

第 41 号

平成 5 年 2 月

© 1993

(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 14

初期のプロセスレベル
(その4)

◇◇混沌を制御するための基本原則—3

今回は、ハンフリーの言う初期のプロセスレベルから脱出するための11ヵ条の基本原則の最終回です。

7) 何を知らないかを認識すること

ウォークスルーはまさにこれを目指しているのです。自分では分かっているつもりでも、それだけでは不十分なことは気付かない。ここでは『人は分かったと思った範囲だけ分かったのだ』ということを各自が認めることが前提ですが、残念ながら初期のプロセスレベルでは、相互の信頼に欠けるところがあるため、つい防御的になってしまい、自分の知らない範囲を人に知られることに耐えられないのです。

それだけに“自分が今分かる範囲はここまでです”ということ、早い段階で表明することは勇気が必要でしょう。

この問題は、単に技能レベルの低い人だけの問題ではなく、その組織が初期のプロセスレベルと認められる場合には、特定のジャンルに於て相当な技能レベルにある人でも起きる問題です。その意味でこの問題をクリアしなければ、初期のレベルから抜けることが出来ないのです。ウォークスルーの対象となる成果物も、作業の最後に出るものと限る必要はないのです。作業の早い段階で、これ以降の作業方針や、自分の考え、或いは知っていることや知らないことを、関係者に示すことも効果的なやり方です。

8) 知識と仕事の差異があり過ぎるのであれば、進む前にそれを解決しておくこと

この「差異」が開発のどの段階で表面化するかが問題です。初期のプロセスレベルでは機能が明確にされないまま適当に分担されて作業が進行しているため、早い段階で「差異」に気付くことは期待できません。一般にはスケジュールの半分或いは2/3辺りで、各自のモジュールを結合してのテスト段階が近づいた時になって、彼の分担が進んでいない事が判明するのです。

彼はもっと早くに救助を求めるべきだったのかも知れませんが、残念ながらその様な場面に置かれた彼としては、一体何を聞けば良いのかが分からないのです。所謂「分からないところが分からない」状態なのですが、もしこの状態に陥ったなら、本人自らが這い上がることは容易ではありません。

初期のプロセスレベルでは、この状態に陥った人に対して、周囲の人はそれぞれが「手一杯」の状態にすることで、厄介を抱え込まないように自己防衛の方法を身に付けているのです。したがってこの問題は作業を解決するには、分担する前に何

らかの形で「分析」という行為を持ち込んで、「差異」を判断するか、リーダーが気を付けてチェックするしかないでしょう。

9) 仕事が計画通りに行われていることを保証するために、仕事を管理、監査及びレビューすること

このためには仕事を見える形にすることです。見える形にしなければ、管理も監査もレビューも出来ません。見える形にするといっても、何ヶ月もかかって、やっと見える形にしていたのでは、効果的な管理は望めません。長くとも1ヶ月程度で進捗が見える様にすべきでしょう。ここで重要なのは、全て作業は形にする事が出来る、という考えに立つことです。その為にも既に述べたように、成果物を出せる単位を設定することです。

10) 自分の仕事を約束し、そして約束を遂行するようにすること

「約束」は全ての始まりです。約束の上に立てられた計画でなければ意味はありません。勿論、全く不可能な約束では話になりませんが、ある程度客を満足させることの出来る約束でなければなりません。また、約束があるから「プロジェクト管理」や「リスク管理」という考え方も出てくるのです。分析・設計手法も「約束」を果たそうという考えの上で成り立つものであって、「約束」という制約がなければ、如何なる手法も効力を発揮することはないでしょう。

約束を守るというのは易しいことではなく、少なくとも次の2つの力量が求められます。

- 1) 作業の質量を見積る力がある
- 2) 未知の事柄に対して取り組む方法を持っている

しかしながら大きな約束は小さな作業の約束の集合でもあります。大きな作業が、幾つもの小さな作業に分けられ、の小さな作業毎に約束がなれば、結果として、大きな作業の約束を果たすことになります。勿論、最初から作業を上手く分けることは出来ないでしょうが、それをやろうとしないければ、何時までも身に付けることは出来ません。

