

第139号

平成13年4月

E-mail: © 2001
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



4 回め



MENU

特製ブレンド	380
レモンティー	350
日替りケーキ	300
ぶるせす	無料

アルコールは置いていません

もうすぐGW。今年も、もう1/3が過ぎてしまう。年をとったせいか1年が早く感じるようになってしまった。

少し前に、若い3人の女性の客が帰ったあと、店には誰もいない。夕方の帰宅前の時間に、時々そういう「空白」のときがあるが、そんなとき、昨日来た彼は、上手くやっているかななどと、カップを洗いながらふと気になってしまう。現役時代の自分が、カウンターの前に座っているのである。

「いらっしやい」

店のドアが開いて、2人連れの客が入ってきた。一人は、月に2、3度顔を見せる客で、確か、通りの向こうのビルの5階のソフト会社の中堅エンジニアだ。

「おや、今日は連れの方と一緒ですか」

「あ、紹介します」

と、カウンターの前で立ち、

「今度、本社と連携してプロセスの改善に一緒に取り組むので、本社から回ってきた柳田さんです」

と私に紹介した。

「始めまして、どうぞ、お好きなところにお掛けください」

二人はカウンターの中央に座った。

「特製ブレンドを2つ」

彼は、店のメニューを見せて、この店が、ちょっと変わった店であることを告げた。

「へ〜」といいながら、連れの人は、ちらっとこっちを見て、すぐに視線を元に戻した。

どうやら、信用していないようだ。

「マスターに聞きたいことがあるんだけど」

「何でしょか」

「先週、社外の人と話をした機会があったんだけど、その人が言うには、「CMMって、人間を機械の歯車のように扱っている」というんです。今まで、そんなこと考えたこともなかったから、意表を突かれた感じで、その時は、「ふ〜ん」と誤魔化してきたけど、そのあと、ず〜と気になってね」

私は、彼の顔を見て、小さく微笑んだ。

「マスター、どう思う？」

「たしかに、CMMもISO9000も、最初にプロセスを設定して、それに沿って作業を進めるから、プロセスに人間をはめるといえるのだからね。実際、取り組み方によっては、「型」にはめてしまうことにもなると思うよ」

「ふ〜ん、やっぱりそうか」

「取り組み方によってだけだね。ところで、あなたはと思うの？」

「いままで、プロセスに対して機械的に対応している自分を感じたことはなかったな。チームのメンバーも、誰もそんな不満は漏らしていないし」

「私も、そのように説明してきたしね」

隣に座っている連れの人は、あっけにとられた顔で話を聞いている。

「どこが違うかわかるかね？」

という私の質問に、彼は考え込んでしまった。

私は、コーヒーをカップに注ぎながら、「間」を開けて彼の反応を待った。

「はい、お待ちどうさん」といって、コーヒーを2つ彼らの前に差し出した。今日は、淡いブルーのカップを選んでみた。

しばらくして、隣に座っていた彼が、

「それって、その人のレベルを無視して、出来合いのプロセスに合わせようとしているからじゃない？」と入ってきた。

「先週から、工藤さんと一緒に仕事をしているけど、工藤さんのやり方は、プロセスを担当者のスキルに合わせて、一緒になって作り替えているよね。新規の案件と変更(派生モデル)の案件とでも、プロセスは大きく違っているし」

「ああ、それから1年前にマスターに教えてもらって、それからそのやり方だからね」

「工藤さんのプロセスって、単純に「既製品」じゃないんですよね、だから、歯車になった感じがしないのじゃない？」

「この件であなたに教えたのは、たとえ「理想的」なプロセスであっても、自分とかけ離れたプロセスを書いては実行できないし、プロセスと自分が分離してしまうから、達成感が感じられない。第一、日々の工夫が行われなくなる、ってことだったね」

「覚えてます。あのとき、工夫されないプロセスなんて、死んだプロセスを後生大事に祭っているようなもので、って言われました」

「他に、プロセスフローを書くことは、机上でプロジェクトを最後までシミュレーションすることと同じだ、だから自分の頭の中で、自分のゴールまでしっかりイメージできるものでなければ意味がない、とも言われましたよ」

「良く覚えているネ。仕事は「約束」だからね。やってみなければ何時完成するか分からないというのは「契約」にならないからね。よし、この手順でなんとかかなりそうだ、と思えるから頑張るんだよね。もちろん、なかなかその通りには行かないけどね」

