

第36号

平成4年9月

© 1992

(株)システムクリエイツ

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

電話 045-933-0379

FAX 045-931-9202

プロセスレベルの改善 9

プロセス変更の戦略

とはいえ、ソフトウェア・プロセスを変更することは、実際問題として容易なことではありません。ハードウェア・プロセスに比べて、「経験知」のウェイトが非常に高く、その為、新しい「形式知」を導入しようとしても、実施方法を間違えると拒否反応を起こしてしまいます。

拒否反応を起こす背景には、幾つかの状況が考えられます。例えば、特に行き詰まっていないプロセスでは、そこにいるエンジニアとしては、「今まで何とかやってくるのに、どうしてやり方を変えなければならないの」と反応するでしょう。

また、既に誰の目に何とかなければならない状況が見えていても、「問題は技術的に解決できないものとは思われないが、むしろ組織上の問題から解決できない」と思うてしまうことがあり、そのため効果をはっきりしないまま「他人の解決策を取り上げることに反対」する事もあります。

さらにその様なプロセスに於ては、現在スケジュールに追われていたり、無秩序に作られた過去の成果物に引きずられて、身動きが取れなくなっていることもあります。

このようにプロセスを変更するには、各々のプロセスの状況を考慮して、無理なく、また現実の作業に大きな支障をきたさないように戦略を考える必要があります。

プロセス改善の機会

.....であることを気づかせる

そのためには先ず、組織が実際にどう動いているのかを知り、主要な問題点を理解することで、改善の機会を認識させることが必要になります。まだ問題が起きていない場合は将来の方向として認識し、既に問題となっている場合は、目の前の問題として認識する必要があります。

プロセスや組織の問題だけでなく、社会の情勢もプロセスの改善に少なからぬ影響を与えます。今回の不況では、生産性を上げ、損益分岐点を下げるといった企業としての要請が、ソフトウェア・プロセスに対しても発せられているのです。これまでの様な「甘え」は許されず、エンジニア1人ひとりの守備範囲を如何にして広げて行くかが問われているのです。

仕掛け人を置く

ここで言う仕掛け人とは「管理者の注意をその問題に引き付け、支持者の祝福を受けて改善プログラムを開始する」人で、彼は目標に向かって困難に遭遇しても諦めることはありません。言い換えれば責任者でもあります。この種の改善には誰か口火を切る人が必要なのです。勿論、彼には技術的な裏付けが求められ、指導力や問題を解決する能力も要求されます。したがって『仕掛け人』の存在はプロセス



改善にとって最大のポイントといっても過言ではありません。厄介なことに「多くの担当者は、数えきれないほどの美談を聞いていても、霧が晴れると残っていたのは混乱だけだということを知っている」のです。したがって拙行は何としても避けねばなりません。ここは「及ばざるは過ぎたるよりまされり」(徳川家康)と心得ることが肝要です。

仕掛け人は、進むべき方向を示し、プロセスに応じて実行可能な行動単位に区切って、「行動と成功」を繰り返しながら、メンバーの心配を払拭しなければなりません。そして何よりも仕掛け人は、その様な指導に熱意を持っていないければなりませんし、周囲の人から信頼を獲得していなければなりません。

確かにこのような人は、今日では求めることは

容易ではないでしょうが、それでもいなくなったのではなく、首をすくめて潜んでいるものです。このような人は徒党を組まず、自分を活かせる状況にないと感じたときは、おとなしくしているため、普通の目では見つけることは出来ません。「天下道あれば則ち見え、道なければ則ち隠る」(論語・泰伯)」です。

改善を支援する仕組みを作ること

プロセス変更を推進する組織を作り、作業の手順を用意し、必要な教育訓練プログラムを用意する必要があるでしょう。また改善を支援する制度として、報奨制度も効果があるかも知れません。

但し、「報奨制度」や「評価」は「両刃の剣」で、使い方を間違えたり、状況を整えずに使ったりすると、人間関係を損ねる危険があります。したがってこのような制度を持ち込む前に、正しい意味での競争、則ち「適者生存」と「救済の原理」を理解しておいてもらう必要があります。

そして重要なことは、組織がその様なプロセス変更を支援していることを、そこにいる関係者が感じる事が出来るかどうかです。

筏に乗ったまま急に「流れに遊べ！」と号令しても、誰も本気になることはなく、寧ろ冷やかな目で「誰が漕ぐのだろう」と周囲の様子を伺うだけで、結局はいままでと同じ様に、流れに任せて下るだけなのです。流れに遊べるのなら、例えば舟を替えるとか、エンジンを取付けるといった「支援」を示す必要があるでしょう。

(次号に続く)

私大に擦り寄る国公立大



来年度の国公立大学の入試要項を見ると、受験科目をさらに減らす傾向が伺える。大学側によると受験生の負担を減らして、受験者を増やそうとの考えらしい。ところが日程は連続方式から分離分割方式に鞍替えする学部学科が増え、しかも前期に集中する傾向があり、実際には国公立大学の複数受験の途を狭めている。

これまで国公立大学は試験科目が多いと、受験生から敬遠されてきたことは確かであるが、だからと言って試験科目を減らして受験者を増やそうというのは邪道ではないか。国公立大学には設立の理念があったはずで、単に「大学卒」の証書を発行すれば済むわけではない。たしかに試験科目が私大と同じになれば、受験生は1種類の準備でよく、受験はしやすくなるだろうが、そのことと、実際に入学が増えることとは別問題である。

