

第177号

平成16年6月

E-mail: © 2004

shimz@mb.infoweb.ne.jp

LDG04167@nifty.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

電話/FAX 045-933-0379



42回め



MENU

- 特製ブレンド 380
- レモンティー 350
- 白替りケーキ 300
- ぶるせす 無料

アルコールは置いていません

ソフトウェアの開発組織は、要件の混乱がプロジェクトの混乱に繋がっていることには気がついている。だから、「要件管理」に取り組んで、要件の変更を制御しようとする。要件管理に取り組みれば、要件の変更が減ると思っているのだが、とんでもない考え違いである。実際、それだけでは要件の混乱は減らない。

「マスター、どうすれば要件の変更を押さえることができるのでしょうか？」

「そうだね。その前に要求仕様書のベースライン設定はできたのかね？」

「一応、依頼者との間で、合意のレベルに達したものは書けています」

「本当に合意した？」

「どういう意味でしょうか？」と怪訝な顔をしている。

「みんな“合意”はするさ。そうでないと作業が進まないからね。でもそれでは本心から合意したとは言えない。参加者は“Sign Off”できる状態かね？」

「そういわれると、自信もって“合意した”とは言えなくなってしまうけど。それでも、それまで担当者間で7回のレビューを実施し、470件余りを訂正してきました。これって、今まで無かったことです」

「470件と言われても、ベースの仕様件数が何件なのかわからないけど、ある程度の物には仕上がっているのかな。それなら第一関門は通過したかも知れないね」

カウンターの前で、ホッとした表情でコーヒーを啜っている。

「そのような合意ができたからと言って、必ずしも要件の変更をゼロにできるとは限らないことは理解しているかな？」

「それも分かっているのですが、それでも変更が繰り返されるのです」

「変更内容は、困難なものかね？」

「ばらばらです。もっと早く出してくれていれば対応できたものも少なくありません」

「先方も、その案件は技術的には難しくないと変更だと分かっているのだね」

「そうだと思います」

「だとすれば、最初に“要件管理”の進め方について、合意できていたかね」

「担当者とは、合意できていたのですが」

「なるほど、その変更を出しているのは担当者ではないのだね」

「そういうことです。企画や営業、それに上の方からの要求です。そのため、こっちは断りきれないのです」

「関係者と思われる全ての人を対象に、要求管理についてのレクチャーやトレーニングが必要だったのだが、そこまで踏み込めなかったようだね」

「はい。できればそのような人まで集めて、レクチャーしたかったのですが」

「遠慮があったかな。それに自信の問題も、ど

こかで引っ掛かっているかも知れないね」

「マスターの言う通りです、営業を通じてレクチャーの実施をお願いしようと思ったのですが、タイミングを逸してしまいました」

「それじゃ、今回は間に合わないから、せめて躊躇の原因を掴むことだね」

「原因って？」

「おいおい、今私に“躊躇した”と言ったばかりじゃないか」

「言いましたか・・・」

「どうやら、意味が分かっているよ」

「なぜ躊躇したのかね、あるいは、どうであつたら躊躇しなかったのかね」

と言われて考え込んでいた。しばらく放っておくことにしよう。

多くの場合、このような場面では相手のせいにしてそれ以上考えることをしない。もちろん、相手が要件管理を心得ていて、事前のレビューの中で必要な要件が十分に盛り込まれ、その後の変更も紳士的に行われれば、プロジェクトは混乱せずに“成功裏”に終わる。だが、それは必ずしもそのエンジニアのスキルによるものとは言えない。当人は、自分のスキルと思っているかも知れないが、自分のスキルが大きく寄与したと言えるには、自分のペースで相手を動かさなければならない。彼には、このことが分かっているようにだ。

