

第61号

平成6年10月

© 1994

E-mail :

LDG04167@niftyserve.or.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 045-933-0379

FAX 045-931-9202



## 5 レベルのスキップ

殆どの関係者にとって、開発組織のプロセスレベルをどうやって引き上げると言う問題は、頭の痛い問題です。誌上やセミナー等での成功例の紹介などによって、自分の組織に何が出来る様になればよいかという点は概ね理解できているのです。そのために、つい最終ゴールを目指して尻を叩いてしまうこととなります。焦れは焦るほど失敗します。CMMではこの点を次のように説明しています。

＜それぞれのレベルが、次のレベルに到達するために必要な土台となっているため、成熟度を飛ばそうとすることは逆効果である。その組織が、ある改善策が実施されるべきレベルに達していなくても、組織はそのプロセス改善策を実施することができる。しかしながらこの場合、土台がしっかりしていないので、その改善策が安定しない危険が大きくなることを管理者は理解しているべきである。しっかりとした土台に基づかないプロセスは、そのプロセスが最も必要なとき つまり一番大変な時に機能しなくなる。そしてそれは将来の改善にとって如何の役にも立たない。

たとえば、管理者がバカげた計画に基づいたスケジュールを約束したり、一旦ベースライン設定された要求仕様に対する変更制御に失敗するならば、うまく定義されたレベル3のプロセスといえども、大変な危険に晒される。同様に、多くの開発者は、(分不相応に)レベル4の特徴である詳細なデータを集めてみても、自分達のプロセスがそのレベルに達していないために、それを解釈することができないことに気がされるだけである。

同時に、プロセス改善は、業務環境に対応した組織のニーズに焦点を絞るべきである。より高水準の実践方法は、プロジェクト或いは組織が今すぐ求めているニーズに専念してもよい。たとえば、レベル1からレベル2に移動するために推薦されるステップの1つとして、ソフトウェア・エンジニアリングプロセスグループの設立があるが、これは本来はレベル3の組織の属性である。即ち、そのようなグループが、レベル2の組織に必要な特徴でないとしても、それはレベル2に到達することに役立てることができる。＞

要するに基本的にレベルをスキップすることは賢明なやり方ではないという。上位のレベルにおける改善策は、そのレベルに達しない組織では消化出来ないのである。チームプレーの意味がわかっていない組織に、ソフトウェア・メトリクスを導入しても、疑心暗鬼になるだけで逆効果でしょう。自己の進捗管理も出来ない組織に、まともにベースライン設定出来るとは思えないし、ましてや変更管理など混乱するだけでしょう。

CMMは現実の組織のレベルを判断して、計画的に、そしてその組織に適した改善策を実施しなければ、結局は混乱するだけであり、むしろ将来にとってマイナスだとも言っているのです。

## 6 キープロセスエリア

CMMでは、それぞれのレベルにおいて、どのような改善策が適当かを提示しています。図4は成熟レベルを達成するために取り組まねばならない問題点を明らかにしています。

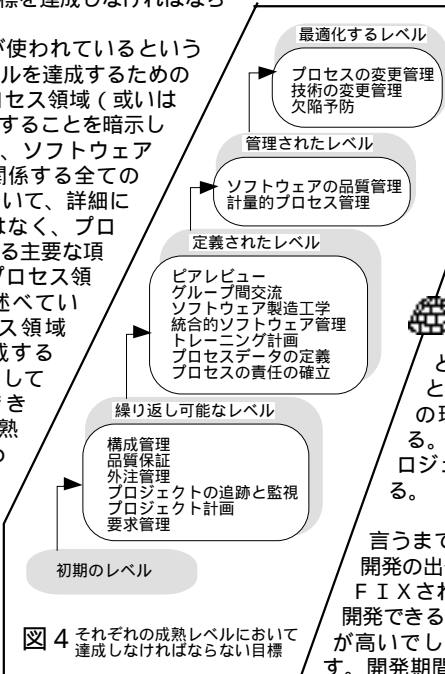


＜各々のキープロセス領域に示される互いに関連した活動は、まとめて実施されることで、プロセス能力を高めるために重要であると思われるいくつかの目標を達成する。これらの目標を達成するためのパスは、アプリケーションの範囲、或いは環境によってプロジェクト毎に異なることがある。それでも組織がキープロセス領域を達成するためには、その領域のすべての目標を達成しなければならない。

形容詞『キー』が使われているということは、成熟レベルを達成するためのキーではないプロセス領域(或いはプロセス)も存在することを暗示している。CMMは、ソフトウェアの開発と保守に関係する全てのプロセス領域について、詳細に述べている訳ではなく、プロセス能力を限定する主要な項目と看做されるプロセス領域についてのみ述べている。キープロセス領域は、成熟度を達成するための必要条件として看做することができる：即ち、ある成熟度に到達するためには、そのレベルに応じたキープロセス領域が達成されなければならない。

