

第178号

平成16年7月

E-mail: © 2004

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



43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

日本でも、CMMの活動に取り組まれるようになって、早い組織では10年ぐらい経っているだろう。その中で、うまく取り組めた組織は、そろそろ効果が表面に出始めていると思われる。ここに来るエンジニアの話しを聞いていても、半分は反動で足が止まっている。中には、懲りてしまった感じの人たちもいる。「習慣」との戦いであることに、上級マネージャーが気付いていないのだろう。

そこに見慣れない客が入ってきた。

「こんにちわ」

「いらっしやい」

ゆっくりとカウンターの方に進んできて、「清水さんですよ」と言われて、その人の顔をまじまじと見てしまった。しばらくたって、「あ、あなたはもしかして左門司さん？」たしか、汎用機から組み込みに転向してしばらく経ったときの客先のエンジニアだった。しばらく私と一緒に仕事をすることがある。

「覚えていてくれましたか。清水さんは、名前と顔を覚えるのが苦手だとおっしゃっていましたので、無理かなと思っていたのですが、うれしいですね」

「普通は覚えられないのですがね。なぜか覚えてましたね。自分でもうごいなと思います。たぶん、記憶に残るような仕事ができただからでしょうね。どうぞ、奥のカウンターに」とカウンターの奥の席をすすめた。

この人は、私よりも5歳ほど年上だったと思う。あの頃は、設計方法や仕様の書き方などで、いろいろと話しをしたし、実際にやってみては効果を確認しあったりしたものだ。こういう人と仕事ができただけで、私の人生を豊かにしてくれていると思うと、大変ありがたい。

「ところで、今日はどうしてこんなところに？」

「先週、昔の職場の若い人に会う機会があったね、ここに面白い喫茶店があると言うんだよね。マスターの名前を聞いたとき、もしかするとあなたではないかという気がしたのでね」「あのころは、若かったから、何でも挑戦できたですね」

と、いろいろと昔の話から、二人のその後の話しをしている時に、ドアが開いて客が入ってきた。この客は、月に1、2度顔を見せる。

「おや、早いね。まだ3時だよ」

「今日は疲れたから、早く帰ることにしたよ」といって、カウンターの端に座った。

「じゃ、昨夜は徹夜でもしたのかな」

「良くわかりますね。マスターは徹夜ってやったことがありますか」

「少しはあるけど、ドジを踏んでの徹夜はしていないよ。コンピュータの予約時間の関係などが、最終調整の場面などではやっているけど」「そうか。そうですよね」と面白くなさそうな顔になった。

「マスターに聞いたり、CMMやプロセス改善の外部のセミナーから仕入れてきたことを、いろいろやってみているんですが、どれも、うまくいかなくて。・・・疲れちゃいますよ」「何か、移り気すぎないか？ 微調整というのにも必要なだけだね」といって、いつものコーヒーを用意する。カウンターの奥で、左門司さんが、このやり取りを楽しそうに聞いている。

「私だって、若い頃に本などで新しい方法を知ったときも、簡単にはうまくいかなかったよ。でも諦めなかったね。どこかやり方が違っているのではないかと、本を読み直して、見落とししたことはないかと探したね。そうしたら何か所が見つかる。そうしてまた工夫する」「そのことは、以前にもマスターから言われたことがあるので、何度か読み直しているのですが・・・」

「なるほど、それでもダメか。うーん、じゃもう一つの問題かな」

「もう一つって？」

「文化や前提が、自分たちのものと違っているということだね。これは、当ても何度が引っ掛かった。本を読み直してもなかなか見つからないからね」

「前提が違うってどういうことでしょうか？」

「そうだな。たとえばCMMのTR-25のO-52ページに変な図が書かれてあるが、あの図についての説明はTR-25のどこにもない。CMMiになると、この図は姿を消す。つまり、この図は「説明する必要はないよね」、「分かっているよね」と言っているのだが、日本では、この図の意味が分からないのではないかな。この意味が分からないと、いろいろと引っ掛かってしまう。これが前提の違いだね」

「マスター、それってものすごい障壁になりませんか？」

「確かにね。ことによっては簡単には越えられないかもね」

「CMMがらみで他にもあるよ」

「何ですか？」

「『要件管理』に先行して、いわゆる『要件開発』に取りかかることも前提となっているが、それもどこにも書いていない。CMMiのStaged Modelにも見当たらない。Continuous Modelの方には書かれているようだが、私自身は確認していない、これも前提だね」

