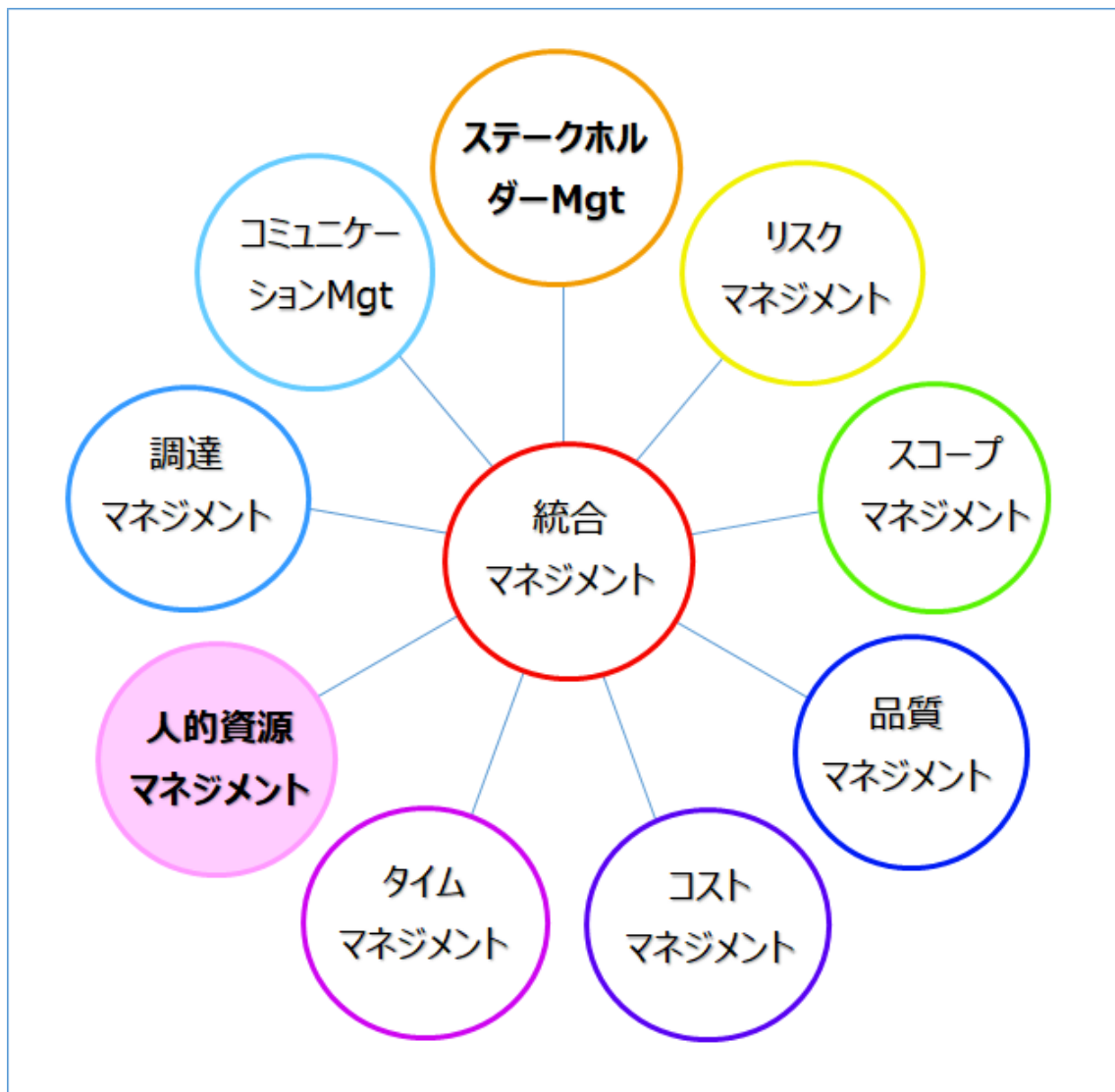


実用プロマネ わかる現場の

人的資源マネジメント



目次

第1章

人的資源マネジメントの役割 p 1

- 1-1. 人的資源マネジメントの役割 p 1
- 1-2. プロマネの基本的な役割 p 2
- 1-3. プロジェクトの規模とプロマネの役割 p 3
- 1-4. サブプロマネ（下請けプロマネ）の役割および限界 p 4

第2章

自覚の喚起と意識の変革 p 5

- 2-1. 開発者における自覚の喚起 p 5
- 2-2. マネジメントの意識変革 p 6
 - ◎開発メンバーの不出来はマネジメントの失敗から p 6
 - ◎マネジメントの役割と責任は重い p 7

第3章

プロジェクト体制の構築 p 9

- 3-1. プロジェクト体制の構築 p 9
 - ◎プロジェクト体制構築の要件 p 9
 - ◎開発体制不備による失敗リスク p 10
 - ◎外注開発体制の構築 p 11
 - ◎統合的なプロジェクト体制の構築 p 12

第4章

リーダーシップとチームプレー p 15

4-1. リーダーシップ p 15

◎チームプレーを可能にするリーダーシップ p 16

4-2. チームプレーの実行 p 17

◎チームプレー問題 p 17

◎チームプレーの精神 p 18

◎チームプレーとはそもそも何か p 19

◎チームプレーがもたらすもの p 20

【リーダーの心得】 p 21

◎チームプレーを促進する改善活動 p 22

◎相互扶助の実行 p 23

◎相互義務の履行 p 24

4-3. ヒトの消耗度管理（時間外労働時間管理） p 26

第5章

振り返りとモチベーションの喚起 p 29

5-1. 失敗の原因を他に求めないこと p 29

◎できにくい反省 p 29

◎振り返り p 29

◎ラップアップ（開発完了会議） p 30

5-2. やる気を起こす～モチベーションの喚起 p 31

著者プロフィール等 巻末

第1章

人的資源マネジメントの役割

1-1. 人的資源マネジメントの役割



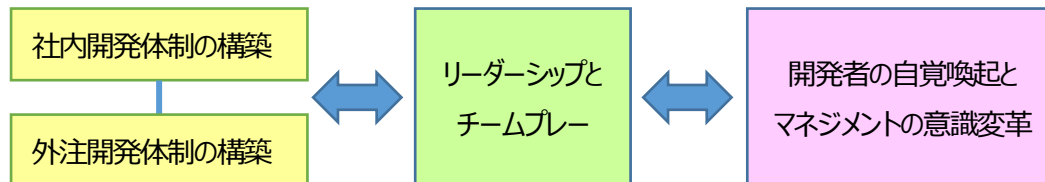
人的資源マネジメント¹：チームのパフォーマンス²向上を目指して人材のマネジメントをすること

◎ 人的資源マネジメントの役割

1. QCD目標の達成に必要な人材を社内・社外に求め、プロジェクト体制を構築する。
2. 開発者およびマネジメントの自覚を喚起し、モチベーションを維持する。
3. 相互義務の履行、相互扶助の実行を通してチームプレーを行い、プロジェクトのパフォーマンスの最大化を図る。

【人的資源マネジメント】（図1—まとめ—9）

<プロジェクト体制の構築>



¹ **人的資源マネジメント** 1. プロジェクトのQCD目標達成に必要な人材を社内・社外に求め、プロジェクト体制を構築すること。2. 開発者およびマネジメントの自覚を喚起し、モチベーションを維持すること。3. 相互義務の履行、相互扶助の実行を通してチームプレーを行い、プロジェクトのパフォーマンスの最大化を図ること。

² **パフォーマンス** 組織における開発処理能力のこと。またはソフトウェアの処理速度のことを指す。

1 - 2. プロマネの基本的な役割

プロジェクトマネジメントは基本的にマネージャの職務であり、すなわち一定の人事権や決済権を持った人でなければ実行できない領域がありますが、マネージャの職位ではないプロマネ補佐的な仕事を担うプロマネ初心者においても、正規のプロジェクトマネージャの役割を十分理解した上で自分の役割を果たす必要があります。プロマネ業務の一覧は次に示す通りです。

