

# 実践 プロジェクトリーダー

オブジェクト倶楽部 2005 夏

# 自己紹介

## 岡島 幸男(おかじま ゆきお)

- 永和システムマネジメント サービスプロバイディング事業部所属
- チーフコンサルタント
- Webサービス同好会会長

### ヒストリー

時代	携わった仕事	技術
かけだし	社内システム開発他	C/Motif/informix
一匹狼	自社製品企画・開発他	Java/Oracle
試練	他社技術企画、Web開発他	J2EE/日本語
プロジェクトリーダー	Web開発他	ダイコン/AOP

**わりと技術志向の強い、システムエンジニアです。**

# アジェンダ

- はじめに
  - このセミナーの売り
  - プロジェクトリーダーの定義
- 価値・原則
  - プロジェクトリーダーの持つべき価値・原則
- 実践
  - リーダー修行
  - 問題解決
  - チームビルディング
  - 会議
- 技術
  - リーダーとして今後マスターすべき技術

はじめに

# このセミナーの売り

- 売り(うれしさ)
  - 身近さ
  - 実用的
  - 即効性

プロジェクトリーダーに必要な価値観、スキルをポイントを絞ってお話します。

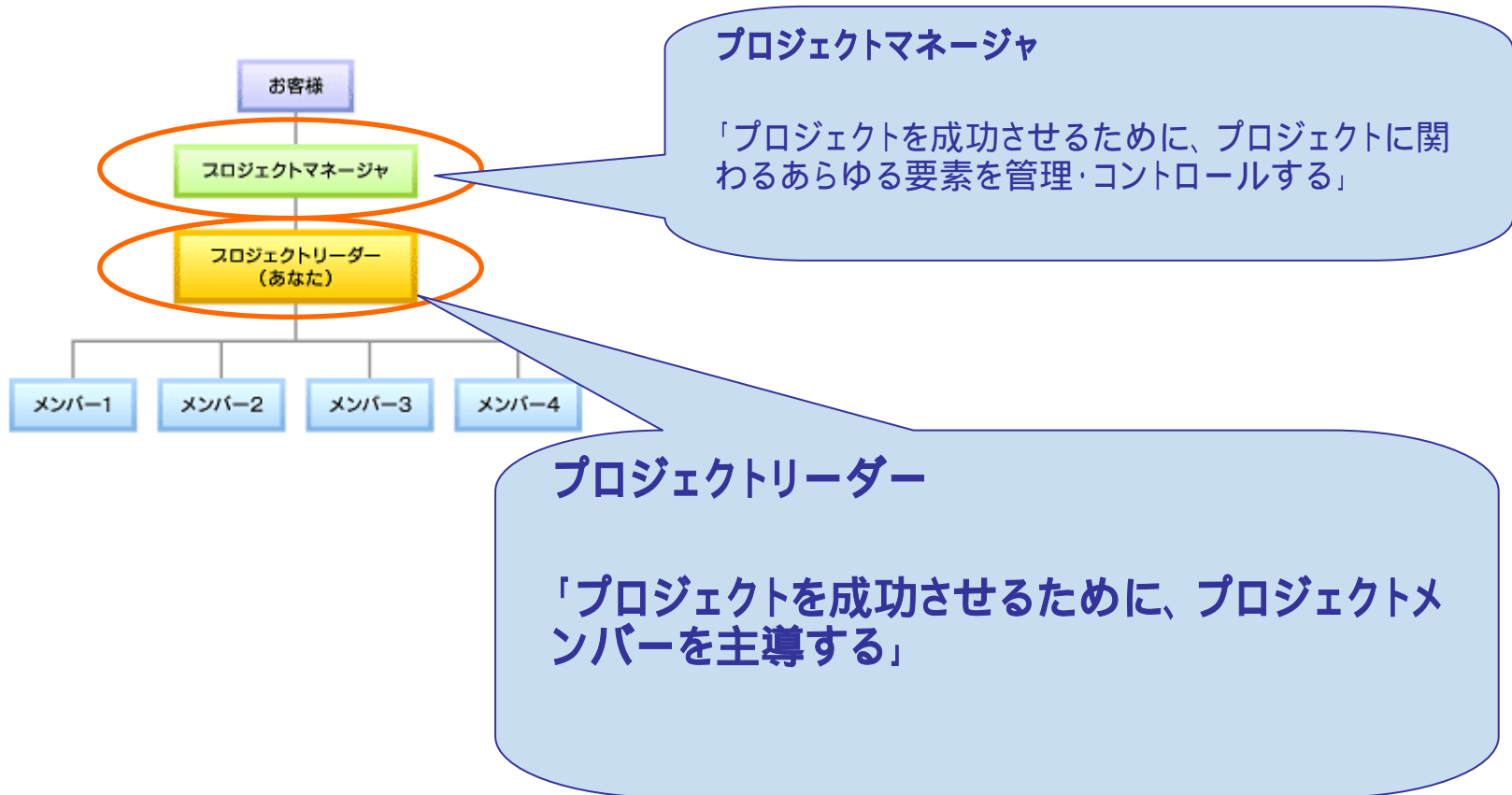
# スイートスポット(適用範囲)

