

第53号

平成6年2月

© 1994

(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 26

定義されたプロセス (10)



変更制御

構成管理を実施するには、ベースライン設定が必要であり、さらに一旦管理の対象となったものを、変更する手続きが確定していなければなりません。たとえ、リーダーであろうと、勝手に変更してはなりません。

これまで多くの開発現場でこの様なドキュメントやソースを管理しようとする試みが為されてきたが、その殆どが、変更手続きが曖昧なままであったり、リーダー自身が切羽詰まった状況に追い込まれて、つい特権を発動したりして崩れて行くのです。

また、ベースライン設定することが目的になってしまい、肝心の内容についての詰めが甘く、その後頻繁に変更の必要性が生じてしまうことも、構成管理を続けられない大きな原因の一つです。したがって、成果物の精度を上げる努力や仕組みも同時に確立して行かなければなりません。

ウォークスルー&インスペクション

成果物の精度を上げるための技法としてウォークスルーがあります。成果物が完成していく過程で、頻繁にこの技法を取り入れます。もちろんドキュメントの構成そのものの工夫も必要ですし、ドキュメントの種類によっても、このウォークスルーの取り入れ方が変わってきます。いずれにしろ、各人の成果物を仕上げる過程で、周囲の仲間をどんどん巻き込んでいくことで、最後になって大きな欠陥が露呈するような事態を防ぐのです。こうして、用意された成果物にたいしてインスペクションを実施し、承認を得たところで構成管理の対象となります。多くの失敗は、ここでベースライン設定された成果物の内容が不出来であり、それは取りも直さずウォークスルーを実施していないことです。ウォークスルーは単に成果物の欠陥を指摘しあうだけでなく、ベースライン設定された成果物の内容を保証することにもなるのです。ウォークスルーが実施できれば、インスペクションは殆ど問題なく実施できます。困難の殆どはウォークスルーの実施の段階に集中します。書き慣れないドキュメントを書くこと、成果物の構成と作り上げていく順序、スムーズな欠陥指摘のマネー、ウォークスルーのスケジュールへの組み込み、指摘された欠陥に対する正確な対応、出された意見に対する取組み判断、など、いろんな問題がここに集中します。インスペクションはこの後に儀式として存在するだけです。

変更制御

ソフトウェア・システムには変更は付き物です。そして、システムを混乱に陥れているのも変更作業なのです。どんなシステムでも、最初に考えられたまま稼働させることができれば、それ程大きな問題は生

じてこないものです。開発途中で変更の必要が生じ、しかもその変更作業が「制御」されないために、システムの秩序は一気に乱れるのです。まさに『**変更作業を制するものはプロジェクトを制する**』のです。そのためソフトウェア開発の関係者や管理者は、何とかして変更作業を制御したいと考え、各所に「杭」を打つのですが、その度に切迫した現実のスケジュールの波に洗い流されてしまうのです。これは、スケジュールの波そのものを抑えることをしないために起きる悲劇なのです。スケジュールが切迫する理由の一つは、リワーク(rewrite)の頻発であり、作業の並行度の低さにあります。つまり、決めるべき時点でさっさと決めることができないために、並行作業ができなかったり、「暫定」で作業を進めざるを得なかったためにリワークとなってしまうのです。

仕様には本来「仮定」の要素が含まれているため、「決める」ことが難しいことがあります。しかしながら、「仮定」としながらでも「確定」しなければ作業は進みません。仕様はどんどん決めて行き、全体のバランスの中で調整して行かなければなりません。特に顧客の機能に対する要求は際限がなく、コストの限界まで増え続けることとなります。そのために要求仕様を最初からうまくまとめることは容易ではありません。かといって落ち着くのを待っているのは、スケジュールの初期の段階で2、3カ月は簡単に空費してしまいます。望ましい要求仕様が初期の段階で用意できなければ、プロジェクトを進めながら徐々に進化させていくしかないのである。

この時、一度(仮の仕様であるとしても)決めたことを変更する手続きが必要になってきます。いわゆる「変更制御」です。今日出された方針が、一日で簡単に変更されては、メンバーの士気は低下し、プロジェクトは円滑に進みません。かと言って変更の手続きを単に重くしろと言うのでもありません。変更の必要性や理由を明らかにすることはもちろん、影響範囲や効果、そして、関連する品質特性がどう変化す