【プロマネ業務の一覧】

- | | |
|-----------------|------------------------------|
| ① 適正な見積り交渉の実行 | ⑦ 課題管理の実行 |
| ② 早期仕様凍結の実行 | ⑧ 損益管理の実行 |
| ③ プロジェクト計画書の作成 | ⑨ プロジェクト完了報告 |
| ④ プロセス管理の実行 | ⑩ 日次情報共有会議の実行 |
| ⑤ プロジェクト進捗管理の実行 | ⑪ プロジェクト関係他社開発チームとの情報共有および連携 |
| ⑥ リスク管理の実行 | |

(プロマネ業務一覧の詳細は「付録図表 1. プロマネ業務一覧」を参照のこと)

多くのソフトウェア開発企業においては、時間的余裕が非常に少ないために、適正人材の育成やプロジェクトマネジメント業務をほとんど実行できないのが実態だと思われます。前記の 11 項目はリスク物件や一定規模以上の物件では必須の業務であり、どれが欠けても失敗の要因となります。

プロジェクトマネジメント力を持つリーダーの育成は、マニュアルや管理規定書によって育成されるものではなく、日々の仕事における一歩先を目指す活動、すなわち改善活動によって育成されていくものです。多くの人が参加する改善活動から、多くの有能なプロジェクトリーダー⁴が生み出されることでしょう。

◎プロマネの最終的な役割は、
プロジェクトから一人たりとも犠牲者を出さず、関係者すべてに対して、物心共に実りの多い成果を生み出すと同時に、顧客の満足と信用を得ること。

PM

³ **仕様凍結** 顧客の要求内容を仕様化し、顧客の同意を取り付けること。基本的な仕様を設計着手前に凍結することがプロジェクトの成功要因の一つとなる。

⁴ **プロジェクトリーダー** プロジェクトを統率する筆頭責任者のこと。プロマネや開発リーダーなどを束ねる統括マネージャのこと。筆頭プロマネの別称。

1-3. プロジェクトの規模とプロマネの役割

本書が対象とするプロジェクトの規模は、開発費が100人月以下の中小規模の派生開発プロジェクトであり、そのプロジェクトにおけるプロマネの基本的な役割については、前記の、「プロマネの基本的な役割」で述べた通りですが、その中においてもプロジェクトの規模や難易度によっては、必要なプロマネの人数やその役割の分担も変わってきます。また元請会社と下請け会社の混成チームの場合にも、プロマネの役割分担は変わってきます。

中小規模プロジェクト体制におけるプロマネの立ち位置には、大体次のような種類があります。

1. プロマネ1名（開発リーダー兼務）

小規模で難易度が低いプロジェクトにおいてはプロマネが開発リーダーも兼務するケースが多いでしょう。

2. プロマネ1名（プロマネ専任）

小規模で難易度が高い場合および中規模で難易度が低い場合はプロマネ業務の専任者を立てるケースが多いでしょう。

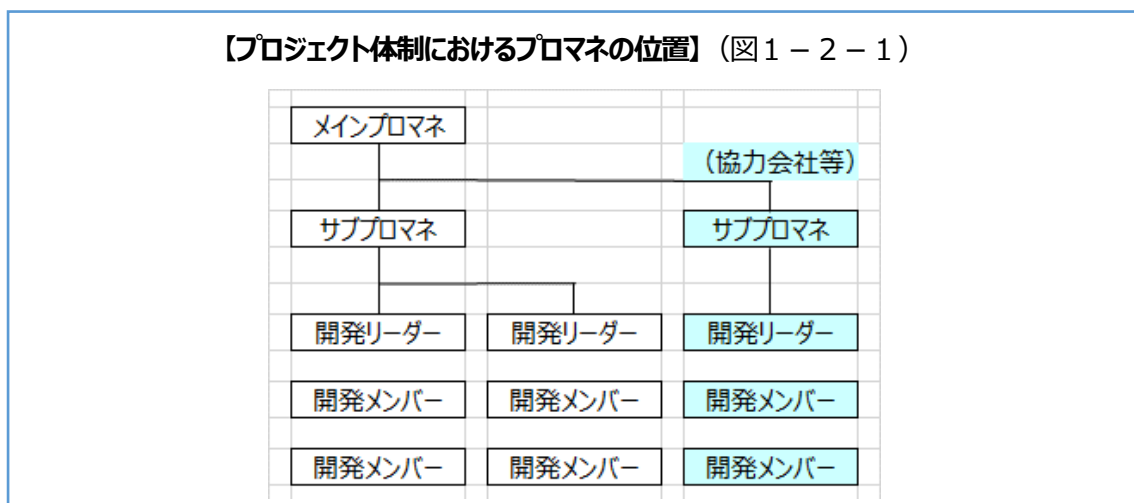
3. メインプロマネ1名+サブプロマネ1名または2名

中規模以上のプロジェクトにおいては専任のメインプロマネにサブプロマネをつけるケースが多いでしょう。またプロジェクトの難易度に応じてサブプロマネを2名体制にすることや、サブプロマネに開発リーダー兼務をさせないような施策も必要となります。

サブプロマネはメインプロマネの役割の一部を担いつつ、開発リーダーとしての職務を果たしているケースが多いでしょう。

開発体制上のプロマネの位置を図で表わすと次の図のようになります。

【プロジェクト体制におけるプロマネの位置】（図1-2-1）



サブプロマネが必要なプロジェクトにおいて、サブプロマネはメインプロマネの手が回らない進捗管理や課題管理などの、開発により近いプロマネ業務を担当することになります。

プロジェクトに下請け開発メンバーが参加する場合、下請け開発のリーダーは上図のサブプロマネの位置に配置されることが多いでしょう。

また多数の小規模プロジェクトのプロマネを担当し、開発リーダー職も兼務せざるを得ない立場のプロマネないしはサブプロマネも少なからず居ますが、自分の限界を越えそうな場合は、早めに開発リーダー職の兼務を解きプロマネ業務への専任化などを上司に相談すべきでしょう。

複数物件の平行プロジェクトマネジメントも基本は単独物件の場合と同じであり、プロジェクトマネジメント手法がきちんと確立されていれば決して難しいことではないでしょう。

その為にはプロセス管理表を初めとした他の管理表等の書式および運用も標準化されている必要があり、誰が使用しても妥当な結果を生むようになっている必要があります。

1-4. サブプロマネ（下請けプロマネ）の役割および限界

多くの場合、サブプロマネはプロジェクトの人事権や決済権を持たされていませんので、下請け開発のリーダーがサブプロマネとしてプロジェクトに参加した場合、遂行可能な役割には限界があります。

「プロマネの基本的な役割」で示した 1 1 項目のプロマネ業務の中で、自分が担当する業務の遂行において、[元請け⁵](#)のメインプロマネの不作為によって実行が困難になりそうな局面が少なからず発生するものと思われます。

例えば、プロマネ業務の②早期仕様凍結の実行が元請け側においてなされない場合、自分の責任範囲外だからと言って放置してしまえば、自分の担当である仕様に関しても、いつまでたっても決定されない状況に陥り、自分の責任も果たすことができない結果となってしまいます。

このような事態を避けるためには、下請けのサブプロマネであったとしても元請けのプロマネに対し仕様案の提案や顧客との仕様打ち合わせへの参加などの、前向きな対策の進言を行う必要があります。

そうは言っても、元請け側においては「そんなことは余計なことだ」とか、下請け側においては「そこまではやりたくない」というような反応が出て来そうですが、これであきらめてしまえば両者ともどもプロジェクトを失敗に導くことになります。

