

**「ベストプラクティス」を
活かすには**

2003年 9月 4日

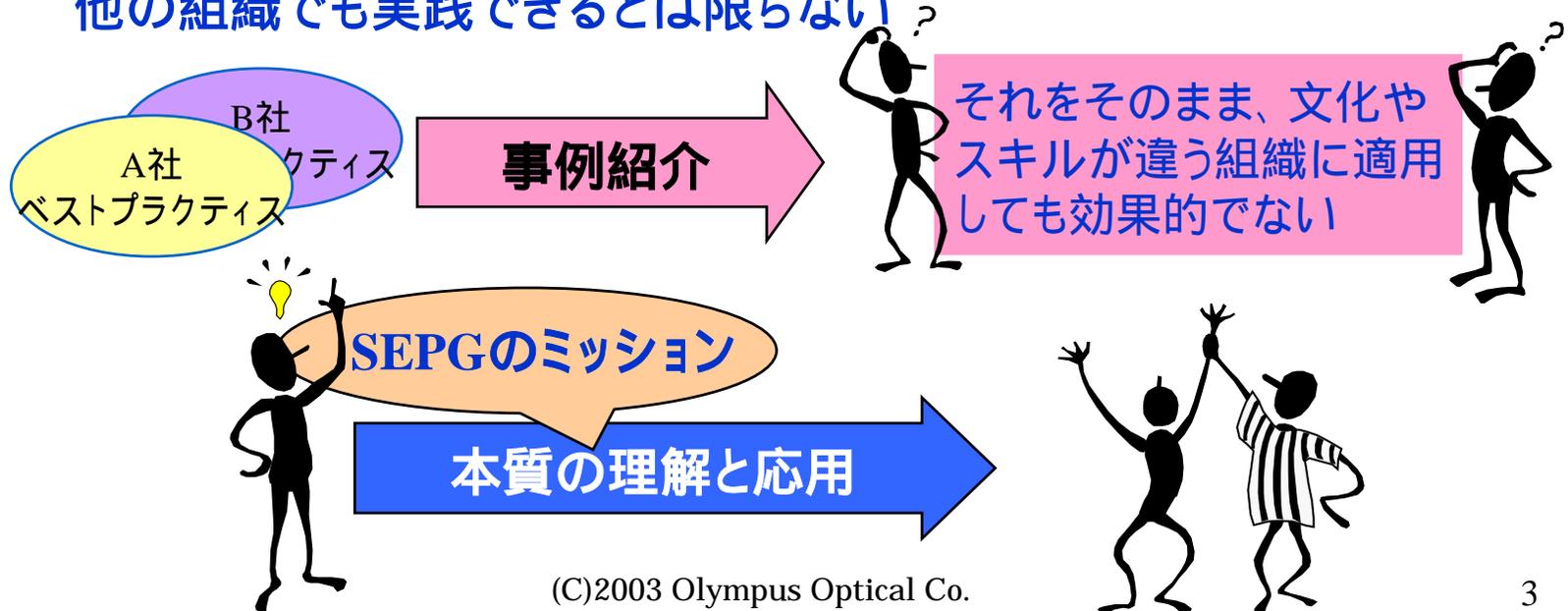
オリンパス光学工業株式会社
コーポレートセンター 情報システム部
岩見 好博

Agenda

- 「ベストプラクティス」とは？
- ベストプラクティスの実例とその本質
- 活用のベストプラクティス

ベストプラクティスとは

- best practice
 - ベストプラクティス、最良実施(例)、最優良事例、最良の実践、慣行
- つまり、何らかの手法や概念の最良の実施例、事例である
 - 内部アセスメントでの組織の「強み」、高い実績を達成した他社の事例
 - 社内成果発表会で「要件管理」のベストプラクティスを紹介しただけで、他の組織でも実践できるとは限らない?



ベストプラクティスの実例

- 約20万ステップのソフトウェアを納期どおりに当初予算内で、出荷後不具合0件で開発した組織のベストプラクティス

- 要件管理

- 初期段階で現法担当部門と開発部門が日本で要件検討会議を開催。双方の主張を理解するとともに今後の進め方について合意を得た。また、トップ間の復活折衝になるだろう要件にも当りをつけられた。



Requirements

1. Ease of use
2. Web-based
- 3.
- 4.
- 5.

要件5は日程やコスト制約から合意できなかったが、後で復活折衝されそう。注意！

This req was omitted.
But we need it!



