

第206号

平成18年11月

E-mail: shimz@mb.infoweb.ne.jp © 2006

# 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



71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

「マスター、日経ビジネスの記事を見ましたか？」  
 『“管理者が壊れる”というタイトルの記事のことかい？』  
 「はい、それと翌週の“品質の復讐”という記事です」  
 『それなら両方とも読んでいますよ』  
 「あの記事、どう思います？」  
 『どう思うって、どちらも現実に行進している問題だよ。うちの店に来るお客さんの話からも、同じような問題が見えるからね』  
 「あの記事は、品質の問題を必ずしもソフトとは捉えていないようですが、実際にはソフトが関係していることって多いの shouldn't ね』  
 『自動車だって、今や1000万行ものプログラムのコードで動いているようだから。経年変化で起きるトラブル以外は、ほとんどがソフトに起因することになるだろうね』  
 「それって怖くありませんか？」  
 『怖がってもしようがない。遅かれ早かれその方向に向かうことになる。ただ、必要なプロセスを自在に設計するスキルを身に付けた状態で、その方向に進んでくれれば良いのだが』  
 「そうなんです。ちょっと気になったので“プロセス”という文字を数えてみたのです」  
 『雑誌の中から？』  
 「はい、3つしか見つかりませんでした。1つは、ソニーのバッテリーの記事のところで“電池セルの設計や製造プロセスに”という使い方で、あとは、ザ・ゴールの著者のゴールドラット氏の談話の中に“品質問題をビジネスのプロセスで考える”というのと、“機械を動かすプロセスの品質”という使い方だけでした」  
 『なるほど、それだとプロセスの認識が弱いかもしれないね』  
 「プロセスの改善という取り組みは、ソフトウェアの品質改善の取り組みと重なって捉えられているのですが、それ以上には広がっていないということでしょうか？」  
 『そうかもしれないね。ソフトウェアの品質を改善するためのプロセスの改善は、組織の文化や慣習となっているプロセス、つまりゴールドラット氏のいうビジネスのプロセスの改善と並行させない効果が上がらないのだが、そこに気づいていないのだからね』  
 「この2つの記事を読んでいて、もしかすると“管理者が壊れる”と“品質の復讐”は、背景が繋がっているのではないかという気がしたんです」  
 『どこでそう思ったのかね？』  
 「あの記事でいう管理者というのは、私たちの世界ではPLから含まれると思っていますが、この人たちが過剰責務に押し潰されている状態では、品質を改善するためのプロセス改善のアイデアも、組織プロセスを改善するための提案も出られない状態ではないように思っています。ある意味では、私も含めてそれに近い状態ですから、あの記事を読んだとき、これって自分のこと

じゃないのか、と思いましたが」  
 『あなたも気付いたようにこの2つは裏で繋がっている。どちらが先かという難しいが、その背後にある問題はちょっと根が深い』  
 「私は、パブル崩壊後に無節操に行われたリストラに起因しているように思うのですが」  
 『そうだね。あのとき固定費削減などの名目で盛んにリストラが行われたよね』  
 「はい、うちの会社でもそうだったようです。今でも、飲みに行くとかあの頃の大変さを先輩達が話をしてくれます。10人でやっていた開発案件を5人でやれと。そのために安い外注業者を使ったり、派遣のエンジニアを受け入れてコストを下げたりしていたようです。少し前まで、派遣のエンジニアが40%いましたよ」  
 『そんなに大勢いたんだ。それでコストダウンになったのかね？ 品質が固定費削減の質質になったわけだから』  
 「そのようです。結局自分たちが後始末に走り回ることになったと話しています」  
 『その頃から管理職が壊れ始めたといえるが、あの時、外注業者や派遣のエンジニアを受け入れる際に、それまでの自分たちのプロセスを見直した様子はないのだよ』  
 「そのまま外注業者に出したり、派遣要員を受け入れたと言うことですか？」  
 『新入社員が入ってきたときもプロセスを見直しているわけではなかったからね』  
 「それに、実際にはほとんどが“丸投げ”ですから、誰もプロセスを見直す必要性なんて考えなかったのではないのでしょうか？」  
 『当時の日本では品質問題はクリアしているという認識だったかも知れないね』  
 「80年代の成功が邪魔をしたということでしょうか？」  
 『そんな風に言うこともできるかね』  
 「マスターは、当時の品質はプロセスを固定することで得たのと、上流に手を付けないうまま最終のテスト工程のところで徹底的に不良品の洗い出しを行い、コストをかけてでも作り直して達成したものだとおっしゃっていますよね」  
 『85年のプラザ合意時点の為替レートが1ドル240円だったことも背景にある』  
 「コストがかかっても企業によっては為替レートで吸収できた部分があるということですか」  
 『その後、ISO-9001の取り組みの中で“プロセス”という考えが一般化し、ソフトウェア開発の世界にも“プロセス”という考え方が持ち込まれたが、そこで持ち込まれたプロセスは完全に“固定”した“万能”のプロセスだった』  
 「それって、なぜでしょうか？」  
 『当時の“プロセス”は、工場の製造プロセスが対象だったからね』  
 「PFDのような図も書かれていなかったということですかね』  
 『“ワークフロー”と呼ばれるもので対応できたし、プロセスが固定していることに問題を感じなかっただ