か、といったところまで示した上で、メンバーの同意を求める必要があります。かくして「変更制御委員会」の出番となるのです。ここには当該プロジェクトのメンバー以外に、大局的に、且つ公正に判断できる人が含まれていることが必要条件となります。最初に述べたように、この種の手続きを決めても、そのプロジェクトのリーダー自身が、変更の発信源となったとき、その理由や根拠が曖昧であっても、メンバーの誰も彼に異論を呈することができないまま、うやむやの内に不条理な変更が通ってしまうのです。変更制御の「制御」には、このような権力乱用を制御する意味も含まれています。インスペクションという儀式を経て、成果物を構成管理の対象とすることによって、変更制御をしやすくすることになります。リーダーといえども、自分勝手に変更することは許されないのです。もし、これだけの体制を敷ながら、自分の都合でこのルールを破るようなら、たちまちメンバーの信用を失うことになるでしょう。



勘違いされては困るのは、これらの制度は、「鼠取り」が目的ではありません。人間ですから、リーダーと言えどもミスはあるでしょう。そのとき詰まらない行動を取ることで信頼を失われては、当人と組織の両方にとって大きな損失となってしまいます。構成管理や変更制御は、その様な損失を出さないための予防手段でもあり、同時にソフトウェアの開発作業を円滑に進めるための知恵なのです。しかしながら、ソフトウェアのライフサイクル全体にわたって構成管理や変更制御を実施することは、「定義されたレベル」に達していないプロセスにおいては、非常に難しいでしょう。そのようなプロセスにおいては、まずは「要求フェーズ」だけを対象としてみることを勧めます。他のフェーズは部分的に実施することは難しく、実施する意味もありませんが、ライフサイクルの先頭の要求フェーズだけは、部分的に実施できるフェーズであり、それだけでも効果のあるフェーズです。

(次号に続く)

「脱・他社追従」という他社追従

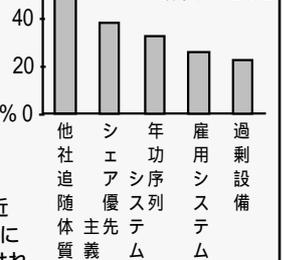
先ごろ日経新聞に製造業の社長アンケート(回答80人)が掲載されていた。何れも今の日本を代表するトップ企業である。製造業復権のために今後何を改めるかという質問では、最も多いのが「他社追従体質」で、次いで「シェア優先主義」「年功序列」「雇用システム」と、トップ5は右図のようになっている。そして、今取り組んでいるものは、「コストダウン」「新製品の開発」「組織のシーム化」等となっている。

断っておくが、これは2年前のアンケートではない。ごく最近に、新聞の特集記事に合わせて実施したものである。不思議なことに「不採算事業からの撤退」は上位にはない。「過剰設備」を改めなければと思っても、その部門は不採算事業とは認識されていないのか。もっとも「過剰設備」の認識自体も決して高くないが。

今回の不況のことも大きな要因の一つに過剰設備が挙げられるにもかかわらず、改善すべきこととして「年功序列」の方が先にきている。もっと分からないのは、「他社追従体質」の改善がダントツに挙げられていることである。

困ったことに、「他社追従体質」の改善と言われても、具体的な『行動』が良く見えない。おそらく横並びの意識を指しているものと思われるが、これゆえに、今の立場に居るのではないのか? これがトップにくること自体が、経営者の「他社追従体質」そのものではないか?

製造業の活性化のために改革すべきこと



か ね 暁 鐘 の 音

36

感動する

先週の夕方、電車に乗って帰宅する途中の情景

電車が止まって、開いたドアから数人の大人に混じって二人の小学生らしき女の子が入ってきた。彼女たちはこぎれいな制服姿で、体には大きめのランドセルを背負って、空いていた向かいの席に素早く座った。ドアからその席に座るまでの彼女たちの行動に、戸惑いや無駄な動作が何一つない。実に洗練された行動で、ひとつの向きを変えて、チヨコンとシートの前の方に浅めに座った。と思った途端に腕を組んで目を閉じてしまったのである。身じろぎもせず背筋を伸ばし顎を引いて目を閉じている。能面の様な顔をして時々目を開けては、また閉じる。最近では電車の中で人目もはばからず大口を開けて寝ているOLをしばしば目にすると、この子たちは何とまあ行儀のいいことか・・・

