

みんな気になる  
古くて新しい問題

# デスマーチは なぜなくならないのか

社会学の視点をもたらすブレークスルー

SWEST19  
2017. 8.25 (Fri)

杏林大学非常勤講師・社会学博士  
宮地 弘子

# このセッションへのお誘い

---

こんな大上段に構えたことを言いましたが・・・

『デスマーチはなぜなくなるのか IT化時代の社会問題として考える』の著者が、社会学というツールを武器にこの問いに挑み、「デスマーチ」問題の理解と対策にブレークスルーをもたらす新たな視点を提供する。

**「デスマーチ」と呼ばれる現象について、各々が抱いている問題意識を共有し、おそらく大部分の方にとって聞き慣れない社会学という観点から、ちょっと深く考えてみませんか？  
また、時間が許せば、ざっくばらんに議論してみましよう。**

開発手法やマネジメント手法、心理学とも異なる社会学の視点が、ブレークスルーをもたらすお手伝いができるかもしれません。

# Agenda

---

## **Section1** アイスブレイク

- それぞれの関心の共有

## **Section2** 社会学という道具 ～ 銀の弾丸はないけれど

- 社会学って何？どのように「役に立つ」のか

## **Section3** 事例調査から

- ある現場の「デスマーチ」を社会学的視点から読み解く

## **Section4** 社会学の視点をもたらすブレイクスルー

- 「デスマーチ」がなくならない意外な？理由

## **Section5** ディスカッション

- 一括りにできない難題だからこそ

# アイスブレイク

皆さんはどのような関心をもって、このセッションに参加されましたか？

セッションスピーカー自身は？

- 現場経験を含めた略歴
- 社会学的アプローチに興味をもった経緯

ひとくちに「デスマーチ」といっても色々な現実があり、立場に即した様々な関心があると思います。

それは  
俺が知ってる  
「デスマーチ」  
じゃない

そもそも  
一括りにでき  
るの？

人事担当者  
「職場改善の取り組み  
に対して、エンジニア  
が非協力的」

不幸なすれ違いを  
生んでいるものは  
