

プロジェクトを成功させる現場リーダーの 「守・破・離」

オブジェクト倶楽部 2006 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
- 部長
- ~~□ 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
部長	いろいろ	ヒューマンスキル

「35歳定年説」を信じ始めている今日この頃。

「守」～原則編

現場リーダーとして守るべきものは何か。

私が今まで守ってきたもの

オブラブ2005 夏

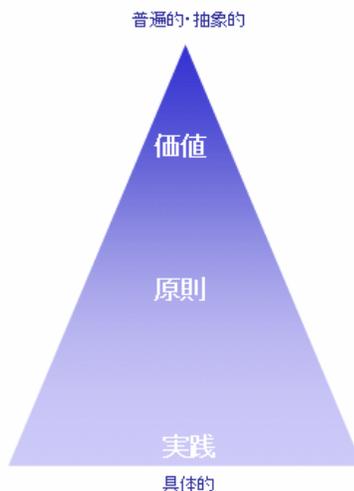
プロジェクトリーダーの持つべき価値・原則

■ 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。

Copyright © 2005 Eiya System Management, Inc. All rights reserved.

「3つの価値と、6つの原則」

「リーダー本」2006春

プロジェクトを成功させる

現場リーダーの

技術

岡島 幸男 / 著

「才能」ではなく「技術」だ!!

アクションかんぱん、キャラクターマップ、3Pフレームワーク、議事録ドリブンな会議、朝会、ペア○○、捨ててしまえ、美しさを優先する、ベターな複数案、KPT、タイムライン……

数々のソフトウェア開発プロジェクトで現場リーダーを努めた著者が、すぐに使えるテクニックを多数紹介

SoftBank Creative

「3つの価値観と、3つの仕事」

根本にある価値観は変わっていませんが、原則や実践の幅は変わりつつあります。

私が今守るべきと信じているのは、3つの「プリンシプル」

- 目的・課題・アクション
 - 仕事を遂行する基本
- 管理より演出
 - 人間に動いてもらう基本
- 見える化
 - 問題を解決する基本

「守」とは、プリンシプルを自分の実感として信じ、それを指針として行動すること。

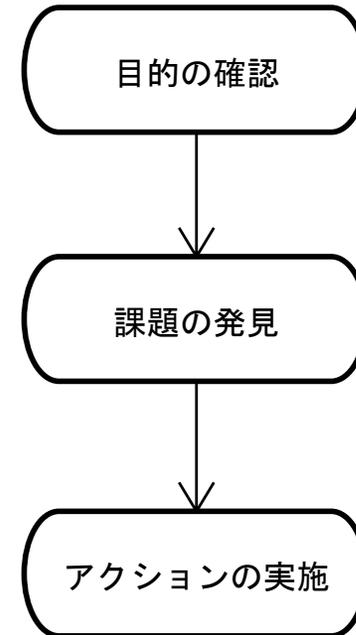
現場リーダーの守るべきもの、「プリンシプル」



プラクティスとノウハウにより培ったプリンシプルは、どんな仕事やプロジェクトにも有効。

目的・課題・アクション

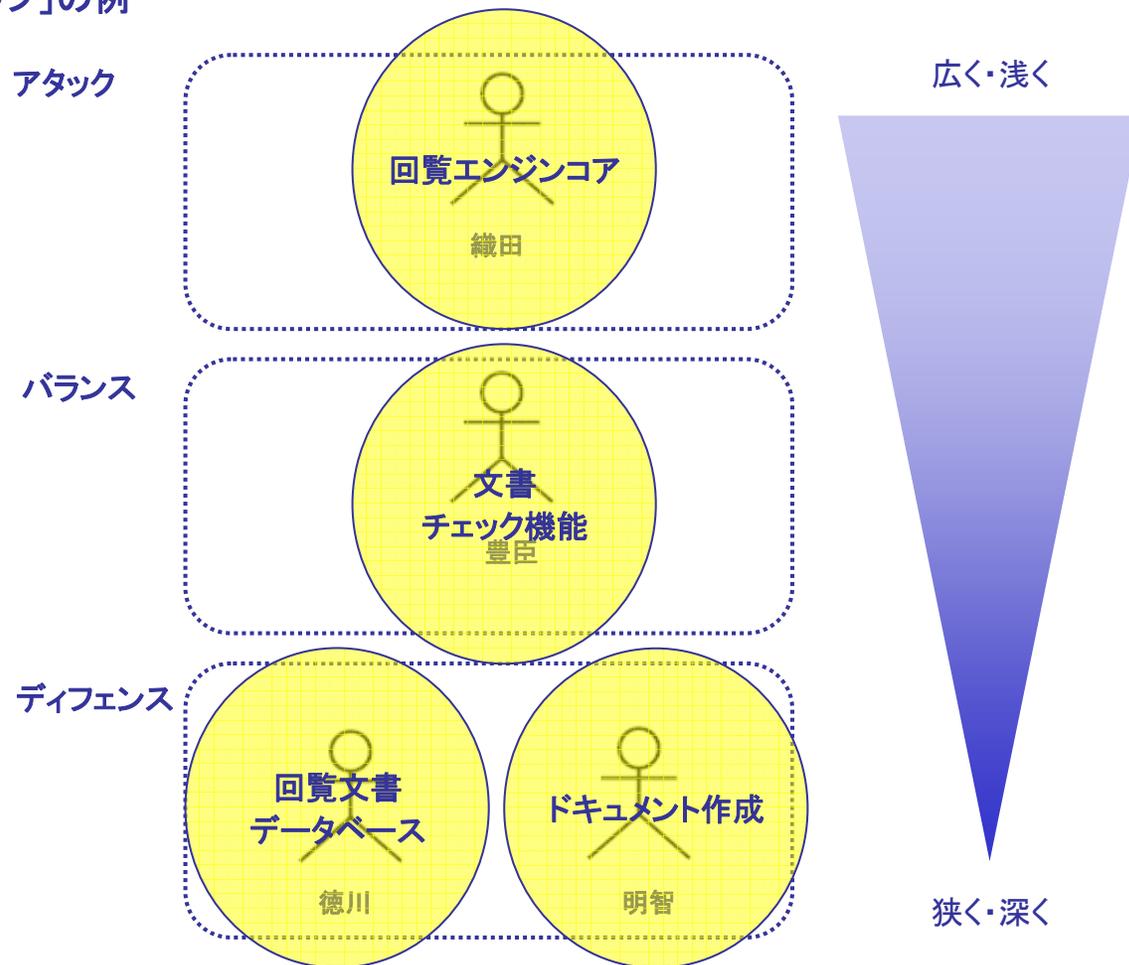
- あらゆる仕事の基本
 - 「目的は何ですか？」
 - 目的のはっきりしない作業はしない
 - 「課題が見えません」
 - 課題をつぶしていくことがアクション
 - 「宿題はなんですか？」
 - アクションには、担当、期限を設ける
- 目的、課題の共有
 - プロジェクトの全参加者を同じ方向に向ける



