

第168号

平成15年9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



33回め



アルコールは置いていません

10月を前にして、さすがに朝晩は秋の気配が濃くなった。川の土手には曼珠沙華の花が人の目を引きつける。店の前の植え込みでは虫たちが演奏会を始めた。今年も店の中に「カネタタキ」が入り込んで、一日中鐘を叩くのだろう。9月末の決算を迎えて、ソフで以上に厳しい状態にあるものと思われる。このままでは、日本のソフト産業は持たないだろう。経営的にも厳しいだろうし、ソフト会社の競争力という点でも怪しい状態だ。20年後には「産業」として成立していないのではないかな。

いやそれだけでなく、その前に他の産業の足を引っ張る危険もある。いまや、ソフトウェア無しには何も動かない。一般の電機製品はもちろん、おもちゃもソフト無しには動かない。身の回りの物のほとんどが、ソフトウェアによって制御されている。

ところが、メーカーのソフトウェア技術者スキルの不足から、外部のソフト会社に応援を求められない。このとき、ソフト産業が他の産業の期待に応えるようなサービスを提供できるかどうか怪しい。ソフトウェア会社として個別には存続できるだろうが、果して「産業」と言える状態になっているかどうか・・・。

夕方になって、店には3組の客が入っている。窓際の席で、それぞれの会話が行われている。「こんばんわ」といって1人の客が入ってきた。

2ヶ月前に、要求仕様のメトリクスについて話しをした「ヒゲ」の客である。

「いらっしゃい。今日はもうお帰りですか」「ようやく区切りがついたので、たまには早く帰ろうと思ってね」

といて、いつものカウンターの席に座った。そして、こっちもいつものようにブレンドコーヒーの準備に取り掛かる。

カウンターの中から、ちらっと彼のしぐさを見る。何か、無理に場面を展開しようとしているように見える。

「今日は、外見にはさっぱりした感じだけだね」

といて、誘ってみた。

「マスターにはかなわないな」

と言いつつ、ミネラルウォーターのグラスをとった。

「プロジェクトの方は、2週間遅れでようやく片づいたので、頭を次のプロジェクトに切り替えたいのでね」

どうやら、次のプロジェクトに臨むためのヒントを手に入れたいようだ。

「ということは、まだ次の進め方のイメージがまとまっていないということかね」

「先のプロジェクトでは、要求の仕様化に取り組んできたけど、取り組みの効果を測ることが出来ていないので、次のプロジェクトでは、そ

れに取り組もうと思っているところです」

「たしか、前回の時に要求仕様のメトリクスの話しをしたんだよね」

「はい、その他にもメトリクスが必要だと言うことも言われました」

「で、そのあと、要求仕様について何か計測したかね」

「いえ、プロジェクトも終盤でテスト段階に入っていましたので、計測は次回のプロジェクトからと思っています」

という彼の顔を見ながら、出来立てのコーヒーを差し出し、そのまま、ネルのドリップを洗いながら言った。

「なんだ、直ぐに取り組まなかったんだ。あなたも『次回病』かね。いったい何が障害になったのかね」

「何がって」

「障害がなければ、直ぐに取り掛かるはずだよ。取り掛からなかったということは、何か障害があったということだ」

「プロジェクトが、もう終盤に入っていたというだけです」

「ということは、取り掛からなかった背景には、2つの障害の可能性があったわけだ」

「2つという？」

この客は、本当に考えつかないのか、それとも考える方法を知らないのか。

「一つは、その段階で適当なメトリクスが考えつかなかったこと。たとえば、要件変更はまだ起きる可能性があり、その件数や時期のデータが取れるよね。それと、テストではバグが出るだろうから、その中に占める要求仕様に関するバグの割合などが取れるだろう。もう一つの障害は、その段階で収集することの意味と収集方法について関係者を説得する方法がみつからなかったということだろう。要件変更では、所定の手続きに従ってもらう必要があるし、バグも、設計者に原因プロセスを記入してもらう必要がある。「プロジェクトが終盤になっていたから」というのは、ただの言い訳にすぎない」と断罪した。

彼としては、ここで突っ込まれることは予想していなかったため、不意を突かれた感じである。沈黙の中で真剣な顔で出来立てのコーヒーを啜っている。しばらくして口を開いた。

「自分としては、「終盤になっていたから」というのは正直な気持ちでした。でも、今マスターに言われてみて分かりました。たしかに自分の中に2つの障害があったように思います。そこから逃げていたようです」

