

第167号

平成15年8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



32回め



MENU

- 特製ブレンド 380
- レモンティー 350
- 日替りケーキ 300
- ぶるせす 無料

アルコールは置いていません

そろそろ店を閉めようかと思っていたところに、1人の客が入ってきた。  
「おや、こんな時間にどうしました？」  
「いやあ、とうとう社長から“何としてもCMMのレベル3を取れ!”という号令がかでてしまいました。今、それをどう進めるかで話しをしてきたところです」と言いながら、カウンターの席にどかっと座った。ちょっと、くたびれた感じ。  
「ちょっと濃いめにしてもらえますか？」  
「いいですよ」

「先週のお話では、今プロジェクトが遅れているが大変、と言っていないかったですか？」  
「そうなんです。そんな中でCMMを導入しても、この状況を何とかするように。というのが社長のお願いなんです」  
「なるほど、良くある話だね。会社の社長さんにとっては、自分の会社が請け負ったプロジェクトが混乱している状態は、我慢できないだろうね。格好悪いね。それに競争力の面でも将来が心配だろう。CMMで品質が良くなるって話しが耳に入ったら、それを使って何とかしろという感じになるのは分かるけどね」  
「たしかにそうなんですけど。今の状況の中でいきなりCMMに取り組みめる状態ではないですからね」

「で、どう説明したの？」  
「いきなりではなく、前提技術から刻むかたちで取り組ませて欲しいと言うことと、部長を何とかして欲しいと言うことと、社長がもっと現場に出て接触して欲しいと言うことを、お願いしてきました」  
「ステップでと言うのと、トップが現場に興味を持って、と言うのは分かるけど、部長を何とかと言うのはどういう意味だい？」  
「いつも、この手の話しは社長からいきなり降りてくるんです」  
「部長さんを飛ばしてかい？」  
「そうなんです。事前に話しをしていと思うのですが」  
「どうしてなの？」  
「どうしてかって言われても、私にはよくわからないのですが」といって、困った顔をした。

「ところで、部長はCMMについてどう考えているのかい？」  
「必要だとは思っているようです」  
「で、何が問題なの？」  
「結果を待っているだけなんです。仕事は所詮“結果”で評価されるんだ、と言ってね。それは分かるんですけど、プロセスの改善となると、刻んでいくしかないですから、マイルストーンのところで“結果”を置いてくれないと、直ぐには最終結果を出せるかどうか」といって、またコーヒーを飲んで黙り込んだ。

「たしかにその通りだが、部長さんは、いったい何をコミットメントしている？」  
とここで、話題をCMMの方に誘ってみた。  
「コミットメントですか？ たぶん、今期の売り上げだと思います。いつもそのことを言われますから」

「立場上、それ自身は悪くはないけどね」  
「今の状態では、今期はなんとかなくても、次に続けるのは難しくなります」  
「何か兆候を感じているのかい？」  
「仕事の内容は複雑になっていくし、納期は現実には短くなっていきます。その中でソフトのメンバーはみんな疲れています。このままでは、ガス欠になってしまうか、エンジンブローを起こすか、タイヤが外れてしまいます。私だって、その傾向はありますからね」

「なかなかうまくいこうというね。車が傷んでしまつては、元も子もないからね。ちゃんとチューンナップしないと、どこかで走れなくなってしまふよね。部長さんのコミットメントと、あなた達の取り組みを“マッチ”させる方法が必要だね」  
「できると思っっているのですが、それには一時的にコミットメントを調整してもらう必要があります。一時的には、売り上げが利益のいずれが落ちますので」

「利益の方は、どっちにしても落ちるね」  
「うちの会社のように、300人ぐらいたと、みんな“一杯”の状態になっているから、そのままでは対応できないと思います」  
「来週、取り組みのプランを作って社長に説明するので、その時に、部長の件で話しをしようと思っってます」  
と言って、またカップをとった。  
「部長さんの件は、プランの前提となることだから、早い方がいいだろう」  
彼はコーヒーを飲みながら、軽く頷いた。

「ところでマスター、CMMを読んでいて、“コミットメント”という言葉が頻繁に出て来ますが、どうも良く分からないんです。さっきも、部長の件で“コミットメント”と言われましたけど」  
「その前に、辞書で調べたかい？」  
「“約束”・・・ではないのですか？」  
「曖昧なら直ぐに調べなくちゃ。たしかに約束という意味はあるが、単なる“約束”ではない。“責任”という意味が背後にあるから“誓約”と言う意味の方が強いかな」

