

# クイックアクションのすすめ

Quick Action



## 目次

はじめに p1

なぜ、要件定義はいつまでも決まらないのか？ p2

なぜ、仕様が決まっていないのに見積り回答を急がせるのか？ p3

なぜ、コミュニケーションは必要なタイミングで行われないのか？ p4

まとめ p5

## はじめに

1969年に千葉県松戸市の市役所内に「すぐやる課」という部署が設けられ現在も存在しています。この課は人口が急増し市に対する要望や苦情が増加する中で何とか市民の声に応えようと当時の市長の発案で発足したそうです。「すぐやらなければならないもので、すぐやり得るのは、すぐにやります」というのがこの課の精神だそうです。と言うわけで庭の草取りや家の掃除など、個人的なことはお断りしており、「なんでもやる課」ではないそうです。

形式主義的で不親切で非能率的な仕事振りの事をお役所仕事と揶揄される中であって、このような心意気をもっている人たちに私たちも学ぶ所が多いと思います。

さて私たちの仕事を振り返ってみると、「すぐにやらなければならないもの」をやらないことによって多くの問題を引き起こしていることに気が付きます。ソフトウェア開発における主な失敗の原因を探る中で「すぐにやらなければならないもの」なのにやれていないものは何かということについて考えてみたいと思います。

プロジェクトの失敗の要因はさまざまですが、特にアプリケーションソフトウェア開発における主な失敗の要因は次の三つにあると考えられます。

- ・要件定義の失敗
- ・見積りの失敗
- ・プロジェクト関係者間のコミュニケーションの失敗

これらの失敗の原因は、それぞれの業務品質の悪さと同時に適切な時期にその成果物が提示されないことや実行が行われないことにあります。

これらの業務品質の悪さの例としては、不十分・不正確な内容の要求仕様書、根拠に乏しい見積り回答書、感情的ないしは断絶したコミュニケーションなどがあります。一方、時間的な問題の例としては、いつまでも決まらない要求仕様、実施内容が決まっていないのに急がせられる見積り回答、必要なタイミングに行われないコミュニケーションなどがあります。

プロジェクトの失敗に関してはその業務品質の悪さだけに着目しがちで、多くの場合時間的な問題は、どうしようもないというあきらめの感情が先にたち、見落とされがちです。

そこで、ここでは時間的な問題に焦点を当てて考えて見たいと思います。

**なぜ、要件定義はいつまでも決まらないのでしょうか。**

**なぜ、仕様が決まっていないのに見積り回答を急がせるのか。**

**なぜ、コミュニケーションは必要なタイミングで行われないのか。**

これらの間に具体的な解答を提示でき、それらの対策を実行すればプロジェクトの失敗の原因の半分を占めている時間的な問題は解決できるものと思われれます。

## ■ なぜ、要件定義はいつまでも決まらないのか？

要件定義の能力がないからなのでしょう。一概にそうとは言い切れないでしょう。事実、昨日リリースしたソフトウェアも過去数年間にリリースした数々のソフトウェアも、それぞれにそれなりの仕様で稼働していると言うことは、それぞれのプロジェクトにおいてはすったもんだの問題はあったことですが、品質の良し悪しを問わなければそれなりの仕様がプロジェクト期間内に決定されプログラム開発が行われたことを示しています。

仕様は遅まきながらも決定されてはいるのです。

では仕様決定になぜそのように長期間かかるのでしょうか。いくつかの仮説を列挙してみます。

- ①要求された仕様の意味を理解するのに長期間を要している。
- ②要求された仕様をソフトウェアの仕様に変換するのに長期間を要している。
- ③要求された仕様が既存の構造のどこに影響するのかを理解するのに長期間を要している。
- ④そもそもやる気を失った人たちが要件定義を担当している。

④を除いてこれらの問題に共通している問題は、仕様知識の不足、言い換えると仕様に必要な情報の不足だと言えます。もし仕様知識や情報が不足している場合にとるべき合理的な行動は必要な知識の収集しかないでしょう。それも緊急かつ継続的に収集し理解を深めていくしか方法はありません。

