

第198号

平成18年3月

E-mail : © 2006
shimz@mb.infoweb.ne.jp

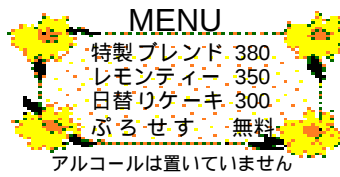
SCだより

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

63回め



窓際のテーブルに残されたカップを片付けていると、店のドアが開いて「マスターこんばんわ。ご無沙汰しています」といって1人の客が入ってきました。「おや、しばらく顔を見せませんでしたね」という声に軽く会釈し、カウンターの席について、私がカウンターに戻るのを待っている。この人は、半年前に店に来たときに、やっとCMMのレベル3が承認されたといっている。トップからCMM取得の期限を切られていたが3ヶ月遅れでようやく達成できたと言っていた。もっとも、その時の話の中で、「レベル2」としての取り組みを飛ばしたのではないということ、プロセス改善の推進組織はあるものの、適切な【センターSQA】を確保していないようだったので、その後の活動が停滞する可能性があること、何よりもCMMのレベル取得を目的にしたことの危険性が高いことを指摘したことを覚えている。彼はその推進組織の責任者だったはず。私がカウンターの中に戻って、カップを流しに置いたのを見て、「ブレンドコーヒーを下さい」と言ってきた。「はい、ありがとうございます」と返して、ドリップの準備に取りかかった。カウンターの中から彼の表情を見ると、少し疲れているようだったので、「その後の活動は順調ですか?」と誘い水をかけてみた。

「いや、それがなかなか理想的には行かなくて困っています」
「たとえば、どういうところがうまくいかないのでしょうか?」
「たとえば・・・スケジュールが見えないというか、うまく立てられないというか・・・」説明に困っていたので、「実際にどのような形のスケジュールが書かれていますか?」
「そうですね。大雑把な工程レベルのスケジュールが多いですね」
「サイズ見積りは? CMMの審査ではチェックされたでしょう?」
「サイズ見積りも書かれているのですが、どうも私が見てもピンとこないのです」
CMMの推進者自身が、実作業の中で適切なサイズ見積りを書いたことがないままだと、こうしたときに現場で指導できない。そこで書かれているサイズ見積りのどこが悪いのか、どこを改善すれば良いのか判断できない。実績のある人を【センターSQA】として確保しないかぎり、この問題を解決できないのだが、早速それが起きてしまったようだ。
「工程毎の見積りもになっていませんか?」
「はい、ソースコードは“行数”ですが、その他の成果物は“ページ”で見積もっています」
「分かりやすく言うと、その見積りはCMMのレベルを取得する前と変わっていないのでしょうか?」
「CMM以前は、それすら書いていなかった人がたくさんいましたから、そこから思えば進歩

なのかもしれません」
「うーん。その状態を“進歩”と歓迎するわけにはいかないかもしれませんよ。間違った方向への進歩は、正しい方向への転換を阻害することもありますからね。第一、その見積りでは進捗管理ができないでしょう」
「はい、実際に予定した成果物がどこまでできているのか分かりません」
「見積もられた“ページ”に根拠を持たせていないでしょうからね」
「90%シンドロームというのがありますよね。あれが起きています。60ページと見積もっていたのが既に60ページを越えていて、あとどれくらいになるか分からないのです。日程も既に10日遅れている、という状態です」
「だから、それと以前と同じでしょう?」
「・・・そうですね。同じですね」
「それが自宅の組織の基礎的スキルということなんですよ。そこに戻ったということです。基礎的スキルを何も変えていない状態でCMMの認証がとれたことの反動で、最近、そうした悩みを抱える推進者が多くなりましたよ」

「結局、見積りもスケジュールも書きっぱなしではいけないということで、2ヶ月前から、毎日作業の結果を記録するようにしたのです」
「工程単位の見積りスケジュールでは毎日の結果を記録できないでしょう?」
「はい。そのままではその日の作業が見えませんが、別に週単位で作業項目を洗い出して週単位のスケジュールを立てて、そこに結果を書くようにしています」
「プロジェクトの最初に立てたスケジュールとの整合性は取れますか? 確かに、元のスケジュールは工程単位になっていますので、このままでは追跡には使えないでしょうが、工程単位での“マイルストーン”のような役は果たしますよ」
「その通りなのですが・・・最初は元々のスケジュールを意識していましたが、直ぐにズレ始めてしまい、そこからは実績と合わなくなっていました」
「それで、元々のスケジュールはホッたらカシにして、週単位のスケジュールだけになってしまったわけですね」
「何もなしというわけには行かないので、今は週の始めにその週に実施する作業を書き出し、週末の進捗会議の場で達成を確認するという形にしています」
「実は、そのような週単位のスケジュールは“スケジュール”とは言えないのですが、それがスケジュールとして認められているとなると、後遺症が残る危険がありますよ」
「この方法はだめですか?」
「今までプロジェクト全体を見通した望ましい形のスケジュールが立てられなかった人が、“週単位のスケジュール”なら書けているというわけですよ。それっておかしいと思いません

