第１７３号
平成１６年２月
© 2004
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/FAX 045-933-0379

Café りふれ

38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

新幹線の中で読んだ雑誌の中に、欧米のオーディオメーカーの活躍と比べるかたちで、**「日本のモノ作りに未来なし」**　という記事が載っていた。日本では有名なスピーカーも既に撤退したようだ。日本のメーカーには、音を出す電子技術者はいたが、「音のプロフェッショナル」はいなかったということか。いやいや、これはオーディオに限ったことではなさそうだ。プロを育てず、儲からなくなったから撤退するというのでは、そのうち、事業としてやれるものは無くなってしまうだろう。

◆ ― ◆

カウンターの２人が、デマルコとリスターの本（「熊とワルツを」）について話しをしている。リスクのこと、リスク回避策としてのインクリメンタル開発のことなど、いろいろと気付かされたようである。

「ねぇマスター、この本に『リスク管理』と『危機管理』は反対のものだと書かれているのですが、これってどういうことですか？」

「あの『危機管理』は、“ Crisis management ”のことだよ」

「“ Crisis ”？」

「そう、日本語の『危機管理』は、Risk－Crisis－Emergencyを区別していない。ぜ～んぶ『危機管理』になっている」

カウンターの向こうで、よくわからないという顔をして、こっちを見ている。

「“ Risk ”と“ Crisis ”はどこが違うのですか？」

「“ Crisis ”には“ 峠 ”とか“ 分岐点 ”という意味があって、まさに、問題が起きようとしているところ、あるいは問題の発生が避けられない状態に入ったところから、問題が発生した直後の状態だね」

「だから、“ Risk ”は問題になる前の状態というわけですね。となると“ Emergency ”は既に被害が発生した後の状態ということですか」

この話しを受けて、隣の若いエンジニアが、

「そういえば、先週出張で泊まったホテルの非常出口は“ Emergency Exit ”と書いてありました。“ Risk ”の段階で使うことはあり得ないし、実際に煙が出ている状態で使用するから、“ Emergency ”なんですね」

「そういうことだね。災害発生時に出動する有名なアメリカの組織『FEMA』は、“ Federal Emergency Manegement Agency ”の略だしね」

「英語では“ Risk－Crisis－Emergency ”を使い分けることができるのですね」

「それでも、正しく使い分けているかどうか怪しいから、その本でわざわざ“ 反対のものだ ”と書いたのだと思うよ」

「日本では、この３つの状態を使い分ける言葉がないから、混乱するのは当たり前ですね」

「いや、正しくいうと、日本ではこれら３つの状態を区別せずに『危機管理』と使っているわけだから、その人たちは混乱しているわけではない。混乱しているのは、『リスク管理』という言葉を知った人だけだ」

「・・・」

「何だい。煙に巻かれたって顔をして」

「だってそれじゃ、問題を未然に防ぐための対策を講じることは出来ないじゃないですか」

と言いかけて「そうか。なまじ『リスク管理』という概念を知っているから混乱するのか」

「そう、おそらく日本の多くの人は、混乱していないと思うよ。み～んな、危機管理＝Emergencyだよ」

「だから、み～んな問題が起きてから動くのですね」

「その最たるものが総務省の『危機管理対策室』で、平時は機能していない。つまり、ここでの“ 危機 ”は明らかに“ Emergency ”だということだ。せめて、あなたたちは『リスク管理』と『危機管理』を使い分けることだね」

「とりあえず“ Crisis ”と“ Emergency ”は区別する必要はないということですか」

「そう、“ Risk ”とは明確に区別する必要があるけどね」

「わかりました。あ～危なかった。一時はどうなることかと思いましたよ」

と言いながら、コーヒーを啜っている。

ちょっと意地悪しすぎたかな。

◆ ― ◆

「“ Emergency ”で思い出したのですが、組織に“ FireMan ”というのがいますよね」

「“ FireMan ”はどっちと思うかね」

「そうですね。トラブルの解決に出動しますから“ Emergency ”だと思います」

「そうだね、これを“ Risk ”として捉えると軽減措置はどうなる？」

「まず、分かりやすく“ 失敗の視点 ”から考えれば“ FireMan ”の出番がないようにすればいいのでしょう」

「その状態は避けたいという視点から入ろうというわけだね。それで？」

「プロジェクトの初期の段階で、今回の要求内容や担当者との組み合わせによって、実現できないかも知れないというリスクが見え、それが“ FireMan ”の領域であれば、その“ FireMan ”が持っているスキルを、事前に現場の人たちに移す取り組みをします」

