

第201号

平成18年6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



66回め



MENU

- 特製ブレンド 380
- レモンティー 350
- 白替りケーキ 300
- ぶるせす 無料
- アルコールは置いていません

「マスター、“見える化”って聞いたことがあります？」

『“見える化”ね。数年前から、この店でも話題になってるよ。プロセス改善の取り組みにも組み合わされているようだね』

「先週、上の方から、うちでも“見える化”を推進するように、と言われたんです」

『あれ？ あなたのところは、プロセスの改善はうまく行っていたのでは？』

「はい、計画書も書けるようになりましたし、マスターから教えてもらったPFDと定義のセットも、ほとんどのリーダーは書けるようになってます。プロジェクトの終了時点では、収集したデータを使って、生産性や品質の実態をかなり細かく分析したものを付けています」

『プロジェクトの結果の方は？』

「この1年は、出荷後のトラブルはほとんど無くなりました。3月末時点での年間出荷製品の95%はノータラブルです」

『だったら、“見える化”はすでに実現しているでしょう』

「はい、私自身は、そう思っていました」

『世の中では、“見える化”といっても中間成果物を見せるだけだものね。それを生成するプロセスは“見える化”になっていないよ』

「そうですね。多くの組織では“固定した成果物の標準”があるだけで、それを生成するプロセスは表現していないところが多いようです」

『何が原因だと思う？』

「プロセスを表現する手段（方法）を持っていないことが原因だと思います」

『CMMのプロジェクト計画書で今回のプロジェクトの標準プロセスを扱っているはずでしょう？』

「CMMの計画書では、ライフサイクル・モデルを選定するだけのようです」

『ライフサイクル・モデルに対応してPFDのようなものを用意していないということかな？』

「そのようです。何社かの人に聞いたことがあります、マスターのおっしゃるPFDの様なものをプロジェクト毎に書いて、プロセスや成果物の定義を添えているところはありませんでした」

『そういうことは、そこでは成果物は“見える化”しても、プロセスは“見えない”ということか？ それでCMMは通っているんだ』

「“見える化”という言葉が独り歩きしたのかもかもしれません」

『何のために“見える化”するのか、というところが押さえられていなかったのだからね』

「誰に対する“見える化”なのか、というところが曖昧だと、“見える化”の目的もずれてくると思うのですが」

『そうですね。例えば“見える化”の相手としては誰が考えられますか？』

「そうですね、成果物としては、第一にプロジェクトのメンバーへの“見える化”ですね。」

それらの成果物を入力して次の作業を進めるわけですからね。マネージャーも対象に入りますが」

『そうですね。まずは次のプロセスのお客さんに見えるようにしないとね』

「それから、プロセスの方はプロジェクトのメンバーも必要ですが、SQAも“見える化”の対象になりますね。彼らはプロセスを審査して支援しますから、そこでのプロセスが見えないとSQAとしての行動ができませんからね」

『さすが、このあたりはきちんとできているようだね。それなのに、なぜ新たに“見える化”なんて出てきたの？』

「実は今回はSEの“スキルの見える化”なんです」

『SEのスキルの把握はセンターSQAの方で進めていたんじゃないの？』

「はい、昨年の秋ごろからマスターに教わったように、私たちセンターSQAの組織でSEやPLのスキルの把握を始めています。まだ個々のSEやPLのスキルデータは断片的にしか集まっています」

『スキルの把握には時間がかかると思うよ。単に“知っている”というだけではスキルを把握する意味はないからね』

「その点は、センターSQAがプロジェクトのSQAをやりながら、“使いこなせる”という基準で、そのチームメンバーのスキルを把握するという方法で進めています。そのために時間がかかっています。将来的にはプロジェクトの終了時にPLから“スキル認定申請”を受け付ける方法もイメージしています」

『フォーケー。ところで“知っている”というレベルの方はどうした？』

「はい、そのレベルは最初に個人の申告をベースにして入力し、その上で、センターSQAが判断して“知っているはず”という評価を追加しました」

『厳密に言えば、“知っているはず”という状態だね。でも、それで良いでしょう。ということは、“スキルの見える化”はできているのでは？ もちろん完成するにはもう少し時間がかかるけど』

「マスターは、“見える化”するときには、誰のための“見える化”が分からないことが多いと、よくおっしゃいますよね」

『目的を見失っていることが多いからね』と応えながら、これは何の伏線だ？

「これまで取り組んできた“スキルの見える化”は、まずは私たちセンターSQAやPL、設計部門の部門長クラスのための“見える化”として考えてきました。ですから会社の人事部門には見せていません。いずれは人事評価に反映したいので、何らかの形で人事部門にも“見える化”させるつもりですが、まだ不十分な状態です。この段階では見せない方がよいと判断