組織がいつそう高いレベルに到達するにつれて、各々のキープロセス領域の中で実行されるべき実践行動は変化して行く。たとえば、レベル2のキープロセス領域のプロジェクト計画の中で述べられているプロジェクトの見積り能力の多くは、レベル3では追加のプロジェクトデータを扱うように変わっていかなければならない。＞

図4 それぞれの成熟レベルにおいて達成しなければならない目標



目標が設定されているのです。もちろん、組織によっては、これらの項目のいくつかは達成、または達成に近いところまで来ているかもしれませんが。しかしながら、そこに掲げられている項目を全て達成、またはそれに準ずる程度に達成していなければ、すぐに元に戻ってしまうでしょう。これらの項目を眺めていると、それぞれのレベルに対して、実にうまくセッティングしているのが良くわかります。

このあと、それぞれのレベルにおける取組みの目標について、CMMの提案を紹介しながら、適時解説していきます。なお、図4の見方は、たとえば初期のレベルにいる組織が繰り返し可能なレベルに達するには、要求管理やプロジェクト計画、あるいは構成管理などを獲得しなければならないことを示しています。したがって、初期のレベルに達するための目標は存在しません(当然です)。

## 6-1 レベル2

＜レベル2におけるキープロセス領域は、基礎的なプロジェクトマネージメントコントロールを確立することを狙っている。＞

＜“要求管理”(Requirement Management)とは、顧客の要求に関して顧客とプロジェクトチームの間で共通の理解を確立することを意味する。この要求に関する同意は、プロジェクトの計画と管理の基礎である。＞

言うまでもなく、これはソフトウェア開発の出発点です。要求が最初に安定しFIXされるのなら、誰でも予定通りに開発できるだろう。たぶんできる可能性が高いでしょう。だが問題は「期間」です。開発期間が長いと状況が変わってしまい、要求をFIXしきれなくなります。市場性のない製品を開発する意味はありません。それでも幾らかの要求の追加は避けられないのが現実です。だが最初の取組に方によっては、ある程度追加要求の予測はつくものです。といっても無制限に受け入れるわけには行きません。明確に管理されるべきです。

(次号へ続く)

## 機能しない証券市場

証券取引所は資本主義社会においては非常に重要な役割を負っている。それは資本の調達やそのための公正な価格形成という、資本主義社会そのものを支える役割を担っている。実態は別として、形式的にはこれがなければ資本主義にならない。

どうやら東京証券取引所会員のギダー証券が撤退する可能性が高くなった。米国での親会社買収のとりかきを受けたものだが、親会社の買い取り先が東京支店を引き取らないという。つまり見限ったのである。1日あたり2億株程度の市場に興味はないのだろう。もっとも会員権がなくとも営業はできるが、取引所の場立には入れない。

先ごろJ T株の一般公開を前に、予約者の半数以上が辞退するという前代未聞の事態が発生したばかりである。J Tは確かに土地資産は豊富だが、特にこれといった技術も将来性もないにしては、入札価格がどう見ても高すぎる。価格形成そのものが不透明なのである。

証券市場には、いまでも公的資金と見られる買い支えが入っている。いわゆる証券版PKOである。そのため、日銀や経企庁が景気の回復基調を強調しても、市場は全く反応しない。資本主義本来の公正な価格形成能力を持たない市場に、世界は見向きもしない。

かね

# 暁鐘の音

44



「同じ考えをする人間は一人もいない」これは、ある経済雑誌に載ったBMWのピシエックリーダー氏の言葉です。同じ考えの人が集まっても議論にならないというのです。実に合理的な考え方です。

ところが日本の組織では逆に「異質」は退けられる傾向にあります。異なる意見は反抗と見做され、敵対行為となってしまうのです。

したがって、そのような中では本来の意味での議論は出来ません。「会議」という名前が付いていても、内実は「同意」を求める場ではないのです。始めから「同意」を求められている以上、議論になる余地はありません。その上、自案に同意を求めるのが目的ですから、相手の案を十分に研究してやることもなく、そのような態度は、関連案にも同じ姿勢がとられます。

その結果、単に賛成か反対かを問う形となり、反対となれば「敵方」と見做されてしまい、その後が大変です。「議論」の意味を知らないことの悲劇です。一般に議論ができないもつ一つの理由は、全体の目標や全体のバランスをそっち退けにして、

