

第182号

平成16年11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
 TEL/FAX 045-933-0379



47回め



MENU

特製ブレンド 380
 レモンティー 350
 日替りケーキ 300
 ぶろせす 無料

アルコールは置いていません

もうすぐ12月だというのに、いつまでも寒くならない。天気図を見ても、西高東低の気圧配置にならず、未だに大陸からの移動性の高気圧が日本列島を覆っている状態だ。今年は全国的に紅葉の期間も短いようで、この通りの街路樹の葉も、赤くなったと思ったら直ぐに枯れ落ちてしまった。

「こんばんは」といつもの客が、年配の連れを伴って入ってきた。

「いらっしゃい。おや今日はお連れの方？」

「はい、こちらは部長の富樫です」

と、カウンターの前に立って連れを紹介した。「富樫です。はじめまして。この喫茶店やマスターのお話は、前川君から何度も聞かされていてまして、一度お会いしたいと思っていました」「ご丁寧に挨拶をいただき恐縮に存じます。どうぞお掛け下さい」

とカウンターの奥の方の席を勧めた。彼とは、何度もこの場でプロセスの改善方法について話をしたし、彼もいろいろと考えて行動しているようだが、最近、手詰まり感がしていた。

「部長、このコーヒーはおいしいですよ」と言いながら

「いつものコーヒーを2つ下さい」と勝手に決めてしまった。

どうやら、彼はこの部長には言いたいことを言える関係のようだ。

「ところでマスター、今日は部長としてプロセス改善の取り組みへの関わり方について話を聞きたいということで連れてきました」

「2年前から、彼が中心になって、現場の中でプロセスの改善に取り組んでくれているのですが、その効果がいまひとつ表面に出てきません。そこで昨日彼と話をしたところ、組織としての支援の姿勢が曖昧なため、皆、本気になって取り組んでくれないというのです」

「そうですか。あなたとしては、どういうところで支援が欲しいかと思っているのでしょうか」と若い彼に聞いてみた。

「一番問題なのは、プロセスの改善を旗印にしなが、納期や品質も外すわけにはいかない、と言われると、どっちをやれば良いのかとなつて、中途半端になってしまうんです」

「それはあなたがプロセス改善というに対して間違った理解をしていないか。納期と品質のどっちを優先してプロセスの改善を図るか、というのなら分かるがね。納期や品質の反対側にプロセスの改善なんてあるわけがない」とうと黙ってしまった。しばらくして、

「プロセスを定義してそれに沿って作業をするとうしても時間がかかってしまいます」

「その場合は、予め定義したプロセスに沿って作業が進められているのだから、そのプロセスが良く考えられたものでなら、仕様モレやバグの件数は減って品質の方は確保されるでしょう？」

「本来なら、そういうことでしょが」といっ

てまた言葉に詰ってしまった。

「そうか、いつの間にか従来の形に戻っているんだね」

「実はそうなんです。前回は最初の要求仕様書を作るところまでは出来たのですが、次の設計のところで、従来の形に戻ってしまいました」

「完全に元通りになった？」

「いえ、設計の中で仕様化していた作業はほとんど姿を消しましたが、設計書そのものは今までとおなじでメモ程度しかありません」

「それは、もともと設計書のあり方についてのイメージがないからでしょう」

「そうかも知れません」

「全体のプロセスは設計したのかな？」

「全体のプロセスは定義したのですが・・・」

「じゃ、設計プロセスが分割と階層化を描ききれていないのと、見積りの裏付けをしなかったため、現実的なプロセスではなかった、というところかな」しばらく考えて、

「そういう感じですね」とぼつりと言った。

「そういうとき、私はどうすればいいのでしょうか」と横で話を聞いていた部長が割って入った。

「基本的に、そのプロジェクトの計画は誰が承認するのでしょうか？」

「課長職が承認する体制になっています」

「直接はそうでしょうか、部門の責任者としての部長さんは関与していますか？」

「計画の策定で話しがまとまらないとか、障害が発生している時に呼ばれるぐらいですね」

「ということは、課長職の方が手を挙げないと関与する機会がないということですね」

「変にしゃべり出てもうとうしいのではという感じもあります」

「それは、“指示型”で関わってしまうからでしょう。でもそうなると課長職の方が、このプロジェクト計画書を読むスキルが問われますね。見掛けは、それらしく書かれていても、実現性が薄いことを見抜かなければなりません。が、一般には、そのようなスキルを部長の立場から求めていることが多く、そのことがプロジェクトを混乱に陥れているのです」