試験科目を減らしたところで、私立の入試が前にある以上、実際に国公立を受験するかどうかは、その国公立大学自身の魅力と受験者の経済的理由によって殆どが決まってしまう。この内、後者は余り選択の余地がなく、どの様な制度であろうと受験するだろうし、科目が減っても、自分だけ減らしてもらった訳ではないので、条件は同じである。

大学に魅力がない限り、試験科目が減って受験し易さを享受できるのは、私立の受験に失敗した人、という事になりはしないか。定員割れを防ぐことに窮々としているようでは、教育レベルの向上などは覚束ない。その結果アジアからの国公立大学への留学生は益々遠ざかってしまい、将来日本がアジアから孤立する要因を作っているように思うが。

か
ね
の
音
19

倫理は何処に？

倫理 と聞いただけで若い人達は眠気を催すかも知れませんが、いや若い人達だけでなく年配の人達も、違った意味で不快感を催すのではどうか。過去四十数年に亘りマスコミは「倫理 道徳 戦争」という様な図式を流し続けた結果、パブロフの反射宜しく、倫理と聞いただけで反応するのでしょう。

めもしないで、羹（あつもの）に懲りて膽を吹いている状態です。

倫理を考える機会なし

日本では、殆どの大学の入試科目から「社会学」が姿を消していき、社会学がなくなったとしても、その中では選択制になっており、「歴史」のような「知識」中心の科目が選ばれる事が多いのではないのでしょうか。

この結果、高等学校に於ける「倫理」の授業は、完全に形骸化しています。勿論、教科書の内容の問題や、「倫理」を教える教師の質の問題もあるでしょうが、一五才、一八才という、年令的に見て自我が確立する非常に重要な時期に、「倫理」について考える機会を逸しているのです。このことはその人にとつて大きな損失と言わざるを得ません。

テレビの報道などで、欧米の高校生の発言内容を聞いてみると、日本の大人顔負けの実に明確な意見を持ってきます。この状況は東南アジアの学生にも見受けられるのですが、翻って日本の学生にはとてもその様な対応は望めそうもありません。

Ph.D.

今の「博士」制度は、明治の初め頃「大学」を取り入れた際に、一緒に取り入れたものですが、その際に博士の称号の前に付けられた「ロ」を見落としたり、宗教観の違いを考慮して敢て取り入れなかつたのか、理由はよく分かりませんが、何れにしても日本では省略されて、これに対して付く「ロ」は省略されて、欧米では「ロ」とセットにして使われていきます。

「博士」の略で、哲学、倫理を表現しています。つまり欧米では博士号を獲得するためには、工学や科学といった自分の専門とする分野で認められるだけでなく、野で認められるだけなく、哲学も同時に試されるのです。したがって明確な倫理観を持つていなければ、たとえ専門分野で優れていても「博士号」は与えられませぬ。欧米の「博士」達に、自分は人類にどのような貢献するかという姿勢が伺えるのはこのためでしょう。



新製品にフィロソフィ

「博士」のために「新製品」ではありません。一介のエンジニアも、これを無視するわけには行きませぬ。例えば新製品を考えるときなど、単に儲かるというだけで望ましくありません。長く続かないでしよ

う。以前この「S・C」だよりで「利潤とは事業の妥当性を検証する一つの基準を提供するだけのもの」というP・Fドラツガーの言葉を紹介しました。逆に言えばその製品を作ることが事業として妥当なのか、社会にとつて必要なものなのか、ということであり、それが社会に受け入れられ、且つ有益なものなら、結果として利潤を得ることが出来る、と言うのです。

人々がそれ（製品）によって恩恵を受け、社会や地球にとつて有益であるようなものを作りだして欲しいのです。新製品の企画や新機能を盛り込む際に、その様な観点に立つて自分達の出来ることを考えて欲しいのです。その様な位置に立つことで、寧ろ素晴らしいアイデアが湧いてくるはずですよ。そして実施するにもそれだけ「思い入れ」が出てくるのです。

「自信のなさも人間の進歩発展にとつて大きな障害となる。よく言われるように人生の失敗の半分は、自分の馬が跳躍しようという時になって弱気を出し、手綱を引き締めてしまふことから起こる」
(サミュエル・スマイルズ)

自信がないから手綱を引くか、手綱を引いてばかりいるから自信がつかないのか。一般に自信が持てるのは、かつてそのことを体験したことがある場合と、学習を通じて模擬体験したものの位でしょう。「有効な「体験」とは、そこに至った「過程」を体得したもので、確かに、誰が見ても手綱を引き締めるべき状況にも係わらず、そのまま突っ切るのには無謀であつて、自信とは関係ない。ここで問題なのは、飛ぶ力があるのに、それだけの準備をしなくては、飛ぶ準備がなっていない、放つては直前になって手綱を引き



締めけるケースである。通常、ゴールに向かう過程に於て、跳躍すべき障害は一つではない。だが、一番目の障害の手前で手綱を引いて仕舞つた人にとつては、目の前にある障害こそ、ゴールとの間に横たわっている唯一の障害に見えてくるのも知れない。必ずしも全ての障害をパ「フェクト」に飛ばす必要はない。特に最初の頃の少しのミスは早く飛びさえすれば挽回できるし、後になるほど上手に飛べるようになる。周囲の目を全く無視するのも間違つているが、気にし過ぎるのも「マズイ」。

「百尺竿頭に登りて手足を放つて一歩進めよ」
(正法眼蔵随聞記)