

筑波大学博士（社会学）学位請求論文

ソフトウェア開発現場における  
自発的・没入的労働のエスノメソドロジー  
—X 社開発部門で働くエンジニアたちの語りから—

宮地 弘子

2015 年度

## 目次

序章 組織と労働をめぐる視座の問い直し.....	1
第1節 本稿の目的 .....	1
第2節 コンピュータ産業発展の2つの波と労働問題研究の展開 .....	2
第3節 さまざまな仕事における自発的・没入的労働をめぐる研究の展開 .....	5
第4節 規範的統制の視角 .....	7
第5節 エスノメソドロジーの視角 .....	10
第6節 2つのリフレクシヴィティと初期エスノメソドロジーの視角 .....	13
第7節 調査の方法と概要 .....	16
第8節 本稿の構成 .....	19

## 第1部 ソフトウェア開発現場の制度的・文化的特質

第1章 X社の日本の開発部門とエンジニア職の仕事.....	24
第1節 ソフトウェア開発現場のエスノグラフィー .....	24
第2節 ソフトウェア開発という仕事.....	27
第3節 パソコン向けソフトウェア開発産業の勃興・発展とX社の歴史.....	29
第4節 日本における開発部門の組織・制度.....	34
第2章 「異文化社会」としての開発部門 .....	41
第1節 波乱と齟齬のインタビュー .....	41
第2節 文化的教育施策をめぐる語り合い .....	45
第3節 長時間労働をめぐる語り合い.....	49
第4節 「手がかからない」開発部門.....	53
第5節 「知覚の衝突」としての齟齬.....	57
第3章 エンジニア〈コード〉 .....	60
第1節 エンジニア「スピリット」の語り .....	60
第2節 「ホビイスト」としての自己.....	61
第3節 「天才」としての自己 .....	65
第4節 「リーダー」としての自己 .....	71
第5節 「語り部」としての自己.....	75
第6節 日本の開発部門の現場における自明の掟.....	78

## 第2部 個々人に固有の自律的実践の没入的労働への転化

第4章 〈コード〉の能動的な発見と洗練 .....	82
第1節 ある若手エンジニアの閉塞感の語り .....	82
第2節 入社当初の戸惑いの経験 .....	84
第3節 状況の内側における〈コード〉の発見と解釈の洗練 .....	86
第4節 さらに解釈の洗練と〈コード〉の自明性への確信 .....	91
第5節 〈コード〉を資源とした説明・説得実践に熟達した結果としての閉塞感 .....	94
第5章 〈コード〉を資源とした社会的事実性の協働的産出 .....	97
第1節 あるエンジニアの退職をめぐる噂と2つの事実の語り .....	97
第2節 固有の「大義」の物語への気づき .....	99
第3節 退職という出来事をめぐる解釈の転換と当初の解釈の反省的分析 .....	103
第4節 公式な事実としての「首切り」をめぐる反省的分析と考察 .....	106
第5節 〈コード〉を語り合うことによる現実の構成 .....	110
第6章 社会的事実性の産出実践を逆用した結果としての没入的労働 .....	113
第1節 あるエンジニアの燃え尽き経験の語り .....	113
第2節 プロジェクトの経緯と燃え尽きの経験をめぐる当初の解釈 .....	114
第3節 語り手に固有の生活史とこの現場で働くことの意味 .....	118
第4節 語り手にとっての燃え尽きの経験 .....	124
第5節 「いじめ」を回避し続けた結果としての燃え尽き .....	129

## 第3部 〈コード〉の自生性・流動性と多元性

第7章 〈コード〉の自生的起源とその自明性の流動的变化 .....	133
第1節 「かたちから入り」「流されてきた」職業人生の語り .....	133
第2節 偶然としての就職と草創期のX社における経験 .....	134
第3節 思いがけないエンジニアへの転身と「キャリアの絶頂期」の実現 .....	139
第4節 2000年の分水嶺を契機とした立場の逆転 .....	147
第5節 リーマンショック以降の変化と「人生最大の危機」 .....	151
第6節 「嗅ぎ分け」「時流に乗って」きた職業人生への気づき .....	155
第8章 人々の能動的実践による変化の達成と〈コード〉の不断の復活 .....	159
第1節 ある「職人」エンジニアの嘆きの語り .....	159
第2節 PTエンジニアの「スピリット」 .....	160

第3節	組織改編による掟破りの強制への絶望としての嘆きの語り .....	165
第4節	「弱音」としての嘆きの語りとその裏に隠された実践 .....	170
第5節	人々の巧妙かつ能動的な実践を通して達成された変化 .....	173
第9章	多元的〈コード〉を資源とした現実の構成 .....	176
第1節	渡米したあるエンジニアの語り .....	176
第2節	日本の開発部門における問題経験 .....	178
第3節	米国の現場におけるカルチャーショックの経験 .....	182
第4節	米国的労働〈コード〉の発見・洗練と日本的労働〈コード〉の相対化 .....	185
第5節	「社会人」〈コード〉 .....	190
終章	結論 .....	195
第1節	個々人に固有の自律的实践の不可避免的な没入的労働への転化 .....	195
第2節	〈コード〉の自生的起源とその自明性の流動的变化、そして多元性 ..	196
第3節	見えづらく宿命的なソフトウェア開発現場の自発的・没入的労働 .....	198
第4節	今後の課題と可能性 .....	200
参考文献	.....	202

## 序章 組織と労働をめぐる視座の問い直し

### 第1節 本稿の目的

情報化社会といわれる現在、コンピュータは、誰の生活にとっても欠かせない道具となっている。1970～80年代、メインフレームと呼ばれる大型コンピュータに支えられた業務分野の「OA化」が進み、さらに、1990年代以降、マイコンあるいはパソコンと呼ばれる小型コンピュータの普及にともなって包括的な「IT化」が進行したことによって、コンピュータは、現代社会を根底から支えるインフラとなったのである<sup>1</sup>。

文書作成、表計算、Webサイトの閲覧、電子メールの送受信など、コンピュータを用いた人間の活動を可能にしているのが、ソフトウェアである。コンピュータは、ソフトウェアが動作することによってはじめて人間の生活のなかで意味をなすのであり、ソフトウェアがなければ、電子部品が詰まったただの箱なのである。2000年代に入り、インターネット技術の普及と高速化を背景に、コンピュータとソフトウェアが切り拓くさらなる可能性に注目が集まるなか、ふと立ち止まって考えてみてほしいことがある。我々が使っているソフトウェアは、いったい、どこから来ているのだろうか。

ユーザーが直接手にするのは、工場で製造されたCD-ROMやDVDといったメディアであろう。しかし、ソフトウェアの実体は、そのメディアに焼かれた、かたちをもたないデジタルデータである。さらにそのデジタルデータの出自をさかのぼっていくと、プログラミング言語によって動作命令が記述された「文書」に行きつく。コンピュータソフトウェアは、真っ白な原稿用紙を前に構想を練り、前後の整合性をとることや筋立ての收拾に苦勞しながらひとつの物語を書きあげていくことにも似た、人間による知的あるいは芸術的ともいえる手作業から生まれ、物理的なメディアやインターネットからのダウンロードといった手段を介して、ユーザーのもとに届けられているのである。

コンピュータが現代社会を支えるインフラとなり、ハードウェアの処理能力の向上とともにソフトウェアも大規模化した今、ソフトウェア開発産業は65万人以上の就業者を擁する一大産業に成長し<sup>2</sup>、多くのソフトウェアは、企業労働の現場におけるエンジニアたちの協働作業によって作り出されるようになった。それでは、企業労働の現場でソフトウェアをつくるということは、どのような営みののだろうか。あるエンジニアの語りに耳を傾けてみたい。

私ね、誰かに話をしたときに、うちの会社はね、やっぱり戦場だと思うよっていったんだよ。「たとえば？」っていうから、あの、死体がすごいうごめいてころがってるん

だよ。闘いに敗れた元同僚がさ、死体ころがってて、死体を踏み越えて毎日私たちは進軍するんだよ。いつ撃たれるか分からないし、もしかしたら絨毯爆撃があつてなにも分からないうちに死んじゃうかもしれない。だけど、そのゾーンを抜けて青い空が見えるときに必ず来るんだって、その青い空の美しさが忘れられなくて仕事をしてるんだよって話を、私がしたの。みんなポイントマンで、誰かに守ってもらえてるなんて思っていない。大体にして自分も誰かを守っていないしね。そんな過酷な状況のなか、でも誰も、「俺もう戦争やめる」っていわない、生き残ってる人たちは。それは多分、その、うん、青い美しいなにかがまた見れるかもしれないって思うから、やめないんだよね。

こう語るのは、大手外資系ソフトウェア開発企業 X 社に勤務するエンジニアである。そして、ここで語られているのは、およそ企業労働のありようからはかけ離れているように思われる営為である。戦友の「死体」を踏み越え、自分自身にとっての「青い空」のために「死」を賭してまで戦い続けるという比喻を通して強く主張されているのは、エンジニアたちが、同僚たちとともに X 社や顧客のために働いているのではなく、あくまでも自分自身の力だけを信じ、自分自身にとってのやりがいや楽しさをどこまでも追求するために働いているということである。

さらにここで、この語りが重大なパラドックスをはらんでいることに気づく。エンジニアたちが、企業のためでも顧客のためでもなく、自分自身にとってのやりがいや楽しさのために「命」を賭してまで働いているという「過酷な戦場」は、X 社という企業に営利をもたらす製品をつくりあげる、まぎれもない企業労働の現場なのである。

自分自身の力のみを信頼し、個人的なやりがいや楽しさを追求するために働いていることを強く自認する、およそもっとも企業労働に没入することから縁遠いと思われる人々が、自己破壊的ともいえるほどの企業労働にみずから進んで没入していくのはどのようなわけだろうか。X 社の日本の開発部門の現場を事例として取り上げ、このようなパラドキシカルな現象としてのソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働がいかにして可能になっているのかを明らかにすることが、本稿の目的である。

## 第 2 節 コンピュータ産業発展の 2 つの波と労働問題研究の展開

まずは、ソフトウェア開発産業の労働を対象とした研究の時系列的展開という「縦」の軸に沿って、先行研究を整理していくことにしたい。

ソフトウェア開発労働をめぐる問題の研究は、コンピュータ産業発展の第 1 の波である「OA 化」の進展を受けた 1980 年代末に、盛り上がりを見せることとなった。当時の研究の関心は、当然ながら、「OA 化」時代の技術と組織、労働のありようを色濃く反映した問

題に寄せられている。

この時代、コンピュータといえば大型のメインフレームのことを指すのであった。メインフレームは製造業系の大企業によってつくられており、各社のハードウェア規格がまちまちであったため、ハードウェアを動かす基本ソフトであるオペレーティングシステム(OS)や、各種アプリケーションを含めたソフトウェアは、ハードウェアメーカー自身やその子会社・下請け企業によって開発・提供されるのが通例であった。ソフトウェア開発産業がハードウェア開発産業から独立して発展することは難しい時代だったのである。また、メインフレーム上で実行されるソフトウェアは、官公庁の基幹業務システムや金融機関の勘定系システムといった、大規模かつ機能の先端性よりも安定性が最優先されるソフトウェアであり、それらソフトウェアは、大企業の官僚制組織による厳密な管理のもと、分厚い仕様書を絶対的基準として慎重につくられ、一旦完成したあとは、法令改正にともなう小規模な改修といった保守作業を重ねながら、長く使い続けることが意図されていたのである。

このような、「OA化」時代のソフトウェア開発産業を対象とした研究によって取り扱われることになったのは、次のような問題である。

まず挙げられるのは、新しい専門職種としての企業内キャリアパスの確立という問題である。ソフトウェア開発エンジニアは、企業にコミットするホワイトカラー型の「ローカル」ではなく、仕事にコミットする専門職型の「コスモポリタン」としての特性を示すが<sup>3</sup>、勤続年数の経過とともに、大学卒のエンジニアは仕事へのコミットメント維持しつつ企業へのコミットメントも強めていくのに対し、大学卒と同じだけの仕事をこなしても、学歴によって昇進や給与の面で不利になる専門学校卒のエンジニアは、仕事へのコミットメントすら減退させ、離職傾向を強めていくことが明らかにされた(今野・佐藤 1990)。成長産業として人材を確保し活用していくために、学歴といった属性ではなく、専門職としての成果の評価にもとづくキャリアパスを確立する必要性が提示されたのである。

次に挙げられるのが、他産業に比べて長い残業時間の解消をも視野に入れた、生産性の向上という問題である。工数の見積もり精度の向上や計画性の向上という観点から(今野・佐藤 1990)、あるいは、開発環境の整備という観点から(藤垣 1989)生産性向上の方策が論じられ、また、さまざまな企業の現場においても、管理部門と実行部門を分離したり、作業の標準化を進めたりといった試みがなされた。しかし興味深いことに、これら工場労働と同様の管理体制の改善は、ソフトウェア開発作業の生産性向上に効力を発揮しないことが明らかになったのである(中村 1990)。そして、物理的な「ものづくり」とは異なる、複雑性と不確定性に満ち溢れたソフトウェア開発という作業の性質上<sup>4</sup>、現場の自律性の尊重を前提とした管理様式を探っていく必要性が提示されたのである。

「OA化」時代のソフトウェア開発労働をめぐる問題の研究は、このように、大規模で安定性を第一とするソフトウェアが、工場労働の伝統を受け継ぐ官僚制的大企業の管理下でつくられているという状況を背景に、ホワイトカラーでもブルーカラーでもない専門職と

してソフトウェア開発エンジニアの地位を確立し、その自律性を高めていくことによって、問題の解決を図っていくべきことを提言したのである。

これら研究成果の結実を見ながらも時代は確実に移り変わり、1990年代に入ると、コンピュータ産業発展の第2の波である「IT化」の時代が到来することとなった。「IT化」の時代の到来は、「OA化」の時代の継続的展開というよりも、小型コンピュータという新しいテクノロジーの出現を契機とした、コンピュータ産業全体のパラダイム転換として捉えることができる。

「IT化」の時代を主導したのは、本稿が事例として取り上げるX社を代表格とする、小型コンピュータマニアの若者たちによって創業されたベンチャー企業である。そして、小型コンピュータのハードウェア規格の標準化が進んだことによって<sup>5</sup>、ソフトウェア開発産業がハードウェア開発産業から独立して発展していくことができる素地が整うこととなった。X社をはじめとした新興のソフトウェア開発企業は、小型コンピュータの多目的用途への爆発的普及という波に乗りながら、もはや旧来の製造業系大企業の傘下に甘んじることなく、先端的功能を搭載したソフトウェアを比較的短い周期で提供することによって、旧来の製造業系大企業をものご規模へと急成長していくことになったのである。かつてはハードウェアの高性能化がソフトウェアのライフサイクルを支配していたのに対し、ソフトウェアの高性能化がハードウェアのライフサイクルを支配することとなった。「OA化」の時代から「IT化」の時代へというパラダイムの転換は、ハードウェアの時代からソフトウェアの時代へという転換としても捉えることができるだろう。

このパラダイム転換は、ソフトウェア開発労働のありようも大きく変えることとなった。X社をはじめとして、若いマニアたちによって創業され、「IT化」の時代を主導したソフトウェア開発企業において、エンジニアとしての専門的成果こそが企業を支える原動力として評価されるべきであること、また、その成果の達成を妨げないようエンジニア職の自律性を尊重すべきことは、疑いようのない所与なのであった。そして、そのような新しいソフトウェア開発労働のありようは、年功序列から成果主義への転換といったかたちで、「OA化」の時代を主導した旧来の製造業系大企業やその系列の現場にも取り入れられ(城 2004)、現代のソフトウェア開発産業全体における止めようのない潮流をなすようになっているのである。

1970年代から進行した「OA化」時代のソフトウェア開発労働についての研究が結実したのは、80年代末のことであった、一方、1990年代から進行した「IT化」時代のソフトウェア開発労働についての研究は、2010年代に入った現在でも、目立った成果をあげていない。「OA化」の時代に希求されていた自律的で成果主義的な働き方が主流となった現在、ソフトウェア開発労働をめぐる問題は解決したといえるのだろうか。もちろん、そのように考えることはできない。先に引用した語りの「過酷な戦場」という比喻を正当化するかのよう、2000年代に入って以降も、各種ジャーナリズムや専門業界紙誌において、ソフトウェア開発エンジニアの燃え尽きや長時間労働、うつ病、過労死といった問題



は続々と取り上げ続けられている<sup>6</sup>。しかし、官僚制組織による管理と専門職の自律との緊張関係というかつての分析枠組が必ずしも有効ではなくなった現在、これらの問題にどのようにアプローチすべきか、社会学的研究は二の足を踏んでいるようにも見えるのである。

### 第3節 さまざまな仕事における自発的・没入的労働をめぐる研究の展開

続いて、人々がみずから進んでのめりこむように働くことの「不思議さ」への関心という「横」の軸において、先行研究の展開を整理していきたい。

まず挙げることができるのは、教師の「多忙問題」についての研究である。教室での知育だけではなく、部活動の顧問や、生徒・家庭との個別のコミュニケーションにいたるまで、教師の仕事が多忙をきわめ、しかも当の教師がそれをさほど問題視していないという状況は、特に日本の社会学研究において重要なテーマとして取り組まれてきた（久富 1988; 油布 1995）。なかでも、エスノグラフィカルな手法を用いて、教師の自発的・没入的労働を可能にしている機制を明らかにすることを試みたのが、酒井朗による研究である（酒井 1998）。酒井は、教師たちがみずからの仕事の経験を語る際に、「教科指導」「個別指導」「生活指導」「（部活の）練習指導」など、「\*\*指導」という言葉を多用することに着目する。そして、教師たちが、生徒のことを思い熱心に教導しようとする真面目さと、生徒や家庭との「信頼関係」を重視する志向を有しているところに、「指導」という言葉がマジックワードとなってあらゆる行為を教育活動の一環として価値づけてしまうことによって、教師が無限に仕事を抱え込むことが可能になっていることを指摘する。

同様に、対人職業に通底する感情労働（Hochschild 1983=2000）への自発的没入という問題を取り扱ったものとして、ケアワーカーを対象とする研究が挙げられる。阿部真大は、高齢化社会の進展にともなう人手不足が顕在化するなか、ちょうど「就職氷河期」に見舞われた「ロストジェネレーション」世代の若者たちがケアワークに大量流入したことが、深刻な労働問題を引き起こしていることを指摘する（阿部 2007）。ケアワーカーは、被扶養の立場にある主婦のパートによって担われてきたからこそ、賃金に「無頓着」なままお年寄りへの「共感」や「思いやり」を発揮することができたが、自立した生活を築いていかねばならない若者たちにとって、そのような働き方は致命的な問題となる。しかし、若いケアワーカーたちは、お年寄りへの「共感」や「思いやり」から得られるやりがいを支えとしながら、みずからの「専門性」の向上を目指して、十分な自立すら達成できない低賃金の労働にのめりこみ、心身をすり減らしていくのだという（前田・阿部 2007）。

さらに、近年の社会経済的状況を反映して、非正規雇用を対象とした自発的・没入的労働の問題が取り上げられるようになっている。阿部によるバイク便ライダーを対象とした研究は、若者が「好きなこと」を仕事にすることと、不安定で危険性の高い労働とが結びつくことの危うさを警告する。バイクが好きでバイク便ライダーとして働く若者たちは、

単に趣味を仕事に持ち込むだけではなく、労働に対する「真摯さ」によって趣味の世界の「かっこよさ」の定義をぬりかえながら、労働者としての自分と趣味人としての自分の双方を高めていくゲームに没入していくのだという。その根底には、「団塊ジュニア世代」の素直で好戦的な性格があるといい、彼らは「経営のトリック」によってではなく、自分たちでゲームのルールをつくりだし互いを縛り合う「職場のトリック」によって「自己実現系ワーカホリック」となっていくが、結果として、経営者にとっては従順かつ勤勉な労働力となり、使い捨て同様に搾取されているというのである（阿部 2005, 2006）。

また、居郷至伸は、CVS（コンビニエンスストア）における労働を対象として取り上げ、低賃金で無保障であるにもかかわらず、働く人々がむしろ「やりがい」や「希望」をもって仕事を継続しているという状況の問題性を、単なる一個人や一組織という視野において捉えるのではなく、CVS システム全体を視野に入れて捉えることの重要性を指摘する。店舗の在庫管理や販売管理に責任をもって主体的に働く「専従者」従業員は、責任ある職務内容とは裏腹に時間給換算すると一般の「クルー」よりも賃金が低くなり、厚生年金に加入できるわけでもない。にもかかわらず、責任ある職務内容を担っているからこそ、みずからの「頑張り」によって待遇を改善できるという希望を抱いて働き続け、親世代の生活インフラがその希望を支えているという。そして、そのこと自体というよりも、CVS システム全体が必要とする「規模の経済」「大きな市場」が個別の店舗の商圈を圧迫するという事態が本人たちに不可視化されていることによって、CVS システムの構成員として「頑張っ」て働けば働くほど自身が働く店舗の利益を圧迫し、みずからの首を絞め続けることになっていると指摘するのである（居郷 2007）。

これら先行研究によって明らかにされたのは、働く者の労働への真摯さや素朴な希望に乗じ、つけこむようなかたちで、搾取的労働を可能にしている機制である。そして、本稿が対象とするソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働も、バイクライダーの事例に見られる、労働への真摯さと趣味性の追求の相乗効果という機制や、ケアワーカーの事例に見られる、ケアの対象への「思いやり」と「専門性」の追求の相乗効果という機制によって説明可能な現象であるように思われる<sup>7</sup>。しかしながら実は、先行研究が明らかにしたいかなる機制によっても、ソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働を説明することはできないのである。

ここで強調しておかねばならないのは、ソフトウェア開発エンジニアが、きわめて「不真面目」で御し難い労働者だということである。本稿冒頭で引用した「青い空」の語りを思い出してほしい。X社のエンジニアたちは、企業や顧客のために尽くして働くことに真摯であるどころか、むしろそのような真摯な労働者であることを否定し、あくまでも自分自身の個人的なやりがいや楽しさを追求していることを強く自認しているのである。それにもかかわらず、エンジニアたちが、結果として自発的な企業労働に巻き込まれていくところには、労働への真摯さや素朴な希望に乗じた搾取という従来の説明には回収することのできない、なんらかの機制が働いているはずなのである。

## 第4節 規範的統制の視角

これまで見てきたように、現代のソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働の問題は、ソフトウェア開発労働を対象とした研究の文脈においても、さまざまな仕事における自発的・没入的労働をめぐる研究の文脈においても、捉えあぐねられ、見過ごされてきたといえることができる<sup>8</sup>。

そのようななか、本稿と基本的な問題関心を同じくし、X社と関係の深いコンピュータ企業を事例として取り上げた研究を、経営学の分野に見出すことができる。「エンジニアのためのカントリークラブ」と称されるほど自律的な職場文化で知られていたテック社において、必ずしも素直で御し易い労働者とはいえないエンジニアたちが、みずから進んで猛烈に働いていることに疑問を覚え、そのようなパラドキシカルな現象としての自発的・没入的労働がいかんにして可能になっているのかを明らかにしようとした、ギデオン・クンダによる研究である（Kunda 1992=2005）。本稿は、クンダの研究をもっとも重要な先行研究として位置づけ、以下、クンダの研究が採用した分析視角とそれによって得られた成果を詳細に検討していく。

クンダの研究が分析視角として採用したのは、規範的統制の視角である。規範的統制とは、「リーダーシップ、儀式、社会的象徴や威信・象徴の操作、再社会化」といった技術を駆使することによって、「正統的と受け入れられる指示の内面化に依存して」成員の統制を図る試み（Etzioni 1961=1966: 36）のことを指す。企業労働についていうならば、企業が自由で人間らしい働き方という名目のもと、従業員ひとりひとりの自主性や能動的行動に価値を置く組織文化を定義し、「みずから考え行動すべし」といった文化的規範を従業員に内面化させることによって、その自発的労働を引き出そうとする試みを指すことになる<sup>9</sup>。

クンダは、テック社が従業員の自律性に価値を置く公式な組織文化を定義し、「自主性」「ボトムアップ」といった言葉で言い表される規範的格言を積極的に流布していることを指摘する。そして、テック社の現場で約1年間にわたる参与観察を実施し、「規範的統制が実際にどんな環境で体系的に表現され、適用されるか、またその対象となる人びとにとってどんな意味があるか」（Kunda 1992=2005: 37）をつぶさに観察することを試みた。

参与観察の結果をエスノグラフィカルに記述することを通して、まず強調されているのは、社員研修や各種ミーティング、同僚どうしのやりとりといった日常的な相互行為場面が、組織の文化的規範を内面化させるための象徴的権力（Bourdieu 1977）が行使される儀礼（Lukes 1975; Goffman 1967=1986）の場として機能していることである。すなわち、日常的な儀礼の場において、「自主性」「ボトムアップ」「よく働く」「熱意」「提案した人が実行する」といったテック社公定の規範的格言に随順する言動が注目され報奨されることによって、組織の文化的規範の具体的適用例が効果的に呈示されるとともに、それをまさ

に妥当なふるまいとする経験が共有されているというのである。

さらに、なによりも強調されているのが、それら儀礼の枠組のなかに、組織の文化的規範が定める役割から距離をとる行為を、役割の受容へと読み替えてしまう巧妙な仕掛けが内在しているということである。クンダは、たとえばミーティングの合間の休憩時間といった儀礼の境界段階（Turner 1969=1996）において、エンジニアたちが儀礼の「ばかばかしさ」を語り合うといった行為が積極的に容認されていることを指摘する。このような「規範的要求の優しさ」（Kunda 1992=2005: 243）は、一見、テック社による規範的統制の緩さを意味するように思えるが、実は、自分たちが会社のいいなりにならない自覚的で「気の利いた」存在であることを確認しあう機会が儀礼の枠組のなかに挿入されていることによって、エンジニアたちは、「自律的」で「ボトムアップ」な「テック人」というテック社が要求する規範的役割を巧妙に受容させられているというのである。

クンダの研究は経営学の立場からなされており、最終的には、「強い文化」をめぐる論争が展開されていた組織文化論の系譜にその意義が位置づけられている。1970年代末から80年代初頭にかけて、米国経済の不況が長引く一方で日本経済の相対的な好調が際立ち、日本的な経営家族主義に代表される「強い文化」による経営に注目が集まることとなった（Ouchi 1981=1981; Vogel 1979=1979）。企業労働における規範的統制の試みと読み替えることができる「強い文化」による経営は、従業員の衷心からのやる気を引き出すとともに企業の利益を向上させる夢の経営手法なのか（Kanter 1983=1984; Peters and Waterman 1982=1983）、それとも、従業員の内面を乗っ取ることで労働力を搾取するたちの悪い洗脳なのか（Edwards 1979）、水掛け論的な論争が繰り広げられてきたなか、クンダは、テック社の現場に実際に入り込み、長期にわたる詳細な調査にもとづいて、規範的統制の影響を具体的に明らかにすることを試みたのである。そして、テック社における自発的・没入的労働が、エンジニアたちの衷心からのやる気にもとづいているどころか、日常的な儀礼の場において組織の文化的規範に随順しても認知的あるいは感情的な不協和（Hochschild 1983=2000）に陥り、距離をとってもそれが逆方向に読み替えられてしまうことによって、エンジニアたちが恒常的な自己アイデンティティのゆらぎにみまわれ、強いアンビヴァレンスを経験するなかで引き出されていることを明らかにし、規範的統制を牽制・批判する立場を補強したのである。

このような経営学的意義を認めることができると同時に、コンピュータ産業の歴史におけるテック社の位置と、テック社のエンジニアたちの働き方に対して抱いたという素朴な疑問を鑑みるならば、クンダの研究は、現代のソフトウェア開発労働を対象とする社会学的研究にとっても、重要な意義を有しているということができる。テック社は、大型のメインフレームと小型のマイコン／パソコンのちょうど中間に位置する中型のミニコンピュータという新たなテクノロジーの出現を契機として、ビジネスマンではなくエンジニアによってベンチャーとして創業され、専門的技能の重視とエンジニア職の自律性の尊重を所与として成長していくことになった企業の先駆的存在なのである。また、テック社から

引き抜かれた人材が中心となって X 社の中核製品の原型がつくられたり、1990 年代後半に テック社が消滅した際<sup>10</sup>、多くの人材が X 社に移籍したりするなど、テック社と X 社との間に少なからぬ人的交流があったことはよく知られている。クンダの研究は、コンピュータ産業におけるパラダイム転換のちょうど変わり目の時期を捉え、専門職としての自律性と成果が十全に尊重された現場において、企業労働に対してシニカルに距離をとり得るエンジニアたちが自発的に企業労働に没入していくというパラドキシカルな現象がいかにして可能になっているのか、「逆説的な規範のワナ」(Kunda 1992=2005: 243)を具体的に明らかにしようとした稀有な研究として位置づけることができるのである。

しかし、X 社をはじめとする「IT 化」時代のソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働がいかにして可能になっているのかを明らかにしようとする本稿の目的にとって、規範的統制の視角はもはや適合的であるとはいえず、新たな分析視角が必要とされることを述べておかねばならない。

クンダの研究が対象としたテック社は、テクノロジーの面において 2 つの大きなパラダイムの中間的位置を象徴する存在であるだけでなく、組織文化の面においても、2 つの大きなパラダイムの中間的位置を象徴する存在である。テック社の文化は、専門的技能の重視とエンジニア職の自律性の尊重を所与としている点において、工場労働の伝統を継承する製造業系大企業の官僚制的文化と明らかに一線を画している。またそれだけではなく、テック社の文化は、テック社全体が「家族」であるという企業の一体性を強調している点において (Kunda 1992=2005: 124)、自分自身の力のみを信頼し、同僚たちの「死体」を踏み越えてでも個々人のやりがいや楽しさを追求するという、より徹底して自律的で個人主義的な X 社の文化とも一線を画しているのである。

クンダの研究が、エンジニアたちの自発的・没入的労働をテック社の統制によってもたらされた現象であると断定し、その断定を大前提として規範的統制の視角に依拠することで「逆説的な規範のワナ」を解説していくことができたのは、テック社公定の組織文化がエンジニアの自律性ととも企業としての一体性を強調しており、また、多くのエンジニアが、「テック人」として働くことに対してときにシニカルな態度をとりながらも、「I♥TECH」というステッカーを車に貼るなど、テック社への愛着を表明しつつ自発的かつ猛烈に働いていることが観察できたからなのであった (Kunda 1992=2005: 85)。またもちろん、クンダの研究が経営学的視点からなされており、企業による統制の効果を具体的に明らかにすることが認識目的であったからこそ、規範的統制の視角に依拠することができたということもできよう。

一方、より徹底して自律的で個人主義的な「IT 化」時代の X 社のソフトウェア開発現場を対象とし、企業労働に対して時折シニカルな態度をとるどころか、企業労働にまったく価値を見出しておらず、個々人にとってのやりがいや楽しさを追求するために働いていることを強く自認するエンジニアたちが、みずから進んで企業労働に没入していくことがいかにして可能になっているのか、このきわめてパラドキシカルな現象の成り立ちを具体的

に明らかにしようとする本稿は、エンジニアたちの自発的・没入的労働が X 社による統制の試みによってもたらされた現象であることを無条件に前提し、規範的統制の視角に依拠して分析を展開していくことはできないのである。

## 第5節 エスノメソドロジーの視角

規範的統制の視角が本稿の目的にとってもはや適合的でないのだとしたら、どのような分析視角を採用すべきなのだろうか。規範的統制の視角がはらむ限界を、社会学の根本問題である秩序問題のレベルにまでさかのぼって検討することによって、本稿が依拠すべき分析視角を明示することにしたい。

規範的統制の視角の理論的基盤をなしているのは、タルコット・パーソンズによって提唱された「共通価値による統合」の概念である (Parsons 1937=1976~89)。パーソンズは、社会学の根本問題である秩序問題を、ある同一の目標に向かって万人が万人に対する闘争を繰り広げ得るにもかかわらずいかにして社会秩序が可能になっているのかという「ホッブス問題」として定義し、人々が共通の価値基準としての規範を内面化することによって闘争が終息し、社会秩序の成り立ちが可能になっているのだと論じた。秩序だった社会をなす成員の行為は共有された規範によって支配されているのであり、相互行為場面は規範を押しつけ合い逸脱にサンクションを与える場として理解できることになる。成員は、ときに規範から距離をとる程度のことはできても、結局は規範への随順を強いられることによって、社会秩序が可能になっているというのである。たとえばクンダの研究がそうであるように、規範的統制の視角に依拠する研究が、組織を文化的規範によって一枚岩的に支配・統制された集団であるとみなし、成員の自律性を、せいぜい規範から距離をとることができる程度の役割距離としてしか捉えることができないという限界は、パーソンズの社会学による秩序問題の定式化に起因しているのである。

規範的統制の視角がはらむ限界についてのこのような理解をふまえ、本稿が採用するのが、パーソンズの社会学を批判する立場からハロルド・ガーフィンケルによって創始された、エスノメソドロジーの視角である<sup>11</sup>。パーソンズがいうように、人々が共通の規範を内面化することによって社会秩序が成立しているのだとしたら、規範への違背は社会秩序の崩壊を招くはずである。ところが、ガーフィンケルは、「違背実験」と呼ばれる試みを通して、パーソンズの説明がまったく妥当ではないことを示したのである。たとえば、「三目並べ」というゲームのルールをわざと無視し続けても、ゲームの秩序は崩壊するどころか、プレーヤーによって新たなルールが見出され、ゲームは滞ることなく進行し続けたのであった (Garfinkel 1963)。また、「偽カウンセリング実験」では、「被験者」の質問に対してランダムに「Yes」「No」を返しているにもかかわらず、「被験者」はそこになんらかの秩序を見出していったのである (Garfinkel 1967b)。「違背実験」を通してガーフィンケルが示

したのは、成員の行為が規範に依存しているのではなく、むしろ、規範が成員の行為に依存しているということ、言い換えれば、社会秩序は成員が共有する規範によって支えられた強固なパターンなのではなく、成員の行為によって刻々と達成されつづけている流動的な現象なのだということであった。

このようなガーフィンケルの発見は、パーソンズによる秩序問題の定式化を根本から覆すことになった。規範による成員の行為の支配を前提できなくなったとき、相互行為場面は、規範への随順／距離に回収することのできない、個々人に固有の実践がせめぎあう場として立ち現れることになる。そして、エスノメソドロロジーは、そのようなせめぎあいの只中に特定の秩序を見出していく成員の身体化された方法（エスノメソッド）を解読することによって、当該の社会における秩序がいかにして達成されているのかを具体的に明らかにしようとするのである。人々が同じ目標や規範を共有し得るという対象の同一性を前提とする「ホブス問題」としての秩序問題の定式化に対し、人々が対象をまなざす視点の固有性を意味する「世界の複数性」（Garfinkel 1952: 97）を前提とするエスノメソドロロジーによる秩序問題の定式化を、浜日出夫は「羅生門問題」と名づけている（浜 1995）。「ホブス問題」から「羅生門問題」へと、秩序問題の定義を根本的に転換させるエスノメソドロロジーの視角を採用することによって、規範的統制の視角がはらむ限界を乗り越え、より徹底して個人化した自律性を大きな特徴とする「IT 化」時代のソフトウェア開発現場の特徴を十分に読み込みながら、自発的・没入的労働という秩序現象の成り立ちを具体的に明らかにすることが可能になるのである。

続けて、エスノメソドロロジーの視角が分析対象とする現象にどのようにアプローチするのか、その手法を明確にしておく必要があるだろう。ガーフィンケルは、パーソンズの社会学とは異なるエスノメソドロロジーの手法を明確化するために、「解釈定理」と呼ばれる奇妙な図式を描いている（Garfinkel and Wieder 1992）。

{ } → ( )

{ } は、フィールドの〈いま-ここ〉において、成員がエスノメソッドを行使することを通して刻々と達成され生み出され続けている秩序現象を指す。→は、社会学研究者の熟練した方法論的手続きを指し、( ) は、その方法論的手続きを経ることによって構築された { } についての説明を指す。

ガーフィンケルは、パーソンズの社会学が → ( ) と図示されるプロセスに照準していること、言い換えれば、対象とする現象そのものではなく、それについての科学的合理的な説明を構築することを主題としており、{ } を対象としながら { } を忘却してしまっていることを指摘する。そこで要請されることになるのが、「エスノメソドロロジー的無関心」（Garfinkel and Sacks 1970: 345）と呼ばれる態度である。「エスノメソドロロジー的無関心」とは、{ } について { } に外在する基準に即したいかなる説明を行うことにも関心を示

さないという態度を意味する<sup>12</sup>。客観的観察者の視点に立ち、対象とする現象について、対象とする現象に外在する科学的合理性に即した説明を構築することに照準するパーソンズの社会学の手法とは異なり、対象とする現象がまさに秩序だてられているプロセスの只中に視点を置き、対象とする現象に内在する日常的合理性に即した説明を生み出すことによってその現象を組織化し続けている成員の身体化された方法を読み解くことに照準するのが、エスノメソドロロジーの手法なのである<sup>13</sup>。

広い意味での仕事の間を対象とし、その間を秩序だてているエスノメソッドを解読しようとする研究は、「ワーク」の研究として、エスノメソドロロジーの内部における一領域をなしている（Button 1993; Garfinkel ed. 1986; Luff et al. eds. 2000）。「ワーク」の研究の対象は多岐にわたっているが、特に自然科学的な「ワーク」を対象とし、成員の会話や行為のシーケンスを微細に分析することによってその成り立ちを解読しようとする多くの研究が試みられてきた。エスノメソドロロジーといえば真っ先に会話分析が想起されるように、会話や行為の微細な分析を特徴とするエスノメソドロロジーは、「ポスト分析的エスノメソドロロジー」（Lynch 1997=2012）と呼ばれ、現在のエスノメソドロロジーの内部においてもっとも有力な勢力をなすようになっている。

ソフトウェア開発という「ワーク」を対象とする研究についていえば、グラハム・バトンとウェス・シャロックによるいくつかの成果があげられており（Button and Sharrock 1994, 1995, 1996）、「ポスト分析的エスノメソドロロジー」と親和性の高い CSCW (Computer Supported Cooperative Work) という領域に位置づけられている。CSCW とは、コンピュータに支援された協働作業を対象とする研究領域のことを指し、近年のネットワーク技術の進歩を背景に、遠隔地協働作業や遠隔地教育の可能性を探る研究分野として注目を浴びるようになっている。バトンとシャロックの研究も、遠隔地協働作業の統御という関心を視野に入れながら、ソフトウェア開発という協働作業の成り立ちそのものを解読することを研究の目的としているのである。

ソフトウェア開発という仕事の間における自発的・没入的労働という秩序現象の成り立ちを解読しようとする本稿の試みも、広い意味での「ワーク」の研究として位置づけることができるだろう。しかしながら、ソフトウェア開発という協働作業の成り立ちそのものの解読を目的とするバトンとシャロックの研究の問題関心と、およそもっとも企業労働への没入から縁遠いと思われる人々を没入的な企業労働に巻き込んでいく逆説的な力学の解読を目的とする本稿の問題関心は、端的に異なっているといえる。また、「人々を没入的労働に巻き込む力学」といった権力性を主題とすることは、対象とする現象に外在する研究者自身の価値判断を分析に持ち込むこととして、近年のエスノメソドロロジーの代名詞ともいえる「ポスト分析的エスノメソドロロジー」がもっとも忌避するところである。それにもかかわらず、なにをもってエスノメソドロロジーを名乗るのか、本稿が依拠するエスノメソドロロジーが意味するところをさらに明確にしておく必要がある。



## 第6節 2つのリフレクシヴィティと初期エスノメソドロロジーの視角

ガーフィンケルのエスノメソドロロジー研究の最初の集大成（Garfinkel 1967）が出版されてからすでに半世紀近くが経ち、エスノメソドロロジーの内部には、研究分野も主張もさまざまな、多岐にわたる「バージョン」が生まれ続けている（山田 1998）。なかでも、マイケル・リンチらに主導された「ポスト分析的エスノメソドロロジー」と呼ばれる「バージョン」が、現在のエスノメソドロロジーの内部で優勢となっていることはすでに述べた通りである。そのような状況のなか、本稿が依拠するエスノメソドロロジーがどのような「バージョン」を指すのかを明示するために取り上げるのが、メルヴィン・ポルナーによって提起された、「ポスト分析的エスノメソドロロジー」への批判である（Pollner 1991）。

ポルナーは、近年優勢になっている「ポスト分析的エスノメソドロロジー」が、初期のエスノメソドロロジーが有していた重要で意義深いイニシアチブを失ってしまっていると批判する。そして、そのことを説明するために言及されているのが、初期のエスノメソドロロジー研究に浸透していたという2つの「リフレクシヴィティ」である。

1つ目の「リフレクシヴィティ」として言及されているのが、「内生的リフレクシヴィティ」である。「内生的リフレクシヴィティ」とは、成員がある社会的現実のなかで、その社会的現実について行っていることが当の社会的現実をつくりあげているという、再帰的な現実の構成過程として言及されている。成員の言葉や行為はアプリアリな現実に対する反応であるだけでなく、現実を構成することにも寄与しているのであり、ある状況についての成員の分析的記述は、その状況を構成する要素として、つねにその状況に立ち戻っていくというわけである。

そして、2つ目の「リフレクシヴィティ」として言及されているのが、「ラディカルリフレクシヴィティ」である。「ラディカルリフレクシヴィティ」とは、主体が成員であるか調査者であるかにかかわらず、すべての分析的記述を、再帰的な現実の構成過程とみなすこととして言及されている。成員だけが再帰的な社会的現実の構成過程にかかわっているのではなく、調査者であるエスノメソドロジストも同様であるとみなすことによって立ち現れてくる、「当該状況に内生的な“螺旋運動”とそのエスノメソドロジ的記述そして記述を实践するエスノメソドロジストとの間で展開するより広く深く錯綜した“螺旋運動”」（好井 1999: 84）の過程として言及されているのである。

「ラディカルリフレクシヴィティ」の本質は、状況の分析的記述に用いられる推論や言説の徹底的な「不確かさ」にあるという。対象とする社会に入り込んだ調査者は、内生的な現実の構成に不可避免的に参与するなかで、成員に共有された客観的現実が存在すること前提に、現実をめぐるある特定の解釈に特権的な確からしさを付与するその社会に特有の推論体系としての「現世的推論」（Pollner 1987）に精通していく。しかし、現実が客観的に存在するどころか「現世的推論」を行使する人々の記述によって再帰的に構成されてい

る流動的な現象なのであり、成員だけでなく調査者の「現世的推論」の行使による分析的記述も、驚きや不安といった「不確かさ」に常にみまわれることになるのである。そして、そのような「不確かさ」を手がかりとして「現世的推論」の自明性を疑い、調査者自身の経験を自己言及的に反省するという現象学的方法をとることによって、現実をめぐるさまざまな解釈の可能性が捨象され特定の解釈に確からしさが与えられていく「経験の政治学」(Pollner 1975=2004)がいかにして達成されているのかを解読し、「現世的推論」を駆使した現実の構成過程がはらむ「見えているが気づかれていない」(Garfinkel 1964)権力性を明らかにしていこうとする試みが、初期のエスノメソドロロジー研究に貫徹していたというのである。

ポルナーは、このような経験の「不確かさ」を手がかりとした「ラディカルリフレクシヴィティ」こそが、エスノメソドロロジーの生命力であったにもかかわらず、「ポスト分析的エスノメソドロロジー」が、そのような試みを粗野な「初期エスノメソドロロジー」とみなして切り捨て、「内生的リフレクシヴィティ」のより「確かな」経験的記述を追求する方向を目指していったことによって、初期のエスノメソドロロジー研究が有していた重要で意義深いイニシアチブが忘れ去られてしまったことを指摘するのである<sup>14</sup>。

ここで、ポルナーが支持する「初期エスノメソドロロジー」と、リンチらが主導する「ポスト分析的エスノメソドロロジー」のどちらが「本当の」エスノメソドロロジーなのかを論じるつもりはない。ここで強調したいのは、およそもっとも企業労働への没入から縁遠いと思われる人々を没入的な企業労働に巻き込んでいく逆説的な力学の解読を目的とする本稿にとって、「初期エスノメソドロロジー」の視角が、いまだ色褪せない有用性を帯びているということである。本稿が依拠するエスノメソドロロジーとは、調査者自身の自己言及的な反省を契機として対象とする現象の成り立ちを成員のエスノメソッドの行使過程に還元していくことによって、「あたりまえ」の実践がはらむ権力性を明らかにしようとする「初期エスノメソドロロジー」の視角を指すということを明示しておきたい。

ポルナーは、「ラディカルリフレクシヴィティ」が息づいていた初期のエスノメソドロロジーの好例として、いくつかの研究 (Cicourel 1974, 1995; McHugh et al. 1974; Mehan and Wood 1975; Wieder 1974) を挙げている。なかでも、本稿が特に依拠するのが、「受刑者コード」として知られるローレンス・ウィーダーによる研究と (Wieder 1974; Wieder 1974a=2004)、ウィーダーの研究で特徴的に用いられた「人々の社会学」(Wieder 1974: 132)の視角である。

ウィーダーは、仮出獄中にある麻薬中毒患者のリハビリテーション施設において、住人たちの逸脱的行動があとを絶たず施設の取り組みがなかなかうまくいかないという問題を受け、実際に施設に入り込み、調査を開始することになった。ウィーダーが施設の人々の言動を見聞きするなかで発見・抽出したのが、住人たちが「この掟」として語る、次のような〈コード〉であった。

- 1) “とりわけ、告げ口だけはするな”
- 2) “白状するな”
- 3) “他の住人につけこむな”
- 4) “持っているものをわかちあえ”
- 5) “他の住人を助ける”
- 6) “他の住人の利益を邪魔するな”
- 7) “職員を信頼するな——職員はサツだ”
- 8) “住人たちに、おまえさんの誠実さを示せ”

「伝統的な社会学」において、これらの格言は受刑者に特有の逸脱的文化の規範とみなされ、施設における逸脱的秩序の成り立ちは、住人たちが逸脱的文化の規範を内面化し、規範に行為を支配された結果として説明されてきたのである。

それに対して、ウィーダーは、施設の住人はもちろんのこと職員も〈コード〉をよく知っていること、そして、住人たちがこれらの格言に行為を支配されているどころか、住人も職員も、〈コード〉を説明・説得の資源として、自分自身の関心を能動的に追求していることを指摘するのである。

たとえば、他の住人の行動について職員から質問された住人が、「チクッたりしないことなんて分かってるだろ」というとき、「伝統的な社会学」は、このふるまいを、“とりわけ、告げ口だけはするな”という逸脱的文化の規範に随順した行為とみなす。一方、ウィーダーは、この発話が、職員の質問に答えるつもりは毛頭ないことを示唆し、掟破りの行為を促した職員にサンクションを与え、職員が「ここの掟」をまったく分かっていないことをほのめかすといった意味を積極的に生み出していることを指摘する。さらにその結果、この発話が、職員の質問を切り上げさせるという重大な結果をもたらしたことも重要であるという。この住人の発話を聞いた職員がそれ以上の追及を断念したのは、住人のふるまいが〈コード〉に照らしてまさに適切な行為であり、みずからの職務を切り上げることを正当化するのに十分な理由となるからなのであった。こうして、〈コード〉を説明・説得の資源として、住人が、職員の面倒な質問から逃れるという自分自身の関心を能動的に追求し、それと同時に職員も、面倒な職務を切り上げるという自分自身の関心を能動的に追求したことによって、施設における逸脱的秩序が維持されたことが示されたのである。

さらに、ウィーダーは、施設に入り込んで以来の自分自身の経験を自己言及的に反省することによって、どのようにして受刑者〈コード〉を知り、住人や職員たちの〈コード〉の使用を認識できるようになったのかを考察していく。ウィーダーは、施設の日常における住人や職員たちとの相互行為の経験を重ねるなかで〈コード〉を発見し、継起する経験の断片を能動的かつ漸進的に収集していくことによって、施設の人々の〈コード〉の使用をはっきりと認識できるようになったことを指摘する。そしておそらく、施設の住人や職員たちも、ウィーダーと同様に、成員との相互行為の経験を重ねるなかで能動的に〈コー

ド〉を見抜き、その〈コード〉を相互行為場面における説明・説得の資源として用いることによって、自分自身の関心を巧妙かつ能動的に追求できるようになったことを指摘するのである。

「人々の社会学」とは、このような巧妙かつ能動的な成員の実践を呼び表す言葉である。ある社会の成員は、内面化した規範に随順してふるまうしかない「判断能力喪失者」(Garfinkel 1964: 244) なのではなく、「素人の社会学者」としてみずからが生きる社会を積極的に分析することによって、相互行為場面における有効な説明・説得の資源としての〈コード〉を見抜き、それを利用して自分自身の関心を巧妙に追求・達成する能動的な実践を通して、当該の社会をつくりあげている存在だというわけである。

ウィーダーは、施設の人々のふるまいを単に観察するだけではなく、フィールドに入り込み成員の身体化された知識を自明視するようになった自分自身の経験を自己言及的に反省することによって、住人や職員たちの能動的で巧妙な「人々の社会学」を描き出し、施設における逸脱的な秩序が、住人の逸脱的規範への随順によって維持されているのではなく、住人と職員による能動的で共犯的な実践によってつくりあげられていることを明らかにしたのである。そして、施設の取り組みがなかなかうまくいかないという問題を、住人だけの問題ではなく、施設全体の日常性の問題として捉え直していくことの必要性を提示したのである。

ウィーダーの視角に依拠する本稿も、まず、X社の日本の開発部門の現場における逸脱的労働文化の規範とも捉えることができるエンジニア〈コード〉を抽出する。そして、X社の元エンジニアであり<sup>15</sup>、調査者であると同時にフィールドの一員でもある筆者自身の実践を自己言及的に反省することによって、日本の開発部門の現場をつくりあげているエンジニアたちの能動的で巧妙な「人々の社会学」を描出し、およそもっとも企業労働に没入しそえないエンジニアたちが自発的に企業労働に没入していくことを可能にしている、単なる文化的規範への随順に帰することのできない力学を具体的に明らかにする。

## 第7節 調査の方法と概要

本稿が分析の対象とするのは、X社の日本の開発部門で働いている／働いた経験のある人々とのインタビューである。インタビューで語られたことをどのように扱うかは常に議論的となり続けてきたのであり、本稿の立場を明示しておく必要があるだろう。また、参与観察という調査方法を用いたウィーダーの研究と異なり、インタビューという調査方法を用いる本稿が、どのようにしてフィールドの成員による「人々の社会学」を抽出していくのかも明示しておかねばならない。

古くはシカゴ学派のモノグラフにまでさかのぼりながら、人々の語りを分析の対象とする国内外のさまざまな研究の方法論的立場を概観し、さらに、みずからの調査経験をもと

に編み出した「対話的構築主義」という立場を提示したのが、桜井厚である（桜井 2002）。語られた内容だけではなくその語られ方にも注意を払い、インタビューの場における語りを、語り手と聞き手の相互行為によってダイナミックに構築された物語として捉えることを提起するこの立場は、「他の研究者にも少なからず容認され、一定の理解を得て」（桜井 2015: 23）きたということができる。

その一方で、語られ方への注視を説く「対話的構築主義」が援用されることによって、語り手の「声」や「リアリティ」が後景に退いてしまったという批判も上がるなか（蘭 2009: 39）、桜井とその立場を継承する研究者たちによってあらためて確認されているのが、なぜ語られ方に注意を払う必要があるのか、その先に意図されていることである。桜井が「対話的構築主義」という立場を編み出すことになった原点には、現象学的社会学の「視界の相互性」という観点から、主体としての調査者と客体としての被調査者という、それまでの研究が自明としてきた関係性を捉え直す試みがあったという（桜井 2015: 22）。語り手を単なる調査の客体として扱っている限り、語り手の意味世界に即した生き生きとした物語が聞こえてくることはない。聞き手による語りの統制や決めつけを、いなしたり受け流したりしながら固有のライフストーリーを語る主体として語り手を位置づけるとき、そのライフストーリーを聞き取ろうとするもう一方の主体としての調査者は、みずから「インタビューに際して一定の構えをもっていることを常態であると認め、むしろその構えがどのようなものであるかに自覚的でなければならない」（桜井 2002: 171）。そして、インタビューの場における語り手と聞き手の関係性を反映して構築される「ストーリー領域」と、語り手が一定の自律性をもって「過去のリアルさ」を語る「物語世界」とを区別し（桜井 2002: 126; Young 1987）、「ストーリー領域」におけるみずからの「構え」を自覚的に反省するのは、「物語世界」を聞き取ることを可能にするためなのであって、「ストーリー領域」における対話とその構築性への注視だけが強調され、肝心の「物語世界」を聞き取ることが後景に退いてしまうのは、本末転倒だというわけである（西倉 2015: 51）。

ここで気がつくのが、自己言及的な反省を通して語り手に固有の「物語世界」を聞き取ろうを試みる「対話的構築主義」の立場と、自己言及的な反省を通してフィールドの人々に固有のエスノメソッドの可視化を試みる初期エスノメソドロロジーの視角との親和性である。桜井自身が、「対話的構築主義」を、「エスノメソドロロジー、構築主義、語り（物語）論などと多くを共有するアプローチ」（桜井 2002: 10）であると位置づけているように、この立場は、インタビューという調査手法が、ラディカルリフレクシビリティとしてのエスノメソドロロジーを実践するひとつの機会となり得ることを示しているのである。

本稿も、ラディカルリフレクシビリティとしてのエスノメソドロロジーを実践するひとつの機会としてインタビュー調査を捉え、インタビューの場における筆者自身の「構え」を自己言及的に反省することによって、X社の現場で働くことをめぐる語り手に固有の物語を可視化していく。そうして聞こえてくることになった語り手に固有の物語からは、参与観察という手法をとるよりも、むしろ、語り手に固有の関心をよりはっきりと読み取ること

ができるかたちで、個別的で能動的な「人々の社会学」が浮かび上がってくることになったのである。

語り手を、単なる調査の客体ではなく主体的に生き語るひとりの人間として捉え、その固有のライフストーリーを分析の対象とするとき、語り手のプライバシー保護を中心とした調査倫理への配慮が必要不可欠となる（桜井 2002: 41; 石川・西倉 2015: 6）。ここで、本稿が分析の対象とする語りが収集されたインタビュー調査の概要と、語り手のプライバシー保護に関する取り組みについて明示しておきたい。

本稿が分析の対象とするエンジニアたちの語りは、2009 年から 2013 年にかけて実施したインタビュー調査において収集されたものである。この調査では、X 社で働いている／働いた経験のある 12 人の人物を対象として、特にテーマを決めず、X 社の現場での経験について自由に語り合う形式でインタビューを実施した。そのうち、日本の開発部門の現場における自発的・没入的労働をめぐる経験や出来事が話題となった 9 人とのインタビューが、本論における分析対象として採用されている。

インタビューを実施するにあたっては、書面または口頭にてあらかじめ研究の概要を説明したうえで、次の 3 点を、筆者の永久連絡先を記した書面にて約束し、インタビュー内容の使用について、協力者から同意を得た。

1. インタビューの内容を引用する際は、勤務先や個人を特定できないよう加工してから使用する。
2. インタビューの音声はそのまま使用しない。必ず文字起こししてから、さらに 1. の加工を施したうえで使用する。
3. インタビューデータの使用は、調査協力者の一存でいつでも停止することができる。学術研究目的での使用に一旦同意を得ている場合でも、後日協力者から支障の申し出があった場合は、その内容を全面的に尊重し、データの一部もしくは全部の使用を差し控える。

インタビューの内容は、調査協力者の同意を得たうえで IC レコーダーにて録音し、筆者みずからがトランスクリプトを作成した。

トランスクリプトから本稿の事例として引用するにあたっては、人名その他の固有名詞について、匿名化の処理を施してある。人名については、調査協力者は「A さん」「B さん」といったアルファベットの匿名表記とし、語りのなかに登場する人物は、「田中氏（仮名）」「佐藤氏（仮名）」といった仮名表記としてある。その他、企業名や部署名、プロジェクト名といった固有名詞も、すべて匿名表記か仮名表記としてある。但し、語りのなかで時代背景を言い表すために言及されている一部の固有名詞については、そのまま引用することとした。さらに、調査協力者や語りに登場する人物のプライバシーを保護する観点から、語りの文脈や意味構成に影響を与えない範囲で、細かい状況設定に改編を加えてある事例

もある。

引用文中の（□□□）という表記は、トランスクリプトを作成する際に聞き取りが困難であった部分を示し、□の数は大体の音の数に対応している。……は中略を示し、〔 〕で囲まれた部分は、筆者による補足・注記である。

また、まぎらわしい用語について 1 点だけ説明を加えておきたい。調査協力者の語りのなかに、「コード」という言葉が頻繁に登場する。これは、「ソースコード」の略であり、プログラミング言語によって動作命令が記述されたソフトウェアの原材料のことを指す。一方、本稿が依拠するウィーダーの研究は、対象とする社会におけるローカルな常識的知識の格言を呼び表すために、「コード」という言葉を使用する。ソフトウェアエンジニアリングの専門用語としての「コード」と、社会学的分析の用語としての「コード」を混同しないよう、前者については「〔ソース〕コード」といったように〔 〕による補記を行い、後者については〈 〉で囲んだ〈コード〉として表記することとした。

## 第 8 節 本稿の構成

以上の点をふまえたうえで、本稿は、3 部 9 章構成で本論の論述を展開する。各部各章の概要は次の通りである。

### 第 1 部 —— ソフトウェア開発現場の制度的・文化的特質

本稿が事例とする X 社の日本の開発部門について、その制度的・文化的特質を明らかにし、第 2 部以降の分析の前提となる情報を整理・抽出することが第 1 部の目的である。

第 1 章では、日本の開発部門の日常とソフトウェア開発という仕事の特徴をエスノグラフィカルに記述したのち、パソコン向けソフトウェア開発産業と X 社の歴史を概観し、日本の開発部門の組織と制度について、基本的な情報を整理する。

第 2 章では、企業文化づくりを担う人事部門の社員とのインタビューを分析する。それによって、日本における X 社のなかでも開発部門が際立った「異文化社会」をなしており、X 社による開発部門のエンジニアたちの規範的統制が成り立ち得ないことを明らかにする。

第 3 章では、エンジニア「スピリット」の「語り部」を自任する人物とのインタビューを分析する。それによって、開発部門の現場に独特の掟であり、際限のない仕事の抱え込みをもたらす逸脱的労働文化の規範であるようにも思われる、エンジニア〈コード〉を抽出する。

### 第 2 部 —— 個々人に固有な自律的实践の没入的労働への転化

逸脱的労働文化の規範としての〈コード〉にあたかも支配されているかのようなエンジニアたちの自発的・没入的労働が、実際のところ、いかにして可能になっているのかを明

らかにすることが、第2部の目的である。

第4章では、ある若手エンジニアとのインタビューを分析する。それによって、この現場に参加した人々が、個人の情熱と能力に信頼を置く特異なソフトウェアづくりの常識的知識としての〈コード〉を能動的に見抜いていくことを通して、この現場の一員となっていくことを明らかにする。

第5章では、あるエンジニアの退職をめぐる語りを分析する。それによって、どんなに困難な仕事であれその達成を個人の情熱と能力に帰するこの現場のソフトウェア開発の営為が、〈コード〉を資源として出来事の社会的事実性を産出するエンジニアたちの協働的实践によって可能になっていることを明らかにする。

第6章では、「燃え尽き」を経験したエンジニアとのインタビューを分析する。それによって、エンジニアたちの仕事の抱え込みが、社会的事実性の協働的な産出実践を逆手にとって個々人に固有の関心を追求し、相互行為の過程を通してその関心が実際に達成された結果として逃れ難く現象していることを明らかにする。

### **第3部 —— 〈コード〉の自生性・流動性と多元性**

個人の情熱と能力に信頼を置く特異なソフトウェアづくりの常識的知識としてのエンジニア〈コード〉が、いかにして立ち上がり、その自明性を維持してきたのかを明らかにすることが第3部の目的である。また、〈コード〉の多元性について言及する。

第7章では、2重の意味でマイノリティの立場を生きてきた人物とのインタビューを分析する。それによって、エンジニア〈コード〉が、ソフトウェア開発テクノロジーの特質と草創期に特有の組織的条件を背景とした人々の実践を通して自生的に立ちあがり、特に日本の開発部門の現場においてその自明性を維持してきたことを明らかにする。

第8章では、近年の大きな現場の変化をめぐるインタビューを分析する。それによって、エンジニア〈コード〉が、組織的条件の変化を背景とした人々の実践を通してX社の現場における自明性を失いながらも、ソフトウェア開発テクノロジーの特質に依存して宿命的に勃興してくるベンチャー企業の現場において、絶えることなく息を吹き返し続けていることを明らかにする。

第9章では、渡米したあるエンジニアとのインタビューを分析する。それによって、日本の開発部門の現場における自発的・没入的労働という現象が、エンジニア〈コード〉だけではなく、日本社会に特有の「社会人」〈コード〉など、多元的な〈コード〉を資源とした人々の実践によってつくりあげられていることを明らかにする。

最後に、終章において、これまでどの先行研究によっても言及されてこなかった、ソフトウェア開発現場に特有の自発的・没入的労働の問題像を明らかにする。



---

1 「OA (Office Automation) 化」「IT (Information Technology) 化」という言葉はさまざまな意味で使われている。コンピュータを中心とした電子機器の導入による作業効率化を意味するほぼ同義の言葉として使われることもあるが、概して、「OA 化」とは一昔前のオフィスにおける電子機器システム導入の流れを指す言葉として、「IT 化」とは近年の多目的かつ多様な技術をまたいだ人間生活全体への情報テクノロジー浸透の流れを指す言葉として使われているようである。本稿では、1970～80 年代にメインフレームと呼ばれる大型コンピュータシステムに支えられて進展した業務分野における電子技術の普及を「OA 化」と呼び、1990 年代以降、マイコン/パソコンと呼ばれる小型コンピュータの出現を契機として進展した広範囲にわたる電子技術の普及を「IT 化」と呼ぶことにしたい。

2 経済産業省, 2013, 『特定サービス産業実態調査』による。ソフトウェア業全体におけるソフトウェア業務の従事者数は 65 万 8965 人であり、うち「会社」に所属する者が 65 万 8035 人、「会社以外の法人・団体及び個人経営」に所属する者が 930 人となっている。

3 「ローカル」と「コスモポリタン」の対抗、すなわち、官僚制組織による管理と専門職の自律との緊張関係は、アルヴィン・グールドナーによって定式化されて以来、組織内プロフェッショナルの労働をめぐる研究の鍵概念として参照されてきた。詳細は (Gouldner 1957, 1958) を参照のこと。

4 ソフトウェア開発という作業が、物理的な工業製品の製造作業よりも本質的な複雑性と不確定性に満ちていることは、ソフトウェア工学分野の研究によって明らかにされている。この分野の名著として知られているフレデリック・ブルックスによる研究は、ソフトウェアがすべて異なる部品から構成されているという「複雑性」、物理的な原材料に制限されないゆえにいつでもいかようにも変更できるという「可変性」、全体的な構造を 3 次元の空間に埋め込み図式化することが困難であるという「不可視性」、もっとも新たに生まれた技術であるがゆえに、先行する人間社会の制度や習慣、あるいは物理的な工業製品の形態にあわせてみずからの姿を変えていかねばならないという「同調性」という観点から、ソフトウェア開発という作業の突出した複雑性と不確定性の高さを説明している (Brooks 1995=2002)。

5 大型コンピュータの場合と異なり、小型コンピュータのハードウェア規格の標準化がなぜ進むことになったのかは、第 1 章にて X 社の歴史を概観する際にあらためて詳述することにした。

6 たとえば、ソフトウェア開発エンジニアが日常的によく目にするインターネット上の専門業界メディアには、「IT エンジニア」という広いくくりではあるが、次のような記事が氾濫している。

「エンジニアに忍び寄る『心の病』を察知せよ」(2004.10.20 Tech 総研)

「突然襲うバーンアウト (燃え尽き) 症候群」(2005.1.20 @IT)

「うつ病の増加は IT 業界から始まった」(2005.10.17 ITPro)

「ここは地獄か戦場か? 火を噴くプロジェクト 死闘編」(2006.11.1 Tech 総研)

「ここは地獄か戦場か? 火を噴くプロジェクト 悦楽編」(2007.1.10 Tech 総研)

「日立ソフトが取り組むメンタル・ヘルス問題」(2008.1.9 ITPro)

「まさか自分が…うつ病を経て仕事に復帰したエンジニア」(2008.11.18 Tech 総研)

「燃え尽き症候群に陥らないために——IT プロフェッショナルが避けるべき 10 の行動」(2012.2.7 CNET Japan)

---

「『助けたい。でもできない』が IT 職場の現実」(2013.6.18 ITPro)

また、プロジェクトマネジメントコンサルタントであるエドワード・ヨードンが、常態化する無理なソフトウェア開発プロジェクトを言い表すために使った「デスマーチ」

(Yourdon 2004=2006) という言葉は、現場における流行語のようになった。一般紙における報道についていえば、「情報システム開発各社 来春の新卒確保に躍起」(『日本経済新聞』2007.1.5 朝刊) という記事において、IT エンジニアとして働くことが「新 3K (きつい・厳しい・帰れない)」として認知されるようになっていたことが報じられている。

