

事例報告

「プロセスアセスメント結果の 現実的・効果的活用方法の提案」 添付資料

株式会社HBA 安達 賢二
adachi@hba.co.jp

今回使用した
アセスメント報告書(抜粋)＝事例

アセスメント目的

<組織のゴール>

- ・中期経営計画(3か年) 売上50%増 5億円を目指している。
- ・自営比率を現在の20~30%から50%程度に増やしたい。
- ・経験者が多くないと大型案件は取れない→1千万~5千万案件を10件/年で回したい。
- ・親会社からの保守案件を自営にするようにしていきたい 6~7件/年
- ・産業・流通系を中心としていきたい 金融はリスクが高いため現状では拡張しない
- ・毎年5名+要員数をそろえたい。(今後3年で15名増)



これまで同一顧客・二次請負・同一システム改修案件のみで回していた〇〇課開発メンバーが、組織のソフトウェア開発プロセスに基づくプロジェクト運営により、ソフトウェア開発部(〇〇課・△△課・□□課)全体で、直接顧客から受注したシステム案件を開発できるようにするために、自ら構築した開発プロセスに基づき確実に運営する際の問題点とリスクを確認する。

アセスメント結果サマリ

対象プロセス	強み	弱み	リスク	改善の機会
プロジェクト管理	2	2	2	4
ソフトウェア設計	2	4	3	4
品質保証	3	6	3	4
計	7	12	8	12

【事例】 アセスメント報告書(抜粋)2/3

プロジェクト管理

弱み指摘

プロジェクト管理関連成果物の確認内容とその結果が残されておらず、観点も明確ではなかった。また、上級管理者への報告・連絡方法についても定義されていない。

過去の実績データを参考に実施されているがプロジェクトで実施した見積もり根拠が残されていない。

リスク指摘

プロジェクト管理に必要なスキルが特定されておらず、トレーニングも特定の条件下での内容であるため、今後のプロジェクト成果がばらつき可能性がある。

プロジェクト実行計画に対する承認者が規定されておらず、またプロジェクト管理ガイドラインをプロジェクト要件に基づいてどの程度適用するのかについて明確な基準が存在しないため、今回のプロジェクト要件と異なるプロファイル(規模・期間・メンバー構成・難易度など)のプロジェクトに対して、現状の組織標準類では対応できない可能性がある。

ソフトウェア設計

弱み指摘

要求分析時にレビュー済み(レビューチェックリスト・レビュー管理表あり)であるユースケースが、以降の作業で段階的に詳細化されていたが、その後のレビューでは確認内容、その結果を記載した記録がなく、状況が確認できなかった。

設計成果物に変更が発生した際に、変更依頼票兼通知書に内容を記載し、変更された成果物の該当箇所のみが添付されており、システム設計成果物(書面)は変更前ドキュメント全体が綴じられていた。一方、電子ファイルは最新版でフォルダに保管されている。

システム開発手順ガイドラインが存在しており、今回はそのまま使用していたが、さまざまなプロジェクト要件に対してどのように適用するのがよいのかについて規定されていない。

設計成果物のサンプルが存在し、活用していたが、指定様式や記述項目を定めたテンプレートとして成果物への要求事項を網羅的に定義したものが存在していない。

リスク指摘

現在問題は発生していないが、さまざまな成果物を参照しながら設計・実装を行っているため、今後規模の大きなプロジェクトなどでは要件や設計内容がすべて網羅されない恐れがある。

UC番号等で要求事項と設計内容を関連づけしていたが、関連づけ情報を確認する際に煩雑な対応が必要であるため、システムの規模や構成要素数が大きくなると、変更時の影響度分析漏れや対応漏れなどを引き起こす可能性がある。

