

第 39 号

平成 4 年 12 月

© 1992

(株) システムクリエイツ

SC だより

編集発行人

清水 吉男

(株) システム クリエイト

横浜市緑区中山町 869-9

電話 045-933-0379

FAX 045-931-9202

プロセスレベルの改善 12



初期のプロセスレベル (その2)

混沌からの脱出

今回から「初期のプロセスレベル」から脱出する方法について考えてみます。

これまでの説明からも推測されるように、残念ながら「初期のプロセスレベル」から脱出することは容易ではありません。それはこのレベルが明確に定義されたレベルではなく、「反復可能なプロセスレベル」にも達しないプロセスの全てを含んでいるからです。その様なプロセスでは、どこかが悪いと指摘できることは少なく、上手く行っていないことは分かっている、でも「端」がないために良く分からない状態でもあるのです。

ある時間を経過して、その様な状態に成らざるを得ずして成ったのであり、色々な原因が有機的に絡み合っていて、良くない結果が同時に別の問題の原因にも成っているのです。

ハンフリーはこの状態から抜け出した多くの組織を調査した結果として、次の様な解決策を示しています。

- 1) 統一的プロジェクト管理の適用
- 2) 変更管理には注意深く対処する
- 3) 独立した品質保証の活用

これらは混沌の罟から上手く脱出した組織に共通していると言うのです。

業務である以上、仕事は予測され、計画され、管理されなければなりません。ある程度の規模のプロジェクトになると、大雑把では機能しません。実際、そこでは呆れるほど細かな事柄が山のように存在します。勿論、それらの一々を最初から関係者に全て伝えるべきものではありません。しかしながら、はっきりしていることは、それらの細目の山を見過した時、或いは見ようとしなかった時は、そのプロジェクトは当初のゴールには到達しないのです。

ハンフリーは、混沌の罟を抜け出すには、ソフトウェアの担当者自身が責任ある行動を取らなければならぬ、とも言っています。責任ある行動とは、約束通りに仕上げることは言うまでもありませんが、もし不可能な仕事に直面したときに、しかるべき時期にはっきりとそのことを告げることも含まれています。スケジュールを半分も過ぎたところでギブアップされては困るのです。

また、余りにも曖昧な定義に対しては、作業計画を立てられる程度に曖昧さを克服するまでは、スケジュールの話はしない、と言うことも彼の責任ある行動に含まれます。

実際、初期のプロセスレベルでは、要求内容が全く曖昧なままスケジュールが立てられることを、しばしば目にすることがあります。3～6ヶ月の仕事を、たった1日で見積る(?) ことなど、こ

の業界では日常茶飯事でもあったのです。そこでは「作業計画を立てる」という作業ステップそのものが存在しません。

顧客の要求を満たすには具体的に何を必要があるのかも分かっていないし、そこにどのような問題や困難が潜んでいるのか気付いていない。勿論、それを探そうともしていないのです。

その結果、混沌の罟から永久に抜け出すことが出来ないのです。

混沌状態を制御するための基本原則

ここでハンフリーは、この混沌状態を制御するために、先の解決策からさらに一歩進んで、11カ条の具体的な行動原則を提案しています。

初期のプロセスレベルでは、余りにも多くの問題が絡み合うために、「一度の活動計画で全ての問題を解くことはできない」でしょうが、現状のレベルを観察しながら、これらの基本原則を幾つか組み合わせることで、混沌の罟から脱出することが出来る筈です。またそれ以外に方法はないのです。

1) 仕事を計画すること

計画するということは、単にスケジュールを棒線で表わすことではありません。その裏には「約束」という概念が必要になります。初期のプロセスレベルでは、計画と予定が同じ意味で使われており、「予定」にはどこかで「未定」という意味が含まれています。しかしながら計画とは実現できる方法を組み立てることであり、実現できない状況が見えたときに、直ちに初期の計画を練り直すことが出来るものでなければなりません。計画も立てないで走り出した場合、途中でプロジェクトの成否に影響を与える状況に遭遇し、その影響を受けていても、比較する基準を持っていないために、そのことが与える影響を判断することが出来ないのです。

勿論、計画することは容易ではありません。初期のプロセスレベルであれば、尚更計画すること自

体が上手ではないために、計画が立てられないという悪循環に陥ることになるのです。

しかしながら、初期のプロセスレベルでは、最初から完成度の高い計画は立てられないとしても、この悪循環から脱出する為にも、単なる予定ではなく「計画」を立てることから始めなければなりません。

