

第147号

平成13年12月

E-mail: © 2001
shimz@mb.infoweb.ne.jp
LDG04167@nifty.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
電話 045-933-0379
FAX 045-931-9202

12回め



「あの～、ちょっといいですか」と、奥の2人のうちの年上と思われる人が、ようやく口を開いた。

「はいどうぞ」

「私どもの会社も、1年前からトップの号令で、CMMに取り組んでいるのですが、現場の人たちを説得できないで困っているのです」

「ということは、おたくはSEPGのような役に就いているのですか？」

「そうです。経験年数も長いということもあって、私にその役が回ってきたのです」

「回ってきた？」

「そうです。部長から呼ばれて、“今度、社長からの指示で、うちもCMMに取り組むことになったので、ついては、君にその指揮をとってもらいたい。いいかね”といわれてしまい・・・サラリーマンは、嫌ですとは言えないし」

「普段から、問題提起をしていた？」

「だから、呼ばれた時に悪い予感がしました」

「それって、こちらの人たちと同じパターンですね」

と、カウターの正面に座っている彼に話題を振った。

「そうです。私もまったく同じパターンで、この役を言い渡されました。で、慌てましたよ」

「で、あなたはどうしたの？」

と、聞いてみた。

「その前からこの店には出入りしていたので、夕方に、直にここに立ちよって、マスターに相談したんですよ。マスター、覚えてる？」

「いちいち、皆さんの出合いを覚えていませんよ。でも、もしかしてその時、“TR25”も読まなくて、何の相談か、って叱った？」

「なんだ、マスター覚えていないの？」

「あなたと繋がったのは、今だよ」

「あれから直に“TR25”の翻訳をダウンロードして読んだけど、良く分からなくてね」

「しばらくして、また“分からない”って来たよね」

「そうしたら、また叱られたですよ。そんな簡単に分かるくらいなら、世の中みんなうまく行っているって」

「1回読んだだけで分からないから教えて来るんだもんね。そんなアンチョコな人に教えるものはない、って云ったんだよね。ちょっと厳しかなとは思ったけど」

「ショックだったですよ。他人からあんなに叱られたことは無いですからね。でも目が覚めました。それから必死になって読みましたよ。以前にマスターに云われたことを思い出して、分かったことを書き留めながら読んで行くうちに、何をすればいいのかが見えてきたですね」

「あの、私も、1回読んだけど、良く分からないということで、放り出した口なんです」とカウンター奥の人が、ぼつと悪そうな顔をして云った。

「そうですね、やっぱり最初は読んで分からないですよ。なんか、味が抜けた肉を噛んでいるような感じになりませんでしたか？」とカウンターの前の彼が言葉をかけた。まるで味方を得たと云わんばかりに声を大きくして。

「そうなんです。焦る気持ちと、分からないという現実の中で、もんもんとしている状態でした。それで、あそこに書いてあるように、『要件管理』から入れば良いのかな、と思って始めたのですが、現場の人たちから嫌われてしまっています。でも、今、お話を伺っていて、その前の要求仕様をどのように書くかということに忘れていたことに気がきました」

その人の表情の中には、霧が少し晴れたと言う気持ちと、そのことを読み取れなかった悔しさが混じっている。

「でも、要求仕様を全く書いていないわけでは無いですよ。おたくのところはどうですか？」

と救いの言葉をかけてみた。

「はい、私のところでは以前から“機能仕様”と呼ぶものは書いています。でも、先程からのお話を伺っていると、内容は機能しか触れていませんし、果たして、今の書き方が適切かどうか分かりません。というより、不十分なのでしょうね」

「ほう、どうして不十分と思うのですか？」

「確かに、設計ミスと分類されたバグが60%程ありますが、今思えば、その多くは仕様のエラーだったかも知れません。それって、やはり仕様の書き方に問題があるのでしょうか？」

「一般にはそうですね。他には思い当たることは無いですか？」

「他ですか？　そうですね『要件管理』のプロセスを決めて、要件の変更を全てチェックして、きちんと対応出来るようにしたのですが、直に、現場の人から“やってられない”って云われました」

