

2020 年度京都府オリエンテーリング協会生涯スポーツ指導者研修会
大会運営のプロジェクトマネジメント

NishiPRO 西村徳真

講師紹介

NishiPRO 西村徳真(にしむらとくまさ)

- ・クラブカップ7人リレー・ウェルカムリレーを毎年開催
- 事前準備を1人でコントロールすることが多い。
- 膨大なタスクをどう管理するかが最大の課題



前提：大会運営は難しい

▶ 大会運営は**本質的に困難**です。

- ・作っているものが目に見えない(不可視性)
- ・用意すべきことが多岐にわたる(複雑性)
- ・テレイン・会場・大会の目的に合わせてカスタマイズされ続ける(可変性)

どんな大会運営にも採用できる**魔法のような技術(銀の弾丸)**はない

→**コンピュータシステムの構築**とよく似ており、そのノウハウが使えるのではないか。



目次（大会準備の進め方）

1. 仕様の単純化
2. 人数の適正化
3. 役割分担
4. 準備の積み上げ
 1. 過去資料の参照
 2. 「コアペーパー」の作成

実際はこれらが同時並行で動いていく



仕様の単純化

- ▶ KISS(Keep It Simple Stupidly)ひたすらにシンプルさを保つ。**仕様をいわずらに増やさない。**

(例:スタート地区・フィニッシュの分割。同一コースの複数縮尺。表彰対象の複雑化。バス輸送etc)



人数の適正化

- ▶ 人月の神話・ブルックスの法則。
- ▶ 仮に1人で1か月かければ準備できるとしても、2人なら2週間、4人なら1週間とはいかない
- ▶ 人が増えればコミュニケーションコストが発生する。運営者のレベル・動ける時間もマチマチ。極論、1人が一番効率的。
- ▶ 適切な人数を維持しつつ、コミュニケーションコストをいらずらに増やさないことが重要

| 多人数運営 | 1人運営 |
|------------|------------|
| 意思疎通コストの増大 | 管理限界を超えパンク |
| 無責任体質 | チェック体制の不備 |
| | 後進が育たない |

役割分担

- ▶ プログラムが何百行、何千行に渡ったら「モジュール」「クラス」に分ける。その際の判断基準が「単一責任の原則」
- ▶ **誰が何に責任を持つか**、を明確にして、その単位で担当を分けていく



