

私のプロジェクト X

小野 孝

まえがき

引き受けたものの、いざキーボードに向かって手が動かなくなってしまった。貴重なスペースを頂くからには何か価値ある内容でなければと思ってしまっただが、しかし、価値があるかないかは読む人が決めることだ。何を書けばいいのか…

私の一人事務所の壁には「改善・前進」の標語を掲げている。「過去を振り返る時間があったら、今日これから、明日・来週・来月、そして来年の事を考えよう」というのがずっと私のポリシーだった。身近な人からは「懲りない、反省しない人だ」と言われてきたが、目前の問題に四苦八苦して過去を振り返る余裕がなかったというのが正直なところだ。そんな生き方だったから、過去のことについて整理して記録することなどほとんどしていない。“過去を振り返るのは年金をもらうようになってから”なんてことも周囲に言ってきた。

しかし実は60才から年金の一部(いわゆる報酬比例部分)をもらっている。カットされてほとんど無いに等しいのだが、一応は前言に矛盾しない。

そう考えてあらためて今、過去の整理に取り組むとしたら、やはり最初から書くしかない。

就職

私の卒業の時期は日本の高度成長期の成果をみんなが享受しているときだった。だから、就職も完全に売り手市場であり、大学の掲示板には当時一流といわれる企業の名がずらりと並んでいた。そんな中であえて国鉄を選んだ私は担当の教授から何度も志望先を変えるよう説得された。当時すでに労使紛争と赤字体質が批判されていた国鉄だったから先生の言葉は説得力があった。しかし、たいした理由もなかったが、なんとなく自分に合っているような気がしていて迷うことはなかった。結局、市役所に行った者と北電に行こうとした者(卒業前に事故で亡くなってしまった)、そして私を加えたせいぜい数人

以外は時代の脚光を浴びる企業に就職していった。

3月31日夕方、家族に隣駅の端野駅まで送ってもらい、札幌行きの夜行列車に乗った、北見から急行大雪1号になった、SLだった。先頭の客車だったが、機関車の動輪の脈動は小さいころ東藻琴の山奥にあった母方の実家をお正月に訪れたときに送り迎えで乗せてもらった馬そりの感覚に似ていたことを覚えている。



旧札幌駅

あけて4月1日、札幌駅から引率されて苗穂まで歩き、そのまま全寮制の研修センターに6ヶ月間お世話になった。

函館

最初の赴任地は函館、私の仕事は弱電関係の設備保守業務だった。函館山の奥の方にある戦時中の砲台跡に無線中継所があった。みんなを乗せてそこまでジープで通った。

保守業務といっても掛け出しの私の仕事はジープの運転とモーターや発電機を雑巾で拭いたりといったもので間違っても送信管の特性試験などというカッコイイ仕事はさせてもらえなかった。発電機、モーター、ディーゼルエンジンと大きなはずみ車が一軸に繋がった無停電電源装置で、設備の安定可動

には不可欠なものだったが、大きなだけに雑巾で拭くところも多く、特に冬はつらい仕事だった。しかしそれでも建物の外に遥か本州に向けて聳える巨大なパラボラアンテナ2基が、これが本州と北海道の通信の大動脈と教えられたときは、自分の仕事に誇りを感じた。この仕事を選んで間違っていなかったと思った。



2代目石狩丸(初代十和田丸)

その後、仕事が「みどりの窓口」の発券端末の保守業務に変わった。駅構内の端末機だけではなく、市中の旅行会社の店舗内にある端末機の点検や修理も必要で、そのため、五稜郭のデパートまで守備範囲となり、社外の人との会話も多くなった。

端末機を扱う人たちは、いわば営業分野の人たちで、以前のような山奥のトーチカ跡の無線中継所とは全く別世界の雰囲気であった。しかしそれは顧客の営業活動の現場で自分の仕事をするということであり、自由に道具を広げて座り込んでじっくりという仕事スタイルが取れないことを意味した。仕事を手早く、結果が早く見えるようにすることなど、学ぶところが多かった。

端末機の故障頻度は高く、それなりに忙しい日々を送っていたが、上辺だけの部品チェンジマンに満足できず、時間を見つけては故障原因を調べて端末機の構造に深入りしていった。調べていくうちに、端末機の動作の肝心な部分は中央のコンピューターによって直接制御されていることを知った。当時の端末機はとてもインテリジェントとはいえず、複雑

な制御は中央のコンピューターに依存せざるを得なかった。だから端末機の動作をある程度以上追求していくとどうしても中央のコンピューターの役割を問題にせざるを得ないことになった。

