

第195号

平成17年12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



60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

(前号の続き)

『あなた達の場合はうまくいったようだけど、ソフトウェア開発の経験がほとんどなかったとしたら、どうだったのかな?』と言われて、2人とも困った様子で顔を見合せている。

『想像でしかないですが、おそらく強権的に“標準”のようなものを現場に押し付けるでしょうね。改善への取り組みを推進するのが役目ですから、適当なコンサルタントを引き込んででも推進すると思います』

『組織によっては、実際にそのようなことが起きていると思うのですが』

『そうだね。最近になって現場の反発を食らって立ち往生している推進役が店に来ることが増えたかな』

『プロセス改善の推進者が適任者ではなかったのでしょうか』

『結果的かも知れないけど“適任者”ではなかったのだからね』

『部門長が自分の配下にいる適任者を出さないというケースは多いと思いますよ』

『組織全体にとって何が“最適”かという視点での行動されていないということですよ』

『トップが“全体最適”で決定できないために、売り上げを稼ぐ組織の長の意見が通ってしまうんだね』

『それって、組織のいうプロセス改善の取り組みが“本気”ではないということが現場に見えてしまいますよ』

『その結果、損失が出るのを誰も防ぐことができない、というのは、マスターがいつも言われていることですよ』

『そうだね。この体制を見れば現場の人たちは本気では取り組まないだろうね』

『“やり過ぎ”が起きてしまいますよ』

『問題を抱えている組織の中には、バグも少ない納期を達成する人などいませんよ』

『そういうときは、相対的に優れた人を選抜してうまく行く経験を積むことで候補者を育てていけばいいんでしょう?』

『それでいいんだけどね。ただ、“やり過ぎ”が行われる環境ではまともな経験を積みなくなってしまう』

『その場合は、推進組織も焦ってしまうでしょうから、却って強引なやり方になりませんか』

『“やり過ぎ”を許さない、という対応になってしまうように思います』

『そうすると、現場は能動でプロセス改善に取り組めなくなるね』

『“受け身”では現実的な工夫は出来ないのでは?』

『結局、推進組織から示された“標準”に沿って取り組む姿勢を見せることになりそうですよ』

『それで失敗しても言い訳できますからね』

『ただでさえ成功する確信が持てないのに、プ

ロセス改善の旗の下で新しいプロセス(取り組み)が追加されるし、納期は変わらないから心理的にも追い詰められる』

『私たちも昔はそういう心理になりました』

『でも、マスターからプロセスを単純に追加するのではなく置き換えることを教えてもらってから、工数的に増えない方法を考えるようになりました』

『どこで、どうして工数を失っているのか分かれば、新しいプロセスと入れ替えることが出来るんですよ』

『PFDとサイズ見積りが効果的でしたね』

『それって、“能動”で取り組んだからできた話でね。“受け身”のままではそのような工夫は出来ないよ』

『その時に“標準通りにやっています”と“言い訳”するんですよ、それって“免疫”みたいになりませんか?』

『進め方が悪いと、プロセス改善に対する“免疫”として体の中に残ってしまう』

『ところで、あなた達はどのようにプロセス改善の推進役になったの?』

『私の場合、上司の部長から頼まれたのですが、“この役ができるのは君しかいない”なんて。今思えば乗せられましたね』

『へー、状況判断ができる部長さんですね』

『たしかに、その時の状況では組織の将来が見えないという感じはありましたからね。それに“全面的に支援する”という話でしたから』

『なるほど、実はプロセス改善の取り組みが頓挫する原因には、適任者を充てていないということがあるんだよね』

『従来からあるISO-9001の推進組織がCMMへの取り組みの推進に当たっているケースもあるようです』

『そのパターンは、私もいろいろな会合で耳にします。推進役に指名された人たちは、いろいろなど取り組み方に関する情報を集めるのに必死になっているようです』

『そのような状況では、現場の人たちがついていきますかね?』

『プロセス改善の推進組織が成果を焦って、CMMの認証レベルに沿うように取り組みを持ち込むような気がするのですが』

『“プロセス改善をやりたいのは誰なの?”ということになって、現場と隙間が生じてしまうんだよね』

『本当は、現場の人たちが楽になるために取り組むのね』

『先月ある会合で会った人は、最初は小さな取り組みから始めていたようですが、なかなか最終結果のところで成果が表面に現れないこともあって、トップから1年で結果を出すようにと言われたことで、CMMのコンサルタントを入れるしかないのかな、と言っていましたよ』

