

第212号

平成19年5月

E-mail: © 2007 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



77回め



MENU

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

アルコールは置いていません

「マスター、プロセスの改善というのは難しいですね」

「どうしたんだい急に?」
「何か、もっと早くプロセスの改善を仕掛ける方法はありませんか?」

「無いわけではないが、あなたの組織ではCMMに取り組んでいたよね」

「はい、3年前から取り組んでいます」
「“SQA”はどういう人がやっているのかね? 設計の経験者はいるか?」

「はい。組織としては8名です。その中で設計の経験者は私を含めて3名です」

「おお、設計の経験者が入っているんだ」
「いえ、最初は一人もいませんでした。マスターのお話を横で聞かせていただいたことで、1年前にSEPGと合体させたところで」

「SEPGから回った人が3名いるというわけだ。それなら話は早いや」

「そんなのですが、さて何をすれば良いのか、というところで迷っています」

「プロセスを改善するというのは、バグなどの原因をプロセスに求めるという考えに基づいているというのは分かるよね」

「はい。プロセスに原因を求めて、該当するプロセスの手順を変えることと認識しています」

「オーケー。プロセスに原因があるということをもう少し詳しく説明してくれないか?」

「はい。プロセスの問題というのは、
1) プロセスが適切な形で実行されていない
2) 時間等の圧力に負けて必要なプロセスが省かれている

というケースがあると考えています」

「よし。1番目のケースから、もう少し掘り下げてみようか」

「はい。たとえば、“要求仕様書を作成する”というプロセスは省かれていませんが、取り組み方が不十分なために、効果的は成果物が作れていません」

「そうだね。他には?」
「“レビュー”も効果的な形で実施されていないと思います。組織によっては事前に配付できていませんし、ほとんどのプロジェクトでは元になる成果物との照合という視点でレビューされていません」

「他には?」

「設計のプロセスも、分割と階層化が曖昧ですし、書かれている成果物が、次のプロセスにうまく繋ぐ事を意識して書かれていないと思います。実際、以前の私自身がそうでしたから」

「なるほど、以前のあなたがそうだったから、今、他の人たちの間違った取り組み方が見えているんだよね」

「そうでしょうね」と答えて、
「そうか、だから設計の経験者をSQAに配置するのですか?」

「1つ目のケースはだいたい、いいだろう。それでは2つ目のケースはどうか?」

「はい。少し前だと、サイズ見積りとかリスク

管理といった計画を作成するプロセスがことごとく省かれていましたね」

「ソースコードに関わらないプロセスは省かれていたわけだ」

「それからPFDを使ったプロセスの設計も省かれていましたね」

「そいつは、今だから省かれていたプロセスと認識できているのだろうか?」

「あっそうですね。マスターのお話を聞いて、そういう方法があるのだということが分かったからですね」

「さっき、あなたはプロセスの問題に2つのケースがあるといったけど、実はもう一つあって、3つ目は必要なプロセスが実施されていないというケースなんだよ」

「えっ、それって2番目のケースとどこが違うのでしょうか?」

「さあ、どこが違うか考えてみて!」

「2番目も、必要なプロセスを省いているのですよね」

「これに気づかないかぎり、本当のプロセス改善はできないし、SQA活動の意義も見出せないからね」

「と言われてプレッシャーを感じている。しょうがない、ちょっと助け船を出すことにしよう」

「2番目は、何らかの圧力で必要なプロセスを“省いた”ケースだったよね。いわば“確信犯”なんだよね」

「あっそうか。そのプロセスは必要なことは知っていたけど省いたのが2番で、3つ目のは、そのようなプロセスが必要なこと、あるいは、そのようなプロセス自体がソフトウェアの開発プロセスの中に存在することすら認識していなかったから実施されなかった、ということですね」

「そうだね」

「さっき、2番目のケースのところでPFDによるプロセスの定義を挙げたとき、マスターが“今だから”と言われたのは、今までは、そのPFDを使ってプロセスを定義するというプロセスそのものの存在を認識していなかったでしょう、という意味だったのですね」

「繋がったかね。3つ目のケースは、そのようなプロセスが存在することに気づいていないために、省かれてしまうのだ」

「それって、たとえばバグの原因プロセスを特定するときに外しますよね」

「外してしまうだろうね。だからいつまでたっても問題は解消しない。ただ、この種のプロセスは、ソフトウェア・エンジニアリングの中では比較的小きなプロセスが多いので、大きく崩れることはない」

