

プロジェクト運営改善活動へのパターン適用の構想

佃 軍治†

プロジェクトの運営を改善するためには、改善活動の主体となるワークショップを運営するパターンと、プロジェクト運営そのもののパターンの2種類が必要である。本稿では、これらのパターンを用いたプロジェクト改善活動の取り組み方針について述べる。

Concept of Pattern Activities to Improve Project Management Process

Gunji Tsukuda†

To improve project management process, you need two types of patterns. One is for operations of workshop in which activities for improving execute, the others is for project management itself. In this paper, I explain concept of pattern activities to improve project management process with two types of patterns.

1. はじめに

本稿では、筆者が持っているパターン活動とプロセス改善活動に対する問題意識を示し、それを踏まえてプロジェクト運営改善活動へのパターン適用の取り組み方針を述べる。

2. 問題意識

2.1. パターン活動に対する問題意識

パターンはノウハウであり、パターンを活用することにより仕事の効率を向上させることができる、ということはパターンを多少知っている人には公知である。しかし、パターンを上手に活用しているという話を余り聞くことがない。パターンを活用するためにはパターンを学習する時間が必要であり、パターンを記述するためには、成功体験を整理する時間が必要である。これらの時間を何とかして確保できれば、個人、組織の能力を高めることができるのであるが、あまり実践されていない。これは、パターンの利点をその程度しか感じていないからであると考えられる。パターン活動を組織で幅広く行うためには、パターンの有効性を実体験する場が必要である。

2.2. プロセス改善活動に対する問題意識

プロセス改善活動というと直ぐに思い浮かぶのが

CMMI である。CMMI では組織的にプロセス改善活動を行う枠組みを提供している。ここでのポイントは組織としての標準のプロセスを定め、各プロジェクトが組織標準に従っていることを確認することである。

しかし、CMMI では、個別のプロジェクトの状況に応じてカスタマイズしたプロセスを改善する仕組みについては言及していない。組織標準のプロセスは長いサイクルで継続的に改善されるが、これは最初に設定したプロセスが最適ではない、ということの裏返しでもある。カスタマイズされたプロジェクト独自のプロセスも同様であり、カスタマイズ直後のプロセスはそのプロジェクトに最適とは言えず、改善する余地がある。筆者はこのような小集団的で身近なプロセス改善活動を支援することも重要であると考えている。

3. プロジェクト運営改善活動に対するパターン適用の取り組み

3.1. プロジェクト運営改善へのパターン適用

先に述べたように、プロセス改善は大規模に実施するだけでなく、身近に取り組むべき課題である。このような身近な課題に対してパターンを適用することにより、改善活動に関与したメンバにパターンの有効性を認識してもらい、認識と実践の境界を飛び越え、パターン活動に積極的に取り組むように誘導できる可能性があるのではないかと感じている。なお、身近なプロセス改善活動では、プロジェクトの途中(例えば各フェーズの終了時)に、プロジェクトプロセスを改善することを想定し

†(株)日立製作所 システム会開発研究所

Hitachi, Ltd., Systems Development Laboratory

ている。プロセス改善の結果を直ぐにそのプロジェクトにフィードバックさせることにより、プロジェクトメンバのプロセス改善への意識が向上する。そのため、各フェーズではほぼ共通のプロセスであるマネジメントプロセス(プロジェクト運営)に焦点を当て、フェーズ毎にプロセスが異なるエンジニアリングプロセスは対象外とする。

3.2. パターン活動の取り組み方針

組織で規定されたルールとプロジェクト独自のルールを用いて各プロジェクトは運営されている。プロジェクト開始時に定めたこれらの運営ルールは、そのプロジェクトで最適とは限らず、定期的に運営ルールを見直す必要がある。筆者は開発プロセスの各フェーズの終了後にプロジェクト内で半日程度のワークショップを開催し、運営上の課題や改善ポイントを抽出し、改善策を立案することを考えている(図1参照)。

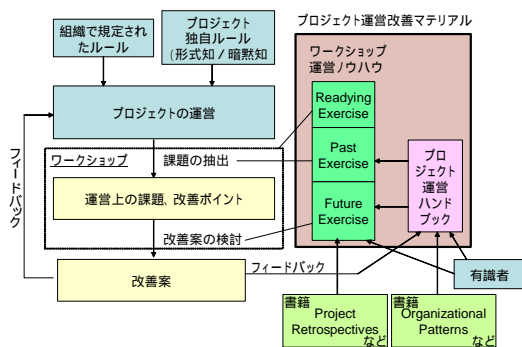


図 1 プロジェクト運営改善活動の枠組み

しかし、プロジェクト運営改善活動へのパターン適用においても、まず問題となるのは、ワークショップを開催する時間を確保できない、という否定的な態度である。これを解決するために、参加者にワークショップの有効性を理解してもらう手段を検討する必要がある。また、ワークショップを効率的に進行させる方法についても検討しておく必要がある。これらについて、ワークショップ運営ノウハウ(パターン)として整理する。文献[1]では、改善活動の参加者に対する意識付けを行う方法やプロジェクト運営状況を振り返るためなどのエクササイズが用意されている。この文献を主に参考にしながら、ワークショップ運営ノウハウを構築していく。

また、プロジェクト運営方法そのものについても、ノウハウを整理しておき、ワークショップ中に簡単に利用できる状態しておく必要がある。文献[2]では、効率的な組織(またはプロジェクト)を構築するノウハウについて整理されている。この文献などを参考にしながら、プロ

ジェクト運営ハンドブックとして整理していく。また、プロジェクト運営改善活動からのフィードバックを受けながら、ハンドブックを継続的に洗練させていく。

これらのプロジェクト運営改善マテリアル(ワークショップ運営ノウハウとプロジェクト運営ハンドブック)を準備しても、改善活動の参加者がこれらのマテリアルをワークショップ前に学習しなければならないとなると、参加者の負担が増すことになり、ワークショップ開催の実現性が低くなる。そこで、これらのマテリアルに精通したファシリテータを養成し、ファシリテータがワークショップの進行を仕切る、という形式を取る。ファシリテータにはプロジェクト運営改善ワークショップの効率的に進めたり、改善案に関するアドバイスを行うだけでなく、パターンの有効性を参加者に認識させる役割や、次期ファシリテータ候補を育成する役割も担う。

4. 関連研究

4.1. プロジェクト回顧のパターン化

文献[1]には、ワークショップ運営ノウハウが記載されているが、パターン記述形式になっていない。文献[1]をベースにし、さらに広範なノウハウを収集し、パターンランゲージ化する取り組みが Linda Rising を中心に進められている[3]。この研究では、プロジェクトの回顧だけでなく、組織や個人の回顧も対象としている。また、回顧のワークショップで提案された改善策をフォローするフェーズもパターン化の対象としている。

4.2. プロジェクトマネジメントノウハウの流通

文献[4]では、できるプロジェクトマネージャ(PM)からノウハウを収集し、それを展開する方法が記載されている。この書籍では、できるPMは「説得の設計」など短い言葉でノウハウを表現し、流通させることに注目している。これは、パターンコミュニティがパターン名を語彙として流通させようとしていることと共通性がある。

参考文献

- [1] Norman L. Kerth: Project Retrospectives - A Handbook for Team Reviews-, Dorset House, 2001
- [2] James O. Coplien and Neil B. Harrison: Organizational Patterns of Agile Software Development, Prentice Hall, 2004
- [3] <http://www.cs.unca.edu/~manns/retropatterns.html>
- [4] 野間 彰, 仕事ができるプロジェクトマネージャ - そのノウハウと育成法-, 日刊工業新聞社, 2004