

第78号

平成8年3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【8】

3.9 約束に対する強い意志



スケジュールは書くことそのものが目的ではありません。作業をやらせ、予定通りにゴールに到達するために書くのです。「約束」を守るために書くのです。ここで私が言うまでもなく、関係者は誰でも「約束は守りたいのだ」というでしょう。しかしながら、現実の問題として多くの組織では、今まで述べたような「予定外」の作業が発生したりして、「約束」は守れていないのが実情です。

遅れの幅が小さいうちは取り返しやすしいし、納期に影響を与えないように対応策も考えやすいでしょう。しかしながら、「予定外」の出来事への対応によっては、気付いたときには既に3週間も遅れていたり、2カ月の「設計作業」の最後になって、「あと一週間ではとても終わりそうにない」というような状況では、納期に影響を与えないでは済まないでしょう。

進捗確認も、これまでのように週に一回では不十分です。今日では、メンバーを毎日会議室に集めなくても、その日の進捗状況は電子メールなどで集めることができます。したがって、「今日の」作業が明らかにされていれば、1日単位で問題を発見できる環境にあるのです。時代はそれを見越して要求しているのです。

スケジュールを細かく把握するのは、たとえ作業が遅れたとしても、その幅が小さいうちに発見し、対応策を講じやすくする意味もあります。1日、2日の遅れなら、担当者も何とか挽回しようという気持ちになれるでしょうし、作業のブレークダウンの仕方によってはチームのメンバーも手伝うことが出来ます。しかしながら2週間以上となると、チームのメンバーもどうすることも出来ません。

大事なことは、「遅れさせない」という強い意志です。リワークなどで予定が遅れても、ある期間の中で何とか挽回する方法を考えることが重要です。勿論、遅れの原因によっては「そんなの無いよ!」と言いたくなるのは分かりますが、そこで苦勞して何とか対応策を考えた人だけが、「気付く範囲」を広げることが出来た人であり、次回にはもっと上手く計画出来る人なのです。

とは言っても、残り2カ月の時点で、1カ月の作業の遅れを何とかできる方法はないでしょう。それでも遅れの幅を少しでも縮める方法は考えられるでしょうし、2ヵ月後に、あと何日あれば出来るかという事を「約束」出来る方法があります。それは時間単位のスケジュールを「本気で」立てることです。

3.10 定期的書き直す



さて、こうして1日、ないしは数日単位で、作業の進捗が管理されていても、初期の段階では、必ず予定から外れてきます。その結果、明日から着手する作業は、実は1週間前に着手し

ていなければならなかった作業であったりします。着手の遅れは、最初から氣勢を削ぐものです。

しかも1週間もずれてしまうと、毎日の進捗の確認もやる気がなくなり、その後は必ずずると遅れ始め、簡単に以前の無法状態に戻ってしまいます。ここでどれだけ踏ん張れるかがポイントで、そのためにも現実にもそぐわないスケジュールはさっさと書き直すべきです。実際に合わないスケジュールは、それを見ることを厭うようになり、役に立たないどころか、かえって逆効果です。

このとき、重要なことは、今まで何度も述べてきたように、そのまま1週間後ろにずらすようなことをしてはならないということです。1週間の遅れを2週間で取り戻す工夫をしなければなりません。

今まで、正確に作業を見積ったことはないのですから、そして「希望」通りに作業を進めたことがないので、ちょっと取り組んでみたくらいでは上手くいく訳がありません。担当者の「中身」は何も変わっていないのですから、上手くいかななくて当然です。上手くいかないことが分かったところから「出発」なのです。

3.11 外れた原因を考える



スケジュールが実体を表さなくなって書き改める際に、何故外れたのかを考える事が重要です。1週間遅れた作業の中には、着手が遅れただけで、その作業としては予定どおりに行われているものもあります。詳細なスケジュール表をきちんと記入していれば、予定をオーバーしてしまった作業項目と区別がつかます。そうして「問題」の作業を見つけ、その原因を考えるのです。大抵の場合は、細分化した作業の「量」が外れているものです。したがって、スケジュール表に日程を割り出した根拠になった「作業量」を記入しておく効果的です。たとえば、このモジュール群は7個程度の関数で構成され、ソースは全部で3000行程度と見積って割り出した日程を2日オーバーした理由は、ソースが500行近くに達し、関数も12個作られたことに因るものであるとすれば、な

