

第74号

平成7年11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



それぞれの表現方法には一長一短があり、両方を併用して双方の長所だけを利用することをお勧めします。

予測することは可能です。そして作業を分割する目安として、「成果物の単位」に合わせて作業を設定する方法があります。また、ガン・チャートに成果物を表現することで、一つひとつの作業の達成感を味わうことができ、作業を詳細化する習慣を身に付ける上で効果が期待できます。なお、2.3と2.7のウォークスルーにも、厳密には「ウォークスルー報告書」という成果物が出ます。

工程計画【4】

前回は、折角立てた予定が崩れていく要因について触れました。何度かそのような失敗を繰り返しながら、諦めることなく不測の事態を少しでも早く読む力をつける必要があります。

2.9 練り直す



たとえば、最初はともて2ヵ月では終わらないと思っていたものが、とにかく作業を定義し、ブレークダウンしながら作業量を見積もっていく。その結果、なんと2ヵ月で収まってしまうことに驚き、自分に新しい力が手に入ったものと錯覚することがあります。

しかしながら、これは新しい能力が手に入ったのではなく、単に物事を整理し、曖昧な部分を削っただけで、決して本格的に「思考の川」に水が流れたものではありません。

「思考の川」に水を流すためには、出来上がったスケジュールを少なくとも2、3日かけてもう一度作り直すことが必要です。ここで「練り直す」と言う行為が問題になってきます。「この作業は本当に2日かかるのか?」「もっと簡単に済ませることは出来ないか?」「作業の順序を変えて見たらどうなる?」

こうして一旦作られたスケジュールを否定することで、「思考の川」に水が流れ始めるのです。最初に作られた案は、以前の思考パターンに基づいているのに対して、こうして否定されながら練られた案は、部分的に新しい思考パターンが顔を覗かせたものとなるはずですが、ただし、この一回だけではすぐに干上がってしまいます。このあとの実施の段階に入ってから、随時水を流す必要があります。

2.10 不退転の決意



こうした詳細な作業計画が最初から上手く立案され、実施されることは、殆ど望むことは出来ません。意気込んで計画を立てても、一週間も経たないうちに、予定しなかった作業が入り込んだり、その場になって「詰め」の甘さが露呈してしまって、たちまち惨めな結果となってしまいます。

それでも諦めずに、改良を加えていくことです。今回上手くいかなくても、次回には同じ失敗はしないという気持ちが必要です。

詳細な作業スケジュールを立てることが出来るようになるまで、絶対に諦めないという姿勢が必要です。それでも流れたことのない「思考の川」に、自在に水を流せるようになるには、1年くらいの時間がかかるでしょう。

2.11 スケジュールの表現

スケジュールを表現する方法としては、ガン・チャートとPERT図が広く知られています。ガン・チャートはGanttによって考案されたものでパー・チャートとも呼ばれています。

1) ガン・チャート (Gantt Chart)

殆どの場合、スケジュールは「ガン・チャート」で書かれます。「ガン・チャート」には作業の関連性が見えないという欠点がありますが、1時間単位の細かな作業を、しかも1枚の用紙に多くの作業を見せるには、「ガン・チャート」が適しています。また、作業量が時間軸に対して「棒の長さ」として見えることで、直感できることも好都合です。

しかしながら、欠点としては作業間の関係が見えないことです。そのために、ある作業の進捗がどの作業に影響を与えるのか判断できないし、設定された工程が効率的かどうか簡単には分かりません。その上、あまりに簡単に書けることで、作業が重複したり、前後関係が正しい加減なままでも表現できてしまいます。それでも、作業を進めていくうちに、当初は見えなかった作業が見えてきたときに、簡単に書き加える事も出来ます。

このあとガン・チャートの例を見ながら、幾つか注意する点について触れてみます。

作業名	予定工数	成果物	実績工数	日程
2.X Xタスク設計書を作成する	(9日)	X Xタスク設計書		
2.1 他タスクからのメッセージを整理する	1 2 H	起動メッセージ		
2.2 当タスクの提供するサービスを確定する	2 0	提供機能の説明		
2.3 提供機能に関するウォークスルー	1			
2.4 当タスクの内部データ構造を設計する	8	内部データ構造		
2.5 構造図を作成する	1 0	モジュール構造図		
2.6 モジュール仕様書を作成する(選択)	2 8	モジュール仕様書		
2.7 「実現方法」に関するウォークスルー	1			

図4.1 ガン・チャート

時間把握する

予定工数は「時間」単位で把握することをお勧めします。「日」単位だと「0.5」日と認識するのが精一杯で、「半日」なのが「2時間」なののはっきりせず、どうしても詰めが甘くなってしまいます。つまり「こんなもんでいいか」という感覚に支配されることであり、そこに潜む「問題」を見つけるのが遅くなります。それは確実に「予定した工数」をオーバーすることを意味します。

普段から「時間」で見積る習慣をつけることで、その工程に含まれる具体的な作業をより正確にイメージする習慣が身に付きます。

成果物を表現する



成果物を生まない作業は存在しません。図4.1のガン・チャートの例の2.1や2.2の作業の成果物は、2.の成果物である「X Xタスク設計書」の一部を構成するものです。実際、仕様書等を作成するような工程が細分化されたときは、しばしば「目次」に相当する作業項目をそこに見ることがあります。

1冊の仕様書全体では何日かかるか分からない場合でも、その仕様書を構成する内容に作業が分割されれば、ある程度の精度で全体の工数を

3日以上作業を潰す



図4.1のガン・チャートの例で、2.2、及び2.6の作業が3日以上作業として設定されていますが、もし、この見積りに不安があるのなら、もっと細分化することを勧めます。例えば2.2の作業は、どのような機能を提供しようとしているのか、ある程度見えているのなら、その機能毎に細分化し、それぞれの細分化された機能に対して、必要と思われる作業量を見積ります。しかしながら、もし、そのような見通しが得られていないのなら、方法は2つしかありません。

- 1) 細分化の目安を得るための「小さな」作業を早目に設定するか、
- 2) 直前に細分化の基になる機能が判明したとしても、予め設定した工数を死守するかです。

特に、2.6の作業は、構造図を書いてみなければどれだけのモジュールに分割されるか正確

には分かりません。そうすると2.5の作業を終えないと、次の工数が分からないということになります。それでも、多少の経験があれば、

そしてイメージする意思さえあれば、おおよそのモジュールの数は予想できるのですが、現実には、このような理由で2.6の作業が曖昧な状態で直前まで放置されることがしばしばあります。

しかしながら、ここを曖昧にしたままでは、何時まで経っても上手くなりません。3日以上「同じ作業」が続くような場合は要注意です。3日の工数が正確に予測できるようになるには、相当の熟達が必要になります。

適当なツールを使う



概スケジュールと違って、詳細スケジュールはしょっちゅう作業項目が増えたり減ったりします。また、遅れの圧力に対して日程を組み替えたり、しばしば修正する必要が生じます。時には半年間の作業の種類が200を越える場合があり、そのような詳細スケジュールを手書きで維持管理することは無理です。積極的に取り組む意志を支援する意味からも適当なツールが必要です。



(次号に続く)