

第184号

平成17年1月

E-mail : © 2005
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



49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

(前号のつづき)

若いリーダーが不安そうに言葉を挟んできた。「あの～、計画書には、PFD(プロセス定義)、見積り、課題管理、リスク管理、スケジュールとありますよね。実際に計画書を書く立場にいる者にとって、なかなか計画書のテンプレートを埋めきれないと思います」「おや、さっきは“出来るドア”から入ったのではなかったのかな?」と言われて、直ぐに気がついた。「出来るところからやればいいのですね」「そうだけど、“出来るところから”というのも判断が難しいかもしれないよ」しばらく考えていたが、「むかし、マスターに言われた言葉があります。それは、『出来るところから取り組む』『前よりも良くなればよい』大事なことは、『やろうと思ったことを最後までやり通す』ことだ、と」「そうだね。今までは記憶の壺に入っていたけど、今、その言葉の意味を理解する時が来たようだね。たとえば、あなたの場合、どのように取り組むかな?」「そうですね、基本的には少し背伸びするという感じで考えたいと思います。PFDはだいたい書き慣れていますが、成果物とプロセスの定義が甘いところがあります」「ほう、その甘さと言うのはどういうところで感じるのかな?」「はい、実際にそのプロセスに取りかかろうとしたとき、その前に作られた成果物に必要な情報が含まれていないことがわかって、急遽調べ作業を追加したり、一番多いのは、要求仕様書が仕様として不十分なために、その場で依頼者に問い合わせたりしています」「その2つは、性質が異なっているよ。最初の、成果物に必要な情報が入っていなかったというの、成果物の構成を明確にし、それがあとのプロセスで使われる場面をプロセス定義の中で展開することで防ぐことができるだろう。後の仕様の問題は、構成の問題ではないかも知れないので、成果物やプロセスの定義だけでは防ぐことができないかも知れない。要求仕様書のガイドラインなどで、事例を集めていけば、防止できる確立が高くなるだろう。でもここまでイメージできていけば、プロセスや成果物の定義が上手く出来たかどうか判断できるね」「はい、PFDに定義していない作業が行われなくなれば良いのだと思います」「まずは、そういう判断を用意しておけば良いだろう。その他の項目はどのくらい取り組まれているかな。少なくともスケジュールは書いていると思うが」「見積りは、やはり工数が中心ですね。以前にサイズを見積もろうとしたことがあるのですが、うまく出来ませんでした」「なぜ、うまくできなかったか分かっているのかな? PFDは書いていたのだろうか?」「いえ、サイズ見積りに取り組んだ時の方が早

く、その時はPFDは書いていませんでした」「それじゃ、工程名に対してサイズと工数を見積もろうとしたのかな?」「そうですね。今考えれば、出来るはずはありませんね」「その状態では進捗の確認や判断に使えないから、ただでさえ遅れているのに、サイズデータを取ることが余分な作業に見えてくるだろう」「はい、それで止めてしまいました」「うーん、計画書の順序を無視したことが失敗の原因だね」「最近になって、CMMの計画書の項目の順序には意味があるのだということがわかりました。ただ、あれを読んだだけでは、PFDが出てきませんので、大雑把な成果物の捉え方のままでサイズ見積りをしたために効果が出なかったのだと思います」「ライフサイクル・モデルの選択や、プロジェクトの標準プロセスの策定のところにPFDがイメージできなければ、サイズ見積りはほとんど効果を上げないだろうね」「でも、あれからPFDの書き方をマスターに教えてもらったので、もう一度サイズ見積りに取り組んでみます」「そうだね、もう再挑戦だね。今度は前の時と違っているはずだ。PFDとその定義の精度が上がっていけば、計画書の大部分は満たされていくし、進捗の確認も捗るはずだよ、大事なことは、そこで何か新しい技術が手に入っていることだ」彼も、話を聞きながら、盛んにメモしているが、その姿勢が前向きすぎるのが気になる。

少し話しが途切れたところで、部長さんがメモの手を止めて割って入った。「計画書の項目に順序があるとは気がませんでした。5段階の組織の成熟度は“順序”を表していることは見えるのですが」「その中のKPAも順序を意識していますし、さらにそれぞれのプラクティスも習得の順序が考慮されています。だから習得のモデルとして認知されたわけです」「もともと、こうした計画書はPLなら誰でも書けるものと思っていましたが、今日の話を聞いて、誰でも書けるものでは無さそうです。先ず、PFDとかいうものが書けることから始める必要があるということですね。私の立場からは、それを推進しようと思います」「もともと、プロセスの改善は“組織の意志”でなければなりません。現場任せではなく、この組織ではここまでできることを不退職の目標にする、そうでなければ自分たちの組織はもたらん、そこにいるエンジニアの将来がない、という意志が見える必要があります」「一部に出来る人がいても、組織の力にはなりませんからね。だからCMMの必要性は分かるんですけど」「組織のレベルが下げれば、出来る人は、いずれその能力を精