何だろう？

エンジニア  
「そんな取り組みは  
やっても無意味だ」

# 「デスマーチ」というマジックワード

**「デスマーチ」という言葉は、様々な現実を指している可能性があり、決して一括りにはできない**

※ソフトウェア産業は、つくる製品の性質、組織の来歴や制度・文化、雇用の形態のどれをとっても多様

セッションスピーカーがこれまで研究の対象としてきたのは・・・

PC向けのソフトウェアを開発するベンチャー由来の現場において、誰に強制されているわけでもないのに、エンジニアが全力疾走をやめられないという現象

**自発的全力疾走型「デスマーチ」**

内容としては皆さんが知る「デスマーチ」と異なるかもしれないが、問題をまなざす社会学的な視点・考え方は、どんな事例にも応用可能だと思います。

# 社会学という道具 ～ 銀の弾丸はないけれど

---

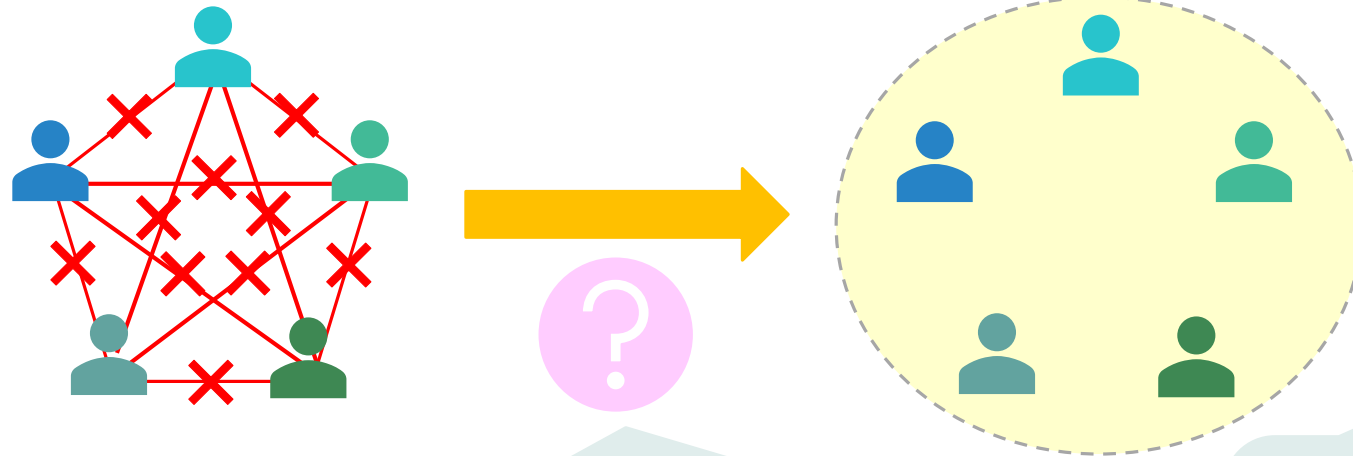
社会学って何？どのように「役に立つ」のか

# 社会学って何？

誤解を恐れずに単純化して言えば・・・

社会秩序（集団現象）生成のメカニズムを問う学問。

人間は誰一人として  
同じ考えをもたず自  
由に行為できるうえ  
に、他者の意図や行  
為を互いに見通すこ  
とができない。



ばらばらの自由分子  
である人間が集まる  
ところに秩序（集団  
現象）が成立するこ  
とは、実はとても不  
思議なこと。

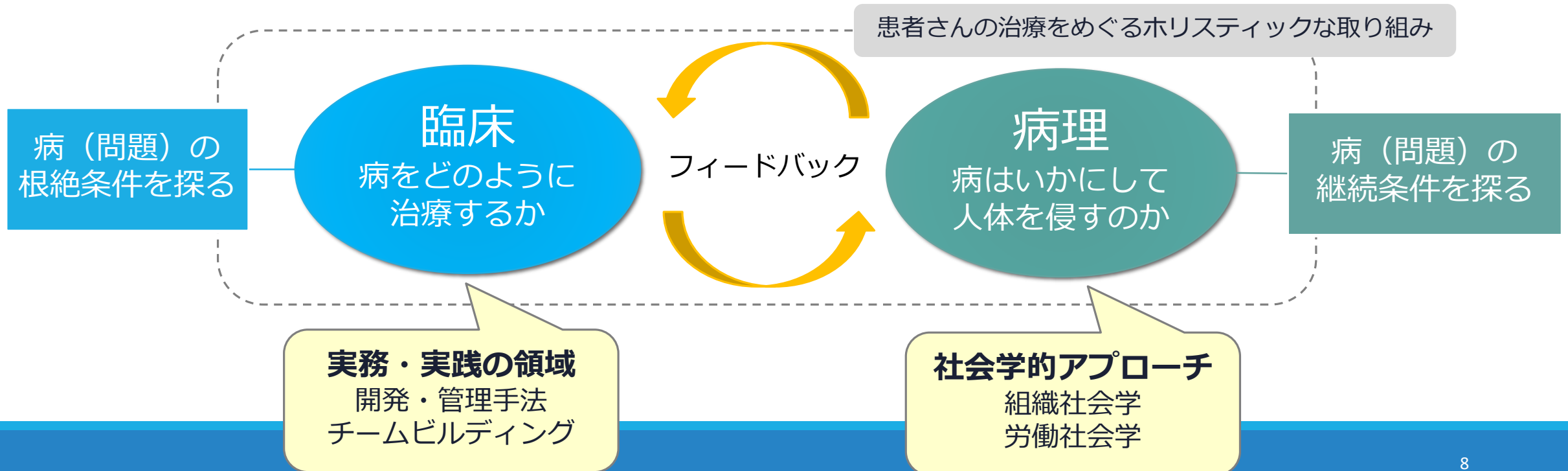
「デスマーチ」もひとつの社会秩序（集団現象）と捉えることができる。  
監獄に閉じ込められているわけでもなく、各々の考えに従って自由にふるまうことができるソフトウェア開発者が、いかにして揃いも揃って「死の行進」に巻き込まれていくのかということは、極めて興味深い社会学的命題

集団現象いろいろ  
国家・組織・家族  
文化・犯罪・差別  
すべて社会学の対象となり得る

# 社会学的アプローチの役割

社会学的アプローチ（といっても色々ありますが）の役割は、ハウツーを追及する実務・実践の領域と一線を画します。しかし対立するものではなく、相互補完的な位置関係にあると言えるでしょう。

