

第165号

平成15年6月

E-mail: © 2003
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/FAX 045-933-0379



30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

店に来るSEの会話を聞いていると、最近になって、CMMが少し理解されてきたように思われる。一時は、熱病のように「CMM」に取り憑かれた感じがあったが、簡単には手に入らないということが分かってきたのかも知れない。それと、CMMのレベル2とか3に到達した組織が増えているが、反面、そこが本当に「CMM」の世界なのか戸惑っているところも、すこしづつ目に付くようになってきた。

「こんばんわ」といって二人の常連客が入ってきた。「いらっしゃい。今日はちょっと遅いね」「レビューの仕方について、他の部の人たちに説明していたので」「ほお、あなた達が社内内でレクチャーをやったわけ?」「そうです。部長も3人来ていましたので、ちょっと緊張しました」「何か、良い話しのようだね」と言われて、お互いに顔を見合っ



て照れている。「以前、マスターにレビューでは欠陥ばかり探してはダメで肯定点も見つけなさい、と言われたので、あれから早速やってみたんです」「最初は、恥ずかしかったです。先輩の書いたものを褒めるのですからね」ともう1人が加わった。「褒めるということが、こんなに恥ずかしいものとは思いませんでした」「もしかすると、30年以上生きてきて、初めての経験だったかな」「そうかも知れませんが」「本人に向かって、ここが良かったとか、各ページの図の配置がよく考えられているとか言ったわけですが、照れ臭かったですね」「言われている本人も恥ずかしかったんじゃないかな」「そうみたいです。後で、私の所に来て言ってみました。私がやってみようと言ったので、乗ってくれたわけですが、褒められている間、背中がくすぐったかったと」「でも、悪い気はしないだろう」「はい、その点は大丈夫みたいです。気恥ずかしいだけだと思います」「それで、そのレビューの方法は、どれくらい続いているのかな?」「半年以上続いています」「この間、そのようなレビューをしてきたプロジェクトも2つ終わりました」「ほう~、頑張って続いているんだね。それくらいやるとだいたい慣れただろう」「はい、最近は、最初の頃のうような気恥ずかしさは無くなっていますが、それでも褒める時の緊張感が残っています」「欠陥を指摘するときと違って、褒める側も褒められる側も、何か真剣な雰囲気になってます

ね」といって、お互いに確認するかのよう

に聞いている。カウンターの内側で、2人の清々しい表情をみながら出来立てのコーヒーをカップに注いでいる。カップに注ぐ音が、妙に響いている。「はい、いつものコーヒー」といって2人の前に出した。「レビューで、最初に肯定点を出すという方法は、必ずしも成功するわけではない。いや、失敗する方が多いかもしれない」「何が成功と失敗を分けるのでしょうか」「あなた達は、すでにコツを掴んだかも知れないが、他の部署の人たちも同じように上手いくとは限らないからね」「私たちはそれを掴んだかも知れないって?」私は、怪訝そうな彼らの顔を見ながら、ゆっくり切り出した。「最初に肯定点を言うとき、なぜ緊張するのかね。だって褒めるだけだろう?」という質問に、若いほうが答えた。「褒めるところを探るのは、欠陥を探すよりも難しいです。ここは褒めるところだろうか。こんなところを褒めてふざけていると思われはしないか、という心配です」「君はチームの中でも若いから、特にそう思うんだろうね」ともう1人がフォローした。「チームリーダーの私だって、褒める場所には、考えますね」「そうしたあなたの姿勢が、チームの皆に伝わっているようだね。褒める事に失敗する時は、そういう真剣さを伴わないで、まるでノルマとして対応してしまうときだね」「そのことは、最初に気になったものですが、真剣に探そうとチームの皆には話しました」「それはリーダーとして素晴らしいアクションだね」と言われて、カウンターの向こうで照



れている。「ところでもう一つ大事なことは、作者の方も、ここを見て欲しいという気持ちを込めて成果物を生み出しているかどうかだ」「という?」「何か問題を減らすために成果物の書き方に改良を施しているとか、以前に発表されたチームの他のメンバーの工夫を取り入れて、その上に自分なりの工夫を加えているようなところがあると、どうなると思うかね」「そういう成果物だと、見ている担当者も気持ちが見えるかも知れませんが、あつ、ここを工夫しているなどが、前回と変えてきたなどが、読みやすさを意識して作っていることは感じるでしょうね」「そこを、きちんと見つけてもらえたときって、どう思うかね」

