

第77号

平成8年2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

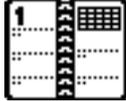
電話 045-933-0379

FAX 045-931-9202

プロジェクト管理



工程計画【7】



3.5 毎日向き合う

少なくともスケジュール表とは毎日向き合う必要がありますが、そのことの最大の効果は、一つひとつ確実に終わっていくことの実感を得ることが出来る点にあります。そして、「今日は、あとこれだけだ!」として次の作業に入れることです。

もう一つの重要な意味は、この詳細スケジュールは「2ヵ月前の自分」が想定したものだと言うことです。この間に、もっと簡単に出来る方法を考え付くかも知れません。或いは、別の成果を流用できるかも知れません。このような作業の進め方に慣れないうちは、2ヵ月前にそのようなことには気付かないものです。勿論、ここに来てスケジュールを見直さなければ、やはり気付かないまま、当初の「プラン」通りに作業を進めることになるでしょう。

そして、3つ目の意味は、「不測の事態」が起きる可能性がないかチェックすることです。手配に漏れはないか、忘れていないことはないか、などとチェックすることによって、問題を早期に発見するのです。

このような理由から、毎日スケジュールと向き合うことが重要なのです。「面倒だ」という人も、毎日向き合っているうちに週間になって、これを見ないでは作業に入れないようになるかも知れません。

3.6 予定外の作業の訪問



それでも予定外の作業が舞い込んできます。問題は、この「予定外」の意味です。勿論、スケジュールを立てた本人にとっては、予定していた作業以外全て「予定外」であることは間違いありません。しかしながら、この「事実」をそのまま許容したのでは何も変わりません。人は誰も自分が「分かった範囲」でしか考えられません。その「範囲」が狭いものであると、十分広いものであると、本人は知る方法を持たないし、ましてや判断する手段を持っていません。特に精一杯考えたときほど、自分の「分かった範囲」を気付く方法を持たないのです。もし、計画段階でそれに気付くとすれば、その人の立てた「計画」は最初から手抜き計画であることを証明するようなものです。

したがってこの場合、唯一自分の「分かった範囲」を知ることが出来るのは、「予定外」の作業として現れた「症状」によってだけです。そうして現れたものは「全て」分らなかつた範囲なのです。もちろん、現実には「分かるうとしなかつた」範囲も含まれています。人間ですから、そのときの状況によって、どうしても何割かは「分かるうとしなかつた範囲」が含まれてしまうでしょう。でも、その割合を減らしていかない限り、何も進展しません。予定外の作業は殆どの場合「必要」なものです。必要であったがそのことに気付かなかつた

ものです。したがって、とにかくその場合は「何らかの形」でそれに~~対応せざるを得ません~~。当然、「当初の予定」は狂ってしまいます。だからと言って、単純に当初の予定を後ろにずらしたのでは、「分かった範囲」を広げたことにならないことに気付くべきです。「スケジュール」の~~取り組みに挑戦したことがある人の殆どが、実はこの「壁」を越えられずに後退してしまうのです。~~

3.7 招かれざる客に感謝



実際には、「予定外」の作業としては、あらゆるケースが考えられます。

通常は、4日で出来ると「思われた」作業が、実際には7日を費やしたり、詳細な設計作業に入った途端に、大事なことが決まっていなかったり、仕様に曖昧な箇所があることに~~気が付き、改めて顧客の担当者と打ち合わせを行ったため2日間余分に費やしたり、更に悪いことは重なるもので、そのことで既に設計を終えていた部分の一部を変更しなければならぬことが判明したりするのです。~~

またよくあるパターンとして、外注に出したモジュールが納品の前日になって、1週間延ばして欲しいという電話が入ってしまう。ここまで来てしまつては、今から他の業者に回すわけにはいかず、結果的には認めざるを得ません。それでもようやく届いたと思ったら、動かしてみると訳の分からない動きをする。外注の担当者を呼んで確認してみると、何て事はない、外注に出した仕様書にそのことが書かれていなかったりする。「もっと早く聞いてきてよ」と叫んでも後の祭り。

この他、既に終わったはずのシステムでトラブルが発生し、修復に3日間駆り出されたり、顧客から「動かない」という電話で、古いバージョンを届けたことに気付いたのは翌日の午後だったりする。