カウンターの前の彼が、コーヒーを一口飲んで、

「うん、それってきっと要件の変更が多いでしょう。私のところも、最初はそうでした。で、マスターに相談したら、『要件管理』で要件の変更が減るわけがない、って叱られました。ね、マスター」

「そうだったっけ。云った方は覚えていないもんね。でも、少なくとも、要求仕様の書き方や構成を変えないままでは、結果も今までと何も変わらないわけだから、要件管理の作業は多いが多くて破綻する可能性が高いでしょう」

カウンターの奥の客の一人が、しきりに話の内容をメモしている。

「もうちょっとお聞きしてもいいですか？」

「はい、今度は何でしょう」

「TR25のところに、要求仕様」

書くべき内容みないのが載っていましたが、“構成”ってあれのことでしょうか？」

「品質のことや作業のことも書くように、という奴のことですよ」

「はい、そうです」

「一般的には、あれで良いと思いますが、あそこでは詳しい要求仕様の書き方の技術は紹介されていません。もともと、TR25には、具体的な技術についてはほとんど触れていないはずですよ」

「技術に触れていないと云いますと？」

「要件を適切に文書化しなさい、と云っても、要求仕様を纏める技術には触れていません。要求仕様書だって、1パターンで足りると思えませんしね。こういった技術は、それぞれの現場で手に入れてくださいということです」

「要求仕様書が1種類とは限らない、というのはどういうことでしょうか」と、まったくイメージ出来ないという顔をしていると、カウンターの真ん中の彼が、すかさず割って入ってきた。

「たとえば、新規の機能仕様の書き方と派生モデルでの機能の変更仕様とは、表現を変えた方が作業しやすいということでしょう、マスター。それって。私も最初は分からなかったんですが、派生モデルの時に実際にやってみて分かりましたよ。今までは、変更仕様として特に意識しなかったですからね。やってみると、顧客との交渉も楽だし、テストグループモテケースの変更が楽だって言っていました」

「同じ会社でも、扱っている製品の違いから、要求仕様の構成や書き方を変えても良いと思いますよ。要件管理の目的は、顧客との間で共通の理解を確立することですから」と付け加えた。

「ところで、そういう技術が手に入らなければ、CMMの認証は取れないのでしょうか？」

「現実問題として、レベル2や3の認証ではこれらの技術はあまり問われないと思います。だから、レベル3の組織でも、きちんとした要求仕様書が渡されれば、見積り通りに作りますよ、というだけで、彼ら自身が適切な要求仕様を書けるとは限らないですよ。レベル4になれば、そうした裏付けの技術の存在が問われることになるでしょうね」

「そういうことですか？」

「でも、それだけに、最初から要求仕様を上手く書く技術が手に入っていれば、無駄な時間を使わなくてもよいので、CMMの取り組みも楽になるはずですよ」

「分かりました。どうもありがとうございました。思い掛けないところでCMMの話が伺えて助かりました。それではお先に失礼します」といって、カウンターの奥の客が出ていった。

「み～んな困っているんだ」とカウンターの前の彼がぼつりとこぼした。

「上手くやったことが無い人たちがリードしようというのだから、大変だね」

チリーン

一人の中年の客が入ってきた。

「いらっしゃい」

要求仕様の書き方を1種類に限る必要はない。状況に合わせて目的を達成するように工夫すべし。

暁鐘の音

130

リーダーとしての管理職

もうすぐ、21世紀の最初の年が終わる。いつもながら一年という時間はすぐに過ぎてしまう。いろんな人が、この時期に今年の一年を振り返ることだろう。曖昧模糊の政治から、構造改革という戦車に変わったものの、国民の多くは、希望の見える「痛み」に耐えることを強いられている。

希望が見えないというのは辛い。この方向に進んでいけば何とかなりそう

だと思えるから頑張ることができない。今は、何をすれば良いのかわからないし、自分の何が問題なのかもわからない。ただはつきりしていることは、仕事をやる機会を失ったことだけである。新聞を見れば、これからの日本は「知識産業」にシフトさせなければならない、と書いてある。