東京へ

この壁を越えるにはコンピューターの処理を理解しなければならない。これが電気からITに専門替えるきっかけになった。それからはコンピューターの勉強を続けながら、中央のコンピューターに触る仕事をするために転職の希望を出し続けた。たまたま函館は丸の内の本社との人事交流が多く、中央のシステム開発に従事したいという希望をとりあえずは聞いてもらえる人達がいた。1年ほど根気強くアピールし続けたところ、需要と供給がぴったりと一致する瞬間に巡り合う事が出来た。決まってしまうえば事はあつという間に進んで函館から東京に転職となった。

当時は連絡船が活躍している時代で、私は栈橋でテープを握りながら先輩、同僚、そして上司たちの見送りを受けた。一介の若造サラリーマンの転職に、こんなに大勢の人たちが栈橋に来てくれて、そしてテープまで…なんという贅沢な転職なんだろうとそのとき思ったことを覚えている。いま振り返ってみてもその後それ以上にゴージャスな転職は無かった。

結局、函館での生活は2年間ほどであったが、主題からそれるために割愛せざるを得ないことを含めてその何倍にも匹敵する思い出を胸に旅立った。



函館栈橋

私にとって函館は第二の故郷となった。

プログラマーとして

年度途中の10月から私は国分寺市にある新しい職場でシステム開発の新人としてのスタートをきった。

最近のシステム開発は開発環境の充実によって、技術者1人が受け持つ作業範囲が比較的広がっている。多くの人間によってシステムが作られることに変わりがないが、開発環境自体が可視化されているうえ、一人一人がまとまった機能を受け持つため、担当者間のインターフェイスは比較的単純になっている。対して私の時代のシステム開発作業は開発環境が未発達で作業効率も悪かったため、多くのメンバーが細かく作業分担してシステムを作り上げる必要があった。密接に関連する機能を複数の人間が分割して担当するため、その間のインターフェイスは詳細かつ緻密で、厳密に取り決めなければならなかった。プログラムの深いところのインターフェイスのため外からは見えない。だからこの時代のシステム開発はチームプレーの要素が極めて強かった。



システム切替のセレモニー

また、今の時代では信じられないことかもしれないが、ワープロもコピー機も無かった。いや正確に言うとコピーは「青焼き」だった。だから透ける紙、トレーシングペーパーとコピー用紙の間のような紙質のものに鉛筆で仕様書を書いた。1本のプログラムを作るのに4～5種類くらいの仕様書を書き、最後にフローチャートを書いた。プログラムの規模

にもよるが仕様書は100ページくらいのものが多かったと思う。仕様書のサイズは当時からA4版でフローチャートはA3版だった。

多くの試行錯誤を繰り返し、会議での指摘や変更、先輩・上司の厳しいチェックが入り、そのたびに消しゴムで消して書き直すうちに文章がぐちゃぐちゃになり、そのうち紙が薄くなって穴があき、ついには書き直しすることになった。だから平均して倍のページ数を書かなければ仕様書は完成しなかった。そして、仕様書が完成しなければキーボードを触ることはできなかった。それがこの職場のルールであり、システム完成に向けての最短ルートだという組織的な経験則だった。

端末制御

3ヶ月くらいは新人扱いされたが、その後は馬車馬のようにプログラムを量産する働き蜂としてチームの中で期待された。ちょうど仕事を覚えて、自分なりのやり方を見つけられるようになったところで、私は日々充実していた。最初はシステムの中でも周辺に位置づけられるプログラムを担当していたが、徐々にシステムの核心に近く難易度の高い仕事を担当できるようになっていった。

そしてある日、端末の制御プログラムを担当することになった。このプログラムは当時で全国1,500台を越える端末機を制御するプログラムで、必ずやりたいと心に誓っていた仕事だった。思えば函館で端末機側から思い巡らしていたシステムを今度は中央側から考える事になった。システムを志してから3年、ついに自分の中で1つの形が出来上がったと感じた。

端末機を制御するプログラムはハードウェアとの連携を意識する必要がある、特に処理速度について厳しい要求があった。いかに少ないステップ数で、効率的に処理するかが重要なポイントでいわゆるマニアックなプログラムであった。

誰に聞いてもすぐに答えが返ってくるわけでもなく、第一、よく調べもしないで質問すると、その姿勢が悪いと逆襲されてしまう。私はハードウェアのマニュアルを何度も読み返し、自分なりの答えを求

