第１６１号
平成１５年２月
© 2003
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

Café りふれ

26回め

MENU
特製ブレンド 380
レモンティー 350
日替りケーキ 300
ぷろせす 無料
アルコールは置いていません

確かに、日本は「褒める分化」ではなく、むしろ「けなす分化」だ。できて当たり前で、できなければ責められる。カウンターの前で、「褒める分化」について話しをしているが、彼ら自身、上司から褒められたことが無いせいか、どうもイメージできないようだ。確かに、ソフトウェア開発の世界で、実際に褒められることはほとんど無いのかも知れない。

「あの～、“ポストモーテム”って初めて聞くのですが、それって何ですか？」
と若いほうが聞いてきた。
「私も初めて聞きますが」
「CMMの中に書かれていないから、余り知られていないかも知れないね。ＴＳＰ（Team Software Process）の中にある方法で、個々のプロセスの終了を受けて、そのプロセスでの行動が想定通りにうまくいったかどうかを確認する。昔、CMMを研究していたとき、これは上手く行く方法を刻んで積み上げていかないと到達しないと思ったが、CMMの何処を見てもそんなことは書いていなかった。しばらくしてＴＳＰが出てきたのでその中を調べていたら、そこに“ポストモーテム”というのを見つけたわけだ。そのときは“やっぱり”と言う感じだったね。この仕掛けが無ければ、組織のレベルを２，３，４と上げて行くことは難しいからね」
「一種の“反省会”の様なものですか？」
「似ているけど、日本で一般に行われている反省会とはだいぶ違う」
「と言うと？」
「日本の“反省会”はうまくいかなかったことを取り上げて、なぜうまくいかなかったかを反省するが、ポストモーテムでは、最初にうまくいったと思うところを出す。私は“何をやったからうまくいった”というように、“要因”と“結果”を繋ぐように勧めてきた」
「“要因”と“結果”を繋ぐというのはどういう意味ですか？」

「あなた達も“プロセスの改善”というのに取り組んでいるよね。それはなぜ？」
「何故って、問題があるからです」
「つまり、関係していると思われるプロセスを変化させて問題を解決しようというわけだね」
「そうです」
「だったら、その結果を直ぐに確認するのは当然だろう」
「その取り組み方で問題を解決できたかを確認するのですね」
「それって、“反省会”でも同じじゃないのでしょうか？」
「目的は同じだろうが、やり方が違う。日本の“反省会”はできたかどうかの“結果”を問うだけだろう」
「そう言えばそうですね」
「プロセスの改善は一発でうまくいくかね」
「行きませんね」

「だから、うまくいかなかったことを振り返ってどうするか検討するのが“反省会”じゃないのでしょうか？」
と若いのが入ってきた。

「その“反省会”をいつやっていますか？」
「プロジェクトが終わってからです」
「そこでできることは、結果として仕様モレが防げたのかどうか、と言うことぐらいだろうし、簡単には仕様モレは無くなっていないだろうから、取り組みは“不十分”だったということにならないかね」
「そうですね。確かに“不十分”という判断になってしまいますね」
「でも、本当にその取り組みは効果がなかったのだろうか？　“反省会”では、小さな効果は評価されないところが問題なんだよ」
「だからそれぞれのプロセスの終了後に行うのですね」
「そう、“要求仕様を作成する”というプロセスの後であれば、新しい様式での書きやすや、仕様がうまく引きだされた様子を確認できる」
「その段階では、最終的な結果は出ていませんから、感触でも良いのですか」
「もちろん」

「昔、コンサルタントをやっていた時、前のプロジェクトで取り組まれたことが、今回は取り組まれていないという場面に、何度も遭遇してきた。プロジェクト終了後の反省会で、うまくいかなかったことばかり追及されるものだから、折角、少し良い方向に踏み出したことも、組織の中では評価されなかったことが原因なんだね。でも、これではそのうちにに方法が無くなってしまう」
「マスター、“ポストモーテム”が必要なことはわかりましたが、先ほど“要因”と“結果”を繋ぐよおっしゃいましたよね。これはどういう意味でしょうか。単に、“うまく書けたように思います”ではいけないと言うことですか」
「なかなかいい所をついてきたね。プロセスを改善するということは、そこに解決したい問題があって、それはどのプロセスをどのように改善すれば実現するだろうかと考えて、実際にやってみるわけだね」
「そうですね」
「だったら、必ず何をやったからこの問題が改善した、あるいは問題の数が減った、と言うことが見えるよね」
「はい、その時には“要因”と“結果”はイメージできると思います」
「オーケー、じゃ本題にはいろうか。まず、一度できたからと言っても次も確実に上手くできるとは限らない。人が変わることもあるし、要件だって変化するからね。その時は“因”の調整が必要になるんだが、それに気付か無ければならない」

