

第210号

平成19年3月

E-mail: shimz@mb.infoweb.ne.jp © 2007

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



75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

「マスターにはプロセスの改善方法についていろいろと教えてもらいました。おかげで、バグの発生率や仕様の変更率などの指標が改善し、いくつかのプロジェクトでは当初の納期に近い状態で終了するようになってます」

「いくつかのプロジェクトしか成功していないということは、変わらない人たちもいるということかな?」

「はい図星です。なかなか取り組みが広がらなくて困っています」

「2年前はPLだったよね。今の役割は?」

「私は、管理部のプロセス改善推進室に移って現場の作業の改善を指導する役です」

「じゃ、今はPLの役からみんなのお尻を押す役に変わったということね」

「そうなんです」と口ごもった。

「プロジェクト計画書は書いているかな?」

「はい、それもCMMの取り組みの中で書くことが決まっています」

「決まっているのはいいけど、実際にうまく書けているのかな?」

「そこは、「いまいち」という感じです」

「あなた自身が、PLの時にプロジェクト計画書を書いたかね?」

「それを言われると、肩身が狭いですね」

「なにが“肩身”だよ。PLの時にできなかったことをどうやって勤めるつもりかね。PLを卒業した途端に、今度は人に計画書を書けと尻を叩くというのは無理があるよ」

計画書ひとつ書けないくせに、人に書けという管理職やプロセス改善の推進者を多く見かけるが悲しいことだ。

カウンターの向こうで、神妙な顔をしながらカップを持ち上げて、ゆっくりと一口啜った。

「そうですね。私って先輩の管理職の人たちと同じことをやっていたんですね。PLから立場が変わった途端に、言うこともやることも変わってしまったですね。マスターが以前言っていた言葉を思い出しました。人は基本的に立場でものを考える生き物だ。大事なことは、立場を意図的に上下させているいろんな視線でものを考えることができるかどうかだ、ということの意味が今分かりました。今までの私は、立場に乗っ取られていたようです」

「そう、大事なことに気づいたね」

「そこで、今日は一つご相談があります」

「何かね?」

「新しいISQAの要員を確保することです。マスターは、SQAはただの検査官ではいけない。現場の人たちの相談に乗れないといけない、とおっしゃっていましたよね」

「4つの機能を実行できるSQAだね」

「そのこともこの2年で思い知らされました」

「どうということかね?」

「CMMのレベル認証を目指すということで、コンサルタントからの指示でSQAを確保しました。その際、SQA要員に設計のスキルを求めら

れませんでしたので、引き抜いても支障のない人が3名選ばれました」

「チェックリストに沿ってチェックするだけだから、それで構わないということだね」

「そうです。でも2年経ってこのSQAたちは、現場の人たちから浮き上がってしまい、今ではほとんど活動できない状態になっています」

「それでいて、あなたの方も必要なコンサルティングができていないわけだ。CMMのコンサルタントはどういう指示を出しているの?」

「今は、CMMのコンサルタントはいません」

最近、この店に来る客の中でも、このケースの相談が増えている。まずい取り組み方をやったもんだ。

「最悪のパターンだね。問題を解決するいくつかの方法を手に入れることなく、いきなりCMMを導入して目の前の混乱を解決しようと取り組んだ組織は、ほとんどこの結果に行き着くはずだ。だから、CMMにもそういう導入の仕方は正しくないを書いてあったはずだ。ただしCMMIでもそんな記述は無いのかも知れない。少なくとも私は見つけられなかった」

「そこで、もう一度仕切り直すことになって、SQA要員の確保からやり直そうということになったのです」

「設計の経験者を充てる、ということかね?」

「はい。それも“一番”の人を充てようと考えているのですが」

「その考え方は正しいが、設計や開発の現場からいきなり引き抜くことはできないだろう」

「そうですね。でも先程の話で、私自身が管理部門に移ったことで、管理部門の立場で“こうあるべき”という思考で固まっていたことに気づかされました」

「そのことに気づかされたけど、どうすれば良いのか分からない、ということかね?」

「はい、図星です」と言って顔をしかめた。

「設計の現場から有能な人をSQAに引き抜くには1~2年の計画が必要になる。これもSQA要員を育成し確保するプロジェクトと思えばよい。ただし、PLの時に計画書をきちんと書いてきたかどうかが問われる」

「PLの時にマスターに言われて書かなければと思ったのですが、実際にはまともには書いた経験がありません」

「そうなる“イベントドリブン”の対応し方ができなくなる」

「ですから、正直言って1、2年先がゴールになるような計画書なんて想像できないのです」

「これが、日本の組織が抱える最大級の問題の一つだ。SQA要員の育成と確保の計画は2~3年の計画だ。CMMのレベル取得も3年前後の計画になる。この他、オフショア開発の組み入れや、世界の3極開発など、これらの計画はすべて2~5年の計画が求められる。だが組織の誰もまともな計画書を書いたことがない。思いつくまま“イベントドリブン”で行動してきた結

