

第193号

平成17年10月

E-mail: shimz@mb.infoweb.ne.jp © 2005

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



58回目



MENU

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

アルコールは置いていません

(前号からのつづき)
 「ところで、“看守”は現場のPLの上司ばかりではないですよ。センターSQAの人も、多くの現場で“看守”のような動きをしていることもありますからね」
 「“看守”ですか」と呟いて考え込んだあと、「私も、今までお仕着せのプロセスを強要してきたかも知れませんか」
 「“看守と囚人”の関係が見えますか？」
 「立場は私の方が強いですからね、“看守と囚人”の関係を作っていたかも知れませんか」
 「お仕着せのプロセスに対して現場から意見を挟めない状態を作っていた？」
 「はい。現実には“組織の意志”のような形になりますので、意見は挟めないと思います」
 「従うしかない、という感じですかね」
 「そうですね。決まってる状況ではないですね」と反省しているようだが、かといって対応策は見えていないようだ。

「ところでCMMというのは、テラリングすることが前提ですから、そこにあるプロセスに手を加えてもいいのですが、その機能が働かない原因はどこにあると思いますか？」と話題を変えてみた。
 しばらく考えた後、
 「そうですね。原因は2つあるかと思いますが」「2つね」
 「はい、一つはプロジェクトの要求にマッチしたプロセスを自分達で作ったことがない、ということでしょうか」
 「なるほど、すべてセンターSQAやSEPGの皆さんが集まって作り上げたプロセス、ということですね」
 「ですから、現場の人たちは自分達で作ることができないと思います」
 「ということは、現場の人たちに示された標準プロセスというのは、組織の誰も達成したことがない“モノ”ということになりませんか」
 「たしかに、部分的には取り組んでいます、最後まで実践できたケースはないですね。みなどこかで挫折しています」
 「つまり、どうすれば良いのか誰も分からない、ということですね」

「先程、2つ考えられると言われましたよね」
 「はい、もう一つは自分達でプロセスを決めることが恐いのかも知れませんか。そこで作ったプロセスの良否の判断や、途中でいるんな問題が出てきたときの対応策を考えることができないと思ってしまうと、自分で作るのに腰が引けるかも知れません。そうなる“官製品”を使っておいた方が言い訳ができますよね」
 「たしかに、そういう心理は働くと思われれます。私のコンサルティングの中でも何度も見られましたね。ところで、プロセスの良否の判断ができないのは何故でしょう？」
 「やはり、PL自身がプロセスを設計したことがないということでしょうか。そこに書かれて

いるプロセスの定義もPLが自分で書いた物ではないですからね。それともう一つは、SQAとしての私自身が、現役時代にプロセスを定義して作業をしたことがなかったことが大きいですね」
 「それが障害になっていると？」
 「はい、そうです。プロセスの設計について現場の人の相談に乗れません。どうすれば良いのかアドバイスできないのです」
 「つまり、SQAとしてコンサルティング活動ができないということですね」
 「そうですね。そのことも、私が彼等の味方として支援行動ができない原因かも知れませんか」
 「そこまで分かっているのであれば、今からでもプロセスの設計技術をカバーすれば良いと思いますよ」
 「でも、今の私の役割はSPIの推進で、プロジェクトを持っていません」と躊躇している。
 「プロジェクトを持っていないことが、障害になりますか？」と言われて詰まってしまった。暫くして、思い直したように、
 「確かに、プロジェクトを持っていないからと言ってプロセスの設計を考えていけないということではないですよ」
 「そうですね！ 多くの人は“卒業”してしまったり“やらせる側”に回ってしまいます。現役時代に履修していないのであれば補習すればいいですよ。目の前に適当なプロジェクトがあるのですから。センターSQAは“コンサルティング”ができないと勤まりませんので、自分でも“できる”ことが必要になります」
 「それって、簡単なことではありませんよね」
 「というのであれば、現場のPLにとっても簡単ではないと言えるかも知れませんが、その状態で、現場の人たちの不出来を責められますか？ そもそもどうして難しく考えるのですか？ 計画書や要求仕様書など気軽にやってみれば良いではありませんか？」
 しばらく考え込んでいたが、
 「今、コンサルタントが入っていますので、私自身も影で取り組んでいくことにします」
 「そうですね。幸いにもコンサルタントが入っているなら現場のPLと一緒に覚えていけば良いのです。コンサルタントの世話をしているだけでは勿体無いでしょう。それに、少なくとも現場のエンジニアが必死になって作業をしているのと同じ程度には、必死になって身につけないと不公平と思いませんか？」
 「おかげで、今まで、“やらせる側”に立ってSQAの役をやっていたことに気付かされました。これでは上手くいかないはずですね」

