

保守と保守開発における Software Evolution の事例報告

三輪 東
SCSK 株式会社
azuma.miwa@scsk.jp

はじめに 15 年間進化を続けている同一 Software に関する事例報告である。Software も機能追加を繰り返し、大幅に進化した。加えて、その Software に関わる人々の活動や、それらを支える多様な構成要素も進化を遂げた。本報告では、Software そのものの変化の歴史ではなく、それをとりまく周辺活動の変化に焦点をあて、進化の推移を報告したものである。

Software Evolution の考え方 私の考える Software Evolution とは「事業を継続するための Software にかかわる活動全般」を言う。Software と直接関わる活動全てを含み、かつ、Software への間接的な活動も含めるのが、私の考えだ。間接的なものとは、教育・組織・営業・事業戦略など周辺の活動全てを言う。Software 周辺には Software そのものに影響を与える様々な活動があり、複雑に関連している。それらに境界を設け無視することは出来ない。相互依存[1]の関係である。

タイトルについて 本事例では、保守と開発は相互依存で一体の関係と捉え、Software Evolution として表現している。しかし、一般的には理解されにくいと考え、分かり易さのために「保守と保守開発における」を追加した。

進化の背景 我々の活動は全て相互依存で実現されている。自身の変化がさらなる変化の連鎖を生む複雑な世界。加えて、今は変化の速い VUCA 時代。短時間で前提が大きく変わるなど、素早い変化・適応が求められる。今回の Software Evolution の事例は、環境が大きく変化する過程で、我々が生き残るために真剣に取り組んだ結果として、こういうかたちになったという一例である。気づけば、全員のセンサーでしなやかに全体最適に向けて進化する、アメーバのような活動体になった。現在も好循環の成長サイクルが持続できている。

報告上の工夫 Software Evolution には段階があり、それぞれに特徴があった。それらを可視化するために、タックマンモデル[3][4]を用いて説明した。

進化の推移 キーワードは「相互依存」、「共感」、「ソフトの S・ハードの S」[2]の 3 つ。成立期→動乱期は、個人仕事を中心であり、チーム同士の相互依存関係が薄かった。そこを壊し、助け合いを通じて共感を創り、相互関係を生み出した。その共感を通じてソフトの S に働きかけつつ、ハードの S を生み出す活動を行った。具体的には、共感をコーディネートしながらソフトの S を育み、成果物やプロセスの共通化を通じて、ハードの S を揃える。大

事なことは、ハードの S を現場で生み出したことであり、共感の無いトップダウンで与えたハードの S に従わせてはいないことだ。ここではかなりの時間と忍耐を必要とした。急激な成長は期待できないので、小さな成果を積み上げていくしかない。あきらめずに改善活動を継続する。気づくと、様々な部分で徐々に効果が出てくる。ついに改善の効果を全員が実感できるようになる。さらに改善のアクセラが踏まれる。共感と改善の好循環が生まれる。ここが動乱期→安定期に移った状態だ。その後も、改善と共感の好循環を止めない運営を続けた。特に、安定期以降は、ツール活用を推進し、さらなる進化を加速した。ふりかえりの時間を増やし、KPT を推進することで、自然と改善が進んだ。気づけば、遂行期に移行していた。

最後に 常に、成果にはタイムラグがある[1]ことを理解し、第 5 水準のリーダーシップ[5]やコッターの 8 段階変革プロセス[6]などのリーダーシップを継続することが大事。U 理論[7]の co-evolution プロセスは非常に参考になる。現在は、「答えのない勉強会」を加えて、改善と共感の好循環を維持する努力を行っている。

参考文献

- [1] 学習する組織 システム思考で未来を創造する, ピーター・M・センゲ, 訳者: 枝廣 淳子・小田 理一郎・中小路 佳代子, 英治出版, ISBN978-4-86276-101-9
 - [2] マッキンゼーの 7S
『フリー百科事典 ウィキペディア日本語版』(<http://ja.wikipedia.org/>) 2017 年 3 月 11 日 18 時 (日本時間) 現在での最新版を取得
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%9E%E3%83%83%E3%82%AD%E3%83%B3%E3%82%BC%E3%83%BC%E3%81%AE7S>
 - [3] PMP 教科書 Project Management Professional 第 5 版, キム・ヘマルドン, 訳者: 株式会社トップスタジオ, 翔泳社, ISBN978-4-7981-3729-2
 - [4] weblio 辞書 (<http://www.weblio.jp/>) で「タックマンモデル」の検索結果 2017 年 3 月 11 日 23 時 (日本時間) 現在
 - [5] ビジナリー・カンパニー② 飛躍の法則, ジム・コリンズ, 訳者: 山岡洋一, 日経 BP 社, ISBN978-4-8222-4263-2
 - [6] 企業変革力, ション・P・コッター, 訳者: 梅津祐良, 日経 BP 社, ISBN978-4-8222-4274-9
 - [7] U 理論 過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術, C・オットー・シャーマー, 訳者: 中土井僚・由佐美加子, 英治出版, ISBN978-4-86276-043-2
 - [8] あなたの話しはなぜ「通じない」のか, 山田ズーニー, ちくま文庫, ISBN978-4-480-42280-4
 - [9] チームが成長し続ける「ラーニングサイクル」 IT 現場を強くする 究極のチームビルディング, 斉藤 秀樹, 日経 BP 社, ISBN978-4-8222-7186-2
- [8],[9]はプレゼン資料にて参照