最もベーシックで重要。プロジェクトリーダー以外のメンバーにも必要な心得。

管理より演出

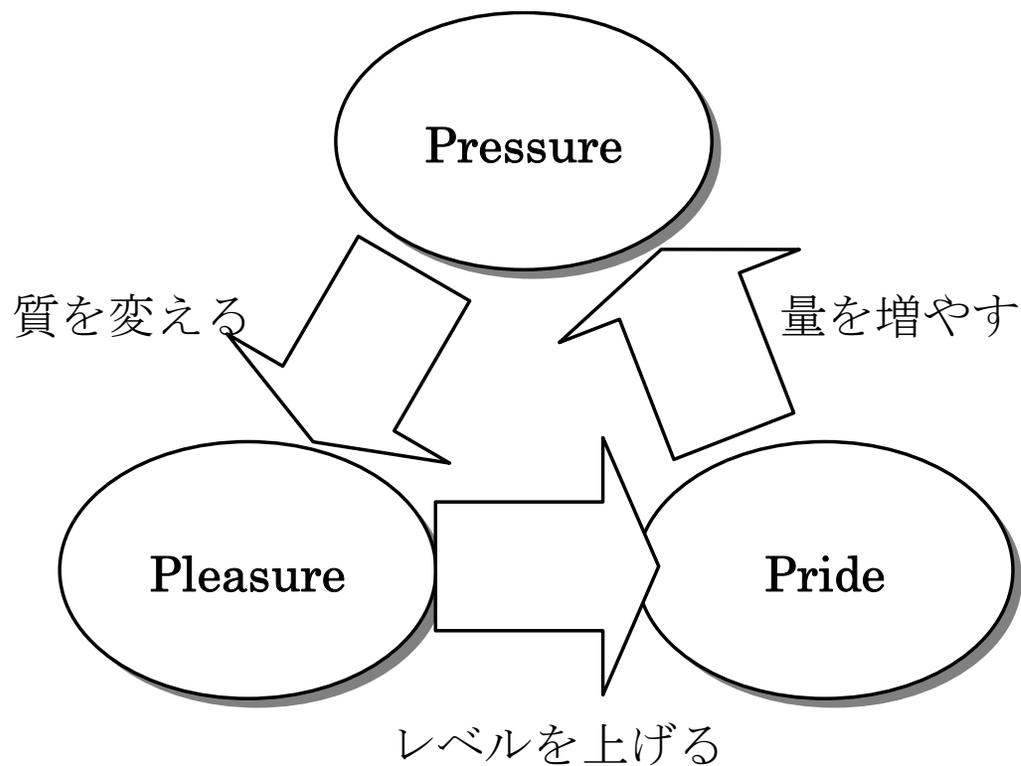
「キャラクターマップ」の例



メンバーのキャラクターとタスクのマッピング、およびチーム目標とのマッチングが肝。

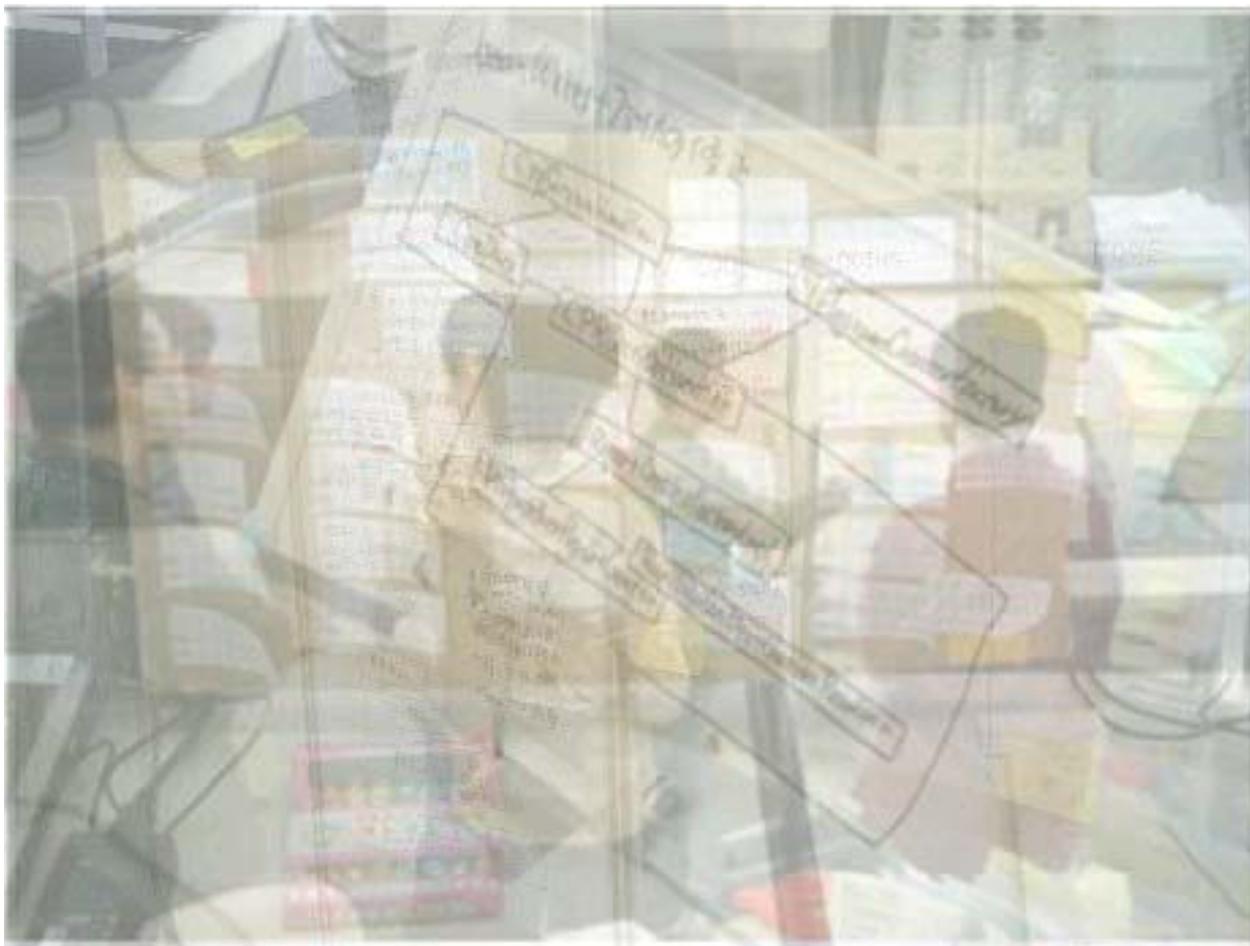
管理より演出

「3Pフレームワーク」



メンバーレベルアップの肝は、状況に応じた刺激(Pride/Pleasure/Pressure)

見える化



オブジェクト倶楽部定番の「見える化」。これ、やっぱり重要なプリンシプルです。

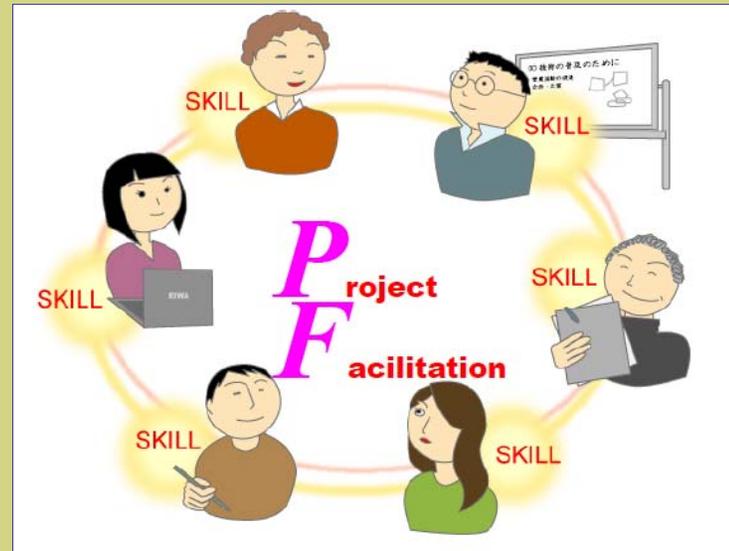
「守」～実践編

プラクティスとノウハウ実践、そのコツについて。

PM(プロジェクトマネジメント)

出力 ツールと実践技法	プロセス				
	Initiating (立上げ)	Planning (計画)	Executing (実行)	Controlling (管理)	Closing (終結)
Integration Management (統合管理)		・プロジェクト計画の策定	・プロジェクト計画の実行	・変更管理の統合	
Scope Management (スコープ管理)	・プロジェクトの立上げ	・スコープ計画 ・スコープ定義		・成果物の検収 ・スコープ変更管理	
Time Management (スケジュール管理)		・作業の定義 ・作業順序の設定 ・所要時間の見積 ・スケジュール作成		・スケジュール管理	
Cost Management (コスト管理)		・資源計画 ・コスト見積 ・予算設定		・コスト管理	
Quality Management (品質管理)		・品質計画	・品質保証	・品質管理	
Human Resource Management (組織・要員管理)		・組織計画 ・要員の調達/確保	・チーム結成/育成		
Communication Management (コミュニケーション管理)		・コミュニケーション計画	・情報の配付	・進捗管理	・プロジェクト完了手続き
Risk Management (リスク管理)		・リスク管理計画 ・リスクの定義 ・リスクの定量化 ・リスクの定量化 ・リスク対策の計画		・リスクの監視/管理	
Procurement Management (外注管理)		・調達計画 ・引合計画	・引合 ・発注先選択 ・契約管理		・契約の完了

