

第34号

平成4年7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 7

### プロセス変更の基本原則 (続)

前回、6つのプロセス変更の基本原則の内、

- 1) 変更はトップから
- 2) 全員が参加する

の2つについて触れました。今回は残りの4つについて触れてみます。

### 3) 現在のプロセス・レベルを知る

言うまでもなく、プロセスを変更するには、現在自分達のプロセスはどのレベルにあるのかわかる必要があります。それは現在のプロセスのレベルによって、次の段階に移行するための有効な処置が異なるからです。これまで多くのソフトウェア開発組織は、何らかの改善措置を講じてきたはずですが、それらが実を結ばなかった一つの理由は、講じた措置がプロセスの状態に適していないことが考えられます。

構造化分析・設計手法を事前に修得していないのに、CASEツールを導入しても効果は現われないでしょう。ウォークスルー等のレビュー技法を持たないチームに、各種の分析・設計技法を持ち込んで、それらの品質を相互に評価し合うことが出来ないために、しばらくすると元に戻ってしまうのです。また約束を守ることの意義を十分に認識していないチームに、見積り方法を教えても殆ど役に立ちませんし、各種の技法も効果を表わすように工夫されることはありません。

「約束を守る」というのは謂わば『原点』でもありません。見方を変えれば、「約束」を守るために色んな技法を修得するのであり、ドキュメントを事前に書くのであり、ウォークスルーを実施して欠陥を早期に見出すのであり、メンバーの技術レベルの向上を図るのです。約束を守ろうという意識のないプロセスには、如何なる有効な処置もないのです。それは病気になるようになってきた人に施術がないのと同じです。

### 4) 変更を継続する

チームは安定しているように見えても、メンバーの意識やスキルは刻々と変化していますし、メンバー自身も変化します。プロジェクトも作業環境もさらには各種の技法も変化しています。例えば1年前に取り組んだプロジェクトに似ていても、同じ様には出来ませんし、同じ様

にする必要もありません。

一般にプロセス・レベルを改善し続けるには、あらゆる欠陥を見つけては、それを改善のチャンスにすること、「予防」の考えを身に付けることです。但し、当該プロセスが、ある程度のレベルに達していないと、「予防」措置を講じる事は難しいかも知れません。

### 5) 定期的に補強する

プロセスの変更にとって厄介な問題は「慣れ」です。人は同じレベルの刺激を受け続けると、間もなくそれは刺激と感じなくなります。改善の意識も「慣れ」が「自然さ」になればよいのですが、現実には「惰性」になることの方が多いために、更なる改善を受け入れなくなってしまうのです。その結果、折角改善したプロセス・レベルも1年経れば元のレベルに戻ってしまふことになるのです。

人は基本的に改善に対して保守的であり、喻え積極的に行動したとしても、チャンス(?)さえあれば何時でも保守的な状態に戻るのです。それを防ぐ為に、定期的に新しい技法の修得の他、チームの状態も定期的にレビューする必要があります。その為には仕事に対する考え方がしっかりしていなくては叶わないかも知れません。「技術者でありながら、技術よりも大切なのは人間の思想であって、考え方がしっかりしていれば、技術はあとからついてくる」(本田壮一郎)というところの「考え方」とは



人生感であり職業感でしょう。

### 6) 時間とスキルと資金を投資する

「プロセスを改善するには、誰かがその仕事をしなければならない」のは当然です。チームのメンバーがバックアップするとしても、誰かが新しい製造プロセスを『設計』しなければなりません。専任者を置くことを勧めるのはこのためです。専任者がいない状況では、十分に考えられた『プロセス改善の設計』がなされないため、その設計書からは改善の見込が得られず、その様なところに資金が投下されることはないのです。その結果、何時までも改善されず、気が付いたときには何も打つ手が無い状態に陥りかねません。

また「ソフトウェア・プロセスの自動化に対する投資は、プロセスの成熟度の向上に伴って段階的に進めるべき」で、今日、CASEツールの導入が、それに見合う効果を発揮していない理由はここにあると考えられます。

この他、プロセスの変更は「小さなステップで行なう」ことが必要で、しかも事前に十分に検討されていることが求められます。

そしてプロセスを改善するために、担当者はプロジェクト管理やプロセスの管理に関して、適切な訓練を受けなければなりません。しかも各々のプロセスのレベルに応じた訓練が必要です。その為には計画と義務づけが必要で、それがなければ、一番修得して欲しい人が仕事が忙しくて参加できない事になります。これこそ現実にソフトウェア・プロセスのレベルを下げていく大きな原因なのです。

(次号に続く)



## 労働コストの上昇

昨年1年間を通じて、労働コストが急上昇したことが確認された。さすがに第4四半期に入って、雇用にブレーキがかかっているが減少しているわけではなく、雇用者の総数としては、高水準を維持している。