- 経験上、適用が最適だったチーム
  - 比較的小規模
    - 3名から10名のチーム
  - リーダーの目の届く範囲でのソフトウェア開発
    - 持ち帰り開発
    - 二次請け開発(設計からテストまで)
  - 少数の利害関係者
    - いわゆる「政治」。特別なスキルが必要みたいです

より大規模の場合は、さらに工夫が必要。(今後の課題)

# プロジェクトリーダーの定義

- 岡島の解釈ですが・・・



プロジェクトリーダーは、プロジェクト成功に向けて、「人を動かす」。

# PART ； 價值・原則



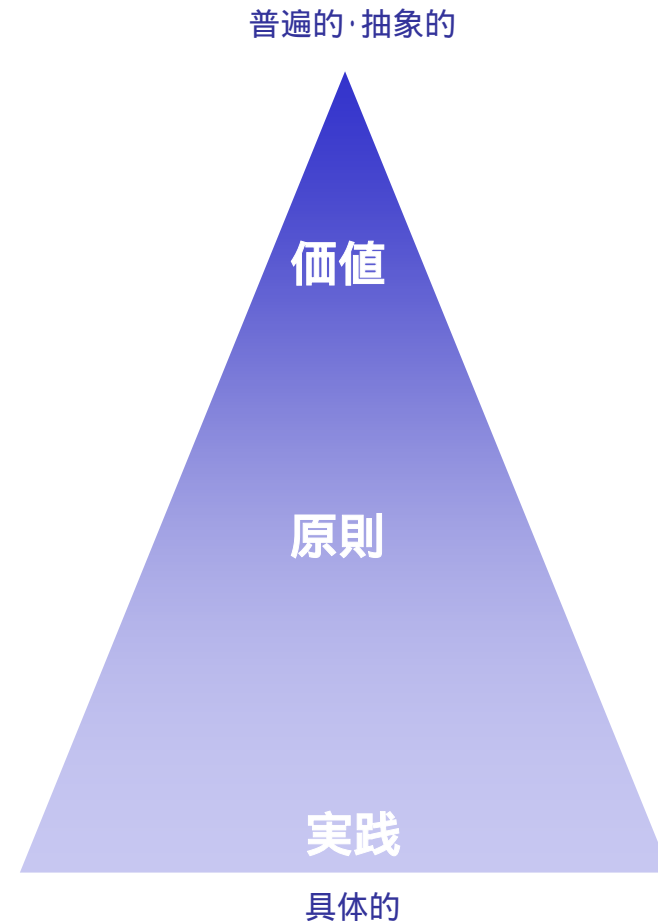
# プロジェクトリーダーの持つべき価値・原則

## ■ 3つの価値

- チームプレイ
- 顧客満足志向
- 中庸であること

## ■ 6つの原則

- シンプルイズベスト
- 管理というよりは演出
- チームは一期一会
- 目的、課題、アクション
- 伝家の宝刀はひっそりと抜く
- 持ちつ持たれつ



これらの「きれいごと」は、実は「わりにあう」。現実的で、理にかなったものです。

- チームプレイ
  - 自分の力だけでは、できないことがあることを自覚する
  - 常にチームで勝負している感覚を忘れないように
  - リーダーは、監督
- 顧客満足志向
  - お客様と価値観を統一する
  - ただし、「お客様は神様」ではない
- 中庸であること
  - 思考・志向・嗜好に、極端な偏りを持たないこと
  - 使えるものを、最適のタイミングで使う
  - 「中途半端」なわけではない

価値の変換には時間がかかる。ある程度の経験が必要なのは事実。

# 原則: シンプルイズベスト

- 選択に迷ったときは、よりシンプルなほうを選択する
  - ただし、「理解できないことは、リスクが高く感じる」という法則もあるので注意(本質を見誤る可能性もある)
- 複雑なものは分割する
  - かといって、分割しすぎない
  - 「あまり」を切り捨てる勇気

「複雑なほうが良い」、なんてことはまずビジネスではありえない。

# 原則：管理というよりは演出

- まず、その人の基本的なやりかたを信頼してみる
  - その上で、プロジェクトに合わせて調整していくイメージ
- 新人は、きちりと管理してあげるほうがよい
  - 見込みのある人は、跳ね返ってくる
- 納品前のきつい時は、とりあえず盛り上げる。
  - 「祭り」状態に持っていく

アイドルグループをプロデュースするような感覚で。(やったことないけど)

# 原則:チームは一期一会

- まずは、「そのプロジェクトが最高にうまくいく」作戦を
  - まずは、現有戦力で考える
  - あまり後先を考えなくてよい
- メンバーの性格を掴むことが大事
  - 役割、作業分担決定のバロメータ
  - 人間だもの、合わない組み合わせもあるさ

まったく同じプロジェクトチームは、存在しない。その場に合わせたチームビルディングを。

# 原則:目的・課題・アクション

- あらゆる仕事の基本
  - 「目的は何ですか？」
    - 目的のはっきりしない作業はしない
  - 「課題が見えません」
    - 課題をつぶしていくことがアクション
  - 「宿題はなんですか？」
    - アクションには、担当、期限を設ける
- 目的、課題の共有
  - プロジェクトの全参加者を同じ方向に向ける