「コンサルティングをやっていたときは、「次回病」の人にしょっちゅう遭遇したもんだ。そのうち、そこでは先に話したような心理が働いていることに気がついた。もちろん、その背景には、具体的にイメージしたメトリクスを文字にす

ることを省いたり、収集のためのプロセスやテンプレートを書いてみようとしていないという技術的な問題もあるんだけどね、でもそれよりも、自分自身の「本当の心」が見えていないことの方が大きいんだよね」

「そこで、プロジェクトが終盤に入っているという現実とすり替えたのですね」

「あなたも気がついただろうが、本人としては決して悪意ではない。ただ普段から「先送り」に慣れているために、身体がそのように反応してしまう。そういうプロセスを持っている」

「そういえば今朝の新聞で、火災を出した石油会社の工場長が、『色々なケースが想定されるなか、すべてに対応できるマニュアルは作れない』といて、タンク失火に対応するマニュアルが存在しないことの言い訳をしていたのも同じですね」

「まさに「All or Nothing」の発想だよね。あなたが、「途中だから」と言って先送りしようとしたのも同じ発想だ」

「『次回病』というのは空気感染する職場病でね、何年かそこに居続けることで思考の中核が犯されてしまう。そこに居る人たちは、自分が『次回病』に感染していることに気がつかない。それに気付かされるのは、重大なバグが発生してしまうとか、大きな災害になってしまったときだが、それでも不可抗力を強調するだろう。この病気に罹ったら全てが不可抗力にみえるだろうからね」

「新聞で、「全てに対応できるマニュアル」という文字を見たとき、ドキッとしました」

「きっと『標準』を作ろうとすることで同じ発想になっているんだろう。でもドキッとしたということは、あなたの場合はまだ救えるということだ」

彼は、問題の工場長の発言と自分のこれまでの行動を重ねて、そこから自分を見ようとしている。そして高ぶる気持ちを押さえるように、ゆっくりとコーヒーを飲んでいく。

「自分の行動のマズさに気付いたよただけど、さあどうする？」

「ここで、「帰ってから考えます」といったら救いが無くなりそうだね」

といて、鞆からノートを取り出して、カウンターの上でメモし始めた。

この青年には、若さゆえの乱暴さと、生来の性格の良さが同居している。

「プロジェクトの途中から要件管理を導入することの意味は、残り少ない期間の中で安直な仕様変更はトラブルの元になるのと、その実態を把握できるという意味がありますよね」と私に確かめるようにいった。

「そうだね。CCBに制限はつくだろうが」

「そうですね。それと、この段階で実施する意味として、要件管理というものに触れることによって、次回のプロジェクトでは最初から取り組める状態に持っていきますからね」

「なりよりも大事なことは、その段階でどうやって取り組むか、何処までなら取り組めるか、ということを実際に考えることによって『次回病』に感染しないことだ」

“All or Nothing”の発想からは何も生まれえない。それは敗退の選択でしかない。

暁鐘の音 151

目先の利益の犠牲か？

今年に入って、工場の火災が相次いでいる。名古屋の製鉄所、可燃ゴミを使った火力発電所、栃木のタイヤ工場など、こうしてテレビのニュースになったのは、その内の半分だけだ。今も、苦小牧の出光石油の工場で大なタンクが崩落した。タンクの火災は、これまで何度も報道されてきたが、崩落したのを見るのは初めてである。

苦小牧の出光石油の場合は、発端は十勝沖に発生した地震だが、直後に発生したタンク火災への対応に気を取られ、全体の把握とその後対応がでたらめである。どうやら、一つ一つしか対応できなくなっているのだらう。それと、想像力の貧困が起きているかもしれない。

石油会社なら、何らかの形で「リスク管理」は行われているのだらうし、今風に「失敗学の学習」にもコンサルタントを入れて取り組んでいるのだらう。だが、そこにいる人たちの想像力が貧しい状態にあつては、当然「リスク管理」の中身は貧弱なもののだらうし、「失敗学」も、失敗の学習以上には発展しない。どうすれば失敗しないかという発想は、

「リスク管理」の軽減措置と共通しているものだから。

少し毛色が違うが、二八日のJR中央線の線路の切り替え工事のミスも、振り替えバスとの連携が出来ていなかったことから想像して、同じように「リスク管理」の無策が背後に見える。一気に切り替える方法を選んだ時点で、とんでもない数の信号線を時間内で繋ぎ変える必要があることは分かっているはずで、そこでミスをすれば、全てやり直しになることくらい想像できるのだらう。

