

第63号

平成6年12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 2 レベル3

前回は、混沌の組織がレベル2の状態に成熟度を上げるために有効な取り組みについて説明しました。そこでの要点は要求を明らかにすること、具体的な計画を立てることでした。約束を果たすための最低限の取り組みです。今回は、さらにレベル3に遷移するために必要、且つ有効な取り組みについて説明します。

< 組織が、全てのプロジェクトに互って効果的なソフトウェア工学と管理プロセスを制度化するような基盤を確立するにつれて、プロジェクトと組織の両方の問題に言及する。 >
因にレベル3は“定義された”レベルです。したがって、この段階ではソフトウェア・エンジニアリングが表に出てきます。プロセスが“定義”される状態に持っていくために、組織的な取り組みが述べられているのです。

< “Organization Process Focus” とは、組織全体のソフトウェアプロセス能力を改善する活動に対する組織上の責任を確立することを意味する。 >
組織として、プロセス改善にどのように取り組むのか、その方針や、組織上の問題をはっきりさせることを意味しています。一人のリーダーで出来ることは、彼のチームに対してだけであって、彼の善意に依存する訳にはいきません。この種の取り組みで、うまく行かない一つの原因は、組織の上層部に責任をとる人がいないことです。やはり、管理者が真剣に方策を考えて、リーダーと一緒に取り組む必要があります。

< “Organization Process Definition” とは、役に立つプロセスの取り組みのセットを開発し、そして維持することを意味する。そのプロセスの取り組みは、プロジェクトにまたがってプロセスを改善し、そして計量的なプロセス管理にとって意味のあるデータを定義するための根拠を供給する。これらの取り組みは、トレーニングの様な仕組みを通して制度化できる。 >

これが、いわゆる“プロセスの定義”に相当します。ライフサイクルの設定や、それに伴って標準的な分析手法、設計手法、コンストラクション管理、テストの体勢などを決めます。もちろんその間の作業の流し方も決めることとなりますが、これは設定されたライフサイクルによって大きく異なります。どのライフサイクルを採用するかは、そのプロセスの特徴から判断すればよいのですが、注意しなければならないことは、同じ組織でも、新規開発の場合と、その後の保守活動とでは、採用するライフサイクルが異なることも有り得るということです。そして、ライフサイクルが異なれば、ドキュメントの構成も変わってくるし、インスペクションの深さや基準も変わってきます。たとえばプロトタイピングの場合は、ドキュメントそのものも段階的に詳細化していくような構成が必要になります。

今日では、ライフサイクル・モデルの種類やそれの特徴などは、広く紹介されているので、自分たちのプロセスに適したモデルを選

び、後は自分たちの組織の状態を考えて、実現できそうな形でいくつかの段階を設定し、それに合わせてトレーニングの計画を立てることで、そのほかトレーニングとは別に、日常の中に習慣化するものも選んで、具体的なプランを立てることで、

< “Training Program” とは、効果的、且つ効率的であるよう個人の技能と知識を伸ばすことである。トレーニングを実施することは組織の責任であるが、もしプロジェクトが、特殊なことを必要とするなら、プロジェクト自身で必要な技能を指定し、トレーニングを施すべきである。 >

多くの開発現場において不足しているのは、組織的なトレーニングです。もっとも、トレーニングが不足している最大の原因は、プロセスが定義されていないことにあります。そしてプロセスが定義されない最大の原因は、そこにいるメンバーのスキルがバラバラであることです。あまりにもバラバラであるために統一したプロセスを定義することはできず、結果的にトレーニングもできないのが現状です。したがって、ここで採りうる方法は、全体のスキルを上げるか、ある程度のスキルの線で分離するかです。分析にしても設計にしても、トレーニングもしないで、即本番のプログラムを書くなんていうのは、どう考えても間違っています。無料奉仕ならまだしも、それで対価を貰おうというのですから。

そして、トレーニングは基本的には自分たちで実施すべきでしょう。組織の中で何人かの人達が先行して習得し、それを軸に組織に広げていく形を採らない限り、今の状況では、組織全体に対してトレーニングを実施することは難しいでしょう。

< “Integrated Software Management” とは、ソフトウェアエンジニアリングと管理活動を首尾一貫して定義されたプロセスに統合することである。そしてこのプロセスの企業における標準ソフトウェアプロセスと、関連したプロセスの特徴から調整される。そのような調整は業務環境とプロジェクトの技術的な要請にもとづいている。 >

これは先のプロセスの定義と管理活動を結び付けることを意味しています。マネジメントとは、当初の方針や計画に対して、その後の作業結果や成果物から、当初の計画から外れていないかどうか判断する行為です。そのために、設定したプロセスの各行為に対して、有効な管理

基準を設定しなければなりません。どの段階で出てくるどの成果物、どのような状態であればならないかという目安を設けることです。ただし、現実にはプロジェクトによって調整される必要があるでしょう。ここで大事なことは、このような統合が為されて初めて“品質保証”の仕組みが実現するということですので。あるいはその足掛かりが手に入ると言うことです。