**最もベーシックで、重要な原則。プロジェクトリーダー以外のメンバーにも必要な心得。**

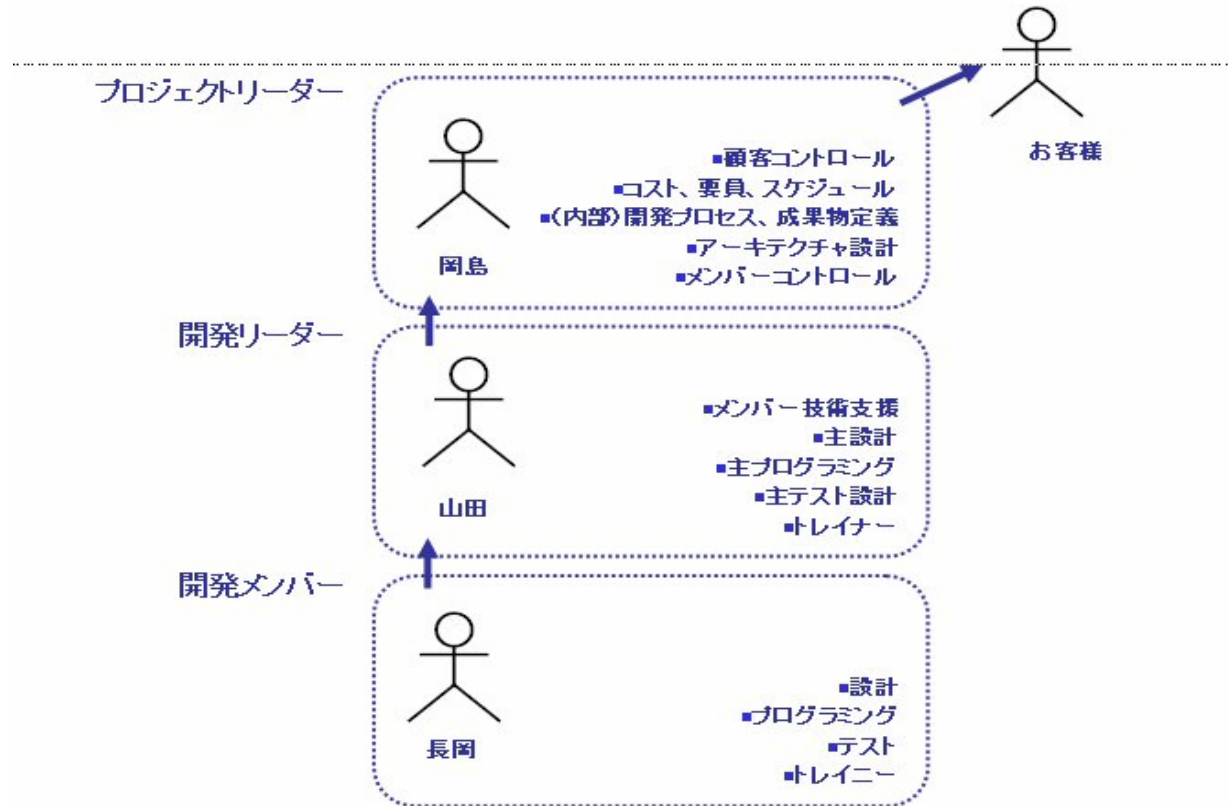
# 原則：伝家の宝刀はひっそりと抜く

- リーダーは、表立ってプログラミングをしないのが基本
  - 若いメンバーがリーダーに依存してしまう
  - ベテランが気を悪くするかもしれない
  - 「おいしいところ」をかささらわない
- ただし、腕に覚えのないリーダーは、いざという時役に立たない
  - 全部わかったうえで、やらない
  - 技術面のポイント(アーキテクチャ)は、コミットする
  - メンバーと技術談義をする

