

第187号

平成17年4月

E-mail: © 2005
shimz@mb.infoweb.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



52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

(前回からのつづき)

「今回、私たちは最初にQCDの改善に繋がる取り組みをして、ある程度の効果を確認してからCMMに取り組みましたが、もしその前に会社のトップから指示されて取り組むとしたら大変だったと思います」

「たしかに、混乱している状態の組織では、形から入るのは危険だね」

「特に、うちの組織にはISO-9001のイメージが今でも強く残っていますから」

「ISO-9001の何が問題だったと思う？」

「そうですね。今回CMMに取り組んでみて気付いたのは、レベル3の状態がISO-9001の求める状態だということですね」

「つまり、ISO-9001の認証が取れるレベルではなかったということかな」

「はい。もう一つは、昔のISO-9001は組織全体で一つの標準プロセスで作業することが求められていたんで、それは実態に合わないという感覚はありましたね。でも、それを誰も言い出せないわけです」

「そういう不合理の中に長く身を置くことの危険については、誰も考えていないんだよね」

「それに関連するかもしれませんが、ISO-9001では明らかに受け身でした。自分たちが工夫する場面はなく、すべて事前に決められていて、その通りにするだけ。標準も万能の“最大”が決まっているために、明らかに不合理な作業であっても決りだから作るしかない。それでいて納期が短縮されコストも削減されていくわけです」

「そういう中に3年も浸かっていると、考える力は無くなってしまふんだよね。会社のトップは、このことに無頓着すぎるね。コンサルティングの中で、そういうケースを幾つも見てきたからね。今思いだしても悲しくなってしまう」

「私のところも、多少なりともその兆候はありましたね。今回先にQCDの改善に取り組まなかつたら、不条理の中で思考停止状態に陥ったかも知れませぬ」

「CMMの取り組みの順序を間違えると、その前にダメージを受けていた組織を窒息死させる危険があつてね」

「その危険性、分かるような気がします」

「ISOの方も、2000年版からはプロセスに合理性があれば、隣のグループと違っていてもOKなんだけど。実際に私のコンサルティングの中でも、それぞれのプロジェクトでちゃんとしたPFDを書いて、それに沿って作業していることで審査には合格していたからね。もっとも審査官によっては判断できないかも」

「はい、CMMのアセスメントでも、最初のギャップ分析でPFDが引っ掛かりました」

「やっぱり。で、何て言われた？」

「部品の意味は分かってくれたのですが、プロセスの順番が分からない、と言われました」

「ISOのワークフローと比べたのかな」

「そうだと思います。これはますい、と思ったので、PFDの目的や効果を説明し、作業の順

序はスケジュールで表現することを説明しました。その方が臨機応変に対応でき、進捗管理にも繋がることを説明しました」

「実際に、あなた達がこれで効果を感じていることだからね。それで結果は？」

「最終的には、アセッサーの方には、PFDによるプロセスの定義と要求仕様書については、レベル2に取り組む組織ではここまで出来てる組織は見たことが無い、と高い評価をしてもらいました」

「たしかに、私のPFDによる定義も要求仕様書の構成も、私がやってきただけでも知れないから、アセッサーの方もこれまで見たことが無かつたんだね。もっとも、あるクライアントではアメリカから呼んだリードアセッサーは、PFDを直ぐに理解したと言っていたけど。世界では、DFDの表記をそのまま使っていることが多いから、直ぐに理解するはずだよ」

「ところで、今回CMMに取り組む前にQCDを改善することが先だということで幾つか指示したけど、それらはCMMの中の一部だということには気付いているかな」

「はい、要求の仕様化は要件開発の中の一部を先取りしたものですよね。それからPFDを使ったプロセスの定義は、プロジェクト計画書の中のライフサイクル・モデルの選択とプロジェクトの標準プロセスの定義のところだけを取り組んだものですよ」

「ちゃんと分かっているようだね」

「サイズ見積りは、マスターに教えてもらったように、最上位のPFDで確立した今回の成果物から成果物一覧を作り、それを使ってサイズ見積りを行いました。チームによっては雑な見積りになりましたが、幾つかチームでは“サイズによる連鎖”をやってみました」

「サイズによる成果物の連鎖は、CMMから読み取るのは簡単ではないかもしれないが、追跡と監視（監視と制御）のところで、実績からその先の作業の影響を判断することになっており、それには成果物の連鎖が必要になる」