めて試行錯誤を繰り返した。



国立の桜

プログラムの処理性能を評価する部門があって、見かけはきれいでも処理効率の悪いプログラムに対しては容赦なく改善の指示がきた。私が苦心の挙句自信を持ってリリースしたプログラムに対しても厳しい指摘をされた。「1枚の切符を発券するのに1,500ステップは多すぎる。出来が悪すぎる」ということだった。悔しかったが数値を示されての評価には反論の余地はなかった。止む無く、開発の効率化とメンテナンスの利便性を確保するためにモジュール化した部分をばらして組み直した。そういえば“ばらして”のところを当時「ディスクリート」という言葉を使っていた。いまや死語になったかも知れないが、元々は電子回路の用語で、ICやLSIを使わずにトランジスタ1本1本から基盤を組み上げて行く方法のことをいう。現代では効率性・経済性を考えるとあり得ないことだ。当時の制御プログラムはそんな方法で作りにこんでいた。

職場の流儀

社会人になって2年たらずの私にとって、この職場では全てが新鮮な驚きの連続だった。対面式レイアウトの事務所で先輩同士が机をはさんで立ち上がって技術論争をしている。廻りに聞こえる声で、お互いに自分の主張をして簡単には譲らない。これ

もこの職場の流儀であった。

緻密なインターフェイスに縛られてそれぞれが自分の仕事をするとき、自分の発想や考え出した方法論を採ることはプログラム間のインターフェイスを通じてそのまま廻りの担当者に直接的に影響する。だから、お互い納得するまで議論をして自分のやり方を関係者のすべてに理解してもらわなくてはならない。そして落ち着くところに落ち着かざるを得ないのだ。そのあたりがピンときていなかった私には、その技術者魂そのものの様な論争をこの職場の仕事の流儀として受け止めた。自分もこうならなければと。

ドキュメント

緻密なインターフェイスは普遍化・標準化されてドキュメントとして管理された。たくさんのアイデアや考え方が、議論や葛藤や苦悩を経て煮詰められ、その結晶として合意された仕様書はオープン書架にならばられ、まさにバイブルとして大切に扱われた。例えば、棚に並べる順番までチェックされたほどだ。オープン書架なのはアクセスの利便性を確保することと、いつでも誰の目にも入る位置に置くという考え方によるものだった。



システム切替本部の風景

ドキュメントには章立てや項番の振り方、ページのつけ方、1ページの行数など細かい規制があり、ベテランの担当者によって厳しくチェックされた。見栄えにこだわるのが目的ではなく、システム開発

の生命線としての仕様書の位置づけを明確にすることに意味があったのだと思う。私はドキュメント作成の1つの流儀として、ずっとその考え方を取ってきた。

細かい方法論は別として、今の時代においても、関係者の誰もが同じ言葉を同じ意味と解釈で理解し、それをいつでも確認できるということは重要なことだと思う。つまり、標準化、普遍化、ドキュメント化という行為を通じてはじめて個々人の今の知恵が集団の知恵へ、そして次の世代へと受け継がれていくことができるのだと思う。そのことをこのプロジェクトで学んだことは今に至っても私にとって大きな収穫だった。

忘れられない出来事

私はこの職場に約6年間お世話になったが、今でも忘れられない出来事があった。私が担当したプログラムでバグを出した時のことだ。指定席を売るときに車両の端から順に売ると、たとえば閑散期で1両に数人しか乗車しないような場合、端の揺れる座席を割り当てるとお客様から不満が出る場合がある。真ん中の揺れが少ない席に座りたいということだが、そのような不都合が発生しないように、発売時には両端の座席は残しておいて中央部から先

に席を割り当てるという処理がある。私のプログラムのミスでこの部分の機能が停止してしまった。

もちろんこの部分のテストも行っていたが仕様の変更に伴うプログラム改修後のテストが不十分だった。いやテストは今回も十分やったつもりだったが、肝心の部分がテストの対象から漏れていた。仕様の変更部分とは無関係と判断したためだ。

バグが発覚したとき、組織の緊張感は一気に高まり、猛烈なまでの組織力を発揮する。

普段は休憩やリラックスした打合せの場として使われている豊の大部屋の真ん中にプログラムリストを広げ、それを囲んでそれぞれの部門の先輩たちがテキパキと対応策を決めて実行していく、私には一言も発する場面はなかった。そのダイナミックでまたある意味美しいとも見える光景の中で私はただ呆然とするだけだった。さらに営業部門は全国に指令を出し、手分けして主要な列車の車両の両端部分をあらかじめ発売できない状態にし、ある程度座席が売れた段階で発売禁止を解除するという、まさに人海戦術ともいえる動きをした。

