第１３７号
平成１３年２月
© 2001
E-mail :
shimz@mb.infoweb.ne.jp
LDG04167@nifty.ne.jp

SCだより

編集発行人
清水吉男
（株）システムクリエイツ
横浜市緑区中山町 869-9
電話 045-933-0379
FAX 045-931-9202

「マスター、おはよう」
「はい、おはよう。あれっ、今日は早いじゃない？」
「そうなんだ。ちょっとマスターに相談したいことがあってね。先週、飲み会があって、偶然にも同期の桜田に会ったんだ」
桜田と聞いて、私にはすぐに分かった。
「なんと、彼の会社は隣のビルだったんだ。そこでいろいろ話しているうちに、マスターの事が話題になってね。マスターは、プロセス改善のことで相談に乗ってくれるって聞いたんでね。あ、コーヒー、セットで出来る？」
「いいよ、セットでね」
私は、トーストをオーブンの中に入れてスィッチを押して、コーヒーカップをお湯に浸して暖め始めた。

※　※

「ところで、相談って、どんなこと？」
「あ、そうだった。最近、政府主導で日本版ＣＭＭを立ち上げようという話があるのを知っている？」
「あぁ、知っているけど」
「１ヶ月ほど前に説明会みたいなのがあって、うちの課長らが話を聞きに行ったのよ」
「おたくの会社は、なかなか熱心だね」
「そうかな。今までだってＣＭＭの話は持ちかけていたんだよ。その時は、何にも反応しなかったのに」
「なるほど。もしかしたら横並びの発想かな。昔から、人に遅れをとるのはいやだけど、かといって先陣を切ろうとしないのが特徴だったな」
彼は、私の話を聞き漏らすまいと、カウンターの中でトーストを取り出したり、ドリップにお湯を注ぐ私の動きを追いかけていた。

※　※

「コンサルタントをしていたときにも、“それって、他でもやっていますか？”と聞かれることが多かったね。そんなとき、あぁ、この人も横並びしか考えていないのかと、それ以上、強く勧めるのは止めたもんだ」
私は、自慢のコーヒーとトーストをセットにして、彼の前に差し出した。
「動機は別として、これを機会に会社として動き出そうというのだろう？」
「うん、そうなんだけど」
と、返事がさえない。
「どうしたの、何か引っ掛かるの？」
「そう、説明会の明くる日から、“これからはソフト会社もＣＭＭの認証を取らなければやっていけない時代になった”と言い出してね」
どうやら、ここでも「認証」ということが引っ掛かったようだ。
「それで、すぐに『ＣＭＭ準備委員会』というものが出来て、各課から２名ずつ出すことになって、・・」
「なるほど、“委員会方式”ってやつだね。その中に、あなたが入ったってわけだ」
「そうなのよ。たぶん、前からＣＭＭに取り組もうって話していたからだろうな」
「それなら、ちょうど良い機会じゃないの。ちょっと時間がかかったけどね」
「そなんだけどね」
と、やはり煮え切らない。どうやら委員会の運営が気に入らないようだ。

※　※

彼は、カウンターに片方の肘をついて、コーヒーを一口飲んだ。そして続けてトーストを手にした。表情から、どこから切り出せばいいのか迷っているのが見える。
「委員会でやっていることが、あなたのイメージしていたことと違うわけだ」
「そうなんです。どう言って良いのか・・」
と、また話が途切れた。
「要するに、前と同じなんですよ。今までも、ソフトウェアの標準化だとか、ＩＳＯだとかで取り組んできたことと、同じなんです。ＣＭＭの資料を見ながら、テンプレートや取り組みの手順書をみんなで手分けして作るってことになって・・・。これって、前と同じなんです」
「やっぱりね。委員会方式というのは、だいたいこのパターンになることが多いんだな。でも、あなたはその進め方が間違っていると思うわけだ」
「うん」
「じゃ、そう言えば言いじゃない？」
「間違っていると思うんだけど、いや、絶対に間違っていると思うんだけど・・、じゃ、どうすればいいのかって言われると、答えられないから・・。ぜったいおかしいですよね、マスター」
といって、彼はまた考え込んだ。

※　※

店のドアが開いて、３人の客が入ってきた。
「いらっしゃい」
３人は、奥の方のテーブル席に着いたので、ころ合いを見計らって、グラスにお水を入れて持っていった。その間、カウンターの彼は、黙ってトーストを千切って口に運んでいた。

