

SPIは「その目的」に有効か？

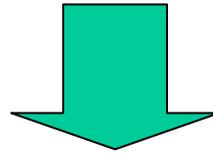
菅原 耕一

「最強組織の法則」ピーター・M・センゲ著から

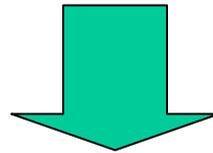
- 問題にぶつかったらばらばらにするんだ、世界を細かく分解すればいい - 幼いころからわれわれはそう教えらる。これで複雑な課題やテーマも一見取り組みやすくなる。
- しかし、その裏にひそむ莫大な代価をわれわれは支払うことになるのだ。なぜなら、行動のもたらす結果をもう予測できないからである。そこでわれわれは「大局を見よう」として、頭のなかにある断片を寄せ集め、全部のかけらを項目に分け、意味あるまとまりをつくらうとする。しかし、それはむなしい。こうして、やがて人は全体を見る努力をすっかりあきらめてしまう。

「システム思考」のモデル

出来事による説明(受動的)



行動パターンによる説明(対応的)

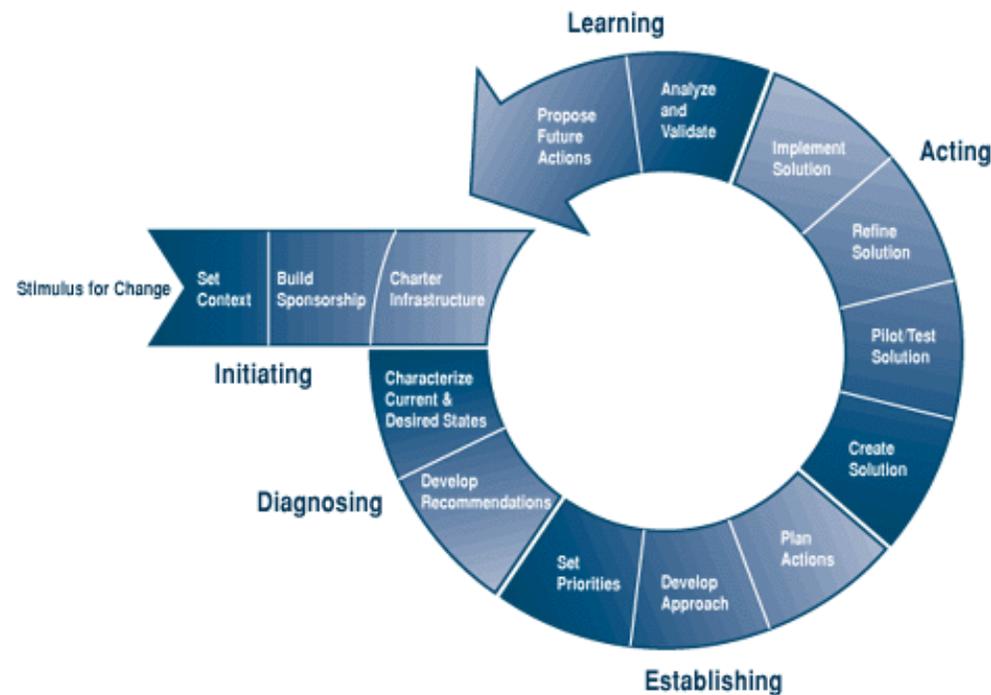


システム構造による説明(生成的)

