

SEプロジェクトリーダーの条件

Bing
NO.47 12月14日

チェックシート付

いま、もつとも忙しい職種といわれるソフトウェア技術者。しかし、日々の仕事に流されて、30代になった時使いものにならないようになっては困る。そこで、まず目標としたいのが30歳・上級SEだ。その上級SEへの第一関門が、あなたは優秀なプロジェクトリーダーになれるかである。

業界全体の深刻な悩み、それは、上級SE不足だ

通産省の調査によれば、今日、ソフトウェア産業に従事する情報技術者は約50万人である。充足率では、初級技術者約90%、上級技術者は50%のべて約70%といわれる。

とくにSEなど上級技術者の不足感は大きい。情報サービス産業白書1989でも、上級技術者の確保・育成が最重要課題となっていることがわかる(グラフ参照)。そのうえ、あらゆる産業界からシステム・インテグレーションへの要求が高まりつつある現在、SEに対する要求は量の拡

大から、質の重視の傾向にある。

通産省の予測によれば、2000年には情報処理技術者の不足は97万人にも達するとされている。

特に小規模の独立系ソフトウェアのSEは、受注業務に追われ、なかなか自己啓発に充てる時間がとれなく、自分の技術力が時代に対応できなくなるアセリを強くもっているように「うすね」を語るのは、財団法人・

日本情報処理開発協会の中央情報教育研究所(略称・CAIT)調査企画部長・山次和男氏である。

「ハードウェア技術者も含めて情報処理技術者の中には、ユーザニーズを理解できない人がじつに多いよ

うです。こういうシステムなので、使わなければならぬ」とまるでユーザニーズを軽視した考え方を平気でする。それでは、プロジェクトリーダーとして大きな仕事を担うことなどとても望めないですよ」と、山次氏はきびしく批判する。

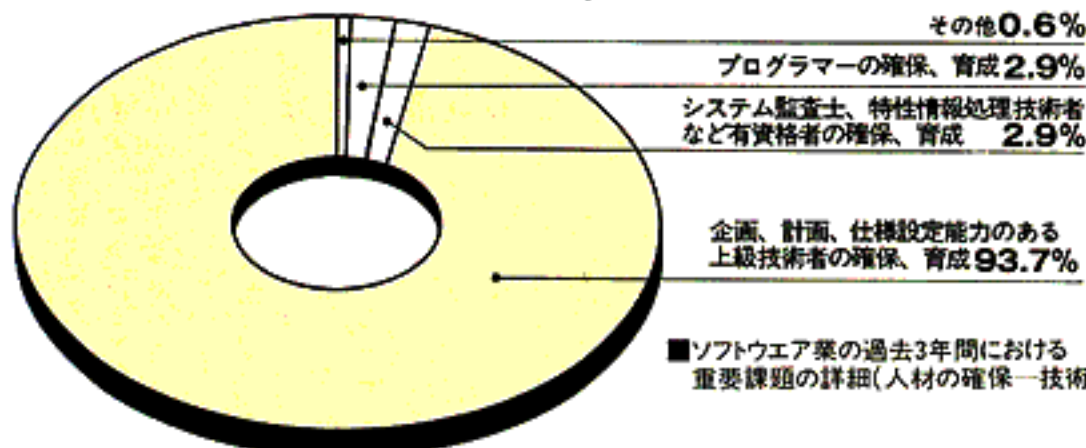
プロジェクトリーダーに求められる13の能力

SE約20名を抱える㈱アドホクラット(東京都田市・廣瀬保雄社長)は、昨年10月、上級SEを総合的・客観的に評価できる人事考課ツール「ソフトウェア技術者のための人事考課」を開発・販売した廣瀬社長は、

「上級SEとは、プロジェクトリーダーを想定しています。そこで求められる能力は、テクニカル・スキル、マネジメント・スキル、ポリテイカル・スキルの3点です。ところが、これを客観的に評価する人事考課がなかったんですね。そこで、5年間の研究を重ね、SE専用人事考課システムを開発したんですよ」