医療にたとえると分かり易いかもかもしれません。





# エスノメソドロロジーという考え方

エスノメソドロロジー (Ethnomethodology) 人々の・方法の・学

米国の社会学者H・ガーフィンケルによって創始された社会学の一派。



Harold Garfinkel  
1917 - 2011

秩序はすでにそこにある

社会秩序は、その社会を生きる人々の相互行為 (interaction) によってすでにつくりあげられている。

だとすれば、現場に入りこみ、**その社会をつくりあげている人々の相互行為の方法論 (エスノメソッド)** を明らかにすることが、その秩序を成り立たせているメカニズムの解明につながるのではないか (社会学者が「高所」や「外部」から発見するまでもなく)。

一括りにできない「デスマーチ」の現実を捉えながら、その発生・継続のメカニズムを明らかにする一つの方法となり得る

# 事例調査から

---

ある現場の「デスマーチ」問題を読み解く

# 調査対象



大手外資系  
ソフトウェア開発企業X社  
日本の開発部門

- 1970年代にベンチャーとして創業
- 90年代の急成長を経て大企業に
- PC向けのパッケージソフトウェア開発が主力業務



日常・勤怠・作業における徹底した自由（自律）

- 服装髪型まったく自由
- 事前申告の必要がないフレックスタイム制（7.5時間労働）
- 年俸制（長時間働くほど損）
- 作業は3職種のエンジニアの合議によって進む



