第１８８号
平成１７年５月
© 2005
E-mail :
shimz@mb.infoweb.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

Café りふれ

53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

（前回からのつづき）

「多くの組織ではソフトウェア開発の混乱を解消し状況を改善するためにCMMに取り組もうとしているよね」

「うちも、最初はそうでした。社長から『CMMというものがあるそうじゃないか』と言われたときは焦りました。幸い、その前にマスターからＱＣＤの状況を改善してから取り組んだ方がよいと聞いていましたので、『少し時間を下さい』といって、CMMへの取り組みを引き伸ばしたのです」

「ほぉー、よくブロックしたね。普通は社長の指示は絶対だからブロックできないんだよね。私がコンサルタントをしていたときも、トップが今すぐでもCMMに取り組むようにという意向に対して、きちんとステップを示さずに取り組んだところは失敗している」

「それでもCMMのレベルの認証を取得しているところもあるようですが」

「表面上は認証が取れていても、間違った取り組み方をしたために、現場に堪え難い皺寄せを強いているところが多く、そこでは人事異動をきっかけに崩れていった」

「え、どうしてですか？　レベル３以上というのは、組織のプロセスになっているということでしょう？」

「定義上はそうなっているが、前提となる技術や適切なＳＱＡの体制を構築することを省いたままだからＱＣＤの指標が改善しない。ＳＱＡのも“やらせる組織”だしね。第一、現場の人が毎日の作業を楽しんでいないようでは、監視の目が緩めば直ぐに崩壊するのは当然だし、その後は二度と取り組めない危険がある」

「だからマスターは、先にＱＣＤの改善に取り組むことを勧めているんですね」

「自分たちで考えて取り組んだことで良くなっていくことが見えれば楽しいからね」

「ＰＦＤを使ってプロセスを“定義する”ことを“設計する”と言われたのは、現場の人たちが自分のプロセスを考える楽しみを知ってもらうためですね」

「そぅ。人は誰でも、自分で考えて自分で行動したこと以外は経験として役に立たないからね。自分で考える機会を奪うようなプロセス改善の取り組みは間違っているんだよ」

「ＱＣＤを改善する手っ取り早い方法は、要求仕様書の書き方を変えて完成度を上げることだが、要求の仕様化に取り組む機会は２つあってね」と言って間を置いた。彼はこの「間」を使ってしばらく考えたあとで、

「１つは、要件管理やCMMに取り組む前に仕様化技術を手に入れる方法ですよね。私たちの場合は、この方法を採用したわけですよね」

「そういうこと。これが一番安全なんだよ。ほとんどの場合、直ぐに効果が現れる。仕様が明確になれば設計のイメージができるので、仕様化に投入した時間は簡単に回収できる」

「はい、最初は今まで以上に仕様化に時間が掛かって不安でしたが、内容的には仕様が漏れているかもしれないという不安は消えていましたし、実際に後からの仕様の変更が嘘のように減りました。それに、仕様モレなどのバグが一気に減少しましたので、バグ対応に使われていた時間も５分の１ぐらいに減りました」

「要求仕様がうまく書けたんだね」

「まだ仕様の変更率が７％台ですので改善の余地がありますが、それでもその後の取り組みについは、これで説得できましたね」

「そのように、一度取り組みに対する信頼が得られれば、この先の活動はやりやすくなる」

「ところで、マスターは要求仕様に取り組む機会が２つある、とおっしゃっていましたけど、もう１つの機会というのは？」

「もう１つのタイミングかね。それはね、既に常軌を逸した要件変更が常態化していたり、仕様変更や機能の追加が繰り返されて、険悪な状態になっているところでは要求の仕様化に取り組むことが難しいんだね。今でも混乱しているのに、これ以上何をしろというのかということで、感情的になってしまって否定的な発想しか出てこない」

「今、別の部門ではマスターが言うような納期の大幅な遅延が起きていて、半月ほど前にプロジェクトの関係者に話しを聞いてみたんです」

「ほぉ、何て言っていた？」

「はい、現場の人たちは“途中で仕様変更が繰り返されるから”と言うし、部長や他部門の人は、予定は信用できないからと言います。どちらも間違っていないので困っています」

「大幅な納期遅延の原因には２つの要因が重なっていることが多いんだね。１つは、現場の人たちが見積りを省いてしまったこと。もう１つは、プロジェクトが何時終わるのか分からないことで、顧客から仕様変更の依頼を、今のプロジェクトにねじ込んでしまうことになる」

「そこで仕様変更がねじ込まれると、もっと納期が遅れますよね。悪循環じゃないですか」

「そう、まさに悪循環だね。このような組織では、お互いに不信感の壁を築いているのと、双方が“ステークホルダー”の関係にあるため、当事者同士では解決できない」

「やはりセンターＳＱＡの出番ですか」

「そう。設計技術は絡まない。原因が双方にあることを説明し、プロセスを整理して双方に最低限の約束を守ってもらうだけだからね。ただし、現場の状況から問題の根の深さを汲み取らなければならないし、現場の中で誰に求心力が残っているかも調べなければならない」