「今気がついたのですが、マスターが時々おっしゃっている“ガイドラインを作る”というのも、気づいていないプロセスでしたかね」

「そう、今回の要求内容に合わせて、ガイドラインを調整するプロセスだとか、プロジェクトの本番に間に合うようにトレーニ

ングするというプロセスも、CMMに触れるまでは、ほとんどの組織にとっては気づかなかったプロセスだったのではないかな」

「その組織は、そういうプロセスの存在に気付いていないのですから、そのままではプロセスの改善が効果を上げないのでは?」

「その可能性は否定できない。だからコンサルタントを使って、そうしたプロセスを補うのだが、むしろあなた達がやればいい」

「えっ、どういうことですか?」

「SQAがプロジェクトのプロセスを途中や最後にチェックする理由は?」

「事前に設定したプロセスに沿って作業が進められていることを保証するのが目的と認識しています」

「それだけ? まあ何と浅い認識なんだろう。もっと深く考えてごらんよ。それだけのことなら何も設計の経験者でなくても対応できるだろう。私がなぜ設計の経験者、それも成功者をSQAに求めているのか?」

「今、良く分かっていなかったことに打ちのめされています」といってしょげてしまった。

「まあ、そんなにしょげなさんな。いいかい。バグやトラブルの原因はプロセスにあるということだったよね」

「はい。だからプロセスを改善してそのような状態を解消しようというわけですね」

「だったら、PLの判断でこうしたプロセスが実施できていけばどうなる?」

「当然、バグや作業の遅延も少ないはずですよ」といって叫んだ。

「あっそうか!、ベストプラクティスを見つける目的は、うまくできているプロジェクトには、こうした効果的なプロセスが組み込まれている可能性があって、それを探すのですね。だから設計の経験者でないとできないとおっしゃっているのですね」

「そういうことだ。ただし、そのチームのPLだって、事前にガイドラインを作ったことが効果をもたらしたとは認識していないかもしれない、ということもあるからね」

「もし、そのPLが有効なプロセスと認識していれば、PFDなどに書かれる可能性がありますよね」

「そう、自分からアピールするだろうからね。逆に、当人は有効なプロセスと認識していない場合は、どこにも書かれていないだろう。その場面に對してSQAとしてどう対応するかだ」

「そうですね。プロジェクトの結果はでているのですから、そこに何かあるはずということでも聞き出しますかね。この前に“こんなこと”をしなかったですか?という感じで」

「ああそれでいい。SQA自身が成功者であれば“こんなこと”が見えるし、そうしたプロセスの存在も予想できる。同時に、そのPLも自分の考えたことがプロジェクトの好結果に繋がっていたことを知らされることになる」

「ここにベストプラクティスを探る意味があったのですね。ああ、すっきりしました」

「もう一つ、こうして発見した有効なプロセスを公開することで、みんなが“肯定眼”をもって情報を交換しあい、競い合うことの必要性を説いて回るのもSQA(SEPG)の仕事だよ」

ベストプラクティスには、効果的なプロセスが組み込まれていることがある。SQAはそれを掘り出すことができれば意味がない。

か ね 暁 鐘 の 音 195

素人国家の犠牲者

五月のGWの最中、大阪の万博公園のジェットコースターの車軸が折れるという事故で、乗客の一人が死亡した。この事故で、日本が相変わらず「素人国家」であることを思い出すことになった。ジェットコースターについては乗客の誰もが「危険な乗り物」であることは承知している。たしかに乗客は危険との接点のところにスリルを求めているのだ。だからといって本場に事故が起きるとは考えていない。その可能性すら想定していない。「脱線の可能性が数%ですが否定できません」という看板が立っていたら誰も乗らないだろう。実際には事故は起きないと信じているから「スリルを楽しむ」のである。だが、今回の事故で、まともな点検が行われていなかったということを知られた。その後の捜査でも、探傷検査はもちろん、車軸など消耗の激しい重要部品は一度も交換していないことも分かった。そしてこれと似た状態にある遊園地が他にも存在していたことも明らかになった。

五月のGWの最中、大阪の万博公園のジェットコースターの車軸が折れるという事故で、乗客の一人が死亡した。この事故で、日本が相変わらず「素人国家」であることを思い出すことになった。ジェットコースターについては乗客の誰もが「危険な乗り物」であることは承知している。たしかに乗客は危険との接点のところにスリルを求めているのだ。だからといって本場に事故が起きるとは考えていない。その可能性すら想定していない。「脱線の可能性が数%ですが否定できません」という看板が立っていたら誰も乗らないだろう。実際には事故は起きないと信じているから「スリルを楽しむ」のである。だが、今回の事故で、まともな点検が行われていなかったということを知られた。その後の捜査でも、探傷検査はもちろん、車軸など消耗の激しい重要部品は一度も交換していないことも分かった。そしてこれと似た状態にある遊園地が他にも存在していたことも明らかになった。

結局、ジェットコースターの整備士の資格というのは、その仕事に十分こなせるだけの知識と技術を持っていることを証明するものにはなっていない。単に、その仕事に就くための「入門証」であって、仕事ができることとは全く関係はないのだ。この制度では、点検・整備の技術は、実際に仕事に就きながら習得することになるのだが、それを期待するのも難しいし、現実の作業の中にも、それを保証する仕組みになっていない。

