

第160号

平成15年1月

E-mail : © 2003
shimz@mb.intoweb.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



25回め



経済産業省の「日本版CMMI」の日本語版も完成したようである。ただしまだ一般には公開されていないので、私も見ることはできない。もう一つ気になるのは、これまでの「SEI-CMM」に代わって、「PPA-CMM」が出てきたことで、アセスメントに“ダブルスタンダード”ができてしまいそうだ。

「マスターこんにちは」
「いらっしゃい」
この客は1年ほど前から店に来るようになった客で、週に1度ぐらいのペースでやって来る。だいたい、今日と同じ金曜日である。
「おや、今日はお一人じゃないですね」
「今度私のところに来た人です。マスターに合わせておこうと思って連れてきました」
「始めまして。マスターのことは彼から伺っています。ぜひお会いしたいと思っていました。宜しくお願いします」

ドリップにお湯を注ぎながら、カウンターの前の二人の動きを見ていた。1年前にここに来て、初めて私と話しをしたこと、私に叱られたことなどを話している。

「どうやら、プロセスの改善の取り組みが進んでいないようだね」

「そうなんです。すぐに“できない理由”が出てきてしまって、結局、何も進まないのです」
「取り組みを焦っていないか？」

「焦っているつもりはないのですが、悠長に構えている時間もないですから、つい熱が入ってしまうのかもしれません」

「これまで何かを変えて、その効果を体験していない人には、この種の取り組みが負担に見えてしまうものですよ」

「それは分かっているのですが、できない理由を並べるとき、何か変なんです」
「という？」

「たとえば、要求の仕様化や要件管理の中の変更に管理に取組もうというときでも、とても大変なことにように受け取られてしまうのです」と「困った」と言う顔をしてつぶやいた。

「要求の仕様化と要件管理を同時に取組めないかも知れないよ」

「といって、で上がったコーヒーを二人の前に出した。」



「マスターは、コンサルタントをしていたときはどうされました？」

「私のやり方は“御利益法”といって単純だよ。何をやればその組織の状況が変わるか、分かっていたからね」

「“御利益”ですか」

「バグの過半数は仕様に関するものだし、仕様の変更が頻発するもの、事前に要求が仕様化できていないことに起因している。だから、最初に要求の仕様化に取り組んでもらう」

「私も、そう思って要求の仕様化をやろうと

言っているのですが・・・」
「どうやら彼は、一番大事なことに気がついていないようだ。」

「ところで、あなたは実際に要求を仕様化してうまくいった体験をしているかな？」

「えっ」
「自分がやったこともないことを、組織の皆に勧めているのかい？」

この突っ込みには彼は詰まってしまった。

「人に勧める前に、どうして自分でやってみないの？ リーダーのあなたが実際に仕様を書いてみて、結果を確かめればいいじゃない。それに、“うまくいくという方法”を誰よりも先に自分が手に入れるんだというぐらいの気持ちでも良いんだよ。それをどうして他の人にあげちゃうの？」

「先輩は、リーダーとしてチームのみんなに先に手に入れてもらおうとしているんですね」と、連れが助け船を出した。

「確かにその気持ちは大事だよ。時には、その気持ちで行動することがあってもよい。だけど、この世界には必要な技術を手に入れたかどうか。それにうまくやった経験を持たない限り、リーダーや管理職の経験は力にはならない。結局、担当者が“今、できている方法”を変化させられる範囲を越えたものを要求してしまったということだね」

私の話を神妙な顔で聞きながら、コーヒーを啜った。この一口はさぞかし苦いだろう。それにしても、こうした「善人振り」が多すぎる。もしかすると「管理職」の真似をしているのだろうが、“親”じゃあるまいし、なぜ簡単に人に譲るのだろう。

「チームリーダーと言うのは戦争で言えば軍曹の様なもので、戦場での戦い方を体得していることが必要なんだ。残念ながら日本では何年か経験したことでリーダーになっているから、必ずしも戦い方を体得しているわけではない。組織の中に戦い方を知っている人もいない。だから悲劇が絶えない。そんなとき、戦い方のヒントを目の前にして、どうして自分が真先に手に入れようとしないのか。そんな姿をみんなに見せられないというのなら、それこそできない理由を並べたことになるとは思わないかね」
彼は、もう一口コーヒーを啜って、静かに私の方を見た。

「もっと自分に素直になれということですね」
「そういうことだ」

「今まで、チームリーダーという役を誤解していたかも知れません。“皆のために”ということでテーブルの上のおやつを、まずはメンバーの皆に食べてもらおうとしてきた。自分も食べたことが無い美味しそうな菓子だけだ」

