

第80号

平成8年5月

© 1996

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



とを求めてくるのです。事前の訓練もなく突然そのような役割を求められます。それなら、むしろ計画的に

この種のストレッチを課してきた方が親切というものでしょう。

また、これからの管理者は、部下を持ちながら自らプレーヤーであることが求められます。いや「部下」というより、「メンバー」といった方が正しいかも知れません。メンバーの作業の進捗を管理し、そこにかかる問題を解決し、必要に応じてコーチングし、その上で自分の特定の仕事をこなすことが求められるでしょう。

ならないでしょうし、そのためには、要求仕様や設計書などのドキュメントの構成を変えて、もっと小刻みに成果物をレビューの場に出すことも必要でしょう。

同じように「プログラムサイズの削減」も、一体どの作業を、どのように見直し、どのような成果物に変えることで目標を達成できるかを考えなければなりません。

明らかかなことは、品質を向上させるためには、『プロセスを変え、プロセスへの投入物を変えない限り、結果は変わらない』ということです。つまり、今までやっていた「やりかた」を変えなければなりません。一口に「やり方を変える」といっても、そこには危険が一杯です。

(1) 周到な計画



どの開発組織も、品質を高めたい、バグを減らしたいと願っており、何度も品質改善に取り組んだ筈です。しかしながら、一口に「やり方を変える」といっても、多くの開発組織にとって、そこは未知の世界であり、殆どの場合、何処から手を付ければいいのか分からないのです。

バグを3割減らしたいと思っても、どうすれば減らせるのか分からないのです。実際にバグの削減に取り掛かるには、1年前からスタートしなければなりません。「今年の目標はバグの3割減！」と旗を上げるだけでは何も手に入らないでしょう。

計測のルールを決め、それに基づいて実際に計測してみる必要があります。計測のルールを決めることも、取り掛かってみれば結構面倒なものです。それ以上に難しいのは、バグを減らすための具体的な取り組みです。具体的に自分達の組織が取り組めるような日常的な作業になっていなければなりません。つまり、「取り組み」に対する詳細なブレークダウンが必要なのです。

多くの開発組織で、この種の取り組みが成果を上げることが出来ない最大の理由は、この「壮大なブレークダウン」が為されていないことです。そして、そのような「ブレークダウン」が出来るためには、これまで「詳細スケジュール」で述べてきたような「作業のブレークダウン」のスキルが必要なのです。

(次号に続く)



工程計画【10】

4. ストレッチ(続き)



前回は、スケジュール通りに作業が運ぶようになつたら、それで満足しているのではなく、さらに次の段階へ進むためのストレッチについて触れました。

このことは受け取り方によっては、苛酷な要求に思えるかも知れません。「折角うまくいくようになったと思ったら、また、走れと言うのか」という声が聞こえそうです。

でも、これは決して苛酷な作業を要求しているわけではありません。寝る時間を惜しんで働くことを求めているわけではありません。寧ろ逆です。もしここまで何とか要求に適合してきた方法が、寝る時間をも投入するような方法であったなら、明らかに手段の選択ミスです。そのような方法では、ここまで来るのに精一杯で、この先には一歩も進めないでしょう。

スケジュールを詳細に管理する目的は、全体を見渡しながら段取り良く進めることで、無駄な作業を省き、力を本来の作業に投入することにあるのです。

(2) 複数の作業を担当する



さて、期間を短縮するストレッチとして、割り込み作業を入れるほかに、複数の作業を同時に与える方法があります。たとえばメインの作業と、サブの作業といった形で、重みの異なる複数の作業を与え、それを並行して取組むことを求めるのです。

当然仕事の段取りは、今までのように一つの仕事(テーマ)だけをやっていれば済んだときは違ってきます。恐らく「15分」という時間を効果的に集めることが求められるでしょうし、リワークの可能性を徹底して潰さなければ、2週間の作業の後戻りというような事態は何時でも起きてしまいます。

つまり、より綿密な段取りが求められるわけですが、その他に、広い選択肢のなかから最善の方策を求めることが必要です。自分でやるのが一番早いのか、この部分は誰かに手伝ってもらった方が早いのか、ということも選択肢に入ってきます。

ただ、多くの管理者はこの種のストレッチを課することに躊躇します。どうしてもメインの作業が遅れる危険を犯せないのです。彼に複数の作業を課すことの意味を説明できなければ、逆に「その仕事を入れれば、メインの仕事が遅れますよ」と反撃を食らってしまいます。

もちろん誰にでもこの種のストレッチを課せる訳ではありません。しかしながら、既にある程度のレベルに達している人には、あえてこれを課さなければ、彼はいつまでも、1つの作業しか取組めないままとなってしまう。

彼の役割としてそれで済むのならそれでも構いませんが、実際にはある時期に別の役割が課せられ、組織は彼に複数の作業を同時にこなすこ

4.2 その2: 品質の向上



さて、ここまで来ると品質に関してもストレッチをかける必要があります。つまり、品質を意識させるような目標を掲げて、それを達成するためにどのような作業工程を組み立てるか、どのような成果物を生み出せばいいのかと言った工夫を求めます。

たとえば、

- ・バグの件数の削減
- ・パフォーマンスの向上
- ・プログラムサイズの削減
- ・「クリーンルーム」の導入



等の「目標」が考えられますが、その達成度を測るために「目標数値」も一緒に掲げます。これまでの取組みで、これらの品質に関連して事前に計測されていれば、「クリーンルーム」以外は目標数値を設定するのにそれほど難しいわけではありません。逆にこの目標値が設定されなければ、実際に品質の向上は望めないでしょう。したがって、品質向上のストレッチに備えて、適当な時期を見計らって、幾つかの項目で計測を開始しておく必要があります。

品質向上のストレッチは、期間のストレッチと違って、作業の段取りを調整するだけでは実現しません。

たとえば「バグの件数を3割減らす」には、「要求仕様書」を見やすく改良する必要があるかもしれません。解釈の間違いによるバグを減らすためには、レビューの効果を上げなければ

「貿易収支の減少」と「国内投資の減少」

95年度の貿易収支が公表された。それによると3年連続して減少したことが明らかになった。自動車や半導体の輸出が減少し製品輸入が大幅に増えたことで、収支の減少幅は大きくなっている。この水準だと、かつてのように「黒字をため込んでいる」と攻撃されることはないだろうが、逆に減少幅が気にかかる。

それとは別の問題が浮かび上がってきた。それは外国企業の日本への投資が極めて少ないことである。対外投資との比率は米国や英国では1:1.2であるのに対して、日本の場合は実に1:1.4と超出超状態である。簡単に言えば誰も日本に投資しないのである。最近ではフォードがマツダを傘下に収めたが、個別にニュースになる程度である。

その原因として、日本の社会的な障壁や行政コスト、あるいは初期投資額や事務所などの運営費用が高いことなどがある。つまり、言葉の問題、ケイレツの存在、M & Aに対する罪悪感、煩雑な申請手続き、認可までに掛かる日数の問題、工場やオフィスの開設コストなどが、外国企業が日本で事業を始めるのを難しくしている。

もう一つ国内の法人税が高いことと、「みなし外国税控除」の廃止の動きも障害になっている。そのため、アジアに進出した日本の企業も、利益を日本に還流することなく、現地で再投資する方向に向かっている。このまま構造改革を怠れば、貿易収支は赤字になり、国の税収も大幅に減少し、その結果、財政改革そのものが頓挫してしまう。