大会開催の3要素

- ▶ 人の確保
- ▶ モノの確保
- ▶ 場所の確保

大会・大会準備の円滑な進行

運営責

人事責

当日の人の動き

資材責

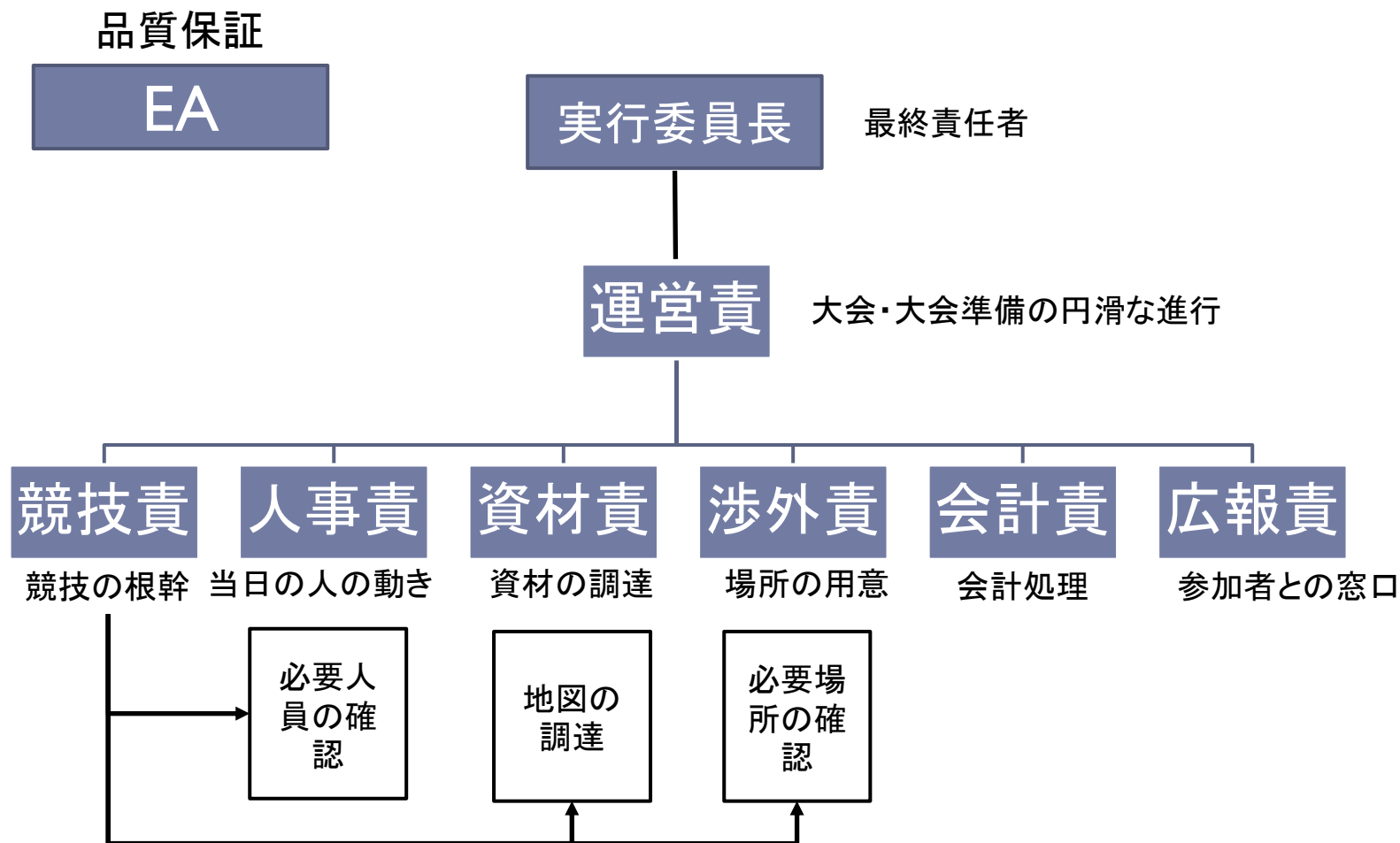
資材の調達

渉外責

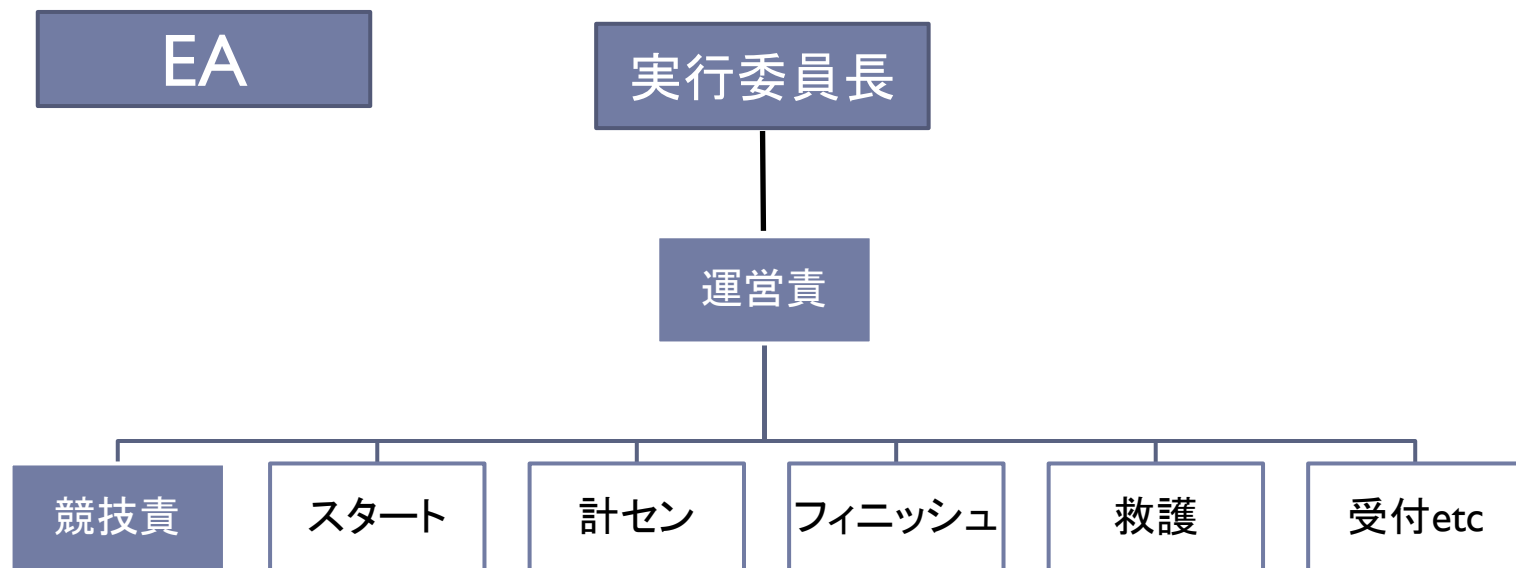
場所の用意



事前準備の組織図（一般的なもの）



当日の組織図



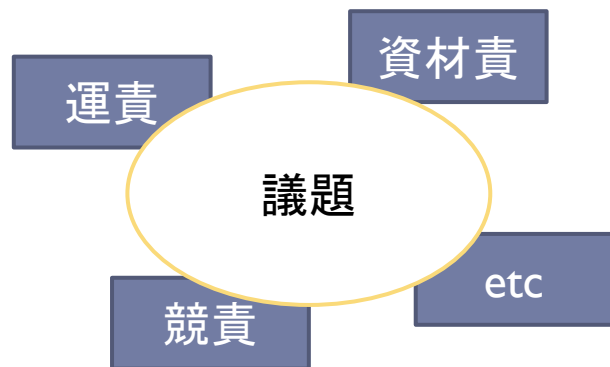
ここで質問

メールが苦痛に感じられるのはなぜ？

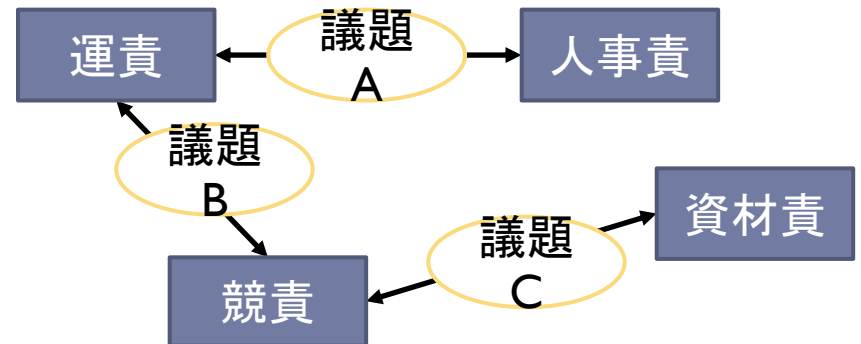


メールが苦痛に感じられるのはなぜ？

- ▶ 全部読まないといけない
 - ▶ 読んだメールを忘れちゃって何度も探さないといけない
 - ▶ 目的の添付ファイルがどこにあるか分からない。
- ▶ 「みんなで議論しないと進められない」状態は「密結合」であり、責任の分担ができていない
- 「**必要なことを必要な人員で**」話を進めてもちゃんと回ること、メールを忘れても**読み返す必要がない**ことが重要



× 密結合状態



○ 疎結合状態

「コアペーパー」の提案

- ▶ 必要なのは議論ではなく決定事項。決定事項がいつでもどこでも参照できることのほうが重要