か? 今まで書けなかったのは6ヶ月という“レンジ”の問題ですか?」と言われて、カウンターの向こうで凍った。

> * <

気持ちを落ち着かせるようにコーヒーを一口啜った。しばらくして「これは“スケジュール”ではないですね」「その通りです。多くの人は、ゴールから遡って作業を組み立てることができません。できるのは、“今何が出来るか”“今、ここでのことは何か”という発想で作業を進めていくことです。もちろん、ゴールから遡って考えたとしても、思い浮かばなかったこともあります。それは次回に改善されます。でもその場で考えたことに対して行動するスタイルからは、次回での改善のきっかけは掴めません。つまり、“似て非なるもの”ということですよ」
「週単位なら書けたというのは、これまでの“その日にやること”の発想の延長に過ぎないということですか?」
「そうです。週単位に“今週は何をしようか”と考えているのですから、“1日”のスコープを“週”に引き伸ばしただけです。その証拠に1週間しか見ていないですよ」
「確かに、週単位で見直して次の週の予定を立てています」と口ごもるように言って不安げな顔になった。どうやら、本質に気付いたのかも知れない。彼の思索を邪魔しないために、流しの中のカップを洗い始めることにしよう。

> * <

しばらくして重い口を開いた。「今のように、1週間分のスケジュールしか考えていないということは、地球の1週間が1日になるような周期を持つ星からみれば、ここでやっていることは“その日のスケジュール”しか考えていないのと同じですか?」
「どうやら気がついたようだ」
「その通りです。だから書けたのです。しかもそれを“スケジュール”に代わるものとして認識させた」
「先程、やり方によっては“後遺症”が残ると言われたのはこのことですね」
「そうですね。たしかにゴールから遡って考えたとしても、いきなり納期を満たすスケジュールが書けるわけではありません。PFDを書いてサイズで成果物を連鎖させたり、生産性などのデータを組合わせていくうちにうまく見積もれるようになるのですが、今のように週単位(実質的に1日単位)でしか物事を見ていない状態を続けていて、そのうちに本来のスケジュールが書けるようになると思いますか?」
「今、彼らの顔を浮かべているのですが、週単位のスケジュールではダメだと言われたときに、反発する人がでてくるでしょうね」
「素直に対応が間違っていたと認めるしかないでしょうね。私が今説明したようなことをきっちり組み立てて説明することですね」
「そうですね、現状では何も改善されていないのですから」
「週単位に落ち着いたのは現場の人たちの声でもあったはずだし、それでやってみただけ、効果として現れてこないで、その原因を探っている中で気付いたこと、として説明すればよいでしょう」

1週分しか考えられていないスケジュールはスケジュールとは似て非なるもので、これに慣れることは害ですらある。

ね ね ね 暁鐘の音 181

「PSE法」の疑問

PSE法とは「電気用品安全法（電安法、俗称PSE法）」の略である。つまり、このマークが付いている電気製品は、電氣的に安全であると認められた製品ということになる。法律的には二〇〇六年四月一日からは、ほとんどの電気製品は、このマークが付いていない状態では販売できない。違反業者（製造・販売）に対する罰則も強化されていて最高一億円罰金が課せられる。主旨としては、出所の分からない製品を閉め出すことにある。

もともとこの法律は、五年前の二〇〇一年に施行されたもので、準備と周知のための期間として五年の猶予期間が設定されていて、その期限が三月末で終了する。ところがこの法律が施行される以前に作られた製品で、中古市場に出回っている製品については明確な指示が出されていなかったために、猶予期限切れを目前にして問題になってしまった。政府としては、静かに本施行に移行するつもりでいたのかも知れないが、レンタル製品は除外されていたりして、最初から問題を含んだ法律であることは間違い無さそうである。

それでは、この種の規定は従来はなかったのかというそうではない。日本では従来から電気用品取締法（電取法）があつて、そこで「甲種」と「乙種」に分けて通産相（経済産業省）によって指定された検査機関で検査し承認を与えてきた。や。の中に「記号の入ったマークがそれである。二〇〇一年以前に作られた製品にはこのマークが付いている。しかもPSEと違って承認番号がその横に書かれているので後で追跡できる。少し古い電源アダプターで甲種の「に」が入ったマークを見ることができ。これに対して乙種の電気製品の方は、余り大きな事故に繋がる危険の少ない製品という事で規制が緩いのか。に」が入ったマークはほとんど目にしない。

