

第203号

平成18年8月

E-mail: shimz@mb.infoweb.ne.jp © 2006

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



68回め



MENU 特製ブレンド 380 レモンティー 350 日替りケーキ 300 ぶるせす 無料 アルコールは置いていません

「マスター、こんにちは」 店のドアをそっと開けて顔をのぞき込むようにして入ってきた。 『おや、しばらく振りだね。確か半年前に地方の企業の開発支援に回ると言っていましたよね』 「はい、それも無事に終わって、昨日戻ってきたところです」 カウンターには、いつもの仲間がいた。 「お帰り、ごろうさんでした」という声に迎えて、カウンターの席についた。 「久しぶりに、マスターのコーヒーが飲めませう」 『嬉しいことを言ってくれるね。いつものでいいですか?』との声に軽く会釈を返してきた。 その表情からは疲弊した様子はみえない。 どうやら混乱もなくプロジェクトを終わらせることができたようだ。

『ところで、地方での仕事の方はうまくいったようですね』 「はい、これまで勉強してきたことを活かすことができました」 「それって、新規開発だったの?」 「基本的には新規開発だけど、一部の機能は別に開発中のシステムから流用するというので、この部分は派生開発のプロセスを組み合わせました」 『それで、狙い通りだった?』 「流用する機能は、原則として2層目の要求で止めて、その部分だけ変更要求仕様に抜き出し、派生開発プロセスを重ねて対応してみました。事前にマスターからアドバイスしてもらっていたので、イメージしやすかったです」 『なるほど、狙いとしては良さそうですね。PFDはどうしました?』 「PFDも2種類作って対応しました」 「向こうの人たちの反応はどうだったの?」 「そうですね、彼らの方には特に明確な方針は無かったのと、私の方からの提案が早かったことで、すんなりと受け入れてくれたですよ」 『それで、良い結果に繋がったようだね』 「じゃ、凱旋帰国みたいなものですね」 「今は、正直ほっとしています」

できたコーヒーを出しながら、『昨日帰ってきて、すぐに仕事ですか?』 「そうですね。今日、部長に呼ばれて、社長から「ぜひ、CMMの認証を取るように」という指示が出ているというのです」 「おたくもついに来ましたが。私のところでも、2ヶ月前に社長からそのような指示が出ました」と横に座っていた人が挟んだ。 「私が帰る少し前にCMMIのコンサル会社の人が来て、ソフト開発の部長以上を集めたところで説明会が開かれたようで、社長が動いたのはそのすぐ後ですね。コンサル会社の営業が効いているのかも知れませんが」 『あなたのところは、そんなにエンジニアは多くなかったですよね。専任のPPQAやSEPGを

充てる余裕はありますか?』 「まったく、人的余裕はないですね。それで、私にその指揮をとるように社長から言われたようです。でも、部長としては、私を専任のSQAやSEPGに抜かれると困るということで返事をしたようですが」 『それで社長さんは矛を収めるかい?』 「いいえ、コンサル会社の話では、SQAもSEPGも派遣しますよ、ということでしたので、それを使えば良いじゃないか、と切り返されているようです」 『へえ~、SQAやSEPGを派遣するって? それって、SQAやSEPGのやり方を指導するというのを越えているような感じだね。そんな方法があるんだ。彼らは認証が取れたら引き上げるのでしょう。私のコンサルティングの思想からは想像もできないな』 「マスター、それってどこのコンサル会社もやっているんですよ。うちにも何社かCMMIのコンサル会社が来ましたが、SQAやSEPGの派遣は、みんな同じように言っていましたよ」 「HPを見てみんな書いていますよ」 『そんなんだ。CMMの意味を何と心得ているのかね? 一度認証が取れたらその後は問題は発生しないとでも言うのかね』

「マスターのお話では、SEPGやコンサルタンの機能を持ったSQAが望ましいということですよ」 『AuditだけのSQAでは、現場の人たちにとっては「やらされる感覚」は拭いきれないだろうし、借り物では「駆け込み寺」の役も果たさない。どうやって「能動」を仕掛けるのかね?』 「マスター、その「駆け込み寺」というのを少し説明してくれませんか?」 『「駆け込み寺」かい? 実際のプロジェクトでは、メンバー構成も違うし、要求の内容も違う。そのため、いつも同じ手順やプロセスで実現するとは限らない。そこで、リーダーとしては「この場合はどうすれば良いか」ということを常に考えなければならない』 「それが、マスターがいつもおっしゃっている「自在なるプロセスの設計」というものと繋がるのですね」 『そう、2度と同じプロセスはないからね。そこにあるのは「類似」のプロセスに過ぎない。その調整ができないと、納期や品質を満たせない。だからリーダーは考えなければならない。そのとき、近くに相談できる「お寺の住職」がいると助かるわけだ』 「その役目は、コンサル会社から派遣されたSQAやSEPGで対応できるのでしょうか?」 『「できない」と否定する根拠はないが、簡単ではないだろう。派遣された人が、どれだけ現場での成功事例を積み上げてきたかだ。単に、SQAやSEPGの訓練を受けた人では、お寺の住職は動まらない』 「成功事例の積み上げが必要ない理由は何でしょうか? 何となく分かる

