

第204号

平成18年9月

E-mail: shimz@mb.infoweb.ne.jp © 2006

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



69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

『ところで、CMMとISO9001の違いはどこにあると思うかね?』
 『違いですか。そうですね一つは、CMMは内部審査が基本だということでしょうか』
 『なかなか良いところを指摘したね』
 『自分たちの要求に対して合理的なプロセスや手順を作って、それが適切なものかどうかを必要時に内部で審査すれば良いのですよね』
 『それで良いのだけだね。問題は適切なものであるかどうかをどうやって判断するかな』
 『今では昔のように紋切り型のプロセスは通用しません。そのプロジェクトの要求にマッチしたプロセスでないと競争に勝てません』
 『結果で判断できる部分はあると思うのですが、結果が出る前に判断するには設計の知識や経験が必要になりますね』
 『結果で判断するというのは?』
 『たとえば、生産性とか品質に関するデータが取れますので、それを使ってプロセスにフィードバックできると思いますが』
 『たしかにSQAがそこまで関与できれば良いのですが、実際にはむづかしいかも』
 『だから、SQAには設計の経験が必要なんだ』
 『それも、プロジェクト毎にプロセスを設計しながら何度も成功した経験を持った人ですね』
 『そういうことだね』

『でも、それって世の中のSQAに対する認識と相当ずれているように思うのですが』
 『一般には、SQAにはそこまでのスキルを求められていないということかね?』
 『そうです。SQAはプロジェクトで承認されたプロセスが予定通りに実行されているか、成果物が予定通りの内容で作られているかを審査するだけとされています』
 『プロジェクトのプロセスの承認や、要求仕様作成の手順書の確認はSEPGの仕事かい?』
 『いえ、SEPGは相談があれば乗っていますが、別に承認しているわけではありません』
 『じゃ、プロセスや成果物の構成などの中身が審査されないままにプロジェクトはスタートしているのかい?』
 『SQAは、最初に計画書の項目はチェックしていますが、今回選択したプロセスが要求に対して適切なものかどうかは判断していないとおもいます』
 『それでは改善の効果はなかなか出ないだろう。PLが考えたことに対して適切なコメントを発することができなければ、本当の意味でプロセスの改善に繋がらない。SQAやSEPGの人たちが、そこまで踏み込むから内部審査の意味があるのだよ』
 『外部から派遣されたSQAではそこまで期待することは無理ではないでしょうか』
 『というよりも、彼らにそこまで期待することが間違っているんじゃないの?』
 『自前のSQAがいて、派遣のSQAには審査の方法などのテクニックを学ぶということであれば支障はないだろうということですね』

『そう、主導権はあくまでも自前のSQAが持っていないといけない』

『ところで、派遣のSQAの方は、CMMの到達を約束させられている可能性があるでしょうから、CMMの到達を焦って、却って混乱してしまうことになりませんか』
 『その危険性は低くないだろうね』
 『CMMへの取り組みを急がされている私としては、どうすれば良いのでしょうか?』
 『SQAやSEPGの役割を明確にしてみてもどうでしょうか?』
 『それも大切だね。多くの方はSQAやSEPGに対しては、CMMの狭い定義の中でイメージしているのではないかと。企業活動にとってどのような位置づけになるべきか、という観点から考えればCMMの狭い定義とは違った役割が見えてくるんだよね』
 『それが、マスターがいつもおっしゃっている“4つの役割”というものは?』
 『“4つの役割”というのは、CMMで求められている役割に加えるものだからね』
 『でも、その役割を認識するかどうかで、SQAの活動がまったく別のものになってしまうませんか?』
 『なるだろうね』
 『もし、プロジェクトで決めたプロセスや成果物と一致しているかどうかをチェックするだけなら、外から借りてくることもできますよね』
 『それって、ISO-9001の外部審査と似た形ですよ』
 『SQAに“4つの機能”を持たせるのなら、組織の文化を理解する必要があるだろうし、組織の現状を認識した上での活動になるから、外から借りてくることは無理だね』

『マスターのおっしゃることは分かるのですが、現実問題として、そのような人をSQAとして確保できる状態ではありません』
 『うちも、社内にSQAのなり手がいないというので、だったら派遣を頼む方法があるのでは、ということで検討されているのですから』
 『本当に誰もいないのかね』
 『PLクラスに候補者はいるのですが、設計の部長が放してくれません』
 『そうだろうな。これからCMMに取り組もうという企業では、人材に余裕はないだろうからね。でも、だからといって何の工夫も考えつけないのかね』
 『といわれて黙ってしまった。』

『だから、そのPLを設計の現場から抜いてSQAに抜擢する方法を考えてごらんよ』
 『えっ』
 『まだわからないのかね。そのPLがそこから抜けない理由は何かね?』
 『抜けたら困るからです』
 『困るって、どう困るのかね?』
 『人が足りなくなるからです』

