

問2 システム開発プロジェクトにおける、プロジェクトチームの開発に関する次の記述を読んで、設問1～3に答えよ。

P社は、ソフトウェア企業である。P社は、主要顧客であるE社から消費者向けのサービスを提供するシステムの機能追加・改善を行うプロジェクトを受託している。このプロジェクトは、期間は2年間、12名の要員で、4か月間に1回のリリースを合計6回実施するものである。E社は、各リリースで実現したい機能追加・改善の要件を抽出して、当該リリースに向けた作業の着手前にP社に提示している。

プロジェクト開始から10か月たった頃に、E社から“ビジネス環境が目まぐるしく変化している。この状況に適応するために、もっと迅速にサービスを改善して、時間を含めた投下資源に対して十分な価値を提供できるようにしたい。次回委託する予定の2年間のプロジェクトでは、優先的に実現する要件を現在よりも厳選するので、徐々に各リリースの間隔を短縮して、最終的には1～2か月程度でリリースできるようにしてほしい。E社のサービスの提供価値を継続的かつ迅速に高めていくためにも、長期的な協力をお願いしたい。”との要望が上げられた。

アジャイル開発の経験が豊富なP社のQ課長は、E社からの要望を実現することを使命として4か月前に現在の部署に着任し、プロジェクトマネージャ（PM）の補佐としてE社向けシステム開発プロジェクトチーム（以下、E社PTという）に加わった。Q課長は、このプロジェクトのリリース間隔の短縮を実現するための開発技術面での計画を作成し、その適用についてPMと協議してきた。

プロジェクトのスケジュールを図1に示す。現在は、4回目のリリースが目前となり、5回目のリリースに向けた作業の準備に取り掛かったところである。

年度	前年度	今年度	次年度	次々年度		
プロジェクト	Q課長着任 ▼ 現在 ▼					
	リリースリリースリリースリリースリリースリリース 1回目 2回目 3回目 4回目 5回目 6回目					
現在のプロジェクト（リリース間隔は4か月）			次回受託予定のプロジェクト （リリース間隔は、最終的に1～2か月）			

図1 プロジェクトのスケジュール

ところが、PMが急きよ、介護のために休職することになった。そこでQ課長が、このプロジェクトのPMに任命され、5回目のリリースに向けた作業から指揮をとることになった。任命に当たってP社経営層からは、“重要な顧客であるE社の顧客満足を、しっかり獲得し続けてほしい。現状のプロジェクトチームは今後も維持していく方針なので、長期的な視点で、プロジェクトチームの開発にも取り組んでほしい。”との言葉があった。

[Q課長の観察]

Q課長は、リリース間隔の短縮を実現し、E社のサービスの提供価値を継続的かつ迅速に高めていくという期待に応えるためには、開発技術面での改善に加えて、E社PTの生産性の向上が不可欠だと考えていた。ここでQ課長が認識している生産性とは、“投入工数に対する開発成果物の量”といった開発者の視点から捉えた狭義の生産性ではなく、①顧客の視点から捉えた広義の生産性である。この生産性の向上のためには、E社PTの仕事のやり方とメンバの意識を変えることが必要であり、それらを実現する過程で、成長し続けるプロジェクトチームに変わる可能性も見えてくると考えていた。

E社PTは、仕様管理・検証チームと開発チームの二つのサブチーム(ST)で構成されており、それぞれのSTにリーダー(以下、STリーダーという)が配置されている。Q課長は着任後、仕事のやり方とメンバの意識に着目して、E社PTの状況を観察してきた。その内容を整理すると、次のようになる。

- ・STリーダー同士、ST内のメンバ同士は1年にわたり一緒に仕事をしてきており、スキルや任務の遂行に関しては互いに信頼がある。
- ・過去の開発では、PMの強力なリーダーシップとSTリーダーをはじめとするメンバの頑張りで、QCDの目標を何とか達成してきた。
- ・これまで行動の基本原則について議論したことはなく、PMやSTリーダーが都度、状況に応じた判断を下してきたので、ST内のメンバは、自律的に自ら考え判断して行動するよりも、PMやSTリーダーの指示を待って行動する傾向が強い。PMやSTリーダーの指示は、失敗を回避する意図から、詳細かつ具体的な内容にまで踏み込む傾向がある。
- ・STリーダーやST内のメンバは、PMが決めた役割分担に基づいてその任務を忠実に

遂行しているが、役割分担にこだわりすぎる面もあり、ST 間の稼働が不均衡になることがある。例えば、上流工程での仕様の確定に手間取ると仕様管理・検証チームの稼働は高いのに開発チームが待ち状態になったり、テスト工程で不具合の改修が滞ると開発チームの稼働は高いのに仕様管理・検証チームは待ち状態になったりする。また、ST を横断したメンバ間のコミュニケーションは少ない。

- ・ E 社 PT 全体として、直近のリリースの QCD の目標達成に有効な活動は積極的に行われるが、チームワークの改善やメンバの育成など将来に資する活動に使われる時間が少ない。

Q 課長は、これらの状況について、メンバはどのように認識しているのか、個別にヒアリングすることにした。その際に、②それぞれの状況に対して Q 課長が抱えている肯定や否定の考えを感じさせないように気をつけることにした。

[メンバへのヒアリング]