毎日に感動はあるのだろうか？

朝早く起こされ、食事の間も時計とにらめっこでせせと食べ物を口に運びながら、制服に着替えていく。今、口に入ったトーストに何が乗っていたのかも覚えていない。とにかく何か食べておかなければ、学校に着いたころにお腹が空いて仕方がないのである。

学校のなかでも、ただ授業を“受けて”いるだけである。先生の方も“仕事”で授業を消化しているだけで、教える工夫をしている先生はごく僅かであり、生徒にとっては殆どが覚えるだけの授業で、彼女たちがそのような授業の中で感動を覚えることはない。

定期的に実施されるテストも、少々頑張っても親の期待値が高いため、達成感も満足感も味わうことはない。ただ淡々と授業を受け、淡々とテストをこなすのである。ここ二年間両親の喜ぶ顔など見たこともない。授業が終わればまっすぐ帰らなければ、塾の時間に間に合わない。塾から帰ればもう九時だ。明日の宿題を済ませておかないと・・・

もう寝なくちゃ、明日の朝起ききれなくなっちゃう。こうして子供の一日が過ぎていく。

冬の寒い朝、道端に氷が張っていきうと、春になって曲がり角の家の生け垣の角に、小さなスミレの花が咲いていようと、夏には道沿いに大きな朝顔が何十輪と咲いていようと、秋になって通りにまで枝を延ばした柿の木の下に、赤く熟した実が今にも落ちそうであろうと、この子たちの一日には何の関係もないのか。

もしかしたら、この子たちの一日は、私の子供の頃と違って、大人が体験するように短いのかも知れない。一年があつという間に過ぎて行くのかも知れない。残念ながら彼女たちが感じる時間の感覚を、私が感じることはできないが、もしかして一日が機械のように回っていく子供たちには、「感動」を覚えることなどないのではないだろうか。



子供が本来持っている『感動の袋』も、たかさんの『義務』の箱の下敷きになってしまつて、その口の紐が解かれることもない。そのうちにそのような袋があつたことも忘れてしまつている。

大人になつた時には、子供の頃の「義務」の箱はいつの間にか消滅し、代わりに新しい形の「義務」の箱が乗つてかかっている。

それでも、子供の頃に「感動の袋」を開けたことのある人は、大人になつて「義務」の箱が上に乗つていても、その下に「感動の袋」があることを知っている。だから時々、上の箱を除けて袋の紐を開けて見る。それが出来るのも、その袋の存在を

知っているからである。その存在にいちども気付かないまま大人になつてしまった人には無理かもしれない。そうなるのは、仕事は単なる義務に過ぎず、それ以上のものではなくなる。

仕事も、取り組み方、考え方を変えるだけで、義務の箱の下にある感動の袋が見える。顧客のAさんの喜ぶ顔を見ると、「けつきたい目標」でもよい。今まで書かなかつたもの

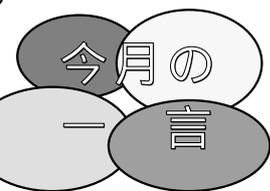
を書いて見ようという目標でもよい。それが狙い通りになつたとき、或いはそれ以上のものとなつて返ってきたとき、そこに「感動」がある。仲間との連携の中にも大きな「感動」がある。

ほとんどの人が目も呉れないような生け垣の角に咲くすみれに、そつと感動してもよいではないか。

「“チャンピオンに成りたい”という言葉を聞いたことがない。あるのは“チャンピオンになる”という言葉だけ」

浪速のジョーの父親の言葉

折角の世界チャンピオンになりながら、ボクサーにとつて致命的な網膜剥離に侵されてベルトを返上した浪速のジョー。これまで何人ものボクサーがこの病で選手生命を断たれてきた。



「なりたい」と「なる」の間には、隔世の開きがある。

日本には一度この病気にかかつたら、たとえ手術して直しても二度とリングに上がれないというルールがある。だが浪速のジョーはあきらめなかった。日本で叶わぬのなら、というこで、アメリカのリングで再起を計ろうとしている。アメリカでは複数のドクターが「OK」を出せば再びリングに上がれる。彼は自分の目が回復していることを知っている。そして

「強く願わば、叶うものなり」という言葉があるが、「たい」をいくら願つても、叶うものではないだろう。