結局、数時間後には何もなかったように元の安定した運用に戻ったのであるが、私はその圧倒的な組織力、行動力と知恵を見せ付けられ、その裏返しとしての自分のミスの重大さに背筋がゾクゾクとして脂汗を流すような思いをしたことを40年近く経った今でも忘れられない。

その後、この職場を離れ、何度か転職を繰り返すうちに元職場の近くの社宅に住んで1町先の新しい職場で働いていた時のこと、たまたま仕事で遅くなり日が替わってから帰宅するとき、元職場の窓の明かりがこうこうと点いていることがあった。おりしもテレビや新聞記事でトラブルの頻発が報道されており、もしや今夜もと胸が痛む思いがしたことを覚えている

プロジェクトを離れて

私はこの職場を離れたあと、平成以降の時代の荒波の中で多くの仕事や貴重な体験をしつつ次第に机上の管理の仕事が増えて、1技術者としての現場の仕事から徐々に遠ざかってきた。現場で、少しオー



システムセンター

バーに言えば這いつくばるほどの思いをもって仕事に打ち込んだことはその後はなかった。

当時のプロジェクトの流れを汲む組織が今も残っていることもあって、プロジェクトの結束力は数十年経った今も健在で、毎年OBが集う場がもたれている。しかし私はプロジェクトを離れてからは一度も参加したことがない。避けたわけではないが、職業人としての早い段階で圧倒的なポテンシャルを持った仕事の流儀を体験すると、どうしてもそれが自分の頭の中でスタンダードになってしまう。それではいけないと思いつつ、しかしそれと伍するほどに自分を磨かなければいけないと思って新しい仕事にチャレンジし続けるうちにいつのまにか今に至ってしまった。

かつての同僚はおろか後輩も卒業する年になり、私の卒業後三度目の職場も残すところ少なくなってしまった。

この秋に開催される会には参加しようと思っている。お世話になった仲間にも年賀状数十枚の分だけ語りたいたいこともある。

資格についてひとこと

古い世代の話など参考にならないと思われる方も多いと思うが、ここでひとつ書き残しておきたいことがある。

私の若いころから電気分野や情報分野の国家試験が数多くあったが私は試験を受けなかった。受けないうちに先輩たちから教えられていた。そんな時間があるなら仕事を覚えなさいということだ。だからハードウェアのマニュアルを持ち帰り、速くて分かりやすく、メンテナンスも楽で、そして美しいプログラムを書くために自分の時間を使った。また、自分の未熟さを時間で補うために朝5時半ころ正面玄関の前で守衛が鍵を開けるのを待った。結局私は30代後半になってから、資格試験を受け始めることになった。これは遅かったと思う。後で気づいたのだがその頃からちゃんと受験していた者もいた。

資格試験はその人の実力を過不足なく保証するものではない。“少なくとも最低限の机上の知識を

持っている”ということを証明してくれるに過ぎない。だから資格試験に合格したことだけを持って仕事ができるなどということはありません。しかし、その資格が初対面の相手がどの程度の実力を持っているかを知るのに有効なのだ、つまり基本的な知識を備えているということはわかる。それだけでも大きな意味があるのだ。その程度かと思うかもしれないが、忙しいビジネスの現場でそれが分かれば、瞬時に最初のふるいにかけることができる。別の視点から見ると本当の実力を見てもらうための入口の名刺代わりということなんだと思う。

さらに、資格は自分の能力を高めていく過程での“マイルストーン”になる。業法で規制されている資格であればもっと実利的なメリットもあるだろう。だから、若いうちから資格をとることに一定のパワーを割いてもらいたいと思う。



津軽海峡

北海道への選択

さて、私がこのシステム(MARSという)から離れたのは、昭和54年だった。この頃北海道の鉄道インフラに集中的な投資がされ、工事要員が極端に不足し、全国に応援の要請がかかった。私はこの話に乗ることにした。当然周囲からの引き止めがあったが、なぜかこのときも気持ちは揺らがなかった。「ここで最後までやれない人間はどこに行っても務まらない」という同僚の言葉は今でも覚えているが、そのとき私は自分の気持ちを、伝書鳩がふるさとに帰る、いわば帰巣本能のようなものと説明した。

失礼な表現だったかも知れないが、理屈では表現できない(いや太刀打ちできない)ことは理解しつつ心の底から湧き上がる北海道への熱い思いは、もはや本能のレベルで表現するしかなかった。

北海道の四季、特に春の雪解けの時の感動は東京にいても忘れたことはない。歩道と車道との微妙な空間は北海道では必要不可欠なものだが、東京ではバスが軒先を掠めて通るような道路もある。札幌の中心部にもあるその空間にこそ東京との決定的な違いがあると思う。札幌をミニ東京といってもどうしても異なる部分がそこだと思う。今にして思えば人生を左右する実に大きな選択だったと思う。

