

第180号

平成16年9月

E-mail: © 2004

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



45回め



MENU

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

アルコールは置いていません

予想した通り、ソフトウェア開発の現場にかかっている「納期短縮」と「コスト削減」の要求は、一層厳しくなってきた。店に来るソフトウェア技術者の人たちは注意を促してきたし、対応方法なども話してきた。私にとっても、対応方法なども話してきた。私にとってもの救いは、何人かの人たちは、上手く出来るようになってきたことである。しかしながら、上手く出来たことで新しい問題に突き当たる。

「マスター、聞いてくれる？」
 「ああ、いいよ。何かな？」
 「プロセスの改善って何のためにするのか分からなくなってきたんだけど」
 こういうとき、プロセスの改善とは・・・と解説しても意味がないことが多い。
 「おやおや、いったい何があったの？」
 「実はね、今までいろんな方法をマスターから聞いたの参考にして、この前のプロジェクトが予定よりも2週間早く終わったんです」
 「それは素晴らしいことじゃないの？」
 「確かにね、私もPLの立場でしたから、"やった!" とも思いましたよ。その日は、チームの皆でこの店に来て打上げをやりようと思ったくらいです」
 ここまで話しを聞いた段階で、私には何が起きたかわかった。コーヒーを注ぎながら、話しを先に進めるように彼の顔を見て頷いてみせた。
 「課長のところへ報告にいくと、ちょうどよかった、Kチームのプロジェクトが大幅に遅れているので、直ぐにでもそっちに回ってほしいか、と言われてしまいました」
 「やっぱりそうか。下からの活動だけだと、この問題が残ることがある。何の褒美もないだけでなく、混乱しているプロジェクトの応援に回ることになって潰れていった人は少ないよ」
 「チームの皆にはとても言えなかったですよ」
 「あなたの責任でその日は黙ってチームの皆を帰らせた。違うかな？」
 「そうするしかなかったんです。みんなでPFDを書いてシミュレーションしたり、要求仕様を書き方を変えて仕様モレを大幅に減少させたりしてきて、やっと納期を余して終わったのに」
 「そこから、何のためのプロセス改善か、という疑問が沸き上がってきたわけだね」
 「そうです。これじゃ仕事を早く終わらせると損を見ることになってしまっじゃないですか」
 この問題は、プロセス改善に取り組む中で起きてくる厄介な問題である。マネーメントの姿勢が試されているのである。マネーメントの対応を間違えると、一瞬にしてそれまでのプロセス改善の取り組みは行き詰まり、反動で組織の状態は以前よりも悪くなることもある。逆に、マネーメントの対応次第では、一気に信頼関係を築くことができる。残念ながら、彼の場合は前者の状態に陥りかけているようだ。

ているわけですからね」
 「このこともあって、コンサルティングの依頼を受ける際には、できるだけ組織の上級管理者の人が私の窓口になってもらうように変えていった」
 「上級管理者という部長ぐらいの人ですか？」
 「できるだけ上の立場の人がいい」
 「どうして上級管理者なのですか？」
 「どうすれば、あなたの身に起きたようなことを防ぐことができるか、と考えたとき、管理職のミッションの違いに目を付けたわけだ」
 「ミッション？ 責任という意味ですか？」
 「そう、何に責任を負っているのか、ということだね。たとえば、あなたの上司の課長のミッションは何だろう？」
 「そりゃ、抱えている3つのプロジェクトを期限内に終わらせることでしょう」
 「そうだね。予定よりも早く終わったあなたのチームに対して取った行動は、そのミッションから発しているわけだ。きっと彼も、あなたの立場にいた時は、同じように上司から応援の指示を受けた経験があるのかも知れないよ」
 「Kプロジェクトへの応援命令は、課長としてのミッションから発しているとしたら、この問題は防ぐことはできないということですか？」
 「おいおい、あなたも思考停止状態になっているんじゃないの？」
 「だって、そう聞こえますよ」
 「たしかに、この課長の行動は課長としてのミッションに基づいているようだが、行動そのものは適切ではなかったようだ」
 「どうして断言できるのですか？」
 「あなたがその気にならなかったのだから間違っているということだね」
 「もしかして、それって"manage"のことですか？ だいたい前にマスターが、"manage"とは人をその気にさせて目的を達成することだ、とおっしゃっていましたよね。あれですね」
 「そう、この場面でもどのように切りだせば、早く応援の要請を受けて貰えるか考えていない、という点で適切ではないと言ったわけだ」
 「じゃ、課長は、あのとき、どう切りだせば私が受け入れるか考えればよかったのですか？」
 「そういうことだね」
 「でも、あの場面ではそんな説得方法はないとおもいますよ」
 「そうかな。その方法に気付かないということでは、あなたも将来、この課長と同じ対応をとる可能性が高いということになるよ」
 「私に言われて黙ってしまった。誰もが、あの場面では不快な反応をする。だがどういう対応であれば自分は受け入れたらどうか、ということまでは考えない。だからこのままでは彼もまた同じことを繰り返すことになる。」

