

## 第176号

平成16年5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



41回め



アルコールは置いていません

CMMの活動がV1.1になって本格的に始まって、既に11年を経過した。“硬派”のホームページでCMMを紹介し始めてからでも、8年になるうとしている。だが、日本のソフトウェアの開発組織の大多数において、未だにCMMのレベル3の状態に達しない。

最近になって、2つの状態があることが見えてきた。1つは「形だけのCMMのレベル到達」であり、もう一つは「息切れ状態」である。前者の場合、確かに、レベル3の判定において評価されるようなガイドラインや計画書、リスクリストなどの組織標準を用意し、それを維持管理する組織も用意している。だが、そこにある要求仕様書は、仕様としてお粗末である。ソフト会社の場合、その後の要件の変更は全て要件管理のプロセスに持ち込むだけで。データも、工数やバグの件数、レビューの時間など、決められた項目について計測しているだけ。そこにあるプロセスは、工程レベルで作業の流れを示したものであり、現場の誰も「要求にマッチしたプロセス」を設計できない。確かに、アセスメントは通るのかもしれないが、まるで昔の「ISO-9001」の審査状況を見ているような錯覚に陥る。その状態で「レベル3」に到達したと思いついでいるために質が悪い。

7時を過ぎたので、そろそろ店を閉めようかと思っていたところに、  
「マスター、こんばんわ」といって1人の客が入ってきた。  
「おや、しばらく顔を見せなかったね」という応対に苦しいながら、カウンターの奥に陣取って、灰皿を引き寄せた。  
「いつものコーヒーをください」といって煙草に火をつけ、ゆっくりと煙を燻らしている。その姿を時々見ながらコーヒーを濾す作業に取りかかった。店に入ってきたときの様子からは、くたびれている。さて、第一声は？  
しばらくして、ようやく口を開いた。

「マスター。CMMってどうしてこんなに難しいのしょう？」  
「と言うことは、あなたはもっと簡単に出来ると思っていたのかな？」  
「そんなに「簡単」とは思っていないんですけど、それでも、ここまででこずるとは思いませんでした」  
「最近、そういうため息を吐く人が増えたようにだけど、何か考え違っていないか？」  
「考え違いつて？」  
「CMMに取り組み前から、ソフトウェアの開発作業は混乱していたらどう？」  
「恥ずかしい限りですが、その通りです」  
「CMMで何が変わったと思ったのかね？」  
「この混乱状態が少しでも解消するなら、やってみようかと・・・」  
「思ったわけだ」  
「はい、思いました。それに部長の方からも、何とかしてCMMのレベルを達成するように、

と言われてましたし」  
「確か、あなたの会社はソフト会社だったね」  
「そうです。だから「CMMのレベル達成」を営業の看板に使おうというわけです」  
「まあ、ソフト会社の場合は無理もないかな」  
「実際、周りの同業者の中で「CMMのレベル達成」という看板を営業に使っているところがあるので、余計に尻をたたかれるのです」  
でき上がったコーヒーを、今日は大きめのカップに入れて彼の前に差し出した。

「日本の組織というのは、どうしてこう単純な行動しかとれないのかね」  
「それって、どういう意味でしょうか？」  
「昔は、問題の解決を「分析・設計技法」に求めたが、既に混乱している組織では、継続学習の時間が確保できず、中途半端になっている」  
「つまり、「分析・設計技法」が問題を解決するレベルに達していない、と言うことですね。そのことは、自分たちの組織でも感じます」  
「その後、「CMM」が騒がれると、今度は「プロセス」しか取り組まない。多くの組織では、エンジニアリングとプロセスの両方に問題があって、どちらか一方にだけ取り組んでも、何も解決しない」  
「確かに、CMMはエンジニアリングの事は扱っていませんよね」  
「CMMのTR2.4には、「CMMは...ソフトウェア成果物がうまく構築されること、あるいはすべてのソフトウェアエンジニアリングの問題が十分に解決されることを保証するものではない」と書いてあるのを読んでいるのでは？」  
「済みません。TR2.4は読んでいません」  
「CMMiでは、この表現が消えていると思われるので、確実に誤解するだろうな」  
「要するに、CMMでは成果物がうまく作れるなどの、エンジニアリングの問題を解決出来ませんよ、ということですか」  
「厳しい言い方をすると、もともとでたらめなやり方で、仕様変更や納期の遅れを招いて混乱している組織に、そのままではCMMには取り組めるものではない、ということだ」  
と言われて、不満そうな表情が見える。