共通しているのは、「これでいけるのだらう」「何とかなるのだらう」の「ダロウ」の積み重ねである。これではまるで、海岸の道路をレース場に見立てて走り回る暴走族の運転と同じではないか。彼らの特徴は、カーブを曲がりきれずにぶつかつたことで、初めて「だめだつたんだ」と理解するのである。想像力が働いていないのである。

日本の経済は、バブル崩壊後の産業空洞化の中で、企業の収益力が低下し、そのあおりで銀行の債権の多くが不良化した。その後、産業再生などの政府の行政改革の効果が出始めていることを示す必要から、また、銀行としても不良債権を減らす必要から、個々の企業が利益を出すことに圧力がかけ

られたと思われる。企業は利益を出して、社会や株主に還元することは正しい行為だが、問題はその方法である。例えば、私から見えている範囲でいえば、ソフトウエアを含めた製品の開発や設計の現場にはほとんど手を付けておらず、ソフトウエアの生産性は、私の判断でも半分以下の状態である。

もちろん、企業としても手をこまねいているわけではないが、取り組みの的外れであったり、現場の抵抗から遅々として改善が進まない。いや、組織の方針に協力しない人でも居続けることができるような現状の法制度の下で、改善ができるとすれば、そこに居る人たちの「善意」に依存するしかないのである。

そうなると、利益を出しやすいのには「保守・検査部門」である。この部署は物を生産しないし、「人手」が目につく部署である。おそらく、九〇年の後半から、部品交換のサイクルを伸ばし、リストラで「保守・検査部門」の人員削減を進めたのではないかと思われる。実際に、最近の企業の収益は向上している。だがその利益のほとんどが「リストラ」による効果である。

ブリジストンの場合も、三〇年も使っているモーター辺りから失火したということから、「保守・検査」が後手に回つた可能性が高い。だが、現場の当事者が自殺したことの原因の究明は望めなくなった。おそらく、失火場所や古いモーターであつたことを、勝手にしゃべつたことに責任を感じての自殺ではないか

と思っている。あとは、企業のウォッチャーやジャーナリストが、原因を掘り出せるかどうかであるが、おそらく企業側は隠し通すのだらう。

人事と、安直で無計画なリストラによる「ノウハウ」の崩壊があるとすれば、こつたトラブルは、もうしばらく続く可能性がある。

暗黙知の世界で築き上げた「ノウハウ」が回復するには一〇年の年月がかかることは、すでに「H2A」が証明したところだ。

今月の一言

「山の頂にインディオの村落があつた。しかし、あたりになだ一つの泉は、山のすそ野にあつた。村の女たちは毎日半時間かけて山を下り、水を満たした瓶を持ち、また一時間、山を登らなければならなかつた。友人は女たちに、はじめから村をすそ野の泉のそばに建てたほうがりこつではないかとたずねた。女たちはこう答えた。『りこつだとは思いますが、楽をする誘惑に負けるのではないかとこわいのです。』」
(ミヒヤエル・エンデ「エンデのメモ箱」より)

エンデとの接点は、『モモ』という本からである。普通の人には見えないものが見える人だなど思っていたところに、全集が出て手に入れたのが始まりで、仕事の区切りが出来たときなどに、時々エンデの世界に入る。それは、自分のやつている「プロセス改善」の仕事が、ほんとうに人びとの役に立っているのか、単に競争を煽っているだけではないのか、という迷いとも繋がっている。

たしかに、もつと上手い方法を追い求めるという姿勢は、毎日、水を汲むために山を下りることを止めて、ふもとに村を移せばよいという発想に繋がるともいえない。でも、このインディオの女たちは、楽をすることの誘惑に負けそうだと行って、それを拒んだのだ。彼女達は、楽をすることで、何かを失つことを恐れている。

今日の経済社会は、消費によって成り立っている。消費とは一部をのを除けば、消費者に「楽」を提供することを目指している。そこでは面倒な仕事から解放してくれる機械や道具、さらには「楽のサービス」までいろいろと提案してくる。一度「楽」を覚えるとなかなか元の生活には戻せない。それどころか、もつと「楽」になるものを求める。まるで麻薬みたいなものだ。

その代償として、現代人は人としての本質的なものを失つたかも知れない。それは何か、まだ私には分からない。でも「楽」が蔓延した社会の中で、人びとは周囲の人との接点を見失つた。そこは怒りや苛立ちに満ちあふれ、些細なことでも喧嘩が始まる。これこそインディオの女たちが恐れている状態なのかもしれない。

今回の相次ぐ事故の背景に、かつてのアメリカの企業の経営者も顔負けの近視眼的な経営と、組織を強くしない