腕に覚えがあっても、あえて前線に立たない。ひっそりとチームに貢献する。

# 原則:もちつもたれつ

- プロジェクトは、人間関係でできている。「関心チェーン」をうまく紡ぐ。

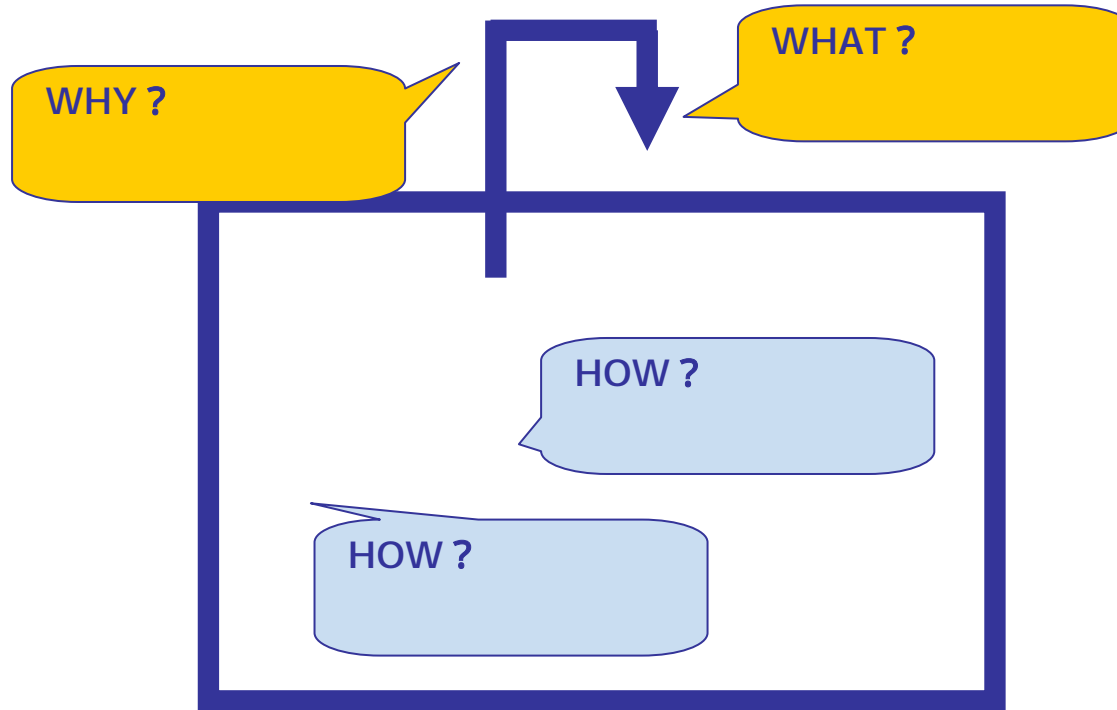


メンバーに、お客様とのつながりを意識させる。



# 突き抜けた視点(イメージ)

- リーダーは、メンバーより一つ「突き抜けた視点」が必要



突き抜けた視点のキーワードは、WHATとWHY。何を作るのか、何故作るのか。

## 余談:暗黒面(ダークサイド)

- リーダーの経験をつむうちに、身につけた交渉術、積極性、理屈っぽさを、時に、私生活でも活用してしまうこと。
  - 妙に仕切りたくなる。
  - 思い通りいかないときイライラする。
  - 分析しすぎ。
  - 何もすることがないと不安になる。