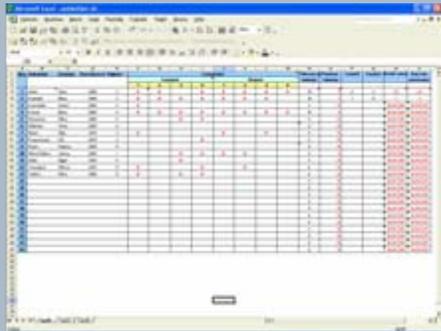
PF(プロジェクトファシリテーション)



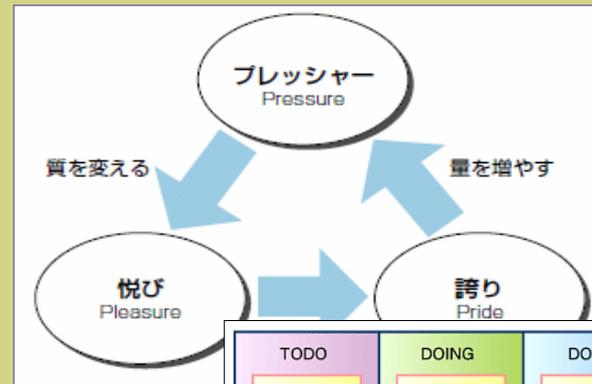
マネジメントは「動脈」、ファシリテーションは「触媒」であり、「静脈」。

コントロールと、自律協調

コントロール型



自律協調型



TODO	DOING	DONE
タスク1	タスク4 徳川	タスク6 徳川
タスク2	タスク5 織田	タスク7 豊臣
タスク3		



新人はコントロールしてあげるという「演出」も必要、ベテランには自律協調を期待。

会議と朝会

(メーカー型)会議



朝会



会議は、合意形成・決定の場、朝会は、コミュニケーションの場。

- 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

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。

議事録と議事ログ

議事録

日時：2006/06/01 17:00 - 18:30

場所：問屋町

参加 山田様、川田様
永和) 西田、岡田 (記) |

目的：

1. 問屋町スーパー次期レジ開発プロセスに関する
2. 契約形態に関する合意

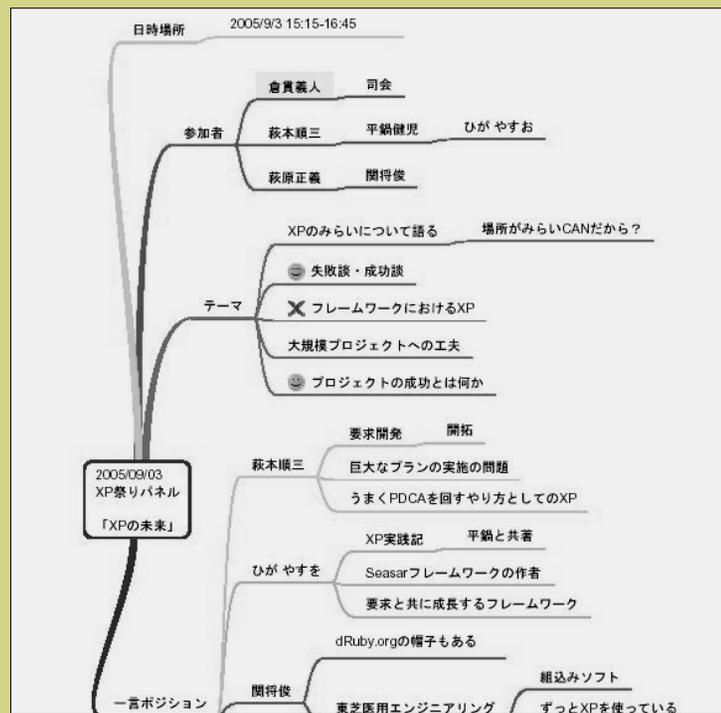
結論：

1. 要求の変化に対応するため、イテレーション型の採用を検討する。
2. 一括契約とする。

アクション：

1. イテレーション開発プロセスのメリット、デメリットを報告する (永和：06/07)

議事ログ



議事録は「ストーリー」、議事ログは「コンテキスト」が重要。

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。

他にも...