「多くのSQAやSEPGの人たちは、その立場からCMMを先行して勉強することになります。この点では現場のエンジニアとくらべて優位に立ちます」
 「はいそうですね。CMMに関する資格なども取りますからね」
 「こうなると、センターSQAの人たちは自分達の役割を勘違いしませぬ

か？」と言われて、しばらく間をおいて、「確かに勘違いしていたかも知れませんが、組織が、CMMのレベルに達成することを誘導するのが自分達の役目と考えていた節があります」
 「その姿勢が、現場の人たちから見ると“もう一人の看守”に見えると思いますよ」
 「しかも自分ではプロセスの定義も計画書も書いたことがない、となると、立場や権限を行使するしかありませんね。いやー、とんでもないことをしてきたかも知れませんか」

「私は、コンサルティングの中では、SQAの役割として
 ミツパチ
 ペースメーカー
 ブレーキとハンドル
 コンサルタント
 の4つの役を求めています」
 「“ミツパチ”というのは分かります。いろいろなチームの花から良い花を見つけて、そこから花粉を集めたり、それを別のチームに受粉させたりする、というイメージですね」
 「そうですね」
 「“ペースメーカー”というのは心臓のペースメーカーのイメージですか？」
 「そうですね、具体的にどのような行動を求めているかわかりますか？」
 「そうですね。プロジェクトにクっついて、プロセス改善の活動を止めないように刺激を与え続ける、という感じでしょうか」
 「だいたいそう言う感じですね。プロセス改善の意味を説明したり、他のチームの花粉を見せたり、能動にさせたりするのです。その意味では現場の人たちにとって身近な“コンサルタント”であるべきなのです。何でも相談できる」
 「現場の人たちを能動にさせるということがポイントですね」
 「センターSQAの人は、現場の人たちを能動で動くようにしむけなければならないのです。仕事を楽しみたいときというのは、自分で考えたことが上手くできた時ですからね」
 「たしかにそう思いますが、マスター、私自身も含めてかなりハードルが高いと思います」
 「そうかも知れませんが、人はどうすれば能動で動くのか知らないし、どういう行動が能動で動いたことになるのかも知らないし、能動で動くことの意味も知らないまま管理職の立場にいます。このような組織の文化や制度を変えないかぎり、本当の意味でソフトウェアの開発現場のプロセス改善は実現しないし、直ぐに後戻りしてしまいますよ」
 「その意味では、プロセスの改善は、現場の人たちだけの問題ではないということですね」
 「そうですね。組織の文化や制度も一緒に変えなければなりません」
 「最後の“ブレーキ”というのは？」
 「これはね。計画書の承認の段階やプロジェクトの初期の段階でプロジェクトを制止したり、途中で逸脱し過ぎていくことで横からハンドルを切るのを手伝ったりすることです」
 「プロジェクトを止めるのですか？」
 「無意味なプロジェクトや無茶なプロジェクトを止めないと犠牲が大きくなってしまいうからね。できますか？」



現場の人たちの相談にも乗れず、成功に対する合理性を持たないプロジェクトを制止もできないSQAでは、存在する意味はない。

暁鐘の音 176

疲弊を伴った景気回復

巷では景気が回復していると言ふ。確かに企業の業績も上向いているし、失業率も低下傾向にあるし、経済の指標からは景気回復を表しているのだらう。

もっとも、これらは一〇年続いている「ゼロ金利」の絨毯の上での話しであつて、企業の生産性が上がったわけではない。その証拠に、労働者は景気回復を実感していない。景気回復にあわせて「忙しくなっただけ」というのが実感ではないのだらうか。中でも運送など「物流」の中でA地点からB地点に物を運ぶような、生産性をあげる工夫の余地がほとんどない作業に就いている人の仕事は、限界を超えている可能性がある。

企業の収益からどれだけ労働者の給与として配分されたかを示す指標として「労働分配率」という指標がある。本来は、景気の動向に順応するものだが、日本では逆に、景気回復期には労働分配率が低下し、不況期には労働分配率が高くなる傾向がある。原因は、労働力を弾力的に調達できない仕組みにあると見られる。労働力を景気の動きにあわせて弾力的に調達できれば、労働分配率