ある」
 「どういことですか」
 「現場の課長は、自分が抱えている複数のプロジェクトを期限内に終わらせなければならない。だから人のやり繰りも、その方向で考えることになる」
 「立場的にはわかります」(冷静になった！)
 「上級管理者は、もっと中長期の物差しで組織を見ることがミッションとして課されている」
 「今期の売り上げなどの課題の他に、ということですよ」
 「そう、大事な人材を潰してしまっっては元も子もないし、閉塞した文化を変えなければ市場の要求に対応できる見通しが立たない。もっとも、最近では上級管理者も怪しいけどね」
 「つまり私の例では、課長の行動が上級管理者のミッションに合っていないわけですね」
 「そういうことだね。上級管理者としては、Kプロジェクトの進行も何とかしたいが、上手く出来た人たちも大事に育てたい。だから、現場の課長には、もっと考えた行動を取るよう指示する必要がある」
 「たとえば、どういう行動でしょうか？」
 「Kプロジェクトに今から人を投入しても効果があるかどうか。却って失うものの方が多いかも知れない。だとすれば、あなた達のプロジェクトもまだ終わっていないと思えばいい。そこで、ここはあなた達の成果を良く調べて、次の機会にどのように活かすかを考えたほうが得策だということもある」
 「私たちも応援に回りたくはないというのではないのですが。今から応援にまわっても意味がないことってあるじゃないですか。そういうのって虚しいんですよ」
 「応援の要請を聞きながら何を考えている？」
 「うーん、もっと早く言ってくれば、自分たちがやろうとしていることを説明できたし、途中で相談にも乗れたのに、今ごろ言われても遅いよ、と思いつつ話しを聞いていますね」
 と言ったが、自分が発した言葉に何も気付いていないようだ。間を置くために洗い終わったカップを水切りし並べて彼の様子を見た。
 「いま、あなたが言ったことの中に、双方のミッションを満たす答えがあったことに気付いていないのかな？」
 「えっ？」(立場を変える技術がない？)
 「双方のミッションは何だっけ？」
 「課長のミッションは、3つのプロジェクトを期限内に終わらせることで、部長のミッションは、その他に組織の能力を向上させて中長期の市場の要請に対応することということですか？」
 「ま、いいだろう。それでこの両方のミッションを満たすには？」と次を催促した。
 「そうですね、今回の場合に限定すれば、自分たちのやろうとしていることを早く知ってくれて、それを他のチームに紹介することを勧めてくれれば強力出来たと思えますし、そうすれば、両方のミッションに反しませんね」
 「そういうことだね。あなたも腐らないし。もちろん、それだけでKプロジェクトがうまくいくとは限らないがね」
 「でも、時々様子を見ることくらいはできますから、違った結果になったと思えますよ」

「私も、コンサルタントの仕事をしていた当時は、この問題で困ったことが何度もある」
 「コンサルタントとして早く終わる方法を教え

「実は、このような現場での対応を食い止める方法として上級管理者との間でミッションの違いを確認する必要が

上級管理者の適切な行動によって、マネーメントの信頼が確立するし、プロセス改善の活動も止まらない。

か ね 暁 鐘 の 音 163

ジニ係数50%の示すもの

少し前に、「日本のジニ係数が五〇%に近づいている」という記事が新聞に載った。ジニ係数というのは、所得などの不平等さを表す係数で、所得に全く格差がない集団ではジニ係数は〇で、一人だけが全ての所得を独占する状態では一となり、〇〜一の間の数字で表される。

早速、財務相の発表資料『わが国経済社会の構造変化の「実像」について』を読んでみると、八一年まで日本のジニ係数はバラつきはあるが一貫して下がり続けていて、八一年には三五%であった。当時、「一億

総中流」という言葉が流行していたが、この数字からもそれを裏付けている。しかしながら、八二年からジニ係数は急激に上昇し始める。初期のころは「バブル景気」で土地や株の時流に乗った人たちが所得を増やしたことでジニ係数を押し上げたと考えられる。さすがに九〇年・九六年の間は、バブルの崩壊を受けてジニ係数の上昇カーブが緩やかになる。ところがその後から急上昇しはじめ九九年には四七%を越えるところまで上昇している。おそらく、二〇