自分の担当の「部分」だけで議論するからです。このような場合、お互いに相手の部分に踏み込んでいないため、まったく議論になりません。

もつとも、国の最高機関である国会でも「議論」を見ることはありません。そこで行われているのは「賛成か反対か」であり、単なる提案のゴリ押しでしかありません。国に「議論」のひな形がないのですから、巷で「議論」が出来ないのも無理ないのかも知れませんが。

「会議」は合意の場です。始めから意見が一致していないから、目標を外さない範囲で合意できる案を見出すのです。一つの案が絶対的に優れているということは滅多にありません。あるとすれば、他の人の能力が大きく劣っているか、同じ考えをする人を集め過ぎて、異質を排除した結果とみていいでしょう。



確かに異なる考えをする人は御し難いです。しかしながらそれは屈服させよう、従わせようとするから起きる問題です。そんなための会議なら開く必要はありません。一人で突っ走ればよいのです。会議を開き、自案を公表するのは、その案に何か欠けているところ、問題となるところがないかを尋ねるのであって、それ

には違った考えをする人が必要になってくるのです。

一般に物事にはいろんな解釈が可能です。しかしながらそれ場を異にしたり、見る視点を変えたときに初めて分かることで、立場も視点も同じであったり、「お説」もつとも」の立場からは、一面の解釈しか出てきません。勿論、一人でも有る程度は立場や視点を変えて考えることは出来るでしょう。例えばソフトウェアの分析・設計手法は、



視点を変えて表現することで、解釈の違いやモレを防ごうとするものです。しかしながら、このような措置を講じたとしても、元々考えの違う人には及ばないことの方が多いでしょう。

考えの違う人を制御しようとするのではなく、そのような人の意見を評価し、吸い上げれば良いのです。異質は制御しようとするとは反発します。本人も自分がその場で異質であることは気づいているものです。異質の能力を活用する姿勢を見せることで、彼は「異質」として活躍の場が得られるのです。組織の進化は、間違いなくここから始まるのです。

小学生の我が子が所属するミニバスケットのチームに、明らかに「異質」な子が居ます。娘ははつきりと「嫌い」と言ってはばからないし、他の子供からも余り好かれていない。しかしながらバスケットとなると彼女の力量をはつきりと認めていて、試合では彼女の「力」を引き出

そうとする。そのためにフォーメーションやサインプレーなどの話し合いもやっている。彼女自身も自分がチームの中で「異質」であることにどうやら気付いている。でもそのことで自分の力が出せない状態は起きていない。チームのレギュラーメンバー全員が目的のために「異質」を取り込んでいて、その結果が、練習時間が極端に限られているにもかかわらず、このチームは緑区北部では三番手の位置にあるのです。

確かに同質の強みもあるでしょう。

「考えるということは結局自分自身にはつきり分かるように話しかけることである。現に世間の会話というものが低級になった理由は、我々が自分自身に話す方法を知らないからである」 C.W.ファーガソン

日本の住宅から「書齋」が消えて久しい。子供の部屋はあっても父親の書齋がない。たとえ三畳でも、父親が独占的に使用できず、部屋が欲しいものだ。



一方、意外と気付かれないことには、「奥」が消えたことである。今日ではリビングルームやダイニングルームが「奥」の部屋になっていて、それらを大きく目に確保したことで、世の「奥様」方は概ね満足しているようである。

考えるということは元来「独」であり「静」でなければならぬ。それは物理的に「静」や「独」でなくても構わない。実際、混雑していない電車の中は、おぼんがらおぼんがら会話さえなければ、あ

この国の戦後の復興は、まさに「同質」の力が有効に働いたという面もあるでしょう。だが、これは追い付き、追い越す目標があった状況で有効に働いたのであって、そのような目標がない状態では危険極まりないものとなってしまいます。

この先、この国が「進化」ためには異質を取り入れなければならぬでしょう。同質の限界は既に見えているし、弊害すら出ているのです。そしてこれは国の問題だけでなく、我々の問題でもあるのです。

「静」や「独」を確保する程度、「静」や「独」を確保できない。電車の音は言語脳には殆ど作用しないことが分かっている。

ファーガソンは「考える」ということは、自分に話しかけることだといっている。いわば「独り言」である。よく作家や思想家たちは、近くのや自然公園を「散策」する。彼等は、歩きながら自分に語りかけている。語りかけながら考えをまとめている。

しかるに今日では「雑」や「騒」の内を過ごすことが多くなっている。果たして一日の中で「考える」時間をどれだけ確保しているだろうか。特に結婚し子供が生まれると、「書齋」や「奥」のない住宅の中で、どうやって「静」や「独」を確保するかが、大きな問題になってくる。

今月の一言・今月の一言・今月の一言・今月の一言・今月の一言・今月の一言・今月の一言・今月の一言・今月の一言・今月の一言