

第186号

平成17年3月

E-mail : © 2005
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



51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

もうすぐ4月というのに、今年はいつまでも寒い日が続いている、と思いながら、今日も窓から外を眺めている。

そんなとき、

「マスター、こんにちわ」と入り口のドアをそっと押すようにして1人の客が入ってきた。

「おや、珍しい人が」1年前までこのカウンターで盛んにプロセス改善の話を交わしたが、その後、顔を出さなくなっていた。

「1年振りです」といって、ニコニコしながらカウンターの真ん中に座った。

「そうだね。1年ほど経つよね。どうしていたの？ 体でも壊してしまったのかと、ちょっと心配したけどね」といいながら、いつものコーヒーの準備に取り掛かる。

「あれからCMMの認証に対応するのに忙しくなっちゃい、ご無沙汰してしまいました」

「そう、あれからCMMに踏み込んだわけだ。たしかあの時点で、実際のQCDのデータは良くなってきたと言っていたよね」

1年前まで、この人には要求の仕様化やPFDを使ったプロセスの設計、サイズ見積り、要件管理、リスク管理、といろいろな話しをしたし、この人も、その話を参考に、現場の中でうまく取り組んでいたようだ。

「はい、マスターに教えてもらった要求の仕様化も、私の部署では1年前の時点で既に仕様変更率が7%程度に改善されていましたし、PFDも、人によってバラつきがありましたが、ほぼ全員が書けるようになっていました。今ではプロセスの定義も良くなっています」

「1年振りに顔を出したということは、うまくいったのかな」と、彼の顔を覗くようにして聞いてみた。

「はい、お陰様で無事にレベル2ということで認めてもらえました」

「それは良かったね。あなたにとって多くの未知の世界に遭遇したと思うけど、そこまで行けば改善のコツは掴めたでしょう」と言って、コーヒーを彼の前に差し出した。久しぶりに手にするカップを感慨深げに眺めるように掴み上げて、ゆっくりとコーヒーをすすった。

「はい、お陰でどうすれば組織の能力を上げることができるのか良く分かりました。まだマスターに教えていただいたことの半分も出ていませんが、そのことは逆に、もっと良くなる可能性がある」と認識しています」

「実は1年前に社長から、『そろそろCMMに舵を切っても良いかね』と言われたときは早過ぎるかなと思いましたが、仕様の変更率やバグ

の発生率も減ってきていましたし、納期の遅延も少なくなっていましたので、一度、ギャップ分析を受けてみようということになりました」

「現実に、上からそういう声が掛からないと、なかなか踏み込めないからね。それでその時の結果はどうだった？」

「はい、全体で81%がクリアしているという結果がでました。この数字には勇気付けられました。今まで、マスターに教えてもらったことをやって来ただけですからね」

「まあね。私はCMMの専門家ではないからね。ただ、QCDを改善できる技術が、CMMの尺度で評価されないはずはないという確信はあるがね」

「私も、頭の中ではそのように思っていました。実際に外部の人に評価されたことで自信になりました」

「あなたは、いずれはCMMに舵を切る覚悟はできていたでしょうが、現場の人の反応はどうでしたか？」

「はい、最初はみんな躊躇したです。型にはめられると思ったかもしれませんが、そのような反応になるのも無理はないね」

「でも、事前にQCDの数字が良くなっていたので、たとえば要件管理はこのやり方が崩れないための対応だし、計画の立案や進捗管理などは、このやり方を皆が継承できるようにするための形を作るのが目的だということを説明すると分かってくれました」

「なるほど、ポイントを突いた説明だね」

「でも、その前に、プロセスの改善に具体的に取り組んでいて、その効果が見えていたことが大きかったと思います。その実績がなければ、CMMに取り組むための説得なんて出来なかったですよ」

「そうだね。ここに来る客の話を聞いていると、ほとんどは事前にそうした実績を積み上げないで、トップからの指示でいきなりCMMに取り組んでいるからね。あなたのところでも最初は混乱していたんだよね」

「はい、品質や納期の問題が噴出して何とかしなければという中で、どこから取り組めば良いか分からずにいたときに、マスターのことを耳にして通い始めたのが取り組みの始まりです」

