

プロジェクトマネージャー: 竹内 郁雄 PM

(東京大学大学院 情報理工学系研究科 創造情報学専攻 教授)

1. プロジェクト全体の概要

この章はほぼ毎年同じことを書いているが、それでも走りながら考えている未踏事業のことであり、微妙に毎年異なることがある。資料としての価値もあるかもしれないので、微妙な変化だけではなく、全体を再掲する形で記述する。

竹内は 2000～2001 年度の未踏ソフトウェア創造事業（以下、随時「未踏本チャン」と愛称する）の PM を勤め、力がありながら、きちんと評価されたり、助成されてこなかったような方々の手助けをしてきた [参考文献: 竹内郁雄, 未踏ソフトウェア創造事業とは — 組織力から個人の才能へ、情報処理, Vol.43, No.12, pp.1353-1361, 2002]。

2002 年度の報告書にも書いたように、日本のソフトウェア産業の力あるいはソフトウェア創造力を根底から底上げしようとするならば、もっと若い、いまだに誰も知らなかったような人々を早い段階で発掘し、彼らに自信をつけさせ、やる気を出してもらって、次の日本のソフトウェア世代を背負ってもらうようにするべきである。未踏人材発掘・育成事業という変身は実にこの本来の狙いを具現化するものといえる。

サッカーと同様、欧米に勝てないと勝手に決め込んでいるソフトウェアの分野も、若いうちから、才能のありそうな人にどんどん自信をつけてもらう、包容力のある諸施策を実施すれば巻き返しが可能である。これは私の独りよがりの考えだが、まさに未踏ユースはこの考えにピッタリと合致していた。

未踏本チャンのサブの事業として、PM が 1 人という小規模な体制で始まった未踏ユースであるが、2002 年度からこれまでに得られた成果は、むしろ時間が経過するにつれて予想以上に大きく膨らんできた。

2004 年度から 3PM が加わり、2006 年度の下期から安村 PM を加えて 3 人になった。2006 年度下期の報告書に、「3 人 PM 体制というのは、巷間で言われるように協調が比較的難しい。もっとも、未踏の場合、PM は協調しすぎないほうが『トンガった人材』を発掘できる可能性が高いとも言え、そのあたりは、結果をごろごろと言うしかない」と書いたが、2007 年度あたりから、3PM のいろいろな意味でバランスが取れてきた、というか個性が明確化してきた。クリエイターの採択基準もかなり異なる。だからこそ、面白い。

複数PM体制の基本方針は2004年度以来ほとんど変わっていない。ポイントは採択決定のための全順序調和平均採点法の採用である。例によって、ブース会議や成果報告会等、機会あるごとにクロスでプロジェクトの指導を行なうようにした。ただし、日常的にはクロス指導の機会は以前よりは少なくなったと思う。PMがそれぞれ本業が多忙ということもある。しかし、今期は初めて合同中間報告会を開催したため、公式のクロス指導が動き始めたとも言える。

募集要項では、名前の変更が最大の変更であるが、年齢が25歳未満になったことが下期においても最大の変化である。この制限は応募者を激減させるのではないかという不安があったが、蓋を開けてみると、上期・下期を合わせて史上最大の応募人数(157名)であった。どうも年齢を下げたことで、むしろ若い人たちが、それなら自分でも大丈夫かと思っただけで、応募しやすくなったのではないかというのが私の最終的な分析である。上限を下げたことは成功だった。

2. プロジェクト採択時の評価(全体)

1. 募集について

例年通り、公募要領には3PMに共通のメッセージと各PM固有のメッセージを掲載した。今年度は、「必須ではないが、国際的に通用するソフトウェアを目指しましょう」というメッセージを追加した。その理由は以下を読まれればわかるであろう。

