

第164号

平成15年5月

E-mail: © 2003

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/FAX 045-933-0379



29回め



CMMのV1.1が世に出てから既に10年経ったが、日本の中では普及が進んでいるのだろうか。ソフト会社では、営業のしやすさなどを考えて、何とか取り組もうとしているようだが、この店に来るソフトウェア・エンジニアの多くはソフト会社の人なので、CMMへの動きは見えているのだが、果たして、うまく取り組んでいるかどうか。

さっきから、前のカウンターで2人のソフトウェア・エンジニアが、社内での取り組みの進展具合について話をしてる。どうやら、現場からは、「時間がない」とか「いまでも手一杯の状態なのに・・・」といった後ろ向き声が上がっているようだ。

「マスターはいつも、プロセスの改善は、仕事

が楽になることだ、とされていますよ」と、急にこっちに振ってきた。

「そうだよ。現実の混乱がプロセスに原因があるのだから、そのプロセスを改善すれば段取りの悪さや、後戻りの作業が減少して、仕事が楽になるわけだ」

「たしかに、その論法は分かるんですが、現実には負担が増えるのです」

「実際にプロジェクトに取り組みながら、プロセス改善に取り組むのだから、ある期間は負担が増えるのは当然だろう。ところで、いったどんな負担が増えるというのかね」

「要求仕様を書いたり、PFD¹を使ってプロセスを設計したりすることが負担になっているようです」

「なるほど、今まで書いていなかったことを書くことというのだからね。負担に感じるのは当たり前だね」

「それで結局、元に戻ってしまうのです」

「そこがおかしいんだね」

「はい、元に戻してもそこからは明日が見えないのですが。まるで引力に引き戻されるような感じです」

「いいところに気がついたね。地球にいるときは引力なんて感じないけど、そこから飛び出そうとすると強烈な引力を感じる。それを振り切るぐらいの推力がなければ大気圏外には出れない。今の混乱の世界から抜け出せばいいなあ」程度の考えでは、この引力には勝てないかもしれないね」

「その引力というのは、人によって強さが変わるのでね」

「そうだね」

「地球上で長く仕事をしている人ほど、通常は引力が強くなっているのかも知れませんね」

「一概には言えないけど、一般的にはそういうことだ。引力を弱める方法や強力な推力を持っていれば、地球上の仕事の長さは障害にはならないだけだね」



彼は、コーヒーを吸いながら大気圏を脱出するための推力について考えを巡らせているようだ。

「そうか、現状のうまくない方法でソフトウェアの開発を進めながら、新しい方法を取り入れようとするから引力を感じるんですね」

「たしかに、“引力”というのは“旧来のやり方”だからね」

「事前に、メンバーが新しい方法で訓練を受けていれば引力は感じないはずですよ」

「そう。それが一つの答えだね。ただし、それが実現するには問題が2つある」

「2つですか？」

「とって考え込んだ。」

「そうか、誰が訓練を指導するかだ。だって誰もうまくやったことが無いのだから、教える人がいない」

「一つの問題はそこだね。そこでコンサルタントを頼む方法もあるのだが、必ずしも上手くやった人とは限らないからね」

「もう一つあるんですよ」

「そう、CMMを読んだときの感想は？」

「何が出来れば良いのかは分かるのですが、どうすれば良いのか書いていないというのが感想でした。あっそうか。“方法”を書いたテキストが作れないのだ。誰も上手くやった人がいないということは、事前に訓練する方法がないということですね」

「そうなんだ。もちろん、ここにもコンサルタントを頼む方法があるが、現実の世界では教科書通りには行かない。そうすると、現実の問題を前にして応用することが求められる。そのとき、自分たちの頭で考える習慣を持っていないと、そこで行き詰まる」

「とうとうと、我々の組織としては、別の方法を考える必要があるということになりますね。マスター、さっき2つ方法があると言われましてよ」

と言って、またコーヒーを飲みながら考え込んだ。

しばらくして、

「さっきのは、開発を止めて事前にトレーニングする方法だから、もうひとつの方法となると、現実の開発作業をやりながら、新しい方法に取り組む方法ということになりますか」