- ▶ 責任者1人につき、複数の「コアペーパー」(決定事項と暫定計画書)を作り、議論はその「コアペーパーの更新作業の1つ」と位置付ける。



コアペーパーの例

| 責任者 | コアペーパーの例 |
|---------|------------------------|
| 運営責任者 | スケジュール表(ガントチャート) |
| 競技責任者 | OCADファイル群、設置撤収計画図(全ポ図) |
| 渉外責任者 | 渉外進捗管理表 |
| 資材責任者 | 備品リスト |
| 人事責任者 | タイムテーブル |
| 広報責任者 | ブリテン(要項・プログラム) |
| 申込受付責任者 | エントリーリスト(および変更履歴) |
| パートチーフ | パートマニュアル |

過去資料の参照

- ▶ 「車輪の再発明を避けよ」。かつて誰かが作り上げたものは積極的に再利用すべし。
 - ▶ (この業界の大きな課題)
 - ▶ スタートの方式や必要な資材の種類・調達先など、たいていのものは使い回しで対応できる。
 - ▶ 決まっているものをもう一度作るのにコミュニケーションを浪費してはならない
 - ▶ 「ロゼッタストーン」を作成しよう
- 使用したコアペーパーに、A4で2枚程度の付加資料(前提条件やトラブルシューティング集)を付けて次世代に送る