「きっと嬉しいでしょうね、この人たちは分かってくれているって。僕だったら、そのチームに居ることが幸せに感じちゃうかも」「そうですね。チームのメンバーに対する信頼感というものが強くなるでしょうね」さすがに、リーダーは表現が違う。「大事なことは、レビューを通じて一緒に一つの仕事を仕上げる仲間だということを実感することだね。中間成果物は、一人ひとりのゴールへの思いを込めて作られていることが大事なんだよ」「ただ、ドキュメントを書けばよいというものではないですね」「そんなものは褒める気にはなれない」「肯定点を探すという行為に耐えるものであることが求められるということですね」「そう。ただし最初から“耐えられる”ものが書けるには限らない。でも、それを目指さなくちゃ“クルー”にはなれない」「そして、レビューアの方は、その作者の真剣さに応える気持ちで事前に目を通してあげる、ということですね」

「レビューの場で褒めるというのは、易しいようで、実は意外と難しいんだよ。顧客の要求に応えるというところでベクトルが合っていないと、肯定点を探すという行為が形骸化する」「それじゃ、意味がないですよ」「だから続かない。ところで、レビューの効果として、何か見えているのかな?」「はい、欠陥の指摘の場面で、いままでも小さな事で拘っていたのが、最近は無くなりました。レビューの場での論争も減ったですね」「なぜだか分かるかな?」「褒めるという目で見ていることと、他に指摘する力所を見つけているからでしょう」「つまり、今までは、事前にきちんと見てこなかったことを隠すために、妙なところに拘っていたということかね?」「はい。少なくとも、以前の私も自分の手抜きを隠すためにそういう対応をしていました。恥ずかしいことですが」「いや、みんなそんなもんでしょ。本心からではなく、状況がそうさせているんだよ」「でも、肯定点を探してみようとして事前に成果物を読み出すと、不思議なことに、自分には無いものが見えてきたのです。そうすると、こうして人の成果物を読む時間が惜しくなくなってくるのです」「欠陥だけを探していたときは、人の成果物を見る時間が惜しかった?」「はい、自分だって忙しいのに、という思いが強かったです。でも、褒めるところが見つかる、楽しくなってきます。自分の作業にも参考になりますしね」

「随分と、レビューからいろんなことを学んだようだね」「そうですね、肯定点を探すということが、こんな効果をもたらすとは思ってもなかったです」「これを組織の取り組みとして推進することを部長さんたちが“コミットメント”してくれると良いんだがね」

中間成果物の作者も、肯定点を探してもらえるように工夫と努力がなければ、肯定点を探す行為は続かないし、効果も得られない。

暁鐘の音 148

疲れている人たち

厚生労働省の「疲労度自己診断」のホームページが、アクセスの集中でダウンしたという。前日にニコニコ番組で取り上げられたのがきっかけである。どうやら、日本中の労働者たちは、自分が「過重労働状態」にあると感じているのだらうか。

一年ほど前から労災の認定基準が緩和され、「過労死」「過労自殺」の認定が通りやすくなっている。そのため、この一年の過労死、過労自殺者は、前年に対して倍増している。長引く経済の停滞も背景にあると思われる。企業の収益悪化に伴うリストラによって従業員が減ったのに対して、仕事の量は減っていない。多くの人は、リストラに遭わなかった分だけ、また今後も遭わないように「頑張ろう」としているのかも知れない。

問題は、作業の生産性である。日本の企業は、全体としては九〇年代から生産性が上がっていない。「IT革命」と呼ばれて、パソコンの販売量が増えても、日本では生産性は上がっていない。リストラで労働者が減ったことや、サービス残業が増えたことで統計上で生産性が上がっ

たように見えるだけだ。その証拠に、「過労」は、九〇年代半ばを境に一気に増えた。そしてその流れが、今も続いている。

ソフトウェア開発の世界も、その例外ではない。いや、生産性の低い最たる分野かも知れない。コンピュータを使った業務システムでも、実際には作業の生産性はあまり改善されていない。あるコンピュータ・メーカーが地方銀行の業務を対象にして開発しようとしたソフトウェア・システムも、実際にフタを明けて見ると、各銀行で行われている作業が大きく違っているのと、ソフトウェアの方を自分たちの現状の作業に合わせるようにソフトウェアに要求した。当然、この開発は破綻した。銀行に限らず、おそらく日本中がこのような発想なのだらう。