「例えば要件管理の中で“コミットメントする”というのは、要件のレビューや変更制御など、自分たちで合意したプロセスや、そこでの手順や進め方に沿って作業を進めることを“誓約”するということですか？」  
「そうだね。そこで“誓約”というのは堅苦しいが、少なくとも、安易に昔のやり方に戻さないと、言い訳を並べないで、少して

も前進する方向で臨むことをコミットメントするんだね」  
「つまり、関係する人たち全員が“誓約”するんですね」  
「コミットメント出来ない人が参加したままでは、うまくいかないことは分かり切ったことだからね」  
「今の状態を何とかしないと、ということでは全員一致していると思います。でも、いざCMMを使ってみようとなると、意見が分かれてしまうと思います」  
「どうしてそうなるか分かっているのかい？」

「どうしてって？」  
と下を向いてしまった。  
「そこに答えを出せない状態では、プランは作れないよ。それじゃ、CMMと聞いて横を向く人と、根本的には変わらないからね」  
「私は、CMMを使ってでも、今のチームの状態を何とかしようと思っっているのですよ。一緒にされちゃあ困りますよ」と憤慨している。

「怒ったかい？ でもね、それは立場の違いから出ているだけだよ。いいかい、CMMと聞いてただで後ろ向きになる人は、CMMというものをどの程度理解していると思うか？」  
「いいえ、彼らはほとんどCMMなんて読んでないと思いますよ」  
「つまり、CMMがどんなものか調べてもいないのに、ネガティブに反応しているわけだ。その姿勢と、彼らの反応はどこに根差しているのか、なぜそのような反応になるのか、ということ深く考えないで、『抵抗勢力』というレッテルを貼ろうとしているあなたの姿勢と、私には同じに見えるがね」

「うーん、マスターは話しがうまいんですよ。聞いていると、何となくそんな気にさせられちゃうからね」  
「何言ってるんだい、あなたの思考が雑なだけだよ。岸のこっちにいるのが正しいと思っっているのだろうが。岸の向こうにいる人の目には、こっちにいるあなたたちの言動が危なっしく見えているんだよ。彼らからみて、明らかに、思考の深さに差がついているわけではないからね。人は、自分と同等以下の人には従わない」

これまで“正義の味方”を演じてきた彼にとって、今の話しは相当な衝撃となったようだ。しばらく間を置いて、  
「分かりました。彼らは、私の行動に注意を発してくれているんですね。そんな考えの浅いことでは上手くないよ、と」  
「分かりが早いね。彼らなりの誠意の表現と捉えてもよい」  
「それなら、こっちも誠意で彼らの思考を越えれば良いんですね」  
「そこから生み出される“プラン”であれば、彼らもついてくるはずだよ」  
「マスターに、部長の対応の仕方を聞こうと思って来たのですが、自分で考えてみます。ヒントは頂きましたから。じゃ、今日はこれで帰ります」  
と席を立った。

正しいことであっても、深く練り上げられたものでなければ成功しない

# か ね の 音 150

## 人生の質

日本の年齢別の人口分布を何枚か並べて見ていると、高齢化の様子が手に取るように分かります。年齢の若い方から全体が上の方に移動し、六〇代当りから棒の長さが少しづつ短くなつて、最後はグラフの上端から消えて行く。そして高齢者と呼ばれるところの面積が、年とともに膨らんでいく。「早送り」すると、上の方が太っていくのに対して、下の方が細っていく。確実に「高齢化」が進んでいるのである。

「人生五〇年・・・」は信長のせりだが、私自身も五〇代半ばになつて、最近では自分の「人生の質」というものを意識するようになった。若い人には、「人生の質」といってもピンとこないかも知れないが、人生の半分を過ぎたことで、「老計」すなわち如何に老いていくかが、他人事では無くなつてきている。

二〇〇七年には「団塊の世代」の全員が「定年」を過ぎて、基本的には職場から消える。その後、日本の戦後経済の象徴だった「団塊」が、「高齢者の団塊」となる。私自身も「団塊」の最後の世代だ。ただ、私の場合はフリーでやっているの、いわゆる「定年」というものはな

い。問題は、高齢者となる「団塊」が、このあと、どう生きるかだ。

日本の多くのサラリーマンは、ほとんどが「仕事人」としての存在のみで、その代償として「家庭人」や「社会人」としての存在を犠牲にしてきた。それが「美」として称賛されてきた節もある。最近はこのスタイルは称賛されなくなったが、でも、よく見ると若い人も同じような行動をとっているのではないかと思われる。

