

らっしだより

第6号

編集 発行人
清水 吉男(株)システム クリエイト
横浜市緑区中山町 869-9
電話 045-933-0379
FAX 045-931-9202

システム設計講座

「プロジェクトの管理者」―今回はプロジェクトの成功の鍵を握るプロジェクトの管理者の在り方について取り上げて見たいと思います。残念ながら現実には重要性は否定されないまでも片手間で行列、プログラムを書く人の方が優先されている状況を多く目にします。

『管理』―この言葉の印象は一般に良くない。これなくして事が成せばそれでも良いのでしょうか、ソフトウェアの制作に関していえば、これ無くして予定したものは殆ど期待できないでしょう。

人は自分の立てた計画や自分で決めた仕様は容易に変更してしまう。そのことで影響する人がいても、その人の立場が強ければ自分の理由だけで変更してしまう。このことは善し悪しではなく、人の特性として捉えなければならぬ。

生産（制作）と管理の分離

ソフトウェアの制作は個人の特性に依存する部分が多く、この様な行為が入り込む余地が大きい。このことはプロジェクトにとって不幸だけでなく、個人にとっても不幸である。「変更の圧力」は予定通りに進まないことが見えたとを意味し、その理由は現実そのものであるから、ここに歯止めが掛かなければ工夫の余地を放棄したことになる。管理者はこの時の歯止めの役を為す。

管理者がいることによって現実の不都合は一旦そこで協議され、一部は本人の努力にフィードバックされるであろう。これによってさして抵抗もなく易きに流れることは防げる。この意味からも生産（制作）と管理を分離する必要がある。

しかしながらこの状況は、丁度ダムが自己の安全の限界を超えて満水になり、どうにもならなくなつて初めて、止むを得ずダムを下流に下げる、即ち仕様や計画を変更することによって、（現実）にその様なことはできないが、水位を一時的に下げると似ている。したがってこの後直にダム自身の強化と適度の放水がなければ近いうちに再び満水になる。多くの場合プロジェクトの終盤に入ってからこの様な問題が噴き出してくる。管理者の役割は、事前に満水になる可能性やダムの崩壊の危険を察知し、弱点の強化と適度の放水を指導することであるが、兼任者の場合、自分の分担を持つており危険を予想することは難しい。

管理者なくして自己管理ができる

人は、余程の能力の持ち主か、仕事に軽い心のどちらかである。実際のプロジェクトでは構成要員の能力にバラツキがあり、この様な能力の持ち主はほんのわずかで、しかも自己管理をしたとしても、自分のことに精一杯となつて、とても他の構成員の管理までは手が回らない。

当事者が決定することは困難

作業を進めていく過程で多くの事を「決定」しなければならぬが、管理者がいなければ、それを担当者（制作）がすべて行わなければならない。一般にこの「決定」は苦痛である。多くの人は或る決定に従って速やかに行動することはできても、迷いと不安の中で誰にも相談できず

に自分で決めながら行動することは容易ではなく、当然作業の効率は落ちる。もしそこに相談できる人がいれば、この苦痛は相対的に解消できるし、その決定に伴う判断もより正確となる。

初めに触れた、他人に影響する様な仕様の変更や計画の変更が行われるのは、多くはこの様な苦痛の積み上げが限界にきた時である。それまで彼は他人に影響させることなく、そして悪意ではないにしてもどの様に変更してきたかを正確に知らせないまま変更してきた。一担当者に於て影響する人を把握することは容易ではない。

『決める』という行為は、互換性や将来性、拡張性といった視点の上で行われなければならない。この苦痛を管理者が背負うことによつて、担当者は生産（制作）活動に専念できることの効果は決して小さくはない。

この様な役割を担う結果、管理者はプロジェクトの全般に精通する鍵を手にすることになる。また、いわゆるグループウェアと呼ばれる

環境を整備することによって、さらにそのことを容易にすることができるであろう。

管理者の仕事を一言で言えば「プロジェクトの計画・進行に関わるすべての仕事」と言うことができる。言い替えるれば担当者の仕事以外のすべての仕事でもある。

計画立案、人選、見積り、全体資料の整理、作業の指示、進捗の管理（把握）、品質の見極め、担当者間の調整と指導、そうしてチームを成功に導き、メンバーの一人ひとりに「仕事の報酬」を分けることである。

この様な管理者の仕事は兼任でこなせるとも思えないし、各担当者の自由意思に任せていてはソフトウェアの品質向上を望むことはできない。ハードウェア製品の品質に対してソフトウェア製品の品質は、その生産（制作）環境によつて飛躍的に向上すれば逆に一気に低下する可能性を秘めている。この他要員を確実に育て定着させるためにも早急に専任の管理者を育てる必要がある。