ではそれらの知識や情報はどこから集めれば良いのでしょうか。素人集団でなければ自分たちに不足しているものがどこにあるのか分かるでしょう。

仕様の意味がわからなければ要求者である顧客に聞くことです。

ソフトウェアの仕様に変換できる人材がいなかった場合や、既存システムへの影響が分からなければ、その知識を持っている他の部署ないしは協力会社の開発者に聞くことです。

失敗を繰り返しているプロジェクトにおけるリーダーたちの行動は、分からないことを分かっている人に聞くこともしないで、いつまでも自分の手元に抱え込んだまま時間を浪費し遂には下請け開発会社に丸投げをせざるを得ないような状況に自分を追い込んでいっているのでしょう。

常に他者に学び、自分も学習するような自律的な姿勢を継続すれば、仕様を初めとしたさまざまな知識が自分ないしは自分のチームに蓄積され、仕様検討の時間も大幅に短縮できるでしょう。

例えば、弱体化したチームにおいて要件定義工程においてやるべきことは次の通りです。

### 【要件定義】 Quick Action



- 顧客との密接かつ頻繁なコミュニケーションを通して早期仕様凍結を実現すること。  
そのために必要なこと、
- SEと開発の共同した要求仕様決定アクションを実行すること。  
そのために必要なこと、
- SEと開発はデイリー会議を実行し情報共有を徹底すること。
- 開発チームは同業種の他の開発チームとの仕様知識情報の共有を実行すること。
- 開発チームは下請け開発者との共同した要求仕様決定アクションを実行すること。
- 開発チーム内においてはデイリー会議を実行し情報共有を徹底すること。
- SEチームは同業種の他のSEチームとの仕様知識情報の共有を実行すること。
- SEチーム内においてはデイリー会議を実行し情報共有を徹底すること。

これらのことが理解できない、あるいは実行できない人たちは開発者ないしはSEという職責を果たす資格がないと見なされても仕方がないでしょう。

④の問題、やる気がない・やる気を失った人たちのやる気を復活させることは非常に困難なことです。なぜなら、やる気は本来他人から言われて出るものではなく、本人の気づきからしか出てこないものだからです。何度言っても諭してもやる気もやる知恵も出ないような人たち、とくにマネジメントの地位にある人たちを何年もそのままの状態に置いてはいけません。間違いなく製品の品質は大幅に悪化させるだけではなく、最も大切な顧客および関係他部署の信用を気づ付け、部下という大切な人材をも気づ付け、協力会社の離反をも招くからです。

#### ■ なぜ、仕様が決まっていなのに見積り回答を急がせるのか？

開発すべき仕様が決まっていなのに見積りを行うことはできません。この当たり前の道理を無視して自分の部署の都合だけで見積り回答を急がせるという無責任な行動がプロジェクトを破たんにつながる大きな原因の一つになっています。

決定していない仕様項目のリスクに対処するために急がせられた見積り回答には必ずリスク分の金額および期間が含まれますが、決定していない仕様が基幹仕様に関する場合、多くのプロジェクトは時間不足、工数不足という回避し難い問題に直面することになります。

妥当な見積り回答を早く入手したい場合にやるべきことは、見積り回答を急がせるのではなく、明確な要求仕様を早く提示することです。少なくとも基本部分の仕様は、見積り依頼時に明確にしておく必要があります。

#### 【見積り回答】 Quick Action



- 基幹仕様が決定していないのに見積り依頼を出さないこと／受けないこと。
- 見積り回答を急がせる前に基幹仕様の決定を急ぐこと。
- 妥当な開発費・開発期間の不当な削減・短縮要求を強要しないこと／請けないこと。

## ■ なぜ、コミュニケーションは必要なタイミングで行われないのか？

開発における最初の最も重要なコミュニケーションは、顧客との仕様打ち合わせですが、このタイミングで十分な仕様検討作業が両者によってなされているか否かによってプロジェクトの成否が決定すると言っても過言ではありません。