設計関連成果物を格納するフォルダに対して、メンバーだけではなく他の社員もアクセス可能な状況である。改変が容易であるため意図しない変更が加わる可能性がある。

品質保証

弱み指摘

内部レビューはフェーズ進捗管理表には計画されず、朝の進捗会議で都度設定されている。

お客様レビューに先行して実施される内部レビューは、回数(1回以上)、参加人数等の規定はあるが、時期、深さ(例:規模あたりの検出欠陥数)、範囲などの規定がない。

品質保証担当者の必要スキルが定義されておらず、また品質保証担当としてのスキル保有状況を確認したうえでの要員割り当ては行っていない。

プロジェクトで使用している各種標準類は、そのほとんどを他プロジェクトの標準を流用していたが、その内容を事前にレビューしてから採用していない。

品質保証計画がプロジェクト内でのみレビューされており、明示的に承認はされていない。

組織で定められた品質保証計画のテンプレートがなく、記載内容が担当者依存(他PJの品質保証計画の流用)になっている。

リスク指摘

品質保証活動で定義された事項が、確実に実施されたのかの客観的な確認がなされていない。⇒今回のプロジェクト要件と異なるプロファイル(規模・期間・メンバー構成・難易度など)のプロジェクトでは、品質保証活動が不十分になる恐れがある。

明確な承認者も規定されておらず、担当者に依存する対応を行っているため、今回のプロジェクト要件と異なるプロファイル(規模・期間・メンバー構成・難易度など)のプロジェクトに対して、現状の組織標準類では対応できない可能性がある。

品質保証担当者と開発者が兼任しており、また、あらかじめ品質保証プロセスの必要工数を見積もりされていないため、開発の負荷が高くなると、品質保証活動が不十分になる恐れがある。