メインであれ、サブであれプロマネはプロマネの基本的役割を十分に認識し、お互いに不足な部分を補完し合いながら、プロマネとしての役割をまっとうする必要があります。

⁵ **元請け** 顧客から仕事を最初に受注する企業のこと。いわゆる 1 次ベンダーのこと。

2-1. 開発者における自覚の喚起

プロジェクト活動を成功させるために最も重要な条件は、その活動を実行する人々における**当事者意識**⁶をはじめとした心構え、すなわち自覚がしっかりとしていることです。合理的な解決手段が生かされるか否かは、その当事者自身の心の問題にかかっています。自覚とは言葉をかえて言えば「その気があるか」ということです。その気がなければ仕事もついなおざりになり力も入りません。その気を出すためには、何のために誰のためにその仕事をするのかという明確な動機が必要です。

現在、多くの仕事が過度に専門化し細分化されてしまい、同時に組織の細分化も進み、その結果組織間のみならず個人の間でのコミュニケーションも希薄になり、組織・個人の孤立化が進んでいます。そのような職場環境において孤立状態におかれがちな開発者たちは、自分は何のために開発という仕事をしているのかという当事者意識、すなわち自覚を見失いがちになってしまいます。貧乏暇なしで日々の仕事に追まわられていると、全く自分のことを振り返る余裕もなく、ちょっとした幸運に有頂天になったかと思えば、ちょっとした失敗に深く落胆し、気持ちの落ち着く暇もありません。このような一喜一憂を繰り返しているうちに仕事をしている意味を見失うような状態に陥ることも少なからずあります。

このような状態に陥っている開発者たちに向けて、開発者としての自覚を持つとか、モチベーションを上げるとか、やるべきことをやれ、などと檄を飛ばしても逆効果しか得られないでしょう。

この問題を解決するためには不必要な組織の細分化を減らし、開発者相互の密接なコミュニケーションを復活する必要があります。

このような荒廃した環境を作るのも復興させるのも人間、とくに組織をリードする者たちです。プロマネの役割と責任を自覚する必要があります。個人および集団に実利の獲得と人間的成長という希望をもたらす運動の一丁目一番地は、コミュニケーションの活性化であり改善活動に他ならないでしょう。

準備

◎ 自覚の喚起・当事者意識の回復には、
コミュニケーションの活性化と改善活動の実行を。

⁶ **当事者意識** 他人に寄りかかることなく自分の役割をまっとうするという心構えのこと。

2-2. マネジメントの意識変革

プロジェクトにおけるマネジメントの役割および責任は重大です。私見ですが、プロジェクトの失敗の8割以上はマネジメントの失敗にあると考えられます。ここで言うマネジメントに相当する職種としてはプロジェクトを主導するプロマネおよびプロジェクトリーダーを指しており、職位としてはなんらかの管理・監督の権限を持つ人たちのことです。マネジメントの人間がプロジェクトにおける自分の役割と責任を自覚していなければ、プロジェクトの成功は難しいでしょう。

準備

◎プロジェクト失敗原因の8割は、プロジェクトマネジメントの失敗による。

開発メンバーの不出来はマネジメントの失敗から

開発組織における部長や課長と呼ばれている人たちの本来の役割は、プロジェクト・マネジメントのほずですが、多くの現場ではそのようになってはいません。私管理する人、みなさん開発する人という考え方が蔓延しています。開発者たちの作業状況を管理・監視するだけで、チームをリードしようとはしない管理職たちではプロマネの職責を果たすことはできないでしょう。マネジメントの職位になると、いつか自分が偉い人間になったという勘違いが始まり、現場への足も遠のいてしまいがちになります。そしていつか現場の状況も見えなくなり、判断や指示に過ちが多くなってきます。開発組織のマネジメントこそ、常に自分はプロジェクトマネージャであるという意識を持ち行動し続ける必要があります。

開発現場のリアルな状況を把握するためには、日々現場における直接コミュニケーションを絶やさないのである必要があり、毎日の現場巡回によるフォローに合わせて、次のような短時間の**日次情報共有会議**⁷の実行が最も効果的です。

【短時間の日次情報共有会議】

- ① 前日の進捗の実績をヒアリング&アドバイスする。
- ② 本日の実行予定をヒアリング&アドバイスする。
- ③ 担当者が抱えている問題点をヒアリング&アドバイスする。

注意点：マネージャのための会議ではなく、開発者が抱える問題点の解決に役立つ会議にすること。

準備

◎有効な短時間情報共有会議は、密接なコミュニケーションを実現する。

⁷ **日次情報共有会議** プロジェクトメンバーにて毎日行われる短時間の情報共有会議。

マネジメントの役割と責任は重い

誹謗・中傷・非難の言葉ばかりしか聞かれない職場、はたまた誰も口を利かない沈黙の職場において、良い仕事が行なわれることはありません。このような職場にPMBOKやCMMI⁸を強制しても成果を上げることは難しいでしょう。いつも仕事が異常に忙しく物事の調査時間もなければ、新しい技術を学習する時間もなく、やっとのことで出荷した製品はクレームだらけ、というような環境で開発を行っている開発者たちは段々とやる気も元気もなくし、終には心や身体を病むことになってしまいます。

このような状況を生み出す多くの責任は、マネジメントにあると思われます。

このようにマネジメントの失敗は、人を困窮させ、組織を破壊し、取り返しのつかない事態を招いてしまいます。マネジメントが出来ない者をマネージャにしていけません。不適格なマネージャは再教育するか、それでもだめならその任を解くしかありません。

墮落した開発マネジメントの一例を下記に示します。

「このような内容では出荷承認は出せません」と品質保証担当の課長が言った。これに対して開発担当課長は「この程度の不具合残件やテスト残件で出荷できないとはどういうことなのか。今日出荷しなければ二日後の客先稼働ができなくなる。その責任をあなたは取れるのか」と言っていた。なんという本末転倒な言いぐさだろうか。これは脅しや恐喝と同じです。

さらに「市場でトラブルが起きたらどうするのか」と品証課長が言った。これに対して「そんなことやってみなければ分からない。出たらすぐ修正すればいいだけだ」などと言っている。

自分たちがなすべきテストも不具合修正も未完のまま、すぐ出せ、ハンコを押せなどと言えたものです。

同様の問題で今日も日本のトップ企業であるK製鋼、N自動車における品質データ改ざんや不適切な品質検査についてのニュースが流れており、一夜にして企業存亡の危機を自ら招いているのです。

われわれの職場において改善活動を命じている者が、普段から非合理的・情緒的な言動ばかり繰り返しているようでは誰もその指示に従うわけありません。自分がやりたい放題をやっているのは、下にいる者たちも隠れてやりたい放題になってしまうでしょう。そのような人たちに時間やお金を渡しても何の成果も得られず、投資した時間やお金は無駄に浪費されたような結果となるに違いありません。

準備

◎プロマネは課長・部長という職位よりも
プロジェクトマネージャという職務を果たすべし。

⁸ CMMI (Capability Maturity Model Integration、能力成熟度モデル統合版) プロジェクトの成功指標であるQCDを担保するプロセス(工程)がどの程度組織に定着しているのかを示す国際標準モデル。レベル1から5までの5段階で評価される。レベル5が最高レベル。

【まとめ】

準備

【開発者における自覚の喚起】

- ◎ 自覚の喚起・当事者意識の回復には、コミュニケーションの活性化を。
- ◎ 有効な短時間情報共有会議は、密接なコミュニケーションを実現する。

事前準備の期間は、プロマネのもとに徐々にメンバーが集まり始める時期でもあり、プロジェクトのウォーミングアップを行う重要な期間となります。プロジェクト活動においてその基本となるのはコミュニケーションであり、意思疎通や情報共有がプロジェクトの成否を決定づけます。プロマネはコミュニケーションの活性化を図るために、プロジェクトの事前準備段階から毎日ベースの短時間情報共有会議を所行する必要があります。

準備

【マネジメントの意識変革】

- ◎ プロジェクト失敗原因の8割は、プロジェクトマネジメントの失敗による。
- ◎ プロマネは課長・部長という職位よりも、プロジェクトマネージャという職務を果たすべし。

プロマネは、プロジェクト失敗原因の8割はプロジェクトマネジメントの失敗にあるという現実を十分に認識し、課長・部長というような職位よりもプロジェクトマネージャという職務を果たすようにする必要があります。

