

らっくだより

第4号

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
電話 045-933-0379
FAX 045-931-9202

システム設計講座

一九九〇年の年頭に当り、この場をお借りして皆様のご多幸、ご活躍をお祈り申し上げます。

さて、昨年末の名古屋の電話回線のトラブルは記憶に新しいところですが、原因は公表されていないようですが、ソフトウェアの品質が向上していない現状では、まだまだこの様なトラブルは発生すると思われまふ。一刻も早く各職場に適した品質向上策を真剣に検討し実施して行くことが、要員の増強に先行しなければなりません。本紙もそこに一石を投じるべく微力ながら奮闘する所存であります。

見せあうことの効果

前回では『複雑さ』を排除することの必要性について触れました。つまり考えた当人は分かっているつもりなのですが、他の人は示された資料だけでは理解できなかったり、或は理解できない部分が残ったりする。一般にその最大の原因は、資料が貧弱なことと内容及び構成が複雑なこととです。そしてこれらは、一人一人の『複雑さ』に対する認識の低さやソフトウェア全般に於けるレベルの低さに起因し、さらにそれを改善できない組織の無力さが助長しているわけです。

◎中堅の意識改革が鍵◎

しかしながら現実にはどこから手を付けるかは現場の管理者にとって大きな問題です。各種の研修に参加させるとしても、仕事を放っておいて全員を一斉に参加させることは出来ません。そのため精々手の空きそうな人や「若い人？」を二、三日研修に参加させる程度

でしょうが、この方法は殆ど効果が上がらないばかりか、逆に免疫がついてしまう恐れがあります。この様な問題を抱えている職場では、手の空きそうな人とは概ねキーマンではありません。また若い人では発言力や説得力に欠けるでしょう。結局新鮮な(?)空気を二、三日吸ってきただけで、彼等には職場の空気を変えるだけの力が不足しております。言い替えれば本当に研修が必要なのは、この場合最も忙しい人達なのです。その職場の空気を支配しているのは彼等です。彼等にはこれまでやってきたという自信や自覚がありますが、時として「自負」となっている場合があります。そして問題なのは彼等の内に現状を変革することに対して消極的な人が多く見られることです。

彼等の多くは両手一杯の仕事を抱え込んでおり、そこに「安心」を得ている場合があります。またこの状態が何かと便利?なことがある。最初は無意識でも次第にこの効能に気付き、そのうちに体が覚えてしまい、折角片手が空いても無意

識のうちに瑣末なことで空いた手を埋めてしまう。結局彼等の設計手法(?)は初期のころに覚えたままであり、消極的な姿勢はこうして作られてしまう。

職場の中核であるべき彼等の意識がこの様なままでは、新しい設計手法の導入など望むべくもない。彼等がこの様な変革の必要性を認識し、両手に抱えた仕事をうまく部下に委託するための工夫を凝らし、職場の空気を変えていくことが第一歩であります。

◎先ずは共通の下地が必要◎

各種の研修に参加して、新しい手

先ごろ日経新聞の広告ページに、一橋大学教授の金子郁容氏が「ビジネスマンの意識改革」と題して執筆されておりましたのでここに紹介します。氏は「意思決定と変化の進化モデル」を四つのレベルで説明しています。

○レベル0

この時は必ずこうすると決まっていることを遂行するもので、変化の余地はない。

○レベル1

一定のメニューの中から適切なものを選ぶもので、変化は枠の中限定される。現実には枠に囚われな

法を身につけることは重要なことですが、現実には先にも触れた様に、足並みは揃いません。また折角身につけたことを、職場内に広めていく機構がなければ効果は上がりません。その下地として『見せあう』ことを奨めます。当初は気の合った者同士でも構いません。仕様書でもプログラムでも、書いたものをお互いに見せ合って批評したい、そして批評を受けることです。人の書いたものには厳しくなるものです。

研修や文献を読んで得たことを実際にやってみても、これだけでは良いのか悪いのか分からないし、自己満足で終わり、長く意識を持続することが難しい。継続は力です。意識を持続し、2年3年と行いを継続することで予想もつかない程の力が身につくことは、いまさら言うまでもありません。ところが現実問題として多くの職場では、暗黙の内に『相互不可侵条約』が結ばれております。つま

いプロジェクトチームを作っても、活動範囲を制限されている場合は、これに当たる。

○レベル2

状況に応じて決定の枠組みを変えて行くもので、事業の多角化に関

意思決定と変化の進化モデル

する意思決定は通常このレベルだという。

しかしながらこれでも意識改革とは認めていない。恐らくレベル1における『枠』を複数個持ち合わ

りお互いの書いたものには『干渉』しないという密約です。これは人から批判されたくないから人の物を批判しないという意識であり、そこには少しでも良いものを作るという意識は存在しません。多くの場合、不出来を自認しているが故に人に見せることの恥ずかしさがこの様な意識を助長するのでしようが、むしろ不出来を放置していることを恥ずかしいと考えるべきです。

『見せあう』ことは、この様な意識を変えて行くためにも有効な手段と考えます。勿論その他にも効果が出る筈です。そして『見せあう』ことは決して『干渉』ではありません。独り善がりや井の中の蛙にならないために、また職場の風土を改善していく際の換気扇として、永続的かつ簡便な方法であります。各種の設計手法の普及やCASEの導入も、この様な下地があればより一層効果が上がるはずです。

