



プロマネ ごまめの歯ぎしり 365日

目次

1. 空気読みのコミュニケーション	p 1	# 1 ▶ # 2 7
2. ヘタレのモチベーション	p 8	# 2 8 ▶ # 4 1
3. 疑心暗鬼の信頼関係	p 1 3	# 4 2 ▶ # 5 7
4. 楽へ流れる自主自律	p 1 9	# 5 8 ▶ # 6 9
5. 五里霧中に霞む本質	p 2 3	# 7 0 ▶ # 8 0
6. 四分五裂のチームプレー	p 2 7	# 8 1 ▶ # 8 9
7. 低迷するスキル	p 3 1	# 9 0 ▶ # 9 6
8. 目標なき開発	p 3 4	# 9 7 ▶ # 1 0 8

1. 空気読みのコミュニケーション # 1 ▶ # 27

- # 1 他人の評判に従って自分の行動を決めてはいけない p 2
- # 2 分からないことは、その場で質問すべし p 2
- # 3 投げることより受けること p 2
- # 4 信なくば立たず p 2
- # 5 好き嫌いではなく必要か否かで行動する p 2
- # 6 教養の幅は人間性の幅を広げる p 2
- # 7 人生は短い、開発許容時間も短い p 3
- # 8 ツーと言えばカーとはいかない p 3
- # 9 インターフェースとはおせっかいということ p 3
- # 10 直接話をするということ p 3
- # 11 去るものは日々に疎し p 4
- # 12 けじめをつける p 4
- # 13 一人の人間であるようなチーム p 4
- # 14 ダラダラ雑談には終了宣言を p 4
- # 15 集団のサイズ p 4
- # 16 嘘と本当 p 5
- # 17 それは不要です p 5
- # 18 自分の頭でよく考える p 5
- # 19 分からない質問には無理に答えるな p 5
- # 20 “無理です”が口癖になってしまった p 6
- # 21 言うはやすく行うは難し p 6
- # 22 有能な見積り者 p 6
- # 23 一度に全部を学ぼうとしないこと p 6
- # 24 フェイス・トゥ・フェイス face to face p 6
- # 25 組織連携 p 7
- # 26 あいまいな目的は人を迷走させる p 7
- # 27 物事は、事前の準備があれば失敗はしない p 7

ごまめの歯ぎしり # 1 他人の評判に従って自分の行動を決めてはいけない 2019.4.1

他人の評価で自分の行動を決定することは、自己の自律性の放棄につながり妥当性のある合理的な思考や行動を妨げることになる。他人から“いい人”と思われるよりも、“いい仕事をした”と言われる方がいい。

ごまめの歯ぎしり # 2 分からないことは、その場で質問すべし 2019.4.2

コミュニケーション上手とは、ただ傾聴することではなく、相手から本当の話を聞き出す質問力があるかどうかということだ。

ごまめの歯ぎしり # 3 投げることも受けること 2019.4.3

一方的に話をしても伝えられることは少ない。相手が何を必要としているのかを相手との話し合いの中で探り、相手の必要としているものを先に与えてこそ自分の伝えたいことが伝わる。

ごまめの歯ぎしり # 4 信なくば立たず 2019.4.4

ある不始末の責任が誰にあるのかという話になった時、いざしば「あの時あなたがそう言ったから、そうしました」と言うような、言った言わないという責任のなすりつけ合いのバトルになり、その後の双方の信頼関係が深く傷ついてしまうようなことになってしまう。

このようなことを避けるためには、お互いのやりとりに関することや、指示書・仕様書などはすべからくドキュメントベースで、すなわち書いたもので進めるように心がけたいものだ。

ごまめの歯ぎしり # 5 好き嫌いではなく、必要か否かで行動する 2019.4.5

【情に棹させば流される】～感情的対応がもたらす結果

感情的な反応や対応は問題をこじらせる。感情的な反応は、自分の弱さの表現であり、冷静な自己認識を捨ててしまうことにつながり、対人関係を簡単に悪化させる。

ごまめの歯ぎしり # 6 教養の幅は人間性の幅を広げる 2019.4.7

情報の理解度の深さや広さのことを教養と言う。いままで見聞きしたこと、経験したこと、学習したことの量と質が自分の理解力や教養の深さや広さを決定する。本当のコミュニケーション能力やプレゼン能力の向上には経験に裏打ちされた幅広い教養と知識が必要となる。

ごまめの歯ぎしり # 7 人生は短い、開発時間も短い 2019.4.9

【優先順位】

ものごとに着手する順番は、顧客価値の高いものの順であるが、効果が大きく実行が容易なものが第一となる。後は効果の大小と実行の難易度の掛け算の値の大きな順になるだろう。最後に残るのは効果が低く難易度が高いものだ。ただし、タイムリミットが必須のものはその期限までに実行しなければならない。人生は短い、開発時間も短い。

ごまめの歯ぎしり # 8 ツーと言えばカーとはいかない 2019.4.12

言った言わないという争いは現場で時々見かける光景だ。口頭によるコミュニケーションに依存しすぎるとこのような争いが増える。ソフトウェア開発は口頭で済むような簡単な仕事ではない。開発業務における情報伝達の基本はドキュメントによらなければならない。米国のソフトウェアプロジェクトに参加したことのある人は、そのドキュメントの精度と量に驚くことだろう。いまさらながらの話ではあるが。

ごまめの歯ぎしり # 9 インターフェースとはおせっかいということ 2019.4.14

インターフェースは「境界面」ないしは「共有領域」という意味を持つ。人や組織の孤立分断化が進むと、共有領域という意味が薄れ境界面という意味合いが濃くなっていく。「境界面」は両者が重なっていないイメージで、「共有領域」は重なり合っている。共有領域という意識がなければ人もソフトウェアもお互いに有効なコミュニケーションはできない。インターフェースとは、他の領域に対して一定のおせっかいを焼くことに他ならない。

ごまめの歯ぎしり # 10 直接話をするということ 2019.4.16

現代の生活は直接接触を極力避ける傾向が強くなっている。一対一の対面接触は心理的エネルギーを大きく消耗させるため、人は直接コミュニケーションを避けがちになってしまう。現代のIT技術は情報通信を飛躍的に進化させたと言われているが、その進化の実態は間接コミュニケーションを急速に拡大した反面、人々の間における直接コミュニケーション能力を著しく落としている。

真に有用な情報は仮想現実の世界にあるのではなく、リアルな生活の中での直接コミュニケーションの中にある。心地よい仮想現実を重視するのか非効率なアナログ的現実を重視するのかよく考えてみる必要がある。最後に人を救うのは仮想現実の世界ではなく、リアルな人と人の接触の世界にあるということに間違いはないだろう。

ごまめの歯ぎしり # 1 1 去るものは日々に疎し 2019.4.18

他人とのコミュニケーションをうまくやるには日々その相手と親しく接することが最も効果的だ。仕事においても全くその通りで、要件定義においては仕様の要求者と、設計工程においては仕様決定者と、製造工程においては設計者と、評価工程においては仕様決定者および設計者との親密な接触が欠かせない。

ごまめの歯ぎしり # 1 2 けじめをつける 2019.4.20

【責任を果たすということは、自分の仕事にけじめをつけるということ】

開発者は自分が担当している領域をはっきりと把握しているだろうか。重要な部分を不明確なままにしているはないか。開発業務は前工程から後工程に続く分業であり、各工程が約束通りのアウトプットをしなければそれは正常に機能しない。仕事のけじめをつけるとは、約束通りのアウトプットを行うということに他ならない。

ごまめの歯ぎしり # 1 3 一人の人間であるようなチーム 2019.4.22

チームプレーに最も必要なことは、その目的・目標に対する共感である。共感のないところに自発的な行動は生れない。共感度が低い情報共有では、やらされ感による他律的な行動ばかりで、取りこぼしが多い。共感とは人間における感情の領域に属し、情報共有は合理性の領域に属している。感情の領域と合理性の領域の整合性がとれた時に、人もチームもその最大の能力を発揮する。

ごまめの歯ぎしり # 1 4 ダラダラ雑談には終了宣言を 2019.4.24

不良なコミュニケーションにより時間は失われる。盗まれた時間にはどのようなものがあるだろうか。長電話、長話、何も決定しない会議などの他にどのようなものがあるか考えてみる必要がある。