機械の故障や操作ミスでディレトリごとソースファイルが消してしまい、修復に5日も要したり、挙げ句は、風邪をこじらせて3日間休んでしまつたりすることもあります。これらは全て「気付かなかつた範囲」であり、

「予測しなかつた範囲」です。と同時に、そのことを私達に教えてくれているのです。

作業が計画どおりに運ばなかつたり、仕様書の書き直しが発生したり、予定外の見積りに、改めて検討し直したり、これら「招かれざる訪問者」は、全て何かが足りなかつた事を知らせてくれているのです。これらの「客」を、単純に予測できないものとして扱えば、何時までもこの種の「客」は訪れてきます。

3.8 必ず対応策がある



こうした「予定外の客」は考えの及ばなかつた事を知らせてくれているのですから、それぞれの事態に応じて対応策を考える必要があります。7日を費やしたのは、作業のブレークダウンが甘い上に、表現が悪いために誰もそのことに気付かなかつたためとすれば、自ずと対応策は出てきます。外注の問題は要求仕様書の内容や表現を変えたり、適時レビューを実施したり、初期に細かなフォローが必要かも知れませんが、一般に自分達の作業が計画通りに行かない組織は、外注を上手く使えません。

終わったはずのシステムでバグが出てしまうのは、テストのやり方や組織的な問題なのか、テスト仕切れないような設計になっているのか。もしかすると、もっと逆のぼって、要求を押さえていなかったためか、先に修正したときに確認作業が甘かつたのか。

二度と古いバージョンを届けないために、ディレトリの構造や使い方のルールが必要でしょう。

機械の故障や操作ミスが起きるのも、機械の年数や使われ方、あるいは組織の状態に関連していることがあります。そのことを知っていれば、いくらかは事前に防止することも出来るでしょう。風邪なども、その人の体質を考慮したり、季節や同じフロアにいる人たちの健康状態を考えると、そのような事態を予防することは出来ますし、疲労が溜まるような仕事の仕方になっているのかも知れませんが

要するに、「予定外」の訪問者には、それが訪れるような原因があるのです。原因が直接的であろうと間接的であろうと、具体的な対応策を講じなければ、何時まで経っても「約束」できる状態には届かないばかりか、近づきもしません。



(次号に続く)

厚生大臣の謝罪の持つ意味



HIV訴訟からんで、厚生大臣が被害者・原告団に謝罪した。しかも厚生省のミスを含めて全面的に認めたかたちでの謝罪である。そのうえ、ミスを含めた途端に、これまで存在しないと叫び続けてきた「AIDS資料」が出てきたのだから面白い。今、この資料の解析作業が行われており、当時の状況が、かなりはつきりするものと思われる。

すでにこの問題は裁判所から和解勧告が出されているにも関わらず、入り口の「責任問題」のところでは止まらずに、責任を認めるのと、認めないのとでは和解の姿勢がまるで違ってしまう。ただ、一部の製薬会社は、依然として「非」を認めていないようだが、これも、発見された資料からはつきりするだろうし、何よりも、その他の薬害訴訟に大きな影響をもたらすことが期待される。

だが一方では、この国は依然として隠蔽国家である。先の北海道のトンネル事故でも、事前の地質調査に関する資料は隠されたままである。マキアペリは政治は結果であると言ったが、「努力」が必要以上に美化され、結果を問われない国だから、隠した者勝ちである。住専でも本当のところは出てこないし、責任のなすり付けあいで逃げてしまう。

結局、マスコミなどのチェック機構が問題なのだろう。因果関係や事実関係を調査する力もなく、ただ発表されるのを待っているだけの記者に、一体何の役割が果たせるだろうか。アメリカには歴代の大統領も一目を置く女性記者がいた。自分独自の調査網を持ち、会見場で「事実」を突き付けて数代の大統領と渡り合い、何度も政策を変えさせたことは有名である。しかも後に続く「記者」たちは彼女の心意気を受け継いでいる。司馬遼太郎は、最後までこの国の行く末を案じて逝ったが、今回の大臣の行動がこの国の転換の役を果たすことを願う。