

第155号

平成14年8月

E-mail : © 2002
 shimz@mb.infoweb.ne.jp
 LDG04167@nifty.ne.jp

SCだより

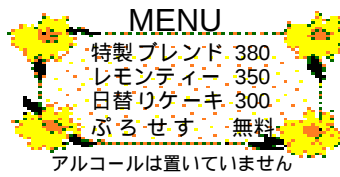
編集 発行 人

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



20回目



日本国内でも、CMMのアセスメントを受ける組織が増えているようだが、アセスメントの限界を認識しているだろうか心配になってくる。

「マスターは、CMMのアセスメントをどう思いますか？」

「どう思うかって？」

「いえ、受けたほうが良いと思います？」

「受ける目的によるね。何のために受けるか。受けてどうするか？」

「実は、3か月ほど前に"イニシャル・アセスメント"を受けてみたのです。うちの部長が、まず、受けてみて、自分たちの問題点を指摘してもらった方が早いだろう、ということで」

「一応、動機は悪くないね」

「一応・・・ですか？」

「その場合のポイントは2つあるね。1つは、アセスメント結果をどう扱うか、どう判断するかだね。もう1つは、アセスメントの目的が、認証を取ることにあるのか、エンジニアにプロセスの技術を習得してもらうことにあるのか」「1番目は、自分としては良く分かりません。アセスメントの結果は聞いていますが、その後、具体的にどうするかといことはまだ・・・」「なに、放置したままなの？」

「2番目の方のポイントは、たぶん"両方"だということでしょうね。私たちエンジニアのプロセス技術を上げることが、組織として認証の取得に繋がる、ということでしょうね」

「もちろん、この2つは考え方としては繋がっているんだけど、問題は、どっちに重点が置かれているかだ」

「どっちに重点が置かれているかで、私たちの取り組みに何処が変わるのでしょうか」

「あなた達が、1、2年の間に、CMMで前提となっている技術を身に付ければ、結果として"両方"満たすでしょうが、そうでない状態で認証を急げば、プロセスを設計する技術が身に付かないまま、形だけ取り繕うことになる。その結果、それぞれのKPAを推進する作業で、組織としての生産性が落ちてしまう」

「でも、その後でプロセスを改善していけばいいのでは？」

「"後づけ"のできるのであれば、それでも構わないよ。でも、できるかな。納期に追われる、必要なプロセスを省くことを身に付けてきたあなた達に、その状況で、あとからカバーできると言える根拠はどこにあるのかな？」

「それは、何をすれば良いのかが分からなかったからですよ」

「オーケー、それが今回のアセスメントで分かったのかね。今回のアセスメントで、どうやって不足部分に取り組みればよいのが示されたかね。分かったのは、何ができていて、何ができていないかだけではないのかな。第一、あなたたちは、あれから何週間も経っているのに、何も行動していないのでしょう。待つ