は景気の動向と順応することになるが、日本では労働基準法の制約で弾力的に労働力を調達できないので、景気と逆相関を見せるのである。

しかも逆相関の中で大きく高低に振れる傾向も見られる。これは企業の収益に対して労働者に分配される給与が変動していないことを意味している。仕事が増えたことで労働者を増やし、景気が悪くなったことで労働者を減らしたりすれば、収益(付加価値)に対する労働分配率の変動は一定の幅に収まるが、日本の特徴はこの「振れ」が大きいのである。その上、全体として「高止まり」している。これは、不況期に労働者への賃金が負担になって分配率が高くなった歪みを、好景気に労働者に分配せずに以前の過剰出費を穴埋めしていることを意味している。

簡単に言えば、景気回復基調の中で企業の業績は上がっているが、多くの労働者は潤っていないのである。特に、最近では「年収三〇〇万円以下」の労働者が増えているという。原因として考えられるのは「生産性」の低さである。もちろん、仕事の種類によっては生産性をあげることができない仕事もあるが、

ソフトウェアの世界で言えば、関係者が協力して取りかかれば、三〜五割の生産性はすぐに向上できると思われ

る。しかも、組織の中にはソフトウェアの生産そのものにほとんど寄与していない人も少なくない。マネージメント層にこの傾向が顕著である。生産や品質にほとんど貢献していない人を現場に必要な人材と入れ変えたり、ソフトウェア開発の boca をより合理的なものに置き換えていけば、組織の生産性はもっと上げることができる。

ソフトウェアの世界以外にも、同じようなことが言えるのではないかと思っている。今年の四月に起きたJR西日本の宝塚線での脱線事故に関連して報道された情報の中に、この区間の運転手の人数があまりにも少なかったことに驚いた記憶がある。しかも実際に電車を運転する人は若い人に限られており、長く経験している人は現場にはいないようだった。駅舎の中にも運行や作業の品質に効果を上げていない人が沢山いそうである。これでは労働分配率は高止まりするだらうし、一人の分配も減ってしまう。

先にあげたような長距離トラックによる運送では、荷物の仕分けなどのところでは生産性をあげる余地はあるだらうが、実際に道路に出してしまえば生産性に関わる余地はほとんどない。それにもかかわらず、現地到着時間にギリギリの要求(品質要求)が課されている。

一般に、「品質」に関わる要素の中に、適切なプロセスが遵守されることと、いくらかの「冗長」があることが大きなウエイトを占めるとさ

れているが、現実のトラック運送では、その中の「冗長」が欠落している状態なので、ちよつとした渋滞に遭遇したことで要求の未達成になってしまつたり、自身が事故を起こしてしまつことも頻発している。JR福知山線の脱線事故も、この「冗長」が欠落していた。(ソフトウェアの世界も同じ?)

この場合は、トラックの荷物を出す側の工場の生産性の低さが、物流にシワ寄せされていることも考えられるし、トラック輸送に必要な以上の品質を要求し過ぎているのかもしれない。これは「下請け」構造の中でしばしば見られる光景である。上流工程でのミスや生産性の低さによって工数を余分に食つておきながら、そのしわ寄せを下流工程や外注先に過剰な要求として出

すのである。もちろん、必ずしもその要求は実現しないし、たとえ実現したとしても限界点を越えた状態にあるため、すぐに破たんする。破たんしたら、発注側は新しい下請け先を探す。仕事を取り合つている状況では幾らでも食い付いてくる。ただし、そこには「余裕」はない。その余裕のなさの影響は、実際に現場で仕事をしている人であるトラックの運転手やソフトウェア技術者にしわ寄せされる。マネージメントの能力の低さも、現場に「無理」を強いる背景にある。

今、日本の景気は、このような状態で支えられている。その中で一部の人は潤っているかも知れないが、多くの労働者は疲弊している。まるで現状は「ガラス細工の景気」に見える。

今月の一言

今回の郵政民営化をテーマにした衆院選挙では、小泉首相は、国民の目を郵政民営化だけに向けさせ、自民党内の反対派の議員には今回の選挙は「倒閣運動」と認識し

「兵は詐(さ)を以て立つ。利を以て動く。分合(ぶんごう)を以て変を為す」(『孫子』の一文。安岡正篤著「貞観政要を読む」より引用)

していることを隠して総選挙に持ち込んだ。この時の手早さから、相当前から準備していたと思われる。

他党の「領地」はもちろん、対抗馬を送られて破れた旧自民議員から取り上げた「領地」を、戦果を上げて当選した外来の新人議員に与えた。もちろんその戦果は大將の威力によるものである。まるで戦国時代の「国取り合戦」を