コアペーパーのコツ：DRY

- ▶ 各コアペーパーごとに記述内容が極力重複しないようにする(DRY: Don't Repeat Yourself)。逆にどのコアペーパーに記述されている事項かで担当責任者が明確になる
 - ▶ 例：当日誰かに資材を持ってきてもらう場合
 - × 人事のタイムテーブルと資材の資材リストの両方に記述がある
 - 資材リストにのみ記載する→資材責任者の管轄
-

コアペーパーのコツ：アクセスを容易に

- ▶ コアペーパーは、他のパートが見るべきものに限定することで、探す手間が省け、何が重要情報か明確になる。パート内で完結するものは「作業用フォルダ」等へ。
- ▶ クラウドストレージを活用し、アップロード・ダウンロードの煩雑な作業なく見れる環境を構築

例： OneDrive, Dropbox, Googleドライブ

・履歴管理はアプリ側がやってくれるのでファイル名変更
が**必要ない**。常に最新版を置くように



コアペーパーのコツ：表にまとめる

- ▶ 広報責任者のブリテンなどを除き、表形式や図形式にした方が情報がより整理される

→例を見ていこう



コミュニケーションの要諦

コミュニケーションは、各パートのコアペーパーを更新するための作業。**結論が出たときにコアペーパーを修正する、コアペーパーを修正したら関係各所に周知するクセをつける**

基本は関係するパート間で会話すれば大丈夫だが、抜け・漏れが起こるリスクや、パート間で矛盾が発生するリスクを避けるために、**バックアップが必要**。



コミュニケーション・レイヤー

実行委員長・
運営責・
競技責


← 全てのやり取りに目を通し、抜け漏れ・矛盾チェックに責任を持つ

責任者・
パートチーフ

← 自分のパートに関することは確実に目を通し、発信する。その他はできる範囲で

平パート員

← 自分のパートの内容や全体連絡を確実に受信・遂行



コミュニケーションツール

| ツール | メール | Slack・Teams | LINE | zoom |
|------|--|--|---------------------------------------|----------------------------------|
| メリット | 導入コストが低い。外部への連絡も一本化できるため。 | 送信コストが低く、チャンネル分けが容易のため、議論に最も適する。 Teamsはファイル共有と会議も機能として包含しているためよりおススメ | 主に若い人向けには到達率がとても良い。全体連絡や当日連絡に特化した使い方を | テキストを打つより対面で話せるのは手っ取り早い。 |
| 留意点 | メーリングリストを使うと全員返信を多用しがち。作るとしてもコアメンバー(3~4人)に限定し、他は話題ごとに宛先を追加する方が効率的。 | 情報量が増えるため、過去のやり取りを探すのが大変だったり、いつの間にか話が進んでたりしがち。タスク管理がやりにくい(僕だけ?) 大会後の事後作業を誰も見てくれないという弊害も | 単一スレッドのため議論に向かない。 | 結論を確実に決定事項としてコアメンバーに反映させることを忘れずに |

進め方の共通認識を作ろう

- ▶ この講義内容を試してみる場合でも、**チームメンバーの技量・経験によって**、責任範囲の切り方やコミュニケーションの取り方は**柔軟に変更**する必要がある。
- ▶ キックオフミーティング、新規加入時のオリエンテーションで、進め方の共通認識をまず作りましょう。
 - ▶ パートの割り方
 - ▶ 採用するコミュニケーションツール・ファイル共有ツール
 - ▶ 上記のセットアップ方法
 - ▶ 本講義で示したような基本原則の共有