ごまめの歯ぎしり # 1 5 集団のサイズ 2019.4.26

高度で複雑な仕事を遂行するチームにおいて、一人のリーダーが統制可能なメンバーの数は、経験的にみて 10 人から 30 人の間である。リーダーにおいて、何をしているのか分からないメンバーが出始めたら、新たなリーダーの選任ないしは組織分割のタイミングが来たと思った方がよい。

ただし、組織を細分化すればするほどコミュニケーションギャップが増え、組織のパフォーマンス劣化に対する統合コミュニケーションの強化が必要となる。

ごまめの歯ぎしり # 16 嘘と本当 2019.4.28

誰にでも分かる嘘をつく人はそんなにはいない。一番やっかいなのは“その積り”とか“そのはず”だったと言う人の発言や報告である。本人が嘘だと思っていないため、見抜くことは難しい。実態を把握していないリーダーからの「オンスケジュールです」の報告などが代表的な例である。嘘と本当を見抜くにはドキュメントとデータに基づくコミュニケーションが最も有効である。

ごまめの歯ぎしり # 17 それは不要です 2019.4.30

【無駄の排除】

改善活動は、仕事をどう整理し、どのように組み合わせ、どう時間配置するかがポイントだ。また、仕事のやり方自体を変える必要も出てくるだろう。基本はムダの排除だ。目標であるQCDの達成の役に立たないムダな活動の排除なのだ。更に目標達成を阻害するリスクも大きなムダとなるので早めの排除が必要だ。

ごまめの歯ぎしり # 18 自分の頭でよく考える 2019.5.1

自律は、自分の頭で考えるところから始まる。上司・同僚・部下への依存や甘えは自分でものごとを考え、判断する自律性を疎外する。自律は他者依存からの脱却から始まる。

さらにまた自律とは、自分の行動を自分で制御できるということだろう。自分で方針を決められない人、ものごとを決断できない人、人の意見に頼る人はいずれも自律心が欠如していると言えるだろう。この他者依存の典型的な例が仕事および責任の“丸投げ”である。その結果、だれも責任を負わない製品をつかまされるのは顧客である。

ごまめの歯ぎしり # 19 分からない質問には無理に答えるな 2019.5.3

相手の質問の意味が分からない時がある。自分の理解力の低さが原因だと思ったら、何が分からないのかを相手に伝え、教えを乞う。もしそうでないと判断したら沈黙し話題を変えるしかないだろう。質問の意味は後でゆっくり考えてみることだ。

ごまめの歯ぎしり # 2 0 “無理です”が口癖になってしまった 2019.5.5

困難な要求ばかりで、ついついそれは“無理です”とか“できません”とか答えがちであるが、そればかりではなかなか商売にならない。まずはとりあえず“分かりました”と答え、但し実行する条件として“これこれ”があり、まずと提案することが一見困難な要求を実行可能な要求に変えられることがしばしば多い。

非常に難しい課題をお客様から与えられ、“それは無理です”と答えた。それに対して、お客様は「普通でできないと思われる事をできる様にするのがあなたたちプロの仕事なのではないのでしょうか？」と。

ごまめの歯ぎしり # 2 1 言うはやすく行方は難し 2019.5.6

「品質改善」という言葉だけなら、それは目標ではなくスローガン（標語）に過ぎない。標語だけでは実行に移すことはできない。具体的な目標とは数値で表され、測定が可能であり、何をどのような方法でいつまでに実行するのかということを示した実現可能なものである。

ごまめの歯ぎしり # 2 2 有能な見積り者 2019.5.7

幸いなことに全く同じソフトウェア開発は存在しない。すなわち、同じ見積り条件において開発費として110万円、100万円、90万円および開発期間として110日、100日、90日のいずれを提示し獲得できるのかは見積り者の能力と開発チームの能力および顧客の懐具合によって決定される。仕様条件を入力すれば自動的に金額や期間を算出できるようなツールなどこの世には存在しない。

ごまめの歯ぎしり # 2 3 一度に全部を学ぼうとしないこと 2019.5.8

欲張っていろいろな分野の学習を一度にやろうとしないことだ。いろいろ手を広げた結果は大方中途での挫折となる。まず身近な仕事に関して、知らないことや問題となっている事柄から着手した方がよい。小さな問題を一つずつ改善していく活動を始めたほうが良い。

ごまめの歯ぎしり # 2 4 フェイス・トゥ・フェイス face to face 2019.5.9

重要な問題についてのコミュニケーションの鉄則は、当事者どうしによる対面直接コミュニケーションに拠るべきであり、決して電話やメールなどで済ませるべきではない。最重要な問題の処理はデジタルに頼らずにアナログで決着をつけた方が身のためである。

ごまめの歯ぎしり # 2 5 組織連携 2019.5.11

インターフェースの鉄則は、検討・考慮の範囲は互いにオーバーラップさせ、相互のコミュニケーションチャンネルは一箇所に絞るということである。

ごまめの歯ぎしり # 2 6 あいまいな目的は人を迷走させる 2019.5.12

目的とは、「○○のため」という行動の動機そのもののことであり、目標は目的を実現させるための手段である。目的があいまいであれば目標の妥当性は失われ、人はどのように行動してよいのか分からなくなり、各自の勝手な判断でバラバラな行動に走ってしまう。

ごまめの歯ぎしり # 2 7 物事は、事前の準備があれば失敗はしない 2019.5.13

二宮金次郎は仕事を始める前の準備について次のように語っている。

大きく困難な仕事は、ある程度実地に取り掛かってさえ容易にその成否の判断は難しい。まして設計図の上だけでは、なおさら成否の判断は難しい。難事業を計画する場合は、万一失敗があった場合の対処方法を事前に用意したり、またどのような異変にあっても失敗しないだけの工夫を考えておく必要がある。およそどんな事でも事前に準備をしていけばうまくいき、事前の準備がなければ失敗するものだ。言いたいことも事前にはっきりさせておけば話の最中につまずくこともなく、目標も事前に決めておけば苦しむこともなく、やるべき事も事前に決めておけば気掛かりもなく、進むべき道も決めておけば行き詰まることもないだろう。

(二宮尊徳、『二宮翁夜話』)

「万一失敗があった場合の対処方法」とは現代用語でいうところの、コンティンジェンシー・プランに相当し、「どのような異変にあっても失敗しないだけの工夫」とは現代用語でいうところのリスク回避策にあたる。

2. ヘタレのモチベーション # 2 8 ▶ # 4 1

- # 2 8 「何故？」の問いかけの先に本質が見えてくる p 9
- # 2 9 窮すれば変ず p 9
- # 3 0 その気があるか p 9
- # 3 1 開発はドキュメント作成に始まり、その更新で終わる p 9
- # 3 2 利益三分の計 p 1 0
- # 3 3 個人戦が好きなあなたへ～個人戦と組織戦 p 1 0
- # 3 4 時間がなければ時間を買え p 1 0
- # 3 5 なぜ当たる「仮説と検証」 p 1 0
- # 3 6 木を見て森を見ず p 1 1
- # 3 7 インセンティブ（褒美）で人は動かす p 1 1
- # 3 8 失敗に学ぶ効用 p 1 1
- # 3 9 学習を怠った組織の末路 p 1 1
- # 4 0 信頼関係の修復 p 1 2
- # 4 1 もの柔らかな返答は怒りをそらす p 1 2



ごまめの歯ぎしり # 28 「何故？」の問いかけの先に本質が見えてくる 2019.5.14

「何故？」を問いかけなければ、本当の顧客が望んでいるものや、顧客価値のあるものは発見できない。開発業務においても、常に「何故？」を問い続けなければ「本当のこと」にたどりつくことはできない。「何故？」は問いかける方も、問われる方も知的労力を必要とし疲れるものだ。人間は、意識をしていないと徐々に疲れる作業を回避し始めるものだから、ついには創造的仕事を放棄して楽なルーチンワークに専念するようになる。そして、そのルーチンワークが開発業務であるかのように思い込むようになる。「何故？」の問いかけは「新しい認識」を生み出し、環境適応力のある柔軟性のある新しい自分を創り出す。「何故？」の問いかけが少なくなったら、自分の想像力・開発力が衰退し始めたものと思った方がいい。