「どうやら、今の彼には難しすぎたようだ」

「コーヒー、お替わりしようか」と場の空気を切り替えるために割り込んだ。

「すみません。ありがとうございます」

と、ホッとした表情を見せた。

「躊躇したということは、あなたの方で要件管理のレクチャーを実施したとしても、あなた自身に何か自信がないところがあったということだろうか？」

「ベースラインで合意できたとしても、仕様の変更は発生するでしょう。そのとき・・・」

「その時、要件管理では何をすることになっていくのかな？」

「変更要件に対する評価を実施します」

「評価とは？」

「まず、その変更の合理性や必要性を確認します。それから、その変更にかかる工数見積りを行います。他にも影響範囲などを調べますか・・・」

「だいたい、そんなもので良いでしょう。ところで、その中のどこに躊躇を感じたのかね」

「見積りですかね」と呟くように言った。

「変更依頼に対する見積り、先方が受け入れてくれる自信がない、ということかね」

「恥ずかしいですが、そんなところですよ」

「先方の関係者に対して要件管理のレクチャーを実施しても、発生する変更を評

価・検討の見積りや押さえる自信がないため、レクチャーの実施を強く要求できなかったわけだ」

「そのために、今になって要件の要

更で振り回されています」

「でも、問題の核心は見えてきたよね」

「核心・・・ですか？」

「そう。どうしてあなたの見積りでは説得できないの？ その変更を今実施すると、この範囲で調整しなければならない、その機能自身を組み込むのに、これくらいの工数が必要です、ということの説明するだけだろうか？」

「そうなんです、それって先方に通るでしょうか？」

「逆に尋ねるけど、なぜ通らないのかね？ 見積りの精度が高いか、根拠があれば良いのだろうか？」

工数見積りの前提としてサイズ見積りが必要なのだが、彼自身にそのことに気付かせるために、わざとぼかしてみた。

「やっぱり“根拠”ですよ」

「おいおい、あなたの見積りには根拠がないのか？ たえば、その変更には5日必要というものはどうやって割り出すの？」

「変更要求を見て、だいたい5日ぐらいかという感じです」

「うーん、それじゃ説得できないだろうな。5日”には必要以上の余裕を含んでいるのではないか、それまでの遅れを取り戻そうとしているのではと受け取られてしまうだろう」

「そうですね」

「それじゃ聞くけど、修正するための作業としては、どんな作業が考えられるかな？」

「例えば、設計書の関係箇所を修正し、テストケースを修正し、ソースコードを修正し・・・」

と言ったところで、

「あっそうか。修正する成果物が分かれば、どれくらいの箇所を修正するか見えますね。修正箇所が予想できれば、工数も出てきますね」

「気がついたか」

「変更依頼に対する見積りに、こうした成果物とサイズの情報を付ければ良いのです」

「基本的にはサイズの見積り技術が、途中での要件変更に対して有効なんだよ」

「それに、変更が発生する時期によって、影響する成果物が違ってきますので、見積りも違ってくるのが説明できますね」

「そういうことだね」

「要件管理に見積り技術が必要だなんて考えもしてませんでした」

「もう一つ問題が残っているよ」

「えっ何でしょうか？」

「その前に、あなた自身のサイズ見積りに対する信頼性の問題が残っている」

と言われて黙ってしまった。

「確かに、工数は前提としてサイズがあることで分かりやすくなる。だが、そこで見積もった“サイズ”に信用がなければ、根底から崩れてしまう。他人の意見を受け入れるというのは、基本的に信用が必要になる。あなたは、この信用をどうやって身に付けるか？」

しばらく沈黙した後、

「やっぱり、最初の見積りのところからサイズ見積りを実施し、作業の中で見積りの技術を磨くしかないように思います」

要件管理をうまく運用するには、要求の仕様化技術やレビュー技術、追跡技術などの他に、サイズ見積りの技術も必要になる

暁鐘の音

160

日本は豊かな国なのか？

年金の財政が破綻すると言って、保険料の引上げと給付の引き下げをセットにした法案が国会を通過した。多数を押しやっている与党が賛成している以上、法案の成立は止められない。今回の法案だと、将来の支給には何の保証もない。団塊の世代が給付を受けている時には、何か理由を付けて引き伸ばしたり、国民に負担を強いてくるだろう。その匂いがかいでいる国民はますます財布のヒモを堅くするものと思われる。

今回成立した平成一六年度予算では、八二兆円の歳出予算に対して、歳入は、税収が四一・七兆円、国債の発行で三六・六兆円補い、その他の収入が三・八兆円となっている。(注1)つまり公債に対する依存率がなんと四五%に近いのである。「景気が良くなれば返せる」と、一〇年前から国債依存を続けてきたが、景気を浮揚させる政策が、省庁によってちぐはぐなものと、投下された公的資金が、途中で天引き組織に吸い取られて、末端に届いたところには数分の一に減ってしまったため、効果が上がらない。

経済の中心がすでに日本から移動

している中では、景気の浮揚も一時的なものに終わるだろう。「いつか返せる」と思って、そして「ここまで来たら引き返せない」という論法によって公債依存の体制から抜け出せない。そうして気付いたときには、国債の残高は一〇〇兆円に達してしまっただろう。