計画が上手く立てられない原因の一つに、事前に機能や問題点を見つけだす方法を持たないことも挙げられます。目の前の対象を「分析」する方法を持たないために、精度の高い計画を立てることが出来ないことも確かです。

2) 計画を追跡し保守すること

計画を追跡し保守することが為されていないため、上手く計画を立てられないことが多いようです。初期のプロセスレベルに於ては、試しに計画を立ててみても、高い精度の計画が立てられないことは当然なのですが、その計画が上手く機能しなかったことで、簡単に諦めてしまうようでは、何も手にいれることは出来ません。

実際に、初期のプロセスレベルに於て提示される「予定」は、殆ど追跡されていないのです。やはり計画も途中で検証されなければなりません。計画通り進行しているのか、進行を妨げる何かが発生していないかを検証し、もし何らかの阻害要因が発生しているなら、早急に当初の計画を見直さなければなりません。H2ロケットの様に、重大な阻害要因が発生しているのに、残り10ヶ月という段階になって、中学生が見ても達成し得ないことが明らかになった段階になって、やっと計画を見直すようでは、とても「保守」したとは言えないでしょう。

また、曲がりなりにもプロジェクトが終了したあとで、計画が上手く機能しなかった原因は何か、最初の段階で何が分からなかったのか、を反省し検証しなければなりません。現状はこの「反省」に耐えられないような「計画書」が用意されていないのです。

この様な努力もしないで、上手く計画が立てられるようになることは望めないことは言うまでもありません。

(次号に続く)

消えた「時短」の声 —キーワードの危険—

▲今年の春闘では、賃上げ幅の不足を補うかのように「時短」の合唱が聞こえたのだが、ここに来てその声も消えてしまったかのようなのである。今では逆に経営者側から「操短」にすり替わって検討されている。

▲確かに「時短」の声は、一種のブームになっていたことは否定できない。一般にはこのようなブームが過ぎたところに、現場に根を下ろして成果を上げ始めるのだが、果たして実際に根付き始めたのか、あるいは不景気風に煽られて、「私の頑張りを見て！」ゲームよろしく「時短」を主張するどころではなくなったか。

▲そもそも日本では「時短」を目的にしていた節がある。他にも目標と目的を分けていないことが多い。この混同は、先に売上至上主義や利益至上主義として、色んな問題を引き起こした原因の一つでもある。売上も利益も「時短」も、為すべきことを為した結果として得られるものであって、目標にはなっても、目的には成りえないものである。

▲そうこうしている間に、旧西独では1500時間を割り込んだという。急過ぎるのも副作用が心配されるが、実質的に3ヶ月以上の労働時間の差は、マラソンで10Kmも差が開いたようなもので、最早目標とするには遠すぎる感がある。ここはペース配分を計算し直して、先行者がへばるのを待つしかない。

か ね の 音

22

五 衰

これは植木の世界で使われている言葉で、植木が枯れて行く過程を五つの段階で表わしたものです。則ち、懐の蒸れ、梢止り、裾上がり、梢枯れ、そして虫食いの順に枯れて行きます。ところがこの因果は必ずしも植木の世界に限られたものではありません。人や組織に於ても同じことが言えそうです。そこで今回は「今月の一言」のコラムを外して、五衰について考えて見ることにします。

▼ 懐の蒸れ



これは枝葉が茂り過ぎて、風通しが悪くなった状態を指します。木は放っておくと勢いに任せて細かい枝が密生します。自然の中に生えている木は、自然の厳しさの中で不要な小枝には栄養が届かず、自分で不要になつた小枝を落とすことがありますが、庭木の様な多少人手の入った所に育っている木の場合、栄養が行き届いており、自然環境もそれほど厳しくないために、不要になつた小枝を自分で落とすことが出来ません。その結果二、三年も放置すれば枝葉が密生して風通しが悪くな

り、次第に木が弱ってきます。勿論、木の勢力が弱る原因としては、この他にも病気や環境、土の汚染などもあります。たとえばその様な環境条件が良好であつても、木自身が成長して行く中で、野放図な成長によつて「蒸れ」を起こして弱って行くのです。植木職人が定期的に庭木の枝を剪定するのは、通常先ずはこの懐の蒸れを解消するのが目的です。組織も、この程度の状況にはいつでも陥るものです。一般に順調に事が運んでいるときには反省が為されることはありません。それどころか蒸れを起こしている「繁茂」が「繁栄」に見えるものです。特に自分だけでなく、周囲の木も「繁茂」しているときには、余程の眼力がないければ、それが繁栄ではなく「懐の蒸れ」であることに気付くことは困難でしょう。日本の現状では、容易に枝を剪定することが出来ないことを考えると、「懐の蒸れ」の状態に陥りやすいことは頭にいれておく必要があるでしょう。人も、トントン拍子に運んでいくなかで、他人の音が聞こえなくなつたときや、畏れの対象を失つたときが、五衰の始まりです。