ているだけでしょ」

そこに、向かいのビルに入っているソフト会社のエンジニアが入ってきた。

「おや、今日は早いね、まだ4時すぎだよ」

「今日は、CMMの説明を聞いて、今帰ってきたところで・・・」

といってカウンターの手前に座り、

「いつものコーヒーください」といった。

「特性ブレンドね」

「あなたのところも、CMMの認証をとろうというわけ？」

「すぐには無理だけど、どうやって取れば良いのかということも分からないので、アセスメント方法などを聞きに行ってきたのです」

「で、疑問は解決しましたか？」

「そうですね、最初に一度アセスメントを受けて、問題や不足を調べてから、改善にとりくん

だ方が早いですよって言われましたので、そうしようと思っていますが」

「やみくもに取り組むよりは、その方がいいだろうね。ただ、皆さんは、アセスメントに何を期待しているのかな」

「何をって、レベル2のアセスメントですから、レベル2のKPAで求められている項目が行われているかどうかを指摘してもらえると

思っているのですが」

「たとえば？」

「たとえば、要件について設計に取りかかる前に関係者でレビューしているかとか、仕様の変更がレビューされているかとか・・・」

「そうですね。それで、要件の変更がレビューできていません、と指摘されるのだろうね」

「はい、そこは指摘されるでしょうね。実際に、仕様の変更は、営業から担当者の方に直接連絡が入ってますからね」

「そこを指摘されたとして、どう対応するのかな？ 分かりました、これからは内容についてレビューします、でOKかな？」

「だめですかね」

「偉い人が宣言しただけで変わるのかな」

「ところで、お宅のところは、要件の文書については、どう評価されましたか？」とカウンターの奥にいる人に話題を振ってつみた。

「私のところでは、幸い、『外部仕様書』としてまとめたものがありましたので、基本的にはOKだったと思います。内容に関して少しコメントが付けられていますが」

「が、"書かれている"と判定されたわけだ」

「最初は、これも指摘されのではないかと思っていたのですが」

「なぜ、心配だったの？」

「自分たちの書いている外部仕様書や要求仕様書と呼ばれるものが、適切なかを判断できないからです。でも、今回のアセスメン

トで、特に問題として指摘されませんでしたの、ほっとしている所です」

「なるほど、アセスメントで指摘されなければOKなんだ」

「そういうわけではないですが、指摘されたところから改善していくしかないですから」

「CMMのアセスメントといっても、万能ではないんだよ。第一、レベル2や3のアセスメントでは、"やっているか"あるいか"表現されているか"が問われるだけで、その背後にある技術の状態までは、チェックできないよ」

「どういうことでしょう」

「たとえば、要求仕様書(の役目を果たすもの)が書かれているとか、構成についてはある程度チェックできる。でも、その表現が適切なものかどうかはチェックできない。それで仕様の変更頻発していても、仕様モレのバグが一杯でも、内容についてはチェックできない。厄介なのは、どこでもその種のドキュメントが書かれているから、アセスメントでは、ほとんどがOKになると思われることだね」

「うちも、同じような状況だと思います。それではダメなんですか？」と後で入ってきた彼が挟んだ。

「あなた達は、その要求仕様書に基づいてその後の作業を進めているのだろうが、その後の仕様の変更や、仕様に関係すると思われるバグの発生状況はどうなっている？」

「たしかに、設計に入ってからでも仕様の変更が多くて振り回されています」

「その原因は要求仕様の書き方にあると思わないのかね。CMMのアセスメントでは指摘されなかったからということで、その現実をそのままにしたのでは、CMMのアセスメントはあなた達にとって、何がプラスなのかね？ 要件の変更管理の窓口になる人は大変だろうね。今までは担当者に直接行っていたものが、1箇所に集まるんだからね。それに、仕様関係のバグの発生も、品質の記述や要件の変更管理で、ほんの少しは減るだろうが、大勢には影響しないだろう。これで良いのかな？」

という意地悪な投げ掛けに、二人とも答えられなくなった。

「何かおかしいと思わないかい？ よその人に、自分たちの抜けているところを指摘してもらって、それに対応するために人を増やしても、自分たちの作業はほとんど良くなりません。たしかに、CMMのレベル2というのは、そういう状態を含んでいる。でも、この状態を確実に抜け出すための技術がなければ、CMMはあなた達にとって何ももたらさない。今までと同じように忙しいだけだろうし、生産性も下がったままになる」

「わかりました。CMMのアセスメントではチェックされないけど、漏れにくい要求仕様の書き方や構成の仕方といった技術を身に付けないと現状を変えられないということですね」

「そういう技術を手に入れることで、アセスメントが活きてくるわけだ」

アセスメントは万能ではないし、そこで分けることは、表面に見えることだけである。改善に必要な技術を伴わなければ、現場の人たちにとって、何のメリットもない。

暁鐘の音 138

不正を生む背景

雪印乳業の食中毒問題が発生したあと、芋づる的に、食品の不正が明るみに出てきました。返品された牛乳を混入していたり、賞味期限を改ざんしていたり、輸入品を国産と偽ったりした不正がつぎつぎと出ています。

その結果、消費者は何を信用して良いのか分からない。でも、食べないわけには行きません。食品以外のものではあれば、疑わしいものは買わなければ良いのですが、食品だけは、代替品がなければそれを買うしかありません。

そこへまた「日本ハム」の牛肉の偽装工作が露見したわけです。この件では国の買い取り制度の不備が「悪意」を誘発したと主張するマスコミもあります。あるいは、経営者のモラルの問題だという評論家もいます。だが、もっと根の深いところに原因があることに気付いていないようです。

経済が停滞したり社会的な大きなトラブルがあって、企業の収益が低下したときに、経営者として執る行動は、大きく三つあります。

一つは、現状の企業規模を維持しながら、収益を回復させる方法を考える事です。たとえば、生産性の改善、仕入れコストの見直し、電気の節約や工程上の無駄を省くなどをして収益を回復させようとする。あるいは、新しい収益源を開拓するわけです。

