

第205号

平成18年10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



70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

『おや、今ごろどうしたの？それに今日は浮かない顔をしているね』

『今、客先からの帰りなんです。今ごろ機能追加の連絡があったので、客先に出向いて話を聞いてきた帰りなんです』

『ベースライン設定後の仕様変更ですか。なかなか無くなるようだね』

『そうですね。これで4件目ですよ。また遅れてしまう』

『たしかCMMIに取り組んでいたよね』

『はい、一応レベル3ですが』と言いながら顔をしかめている。

『だったら要件管理の対応はできているよね』

『形だけです。だって今回の機能追加も最初から実施することが決まっているんだもん』

『上の方で決めてしまっているの、依頼内容を評価して実施するかどうかを判断するプロセスが機能しないということね』

『そうです。いきなり、私に変更内容を確認してこい、というわけですかね』

『評価プロセスが省かれているという話は珍しくないが、進行中のプロジェクト計画の中に今回の機能追加は吸収できるかね？』

『それを判断するプロセスが省かれたわけですから、吸収するしかありません。こういう変更にはどう対応すればいいんですかね』

『というところで、この店に立ち寄ったというわけか』

『そういうことです』といって不満そうな顔をしながらコーヒーを啜った

『昨日も、これとよく似たケースの相談があったな』

『へえ、どんな内容ですか？』



『昨日の人はテストチームの人だったんだけどね、設計チームの作業がずるずる遅れてしまってテスト期間が圧迫されて困っている。そこでテスト工数を圧縮する方法はないか探している、という話だった』

『この話をすると、カウンターの向こうで怪訝な顔をしている。』

『マスター、それってテストの話でしょう。私の件のどこが似ているんですか？』

『どうやら彼もこの共通点が見えないようだ。カウンター越しに、じっと彼の顔をみながらゆっくりと言った。』

『同じに見えないかね？』

いつもと違う雰囲気での言葉に、彼はただ者ではないものを感じたようだ。カウンターの向こうで頭をフル回転させて共通点を探している。若い人のこういう顔を見るときが楽しくなったということは、私も年をとったということか。シンクに残されたカップを洗いながら、ここは邪魔をせずにじっくり待つことにしよう。

しばらくして、

『わかった！』と声を上げた。

『問題の発生源に手を付けずに、症状への対応

方法ばかり考えている、ということですか』

『掴んだかな？でもここはもう少し丁寧に。』

『発見に感動するのは構わないが、もう少し分かりますか？』

『昨日の方は、上流の設計チームの作業が遅れない方法を模索しないで、遅れてくることは避けられないものとしてテスト工数を短くする方法を探しているのに対して、私の方は、この時期に仕様変更や機能追加が発生するのを減らす対応には手を付けずに、発生してきた変更に対応する方法を探しているという点で共通しているということですか？』

『よ～し正解だ！』

『いや～、今まで考えもしませんでした』

『このようなケースは、私は“手を触れない領域”という意味で“アンタッチャブル・ゾーン”と呼んできた』

なるほど、という顔をして、

『“アンタッチャブル・ゾーン”を残したままでは、効果的な対応策は出てこないということですね』

と反応してきたので軽く頷いて返した。

『あなたの場合、具体的にどこが“アンタッチャブル・ゾーン”かわかるかね？』

『私の場合の“アンタッチャブル・ゾーン”になっていたのは、まずは要求の仕様化ですね。それから、う～ん、要件管理の考え方を関係者に徹底させることですかね』

『要求の仕様化を狭い意味で使ったのかね、広い意味で使ったのかね？』

『今回の要求に対して適切に仕様化するというだけでは足りないということですか？』

『その通り。実際に、顧客から出てきた追加機能は、今回最初から対応を予定していた追加機能や変更内容と無関係かね？』

『いえ、今日のケースは事前に届いていた機能変更に関係しています』

『どう、絡んでいるのかね？』

『今回、ある機能の変更が入っていたのですが、そのことでオプションで接続する装置に対して機能追加が必要になったものです』

『オプションで接続する装置があることに気付かなかったということだね。だったら、今からでも実施するしかないわけだが・・・』

『そうか。事前に届いていた変更要求を検討する中で、このことに気づけばよかったということですね。結果的に変更要件の“合意”ができていなかったということにもなりそうですね』