ごまめの歯ぎしり # 29 窮すれば変ず 2019.5.15

窮すればすなわち変じ、変ずればすなわち通ず。

困難に直面したら、まず自分の態度や行動を変えることだ。自分の対応が変われば道は開けるだろう。不条理な要求や困難なことに直面した場合に取る態度や行動は人それぞれだ。あくまでも自分のやり方を変えない。他人のせいにして逃げる。それとも今までとは違った方法を探し、二者択一を避け妥当性のある第三の道を探るか。



ごまめの歯ぎしり # 30 その気があるか 2019.5.17

また失敗しても仕方ないと思っている人の失敗の確率は非常に高い。もう失敗はしたくないと思っている人の失敗の確率は低い。

- ・ 改善をする気の無い人のリスクは高くなる。
- ・ 改善する知恵の無い人のリスクは高くなる。
- ・ 同じやり方しか繰り返せない人のリスクは高くなる。
- ・ 失敗の検証や改善を行わない人のリスクは高くなる。



ごまめの歯ぎしり # 31 開発はドキュメント作成に始まり、その更新で終わる 2019.5.18

チームの開発力はプロジェクト実行の結果として品質・コスト・納期の成果に現れるが、開発工程の最初の段階ではその見積り回答書に現れ、プロジェクトの進行中においてはそのドキュメントに現れている。ちゃんとした設計書がない理由として、忙しくて作成する時間がなかったという言い訳をよく聞かすが、これは書く時間がなかったのではなく実は書く能力がなかったのである。

ごまめの歯ぎしり # 3 2 利益三分の計 2019.5.19

改善活動によって稼ぎ出された予定外の利益を三分する。一つ目は会社へ上積み利益として、二つ目は営業部隊からのコスト削減要求に対するために、三つ目は開発部隊自身の次なる研究開発のために。

これで仕事がうまくいかないわけがない。

ごまめの歯ぎしり # 3 3 個人戦が好きなあなたへ～個人戦と組織戦 2019.5.20

ある担当者が、ある仕様に不案内だったために外注に開発を丸投げするという事例がある。単に丸投げをしてはいけないと諫めても問題の解決にはならない。なぜそのような事態になってしまうのか。派生開発において要求される仕様のほとんどは、すでに開発された類似仕様が必ず存在している。それらの仕様について、その仕様が要求された背景や意味なども含めて仕様の詳細が記述されたドキュメントが組織的に蓄積されており、いつでもどこでもノウハウの共有が可能になっていれば新たな仕様開発においても知らないとか分からないとかいう状況は回避できる。この事例のような状況は、開発ノウハウの蓄積および共有という取り組みが組織的に行われず、個人の裁量に放任されている結果がもたらしたものだ。行われていることは組織戦ではなく個人戦なのだ。

ごまめの歯ぎしり # 3 4 時間がなければ時間を買え 2019.5.21

プロジェクトは時間が足りませんという声に満ちている。ではどうしているのかと見ればダメなプロジェクトは時間切れタイムアウトということでQCD未達の結果を招いている。時間が足りないのならどうして時間を買わないのだろうか。時間を買うということは自分たちの能力の及ばない部分について能力を持った人の時間を買うということだ。タイムアウトになる前に必要な人材を組織の内外を問わずに求める必要がある。

ごまめの歯ぎしり # 3 5 なぜ当たる「仮説と検証」 2019.5.22

【顧客要求の変化に追随する】

アジャイル原則では顧客要求が予測不可能な環境下では、現場で発生している事象に日々対応することからしか要求の変化に追随する方法はないと言っている。一方、セブンイレブンにおいては、日々現場で起きている顧客要求の変化に沿うように仮説と検証の行動を繰り返していくことが結果として“顧客要求を的確に予測できている”ように見える。セブンイレブンに最初から将来の顧客の変化が見えているわけではないだろう。われわれが顧客の要求に沿った開発を行うためには同じように顧客との日々の密接なコミュニケーションを通じてその変化を感じ取り、対応することが必要となる。

ごまめの歯ざり # 36 木を見て森を見ず 2019.5.23

目の前の仕事に追われてプロジェクト全体のあるべき方向性を見失ってしまうことがある。毎週のようにくり返されるスケジュール遅延の報告と再スケジュールでパニック状態に陥ったリーダー、二転三転する仕様変更に追まわれ全体の仕様の整合性を見失った設計者、いつまでたっても終わりの見えないプログラミングに嫌気のさしたプログラマー、何が正しい仕様なのか分からなくなった評価技術者など。漂流するプロジェクトの中で開発者は溺れ死に状態に陥っている。問題の真因は「何を開発するのか」が決まっていないこと、「どのように開発すべきなのか」が分かっていないことに集約される。開発開始にあたって開発終了にむけたマイルストーン（一里塚）と実行内容を定義したランドデザイン（基本計画）が欠如している。

ごまめの歯ざり # 37 インセンティブ（褒美）で人は動くか 2019.5.24

よくモチベーションだとかマインドだとか言われる。他人に言われたり、迫られたりしただけで本気が出ることはまずない。インセンティブを与えてもなかなか人は動かない。自分自身に火の粉が降りかかってきて初めて人は動く。近い将来の自分ないしは自組織に火の手があがることを想像できる人は幸いである。

ごまめの歯ざり # 38 失敗に学ぶ効用 2019.5.25

失敗の結果に対する人の反応に三種類がある。一つ目は、何も悔やまず平気な人。二つ目は、悔やむだけの人。三つ目は、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。

ごまめの歯ざり # 39 学習を怠った組織の末路 2019.5.26

教条的とは、状況や現実を無視して、ある特定の原理・原則に固執する応用のきかない考え方や態度のことを指す。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ない。現実直視力に欠けた柔軟性のないリーダーの下で、このような組織や人間が生れる。

ごまめの歯ぎしり # 4 0 信頼関係の修復 2019.5.28

他人や顧客との関係において、信頼していた相手から裏切られたと感じた場合には自分のやる気やモチベーションは著しく落ちる。このような状況の修復はかなり難しい。予防策としては常に相手との直接的なコミュニケーションを絶やさず仲間意識を共有することが重要だ。また一旦信頼関係が崩れそうと感じた場合も同様に直接的なコミュニケーションを取ることで誤解や理解不足の原因を取り除くことが重要だが、自分の正当性ばかりを主張したのでは信頼関係の修復は難しい。修復にあたっては、「議論に訴える」のではなく「事実を語らせる」方法が有効かも知れない。誤解を解こうとして、相手の不条理と思える態度や行動についての間違いを指摘しても火に油を注ぐだけだ。それよりも相手と共有している資料などに基づいて、相手に対して相手の行動・態度・考え方の大きな変化の理由について『何故？』の問いかけを行う方が賢明だ。相手の不信感の原因が誤解ならば自ずと解けるだろうし、本当の裏切りだったのならば縁を切るしかない。

ごまめの歯ぎしり # 4 1 もの柔らかな返答は怒りをそらす 2019.5.29

社会活動や組織活動においてこの仁義礼智信の五つの徳性を身につけていれば対人関係における大方の問題は解消することができる。「仁」とは人を思いやること、「義」とは私利私欲に捉われないこと、「礼」とは敬意をもって他者と接すること、「智」とは知恵を重んじること、「信」とは誠実であること。

デール・カーネギーは対人関係における過度のストレスを緩和する方法について次のように語っている。

「もの柔らかな返答は怒りをそらす。敵を愛することはできなくても敵を許し、忘れてしまうこと」

3. 疑心暗鬼の信頼関係 # 4 2 ▶ # 5 7

- # 4 2 失敗を振り返りたくないわけ p 1 4
- # 4 3 こうなっちゃいました症候群 p 1 4
- # 4 4 やきもちと憎しみは友達を減らす p 1 4
- # 4 5 リスクは人にあり (リスクの法則) p 1 4
- # 4 6 興味とリスク p 1 5
- # 4 7 情けはひとのためならず p 1 5
- # 4 8 連帯の力 Solidarity p 1 5
- # 4 9 誠意を尽くす p 1 5
- # 5 0 イメージの力と情報共有 p 1 5
- # 5 1 暗中模索 p 1 6
- # 5 2 時間短縮の原則 p 1 6
- # 5 3 弱者の戦い方 p 1 6
- # 5 4 弱点は克服すべきものだとは限らない p 1 7
- # 5 5 柔軟性の発揮は辛い p 1 7
- # 5 6 顧客価値の優先順位を知る p 1 7
- # 5 7 「お客様のために」ではなく「お客様の立場で」 p 1 8