今回提案する解決手段の事例

【事例】

【STEP1】: 業務目的に対するリスク要因の抽出

SW1①設計レビューは実施しない場合もある

PJ2 過去実績に基づく見積だが
①工数のみ②根拠情報なし

SW1②設計レビュー結果が確認できない

SW2設計・実装時に参照すべき情報が多種多様で大変

QA2 QA担当の経験則頼み

PJ4 PJリーダーの経験則が頼り

QA1開発者がQA担当を兼務

PJ5 毎日進捗会議で課題解決しているがその経過・内容は確認できない

SW4業務メンバー以外でも成果物を参照・更新可能

気心が知れたメンバーだけで運営

SWXクラス図・シーケンス図・TBL設計・画面イメージ等多数のOUTPUTが存在

同じシステムの部分請負業務だけ

各種標準・様式類は他業務の流用

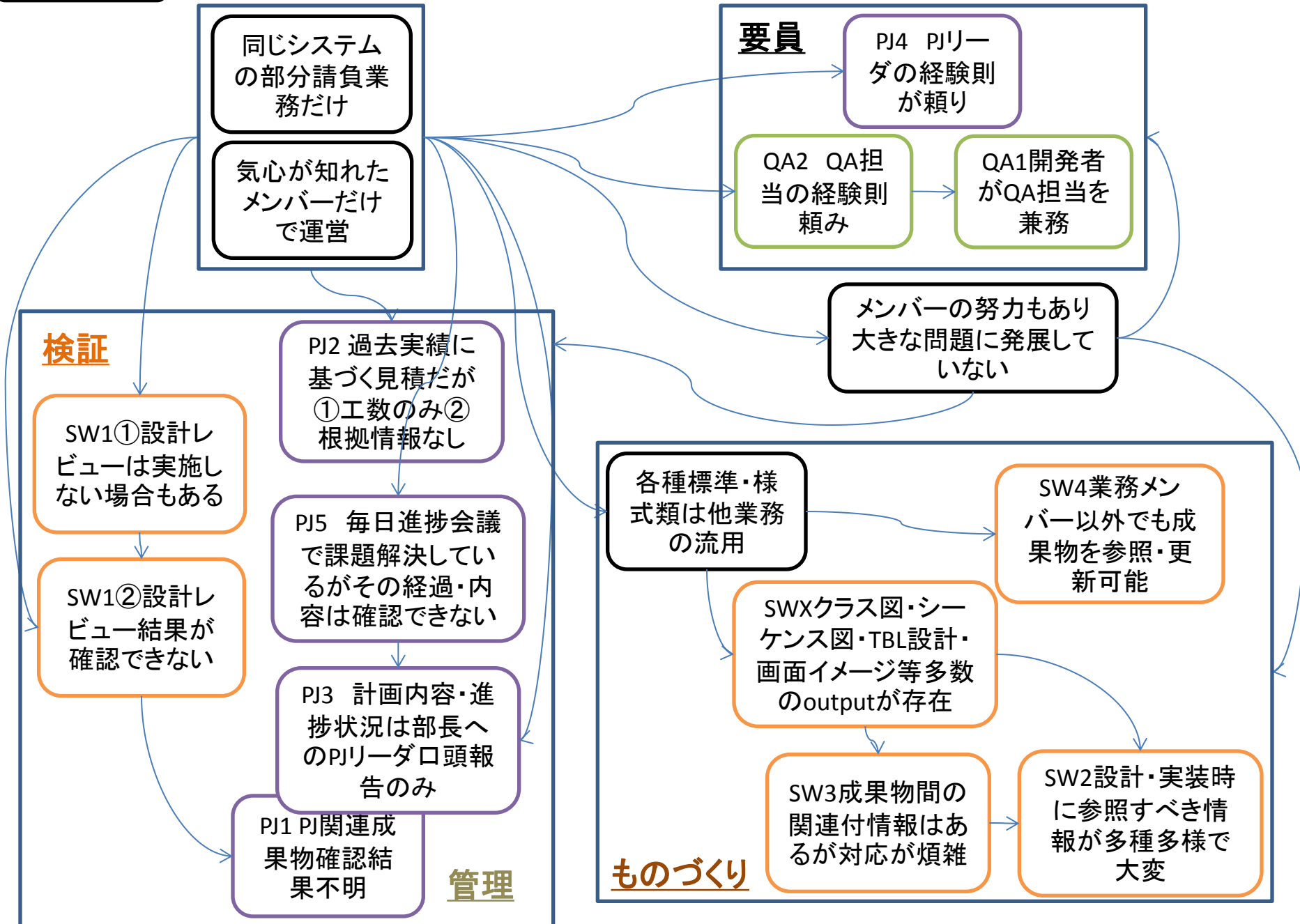
PJ1 PJ関連成果物確認観点・結果不明

メンバーの努力もあり大きな問題に発展していない

PJ3 計画内容・進捗状況は部長へのPJリーダー口頭報告のみ

SW3成果物間の関連付情報はあがるが対応が煩雑

【事例】 【STEP2】: リスク要因の因果関係分析(構造化)



