

Linux SEの お仕事

一致団結？ 一蓮托生？ ～混成開発チームの悲喜こもごも

文：株式会社ビーブレイクシステムズ 鹿取裕樹

IT業界はゼネコンと構造が似ていると言われることがある。それは元請けとその下に幾重にも連なる下請け会社からなる構造に由来する。エンドユーザーから受注して元請けとなるのは膨大な数の企業のうちのほんの一握りであり、そのほかはそれらの下請けとして技術者を派遣することが主な事業となっているのだ。

このため、ほとんどのプロジェクトの現場は複数の企業の技術者が入り混

じり、開発側にも複数階層の発注者 - 受注者の関係が存在する複雑な状態となっている。

今回は、こうした現場の実際をお伝えしたい。

プロジェクトの概要

今回の舞台となるプロジェクトの概要を紹介しておこう。

本プロジェクトは大手製造業者がエ



ンドユーザーであり、そのグループ全体に対して福利厚生サービスを提供するシステムの構築が目的である(図1)。サービスは、保養所や各種チケットの申し込み、携帯電話の貸し出しなどがあり、それらの利用料を給与から控除するという機能を有する。このシステムは、グループ十数社が使用することになっていた。

アプリケーションサーバ、DBサーバともにOSはLinuxで、サーバコンテナにはTomcat、RDBMSにはOracleが採用された。また、フレームワークとしてStrutsを用いている。このシステムに、全国のグループ企業の社員がイントラネット経由でWebブラウザによってアクセスする(図2)。

私がこのプロジェクトに参画したのは要件定義が終わり、実装に入る頃であった(図3)。

開発期間は6カ月の予定であったが、私が参画したのは開始後3カ月が経った頃で、すでに1カ月の遅れが出ていた。しかも仕様も確定されていないという状況であった。納期に間に合わせるためには設計/実装/テスト/デー

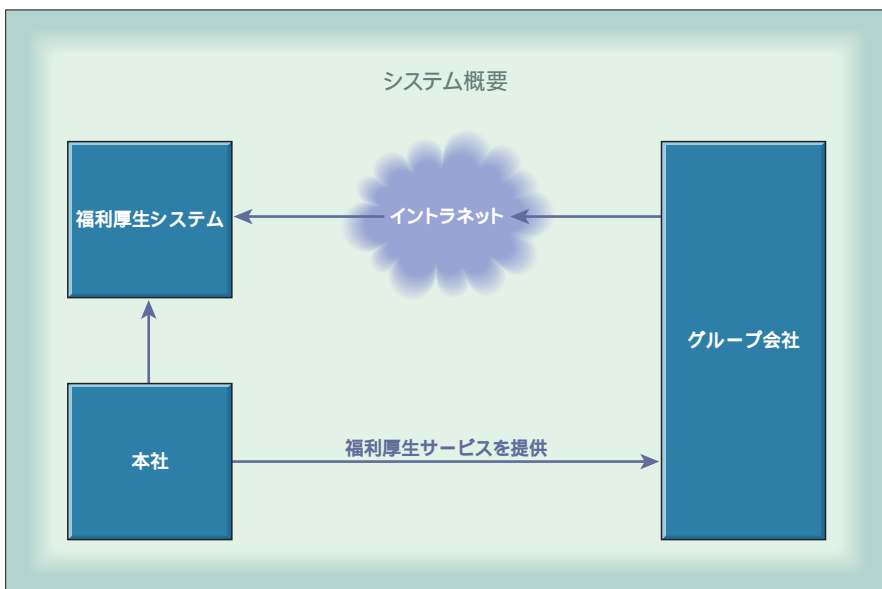


図1 参考事例のシステム概要

タ移行を計画では4カ月だったところを3カ月で行う必要があり、大きな手戻り（仕様変更などによる作業のやり直し）が発生する危険性もあった。

プロジェクトの体制

ユーザーのメンバー5名、開発メンバー20名の総勢25名の体制である。この中で私は1つの機能の開発リーダーとして参画した（次ページ図4）。

出会い

火を噴きかけたプロジェクトのたいていがそうであるように、話を受けてから実際にプロジェクトに入るまでは急であった。金曜日に受注が決定し、翌月曜日からプロジェクトに加わった。

まずはキックオフミーティングが行われた。ユーザー企業からは部長を始めとした情報システム部のメンバーが参加した。開発側は皆、元請け会社の社員という名目で参加した。名刺も元請け会社のものが支給されている。開発チームの素性を知られないため、その場は開発チームのメンバーも元請け会社の立場を貫いたのだ。