ごまめの歯ぎしり # 4 2 失敗を振り返りたくないわけ 2019.5.30

過去の失敗から読み取るべきことは、みじめなメッセージではなく、未来のあなたに託された希望のメッセージだ。すなわち失敗したことやしかられたことに対する惨めな感情をいつまでも反すうするのではなく、失敗の真因に気づき、それを繰り返さないことを現在の自分に誓い、未来の自分に託すことだ。惨めな感情の反すうは自分に対する信頼感を著しく損ない自信喪失の元になりモチベーションの低下を招くだけだ。「自信」とは自分自身に対する信頼感のことだ。他人や顧客との信頼関係も自分の自分に対する信頼感もやる気やモチベーションに大きな影響を与える。

ごまめの歯ぎしり # 4 3 こうなっちゃいました症候群 2019.5.31

突然一ヶ月遅れの報告。先週まではオンスケジュールだったはずの仕事が突然、“こうちゃいましたけどどうしましょうか”という間抜けな話だ。どうするかくらいは自分で考えてほしい。このような話は一担当者だけに限ったものではなく仕事を一人で抱え込むリーダーにも見られる困った症候群だ。一人で抱え込むからこのようなことになってしまう。もっと早い時点で報告・連絡・相談をして欲しいものだ。

ごまめの歯ぎしり # 4 4 やきもちと憎しみは友達を減らす 2019.6.6

他者に対する悪感情の代表が「やきもち」と「憎しみ」だろう。この感情は他人を傷つける前に自分自身を傷つける。仲間や友だちを減らすことは自分の孤立化を深め集団の中で生きづらくなってしまふ。

ごまめの歯ぎしり # 4 5 リスクは人にあり 2019.6.8

一步前に出ればリスクは半減し、一步後退すれば倍増する。“待ち”の姿勢では仕事はどんどん溜まり、一步前に出て現場でさばればリスクは減少し時間も節約できる。

【リスクの法則】

- ・ 自分の責任や仕事に勝手に境界や垣根をつくる人のリスクは高くなる。
- ・ 他人の意見を聞かない独善的・自己中心的な人のリスクは高くなる。
- ・ 誰かがやってくれるだろうというような無責任な人のリスクは高くなる。
- ・ 助けたり・助けられたりするチームプレーのできない人のリスクは高くなる。
- ・ 自分やチームの手持ちの時間や残された時間が分からない人のリスクは高くなる。



ごまめの歯ぎしり # 4 6 興味とリスク 2019.6.15

他人に興味がない、仕事に興味がないこと自体がリスクである。

- ・自分は関係ないという考えの人のリスクは高くなる。
- ・仕事に愛着をもてない人のリスクは高くなる。



ごまめの歯ぎしり # 4 7 情けはひとの為ならず 2019.6.17

自分の持てるものを他に譲ることは、他者を助けるというだけのことではなく、自・他の能力を成長させ物心両面の豊かさを全体にもたらすということでもあり、少なく譲れば少なく戻り、多く譲れば多く戻るものだ。他人に何かを譲ることは損なことか得なことなのかよく考えてみる必要がある。



ごまめの歯ぎしり # 4 8 連帯の力 Solidarity 2019.6.19

他者に対する犠牲的行動や配慮が組織的活動に活かされる姿のことを「連帯」と言う。勝利のためにチームの誰かが誰かに力を貸したり借りたりする共助の行動が数人力を百人力に換えチームを一つの塊にする。一人ひとりの力は他の動物たちよりはるかに劣る我々人類が動物界の頂点に立つことができた秘密はこの点にあるだろう。自分ひとりの損得を離れチームプレーに徹することが結局自分の得にもなると言うことに早く気づくべきだろう。この精神は「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)」で知られている。



ごまめの歯ぎしり # 4 9 誠意を尽くす 2019.6.22

誠意を尽くすには忍耐が必要。人を指導する場合において、一度二度は丁寧に指導することがあっても、三度四度になると、もうめんどくさくなってぞんざいな対応をしがちになる。また自分が正しく相手が間違っていると思っても、異なった意見を無視・排除して独断専行に走るべきではない。相手が理解できないのなら理解できるまで色々な方法で根気よく話をするのだ。誠意を尽くすことは自分も立ち、相手も立てるとのこと。誠意がなければ信頼感も生れず、信頼感のないところに仕事もビジネスも商売も成立しない。

ごまめの歯ざり # 5 0 イメージの力と情報共有 2019.6.25

困難な問題を解く強力な手段の一つとしてイメージの力がある。イメージは“○○のようなもの”とか言うようなたとえ話や、それを表す画像で表現できる。これらの方法は、言葉だけでは理解が難しい問題を容易に理解させる力をもっている。有効なコミュニケーションは書き言葉・話し言葉・たとえ話・イメージ画像・リアルな実物などを駆使することで可能となり、チームの情報共有が深まる。

ごまめの歯ざり # 5 1 暗中模索 2019.6.27

先の見えない状況の中で仕事をやり抜くことは非常に困難である。暗中模索の中にあつて最も注意すべき点は、孤立化しないということである。一人の知恵には限度があり、他者の視点が思いがけない解決の道しるべとなることも多い。連携、連帯はそのためにある。

ごまめの歯ざり # 5 2 時間短縮の原則 2019.6.29

時間短縮のポイントは次の通りです。

- ・複数の仕事を同時並行的に進めること。
- ・リソースの適材適所の配置および適時適量適質な投入を行うこと。
- ・自分がやるべき仕事をやること。自分がやるべきでない仕事は、やるべき人や他の組織に任せること。
- ・指示待ちの姿勢ではなく自分の頭で理解し行動する自律性をもつこと。
- ・発生した問題はその場でその日のうちに片付けること。（現場主義と応急措置）
- ・一つの仕事を始めたら、中断させないこと。
- ・仕事の進捗は量の管理だけではなく質の管理も行うこと。
- ・シフトや時差を利用し24時間をフルに使うこと。

ごまめの歯ざり # 5 3 弱者の戦い方 2019.7.1

【弱者の戦法】～一点突破全面展開

小さいものが大きいものへ、あるいは弱いものが強いものへ挑む手段として一点集中主義という方法がある。敵の最大の弱点・盲点に注目して、そこに一気にもてる力を全て投入することで死中に活路を見出す方法だ。

今川軍二万五千人対織田軍三千人の桶狭間の戦い。間者（斥候）というウサギの耳を以て敵将今川義元の本陣を特定し、織田信長軍三千人が突入し勝利を挙げた戦いがそうであった。

「力の集中とスピード」は、戦国時代ならずとも現代におけるビジネスにおいてもまた不変の勝利の方程式である。

ごまめの歯ぎしり # 5 4 弱点は克服すべきものだとは限らない 2019.7.3

ある評価基準において他人より自分が劣っていると自覚したものが弱点であるが、評価基準はその環境や条件により変化していくものだ。それゆえに永久不変の評価基準がないのと同様に、永久不変の弱点なども存在しない。自覚された弱点への対応策には次の三つが考えられる。

一つ目は、現実的に克服可能なものは克服すること。二つ目は、弱点と思われたものが長所となる環境に身を移すこと。三つ目は、弱点と思ったことが人間の本質ではないと自覚できれば、その弱点を抱えたまま生き抜く覚悟を持つこと。

ある東北出身の代議士は国会の演説において、「お前のなまりは何を言っているのか分からない」という侮辱的なヤジを受けた。それに対して、「あなたに聞く耳がないから私の言葉が分からないのだ」と、堂々と言い放った。終生、その代議士は東北弁で通した。

