

第62号

平成6年11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

CMM v1.1



6-1 レベル2 (続き)

今回は、前回に引き続いて、レベル2に引き上げるための具体的取組みについて説明します。

＜“ソフトウェアプロジェクト計画”とは、プロジェクトのエンジニアリングと管理において妥当な計画を立てることである。このような計画は基本的なプロジェクト管理である＞
プロジェクト計画と言っても、このレベルのプロセスでは「線表」程度にしか認識されていません。それも簡単な線表を書くだけです。プロジェクト計画とは単に日程だけではありません。むしろ「開発計画」と捉えたほうが近いでしょう。そこには「開発方針」もあれば「製品目標」「品質計画」「外注計画」「要員計画」「設備計画」といったものが含まれます。所謂「線表」というのは、「開発計画」の中の一つに過ぎません。



＜“ソフトウェアプロジェクトの追跡と監督”とは、実際の進捗状況が良く見えるようにすることである。そうすることによって、プロジェクトのパフォーマンスが計画から著しく外れた場合、管理者は効果的に行動することができる＞
マネジメントというのは、言い替えば、約束したことが実現されているか「追跡」することであり、どのように実現されようとしているのかを「監視」することでもあります。たとえば「開発計画」が、＜8月10日から9月末までが設計作業＞などと、簡単な「線表」だけで表わされた状態では追跡も監視もできません。ましてや「パフォーマンスが計画から著しく外れた・・・」という判断をするには、もっと細かく計画をたてる必要があります。進捗がよく見えるようにするには、一つの作業を長くても1週間程度に計画しなければなりません。できれば3、4日程度に区切りたらい。

第一、実際問題として1週間の同じ作業なんていうのがどれだけあるでしょうか。そのような計画しか立てられないのは、具体的な作業を認識できていない証拠でもあります。勿論、ある時点では何割か読み切れない作業が残ることはあるでしょうが、それも、作業を進めていく過程で、逐次明らかになっていくものです。ところが、追跡可能レベルに作業をブレークダウンしていないと、それが判明しても表現する場がなく、そのまま放置されてしまいます。もっとも、そこまでブレークダウンする姿勢がなければ、常に作業を明らかにしながらすすめるという意識はないでしょう。



＜“ソフトウェアの下請け管理”とは、十分な能力のある下請業者を選び、そして効果的に彼等を管理することを意味する。＞
これは所謂「外注管理」に相当します。外注を選ぶにも明確な基準が必要です。単にコストだけで選んだりすると、必ず高くつくものです。その意味で「派遣」の形態は日本のソフト業界のレベルを落とした理由の一つと考えています。「請負」は期日が問題になってきますが、「派遣」には実質的に期日はありません。そのうえ、前者は新人などの教育は、請け負った側がやるのに対して、「派遣」の場合は殆どが派

遣先の現場での、実際の作業をしながらの習得ということになります。もっとも、発注側も「派遣」を希望する理由があります。それは「請け負い」に耐えられるような仕様書が書けないのです。これでは、初めから「十分な能力の外注業者」など選べる状にはありません。それだけに、「請け負いで」発注できるようになることが、レベル2に移行することにも繋がるものと考えます。



＜“ソフトウェアの品質保証”とは、使用しているプロセスと制作している製品(成果物)が、適切に見渡すことのできるマネージメントを提供することである。＞
『品質は管理されなければならない』とは、この世界では有名な言葉です。品質を管理することは、品質に関する目標、すなわち約束があり、それに対して、適当な成果物を見ながら、約束が果たされるかどうかを追跡し、監視することです。ただ、そのためにはどのような作り方をしているかが明らかにされる必要があります。設計の方針も方法も見えず、途中の成果物も見えず、数か月して突然ソースプログラムが姿を表わすようでは、品質保証など出来るはずがないでしょう。～適切に見渡すことのできるマネージメントを提供する～というの、作業の途中経過が見えるようにすることであり、そのような作業方法を選ぶことでもあります。一般に「～手法」は、これを提供するのですが、そのような「手法」でなくても、進捗が見えるような作業の単位で仕事を進め、アイデアや考え方、設計方針等を見える形にしながら作業することで実現します。



＜“ソフトウェアの構成管理”とは、プロジェクトの製品のライフサイクルを通して、その完全性を確立し、そして維持することを意味する。＞
そうして、何とかうまくプロジェクトが進行して、目的とするソースプログラムや、関連仕様書が作られたとしても、それをうまく管理しなければ、すぐに破綻の階段を降り始めることとなります。ソースプログラムは開発段階の後半から、すでに当初の計画には無かった機能が加わったり、思わぬ修正を施したりして、バージョンが変化していきます。版では動いていた機能が一部が、版になったときに動かなくなってしまうことがよくあります。皆が一斉にソースプログラムに修正を加えたためです。同じことがリリースしたあとでも起きます。派

