

第69号

平成7年6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



プロジェクト管理の現状

前回はプロジェクトの現状について触れましたので、今回は、その中でプロジェクト「管理」の現状に的を絞って触れることにします。

なぜプロジェクトが管理されないか

残念ながら現実のプロジェクトの多くは(殆どかも知れない)「管理」されていない。簡単に言えば成り行き任せであり、メンバーのガンバリに期待するしかない状態にあると予想される。そのため、納期が近づくに連れ連続となり、最初の期限を過ぎてもそれは続けられる。その時にはもはや「予算」と言う文字は頭の何処にも存在しない。

そしてやっとの思いで完成しても、そのような事態になった原因が反省されることがないため、次のシステムでも同じことを繰り返してしまう。その作業は、考えに考えた末に出てきたものではなく、その人の有している「思考」のおもむくままに行動されたものである以上、各人がその「思考パターン」を断ち切らない限り、再び同じパターンに従って行動することになる。その結果、「ソフトウェアの開発は誰がやっても予定通りに行かない」という神話が成立し、いわゆる諦めの空気が漂い始める。しかしながらソフトウェア開発を取り巻く世界は、これらの状況とは関係なく進んでいるし、変化している。オブジェクト指向とか、ソフトウェアメトリクスとか、クリーンルーム手法とか、ソフトウェアプロセスなどと、色々な言葉が氾濫していることは、彼等も気付いている。だが、どうにもできない。そこに近づくための手だてを持たない以上、見送るしかない。自分たちは取り残されるのではないかと思ひながらも、見送るしかない。

そしてこの状況は、諦めと無力感をひたすら増幅させることになる。そこに必要なのは、設計手法でもなければ、分析手法でもない。もちろん開発手法でもない。ただ、「管理」することである。混乱なく約束を果たすために十分に配慮された「管理」である。

「管理」と言っても、特別なものが必要なわけではない。ハードウェアの世界にも建築の世界にもあるような「管理」であればよい。確かにソフトウェア開発の管理は、他の分野と比べて異なっている部分は幾つか考えられるが、それらは工夫次第でいくらかでも補えるはずである。以下に、ソフトウェアの管理の問題となり易い事柄について取り上げて見る。

見えない成果物



その中でも、特に作業の成果物が見えないことが一番大きい問題かも知れない。正確にいうと、「作業の成果物を見せないまま」進められることである。もちろん、現場では見える成果物を全く要求していないわけではない。しかしながら、成果物の形や内容について、あるいは、その使い道

についての正確なイメージが伝わらないため、見える成果物を産み出したとしても、現実にはほとんど役に立たないものとなっている。

ハードウェアの開発では、途中の成果物は割とはっきりしている。形になって見えてくる以前にも、図面やそれを補うための設計資料が幾つか要求される。もちろんこれとて個人差や組織差があって、誰でも、何処でも上手く進んでいるわけではない。図面を補う設計資料や、設計の根拠を示すデータが確保されていないことも多い。設計したものが問題なく機能することを保証するものがなければ、ハードウェアの世界でも失敗する。

ただ、ソフトウェアの世界と違うのは、そのようなものが「必要である」ということに対して、大方のコンセンサスが出来上がっていることである。したがって、そのような資料が用意されていないのが「異常」とであるということに異論がないのである。

これに対して、ソフトウェアの世界では、そのような設計資料、つまり間違いなく機能することを証明するような資料(=設計書)の有効性は認めていても、「あればいい」という程度にしか認識されていない。その結果、作業の成果物が見えないまま作業が続けられることになり、それを許しているのが現実である。

嫌われる「管理」という言葉



もう一つ厄介な問題は「管理」という言葉にある。プロ野球でも「管理野球」という言葉は「管理」を揶揄することばとして使われている。まるで、「管理」といえば、足の上げ下ろしにまでうるさく言われる様な印象を持っている。多くの人は、中学校や高校なので、ズボンやスカートの裾の長さをチェックしたり、髪の色や形にうるさくすること、と「管理」という言葉がつながっている。

一方、「中間管理職」には猛烈なリストラの風が吹いている。一般に「管理」という言葉は陰鬱な雰囲気、がんじがらめで身動きが取れず、常に見張られているというイメージがある。何とも悪いイメージを作ってしまったものである。

したがって、若い人たちにとっては「管理」は忌み嫌う対象であり、間違っても「管理」と名の付く作業はしたくないと思っている。周囲を見渡せば誰も「管理者」にはなりたいたとは思わないのも頷ける。

またこの国の社会の傾向として、人との接触が煩わしいと考える人が増えていることも見逃せない。コンピュータの前に座って、人と話すことなく一日中コンピュータと向き合って作業をしていれば済むのである。というよりも、それでいいとしてしまったのである。最初からプログラムが書ければいいとしてしまったのである。実際、今でもゲームソフトの開発は、そのような形に近い。もっとも、ゲームソフトといえども、マルチメディアの時代に入って、そのような作り方が通用しなくなるであろう。いずれ、ゲームソフトの世界にも「管理」が必要になる。

管理についての知識がない



したがって、「プロジェクト管理とは何か」と言うことについて勉強することもない。少しでも「管理」と名の付くものから遠ざかりたいと思っている以上、それは当然の結果だろう。ソフトウェアの研修も、プログラムが書けることが中心であり、マネージメントは付け足し程度になっているのが現状であろう。

確かに周りには手本となるものはないかも知れない。でも勉強しなければ、そして考えなければ、何時までも分からないままであり、何時までも「ソフトウェアの開発は予定通りに行かない」という神話が成立し続けることになる。もっともこの神話もソフトウェアの開発という仕事が無くなれば自動的に消滅するのだが。現実には、プロジェクト管理とは「納期が迫ってくればメンバーの尻を叩くこと」という程度にしか考えられていない。

だが、これでは生産性は上がらない。そればかりか「品質」も保証されない。ソフトウェアは、橋脚の木枠を付けたままコンクリートで固めてしまうような手抜きが通用するような世界ではない。

しかも、納期と品質の要求はますます厳しくなる。このような状況を、「管理」なしに通り返することはできないだろう。

(次号に続く)

またも「緩やかながら回復基調を・・・」?!

▲「景気は回復に向かいつつある」—これは昨年7月21日に発表された日銀の情勢判断資料で使われた表現である。あれから1年。PKO資金の枯渇から、今年の2月ごろから下がり始めた株価が、いよいよ1万4千円台まで下落し、挙句は20年移動平均まで割り込む始末である。

▲そのような中で、さる13日に発表された経済企画庁の月例報告では「緩やかながら回復基調をたどっている」という表現を変えなかった。言い訳がましく「雇用情勢に弱い動き」とか、「円高の悪影響」といった言葉が使われ、「どっちなねん」と言いたいところである。まるで「晴れ時々曇り、所によってはわか雨も」というのと同じだ。

▲「嘘」の怖いのは、往々にしてそれが一回限りで済まなくなることである。誰しも子供のころに一度や二度は苦い思いをしているのでは。ちょっと見栄を張って口を滑らせたことが、いつの間にか学校中に広がり、今さら後に引けずに、さらに「嘘」の上塗りをするはめに陥る。冷や汗もんである。

▲日銀や経企庁の関係者は、本当に「緩やかながら回復基調をたどっている」と思っているのだろうか。まるで嘘の上塗りのように見えるのは厳しすぎるだろうか。それとも、誰も自分たちの発表する報告に従って行動している人などいないということを知っているのだろうか。