3-1. プロジェクト体制の構築

プロジェクトに必要なリソースの中で最も重要なものは人間そのものです。物・資金・情報などさまざまなリソースを使うのも結局人間であり、人間の出来不出来によっては、これらのリソースが十分にあったとしてもそれを生かし切ることはできません。結局プロジェクトの成否の鍵はどのような人材でプロジェクトの体制を構築するのかにかかっています。

プロジェクト体制構築の要件

プロマネは社内全体の他のプロジェクトの状況を常に把握しておくことで、新規プロジェクトに投入すべき人材の確保を確かなものしておく必要があります。未経験者ばかりしかないプロジェクト体制などは、最初から失敗が約束されているようなものです。プロマネは、開発の規模や難易度を把握し、それに見合ったスキルの人材を用意しておく必要があります。多くの場合、自分のプロジェクトに必要な人材を適時に集めることは難しく、そのためには社内の組織を初めとして外注組織においてどのような人材がいて、適材者がいつプロジェクトに参加可能なのか、という情報を普段から把握しておく必要があります。

プロジェクト体制構築にあたって必要な要件は次のようになります。

◆【プロジェクト体制構築の要件】

- 名ばかり管理職をプロジェクトの責任者につけないこと。
- 上級者から初級者に至るまで、適切なスキルの人材で、指揮系統が明確なピラミッド構成を築くこと。
- 社内で人材の確保が難しい場合は、協力会社なども含めて、広く人材の確保に努めること。
- メンバーの役割を明確にし、それに適合する人材を割り当てること。
- メンバーは、開発要件に必要な技術的能力およびチームプレーに必要なコミュニケーション能力（報告・連絡・相談）などを備えていること。
- メンバーのスキルに関しては、組織全体で個人スキル管理カードなどにより常時管理を行うこと。

上記の要件で結成された開発チームは、数次にわたるプロジェクト活動および改善活動を通して、下記のような優れた能力を持つ開発チームに成長していくことが期待されます。

◆【優れた開発チームの能力特徴】

- 自律的思考⁹・行動に基づいた自己決定力
- 意欲ある人材でプロジェクトを構成するプロジェクト構築力
- 顧客との日々の直接コミュニケーションによる協調力
- チームにおける日常的で密接な直接コミュニケーション力
- 顧客からの変更要求に対する俊敏な対応力
- 顧客価値優先度の把握力
- ドキュメントの常備はもとより、ちゃんと動作するソフトウェアの素早い開発力
- 一定のペースを持続できる開発力
- 無駄・不要な仕事の削減力および業務効率化能力
- 定期的・効果的振り返りによる、学習能力および行動の変更・調節力

(参考資料：アジャイルソフトウェア開発宣言¹⁰)

計画

◎ 確実なチーム体制構築は、プロマネにおける人材能力の見極め力と人材獲得力にある。

開発体制不備による失敗リスク

開発体制の不備はプロジェクトの失敗に直結してしまいます。開発体制不備に関するリスクには以下のようなものがあります。

◆【開発体制不備のリスク】

- 開発要件を満たすプロマネ・開発者の不足
- 開発者のトレーニング不足
- 未経験分野・新規業界参入の場合の準備不足
- 新技術採用場合の準備不足

これらのリスクは開発実行の前の事前準備段階において解消される必要があります。要件定義工程や設計工程に入ってから、必要な人材が足りないと騒いでも手遅れなのかも知れません。

計画

◎ 必要な人材の獲得は事前準備段階で済ませておくこと。

⁹ 自律的思考 自分自身でものごとを直接観察し、その意味するところを判断すること。

¹⁰ アジャイルソフトウェア開発宣言 アジャイルソフトウェア開発宣言は、アジャイルソフトウェア開発とその諸原則を公式に定義した文書である。この諸原則はウォーターフォール開発にも有意義なヒントを与えている。

外注開発体制の構築

分業体制が一般的になっている状況下において、元請けベンダー側にとっては、どれだけ有能な外注会社を抱えているのかがプロジェクト成功のファクターの一つになっています。とは言っても外注会社が有能であるためには元請ベンダー側は、さらにそれよりも有能な組織である必要があります。元請がプロジェクトマネジメントもよく分からない、要件定義も設計もよく分からないようでは下請会社もついて来なくなるでしょう。

外注会社における開発力の成長・維持のためには、定期的な外注会社の評価やQ C D改善のための提案書の提出などが必要になります。

外注会社に対する評価項目は、技術力・品質・コスト・納期の実績等に基づいた下記の項目などが必要でしょう。

【外注会社評価項目】

- ① 保有技術およびそのレベルの実績推移
- ② 発注品の難易度評価
- ③ 品質の実績推移（不具合発生件数・率・深刻度）
- ④ 品質管理体制の評価
- ⑤ 技術者のランク別の単価推移
- ⑥ 取引金額の実績推移
- ⑦ 納期・生産性の実績推移
- ⑧ 協力度評価

計画

◎有能な外注は有能な元請プロマネの下で育つ。

統合的なプロジェクト体制の構築

従来の開発体制は、ベンダー側にてプロジェクトの統合管理、要件定義およびシステムの基幹部の開発および評価を担い、不足要員を国内下請け会社で補う形が一般的でしたが、現在は外形的にはベンダー側における開発や評価業務は下請け会社にシフトされており、特に製造工程はコストメリット追求のために海外**オフショア**¹¹会社に発注されていることが多いようです。

これらの分業は、開発の工程単位で行われることが一般的で、この方式を**工程別分業方式**¹²と呼びます。この工程別分業方式が持っている致命的なリスクとしてプロジェクト統合管理の欠落があります。



統合管理および**統合コミュニケーション**¹³の欠落

2・3人のチームで要件定義からリリースまでの全工程を担う小さなプロジェクトでは、コミュニケーションや情報の断絶などは起こりませんでしたが、開発規模の増大により各工程が別々の担当者で行われはじめると断絶が起こり始めます。さらに一つの開発プロジェクトの各工程を異なった複数の会社で担当した場合は、断絶は深刻な状態にまで進行し、失敗のリスクが非常に高くなってしまいます。このことは皆さんすでに経験済みのことでしょう。

それにもかかわらず各社各担当で分断されたコミュニケーションや情報の溝を埋めるための統合的なプロジェクトマネジメントはなかなか実行されません。

ベンダー側の言い分は、あの工程はA社に発注したのだから、責任をもって仕上げるのが当然などと主張していますが、その一方で要求仕様の早期凍結という自社の義務は果たされていません。これでは下請け会社は、自分の責任を全うすることは不可能になってしまいます。複数社で構成された開発プロジェクトが成功するためには、より上位にある会社が全体を取り仕切る統合マネジメントを実行する必要があります。この重要な義務を果たさない限りプロジェクトが成功することはないでしょう。

月に一度程度の管理職どうしで行われる形式的なパートナー会議では、本当の意味でのプロジェクト内の情報共有を図ることはできません。少なくとも各社のプロマネや開発リーダーを集めた情報共有および問題解消のための会議を週一回程度は実行する必要があります。元請け会社は各社間の調整および全体的なQCDコントロールの指揮をとる必要があります。

計画

◎プロジェクトの統合マネジメントは、
コミュニケーションの分断を防ぎ、プロジェクトを成功に導く。

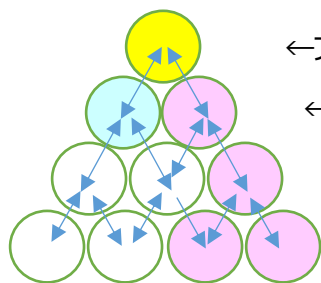
¹¹ **オフショア** (Offshore) ソフトウェア開発に関する業務を海外の会社に委託する形態のこと。

