

Hybrid PM: The Organic Option

ハイブリッドPM：有機的な選択

Michael Wood - September 4, 2018

マイケル・ウッドー2018年9月4日



Michael R. Wood is a Business Process Improvement & IT Strategist Independent Consultant. He is creator of the business process-improvement methodology called HELIX and founder of The Natural Intelligence Group, a strategy, process improvement and technology consulting company. He is also a CPA, has served as an Adjunct Professor in Pepperdine's Management MBA program, an Associate Professor at California Lutheran University, and on the boards of numerous professional organizations. Mr. Wood is a sought after presenter of HELIX workshops and seminars in both the U.S. and Europe.

マイケル・R・ウッド氏はビジネス・プロセス改善及びIT戦略の個人経営コンサルタントです。HELIXと呼ばれるビジネス・プロセス改善方法論の発案者であり、戦略、プロセス改善、テクノロジーコンサルタントを扱うNatural Intelligence Group社の創始者でもあります。ウッド氏は公認会計士で、ペパーダイン大学MBAプログラムの兼任教授、カリフォルニア・ルーセラン大学の准教授も務めており、数多くの職能団体の役員にも名を連ねています。ウッド氏は米国・欧州各地でHELIXのワークショップやセミナー講師として引く手あまたとなっています。

Having been actively managing projects since 1971, I have learned that I don't know a lot. But I do know this: Successful project managers have

been using tools, concepts and techniques long before the formalization of the PM process.

私は1971年からプロジェクトマネジメントに活動的に携わってきましたが、知らないことはまだまだたくさんあります。ですがこのことだけは確かです。成功するプロジェクト・マネジャーはPMプロセスが定形化されるずっと前からツール、概念、技法を使っています。

Clearly, dating back at least as far as the building of the pyramids, there were people charged with planning, resourcing, tracking, directing, collaborating, progress reporting and more. Perhaps the first big project in modern times was the building of the transcontinental railroad.

少なくともピラミッドの建造時代までさかのぼれば、計画、資源、追跡調査、指揮、協力、進捗報告に関わっていた人たちがいたことが分かります。おそらく、近代における最初の大きなプロジェクトは大陸横断鉄道の敷設です。

Over time, ways of communicating and formalizing project management took place. But through it all, most seasoned project managers practiced the basics and considered all the tools and techniques as assets to use as (and when) needed. Thus, it's safe to say that "hybrid project

management”—using the tools needed to get the job done—has been with us since ancient times.

やがて、プロジェクトマネジメントを伝達し定形化する方法が確立されました。しかしその過程で経験豊富なプロジェクト・マネジャーは基本を実践し、あらゆるツールと技法を必要に応じて使うための資産とみなしてきたのです。仕事を完了させるために必要なツールを使う「ハイブリッド・プロジェクトマネジメント」は、古代から我々のそばにあったとすることができます。

Yes, it is important to have a common language and terminologies in order to share and have conversations about project management. The rub comes when we overthink things and get so preoccupied with labeling that our focus gets misdirected. We begin to concentrate on form rather than function.

プロジェクトマネジメントについて共有し対話するためには、共通の言語や専門用語を持つことが重要です。物事を考えすぎて分類に気をとらわれ、誤ったことに集中すると摩擦は起きがちです。機能より形式にこだわり始めるのです。

For example, on more than one occasion after completing a successful project (one that achieved the objective of being on time and under budget, garnered buy-in and support and was consistent with the values and culture of the organization), I was asked, “But was it agile?” (or “Was it lean?” or “We didn’t use waterfall, did we?”).

たとえば、プロジェクトの成功（期限・予算内で目標を達成した、賛同や支援を獲得した、組織の価値、文化と一致している）の後にこう聞かれたとしましょう。「でもそれはアジャイルでしたか？」（あるいは、「リーンは使いましたか？」か「ウォーターフォールモデルは使っていないですよ？」）でもいいです。）

Imagine if you had a new roof put on your house and your first question was, “Which hammer did you use?” Hybrid project management is about not limiting the process and tools to a specific framework, but rather creating a flexible and adaptive approach that uses the tools and techniques needed to get the job done.

あなたが家の屋根を新しくするとして、最初に「どの金槌を使いましたか？」と尋ねていたらどうなるでしょう？ハイブリッド・プロジェクトマネジメントはプロセスとツールを特定のフレームワークにとどめるものではありません。作業を完了させるために必要なツールと技法を使用し、柔軟性が高く適応力のあるアプローチを創り出すことなのです。

Simply put, hybrid PM practitioners do what works. They don’t really care or think about labeling techniques, but rather care about understanding what tools and techniques work best and knowing how to use them appropriately.

