

Planning and Managing Development Projects: The Hybrid Way

開発プロジェクトの計画と管理：ハイブリッド方式

著者：マイケル・ウッド([Michael Wood](#)) - 2016年5月2日

翻訳：米山努

適用分野: [アジャイル](#), [スクラム](#)

ハイブリッド・プロジェクトマネジメントに話が及ぶと、アプリケーション開発における伝統的なウォーターフォール型と、アジャイルやスクラム開発フレームワークの融合についての賛否に終始することがほとんどである。ソフトウェア・アプリケーションを開発するための唯一の正しいアプローチが存在し、その他のアプローチは失敗するものと信じる人々がいるため、確かに本稿は繊細なトピックである。

そのような熱狂的支持者にとって、混合的アプローチは水と油を混ぜ合わせるようなもの、もっと悪く言えば、異端とされるものである。特定のアプローチに忠誠を誓うことによるリスクは、そのアプローチ手法に従うことがプロジェクト目標の達成よりもしばしば重要になってしまうことにある。これは、IT分野において目新しい症候群というわけではない。狂信者は、構造化プログラミングやリレーショナル・データベース(RDB)のコンセプト、プログラミング言語、ハードウェア・プラットフォーム等のようなものに対して、過去数十年間戦ってきた。

これらのことを念頭に置いて、また狂信的でなく、とりわけ特定のフレームワークや開発プロセスの使用を擁護したり推進したりすることに捉われていない我々にとって、アジャイルやスクラム、ウォーターフォールが各々に持つ、もっとも優れているところを使用するメリットや、これらのアプローチをハイブリッドモデルに融合することが、プロジェクトの計画や管理方法にどのような影響を与えるかについて探っていきたい。

実際に、30年以上に及ぶ私のPMおよびIT分野における経験を通じて、様々なフレームワークや手法が現れては消えていくのを目の当たりにしてきた。それらは、より良く、より速く、より高品質の（言い換えれば、経営者やユーザの期待に合う、または超えるような）結果を得るための特効薬として期待されたものであった。そこから私が学んだことは、ITプロジェクトの世界は、未だ失望や失敗だらけということである。それどころか、最近では、プロジェクトが当初の目的を達成するよりも脇道にそれることが多くなっているようである。

プロセス改善やリーン、アジャイル/スクラムの世界にいる者にとって、最も重要と考えられているものは、「これは、リーンであるか」、「このプロセスはアジャイルか」「フレームワークに忠実に従っているか」といった質問に対する答えである。これらの質問に欠けているのは、「組織のもつ事業目標やゴールを達成もしくは超える成果、そもそもこのプロジェクトが推進された理由をもたらすことができたか」ということである。

私の胸の内を明かしたところで、我々のプロジェクトを、一般的にはハイブリッド PM と呼ばれる「もっとも良い結果をもたらす」アプローチに適応させることに目を向けてみよう。ハイブリッドモデルでは、プロジェクト・マネジャーの最大の関心事は、組織にもたらされる価値を最大化するような方法でプロジェクトを遂行することである。彼らは、フレームワークや手法、ソフトウェア・プロダクトといったものをプロジェクトの成功を支援するためのツールと考えている。

そのため、そのようなプロジェクト・マネジャーは、しばしば反逆者とみなされる。それは、プロジェクトのニーズに合わない標準への順守は避けることが多いからである。過去の大きな成功経験を持つ者はフレームワークの純粋主義者にはさほど人気がないが、経営層からの受容と信頼を得ている者は多い。なぜならば、彼らは与えられた仕事をやり遂げ、組織がより成功するための手助けを行っているからである。

より明確に言うと、経営層は組織が必要としているものを供給できない場合には、フレームワークや手法に興味を示さないことを理解する必要がある。多くの CEO にとって、ウォーターフォール・アプローチよりアジャイルの方が優れているという議論は、どのブランドのスクリーンドライバーを使うべきかを論じているのと同じようなものである。