絶えない「死の行進」

- 残業・休日出勤はあたりまえ
- 燃え尽きは日常茶飯事

**自発的全力疾走型「デスマーチ」を  
考える際の格好の事例**

# ある「デスマーチ」の経緯

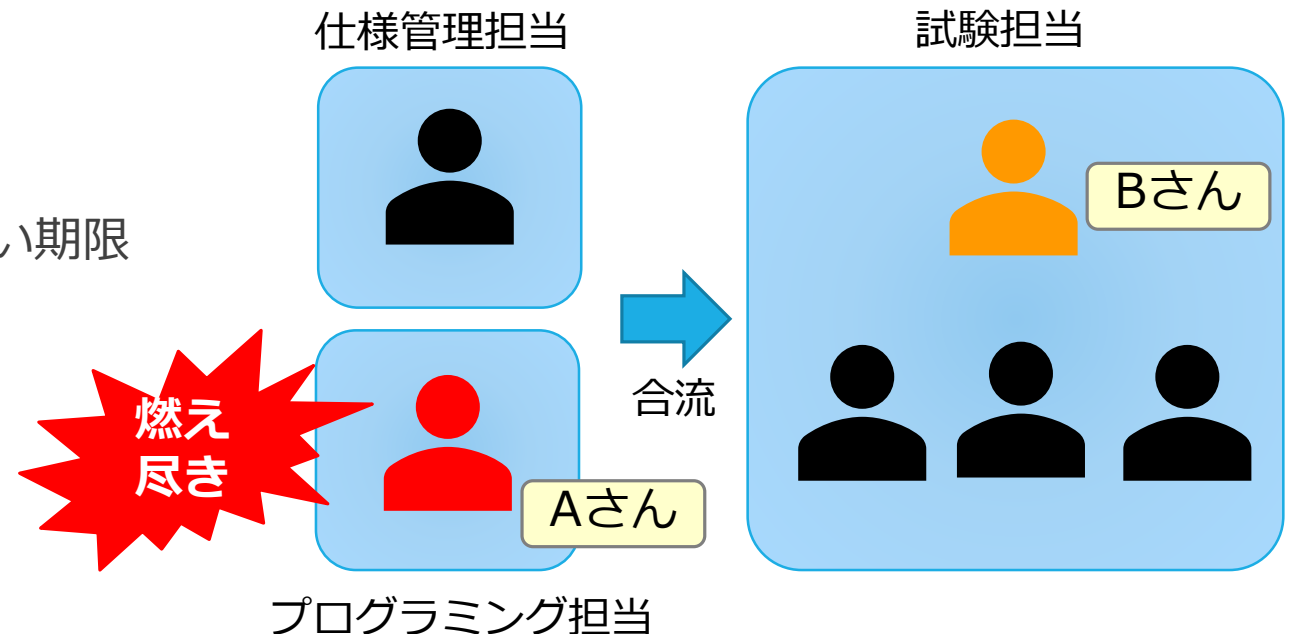
## プロジェクトD（2000年代前半）

グローバルに展開する製品に日本市場向けの機能を付加する小規模なアドインを開発

要件：携帯電話とPCアプリケーションのデータを同期

なかなかの困難臭が・・・

- PCプログラマが扱い慣れないデバイス
- 通信管理の難しさ
- タイト（3ヶ月）で遅れることができない期限
- 極めて少人数のチーム構成



## 客観的経緯

### 仕様策定フェーズ

フェーズ終了時の全体ミーティングで、要件や期間・人員の数を不安視する声はあがらず

## Aさんが語る主観的経緯

「無理だとは思っていたが、口が裂けても言えなかった」  
「『できない』と言うのはエンジニアにとって恥」

Aさんのエゴが問題？

無理を黙認することは、この場における「正しい」ふるまいだったからこそ、誰もが何も言わなかった

### 実装フェーズ

深刻なバグが右肩上がりが増え続け、Aさんの残業や休日出勤が続くなか、チームとして特に目立った介入はせず

「深刻化していく進捗を絶対にチームに公開しなかった」  
「Bさんと仲が悪くなっていたから」（Bさんが自分を無能視する愚痴を言っていたことを他チームの人から又聞きした）

チームの人間関係が問題？ Aさんの被害妄想？

作業を一人で抱え込んだことは、この場における「正しい」問題解決策だったからこそ、Bさんは愚痴を言うしかなかった

### 試験フェーズ

バグは落ち着く気配なし。危機対応ミーティングが開かれるも、仕様カットやプログラマの増員等の策はとられず

Aさん一人で「なんとかする」ことをみずから宣言  
「自分を責める吊し上げ（ミーティング）が続くくらいなら、残業や休日出勤をしてでも一人で抱え込んだほうがまし」

Aさんの自己責任？

他者に助けを求めないことは、この場における「適切な」危機対応策だったからこそ、ミーティングが散会した

プロジェクトの節目節目で、無理の黙認・作業の抱え込み・他者の助けを求めないことに「正しい」「適切な」ふるまいとしての意味が与えられたことによって、プロジェクトDはAさんという「犠牲者」を出すほどのデスマーチとなった

# 言葉や行為に意味を与える“場”

動物園  
という“場”



言葉

きつね  
たぬき

そば屋  
という“場”



正しいふるまい  
正しい問題解決策  
適切な危機対応策

X社という  
“場”

行為

無理な計画を黙認する  
作業を一人で抱え込む  
他者に助けを求めない

不適切なふるまい  
「報告・連絡・相談」の不徹底  
チームワークの不足

違う  
“場”

“個人の情熱と才能を抛り所として革命的な成果を上げる”ことを「あたりまえ」のエンジニア像とする常識  
(それが“常識”としての地位を獲得してきた歴史的経緯あり)

X社の現場でよく聞かれる「格言」 (= “常識”を表象するシンボル)

エンジニアたるもの・・・

- 1) “できないといわない” → 無理を認めることは恥
- 2) “命じられ／教えられなくとも結果を出す” → 他者に助けを求めることは無能の証
- 3) “技術を愛し、イノベーションに興奮せよ” → 24時間ソフトウェア開発に没頭すべし
- 4) “取り替えのきかない存在であれ” → 簡単に誰かと交代できるような仕事をしている奴は無価値だ
- 5) “政治的でなく技術的であれ” → 交渉や折衝でごまかすことなく「つくり」を追及すべし
- 6) “自分の力で世の中を変えてゆけ” → 不可能を可能にしてこそエンジニアだ

行為

無理な計画を黙認する  
作業を一人で抱え込む  
他者に助けを求めない

←  
正しさを付与

セグメントレベルの常識

特にベンチャー系のセグメントにおいて、ソフトウェア開発者とは何者で、どのようにソフトウェアをつくりあげていくべきかを規定している“常識”

