

第192号

平成17年9月

E-mail: shimz@mb.infoweb.ne.jp © 2005

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



57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

(前号からのつづき)

現場の人たちが何とかしてプロセスの改善に取り組んでいる時に、彼等の上司も一緒になって動いている場面は、ほとんど見たことがない。いったん、現場から離れてしまうと、プロジェクトの報告を聞いたりするだけで、いわゆる「管理職」におさまってしまう人が多い。

「ところで、上司の行動はプロセス改善の取り組み以前とくらべて変わりましたか？」

「そういえば、変わっていませんね」

「社内での技術セミナー等に出席しますか？」

「センター-SQAが主催する技術セミナーに参加している管理職は1、2名ですね」

「やはりそうですか。要求仕様の書き方や、サイズ見積もりの方法などは、現場のエンジニアに必要なもので、自分の仕事には関係ないと思っているのでしょうか」

「そうかも知れません。彼等は、プロジェクトの結果しか興味がないのかも」

「現場のエンジニアたちが、プロセスの改善に取り組んでいるのに、管理職の行動が何も変わっていないというのは良くないです」

「そういう文化を変えなければ、現場でのプロセス改善の成果は上がらないでしょうね」

「チーム単位ではPLの行動次第で、それなりの結果はでるでしょうが、自分達だけで全部できるわけではないからね」

「そうですね。仕様の確定などでは営業やハードのチームと係りなければなりませんし、PLだけで対応できないのが現実です」

「途中で発生する仕様変更の調整が、現場のPLに任されているのでは？」

「そのようです。2週間前ようやく終わったプロジェクトの報告書を見ると、他チームとの調整作業や仕様変更がうまく行われなかったことが書かれていました」

「センター-SQAは、その状況をすぐに察知して、管理職を動かすのも仕事ですからね」

「そう思っているのですが、そのタイミングが掴めないのです」と目を伏せた。

「そのような場合、一般には3つの原因が考えられるのですが、わかりますか？」

「そうですね、1つは、SQAを実施するタイミングが悪いように思います。たとえば、他チームとの対応が必要なプロセスのすぐあとで実施すればよいのかも知れません」

「FPDを書いていると、他のチームとの係りが生じるプロセスが見えるのですけどね」

「2つ目としては、私が現場のエンジニアの味方と思われていないのかも知れません」

「そう感じますか？ 特に“SQA”の組織を作らずに“SPI担当”という形をとった時に起きやすいですね。たぶんこの種の“担当”は管理職の人が就くからでしょう」

私の話しに納得しながら、カウンターの上でメモをとっている。

「ところで、もう一つわかりますか？」

と問いかけられて首をかしげている。
「いや、思い当たりませんね」

「お客さんのところでは、それぞれの現場の状況はどのようにして掴んでいますか？」

「現場の方では、“部門”単位でSQAを置いていて、定期的集まってそれぞれの現場の報告を受けています」

「現場のSQAは“専門職”ではないですよ」

「はい、プロジェクトのメンバーでもありますが、担当するのは別のプロジェクトです」

「部門のSQA担当者の活動についてのガイドラインはありますか？」

「ガイドラインといえますと？」

「SQA活動の“手順書”といってもいいのですが、要するに、プロジェクトの何を見るか、ということが規定されたものです」

「その中に、他のチームとの関係状況をチェックする項目があるかということですね？」

「そういうことです」

「残念ながら、担当SQAの活動の中に、そのような項目はありません」

「それでは、適切な時期に状況破談できる報告が届くことは期待できませんね」

「他部門との対応問題は、SQAが対応しなければならぬ、というものではありませんよね」

「もちろんそうです。本来なら現場の管理職（マネージャー）が動けば済むことです。でも、通常は、この管理職の行動はソフトウェア開発に関係するプロセスには定義されていません。書かれる可能性があるのは“プロジェクト計画書”ですが、これも“役割”として定義されていても、実際にどのような現場でこの管理職の立場の人が動くのか、というところは書かれていませんし、そのようなオリエンテリングも行われていませんね」

「なるほど、そういう活動を通じて、管理職もプロセス改善に参加するのですね」

「いえいえ、管理職はもっと現場の中に入ってほしいのです」

「どういうことでしょうか？」

「たとえば、要求仕様のできばえやサイズ見積もりに参加して、自分の経験が生かせる場面でチームを支援すればいいのです」

「そんなにしゃしゃり出して、現場の人たちに嫌がられないでしょうか。それって、邪魔をしている感じになりませんか？」

「それって、自分の立場に相応しい動き方を修得していないからでしょう」と言われて、

「そうですね。おかしいですね。もっと、自分の立場でチームのメンバーが活動しやすくなるような動き方ってあっていいんですよ」

「PLの立場から“管理職”となった途端に、仕事を“やらせる側”に回ってしまうんだよね。まるで敵と味方に別れているのかと思う場面を何度も見てきました。どう考えても変です」