しました」

『良い判断だね。久しぶりにすっきりした判断に遭遇したね』

「ところが今回の“スキルの見える化”は、どうやら組織の能力評価に使うようなんです」

『我が社は、これだけのスキルを持ったSEを抱えています、ということか？』

「はい、そういうことになります」

『今収集しているスキル情報で、ベンダーの開発能力や設計能力、約束できる能力を表現することができの？』

「まったく無関係ということはありませんが、必ずしもプロジェクトの推進能力と一致するとは思えないのです。組織の文化のようなものはここでは表現されませんし」

『となると、誰のための“見える化”だ？』

「営業とか会社のトップのため、ということになりますか」

今回は、私の方が考え込んでしまった。中央の役人の天下りポストが頭をかすめている。

『社外向けの“スキルの見える化”となると、スキルの判定は自分たちでできないことになる。誰か“公正な第3者機関”が判定しないと、自分たちが勝手に評価できないだろう』

「はい、たぶんそうなると思います」

『政府の出先機関が判定して、“このベンダーは優れた開発能力を持っています”とお墨付きを与えるのかい。例の“トクホ”の二の舞にならないか？』

「“特定保健用食品”となっても実際の効能は怪しい、というやつですよ」

『使い方によっては健康を害する、ということとトクホを取り下げたものもあったよ』

「承認された組織がプロジェクトに失敗したときは、発注側に原因があると疑われるのでしょうか？』

『そうなる厄介だね。トップの方からは何とんでも“お墨付き”を取れ！ということになってくるよ』

「スキルの申告データそのものの信憑性も保証できないと思えます」

『うーん、そうなると思影響は“トクホ”どころではないな』

「それと、SEも増えたり減ったりしますので、少なくとも1年に1、2回は審査を受けるようなことになってしまおうように思うのですが」

『ISO-9001のときの頻度で審査を受ける必要が生じてくるだろう。いや、ある組織にとっておいしい話だね。出所はこの辺りか？』

ますます、いやな予感がする。

『そもそも、組織の能力を判定する基準として“CMM”があるじゃない、こっちはどうなっているの？』

「いや、私もよく分かりません。出所は違うと思います」

『CMMは、その本来の趣旨とは違う方向に向かってしまったということか？ それとも、CMMはある人たちにとっては“おいしくない”ということか？』

「両方、あるかと思えます」

『今回の“スキルの見える化”の制度化で得をするのは誰だ？』

誰のための“見える化”か、ということを見失えば、ソフトウェアの開発組織にとっては「害」にしかならなくなる。

か ね 曉 鐘 の 音 184

インサイダー天国

日本の株式市場は、昔から「インサイダー取引」が常態化していると言われてきた。それは「関係者」であればみんな知っている。簡単にしつぽを出さないで捕まらないだけだ。

いわゆる「仕出筋」というのは、裏で企業の情報を入手するルートを保持して、そこから株価に影響しそうな情報を掴んで仕掛けていく。この手法は、広く行き渡っていて、犯罪として摘発されるのは、限度を超えたケースだけである。

ライブドアの堀江容疑者は、逮捕前にテレビの前で「知らない人は損をしますよ」といったのも、また村上容疑者が、逮捕前にカメラの前で「聞いてやった」といったことから、この種の情報が裏で「日常的」に交換されていることを想像させるには十分だ。

村上容疑者の「むちゃくちゃ儲けた」事への嫉みではないかという発言には虚勢を感じるし、「金儲け自体は悪いことではない」とカメラの前で声を張り上げる姿勢にも無理を感じる。確かに、ルールに乗っ取っ

て儲けたのであれば悪いことではない。だが、それが「インサイダー」によるものだとしたら、明らかに犯罪である。

それとも、この種の行為は、彼らは「犯罪」という認識が無いのかも知れない。日本では、この種の「情報収集」は仕出筋の「腕前」、つまり情報収集能力と考えられてきたところがある。プロの筋の人たちは、簡単にはしつぽをださない。報道されていることが事実だとすれば、ニッポン放送の買収の段取りを村上容疑者に知らせることを議事録に残すなんてミスは犯さない。その意味では彼らは幼稚だったといえる。逆に言えば、これが犯罪になるとは考えていなかったのかも知れない。自分たち「特権階級」しかもっていない「常套手段」と思っていたのかも知れない。それだけ彼らの周囲では、「インサイダー」が日常的に行われているというこのことなのだろう。