日本では、本当の意味で生産性を追及してこなかった。かつては、工場などの現場では、製品のコスト競争の關係で、必死に生産性を追及してきたかもしれない。だが、そこでの余剰人員は、会社の他の分野に回してきた。当然、その部門では生産性が著しく低下する。あるいは、別会社を作ってそこに吸収してきた。つまり、全体では生産性は上がっていないのである。生産性の向上は失業に直結するたため、追及しきれないのである。

給料も、生産性で差がついてはいない。かつては「拘束時間」に比例していた。今は、さすがにそれは消えたと思うが、根本的には何も改善されていない。私のように、一人でやってみると、生産性が売り上げ（＝収入）に直結することが直ぐに分かる。だが、組織に居る人には、その恩恵は受けられない。少なくとも、生産性を評価尺度にしてこなかった日本では、利益は簡単に「地ならし」されてどこかに消えてしまふ。いろいろと考えて工夫しても、自分に返ってこないのである。

このような組織においては、進んで生産性を改善するための工夫が行われることはない。たとえば、机の上に乗ったPCが乗っけていても、それは定型の作業をするためにしか使われていない。「エンドユーザー・コンピューティング」という言葉が輸入されたときも、誰も、自分が「エンドユーザー」とは思っていない。だから、自分の仕事を楽にするために、自らプログラミングを勉強して自分の机の上のコンピュータを活用するなんて考えている人はいない。実際に、ソフトウェアを開発し、プログラムを書くのが仕事のソフトウェア・エンジニアも、自分の作業の生産性を上げるためにプログラムを書く人は殆どいない。このような生産性を追わない組織の文化にあっては、「プロセスの改善」という取り組みも多くの組織で空回りするだらうし、「シックスシグマ」も普及しないだらう。その結果、日本の産業の競争力は、ますます低下

し、事業縮小の圧力から人員の削減、そして「過重労働」というサイクルが回り続ける。

「国民経済」という閉じた経済の中では、生産性の低さが問題として表面化しなかったが、「グローバル経済」に変化したことで、生産性の低さが日本において事業の継続を困難にしているのである。九〇年代以降、生産性の引上げなどの競争力を回復させる対応

今月の一言

「日本では会社は株主のものという原理原則が全く通用しないことだ」
ラテジスト）・日経ビジネス六・三〇より引用

策が何も打たれないまま、多くの労働者は疲弊しているのである。

「疲労度自己診断」の最後に、「個人の裁量で改善可能な項目については自分でそれらの項目の改善を行って下さい。個人の裁量で改善不可能な項目については、上司や産業医等に相談して、勤務の状況を改善するように努力してください」と結んでいるが、これでは何も解決しない。

日本では、「会社は従業員のもの」と考える人が依然として多いと思われる。大企業の社長でも胸を張ってそう言うだらう。少なくとも、九〇年代にはそう言うって憚らない大会社の社長が何人もいた。「従業員は会社の宝」と言うのなら分かる。だが、会社はあくまでも株主のものである。例外として、オーナー社長が「会社は従業員のもの」と言うケースだけである。他人から事業資金を集めた瞬間から、「会社は従業員のもの」は通用しない。

「会社は従業員のもの」という発想が根底にあるから、売り上げが大きく減少しても従業員は解雇しない。「雇用を守る」といえば聞こえは良いが、それは社長が自腹を切っ守っているのではない。顧客と株主の利益を犠牲にして守っているのである。

テレビの放送局は、番組内容を質を落とすことで雇用を守っている。劣悪な番組を見せられても、多くの聴視者はそのことに気付いていない。銀行も、行員の雇用を守るために、預金者と株主の利益を横取りしている。保険会社も同じである。「会社は株主のもの」という発想が希薄だから、株主も株主としての責任を自覚していない。もしかすると、株券は売買によって利ざやを稼ぐ「もの」としか考えていないかもしれない。実際、銀行の株主は、株主としての責任を果さなかった。その結果、関係のない納税者の懐にまで手をつたむことになった。いや、銀行の株主はこの事すら認識していないだらう。「紙くずにならなくてホッとした」と思っている？。

原理原則を無視して、顧客と株主の利益を掠め取るような事業は、長くは続くはずは無い。