単純に言うと、ハイブリッド・プロジェクトマネジメントの実践者は有効な手段を採用します。技法の分類は気にしません。どのツールや技法を使えば一番うまくいくか、そのツールや技法の使い方を正しく理解しているかに気を配ります。

In May of 2016, I penned an article entitled “[Planning & Managing Development Projects – The Hybrid Way](#).” I provided a chart (provided below) listing tools and techniques used in various frameworks and processes:

2016年5月に、私は「開発プロジェクトを計画し管理するーハイブリッド方式」という記事を書きました。様々なフレームワークとプロセスの中で使用されるツールと技法を列挙したのが下の表です。

Component コンポーネント	Framework/Process フレームワーク/プロセス	Output Examples アウトプット例
<p>Project Alignment Validation – mapping and quantifying project's deliverables in context to the organization's goals and objectives; identifying key stakeholders, business processes affected, knowledge experts, etc.</p> <p>プロジェクト整合妥当性確認 – プロジェクトの成果物を組織の目標に沿った形で対応付けと定量化を行い、主要ステークホルダーや影響を受けるビジネス・プロセス、専門家を特定する</p>	<p>Series of facilitation work sessions coupled with business analysis</p> <p>ビジネス分析と共にファシリテーション型ワークセッションを行う</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alignment maps • Impacted business processes with related knowledge/subject matter experts and systems involved • High-lever GAP analysis (road blocks, challenges and impediments preventing immediate goal achievement) • Time compression needs and tradeoffs • Post-deployment performance metrics <ul style="list-style-type: none"> • 整合マップ • 関連する知識・当該分野専門家に確認した影響を受けるビジネス・プロセスと関係するシステム • ハイレベルなギャップ分析（障害、即時目標達成を妨げる困難など） • 時間短縮の必要性和トレードオフ • 展開後のパフォーマンスメトリックス
<p>Requirements Discovery - Org goals and object GAP analysis, business process analysis, IT process support requirements (explicit / implied), alignment & traceability mapping</p> <p>要求事項の発見 – 組織目標とギャップ分析、ビジネス・プロセス分析、ITプロセスサポート要求事項（明示的なものと非明示的なもの）</p>	<p>Lean workshops, Helix BPI, Kaizen, etc.</p> <p>リーンワークショップ、Helix BPI（ビジネスプロセス改善）、カイゼンなど</p>	<ul style="list-style-type: none"> • GAP analysis • Current and future state process models • Data transformation events and triggers and rules <ul style="list-style-type: none"> • ギャップ分析 • 現在と将来の状況のプロセスモデル • データ変換イベント、トリガー、規則

Component コンポーネント	Framework/Process フレームワーク/プロセス	Output Examples アウトプット例
の) 整合と追跡可能性対応付け		
<p>Macro Design - Data model and dictionary maps, deliverables, component est., business process rules, etc.</p> <p>マクロ設計- データモデル、辞書対応付け、成果物、コンポーネント見積もり、ビジネス・プロセスルールなど</p>	<p>Data structure analysisデータ構造分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Data models and discovered conversion issues • Business process rules • Key algorithms • Requirements lists <ul style="list-style-type: none"> • データモデルと発見された変換の課題 • ビジネス・プロセスルール • 主要アルゴリズム • 要求事項リスト
<p>Development Strategy – How the requirements, design, programming, testing, training and deployment process is going to work (how much waterfall, how much agile, etc.)</p> <p>展開戦略 – 要求事項、設計、プログラミング、テスト、トレーニングと展開プロセスがうまくいくかどうか（ウォーターフォールはどれくらい、アジャイルはどれくらい、など）</p>	<p>Project analysis and collaboration</p> <p>プロジェクト分析と協働</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Release plans • Deliverables (parsed to plans and bundled) • Concurrent development Options (teams resourcing and deployment timing) <ul style="list-style-type: none"> • リリース計画 • 成果物（計画に合わせて分類され組み込まれる） • 同時に発生する開発オプション（チームの人員補給と展開のタイミング）
<p>Development – Requirements specifications, design, build, test/train</p> <p>開発 – 要求事項仕様書、設計、組み立て、テスト、トレーニング</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Waterfall • Agile • Scrum <ul style="list-style-type: none"> • ウォーターフォール • アジャイル • スクラム 	<ul style="list-style-type: none"> • Deployable functions, modules, etc. • 展開できる機能、モジュールなど
<p>Plan Execution - Manage, recalibration, etc.)</p>	<p>All project management frameworks</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Project progress reports • Stakeholder • Communications • Roadblock removal • Sanity checks