「分析的指向」と対極をなす

一般的なSPIのやり方？

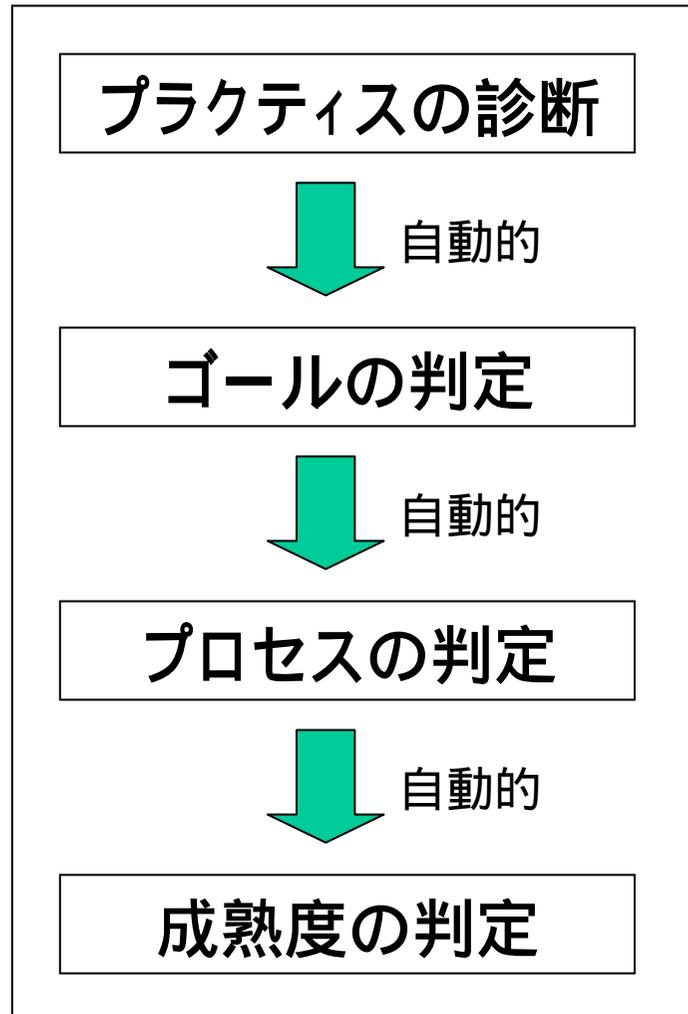
- CMMIを使って診断 (Diagnosingフェーズ)
 - 膨大な数のプラクティスを1個1個判定して、組織の成熟度を判定する？
- 組織の本質的な問題って、見つかってますか？



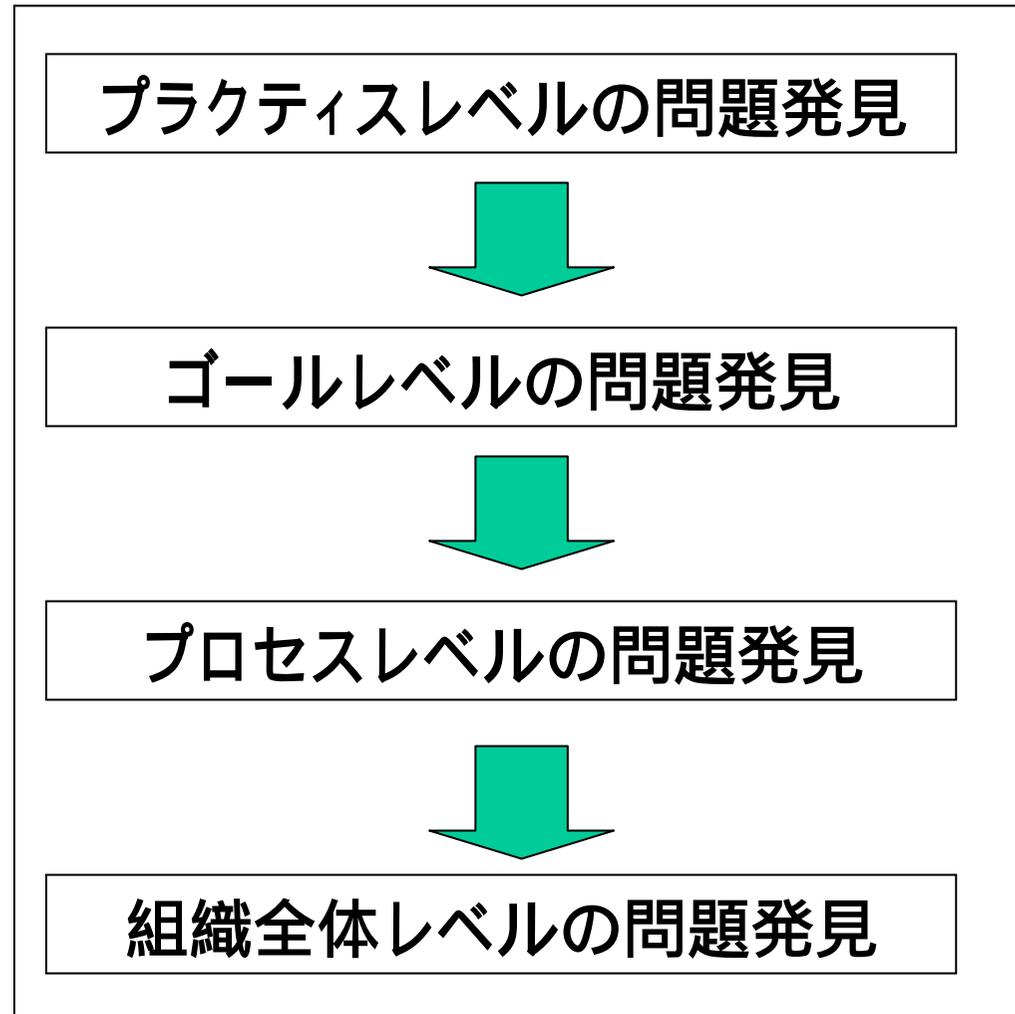
The IDEALSM Model (SEIのウェブサイトから)