「思い出したよ。あの頃は週に2、3回は顔を出していたよね」

「はい、あの時は必死でしたね。社長からは何とかしろと言われるし。でもマスターから、要求の仕様化とプロセスの設計から取り組めばよいと言われ、表現方法や考え方を教えてもらったときは、今まで問題の根本のことに手を付けて来なかったことに気付かされたことを覚えています。逆に、ここを何とかすれば

ば良くなるのではないかという感じがしました」

「一般に、要求仕様書の書き方が他にあるなんて、誰も考えないからね」

「今回の経験から、事前にQCDを改善できるスキルをもたないままCMMに取り組むのは危険だという気がします。CMMの取り組みの中では、CMMのことでいろいろとやるが出て来てきますので、同時にQCDを改善するためのスキルを手に入れるのは簡単ではありません。今回の経験で、それが良く分かりました。残りの20%を埋めるために、CMMを必死に読込んで、現場の人とたちと一緒に手順書などを文書化したり、CMMを理解してもらうために何度も勉強会をやったり、やることは一杯ありますからね」

「一般には、CMMは目の前の品質の問題を解決してくれる方法と思われているからね」

「私たちの場合は、既に納期の遅れも±15%ぐらいになっていましたし、仕様の変更率も少なく要件管理に取り組める状態にありましたから、手順書をも、自分たちが出来ている方法をまとめるだけで良かったけど、実際に上手く出来ていない状態では、手順書などをまとめても、それで上手くいくようになるとは限らないですからね」

「上手く行くのかどうかが大変なところだね。上手く出来ていない状況では、CMMだとか手順書を作らなければと言われても、現場の人とたちとしては白けてしまうだろうな」

「この種の取り組みは、現場の人とたちがメリットを感じる形で取り組むことが必要だと思いました。マスターの言う御利益戦法です」

「実際にQCDが改善する方法を持っていないければ、CMMへの取り組みに伴って増える管理的工数を吸収できないので、混乱している現場では今まで以上に負荷が増えちゃう」

「CMMに取り組むことになって、同じように取り組んできた会社の方と遭う機会が増えましたが、そこで面白いことに気がきました」

「ほ～、それは何かね」

「会社の上の方の人は、自分のところはCMMのレベル2とか3とか言って喜んでいますが、現場の人に話を聞くと、あまりメリットを感じていないのです。しんどくなっただけという人も多かったですよ」

「推進している人はどうかね？」

「SPI活動を推進している人は複雑ですね。CMMを根付かせることが自分の役でもありませんからね」と含みを持たせた返事をした。

「実際に現場の問題は必ずしも改善していないことに気付いているということかな」

「そんな感じがします。私の場合は事前に要求の仕様化などに取り組んで来ましたが、CMMでさらに仕組みが整理されましたが」

「現場は必ずしもメリットを感じていない？」

「メリットがないと、現場の人たちは何も工夫しなくなるように思います」(つづく)

取り組みの効果を感じさせなければ、CMMなどの改善活動は行き詰まる

か ね 暁 鐘 の 音 169

高齢者と生き甲斐

私の趣味は「朝顔」の栽培である。朝顔という怪訝な顔をされるかもしれないが、朝顔は育て方次第で市販の種でも二〇センチの大きさに咲かせることができる。逆に、ちよつと手抜きをすると、簡単に五センチは小さくなってしまふ。いや、同じ種でも、普通の人か育てたのでは一〇センチにも満たない。育てるのに誤魔化しが効かない。だからこそ面白いのである。まさに「プロセス」が問われる園芸である。もつとも二〇四、五年は仕事に忙しくて朝顔の栽培は中止してきた。世話をする時間が確保できないからである。朝顔の蔓は一日で二〇センチ前後伸びるし、脇芽も毎日摘み取らなければならないため、一鉢の手入れに五分はかかってしまふ。当時は、毎日、朝の六時頃から二時間近く朝顔の手入れをしていた。

私の家は通りよりも一段高くなつていて、朝顔の手入れをしながら、目下の道を駅に向かって足早に行く人を見てきた。当時は、これだけの人がどこにいるのだらうと思つてくらくらいに人が流れていた。