< “Software Product Engineering” とは、明確に定義されたプロセスを絶えず行なうことである。そのプロセスは、正しく、一貫したソフトウェア製品を効果的に、且つ能率的に作るために、全てのテクニカルな活動 - 例えば要求分析、設計、コード、テスト、その他一切を統合する。 >

実はこれが出来るか出来ないかで、その組織のレベルが上がるかどうかを占うことが出来ます。レベル1の組織では、組織として取り組みを定めても、半年も続かないで終わってしまうものですが、レベル2から3に上がるようとする組織では、このような技術的な活動を定義する意味を理解しています。それでも、組織として進めることが難しい状況であるなら、チーム単位で選考することも効果的でしょう。“あの方法でいける”ということが分かれば、後発組みにとっては非常にやりやすいはずですが。ただここで注意することは、いくらプロセスを定義しても、どこまで細かく定義することは出来ません。したがって、実際にはその場に応じているんな工夫が必要になり、そのためには現場の意識が同じベクトルに集約されていることが重要です。一人のリーダーが突っ走っても、ここから先は簡単には行かないでしょう。

< “Intergroup Coordination (グループ間の協調)” とは、プロジェクトチームがいつそうよく顧客のニーズを満たすことができるように、ソフトウェア・エンジニアリンググループが、他の技術グループと活発に交流するための方法を確立することを意味する。 >

組織としてレベルを上げるためには、このグループ間の強調がどうしても必要になります。“隣は隣”というのは、組織としてのレベルは上がりません。そのような組織ではレベル2には上がれても、レベル3のプロセスには到達しないでしょう。このような交流を進めるために、グループ毎にテーマをもって取り組み、成果を公表しながら進めて行くことが必要でしょう。また、組織の評価制度を活用して、この取り組みを側面から支援することが望まれます。

(次号に続く)

頻発する“いじめ”による自殺の意味するもの？

いじめによる、少年の自殺が相次いでいる。しばらく沈静化していたが、ここに来て一気に表面化したような感がある。統計上はいじめの件数は減っていたが、誰もそんな統計は信じていなかったはずだ。だから、今回の事件は、“やっぱり”という感じで受け取られた。

もっとも、ここまで問題が大きくなった理由は、たまたま一人の少年が「遺書」の形で、事情を書き残したからであって、これがなければ単なる「突然死」で処理されていたところだし、マスコミもここまで騒ぐことはなかっただろう。

人には多かれ少なかれ“いじめ”の要素を持っている。だが実際には“いじめ”のレベルを超えている。世間が“いじめ”という言葉で括っている限り、子供たちにはその限度の判断がつかないかも知れない。いい加減に一般的な犯罪の名称で呼ぶべきだろう。

これは、この国が子供のことを顧みなかったことへの警鐘ではないか。子供に対して殆ど選択肢を提供していないし、テレビの番組も子供の成長を意識したものなど見当たらない。町に出ても世の中みんな大人の都合に合わされている。死に至らしめた子供たちも、その犠牲になった子供たちも、“ねえ、ちょっとは僕たちのことも考えてよ”と言っているように聞こえる。

かね

暁鐘の音

46

不惑

経済企画庁が景気の転換点が去年の一月だと行って、輸入の圧力もあって商品の価格が下がっており、工場の稼働率はある程度回復しても、利益を以前の水準に戻すには、思いきった固定費の削減や、一層の生産性の向上が求められます。実際に九月期で利益を回復した企業の殆どは、大幅なリストラを実施した企業です。

一方、一人当りGDPから見て、国内の賃金水準が、世界の水準から遊離しすぎており、かつて七十年代に、日本がアメリカを脅かしたように、今度は、アジアが日本を脅かす番となるでしょう。

ところで「四十にして惑わず」という言葉があります。言うまでもなく、論語の中の有名な句の一部ですが、一体何を惑わぬといふのだろうかと。四十も半ばを過ぎると、このことを考える機会が多くなった。この句の前後にある「三十にして立つ」といふのは、人生の「方針」や「進路」であり、惑わず、といふのは、そこで立てた進路に向かって進むことを惑わぬといふことではない



が哲学書の類を読むのは一般にこの時期です。ここで自分なりに答えを出さなければなりません。現実問題として、そのような問題の幾つかは、自分の地位などを活用(?)して押し切ることも可能でしょう。しかしながら曖昧なまま放置しては、しかるべき時に「進路」が立たなくなり、もともと、その時点に於ける当人としては、そのような迫り来る危険には気づいていないし、指摘されても信じないでしょう。

う。惑わぬから、それに成りきれ。そうなる、自分はまるでその仕事をするために生まれてきたようになり、他人が見てもそのように見える。それが「天命」のように思えてくるから、五十にして天命を知る」ということになる。

しかしながらこのように、四十代で惑わぬためには、二十代三十代での蓄積を受けて、自分の進む道を立てることが必要になります。この間、自分の能力や希望に迷いながら、自分の進む道を絞っていくのです。同時に、そのために必要な資質を手に入れていくのです。或いは、資質を手に入っていく過程で、進路が絞られていくのです。多くの人