¹² **工程別分業方式** ソフトウェア開発の各工程を別々の会社で分業して担当している方式。

¹³ **統合コミュニケーション** 開発工程ごとに担当会社や担当者が異なる場合に発生するコミュニケーションの溝を埋めるための計画的な情報共有会議の実施等。

【統合的なプロジェクト体制】（図3-8-1）

<統合型>



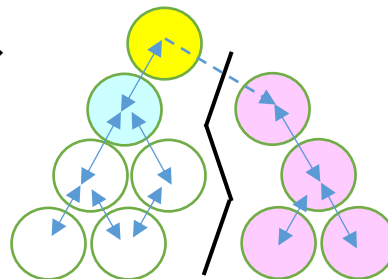
社内

外注

←プロマネ→

←サブ→

<分離型>



社内

外注

4-1. リーダーシップ

リーダーシップ¹⁴とプロジェクトの統合管理とは不可分の関係にあります。リーダーシップとはプロジェクト関係者たちの統合管理に他なりません。プロジェクトチームにおけるリーダーシップとは、メンバーたちの先頭に立って道を切り開き、障害物を取り除き、成功を阻害する者たちの盾となり、進むべき方向を指し示し、チームのメンバーが最大限の力を発揮できるようにすることだと言えます。メンバーたちの後方に立って全員突撃と叫ぶ大将ではなく、俺に続けと先頭を駆け抜けるリーダーが求められているのです。

プロジェクトにおけるプロマネやリーダーが抱えるリスクは次の通りです。

計画

【プロマネが抱えるリスク】

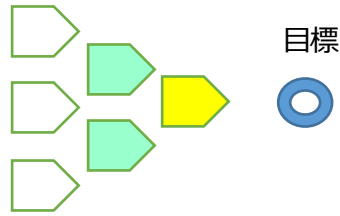
- ・ ハンダー側におけるプロジェクト統合管理能力の低さ
- ・ チームの統合管理や情報共有の弱さ
- ・ リーダーの過重負荷
- ・ 組織編制能力や組織統制能力の低さ
- ・ 人間関係調整力の弱さ
- ・ 経験不足・知識不足がもたらす柔軟性の欠如
- ・ メンバー育成の困難さ

プロジェクトの統合管理にはさまざまな問題が集約されています。前記のリスクや問題点を一気に解決することは難しいことですが、自社における弱点を認識し、それらを改善活動のテーマとして取り組み、組織的な活動として拡大していくことができれば、将来的には素晴らしい開発組織を構築することができるでしょう。

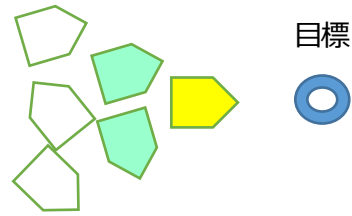
¹⁴ **リーダーシップ** メンバーたちの先頭に立って道を切り開き、障害物を取り除き、成功を阻害する者たちの盾となり、進むべき方向を指し示し、チームのメンバーが最大限の力を発揮できるようにすること。すなわちプロジェクトを統合管理すること。

【リーダーシップ】(図3-h1-2)

《ベクトルが合ったチーム》



《バラバラなチーム》



チームプレーを可能にするリーダーシップ

チームプレーを可能にするものとして、リーダーシップを欠かすことはできません。個人戦を回避し、組織戦に持ち込むためには、リーダーのスキルが重要になってきます。

プロジェクトはある意味で軍隊と共通の機能を持っています。軍の目的は戦いに勝利することであり、プロジェクトの目的は開発を成功させることです。

軍隊が勝利する条件は次の二つとされています。①目的・目標の単一化 ②兵力の集中
かの著名な『失敗の本質』には次のように記述されています。

「目的の単一化とそれに対する兵力の集中は作戦の基本であり、反対に目的が複数あり、そのため兵力が分散されるような状況は、それ自体で敗戦の条件になる。目的と手段は正しく適合していなければならない。」(『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』)

同様に目標の設定は、プロジェクト活動の最初の最も重要な仕事です。達成すべきあるいは達成したい目標が明確でなければ目標は達成できません。明確な目標はチームの力を結集させ、無駄な活動を防止し、プロジェクトの効率的な活動の原点となります。

すなわちリーダーシップとは、リーダーがプロジェクトの目標を明確にし、その達成に向けて開発メンバーの知恵と力を結集するということに他なりません。

管理

◎リーダーシップは、プロジェクトの目標を明確にし、その達成に向けて
開発メンバーの知恵と力を結集することで、チームプレーを可能にする。

4-2. チームプレーの実行

チームプレー問題

チームプレー¹⁵とは、共通の目的を持った複数の人間集団が、その目的を達成するために相互に連携した活動を行うことと言えます。連携という言葉は、連絡提携という言葉略したもので、連絡を密に取り合っ
て、一つの目的のために一緒に物事をするという意味を持っています。連絡とはコミュニケーションのことで、提
携とは互いに助け合い協同して事をなすことを指します。ところで、我々のプロジェクトでは果たして密なコ
ミュニケーションが行われているでしょうか、またお互いに助け合い、力を合わせて仕事をしているでしょうか。

プロジェクトにおけるチームプレーに関する問題には次のようなものがあります。

- ・ 他人と関わることが億劫で問題があっても見て見ぬふりをする。
- ・ 対人関係に弱く他人との連携ができない。
- ・ 自分の**ノルマ**¹⁶の消化で精一杯で連携する余裕がない。
- ・ 余裕がないと他人にきつくあたってしまう。
- ・ 自分だけが助ける役ばかりでは何の得にもならない。
- ・ 中途半端な支援になれば余計な責任を負わされる。
- ・ 他人に恩を着せられるので支援などとして欲しくない。

上記のような状態に追い込まれる原因としては次のようなことが考えられます。

- ① 仕事が忙し過ぎて時間的な余裕がない。 ② 他人との信頼関係がない。

管理

◎**チームプレーとは、密接なコミュニケーションに基づき、互いに助け合い協同して仕事をする。**

¹⁵ **チームプレー** 共通の目的を持った複数の人間集団が、その目的を達成するために相互に連携した活動を行うこと。

¹⁶ **ノルマ** 半強制的に与えられた時間制限付の労働の基準量。

チームプレーの精神

チームプレーの精神は、ラグビーの代表的な標語である「All for one, One for all」（みんなは一人のために、一人はみんなのために）の言葉によく表れています。

チームプレーを阻害する最大の要因は、個人における“過剰”な自己防衛にあります。自己防衛は人間の生存本能の基本ですが、問題になるのはそれが“過剰”に発揮された場合です。他人へのたった10分の説明を惜しみ、ちょっとしたノウハウの伝授さえ自分の損だと感じるような心持ちは一体どこからきたのでしょうか。このような貧しい心持ちのことは、一般的に「せこい」と言われています。この“せこさ”が、自分自身も含めて他人や組織を衰弱させることにつながる、と言うことに早く気づく必要があります。

自分が持っているものは、もともと親や先祖や誰か他人が譲ってくれたものであり、自分の譲りの大きさに比例したものがいつか必ず自分の手元に戻ってくるのです。そのことが信じられない人たちは過剰な自己中心的な行動を改められず、自己衰退への道を突き進むことになるでしょう。

プロジェクトにおけるチームプレー精神の発揮とは次のようなことを指します。

- ・ 自分に可能な範囲から助け合いの行動を始めること。
- ・ 行動できないことを自分の性格のせいとしないこと。
- ・ まずは自分の意思で一步を踏み出すこと。
- ・ リーダーは、自分のルマを超えた領域に踏み出すこと。
- ・ まず自分から先に手を差し伸べること。
- ・ 誰の責任かではなく、私にやらせてくださいの心で。
- ・ 万策尽きる前に他人に支援を頼むこと。
- ・ 失敗を個人の責任に帰さず、チームの力と知恵を結集して解決に取り組むこと。
- ・ 余裕を生み出すあらゆる方策をチームとして実行すること。

このような考え方や行動は、かつて日本の伝統的な行動規範¹⁷であり義侠心¹⁸とかサムライスピリットとかと言われてきたもので、少なからず現代の日本においても存在しているものと信じています。