あれから五年しか経っていない。だが今、私の家の前の道を、同じ時間

間に足早に駅に向かう人はほとんどいない。ときどき若い人が通るくらいで、それも前後には誰もいない。ほんとうにいない。確かに、上の方では一戸建て住宅を中心に開発されていて、建築から二〇年ほど経過している。だから当時三〇歳で住宅を手に入れたとすれば、その人たちは今は五〇歳になつていいると思われ。この人たちの半分くらいは定年に達したか早期退職を選んだ可能性がある。リストラに遭つたかもしれない。

だがそれにしては駅に向かう人が減りすぎる。当時二〇代の若い人も多く歩いてた。どうやら、この人たちは結婚して新しい地に移つたのかも知れない。上の方の住宅は三世代住むには広さが足りない。若い人たちは、利便さを求めて都内に移り住んだのだらう。その結果、私の住んでいるところの上の方は、一気に高齢社会となつた可能性がある。

駅から南北に二軒のスーパーがあり、M店とU店では客層が大きく異なる。私の家に近い側のM店は高齢者の客が多い。それはレジの行列を見れば良く分かるし、青果物の品揃えからも窺い知ることが出来る。近くで長く繁盛していたコンビニが一月に店を閉じた。二ヶ月して同じ場所に別の食品関係のコンビニが開業したが、新

しい店は食品を小分けして売っている。少人数では、スーパーで売っているパックの単位では量が多すぎて、冷蔵庫の中で腐ってしまう。この店は、一〇〇円程度に小分けして売るので、少人数の家族にちょうど良い。若者の象徴だったコンビニが消え、一五年経って高齢者向けのコンビニと交代したのである。

時代は確実に高齢社会へと向かつていいる。それまで「会社」というムラの中で存在してきた人の多くは、

今月の一言

氏は、敗戦直後に爆撃調査団の一員として日本に入り、その後も日本の大学で教鞭をとつたこともある、いわば日本通である。その証拠に、日本の企業が欧米の企業とはまったく異なつた理念に基づいていいることに気付いていいる。その違いは日本の文化に根差したものだといふ。確かに、日本の株式会社の歴史は、明治の初期にヨーロッパから学んだもので、一九八六年に渋沢栄一らによつて第一銀行がつくられたのがその起源と言われている。起源は同じでも一〇〇年余の時間の中で、日本独特の株式会社の企業文化を形成したのかも知れない。最近のライブドアとニッポン放送・フジテレビのやり取りを見ていると、日本の株式会社と欧米

「日本の企業は株主と経営者に報いることだけを目的とする経済組織ではない。英米には企業はすべて株主のものだ」といふ奇妙な見方があるが、日本ではこの見方は通用しない。日本企業では第一の利害関係者は会社に所属する人たち、社員なのだ」(アベグレン「新・日本の経営」より)

ムラの外では自分の出番を失い、社会の中で居場所すら見出せない。若いころ、趣味で凧を作つたりしてきたという人が、包丁が研げるといふことで、妻が経営するリサイクル店で包丁研ぎの機会を設けてあげた。一ヶ月ほど前から予約を募つたりしたことあつて一日中忙しかつたようだ。その人は久しぶりに自分の存在を確認できたのか、とても充実した一日だつたと言つて喜んでたそう。

「会社」というムラ社会の中でのみ

生きてきた人たちは、高齢社会の中で自らの存在を見出せなくなる可能性がある。そのムラでは通用したことも、外の社会ではほとんど通用しない。せめて「プロ」のレベルにまで技術を追及してきていれば、高齢者となつても出番はあるだらうが、多くの人は、「プロ」になれないまま組織の中で翻弄されてきた。そのような人にとつては、単に高齢化して介護が必要だとか、社会保障の負担が増えるというだけではない。生き甲斐そのものが揺らいでいいるのである。

えは、会社は株主のものである。そのことを否定する合理的な根拠はない。そこでは、買収する側も買収される側も、株主の利益を最大にすることが前提となる。だが、ニッポン放送・フジテレビの対応は、ライブドアの買収に対して自分たち経営者と社員を守ることには終始した。通用するはず

に解放する方向に船を進めてきたが、ライブドアによつて、日本の企業社会が日本特有の文化を持つていて、欧米の企業文化とは根本的に異なることに多くの日本人は気付かされたはずである。果して、この企業文化の違いが、二十一世紀の日本経済にとつて吉と出るか凶と出るか。