リーダーシップ会議でミッション・クリティカルな IT 開発プロジェクトについて議論している際に常に耳にした質問の一つは、「どのフレームワークを使うべきか」ではなく、「プロジェクトを完了させるためには、誰（プロジェクト・マネジャー）を信頼し、頼りにするのか」というものだった。

あるプロジェクトについて、どのプロセスやツールが最も必要とされるかを見極めるために、ハイブリッド・アプローチが使われることが多い。このことは、プロジェクトの期間やフェーズ、アクティビティや関連する成果物が論理的に議論されるプロジェクト計画フェーズで始まる。経営層が実質的にコストを増大させることなく時間を短縮したいと考えている場合、そのプロジェクトがもたらす便益を取りこむことができるよう（少なくとも民間セクターにおいては）ハイブリッド・アプローチがしばしば使用される。

プロジェクトの概要が形づくられた段階で、プロジェクト・マネジャーはどのプロセスやツールが、そのプロジェクトのニーズや特性に最も適しているかを決定する。それは、一般的に下記のような要素から構成される。

構成要素	フレームワーク/プロセス	アウトプットの例
<p>プロジェクト整合性検証 - プロジェクト成果物を、組織のゴールや目標に照らし合わせてマッピングおよび定量化する。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、知識を持つ専門家を特定する等</p>	<p>ビジネスを加えた一連のファシリテーションの実施</p>	<p>整合性マップ</p> <p>関連する知識/当該分野専門家および関連システムで影響を受けたビジネス・プロセス</p> <p>ハイレベルのギャップ分析 (制約、短期的にゴール達成を阻害するような障害や課題)</p> <p>時間短縮のニーズやそのトレードオフ</p> <p>完了後のパフォーマンス測定基準</p>
<p>要求事項調査 - 組織のゴールや目標とのギャップ分析、ビジネス・プロセス分析、明示的/暗示的 IT プロセス支援要求事項、整合性およびトレーサビリティ・マッピング</p>	<p>リーン・ワークショップ、Helix BPI、カイゼン等</p>	<p>ギャップ分析</p> <p>現在および将来のプロセスモデル</p> <p>データ媒体変換事象およびトリガー(要因)、ルール</p>
<p>マクロ設計 - データモデルおよび辞書マップ、成果物、構成要素、ビジネス・プロセスのルール等</p>	<p>データ構成分析</p>	<p>データモデルおよび発見した変換課題</p> <p>ビジネス・プロセスのルール</p> <p>主要なアルゴリズム</p> <p>要求事項リスト</p>

構成要素	フレームワーク/プロセス	アウトプットの例
開発戦略 – 要求事項、設計、プログラミング、テスト、トレーニング、展開プロセスがどのように機能するか（どの程度ウォーターフォールの/アジャイル的か等）	プロジェクト分析および共同作業	リリース計画 プロジェクト計画と紐つけられた成果物 並行開発オプション（チームの調達と開発のタイミング）
開発 – 要求事項の仕様書、設計、構築、テスト・トレーニング	ウォーターフォール アジャイル スクラム	展開可能な機能やモジュール等
計画実行 – 管理および基準再調整等	伝統的なプロジェクトマネジメント	プロジェクト進捗報告書 ステークホルダーとのコミュニケーション 障害除去 サニティーチェック（プログラムのソースコードの整合性チェック） 予算管理 タイム・マネジメント ガバナンスおよびコンプライアンス
展開および成果の監視	リリース戦略に基づく単一若しくは複数回リリース 測定基準の監視	パフォーマンスおよび投資利益率達成度の分析および評価

ハイブリッド型には多くの形態があるため、ここでは試行の糧として、そのうちのいくつかを紹介する。

エヴァ・ジョンソン女史による論説「アジャイル・ウォーターフォール・ハイブリッド：スマートなアプローチか、ひどいソリューションか」では、かつて相互排他的と考えられていたアプローチをなぜ融合させることができるかについての素晴らしい知見を得ることができる。彼女の記事は、この融合されたアプローチが含む利点と不利点についても述べられている。

