
鉄は熱いうちに打て

新規プロジェクトマネジメント演習
の意外な結果 -

10/13/2005

アルゴ21 芥 博通(筆頭著者)

オリンパス 岩見 好博(共同執筆者)

事例概要

- アルゴ21における2004年度からの新カリキュラム
- 4-6月の新人受入研修後、7-8月にシステム受託開発演習(Web系、Java言語)を行った。
- 対象
 - 新人チーム 優秀な新人5名
 - 旧人チーム1、2 入社2-3年の社員5名
 - 旧人チーム1は、各開発現場からの集まり(Javaの経験者は一人)
 - 旧人チーム2は、研究開発部門中心(技術には強い)

本研修の狙い

- 人材育成における産学連携を考えたとき、学校ではやれないことを、企業が提供する必要がある。
 - 実プロジェクトでもよくある落とし穴の体験
 - ・あいまいな顧客の要求
 - ・設計書とソースコードがアンマッチ
 - ・プロジェクト途中での仕様追加・変更
 - 機会の少ない局面の体験
 - ・ソリューション提案(提案 金額交渉 契約)
 - ・売上/原価管理(金を扱う)
 - ・QAレビューを受けさせられる

某大学ABS演習のカスタマイズ例

社内標準に準拠したプロジェクト運営

- ・システム開発業務運用細則
- ・PMG+(プロジェクト管理ガイド)

利益の追求

- ・FP見積技法
- ・売上/原価管理
- ・価格交渉

ABS演習 アルゴ21版

品質の追求

- ・PMOによるQAレビュー

複数店舗(1店 4店)対応

- ・実店舗業務との連動を考慮
- ・多店舗展開とトランザクション制御

内容

- 書店チェーンA社の会員管理システム開発
- 収支を考えて受注金額を決める
 - 顧客の要求事項以外によい提案があれば別途追加の金額をもらえる。3チームとも提案を出し、それぞれ承認された。
- 開発部門役員がA社社長、研究開発部門役員が情報システム部長を演じた
- 講師はソフトウェア研究開発部門の専門家4名
 - 途中から全社PMOがプロジェクトマネジメント教育と計画レビュー、局面レビュー、完了レビューのQAレビューを担当

内容(2)

- 開発途中で5つの要件追加(有償)を提示、この追加要件には罣が仕掛けてある
 - 簡単な情報検索に見えるがデータベース設計の大幅変更につながる
 - 会員管理との開発目的から外れる要件、でも発注金額が高い
 - 受け入れると納期に間に合わなくなる
- A社から提供する共用モジュールを使う(仕様書とルーチンが一致しないバグあり)
- アルゴ社内の資源は、使えるものは何でも使ってよい。(申請すれば、Java研修も可)

結果一覧

	新人チーム	旧人チーム1	旧人チーム2
PMBOKの理解	講義をきちんと聞いた理解していた	講義をしっかり聞いていなかったのか、理解が不十分	講義をしっかり聞いていなかったのか、理解が不十分
標準の理解	フォームに正しく記入	記入を間違えていた	記入を間違えていた
レビュー	開発、局面、完了レビューを実施	開発、局面レビューを実施、完了レビューできず	開発レビューだけ実施
要件追加	5件中1件を了承 畧の3件を含む他の4件は理由を述べて断った	簡単にみえる畧の追加要件をOKした	1件の要件を受けようとしたが、逆に顧客より無理ではないかと断われた。
提供モジュール受入	受入検収をして仕様書と違っていると指摘した	受入テストしなかった 統合テストまでバグを見つけられなかった	受入テストしなかった そのバグで統合テストがバグ切分けで混乱した
リリース	約束した機能を納期までにリリース	約束した機能を納期までにリリース 開発後半は徹夜の連続	スペックダウンしてリリース 開発後半は徹夜の連続

結果

- 演習課題をすべてクリアーし、最高点をとった新人チームは、
 - 要件追加の罨に掛からなかった。論拠を示して危ない追加要件を断った
 - 提供モジュールの受入テストをまずやって「バグがあります」と言ってきた
 - プロジェクトマネジメント研修、社内標準研修をしっかりと聞いていた。後でわからないところを教えてくれと聞きに来なかった。社内標準フォームもきちんと書けていた

結果(2)

- 新人チームは、
 - 計画、局面、完了レビューが出来た。
 - チームワークがよい。リーダー(文科系)以下、役割分担がしっかり出来ていた
 - レビューの質問にも適切に答えた。リーダーが答えられないと、役割担当者がフォローした

考察

- 新人チームが最高点を挙げた理由
 - 優秀な新人を集めたこともあるが、4-6月までの集合研修で「同じ釜の飯を食った」との連帯感がありチームとしてまとまれたのが大きい
 - 新人はあらゆることを吸収しようとするし、実務の情性とか思い込みが少ない
 - 新人チームのリーダーは入社研修で初めてソフトウェア開発を経験した文科系だったが、プロジェクトリーダーの素質があった。ヒトをその気にさせるのがうまい

考察(2)

■ 旧人チームが負けた理由

- 旧人チームは最優秀なメンバーではなかったとも言えるが促成チームのためチームとしてまとまる余裕がなかった(旧人チーム1)、及び、まとめることがあまり得意でないメンバーの集まりであった(旧人チーム2)
- 旧人は「プロジェクトマネジメントを上司がやるもの」と思い込み、研修に熱くなれない
- 旧人チーム1は、Javaの経験者が1人しかいなかったが、Java研修の申請を行わず、開発にはいった
- 旧人チーム2は、物作りに関心が強く、最初から開発目的とは違う方向に走った

本研修で見えてきたこと

- 社内で開発標準が若手にきちんと教育され実践されていない
- プロジェクトマネージャの2、3年目での早期選別は可能ではないか
- PMBOKの基本は3時間程度で理解できる。但し、研修の後、すぐに具体的にプロジェクト計画書を書かせることが必要ではないかと思う

課題

- 研修であっても、より現実的な収支を目標とするべきかも知れない
 - 本研修のプロジェクト完了報告書を「研修」と明記してPMOから関連部署に回覧したところ、実際の案件と間違えて「こんな利益率でシステムを受注するとは何事か」とのお叱りの電話が何本も来た
- 折角、よいパフォーマンスを上げた新人が配属先でスポイルされないよう定期的にフォローする必要がある
 - 問題があれば上司を指導することもありうる。
- 旧人の参加に関し、開発現場の理解を得るのが難しい。