

第183号

平成16年12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
TEL/FAX 045-933-0379

48回め



(前号からの続き)

「部長さん自身が、全ての計画書を詳しくチェックすることは難しいでしょうね」
「そうですが、かといって何もしないわけには行きません。今考えると出来ることは2つあるように思います」

といって、メモ帳を持ち出して、何かメモし始めた。どうやらこの人は、書きながら考えを整理しているようだ。しばらくして、

「1つは、課長職を集めて、計画書のあり方やチェックのポイントなどを認識してもらうための研修を実施すること。もう一つは、その上で、幾つかのプロジェクトを選んで、私自身も参加して計画書のチェックをしてみようと思います。そのためには、何か審査機関のようなものがあつた方が良いでしょうか」

「そうですね。組織として、公式に計画書を事前に審査するイベントを設けることは意味があるのですが、それを全てのプロジェクトに実施するには、それなりの準備が必要ですね」

「なるほど。幾つかのプロジェクトで実施しながら、計画書の事前審査が機能することを確認してから、全社展開するということですね」

「審査は、センターSQAのような、部を越えてプロジェクトに対して中立的な組織が受け持つほうが良いでしょう。組織で対応しないと、人事異動の影響を受けてしまいます」

「うちでは、部を越えたSQAという組織は既に用意されているはずですので、明日にでも話しを持ちかけてみます。課長職に対する計画書についてのトレーニングは、このSQAの人たちに依頼するほうが良いでしょうか」

「センターSQAという組織が用意されているのであれば、そのほうが良いでしょう。計画書の書き方や、進捗管理の中での活用なども、トレーニングで必要になります」

話を聞きながら、カウンターの向こうで一部始終をメモしている。



「あの～、ちょっといいですか」

と言って、若いのが横から割り込んできた。

「計画書を書こうというのは良いのですが、実際には、前のプロジェクトが遅れているために、次のプロジェクトの取り掛かりが遅れて、計画書を書いている時間が無いというのが現実です。この問題をそのままにした状態では、計画書のとレーニングを実施しても、まともな計画書が書かれるかどうか」

「良いところに気がついたようだね」と言って彼の顔を見た。どうやらこの種の議論の空振りを何度か経験しているようだが、それ以上は考えていないようなので、ちょっと突っ込んでみたくなった。

「確かに、現実問題として目の前のプロジェクトの遅れは、次のプロジェクトの計画書を作成するの障害にはなるが、それは致命的な障害だろうか。あなたはどう思う？」
と質問されて慌てている。こんな質問が戻ってくるとは予想していなかったようだ。隣に部長

がいなかったら、ここで“そんなことを言っても・・・”とかいって逃げるところだろうが、今日はそんな対応は出来ない。仕方なく考え始めた。隣で部長も、彼がどのような対応をするか見ている。

「確かに、前のプロジェクトが終了しなければ、次のプロジェクトの計画書を書けないということはないですが・・・」と言葉を濁している。まだ、逃げたい気持ちが残っている。

「そう、いい姿勢だ。“出来ない側”から見れば、全てが不可能に見えてくるが、“出来る側”から見れば、その状況で出来ることが見えてくる。どうやら“出来る側”のドアを開けたようだね」といって背中を押してみた。普通は、こうして押されると“出来る館”に入っていくことになる。実際、彼も一歩踏み出した。

「もともと、計画書というのは、断片的な内容を積み上げていくことで出来ていくものと思っています。一遍に書く必要はないし、项目的にもそれは無意味ですからね。先行するプロジェクトの終盤に、計画書を書く作業を重ねることが出来ると思います」

「そうだね。良いところに気がついたね。でも、あなた自身は、実際にはこうした形で計画書を書いていないよね」

と言われて、ばつが悪そうな顔して、

「はい、今までは計画書を書く作業が“直列”になっていました。そのために、内容も形式だけになっていましたね」

「前のプロジェクトが終わってからだと、計画書を書く時間も不足するので、ほとんど“考え”や“作戦”のようなものを考えて書き残すことは無理だろうね。でも、今“並列”で書くイメージが出来たよ」

「はい、自分でも変な感じです」

「それが“出来る側”のドアから入った時の効果なんだよ。いわゆる“ポジティブの力”というやつだ」

「困難な状況で、出来ない理由を考えるのではなく、その状況でも出来ることは何かを考えるのですね」

「そういうことだね。その方が楽しいしね」

「今のプロジェクトでうまくいっている所や改良しなければならぬ所などをしっかりと次のプロジェクトに反映するには、“並列”で時間を使って書いた方が良さそうに思います」