行為

体調が悪くても休まない

←  
正しさを付与

社会レベルの常識

日本社会における働くことをめぐる“常識”  
いわゆる「滅私奉公」の美学

# 社会学の視点が もたらすブレークスルー

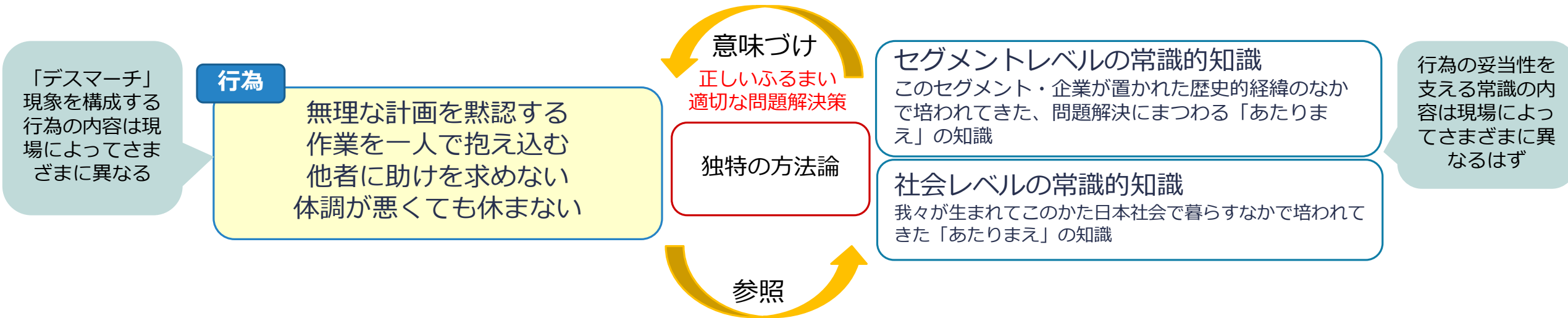
---

「デスマーチ」がなくならない意外な？理由



# 「デスマーチ」はなぜなくならないのか？

「デスマーチ」と呼ばれる現象は、一見逸脱的で「おかしな」行為に、「正しいふるまい」や「適切な問題解決策」という意味が与えられることによって生起していました。

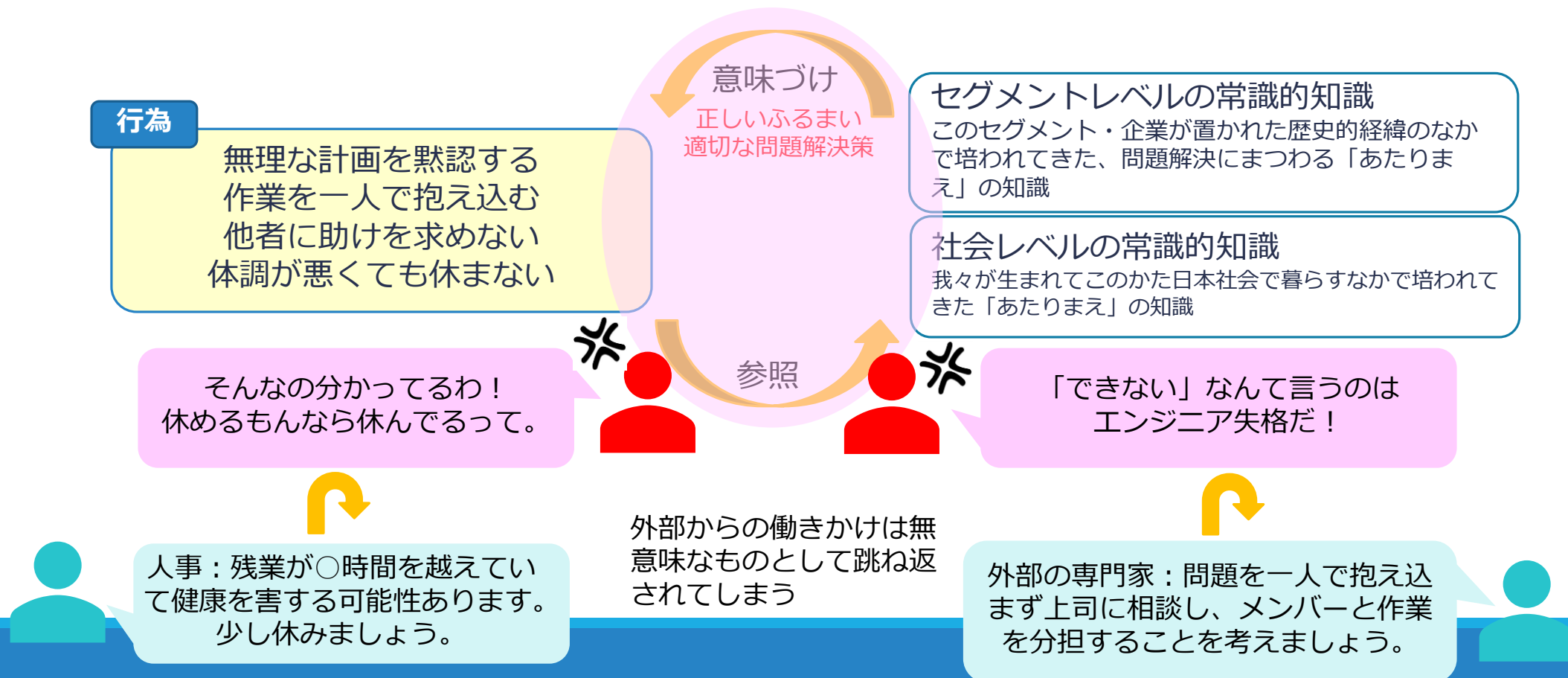


**「デスマーチ」と呼ばれる現象が発生し、存続しているところには、それを「正しいこと」「適切なこと」として意味づけるメカニズムが必ず存在します**

上に挙げた行為が現場の誰にとっても「おかしなこと」「不適切なこと」であれば、そもそもこれらの行為は成立しないはずです。

# 「デスマーチ」現象の強固さ

「常識の参照」と「行為の意味づけ」のループが回っている限り、行為者は「それ以外の可能性」を想起することができず、「デスマーチ」現象が再生産され続けます。



# 変化の契機はどこに？

「デスマーチ」と呼ばれる現象が**すでに「ここ」にあり、続いている**以上・・・

**「できていないこと」に着目するよりも、むしろ、「（当然のように）やっていること」に着目し、その問題性に自覚的になることが、変化をもたらす契機となるのではないのでしょうか**

「当然のようにやっていること」の問題性に自覚的になる方法

## **方法1** 大きな事件に直面する

たとえば「電通事件」のように、人が亡くなるなどの大きな事件が発生して明確な異議が申し立てられたときに、「当然のようにやっていること」の問題性が露わになります。

どうせならもっとマイルドな方法がいいですね・・・