「取り組みがQCDの改善に繋がったことで、その後のCMMの取り組みが楽でしたね」

「ところで、ここまでうまくいった原因がどこにあると思う？」

「えっ、どういう意味ですか？」

「君も、ここに来る客の中には、CMMの取り組みが遅々として捗らない、と嘆いている人が少なくないことは知っているよね」

「はい、大変だなと思っていました。自分もその役ですから」

「どうしてスムーズに出来たと思う？」

さすがにこの質問には、しばらく黙り込んでしまった。自分では考えたことも無いのだから。

「もしかして、SQAの対応に要因があるのでしょうか？」

「どうして、そう思うのかな？」

「CMMの推進役をやるようになっ

て、いろんな集まりでSQAの活動をされている人と会いましたが、ほとんどの方が設計の経験がなかったと思います。SQAは品質保証の一種だから、それもあるのかなと思っていただけですが」

「あなたがCMMの推進をすると聞いたとき、SQAの役をやるように勧めたよね」

「はい、マスターからはSQAの役を買って出るように言われたのを覚えています」

「私が昔CMMを研究していたとき、SQAには設計者のスキルを持っていないければ、“監査”が官僚的な行動になってしまい、CMMが逆効果になると確信した。その時、考えたのは、私自身のコンサルティングのスタイルをSQAにダブらせることだった」

「つまり、SQAにコンサルティングの活動が必要だということですか？」

「そう、目指すところは一つだけど、組織の状況によって取り組み方にはいろいろな方法が考えられる。でも、ソフトウェア設計の経験が不十分だと、その道筋が見えないので、つい現実離れた軌道修正を強要することになる」

「それが現場の人の反発を招くのです。でも、そこでマスターのコンサルティング・スタイルをダブらせる、というのはどういう意味ですか？」

「当時、私のコンサルティングは“元気の出るコンサルティング”と言われていてね」という私の言葉を聞いて、カウンターの向こうの顔がほころんだ。

「それって分かります。私もこの店で『元気』を買いましたから。間違つたかなと思つても、マスターに話すとそこからばん回する方法を覚えてもらつたりして、元気が出るんですね」

「プロジェクトが当初の予定から外れたとしても、今更後戻りしてやり直すことはできない。その状態が必要なのは、少し回り道したかも知れないが、うまく元の軌道に戻る方法であり、その時、回り道したことがムダにならないやり方を示してあげることだ」

「そうしたマスターのコンサルティングのスタイルを、そのままSQAの活動にすればよいということですね」

「一般には、コンサルティング活動はSEPGの役だと考えられているが、プロジェクトと密着しているSQAがやらないと間に合わない」

「確かに、現場の状況を考えて、問題に解決にいちいちSEPGを呼んでいたのでは、間が開いて白けてしまうように思います」

「もちろん、高いレベルの設計技術などは専門技術が必要なので、SQAでは対応できないかも知れないが、プロジェクトを上手く進行させる技術は、ソフトウェア・エンジニアリングの知識や技術があつて、成功体験を持つエンジニアの方が対応力がある」

「たしかマスターは、SQAは叱るのではなく褒める役だと言われていましたよね」

「そうでないと、元気になるからね」

「実際にこの役をやってみて、褒めるにはそれなりの設計のスキルと経験が必要だということがわかりました」

「だから私のコンサルティングの中では、基本的にはSQAには高い設計のスキルと成功の経験を持つ人を充てることを求めてきた」

(つづく)

SQA (PPQA) にコンサルティング機能を持たせる方が、改善活動がスムーズに運ぶ

か ね 暁 鐘 の 音 170

最近の企業の商売熱心さには首を傾げたくなる。儲かれば何でも許されると思っているのだろうか。少子高齢化ということ

何でもありか？

で、子どもの数が極端に少なくなつて、子供服の売れ行きが鈍ってきた。子どもの数が少ないのだから、売れる数も減るのは当然である。そこで考えたのは「ブランド化」である。売れる数が少ないのなら、一つの単価を高くすればよいという、単純だが見事な戦略である。

お陰で子ども向けの洋服のブランド化が激しくなっている。年初めにある百貨店で特定ブランドの福袋を企画したが、まさにあつという間に売り切れた。その行列の先頭は一歳の少女である。彼女は前日から並んでいるという。そして一百万円の福袋を四、五つ買った。開店前には、大人の中に交じって上手く買えるかどうかという不安があつたが、実際に袋を開けて思い通りのものが買えた後の満足げな顔が印象的だった。

