

第70号

平成7年7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目的

前回はプロジェクト管理の現状について触れましたが、今回はプロジェクト管理とは何をやるものか、とすることについて触れます。

プロジェクトを管理する目的は、

- 1) プロジェクトの工程とそれを進める方法を計画し、
- 2) そこから問題を早期に予測し、
- 3) 予測された問題に対して解決方法を(暫定かも知れないが)用意することにあります。

“問題”とは計画された通りに作業を遂行させることに対する何等かの障害です。つまり予定通りに行かない要因を早く見つけるためにプロジェクトの詳細な計画を立てるのです。問題の発見は早ければ早いほどいい。その種の問題は、たとえ早期に発見されなくても、その場面に至れば嫌でも問題が表に現れます。だがその時は遅いのです。幾つかの作業は、その問題が解決されるまで身動きが取れなくなるでしょうし、間違いなく計画は遅れるでしょう。一般にその種の“問題”は当事者にとって“不可抗力”に見えるものです。不可抗力とは、その人にとって予測できなかったことを意味します。そしてその人には、不可抗力であったことを説明するものはいくらでも存在するものです。勿論、出来る人にはそれは“弁解”にしか聞こえないでしょうが、本人にとっては間違いなく“正当な理由”なのです。

予定された作業にこのような問題が潜んでいるかどうかを判断するためにも、工程と工数は公表されなければなりません。たとえそれが「自分の作業」であっても、自分がどのように作業を進めていこうと考えているかを公表する必要があります。少なくともチームとしての作業目標があり、各自はそのなかの一つの作業を受け持っているならば、公表してチームとして評価を受け、メンバー間で調整されなければなりません。

これは「分かる」の問題、即ち「分かった」というのは、その人が分かったと思った範囲だけ分かったのである」という問題に根差しています。自分ではこれで上手くいく、何とか行くとおもっても、つまり自分の立てた計画を妨げる要因は存在しないと思っても、それは自分が「分かる範囲」での判断であって、他の人の異なった「分かる範囲」によって評価を受ければ、自分では気付かなかった「予定を遅らせる要因」が明らかになるかも知れません。

「管理業務はソフトウェア・システムの開発に最も強い影響力を持つものであり、また非常に困難な仕事である。粗悪な管理はプロジェクトの成功を妨げる最大の要因である」(ロバート・カレット)

プロジェクト管理活動

ソフトウェア開発に関するプロジェクト管理の範囲は非常に多岐にわたり、そのことがプロジェクト管理にとって大きな障害でもありま

す。そのなかで、プロジェクトの管理者は主に次のような活動に責任を負っています。このほかにも品質管理や要員の評価、プロジェクトのまとめ、あるいは今後の開発体制の提言といった作業もあるでしょうが、ここでは省略します。

なお、これらの作業は、すべてプロジェクト管理者が行うとは限りません。内容によってはプロジェクトを推進する中心人物も、そこに参加することも結構なことです。

提案書の作成

これはプロジェクトを成功させるための提案書これはプロジェクトを成功させるための方法が書かれたもので、ここには作業の概要や費用、作業スケジュール、人の投入スケジュールなどの見積り、プロジェクトの進め方、などが含まれます。言い換えればプロジェクトを成功させるための裏付けです。

プロジェクトの費用の見積り

費用の見積りは、システムの規模や難易度などのシステムの持つ要因のほか、開発に取りかかるソフトウェアエンジニアの人選や体制、開発期間、品質の目標等の外部要因によっても影響を受けます。システムの規模や難易度の見積り方法として、F P法(ファンクションポイント法)が有名ですが、これは要求仕様の書き方、あるいは要求の聞き出し方などを含めたトレーニングが必要になるでしょう。現実には「経験法」とか「積み上げ法」がとられることが多いようです。

計画およびスケジュールの作成

プロジェクトの計画とは、見積りの裏付けであり、この計画において、プロジェクトをどのように進めていこうとしているのかを関係者に示すこととなります。したがって、プロジェクトの推進者がプロジェクト全般にわたって好ましい“推進イメージ”が掛けなければ、生きた計画を立てることは出来ないうし、関係者も“推進イメージ”を共有することは出来ません。言うまでもなく“推進イメージ”を共有できないプロジェクトは成功しません。

そしてスケジュールとは、そこでイメージされた「計画」を実現すべく作業ステップに分解し、それをさらに詳細化しながら具体的な“作業”に分解し、それらを時系列に組み合わせることです。もちろん“成功のイメージ”をより確かなものにするために、スケジュールの表現には多に工夫が求められます。

プロジェクトの監視とレビューの開催

プロジェクトがスケジュール通りに進行しているか、あるいは計画に支障を来すような事態が発生していないか、さらにはそのようなことが起きる可能性はないかを監視し、適時成果物やスケジュールに対してレビューを主催します。スケジュールにおいて効果的に「マイルストーン」を設定出来るかどうか、プロジェクトの監視の効果を上げる決め手となります。その日に出す予定だったものが出ない。その上いつになるか分からない、というような状況が判明したとき、その原因を明らかにできなければ、間違いなくそのほかの作業にも同じような症状が伝播するものでしょう。もう一つのポイントは、スケジュール自体が進捗の度合いを測ることができるよう表現されていることです。

プロジェクトの判断と対策

進捗の度合いを測った結果、当初の計画を変更したりスケジュールの調整が必要かどうかを判断し、最終工程、あるいは納期に影響が出ると判断されたとき、それぞれ残りの工程に応じて対策を立てて実施しなければなりません。ここで大事なことは、常に「セカンド・ベスト」を求める姿勢です。

このようにプロジェクト管理者の仕事は大変なものです。そのほとんどは、単に経験だけで対応できるようなものではありません。プロジェクト管理に関する文献は、今日では豊富に入手できます。また開発手法が変わっても、あるいは、開発の対象や形態が変わっても、そこで必要な作業の工程が変わる以上、そのプロジェクトの管理方法は少なからず変わるものです。一つのプロジェクトを何とかやり終えたからといって安心しては、次の要請に応えられなくなりません。

(次号に続く)

44.5%の意味

民主制度の危機

今回の参院議員選挙の投票率は最悪の44.5%に終わった。先の統一地方選挙で一つの行動を示した「無党派」層は、今回は棄権に回ったようだ。恐らく無効票も相当あるだろう。争点が示されず、対決のない選挙であったこと、参院選挙であったことなどが白けさせたようだ。

政治家はバブル経済の終焉以来、自分達の都合で奔走し、自分達の内部の都合で歪な連立政権を作って、国民の目からますます政治を遠ざけてしまった。しかもこの間、国としての方向性を示すことが出来ず、世界に於ける日本の政治的地位は低下し、経済的基盤をも危うくした。

民主主義は選択のルールである。最大意見に従って政策の順序を決定するというルールである。言い換えれば『50%+1人』のルールでもある。「話し合い」はその50%+1の選択の前の段階に過ぎない。そして「投票」という行為は、国民にとって貴重な意思表示の機会であるだけでなく、「民主主義」を支える重要な行為の一つでもある。

だが55.5%の人はその行為を放棄した。まるで食欲をそらないものを出された時のように顔を背けてしまった。投票を「食欲」と同じ程度にしか思っていないのが悪いのか、食欲をそそるようなものを出さなかった政党が悪いのか。この国は「民主主義」を正しく理解していないことは確かだ。何れにしても結果的に一部の人の代表が国を運営することになる。これは何処から見ても民主主義とは程遠い。ニーチェが「民主主義」に対して「衆愚政治」と罵ったのはこのことではないのか。