<sup>7</sup> たとえば阿部は、フリーの SE (システムエンジニア) を、バイク便ライダーの「仲間」として分類している (阿部 2006: 28)。

<sup>8</sup> 「ハイテク」企業における「バーンアウト」の問題は、その懸念が高まっているにもかかわらず (Beyer 1990)、対人職業ではなく、働く者の心身を消耗させる感情労働の機制と無縁であるように思われるため、見逃されてきたという指摘もある (Polok and Boss 1994)。

<sup>9</sup> アミタイ・エツィオーニは、組織における統制の形態を、強制的統制、功利的統制、規範的統制の 3 形態に大別している。そして、産業労働組織についていえば、ブルーカラー組織やホワイトカラー組織では、賃金や役得といった経済的利得によって成員を統制する功利的統制が優勢であり、専門職業組織では規範的統制が優勢であるとしている (Etzioni 1961=1966)。

<sup>10</sup> 1950 年代後半にエンジニアによってベンチャーとして創業されたテック社は、大型のメインフレームの全盛期に、誰も注目していなかった中型のミニコンピュータの生産に乗り出し独占的地位を築いたことによって、1980 年代半ばには米国第 2 位のコンピュータ企業にまで成長することになった。しかし、その後の小型コンピュータの時代の波に乗ることはできず、1990 年代末にあるパソコンメーカーに買収されて消滅している。なお、テック社という社名はクンダによってつけられた仮名である。

<sup>11</sup> 「エスノ」(ある社会の成員) の「メソドロジー」(方法の学) という命名の由来については、(Garfinkel 1974=2004) を参照のこと。また、エスノメソドロジーについての秩序や探求がなにを意味するのかは、パーソンズの社会学との和解拒否宣言として知られている (Garfinkel 1991) を参照のこと。

<sup>12</sup> 「エスノメソドロジー的無関心」という言葉をめぐるさまざまな解釈や論争については、(山崎 1993) を参照のこと。ここでは、パーソンズの社会学に比した「同じ研究対象に対する根本的な研究関心の転換」を意味する言葉として「エスノメソドロジー的無関心」を定義する、山崎敬一の解釈を採用した。

<sup>13</sup> 研究者が発見したり分析したりする以前にすでに成り立っている秩序現象に照準するエスノメソドロジーの基本的な考え方については、ガーフィンケルの研究の集大成である (Garfinkel 1967) の他にも、(Psathas 1980; Zimmerman and Pollner 1970; Zimmerman and Wieder 1970) を参照のこと。

<sup>14</sup> 初期のエスノメソドロジー研究がはらんでいたインパクトと可能性については、(好井 1998) も参照のこと。

---

<sup>15</sup> 筆者は、X社を含めた2社において、エンジニアとして約8年間の勤務経験がある。

# 第 1 部 ソフトウェア開発現場の 制度的・文化的特質

## 第1章 X社の日本の開発部門とエンジニア職の仕事

### はじめに

本稿が事例とするのは、大手外資系ソフトウェア開発企業 X 社の、日本の開発部門の現場である。エンジニアたちが働く現場はいったいどのようなところなのだろうか。そして、ソフトウェア開発という仕事は、いったいどのようなものなのだろうか。

本章では、エスノグラフィカルな記述を通して<sup>1</sup>、日本の開発部門におけるエンジニアたちの働きぶり、ソフトウェア開発という仕事の特徴を描出したのち、パソコン向けソフトウェア開発産業と X 社の歴史を概観し、日本の開発部門の組織と制度について、今後の記述の前提となる基本的な情報を整理する。

### 第1節 ソフトウェア開発現場のエスノグラフィー

東京近郊のある私鉄の駅近く、車1台がやっと通ることができる一方通行の狭い路地を、駅から住宅街の奥へと向かって、一群の人々が歩いていく。平日の午前11時前には決まって見られる光景である。列をなして歩く人々が何者であるかを一見して判断することは難しい。T シャツにジーンズ、アロハシャツに短パンといったいでたち、そして、20代から30代が中心であろうか、男女とも比較的若く見える外見からは、いわゆるまっとうな社会人というよりも学生の一群であるかのような印象を受ける。人の流れは幹線道路をわたり、時折畑が混じる住宅街の奥へとさらに進んでいく。いくぶん道幅がひろくなり、ゆるやかなカーブを曲がりきると、この静かな住宅街には不似合いな、黒光りする7階建てのオフィスビルが見えてくる。列をなして歩く人々は、次々とそのなかに吸い込まれていくのであった。

人々の外見から受ける形式ばらない印象とは裏腹に、ビルの入り口には制服姿の警備員が配置されている。人々は、鞆やポケットから名刺大のカードを取り出して提示し、警備員が領くのを確認してからビルのなかへと入っていく。人の流れにしたがってエレベーターに乗り、とある階で降りてみると、大きな窓に面した明るく開放的なエレベーターホールが広がっている。無料で飲み物を提供する機械や大きなソファ、ガラス張りの喫煙室が備えられているだけでなく、ダーツや折り畳み式の卓球台といった遊具も置かれている。ここはなにかの娯楽施設なのだろうか。だとすれば、エレベーターホールと部屋を隔てる大きくて重そうな鉄の扉についている電子ロック機構は、なんのために設けられているのだろうか。

エレベーターから降りた人々は、名刺大のカードを電子ロック機構に通して扉を開け、次々と部屋のなかへと入っていく。すでに昼前であるのだが、「おはよう」という挨拶が飛び交う室内を見わたしてみると、数台のパソコンやモニター、さまざまな周辺機器が詰め込まれた半個室形式の個人席がいくつも設置されているのが目に入る。そして人々は、自席と思われる場所に次々と着席していくのであった。大量の観葉植物が生い茂っていたり、アニメーションキャラクターの模型で埋め尽くされていたりする個人席もある。室内には、個人席の他にも、パソコンや周辺機器がまとめて設置されている共用の実験室のようなスペースや、大きなテーブルを備えたいくつかの会議室のようなスペースもある。2、3の部屋では、すでに会議らしき集まりが始まっている。

いくつかの個人席の本棚に目を向けてみると、ソフトウェアのプログラミングやテスト、プロジェクトマネジメントに関する書籍が並んでいることに気づく。それら書籍の間に、「X社」というロゴが入ったバインダーやクリアファイルが無造作に挟まっている本棚もある。このビルこそ、ソフトウェア開発業界の世界的トップ企業であるX社の、日本における開発部門の拠点なのであった。駅からこのビルに向かって歩いてきた一群の人々は、X社の開発部門に勤務するソフトウェア開発エンジニアたちだったというわけである。

営業やマーケティング、管理といった部門の拠点が都心の一等地にあるのに対し、開発部門の拠点が「田舎」にあるのは、娯楽の少ない場所にエンジニアたちを閉じ込め、ソフトウェア開発の仕事に没頭させるためだというのが、この現場で流通しているもっばらの噂である。エンジニアたちの働きぶりを見る限り、この噂はまったくの冗談というわけでもないようだ。午前11時前が出勤ラッシュであることから分かるように、いわゆる「9時5時」の企業と比べて、X社のエンジニアの出社刻限は2時間ほど遅いが、退社はずっと遅い。職場近くで夕食をとり、そこからがようやく落ち着いて作業できる時間なのだという者もいる。深夜になると警備員の巡回が始まるが、朝まで居残ることも自由である。日付が変わる頃になっても、たいてい、このビルの窓には灯りがともっている。実験室のように見えた共用のラボスペースから拝借した椅子を並べ、その上で仮眠をとって朝を迎える者も散見される。休日はビルの入口が施錠され警備員の姿も見えなくなるが、名刺大の磁気カードである社員証を持っていれば、裏口の電子ロックを開錠して自由に出入りすることができる。平日より数は減るものの、休日でもこのビルに出入りするエンジニアの姿は絶えない。

まるで24時間365日稼働の現場であるかのような熱気に加え、人々の足音や話し声が絶えることがない喧騒も、この現場の特徴ということができる。午前11時を過ぎ、エンジニアたちの仕事が本格的に始動しだすと、各階に5〜6室ある会議用スペースはみるみるうちに満室になっていき、人々が出入りする足音が止むことはない。また、いつもどこかの個人席の入り口で、数人が集まって議論を交わしている光景を目にすることができる。このような喧騒は、常になんらかの問題に追われているかのような、独特の気ぜわしさをこの現場にもたらしている。会議用スペースでのミーティングが一段落するのは、午後7時頃のことであろうか。そこからが集中できる時間帯なのだという主張も、もっともであるように思わ

れる。

当初はなにかの娯楽施設のようにも見えたこのビルは、昼夜を分かたずエンジニアたちを監禁し、休む間もなく働かせる監獄なのだろうか。ところが、この現場に入り込んだ者は、監獄につきものの厳しい規則とその執行人である看守を、いくら探しても見つけることができないことに気づくのである。

X社のエンジニア職の勤務形態は、午前11時から午後3時をコアタイムとする1日7.5時間のフレックスタイム制である。コアタイムの4時間は必ず職場にいないといけないが、残りの3.5時間はコアタイムの前後に自由に配分することができる。午前11時に入社し途中1時間の休憩をとったとしても、午後7時半には退勤することが認められているのである。また、週休2日制が採用されており、土日および祝日は休日と定められている。就業規則を参照する限り、エンジニアたちは、昼夜を分かたず職場に拘束されているわけではない。また、服装や個人席に関する先の記述からも分かるように、エンジニアたちの生活を縛る規則はないに等しく、この現場を監獄と呼ぶことなど、とてもできないように思われる。

さらに、この現場の上司と部下の関係は、看守と囚人という関係とは程遠いものである。社長以下、本部長相当のグループマネージャ、部長相当のシニアマネージャ、課長相当のマネージャ、そしてエンジニアという組織の階層構造は存在するが、社長であれ一介のエンジニアであれ、この現場では互いに「さん」で呼びあうことが慣例となっている。また、ある年の花見の席で見られた光景は、この現場における上司と部下の関係を如実に象徴しているように思われる。幹事によって散会が宣言されたあと、社長みずからがレジャーシートをたたみはじめた。周囲には若いエンジニアが大勢いたが、手伝いに駆けつけるところが、「社長みずからが！」などと、黙々とレジャーシートをたたむ社長の様子を冷やかし、周囲のエンジニアたちもそれに同調して笑い出すという光景が見られたのである。この現場には、いわゆる上からの権威そのものが欠如しているようにも思われるのである。

そして、あるエンジニアは、この現場で働くことについて次のように語る。

やっぱり愛着がわいてくると、たとえば、製品としてはこれでいいのかもしれないけど、8割がたね、出荷できるという状態になってて、残りの20%もつくりたくなっちゃうわけですね。でもそれって、すごく時間がかかる作業で、その20%って、つくっても市場ではそんなに評価されなかったりとか、……ま、8割の人が満足できればいいよねっていうことになるじゃないですか。ていうところをやっぱりつくりたいっていうところは、なんかこう、なんていうの、過度な思い入れなのかなと思っちゃうし。……それでもやりたいと思ったら、やっぱり休日来るよね。誰もそれをつくれとはいわないけど、俺はそこつくりたい。となると、やっぱりどうにかしてでもやりたいと思ってしまうし。

なんらかの規則に拘束されているわけでも、上司の命令にしたがったわけでもなく、残業

や休日出勤を重ねてまで働く動機として語られているのは、市場の評価や誰の意思とも無関係の、ソフトウェアづくりに対する個人的な「愛着」や「思い入れ」である。この現場に入り込み、ある程度の月日を過ごした者は、エンジニアたちを仕事に没頭させるために開発部門の拠点が「田舎」にあるのだという噂が、嘆きとしてではなく、むしろ、ソフトウェアづくりに対するみずからの「愛着」や「思い入れ」を誇る、武勇伝として語られていることに気づくことになるのである。

専門職として自律的に働くことが十全に尊重されており、職場生活を規定し拘束する明示的な機制をほぼまったく見出すことができないなか、企業組織の一員として従順であることを嫌い、あざ笑うエンジニアたちが、ソフトウェアづくりに対する個人的な「愛着」や「思い入れ」を語りながら、みずから進んでのめりこむように働いている。それが、日本における X 社開発部門の現場なのである。

## 第 2 節 ソフトウェア開発という仕事

エンジニアたちをこれほどまでに没頭させるソフトウェア開発の仕事とは、いったいどのようなものなのだろうか。バイク便ライダーやコンビニエンスストアの従業員といった仕事とは異なり、企業の「鉄の扉」の内側で営まれているだけあって、部外者にとってはベールに包まれているであろう X 社の日本の開発部門におけるソフトウェア開発の仕事をひとことで言い表すならば、混沌である。

エンジニア職の自律性が十全に尊重されているこの現場において、製品をつくりあげているのは、トップダウン型の官僚制的組織ではなく、3 職種のエンジニアによって構成され、その合議にもとづいて運営されるプロジェクトチームである。

つい最近始動したばかりのある小さなプロジェクトチームでは、製品の仕様を最終決定するためのチームミーティングが開かれている。大きな声をあげ、やや感情的にも思われる口調で議論しているのは、仕様の策定・管理を職務とするフィーチャーマネージャ（FM エンジニア）と、プログラミングを職務とするプログラムデベロッパー（PD エンジニア）である。PD エンジニアは、FM エンジニアが起草した仕様「夢物語」であり、実際にプログラミング作業へと落とし込んでいく際の実現性を疑問視する。一方の FM エンジニアは、たとえ「夢物語」であっても、それを追及しない限り革新的な製品を生み出すことはできないとして譲らない。両者の議論から一步距離を置きながら、過去の経験から想定できるリスクを冷静に指摘しているのが、動作確認と品質保証を職務とするプログラムテスター（PT エンジニア）である。

この仕様決定ミーティングは、すでに 3 日目の夕方を迎えている。小規模なプロジェクトであるにもかかわらず、これほどまでに議論が白熱するのは、きわめて柔軟なソフトウェアの性質によるところが大きい。原材料の調達プロセスやその物理的制約にとらわれるこ



となく、いつでも、いかようにもつくりことができるソフトウェアの仕様の「落としどころ」をどこに見出すのか、3 職種による議論は、誰もが納得する合意点にいたるというよりも、皆が話し疲れたところで収束を迎えているようにも見える。

こうして仕様が決まったからといって、プロジェクトは決して安穩に進行していくわけではない。ちょうどプロジェクト中盤の時期を迎えているあるチームでは、ブースと呼ばれる個人席のかたわらで、またしても FM エンジニアと PD エンジニアが議論を戦わせている。どうやら、市場の変化を理由に FM エンジニアが大幅な仕様の変更をもちかけ、これまでのプログラミング作業を灰燼に帰す提案だとしてにわかに納得できない PD エンジニアとの間で激論を繰り広げているようである。製造工程の最中に大幅な仕様変更が問題となり得ること自体、いつでもいかようにもつくり変えることができるという、ソフトウェアの柔軟な性質を象徴しているといえよう。

また、同じチームの別の機能を担当するグループでは、PD エンジニアが他の 2 職種を会議室に招集し、ミーティングを開催している。プログラミング作業上、どうしても解決することのできない問題が見つかり、対応が話し合われているのである。ここで、PD エンジニアの「見通しの甘さ」を責めることはできない。ソフトウェア開発の核心であるプログラミング作業が、物理的な「ものづくり」よりも小説を書いていく作業に近いことは、すでに述べた通りである。物語を構成する一字一句をすべて厳密に設計してから書きはじめる小説家はいない、というよりも、できないように、プログラミング作業の工程をすべて予め見通すことは不可能なのであり、予期せぬ問題は必ず発生するのである。

そのとき、他のチームのエンジニアが会議室のドアをノックして顔を出し、FM エンジニアに対して、プロジェクトの仕様書を閲覧させてくれるよう要請した。FM エンジニアは、すでに現在の仕様が当初の仕様書からかけ離れてしまっていることを告げ、現在の仕様についての電子メールのやりとりを転送することを約束するのであった。プロジェクトの途中における仕様の変更は、特別なことではなく毎日のように起こるのであり、あれほど議論を重ねてつくりあげた当初の仕様書はあっけなく捨て去られ、3 職種による臨機応変の話し合いの結論が、その内容を上書きしていくのである。

プロジェクトの終盤になっても、この現場の人々に平穏が訪れる様子はない。このところ、毎朝緊張の面持ちで会議室に集まってくるのは、1 週間後に完了予定日を控えたあるプロジェクトチームのエンジニアたちである。PT エンジニアが前日の動作確認作業の結果を報告し、新たに見つかったバグ（不具合）の対応を話し合う「トリアージ」が行われていく。可能な限りバグを修正したい PD エンジニアと、修正作業が予期せぬ新たなバグを生むことを懸念し、次期バージョンでの修正を主張する PT エンジニアとの間で意見が対立することもしばしばである。

プロジェクト完了 1 週間前になってもまだバグが発生していることについて、ここでも、PD エンジニアや PT エンジニアを責めることはできない。ソフトウェアは、同じ形のネジや板といった部品をいくつか組み合わせてつくる物理的な工業製品とは異なり、すべて異

なる部分から構成されているという複雑性を有しているうえに、企業が製品としてつくる規模のソフトウェアのソースコードの行数は、何万行、何十万行、何千万行、ときには何億行にもものぼる。複雑で莫大なソースコードに潜在するバグをすべて発見・修正することは不可能なのであり、技術的な意味でソフトウェアが完成を迎えることはない。PT エンジニアが最後まで手を尽くしてテストを行い、少なくとも既知の重大なバグが修正されており、その時点での最高品質を確保したことにチーム全員が合意したところで、プロジェクトの完了が宣言されるのである。

このように、きわめて柔軟で、全容を見通すことができず、複雑な性質を帯びる作業をなんとか統御し、コンピュータ上である一定の処理を実現するひとかたまりのデジタルデータをつくりだすことが、ソフトウェア開発という仕事なのである。そして、仕様書を絶対的指針とした組織的な管理ではなく、自律した 3 職種の臨機応変の合議によって、柔軟で不確定で複雑な作業を統御していこうとするのが、X 社の日本の開発部門におけるソフトウェア開発のやり方なのである。

日本の開発部門の現場が、エンジニアたちの足音や話し声であふれ、いつもなにかの問題に追われているかのような気ぜわしさを呈しているのは、このようなソフトウェア開発のやり方によるのであった。とはいえ、エンジニアたちは、気ぜわしさを嘆くというよりも、毎日のように発生する問題に際して、いかにみずからの「思い入れ」を投入してそれを乗り切ったのかを誇りながら、生き生きと働いているようにも見えるのである。

### 第 3 節 パソコン向けソフトウェア開発産業の勃興・発展と X 社の歴史

X 社は、米国西海岸に本社を置く大手ソフトウェア開発企業である。2014 年現在、子会社を置く国と地域は 100 以上にのぼり、全世界における従業員数は 10 万人を超えている<sup>2</sup>。これだけの大企業でありながら、X 社のソフトウェア開発組織が、トップダウンの官僚制的組織とはかけ離れた形態をなしている理由は、X 社の企業としての出自を確認することで理解可能になる。

以下では、パソコン向けソフトウェア開発産業勃興・発展の経緯と重ね合わせながら、創業から現在にいたるまでの X 社の歴史を概観していきたい。

#### **創業期（1970 年代中頃～1980 年代）—— 若いマニアによる創業と Y 社との提携**

X 社は、1970 年代半ば、マイコンマニアの大学生だったジョン・スミス（仮名）とその友人によって、マイコン向けのソフトウェアを開発する小規模なベンチャー企業として創業された。創業当時、X 社が世界的大企業にまで成長することを予見できた者はおそらくいなかったであろう。コンピュータといえば大型のメインフレームを指す時代である。個人向けの小型コンピュータとして市販されはじめたばかりのマイコンは、少数のマニアだけが

関心を寄せるニッチな趣味の道具にすぎなかったのである。また、ソフトウェアはハードウェアの付属物であり、わざわざ購入するものではないというのが当時の常識であった<sup>3</sup>。マイコン向けのソフトウェア開発というスミスらがはじめた「ビジネス」は、単なる大学生の遊びにすぎないとみなされていたのである。

ちょうど 1980 年代に入った頃、X 社に転機が訪れる。その転機とは、「OA 化」時代のコンピュータ業界で圧倒的首位にあった巨大企業、Y 社との提携という出来事であった。ニッチな趣味の領域を超えて小型コンピュータの用途が拡大していく状況を目にした Y 社は、業界のトップ企業として、この新たな分野も手中におさめることを企図したのである。しかし、成長の保証がない新たな分野に多額の予算を投入することは難しく、また、Y 社の巨大で鈍重な官僚制組織は、新分野における後発の立場を巻き返すという使命には不向きであった。Y 社は、小型コンピュータのハードウェアは自社開発するものの、ハードウェアを動かす基本ソフトである OS、および、各種アプリケーションの開発は提携企業に外注することを決め、最終的にその提携先に決まったのが、X 社だったのである。

Y 社の強大な影響力のもと、1980 年代を通して、Y 社の小型コンピュータのハードウェア規格はひろく普及していくことになった。Y 社が自社の製品名に「PC」(Personal Computer)という言葉を用いたことによって、マイクロコンピュータに替わってパーソナルコンピュータという言葉が、小型コンピューを指す一般的な呼称になったともいわれている。Y 社のハードウェア規格が普及していくことは、その上で動作する X 社の OS やアプリケーションがひろく使われるようになることを意味していた。こうして、創業期の X 社は、メインフレーム時代のトップ企業 Y 社との提携関係を通して頭角を現すことになったのである。

### **Y 社との文化的対抗関係 —— ソフトウェア開発現場の「ホットロッダー」たち**

緊密な提携関係にあった X 社と Y 社だが、文化的な側面における両社の関係は、いわば水と油であったことを記述しておかねばならない。両社の文化がまったく相容れなかったことは、X 社の元エンジニアによる回顧録<sup>4</sup>の記述からうかがい知ることができる。

紺のスーツを着た Y 社の官僚主義的な社員と、X 社のプログラマーとの間には、初めから火花が散っていた。X 社では、プログラマーが好きなときに好きな服装で出社し、基本的に好きなことをやっていた。9 時から 5 時までの就業時間など何とも思わず、……権威に盲従することもなかった。Y 社ではまったく違っていた。いつとも知れぬ太古の昔から、糊付けした白いワイシャツと紺のズボンの着用が義務づけられ、それはプログラマーも同じだった。開発手続きもそれと同じように厳格なものだ。

Y 社の重役はときどき、X 社社員が答えられない質問をした。

「新製品のテストは、どういう方針でやっているのか？」

テスト？1980年代初期のことだ。X社には正式なテスト手続きというものがなかった。……製品仕様は書いていなかった。開発者が自分の作った〔ソース〕コードに自信を持っていたからだ。

〔Y社の施設に〕X社の面々が到着したその日から、彼らの行動様式はY社社員のそれと衝突した。……〔X社のエンジニアたちが〕芝生でフリスビーを始めた。Y社の警備員がすっ飛んできた。

「やめてください」警備員がウッド〔=X社のエンジニア〕に言った。

「なぜ？」

「重役の方々のお部屋の真下ですから」警備員は不吉な雰囲気のを漂わせる、上階の窓を指さした。

だれかがY社の規則に違反すると、すぐに警備員から「違反」と書かれた旗が渡された。たとえばテイト〔=X社のエンジニア〕は留守番電話機を持ち込んだが、これも普通の生活のさまざまな側面と同じく、Y社のポリシーに違反するものだった。

「これは禁止されています」警備員はそう言って、テイトの机に旗を投げつけた。

「違反」と書かれた小さな赤い旗を、開発者のだれよりも多く集めているのがテイトの自慢だった。

服装からソフトウェア開発のやり方まで、Y社における規則や手続きをことごとく無視し、しかもそのことを誇るようなX社のエンジニアたちの姿が描かれている。

ここで想起されるのが、ハーヴェイ・サックスの「ホットロッダー」と題する論考である(Sacks 1979=2004)。「ホットロッダー」とは、改造車を乗り回す10代の若者たちがみずからの仲間を呼び表す言葉である。サックスは、この「ホットロッダー」という言葉が、「革命」の可能性をはらんでいることを指摘する。「ホットロッダー」は仲間うちにおける自称であり、彼らは、そこから一歩外に出た社会において、特に大人たちから「ティーンエイジャー」と呼ばれる存在である。純真で真面目な若者というイメージが付随する「ティーンエイジャー」という言葉は、子供に対して規律正しく従順であることを要求する、大人たちの支配的文化の価値観を象徴する言葉だといえる。それに対して、「ホットロッダー」という言葉は、大人たちが素行不良とみなすだろう自分たちのふるまいを、「ホット」(恰好がいい)と呼称している点において、支配的文化の価値観をぬりかえ、新たな価値観を打ち立てる可能性を秘めているというわけである。

Y社の規則や手続きに照らして「違反」とみなされることを、X社のエンジニアたちが「自慢」と称するところにも、同様の「革命」の可能性を見て取ることができるだろう。X社のエンジニアたちが、好きな服装で好きな時間に出社し、作業の手続きにこだわらず、重役の部屋の下でフリスビーをし、規則違反を承知のうえで留守番電話機を持ち込むのは、自

分が書いたソースコードに自信があったからだ」と述べられている。これらのふるまいは、Y 社の規則への単なる反抗なのではなく、官僚制的組織の厳密な管理によってではなく、エンジニア個人の人によってこそソフトウェアがつくりあげられるのだという、ソフトウェア開発のやり方をめぐる「革命」的な所信の表明なのであった。

回顧録の著者である元エンジニアは、Y 社が X 社の文化を忌み嫌いつつ、実はその文化こそを買っていたのだと述べている。製造業の伝統を受け継ぐ管理方法を、柔軟で不確定で複雑なソフトウェア開発の工程に持ち込み、膨れ上がる仕様書の管理に追われて肝心の開発作業が遅々として進まず身動きが取れなくなっていた Y 社は、エンジニア個人の人力に絶対的信頼を置き、厳密な組織的管理など不要と吐き捨てて次々と製品をつくりあげる X 社と提携することによって、みずからの組織が抱える構造的問題から逃避し続けていたというのである。一方、そのことを鋭敏に見抜いていた X 社のエンジニアたちは、メインフレームの時代の覇者である Y 社の影響力のもとに甘んじながらも、自分たちのソフトウェア開発のやり方への自信を確実に深めていったというのである。

そして、改造車を乗り回す「ホットロッダー」たちと異なり、X 社のエンジニアたちは、実際に「革命」を成し遂げてしまうことになるのであった。

### **成長期（1980 年代末～1990 年代）—— Y 社との提携解消と「革命」の達成**

1980 年代の末期になると、黒い画面にテキストコマンドを打ち込む方式から、マウスを使って画面上の物体を直観的に動かす方式へと、パソコンの操作方法の転換が求められるようになった。GUI（グラフィカル・ユーザー・インターフェース）を備えた新しい OS が要請されるようになったのである。X 社はこの時期、Y 社と共同で GUI OS の開発を進めながら、それとは別に、独自の GUI OS の開発も進めていた。しかし、自社開発の GUI OS は、安定性と信頼性にかかわる致命的な技術的問題を抱えており、遅々として問題が解決しないことに業を煮やしたスミスら X 社の経営陣は、GUI OS の自社開発を中止し、来るべき時代も、Y 社との提携関係を続けていくことをほぼ決定していたのである。

ところが、1988 年の夏、あるエンジニアの偶然の行動から、X 社は懸案の技術的問題を独力で解決することに成功する。そして、1990 年代初頭に発売された X 社の GUI OS は市場から高く評価され、これまででない売り上げを記録することになった。その後も暫く、X 社は Y 社との提携関係を続けることとなったが、その必要がなくなっていることは明白であった。一定の安定性と信頼性を備えた OS の自社開発に成功したことに加えて、この時期までに、Y 社のパソコンの互換機が多くのハードウェアメーカーで量産されるようになり、ハードウェアの標準化が進むことになった。それによって、もはやハードウェアメーカーの意向や動向に縛られることなく、ソフトウェア開発産業が発展していくことが可能になったのである。

こうして、1990 年代前半に Y 社との提携関係を解消した X 社は、自社開発の GUI OS の後継バージョンを次々と発売していった。特に、1990 年代半ばに発売された GUI OS は、

最初の 5 週間で 700 万本という売り上げを記録し<sup>5</sup>、個人用途から企業用途まで、パソコン向け OS の分野で独占的といってよいほどの普及を見せることになった。OS を支配することは、アプリケーションが動作する基盤を掌握することを意味する。OS との親和性を武器に、あるいは、OS との抱き合わせ販売を通して、X 社は、ビジネスソフトウェアを中心としたアプリケーション分野でも世界的なシェアを獲得していくことになった。1990 年代を通して、X 社は、パソコン向けソフトウェア開発業界における独占的地位を確立し、Y 社をもしのぐ世界的大企業へと成長していくことになったのである<sup>6</sup>。

ここで、クンダが事例としたテック社にあらためて言及しておきたい。テック社は、ミニコンピュータという、メインフレームとパソコンの中間に位置する中型コンピュータのハードウェア／ソフトウェア開発で一世を風靡した企業であった。1980 年代、テック社は Y 社に次ぐ世界第 2 位のコンピュータ企業であったが、パソコンの時代へという変化の波に乗ることはできず、1990 年代末、あるハードウェアメーカーに買収されるかたちで消滅している。

クンダは、テック社の全盛期に多数の「テックウォッチャー」が出現したことを記述している（Kunda 1992=2005: 123）。それから 10 年ほどのち、1990 年代後半には、多数の「X 社ウォッチャー」が出現していた。技術ジャーナリズムやノンフィクション分野の出版物を通して、エンジニア個々人の力に絶対的信頼を置く X 社のソフトウェア開発のやり方は、「中央集権的ではない」「頭のいい人間が尊敬される組織」「IQ に基づいた人材採用」「闘争的なディスカッション」「5%の超秀才たちが描く勝利への方程式」といった言葉で取り上げられ、称揚されるようになっていった。特に創業者のスミスは、産業分野の預言者といえるほどの知性の持ち主とみなされるようになり、その著書は、経営のバイブルとして、コンピュータ業界をこえてひろく読まれることとなったのである。

先に引用した元エンジニアの回顧録など、X 社の内部を知る者による記述を読むと、ベンチャーから世界的大企業へという X 社の軌跡は、スミスを筆頭とした「超秀才」たちの戦略的行動の結果というよりも、むしろ運や偶然に恵まれた結果であるような印象を受ける。外部の「X 社ウォッチャー」とインサイダーによる記述の違いは興味深い、いずれにせよ、かつて「違反」とみなされていた X 社のソフトウェア開発のやり方は、「勝利の方程式」とみなされるようになったのである。ソフトウェア開発業界の「ホットロッダー」たちは、「X 社ウォッチャー」が巻き起こす旋風を追い風としながら、メインフレームからパソコンの時代へ、そして、組織の力から個人の力に信頼を置くソフトウェア開発のやり方へという「革命」を成し遂げることになったのである。

### **成熟期（2000 年代以降） —— 2000 年の分水嶺と新たな分野における苦戦**

西暦 2000 年前後は、パソコン向けのソフトウェア開発産業にとって、大きな分水嶺と位置づけることができる時期である。「2000 年問題」<sup>7</sup>対応の特需を最後にいわゆる IT バブルが崩壊し、パソコンの普及が一段落したこともあって、需要の伸びは頭打ちとなっていく。

X 社についていえば、OS とアプリケーションの抱き合わせ販売など、業界における独占的地位を背景とした経営手法が問題視され、法廷の場で企業分割の必要性が論じられることとなった。「頭のいい人間が尊敬される組織」「闘争的なディスカッション」といった言葉で称揚されてきた X 社の文化が、高慢で独善的として批判されるようになったのもこの頃のことである。

また、2000 年代以降、携帯電話や PDA（携帯型情報端末）、近年ではスマートフォンやタブレット端末といったモバイル機器が登場し、人々のデジタル機器利用におけるパソコンの重要性は相対的に低下の一途をたどっている。インターネットサービスなど、ハードウェア／ソフトウェア環境に依存しない分野の成長も著しい。パソコン向けのソフトウェア開発に加えて、ゲーム機やスマートフォン、タブレット端末の開発、ポータルサイトやクラウドサービスの運営といったさまざまな分野に事業を拡大し、いまだ業界におけるトップ企業の地位を守っている X 社だが、パソコン向けソフトウェア開発以外の新興分野においては、他社の後塵を拝しているのが実情である。

直近の出来事としては、スミスの盟友であり創業期から X 社の事業を率いてきた CEO が退任し、スミスも、新 CEO のアドバイザーとして残るものの会長職から退き、X 社の経営は「次世代」に引き継がれることになった。2010 年代に入り、本格的な成熟期を迎えた X 社は、企業としての新たなあり方を模索しているようにも見える。

## 第 4 節 日本における開発部門の組織・制度

本章の締めくくりとして、日本における X 社の歴史を概観したのち、日本の開発部門の業務や組織、制度について、今後の記述の前提となる基本的な情報を整理しておこう。

### 日本における X 社の歴史

X 社の日本法人は、米国本社の創業から約 10 年後の 1980 年代半ば、東京のあるビルの 1 フロアを拠点として設立された<sup>8</sup>。Y 社との提携関係を背景に企業としての基盤を固めた 1980 年代、気鋭のベンチャーから業界のトップ企業へと成長した 1990 年代、そして、2000 年以降の成熟期へという歴史は、米国本社と歩みを同じくしている。2014 年現在、日本の X 社は、全国 9 カ所に拠点を構え、営業、マーケティング、人事、開発といったさまざまな部門において、約 2500 人の従業員が働いている<sup>9</sup>。

そのうち、開発部門に所属している従業員は約 200 人<sup>10</sup>、大多数のエンジニア職と、少数の管理職および秘書職というのがその内訳である。厳密にいうならば、日本の開発部門は、他部門が所属する日本法人とは分社化され、米国本社の直接子会社となっている。とはいえ、日本の開発部門会社と日本法人は、互いに独立して業務にあたっているわけではない。開発部門会社の社長は日本法人の役員を兼ねており、また、年に 1 度の社員総会は開発部門会

社と日本法人の合同で開催されている。X社の組織は、いわゆる縦割り型の組織ではない。日本の開発部門の場合、製品開発の具体的な方針については米国本社の開発部門と協議し、日本市場における製品の展開については日本法人の営業・マーケティング部門と協議するといったように、臨機応変に関連する部門・部署と連携を図りながら業務が進められていくのである。

### **日本の開発部門の業務**

1990年代前半まで、日本の開発部門が主要な業務としていたのは、中核製品の日本語版を開発することであった。プログラミングの過程で日本語を扱うには特殊な知識が必要であり、日本語の扱いに長けた日本の開発部門のエンジニアが、英語版のソースコードをもとにして日本語版を開発していたのである。

このやり方では、英語版の開発完了と、日本語を含めた各国語版の開発完了との間にタイムラグが生じてしまう。また、英語版をもとにしているとはいえ、各国語版がそれぞれ別にかかれたソースコードからできていたのでは、その後の保守やバージョンアップを統一的行うことが難しくなる。1990年代前半、製品の言語バリエーションが増え、製品の規模自体も大きくなっていくなか、米国本社への開発業務の集約が進められることになった。中核製品の開発は、言語を問わず、グリーンビル（仮名）と呼ばれる米国本社のキャンパスに集約され、共通のソースコードをもとに、ボタンやメッセージの文字列部分だけを置換して各国語版を生成するローカライゼーションシステムが整備された。そして、日本を含めた各国の開発部門からは、業務とともに多数のエンジニアが、米国本社の開発部門に移籍することになったのである。

こうして、1990年代の半ば以降、日本の開発部門には、中核製品の日本語版のテスト作業の一部と、中小規模のアドオン製品の開発という業務のみが残されることになった。アドオン製品とは、特に日本市場で需要がある機能を、米国本社で開発された中核製品に付加する中小規模のソフトウェアのことを指す。米国本社では、数百人から数千人規模のチームによって巨大な中核製品がつけられているのに対し、日本の開発部門では、数人から数十人規模のチームによって中小規模の製品がつけられているのである。

### **日本の開発部門の組織構造**

日本の開発部門会社の組織は、米国本社の副社長級幹部を上司とする社長を頂点として、グループマネージャが統括するいくつかの部署によって構成されている。OS、ビジネスソフトウェア、個人向けソフトウェア、ゲームといった製品群別に編成されている部署は、マネージャもしくはシニアマネージャが統括するいくつかのプロジェクトチームによって構成されており、このプロジェクトチームが、製品を開発する最小単位となっている（図 1）。



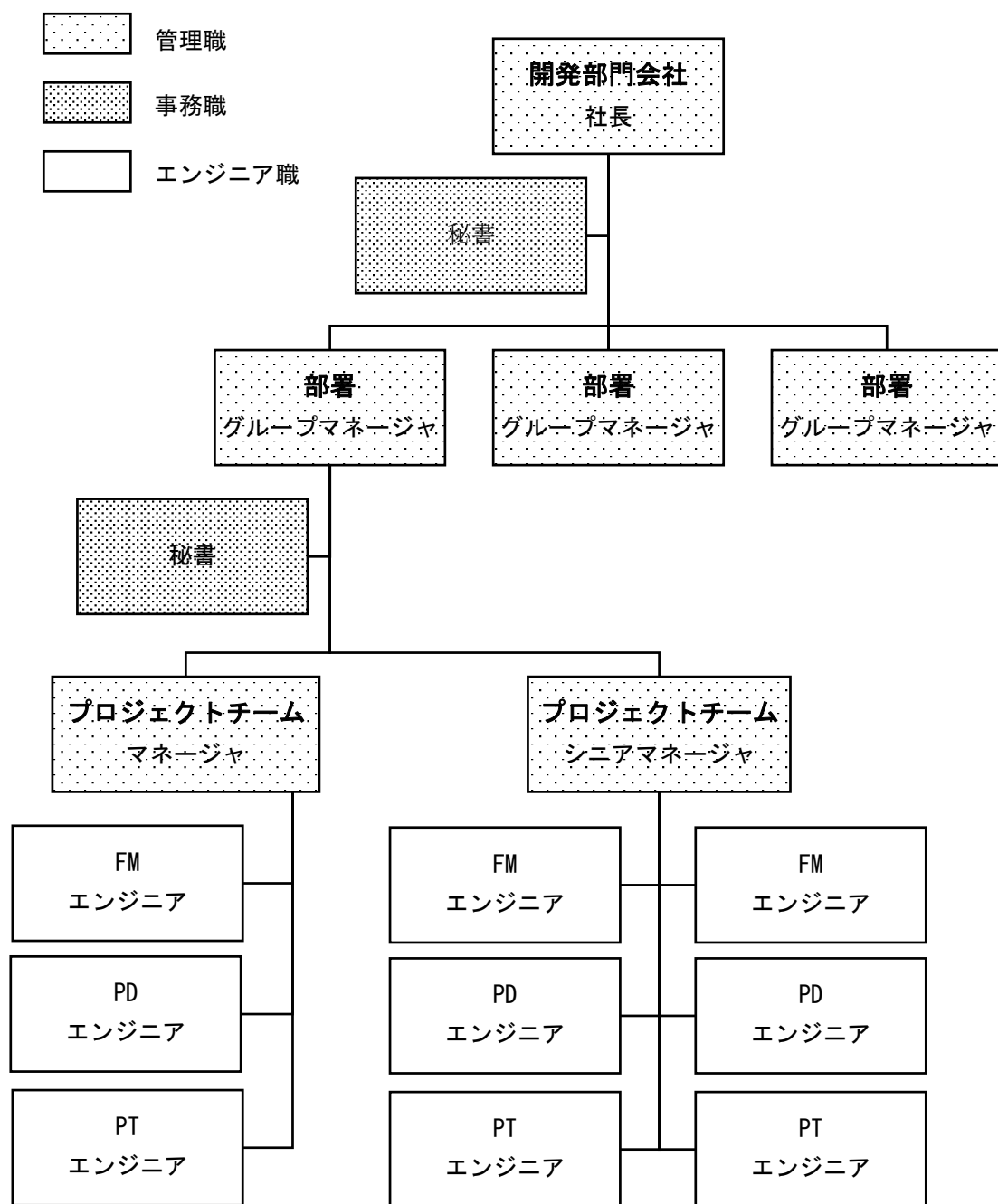


図 1 日本における X 社開発部門の組織構造

マネージャ以上の管理職は、米国本社や日本法人の関連部門と協議して部署やチームの全体的方針を定め、予算やスケジュールの大枠、人的リソースを管理しながら、部署やチームの成果全体に責任を負う。日本の開発部門会社の管理職は、筆者が知る限り、全員がエンジニア出身である。

プロジェクトチーム内のエンジニアリング作業は、自律した専門職たるエンジニアに任されており、マネージャ以上の管理職が具体的な作業に口を出すことは基本的にはない。また、肩書にかかわらず「さん」で呼び合うのが慣例になっていることや、花見の席でのエピソードに象徴されているように、上長からの命令や指示を待ちそれにしたがうことよりも、上長に積極的に提案や意見をし、ひとりひとりが自律的に考え行動することが推奨されている。

### **プロジェクトチームの構成**

製品開発の最小単位であるプロジェクトチームの日常が、本稿が取り扱うソフトウェア開発の現場ということになる。すでに述べた通り、プロジェクトチームを構成するのは、フィーチャーマネージャ (FM)、プログラムデベロッパー (PD)、プログラムテスター (PT) と呼ばれる 3 職種のエンジニアである<sup>11</sup>。FM エンジニアは製品仕様の策定と管理、PD エンジニアは内部設計とプログラミング、PT エンジニアはプログラムの動作テストと品質保証を担当する。

エンジニアの職種名として一般的によく知られているのは、「SE」(システムエンジニア) と「プログラマ」であろう。しかし、これらの職種名で呼ばれることは、X 社のエンジニアにとって違和感があることを述べておかねばならない。「SE」や「プログラマ」という職種名は、Y 社で採用されていたような、厳密な組織的管理にもとづくソフトウェア開発のやり方を彷彿とさせるのである。「SE」は、製品に要求される機能から内部設計までを仕様書として明文化し、それにもとづいてプロジェクトを運営する管理者、「プログラマ」は、「SE」が明文化した内部設計にしたがってプログラミングを遂行する実行者というイメージである。

X 社の現場に PD エンジニアとして参加して間もない頃、筆者は、先輩エンジニアのことを「プログラマ」と呼んで怒られた経験がある。X 社の PD エンジニアは、管理者の「いいなり」にソースコードを書くだけの「プログラマ」ではなく、内部設計からプログラミングにまで自律的かつ主体的な責任を負う存在だというのである。FM・PD・PT という職種名自体が、組織的な管理ではなくエンジニア個々人の力に信頼を置く X 社のソフトウェア開発のやり方を象徴しているのである。

### **プロジェクトを構成する 3 つのフェーズ**

プロジェクトチームによるソフトウェア開発作業は、仕様策定・実装・動作確認という 3 段階のフェーズを経て進んでいく。

プロジェクトの口火を切るのが、仕様策定のフェーズである。このフェーズに責任を負うのが、FM エンジニアである。FM エンジニアは、マネージャや日本法人のマーケティング部門などと相談しながら仕様を策定し、策定された仕様は、チームの合議に付されたうえで、最終的な内容が決定する。FM エンジニアが仕様を策定している間、PD エンジニアと PT

エンジニアは、技術的な事前調査やテスト環境の整備といった作業を進める。

仕様の策定が終わると、実装のフェーズが始まる。このフェーズに責任を負うのが、PD エンジニアである。X 社の PD エンジニアには、内部設計からソースコードの記述まで、実装作業のすべてが一任されている。PD エンジニアは、ある程度作業が進んだところでソースコードから実行可能なプログラムを生成して PT エンジニアに渡し、PT エンジニアは、プログラムを実際に動かしてその動作を確認し、発見したバグの修正を PD エンジニアに依頼する。実装のフェーズは、このような PD と PT とのやりとりを繰り返しながら進んでいく。

プロジェクトの締めくくりとなるのが、動作確認のフェーズである。このフェーズに責任を負うのが、PT エンジニアである。仕様変更や新機能の実装は禁止され、バグの発見と修正に注力し、完成に向けて製品の信頼性と安定性の向上が図られる。PT エンジニアは、想定可能な全側面から最終的なバグの洗い出しを行い、先に述べた「トリアージ」ミーティングを重ねながら、製品が出荷可能な品質に達したことをチーム全員が承認した時点で、プロジェクトが完了する。

第 2 節で述べた通り、ソフトウェア開発という仕事は、柔軟で不確定で複雑な作業の性質に依存した混沌とした状況を呈しているものであり、実際には、部分的な仕様の変更、実装、動作確認という作業を繰り返しながら、大枠として、この流れで進んでいくのである。

### **エンジニア職の勤務評定と給与制度**

最後に、エンジニア職の勤務評定と給与の制度について言及しておきたい。エンジニア職の評価は、年に 1 度、直属のマネージャと 1 対 1 で行われる勤務評定ミーティングを通して決定される。マネージャとエンジニア自身の双方が 5 段階の評価を持ち寄り、両者が提示した評価の開きが大きい場合は、双方が合意するまで何度も話し合いを重ね、最終的な評価が決定される。また、その際に、次年度の目標も設定することになっている。目標は達成可能かつアカウンタブル（説明可能）でなければならないというのが、明文化された規定である。

前年度の勤務評定ミーティングの際に立てた目標にもとづいて次年度の評価を行うというのがたてまえであるが、プロジェクトの仕様すらドラスティックに変化していく状況において、前年度に立てた目標はすでに無意味になっていることがほとんどである。状況の変化に応じて目標を立て直すことにはなっているが、実際のところそれは行われず、結局、はっきりとした基準が分からないまま、マネージャとの話し合い次第で評価が決まるというのが実情である。

エンジニア職の給与制度は年俸制が採用されている。年俸の額は、前年度の勤務評定ミーティングで決まった評価に応じて変動し、年齢や性別、勤続年数といった属性が影響することはない。年俸制が採用されている限り、働けば働くほど残業代によって収入が増えるということではなく、むしろ経済合理的に考えるならば、就業規則に定められた 1 日 7.5 時間の勤

務時間をこえて働けば働くほど、エンジニアにとっては損になるはずである。誰に命令されたわけでもなく、まるで 24 時間 365 日稼働の現場であるかのように、みずから進んでのめりこむように働くエンジニアたちのふるまいを、経済的動機によって説明することは難しいのである。

---

<sup>1</sup> 本章のエスノグラフィーは、日本の X 社の開発部門において、筆者自身がエンジニアとして働いていた頃の経験をもとに記述した。

<sup>2</sup> 2014 年 7 月現在、X 社の Web サイトに掲載されている情報による。

<sup>3</sup> メインフレームの時代、メーカー各社が製造するハードウェアの規格はそれぞれに異なっていた。たとえば、NEC と富士通のメインフレームのうえで同じソフトウェアが動くことはあり得なかったのである。ハードウェア産業から独立したかたちでソフトウェア産業が成り立つことは難しく、ソフトウェアは、メインフレームメーカーがハードウェアの付属物として責任をもって提供するのが当然とみなされていたのであった。

<sup>4</sup> この回顧録は、1980 年代初頭の創業期から X 社に勤務し、OS 製品のいくつかの機能の開発責任者を歴任した人物が、X 社の広報責任者の娘でもあるジャーナリストと共同で著したものである。原書は 1998 年、邦訳書は 1999 年に出版されている。著者は、X 社がベンチャーから巨大企業へと変貌していった 1990 年代の半ばに、経営陣や他の幹部たちとの意見の違いもあって X 社を退職している。また、この回顧録は、X 社が業界における独占的地位を固めた 1990 年代の末、X 社の「傲慢さ」への批判が高まるなかで出版・消費されることになった。特に成長期以降のスミスや幹部たちに対する批判については、著者の立場や出版当時の時代背景を考慮して読む必要があるように思われる。このような点を差し引いたとしても、創業者スミスの「才能」や「商才」によって一概に説明されがちな創業期から成長期にかけての X 社の成長が、さまざまな偶然の重なりや、現場の人々の具体的実践によって成し遂げられた現象として描かれている点は非常に興味深い。

<sup>5</sup> X 社の Web サイトに掲載されている社史の記述による。

<sup>6</sup> メインフレームからパソコンへ、ハードウェアからソフトウェアへという時代の流れに乗り遅れることになった Y 社は、1990 年代、深刻な業績不振に陥ることになった。しかしその後、システム構築コンサルティングなど、いわゆるソリューション事業を中心とした業態に転換することによって、2000 年代に入ってから復活を遂げている。

<sup>7</sup> 黎明期の小型コンピュータは処理能力や記憶容量に限界があり、プログラムもデータも、可能な限りサイズを切り詰める必要があった。そこで、1980 年は「80」というように、西暦は下 2 桁を抽出したかたちで扱われていた。ところが、2000 年を迎えると、「00」は 1900 年とみなされてしまい、プログラムが誤動作を起こすことになる。これが「2000 年問題」であり、1990 年代の末、ソフトウェアメーカーもユーザーも、改修や最新バージョンの導入といった対応に迫られることになった。

<sup>8</sup> 日本法人が設立されたのは 1980 年代半ばであるが、ある日本のベンチャー企業と販売代理店契約を結ぶことによって、X 社の日本における営業活動は、1970 年代末からすでに

---

はじまっていた。

<sup>9</sup> 2014 年 7 月現在、X 社の Web サイトに掲載されている情報による。

<sup>10</sup> 2014 年 7 月現在、X 社の Web サイトに掲載されている情報による。

<sup>11</sup> これらの職種名は仮名である。実際の職種名は X 社に固有のものであり、調査協力者のプライバシーを保護する観点から、職種名も匿名化する必要があると判断した。

## 第2章 「異文化社会」としての開発部門

### はじめに

X社の日本の開発部門における人々の働きぶりや職場制度を概観する限り、エンジニアたちの自発的・没入的労働を、組織による強制や経済的動機によって説明することは不可能なのであった。やはりそこには、なんらかの文化的な力が働いていると考えざるを得ないのである。

エンジニアたちが、X社のために働いているのではなく、あくまでも個々人にとってのやりがいや楽しさを追求していることを強く自認している限り、その働きぶりをX社による規範的統制の結果であると無条件に断定することはできない。しかし、そこになんらかの文化的な力が働いていると考えざるを得ないのであれば、規範的統制の成立可能性を検討しておく必要はあると思われる。本章では、X社における企業文化づくりの主体である人事部門の社員とのインタビューを取り上げ、日本の開発部門におけるエンジニアの自発的・没入的労働を、X社による規範的統制の結果とみなすことができるのか否かを明らかにする。

### 第1節 波乱と齟齬のインタビュー

本章で取り上げるのは、X社日本法人の人事部門に勤務する、Aさん（40代前半・女性）とのインタビューである<sup>1)</sup>。

実は、Aさんと筆者とは、2000年代の初頭に開発部門の現場で同僚エンジニアとして働いていた10年来の知り合いである。当時は、Aさんも筆者も、X社と協力関係にあった企業に在籍しており、出向というかたちでX社のプロジェクトに参加していたのであった。その後、Aさんは、一旦他業種に転職したのち、8年ほど前にX社の人事部門の社員となり、筆者は、X社に転職して開発部門のエンジニアとして働いたのち、社会学研究の道に足を踏み入れている。今回のインタビューは、Aさんが人事部門の社員となった前後に会って以来、数年ぶりの再会の機会となった。

人事部門というと、社員の配置や処遇を決定する人事権を行使するのが代表的な職務ということになろう。ところが、Aさんは、X社の人事部門の業務がそのような一般的イメージにあてはまらないことを語っている。

A: ま、私たちはやっぱり、こう、一般的にいうと社員ひとりひとりの笑顔をつくるっ

ていうか、バックエンドから支えていくってのが大命題ではあるし。うーんと、なんだ、人の体にたとえると、経営層が頭で、手足が営業なりエンジニアなりで、人事はハートだによっていわれてるように、その会社をつくりあげる、やっぱ文化的なところは人事がつくっていくっていうのはあるんだけど、人事としての楽しみっていうのは、本来だったら、たとえば、自分の采配でこの部署がこの辺の人数が何人でとか。〔X 社は〕外資系企業で事業部制じゃないですか。人事権がないんですよ。ていうのが辛いところで、自分の思うようにはなににもできない。

事業部制をとる X 社の場合、営業やマーケティング、開発といった各事業部門に人事権が与えられており、企業の「ハート」としての文化をつくりあげることによって働きやすい職場をつくり、社員を後方から支援していくことが、人事部門の職務とされているのだという。

組織構造の操作を通して直接的に社員を統制するのではなく、働きやすい職場をつくるためと称して企業文化をつくりあげ、それを内面化させることによって社員の自発的な労働を引き出すことが、規範的統制の試みなのであった。穿った見方をすれば、日本の X 社の人事部門は、開発部門のエンジニアたちにまったく気取られないうちに規範的統制を試み、成功させている、狡猾な文化的統制の主体だと考えることもできるのである。そう決めつける前に、企業文化をつくりあげるという職務にあたることがどのような経験なのかを聞いてみたいと考え、A さんにインタビューを申し込んだのであった<sup>2</sup>。

現在は人事部門の社員であるとはいえ、A さんは、開発部門の現場で働いた経験がある元エンジニアである。同じエンジニア経験者どうしとして、語り手と聞き手の立場や認識がさほど食い違うことはないだろうというのが、筆者の予想であった。ところが、A さんとのインタビューは、冒頭から予想外の展開を呈することになったのである。

\*：じゃあ、まずはちょっと雑談レベルで入っていくんですけど、エンジニアから人事に移って、色々カルチャーショックがあったっていったじゃん。その辺からちょっと聞かせてもらえる？

A：あー、えーっと、そうだな、ま、色んな事があるんだけど、エンジニアって超スペシャリストなので、与えられた仕事を淡々とこなすのが仕事。……だけど人事に行くと、……すごくみんなホスピタリティにあふれていて、なんかちょっと、支え合おうみたいな雰囲気がすごい充満してて、そこがちょっと違うかなっていう感じがした。

\*：エンジニアっていうと、俺様の世界じゃん？

A：うーん、うーん。

\*：それとは全然違う感じ？

A：ま、人事のなかにも、もちろんスペシャリストってのがあって、それぞれに仕事してるんだけど、今でもエンジニア系の方々と話をするとちょっとだけ違和感を感じるのが、私たちが、部署の雰囲気をよくするために頑張らしようとか、……職場満足度向上のためにみんなで頑張ろうみたいな話をすると、エンジニアの方って、なんかこう、すごい鼻白んだ感じで、ふんっ！ていう、そんなの暇な人がやること、みたいな。

\*：あはははははは！

聞き手が声を上げて笑っているのは、Aさんの発話の内容があまりにも意外だったからである。まず意外だったのは、エンジニアの「方々」というAさんの言葉遣いである。この言葉遣いは、Aさんが、エンジニアというカテゴリーの外部に自分自身を位置づけていることを意味している。Aさんとのインタビューを、同じエンジニア経験者どうしの語り合いになると考えていた聞き手の予想は、全面的に覆されたのであった。

開発部門で同僚エンジニアとして働いていた頃からすでに10年近い歳月が経ち、Aさんは、ここ8年あまり、人事部門の社員としての経験を重ねてきたのである。X社の現場における出来事を語り聞くと、抗し難く前景化してくるのは、エンジニアたちの「鼻白んだ」態度に直面しつつも人事部門の社員としての職務を遂行する「至高の現実」(Schutz 1962=1985)なのであった。聞き手である筆者は、Aさんと自身とがもはや同じ立場をとり得ないことを悟るとともに、人事部門の社員が開発部門のエンジニアの文化的統制に成功しているどころか、むしろ、エンジニアたちの取り扱いに苦勞しているらしいことに気づいたのである。

もう1点、意外だったのが、エンジニアは「超スペシャリスト」であるゆえに「与えられた仕事を淡々とこなす」というAさんの説明である。聞き手である筆者が、エンジニアとしての経験に即して解釈する限り、「与えられた仕事を淡々とこなす」ことは、自律した専門職としての主体性に欠けた、X社のエンジニアにあるまじきふるまいであるように思われた。その違和感が、次の発話につながったのである。

\*：エンジニアってね、いわれたことやる仕事だと思ってないんだよね。いわれたことじゃない、自分のオリジナリティを発揮しているってイメージがある。逆に多分さ、人事の人から、なんかこういうふうにしましうっていわれると、そっちのほうがいわれたことのように思っちゃう気がする。



A：あー、なるほどね。

\*：うん、うん。なんかこう、自分の発想力とか自由を制限されてるような。

A：そっかー。

\*：管理されるとか、そういうことがすごく嫌なんだと思うんだよ。

A：私たちも、キャリアの話をするときに、下の層の人がどうしても黙ってると増えちゃうので、マネージャになりましょう、マネージャになりましょうっていうことをいうと、エンジニアの方たちが一番抵抗があって、俺たちはこれ〔エンジニアリング〕がやりたくて入ったんであって、マネジメントがやりたいんじゃないんだと。そこを説得するのが大変という話はよく聞くけど。うん。

\*：うん、うん、うん。人事の人ってさ、えっと、エンジニア出身の人ってほぼいないんだよね。

A：ほぼいない。エンジニアの採用とかやる人っていうのも、うんと、やっぱりちょっと、タイプがそっち寄り、親和性のある人なるべく集めるようにしてるかな。ちょっとオタク体質な人とかいったらあれだけど。あははは。

聞き手の反論に対し、Aさんは、エンジニアがマネージャになりたがらないというエピソードを語っている。聞き手が3度頷いていることから分かるように、確かに、管理職になりたがらないエンジニアは多い。しかしここで、語り手と聞き手の認識が根本的な齟齬をきたしていることに注目しておきたい。聞き手にとって、エンジニアがマネージャになりたがらないことは、管理することもされることも嫌う、自律した専門職としての誇りを貫徹するふるまいなのであった。一方、「オタク体質」という表現から読み取ることができるように、Aさんは、管理職になりたがらないというエンジニアのふるまいを、ただ趣味の世界に引きこもる態度として解釈しているのである。

こうして、予想外の波乱と齟齬からはじまることになったAさんとのインタビューは、その後のいくつかの話題についても、まったく同じ展開を繰り返すことになった。聞き手が、研究者としての立場から質問を投げかけ、Aさんが、人事部門の社員としての立場から応答する。それに対して、エンジニアとしての立場から抗し難い違和感を覚えた聞き手が反論や異議を呈し、Aさんが人事部門の社員としての立場から応答する。互いになんとか歩み寄ろうとするものの、両者の語り合いは決して噛み合うことなく、根本的な認識の齟齬を残したまま終わることになったのである。

そして、決して噛み合うことなく平行線をたどり続けることになった、人事部門の社員としての A さんとエンジニアとしての筆者との語り合いからは、日本の X 社の文化にまつわる、ある重要な事柄が明らかになったのである。

## 第 2 節 文化的教育施策をめぐる語り合い

インタビューは本題へと入っていく。聞き手はまず、X 社が企業文化を公式に定義し、それを社員の間に浸透させる試みを行っているのかどうか、研究者としてもっとも関心を寄せていた質問を切り出している。

＊：いわゆる企業文化ってあるじゃん？……なんかそういうものをさ、きちんとつくっていくとか、そういう試みって人事でされてるの？

A：うんとね、……入口のところでしっかり教えるようにしていて、根を。新入社員向けのオリエンテーションで、そこはすごくうるさくいうようにしてます。新卒でもそうだし、中途で入ってきた人たち集めてもそうなんだけど、うちの会社っていうのはこういうものを求めているんですよ〔と伝えている〕。それから、社員総会でいう。……そんな感じかなあ。なるべく浸透させようとしてるけど、まあ実際問題としてあんまり浸透してないので、社長室が、その 6 つを書いたカードを配って持ち歩けるようにするとか、色々努力はされてるかな。

ここで語られているのは、X 社が企業文化を公式に定義し、入社時の研修や毎年の社員総会といった節目において、その価値観を社員の間に浸透させる試みが行われているということである。X 社の Web サイトには、次に挙げる 6 つの言葉が、企業文化の価値観として掲げられている<sup>3</sup>。

- 1) Integrity and Honesty：誠実で正直であること
- 2) Open and Respectful：オープンで、相手に敬意を表すること
- 3) Big Challenges：大きな課題に対しても果敢に挑戦し、最後までやり抜くこと
- 4) Passion：お客様、パートナー様、技術に対する情熱をもつこと
- 5) Accountable：自らの言葉とコミットメントに責任を持って何事にも取り組むこと
- 6) Self-Critical：自分に厳しく、自らの向上に努めること

「誠実」「敬意」「挑戦」「情熱」「責任」「向上」といった言葉で言い表される企業文化の価値観を社員ひとりひとりに浸透させることができれば、確かに、自発的な労働と円滑な

協働を引き出すことができるように思われる。

その一方で、Aさんは、節目の場における教育だけではこれら企業文化の価値観を社員の間に浸透させることは難しく、たとえば社長室が6つの価値観を記したカードを社員に配布するなど、日常的な文化的教育の試みがなされていることを語っている。さらに、社長室だけではなく、企業文化づくりの主体である人事部門も、社員に対する日常的な文化的教育の必要性を認識しており、その切り札として、ある施策の励行を推奨していることが語られたのである。

A：だからワンオンワンを、うちの会社では2週に1回とか月2回とか、部署によって違うんだけど、それを推奨しているのは、結構他社では意外なことにやってないんですよ。……うちの会社では2週間に1回のワンオンワンやってますっていうと、それだけで結構、日系の企業さんなんかはえーって感じ？そんなにやったら問題がいっぱい出てきちゃうじゃないかって、上司が逆にノーサンキューみたいな感じなの。うちはそれを敢えてやってるっていうのは特徴的でもある。

「ワンオンワン」とは、社員と直属のマネージャとによる1対1のミーティングのことを指す。人事部門の社員が直接的に教育にあたるわけではないが、各部門の現場における「ワンオンワン」の定期的励行を推奨することによって、マネージャを通して社員に文化的教育を施し、企業文化の価値観の浸透を図っているというわけである。上司と部下による1対1のミーティングなど、社員の口からわざわざ問題を聞き出すようなものだと他社が忌避するところ、敢えてそれを推奨しているのだという語りからは、この施策を日常的な文化的教育の切り札と位置づける人事部門の自負を読み取ることができる。

聞き手である筆者が、エンジニアとしての立場から抗し難い違和感を覚え、異議を呈したのは、この直後のことであった。そしてここから、文化的教育施策をめぐるAさんと筆者とのインタビューは、人事部門の社員とエンジニアとの語り合いの様相を呈することになったのである。

\*：てか、あのワンオンワンてさ、正直、エンジニアとして現場にいと、いらない時間ていうかさ…。

A：そうなんだ！

\*：そうなんだよ。

A：へえー、そうなんだ！それは…。

\*：だってさ、私、マネージャと週 1 で「ワンオンワンを」やってたけど、あんまり…。何を話してたっけな、最近どう？とかさ。最近どうっていわれてもあなたの目の前で「ソース」コード書いてますけど、みたいなさ。

エンジニアであった頃の経験を引き合いに出しながら、聞き手は、「ワンオンワン」が「いない時間」だということを述べている。一方の語り手は、この施策を日常的な文化的教育の切り札と位置づけていたのであり、聞き手の発話に対して絶句するほどの驚きを示すのも無理はない。そして、聞き手の発話をなんとか理解しようと語り手が試みた解釈は、次のようなものであった。

A：多分、……営業とかマーケの人たちがうちの会社多くて、社外のお客様との関係とか、チームメイトとのやりとりみたいなのが、すごく仕事のなかで大部分を占めるわけですよ。それで出てくる問題って、小さい芽のうちに摘み取らないと、だんだんだんだん大きくなって、最終的にはお客様に迷惑がかかるってのがあるので、それを摘み取るためにやってる意味が多いんだけど、エンジニアの方って、自分との闘いじゃないですか。「ソース」コード書いたりなんかするのも、自己管理もそうだし。だからそういう意味で違うのかもしれない。

営業部門やマーケティング部門で働く人々は、社外の顧客やチームメイトとのやりとりが主な仕事であるのに対し、開発部門のエンジニアは、自律的に黙々と技術的な作業にあたるのが仕事である。他者との協働の不在が特徴ともいえるエンジニアの仕事に「誠実」や「敬意」といった価値観は不要なのであり、その意味で、開発部門の現場における文化的教育の必要性は低いのかかもしれないというのが、「ワンオンワン」は「いない時間」という聞き手の発話について、語り手がまず試みた解釈であった。

しかし、聞き手は、この語り手の解釈に満足せず、エンジニアであった頃の記憶を拠り所にしながら、さらなる説明を試みている。

\*：うーん、あの一、私がいた頃って、ひとつのモジュール「プログラムを構成する部分」に責任をもたされて、そこは自分できっちりつくるっていうやり方だったじゃん。だからさ、あんまり人と一緒にになにかをするっていう仕事じゃなかったんだよね。だから、……マネージャと毎週話す時間があってもさ、そこで何かを話したところで、自分のこのモジュールができるわけじゃないしってのがすごくあったと思うんだよね。