「普段から、“要因”と“結果”を繋いでみていると、“因”の取り組みの調整方法に気付きやすくなるというわけですか」
「そう、理解が早いね。もう一つはいわゆる“成功体験”に陥るのを防ぐことにある」
「それって、“過去の成功体験を捨てよ”というあの“成功体験”ですか」
「プロセスの改善は、小さな“成功体験”を積み上げて行かなければ到達しない。だけと“因”の調整ができなければ、いつまでも同じ方法を繰り返すことになる。ところが、納期や機能の要求が変わっても、人が入れ替わっても方法を変えないものだから、そのうち成功しなくなる。それでも“昔はこれでやって来た”といってしがみつくから、“過去の成功体験を捨てろ”ということになる。これでは直ぐに手詰まりになってしまう」

「この前、CMMのセミナーを聞いてきましたが、ポストモーテムなんて出ませんでしたよ」
「テーマがCMMだとポストモーテムには触れないだろうな」
「いえ、こうしてレベル２と３に到達した、という話しでしたよ」
「なるほど、どうやらポストモーテムなしで到達したということだろうね」
「それって良いですか？」
「良い悪いを私が判断することはないが。褒める文化が育っていなければ、プロセスの改善が受け身になって継続しない危険があるね」
「それって、ISO9001が固定化してしまったこととも繋がっていそうな気がします」

その時、常連の客が入ってきた。
「いらっしゃい。おや中途半端な時間ですね」
「今、客先での打ち合わせからの帰りです」といって、カウンターの手前に座った途端に、
「マスター、この雑誌読んでいる？」と、鞄からある経済雑誌(*)を取りだした。
「あぁ、読んでいるよ」
「この中に森でトラと出会った人の寓話が出てくるよね」
「『森でトラに出会った２人のうち、１人が運動靴に履き替えたのを見て、もう１人が“靴を履き替えてもトラより速くは走れない”と言ったら、運動靴を履いた方は“君より速く走ればいいから』と答えたと言うやつかね」
「それそれ、なんか分かるような気がするな」
「分かるって何が？」
「何か、最近いつまでもこんなやり方で良いんだろうかと思ったりしてね」
「このままじゃ、トラに食われちゃうんじゃないかって？」
「そう、恐いですよね」
「あなたは読み方を間違えていないかね」
「えっ？」
「あなたにとって“運動靴”とは何かということに気付きなさいということだよ」
彼はしばらく“停止”した。そして、
「そうか。やり方が変だと言っているだけで何もしていない自分は運動靴を履き替えていない方の人なんだ」
大丈夫かな・・・
■

*日経ビジネス2003.2.10

習慣を変えるためには、小さな成功を積み上げることの楽しさを知らせることがマネージャーの重要な仕事だ。

(C) Copyright 2003 System Creates Inc., All rights reserved

暁の鐘の音 144

モラトリアム国家の犠牲者

失業率の悪化が止まらない。というよりも、改善するような策を何も打っていないので止まるはずがないのだが。国民も、状況は分かっていて「五・三」だ「五・五」だといっていちいち騒がなくなった。そのかわりに、消費を絞って自己防衛に入っている。だから消費者物価の下落が止まらない。賃金の下落も確認されているので完全にデフレのサイクルに入ったと言える。

◆

政府は、相変わらずの無意味な「景気浮揚策」や「雇用対策」をやっているが、これらの政策は失業率を悪化させている「原因」に届いていないのだから。失業率の悪化を止めるための施策にはなっていないし、なるはずもない。これまで一〇〇兆円を越える国の予算が投入されたが、全て現状を「しのぐ」ための資金であって問題を可決するためには使われていない。資金繰りが困っているところに延命策として資金を回しているだけである。競争力を強化する方向にには使われていない。

◆

失業率が悪化している背景には、イラク情勢が一時的な「重し」になっているが、それよりも世界的な供給過剰の状態がある。これが根本の問題だ。今まで日本が担っていた役割を、コストの安い国が担えるようになって、日本の役割が減った分、雇用を悪化させている。この状況に対応するには競争力を強化する以外にない。