2. 応募状況

応募総数は史上最高だった上期の90件に比べると、下期は67件と減少したが、採択予定件数の12件(実際には13件)に比べると、5倍強の倍率であり、倍率のレベルは十分に維持している。上期の報告書にも書いたとおり、25歳未満になったことで、若い人が自分でも行ける確率が上がったと感じたからではないかと想像している。

今期の応募者の最小年齢は、上期と同じ16歳である。上期の応募者の捲土重来だったので当たり前と言えば当たり前だが、記録上は最小年齢が低いところにとどまったことになる。ただし、今回も残念ながら、採択にはならなかった。女性代表者の応募は上期の7件に比べて3件と、減少した。ただし、この報告書を書いている時点ですでに採択が決まっている2009年度上期では女性代表者であるプロジェクトが4件だから、ようやく女性の応募・採択が定着してきたと言えよう。

3. 書類審査

これまでの経験から、書類審査でもクラス分けと同時に、オーディションに進む可能性のあるものについては全順序をつけるようにした。クラス分けだけでは、PMの間でバランスが崩れるからである。つまり、クラス分けは目安程度とした。

今回、竹内の書類審査結果は A+, A, A-, B+, B, C という 6 段階の評価基準のもとで、以下の件数になった。A-以上が、オーディションしてもいいかな、という基準である。なお、A+は竹内としてのイチ押しなので順序をつけないことにした。書類審査には約 1 週間を要した。A 以上の、聞いてみたい、つまり書類審査の段階での採択候補は 13 件である。これは上期の 17 件には及ばないが、かなり多い。

- 2 A+ 絶対に聞いてみたい
- 11 A 聞いてみたい
- 12 A- [かなり,]良さそうである.
- 20 B+ 聞いてみたいが, ほかの PM と合わなければ, 必ずしもというわけではない.
- 17 B ボーダー
- 2 B- ボーダーよりちょっと下かな?
- 2 C 残念ながら
- 1 審査不要

3PM から提出された書類審査結果の整理に 40 通強のメールによる議論が行なわれた。ボーダーラインの個々の案件に関して具体的かつ詳細な議論を行なった (12 月 3~10 日)。

この結果、31 件の提案が書類審査を通過した。上期の 36 件のオーディションが殺人的スケジュールだったので、ほっとできる件数である。なお、31 位で書類審査で通過した提案がオーディションのあとに激しく評価が上がった。ちょっと怖い話である。

書類審査で不採択になったものについては、筧PM、安村PMのコメントと竹内の不採択コメントを統合して作成した。不採択者にはこれが発送された。捲土重来を期待する励ましのメッセージを加えた不採択理由が増えている。

4. オーディション

オーディションは、プロジェクト管理組織候補の方々を交えて、書類審査をパスした 31 件について 12 月 20 日(土)~21 日(日)に、竹内の勤務先である東京大学・情報理工学系研究科・秋葉原拠点の大会議室で行なった。申請者には現役の学生が多いので、なるべく週末に行なうべきという判断である。

オーディションの進め方や考え方について、候補者にPMから以下のメッセージメールを送った。これは上期と同じだが再掲する。

- (1) 限られた時間でポイントを押えて、提案内容についてプレゼンしてください。

PMは申請書類を読んではいませんが、本当に訴えたいことを読み取れているかどうかについて100%の自信はありません。また、プロジェクト管理組織候補の方々は、提案書の概要程度しか知らされていない、ほとんど白紙の状態でプレゼンを聞きます。PMは「どちらかというと事業になるソフト」に関心をもっているプロジェクト管理組織候補の意見も尊重します。

(2) 押えるべきポイントはなにか。

プレゼンそのものにはその人の持ち前というかキャラが自然と滲み出ます。なので、発想の面白さとか、柔らかさ、奇抜さというところを無理に打ち出す必要はありません。それはわかっているとして（提案書に書いたつもりの人でも）、