確かに、それぞれの専門分野の作業を自律的に成し遂げることが X 社のエンジニアの仕事であり、マネージャと話したところで自分の仕事が進むわけではない。外面的に観察可能なレベルにおいて、エンジニアの仕事が「自分との闘い」であるという A さんの理解は

正しい。

＊：ただ、エンジニアってやっぱりさ、俺の仕事っていう気がすごく強いんだけど、だから、人にも相談しないで一生懸命頑張る。けど、今考えればだよ、もっと人に聞くとかさ、教えてもらうとかさ、技術的に。なんかね、そういうことがあったほうが早く進むと思うし。あとね、新人が入ってきたときにね、教えてくれっていわれても教えないの。どうしてかっていうと、自分で調べるからこそ身につくんだみたいなそういう考えがあるんだけど、でもそこは、知ってる人が教えたほうがはっきりにって早いと思う。

とはいえ、エンジニアの仕事が「自分との闘い」であることは、他者との協働の不在を意味するわけではない。たとえば、新人エンジニアから技術的な質問を受けたとき、先輩エンジニアはすぐに教えようとせず、新人に「自分との闘い」を強いる。それは、同僚に対する「誠実」さや「敬意」の不在や不要を意味するのではなく、むしろ、新人に対する「誠実」で「敬意」ある教育なのである。そして、そのような開発部門の現場に独特な「誠実」さや「敬意」こそが、残業や休日出勤を繰り返さねばならない働き方を招いているようにも思われる。

＊：なんかね、エンジニアの仕事ってやっぱり技術的なことだから、こう、いい雰囲気をつくりましょうとか、説得力がないんだよね。そうじゃなくて、ひとつの技術的な仕事をあなたで抱えないで、こう、それぞれのもっている力を出し合ってうまく進めましょうってやり方のほうが、おそらくしっくりくると思う。

自発的な仕事の抱え込みを特徴とする開発部門のエンジニアの技術的な仕事が、独特な「誠実」さや「敬意」にもとづいて遂行されている以上、一般的な対人関係の良好さとしての「誠実」さや「敬意」の向上を説かれても、職場改善の施策として説得力をもつことはなく、まったく無意味に聞こえてしまうのである。

以上が、「ワンオンワン」は「いない時間」という発話についての、聞き手によるさらなる説明の意図であった。

しかしながら、この長い説明の意図は、語り手には伝わらない。

A：うんうんうん、そっか。ま、でも多分、今まであんまり〔ワンオンワンが〕必要なかったっておっしゃるくらいだから、それぞれの力がなくて、あんまり問題がないチームだったのかもしれない。私が聞くのは、技術的な問題であるなら結構レベルが高いんだと思うんだけど、そうじゃなくて、あの人は俺を嫌っているとか、……上司にいう権利みたいなもの？そういうのを執行できる場みたいな使い方をしてる人がいると

思う。

開発部門の現場に問題がないわけではなく、一般的な対人関係の良好さとしての「誠実」「敬意」を説く人事部門の文化的教育施策が、開発部門の職場改善策として無意味であることをなんとか説明しようとした聞き手であるが、その説明は、語り手にとって、「誠実」「敬意」を説く必要のない深刻な問題の不在にしか聞こえない。

こうして、文化的教育施策をめぐる A さんと筆者との語り合いは、互いになんとかそれぞれの立場を説明し、歩み寄ろうとしているにもかかわらず、根本的な齟齬を残したまま終わることになったのであった。そして、その齟齬は、「誠実」「敬意」という X 社公定の企業文化の言葉が具体的にどのようなふるまいを意味するのか、人事部門の社員としての A さんとエンジニアとしての筆者がそれぞれ自明とする解釈が、まったく異なることによってもたらされていたのである。

### 第 3 節 長時間労働をめぐる語り合い

次に聞き手が切り出したのは、長時間労働の話題であった。規範的統制の視角に立つ場合、社員が残業や休日出勤を厭わず働くことは、人事部門の人々にとって意図した通りの結果ということになる。聞き手は、みずからの視点を研究者として立場に差し戻し、社員の長時間労働について、人事部門の社員としての A さんの認識をただしている。

\*：ちなみにその、就業規則みたいなこともお仕事のうちに入ってると思うんだけど、やっぱりさ、この業界って働く時間長いじゃん。そこって、人事的にはどう考えてるのかな。

A：いやー、もうね、それはほんとに頭の痛いところで。まず、みんなちゃんと〔労働時間を〕ツールに入力してくれないから。健康管理っていう意味でね。あの一、長時間あたりまえみたいな、早く帰る人はちょっと仕事やってんの？みたいなノリがあるので。そこはほんと頭が痛い。

A さんは、社員の長時間労働が常態化していることを認め、それが、人事部門の社員として意図した通りの結果であるどころか「頭が痛い」問題であると述べている。そして、次の発話からは、社員の長時間労働がどのような意味で「頭が痛い」問題なのかを読み取ることができる。

A：このままだと、労基署入ったら、ちょっとなんか指摘されそうだなっていう感じは

する。

企業には従業員の健康を守る法的義務が課せられており、担当部署である人事部門は、社員の健康が適切に守られていることを労働基準監督署に説明できなければならない。人事部門にとって、社員の自発的な長時間労働は、労基署への説明に苦慮するという意味で「頭が痛い」問題だというのである。

企業活動は、企業の内部だけで完結しているのではなく、社内外のさまざまなアクターとの利害関係が網の目のようにからまりあうところに成り立っているのである（Friedland and Alford 1991）。X社の人事部門は、社内における文化的側面からの職場づくりを担うと同時に、労基署という社外のアクターに対して社員の健康管理に関する説明責任を負っているものであり、文化的な施策を通して社員の自発的労働を引き出すという試みを、どこまでも追求することは不可能だということができる。労基署への説明責任を果たすことに日々頭を悩ませている人事部門の人々にとってみれば、自分たちが規範的統制の実行主体とみなされることは心外であろう。

このような研究者としての認識をもとに、聞き手は、特に開発部門のエンジニアの長時間労働を引き合いに出しながら、Aさんへの質問を続けている。

＊：じゃあ、現場で長時間労働がずっと続いてしまうのは、研究の世界の一説によると、会社が文化的に社員を洗脳して、みずから進んで働くように洗脳して搾取してるみたいなことをいう人がいるんだよ。でも私は違うと思っていて、やっぱり現場にいるエンジニアっていうのは、夜遅くまでやってこそエンジニアだみたいな、一人前みたいな常識があって、あるからこそ、そうやって〔長時間働いて〕しまう。だから別に、会社はそれを利用してるとかそういうことではなくて、逆にこう、困ってるっていうか、エンジニアの慣習みたいなやつに困ってる。どっちかということそうだよな。

A：そうね。ほんと、うちのエンジニアの人たちは好きで好きでやっているの。私も驚いたのが、〔知り合いのエンジニア〕とかって、リリースが終わると、じゃあこれから少し長期休暇でもとるのかなと思うと、そうじゃなくて、一生懸命カリカリカリカリやって、自分でツールつくってんのよ。あれはやられたと思って。あははは。

Aさんは、開発部門のエンジニアの自発的な長時間労働が、人事部門の社員として意図した結果ではなく困惑の対象であることに同意し、さらに、ある知り合いのエンジニアのエピソードを持ち出している。そのエンジニアは、出荷前の繁忙期を乗り切ったあと、休暇をとるところか、自分の仕事を効率化するためのプログラムづくりに自発的に没頭しはじめたのだという。Aさんはこのエンジニアのふるまいを、「好きで好きでやっている」といい、本章冒頭の引用でも述べていた、エンジニアの「オタク体質」に帰しているのである。

エンジニアとしての立場から、聞き手がふたたび抗し難い違和感を覚え、異議を呈したのは、この時のことであった。

＊：いやー、でもね、好きっていうかそこが微妙だね。なんかこの業界でずっと働いてるとね、刷り込まれるんだよね。私、最初……X 社に出向させられたときに、私は別に残業とかする気なかったんだけど、この業界は、朝行って〔夜の〕10 時までの基本だからっていわれて。

A：ほんとー？

＊：そうなのかあと思って。

A：えー、それ誰がいったの？

＊：〔当時の所属企業〕の上司。あははは。

A：えー、それいかんよ。

＊：そうそうそう、それでさ、行ったところが、昔だったから、お兄ちゃんお姉ちゃん、同年代の兄ちゃん姉ちゃんがいっぱいいて楽しかったじゃん、雰囲気も。夜〔遅くまで〕いることも、若かったし苦じゃなかったしさ。なんか体に刷り込まれるんだよね。好きでってよりか、そういうもんだって思っちゃってるところがあるんだよね。

聞き手が引き合いに出したのは、自身が業界に入って間もない頃の経験であった。聞き手である筆者は、1990 年代末に小規模なソフトウェア開発企業のエンジニアとなり、入社とほぼ同時に協業関係にあった X 社の現場に出向となった<sup>4</sup>。その際、所属企業の上司から、この業界ではいわゆる「9 時 5 時」ではなく夜遅くまで働くことが「基本」だと教えられ、IT バブルが崩壊する直前の絶頂期、まだ 20～30 代と若かった同年代の同僚たちと毎晩遅くまで「楽しく」働くなか、上司から教えられた働き方が確かに「基本」であることを、身をもって確認していくことになったのである。エンジニアが長時間、しかも自発的に働くのは、「オタク体質」によるものでも、単に上司からの命令にしたがったからでもなく、この業界の現場で「楽しく」働くなかで「刷り込まれた」慣習だというのが、聞き手の主張なのであった。

A さんは、まだ成長期の熱気が残る 2000 年代の初頭に、同じ他社からの出向組として、X 社の現場で一緒に働いていた元同僚である。当時の状況を引き合いに出すことによって、なんとか説得を試みようとした聞き手であったが、ここでも、説得は徒労に終わることに



なったのであった。

今現在の A さんにとって圧倒的に差し迫った「至高の現実」は、社員の健康管理について労基署への説明責任を果たすことに苦勞している、人事部門の社員としての日常なのであった。A さんは、聞き手からの説得に対して特にそれ以上応答することはなく、新たに在宅勤務制度が導入されたことを機に、特に開発部門のエンジニアの健康管理について労基署への説明責任を果たすことができるのかどうか、懸念を深めていることを語ったのである。

A：で、うちの会社って、今、テレワークとかモバイルワークを推奨している立場だから、ほんとだったら全社員が在宅勤務申請ツールで申請しなきゃいけないくらいなのに、今ね、申請率が 20%くらい。全然みんな入れてくれてなくて。もう現場に任されてる感じだから。それでなんかあったときに、会社として許可してましたっていえるのかっていう問題はある。それが特にエンジニア。あははは。

\*：あははは。

A：自由だから彼らは。

\*：もう、あの人たちは自由だからね。

A：ほんとにねー。

\*：でまた、その自由を制限されんのが嫌なんだよね。

A：そうそうそう、多分それも分かる。

エンジニアが「自由」であることをめぐるこの会話は、一見噛み合っているように見えて、実は、語り手がいう「自由」と聞き手がいう「自由」の意味がまったく異なっていることに着目しておきたい。これまでの語り合いの文脈から明らかなように、人事部門の社員としての A さんがいうエンジニアの「自由」とは、人事部門による健康管理からの逸脱としての長時間労働を意味している。一方で、エンジニアとしての筆者がいう「自由」とは、健康管理とは論理を異にする、開発部門の現場に独特の慣習としての、長時間にわたる仕事への没入を意味しているのである。

こうして、長時間労働をめぐる語り合いも、根本的な認識の齟齬を残したまま終わることとなった。その齟齬は、恒常的な長時間労働の様相を呈する開発部門のエンジニアの働きぶりという現象について、人事部門の社員としての A さんとエンジニアとしての筆者が

それぞれ自明とする解釈がまったく異なっていることによってもたらされているのであった。

## 第4節 「手がかからない」開発部門

その後、いくつかの話題について同様のパターンの語り合いが展開されたのち、語り手と聞き手は、ここまでのインタビューを次のように振り返っている。

＊：なんか面白いね、私が A さんに聞いてみたいと思っていた、開発から見た人事の施策が無意味に見える現象とかさ。

A：あ、やっぱそうだったんだなーって。今分かった私も……人事が、みんな満足してこの職場で働いてもらえるように一生懸命テコ入れをしてるつもりなんだけど、全然それが響いてないっていうことが。あははは。

＊：そうなんだよねー。

A：分かって結構ショックっていうか、でもそうなんだなー、事情を聞いてみると。

A さんは、人事部門の社員としての自身とエンジニアとして筆者との語り合いが、ことごとく噛み合うことなく終わった展開を振り返りながら、人事部門の施策が開発部門のエンジニアに「響いてない」ことが分かったといい、さらにその文脈で、社外のある中立的な機関によって実施された職場満足度調査の結果について言及している。

A：〔開発部門会社〕は確か 200 人くらいしかいないから全員に回答してもらって、すごい回答率高かったの。でも信じられないくらいポイントが低くて。〔日本法人〕は、一番最後の質問が、まあ色々あるんだけど、総じてこの会社では、この会社は働き甲斐のある会社である、Yes か No かみたいな 5 段階で、88%ぐらいが Yes で、〔開発部門会社〕が 40%くらいで。あー、なんか、しかも一番低かったのが、この会社は社員を切るのは最後の手段である Yes か No っていうところで、みんななんか No だった。

ここで語られているのは、日本法人と比較して、開発部門会社の調査結果が突出して悪い結果を示したということである。A さんは、インタビューの冒頭で、開発部門のエンジニアが人事部門の施策に対して特にシニカルな態度をとることを語っていた。そのような日常的経験に加えて、この職場満足度調査の結果を目にし、人事部門の施策が開発部門の現

場で有効に作用していないことに薄々気づいてはいたが、今回のインタビューを通して、そのことを再認識させられたというのである。

その一方で、Aさんは、次のようにも述べている。

A：とにかく、〔開発部門会社〕は手がかかりませんと。なぜなら、社歴長い人が多くて、ことあるごとに多分人事がテコ入れをして教育をしてきたからだと思うんだけど、もうこれ以上教えることがないって人たちが長くいらっしゃるので、あんまり問題が起きないんですよ。かたや、マーケとか営業の人たちってコロコロコロ変わるの。……そうすると、やっぱり教えなきゃいけないことが多々あって、手がかかる。

人事部門の人々にとって、開発部門のエンジニアは、「手がかからない」存在とみなされているというのである。他部門と比較して社歴が長い者が多く<sup>5</sup>、その意味で教育の必要性が低いということは理解できるとしても、特にシニカルなエンジニアたちの態度、特に御し難いエンジニアたちの長時間労働、突出して悪い職場満足度調査の結果、さらに、エンジニアとしての聞き手との噛み合わない語り合いと、人事部門の施策が開発部門に「響いて」いない状況証拠がこれだけ揃っているにもかかわらず、「手がかからない」とはどういうことであろうか。

Aさんは、その決定的な理由を、次のように述べている。

A：でも多分ね、ポールの結果が、開発部門はそんなに悪くないんじゃないかと思う。だから、そんなにテコ入れしなくても大丈夫な部署って思われちゃってるんだと思うんだよね。それは、たとえばマネージャなりが、みんなでチームビルディング頑張るぞ、職場満足度上げるぞみたいなのを示せば、みんなも大人だから、あー、上司がそういうふうにしようとしてるんだったら、ここを高くつけてあげようみたいな、ちょっと優しさもあるのかもしれない。

「ポール」とは、人事部門が全社員を対象に定期的を実施している、X社の公式な職場満足度調査のことを指す。「ポール」の設問は、6つの企業文化の価値観に沿って構成されており、マネージャのマネジメントやチームの環境がそれらの価値観に合致しているかどうかを、10段階で評価する形式になっている。外部の調査機関によって実施された職場満足度調査の結果とは異なり、6つの企業文化の価値観を基準とする「ポール」における開発部門の結果は、他部門の結果と比較して、決して悪くないのだという。公式な職場満足度調査である「ポール」の結果が悪くない限り、人事部門が積極的に「手をかける」理由はない。そして、Aさんは、開発部門の「ポール」の結果が悪くないことについて、エンジニアたちが、上司やチームの評価に手心を加えているからではないかと推測している。

この語りが、聞き手の立場を、研究者からエンジニアへと再び転じさせることになった

のであった。聞き手は、開発部門の「ポール」の結果が悪くない理由について、Aさんの推測に反論を呈しはじめたのである。

＊：私の見解をいうとね、ああいうサーベイとかってね、自分の仕事に何の関係もないんだよね、基本的に。

A：あー、そうなんだ、そうか。

＊：確かに人間関係も大事なんだけど、でもさ、やんなきゃいけない仕事ってさ、ものをつくることじゃん。だから、隣の、一緒に働く人と仲がいいかどうかってよりもさ、やっぱり、ものがちゃんとできる環境かどうかっていう、その一環なんだよね、雰囲気がいいかどうかって。……だからやっぱり、エンジニアってシビアなんだよね。動くものができてなんぼだし。たとえば、たとえばだよ、ちょっと口が悪くて、ちょっときつくて、性格的にどうかと、人間的にどうかと思う人がいても、一緒に仕事をしてて無言でもさ、問題をぱぱっと解決してやってくれるとかさ、そういうのだとノープロBLEMなんだよ。

ここで繰り返されているのは、「ワンオンワン」をめぐる語り合いで試みられた説明である。企業文化の価値観として定義されている「誠実」「敬意」といった言葉が、開発部門の現場では独特の意味を帯びていること、そして、その独特の「誠実」さや「敬意」をもって、ソフトウェアをつくりあげるというエンジニアの仕事が営まれている以上、一般的な人間関係の良好さという意味での「誠実」さや「敬意」の有無を問われても、それは、職場満足度調査として意味をなさないのだということが述べられている。

しかしながら、この説明は、Aさんにしてみれば、「誠実」さや「敬意」の軽視としか映らない。

A：そう、だからそういうのが、当初、大昔に、90年代後半に沢山人をとったときに生まれちゃった問題なんだよ。それがやっぱりX社の価値観に合っていない人が多いってことで。

＊：いやだからね、サーベイとかで聞きたいことも分かるんだけど、なんていうのかな、なんかずれてんだよね。

A：うんうんうん、なんか分かる気がしてきた。今色々話を聞いてて。

＊：うん、ずれてるんだよ。そこじゃないんだよ、みたいなさ。

A：だって、営業の人たちとかマーケの人たちっていうのは、会社の評判が上がってなんぼなのよね。みんなが会社を愛してくれて、えーと、Facebook で「いいね」が増えると、もうみんな相当ハッピーなわけで。だからこそ、企業市民活動とかもみんな一生懸命やってるわけで。そこと命題が違うんだよね、また。

職場満足度調査としての「ポール」の設問が「ずれている」という聞き手の発話に対し、Aさんは、開発部門のエンジニアの仕事が、営業やマーケティングといった他部門の社員の仕事とは互換性の低い特殊な命題のもとに営まれているのだという理解を述べ、両者の認識は若干歩み寄ったかに見える。しかし、続くやりとりからは、語り手と聞き手との間に、認識の歩み寄りを妨げる越え難い溝が横たわっていることが明らかになる。

\*：そうなんだよ。チームが和気藹々としててもさ、このクリティカルなバグが直らないと出せないんですよみたいなさ……そういう苦しさだったと思うんだよね。少なくとも、私がいた頃までの開発ってのは、そういう感じだったと思う。だから多分ね、人事が一生懸命やってくれるサーベイトかもね、ずれて感じると思うんだよ。熱意があるとか。

A：あははは。

\*：いや、あるけど、むしろそれが問題のようなみたいなさ。あははは。

A：あははは。

\*：うちのマネージャ熱意あるけど、むしろそれが問題のような気もするんだよねーみたいな。

A：そっか、あるからいいわけじゃないんだ。

\*：そうそうそうそう。その熱意の内容が問題であってさ。

A：なるほどねー、うざかったりとかね。

\*：熱意ったってなによとかさ、向上心ってなによそれ、みたいなさ。

A：なるほど。

聞き手は、企業文化の価値観の1つとして定義されている「熱意」という言葉が、「誠実」「敬意」という言葉と同様に、開発部門の現場において独特な意味を帯びていることを示唆し、「熱意」の内容を問わずにその有無だけを問う「ポール」の職場満足度調査としての意義に疑問を呈している。ところがAさんは、聞き手のこの発話を、いきすぎた「熱意」の鬱陶しさを訴える発話として解釈しているのである。

そして最後に、聞き手は、開発部門の「ポール」の結果について、次のような見解を述べている。

＊：向上心たって意味分かんないから、いいや、A〔高評価〕で、みたいな、そんな感じだと思うよ、現場の人って。

開発部門の「ポール」の結果が悪くないのは、エンジニアたちが回答に手心を加えたからではなく、「誠実」「敬意」「挑戦」「情熱」「責任」「向上」という企業文化の言葉がさまざまな意味に解釈され得ることを考慮せず、ただその有無だけを問う「ポール」の設問に対する困惑の結果なのだというのが、聞き手の見解なのであった。

こうして、「手がかからない」開発部門という話題についても、結局、語り手と聞き手の認識は噛み合うことなく終わっている。すでに見てきた通り、X社公定の企業文化の言葉や「自由」が意味するところについて、人事部門の社員としてのAさんとエンジニアとしての筆者がそれぞれ自明とする解釈がまったく異なっている限り、両者の語り合いは平行線をたどるより他ないのであった。

## 第5節 「知覚の衝突」としての齟齬

Aさんとのインタビューにおける筆者自身の「構え」を振り返ってみるならば、研究者としての立場から質問を繰り返しておきながら、エンジニアとしての立場が抗し難く顔を出し、人事部門の社員として社会学の調査に応じたはずのAさんを、開発部門のエンジニアとの語り合いに否応なく巻き込んでいったということができよう<sup>6</sup>。

その結果として、Aさんと筆者のインタビューにおける語り合いは、2つの文脈で展開することになったのであった。1つ目の文脈は、人事部門の社員としてのAさんと研究者としての筆者との語り合い、2つ目の文脈は、人事部門の社員としてのAさんと開発部門のエンジニアとしての筆者との語り合いである。そして、この2つの文脈における語り合いからは、開発部門のエンジニアたちが規範的に統制されているどころか、開発部門のエンジニアたちに対する規範的統制が成り立ち得ないことが明らかになったということができる。

1 つ目の文脈、人事部門の社員としての A さんと研究者としての筆者との語り合いからは、業務上の利害関係という観点から、開発部門のエンジニアに対する規範的統制の試みが成り立ち得ないことが明らかになった。企業活動は、社内外のさまざまなアクター間の複雑な利害関係の網の目が絡まり合うところに成り立っているのであり、社員の健康管理について労基署への説明責任を負う人事部門の社員が、開発部門のエンジニアの自発的労働を引き出す試みをどこまでも追求することは不可能なのであった。また、各部門は社内外のアクターとそれぞれ固有の利害関係を取り結んでいると考えられるのであり、部門どうしの利害関係が一致するとは限らない。企業を統制側と被統制側に二分して捉え、統制側が被統制側の自発的労働を無条件で引き出すことができるかのような前提に立つ規範的統制の視角は、現場で働く人々をとりまく複雑な関係性の網の目を極端に捨象した、きわめて単純な図式を採用しているといわざるを得ないのである。

より重要なのは、2 つ目の文脈における語り合いから明らかになったことである。2 つ目の文脈、人事部門の社員としての A さんと開発部門のエンジニアとしての筆者との語り合いからは、物事の意味解釈という観点から、開発部門のエンジニアに対する規範的統制の試みが成り立ち得ないことが明らかになったといえることができる。

この文脈における語り手と聞き手の語り合いは平行線をたどり続け、根本的な齟齬を残したまま終わることになったのであった。そして、その齟齬は、同じ現象や言葉に関する、語り手と聞き手が自明とする解釈がまったく異なることに由来しているのであった。決して噛み合うことのない両者の語り合いは、両者が物事の解釈図式を異にしていることに起因する、意見の対立すら成り立っていない「知覚の衝突」(Garfinkel 1946=1998) として理解することができるのである<sup>7</sup>。

人事部門の社員と開発部門のエンジニアが自明とする物事の解釈図式が異なっている限り、人事部門の社員による企業文化の言葉に即した施策は、開発部門のエンジニアにとって、みずからが自明とする「誠実」「敬意」「挑戦」「情熱」「責任」「向上」となんな関係のない無意味な施策と映り、一方、そのような無意味な施策に対する疑義の表明としてのエンジニアのシニカルな態度は、人事部門の社員にとって、みずからが自明とする「誠実」「敬意」「挑戦」「情熱」「責任」「向上」からの逸脱にしか映らない。つまり、両者の間に物事の解釈図式を異にすることによる意味の溝が横たわっている限り、両者の相互行為場面における実践は互いに無効化されてしまうのであり、人事部門の社員による文化的統制の試みが、開発部門のエンジニアに対して効力を発揮することはあり得ないのである。

そして、状況証拠の域を出ていないとはいえ、開発部門のエンジニアが人事部門の施策に特にシニカルな態度をとること、外部機関による職場満足度調査で開発部門だけが突出して悪い結果を示したこと、また、企業文化の言葉を基準とした「ポール」が、特に開発部門のエンジニアにとっては、職場満足度調査としてまったく機能していないらしいことから、開発部門のエンジニアが、他部門の社員が自明とする解釈図式と特に互換性の低い、独特な解釈図式を自明としていることを読み取ることができる。開発部門の現場が、

日本における X 社のなかでも、特に独特な「異文化社会」をなしていることが明らかになったのである。

X 社の日本の開発部門のエンジニアたちが、みずから進んでのめりこむように働くところには、なんらかの文化的な力が働いていると考えざるを得ないのであった。日本の X 社のなかでも開発部門が特異な文化的社会をなしており、X 社公定の企業文化を通した規範的統制が成り立ち得ないことが明らかになったことによって、エンジニアたちの自発的・没入的労働が、開発部門の現場に独特な、なんらかの文化的力学によって可能になっていることが示唆されたのである。

---

<sup>1</sup> A さんとのインタビューは、2013 年 9 月に実施された。インタビュー時間は約 2 時間 40 分である。

<sup>2</sup> 第 1 章で述べた通り、日本の開発部門は、他の部門が所属する日本法人とは分社化され米国本社の直接子会社となっている。しかし、開発部門会社と日本法人は、事実上一体となって日本における業務にあたっているのであり、文化的側面からの職場づくりや福利厚生といった業務については、日本法人の人事部門が、開発部門会社と日本法人を含めた、日本における全部門を担当しているのである。

<sup>3</sup> 英語・日本語とも、2014 年 11 月現在、X 社の Web サイトに掲載されている文言を引用した。

<sup>4</sup> 1990 年代の末期は、X 社がちょうど世界的大企業としての地位にのぼり詰めた時期であり、開発部門の現場は、常に人手不足の状態に悩まされていた。そのため、A さんや筆者がそうであったように、同業他社や派遣会社から、出向や派遣というかたちで多数のエンジニアが X 社のプロジェクトに参加していたのである。

<sup>5</sup> 日本法人と開発部門会社、それぞれの平均勤続年数は公表されていない。筆者の経験に即していうならば、開発部門の社員の勤続年数が他部門の社員に比して長いといっても、いわゆる終身雇用をイメージすることはできない。勤続 5 年で社内表彰されることから分かるように、開発部門の人員の入れ替わりは、これまで終身雇用を前提としてきたような日本企業と比較して、かなり頻繁であると考えてよい。

<sup>6</sup> X 社の現場における出来事という「主題」が語り合われるとき、A さんの意識において解釈の「地平」として抗し難く前景化してくるのは、「至高の現実」である人事部門の社員としてのレリヴァンス体系なのであった。一方、研究者としての立場から話題を切り出す筆者であったが、X 社の現場における出来事が「主題」として語り合われるやいなや、普段は後景に退いている、開発部門のエンジニアとしてのレリヴァンス体系が抗し難く前景化し、解釈図式を異にする 2 者による噛み合わない語り合いへと、A さんを巻き込んでいくことになったのであった。「主題」と「地平」、「レリヴァンス」については、アルフレッド・シュッツによる議論 (Schutz 1970a=1996) を参照のこと。

<sup>7</sup> 「知覚の衝突」をはじめとした、エスノメソドロギー的視角の萌芽がみられるガーフィンケルの短編小説『カラートラブル』の解題については、(浜 1998) を参照のこと。



## 第3章 エンジニア〈コード〉

### はじめに

X社の日本の開発部門の現場は、X社が公式に定義した企業文化による統制がおよばないところで、独特な文化的社会をなしていることが明らかになったのであった。

それでは、日本の開発部門の現場に独特な文化とは、いったいどのようなものなのだろうか。本章で取り上げるのは、草創期から現在までの長きにわたって日本の開発部門の現場で活躍し、エンジニア「スピリット」の「語り部」を称する人物とのインタビューである。元上司から元部下へ、エンジニア「スピリット」を訓話するという文脈でなされたこのインタビューにおける語りを分析していくことによって、日本の開発部門の現場に独特な掟であり、エンジニアたちの自発的・没入的を可能にしている逸脱的労働文化の規範であるようにも思われる、エンジニア〈コード〉を抽出する。

### 第1節 エンジニア「スピリット」の語り

Bさん(50代前半・男性)は、日本におけるX社の草創期からエンジニアとして活躍し、現在は、開発部門のある部署で上級管理職を務めている人物である<sup>1</sup>。

Bさんとのインタビューの契機となったのは、日本の開発部門のある部署で、ある時期に働いていたメンバーが集まる宴会の場であった。筆者は、出席者のなかでもっとも年長で、エンジニアとしての現場経験も豊富なBさんが、エンジニア「スピリット」の重要性を熱心に説くことに興味を覚えた。Bさんが説く「スピリット」は、開発部門の現場に独特な文化をまさに象徴しているように思われたのである。そして後日、エンジニア「スピリット」とはなにかをあらためて聞きたいとBさんに申し出、快諾を得たことによって、インタビューが実現することになったのである。

トランスクリプト全体を振り返ってみると、Bさんと筆者とのインタビューには2つの大きな特徴があることが分かる。1つ目の特徴は、語り手であるBさんが、約30年間にわたる職業人生を、時系列に沿って整然と語っていることである。Bさんは、かなり語り慣れた話者であることが分かる。2つ目の特徴は、語りの非対称性である。Bさんの発話のサイズは筆者の発話のサイズよりもかなり大きく、また、Bさんの発話は、しばしば、筆者の発話を遮るかたちで発せられている。Bさんと筆者は、直接的な上下関係にあったことはないが、職位のうえでは元上司と元部下の関係にある。このような両者の関係性が、語りのサ

イズや割り込みに影響を与えたと考えることができるだろう<sup>2</sup>。とはいえ、上司の権力など気にかけないのが X 社のエンジニアなのであった。元上司に元部下の発言が抑え込まれたという側面はもちろん否めないが、それよりむしろ、B さんが語るエンジニア「スピリット」が、エンジニア経験のある筆者にとってあまりにも正論に聞こえ、反論や質問すら繰り出せなかったことによって、語り手による一方的な「スピリット」の語りが展開することになったのであった。

こうして、インタビューの場における筆者自身の「構え」や語り手と聞き手の関係性にあらためて注意を払い、約 30 年間にわたる職業人生が「いかにして語られたのか」に着目してみると、そこで語られた内容は、B さんが生きてきた主観的経験の歴史である「経験としての生」（桜井 2002: 31）そのものではなく、元上司から元部下へエンジニア「スピリット」を訓話するために構築された「語りとしての生」（桜井 2002: 32）として読むべきだということが分かる<sup>3</sup>。B さんはまた、調査への同意を得るプロセスにおいて、「書かれてまずいことはなにもない」と述べている。このことも、このインタビューの場における B さんの語りが、単なる個人的経験の吐露ではない、ある種の公式な語りであることを示唆しているといえよう。

「スピリット」の訓話としての B さんの職業人生は、4 つの時期に区分して語られている。20 代、30 代、40 代、そして、現在進行形の 50 代の職業人生に対応する、「ホビイスト」「天才」「リーダー」「語り部」という 4 つの自己像を通して、元上司から元部下へ、エンジニア「スピリット」とはなにかが訓話されることになったのであった。そうして訓話された「スピリット」の語りからは、開発部門の現場に独特な掟としての、エンジニア〈コード〉が抽出されることになったのである。

## 第 2 節 「ホビイスト」としての自己

B さんとのインタビューは、どのような経緯でソフトウェア開発という仕事に携わるようになったのか、その端緒を尋ねる聞き手の質問から始まっている。そしてここから、20 代の職業人生が語られていくことになったのであった。

＊：まずその、B さんとこの業界のかかわりのところから伺っていききたいんですけど、この業界に入られたのって何年ぐらい？

B：業界に入った明確な線はないよね。80 年代は、趣味でやってる時代だったんですよ。マイコンをね。で、いわゆる、パソコンじゃなくてマイコンっていうものが出てきたのっていうのは、70 年代の、まあ、半ばくらいか後半くらい？……ちょうど大学に入った頃かな。で、もともとは電子工学科だったから、……トランジスタとか一式

買ってきて、ものをつくってっていうところが面白くなって大学入って。で、やってるうちにコンピューターってハードウェアから入っていったけれども、だんだんこう、興味がシフトしたんだな。出来上がってるコンピュータ、もしくは自分でコンピュータをつくったあとは、そのうえでソフトウェアが動かないといけないわけだし。動かしてるうちに、ソフトウェアに時間をかけるほうが多くなった。……業界入る前に、ある意味ではホビイストだったのね。……で、ホビーの延長として大学で勉強したくなって、大学で勉強してるうちに、まあ、どっぷり入った。……そこからスタートしたの。業界というよりは、コンピュータそのものはね。

Bさんは、「業界に入った明確な線はない」といい、1970年代の後半、大学時代に「ホビイスト」としてマイコンと出会い、ハードウェアからソフトウェアへと次第に興味が移っていったことを語っている。

聞き手が「業界に入った年」を尋ねているのに対し、語り手は、大学時代の趣味についてのエピソードを語っている。一見非合理的に思える応答だが、このインタビューは、元上司から元部下へ、エンジニア「スピリット」を訓話するという文脈でなされているのであった。職業人生の端緒として学生時代の趣味のエピソードが語られたのは、それが、元部下にエンジニア「スピリット」を訓話するうえで合理的だったからと考えるべきなのである。つまり、この語りは、エンジニアたるもの、職業人としての原点をテクノロジーへの趣味的興味に見出す「ホビイスト」であるべきだという、「スピリット」の訓話として聞くことができるのである。

Bさんが電子工学科の学生として過ごした1970年代の後半は、ちょうど、マイコンが市販されはじめた時期と重なっている。小型で比較的安価なマイコンは、学生でもなんとか購入することができ、狭い下宿の部屋に置くことも可能であった。Bさんは、マイコンを持っていた後輩の下宿に通ってゲームをすることからはじまって、プログラミングに熱中するようになっていったという。この後輩は、自作のプログラムを売って「お小遣い稼ぎ」もしていたといい、Bさんは、この後輩から大きな「刺激」を受けたことを語っている。

実はこの後輩は、「天才プログラマ」と呼ばれ、ベンチャービジネスを経て現在は大手ゲーム会社の社長を務めている、業界で名の知れた人物であることが明かされている。聞き手は、Bさんがこの人物から受けた「刺激」がどのようなものだったのかに興味を覚え、そのことを尋ねている。そして、ここでのBさんの応答もまた、元部下に対するエンジニア「スピリット」の訓話として聞くことができるのであった。

\*：その、〔後輩〕さんから受けたすごい刺激っていうのは、なんだろう、その、ものをつくることと…

B：あのねえ、違う違う違う。そこに PET<sup>4</sup> [=後輩が所有していたマイコンの機種名] があって、湯水のように使えたことだよ、やっぱり。

\*：大学では PET とかは使えなかったんですか？電子工学科で。

B：大学はメインフレームの時代だよ。

\*：あー、なるほど。

B：そもそも、パソコンっていうかマイコンはおもちゃで、ままごと道具だったので、大学でやるのはやっぱりプロの道具、メインフレーム。

\*：うん、うん、うん。

B：基本的には主流だったのは IBM のメインフレームと、それと、(□□□) コンパチブルな富士通・日立のメインフレームが主流だよ。だから大学では、そういうメインフレームの上でプログラミングをやって、そういうものだと思うじゃん。ところが、手に入るマイコンけれども、好き勝手に隅々までいじりまわせる、そのマイコンがあるわけじゃん。

\*：そのメインフレームにないマイコンの楽しさってのは…

B：隅々まで、隅の隅まで全部見れる。メインフレームの場合には、共有で使ってるし、壊しちゃいけないので、だから、できることは限られているよね。

ここで、後輩から受けた「刺激」として強調されているのは、ものづくりの楽しさでも、「お小遣い稼ぎ」といい表されるビジネスの才覚でもなく、後輩の下宿にあったマイコンが「好き勝手に隅々まで」「湯水のように使えた」ということである。

そして、その「刺激」は、大学にあったメインフレームを使うこととの対比を用いて効果的に説明されている。大型で高価な「プロの道具」としてのメインフレームは、当然、個人で所有することはできず共用となるため、好きなときに使うというわけにはいかない。また、壊してもいけないため、そのうえでできることは限られてくる。一方、「ままごと道具」として学生が個人でも所有することができたマイコンは、好きなときに好きなだけ使えるうえ、壊しても分解して直す過程がまた面白いといったように、どこまでも尽きることなく B さんの興味を惹きつけていったのだという。

こうして語られた「刺激」は、確かに、Bさんにとってのリアルな経験の一部だと考えることができるだろう。しかし、そのことよりもここで着目したいのは、この「刺激」のエピソードが、元部下にエンジニア「スピリット」を訓話するインタビューの場において、敢えて語られたということである。つまり、このBさんの語りは、エンジニアたるもの、単なる「ホビイスト」であることにとどまらず、テクノロジーへの興味をどこまでも尽きることなく追求すべしという、「スピリット」の訓話として聞くことができるのである。

その後、大学を卒業したBさんは、大学院に進学し、在学中に、仲間たちと小さな会社を興すことになったという。その経緯は、次のように語られている。

B：あのね、そこ〔大学時代のマイコン・プログラミングとの出会い〕が始まりで、次にやるのは、バイトを何をやったかという、マイコンショップの売り子をやった。

\*：はい、はい、はい。

B：ま、家庭教師とかもやったけれども、やっぱり、そういうホビイストが集まる場所ってというのは、何らかの、マイコン雑誌の出版社か、マイコンショップ。たむろするところってそういうところなんですよ。……基本は売り子をやったり、ま、そこでプログラム書いたり人に教えたりっていうのをやってる。……最初は売り子で入って、株価分析ソフトもつくったし、パソコン教室もやったけど、つくってるうちに、これだったら俺たちで会社つくれるじゃん。別にこの、普通ね、この時代の社会人で、パソコンショップやってる人たちって、商売はするけれども、学生よりもものは知らない人たちが多かった、意外にね。学生のホビイストのほうが、隅から隅まで知ってたから。だったら別に俺たちでやりゃあいいじゃん。俺たちが書いて売りゃあいいじゃん。

\*：売ってる人たちよりも、俺たちのほうが知ってるぞみたいな。

B：んまあ当然ね。で、実際そうなんで。それで、会社をつくった。

この起業の語りが意味するところもまた、元部下へのエンジニア「スピリット」の訓話というインタビュー全体の文脈に即して理解されるべきであろう。ここで効果的に用いられているのが、「商売」はするが「ものは知らない」「社会人」と、知識豊富な学生「ホビイスト」という対比の構図である。この語りは、エンジニアたるもの、金銭を得て生計を立てることを第一義とするのではなく、あくまでもテクノロジーへの興味を追求する「ホビイスト」であるべしという、「スピリット」の訓話として聞くことができるのである。

起業の経緯は、さらに、次のようにも語られている。

B：あのね、やっぱりね、当時の大学生の進路だと、まあ典型的なのはメインフレームのメーカーに就職すること。やっぱりエリートでいけば IBM、富士通あたりに。……コンピュータ屋さんというとその辺が花形だったのね。だったけれども、俺はあんまり入たくなくて、てか、人に使われなくなかった。で、自分で思ったものをつくって、やってるうちに、別に自分たちで食ってけるじゃんと思ったので、まあ、会社をつくった。友達と一緒に。パソコンショップに来ている友達と 4 人で会社をつくった。

ここで効果的に用いられているのは、大企業の組織の一員として働くことと、「人に使われずに」起業することの対比の構図である。この語りは、エンジニアたるもの、誰かの指示や命令によってではなく、あくまでも自分自身の「ホビイスト」としての情熱によってテクノロジーへの興味を追求すべしという、「スピリット」の訓話として聞くことができるのである。

1980 年代初頭、いまだメインフレームの時代であったとはいえ、マイコンとその後継であるパソコンの存在感は確実に高まりつつあった。B さんが仲間とともに興した会社は、起業当初から非常に好調であり、大学院生時代の年収は約 2000 万円にのぼっていたという。B さんは、当時の様子を次のように振り返っている。

B：ソフトが、2～3 人でちょっとしたものが作れる時代だったんですよ。大規模なシステムをしなくても、わりとこう、プログラムが飯より好きだよって人が何人かいれば、商売になるソフトがつくれたの。

パソコンのハードウェアもソフトウェアもまだ規模が小さく、B さんのような若いマニアたちが、特段の準備もなく少人数で、次々と起業することができた当時の様子をうかがい知ることができる。それと同時に、この語りは、エンジニアたるもの、寝食を忘れるほどの情熱をもってテクノロジーへの興味を追求すべしという、「スピリット」の訓話としても聞くことができるのである。

大学時代のマイコン・プログラミングとの出会いから起業まで、20 代の職業人生を通して語られたのは、「ホビイスト」としての自己像であった。さまざまに語り得る可能性に開かれた 20 代の職業人生を「ホビイスト」の物語として語ることによって、B さんは、組織の一員として他者からの指示や命令にしたがい、ただ生計を立てることを第一義とするのではなく、みずからの情熱をもって、寝食を忘れるほど尽きることなくテクノロジーへの興味を追求すべしという、エンジニア「スピリット」を訓話したのである。

### 第 3 節 「天才」としての自己

B さんの職業人生が最初の転機を迎えることになったのは、1980 年代末、ちょうど 30 歳を迎えようとしていた頃のことであった。起業した会社の業績は好調であったが、解散することを決め、X 社に入社することになったというのである。その理由としてまず語られているのは、起業後年数を重ねるにつれて経営者としての仕事が増え、テクノロジーへの興味を追求することから離れてしまったという、「ホビイスト」としての動機である。加えて、次のような動機が語られている。

B：[起業した会社を] 5 年間やったときに、まあ、儲かってたけれども、思ったのは、自分よりも賢い人と仕事をしたい。要は、小さい会社でやってると、同じような小さい会社いっぱいあったけど、基本みんな小山の大将。ほんとにこう、小山がさあ、そこらじゅうにあって、みんな大将なんだけど、小山の大将で、いまいちこう、満足感がないよね。自分よりも賢いやつと仕事をしたい。で、刺激が少ないから、刺激は自分でつくんなきゃいけなくなるので、やっぱり賢い人がいるとこ行こうかなと思って、X 社入った。で、X 社のアメリカに行きたいなー。アメリカに行けば、まあ、俺より賢いやついるかなあ。

＊：最初、マイコンいじりが好きで好きで会社をたてて、好きなことを仕事にしたはずが、どこでそういう…

B：いや、好きなことだけど、好きなことをはじめると、より知的刺激がほしくなっちゃうの。……マイコンショップに行って、同じ趣味の人と話すっていうのは、自分よりできるやつ、自分より知識を持ってるやつと話をして、知識を仕入れることが楽しいわけだ。……そこで知識を仕入れて、それ面白いな俺もやってみようって、常にそういう刺激があったら楽しいじゃん。

「ホビイスト」としてテクノロジーへの興味を追求すべく起業したものの、それだけでは「小山の大将」に過ぎず満足感がなかったこと、そして、X 社に入社して米国にわたり、自分よりも「賢い人」と仕事をすることによってさらなる知的刺激を得たいと考え、起業した会社をたたんで X 社に入社したことが語られている。ニッチな「ホビイスト」であることにとどまらない、新たな自己像が語られることが予見される。

この時期、X 社は、当時のコンピュータ業界における圧倒的トップ企業であった Y 社との提携関係を背景に、パソコン向けソフトウェア開発分野の雄と目される存在になっていた。B さんが入社する 2 年ほど前には、日本法人が設立されている。B さんは、起業した会社での仕事を通して日本法人の幹部と親しくなっており、数ヶ月間バックパッカーとして海外を旅行したあと、その幹部の紹介で日本法人に入社、すぐに米国本社へとわたり、

プログラミング担当の PD エンジニアとして働くことになったという。社員の採用・異動プロセスなど、まだはっきりと定まっていない時代のことであった。

続けて、グリーンビルと呼ばれる米国本社での経験が語られていく。現在は 4 万人を超える人員を抱えるグリーンビルも<sup>5</sup>、当時はまだ 3000 人規模であり、B さんは、個人向けのワードプロセッサソフトを開発する 15 人程度のチームに参加することになったという。B さんはまず、当時のグリーンビルの様子を次のように語っている。

B：もう、当時の美德っていうのは、まあ、ジョン〔＝創業者のスミス〕も完全にそうだったけれども、インテリジェントで、クリティカルで、アロガントっていうのが、多分一番、こう、当時のアロガントは美德じゃないかもしれないけれども、これが素晴らしいとされた 3 つのクライテリアだと思うんです。そういう意味では、めちゃくちゃなインテリジェントなわけ。頭がいいし、物事に対して甘くない。とにかくクリティカルに物事を見る。ほんとにディテイルまでクリティカルに妥協なくものを見る。その結果としてアロガント、尊大なわけよ。偉そうな。

＊：なるほど、それだけ見てるっていう自信があるからこそ、尊大にもなる。

B：ま、もちろんそう。おまえら馬鹿じゃねえの、こんなことも分からねえのかよっていう、これはここでこうだろっていう。

グリーンビルにわたった B さんが会えることになったのは、Y 社との提携関係の解消を目前に控え、組織の力ではなく個人の能力に信頼を置くソフトウェア開発のやり方に十分自信を深めていた X 社の文化であった。知的で、物事に妥協することなく、それゆえ尊大であること。この 3 つが、当時のグリーンビルにおける美德とされていたことが語られている。これから語られる自己物語の舞台として、並外れた個人的資質を備えた人物でなければ即座に見下され生き残ることができない職場であったという、当時のグリーンビルの様子が語られたのである。

B さんは、ワードプロセッサソフトの開発チームで約 2 年半働き、2 つのバージョンの出荷に携わったという。その間、15 人ほどいたチームメンバーのうち、「できない人たち」は次々とやめていき、B さんが参加した当初からチームに残り続けることができたのは、自分を含めた 3 人だけであったことが語られている。先の語りを考え併せるならば、この語りは、B さんがグリーンビルの現場で生き残るに値する並外れた個人的資質の持ち主であったということ、言外に述べているといえよう。

そして、グリーンビルでの経験は、次のように総括されている。



B: だから、もう、(□□□□□□) ものそのものもすごいきれいだったし、まわりじゅうに自分より頭のいい人もいたし、アメリカの生活もすごい楽しかったかな。要は、ちょうどアメリカ行く前に〔起業した〕会社やめて離婚もしたんですよ。全部吹っ切れたところでパッとアメリカに行って、すべてがバラ色。なんか、自由の国に来て、自由に生きてるぞ。で、自分の力で働いて、しかもそれが(□□□□□□) じゃなくて、できてるもののきれいさまで分かってるんだぞ。めちゃくちゃハッピーな時期だったよ。

グリーンビルでの経験は、起業した会社や家族までもも捨てて<sup>6</sup>「自由の国」アメリカにわたり、他にもない自分自身の並外れた資質によって、約 8 割の人々が脱落していくなか困難な生き残りを成し遂げた、「すべてがバラ色」の物語として語られている。このようなグリーンビルでの経験をめぐる語りは、一見、自己中心的で自己顕示的に聞こえるかもしれない。しかしここで思い出すべきは、このインタビューの場における B さんの語りが、元上司から元部下へ、エンジニア「スピリット」を訓話するという文脈でなされていることである。つまり、自己中心的で自己顕示的にも聞こえるグリーンビルでの経験をめぐる B さんの語りは、エンジニアたるもの、並外れた個人的資質をもって、他のすべてを犠牲にしてでも卓越した成果を成し遂げるべしという、「スピリット」の訓話として聞くことができるのである。

その後の語りは、1990 年代を迎えた日本の開発部門の現場を舞台に展開していく。米国で 30 歳を迎えた B さんは、PD エンジニアのリーダーとしてそのままグリーンビルに残ることも可能であったが、敢えて日本の開発部門に戻ることを選択したのだという。その理由は、次のように語られている。

B:〔個人向けの〕ワードプロセッサを日本語化するということでは、もう自信があったので、次は、〔ビジネス向けのワードプロセッサソフト〕の日本語バージョンは俺がつくれるよ。たぶん俺が一番よく知ってるし、俺じゃなきゃできないよ。で、実際そうだったし。

\*: そうか、そう…

B: だから俺にやらせろってところから。

当時、日本の開発部門では、X 社の中核製品の 1 つであるビジネス向けのワードプロセッサソフトの最初の日本語版の開発が進められていたという。B さんは、グリーンビルで個人向けワードプロセッサソフトの開発経験を積んだ自分を抜きにしてこのプロジェクトを成功させることはできないと考え、日本の開発部門に戻ることを決断したことを語ってい

る。インタビュー全体の文脈をふまえるならば、この語りも、Bさんが日本の開発部門に戻った経緯についての単なる自己顕示的な説明ではなく、エンジニアたるもの、取り替えの効かない才能をもって自分にしかできない仕事に挑むべしという、「スピリット」の訓話として聞くことができるのである。

こうして、日本の開発部門に戻ることになったBさんだが、PDエンジニアに欠員がなかったためFMエンジニアとして復帰し、ビジネス向けワードプロセッサソフトの最初の日本語版の開発プロジェクトに、途中から参加することになったという。そして、このプロジェクトのその後の展開は、次のように語られている。

B：かなり迷走してたんですよ。……で、ちょうど一段落したときに、プロジェクトをテイクオーバーして、そこから立て直したのね。……でも見たら、だめだめだったのね。だから〔ソース〕コードをざっくり書き直すところからはじめたのね。それはPDエンジニアの教育ができてなかったし、〔ソース〕コードをどう書くか知らなかったし、……そういう意味では迷走して、みんながもう出来上がってると信じてるときに入って、でまあ、やり直したくらいなんですよ。最初のバージョン。

\*：そのときBさんは、自分で〔ソースコードを〕書いたりしてたんですか？

B：PDに任せてたんだけど、〔ソース〕コード見てると、ああ、こいつら全然分かってないな、ちゃんとつくれてないし、これはやり直しが必要だなってところから、自分でコードレビューをして、PDを呼んで、レビューをしてリライトをさせて、だめなやつは全部自分で書き直してやった。でもFMエンジニアだったの。仕事は。

\*：それは越権行為だとか波風は立たなかったんですか？

B：それは立つと思うけれども、でも明らかに俺のほうができただもん。

\*：あー。

ここで語られているのは、FMエンジニアであるBさんが、PDエンジニアの仕事に口を差し挟んでソースコードの書き直しを迫り、ときにはPDエンジニアからソースコードを取り上げて自分で書き直してしまうという越権行為に出ながら、プロジェクトを立て直していったということである。「明らかに俺のほうができた」という理由で越権行為を正当化する語りは、鼻持ちならない自己顕示に聞こえるかもしれない。しかしここでも、インタビュー全体の文脈を考え併せるならば、この語りは、越権行為のエピソードを効果的に用いることによって、エンジニアたるもの、肩書よりも能力に絶対的価値を見出すべしという

「スピリット」を訓話していると考えられるのである<sup>7</sup>。

このあと、1990年代を通して、Bさんは、エンジニアからマネージャへ、さらには上級管理職へと昇進しながら、日本の開発部門でいくつかの主要なプロジェクトを率いていくことになったという。この時期、X社はベンチャーから世界的大企業へと成長し、Bさんが最初の日本語版から手掛けたビジネス向けのワードプロセッサソフトは、日本市場において強力なライバル製品との長期間の競合にさらされながら、西暦2000年を目前にして、とうとう日本における第1位のシェアを獲得するにいたったことが語られている。

並外れた個人的資質によってグリーンビルでの生き残りを果たし、さらには、グリーンビルで培った取り替えの効かない能力をもって日本の開発部門に戻り、強力なライバル製品に勝利するという大きな成功を成し遂げたこの時期の自己を、Bさんは、幼少期のあるエピソードを引き合いに出しながら、次のように言い表す。

B: あのね、自分で最初に自分が天才だと思ったのは、幼稚園くらいのときかな。おばあちゃんがさ、おまえはすごいなすごいなっていつて育てる人だったのね。……で、ある日おばあちゃんに、おばあちゃん、天才と秀才ってどう違うのっていったら、そしたらおばあちゃんが、天才っていうのは何もしなくてもできちゃう人だよ。秀才ってのは頑張って頑張って頑張ってお勉強もすごくできるやつだよっていつて。ふーん、俺は天才だっていうふうに、当時、自分で幼心に思ったのを覚えている。

Bさんは、この時期の自己を、「天才」という言葉を用いて言い表す。インタビュー全体の文脈をふまえるならば、この表現も、単なる自己顕示ではなく、元部下にエンジニア「スピリット」を効果的に訓話するために用いられたレトリックだと考えるべきであろう。Bさんは、この時期のX社が、日本における強力なライバル製品に打ち勝ったのみならず、コンピュータ業界における「革命」を成し遂げたということもふまえて「天才」という言葉を用い、エンジニアたるもの、単に優秀であることにとどまらない「天才」的といえるほどの個人的資質をもって、世界を一変させるほどの成果を成し遂げるべしという「スピリット」を訓話したのである。

1990年代、X社の急成長期とちょうど重なる、30代の職業人生を通して語られたのは、「天才」としての自己像であった。グリーンビルでの生き残りの物語や、日本に戻ってからの越権行為のエピソード、さらには、「天才」という言葉を効果的に用い、敢えて自己中心的かつ自己顕示的な自己像を語ることによって、Bさんは、並外れた取り替えの効かない個人的資質をもって、他のすべてを犠牲にしてでも自分にしかできない仕事に挑み、世界を一変させるほどの成果を成し遂げるべしという、エンジニア「スピリット」を訓話したのである。

## 第4節 「リーダー」としての自己

時系列に沿って展開する B さんの語りは、世紀の変わり目の直前、ちょうど 40 歳を迎えようとしていた頃の話にさしかかる。B さんは、この時期を職業人生における最大の転機と位置づけ、当時の状況を次のように語りはじめたのである。

B：30 代の頃って、1 日 4 時間も寝れば、10 年間は生きていけたんですよ。5 時間、今日は 5 時間寝れるよ、ラッキーみたいな、そういうのを 10 年くらい続けて。でねえ、ちょうど 40 手前の頃かなあ。あの一、単純にね、夏バテしただけだと思うんだけど、もうね、下痢して止まらなくてね、病院に行ったのね。普通そんなのさ、一晚経てば治るのに、それが治なくて。そんときにほんとにね、自分がね、弱々しくなった。単に下痢しただけで病院行くんかいと思ったけど、といってほんとに何日も行って。で思ったのが、ちょっと体辛いなってというのが 1 つと、……39〔歳〕くらいのときかな、98 年だから、ちょうど 98 年だけど、まあ、あの一、〔ライバル企業〕のシェアを抜いてトップに出たので、まあちょっと、ここまででいいかな感があったの。

加齢による体力的な変化を思い知る出来事を経験したこと、また、長年手がけてきたビジネス向けワードプロセッサソフトが日本市場で第 1 位のシェアを獲得し、達成感とともに大きな節目の感覚を覚えていたことが語られている。「ここまででいいかな」という自己の限界を設定するような語りは、テクノロジーへの興味をどこまでも追求する「ホビイスト」としての自己像とは相容れないものであり、ここで、B さんの語りは変化を見せているようにも思われる。

続けて語られているのは、B さんが「はじめての失敗」と呼ぶ経験である。ちょうどこの時期、PDA と呼ばれるモバイル機器が世界的に普及しはじめたことを受けて、X 社は、モバイル機器向け OS の開発という新たな事業に乗り出すことになったという。それまでの仕事に節目の感覚を覚えていた B さんは、日本の開発部門におけるこの新事業の責任者に異動し、プロジェクトを率いていくことになったが、B さん自身、モバイル機器向け OS という新たな分野の技術には明るくなく、部下たちの顔ぶれも一変したという状況のなか、このプロジェクトは、目立った成果を上げることなく 1 年間で解散になってしまったことが語られている。この「はじめての失敗」の語りは、卓越した能力によって「革命」的成果を成し遂げる「天才」としての自己像とは相容れないものであり、やはりここで、B さんの語りは明らかな変化を見せていることが分かるのである。

西暦 2000 年前後の時期が、業界や X 社にとって大きな分水嶺であったことは第 1 章で述べた通りである。さらに B さん個人にとっては、体力的な衰えを自覚する年齢を迎えたことや、仕事の内容や環境が一変するという出来事が重なったのである。B さんにとってこの時期は、急成長期を駆け抜けてきた達成感と虚脱感のなか、自分自身から身近なチーム、X

社、業界にいたるまで、すべてが劇的に変化するという未曾有の混乱の時期として経験されたに違いない。これまでの語りとは相容れない、弱さや限界、失敗の経験が際立つこの時期の語りは、当時の体験の強烈さを背景として「語りとしての生」がほころびを見せ、それに隠蔽されてきた「経験としての生」の一端が漏れ出るように語られている部分だと考えることができるのである。

この一大転機に際し、草創期から活躍してきたエンジニアたちのなかには、莫大なストックオプションの行使益を得て働くことから引退していく者も多かった。むしろ、そうしなかった B さんの選択のほうが不思議にも思えるのであり、そのことを尋ねる聞き手の質問を契機として、インタビューはさらなる展開を見せていく。

＊：その頃、ストックオプションとかを行使してやめていかれる方、たくさんいらしたんですよ、私のまわりに。そういう転機でもあったんですよ<sup>8</sup>。

B：そうね。2000 年がインターネットバブルがはじけるときだったので、2000 年の 3 月に、X 社の〔独占禁止法に関する訴訟の〕判決が出て〔X 社の〕株がポーンと落ちたので、ちょうどその直前くらいにやめてく人たちがいて、まあ、彼らはラッキーで儲かったと思うんだけど、まあ、そういう時期でもあった。

＊：そこでもう、60〔歳〕まで働いた感もありながら、まだ残って仕事をしていこうっていう…〔決断をしたのは、どうしてか〕

B：うん、だからあの、モバイルデバイスをやりたかったんだよ。

＊：あー、そこでまた新しい興味をひくものがあつた。

B：面目そうじゃん、そういう PDA ってさ。……これ〔＝手元の携帯電話〕よりもうちょっと大きいけどさ、持ちゃ面白いじゃん、やっぱりさ。

ストックオプションの行使益を守るかのように引退していった人々を「ラッキー」と称する語りは、莫大な金銭的利益が単なる偶然で彼らに転がり込んだのであり、エンジニアとしての実力に裏打ちされていないことを言外にほのめかしているといえよう。そして、B さん自身が働き続けることを選択した動機として語られているのが、モバイル機器という新たなテクノロジーへの興味の追求である。「語りとしての生」が思わずほころびを見せるほどの転機に際し、B さんが X 社の現場に残り続ける決断をしたところには、ひとことでは言い尽すことのできない経験があつたはずである。しかし、元部下にエンジニア「スピリット」を訓話するというこのインタビューの場で語られるべきは、金銭的利益ではなく

テクノロジーへの興味をどこまでも追求する「ホビイスト」としての動機だったのである。こうして、一旦ほころびを見せた「ホビイスト」としての自己像は、元通りに修復されていく。

また、「はじめての失敗」と位置づけられた経験は、次のように語り直されている。

B: まあ、基本的にそのときを含めて、あんま痛い目に遭ったことないだよ。だから俺は失敗に弱いのかかもしれないけど、したことないから、よく分かんない。結局まあ、グリーンビルの人たちが、まあ、ある意味阿呆だったんだけれども、阿呆でもオーソリティーだけはあるから、もうずーっとぶつかってて、振り回されて、……でも結果が出なかったの、自分にとっては失敗だよ。……唯一できたのは、……日本語バージョンのプロジェクトの火を消さなかったことくらいかな。……そもそもモバイルデバイスは〔米国企業の〕X社よりも〔日本の他社製品が〕2〜3年時代の先をいったので、X社がつくったものを日本で売ったって売れるわけがなかった。そこの気づきを〔米国本社に〕得てもらおうと思ってギャップを埋めようとしたけど、まあ結局無理で、……まあそれでも火は消さないように、最後まで守ったってのが唯一のアコンプリッシュメントで、1年くらいでやめた。まあ、実際には首を切られたに近いかな。あいつはもういうこと聞かないからやめさせろ的な感じだったと思う。面と向かってそうはいわれなかったけれども。

「はじめての失敗」の経験は、グリーンビルとの衝突によって責任者の立場を追われながらも、日本語版の開発をなんとか継続させることに成功した経験として語り直され、「失敗」としての輪郭は当初よりも不明瞭になっている。また、他者を「阿呆」と呼んで失敗の原因を帰することは、自己中心的で尊大な物言いであるように思えるが、それは、モバイル機器関連のテクノロジーについて、グリーンビルよりも「インテリジェント」で「クリティカル」なことを自負するゆえの尊大さなのであった。重要なのは、このインタビューの場におけるBさんの語りが、Bさんの個人的経験や感情の吐露なのではなく、元部下にエンジニア「スピリット」を訓話するという文脈でなされていることである。一旦ほころびをみせた「天才」としての自己像は、ここで修復される必要があったのである。

その後、Bさんは、以前と担当する製品は異なるものの、元いたビジネスアプリケーション開発の部署に上級管理職として復帰することになったという。そして、「はじめての失敗」の経験をふまえ、Bさん自身がある態度をとることによって、今度は、プロジェクトを成功に導いていったことが語られている。

B: で、そこでまた、ひとりぼつんと、……全然エクスペリエーズのないチームにぼんと入ったわけだよ。……でもそれは、前〔＝はじめての失敗〕の経験は役立った。結局、隅々まで知ってるプロジェクトじゃなくて、マネージャとして入ったときには、

チームをどうつくっていくか。チームのひとりひとりの能力を理解して活かすにはどうしたらいいかっていうことをピックアップする。……だからまあ、〔モバイル機器向け OS 開発プロジェクト〕のときはうまくいかなかったけれども、〔新たに担当することになった〕チームってのは面白いチームになった。ある意味そこでは、……俺よく分かんないから任せるよっていう態度がとれるようになっていた。自分的にね。

プロジェクトを成功に導くことになったのは、部下に「任せる」態度であったという。とはいえ、部下に「任せる」ことは、完全な放任を意味するわけではない。

＊：逆にこう部下から見ると、こう、なんだろうなあ、なにもしないようでも、Bさんのなかでは、なにか上司としてのアクションを起こしてるわけじゃないですか。

B：まあ、チェックは入れてるね。ものをどっかで決めてくれるのはいいんだけど、ちゃんとロジカルに考えて説明できるようにやってるかどうかってのは、クリティカルに見ることはできる。インテリジェントでクリティカルであることの必要性ってのはそこで出てくるんだけど、別にアウトプットを見るだけで、クリティカルに質問するだけで、そいつの実力ってのは判断できるのね。……え、そこはどうなってるの？ どうなってるの？……えー、面白いね、で、それどうなるのって聞くと、相手はどこかで説明できなくなる。でも、自分の好奇心を満たすまで俺は聞き続ける。で、相手が答えられないってことは、おまえら自分がやってるものに俺よりも好奇心もってないのかよ！ ってインディケーターではある。本人は辛いけどね。

部下に「任せる」こととは、自分自身が「ホビイスト」「天才」であることから降りるものの、部下が「ホビイスト」「天才」であることを確認することによって、マネージャとしてチーム作業の達成を担保することとして説明されている。チーム全体の成果に責任を負うマネージャとしてチェックすべき「アウトプット」は、部下のエンジニアの技術的な成果そのものや、チームメイトどうしの協力体制といったことではなく、マネージャからの際限のない説明の要求にどこまでも知的に答えることを可能にする、エンジニアひとりひとりの旺盛な好奇心と妥協のなさだというのである。

そして、西暦 2000 年前後、未曾有の転機からはじまった 40 代の職業人生は、次のように総括されている。

B：すごい転機だったよ。体的にも無理ができないなつてのを思い知らされて、自分がなにからなにまでやるんじゃないかって、チームとして力を発揮するにはどうしたらいいんだろうっていうのを考える。ほんとに、リーダーシップとは何かってのを考えはじ

めたのが 40 で。40 代はね、だから 30 代とは違って、リーダーシップとか、チームのリーダーってどういうふうにするのっていうものに、はじめてこう、真剣に考えた。