「たしかに分かるような気がしますが、それじゃCMMって何のためにあるのですか？」  
「組織の中で、うまい成果物が作れているとか、部分的かもしれないがエンジニアリングが出来ている組織であっても、要件管理や構成管理などの管理プロセスが不十分だったりするので、それらの管理プロセスやグループ間の調整機能を支援したり、組織で共通するトレーニングを支援したりすることで、多くの問題を解決する。そうして余った時間を、さらにエンジニアリングの技術習得に回し、スパイラル的に改善の活動に繋げることを支えたり、上手く出来る方法を、組織の中に水平展開する仕

組みを提供する、これが私の理解する所だ」  
「つまり、小さくても良いから、まずは“上手く出来る”方法が必要だということですね」  
「そういうこと」  
「マスターが、いつもおっしゃっている“要求の仕様化”というのは、エンジニアリングの最初の成果物をうまく作るということですね」  
「いままで、全てが正しい加減だった組織であっても、一番最初の成果物をうまく作ることで、CMMの流れに入ることが出来る」  
「でも、その時間が確保できるでしょうか」  
「そこは大事な所だ。どうすれば、それが可能になるか自分で考えてごらん」

「ところで、CMMには、もう一つ上手い仕組みが入っているが、気付いているかな？」  
「いえ、特にそのような認識はありません」  
「どうやら、あなた達は資料や文献は1回読んでいただけで、あとは自分の経験の中で勝手に解釈しているのではないか？」  
「・・・」  
「CMMは、少なくとも、現状のあなた達の経験の中で確実に解釈できるものではない。混乱している状態では、たとえば1/10ぐらいしかイメージできないだろう。それでも、その1/10に取り組んだ後で、もう一度読んでみた時には、残りの3/10ぐらい理解できるかもしれない。先の1/10もまた違った面が見えることがある」  
といたら、黙ってしまった。

しばらくして、  
「何度も繰り返して読むことの意味が、この年になって初めて分かりました。とことで、その仕組みとは何でしょうか？」  
「SQA (CMMiではPPQA)の活動をどう理解したかね？」  
「プロセスや成果物の品質を保証するために、プロジェクトの途中で作業が守られているかチェックすることと、理解しています」  
「いわゆる“遵守”しているかどうかを監査するわけだ。それでうまくいくかね」  
「正直言って、みんな気が進まないようです」  
「SQAがまるで“敵”になつていないかね」  
「“敵”というわけではないですが・・・」  
「かわいそうに。SQAの人だって、好きでそんな役をしているわけではないだろうに」  
「でも、そうやって“見張って”くれないと、SPI活動を止めてしまうかもしれない」  
「お、良いところに気がついたね。そう、SQAは選手とコーチの関係みたいなもので、練習を継続できるのも、いろいろな問題や、予定していた稽古のメニューから外れていることを教えてくれるのも、良いコーチのお陰だよ」  
「確かに、ちょっとバグが減った程度で、取り組みを止めてしまうことがあります」  
「最初は、多くのことに取り組みないから、実際に取り組もうとしていることを中心に、“遵守状況”を見るようにすればよい」  
「分かりました。そうやって、少しずつ上手くなって行くに連れて、今まで出来ていたことが元に戻ってしまわないように、見る範囲を広げていけばよいのですね」

SQAは組織の中でSPIの活動を止めない仕掛けであり、ペースメーカーのような存在である。それだけに人を選ぶ必要がある。

# か ね の 音 159

## “ペイオフ解禁”のいい加減さ

「ペイオフ」の全面解禁が、二〇〇五年四月に迫っている。すでに、定期性預金の方は二〇〇二年四月から、一〇〇〇万円を上限とするペイオフが実施されていて、普通預金だけが従来通り「全額補償」といういびつな状態が続いている。二〇〇二年に実施する時も、それまで何度が延期されてきたものを、すつたもんだしたあげく、定期性預金だけを解禁に持ち込んだものである。

あれから一年半、大手の金融機関の方は、概ね対応の準備が出来ているという。実際、一部の金融機関を除いて、不良債権処理に代表される経営の安定化策は目処がついているようである。しかしながら「名寄せ」の方は、必ずしも進んでいないという。新設される口座については、本人確認はしっかりと行われているようだが、古い口座に対しては、どこまで「本人」を追跡しているか怪しい。一〇〇〇万円を超えるような人は、住所は一カ所とは限らないだろう。同名同名でも住所が違えば、コンピュータは「別人」と判断せざるを得ない。したがって、紛らわしいケースを、一つずつ確認し

