

第79号

平成8年4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



ストを2割縮めてかかったり、テスト段階のバグを半分にする目標を掲げたりして、頭のストレッチを取り入

ドキュメントの構成によっては、同じようなものを何回も書いていたりします。また、詳細設計のモジュール仕様書の表現方法を変えることで、コード化の作業時間が短くなったり、場合によっては設計書から自動生成する方法を取り入れることで実現することも考えられます。つまり、短縮したいと思っている作業のことがばかり考えていても実現しないということです。

「開発期間の短縮」にはもう一つの領域があります。それは「チーム」による作業分担の見直しです。誰かが先行して、メンバーのみんなが使えるテスト環境を整備することで、大勢の人の作業時間が短縮されます。テスト環境を用意している間、その人の作業の一部を他のメンバーが負担したとしても、全体の開発期間は大きく短縮されることが期待できます。

工程計画【9】

3.1.3 依頼者との交渉



スケジュールの遅延が最終納期に影響を与えること判断される時は、早めに依頼者と納期や機能に関して交渉を開始する必要があります。具体的には、

- 1) 納期を遅らせる
- 2) 機能を絞り込む
- 3) 納期を2回以上に分割し、それぞれに必要な機能を絞り込む

といった対応が必要になります。

しかしながら一般にはこの対応が非常に遅く、殆どの場合1)の選択しか残されていないことが多いものです。もし、対応が早ければ2)や3)を選択できるかもしれません。

実際にソフトウェア製品によっては、ある種の機能は月末に間に合えばいいという場合があります。日計機能を先に収めておいて、2週間後に残りの機能を収めるということで、危機を脱することも可能な場合があります。

もっとも、この3)を選択できるのは、双方の信頼関係が維持されていて対応が早い場合に限られるでしょう。ぎりぎりになっての要請では、顧客は不信感をぬぐい去れず、合意に至ることは難しいでしょう。とは言え、納期に間に合わないという「現実」は変わるわけではありませんので、選択肢のない状況で、結果的に納期を遅らせることになるのです。



4. ストレッチ

さて、こうしてスケジュール管理がある程度上手く運ぶようになったところで安心しては困ります。「今日の要請」には応えられても、「明日の要請」に応じられるとは限らないからです。「市場の要請」は絶えず変化しています。市場の要請はいつも

コスト	製品価格
開発期間	製品投入時期
品質	製品品質

の3つの要素の形で我々に要求を突き付けてくるのです。

そのほか開発のテーマも変わるでしょう。企業もいつまでも同じものを作っているわけではありません。そして1年も経てば使用する言語や開発環境も変わってしまう。電子メールが導入されれば、マネージメントそのものが大きく変わらざるをえません。そのことは、開発期間や要求品質、さらには製品価格やコストといったところに新たな「圧力」となって現れてきます。

したがって、定期的に「負荷」をかけて、新たな「知恵の川」に水を流す必要があります。今まで通用していた前提を否定することで、別の方法を考え出すのです。

たとえば、これまでは実質15日間確保できていた「設計作業」を12日程度に縮めたり、コ

れるのです。

こうした取組みによって、今まで「とても出来そうにない」と思われたことが、ふっと気が付くと手を伸ばせば届くところに来ていることに気が付くはずですよ。

ただし、こうした「知恵の川」を流す工夫を取り入れられないままストレッチをかけることは、心身を消耗させてしまう危険があります。

4.1 その1: 開発期間の短縮



これまでスケジュールを立てる際に、作業をブレークダウンして、それぞれの作業の成果物の「量」を見積もることを動めてきました。その結果、見積もった成果物の「量」や「予定工数 (=時間)」が、実際の成果物の「量」や「予定工数 (=時間)」と一致するようになってきたとき、量的予測に対して、期間を1~2割縮めるのです。つまりその人の「基準値」を1~2割上げるのです。そうすることによって「予定工数」は短縮されます。

しかしながら、「予定工数」を短くするだけで、実際の開発期間が短縮される訳ではありません。この取組みを始めた頃ならば、ある程度はそれだけで「開発期間の短縮」という効果を手に入れることが出来るのですが、それは、当人の「ガンバリ」の結果に過ぎません。もちろんこの「ガンバリ」は必要ですが、それでカバー出来る範囲やレベルは知れています。

継続的に「開発期間の短縮」を実現するには、スケジュールそのものに「工夫」が必要であり、そこに設定される「作業」の中身に工夫が必要です。今までと同じやり方では、同じ結果しか得られないことは明らかです。

ある作業工程の期間を短縮するためには、

- 1) その中で行なわれている必要のない作業を捨てる
- 2) 短縮しようとする作業の前工程の成果物を見直す

ことです。

(1) 割り込み作業



ちょっとした、まとまった割り込み作業を受け入れることも、開発期間のストレッチになります。もちろん割り込み作業を受け入れれば、当初のスケジュールは狂ってしまいます。したがってこれを受け入れるには、残された期間内に作業の遅れを取り戻すことが可能と思われる合理的な期間がなければなりません。

残り1カ月のところで1週間の割り込み作業は、合理的な判断が為されたとは思われません。管理者は、その担当者の心理状態や、割り込みもうとしている作業の準備状況、すなわち、直ちに取り掛かれる状態になっているのかといったことも、慎重に考慮しなければなりません。

もし、この配慮を怠れば、彼は仕事の段取りが上手く出来るようになったから余計な作業を割り込まれたと考えるようになり、今後はスケジュールをミートさせることを放棄してしまう可能性があります。

合理的な時期に予測しなかった割り込み作業を受け入れ、それをばん回すために新たな「知恵の川」を流すのが、このストレッチの目的です。これが上手く行けば、彼は次の計画立案時には事前に割り込み作業の可能性を探すことでしょう。



(次号に続く)

消費税「5%」の意味

大きな政府のままの増税!

先頃、政府税制調査会が、来年4月に予定している消費税の税率引き上げを、当初の予定通りに5%で実施することで意見が固まった。一方、財政の事情からこれ以上の減税を継続できないだろう。関係者の間には税率を4%にすべきだとか、もう1年見送るべきだなどの意見もある。選挙が近いだけに議員にとっては気になるところなのだろう。

所得減税を2年先行させて、景気を浮揚された後に消費税率をアップするというシナリオであったが、このシナリオは完全に狂ってしまった。先に発表された百貨店の前年同月比売上が好転したという情報も、前年が阪神大震災の影響で落ち込みが大きすぎたためのトリックにすぎない。

世界の先進国は、いま小さな政府を指向して財政赤字の削減に取り組んでいる。これまで、不況期には財政を動かせた有効需要を作りだしてきたが、今日ではその手法が通用しなくなって、悪化した財政だけが手元に残った。いわゆるケインズ政策からの脱皮である。今後は政府は「仕組み」だけをコントロールするようになる。

消費税率を5%にアップするシナリオには、大幅な行政改革も描かれていたが、この間の行政改革は村山内閣時代に2、3お茶を濁した程度である。確かに1国の行政が景気をコントロール出来る時代ではなくなっただけかも知れないが、時代に適した行政機構の大幅な整理と財政の改善は、単なる行政の意志と行動の問題である。