本来のCMMIの使い方？

よくある使われ方？



本来の使われ方？



もともとCMMに惚れた理由

- SW-CMMから

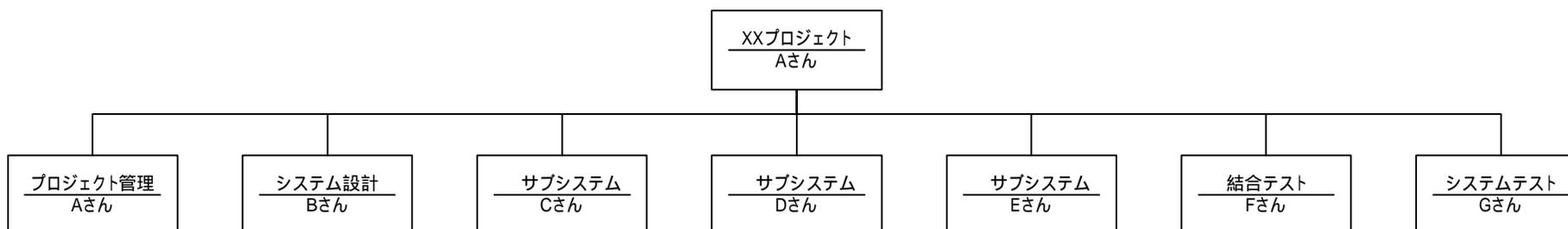
- 新しいソフトウェアの方法論と技術を適用することで生産性と品質を向上するという果たされぬ約束に20年を費やした後、産業界と政府組織は、基本的な問題がソフトウェアプロセスを管理する能力の不足であることを実感しつつある。
- 規律の無い混沌としたプロジェクトの大混乱の中では、良い手法とツールがあってもその利益が実感されることはない。
- 多くの組織で、プロジェクトはしばしば過度に遅れ、計画された予算の2倍もが費やされる。このような事例では、プロジェクトがこれらの問題を避けるために必要なインフラと支援を組織が提供していない場合が多い。

私の動機

- 大混乱プロジェクトのサブリーダーを担当
- 自分の役割がはっきりしない
 - 最初は、ある一つのサブシステムの設計～テストまでを担当する予定だった
 - 誰もシステム設計をやらないので、自分がボランティアで実施
 - 誰も計画書を書かないので、自分がボランティアで実施
 - ：
 - その内、火がついて毎朝、毎晩、不具合対策ミーティングに駆り出され・・・
 - ：
 - 拳句の果てに、・・・
- マネージャは何をしてるんだ！

