

第31号

平成4年4月

© 1992

(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 4

反復可能なレベル



このレベルの特徴は、スケジュールや費用や変更管理を厳格に管理することによって、プロジェクト管理の一部を組織として身に付けたことである。

従って約束されたことは、ほぼ実現される。このことは非常に重要なことである。つまり初期のレベルでは、この約束すら果たされないことが多く、時には約束そのものが曖昧にされてしまうことがある。実際問題として“約束できる”ということは容易なことではない。

その為には作業を行動単位に分解し、予測できない事態が発生しないように検討されなければならない。そして分解された作業の各々が、どの程度の作業量で実現できるのかを理解しなければならない。“約束できる”ためには、最低限これだけは必要である。

ただしこの段階の組織は、自らの経験則に基づいて“約束できる”状態であって、新しい事に対して、同じ様に“約束できる”状態にあるわけではない。この段階に対して「反復可能な」レベルというのは、過去に体験したことのあることなら、繰り返し経験則を適用して、何とか対応するレベルという意味である。明らかに体験者(達)の直感に依存しているのである。但し初期のレベルと違うのは、レビュー等によって、この「直感」を個人の領域から組織の領域に引っ張り出す方法を持っていることである。このことによって、担当者だけでなく管理者も“約束できる”状態に居られるのである。しかしながらこの段階の組織は、自分達の能力を過信する可能性が高い。そのため新しいツールを導入した途端に経験則が使えなくなって混乱したり、管理者が交代でしようものなら、『あうん』の呼吸が乱れて、経験則を引き出す糸口を失ってしまうだろう。さらにこれまで体験したものと似ていると思われた新しい分野のプロジェクトに足元をすくわれ、いっぺんに自信(!)を失ってしまうこともある。

こうして立ち処に“初期のレベル”に戻ってしまうのである。

この段階から次の段階に進むには、

(1) プロセスグループを作ってプロセスを改善する体制を整え、

(2) ソフトウェア開発のライフサイクルを確立すること、が必要になる。

この段階の開発組織は、全員が製品開発の作業に就いている。現実問題として色んなトラブルを起こして、誰もが“何かを変えなければ”ならない、と感じていても、実際には誰もそのこ

とについて考えることは出来ない。

現実には起きている問題を調査し、整理し、そして着手可能なポイントを探し、改善できることを確かめ、関係者を説得して実施に入る。こんなことが、開発プロジェクトを抱えている、この段階の人達だけでは出来ないことは分かり切っている。

またこのレベルの組織においては、既に出荷した「製品」からも欠陥の報告が回ってくるし、目の前の最新プロジェクトも遅れぎみになっていることが多い。確かにその様な状況は、自分達が招いた面もあるのだが、今や自分達だけで、その降り被った土砂を取り除くことは出来なくなっている。

したがってプロセスグループにおいて、各作業が一つの管理単位に分解するような、新しい開発作業の“スタイル”を考案し、ウォークスル-やレビュー-技法を導入して、その開発現場に合った開発ライフサイクルを定着させることである。

定義されたレベル



このレベルでは開発のための定義されたプロセスを持っている。即ち、分析手法を取り入れることでプロセスが適度に分解されて、対象システムの問題点を早い時期に把握し、作業単位が明確になる。さらにスケジュールをPERTで表すことで、作業の遅れや新たに発生した問題の影響を掌握しやすくなる。設計技法や、テスト技法、さらにはウォークスル-といった技法を導入していることで、次第に作業のやり方が定着してくる。

そして新しいプロジェクトに対しても、何とか定義したプロセスを使おうとするし、プロジェクトが思いがけないトラブルを出したとしても、所定の手続きを経て解決しようとする。したがって、このレベルからは少し“安定”したレベルになる。

「定義されたプロセス」のプロセスとは、例えば、分析はこのようにする、設計はこのようにする、テストや、エラ-の対応はこのようにする、といったプロセスの「やり方」を意味している。

言い換えればレベル2までは、このような「やり方」が全くの個人任せで、組織として定義されていないということでもある。



このレベル以上の段階では、全てこのような「定義されたプロセス」を持っている点では共通しているが、このレベルの特徴は、このような「定義されたやり方」の“効果”を測定するためのデータや、まだ収集していないことである。

そしてこの段階から次の段階に進むには、

(1) 各プロセスにおいて、計測すべき(出来る)項目を決める。

(2) 計測する項目のデータベースを用意する。

(3) 各プロセスにおいてデータを収集する。

(4) 収集されたデータを検討する。

ことが必要となる。

これらは、現在のプロセス・レベルを落とさずに、更に「定義されたプロセス」を改善する手掛かりを得るために行なわれるものである。

また「定義されたプロセス」は、新たな開発手法を導入したりすることによって、当然変わってくることになる。

(次号に続く)

仕事は余暇実現のための手段！？

日経連が今年の新入社員の意識調査の結果を発表した。それによると「昇進は考えない」という人が42.6%と過去最高を記録し、「役職昇進より専門職を重視」の16.2%を合わせると、60%近くの人がどうやら気楽に過ごせることを希望しているようである。

言い換えれば“余暇を楽しく過ごせるだけの給料は欲しいが、責任ある仕事はしたくない”というのであるが、このことを彼らは本気で考えているのだろうか。これからの仕事とこれまで体験してきたアルバイトを混同していないだろうか。