『どうなれば、彼が抜けてもリソース不足にならないのかね?』
 『ずっと下を向いて考えていた彼が顔をあげて、「そうか。2つの問題を解決すればいいんだ」「2つって?」と怪訝そうな顔をして覗き込んでいる。』
 『一つはチームの“生産性”が20%以上改善すれば、数字の上では一人抜けてもカバーできることになります』
 『どうやら気がついたようだね』
 『確かに数字の上ではそうだけど、実際にそんなことできるの?』
 『マスターに教えてもらった“XDDP”という派生開発プロセスに取り組んだチームがあって、もうすぐテストも完了する段階になっているんだけど、それって当初の予定に対して30%ぐらい工数が減りそうだという報告がきているんです』
 『テストでのバグの発生状況は?』
 『発生率は10分の1です』
 『実際のプロジェクトはほとんどが派生開発だから、全社的に取り組めれば全体で20%の生産性の向上に繋がる可能性はありますね』
 『で、もう一つの方は?』
 『そのPLが抜けても良いように、プロセスの設計方法やガイドラインの作り方やテラリングの方法などを用意しながら、実際のプロジェクトの中で次の人に伝えれば良いんですよ。そうですよねマスター』
 『そういうことだね。プロセスの設計方法や見積り方法や要求の仕様化の方法や設計のポイントなどは、個別にガイドラインの形でまとめながら、それをサブPLに継承していけばよい。もちろん、それなりに時間はかかるが、もっとも無理なく自然な方法だ』
 『このPLは、実際に合理的なプロセスを設計し、それを実行してきた人ですからね。そのような人なら、SQAの立場に立っても“4つの機能”にも対応できそうですね』
 『PLの時代に、成功する各種のガイドラインを使って、他のチームにも説明する機会を作ってやれば、SQAになったときに行動しやすくなるよ』
 『現役の時に“地ならし”をしておくということですね』
 『まさに一石三鳥ですね。マスター』
 『もう少しかりやすく言ってよ』
 『まず、SQA要員は成功を繰り返したり、他のチームにも方法を教えたりして組織の中で信頼されているので、その後の活動がやりやすい』
 『なるほど、2つめは?』
 『この段階で、既にプロセスの定義や各種のガイドラインが作られているし、テラリングもできている状態なので、SEPGとしての活動も可能ですよ』
 『それはさっき言ったよね』
 『3つ目は?』
 『その時点で品質や生産性も大幅に改善しているから、CMMに取り組むにもCMM的に不足している項目を補うだけで済むってことです』
 『なるほど』
 『そうやって、プロセスの改善とかCMMへの取り組みが現場の人に負担にならないということが理解されることが大事なんだよ』



SQAの要員は、実際のプロジェクトの成功体験の中で育てることが大事である。その時にはCMM的にも既に助走に入っている状態になる。

か ね 暁 鐘 の 音 187

挑戦できる社会になるか？

平成一六年の統計によると、日本の労働力人口は六八〇〇万人で、実際に仕事に就いていると思われるのは、四九〇〇万人、さらに、正規雇用者は六八%の三四〇〇万人である。つまり三〇%を越える一五〇〇万人がパート、アルバイト、派遣社員などの「非正規社員」として仕事に就いている。異常である。

九〇年代を通じて、「非正規社員」の雇用制限が大幅に緩和され、今日ではほとんどの職種において非正規社員を雇用することが可能となつてきている。そのように緩和されている中で、企業は、この非正規社員を使うことに慣れ、しかもある種の快感を感じているように思われる。特に、業者を間に挟んで派遣社員を受け入れる形態の場合、雇用に関する通告は個人に対して発する必要はなく、間に入って派遣社員をまとめている業者に人数を通告すればよいので、誰を残し、誰に辞めてもらうかという煩わしさからも開放される。雇用側の関係者にとっては、まさに「麻薬」である。

日本の企業は、法律によって正規

社員の指名解雇が原則として禁止されている。平成一七年に労働基準法が大幅に見直された時に、企業の「解雇権」がはく奪された。そのことが議題に上がったとき、「正論」という視点から、解雇権がないのはおかしいという意見は出されたが、政府側は、解雇ができないわけではなく、正当な理由があれば解雇ができるのだから、現実には支障はないということで押し切つた。このとき、経団連などの経営側からも特に強硬な反対意見は出なかったと認識している。

経営者側が問題にしているのは、景気の変動や企業活動の動向に応じて雇用調整を行う手段が欲しいということであり、指名解雇という手段は正攻法である。その場合は、本人はもちろんだが、周囲の人にも納得できるように理由と説明が必要になる。その部分が曖昧な状態では組織のモラルが崩壊し、組織運営ができなくなる。