40 代の職業人生を通して語られたのは、「リーダー」としての自己像であった。「ホビイスト」「天才」としての自己像が一旦ほころびを見せ、修復されていくという語りのゆらぎの過程からは、ここまでの語りが、B さんの主観的経験そのものの表出なのではなく、元部下にエンジニア「スピリット」を訓話するというインタビュー全体の文脈に即して構築された「語りとしての生」であることがあらためて確認できたといえよう。そして、自分自身が「ホビイスト」「天才」であることから降りながらも、部下が「ホビイスト」「天才」であることの確認・担保を「リーダーシップ」として語ることによって、B さんは、「ホビイスト」「天才」としての自己像を通して訓話してきた「スピリット」が、B さんただひとりにとっての個人的信条なのではなく、日本の開発部門のエンジニアがこの現場で評価され生き残っていくためにしたかわねばならない掟であることを訓話したのである。

## 第 5 節 「語り部」としての自己

最後に語られているのは、2010 年代、50 代を迎えた現在進行形の自己である。B さんは、ちょうど 50 歳を迎えた数年前を直近の転機と位置づけ、今現在、40 代の頃とは異なる新たな目標に取り組んでいることを語っている。

B：30 代は、自分がやってる製品が一番になって成功することがプライオリティだったから、それはもうやったぞ。で、40 代は、いかにその、リーダーになってチームを育てるか。40 代の目標は達成できたけれども、サステイナブルなチームはできなかったもので、50 代になると、やっぱり、自分が今までもってきたものを伝えて、組織に残してってなんぼ、育ててなんぼっていうふうに、こう、考え方が変わってくる。それはだから、完全に 30、40、50 で、10 年きざみで自分なりの目標だよな。

B さんが今現在取り組んでいる目標とは、「サステイナブル（継続可能）」なチームをつくることであるという。B さんがなぜこの目標を 50 代の課題として掲げるのかは、直近の転機についての語りを聞くことで理解可能になる。数年前、米国本社が主導して大規模な組織改編が行われ、B さんは、ビジネスアプリケーション開発の部署を離れ、他の部署の上級管理職に異動することになったという。その途端、ビジネスアプリケーション開発の部署で率いていたいくつかのチームは解体のうえ再編成されることになり、転職や異動という道を選ぶ部下も多く、B さんがこれまで育ててきたいくつかのプロジェクトの火が消えることになってしまったというのである。



続くやりとりを通して、「サステイナブル」なチームをつくるという現在の目標が、なにを意味するのかが明確化されていく。

＊：でもその、Bさんがおっしゃるサステイナブルって、どういうことなんだろうな。組織っていうのは変化していくものだし。

B：いや別に、組織は変化していいんだよ。

＊：サステイナブルってどういう意味…

B：たとえば、そのチームが、同じような価値観をもつものを出していったらすごいじゃん。……〔以前率いていたチームの部下たちは〕まあ、みんな勝手なやつらが多いってのもあるんだけど、そういうところを実力がないとか、そういうかたちで、まあ、やめていった人たちもいるし、まあ、実力が発揮できなくてね。そういうのがあるね。……結局ね、思ったのが、それを支援するマネージャがいないと続かない組織だったんだね。俺はそういう意味ではバッファになったと思うし、それを推奨して、チームのエバンジェリストになってマーケティングをやったけれども、それをやめた瞬間に、こいつらなんだっていう感じなわけですよ。

「サステイナブル」なチームをつくることとは、チームの組織構造を維持することではなく、価値観を維持することとして説明されている。ビジネスアプリケーション開発の部署では、Bさんがマネージャとしてチームの価値観の維持を支援していたからこそチームが存続していたのであり、Bさんが異動してその支援がなくなった途端に、部下のエンジニアたちは「実力」を発揮することができなくなり、チームは崩壊、プロジェクトの火が消えることになってしまったのだという見解が述べられている。

部下のエンジニアたちに「実力」を発揮させ、チームの存続を可能にする価値観がいかなるものかは、以前に率いていたチームや現在率いているチームの部下たち、特に、若い世代のエンジニアに対してBさんが呈する苦言のなかに読み取ることができる。

B：彼らには趣味の延長っていう考え方はないよね。最近、チームで雇うのも、日本人をあまり雇わない。中国人すごいいい。普通に平等に評価して選ぶと、みんな中国人。彼らのそういう精神ですごいいいし、優秀だし、まあ、プログラムも書けるし、最近そうね、全然日本人もうだめじゃん。

＊：うーん、うんうん。

B：見てて歯がゆいし、雇う気にもならないやつは多い。完全に負けてんだもん。そこまでハングリーでないのかな。……まあ、さっきのそうね、就職口って考え方しかないね。

「ハングリー」な「中国人」と「就職口」という考え方しかない「日本人」という対比を用いて効果的に強調されているのは、「趣味の延長」という言葉で言い表される「ホビイスト」としてのスピリットの重要性である。単に生計を立てることを第一義とせず、テクノロジーへの興味をどこまでも追求することに価値を置く「ホビイスト」としての「スピリット」こそが、部下のエンジニアに「実力」を発揮させ、チームの存続を可能にする価値観だというわけである。

Bさんの苦言はさらに続く。

B：俺はすげえだろって思わせて、おおっていわせて、気分いいじゃんそのほうが。一番になるのも同じだよ。一番になって、俺こんな一番になったよってさ。すごいじゃんつって、まわりからも、おーやるなっていわれたいじゃん。スターになりたいじゃん。て思わねえのかよおまえら。それがスピリットなんだけど。

\*：あー、多分…

B：分かってねえなおまえらっていう。

ここで、尊大にも聞こえる口調で強調されているのは、「一番になる」という言葉で言い表される、「天才」としての「スピリット」の重要性である。取り替え可能な組織の一員であることに満足せず、自分にしかできない仕事に挑み、革命的な成果を成し遂げることに価値を置く「天才」としての「スピリット」こそが、部下のエンジニアに「実力」を発揮させ、チームの存続を可能にする価値観なのだというわけである。

「サステイナブル」なチームをつくるというBさんの50代の目標は、ここではっきりとした像を結んでいる。部下の「スピリット」の維持を支援する「リーダーシップ」がなくなったとしても、部下が「実力」を発揮し続け、プロジェクトの火が消えることのないよう、「ホビイスト」「天才」としてのエンジニア「スピリット」の浸透を図ることが、50代の目標の具体的内容だというわけである。

こうして、約30年間にわたる職業人生をひと通り語り終えたのち、Bさんは、インタビュー全体を振り返って、次のように語っている。

B：まあ、思い出話するのは面白いよ。

\*：ありがとうございます。

B：語り部ですから。

Bさんは、このインタビュー全体を包括する現在進行形の自己を、「語り部」という言葉を用いて言い表す。この言葉遣いからは、ここまで4つの自己像を通して語られてきた、日本の開発部門におけるエンジニアたちの掟としての「スピリット」が、単なる掟なのではなく、「語り部」によって言い伝えられるべき、神話や伝説といえるほどの自明性を帯びた掟であることを読み取ることができるのである。

一方で、Bさんが自身を「語り部」と称し、宴会の場やインタビューの場において、エンジニア「スピリット」を積極的に言い伝えようとすることは、エンジニア「スピリット」がすでに掟としての自明性を失いはじめている証と考えることもできる。この点については、第3部においてあらためて検討することとしたい。

## 第6節 日本の開発部門の現場における自明の掟

「ホビイスト」「天才」「リーダー」「語り部」という4つの自己像を通して訓話されたのは、組織の一員として他者からの指示や命令にしたがい、ただ生計を立てることを第一義とするのではなく、みずからの情熱をもって、寝食を忘れるほど尽きることなくテクノロジーへの興味を追求すること、また、並外れた取り替えの効かない個人的資質をもって、他のすべてを犠牲にしてでも自分にしかできない仕事に挑み、世界を一変させるほどの成果を成し遂げることに価値を置く、日本の開発部門の現場における自明の掟としてのエンジニア「スピリット」であった。

宴会の場において、エンジニアとしての筆者が、Bさんの「スピリット」の語りを日本の開発部門に独特の文化を象徴する語りとして聞いていたこと、また、当のBさんが、「スピリット」を語る自身を「語り部」と称していること、そしてなによりも、エンジニアたちが、上司から指示命令されたからでも、金銭的動機からでもなく、テクノロジーへの「愛着」や「思い入れ」を語りながら、「8割」の出来で満足することなくどこまでものめりこむように働いていることから、Bさんが語るエンジニア「スピリット」が、確かに日本の開発部門の現場で自明とされている掟であるように思われるのである。

インタビュー調査の過程で収集されたエンジニアたちの語りや、筆者自身のエンジニアとしての経験をふまえるならば、日本の開発部門の現場における自明の掟としてのエンジニア「スピリット」は、6つの格言のかたちで言い表すことができる。

1) できないといわない

どんなに困難な仕事であれ、比類なき情熱と才能によって成し遂げるのがこの現場のエンジニアなのであり、みずから「できない」ということは無能の証だとみなされる。

## 2) 命じられ／教えられなくとも結果を出す

他者からの命令や指示にしたがうのではなく、みずからの情熱に突き動かされて仕事を成し遂げるのがこの現場のエンジニアなのであり、他者の協力を乞うことは恥とみなされ、他者への協力を申し出ることは失礼とみなされる。

## 3) 技術を愛し、イノベーションに興奮せよ

他のすべてを犠牲にしても、テクノロジーへの興味を追求することに情熱を傾けるのがこの現場のエンジニアなのであり、たとえば PD エンジニアであれば、自宅や通勤電車のなかを含めて、「24 時間」プログラムを書くといったふるまいが称揚される。

## 4) 取り替えのきかない存在であれ

取り替えの効かない能力をもって自分にしかできない仕事に挑むのがこの現場の「エンジニア」なのであり、組織の歯車として管理者の指示通りに動く実行者という意味での「プログラマ」は軽蔑されている。

## 5) 政治的でなく技術的であれ

組織目標の達成や「出世」を追求するのではなく、あくまでもみずからのテクノロジーへの興味を追求するのがこの現場のエンジニアなのであり、組織目標の達成や「出世」に強い興味があるとみなされた者は、「技術者」とは呼べない「政治屋」として忌み嫌われる。

## 6) 自分の力で世界を変えてゆけ

みずからの卓越した能力をもって、単なる成果にとどまらない「革命的」な成果を成し遂げてこそこの現場のエンジニアなのであり、勤務評定ミーティングにおける 5 段階評価の「3」は、現状維持ではなく、次はないかもしれない危険信号としての停滞とみなされる。

これら、X 社の日本の開発部門の現場で自明とされている掟の格言を、ウィーダーに倣って、エンジニア〈コード〉と呼ぶことにしよう。エンジニア〈コード〉は、どんなに困難な仕事であれ、その達成をエンジニア個人の情熱と能力に帰することによって、エンジニアひとりひとりの自己のうちに際限なく仕事を抱え込ませていく、逸脱的労働文化の規範であるようにも思われるのである。

古典的な社会学において、企業に雇用された専門職は、所属企業ではなく専門職社会を準拠集団 (Merton 1957=1961) とし、所属企業の文化ではなく専門職社会の文化を内面化してふるまうと説明されてきた<sup>9</sup>。X 社の日本の開発部門のエンジニアたちは、X 社が公式

に定義する文化的規範によって統制されているわけではないが、エンジニア社会に独特な規範としてのエンジニア〈コード〉を内面化し、それに随順した結果として、みずから進んでのめりこむように働いているようにも見えるのである。

---

<sup>1</sup> B さんとのインタビューは、2012 年 8 月に実施された。インタビュー時間は、約 3 時間である。

<sup>2</sup> 語りのサイズとインタビューの相互性・権力性については、(桜井 2002: 139) を参照のこと。

<sup>3</sup> 講演やインタビューなどで口述された生を指す「語りとしての生」、語り手にとってのイメージ・感覚・感情などをともなう記憶の在庫に送り込まれた経験のことを指す「経験としての生」、これに、第三者にも観察可能な外的行動の経験としての「生活としての生」を加えた「生の三様態」は、エドワード・ブルナーの定義によるものである (Bruner 1984)。なお、桜井は、これらの区分があくまでも便宜的なものであり、人々がこれらの総体としてのひとつの生を生きていることを忘れてはならないという (桜井 2002: 33)。

<sup>4</sup> PET (ペット) とは、米国コモドル社によって製造され、「世界初のオールインワン型コンピュータ」として、1977 年に発売されたマイクロコンピュータである。高性能且つ低価格であり、学生にも比較的入手しやすかったものと思われる。



(Commodore PET: Computer History Museum Web サイトより  
<http://www.computerhistory.org/collections/catalog/102626724>)

<sup>5</sup> 2014 年 7 月現在、X 社の Web サイトに掲載されている情報による。

<sup>6</sup> インタビューの終盤、雑談に近い語り合いが展開されているとき、B さんは、家族についての情報を断片的に語っている。B さんは、ちょうど第 1 子が誕生した前後の時期に妻と離婚、起業した会社を解散して X 社に入社しグリーンビルにわたったこと、そして、日本の開発部門の現場に復帰した前後の時期に元の妻と再婚、第 2 子をもうけ、現在にいたることを語っている。子供が小さい頃は妻と協力して幼稚園の送り迎えをしていたという語りや、中学生・高校生と成長してからは、父親としてなにができるかを考え、積極的に海外での経験を積ませるようにしているといった語りからは、B さんの個人的人生が、家族をないがしろにし、仕事だけで埋め尽くされていたわけではないことが分かる。家族や寝食を含めたすべてを犠牲にし、エンジニアとしての情熱と興味、卓越性を追求してきた自己像を語るこのインタビューの場における語りは、やはり、B さんの個人的人生そのものの表

---

出なのではなく、元部下にエンジニア「スピリット」を訓話するという文脈において構築された「語りとしての生」であることが確認できるのである。

<sup>7</sup> Bさんは、この越権行為についてのエピソードを語り終えたあと、「まあ、かなりきれいにいってるけどね。リアリティよりもね」というひとことをこぼしている。他のベテランエンジニアによると、このとき、Bさんに反発してやめていくPDエンジニアが続出するなど、実際にはかなりの「波風」が立つことになったようである。「明らかに俺のほうができた」ことで、越権行為への批判などものともせずプロジェクトを立て直していったという語りは、事実というよりも、やはり、エンジニア「スピリット」を効果的に訓話するために、敢えて自己顕示的に語られたエピソードであることが確認できるのである。

<sup>8</sup> 筆者が、協力企業からの出向というかたちではじめてX社の現場に参加したのは、1999年4月のことであった。当時同じチームにいたベテランのエンジニアは、それから暫くのちにエンジニアとして働くことから引退、キャンプ場経営に転身し、その年の高額納税者一覧に名前が載ることになったのであった。また、引退できるほどの利益にはならずとも、独禁法をめぐる裁判の判決が下る前にストックオプションを行使したエンジニアも多く、利益を得たX社の社員に対して一斉に税務調査が入ったことも記憶している。西暦2000年前後のストックオプションをめぐる一連の出来事は、X社の右肩上がりの成長期が終わりを告げ、成熟期へと入っていく、まさに節目を実感させる出来事となったのである。

<sup>9</sup> このような観点からの専門職研究のルーツとなっているのが、グールドナーによる研究（Gouldner 1957, 1958）である。当初は、二律背反する同次元上の両極とみなされていた、所属企業への準拠と専門職集団への準拠であるが、その後は、併存し得る独立した次元とみなす見解が支配的になっている（Hall 1976; 藤田 1991）。このような観点が、「OA化」時代のソフトウェア産業の労働をめぐる研究において盛んに援用されていたことは、序章にてすでに述べた通りである。

## 第 2 部 個々人に固有の自律的実践の 没入的労働への転化

## 第4章 〈コード〉の能動的な発見と洗練

### はじめに

日本の開発部門の現場で働くエンジニアたちは、どんなに困難な仕事であれその達成を個人の情熱と能力に帰する、逸脱的労働文化の規範としてのエンジニア〈コード〉を内面化することによって、みずから進んでのめりこむように働いているようにも見えるのであった。

だとすれば、日本の開発部門の現場に参加したエンジニアたちは、日常的な相互行為の過程においてエンジニア〈コード〉を押しつけられ、それを内面化することによって、ふるまいを支配されるようになるのだろうか。本章では、入社当初からの経験を振り返り、この現場の人々の働き方に抵抗しながらも「染まって」しまったと語るある若手エンジニアとのインタビューを取り上げ、X社の日本の開発部門の現場に参加したエンジニアが、実際のところ、どのようにして、エンジニア〈コード〉を自明の掟とする独特な文化的社会の一員となっていくのかを明らかにする。

### 第1節 ある若手エンジニアの閉塞感の語り

本章で取り上げるのは、新卒で入社して6年目、30歳を迎えたばかりの若手エンジニア、Cさん（男性）とのインタビューである<sup>1</sup>。入社6年目という、一般的には若手とはいえないのかもしれないが、中途採用を主とし、毎年新卒を採用しているわけではない日本の開発部門の現場において、Cさんは、チームのなかでも下から1番目か2番目に経験が浅い若手世代に位置しているのである<sup>2</sup>。父親の仕事の都合で子供の頃から海外での暮らしが長く、米国の大学に進学し、卒業することになったCさんは、2000年代の半ばに日本の開発部門が米国で開催した就職説明会に参加し、所定の手続きを経て、PTエンジニアとして採用されたのであった。

Cさんと筆者とは、かつて近隣のチームで働いていた顔見知りの後輩と先輩という関係にある。Cさんにインタビューを申し込んだのは、Cさんがまだ新入社員だった頃の強い印象が残っていたからである。数年ぶりの新卒採用エンジニアとして入社してきたCさんは、筆者にしてみればごく日常的であたりまえに思えるこの現場の人々の働き方を批判し、なにかにつけて反発を表明するという際立った態度を示していたのであった。当時の経験がどのようなものだったのか、また、入社から数年が経った今、なにを思うのかを聞いてみ



たいと考え、インタビューを申し込んだのである。

筆者が退職して以来、久しぶりの対面の機会となったインタビューの場において、Cさんは、相変わらずこの現場の人々の働き方を批判し、次のように述べている。

C：危険危険、だって意味分かんないから。僕、体壊しちゃうだけで。確か、宮地さん〔＝筆者〕にもいわれた記憶あるんですよ。1回、死に物狂いでやってみなって。

ここで批判されているのは、自己破壊的ともいえるほど没入的な日本の開発部門のエンジニアたちの働き方と、そのような働き方を教え諭す、筆者を含めた先輩たちの言葉である。

その一方で、Cさんは、入社から数年が経った今、この現場の人々の働き方について、批判や反発とはまた異なる感覚を覚えていることを語るのである。

＊：こう、だんだん年を経るにつれて、Cさん自身がさ、職場のカラーに染まってきちゃったっていう感覚はある？それとも、うまく距離をとれてる？

C：あー、染まったかもしれないですね。

＊：どんなところで感じる？

C：ある意味、割り切っちゃってる。しょうがないじゃん、いっても無駄だし。そういう感覚は、やっぱりありますね。それいっても、まだ反論してるほうだと思うんですよ。あの、いつも悪いくじを引きまくっている。

Cさんが語ったのは、この現場で働く人々の働き方をいくら批判したところで無駄であり、結局、自分自身もそのような働き方に「染まって」しまったかもしれないという、ある種の閉塞感であった。

日本の開発部門で働くエンジニアたちが、自己破壊的ともいえるほど没入的に働いていること、新人のCさんがそのような働き方を教え諭す言葉を先輩たちから投げかけられてきたこと、そして、そのような働き方に抵抗しつつも「染まって」しまったという語りを鑑みるならば、Cさんの閉塞感は、先輩たちとの相互行為の過程を通して逸脱的労働文化の規範としてのエンジニア〈コード〉を押しつけられ、ときにそこから距離をとる程度の自由はあっても、結局はそれを内面化させられた結果として解釈できるように思われる。ところが、筆者を含めた〈コード〉をよく知る者にとって、一見自明であるように思われるそのような解釈を自己言及的に反省し、当人の経験の流れに即して語りを解説していくことによって、Cさんが語る閉塞感は、文化的規範としての〈コード〉の内面化とは異なる経

験として理解可能になるのである。

## 第2節 入社当初の戸惑いの経験

Cさんが入社後すぐに配属されたのは、あるビジネスアプリケーションのアドオンソフトウェアを開発する小規模なチームであった。PT エンジニアは3人、Cさん以外の2人は、社歴10年以上のベテラン寺田氏（仮名）と、Cさんと同年代で数か月前に他社から転職してきたばかりの小島氏（仮名）という構成であった。ベテラン1人と転職してきたばかりの若手1人、新卒の新人CさんというPTグループの構成上、このチームのテスト・開発作業は一旦寺田氏のもとに集約され、そこから、Cさんと小島氏に割り振られることになっていたという。3人の肩書はいずれも同じPTエンジニアであったが、Cさんは、寺田氏がCさんへの仕事の差配から教育までを一手に握る「事実上の上司」であったと回想している。

聞き手は、Cさんがよく口にする「滅私奉公」という言葉をキーワードに、この現場の「危険」な働き方にはじめて出会うことになった入社当初の経験を聞き出そうと試みている。

＊：フレッシュなCさんが感じていた滅私奉公って、実はすごい大事かもしれない、具体的に、滅私奉公っていったときにね、どういう働き方に対して、そういうふうに感じてた？

C：あー。基本的に、反論をさせてもらえない。要するに、自分がこう思って、それは違うでしょって言うようなことは、いや、そういうことをいわずにとにかくっていう。論理がなくて、その、やることの内容だけをいわれたり。あとは、やっている意味がほんとにあるのかっていう、なんだろう、疑問を解き払う前に、これをやりなさい、とにかくやれっていうようなことは、ありましたね。

入社当初、Cさんが日々直接的にかかわり合うことになったのは、「事実上の上司」寺田氏であった。Cさんからの質問や反論を、寺田氏がまったく取り合おうとせず、「とにかくやれ」という言葉しか返ってこなかったことが語られている。Cさんは、入社当初の日々が寺田氏との「闘い」の日々であったと回想し、ここから、その「闘い」の物語が語られていくことになったのであった。

寺田氏との「闘い」の端緒としてまず語られているのは、次のような出来事である。

C：バグ上げろ。入ってきて次の日に、バグをとにかく上げろ。バグってなに？って言うところから入るんで、……とにかく入れろってのは意味分かんないじゃないですか。というのがバグか、というのがバグじゃないのか判断できないうちに入れろって

いわれても、なに？……マニュアルなりトレーニングプログラムがないうちに、とにかくやれ。先になにかしらちょっとしたトレーニングがあつて、はじめてできることじゃないですか。なにもしないでできる、普通はあり得ない。

入社の日、製品をテストしバグを発見する PT エンジニアの仕事を開始するにあたって、寺田氏から受けた指示は、「とにかくバグを上げろ」のただひとつのことであつたことが語られている。C さんが「普通はあり得ない」というように、まったく経験のない新卒の新人に対し、なんらかの研修を施したり業務マニュアルを示したりすることなく、ただ不具合を発見しろということは、驚くべき理不尽な指示であるように思われる。しかしここは、“命じられ／教えられなくとも結果を出す”という〈コード〉が自明の掟とされている現場なのであつた。たとえ新卒の新人であっても、上司や先輩からの指示や教示を期待せず、自力で調べて学び、任された仕事を成し遂げるのがこの現場の流儀なのである。〈コード〉をすでによく知っている者にとって、この寺田氏の指示は、理不尽であるどころか、新人に対するきわめて妥当な教育的指導に映るのである。

さらに C さんは、それから暫くのちに、ある経験をしたことを語っている。

C：寺田さんより毎日早く帰ってたら、「俺より遅く来て早く帰るってなに？」〔と寺田氏がいった〕。ちょっとちょっと、違うでしょ。あなたがただ単に遅いからでしょ。早く来て遅くまでいるのは、あなたの自由。……「なに考えてんの？」ってフレーズから入って、「俺より遅く来て早く帰る」。意味分かんない。

入社から間もないある日、帰宅しようとしていた C さんは、「俺より遅く来て早く帰るってなに？」という言葉が寺田氏から投げかけられたのだという。就業規則上問題ない時間であり、特に急ぎの仕事を抱えているわけでもなかった。この寺田氏のふるまいも、「普通はあり得ない」嫌がらせのように思えるかもしれない。しかしここは、“技術を愛し、イノベーションに興奮せよ”という〈コード〉が自明の掟とされている現場である。毎日、標準労働時間を満した程度で帰宅する C さんのふるまいは、寺田氏にとって、「ホビイスト」としての情熱に欠けるふるまいと映ったに違いない。〈コード〉をすでによく知っている者にとって、この寺田氏の言葉は、嫌がらせであるどころか、新人に対する筋の通った教育的指導に聞こえるのである。

こうしてみると、寺田氏との「闘い」の端緒として語られた出来事は、寺田氏との相互行為場面において、C さんがこの現場の自明の掟であるエンジニア〈コード〉を押しつけられ、それに反発を覚えた経験として解釈できるように思われる。しかしここで、C さんが、ここまでの出来事を、あくまでも「意味の分からない」経験として語っていることに着目する必要がある。筆者を含め、エンジニア〈コード〉をすでによく知っている者にとって疑いなく自明な解釈を敢えて疑い、C さん本人の経験の流れにあくまでも定位して語りを解

読していくことによって、寺田氏との「闘い」の端緒として語られた出来事は、当初の解釈とは別様の経験として理解可能になるのである。

まず、入社の日、「とにかくバグを上げろ」という寺田氏の言葉と遭遇した際の経験について考えてみよう。前日にはじめてこの現場に足を踏み入れたばかりの C さんは、なにを根拠に、この寺田氏の言葉が、“命じられ／教えられなくとも結果を出す”という〈コード〉に即した教育的指導だと認識できたというのだろうか。言葉自体は曖昧で多義的なものであり、まだこの現場のことをなにも知らない C さんにとって、「とにかくバグを上げろ」という寺田氏の言葉は、ちょっとした冗談から個人的な嫌がらせ、さらには、たまたま忙しかったり、気が立っていたりしたことによる応答まで、さまざまな解釈の可能性に開かれていたはずなのである。

それから暫くのち、「俺より遅く来て早く帰るってなに？」という言葉を投稿けられた際の経験についても同様である。寺田氏からただ 1 度この言葉を投げかけられたからといって、それが寺田氏の個人的で 1 回的な発言ではなく、“技術を愛し、イノベーションに興奮せよ”という〈コード〉に即した教育的指導であることを、C さんはどのようにして認識できたというのだろうか。

つまり、入社当初、寺田氏との「闘い」の端緒として語られた出来事を、エンジニア〈コード〉との出会いとして解釈することは、そう解釈する者が、この現場における自明の掟としてのエンジニア〈コード〉をすでによく知っているからこそ可能なのである。あくまでも C さん自身の経験に定位して解釈するならば、寺田氏との「闘い」の端緒として語られた出来事は、寺田氏の言動が単なる気まぐれなのか、個人的な悪意によるものなのか、それともなにか別の意味があるのか皆目見当がつかず、ただただ戸惑いを覚えていた経験として理解することができるのである。

### 第 3 節 状況の内側における〈コード〉の発見と解釈の洗練

続けて聞き手は、C さんがよく口にする「根性論」という言葉を用いて、どんなに困難な仕事であれその達成を個人の情熱と能力に帰する掟としての〈コード〉を、C さんがどのようにして学んでいったのかを尋ねている。そしてここから、寺田氏とのさらなる「闘い」の物語が語られることになったのであった。

＊：すごい根性論で頑張るってほうが、テクニカルな実績を残すよりも評価されるんだっていうのは、どういうところで、こう、学習していくのかな、新人たちって。

C：おー、まずとにかく、たとえば、寺田さんの評価っていうのは、遅くまでいれば、まあ、評価してくれてるんだな、みたいなところは。

\*：それはどんな言葉でいわれるの？

C：もう、あのひとこと。1 番きつかったのは、「なんで俺より早く帰るの？」っていう、ブチ切れた形相で。あとは、その、なんだ、顔色ですよ。先に帰るときの顔色。

ここで語られているのは、C さんが寺田氏から、「俺より遅く来て早く帰るってなに？」という言葉をただ 1 度投げかけられただけではなく、さらに別の機会に、「なんで俺より早く帰るの？」という類似の言葉を投げかけられていたということである。そして、その言葉が、寺田氏のただならぬ形相とともに発せられたという光景が、生々しく回想されている。

この光景についての回想は非常に重要である。言葉自体は曖昧で多義的なものであり、「なんで俺より早く帰るの？」という言葉は、軽口や冗談から単なる質問、苦言まで、さまざまな解釈可能性に開かれている。C さんは、寺田氏との相互行為場面の状況の内側におり、「ブチ切れた形相」を背景にこの言葉を聞いたからこそ、この言葉が、軽口や冗談でも、単なる質問でもなく、まぎれもない苦言であることを認識することができたのである。そして、その苦言を呈したのは、このチーム唯一のベテラン PT としてテストング作業を差配し、C さんに対する教育を担う立場にもあった「事実上の上司」、寺田氏である。C さんは、「事実上の上司」から出退勤時間に苦言を呈されるという経験を、ただ 1 度ではなく少なくとも 2 度以上繰り返したことによってはじめて、寺田氏の発言の解釈可能性を縮減することができ、「俺より遅く来て早く帰るってなに？」「なんで俺より早く帰るの？」といった言葉が、この現場の掟に即した教育的指導であることを発見するにいたったのである。

とはいえ、この寺田氏の言葉が〈コード〉に即した教育的指導であることが分かったとしても、実際に何時に来て何時に帰るのが適切なのか、〈コード〉の言葉が具体的に意味するところは依然として不明なままである。この点について、C さんは、ある巧妙な戦略を駆使して〈コード〉の言葉の意味を同定していったことを語っている。

C：あの、先に帰るときに、お疲れ一っという回数があるじゃないですか。1 週間それを [=寺田氏より先に帰ることを]、何回続けたら [寺田氏が] お疲れ一っというのかみたいな。その回数にもよりますし、自分が、思ってたからいけないじゃないですか。言葉だけでいってるときに、言葉にもトーンがあるんで、その辺のトーン感覚を聞き分けられれば。

\*：なるほど。

C：僕は、結構その辺センシティブなんで、あ、やべ、地雷踏んだ、みたいな。

Cさんがとった戦略は、次のようなものであった。まず、それまでの寺田氏の出退勤時間のパターンを分析し、寺田氏よりも毎朝少しだけ早く出勤することによって、寺田氏よりも遅く来たという理由で帰宅時間に苦言を呈される状況を回避したという。そのうえで、寺田氏より早く帰ることを何回か試み、「お疲れ様」という退勤時の挨拶が寺田氏から返ってくるかどうか、その声色はどうかを確認することによって、どのくらいの頻度であれば寺田氏より早く帰ることが許されるのかを見極めていったことが語られている。さらに、寺田氏よりも早く帰る日は、少しずつ帰る時間を変えて寺田氏の表情や挨拶の声色を確認することによって、具体的にどれくらいの時間であれば、寺田氏よりも早く帰ることが許されるのかを見極めていったというのである。

このCさんの行動は、エスノメソドロジーが「解釈のドキュメンタリー的方法」(Garfinkel 1967b)と呼ぶ実践として理解することができる<sup>3</sup>。言葉自体は曖昧で多義的なものであり、寺田氏の〈コード〉の言葉が具体的に意味するところは、最初からCさんに開示されているわけではない。Cさんは、まず、寺田氏の言葉が〈コード〉であることを発見した経験を資源として、寺田氏より毎朝少しだけ早く来ることで、ただ寺田氏よりも出勤が遅いというだけで苦言を浴びることを回避するとともに、確かにこの言葉が「ここの掟」であることを確認した。次に、早く帰る頻度という観点から〈コード〉の言葉が意味するところを同定し、さらにその経験を資源として、今度は早く帰る時間という観点から〈コード〉の言葉が意味するところを同定していったのである。このように、それまでの相互行為場面における経験を資源として継起する相互行為場面における出来事の意味を解釈し、それによって、それまでの相互行為場面における解釈の妥当性を検証するという過程を繰り返すことによって、Cさんは、寺田氏の〈コード〉の言葉が具体的に意味するところについての解釈を、漸進的に洗練させていくことになったのである。

ここまで語られた寺田氏との「闘い」の過程について、Cさんは、次のように述べている。

C: だから、相手が、その、許せる範囲に常に入る。だから、相手のレンジがこうあった場合、そこからはみ出たときに、自分を軌道修正する。そのレンジにぎりちょんでも入っとけば、穏便にことは進む。

筆者は、Cさんが入社して数ヶ月が経った頃、寺田氏がCさんについて「だいぶよく分かるようになってきた」と語っていたことを記憶している。寺田氏にしてみれば、Cさんが標準労働時間を満たした程度では帰宅せず、少なくとも自身と同程度に“技術を愛し、イノベーションに興奮する”働き方を見せるようになったことは、「ここの掟」をCさんが受け容れ、それにしたがうようになった結果と映っていたに違いない。しかし、あくまでもCさんの経験の流れに即して解釈するならば、そのことは、寺田氏から投げかけられる言葉

の意味を巧妙な戦略を駆使して見抜いていくことによって、「事実上の上司」からの評価を保持しながら可能な限り早く帰ることができる「レンジ」を見極めることに成功した、能動的実践の過程として理解することができるのである。

さらに続けて、Cさんは、ある出来事を経験したことを語っている。

C：[新しいテスト技術] がはじめて導入されたときに、僕自身が受けたことじゃないんですけど、ま、小島さんで、……[新しい技術の導入方法を] 全部調べて、出して。[寺田氏から] 急にアサイン [=割り当て] されて、なんで、なにからしたらいいの？ 指導もなしにそのフィールドにぼいって置かれる。それは、やっぱり本人にとって、なんだ、消化できないと思うんですよ。

\*：小島さんひとりのことだけじゃないと思うんだけど、彼女が体調とか大変になってしまったっていうのは、そういうところが多かったのかな。

C：多かったと思いますよ。……ま、向こうのほうが社会人経験があって、余計なプレッシャーがあったと思うんですよ。たとえば実際にあったのが、僕がばつんばつんになっててできないから、これはプッシュバックってのを僕はするんですよ。この枠でしかも無理だから、自分のリソース足んないって投げ返す。そうすると、まず一旦、寺田さんのところに。で、そのボールが、そのまんま小島さんのほうにいくんですよ。小島さんはノーっていわない、基本。自分の仕事でいっぱいなのに、僕の仕事もやろうと頑張って。で、結局、毎日残業とかどんどん増えて。僕は、寺田さんよりちょっと早めに行って寺田さんより早く帰るっていう、あの一、手を使うじゃないですか。

\*：新人というエクスキューズも、多少あったかもしれないね。

C：ま、そうですね。

Cさんが経験することになったのは、同じチームの先輩 PT エンジニア、小島氏の退職という出来事であった。新しいテスト技術が導入されることになり、誰も予備知識をもたない新技術の導入方法を調べて報告するという困難な仕事が、寺田氏から小島氏に割り振られたことが語られている。さらに、その困難な仕事ですでに手一杯なところ、Cさんがみずからの「レンジ」の範囲内でこなしかねないと突き返した仕事が小島氏に割り振られ、小島氏は決して拒否することなくそれらの仕事を引き受け続けた結果、残業や休日出勤がかさんで体調を崩し、X社を退職することになったというのである。

重要なのは、新卒の新人である C さん、「事実上の上司」である寺田氏、そして、新人の

手本にならねばならない先輩としての「プレッシャー」にさらされた小島氏という 3 者によってこのチームのテスト作業が遂行されており、その状況の内側で、C さんが、小島氏の退職という出来事を経験したことである。寺田氏が、「事実上の上司」としての立場から小島氏にこなしきれないほどの仕事を割り振り、「部下」であり先輩としての立場にある小島氏がなにもいわずにそれを抱え込む姿を何度も目にしたことによって、C さんは、“できないといわず” “命じられ／教えられなくとも結果を出す” ことが、寺田氏や小島氏の個人的で 1 回的な行為ではなく、この現場の掟に即した行為であることを認識するにいたったのである。さらに、新人の C さんが突き返した仕事を、先輩としての小島氏が体調を崩すまで抱え込み続けたことを目にしたことによって、C さんは、自分が見抜いた「レンジ」が新人だからという言い訳つきで許容されている範囲だということに気づき、実は、どこまでも際限なく“技術を愛し、イノベーションに興奮” することがこの現場の掟なのだというように、〈コード〉についての解釈を洗練させていったと考えることができるのである。

こうして、入社当初、「事実上の上司」の寺田氏や先輩の小島氏との相互行為の経験を重ねていくなかで、エンジニア〈コード〉を見抜いていったことを語る一方で、C さんは、次のようにも述べている。

＊：そうすると、そのレンジって、一緒に働く人とかによっても変わってきたりするよね。

C：全然変わりますね。だから、そういうことを全然気にしていない人もいれば、たとえば、もともと、寺田さんがマネージャじゃないけどマネージャだった頃は、そこ〔＝出退勤時間の「レンジ」〕さえぎりぎりクリアしてれば、まあ、仕事もこなしてれば評価はされている。でも、それから変わって、それでは評価されなくなったから、今、結局模索中。相手のレンジってどこかなー。

寺田氏がこだわる出退勤の時間などまったく気にしていない人もいること、また、インタビューの数か月前に日本の開発部門の現場で大規模な組織改編が行われ、その後、新たな同僚たちの「レンジ」を見抜く必要に迫られていることが語られている。組織改編以降の変化については第 3 部であらためて取り扱うこととして、ここでは、上の発話の冒頭部分に着目しておきたい。

ここまでの過程で C さんが見抜いてきたエンジニア〈コード〉のこの現場の掟としての自明性は、入社からまだ間もない時期に、入社当初に配属されたチームの寺田氏・小島氏との相互行為の経験を通して検証されたにすぎず、他の同僚たちとの相互行為の経験を重ねるなかで、その掟としての自明性が覆る可能性はまだ十分に残されているのである。C さんが、寺田氏・小島氏との相互行為を通して発見したエンジニア〈コード〉を、日本の開発部門の現場におけるまぎれもない掟であると確信するようになるまでには、さらなる経



験を重ねていく必要があったのである。

#### 第4節 さらになる解釈の洗練と〈コード〉の自明性への確信

Cさんが、寺田氏・小島氏との相互行為の経験を通して見抜いたエンジニア〈コード〉を、日本の開発部門の現場における掟であると確信するにいたった過程は、さらなる年月を経るにつれて、Cさんの人間関係や行動範囲がチームの外へと広がっていくなかで重ねていった経験を解説していくことによって理解可能になる。

ここで、次のCさんの語りを振り返ってみたい。

C：危険危険、だって意味分かんないから。僕、体壊しちゃうだけで。確か、宮地さん〔＝筆者〕にもいわれた記憶あるんですよ。1回、死に物狂いでやってみなって。

筆者が、「1回、死にもの狂いでやってみな」という言葉をCさんに投げかけたのは、Cさんが入社して半年ほど経った頃に、部署単位で開催された親睦会の場であったと記憶している。この言葉は、「事実上の上司」寺田氏のやり方に愚痴をいうCさんに向けて発せられ、Cさんは、この筆者の言葉を、寺田氏のやり方に与する言葉として受け取っていたことが分かる。

言葉自体は曖昧で多義的なものであり、この筆者の言葉は、Cさんを支持して寺田氏と徹底的に「闘う」ことを勧める言葉として解釈することもできる。しかもこの言葉は、Cさんを直接的に指導する立場にない筆者が親睦会の場で発し、その時の表情は「ブチ切れて」いたわけでもなかった。にもかかわらず、Cさんが、筆者の言葉を寺田氏のやり方に与する言葉として即座に受け取ることができたのは、すでに寺田氏や小島氏との相互行為の経験を通して、24時間365日、寝食を忘れるほど“技術を愛し、イノベーションに興奮する”ことを是とする〈コード〉を発見してその意味についての解釈を洗練させており、その経験を資源として、状況超越的に筆者の言葉を解釈することができたからなのである。そして、その時の筆者の受け応えが、Cさんの解釈に対して明らかな違背を見せなかったことによって、それまでの経験を通して見抜いてきた〈コード〉の掟としての確からしきは、近隣チームの同僚である筆者との相互行為を通して検証されることになったのである。

さらに、上の引用に続けて、次のようなことが語られている。

C：あと、小池さんにもいわれたし、寺田さんにはしょっちゅういわれてるし。松本さんとかにもいわれますね。……古ーい人、古い人には、しょっちゅういわれる。あの、バブル世代にはしょっちゅういわれますね。あの人たちって、そういう経験をしたから。

この語りには、「事実上の上司」寺田氏の他に、小池氏、松本氏（いずれも仮名）というアクターが登場し、小池氏や松本氏からも、寺田氏や筆者から投げかけられた言葉と同様の言葉を投げかけられたことが語られている。そして、この語りの文脈において登場した、寺田氏、小池氏、松本氏、筆者の4人は「バブル世代」としてくぐられ、際限なくのめりこむように働くことを教諭すこの4人の言葉は、X社が右肩上がりの急成長を遂げた時期に、働けば働くほど報酬が増えていったという成功体験によって説明されている。

小池氏は近隣チームのエンジニアであり、松本氏は、おそらく入社から数年のちにCさんが出会うことになった、かなり遠い部署のエンジニアである。小池氏と松本氏から投げかけられた言葉は一字一句同じではなかったと考えられ、また、その言葉が投げかけられた際の文脈もそれぞれに異なっていたと考えることができる。にもかかわらず、Cさんが、2人の言葉を、寺田氏や筆者から聞いた言葉と同様の意味を指示する言葉として即座に受け取ることができたのは、寺田氏や小島氏、筆者を含む同僚たちとのそれまでの相互行為の経験を通して見抜いてきた〈コード〉の掟としての自明性への確信を深めており、その経験を資源として、状況超越的に2人の言葉を解釈することができたからなのである。そして、2人の受け答えが、Cさんの解釈に対して明らかな違背を見せなかったことによって、〈コード〉の掟としての確からしきは、近隣チームの同僚たちだけではなく、遠い部署の同僚たちとの相互行為の経験を通して検証されることになったのである。

また、寺田氏、小池氏、松本氏、筆者の4人が「バブル世代」としてくぐられ、その発言が共通の成功体験に結び付けられていることも注目し得る。この4人の社歴はさまざまであり、少なくとも、2000年の分水嶺の少し前にX社の現場に参加した筆者は、急成長期の「バブル」を享受できた世代ではない。にもかかわらず、Cさんが4人を「バブル世代」としてくぐり、その発言を共通の成功体験によって説明することができるのは、〈コード〉が、Cさんに固有の生活史を反映した固有のパースペクティブから、能動的に見抜かれたものであることの証なのである。

Cさんは、インタビューの前半において、NASA（米国航空宇宙局）で働きたいという子供の頃からの夢があったが、米国市民権を持たない者がNASAで働くことは不可能であり、生活の糧を得るための現実的な選択肢として、コンピュータ業界への就職を選んだことを語っている。X社の現場で働くところに経済的なうまみを見出しているのは、寺田氏や小池氏、松本氏、筆者なのではなく、Cさん自身なのである。そのような固有の生活史を背景とした固有の関心をもってCさんが寺田氏との相互行為場面に臨むとき、寺田氏は、単なる「事実上の上司」ではなく、「バブル」時代に右肩上がりの報酬の伸びを経験した「事実上の上司」として映ることになる。そして、その〈コード〉の言葉は、X社の急成長期に右肩上がりの報酬を得てきたという成功体験と結び付けられることになったのである。さらに、その寺田氏との相互行為の経験を資源として、筆者や小池氏、松本氏といった先輩エンジニアたちの言葉が状況超越的に解釈され、明らかな違背が認められなかったことによって、

24 時間 365 日、寝食を忘れるほど“技術を愛し、イノベーションに興奮する”ことを是とする〈コード〉は、「バブル」期の成功体験を背景としてどこまでも仕事にのめりこむことを指示する掟として見抜かれ、その掟に明らかに違背しない言葉を発する者は、皆「バブル世代」にくくられることになったのである。

C さんはまた、小島氏だけに限らず、この現場で働く多くのエンジニアが、“できないといわず”“命じられ／教えられなくとも結果を出そうと”どこまでも仕事を抱え込むことについて、次のように語っている。

C：〔自分は〕やっぱりアメリカの大学を卒業しているっていうので、まず、考え方が全然違うのかなーと。……織田君にしても、山川さんにしても、プライベートはちゃんと確保してますよね。……で、逆に、その前の人たち、日本の大学を卒業して、えーと、まあ、片岡君という先輩がいて、落合さん、原さん、あと、室伏さん、東さん、全員仕事人間ですよ。完全にワークライフバランス崩してる感じはしますけど。

この語りには、さまざまなチームに所属し、社歴や C さんと出会った時期もさまざまな、織田氏、山川氏、片岡氏、落合氏、原氏、室伏氏、東氏（いずれも仮名）という 7 人のアクターが登場している。そして C さんは、この 7 人を、米国で教育を受けた 2 人（織田氏、山川氏）と、日本で教育を受けた 5 人（片岡氏、落合氏、原氏、室伏氏、東氏）にカテゴライズし、どこまでも仕事を抱え込むというふるまいを、日本で教育を受けた人々の典型的な行動パターンとして語っている。しかし実は、日本で教育を受けたがゆえに仕事を抱え込む人物としてカテゴライズされている東氏は、米国の大学で教育を受けているのである。

この語りからは、まず、C さんが、入社後ある程度の時間をかけて、さまざまなチームのさまざまな人々との相互行為の経験を重ねるなかで、寺田氏・小島氏との相互行為の経験を通して見抜いた“できないといわない”“命じられ／教えられなくとも結果を出す”ことを是とする〈コード〉が、日本の開発部門の現場における自明の掟であるという確信を深めていったことを読み取ることができる。

さらに、どこまでも仕事を抱え込むというふるまいが、日本で教育を受けたからという特定の理由によって説明されていることに着目する必要がある。C さんは、インタビューの別の場所で、10 代の頃に一時帰国して日本の学校に通っていたとき、米国の学校に通っていた頃と同じように教師の発言に異議を唱えたところ、厳しい体罰を受けたという経験を語っている。そのような固有の生活史を背景とした固有のパースペクティヴから、寺田氏からの仕事の割り振りに決して異議を唱えずどこまでも仕事を抱え込む小島氏のふるまいを目にしたとき、それは、単なる仕事の抱え込みではなく、日本で教育を受けてきたがゆえの仕事の抱え込みとして映ることになったのである。そして、そのような経験を資源と

して、次々と目に入ってくる同僚たちのふるまいが状況超越的に解釈され、日本で教育を受けがたがゆえの仕事の抱え込みという解釈への明らかな違背が確認されなかったことによって、“できないといわず”“命じられ／教えられなくとも結果を出す”ことを是とする〈コード〉は、日本で教育を受けたがゆえの仕事の抱え込みを意味する掟として見抜かれることになったのである。織田氏と山川氏は、いずれも新卒入社、Cさんの同期と後輩であり、米国の大学を卒業してX社に入社したときのことを、Cさんはよく知っている。一方、東氏はCさんが入社する以前からこの現場で働く先輩であり、わざわざ本人に尋ねることをしない限り、Cさんが東氏の学歴を知ることはないのである<sup>4</sup>。

入社からさらなる年月を重ね、チームの外のさまざまな人々との相互行為の経験を重ねていくことによって、Cさんは、エンジニア〈コード〉が、まぎれもない日本の開発部門の現場における掟であることを確信するにいたったのである。さらに、Cさんが、固有の生活史を背景とした固有のパースペクティブから相互行為の経験を重ねていったことによって、エンジニア〈コード〉は、単なる「この掟」であるにとどまらない、「バブル世代」の「日本で教育を受けた」人々の典型的な行動パターンとして見抜かれることになったのである<sup>5</sup>。

## 第5節 〈コード〉を資源とした説明・説得実践に熟達した結果としての閉塞感

若手エンジニアCさんが、この現場の「危険」な働き方に抵抗しながらも「染まってしまった」と語る閉塞感は、先輩たちから逸脱的労働文化の規範としてのエンジニア〈コード〉を押しつけられ、結局それを内面化させられた経験として理解できるように思われた。ところが、そのような解釈を敢えて疑い、あくまでも当人の経験の流れに定位して語りを解読していくことによって、入社当初からのCさんの経験の物語は、規範の内面化を強いられたどころか、巧妙な戦略を駆使して「バブル世代」の「日本で教育を受けた人々」からの教育的指導をうまくあしらい「穏便」に生きることを可能にした、固有の武勇伝として解釈し直されたのであった。

このような解釈の転換から見えてくることになったのは、Cさんに限らず、日本の開発部門の現場で働くエンジニアたちが皆経験してきたはずの、単に規範を内面化することよりもずっと骨の折れる、能動的で漸進的な実践の過程である。

この現場に参加したエンジニアは、たとえ新人であれ“命じられ／教えられなくとも結果を出す”といったような、独特のエンジニア〈コード〉に即した教育的指導を浴びることになるのであった。しかし、言語のインデックス性（Garfinkel 1967a）として言及されるように、言葉の意味は文脈依存的でさまざまな解釈の可能性に開かれているのであり、この現場のことなどまだなにも知らない当人は、先輩たちの言葉が教育的指導であるとすら認識することができない。そのようななか、そのエンジニアは、同僚たちの顔色や声色、

同僚たちとの具体的関係性といった、相互行為場面の内側で入手できる情報を手がかりに、この現場におけるソフトウェアづくりの常識的知識としてのエンジニア〈コード〉を能動的に発見していく。そして、後続の相互行為の経験を重ねていくなかで、〈コード〉とそれに即した出来事の解釈が互いに洗練しあう相互反映性（Garfinkel 1967a）として言及される過程を通して、〈コード〉の言葉の具体的意味についての解釈を洗練させていくのであった。さらに、みずから人間関係や行動範囲が広がっていくなか、同様の過程を繰り返していくことによって、〈コード〉の意味解釈をさらに洗練させていくとともに、それまでに見抜いてきた〈コード〉が、確かに日本の開発部門の現場における掟であるという確信を深めていくのであった。

この現場に参加したエンジニアたちが、このような骨の折れる実践を通してまで能動的にエンジニア〈コード〉を見抜いていくのは、そこに、他ならぬ自分自身にとって差し迫った意味を見出しているからである。Cさんは、米国市民権がないためにNASAへの就職という夢が果たせなかったことに加え、インタビューの別の場所で、就労ビザの関係上、なんの経験もない新卒の外国人学生がアメリカ企業に採用される可能性はほぼないに等しく、実質的に、日本で就職先をみつけるしかなかったことを語っている。外資系のソフトウェア開発企業であるX社の日本の開発部門で働くことは、単なる次善の選択肢だったのではなく、海外生活が長く、かつ、米国の大学のコンピュータ関連学科を卒業したという、自分自身がもてるものを最大限に活かすことのできる最善の選択肢だったのであり、Cさんは、なんとしてもこの現場において、社会への第一歩を踏み出していかなければならなかったのである。

そして、そのような固有の生活史に裏打ちされた固有の関心のもと、「バブル世代」の「日本で教育を受けた人々」に典型的な、ソフトウェアづくりの常識的知識としてのエンジニア〈コード〉を見抜き、それを資源として、もはや戸惑うことなく先輩たちの言動を理解できるようになるとともに、みずからがもはや教育的指導を浴びる必要のない「一人前」のエンジニアであることを説明可能にできるようになった結果として、そうでしかありえない、批判したところで無駄な、個人の情熱と能力に絶対的信頼を置く〈コード〉に支配された現実のなかに「閉じ込められて」いくことになったのである。

エンジニアたちは、逸脱的労働文化の規範としてのエンジニア〈コード〉を押しつけられ、結局それを内面化することによってこの現場の一員となっていくのではない。そうではなく、個々人に固有の生活史を背景とした固有の関心のもと、同僚たちとの相互行為の経験を重ねていくなかで、この現場に独特なソフトウェアづくりの常識的知識としてのエンジニア〈コード〉を能動的かつ漸進的に見抜き、それを資源とした説明・説得の実践に熟達することによって、どんなに困難な仕事であれ、その達成を個人の情熱と能力に帰する掟を自明とする独特な文化的社会の一員となっていくのである。

---

<sup>1</sup> C さんとのインタビューは、2009 年 8 月に実施された。インタビュー時間は、約 1 時間である。

<sup>2</sup> 2014 年 7 月現在、X 社の Web サイトに掲載されている情報によると、日本の開発部門に勤務する社員の平均年齢は、39.3 歳である。年齢層ごとの社員数の分布は公開されていないが、創業期から働くエンジニアたちは 50 代前半であり、即戦力の中途採用を主としており 20 代が少ないことを考えると、30～40 代に大半が固まって分布する年齢構成となっていると考えられる。

<sup>3</sup> 「解釈のドキュメント的手法」などとも呼ばれるこの概念は、「まったく異なる非常にさまざまな意味の現出の背後に、ひとつの通底する同一のパターンを見出していく」ことを意味するカール・マンハイムの概念を、ガーフィンケルが再定式化したものである。詳細については、(Garfinkel 1967b: 78) を参照のこと。

<sup>4</sup> この C さんの実践は、ガーフィンケルが「エトセトラ条項」(Garfinkel 1964) と呼ぶ説明産出実践のひとつの事例として捉えることができる。C さんが「日本で教育を受けた者」のカテゴリーを厳密に定義することなく、また、本人に尋ねることもなく東氏をこのカテゴリーにくくることができるのは、「その他色々」「以下同文」といったように、経験的に見抜いてきたパターンへの「信頼」(浜 1995a) を基盤として、具体的な状況の精査を省略しているからなのである。このような説明産出の方法はエスノメソドロジーの重要なテーマとして、いくつかの主要な研究において議論されている (Bittner 1963; Sacks 1963; Wieder 1970; Zimmerman 1970)。

<sup>5</sup> この現場における働き方を語る際の、「滅私奉公」「根性論」という C さんの言葉遣いは、C さんが、日本で教育を受けた「バブル世代」の人々に典型的な行動パターンとしてエンジニア〈コード〉を見抜いたことに由来しているといえよう。

## 第5章 〈コード〉を資源とした社会的事実性の協働的産出

### はじめに

X社の日本の開発部門に参加したエンジニアは、個々人に固有の生活史に裏打ちされた固有の関心のもと、同僚たちとの相互行為の経験を重ねるなかで、独特なソフトウェアづくりの常識的知識としてのエンジニア〈コード〉を能動的に見抜いていくのであった。エンジニア個々人がどのような〈コード〉を見抜くかは、それぞれに固有の関心と経験に依存しているのであり、たとえばCさんが、「バブル世代」の「日本で教育を受けた人々」の典型的な行動パターンとして見抜いていたように、エンジニア〈コード〉は、単なるソフトウェアづくりの常識であるにとどまらない、それを見抜いたエンジニア個々人に固有の「色」を帯びることになるのである。

このことは、重大な問題を提起しているといえよう。エンジニア〈コード〉が共通の文化的規範であるどころか、個々人に固有の「色」を帯びるソフトウェアづくりの常識的知識であり、誰ひとりとして〈コード〉を共有していないのだとしたら、ソフトウェアをつくりあげるところか、エンジニアたちの協働作業は無秩序状態に陥ってしまうのではないだろうか。

そのように危惧するまでもなく、日本の開発部門の現場は、すでに秩序だった組織をなしているのであった。「人々の社会学」に依拠する本稿がなすべきことは、その秩序を可能にしている人々の実践そのものを解説することであろう。本章では、あるエンジニアの退職をめぐる興味深い噂との遭遇を契機とした一連の出来事を取り上げる。そして、個人の情熱と能力に信頼を置く共通の文化的規範としてのエンジニア〈コード〉にあたかも支配されているかのようなこの現場のソフトウェアづくりの営為が、実際のところ、いかにして可能になっているのかを明らかにする。

### 第1節 あるエンジニアの退職をめぐる噂と2つの事実の語り

X社を退職してから数年が経った頃、筆者は、複数の元同僚からある興味深い噂を聞くこととなった。優秀なPDエンジニアとして知られていたDさんが、プロジェクトのチェックポイントを目前にして突然休日出勤を拒否、直属のマネージャから開発部門会社の社長まで数段階の面談が即座にもたれ、その日のうちに退職が決まったというのである。

Dさんと同じ部署で働くPDエンジニアであり、ちょうどこの噂を聞いた時期にインタビ

ューの機会をもつことになった E さん（30 代前半・男性）は、D さんの退職について、次のように語っている<sup>1</sup>。

E：うーん、まあ、いいにくいね。あの一、ものを申した人が、半ば首みたいにやめていくのを見ていると、これはなにもいっちゃいかんだろうというふうになるよね。

ここで語られているのは、D さんの退職が事実上の解雇であったということである。また、E さんだけでなく、調査以外場で話す機会をもった複数の元同僚たちも、「首切り」という表現を用いて、D さんの退職という出来事を語るものであった。そしてなにより、この噂を伝え聞いた筆者自身が、D さんの退職を「首切り」に違いないと考えていたのである。ここは、“技術を愛し、イノベーションに興奮する”者として、どんなに困難な仕事であれ“できないといわず”成し遂げることが自明とされている現場である。休日出勤を拒否したという D さんの行為は、エンジニア〈コード〉への明白な違背であり、その日のうちに退職が決まったことは、掟破りに対する当然のサンクションとしての「首切り」に違いないように思えたのであった。

この噂を耳にしたとき、筆者は、すでに D さん本人（30 代前半・男性）とのインタビューの約束をとりつけていた<sup>2</sup>。退職という出来事とは関係なく予定されていたインタビューではあったが、同僚たちが突然で劇的な「首切り」と語る事態になぜいたったのかを聞き出すことは、大きな関心事になっていた。そして、D さんが最後に従事したプロジェクトの話題になり、その質問を切り出したところ、予想もしていなかった答えが返ってくるようになったのである。

D：そろそろやめるかって思ったのもありますね。あとはやっぱ、やりたかったことから外れて、つきあいのためだけで、そんな、4 年も 5 年も人生は使えないとは思ってたんで。ま、[やめるなら][最後に従事したプロジェクト]かなとは、最初から思っていましたよ。

D さんは、自身の退職を、突然の「首切り」であるどころか、「最初から」決めていた、意図した通りの退職だったと語ったのである。こうして、D さんの退職というひとつの出来事をめぐって、突然の「首切り」と意図した通りの退職という 2 つの事実の語りを聞くことになった筆者は、いささか困惑することになったのである。

ところがその後、あらためてインタビューのトランスクリプトを見直し、D さんの語りを読み返していくうちに、筆者は、大きな認識の転換を経験することになったのであった。それまで自明のこととしていた突然の「首切り」という説明よりも、意図した通りの退職という D さんの説明のほうが、俄然真実味を帯びて聞こえてくるようになったのである<sup>3</sup>。実際、D さんの退職は解雇ではなく自己都合退職であり、就業規則上、残業や休日出勤を



拒否したというだけで、X社が社員を解雇することは不可能である。にもかかわらず、突然の「首切り」という説明を自分自身がなぜいままで自明のこととしていたのか、非常に不思議に思えてきたのである。

このような気づきは、Dさんの退職という出来事がさまざまな解釈の可能性に開かれているにもかかわらず、筆者自身がいかにして突然の「首切り」という説明に特権的な自明性を与えていたのか、反省的な分析を喚起することになったのであった。さらにそのことを前提として、筆者のみならず同僚たちが皆Dさんの退職という出来事を突然の「首切り」とみなし、この説明が、日本の開発部門の現場におけるいわば公式な事実としての自明性をいかにして帯びることになっていたのか、反省的な考察が喚起されていくことになったのである。

## 第2節 固有の「大義」の物語への気づき

Dさんとのインタビューは、退職という出来事とは関係なく予定されていたのであり、聞き手はまず、モバイル業界のある成長著しい企業で働いていたDさんが、なぜX社に入社することになったのか、その経緯を尋ねている。それに対して、Dさんは、X社の現場で働く「大義」を語り出したのであった。そして、この「大義」の語りをめぐってある気づきを得たことによって、筆者は、Dさんの退職についての認識を大きく転換させることになったのであった。

D: まず、私が前の会社にいた頃からちょっと話をすると、大義がなかったというのが、すごい反省としてあったんですね。

\* : 大義がなかった？

D: つまり、自分がそれを成し遂げるとというのが是非とも必要だというのがなかったというのが前の仕事の反省としてあって、次の仕事では、これを是非とも実現するために働いてるんだっていうのをやろうと思って、X社に入ったんですね。

Dさんの前職は、携帯電話向けのソフトウェアやサービスを開発する新興企業の、プログラミング担当エンジニアである。以前の職場で働くところには「大義」が欠如しており、その反省のもと、次こそは「大義」を貫徹すべくX社に入社したということが語られている。Dさんは、さらに説明を続けている。

D：うち〔＝以前の勤務先〕は……〔技術 $\alpha$ 〕と戦うために〔技術 $\beta$ 〕に肩入れをするわけですけど、どうも〔技術 $\alpha$ 〕のほうがいいものに見える。〔技術 $\beta$ 〕は大きな企業どうしが標準の駆け引きをして政治的な綱引きの結果決まるところが多くてですね、技術者として、こんなもの世の中に広めていいのかとちょっと思うところがある。そんなものに力を貸すってのは、やっぱりちょっとよくないなあという気がしたと。…  
…ほんとにこれを成功させて世界を変えなくてはいけないっていう思いがなかった。というわけで次は、自分が中心に立たなくてもいいから、そう思えるものに、こう、はい、ちょっと参加しようかなと思って、X社を選んだんですね。……X社は〔技術 $\gamma$ 〕をやろうとしてたんで、私は〔技術 $\gamma$ 〕にちょっと力を貸そうかと、次は。

対抗関係にある技術 $\alpha$ と技術 $\beta$ があり、Dさん自身は技術 $\alpha$ を支持していたにもかかわらず、以前の勤務先の企業戦略上、技術 $\beta$ に肩入れせねばならなかったことが「大義」の欠如として語られている。Dさんは、技術 $\alpha$ ・技術 $\beta$ とは別に、X社が開発元である技術 $\gamma$ に興味をもっており、企業目的ではなく、あくまでも自分自身のテクノロジーへの興味を追求するために、X社に入社したというのである。

ここで述べておかねばならないのは、このDさんの語りが、インタビューの場の筆者にとって、Dさんが相変わらず優秀なエンジニアであることの証に聞こえていたということである。企業目的ではなくテクノロジーへの興味を追求することに価値を置き、それによって「世界を変える」ことを「大義」とする語りが、“政治的でなく技術的であれ”“自分の力で世界を変えてゆけ”というエンジニア〈コード〉に、まさに合致しているように聞こえていたからである。Dさんがいう「大義」とは、エンジニア〈コード〉にかなうふるまいの貫徹を意味するように思われたのである。

こうしてX社に入社したDさんだが、実は、技術 $\gamma$ は、Dさんが入社してすぐの時期に、米国本社によって開発の中止が決定されている。DさんがX社の現場で働く「大義」は、入社早々に消滅してしまったのである。Dさんは、この出来事を自嘲気味に語りながらも、当時担当していた、あるビジネスアプリケーションのカレンダー機能のプログラミングにやりがいを見出していったことを語っている。その理由は、次のようなものだ。

D：その、なんつーか、人を突っ込んでもできる類のもの、尻を叩けばできる類のものは、なんかこう、おーし、頑張ってやってやるかっていう気が起こらないんですね。うまく説明できないですけど。

\*：私にしかできない仕事って感じ？

D：自分にしかできないかは分からないですけど、少なくとも、それなりに多くの人にはできないぐらいの、たとえば、速いカレンダーをつくれるやつってのは世の中にも

いると思うんですけど、ま、つくれないやつが多い、きっと。でまあ、……速いのが好きだってのもあるんです。個人の趣味に合ってるってのもあると思うんですけど。私は速いもの好きなんです。

カレンダー機能は見た目よりもはるかに複雑な内部処理を要し、ただ動くだけでなく速く動作するようにプログラミングすることが誰にでもできる作業ではないこと、また、そもそも D さん自身が、処理速度の速いプログラムをつくることを個人的趣味としていることが、技術ッを失っても、カレンダー機能のプログラミングという目の前の仕事にやりがいを見出すことができた理由として語られている。

このやりがいの語りも、インタビューの場の筆者にとって、D さんが優秀なエンジニアであることの証に聞こえていたことを述べておかねばならない。この語りが、“取り替えのきかない存在であれ”というエンジニア〈コード〉に、まさに合致しているように聞こえていたからである。技術ッという目標を失いながらも、カレンダー機能のプログラミングという新たな追求の対象を見出すことによって、〈コード〉にかなうふるまいの貫徹という D さんの「大義」は維持されたように思われたのであった。

さらに D さんは、当時所属していたプロジェクトの成功など、まったく気にかけていなかったことを強調している。

D：そういうの〔＝プロジェクトの成功〕が会社としては大切だというのは分かるしそれに協力もするけど、大切だからではなくて、妥協のために協力をするという感じがすね。……プロジェクトの成功とかっていうのよりは、おお、いい〔ソース〕コードが書けたぜ！っていうのが俺の喜びなんだけど、会社側からは、そのプロジェクトの成功とか色んな客に使われるとか嬉しいでしょ？とかいわれるんだけど、すごい嬉しいんだよ別に、みたいな。