# PART : 实践

# リーダー修行

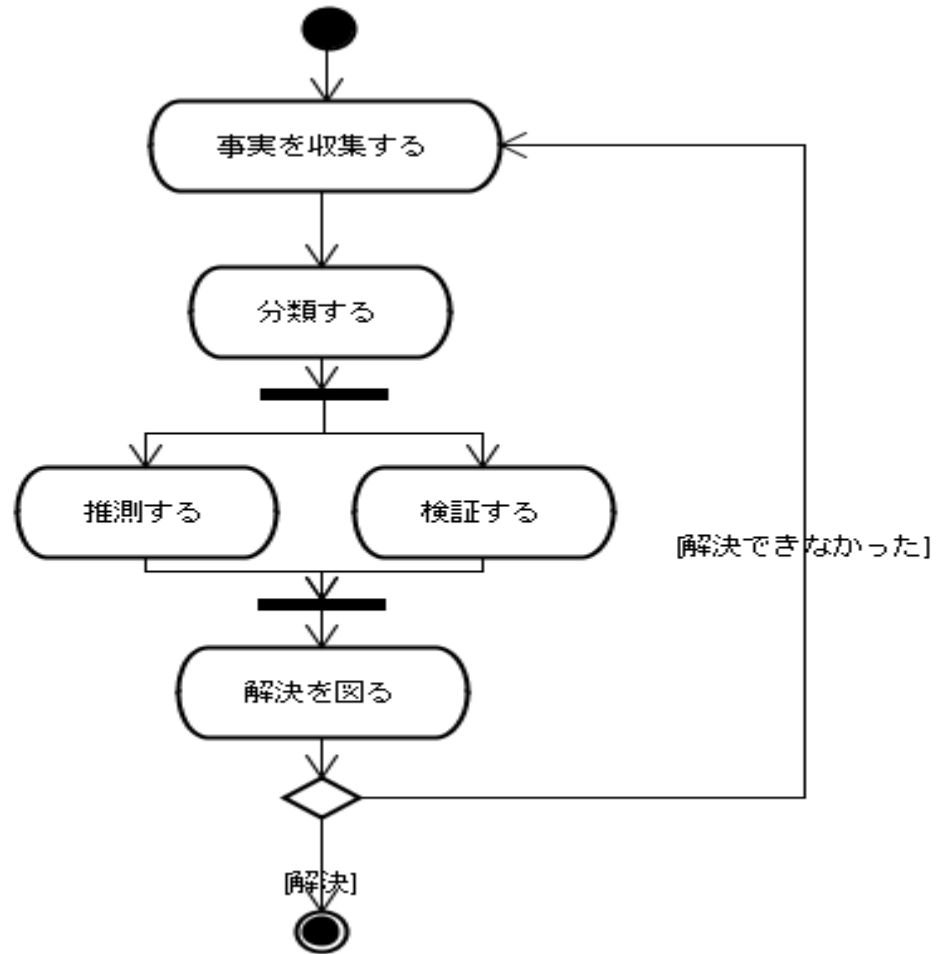
## ■ 効果的な修行方法

	自分だったらどうする	あの人だったらどうする
場面	リーダーが判断する場面に同席している場合(会議など)	自分が判断を迫られている場合
方法	リーダーになったつもりで、判断を自分の心の中でやってみる	自分が尊敬するリーダーの思考方法をまねる
評価	あとで、リーダーに聞いてみるとなおよし。 「なぜ、そのような判断をしたのですか？」	実戦
その他	リスクなし。どんどん実行しましょう。	リスクあり。失敗しても自分のせいです。

尊敬できるリーダーと出会えればしめたもの。しっかり吸収しましょう。

# 問題解決

- 事実を重視する
- 問題は分割する
- 徹底的にロジカルに
- 現実的な解決策