ごまめの歯ぎしり # 5 5 柔軟性の発揮は辛い 2019.7.9

窮すればすなわち変じ、変ずればすなわち通ず。環境条件は急には変わらない、周りの人間たちを変えることもできない。変えられる可能性のあるのは自分自身である。自分の感情は変えられないが、行動を変えることは可能だ。困難に直面したら、まず自分の態度や行動を変える。自分の対応が変われば道は開ける。

不条理な要求や困難なことに直面した場合に取る態度や行動は人それぞれ。あくまでも自分のやり方を変えない。他人のせいにして逃げる。それとも今までとは違った方法を探し、二者択一を避け妥当性のある第三の道を探るか。柔軟性の発揮とは、このように自分との辛い戦いであり、言葉で言うほどな優しいものではない。

ごまめの歯ぎしり # 5 6 顧客価値の優先順位を知る 2019.7.14

顧客が何に優先順位をおいているのかを知るためには、まず顧客の立場になって顧客と密接なコミュニケーションをとり、次にプロとしての常識力を発揮する必要がある。

ある顧客の店舗システムのソフトウェアを更新したところ不具合が発生した。顧客からはすぐに対処するようにとの矢の催促。パニックになった担当者は必死になって不具合の原因調査を始めた。その間、店舗システムはバグを抱えたまま稼働していた。最初にやるべきことは、バグの修正ではなく、店舗システムを元の問題のないバージョンに戻すことであった。



ごまめの歯ぎしり # 5 7 「お客様のために」ではなく「お客様の立場で」 2019.7.18

同一商品の複数個登録において、商品登録→X 個数の方式と、個数 X→商品登録の方式の二通りが考えられるが。顧客は、この業界の標準的な方法とは逆の方式にこだわっていた。単にこの顧客要求に沿って開発をすれば済む話しではあったが、機器の店舗オペレータはパートタイマーが多く、競合店舗からの移動者も多いことから標準的な方式を採用すべきだと提案し、受け入れていただいた。顧客の意見を鵜呑みにすることが、本当の顧客の立場に立つこととは限らない。

4. 楽へ流れる自主自律 # 58 ▶ # 69

- # 58 備え有れば憂いなし p 2 0
- # 59 万機公論に決すべし～オープン&親密な会話 p 2 0
- # 60 他人依存は自分を弱くする p 2 0
- # 61 自分の頭で考える訓練を～自律的連帯 p 2 0
- # 62 水の低きに就くがごとし p 2 0
- # 63 一石四鳥を p 2 1
- # 64 ガンバロー！だけでは何も変わらない p 2 1
- # 65 「不安」を飼いならそう p 2 1
- # 66 “一歩前へ”出られないわけ p 2 1
- # 67 自分事？ 他人事？ p 2 2
- # 68 モグラタタキからの脱出法 p 2 2
- # 69 人目を過剰に気にするな p 2 2

ごまめの歯ざりり # 5 8 備えあれば憂いなし 2019.7.23

開発プロジェクトには不測事態の発生がつきものだ。過去の開発経験に学んでいれば、リスクに対する事前の備えは想定内のこととして準備できる。不測事態に対する対応計画はコンティンジェンシー・プランという言葉で広く知られている。「備えあれば憂いなし」と言う通りだ。不測事態への対応策をもたずに日本海軍はミッドウェーで全滅した。今まで経験した失敗の数々を思い出してみよう。まさかと思われることでも、万一発生したら致命傷になるとと思われるリスクに対しては事前に対策を考えておく必要がある。

ごまめの歯ざりり # 5 9 万機公論に決すべし～オープン&親密な会話 2019.7.30

開発内部における密なコミュニケーションはチームの協調性を育て、日々変化する要求に対する柔軟性を強化し、自分の頭で考え行動する自律性をもったチームを育成する。また顧客との密なコミュニケーションは顧客価値の発見に有効に機能し、重要な顧客要求に開発のリソースを集中させることを可能にし、無駄な開発を減らす。また協力会社間との密なコミュニケーションは相互の認識違いによる誤った開発を防止し、やり直しなどの無駄な開発を減らす。

ごまめの歯ざりり # 6 0 他人依存は自分を弱くする 2019.8.7

- 他人に依存するところからリスクは発生してくる。
- 他者依存・自律性のない人のリスクは高くなる。
- 相互依存的な寄りかかり関係の人々のリスクは高くなる。

ごまめの歯ざりり # 6 1 自分の頭で考える訓練を～自律的連帯 2019.8.14

連帯感で結ばれたチームは、まるで一つの生きた生命体のように自律的に効率的な行動をとることができるだろう。チームプレーとはリーダーがいちいちメンバーに行動を指示することでもないし、メンバーはいちいちリーダーの指示を待つことでもない。

ごまめの歯ざりり # 6 2 水の低きに就くがごとし 2019.8.23

水は低い方へ低いほうへと流れていくように、人は楽な方楽な方を選ぶ。いつもの慣れた方法が現実に関わなくなってもなかなか変えようとはしない。ついにはいつもの方法も手抜き仕事となり、構造物は傾き、製造物は不具合の山となる。

ごまめの歯ぎしり # 6 3 一石四鳥を 2019.8.28

一つの対策が複数の問題を同時に解決することがある。たとえば要件定義書のレベルアップは、基本設計書のレベルを上げ、基本設計書のレベルアップは詳細設計書のレベルを上げ、詳細設計書のレベルアップはコーディングおよびテスト仕様書のレベルを上げ、設計品質・製造品質・テスト品質を上げる。まさに一石七鳥と言える。上流工程の改善はおいしい。

ごまめの歯ぎしり # 6 4 ガンバロー！だけでは何も変わらない 2019.9.3

【スローガンと目標は違う】

スローガンとは目的達成のための標語であるが目標であるとは言えない。スローガンは頑張ろうという掛け声みたいなものである。たとえば「開発業務の効率化」はスローガンに過ぎない。スローガンを作っただけで目標が定まったと思うお粗末な人もいる。掛け声だけでは前には進めない。目標は前に進むための具体的・現実的な指針であり、たとえば「不具合発生率を、現在の5件／k s t e pから3件／k s t e pに削減する」ことが目標と言える。

ごまめの歯ぎしり # 6 5 「不安」を飼いならそう 2019.9.10

すべての人に共通する最大の価値観は、「安心と安全」である。逆を言うと、人は常に不安に晒されているということである。人生にしろ開発業務にしろ、昨日と同じ今日はなく、われわれは常に変化する環境との戦いの中にある。そのような状況下において「不安」は、自分と環境の間の不適合を警告する黄色信号だと思った方がいい。この警告信号は人に何らかの行動を促している。これを無視すれば必ず赤信号すなわち問題や失敗が発生すると思った方がいい。「不安感」の数値化は不安を和らげる。

ごまめの歯ぎしり # 6 6 “一歩前へ”出られないわけ 2019.9.23

【次の一歩を踏み出すための八つの法則】～「あきらめ」から「あきらめない」への道

- ①他人に対する不信感を追い払おう！
- ②自分に対する不信感を追い払おう！
- ③不安を取り除くのではなく不安の原因を取り除こう！
- ④苦手意識から自分を解放しよう！
- ⑤完璧を目指すのではなく妥当さを目指そう！
- ⑥希望や欲を発見しよう！
- ⑦自分の一番安心できるホームポジションを持ち、心のコンパスを働かせよう！
- ⑧とらわれ（我執）から自分を解放しよう！

ごまめの歯ぎしり # 67 自分事？他人事？ 2019.10.4

どのような仕事であったとしても、その依頼主の問題が自分事として心配でなければ、その仕事を引き受ける資格はないと言える。

ごまめの歯ぎしり # 68 モグラタタキからの脱出法 2019.10.14

あちらを直せばまたこちらがおかしくなるというような品質問題の渦に巻き込まれた場合の効果的なポイントの抑え方は次の通りである。

- ①いつまでも効果の出にくい方法にこだわって時間を浪費しないこと。
- ②「仮説と検証」による対策を実施すること。

問題の真因についていくつか仮説を立て、可能性が高いと思われるところに集中的に複数の対策を同時ないしは連続的に実行すること。広範囲拡散型の対応をやめ、弱点と思われる箇所に集中的な対策を実施すること。「仮説と検証」は未知の問題解決の有力な武器となる。