ような気がするのですが」 『たとえばUSDMの書式で要求仕様書をうまく書けた経験が2,3度あると、他のチームで書かれている要求仕様書の問題が見えくるし、少々書き方が違っていても「幅」を持って見ることができるようになる。PFDを使ってのプロセスの定義も、リスク管理もそれぞれある程度うまく書いて運用できた実績が、他の人の成果物や考え方を「見る目」を養うことになる』 「そこで、どうすれば良いかという人たちの相談に乗れるというのですね」 「それってSEPGの役目ではないのですか?」 『CMMでのSEPGというのは役目が限定されている。だからSQAだとかがSEPGという枠に捕らわれることなく、総合的な役割にすれば良い』 「それが、マスターのおっしゃる「SQAの4つの機能」ということですね」

『CMMの認証を取得したいということで、外から派遣されたSQAやSEPGには、おそらくこのお寺の住職の役はこなせないだろう。地域の人たちとの信頼関係が必要になるからね』 「それに、外から来た人に、食事のマナーの講習を受けて、箸の上げ下げを指導される形でCMMの認証を取得しても、組織の中で現場の人たちに信頼されたSQAやSEPGが育っていなければ、後が続かない危険がありませんか?」 『その危険性は非常に高いだろうね。そうしてCMMに対するアレルギー反応を身に付けてしまった組織をこの目で見てきたからね』 「派遣されたSQAやSEPGの人から、SQAやSEPGのやり方を習得するということではできませんか?」 『もちろん、それが望ましい形だ。おそらく1,2年の期間で派遣されると思われるので、その間に身に付けることができるだろうが、問題は、そこで派遣されたSQAやSEPGの活動が、組織の中で受け入れられるものでなければならぬということだ』 「もし、彼らの活動が組織のエンジニア達に受け入れられなければ、その活動を習った社内のSQAやSEPGの活動も受け入れられないことになりませんか?」 『間違いなく、そこで行き詰まるだろうし、2度とCMMに取り組みなくなる危険もある。善し悪しは別にして、日本の組織は世界から見れば特殊な組織になっている。その現実の中でどうやって組織の文化を変えるか、私もここにぜひ工夫してきてみたいつもりだね』 「それじゃ、このような外部のコンサル会社に習うところは無いのでしょうか?」 『そんなことはない。事前に社内で「駆け込み寺」ができておれば、CMMの認証の取り組みに向けて、具体的なSQAに於ける審査の仕方やポイントを習ったり、SEPGとしてのプロセス標準の作り方やテラリングの方法などを学ぶことができるだろう。ただし、コンサル会社から派遣される人次第だね』 「でも、すぐにもCMMに取り組みようと言われてます」 『そこは、リスクが大きすぎるということで、適切なプランを持って説得するしかないね。ポイントはSQAやSEPGの要員をどうやって確保するかだ』 (次号につづく)

SQA(PPQA+SEPG)の活動は、組織プロセスの改善のキーとなる。組織に信頼され根付いた存在でなければ表面的な取り組みで終わってしまう。

# か ね の 音 186

## 想像力の欠如の背景

先日、中学生が自分の家に火をつけるという事件が起きてしまった。そこには、日常の中での親の対応が厳し過ぎることや、夏休みの自由研究の課題に対する親の対応への反発などが背後にあったようだが、その結果、何の関係もない弟が焼死してしまった。本人は、ガソリンを撒いたわけではないので、逃げ遅れるようなことはないだろうと思っていたようだが、現実にはいちばん俊敏なはずの弟が犠牲になった。報道によると、本人は「誰かが死ぬとは思っていません」と言っている。とにかく、目の前の「現実」や「苦痛」から逃避することしか考えることができなくなると、放火に伴ったようなことが起きるか、想像できなくなっていたのだろう。

その前の日には、深夜に川の堤防で集まっていた高校生の男女が、「おまえたち、うるさい」といって包丁を持った男に切りつけられ、一人が死亡している。この場所では、深夜に若者が集まって花火をしたり、酒を飲んだりして騒ぐので、近所の人も迷惑していたという。今

回犠牲になった高校生たちは花火も飲酒もしていなかったようだが、その集団と間違えられたようだ。自分たちは、飲酒も花火もしていないといっても、その場所で、深夜〇時を回るころに集まって話をしていることで、トラックに巻き込まれる可能性を想像できなかったのだろう。

