

第197号

平成18年2月

E-mail: © 2006

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



62回め



MENU

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

アルコールは置いていません

「マスター、今日は私の愚痴を聞いてくれますか？」カウンターに座るなり、切り出した。
 「改まって何ですか？ 愚痴ならいつも聞いていますよ」
 時々くる客だが、今日は「考えることを止めた」という顔をしている。こういう時は組織に対する不満が溜まっている時だ。

~~~~~

「実は、うちの会社では93年にソフトウェアの部門を独立させて別会社にしたのですが、今月になって4月から統合すると言い出したんですよ」

「最近、その種の話は多いですね。ほとんどが当初の分社の目的を達成できなかったようですが、あなたのところでもそうですか？」

「そうです。うちはメーカーですので、当時分社の目的は本体の固定費の削減とハードとソフトの甘えをなくす、ということだったのです」

「おたくもそうですか。そもそも固定費の削減という目的は変だと思いませんか？」

と質問されて戸惑った様子を見せたが、  
 「たしかに、単独決算では固定費の削減という目的は実現するのですが、分社したソフト会社は完全子会社ですから、連結決算では効果はありませんよね。上の方の人たちの考えていることは良く分からないですからね」

「固定費の削減と言うよりは、むしろソフトウェア開発にかかるコストを見えるようにするという目的があったのではないですか？ ハードとソフトを一体の組織で開発しているのでソフトウェアの開発にいくらかかっているのか分からない、というわけだね」

「そう言われてみれば、当時はそんな話もありましたね」

「もともと、これもちゃんと工数を集計すれば分かる話だけだね。でも、その目的もうまく行かないはずですよ」

「と言いますと？」

「だって、開発費は“メーカー”として最初からグロスで決まっているでしょうから、初期の見積りみの段階では従来の工数配分でソフト開発にいくらっという感じで割って、分社したソフト会社にはこの範囲でやって欲しい、と言っているでしょう」

「その通りです」

「分社したソフト会社の方は、親会社から仕事をもらって現場に実現を迫るでしょう」

「そうですね。だから最初から親会社である発注側に頭が上がらないという感じでしたね。ですから発注側の担当者は普通の外注先と同じような感じで接していたと思います」

「そうですね。場合によっては、分社前よりも悪い状態になってしまうケースも起きるのですが、あなたのところではどうですか？」

「例えばどういうことでしょうか？」

「分社したことで、ソフト部門の立場が悪くなったたり弱くなったとか」

「ああ」といって思い当たる節があるようだ。  
 「そういえば、分社前は同じ仲間でしたが、分社後はいわゆるソフト会社に発注しているという姿勢が目立つようになりましたね」

「他のソフト会社に出すのと同じ感じ？」

「はいそうです。“丸投げ”の状態も同じです。逆にその後の仕様変更などは、子会社という気安さがあるよう他の外注よりもやりやすそうでしたし、仕様の決定も以前よりも時間がかかってしまいます」

「そうなる、この分社は完全に失敗だね」  
 「私の目にもそのように写ります」

~~~~~

「このような結果になることは、論理的に考えれば容易に予想できたはずなんだけどね。“うまく行かないから元に戻す”といっても完全に分社前の状態に戻るわけではないからね」

「そうですね。問題の原因と対策が合っていないんですよ」

「ミスマッチが起きていることは、あなたにもわかるだろう？」と言われて、気まずそうな顔になった。

「いや、実はここでマスターに言われて対策と原因が合っていないことに気付いたところで、お恥ずかしいがぎりです。整理がついたということなんですよ」

「たとえば、ソフト開発にどれだけ費用がかかっているの分からない、というのは分社すれば分かるようになるというものではないよね」

「はい。それは見積もりと計測の問題です」ときっぱりした口調で答えた。

「仕事のやり方が曖昧と言うのも、分社で解決するものではないよね」

「はい。PFDのようなものもなく、全体のプロセスが曖昧なままで作業をしていたということと、最初の段階で書く要求仕様の問題です」と言って唇を噛んだ。

「こうして考えればすぐ分かるのにね。トップの人は現場の意見を聞かないだろうか？」

「はい、10年前の時は、突然“分社”するという発表があっただけで、あとはばたばたしている間に分社が進んでいきました」

「そうなる、今回の統合も“突然”なんだろうね」

「はいそうです。先日、会社のトップの方から発表があって、3月中に統合を終える、ということでした」

「統合する理由は？」
 「現状の分社の状態では、納期とコストの要求に応えられていないということと、意思の伝達が遅くなっている。これでは分社した意味がないから戻す、ということでした」