Component コンポーネント	Framework/Process フレームワーク/プロセス	Output Examples アウトプット例
実行を計画する – マネジメン ト、再調整など	すべてのプロジェクトマ ネジメントフレームワー ク	<ul style="list-style-type: none"> • Budget management • Time management • Governance compliance <ul style="list-style-type: none"> • プロジェクト進捗報告 • ステークホルダー • コミュニケーション • 障害除去 • サニティーチェック • 予算マネジメント • タイム・マネジメント • ガバナンスコンプライアンス
Deployment and Outcome Monitoring 展開と成果の監視	Single or multiple based on release strategy リリース戦略に基づき、 単一もしくは複数に渡る metric monitoring メトリック監視	<ul style="list-style-type: none"> • Performance/ROI achievement analysis and evaluation • パフォーマンス/ROI達成分 析と評価

In two recent projects, the approaches I used and the outputs produced had similarities and were also varied. In the first (a development project), the work was organized into design modules and deliverables within each module. Teams would check out modules and develop the detailed requirements, design specifications and related prototypes. In this way, simultaneous modules could be in process at one time. The QA of each module was centralized. The database design component was also centralized.

直近の2つのプロジェクトにおいて、私が使用したアプローチとアウトプットに類似性はあったものの異なることがわかりました。1つ目のプロジェクト（開発プロジェクト）では、モジュールの設計と個々のモジュールの成果物に分かれていました。モジュールを確認し細かい要求事項を開発し、仕様と関連する試作品の設計をしていました。このようにして、同時に複数のモジュールがプロセスに投じられたというわけです。個々のモジュールの質問事項は集約されました。データベース設計構成要素も集約されました。

In the second project (an ERP re-implementation), the effort centered around facilitating users through a change analysis process that led to about 45 changes that were then organized into about 20 mini-projects. The mini-projects were prioritized, with each designed to fix a specific issue. The specifications for the changes consisted of narratives, business cases and process rules. Changes were tested, approved and implemented using a continuous deployment approach.

2つ目のプロジェクト（ERPの再導入プロジェクト）では、変更分析プロセスを通じてユーザーの調整を行い、その結果45件の変更と20の小プロジェクトにつながりました。小プロジェクト

トは特定の課題を解決するために優先順位が付けられました。変更の仕様はシナリオ、ビジネス・ケース、プロセス・ルールで構成されていました。変更はテストされ、承認されたのち継続した展開アプローチを使って導入されました。

The point here is that the approaches used were shaped around the needs of the project; it was very organic. There was never a discussion about which framework was best. There were only outcomes to be achieved and the effective use of people, processes and tools to achieve them. That is pretty much how hybrid PM works in practice.

ここで大事ななのは、使用されたアプローチがプロジェクトのニーズに合わせて作られたということです。大変有機的だと言えます。どのフレームワークが最適なのかという議論はありませんでした。決められた結果を出さなければいけない、そのために人とプロセスとツールを効率良く使わなければいけない。ハイブリッド・プロジェクトマネジメントを実践でうまく使うというのはそういうことなのです。

With all that being said, I must confess that I have a preferred development framework when it comes to leading process improvement projects that have a strong IT development component. The tools and techniques draw from multiple disciplines, and is in that respect hybrid in nature. Here is a high-level summary of the process...

とはいえ、IT開発要素の強いプロセス改善の場合、私が好んで用いる開発フレームワークというものがあります。ツールと技法は複数の経験から得られたものであり、その意味で本質的にハイブリッドであると言えます。そのプロセスの概要をここにご紹介します。

- **Validate and quantify objectives:** Spend time with management and key stakeholders to confirm the project's objectives—and to quantify those objectives in a way that supports post-deployment success metrics monitoring.
- **目標を確認し定量化する：**プロジェクトの目標を確認するためにマネジメント部門や主要ステークホルダーとの対話に時間を割く。展開後の成功メトリックス監視に使用できるよう目標を定量化させる。
- **Conduct requirements discovery work sessions and analysis:** Organize operational teams by end-to-end processes that will be impacted by the changes the objectives imply. With each team, do the following:
- **要求事項洗い出しのセッションを設け分析する：**目標によって変更の影響がある、エンドツーエンドのプロセスごとに運用チームを組織する。各チームと次のことを行う。
 - Collaborate with them to specify what issues, practices and conditions impact the achievement of the objectives and what changes would need to be made to be successful.
 - プロジェクトを成功させるためにどの課題、運用、条件が目標の達成に影響を与えるのか特定し、どの変更が必要なのか知るためにチームと協力する。
 - Work with the same teams to decompose current processes (current state) into their basic phases and pinpoint where the processes are deficient in context to the objectives.
 - 現行のプロセス（現在の状況）を分解し、基本的な段階分けをする。プロセスのどこが目標にそぐわないかを突き止める。
 - Once that is done, recast the process to reflect the flow with the changes in place needed to support the objectives (future state).
 - それが完了したら、目標に合うように挙げられた変更をフローに入れてプロセスを練り直す。
 - Perform diagnostics on the new processes to identify IT touchpoints, tracking and reporting rules and related deliverables (explicit and implied).