この語りも、インタビューの場の筆者にとっては、D さんが優秀なエンジニアであることの証にしか聞こえていなかったものであった。組織目標の達成や顧客にひろく使われることではなく、あくまでも、自分自身のテクノロジーへの興味を追求することに価値を置く語りが、“政治的でなく技術的であれ”という〈コード〉にまさに合致しているように聞こえていたからである。やはり、D さんがいう「大義」とは、〈コード〉にかなうふるまいの貫徹を意味するように思われたのであった。

こうして、X 社の現場で働くところに見出していた「大義」についての語りが一段落したところで、聞き手は、X 社を退職したあとの身の振り方について尋ねている。D さんが語る「大義」について、筆者がある気づきを得ることになったのは、インタビューから暫く経ったのち、この語りのトランスクリプトをあらためて読み返していたときのことであった。

D：だから、まあ、〔技術γが消滅したあと〕自分がやりたいことは、こんなか〔＝現在のソフトウェア開発技術のなか〕にはないって今は思ってますね。で、それは私にとってはすごい重要なことなので、暫く、少なくともまじめに働くことはないですね。バイトとかで小銭稼ぐことはあっても。

＊：次の大義が見つかるまでは？

D：まあ、働かないと思いますよ。

＊：まあでも、そういうことが貫けるってのは幸せだよね。

D：やっぱそれなりに資産ができたってのがあってしょうね。ここ数年頑張ってたし。

X社に入社する前の数年間、成長著しいモバイル業界で働き、退職時にストックオプションを行使したことによって当面働かずとも暮らしていくことができる資産を得たこと、そして、そのような資産を得たからこそ自身の「大義」を貫徹できるのであって、技術γを失ったあと、新たに興味を掻き立てられるテクノロジーが出現するまで、エンジニアとしてフルタイムで働く気はないということが語られている。

ここで注目したいのは、「ここ数年頑張ってたし」という発話である。Dさんは、インタビューの別の場所で、ちょうど成長の絶頂期を迎えていたモバイル業界の現場で働くことが、いかに激務であったかを語っている。しかも、所属企業の一員として、個人的に興味をもつことのできない技術βに肩入れする立場で、朝から晩まで、平日と休日の区別もなく働いてきたのである。その結果として得た資産は、Dさんにとって、ただの労働の対価なのではなく、組織の一員として気の進まない仕事に生活のすべてを投入してきたという大変な苦役の対価なのであって、今後そのような働き方からの一切の自由を保証する資源としての、固有の意味を帯びていると考えることができるのである。

ここで筆者が想起することになったのは、X社の現場で働いていた頃に見聞きしたDさんの言動の数々であった。Dさんは、インタビューの場だけでなく、エンジニアとして働いていたX社の現場においても、プロジェクト全体としての達成を軽視するような言葉をたびたび口にしていた。また、プロジェクトのチェックポイントを前にしてひとりだけ定時で帰るという行動をとったり、繁忙期に発熱もしていないのに風邪気味というだけで休み、結局、PDエンジニアのリーダーから電話で呼び出されるという「事件」を起こしたりすることもあった。同僚としての筆者は、プロジェクト全体としての達成を軽視するDさんの発言を、“政治的ではなく技術的であれ”という〈コード〉にかなう発言として聞いていたし、また、繁忙期に定時で帰ったり、大した症状もないのに病欠したりといったDさ

んのふるまいを、優秀なエンジニアがごく稀に見せる〈コード〉への違背として、もしくは、“技術的である”ことが行き過ぎて、“政治的である”ことへの配慮が著しくおろそかになった、腕が立ちすぎる証だとみなしていたのである。

ところが、そのようなふるまいが、前職での勤務によって得た資産に裏付けられたものであったことが明かされ、その資産に D さんが見出している固有の意味を理解したことによって、筆者は、現場で見聞きしてきた D さんの言動が、単にエンジニア〈コード〉にかなう／違背するふるまいだったのではなく、前職での大変な個人的苦勞を背景として見出されることになった、もう二度と企業目的のためにみずからの興味を犠牲にしないという、D さんに固有の「大義」を貫徹するふるまいであったことに気づくことになったのである。

と同時に、インタビューの場における D さんの語りも、エンジニア〈コード〉にかなうふるまいの貫徹の物語ではなく、固有の「大義」とその消滅の物語として聞こえてくるようになったのである。D さんが X 社の現場で働く意味としての「大義」は、入社後すぐに、技術 Y の消滅とともに消滅していたのである。そして、カレンダー機能のプログラミングなど、その後の X 社の現場における仕事に見出していたやりがいは、単なる妥協にすぎなかったことに気づくことになったのである。

### 第 3 節 退職という出来事をめぐる解釈の転換と当初の解釈の反省的分析

こうして、入社後早々の「大義」の消滅という D さんにとってのリアリティを理解し、退職をめぐる語りのトランスクリプトを読み返していったとき、筆者は、当初自明としていた突然の「首切り」という説明よりも、「最初から」決めていた意図した通りの退職という D さんの説明のほうが、俄然真実味を帯びて聞こえてくるという経験をしたのであった。

\*：ちなみにさ、どういう論理で、今回、やめることになってしまったの？

D：論理？難しいですね。

\*：普通、そんなに簡単にやめるってことにはならないじゃない。

D：ま、そこは。

\*：だって、そんな理不尽なこと D さんいつてないでしょ？

……

D：ま、いったことはまあ、週末出勤したくないってだけなんですけど。まあ、その前からそもそも、7〔月〕末くらいでやめようかなって話は、そのボスにはしてたんですよ。もともとプロジェクト終わるまでって言ってたんですけど、ちょっと最近のノリは耐えられそうにないってことで、7末にするわって言ってたんですね。

ここで語られているのは、退職の当日にいったのは「週末出勤をしたくない」という言葉だけであったこと、また、実際に退職するかなり前から、Dさんとマネージャとの間で、退職のタイミングが話し合われていたということである。X社の現場で働く意味そのものであった「大義」を入社早々に失い、妥協を重ねるだけになっていたDさんの状況を鑑みるならば、かなり早い時期に退職希望を切り出していたという説明には十分納得がいく。

続けて、Dさんは、耐え難かった「最近のノリ」がどのようなものだったかを語っている。まず2月には、Dさんが実装を担当していたカレンダー機能のチェックポイントがあったという。ここで、Dさんはある程度の残業をすることになったが、遅い時間まで自発的に居残ることはさほど苦ではなかったことが語られている。先に引用した通り、カレンダー機能の実装という作業は、「大義」とはいえないまでも、Dさんの個人的興味の観点から積極的に妥協可能な作業だったのであり、この説明にも十分納得がいく。

続く3月、マネージャからの要請によって、Dさんは、チェックポイントを目前にして「火を噴いている」隣のプロジェクトの応援に入ることになったという。その時の状況は、次のように語られている。

D：プロジェクトの序盤の失敗を、PDの残業でカバーするという考えが私は嫌いなので、序盤失敗させたやつが尻拭いしろよとずっと思っていてですね、だから大してやる気はなかったんですが、まあ、もうすぐやめるからこんくらい手伝ってやるかと思ってですね、受けてやったぐらいで、あまりモチベーションは高くなかったんです。

企業目的のためにもう二度と自身の興味が犠牲にしないという「大義」を失いながらも、なんとか積極的に妥協可能な点を見出してきたDさんにとって、なんの興味もない隣のプロジェクトの応援に入ることは、近い将来退職することがすでに決まっており、最後だと割り切ったうえではじめて引き受けることができる、モチベーションの湧かない消極的な妥協として経験されていたに違いない。おそらくこの時期に残業や休日出勤が続いたことによって、Dさんとマネージャとの間で再度話し合いがもたれ、退職の時期を、プロジェクト終了時から7月に前倒しすることが決まったものと思われる。インタビューの場の筆者が、上の語りを、消極的妥協というリアリティの申し立てであるどころか、“政治的でなく技術的であれ”という〈コード〉にかなうふるまいの貫徹として聞いていたことを付言しておかねばなるまい。

そして、最後だと割り切って引き受けた隣のプロジェクトの応援からようやく解放され

た4月、今度は自分が所属するプロジェクトで、残業や休日出勤を明らかに必要とする期日にチェックポイントが設定され、ここまでの一連の「流れ」の帰結として、「週末出勤したくない」というひとことが発せられたのだという。

D：だからこう、続いているんですね。大体、2月から始まって4末までですから、4月の真ん中までだから、2ヶ月から3ヶ月ぐらい続いているんですよ。……しかも最後のやつは、日付が「マネージャが」自分で勝手に決めてるもんなんで、ここまでこだけプレッシャーかけといて、それはないだろうっていうのがあった。っていう流れなので。

2月、3月のチェックポイントは、X社のグローバルな戦略に属するチェックポイントであり、Dさん自身は関心がないまでも、マネージャがその達成にこだわり、残業や隣のチームの応援を要請してくることはまだ斟酌できたという。そこに妥協の余地が生まれていたと考えることができよう。しかし、4月のチェックポイントは、マネージャが決めたプロジェクトローカルなチェックポイントであり、Dさんはその必要性をまったく理解することができなかったという。加えてこの時、Dさんは、「大義」にもとる妥協はこれで最後だと決め、3月いっぱい、興味もない隣のチームでの「尻拭い」に取り組み、ようやく解放されたばかりだったのである。ここまで語られてきた一連の「流れ」をふまえるならば、これからまた1ヶ月、妥協の余地のない「大義」への違背が続くという状況は、Dさんにとって、今すぐこの現場から去るに値する、耐え難い事態だったと考えることができるのである。

ここまでくると、休日出勤の拒否を契機とするDさんの退職という出来事は、もはや、「最初から」決めていた退職を、意図した通りのタイミングで実現した結果にしか聞こえない。すでに述べた通り、休日出勤を拒否しただけでX社が社員を解雇することは不可能であり、また、休日出勤を拒否したその日のうちに退職が決まったことは、Dさんとマネージャとの間ですでに十分に退職についての話し合いがなされており、マネージャが、Dさんの意向を最大限尊重した結果だと考えることもできる。ここで、筆者は、Dさんの退職という出来事がさまざまな解釈の可能性に開かれているにもかかわらず、突然の「首切り」という説明にまぎれもない事実としての特権的な自明性を与えていたという、自分自身の実践に気づくことになったのである。

そして、この気づきは、むしろ蓋然性が低いようにも思われる突然の「首切り」という解釈に、なぜ事実としての自明性を付与していたのか、筆者自身の実践に対する反省的な分析を喚起することとなった。

日本の開発部門の現場に参加した筆者は、筆者自身に固有の関心と経験のもと、固有の「色」を帯びたエンジニア〈コード〉を、能動的かつ漸進的に見抜いていったと考えることができる。そして、人間関係や行動範囲が広がっていくなか、退職するまでに約6年の

経験を重ねることになった筆者は、みずからが見抜いた“できないといわない”といった〈コード〉が、日本の開発部門の現場をまさに秩序だて、エンジニアたちのふるまいを支配している掟であることに十分確信を深めていったと考えることができる。そして、その強い確信を支えとして、休日出勤の拒否に続く D さんの退職という出来事を、あえて本人にその具体的な意味や状況をたずねるまでもない、突然の掟破りとそれに対するサンクションに違いないと解釈していたのである。

こうして、筆者は、みずから見抜いてきた〈コード〉への確信を根拠とした状況超越的な解釈実践を遂行し、他のさまざまな解釈の可能性を排除することによって、突然の「首切り」という事実を、みずからつくりあげていたのである。

#### 第4節 公式な事実としての「首切り」をめぐる反省的分析と考察

このような、筆者自身の実践に対する反省的な分析は、さらなる反省的な分析と考察を喚起することになった。D さんの退職をめぐる経緯を又聞きしただけの筆者はともかく、D さんと同じ現場で働き、退職にいたるまでの経緯に実際に立ち会っていた同僚たちまでもが皆、D さんの退職を突然の「首切り」と説明していたのはなぜだろうか。言い換えれば、D さんの退職という出来事がさまざまな解釈の可能性に開かれているにもかかわらず、誰ひとり違わず、皆がそれを突然の「首切り」とみなす説明を採用し、この説明が、いわば日本の開発部門の現場における公式な事実として、特権的な自明性を帯びることになっていたのはなぜなのだろうか。

ここで想起されることになったのが、D さんと筆者の共通の知り合いであり、本章の冒頭でその証言を取り上げた、E さんとのインタビューである。E さんは、筆者とのインタビューにおいて、次のように D さんを評価している。

E：たとえば D さんなんかはすごいですよね。腕はありますよね。

\*：どういうところでそう思う？

E：なぜ思うかっていうと彼はすごく勉強家ですよ。技術的な本を読んでる数はものすごいし、日常的にプログラムしてますよね、家でもなにかをするとか。で、またそういう技術者のコミュニティにも（□□□□□）彼は（□□）、勉強会をしてたりとかね、とにかくその、スキルを磨くということに対して非常にポジティブだよね。だから、ああいう人があれだけのスキルセットをもってるってのは頷ける。で、私はそういうことをしていないので、そこはすごいなと思いますよね。



Eさんは、Dさんのことを優秀なエンジニアとして評価し、その根拠として、何冊もの技術書を読んでいること、自宅でもプログラミングをしていること、休日に技術者コミュニティが主催する勉強会に参加していることといったDさんのふるまいを挙げている。Eさんも、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉を見抜き、それに即してDさんを優秀なエンジニアとみなす評価を、筆者と共有しているように思われる。

ところが、次の語りからは、Eさんと筆者が、Dさんの評価を共有などしていない、というよりも、共有などできないことが明らかになる。

E：あの、そりゃそれぞれだと思いますよ。ただ、僕のやりがいはきれいな〔ソース〕コードを書くことじゃないんですよ。

\*：うーん。

E：やっぱり、お客さんに使ってもらうことなんで。どんなに自分で完璧だと思うものができても、それを使ってくれる人がいないんだったら意味がないんですよ。芸術品を作ってるわけじゃないので。お客さんの、なんだろう、仕事を楽にしたり、効率化してあげたりするっていうことのために働いてると思ってるので。もちろん、中のつくりにはこだわりたいけれども、それが自分のやりがいの中で占める割合っていうのは、そんなに大きくはないですよ。

\*：それ、なんか、新人の頃から今にいたるまで、なんか変わってきたってことはない？昔からその、わりと顧客志向な考えを持ってやってきた？

E：それはだいぶ最近だと思いますよ。やっぱり最初の頃っていうのは、なかのつくりにもものすごくこだわってた。……今は随分違いますよね。……あの一、たくさんの人に使ってもらえるソフトをつくりたいなっていうのがあって、前はSIだったんで、どこそこの会社の社内システムのこれこれっていうのをつくってましたとか、そういう話になるわけじゃないですか。というよりは、今の会社で、X社でものをつくれば、何千人、何万人っていう人が使うわけですよ、そのソフトをね。

ここで語られているのは、Eさんに固有の生活史を背景として、EさんがX社の現場で働くところに見出している固有の意味である。Eさんの前職は、特定の顧客のニーズに合わせていくつものテクノロジーを組み合わせ、ひとつの統合的なシステムを構築するSI（システムインテグレータ）であった。SIの仕事は、広範な分野にわたる知識と技能を駆使して顧客からの特殊な要求に応えるという多大な苦労を要するにもかかわらず、その成果が世の中でひろく評価される機会ほとんどない。そのような前職での苦労の経験を背景と

して、Eさんは、市場を介して世界中の人々にパッケージソフトウェアを提供するX社の現場で働くところに、自分がつくったソフトウェアが何千人、何万人のユーザーにひろく使われ、評価されるという「やりがい」を見出しているのである。

注目すべきは、Eさんの「やりがい」とDさんの「大義」とが、真っ向から対立しているということである。Eさんは、Dさんがその価値を否定していた顧客にひろく評価されることにやりがいを見出しているのであり、Dさんは、Eさんがその価値を否定している技術者個人としてのこだわりを貫徹することに「大義」を見出しているのであった。X社の現場で働くことをめぐる両者の価値観が明らかな齟齬をきたしている限り、EさんがDさんを優秀なエンジニアと評価することはあり得ないはずなのである。また、筆者自身も、Dさんの「大義」ともEさんの「やりがい」とも異なる、固有の生活史を背景とした固有の意味を、X社の現場で働くところに見出していたのであり、筆者自身がDさんを優秀と評価することもあり得ないはずなのである。さらにいえば、X社の現場で働くことをめぐるEさんと筆者の価値観が異なっている限り、Dさんのふるまいに限らず、現場の日常におけるいかなる出来事についても、両者が解釈を共有することはあり得ないのである。にもかかわらず、Eさんと筆者が、Dさんを優秀なエンジニアとして評価し、両者がDさんの評価をあたかも共有しているかのように見えていたのはなぜだろうか。

Eさんは、経験豊富な中堅エンジニアである。Eさんに固有の関心と経験のもと、個人の情熱と能力に信頼を置き、かつ、固有の「色」を帯びたエンジニア〈コード〉を能動的かつ漸進的に見抜き、みずからが見抜いた〈コード〉が、日本の開発部門の現場をまさに秩序だてている掟であることに十分確信を深めていたはずである。そして、その強い確信を支えとして、Dさんのふるまいを、Dさんの「大義」など確認するまでもない、〈コード〉にかなう望ましいふるまいであると解釈し、Dさんを優秀なエンジニアとする事実を、みずからつくりあげていたのである。また、先に述べたように、筆者も、みずからが見抜いた〈コード〉に十分確信を深めており、その強い確信を支えとして、Dさんのふるまいを、〈コード〉にかなう望ましいふるまいであると解釈し、Dさんを優秀なエンジニアとする事実を、みずからつくりあげていたのである。

さらに、Eさんと筆者が、みずから見抜いた〈コード〉とそれに即した解釈への強い確信を支えとして、互いの「やりがい」を互いに確認するまでもなく、Dさんが、みずから見抜いた〈コード〉にかなう優秀なエンジニアであることをインタビューの場において語り合うことによって、Dさんを優秀なエンジニアとみなす説明が、Eさんと筆者の間において特権的な自明性を帯びることになったのである。こうして、Eさんと筆者の間であたかも共有されているかのような、2者間における自明の事実としてのDさんの優秀さがつくりだされることになったのである。

このような、Dさんのふるまいをめぐる、Eさんと筆者、2者間における自明の事実の産出過程を敷衍して考えることによって、Dさんの退職を突然の「首切り」とみなす説明が、この現場における公式な事実としての特権的な自明性をいかにして帯びることになったの

かが明らかになる。

まず、2月のチェックポイントにおいて、Dさんが自発的にある程度の残業をすることになったのは、当人にしてみれば、積極的な妥協にすぎないのであった。一方で、同僚たちは、それぞれに見抜いてきた個人の情熱と能力に価値を置く〈コード〉への強い確信を根拠として、Dさんにとっての状況認識やふるまいの意味を確認するまでもなく、Dさんを〈コード〉にかなう相変わらず優秀なエンジニアだとする事実をみずからつくりあげたと考えることができる。さらに、優秀さの具体的内容が互いに確認されることもなく、Dさんが相変わらず優秀であることが語り合われることによって、この現場における公式な事実としてのDさんの優秀さの自明性が、より強化されることになったと考えることができる。

次に、3月、Dさんが隣のチームの応援に入ることを引き受けたのは、当人にしてみれば、消極的な妥協にすぎないのであった。一方で、同僚たちは、2月のチェックポイントの際と同じ要領で、Dさんを〈コード〉にかなう相変わらず優秀なエンジニアだとする事実をみずからつくりあげ、ここでも、優秀さの具体的内容を互いに確認するまでもなく、Dさんが相変わらず優秀であることを語り合うことによって、この現場における公式な事実としてのDさんの優秀さの自明性が、さらに強化されることになったと考えることができる。

そして、4月、プロジェクトローカルなチェックポイントが設定された際、Dさんが休日出勤を拒否し、その日のうちに退職が決まったことは、当人にしてみれば、数か月前から続く退職に向けた「流れ」のなか、「大義」にもとるこれ以上の妥協が不可能になったところで、みずからやめ時を選び取った実践に他ならないのであった。

その一方で、同僚たちにしてみれば、それまで、みずからが見抜いた〈コード〉への強い確信に支えられ、Dさんを〈コード〉にかなう優秀なエンジニアだとする自明の事実を協働でつくりあげてきただけあって、Dさんの休日出勤の拒否と即日の退職という出来事は、まさに突然で、ふってわいたような、わけの分からない出来事に映ったに違いない。そのとき、Dさんの退職という出来事がいったいなんだったのか、わけの分かるものにするために頼ることができたもっとも確からしい資源が、まぎれもないこの現場の掟として強い確信を寄せている〈コード〉だったのである。たとえば“できないとしない”“技術を愛し、イノベーションに興奮せよ”といった、同僚たちそれぞれがみずから見抜いてきた、個人の情熱と能力に信頼を置く〈コード〉に照らす限り、休日出勤の拒否を契機とした即日の退職という出来事は、Dさん当人に状況を確認するまでもなく、掟破りとそれに対するサンクションとしか映らない。こうして、同僚たちは、みずから見抜いてきた〈コード〉に即した状況超越的な解釈実践を遂行することによって、突然の「首切り」という事実をつくりあげたのである。

さらに、みずからが見抜いてきた〈コード〉とそれに対する解釈への強い確信に支えられて、同僚たちは、それぞれにとっての掟破りの具体的意味を互いに確認し合うこともなく、突然の「首切り」という事実を、すでに退職した筆者にまで噂として聞こえてくるほ

ど執拗に語り合った。それによって、突然の「首切り」という説明が、この現場における公式な事実としての特権的な自明性を帯びていくことになったのである。

## 第5節 〈コード〉を語り合うことによる現実の構成

D さんの退職をめぐる噂との遭遇と、本人や同僚たちとのインタビュー、そして、その後の気づきに喚起された反省的な分析・考察の過程によって、ゆるぎない唯一の事実であると思われていた突然の「首切り」という説明が、実は、人々の協働的な実践によってさまざまな解釈の可能性を排除しながら、この現場における公式な事実としての特権的な自明性を与えられてきた、数ある解釈のひとつにすぎないということが明らかになった。

D さんの休日出勤の拒否と即日の退職という出来事は、同僚たちにとって、まさに突然で、ふってわいたような、わけの分からない出来事として映ったのであった。そのような日常性の破れに際して、同僚たちは、経験的に見抜かれ検証されてきた、信頼できるこの現場の掟としてのエンジニア〈コード〉を持ち出すことによって、他のさまざまな解釈の可能性を排除し、突然の「首切り」という説明に事実としての自明性を与えたのであった。さらに、この出来事が、まさに突然の「首切り」に違いないということを自明の事実として語り合うことによって、他のさまざまな解釈の可能性を協働的に排除し、突然の「首切り」という説明に、この現場の公式な事実としての特権的な自明性を与えたのであった。そのことはまた、D さんの退職という出来事がいったいなんだったのか、協働的な同定を試みることによって突然の「首切り」という公式の事実をつくりだし、この現場の攪乱された日常性を修復し、取り戻していく過程でもあったのである。

このようなエンジニアたちの実践は、日本の開発部門の現場を、どんなに困難な仕事であれその達成を個人の情熱と能力に帰する、独特の秩序だった組織としてつくりあげている仕組みそのものであるといえる。

「優秀」なエンジニア D さんの「いつもどおり」のふるまいが、実は当人にとってみれば、積極的な妥協や消極的な妥協という固有の意味を帯びていたように、個々人が固有の生活史に裏打ちされた固有の関心と経験をもち、だれひとりとしてこの現場で働くことの価値観や掟を共有していない以上、この現場で生起する出来事は、すべて、さまざまに解釈される可能性に開かれた状態で現象してくるのである。「いつもどおり」で「あたりまえ」の出来事やふるまいなど実はなく、仕様の策定から実装、最後の「落としどころ」の確定まで、混沌としたソフトウェア開発作業を 3 職種の合議によって統御していく過程で生起する出来事ひとつひとつが、日常性の攪乱、破れなのである。そのような日常性の攪乱や破れの連続としてのソフトウェア開発作業の過程において、エンジニアたちは、ひとつひとつの出来事を、エンジニア〈コード〉に秩序だてられた既知の現実のなかに配置することによって説明可能にし、さらに、そうとしか説明できないことを語り合うことによって、

エンジニア〈コード〉に秩序だてられた既知の現実のなかにひとつひとつの出来事を協働的に配置し続け、日常性の破れを日々刻々と修復しながら、独特の秩序だった組織としての日本の開発部門の現場をつくりあげ続けているのである。

エンジニアたちがだれひとりとして〈コード〉を共有していないにもかかわらず、個人の情熱と能力に信頼を置く共通の文化的規範としてのエンジニア〈コード〉にあたかも支配されているかのようなこの現場のソフトウェア開発の営為が可能になっているのは、人々が、この現場で起こる出来事が「どれも類型的、規則的で、一貫しており、規範的な拘束の点から動機づけられている」(Wieder 1974a=2004: 226)、ことを互いに語り合うことによって出来事の社会的事実性を協働的に産出し、日常性の破れを日々修復し続けながら、どんなに困難な仕事であれ、その達成を個人の情熱と能力に帰することを自明とする現実を協働的につくりあげ続けているからなのである<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> Eさんとのインタビューは、Dさんの退職という出来事があった直後、2009年の4月末に実施された。インタビュー時間は約1時間半である。

<sup>2</sup> Dさんとのインタビューは、Eさんとのインタビューから10日ほどのち、2009年の5月初旬に実施された。インタビュー時間は約2時間である。

<sup>3</sup> ここで、筆者自身の経験を分析の手がかりとして持ち出すことは、タブーであるように思われるかもしれない。しかし、フィールドに入り込んだ研究者自身の驚きや不安を手がかりとして自己言及的な反省を試みるからこそが、本稿が依拠する初期エスノメソドロロジーの視角の要諦であったことを思い出しておきたい。フィールドに自身の身体を投入して「はいりこみ」、「あるものになり」、そのうえで、みずからの「あたりまえ」を疑う(好井 2006)ことによってはじめて、対象とするフィールドの内部に視点を置きながら、フィールドをつくりあげている成員の方法を相対化していくことが可能になるのである。

<sup>4</sup> 規範による支配から意味解釈による構成へ、社会秩序の成り立ちをめぐるこのような視点の転換は、規範的パラダイムから解釈的パラダイムへという社会学上のパラダイム転換として言及されている(Wilson 1970)。山口節郎による以下の説明が分かり易い。

「規範的パラダイム」であるが、ここでは人間の行為は彼らの外部にある一定のルールによって支配されている、と考えられており、個々の行為や相互作用はこうしたルールの〈事例〉、〈具現化〉とみなされる。それを「態度」(内面化されたルール)と呼ぼうと、「役割期待」(制度化されたルール)と呼ぼうと、いずれにせよ、人間の行為はそれについて成員間に認知上のコンセンサスが成立している共有された規範的ルールの表出として理解されており、行為の機能や意味もこのルールとの関係において自然科学的な演繹法によって説明されるのである。(山口 1997: 29)

一方、これに対して「解釈的パラダイム」では、行為や相互行為を〈システム〉の表出、あるいはその機能のあらわれ、とはみなさない。むしろ、行為や相互作用を不断の意味解釈過程として捉え、そのなかで行為が形成され、新たな意味付与が行われ、それとともに行為をとり囲む状況もまたたえず新たに定義しなおされ、つくり変えら

---

れていく、当事者間の相互了解過程として捉えられる。人間の行為やその相互作用がこうした性格をもつ限り、それを解明する方法は自然科学的な演繹法ではありえない。必要なのは、この〈解釈過程〉を明かにしうるような理解的方法である。こうして、「解釈的パラダイム」では、前者のように観察者の立場から説明図式を仮構し、それを〈事例〉に適用していくというやり方ではなく、行為者の内側に入り込み、その主観的意味を理解すること、あるいは行為者の内的過程を再構成すること、が要請される。(山口 1997: 29-30)

## 第6章 社会的事実性の産出実践を

### 逆用した結果としての没入的労働

#### はじめに

X社の日本の開発部門のエンジニアたちは、客観的で外在的な社会的事実によって拘束されるどころか、出来事 of 社会的事実性を協働的に産出することによって、どんなに困難な仕事であれその達成を個人の情熱と能力に帰することを自明とする、秩序だった組織をつくりあげているのであった。このことは、文化的規範による拘束という観点からエンジニアたちのふるまいを説明できないことを意味しており、エンジニアたちがみずから進んでのめりこむように働くことがいかにして可能になっているのか、その謎はより深まったといえることができる。

「人々の社会学」に依拠する本稿がなすべきことは、現象が生起する場面の内側にあくまでも定位し、その現象を成り立たせている人々の実践をつぶさに解読していくことであつた。本章では、燃え尽きの経験が主要な話題となったあるエンジニアとのインタビューを取り上げ、文化的規範による拘束がまったく想定できないなか、X社の日本の開発部門のエンジニアたちが、いかにして自発的に仕事を抱え込んでいくことになるのかを明らかにする。

#### 第1節 あるエンジニアの燃え尽き経験の語り

本章で取り上げるのは、十数年間にわたってX社で勤務した経験をもつ、Fさん（40代前半・男性）とのインタビューである<sup>1</sup>。開発部門のPDエンジニアとして働いていたFさんは、ある出来事を契機として数年前にX社を退職し、現在は個人でIT関連の仕事を請け負っている。

Fさんが退職の契機として語る出来事とは、いわゆる燃え尽きの経験である。2000年代の前半、当時所属していたプロジェクトで気力・体力ともに使い果たすまで働いたFさんは、その後暫くして、X社を退職することになったというのである。

筆者は、このプロジェクトに中盤から参加しており、Fさんや自分自身を含めたチームメンバー全員が残業や休日出勤を繰り返し、なんとか製品をつくりあげたことを記憶している。筆者が参加したとき、プロジェクトはすでに期限に間に合うかどうかの危機的状況に

陥っており、Fさんはかなり疲弊しているように見えた。その後、Fさんも筆者も残業や休日出勤を重ねることで製品は完成したが、Fさんの顔からは生気が失われているようにも見えた。プロジェクト完了後、新たなチームに配属され、その後暫くしてFさんが退職したことを知った筆者は、このプロジェクトにおける燃え尽きが原因であることをすぐに推測することができたのであった。そして、研究者となった今、なぜあの当時、気力・体力を使い果たすまで自発的に働くことになったのか、Fさんにとっての経験を聞いてみたいと考え、インタビューを申し込んだのである。

そのような聞き手による導入もあり、Fさんとの2回のインタビューでは、いずれも、燃え尽きの経験が中心的な話題となった。1回目のインタビューでは、X社で働いた十数年の経歴の概要と、なかでも「最悪の出来事」として、燃え尽きの経験が語られた。2回目のインタビューでは、X社に入社する以前のFさんの経歴をまったく知らないことに気づいた聞き手からの問いかけを契機として、プログラミングと出会った高校生の頃から、ゲーム業界のフリープログラマを経てX社の技術サポート部門に入り、さらに開発部門に異動して燃え尽きを経験するまでの20年以上にわたる生活史が、包括的に語られることになったのである。

調査の初期段階において、筆者は、Fさんの燃え尽きの経験の語りを、日本の開発部門のエンジニアにありがちな典型的物語として聞いていたのであった。筆者が同僚の燃え尽きを目にしたのは、Fさんの事例がはじめてではなかった。そしてここは、どんなに困難な仕事であれ“できないといわず”、“命じられ／教えられなくとも結果を出す”ことが自明の掟とされている現場である。他の同僚たちと同様に、Fさんも、〈コード〉にかなうエンジニアであることを貫徹しようとして、誰の助けを求めることもなくみずから困難な仕事を抱え込み、燃え尽きていったに違いないと考えていたのであった。

ところが、2回目のインタビューを契機として、Fさんの燃え尽きの語りをめぐる筆者の解釈は、大きく転換することになった。1980年代、高校生だった頃からの生活史を聞き、Fさんが開発部門の現場で働くところに見出していた固有の意味を理解したことによって、その燃え尽きの語りが、〈コード〉にかなうエンジニアであることを貫徹した典型的物語であるどころか、ある「自伝的眞実」(Crapanzano 1980=1991)を帯びた固有の物語として聞こえてくるようになったのである。

このような解釈の転換を経て、実際に燃え尽きという事態に巻き込まれていったFさん本人にとっての経験の流れが可視化されたことによって、いかにして気力・体力ともに使い果たすまで自発的に仕事を抱え込んでいくことになったのか、〈コード〉への単なる随順に帰することのできない過程が見えてくることになったのである。

## 第2節 プロジェクトの経緯と燃え尽きの経験をめぐる当初の解釈



Fさんが燃え尽きを経験したモバイルリンク（仮名）プロジェクトは、2000年代の前半に、日本の開発部門の、ビジネスアプリケーション開発を担当する部署において立ち上げられた。このプロジェクトの目的は、X社がグローバルに展開するあるソフトウェアとモバイル機器との間で、データを簡単にやりとりできるようにする小規模なアドオンソフトウェアを開発することであった。日本市場でのみなぜかこのソフトウェアのシェアが低迷しており、当時急速に普及しつつあった携帯電話やPDAといったモバイル機器のユーザーを取り込むことによって、日本市場でのシェアを改善することが目論まれていたのである。

プロジェクトの予定期間は3ヶ月、プロジェクトチームは、FMエンジニア1人、PDエンジニア1人（Fさん）、PTエンジニア4人の6人で構成されていたという。PTエンジニアの人数が多いのは、さまざまな機種種のモバイル機器でテストを行う必要があり、相応の人手を要することが見込まれていたからである。

まずは、Fさんの語りをもとに、モバイルリンクプロジェクトの全体的な経緯を概観するとともに、調査の初期段階において、インタビューの聞き手であり元同僚でもある筆者が、Fさんの燃え尽きの経験をどのように解釈していたのかを記述していくことにしたい。

X社のソフトウェア開発作業は、仕様策定・実装・テストという3段階のフェーズを進められるのであった。Fさんはまず、モバイルリンクプロジェクトの仕様策定フェーズを振り返り、このプロジェクトがみずからの燃え尽きをもたらすほど難航した要因について、次のように語っている。

＊：今考えて、〔プロジェクトが〕難航したポイントってなんだと思います？

F：えっとね、まずは、……先行調査みたいのしてないよね。ろくに調べてなくて、でまあ、携帯各社からさ、携帯自体の仕様書が届くじゃん。そしたら、それを見ながらいきなり〔ソースコードを〕書きはじめる。それもさ、こんな、どさっとくるわけだから、全部が全部細かく精査なんかできないんだよ。んで、こう見てると、精査はできないんだけど、なんとなく似てると。……そこまででもうゴーが出ちゃうのね。突き進んで、でも似てるだけだから、細かいところいっぱい違ってて、それで破綻をきたす。

ここで語られているのは、モバイルリンクプロジェクトが抱えていた技術的困難である。PC向けソフトウェアプログラミングの専門家であるFさんにとって、モバイル機器の制御は未知の技術であった。各メーカーから仕様書を取り寄せ制御の方法を調べることになったが、機種ごとの仕様書は大部であり、また、次に述べる環境的困難もあり、内容を精査できなかったことが語られている。機種ごとの仕様書を概観する限り、共通点が多くソースコードの書き分けはさほど必要ないように思えた。しかし、実際にソースコードを書きはじめてみると、機種ごとの細かい違いが次々と明らかになり、作業は破綻をきたしてい

ったというのである。

さらにそれだけではなく、このプロジェクトが、特殊な環境的困難を抱えていたことが語られている。X社の主力製品は、市場を通して不特定多数のユーザーに提供されるパッケージソフトウェアやアドオンソフトウェアである。特定の顧客が定めた期限までに納品せねばならない受託開発ソフトウェアと異なり、開発の途中で重大な問題に見舞われた場合は、製品の完成期限を延期することも可能である。ところが、モバイルリンクプロジェクトが開発するアドオンソフトウェアは、市場に向けた提供はされず、大手ハードウェアメーカーが製造するパソコンの次期モデルにプレインストール<sup>2</sup>されることが決まっていたという。開発の途中でどんなに重大な問題に見舞われようと、ハードウェアメーカーが設定した期限までに完成品を納入しなければ、ユーザーに到達する経路そのものが断たれてしまうことになる。モバイルリンクプロジェクトは、決して遅れることができない期限という環境的困難を抱えていたのである。

Fさんは、この時点で、自身が燃え尽きるほどのプロジェクトの難航を見通していたわけではないが、未知の技術を扱うことや、決して遅れることができない期限に不安を覚えていたことを語っている。では、そのような技術的困難と環境的困難の取り合わせが、Fさんの燃え尽きをもたらすことになったのであろうか。X社のソフトウェア開発現場を事例とする限り、そう考えることはできない。この現場では、エンジニア職の自律性が十全に尊重されており、ソフトウェア開発作業は、組織的な指示や命令によってではなく、FM・PD・PTという3職種の合議にもとづいて進んでいくのであった。技術的困難と動かせない期限にFさんが不安を覚えていたならば、PDエンジニアを増員したり、サポートするモバイル機器の機種数を減らしたりといった提案を、みずから発議することが可能だったはずなのである。この点について、Fさんは次のように述べている。

F：プレインストールに入る時期が決まってたから、出さなきゃいけない。そこのなかにモバイルリンクをね、あれを入れるっていつて。んで、まあ、俺も悪かったんだけど、できませんとはいわなかったんだよね。

\*：うーん。

F：PDにとって、できませんっていうのは嫌だからさ。

Fさんは、技術的困難と動かせない期限に不安を覚えながらも、できないというのは嫌だという理由で、その不安を口に出すことなく、プロジェクトはそのまま走り出したというのである。このFさんの語りを聞いたとき、インタビューの聞き手であり元同僚でもある筆者がすぐに想起したのは“できないとしない”という〈コード〉であった。インタビューの場において、筆者は、Fさんが〈コード〉にかなう存在であろうとして“できないと

いわず”、燃え尽きを回避する最初の機会を逃してしまったと考えていたのである。

続く実装フェーズが進むにつれて、細かい技術的困難が次々と露呈し、モバイルリンクプロジェクトは徐々に危機的状況に陥っていった。筆者がこのプロジェクトに参加したのは、実装フェーズがちょうど半ばにさしかかろうとしていた頃のことであった。プロジェクト全体の仕様には、モバイル機器との連携という中心的機能の他にも、いくつかの小規模な周辺の機能が含まれていた。それら周辺の機能の実装を筆者が引き継ぎ、Fさんは、モバイル機器との連携という中心的機能の実装に専念することになったのである。しかし、Fさんの度重なる残業や休日出勤にもかかわらず、この機能のバグの数は右肩上がりに増え続け、バグの数だけではなくその内容も深刻であった<sup>3</sup>。筆者は、机に突っ伏していたり、顔を上げていても目の焦点が定まっていなかったりする Fさんの姿をよく見かけるようになっていったことを記憶している。

こうして、プロジェクトの終盤、絶対に遅れることのできない期限まであと 1 ヶ月という時期になっても、Fさんが担当するモバイル機器との連携機能は出荷できる品質には程遠い状態であり、期限通りのプロジェクトの完了が明らかに危ぶまれる事態となっていた。対策を話し合うため、この機能を担当する FM・PD (Fさん)・PT とマネージャが参加するミーティング招集された<sup>4</sup>。ここでも、PD エンジニアの数を増やしたり、いくつかの仕様の実現をあきらめたりといった対策を提案することができたはずの Fさんだが、実際には、自分ひとりの力で、期限までに必ず、大量かつ深刻な内容のバグ修正作業をすべて終わらせることを宣言したのだという。その理由は、次のように語られている。

F: イメージ的にさ、これ無理ですから、誰かにアサイン [=割り当て] してくださいとかいうってこと自体がさ、仕事投げたって思われるじゃない? そすと、みずから自分は無能ですと宣言しているイメージ。結局、まわりにアサインしなおしてやるのが一番チーム的にうまくまわるにしても、特にほら、こういうのって PD とかには多いけどさ、わりと人づきあいがうまくない人って PD には多いのよね。そうしたときに自分のアイデンティティをなにで確保してるかっていうと、やっぱりスキルレベル。そう思ってる人ほど、今度はできないから他の人に替えましようなんて口が裂けてもいえない。だから抱え込むよね。

この Fさんの語りを聞いたとき、インタビューの聞き手であり元同僚でもある筆者がすぐに想起したのが、一連のエンジニア〈コード〉であった。この危機対応ミーティングの場面における Fさんのふるまいは、一見、無茶な仕事の抱え込みに映るかもしれない。しかし、この現場の掟をよく知っている筆者にとって、Fさんのふるまいは、どんなに困難な仕事であれ “できないといわず”、他者から “命じられ／教えられなくとも”、 “取り替えの効かない” 能力をもって成し遂げる、この現場の PD エンジニアによくあるふるまいに映っていたのである。

プロジェクト最終盤におけるこの危機対応ミーティングの場が、Fさんが自身の燃え尽きを回避することができた最後の機会であったと思われる。インタビューの場において、筆者は、Fさんがここでも〈コード〉にかなう存在であろうとして困難な仕事をひとりで抱え込み、さらに1ヶ月の間、徹夜を含む残業や休日出勤を重ねた結果、燃え尽きていくことになったと考えていたのである。

このように、Fさんの燃え尽きの経験の語りを、一貫してエンジニア〈コード〉にかなう存在であり続けようとした、この現場のエンジニアによくある典型的な物語として解釈する一方で、筆者は、次のようなFさんの語りに悩まされてもいた。

F：ほんとにPDたるものって、その言葉どおりの意味合いだったらだけど、単純になかを広げたらただのいじめだったって場合だったら、どんなタイプの人でもさ、どんなスキルの人でもさ、嫌われりゃあいじめられるってだけの話。

Fさんは、モバイルリンクプロジェクトにおける自身の燃え尽きを、チームの同僚たちから「いじめられた」結果であると繰り返し語っていたのである。しかしながら、途中から参加したとはいえチームの一員であり、少なくとも個人的には「いじめ」という表現にまったく心当たりがなかった筆者にとって、この語りは、Fさんの燃え尽きの経験を理解するうえで敢えて取り合うまでもない思い違いにしか聞こえなかったのである。

このような調査の初期段階における筆者の解釈が転換する契機となったのが、Fさんとの2回目のインタビューであった。

### 第3節 語り手に固有の生活史とこの現場で働くことの意味

職場の同僚は、ほぼ毎日顔を合わせる存在であるが、それまでの人生遍歴や、なんのためにこの現場で働いているのかといったことを互いに語り聞く機会は、意外とないものである。1回目のインタビューを終えたのち、同じプロジェクトで働いていた元同僚でありながら、FさんのX社に入社する以前の経歴をほとんど知らないことに気がついた筆者は、2回目のインタビューにおいて、単刀直入にそのことを尋ねている。

\*：それ〔＝X社に入社する〕まで、なにしてたんですか？

F：フリー。

\*：フリーでプログラマをやってた？

F：ゲームプログラマ。

\*：は一、知らなかった。そんな過去が。

F：そうだよ。

\*：それはどっかの会社に所属するのではなくて？

F：それは請負でやってたんだ。

聞き手はここで、F さんが X 社に入社する以前、フリーのゲームプログラマとして働いていたことをはじめて知ることになったのである。インタビューの話題は、さらに、職業人生の原点にまでさかのぼる。1980 年代の半ば、まだ高校生だった F さんは、友人がもっていたパソコンでゲームをして遊ぶうちに、自分でもパソコンを買ってプログラミングをはじめようになったという。その後、F さんは大学を受験するが、いわゆる浪人生活は 2 年目を迎えることになり、個人経営の小さなゲーム制作会社でプログラミングのアルバイトをはじめ、いつの間にか予備校に行かなくなり、そのまま、フリーのゲームプログラマとして職業生活に入ってしまったことが語られている。当時まだ黎明期にあったコンピュータゲーム業界は、中小の制作会社と若いフリーのプログラマによって支えられていたとい、F さんは「そういう時代だった」と回想している。

興味深いのは、職業人生の原点をめぐる F さんの語りが、B さん（第 3 章で既出）の語りとまったくの同型をなしているということである。F さんも B さんも、友人が所有していたコンピュータでゲームをして遊ぶうちに、自分でもコンピュータを購入してプログラミングをはじめたというエピソードを語っている<sup>5</sup>。F さんが、職業人生の原点として敢えてこのエピソードを語ったのは、「ホビイスト」としての姿を語ることが、元同僚である筆者に対してみずからの職業人生の原点を説明するうえでもっとも説得的だったからと考えることができる。F さんも、B さんや筆者と同様に、これまでの経験を通して個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉を見抜いてきたことが分かるのである。

続いて聞き手は、F さんがどのような経緯で、フリーのゲームプログラマから X 社のエンジニアに転身することになったのかを尋ねている。ここでの応答を聞き取っていくことによって、F さんが X 社開発部門のエンジニアとして働くところに見出していた、固有の意味の重なりが見えてくることになったのである。

\*：なんでさ、そういうフリーを捨てて、X 社に入ろうと思ったの？

F：えっとね、X 社に入ろうっていうか、俺もともと、X 社に外注で入ったのね。

\*：それはどういうきっかけだった？

F：えっとね、ちょうど結婚したんだよ。で、ゲームとかだとさ、全然あの頃ってほんとに、時給 800 円、900 円でやってて。

\*：え一つ。

F：で、売り上げたら、そのロイヤリティーの何十パーがバックっていう状態。んで、ほんとに当たるも八卦当たらぬも八卦の状態だったんで、だったら月々うん十万くらい稼げるようにしなきゃいけないなあと思ったんで。じゃあもうゲームやめようと。んで、誘われて行ったところが派遣だったんだ。

\*：その派遣会社を通して X 社に派遣されて。

F：そう。その頃ってまだいい加減だから、孫請けとかひ孫請けとか、へっちゃらだったんだよ。で、孫請けぐらいの状態で、偶然、X 社の〔開発〕サポート〔部門〕に転がり込んだ。……そしたら、そんときの上司に気に入られて、入社してみない？って。俺ほら結局、大学行ってないじゃんか。このままだったら学歴もねえしだめだろうって思ったんだけど、そんときの〔X 社の〕部長が口利いてくれて、もうほんとに、裏口から入ったような状態。

1990 年代の半ば、30 歳を迎えようとしていた F さんがキャリアの転換を決意することになった契機は、結婚であったという。安定した収入を得るためにフリーのゲームプログラマをやめ、知り合いの誘いを受けて、ある小さな企業に入社したことが語られている。その企業は、同業他社への人材派遣も行っていた。F さんは、いくつかの企業を経由して、急速な成長の最中にあった X 社の開発サポート部門<sup>6</sup>に派遣され、その現場の上司の口添えによって X 社に入社し、開発サポート部門のエンジニアとして働くことになったというのである<sup>7</sup>。

近代人は多元的な自己を生きるが (Berger and Luckmann 1966=2003)、その総体としての人生を生きるうえで、それぞれの自己は互いに無関係ではいられない。結婚をし、夫としての自己に付随する説明責任を果たす必要に迫られることになった F さんが、不安定なフリーのプログラマをやめ、月給制の企業への転職を決めたことは十分に理解できる。F さんが X 社のエンジニアとして働いていたところには、ただエンジニアとしてソフトウェアをつくるだけにとどまらない、一家の稼ぎ手として家庭を支えるという意味が重なっていたのである。

さらに、学歴について言及があり、X社への入社が「裏口から入った」と表現されていることから予見できるように、一家の稼ぎ手として家庭を支えることだけにとどまらない、X社で働くことのさらなる意味が語られていく。

＊：なるほどね。でもあれだよ、その、結婚して稼がなきゃって理由もあったと思いますけど、初期のX社の雰囲気、多分気に入ったところがあったと思うんですよ。ここなら入ってもいいなあっていう。たとえば、その部長さん気に入られたっていったけど、なんか…。

F：いやあ、実際のところはネームバリューだよ、やっぱり。

＊：でもその時のX社って、まだ全然有名でもないでしょ？

F：いやいやいや。……そうでもなかったよ。〔当時のX社の日本本社〕ビルってあってさ、そこに行ってたんだけど、やっぱり、やっぱでかかったよ。

＊：じゃ、もう、X社に入ること自体が、なんだろう、お金の面もあったし、あとはステータスみたいな、そういうところもあった？

F：ステータス8割、9割だね。

ここで語られているのは、「ステータス」を得ることが、X社のエンジニアへの転身を決めた一番の動機であったということである。この時期、X社はパソコン向けOS市場の支配を進め、ベンチャーの雄として一定の「ネームバリュー」を得るようになっていた。FさんがX社で働くところに、学歴を理由に「あきらめていた」社会的地位を得るという意味が重なっていたことは十分に理解できる。

さらに、次の語りからは、「ステータス」を得るということに込められた、単なる社会的地位の上昇に回収することのできない、Fさんに固有の意味を読み取ることができる。

＊：派遣で働いてるときに、X社の仕事についてどう思ってた？ なにか魅力があったんじゃない？ 仕事じゃなくても雰囲気全体っていうか。働きづらい職場だなと思ってたか。その時の印象って。

F：働きづらくはなかったね。実際ほら、ずーっとさ、自分ひとりで組んでたわけじゃない。で、そんなときにいいなって思ったのが、やっぱ、デベロッパーサポートだった

んだよ。今まで自分がさ、いわれたものを組んでるだけだったけど、分かりませんっていわれたものに答える。うん、それがちょっと面白かったね。

＊：なるほど。あとは？その会社の雰囲気とかは？職場の。

F：悪くなかったよ。

＊：どういうところが良い悪い？たとえば具体的にどういうところが？

F：うーん、まずさ、X社ってさ、あんまりこう、役職で呼ばないじゃん。課長とか部長とかって。そういう感じだったし、なんていうんだろうな、その、ムードっていうか、偶然そのときにいた人たちがよかったんだろうな。

＊：どういうところが？

F：ま、屈託なかったよね。少なくとも、外注だからって言って、こう、上から目線っていうのはあんまなかったと思うんだ。

まず語られているのは、約10年間、フリーのゲームプログラマーとしてひとりでプログラムを組んできたという経験を背景に、顧客とかかわる開発サポートという仕事に感じた新鮮さである。さらに、「外注」への「上から目線」を感じなかったという理由で、派遣として足を踏み入れたX社の現場に好感を抱いたことが語られている。この語りからは、Fさんがフリーのゲームプログラマーとして過ごしてきた約10年間の間に、企業に所属していないがゆえに足元を見られたり、人として見下されたと感じたりするような経験を重ねてきたことを読み取ることができる。そのような固有の経験を背景としていたからこそ、ただソフトウェアをつくることでも、経済的に家庭を支えることでもなく、「ステータス」を得ることが、Fさんにとってなによりも重要な入社のも動機であったという語りが可能になったのである。

そして、開発サポート部門に入社してから数年後、Fさんは、みずから希望して、X社の製品を実際につくりあげる開発部門のPDエンジニアに異動することになったという。その理由は、次のように語られている。

F：うーん、なんだろうなあ。ま、でもさ、やっぱり、性〔＝さが〕つつたら以上話が終わっちゃうけど、やっぱりX社に入った以上は、そのうち慣れてきてまわりが見渡せるようになってさ、自分でなにかつくりたいと思うじゃん。



\*：ものづくりたくなるんだよね。

F：ものづくりたくなるっていうよりは、正確にぶっちゃけでいっちゃえば、X社の商品書きましたっていいかったっていう。X社の商品をつくりましたっていいかったってのがあるのね。

\*：私もなんとなく気分的には分かるんだけど、サポートしてるだけじゃなくて製品をつくりましたってことに、どういう意味があるのか。それはFさんにとって、なにかいい意味があるんだよね。

F：うん。

\*：X社のそういう製品をつくるってことは、どういう意味でポジティブだったのかな。

F：そうだなあ、まあやっぱりX社の商品、すごっていう市場のイメージがあるじゃない。

\*：それはどういうすごい？ どういうところがすごいんだと思う？

F：まあ、性能がいいから。あとはほら、ねえ、それこそさ、MIT [=マサチューセッツ工科大学] とかのさ、すごい人たちがいっぱい集まってつくってる、ものすごい、普通の人じゃ理解できないような研究を繰り返してものができてますってイメージが、そんなときにはあったからさ。

\*：あとなにか、たくさんの人に使われるとか、そういうこともあります？

F：うん、あったね、うん。あの頃、だって、一般の人ってさ、X社って知らなくても[X社の中核製品] は知ってたじゃん。

\*：うんうんうん。

F：あとはね、やっぱり、X社の風潮もあったと思うんだけど、やっぱりさ、デベロッパー [=開発部門のエンジニア] とサポート [部門のエンジニア] っていったら、サポートのほうが格下に見られてたでしょ？

\*：うん、そうだよ。

F：それもあったよね。

ここで語られているのは、Fさんが、サポート部門のエンジニアから開発部門のPDエンジニアに異動したところに見出していた、エンジニアとして単にものづくりの中心を目指すというだけにとどまらない意味である。Fさんは、X社の現場で働く経験を重ねるなかで、開発サポート部門のエンジニアが、開発部門のエンジニアよりも「格下」とみなされていることを知ることになったという。フリーのエンジニアだった頃の10年間の苦労の経験を背景として、「ステータス」の獲得をX社で働くことの一番の動機としていたFさんにとって、このことが由々しき事態に映ったことはとてもよく理解できる。Fさんが、みずから希望して開発部門のPDエンジニアに異動したところには、人として決して見下されることのない場所を目指すという意味があったのである。

「ホビイスト」としての姿が職業人生の原点として語られていたことから分かるように、Fさんは、その後、開発部門の現場における経験を重ねるなかで、個人の情熱と能力に価値を置くエンジニア〈コード〉を漸進的に見抜いていったと考えることができる。そして、人として決して見下されない場所を目指すというFさんに固有の関心と、そのもとで重ねられた固有の経験に依存して見抜かれた〈コード〉は、単なるソフトウェアづくりの掟であるにとどまらない、人として決して見下されないための条件という、固有の「色」を帯びることになったのである。

こうして、2回目のインタビューを通して、Fさんが開発部門の現場で働くところに見出していた固有の意味と、Fさんによって見抜かれたエンジニア〈コード〉の固有の「色」が開示されたことによって、敢えて取り合うまでもない思い違いとして捨象していた語りが次々と前景化してくることになったのであった。そして、モバイルリンクプロジェクトでの燃え尽きの経験の語りが、〈コード〉にかなうエンジニアであることを貫徹した典型的な物語であるどころか、Fさんに固有の、筋の通った物語として聞こえてくるようになったのである。

## 第4節 語り手にとっての燃え尽きの経験

Fさんがはっきりと語っていながら、聞き手が捨象していた語りのなかで、まず前景化してくることになったのは、プロジェクトの序盤、仕様策定フェーズで起きたというある出来事についての語りであった。Fさんは、PTエンジニアのリーダーであった鈴木氏（仮名）から呼び出され、FMエンジニアの佐藤氏（仮名）の「吊し上げ」をもちかけられたという出来事を語っていたのである。

具体的にどのような言葉で、鈴木氏が佐藤氏の「吊し上げ」をもちかけたのかという聞

き手からの質問に対し、Fさんは、次のように答えている。

F:ニュアンス、いってることはそういうことだったんだよ。刺激的な単語がないから、なんていわれたかっていうと…。あー、なんか、チーム全員で、その、書いたスペック〔＝仕様書〕に対して、ひとつひとつ精査しよう。一字一句見て、で、足りないところを抜き出して、んで、手を打ちましようといったんだけど、ま、俺は吊し上げだなと捉えた。

\*:それに対してFさんは、そういう必要がないっていうふうに答えたのかな。

F:信用できないようで、俺はちょっと心苦しいと。おまえのやってることは全然信用ならないから、みんなの前でひとつひとつ確かめてくんだってことをいわれたんで、それはまあ、佐藤さんに対しても失礼だろうと。そういった感じのことをいったかな、うん。

Fさんが鈴木氏から実際に投げかけられたのは、佐藤氏が作成した仕様書の内容を、チーム全員で精査しようという提案の言葉であったという。それに対してFさんは、そのような仕様書の精査を行うことは佐藤氏に対して失礼だとして提案を断るとともに、鈴木氏の言葉を、佐藤氏の「吊し上げ」をもちかける言葉として捉えたというのである。

Fさんが「刺激的な単語がない」というように、鈴木氏が発したという言葉は、佐藤氏の仕事を助けようとする、単なるチーム作業の提案であるように思われる。しかしここは、“命じられ、教えられなくとも結果を出す”ことを自明の掟とする現場なのであった。佐藤氏が作成した仕様書の内容をチーム全員で一字一句精査しようという鈴木氏の提案を、佐藤氏のFMエンジニアとしての能力に疑いを差し挟む失礼な行為だとして断ったFさんのふるまいは、十分理解することができる。

さらに注目すべきなのは、Fさんにとって鈴木氏の提案が、単に佐藤氏のエンジニアとしての能力に疑いを差し挟むだけにとどまらない、佐藤氏の「吊し上げ」をもちかける言葉に聞こえていたということである。Fさんによって見抜かれたエンジニア〈コード〉は、単なるこの現場のソフトウェアづくりの掟であるにとどまらない、人として決して見下されないための条件という固有の「色」を帯びているのであった。Fさんにとっての〈コード〉がこのような意味を帯びている限り、佐藤氏を“命じられ、教えられなくとも結果を出す”ことができないかのように扱う鈴木氏の提案は、単に失礼であるだけにとどまらない、佐藤氏を人として見下す「吊し上げ」の提案にしか映らなかったのである<sup>8</sup>。

Fさんは、仕様策定フェーズの間を通して、このプロジェクトが抱える技術的困難と環境的困難の取り合わせに不安を覚えながらも、“できないというのは嫌だ”という理由で、その不安を口にすることができなかったことを語っていた。当初は〈コード〉にかなうエン

エンジニアであろうとしたふるまいと解釈していたこの経験は、いまや、別様の経験として理解可能になる。鈴木氏の提案が「吊し上げ」のもちかけにしか映らなかった F さんにとって、もしここで自分が〈コード〉に違背すれば、佐藤氏に降りかかりかけた「吊し上げ」が自分に降りかかることは明白に思えていたはずである。F さんが、“できないといわず”プロジェクトが抱える困難への不安を決して口にすることがなかったのは、ただ〈コード〉にかなうエンジニアであろうとしたのではなく、そこには、同僚たちからの「吊し上げ」を回避するという固有の関心が重なっていたのである。

次に前景化してくることになったのは、プロジェクトの中盤、実装フェーズで起こったという出来事についての語りである。深刻なバグが右肩上がりに増え続け、プロジェクトの状況が日に日に悪化していくなか、F さんは、他のチームの知り合いから、鈴木氏のある発言を伝え聞いたことを語っている。

F: 俺のこと、F は何をしてるのか分からない、どこまで進んでんのかも分かんない〔と鈴木氏がいつているのを他チームの知り合いから聞いた〕。そうだよね、ディスクローズなんかしないもん。だってもう仲悪くなっちゃってるからさ。こっちで絶対□□□だと思ふことは、好意的に話したりしないからね。多分、悪いスパイラルだろうなと思っではいたよ。

F さんは、F さんへの不信感を漏らす鈴木氏の発言を他チームの知り合いから又聞きしたといい、そのような鈴木氏の不信感を、自身が積極的に作業の進捗を開示しなかったことによる当然の結果であると述べている。

実装フェーズの進行とともに自身の作業が破綻をきたしていくなか、F さんがチームの同僚にその状況を開示しなかったことは、不適切なふるまいであるように思われる。しかしここは、“命じられ、教えられなくとも結果を出す”という〈コード〉を自明の掟とする現場なのであった。同僚に状況を開示して助力を求めるのではなく、どんなに困難な仕事であれ自力で成し遂げることこそが、正しいふるまいなのである。そして、F さんが見抜いた〈コード〉は、人として決して見下されないための条件という固有の意味を帯びていたのであった。たとえ自身の作業が破綻をきたしつつあっても、その状況を積極的に開示し、同僚たちに助言や協力を求めるならば、即座に「吊し上げ」が降りかかるだろうことは、F さんにとって明白な事態だったはずである。F さんが同僚たちに進捗を開示しなかったことは、ただ〈コード〉にかなうエンジニアであろうとしたのではなく、ここにも、同僚たちからの「吊し上げ」を回避するという固有の関心が重なっていたのである。

そして、鈴木氏が、F さんへの不信感を直接本人に伝えることができなかった点にも注目しておきたい。鈴木氏が実装作業の進捗への不安を F さんに直接伝えることができず、知人に愚痴をいうしかなかったのは、“命じられ、教えられなくとも結果を出す”そうとする F さんの行為が、エンジニア〈コード〉に照らしてまさに正しいふるまいだからなのであつ

た。この時期にプロジェクトに参加した筆者についても、同様のことがいえる。机に突っ伏していたり、目の焦点が定まっていなかったりする F さんの姿を目にしていたにもかかわらず、筆者が F さんの残業や休日出勤を制止したり、積極的に手伝いを申し出たりせず傍観していたのは、“命じられ、教えられなくとも結果を出”そうと仕事を抱え込む F さんの行為が、〈コード〉に照らして、まさに正しいふるまいだったからなのである。

実装フェーズにおける PD の作業の遅延や作業の質の悪さは、プロジェクトの最終フェーズに責任をもち、「最後の砦」として製品の品質を保証せねばならない PT エンジニアの作業に直接的な影響を与えることになる。特に、モバイルリンクプロジェクトは、決して遅れることのできない期限を抱えていたのである。深刻なバグが右肩上がりに増え続け、F さんの作業が破綻しつつある気配を感じ取りながら、詳しい状況を把握することができなかった PT エンジニアの鈴木氏は、強い不安を覚えていたに違いない。表立って口にするところできない鈴木氏の強い不安は、それを暗示する表情や仕草、他チームの知人からの愚痴の又聞きといったかたちで F さんに伝わり続け、F さんはそのたびに「吊し上げ」への警戒を強めてますます作業の状況を開示しなくなる。これが、F さんがいう「悪いスパイラル」であり、F さんは、実装フェーズを通して高まり続けた「吊し上げ」の危険を回避するという固有の関心を追求し続けた結果として、破綻をきたしていく作業を自分ひとりで抱え込み、残業や休日出勤を重ねていくことになったと考えることができるのである。

こうして迎えることになったのが、プロジェクトの最終盤、絶対に遅れることのできない期限まであと 1 ヶ月という時期に、危機的状況の打開策を話し合うために開かれたミーティングの場面であった。このミーティングの場面についても、聞き手が敢えて取り上げるまでもない思い違いとして捨象していた F さんの語りが前景化してくることになったのである。

F：たてまえ的にはさ、こういう問題があるんだけど、どうすればいいかみんなで考えましようみたいな感じだったけど、個人的には、吊し上げ食らったとしか思っていなかったよね。

\*：具体的に聞きたいんですけど、どういう言葉が、F さんの的には吊し上げに聞こえたんですか？

F：言葉自体はねえ、覚えてないんだよな。ていうか、露骨な言葉っていうのは使わないのね。露骨な言葉はね、さすがにね。……あー、なんでこんなになるまでほったの？とかね。……みんながいるところに呼ばれて、それについて答えろと。で、おまえがそれを解決するにはどうすればいいのかみんなの前で発表しろとかね。そういうことかなあ。

Fさんは、危機的状況の打開策を話し合うことをたてまえに、同僚たちが、自分を「吊し上げ」るためにこのミーティングを開催したという認識を語っていたのである。「露骨な言葉は使わない」と語られているように、同僚たちから実際に投げかけられたという言葉は、これまでの経緯とこれからの対策を、ただ F さんに尋ねる言葉であるように思われる。しかしここは、“命じられ、教えられなくとも結果を出す”という〈コード〉を自明の掟とする現場なのであった。PD エンジニアが責任を負う実装作業が予定通り完了せず、その状況を打開するためのミーティングが開催されたこと自体が、他者の手を煩わせることになった掟破りの恥ずべき失態なのである。さらに、F さんが見抜いた〈コード〉が、人として決して見下されないための条件という固有の意味を帯びている限り、〈コード〉に違背するエンジニアとしての失態をおかしたことは、人として「見下される」に値する事態を意味することになる。このミーティングで同僚たちから投げかけられた言葉のすべてが、F さんにとって、人として自分を見下す「吊し上げ」の言葉に聞こえていたとしても不思議はない。

そして、F さんは、このミーティングの場において、大量で深刻なバグの修正作業を“できないといわず”にすべて引き受け、“命じられ／教えられなくとも”、F さんひとりで、期限までになんとしても成し遂げることを宣言したのであった。インタビューの場において、聞き手である筆者は、この宣言を、〈コード〉にかなうこの現場のエンジニアによくあるふるまいと解釈していた。その一方で、F さんは、その自分自身にとっての意味をはっきりと語っていたのである。

F：ま、要するにさ、……俺がやるからいいとか、いついつまでにこれが自分であげるからそんなことする必要ないです。だから、んなミーティングやってる暇あったらプログラム書くからって抱え込んだね。