「そう、何処から食べればよいのか分からないお菓子がテーブルののっけて、メンバーのみんなに食べるように勧めたが、メンバーも何処から食べれば良いのか

分からないから、“食べれない理由”や毒が入っているかも知れないとか言って“食べない方が良い理由”が出てくる。あなたも技術者だというのなら、自分から食べればいい。本当は、何年か前に食べておけば良かったんだけどね。今からでも遅くはないよ」
しばらくして、
「分かりました。私の考えが間違っていたようです。あのときの胸のつかえはこれだったんだ」

「一つ解決したかね。でもそれだけでみんなが食べるようになるとは限らないよ」

「変わらないかも知れないってことですか」と連れの男がはさんだ。

「むかしCMMを研究していたとき、恐ろしく思ったことがある。ちょっとでも上手くいったことにライトを当てて褒める。そしてなぜ上手くいったかということを反復させる仕掛けが仕組まれている。こんな文化は日本にはない」
連れの若者が不思議そうな顔をして、

「“褒める”ですか？」

「たとえば、『構造化ウォークスルー』というピアレビューの方法では“肯定点”を見つけ出す。SQAでもうまくいっていることを本人たちに自覚させる。そして『TSP』の中にある“ポストモテム”では、プロセス毎に、うまくいったことやそう感じたことを取り上げ、変化させたプロセスとの因果関係を意識させようとしている」

「SQAは監査ではないのですか？」

「やっぱりそういう読み方しかできないかね。たしかに監査とか遵守とか逸脱行為とか、おっかない言葉が使われているが、いきなり遵守できるかね。取組もうと決めていきなり逸脱しない方法が実現するかね。“ベストプラクティス”だって“肯定眼”でなければ見えないよ。“管理”と“Manege”の違いが認識できていないと、監査や遵守の意味を取り違えてしまうだろうね」

「“Manege”というのは、たしか“その気にさせて目的を達成すること”ということですよ」

「そう、どうやってその気にさせるか」
「そういえば、何年も褒められたことなんてないな」

という彼の口元から、悲しみの混じった寂しさがもれている。みんなこういう中で苦しんでいるのだろう。

「日本の組織では、“できて当たり前”なんだよね。だからみんな落後していく」

「会社の上の方の管理職も、褒められたことがないのかも知れませんね。だから部下を褒められないのかな」

「CMMのレベル2というのは、こうしてみなが少しでも上手くいく方法を取り入れて広がり始めているステップだと見ることもできる。だから2年も3年かかる」

「CMMのレベル2というのは、“水平展開”できている状態ですか」

「まだ、組織の標準はできていないけど、その部門のみんなが取組みだしている状態だね」

■
即席でCMMのレベルを取得しても、褒めるという文化が根付かなければ、維持できないだろうしそれ以上展開できない。

か ね の 音 143

幼児を蝕む親の無知

先日、妻の高校の名簿が送られてきた。卒業してから三〇年以上も経っていて、妻としては要らないと言っていたが、断りきれなかったようだ。娘が興味本位で名簿のページをめくって、妻の卒業年次のところをみている。しばらくして娘が言った。「亡くなっている人が何人かいるよ」

見てみると、確かに少し上の年次の卒業生のところに「逝去」という文字が意外と多く見える。妻の高校は女子高だから卒業生は全員女性である。でも五〇歳後半で五%ぐらいの人が亡くなっている。そういえば、私の家の向かいの奥さんは七年ほど前に四〇過ぎで亡くなっている。

男性の場合は、仕事に就いているときは過労やストレスで命を縮め、リストラにあたり早期退職などで仕事を離れた後は、今度は生きる目標を見失ったりして、命を縮める要素は女性よりもはるかに多いと思われる。きつとこの年代で亡くなる男性はもっと多いのだろう。

日本は長寿の国ではなかったのか。だからこそ世界でも例を見ないほどに急速に高齢社会に入ったので

はなかったのか。厚生労働省が発表する平均寿命の統計を見ると、〇歳の女性の余命は八五歳で、五〇歳ではまだ三六歳生きているという。もちろん、全員に保証されたものではないが、現実

に五〇代でこれだけ亡くなっている人があるのを見ると、この統計は本当だろうか？と疑いたくなる。今、長生きしているのは戦前に生まれた人なのかもしれない。粗食に耐え、身体を動かし、僅かな希望に向かって生きて抜く術を身に付けた人々と、戦後の豊かさに身を包んで来た人々とは、「生きる力」に大きな差があるのかも知れない。