今回の「村上ファンド」も、結局はこの「旧来のスタイル」から抜けていなかった。逆にいえば、日本では「インサイダー」でない株で儲けることは難しいということもある。片方に「インサイダー」がいて、不正な手段で情報を握っている以上、そのような情報を持たない人が株で儲けることは難しい。いや、勝てるはずがない。株

式市場では、儲けた人がいるということ、儲けそこねた人、あるいは損をした人がいるということである。他にこの「場」に「お金」が入ってくるルートはない。

ここ数年の「にわかデイトレダー」の動きは、たまたま日本の株式市場が、外国資金の投入などもあって上昇局面だったことで成立しただけで、さつさと退場した人は損をしないで済んだと思われるが、退場のタイミングを逃した人は、元を無くした可能性が高い。素人では、下げ局面で儲けることはほとんど不可能だろう。

本来なら、株式投資を専門にする人（や企業）は、時代の流れや世界中の企業の動き、そこから生み出される製品や部品の動向や変化、公表されている貿易の様子や資金や資本の動き、世界の天候やそれぞれの地域での世情などを分析し、個々の企業が公表する情報を判断して株式市場で資金を「投資」し、適当な期間を経て株価の上昇や配当などを組み合わせて利益を回収し、出資者に還元する。このように、本来の株式市場は「投資」の機会を提供する「場」である。

しかしながら、日本の企業の株の配当金は安く、株の時価に換算するとほとんど「投資」で儲けることはできないため、株価の売買差益で儲けるしかない。つまり、日本の株式市場では「投資」ではなく「投機」になるしかないということである。「機」とは「タイミング」という意味である。そのため、どうしても「インサイダー」に足を踏み入れやすいのが日本の株式市場の特徴である。

最近でこそ、一部の企業で配当を増やし始めたが、これには「ものを言う投資家」が増えたことや、買収ファンドから企業を防御する必要性が生じたことが背景にある。その意味では皮肉にも村上ファンドもいくらかは「貢献」したことは確かである。だが、企業買収に対する防衛策として、再び「企業間の株の持ち合い」策を選ぶ企業も増えている。このため、市場に出回る株

式数が制限され、簡単に株価が乱高下する要因になるし、「投機」の資金を呼び込みやすくなる。これでは何も変わらないことになる。

やはり、市場としては「インサイダー」を厳密に取り締まり、安心して「投資」ができるように配当を増やし、個々の企業の価値を高めていくしかない。適切に企業の価値を高め、経営者であれば、株主は買収に対して体を張って防衛するだろう。これが本来の姿である。そうでなければ、株式市場は機能しなくなる。

今月の一言

「サッカーは、走りながら考えるスポーツである」
(オシム/ジェフ千葉監督)

日本のワールドカップは、結局一勝もできずに終わった。本番前にドイツ国内を中心に行われた各国の練習試合を見ていて、日本のチームと何か違うと感じたのは、私だけではないだろう。その段階で、今回の日本チームの結果はほとんど予想できた。

一つは、日本のチームは終盤に足が止まっていることである。最後まで走りきれていない。決勝トーナメントに残ったチームの試合を見ると、足が止まっているチームはない。もちろん、予選リーグと違って負けたら終わりということもあるだろうが、もともとサッカーは、前後半四五分の試合である。それは最初から決まっているのだから、それに対応した体力を作っておくのは当然である。

もう一つの違和感は、パスの出し先を立ち止まって探していることである。そのため、すぐに囲まれてしまったり、窮した状態ではパスの出し先も読まれてしまう。「此処に出そうとして、あるいは、此処にしか出せないはず」というのが相手選手に読めるのだから。ドリブルで複数の相手選手を引き寄せていないこともパスの出し先が見つかからない原因かも知れない。

ボールを受ける選手も、ボールが自分のところに来る前に二、三回先までボールの動きをイメージしていないのだから。だからゴール前の詰も甘くなる。要するに、走りながら考えていないのだ。いろいろな場面を想像して走っていないのだ。オシム監督の言う「サッカーの本質」を理解していないのかも知れない。それが見る人に「プロ」を感じさせないのだから。

日本国内のリーグの試合では、彼ら代表選手は力を抜いているのかも知れない。それで「J-1の選手」が動まっているということだろう。マスコミとサポーターが選手を甘やかしているのかも知れない。選手のためにももっと高いレベルを求めるべきだ。