

Practical Tactics for a High-Quality Project Culture

質の高いプロジェクト文化を実現するための実践的な施策

Joe Wynne - May 28, 2019

ジョー・ウィン



Joe Wynne is a versatile Project Manager experienced in delivering medium-scope projects in large organizations that improve workforce performance and business processes. He has a proven track record of delivering effective, technology-savvy solutions in a variety of industries and a unique combination of strengths in both process management and workforce management.

ジョー・ウィンは大きな組織における人材管理と経営プロセスを改善する中規模のプロジェクトにおいてさまざまな経験を積んだプロジェクトマネージャーである。彼は様々な産業分野において効率的で高度のテクノロジーに精通した解決策を提供してきた実績があり、プロセス管理と人材管理の両方に強みがあるというユニークなプロフィールの持ち主である。

Project resources do not always know how to manage quality well. Without a focus on quality, project teams can become more reactive rather than proactive—and fall into bad habits. You can support quality by using tactics that keep project resources focusing on activities associated with high-quality results.

プロジェクト参画者はプロジェクトの質をどのように高めるかということについては必ずしも見識があるわけではない。プロジェクトの品質を意識していないと、プロジェクトチームは先を見越した対応ができず、何かが起こってから反応的に行動することになり、それが習慣化しまう。そうした事態を避けるため、プロジェクトの品質を確保するため、プロジェクト参画者が高い品質をもった成果に結びつくようなアクティビティに専念する施策をとることが考えられる。

Tactic 1: Sell the benefits of managing quality. Part of your introduction to the topic of quality should be listing its benefits. Use the examples below, or use those that will resonate more with your team:

施策 1：プロジェクトの品質を管理することのベネフィットを理解させる。プロジェクトの品質についてチームに話をする際にはまずそのさまざまなベネフィットを挙げるべきである。下記の例を使う、もしくはチームがより納得しやすいような例を使うのがよい。

1. Fewer unpleasant surprises when deliverables (inputs) are received from another team
2. Completing needed work faster using fewer hours
3. Less rework
4. Fewer delays in schedule

5. Better working relationships between teams
6. Completing the project on time
7. Fewer issues and escalations

1. 他チームから成果物（インプット）を受領した際に、想定外の状況を避けることができる
必要な仕事を短い時間で完了することができる
2. やり直しを減らすことができる
3. スケジュール上の遅れが少なくなる
4. チーム間の協働関係が改善される
5. プロジェクトを予定どおりに完了することができる
6. 問題やエスカレーションを少なくできる

Once you have discussed the benefits, get your team to think about techniques IT can use to get those benefits. You can make these topics part of one main quality-themed meeting, talk quality topics over time in separate meetings, or a combination of both. Use the next three practical tactics in your discussions.

これらのベネフィットについて話をした後は、どのように IT を活用してベネフィットを実現できるかをチームに考えてもらう。この話題については、プロジェクトの品質をテーマにしたミーティングのなかで話すか、個別のミーティングのなかで繰り返しプロジェクトの品質についてのトピックを話すか、もしくはこの両方をやるのがよいだろう。議論のなかでは次の3つの実践的な施策を使うのがよいと考えている。

Tactic 2: Focus on exit criteria. The concept of “exit criteria” is very helpful for focusing attention on the important parts of the deliverables to complete. Exit criteria are characteristics associated with being fully “done” so that the deliverables can be used successfully by the next group. So, the design document meets all the needs of the Development team.

施策 2: プロジェクトの完了基準に焦点をあてる。「完了基準」の概念は、完了させるべき成果物の重要な部分にチームを集中させることに非常に役に立つ。完了基準というのは、プロジェクトが完全に「遂行」され、その成果物が後続の作業で問題なく使用することができる状態に達しているということができる。例えば、設計文書が開発チームのすべてのニーズを満たしており、開発チームが作業に着手できるという状態などが挙げられる。

Examples of pragmatic exit criteria are:

実用的な完了基準の例とは以下のものである:

- All required fields are completed in the standard template.
- Deliverable meets minimum standards listed in quality management plan.
- Deliverable meets minimum standards listed in organizational guidance (provide link or attachment).
- Deliverable document has been reviewed and accepted by leader of receiving team.
- Receiving team representatives have participated in walk-through of deliverable document and have no further questions.
- All items in the phase-end checklist have been completed and required evidence has been posted.

- スタンダード・テンプレートの必須項目が全て記載されている
- 成果物がプロジェクトの品質管理プランに記載されている最低限の基準を満たしている
- 成果物が組織のガイダンスに記載されている最低限の基準を満たしている。（ガイダンスについてはリンクもしくは添付物をつけること）
- 成果物がそれを受理するチームリーダーによりレビュー、承認されていること
- 受理するチームの代表が成果物のウォークスルーに参加、全ての疑問点がクリアになっていること
- プロジェクトフェーズ完了チェックリストに挙げられている全ての成果物の作成が完了し、エビデンスも添付されていること

Note how exit criteria are generally associated with the needs of the downstream consumers of the deliverable information. A success factor in quality management is keeping project resources mindful of the needs of the downstream consumers of their effort.