◎チームプレーの精神は、
「All for one, One for all」（みんなは一人のために、一人はみんなのために）にある。

管理

¹⁷ 行動規範 人間社会集団におけるルールや慣習のこと。

¹⁸ 義侠心 正義を重んじて、強い者をくじき、弱い者を助けるような心もちのこと。

チームプレーとは、そもそも何か



個人戦ではなく組織戦を

わたしたちのプロジェクト活動は、個人戦ではなく典型的な組織戦です。個人戦の勝った負けたにこだわらず、仲間との連携による組織戦に持ち込むことで、チームの5人力は10人力ともなります。

先の大戦において、個人技に優れていたゼロ戦に対して、米軍がとった2対1の戦法いわゆるサッチ・ウィーブ戦法は、優秀なゼロ戦一機に対して二機のグラマンによる組織戦で対抗してきました。グラマンの性能向上と相まって二機による組織戦によって、ゼロ戦は連戦連敗に追い込まれたと言われています。極限の組織的戦闘である空中戦においても、味方同士の相互援助が勝利に不可欠なものだということが証明されているのです。

自分だけが良ければ他人のことはどうでも良いというような考え方は、仕事でも戦闘でも決して勝利を得ることはできません。「青けは人の為ならず」と言われている通り、助け・助けられの関係が自他を共に助け、組織を強化することになるのです。

次の一文は、チームプレーのことを端的に表しています。

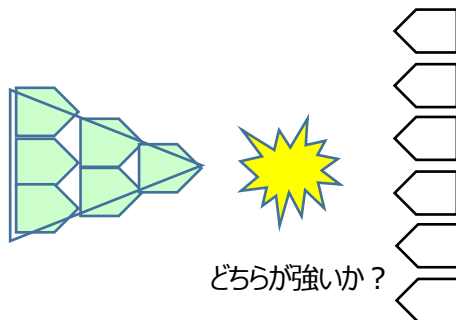
「例えば、ラグビーにおいては各々のポジションの役割は明確に決められているが、いったん体制が崩れた場合には、各メンバーはその役割を超えて臨機応変な対応が求められる。メンバーは自分の役割と組織を補い合う自律性が要求されると言われている。仲間が守るべきポジションが崩れた時には、巨漢の**フォワード**¹⁹もボックスに参加し、体の小さい**スクラムハーフ**²⁰も、相手の巨漢に果敢にタックルを仕掛ける。」

(S Q U S E通信V o l 80、チームプレーの魅力)

管理

◎チームプレーとは、個人戦ではなく組織戦で戦うこと。

【組織戦と個人戦、どちらが強いかな】(図5-h2-1)



¹⁹ **フォワード** ラグビーにおいてスクラムの最前列を守る巨漢・屈強な選手。

²⁰ **スクラムハーフ** フォワードとボックスのつなぎ役で、俊敏性と判断力が求められ、小柄な選手でも活躍できる。

チームプレーがもたらすもの

チームプレーすなわち連携プレーは間違いなく次のような効果をもたらします。

【チームプレーの効果】

- ・ チーム内のミスをお互いに救い合い、学び合う。
- ・ 連携プレーによる学習効果は人の成長を早める。
- ・ 信頼関係を確かなものにする。
- ・ モチベーションを高め、プロジェクトに前進する力を与える。
- ・ 個々人の責任範囲を超えた活動を促し、プロジェクトの統合機能を高める

管理

◎チームプレーは、人を成長させ、信頼関係を高め、プロジェクトを前進させる。

リーダーの実務面における役割に加えて、リーダーシップにおける人間力の発揮として以下のようなことが必要とされるでしょう。

【リーダーの心得】

1. 先頭に立って困難な問題に立ち向かうこと

チームが良い方向に向かう、あるいは悪い方向に向かうのは、メンバーたちの問題というよりもむしろ、これらを指導する側の誠実さ、あるいは不誠実さによるものだと考え、リーダーは自らメンバーに先立って仕事にいそしみ、思いやりのある行動をとり、チーム全体が安心してその道を進めるようにすること。

2. 説得よりも納得を得ること

業務態度が悪いメンバーに対しては、丁寧にその弊害について説明し、改めることができるよう心から接しなければならぬ。説得できないと言って放置してはならず、何度も何度も繰り返し教え、納得を得るようにすること。

3. 独断専行に走らないこと

色々なことでメンバーたちが苦情を言うことがあるが、一方の言い分だけを聞いて処理をすると事実誤認によって過ちをおかすこともあり、メンバーの信頼を失うことになってしまう。何事によらず両者の言い分を良く聞いて判断をする必要がある。

4. メンバーの公平・公正な扱い方をすること

メンバーに対するにあたって、気安く頻繁に接して来る者には自然と愛着がわいてき、疎遠な者には愛着もわかないのが人情だが、知らず知らずの間に日常の取扱い方がえこひいきになってしまいやすいものです。このことは十分注意をしなければならず、えこひいきと言われないようにすること。

5. 後ろ指を指されるようなことをしないこと

リーダーは、自らの行いの正しさ・潔白を守り、誠意をもって身を慎み、メンバーたちからあざけりを受けないように心掛けること。

6. メンバーの不出来はリーダーの不出来に抛る

業務活動に対する違反行為やメンバーたちのやる気の増減は、すべてリーダーの責任であり、メンバーのできの悪さはメンバーのやり方によるものではなく、リーダーのやり方が至らないからだと思い、リーダーは日々節度のある行動をとり我欲を抑え、万事まごころをもってめんどうをみること。

7. 率先垂範を行うこと

現場のリーダーの立場にあるものは、メンバーよりも前に現場に出て皆に指図し、終業時には明日の手配の指図をすませ、皆よりも遅く引き揚げるようにすること。

(参考資料：岩崎敏夫著「二宮尊徳仕法の研究」、二宮尊徳著「御仕法掛心得方大略」)

これがすべてできる神様のようなリーダーはいませんが、一つや二つくらいはできるようになりたいものです。

メンバーたちは常にリーダーの発言や行動に注目しており、リーダーの考え方や立ち居振る舞いを真似ようとするものです。

チームプレーを促進する改善活動

仕事をうまく運ぶためには、時には自分たちの仕事を一步離れた視点から見てみる必要があります。一步離れて見るということは、冷静さを取り戻し、客観的に自分たちの仕事を評価してみるということです。仕事に追まられるだけの毎日では、自分たちの仕事の良し悪しを客観的に評価することは困難です。

改善活動は、冷静な目および合理的な客観性を身につけると同時に、チームプレーの訓練に最も適した活動だと言えます。

改善活動の基本コンセプトは次の通りです。

【改善活動の基本コンセプト】

- ① 個人戦ではなく組織戦（チームプレー）を。
- ② 一人だけが成長するのではなく、みな共に成長すること。
- ③ 能力に長けたものは、後進の者にその知恵（ノウハウ）を譲ること。
- ④ 後進の者もその成長に従って、さらに後に続く後進の者にその知恵（ノウハウ）を譲ること。
- ⑤ 先に進んでいる者は、その持てるあらゆる価値あるもの、資産・技術・知恵（ノウハウ）の全てを後進のものに順に譲り渡し、永続的な繁栄の循環を実現させること。

これらの基本コンセプトは、チームプレーを促進するコンセプトであるとも言えます。改善活動はQCDの改善のみならず、その活動を通してメンバーの人的育成を図り、見事なチームプレーを実現することでしょう。

管理

◎改善活動は、QCDの改善・人材の育成・チームプレーの実現の場となる。

相互扶助の実行

チームプレーは、何も開発者たちのチーム内に限ったことではありません。そのプロジェクトに関係する全てのステークホルダーたちも広義の意味で一つのプロジェクトチームだと言う認識を持つ必要があります。チームプレーはプロジェクトの中で実行される人間相互における連携プレーです。