ていって、たとえば住民票が登録されている住所に一本化するしかないのである。この「名寄せ」が出来なければ、破綻処理時の払い戻しの計算が遅れてしまい、二次被害も発生する。

その他、中小の金融機関では、相変わらず経営基盤が脆弱で、ペイオフ解禁の準備が整っていないという。信用金庫や信用組合などの中小の金融機関の場合は、会員や出資者という形をとっていることがある。そのため、融資の際の基準に甘さも予想され、債権が不良化する可能性が高いのと、資金量が小さい場合は経営破綻に陥りやすくなるという問題がある。複数の金融機関の統合によって、経営基盤を大きくする方法も考えられるが、弱者同士の統合では意味をなさない。そのため、統合も捗っていないのである。

したがって、どの金融機関がどの企業に融資しているか、あるいは出資しているかは、預金者にとっては重要な問題である。とはいえ、一般の預金者には、貸出先の企業が、どのような経営状態にあるかを判断できる情報は持っていないし、入手すること自体が困難である。結局は、預金者としては、金融機関の発行する決算書と、そこに付けられている会計監査人の判断に頼るしかない。

その会計監査の基準が、最近になってようやく厳しい状態になってきたが、それでも、足利銀行や先のUFJ銀行の三月決算の様子を見ると、監査会社も金融庁の顔色を窺って対応しているように見える。はたして、公正な判断基準にそって監査業務が行われているのか。どこかを「見せしめ」にする意図を込めて監査が行われているのか、外からはよく見えない。

が、突然「破綻金融機関」になりにかねない。UFJ銀行の三月決算でも、当初、監査会社は四月ごろまでは「黒字決算」で了解していたという。それが、金融庁の特別監査が入ったことで、引当金の大幅な積み増しが求められ、黒字予想が一転して大幅な赤字に転落した。その上、大事な信託部門をもぎ取られた形となり、「メガバンク」としては明らかに見劣りする。預金者としては、これが一番困るのである。第一、これではわざわざ統合して「UFJ銀行」にする必要があったの

が、突然「破綻金融機関」になりにかねない。UFJ銀行の三月決算でも、当初、監査会社は四月ごろまでは「黒字決算」で了解していたという。それが、金融庁の特別監査が入ったことで、引当金の大幅な積み増しが求められ、黒字予想が一転して大幅な赤字に転落した。その上、大事な信託部門をもぎ取られた形となり、「メガバンク」としては明らかに見劣りする。預金者としては、これが一番困るのである。第一、これではわざわざ統合して「UFJ銀行」にする必要があったの

かと言いたくなる。ペイオフの解禁は、預金者とその金融機関に預金する事に対する「自己責任」を求めものであるが、それには、健全な金融機関を選別する方法と基準を明らかにしてもらわなければならない。国による「全額補償」の責任を回避するために、「自己責任」の名の下に預金者に責任を転嫁するものであってはならない。ただし、今の政府は、それをやりかねない。

「継続」が必要になる。「運命」を改造するには、確実に舵が切られるまで継続させるだけの「時間」と「力」が必要である。コンピュータを相手にする仕事から、人を相手にするコンサルタンの仕事に変えて一番感動するのは、その人の運命が変わる場面を見たときである。そうして、社会の中で確かな役割を担うまでに至った姿を見るときである。「運命」は、自分で変えることができることに気付いてくれたときが、最高の喜びの時でもある。

### 今月の一言

「人間の運命というものは、やっぱり学問によって創造もされ、改造もされる。」  
(安岡正篤著「易とはなにか」より引用)

経営がまずければ、預かった預金を食いつぶしてしまつ可能性がある。決算書などの経営資料は、金融機関の経

ところで、ペイオフは金融機関に対する「信用」が前提である。預金者は、金融機関を信用してお金を預けている。金融機関は、その預金を資金として、融資したり投資したりしながら、資金を増やすことで、預金者への約束に応えながら、企業としての経営を成立させることになる。

古くは、日本債権信用銀行や北海道拓殖銀行に始まり、最近では足利銀行などでは、旧大蔵省や金融庁の「意向」が働いているように見えてしかたがない。これだと、直前まで「正常な金融機関」であったもの

理由は何でも良い。日常の流れ(習慣)に逆らって、自分が進み

ラムのコードを書いている時には、これは味わえなかつた。