「確かに、ハッキリと計画書を審査するスキルを要求したことはありませんが、当然、それが仕事ですだからやっているものと思っているのですが」

「それは、部長さんが勝手に思っていることです。PLの時に事前に立てた計画に沿ってプロジェクトを成功に導いたことがないまま課長職に就いていませんか」と探ってみた。

「確かにそうかも知れません。スキルの習得をみて課長職に就けていることは少なく、うちの人事も経験年数を基準に課長職に就けてきたと思います」なかなか素直な人だ。普通はムキになって防衛してくるのだが。

「課長職としては、不足しているスキルをカバーすべく必死になってプロジェクトを遅らせまいとしている

のでしょうが、的を外しているので効果は出ないはず。彼らの方からスキルの不足を申し出ることは難しいでしょうから、部長さんの方から、必要なスキルのトレーニングを指示したほうが良いでしょう」

「そうかも知れません。実態をみて考えてみます。ところで計画の立案では具体的にはどのような行動をすればいいのでしょうか？」

「そうですね。最初から多くのことは出来ないと思います。まずは、計画書を判断することから始めれば良いと思います。計画書を判断するにはいろんなスキルが求められます」

「例えばどういうものがありますか？」

「まずはPFDの見方ですね。PFDが今回の要求や体制を反映しているかどうか。良く考えていなかったり、“既製品”のPFDをそのまま使っているだけのことがあります。それと、予定している成果物がそのプロセスから生成できるのかということも、いい加減なことがあります」

「“PFD”は昨日彼から見せてもらいました。実際には部内の多くの人が書いているようですが、単に“それらしく”書かれているだけのことも多い、ということですか」

「おや、この部長さんは物分かりがよさようだ。」

「そうですね。図だけではだめで、必ずそれなりの定義を伴って練り上げることが必要です。そこから図と一体でPLとチームのメンバーと一緒にシミュレーションしたかです。そうして出来たPFDからはプロセスと成果物が合理的に連鎖している様子が見えます」

「私としては、課長職にその様子が見えた上で承認したかどうかを確認すれば良いわけですね。他には？」

「次は、工数の見積りに中間成果物のサイズ見積りがベースになっているかどうかです」

「普通はそうするのではないのですか？」と言って横に居る彼の方を見た。

「いえ、ほとんどの場合は工数しか見積もっていません。私も、この店に来るようになってからPFDから成果物を押えるようにしたのですが、それで、前は設計工程から生み出される中間成果物をイメージしきれませんでした。確かに設計書のサイズは単純にクラス数とクラスが抱えるメソッド数で見積もってしまったため、現実の成果物と合わなかったです。でも、私以外の人はほとんど工数だけです」

「それで計画書が承認されているのか？」

「計画書そのものはありません。単に線表の形で工程と工数が書かれているだけです」

「その状態でGOが掛かっているわけだ」

「どうやら部長さんが、そこまで見ていないということが最大の原因ですね」

「課長がサイズ見積りや計画書を書くように言っても、PLがとてもし書いておれないと言え

ば、それで終わってしまいます。課長としては、それ以上要求できないですからね」

「おそらく、前のプロジェクトの終了が遅れて、直ぐにでも次の作業に取りかからないと、という現実も作用していると思われませんか」

「そうですか。最近になって納期の遅延の報告が増えていて、機能が増えたりしているのが原因と思っていたのですが、私がもっと動かなければいけなかったのですね」(つづく)

組織の責任者が明確な行動を取らないかぎり、プロセスの改善は進行しない。

暁鐘の音

165

“ニート”が意味するもの

今、日本では学校は卒業したものの、その後仕事に就かない若者が増えている。中には一度は就職を試みたものの直ぐに辞めてしまい、その後は仕事に就いていない。この人たちの多くは、「不登校」から「ニート」という経路を辿っているようだ。不登校の状態を解決（または解消）する方法を見出せないまま、「学生」という立場を終えたものの、社会との接点を見出せずに、そのまま家に引きこもった状態になっている。