「そういうことだね。そのイメージで、計画書のどこをいつごろ書けば良いかといった、計画書を書くための順序や、そこで何を書くかといったことをまとめてみるよ」

「マスターがいつも言っている“ガイドライン”というやつですね。今晚、少しまとめてみます」といって、手帳に何か書き始めた。10行ほど書いたところでふっと顔を上げて、

「ガイドラインをまとめる意味が分

かったような気がします。今まで、

こうしたものは品質保証部とかSQA

の人たちが書くものと思ってい

ました。マスターが、初期の頃は実際に取りかか

る人が書けばよい、と言われるのを聞いていても、自分の事として聞いていませんでした。でも今、計画書を書く立場にいる自分が、実際に前のプロジェクトと並行して計画書を書く姿をイメージしたとき、これを書き残せるのは、私しかないと思いました」
「あなたは正直な人だ。計画書をうまく書いて、次のプロジェクトではもっとうまく対応したいと思っている人しか計画書の“ガイドライン”は書けないんだよね。もちろん、組織の中にそれなりのガイドラインがあれば、それを参考にするのは構わないが、実際には、そのまま使えるようなレベルではないかもしれないので、その場合は、手を加えればよい」

横にいる部長が何か言いたそうな表情を見せて、割り込める機会を探している。ちょうど私と目が合ったところで入ってきた。

「“ガイドライン”というのは、いわゆる“手順書”ですよ」

「呼び方は幾つかあると思いますが、“手順書”と変わらないと思います」

「それって、現場の人が書くのですか」どうやら、この部分で意表を突かれたようだ。

「多くの組織では、品質保証部やプロセス改善活動を推進する組織で用意するものと考えられているようです。CMMのコンサルティングの中でもそのように勤めているようですね。これは、ISO-9001のときからの流れで、先入観を形成していると言っても良いかもしれませんが、それでうまくいったのでしょうか。確かに、誰かが書いた“計画書”のテンプレートに沿って、項目を埋めた計画書は書かれますが、それが役に立つのでしょうか」

「SQAで用意したのではダメなのかね」

「ダメとは断定できませんが、少なくとも、それは組織の誰かが実際に生み出したものであることが望ましいのです。そうでないと、組織に展開したときに、現場の人たちの質問や相談に応えることができません。それに応えるのは、最初は必ずしもSQAのメンバーでなくても構いません。しばらくは現場の考案者の力を借りながら、SQAの人たちも一緒になって学習し、自分たちが考案者の1人のような“錯覚”状態になればよいと思います」

「そういうことか。いや、いつも不思議に思うことがあってね。プロジェクトによって内容や状況が違ってくるに、どうして、みんな同じ形で、同じような内容なのだろうか。ただテンプレートに沿って隙間を埋めているだけで、自分が考案したものになっていないから、工夫も何も入らないということだね」

「そうだと思います。もちろん、組織標準の“計画書”に対するトレーニングのやり方によっては、トレーニングを通じて計画書のガイドラインを自分の物にすることができると思います。もっとも、その場合でも、最初にトレーナーになれるのは考案者であり、実践者です」

「SQAには、プロジェクトをうまくやってのけた人を就けるように、というのは、うまく出来た人であれば、現場の人と一緒にあって優れた手順書を作ることができるからだね」

「確かに、そういう意味も含んでいます」

(つづく)

“出来る側”のドアから入れば、出来る方法が見えてくるし、アイデアも湧いてくる。

曉鐘の音 166

狙われる国民の資金

二〇〇五年四月のペイオフの完全実施で、銀行の口座から大量の資金が国債などの債券や証券に流れることが予想される。というよりも最初から資金の移動を狙ったものである。二〇〇二年に定期預金に対してペイオフが実施されたときも、一〇〇兆円近い資金が、定期預金の口座から普通預金や国債、証券などに動いたという。一部は「タンス預金」に回ったりした

ものもあるようで、先の新札の発行はこのタンス預金を動かす効果も狙っていたと思われる。

銀行としても、貸出先が細って資金の運用先が見当たらないという状況の中では、支払利息の負担が「〇」に近い普通預金に移動してくられたことで、不良債権からの脱却にも効果があったものと思われる。利息の差が〇・一％としても、全体では一〇〇〇億円の支払負担が軽減したことになる。つまり、国民はままとしてやられたのである。

政府はこの後、株や債券の取り引きで生じた損失を、その期間に得た利益と相殺できる制度の実施が準備されている。ただし相殺の恩恵を受

けるには、個人を特定できる「番号」を受け入れることが条件になる。住基番号を使うのか、別の番号を用意するのか分からない。この種の「個人番号」の話は、過去に何度も浮上しては消えたが、巨大な借金を抱えた政府としては諦めてはいない。