ろう』  
 「その後の市場の要求の変化に対して固定したプロセスを適用し続けたことも、ソフトウェアの現場のPLさんたちが次第に時間を失っていった原因でもあるわけですね」  
 『それと、そこで行われているプロセスが要求にマッチしていない上に、迫る納期に対してプロセスを省いたりするものだから、次々とバグが侵入してしまうのは当然なんだよね』  
 「その結果が、“管理者が壊れる”と“品質の復讐”となって吹き出したということですね」  
 『今回表面化した問題には、そのような背景があると思われるが、そうだとすると、このあともっと厄介なことが起きてしまうことに気がついているかな』  
 「“管理者が壊れる”とか“品質の復讐”という問題だけではないということですか？」  
 『ここまで表面化するのに、潜伏期間は5年以上あったと思われる』  
 「そうですね、リストラが始まったのが90年代半ばで、その後、少なくなった社員の中で仕事を増やす方向に動き出していますから、10年近くは経過しているでしょうね」  
 『その間、要求にマッチしないプロセスで作業が続けられたことで、バグやトラブルが多発し、その改修作業が重なって作業が“多重化”した。それだけではない。手戻り工数が増えたことで売上げや利益も減少するよね』  
 「それで、売上げを増やすために仕事を次々と増やしたんだ』  
 『現実にもそのような選択が行われているようだが、売上げを増やしたところで、損失も増えてくるから利益は減ることもある』  
 「じゃ、今の状態は解消しないということですか？」  
 『トップの発想が変わらなければ、さらに悪化する。このままホワイトカラー・エグゼンプションが導入されれば止めを刺す危険がある』  
 「どうすれば良いのでしょうか？」  
 『トップがプロセスの改善をどのように捉えているかだ』  
 「それって、何のためにプロセスの改善を進めるのかということですか？」  
 『みんながやっているから、うちの会社もやらなければ、というケースも少なくない』  
 「逆に多いと思いますよ。現場で実践する人たちも、“トップが言うから”という姿勢です」  
 『あなた達の取り組みを見ていると、1つの取り組みしかやらない。たとえば要求の仕様化しか取り組んでいないことが多いが、それと同じことが企業のトップにも言える』  
 「どういうことでしょうか？」  
 『売上げや利益を上げることだけを求めるのではなく、顧客の要求や従業員の仕事に対する満足度を上げることや株主の要求を満たすことなども同時に求めれば、もう少し取り組み方も変わるはずなんだが』  
 「その前に、“プロセスの改善”ということが、一体何をすることか、その結果として何が変わるのか、それがどのような経営指標に現れるのか、それが分かっているように思います」  
 『そっちの方が先かな』

今の組織の状態は、組織のあるべき姿や経営方針などに対してトップがそれだけしかイメージしていないことを示している。

# か ね 暁 鐘 の 音 189

## 30年もたない鉄筋マンション

昨年、マンションなどの耐震計算の偽装で多くの住民が翻弄されたが、今度は、既に建っている鉄筋マンションの耐用年数が問題になりだした。もともと、鉄筋のマンションの場合、五〇年は持つことを前提にローンも組まれている。そうでなければ二世代ローンなんて成立しない。

ところが、築二〇〜三〇年でコンクリートの劣化が進行しているという。鉄筋の錆がコンクリートの表面まで浸透しているケースもあるという。その上、排水設備などの配管類も、必ずしも取り換えを想定して作られていないことが多く、そのまま住み続けることが難しいマンションが少なくないことが判明したようだ。住民によっては、まだローンが残っている人もいるだろうし、なんとかして完済した人も「住居」としての資産価値はゼロになってしまふ。

入居後三〇年を経過しているということは、そこに住んでいる人の多くは、六〇歳を越えている可能性がある。既に定年を迎えたか、まもなく定年を迎えようとしている人たち

である。ようやく定年を迎えて、これから年金生活に入るといっても少なくないと思われる。そんな矢先に、今住んでいるマンションの劣化が進行して、そのまま住み続けることができないと知らされた時のショックは計り知れない。またしてもこの人たちは、業者にだまされ、政治に裏切られたのである。