ごまめの歯ぎしり # 69 人目を過剰に気にするな 2019.10.22

人目が怖い、人目を忍ぶ、人目を避ける、人目を盗む、人目をはばかり、人目に余る、など人目に関してはネガティブな慣用句が多い。恥の文化と集団行動の規律に縛られた日本人は悲惨なまでに人の目を気にし、人の評価に沿うように行動している。安定した時代においては美徳とされたこれらの思考や行動は、現在の困難な時代を生き抜くにあたっては、重大な阻害要因として働いている。もっと自分の目で確かめ、自分の判断で行動してもいいだろう。

5. 五里霧中に霞む本質 # 70 ▶ # 80

- # 70 色眼鏡 (自己中心は危い) p 2 4
- # 71 過ちては改むるにはばかることなかれ (論語) p 2 4
- # 72 心ここに在らざれば視えども見れず (大学) p 2 4
- # 73 なぜなぜの効用 p 2 4
- # 74 めがねを変えてみる～先入観よさようなら p 2 5
- # 75 最初に見つけた問題に目をうばわれるな p 2 5
- # 76 ソフトウェア開発は翻訳業である p 2 5
- # 77 ドキュメント作成は脳に多くの負担をかける p 2 6
- # 78 あとの祭り～自分の役割は何? p 2 6
- # 79 時、人を待たず p 2 6
- # 80 究極の陰鬱な定理 p 2 6

ごまめの歯ざり # 7 0 色眼鏡 2019.10.30

【自己中心は危い】

自分自身を第三者から見た姿と自分が認識している姿には大きな差がある。また色々なものごとについて人は自分の都合の良いように思い込みたがる。大抵の人は、自分には優しく他人には厳しい。このような傾向は色々なものをありのままに捉える妨げとなり、事実認識や本質の把握をゆがめることにつながる。自覚が足りないとか、自己中心的とか、他の人から指摘された場合は要注意だ。

ごまめの歯ざり # 7 1 過ちては改むるにはばかりことなかれ（論語） 2019.11.5

過ちをおかしたことに気づいたら自分の体裁や対面にこだわらずに直ちに訂正すべきだと言う意味。一つの過ちは次の過ちを誘発する。それゆえに過ちを直ちに訂正することは被害の拡大を防ぐ。しかしながら特に恥の文化をもつ日本人においては出来にくいことである。

ごまめの歯ざり # 7 2 心ここに在らざれば視えども見れず聴けども聞こえず（『大学』）

2019.11.13

何かに注意を奪われていると、例えば目の前をゴリラが歩いても気がつかないことがある。これは現代の心理学の実験でも再確認されている。人は目の前に立ちただかった現象が圧倒的なものであった場合、自分の注意力の100%をそれに集中させるため光学的にその人の視神経にその他のものが映っていたとしても脳はそれを認知できない。すなわち視れども見えずなのである。人はどのような状況に陥っても脳の10%は予備として残しておく必要がある。脳の注意力には一定の限度があり、何かに夢中になっても仕方がないが、なり過ぎてはいけないということだ。

ごまめの歯ざり # 7 3 なぜなぜの効用 2019.11.18

『何故？』『何のため？』という自分自身に対する問い掛けは本質に近づく最もよいアプローチの仕方である。ものごとの本質を見極めるためには、自分自身で『何故？』を問いかけ続ける方法が一番良い方法だと思われる。何の疑問ももたずに自分の先入観や他人の意見のみで行動を起こすと失敗が多い。未知の問題に対しては、現場におけるデータに基づく仮説を立て、それを検証することの繰り返しが解決の糸口となる。

ごまめの歯ぎしり # 7 4 めがねを変えてみる～先入観よさようなら 2019.11.20

ものごとの本質ないしは普遍的な基準は、他者の立場から見なければ見えてこない。人はみな先入観というものを持っている。この先入観は、ものごとの本質を正しく言い当てる場合もあるが、外れる場合も多い。問題に直面した場合、まずは自分の考え方で解釈を行うが、併せて知恵ある他人の意見を聞いてみて、自分の考え方に不備がないかどうか検証する必要がある。事実の検証は複数の見方で検証することが必要だ。

ごまめの歯ぎしり # 7 5 最初に見つけた問題に目をうばわれるな 2019.11.24

システムの開発中にプリンターが時々誤動作を起こしていた。さんざん調べたが制御ソフトのロジックには不正を発見できなかった。一ヶ月ものスケジュールロスとなった。ある時、側を通りかかった技術者が何げに、このプリンターのファームウェアのバージョンは古いようですと言った。問題は解決した。

ごまめの歯ぎしり # 7 6 ソフトウェア開発は翻訳業である 2019.11.30

要件定義書は自然言語で記述される。設計書は要件定義書を基に設計技術用語や図表で記述される。プログラムは設計書をもとにコンピュータ言語で記述される。これらの一連の作業は翻訳作業に他ならない。開発工程における翻訳ミスの防止には下記の通常の翻訳業務におけるミスが参考になる。

【翻訳業務におけるミス】

- ① 独特な表現や分野によって変わる言い回しの解釈違い。
- ② 作成者の表現力によって変わる質。
- ③ 作成者による略語の使用や省略による解釈の難しさ。
- ④ 複数の解釈が考えられる文章。
- ⑤ 文章の書き方についての作成者の好みによる内容の偏り。
- ⑥ コピーアンドペーストによるミス。
- ⑦ 用語の不統一。
- ⑧ 日本語独特の省略。

(日本弁理士会編 『特許翻訳におけるトップ10の課題』に筆者が一部加筆・変更)

ごまめの歯ざり # 77 ドキュメント作成は脳に多くの負担をかける 2019.12.05

人間の思考は、直感的思考を司るシステム1、と熟慮思考を司るシステム2の二つで構成されていると行動経済学の知見は述べている。ものごとを素早く判断するのがシステム1で、複雑な問題を考えるのがシステム2の役割だ。システム1は省エネで脳の負担は軽いが、システム2は脳のエネルギーを多く消費する。日常会話における口頭コミュニケーションはシステム1で処理されているが、素早い反応である代わりに誤りが多い。文章記述はシステム2の役割だが、処理は遅いが熟慮の結果、正確である。しかし脳に大きな負担をかける。人は楽を好む性癖をもつため、システム1を多用し、過ちをおかしやすい。正確なドキュメントが作成できにくい理由はここにもある。

ごまめの歯ざり # 78 あとの祭り～自分の役割は何？ 2019.12.08

自分の役割について書き出せと言われて、上は社長から下は平社員にいたるまでどれほど多くの人があるか。自分の役割について過不足のない内容を書けるだろうか。自分の役割についての認識が不足している人間に有用な仕事ができるわけもない。そのような人間に自己責任を果たせと迫っても無意味だ。やるべき役割が分かっている者に責任の取りようもない。事故が起こった後、いくら責任を追及しても後の祭りだろう。

ごまめの歯ざり # 79 時、人を待たず 2019.12.14

すべて人の行動は、その仕事に許されている許容時間の中で完成させなければ全く用をなさない。1分遅れて駅に行っても列車はすでに出発している。リリース遅れのソフトウェアは顧客に大損害を与えてしまう。プロジェクトに必要なものは、人・モノ・カネだと言われるが、それだけではない。極端を言えばこれらは代替がきくが、本当に必要なものは時間である。失われた時間は絶対に取り戻せない。

ごまめの歯ざり # 80 究極の陰鬱な定理 2019.12.20

何かを手に入れたいと思っても、それがどのようなものかという本質をつかんでいなければ、何かを手に入れたとしても、それは自分の望んでいたものとは似て非なるものである確率が高い。ただ漠然と何かを欲しいと思っているレベルでは、何も手に入ることはない。

6. 四分五裂のチームプレー # 81 ▶ # 89

- # 81 この世の渡り方 p 28
- # 82 行動できないのは性格のせいではない p 28
- # 83 自律した人・組織 p 28
- # 84 困っている者どうしは良く譲り合う p 28
- # 85 共同は皆に富をもたらす p 29
- # 86 時間短縮の原則 p 29
- # 87 ツボを押さえるということ p 29
- # 88 捨てる神あれば拾う神あり（余裕がないと他人を助けられないか） p 29
- # 89 連携プレー（コンビネーションプレー） p 30

