

## 第159号

平成14年12月

E-mail: © 2002  
shimz@mb.infoweb.ne.jp  
LDG04167@nifty.ne.jp

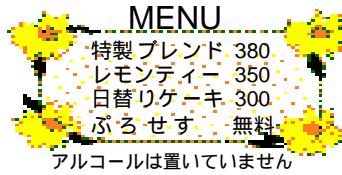
## SCだより

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

24回め



アルコールは置いていません

いよいよ2002年もあと1週間で終わる。周りの会社も実質的に正月休みに入っているようで、客も少なくなった。この店も、明日で正月休みにはいるとするか。

「マスターこんにちわ」

「いらっしやい。今日は早いね。まだ昼だよ」  
「今日は午前中で片付けて、午後から休みにはいったところ」

「そういうことか。今年の最後に顔を出したってわけね」

この客は、いつもは若いのを連れてくるが、今日は1人だ。テーブルの手前に座って、ポケットからたばこを取り出して黙って火を付けた。青紫の煙がゆっくりと彼の顔の前を登る。彼の目は1年を振り返っている。カウンターに座って私と話したことや、若いエンジニアたちがこの場で話したことを振り返っている。そんな彼のしぐさを見ながら、私はいつものコーヒーを入れている。今日は私のお気に入りの純白のカップにしてやるよ。

「今年も無事に終わりますか」と、話しのきかけを作ってみた。

「そうですね。プロセスの改善だのCMだのって、騒がしい1年だったな。もっとも、来年も続くけどね」

「取り組みはどうだった？」

「なかなか、思ったように進まなくてね」

「そうだね。労働者の置かれている事情が他の国と違うから、簡単には行かないと思うよ」

「1年やってみて、マスターのいう“違い”をイヤというほど感じましたよ」

「それに、変化の初期の段階は“止まって”見えるかも知れないね」

「変わるようになっているのか、本当に立ち止まっているのか、疑いたくなるときがありますよ。このままではダメだ、と口が酸っぱくなるほど言い続けているのね」

「そうやって言ってくれている間は、ある種の“安心”みたいなものを感じているかも」

「“見捨てられていない”という安心感ですか？」

「そんなところだね。もちろん一部だけだね。でもこのような人が1人いるだけで、他の人たちの変化の発酵を遅らせることもある」

「それはマスターの経験ですか？」

「そう、これまで何人もそういう人を見てきた。悪気じゃないんだけどね。どうしても能動になり切れないんだね」

「それって、子供の時に、親がいろいろとうるさく言っても動かないのと似ていない？」

「そうだね。部屋を片付けるとうるさく言われても、放っておくと、結局、親が片付けてしまう、というやつかね」

「そうです、プロセス改善、プロセス改善とうるさく言われていても余り反応しない人があるんだけど、まさか、誰かがやってくれると思っ

ているんじゃないだろうな」

「分からないよ。子供のころに躰けられた“スタイル”というのは簡単には抜けられない事もあるよ。本人もそれが親の躰けに縛られていることだと気がつかないだろうから厄介だね」

でき上がったコーヒーを純白のカップに入れて差し出した。カップから登るコーヒーの湯気が、紫の煙と重なって登っていく。私は煙草は吸わないが、この景色は何時見ても絵になる。

「動かない人たちをどう動かすか。プロセス改善の最大のテーマだね」

「昔は、しゃかりきになって動かそうとしたけど、最近思うんです。そんなことをしても無駄なのかなって」

「“無駄”ではないんだけどね。それにそのような“無駄”をやってくれる人がいるから、人は変わっていく。ただ、“しゃかりき”が良くないかもね。“しゃかりき”にやられると、その人たちも疲れるだろう」

「“無駄”が“無駄”ではないというのはどういう意味でしょうか」

「ちょっと分かりにくい表現をしちゃったかな。そうだな、人が“変化”し始めるのはどういときだろう」

「そうですね。そうしなければ仕事にならないとき、それと、変化させようと思うときかな」

「良い線いっているね。現状でも何とかなっている状態なら、前者のケースは直ぐには期待できないね。そうなるその後だね」

「そう思って、いろいろと誘っているのですか」

「人の“内側”では、“変化した方が良い”という声と、“今でも何とかなっているじゃないの、それに今だって大変なのにこれ以上仕事が増えたらもっと大変だよ”という声が戦っていて、どっちが強いかで行動になって現れる。動かない人は後の壺の方が重いわけだ」