でも、「知識産業」へのシフトといっても、多くの「お父さん」たちは何を意味しているのかすら分からないのではないのか。パソコンメーカーでは、日本での製造拠点を縮小しにかかっている、そこにいた人たちを再教育してソフトウェア・エン

ジニアに振り向けるといふ。中高年を中心に三割ほどの脱落者がでると言われているが、私に言わせれば、脱落者はもっと多いだろう。

「知識産業へのシフト」が必要なのは分かる。だがそのことがどうしてソフトウェア・エンジニア「一色」になってしまふのか。A社が工場の縮小に踏み切れば、B社もC社も後に続く。誰も逆を行くことしない。現場の末端に居る人たちは、確かに「ソフトウェア・エンジニア」の比率が高くなるだろう。だがそれで知識産業にシフトしたことに成るのだろうか。

「ソフトウェア・エンジニア」が知識労働者であることは、誰も疑わないだろう。だがマネージメントそのものも知識労働者なのである。あるとき、現場のリーダーがコンサルティングの話をしたいと私を呼んだ。一通りの話をしたあとで彼は上司を呼んで私を紹介した。上司の部長は、いろいろと話を聞いた後、おもむろに私に質問してきた「それって、他でもやっていますか?」と。当時は、CRMも一部の人のしか知られていないときだったので、「まだ、ほとんどの企業では取り組んでいないと思います」と答えたが、部長の顔は読めた。帰り際に受付のところまで、「実施するのは難しそうですね」とリーダーに言った。彼も、

状況を察して、ばつの悪そうな表情で首肯した。

この部長のどこが知識労働者といえるだろうか。間違いなく、自身では「知識労働者」という認識はないだろう。もしかすると「管理職」というものを「知識労働者」の上に置いていたのかもしれない。仕事の機会を無くしたお父さんとの違いは、切る側にいたか切られる側にいたかの差だけではないのか。今日の嵐が、一〇年早ければ、同じように仕事の機会を失った可能性がないだろうか。

このように、現場レベルは知識労働者

今月の一言

エンデといえは、「モモ」などの文学作品が有名ですが、単なる児童文学作家ではありません。それは「モモ」の中にも現れています。文学作品の中で扱うのが難しいはずの「時間」や「貨幣」というものを巧みに持ち込んでいきます。それも、児童向けの作品ですから、私自身も驚かされたことを覚えていきます。

二〇〇一年九月十一日、この日は、誰も忘れないでしょう。想像もしなかった形でのテロ事件に、世界が言葉を失った日でした。テレビの画面に映し出された映像に対して、それが事実であると分かっているのに、どう反応して良いのか分からなくて、画面を見続けていました。

にシフトさせようとしているようにだが、その上に居る「管理職」は、どうも知識労働者ではない人たちが沢山居る。彼らは「横」しか見ていない。リスクマネージメントも出来ない。事業計画すらまとも書けない。「部長」がいる。ましてや、組織の中で何が起きているのかも認識していない。部屋にこもって「報告」を待っているだけで、自ら現場についてその目で何が起きているのか見ようとしなために一緒に動くことしない。

彼らは「管理職」という意識はあっても、自らは「リーダー」とは思っていない。なぜ? どうしてこんなことが起きているのか? アメリカは世界の富の象徴です。でも、その富の大部分は、「商品」としてのお金を開発したことによってもたらされました。等価代償として使われたのであれ

「私の見るところ、現代のお金もつ本来の問題は、お金自体が商品として売買されることです。本来、等価代償であるべきお金が、それ自体が商品になったこと、これが決定的な問題です」

お金、金、お金の漂流が始まったのです。そして今や、世界のGDPの十倍にも達する「マネー」が、「商品」としてうごめいています。そしてこれを所有しているのは、世界のわずか数%の人たちなのです。二〇〇一年九月十一日は、こうした商品となった「お金」に対する警鐘のかも知れません。

ば、バランスはとれるのですが、お金が「商品」として使われた場合、代償としての「モノ」を伴わずにお金だけが移動するため、得る者と失う者が出てしまう。しかも、この商品は、「格差」の存在するところに設定されるとい性質を持っています。つまり、為替