

待っているのは予兆に気づけない 4ステップで情報を吸い上げる

予兆を見つけるということは、プロジェクトの情報を収集するということだ。
プロジェクト・メンバーから発せられる予兆をつかむには、開発現場に足を運ぶことが重要。
現場から予兆が出やすくするための工夫もある。できるプロマネの“技”を紹介しよう。

ユーザーやメンバーの言動を見て「まずいことが起きている」と感じることができれば、トラブルに発展する前に手を打てる。だが、プロジェクト・マネージャが自分の席に座っているだけでは、見ることでできる言動は限られる。“できる”プロジェクト・マネージャは、積極的に行動して情報収集し、予兆を見つけようとしている。また、予兆が出やすいような仕組みも作っている。

Part2ではプロジェクトのメンバーやリーダーの予兆に絞り、前半では予

兆をつかむためのマネージャの行動について、後半は予兆を出しやすくする仕組みを説明する。

見えない予兆は現場でつかむ

「(プロジェクト・マネージャを務めているとき) 自分の席にいたのは1日のうちの1割程度の時間だけ。残り9割の時間は、打ち合わせのほか、メンバーから話を聞くのに使う。すると、報告には上がってこない情報が得られる」というのは、富士通の亀田靖浩氏(アシュアランス本部 Senior Project

Director)(図1上)。

NTTコムウェアの藤丸源治氏(エンタープライズ・ソリューション事業本部 SCMソリューション部 ロジスティクスBU 担当部長)は、プロジェクト・ルームに加えて、協力会社の担当者と話をする場を設けたり、喫煙/喫茶ルームや飲み会の場にいるメンバーの会話の内容に耳を傾けたりしている。「協力会社の担当者は『このまま行ったらやばいよ』ということに敏感であることが少なくないので参考にしている。メンバーの本音が出やすい



富士通の亀田氏

自分の席にいたのは1日のうちの1割程度の時間だけです。また、各チームのメンバーとよく話をするようにしています

進捗会議での指示の判断材料にする

進捗会議で



Aチームがやっている作業は別のチームでやってもらいます

それと一部の仕様はまだ固まっていないようです。Bチームは仕様策定の支援に回ってください



NTTコムウェアの藤丸氏

協力会社の担当者と話をする場を設けたり、メンバーとの飲み会での話に耳を傾けたりしています

図1 現場へ行くと、見えなかった予兆がつかめるようになる

予兆をとらえてトラブル回避

喫煙ルームや飲み会での会話の内容は、実態把握に役立つ」と藤丸氏は話す(図1下)。

亀田氏と藤丸氏が実践しているように、現場を回ることにつかめる情報は多い。両氏は、そうしてつかんだ予兆を進捗会議での指示の判断材料にし、トラブルを回避している。

情報が上がる四つのステップ

現場を回るときにもコツがある。取材を通して、プロジェクト・マネージャがメンバーの情報を集めるには四つのステップを踏む必要があることが分かった。順に説明しよう。

ステップ1は、話しかけやすい雰囲気を作っておくことである。ウルシステムズの犬伏靖氏(主席コンサルタント)は、「マネージャである自分に(メンバーが)話しにくくならないように、

『元気?』『大丈夫?』といった、たわいないことでも声をかけている」と話す。30人程度のプロジェクトであれば、毎日全メンバーに1回は声をかけるようにしているという(図2左上)。プロジェクト・ルームで話せないような場合は、あえて会議室などに場を移すのも有効だ。

ステップ2は、相談してもらえるように呼びかけることだ。「有効な手立てがないという状況で知らせてもらうのは手遅れ。そうなる前に相談してもらうように伝えておくことが大切」とみずほ情報総研の山下博氏(ERPソリューション推進室 上席課長)は話す。ボールドグロウスの上田智一氏(代表取締役)は「『困っていることがあったらなんでも言ってね』と繰り返し伝えていって、次第に相談してくれるようになる」という(図2右上)。

「なぜ隠していたんだ」は禁句

残りのステップは、相談を受けた後の取り組みだ。ステップ3は、相談してくれた人を責めないこと。みずほ情報総研の山下氏は「悪い情報を知らせてくれてありがとう」と相談に乗った後メンバーに伝えている。『「なぜ隠していたんだ」とメンバーを責めると、次から相談に来てくれなくなってしまう」と山下氏は話す(図2左下)。

相談内容によっては、作業が遅れている理由を聞く必要がある。『「なぜ?』と聞くと、メンバーは自分が責められている気持ちになって言い出しにくくなることもある。『何に待たされていた?』と遅れを引き起こした対象を質問すると、話してもらいやすい」と、プロジェクトマネジメントに詳しいゴールドラット コンサルティングの

