

開発プロジェクトの可視化による開発プロセスの改善

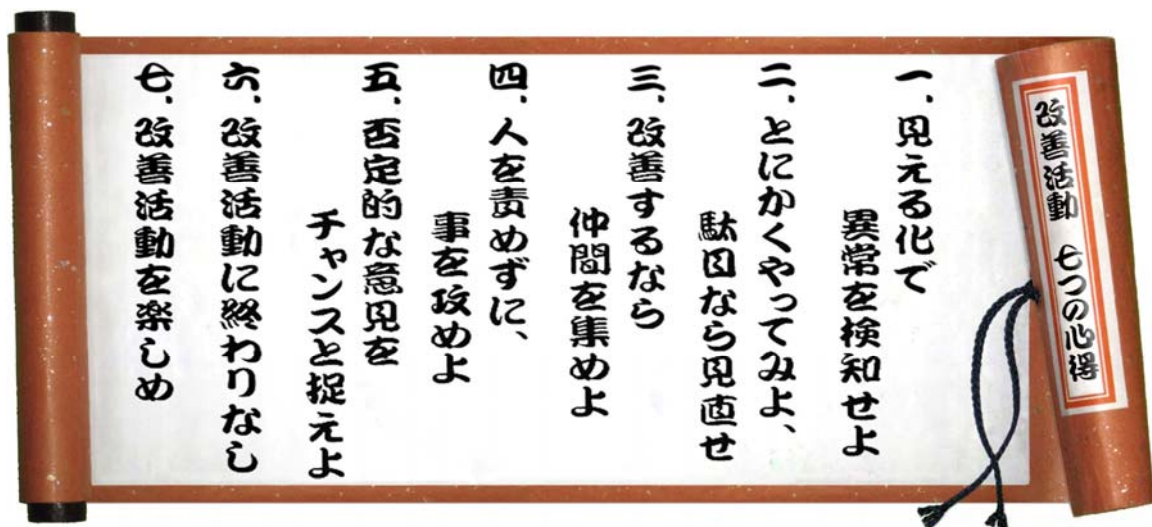
ープロジェクト個別背景を踏まえた「見える化」の実践ー

アブストラクト

1. 七つの心得

本研究分科会では、メンバ16名全員が自ら「改善の伝道師」となって各現場で改善活動を実践し、そこで得られたナレッジに基づき、改善活動における七つの心得を提言（図表1）する。

図表1 改善活動 七つの心得



2. 開発現場の現状

システム開発は成果物を形として捉えにくいために、開発の現場では様々な問題が起こっている。

そこで、それぞれの分科会メンバが現場で抱えている問題を洗い出して分析し、主な問題について原因を考えてみた（図表2）。

図表2 現状の問題と考えられる原因

問題	原因
進捗状況把握のために定例会議を行っているにもかかわらず、実態がプロジェクト管理者に伝わらないことが多い	報告者の主観的判断が入った進捗報告のため、客観的な実態把握が困難
状況が把握しにくく問題発生の際を見逃してしまうことで、コスト超過や納期遅延などを引き起こすことがある	プロセスが属人化していて内在するリスクが他のメンバに見えない
同じような不具合や問題が発生し、その都度品質低下や進捗遅れを繰り返してしまうケースがあとを絶たない	メンバ間の連携が希薄で、経験のノウハウが共有できていない
プロジェクト開始時に作業スケジュールを立てているが、結果として各メンバの繁忙度に偏りが発生する	全体の作業量や重みを把握する手段が少なく、柔軟な担当者変更や、バランス良い負荷配分ができていない

その結果、開発プロセスの進捗実態が把握しづらい、あるいは関係者間の連携不足などによって、問題や異常発生の際を見逃してしまっていることに根本的な原因があることが判明した。最悪の場合には失敗プロジェクトへとつながることも少なくない。

さらに、それぞれの現場で取り組まれている現在の解決方法を、現場担当者の多くは負担に感じているという事実も明らかになり、必ずしも現場に即した方法ではないことがわかった。