北海道で

北海道に戻ってからでも既に30年を超える。何という長年月が流れたことか、この間にやってきたことはその時間に見合うものであったか、とあらためて問い直して見る。書きだすと、とても纏まりそうにないのでテーマを絞ることにする。

北海道全域の鉄道インフラを整備する部門に所属した私の仕事は、最初に千歳空港駅(今の南千歳駅)の通信設備の設計から始まった。夏の間、現地の測量を行い、冬に掛けて設計し、新年度に発注、GW開けに現地に赴任し、6月から工事開始というパターンだった。今でもそうなのかもしれない。ただ、特徴的だったのは、現地調査から始めて設計、現場監督と一貫して担当することだった。前の企画段階と後の運用・保全を除いて同一人物が担当するやり方だった。設計のまずさは監督として責任を取れ(リカバリーせよ)ということだったと思うが、標準・基準のしっかりした世界だからできることなのだと思う。

多くの工事を担当したが、最も長期間を要し、かつ印象深かったのは、石北本線の省力化(当時は合理化といった)工事だった。設備を人手の掛からない自動化・遠隔制御化したものに更新する工事だったが、駅拠点ごとの設備だけではなく、線路脇に延々と伸びる通信ケーブルの更新も必要だった。まさに山あり、谷あり、川あり、畑あり、トンネルありと変化に富んでおり、それぞれのケースで施工方法も

異なるため、詳細は割愛するが毎日がドラマチックとしか言いようのない日々であった。

工区が、旭川～奥白滝、奥白滝～金華、金華～網走と3つに分割されており、私は真ん中の奥白滝～金華を担当した。遠軽駅構内のプレハブ詰め所に拠点を構え、専用の車を使ったが走行距離は年間4万キロを越えた。

工事と保全

これらの一連の工事の中で私は貴重な経験をさせてもらった。新設であれ改良工事であれ現場に入るときはその地域・施設を管理・保守している人たちとのコミュニケーションが必要になり、お互い協力しなければならぬ立場であったが、私のように工事専門の人間と、保守・管理を担当している人たちとの感覚の違いがいかにか大きいかに気がついた。目先のミッションが異なる以上、対立という場面も当然にあるのだが、彼らからみれば、私たちは“他人の庭に土足で入り込み、荒らすだけ荒らして工事が終わったら後フォローも早々に去っていく失礼千万なヤカラ”というものだったらしい。

たまたま保守部門に先輩がいたため、主に酒の席ではあったが折に触れて交流があり、率直な意見交換もしたが、なかなか溝は埋まらなかった。私のスタートは函館の保守現場であったが、保守に関してその先輩のレベルに到達していなかったということを感じ知らされた。システムの仕事に入ったのも結局は保守の現場からの問題意識がその動機のひとつ



沿線の武利岳と無加山

であったはずだが、新しい物を作り出すという仕事の魅力にとりつかれて、しゅん功までの時間軸しか頭の中になくなり、もっと長い時間で考えたときの“何の為に”という認識が薄れてしまっていた。

あれから数十年、設備はしゅん功して電源が入ってからが本当に大切な時間なんだというその感覚を、実際に身を持って日々感じる事が出来るということは幸せなことだと思う。

設備には設計者や工事担当者の思惑や苦心、苦勞の跡が残っている。どれほどの思い入れを持って工事に取り組んだか、新設であっても設備にははっきりと刻まれている。その思いとは一体どの程度のものなのか、それは時間が証明する。

ふたたび東京へ

ここから先は時代の大波をまともに受けて、翻弄されながらも、推進力を失わずに自分なりの方向を見定めて舵をきってきた期間だと思う。

せっかく北海道に戻ってきたのだが、工事担当者として5年間仕事に打ち込んでいたうちに北海道に対する集中的な投資期間も終わり、工事担当の組織自体が解体されることになった。民営分割の4年前で、すでに地元の保全部門には人材を吸収する余力はなくなっていた。

想定していなかった事態に困惑したが、私は当時、係長という立場にあって、組織の解体と人員の異動に率先して協力しなければならないと考えた。いくつか示された選択肢の中から私は研究所のシステム部門を選んだ。

自分のスキルの延長線上にあって、新しい視界のもとさらなる能力の向上を図れるところと考えた。もちろん北海道への執着は捨てたわけではなかった。次の機会を捉えて必ず戻ると心に決めていた。