ファンクションポイント

ユースケースポイント

Microsoft

オープンソース

ウォーターフォール

繰り返し型

特定のノウハウ、プラクティスだけに縛られず、幅広く学ぶ姿勢が大事。

「破」

「PF」だけでは語りつくせぬこと

PFだけで良いのか？

- PFは触媒であり、それだけで存在できるものではない
⇒ スキルをもった個人やチームの存在が必要
- 全ての人が自律していて、協調性があるわけでもない
⇒ トップダウンコントロールも必要
- 議事ログだけでは、通用しないプロジェクトもある
⇒ 昔ながらの議事録を書くことも必要
- 会議と朝会は目的が違う
⇒ 泥臭い場をこらえることも(たまには)必要

しかし、どうしようもない状況の突破口として、
「PF的センス」は武器となる。

「岡島はPFな人」という認識を破ってみたい！

↓↓「リーダー本」の扱い

「最近、アジャイル開発を中心に注目されているプロジェクトファシリテーション、見える化の技術の集大成。」

ー ビジネス書の杜 pm_book_style (好川哲人さん)

「プロジェクトが円滑に流れるようにする、プロジェクトを管理するのではなく、ファシリテートするための技術が書かれています。」

ー 「リーダー本」amazon レビュー

「関連する書籍」

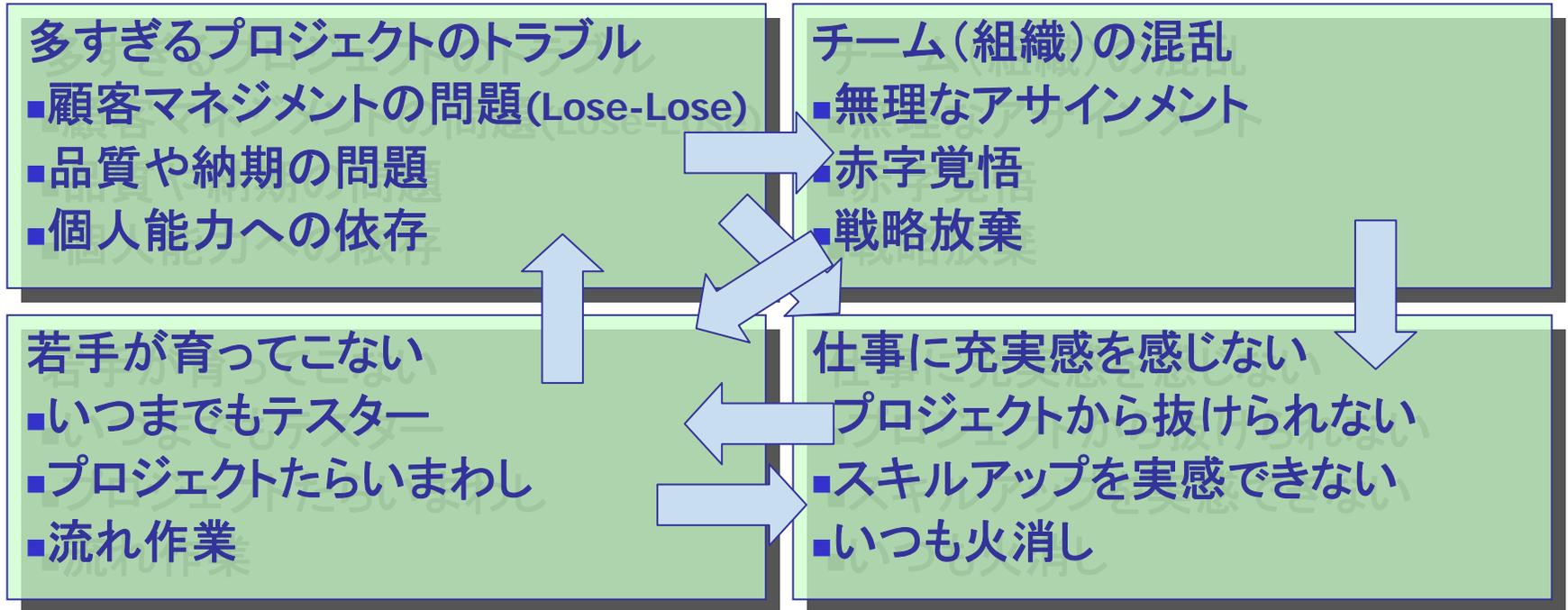
ー ObjectClub > コミュニティ > プロジェクトファシリテーション

「手のひらの上の孫悟空状態」かもしれませんが。。

「離」～問題提起

では、本質的な問題解決に向けて、リーダーシップはこれからどこに向かうべきか？

SI分野において日々感じている問題点の数々

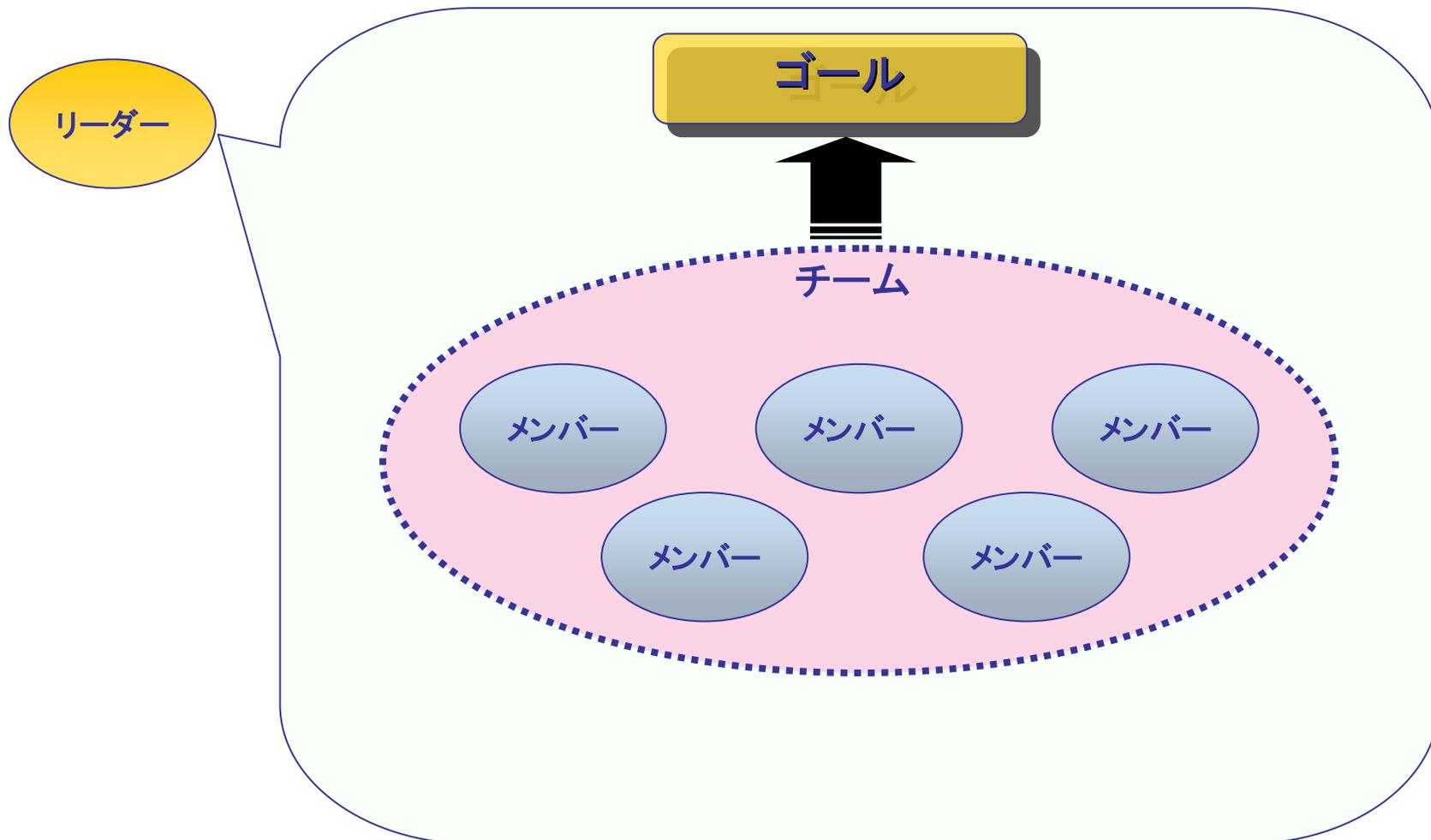


もう目茶目茶。結局はSIというビジネスモデルの問題なの？

・・・いやいや