「それから」

「その後、設計段階で対応方法を“ FireMan ”が確認し、問題が残っていれば、そこで指示したりすればよいでしょう」

「オーケー」

「その後、再度チェックして問題なければ“ 完了 ”になります」

「そうだね軽減措置としては、そんな感じでいいだろう」

「こうすれば、少なくとも“ FireMan ”の存在は無くせますね。やっと『リスク管理』のイメージが掴めてきました」

「“ FireMan ”の協力が必要だがね」

コーヒー色に染まったネルのドリップを洗いながら彼の様子を窺う。『熊とワルツを』の本を鞄からとりだして、ページをめくっている。

◆ ― ◆

「マスターは、以前からサイズ見積りが無ければ、進捗管理は出来ないとおっしゃってましたよね。この本でも、サイズ見積りに基づかないスケジュールが“ コア・リスク ”の１番に上げられています。やっぱり必要なんですね」

「なんだい。私の話しだけでは信用してなかったのか？」

「いえ、そんな訳では・・・」とバツの悪い顔になったので、

「ま～な。こっちは街角の喫茶店のマスターだからな。しょうがないね」と笑って返した。

隣で、若いのがほっとした顔をしている。

「そのあとで、サイズ見積りについて考えてみたんです」

「ほう、どんなふうに？」

「サイズ見積りがなければ、どこまで進んでいて、あとどれくらいの“ 量 ”が残っているのか分からないですよね」

「そのはずだね。どんな項目が残っているかは分かっているかもしれないけどね」

「項目が分かっていても、そして工数が見積もられていても、その工数の裏付けが無いわけですよね」

「少なくとも書かれたものは無いだろう」

「作業を進めて行って実際にサイズが見えてきたとしても、事前にサイズを見積もっていないために、何の調整もできませんよね」

「だから工数も最初に見積もったままだろう」

「そうなんです。進捗管理にならないのです」

「そんなスケジュールが実現するはずがない」

「だから最大級のリスクだというのですね」

◆ ― ◆

「でも、サイズを見積もろうとすると、みんな“ 分からない ”というのは何故でしょう」

「“ 見積もる ”意味を勘違いしていないか？」

「勘違いですか？」

「そう、見積もったら、その通りにならないといけないと思っていないか？」

「たしかに、“ 合いっこない ”という気持ちがあるかもしれません」

「じゃ、工数は合っているのか？」

「いいえ」と下を向いてしまった。

「見積りには、追跡して調整するという役割があって、合うかどうかは別だよ」

「調整するためにサイズが必要なのですよね」

◆ ― ◆

「それと、サイズの見積り方がわからないように思います」と隣の若いのが挟んできた。

「工数とバランスが取れたサイズでいいから、書いてみれば出来るようになるんだがね」

「必要性を感じていないのでしょうか」

「そうだろうね。組織の誰もサイズ見積りを問題にしていないだろう」

「はい。入社して４年経ちますが、これまでサイズ見積りを求められたことはありません」

「それで、いつも納期を外している」

「第１のコア・リスクに挙げられているということは、サイズ見積りができない組織は信用できないってことですか」 ■

サイズを見積もれない組織の計画には何の根拠もないし、そのような組織は信用できない。

(C) Copyright 2004 System Creates Inc., All rights reserved

暁鐘の音 156

BSEに見る日米の差

二年前（平成一三年）、日本で始めてBSEに感染した牛が発見された時は、日本中が右往左往した。スーパーの食肉の棚から国産の牛肉が消え、国産牛が売り物だった焼き肉店が窮地に追い込まれた。また税金を使っての回収騒ぎの中で産地の偽造まで発生し、大手食肉業社が消えるというおまけまでついた。

この対策として、政府は「全頭検査」で、国民の不安を解消する方法をとった。確かに、食肉処理される全ての牛を検査するということは、ある意味では究極の対応策でもある。昨年、それまでとは違って若い牛からBSEが検出されたときは、ほとんど動揺しなかった。「全頭検査」されているということが効いたものと思われる。

その後は、牛肉の不安は解消し、ようやく元の状態に戻ったかにみえたが、そんな時、アメリカでBSEが発見された。政府の対応は素早く、アメリカからの牛肉の輸入を停止した。そのため、吉野家などのアメリカからの安い牛肉に依存していた牛丼の店から牛丼が消えた。

調査能力の差

今回、アメリカで発生したBSEに対して、日本とアメリカの対応の違いが見えた。日本側が、輸入再開の条件として「全頭検査」を要求したのに対して、アメリカは「全頭検査」に合理的根拠がないとして日本政府の要求を拒否した。日本政府としては、国民を「全頭検査」で納得させた以上、「全頭検査」は譲れない。あまりの頑固さに、アメリカは報復措置として日本からの鶏肉の輸入を止めた。