この「甲種」と「乙種」の安全規格が役に立たなかったから法律を改正するのかというそうではない。PSE法が作られた背景は、外国からの圧力である。従来は政府が指定した機関に限られたのと、手続きが煩雑という事で「非関税障壁」として改善が求められたのを受けて、今回の「電気用品安全法」に変更し、マークも「に」から「PSE」に変えたのである。既にほとんどの電気製品には「PSE」のマークが付いている。よく見ると「PSE」を囲む図形が「と」の二種類あつて、「電取法」時代の「甲

種」と「乙種」の分類を引きずっているのが根本は変わっていない。

別の見方をすれば、この法律の目的は、不良な電気製品から日本の国民の生命と財産を守ることにあるのではなく、「非関税障壁」の圧力をかわすことになつたと思われる。そしてこの新しいPSE法で外国の政府が納得したということは、申請手続きが簡素化され、審査もスピードアップしているものと思われる。確かに検査機関は民営化されていて、現在六社（機関）登録されている。

国民として「PSE」マークがついた製品を買って、それが原因で火災になつた時に何か保証されるのかという、そんな保証は何もない。

今月の一言

最近、自分にとって得なこと（お金になること）であれば何でもやるという風潮が広がっているように見える。そこでの判断の基準は「得か損か」しかない。最初は、正しいことではない（のでは？）と思つても、他の人もやっていることだと分かる、あとは損得だけの判断になる。

仕事に就けなくて毎日の生活にも困つた人が、こうして「振込め詐欺」などの手先に堕ちていくのはよくあるパターンである。

株式市場に上場している企業でも、事業者が「利益」を上げることが第一の目的にしたとき、正邪の判断は脇に追いやられる。確かに利益を上げることは、出資者に対する一つの義務である。とは言え、どういう手段で、ある

アメリカには電気製品の場合は「UL規格」というものがあつて、これは保険会社の出先機関が審査している。「UL」マークが付かない製品が原因で災害に合つた時は保険が下りない仕組みで、「UL」マークの付いた製品を購入した人には、保険の保証があるわけだ。「UL」のマークが付いていないものが販売できないというわけではないし、買う人は自己責任が問われるだけである。これに対して、PSE法では販売することを禁じており、法人に対して最大一億円の罰則が課せられるが、「PSE」の付いた製品を買った人には何も保証してくれない。

ちなみに現在の検査機関の中の三社は、理事や理事長クラスで合計で一〇名以上の天下り役人を受け入れている。

る。姉齒元建築士による構造計算書の偽造問題で審査機関の能力が問題になり、多くの審査機関が天下り役人の受け皿となつていたことが表面化した。彼等はカメラの前で「とても中身を詳しくチェックできない」と言つた。

建築の審査機関を民営化した動機も外国（主にアメリカ）の圧力であり、それが天下り役人の受け皿となつて機能しなくなった。今回のPSE法でもまったく同じ構造が見える。ということ、建築の時と同じように「ざる検査」になることは必定で、「PSE」が付いていても欠陥製品が出回る危険は高い。そのとき、購入者はPSE法によって何の保証も受けられないのだ。マンションと同じように「運が悪かつた」ということが。

「得なことより正しいことを知らなければならぬ」

（安岡正篤「心に響く言葉」より）

いとはどういうことの結果で利益を上げるかが問題である。事業者として、人や社会が求めていることを、「正しい」方法で実現した結果として得られた利益であれば胸を張って手にすれば良いのだが、最初から利益を上げることだけを目的としたとき、そこでは時間の経過の中で少しずつ反れていき、

最終的には「正しいこと」の判断力は失われる。目先の得を追いつぎて、長い目で見た時の得を失ってしまうのである。いや、人生すら失ってしまう。

道元も「莫作（まくさ）の力は七歳の児童にはあつても大人は失っている」（「SCだより」四一号参考）と言っているように、人は誰でも、最初「得をする」ということと、「正しい

こと」との間で迷うものである。だが、「得をする」ことはかなり追い求めているうちに、目くらましに遭つて、終には「正しいこと」の判断ができなくなる。そしていつの間にか大勢の人に向かって。儲かることは何でもやるべき。やらなければ損ですよ。「頭のいい人に騙されますよ」という言動になつて現れてしまう。

この時、彼の心には「正しいこと」に対する迷いはない。それどころか、先の言葉は、迷っている人を嘲笑しているのである。人は此処まで変われる、いや、変わってしまうのだ。

最近の日本の社会全体の傾向として、個人の倫理が失われつつある。そのような中で、四月から新しく施行される「会社法」が、こうした「得をする」ことを求める経営者を際限なく作り出す危険がある。