「それって、僕らみたいに上手くできない者にとっては、厄介ですよ」

これ以上は話しを進めることはできないので、話題を元に戻すことにする。

「確かにね。でもこんな厄介なものばかりではない。むしろ、やり方を工夫している中で気がつくことも多い。どうすれば上手く行く方法に気付くかだが、あなたは今日店に入ってきたときに「なかなかうまくいなくて」

と言ったよね」

「はい」

「“うまくいかない”って、何ををもって判断したのかな？」

「今回は、要求仕様の書き方と、他に3つほどやり方や成果物の構成を変えてみたのですが、やはり納期は2ヶ月遅れてしまいました」

「今回の取り組みも失敗と言うわけだね」

「20%以上の遅延ですからね。成功とは言えませんよね」

「それで、他の方法を探すというのでは、永久にうまくできる経験は得られないだろうな」

「それじゃ、どうすればいいんですか？」

「まず、尋ねるが、本心から“うまくやりたいのかね”。本心から“仕事を楽しくしたいのかね”。最初に、ここをはっきりさせないと、前に進まないからね」

「・・・」

カウンターの前で下を向いて黙ってしまった。今まで、こんなことを考えたこともなかったのだろう。私のコンサルティングの経験からも、相談に来る人の半分以上は、“本心”から願っていない。だから“できない状況”に遭遇しては胸を張って戻ってくることもある。

「マスター。ごめんなさい。今、初めて目が覚めました。自分で自分を誤魔化していたことに気がきました。見せかけていたことに気がきました。ごめんなさい」

と、下唇を噛みしめている。その目には、うっすら涙も浮かんでいる。それを見て、そっとコーヒーのお替わりを差し出した。カップを手にして、一口吸るまで間を置いた。

「Excelで要求仕様を書いてみたのだろうか。たとえば、機能別に仕様の項目数、ソースの行数、バグの件数を集めてごらん」カウンターの前で、ノートを取りだしてメモをしている。どうやら、データをとる目的に気がついたようだ。

「これで、機能別にバグの発生率を出したり、仕様項目数との発生率がだせますね。ただ、ソースの行数は、複数の機能に共通のものもありますので、適当に案分していいですよ」人の心は一瞬にして入れ替わることがある。おそらく、店に来た時の彼なら、“共通するものがあるので計算できない”と反応しただろう。

「機能別にそのような数字を出して何に使うか分かっているかな？」

ノートに、表を書いて様子をイメージしている。しばらくして、

「分かりました。機能別にバグの発生率の『差』を見るのですね。マスターは以前、データは適切に組み合わせると、データの方から声を発する、と言われてましたね。今、ノートに書いてみて感じました。悪くない機能とバグが多い機能が見えますので、その違いの原因を探れというのですね」

「そう」

「ありがとうございます。“工夫”の意味が分かりました」といって急いで帰ってしまった。

カウンターの奥の顔が笑っている。

「たしかに、おもしろい店だね」

データを上手く取れば、「差」のあるところに改善の方法が見える。それこそが、その組織が、すぐに取り組める方法なのである。

暁鐘の音 161

教師が尊敬されない国

このコラムでは、これまで何度か日本の教育について私の考えを述べてきました。それは、教育力こそ競争力の源泉だと考えているからです。今回の選挙でも、最大の争点として「年金」「海外派兵」「憲法」などが取り上げられました。しかし、「教育」という文字は見ませんでした。

街角のインタビューでも、「年金」が中心であって、大人の口から「教育」という声は聞かれません(放送局が返答を誘導しているのかも知れません)。確かにマイクを向けられているのは「年金」に関わりのありそうな年配者です。そのような反応も無理はないのかもしれませんが、それに有権者は、基本的には学校を卒業した人たちです。そのような有権者にとっては「教育」よりも、目の前の「雇用」や「景気」の方に興味があるのは理解できます。

子供は国の将来そのものです。ところが、日本では子供には選挙権はないのです。したがって、選挙権を持っている大人が子供のこと、子供の将来を考えなければならぬのです。残念ながら、これまで選挙権を持った大人が、二〇年後の日本を支

える子供たちに必要な教育とはどのようなものか考えてきませんでした。少なくとも、それが「政治」にはなっ てきませんでした。

こういえば、「いや、子供の教育は一番に考えてきた」という教育界の人や政治家もいるでしょう。でも、実際に何も変わっていません。逆に、教育の事情は悪くなってきているのです。権限を持った人が「考える」ということは、「変える」ということでなければなりません。口で、「若者の教育を・・・」というだけでは、考えたことにはなりません。