「ＳＱＡが引っ張るのではないのですか？」

「ＳＱＡがやり切れるものではない。ＳＱＡは事態を打開するための道筋を示し勇気を与えることであって、実際には、現場のリーダークラスの人が引っ張るしかない。それに、何とか事態を打開したとき、組織の求心力が現場の中に残っていなければ、その先には進めなくなる。だから現場のリーダーと緊密に連携して進める必要があるし、これが出来れば、本当の意味でＳＱＡは信頼される」

「ところで、さっき言った双方に守ってもらうプロセスの約束とは何か分かるよね」と言われて、戸惑っていたが、

「そうですね。まず現場の人には見積りのプロセスに取り組んでもらうことになりますね。最初にこれを省いてしまっていますからね」

「混乱している場面でどうやって見積りに取り組んでもらうかね」

「はい、機能をリストしたものぐらいはあるでしょうから、それを使って見積もるようにすればよいと思います。その中で幾つかの機能についてはもう少し細かく分解することで見積りの精度を高めることができるかも知れませんが、この段階での目的は“見積もれる”というところに置いたほうが良いと思います」

「オーケー」

「要求仕様の書き方の改善にまったく取り組まないわけではなくて、部分的に詳細に分解するところで、例の要求仕様の表記法を持ち込むことができると思われます」

「見積もれるという実感を得るようにしながら仕様化の工夫の種を蒔いておくわけだね」

「はい。マスターがいつもおっしゃるように、“次の種を仕込む”ということでやってみれば良いのではと思っています」

「要件の変更を発する側にはどうするかね？」

「はい。その人たちには要件管理の考え方を理解してもらって、無節操な変更を発することを自制してもらうことと、現場の人たちの見積りを信頼してもらうことが必要と思います」

「いきなりそこで示された見積りを信頼できるかね？　昨日まで原因の擦り付け合いをやっていた仲だよ」といじめてみた。

「はい、ですから利害関係のないＳＱＡの出番と思っています。長い時間の中で原因と結果が絡み合ってきましたから、これを根本からほぐすしかないと思います。目的は共同で顧客の期待に応えることですから」

「単に、見積もれないとか、この見積りではわからないとか言い合うのではなく、どうすれば以前よりもましな見積りが出来るのか、何が表現されれば見積りに信頼感が出るのかを、双方で話しをすることが大事なんだよ」

「みんな、自分の檻の中から主張しているだけで、妥協点を探そうとしていませんよね」

「双方が利害関係者を演じているからね」

「CMMが公開されるまで、ＳＱＡという組織は考えられていませんでしたよね。解決方法を調整する組織がなかったということですか」

「そういうことだね。だからＳＱＡには説得力があり、ある程度成功の実績を持つ人が必要なんだよ」

「ＳＱＡにコンサルティング能力が欲しいというのも、こういう役割を担うためですね」

「こうして一旦混乱が収まれば、改めて要求の仕様化に取り組むことができるからね」

「その時に、部分的に蒔いていた種が役に立つわけですね」

「少なくとも、CMMのレベル３という段階では、要件の変更率が５％以下になっていないと、その他の取り組みが難しくなってしまう」

◆

ＳＱＡには、混乱している利害関係者同士の取り組みを調整できる能力が求められる。

(C) Copyright 2005 System Creates Inc., All rights reserved

暁の鐘 171

"良心"に従えない仕組み

JR西日本の惨事に続いて、鋼鉄製橋梁で戦後最大級の談合が摘発され、ついに捜査の手が入った。この二つに共通していることは、会社の指示（上司の指示）が法に反すると分かっていても、自己の良心に従って行動できない仕組みが働いていることである。

？　？

毎年、新入社員を対象に実施されるアンケートに、「上司の指示が法律に反すると思うときに、上司の指示と自己の良心のどちらに従いますか？」という質問がある。今年も半数を越える人が、「組織の指示に従う」と答えている。

状況の如何に関係なく「組織の指示に従う」という考え方は、ずっと昔からあった。また数年前まで吹き荒れていた就職難のときであれば、せっかく苦労して得た仕事を失いたくないという思いが強いだろうから、組織の指示に従うという返事が多くなるのは分かる。だが、一年前あたりからは就職戦線は少し落ち着きを取り戻している。また、テレビや新聞の事件報道の中で「コンプライアンス」という言葉がたびたび流されているにも関わらず、「組織の指示に従う」と考える人の方が多いのである。どうやら、就職率は関係がなさそうである。