その反響は大きく、この1年間で200社以上の販売実績を挙げた。「SEの定義と、人事考課の対応がそれだけ遅れていたわけです」と、廣瀬社長は述べた。

「私は上級SEとなるための資質に13の項目を挙げてはいるんですが、技



※情報サービス産業白書1989,より

セルフチェックシート

プロジェクトリーダーへの道

→ YES
--- NO

START

「とりあえず、「基本設計工程」に参画したことがありますか？」
情報処理に関する深い知識・技術
条件①

「あなたは「T字型」人間、「π字型」人間を目指していますか？」
幅広い視野と経営的視点での発想力

「必要な情報の入手先・方法については、いつもスピーディに見当がつかますか？」
情報収集能力
条件②

「新しい情報に振り回されず、要領よく消化できるほうですか？」
情報整理・分析能力
条件③

「よく精通していると言えるアプリケーション領域がありますか？」
特定業務分野の深い知識
条件④

「文章を書いて、ひとを納得させることができますか？」
文書化能力
条件⑤

「苦しいときに、「アイデア」を出して打開すタイプですか？」
柔軟性・弾力性のある思考力
条件⑥

「シッカリした「問題意識」を持ったヤツだと言われているですか？」
真の問題・本質を見抜く能力(問題発見能力)
条件⑦

「何をやるにせよ、まずゴールのイメージを明確にしようとするほうですか？」
システム構築能力と問題解決能力(問題形成・解決能力)
条件⑧

「「～さんは用意周到なんだから！」と感心されていますか？」
変化対応能力
条件⑨

「話しているとき、聞き手の立場になるゆとりと感受性がありますか？」
発表・説得能力
条件⑩

「交渉相手に対して、「御社は」と言わずに、「われわれは」と言えますか？」
折衝能力
条件⑪

「ひとを育てることが、好きだと言え切れますか？」
助言・指導能力
条件⑫

「自分で何でもやろうとするタイプではありませんか？」
チームマネジメント能力(チームプレー能力)
条件⑬

「種々の管理技法の学習、そしてプロジェクト達成に向け「使命感」を持ったことがありますか？」
システム・マネジメント能力とプロジェクト・マネジメント能力
条件⑭

あなたには、プロジェクト・リーダーとして活躍できる「可能性」があります！

あせらず「前提能力」をシッカリ固めよう！
テクニカル・スキル向上で苦勞してみることは当然だが、若い時期にこそ、視野を広げ、ビジネス感性を磨いておくことは将来ゼッタイ有利！

「基礎能力」と「業務知識」を着実に充実させよう！
※ソフトウェア・エンジニアリングは、業務知識なければ空っぽの「輪」にすぎない！
読み書きの基礎能力は他の能力を支える頼もしい助っ人だ！

「修羅場」に耐える「思考力」を磨いておこう！
※プロジェクト・リーダーは魅力あるポジションだけに、修羅場にも遭遇する！切り抜けるための有力な武器としては鋭利で柔軟な「思考力」が必須だ！

対人関係「パフォーマンス」を養っておこう！
苦手だと言っている人は話しになりません！心のどこかで軽んじているからパフォーマンスが出てこないのだと言いきりたい！あとは場数を避けないこと！

「とりまとめ」能力をなんとしても高めよう！
※積み上げてきた他の能力をベースに、あとは「熱さ心」(使命感)の発揮と「クールなツール」(自分に合った管理技法修得)を駆使したい！

(※上記「フロー」は、森アドボカートの「ソフトウェア技術者のための人事考議」に準拠しています。)

「航空機のパイロット養成にさいし、フライトのシミュレーションテスト

「いっぽう、アドボカートでも、人事考議システム外販の経験を踏まえて、この8月より2泊3日の「プロジェクトリーダー養成セミナー」を開催し、大きな反響を呼んでいる。

「参加者が殺到する「リーダー養成セミナー」」
CAITでは、これらのスキルアップのために数々のセミナーを開催している。『行動派SE』の養成講座パンフレットには知・情・意の三位一体型SEの理想像が描かれている。

「第1に、システム構築技術。クライアント・ニーズを的確に捉え、上流工程の要求定義ができる能力です。第2に、プロジェクト管理能力。すなわち工程管理、コスト管理、品質管理、外注管理などです。第3に、コミュニケーション能力。特に対顧客との折衝交渉でのインタビュー、ディスカッション、プレゼンテーション、ドキュメンテーション、等の能力ですね」

「第1に、システム構築技術。クライアント・ニーズを的確に捉え、上流工程の要求定義ができる能力です。第2に、プロジェクト管理能力。すなわち工程管理、コスト管理、品質管理、外注管理などです。第3に、コミュニケーション能力。特に対顧客との折衝交渉でのインタビュー、ディスカッション、プレゼンテーション、ドキュメンテーション、等の能力ですね」

「それだけに、ソフト技術者が個人プレーの力は強いが、いざ、上司、同僚、部下、あるいは外注スタッフや顧客を融合したチームプレーとな

「ソフトウェア・エンジニアリングといえば、コンピュータが大前提の仕事だと思いがちです。しかし、これはたんなる人間の考え出したツールにしかすぎません。プロジェクトリーダーのやるべき最大の目的は、トータルシステムの最適化であり、多面的な産業界の各業務知識なくしては、成り立たなくなっているんですよ」(廣瀬社長)

「チームプレイの下手な問題回避型SEは危険信号」
「ソフトウェア・エンジニアリングといえば、コンピュータが大前提の仕事だと思いがちです。しかし、これはたんなる人間の考え出したツールにしかすぎません。プロジェクトリーダーのやるべき最大の目的は、トータルシステムの最適化であり、多面的な産業界の各業務知識なくしては、成り立たなくなっているんですよ」(廣瀬社長)

「まさに、本人の深層心理にまで踏み込んだカウンセリングを行うのだ。『欠点だらけの赤標々な自分をさらけ出し、受け入れ、心豊かなリーダーとなるために再出発を誓う時SE職にある人は、すべからず人間性を解放することこそが重要なんだと悟らせてくれます』(廣瀬社長)