\*：うんうん。

F：うん。要するに、いっぱいいいっぱいな状態でもっと仕事が増えるのは確かに辛いよな。それと、チームミーティングという名前の吊し上げと、どっちがましかといわれたら、まだ仕事を抱え込んだほうがましだったってことだよな。

\*：それに対して反論はなかった？

F：絶対やるからいいだろ、つったら黙ったけどね。

ここで語られているのは、F さんが、ただ〈コード〉にかなうエンジニアであろうとしたのではなく、そこに、「いっぱいいいっぱいな状態でもっと仕事が増える」か、「チームミーティングという名前の吊し上げ」か、という能動的な選択があったということである。そ

して、Fさんは、後者を避け前者を採るというみずからの関心を追求するために、大量かつ困難な内容の仕事をあくまでもひとりで抱え込むことを宣言したというのである。

さらに、そのようなFさんの宣言によって、同僚たちが黙り、「吊し上げ」が散会し、Fさんの関心が実際に達成されたという重大な結果に着目する必要がある。絶対に遅れることのできない期限が迫るなか、大量かつ困難な内容の仕事をFさんひとりが抱え込むことは、危機的状況の打開策として非常に筋が悪いように思われる。にもかかわらず、同僚たちが、Fさんの宣言に黙らざるを得なかったのは、それが、エンジニア〈コード〉に照らしてまさに正しい、これ以上ない危機的状況の打開策だったからなのである。つまり、Fさんは、みずからの宣言が、この現場の掟に照らしてまさに妥当な危機的状況の打開策と解釈されるであろうこと、そして、「吊し上げ」が散会し、みずからの選択が確実に達成されるであろうことを予期したうえで、大量かつ困難な作業を“できないといわず”に抱え込み、“命じられ／教えられなくとも”、期限までにひとりで成し遂げることを宣言したのである。

インタビューの場において、筆者は、Fさんがここでも、〈コード〉にかなうエンジニアであろうとして、大量かつ困難な仕事をみずから抱え込むことを宣言したと解釈していたのであった。しかし、Fさんの経験の流れにあくまでも定位するというならば、このミーティングの場における出来事は、Fさんが、いまや現実のものとなってしまった「吊し上げ」から逃れるという固有の関心を巧妙に追求し、実際にそれを達成した経験として理解することができるのである。そして、その結果として、Fさんは、大量かつ困難な仕事をひとりで抱え込み、それから約1ヶ月の間、徹夜を含む残業や休日出勤を重ね、燃え尽きていくことになったのである。

## 第5節 「いじめ」を回避し続けた結果としての燃え尽き

こうして、モバイルリンクプロジェクトでの燃え尽きをめぐるFさんの語りは、〈コード〉にかなうエンジニアであることを貫徹した典型的な物語であるどころか、同僚たちからの「いじめ」を一貫して回避し続けた、Fさんに固有の、筋の通った物語として聞こえてくることになったのであった。

このような解釈の転換によって、ただエンジニア〈コード〉に随順するどころか、みずからに固有の関心をひたすら能動的に追求し続けた、一連のFさんの実践が見えてくることになった。仕様策定フェーズにおいて、“できないといわな”かったのは、単に〈コード〉に随順したのではなく、そこには、同僚たちからの「吊し上げ」を回避するという固有の関心があった。また、実装フェーズにおいて、状況を同僚たちに一切開示せず破綻していく作業を抱え込み続けたのも、単に〈コード〉に随順したのではなく、そこには、同僚たちからの「吊し上げ」を回避するという固有の関心があった。さらに、プロジェクト最終盤のミーティングにおいて、大量かつ困難な内容の仕事をあくまでもひとりで抱え込むこと

を宣言したことも、単なる〈コード〉への随順なのではなく、そこには、能動的な選択として「吊し上げ」を回避するという固有の意味があった。

そして、プロジェクト最終盤のミーティングの場面をめぐる語りからは、このような一連の能動的な実践が、「見下されたくない」という単なる個人的プライドに動機づけられた素朴な実践だったのではなく、この現場の成員ならではの、巧妙で老獪ともいえる実践であったことを読み取ることができる。

Fさんは、みずからの宣言が、まさに正しい、妥当な危機的状況の打開策として解釈され、同僚たちを黙らせるであろうことを予期したうえで、大量かつ困難な仕事の抱え込みを宣言したことをはっきりと語っていたのであった。ここで、Fさんが鋭く見通していたのは、前章で明らかにした、出来事の社会的事実性を協働的に産出する人々の実践である。Fさんがそれまでに見抜いてきた、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉に即して考えるならば、プロジェクトの危機的状況において、これ以上なく妥当な、そうでしかあり得ない、特権的に自明で公式な打開策とみなされる蓋然性がもっとも高いのは、どこまでも際限なく、自己のうちに仕事を抱え込むことである。Fさんは、同僚たちによる解釈実践をそのように予期し、それを逆手にとって仕事の抱え込みを宣言し、みずからのふるまいをまさに妥当な、そうでしかあり得ない、特権的に自明な危機打開策として説明可能にすることによって、同僚たちを黙らせ、「吊し上げ」を散会させるという固有の関心を見事に達成したのである。そしておそらく、仕様策定フェーズや実装フェーズにおいて、同僚たちからの「吊し上げ」を回避することに成功し続けてきたことも、このように巧妙で戦略的な、この現場の成員ならではの実践の結果であったと考えることができるのである<sup>9</sup>。

但し、エンジニア〈コード〉が、個人の情熱と能力になによりも信頼を置いている限り、〈コード〉を資源とした社会的事実性の協働的な産出実践を逆手にとってみずからの関心を追求する能動的な実践は、その主体が誰であれ、必然的に、仕事の抱え込みというかたちをとることになる。たとえば、若手エンジニアCさん（第4章で既出）の事例を振り返ってみよう。Cさんは、その固有の生活史上、X社の日本の開発部門の現場において、なんとしても社会への第一歩を踏み出さねばならなかったのであった。そして、そのような固有の関心のもと、この現場の掟たるエンジニア〈コード〉を見抜き、それを資源として、みずからの行為を、もはや教育的指導を浴びる必要のない「一人前」のエンジニアのふるまいとして説明可能にすることによって、その固有の関心を見事に達成したのであった。しかし、個人の情熱と能力に信頼を置く〈コード〉に即して考えたとき、もはや教育的指導を浴びる必要のない「一人前」のエンジニアのふるまいとみなされる蓋然性がもっとも高いのは、どんなに困難な仕事であれ、みずから抱え込み成し遂げることである。Cさんがその固有の関心を追求する実践は、仕事の抱え込みというかたちをとらざるを得ないのであり、いつの間にか、この現場の働き方に「染まって」いくことになったのであった。

こうして明らかになったのは、文化的規範による拘束がまったく想定できないなか、X社の日本の開発部門のエンジニアたちが、いかにして自発的に仕事を抱え込んでいくのかと



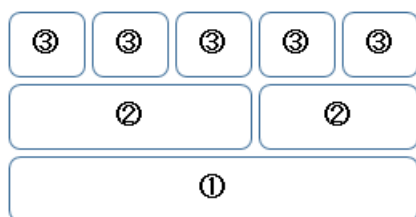
いうことである。エンジニアたちは、それまでに見抜いてきた個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉に即して、同僚たちによる社会的事実性の協働的な産出実践を予期し、それを逆手にとってみずからのふるまいを説明可能にすることによって、個々人に固有の関心を巧妙かつ能動的に追求しているのである。そして、それが実際に達成されたとき、個々人に固有の関心を追求する能動的な実践は、どんなに困難な仕事であれみずから進んで抱え込み、なんとしても成し遂げようとする実践へと、逃れ難く転化していくのである。

---

<sup>1</sup> F さんとのインタビューは、2 回にわたって実施された。1 回目のインタビューは、2009 年 4 月に実施され、インタビュー時間は約 1 時間 15 分である。2 回目のインタビューは、2009 年 9 月に実施され、インタビュー時間は約 1 時間 10 分である。

<sup>2</sup> プレイインストールソフトウェアとは、パソコンの出荷時にあらかじめ組み込まれているソフトウェアのことを指す。

<sup>3</sup> モバイルリンクプロジェクトが抱えていた技術的困難は、(A) 未知の技術を扱うというだけにとどまらず、(B) 電話帳やスケジュールデータなどバグによる消失が決して許されない重要なデータを扱っていたこと、また、(C) 実装の手間を省くためにとった設計手法が裏目に出てしまったことにも起因していた。(C) についていえば、全メーカーに共通の処理（下図①）、各メーカーに固有の処理（下図②）、各機種に固有の処理（下図③）といったように内部設計を部品化し、重複部分の実装を可能な限り省くことによって 3 ヶ月間という限られた時間内での完成を目指したが、土台（下図①）の部分で問題が発生すると、その問題は機種の数だけのバグとして報告されてくることになる。さらに、上層（下図②・③）のバグが重なると、問題の切り分けに手間がかかることになる。こうして、F さんは、決して遅れることのできない期限が迫り来るなか、右肩上がりに増え続ける大量かつ困難なバグの対応に苛まれていくことになったのであった。



<sup>4</sup> 他の周回的機能の実装を任されていた筆者は、このミーティングに出席していない。

<sup>5</sup> 職業人生の原点をめぐるこの定型的な語りは、日本の開発部門の現場における「イデオム」、つまり、「語り手と聞き手（さらに、その背後に想定される他者）がともに属しているコミュニティの支配的なコードに埋め込まれた語りの様式」（桜井 2000: 252）だと考えることができる。

<sup>6</sup> 開発サポート部門は、X 社の技術を用いてプログラムを開発する技術者を支援する部署である。社外の技術者からのプログラミング上の問い合わせに対応し、回答やアドバイスを返すことが、開発サポート部門のエンジニアの主な職務である。

---

7 1990年代後半の爆発的な成長期、慢性的な人手不足の状態にあったX社は、中小の同業他社や派遣会社から、出向や派遣というかたちで多数のエンジニアを受け入れていた。そして、Fさんや筆者がそうであったように、出向や派遣といったかたちでX社のプロジェクトに携わったことを契機として社員に採用されるケースが非常に多かったのである。

8 モバイルリンクプロジェクトは、長期間にわたって一緒に働いてきた鈴木氏をリーダーとするPTエンジニアの集団に、PDエンジニアのFさんとFMエンジニアの佐藤氏が合流するかたちで発足したことが語られている。「吊し上げ」の提案にしか映らなかったプロジェクト発足当初の鈴木氏との相互行為の経験は、Fさんにとって、まさにこのチームの第一印象であり、その後の状況解釈の基盤的資源となったのである。

9 (Luhmann 1972=1977) を援用するならば、このことは、次のように説明することもできるだろう。だれひとりとして掟や価値観を共有しておらず、自己にとっての他者も、他者にとっての自己も不透明であるという二重の偶有性にさらされている以上、Fさんが同僚たちを確実に黙らせ、「吊し上げ」を散会させる確実な方法などない。Fさんは、危機対応ミーティングの場における自身のふるまいが同僚たちにどのように映るのか、みずから見抜いてきた〈コード〉を資源として他者の予期を予期し、「吊し上げ」の散会という関心を達成できる蓋然性をもっとも高い方法として、どこまでも仕事を抱え込むことを宣言したのである。「見下されたくない」というFさんに固有のプライドゆえではなく、それを追求する実践が、個人の情熱と能力に信頼を置く〈コード〉を資源とした他者の予期の予期に不可避免的に依存していたことによって、仕事の抱え込みがもたらされたのである。

### 第3部 〈コード〉の自生性・流動性と多元性

## 第7章 〈コード〉の自生的起源とその自明性の流動的变化

### はじめに

X社の日本の開発部門の掟たるエンジニア〈コード〉が、個人の情熱と能力に信頼を置いている限り、個々人に固有の関心を追求するエンジニアたちの実践は、どんなに困難な仕事であれ自発的に抱え込み成し遂げる実践へと逃れ難く転化していくのであった。

ここで、新たな問いが浮かび上がってくることになる。そもそもなぜ、この現場では、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、ソフトウェアづくりの絶対的な掟として自明視されているのだろうか。官僚制的組織とは異なる3職種の合議制が採用されているのならば、個人の情熱と能力よりも、チームによる協働に信頼が置かれるほうが自然にも思われる。どんなに困難な仕事であれ、その達成を個人の情熱と能力に帰するというソフトウェア開発のやり方は、なぜ、どのようにして、日本の開発部門の現場における掟としての自明性を帯びることになったのだろうか。

本章では、草創期から現在までの長年にわたり、2重の意味でこの現場におけるマイノリティの立場を生きてきた人物とのインタビューを取り上げ、個人の情熱と能力に絶対的信頼を置くエンジニア〈コード〉の起源を明らかにする。

### 第1節 「かたちから入り」「流されてきた」職業人生の語り

本章で取り上げるのは、日本におけるX社がまだ企業としての体裁すらしていなかった草創期から、約30年にわたって働き続け、現在は、開発部門のあるグループで上級管理職を務めている、Gさん（50代前半・女性）とのインタビューである<sup>1</sup>。

Gさんは、本稿で語りを取り上げた人々のうち、インタビュー以前に筆者と面識がなかった唯一の人物である。Gさんとのインタビューは、思いがけないきっかけで実現することになったのであった。第3章で「スピリット」の語りを取り上げたBさんとのインタビューの終わり際、エンジニア職には女性が少なく<sup>2</sup>、特にキャリアが長い女性の話を聞く機会がなかなかないと筆者がこぼしたところ、Bさんの口にのぼったのが、入社当時の長年の仕事仲間であるGさんだったのである。Gさんとのインタビューは、Bさんからの紹介によって実現することになったのであった。Bさんによると、Gさんは、もともとBさんのようなマイコンマニアだったわけではなく、地方の国立大学を卒業後、メインフレーム時代のトップ企業Y社での数年間の勤務を経てX社に転じた、自分とはまた異なる出自

をもつ存在だということであった。

ある平日の夜、喫茶店で落ち合う約束をし、はじめて G さんと対面した筆者は、意外な印象を覚えたのであった。というのも、G さんの印象は、それまで筆者が自明としてきた草創期から活躍するベテランたちのイメージにまったく合致しなかったからである。筆者が自明としてきたベテランたちのイメージとは、みずからの情熱と卓越した能力を尊大にも思えるほど積極的に誇る、B さんをまさに典型とする姿であった。ところが、G さんは、みずからの情熱や能力を誇るどころか、自分はエンジニアには「向いていない」と繰り返し述べ、また、尊大であるどころか、一貫して「かたちから入り」「流されてきた」物語として、その職業人生を語りはじめたのである。意外に思いつつ、語り出されたストーリーを聞いていくうちに、筆者は、まだ男女雇用機会均等法などなかった 1980 年代から、マイコン／パソコンマニアたちが大多数を占める現場において、G さんが、2 重の意味でマイノリティの立場を生きてきたことに気づかされたのである。

このような G さんの立場性をふまえるならば、ライフストーリーの各時期を画す「ストーリー領域」において、G さんが、「かたちから入り」「流されてきた」と強調してから、その時期の物語を語り出すのも当然であるように思われる。ところが、ひとたびその時期の「物語世界」が語られはじめると、その物語は、「かたちから入り」「流されてきた」物語であるどころか、コンピュータ業界と X 社の日本の開発部門におけるみずからの居場所を、巧妙かつ能動的に切り拓いてきた物語にしか聞こえない。マイノリティの立場にあったからこそ、意識的に状況を観察し、そこで自明とされている常識的知識を見抜き、それを資源としてみずからのふるまいを説明可能にすることによって、長期間にわたって日本の開発部門の現場で生き抜いてきた、たくましく能動的な実践が語られることになったのである。

互いに初対面で、語り手と聞き手に共通する出来事の記憶もないなか、30 年近くにわたる G さんの職業人生は、おのずと、時系列に沿って語られていくことになった。以下では、4 つの時期に区分して語られた「物語世界」を順に記述していくことにしたい。それによって、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、いかにして掟としての自明性を帯びようになり、特に日本の開発部門の現場において、長期間にわたってその自明性が維持されることになったのかが明らかになる。

## 第 2 節 偶然としての就職と草創期の X 社における経験

「かたちから入り」「流されてきた」職業人生の端緒として語られているのは、Y 社への就職という出来事である。「OA 化」時代のトップ企業であった Y 社への就職の経緯を尋ねる聞き手の質問に対し、G さんは、次のように語りはじめたのであった。

\*：最初その、Y社に入られたじゃないですか。あの、こう、大学終わられてY社に？

G：そうです。

\*：どうしてまた、Y社ってところを選択されたんですか？

G：他に行くところがなかったから。

\*：えー、そんなことないんじゃないですか？

Gさんの出身大学は、ある地方の優秀な学生が集まることで知られている国立大学である。Y社はもちろんのこと、就職先としてさまざまな企業を選ぶことが可能だったのではないだろうか。聞き手の疑義を受けて、Gさんは、「他に行くところがなかった」ということの意味を、次のように説明する。

G：違うんです、私、大学理系だったんですよ。電気工学科って言って、女性ひとりで。入ったときは目標があったの。東芝の研究所に入りたいって思ってた。……ところが、やっぱりまだ昭和だったし、まあ、女子ひとりっていうのは、特に国立だったので、もうね、生き地獄のようなセクハラの毎日。先生とかからも、もうほんとに、何回もやめようかと思ったくらい。いまだに私、出身校を表立っていえないくらい辛い思いをいっぱいして、当時の人たちが早く死なないかしらって思って、うふふふ。

\*：それってたとえば、女なんかにできるのか？みたいな、そんな感じのことですか？

G：それもあるし、なんかほんとに、セクシャル（□□□□□□）みたいな感じ？触られたりとか。

\*：そんなこともあったんですか？

G：もう、日常茶飯事。なんか卑猥な言葉をかけられたりとか。ほんとにね、なんか、（□□□□）と思う。けどなんだろう、苦勞して入ったのと、やっぱり、うん、レポートさえ出せば結構単位はもらえるので、それだけ淡々とこなそうと思って。で、その結果卒業はできたけど、推薦ももらえなかったんで、その、東芝に行くっていうのも、だって当時、そんな男女雇用機会均等法もなければ、自宅からじゃない女子社員を上場企業が採るってあり得なかった時代。

ここで語られているのは、1980年代前半当時の、雇用をめぐる日本社会の状況である。雇用上の女性差別は、男女雇用機会均等法の制定（1986年）に向けて社会問題化しつつあったものの、まだ自明のことであったという。特に、大学の理系学部から日本企業のエンジニア職にいたる道のりは極端な男社会であり、Gさんの大学は地方の国立大学ということもあって保守的な気風が色濃く残っていたことが語られている。学生・教員を含めて、電気工学科の女性はGさんひとりであり、度重なる性的嫌がらせを受けたことに加えて、大学からの推薦で学生が企業に振り分けられていく当時の就職システムのなか<sup>3</sup>、女性であるGさんが、エンジニアとして日本企業に就職することは事実上困難であったというのである。

このような状況を鑑みれば、根強い女性差別の力に押し「流されて」日本企業への就職をあきらめ、外資系のY社に就職するより他なかったという説明はもっともであるように思われる。しかし、実際にどのような経緯を経てY社で働くことになったのか、続く語りを聞いていくことによって、Y社への就職という出来事は、雇用をめぐる女性差別にただ甘んじた結果という説明に帰することのできない経験として理解可能になるのである。

\*：なるほど、じゃ、日本企業ってのは現実問題としてなかなか難しい選択肢だったっていう。

G：そうです。で、あの、就職浪人みたいになって。ただ実家だったし、父親が私をすごく大事にしてくれたので、別に就職しなくてもいいじゃないって。で、ぷらぷらするのもなんなので、私、歌とかおしゃべりが好きだったから、ナレータースクールに行ったんですよ。美しい話し方を学ぼうと思って。そしたら、アルバイトでビジネスショーとかでマイクをもって台本覚えて説明するナレーターモデルっていうのがあって、そのお仕事もらってやってたら、Y社の専属にアサインされたんですね。専属にアサインされた理由が、私のレジュメが電気工学だったっていうのと、学生時代は実験データをフォートランでバッチ組んでプロセスしてたので<sup>4</sup>、ま、絶対この人だったらテクニカルに明るいと。ま、選んだ人たちよりはるかに明るいついていうので、それで行ってるうちに、Y社の方が、受けなさい受けなさいって、常に通年で中途採用はあるから、受けなよ受けなよっていつてくれて、それで〔地元の都市〕のオープンポジションにアプライして入ったっていう。

\*：へえー、じゃあすごい偶然といえば偶然ですよ。

G：そう、そうそう。私の人生全部そうかも。全部偶然で来てるかも。

ここで注目すべきは、女性差別の力に押し「流され」、「他に行くところがなかった」必

然の結果として語られていた Y 社への就職が、偶然の出来事として語り直されていることである。確かに、Y 社への就職を、雇用をめぐる女性差別にただ甘んじた結果とみなすことはできない。

G さんは、父親の「別に就職しなくてもいいじゃない」という言葉を受けて、就職を一旦保留し、地元のナレータースクールに通いはじめたことを語っている。もし G さんが男性だったとしたら、そのようなふるまいは可能だっただろうか。保守的な気風が色濃く残る地方のことである。息子を大切に思う父親は、早く就職先を見つけるよう促す言葉を投げかけたであろうし、就職せずにナレータースクールに通うことは、周囲の目が許さなかったであろう。G さんは、雇用をめぐる女性差別にただ甘んじたのではなく、女性の生き方・働き方についての根強い常識を逆手にとって就職を一旦保留することを説明可能にし、興味をもっていたナレータースクールに通い、そこで偶然得たチャンスをもものにして、Y 社への就職を達成したのである。

こうして、地元にある Y 社の拠点に就職した G さんが担当することになったのは、研修開発の仕事であったという。Y 社の大規模システムを顧客企業に導入するにあたり、ユーザーの教育カリキュラムを策定し、実際に顧客先で指導にあたる仕事である。「汚く油臭い」「涙にまみれた」大学の電気工学科での経験を背景として、きれいなオフィスで男女を問わず職場の一員として遇される Y 社での日々は、「世界が開けた」経験であったことが語られている。

G さんの職業人生が小転機を迎えることになったのは、それから数年後のことであった。研修開発の仕事にやりがいを感じながらも、この仕事でエンジニアリングスキルを伸ばすのは難しいと感じていたこと、また、同僚でもあった婚約者とトラブルがあり結婚の予定がうやむやになったことも重なって、Y 社のシステムを実際につくりあげる東京の開発部門への異動を考えるようになったという。ところが、東京の開発部門には空席がなく、異動を相談した先輩から紹介されたのが、当時まだ Y 社と密接な協力関係にあった X 社だったというのである。

それまで、Y 社という世界的大企業で働き、「ベンチャーという言葉すら分かっていなかった」という G さんにとって、設立 2 年目の X 社日本法人で経験する出来事は、驚きの連続であったことが語られている。まず、入社時の面接は社長と先輩社員による 1 回きりで、面接時間のほぼ大半を社長が話し通した挙句、エンジニアリング系の職種は埋まってしまったといわれ、ユーザーサポート担当として採用が決まったという。

さらに、ユーザーサポートの仕事で経験することになった驚きが、次のように語られている。

G：ユーザー登録ってあるじゃない。ユーザー登録制度で、ユーザー登録してくれたお客様にはこういうノベルティを差し上げますっていうパンフレットを配りまくってたにもかかわらず、一番最初に受けたショックは、電話取ったら、ノベルティが送ら



れてこないっていうクレームだったの。送られてこない？それは大変なことだと思って、先輩に送られてこない（□□□□□□）っていったら、あれって企画倒れで結局誰にも送ってないって。

＊：あはははは。

G：あははは。そんなことって許されるのかと思って。それってショック。

＊：それを平気な顔でいうと。あははは。

G：そしたら、なんかシール持ってきて、なんか会社のロゴの入った。これでも送ってく？とか。あははは。

＊：あははは。その時の部署って何人くらいいたんですか？

G：3人。

今でこそ数千人の社員を擁する日本のX社だが、Gさんが入社した1980年代後半当時は、全体で56人、開発・サポート・営業といったすべての業務が、都内のビルの1フロアで稼働していたという。Gさんは、部署や職種の別にかかわらず、当時の現場で働いていた人々のエピソードを次々と語る。当時はまだ社員ひとりひとりから日本のX社全体が一望できたのであり、部署や職種の別は一応あったものの、それぞれがはっきりとした境界を画す状況ではなかったことが分かる。

また、Gさんの語りからは、顧客との関係も、現在とは大きく異なっていたことを読み取ることができる。1980年代後半当時の顧客は、個人的にパソコンを愛好する学校教師や政治家事務所の職員といったマニア層であり、問い合わせに対するサポートの謝礼として、菓子折りや見合い写真が送られてくることもあったという。パソコンが日常生活の道具として一般の人々にも普及し、不特定多数のユーザーを顧客とするようになった現在とは異なり、当時のX社と顧客とは、パソコンマニアのコミュニティの一員どうしといった関係だったことを読み取ることができる。

Gさんは、当時の日本のX社の様子について、次のように語っている。

G：組織としての、なんだろう、成熟度、あるいは、企業としての規律とか、一切なかったから、うん。

このGさんの語りが示唆するのは、採用・人事制度はおろか企業としての輪郭さえ十分

に整っておらず、「ここの掟」などまだなにも見出すことができない、草創期における日本の X 社の現場の様相である。

Y 社から X 社への転職は、さまざまな驚きをともなったとはいえ、両社の協力関係と Y 社の先輩からの紹介によって実現した一連の出来事として語られている。Y 社の地元拠点への就職から草創期の日本の X 社に転じた 1980 年代は、G さんの職業人生の口火を切る、第一の時期として捉えることができる。

Y 社への就職という出来事が、女性差別の力に「流された」必然の結果から、偶然のチャンスをもにした結果へと語り直されたことから分かるように、G さんは、女性としてエンジニアの世界でマイノリティの立場に置かれながらも、ただその地位に甘んじていたのではなく、女性に対する差別的常識を逆手にとってみずからのふるまいを説明可能にすることによって、コンピュータ業界におけるキャリアをみずから切り拓いてきたのである。

また、草創期の日本の X 社の様相についての語りからは、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、最初から自明の掟とされていたわけではなく、続く成長期を通して、なんらかのかたちで、この現場の掟としての自明性を帯びるようになったことが示唆されたのである。

### 第 3 節 思いがけないエンジニアへの転身と「キャリアの絶頂期」の実現

設立間もない日本の X 社で経験するさまざまな出来事に戸惑いながらも、G さんは、夕方 5 時になるとユーザーサポートの電話窓口を閉め、「お友達づきあい」に繰り出すなど、東京での生活を満喫していたことを語っている。そのようななか、ある出来事を契機として、G さんの職業人生は、大きな転機を迎えることになったのであった。

G：ある日、アメリカから人が帰ってきたんですよ。6 か月くらい、あっちで日本語版の素地をつくった。その人は FM だったんだけど、叩き上げの人で、〔日本の X 社の〕社員番号が 3 番か 4 番です。……その人が飲みにみんなを連れて行って、私も新人として行ったら、なにやりたいの？ どういう風になりたいのこの会社で？ って。どんな夢があるの？ とかすごいいわれて。え？ そういう会社なのここ？ もってなきゃいけないのって。いやー、それで、……できそうな人たちがそうやって熱く語ってる。私ね、場に流されやすいの。かたちから入るし場に流されやすくて、じゃあ私は、はっきりと語れないけど普段から考えてないから。でもアメリカに行きたいですって、向こうに行って向こうのチームに入って仕事ができるようになりたいですっていったのが最初かな。そしたらそのあと、ほんとに 1 年経たないうちに行ってくださいっていう話がきて、で、その、行ってくださいっていわれてからすごい勉強したんですよ。

米国本社に長期出張していた FM エンジニアの、日本への帰還という出来事が語られている。ユーザーサポート担当もエンジニアもまだ同じフロアで働いており、帰還した FM エンジニアとともに皆が参加した宴会の場で、G さんは、そのエンジニアを含めた「できる人たちが」、X 社で成し遂げたい自分自身の目標や夢を熱く語るのを聞くことになったという。そして、G さん自身の目標や夢を尋ねられたとき、「場に流されて」米国で働きたいという「夢」を語ったところ、数ヶ月後に、あるソフトウェアの日本語版のテストを担当するために米国本社へ長期出張することが決まり、そこから、エンジニアとしてのキャリアが始まったというのである。

Y 社への就職の経緯についての語りにつき、ここでも G さんは、「場に流され」「かたちから入った」結果として、エンジニアへの転身の経緯を説明している。しかしながら、G さんが米国で働きたいという「夢」を語ったことは、宴会の場における先輩エンジニアたちの会話を観察し、そこでどのような言動が望ましいとされるのかを鋭敏に見抜き、それに即してみずからの「夢」を説明可能にした結果なのであった。G さんは、「場に流された」どころか、宴会の場における巧妙な受け応えによって、エンジニアとしてのキャリアをみずから切り拓いたのである。

その後、西暦 2000 年前後までの約 10 年間を、G さんの職業人生における第 2 の時期とみなすことができる。この時期は、X 社が気鋭のベンチャーから世界的大企業へと急成長を遂げた時期にあたり、そのような時期の経験の濃さを象徴するかのように、G さんの語りのボリュームも大きくなっている。以下では、この時期の出来事をめぐって語られた「物語世界」を、3 つの項に分けて記述していくことにしたい。

### **日本の開発部門の立ち上がり過程におけるニッチな居場所の確立**

思いがけず PT エンジニアに転身することになり、グリーンビルと呼ばれる米国本社にわたることになった G さんは、同時期にグリーンビルにいた B さんら数人の同僚たちとアパートで共同生活をしながら、約 3 ヶ月間にわたって、あるソフトウェアの日本語版のテスト作業にあたることになったという。

グリーンビルでの経験としてまず語られたのは、次のようなことである。

G : 向こうの、US のチームの女性が、あ、チームのテストリード [=PT エンジニアのリーダー] が、女性だったの。それがもうびっくりしちゃって。女性でバリバリやっていたの。当時グリーンビルは 4000 人くらいいたのかな。で、あの、ディビジョンが 2 つに分かれてて、アプリケーションディビジョンと OS ディビジョン。……私たちはみんなアプリケーションだったんですけど、そこのなかでもほんとに上のほうを張ってる女性だった。……もう彼女が、自分のロールモデルになっちゃった感じ。

今でこそ、40000 人以上の従業員がいくつもの部門・部署で働くグリーンビルだが、当

時の従業員数は 4000 人程度であり、開発部門には、OS 開発とアプリケーション開発の 2 つの部署しかなかったことが語られている。そして、グリーンビルにわたった G さんがなによりも驚き、目を引かれることになったのは、女性エンジニアがリーダーとして働く姿であったという。この語りからは、性別による採用・昇進上の差別を一切行っていないにもかかわらず、日本の開発部門の現場にいわゆる「ガラスの天井」が確固として存在していたこと、そして、女性であった G さんが、マイノリティの立場に置かれていたことをあらためて読み取ることができる。

続けて語られているのは、B さんの姿である。

G : B さんは B さんで、アジア人の人種差別にすごく苦しんでる時期で。

\* : X 社でもそういうのがあったんですか。

G : 激しかった。

\* : そうですか。

G : アメリカ社会そのものが、結構ね。

\* : 何年くらいの話？

G : えっと、89 年。

今でこそ、企業として人種的・文化的多様性の尊重を掲げている X 社だが、当時のグリーンビルでは、白人以外のマイノリティへの人種差別が当然のように行われていたことが語られている。この語りからは、まず、この時期の経験を「めっちゃくちゃハッピーな時期」と語っていた B さんの語りが、元部下にエンジニア「スピリット」を訓話するという文脈で編み出された「語りとしての生」であったことをあらためて確認することができる。また、この時期は、グリーンビルの現場も日本の現場も、それぞれ異なる人種的同質性を自明とするローカルな現場という様相を呈していたのであり、その意味では、本社と支社というよりも、横並びの関係にあったことが分かるのである。

とはいえ、エンジニアリングの面では、日本の現場よりも 10 年早く立ち上がったグリーンビルの現場に一日の長があることは明らかであり、G さんや B さんを含め、グリーンビルの現場に数ヶ月から数年にわたって長期出張し、帰還したエンジニアたちによって、日本の開発部門の組織がかたちづくられていったことが語られている。FM・PD・PT という 3 職種による体制がグリーンビルで整備されたのは、G さんや B さんが米国にわたる少し

前のことであり、それが持ち帰られるかたちで、日本の開発部門の体制が整備されていたというのである。

グリーンビルでの出張勤務を終えた G さんは、ユーザーサポート担当としてではなく、PT エンジニアとして日本に戻ってくることになったという。続いて、G さんは、部門の境界すらはっきりしていなかったところから、日本の開発部門が立ち上げられていった 1990 年代初頭の状況を、次のように語っている。

G：まあ、血気盛んなメンバーだったので。他の人たちも。プライドも高かったし、エンジニアの人って。で、特に、ああいう IT の創生期だから、みんな独学でやってきて自分のスキルにすごく自信もってるんですよ。だから、他人を認めるなんてことあり得なかったし、喧嘩がね、絶えなかった。で、そういうなかで、私、女性だったんで、あと世渡りがうまかったっていうのもあり、いろんな人の話を聞いてあげる側にまわって、調整してあげる側にまわって、それは好きだったし苦にもならなかったの。誰かとコンピートするとかまったく興味がなかったから。それで、やってるうちに、こう、やっぱり信頼してもらえるようになって、いいチャンスがいいサイクルでまわるようになったのね。

\*：そう、……なんかこう、デベロッパー [=ソフトウェア開発者] の世界って、人を認めないというか、そういう技術者の、こう、なんかありますよね。

G：私、うん、いまだにやっぱりあれだけは理解できない。……X 社の当時のカルチャーっていうのは、ディベート？廊下で意見対立して、がーってお互い主張して、議論して議論して、で、相手が黙ると、あ、やっぱり俺が一番頭がいいって優越感にひたって議論を終わる。その時の気持ちがもうなんともいえず気持ちいいって。

\*：B さんも似たようなことおっしゃってましたね。ははは。

G：ははは。だから [B さんは] 申し子なんだよね。私だめなの。そういうのが向いてないの。でも B さんには徹底的に仕込まれた。メールの議論は絶対自分で終わらせろ。黙ったほうが負けだ。あと、発言しないんだったらミーティングに来るなって。

エンジニアでありながら、「エンジニアの人たち」と一歩距離をとっていることから分かるように、この語りからは、もともとマイコンマニアだったわけではないマイノリティの G さんだからこそ意識的に気づき、言葉にし得た当時の開発部門の風景を読み取ることができる。

その風景とは、当時の開発部門の現場が、独学でソフトウェア開発を学んでき人々によ

って占められていたということである。黎明期の小型コンピュータは「おもちゃ」とみなされており、教育機関もなく、マニアたちは、遊びながら独学で知識を身につけてきたのであった。Bさんは、エンジニアの尊大さをその能力の卓越性ゆえと説明していたが、Gさんが鋭敏に洞察しているように、それだけ疑いなく自分自身の能力に信頼を置くことができるのは、誰にも頼らずひとりで知識を身につけてきたという、強い自負があるからなのであった。そしてもちろん、マニアたちが独学で学ぶことができたのは、大規模なシステムを必要とせず、小型で比較的安価なコンピュータが1台あれば、どこまでも好きなだけ自分の興味を追求することができるという、小型コンピュータ向けソフトウェア開発というテクノロジーの特質に依存している。

そして、尊大なほど自分自身の能力に信頼を置くエンジニアたちの流儀と、それが妥当な流儀たり得る理由を鋭敏に見抜きながらも、Gさんは、「理解できない」その流儀とはまた別の戦略をとることによって、開発部門の現場におけるみずからの居場所を見出していたことを語っている。「調整的」で「補助的」という女性についてのステレオタイプを逆手に取って、マニアあがりの男性である大多数の同僚たちが、その流儀ゆえに見下し担うことのできない、他者を認めて話を聞き協働作業をとりまとめるという、ニッチな仕事にみずからの居場所を見出していたというのである。

とはいえ、Bさんに「仕込まれた」というように、この現場で生きていこうとする以上、エンジニアたちの流儀を無視することはできないのであった。Gさんは、Bさんらマニアあがりの同僚たちとの日々の相互行為の経験を通して見抜いたエンジニアたちの流儀と、女性についてのステレオタイプを資源として、みずからのふるまいをうまく説明可能にしながら、日本の開発部門の現場に居場所をつくりあげていったのである<sup>5</sup>。

X社が1990年代初頭に発売したOS製品は、企業用途にも十分耐え得る製品として高く評価され、それを機にX社はY社との協力関係を解消、同業他社のなかで頭ひとつ抜けた存在として急成長しながら、パソコンの時代へという「革命」を主導していくことになった。ビルの1フロアからはじまった日本のX社も、都内の別のビルへと移転、日本の開発部門は、米国本社でつくられた中核製品のソースコードをもとに日本語版を開発、次々と日本市場に送り出していくことになったのである。

Gさんは、当時の状況を次のように語っている。

\*：でもそういうときって、まあ、会社も多分成長してる時期だし、こう、なんだろうな、組織も小さくて自分がやることがどんどんかたちになってる感触もあったと思いますし、やっぱり楽しかったですね。

G：うん、楽しかった。

\*：こう、働く時間がどうとか全然関係ないところで、多分。

G: みんな若かったし家族もいなかったから、もうそこがすべて自分の生活の場であるみたいなのもありましたね。

創業者のスミスでさえまだ 30 代半ば、G さん自身も含め、体力に溢れ、たとえば家庭における役割など、仕事以外の領域における社会関係にまだ巻き込まれていない 20 代から 30 代前半の若者たちが集まる現場だったからこそ、仕事にすべてを投入できたことが語られている。そして、そのように、際限なくすべてを仕事に投入することができるのは、柔軟で不確定で複雑で、完成がなく、どこまでもいかようにもつくることができるという、ソフトウェア開発テクノロジーの特質にも依存しているのである。

こうして明らかになったのは、どんなに困難な仕事であれ、その達成を個人の情熱と能力に帰するエンジニア〈コード〉の起源である。個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、大規模なシステムを必要とせず、どこまでもいかようにもつくることができるというソフトウェア開発テクノロジーの特質を前提として、この時期の日本の開発部門の現場が、自分自身の知識に絶対的自信をもち、仕事にすべてを投入することができる独学の若いマニアたちで占められていたという状況において、もっとも妥当なソフトウェアづくりの流儀として見抜かれたのであった。そして、絶え間ない「喧嘩」を含めた相互行為場面において、この現場で生起する出来事がまさにその流儀によって秩序だてられていることをエンジニアたちが語り合い、ソフトウェアが作りあげられていくなかで、日本の開発部門の現場におけるまぎれもない掟としての自明性を帯びていくことになったのである。

### **グローバリゼーションの波とグリーンビルでの苦い経験**

日本の開発部門の現場にニッチな居場所を確立した G さんだが、1990 年代も半ばにさしかかろうとしていた頃、「悪い意味での」小転機を迎えたことが語られている。

その小転機の契機となったのは、「グローバリゼーションの波」であったという。第 1 章でも記述した通り、この時期、X 社のビジネスが世界規模で急拡大していくなか、各国法人に業務を任せきりにすることに危機感を覚えた創業者のスミスが、米国本社への業務集約を進めたのである。グリーンビルへの業務移管にともない、G さんも、PT エンジニアのリーダーとして米国本社の開発部門に移籍することになったというのである。

ところが、1 年半後、G さんは、みずから申し出て日本の開発部門に戻ってきたのだという。その理由は次のように語られている。

G: 私のリードのスタイルって、なんか、あんまりこう、具体的な指示出すタイプじゃなかったんだよね。だから、会話して話しながら、ああ、この人やってもいい雰囲気

だと思ったら、こう、仕事の必要性にもっていくんだけど、だけど英語でそんな（□□□□□□）できるわけじゃないじゃないですか。

\*：あー。

G：それに、あと、人と接するとき、一番ストレス感じるのって、どういう考え方をしてるか分からないこと？相手が自分のことどう思ってるか分からないのに、すごいロジカルにビジネスライクに指示だけ出すっていうことが、目的達成型指示出しができないタイプだから、すごい疲れちゃって。それで、この国は、なんか、人と人とのつながりがない国だなとか。あははは。

ここで注目すべきは、グリーンビルを模してつくられた日本の開発部門の現場ですでに居場所を確立した G さんが、はじめての渡米から数年後、再度足を踏み入れたグリーンビルの現場で、強い「ストレス」を感じていたということである。しかも、その「ストレス」は、はじめての渡米の際に感じていた人種差別ではなく、「ビジネスライク」な「目的達成型指示出し」への違和感として語られている。

この G さんの語りからは、1990 年代初頭の数年間に、グリーンビルの現場が大きな変化を遂げていたことを読み取ることができる。わずか数年の間に、グリーンビルの人員は 3 ～4 倍に膨れ上がり<sup>6</sup>、しかも、各国法人から人員を集約したことによって、エンジニアたちの言語的・文化的背景は急速に多様化していったのであった。また、つくる製品の規模は右肩上がりに大規模化していき、たとえひとつの機能であっても、ある程度の人数で協力してつくらねばならない状況が生まれたと考えることができる。喧嘩と見紛う絶え間ないやりとりを通して個人がどこまでも作業を抱え込むやり方は、グリーンビルの現場において、もはや妥当なソフトウェア開発の流儀として位置づき得なくなったのである。

また、G さんは、女性に対するステレオタイプを逆手にとるかたちで、日本の開発部門の現場におけるニッチな居場所を見出していたのであった。はじめて渡米した際の驚きとして語られていたように、女性エンジニアも男性エンジニアと同様に働くことが自明視されているグリーンビルでは、この戦略は通用しなかったと考えることができる。

そう考えてみると、再度の渡米と日本への帰還という G さんの経験は、失敗や逃げという「悪い意味」どころか、巧妙で能動的な実践として解釈し直すことが可能になる。G さんは、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉とジェンダー〈コード〉を資源としてみずからのふるまいを説明可能にすることによって居場所を確保する戦略が、グリーンビルの現場で通用しないことを早々に見抜き、これまでに確立してきた戦略を変更することなく居場所を確保できる場所へと戻ることを、能動的に選択したのである。

そして、この時期についての G さんの語りからは、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、日本の開発部門の現場において、長期間にわたって掟としての自明



性を維持することになった理由を読み取ることができる。「グローバル化の波」によって、グリーンの現場が、文化的多様性を帯びる大規模なチームで大規模な製品をつくる組織に変化していったのに対し、日本の開発部門の現場は、文化的同質性が高い小規模なチームで小規模な製品をつくる組織のままに保たれたのであった。それによって、個人の情熱と能力に信頼を置く〈コード〉は、成長期においても、日本の開発部門の現場における掟としての自明性を変えることなく保ち続けることになったのである。

### **2000 年前夜に迎えた「キャリアの絶頂期」**

そして、G さんは、西暦 2000 年の分水嶺の前夜、日本の開発部門の現場で「キャリアの絶頂期」を迎えたことを語るのである。

G：〔X 社のビジネスアプリケーション群〕は、バージョンを追うごとに共有コンポーネントのボリュームがどんどん増えてきたけど、……それを 1 個の箱にするとときにコンフリクトするじゃないですか。だから、どれを最新のファイルを置いて、どのアプリもちゃんとインターオペラビリティがスムーズに機能するように、テストの、まあ、スケジュールを組んでコーディネートするっていうのが私の役割でした。それがね、楽しくて。

＊：お話伺っていると、向いてそんなお仕事ですよ、コーディネーションみたいな。

G：そう、向いてたんです。もうベストフィットだったの。それでね、なんかそれが、一番、私の X 社のキャリアの絶頂期だった。あはは。

X 社の中核製品であるビジネスアプリケーション群は、それぞれ単体で発売されるだけでなく、いくつかの製品を同梱した統合パッケージとしても発売されている。日本の開発部門に戻った G さんは、日本語版の各製品が単体で動作するのはもちろんのこと、いくつか同時にインストールされた場合や、統合パッケージとしてインストールされた場合でも問題なく動作するよう、多岐にわたる共存のケースをテストし、製品間で競合が発生する場合は、関係するチーム間の協議を調整してその解決を図る仕事を担当することになったという。

それまでに築きあげてきた自分の居場所に「ベストフィット」する調整的な仕事を担当することになった G さんだが、そのような仕事は、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉に違背し、女性に対するステレオタイプを持ち出してはじめて正当化することができるニッチな居場所だったはずである。ところが、バージョンを追うごとに製品が大規模化・多機能化していったことによって、各製品間の競合が頻発、整合性の確保が重要な課題として浮上してきたことによって、ニッチであったはずの居場所は徐々に脚光

を浴びるようになり、「キャリアの絶頂期」を迎えることになったというのである。

Gさんはまた、この時期について、次のように語っている。

G：あとは、やりたいことだけやることがすごく許されてた時代でもあった。そういう人はいっぱいいた。直したくないとかいってる人たちがいた。あははは、バグを。

ソフトウェアのバグを修正することは、「直し壊し」と呼ばれる状況、つまり、予期せぬ新たなバグの発生を招くことがある。FMやPDが修正の必要性を強く主張しても、品質保証の「最後の砦」たるPTが、頑として修正を拒否することがあるのである。このGさんの語りからは、そのような個人の判断に信頼を置くソフトウェア開発のやり方が、このあと、許され難くなっていくという変化を予見することができる。

西暦2000年前後の分水嶺の前夜、日本の開発部門の現場は、依然として文化的同質性が高い比較的小規模な組織のまま保たれ、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、この現場のソフトウェアづくりの掟としての強い自明性を保ち続けていたのであった。しかし、ニッチな居場所であったはずの調整的な仕事が脚光を浴び、「キャリアの絶頂期」を迎えたというGさんの語りからは、相対的な製品規模の拡大や製品間の複雑な相互依存の発生という状況を背景として、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、その掟としての自明性を微妙に減じはじめていたことを読み取ることができるのである。

## 第4節 2000年の分水嶺を契機とした立場の逆転

西暦2000年前後の時期は、パソコン向けのソフトウェア開発業界とX社が、成長期から成熟期へと入っていく分水嶺と位置づけることができるのであった。また、Bさんが語っていたように、この時期は、草創期から活躍してきたエンジニアたちの多くが、40歳という節目の年齢を迎える時期でもあった。Bさんと同様に、Gさんも、業界とX社、そして個人的な節目が重なった一大転機として、この時期の出来事を語っている。

＊：2000年で、IT業界的にも結構分かれ目、分水嶺ですね。

G：そうです、分かれ目。

＊：そこからITバブルみたいのはじけてきたし。

G：あと、X社も会社分裂するかどうかという判決が出た直後で。そのときに父が倒れてしまって。当時、[ビジネスアプリケーション開発の部署] って、土日も返上してやんなきゃいけない時期だったから、父親が余命残り少ないって知ったときに、やっぱりすごい悩んだんですよね。それで相談して、ミッションクリティカルじゃないコンシューマー製品のグループに移るって決めて。……プライベート重視にできるかなと思ってそっちを選んだんですよね。それが、いつだろう、99年の（□□〔冬あるいは暮れ〕）ですかね。

父親が重い病に倒れるという出来事に見舞われたGさんは、X社での仕事を続けながら、これまでよりも家族と過ごす時間を優先するため、日本の開発部門の中核を担うビジネスアプリケーション開発の部署から、小規模で周辺的な個人向け製品開発の部署に異動することを決めたのだという。

Gさんは、異動した先の個人向け製品開発の部署について、次のように語っている。

G：もう製品もちっちゃいし、みんなその、なかには[ビジネスアプリケーション開発の部署] とか[OS開発の部署] みたいな大きいところで疲れた人たちとか、あと、ワーキングマザーも多くて、当時社員も成熟してきて、家庭をみんなもってる人たちだからすごくいい感じで、ホームパーティーとかしょっちゅうやって。出張に行くと、[グリーンビルの同僚たちが] 必ずみんなご飯連れてってくれるし、[ビジネスアプリケーション開発の部署] なんてそんな、日本人以外のチームメートとプライベートでごはん食べに行ったことなんてなかったから。

ここで語られているのは、組織の成熟と社員の成熟という2つの変化である。この時期までに、X社は世界的大企業としての地位を固め、日本の開発部門は、東京近郊に独立した拠点を構えるようになっていた。製品も多種多様になり、草創期からX社を支えるOS開発とビジネスアプリケーション開発の部署を2本の柱として、その周辺に、個人向け製品開発といった中小規模の部署が立ちあがっていた。また、草創期に20代の若者だったエンジニアたちは、体力的な衰えを感じはじめるとともに、子育てや親の看取りといった社会関係に開かれる年齢になり、敢えて中心的な部署を離れ、即応性や厳密性が必ずしも必要とされない周辺的な製品開発の部署に異動する人々も出てきたという。

そして、それら周辺的な製品開発の部署において、Gさんは、それまで自明としてきたエンジニア〈コード〉にまったくそぐわない人々のふるまいに出会ったことを語っている。組織の成熟と社員の成熟という2つの変化を背景として、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、特に日本の開発部門の周辺部分において、もはや妥当なソフトウェアづくりの方法として位置づき得なくなっていたのである。

Bさんが語っていたように、この時期、少なからぬ数の草創期から活躍してきたエンジニ

アたちが、ストックオプションを行使して引退していったのであった。G さんが個人向け製品開発の部署に異動したところには、一大転機を迎え、職業人としては第一線から退き、余命少ない父親の看病など、家庭人として生きることにより人生の力点を移す意味があったと考えることもできよう。

ところが、第一線から退いたはずの G さんの職業人生は、ここから予想外の展開をみせていくことになる。そして、その展開についての語りからは、2000 年前後の時期が、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉にとって、確かに大きな節目であったことが明らかになる。

G：〔個人向け製品開発の部署は〕のほほんとした、すごいいい感じだったの。で、そこに私、〔ある製品の〕担当で行ったら、そのカウンターパート〔＝米国本社と同職〕の女性が……ジェーン・ブラウンっていう女性で、彼女がすごい勢いで出世していくんですよ。で、私もそこから運がよく、彼女が製品 1 個ゲットするたびに日本語版を出す。だから、そのたびに担当する製品が増えていく。……最終的には、私、35 人くらい社員で（□□□□□□□□□□〔部下を擁するようになった〕）。

ある個人向け製品を担当することになった G さんだが、米国本社と同職にあったジェーン・ブラウン（仮名）という女性が次々と新たな製品を傘下におさめて「出世」していき、それにともなって G さんが担当する日本語版の製品も増加、いつの間にか、数十人の部下を率いる上級管理職になっていたというのである。

さらに、G さんは、この異動を契機として、エンジニアリングよりもビジネスに興味をもつようになったといい、その理由を次のように語っている。

G：そう、なんでかっていうと、コンシューマーに移ったら PD はひとりもいなかったの。全部グリーンビルだったんですよ。だからなおさら、エンジニアリングの現場から離れちゃったってのもあったと思うんだけど、でもやっぱりそのときに教えられたっていうか、その彼女〔＝ブラウン〕にいわれたのは、これからの IT はエンジニアリングスキルじゃないんだよって。コンペティターいっぱい出てきて、マーケットの流れも速いなかで、X 社はもはや、テクノロジーリードで打ち出すものを無条件でお客さん買ってくれないって。……漠然と覚えてるんだけど、それで、ビジネスセンスが必要ですよって。で、誰もみんな MBA のホルダーだったし、やっぱり彼らが話す、結論にたどりつく過程とかが興味があったんですね。流されやすい、影響を受けやすい。

ここで語られているのは、グリーンビルのさらなる変化である。この時期までに、多数の競合製品の登場や市場の変化の加速といったことを背景として、米国本社の開発部門の管理職が、ビジネスの専門家によって占められるようになっていたことを読み取ることが

できる。一方、日本の開発部門の管理職は、依然として、G さんら B さんら、古参のエンジニアによって占められていたのであった。そして、G さんは、ここでも、ブラウンの言葉に「流され」「影響を受けて」ビジネスに興味をもつようになったと述べているのである。

しかしながら、続く語りを聞いていくことによって、この異動を契機とした G さんの経験も、ただブラウンの言葉に「流され」「影響を受けた」だけではない、巧妙で能動的な実践の過程として理解できるようになる。G さんは、ブラウンとの出会いを通してビジネスに興味をもったことに加えて、この時期、もう 1 つの「楽しい」経験をしたという。

G：そう、で、もう 1 つ楽しいことがあって、2000 年までは、X 社は廊下で議論して相手をやつつけて、すごくいい気持ちになるような社風だけど、ものすごくお客さんから叩かれて、アンチ X 社キャンペーンとか起きて、悪の帝国だとかいわれて、社会的な立場をいいカラーに塗り替えるために、ものすごくトップは頭を悩ませてたのね。……私みたいなタイプはこれから必要になるよって、ジェーンの下の日本人の GM [=ゼネラルマネージャ] の人にいわれたの。……それでね、俄然自信もっちゃった。

G さんが語るのは、2000 年代初頭の社風改革をもたらした、X 社をとりまく状況の変化である。横柄なまでに個人の情熱と能力に信頼を置く X 社の文化は、成長期こそ業界革命の原動力として称揚されたものの、ここへきて、顧客から傲慢と批判されるようになっていたことが語られている。業界が確立して X 社が世界的大企業となり、世界中の不特定多数の人々が顧客となったことよって、以前はマニアのコミュニティの一員どうしのようにであった顧客との関係は、大きく変化することになった。マニアどうしであったからこそ理解され、また、追う立場だったからこそ称揚された態度はもはや通用せず、業界のトップ企業として、ひろく説明が立つ態度が求められるようになったのである<sup>8</sup>。そして、ブラウンやブラウンの部下から、G さんのような調整的な能力に長けた人物こそ、これからの X 社に必要な人材なのだといわれたことが語られている。

みずからのニッチな居場所の重要性が徐々に認められるようになっていたとはいえ、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が自明の掟である限り、決して十全に評価されることのないマイノリティの立場にあった G さんが、この社風改革に象徴される時流の変化を「楽しい」経験として語ることは、十分に理解できる。

そして、G さんは、日本法人の営業・マーケティング部門と協力しながら顧客を訪問する活動を重ね、また、ブラウンのもとで本格的に学んだビジネスの指標を駆使して、みずからが率いる部署の成果を米国本社に説得的に提示することによって、マネージャとして高い評価を得たことを語っている。同じ時期、日本のモバイル機器の技術的優位性を米国本社に説いて「はじめての失敗」をした B さんとは対照的な経験である。

G さんは、この時期の経験について、次のように総括している。

\*：時流に乗れた、乗ったっていうか。

G：乗れた乗れた。運が良かったと思う。その時はだから、Bさんとかに、聞きたいことがあったら聞きに来てっていったの。アドバイス（□□□□□□□□）あはは。Bさん、当時すごい悩んでたの。あの、下の人ついてこなくて。……今もやっぱり苦労してらっしゃるし。あれだけ切れるけど、その、とがってる？……で、私、そう、マネジメントですごい成功したんですよ。マネージャとして信頼もいただき、……マーケティングの人たちとかセールスの方々とかからも信頼をもらって、……Gさんて慕っていただいて信頼もらって、だからいいかたちで、あの、成長させてもらってきたと思うんですけども。

ここで注目すべきは、ブラウンの言葉に「流され」「影響された」として語られていたこの時期の経験が、「時流に乗った」経験として語り直されていることである。ここまで記述してきたように、Gさんは、ブラウンやグリーンビルの同僚たちとの相互行為の経験を重ねるなかで、エンジニアリングからビジネスへという時流の変化を察知し、エンジニア〈コード〉にかわるビジネス〈コード〉を見抜き、それを資源として自身とチームの成果を説明可能にすることによって、マネージャとしての評価をみずから勝ち取ったのである。

加えて、GさんとBさんの立場の逆転ともいえる現象が語られている。以前はBさんにエンジニア「スピリット」を「叩き込まれる」側だったGさんが、今度は、Bさんにアドバイスをする側に転じたというのである。この逆転現象から読み取ることができるのは、競合の激化、市場の変化の加速、顧客との関係性の変容といった2000年の分水嶺以降の大きな変化を背景として、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、グリーンビルを頂点とするグローバルなX社の開発部門組織において、もはや妥当なソフトウェアづくりの掟として位置づき得なくなったことである。そして、日本の開発部門においても、上級管理職レベルにおいては、その流れが認識されていたのであった。

ところが、Bさんが、「はじめての失敗」のあとも、「ホビイスト」「天才」であることを部下の評価基準としてチームを率いていったことを明言していたように、マニアあがりの古参のエンジニアたちに率いられた日本の開発部門の現場にまで、その流れがおよぶことはなかった。特に、たとえばビジネスアプリケーション開発の部署など、日本市場に向けた独自の中小規模製品を開発することを使命とし、グリーンビルから比較的自律して業務を遂行していた中核的部署においては、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、ソフトウェアづくりの自明の掟として、依然として位置づき続けることになったのである。

## 第5節 リーマンショック以降の変化と「人生最大の危機」

最後に、現在へといたる直近の転機として語られているのが、2008年に起こったリーマンショックと呼ばれる出来事である。エンジニアリングからビジネスへとという変化を鋭敏に察知して時流に乗り、上級管理職として高い評価を得ることになった G さんは、リーマンショックを契機として、大きな変化を経験することになったのであった。

G：で、そのあとですよ。リーマンショックが起きて、あの、もう、たたみかけるようにいろんなプロダクトグループが日本を引き取って。

＊：それだけ影響って大きかったですか？

G：今考えると、あれ、〔その後発売された新製品〕つくるために資金をつくりたかったからだと思う。だって経営的には黒字だったんだもん。潤沢にキャッシュあったし。あんなね、人数切る必要にもなかったけど、ただ、イケイケゴーゴーですごい利益もともなわないような製品やプロジェクトに野放し的に投資してきたから、一度集中と選択を迫られてたっていうか、〔当時の CEO〕がやろうとしたんですよ。

リーマンショックを契機として、米国本社によって業務の選択と集中が進められ、いくつもの製品が日本市場から撤退していったことが語られている。G さんは、この組織改編が一種のショック・ドクトリン（Klein 2007=2011）であると認識しながらも、「マグニチュードが大きすぎた」こともあり、ここでも「流される」ように、部下のリストラなど、みずからが率いる部署の再編成にあたることになったという。

そのような、決して気楽ではない業務にあたりながら 2～3 年が過ぎた頃、G さんは、米国出張中に脳出血で倒れてしまう。そして、快復するにつれて、なぜ自分が倒れたのかを考えるようになり、「組織に対して腹が立ってきた」ことが語られている。その語りからは、リーマンショック以降、G さんがどのような光景を目にしてきたのかを読み取ることができる。

＊：倒れられて色々考え直されて、組織に腹が立ったっておっしゃったじゃないですか。どんな点で具体的に腹が立ってきたんですか？

G：なんだろうなあ、なんか、大きな意味でいえば、うん、コストドリブンで、全然その、人を大事にしてない？あと、日本に対する市場価値とかも中国の二の次みたいになっちゃって、なおかつ、その、ま、私のいた組織は、もともと 5 年前にバスタブの大きな会社の工場の責任者だった人がやってきて立ち上げた組織で、マニュファクチャリングとサプライチェーンの組織？

\*：はいはいはいはい。

G：それで、私たちがやってる仕事なんて、ほんとマニファクチャリングの一部で、要は本社で製品開発しました、スイッチ押したらもう工場でローカライズっていう名のベルトコンベアが回って、世界中に勝手にもう展開できますよ、みたいな。その一部としてしか扱ってない。……要はもう、無欠陥の優秀な製品を一晩で 500 万台つくって、次の日じゅうに世界中のチェーンに届けるっていうバリューチェーンでしょうね。それで世界的に成功した人をいっぱい引き抜いてきて上に並べてる。私なんて末端の末端。なんか、なんでこんなとこに流れ着いちゃったかなって。あはは。

この語りから読み取ることができるのは、X 社のグローバルな開発部門全体における日本の開発部門の地位の低下と、それにともなう現場の工場化ともいうべき事態の進行である。

このような変化の G さんにとっての意味合いは、かつての上司ブラウンについての語りを考え併せることによって理解可能になる。G さんのビジネスの師であったブラウンは、このリーマンショックを契機とした組織改編に際し、米国本社の副社長級幹部として抜擢され、現場を離れ経営陣に参加していったという。一方、エンジニアリングからビジネスへと志を同じくしていたはずの G さんは、マニファクチャリングの専門家を上司とするグローバルな組織に組み込まれ、米国本社が開発した製品を日本市場に届けるための歯車としかみなされていない、最末端に「流れ着く」ことになったというのである。

これからの X 社の現場では、調整的な能力に長け、ビジネスセンスも備えた G さんのような人物が必要とされるはずであった。ところが、G さん自身はなにも変わっていないにもかかわらず、日本の開発部門の相対的な地位の低下に押し流されるようにして、組織に必要とされるどころか、取り替え可能な組織の歯車として遇されることになったのである。部下のリストラを含む簡単ではない仕事を乗り切った末に病に倒れ、リーマンショックを契機とした変化をあらためて振り返るなかで G さんが覚えたという「腹立ち」は、このような経験として理解することができるだろう。

しかし、これまでもそうであったように、G さんは、決して状況に「流される」ままではなかったことを語っている。当初は他社への転職を検討していたという G さんだが、そのことをどこからか聞きつけた旧友の B さんから、日本の開発部門の他部署への異動の話を持ちかけられ、受諾したというのである。G さんは、この異動の経緯について、次のように述べている。

G：私のモットーは常に乗るっていうこと。要は、B さんが私に声をかけてくれたっていうのは、過去色々こう、一緒にやってきたっていうご縁があつてのうえで、なおかつ、彼自身が私に対して有り難い話をもってきてくれたわけじゃないですか。……そ



ういうことをいつも前向きに捉えて乗るっていうのが、やっぱり自分自身の、なんだろう、モデルなので、今回も例外なく、じゃあ有り難くアプライしますって言って、それでいただいた結果がハイヤー〔＝採用〕だったらそれは正しかったってことだし、うん。

ここで注目すべきは、これまでの職業人生全体が、「かたちか入り」「流されてきた」どころか、「いつも前向きに捉えて乗る」ことを「モットー」とする、能動的な実践の連鎖として語り直されていることである。Gさんは、リーマンショック以降の経験を通して、ビジネス〈コード〉を資源として成果を説明可能にするという戦略が、日本の個人向け製品開発の部署においてもはや通用しないことを見抜いていたはずである。そして、かつてPTエンジニアとして働いていたときの「ご縁」から出た異動の話を引き受けることによって、「キャリアの絶頂期」を達成してきた戦略が通用するかもしれない現場へと移ることを、みずから選びとったと考えることができるのである。

ところが今回、Gさんは、これまでとはまったく異なる結果に直面していることを語る。

G：応じたのはいいけど、今、人生最大のピンチかも。

みずから異動を選びとった結果、直面することになったのは、以前のような「キャリアの絶頂期」ではなく「人生最大の危機」だというのである。Gさんは、今現在直面している危機について、次のように説明する。

G：〔X社のOS製品〕っていう組織はもう、化け物のように大きい組織で、今までコンシューマーだったので、上の上までも目が届くし、なんだろう、考え方をシンクさせるのでも、ま、1回出てって、ぱって話せばそれで事足りてたのが、うん、全然違う。フィーチャーチーム〔＝機能別チーム〕だけで125個くらいあるらしいので。

＊：うー、すごいですね。

G：で、その間に、……なんか御用聞きのインターナショナル担当の人たちがいて、その人たちはなにやってるかも分からないような、全部煙に包まれてる？そういう、なんか、不確実ななかで嗅ぎ分けながら、もっとも効果的にコミュニケーションして、なんか、(□□□)して、こう、うまくドライブしていくっていうことをデモンストレートするっていうのが、なんかね、もう息が切れそうで。

Gさんの異動先となったのは、日本の開発部門、というよりも、X社の開発部門全体の中核の中核である、OS開発の部署であった。リーマンショックを契機とする組織改編によ

って、日本の OS 開発の部署も、グローバルで超巨大な開発部門組織の末端に完全に組み込まれており、まるで大学教授のようなグリーンビルの上司が、なにかにつけて文書にまとめて報告することを求めるという、これまでとは「プロトコルが違う」状況に直面していることが語られている。G さんは、「キャリアの絶頂期」を達成した現場における「ご縁」から出た話を受けて異動したものの、その先に、かつて「キャリアの絶頂期」を達成したときと同様の戦略が通用する現場はなかったのである。

この「人生最大の危機」の語りからは、リーマンショックを契機として、日本の開発部門全体が巨大でグローバルな X 社の開発部門組織の一部に組み込まれ、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、日本の開発部門全体において、もはや妥当なソフトウェアづくりの掟として位置づき得なくなったことを読み取ることができる。B さんは、「語り部」としてエンジニア〈コード〉を語り継いでいくことを、現在進行形の 50 代の目標として掲げていた。その背景には、2000 年代の末を迎え、日本の開発部門全体において、エンジニア〈コード〉の自明性がゆらぐことになったという状況があったのである。