そのためには、若いときから作業を分割する「術」を身に付け、せめて自分で「約束」しながら作業しては反省する習慣を付けるしかありません。残念ながら、初期のプロセスレベルに於ては、約束とは無縁の「予定」があるだけです。また「約束」する力を身に付けようと工夫されることもありません。



11) 自分の仕事の知識が向上するとともに、計画を詳細にすること

計画が詳細になればなるほど、考え落ちの事態は減ってゆきます。最初から素晴らしい計画を立てる事など望むべくもありませんが、かといって通り一遍の計画で満足しているようでは初期のプロセスレベルから抜け出すことは出来ません。同じような仕事を何度もやっていけば、次第に詳細な計画を立てられそうなものですが、現実には同じような仕事を何度もやってきたという経験だけでは、必ずしも計画を詳細に出来るとは限らないものです。

開発手法の知識や、何度もやってきた経験が活かされないのは、活かす「場面」が用意されていないからです。実際の作業を進めて行く中で、“しまった！ これを手配しておくべきだった！”とか、“何！ 誰もやっていない？”とか、“緊急事態！ 手順を変更しなくちゃ”という事態が必ずあるものです。ところがその時、手元には通り一遍の「ガン・チャート」しかないため、貴重な体験を記録に残すことが出来ないのです。せめてその時に、十分なものでなくても良いから、例えばPERT図の様に、途中で思い付いたことを関連性を表わしながら書き加えてゆける「場」を用意しておけば、その時々貴重な体験を表現できるのです。

こうした体験を反省しながら記録して行くことで、実際にその様な事態に遭遇する前に、手配モレに気付いたり、予防的行為が浮かんでくるものです。そしてその度にPERT図に書き加えて行くことで、確実に計画が詳細化されてゆくのです。

またこうして「形」に成った計画は、自分の反省の材料となるだけでなく、他のメンバーにとっても貴重な疑似体験の材料となるのです。

— ◇ — ◇ — ◇ — ◇ —

これまで、3回にわたって初期のプロセスレベルから脱出する方法について説明してきました。ハンフリーは具体的な方法として11箇条を上げていますが、特にその内容に付いては詳細な説明は為されていませんので、各項目に付いての説明は全て私の考えによるものです。

確かにハンフリーの考えは、アメリカの情報処理社会を前提としており、日本に於て氏の考えに批判的な人達は、殆どその点を突いたものです。しかしながら、批判が為されるだけで、彼らから提案は提示されていません。

日米の風土の違いは如何ともし難いものですが、その根本は2つと考えています。

(1) 議論をする習慣を持たないこと

(2) エンジニアの平均的技術水準が低いこと
ハンフリーの言う方法はそのまま使えない部分があるとしても、氏が指摘している項目は外れていません。問題は具体的な施策であり、そこに日本的な事情を加味することでカバー出来るはずですが、

次回からは、「反復可能レベル」或いはそれ以上のレベルで述べられている中で、有効な考え方を選んで紹介します。

「ニュース解説」は休みます

議論する デイベート

暁鐘の音

24

かね

「デイベート」という言葉は、最近になって定着した言葉ですが、残念ながら日本では「デイベート」の実態は殆ど見当たりません。

ところで戦後の「民主主義」という言葉と制度(?)は、米軍が置き土産として残して行ったものですが、この「民主主義」を支えるためには「デイベート」を欠くことは出来ません。

「民主主義」則ち「デモクラシー」と言うのは一つのコンセプトであり、それ自体は制度でも何でもありません。そのコンセプトを支えているのが「デイベート」という「行為」で、そしてこの「行為」を保証する『合意』があつて、初めて「民主主義」というコンセプトが維持されるのです。

一部の政治家達は、日本を「民主主義国家」と位置づけているようですが、殆どの人は、日本に「民主主義」は根付いていない、或いは存在していないと思っているでしょう。何か変だと感じている筈です。

先頃、社会党の若い書記長が、コメと原発で「思う処」を喋った途端に、党の議員達が「党是

と違う」と騒ぎだし、挙げ句は「これでは選挙を戦えない」と言いだして叩き潰しました。

もつとも、書記長に選ぶ際に何の議論もしていないのですから、この様な事態は容易に予想されたことではあるのですが、実際にその様な場面を見せられると、この様な人達に高い「歳費」を払っているのかと悲しくなってしまう。