- 理屈を作りこむ

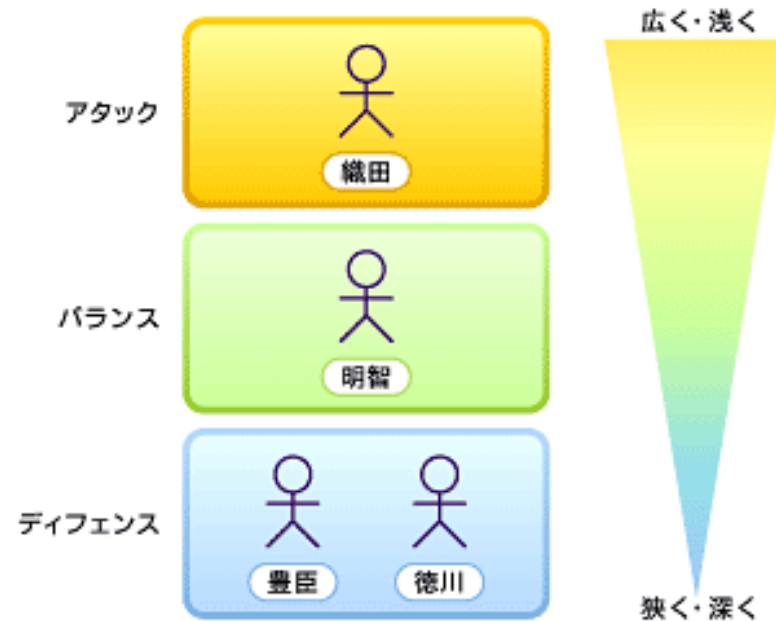


基本はロジカルシンキングとPDCA。問題解決はスキルと経験がものを言う。

# チームビルディング

## ■ プロジェクトチーム計画書

- プロジェクト目的と、チームの位置付け
- スケジュールと体制
- システム概要
- 課題
- 役割分担
- チーム目標



役割、期待感分担の例

あなたのチームの計画を立てよう。メンバーに役割と期待感を正しく伝えるのが重要。

- 会議は、「目的・課題・アクション」の軸に沿って進行する
  - 固めの会議で重要になるのは議事録
  - 参加していないステークホルダーが、一瞥して内容を理解できるように
  - 議事録に書きやすいように、会議を運営するよう心がける
  - 将来を期待するメンバーに書かせる