ごまめの歯ぎしり # 8 1 この世の渡り方 2019.12.22

「お願いします」と「有難う」が言えればこの世は渡っていける

対人関係に臆病なことを自分の性格のせいにはいけない。人と接する場合に大きな緊張を伴う人は基本的に誠実な人であると言える。人に接するに当たってことさらに積極的になどと自分に余計なプレッシャーをかけることは害を及ぼすだけだ。対人関係が苦手だと思っている人においては、まず「お早う・お疲れ様・お願いします・有難う」の挨拶の励行から始め、仕事に必要なことは必ず伝えるし、相手にも聞くというビジネスライクな行動から始めるとよい。

ごまめの歯ぎしり # 8 2 行動できないのは性格のせいではない 2020.1.1

人間は感情の動物だと言われるとおり自然に湧き起こる感情を抑えることはできない。怖いことは怖いのであり、不安なことは不安である。恐怖や不安の感情を消し去ることはできない。しかしながら、たとえば目の前で人が倒れた場合、だれもが自然に手を差しのべることだろう。不安や恐怖の感情に流されてやるべきことをやらないのは人であっても人でない。やるべきことをやらなかった後に湧く感情は深い後悔であり、その苦さを味わうくらいなら行動した方が余ほどもしだろ。自分の感情はどうあれ、人はやるべきことはやれるのである。やるべきか、やらざるべきか、その選択権は自分自身にある。

ごまめの歯ぎしり # 8 3 自律した人・組織 2020.1.8

良い仕事は他者を尊重する自律した人間から、あるいは他の組織との連帯を尊重する自律した組織からしか生まれない。自律とは、何でも勝手にやれることを意味しない。他者、特に弱い立場の人々や組織とともに生きる姿勢が多くの人々の勇気とやる気を喚起する。

真に自律した人や組織は、目先のチマチマした効率性をはるかに凌駕する目覚しいパフォーマンスを実現する。膨張我欲を排し、自他両者の成功をめざし、関係者との連携を保ち、学習・研究に励み、自分の役割と責任をはっきりと自覚し、やるべきことを愚直に実行していく以外に現在の崩壊した組織を回復させる道はない。

ごまめの歯ぎしり # 8 4 困っている者どうしは良く譲り合う 2020.1.17

世の中は皮肉なことに貧乏な人がより貧乏な人に譲りを行う。金持ちが貧乏人に譲ることはあまりない。貧乏人は他の貧乏人の気持ちが良く分かるが、金持ちはもっとさくさん欲しいと欲をかく。金持ちが貧乏人に譲る場合は、名誉の獲得が期待できる時か、その譲りを行わなければもっと多くのものを失う場合だけである。いずれにしろ富や知恵は持てる者から持たざる者へと譲りを行わなければ、その社会や共同体は確実に衰弱し最後には滅びることを知っておくべきだろう。

ごまめの歯ぎしり # 85 共同は皆に富をもたらす 2020.1.24

一人で獲物を探すより、共同して漁をする方が多くの獲物を獲得できる。ものの道理である。人が集団や組織を作って仕事をするのは皆が得するからだ。組織の中において助けも助けられもせずに孤立状態にいることは愚の骨頂である。何のためにその組織というものに所属しているのか良く考えてみる必要がある。

ごまめの歯ぎしり # 86 時間短縮の原則 2020.1.29

開発におけるリソースのうち時間が最大かつ最重要なものであり、アジャイルソフトウェア開発の中核的な思想となっている。下記の原則はウォーターフォール開発においても同様に機能する。

【アジャイルの原則】

- ・ 仕事に優先順位をつけ優先度の高い順に実行すること。（アジャイルの原則 1）
- ・ 敏速に行動すること。（アジャイルの原則 3）
- ・ 無駄な時間をなくすこと。（アジャイルの原則 10）
- ・ 重複しないこと。（アジャイルの原則 10）
- ・ やり直しをなくすこと。（アジャイルの原則 10）

（アジャイルソフトウェア開発宣言）

ごまめの歯ぎしり # 87 ツボを押さえるということ 2020.2.4

効果の出ない対策や育成効果のない人材にいつまでも時間を浪費することは出来ない。見切りの基準は3回、3ヶ月、3年にある。人材のツボ、改善のツボを押さえ優先順位の見極めをつけ行動する必要がある。

ごまめの歯ぎしり # 88 捨てる神あれば拾う神あり 2020.2.9

【余裕がないと他人を助けられないか】

他人を助けるか否かは、余裕よりもその気があるかどうかで決定する。その証拠に有能なリーダーは多忙な中でも良く人を助けている。年がら年中、何年にも渡ってまったく余裕のない人などそんなに居るわけでもない。また貧乏な人はより貧乏な人を助けようとする。その気のない人はたとえ余裕ができたとしても他人を助けようとはしないだろう。



ごまめの歯ぎしり # 89 連携プレー（コンビネーションプレー） 2020.2.14

連携とは連絡提携のこと。コンビネーションとは結合、団結のこと。システムや組織がまともに機能するには、その構成要素や構成メンバー間の密接な連絡提携、結合、団結が必要である。雑な連携は雑なシステムを生み出す。コンビネーション・プレーについてなでしこジャパン監督の佐々木則夫監督は次のように語っていた。「サッカーの10の力の内6は実際に選手が持っている力。コンビネーション（連携プレー）を密にすることで自分たちでやるサッカーが膨れあがる。だから、選手で話し合えと求めた」

7. 低迷するスキル #90 ▶ #96

- #90 時間を制する者は全てを制す p 3 2
- #91 仕様調査のいろは p 3 2
- #92 失われる時間 p 3 2
- #93 一人でできることは一人でやるべし（神輿にぶら下がる人） p 3 2
- #94 プロセスに省くものなし、無駄に省くものあり p 3 3
- #95 仕事における優先順位の設定法 p 3 3
- #96 急いで仕事は仕損じる p 3 3

ごまめの歯ぎしり # 9 0 時間を制する者は全てを制す 2020.2.19

不要不急な要件の排除やリスクの排除によって開発チームは多くの時間を獲得するだろう。これらの時間はチームに対して顧客価値の高い新機能の開発に集中することを可能にし、また新技術の習得に必要な時間を生み出すことだろう。チームの技術能力の向上はさらにスピードと柔軟性を発展させ更なる顧客の満足度に寄与するだろう。

ごまめの歯ぎしり # 9 1 仕様調査法のいろは 2020.2.23

合格点をつけられる要求仕様書はほとんどありません。それらの内容は多くの不明点や疑問点を必ず含んでいるという前提に立って以下のことを実行する必要があります。

- ① まずは仕様の全体像の把握から始めること。
 - ② 疑問点・不明点の発掘を行い、不明点解消に向け要求元に対し積極的なアプローチを取ること。
 - ③ 仕様検討の段階で要求者と徹底的な仕様検討を行うこと。
 - ④ 仕様決定の Q & A は直接対話による確認を行うこと。
 - ⑤ 不明なことは直ちに分かっている人に聞くこと。
 - ⑥ 要求仕様の背景や意味を必ず明確しておくこと。
 - ⑦ 習得した内容を、ドキュメントによって他のメンバーに伝えること。
 - ⑧ 早期の仕様凍結を行うこと。
 - ⑨ 基幹仕様未決定で開発に着手してはいけない。
- それでも決まらない要求仕様。

ごまめの歯ぎしり # 9 2 失われる時間 2020.2.24

時間は失われるようになっている。「私のせいじゃない、仕方がなかった、ちゃんと頼んでいたはずだ」とか、後で言っても時間は取り戻せない。他人への依存性は時間を失わせる。

ごまめの歯ぎしり # 9 3 一人でできることは一人でやるべし 2020.3.2

【神輿にぶら下がる人】

神輿を担いでいる人の中で逆にぶら下がっている不屈きな人がいる。独りで仕事をやっている時はまじめにやっている人でも集団で同じ仕事をやった場合には必ず生産性や品質が落ちる。これは「社会的手抜き」と呼ばれている。