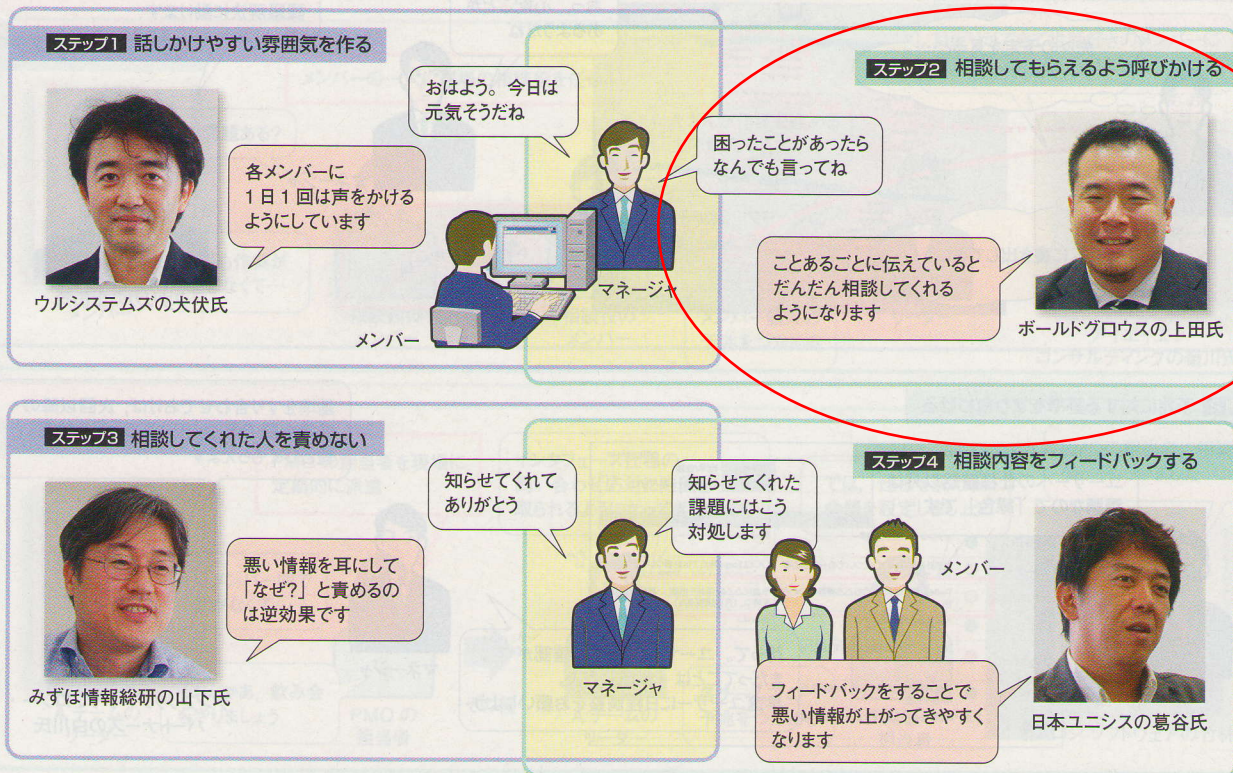


図2 見えない予兆をつかみやすくする四つのステップ

岸良裕司氏（ディレクター）はアドバイスする。

ステップ4は、相談内容をフィードバックすること。あるメンバーが、プロジェクト内で起こっている問題に気づいて早く伝えてくれたとしよう。それで大きなトラブルを未然に防げたとしても、そのことが相談した本人に伝わらなかったとしたら、どう思うだろうか。トラブルを未然に防げたことを、きちんフィードバックすることは大切である。

日本ユニシスの葛谷幸司氏（金融アウトソーシングセンター S-BITS適用統括プロジェクト長）は「相談を受けた後、それが有用な情報だったといったフィードバックをすることで、悪い情報が上がってきやすくなる」と話す

（前ページ図2右下）。葛谷氏が数百人のメンバーが携わる大規模プロジェクトのマネージャを務めたときには、プロジェクトの課題と解決策をまとめたレポートを、定期的にメンバーに公表していたという。

現場から予兆を出しやすくする工夫

ここからは、予兆が出てきやすくなる取り組みや体制の工夫を紹介する。

同じ“アンテナ”を持ってもら

流通業向けシステムのプロジェクト・マネージャを務めるクオリカの土田和男氏（ソリューション事業部 リテールソリューション部 開発G プロジェクトマネジャー）は、プロジェクト・ルームにプロジェクトの予定を示す

ボードを置き、「気になること」などを付せんで張り出す空白を作っておく。こうしておくと、例えばプロジェクトの先行きに不安を抱えているリーダーがいた場合、その不安を書き出しやすくなるという（図3上）。そうした不安は、予兆であることが少なくない。