- ・ 動作するソフトとしてなにをどの程度のレベルの完成度でつくるか？
- ・ それに対して、現時点でどこまで準備ができていますか？
- ・ 提案の発想の源や動機となったものはなにか？
- ・ 提案しているアイデアやソフトについて、世の中に類似のもの（ライバル）はあるか？そのライバルに対する優位性をどう考えているか？ この調査が不十分だったため、採択されるはずのところ、類似のものがあることを発見して、採択を辞退せざるを得なかった人がいます。
- ・ 提案しているソフトの使われ方、打ち出し方（フリーとかビジネス）の具体的なイメージ、これをどこまでしっかり持っているか、一般の人にわかりやすく説明できるかどうかはかなり重要です。
- ・ 複数人のプロジェクトの場合は役割分担のごく簡単な説明。

をしっかり話してください。つまり、提案内容についてインパクトを与えるプレゼンをしてください（聞いているのはどっちかという、ベンチャーキャピタルとかスカウトだとか思って話をするといいでしょう）。百聞は一見にしかず的なプレゼンは特に歓迎します。逆に、予算、開発プロセス、腕前等については申請書にある程度の情報がありますので、それらに時間を費すことのないようにしてください。これらの点に関して質問があれば、プレゼン内容とは独立にPMのほうからします。

PMはプレゼンのあとに、申請書を読んで気になっていたこと、プレゼンを聞いて気になったことを質問します。同時にプロジェクト管理組織候補のほうからも（これまでの例を見ると）かなり鋭い質問が出ると思われます。準備万端よろしく。

5. プロジェクトの採択とPMの分担

オーディションのあとのプロジェクトの採択・不採択の決定は、全順序調和平均方式に基づいて行なった。これは 2006 年度下期から正式に採用したものである。

- (1) 3PM がそれぞれ独立に審査し、それぞれが全員に順位をつける。軽いコメントもつける。また、順位と無関係に「このプロジェクトは担当できない」という案件には、分野が合わない、直接的関係者であるなどの理由をつけて▲印をつける。ただし、▲はつけすぎないこと。
- (2) この全順序を他 PM に知らせずに IPA 事務局に送る。全員揃ったところで 3PM に公開する。
- (3) 3PM の順位を参考にして、以下のような調和平均をとって総合順位をつける。
順位の調和平均 = $3 / (1 / \text{安村順位} + 1 / \text{笥間順位} + 1 / \text{竹内順位})$

調和平均の心は、一人でもいい順位をつけると順位が上がるということである。この方式の意味をわかりやすい喩えで述べると、順位は数が低いほど通りやすいという意味で、抵抗値と同じである。3 本の抵抗を並列につないだときの合成抵抗値 (の 3 倍) が上の調和平均になる。

- (4) 総合順位の何位までを採択するかは、相談の上決める。
- (5) 担当者の決定法の具体的方法は決めないが、上記▲を考慮しつつ、安村 1、笥間 1、竹内 1 という比率で上位から決めていくことになる。

この方式でほぼ完全に全員に全順序がつく (まれに同順位があり得る)。そのあとは高い順位をつけた PM から採択者を機械的に決める。同順位があった場合には、下位の採択者を見て、人数バランスを勘案して総合的に決める。実は、これでも変なことは起こり得るのであるが、これまでのところ、見事にバランスが取れて、特段の問題は行なっていない。すなわち、だいたい各 PM が取りたいと思った提案を担当できている。

3. プロジェクト終了時の評価

倍率が上期に比べて、少し下がったが、少なくとも竹内が担当したプロジェクトのレベルは十分に高かった。しかし、最初からこれは絶対すごいと思わせるものではなく、そういう意味では今期の山岸君、郷原君は伸びしろが大きかったという印象である。彼らがスーパークリエイター候補になるとは最初からは思っていなかったというのが正直なところである。

これまで、PMの指導はクリエイター自身がしっかり持っている技術に関することというより、ユーザの視点と大所高所の視点から行っていたのであるが、今期は全員に対して技術的な中身について少々コミットすることになった。件数が少なく時間的な余裕があったこともそれを可能にした。