せておれば可能だからだろう。

○レベル3

自己否定を要求される困難なプロセスを伴うものとしている。これまでのレベルに於ても、レベルを上げる過程で自己否定的な要素は存在するが、継承できる部分もかなりある。それに対してこのレベルでは、場面情報に立ち返って決定の枠組みすら組み替えてしまう。問題は、組織の枠組み自身を否定するカオスを組織の中に飼うことが可能かどうか。

仕事の仕方と幸福について (4)

「カール・ヒルティの幸福論より」

今回は『仕事の仕方と幸福について』の最終回として、執拗に繰り返すことについて触れて見ます。これまで四回に亘って述べたことは決して誇張でもまた他人ごとでもありません。実現可能なことであり、あなた自身の問題なのです。上手な仕事の仕方を身に付けることは、仕事をする者にとつて原点であります。

「六」最後に精神的な仕事を容易にする最も有効な、とっておきの方法が一つある。それは繰り返すこと、言い換えれば幾度もやり直すこと。」

新しくシステムを設計するような場合、最初からゴールははっきりとは見えていない。ただ何となく輪郭を感じるだけです。それでももう一度考えて『表現』してみると、今度は少し細かい部分が見えてきて、「これに対する理解も一層明白になる。」それでも不十分なら、さらに繰り返す。しかしながら多くの人は、一度で諦めるか、一度で最善の答えを得ようとすると、勤勉とは、「ただ休む暇もなく働き続けることではなく、頭の中の原形を目に見える形に完全に表現しようという熱望をもって仕事に没頭することである。」

「繰り返し」が行われることになります。仕事は易しいところから攻める。そして難しいところは何日でも諦めずに少しずつ攻める。諦めさえしなければ例えば入浴中にヒントが得られることがあるし、恋心があれば夢の中で出会うこともある。ただ注意しなければならぬことは、頭の中で分かったつもりでも目に見える形に表現が出来ていなければ、大抵『好意的』に取り扱ってしまいます。こうして目に見える形に表現しながら繰り返す。この間、必要に応じて人の意見を求めればよいし、文献を探してもよい。何れにしても『好意的』に妥協しないことです。こうして「仕事に没頭する」という本当の勤勉を知れば、人の精神は働き続けてやまないものである。」そして「知らぬ間に仕事がかどっているのを見るのは、まったく不思議である。すべてのものが、

まるでひとりでのように明瞭になつてきて、多くの難点は突然解決されたように見えてくる。」つまり3ヵ月前にはどうなることかと思つたことが、今ここに出来ているわけです。その分、あなた方が成長したのです。そしてこの「新たに始める仕事は、今度はまるでその休息の間にわれわれの力を借りず自然に成熟したものを、骨折りなしに刈り入れるかのように思われることさえ珍しくない」。つまり確実に一段上がったことを意味

味します。ヒルティはこれを『仕事の報酬』と名付けています。しかしながら多くの人はここに到達する前に諦めてしまつたり、息抜きを間違えて気を抜いてしまつたりしてまた元の段に戻つてしまふ。結局、次の仕事も同じやり方で、ブーメランの様に元の段に戻つてくる。戻つてこないのは『時間』だけです。つまり「働く人だけが真に楽しみと休養の味わいを知りうる」のであり、「先に働いていない休息は、

今月の一言

「世の中に自分より優れた人がいても、それは少しも恥ずかしいことではない。それよりも、昨日の自分と今の自分を比べて、少しも進歩のないのが一番恥ずかしいことだ。」

ジョン・ラボット

プロジェクトを進捗させるには適当な人を集めることになりまふ。その際社内には適当な人材がいなければ、社外から集めてくることになりまふ。当然自分より優れた人がそこにいるわけですが、自分が発展途上である限り決して気後れする必要はない。それよりもその様な人達と一緒に仕事ができることを感謝すればよい。そして今日出来なかったことを明日には出来るように努力すればよい。

デモクラシーは能力主義、実力主義を看板にして成り立っているが、その裏では『救済の原理』が機能しなければなりません。能力主義といつても通常は相対的な、あるいは局所的なもので、今能力がある人も、以前は自分より能力のある人によつて救済されていたのです。したがって今はまだ能力が足りないために救済されている人も、自分の出来る範囲で、いづれは救済する側に回ればよいのあつて、その努力を続ける限り、恥ずかしいことは何もありません。

食欲のない食事と同じく楽しみのないもの」であります。仕事を楽しくこなすことによって、余暇の過ごし方も大きく変わってくるはずです。

今まで見てきたように、カール・ヒルティが一〇〇年前の論文で述べている、この仕事の仕方は原則論であります。なぜ仕事が出来ないのか、その時はどの様な状態にあるのかを、心理的に明快に追及しており、安易に結論付けていません。つまりこの論文自身が「頭の中の原形を目に見える形に完全に表現しようという熱望をもって仕事に没頭」した産物でありまふ。ヒルティの挙げた六つの項目は仕事の種類を選ぶことはありません。仕事の仕方を意識し、そして各自の方法を身につけながら、その上に各々の得意分野を積み上げることが、これから重要さを増して来るでしょう。

「仕事の上手な仕方は、あらゆる技術のなかでもっとも大切な技術」であります。

次回からは続編として、やはり『幸福論』（岩波文庫）に収められている『時間の作り方』を取り上げてみます。