「定年」という扉の向こうでは、これまでの価値基準が逆転する可能性がある。実際に、扉の向こうに入った人々たちを見ていると、過去の仕事人としての存在が、そこでは何の意味も持たないことに当惑している様子も見えらる。多くの場合、仕事人としての存在が中途半端だったことも、扉の向こうで通用しない原因になっているようだ。そのことに気付くのが遅すぎた。

あるいは、一九八〇年代なら、「定年」のあと「囁託」などという形で、「仕事人」を継続することが出来た。おそらく、多くの人は、そのような姿をイメージしていたと思われる。でも、九〇年代後半から、そのような「道」は完全に断られた。逆に、しっかりした能力があれば八〇歳でも「仕事人」として活躍する「場」を持つこ

とが出来ることが、多くのサラリーマンは、そのような準備もしていない。

会社に身を任せて、二〇年間「管理職」をやつて来たとしても、マネージメントのスキルを習得することを怠つたままでは、「次の切符」は手に入らない。いや、場合によっては「今の椅子」すら保証されない。これが「本来の姿」なのだが、日本の政府は、表の看板とは別に、実際には「社会主義」のベールで厳しい競争社会の実態を覆い隠し、国民に「不安」を与えないようにしてきた。今では、このベールはあちこち破れているのに、それでも必死になつて綻びを隠している。

国民の多くも、本当の競争社会の姿を知らないし、ベールそのものも見えない。今、何が起きているのかも分からない。でもいずれ、社会の中に自分の居場所が無いことに気付く。その原因にも気付く。そして、厭でも自分の「人生の質」を考えざるを得ないときが来る。だが、その時になつて気付いたのでは遅いかも知れない。そこから新たに自分の居場所を作る人はどれだけのだろうか。そして納得できる人生だったと感じることの出来る人は、どれだけのいるだろうか。

「定年」引退」という式は、「仕事人」としての役割を終えるという意味であれば問題はない。余つた時間を「社会人」としての役割の方に振り向ければ良い。しっかりと技術があれば、年をとつてもボランティアとして活動することができる

だろう。マネージメントのスキルに長けていれば、そつした組織の運営に力を発揮することも出来るだろう。ところが、多くのサラリーマンは、「社会人」として活躍する方法も、その機会も持っていない。

サラリーマンは、「人生」を会社に預けてきた。そつするものと教えられてきた。そして「定年」で預けていた「人生」を引き出したときには、

目減りして「次」のところに行く切符も買えない。会社は、自分の可能性を膨らませる「場」のほうなのに、実際には可能性をすり減らした。これでは「人生の質」どころではない。かく言つ私自身、まだ「人生の質」に答えが出せたわけではない。今、分かつていることは、「定年」を前にして考えたのでは遅いテーマだということだけだ。

## 今月の一言

「国民が飢え凍えるのを国窮という。妻子が困乏するのを家窮という。血気虚弱なるを身窮という。学問の空疎なるを心窮という」  
(『呻吟語』 呂新吾)

久しぶりに本棚から「呻吟語」を引つ張り出した。最近の自分自身が、忙しさの中で「雑」になつているのを感じたため、本棚を眺めていてふと目に止まった。一〇年以上、この本を手にしていない。

学問といつても、別に学者の仕事を指しているのではない。人が「良く生きる」ために学び習う行為のことである。学問の方法は何でもよい。本から学んだり、人に師事して学んだり、講演のような機会の中でも学ぶことは出来る。

時にはテレビでも学ぶことができる。もつとも、最近では時間を空費するだけの番組が多いので、そのような番組に出会うのは容易ではないかもしれない。

出版社の人の話では、最近軽い本が売れなくなつてい、という。ゲームや携帯電話の普

及もその原因になつていと思われ、それよりも、本から「良く生きる」ことを学ぶということが教えられていないことが問題だと思つている。本をそのような対象とは見ていないのだろうか。

「良く生きよう」というのは、おそらく人間だけの感覚だろう。そこには、ただ生きるのではなく、生き方そのものに価値を見出すという姿勢がある。

心窮の状態に陥つて、「良く生きる」ことを問わなくなれば、自分の姿を鏡に映すこともしないだろうし、動物のように本能と感情で行動するようになるだろう。我慢とか、継続とか、耐えるというこ

ともないだろうから、目の前の困難に対して、あるいは、この先に予想される困難に対して、回避する方法や克服する方法を考えると、いうこともなくなるだろう。