



強くなるチームマネジメント

How to improve your team management

第3回 Re:Creator's Kansai セミナー

森田 雄

2009年12月6日

森田 雄

Yu Morita

読書家

CG-ARTS協会委員

広告電通賞審議会選考委員

だれもが使えるウェブコンクール実行委員会 副委員長 / 統括ディレクター

米IA Institute プロフェッショナル会員

アクセス解析イニシアチブ会員

Web Site Expert および gihyo.jp にて

『キーパーソンが見るWeb業界』連載中。

趣味はカメラと料理。

就活 & 婚活中。



読書家

Extensive Reader

あくまでも読書家なので、ただ読むだけです。
感想や書評を催促しないでください。



※ちなみに名付け親は、あの **Semitransparent Design** の菅井俊之さんです！

本題

プロジェクトチーム

Project Team

とあるプロジェクトチーム…



Webディレクター



インフォメーション
アーキテクト



アートディレクター



デザイナー



マークアップ
エンジニア

誰がリーダー？ それぞれ何を担当するメンバー？

職種と職位

Job Title, Job Position

多くの場合、これらの名称が示すものは、わかりにくいけど実は職種や職位です。

Webディレクター, インフォメーションアーキテクト, プランナー, ライター, エディター, アートディレクター, デザイナー, インタラクションデザイナー, サウンドデザイナー, マークアップエンジニア, フロントエンドエンジニア, プログラマー, ...etc.

アートディレクター>リードデザイナー>デザイナー

テクニカルディレクター>システムエンジニア>プログラマー

プロデューサー>Webディレクター>アシスタントディレクター

※名称や扱いは組織や会社によって多少異なります。

ポイント:リーダーとメンバーをはっきりさせる

Point: Clearly specify who is a leader and who are members

職種や職位からなんとなく想像したり、なんとなくの暗黙知にしたりするのではなく、リーダーを明示的に任命しましょう。

リーダーの役割は、プロジェクトやチームのゴールの設定、そのアプローチを描くこと(タスクの設計とアサイン)、そしてそれを実現するためのチームマネジメント(組織的なマネジメント業務)です。