「言い方はちょっと変わっているかもしれないが、基本的には分社したときの論法と同じだね」

「はい、その通りです。先程言いましたように、分社によって問題は解決されていませんので」

「統合で解決するわけでもないしね」
 「それよりもマズイことが起きそうです」

~~~~~

「分社前の状態よりも悪い状態になっているということ？」

「はいそうです。分社したことで発注側の担当者はプロジェクトを“丸投げ”するようになってしまいました」

「それって、分社前は“丸投げ”していなかったのかい？」

「いえ、そう言うわけではありませんが、分社したことで実際にソフトを開発する部隊が全部外に出してしまったので、発注側に残った人は他部門との調整だけやって要求仕様もほとんど書かずに子会社に回すようになりました」

「要求仕様は現実には分社した子会社の方で書いていたのかな？」

「発注側では、“要望”のようなものを書いて出しているだけです」

「そうなる、統合後はこの“丸投げ”の役をやっていた人が浮いてしまわないかい？」

「そうなんです。この人は設計も出来ないし要求仕様書も自分では書いたことはありません。実際の作業は統合で戻ってくる子会社の担当者がやっていますが、この担当者は、逆に営業や販売部門の人と交渉したことがありません」

「ま、設計の担当者の方は時間の中で慣れていくだろうが、“丸投げ”をやっていた人の中には救えない人が出てしまうだろうな」

「そうなんです、他人事ではないのです。彼等をどう活用するかということを考えるのが私の役になっているのです」なるほど、これが店に入ってきた時の顔の原因なんだ！

~~~~~

「組織と言うのは勝手なものだね。私はずっと組織の外から眺めてきたが、つくづくいい加減だと思ふよ。指示を出すだけなんだもんな」

「それに10年以上経過していますからね」
 「計画書も書けない、要求仕様も書けない、リスク管理もできない、見積もりもできない、もちろんシステムを設計することも、プログラムを書くこともできない。この状態で担当できる役割はあると思うか？」

「テストならできるでしょうか？」

「テストも簡単ではないよ。何か抛り所があれば良いのだが。それに新しい分野だからテストの文献を根気よく読んで勉強する必要があるが、“丸投げ”に慣れた人にしてできるかな？」

「この人たちは、問い合わせがあってから関係者に確認したり調整するというスタイルですからね。若い人であれば、設計技術を勉強し直すこともできると思うのですが」

「あとは本人の意志次第だな。自社の製品に熟知していれば、要求仕様の作成技術を磨くことはできると思うが」

「そうですね。今後も部分的には外部のソフトウェア企業への発注も残ると思われますので外注管理のスキルを磨いてもらうとか。本人と話をしてみるしかないですかね」

仕組みは元に戻せても、過ぎ去った時間の中で変化した人の状態は、元には戻せない

か ね 曉 鐘 の 音 180

失われた 知的好奇心

団塊の世代が定年を迎え始める「二〇〇七年問題」を目前にして、日本の企業、特に製造業は現場の技能の「伝承」に躍りになっていく。テレビでも特集番組が組まれたりして、その光景がしばしば報道されている。その中でも「マンツーマン」で若い人に教えるケースが多いようだが、総じて、期待している程に伝承が捗っているようにはみえない。

もともと「マンツーマン」の伝承は、成功率は必ずしも高くはない。成功の決め手は「技術を取りに行く」という行動ができるかどうかにかかっているのだが、そこに見えるのは、「教えてもらう」という姿勢である。この姿勢の中では、一〇〇のことを教えても、受け止めることができるのは五〇ぐらい。良くても七〇ぐらいにしか達しない。この不足をカバーするのは「能動」であり「知的好奇心」である。

に自助努力だけでは説明がつかない。朝鮮戦争特需によって中小企業が一斉に立ち上がったし、アメリカの市場が日本に開放されたことや、為替レートもなごらく「三六〇円」の時代が続いたことで、輸出産業が軌道に乗った。そして経済の復興を支える人材の方も、国が荒廃したわりには教育レベルは平均的に高く、しかも国全体に行き渡っていたことが大きかった。

そうして日本の製品が世界に受け入れられるようになるにつれて、「世界に勝てるかも知れない」という夢が見えてきた。そして「世界に勝つ」という意識が日本の企業の中に溢れていた。その夢や目標に向かって多くの人が目をきらつかせて工夫した。彼等は知的好奇心の塊だった。家庭を犠牲にしたという問題はあっても、経済的な豊さを求める気持ち以上に、知的好奇心を満たすために寝食を忘れて工夫を繰り返した。それが「製造業大國」の源となったと思っている。

