

第2分科会 リーダーシップとモチベーション

システム開発における プロジェクト・マネジャーの本質を捉えろ ～自主的に動ける組織作り～

2015年2月27日

- 主査 : 早川 勲 (アズビル株式会社)
副主査 : 板倉 稔 (株式会社イネーブルツリー)
リーダー : 中村 考宏 (テックスエンジニアリング株式会社)
研究員 : 廣田 良介 (テックスエンジニアリング株式会社)
岡嶋 将英 (株式会社インテック)
山田 隆弘 (株式会社インテック)
加藤 匡紀 (株式会社インテック)

目次

1. はじめに
2. プロジェクトの現状
3. PM消防士論が適用されたプロジェクト
4. 業務分類ごとの事例
5. まとめ

1.はじめに

PMは忙しい！

**PMは火消しだと思っ
てますよね？**

そうではない！

防火なんです！

**防火に当たるこの「PM消防士論」を説明し、
事例で検証する。**

2. プロジェクトの現状

2.プロジェクトの現状

PMが常に忙しく、新たに問題が起きたとき時間がとれない

しっかりとした計画、仕組みづくりを行う

プロジェクトでは様々な問題が発生する

火消し型PM

問題の解決に追われてPMが常に忙しくなる

プロジェクト・マネジメントが疎かになりPMが判断できない状態に陥る

未解決問題が溜まっていき、プロジェクトの状況をさらに悪化させる

悪循環

2.プロジェクトの現状

しっかりとした計画（組織・人事・ルール）を作ればよい???

しかし

理想的な仕組みを作ることはできない

- ・要員は限られている
- ・計画時に分かっていることしか計画できない 等々

したがって、運用し始めると様々な問題が起きる。

この計画と現状の差を埋める事が必要である。

3. PM消防士論が適用されたプロジェクト

3.PM消防士論が適用されたプロジェクト

最初に決めたことはずっと正しい訳ではない
変わるということを前提に物事を考える
これが「PM消防士論」

しっかりとした計画、仕組みづくりを行う

プロジェクトでは様々な問題が発生する

防火型PM

起きた問題に対処する場合でも、仕組みを変えて対処する

PMの力が本来のプロジェクト・マネジメントに使われる

プロジェクトをより円滑に進めることができる

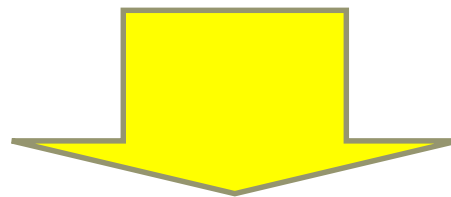
好循環

3.PM消防士論が適用されたプロジェクト

「PM消防士論」の副次的効果

メンバーの知恵を使うことになるので

メンバーを適材適所が促進され、
メンバーが自主的に物事を進められるようになる。



メンバーのモラルが向上する

4. 業務分類ごとの事例

4.業務分類ごとの事例

PM消防士論を証明するために、火消し型PMの業務（余分な業務）を
防火型PMの業務（本来の業務）へ変更できるか、事例で説明する

そのために

プロジェクトの業務を分類し、網羅性を確保する

本来すべき 業務	スコープ内 の業務	PMが気付 いている 業務	詳細計画が できている 業務	No	業務の種類	説明
Yes	Yes	Yes	Yes	①	詳細計画ができている業務	やるべきことが分かっており、担当も決まっている業務
			No	②	詳細設計ができていない業務	数ヶ月先の業務などで、まだ詳細設計ができていない業務
		No	③	PMが気付いていない業務	もれや失念	
	No	④	本来はすべきであるがスコープ外の業務	暗黙の要求事項や、推察可能な要求事項など		
No				⑤	対象外業務	他チームが行うなどでしなくてよい業務

4.業務分類ごとの事例

②-1 詳細計画ができていない業務

1 事例

テスト実施中にプログラムの品質の悪さが判明した。プログラムレベルのバグが多いので、ソースレビューを実施することにした。レビュー対応できるメンバーがいないので、計画を立ててPM自身が対応した。当初2~3時間で終わると考えたが、1週間かかってしまった。プログラムレベルのバグだけではなく、仕様漏れや改修ミスなどがあったことが原因であった。進捗やタスクの管理、他チームとの調整を、ソースレビュー実施期間中にPMが疎かにしたので、スケジュールが大きく遅延してしまった。

2 余分な業務、本来の業務

PMが1週間もPM機能を停止して、ソースレビューに従事することは、余分な業務である。プログラムの品質を向上させることは、プロジェクトでは当たり前のことである。PMが対応可能と思われる2~3時間を過ぎた段階で、別メンバーをアサインできるように計画段階で調整をしておく。プロジェクト・マネジメント以外の業務に長期間従事することを、PMは避けなければならない。