しかし、かつて東京から北海道に戻る際のいきさつなど考えると苦しい決断で、東京のかつての同僚に何と説明するかとか思い悩んだ。研究所はかつて東京でシステム開発に従事していたときの職場の道路向かいにあった。昼食時にかつての同僚と食堂で会うかもしれない。さらに職住接近で社宅はかつての職場と同じ区画内にあった。しかし悩んだ末私は

自分の選択を信ずることにした。

研究所で

研究所では情報システム部門に配属になったが、すでに35歳になっていた私が担当できるのは現場に近い仕事だった。宮崎実験線での実験の測定支援や湖西線での在来線150Km試験運転の測定支援などスポットの作業の他、自動制御研究室と共同でパンタグラフの振動シミュレーション結果を画面上に動的に表示するシステムの開発や音声認識システムの評価などに打ち込んだ。ここでは20代に身につけた機械を直接操作するプログラム技術が役に立ったが、技術者としての新たなブレイクスルーになるような経験はできなかった。

しかし、システムを離れていた5年間にシステム技術は大きく進歩しており、私は最新のシステム技術を吸収することができた。また研究活動で活躍していたDEC社のミニコンPDP11と出会ったこと、さらに研究所の中で多くの方々と面識を得て交流することができたことが、その後の私のビジネスの中で貴重な財産となった。



宮崎実験線で

ふたたび北海道へ

研究所生活も2年となつたころ、民営分割の流れがより鮮明になり、人々にさまざまな形で動揺がひろがり始めた。北海道は大幅な人員削減が必要との見方はすでに定着しており、そうならば永遠に北海道には戻れなくなるとの思いが募った。上司に相

談したところ、理解していただき私を支援してくれた。そして信じられないことに数ヶ月後、ふたたび北海道の土を踏むことができた。その有能な上司とはその後まったく別のフィールドでビジネスを共にする間柄となった。

幸運にも北海道に戻ることができた私が所属したのは電算室だった。給与計算などを行うコンピュータ部門で、老朽化した汎用機を使った旧態依然とした業務環境ではあったが、そこには世の中の新しい流れに遅れまいと努力する人たちがいた。

折りしも民営分割の3年前で、ささやかながらも経営改善のための投資が行われようとしていた。システムをどう改善すべきかについてオープンな議論が行われた。上の者が下におりてきて同じ技術者の視点で胸襟を開いて議論するという今までみたこともなかった光景が繰り返された。

私は研究所で経験し見聞きしてきた技術を思い切って導入するよう提案した。同僚との議論もあったが、紆余曲折を経て、世間では既に実績を重ねつつあったTSSシステムを導入して作業環境を改善し、合わせて全道の駅とオンライン接続し、その日の売り上げをその日のうちに把握するというシステムの導入にこぎつけた。

この2つのシステムの導入はその後の事業活動をベーシックなところで支える大きな力になったものと思っている。

民営分割へ

いよいよそのときがきた。職員数をほぼ半減させるという途方もない計画が動き出した。誰を出すかなどと選んでいる余裕は無かった。示される転職先に応募する者は無条件で送り出された。当然、若くて優秀で将来の可能性の大きな者から声がかかった。若手が次々と職場を去っていった。

この頃、私は鉄道事業そのものに見切りをつけており、いわゆる関連事業の中に新たな可能性を見出そうとしていた。今でこそ札幌駅南口は再開発の成果を謳歌しているように見えるが、私が関連事業を目指したころは小さな所帯で、現実の中で模索しながらも将来のビジョンを必死に描こうとしている時

代だったように思う。

この関連事業志向が、幸運にも北海道に戻れた私が、さらに北海道に残れることにつながったのだと思う。

新しい事業活動へ

関連事業の組織に異動した時点で私は何をやるか具体的に決めていなかった。私の仕事は企画部門に席を置いて企画活動を支援することから始まった。

そんな中でとりあえず私が取り組んだのは、今でいうファイルサーバーのようなシステムを導入し、企画関連の業務の効率化を図ることだった。

せっかくやるんだつたらと、一般的な方法ではなく、かつて研究所で触れてきたDEC社のミニコンを使えないかと考えた。DEC社のミニコンはその優れたアーキテクチャが当時のシステム技術者にとって一種憧れの的になっていた。しかし、さすがにミニコンをファイルサーバーにという発想は実現が難しく難儀していたところ、メーカーから事業活動として代理店をやらないかという話しが持ちかけられた。これに上司が乗り、お前がやらないかということになった。システム関係者は他にいなかったから、引き受けるということは実質的に自分が事業活動を動かさなければならないということだった。