三ヶ月ほど前に、交差点の信号がとくに赤になっているのに強引に横断しようとする車を右方向に見えたので、軽くブレーキを踏んでスピードを緩めた。その結果、左側の車線を行っていた車が前に出る形となり、私の目の前で衝突した。左側車線の車にとつては、右側車線の私の車の影になつて、強引に横断してくる車は見えない。右側車線の車がスピードを緩めたことで、突然目の前に横断する車が現れたのである。この場合はお互いにハンドルを切ったのと、スピードもまだ出ていかなかったことで大きな事故にはならず済んだが、赤信号で横断した車の運転手には、このような事故になる可能性は想像できないのだろうか。もしかすると、いつもの行為だったのかも知れない。

一〇年ほど前に、深夜に港の倉庫街の公道を使ってレースまがいの走りをする繰り返すサーキット族にインタビュー

した場面がTVで報道されたことがあるが、彼らは実際にぶつかるといって、つまり実際にぶつかってはじめて「あ、ぶつかった」と認識するのである。そこには「予知」や「危険性」といった可能性を想像する力を持たない姿が想像できる。

同じように、あるTV番組で本箱を作ることに挑戦する場面が放送された。本箱といってもそんなに大きなものを求めているのではない。簡単に本を乗せることができればよいというものだが、一人の若者が、手際よく鋸で数種類の長さの木片を切り出したところまでは良かった。だがそのあと、切り出した木片を前にして、いろいろと組み合わせるしぐさを繰り返した後、「できません」と言った。木切れから本箱になるまでの様子（あるいはその逆）を想像できなかったようだ。この場面は、今でも私の中に大きな衝撃となつて残っている。

このような問題は、必ずしも若者に限った話ではない。先日、スーパーの駐車場で、お爺さんが右手に孫の手を引いてエレベータ・ホールに向かつて通路の左側を歩いていたが、そのすぐ横を駐車場内を移動する自動車が後ろから走り抜けた。この老人は、孫と車の間隔が五十センチ程しかなかったことに気づいていない。本来なら、左手で孫の手を引くか、通路の右側を歩くべきだが、ここでも想像力が働いていない。高齢者になれば、そのような想像

力を働かせることは鈍ってくるのかもしれないが、若者の想像力が乏しいのは、何か原因があるように思えてならない。ある人たちは、詰め込み中心の学校教育の場に原因があるという。体を動かさないことで想像する場面がないというのだ。たしかにそれも考えられるが、私はその他に、幼児期に絵本を読み聞かせてもらっていないことも原因になっているのではないかと思っている。

絵本は、絵と絵の間をつなぐことに楽しさがあるし意味がある。いや、そこに楽しさを感じるように読み聞かせ

## 今月の言

「後世必ず酒を以て国を亡ぼす者あらん」(十八史略)

これは、紀元前二〇〇〇年頃の夏王朝の創始者である禹(う)の言葉として知られている。当時、初めて「酒」というものが作られたというので、禹もこれを飲んだところたしかにうまいと思つた。だがきつと後の世では、この「酒」というもので国を亡ぼすことになるかもしれないという危惧を感じたことで、この言葉を発したのである。

実際、酒は人を変えるという。そして飲酒運転による重大事故が後を絶たない。道交法が厳しくなつて、少しは自制が働いていると思われるが、それでも何の罪もない人を殺してしまう。酒はジュースではない。意識を朦朧とさせ判断を鈍らせる。ある場面においては、それによって腹を割つて話ができるということもあるだろうが、そのような状態で車を運転することで、簡単に人の命を奪ってしまう。酔った状態で状態で外に出ること自体を禁止し、それに違反すれば直ちに留置所に

てあげることが大事になる。少し大きくなって文字が中心の本でも、時々書かれていた挿入絵が、その間のストーリーを想像させる。そうした効果が認められる本が「名作」として伝えられているのである。

それに対して、漫画本やTVのアニメのほとんどは、「すき間」がすべて埋められていて、読み手が想像する余地がないし、TVは読み手のペースに合わせてくれることもない。幼児期に、TVを子守代わりにして育った子供たちに、想像力の欠如が起きていないだろうか。

留め置くぐらいの厳しい措置を講じないかぎり、飲酒運転の犠牲者は後を絶たないだろう。そればかりか、加害者もその瞬間に人生を台なしにしてしまう。そこで悔いても元に戻らない。二で人生が終わってしまう。

最近のTVを見ていても、ビールや酒のコマーシャルがやたらと目につく。というよりも度が過ぎていく。これでもかといわんばかりに次々と酒やビールのコマーシャルが続く。「飲酒は二十歳から」という文字は表示していても、これだけ節操もなく繰り返されれば何の歯止めにもならない。日本人を酒漬けにする気かと言いたくなる。経営者は「酒を売っている」という認識はないのだろうか。単「商品」を売っているに過ぎないと思つていてはならないだろうか。違反しているわけではないのだから何を売っても文句はないはずだと言っだろう。もしそうだとすると、四〇〇〇年前に禹王の案じたことが起きてしまう。