また、プロジェクトの完了基準が後続フェーズで成果物を利用するユーザーのニーズを適切に反映しているかということについて注意を払うことも大事である。品質管理の成功要因は、プロジェクト参画メンバーが後続フェーズでプロジェクトに関わる人たちのニーズに合うことを念頭において仕事ができているかどうかにかかっている。

Tactic 3: Focus on obstacles. You can get project resources on your side if you get them talking about obstacles to their producing high-quality work. Everyone will have a story—at *least* one—and they will enjoy sharing these stories, sometimes trying to top each other with the most outrageous examples.

施策3：阻害要因を意識する。プロジェクト参画者に高い品質の仕事をする妨げになることについて共有し、共感してもらえることができれば、彼らを味方につけたも同然だ。みんな少なくともひとつの経験談をもっているから、それを喜んでシェアしようとするようになるし、ときにはとんでもない実際例を挙げながら自分の経験したことが一番すごいと言って競って披露しあうだろう。

Use this energy to keep them mindful of conflicting priorities, unexpected delays, lack of efficient processes, interference from external interdependencies, organizational changes and other obstacles. And, just as important, ask them to share techniques they have used to get beyond these obstacles (or avoid the obstacles altogether). This exercise will allow the team to become more cohesive, as well as better at managing quality.

このエネルギーをうまく使ってみんなに優先順位の矛盾、予期せぬ遅れ、非効率的なプロセス、外部の相互依存関係から生じる問題、組織内の変化、その他の障害などに注意を払ってもらおう。また、同じく重要なことだが、みんなにこういう問題をどのようなテクニックを使って乗り越えたか（もしくはどのようにしてそのような問題が出るのを防いだか）についてシェアしてもらおう。こうした活動を通じてチームの結束が高まるし、またプロジェクトの品質を高めることができるようになる。

Do you work in an organization that does not have mature project management process, structure and templates? Have a “consuming” team share desired “input criteria” to the source team. So, the development team will provide that guidance to the design team so the design team can make those the basis of its “exit criteria.”

高度のプロジェクトマネジメントプロセス、ストラクチャ、またはテンプレートを有していない組織で働いている場合には、それらを使用するチームに彼らが望ましいと思う「インプット基準」を開発チームに出してもらおう。そうすると

開発チームはその指示をデザインチームに渡し、デザインチームはそれを「完了基準」の土台として使用することができる。

Tactic 4: Focus on hand-offs. One key obstacle to maintaining high quality is a bad hand-off. A bad hand-off can come in many flavors, including (but not limited to):

施策4：引継/引渡しに注力する。プロジェクトの高い品質の妨げになる主なものは不適切な引継/引渡しである。不適切な引継/引渡しにはいろいろな例があるが、以下のものがその主なものである。

- A deliverable being “thrown over the wall” to the receiving team without review of any kind.
 - A deliverable being assumed to be acceptable after meeting certain minimum standards that are not actually the receiving team’s minimum standards.
 - A deliverable being rushed to completion by due date after some kind of delay and then quickly approved through a process that does not prioritize the needs of the deliverable consumers, just to say that the due date was met despite the delay. (This has certainly never happened to you!)
-
- 成果物を受理するチームのレビューなしで引継/引渡しするケース
 - 最低限の基準を満たしたとみなされている成果物が、実際は受理するチームの最低限の基準を満たしていないケース
 - 遅れが起因して締切間に合わすために、後続フェーズで成果物を使用する人たちのニーズを十分考慮せず、慌しく承認され、なんとか締切日までに完了したようなケース

Help your teams create rules (where they do not already exist) to hand off work properly to their “customers.” If teams create these together, they see that they all benefit from the same basic rules of engagement.

もし引継/引渡しのルールが存在しない場合、成果物を使用する人たちに適切に引き渡すルールをチーム内で作るべきだ。もしすべてのチームが一緒になってルールを作れば、同じ基本的なルールを持つことにより全員がその恩恵を受けるのは自明のことである。

When your teams realize the benefits of managing for quality—and know they can get those benefits by using practical, mutually beneficial steps—you will have created the foundation of a high-quality work culture. That alone can propel you to a higher level of managing projects. It is a highly desirable skill, and your project resources will thank you for it.

すべてのチームがプロジェクトの品質を管理するベネフィットに気がつき、実践的で相互的に価値をもたらすステップを通じてこのベネフィットを実現することができると知ったとき – そのときには高い品質のワークカルチャーを実現する基礎を作ったも同然だ。それだけで、プロジェクトをより高い水準で管理できるようになるだろう。これは非常に望ましいスキルであり、プロジェクト参画者はそのスキルを持った（プロジェクトマネージャの）あなたに感謝することだろう。