果、日本の組織は弱体化してしまった」

「現場で仕事をしていた時期に計画書を作成してこなかったことのツケなんですね」

「組織のマネージャーも、計画書の意味や重要性を理解していないから、現場のPLに計画書を要求してこなかった。彼も“イベントドリブン”で指示を出していただけたからね」

「今回の件も、上司からSQAの体制を至急建て直すようにという指示が私に出たわけですが、これも“イベントドリブン”なんですかね」

「たぶんね。イベントドリブンの特徴は、優先度が存在しないために計画が立たないことだ」

「優れたエンジニアを1、2年後にSQA要員として確保できるために、今からどのような手を打っていくかということですね」

「そう、そこに計画を立てる意味がある」

「計画の立案能力と遂行能力が問われているのですね」

といて、コーヒーを啜った。



「そうか。マスターは、いつも“ガイドラインをPower Pointで作れ”とおっしゃっていますよね。これってSQA要員確保の布石ですか?」

「そう、いろんな取り組みに対してPL自ら“ガイドライン”を書くことで、自分のプロジェクトを成功させるだけでなく、その時のガイドラインを使って、他のチームにも説明してもらうことを狙っている」

「時間をかけてそういう機会を繰り返していくことで、PLは組織の中で、それぞれのテーマで重要な存在になっていくことを狙っているのですね」

「実際にはそれぞれのプロジェクトでの違いがあって、現場のPLからの質問などが返ってくる。だからこのPLにスキルが溜まり、彼は組織の中で頼られる存在になっていく。今、あなた自身ができる範囲でコンサルティングを行いながら、こうした手を打って行けばよい」

「このPLの中から、次期SQA候補が生まれてくるというわけですね」

「それには、あなたがこの仕掛け以外に、同時にどのような活動をするかにかかっている」

「それはどういうことですか?」

「計画が書けない人は“1つ”しか行動できない。それではどんな仕掛けも成功しない。立場を変えて考えてみれば分かるだろう」

「私自身が、2年後にSQAになるかもしれないPLの立場に立つということですか?」

「そうだ。2年後に自ら進んでSQAの役を担おうという気になるとすれば、どのような条件が整っていればよいのか?」

「そうですね。現場の人たちにおけるSQAの認識を変える必要があります。今回間違ったイメージを与えてしまいましたから」

「具体的にどう取り組むかが問題だけど、テーマとしてはそれでよいだろう。他には?」

「計測の仕方を見直したいですね。せっかく計測できているのですが、それが現場の人たちのプロセス改善に繋がっていないために、計測の工数が負荷になっているだけなんです」

「そうだ。そうした取り組みを並行して行うことが重要になってくる」

「わかりました。そこに計画が求められるわけですね」

「計画書」なんて急にいわれても書けるものではない。だが普段から書き慣れておけば、こうした役柄になったときに大いに力を発揮する。

# 暁鐘の音 193

## 会社の「空気」って何？

「社内には、番組を面白くして視聴率を上げることが優先する空気があった」関西テレビが、番組ねつ造問題に対する謝罪の言葉である。不二家や、原子力発電所のトラブル隠しの謝罪会見の中でもこの種の論法が使われている。不祥事が出るとこの「空気」が使われる傾向がある。何か目に見えない圧力が社員の判断を狂わせたというのだろうか。いったい、この「空気」とは何なのか？

「空気」に似たものに「社風」というものがある。だが「社風」とは、会社の創立時から守り通してきた「理念」とか、企業活動の原理として守り続けている「行動指針」のようなものであって、ここで問題にしている「空気」とは違うことは明らかである。「社風」というのは、明らかにその企業の判断や行動の原点として存在しており、その組織に属している中で、誰もが身に付けていく良い空気として使われている。「企業の風土」というのもあるが、これも「社風」に近いものと考えられる。

これらとは少し違ったものに、組織の中における「慣習」というのがあ。いわゆる「ルール」や「作業手順」のようなものが習慣化している状態である。たとえば、コンプライアンス（日本語では法令遵守と訳されている）が問題になってきたというので、社内に「コンプライアンス委員会」なるものを立ち上げ、そこで、社員全員に対する行動指針のようなものが作成され、それに沿った行動が組織の中で習慣化することがある。