「私が、プロセスの改善の必要性を説いて回っている状態は、前の方の壺に水を足していることになるんですよ」

「そうだね。前の方の壺が重くなれば行動も変わる。ただ問題は、説得の仕方によっては、後ろの壺も重くしているということに気付く必要がある」

「え、どうしてですか？ 私は前の壺にしか水を足してないつもりですが」

「うーん、彼が善人であればあるほど起きる可能性があるんだが、前に入るはずの水の一部が伏流となって後ろの壺に回ることがある。必ず起きるわけではないが、誘導の仕方によってはこのような伏流が起きる」

ここで彼は初めてじっと考え

込んだ。いい顔をしている。

カウンターの真ん中当りに視線を固定させてじっと考えて

いる。時々長く目を閉じて、自分と立場を入れ替えてイメージしようとしている。

「それって“負担”ですか。プロセスの改善が負担にならないことを理解していないと、改善の必要性を強く感じる分だけ、気が重くなってしまいかも知れません」

「そうだね。間違った形で管理プロセスを導入しようとする負担が増えてしまうが、取り組みの順序を工夫すれば、やり直しの作業も減るし、負担が減る。“時間の足し算と引き算”を使って、最後の値がマイナスになることを説明してあげることだね」

「プロセスを設計することによっても“負担”は軽くなりますよね」

「その通り。先ず“現状”を表現してみて、無駄な作業や効率の悪い作業順序を改善することで“負担”はだいぶ減るだろうね」

「こうすれば“伏流”は防げますかね」といいながら、コーヒーをゆっくりと啜っている。

「要するに、変わろうとする壺の方を重くするようにしてあげることだね」

彼はいま、この1年を振り返って、自分の説得の仕方によって、どれだけ“伏流”が発生していたかを推量している。

「この天秤は“足す”だけしかできないのでしょうか」

突然、トーンを高くして私の顔を見た。

「現状維持の方の壺の水を抜くというも“あり”ですよ」

「もちろん“あり”だよ。変化を早めようとするれば、“変化の壺”の方に水を足しながら、“現状維持の壺”から水を抜けばよい」

「“時間の足し算と引き算”は、現状維持の壺から水を干上らせる方法にもなりますよ。世界の事情などのニュースも現状維持の壺の水を抜くことになりすよね」

「そうだね」

「現状の生産性に関するデータや品質に関するデータをまとめて、現状の問題を認識してもらったり、それが適切なレベルかどうか分かれば、変化の天秤のバランスを変えますよね」

「現状のデータを取るときの方法に注意が必要だけど、基本的には、それらによって天秤のバランスに影響を与えることはまちがいないと思うよ」

「今年の取り組みの中で、QAテスト以降のバグのデータと今回プロジェクトでのソースの生産性は把握できています」

「あとは、全体の工数を集計すれば、最低限の生産性データと品質データは手に入るね」

「レビューでの指摘件数も取り始めていますし、要求の仕様化にも取り組み始めているチームがありますので、ここから変化を誘導するデータが作り出せそうです」

「そうやって“データ”で現状を表現することは、変化の天秤のバランスを変えるのに有効だと思うよ」

しばらくして

「きつと、現状で満足している人っていないんですよ」とぼつりとつぶやいた。

誰も現状のままが良いとは思っていない。負担を解消する“時間の足し算と引き算”ができないために、今まで着ていたコートを脱げないだけで

# 暁鐘の音 142

## 「多数決」は民主主義の原則ではなかったか？

日本は「民主主義」を標榜している国である。実態は怪しいところはあ  
るが、少なくとも表向きは「民主主義国家」である。民主主義の議決方法は「多数決」である。だから、国会の各委員会や本会議も多数決で決めている。多数決とは「五〇%+1」で案件を決定することである。もちろん、その前に議論を尽くさなければならぬ。

この「議論を尽くす」という状態も、また日本では厄介なことである。議論というのは「説得」を伴う行為であって、言いつ放しの場ではない。相手の考えの不足を指摘し、自分の考えを相手に納得してもらうための場であり、手段である。お互いに自分の考えが正しいと思っているから、お互いに相手を説得しにかかる。この時大事なことは、相互に説得されることを基本的に承知していることである。