「なかなか、頭の回りは良いみたいだね」

「ただ、開発しながらというのは、現場の人たちには“負担”に感じてしまうようです」

「なぜ、“負担”に感じるのだろうか？」

「みんな、今でも手一杯の状態なんですよ。その上に要求仕様書やPFDを書くこととか、要件管理をきちんとやろうとかの話が来るからです」

「多くの人は、これを負担に

感じているんだろうね。でも、このままでは何も変わら

ないことは分かっているのかな。プロセスを変えようと言うことは、今やっていることをもっと効率の良い方法に置き換えることだよ。たとえばスケジュールは何時書いているかね？」

「そうですね、PFDを書く前にざっくり見積もっています」

「じゃ、PFDの役目は何かね？」

「その時点で考えている作業の段取りの整理ですかね」

「それじゃ、大した効果は感じないだろう。PFDの前に考えられている“段取り”というのは練り上げられたものではないだろうから、それと同じようなものをPFDで書くことは“2重の作業”に感じてしまうだろうな」

「“2重”の状態が負担に感じる原因ですね」

「要求仕様も、ちょっとぐらい丁寧さが加わっただけでは、コーディングの段階に入ってから仕様変更になり回る状態は解消してないだろう」

「はい。前の方で要求仕様を書く時間が負担になっているようです」

「後ろの方で調整に走る作業が減るぐらいになれば、要求仕様のレビューの効率も上がるし、テストケースの設計も早く着手できる。それがイメージできれば、要求仕様の作成に以前よりも2倍の時間を投入しても、全体ではそれ以上の時間を回収できるかもしれない」

「頭では分かっているのですが・・・」

「ほ～、頭以外に分かる場所があるのかね？」と皮肉を言ってみた。みんな言い訳が多過ぎる。言い訳したら、そこで思考が止まってしまふことに気付いていない。

「身体の方がついていなくて・・・」

「それが習慣だね。水が周囲よりも低い方に流れていくうちに川ができたように、いつの間にか今のような仕事の仕方の川を作ってしまった。今、その流れを変えようと、別の所に水路を掘ってみたいものの、肝心の水は以前の川の方に流れてしまっているから、水路を掘ったことが負担になっている」

「新しい水路というのが“PFD”ですよ」

「そう」

「それでシミュレーションすることで、上手く流れることを確認するんですよ」

「でも折角作った水路に水は流れていない。なぜだか分かるか？」

さすがに、ここで行き詰まった。

本当は、身体がついていけないという問題ではなく、論理的な思考力の問題であることに、彼はまだ気付いていない。

「PFDを書いたのは何時だといった？」

「おおまかなスケジュールを書いた後・・・。そうか遅いんですね」

「そう、あなたたちは既存の川に水が流れ始めてから新しい水路を掘っている。しかも傾斜が計算されていない水路をね。PFDを書く練習もせずに、ぶっつけ本番でまともな水路が掘れるかね」

「練習も含めて取り組むのが遅いんですね」

「“やらされている”という気持ちがあるから取り組み方に工夫が出ないのだろう。もっとも、言い訳は出るけどね」

取り組みが遅かったり不十分だったりすると作業が「2重」になり、結局は元に戻ってしまう

か ね 曉 鐘 の 音 147

CMから見える家庭の変化

日本経済新聞のCMは、

少し前から女性が男性に日経新聞を読むことを勧めるシーンを流している。最初のは、若い男性が恋人から「読むように」といって日経新聞を渡されるものであったが、今回は、日経新聞を読んでいないことで別れた昔の彼に、しばらく振りに電車の中で会う場面である。彼は読んでいた漫画雑誌を慌てて背中に隠してその場を取り繕った。その後で、彼女は振り返って「昔の彼に会った。やっぱりダメなやつ」と切って捨てるのである。少々きつい感じがするが、今の社会の側面を映しているようにも思える。確かに、女性が強くなった。というより男性が弱くなったのかもしれない。CMでは誇張されている面もあるが、全く架空の話ではない。

コンサルティングの仕事をしていても、先を読まない男性が多くなつたように感じる。仕事の手はずの面や、プロセス改善の取り組みだけでなく、自分の将来についてもあまり考えていないようである。時間が無いからと言って省いてしまい、かえって後で時間をとらわれている。そ

れも初めてではない。

今のような仕事の仕方をしていて五年後、一〇年後に組織はどうなるのか、さらには、その中で自分の役割はあるのか、あるとすれば、どのような役割が求められるのか。そしてそれには自分は何ができるのか。そういったことをほとんど考えていない人（主に男性）が多いように思われる。職場のほとんどが男性ということもあるかも知れないが、あまりにも目先の事しか考えていない。