マネージャとリーダーが同じ感度の“アンテナ”を持っていれば、リーダーを通して予兆をとらえることができる。そんな取り組みをしているのが、人事システム開発プロジェクトのマネージャをしている、ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズの白川克氏（ディレクター）だ。

マネージャである白川氏は、リーダーと作業の進み具合について話しているとき、進み具合が順調なのか、そ

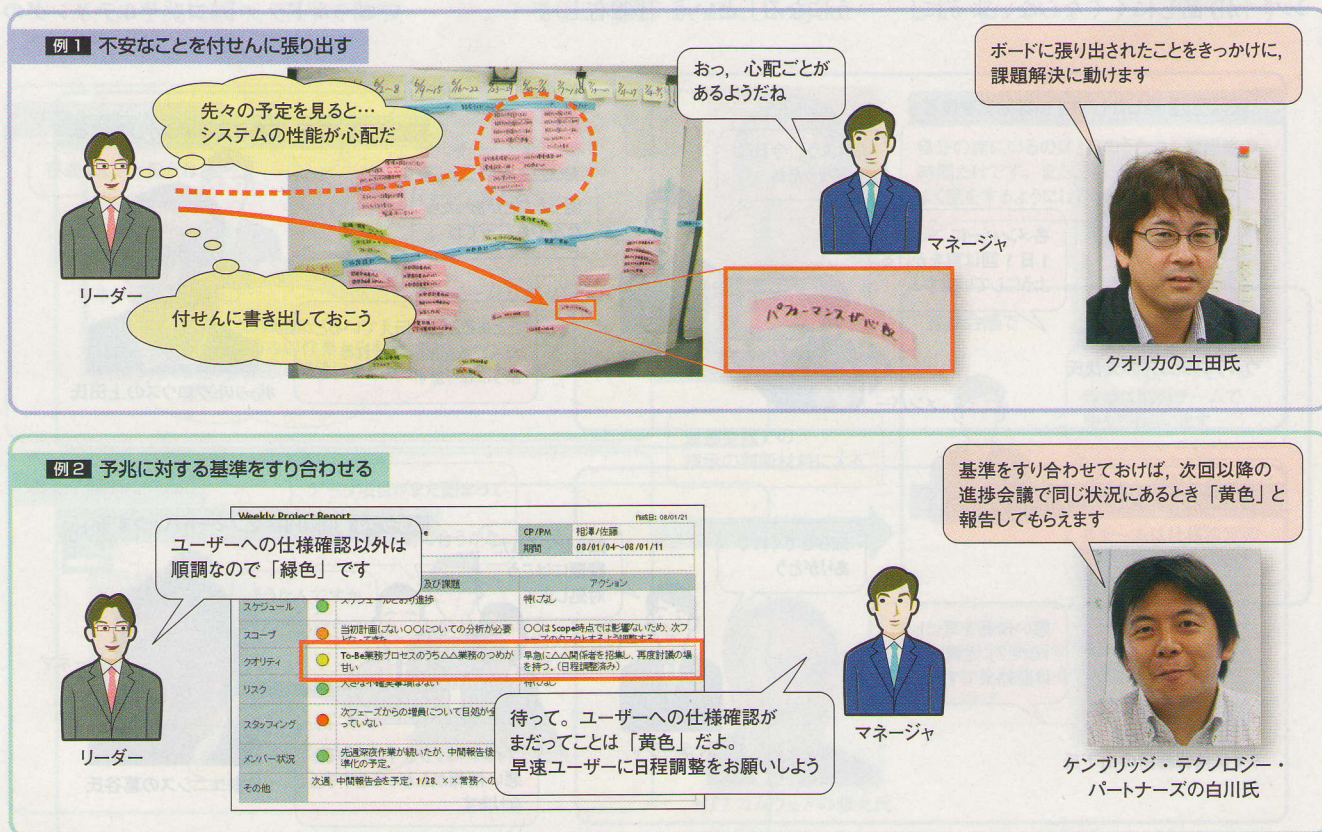


図3 リーダーから予兆を出しやすくする取り組みの例

れともピンチなのかを信号の色で表現している(図3下)。例えば、マネージャの白川氏からみると、「仕様の確認が終わっていない」といった注意すべき状況なので「黄色」。同じ状況をリーダーは問題ないと考えて「緑色」とみなしたとしよう。こうすることで認識のズレをつかみやすくなり、マネージャとリーダーの判断基準を合わせやすくなる。判断基準が同じになれば、リーダーが担当するチームの情報収集を的確にできるようになる。

