

創造的な仕事を取り戻すために（2）

土屋 正人
Masato Tsuchiya

Vol.76 で、ソフトウェア開発が「苦」になるのは、創造的な仕事に使える時間の多くが奪われるときで、これを脱するためには、間接的な作業（「苦」）の原因（「集」）を把握してこれを抑え（「滅」）、創造的な仕事に集中すること（「道」）が必要であることを考察しました¹。そして、「苦集滅道」は、ソフトウェア開発において、Strategy（攻め）、Safety（守り）、Support（支え）、Stream（流れ）の四つのSの視点から捉えることができること、それぞれの視点に対して7つの施策が考えられることを紹介しました。今回は四つのSに対する7つの施策について、「何を」「どうする」必要があるかを考えます。

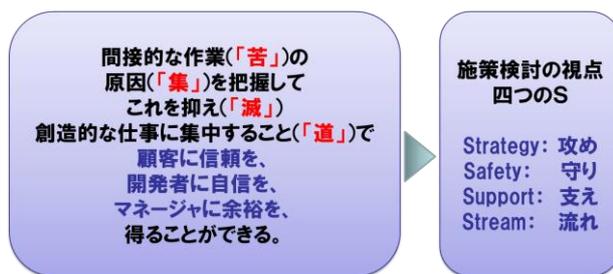


図1 「苦集滅道」と四つの視点

◆「攻め（Strategy）」の視点

プロジェクトは数多くのデータを生み出します。プロジェクトで蓄積されたデータから様々な指標が得られ、それを戦略的に活用することが可能になります。しかしながらデータは欲しいときにすぐに手に入るものではありません。

データを溜める仕組みや一元的に管理する仕組みを作る必要があります（プロジェクトデータ蓄積）。

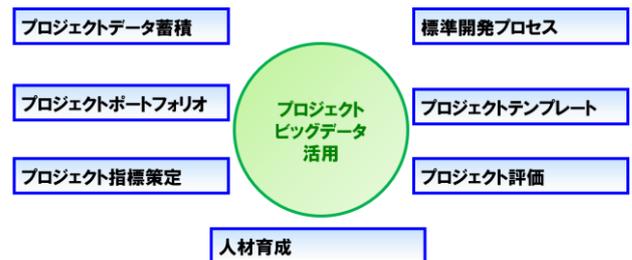


図2 「攻め」の7つの施策

複数のプロジェクトのデータが蓄積されると、例えば、リスクと利益のマトリクス上にプロットしたポートフォリオとして、プロジェクトの相対的な位置を見ることができます。また、個々のプロジェクトに EVM（アーンド・バリュー・マネジメント）を導入することで、基準計画に対する達成価値や実績コスト、効率指数が得られます。これらの可視化により、リソース配分などの将来予測と意思決定の材料が手に入ります（プロジェクトポートフォリオ）。

蓄積したデータから組織の見積もり指標やチームの開発効率指標が導出できると、規模見積もり後の工数や工期の見積もり精度が高まります（プロジェクト指標策定）。

これらの指標は、プロジェクト管理者はもちろん、メンバやチームにとっても有益です。メンバは、プロジェクトの生産性と自分の生産性を比較することで、自分が貢献できること、不足していることの「気付き」を得ることができます。チームは、自分たちのやり方の改善すべきことの「気付き」を得ることができます。このように、指標と実績データを現場に公開することが、現場および組織のスキルアップにつながります（人材育成、プロジェクト評価）。

また、プロジェクトを「うまく」推進することができる管理者や、リーダー、チームが持っているノウハウは、テンプレ

¹ 「苦集滅道」は仏教では四諦（四聖諦）と称され、現実の様相とそれを解決する方法論をまとめた真理とされています。

ートのように形式化することが有益です(プロジェクトテンプレート)。成功したプロジェクトからはベストプラクティスを学ぶことができます。失敗したプロジェクトからは教訓を学ぶことができます。これらは組織の財産です。組織標準となる開発プロセスを策定し、展開することが、組織の成熟度向上に有効です(標準開発プロセス)。

そのためには、プロジェクトデータを蓄積する仕組みが重要になります。

◆「守り (Safety)」の視点

プロジェクトはチームで行います。従って、チームメンバー同士の意思の疎通が大切であることはいうまでもありませんが、チームメンバー以外にも、顧客や業務の専門家など、多数の利害関係者が関わるため、調整や交渉に多くの時間がとられることとなります。意思疎通がうまくいかなくなるとプロジェクトは停滞するため、関係者が速やかにコミュニケーションを取れる環境が必要です(コミュニケーションの活性化)。

また、プロジェクトでは、チームメンバー同士が協力して目標に向かいます。そのためには、お互いを尊重し、役割や組織の壁を超えたコラボレーションを促進する環境が必要です(コラボレーションの促進)。

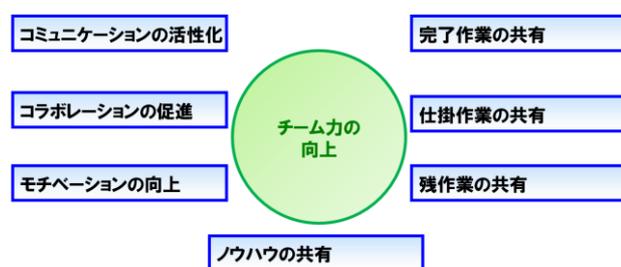


図 3 「守り」の7つの施策

開発するのは「人」です。何のために、誰のために、何を目指して開発しているのか納得できないとモチベーションを維持することは難しくなります。目的や目標を

チームメンバーで共有する必要があります(モチベーションの向上)。

人には、業務、技術、調整、管理他、それぞれ得意な分野があります。それぞれのノウハウは、明示的・形式的に提供されていることもありますが、個人の頭の中で暗黙の知識としてのみ存在する場合があります。それらの暗黙知を引き出して形式知として蓄積し、チームメンバーで共有できる環境が必要です(ノウハウの共有)。

仕事量について、自分の仕事がどれだけあるか、他人にはわかりません。同様に、他人の仕事がどれだけあるか、わからないことが多いものです。チームメンバーが互いの残作業を可視化し、個人個人の状況を共有して、負荷を分散することができるようにする必要があります(残作業の共有)。

また、ある作業に着手しているときは、それに専念したいものです。割り込み作業が入ると効率が落ちます。同時並行に進められる作業の数には限界があります。チームメンバーの仕掛中の作業を可視化し、個人個人の状況を共有して、同時並行に進める作業の数を制限する必要があります(仕掛り作業の共有)。

自分で終わったと思った仕事にも、ミスが残っている可能性があります。他人の目によるレビューを行うことで、ミスを削減すると同時にスキルを移転することができます。チームメンバーの完了作業を可視化することで、レビューのタイミングを判断したり、レビューの着眼点を共有したりする必要があります(完了作業の共有)。

このようにチーム力の向上には、コミュニケーションやコラボレーションを支援する仕組みが重要になります。

◆「支え」と「流れ」の視点

「四つのS」から、「攻め」と「守り」について考えてきました。残りの二つ(「支え」と「流れ」)は次回に考えてみることにします。

夢を。

GSLetterNeo Vol. 77
2014年12月20日発行
発行者●株式会社SRA 先端技術研究所
編集者●土屋正人

バックナンバーを公開しています●<http://www.sra.co.jp/gslletter>
ご感想・お問い合わせはこちらへお願いします●gsneo@sra.co.jp



株式会社SRA

〒171-8513 東京都豊島区南池袋2-32-8

夢を。Yawaraka Innovation
やわらかいのべしょん