法律ではその指名解雇は禁止されたが、代わりに派遣社員の適用範囲が広がられているので、「非正規社員」で対応すれば、数字的には雇用調整は可能となる。彼らは社会保険の仕組みからも漏れていることが多く、企業側の負担は軽くなる。しかも、派遣社員であれば、受け入れ側でいちいち本人と

の間で解雇の交渉をしなくても済む。だから、人事部門の人にとっては、指名解雇を復活させる必要はないのである。

だが、しよせん「非正規社員」による雇用調整は「麻薬」であつて、この麻薬に犯されて快感を感じている人には、非正規社員が30%以上という状態がもたらす弊害には気づいていない。

たとえば、組織の中で技術の伝承が機能しなくなったことが品質問題となつて表面化する。職種によっては、正規社員の方は技術面で空洞化しているケースもある。ソフトウェア開発の世界は、まさにそのような領域である。正規社員の方は、発注業務や仕事の受け渡しを中心で、実際にソフトウェアの設計や制作は派遣社員だったりして、派遣社員の方がその製品やシステムに詳しいという笑えない状態も起きている。

こんな状態を五年も続ければ、正規社員にはソフトウェアの設計業務はできなくなる。派遣社員を正規社員にすれば、従来の発注業務しかやったことのない正規社員は必要なくなるのだが、ここで指名解雇が禁止されているために、すぐには解雇できない。結局、企業は余計な人件費を抱え込むことになるのである。

逆に、頼り切っていた派遣社員から仕事の継続を打ち切られたとき、彼に代わる人を確保することは難しくなる。派遣社員ということで扱いが粗雑になると、このような仕打ちを受ける。コスト削減の要求を、いつものように非正規社員の調整で実

現しようとする、返り討ちにあつてしまつ。「麻薬」で頭がマヒした人には、こうしたリスクは見えていない。

派遣社員であつたと正規社員であつたと、時代が求める「技術」を確実に持っている「プロ」と言える人には何の問題もない。このような人にとつては、非正規社員の方が動きやすいこともある。やりたくない仕事は拒否すればよいのだから。だが、現実にはそんな人はほんの僅かしかない。大部分は、正規社員であることで何とか生活が成り立っている状態である。指名解

今月の一言

「管理標語・管理放送は一方で言葉を信頼しない軽薄な種を量産し、他方自己判断能力の徹底的に欠如した怪物をつくり出す」 (中島義道「対話のない社会」より引用)

管理標語とは、消防署や警察署などが道路の端に立て掛けている、違法駐車や放置自転車に対する看板、覚醒剤への注意を促す看板、横断歩道にデカデカと貼られた運転マナーに対する横断幕などに書かれた俳句調の標語をさす。中には、家庭のあり方を推奨するような標語もあつて、そこまで言うことはないだろう、と言いたくなる。観光地や登山道などにも、ごみ捨てや各自の行動に関するマナーを促す標語も立っている。

管理放送というの基本的には標語と同じで、注意を促したりする放送のことである。駅では電車の進入やドアの開鎖を知らせたり、駆け込み乗車を注意したり、電車の車内では次の停車駅を紹介したり、最近では周辺の荷物への注意を促したりするものもある。海水浴場や大勢の人が集まる施設などでも、遊泳範囲やスリへの注意を促したりする放送が頻りに流れる。

著者は、これだけ管理標語や管理放

雇が規制されている状況では、一度正規社員の状態から外れたら、非正規社員の形でしか仕事に就けなくなる可能性が高いのである。これが今の法制度の下での現実の仕組みである。

新しい政府は、現在は再チャレンジができる状況にはないことを認めた。一方で、一〇年以上も「非正規社員」の麻薬をばらまいてきた結果、企業には個人の業績を公正に評価する技術は存在しない。はたして現行の法制度の下で、どのような「再チャレンジ」の方法を提示するのだろうか。

送が氾濫すると、逆に注意しなくなるというのである。実際、見えていても誰も気にしないし、聞かなくても自分の行動には反映していない。路地の入口に立て掛けた「通り抜け禁止」という看板を見たおばさんが、「これって通れるのかしら」とつぶやいた。つまり、「通り抜けできません」というのであれば、道が繋がっていない可能性があるのだが、「通り抜け禁止」というのは、道は繋がっているが通り抜けして欲しくないだけという意味に解釈できるのである。駅前

の歩道に立て掛けられた「駐輪禁止」の看板のすぐ横に自転車を停めていく人の顔は、まさに「怪物」である。公的機関がこれだけ管理標語や管理放送を氾濫させているのは、もしかして、意図的にこうした判断能力が欠如した「怪物」を量産しようとしているのか、と思いたくもなる。そうすれば誰も政治の中身に関心を持たなくなるだろうから。うがち過ぎかな。

だろ