「SIゲームのルール」を愚痴る前に、まずはゲームに勝ち残れるチームのデザインが大事

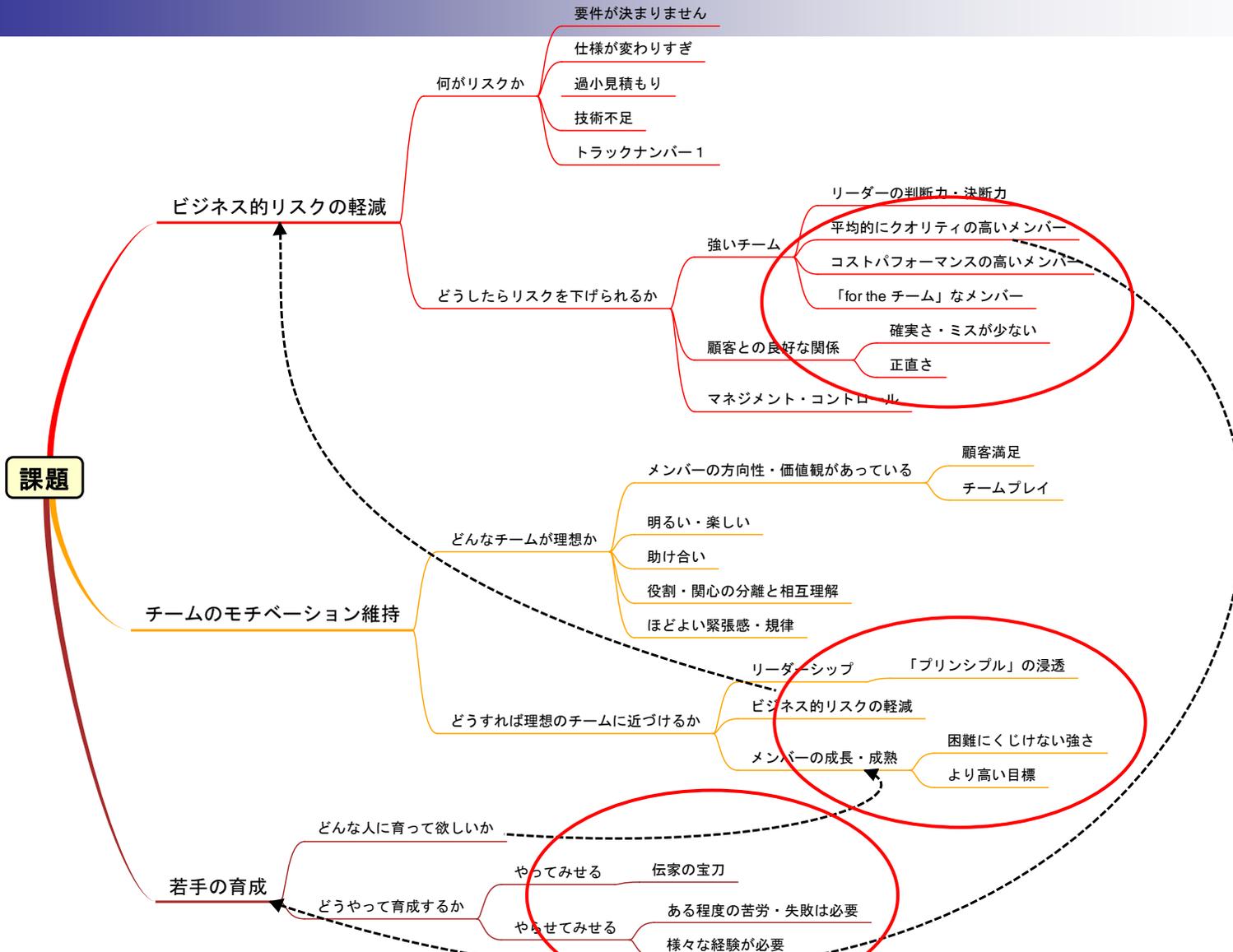
チームのスタイルをデザインするとは



チームの外から、目指すべきゴールと、チームとメンバーのあるべき姿を真摯に考えること。

プリンシプルに従い「課題化する」

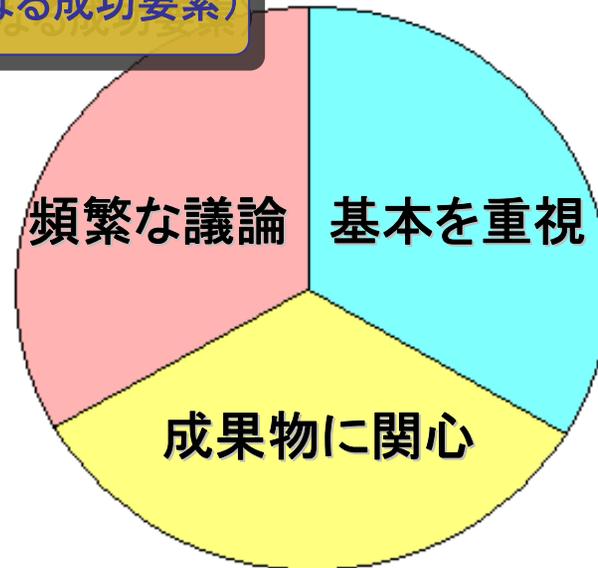
by JUDE/Think!



岡島案:「受託ソフトウェア開発チームのデザイン(2006年版)」

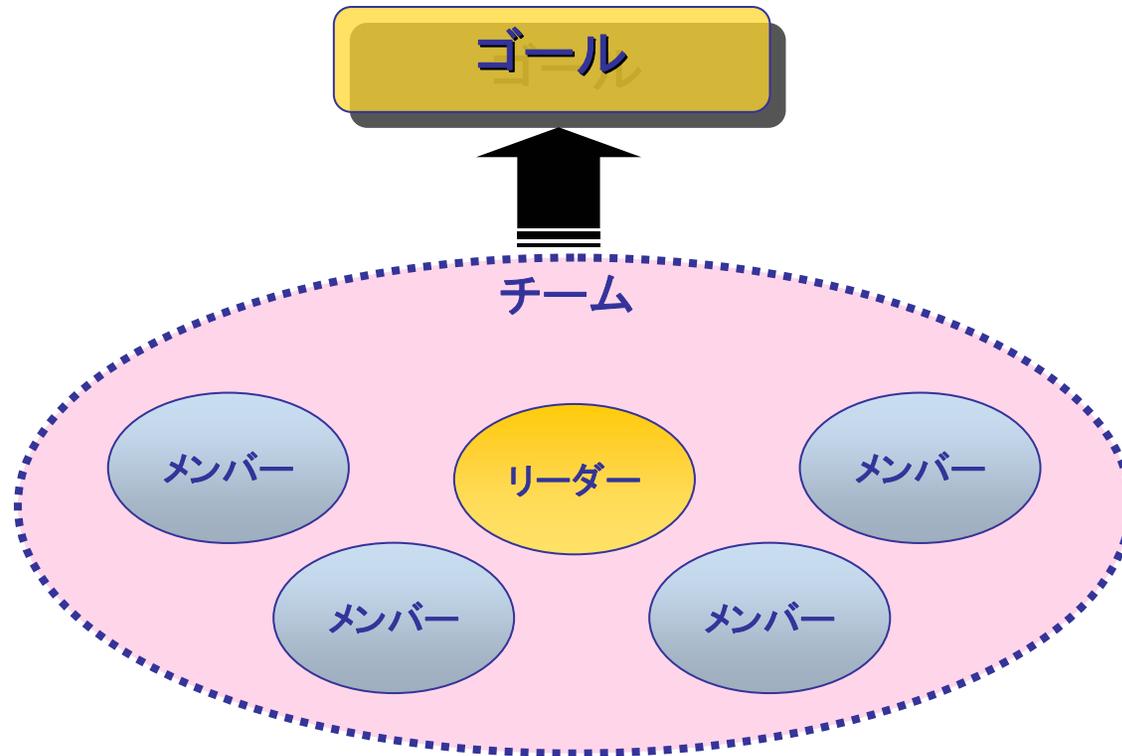
- デザインゴール: **SIチームで最優先すべきは「サクセス」。**イノベーションではない。
 - 「接戦に強い、大負けしない」スタイルを目指す
 - クオリティ、コスト、デリバリー重視
 - 天才的な人材がいなくても勝てる
 - 高いプロ意識と、成功する喜び