びつかせてしまおうか、組織が彼を潰してしまうか、身の危険を感じてそこから姿を消してしまうでしょう」「出来る人を潰さないように、SEPGとして活動してもらおうと考えているのですが、そのような人を見つけられるでしょうか」「最初から、即SEPGな人がいなくても、その役に近い人はいるでしょう。それに、突然、SEPGの役をやれというのも無茶な話で、実際に、そうやってSEPGの候補者を潰してしまっただれも幾つか見てきました」「マスターは先程、組織の意志が必要とおっしゃいましたよね。組織が彼を支援することを表明してダメでしようか」「組織が、その有能な人を全面に押し出して、状況を変えようとしている意志を見せるのは重要ですが、その前に、彼が、組織の中で信頼される存在であることが重要になります。そうでなければ、“やり過ぎ”にあって立ち往生してしまう可能性もあります」「なるほど、良く分かります。そこで必要なのは“実績”ですね」「そうです。実際に、彼自身がこうやってプロセスを改善してこうという方法に取り組みながら遅れ率を改善したり、仕様の変更率を5%以下に持っていったり、バグの発生率を改善した実績が必要です。一言でいえば、“うまくできた実績”が必要ですよ」「そこに組織が支援するということですね」「課長職の人たちも、一緒になって計画書に取り組めばよいと思います。初回は仕様化に多くの時間を投入したために納期は未達成かも知れませんが、その分、仕様の変更が減ったり、仕様関係のバグが激減したというデータが取ればよいでしょう。何よりも、そうした“段階をきり刻む”ことを組織が認めていること、部長や課長が、“オウム返し”のように納期を守れと言っただけではなく、一緒になって、見積り方や計画書のあり方を考える姿勢を見せることです」「そうやって、本気で組織の文化を変えようとしていることを見せるわけですね」「ほとんどの組織では、課長職自身が計画書を書いたことがありません。この状態そのものが組織にとって危機的状態です。これを放置したまま、現場のPLに計画書を書けと言っても通用しません。それに、課長職の方もこのままでは先の役割を担えません。そこから変わることが必要ですよ」「よく分かりました。私自身も含めて対応を考えたいと思います。このほかに計画書に関して何か注意することはありますか?」「そうですね。最初は“やり過ぎない”ということですね。荷物を背負いすぎても、結局は“出来ない理由”に負けてしまいます。大事なことは、“ここまでやろう”と決めたことを最後までやり通すことです。したがって、サイズ見積りも、“部分”で実施しても構いません。今回は、どこまで取り組むかは計画書の『狙い』のところで宣言すればよいでしょう、それが前回と比べて進歩していることを確認すればよいのです。あとは、回を重ねるごとに範囲を増やしていけば良いのです」「変化の最初は小さな変化でも良いということですね」

目指すCMMのレベルに到達した時に、組織の文化が変わっていなければ、この後の自律走行に支障を来す。

か ね 曉 鐘 の 音 167

憲法改正の前提

二〇〇五年、新しい年を迎えると同時に、憲法改正の議論がにぎやかになっていく。改憲支持者としては、自衛隊の派兵をやったのけた小泉内閣の間に道筋を付けようという魂胆がとられる。

確かに、日本の憲法には、今の日本、これからの日本にマッチしないところ

があるし、独立した国家であるなら、自国民の「総意」で憲法を作るというのは間違った考えではない。

ただし、ここで重要なことを忘れてる。それは、日本は「民主主義国家か?」「議論が成立する国か?」ということである。確かに、国の表看板には「民主主義国家」と書かれている。だが、このコラムでも何度も触れているように、民主主義の大前提が、日本には抜け落ちているのである。それは「選挙」がまともな姿でないことである。

民主主義(デモクラシー)が、社会・経済活動に現れるとき、それは「優れた者が、より優遇される仕組み」となり、政治に現れるとき、それは「選挙によって選ぶ仕組み」となる。つまり「五〇%+一」が政策決定の基本となる。もちろん、これだけでは社会は持てる者と持たざる者に