テレビの討論会を見ていると、本心に議論に成っていることは稀で、多くは私見の陳述であり、自分が突っ込まれたくないという気持ちから、人の意見に異論を挟まないで、当たり触りのない表現でお茶を濁している。これでは聴視者が納得するような解かりやすい討論が行われることは望めません。

同じことが企業の職場でも起きています。所謂レビューの場で発表されたことに對して、意見が述べられることは殆どありません。特に発表者がプロジェクトのリーダー格になれば、誰も何も言わなくなる。事前に知らされないという問題もあるでしょうが、それなら事前に要求すればよいでしょう。

発表された内容に何の問題もなければ、それに対する意見がないのは当然なのですが、発表さ

れた内容からだけでは、疑問を感じるなら、遠慮することなく尋ねるべきなのです。

日本ではこの様な場合、表現の不足を補えなかった聞き手や読み手が悪いという「暗黙の合意」が通用しているようですが、やはり通じなかった表現をした発表者や作者の方が改めるべきでしょう。勿論程度の問題は残りますが、この様な合意が成されていなければ、何時まで経っても双方のレベルは向上しませ



因みに、研究者の評価の一つとして、自分の研究論文が、他人の論文の「参考文献」の中にリストされた件数を数えることがあります。これは、いくら素晴らしいことを書いたつもりでも、読んでももらえなければ評価されないことを意味しており、その様な世界的「合意」がなされているのです。そこでは、単に自分の研究を発表すればよいのではなく、如何にして読んで貰えるか、ということを意識しているのです。

議論が成されないのは、議論をすると喧嘩になってしまうからです。意見を述べたことで、気まぐれなことであったり、そこまで行かなくても、その様な雰囲気を感じ取った人は少なくないはず。それゆえに誰も意見を言わなくなるのです。それは「デイベート」の経験を全く積んでいないからであり、その職場において「デイベート」の行為を保証する「合意」が存在

しないからです。

残念ながら日本では教育現場に於て、デイベートが導入されていません。小学校に限らず、高校や大学に於ても「デイベート」を指導していることは殆どないはず。勿論、小学校でも学級会のようなものは行われていますが、明確に「デイベート」を意識させていることはないでしょう。単に意見のある人の発言を求めるのではなく、なぜ「デイベート」が必要なのか、というところまで踏み込んで説明されなければなりません。でなければ、その行為を保証するための「合意」の必要性には届かず、「言いたければ言えよ」ということになって

今月の一言

「諸悪莫作、衆善奉行」

通常「諸悪は作す莫れ、も

ろもろの善は進んで行え」と訳される。簡単に言えば、悪いことはするな、良いことは進んでせよ、ということ。しかしながら世の中には悪い事をするつもりはなくても、つい手を染めてしまった人は幾らもいる。分かっていても避けられなかった人は少なくない。そこで道元は「莫作」や「奉行」を、それ自体目に見えない「力」と捉え、「諸悪を作さない力」「衆善を為させる力」と訳し、その人に諸悪を作させない力が働く、ないしはその様な「力」と一体にな

しまい、気まずさや喧嘩に繋がってしまうのです。

「デイベート」は双方のレベルを上げる最も効果的な方法の一つであり、これによって「思い込みの壺」から抜け出すこともできるのです。

もつとも子供達に「デイベート」を指導できないということは、言い換えれば学校の職員室の中に「デイベート」が存在していないからでしょう。

これからは、多くの人が、それぞれの視点から物が言えるようにならなければ、新しいもの、ユニークな物は作れないだけでなく、PL法(製造物責任法)を考えたときに、背筋が寒くなる思いがします。

衆善奉行

と解釈した。則ち「諸悪莫作」とは悪いことをしようと思ってもさせてもらえない力がはたらく、衆善奉行」とは意識しなくても善行をさせられてしまう力がはたらくということになる。一々善悪の判断など入らない、凄まじい解釈ではある。リクルート、共和、佐川、金屏風と中央政界に絡む金の臭いは、一年と途絶えることなく我々の目の前に晒され、今や食傷気味でさえある。最近では企業献金の何処が悪いかと居直り、企業献金の上限を緩和すべきと言いだす現職大臣まで現われた。彼らには「莫作の力」は現成しない。