私の目的

- とにかく、仕事の役割分担をはっきりさせてくれないと、仕事の達成感なんて得られない！
 - 「諸君には役割を超えた動きを期待する」
 - 「超えるも何も、役割なんて決めてないだろ！」
- WBSを組織に導入したかった
- ちょうどいい具合に、CMMというものが世の中で流行っている。CMMには「WBSを作れ」と書いてある。これだ！



さらにCMMから学んだこと

- 「『ソフトウェアプロジェクト進捗管理』の目的は、ソフトウェアプロジェクトの実績がソフトウェア計画から著しく逸脱したときに、管理層が効果的な処置をとることができるように、実際の進捗状況に対する十分な可視性を与えることである。」
- 「『ソフトウェア品質保証』の目的は、ソフトウェアプロジェクトで用いられているプロセスならびに開発中の成果物に関し、適切な可視性を管理層に提供することである。」

私のSPI活動の成果

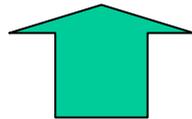
- 組織に「プロジェクト管理」という概念が生まれた
 - 皆がWBSを書くようになってきた
 - 計画書が進捗管理に使われるようになってきた
 - テスト要員を派遣することしかできなかった品質保証グループが、プロジェクトの早期問題発見ができるようになってきた
-
- 「私の目的」に対しては、確かに進歩。
 - さて、本来であれば、これから物作りを楽しまなきゃいけないはずだが・・・組織は満足しているのか？

私のCMMの使い方

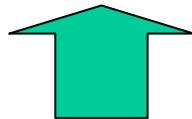
プラクティスレベルの原因発見



ゴールレベルの原因発見



プロセスレベルの原因発見



「私の」問題意識

- CMMは、この使い方には「有効」だったと思う。
- 組織に対してこの使い方を適用するには、まず「組織が」解決したい問題をはっきりさせる必要がある。

私が解決したい「私の組織」の問題

- 私の立場で考えると
 - 儲かる、儲からないの問題ではない(少なくとも自分にとっては)
 - 仕事が好きか、そうでないかの問題
 - 「仕事がつまらない、何とかしたい」と考えない風土
 - 「言いたしっぺ」が損をする風土
- 会社の経営者の立場で考えると？
やはり、儲けたい(?)