あるいは、今度の経営トップが経理畑出身ということもあって、製造現場の特徴や事情を省みず、数字上の「利益率向上」を強く求めたことで、社員が期限切れの原材料と分かっていても、それを使ってしまうことになる。欠品が増えればそれだけ利益率が悪くなるということから社員が「自主的」にそうした行動を取ってしまうことになる。原子力発電所でも、今回の検査でパスしなければ再検査の機会は一ヶ月先になってしまう。それでは操業開始が遅れて収益の悪化に繋がるといふことで、小手先の対応で検査を合格させるといふことをやってしまう。指示されたわけではない。

これらは、収益の向上に繋がるようなプロセスを明示しないで、結果として

ての数字だけを求めすぎることによって起きている現象である。

民間企業である以上、収益を追求することは間違っていない。しかしながら、その方法が顧客の不利益を前提にするようなことであってはならないし、周辺の人たちの健康被害をもたらす可能性のあるような行為に基づくことであっては許されるわけでもない。それでも企業内での論理（評価基準）が優先し、間違った行動をとってしまう。このときに間違った判断や行動をとった人たちに作用したのが「空気」である。

つまりこれらの行動は、いちいち経営トップが指示しなくても、経営トップが日常の中で言葉や行動で繰り返していることによって、「空気」が作られ、現場の社員や責任者の方でその「空気」を察知して対応する

のである。つまり「空気」を作っているのは、その時の経営トップなのである。「空気」が勝手に作られるのではない。にもかかわらず、経営のトップが、まるで自分も「悪しき空気」の被害者だと言わんばかりの発言になっている。これではトップの思考レベルが疑われる。もちろん、こうして作られる「空気」はすべて悪者というわけではないが、ここで問題になっているのは「悪しき空気」のほうである。

そして、こうした「空気」が作られるメカニズムを理解しないまま経営トップが交代するのである。その時は、落ち込んだ売上げを回復させるために、以前よりもはるかに厳しい「収益管理」が求められる可能性もある。さすがに、以前に問題になった「行動」はやらないだろうが、収益を急速に回復させるために、新たな「秘策」

があちこちで行われるようになる。問題の「空気」が蔓延した原因を掴んでいない状態で、なおかつ「空気」を完全に換気できていない状態のまま、更に言えば、今まで一緒にあってその「空気」の中で活動してきた「次の人」が仕切っているのである。

その時の活動の善し悪しは、その「悪しき空気」を長く吸ってきた人たちの五感では感じることはできない。実際、外部の人の指摘を受けるまで、エアコンの吹き出し口が菓子の製造ラインの真上に設置されていることが問題であることに気づかなかったのだから、トップが交代しても状況が変わらないのはこのためである。そうして、同じような「空気」がまた膨らんでいくのである。

何よりも、「悪しき空気」を作った張本人が、「再発防止策」をまとめるというのだから笑いが止まらない

## 今日の一言

いまでもなく、この「プラットフォーム」とはインターネットである。そして、「三つの基本的な物事」として、プラットフォーム世界のプラットフォームに接続するインフラ、このプラットフォームを徹底的に活用するイノベーションを推進するような教育、このプラットフォームの利点を最大に引き出しつつ欠点を最小限に抑えるような統治体制、を挙げている。つまり、二一世紀の企業や国の興隆は、このインターネットの技術をどれだけ活用できるにかかっている。私自身、この世界で知られるようになったのも、インターネットの普及の

お陰である。それまでの私は「知る人ぞ知る」存在でしかなかった。私自身はそれでも良いと思っていたが、一方では、自分も持っている「うまくできる技術」を多くのソフトウェア開発現場に知らせたい、という思いもあった。

常の代金よりも安いので、時間と費用の両方の節約になる。ということは、少なくとも旅行代理店からはこの種の売上げは消えたことになる。ホテルやレストランの予約もインターネットからできる。深夜であろうと気にすることはない。

「いまだかつてなかったこの創造的なプラットフォームによって、世界の各地の個人、集団、企業、大学が共同作業できるようになった。このプラットフォームは、地理、距離、時間、さらに近い将来には言語にも関係なく、稼働する。今後ますます、富と権力は、三つの基本的な物事を抑えている国、企業、個人のもとで自然に生じるようになる。」  
（「プラットフォーム化する世界」トーマス・フリードマン著、日本経済新聞社刊より引用）

た。そのような時にインターネットという手段が手に入った。昔は、出張のたびにチケットの予約のために近くの旅行代理店に出向かなければならなかったが、今では、航空機や新幹線のチケットは、すべて自宅のパソコンから手配できる。しかも通

よって、それを考え出した企業や国によって独占されることも考えられる。戦争の道具にもなりかねない。それだけに、世界に負けないイノベーターを生み出す教育が必要になるのだが、その部分がかもたないのである。