ている。その横で子どもは不満顔を見せている。なぜ謝るのだろうか。

想像するに、家庭の中で子どもが「王様」になっているのだろうか。そこでは、子どもが欲しがっているものを与えるのが親の責務と思つていよう。それでも、この子どもが家庭の中で何かの役割を担つていて、親や家族の役に立っているのならまだ救いはある。だがもしこの状態で、家庭の中に「居るだけで」あるいは「居てあげるだけで」毎月一定額の小遣いを貰えるのなら、それも要求すれば値上げが通るなら、五年後、一〇年後に問題になるかもしれない。

子ども向けの化粧品も大人並に品物が揃っている。もちろん、子どもの肌に合わせているので、れっきとした「子供用化粧品」である。それも、大手の化粧品メーカーが、高齢化と少子化の中で、売り上げを伸ばす方法として編み出したものである。都内のある百貨店では大人と同じように、化粧品会社の店員が子どもを椅子に座らせて化粧を指導している。百貨店などの一階の化粧品売り場ではよく見掛ける光景であるが、そこに一〇歳の少女が座っているというのは、私には「異常」に見えた。そこで、大人の指導員にいろいろとアドバイスされて、鏡に映る自分の顔に満足気な表情

を見せる。テレビのレポーターが「どんなかんじ？」とマイクを向けると、「前から欲しかったの」と答える。「欲しい」と言えば叶えるのである。大人が、寄つてたかつて叶えるのである。儲かれば何でもありなのだろうか。

少子化の影響で子どもが一人しかないという家庭も少なくない。そこでは両親の過剰なまでの「愛情」を一身に受けて育っている。王様が

今月の一言

今月の二五日、JRの福知山線で列車の脱線転覆事故が起きた。その日、仕事を終えてホテルの部屋に入ってテレビのスイッチを入れたとき、この事故を伝える画像が飛び込んできた。事故の詳しい原因はまだ分からないが、日本の列車事故では例を見ない事故になった。

「『経験』というのは、ある一つの現実と直面致しまして、その現実によつて私どもがある変容を受ける、ある変化を受ける、ある作用を受ける、それに私どもは反応いたしまして、ある新しい行為に転ずる、そういう一番深い私どもの現実との触れ合い、それを私は『経験』という名で呼ぶ」（森有正「思索と経験をめぐって」より）

「あれが欲しい」と言えば、大人たちは駆けずり回つて、王様の欲求を満たす。王様の満足げな表情を見て、安堵のため息をつく。これで良いのか？

技術的には今の時代は何でも作れてしまつ。一方で少子化の影響もあつて、企業によつては売り上げが落ちてい。そこで目をつけたのが「子ども市場」である。確かに今日、子どもは過剰なほどの待遇を受けている。表現は悪いが、私には何の羨けもされてい

は、あの事故を「経験」し、そこから新しい行為に転ずることを妨げた。裁判上の勝ち負けとは別に、何の罪もない六〇〇人以上の乗客の人生を狂わせた「経験」を活かすべきだった。あの事故を「経験」として活かしていない以上、今後と同じ過ちを犯すことは避けられない。そして、TVを見

傷者を出している。この事故の裁判でJR西日本が過失を認めたのは二年前の二〇〇三年である。それもしつじぶ認めさせられたという感じになつている。経営者としては、自分たちに落ち度はないと主張したいの

ているかぎりでは、今回の未曾有の事故も、今のJR西日本の経営者たちには「経験」にできない可能性も見えている。最初は、自動車との衝突ということで事故で大破した自動車の持ち主に嫌疑がかけられた。それが無関係と分かると、今度は「置き

ない「人間ベツト」にしか見えない。人は、働くことで対価を得る仕組みを作りだした。人や社会に貢献する度合いで対価が異なる仕組みも作つた。だから、働き方を工夫するのである。だが、人間ベツトとして育てられた子どもに、働く意義を理解できるだろうか。いずれ、親の蓄積を取り崩すだけで終わつてしまつのではないか。折しも、日本人が飼っているベツトの数が子どもの数を超えたという。

石」を主張する始末である。何の調査もしていない段階でこのように行動は、自分たちのせいではないということを主張しようという姿勢の現れである。本来なら、原因が何であれ事故が起きたことは事実だから、救助と情報の管理と関係者への対応に当たるべきだが、そのような行動をとることは、自分たちの責任を認めたことになると考えたのではないだろうか。おそらく、今は運転手に全責任を転嫁する方法を考えているのだろう。

人は間違いを犯す生き物である。だからこそ「経験」することが大事なのである。自分の経験だけでは間に合わないの、他人からも経験するのである。この事故で失われた命は戻つてこない。今となつてはきちんと「経験」することが、無くなつた方達へのせめてもの償いである。