※　※

「どこが間違っていると思うの？」
「だって、おんなじなんだもん」
「あのね、問題をまとめて風呂敷に包んでしまっちゃ解決方法は見つからないよ。第一、問題だって分からなくなってしまうでしょう。そのパターンでは、風呂敷の包みを前にして、周りをうろうろするだけで、何も解決しないよ。具体的に何が同じで、何が問題なの？」
「前も、同じように標準の書式を作ったけど、結局それは使われなかった」
「う～ん、外の風呂敷はほどけたけど、中にまた風呂敷で包んだままのが出てきたね」
「えッ」
「“同じような標準の書式”という風呂敷包みが出てきたよ」
「あッそうか。この風呂敷って、無意識に使っているな」
「そう、その風呂敷をほどいてみようか。例えば、どんな書式かな？」
「要求仕様の書式とか、仕様変更の時の書式とか、スケジュールの書式とか、設計書の書式とか、レビューの議事録の書式とか、いっぱい作っている」
「へ～、スケジュールまであるんだね。ところで、この中で書けそうって言うか、すぐにでも使えそうなのはどれ？」
「そうだな、レビューの議事録は、難しくないから使えると思うけど」
「ほんとかい？　その中に、事前に費やしてきた時間を集計する欄だとか、レビューで指摘された項目の件数の欄などもあると思うけど、書けるかい？」
どうやら、彼は気付き始めているようだ。
「昼休みに１５分ほど目を通しただけなんて言えないよな。それでも強要すれば、そんなの事前に見る時間なんてないと居直るだろうな」
「その通りだね。そうなったら、組織はばらばらになってしまうね。あなた達にとって、目の前の納期が最優先だから、何とでも言い訳できてしまうよね」
「要求仕様だって、項目が細かく分かれているけど、実際に、そこに何を書けば良いのか分かっていないだろうな」
「だいぶ分かってきたようだね。要求仕様はもっとも難しいものの一つだよ。話の聞き出し方が以前と同じだったり、表現の仕方が同じなら、いくら書式を決めても、そこには前と同じような粒度でしか書かれないよ。項目に番号を付けると言っても、散文形式に慣れている人が、急には箇条書きは出来ないかも」
「練習問題でも作って、実際に書いてみなければ。でも、それって、ＣＭＭのレベル３ではないの？」
「ＣＭＭのレベルの２と３は連続だよ。優先順位の問題や、組織的にトレーニングに取り組むには、それを専門とする人たちが必要なので、レベル３の取り組みに入っているけど、小さなトレーニングは必要だよ。ＰＳＰは、まさにその部分をカバーしているはずだよ」
「ＰＳＰ？　それって個人のプロセス改善のプログラムだったよね。聞いたことがあるよ・・・。分かったよ、マスター。書式や手順書を作っても、個人のスキルが前と同じだから取り組めないんだ。もっと、実際に取り組めるように小さく刻んでやる必要があるんだ」
「ＰＳＰのそれぞれの章で取り上げているテーマを、実際の仕事の中に取り入れる工夫も必要だね。人やチームによっても、その刻みを調整してやればいいと思うよ」
「そうだよね。みんなで立派な屋敷を作っても、そこに入る方法を持っていなければ、どうしようもないんだよね」
彼はカウンター越しに壁に掛かっている古い時計を見て、
「あ、もう時間だ。ありがとう、マスター。また来るね」　■

プロセスの改善は、そこでの取り組みと個人のスキルを引き上げる工夫とを絡めなければ、書式や手順は使われないままに終わる。

暁鐘の音 120

モラルハザード

そごうが経営危機に直面し、その借金を帳消しにして欲しいといったとき、預金保険機構がその要請を受け入れるかどうかでもめた。結果的には、受け入れなかったために、そごうは倒産した。あのとき、債権放棄を受け入れて、そごうの従業員の雇用を守るべきだという意見と、そんなことをしたらモラルハザードが起きてしまうという意見が衝突した。そごうの場合は、自ら債権放棄の要請を取り下げるという形で倒産の道を選んだが、多額の債務を負っている多くの企業の経営者にとって、厳しい現実を目の前にしたことだろう。その意味では、モラルハザードは防げたのかも知れない。

モラルハザードという言葉は、そのとき以降、あまり耳にしないが、実態はモラルハザードが思った以上に浸透していると見ている。完全にモラルハザードが起きてしまっているのが、銀行などの金融機関である。二度にわたって多額の公的資金を投入した際、経営者も株主も責任を明確にしていない。公的資金を受け入れておきながら、依然として役員報酬を受け取っているし、株主にも配当を出している。公的資金を全額返還するまでは、役員報酬は返上すべきだし、配当も見送るべきである。もちろん政治献金なんてもってのほかである。金融機関の方から、こんな議論が全く出てこないとうのは、つま先から頭のてっぺんまでモラルハザードに漬っているとしか思えない。