状況として断る理由もなかったことから、引き受けることにしたが、しかし、技術畑のみを歩んできた私に事業活動をし切れる分けがない。とりあえず社内でシステム関係者で協力者がいないかと考えた末、かつて東京で同じ職場でシステム開発に従事していた先輩にいきあたった。直接声を掛けると断られることは明らかだったので、上司に報告する形で対応をゆだねることとした。

本社内の片隅で新しい事業活動が始まったのはそれからまもなくのことだった。

システム事業の立ち上げ

商売など未経験の人間が集まった。そして提携の相手は外資系だった。そこから大変な苦労が始まった。何をどこに、どのようにして売り込めばいいのか全くわからなかった。メーカーにしてみれば、業

務提携を契機に大量にシステムを導入してもらえればよいという皮算用だったと思う。事実そのようなことは世間によくあることだ。

だが、私たち初心者相手にメーカーの営業所長は実に丁寧に粘り強く仕事のやり方を教えてくれた。電話の掛け方、アポの取り方、提案書の書き方、プレゼンのやり方、売り込みの仕方など、膨大なノウハウを実践を通じて私たちに惜しみなく伝授してくれた。にもかかわらず私の営業能力はほとんど開発されなかったが、何度も提案書を書き直すうちにドキュメントの表現力は目に見えて向上した。

道内の売上げ 100 億円以上の会社すべてに営業をかける作戦、研究機関や工場をターゲットにした作戦、官公庁に絞った作戦など、首都圏でも人脈を活用しての営業活動など、やれることは全てやったと思う。これらの活動を通じてメーカーの営業担当者とも緊密なコミュニケーションを積み上げ、仲間意識も育ち、お互いにテリトリーを分けながら競争し、協力する関係が築き上げられてきた。私が影ながら引っ張り込んだ先輩とメーカーの営業所長の業績が大きかったと思う。

事業開始から 20 年を越え、今では本体から子会社として分離独立し、確実に利益の出る会社として成長している。

三セクへ

事業が起動に乗った平成 4 年、通産省(当時)の施策で全国に IT 技術の普及を図るための拠点施設づくりが進められた。その関連で室蘭にも同様の施設がオープンすることになり、そのための人集めの中で私が出向することになった。

株式会社組織で、営業活動によって確保したシステム開発業務の中で人材を育成するという仕組みだった。育成する人材は道内の企業から受け入れる計画だった。

立ち上げ直後だったので、社員というか指導者を採用するところから始めなければならなかった。人材育成のカリキュラムも、受注した開発案件も無かった。しかし、先端に行く立派な建物だけは新築で既に完成していた。

私の当面の担当はカリキュラム作成だったが、しかし、すぐにこれはまずいと気づいた。それまでの自分の経験からすると、先ず受注案件の確保が必要で、営業活動が必要だ。なかなか噛み合わない中、時間だけが過ぎてゆく、焦る気持ちを抑えることができず、1 年を過ぎたころ同僚と営業活動を優先することとした。とりあえず付近の自治体を回り、何とか仕事を確保しようとした。しかし、時すでに遅く、営業活動の成果が出始めるのとほとんど同時に事業収束への動きが始まってしまった。



札幌駅付近の風景

経営にタッチしていなかったため、数値は把握していないが、立派な建物が先にあるのはどうしようも無かったのだと思う。せっかく採用した人たちも再就職先に散っていった。本州から海を渡ってきたいわゆる I ターンの人たちの気持ちはどうだったろうか、室蘭に家を建てた人もいる。私の知る限りその後の彼らは決して平坦な道を歩んでいない。

三セクへの先入観か、結果をみて“やっぱり”と思わないでもない。なぜうまくいかなかったのか、どうすればよかったのか、特別な答えはないと思う、事業活動に従事している者であれば当然にやるべき地道な思考と行動の積み上げ、それを時間軸を意識しながらどこまでやりきれるかによって結果に差が現れる。

わずか 3 年で私は元職場に戻されることとなった。うまくいけば最後の職場にしてもいいと思っていただけに、無念であった。

再びシステム事業へ

平成7年、元職場に呼び戻された表向きの理由は事業の建て直しだった。親会社から合流してきた事業のひとつが、ある躰きによって単年度決算で赤字を出していた。だから、私には原価管理の徹底とコスト意識の醸成といった事業体質の強化が緊急の課題として与えられた。代理店としての事業そのものはすっかり軌道に載っており、メンバーも今やベテランの域に達していた。営業活動では既に私の出る幕はほとんどなかった。

