

第76号

平成8年1月

© 1996

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



工程計画【6】

前回までに、計画の表現方法や、その前の作業のブレイクダウンのポイントなどについて述べてきましたが、今回は、計画されたスケジュールを実施していくことにします。

3. 実施、測定、段階



言うまでもなく、スケジュールは一旦立てられれば、後は自動的に「事」が運ぶわけではありません。そんなスケジュールがあれば、誰もこの問題で悩まなくて済んでしまいます。計画した詳細スケジュールを実施に移すには、計画したとき以上に、「実施」することに対する強い意志が求められます。

相当綿密に見積った積もりでも、そして実際にその通りであったとしても、「不測の事態」は起きてしまいます。担当者がケガをしまったり、配送業者のミスで必要な品物が届かなかったりします。また、予定どおりに届いた機械が、試運転中に壊れてしまったり、仕様どおりに動かないようなことも起きます。

これを、単に「不測の事態」として諦めてしまうか、これが起こる可能性を「想定」したスケジュールを立てるかは、立案段階の問題ですが、実際にそのような事態に見舞われたとき、どう対応するかは実施段階の問題です。

3. 1 進捗確認



さて、一旦スケジュールを実施に移したなら、今度は、想定した通りに作業が進んでいるか、想定外のことが起きていないかを監視する必要があります。一般にこのような作業を「進捗確認」と呼ばれています。

スケジュールの立案が、大まかで曖昧な開発組織であっても、以外にも、この「進捗の確認」という作業自体は定期的(1~2週間毎)に行われているものです。ただ、その作業が通り一遍の「報告」に終始するのは、その場に広げられている「スケジュール」の性格上、止むを得ないかも知れません。要するにそのスケジュールからは、現状報告以上のことは叶わないのです。

SEI (Software Engineering Institute) が提唱するCMMにおいて、プロセスレベル1の組織の取り組むべきアクションアイテムとして、「プロジェクトの追跡と監視」が指摘されていることは、既に何度か紹介してきましたが、ここでいう「追跡と監視」とは、単なる「現状報告」を意味しているわけではありません。

3. 2 追跡と監視の意味



CMMのいう「追跡と監視」では、具体的どの作業が遅れ、どの作業が予定より進んでいるのかを把握するだけでなく、その遅れは何時間の作業に相当するのか、ということまで把握しなければ意味がないと指摘しているのです。

ここでも、『計測されなければ改善されない』というデマルコの法則(?)は生きています。つまり、「遅れ

気味だ」という報告は何の役にも立たないので。実際、進捗会議(報告会)の場で、「この作業は遅れ気味です」という報告をしたとき、そこから何が導き出されるでしょうか。もちろん、どうしてそうなったのかと詰問されるかも知れませんが、そこには大抵の場合、当事者にとっては「不可抗力」と言えるような事態が発生しており、当事者はそれを思いっただけ並べ

るでしょう。本来、そのように並べられても、それぞれの事由について、それがどの作業にどの程度の影響を与えたのかを問いただせばよいのですが、もともと、その場に広げられているような大雑把なスケジュールが「まかり通る」組織ですから、そのような突っ込みが為されることは、おそらく100%ないでしょうし、第一、それを裏付けるものがありません。そこにあるスケジュールを見ながら、「13時間の遅れです」と言えるでしょうか。

スケジュールを「追跡」し、「監視」というのは、具体的な作業のなかで行われなければなりません。



3. 3 進捗を時間単位で把握できるか

詳細レベルの作業は「時間単位」で把握しなければ効果がありませんし、そのことはすでにこの項(プロジェクト管理-7回)で触れてありますが、それは「監視と追跡」という視点からも重要になってきます。時間単位で計画されたものであれば、3時間で終わると想定していた作業が、実際に5時間かかってしまい、そのために今日予定していたもう一つの作業に入れなかったという場合、「何が原因で2時間の遅れをもたらしたのか」という視点から考えることが出来ます。そして、その原因が、明日以降の類似の作業にも存在しないかどうかを考えることが出来ます。そのような誤差は、多くの場合見過ごされているものです。しかしながら、それは今日予定の中から1つの作業を明日に押しやり、明日には2つの作業をさらに翌日に押し

やります。その結果、わずか1週間(5日)という期間の中で、簡単に2日程度のズレを産み出してしまいます。

これが、半年のプロジェクトが2ヵ月以上遅れてしまうことにつながることは言うまでもないでしょう。そして、多くの開発組織において、実際にこのようなことが繰り返されていること

でしょう。一つの作業が1日を越えないような時間単位に計画されたスケジュールのもう一つの利点は、殆どの場合、1日を終えた時点で、その作業が終わったか、それとも着手していないかのどちらかであることです。精々着手の時間によっては、明日の午前中には終わるでしょう。したがって「遅れ気味です」というような曖昧な報告をしなくて済みます。

3. 4 実際の時間を書き込む



当然、このように時間単位で作られたスケジュールですから、一つの作業を終える毎に、スケジュール表を取り出して「完了」のマークや、実際にその作業に費やした時間を書き込んでいくことになります。場合によっては、1日に数回「完了」マークや実時間を書くこともあるでしょう。

作業は終わればそれで「お仕舞い」という訳にはいきません。3時間と予定した作業が2時間で終わったのか、逆に5時間かかったのか、実際に費やした時間を書き込むことで、自分の見積り能力に対してフィードバックが出来るのです。見積り能力とは、言い換えれば「想像力」でもあります。3ヵ月前に、「今日の作業」をどれだけ正確に想像できたかです。これはただその作業を長くやっているというだけでは十分ではありません。意図してトレーニングしなければ身には付きません。

2時間で終わったとしたら、この1時間は単に大雑把だったのか、「安全」をみた結果なのか、それとも何かを流用できたことによって短くなったのかを見極めなければなりません。ここで注意しておいて欲しいことは「安全」をみるやり方は、確かに「遅れ」は生じないかもしれませんが、見積る力が身に付かず、決して正しい見積り方ではありません。



(次号に続く)

『あれから1年』阪神大震災は活かされたか

1995年1月17日、阪神淡路地区を想像もしなかった大地震が襲った。テレビの画面一杯に崩れ落ちた家々や燃え盛る街の様子が映し出された。為す術なく炎に包まれる我が家を呆然と見送る人々。瓦礫の中に埋もれた人を必死に探し出す人々。まるで何処かの国の被災現場を見られているような気がした。

あれから1年が経過したが、住居の再建が殆ど捗っていない。マンションの立て替えも数棟しか申請が出ていないし、いまだに9万人が仮設住宅に暮らしている。平時の法律はここに至って全く無力である。そして経済活動の復興の遅れも影響してか、神戸市の人口が10万人近くも減少している。

我が国は世界に知れた地震国である。国連の関係部署も、当然これぐらいのことは想定されているだろうと思った。そのため、積極的に世界各国への救援の手配を行っていないのである。だが「先進国」であり、屈指の「経済大国」である日本の防災システムが、「何分、初めてのことで・・・」程度であった。

アメリカはロサンゼルス地震で防災システムの不備を反省し、見事なシステムを素早く作り上げた。そのシステムがその後の地震に力を発揮したことは既に報道されているところである。我が国でも、「システム」の見直しが行われているようだが、それらは相変わらず縦割りだし、押しなべて「平時の防災システム」の域をでていない。おまけに日本土木学会などが取り組んでいる阪神大震災の被害報告書の出版が、3億円の資金が調達できずに行き詰まっている。