

第 7 2 号

平成 7 年 9 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



しょう。挙句は、「スケジュールなんて書いても書かなくても同じ」という結論を手にしてしまう。

「作業量」と言っても、実際にはソースコードの行数であったり、仕様書のページ数であったり、テストのパターン数であったりします。言い替えば想定される作業の成果物の量です。「作業量」を見積もる方法としては幾つか提案されています。

- ファンクションポイント法
- フィーチャーポイント法
- 機能量法
- モデル法
- 経験法
- 積み上げ法

これらの見積もり方法の詳細は別の機会に譲りますが、作業量が見える程度にまで作業を細かくブレークダウンするというのは、いわば「積み上げ法」に非常に近い方法でもあります。

2.5 作業期間の見積り

本来、「期間」を割り出すには、予想される「作業量」を単位時間当りの作業量で割ることが必要です。つまり自分は1時間に何行のソースコードが書けるのか、何ページの仕様書が書けるのか、あるいは1時間で何ページの仕様書が読めるのかを知っていなければなりません。これらの「分母」の値は人によって異なるでしょうが、それに相当する値を持たないでは、期間を見積もることはできません。ここにもスケジュールが「あてずっぽ」になってしまう要因があります。スケジュールを少しでも正確に見積もろうとすれば、これらの基準値を手に入れる必要があると同時に、管理者もそれを知る必要があります。そうでなければ、提出されたスケジュールを判断することができません。

ところで、これまで述べてきた作業のブレークダウンの方法で作業「量」を把握するときには、同時に「期間」の形で認識されているはずですが、もちろん、「分母」の基準値が曖昧であれば、認識された「期間」も曖昧な部分が残るでしょうが、それでも、30分から数時間の単位に作業が「分割」されたときには、自分の

持つ基準値を思い浮かべているはずですが。また、こうして立てられた詳細スケジュールを検証する過程で、その期間を想定した根拠を質すことで、自分の基準値を認識するようになります。もちろんこの「基準値」は常に改善される必要があることは言うまでもありません。

2.6 作業の相互関係



作業には相互に関連する作業が多く存在します。この作業に入る前に完了していなければならない作業があります。自分勝手に考えたスケジュールでは、チームの他のメンバーと作業の連携が十分でないことが起きます。未調整なスケジュールでは、自分のソースコードが出来上がってテストに入るうとしても、共通の Header File がまだ作られていなかったりします。ここで確実に待ち状態に入ってしまうます。しかもこの状態に入った時、待ち状態を埋める作業がうまく設定できないことが多く、しばしば「仮の作業」が行われて無駄な時間を過ごすか、メンバー間で2重の作業が行われたりします。この段階で連携のまずさに気付いたのでは、ほとんど調整は難しく、結果としてスケジュールの遅延を起してしまうことになります。

またチームのメンバー間で作業の順序を変えることで、チームとしての日程が何日も縮まることがあります。順序を入れ替えた人の作業は増えも減りもしないのに、そのお陰で周りの人の作業が簡単になったりして減っていきま。一人が先行して、単独で自己のタスクをテストする環境を作ることで、しかもそれを他のメンバーも使うことを意識して作ることで、他の人のテスト作業は大きく捗ることになります。同様にテストデータなども、メンバー間で結構共通して使えるものです。これらを別々に作っていたのでは勿体ない。また、自動的にテストデータを流す仕組みを一人が作ることで、他のメンバーはその恩恵を受けることができます。しかもこの場合、後の仕様変更やバグ修正後に行う再テストは、ほとんど人手をかけることなく行うことができます。

このように、スケジュールは自分だけのものではないのです。各自で立てたスケジュールを持ち寄って、チームとして調整することで、更に効果的なスケジュールを手にすることが出来ます。



(次号に続く)

工程計画【2】

今回は「工程計画」の2回目で、もう少し具体的にイメージしながら詳細なスケジュールを立てるためのポイントを説明します。



2.3 作業のブレークダウン

作業を具体的に定義していく中で、幾つかの具体的な作業の集合となりそうな「メタ作業」が見えてきたり、逆に多くの具体的な作業が見えたことで、それらを纏めた少し大きな作業の集合を想定することがあります。特に、定義された作業が多くて細かくなりすぎた時や、担当者別に纏めたり、並行作業を想定して幾つかの作業に纏めた方が分かりやすい時に、一旦概念的な作業を想定して改めて作業を詳細化します。

本来、「ブレークダウン」というのは、より概念的なものを具体的なものへと詳細化する作業ですが、実際には、絵に書いたようにはトップダウン的に思考されるとは限らず、先に幾つかの具体的な作業が浮かんだあとで、それを受けて、もう一段概念的作業を挿むか、或いはこの段で具体的な作業を並べて、ブレークダウンを終了するかを決めることになります。何れにしても、多くの開発現場で書かれている「スケジュール」は、殆どが「具体的な作業」に達していないため、作業量も見積れないし、そこで考えられた「作業」の遂行に、どのような問題が潜んでいるのかを考える機会を与えてくれません。したがって何時もその場になって、その作業を進めるのにどうすればいいのかを考えることになり、その結果、作業が間延びしたり、事前に想定されていなかった作業が新たに行われるのです。

作業を具体的にブレークダウンすることによって、より正確な作業の相互関係が見えるようになります。これも作業を具体的なレベルにブレークダウンする大きなメリットです。

2.4 作業量の見積り



作業をブレークダウンする目的の一つとして、作業の「量」を見積もりやすくすることがあります。その作業がどれだけの期間で可能かを見通すには、その作業の量（質の含む）が見積もれることが条件になります。この「量」が見積もれなければ、スケジュールは単なる「あてずっぽ」でしかありません。

実際に、提出するだけのスケジュールが書かれることがよくありますが、それらは殆ど、作業量が見積もられないまま作られたスケジュールです。したがってこれを書いた人は、初めからこれが実現することはないことを知っているのです。その上、「こんなスケジュールなら書く時間も惜しい」とばかりに、今度はスケジュールを策定する作業そのものを放棄してしまうのです。確かにそんなスケジュールは、何の役にも立たないし、それを書かなくても、別段今までよりも作業が大幅に狂うようなこともないで



「休暇中の個人の行動」!?



▲これは、さきがけ党首の武村氏の、核実験再開の抗議行動に対する政府の公式見解である。予想されたフランス政府の抗議に対して、これでかわし切れると思ったのだろうか。いや思ったからこそ、このような公式見解が出されたのだろう。フランス政府も不毛の議論を避けて、個人の行動ならということで抗議自体を無視する姿勢をとった。

▲閣僚に「私的」な時間があるはずがない。彼等はどこに居ても「閣僚」である。就寝中も「閣僚」であるが故にいつでも叩き起こされる。因に会社の社長も「私的」な立場はない。24時間、会社の顔としての役割を求められるし、有事に「明日にしてくれ」という訳には行かない。

▲この国が「公的」と「私的」とに立場を使い分けるようになったのは、靖国神社の参拝に絡んでマスコミが騒ぐようになってからである。それ以前にもこのような考え方があったのかも知れないが、表に出てきたのは靖国である。そこで「私的」と答えれば「通ってよし」なのである。これがいつの間にか「常識」になってしまった。

▲だが、こんな「常識」は世界には通用しない。こんな常識が通用しているから、大蔵省の上級官僚が「私的」な時間で恥をさらすことになる。彼等にも「私的」な立場はないはずだ。論語に子貢が「士」について尋ねたくだりがある。その答えは「己れを行うに恥あり、四方に使いして君命(=国命)を辱めざる」である。これは時代遅れな考え方なのか。