3 解決策

予期せぬ事態に備えて、問題が発生してPMが対応する場合には、PMが対応できる期間を決めておく。PMが対応できる期間を過ぎる事を念頭に置き、以下の調整も進めておく。

- ・別メンバーが対応できるように、スケジュール調整をしておく。
- ・別メンバーのアサインが不可能な場合、上長へ報告する。

PMが不在でもPM機能を補完できる体制を検討し、スケジュールやタスク調整する。

- ・開発期間中に、プログラムの品質についてPMが設計者へ確認させておく。

問題を早期発見し、後工程でスケジュールに影響を与えないようにしておく。

4.業務分類ごとの事例

③ PMが気付いていない業務

1 事例

現在稼働中のシステムがある。そのシステムは、外部からアクセス出来ないようにしている。しかし、お客様より外部からもアクセスしたいという新たな要件が出てきた。外部アクセスを許すと、セキュリティで既存システムへの影響を考慮しきれない。そこでPMはセキュリティの担当者を打ち合わせに参加させた。その後のやり取りをセキュリティ担当者に任せたのでPMはセキュリティ担当者を主担当にしたつもりでいた。しかし**セキュリティ担当者は主担当として依頼された認識がなく、案件が滞ってしまった。そのことによりお客様よりクレームがあり、PMはクレーム対応に追われた。**

2 余分な業務、本来の業務

この事例での余分な業務は、PMがクレーム対応に追われたことである。本来のPMであれば、担当者に主担当としての作業を任せた場合、**担当者が対応しているかを確認する必要がある。**

3 改善策

PMと担当者との間で認識の齟齬が発生したことが余分な業務を発生させた原因である。PMは担当者との間で認識の齟齬が発生しないように、担当者に正確に伝える必要がある。**普段から担当者の様子を見ておくこと**で、主体的に引き受けてくれるのか受動的なのかを見極め、認識齟齬を察知する動きが必要である。

4.業務分類ごとの事例

余分な業務を抜き出し、発生原因を以下にまとめる。

No	業務種類	余分な業務	原因
①	詳細計画ができています業務	PMが提出レポートの作成を行う	1思い込み 2時間経過
②-1	詳細計画ができていない業務	計画以上のソースレビューをPMが行う	1思い込み 2時間経過
②-2		予定外のメンバー離脱により、PMが代わりに作業を行う	1思い込み 2時間経過
③	PMが気付いていない業務	不適格な指示により、必要のないクレーム対応	1思い込み
④	本来はすべきであるが、スコープ外の業務	計画時のオフショア対応不足による受入時の再テスト	1思い込み
⑤	対象外業務	保守契約外での問い合わせ対応	1思い込み

4.業務分類ごとの事例

余分な業務を抜き出し、発生原因を以下にまとめる。

No	業務種類	余分な業務	原因
①	詳細計画ができている業務	PMが提出レポートの作成を行う	1思い込み 2時間経過
②-1	詳細計画ができていない業務	計画以上のソースレビューをPMが行う	1思い込み 2時間経過
②-2		予定外のメンバー離脱により、PMが代わりに作業を行う	1思い込み 2時間経過
③	PMが気付いていない業務	不適格な指示により、必要のないクレーム対応	1思い込み
④	本来はすべきであるが、スコープ外の業務	計画時のオフショア対応不足による受入時の再テスト	1思い込み
⑤	対象外業務	保守契約外での問い合わせ対応	1思い込み

4.業務分類ごとの事例

余分な業務を抜き出し、発生原因を以下にまとめる。

No	業務種類	余分な業務	原因
①	詳細計画ができていない業務	PMが提出レポートの作成を行う	1思い込み 2時間経過
②		計画以上のレポート作成をPMが行う	1思い込み
③			
④	本来はすべきであるが、スコープ外の業務	計画時のオフショア対応不足による受入時の再テスト	1思い込み
⑤	対象外業務	保守契約外での問い合わせ対応	1思い込み

「作成した仕組みは、間違っている可能性がある」と認識すべきである。
 このようにももの考え方を変えることが、仕組みの見直しを生む。
 これが、「PM消防士論」の「防火」である。

5. まとめ

5.まとめ

PM消防士論

ものの考え方を変えること！
最初に決めたことはずっと正しい訳ではない
変わるということを前提に物事を考えること
これがPM消防士論である

PM消防士論でプロジェクトがスムーズに進み、
開発されたシステムの品質も良くなるのである

ご清聴ありがとうございました