「そうなんです。途中で仕様は追加されるし、メンバーも変わってしまうこともあるし」

「そんなとき、あなたはしている？」

「マスターに教えてもらったプロセスフローで、成果物の構成を見直したり、プロセスを分割して分担を変えたりしています」

「ほう、ちゃんとできているんだ。そこが大事なところでネ。あてがわれたプロセスでは、その対応ができないために、プロセスの中で働かされているように感じるのだと思うよ。第一、

うまく行かないよ。自分の思いが入っていないプロセスではね。それに、「プロセスの粒度」が決定的に違うかもしれないね」

彼は、手に持っていたカップを置いて、

「そうか。社内にISO-9000で使っているフローがあるけど、あれを見るたびに、自分と距離を感じてしまうんですね。それってプロセスの粒度が大きすぎて、変化させようがないってことか」

「あそこで使われているフローの問題は、それだけではないけどね」

「という？」

「成果物とプロセスが繋がって書かれていないため、今作っている成果物が、この後のどのプロセスに使われるのかがきちんイメージできないんだね。その結果、とにかく「作る」ことに意識が向いてしまう。成果物は、作ることに意味があるのではなく、使われることに意味があるんだね。この部分があの場合で使われると分かっているから、今書こうとしている表現や構成にも工夫が入るわけだ。使い道があるから、それを作る時間やコストも回収できる」

「それができないから、プロセスに使われているように感じるんですね」

「どうやら彼は何かを感じたようだ。連れの人のと話しに熱が入ってきた。

「ところで、CMMにも、「テラリング」ということが頻繁に出てきているはずだよ。そして、組織の標準プロセスから、プロジェクトの標準プロセスに加工するように勤めていたはずで、組織の標準プロセスをそのまま使えば、どこにも書いていないはず」

「はい、そうです」と、今までじ〜っと話を聞いていた連れの人が入ってきた。

「私も、あの「テラリング」の意味が良くわからなかったんです。ややこしい所に、「テララー」と言う名前の人もいるもんですから、混乱していました」

「だから、もう一歩進めて、さらに各人の分担に合わせて「自分のプロセス」に加工すればいい。それも「テラリング」だよ」

「進化させるってことですね」

「それが独りよがりの産物かどうかは、SEPGやSQAの人たちがチェックすることになる。それがCMMのはずだよ」

「そういえば、あの時、話をした人は、個人のスケジュールもリーダーが書いたものを、そのまま使っているって言っていたな」

「工藤さん、その人たちって、やっぱり」やらされて「いるんですよ」

隣の人の声に力が入っている。

「CMMも、受け身で対応すれば無味乾燥なものになってしまうが、柔軟でやれば活き活きたものになってくるよ」

店のドアが開いて、60過ぎの白髪混じりの物静かな老紳士が入ってきた。

「いらっしやい」

- 1) プロセスは、その人の身の丈に合わせて改良を加えること。
- 2) どんな取り組みも、やらされては非人間的な取り組みに見えてくる。

暁鐘の音

122

フリーターの声

「フリーター」については、少し前にも、この項で触れたが、最近の就職難もあって、ますますその数を増やしているようで、三〇〇万人にも達するという説もある。もしかすると、厚生労働省も把握できていないのかもしれない。もともとがアルバイトであるため実数の把握は難しいと思われるが、三〇〇万人もいるとなると、単に「就職モラトリアム」とが、「現実からの逃避」と云っておれない。労働人口の5%というのは、異常としか言い様がなく、その背景にあるものを明らかにし、適切に対処されなければ、日本の企業のあり方や労働のあり方そのものが、根底から崩れてしまう危険性を感じる。若者の気まぐれとか、景気が持ち直せば解消するなど、暢気なことを云っている取り返しがつかない結果になりそうである。

仕事が楽しくない？

フリーターになる(転向する)理由として、本気で仕事を探すが面倒だからとか、気に入った仕事に就くまでの「つなぎ」とか、時間を割り切って仕事ができるからとか、やりたいことが別にあるからとか、時間を確保

保りたいからとか、気に入らないときは、いつでも辞められるようにというように、今では多様になってきている。もちろん、彼らの多くは、フリーターであることに後ろめたさを感じていない。その意味では、すでに「市民権」を得ているのかも知れない。