？　？

日本の社会においては、「会社」というところは自分を受け入れてくれている「ムラ社会」であり、「ムラ」のルールに従うのは当然、と考えているようである。また、日本の社会そのものが「アマチュア社会」であることも、「ムラ」への依存を強くしている。そして、もう一つ原因と考えられることは、今の日本人は、「神」などの「絶対的存在との契約」を持っていないことです。

？　？

高齢者の中には、「神様」とか「ご先祖様に顔向けできない」とかいう形で、絶対的基準に近いものを持っている人がいるし、戦前には「天皇」がその役割を果した部分がある。しかしながら敗戦によって天皇を「象徴」に祭り上げてしまったことで、日本人の多くは「絶対的存在」を失った。「恐れるもの」を失ったのである。そのため、善悪の判断の基準が「絶対的存在との契約」に基づいて為されることはなく、利害や保身、組織内での関係などが善悪の判断に大きく入り込むことになる。

？　？

今回の談合事件についての記者会見の場で、経団連の会長が「談合はなくならない」と言ったのは、何を根拠にしているのか分からないが、日本という社会は、組織の指示に反して自己の良心に従った判断ができる社会ではないことを認識しているように思われる。そのことを、法との整合性を欠くような指示を出す可能性のある立場にいる者として感じているのかもしれないが、少なくとも、テレビの画面からは「絶対的存在」を意識している様子は見えなかった。

？　？

たしかに、会社という組織の中にいて、上司の指示よりも自己の良心に従って判断し行動するということは、状況によってはその会社を辞めることを意味する。少なくとも、辞める覚悟が必要である。その覚悟が持てないとなれば、自己の良心を布で隠さなければならない。特に、先の労働基準法の改正によって、仕事の能力を理由にした指名解雇が封印されたために、たとえ仕事の能力に自信があっても再就職に困難を伴う状況が考えられる中では、上司の指示に従って談合という法に触れる行為に手を染めることを、誰が罰することができるだろうか。

自己の良心に従って行動できる状況にない中で、一枚の辞令によってたまたまその役割に回ったことで、法に触れる行為に手を染めることを求められてしまっただけかも知れない。プロフェッショナルと言えるような技術を持っていないし、今更どこかに再就職できる状況ではないとすれば、上司の指示に従うしかない。彼には、他の人よりも早い昇進のパスが用意されているところをみると、会社も、良心に反するような指示であることを承知しているようだ。おそらく「必要悪」という言葉でごまかしているのだろう。そこでは、談合によって多くの社員の生活を守っているという論理も成り立つ。

？　？

私は、ずっと組織の外にいた。他人から給与明細を貰ったのは、最初の半年と一度ソフトウェアの世界から離れた一年間だけである。復帰後は、「営業しない」という旗印を掲げ、リピートと紹介だけでやってきた。「接待」とも無縁である。お陰で、常に自己の良心に従って判断し行動することができた。もし、組織に属さざるを得ない状況にあれば、果して今のように手を汚さないで済んだかどうか。このように考えていると、今の日本の組織社会では良心に従って判断し行動することは大きな困難を伴うようだ。

？　？

談合は明らかに法律違反である。単なる「税金のむだ遣い」という言葉で済まされる問題ではない。だが、高名な評論家やマスコミの論調を見ていると、談合はけしからんというだけで、談合がなぜ起きるのか、談合の裏に何があるのか、というところまで突っ込んだ議論は見られない。少なくとも、「絶対的存在との契約」や「指名解雇の封印」が背景にあることについては、誰も触れてこない。厄介なことに、ここに触れないかぎり、談合は無くならない。■

今月の一言

これは、五月一六日、国会で小泉首相が民主党議員の質問に対する答弁の中で、孔子の言葉として引用された。私自身、論語は何度か読んでいるが、そんな言葉は記憶にない。慌てて調べてみたが、やはり載っていない。そこでインターネットで検索してみたら、孔子の死後数百年後に書かれた「孔叢子（こうそうし）」という中に、似たフレーズがあるとのこと。ただし研究者の間でも孔子の言葉という確証はないらしい。（それにしてもインターネットは怖い。首相の発言の直後からネット上に一斉に飛び交っている）。

「罪を憎んで人を憎まず」という言い回しは、その語源は中国の文献から取ったかも知れないが、儒教が日本の中で浸透していく過程で、日本語の慣用句となっていったようである。今回、「孔子の言葉」ということで答弁に使われたが、首相の発言にしては何とも軽率である。

「罪を憎んで人を憎まず」

それよりも問題なのは、この言葉は、加害者が使う言葉ではないことだ。加害者が謝罪する中で、被害者の方が加害者の謝罪を受け入れるときに使う言葉である。謝罪の意を伝えるためにいろいろと申し出る様子から、謝罪の意を汲み取ったことでその人を許す時に使うのである。「罪を憎んで人を憎まず」という言葉は、日本人には耳慣れたことばである。そのため、テレビのニュースを聞いた人の多くは、このことばの使われ方に違和感を感じたのではないだろうか。