ベストプラクティスの実例(2)

● ファスト・トラッキング

- 全ての要件・仕様が固まってから開発したのでは納期に間に合わない。
合意した要件・仕様を
「ほぼ変更されない」「変更しても他に影響を与えない」
「変更すれば影響大」
「どうも変更される可能性大」
に分類し、 を先行して開発に着手した。

● 要件のトレーサビリティ

- 要件番号で仕様やプログラムと関連付けた。要件変更の影響度が見え、影響度の大きい変更には論拠を持って反論できた。

● 作業のコミットメント

- リーダが2ヶ月先までの作業を定義し、作業量を担当者に見積もらせて合意のうえで作業を指示した。

このベストプラクティスの本質は？

● 要件管理

- 現法と本社のマーケティング部門が要件を決めるルールを第1版開発の失敗経験から変更した。
- これは、ソフトウェアプロセスよりビジネスプロセスの変更であり、上級管理層のミッションである。
- この変更を上級管理層にどう売り込んだか？

- 以下を示してルール変更を要求し、変更後の改善をコミットした。
 - 第1版開発の失敗状況(開発期間、コスト、機能の予実差)
 - 出荷後の不具合状況(開発部門は不具合対処に追われた)
 - 販売状況(目標未達)

このベストプラクティスの本質は？

● ファスト・トラッキング

- ソフトウェアリーダーは、合意した要件を分類して「ほぼ変更されない」「変更しても他に影響を与えない」ものを先行させた。
- 何を基準にして要件を分類したか、を尋ねたら「直感的なもので、うまく説明できない」と答えた。
- どの要件がどの分類になるかを判断する基準を明示できないと他の人は分類できない。

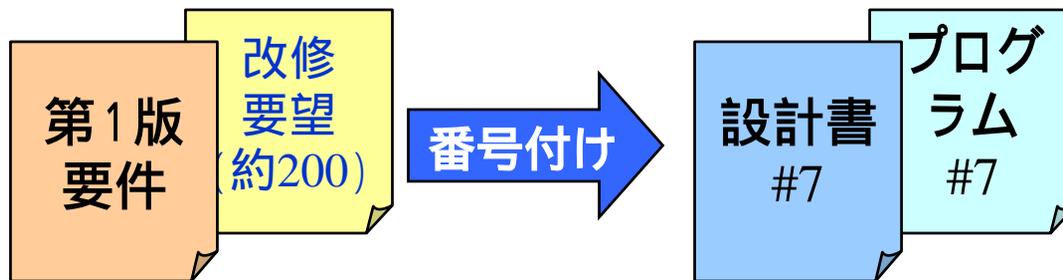
- 3つの分類は理解できる
- しかし、その分類基準がないと実際には使えない

このベストプラクティスの本質は？

- 要件のトレーサビリティ

- CMMIの要件管理で求められる「要件と成果物間のトレーサビリティ」の実践例である

- 改修が中心のソフトウェアであればともかく、新規ソフトウェアでのトレーサビリティはかなり難しいのではないか？



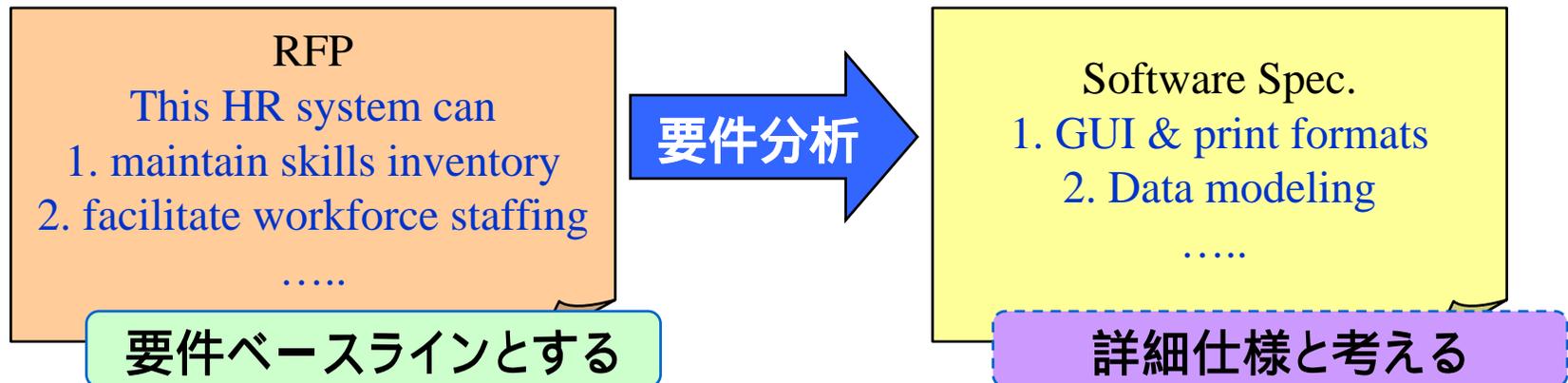
要件のトレーサビリティとは

- 要件のトレーサビリティ

- すべての合意された要件が、きちんとソフトウェアに反映されている
- 要件とソフトウェア作業成果物の関係が辿れる

- 要件の粒度の問題:

- ユーザと合意するための要件、分析して出てくる詳細な要件を一緒にしてしまうと分かりにくくなる **要件が決まらない!**
- 基本要件と詳細要件に分けてみるとよい(要は割り切り!)



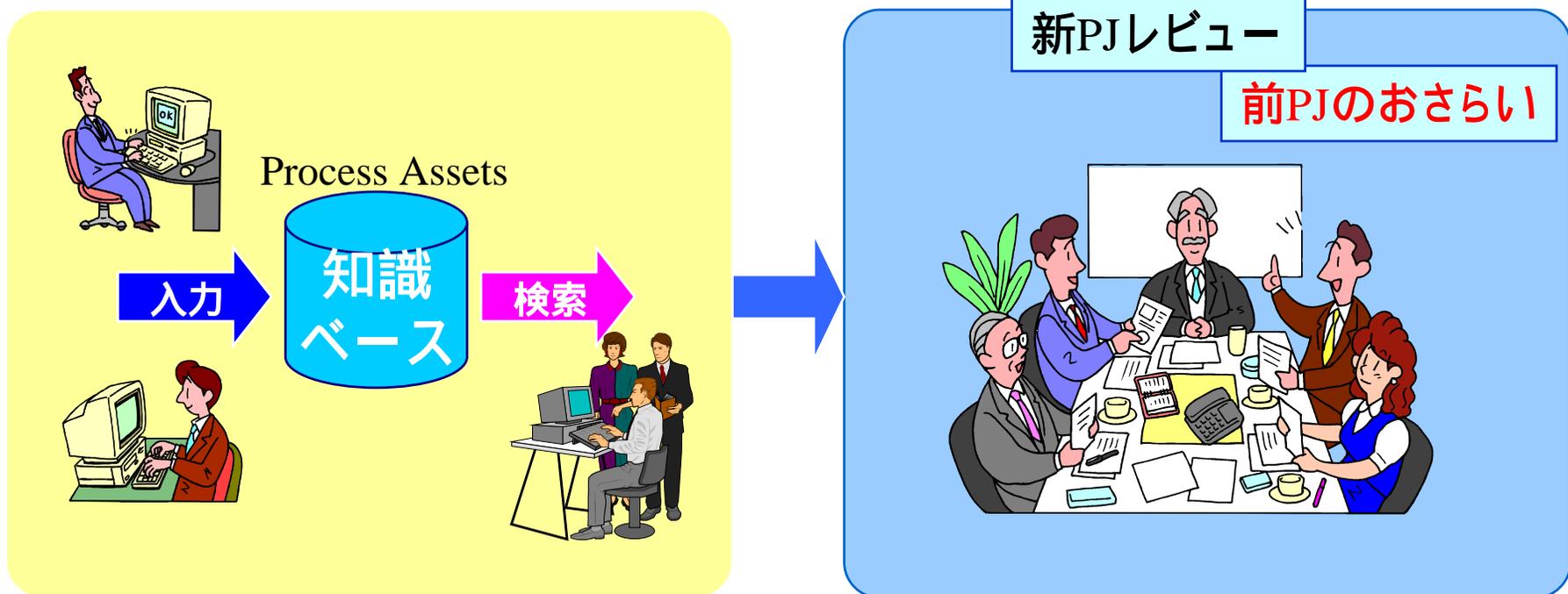
活用のベストプラクティス

- プロジェクト企画フェーズチェックリストから「作業ガイド」へ
 - 単純化したチェックリストでは、チェック項目の背景が理解できない
 - 「どのような状況が問題か、その原因はこれで、だからこう対処するとよい」を記述した作業ガイドを作成
 - SLCP98に準拠させて各組織の開発工程とのマッピングを容易に