『強制的に、“正しいプロセス”を身

に付けさせようと言うわけだね。その方法がいつも間違っているわけじゃないのだからね』

『この方法でも大丈夫なんですか?』

『そのコンサルタントが、前提となる技術の修得状況を判断して適切なステップを現場に持ち込めば問題はないのだがね。ただし、切られた期限を最優先すると失敗するかもね』

『そうですね、最初から成果を出すのに期限を切られていると難しかも知れませぬ』

『ところで最初から期限を切られているという状況は、ソフトウェアのプロジェクトと似ていないか』

『そう言われてみると似ていますね。でも最初に言い渡されている期限は要求の仕様化前の段階の期限ですので、現実にはその期限で実現することは難しいことが多いですよ』

『つまり、プロジェクトでは何の根拠もなく最初に提示されている“期限”を受け入れて失敗しているわけだ』

『トップから“1年でプロセス改善の結果を出せ”と言われても、難しいですよ』

『不可能な期限が設定されているときは、現場の人たちはどう対応するかね?』

『“わたしの頑張りを見て”という行動を見せることになるんじゃないですか』

『最初から“とても無理だ”と言えないしね』

『そんなこと言ったら、“やりもせずに出来ない”とは何事か!』と責められてしまうんじゃないの?』

『部門長によってはそういう雰囲気はありますよ』

『そうか。プロセス改善の推進者の人たちも、それと同じ行動を取っているわけですね』

『ソフトウェア開発の場合は、頑張ったけど間に合わなかったということでも済むのかもしれないけどね。ところがプロセス改善の取り組みの方は、“やってみただけどうまくいかなかった”というわけに行かないのだよ』

『現場に後遺症のようなものが残るんじゃないでしょうか』

『免疫というか、懲りてしまうんですよ』

『中には、5年経っても後遺症が消えない組織もある。こうなるとその組織は身動きが取れない。顧客や時代が要求するQCDのレベルに達していないし、かといって“プロセス改善”には懐疑的になっているしね』

『そのような組織はどうするのでしょうか?』

『受けたダメージがひどいときには方法はない。ただ、その後配属された若い人たちは可哀想だね。彼らは直接はダメージを受けていないが、先輩達は懲りているから動けない』

『それって、巻き添えじゃないですか』

『マスターは、コンサルタントとしてそのようなときにはどう対応されたのですか?』

『なぜ取り組みに失敗したのか、失われた時間はどこに消えたのか、プロセス改善とは何をすることなのか、というようなことを最初に説明するのだがね。頭では分かっていても生理的に拒否されることがあってね、いつも説得に成功するとは限らない』

『相当なダメージを受けたのでしょうか』

(つづく)

プロセス改善の取り組み方を間違えると、現場では“免疫”がついてしまい取り返しのつかないことが起きる。

# か ね の 音 178

## 壊すものを間違えた？

自民党の小泉総裁は党の「派閥」体質を壊したかも知れない。そして今回の新人議員の大多数を、派閥に参加しないように「党」の中にまとめてつないでいる。年末にはなんと総理官邸で派閥に属さない新人議員だけを集めて忘年会までする始末である。派閥に属していないために寂しい思いをしているだろうという、思いやりのつもりだろうが、逆に「政治家」の価値を低下させた。

などの調査機関といわれるものは、その名称を見ればどの省庁の機関か直ぐに分かる。最近では「NPO法人」の衣を着てカモフラージュしている。NPO法人そのものは利益を出さない仕組みになっているが、問題は、このNPO法人の下にぶら下がる組織の方である。道路公園と同じ仕組みである。

企業活動に不可欠な「資格」の認定機関、スポーツや文化活動の推進団体、最近問題を起こした、建築の確認・検査機構もそうである。牛乳のパックに記されている「公」の文字は、学校給食に供給することのできるマークであるが、別に何も中身についてチェックしているわけではない。このマークを付与している組織も天下り組織である。これらの「認可」や「承認」を得るために天下り組織を通さなければならぬ仕組みになっている。役人そのものがそのような法律を作る立場にいるから簡単である。

確かに、過去において派閥は足の引つ張り合いをしてきたこともあって、総裁として何かを推し進めていくというときに障害となる。だが、自民党が自民党たる所以は、政権を獲得し維持するために色んな意見や考えを持つ人たちを大同統合したところにある。国民の支持が得れないときは、目先を変えて政権を維持してきたのである。本気でその仕組みを変えようというのだろうか。