『実際に気付くことは可能かね？』

『今思えば難しい話ではなかったですね』

『それがなぜ気づかなかったのか？』

『う～ん』とうなって、カップに残っているコーヒーを乾しながら、2ヶ月程前の様子思い出している。

『余裕がなかったですかね。あの時は事前に届いている変更依頼を展開するのに一杯でしたね』

問題の発生そのものを抑える工夫をせずに、表面化した問題の対応方法ばかり求めても、効果的な対応策は出てこない。

『どうして余裕が持てなかったのか？』と畳みかけた。

『前のプロジェクトの終了が遅れてしまったことで、気持ちに余裕が持てませんでした』

『前のプロジェクトが遅れた理由は？』と、さらに畳みかける。我ながら執拗だと思いが、ここは中途半端に止めるわけにはいかない。

『えっ、前のプロジェクトが遅れた理由ですか？』といって再び天井の角の方を向いた。しばらくして、

『そ～かぁ、おなじパターンだ！あの時も、テスト前になって関連する機能の変更が3件追加されたんだ』

カウンターの中から彼に向かって微笑んだ。

『あの3件も、事前の変更内容から早く気づけば、ベースライン設定前に変更の必要性があるのではないかとということで客先に確認できた。』

『そうすれば、テスト前での仕様変更は半分は減ったし、最初の約束の期限内に収まった可能性が有ります』

『そうすれば、今回も余裕をもって変更の影響範囲について思い巡らせることができたかも』

『そうですね、オプション装置があることに気づくことができたかも知れないですね』

『そうすれば、今日はこの店に来なくても済んだ。ただし、どうすれば気がつくかということが問題だよ』

『はい。マスターがいつもおっしゃっている、補助成果物などの気付くための仕掛けを持つことが大事ということですね』

『それを事例から学習することだ』

『ところで、私の場合の“アンタッチャブル・ゾーン”は要求仕様の部分ですから、私自身が何らかの形で手が出せる範囲ですが、昨日来られたというテスト関係の方の“アンタッチャブル・ゾーン”は設計チームの領域になりまよね。それって対応は難しいのでは？』

『いいところに気がついたね。たしかに、組織の状況によってはテストチームに所属する彼が立ち入れないかも知れないね』

『その方はどういう答えを出されたのですか？』

『このような時に大事なことは、自分たちですることができることを放置して、相手に対して“こうして欲しい”という要求を並べないことだ』

『そうですよ。そんなことをしたらお互いに擦りつけあいになりますよ。設計の中でも、ソフトのチームとハードのチームで同じようなことが起きてしまいます』

『そこまでわかっているのなら、あなたならどうする？』

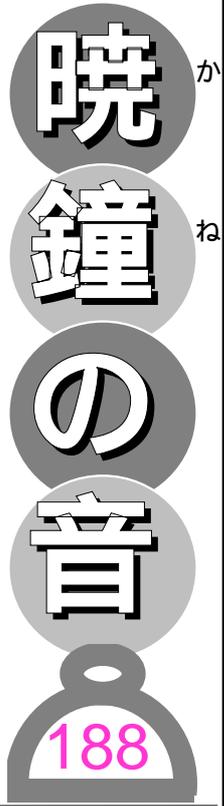
『そうですね。設計チームで行っているテスト内容を見て、重複しないように考える方法もありますが、その前に、設計チームでの作業内容をモニターしたいですね』

『それでスムーズに運ぶと思っているのかね』

『う～ん。その前に、自分たちの活動が設計チームに役に立つ存在であることを見せないといけない』と言いつつ、

『結局は私の場合も含めて普段の行動に基づく信頼関係ですね』

『それがあつて周りの人の支援を得やすくなるし、顧客に対して説得力にもなる』



“即戦力”から見える トップの資質

最近では、新卒の学生に對しても「即戦力」を求めているようだ。従来、「即戦力」は中途採用者に求めてきた事で、同業者からの転職を受け入れたり、同じ職種の人を採用したりするのは、まさに「即戦力」を期待しているからである。ところが、多くの場合、「即戦力」を期待して採用したはずなのに、期待した程度の活躍を見せない。となると、トップはもっと「すぐに結果を出す即戦力」を求め、ここでは、どうして「即戦力」の働きがでなかったのかは検証されていない。

一般には、一人や二人の「即戦力」を採用しても、まともには活躍できる状況にはない。問題は、組織の文化にあるのであって、これを放置したまま、現場に「即戦力」を入れてもなにも変わらないのである。それどころか、せつかくの「即戦力」も一年もすれば周囲に同化してしまうか、さもなければ新しい「場」を求めて飛び出すだろう。企業のトップは、自社の足下を見れば「即戦力」が活躍できる状況にない

「即戦力」は中途採用者に求めてきた事で、同業者からの転職を受け入れたり、同じ職種の人を採用したりするのは、まさに「即戦力」を期待しているからである。ところが、多くの場合、「即戦力」を期待して採用したはずなのに、期待した程度の活躍を見せない。となると、トップはもっと「すぐに結果を出す即戦力」を求め、ここでは、どうして「即戦力」の働きがでなかったのかは検証されていない。