顔を見回すと若いメンバーが多かった。プロジェクトの状況は厳しいが、若さで乗り切っていけそうだ。

その夜、開発チームで飲み会が行われた。若いメンバーが多いためすぐにみな打ち解けた。

私は自分の周りにいたメンバー達に本当の会社を聞いてみた。すると私の周りだけでも、元請けのほかに3社が関わっていることがわかった。さらに以前からプロジェクトに参加していたメンバーに聞いてみたところ、10社以上が関わっているとのことである。

この時点で皆、先に待ち構えているであろう悲劇を予想はできていたものの、まだ楽観的に考えていた。

スキルの差

プロジェクトに参加してから1週間ほど経ち、現場にも慣れ、プロジェクトの状況がだんだんはっきり見えてくるようになった。すると、1人の若いメンバーの存在が気になるようになった。どうもようすがおかしい。昼食な

どでは元気なのだが、仕事はずいぶんおとなしい。技術的な話になると口をつくむ。

彼は先輩らしき人といつも一緒にいるのだが、その先輩とのある会話が耳に入ってきた。「よく『UML』って目にするんですけど、それってどうやって参加できるんですか？」戸惑う先輩。どうやら「ML = メーリングリスト」という理解のようだ。私は心の中でつぶやいた。「それ、Unified Modeling Language」ですから。残念。」

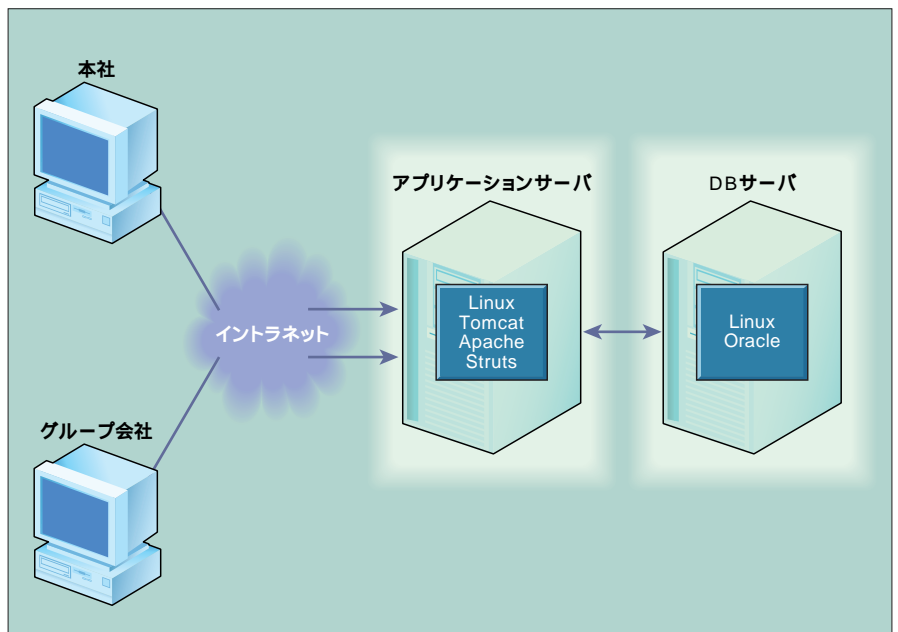


図2 参考事例のシステム構成図

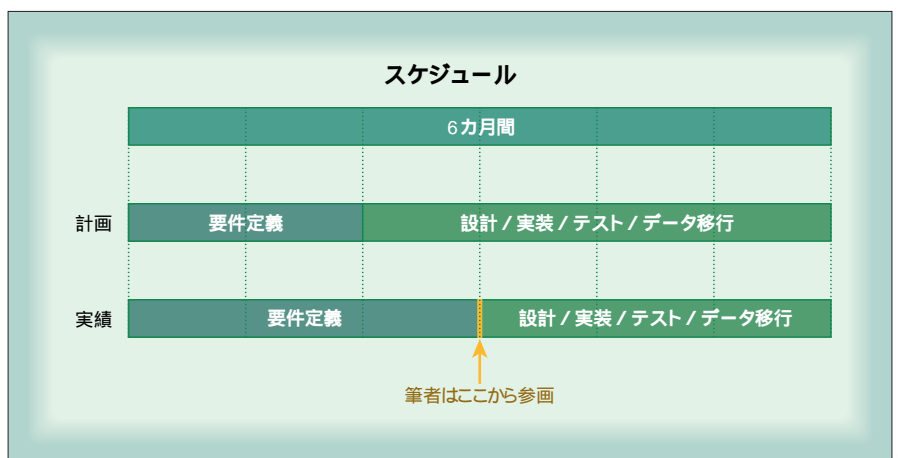


図3 参考事例の開発スケジュール

あとで他のメンバーに聞いたところ、彼とその先輩は、同じ会社から新人と中堅のSEとのセットで派遣されているとのことである。

彼らは私のチームにいたため、私が進捗を管理していた。やはり新人の進捗が遅れ気味である。どうしても、1つ1つの作業に時間がかかってしまうのである。

たとえば、単体テストではJUnitを用いていたのだが、まずJUnitの使い方がわかるまでにほかのエンジニアの何倍もの時間がかかっている。夜遅くまで頑張っているのだが、いかにせんスキルが足りない。

