

# プロジェクト成功のための 失敗データの活用 —本気で活かす失敗データ—

## アブストラクト

### 1. 失敗データを活用する

「失敗（学）」に基づく研究は、2004 年度に引き続き今年で2 年目である。昨年度の分科会は、失敗学を情報システム分野に活かすために、失敗を「表出化」「知識化」「内部イメージ化」という3つの観点から整理して失敗リサイクルツールの提案を行った。今年度の分科会では、昨年度の成果を踏まえつつ、さらに一步踏み込んで「失敗データを活用する」という観点から研究を行う。

「失敗データの活用」とは、「同じ失敗を繰り返さない」こと、さらに「新たな失敗を未然に防止する」ことと定義する。これらを実現し、現場で利用されるために、「うまい(失敗防止に効果がある)・はやい(情報が新鮮、今すぐ現場で使える)・やすい(工数をかけない)」仕組みを構築する。質の高い失敗データを蓄積・分析する運用サイクルを確立し、蓄積されたデータから得た重要なポイントを現場に明確に提示することを目指す。

### 2. 失敗の分類

我々は、プロジェクトの失敗に至るには3段階のフェーズが存在すると考えた。1段階目は既に失敗プロジェクトとなってしまったもの、2段階目が報告できる「やばい!」、そして3段階目がもやもやしている「やばい!」である。

表1 失敗に至る3段階のフェーズ

段階	段階説明	解決策
1段階 プロジェクト失敗	既に大きな問題となっており 周囲に認知されている状態	なぜそうってしまったのかを整理して失敗データを蓄積し、そこから得られた教訓を今後のプロジェクト運営に活かすことで解決する。そのツールとして、「 <b>失敗DB</b> 」を提案する。
2段階 報告できる 「やばい!」	進捗状況や障害数などからわかる、すぐに周知可能な「やばい!」	報告できる「やばい!」は、「やばい!」を報告する場を提供し、各々が助け合うことで解決する。そのツールとして、「 <b>進捗会議</b> 」・「 <b>プロジェクト支援会議</b> 」を提案する。
3段階 もやもやしている 「やばい!」	個人の意識にある漠然とした「やばい!」	「やばい!」が表出されていないため、プロジェクトマネージャ/リーダーが認知しておらず、解決策を検討できない。「やばい!」を表出することで解決していく。そのツールとして、「 <b>朝会</b> 」・「 <b>問題確定会議</b> 」・「 <b>やばDB</b> 」を提案する。

