

第207号

平成18年12月

E-mail: 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



72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

いつもの客がカウンターの端に座って、一人で黙ってコーヒーを飲んでいる。『今日は、だいぶ落ち込んでるようだね』ときっかけを投げてみたら、直ぐに反応した。『マスター聞いてよ』とやってカウンターに向こうから身を乗り出してきた。『どうしたの?』『完成まであと2ヶ月というときになって営業から3つも機能追加を要請されちゃって、これがないと売れないからって言うんですよ』『あなたのところは要件管理プロセスを持ってたよね。変更内容の検討はしたのだから?』『要件管理のプロセスは整備されているので、その一環で内容は検討したのですが、どうしても3月に製品を出さないとマズいということで、期限のトレードオフが受け入れてもらえないのです』『今から、リソースを投入するには遅すぎるだろうね?』『はい、あと2ヶ月しかありませんからね。こうなると要件管理プロセスも虚しいですね』『そうだね。でも、ここは他にやれることを考えるしかない。サイズ見積りはやっている?』『はい、1年前にマスター教えてもらったように、仕様化前の仮説の段階で取り組んでいて、作業の進捗に合わせて見積り値の調整もできてます。『3段見積り』も主要な成果物については実施しています』『それくらい前から取り組んでいけば、初期見積りと実績の差は小さくなっていくかな?』『そうですね。今回の仕様のベースライン設定時の計測では、初期見積りととの差は、全体では2%強の増加でした。もっとも機能によっては10%近くオーバーしたのもや、逆に5%以上見積りを下回ったものもあります』『ほ~、平均で2%のオーバーというのはかなりの精度だね。その状態であれば、追加機能の見積りも難しくはないだろう』『ない、今回の3つの追加機能に対する仕様項目数の見積りは合計で380項目あまりと、影響を受ける形で既存仕様の変更が60項目ほどと見積もっています』『結構、影響を受けるんだね。必要な工数もそこから割り出したわけだね』『設定機能や他の機能の仕様絡む部分が多いので、すでに大部分は実装プロセスに入っていますので、調整工数はかかってしまいます』『それで見積りそのものは信用されなかったのかい?』『いえ、信用されなかったわけではありません。私たちのチームの仕様に対する見積りについては信頼されています。それでも3月に出荷したいというのです』

『あなたは“単なるPL”でしょう。このプロジェクトの最終責任者は別にいるでしょう?』『最終責任者ですか。うーん、プロジェクト計画書では“部長”になっていますが』『だったら、部長が最終責任者ということになるね』『でも、部長にその認識はあるかなあ』『会議には出ていたのだから?』『はい、今回はこんな時期の変更ですので、会議には出てきたけど...』『あなたに任せっきりか』『そんなところですよ』『困ったね。最近はそのタイプの部門長が多くなったな。自分では何も決められないし調整もできない。それでいて“部長”というポジションについているから厄介なんだ』『そのため、現場の志気が下がってしまって困っています』『そりゃ、下がるよね。第一、現場の人たちが壊れてしまう。日本の組織がダメになった典型的なパターンだね』『半年前の部長なら、今回のような場面では体を張って掛け合ってくれたのですが』『その部長さんはどうしたの?』『はい、関連会社の役員になって出ていきました』『今の部長は、その後に来たわけだね』『同じ部の3課の課長だった人です』『3課での仕事振りは?』『3課は、私たちと違ってパッケージ品を開発している課ですので、特定の顧客から仕様追加を持ち込まれることは少ないです。それに、変更のパターンはだいたい決まっていますし、他社との競合もほとんどありません』『その状態で、なぜ部長になったのか?』『多分、年齢だと思います。4人の課長の中で一番年上ですからね』『いわゆる、“役所の人事”というやつだね』『“年数に拠る序列人事”という意味ですね』

と、この事態は防ぐのは難しいのでしょうか』『QCDの面であり得ない要件変更が組織のチェックもなく決定され、現場の人たちにその実現を強いることで、結果として有能な人材を失うことになる。だから組織のトップはこの状態を見逃してはまずいわけだ。今風に言えばほとんどが“パワーハラスメント”に相当する』『だから、センターSQAから情報を入手する仕組みを確保すべきなのですね』『そういうことだが、ほとんどのトップはこの仕組みの必要性に気づいていない』

