

第 53 章 ソフトウェア開発プロジェクトの管理のポイント

この章の目的と内容

この第 53 章では、私自身のプロジェクト・マネージャとしての経験などのいくつかを取り上げて話をしたい。

私が当時勤めていた企業は、当時 CMM（今では CMMI）の審査を受けていたら間違いなくレベル 1 だった。しかしそれでも私自身は多くの人に助けられて、何とかプロジェクト・マネージャとしての責任を全うすることができた。パフォーマンスに問題があったなど、とにかく完全な状態でのカット・オーバーではなかったことが多かったが、それでも所定の期日には毎回目的とした情報システムを稼働させることができた。

今ではプロジェクト管理に PMBOK があり、ソフトウェアのプロセス改善で前述の CMMI があり、私の頃とはいろいろと状況が変わっている。しかしプロジェクトに参画し、情報システムを稼働させるべく努力を続けるのは今でも人である。ここには、変わりはない。その意味で、私の経験が生きてところがあるのではないかと考える。参考にして頂けるなら、幸いである。

悪い報告は悪さの程度に応じて、急いで・・・

最初のプロジェクト・マネージャの時から実施できていた訳ではないが、私のプロジェクトのメンバーには、機会があるごとに「悪い報告は悪さの程度に応じて、急いで報告してほしい」とお願いし続けた。

私自身何度もプロジェクトのメンバーとして仕事をした経験があるが、悪い報告はなかなかあげづらい。そしてその報告をすることを渋っている間に事態はどんどん深刻になり、もう我慢ができなくなって報告をあげる時には、状況が当初と様変わりしているということが起きる。

私自身がプロジェクト・マネージャになってからも、同じような状況が頻発していた。もう少し早くそのことをしていたらもっと容易に解決できたのにと、ほぞを噛むことが多かった。それが、このお願いにつながった。

具体的に急ぐ報告の仕方については、「夜自宅に電話をくれても良い。休日に自宅に電話をしてくれても良い。もっと急ぐ時には、電話は休日の夜間でも良い」といっていた。実際に自宅に電話があったことはなく、全てオフィスで決着していたが、・・・。

そして悪い報告を聞く時には常に、2 つのことに気をつけた。1 つは、決して感情的にならないこと。2 つ目は、本当に効果がある解決策を報告している人と一緒に考えて、その場で答えを出すことである。

悪い報告を聞いて、感情的にならないことは難しい。特に、報告している本人のミスなどで深刻な事態になっていた時はそうである。しかしその感情を殺して、「なんだ。そんなことを心配しているのか。俺に任せておけ」とはいわないにしても、そういう雰囲気は伝わるように努力した。

そして、報告に来た人とその解決策と一緒に考えることにしていた。報告に来る人は、たいがい十分な解決策を持っていた。それを聞いて、その解決策が実施できるか、実施して効果がありそうかを考えて、実施でき、効果がありそうと判断すると即その実施を決めた。実施できそうにない、あるいは効果に疑問があると思われる時には、満足な答えが得られるまで議論した。そのようなケースは、少なかったが、・・・。

初めのうちは、悪い報告がなかなか上がってこなかった。しかしそのうち悪い報告をしても叱責を受けることがないこと、効果的な解決策と一緒に考えて、実施してもらえることについての理解が深まると、徐々に悪い報告が増えてきた。そうなると、後は楽だった。

もちろんプロジェクトであるから、毎週週初に先週末の状況についての公式の進捗報告を受ける。それはそれで重要だが、私のプロジェクトが大きな問題を起こさなかった理由の 1 つに、この非公式の報告制度の活用があったからだと考えている。

全力投球するのではなく、余裕を持つ

これも途中から実施してきたことだが、プロジェクト内に必ず余裕を持つことにしていた。具体的にはプロジェクトのメンバー全員に仕事を割り当てるのではなく、当初は仕事を割り当てない人を最低 1 人は確保した。その人には、そのプロジェクトで最優秀の人を当てた。そしてその人には、前述の悪い報告への対応などをお願いした。プロジェクトが火を噴いて 1 人で足りない時には、私自身がその人を手助けした

プログラム・ミスなどでコンピュータがストレージの状態を「ダンプ」と呼ぶ形でアウトプットし、担当のプログラマがそのダンプから原因を特定しなければならない時がある。担当のプログラマが時間を掛けても解決できない時、普段は私自身がそれを解析して正常に処理されない原因を究明する手助けをしていた。

プロジェクトのメンバーの健康管理

私が初めてラインの課長になる辞令を受けた時、その時の部長が私に個人的な宴席を用意してくれた。私は、その部長が好きではなかった。私だけでなく、部のメンバーのほとんど全員がそうだったと思う。