遣モデルがいくつか出てくると、今回要求されている機能は、どのソースに対して修正すべきか分からなくなったりします。あるいは、半年前にリリースしたある派生モデルに対して修正が必要になったとき、既にソースには新しい機能が加わっていたりします。構成管理とは、リリースした派生モデルに対して、そのシステムを構成するそれぞれのソースモジュールのバージョンを管理することであり、そのソースを保持し、修正の手立てを確保することです。

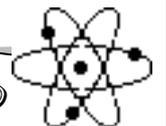


CMMは、レベル1のプロセスがレベル2にアップするには、このような取組が必要になると言っているのです。ここには、「分析手法」も「設計手法」も出てきません。作業の起点になる「要求」を明確にすること、作業を曖昧にせずに、約束に対して進捗の状況が見えるように作業の単位を把握する。そしてそれぞれの作業に於いては成果物を表現しながら進めるようにすることで、管理のための余分な作業をすることなく、それだけで品質保証も実現できることを示しているのです。

このレベルのプロセスは、一般にうまく仕事をやるノウハウを持っていないため、多くの人と時間を投入するという形で、困難に対処しています。したがって、そのままでは新しい勉強をする時間が確保するのが難しいのが現実です。そのような組織には、まず、ここに上げたような方法で、トータルの作業時間を短くし、それによって、勉強する時間を確保するところから始めるしかないのです。「手法」に取り組むのはそのあとです。

これが、多くのソフトウェア開発組織が「構造化手法」だ「オブジェクト指向」だと、遅れてはならじと取り組もうとしても、尻切れトンボになってしまう原因です。レベル1のプロセスでは、そのような手法を習得できる状態ではないということです。もちろん、そこにいる人が、自分の意思で、自分の持ち時間を投入して習得することはできます。しかしながら、このレベルでは組織として取り組むことは出来ません。多くのばあい、このようなステップを経ずしてレベル2の状態にある組織は、往々にして一人の英雄の出現によって支えられていることが多いものです。彼は自分の持ち時間を投入して「手法」を習得したのです。管理者は、この状態を正しく把握していなければ、判断を誤ることになるでしょう。

(次号に続く)



ボゴール宣言の次に来るもの

APECで採択されたボゴール宣言では、来世紀に向けてアジアの国々の進む方向付けが示された。90年代に入ってから世界的不況も、アジアが支えている間にアメリカが立ち直り、ヨーロッパが立ち直ろうとしている。APECが世界にアピールするには絶好のタイミングであった。もっとも、今回のボゴール宣言は、端的に言えば方向付けが為されただけで、その具体的なステップは来年の大阪での会議に先送りされた。その意味では、来年、日本がホスト国としてどのような手腕を見せるかが、大変重要な問題になってきた。
今回、マレーシアのマハティール首相の言動と、それに対する各国首脳の反応を見ると、これまでのようにアメリカの顔を窺っているようだ、アジアの国から見放される危険もある。マハティールはアメリカやヨーロッパの政治的介入を極力排除しようとしている。
「通信」と「コンピュータ」という2大基盤を背景に、発展途上国においても、これまでの歴史とは違った経済の発展形態が可能になった。このことを計算に入れてホスト国を勤めないと、振り向いたら誰も付いて来ないという状態になる。

か
ね

暁鐘の音

45

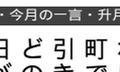
マンガが読書離れの妙策？

子供の読書離れを食い止めようと、文部省の委託を受けた協力者会議が対応策に関する中間報告を出した。報告書では、子供たちの読書離れの原因を、テレビやビデオなどの情報メディアの発達などの社会の変化にあるとし、中学、高校の受験勉強やクラブ活動がこつした傾向に拍車をかけていると分析している。また、授業における強制的な「読書感想文」の在り方も読書嫌いを助長しているという。私も小学生の読書感想文の取り組み方には疑問を持っているが、テレビの普及やクラブ活動が主原因だというのは情けない。その上、読書意欲を向上させる方法として、「マンガやビデオ、映画などの映像メディアを活用」し、「土曜日の休日に学校図書館を開放する」と言いだす始末である。