3. 「見える化」への着目

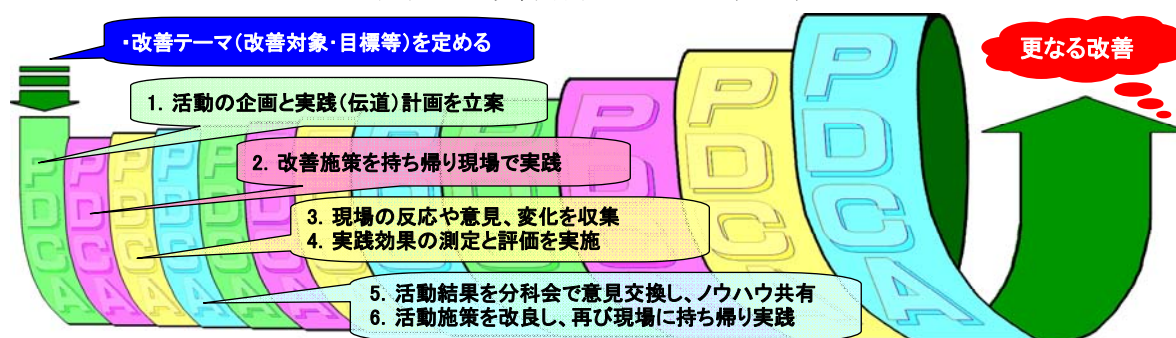
問題を解決するためには、現場の担当者が自ら問題や異常な状態に気づき、そして自分たちで解決に向けた行動を起こすことが効果的である。そのためには、問題や異常が見えただけの「可視化」に終わらず、解決するための自律的な行動を起こすこと、つまり「見える化」が重要である。

そこで本研究分科会では、「見える化」に着目し、ツールを効果的に使って問題や異常を早期に検知する仕組みと、解決に向けて速やかに行動できる環境づくりを、実践をとおして研究することにした。

4. 改善活動の実践

具体的には、各メンバが現場で直面している問題を洗い出し、これを改善するための実践計画をそれぞれ立てた。そして自ら「伝道師」となって現場で改善活動を実践し、現場の反応や意見を収集して気づきやナレッジを蓄積した。これを毎月の分科会に持ち寄り意見交換を行って新しい施策を考案し、再び現場に適用するといった改善活動サイクル（図表3）を一年間に渡って実践した。

図表3 改善活動サイクル（PDCA）



5. 伝道師の挑戦と研究成果

改善活動を始めるにあたり、活動に賛同して協力してくれた現場メンバがいた反面、新しい取り組みへの不安や作業増加の懸念から、消極的な現場メンバも少なくなかった。また、活動停滞期に陥った時や想定通りの効果が得られずに失敗することもあった。このような困難や障害に直面しても、ツールの改良や運用の工夫など、その都度伝道師たちは熱意を持って立ち向かい乗り越えてきた。

16名の伝道師たちの努力は16の実践事例として報告書本文に記載するが、こうして得られた研究成果（図表4）から導き出したのが、冒頭の「七つの心得」である。

図表4 本研究分科会の成果

課題や障害	研究成果	心得
異常の捉え方が関係者によって異なる	全員で異常個所や気づきを共有し、早期に検知・改善することが必要	一
新しい活動への抵抗と中弛みが発生する	改善活動を行うには「とにかくやってみる」と「駄目なら見直す」精神が必要	二
	上司の賛同や協力的な現場メンバがいれば改善サイクルが活性化する	三
つい異常発生の当事者を責めてしまう	異常が発生した背景や、異常を見逃してしまった仕組みを改善しなければ、根本的な解決にはならない	四
上司や現場メンバが活動に対して否定的	否定的な意見の中にこそ、継続や改善へのヒントが隠されている これを機会に活動計画を見直そう	五
開発プロセスを劇的に改善することはできない	目標とする姿を描き、現場の改善要望を反映しながら改善活動を継続して実施していくべきである	六
	メンバからの提案や参加メンバの増加など、改善に対する「ちょっとした達成感」を味わおう	七

6. 活動継続の宣言

成功や失敗にかかわらず改善活動は継続することにこそ意義があるということを学んだ本研究分科会メンバは、分科会終了後も引き続き伝道師として現場改善に取り組むとともに、新しい伝道師候補を育て上げていきたいと考えている。

一年間の活動をとおして、現場改善が容易なことではないと痛感することもあったが、ささやかな喜びや楽しみを実感することができた。是非、皆様にも改善活動への挑戦をお勧めする。