厚生労働省の試算では、たしか二〇〇五年あたりから日本の人口は減り始めるという。出生率が減っているため、亡くなる人の数を補いきれないのである。でもこうして「高齢」に達する前に亡くなる人が増えると、人口の減少傾向はもっと早まってしまいかもしれない。そういえば一〇年ほど前に、これからの日本人の平均寿命は四〇歳前半になると主張していた人がいたが、あながち間違いないとは言えないかもしれない。

最近、新幹線の中で読んだ「WEDG E」という雑誌に気になる記事が載っていた。約一〇〇〇人の五歳児を検診したところ、なんと三三二人の幼児が

生活習慣病の予備軍であることがわかったというのである。内訳は、肥満・・・八二人、血中コレステロール濃度が高い・・・五五人、動脈硬化の傾向がある・・・五二人、高血圧の傾向がある・・・四三人となっている。

この子供たちは、日常の生活習慣を変えないかぎり、比較的若くして発病する危険が高いのだろう。

問題は、親がこのことを自覚していないことである。五歳の児童には、自分で食事や日常の活動をコントロールすることは無理である。ファーストフードの店を覗いてみても、幼児に与えるにしては量が多過ぎる。道を歩いていても、大人用の缶ジュースをそのまま与えているし、おやつも時間や量を規制していない家庭が少なくない。食べ物も、よく調べないで子供が欲しがるものをそのまま与えているのではないだろうか。その方が、子供もぐずらないだろうから親としては楽だろう。

高カロリーの食品は一般に口当たりが良いし、メーカーも子供に繰返し選んでもらおうと味や口当たりを工夫している。だが、それで良いのだろうか。

子供が欲しがるものを、欲しがるままに与えていては、自分を抑制する方法を身に付けなくなる。予定の時間までしばらく我慢したり、いつもの食べ物と違うものを受け入れたりするなどで、自分をコントロールする方法を覚えるし、それぞれの品物にはそれなりの味があると、自分

を説得することで偏食の防止にもつながる。だが、小さいときから本能と欲望のままに動くことを許されてしまえば、自己の欲望を抑制できなくなる。これでは「ペット」と同じではないか。親の無知や無責任が、何も知らない幼児の身体と心を蝕んでいる。

今のような幼児の状況が続くようだと、これからの日本人の健康は著しく損ね、二〇年後には、平均余命は一〇歳ぐらいは下がってしまうのではないか。そしてこのことは同時に、病人が増えることで将来の医療費が膨張し、日本の財政を大きく圧迫することを意味している。その時、日本が豊かな国

今月の一言

「銀行は、産業の婢（しもべ）である」

（石坂泰三）

銀行は、資本金や預金者から預かった資金を有効に回転させて産業を支えるのが役目である。時代の流れを見て、資金の活用先をコントロールすることで、産業の方向転換を促す役目もある。ただ単に金を貸すだけではない。必要なら、貸出し先で資金が上手く活かされるように、経営上に適切な指導があってもよい。貸出先がその資金でより効果的に利益を上げることができれば、銀行だって金利を上げることができる。だがこれは非常に難しい。時代を見て、それぞれの産業の特質や成長性を見る目が必要である。その上で、融資先の企業に最適なアドバイスをしなければならぬ。

であれば良いが、そうでなければ、惨めな思いをすることになる。

戦後の経済成長の中で、日本中の大が自己の安楽と欲望のままに「政治」に「ねだる」ことを覚えた。政治家も自分の立場を維持するために、「公的事業」として求められるままに、ジュースやお菓子を与え続けてきた。その結果、自己を抑制できず、正邪の判断もできず、「無気力、無感動、無関心」の大人を作ってしまった。私には、生活習慣病予備軍の三三二人の五歳児は、こうした大人の「クローン」に見える。

三年前、住宅の建て替えで銀行に住宅ローンを申し込んだとき、銀行の融資担当者が私の仕事を尋ねた。「ソフトウェア開発におけるプロセス・コンサルティング」と言っている内容の説明したが全く通用しない。融資担当者としては返済の不安を判断するのだが、私の仕事が理解できないのは判断できない。幸い、会社の口座もその銀行にあるので、住居を事務所として登記しているちっぽけな会社にしては、とんでもないところから入金されているのを見て「OK」となったが、そのとき思った。これでは日本の産業を支えることはできない、と。そして今、日本の多くの銀行は、産業の婢どころか足を引っ張っている。