金融機関のモラルハザードに拍車をかけたのは、「ペイオフ解禁」を延期したことである。十分な時間があったはずなのに、まだ準備ができていないからということで、泣きついたわけだが、このときも、誰も責任をとっていない。さらに言えば、その後も、遅れを挽回すべくペイオフ解禁に備えた行動をとってきたとは思えない。だから、同じ論法で、もう一度「ペイオフ解禁」の延期を懇願することだろう。その時は、政治献金と失業者が増えるという論法を展開するのだろう。

資本主義のルールは、一旦ねじ曲げてしまったら、元に戻すことは大変な困難を伴う。曲げられたルールによって存在出来ている企業が、今度は存続を主張する。いや、その前に、過ぎゆく時間の中で、資本主義のルールが曲げられていることに気づかないかも。そうして、さらにルールが曲げられる危険がある。我々には、資本主義のルールを曲げる力（権限）はない。だが、政治家や、大企業の経営者の中には、ルールを曲げることが出来る人たちがいる。

モラルハザードが起きているのは、何も金融機関だけではない。病院も航空会社も警察も議会も、みーんなモラルがどっかに吹っ飛んでいる。もっと範囲を狭めると、ソフトウェアの開発組織にも言える。

仕事は、その人が社会に貢献するための手段であるとも言える。どういう役割を担って社会に貢献するかだ。各自の責任を認識して、より良く貢献することである。報酬は、その度合いを評価した結果として与えられるものである。ところが現実は、自分の責任というものを忘れて、怠惰の中で行動している。貢献の前に、自分の不出来の言い訳が先行している。これでは院内感染も一向に解消しないだろうし、下手に入院でもしようものなら死体になって帰って来るということになりかねない。

二月一日に起きたJALのとんでもないニアミスも、自分の仕事に対する「責任」と「誇り」を感じさせない。ただそこに見るのは、JALの経営者”という「傲り」である。テレビの画面からは、航空会社の経営者としてのモラルを感じさせない。「仕事人」としての「モラル」も感じない。

最近の警察も、事件を解決できなくなった。かって、日本の警察は世界でもトップクラスの検挙率を誇っていた。だが今日では、それは昔物語である。捜査技術が時代に追いついていないようだ。警察官の自殺の多さも、内部のモラルハザードを感じさせる。究極の「パブリックサーバント」としての自覚が薄れているようだ。

「フリーター」という言葉も、若い人の職業観に対するモラルハザードの象徴だ。まるで、定職に就かないことが流行とでも思っているかのようである（美徳とは思っていないだろうが）。一生、一つの仕事で通せというのではない。長く「続ける」事の意味の一つとして、その仕事に習熟することで生産性を上げることがある。もし、それが無かったら、日本中が「素人の国」になってしまう。それでは、資源を持たない我が国にとっては、世界に対する存在をアピールできなくなる。残念ながら、既にその傾向すら窺える。

九〇年代後半から起きた就職難もあって、「フリーター」は急増している。そして、彼らの多くは、「定職」に就くための準備を怠っている。いや殆ど放棄している。たしかに、二〇歳代では、なんとかそれでも通用するかも知れないが、一〇年後には、社会問題になることは避けられないだろう。今のように何も準備しないままでは、二〇一〇年のその時に適切な役割があるだろうか。

モラルハザードは、一人ひとりが自分の役割を自覚し、その役割に応じた「モラル」を意識し、それを踏み外さないこと以外には防げない。■

今月の一言

「企業家の機能とは、経済の分野におけるリーダー機能にほかならない」
（シュンペーター）

シュンペーターは、リーダーシップの本質はイニシアチブにあると看破している。そしてそれは、既存の経験やルーティンに従って処理すべき事柄ではなく、何か新しくこなさなければならない事柄があるときに発揮される、という。言い換えれば、リーダーとは、組織や人々を変化に導く人のことであり、企業家こそがリーダーでなければならない。

今、多くの組織にあって、この変化を誘導する人がいない。ルーティンワークに埋もれて、リーダーシップを発揮する人がいない。いや、リーダーになれる人までも、ルーティンワークの中に閉じこめてしまってきた。殆どの組織において、特定の人をリーダーとして、積極的に育てていない。その結果、二一世紀に入って、我が国でリーダーが決定的に不足することになり、変化しなければならないときに、「企業家」がいないという事態に陥った。「調整役」が勤まっても、リーダーが勤まるとは限らない。

ただ、このように旧来型の企業の倒産が急増している中で、サッポロバレーが、日本のベンチャーの拠点として騒がれている。独立心の旺盛な若い企業家たちが、ITの波に乗って活動し始めたことは、僅かに希望が持てる。