◆

競争力に影響する要素は幾つかある。その代表としては、生産性と参入規制の撤廃そして教育である。海外からの投資を呼び込むにしても、我が国の教育力や生産性、また参入規制の有無が問われる。参入規制を取り払った新しい仕組みの実験場として期待された「特区」の構想は、既得権限を持っている官庁と既存の権益者が暗躍して出だしのところから骨抜きにされた。いったいこの国の舵を取っているのは誰なのか。それを国民が直接選べないという今の仕組みではどうにもならないところまで来ている。

◆

もう一つの「教育力」も、一向に改善の動きが見えず、はなはな脆弱である。大学の改革も遅々として動かないし、少中学校において教科内容の履修状況に応じて進級させる制度も実現しそうにない。出席状況で進級させることで、教育現場の人たちは差を付ける「判断」を避けてきた。判断の先送りである。昔のように工場の労働者として供給すれば足り、ほとんど全員雇用を実現できた時代であれば、この種の判断が甘くても問題にはならなかった。だが、時代は変わった。今日のように教育力が問われる状況にあるのもかかわらず、日本の教育現場は何も変えていない。

◆

履修レベルを問われることなく「卒業できた」としても、結局は社会に出たときに不十分な教育レベルでは働く「機会」を得られない。誰でも構わない時代ではないのである。職種によっては非常に高い能力が求められる。考える力が求められる。だがそんな訓練は全くと言っていいほどできていない。論文らしい論文を一度も書かずに卒業できる大学もある。情報工学を専攻していても、データ構造ひとつ説明できない。これでは「競争力」にならない。

こんな状態で手に入れた「大学卒」という学歴は、本人にとってプラスなのだろうか。逆に人生の選択肢を狭めるのではないか。だったら、それまでの段階で、履修状況に合わせて進級させてあげた方が、よほど親切ではないか。卒業できたときは、確実にある能力を保証されるのだから、彼らを採用する側も余分なコストがかからない。国としての競争力も向上するはずだ。

◆

こうした時代遅れのほころびた教育システムから生み出される若い人たちは、まさに「モラトリアム国家」の犠牲者である。教育システムの改革が一年遅れれば、毎年数一〇万人の働く機会を得られない若者が生み出される。彼らは日本の支えになるどころか重荷にすらなってしまう。彼ら自身、それを知っている。電車の中で目にする若者の虚ろな眼は、自分たちの明日が見えないことを訴えている。

この現実に対して誰も責任を負う人がいない。それは「日本の不幸」以外の何ものでもない。

◆

今月の一言

少なくとも二〇世紀の経済は、「ＧＤＰ」の表す数字が自分たちの幸福のバロメーターだと信じて、自らを経済活動の中に押し込めてきた。確かに、その数字はある意味では「豊かさ」を代表している。だがそれはほとんど物質的豊かさに偏っている。そこでは他人に物質的豊かさを提供することで、自らも物質的利益を得てきた。「ＧＤＰ」はそのサイクルを奨励している。日本は、この「ＧＤＰ」の外に自分の幸福を求めようとしてこなかった。いや、そのようなものがあることすら知らされてこなかった。

お金は、物質的利益の象徴である。これこそが自分たちに幸福をもたらしてくれると信じて、時には道徳も神聖なものへの感覚も捨ててきた。相手を思いやる心も、自分自身の生き方を問い掛ける心も失った。社会の中に居場所を探すこともせずに、ひたすら自らの利益のために、そして「ＧＤＰ」の数字を上げるべく行動してきた。バブルがはじけ、デフレが深刻化するにつれて、一層、利益を目指して人びとは動き出した。その過程で、自らの人格がしぼんで行くことに気付いていない。多くの人がそこに気付かされるのは、「定年」とか「リストラ」という場面に遭遇し、利益を目的とする行動が断ち切られたときである。

仕事の仕方が悪いときも、人は道徳や神聖なものへの感覚を放棄することがある。そこでは、他人の利益を奪い取ってでも自らの損失を埋めようとする。その度に、その人の人格が卑小化していることに当人は気付かない。だが、家族や子供は、その変化に気付いている。これが何をもたらすか言うまでもないだろう。

「道徳からの解放と、神聖なものへの感覚を放棄してきた歴史は、自然の本質的理法に対する不服従の歴史と合している。たとえば利益というものを生存の特別な目的と考えることが、人間活動の分野をなさけなく狭隘にしてしまった。物質的利益をもっぱら追及するように自分の努力を限定すれば、我々の人格が卑小なものになってしまうことは必然である」（アレキシス・カレル）ー安岡正篤著「現代の道標」より引用ー