

課題管理からアプローチする トラブルプロジェクトの立て直し

株式会社オープンストリーム SI事業部 戦略技術推進本部

飯田秀樹

1. トラブルプロジェクトの特徴
2. トラブルプロジェクトの課題（チケット）の状況
3. 取り組みの概要
4. チケット管理とは
5. チケット管理のアンチパターン
6. トラブルプロジェクトによくあるチケット
7. 「棚卸マン」
8. 今後の展望について

トラブルプロジェクトの特徴

■ プロジェクト規模

- 約50人月～75人月

■ トラブルプロジェクトの定義

- 遅延発生と併せ下記の状況に陥っている
 - コミュニケーション不全
 - 成果の見えない作業
 - Uncontrollable（制御不能）

■ 「課題」の定義

- 課題は「チケット」として管理しているため「課題管理」＝「チケット管理」としております
- チケット管理ツールは問わない
 - 弊社は「backlog」で管理している



■ プロジェクト管理の状態

- プロジェクト開始前にQA部門によるチェック
- QA部門による定期的なヒアリング
- PMO組織による横断的な確認



■ コミュニケーション不全

- 「外部ステークホルダとプロジェクト間」、「マネジメントメンバと作業メンバ間」のコミュニケーションが円滑でない
 - 会話が少ない
 - 皆、自分の作業に忙殺されている
 - キーマンが居てほしいときに居ない

(客先に行ったまま、会議出たまま)

 **問題や課題が発生しても、報告・相談ができない**

トラブルプロジェクトの特徴

■ 成果の見えない作業

- 進捗もわからず、終わりも見えない作業
 - でもみんな残業は激しい・・・
 - 早く帰るメンバーを不満に思う（自分ばかり・・・）
 - 何をどこまでやれば終わりなのかわからない

 必要とされる作業、優先的に行うべき作業が分からない

トラブルプロジェクトの特徴

■ Uncontrollable (制御不能)

- 指揮命令系統の崩壊
 - プロジェクトがPM/PLの手から離れ進捗がわからない
 - リスク・課題・タスクの切り分けができてない
 - 作業指示が抽象的すぎる

 各自の自己判断に頼ったプロジェクト運営

トラブルプロジェクトの特徴

- さらにおおきくなるトラブルの種
 - コミュニケーション不全が引き起こす、課題の放置
 - 成果の見えないゆえの非効率、不毛な作業タスク
 - 制御不能な状況が生むプロジェクトリスクの増大

これら特徴は「チケット管理」の状況に如実に現れている

- トラブルプロジェクトは大量の「ゴミチケット」であふれています

ゴミチケット



放置

発散

理解困難

これ以外にも・・・

- トラブルプロジェクトは大量の「ゴミチケット」であふれています
 - 明らかに終わっているのにチケットは開いたまま
 - 離任メンバーが担当になったまま
 - 露骨な重複チケット
 - 特定のメンバーが100件を超えるチケットが担当している



まさに無法地帯！だが、これらを改善することで、プロジェクトの問題も改善されるのではないか？？

■ そして何をやったのか

- チケット管理見直し
 - 管理するべきもの/しないものを明確に
 - ルールの徹底
- チケット管理者を任命
 - チケットの継続的監
 - 棚卸

これらの取り組みを推進・実施するのは後の「棚卸しマン」です

■今一度考えましょう

1. BTS導入の目的

- BTSはメモ帳や、備忘録ではないです
- 「なにを管理するのか？」を明確にする

2. 「チケット処理」の意識付

- “チケットは閉じて減らすもの”である

3. 「TiDD」(チケット駆動開発)との棲み分け

- 「TiDD」を行うのかのどうかの認識はあっているか
- タスクチケットが課題と混在しないように、管理項目をはっきりさせたいうえで、管理を行う運用できているか

■これやっちゃだめよ、な内容

1. 管理対象の混在

- 課題、タスク、リスク、メモ、備忘録等、管理対象がバラバラ
- ひどいときには飲み会のスケジュールまでチケット化されている

2. 管理項目の混乱

- 分類が設定されていない
- 分類が誰でも追加できる

3. 悪いチケット

- 起票ルールが不明確
 - 担当者無で起票
 - 期限が設定されていない
 - 完了条件（チケットがクローズされる条件）が記載されていない

■ 良いチケットも紹介

1. 悪いチケットの反対を満たしている
 - 担当者ありで起票
 - 期限が設定されている
 - 完了条件（チケットがクローズされる条件）が明確
2. 件名が簡潔にかいてある
3. 回答をもとめる場合、チケットの往復を減らす工夫がしてある
 - Yes/Noで回答できる書き方
 - 補足資料は図がメインで、補足資料に文章を書かない
4. 心遣い
 - 受け取った相手を考えた文章

「悪いチケット」を超えるゴミを分別してみましよう

- トラブルプロジェクトは大量の「ゴミチケット」であふれています

ゴミチケット



放置

発散

理解困難

情報
不足
型

依存
型

秘密
の交
換日
記型

未来
予想
型

脱線
型

ピンポ
ン型

散弾
型

たらい
まわし
型

大量リ
ンク型

循環
型

添付
型

■ 放置・・・長期間放置されてしまうチケット

- 「情報不足型」
 - 純粋な情報不足、5 W1Hが不明
- 「依存型」
 - 何をすれば終わり？が不明、トリガーを他に依存している
 - 例) 「対応した方が良いと思います」 例) 「〇〇決定後対応」
- 「秘密の交換日記型」
 - 重要な部分が別のコミュニケーションになっている
 - 例) 「メールの件対応よろしくおねがいたします」
 - 例) 「詳細は後ほど電話します」
- 「未来予想型」
 - いつ起きるかわからない事象が書かれている
 - 例) 「XX発生時に対応」 例) 「いつかやる内容として起票します」