ただし、松本君に関しては、結局、開発ソフトがなにを狙うのか、ユーザにどうアピールするのか、世の中との関係はどうするのか、といったアドバイスが中心になった。プレゼンテーションが「通」向けなので、それをなんとか一般の人にアピールするようにいろいろアドバイスした。もっとも、松本君は根っからのプログラミング好きなので、なかなかそれが思うようにいかなかったというのが反省である。元気はいいんだけどねえ、が正直な感想である。

なお、上期では一旦収まったかに見えた同一研究室からの大量の卒業研究企画書的な応募が下期にまた復活した。これがいけないというわけではないが、応募研究室のほうで若干の事前フィルターをかけてほしいものである。中身があるのに共倒れしてしまう危険性が高いことを認識してただければと思う。ひょっとして公募のPMメッセージに織り込むべきだろうか？

今期になって、安村PMの提案により、初めて公式の全体中間報告会を実施した。件数が少ないから可能になったという感じだが、クリエイターに発破をかける機会にはなったと思う。ブース会議、中間報告会、成果報告会のそれぞれの位置付けを明確に、どれくらいの間を空けるかについては今後も議論・実験を行なうべきだろう。上期は中間報告会を実施することが日程的に難しいということもある。また、中間報告会の形態が、はたして全員参加がいいのかどうかも議論の余地がある。特に2009年度からPMもクリエイターの数も増えたので、単に中身が薄まってしまうようなやり方は避けたほうがいい。

中間報告会への未踏ユースOBの参加から、PM推薦制を導入したが、今後いろいろな工夫をしていく必要があるだろう。

これまでいつも未踏ユース（のほう）が面白いと書いてきたが、今期、それを象徴することがあった。書類審査で落ちた重複申請の5件が本体で採択されたことである（オーディションまで行って、本体で採択されたのは1件）。これをもって未踏ユースのほうレベルが高いとは言わないが、ちょっと考えさせるものがある。

今期、もう一つ印象的だったのは、郷原君がアルバイトをしている(株)情報基盤開発の活動である。社長の鎌田君、CTOの葛上君、チーフアーキテクトの吉田君、いずれも2003年度の未踏ユースで私が採択したプロジェクトの共同開発者である。その後、未踏本体でも（別のプロジェクトの）開発を行ない、IPAの中小ベンチャー支援も受けた。その彼らがAltPaperのビジネスを本格的に始めたのが2008年である。未踏EXPO等で彼らの話を聞いて、「いまの時代にまだ紙？」という感想を述べてしまったが、やはり世の中、まだ紙らしい。最近ビジネスとして大きな成功を納めている。言われてみればニッチだ。

その彼らは東大構内にある産学連携プラザに会社を構えているが、驚いたのは、彼らの人材集めの力だ。20人程度の学生をアルバイトで雇用しているが、彼/彼女らがみんな相当な力量の持主なのだ。というのも5月29日に葛上君に会社の新人歓迎会に招待されたとき、連中のプレゼンを聞いてしまったからである。郷原君もその一人だったし、2009年度上期の未踏本体に採択された長田君（ユースにも捲土重来の応募していた）もその一人だった。ほかにも、おお面白いというのが何人かいた。要するに「濃い」のである。

この会社は「紙」の次を見据えている。そのために若くてできる奴を東大以外からも集めているのである。これまで、筑波大人脈、電通大人脈というのがあったが、目立たない形でもう一つの人脈形成がなされていた。未踏事業の一つの成果と言えるであろう。しばらく、この会社をウォッチすることにした。

さて、竹内は今期で現役PMを離れることになる。若い人たちと差して話をする機会が減ると思うと少々寂しいが、後藤、首藤のどちらの新PMも私にはないソパワーをもっている。竹内としては未踏全体の発展のために大所高所から意見していくことにしたい。