**また、同様にメンバーの役割も明示しましょう。
さてメンバーの役割とは？**

職能と職域

Job Ability, Job Field

さまざまなスキルセットの一部…

創造性・独創性、視覚表現の構築力、デザイン作業の平穩の度、デザインプロトタイプのコピー、タスクマネージメント、レイアウト、配色・色彩計画、タイポグラフィ、写真(レタッチ含む)やイラストレーションなどの扱い、ビクトリム、ダイアグラム、映像オーガニズ、Flashオーガニズ、ビジュアルインターフェイスデザイン、インタラクティブデザイン、モーショングラフィクス、サーバサイドとの連携、アニメーション、映像編集、MA/音楽・音響編集、VFX/ビジュアルエフェクト、情報収集;Flash、制作物全体の総括及び監督、視覚的表現方法の設計、ビジュアルデザイン制作チーム編成・マネージメント、ビジュアルプレゼンテーション能力、コーディネイト能力、情報収集;視覚表現、制作ディレクション(スチル、ムービーなど)、WEBブランディング、音楽制作、3Dモデリング、3Dアニメーション、3DCG制作ディレクション、イラストレーション、静止画、動画、リーダーシップ、モチベーション管理、リスク管理(プロジェクトリーダー)、予算・コスト計画、プロジェクト設計・要件定義、スケジュール管理(進捗管理)、コスト管理・削減、リソース管理、プロジェクトデータ管理、クライアントコミュニケーション(調整)、外注管理・コントロール、企画スキル、編集スキル、企画プレゼンテーションスキル、ライティング、コピーライティング、全体の調整と課題解決、情報の簡略化と構造化、全体の設計と構成、仕様設計とコンテンツ編集、コンテンツの企画と計画、ドキュメント化、情報の可視化、ビジュライゼーション、デザインマネジメントに関する知識と理解、デザイン調査スキル、ワークショップのスキル、UCD/UXDに関する知識とその理解、ユーザー調査に関する知識と実務スキル、ユーザーペルソナとユーザーシナリオ、メンタルモデルに関する知識とその理解、ユーザビリティ評価やユーザーテストの実地スキル、情報収集(マーケットアナリスト)、Issue Analysis、調査/分析の実施、調査/分析内容のドキュメンテーション、調査/分析内容のプレゼンテーション、ログ解析ツール把握、ログデータ収集、ログデータ分析/統計処理、ログ分析内容のドキュメンテーション、ログ分析内容のプレゼンテーション、戦略課題の特定、分析の実施、戦略立案、事業計画立案、戦略開発プロジェクトのプロセス管理、戦略のドキュメンテーション、事業のプレゼンテーション、クライアントマネジメント(事業開発)、ITマーケティング戦略の把握、マーケティング戦略の立案、マーケティング戦略の実施設計、マーケティング戦略の実施、HTML/XHTMLの仕様の理解、CSSの仕様の理解、ブラウザの挙動に関する知識、テンプレート設計・実装能力、レガシーテンプレート設計・実装能力、CMSテンプレート設計・実装能力、ページの構築能力、ページの検証能力、構築、Dreamweaverなどのオーガニズツールに関する知識、JavaScriptローディング能力一般、Document Object Model (DOM)仕様の理解、Ajaxアプリケーション開発能力、ブラウザのJS実装ツールに関する知識・能力、Webアプリケーションにおけるクライアントサイト実装の設計能力、XML/RDFの仕様の理解、および文書構造の設計能力、XMLアプリケーションによる応用開発、W3AG/WebJSの理解、その他ウェブアクセシビリティに関連する仕様・規格等の理解、UIに関する知識、ユーザビリティに関する知識とその理解、主に音声ブラウザ、その他の特殊なブラウザやデバイスの知識と経験、ガイドライン作成の知識、経験、ガイドラインの修正スキル、経営・事業戦略の理解・IT戦略の構築力、業務分析・設計能力、システムコンセプトの説明能力、パッケージ/アプリケーション/サービスの構築力、システム要件のプロジェクト管理、要求分析能力、システム要件定義、最適な仕組み/技術の構築、システム設計、データベース設計、変更管理能力、テクニカルライティング、OSなどプラットフォームの知識・理解、品質保証/テスト設計、セキュリティ設計、業務運用設計、システム運用/システム監視設計、可用性設計、性能/レスポンス設計、論理設計能力、物理設計能力、セキュリティ設計能力、ネットワークアドレス設計能力、運用設計能力、Windowsネットワーク設計、設定、分析能力、TCP/IPネットワーク設計、設定、分析能力、オブジェクト指向による設計・実装能力、プログラム言語・フレームワーク応用力:Java、プログラム言語・フレームワーク応用力:Perl、プログラム言語・フレームワーク応用力:PHP、プログラム言語・フレームワーク応用力:Ruby、プログラム言語・フレームワーク応用力:NET(C#)、プログラム言語・フレームワーク応用力:ActionScript、データベースの知識・理解、テスト設計能力、Webアプリケーション実装知識、CMS構築能力:MT、CMS構築能力:FatWire、CMS構築能力:TeamSite/LiveSite、A+開発、アプローチ、顧客要件の把握・設定、クライアント要件設計(要件)/要件定義、大規模要件でのプレゼンテーション能力、リスク管理(アカウンタビリティ)、3Dレンダリング、エンゲージメント、クライアント要件管理、予算化・単価管理・請求回収、要件の把握、要件の設計、要件定義、プレゼンテーション能力(営業開発)、予算化と調整、請求回収管理、プロジェクト管理/クライアントマネジメント(営業開発)、営業開発資料管理、営業管理業務、営業業務支援、コミュニケーションスキル、英語力、グローバルビジネスの知識と経験、セキュアなWebアプリケーション実装能力、Webアプリケーションの脆弱性検出能力、etc.

職能や職域を分解すると、こういったスキル群が現われてきます。

ポイント:メンバーの職域をチーム内で共有する

Point: Formulate a common understanding regarding members' skills

職能はスキルセットの組み合わせのモデルです。

会社や組織にあまり依存しない。おそらく概ねはどこでもだいたい一緒の価値観。

職域は各メンバーが備えている実際のスキルセットの組み合わせ。

会社や組織だけでなく、属人的な経験値に大きく左右されます。

職能の理解はプロジェクト自体の設計や、見積などにたいへん役立ちます。

職域の理解は実際のプロジェクト遂行にあたってとても重要です。

課題: スキルマップをつくる

Challenge: Make your skill map

というか、別にマップじゃなくてもいいんですが。

自分たちが持ってないスキルもできるだけ列挙・網羅していくとよい。
最初は手近なところから、徐々に拡充していくとか。
ただ、ある程度は一気につくったほうがいいです。勢いが肝心。

