

第 7 3 号

平成 7 年 1 0 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



分なため、後になって役に立たずにリワークになってしまったり、他の人の作業の遅れの原因になったりします。

これは個々の作業のゴール、即ち何が出来ればいいのか明確になっていなかったためです。

当然、作業を詳細にブレークダウンしただけで、この問題は解消されるわけではありません。個々の作業の「Output」を、その内容と一緒に明確にする必要があります。

3) その日になって事前の作業が必要なのに気付いた

これも「具体的な作業をイメージ」されなかったことの結果ですが、「間」が開く程度では済まないケースです。そのときになって「調査」が必要なことに気付いたり、手持ちのツールでは役に立たないことに気付いたりします。あるいは、初めてのツールに慣れるために1週間もトレーニングが必要になったりするのです。

「初めて」の作業や「初めて」のツール、「初めて」の方法、「初めて」の人など、一般に「初めて」という文字がつく場合には、何らかの事前の作業が必要になります。

4) Bさんの作業が遅れたために作業に入れない

これもよくある話で、月曜日になって次の作業に入ろうと思ったら、Bさんの作業が遅れてテストに入れないことが分かり、数日を無駄にしてしまうものです。

これには2通りの原因があります。一つは、計画の段階からメンバー間の調整をしなかった場合で、もう一つは、計画としては考慮されていても、実際の作業に入って進捗管理が為されていなかったために、Bさんの作業の遅れが見えなかった場合です。

詳細な作業スケジュールを考えたとしても、それらが調整されなければ同じ問題が発生し、スケジュールは守られないことになります。

5) 1日で終わると思っていたのが2日かかった

これは作業の「量」の見積りの甘さと、自分の作業能力を把握していないことから来る問題です。これも作業を詳細にブレークダウンしたからといって、それだけで解決するわけではありません。作業の分割によって「量」の見積りはやりやすくなる筈ですが、もともと「こんなもんでいいだろう」という発想を持っている以上、そのままだではどこまで作業を細かく切ればいいのか判断ができないはずで、それと、自分の単位当たりの作業能力は、詳細なスケジュールを考えると「宣言」したことで手に入るわけではありません。量的な見積りが出来ても、それを何時間でできるのか判断できないという状況は、続くことになります。

6) 途中で割り込みが入ってしまう

これは、誰もが経験することです。なかでも以前の製品のトラブルの問い合わせが一番厄介な割り込みです。この種の割り込みは「予定」することが出来ないからです。また営業の方で、勝手にデモの企画を立ててしまい、前日になって立会の要請が無駄なこともしばしばです。ここで問題なのは、そのような「割り込み」に対して、何の躊躇もなく予定の作業を「後ろに」ずらしてしまうことです。このような「思考パターン」を持っている限り、生きたスケジュールが立てられることは望めません。たとえば「詳細」なスケジュールに見えても、それが見せかけだけのものかどうかは、すぐに分かります。

詳細なスケジュールを立てる目的の一つは、作業の遅れを早期に発見するだけでなく、その遅れを調整する手掛かりを、そこから手に入れることです。言い替えればそれが出来るような工夫がなければ、単に細かくしただけの「予定」に過ぎません。

このような長年染み着いた「思考パターン」を克服しなければ、いい計画は立てられないし、何かあっても直ぐに体制を立て直す様な行動は出てきません。

(次号に続く)

工程計画【3】

前回は、詳細なスケジュールを立てるために必要な作業について説明しました。今回は、そうして作られたスケジュールに潜む問題について触れます。

2. 7 姿を変えただけ

こうして作られたスケジュール(第1案)は、一般に「出来るそうな案」の域を出ません。もちろん、本人は一生懸命に考えて立てたスケジュールですが、実際には「これでなんとか成るだろう」という状態で作られているものです。どうしても今までの「思考パターン」に引きずられるのは無理のないことです。

最初のうちは、ブレークダウンされた作業項目に必要な時間を見積もるときに、「こんなもんでいいだろう」という気持ちで働いていることに、本人は気付いていません。無意識のうちに「今までの思考」で見積もっているのです。いいかえれば「姿を変えただけ」の「スケジュール」でもあるのです。

2. 8 予定が遅れる理由

この種の取り組みで、「やってみたけど、上手く行かない」と言って、すぐに諦めてしまう人が沢山いますが、作業をブレークダウンすれば、誰でも上手く行くと考える方が無理でしょう。彼等は例外なく今までの思考パターンをそのまま引きずっているはずで、それに気付いて、一つ一つ過去の習慣を潰して行くことが必要です。

これまで、プロジェクトが予定通りに進捗しなかった理由を考えると、以下のような理由が考えられます。これらの「理由」をつぶし、いままでの思考パターンを変えない限り、上手くいく筈はないのです。

1) 個々の作業に「間」が開いてしまう

先週、やっとの思いで一週間遅れの作業が終わって、「さあ! 今日からは次の作業に入ろう」と思って、「さて、何から手を付けるか...」と考えてしまうことがしばしばあります。これは個々の作業を具体的にイメージしてこなかったために起こる問題です。この作業は「Cさんの書いた機能仕様書の中の呼び出し手順に合わせて設計して、「このような」インタフェース仕様書を書けばいい」ということを明確にイメージしていれば、すぐに取り掛かれたはずで、このような「具体的な作業のイメージ」を心掛けなければ、作業のブレークダウンが為されたとしても、その場になって「間」が開いてしまうことになります。

2) 作業の終了が明確でない

作業が終わったと思って実際には内容が不十

隠蔽の“つけ” — 大和銀行の巨額損失の意味するもの

▲大和銀行のアメリカ支店で取引の失敗から11億ドルの巨額の損失を出していたことが、当事者の告白の形で明らかになった。しかも10年間隠していたことや、ダミー会社に損失を移管して処理しようとしたことも明らかになった。10年前は1\$ = 100円ではない。

▲1000億円の損失で思いつくのはベアリング社である。香港支店でトレーダーの失敗から同額の損失を出して、「ベアリング社」そのものが半年もたずに消えてしまったことは記憶に新しい。ベアリング社といえば英国の王室とも取引があり、確か「80日間世界一周」にも実名で出てきたはず。そんな由緒ある銀行も1000億円で姿を消してしまった。

▲今回の損失を隠し切れないと判断したとき、大和銀行の首脳の頭に浮かんだのはベアリング社であった。その証拠に最初の声明で、1000億円の損失の処理によって、銀行としての経営が行き詰まることはない、と発表した。出資者に損をかけなければ、或いは取引先に迷惑をかけなければ問題ないだろう、というのが大和銀行側の考えであった。

▲10年間、損失を隠し、不正な方法で処理しようとしたという「罪」の意識は全く見当たらなかった。これが舞台が日本だったら、最後まで隠し通すか、はぐらかしてしまうところだろう。だが幸か不幸か舞台はアメリカであった。日本全体が不良債権の処理にもたつき、世界の国から疑念の目で見られている最中の出来事である。単なる大和銀行の不祥事では済まないし、おそらく日本の経済史上で世界における日本の立場が転換した出来事として永久に残るだろう。