本当に壊すべきは、役人の天下りの仕組みである。日本の役人は、自分の退任後も私腹を肥やせるように、全国に数千と言われる天下り機構を作り上げた。経済や社会、文化

役所からどれだけ補助金のヒモを繋ぐことが出来るかで手腕を競った。その結果、これ以上資金援助出来ないという状態になったところで頓挫し、「第三セクター」の組織は解散。大金を投じて残された資産は格安で民間企業や「ファンド」に売却され、その結果として欠損が生じる。もちろん、その欠損は地方の財政を圧迫する。

戦後の復興には、役人の功績を高く評価する人もいる。日本の役人は優秀だと言われてきた。たしかに役人は「ルール」を決める立場にあるので、復興には何割かの功績はあることは認める。だが、役人が国を豊かにしたのではない。国を豊かにしたのは民間人である。民間人が寝る時間を惜しんで汗を流し、靴底をすり減らし、手を油まみれにして働いてきたことで、この国は豊かになったのである。土曜日も日曜日も、働く人がいたからこの国は豊かになったのである。

役人は、そこから上がってきた「税」を活用して経済活動が円滑に進むように仕組みを整備したり、時代に合わせた新たなルールを作ったり、貧富の差をある程度縮めて人びとに可能性を抱かせるために富の再配分をするのが仕事である。その影で、ルールを作る立場を悪用して「税」や「徴収金」を使って自分たちの私腹を肥やす仕組みを作った。

役人や公務員は尊敬されるべき存在であって、彼らが経済的に豊かになること自体が間違っている。だから

らこそ特別な年金の仕組みで保証されているし、失業の不安を無くすために失業保険も徴収されていない。彼らは基本的に国民に対する「奉仕者」である。「役人」の道を選択した時点で、経済的豊かさを手に入れることは放棄しなければならぬ。それが「ルール」を決める立場にいる者に対するルールではないのか。

現実には、国民から徴収した税金や保険料などの徴収金を、まるで一般の企業の「売り上げ」と勘違いしているように見える。強力な権限の下に、国民が汗して稼いだ中から「税」や「保

険料」を徴収しているのである。この「税」や「保険料」は「売り上げ」ではない。強制的に徴収しているのである。こうして徴収した税や保険料の一部を自分たちの私腹を肥やす仕組みの中に流すのは、まさに「税金泥棒」である。

小泉首相は、自民党のこれまでの形を壊した。少なくとも一度は壊した。だが本当に壊すべきは、こうした役人の天下りの仕組みであり、税金や徴収金を途中で抜き取る仕組みである。折角手にした衆院の三分の二の議席は、このために使うべきである。

## 今月の一言

「強烈なナシヨナリズムを伴った国家観に対しては、きわめて脆弱なところがあり、巧みな扇動者があらわれれば一気にある方向に傾いていく可能性がある」  
(保坂正康「昭和とは何だったのか」より)

著者は、日本の歴史を研究する中で、多くの日本人は、歴史から学んでいない、いや歴史から学ぼうとしていないことに起因する脆弱さを持っていると指摘している。ヨーロッパの民主主義や政治の形態は歴史の中で市民（国民）が学習した成果が形になったものであるし、アメリカの民主主義もそのような学習の成果を、ヨーロッパとは違った形で新しい地に実現したものである。

選挙では、わずか三四%の投票率で前市長が再選された。こん投票率では民主主義とは言えない。選挙民は「だれに投票してもムダ。顔ぶれをみればわかる」といつて投票しなかった。前市長はこうした市民の行動を予測したかも知れない。もし、八〇%の投票率が想定できれば、候補者の「顔触れ」は変わっただろう。これなどは学習しない市民の特徴をよく表している。

これに対して、日本では、政治のあり方や国の選択について、過去の歴史から学習するという考え方は国民の「基本姿勢」の中にはない。ある意味では「他人事」になっている。今の日本の「民主主義」も国民が過去の歴史から学び取ったものではない。

一月二十七日の大阪市の出直し市長選挙では、先の郵政解散劇で目にした。もと「小泉人気」そのものがマスコミなどによって煽られている感もあつたが、総選挙では明らかに国民は扇動に乗った。そしてその扇動の風が、最近の東アジアの中の日本の存在感の変化に奇立ち、ナシヨナリズムを高揚するところにも広がっている。