ところが、日本での議論は、ほとんどが「自己主張」になっていて、説得されることを想定していない。それは「屈辱」であり、「敗北」と受け止められる。だから後でしこりが残る。双方が主張する考えが、とも

同じ状況において優劣をつけたいということはない。必ず、どちらかを優先するための判断基準を持ち込まなくてはならない。そうして、相手を説得する。逆に、相手の意見に道理があるかと判断すれば、説得されることに躊躇は要らない。

もちろん、全ての人がこのように物分かりのよい人とは限らない。特に、それぞれの陣営から推されている人の場合は、自分だけの考えで行動できないかも知れない。

それは決着しないというので、「多数決」という手段を持ち込んだ。多くの人がその考えを支援しているというので、政策の順序をこれで決めるのである。もし、自分たちの考えが正しい（あるいは、優先することが適切）だと考えるのであれば、支持者を増やしたり、「多数意見」を形成すればよい。民主主義というのは、多数意見や「優れたもの」を優先する考えを背景に持っている。その手段が「多数決」である。少なくとも政治の場では、このような手段がなければ、何も決定できなくなる。

先の道路公団の民営化委員会で、最終報告書をまとめる際に不思議な光景を見た。案件のほとんどについて意見は一致しているが、どうしても全員の意見が一致しないというので、委員の中から多数決での裁決を求める動議が

出されたが、委員長は「多数決」での裁決を拒否し、さらに委員長職を辞任してしまつた。

結局、反対意見を持つ二名が退席し、残った委員で裁決するという始末である。ここで最大のポイント

は、委員長が少数側であつたことである。そこで委員長は「両論並記」で全員一致の方向に引っぱらうとしたが、委員の反対にあつてそれも実現しなかつた。

この種の委員会の結論の一部が、委員長の考えと一致しない状態であつてはダメなんだろうか。あくまでも、委員長は多数派でなければならぬのだろうか。一部に委員長の意見と違う意見を含んだ最終報告を「多数決」で決めることは屈辱なんだろうか。これこそ委員長の見識、あるいは胆識が問われる瞬間ではないのか。

「国会を通らなければ意味がないのか。」

「両論並記」というするやり方は昔はなかつた。今から二五年ほど前に中央の役人たちが考え出した「妙案」である。正確には「何時から」か覚えていないが、ある時、議論が白熱し意見を集約することが困難な委員会があつて、そこで出てきたのが「両論並記」というやり方である。その二ユーに違和感を覚えたことは今でも記憶している。偶然なのか、最初から役人たちが狙つたことなのか分らないが、これ以来、「両論並記」が一般的な形になり、代わりに、「多数決」は少数意見を抹殺する非民主主義的な方法として封印された。

今回の高速度道路の民営化委員会は、全て公開で実施されたし、最後は多数決という民主主義の裁決手段を使つて決めたし、「両論並記」も回避した。だが、これは沢山ある委員会や審議会の中の「たつた一つ」である。これが二つになり三つになっていくとき、日本は再生すると信じている。

戦後、「自由」を教育の場に持ち込んだとき、代わりに「道徳」を窓から捨てた。そのため、子供たちは、人としての正しさを判断する術を身に付ける機会を失つた。そして彼らが

戦後の教育を受けた人たちは既

### 今月の一言

「道徳の荒廃の上には何もかも建設することはできない」(クロード・モルガン)

親となつたとき、家庭から「道徳」は消えた。その結果は、「身の毛のよだつ子供たちに成長しつつある」「国民の道徳」西部

街を歩いていても、車を走らせていても、人としての心地よさを感じさせないことが多くなつた。時々は見かけるが、まるで一服の清涼剤のような存在になつているのは寂しい限りだ。

たしかに、生活が成り立つかどうかという時に、「道徳」なんて腹の足しにはならないかも知れない。だが、そこで執る行動は違つてくる。人の共感を刺激する方法で生活を立てようとするかも知れないし、それが「仕事」へと発展することもある。

これに対して荒廃した道徳は、人に恐怖を与えるだけだ。近年、デフレの進行で仕事に就けない若者が溢れ、無業者が六〇万人も居ると推計されている。都会の人こみは恐くて歩けなくなつた。