ごまめの歯ぎしり # 9 4 プロセスに省くものなし、無駄に省くものあり 2020.3.6

開発の全ての工程は、前から後へと約束された成果物を約束の期日に渡す連鎖で成立している。現在我々が主に採用しているウォーターフォール開発における各工程のプロセスはどこかを省いても良いようなものではない。省くべきは、自分たちの仕事における失敗や無駄である。時間不足に陥ったプロジェクトにおけるプロセス中断には次のようなものがある。

①要件定義のスキップ。基本設計を要件定義の代わりにすることなどは、最初からプロジェクトを失敗させようとする悪意や陰謀にも匹敵する悪行である。②工程ごとに存在するレビューのスキップ。作りっぱなしで、正常に機能するシステムができるわけもない。③評価工程の中途半端な中断。市場へのバグの垂れ流しとなる。

ごまめの歯ぎしり # 9 5 仕事における優先順位の設定法 2020.3.13

仕事における優先順位設定のポイントは次のとおりです。

- ・ 仕事の意味・意図・背景を最初の時点で正確に把握すること。
- ・ 仕事内容をブレイクダウンすること。
- ・ ブレイクダウンした仕事内容に優先順位を設定すること。
- ・ タイムリットが直近に迫っているものから処理をすること。
- ・ 時間的余裕があるものは重要機能の順に処理すること。
- ・ 優先順位が判断できない場合は早めに顧客や上長に相談すること。
- ・ この仕事に許される自分の残り時間を毎日意識すること。

ごまめの歯ぎしり # 9 6 急いで仕事を仕損じる 2020.3.19

あせっている時は、一秒でも早く仕上げなければならないという強迫観念に迫られ、必要な手順を故意にまたは無意識に抜かして事故に至ることがある。たとえば次のような事例がある。

- ・ あわてて作成したプログラムディスクの中身が空だった。
 - ・ エディターのキーでデリートキーを押したことに気づかずコードが1行抜けていた。
 - ・ 口頭確認の行き違いで今日が期限であったリリースに間に合わなかった。
 - ・ 口頭で依頼したはずの仕事が何もされていなかった。
 - ・ あわてて出した見積回答書に内部秘密書類が紛れ込んでしまった。
 - ・ あわてて出した見積回答内容に重大なもれがあり赤字受注となってしまった。
- いずれも、確実な手順と確認を踏まなかったことによる失敗である。急がば回れ。

8. 目標なき開発 # 97 ▶ # 108

- # 97 仕事の最初にやるべきこと p 35
- # 98 データドリブン～データに基づく仕事を p 35
- # 99 無能な人は他人から期限を切られる p 35
- # 100 前工程には利益が、後工程にはトラブルが落ちている p 35
- # 101 「何故？」の問いかけはコミュニケーションの質を深める p 35
- # 102 あなたは当事者ですか？ p 36
- # 103 喉元過ぎれば熱さを忘れる～失敗に学べない p 36
- # 104 信用なくしては生きられない p 36
- # 105 自分に対する評価を捨てるべし p 36
- # 106 塵も積もれば山となる（積小為大） p 36
- # 107 どこに向かって歩いているの？ p 37
- # 108 やり残しは借金の山と思うべし～タイムアップ p 37

ごまめの歯ぎしり # 97 仕事の最初にやるべきこと 2020.3.25

仕事の最初にやるべきことは、最後の結果を具体的にイメージしておくことだ。

プロジェクト開始時に、最終的に自分が望む結果を描いておき、時間を逆に遡れば、何をいつまでに実行すべきかははっきりする。これができる人は成功の確率が高いが、できない人は失敗の確率が高い。また目標達成のためには、計画と成果の差異を常時チェックし、速やかにそのギャップを小さくする対策を行う必要がある。

ごまめの歯ぎしり # 98 データドリブン〜データに基づく仕事を 2020.3.29

データに基づいて開発を遂行するということは、過去の自分ないしは自チームのQ C D等のデータおよびそれらから導き出された次の目標データに基づいて仕事をするということである。データに基づかない仕事のやり方は、出たとこ勝負のやり方でプロの仕事とは言えない。

ごまめの歯ぎしり # 99 無能な人は他人から期限を切られる 2020.4.3

いつもいつも上司や顧客に期限を切られてばかりでは情けない。もっと顧客や内外の情報に敏感になり、確かな情報の収集に努めると同時に開発組織の実力をあげ、顧客の信頼を勝ち得ることができれば、自分から先に期限を切ることも可能になる。

ごまめの歯ぎしり # 100 前工程には利益が、後工程にはトラブルが落ちている 2020.4.8

合理的かつ妥当な要件定義・見積りはQ C D全てにわたって大きな成果をもたらす。一方、質の悪い要件定義や見積りは設計工程以降のやり直しやミスによるコストロス・品質ロス・時間ロスを招き、最悪の場合プロジェクト自体を頓挫させてしまう。

ごまめの歯ぎしり # 101 「何故？」の問いかけはコミュニケーションの質を深める 2020.4.13

「何故？」の問いかけはコミュニケーションの質を深める。その結果、個人とその相互作用を活発にし、チームの自己組織化を促し、顧客との協調を深め、変化への俊敏な対応を可能にする。

自己組織化とはメンバーの自律性を確立するということであり、いちいちリーダーが細かいところまで指示することなくメンバー同士が各自の判断によって連携が可能となり、プロジェクトが遭遇するあらゆる問題を解決していくということである。

 **ごまめの歯ぎしり # 1 0 2 あなたは当事者ですか？ 2020.4.19**

誰もが当事者・責任者になりたがらないチームや組織になっていないだろうか。責任ということについて重苦しく考える必要はない。常に「この仕事は私の担当です」と言えるかどうかだ。もちろん自分の役割を明確に自覚していなければそれはできない。

 **ごまめの歯ぎしり # 1 0 3 喉元過ぎれば熱さを忘れる～失敗に学べない 2020.4.26**

客先にて大障害が発生した。開発は総がかりで原因の究明を徹夜で行い、幸いにも問題は終息した。翌日から何事もなかったように淡々と元の仕事に戻る。原因分析を記録した白板はすでに消されてしまい、皆でやりとりした情報もすでに散逸してしまっている。障害報告書には、〇〇機能のプログラムミスについての簡単な説明および修正・評価済みの記述があるだけ。どのようにして問題を特定したのか、何が真因だったのか、再発防止策はどうするのかの記述もない。「喉元過ぎれば暑さを忘れる」とはこのようなことを言う。

 **ごまめの歯ぎしり # 1 0 4 信用なくしては生きられない 2020.5.1**

人間同士は信頼関係の中で生かされる。会社は会社同士の信用の中で生かされる。“信用”は自己や会社の存続の基盤。信用は良いコミュニケーションの中から生れる。良いコミュニケーションは良い仕事を生み出す。良い仕事は顧客を満足させる。顧客の満足は利益と信用をもたらす。お金で“信用・良いコミュニケーション・良い仕事・顧客の満足”は買えない。

 **ごまめの歯ぎしり # 1 0 5 自分に対する評価を捨てるべし 2020.5.6**

他人からの評価で動くのではなく、自分の頭で考え、自分が仕事でなすべきことを自覚し、自分で目標を設定し、自ら行動すること。このような自律的な思考・行動によってのみ、人は他人への依存による束縛から自分を解放し、本当に自分が進みたい道を発見することができる。

 **ごまめの歯ぎしり # 1 0 6 塵も積もれば山となる 2020.5.13**

積小為大（せきしょうだい、二宮尊徳の言）とは、小さいものをこつこつと積み上げて大きな成果を生み出すということ。ひとが見向きもしないような小さなものでも有益なものを積み上げていけば社会全体を動かすような巨大な益を生み出す。塵も積もれば山となると言うが、積み上げるものは塵ではなく人の知恵だ。



ごまめの歯ぎしり # 107 どこに向かって歩いているの? 2020.5.20

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だ。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ない。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る。



ごまめの歯ぎしり # 108 やり残しは借金の山と思うべし～タイムアップ 2020.5.30

プロジェクトの失敗は表面的にはQ C Dの失敗として現れるが、その本質は個人ないしはチームにおける許容時間のタイムアップだろう。自分のあるいは自組織の持ち時間がなくなる前に、他人のあるいは他組織の時間を自分のあるいは自組織の時間として取り込むことが成功に至る唯一の解決策だろう。