図1の氷山のイメージを用いて、失敗に至る3段階のフェーズと、その解決策の対応関係を説明する。

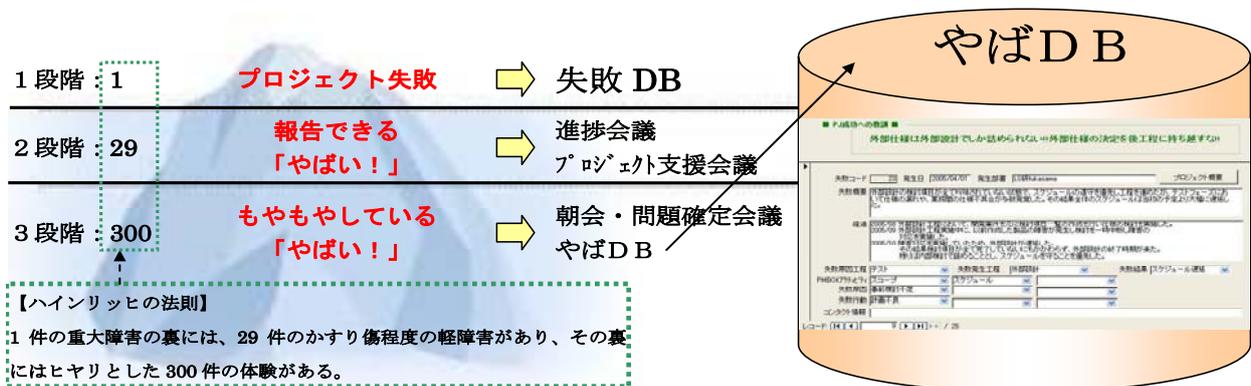


図1 失敗に至るフェーズ

### 3. 各フェーズの解決策

#### 3.1 失敗DB（1段階目）

失敗DBは、単に失敗データを蓄積しただけでは活用できない。蓄積されている件数や1件の情報量（項目数）が多すぎて、何を利用すべきかわからないからだ。そこで、失敗データから本当に使うべき情報は教訓だと考え、教訓の抽出・運用方法を研究した。しかし、失敗DBだけでは「**新たな失敗を未然に防止する**」ことには限界がある。なぜならば、失敗DBは厳選かつ抽象化された事例であるため、今動いているプロジェクトの「**失敗の予兆**」をそのまま捉えることが難しいからだ。

#### 3.2 進捗会議・プロジェクト支援会議（2段階目）

「**失敗の予兆**」を捉えるためにはプロジェクトの可視化が必要である。そのために、プロジェクトの進捗を把握する進捗会議、発生した問題を解決するプロジェクト支援会議などを開催する。これらの会議を行うことで、報告できる「やばい！」に関しては対処することが可能である。しかし、「**新たな失敗を未然に防止する**」には、個人の意識にある漠然とした「やばい！」を解決することが重要である。

#### 3.3 朝会・問題確定会議・やばDB（3段階目）

個人の意識にある漠然とした「やばい！」（もやもやしている「やばい！」）を、報告できる「やばい！」にするために、朝会・問題確定会議・やばDBを考えた。当観点は、今まであまり着目されていなかったが、本来「**失敗の予兆**」を捉えるには、もやもやしている「やばい！」を可視化することが必要である。

#### 3.4 まとめ

以上の検討内容を踏まえて、新たに失敗DB・やばDBを作成した（サンプルDBを活用ツールとして添付）。また、前章で提案した各解決策を試行是正を繰り返しながら実際に現場で検証した結果を、「**同じ失敗を繰り返さない**」「**新たな失敗を未然に防止する**」ことに繋げられる運用のガイドラインとして表2に示す。

表2 各種ツール運用のガイドライン

段階	ツール	内容	目的	参加者/利用者
1	失敗DB	失敗した当人にインタビューした結果、明らかになった失敗の真因を教訓とし、厳選してDBに蓄積したもの	同じ失敗を繰り返さないため	現場のTOP 品質管理担当 プロジェクトマネージャ
2	進捗会議	プロジェクトの進捗を報告する ペンディングを確認する	プロジェクトの進捗状況の把握	プロジェクトマネージャ/リーダー
	プロジェクト支援会議	今後想定されるリスクと対策が問題ないかを報告とそれに対する分析・評価・助言	プロジェクト計画書の実行可否の判定	プロジェクトマネージャ/リーダーと有識者(アセッサ)
3	朝会	個人のタスク状況、当日の目標、漠然とした不安などを一人ずつ発言する	全員のタスク状況の把握および共有	プロジェクトやチーム単位の全メンバ（5名~10名程度）
	問題確定会議	問題が発生しているチームの雰囲気や意見、異なるチームの意見などを出し合う	問題の明確化と優先順位決め、解決目標期限の決定	プロジェクトマネージャと関係者全員（優先順位最上位）
	やばDB	プロジェクトメンバが表出した「やばい！」をプロジェクト内で共有するツール	新たな失敗の予兆である、もやもやした「やばい！」の可視化	プロジェクトの全メンバ

### 4. 提言

我々が提案したツールを日々の業務で継続的に使っていくことで、「**同じ失敗を繰り返さない**」「**新たな失敗を未然に防止する**」ことに繋げていく。失敗の追究は決して犯人探しではなく、プロジェクトに携わる人を育て、大切にするためのものである。失敗は人・組織を育て、未来においてプロジェクトの成功に繋がるのだということを肝に銘じて、仕組みを活用してほしい。