Key Success Factor (鍵となる成功要素)



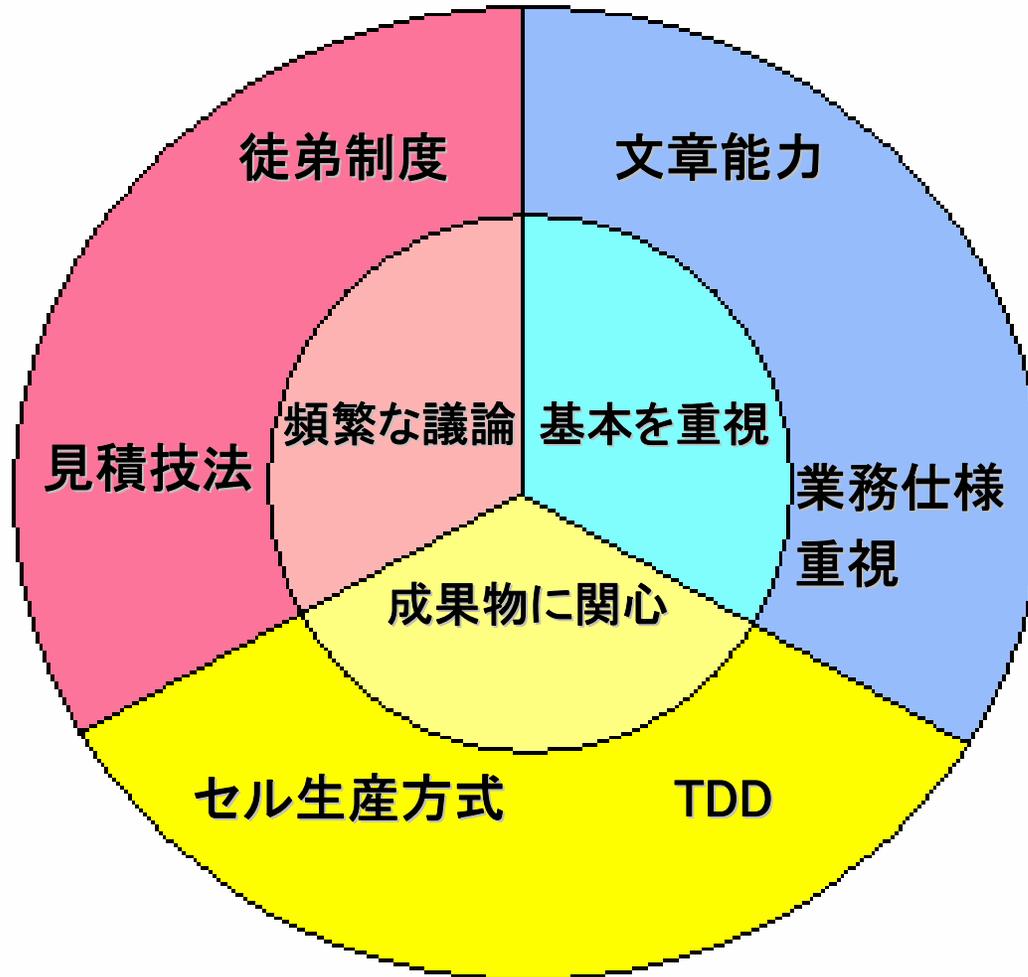
基本(QCD)に忠実、着実に成長し、確実に成功するチームを理想とします。

チームのスタイルをインプリメントするとは



ゴールに向かってチームを進め、メンバーの行動を促すこと。

岡島案:「受託ソフトウェア開発チームのインプリメント(2006年版)」



岡島案:「受託ソフトウェア開発チームのインプリメント(2006年版)」

■ 文章能力

- 議事録からスタート⇒基本設計書⇒アーキテクチャ設計書⇒要求定義書⇒企画書

■ 業務仕様重視

- 適切な文書化、モデル化(概念モデルでの理解)
- 仕様レビュー会

■ TDD

- プログラミングという(若手が最初に行うであろう)作業に、品質を作りこむスタイルを徹底させる
- 加えて、品質保証(テスト)の観点を持つこと(xUnitじゃないテストもあるのよ)

■ セル生産方式的アプローチ

- 「最終成果物の意識」を個々人に意識させる
- アプリケーションの上から下まで、最初から最後まで、全て担当する
- 開発環境(データベースなど)を個人ごとに用意する

■ 見積技法

- デリバリをちゃんとするために重要。手法はともあれ、ロジカルに、定量的に考えるクセをつけること
- 見積には経験が必要。じゃあ、経験がない場合は?「みんなで考えよう」

■ 徒弟制度

- 親方は、弟子「責任を持って」教育する
- クラスに応じた責任と権限(ステータス)

チームのスタイルを実現しやすい「具体的な」開発モデルやツールを組み合わせる。

- 本日本日お伝えしたかったこと
 - リーダーはプリンシプルを重視せよ — 「守」
 - PFスキルは強力。でも万能ではない — 「破」
 - チーム一丸となりサクセスを目指せ — 「離」

プロジェクトリーダーに王道なし、されど皆さんのお力になれば幸いです。