「PLのチームは現場で制作活動を

し、上司の管理職は、このチームが活動しやすくなるように支援するのですよね。今日、マスターに、言われるまで忘れていました」
「そうです。管理職の人もチームと一緒にって約束を果たすのです」
カウンターの向こうで考え込んでいる。やはり私が心配していた状態が起きているようだ。

「“仕事をやらせている”管理職の人にとっては、“結果”にしか興味がないだろうし、早く終わるチームがあると、遅れているチームの応援に回そうとする。これがあ最悪のパターンで、現場のプロセス改善活動は止まってしまおう」

「お恥ずかしい話ですが、そのパターンは少し前に起きてしまいました」

「それはどうして分かったのですか？」

「昨年、あるPLが引っ張るプロジェクトは納期を1ヶ月余して終了したのですが、そのPLが次のプロジェクトではまったくやる気を見せなかったのです。そこで直接彼に会って話を聞いたところ、プロセス改善に懐疑的なんです。いろいろ話を聞いている中で、マスターがおっしゃるように、上司から“早く終わったのなら、遅れているチームの応援に回るように”指示されたようです」

「最悪の状態ですね。このとき、応援に回されたチームのメンバーは、プロセス改善に取り組んで損をした、と思っているのでは？」

「はい、たぶんそうだと思います。このPLが言った言葉は、今でも忘れません」

「ほ～、何と言ったのですか？」

「まるで、懲役刑を受けて仕事をさせられているようです。僕は囚人ではありません、と」

「なるほど、実感がこもっていますね。確かに管理職との関係は、“敵味方”というより“看守と囚人”の関係に近いのかも」

「それを聞いた時は、がっかりしました」

「その状態では、誰でもプロセスを改善することの意義を見失ってしまう」

「そう思いました。今日、こちらに何って、プロセスの改善には、現場のエンジニアリング・プロセスを変える以外に、組織の文化を変える必要性を知らされました。“看守と囚人”の関係の中で、プロセスの改善は実現すると思えませんから」

「ただ、いちど“看守と囚人”の関係を実感した現場の人たちは、管理職に対する不信感を持ってしまつたのでやりにくくなりますよ」

「そうですね。今までの管理職の対応は間違っていた、といつても聞いてくれないでしょうね」

「少なくとも、同じ“看守”の下では難しいでしょうね。その看守が、間違いなく考え方を変えたことが見えるか、別の管理職を持ってこない無理かも。マネジメントの意味を理解しないまま管理職の役に就いてしまったことが原因でしょうね」

「現場のエンジニアの目には、会社が刑務所に見えているのかも知れません」

「その文化を変えなくちゃね。そのためには、センター-SQAの立場の人が、積極的に動く必要があります。組織の文化はトップダウンでないと変えるのは難しい」

「非常に責任が重い仕事ですね」

(つづく)

“看守と囚人”の関係のままでは、プロセスの改善活動は何の成果ももたらさない。

暁鐘の音 175

貧困層の拡大

新しい社会システムが必要

アメリカ南部の州を襲ったハリケーン「カトリーナ」は、はからずもアメリカ社会の中で「貧困層」の拡大が進んでいることを表に出す結果となった。確かに、「富裕層」がいるというところは、どこかに貧困層がいるはずなのである。実際、最近のアメリカの統計では、貧困層が一二%を越えているという(日本も貧富の差が拡大していることは一九二号でも触れた)。これまで表の経済発展の華やかさによって彼らの存在は覆い隠されてきた。それが、巨大ハリケーンによって、その覆いが吹き飛ばされたのである。

それに対して、今回の「カトリーナ」の場合は、「FEMA」から同じような指示は出たものの、車を持たない住民が多く、彼らに対する適切なプログラムが考えられていなかったようだ。「9・11」の影響で「FEMA」が格下げされたことも、「FEMA」が機能しなかった原因かもしれない。数一〇万人の自動車を持たない住民を避難させるには、延べ数一〇〇〇台のバスが必要になる。もちろん、これはかつての「FEMA」であれば調達したであろう。長引くイラク戦争で、この辺りの州兵もイラクに派兵されて、手薄になってしまったことも、対応が遅れた原因かもしれない。