現実の問題として、教師としての資質が問われるような「教師」が、新聞の社会面を賑わしています。いや、そこまで落とさなくても、生徒に信頼されず、尊敬もされていない教師は、掃いて捨てるほどいます。戦後の大学の乱造に始まり、教員資格の乱発が、日本の教育レベルを落ちるところまで落としてしまったのです。

今からでも教師になる資格を得るのを、もっと厳しくすべきだと思えます。教師という職業は、教師としての人間性が問われることはもちろんですが、間違えれば子供たちの人生を狂わせてしまう危険な職業でもあります。教える内容と、教え方における高度な

専門技術職が問われる職業です。それぞれテーマについて少々詳しい知識を持つていると言っただけでは「教師」は動きません。教える技術は、着任してから身に付けるというのも無責任すぎます。

このように「資格」のハードルを下げたことによって、小中学校の現場が混乱しているのです。単に、必要な単位が取れていて、わずかな実習経験程度で教師が動まるといふのは、教師という職業を「なめている」としか思えません。(ちなみに、ハードルを下げたことで混乱しているのは、ソフト業界も同じです)

選挙を機にこういうことを考えている時、日経新聞の夕刊(2004/7/3)の一面のフィンランドの教育の状況に触れているコラムを発見しました。記事によると、フィンランドは、OECD加盟国の中で各科目でトップ水準にあり、総合読解力では第一位にあるようです。

以下に、記事の中から一部を引用しながら、日本の教育について考えてみることにします。

「教師になるには、初等教育のレベルでも修士の資格が必要で、更に一年間の研修義務が課せられる」ようです。日本では、たしか二週間程度の実習でお茶を濁しているはずですが、長期の研修については、日本でも設けようとしたと記憶しているのですが、誰のための研修なのか曖昧になったりして、紛糾したのを記憶しています(その後、どうなったのか良く分かりません)。

記事には、「この(教師という)職業が社会的に尊敬されているため、給料はそれほど高くないのに、優秀な学生の志望が多い」ということも書かれています。日本では、かつて「でも、しか先生」と揶揄された時期がありました。他に仕事に就けないため「先生にでもなるか」「先生にしかない」という人が、なんとか教師になれるための単位を履修して、実習報告を書いて教師の資格を手にした人たちが、学校に赴任したわけでは

今月の一言

「手続きが当初の形態と意図から離れ、ルールが個人の責任に取って代わった組織で、まず必要になったのはプロセスの破壊だった」
(ルイス・ガースナー「巨像も踊る」より)

プロセスは、行動や判断の品質を安定させるには必要だった。だが、社員が目が顧客から離れ、社内に向けられたとき、プロセスは、厳守すべきルールと化し、官僚主義の屋台骨となった。その後は、全ての判断は、この「黄金に輝くプロセス」に沿って行われることになる。こうして、IBMは凋落の坂道を転がり落ちていった。何人かの経営者がこの転落を止めようとしたが、思考や判断の根底のところに「黄金のプロセス」を組み入れた人々には、「黄金のプロセス」を否定できなかった。

九三年に、ルイス・ガースナーという経営者がナビスコから転じてきた時は、正直言って驚いた。「ビスケット屋にIBMの経営ができるのか」と。そして一〇年、

私は、「教師が尊敬されない国」から、明るい展望が開けるとは思えないのです。街には徘徊する若者(一〇代)が溢れています。彼らの中の二割りぐらいは、なんとか仕事に就ける機会を得るかも知れませんが、半数は取り残されてしまう危険があります。仕事に就けないということは、人格を否定されることだと、政治家には気付かないのでしょうか。

その懸念は見事に覆された。ガースナーは、あの「黄金のプロセス」を完膚無きまでに打ち砕いた。そして、社員を市場に、顧客に向き直らせることに成功した。

「プロセス」が消えたわけではない。新しいプロセスが存在している。だが、それは嘗ての「黄金のプロセス」とは違っている。誰もが守るべきプロセスではない。それぞれの人が顧客と向き合うために創造したプロセスである。何度か流用するかも知れないが、それだけのことである。

今、三菱自動車にも同じことが言えるのではないだろうか。嘗々と守り続けてきた「黄金のプロセス」を壊せるかどうか。IBMがそうであったように、三菱自動車も、骨の髄まで染まった人には「黄金のプロセス」を壊せないだろう。