（三）開発生産などの製品化技術の弱さ

（四）手薄な教育など人的資源の軽視とモラルの喪失

メイド・イン・アメリカ

一部の企業では新しい形態を模索し始めている。

（五）企業内外における協力体制の欠如

（六）政府、産業界における共通目標の欠落

何れにしても製造技術や市場開拓の遅れは、確実に国家の衰退につながることを過去の歴史が示している。



「時間のつくり方」について(2)

ーカール・ヒルティの幸福論よりー

人生が残り少なくなつてようやく、「時間をもつと賢く使つべきだつた」などと悟る人間のなんと多いことか。

(サミュエル・スマイルズ)
時間は全ての人に等しく与えられており、この『時間』をどのように生かすかは、その人の人生を大きく左右する。

二、規則正しい仕事を著しく容易にするものは、もちろん一定の職業である。

これも当時の比較的裕福な人達は定職を持っていなかったことによるものですが、「職業は必ず、きまつた仕事の義務を伴つ」ことから、一定の職業につくことによつて、しよつかしまいかということに迷つこともなくなり、結果的に時間を作り易くする。

皮肉なことに実際にいつでもできるよつなことは、いつまでも為されないものです。一定の職業につくことは、この様な「いつでもできる」という状態を減らす効果がある。子供の頃、家の用事を手伝わされて、勉強する時間のなかつた人程、効果的な勉強方を身に付けていることが多い。ヒルティに言わせれば、「葉書に一筆『ありがとう』と書くことの

できないほど忙しい人はあるはずがない。」「ことになる。

三、仕事のために一日の時間をどう区分するかである。

特に精神的な仕事に於ては、長時間ぶつ通しでは返つて能率が上がらない。例えばプログラムを實際のマシン上でテストする際に、朝から晩までそのマシンの前に張り付いて、あてもないこうでもないと考えるよりも、時間を決めてその中で、少しでも多くのテスト結果を集められるように予め作戦を練り、時間が来ればさつさと切り上げ、場所をかえて収集した結果を検討する方が効率は上がるはずです。これは時間を区切ることによって集中することを身につけ、その決められた時間内で、このまま続けるかそれともここで打ち切るか、

打ち切るとすればどの様なデータを集めておくべきか、と言つた判断が求められからです。人は困難に遭遇すればそれに対処する力を身に付ける。

またいろんな角度から調べる方法を覚えたり、時には関連する資料を読み直したり、他の人に助けを求めたりするには、マシンの前から離れた方がよい。うなだれて居室に戻る階段の途中で、天はあなたに微笑みかけてくれることがある。

この他、優先順位の異なる複数の仕事(作業)を同時に並行して取りかかるとは、故意に時間が不足するという困難を作ることであり、『仕事の仕方』や『時間の作り方』を身に付ける動機となる。

四、あまり自分自信を大事がらないこと。いいかえれば、時間、場所、位置、気乗りや気分などの準備に長い暇をかけないこと。

これは以前の『仕事の仕方』でも触れましたが、一種の倦怠であり、「気乗りは、仕事を始めれば自然に湧いてくる」し、この種の倦怠も、「攻勢に出れば直ぐに消えるものである。」「もつともあま

り劣悪な場所では何もできないでしょうが、少しぐらいのことで気になり出したら、時間を浪費するだけで前に進まなくなる。

ましてや『今日は気分が乗らない』などと言う言葉を口にしようものなら、待つてましたとばかりに彼の思考回路は閉ざされてしまふ。ナポレオンが『不可能という言葉は愚者の辞書に見ゆるのみ』と言つたのも、如何なる境遇にあつて

も自らの思考回路を閉ざさないといい点で合理的である。

諦めさえしなければ「最も良い考えは、仕事の最中に、それも全然対象の違つた仕事の最中に、浮かんでくることが多い」ものです。実際に、行き詰まつた時に、その状況を誰かに話している内に自分で気付くという経験をした人は少なくないでしょう。



今月の一言

「人に折り嫌なく、愛憎の私心を去て用ゆべし。自分流儀のものを取計るは、水へ水をさす類にて、塩梅を調和するに非ず。平生嫌いな人を能く用るといふ事こそ手際なり。比工夫あるべし。」

佐藤 一斎 (重職心得箇条)

十人十色ー人の性格はまちまちである。扱いやすい人もいれば、必ず二言三言返ってくる人もいる。直に反応して行動する人もいれば、飲み込みの遅い人もいる。

その結果よく似た人達で一つのグループを構成することになる。先月号に言うところの『太くて真直ぐな大根』ばかり集めてしまつ。管理する者にとっては確かに初めは楽だろう。だが試験のないうところでは、人は磨かれることはない。『壁』は確実に進歩してきたことの証だ。その壁の向こうに新たな展望が開けることを暗示している。一所に留まり続けた人には、その後方に崖はあつても、前方に壁が見えることはない。自分に適した仕事を与えられて文句を言う人がいるだろうか。