ぜこのような「量」的見積りに誤差が生じたのかを考える必要があります。

あるいは、その前の「仕様」の表現が曖昧であったり、内容が不正確であったため見通しを誤ったのか。言語に習熟していなかったため、ソースになったときの予測を誤ったのか。途中で、モジュール構成に迷いが生じ、何度も構造図を書き直したためか。等等。

この種のスケジュール管理に取り組んだにも関わらず成果を上げることが出来ない人は、共通してこのような原因の究明が行われていません。単に「やっぱり難しいや」という言葉で片付けてしまえば、何時まで経っても仕事を「約束」することは出来ません。



3.12 来週からの類似の作業を見直す

こうして「原因」と思われるものに思い当たれば、1週間遅れてしまったけど、今回の(苦い)経験を活かすために、来週から予定されている作業の中に、同じような「原因」が入り込んでいる可能性のある作業を探します。一般に類似の作業は全て同じ「原因」は入り込んでいるものとして再検討の対象になります。

このとき、以前のスケジュールを立てたときに見積った「量」が書かれていなければ、今回検討し直した結果とどう違うのか分かりません。設計書を書く作業を3日と見積ったときの、予想ページ数や、設計書の構成のあらましが記述されていれば、再検討した結果の新しい予想ページ数や新しい構成プランと比較することが出来、見積りの能力は確実に向上します。

このような「ちょっとした工夫」が、スキルをアップさせるのに大いに役に立つのです。そしてこのような「工夫」は、この取り組みに対する姿勢を「受け身」から「能動」へ変化させれば、誰でも簡単に手に入るものなのです。

「もっと上手く仕事を約束したい」「今日よりも明日はもっと上手くやりたい」という気持ちがあれば、「思考の川」は流れだし、次々と新しい「工夫」が湧いてきます。

そしてこれこそは、カール・ヒルティが「幸福論」の冒頭で『仕事の上手な仕方は、あらゆる技術のなかでもっとも大切な技術である。というのは、この技術を一度正しく体得すれば、その他の一切の知的活動がきわめて容易になるからである』と言わせた「そのもの」なのです。

(次号に続く)

『電子マネー』

出番のない邦銀

去年の11月末、アメリカのシティバンクから「電子マネー」に関する特許が、適格な申請として公告された。日本の特許庁に申請が出されたのは、1992年11月で、実に3年の審査期間を経ての公告である。報道によると100項目以上にわたって申請が出されているというから、「電子マネー」に関して殆ど手も足も出ない状態と思われる。

日本では去年の夏頃から、郵政省あたりが音頭をとる形で、都市銀行や関連の企業が集まって、本気で研究を始めた矢先の特許公告である。慌てて異議申し立てをしたが、シティバンクは既にアメリカでは特許を獲得しており、異議が通る見込みはないという。英国のモンデックスも同様の特許を取得しており、両者は特許を交換するものと思われる。

「電子マネー」は「現金」と同じである。お金なんて皆が使うものだから、「お金の発行」や決済方法などが特許になるなんて、日本の金融関係者は誰も想像もしていなかったのだろう。それに1992年に、いったい日本の誰が「電子マネー」のことを本気で考えていたのだろうか。完全な敗北である。それだけでなく、一国の中央銀行が、通貨の発行権を失う兆しすら見え始めた。そのような「世界」は、「関係者」には想像できないかもしれない。

21世紀の銀行は、もはや預金金利と貸し出し金利の差額でやって行ける時代ではなくなることは、一部の人には見えていたはず。今の「守るべき金融システム」なんか21世紀に存在しないことは分かっていたのに、目の前の巨額の不良債権処理に気を取られて、誰も将来の銀行の在り方を考えなかった。利ざやで稼げないうえに、電子マネーで高額の特許使用料を請求されては、成り立つ銀行はどれだけあるか。