これに対して、今の会社を選んだ理由が「将来性を期待した」というのが41.6%、「イメージが良かった」が32.7%もある。一体誰がその会社の将来性を保証し、良いイメージを維持するのだろうか。彼らはリムジン・バスを選んだのだろうか、そのバスに乗った以上、最早『乗客ではない』はずだ。

昇進だけが人生ではないとは言うまでもないが、昇進を拒否するということは、組織構成の上で年令が逆転するということである。殆ど「縦社会」を体験することなく、専ら同輩社会の中で気楽に過ごし、いつも“周りの人と比べて”という相対意識の中で育ってきた彼らが、「その状態」を「その時」になって屈曲することなく受け入れるだけの構えがあるだろうか。

かね

暁鐘の音

14

アイデア

「必要は発明の母」という有名な言葉があります。ここで「必要」とは、差し迫った状態であり、本当に困った状態と言えるでしょう。したがって、アイデアが浮かばないという状態が、本当に困っていない状態か、或いはどこかに甘さが残っていて、誰かが何とかしてくれて、という思いがあるからでしょう。

嘗て本田宗一郎氏が一万回転のエンジンを開発したのも、井の中の蛙から「マン島レス」の出場宣言をし、頼りにしていた大学の教授から見離され、孤立無援、「ホラ吹き」の汚名を着る瀬戸際から生まれたものです。

観察が必要

アイデアを求めるときは、先ず物事を上辺だけでなく、深く観察する姿勢が必要でしょう。目の前を通り過ぎて行く数々の事象に目を止め、足を止めて、その意味するところを深く考えるのです。「なぜ、そうなるのか」「どうしてこれしか出来ないのか」「もともと方法は無いのか」と、どんどん突き詰めて行く

のです。或いは「そのことが自分にとってどう影響するか？」と考えるのです。日頃、私たちは何気なく物事を見過ぎてしまっています。特に我が身に降り掛かるものではないが、殆ど意識されることはありません。後から振り返れば、ほんの些細なアイデアであつても、今までそのことに誰も気付かなかつたというところは、誰もそこで足を止めて観察した人がいなかった、という点でもあるのです。問題意識をもって観察するのと、アイデアが閃くための光源といえるでしょう。

試してみる行動力

アイデアや発明など意識しない人でも、自分と関わっている状況で、しばしば何かを「思い付く」ことがあります。例えば羽根ペンで文字を書いていた人が、数文字書く毎にインク瓶に羽根を浸さなければならず、その時に、ふとこのインク瓶が羽根の上に取り付けばいいの、と思うことは想像できます。しかしながら、それを行動に移さねることがないのである。多くの場合、最初も十分ないアイデアが、必ずしも十分な

今月の一言

ものではありませんが。現に羽根の上にインク瓶を逆さに取付けても、目的を達せられないことは言うまでもありません。そして多くの人は、ここで終わるのである。

最初に浮かんだアイデアを基に、その不備を補いながら試してみること、新しいアイデアが浮かんでくるもので、殆どの場合、試してみなければ、何も得られないのです。目の前の山に登ってみなければ、その山の頂上には立ってないのです。登り始めさえすれば、喻え最初に目指した

山の頂上に登れなくても、途中で隣の山に通じる新しい道が見つかるのです。そしてこの新しい道は登り始めた人だけに見える道で、麓からは全く見えないのです。

思い付いたことが、何の障害もなく実現できる様なものが、転がっていると思う方がおかしいのです。そんなに簡単に出来るものなら、今まで誰にも気付かれずに残っていることはないと思ふべきでしょう。

ふと思いついたアイデア

今月の一言

「之を知る者は之を好む者に如かず。之を好む者は之を楽しむ者に如かず」 論語（雍也）

寧ろそれを克服するための工夫の源泉となっている。自ら進んで工夫が為される処に苦痛など存在しない。

先日、東京大学の入学式が行なわれたが、その席上で有馬総長がこの句を引用した。残念ながら半ば原稿を棒読みされたために、新入生も睡魔に襲われ、総長の声が入らなかつた。聞かぬが、「耳に入らなかつた」という状態であつたかも知れないが、そうではない人も、総長の話しの中から果たして此の句を聞き取ったかどうか、そして聞き取ったとすれば、一体その「意」を何と受け取ったであろうか。

今月の一言

も、ちよつと考えた段階では「出来そうもない」と思われるのは当然でもあるのです。

強い思い入れ

そうして思い付いたアイデアを、何度も試しては失敗し、失敗しては試すのですが、そこに強い「思い入れ」が無ければ続きません。テープレコーダーやテレビの受像器などは、その人の思い入れの大きさが実を結ばせたとさえ言えるでしょう。単なる業務命令では、何度が失敗すると「これ以上は不可能だ」と言つて、すぐに諦めてしまふことになり、加減が開発しているのではありませんが、「思い入れ」がないために、その場面で突破するアイデアが浮かばず、そこで行き詰まるので、彼にはそれを実現しなければならぬし、身に迫った必要性などないし、実現したいという強い夢も持っていない。ただ仕事だから考えているだけなのです。

このことは、人のアイデアで、はなかなかに実を結ばない、と言ふことを意味しています。自分のアイデアだからこそ、或いは自分のアイデアのつもりになりきれたからこそ、困難を乗り越える勇氣と粘りが得られるのです。

身体の内から沸いてくる「思い入れ」は、決して「受け身」の意識から出てくること