大分類	中分類	小分類	チェック項目	チェック欄	
(1)システム化の目	経営戦略との一致	経営方針の具現化	(レビューの実施)	経営者が、企画内容に責任を持ってレビューしているか	
			(具体化・文書化)	経営方針・目的・期待効果などは具体化し、かつ文書化して	
			(関係者の理解)	経営方針・情報化戦略は、関係部門トップに理解されている	
(2)期待効果の具体化と狙いの明確化	業態変革後の姿	達成ゴールの合意形成	(システムイメージ)	“完成後のシステムの効果”について関係者間で合意をとったか	
			(合意形成の方法)	関係者間のイメージ統一と利害を調整をする時のルール、責任者について合意されているか	
		CSF(達成基準)洗い出し	(効果発揮の条件)	CSF(達成基準)は具体的か 例)スピード、レスポンス、業務処理量、多重度、コスト、サービス等	
情報システム構想の作成と承認		(新システムの合意形成)	“完成後のシステムの姿”について関係者間で合意をとったか ・業革後の業務変更について利用部門への説明会を実施し、合意を得る ・利用部門部門、関係会社のキーマンに新業務、システムの要件を事前了解させているか ・プロジェクト発足前に関連部門に対しレビューを行う ・実現する機能についての表現は、各関係部門間で正しく理解を得られるように的確でわかりやすいか ・用語を明確に定義しておく ・ソフトウェア技術中心の表現は避ける ・図やイメージを用いる		
		(企画書の表現方法)			

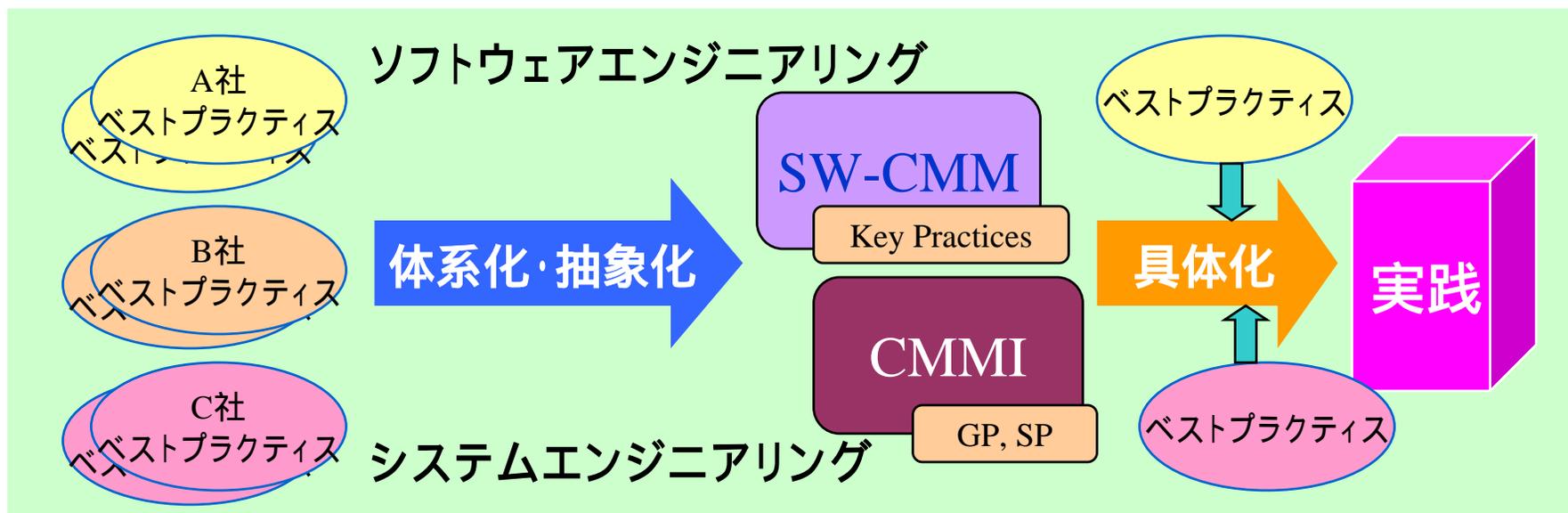
活用のベストプラクティス(2)

- 「組織としての記憶の反芻」を行い、過去の失敗とその改善策をおさらいして、教訓を定着させる
 - 教訓をデータベースに入力するだけでは不十分
 - プロジェクトの計画段階で、類似プロジェクトの経験者を交えて、その時の失敗やうまく行った点を聞き、意見交換する



まとめ

- ベストプラクティスを以降、あるいは他の組織の開発に活かすには「抽象化」と「個別具体化」のバランスが重要
 - 「ベストプラクティスの本質を理解して、組織文化と開発状況に応じて適用する」実践的なガイダンスが必要となる



コミュニティー