先の耐震計算の偽装における被害者は年齢的に若い人たちが多く、一〇〇〇〜二〇〇〇万円の負担増でも対応できる可能性があるが、今回の場合の被害者の多くは、三〇年住み続けた人たちであり、既に年金生活に入ったか、これから入ろうとしている人たちで、これら入居している人たちは、立て替えには対応できないと思われる。住民の中には、元の所有者から賃貸で入居している人もいて、立て替えの合意を得るのも難しいだろう。

私の場合、二〇数年前にいわれるマイホームを手に入れようというとき、マンションにするか一戸建てにするかというところで意見が分かれた。私自身が建築業者に対する不信などもあって、コンクリートのJIS規格を調べることがあった。セメントや混合物に対する規格は探せたが、今日のようにインターネットもなかったこともあって、コンクリート自身のJIS規格が

うまく探せなかった。JIS規格は見つからなかったが、調べていくうちにコンクリートの場合にはそれぞれの建築現場で作るため、たとえJIS規格があったとしても、そこで規定通りの処理(作業)が行われたことを保証する方法がないことに気づいた。現場にコンクリートの知識と技術を持った責任者がいることが義務づけられていると思われるが、彼もサラリーマンの立場でその役をこなしている状態であり、会社の売り上げや収益の圧力によっては、判断の基準を緩めるかも知れない。コンクリートのJIS規格というのは、公的機関によってきちんと抜き打ちでチェックされないかぎり無意味な規定なのである。その公的機関が、先の耐震偽装で信用できないことがわかった。耐震偽装の二コースを見たときは、「やはり信用できる状態ではなかったか」という思いがよぎったのを、今でも覚えていいる。

格を取り上げられているケースが年に数件発生している。だが現場で調査するコンクリートには何の規制もかかっていない。要は、現場責任者のモラルに依存している状態である。

もともと私自身は「土」にこだわりのあったが、二〇数年前にこのことに気づいたこともあって、「一戸建て」を手に入れることとなった。おかげで、コンクリートの劣化問題に振り回されずにすんだ。多くの人は、マイホームを手に入れるときにここまで調べることはないだろう。我が家では一階(地階に相当)の車庫の擁壁に大量のコンクリートが使われているが、工事中に

### 今月の一言

「有益な労働はそれ自体楽しみであることができる。労働それ自体なのであって、そこから引き出される利益によってではない」  
(「アランの言葉」PHP文庫より引用)

その人にとって、好きで取り組める仕事や、そのことで他の人が喜んでくれるような仕事は、楽しみながら取り掛かることができる。中越地震で大きな被害を受けた山古志村への雪かきの応援ボランティアも、彼らの行為を心から喜んでくれる人がいることで何度も雪かきにできる。喜んでくれる人の顔が見えるのである。そこでは報酬が得られるわけではないし、そんなものを当てにしているわけではない。労働それ自体が楽しいのである。営業の仕事も、お客さんの喜んでくれる顔が見えることが励みになっている人も少なくない。

有益さを感じなければ楽しい労働にならない。一般的には楽しくない仕事でも、作業の仕方を工夫することで楽しくすることができる。そうして自分で工夫した結果が狙い通りの成果を上

様子をチェックしているし、今でもひび割れや鉄筋の錆が浮き上がっている箇所は一箇所もない。

今回表面化したコンクリートの劣化問題は、先の耐震偽装問題とはケタ違いに影響が大きい。政府系の公的ローンも「グル」になって長期間ローンを組ませたのだから、劣化するようなマンションを買った人の「自己責任」として片づけられる問題ではない。政府の対応次第によっては、建築業界はもろろん、政府や行政に対する信頼も一気に失うことになりかねない。一生働いた代償として得たはずの終の住み家を奪われるのだから。

けることができるときは楽しいと感じる。特に、お客さんの顔が見えないような作業は工夫しないと楽しさを感じることができずに機械的な行為に陥る危険がある。でも、作業の後工程にいる社内の人が「お客さん」として対応することで、前の人の作業は楽しくなるし、職制上の上司も、作業の結果だけを評価するのではなく、工夫された取り組み方を評価することで、仕事を楽しく仕掛けることができる。

逆に、労働自体は楽しいはずのものであっても、作業の「仕方」によっては楽しく感じることもできないこともある。残念ながら、現実の問題として周囲の人の対応が適切さや配慮を欠くために、もともと楽しいはずの作業でも楽しさが得られなくなっている。ソフトウェアの設計をやりたくてこの世界に入ったはずなのに……