

第68号

平成7年5月

©1995

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

プロジェクト管理



はじめに

これまで3年以上にわたってSEIの提唱するプロセスレベルの成熟度、及びCMM (Capability Maturity Model) について連載してきました。しかしながらそこで提案されている具体的施策を実施するにも、その前提としてプロジェクトが上手く管理され、そして遂行させることが出来なければ、実際には何も出来ません。このことは何もプロセスレベルを上げることだけでなく、そのほかの改善の取り組みに対しても当てはまることです。いくらソフトウェアの開発方法において改善の方向が示されても、プロジェクトが上手く管理され、“予定どおり”遂行させることが前提条件です。つまり、少なくとも“現状のやり方”でプロジェクトが計画され、その進捗が監視、遂行されなければ、新たな取り組みはできないということです。

このことはCMMの連載において、レベル1からレベル2に引き上げる際の取り組みのなかでも説明しました。そこでは6つの取組みが提案されていて、その中に「プロジェクトの計画」と「プロジェクトの監視」が挙げられていたはずですが、少なくとも、レベル1からレベル2に引き上げる際の施策には、いわゆる分析手法や設計手法は提案されていません。あくまでも既存の方法で、ただ予定通りに進めることを要求しているのです。

そこで、今回から『プロジェクト管理』というテーマで、工程計画やそのフォローの在り方について取り上げて行くことにします。

プロジェクトの現状

わが国において、ソフトウェアの開発は産業としてまだ30年の歴史しか有していない。その中で、今日までソフトウェアの開発はほとんど手探りの状態でやってきたと言えるでしょう。最初のうちは人力でカバーできたこともあったが、ソフトウェアの適用の場が広がるとともに難しさも飛躍的に増し、さらに規模が拡大するにつれて、これまでのやり方がほぼ完全に行き詰まってしまった。その間、後で述べるように要員の教育もほとんど手が付けられず、それぞれの職場における伝承に頼るだけというのが実態です。

確かに先輩たちの時代は、そのやり方で要求を満たせたかも知れないが、今日では要求事項そのものが異なっている。今までのような職人的な技はほとんど要求されない。代わりにまったく新しい技能が要求されている。生産性という観点からも特別扱いされなくなった。そして各種の分析・設計手法や開発手法は、新しい技能を前提としている。いうまでもなく、多くの開発現場において、これらの技能は組織の中に取り入れられていない以上、伝承の対象にはなっていないし、伝承できる状態にもない。

“こうすればもっと上手くやれる”というものがあっても、それを手に入れるだけの下地ができていない。したがっていつまでも今までのや

り方でやるしかない。その結果、いろいろな問題が発生することになる。この手の問題は、すでにプロセスレベルのところでも触れているので、ここでは“プロジェクトの崩れ”に深く関連する問題に絞っていくつか説明する。

1. 納期の遅延

プロジェクトの問題は、ほとんどが納期の遅延という形で現われる。特にプロジェクトの管理がうまく行っていない組織では、プロジェクトの最終段階になって突然この問題が表面化する。あと1ヵ月という時点になって、総合テストに入れない状況が判明したり、設計工程に戻らざるを得ないような重大な問題が明らかになるのである。

多くの場合、関係者の何人かは、もっと早い段階で、ある機能が設計されていないのではないかと“何か”を感じながらも、それを言い出す場がなかったり、組織そのものがそのような仕組みになっていないため、結局自分の分担に閉じこもるしかなく、最終段階になってその問題が表面化するのである。

そして、納期の遅延の症状の特徴は、1回の延期で済まず、ほとんどの場合が2回の延長を余儀なくされるということである。その理由は、延長した根拠が不明確なことによる。納期の遅延の大部分は、工程管理の不備が原因であるのに、単純に“あと1ヵ月では無理”“2ヵ月ほど延長しないと収まらない”というだけで延長するからです。つまり、あと2ヵ月で収まるという根拠がないのです。そこで必要なのは、十分に練り上げられた詳細なスケジュールであるのに、ほとんどの場合、それが書けなかったことが反省されないまま、期限を延長してしまうからです。

2. 品質の低下

プロジェクトが管理されないことによって、品質も野放しとなり、これも納期遅延の原因の一つになっている。設計段階までに品質が制御されていないため、最終段階のテストに入って、顧客が満足するパフォーマンスが確保されな

かったり、操作性の悪さが表面化する。あるいは、納入後数ヵ月でファイルが満杯状態になって運用できなくなってしまうようなこともしばしば起きている。品質は担当者に任せて満たされるものではない。

一方「保守性」という品質も、大きく影響を受ける一つである。野放しのプロジェクトは、間違いなく保守性を著しく損ねたものを作り出すはずである。そして、一旦そのようなシステムを作り出したなら、その後、5年10年とその組織を苦しめることになる。もちろん、殆どが作り直すしかないのだが、同じメンバーが少々頭を捻ったところで、プロジェクト管理という土壌がない以上、同じ様なものしか作れないことは容易に想像がつく。

3. 要員の技能不足

もう一つ見落とされる問題として、プロジェクトが管理されない結果、開発要員の教育がなされなくなるということである。その理由は、一言で云って勉強させる余裕がないのである。納期の遅延を起こしているプロジェクトである以上、要員にたいして残業や休出を求めているはずで、当人としてもとても仕事のあとで勉強する気分になれないのは責められない。また、次のプロジェクトが、計画すでにスタートしていることになっているため、結局プロジェクトの“谷間”が消えてしまい、絶好の勉強する時間もない。

また、そのような状況であるため、業務時間中の一定の時間を勉強に当てることなど、組織として認めらる状況ではない。結局、新しい技能を習得する時間もなく、1年たっても何も変わらない。世の中どんどん進んでいるというのに、そこだけまるでタイムスリップしたような世界を維持することになり、所謂「循環論法」に陥る。すなわち、

(1) 我々はソフトウェアの構築について十分知らないから、深刻な困難に陥っている。

(2) それゆえ、我々はソフトウェアを開発する方法について学ぶ時間がない。

(3) それゆえ、我々は次の深刻な困難をまめがれる手だてを決して学ぶことはない(出典: ウィンバークのシステム思考法)。

こうして(1)~(3)が永久エンジンのように循環する。少なくともその組織が存在する限り。

(次号に続く)

都市博の裏にあるもの

青島氏が東京都の知事に就任して以来、都市博を中止すべきか開催すべきかで、議会との間で軋轢が強まっている。議会側は先頃、開催決議案を賛成多数で可決し、「民主主義」を盾に青島都知事に決断を迫っている。議員も土木建築の業界とつながりが深い以上、当然の決議であろう。ところが青島氏は、都市博を中止するという「公約」で都知事に当選したのである。

都市博を中止しても1000億円規模の保証金が必要になるということがマスコミを通じて流されている。つまり進むにしても退くにしても同じだけの費用が掛かるのだから、むしろ決行すべきという論法である。確かに費用は同じかもしれないが、結果は同じではない。

ところでパブルが弾けた今となっては、当初の出席予定の企業もどれだけやる気なのか疑わしい。申し込んだ以上、自分から引くに引けない企業もあるだろう。むしろ“中止”で保証金をもらったほうがいいと思っている企業もあるのではないか。

またこの問題の裏には、臨海副都心の問題が見え隠れしている。こちらは都市博どころの規模ではない。だが都市博中止の波紋は、間違いなく臨海副都心にも及ぶ。臨海副都心は都市として完成するにも、この先数10年はかかる代物である。どうみても後人的発想の第3セクターがそれを運営できるだけの力を持っているとは思えない。