始めのうちは先輩SEがサポートしていたのでそれほどでもなかったが、先輩SEのほうの仕事が立て込んできて余裕がなくなってくると、新人の遅れが目立つようになった。

いつも私が帰る頃にも、人一倍憔悴した顔の彼がぼつんと残っていた。

複数の会社からの混成チームによるプロジェクトの場合、計画段階では個々

のメンバーの本当のスキルがわからない。そのため当初の計画のままでは、このような無理が生じることがある。

進捗に応じてクラッシングやファストトラッキング(「PMBOK」というプロジェクト管理フレームワークの知識エリアのひとつ「プロジェクトタイムマネジメント」において進捗の遅れを回復するための手法として位置づけられている)などのリカバリー対策をとっていくことになる。

びみよ~な立場

SE no. Oshisoto

ある日プロジェクトマネージャーに呼ばれた。他のチームに開発者を追加することになり、その面談に同席してほしいとのことだった。本来であれば新しいメンバーが加わるチームのリーダーが面談に参加すべきなのだが、スケジュールが折り合わず、このような事態となった。

事前に職務経歴書が送られてきていたので見てみると、候補者の所属する

A社は今回の案件における私の会社の発注元であった。私はその旨をプロジェクトマネージャーに伝え、自分が面談に参加するのは立場上おかしいので避けたいと言った。しかし、プロジェクトマネージャーはそのような事情はおかまいなしで「話を一緒に聞いてもらうだけでいいですから」とのことである。

プロジェクトマネージャーからA社の営業に事情を説明してもらおうということで、私は面談に参加することを承諾した。

そして面談となった。こちらはプロジェクトマネージャーと私の2人で、候補者側は候補者本人とA社の営業の2人であった。

まずは候補者が職務経歴書の説明をする。入社2年目でこれまでに経験したプロジェクトは2つ、経験した作業はコーディングとテストが中心だった。今回は概要設計や詳細設計のスキルが求められるとのことなので、厳しいだろう。

「鹿取さん、質問ありますか?」。プロジェクトマネージャーから質問を振られた。

そこで、これまでの経験について突っ込んだ質問をした。やはりプロジェクトが求めているスキルは足りないようだ。私の質問で候補者のスキル不足が際立った印象となってしまった。