その他、各論



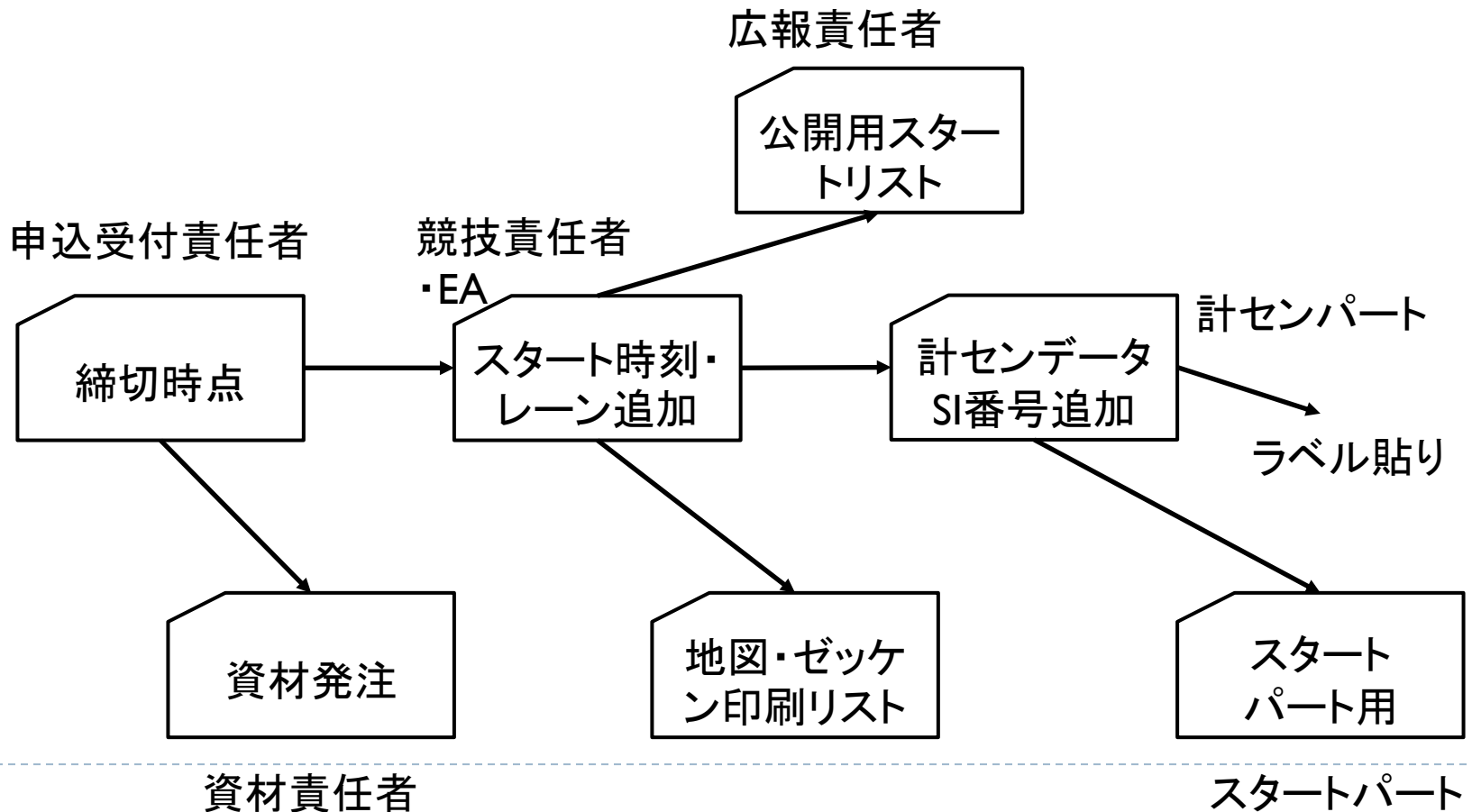
実行委員長の役割

- ▶ お飾り・何かやらかした時の謝罪要員になりがち
- ▶ 型の決まってる大会であればそれでよいが、そうでない場合は、**理念・仕様の最終責任者(プロデューサー)**という役割がある。
- ▶ コアペーパーとして**大会の仕様書**を設定してもよいかも。



エントリーリストの管理

- ▶ 変更が良く起こりデータ不整合が起きやすい
- ▶ 管理者をきちんと決めた方が良くかも



ディスカッション

- ▶ 本講義に対する質疑応答、感想など
- ▶ その他、講義の対象外とした部分でのテーマ
 - ▶ 予算管理
 - ▶ 大きな支出を押さえる。各パートに予算を割り振る等
 - ▶ 運営者の参画意識の向上
 - ▶ 競技成立のためのノウハウ
 - ▶ チェックリストの活用
 - ▶ 渉外ノウハウ
 - ▶ 大きな大会特有の問題
 - ▶ 調査依頼・提訴等にリソースが割かれる
 - ▶ 救護案件が増える、等
 - ▶ トラブル対応
 - ▶ 炎上時は前向きさを忘れないように。間違っても責め合ったりしない