## 第 6 節 「嗅ぎ分け」「時流に乗って」きた職業人生への気づき

インタビューを終えるにあたり、G さんは、次のように語っている。

G：うん、あの、今日お話してて、私、気がついたことがたくさんある。

\*：あ、そうですか？

G：そう、お話してて気がついたことの一番大きいところは、あの、自分が年齢、加齢とともに限界が来たのではなくて、これまではできない部分であったんだけど、うまく嗅ぎ分けて避けてただけなんだよね。それはやっぱり、遅かれ早かれ、ある意味では自分が行く道に、どうしてもぶち当たる壁でもあって。でも、別にそんなに深刻にできないできないって考えるよりも、なんかいい方法があるような気がしてきたし。なんか、考えよう。うん。

G さんは、当初、「かたちから入り」「流されて」これまでの職業人生を生きてきたと語っていたのであった。今現在直面している「人生最大の危機」は、リーマンショックを契機とした変化に「流された」ところに、加齢による限界が加わった、越え難い壁として捉えられていたことが分かる。ところが、「かたちから入り」「流されてきた」という経験の経緯が具体的に語られていくうちに、それは、「嗅ぎ分け」「時流に乗ってきた」経験として語り直されていった。そして、今現在直面している危機は、1990 年代半ばの「悪い意味

での」小転機の際に、巨大でグローバルな組織と化していくグリーンビルの現場で一度直面しかけたものの、うまく「嗅ぎ分けて」日本に戻り、エンジニアリングからビジネスへという時流の変化に活路を見出そうとしたが、リーマンショック以降の変化を背景として、ふたたび直面することになった状況として捉え直されることになったのである。

巨大化したグローバルな組織に組み込まれて働くことはもはや避けようがないのかもしれないが、技術者社会における根強い女性差別さえ乗り切って職業人生を切り拓き、エンジニアとして女性として2重の意味でマイノリティの立場に置かれながらも、持ち前の「世渡り」のうまさで、激動の30年間を生き抜いてきたのである。だとすれば、今回もどこかに活路を見出すことができるのではないか。ここ語られているGさんの「気づき」は、このように理解することができるのではないだろうか<sup>9</sup>。

Gさんとのインタビューにおける筆者自身の「構え」をあらためて振り返ってみるならば、それまでのインタビューとは違って、語り手と一緒に働いた経験がなく、語られたエピソードを聞く際にエンジニアとしての立場に引き込まれることがなかったため、「物語世界」における語り手に固有の巧妙で能動的な実践に、比較的容易に気づくことができたといえよう。

そして、「かたちから入り」「流されてきた」というGさんの職業人生の語りを、「嗅ぎ分け」「時流に乗って」きた、たくましく能動的な実践の物語として解釈し直したことによって、ソフトウェア開発というテクノロジーの特性と草創期の現場をとりまく特殊な状況を背景として自生的に立ち上がってきたエンジニア〈コード〉の起源と、その自明性の流動的な変容の過程が明らかになった。

どんなに困難な仕事であれ、その達成を個人の情熱と能力に帰するエンジニア〈コード〉は、大規模システムを必要とせず、どこまでもいかようにもつくることができるというソフトウェア開発テクノロジーの特質を前提として、草創期の現場が独学の若いマニアたちで占められていたからこそ、その状況における妥当なソフトウェア開発の流儀として見抜かれ、この現場で生起する出来事がまさにその流儀によって秩序だてられていることをエンジニアたちが語り合い、ソフトウェアがつくりあげられていくなかで、日本の開発部門の現場におけるまぎれもない掟としての自明性を帯びるようになったのであった。

そして、X社の成長にともなって米国本社の開発部門に人員と業務が集約されていった一方、日本の開発部門の組織と業務内容は草創期から大きく変化することはなく、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、西暦2000年の分水嶺の前後まで、長期間にわたって、日本の開発部門の現場における自明のソフトウェアづくりの掟として位置づき続けることになった。

その後の日本の開発部門の現場におけるエンジニア〈コード〉の命運は、外堀から徐々に埋められ、追い詰められていく城の様相に例えることができるだろう。組織の成熟にともなって製品が多様化するとともに社員も成熟して仕事以外のさまざまな社会関係に関われるようになり、特に即応性や厳密性を必要とせず、家庭をもつ社員やワーキングマザー

で占められていた周边的部署において、どんなに困難な仕事であれその達成を個人の情熱と能力に帰するエンジニア〈コード〉は、ソフトウェアづくりの自明の掟として位置づき得なくなっていく。また、周边的部署は、独立した開発部隊をもたず、エンジニアリングからビジネスへというグリーンビルにおける時流の変化に直接的にさらされることになり、「ビジネス」〈コード〉を見抜き、それを資源としてうまく時流を捉えようとする人々の実践によっても、エンジニア〈コード〉は、その掟としての自明性を減じていくことになった。

さらに、リーマンショックを契機とした大規模な組織改編によって、グリーンビルから比較的自律し、日本市場に向けた独自の中小規模製品をつくり続けていた中核的部署までもが、グリーンビルを頂点とする巨大でグローバルな X 社の開発部門組織に組み込まれたことによって、どんなに困難な仕事であれその達成を個人の情熱と能力に帰するエンジニア〈コード〉は、日本の開発部門全体において、もはや、ソフトウェアづくりの自明の掟として位置づき得なくなったのである。

---

<sup>1</sup> G さんとのインタビューは、2012 年の 8 月に実施された。インタビュー時間は約 2 時間である。

<sup>2</sup> X 社の Web サイトで公開されている情報によると（2013 年 1 月現在）、開発部門の従業員の 84%が男性である。

<sup>3</sup> G さんと同年代で、G さんと同様に地方の国立大学を卒業し、日本のコンピュータ企業のエンジニアから X 社のエンジニアに転じて、現在は X 社日本法人の経営陣の一員を務めている男性は、1980 年代前半当時の就職の状況について、次のように語っている。

当時は、どこにでもこう、なんか行けるような、今とだいぶ違うような状況でした。研究室に対して、私、あの、〔ある地方の国立大学〕なんですけども、情報工学科、基礎工学部情報工学科で、たとえば、松下とかシャープとか、色々こう企業が来たり、あるいは、IBM とか NEC とか富士通とかそういった企業から、大体こう、何人くらいは欲しいですってというようなことで。でまあ、手挙げれば、まあ、そういうところに行けるような、そういった雰囲気でした。でまあ、ちょっとあふれたりしたときは、調整とかじゃんけんしたりしてたところもあったみたいですけど。

「どこにも行くところがなかった」という G さんとは対照的に、「どこにでも行くことができた」という状況が語られている。本田由紀が指摘する通り、1990 年代初頭までの日本においては、「〈家族〉〈教育〉〈仕事〉」という三つの社会的領域のあいだに、独特のいびつさをはらみながらも、たがいにぐるぐると資源を投入しあうスムーズな関係が成立していた」（本田・平井 2007: 19）のであり、大学の新規卒業者は、大学からの推薦や OB とのパイプによって企業に振り分けられていったのであった。そのような大学と企業との「馴れ合い」の関係は、特に際立った男性社会であった技術者の世界において、女性という「異分子」を排除する力として働いていたと考えることができる。

---

4 フォートラン (Fortran) は、主にメインフレーム上で処理を実行する際に用いられるプログラミング言語である。G さんの学生時代はメインフレームの全盛期であり、電気工学科では、フォートランでバッチ (プログラム) を組み、さまざまなプロセス (解析) を行っていたことが語られているのである。

5 ここで G さんがとった戦略は、被差別部落に生きる人々の自律的でしたたかな「生活戦略」(桜井 1998) と同様の実践として理解することができるだろう。

6 米国ワイアード社の Web サイト (<http://www.wired.com/>) に掲載された記事による。

7 独自の開発部隊をもたない日本における個人向け製品開発の部署の使命は、米国本社でつくられた製品の日本語版のテストの一部を担当するとともに、日本法人の営業・マーケティング部門と協力しながら、日本市場における製品の普及を図ることであったという。

8 このような変化を背景として、「挑戦」「情熱」「責任」「向上」というもともとの X 社のカルチャーを象徴する言葉に、「誠実」「敬意」を加えた 6 つの企業文化の価値観が、2000 年代の初頭に制定されることになったのであった。

9 G さんとのインタビューは、結果として、語り手への「エンパワーメント」(桜井 2002: 286; 蘭 2004: 52; Kleinman 1988=1996) として働くことになったようである。マニアからの叩き上げではなく女性であるという 2 重の意味でこの現場におけるマイノリティであった G さんは、たとえば B さんのように、「語り部」として堂々と自己物語を語る機会を得てこなかったと考えることができる。G さんにとって、今回のインタビューは、自己物語を語ることを通して、長きにわたって現場を生き抜くことを可能にできたみずからのたくましい実践に気づき、それまで語る意味すらないと考えていたみずからの「個人的経験を理解し、それに意味をあたえる」(桜井 2002: 284) ひとつの契機となったと考えることができる。

## 第8章 人々の能動的実践による変化の達成と

### 〈コード〉の不断の復活

#### はじめに

個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、近年、日本の開発部門全体が巨大でグローバルなX社の開発部門組織の末端に組み込まれたことによって、もはやソフトウェアづくりの自明の掟として位置づき得なくなったのであった。掟を失ったエンジニアたちは、まるで取り替え可能な組織の歯車であるかのような、意にそぐわない働き方を強制されているようにも見える。

しかし、これまで明らかにしてきた通り、エンジニアたちは、外側からの強制力にただしたがうしなかない存在なのではなく、この現場におけるソフトウェアづくりの常識的知識を能動的に見抜いて個々人に固有の関心を巧妙に追求し、日本の開発部門の現場をつくりあげている主体的な行為者なのであった。近年の変化を、X社による掟の篡奪と新たな働き方の強制と断ずる前に、エンジニアたちにとっての変化の経験がいかなるものかを検討してみる必要があるだろう。本章では、個人的な経験の蓄積になによりも信頼を置く「職人」として、近年の変化を嘆くエンジニアとのインタビューをとりあげ、組織改編を契機とした働き方の変化が、実際のところ、どのようにして可能になったのかを明らかにする。

#### 第1節 ある「職人」エンジニアの嘆きの語り

インタビュー調査のトランスクリプトを横断的に読み直してみると、あらためて気がつくことがある。それは、語り手たちが口々に、近年の日本の開発部門の現場における大きな変化を語っていることである。Bさんが「語り部」と称してエンジニア「スピリット」を語り継ごうとするのは、「スピリット」の危機という変化に直面しているからであり、Cさんも、これまでに見抜いてきた「レンジ」が、「穏便」に生きることを可能にする資源としてもはや通用しなくなったことを語っていた。また、Gさんは、現場の工場化とも呼ぶことができる変化を語っていたのであった。そして、その大きな変化が中心的な話題となったのが、中堅のPTエンジニア、Hさん（30代後半・男性）とのインタビューであった<sup>1</sup>。

Hさんは、筆者がまだ日本の開発部門のPDエンジニアとして働いていた頃と同僚であり、「最後の砦」として製品の品質を保証するPTエンジニアとして、同僚たちから厚い信

頼を寄せられていた人物である。筆者は、エンジニアたちが語る変化の以前にすでに退職しており、その様子を漏れ聞きつつも詳しくは知らなかったため、変化の経験を聞こうという意図など毛頭なく、単にこの現場で PT エンジニアとして働く経験がどのようなものなのかを聞いてみたいと考え、インタビューを申し込んだのであった。

そのような聞き手の導入もあり、インタビューの前半では、PT エンジニアとしての矜持が語られることになった。H さんは、みずからを「職人」と称し、これまでの仕事を通して地道に蓄積してきた個人的経験があるからこそ、「最後の砦」としての責務を果たすことができるのだと語る。そして、インタビューの場の筆者は、その語りを、エンジニア〈コード〉にかなう、やはり優秀な、いつもの H さんの語りとして聞いていたのであった。

ところが、インタビューの中盤、H さんは、PT エンジニアとしての自身の能力に疑いを差し挟むような言葉を突然述べ、筆者を驚かせることになったのであった。そしてそこから、大きな変化の経験が語られはじめたのである。H さんとのインタビューの少し前、米国本社が主導して大規模な組織改編が行われたことによって、日本市場に向けた独自の中小規模製品を開発するプロジェクトチームの集まりであった H さんの部署は、アジアの開発部門の一部に組み込まれ、グリーンビルの指揮のもと、グローバルあるいはアジア地域に展開する比較的大規模な製品の日本語版を開発する、職種ごとの縦割り型組織へとつくりかえられたというのである。そして、H さんは、この組織改編を機に、自分のような「職人」エンジニアが「住みにくくなった」という嘆きを語るのである。

「職人」を自認する H さんがこのように語る大きな変化の経験は、米国本社が主導した大規模な組織改編によって、どんなに困難な仕事であれその達成を個人の情熱と能力に帰するソフトウェア開発のやり方が否定され、新たな組織構造に適合的な新たなソフトウェア開発のやり方を強いられた経験に相違ないように思われた。しかし、この変化をめぐるエンジニアたちの語りをあらためて見直していくうちに、筆者は、H さんの語りが、単なる嘆きの語りではないことに気づくことになったのである。そして、そのような解釈の転換からは、未曾有の大きな変化を乗り切るたくましく能動的な人々の実践と、エンジニア〈コード〉に関するある重要な事柄が見えてくることになったのである。

## 第2節 PT エンジニアの「スピリット」

H さんとのインタビューの当初の目的は、日本の開発部門の現場において、PT エンジニアとして働くことがいかなる経験なのかを聞くことにあった。柔軟で不確定で複雑であるがゆえに、技術的な完成がないソフトウェアという製品の品質を、なにをたよりに、どのようにして見極め、自信をもって世に送り出しているのかを知りたかったのである。

ところが、H さんは、これまで自信をもって製品を送り出したことなどないといい、PT エンジニアとしての自信をあくまでも否定する。「最後の砦」として同僚たちから厚い信頼

を寄せられている H さんのことである。PT エンジニアとしての自信がないはずはない。語り手の応答に若干苛立ちを覚えていた聞き手は、ここで、ある質問を投げかけたのであった。

\*：でも、計画がない場合に、ある種の自信とか確信が、こう、キーになりそうな気がするんですけど、それすらもあんまりないとしたら、X 社のソフトウェア開発でのテストिंगっていう作業って、どんな作業なんですかね？

H：いやあ、僕も聞いてみたいよ。

\*：それをちょっと、お話していきませんか？

H：面白いこというね。どうだと思う？

\*：いやいやいや、私も PD のは難しいですけど言語化できる気がしますけど、PT はよく分からない。

当初の仕様書はあっけなく捨て去られるのが常であり、明文化された作業の指針がないうえに、ソフトウェアテストの専門家としての自信すらないのだとしたら、PT エンジニアは、いったいどのようにして製品の品質を保証する「最後の砦」としての責務を全うしているというのか。聞き手は、半ば挑発的な質問を H さんに投げかけ、H さんがそれを受けて立つたちで、ようやく、PT エンジニアとしての矜持が語られていくことになったのである。

H：PD はね、あの、〔プログラムを〕書いてるのを見ると、後ろから見ると分かるんですよ。……今日このインターフェースを考えて、明日あたりからちょっとこう、つなげてみますと。たとえば、3 日くらいできるかどうかの確認をしてみて、出そうだったらかうします。なんとなくそれって、普通の人が、たとえば今日、花壇を、花を植えてますとかってのとなんかちょっと近い気がするのね。手順が決まってるっていうか、ある程度。

\*：PD からしてみると、それでも手戻り多いし、……でもいわれてみたら、まだなにか確からしさはある気がしますよね。

H：いわゆるなんかこう、小説書くようなもんじゃないですか。場面場面が書いてあってその順番をどうするかとか、あの、主人公をどうするかとかっていう。なんか、PT



の側はなにも確からしいものがないんですよ。多分、その、普通にいえばスペック [=仕様書] と照らし合わせてっていう話だと思うんですけど、スペックもさー、あの通りの FM があの通りに書くからさ。

まず強調されているのは、PT エンジニアの仕事の、徹底した拠り所のなさである。この現場で FM エンジニアが作成する仕様書は、もともと厳密な作業の指針として作成されていないうえに、その後のフェーズで当然のように捨て去られていくのであった。エンジニアたちが頼ることができる確固たる指針はなにもない。それでも、PD エンジニアの場合は、たとえば花壇に花を植える際に一定の手順があるように、まだなにかしらの決まった作業の手順があるように思えるが、PT エンジニアには、それすらないというのである。

\* : PT [エンジニアの仕事] って、実はテストじゃないのかもしれないですよ。

H : そうなの。でね、あの、やっぱりたてまえ上はさ、機能を確認するっていうことなんだけど、実際私の感覚的には、PT は手を動かせば動かすだけバグが出るんですよ。時間があればあるだけ。もちろん、いつかこう収束してくんだけど、収束してくってより、PT がそろそろ終わりにしたいっていう。

\* : なるほど。

H : 手を止めるとか緩めていくことによりはじめて収束が訪れる。

\* : うん、と思うよ。

続けて語られているのは、PT エンジニアの仕事にまつわる、たてまえと本音である。製品が正しく動作することを確認するというのが、たてまえとしての PT エンジニアの仕事だが、すでに述べた通り、動作確認の基準となる定義は存在しない。また、「手を動かせば動かすだけバグが出る」と語られているように、柔軟で不確定で複雑なソフトウェア開発というテクノロジーの特質上、企業が製品としてつくる規模のソフトウェアのバグをすべて発見・修正することは不可能であり、技術的な意味での完成はない。そのような、まさになにも確からしい拠り所がないなか、どこで動作確認の「手を止める」べきかの判断を主体的に下し、プロジェクトの完了と製品の品質を請け合うのが、PT エンジニアの仕事だということのである。

ここまでの H さんの語りは、ソフトウェアテストのプロフェッショナルとしての矜持を半ば挑発的に問う、元同僚 PD からの質問への応答として語られたのであった。そして、H さんは、PD エンジニアとの対比を引き合いに出しながら、徹底した拠り所のなさに

さらされるなか、みずからの主体的な判断によって、プロジェクトの完了と製品の品質を請け合うという、PT エンジニアのこれ以上ない重責を説明したのである。H さんは、まずここで、聞き手からの挑発に一矢報いたということができよう。

ここで、インタビューの話題は一旦脇道に逸れ、FM、PD、PT という 3 職種それぞれの特徴が語り合われている。仕様の段階における製品の利便性や革新性という「ファンタジー」を追求する FM、なににもないところから実際にプログラムを書き上げる「クリエイティブ」な PD、そして、H さんは、FM・PD のような華やかさはないが、製品の外観や動作の隅々にまで気を配る地道な作業によって品質を保証する職種として、PT エンジニアの特徴を説明するのである。

3 職種のうち唯一華やかさに欠ける職種として PT エンジニアの特徴が説明され、せっかく聞き出すことができた矜持の語りがまた退いてしまうことを聞き手が危惧するなか、H さんは、次のように語りはじめた。

H：まあ、E ちゃん〔＝第 5 章語りを取り上げた E さん〕も近いタイプだけど、なんつーの、ちゃんと信念もってる PD の人と仕事する PT はちょっと幸せ。その、FM がファンタジーなところを、PD が、いや、スーパーカーじゃなくて普通のセダンですっていうふうに落としてくれてやってる PD の人は。ちゃんと作ろうとしてる人は。

\*：信念もってるってのは、ファンタジーを追いかけるのではなく？ どういう信念？

H：ちゃんと、うんとねー、その、トレードオフじゃないっていうか、やっつけじゃないっていうか、……必ず途中、まあなんつーの、ここはゆずれない線てのがあって、それを達成するために自分が全部〔ソース〕コード書き直してもやりたいっていう、すごい労力かかるんだけど、その、理想的なものにするためには自分の労働をいとわない PD な人がいると、製品はちょっといいものになるなあと思います。で、その、ある種 FM の人は夢なんで、できないこともいっぱいあるし、まさに空中に浮かんだなんかかなわけなんですけど、それをこうすればできるよっていうのをやってあげる人が、PD がいるといいねえ。じゃあ PT なにすんのっていうと、そうだなあ、あはは。

この語りは、語り手と聞き手共通の知り合いである E さんのふるまいを引き合いに出しながら、一見、信頼できる PD エンジニアの条件について述べているように思える。しかし、この現場のソフトウェアづくりの掟をよく知っている聞き手にしてみれば、この語りは、かなり遠回しな、PT エンジニアの矜持の語りに聞こえるのであった。プロジェクト中盤の実装フェーズは、PD が書いたプログラムの動作を PT が確認するというやりとりを通して進んでいく。確固たる動作確認の拠り所がないなか、PT エンジニアの「幸せ」、つまり、プログラムの正しい動作を請け合うことを可能にしているのは、一緒に組んで仕事をする

PDの「信念」であるという。そして、その「信念」は、みずからの理想のためには労力をいとわない、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉にかなうふるまいとして説明されている。この語りは、単にPDエンジニアの「スピリット」を称揚しているのではなく、PDエンジニアの「スピリット」を冷静に確認するPTエンジニアがいてこそ、プログラムの品質の確からしさが確保されているのだという、矜持の語りに聞こえるのである。

こうして、せっかく聞き出すことに成功したPTエンジニアの矜持が、なかなか直接的に語られないことに業を煮やした聞き手は、ここで、単刀直入な質問を投げかけたのであった。

＊：あの一、PTのゆずれない線とかってあるんですか？確かなものがないなかで、でも、PTとしてはこれはゆずれない、みたいな。

H：あ——。

＊：それは、客観的なものではないのかもしれないですけど。

H：うーん、ゆずれない一線。うーん。ゆずれない一線か。あんまないんだけどね、あんまないんだけど、こう、えー、結構のんじゃないー。

＊：のんじゃない？

H：あんまないなー。でも、これは電話来るよってのはさすがにだめだね。あと、あれかな、あんまり、僕がユーザーだとして、その、絶対はまることとか、僕が家で使ってて多分だめなこと。僕は結構、エンジニアじゃなくてスーパーユーザーだと思ってるんですよ、PTは。あの一、使ってる人の大代表の人が会社にて、何年間かやってるっていう感覚でいるので、すごい機能です！っていうのはあんまり。今度この製品にはこういう機能があります、でも使うにはすごく難しいですってよりは、前と変わらないけど速くなりましたとか、前と変わらないんですけども、ここが、毎回いわれてたこの問題を直しましたってほうが、すごい好きなのね。

聞き手が繰り出した単刀直入な質問は、結果として、PTエンジニアの矜持の核心を聞き出すことになった。PTエンジニアの「ゆずれない線」とは、確固たる拠り所がなにひとつないなか、「最後の砦」として、製品の完成を請け合う基準のことを指すはずである。敢えていうならば、その基準は、ユーザーの「大代表」として、その目線に徹した判断を下すことにあるという。しかし、上の語りでは、ユーザーの目線というよりも、Hさん自身の

好みは、「ゆずれない線」として語られているように思われる。この点について、Hさんは、次のように説明している。X社の現場で開発されているのは、特定の顧客の要望を実現する受託開発ソフトウェアではなく、市場を介して不特定多数のユーザーに提供されるパッケージソフトウェアである。そこでは、ユーザーの目線すら不確実であり、PTエンジニアとして積み重ねてきた自身の経験にもとづいて、ユーザーから見て完成といえる品質に製品が達したことを判断するしかないというのである。

そして、Hさんは、ここまで語ってきたPTエンジニアとしての矜持を、ある1つの言葉を用いて言い表す。

＊：そういうのでは、ひとくちでいえない経験値もあると思うんですけど、PTの作業って、なんかその、すし職人のように、ずーっと積み重なっていくようなものなのか…。

H：あるある……あの一、職人。僕はそう思っている。あの一、僕は本当に、経験の蓄積で今やってけると思っている。バグ出せっていわれたら、出せる自信があるのは、過去に色々やってきたから。

ここで用いられているのは、「職人」という言葉である。PTエンジニアは、FMやPDとは違った地味な職種であり、「ゆずれない線」もあまりないというHさんの語りは、たとえば第3章で取り上げたBさんの「スピリット」の語りとは対照的に聞こえるかもしれない。しかし、Hさんが語る「職人」は、確固たる拠り所がなにもないなか、地道に蓄積してきた自分自身の経験にもとづいて、製品の完成を請け合う存在なのであった。個人の情熱と能力になによりも信頼を置いているという点で、エンジニア〈コード〉にかなう、PTエンジニア版の「スピリット」が語られたということができるのである。

そして、この「職人」宣言をもって、PTエンジニアの矜持を執拗に聞き出そうとしていた聞き手はようやく納得し、ひとつの語り合いの文脈が終息している。語り手をうまく乗せたのか、語り手にうまく乗せられたのかはともかく、いつもと変わらない「職人」気質なHさんの語りを聞いた筆者は、Hさんがいまでも変わらず同僚たちから厚い信頼を寄せられ、優秀なPTエンジニアとして安定的に働いているに違いないことを確信したのであった。

### 第3節 組織改編による掟破りの強制への絶望としての嘆きの語り

Hさんが、突然、驚くべき言葉を発したのは、その直後のことであつた。

\*：じゃあわりとその、Hさんが想像するPTってのは、こう、順調に安定していけるっていうか。

H：あー、仕事としては。でもねえ、僕もそろそろだめなのよ。

Hさんは、エンジニア〈コード〉を体現する「職人」として、同僚たちから厚い信頼を寄せられている優秀なPTエンジニアである。そのHさんが、「そろそろだめ」とは、どういうことだろうか。そしてここから、米国本社が主導した大規模な組織改編を契機とする、日本の開発部門の現場の大きな変化が語られることになったのである。

グローバルな規模でX社の開発部門組織が再編されたのは、このインタビューの数か月前のことであったという。Hさんが所属しているのは、ビジネスアプリケーション開発の部署である。日本市場に特化した独自の戦略のもと、独自の中小規模製品をつくるプロジェクトチームの集まりであった日本のビジネスアプリケーション開発の部署は、一旦解体のうえ、中国・韓国のビジネスアプリケーション開発の部署と統合され、東アジア全体のビジネスアプリケーション開発を担う大きな部署の一部として再発足したことが語られている。日本のエンジニアたちは、新たに職種ごとのチームに再編成され、東アジア全体の戦略のもと、グローバルもしくは東アジア全域に展開する、比較的大規模な製品の日本語版の仕様策定／実装／テストに、チーム全体で責任を負うことになったという。さらにそれだけではなく、長年にわたって部署を率いてきた上級管理職が他部署に異動となり<sup>2</sup>、職種ごとに再編された3チームのうち、PDエンジニアのチームと、Hさんが所属するPTエンジニアのチームは、米国本社から新たに迎えた外国人の上級エンジニアによって統括されることになったというのである。

続けて、Hさんは、次のように語っている。

H：いまちょうどさ、6月なんで、評価の季節なわけですよ。PTの評価は難しいんですね。

\*：PDでも難しいと思いますもん。

H：でしょ？PDもやってんだけどさ、PDはさ、まあ、なんの分野でコーディングして、こういう機能をつくったっていうことだとは思うんですけども。

\*：しかも、アカウンタブル〔＝説明可能〕な目標じゃないといけませんからね。

H：そうそう。でね、……今回そのPTが〔FMやPDとは別のチームに〕別れたってのも、評価が正しく行えるために分けたわけですよ。僕、いままで……実際テストの

評価じゃないんですよ。……でも今回から、PTのマネージャPTになったんで、PDのマネージャPDになったんで、その世界だけで評価されるようになったんですよ。

Hさんは、新任の外国人上級PTエンジニアから、PTエンジニアの正しい評価を可能にすることが、組織改編の主な目的のひとつだと聞かされていたという。確かに、それまでの評価は、チームマネージャがチーム全体を運営するうえでどのような成果を重視するかによって左右されるくらいがあり、同じ職種の上級エンジニアが、職種別チームでの成果を評価するほうが、より正しい評価が可能であるように思われる。ところが、PTエンジニアに対する評価は、決して正しく行われるようにはならなかったことが語られている。

H：そすとですね、あの一、イーストアジア、ひろい範囲、アジアとか中国、インドは入らないか。中国、韓国とかまとめてやるんで、その中でどれだけ目立ったかみたいな話になる。

＊：しかもPT〔のなか〕で。

H：そう。だからおのずと、なんかこう、バグバッシュなんか、なんかしたみたいなのが高評価っぽくなって、地道に自分の分野を守ってる人っていうのは、どんどん評価が低くなってくんですね。今それがすごい問題っていわれてんだけど、……たとえば僕が、カレンダー〔機能のテスト〕とかもってるじゃない？それを頑張るのがプライマリな仕事のはずなのに、それは評価されないんですよ。評価しようがないってのもあるんだけど。なんで、私はこう、結構さ、一番最初いったように、限られた部分をかっちりやるのがいいんで。

＊：それはHさんなりのゆずれない線なんですよ、きっと。職人魂というか。

H：そうそうそう。それ非常に今、住みにくいっす。

東アジア全体のビジネスアプリケーション開発を担う大きな部署が発足し、中国・韓国のPTエンジニアたちを含めた大人数を母集団として評価が行われるようになったことによって、なによりもそのなかで目立たなければ、高評価を得られなくなったことが語られている。そのようなふるまいは、華やかさとは無縁だが地道な経験の蓄積によって「最後の砦」としての責務を果たす、従来のPTエンジニア像とは相容れないものであり、Hさんのような「職人」PTの評価は低下する一方だというのである。

さらに、「職人」PTにかわって、どのようなPTエンジニアが評価されるようになったのか、具体的に語られていく。

＊：なるほど。ちなみにその、バグバッシュって、いくつバグ出したとか、そういうこと〔が評価されるということ〕なんですか？

H：ううん、あー。

＊：クリティカルなバグ？

H：一番評価されるのは、バグバッシュを企画して、バグを出して、レポートを書いた人。

＊：そういうことか。

H：はい。……その後ちゃんとオートメーションになってることまで確認するぐらいだともう 100 点ですね。……で、みんなをまとめてっていう。で、みんなのテストを助けるっていう名目のもとに仕事をつくる人。つくってんじゃねえよとか思ってるんだけどね。

バグバッシュとは、チーム全員参加のもと、丸一日あるいは数日間をかけて集中的に不具合の洗い出しを行う、臨時的集中テスト作業のことを指す。バグバッシュ自体は、組織改編以前から行われており、従来のように、もっとも多くのバグを発見した者や、もっとも深刻なバグを発見した者が評価されるのであれば、納得がいくことだろう。ところが、組織改編以後に評価されるようになったのは、「みんなのテストを助ける」という名目でバグバッシュを企画実行し、その成果を文書化して上司に報告する PT エンジニアだというのである。他者に手を差し伸べその作業を助けることは、エンジニア〈コード〉に照らして失礼にあたるふるまいだったはずである。また、バグバッシュの成果をわざわざ文書化して上司に報告することも、エンジニアリングよりも組織的地位の向上を追求する、〈コード〉に違背するふるまいとみなされるはずである。それまでは掟破りのふるまいとして忌避されてきた行為が、一転して評価されるようになったというのである。

もう一点言及されているのが、オートメーションテストの推進である。オートメーションとは、人の手によらない機械的なソフトウェアテスト手法のことを指す<sup>3</sup>。オートメーションは、誰がテストをしても結果に差異が出ないことを期待して導入される手法であり、その導入を推進することは、個人的な経験の蓄積を信頼して品質保証を請け合う「職人」の存在を否定することと同義なのである。

H さんは、次のように続けている。

H：ある日突然、PT 全員が〔オートメーションを制御する〕〔ソース〕コードを書かないといけないってことになって、今までの職人 PT がだいぶいなくなったですよ。だから、今求められるのは、〔ソース〕コードも書けて、英語もできて、で、テストに情熱を燃やして、長い間製品つくれるみたいな人？なかなかいないかなあと。

オートメーションテストの導入は、上級 PT エンジニアの指示のもと、画一的な組織の方針として推し進められ、その結果、少なからぬ数の「職人」PT エンジニアが去っていったことが語られている。そして今、求められているのは、オートメーションコードを書いて作業を標準化するとともに、英語力を活かして、チーム作業としてのテストへの情熱をアジア地域全体に華々しく喧伝し続けることができる PT エンジニアだということである。

そして、H さんは、信頼する PD エンジニアとして名前を挙げていた Eさんと組んで成し遂げたプロジェクトの思い出を振り返りながら、その当時とは様変わりしてしまった今現在の状況を嘆くのである。

H：Eちゃんと、Eちゃんもおんなじことなのかもしれないけど、なんか短い間に、……これどうですか、いや、これだめじゃんって、1日の間に3つくらいビルド<sup>4</sup>出るような、その速さがあったときに、あれは、やった感ていうか成功感があったね。

＊：そのやった感てのは、どういう感覚？

H：あるものに集中して、3日前はこれくらいバグバグ、あの、すごいダメダメくんなもの、これくらいになってるっていう成長感。僕はね、かっちり決められないとだめなタイプなので、……ここからここまでの機能を確認してくださいってのは全然 OK なんですけど、全般的に、みんなで100日かけてみんなで製品をよくしてこうってのは全然だめだね。協調性がないのかな。

Hさんは、同僚のEさんを、エンジニア〈コード〉にかなう優秀なPDエンジニアとして認めていたのであった。組織改編以前、Eさんと組んで小規模だが困難な製品機能の開発を担当し、互いに互いの作業に十全な責任を負いながら、数日間、昼夜を分かたずやりとりを繰り返し、完成度の向上をどこまでも追求していったときの達成感が語られている。その一方で、職種別チームに再編成され、チームのPTエンジニア皆で分担して大規模製品のテストにあたるようになった現在、そこに以前のような達成感を見出すことはできないというのである。

こうして、大規模な組織改編以降の変化を嘆くHさんの語りは、日本の開発部門の現場が、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉にそぐわない組織につくりかえ



られ、新たな組織構造にふさわしい、チームの協働に信頼を置く働き方を強いられるようになったことを、ひたすら嘆く語りにしか聞こえなかったのである。

#### 第4節 「弱音」としての嘆きの語りとその裏に隠された実践

このような H さんの嘆きの語りが、単なる嘆きの語りではないことに筆者が気づくことになったのは、インタビューから随分経ったのち、この大きな変化をめぐるエンジニアたちの語りをあらためて読み返していたときのことであった。ここで思い出したいのが、第4章で解説を保留した、次の C さんの語りである。

＊：そうすると、そのレンジって、一緒に働く人とかによっても変わってきたりするよね。

C：全然変わりますね。だから、そういうことを全然気にしていない人もいれば、たとえば、もともと、寺田さんがマネージャじゃないけどマネージャだった頃は、そこ〔＝出退勤時間の「レンジ」〕さえぎりぎりクリアしてれば、まあ、仕事もこなしてれば評価はされている。でも、それから変わって、それでは評価されなくなったから、今、結局模索中。相手のレンジってどこかなー。

C さんは、H さんと同じ部署に所属する PT エンジニアである。そして、米国本社が主導した大規模な組織改編を契機として、この部署の PT エンジニアたちは、職種別チームに再編成され、チームメンバー全員が分担・協力して、大規模な製品のテスト作業に責任を負うことになったのであった。それまでに見抜いてきた個人の情熱と能力に信頼を置く〈コード〉を意味する「レンジ」が、みずからのふるまいを説明可能にし、この現場で「穏便」に生きる資源としてもはや通用しなくなったという C さんの語りは、十分に理解することができる。

さらに注目すべきは、C さんがただその状況に甘んじているのではなく、新しい「レンジ」を能動的に見抜こうとしていることである。そして、C さんは、今現在新たな「レンジ」を模索しているという実践を、かつての寺田氏との「闘い」の物語と同様に、いかに巧妙な戦略を駆使してみずからのふるまいを正当化しているかという、武勇伝として語るのである。

＊：うまくできてる秘訣ってなに？

C：うまく人を取り入れる。

\*：人を取り入れる？

C：今、PD チームの 1 番トップと、まあまあいい関係なんですよ。

\*：黒船？

C：黒船。黒船が、ま、全然違う組織だから単純評価はされないの、そこからひとこといってもらだけで、僕のチーム内の評価はトップどうしで上げてくれる。だから、その中間とか下が何をいってようが、上のレベルで OK だと OK。自分のポジショニングを正当化できる。

「黒船」として言及されているのは、米国本社から新たに迎えた外国人の上級 PD エンジニアである。いわゆる帰国子女で英語が堪能なこともあり、Cさんは、この上級 PD エンジニアと個人的に良好な関係を築いているのだという。そして、この上級 PD エンジニアから、自分の上司である外国人の上級 PT エンジニアに「ひとこといってもら」ことによって、みずからの当座の評価を確保しながら、新たに編成された職種別チームにおける「レンジ」を見抜こうとしているというのである。

このような Cさんの語りから気づくことになるのは、大規模な組織改編を機にエンジニアたちの働き方が一変したといっても、それは、そう簡単な過程ではなかったということである。年に一度、直属の上司との 1 対 1 の話し合いを通して行われる評価のプロセスや、達成可能かつ説明可能でなければならないという、明文化された目標設定と評価の基準はなにひとつ変わってない。エンジニアたちは、どのようにして、戸惑うこともなく即座に働き方を一変させることができたというのだろうか。組織の構造は確かに大きくつくり変えられたが、なにを信頼してどのようにソフトウェアをつくりあげるべきか、エンジニアたちは、なんら強制されてはいないのである。大規模な組織改編を機に、これまでとは 180 度異なる「嘆かわしい」ソフトウェアづくりの営為が現象しているのだとしたら、そこには、かつて新入社員であった頃と同様に、がらりとつくり変えられた新たな組織において妥当とされるソフトウェアづくりのやり方をみずから見抜いていく、能動的かつ漸進的な実践の過程があったはずなのである。

そう考えてみると、Hさんが、大規模な組織改編を契機として「職人」PT の評価が低下するとともに、どのようなエンジニアが評価されるようになったのかをはっきりと語ることができていたということが、非常に印象的な事態として浮上してくる。Cさんと同様に、Hさんも、新たに編成された職種別チームでの経験を重ねるなかで、それまでに見抜いてきた個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、みずからの成果を説明可能にする資源としてもはや通用しないことを認識するにいたったはずである。そして、新た

な組織においてなにを信頼してどのようにソフトウェアをつくるべきか、みずから見抜くことを試み、Cさんよりもその能動的で漸進的な探求の過程をかなり先まで進めているために、「職人」にかかわってどのようなPTエンジニアが評価されるようになったのか、はっきりと語ることができていたと考えることができるのである。

「嘆かわしい」変化をめぐるHさんの語りを、当人の経験の流れに即して解釈し直し、Hさんにとっての探求の過程を記述するとすれば、次のようになるだろう。

所属していた小規模なプロジェクトチームが解体され、新たに編成された職種別チームに配属されたHさんは、この組織改編によってPTエンジニアの「正しい評価」が可能になると聞いていたことを語っていた。このとき、Hさんは、「正しい評価」という言葉が、それまでに見抜いてきた個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉に即した評価を意味することを、疑いなく確信していたはずである。

その後、PTエンジニアとしての日常的業務のなかで、Hさんがおそらく最初に経験することになったのが、オートメーションの導入であったと考えられる。オートメーションの導入は、確かに、「職人」的なテスト作業の否定と映る。しかし、ここではまだ、オートメーションの導入は、一回的もしくは散発的な方針であるかもしれず、「職人」的なテスト作業と共存する可能性が十分に残されていたのである。新たな組織にける「正しい評価」について、Hさんの確信がさほど揺るがされることはなかったと考えることができる。

ところが、バグバッシュの際に、「職人」の掟に反するはずの、チームにおける協働を促進し、華やかに喧伝するというふるまいが評価される事態を目したことによって、Hさんは、「正しい評価」という言葉の意味についてのそれまでの確信を揺るがせ、そこに、チームの協働作業への信頼という、新たな意味を見出していったはずである。さらに、オートメーションの導入がどうやら一回的で散発的な方針ではないらしいことが判明し、「職人」PTが次々とやめていくという事態を目のあたりにしたことによって、Hさんは、新たな組織における「正しい評価」という言葉が、個人の情熱と能力への信頼ではなく、チームの協働作業への信頼を意味しているという見立てへの信頼を深め、具体的にどのようにふるまうべきかの指針となる手持ちの先例集を、より豊かなものにしていったはずである。

そして、年に1度の勤務評定の季節を迎え、「正しい評価」をめぐる変化が「問題になっている」ということが語られていた。Hさんだけではなく他のPTエンジニアも、組織改編を機にこの現場における「正しい評価」が意味するところが確かに変化したことを見抜いており、新たな組織が、チームの協働作業に信頼を置く新たなエンジニア〈コード〉にまさに秩序だてられているということを語り合うことによって、なにを信頼しどのようにソフトウェアをつくるべきか、この現場で自明に妥当とされるソフトウェアづくりの掟が、「嘆かわしい」内容へと確かに変わったことを、疑いなく確信するにいったと考えることができるのである。

ここでさらに気がつくことになるのが、次々と現場から去っていった「職人」PTたちと

は異なり、H さんが、今も日本の開発部門の現場で働き続けているということである。このことが意味しているのは、H さんが、筆者とのインタビューの場において変化を嘆きつつも、PT エンジニアとして働く現場においては、新たな組織において自明とされる新たなエンジニア〈コード〉を鋭敏に見抜き、それを資源としてみずからのふるまいを説明可能にすることによって、日本の開発部門の現場で「穏便」に働き続けることを確かに達成しているということである<sup>6</sup>。大規模な組織改編を契機とした変化についての H さんの語りは、単なる嘆きの語りなのではなく、「古き良き時代」を知る元同僚とのインタビューの場だからこそ吐くことができた「弱音」であったと解釈することができるのである。

## 第 5 節 人々の巧妙かつ能動的な実践を通して達成された変化

こうして明らかになったのは、エンジニアたちがまるで組織の歯車になってしまったかのような、これまでとはまったく異なるソフトウェア開発の営為が、大規模な組織改編を契機とした X 社による強制によって可能になったのではなく、未曾有の変化をたくましく乗り切ろうとする、エンジニアたちの巧妙で能動的な実践によって可能になったということである。

みずからの部署が文化的多様性を帯びる大人数の集団となり、仕事の内容も、独自の中小規模製品の開発から既存の大規模製品の日本語版の開発へと変わった。また、それにもなって、個人ではなく職種別チーム全体で専門的作業に責任を負うようになったという変化もあった。このような、きわめて大きな変化に直面したエンジニアたちは、その状況において妥当とされるソフトウェアづくりのやり方として、チームの協働に信頼を置く新たなエンジニア〈コード〉を見抜き、それを資源としてみずからの成果やふるまいを説明可能にすることによって、「穏便」に働き続けることを達成していたのであった。そして、ちょうど評価の季節を迎え、この現場の掟がまさに変わったということが集中的に語り合われることによって、チームの協働に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、この現場におけるまぎれもないソフトウェアづくりの掟としての自明性を帯びるようになり、これまでとは異なるソフトウェア開発の営為が現象することになったのである。

前章における分析の結果と考え併せると、ひとつの大きな流れが見えてくる。個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、大規模システムを必要とせずどこまでもいかようにもつくることができるというソフトウェア開発テクノロジーの特質を前提として、ある特殊な組織的条件にあった草創期の現場において、その状況におけるもっとも妥当なソフトウェアづくりの流儀を見抜き用いるエンジニアたちの能動的な実践によって、日本の開発部門の現場におけるまぎれもない掟としての自明性を帯びるようになったのであった。そして、近年、リーマンショックを契機とした大規模な組織改編によって、日本の開発部門の現場の組織的条件が大きく変わったことを背景として、その状況におけるも

っとも妥当なソフトウェアづくりの流儀を見抜き用いるエンジニアたちの能動的な実践によって、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、X社の日本の開発部門の現場における掟としての自明性を決定的に失うことになったのであった。

ここで気づくことになるのは、大規模システムを必要とせずどこまでもいかようにもつくることができるというソフトウェア開発テクノロジーの特質が、消えようのない前提条件である限り、ある一定の組織的条件さえ整えば、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、いつでもその掟としての自明性を取り戻すのではないかということである。そして実際、エンジニア〈コード〉は、ソフトウェア開発業界のあちこちで息を吹き返し続けているのである。

「職人」PT エンジニアを含め、大規模な組織改編による変化を機にX社を去っていったエンジニアたちは、どこへ行ったのだろうか。ひとつの典型的な行き先が、起業である。

たとえば、Hさんが「自分の理想のために労力をいとわない」PD エンジニアとして信頼を寄せていたEさんは、インタビュー当時、大規模な組織改編後の変化について次のように語っていた。

E：今はなんかこう、与えられた仕事をやるだけにしかなくてない。なんか、なんていうんだろうな、単純労働者ってわけじゃないけど、自分が好きなことをやってる感覚はまったくないし、割り当てられたものをただひたすらこなすだけっていう、すごいなんか、ね、工場のラインに並んでるような感じですよ。

Eさんは、大規模な組織改編を契機として、PD エンジニアたちも大きな変化に直面していることを語っていた。たとえば、組織改編以前のプロジェクトチームでは、PD ひとりがひとつの機能に十全な責任を負い、実装からバグの修正まで責任をもって行っていたのが、組織改編以後の職種別チームでは、だれが出したバグかにかかわらず、各PDの手持ちのバグの数が同じになるよう、機械的に修正作業が割り振られるようになったというのである。

そのような未曾有の変化に際し、Eさんが選択したのは、HさんのようにX社の現場で新たな日常性をつくりあげていくことではなく、起業によって新たな現場をつくり出し、それまでの日常性を修復することであった。その後、Eさんは、同時期にX社を退職した元同僚と一緒にベンチャー企業を立ち上げている。そこで、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、ソフトウェアづくりの掟としての自明性を取り戻していることは想像に難くない。

Eさんが元同僚とともに立ち上げた企業が中核業務としているのは、X社の製品を、特定の顧客に向けてカスタマイズすることである。2010年代に入り、業界が成熟したといわれているにもかかわらずベンチャー企業が興る余地があるのは、たとえ組織は成熟しても、どこまでも柔軟で不確定で複雑なソフトウェア開発テクノロジーに成熟はなく、既存の製品をいかようにもカスタマイズすることができたり、スマートフォンなどの新たなブラス

トフォームが登場したり、新たな言語や開発手法が次々と生まれたりし続けているからなのである。

こうして、たとえば X 社のようにある組織が巨大化して成熟期を迎えたとしても、成熟を拒否するかのようなテクノロジーの特質とのギャップを突いて、独自のソフトウェアを少人数でつくりあげる組織が次々と出現してくるのであり、そのたびに、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、絶えることなく息を吹き返し続けることになるのである。

---

<sup>1</sup> H さんとのインタビューは、2009 年 6 月に実施された。インタビュー時間は、約 1 時間 30 分である。

<sup>2</sup> ここで異動することになった上級管理職の 1 人が、第 3 章で「スピリット」の語りを取り上げた B さんである。B さんが直近の転機として語っていたのは、この大規模な組織改編による異動と、もといビジネスアプリケーション開発の部署で育ててきたプロジェクトチームの解体という出来事なのであった。

<sup>3</sup> オートメーションテストは、テストソフトウェアを使って実行される。テストソフトウェアは、PT エンジニアが書いたソースコードの指示にしたがって、テスト対象とするソフトウェアのボタンをクリックするといった操作を自動で行い、どのような動作が起こったかを確認して記録することができる。組織改編以前も、テスト作業の一部としてオートメーションが導入されることはあったが、導入するかどうかは PT エンジニアの判断次第であり、製品が中小規模だったこともあって、導入事例はさほど多くなかったのである。

<sup>4</sup> ビルドとは、ソースコードが書かれたテキストファイルを、コンピュータが実行可能なファイル形式 (exe) に変換する作業のことを指す。従来のプロジェクトチームにおける実装フェーズは、PD エンジニアと PT エンジニアの話し合いのもと、ある程度作業が進んだところで PD エンジニアがビルドを行い、生成された実行ファイルの動作を PT エンジニアが確認するというやりとりを繰り返して進んでいくのであった。

<sup>5</sup> エンジニア職の評価がどのように行われるのかは、第 1 章第 4 節「エンジニア職の勤務評定と給与制度」の項で詳述した通りである。

<sup>6</sup> この点について、筆者のフィールドノーツに興味深い記録が残されている。若手エンジニア C さんとのインタビューのあと、「事実上の上司」寺田氏のその後を尋ねたところ、C さんは、組織改編を機に寺田氏が X 社を退職したことを語り、その経緯を、「自分で沈んでいった」と説明していたのである。「職人」PT エンジニアのひとりであった寺田氏が、「排除された」のではなく「自分で沈んでいった」という語りは、組織改編を契機とした変化が、新しい組織でいかに処遇されるかの問題ではなく、いかにしてみずからの能力・成果を説明可能にするかという問題であったことを示唆しているといえよう。さまざまな能力が、実はそれを説明可能にする実践と不可分に結びついていることは、教育分野における社会学的研究 (Mehan 1979)、人類学的研究 (Philips 1992) によってすでに明らかにされている通りである。

## 第9章 多元的〈コード〉を資源とした現実の構成

### はじめに

個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、柔軟で不確定で複雑なソフトウェア開発テクノロジーの特質に依存して、ソフトウェア開発現場における掟としての自明性を避け難く帯びることになるのであった。そうである限り、〈コード〉を資源として個々人に固有の関心を能動的に追求するエンジニアたちの実践は、自発的な仕事の抱え込みへと逃れ難く転化していくことになる。ソフトウェア開発現場における自発的・没入的がいかにして可能になっているのか、謎は解明されたように思われる。

ところが、ある出来事を契機として、筆者は、これまでの分析が問題の核心を明らかにしながらも、エンジニアたちにとっての問題像がさらに複雑な様相を呈していることに気づくことになったのであった。

そのような気づきをもたらした出来事とは、日本の開発部門から米国本社の開発部門に異動し、米国で暮らし働くことに深く根を下ろしつつある人物とのインタビューであった。米国でのカルチャーショックをめぐる語り手との対話からは、ソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働が、エンジニア〈コード〉だけにとどまらない、多元的な〈コード〉を資源とした人々の実践によってかたちづくられている複雑な現象であることが明らかになる。

### 第1節 渡米したあるエンジニアの語り

Iさん（30代前半・女性）は、米国の大学を卒業後、2000年代の半ばに日本の開発部門に入社した元 PT エンジニアである<sup>1</sup>。近年の新卒採用者の多くは留学経験を有しており、この点だけを見れば、Iさんは、第4章で語りを取り上げた C さんと同じ、留学帰りの典型的な若手世代のエンジニアということになろう。しかしながら当然、Iさんは、他の誰とも異なる固有の生活史を重ねてきたのであり、高校卒業後一旦就職し、その後短大に入学して米国の大学へ留学、卒業後、X 社の日本の開発部門に就職し、さらに米国の開発部門での勤務を経て米国人男性と結婚、米国の同業他社に転職して現在にいたるという、込み入った生活史が語られることになったのである。

Iさんの職業人生は、関西地方のホテル業界での仕事からはじまっている。高校卒業後、実家から自立したい一心で働きはじめたという I さんだが、ホテル業界の仕事は不規則な体

力労働であるうえに、毎月の手取りは10万円に満たず、自立を達成できる見込みは一向に立たない状況であったことが語られている<sup>2</sup>。状況を変える必要を感じたIさんは、地元の短大に入学し、2年間の課程を終えたのち、半年間の予定で米国の大学に語学留学することを決めたという。少しでもよい条件でホテル業界に戻ることを意図しての留学であったが、Iさんの職業人生は、ここから大きく転回していくことになる。

語学留学を終えようとしていた頃、友人との交遊を通してコンピュータに興味をもったIさんは、留学先の大学で、コンピュータ関連の科目を受講するようになったという。講義を面白いと感じたことに加えて、成績もよく、日本の短大で取得した2年間分の単位がそのまま振り替えられることも分かった。IT業界の仕事は賃金が高く、ホテル業界に戻るよりも確実に自立を達成できると考えたIさんは、米国に残り、ITエンジニアへの転職を見据えて、電気工学科の3年次に編入することを決めたというのである。

その後、大学卒業を控えたIさんは、米国のIT企業への就職も考えたが、実際問題として日本での就職を探る他なく<sup>3</sup>、日本でのいくつかの内定先のなかからX社の日本の開発部門を選び、エンジニアとしての職業人生を歩みはじめたことが語られている。X社に入社して以降の経緯については続く節で詳しく取り上げることとして、ここでは、概要だけ述べておきたい。PTエンジニアとして日本の開発部門で2年ほど働いたのち、Iさんは、みずから申し出て米国本社の開発部門に異動、FMエンジニアとして3年ほど働いた。そして、米国人男性との結婚を機に他の都市に転居することとなり、X社を退職してその都市のソフトウェア開発企業にテスト担当として転職、さらに同じ都市の同業他社への転職を経て、インタビューを実施した当時にいたっている。

このような展開をたどってきた職業人生を、Iさんはいかようにも語る事ができるだろう。たとえば採用面接の場であれば、努力と決断を重ねて条件のよい業種への転職を達成し、さらに、日本支社から米国本社へと、X社の内部におけるキャリアアップを果たしてきた物語として語ることも可能であろう。インタビューの場において、語り手の人生のどのような側面が取り出され、どのように語られるかは、場の性質や語り手と聞き手との関係性に依存するのであった。

Iさんと筆者とは、日本の開発部門で1年ほど一緒に働いた元同僚どうしである。そして、そこでの働き方に疑問を覚えたことを契機として、Iさんは米国本社へ異動し、筆者は社会学研究の道へと足を踏み入れている。この2人によるインタビューの場において、日本の開発部門における問題経験が主要な話題となるのは必然的なことであった。そして、日本の開発部門での問題経験を「東京のせいにして」逃げるように米国にわたり、そこで遭遇することになったカルチャーショックの経験がいかなるものであったのか、確固とした「物語世界」すらまだ確立していない現在進行形の語り手の経験を、聞き手との対話の振り返りを通して再構成していくことによって、日本の開発部門の現場に特有な、エンジニア〈コード〉とはまた別の位相の掟が相対化されることになったのである。



## 第2節 日本の開発部門における問題経験

X社に入社するまでの生活史がひと通り語られたのち、聞き手は、Iさんと同世代の若手であるCさんが、入社当初、日本の開発部門の人々の働き方に驚きを覚えていたという語りを引き合いに出し、Iさんにもそのような経験があったかどうかを尋ねている。そしてここから、日本の開発部門の現場における問題経験が語られることになったのである。

I: ま、入ってきて、思ってた職場とは違うっていうところかもしれないですけど、私はホテルで働いてたときに、朝5時から夕方4時のときもあれば、昼11時から夜10のときもあるし、次の日に朝5時のシフトのときもあるしってのも、もっと普通の仕事がしたいと思ってたんですね。9時5時で、それこそサラリーマンみたいな。そしたら、私はもっといろんな時間がもてて、自分の趣味の、それこそ英語の勉強したりとかできてっていう、そういうイメージもあったんですけど、そういうのではなかったですね、確かに。だから今おっしゃったみたいに、〔職場で同僚たちと〕一緒にいる時間が長いってのも、こんなに長いのか！っていう。

\*: うんうんうんうん。

I: それはちょっと、違和感ありましたよね。

ここで語られているのは、Cさんと同様に、Iさんも、朝から晩まで自発的に働く先輩エンジニアたちの姿に驚き、違和感を覚えていたということである。とはいえ、Iさんが覚えたという驚きや違和感はCさんのそれと同じではあり得ない。Iさんがホテル業界からX社に転じたところには、不規則な体力労働であるうえに経済的な自立すら達成できない状況から脱するという固有の意味があったのであった。Iさんが入社当初に覚えたという驚きは、不規則な体力労働からの脱出という意味での「9時5時」の「サラリーマン」生活という期待が裏切られたという、固有の違和感として語られているのである。

さらに、入社から2年ほどを経て、米国本社への異動を申し出る直前の状況が、次のように語られている。

I: だから、なんでこんなにいっぱい、会社とか会社の人と過ごす時間が多くてっていうので、すごい疲れたっていうか。なんでなんでなんで？って自分に問いかけ続けて、毎日やってましたね、なんか。

\*：うーん、うん。その問いかけってのは、今いったのをもうちょっと詳しくいうとどういう？

I：うーん、なんか、なんでこんなに仕事してるんやろとか。なんでこんなに仕事だけなんやろっていうのが、毎日帰って、それこそ遅くに帰って、パソコンの前で、こうやって〔＝突っ伏して〕寝ながら気づくとか起きるとか、そういうときに、なんか、なんでここまで、なんでここまで、なにをしてんのやろとかってとか。うーん、それが、それで生活が豊かといえるのかみたいなところに、なんか、うーん、思ってたね、なんか。

ここでもIさんは、Cさんと同様に、当初驚きをもって見つめていた働き方にいつの間にか取り込まれ、どうすることもできないという閉塞感を覚えていたことを語っている。そして興味深いのは、その閉塞感が、Cさんのように、先輩たちへの批判が通用しないという徒労感ではなく、ひたすら自己の内へ内へと向かう問いかけを繰り返す状況として語られていることである。Iさんの閉塞感がこのように語られることになった背景には、Iさんが置かれていた固有の状況があったと考えることができる。

Iさんは、入社直後に配属され、米国本社に異動するまで在籍したチームのマネージャについて、次のように語っている。

I：うーん、なんか、すごく褒めるのが上手とか。あとは、人の役割を自分のなかで決めて、その人をそのプロにするというか。なんか、ロールを与えてそこにオーナーシップを持たせるとか。あとは、なんか、物腰は柔らかいけど、(□□□□)するとか。で、あとは、見てることのスパンを結構オープンにしてくれるとか。

Iさんが配属されたチームのマネージャは、人を褒めることがうまいうえに物腰が柔らかく、具体的な役割を与え、「プロ」として「オーナーシップ」をもってその仕事にあたるよう、新人のIさんをうまく促していたという。Cさんが、「事実上の上司」寺田氏からの苦言を通して、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉を発見していったのに対し、Iさんは、このマネージャからの褒め言葉を通して、エンジニア〈コード〉を発見していったと考えることができるのである。

さらに続けて、Iさんは、次のように語っている。

I：〔マネージャから〕ごめんねごめんねとかよくいわれたりして。で、なんか、それで〔仕事を〕結構やっちゃうみたいなきもあったし。あとは結構、PTのなかで役割分担。横も縦もマトリックス全部はつきりさせてくれて。これをやってたらいから、これのプロになってくれたらいいからみたいな、私は結構ジュニアだったんで、ジュ

ニアの人は勉強になりましたけどね、すごい効率いいし。でも、上の人っていうか、シニアの人は大変だろうなと思いましたね。自分はやっていけるのかなっていうのもすごい疑問に思っていましたね。自分がシニアになったときにここまでプッシュされてできるのかなみたいな、考えたりして。

ここでも、Cさんの語りを想起することがきるだろう。Cさんは、「事実上の上司」寺田氏、先輩の小島氏、新卒の新人の自分という具体的関係性を手がかりとして、自分自身が見抜いた「レンジ」が、新人という言い訳つきで許容されている範囲であることを知り、〈コード〉が意味するところの解釈をさらに洗練させていったのであった。同様に、Iさんも、マネージャや先輩たちとの具体的関係性を手がかりとして、マネージャによって限定された役割に「オーナーシップ」を発揮している自分自身の働き方が、新人という言い訳つきで許容されていることを知り、どんな領域のどんな仕事であれ個人の情熱と能力をもって成し遂げることが、この現場で「プロ」とされるエンジニアのふるまいであるというように、〈コード〉についての解釈を洗練させていったと考えることができるのである。

こうして、Iさんに固有の関心と経験に依存しながらも、過程としてはCさんの場合と同様に、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉を見抜き、それによってみずからの行為を「一人前」のエンジニアのふるまいとして説明可能にできるようになった結果として、Iさんは、生活時間のほとんどが仕事で埋め尽くされるような働き方に「染まって」いったと考えることができるのである。

そのような日本の開発部門における経験を、深刻な問題経験として語る一方で、Iさんは、次のように評価している。

I: ま、でも、私にとっては、なんだろう、私は自立したかったから、それをさせてくれた最初のキャリアの第一歩だったから、うん。まあもちろん (□□□□□□□□□□□□□□)。でも、うーん、第一歩でしたね。

Iさんは、ホテル業界での苦労の経験を背景として、X社のエンジニアとして働くところに、なによりもまず経済的自立を達成するという固有の関心を見出していたのであった。そして、この現場の掟たるエンジニア〈コード〉見抜き、それを資源としてみずからのふるまいを説明可能にするという実践によって、Iさんは、その関心を見事に達成したのである。誰に強制されたわけでもなく、あくまでも能動的に自分自身の関心を達成した経験に他ならなかったからこそ、Iさんは、日本の開発部門現場における問題経験を、ただひたすら自己の内へ内へと向かう問いかけを繰り返す状況としてしか語るができなかったのである。

そして、Iさんは、米国本社の開発部門への異動をみずから申し出た経緯を、次のように語っている。

＊：でもさ、それだけいいマネージャにも恵まれて、大変なりにも仕事してたと思うんだけど、でも、なにかきっかけがあってアメリカに移ることを決断したんだよね。

I：そうですね。

＊：それはどういう経緯だったの？

I：それは、そのときは、パーソナルな理由で行きたいっていうただそれだけで、(□□□□□□) 探しはじめるようになって、そのときに、あの一、ポンて出てきた職種があって、サーチ結果に。それが FM。ローカリゼーション〔＝各国語対応〕チームの FM エンジニア。……うん、そのときは甘く考えてたのか分かんないけど、まあいいだろ、アメリカに帰れるみたいな。そっちのほうが大きくて、PT は経験としてもってけばいいと思って。それでまあ、異動しましたね。

＊：そのさ、パーソナルな理由っていうと、そこまでアメリカが I さんを惹きつけるものってのは、どの辺にあるのかな。

I：うーん、まあ、ちょっとその、東京での生活スタイルにもう (□□□□) してて、それを、東京のせいにしてたんでしょね。自分は、アメリカにいたときの生活スタイルを、アメリカに戻ればまた手に入れることができると思ったのかもしれないですね、うん。

生活時間のほとんどが仕事で埋め尽くされるような状況が続くなか、I さんは、社内の異動希望者向けの Web サイトで、米国本社エンジニア職の募集を探すようになっていたという。そしてある日、中核製品の各国語対応を担当するチームの FM エンジニアの募集を見つけて応募、採用が決まり、米国本社に異動することになったというのである<sup>4</sup>。I さんは PT エンジニアであり、ソフトウェアのテストが専門であったにもかかわらず、とりあえず見つけた FM エンジニアという異職種に応募したところには、留学時代を過ごした米国での「生活スタイル」を一刻も早く取り戻すという目論見があったことが述べられている。

I さんはまた、「パーソナルな理由」で米国本社に異動したと語る一方で、「東京のせいにして」異動したとも語っている。日本の開発部門における問題経験を自己責任としか説明することができなかった一方で、そう言い切ってしまうことのできない「東京」という場所に由来するなんらかの力が働いていたことを感じ取りながら、米国本社に異動したことが語られているのである。

### 第3節 米国の現場におけるカルチャーショックの経験

FM エンジニアの仕事が専門外であることを承知のうえで渡米した I さんだが、米国本社の開発部門は日本の開発部門と比較にならないほど規模が大きく、また、グローバルに展開する中核製品を開発するグリーンビルの FM エンジニアには、単なる仕様の策定管理だけではなく、世界中の支社のとりまとめ役が求められることを知るにいたったという。グリーンビルの FM エンジニアの仕事は、エンジニアというよりプロジェクトマネージャに近く、なんの予備知識もないまま、まったく新しい仕事に取り組むことになったというのである。

そのような場合、グリーンビルでは手厚い研修プログラムが提供されるのかという聞き手の質問に対し、I さんは、日本の開発部門の場合と同様、グリーンビルでも特段の研修プログラムはなく、業務に必要な知識や技能は、週末に個人的に社外の講習会に通うなどして、自力で身につけることが自明視されているということを語っている。

このように、X 社のエンジニアとして自明のふるまいという点では、特段の戸惑いを覚えることはなかったものの、I さんは、それとはまた別の、ある大きな戸惑いを覚えていたことを語っている。そしてここから、米国にわたって以来のカルチャーショックの経験が語られることになったのである。

I: えっと、まず、カルチャーショックで一番大きかったのが、今、カルチャーショックってひとことでいいましたが、その問題自体を理解するのに時間がかかったことは、あの一、キャリアを、キャリアは自分のもので、キャリアパスは自分がつくるもので、キャリアパスは会社に属するものじゃなくて、……それは自分の人生の一部として、あなたがもっとくべきものなんだよっていうのを、……なんか、マネージャが全然、キャリアパス、キャリアステップに興味を示してくれないとか、会社にそもそもそういうシステムがないっていうのを私は結構不満に思ってたことがあったんですけど、それを話したんびにまわりの人から、それは自分が持ってるはずでしょ？みたいないわれて、今最近、やっと、ああそういうことかーっていうのが。……なんか、マネージャと話しても、こういうことやってみると、この会社にあと何年かいるにしても、次の違う会社に応募するにしても役に立つよ、みたいなことをいつてくるわけですよ。