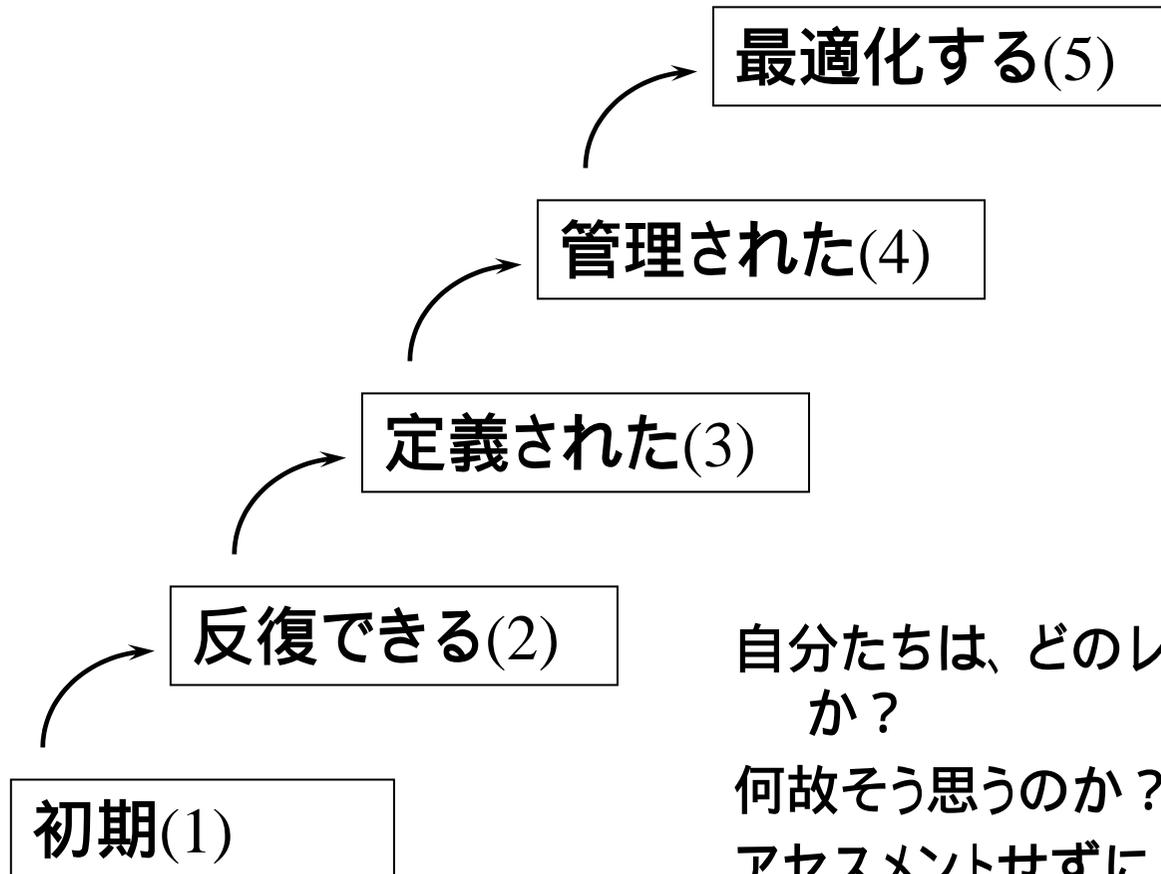
この目的に、今のSPIは有効だろうか？

もしかすると、SPIはかなり限られた人にだけ
(プロジェクトマネジメントをする人)
有効なツールなのでは？

少なくともこれだけは・・・

- CMMIでアセスメントするのであれば、
 - 各プラクティスができている、できていないを判定するだけで、あとは自動的に成熟度を算出しておしまい
- ではなくて、
 - なぜ、そのプラクティスはできていないのか？
 - ゴールにおける問題は何か？
 - プロセスにおける問題は何か？
 - 組織全体における問題は何か？
- そこまでを考察して、Findingsにまとめてほしい
- だって、2週間もかけてアセスメントしているのだから。

CMMを使って改善するなら



自分たちは、どのレベルの状態だと思
うか？

何故そう思うのか？何が問題なのか？
アセスメントせずに、自己判定する。

それは何が原因か？

ここでCMMによるアセスメントをしては？

SPIの未来

- システム思考で述べられている二つの「システム原型」
 - 「成長の限界」
 - 拡張プロセスは望み通りの結果を生むために機能を開始する。それは成功の連鎖反応を生むが、気づかぬうちに副作用をも生じさせ、結局、成功のペースを落としてしまう。
 - 成長限界の構造に立ち向かうためのレバレッジは拡張循環ではなく平衡循環にある。そのシステムの行動を変えるためには、制限要素を特定し、それを変えなければならない。
 - 「問題のすり替え」
 - 根本にある問題からは目につくような症状が生じる。一方、根本問題自体は、不明瞭であったり対処に費用がかかりすぎたりして、立ち向かうのが困難だ。そこで人は問題を、前向きかつ簡単で非常に効率的に見える別の解決方法に「すり替え」てしまう。症状が消えると、システムは根本的な問題の解決能力を失うため、問題はますます悪化する。
 - 問題のすり替え構造にうまく対応するには、根本的な問題への反応の強化と症状に対する反応の緩和の組み合わせが必要となる。
- 現在のSPI活動も、上記のシステム原型にはまっているのでは？
システム構造を理解しなければ、本当のSPIの未来は描けないだろう。