社員1人1人にコスト感覚を徹底して吹き込んだ結果、何をするにも先ず見積もりという感覚が定着し、コスト負担の中でも間接費、管理費について社員が厳しい目でみるような雰囲気になってきた。少しやりすぎかと思わないでもなかったが、長い目で見たときに多少の揺れ戻しも想定して、多目に押しておいた方が良かったと考えた。

経営はすぐに安定軌道に戻り、順調に利益を出し続けるようになったが、私の仕事はコスト部門における企画活動へとシフトしていった。バブル崩壊後の困難な事業環境への対応と、グローバル化に伴う、国際的な基準に対応するための内部変革の取り組みだった。しかし、私は企業の屋台骨を支えているという実感は得られつつも充実感というには程遠く、意識の中に現場から離れた技術者という寂しさがつきまとっていた。

再び一技術者として

企画・管理職の仕事に専念するようになってからいつの間にか9年が過ぎてしまった。サラリーマンのそれなりの流れを考えると仕方の無いこととは思いつつも、現場から遠ざかってしまったことに不完全燃焼の思いが募った。その間、独立を考えて準備を積み重ねたものの、健康診断を契機にガンが発見され、入院・手術となった。平成16年の大型風台風のさなかであった。病室の窓が強風に激しく揺れていた。

その後の経過がおもわしくなく、放射線治療やホルモン療法の副作用に悩まされ、大きなビジョンはあきらめざるを得なくなった。大木が根こそぎ倒れ



平成16年風台風(野幌森林公園)

るような感覚だった。

高齢者の年金受給までのつなぎを企業の継続雇用を求める流れが定着しつつある中で、すでに親会社から子会社に転籍していた自分にとって、将来の仕事はそれなりに想定できる状況にあった。常識のある人間であれば、誰もこのままじっとしていればと思うに違いない。しかし、それでも私は決めていた。獲得したものを惜しむよりも自分の能力でまだ使われきっていない部分を存分に発揮してみたい。大きなビジョンではなくても自分にはまだまだやれること・やりたいことがある。

新しい仕事は設備管理の仕事に決めていた。幅の広い知識と経験、フットワークの良さと手先の器用さが必要な業務、私にぴったりだと思った。60歳を契機にかねてより登録していたハローワークのデータベースを検索し、北大の求人に応募した。幸いにして採用されることとなり、事務局職員として設備の維持管理業務、工事の監督業務につくことになった。

広い構内を自転車で走り回りながら思いっきり開放感を味わった。工事監督の仕事は特に新鮮なものではなかったが、保全業務では幅が広く多様な設備と場面に出くわすことになった。そして今までやってきたことが時として小気味良くくらいにストンと現場に当てはまっていくと同時に新たな知的刺激も得られる。私はここでも多くのことを学んだ、60才すぎてもこの充実感に毎日が楽しかった。契約の関係もあり、2年に満たない期間だったが、志が経験と実績に変わり自分のキャリアパスに新たな

骨組みとしてしっかり組み込むことができた充実した期間だった。

次に選んだ仕事は北大での経験をさらにステップアップできる仕事、新築ホテルのまるまる1棟の設備管理を任される仕事だ。これは現在の仕事でもあるが、保全担当として工事の最終段階から関与することができたため、以前とは別の視点で工事のクローキングの場面を見ることができた。公的機関の建物と民間の建物の工事の違いもよく見えた。

竣工からすでに2年を越える期間が経過したが、現在も保全の観点から改善の活動を続けている。

そろそろ幕引きも考えなければならない。

ガン治療の副作用と共に仕事を続けてきたが昨年末には腸の手術で入院し、今年の初日の出は病院の窓から拝むこととなった。4月になってやっと体力が回復してきたが、筋力の衰えはいかんともし難い。体力だけではなく、記憶力発想力にも衰えを感じずる状況では、残る想像力にかけるしかない、それも理系の想像力ではなく創作力に。

次は、若いころから趣味として続けてきた風景写真の世界にのめりこんでいこうと思う。稼ぐカメラマンではなく寡黙な写真家として。



職場の屋上から大倉山ジャンプ競技場を望む



チミケップ湖

*

*

*

小野 孝(おの たかし)
技術士(情報工学)／総合技術監理部門



経歴

1949年 1月 生まれ
1971年 3月 北見工業大学卒業
1971年 4月 国鉄(1987年4月よりJR北海道)
1992年 7月 (株)北海道高度情報技術センター(出向)
1995年 3月 (株)北海道ジェイ・アール・システム開発
2008年 11月 北海道大学事務局施設部
2010年 4月 ファースト・ファシリティーズ(株)