システム構築のための調整力向上講座（第21回）

メンバーを育てるロードマップと報連相のポイント

2017.06.08

前回、メンバーを育てるために相互依存関係であることを理解するのが大切であると説明しました。そして、そうした関係にあるメンバーに安心して働いてもらうにはロードマップを示す必要があることを紹介しました。今回はロードマップの具体的なポイントに加え、メンバーとの報連相についても解説します。

(1)使命 ……	そのプロジェクトでは何に取り組むのか、何を生み出すのか
(2)目的 ……	そのプロジェクトは何のためにあるのか、どのような背景でプロジェクトは立ち上がったのか、何を達成しようとしているのか
(3)目標 ……	どうなれば目的は達成されたといえるのか、目的が達成されたと判断するわかりやすい基準や数値
(4)最終期日 ……	すべての仕事が完了していなくてはならない期日、プロジェクトの成果をユーザーに渡す期日
(5)マイルストーン ……	プロジェクト完了までの間に設定する各フェーズの完了日
(6)完了基準 ……	何をもって各フェーズが完了したと見なすのか（この基準が満たされていなければ、次のフェーズには移行できない）

図1：ロードマップに必要な要素

ここでいう「ロードマップ」とは、ゴールイメージであり、ゴールまでの道のりのことです。ロードマップには、図1 に示す6つの要素が必要です。これらの要素を明確にするために、「プロジェクトチャーター」（図2）や「プロジェクトライフサイクル設計フォーマット」（図3）を活用すると便利です。

特に、図1の（6）完了基準はプロジェクトの不確実性を小さくするために極めて重要ですが、明確にされないケースが多い項目です。しかし、この完了基準が定められていなければ、各フェーズにおいて達成すべき内容が曖昧になります。プロジェクトの後半になって、開けてビックリという事態になってしまいます。

あらかじめ各フェーズの完了基準を考えれば、各フェーズに潜むリスクに気付けたり、必要なリソースを確保できたりするメリットもあります。設計フェーズなら「何をもって設計が完了したと判断するのか」という基準を明確に定めてください。

上記の6つの要素とともにプラスワンとして、ぜひメンバーと話し合っていただきたいのが、7番目の要素である「裏の目的」です。裏の目的とは、ユーザーの要求から設定された目的とは別に、その仕事を通じてメンバーがどのような姿になりたいのか、どんな能力や技術を身に付けたいのかなど、「達成できたらうれしい」とメンバーが思えるような目的を指します。

プロジェクト名：販売管理システム構築プロジェクト

プロジェクトの使命：	販売管理システムの構築と運用ルールの整備
プロジェクトの目的：	販売プロセスをシステム化し、営業担当の生産性を高める
プロジェクトの目標：	・営業担当の純粋営業活動時間20%アップ ・2015年9月末 カットオーバー ・2015年12月末 営業マン利用率100%
チームメンバー：	山田太郎、鈴木大輔、田中明夫
プロジェクトリーダー：島田秀夫	プロジェクトスポンサー：盛田五郎

主要なマイルストーン	時期	時間
要件定義完了	2014年9月末	1500h
基本設計完了	2014年12月末	500h
全機能実装	2015年6月末	2500h
システムテスト完了	2015年9月末	1000h
稼働開始	2015年12月末	

図2：プロジェクトチャーターの記載例

プロジェクトは、ビジネス上の目的があって立ち上げられるものですから、当然、ユーザーの要求が最優先です。しかし、それだけでは面白みがありません。時間、コスト、労力をかけて取り組むわけですから、メンバーもみな成長できる場としたいでしょう。

そこで「この仕事を通じて、プロジェクトマネジメントのスキルを身に付けよう」、あるいは「社内でこの技術のオーソリティーとして認められるようになろう」「この商品でお客さまを『すごい！』とビックリさせよう」など、自分たちがワクワクするような目的を掲げるのです。各メンバーにテーマを持たせ、それに応じた役割を担ってもらえば、プロジェクトの成功にもつながります。

	フェーズ名称	フェーズ名称	フェーズ名称	フェーズ名称	フェーズ名称
プロセス	・プロセス ⋮	・プロセス ⋮	・プロセス ⋮	・プロセス ⋮	・プロセス ⋮
ツール、手法	・ツール、手法 ⋮	・ツール、手法 ⋮	・ツール、手法 ⋮	・ツール、手法 ⋮	・ツール、手法 ⋮
完了基準	・完了基準 ⋮	・完了基準 ⋮	・完了基準 ⋮	・完了基準 ⋮	・完了基準 ⋮

図3：プロジェクトライフサイクル設計フォーマット

報連相の基準を示す… 続きを読む