もっと驚いたことは、ジェットコースターの保守点検要員の資格試験は、エレベーターなどの昇降機の資格試験で取得できるということがNHKの番組で知ったことである。昇降機の試験問題の中に、ジェットコースターの設問が設けられているだけである。ということは、エレベーターの検査員の資格があれば、ジェットコースターの検査員にもなれるということか。少なくともそこには、自動車の整備士のように実技の試験がない。

本中でもそれほど多くはない。地理的にも拡散している状況を考えると、整備点検を専門に請け負う事業は成立しにくい。少なくとも整備点検が努力義務になっている状況ではビジネスにならないだろう。

以前、シンドラー社のエレベーターで事故が社会問題になったとき、日本のマスコミは、シンドラー社の製品の品質や整備点検の対応を追及したが、今回のジェットコースターの事故から、エレベーターの整備士も、技量は決して「プロ」のレベルではないのではないかと思われる。最近、点検の手抜きからワイヤーの部分破断が発見された時も、エレベーターの製造メーカーの名前は公表されても、点検整備を請け負った会社の名前は公表されていないし、そのことで事業の免許が取り消されたとも聞いていない。

点検整備の結果に何ら責任が問われないのであれば、点検整備を請け負う企業も、給料の高いペテランを雇い続ける理由はなくなる。「資格」だけを持っている「新米の整備士」に入れ替えるのは当然だろう。でも、これではいつまでたってもエレベーターやジェットコースターの整備士の「プロ」は育たない。

「素人」の問題は、保守点検の技術者だけの問題にとどまらない。今回の事故で、遊園地側の施設の管理責任者も、点検整備に関する法律や規制があることすら知らなかった。そのことを自ら記者会見で明らかにしたが、その真意は私には測りかねている。テレビカメラの前で、「私は、組織の中では責任者ですが、必要な法規も何も知りませんでした」と何の恥じらいもなく言っていたのである。おそらく、知らなかったことであれば許されるのではないかと、という日本独特の認識が、

あのような行動をさせたのだろう。つまり、組織の施設管理責任者といえども、看板だけの「ただの素人管理者」でしかないのだ。このような管理体制に対して、企業組織のトップがなら責任を問われないのであれば、そして当の管理者も「知らなかった」で許され、せいぜい業務上過失致死の罪で執行猶予が付くようであれば、そのような社会には「プロ」は育たない。そして私に気がなっているのは、今回のジェットコースターの事故が、今後の再発を防止する仕組み作りには活かされる気配はないことである。理由は、「仕組みを作るプロ」がいないことにある。結局、「一つの不幸な事故として忘れ去られるのか。」

「素人」の問題は、保守点検の技術者だけの問題にとどまらない。今回の事故で、遊園地側の施設の管理責任者も、点検整備に関する法律や規制があることすら知らなかった。そのことを自ら記者会見で明らかにしたが、その真意は私には測りかねている。テレビカメラの前で、「私は、組織の中では責任者ですが、必要な法規も何も知りませんでした」と何の恥じらいもなく言っていたのである。おそらく、知らなかったことであれば許されるのではないかと、という日本独特の認識が、

「貴ければ其の進む所を観る」
(安岡正篤「天地にかなう人間の生き方」より)

これは呂氏春秋の中にある「六八八観法」という、人を観察する方法の一つです。高い地位にある人が、一体どのような人を推薦するか、その推薦された人を見て任命者の「人」を観るのです。

今回、現職の農水大臣が自殺するという前代未聞の事件が起きました。自殺の原因は、司法の手で解明されることを期待しますが、ここでは任命権者について考えてみることにします。

今回の内閣は、組閣の段階からいろいろ問題含みの状態でした。その人の能力ではなく首相になる前の支援活動に対する論功行賞であるとか、若手の起用に見せかけて実は扱い易い人を集めたとか巷間ささやかれています。今回自殺した前農水省大臣も、就任早々から政治資金の使い方の不透明さが取りざたされ、その後も、農水省関連の公共事業からむ官製談合や資

金還流に関係している疑いで捜査が行われていた最中の自殺でした。やはり、結果論ではあっても、大臣に任命するには無理があったということであり、総理大臣の任命責任が問われることは避けられない状況です。というよりも、「慚愧に堪えない」というだけで、これ以上任命責任を問われないのであれば、日本の総理大臣の「任命」とは何と軽いものかと言わざるを得ません。まるで、打つ手を間違えて相手にとられた将棋の駒のようにも見えてしまいます。

そして後任の大臣が任命されましたが、そこでも同じ軽さを感じざるを得ません。「諫言の士」らしき人を選んでくると思っていたのに、最初の組閣のときとまったく同じ視点で人選されたと思われるからです。

後任の人選から、なるほど「慚愧に堪えなかった」結果だと思わせるところが見出せないのです。