それらの連携プレーにおいての重要なキーワードとして、**相互扶助**²¹と**相互義務**²²を挙げることができます。

I Tプロジェクトにおける相互扶助欠落の具体例を次に示します。

【相互扶助欠落の具体例】

- ① 社員の悩みに耳を貸そうとしない上司や同僚
- ② 過重負荷に陥った部下を助けようとするしない上司や同僚
- ③ 病気になった原因を社員の弱さに帰して平気で見捨てる上司
- ④ 不条理・不道德な行為を平気で行う厚顔無恥な上司
- ⑤ 不条理・不道德な行為を見て見ぬふりをする同僚
- ⑥ 緊急な救助・援助の求めを無視する人々

このような状況は個人の孤立分断化を進め、組織を無力化させてしまいます。



相互扶助の実行

相互扶助とは、お互いの不足部分をお互いに補うことで、各自の不完全な部分をチームとして補う行動です。ただしこの相互扶助の行動は義務として課されたものではなく、実行されなくても直接責任を問われることはありませんが、相互扶助の足りないチームの力は非常に弱く、多くの欠陥や失敗を防ぐことができません。

相互扶助はメンバーの間だけで実行されるものではなく、上司と部下の間、顧客との間、元請けとの間などさまざまな関係者の間で実行されることにより、人のおよび組織の間の欠落部分を補いプロジェクトの統合管理の一翼を担う重要な働きをするものです。

相互扶助的な行動は援護射撃とも表現され、自分が危機に陥った時に、どこの誰が撃ったのか分からないが確実に自分を救ったその一撃に対する温情は、一生涯忘れることができないでしょう。

相互扶助は義務ではありませんが、人に必要とされる人材になりたいのならば、必ず実行されなければならない心の義務だと言えます。

管理

◎ **相互扶助は、自他を共に生かすための心の義務。**

²¹ **相互扶助** プロジェクトの関係者がお互いの不足を補い助け合うこと。

²² **相互義務** プロジェクトの関係者がお互いに果たすべき義務のこと。

相互義務の履行

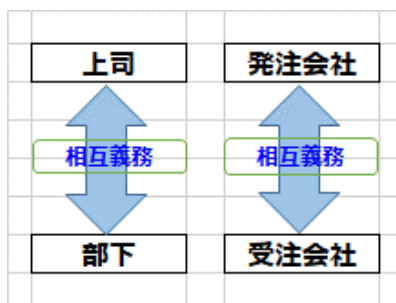
相互義務ということについて、多くの人はあまり意識してはいません。特に仕事における義務については、指示される側の一方的な履行義務としてしか理解されていない場合がほとんどです。利益だけが価値観のすべてであるかのような世の中においては、指示する側の義務はお金を払うことだけであるかのような歪んだ考え方が支配的になっています。お金を払う対価として労働の義務があるという考え方は短絡的な合理性に傾いた考え方であり、大多数の人間において納得感を得ることはできません。それは人や集団を動かす、もう一つの原理である道徳的な妥当性の視点が欠落しているからです。

妥当性とは、その社会における人間感情を律する経験則であり、適正な行動は理と情のバランスがとれていなければ生まれません。

業務を指示する立場の者たちにおける道徳性の発揮とは、仕事を受ける立場のものがその業務を遂行しやすいような心理的および物的環境を提供するというで、例えば次のようなこととなります。

- ① 仕事内容について、その意味や背景も含め、過不足のない説明をドキュメントに基づいて行うこと。
- ② 仕事を依頼するにあたって、強圧的態度によらず礼を尽すこと。
- ③ 仕事の遂行に必要なかつ妥当な人材・物資・資金・時間などを過不足なく提供すること。

【相互義務の履行】 (図5-h 2-2)



次に相互義務不履行の例として以下のようなものがあります。

【相互義務不履行の例】

- ① 上司から部下に対する不条理かつ一方的な業務命令
- ② 自分の責任を部下に押し付ける上司
- ③ 失敗の責任を取らないマネジメント
- ④ 妥当性および合理性に欠けたコストカットや納期短縮の要求
- ⑤ 請負契約ないしは業務終了後の値引き要求
- ⑥ 発注者における指示・説明責任を放棄した下請けに対する丸投げ的発注
- ⑦ 妥当性を超えた中間マージン中抜き多重下請け発注

これらの相互義務の不履行は、妥当性のみならず合理性にも欠けた恥ずべき行為であり、伝統的な日本人の行動規範を大きく逸脱したものであり、その実態が社会の明るみに出された場合は、法的あるいは社会的な制裁の対象となっています。多くの場合、弱者の立場にある者たちは、経済的な報復を恐れて抗議すらできない状況に置かれています。

相互義務の履行とは、会社間・組織間・個人間において取り交わされた約束に従って、各々が約束した義務を実行することです。しかしながら I T 開発関係者においては、相互義務の履行という認識は非常にあいまいなままになっています。

例えば要件定義書をまとめるべき者が、約束の期日までに提供しないことや、契約書の内容以外の業務を無理やり強要することや、契約済の開発費や開発期間の削減・短縮要求など、さまざまな相互義務違反の行為が横行しています。またこれらの契約違反行為の他にも、自分で行うべき仕事を他人に丸投げするような行為も少なからずあります。相互義務違反は多くの場合、優位の者や組織から従属の者および組織に対して行われています。

これらの違反行為が無理やり行われた結果は、障害の多発による品質の低下であり、スケジュールの遅延であり、手抜き仕事であり、赤字プロジェクトであり、その被害はブーメランのように違反行為を押しつけたものたちにも戻ってきているのです。

集団を維持・発展させる重要な要素は、相互義務の履行と相互扶助の実行の 2 つであり、すなわち相互に果たすべき義務を果たし、相互の弱点を補い助け合うということです。個人および組織が生き残り、更なる発展をするための原点が相互義務の履行と相互扶助を基盤としたチームプレーにあります。

◎相互義務は、履行されなければならない義務。

相互義務の不履行は自他を共に滅ぼす。

管理

4-3. ヒトの消耗度管理（時間外労働時間管理）

開発を進める主体はあくまでも開発者であるヒトにあります。開発費の健全性を管理するために原価管理表や工程別予算進捗管理表を用いますが、ヒトの健全性を確保するための管理も必要です。

進捗管理の横軸は時間や期間ですが、開発時間の経過と共に開発者たちの疲労度は間違いなく増加していき、過重労働を放置したままではプロジェクトは必ず行き詰ります。

ヒトの消耗度管理は進捗管理の中では、ある意味で最も重要な管理表だとも言えます。中核の開発者が倒れてしまえば、全ての業務は全く機能できなくなります。

ヒトの消耗度管理は、基本的に毎月の時間外労働時間の管理をすることですが、単に60時間や80時間を超えないように管理するだけでなく、個々人の体調を良く把握した上で制御する必要があります。プロマネにおいては自分自身の健康管理も含め、メンバー全員に対して以下のような消耗度の管理が必要です。

- ① 全員の健康状態について常に気を配ること。
- ② 危ない状況の人に対しては即刻休ませること。
- ③ 欠員が発生する前に他からの人材の補充を行うこと。
- ④ 法定・協定における時間外労働はしない、させないこと。
- ⑤ 超過残業や休日出勤に対しては、直後に必ず代休や半日休暇を設けること。
- ⑥ 特定の人に負荷が集中しないように柔軟に人員体制を組み替えること。

上記のような施策を可能にするためには、本書の全てにおいて言及しているような、妥当性に基づいた合理的なプロジェクト運営を行う必要があります。プロジェクトから一人たりとも犠牲者を出さないという心構えが必要です。これはプロマネの人間としての最大の義務だと言えます。

プロジェクトメンバーの労働負荷状況の管理表²³の例を次に示します。

【労働負荷状況管理表】（表5-4-5）

プロジェクトメンバー氏名	先々月 残業時間	先月 残業時間	当月 残業時間	3か月 合計	1ヶ月平均 残業時間	労働負荷 レベル	労働負荷状況の理由	負荷軽減対策