スキーマップの効果

Advantage of Skill Map

自分たちの組織が有するスキルがわかる。

業務もスキル分解することで、足りない機能もわかる。

どういう外注さんやパートナーさんたちと協業する必要があるか。

…ということだけじゃなくて、個々人がどういうマーケット価値を持っているかの組織内での共通理解や、各自レベルでの自己分析にも。

つまり、キャリアパスを考えるうえで、必要になってくるツールです。

キャリアパスの考え方

Career Path Thinking

**職種を変えたり、職位があがったりということを、
スキル分解して考えていくことで目標を立てやすくなります。**

**自分の職域に、新しい職能を重ねて、
何ができていて、何が足りなくて、何が求められているのか。**

スキルマップの欠点

Limitations of Skill Map

とあるタスクの工数見積り...



課題: スキルマップに垂直方向の軸を設ける

Challenge: Set vertical direction axis to Skill Map

同じタスクでも目的や視点の違いで成果が変わってきます。
というか、そもそも求められている結果が違うため、成果も当然違います。

プロジェクトのタイプやフェーズに応じて、スキルに必要な内容には違いがあります。

上流・下流といった視点の違い、あるいはスキルの深度・詳細度などを設けた、
立体的なスキルマップをつくりましょう。

キャリアパスを踏まえたチームマネジメント

Team Management within Individual Career Path

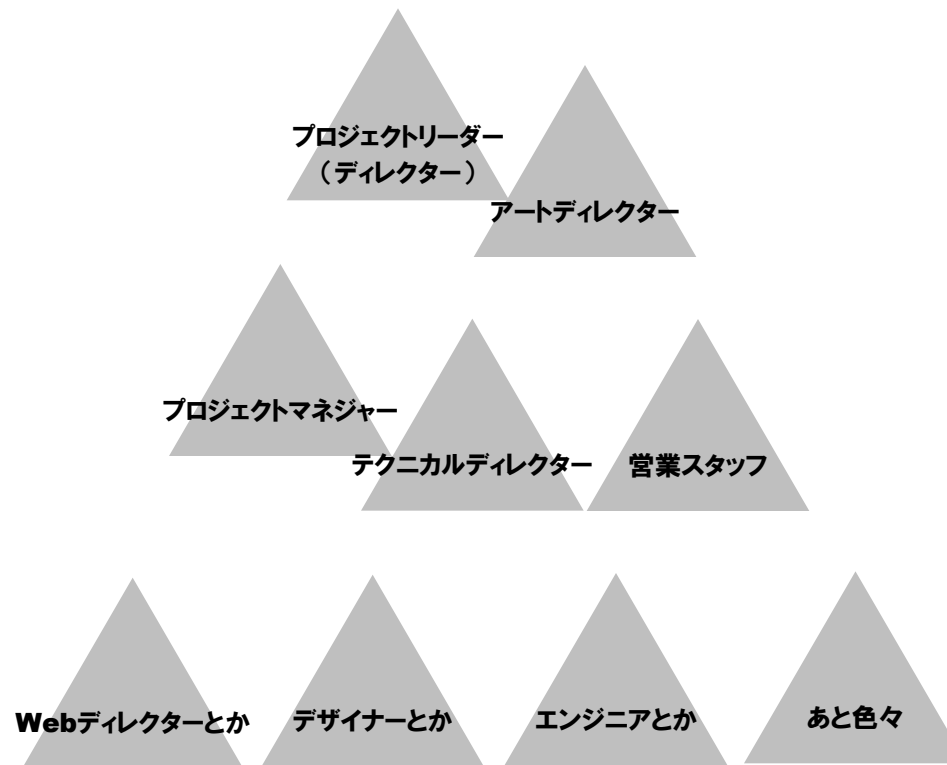
**“強くなる”とは、一朝一夕にできるものではなく、
中長期的成長を踏まえたうえで“強くなる”。**

**各メンバーがどういうキャリアパス上にいるのかを共通理解とすることで、
タスクレベルのアサイン、ひいてはプロジェクトの構築など、
キャリアパスを踏まえたマネジメント施策の実施により、チームはより強くなっていきます。**

おまけ: 理想的なプロジェクトチーム体制(読書家想定版)

Bonus: Ideal Project Team Framework (Example)

経験則的に、こんくらいの職責上のヒエラルキーが良いかなと思っています。



質疑応答

Q&A Session

何かありましたら。

ご清聴ありがとうございました

Thank you for your attention

securecat@gmail.com

<http://twitter.com/securecat>