『こちらの方はわかりましたが、もう1つの対応策というのが分かりません』という彼の顔を眼鏡越しに見ながら、『要件管理プロセスの位置づけの問題だよ』『“位置づけ”ってどういうことですか?』『多くの組織では、要件管理プロセスはプロジェクトのプロセスとして対応している。それでは上手くいかない。プロジェクトの枠を越えたところから新しい要件が飛び出して来るからね。場合によっては、組織のトップが参加してもよいようなケースもある』『そうですね。これまでもそういうケースが何件ありましたね』『そこでうまく対応できたか』『いいえ、今回と同じように、混乱して納期遅れとなってしまい、最後はトップに動いてもらいました』『それこそが、要件管理はプロジェクトのプロセスではなく、組織のプロセスだということを意味しているんだよ』『なるほど、そうだったんですね。でもスケジュールが遅延したときにも同じようなことがおきますが、スケジュール管理も組織のプロセスということでしょうか?』『それは違う。遅延の要因をよく見てごらん。要件の変更以外は、自分たちのスキルの問題に起因しているだろう』と言われて気がついたようだ。彼は頭の回転が早い。『たしかに、要件の変更の中には、自分たちの及ぶ範囲を超えたところから出てくるものも少なくないね。その中にはPLの判断ではどうにもできないこともあります』『CCBを含む要件管理プロセスには、組織の責任者が絡まなければならないということなんだよ。でも、ほとんどの組織ではこのことに気づいていないよ。組織のプロセスにすれば“一人プロジェクト”でも対応できるのに』『よく分かりました、私も今はじめて気づかされました。今回のケースで要件管理プロセスを改善してどこかで提案することにします』『少しでも早めに組織としてのプロセスをイメージしておけば、今回のプロジェクトの中でも対応出来る可能性もあるよ』

『ところで、このような状況の中で今回のケースはどのように対応すればよいでしょうか?』『うーん、そうだね、最後の手段で行くか』とゆっくり応えた。『最後の手段』と聞いて、カウンターの向こうで怪訝そうな顔をしている。(次号に続く)

要件管理プロセスは組織のプロセスとして対応すべきである。そうでなければ、プロジェクトの中で対応しきれないことが起きてしまう。

暁鐘の音

190

戦後の親達の忘れもの

団塊の世代が、二〇〇七年から順次定年に達する、この世代と前後の世代の男達は、戦後の日本経済の復興のシナリオの中でがむしゃらに働いてきた。政府も、「一家の主」が職種を選ばずにまじめに仕事をすれば、家族が養えるような仕組みを意図的に講じてきた。職種によって賃金に差がつかない状態は、戦後の「平等」意識の中で、広く受け入れられてきた。社会主義の国を除けば世界に例を見ないほどの「完全雇用」も達成してきた。

工場労働力を確保するために、「集団就職」という方法で中学校を卒業した大量の若者を都会に集めた。そして一〇年後にこの若者たちがそのまま都会で家庭をもって住み続けるために巨大な「団地」が各地に建てられた。そこに入居することが若者の憧れであり、そこで「核家族」が作られた。

従来の日本の社会では三世代四世代が一つの「家」に暮らしてきた。子供もその大家族の中で育ってきた。日本の「家庭」「親子」「兄弟」「近所」「地域社会」などは、みなこの状態の中で維持されてき

た。だが「核家族」の社会は、夫婦二人とその後に生まれる子供たちだけの家族である。ここで日本の文化の継承が途絶えることになる。

父親は「企業戦士」として一日中会社に取り残された。父親の方も家庭を豊かにするために会社にすべてを捧げた。その結果、日本では「会社」「村社会」という認識ができ上がった。そこでは会社そのものが「社会」であり、家庭は休息の場に過ぎない。それでも大家族の状態であれば弊害は少なかったと思われるが、核家族の状態では、子供を育てる役はもっぱら母親に押し付けられることになる。