〇四年では五〇%に達しているかもしれない。

ジニ係数が九〇年代後半から急上昇した背景には、バブルの崩壊後のリストフによる退職者が増えたこともあるという。その後は、雪崩を打つように中国やアジアへ企業が進出し、国内は産業の空洞化や、デフレによる景気の低迷によって職を失ったり、パートや派遣労働の増加などの労働形態の変化にもなる。賃金の低下などがジニ係数を押し上げる結果になっている。そして、二〇〇七年には団塊の世代は表面的には全員が定年となる。今から数年の間に、数一〇〇万人の労働者が現役を引退するのである。一般的には、この人たちの多くは年金受給者になるため、これもジニ係数を押し上げる要因になるだろう。

ジニ係数が五〇%というのは、上位一/四の人の所得合計が、所得全体の三/四を占める状態を意味するという。明らかに所得の格差が目立つ状態である。

そういえば、世界の一流ブランドを持つ企業の店が銀座など都内各地に旗艦店を構えている。これらの宝飾メーカーは、日本での売り上げが全体の二〇%に達するというから、力が入るのも無理はない。だから日本で成功する

ことが、全体の成功の第一の条件だと、彼らはいう。百貨店も、販売する商品は「二重構造」になっていて、普通の商品とは別に、高額購入者（いわゆる上得意様）向けの商品を扱っている。個々の顧客に対して担当者置いて、特別なセールスを展開している。明らかに「上位一/四」を取り込もうとしているのである。

問題は、こうした格差が日本の社会に受け入れられるかどうかである。かつて、「一億総中流」といつていたときと比べて、国民の感覚は明らかに変わっている。格差が生じていることは認識している。政府の発表資料の中に聞き取り調査の結果も載せていて、それによると、機会が平等で本人の努力が報われたものであれば受け入れるというのである。

しかしながら、日本の社会は必ずしも「機会平等」の社会ではない。最近では、若い人はその機会すら得られない。普通に学校を卒業しても、直ぐに仕事に就ける状態にはなっていない。だから、どこかの企業に所属しなければ仕事そのものを覚える機会はない。昔なら、それでも若い人のほうが賃金が安いため、賃金の高い人と入れ替わる機会もあったが、最近では年齢による賃金差は少なくなっている。そうなる、仕事を知らない若い人は不利になる。その結果、最初から仕事に就く機会すら与えられない。

ソフトウェアの設計の仕事は「専門職」であり、本来なら高給取りの

はず。実際、日本以外では間違いなく「高給取り」である。だが日本では、事前の知識や技術が不十分なまま仕事に就くため、ソフトウェアの設計が上手く出来ず、バグ潰しに追いまくられる。とても仕事を通じてより高度な技術を習得できる状態ではない。結局、四〇歳前に「現場」から足を洗うことになる。この状態では習得した技術も中途半端な状態で「自立」できない。所得の格差がこうした形で開いてい

「近年の先進諸国で学級崩壊という現象が多発するようになった」という事実は、ADHDという、脳の障害を持った子どもがわれわれの時代に増加したことを、つまりは胎児期から乳児期に脳の微細な形成異常を起すようなリスクが子どもの生きる環境の中で増大してきたことを示すものにほかならない」
(「子どもの脳が危ない」福島章著、PHP新書)

ADHDとは、「注意欠陥多動性障害」の英語の頭文字で、症状はこの字の通り、注意力が散漫で落ち着きがなく、いつもせわしく動き回っているという。このような症状をもつ子どもが、先進国の中で世界的規模で広がっているという。子どもが現在という時代の環境の中で、胎児期から乳児期にかけて、その脳の形成に異変が起きているようだ。

その要因として考えられるのは、いわゆる「環境ホルモン」(内分泌攪乱化学物質)と呼ばれるものがある。人間は、豊かさを求めていく過程で、地球上に存在しなかった物質を作った。これが胎児期や乳児期においては、脳の発達にも悪影響を及ぼしているというのである。環境ホルモンは、



環境ホルモンもテレビも携帯用ヘッドホンステレオも、すべて大人が豊かさや快楽を享受するために生み出したものである。その使い方を誤ったことの影響が、何も知らずに生まれてくる次の世代を蝕んでいるのである。しかも「胎児」という逃げようのない時期からだから、罪が重い。

くのであれば、積極的に「税」以外の所得の再配分の仕組みを導入したり、指名解雇を復活させることを含めて、本人の意志で再挑戦できる環境を整えなければならぬときがくるだろう。政府が、ジニ係数が「五〇%」を越えることの意味を読み違えると、おとなしく沈んだ国になるか、手の付けられない治安の悪い国になる。それなのに、安理の常任理事国に名乗りを上げるのだから恐れ入る。