「鹿取さん、どうですかねえ」。またプロジェクトマネージャーが私に振ってきた。そんなこと聞かないでください。約束が違います……。

営業的な事情とプロジェクトとで板ばさみとなった格好だが、この候補者に参加してもらった結果、プロジェクトに悪影響があれば、最終的には候補

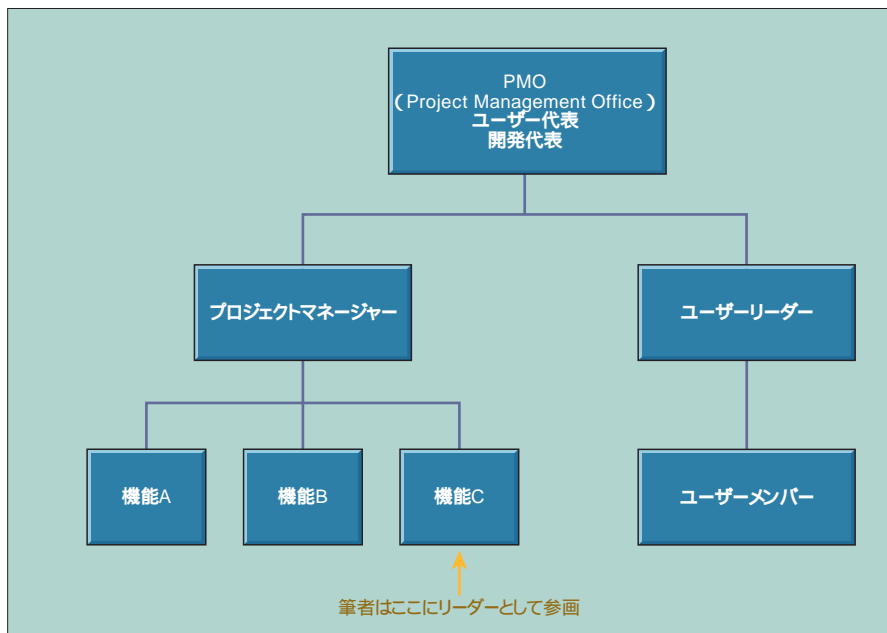


図4 参考事例の開発チーム体制

者、A社、プロジェクトの三者が不幸になるため、はっきりと言うことにした。そうだ、これは正しい判断だ。間違いない。

「ちょっと厳しいですね。正しい判断だと思いながらも、営業の顔から目を背けないわけにはいかなかった。

結局この候補者はお断りすることになった。

泥舟からの脱出

SE no Oshigoto

実装フェーズも後半戦に入った頃、大きな仕様変更が発生することになった。単体の機能だけでなく、全体に関わる変更であった。この時点ですでに各チームで遅れが出ており、この仕様変更によってカットオーバーが後ろにずれ込むのは決定的となった。

これまでも遅れを取り戻すために、各メンバーが毎日夜11時まで作業するのは当たり前となっていた。この頃には、皆が泥舟に乗った気持ちになっていたはずである。私はリーダーという立場であるため、メンバーのやる気を高めていく使命がある。しかし、今後も予想される仕様変更と疲弊により現場に蔓延した絶望感を打ち消す力は、残念ながら私にはなかった。

カットオーバーがずれ込むことにより、プロジェクトとしては要員の調達を検討する必要がある。現在のメンバーの契約は当初のカットオーバーに合わせたものであるため、契約の延長や外部からの新規要員の調達などを行う必要があるのだ。

外部からの新規要員の調達の場合、要員の選定やその要員へのプロジェクト要件や状況の説明といったコストが発生する。また、その要員のプロジェ

クトへの習熟度が上がるまでは、既存のメンバーと比較して生産性が低いことになる。したがって、必然的に既存のメンバーの契約を延長するという方法を選ぶことになる。

しかし、メンバーは少しでも早くこの泥舟から脱出したいという気持ちであり、自分の会社が許すのであれば契約の延長を断りたいと願っている。

プロジェクトマネージャーが契約延長のために奔走し、ほとんどのメンバーは契約を延長することになった。しかし、一部のメンバーは契約延長を断った。そうしたメンバーは表情が晴れやかに見える。心ならずも残ることになったメンバーには、どこかしら妬みのような感情も覗える。

私はもちろんプロジェクトに残ることになった。一度乗った泥舟に沈むまで付き添うという決意を持って……。

そして結末は

SE no Oshigoto

その後も毎日終電近くまでの作業が続き、何とか納品までこぎつけた。最終的には1カ月遅れでの納品となった。

その夜はメンバー全員での打ち上げが行われた。苦労を共に乗り越えてきただけあり、一体感は非常に強いものがある。そして開放感も加わり、飲み会は非常に盛り上がった。プロジェクトが終わったときのこの開放感は何度味わっても気持ちが良いものだ。皆これまでの苦労をねぎらい、これからも飲みに行こうなどと話している。

こうしてプロジェクトは解散し、私は久しぶりに自社での勤務となった。

2カ月ほど経った頃、プロジェクトマネージャーからメールが来た。次の一文が目にとまった。

お客様の事業に変更があり、今回開発したシステムは使われないことになりました。

私はもう一度メールを読み直した。システムが使われなくなった事情が書かれており、「皆に協力してもらったのに残念です。今後ご協力お願いします」と結ばれていた。

すでに私は新しいプロジェクトに参加して、そこでの業務に忙殺されていたため、このプロジェクトの記憶が薄れつつあった。しかし、メールを受け取って当時のことを思い出し、この結末を残念に思った。自分達が開発したシステムがユーザーの役に立たないというのは、技術者としてとても残念なことである。

このプロジェクトにはリーダーとして参加し、顧客との折衝やチームのマネジメントをしていたが、いくつもの失敗をした。この経験を生かし、今のユーザーには満足してもらえるシステムを完成させようという気持ちを新たに、メールを閉じて私は業務に戻った。

Column

PMBOK

本文中に登場するPMBOKとは、プロジェクト管理の啓蒙活動を推進する非営利団体、PMI (Project Management Institute) が策定した管理手法のフレームワークである。

開発の目的と範囲、スケジュール、コスト、品質などの「知識エリア」と呼ばれる領域に分けてプロジェクトを捉え、それらを統合的に管理・実施していくためのガイドラインとなっている。

(編集部)