労働負荷レベル

- 5：非常に過度：残業81時間／月以上
- 4：過度：残業80時間～41時間／月
- 3：普通：残業40時間～21時間／月
- 2：軽度：残業20時間～11時間／月
- 1：非常に軽度：残業10時間～0時間／月

【負荷ブラック度判定表】（表5-4-6）

プロジェクトメンバー氏名	先々月 残業時間	先月 残業時間	当月 残業時間	3か月 平均
A	4	5	5	5
B	3	4	4	4
C	2	3	4	3
D	2	3	4	3
人員数	4	4	4	4
ブラック人数	1	2	4	2
ブラック度%	25%	50%	100%	50%
是正の要・不要	不要	要	要	要

²³ 労働負荷状況管理表 開発者の人的な消耗度を毎月の時間外労働時間によって管理するもの。

【まとめ】

チームプレー

◎チームプレーとは、密接なコミュニケーションに基づき、互いに助け合い協同して仕事をする事。

管理

◎チームプレーの精神は、「All for one, One for all」にある。

管理

◎チームプレーとは、個人戦ではなく組織戦で戦うこと。

管理

◎チームプレーは、人を成長させ、信頼関係を高め、プロジェクトを前進させる。

管理

◎リーダーシップは、プロジェクトの目標を明確にし、その達成に向けて開発メンバーの知恵と力を結集することで、チームプレーを可能にする。

管理

◎改善活動は、QCDの改善・人材の育成・チームプレーの実現の場となる。

管理

相互扶助と相互義務

◎相互扶助は、自他を共に生かすための心の義務。

管理

◎相互義務は、履行されなければならない義務。
相互義務の不履行は自他を共に滅ぼす。

管理

第5章

振り返りとモチベーションの喚起

5-1. 失敗の原因を他に求めないこと



できにくい反省

失敗の結果に対する人の反応として3種類があります。1 つめは何も悔やまず平気な人。2 つめは悔やむだけの人。3 つめは悔やんだ後で、同じ失敗をしないために失敗の原因を探し対策を考える人。

失敗しても自分のせいにはしたくないと思えば真剣な反省もできません。反省したり謝罪したりすることは本当に難しいことです。言い訳から始まる謝罪は顧客や相手の怒りを倍増させます。

失敗の原因を追究しない限り、その失敗を生み出している状況や現実の変化を読み取ることはできません。現実直視力や柔軟性は失敗に学ぶことによって養成されていきます。

自分の失敗責任は最小化し、他人の失敗責任を最大化するような人は、自己の成長もリスクの回避もできないでしょう。失敗の現実を直視できない人のリスクは高くなります。失敗の原因を他者や物に求める人のリスクは更に高くなります。



振り返り

レビューが振り返り行為の一つだという認識のない人においては、忙しいという理由で、しばしばレビューがスキップされてしまうことが往々にしてあります。

レビューも振り返り会議も実行されなければ、失敗の経験に学ぶ機会が全くないということになります。そのようなプロジェクトは規模の大小を問わず、手抜きプロジェクトなのです。日常的にこのようなやり方を続けていけば品質も利益も悪化し、人材も全く成長できません。このような**学習能力²⁴**のない組織に所属していたとしても、自分が気づいた時点でプロジェクトリーダーやマネージャに問題提起をする必要があります。開発の規模にかかわらず、すべてのプロジェクトにおいて、自己レビューや社内レビューおよび振り返り会議等を必ず実行する必要があります。

「振り返り」を通じた「改善活動」を日常的に実行することで、技術者個人のスキル向上や組織力の向上が確実に実現され、バグに追い回されることもなく、確実な利益を確保できる開発組織を生み出すことができるでしょう。

²⁴ **学習能力** 失敗に学ぶ能力ないしは成長したいと思う意欲のこと。



ラップアップ[®]（開発完了会議）

ラップアップはプロジェクトを振り返る重要な最後のけじめであると同時に、次なる仕事へのノウハウの継承という重要な役割を担う行為であるともいえます。この仕事はプロマネの重要な責務の一つであり、メンバーの自主性に任せておくような性質のものではありません。プロマネ主導で必ず実行する必要があります。またラップアップは、業務遂行中に採取し分析を済ませておいたQ C Dの指標数値に基づいた振り返りの実行、および次に続くプロジェクトへの申し渡し事項をまとめておく必要があります。単に、〇〇の失敗をしないように“がんばろー”と言うような情緒的な会議にすることだけは避けたいものです。

振返

◎ 振り返りは、失敗の経験に学び個人・組織ともに成長する有効な手段であり、プロジェクトのけじめであると同時にノウハウ継承の役割をもっている。

5 - 2. やる気を起こす～モチベーションの喚起

社員のモチベーションを上げるために多くの会社は何らかの褒章制度を持っていますが、それは社員たちのモチベーションの向上には余り役に立ってはいないようです。褒章をもらいたいために頑張る人などほとんどいないと思われます。また人は自分がすでに持っているようなものを褒美としてもらったとしても、大して喜びもしないでしょう。現代の世の中は物であふれており、余程貴重で高価なもの以外はみんなが既に持っているものばかりです。多くの人は物に飢えている訳ではなく、心を充足させてくれる事に飢えているのだと思われます。

人々が最も心的に価値をおいているものは、将来に対する安心安全や希望でしょう。組織の大小を問わずリーダーの重要な役割の一つは、人々が希望を持てるような施策を実行することです。この先良いことが起こりそうだという実感は間違いなく人にやる気を起こさせます。

人々のやる気によって良い仕事が行われ、良い製品が生み出され、同時に利益も生み出されます。

現代のITプロジェクトにおいて最も不足しているものは「時間」であることに間違いはないでしょう。多くの開発者を最も苦しめているのは時間不足です。妥当な開発を実行するために必要な時間が全く不足しているのです。

開発者たちの時間を確保するために必要なことは次の二つだけです。

1. 獲得する時間の最大化
2. 失う時間の最小化

プロマネにおいては、この二つを満足させる施策を実行することで、深夜残業や休日出勤を撲滅し、開発者たちの心からのモチベーションを喚起することができるでしょう。

振返

◎やる気やモチベーションの喚起は、
開発者の時間不足の解消によってもたらされる。

【まとめ】

振返

【失敗の原因を他に求めない】

- ◎ 振り返りは、失敗の経験に学び個人・組織ともに成長する有効な手段であり、プロジェクトのけじめであると同時にノウハウ継承の役割をもっている。

振返

【モチベーションの喚起】

- ◎ やる気やモチベーションの喚起は、開発者の時間不足の解消によってもたらされる。

著者プロフィール

佐野洋（さのひろし）

現在、フリーコンサルタントとして PM ファクトリーを主宰。

数十年にわたり POS システムのファームウェア開発およびプロマネ業務に従事。

好きな言葉は「Boys be ambitious!」。

信条は「弱き者も強き者も共にその生涯を生き抜くこと」。

コンタクト

eMail : pmf_hsano@yahoo.co.jp

URL : <https://pmfactory-hsano.jimdofree.com/>

お問い合わせ

本書に記載されている内容についてのみのお問い合わせとさせていただきます。

またお問い合わせにつきましては、eMail : pmf_hsano@yahoo.co.jp 宛てにお願いいたします。

なお、ご質問の際には、書名、該当ページ、氏名、返信先を明記していただきますようお願いいたします。

お送りいただいたご質問には、可能な限りお答えできるように努力いたしますが、当方にて不適切だと判断されるご質問には回答を差し控させていただく場合もあります。あらかじめご了承のほどお願いいたします。

著作等

『SE 稼業は忘己利他（もうごりた）—現場に転がる箴言集』技術評論社webサイトにて連載

URL : <http://gihyo.jp/dev/serial/01/engineer-proverbs>

本書の無断複写複製（コピー等）は、
著作者の権利侵害になります。



CONTENTS

第1章 人的資源マネジメントの役割

第2章 自覚の喚起と意識の変革

第3章 プロジェクト体制の構築

第4章 リーダーシップとチームプレー

第5章 振り返りとモチベーションの喚起