- IT部門との接点と追跡、報告規則、関連した成果物（明示的なものとそうでないものを含む）を確認するため新しいプロセスで診断をする。
- Develop change concepts/use cases/business rules for each touchpoint and deliverable.
- 各接点と成果物に関して変更概念と事例、ビジネス・ルールを作成する。
- Perform data structure analysis to create a data model that supports the processes and deliverables.
- プロセスと成果物を支持するデータモデルを作るためデータ構造分析をする。
- Develop process models for each process/deliverable that depict how each engages with data model tables (I/O rules).
- プロセスと成果物についてデータモデル表（I/O規則）とどれだけかみ合っているか説明するプロセスモデルを作成する。
- Identify additional functions and deliverables revealed by the I/O process modeling effort.
- I/Oプロセス・モデリングによって明らかになった追加機能と成果物を確認する。
- Prepare work estimates for each deliverable for each stage of the SDLC based on the deliverable type and complexity.
- 成果物の種類と複雑さに基づいて各成果物のSDLC（ソフトウェア開発ライフサイクル）段階ごとの作業見積もりを準備する。
- **Translate deliverables into work packets:** When complete, each packet contains all the data and information needed to implement the deliverable (including business rules, process rules, samples, prototypes, design specifications, code, testing requirements, training requirements, etc.). Use sprints or other time-boxed approaches to develop each packet.
- 成果物を作業パケットに落とし込む：完成したら各パケットは成果物を実行するために必要な全てのデータ、情報を含む（ビジネス・ルール、プロセス・ルール、サンプル、試作品、設計仕様、コード、テスト要求事項、トレーニング要求事項等）それぞれのパケットを作成するために、スプリントや他のタイムボックスアプローチを使う
- **Assemble, test, deploy:** Tailor this effort based on the applications and environment involved.
- 組み立て、テスト、展開：アプリケーションや環境に即して準備する

The point to the above is that there is a difference between a hybrid development framework and a hybrid project management framework. The two are often conflated. In actuality, the way any of these development frameworks are managed has little to do with the framework's process. Project managers still need to develop charters, prepare communication plans, prepare project plans, manage scope changes, manage budgets, assign and manage resources, conduct progress reviews, prepare status reports, remove obstacles, etc.

ここで大事ななのは、ハイブリッド開発フレームワークとハイブリッド・プロジェクトマネジメントフレームワークには違いがあるということです。両者はしばしば融合されます。実際、これらのフレームワーク開発が管理される方法はフレームワークのプロセスとはあまり関係がありません。プロジェクト・マネジャーは変わらずプロジェクト憲章の作成、予算の管理、人的資源の任命と管理、進捗のレビュー、進捗報告書の準備、障害の除去をしなければならないのです。

The tools and techniques change based on the organization, the circumstances, the culture and more. More often than not, Project managers adapt their approach to fit the need, from the level of project management artifacts produced to the way they work with people. For the hybrid practitioner, one size doesn't fit all—nor does one framework fit all situations (at least, that's *my*view).

ツールと技法の変更は組織、状況、文化などが原因で起こります。たいてい、プロジェクト・マネジャーは必要に応じてアプローチを調整します。プロジェクトマネジメントによって作り出されたものから、人々と働く中で生まれたものまで様々です。ハイブリッド・プロジェクトマネジメントの実践者は、万人向けのものがあるなどとは考えません。1つのフレームワークが全ての状況に適応するなどということはないのです（少なくとも、それが私の考え方です）。

Within your organization, what latitude and freedoms do project managers have to mix and match the frameworks, processes and tools used on the projects they lead? What level of project success—delivering the value the project was intended to deliver—is your organization having with the approaches it uses? I look forward to your observations and comments. As always, your opinions and insights count, so leave them here or connect with me!

あなたの組織で、自分のプロジェクトに合うようにフレームワーク、プロセス、ツールを混合させる裁量をプロジェクト・マネジャーがどこまで持たされているでしょうか。あなたの組織が現在使用しているアプローチで、目標とされた価値を達成するという意味でどの程度プロジェクトを成功させていますか？あなたの見解とコメントをお待ちしています。あなたのご意見は常に貴重です。ここに書いて私とつながりましょう！