日本との差は、アメリカの国民が今回のBSEの検出に動揺していないことである。個人差はあるだろうが、全体としては動揺は伝わってこない。

O－一五七の時

これと同じようなことが、一九九六年に発生したO－一五七に見ることができる。このときは共通素材の「かいわれ大根」が原因と断定され、大阪の業者が特定されたが、その後の検査では、菌そのものは検出されなかった。当然かも知れないが、その際の発生源の特定の仕方に誰も納得していない。検査の仕方に信頼がないのである。裁判でも業者側の訴えが通った。

発生の時期は忘れたが、アメリカでO－一五七が発生したときは、あるハンバーガーチェーン店が発生源であると特定された。このときも、その後の検査では菌そのものは検出されていないが、特定された店の人も含めて、関係者は全て納得している。もちろん、訴訟には発展していないはず。

論理思考の差

この違いは何処から来るのか。一つは検査技術に大きな差があるように思われる。アメリカでは、この種の検査方法が事前に決められていて、しかもそれが公開されているようだ。疑問を抱く人は、いつでも検査方法を検証できる。おそらく、学問的に裏付けられた方法なのだろう。そして、実際の検査にあたっては、事前に決められている手順に従って、訓練を受けた人たちによって速やかに調査が行われる。そこに恣意的に操作できる余地はない。調査の品質を保証するために、プロセスも規定されているのである。

振り返って、一体、日本にこのような学問的に裏付けられた調査方法があるのだろうか。少なくとも、O－一五七の時にはそれらしい様子は見えなかったし、BSEの時も、そのような手順が使われた節はない。雪印乳業のときは、原材料をさかのぼる中で、北海道の工場で作られた脱脂粉乳に証拠を発見したことで、そこが原因と特定されたが、もし、証拠が残っていなかったら、うやむやで終わっていたのだろうか。

確かにアメリカに於ける牛のサンプル検査には甘さが見られるが、日本の「全頭検査」も本当に安全かは怪しい。実は解体プロセスに疑問が残っているという。それはさておくとして、果たして「全頭検査」は論理的に適切だったのか。「全頭検査」以外の対応は、それで十分であることを証明しなければならないが、その証明が出来なかったのではないか。私には、論理性を検証する方法を持たないために出て来た苦肉の案としか映らない。ソフトの世界で言えば、コストを無視して「全ての組み合わせをテストしろ」と言うのと同じだ。これでは検査技術は発達しない。

こうした考えで、日本政府の対応を見ていたとき、私のHPの読者から一通のメールが届いた。そこには、「アメリカの大学で初めて、英語という国語で演繹と帰納の概念で文章を書くスタイルを学びました。日本で、このような論理的思考を教育されたことはありません」と書かれていた。

物事を論理的に考えるには「国語」を使って論理を組み立てる必要があるが、この方のメールにあるように、日本では国語でそのような教育は行っていない。作文も単に感想や思いを文字にするだけで、論理を組み立てたものになっていない。この差が、今回のBSEの対応に現れたように思われる。

それよりも、BSEの発生を逆手に取って「食の安全にはコストがかかる」という意識を植え付け、役所の出先としての検査機関を作ることを狙っているのではないかと思うのは穿ち過ぎか。役所はこれまで納税者のためになることをやったことはない。その上、論理思考を持たない国民の目を眩ますことはたやすいだろう。■

今月の一言

「組織は、それ自身のために存在するのではない。それは手段である。それぞれが社会的な課題を担う社会のための機関である。生き物のように、自らの存在そのものを至上の目的とすることはできない。組織の目的は、社会に対する貢献である」

（P・F・ドラッガー「歴史の哲学」より引用）

今、日本の多くの組織（公・民を問わず）は、社会に貢献していない。自らの力で立ち行かなくなって、税金で支えてくれるようにせがんでいる企業が目に余る。経営者のモラル崩壊もここまで来たかという感じである。

政府も、失業者が増えるのを避けるために、「再生機構」などというまやかしの機関を作って、自立できない組織の延命に躍起になっている。政府の手で、組織が「自らの存在そのものを至上の目的とする」ことを正当化してしまったのだ。気休めの延命策に過ぎないと分かっていても、雇用を守るという崇高な目的を掲げているかぎり、いかなる政府の行動も正当化されるとでもいうのか。

だが、これをやればやるほど、日本の産業は弱体化する。日本の経営者は無能化する。そのような社会では、組織が社会に貢献するのではなく、逆に社会が組織の存在（存続）に貢献させられているのである。それが今の日本だ。

そこでは、黒いカラスも「白いカラス」で通ってしまう。信じるものを失った国民は、何を支えに生きていけば良いのか分からなくなって、不安な明日を恐れおののくばかりで、もはや不合理も見ようとしない。そこに見えるのは「放浪する社会」の前兆だ。