## うれしい実話

若手メンバーが書いた議事録が、お客様(社長)に褒められる。(2005/06/20@プロジェクトふり返し)

目的・課題・アクション原則に従って会議を運営する。議事録スキルは一生役に立つ。

## 議事録の基本フォーム

- 議題
- 日時
- 参加者
- 場所
- 資料
- 目的
- 結論
- アクション
- 議事要旨
- 所見

**結論が先に来ること、アクションが決まっていることが肝。各発言は、議事要旨に整理する。**



## 余談：しかみ像(徳川 家康)



ああ。失敗しちゃったな。完全な力不足だ。  
結局あのお客さんを最後まで満足させられ  
なかった…

何回も怒られたなあ。

よし、いつでもあの時の自分を忘れないで、  
戒めにしよう。

# PART : 技術

いまさらですが・・・

- 自動化されたテストは、**重要**
- 開発プロセスによる強制(テストファースト/TDD)は、**必要**
- 運用の積み重ねによるノウハウの蓄積・共有が**重要**
- 成果物として、どれほどの価値を持たせるかの**考慮が必要**
- 「テストコードを書く時間」と、スケジュールとの折り合いが**難しい**  
(私も多いに悩んでいます・・・)

**3つの価値の土台となる重要な技術。**

# Microsoft Office

	プラスポイント	マイナスポイント
Word	テスト結果以外のあらゆる文書に利用可能。 要件定義書、基本設計書などをメンバーで分担する場合は、「グループ文書」機能が使える。	なれないと、「箇条書きと段落番号」にイライラする。
Excel	テスト結果、メッセージ一覧、ユースケース一覧、課題一覧など。 機能テストの結果シート作成を、メンバーで分担する場合に、「ブックの共有」機能が使える。	印刷してみると、文字が切れている。 (個人的に)設計ドキュメントをExcelで書くのは、イマイチ。
PowerPoint	図形描画がWordより断然使いやすい。表組(罫線)も使いやすい。 図を多用するドキュメントには使える。	表組みを(あまりに)多用すると重い。


使い勝手にいろいろしてばかりでは損。変なこだわりは捨て、仲良くなっておきましょう。

- 相手は技術者だけじゃない。
  - エンドユーザー、管理者、デザイナー
- 相手のスキルもまちまち
  - 自分のスキルを自慢しても意味がない
- 常に自分が主役になる必要はない
  - 相手を立てることも必要
  - 雄弁は銀、沈黙は金

相手のレベル、タイプに合わせて、話す内容を変化させる。ただし、目的ははずさないよう。


# 余談: ムシキングのかちかた

ムシキングひっしょうほう (あいてがつよいこのぼねい) だいきのカードがヘラクレスのとき

あいてが、




- さいしょは、チョコキをだす
- チョキをたくさんつかう
- あいてが、ゲーをだしそうだとよんだら、パーをだす
- だいきがまけそうなときは、チョコキかゲーをだす
- あいてがまけそうなときは、ゲーをださない (ひっさつわざにちゅうい)

あいてが、



- さいしょは、チョコキをだす
- チョキをたくさんつかう
- だいきがまけそうなときは、チョコキかゲーをだす
- あいてがまけそうなときは、パーをださない (ひっさつわざにちゅうい)

あいてが、



- さいしょは、チョコキをだす
- ゲーをたくさんつかう
- だいきがまけそうなときは、チョコキかゲーをだす
- あいてがまけそうなときは、チョコキをださない (ひっさつわざにちゅうい)

相手がわかるような説明、興味をもってくれるような話をするのが非常に重要。

- 本日本日お伝えしたかったこと
  - 視点を切り替えること - 「価値」
  - 立ち振る舞いを変えること - 「原則」
  - スキルを身につけること - 「実践」

プロジェクトリーディングに王道なし、されど皆さんのお力になれば幸いです。