従来だと、労働コストがこれだけ上昇すると、雇用調整が行なわれ、賃金の上昇が抑制されるどころだが、今回は管理職に矛先が向けられているだけで、一般の従業員にたいしては、残業の規制程度で留まっている。

パブルに便乗したエクティ・ファイナンスで大幅増強された生産設備を、少しでも遊ばせれば直ちに営業レベルの赤字が表面化する。そのため流通段階に在庫が積み上がっていても、思い切った生産調整を実施できずに、ずるずる引きずられている。オイルショック時の経験や数年後に始まる若年労働者の急減も、雇用調整を思い止まらせる要員になっている。

経営者も生産を減らせば市場を失うという意識から、先陣を切って生産調整に踏み切れない。このままでは相変わらず利益なき生産が続き、回復を送らせることになるし、切羽詰まって横並びで一斉に生産調整や雇用調整に入られては、それこそ大きな混乱をもたらしかねない。

かね

# 暁鐘の音

17

## 前年同月比

おり、その上に思惑などが絡むため、状況によっては有効な指標とはならない事があります。

世の中の経済活動を表す言葉に「前年同月比」というのがあります。百貨店や乗用車の売上額、工場の設備投資額、株価の平均値、マンシヨンの販売戸数等、あらゆるものが「前年同月比」で比較され、その都度、上がったの下の下がったのと一喜一憂しているのです。もつともこの種の指標で最近では前年同月比がプラスになることは稀で、殆どの指標はマイナスになっていきます。確かに経済が常識の範囲で推移しているのなら、この「前年同月比」は、経済活動の状況を比較的うまく表せるでしょうが、一旦常識の範囲を大きく逸脱した場合は、「前年同月比」は、余り意味を為さなくなりませう。

実際問題として、バブルが崩壊したあとの経済指標は、殆ど全ての「前年同月比」が大きくマイナスとなつてしまつたのは当然でしょう。株価は言うに及ばず、乗用車の販売台数にしても十数ヶ月間連続して前年同月比がマイナスを記録してあります。しかしながら五、十年位の期間で見れば、落ち着くところには落ち着いていくのであつて、何も異常な状態ではないという場合もありませう。一定期間の取り引きが異常な増加を示したために、その後正常な姿に戻つただけでも、全て前年同月比がマイナスとなつてしまつて、狭い範囲で比較するのは、勝手に騒いでいるだけなのですが、その騒々しさは、自立しない人達の不安感をかき立てているのは事実でせう。



一方「前年同月比」に良く似た指標として「前期比」があります。企業の決算が発表されると、この「前期比」というのが新聞紙上を賑わします。またこれと同じような指標に「前月比」というのがあります。「前月比」は「前年同月比」と違って、上昇一本槍でなければ直ちにマイナスが表示されます。日本の多くの企業が売上高やシェア競争に走つたのも、この指標に追われてのことでした。所謂「売り上げ至上主義」と呼ばれるもので、その結果、売り上げさえ上がれば、架空取り引きも、偽造証書も、更には過労死も構わないということになつてしまつたのです。

り上げ高を追うのではなく、確実に利益を上げようというもので、基本的にはこの考え方は正しいと思ひますが、関係者の頭の中に、「前年同月比」や「前期比」といった「相対指標」一本の物差ししか入っていないければ、「利益」に対しては、売り上げ競争の時と同じ様に「前期比」「前月比」を常に「プラス」に維持するように働くはず

現に生産能力はいまだに「前期比」プラス指向から抜けられず、最新鋭の設備を作つては過剰状態に陥つています。本来の姿として適切な利益額を確保するという方向に向かえば良いのですが、そこまで関係者の視点が變つていくかどうか問題でしょう。以前と同じ様に、「利益」さえ上がれば何をやつても構わない、ということになりはしないだろうか。

## 今月の一言

「需要があるから作るというのはメーカーではない。メーカーはパイオニアである以上は、あくまでも需要を作り出すものである」 本田宗一郎

需要があるから供給するといふのは商人の発想である。商人は物を作らない。購入者が入手しやすいように商品を手配するのである。従つて彼は今の「需要」に対して極めて敏感でなければならぬ。これに対してメーカーは商品だけでなく需要も作り出すのである。需要を作り出すといふことは、新しい使い方、新たなライフスタイルを提供するのである。それだけにメーカーにモラルが求められるのである。少し古くなるがソニーの「ウォークマン」は、とんでもない需要を作り出した。しかしながら総じて日本のメーカー(?)はこの需要を作り出すことが上手くない。最近では、東芝が折角将来有望なフラッシュ・メモリーを開発しておきながら、性能の十分さから需要を作り出せずにいる間に、後発のインテル社がさつさと需要を作り出し、世界市場の八五%を握つてしまつた。性能の十分なところをシステム化して補つたのである。しかも今後のフラッシュ・メモリーの機能決定権まで握つてしまつた。需要があるから作るというのでは下請け的発想と言われないか。