問題なのは、定職に就いていた人がフリーターに転ずるとき理由の中に、正社員として就職したものの、仕事に対して充実感を得られなかったとか、リストラの進行で、若い人に過剰な労働が強いられることである。社会の中で役に立っているという実感が持てないのである。確かに、仕事というのは、決して楽なものではない。学生時代に経験したアルバイトのようなわけには行かないことは承知している。だが、それでも、自分の「位置」が見えないというのは辛いし、何年経っても充足感や楽しさを感じることができないというのは寂しい。

スキルの不足

一般に、仕事というものは、上手くできるよくなるにつれて楽しくなってくる。おそろく、どんな仕事でもこの点は同じだと思う。しかしながら、その仕事に対応するために必要なスキルが手に入っていない状況では、求められている結果を出すことは容易ではなく、数年の間では、おそろく楽しさや充足感というものを感ずることが

とはできないだろう。この点では、フリーターであろうと本来は同じはずだが、現実問題として、フリーターには、そのような負荷のかかる仕事が割り当てられていない。つまり、あくまでもアルバイトの位置づけであり、交換可能な要員としての役割しか求められていないのが一般である。その結果、時間的には楽にはなるが、結果的に収入もそれに応じたものになってしまつのは止むを得ない。それよりも問題なのは、そのままでは高度なスキルがいつまで経っても身に付かない可能性があることである。

仕事が仕様化できていない問題

フリーターを増やしているもう一つの要因が、社員に対して過度な労働が求められていることである。労働コストの削減が背後にあるものと思われるが、現実問題として、それぞれの仕事に必要なスキルが定義されておらず、リストラの影響もあって職能のミスマッチが起きているものと思われる。適切なスキルを伴っていないため、勢い、時間の投入で問題を解決しようとするし、雑用みたいなものが増えてしまつ。逆に派遣社員になれば、この種の曖昧な状態は解消されるため、派遣社員やフリーターが増えてしまつ。

なぜ、こんなことが起きるか。それは仕事が仕様化されていないことが原因である。分野に応じてそれぞれの役割が定義できるはずだが、それが普通の職場ではほとんどできていない。舞台の音響とか照明などは、役割とスキルが明確になっていて、スキルを伴わなければその仕事に就くことができない。そのような分野では、忙しさはあっても、混濁した辛さではない

し、自分の位置を見失うこともないようだ。今、日本の職場に求められているのは、仕事を仕様化し、そこに必要なスキルを明確にすることである。もちろん、試用期間というものがあっても良いが、一定の期間の中で、それらのスキルを身に付ければ、仕事が楽しくなってくるはずである。また、分野によつては、人が国境を越えて流動化するため、仕事を仕様化できない組織は、その段階で競争に参加できないことが起きてしまつ。

労働コストの問題か？

労働コストの削減も若者のフリーター化を進めていると思われが、これに対する組織の対応は、決して適切な対応とは思えない。今日、多くの組織

の中で起きている現象の一つに、実際に有効な労働を伴っていない人が少なくないことである。組織の四割以上が、「管理的業務」に就いているというのも珍しくない。就職して一定期間が経過したことで管理職に就くという悪しき習慣が残っていて、組織は、有効な労働を伴わない人たちの集団と化し、そのあたりを若年労働者が食つて、フリーターが増えるという構図も見える。しかも、その既得権者たちは、仕事を仕様化できず、若い人を活用する方法も持たず、自分が経験してきたことに終始している状態である。企業の中で労働コストの適性な配分ができていないのである。どうやらこの問題は、個々の企業の中で解ける問題では無くなっているのかも知れない。

今月の一言

「真の教育者は、少なくとも二〇〇年、三〇年先の国家のことを常にその眼中に思い浮かべていなければならない。このような大志を抱かない限り、結局は一個のサラリーマンとして、子供たちのお相手係を務める程度を脱することはできない」 森信三

二一世紀に入つて、世界は「知の競争」に突入した、まさにその時に、全く逆方向に向かうような文部科学省の方針が出された。生徒の負担を軽くすると言いつつ、実際は、教える側の負担を軽くするのが目的としか思えない。いや、教育力を高めることが考えられていない。

今日、経済力は国力を現す。だがそれを支えるのは教育である。言い換えれば、教育力こそが本当の国力である。アメリカもEUもアジアも、そのことに気づいて動き出している。その教育力を高めることをしないで、教育内容を低下させてしまつては、二〇〇年、三〇年後になつて慌てることになる。日本の将来を考えると、二〇〇年、三〇年先の活躍を考えると、同じことと同じ意味である。