分かれてしまうので、それを補うために「税」や「寄付」という形で「富の再配分」の仕組みを組み合わせたり、政治的な安定を計るために少数意見を取り入れたりするのである。(昭和二三年に文部省が発行した『民主主義』の教科書には、民主主義を、政治における民主主義、社会における民主主義、経済における民主主義に分けてわかりやすく説明している)

したがって、日本が民主主義国家であると言えるためには、国民の大多数の意志が政治に反映した選挙が実施されること条件となる。私の個人的な考えでは、有権者の八〇%以上の人が投票しない選挙は、民主主義に基づいた選挙とは言えない。政府も政党も、投票率が八〇%を越えるように努力し、活動することが義務とならなければならぬ。

しかしながら現実には、わずか四〇%の投票率の中で、二〇%の得票で当選している国会議員も少なくない(細かく得票が割れたときは再選挙になるはず)。つまり有権者のわずか八〇%の支持者を確保(組織)すれば国会議員に当選するのである。彼らは国民の「多数」の支持を得た者ではなく、特定支持者の「確かな支持」を得た者なのである。ある政党の総裁は、投票日を前にして投票率が下がって欲しいという意味

の発言をして、自ら踏いたことは記憶に新しい。この発言からわかることは、歪んだ民主主義の仕組みを「利用」しているということである。それでいて、自分たちは「民主主義に基づいて選ばれた者」という。民主主義が変質していることを知らずに言ったのか、知って言ったのか。

かつて、民主主義の名の下にヒトラーの出現を許したドイツは、戦後の「反省」の中で、選挙の投票率を八〇%を維持することを政党に課したと聞いている。これに対して、日本では戦後の「反省」を省略したため、二度と同じ過ちを繰り返さないための方法に結論を出していない。

その結果、戦後の復興の名の下に、「民主主義」教育をねじ曲げ(先の『民主主義』の教科書は、なぜか数年で回収されている)、再び「記者クラブ」制を導入してマスコミを「大本営」の広報機関にした。その結果、記者会見場にいるのは、新聞社などから遣わされた「歴史」を知らない伝達係となった。

わずかに「社説」という小さな箱でしか主張する場を持たない新聞に、為政者は何の脅威も感じないだろう。今回の言論の自由への政治的介入問題も、いざとなれば、NHKの威力を使って潰す方法も見出したし、マスコミは議論のすり替えに乗ってしまった。さらに、個人情報保護の名の下にジャーナリストの活動を制限する方法も手に入れた。そして北朝鮮や中国の脅威からの防衛、イラクへの派兵と続く。そこには「今のうちに憲法を改正しよう」という意図が見える。何と言っても

「ゴッドハンド」を持つ首相がいるのだ。

このように現実には、日本は「民主主義に似て非なるもの」の状態である。このことをマスコミは一切報じない。だから国民も、「民主主義とは何か」と問われると、多くの人は「平等に扱われること」と答えるだけで、誰が政治をやっても同じ、と言って選挙にも行かない。そこまで間違った民主主義教育は行き渡ったのである。

今月の一言

「満は損を招き、謙は益を招く。時(こ)れ乃(すなわ)ち天の道なり」(書經)

「満」とは慢心。満つれば後は欠けるだけ、あるいはこぼれるだけ。満の状態を守ろうという姿勢もできて行き詰まることになる。「謙」とは謙虚、謙遜のこと。まだ満ちていない状態で、技術の不足や心の隙間を埋めようとする姿勢を持つている。だから器が小さければ直ぐに満ちてしまい、行き止まってしまふ。なかには最初から器の大きな人もいる。でもそれだけでは何らかの「達成感」を感じたところで行き止まった人も多く見てきた。だから器を広げ続けて「謙」の状態を維持し続けることが重要になる。

民主主義に対して、国民がこうした認識を持つていることは、現政権にとって非常に都合がいい。ここからは「民主主義に基づいて政権を交代させる」という発想が出てこないし、過半数の議席を与えないで「野党はだらしがない」ということにもなる。憲法を改正するならば、日本の中に本当の民主主義を根付かせてからにすべきである。そのための努力と時間を惜しむ理由はない。

SEを一〇年もやっていれば、そのこのプログラムは書けるし、それなりのシステムを構築することができるようになる。だが、仕事に対する考え方や人生観などの器を広げていかなかったために、そこで行き止まった人は少なからぬ。これまでの人生の中で誰からも「謙」を教わらなかったのだから、もっと可能性があるのに勿体ない。