これが、「学識経験者」の思考かとも思うが、メンバーには最初から漫画家が入っていたところを見ると、文部省は初めからこのような報告書を誘導したと思われる。

それぞれ作用する脳の半球が異なる。もちろん、マンガや映像の場面を「見た」すぐ後で、沢山の「文章」を頭に浮かべるのならよいが、新しい場面(コマ)が目に入ってきたはそれも出来ない。おまけに巷に氾濫している漫画には、「ギャー」とか「ドバー」といった擬音が溢れ、ロクな文章も書かれていない。大脳の働きから言っても、マンガは文章の代わりにはならない。第一、脳の機能する部位が違う。会議のメンバーは本気でマンガで読書の機会を作れると考えているのだろうか。確かに優れたマンガもある。文章では叶わないマンガもある。だが、そのようなマンガがどれだけあるか。マンガを追い出す積もりはないが、マンガと活字本とは役割が違う。



文章を読むということは、文章からその意味を読み取る能力が必要で、それが判断なのか条件なのか疑問なのか、といったことを判断しなければならぬ。文章の中に含まれている色々な言い回しや、引用、挿入句などの「文章の構造」を認識し、それを理解するという行為は、どうしても言語脳の領域である。

また自分の意見や考えを人に伝えるにも文章が必要である。特に「経

験」は言葉によって定義されなければ伝えられない。と言うより「経験」として成立しない。その人が遭遇した(している)状況を表現できる(定義できる)文章を持っていることで、始めて「経験」したのである。表現出来る言葉を持たないままでは、単にその「場面に遭遇」しただけである。これが「言葉は思想である」と言われる所以である。



子供たちがそのような能力を手に入れるための支援を考えずに、今さら文章に振り向いてくれそうもないからマンガで代用しようとする。ただ印刷物を読めばいいのではない。子供たちも一年後には「大人として」社会に出てくる。日本を取り巻く状況が難しくなっていると思われる時に、文章を持たない人が大量に出てくる。自分の意思を伝えるのに、ボケベルの組み合わせ文字があれば足りるのか。いったい大事な時期に必要な能力を身に付ける機会を与えなかった責任は誰がとるのだろうか。

六年前からソフトウェア・エンジン二
アリングに関するコンサルティングをやってみて強く感じることは、余りにも文章を書けない人が多いということである。文章の構文も自分勝手である。この文章が前のどの文章を受けているのか判らない。書き手もそんなことは何も考えていない。そんな文章力では確な要求仕様書や設計書が書けるはずがない。書き手の自己満足を満たす(?)だけで、後で(本当に必要なのは「後」なのだ)読んで役に立たない。

「人生の行為において習慣は主義以上の価値をもっている。何となれば習慣は生きた主義であり、肉體となり本能となつた主義だからである。誰のでも主義を改造するのは何でもない事である。それは署名を変えるほどのことに過ぎぬ。新しい習慣を学ぶことこそが万事である。」
アミエル

この国は「理系」と「文系」という分け方をしたために、「理系」は本を読まなくても済むという誤解を与えた。本を読むのが苦手だから「理系」に進むという人も少なくない。専攻に関わらず、四年生では哲学が必須という国もあるというのに。

今月の一言

アミエルは私の好きな人で、このコラムでも何度か取り上げてきた。彼の吐く言葉は、激しくはないが、厳しいところを突いてくる。それでも親しみがあって、時を超えて私に語りかける。

先日、小選挙区制の区割り法案が衆院を通過した(こんなこと関係ないって言う人もいます)。これに合わせるかのように、永田町では政党が存亡を掛けての駆け引きが繰り返されている。新聞などのマスコミも連日取り上げない日がない位である。彼等の言い分を聞いていたら、これまで色々あったけど、今度、看板を新しく

したがら大丈夫、とでも言っているよつである。単なるクラス替えのようにも見えるが、一週間ほど前に、四国でコンポザーの不正訪問販売が摘発されたが、この会社は、以前に関東地方でも同じ様な不正販売を行って社名を変えて営業していたものである。

能書きや看板を変えることは簡単である。だが、それが毎日の生活のなかに現われてこなければならぬ。仕事の仕方として、その人の活動として、形になってこなければならぬ。逆に看板などどうでもよい。実態が変化し、習慣となつて体現していればそれでよい。

子供が本を読まなくなったのは、明らかに親が「本」を読まなくなったからである。思考を必要とし、自らの「経験」を問われる本を読まなくなったからである。それに呼応するように学校の先生(特に小学校の先生)が文章を書く楽しさや面白さを工夫しなくなった。その先生も思考を必要とする本を読まなくなった大人の一人なのである。そのような将来のビジョンや子供たちのあるべき姿を持たない大人(?)が、大衆に迎合した無責任な答えを出して