当時の若者は、経済的な理由や高い競争倍率などの制約もあって、向学心はあっても必ずしも大学に行ける状態ではなかった。そのような若者は「高卒」という状態で製造現場に入り、そこで自らの知的好奇心を製造技術に爆発させた。世界の企業ができないようなことを次々と表現してみせた。職場

の中で同じような知的好奇心を持っていることはごく普通のことだったし、それを仕事の場でぶつけ合うことも当然のこととして取り組んだ。その象徴が技能オリンピックである。参加資格が二二歳以下という制約があるため大学卒業者は参加できない。その中で旺盛な知的好奇心を持った日本の技術者は技能を競った。当時の技能オリンピックは日本の独壇場だった。参加者数に対してメダルの獲得率が九〇%以上に達した年もあった。八〇年代半ばまではメダル獲得率は五〇%を超えていたのである。

その結果、九〇年を前にして経済界の多くの人たちに「日本はもうアメリカから学ぶものはなくなった」とまで言われたのである。この認識については議論の余地はあるが、それでも戦後わずか四〇年でこれだけ急激に経済を復興させた背景には、先に挙げたような環境の恵みはあつたにせよ、多くの日本人が知的好奇心に溢れていて、それを満たすべく行動したことも大きな要因である。

そして今、振り返ればこの時が日本の「頂点」だったのかも知れない。一九八五年のプラザ合意、八七年のルーブル合意によって、一ドル二四〇円前後だった為替レートが一二〇円に切り上がり、一気に日本経済にダメージを与えはじめた。「円高不況」に始まって企業の海外移転と国内の産業空洞化へと展開したことで雇用の場が縮小し、それまでの「全員雇用」の経済はここで幕を下ろした。失業率も九〇年の二・一%

を底に九〇年代後半には五%前後に跳ね上がった。明らかに時代は変わった。

二二世紀に入って、一八歳人口の減少で大学も「全員入学」の時代に入った。同時に存在価値のない大学は淘汰される時代に入った。学生も、満たされ過ぎた環境の中で育つたせいから、知的好奇心の芽が萎えた人が多いように見える。義務教育の感覚で大学を「通過」することに目的を見出したりしている人も決して少なくない。それが、「授業に真面目に出席したのだから」

今月の一言

「若人が親のおかげで経済的に恵まれることは、(中略)人間の尊い完成に役立つものではない。それは往々、逆に人間を動物的墮落に陥れ易いばかりではなく、よくよく貧乏を知らぬことは人間の深刻な情意の健闘力を萎靡(いび)させ、人格の線を細くし、才幹をふやけさせてしまう」(安岡正篤「いかに生きべきか」より)

どのような家庭環境に生まれるか、それは子供が選択できることではない。子供にとっては、たまたま生まれただころが「そこ」なのである。「そこ」が経済的に恵まれていたことで、かえって人格の線を細くし、動物的墮落に陥つたとすれば、それは必ずしも子供のせいとは言えない。それだけにこの問題は厄介である。

特別に裕福な状態とは言わなくても、子供の要求がほとんど満たされるような家庭環境といつのは、「耐える」とか「我慢する」という行為が意識の制御を必要としない。親の方も、かつて満たされなかった世代であるだけに、逆に子供にはそのような「不憫な思い」をさせたくないという気持ち

ら」ということで履修単位を要求するという行動に繋がるのだらう。

強い知的好奇心に押されて行動しているわけでもなく、教えられることに慣れ過ぎていく人たちにとっては定年前の人に「マンツーマン」で技術を教えてもらうことも「仕事」と思っているのではないだろうか。後になって教わったはずのことでミスが発生した時、「だって、ちゃんと教えてくれなかったんだもの」と言いそうな気がしてならない。

が強いのと、学校などで周囲の子供と比べて気後れさせたくないという思いも重なって、こどもの要求を最優先に満たそうとするし、「子供中心」の家庭を作ってしまう。こうして少し前に「中流」と言われた家庭の中には、結果的に子供にとって、裕福な状態を作ってしまった家庭も少なくないのではないか。

今、この世代が日本経済の中心になるうとしていく。人口が減少する中でマンシヨン業界を支えているのもこの世代だし、ITやインターネットの世界を背景に時代の寵児と謳われているのもこの世代である。いわゆる「ライブドア世代」であるが、それだけに不安も拭いきれない。