既に、社会福祉は後手に回っている。わずかな額の年金でぎりぎりの生活をしている高齢者が増えている。年金から家賃を払った残り二万円で一ヶ月生活しなければならぬ。光熱費を差し引くといくらも残らない。やむなくリサイクルの店で、一〇〇円とか三〇〇円の衣類を買って帰る。妻が話しを聞いてあげると嬉しそうに話している。

この老人たちは社会の中で居場所がない。申し訳なきように生きている。毎月「どういざりぎりの生活を繰り返している」と、そういう気持ちになってしまっている。今まで一所懸命に働いて、**正直に税金を納めてきたのに**、どうしてこんな惨めな生活を強いられるのか。だがそんな声はどこにも届かないし、誰も聞こうとしない。

高齢になって犯罪者になる人も一〇年で大きく増えているという。その増え方が尋常ではなく、世界でも群を

抜いているという。高齢の人が仕事を失った場合、再就職もほとんど実現しない。貯金が底をついたとき、それまで住んでいた場所を追われることになる。いったん住所を失えば、生活保護も受けられない。本当は、「住所」を失う前に生活保護の申請をすれば良いのだが、誰からもそのような案内はない。揚げ句は、ホームレスになるか(生きるために)犯罪を犯すしかない。その後には、刑務所を出たり入ったりの繰返しとなる。当人も、こんなはずではなかっただろう。

一部の天下り官僚の私腹を肥やすために合法的に抜き取っている年金の資金を使えば、このような人たちの向けの事業(街の美化や山林の整備など)を起すことは容易なはず。年間で一人六〇万円の仕事をするとすれば、一〇万人分でも六〇〇億円で済む。年金や税金から合法的に抜き取っている額からすれば、これの数倍の事業は作れるのではないか。まるで、今のような状態になったのも「自己責任」とでも言うのかのように、政治は彼ら(嘗ての納税者)に対して振り向きもしない。

年金も、払い込みの年数が規定に足りなければ貰えない。だったら、これまで徴収した額は、利息を付けて返すべきだろう。取るだけ取って、年数が足りないから払わないという。民間の保険会社だったら、直ぐにでも詐欺で訴えられるのが、政府がやれば罪ではなくなるのか。

列車への飛び込み事故が、日本中

で多い日には一日六件、平均でも三件ほど起きています。鉄道は、時間通りの運行が売り物だったが、最近は、朝起きた時に鉄道情報を見るのが日課になっている。(注2)年間にして一〇〇人〜一五〇〇人の人が列車に飛び込んで亡くなっているのだ。

そして、若者が仕事に就けない。いや、この時代に仕事に就けるような教育をしてこなかった。時代錯誤のカリキュラムを押し付けてきた結果、やは

今月の一言

「組織は知識労働者に対し、その知識を生かすための最高の機会を提供することによってのみ、忠誠心を獲得できる」 (P.F.ドラッカー「歴史の哲学」より引用)

日本の組織は、個人の能力を生かすのが下手である。その原因は、マネジメントが「個」を見ないで、「全体」のために、「個」を犠牲にすることに価値を置いているからである。一人プロジェクトで、それを見ることが出来る。適切なプロセスが実行されたことで、納期を余して終了した担当者に、休む間もなく、「悪いけど、Bさんの応援に回ってくれないか」という指示が出る。Bさんは、仕事の進め方が悪く、納期を一度遅らせている。

こんなことが繰り返されると、次からは仕事の仕方を加減するようになる。そうして、彼の能力は磨かれないまま、「並」で終わるのである。マネジメントの拙さが「個」を殺すことになる。どうして「こ褒美に二、三日ゆっくり体を休めるように」と言えないのか。

周りの人も、彼の優れた能力に触れることができる。若い人のこのような経験は、何ものにも代えがたいものである。彼は、成功を重ねるなかで、「上手くできる方法」を形にする機会も手に入れるだろうし、さらには設計の機会を持ちながら、「Lead」としての役割も担うことができるだろう。

り、時代からこぼれてしまった。フリーターは、好んでやっているのではない。政府は、こんな彼らに対してまた「自己責任」と言っているのか。

「どうしてみると、日本は本当に豊かな国なのだろうか。私には、思いやりのない、薄っぺらい国に見える。「合法」の甘い汁を吸っている輩が、物陰で薄笑っている国に見える。」

注1: <http://www.roof.go.jp/seisan/kyosaku04.pdf>
注2: <http://newsflash.nifty.com/news/sns/1.htm>