顧客との仕様検討段階で次のような消極的な行動をとる開発リーダーは必ずプロジェクトを失敗させてしまうでしょう。

- ・SEから決定仕様が提示されるのをいつまでも待っているだけ。
- ・仕様決定は顧客とSEの責任だとして、開発チームの参加を渋る。
- ・顧客提示の仕様内容を十分に検討せず、不明点や疑問点を放置する。

さらに開発実行段階においてチーム内コミュニケーションが十分ではないこと。

- ・日次情報共有会議が行われていないこと。
- ・口頭ベースのコミュニケーションが多すぎること。
- ・要求仕様書・基本設計書・詳細設計書・評価設計書などの主要なドキュメントに基づいた開発が実行されていない。さらには誤記・抜けなどの修正もリアルタイムに実行されていないこと。
- ・ドキュメントは文字によるコミュニケーションであるという認識がないこと。

### 【コミュニケーション】 Quick Action

- 開発はSEからの仕様提示を漫然と待たずに顧客との仕様検討会に積極的に参加すること。
- 顧客提示要求仕様を早い段階からチャッチアップし、不明点・疑問点を払拭すること。
- チーム内の短時間情報共有会議を毎日実行すること。
- 口頭ベースに依存せず、ドキュメントやメモなどに基づいたコミュニケーションを行うこと。
- 先にドキュメントありきのドキュメントベース開発のスタイルを確立し、開発各工程の着手前に要求仕様書・設計書を準備しておくこと。誤記・抜けはリアルタイムに更新すること。

## ■ まとめ

このような失敗を繰り返すリーダーやマネージャは下記のような不適切な思考特性を持っているでしょう。

### ①自分のプロとしての役割認識の欠如

課長級以上のいわゆるマネジメント層における役割は、コスト・品質・納期の管理だけにあると勘違いし、これらのQCDの達成のすべての阻害要因を除去する先行的な役割が最も重要だという認識が全くないこと。オレ様は部長だからそんな仕事は課長以下がやることだとか、ついにはワタシは課長だからそんな仕事は主任以下がやることだと本気で思っていること。

### ②プロジェクトチーム認識の不足

顧客・自社営業・SE・開発および下請け会社を一体化したプロジェクトチームだとする認識を持っていないこと。すなわち開発組織の上位に位置する営業・SE組織との友好的な関係性を持つことができず敵対的な対応に終始している。一方、開発組織の下位に位置する下請け開発会社に対しては、隷従させればよいだけというような偏狭な視野しか持っていないこと。

### ③開発仕様の顧客価値の優先度の判断を行っていない

基幹仕様を先に凍結し、重要な仕様順に開発を展開していくような柔軟な組織運用の知恵がないこと。重要な仕様や基幹仕様の決定を急ぎ、組織全体に無用な空白期間を生み出さないような時間制御がなされていないこと。

### ④情報共有の意味が分かっていない

- ・都合の良し悪しに関わらず、プロジェクト遂行に必要な情報は、リアルタイムに下請けメンバーまで含めた全員に共有されなければならないこと。
- ・口頭だけの情報伝達は有効な情報共有とはならないこと。
- ・意味や背景の説明のない情報は有効な情報共有とはならないこと。

## 【マネジメントの役割】 Quick Action



- マネジメント級の社員はプロジェクトマネージャとしての役割を果たすこと。
- マネジメントは、コスト・品質・納期の管理だけではなく、それらの達成を阻害する要因を先行的に除去する役割を果たすこと。
- マネジメントは、顧客・自社営業・SE・開発および下請け会社を一体化したプロジェクトとして認識し運営する役割を果たすこと。
- マネジメントは、顧客価値の優先度を見極め、重要性の順に従った要件定義および開発が行われるようにリードする役割を果たすこと。
- マネジメントは、開発に必要な時間を正確に把握した上で、手持ち時間内に開発が終了できるように努めること。同時に組織内メンバー(含む協力会社)に無用な空白(待機)時間を生み出さないようにすること。
- マネジメントは、プロジェクト遂行に必要な全ての情報をリアルタイムに全員に共有させること。情報共有に当たっては口頭だけに依存せず、情報の意味や背景の説明に努めること。