なぜ、日本の社会は、このCMのようになつたのか。一〇年前から少子化が始まっているが、そのため家庭での子供は平均して二人以下である。その中で、男子と女子に対する親の接し方が異なつていくように思われる。男子の場合は、どちらかというと母親が密に接しているケースが多いのではないかと。母親が息子に対して自分の将来を託しているのかもしれない。中には、「べつたり」になつていくケースも少なくない。息子のために身を粉にして尽くしている。

そのような家庭では、家の中においても父親よりも母親の方が強いかも知れない。先が見えた「夫」よりも、「息子」に期待をかけている。「子供への教育のことは妻に任せろ」と言っ

て、夫は家庭での子供の教育から逃げてきた以上、こうなることは当然の帰結かもしれない。受験の進路のこと、就職の相談も、全部母親がお膳立てをする。いつも母親が「先回り」しているため、息子は何も考えなくても良い。この環境が何かと便利だから、家から出ないで「シングル」を決め込む。困ったときは、いつでも母親が気を利かせて手を差し伸べてくれる。これでは息子は自立しない。まるで、日本の銀行と同じだ。

一方で、娘の方はとなると、どちらかというと父親の方に近づいている。母親とすれば、結婚すればよその人になる娘に自分を託すわけには行かないから、つい息子の方向に向かう。家庭の中で放つたらかしにあっていいるのは、どちらかというと娘の方が多いのではないかと。

それでも父親に接する機会が多い娘は、物の考え方も父親的になる可能性がある。母親との違いは、一般的に「視界」の広さである。父親にとつては今夜の夕食のメニューが問題ではなく、五年後に今と同じように食事ができるかどうかの方が問題なのである。だから、経済新聞や経済雑誌から世の中の動きを見ようとする。仕事の中でもそのことが求められることが多い。

実際に電車に乗っていても、これまで、日経新聞といえは「おじさん」の読み物だったが、最近では若い女性が日経新聞を読む姿が目につくようになってきた。これに対し

て、同じくらしい世代の男性は、CMのように、漫画雑誌やスポーツ新聞を読んでいる層も少なくなっている。傾向としては、漫画雑誌を読む男性が増えているように見える。このような男性にとつては、同年配の女性が怖い存在になつている。例のCMは、このような兆候に目ざとく着目したのである。

もちろん、すべての父親がこのような役を娘に果していると言つてもいい

今月の一言

「物質的利益をもつばら追及するように自分の努力を限定すれば、我々の人格が卑小なものになつてしまつことは必然である」(アレキシス・カレル)

仕事は、それを生計の手段とするかぎり、ある意味では物質的利益を追求することもできる。その意味では物質的利益の追及そのものは非難されるものではない。問題は、それが度を越した状態においては、「お金が全て」になつたりして、人格を損ねると言つのである。

例えばKSDは、資金が潤沢になつた時点で会費を引き下げなかつたため、会の本旨を見失い、単なる予算執行機関となつたところに政治家が入り込む隙を与えたのである。成功の過程で関係者の人格が卑小化していったのである。他にも、このように物質的利益を追及することだけに執着したことで、判断を誤つた例は幾つもある。大企業の経営者に限らず、ベンチャー企業の中にも、精神的な柱を持たなかつたことで、簡単

なく、同じように、すべての母親が息子に対して長期の視点で物事を考える習慣を教えていないと言つてもいい。だが、最近の家庭の中でこのような「母親対息子。父親対娘」の組み合わせの傾向が見られることは確かであると思つている。女子の社会進出があまり進んでいない状況の中では、この傾向は経済活動にはマイナスに働くことになるだろう。

に崩れた例も少なくない。いや、この問題は経営者に限らない。労働者も生産性が悪ければ、結果として自分の持ち時間のすべてを仕事に投入せざるを得ない。それでも足りず納期に間に合わなくなると、要求や仕様の解釈を曲げたり、顧客の落ち度を持ち出しては自己の遅れを正当化したりする。それが成功すると、不足の技術をカバーするのではなく、次もその方法でかわそつとする。多くの仕事は、それ自体が物質的利益を追求する行為であるだけに、自分の持ち時間を持つことが必要である。ポランティア活動をしたり、適切な本や人との接触で自己を錬磨したり、スポーツや趣味の時間を持つことでバランスをとる必要がある。だが、仕事の仕方が悪ければ、そのような時間を持つことすらできなくなる。