政府は、銀行の「預金口座」から、あるいは家庭の「タンス預金」や「タンス株」を炙り出して資金を動かしたいようだ。銀行の窓口で債券や株を購入できる制度を導入したのも、少タンスクは高いが、ペイオフの上限を気にする人にとっては、「ワンストップ」という便利さで資金の移動を誘惑できるかもしれない。少数点以下に「〇」が幾つも並ぶ利息に慣れさせられた国民の目には、「一」の利息はとんでもなく高い利息に見えるだろう。

資金の移動先としては、当然、国債などの債券に誘導することが最大の狙いであろう。バブル崩壊以後の馬鹿けた国家予算を支えるために、金融機関は大量の国債を消化してきた。預金金利との僅かな差も、金額が五〇兆という単位になれば馬鹿にならない。しかしながら、金融機関による国債の消化は既に限界点にきていて、これ以上は消化できない。そこで狙われたのが個人の資金である。老後の資金であれば、さしあたって使う目的もないだろ

うから、国債の償還期間を組み合わせることで高齢者に優しく誘いかければ乗ってくるだろう。

一方、株への投資は日本では売買益狙いになる。最近では海外のファンドによる日本株投資が増えたことで、配当が高くなったケースもあるようだ。全体的には配当は低いために売買中心の取り引きになる。その場合は、当然「損」を被ることもあるだろうから、株に投資をする人には損失を「相殺」できる制度は魅力を感じるだろう。当然、この制度の普及の過程で匿名口座は大幅に減少する。

政府としては、タンス預金やタンス株は、実態を把握できないので一番困るだろう。何とかして個人を特定する「番号」を普及させて、個人の金融資産を把握したいようだ。これによって、全体としてどのような形の金融資産がどれくらいあるのかは直ぐにわかるし、その気になれば、個人の金融資産を完全に把握できることになる。法律を自由に作れる側としては、お金がどこにあるかを知りたいようだ。とりあえずは譲渡税や相続税の徴収には威力を発揮するだろう。

でも、どうしてこんなに手の込んだやり方をしてまで、資金を移動させたいのか。

日本の政府と地方自治体の抱える公の借金は一〇〇兆円で、これに郵貯や簡保の借金（形を変えた借金である）が一〇〇兆円を越えている。この数字は誰が考えても返済不可

可能な数字である。それどころか、返済（償還）負担はこれから増えてくる。実際、来年度の予算でもそれが表面化している。

金融機関による国債の消化は限界点に達しているし、海外の資金は、日本の国債には手を出さない。そうなる国民の資金を使って回転させるしかない。政府が発行する国債の消化が滞れば、たちどころに長期金利は上昇し、

国の予算は破綻する。タイムリミットは迫っているため、急いで国民の資金を国債の市場に引き込む必要がある。

「日本の国民資産は一四〇〇兆円ある」と報じられた時から、このシナリオが作られたものと思われる。ただし、国民の資金が国債市場に回ったとしても、それだけで国の借金が減るわけではない。「回転」するだけである。危険な綱渡りはこの先も続く。

今月の一言

「権限と動機、指導を適切に与えられた時、人はどんな困難も克服できると深く信じています」
(カーリー・フィオリナ「HP協会会長兼CEO」)

一九九九年、彼女は沈滞したHP社を立て直すべく請われて乗り込んできた。当時は、歴史のある企業で彼女に何が出来るか、世界は冷視していた。コンパック社を併合したときも賛否両論の大きな渦が巻き起こった。そのような中で、着々と組織の中に「変化」を推進していく姿は、彼女自身が困難を克服できると信じているからだろう。

彼女は、「権限と動機を適切に与えられた時に困難を克服できる」という。だがそれには少なからず「資質」が必要になる。その資質は適切な指導によって開花する。その部分には「巡り合わせ」が絡むかもしれない。何時、どこで、誰と巡り合うかは本人には知る方法はない。だが、世間は盲ではない。資質を磨いていく中で、世間の目に知れるところとなる。その意味では、「巡り合わせ」は本人が呼び込む部分も少ある。そうした

た巡り合わせの中で、その人の資質が活かされる場が与えられる。残念ながら日本の組織では、社会制度や慣習の問題から、必ずしも適切な権限や動機付け、あるいは指導が与えられるとは限らないが、そのことを理由にしても始まらない。ましてや市場の変化を認識せず、変化に適応させることを拒否し、組織の中の狭い論理の中で妥協しては、資質を磨くことはできない。

ソフトウェアの設計も、市場の変化の影響を強く受ける。最近のシステムLSIの設計期間は、数年前と比べると数分の1になっている。そうするとソフトウェアの設計も、その期間に対応させることが求められる。実際に市場から期間の大幅な短縮要求が寄せられる前に、どうすれば設計工数を半分に行けるのかを考え、幾つかの手を打っていきながら、その方法を確立していく必要がある。