■ 発散・・・議論は発散して收拾がつかないチケット

- 「脱線型」
 - タイトルの議論から脱線し、もはや何の議論か不明
- 「ピンポン型」
 - 議論の応酬が終わらない、議論の外のメンバーは理解に時間がかかる
 - 脱線型にチェンジするケースも多い
 - 稀にチケット上で喧嘩してることも・・・
- 「散弾型」
 - 1つのチケットに、複数のタスクが書かれている
 - 全部終わらないとクローズできない
- 「たらいまわし型」
 - 多くの人が担当しているが、まったくすすんでいない
 - 担当に振られた人に聞いても、内容がわからない

■理解困難・・・内容を理解するために時間がかかる

- 「大量リンク型」
 - 説明のために様々な内部/外部リンクが張られている
 - アクセス不可能なものへのリンクやリンク切れがあるとそこ情報が途切れる
- 「循環型」
 - リンク先に、リンクあり、その先もリンク、気が付くと戻ってきている
 - 不具合系に多い 例) 「NoXXが原因でありXX解決時に対応します」
- 「添付型」
 - チケットの説明に添付ファイルを用いているが、ファイルが大きい場合の問題や古い場合に信憑性にかける
 - 情報更新のたびファイルも添付するので、追いかけるのが大変

この状況を改善するために必要な存在！それが

棚卸マン

■その役割

✓ 最初に断捨離（BTSの整理整頓）

1. 「断」

- 状況把握の間、チケットの起票を禁止（または特定ユーザのみ可）にする

2. 「捨」

- あからさまなゴミチケットをクローズする
 - リーダー層と読み合わせをして「？」になったチケットは構わずクローズ

3. 「離」

- 動いてないチケットは担当者をすべて「棚卸マン」を担当者に振る

■その役割

✓ コミュニケーションルールの整備

1. 「ヒアリング」

- チケットを担当者本人が把握しているか確認
- 動いているかいないか確認
- 確認して担当を付け替える

2. 「情報経路の確保」

- どういう経路で起票されるか確認
- 担当者という経路はなるべく塞ぐ
- 上層→リーダー格→メンバーの流れに寄せる

3. 「ルール策定」

- お客様直接やり取りの制限、一次受けはリーダー格以上へ
- コミュニケーションツールの棲み分け、議論はSkypeでも課題はBTSへ

「コミュニケーション不全」を解消！

■その役割

✓ チケット運用ルールの整備

1. 「分類の定義」

- 課題→発生しているが解決方法がわからない
- タスク→解決の作業
- 不具合→テストバグ
- 上記以外は管理

2. 「ライフサイクル」

- 「課題」→解決策が決まった場合「タスク」に変更、もしくは再起票
- 起票からクローズまでのフローを明確にする、（誰が何をしてどうなれば終わりなのか）

• 「基本的ルールの適用」

- 1チケット1事象 ・担当者は必ず振る
- 期限を必ず入れる ・記載内容を標準化

「Uncontrollable」を解消！

■その役割

✓ チケット管理

1. 「チケットの監視」

- 放置チケットの監視→担当者ヒアリングや
- ルールの沿ってないチケットは修正
- 注視するステータス「未対応」に監視
- 担当者別チケット (負荷分散)

2. 「棚卸の実施」

- 棚卸で実施
- チケットを認識させるのが目的 (起票、分割、担当振替)
- どんどんクローズさせる
- 毎日やることで、MTG時間はどんどん減っていく

「成果の見えない作業」を解消!

■その役割

✓ 特徴

1. 「専任であること」

- 限りなくチケット管理に注力する。
 - トラブルプロジェクトでは、PJメンバーで捌けない状況であるため

2. 「メンバーの負荷軽減に寄与できる」

- ルールの徹底に終始せず、イレギュラーも含めて吸収する
- あてのボトルネック化でメンバーの負荷を下げる
- こまめなヒアリングで、メンバーにチケットを認識させる

■その役割

✓ 必要性

1. 無法地帯となったBTSとPJを整地化するために必要
 - 崩壊した情報経路の修復
 - 課題・タスクの見落としを拾いチケット化
 - メンバーに負荷をかけずにチケットを管理する

■その役割 ✓ 効果

1. 「PJに対しての効果」

- ゴール設定と見える化
 - 誰が何をいつまでに
 - 残っているタスクはどれくらいか
- 透明性の確保
 - 誰が何をしているのか
 - 自分がなにをするのか
- リーダー層とメンバーのパイプ役
 - チケットを通じて、PJにおける作業量の偏りや問題を検出しリーダーへの進言、メンバーへのフォローができる

■その役割

✓ 効果

2. 「メンバに対して」

- 円滑な作業指示ができる
- 作業が明確になりモチベーションダウンをストップ
- タスクの平準化による不公平感の排除できる
- 個々のメンバーにゴール設定ができる



■最後に

「棚卸マン」は、

顧客交渉もしない

設計もしない

プログラムも作成しない

テストもしない

ですが、PJの危ない局面を改善できるととても重要な役割です
特別な存在ではなく、みなさんが「棚卸マン」を意識することで
健全なPJ運営を目指しましょう！！