



慶應義塾大学ビジネス・スクール

マイクロソフトのウィンドウズ NT プロジェクト

5

「死の行進」

デビッド [デーブ]・カトラーは一刻も早く勝利しようと、1992年に大きな期待をかけていた。パソコンの次世代オペレーティング・システムを開発する旅路を歩みはじめてから、すでに3年がたっていた。たしかに、いくつもの難関が乗り越えられていない。しかし、目標は見えていた。「最終区間に入っているんだぜ」。

10

しかし、NTはますます複雑になって、計画通りにはことが進まなくなった。2月になって、カトラーは避けがたい事実を認めた。スケジュールを改定し、コードの完成の予定を3月にずらし、さらに4月に遅らせた。つぎにアプリケーション開発者用バージョンのリリース予定を4月から7月1日に変えた。これで発売の時期も、1992年後半にずれこむことになる。

15

アプリケーション開発者用リリースを完成させる突貫作業のなかで、神経をすり減らした者が少なくない。神経が参った人たちはこれを、「死の行進」と呼んだ。自宅に帰ると、妻か夫、友人たちに何度もおなじことを聞かれた。「どうして、そんなに長時間はたらくのか」。

20

チームのメンバーによって長時間はたらく理由はちがっていたが、死の行進の期間にそれによって受けた影響は似ている。恋人、友人、妻や夫、子供たちとの関係がおかしくなっていた。

ダリル・ヘブンズはカトラーの親友で、NTの広範囲な入出力機能を監督していたが、いっしょにいる時間が少なすぎると不満だったフィアンセと喧嘩になった。二人で週1回のカウンセリングを受け、「自分は仕事と結婚しているんだ」とヘブンズは気づいた。話し合った結果、婚約を解消することになった。

25

ジョアン・キャロンは、自分の能力をしめすことに必死になって、夫のポールにあまり関心をもたなくなった。若くして衝動的に結婚しただけに、二人の関係を立て直すには、条件がうんといいときでも、よほど努力が必要になると感じていた。そして、いまの条件は最悪に近い。仕事に熱中しており、もっと仕

.....
本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 高木晴夫の指導により同博士課程永戸哲也が1996年4月に作成した。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。