人の子供は、食事さえ与えておけば「社会人」になれるわけではない。いろいろなことを教えていかなければならないし、その「時期」も重要である。生まれて三ヶ月の時点での対応もあれば、一年までの対応、一八ヶ月までの対応というように、その時期に必要なことを教えなければ身に付けることが困難になる。実際に、三歳までほとんど何も話していないケースを沢山みてきた。その理由を聞いたところ、「だって、三歳くらいにならないと親の言うことの意味が分からないでしょ」という返事が返ってきた。犬だって人間の言葉は分からないはずなの

に、育て方次第で飼い主の意志や考え、感情を読み取っている。人の子供もが出来ないはずはない。もちろん、犬の場合は、育て方が悪いと飼い主でも噛みつくが。

当時は、みんなが「経済」の事ばかりに気を取られていた。豊かになるといふのは、経済的に欲しいものを手に入れることだった。だから父親は家庭を経済的に豊かにすることに没頭した。そうして日本中の「お父さん」が頑張ったことで日本は「経済大国」の地位を手に入れた。だがその裏では、家族の事や子供の成長にはほとんど注意を払っていなかった。妻に任せ、学校に任せてきた。その結果、子供たちはどうなったか。

二〇〇六年、育児に手を焼いて簡単に殺してしまったり、逆に小学校の高学年の子供が親を殺したり、というニュースが一気に表面化した。いじめに対して自殺を防ぐことができないというのも、対応が分からないという意味で同じである。この親たちの年齢を見てみると三〇歳代が多いように見える。かつて「企業戦士」として働いた世代の子供である。家庭を顧みずただ経済的な豊かさを追うことに身を投じてきた世代の子供である。

この兆候は二〇年前に「家庭内暴力」として現れていた。二〇年後、この若い親たちは社会人として、あるいは「親」として「育てられていない」「可能性がある。逆に言えば、子供の時に適切な親の行動を受けて

いない可能性がある。その状態で大人になって子供が産まれ、自分が親の立場になったものの、どのように育てれば良いのか分からない。自分の親に聞いても役に立つことは何も教えてくれない。その親も知らないのだから。

赤ちゃんを見ていれば、反応するときには必ず人の顔を見ることがわかるだろう。「眼」を見ながら対応を覚えたり、その中で「親」も認識する。そうして育てれば、二、三歳の子供でも、一流ホテルのレストランで家族で食事ができる。決して騒がない。しかながら子供の「眼」を見て育てていないと子供の気持ちが読めない。逆

に、子供の方も親を「従つべき存在」と認識していない。この状態では、子供の自我の発達に伴う行動が自分への反抗に見えてしまふ。そうして気がついたとき、足下に自分の子供がぐったりとして横たわっているのである。厄介なことに、この「教えられていない連鎖」は今も繰り返されている。もちろん新しい教育基本法で改善されることもない。

団塊の世代を含めて、戦後の親達は確かに経済的には豊かなものを手に入れたかも知れない。だが、それ以上に大きなもの、そして取り返しのつかないものを忘れてきたのではないか。

今月の一言

「さてクルミのところへ行こうとして、すこしもクルミから眼をはなさないが、その間も、求められ待ちうけられている芸をや。何かにつけて、だんだんと近づいてゆく。・・・そして親しみのしるしに手を出しながら、さらにその手をクルミのほうにのばす。ひとたびクルミを手にとると、すぐにクルミを割って食べはじめ、他のことはいっさい目もくれず、さも偉そうに、バカにしたようなふうをする。・・・すべてこうしたのはサルがやることではないのか」(「アランの言葉」PHP文庫より引用)

いつまでもなく、アランはサルのことを言っているのではない。ここで言う「クルミ」とは、たとえば「お金」とか、人が欲望の虜になっているモノを指す。今から数年前に、村上ファンドが「モノを言う株主」の代表のような顔をしてマスコミに登場したとき、私の頭に浮かんだのが、アランのこの一節である。

「お金を儲けることがそんなに悪いことですか」とは一年前の村上代表の言葉である。お金を儲けることは悪いことではない。汗をかかないで儲けたしても悪いわけではない。誰も気がつかないようなアイデアを使ったり、リスクを負って行動したことで儲けた