「この修羅場セミナーは、まさに参加者本人の心の琴線にまで触れる場面が何度もあるという。『フライドの高い参加者に対して、なぜプロジェクトリーダーとして客先を納得させることもできなく、部下からも信頼されていないのか。どうして枝や葉ばかり見て、林や森を見られないのかについて、個別にじっくりと面談していくんですよ』



指示待ちはダメ。立案型になれば
おのずと周囲が見えてくる

本間孝一さん

日立ソフトウェアエンジニアリング㈱
システム事業部・第一公共システム部、ユニットリーダー
鳥取大学工学部工業化学・物理化学院卒、昭和56年入社、以来、
官公庁・研究機関のシステム開発に従事。現在、ユニットリーダーとして20名の部下を指揮する。

昭和56年に入社した本間さんが最初に手がけたのは、文献検索システムであった。
それから5年、昭和61年より、ユニットリーダーを拝命、現在約20名の部下を指揮し、バージョンアップした、数千万件にのぼる文献の検索システム開発の最後の詰めに入ろうとしている。

「計画立案そのものがプロジェクト・リーダーとして部下を指導するパイルになるんです。そこに一貫性をもたせる。予定より作業行程が遅れていけば、何が悪いのか。技術力か、ソフト要員数か、ハードか、外部スタッフかなど真の原因をつきとめ、分析して問題解決の方向を見出す。だから、計画立案にさいし、つねにどんな状況にあるのか判断できる仕掛けづくりをいかに準備しておくかが重要なんです」
では、チームワークの点では、「約束は守れ」に尽きます。自分でできると思い、「YES」といってやらせてみると「NO」というのも責任感を果たす重要なアクションだと考えますね」
部下の指導についてはどうか。「私もそうだったように、入社1、2年間は指示待ちでやるしかありませんが、しかし、3年以降は、技術力・知識・対人折衝も覚えますから、計画立案・創意工夫がもっとも大事だよと教えていますよ」

「技術知識と業務知識をほぼ身につけ、一つのシステムを任せられるようになった20代後半を境に、私は信条をひとつもちました。それは、顧客からのトラブル・クレームの対応には積極的に取り組もうという姿勢です。特に、システムが安定稼働するまでは、夜中だろうが、会社からお客様からも問い合わせの電話が入ります。それを積極的にさばっているうちに、同僚も客先も私を信頼してくれるようになりましたね」
町田さんは今、情報出版会社の営業会計システム開発を主業務とし、13名の部下を指揮する。
「59年1月15日は、生進めない日です。カットオーバー(稼働)を2日後の17日に控えて、システムが動かないんです。先方に向いて、調べたら基幹データベースの整合性が



期限間際のトラブル対応、こうした
修羅場の数でリーダーの器は決まる

ナゲヒラ
町田祐啓さん

インテリナショナル・システム・サービス㈱
業務本部・開発第一グループ 技師
芝浦工業大学工学部工業経営学科卒、昭和51年入社、証券会社
オンラインシステム、化粧品会社在庫管理システムなどを手がける。
61年に技師(課長待遇)に就任、現在13名の部下を指揮する。

くずれているのを発見し、3日間、不眠不休で修復のプランニングを考え抜きました。
先方の経理担当者にプランを説明しOKをもらい、それを40名のスタッフに伝えて動かす。自分の一声が40人のヒトを動かすという緊迫したムードのなかで迅速かつ正確にトラブルをクリアしなければならなかった。客先の担当者は不安そうでしたが、私は、できます。の姿勢で本社の上司とも連絡をつづけました。
完全にクリアできたときには、スタッフの何人かは涙ぐんでました。まさに、あのとき、私はプロジェクトリーダーの何たるかを学びました」
3年に1回、修羅場は訪れると町田さんは言う。またそれをクリアするたびにひとまわり大きくなれるともいう。

るととたんにパワーダウンする現状では、未来産業としてのソフトウェア市場は成長しないというのだ。
上級プログラマーから初級SEになる25歳頃から、30歳には上級SEとしてプロジェクト・リーダーをつとめられるよう準備する必要がある。「人に使われるのではなく、客と積極的に折衝し、ニーズを聞き出し、要求定義のできるSEをめざせば、実力や能力は確実に身につけてきて、プロジェクトをやり遂げた達成感に大きなよろこびを感じられるんです」と山次氏。さらに廣瀬社長もいう。
「問題が起きると嵐が過ぎ去るのを待つ。問題が起きそうになると自分だけはそこから回避しようとする逃げの姿勢になる。こんなソフト技術者がけっこう多い。そうではなく、トラブル・ウェルカム。の姿勢が欲しい。ディスプレイとの対話がどんなにできて、それはサブ・システムレベルの技術力です。大事なことは、スマートさとは逆な、汗を流し、喜怒哀楽を共にするさきわめて泥臭い人間関係に身を置いて、自分の柔軟性を磨いていくのです。そこから、信頼されるに足るプロジェクトリーダーの風格が備わっていくんです」
いまの会社に不満があるなら転職するのほひとつの選択だ。しかし、「技術者であるまえに、しなやかでしたたかなビジネスマンであるかどうか。上級SEには問われているんですよ」(廣瀬社長)
上級SEをめざすならば、まずは、コミュニケーション能力を磨くことが課題である。