【事例】

【STEP3】: 現状の構造的な把握

同一顧客・同一システム改修作業

気心の知れた同一メンバーが対応

口頭コミュニケーション中心対応

いつも同じ作業方法

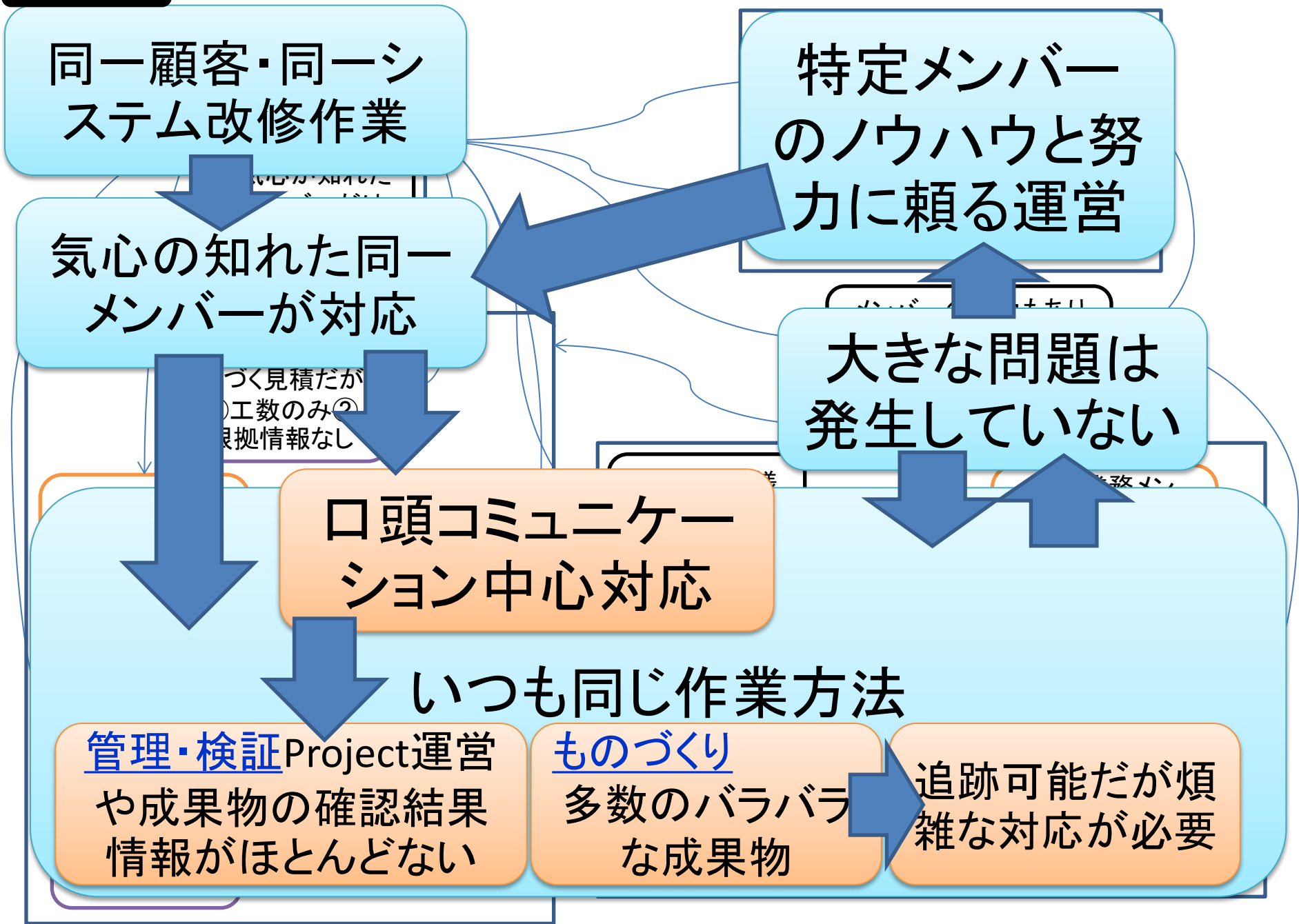
管理・検証 Project運営
や成果物の確認結果
情報がほとんどない

ものづくり
多数のバラバラな成果物

追跡可能だが煩雑な対応が必要

特定メンバーのノウハウと努力に頼る運営

大きな問題は発生していない



【事例】

【STEP4】: 業務目的から見たリスク構造把握⇒優先対応領域特定

同一顧客・同一システム改修

特定メンバー

＜今後の事業展開＞

他顧客群・多様なシステム対象

業務規模・案件数拡大

他リーダー・メンバーが参入

気心の知れたメンバーが対応

大きな問題は発生していない

口頭コミュニケーション中心対応

★優先度①

いつも同じ作業方法

管理・検証 Project 運営
や成果物の確認結果
情報がほとんどない

ものづくり

多数のバラバラな成果物

追跡可能だが煩雑な対応が必要