もう一つの方法は、売り上げや収益に見合った規模に縮小する方法です。昨年の九・一一の同時多発テロ事件のあと、アメリカの航空業界は、一斉に人員削減に踏み切りました。利用客そのものが大幅に減少したわけですが、この場合、第一の方法では効果が無いことは言うまでもありません。

日本では、九〇年代に入つての構造不況からいまだに脱却できず、事業の行き詰まりからの人員削減などもあって失業率が高止まりしています。その影響もあって消費が低下したままで、経済活動も停滞しています。所謂「デフレ」の状態です。これが一時的であれば、第一の方法でしのげるのですが、これだけ不況が長引くと、第一の方法では、組織を維持できなくなります。

第二の方法としては、人員の削減や事業分野の撤退があります。ここで問題に行き当たります。日本では、第二の方法が選択できないのです。正確に言えば、企業がこれ以上立ち行かない

状態になるまで、組織を強くするための「指名解雇」が判例で禁止されているのです。できるのは、本当に行き詰まったときの「希望退職者の募集」だけです。当然、この方法では、有能な人は割増金をもらって先に退職してしまつたため、行き詰まった企業は、一層弱くなるだけで回復することは非常に稀です。

事業の切り離しも、事前に別会社にしておいて関係を切る方法でないと、かえって収益を悪化させます。これまでは、ある事業から撤退するときには、そこにいた従業員をほとんどをそのまま別の部門が引き受けるということをやってきました。それが経営者の「美德」として評価されてきたのです。結果的に健全な部門の収益を低下させ、そこも危うくすることになります。当時の右肩上がりの経済の中で、美德の行動が問題に成らなかつただけです。結局は、日本企業の競争力は、惨めなものになってしまったのです。

このように、第二の方法が封印されている状態で、収益を確保し従業員に給料を払つたためには、「不正」と知っていても、背に腹は代えられない」という論理が働くことになりました。特に、食品の場合は、食べてしまえば分からないわけですから、肉や野菜類では産地の違いを見分けることは消費者にはできません。どんな餌を与えてきたか、どんな肥料を使ってきたかなんて、黙っていれば誰も分からないのです。さすがに「シジミ」は色と形状が違うことが知られたこともあって、誤魔化せな

今月の一言

「自分の写した写真で、多くの人が感動してくれるのは、私にとって生き甲斐です」

(ある盲目の写真家)

三つ目の方法は、行き詰まる前に事業を清算することです。しかしながら、これも社会的に受け入れられにくいのと、担保等の関係で現実には取りづらい選択です。

結局、経営者が、自分の判断で適正に第二の方法を選択できないかぎり、この種の不正は無くならないし、逆に、もっと巧妙になるでしょう。

テレビで盲目の写真家を紹介する番組を見た。皮肉なことに、彼は自分の写した写真を、自分で見ることはできない。テレビで紹介された何枚かの写真は、作為のない不思議な「瞬間」を切り取った印象を受ける。その構図といい、瞬間といい、どこか今までの写真と違う。見る人はその違いに気がつき感動の声を発する。

盲目の写真家は、五〇歳の時に建築現場での事故で、二〇メートル下のコンクリートにたたきつけられた。命はとりとめたものの内蔵の半分と両目を失った。失意のどん底にいる夫に、なんと妻は写真を撮ることを勧める。いくら趣味にしていたこととはいえ、光を失った夫に言える言葉だろうか。だが、この人は妻の勧めを受け入れた。そしてシャッターを押すだけのカメラを手にし、リハビリを兼ねた散歩の中で、「写真」を撮り始めた。

この人にファインダーは不要だ。カメラを胸の所に構えて、じつと「その時」を待つ。五分、一〇分、じつと待つ。景色や状況は横で妻が伝える。そしてシャッターボタンを押す。「気配」を感じてシャッターを押しているという。その一瞬に、「自分の命」を込めているのかも知れない。

この番組を見て、人は、人に感動を与えるために生きているのだと思つた。たしかに、生きるだけでも大変な人は、生きているだけで感動を与えることができる。だが、私は、生きているだけでは人に感動を与えることはできない。でも仕事でならできるかも知れない。これまで、人にできないことをやる。人よりも早くバグの少ないものを作る。良く考えられた仕様だと言ってもらえるものを作る。う、と思つてやって来た。これからもそうしよう。もっとも、これくらいでは「感動」には届かないかもしれない。