長の鈍化」、「犯罪の増加」と続いている、という捉え方しかしていない。そこでは、ニートが、日本の社会や政治が生み出したという認識はなく、単に、困った現象であり、無視できなくなったから白書で扱った、という姿勢しか感じない。

テレビの画面の向こうでは、無責任な大人たちが、「ニート」を持ち上げたり引き落とししたりして商売をしている。そこでは、ただ現象を紹介しているだけであつたり、彼らの行動を分析しているだけのことが多く、この現象を解決するために、家庭の育児のあり方や、幼少期の学校内での教育方法に踏み込んだ提案をしていないし、率先的に行動も起していない。せいぜい、一つの現象を取り上げて本にして「警鐘」を鳴らす程度である。

しかも、この「大人」たちは名だたる大学の教授だつたり、有名な評論家だつたりするから始末が悪い。仕事にも就かず、そのことで人間性をも失いかねない人たちの現象に適当な「名詞」を付けて、テレビの前で分析し説明して見せる。そこではさも自分が命名者だと言わんばかりに、この現象を解説している。

「ニート」と呼ばれる彼らは、自分からニートになったのではない。戦後

の、家庭環境や社会や教育のシステムの中で、そのように育つてしまったのである。家庭の中では、乳幼児の時期には親（特に母親）との会話もなく、テレビやゲームを子守役にしてきた親は少なくないだろう。子どもの意志を尊重するような振りを、一歳の時から無意味な選択肢を与えてきた。一歳の子どもに、自分が着る服の選択が出来るか？ それよりも、親がその服を選んだ理由を子どもに説明して与えるほうがよい。その延長線が、「自主性」という言葉をはき違えて、家庭の中のルール・ブックを子どもに与えてしまったことである。企業が、父親を家庭から奪ったという側面もある。そして何よりも問題なのは、「小遣い」という名の下に、何の仕事もなくても家庭の中に居るだけで、毎月きまった額の「お金」が貰える仕組みを作ったことである。しかも、年功賃金よろしく値上げの要求までできるというから恐れ入る仕組みである。当時の新聞やテレビなどのマスコミは、こうした育て方を新家庭の「流行（はやり）」として煽ったのである。

こんな環境の中で育てば、誰だつて仕事の意味を理解できなくなるだろうし、自分が希望する金額が貰えなければ不満状態になってしまふ。本当は、仕事の価値を高めて多く貰える工夫をすれば良いのだが、仕事と対価の意味が分らない状態では、不満しか出て来ない。その結果、外の世界は、自分がイメージしている世界とは全く違ったものであることを思い知らされ、とてもそこ



今月の一言

「ピッチングで人に何かを伝えること、何かを感じさせること。自分のやってきたことしか、そこではできない。自分はマウンドでどんなことを表現できるのか？」（大家友和：米大リーグ、エクスプレス投手、日経ビジネス2004・11・1より引用）

大家は、日本のプロ野球に見切りをつけた男、いや日本のプロ野球から捨てられた男と言った方が良いかもしれない。だからだと気の入らない練習を繰り返す選手、役割を勘違いしているコーチ。球場に足を運んでくれたお客さんには、野球のスリルや楽しさを見せるのではなく、単に大声を張り上げる場を提供しているだけ。それで喜んでくれていると勘違いしている。スポーツ新聞は、ありもしないことを書きまくるし、野球と関係のないことまで面白おかしく書く。その結果、いつしか選手は野球に対する情熱を失っていく。大家は、そうしたサラリーマン化した選手や有名チームに所属していることで満足している選手と、同じ空気は吸えなかった。そんな中で、アメリカの教育

では呼吸できないということになる。これが、私が認識している「ニートを生み出す仕組み」の一部である。

そして今回、こうしたまさに「ニート」と分類される人がもたらした犯罪が続いて起きてしまった。鬱積したものを爆発させたかのように犯行も残忍そのものである。マスコミは、この犯行の様子や警察が発表する捜査状況を報道するばかりで、背後にあるニート

の根本的な所には踏み込んでいない。こうした犯罪を犯す「予備軍」が100万人いるというのに、そして、毎年五万人以上の若者が予備軍に加わっているというのに、日本のマスコミも政治も、正面からこの問題に取り組む姿勢を見せない。

ニートは、一時的な現象ではない、彼らを生み出す「プロセス」が社会に存在し、そこから確実に生み出されているのである。