「即戦力」は中途採用者に求めてきた事で、同業者からの転職を受け入れたり、同じ職種の人を採用したりするのは、まさに「即戦力」を期待しているからである。ところが、多くの場合、「即戦力」を期待して採用したはずなのに、期待した程度の活躍を見せない。となると、トップはもっと「すぐに結果を出す即戦力」を求め、ここでは、どうして「即戦力」の働きがでなかったのかは検証されていない。

「即戦力」は中途採用者に求めてきた事で、同業者からの転職を受け入れたり、同じ職種の人を採用したりするのは、まさに「即戦力」を期待しているからである。ところが、多くの場合、「即戦力」を期待して採用したはずなのに、期待した程度の活躍を見せない。となると、トップはもっと「すぐに結果を出す即戦力」を求め、ここでは、どうして「即戦力」の働きがでなかったのかは検証されていない。

「即戦力」は中途採用者に求めてきた事で、同業者からの転職を受け入れたり、同じ職種の人を採用したりするのは、まさに「即戦力」を期待しているからである。ところが、多くの場合、「即戦力」を期待して採用したはずなのに、期待した程度の活躍を見せない。となると、トップはもっと「すぐに結果を出す即戦力」を求め、ここでは、どうして「即戦力」の働きがでなかったのかは検証されていない。

188

初から「即戦力」で採用したのではなかったのか。

企業側に「人を育てる」システムと力があれば、一人や二人他社に引き抜かれても「後」に続く人材を持つている。逆にそのような企業であれば、そこで育った人は簡単には辞めない。一般に、戦力となって活躍していた人が辞める理由の中には、自分一人に負荷がかかり過ぎて（過剰責務の状態）ことが多い。その状態では、これ以上の成果を上げることができない、と感じたのである。

「後」に続く人材を多く持っている企業であれば、そこで新しい事に挑戦できる可能性がある。そこでわくわくする結果を残すことができると思えば、失敗するリスクを負ってまで辞めることはしない。だが教育システム構築には時間がかかる。今のトップはこれを守つ余裕がない。

日本の企業は八〇年代まで、社内教育に力を入れてきた。戦後の復興の中で、中学や高校を卒業した若い労働力を受け入れてきたことで、自社の戦力に作り上げるために社内教育が必要だった。

れば、考え方を換えられなかったといった方が正しいかもしれない。

九〇年代に入ってバブルが崩壊した後、企業ではコスト削減のために社内教育を放棄するところが増えてきた。そして最近では大学などに対して「即戦力」として使えるような教育を求めるようになった。かつて「白紙」を求めたのに、もっとも、学生数の減少に悩んでいた大学側にとっては「助け船」に見えたのだらう。実際に大学の名称だけを見ると、専門学校と見間違ふようなものが多くなっている。問題は教育の中心である。さきごろ実施された法科大学院の修了者を対象とした司法

試験では、合格率が五〇%未満の状態である。教える側の体制を無視して生徒を集めすぎた結果である。

同じように、ソフトウェアの技術者に対して、専門知識と「即戦力」の技術を身に付けた人を送りだしてあげることが望まれている。インドや韓国では、同様の教育機関の存在がソフトウェア産業の底上げに大きな成果を上げている。そこで日本の産業界では危機感を募らせ、数年前から文化省や大学関係者に設立を要望しているが、いまだに実現しない。原因はおおよそ想像がつくが、産業界が求めている「即戦力」の意味も曖昧なのである。

今月の一言

「自は己なり。己は必定これなんじなり」
（「正法眼蔵」より）

自分は何か？ 自分の存在にどのような意味があるのか？ 私も、若い頃はこんな理屈をこねまわしていた。

あれから年齢を重ねていく中で、自分の存在は、人からの「反射」で知ることができ、これしか知る方法は無いのかもしれない。

人から返ってくるものは、すべて自分が発したものである。慈悲を発すれば慈悲が返ってくる。憎悪を発すれば憎悪が返ってくる。利を発すれば利が返ってくる。まさに自分自身である。

たとえば、「満たされる」というのは、「他」から得られるものによつて満たされた状態になったことを意味している。「自満」は満たされたことにはならない。もちろん「他」は必ずしも「人」とは限らない。「本」であってもよい。こそから得られるものは、すべて「自分」が発したものの反射であり、接する際の姿勢に対する反射である。そこに自分の存在を確かめることができる。自分の存在は、自ら何かを発しないかぎり見えない。そこから、「自分は何者か」というのは「何を発する者か」という意味になる。

最近、「他利」を疎んじて「自利」を優先する人が多くなった。わずか数万円を得るために、人を殺めてしまうのはその極みである。客の利益を損ねても、自社の利益を上げようとする金融会社も目に付く。上場に値しないような企業を祭り上げて、多くの人の財を掠め取ることもまかり通っている。手抜き工事で利益を上げようとする企業も多い。支払うべき条件を満たしていないと難癖をつけて支払いを拒否する保険会社も同じ類いである。

まるで、日本中の人が「自分」を見失っているかのようである。