相談役を配置して情報を吸い上げる

プロジェクト・マネージャが相談できる雰囲気を作ろうとしても、すべてのメンバーが気軽に相談してくれるものではない。そんなときは、別の人の力を借りるのも手だ。

一般に、年齢差が大きいほど気軽に相談するのは難しくなるものだ。経験豊富なプロジェクト・マネージャの場合、特に若手メンバーの声を拾いにくくなる。こういうケースでは、アイエフ コンサルティングの嶺川武司氏(マネージャー)の方法が参考になる。嶺川氏は、若手メンバーが相談しやすいように、その世代の少し上のメンバーを「相談役」とし、若手メンバーは何か困ったことがあったら相談役と話をするように仕向けた(図4上)。こうした取り組みによって、「メンバーのAさんには、今の担当作業はやりづらそうです」といった若手の本音を引き出すことができた。

オムロン ソフトウェアの竹林一氏(代表取締役社長)は、最大で500人のメンバーが携わるプロジェクトでマ

ネージャを務めた経験がある。これだけの規模のプロジェクト・チームになると、マネージャ1人だけでは手が足りない。そこで、開発プロセスを現場に定着させる役割のPMOに、相談役を担ってもらい、現場の情報収集を手伝ってもらった(図4下)。

PMOの担当者が「うちのチームは忙しすぎて、メンバー同士のコミュニケーションが不足している」というリーダーの悩みを受けたときには、チーム・メンバーのために飲み会を開いた。細かい要望に応えているうちに「他のチームから割り込み作業が多く、本来の作業が進まない」といった情報が続々と上がってくるようになった。「進捗会議だけではつかめない情報が上がってきて、効果的な対策を講じることができた」と竹林氏は語る。

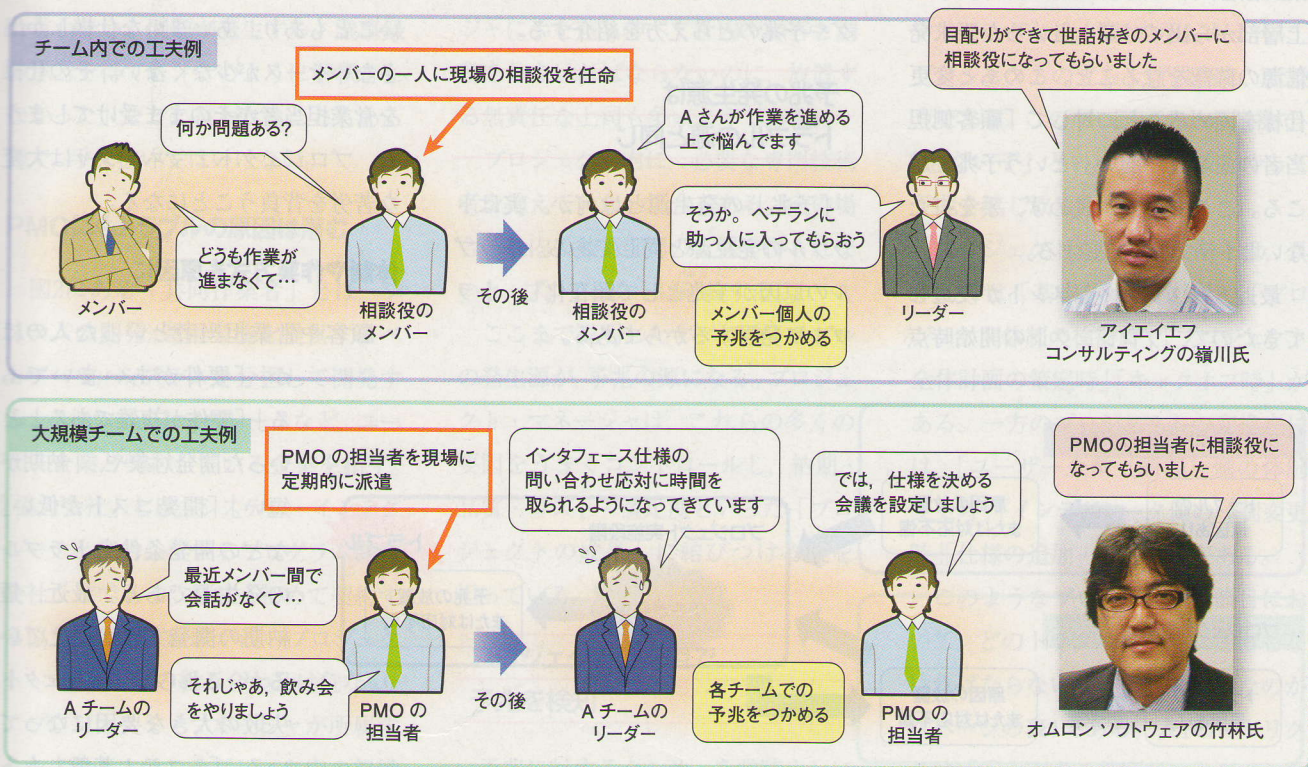


図4 メンバーやリーダーから予兆を出しやすくする体制の工夫例