## **方法2** 「あたりまえ」を疑う

人は、「当然のようにやっていること」を否定されたり、異議を申し立てられたとき、「違和感」や「不快」「怒り」を覚えます。

そのとき、「あたりまえ」にあぐらをかくことなく、**「なぜ」** そのような否定や異議が呈されるのかを考えてみることで、「当然のようにやっていること」の問題性を自覚する契機となります。

たとえば・・・

「傾聴」など  
実務・実践の  
領域との接続

# 我々一人一人にできることは何か

---

とはいえ、常識なんてそんなに簡単に変わらないのでは・・・？

その通りです。但し、不変の常識が存在しないことも確かです。

20年前に日本のビジネスマンの誇りとして称賛されていたリゲインのCM（24時間戦えますか！！）は、今ではむしろ問題視されるでしょう。

働くことをめぐる日本社会に独特の常識は、非常に強固に思われますが、確実に変化しています。

「あたりまえ」にあぐらをかかず、「常識の参照」と「行為の意味づけ」のループをずらしていく一人一人の気づきや実践が積み重なることで、社会は変わってきました。

一人一人の力は決して小さくありません。

# ディスカッション

---

一括りにできない難題だからこそ

# 一括りにできない現実

---

これまで、「デスマーチ」問題は一括りに語られてきました（自戒を込めて）。

21世紀を迎え、ソフトウェア産業のセグメントはますます細分化しています。また、組織の来歴や制度・文化、雇用の形態、つくる製品の性質、顧客との関係性などによって、「デスマーチ」の内実はさまざまに異なるはずです。

セッションで取り上げた事例は、あくまでも一例にすぎません。

皆さんが知る「デスマーチ」の現実はどのようなものでしょうか。

組み込みソフトウェア開発に特徴的な「デスマーチ」の性質はあるのでしょうか。

どのような行為がどのような常識的知識によって支えられることで、それぞれの「デスマーチ」が「なくならずに」いるのでしょうか。

ざっくばらんに議論できればと思います。