▼ 梢止り



更にある程度成長すると、根からの水分や養分の供給が追い付かず自然と成長が止り、いわゆる梢止りの状態に入ります。しかしながら天寿を全うしていきながらも、枝が繁茂し過ぎて風通しが悪くなると早々に成長が止つてしまうものです。屋久島の縄文杉は四千年もの間、梢止りの状態にならずに成長してきたのですが、通常の木はそうは行きません。組織も大きくなるとパイプが長くなり、新陳代謝が滞つたり、途中の流れを狭める人が居座つたりして、声が通りにくくなります。そうして次第に声を出すのを諦めてしまいますが、こうなると梢止りの状態に入つたことになり、人も常に雑駁を排除して枝を払い、懐をすかせる努力を続けなければ、すぐに梢止りの状態になつて、僅かばかりの地位や財産、或いは知識や技術を手に留めたことで、成長が止つてしまふのです。マスコミに受けて有名になつた途端に、嘗ての切れ味を失つてしまふのも梢止りの状態です。

▼ 裾上がり



木が弱ってくると、根が浅くなつてきます。健康な木は、成長と共にどんな根が深く張り巡らされ、一般に枝の張りと同じ程度に根も広がっていると言われます。ところが一旦懐の蒸れで弱りだした木は、地中深く

根を入る力がなく、逆に木の根本が浮き上がつてくるのです。裾上がりとはこのように根本が浮き上がった状態を言います。そしてこの様な状態になると木の成長は益々衰えてゆきます。根をわざと露出させて岩を抱かせる盆栽の型があります。人に見ればよくこれで生きていけるものだと思ふ盆栽ですが、あれは成長を止めるためにわざと裾上がり状態を作つて、小さな鉢の中に閉じ込めているのです。梢止りの状態に入つたのを知らずに、嘗ての栄光が忘れられず、こんな筈はないと背伸びして取り繕う様は、まさに裾上がり状態です。

▼ 梢枯れ



裾上がりで成長が衰えると、枝が伸びなくなるだけでなく、枝の先から枯れてくる、いわゆる梢枯れが起きてきます。例えばバラの木は、手入れを怠るとすぐに梢枯れが進行して、放置すると幹まで枯れてしまい、一、二年で木全体に広がつて結局枯れてしまいます。一般の庭木でも片側の枝が枯れてしまつてい

るのを見掛けることがあります。梢枯れが進行してくると、並の植木屋さんでは手に負えず、いわゆる「樹医」の出番です。樹医がこの様な木を診断して、まだ生きる力があると判断したときは、殆どの場合、生き残れる枝だけを残して大胆に枝を切り落とします。つまり、根の力に比べて地上部分が重すぎるため

に、適当に切り落として釣り合いをとったり、枯れた部分が「腐り」となつて、幹を侵食するのを食い止めるのです。梢枯れの状態に入つた組織も、生き残りを賭した大胆なリストラクチャが必要になってきます。この段階でリストラクチャが出来なければ、次の段階に入つて枯れるしかないのである。

▼ 虫食



そうして弱つた木には害虫が付きます。「虫食い」が全ての松の木に取り付くのではなく、弱っている木に取り付くように、本来容易に虫を寄せ付けない筈のレタスが、連作で衰えた土に植えられたレタスには農薬が欠かせないよう、害虫というものは基本的には弱つた木に取り付きます。

「虫食い」といつてもアブラムシに若葉を食い荒らされるような状況ならそれほど問題はないのですが、梢枯れの次に来る虫食いは、木の中に入り込む虫食いで、そのために殆ど致命傷となるのです。イトマンの最後は、まさに梢枯れて弱つたところに、暴力団や仕手筋の投機虫に食われたのです。

幸田露半は「アルコール蟲は酒客の臓腑を蝕ひ、白粉蟲は好き者の髓を枯らし、骨董蟲は壯夫の志を奪いて喪う」と言っています。

人も裾が上がり、梢枯れて来ると内側から虫に食われてしまうようです。