マラージュ・ボークラプラガー氏は、彼の「アジャイル vs 反復 vs ウォーターフォールモデル」という投稿記事で、様々なフレームワークモデルをうまく描写している。ウォーターフォール、反復およびアジャイル/スクラムモデルについて述べ、その後それらのモデルを様々な角度から比較した素晴らしい表を提供している。この投稿はスライドシェア(SlideShare)フォーマットで提供されているため、手軽に参照することができる。

反ウォーターフォール評論家の多くは、時間を大幅に短縮することができる並行ウォーターフォールプロセスの使用を考慮していないようであることに注意することが重要である。このアプローチは、開発作業工数が多いの構成要素に分解可能で、各要素がそれぞれ一連の必要事項、設計、コーディング工数を必要とする際に最も効果的に働く。各チームが相互接続可能な共通のマクロ設計およびデータモデルをもつことで、このアプローチの持つ能力を引き出すことができる。

プロジェクト・マネジャーに課せられているのは、フレームワークや内在するプロセスについての実際上の知識を持っていることである。彼らは、どのツールがそのプロジェクトのニーズに適合しており、いつそれらを適用するべきかを知っている必要がある。それは、スキルセットが多様であるようなプロジェクト・チームを持つこととなんら変わらない。例えば、ITプロジェクト・マネジャーはいつデータベース管理者が必要とされるかを知っている。同様に、いつビジネス・アナリストやプログラマーが必要とされるかを知っている。このことは、IT分野の事実上すべてのプロジェクト・マネジャーにとって直観的に明らかである。では、どうしてフレームワークやアプローチ、プロセスに関しては違いがあると言えるのだろうか。

プロジェクト管理を行う上でハイブリッド・アプローチを用いることは、古めかしい常識にかなっている。ある一つのフレームワークに束縛されることは、選択肢や可能性を狭めてしまうことになる。卓越したプロジェクト・マネジャーは、このことを本能的に理解している。彼らの優秀な判断や、フレームワークやプロセス、アプローチ、ツールに対する広範な理解が、進捗を早め、障害を克服し、成功を達成することを可能にしている。彼らは、ワンパターンな解決策は存在しないことを知っているのである。

彼らのプロジェクトマネジメント分野における専門的スキルは、過去のプロジェクト成功によって証明されている。そのようなプロジェクト・マネージャーにとって、このような複合的なアプローチは、開発フレームワークの域をはるかに超えている。彼らは、コミュニケーションやファシリテーション、協業を行う際に同じアプローチを用いる。彼らは、人間性や行動心理、神経言語プログラミング手法、設計思考、システム理論、変更管理等の概念を理解している。つまり、彼らは、組織を導き、ステークホルダーを関与させ、成果を実現させるために必要とされる全ての体系的知識を利用しているのである。

あなたの組織では、プロジェクト・マネージャーが自分が指揮するプロジェクトで、フレームワークやプロセス、ツールを組み合わせることについて、どの程度自由裁量を持ち、許容されるだろうか。あなたの組織にとって使用するアプローチは、プロジェクトの成功（そのプロジェクトが達成させるべき価値を生み出すこと）においてどのようなレベルにあるだろうか。教えて欲しい。

役立つリンク

1. [Agile-Waterfall Hybrid: Smart Approach or Terrible Solution](#) by Eva Johnson
アジャイル-ウォーターフォール・ハイブリッド：スマートなアプローチか、ひどいソリューションか
- イヴァ・ジョンソン著
2. [Hybrid Project Management Methodology](#) by David Williams
ハイブリッド・プロジェクトマネジメント手法 - デービッド・ウィリアムス著
3. [Traditional vs. Agile: The Future is Hybrid](#) by Adriana Beal
伝統的 vs アジャイル: 未来はハイブリッド - アドリアーナ・ビール著
4. [Hybrid solutions: When mixing methodologies makes sense](#) by Nari Kannan
ハイブリッドソリューション: 複合的手法論が意味をなすとき - ナリ・カナン著
5. [Agile vs Iterative vs Waterfall models](#) by Marraju Bollapragada V
アジャイル vs 反復 vs ウォーターフォールモデル - マラージュ・ボラプラガーダ V 著

この記事に対する読者らの評価: 7 満点中 6.42