

第71号

平成7年8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



を割かなかつたが、今回はこの部分の修正だけだから、これでもなんとかなるだろう」と勝手に考えた結果、これまでと同じ様な目に会うのです。作業が「簡単」ならば、逆に正確な工程を考えるのは楽なはずなのに。少なくとも「前回程度」に考えていけば、もっとうまく行ったと思われるものでも、軽く考えた分だけ、ゴールに対するイメージが貧弱になり、同じようにうまく行かないという結果になるのです。

でない限り、「設計」と言われて、何を設計すればいいのかわからないということはないでしょう。ここに要求されている仕様を実現するために設計することは分かっているのです。問題はどうかすれば、所定の期間内にそれが設計出来るのかということであり、どのように作業を組み立て、それをどう表現すれば、うまくいくことが明らかになるのかということが分からないのです。

それをスムーズに運ぶためには、「作業を定義」することが必要です。たとえば「画面を設計する」というだけでは「作業」は見えません。一見作業が「見えている」ようですが、作業が見えるということは、そこから作業の「量」や「難易度」などが見えるということです。したがって、「画面を設計する」という作業を、もっと正確に定義しなければなりません。言い替えれば「画面を設計する」という「作業」を、もっと「具体的な取り組みの集合」にするのです。そうすれば画面の種類やそこでの操作性などを「検討する作業」も見えてきます。実際にはこのような「作業」を飛ばしてしまうために、その場になって予定の作業に入れなかったり、後でやり直しの作業が発生しているのです。

このように、作業全体をうまくイメージするために、たとえば「画面を設計する」という作業に含まれる「行為」を正確に定義することが必要です。ここでいう「行為」とは、その定義に記述される、「～する」という「動詞」でもあります。

この「作業の定義」は、W・ハンフリーの提唱するプロセス・レベルの改善の取り組みに於いても要求されるものです。この場合の定義する目的は、作業を測定する方法を確立するためですが、実際に定義された作業の「姿」は、どちらかということ、工程管理で求められている方が細かくなりますが、逆にそれが出来ていることで、プロセス・レベルの取り組みに容易に転用することが出来ます。

(次号に続く)

【訂正】先月号に誤植、及び誤字がありましたので訂正いたします。

「提案書の作成」の最初とところ。これはプロジェクトを成功させるための提案書であり、プロジェクトを成功させるための方法が書かれたもので、「計画及びスケジュールの作成」の最後とところ。「多いに工夫」「大いに工夫」

### 工程計画

今回から、プロジェクト管理の中の「工程管理」について順次説明していきます。本来、プロジェクト管理の範囲は広く、工程管理はその中の一部に過ぎません。しかしながらプロジェクト管理の中心を成しており、一般に云う「スケジュール管理」などもこの中に入ります。

#### 1. 工程管理とは

工程管理を簡単に言えば、作業を計画し、その計画した通りに進んでいるかどうかを確認し、問題があればそれに対する対応策を講じることであり、一言で言えば「予定通りに」進行させるための管理/制御の仕組みです。

- 1) 計画の段階
- 2) 実施、測定の段階
- 3) 状況判断の段階
- 4) 対策とフォローの段階

に分けることにします。現実、これらの段階の繰り返しです。この中で重要なのは「計画」であることは言うまでもありません。計画の善し悪しが、このプロジェクトの成否を分けると云っても過言ではありません。たとえ1週間程度の作業といえども、計画なしではうまく運ばないものです。「これだけだから」と思って、とにかく取りかかったものの、手順や手配の問題が発生して、以外と失敗するものです。残念ながら、多くのソフトウェアの開発現場では、この「計画」が「ずさん」なために、いったい何が遅れているのかわからず、進捗の確認もできないために、有効な対策を講じることもできないで、結局「そのまま」ずるずると遅れていくのです。

#### 2. 計画の段階

ここではプロジェクトの最初から最後までを見通して、それを実現するための適当な作業を設定し、それらを繋ぎ合わせて行きます。そこではメンバー各人の能力に合わせて配分され、計画が立てられるでしょう。既に述べたように、この計画の出来具合で、殆どプロジェクトの成否が決まると云っても過言ではありません。しかしながら、多くの現場ではこの作業が重視されていません。そのため、簡単な「作業ステップ」を並べただけの「計画=スケジュール」を書く程度で、直ちに実作業に入ってしまう。管理者に「計画」に時間を投入する勇気が足りないのでしょうか、ここでの「節約」は、実作業に入っただけで、度重なる「リワーク」や、「待ち時間」となって出てきます。結果的には、もっとまとまった計画を立てるに足りる時間が浪費されることになるのですが、それはあくまでも「結果論」です。これまで何度も同じ様な苦い経験をしているのも関わらず、そして今回も、それまでと同じように「計画」に時間

#### 2. 1 全体イメージ

「計画」にとって最も大事なことは、作業全体をイメージすることです。というよりもイメージ「出来る」ことです。殆どの場合、何時までに何を仕上げるというゴールは見えています。そこに向かうために、作業ステップを設け、作業を定義し、それぞれに適当な要員を割り当て、相互に絡みながらタイミングよく連携しあい、そうして途中のマイルストーンをクリアしていき、最終ゴールにたどり着くという『シナリオ』が描けなければ、計画は立ちません。期間が短ければそれだけ「並行作業」を組み入れたシナリオでなければなりません。

メンバーが変われば、このシナリオは変化しますし、要求仕様が変わっても、このシナリオは変わります。ところが、うまく行かない組織の「計画」は、「設計」とか「コーディング」とか「テスト」などという、使い慣れた言葉が「適当に」並んでいるだけで、そこには「シナリオ」がありません。

「シナリオ」は出演者を考えて、それに応じて書き直されるものであって、出演者や演技時間、舞台の大きさ等が変わっているのに、同じシナリオで済む道理はありません。

#### 2. 2 作業の定義

シナリオが書けない理由の一つが、一体「何を」すればいいのかが把握できていないことにあります。どういう作業を設定すべきかわからない人にとっては、「ライフサイクル・モデル」がヒントになるでしょう。全くの未経験者

## 割に合わない? 日本での研究活動

外資系製造業の研究・開発組織の日本からの撤退、あるいは縮小が相次いでいる。円高と高い人件費が事業の継続を困難にしているようである。最近でこそ1\$90円台にあるが、それでも人件費の高さは変わらない。それらの企業も、とりあえず販売拠点は残す方向のようであるが、この国は「市場」としての魅力も怪しくなっている。

一方、インドではハイレベルなソフトウェア・エンジニアを年額80万前後で雇える。おそらく他の分野の研究者も同じ様なものだろう。しかもコンピュータによるネットワークがここまで普及した今日では、地域によるハンディはほとんどなくなった。今や研究活動は、多くの優秀な人材を、より安く集めることができれば、場所はどこであっても構わない。

研究・開発活動は市場に近いほうがいいことを考えれば、インドや中国を含めたアジア地域は大きな魅力である。インドの場合、社会制度の影響で貧富の差は依然として大きい、それでも国民の2割が消費者となるだけで1億人以上の市場が成立する。ミャンマーやベトナムも最近になって投資先として名乗りを上げている。

わが国における企業の研究活動の衰退は、研究者を志望する学生にとって憂慮すべき事態であり、かつてのように活躍の場を求めて「頭脳流出」をもたらす可能性があるが、その前に、日本の大学が、そのような有能な人材を送り出せなくなる危険の方が高い。撤退の遠因に、これも含まれているのだから。