でも、私には、「貧困層」の拡大に対する警鐘を鳴らすために、カトリーナがこの地上陸したと思えてならない。資本主義の行き過ぎに対する警告に思えるのである。

アダム・スミスが「国富論」を表したのが一七七六年。そこから資本主義の考え方が広まったとして今日まで二三〇年が経過していることになる。途中、揺れた時期はあったが、一九八九年のベルリンの壁の崩壊を機に、対抗馬を無くした資本主義は暴走した。

資本主義とは、突き詰めれば「資本だけが利潤を生む」という考えであって、資本を持たない者は、労働の「対価」を得るに過ぎない、ということに

なる。もちろん、労働の内容や質によって対価が違つことで労働者も資本家になれる。そのことが、ある意味では豊かさを求める動機となり、「経済発展」という形になって現れることになった。

しかしながら、前月号でも触れたように、今日、資本の象徴である「貨幣」が膨張しすぎて本来の投資先を失った結果、「貨幣」自身に投資するところまで来てしまった。ここまでは来てしまつと、資本主義の弊害が表面化すると思つたところに、「カトリーナ」が貧困層の多い街を襲つたのである。だから、私には、今回のハリケーンは、何かの象徴に思えてならないのである。

資本主義の行き過ぎは、必要以上の経済的格差の拡大に繋がる。もともと、資本主義には、この危険を内包していることは承知のうえである。だからこそ、「救済の原則」とか、「富の再配分」という仕組みを組み合わせてきた。しかしながら、ブッシュ政権になってから、アフガニスタンやイラクに侵攻したことで戦費が増大し、「救済の原則」や「富の再配分」の仕組みが働かなくなつてしまったのだらう。その結果、貧富の差の拡大が加速した。

従来なら、「救済の原則」や「富の再配分」によって貧困層の人たちにも豊かななる機会を提供してきたが、これが機能しなくなると、社会は停滞し退廃化し、さらには「資本」に対する憎悪を生むことにも繋がりがかねない。その兆候は、「不安定の弧」として既に中東やアジアで

起きていて、これが世界を覆つ可能性もある。

今、私が一つの可能性を感じているのは、「NPO」の活動である。残念ながら、日本では政治的に使われていて歪んだ姿になっているが、本来の考え方は資本主義の行き過ぎを矯正できる力を持っていると思つている。資本主義をベースにしながら、従来の社会主義とは違つた利潤を生まない活動も、社会にとって重要であり有益であることを認識する必要がある。

これによって、ホームレスや刑期を終えた人たちに對して仕事を確保する方法も考えられる。ネットと呼ばれる人たちが社会に参加するための支援活動もできる。高齢になって、今までのような仕事に就けない人でも、生産性を追わない仕事ならできる。

人は、仕事に就けないことで人としての尊厳も失つてしまつ。そうなる。人は、自分が社会の役に立っていると感じることが重要であり、そのように感じさせてくれる社会が長く続いて欲しいと思つ。

生産性とは無縁の活動は本来の資本主義の活動としては実現しにくい。資本主義の中で、意図的に富の再配分を誘導することで、「利益を生まない」活動としてなら可能。

今、行き過ぎた貧富の格差を是正することが必要であり、「カトリーナ」は、このことを世界に問題提起したと思つている。「資本主義」が問われている。

今月の一言

今回の総選挙で、小泉首相は「皇帝」となった。自民党内の反対派をすべて排除することに成功し、与党連合で絶対過半数を得たのである。自民党だけでも過半数を確保している。かつて昭和十七年の総選挙で、東条英機首相が政府に賛成する議員だけを確保しようと、大政翼賛会を作つて全議席に息のかかった候補を立てたが失敗した。「戦争」を目の前にして国民にも理性が働いたのだらう。それが、今回の小泉首相は自分の考えに對して反対する議員を無所属やミニ新党に追いやって完全制覇を成し遂げた。実際、衆院の議場の雰囲気は

諫言の士

異状である。

しかも、今回の完全制覇は表面的には「郵政民営化」という看板しかかかっていない状態で、「はすみ」で手に入れた完全制覇である。はすみでもなんでも、絶対過半数があれば、政府はなんでもできる。まさに「皇帝」なのである。本人はその気はなくても、首相の後ろでこの「機会」を利用しようとする輩が必ずでてくる。それが「権力」の常である。そして、多くの「皇帝」は、その環境の中で時間の経過とともに変質する。「声色、人を移す」といつて、人は立場が変わると変質するものである。今、小泉首相の側に「諫言の士」がいるのだろうか。