Q 課長は、PM 着任の挨拶で、“QCD の目標達成は非常に重要だが、一方で次年度からはリリース間隔を短縮する要望に応える計画や、サービスの提供価値を継続的かつ迅速に高めてほしいという顧客の期待もある。これらについて、まずは一人一人の考えをじっくり聞かせてほしい。”と話し、ヒアリングを開始した。

全てのメンバとのヒアリングを終えて、Q 課長は、自分が観察した状況とメンバの認識が合致していたことを確認した。一方、ヒアリング結果から判明した新たな状況があり、それらを次のように整理した。

- ・ 現在の固定化した役割分担は自分の成長につながるのか、このままでリリース間隔の短縮に対応できるのか、という不安をもっているメンバが多かった。
- ・ 上流工程での認識合わせが不十分だったことが原因で手戻りが発生するなど、ST 間のコミュニケーションに問題があると考えているメンバがいた。
- ・ ST 内のメンバ同士が、相手の仕事に口を挟むことを遠慮してタイムリに意見交換をしなかったことによって、手戻りが多くなった、という意見があった。
- ・ メンバが PM や ST リーダの指示を待って行動する傾向は、生産性の向上を妨げる原因になっているようだという認識が、ほぼ全員にあった。

Q 課長は、ヒアリング結果を整理した内容をメンバに示し、“顧客の期待に応えるためには、皆で一緒に考え、③ともに学び続けながら、成長し続けるプロジェクト

チームになる必要があると思う。そのためは、E社PTの行動の基本原則を全員で議論して合意し、明文化して共有することが大切だと思う。その行動の基本原則に従って、具体的な活動についても検討し、実践していくことにしたいがどうだろうか。”と問いかけた。その問いかけに対する全員の同意を確認した上で、“1週間の期間を設けて何度かミーティングを開催し、今後のE社PTの行動の基本原則と実践する具体的な活動について議論しよう。”と告げた。

[ミーティングでの議論]

初回のミーティングはぎこちない雰囲気だったが、Q課長が発言や意見交換を和やかに促していったことで、回を追うごとにメンバは、自分が大切だと思うE社PTの行動の基本原則と実践する具体的な活動についてオープンに議論するようになった。

その結果、メンバの総意として次に示すE社PTの行動の基本原則を決定した。

- (i) 顧客の視点から捉えた広義の生産性の向上に継続的に取り組む。そのためには、指示を待つのではなく自律的に行動すること、役割分担にこだわらずに自由にコミュニケーションすること、そして全ての機会を捉えて学び続けることを重視する。
- (ii) チームワークの改善やメンバの育成など将来に資する活動の時間を確保する。このことは、プロジェクトチームやメンバのためになるだけでなく、生産性の向上を通じて、顧客満足を獲得し続けることにつながる。そして、サービスの提供価値をE社と共創し向上させることは、最終的にE社PTの外部の④ある重要なステークホルダへの提供価値を高め続けることにつながる。

また、次に示す、実践する具体的な活動についても併せて決定した。

- (イ) E社PT内では互いに遠慮せず、必要なときにいつでも声を掛け合って、コミュニケーションの質と量を改善する。
- (ロ) 連携する他のSTの仕事を理解するため、⑤ある具体的な課題を解消するために、ST間での役割分担を、プロジェクトの途中でも必要に応じて見直す。
- (ハ) 相互理解を更に深化させて役割の固定化の解消へつなげ、異なる視点から改善のアイデアを得ることを目的として、ST間で a を行う。
- (ニ) ST内の他のメンバの仕事の内容、進め方及び考え方の理解に努める。ST内で役割の相互補完ができるように努める。
- (ホ) 行動の基本原則に従って、自律的に、失敗を恐れずに行動し、さらにその

結果に責任をもつことに挑戦する。PM や ST リーダはこの挑戦を支援するに当たり、⑥メンバー一人一人の成長のために、これまでとは異なる方法で対応する。

Q 課長は、これらの具体的な活動を実践していけば、プロジェクトチームの活動がスムーズになり、生産性も向上して、8 か月後にはリリース間隔の短縮への見通しも十分に立ってくるだろう、と考えた。

設問1 [Q 課長の観察] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) Q 課長が認識している本文中の下線①の顧客の視点から捉えた広義の生産性とは、どのようなものか。“ に対する の大きさ”と表現するとき、, に入れる適切な字句を答えよ。
- (2) Q 課長は、本文中の下線②で、肯定や否定の考えを感じさせないように気をつけることで、どのようなヒアリング結果を得ようと考えたのか。30 字以内で述べよ。

設問2 [メンバへのヒアリング] について、(1)、(2)に答えよ。

- (1) Q 課長が、本文中の下線③で“学び続けながら”，“成長し続ける”という方針を示したのは、E 社 PT をどのような期待に応えるプロジェクトチームにするためか。25 字以内で述べよ。
- (2) Q 課長が、E 社 PT の行動の基本原則について、全員で議論して合意し、明文化して共有することにしたのは、どのような意図からか。全員で議論して合意することにした意図と、明文化して共有することにした意図を、それぞれ 30 字以内で述べよ。

設問3 [ミーティングでの議論] について、(1)～(4)に答えよ。

- (1) 本文中の下線④の重要なステークホルダとは誰か、答えよ。
- (2) 本文中の下線⑤の課題とは、どのような課題か。15 字以内で答えよ。
- (3) 本文中の に入れる、ST 間で行うことを、15 字以内で答えよ。
- (4) 本文中の下線⑥について、どのような方法で対応するのか、30 字以内で述べよ。