X 社の開発部門内部での異動であったとはいえ、米国という異文化社会で働くことになった I さんが、さまざまなカルチャーショックを経験したことは想像に難くない。なかでも、キャリアは企業に属するものではなく自分に属するものだという気づきを得たことが、一

番のカルチャーショックの経験として語られている。その気づきの契機となったのは、自分自身のキャリアについてX社や上司が明確な道筋を示さないという愚痴をこぼすたびに、それは自分が決めることだと米国の同僚たちから諭された経験であったという。さらに、マネージャまでもが、Iさんになんらかの仕事を任せようとする際に、X社のエンジニアとしてのキャリアに役立つからではなく、Iさん自身のキャリアに役立つからという論法で、説得を試みてきたというのである。

続けて、聞き手は、「キャリアは自分に属する」という言葉で言い表される、労働をめぐる米国社会に特有の「カルチャー」が、具体的にどのようなことを意味するのかを尋ねている。

＊：キャリアが自分に属するってことを、日本人向けに分かりやすく説明すると、どうなるんだろうね。

I：うーん、それは分かんないです。あははは。

＊：あははは。

I：ほんとに分かんない。ははは。今自分も分かりはじめた時期だし。なんですかね、特にもう、仕事にわーって没頭してる人にも分かんないと思います。

＊：なんだろうな、私の感覚だと、うーんと、その、仕事と自分がさ、〔米国で〕不可分だっていうのは、仕事に自分が食い尽くされることなく、こう、自分を実現するための、仕事がパーツになるって感じなわけじゃん。

I：それはもう、その通りですね。

＊：そう、でもなんか、それがさ、仕事と自分が不可分ていうのは、日本だと、仕事に食われることになっちゃう気がするんだよね、意味的に。

I：で、そういう、そういうことをして育ってきて仕事をして、経験を積んで上に立ってる人が多いから、環境を変えろといわれても、それがあたりまえの人たちがね、まわしてる会社だったら、ちょっと難しいですよ、なんか。

＊：なるほど、じゃあその、なんだろうな、仕事と生活が…。そっか、じゃあ今まで、日本にいるときは、〔米国では〕公私は別でしょ？みたいな感じだったのが、公私

は別ってよりも、仕事が自分の生活を支えるパーツになったっていうカルチャーショックがあったわけだ。

I: そうですね。で、私はむしろ、こっち〔＝米国〕のほうが仕事とプライベートを分けると思ってたわけですよ。

\*: うんうんうん、そういうイメージあるよね。

I: うん。で、実際、あの、なんていうのかな、分けるというよりは、彼らはただ単に上手に時間配分をしてるだけだと思うんですよ。で、日本人の人みたいに絶対そんな夜遅くまでとか会社に残らないし、絶対その、週末とか働かないし、バケーションは絶対3週間もらうなら3週間全部使うしとか、それがリリースの時期だろうが取るし、そういうイメージだったんで。でも、そこまで簡単じゃなかったなっていう感じですね。それに逆に、必要なときは、夜でも週末でも行くんですよ、私も。先週も行ってたんですけど。……そういうなんか、日本でも、ね、週末、うん。なんか日本みたいな、ちょっと違う。仕事と分けるってのは、休みに出ないとか週末出ないとかいうんじゃないくて、なんか違うところに。

このやりとりを通して、Iさんにとってのカルチャーショックの経験は、ようやくはつきりとした像を結んでいる。

Iさんは、日本の開発部門での問題経験を東京の「生活スタイル」のせいにして、米国での「生活スタイル」を取り戻すために、グリーンビルへ異動したことを語っていた。仕事と私生活を区分できない東京の「生活スタイル」に対し、仕事と私生活を明確に区分する米国の「生活スタイル」という「イメージ」をもっていたことが、グリーンビルへ異動すれば、生活の大部分が仕事で覆い尽くされる状況を解決できると考えた根拠になっていたという。

ところが、そのような米国の「生活スタイル」についての認識は、米国での留学時代に、実際に米国社会で働くことの外側から人々のふるまいを眺めることによって得た「イメージ」に過ぎず、実際に米国社会で働くことの内側に身を置いてみると、米国の人々も残業や休日出勤をするのであり、仕事と私生活を決して機械的に区分しているわけではないことが分かったという。ただ、同じように残業や休日出勤をしても、日本と米国では確実になにかが違うのであり、渡米から数年が経った今、仕事と私生活を機械的に区分していないにもかかわらず、あたかも機械的に区分しているかのように見える米国の「生活スタイル」を可能にしている、「キャリアは自分に属する」という、米国社会に特有の「カルチャー」がようやく分かってきたというのである。

こうしてみると、Iさんにとってのカルチャーショックの経験は、次のように理解するこ

とができるだろう。生活の大部分が仕事で覆い尽くされるような状況を解決するという固有の関心をもち、仕事と私生活を明確かつ機械的に区分する米国の「生活スタイル」に期待してグリーンビルへと異動した I さんだが、その期待は見事に外れてしまったのである。そして、仕事と私生活をあたかも機械的に区分しているかのように見える米国の人々の「生活スタイル」が、実際のところどのようにして可能になっているのかを、能動的に探求していく必要に迫られることになったのである。

#### 第4節 米国的労働〈コード〉の発見・洗練と日本的労働〈コード〉の相対化

今現在ようやく分かってきたと述べられているように、I さんにとっての探求の過程は、まだはつきりとは意識化されておらず、一連の「物語世界」として語られてはいない。そこで着目したいのが、次に挙げる聞き手との語り合いの場面である。「キャリアは自分に属する」と言い表される、労働をめぐる米国的社会に特有の「カルチャー」がいったいどのようなことを意味するのか、聞き手の追及的質問に対する I さんの説明からは、断片的にはあるが、探求の過程で I さんが経験した出来事を読み取ることができる。

＊：仕事がさ、自分の人生のパーツの一部だと思えるようになるとき、断れるようになるよね。

I：なりますね。

＊：こう、なんつーの、ここで断らないと、自分の人生がはちゃめちゃになると思うから、断れるようになる。

I：で、それをリスペクトしてくれる環境かどうかっていうところだと思うんですよ。断ったからえー？みたいな環境なのか、あーあなた、そこで線を引く人なのね、オッケーっていつてくれるとこなのかっていうので、結構、働きやすい会社か働きやしくない会社かってのがあると思うんですよ。

＊：なんか日本だとさ、そこで断っちゃうと、自分が生きていく生活の基盤が崩れるような気がするわけじゃん。

I：そうそうそう。なんか根にもたれたみたいな。あははは。



＊：そうそうそう。で、それでここでき、ここで職場からはじかれたらお金稼いで生きていけないじゃんみたいな、そういう恐怖があるわけじゃない。それはさ、アメリカ的にはそういう恐怖はまったくないわけでしょ？

まず語られているのは、米国の人々が、就業規則などに即して機械的に仕事と私生活を区分しているのではなく、個々人のそれぞれ異なる事情に即して仕事と私生活を区分していること、また、そのようなふるまいが、日本の現場では「根にもたれる」のに対して、米国の現場では当然のように尊重されるということである。

そして、Iさんは、そのような個々人の事情に即した仕事と私生活の区分が実際に尊重された事例として、今現在働いている現場で目にした、ある出来事を語っている。

I：だって、マネージャから率先して、リリース直前にごめんやけど明日からほんまにバケーションやからって行って。もう、あははは。

＊：あはははは。

I：奥さんに怒られるから、みたいなって、あははは、もう。

＊：あー。

I：マネージャから率先してそういう考え方だし。

＊：じゃあもうさ、なんでっていうよりか、それがそっちではあたりまえなんだよね、おそらくね。

I：それがなんやろ、(□□□□) なんやと思ってる自分の、思うことで、ああ多分、仕事って生活の一部なんやなって。キャリアは会社の先輩とか上司が自分に与えてくれるものじゃなくて、自分でどうしたいか決めて、それに合う会社とか仕事とかをピックアップしていけばいいんやなっていうのは、その人たちを見てて思ったわけで。

ここで語られているのは、製品の出荷直前という繁忙期にもかかわらず、妻に怒られるからという個人的事情を理由に、予定通り長期休暇をとって現場から離脱していったマネージャのふるまいである。些細にも思える個人的事情を理由に繁忙期の現場を離れるという、日本であれば確実に「根にもたれ」いい出すことすら不可能に思われるふるまいが、米国では当然のように尊重されるということが、マネージャという立場にある者の事例を持ち出すことによって、効果的に説明されている。そして、そのような光景を何度も目に

してきたことによって、Iさんは、個々人のそれぞれ異なる事情に即して仕事と私生活を区分していいのだ、また、個々人のそれぞれ異なる人生設計に即して勤務先や仕事を選択できるのだという確信を得てきたというのである。

上で聞き手が語っているように、労働をめぐる米国社会が自明とする常識と、日本社会が自明とする常識が異なるだろうことは容易に想像がつく。しかし実際のところ、個々人の事情に即して自由に働き方を選択していくことが本当に可能なのか、にわかに信じることができない聞き手は、次のような質問を投げかけている。

＊：実際にその、自由にピックしてさ、自分のキャリアってつくっていけるもんなの？  
そこ日本だとさ、自由にピックできるっていったってこの不況だし、仕事もないし、ここにしがみついてないとやばいじゃんと思っちゃうわけじゃん。

I：だからそれは、でも、ここでも一緒ですよ。アメリカも不況ですし。でもだから多分、あの、そのマネージャが、こういうことをやれば、うちの会社だけじゃなくて他のところでも重宝されるよってのを売りにして仕事をさせるといえるか、なんかそういうところがあったりとか。自分も、これをやることで私のキャリア的にはどういうメリットがあるのかなってのをどっかで冷静に考えてますよね。

ここで注目すべきは、聞き手が、個々人の事情に即して働き方を選択するというふるまいを、不況下で生業を失いかねない危険な行為として語っているのに対し、Iさんが、そのようなふるまいを、不況下で生業を維持していくための「冷静」で合理的な戦略として語っていることである。そして、グリーンビルにわたった当初、理解不能な驚きとして経験されたというマネージャの発言が、ここでは、部下に仕事を任せる際の説得的な論法として語り直されている。

この説明で納得するどころか、米国社会では自明の常識だという、個々人の事情に即した働き方の選択が本当に可能なのか、まだとても信じられない聞き手は、さらなる質問を投げかけている。

＊：あとなんかその、就職とかジョブチェンジするときのさ、年齢による区別とかそういうのもあんまりないのかな、実際。

I：ないです。全然ないですね、誰って。私はFMやったから、行きながら〔＝X社でFMエンジニアとして勤務しながら〕〔個人的にソフトウェアテストの〕学校行ってたんですよ。またPTに戻りたいから。ブランクが絶対、その、疑問、クエスチョンマークになることが分かったから。そうすると学校に行って、その時はデータベースの勉強をしたんですけど、学校にもいっぱいおじさんとかお婆さんがい

るんですよ。で、ここでデータベースの、データベース管理者の資格をとってとか、……ちょっとキャリアアップにつなげようと思ってとかいってるおじさんとかお婆さんがいるから。全然年齢なんか聞かないし、経験重視。

＊：実際、たてまえだけでなく、ほんとにそうなの？経験重視で。

I：うん。

＊：そういうところも多少はあんのかもしれないね。

I：私が今までいた環境では少なくともそう思いますね。ただ、おじさんで、新しいことを学ぶのが好きじゃないとか、それこそ会社のことに關してはすごく詳しいけど、……外のこと新しいことに全然興味ないおじさんとかだったら、多分仕事探すの、次苦勞すると思うけど、それはおじさんだからじゃなくて、その人がそういう人だから。

ここで持ち出されているのは、グリーンビルでFMエンジニアとして働いていたときに、個人的に通っていた職業学校で目にしたという風景である。日本では、たてまえとして年齢不問とされていても、實際問題として新たなことを学び就業につなげることが難しいと思われる世代の人々が当然のように職業学校に通っていたという風景を持ち出すことによって、米国では、若者だけに限らず、誰もがいつでも自由に勤務先や仕事を選択できるのだということが効果的に説明されている。そして、そのような自分自身の経験を通して、Iさんは、個々人の事情に即して働き方を選択していいのだ、できるのだという確信を得てきたというのである。「おじさん」世代の人物が転職に苦勞しているとしたら、それは年齢のせいではなく、その人物のこれまでの個人的選択のせいであると断言することができるのは、その確信の証であるといえよう。ここで、聞き手は一定の理解を示し、この文脈における語り合いは終息している。

この語り合いは、労働をめぐる米国に特有の「カルチャー」に関するIさんの探求の過程について、重要なことを示唆しているといえよう。聞き手がIさんの説明になかなか納得することができなかったのと同様に、それまで米国社会で実際に働いたことがなかったIさんは、渡米した当初、「キャリアは自分に属する」という文化的常識をいくら言葉で説明されたとしても、半信半疑であり、にわかかに納得などできなかったはずなのである。そして、実際に米国社会で働く経験を重ねていくなかで、「キャリアは自分に属する」という言葉が具体的に意味するところの解釈を洗練させながら、それが確かに、労働をめぐる米国社会の常識であることを確信するにいたったと考えることができるのである。

聞き手との一連の語り合いを振り返りながら、Iさんの探求の過程を再構成するとすれば、次のようになるだろう。

Iさんは、グリーンビルにわたった当初、キャリアについて、「あなたがもっとくべきものなんだよ」「それは自分がもってるはずでしょ」といった言葉を、何度も同僚たちから投げかけられていたことを語っていた。Iさんは、このような同僚たちとの相互行為の経験を重ねるなかで、同じX社開発部門のエンジニアでありながら自分自身が日本から来た新参者であるという状況を手がかりに、“キャリアは自分でもつべし”という言葉が、米国社会に特有の労働〈コード〉であることを発見したと考えられる。

とはいえ、この〈コード〉の言葉が具体的に意味するところは、まだIさんに開示されていない。この時期に経験した出来事として語られているのが、職業学校への通学である。PTエンジニアに戻りたいと考えたIさんだが、たとえX社内部の異動であっても、PTとしてのキャリアを中断しFMに転身したことが「ブランク」とみなされ説明がつかないことが分かり、個人的にソフトウェアテストの職業学校に通いはじめたことが語られていた。この経験を通して、Iさんは、“キャリアは自分でもつべし”という〈コード〉が、技術者個人としての経験の一貫性に価値を置く言葉であることを知ったはずである。さらにそこで、中年世代の人々が当然のように「キャリアアップ」を語ることを目にしたことによって、Iさんは、個々人の人生設計に即して、誰もがいつでも勤務先や仕事を選択できることを意味する言葉として、〈コード〉の解釈を洗練させていったと考えることができる。

その後、結婚とともに他都市に転居し、職業学校に通った甲斐あってテストエンジニアとしての転職を果たしたことによって、Iさんは、グリーンビルでの経験を通して見抜いてきた〈コード〉が確かに米国社会で働くうえでの掟であるという確信を深め、当初驚きを感じていたマネージャの説得の論法が、まさに合理的であったと納得するにいたったのである。さらに、現在の職場のマネージャを含めた同僚たちが、些細にも思える個人的事情を理由に仕事と私生活を線引きし、それが尊重されることを何度も目にしたことによって、Iさんは、個々人の事情に即して仕事と私生活を区分することに価値を置く言葉として、〈コード〉の意味解釈をさらに洗練させていったのである。

こうして、Iさんは、“キャリアは自分でもつべし”という米国社会に特有の労働〈コード〉を能動的に発見し、その意味解釈を漸進的に洗練させ、その〈コード〉を資源としてみずからのふるまいを説明可能にできるようになったことによって、辟易していた東京の「生活スタイル」とは異なる米国の「生活スタイル」を実現することを、ようやく達成したと考えることができるのである。

Iさんは、一見、単純かつ機械的に仕事と私生活を区分しているだけに見えていた米国の人々の「生活スタイル」が、実は、長い年月をかけて米国社会で暮らし働くなかで、米国社会に特有な労働〈コード〉を見抜き、それを資源としてみずからのふるまいを説明可能にする米国社会の成員ならではの巧妙で戦略的な実践によって達成されていることを、身をもって知ることになったのである。「そう簡単じゃなかった」というIさんの言葉には、このような気づきが込められていたと考えることができるのである。

また、日本の開発部門の元同僚である聞き手との対話において、「キャリアは企業に属す

るものではなく自分に属するもの」「おじさんだからではなくそういう人だから」といった対比的な説明がなされていることから、I さんの探求の過程が、米国社会に特有の労働〈コード〉を見抜く過程であったと同時に、日本社会に特有の労働〈コード〉を相対化する過程でもあったことを読み取ることができる。

その過程は、職場レベルの常識的知識の組み替えとしての第二次的社会化のやり直しというよりも、包括的な社会レベルにおける常識的知識の組み替えとしての第一次的社会化のやり直しに近い、翻身 (Berger 1963: 54; Berger and Luckmann 1966=2003: 237) の過程であったと考えることができるだろう<sup>5</sup>。“キャリアは自分でもつべし”という米国社会に特有の労働〈コード〉を発見したとき、それは、日本社会で生まれ育つなかで見抜いてきた、労働をめぐる日本社会に特有の常識的知識に照らした違和感として感受されたはずである。そして、「唯一存在し、唯一考えうる世界」(Berger and Luckmann 1966=2003: 204) における自明の常識として、これまで意識すらしてこなかった日本社会に特有の労働〈コード〉が、“キャリアは企業にゆだねるべし”という言葉として、はじめて名指されることになったのである。

## 第5節 「社会人」〈コード〉

これまでの語りをふまえたうえで、I さんは、日本の現場と米国の現場における人々のふるまいについて、興味深い差異を語っている。

I: あとは、うん、[米国の現場では] あんま愚痴いわないですね、みんな会社の愚痴は。

\* : 仕事の愚痴ってこと？

I: 仕事の愚痴もいわないですよ。なんかいうことがみんなのモチベーション下げるからいわないのかもしれないけど。

\* : っていうってことはさ、元いた日本の職場では、結構愚痴が多かったなっていう感覚なんだよね、おそらくね。

I: うん。なんかみんな疲れてるし、疲れてるのの見せ合いっこみたいな。

\* : ああー。

I: でもこっちの人は、どんなに疲れてても、なんか、イエーイ！！みたいな。

\*：あはははは。

I：いくら疲れてるのを見せてもね、誰のあれにもならないけど、(□□□□□) ちょっと見せればプラスになるでしょみたいな。結構前向きですよ。

この語りからは、同じように残業や休日出勤をしても、日本と米国の現場ではなにかが違うという差異が、どのようなことを意味していたのかを読み取ることができる。

一見、単純かつ機械的に仕事と私生活を区分しているだけに見えていた米国の「生活スタイル」は、人々が米国社会で生まれ育つなかで、“キャリアは自分でもつべし”という米国社会に特有の労働〈コード〉を漸進的に見抜き、それを資源としてみずからのふるまいを説明可能にする、米国社会の成員ならではの巧妙で戦略的な実践によって達成されていることが明らかになったのであった。

だとすれば、一見、単純に仕事と私生活を区分できないだけに見えていた日本の「生活スタイル」は、人々が日本社会で生まれ育つなかで、“キャリアは企業にゆだねるべし”という日本社会に特有の労働〈コード〉を漸進的に見抜き、それを資源としてみずからのふるまいを説明可能にする、日本社会の成員ならではの巧妙で戦略的な実践によって達成されているということになる。まるで自分自身に仕事と私生活を区分する権利がないかのように働き続けている日本の現場の人々は、仕事と私生活を区別していないのではなく、日本社会に固有の意味において、まさに正しいやり方で、仕事と私生活を区分しているのである。

I さんの語りから相対化された日本社会に特有の労働〈コード〉が、X 社の日本の開発部門において、確かに自明の常識とされていたことは、別のエンジニアの語りからも読み取ることができる。

「首切り」と噂されていた D さんの退職という出来事について、同僚の E さんは、次のようにも語っている。

E：そうねえ、[D さんは] 技術者としてすごくても、社会人としてどうかっていうところもあると思うし。たとえば、あの一、もう 1 人、…… [PD エンジニアが] いるんだけど、彼は、日曜出ませんとはいわなかったけど、来なかったね。

\*：は一。

E：なにも文句はいわないけど、やらないね。で、彼は、普通に会社にいるよね。だから良し悪しは別だけど、そういう上手さは D さんにはないよね。

Eさんは、Dさんのことを、エンジニアであると同時に「社会人」であるともみなしており、休日出勤をはっきりと口に出して拒否したEさんのふるまいを、「社会人」としての「上手さ」に欠けたふるまいだったと評価している。さらに続けて、Eさんは、次のように語っている。

E：Dさんみたいなものを見ると、俺はやりたくない、できないではなくてやりたくないっていう意思をねえ、あの、表したわけだけど、それが聞き入れられなかったわけだね、結局ね。……彼は決してパフォーマンスは低くなかったと思うよね。すごい成果もちょうんと残しているんだけど、その、チームの方針に、こう、なんていうのかな、合わせていけない。そういう人をどんどん切っていくように見えるので、やり方とかに対して気に入らないとかっていう話をする、なにが起こるか分からないっていう、なんか変な恐怖感がありますよね。

Eさんは、Dさんの首切りを、“できないといわない”というエンジニア〈コード〉への違背というよりもむしろ、“やりたくないといわない”という「社会人」〈コード〉への違背とみなしていることが分かる。この、個人的事情を押し殺し、働き方の選択を企業にゆだねることを是とする「社会人」としての掟こそ、Iさんの語りによって相対化されることになった日本社会に特有の労働〈コード〉であるといえよう。そして、休日出勤を拒否したというDさんのふるまいが、エンジニア〈コード〉への違背であると同時に、「社会人」〈コード〉への違背とみなされていたからこそ、継起する退職という出来事が、単なる掟破りへのサンクションというには懲罰的な色合いが強い、「首切り」という言葉で説明されていたと考えることができるのである。

個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、ソフトウェア開発テクノロジーの特質に依存して避け難く自明性を帯びてくる掟である限り、それを説明・説得の資源として個々人に固有の関心を追求するエンジニアたちの実践は、自発的な仕事の抱え込みへと逃れ難く転化していくのであった。

と同時に、働き方の選択を企業にゆだねることを是とする「社会人」〈コード〉が自明の掟である日本の開発部門の現場では、それを資源とした説明・説得の実践によって、個々人に固有の関心の追求実践としての自発的な仕事の抱え込みが、さらに、みずからの意思で区切りをつけることが難しい、自発的かつ恒常的な仕事の抱え込みへと逃れ難く転化していくことになるのである。日本の開発部門の現場において、経済的自立という固有の関心をひたすら追求していたIさんが、24時間365日、生活の大部分が仕事で埋め尽くされるような状況にいつの間にか追い込まれていったという経験は、これで理解可能になったといえよう。

一方、働き方の選択に自分自身が責任を負うことを是とする労働〈コード〉が自明の掟である米国の開発部門の現場では、個々人に固有の関心の能動的な追求が、エンジニア〈コ

ード〉を資源とした説明・説得実践によって自発的な仕事の抱え込みというかたちをとることになっても、それがさらに、自己破壊にいたるほど自発的で恒常的な仕事の抱え込みへと転化していくとは考えにくいのである。

このように、たとえある人物が、同じ固有の関心を追求すべく日本の開発部門と米国の開発部門に参加したとしても、日本社会と米国社会が労働をめぐる〈コード〉を異にしている限り、それを説明・説得の資源として固有の関心を追求する能動的な実践は、日本の現場と米国の現場で、別々のかたちをとることになるのである。これが、単に意図的に残業や休日出勤をする／しないの問題ではない現象として語られていた、日本と米国の現場における働き方の差異ではないだろうか。

こうして明らかになったのは、日本の開発部門の現場における自発的・没入的な労働が、エンジニア〈コード〉だけに限らない、多元的〈コード〉を資源とした人々の能動的な実践によってかたちづくられている現象だということである。

日本の開発部門の現場で働く人々は、エンジニアとしてだけではなく、「社会人」として、さらにいえば、夫／妻として、父／母としてといった、固有の多元的自己の総体を生きているのである。エンジニア〈コード〉を説明・説得の資源として固有の関心を追求・達成した結果としての逃れ難い仕事の抱え込みを核心としながらも、たとえば「社会人」〈コード〉やジェンダー〈コード〉など、個々人に固有の自己の重なりに応じた多元的〈コード〉を資源とする人々の実践が複雑にからみあい、せめぎあった結果として、自発的・没入的な労働という秩序現象を呈する、日本の開発部門の現実がかたちづくられていることが示唆されたのである。

---

<sup>1</sup> Iさんとのインタビューは、2012年8月に実施された。インタビュー時間は、約2時間である。直接的に対面してのインタビューを実施すべく、Iさんに一時帰国の予定を尋ねたところ、その予定はないとの回答であった。そのため、インターネット経由のビデオ通話ソフトウェアを用いて、互いが話す姿をリアルタイムで見ながらインタビューを実施することとなった。

<sup>2</sup> Iさんの初任給の手取りは9万円であり、自分自身の給与の安さもさることながら、マネージャークラスの先輩の手取りも10万円台で、この先の自立の見込みがまったく立たなかったことが、短大への入学という行動を起こさせることになったという。

<sup>3</sup> 米国の大学を卒業したとしても、新卒の外国人留学生在が米国企業に採用される可能性がほばないに等しいことは、Cさんの事例を通してすでに述べた通りである。外国人が米国企業で働くためには、その企業がビザの代金を支払う必要があり、米国人の新卒学生が大勢いるなか、わざわざビザの代金を支払ってまでなんの経験もない外国人学生を雇用する米国企業はないのだという。

<sup>4</sup> 後述する米国的労働〈コード〉に照らして考えるならば、PTエンジニアのIさんがFMエンジニアとして異動することは、技術者個人としてのキャリアの一貫性に欠ける行為と



---

みなされ、説明が立たないはずである。ところが、製品の多言語化という職務内容上、Iさんが日本語のネイティブであることが特に強みと評価され、また、Iさんがグリーンビルの所在都市の大学を卒業しており、その都市での生活をよく知っていたことも強みと評価されたことになったという。それによって、キャリアの非一貫性という弱みが相殺され、異動先のチームに採用されたことが語られている。

<sup>5</sup> 個人の社会的移動や職業的移動がありふれた事態である現代社会において、主観的現実の組み替えは頻繁に発生するが (Luckmann and Berger 1964)、なかでも、現実認識の根本的な転換を意味する翻身を成し遂げるには、新しい現実への案内人となる重要な他者

(Mead 1934=1973; Sullivan 1940) による仲介が必要不可欠であるとされている (Berger and Luckmann 1966=2003: 244)。この点についていえば、Iさんは、米国人男性と結婚し (その後、子供をもうけている)、職業人としてだけではなく、妻として母として、米国社会で暮らし働くことに深く根を下ろしていくことになったことが、翻身の達成を助ける大きな要素になったと考えることができる。

## 終章 結論

本稿の目的は、エンジニア職の自律性が十全に尊重されているソフトウェア開発現場において、個々人に固有のやりがいや楽しさを追求していることを強く自認するエンジニアたちが、自己破壊的ともいえる企業労働に自発的に没入していくことがいかにして可能になっているのかを明らかにすることであった。

X社の日本の開発部門の現場を事例として取り上げ、エンジニアたちが語る経験を「人々の社会学」の視角に依拠して解読することによって、これまでどの先行研究によっても言及されてこなかった、ソフトウェア開発現場に特有の自発的・没入的労働の問題像が明らかになった。

### 第1節 個々人に固有の自律的实践の不可避免的な没入的労働への転化

まずは、第2部全体の成果を確認していきたい。第2部における分析を通して、労働への真摯さや素朴な希望の搾取とも、役割距離の巧妙な無効化とも異なる、個々人に固有の自律的实践を没入的労働へと逃れ難く転化させていく相互行為の過程が明らかになった。

第2部において取り上げたのは、筆者と一緒に働いた経験があるエンジニアたちとのインタビューである。語られた出来事が起こった当時を想起し、否応なくエンジニアとしての立場に引き戻されてしまう筆者にとって、エンジニアたちの語りは、〈コード〉への単なる随順あるいは違背の物語にしか聞こえない。ところが、同僚として働いていたときには敢えて聞こうとしなかったそれぞれに固有の生活史を聞き、インタビューのトランスクリプトを読み返すうちに、エンジニアたちの語りは、「バブル世代」の「日本で教育を受けた人々」からの教育的指導をうまくあしらって社会への第一歩を踏み出した武勇伝や、個人的な「大義」をあくまでも貫徹した物語、あるいは、同僚たちからの「いじめ」をひたすら回避し続けた物語という、個々人に固有の生活史に裏打ちされた固有の意味を帯びる、能動的な実践の物語として聞こえてくることになった。

このような解釈の転換によって気づくことになるのは、エンジニアたちが、X社の日本の開発部門の現場で働くところに固有の関心を見出し、その達成を能動的に追求している、固有で自律的な行為者だということである。

日本の開発部門の現場に参加したエンジニアは、逸脱的労働文化の規範としての〈コード〉を押しつけられるどころか、同僚たちとの相互行為の経験を重ねていくなかで、この現場に独特なソフトウェアづくりの常識的知識としてのエンジニア〈コード〉を能動的か

つ漸進的に見抜いていくのであった。そして、逸脱的労働文化的の規範としての〈コード〉にふるまいを拘束されるところか、現場の日常で生起する出来事がまさに〈コード〉によって秩序だてられていることを語り合い、日常性の破れを修復し続けることによって、日本の開発部門の現場を協働的につくりあげているのであった。さらに、そのような人々の実践を逆手にとって、みずからのふるまいがまさに〈コード〉に秩序だてられていることを説明可能にすることによって、個々人に固有の関心を巧妙に追求し、達成しているのであった。

エンジニアとして働くこととは、単に労働に対して真摯であったり、単にやりがいや楽しさを追求したり、単に組織の文化的規範に随順したり距離をとったりすることに到底回収することのできない、巧妙で戦略的な、個々人に固有の自律的实践として理解することができるのである。

そして、エンジニアたちがこの現場における相互行為の経験を通して見抜いてきたソフトウェアづくりの常識的知識であるエンジニア〈コード〉は、上司からの命令でも、チームによる協働でもなく、個人の情熱と能力に絶対的な信頼を置いているのであった。そのとき、みずからのふるまいをまさに〈コード〉に秩序だてられたものとして説明可能にすることによって、個々人に固有の関心を追求・達成するエンジニアたちの能動的な実践は、どんなに困難な仕事であれ、どこまでも自己のうちに抱え込み、成し遂げようとするかたちをとらざるを得ないのである。

個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉が、この現場におけるソフトウェアづくりの常識的知識としての自明性を保持し続けている限り、労働に対する真摯さや希望がどうあれ、組織文化への態度がどうあれ、固有の生活史に裏打ちされた固有の関心を能動的に追求するエンジニアたちの実践は、〈コード〉を資源とした相互行為の過程を通して、際限なく自己のうちに仕事を抱え込む没入的労働へと、逃れ難く転化していくことになるのである。

## 第2節 〈コード〉の自生的起源とその自明性の流動的変化、そして多元性

続く第3部における分析を通して、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉の自生的な起源と、その自明性の流動的な変化の過程、そして、〈コード〉の多元性が明らかにになった。

エンジニアとして2重の意味でマイノリティの立場に置かれてきたベテラン社員が、「かたちから入り」「流されてきた」という職業人生の語りは、刻々と変わりゆく状況を「嗅ぎ分け」、みずからのふるまいを臨機応変に説明可能にすることによって、「時流に乗って」生き抜いてきた物語として語り直されることになった。また、現場の官僚制化とも表現できる近年の変化を嘆く「職人」エンジニアの語りは、未曾有の現場の変化を確かに乗り切

ってきたしたたかなふるまいとは裏腹に、元同僚とのインタビューの場だからこそ吐ける弱音として聞こえてくるようになった。

このような解釈の転換を通して示されたのは、ここまで宙吊りにされてきた、エンジニア〈コード〉の起源である。どんなに困難な仕事であれ、その達成を個人の情熱と能力に帰するエンジニア〈コード〉は、X社がまだ企業としての体裁すらしていなかった草創期、大規模なシステムを必要とせず、どこまでもいかようにもつくることができるというソフトウェア開発テクノロジーの特質を前提として、独学の若いマニアたちによって占められていたという当時の現場の状況に即したソフトウェアづくりの流儀としてエンジニアたちによって見抜かれ、その流儀によってまさにこの現場が秩序だてられていることが語り合われソフトウェアがつくりあげられていくなかで、日本の開発部門におけるまぎれもない掟としての自明性を帯びていくことになったのであった。

そして、2000年以降、組織の成熟や社員の成熟といった変化を背景として、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、周辺的な部署においてその掟としての自明性を失い、リーマンショックを契機とした大規模な組織改編を機に、その掟としての自明性を決定的に失うことになったのであった。日本の開発部門全体が、米国本社を頂点とする巨大でグローバルな開発部門組織の末端に組み込まれていくなか、その状況に即した新たなソフトウェアづくりの流儀がエンジニアたちによって見抜かれ、その新たな流儀によってこの現場が秩序だてられていることが語り合われソフトウェアがつくりあげられていくなかで、新たな〈コード〉が掟としての自明性を帯びていくとともに、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、その掟としての自明性を失っていくことになったのである。

ところが、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉の命脈が尽きることはないのであった。大規模なシステムを必要とせず、どこまでもいかようにもつくることができる、つくりにかえることすらできるというソフトウェア開発テクノロジーの特質上、ある企業が成熟期を迎え、その鈍重な官僚制組織ゆえにイノベーションの速度が減退したとき、そのような組織の成熟と、成熟のないテクノロジーの特質とのギャップに商機を見出す小規模なベンチャー企業が次々と立ち上がってくる。そして、その現場において、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、絶えることなく息を吹き返し続けているのである。

どんなに困難な仕事であれ、その達成を個人の情熱と能力に帰するエンジニア〈コード〉は、X社の現場だけに特有な常識的知識なのではなく、大規模なシステムを必要とせず、どこまでもいかようにもつく／つくりにかえることができるというソフトウェア開発テクノロジーの特質に依存して宿命的に立ち上がってくる、ソフトウェア開発現場に特有の常識的知識なのである。

さらに明らかになったのは、〈コード〉の多元性である。

日本の開発部門における問題経験を契機として渡米したエンジニアのカルチャーショッ

クの経験は、一回的で簡単な異文化の受容ではなく、仕事と私生活をあたかも機械的に区分しているかのような米国の人々の働き方がいかにして可能になっているのか、時間をかけて探求していく、「そう簡単じゃなかった」経験として解釈し直された。

そして、そのような解釈の転換を通して、働き方の選択に個人が責任を負うことを自明とする米国的労働〈コード〉に対して、働き方の選択を企業にゆだねることを自明とする、日本社会に特有の「社会人」〈コード〉が相対化されることになった。

個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉がこの現場の掟としての自明性を帯びている限り、それを資源として個々人に固有の関心を追求するエンジニアたちの実践は、自発的な仕事の抱え込みへと逃れ難く転化していくのであった。さらに、働き方の選択を企業にゆだねる「社会人」〈コード〉が掟としての自明性を帯びている限り、自発的な仕事の抱え込みは、みずから区切りをつけることが難しい恒常的な仕事の抱え込みへと逃れ難く転化していくことになるのである。

さらにいえば、この現場で働く人々が、エンジニアであること、「社会人」であることだけにとどまらない多元的な自己を生きている以上、個々人に固有の多元的な自己の重なりに応じた多元的な〈コード〉を資源とした実践がせめぎあい、からまりあった結果として、自発的・没入的労働という秩序現象の全容がかたちづくられていることが示唆されたのである。

### 第3節 見えづらく宿命的なソフトウェア開発現場の自発的・没入的労働

こうして、本稿全体の分析を通して明らかになったのは、きわめて見えづらく宿命的な、ソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働の問題像である。

「IT化」時代のソフトウェア開発現場において、エンジニア職の成果と自律性が尊重されることは所与なのであった。また、その仕事の専門性と性質ゆえに、エンジニアたちの労働条件に問題を見出すことは難しい。たとえば、本稿が事例としたX社の場合、エンジニア職の賃金は業界平均と比較しても社内平均と比較しても高く、福利厚生制度も整っている。仕事の性質自体に身体的危険がともなうこともない。ソフトウェア開発エンジニアたちは、恵まれた労働条件のもと、まさになにものにもふるまいを拘束されることなく、個々人に固有の生活史に裏打ちされた固有の関心を、能動的に追求しているのである。

そして、エンジニアたちが、個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉を見抜き、それを資源としてみずからのふるまいを説明可能にすることによって、個々人に固有の関心を能動的に追求・達成するとき、その実践は、どんなに困難な仕事であれ自己のうちに抱え込み、なんとしても成し遂げる実践へと逃れ難く転化していくのであった。このことは、「働いている」という意識すら希薄なまま、ときに自己破壊にいたるほどの没入的労働に逃れ難く巻き込まれていくという、エンジニアたちにとってのリアリティを浮き

彫りにしたといえる。

IT エンジニアが「馬鹿がつくほど内罰的」（鈴木 2010）だという指摘は、問題の本質を突く、見逃すことができない指摘である。エンジニアたちの自発的な仕事の抱え込みが、個人の情熱と能力に信頼を置くソフトウェア開発現場に特有の常識的知識を資源とした相互行為の過程を通して不可避免的に生起する現象であるにもかかわらず、当事者がそれを、あくまでも能動的にみずからの関心を追求した結果として感受しているとするならば、たとえバーンアウトという事態にいたろうとも、自分自身の責任あるいは過失、能力の欠如として引き受けざるを得ないのである。そして、みずからの「腕一本」で生きていく専門職業人であるからこそ、プロフェッショナルとしての自信を喪失することは、たとえ「手に職」があったとしても次の職場を探すことすら困難にする、きわめて重大な打撃をもたらすことになるのである。

このような不可視性に加えて、宿命的であるという点に、ソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働のさらなる深刻さを見出すことができる。個人の情熱と能力に信頼を置くエンジニア〈コード〉は、大規模なシステムを必要とせず、いかようにもつくる／つくりかえることができるというソフトウェア開発テクノロジーの特質に依存して宿命的に立ちあがってくる、ソフトウェア開発現場に特有の掟なのであった。だとすれば、それを資源とした相互行為の過程を通して不可避免的に生起してくる自発的・没入的労働もまた、ソフトウェア開発現場に宿命的な現象だということができるのである。

さらに、エンジニア〈コード〉だけではなく、日本社会に特有の「社会人」〈コード〉など、多元的な〈コード〉を資源とした複雑な相互行為の過程によって、自発的・没入的労働という現象の全容がかたちづくられているとするならば、それは、もはや一個人や一企業のコントロールを超えた問題だということができるのである。

ソフトウェア開発エンジニアを含めたさまざまな専門職を対象として、裁量労働制の導入が進められてきたことは周知の通りである。さらに、2015 年 4 月に閣議決定された労働基準法の改正案には、裁量労働制の適用範囲の拡大や、フレックスタイム制の設定期間の延長、残業代や割増賃金の支払いを撤廃する「高度プロフェッショナル制度」の導入が盛り込まれた。きわめて見えづらく宿命的で、一個人や一企業のコントロールを超えている、ソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働の特質を考慮するならば、働く者を守る最後の砦ともいえる法的枠組を安易に緩和することには、やはり、大きな懸念を抱かざるを得ない。

多くの先行研究がその締めくくりに提示してきたのは、働く者に対する「処方箋」である<sup>1</sup>。一方、本稿がここで提示したいのは、ソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働が、簡単に「処方箋」を出すことなどできない問題であることを認識することの重要性である。ソフトウェア開発エンジニアたちの自発的な仕事の抱え込みが、当事者の意思や態度にかかわらず、テクノロジーの特質に依存して宿命的に生起する現象であることを前提として、それを際限のない恒常的な自発的・没入的労働としてかたちづくることを可

能にしている、さまざまな次元の常識的知識を資源とした複雑な相互行為の過程をひとつひとつ解読していくことによってはじめて、現場で働く人々のリアリティから遊離することなく、現実的な対応策を探っていくことが可能になるのである。

## 第4節 今後の課題と可能性

ソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働をこのように解読したことによって、2つの大きな課題が見えてきた。

1つ目の課題は、自発的・没入的労働という現象をつくりあげている、多元的な〈コード〉を資源とした複雑な相互行為の過程を、ひとつひとつ明らかにしていくことである。エンジニアとして、あるいは「社会人」として働くことは、たとえば家庭における父であること／母であることといった、職場以外の領域における自己のありようと無関係ではいられないはずである。エンジニア〈コード〉や「社会人」〈コード〉だけではなく、たとえばジェンダー〈コード〉など、多元的な〈コード〉を資源とした、職場だけに限らないさまざまな領域における人々の実践を丁寧に解読していくことによって、ソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働という現象の成り立ちをより包括的に捉えることが可能になるのである<sup>2</sup>。

2つ目の課題は、個人の情熱と能力に信頼を置く〈コード〉を資源とした相互行為の過程を通して、個々人の自律的实践が没入的労働へと逃れ難く転化していくということが、どこまでソフトウェア開発現場に固有な現象なのかを明らかにすることである。そのためには、たとえばデザイナーやアニメーターなど、他の知的・芸術的専門職業と比較しながら、ソフトウェア開発という仕事の性質の固有性と、それに依存したエンジニア〈コード〉の固有性を詳しく検討していく必要がある。

1つ目の課題に取り組むことは、たとえば「社会人」〈コード〉を資源とした相互行為の過程に着目することによって、国際的な比較研究へと発展させることが可能であろう。あるいは、ジェンダー〈コード〉を資源とした相互行為の過程に着目することによって、成果主義にもとづく非肉体労働であるにもかかわらず男性が大多数を占めるという、ソフトウェア開発現場における「性別職域分離」<sup>3</sup>の研究へと発展させることも可能であろう。また、2つ目の課題に取り組むことは、さまざまな知的・芸術的専門職業の労働をめぐる問題との比較研究の足掛かりとなるはずである。

さらに、経営学と親和性が高い組織論の分野への貢献を期待することもできる。組織を実体的集団ではなく、成員の実践によって刻々とかたちづくられる流動的な秩序現象と捉える組織化の理論（Weick 1979=1997）<sup>4</sup>に依拠し、組織をめぐる諸問題の解明を試みる研究は、世界の組織研究における近年の一大潮流をなしているにもかかわらず<sup>5</sup>、日本ではまだあまり浸透しているとはいえない。本稿の成果は、ソフトウェア開発現場における自発

的・没入的労働という組織的な秩序現象が組織化される過程を詳細に解読することを試みた、日本における数少ない成果のひとつとして位置づけることができる。また、近年の組織研究の一大潮流をなしている組織化の理論であるが、理論研究に比べて実証研究は比較的遅れているといわれており（Anderson 2006）、本稿の成果は、ソフトウェア開発現場という組織を対象として取り上げ集中的に分析を加えた、数少ない実証研究のひとつとして位置づけることもできるのである。

初期エスノメソドロジーに連なる「人々の社会学」に依拠することによって、ソフトウェア開発現場における自発的・没入的労働という現象が生起する具体的過程を、その内側からつぶさに解読することを試みた本稿の成果は、いくつかの課題を残しながらも、労働・組織・経営をめぐるさまざまな研究分野における新たな成果へとつながる可能性を切り拓いたといえるのである。

---

<sup>1</sup> たとえば、「団塊ジュニア」世代のバイク便ライダーに対しては、職場の「トリック」を知り趣味を仕事にすることの怖さを自覚するとともに、競争よりも連帯を探ることが「処方箋」として提示されている（阿部 2006）。ケアワーカーについては、「地域」「やりがい」「専門性」などといったケア労働にまわりつく意味を一旦取り外し、むしろ非熟練の「単なるサービス業」と捉えることから、安心して働くことができる職場づくりがはじまるという（阿部 2007）。また、規範的統制の視角に立つクンダは、その試みにさらされている人々に対して、「組織とは社会的行為の手段であり、目的ではないことを忘れず、企業のイデオロギー研究者のターゲットとなる境界を強化し、防備を固めてその説得に備え、別の自己規定の場を再発見し、開拓する必要もあるのだ」（Kunda 1992=2005: 343）という「処方箋」を提示している。

<sup>2</sup> 前島賢士は、ベンチャー企業経営者の働きすぎに、「支配力を持つ巨大組織への挑戦」といった経営の動機を支える自由主義的イデオロギーが関係していることを指摘する（前島 2014）。エンジニアたちの実践をより丁寧に解読していくことによって、このようなベンチャー〈コード〉も発見されることになるだろう。

<sup>3</sup> 「性別職域分離」とは、「性別に基づいて職業や職務が偏って配分されている」（三橋 2006）現象を指す。もっとも代表的な「性別職域分離」の例は、女性が圧倒的多数を占める看護・介護職に見ることができる。男女の体力差によって説明することができない知的職業における「性別職域分離」を取り上げた研究としては、弁護士を対象とした（Pierce 1995）を挙げることができる。

<sup>4</sup> カール・ワイクによる組織化の理論が切り拓いた可能性とその限界については、（奥山 2001, 2002）を参照のこと。

<sup>5</sup> 組織化の理論が組織研究に与えたインパクトについては、（Anderson 2006; Miner 2003; Ramos-Rodriguez and Ruiz-Navarro 2004）を参照のこと。



## 参考文献

- 阿部真大, 2005, 「バイク便ライダーのエスノグラフィー——危険労働にはまる若者たち」『ソシオロギス』 29: 215-231.
- 阿部真大, 2006, 『搾取される若者たち——バイク便ライダーは見た!』 集英社.
- 阿部真大, 2007, 『働きすぎる若者たち——「自分探し」の果てに』 日本放送出版協会.
- 蘭由岐子, 2004, 『「病いの経験」を聞き取る——ハンセン病者のライフヒストリー』 皓星社.
- 蘭由岐子, 2009, 「いま、あらためて“声”と向きあう」『社会と調査』 3: 38-44.
- Anderson, Marc H., 2006, "How Can We Know What We Think Until We See What We Said?: A Citation and Citation Context Analysis of Karl Weick's *The Social Psychology of Organizing*," *Organization Studies*, 27(11): 1675-1692.
- Berger, Peter L, 1963, *Invitation to Sociology: A Humanistic Perspective*, Doubleday-Ancor.
- Berger, Peter L. and Thomas Luckmann, 1966, *The Social Construction of Reality: A Treatise on the Sociology of Knowledge*, Anchor Books. (=2003, 山口節郎訳『現実の社会的構成——知識社会学論考』 新曜社.)
- Beyer, Janice. M., 1990, "The Twin Dilemmas of Commitment and Coherence Posed by High Technology," in L. R. Gomez-Mejia and M. W. Lawless eds., *Organizational Issues in High Technology Management*, JAI Press, 19-36.
- Bittner, Egon, 1963, "Radicalism and the Organization of Radical Movements," *American Sociological Review*, 28(6): 928-940.
- Bourdieu, Pierre, 1977, *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge University Press.
- Brooks, Frederick Phillips, Jr., 1995, *The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering, Anniversary Edition*, Addison-Wesley. (=2002, 滝沢徹・牧野祐子・富澤昇一訳『人月の神話——狼人間を撃つ銀の弾はない (新装版)』 ピアソン・エデュケーション.)
- Bruner, Edward M., 1984, *Text, Play, and Story: The Construction and Reconstruction of Self and Society*, Waveland Press.
- Button, Graham, 1993, *Technology in Working Order: Studies of Work, Interaction, and Technology*, Routledge.
- Button, Graham and Wes Sharrock, 1994, "Occasioned Practices in the Work of Software Engineers," in Marina Jirotko and Joseph Goguen eds., *Requirements Engineering: Social and Technical Issues*, Academic Press, 215-240.
- Button, Graham and Wes Sharrock, 1995, "Practices in the Work of Ordering Software Development," in Alan Firth ed., *The Discourse of Negotiation: Studies of Language*

- in the Workplace*, Pergamon Press, 159-181.
- Button, Graham and Wes Sharrock, 1996, "Project Work: The Organisation of Collaborative Design and Development in Software Engineering," *Computer Supported Cooperative Work: The Journal of Collaborative Computing*, 5: 369-386.
- Cicourel, Aaron V., 1974, *Theory and Method in a Study of Argentine Fertility*, John Wiley & Sons.
- Cicourel, Aaron V., 1995, *The Social Organization of Juvenile Justice*, Transaction Press.
- Crapanzano, Vincent, 1980, *Tuhami: Portrait of a Moroccan*, University of Chicago Press. (=1991, 大塚和夫・渡部重行訳『精霊と結婚した男——モロッコ人トゥハーミの肖像』紀伊國屋書店.)
- Edwards, Richard C., 1979, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books.
- Etzioni, Amitai, 1961, *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates*, The Free Press. (=1966, 綿貫譲治監訳『組織の社会学的分析』培風館.)
- Friedland, Roger and Robert R. Alford, 1991, "Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions," in Walter Powell and Paul DiMaggio eds., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, 232-263.
- 藤垣裕子, 1989, 「ソフトウェア開発環境が開発作業の精神的負荷に与える影響について」『労働科学』65(10): 543-550.
- 藤田誠, 1991, 「組織風土・文化と組織コミットメント——専門職業家の場合」『組織科学』25(1): 78-92.
- Garfinkel, Harold, 1946, "Color Trouble," in Bucklin Moon ed., *Primer for White Folks: An Anthology of Writings by and about Negroes from Slavery Days to Today's Struggle for a Share in American Democracy*, Doubleday Doran, 269-286. (=1998, 秋吉美都訳「カラートラブル」山田富秋・好井裕明編『エスノメソドロジーの想像力』せりか書房, 10-29.)
- Garfinkel, Harold, 1952, *The Perception of the Other: A Study in Social Order*, Ph.D. Dissertation, Harvard University.
- Garfinkel, Harold, 1963, "A Conception of, and Experiments with 'Trust' as a Condition of Stable Concerted Actions," in O. J. Harvey ed., *Motivation and Social Interaction: Cognitive Determinants*, Ronald Press, 187-238.
- Garfinkel, Harold, 1964, "Studies of the Routine Grounds of Everyday Activities," *Social Problems*, 11(3): 225-250.

- Garfinkel, Harold, 1967, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall.
- Garfinkel, Harold, 1967a, "What is Ethnomethodology?," in Harold Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, 1-34.
- Garfinkel, Harold, 1967b, "Common Sense Knowledge of Social Structures: the Documentary Method of Interpretation in Lay and Professional Fact Finding," in Harold Garfinkel, *Studies in Ethnomethodology*, Prentice-Hall, 76-103.
- Garfinkel, Harold, 1974, "The Origin of the Term Ethnomethodology," in Roy Turner ed., *Ethnomethodology*, Penguin, 15-18. Originally Published as *Pursue Symposium on Ethnomethodology*, 1968. (=2004, 「エスノメソドロジー命名の由来」 山田富秋・好井裕明・山崎敬一編訳『エスノメソドロジー——社会学的思考の解体』せりか書房, 11-20.)
- Garfinkel, Harold ed., 1986, *Ethnomethodological Studies of Work*, Routledge.
- Garfinkel, Harold, 1991, "Respecification: Evidence for Locally Produced, Naturally Accountable Phenomena of Order, Logic, Reason, Meaning, Method, etc. in And as of the Essential Haecceity of Immortal Ordinary Society (I) – An Announcement of Studies," in Graham Button ed., *Ethnomethodology and the Human Sciences*, Cambridge University Press, 10-19.
- Garfinkel, Harold and Harvey Sacks, 1970, "On Formal Structures of Practical Actions," in John C. McKinney and Edward Tiryakian eds., *Theoretical Sociology: Perspectives and Development*, Appleton-Century-Crofts, 338-366.
- Garfinkel, Harold and Lawrence D. Wieder, 1992, "Two Incommensurable, Asymmetrically Alternate Technologies of Social Analysis," in Graham Watson and Robert M. Seiler eds., *Text in Context: Contributions to Ethnomethodology*, Sage, 175-206.
- Goffman, Erving, 1967, *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior*, Aldine.  
(=1986, 広瀬英彦・安江孝司訳『儀礼としての相互行為——対面行動の社会学』法政大学出版局.)
- Gouldner, Alvin W., 1957, "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. I," *Administrative Science Quarterly*, 2(3): 281-306.
- Gouldner, Alvin W., 1958, "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. II," *Administrative Science Quarterly*, 2(4): 444-480.
- 浜日出夫, 1995, 「エスノメソドロジーと「羅生門問題」」『社会学ジャーナル』20: 103-112.
- 浜日出夫, 1995a, 「ガーフィンケル信頼論再考」『年報筑波社会学』7: 55-74.
- 浜日出夫, 1998, 「エスノメソドロジーの原風景」 山田富秋・好井裕明編『エスノメソドロジーの想像力』せりか書房, 30-43.
- Hochschild, Arlie, 1983, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*,

- University of California Press. (=2000, 石川准・室伏亜希訳『管理される心——感情が商品になるとき』世界思想社.)
- Hall, Douglas T., 1976, *Careers in Organizations*, Goodyear Publishing.
- 本田由紀・平井秀幸, 2007, 「若者に見る現実／若者が見る現実」本田由紀編『若者の労働と生活世界——彼らはどんな現実を生きているか』大月書店, 13-42.
- 居郷至伸, 2007, 「コンビニエンスストア——便利なシステムを下支えする疑似自営業者たち」本田由紀編『若者の労働と生活世界——彼らはどんな現実を生きているか』大月書店, 77-112.
- 今野浩一郎・佐藤博樹, 1990, 『ソフトウェア産業と経営』東洋経済新報社.
- 石川良子・西倉実季, 2015, 「ライフストーリー研究に何ができるか」桜井厚・石川良子編『ライフストーリー研究に何ができるか——対話的構築主義の批判的継承』新曜社, 1-20.
- 城繁幸, 2004, 『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』光文社.
- Kanter, Rosabeth Moss, 1983, *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*, Simon and Schuster. (=1984, 長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ——21世紀への企業変革者たち』二見書房.)
- Klein, Naomi, 2007, *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*, Knopf. (=2011, 幾島幸子・村上由見子訳『ショック・ドクトリン——惨事便乗型資本主義の正体を暴く』岩波書店.)
- Kleinman, Arthur, 1988, *The Illness Narratives: Suffering, Healing, and the Human Condition*, Basic Books. (=1996, 江口重幸・五木田紳・上野豪志訳『病いの語り——慢性の病いをめぐる臨床人類学』誠信書房.)
- 久富善之, 1988, 「教育文化の社会学・序説」久富善之編著『教員文化の社会学的研究』多賀出版, 3-84.
- Kunda, Gideon, 1992, *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press. (=2005, 金井壽宏監修・樫村志保訳『洗脳するマネジメント——企業文化を操作せよ』日経 BP.)
- Luckmann, Thomas and Peter L. Berger, 1964, "Social Mobility and Personal Identity," *European Journal of Sociology*, 5(2): 331-344.
- Luff, Paul and Jon Hindmarsh and Christian Heath eds., 2000, *Workplace Studies: Recovering Work Practice and Informing System Design*, Cambridge University Press.
- Luhmann, Niklas, 1972, *Rechtssoziologie*, Rowohlt. (=1977, 村上淳一・六本佳平訳『法社会学』岩波書店.)
- Lukes, Steven, 1975, "Political Ritual and Social Integration," *Sociology*, 9(2): 289-308.
- Lynch, Michael, 1997, *Scientific Practice and Ordinary Action: Ethnomethodology and*

- Social Studies of Science*, Cambridge University Press. (=2012, 水川喜文・中村和生監訳『エスノメソドロジーと科学実践の社会学』勁草書房.)
- 前田拓也・阿部真大, 2007, 「ケアワーク——ケアの仕事に「気づき」は必要か？」本田由紀編『若者の労働と生活世界——彼らはどんな現実を生きているか』大月書店, 113-148.
- 前島賢士, 2014, 「ベンチャー企業経営者の働きすぎ——働きすぎのベンチャー企業経営者の経営の動機とベンチャー企業経営者のイデオロギー」『中央大学経済研究所年報』45: 433-455.
- McHugh, Peter and Stanley Raffel and Daniel C. Foss and Alan F. Blum, 1974, *On the Beginning of Social Inquiry*, Routledge.
- Mead, George H., 1934, *Mind, Self, and Society*, University of Chicago Press. (=1973, 稲葉三千男・中野収・滝沢正樹訳『精神・自我・社会』青木書店.)
- Mehan, Hugh, 1979, *Learning Lessons: Social Organization in the Classroom*, Harvard University Press.
- Mehan, Hugh and Houston Wood, 1975, *The Reality of Ethnomethodology*, John Wiley & Sons.
- Merton, Robert K., 1957, *Social Theory and Social Structure*, Simon and Schuster. (=1961, 森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房.)
- Miner, John B., 2003, "The Rated Importance, Scientific Validity, and Practical Usefulness of Organizational Behavior Theories: A Quantitative Review," *Academy of Management Learning & Education*, 2(3): 250-268.
- 三橋弘次, 2006, 「性別職域分離——感情労働を鍵として」江原由美子・山崎敬一編『ジェンダーと社会理論』有斐閣, 222-229.
- 中村圭介, 1990, 「ソフトウェア産業の管理様式——Direct Control と Responsible Autonomy」『組織科学』23(4): 66-76.
- 西倉実季, 2015, 「なぜ「語り方」を記述するのか——読者層とライフストーリー研究を发表する意義に注目して」桜井厚・石川良子編『ライフストーリー研究に何ができるか——対話的構築主義の批判的継承』新曜社, 49-74.
- 奥山敏雄, 2001, 「20 世紀組織理論の欠陥とポスト官僚制の意味」『社会学ジャーナル』26: 53-78.
- 奥山敏雄, 2002, 「組織と意味」『社会学ジャーナル』27: 121-142.
- Ouchi, William, 1981, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley. (=1981, 徳山二郎監訳『セオリーZ——日本に学び、日本を超える』CBS・ソニー出版.)
- Parsons, Talcott, 1937, *The Structure of Social Action: A Study in Social Theory with*

- Special Reference to A Group of Recent European Writers*, McGraw-Hill. (=1976  
～89, 稲上毅・厚東洋輔・溝部明男訳『社会的行為の構造 第1～5分冊』木鐸社.)
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, 1982, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper and Row. (=1983, 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社.)
- Philips, Susan U., 1992, *The Invisible Culture: Communication in Classroom and Community on the Warm Springs Indian Reservation*, Waveland Press.
- Pierce, Jennifer L., 1995, *Gender Trials: Emotional Lives in Contemporary Law Firms*, University of California Press.
- Pollner, Melvin, 1975, "'The Very Coinage of Your Brain': The Anatomy of Reality Disjunctures," *Philosophy of the Social Sciences*, 5: 411-430. (=2004, 山田富秋・好井裕明・山崎敬一編訳「お前の心の迷いです——リアリティ分離のアナトミー」『エスノメソドロジー——社会学的思考の解体』せりか書房.)
- Pollner, Melvin, 1987, *Mundane Reason: Reality in Everyday and Sociological Discourse*, Cambridge University Press.
- Pollner, Melvin, 1991, "Left of Ethnomethodology: The Rise and Decline of Radical Reflexivity," *American Sociological Review*, 56(3): 370-380.
- Polok, Nina A. and R. Wayne Boss, 1994, "The Existence of Burnout in High Technology Firms," *Journal of Health and Human Resources Administration*, 16(3): 304-331.
- Psathas, George, 1980, "Approaches to the Study of the World of Everyday Life," *Human Studies*, 3(1): 3-17.
- Ramos-Rodriguez, Antonio-Rafael and Jose Ruiz-Navarro, 2004, "Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980–2000," *Strategic Management Journal*, 25(10): 981–1004.
- Sacks, Harvey, 1963, "Sociological Descriptions," *Berkeley Journal of Sociology*, 8(1): 1-16.
- Sacks, Harvey, 1979, "Hotrodder: A Revolutionary Category," in George Psathas ed., *Everyday Language: Studies in Ethnomethodology*, Irvington Publisher, 23-53. (=2004, 「ホットロッダー——革命のカテゴリー」山田富秋・好井裕明・山崎敬一編訳『エスノメソドロジー——社会学的思考の解体』せりか書房, 21-40.)
- 酒井朗, 1998, 「多忙問題をめぐる教師文化の今日的様相」志水宏吉編著『教育のエスノグラフィー——学校現場のいま』嵯峨野書院, 223-248.
- 桜井厚, 1998, 『生活戦略としての語り——部落からの文化発信』反差別国際連帯解放研究所しが.
- 桜井厚, 2002, 『インタビューの社会学——ライフストーリーの聞き方』せりか書房.

- 桜井厚, 2015, 「モノログからポリフォニーへ——なにが私を苛立たせ、困惑させるのか」桜井厚・石川良子編『ライフストーリー研究に何ができるか——対話的構築主義の批判的継承』新曜社, 21-48.
- Schutz, Alfred, 1962, "Symbol, Reality and Society," in Maurice Natanson ed., *Collected Papers I: The Problem of Social Reality*, Nijhoff, 287-356. (=1985, 渡部光・那須壽・西原和久訳『アルフレッド・シュッツ著作集 第2巻——社会的現実の問題〔Ⅱ〕』マルジュ社.)
- Schutz, Alfred, 1970a, *Reflections on the Problem of Relevance*, edited by Richard M. Zaner, Yale University Press. (=1996, 那須壽・浜日出夫・今井千恵・入江正勝訳『生活世界の構成——レリヴァンスの現象学』マルジュ社.)
- Sullivan, Harry S., 1940, *Conception of Modern Psychiatry*, W. A. White Psychiatric Foundation.
- 鈴木浩, 2010, 「過酷な労働体験から生まれた労働組合『うつ病、自殺、過労……。IT業界の体質を変えたい』『まなぶ』637: 24-26.
- Turner, Victor W., 1969, *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*, Aldine. (=1996, 富倉光雄訳『儀礼の過程』新思索社.)
- Vogel, Ezra F., 1979, *Japan as Number One: Lessons for America*, Harvard University Press. (=1979, 広中和歌子・木本彰子訳『ジャパニアズナンバーワン——アメリカへの教訓』TBSブリタニカ.)
- Weick, Karl E., 1979, *The Social Psychology of Organizing, 2nd ed.*, Addison-Wesley. (=1997, 遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂.)
- Wieder, Lawrence D., 1970, "On Meaning by Rule," in Jack D. Douglas ed., *Understanding Everyday Life*, Aldine, 107-135.
- Wieder, Lawrence D., 1974, *Language and Social Reality: The Case of Telling the Convict Code*, Mouton.
- Wieder, Lawrence D., 1974a, "Telling the Code," in Roy Turner ed., *Ethnomethodology*, Penguin, 144-172. Originally published by Mouton as *Language and Social Reality: The Case of Telling the Convict Code*, 1974. (=2004, 「受刑者コード——逸脱行動を説明するもの」山田富秋・好井裕明・山崎敬一編訳『エスノメソドロロジー——社会学的思考の解体』せりか書房, 167-232.)
- Wilson, Thomas P., 1970, "Conceptions of Interaction and Forms of Sociological Explanation," *American Sociological Review*, 35(4): 697-710.
- 山口節郎, 1997, 「解釈的パラダイムから解釈学的パラダイムへ」塩原勉・井上俊・厚東洋輔編『リーディングス日本の社会学1 社会学理論』東京大学出版会, 29-42.
- 山崎敬一, 1993, 「ガーフィンケルとエスノメソドロロジー的関心——リフレキシビティーと社会的組織化の問題」佐藤慶幸・那須壽編著『危機と再生の社会理論』マルジュ

- 社, 333-351.
- 山田富秋, 1998, 「ローカルでポリティカルな知識を求めて」 山田富秋・好井裕明編『エスノメソドロロジーの想像力』せりか書房, 56-70.
- 好井裕明, 1998, 「初期エスノメソドロロジーの衝撃力」 山田富秋・好井裕明編『エスノメソドロロジーの想像力』せりか書房, 44-55.
- 好井裕明, 1999, 『批判的エスノメソドロロジーの語り——差別の日常を読み解く』新曜社.
- 好井裕明, 2006, 『「あたりまえ」を疑う社会学——質的調査のセンス』光文社.
- Young, Katharine Galloway, 1987, *Taleworlds and Storyrealms: The Phenomenology of Narrative*, Nijhoff.
- Yourdon, Edward, 2004, *Death March, 2nd ed.*, Pearson Education. (=2006, 松原友夫・山浦恒央訳『デスマーチ——ソフトウェア開発プロジェクトはなぜ混乱するのか(第2版)』日経 BP.)
- 油布佐和子, 1995, 「教師の多忙化に関する一考察」『福岡教育大学紀要 第4分冊 教職科編』44: 197-210.
- Zimmerman, Don H., 1970, "The Practicalities of Rule Use," in Jack D. Douglas ed., *Understanding Everyday Life*, Aldine, 221-238.
- Zimmerman, Don H. and Melvin Pollner, 1970, "The Everyday World as a Phenomenon," in Jack D. Douglas ed., *Understanding Everyday Life*, Aldine, 80-103.
- Zimmerman, Don H. and Lawrence D. Wieder, 1970, "Ethnomethodology and the Problem of Order: Comment on Denzin," in Jack D. Douglas ed., *Understanding Everyday Life*, Aldine, 287-295.