彼は朝誰よりも早くオフィスに来て、我々が来るのを見張っている感じだった。日常も仕事の指示はたいへん的確で、ミスをすれば厳しく指摘された。正直に言ってこの宴席にできることを、私は喜んだ訳ではなかった。

この席で、その部長から明日から実施しろといわれたことが 1 つある。具体的には、こういうことだった。

「朝誰よりも早くオフィスに来て、自分の席に座って部下の出勤を待て。待っている間は、新聞などを読んでいても良い。部下は私が席にいるのを見ると席に近づいて、『お早うございます』と挨拶するだろう。それに対して『お早う』と挨拶を返して、その時よく顔色を見ろ。そして顔色が悪いと、『顔色が悪いぞ。どうかしたか』と聞け。『いや、夕べ飲み過ぎまして』なんていうような答えは、気にする必要はない。『そうですか。いやなんでもありません』という答えには気をつけろ。すぐに、健康管理室に行かせるのが良い。」

その翌日から、私はある部分これを実践した。ある日、私のプロジェクトのメンバーはなかったが、顔色の悪い人を見つけた。所定の質問したが、「何でもありません」という答えだった。私は「顔色が悪いぞ。気を付けろ」とだけ言って、その場を終わりにした。これが、間違いの元だった。

その日の昼休みに彼は吐血をして救急車で病院に運ばれ、緊急手術を受けて胃を 3 分の 2 ほど切って、3 ヶ月入院するということが起きた。その日の午後私はすぐに健康管理室に向かい、顔色が悪いプロジェクトのメンバーを見つけるとすぐに健康管理室に来させるので、胃潰瘍の検査をしてほしいとお願いした。健康管理室の看護師さんは、快諾してくれた。

それ以降も私がこの会社で働いている間、毎日私はこれを実践した。一時期私は通勤に片道 2 時間かけていたことがあるので、毎朝 6 時前に家を出るなどこの実施はたいへんな重荷だった。しかしこのおかげで、私はまだ本人も気がついていない胃潰瘍を 3 件見つけた。いずれのケースもプロジェクトのキーパーソンで、3 ヶ月もプロジェクトから離れなければならないような状態になると、そのプロジェクトは壊滅したかもしれなかった。しかし発見が早かったので、2 週間程度 1 時間遅く出社し、1 時間早く退社させることで決着が付いた。プロジェクトは、安泰だった。

健康管理室に送り込んだ人の数は、多分 10 人を超えている。率としては、あまり良いとはいえない。しかし私はこの元部長（後に関連会社の社長）に、今となっては大変感謝している。

私自身が毎朝プロジェクトのメンバーの顔色を見ていたとき、我々が元部長を嫌ったように、私自身が嫌われていたのかどうかを私は知らない。

うつ病

この原稿を書いている時点（2016 年(平成 28 年)11 月 17 日）の前に、電通の新入社員が過労で自殺したという報道があった。この報道に「うつ病」という言葉は出てこないけれど、私は彼女がうつ病にかかっていたと推測する。

以前私の同僚が関連会社でプロジェクト・マネージャを務めていて、自宅で自殺したことがある。彼にはソフトウェアのバックグラウンドがなく、そう難しいプロジェクトではなかったと私は今でも思うし、プロジェクトも深刻な状態ではなかったと判断しているが、プロジェクト・マネージャという立場は彼には重荷だったのだろう。彼も「うつ病」だったと、私は考えている。

私自身が実はうつ病持ちで、これまでプロジェクト・マネージャを務めていた時を含めて 3 回発症したことがある。発症している期間は私の場合 2 週間ぐらいだが、発症している期間は非常につらく、夜がよく眠られず、自殺することばかりを考えるとという状態になる。

うつ病が発症している時、こんなことがあった。夜遅くオフィスで仕事をしていて、ビルの冷房が止まってしまった。仕方なく、風を入れるために窓を開けた。その時 8 階のオフィスの窓から下の町を見て、「今ここから飛び降りたら楽になる」と考えたことを思い出す。この時が、私のこれまでの人生で一番「死」に近づいていた時の 1 つだったと思う。しかし実際は飛び降りたりせずに元の席に戻り、仕事を続けた。

症状が治まって正常に戻ったあとで、私はワイフと同僚の親しい人に発症している間の私の状態について質問したことがある。その人たちからは「特別なことはなかった」、「いつもと同じだった」という返事が返ってきた。私の同僚が自殺した時もその直前に私は彼から電話を受けたが、特別の異常は感じなかった。どうもうつ病という病気は胃潰瘍と異なり、外観上の異常はないようである。それだけに、対応が難しい。

これからプロジェクト・マネージャを務めることになる人は、私にはできなかったが、「うつ病」の人への対応方法も身につけて対応をお願いしたい。この病気は人の命に関わる病気であることを、留意しておいてほしい。

(2016 年 (平成 28 年) 11 月 17 日 新規作成)