が哲学書の類を読むのは一般にこの時期です。ここで自分なりに答えを出さなければなりません。現実問題として、そのような問題の幾つかは、自分の地位などを活用(?)して押し切ることも可能でしょう。しかしながら曖昧なまま放置しては、しかるべき時に「進路」が立たなくなり、もともと、その時点に於ける当人としては、そのような迫り来る危険には気づいていないし、指摘されても信じないでしょう。

地中海もので有名な歴史作家の堀野七生女史は、『四十代の男が、もし不孝であるとするれば、それは自分が意図してきたことが四十代に入っても実現しないから』であると言っています。そして



もつと厳しいことに、四十代に自分の意図が実現しなかった人は、五十代になっても六十代になっても実現しない」とも言っているのです。つまり、四十代は分岐点ということですね。ここでどっちの道に入るか(いや、入れるか)によってその後の人生が大きく分かれてしまつのでしよう。

女史は、厄介なことに四十代になつて、はじめてそのことに気付いても遅いという。四十では「惑わず」なのであって、それは三十代をどう過ごしたかで決まるのであり、三十代をどのような目的意識をもって過ごしたかが問題だといふ。私自身はこの真つただ中に居るため、このことを検証することはできない。ただ信じるしかない。

私は以前、この稿で「老耄の引力」という言葉を使って、三十代四十代で失速する人のことを書いたことがあります。学校を卒業して社会に出たときの「発射角度」と「勢い」だけで二十代三十代を過ごした人の場合、その内の何割かの人は三十代後半から四十代にかけて失速する傾向が見られます。おそらくその時点で『自分の意図が実現しない』ことが判明するものと思われれます。

私は以前、この稿で「老耄の引力」という言葉を使って、三十代四十代で失速する人のことを書いたことがあります。学校を卒業して社会に出たときの「発射角度」と「勢い」だけで二十代三十代を過ごした人の場合、その内の何割かの人は三十代後半から四十代にかけて失速する傾向が見られます。おそらくその時点で『自分の意図が実現しない』ことが判明するものと思われれます。

今日、団塊の世代がこの人生の分岐点にいます。大量の同世代人が、数少なくなつた椅子を争っているのです。おまけに、「戦後二番目」に長い不況とぶつかつてしまつたし、さらにはアジアの国々の台頭で、我が国の産業構造そのものが変わるうとしています。

今日まで受け身で働いてきた人に、四十代になって突然「ビジョン」だと言われても、難しいかもしれません。果たして、この世代の何人の人が、惑わずに自分の意図する道を進むことが出来るだろうか。かく言う私もこの世代の尻尾にいるのだが、そして二十代三十代の諸君！これは決して他人事ではありませんぞ。『天は人々に平等な結果を分け与えることはしない』のです。

「民主制とは、五%プラス一人の考えを 実行することである」

(ジュリオ・アンドレオッティ イタリア元首相)

いよいよわが国も二大政党時代の到来か!、といふには実に寂しい新党の幕開けであった。その幕開けを前に党首の選出方法で、内部で意見が分かれた。選挙の要求に対して、「話し合いで決めるのが民主主義のルールだ」と対抗した。確かに、我が国では「話し合ひ」で決めることが民主制だと考えられていた。そのため、このような選挙を実施すると割れるのである。地方の首長選挙では、これで町が二分されることもある。だから「根回し=話し合ひ」で決めようといふのである。その方が喧嘩にならないから「民主的」に見えるのだろう。話し合ひで決着させることが目的だから、色々な根回し工作が横行することになる。たとえ形の上で選挙

を実施しても裏工作が必要となる。だが、アンドレオッティは、民主制とは多数決で決めることだといふ。しかも五%ではなく五%+一人であるといふ。そこでは少数意見も考慮されない。それを考慮していたのでは多数決にならないから。取り組みの優先順位を決めるための選挙の意味がなくなつてしまふ。もしそれで困るのであれば、それが多数意見になればよいのである。これは欧米では、ほぼ認知された考え方のようで、精々五%を主張するぐらいである。勿論、議論は必要であるが、それは判断の材料を提供するためであつて、話し合ひで決めるためではない。この国は、「民主主義」を履き違えているのだろうか。

今月の一言

いよいよわが国も二大政党時代の到来か!、といふには実に寂しい新党の幕開けであった。その幕開けを前に党首の選出方法で、内部で意見が分かれた。選挙の要求に対して、「話し合いで決めるのが民主主義のルールだ」と対抗した。確かに、我が国では「話し合ひ」で決めることが民主制だと考えられていた。そのため、このような選挙を実施すると割れるのである。地方の首長選挙では、これで町が二分されることもある。だから「根回し=話し合ひ」で決めようといふのである。その方が喧嘩にならないから「民主的」に見えるのだろう。話し合ひで決着させることが目的だから、色々な根回し工作が横行することになる。たとえ形の上で選挙

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