

SS2009札幌 WG1 - 人間中心なソフトウェア開発：Position Paper

2009-6-3 Rev.1
古賀 克之：Class K

これまでの業務経験と興味

主として製造業のソフトウェア開発部門で、PCアプリケーション/Webアプリケーション/組込みソフトウェアなどの開発に携わってきました。ここ数年は、組込みソフトウェアの開発現場で、ソフトウェア開発と品質保証に関するコンサルティングやセミナーを提供したり、開発支援ツールを作ったりしています。

異なる組織文化を持ついくつかの企業や組織でプロジェクトリーダーとして働く中でソフトウェア開発と経営組織(論)との関係に興味を覚え、10年くらい勉強や考察を続けています。そのため、今回提示されたサブテーマの中では、サブテーマ「(3) 組織論：ロマン文化とギリシア文化」に特に興味があります。

サブテーマ「(3) 組織論：ロマン文化とギリシア文化」について

私は、一般的な経営組織（会社とか部とか課）で所属員が開発者として行うソフトウェア開発プロジェクトと、（一部のオープンソースソフトウェアの開発のように）いわゆる伽藍とバザールのバザールスタイルを実践可能なケースを分けて考えています。そして今現在は、前者の改善や将来が最大の関心事です。

WG1の特にサブテーマ(3)について、私が議論してみたいと考えている点は以下の2点です。

1. 経営組織内のプロジェクトにおいて、「メンバーの能力とモチベーションを引っ張りだすコーチ」はプロジェクトリーダーに負わせるべきものだろうか？ある程度までは経営組織の仕組みとして整備してプロジェクトリーダーや開発者に提供した方が、既存の組織においては有効（効果的）ではないだろうか。
2. プロジェクトリーダーが「メンバーの能力とモチベーションを引っ張りだすコーチ」を意識し実践することを促すために組織的に整備すると有効な仕組みや制度があるとしたら、どのようなものだろうか？

以下、それぞれについて現時点の考えを説明しておきます。

まず1.について。経営組織（会社や部や課など）の中で実施されるソフトウェア開発プロジェクトの場合、そこで働く開発者にとっても、その経営組織にとっても、前掲のロマンモデル/ギリシアモデルで述べられているような要素が両方必要かつ重要だと考えています。ただし、プロジェクトリーダーがその両方を全部負う必要はなく、負うべきでもないと考えています。経営組織が（経営組織論的な観点で）ある程度成熟して運営されていれば、「メンバーの能力とモチベーションを引っ張りだすコーチ」で得られそうな効果は、プロジェクトリーダーではなく経営組織の長または経営組織の組織機能によっても獲得可能であり、その方が望ましいと考えているためです。具体的には、例えばリソースの調整を手段としたプロジェクトおよび開発者の業務難易度調整や、プロジェクトを超えた時間軸での育成プログラムなどを想定しています。

過去に経験した組織には、ソフトウェア開発を主業務とする経営組織の一部に、経営組織論的な観点での成熟度が低く、組織がプロジェクトリーダーや開発者に提供するギリシアモデル的な機能（例えば開発者のためのプロジェクトの難易度調整）が不十分なケースが複数ありました。このような組織では、プロジェクトリーダーがギリシアモデル的なものも含め非常に多くの役割・機能を背負うこととなります。その結果、プロジェクトリーダーがロマンモデル的な機能しか開発者に提供しなかったり、ロマンモデル・ギリシアモデルの両方を果たそうとして混乱したりしていたように思います。さらに、そのような職場でこなすプロジェクトが大規模化・複雑化していくと、ギリシアモデル的な機能はますます誰も果たさなくなり、遂にはロマンモデル的な機能の強化での問題解決ばかりが膨らんでいく傾向もあるように思います。そのような職場ではギリシアモデル的な機能が慢性的に不足し続けますから、そこで働く開発者の心証=3Kになりやすいと考えています。つまり、プロジェクトリーダーも重要ですが、経営組織の方がもっと重要だと考えています。

2.は、組織にとっては1.で述べた課題の次に取り組む印象です。一定の明確な組織機能が存在しても、やはりプロジェクトリーダーが果たすべきギリシアモデル的な役割はあると思います。それが何か？が議論の中心になるのかな？と予想しますが、「それを促したり維持したり評価したりする組織の仕組み」も少し考えてみたいと思っています。短絡的にはプロジェクト実施中・終了時の開発者の心証をプロジェクトリーダーの評価要素に盛り込む、といった仕組みを考えつきますが、もっとスマートで強力なアプローチや、ギリシアモデル的なアプローチ（？）があるような気がしています。