

SEPG Japan 2004, Session 4-A

「プロセスは誰のもの？」
ープロセスの所有意識とSPIの成否ー

2004年9月17日

オリンパス株式会社 情報システム部
岩見 好博

プロセスとは何か？

- CMMIモデルにおけるプラクティスの実装として認められる活動 (CMMIv1.1の定義)

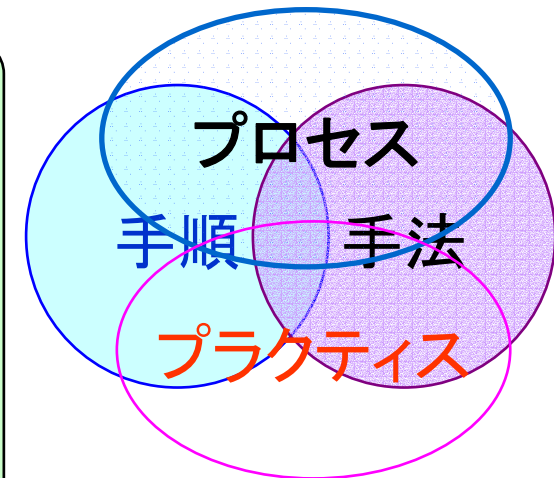
プロセス(process) 活動遂行のために定義された手段であり、決められた結果を遂行できるように設計された一連の**手法**あるいは**手順**。技術専門家によって確立される

手順(procedure) マニュアルに記載されている、何かをするために定義された仕方

手法(method) 専門家によって定義され、仕事を遂行するための正式な一貫した**手順**や**プロセス**

プラクティス 通常の**手順**あるいは**プロセス**、一般に習慣によりあるいは暗黙の合意により決まる

source: "Managing the Software Process" by W. Humphrey



$M(\text{手法, 手順}) \in \text{プロセス}$
 $N(\text{手順, プロセス}) \in \text{手法}$
???

OSSPの位置づけ

- CMMIは、組織の標準プロセスの集合（OSSP: Organization's Set of Standard Process）を求めている。OSSPは、これまでの開発標準と同じか、違うのか？
 - 開発標準は現場から遊離した形で制定されることも
 - 一部組織ではISO9001対応でこの傾向が強いとも
- OSSPの2タイプ
 - 詳細に記述する。適用時には必要な部分を取捨選択
 - みんなが守るべき最低限のきまりだけを記述。必要に応じて補う

OSSPの位置づけ(2)

- OSSPの浸透度は、その改訂度合でわかる
 - 現場からの要求で頻繁に改訂 ⇒ 使い込まれている
 - 一度制定された後、改訂されず ⇒ 守られていない
- 成熟度レベル**取得**への熱中(Level Fever)
 - 現場の実情を考慮しない借り物のOSSP制定とその強制を引き起こすことが多い
 - 組織が「レベル熱」に屈服すると、成熟度レベルを成し遂げることが、改善されたプラクティスを通じて成し遂げたビジネス上の効果を達成するよりも重要になる
- 開発者が「規律あるプロセスを持つ」ための基盤

テーラリングの本質

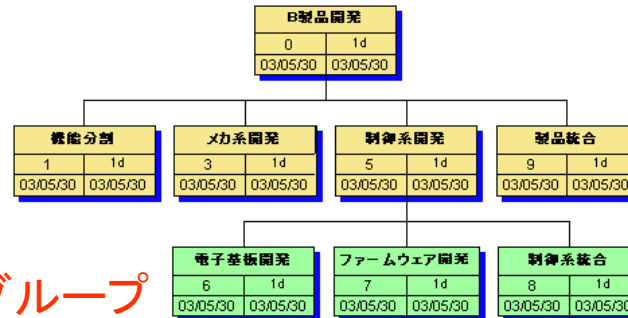
- OSSPで組織内のすべてのプロセスをカバーするのは難しい。実際のプロセスはOSSPをテーラリングして作られる
 - テーラリング・ガイド作成は結構難しいかも
 - OSSPに複数のプロセスアーキテクチャがあってもよい
- テーラリングの本質は適切なソフトウェアプロセスを作り出すことだけではなく、開発者が自分のものだと思えるプロセスを作ること
 - OSSPの解説だけでは不十分。使いこなす(テーラリング)ためのワークショップなどで、自組織やプロジェクトに適用するスキルを身につけさせるとよい

WBS作成ワークショップ

- WBSを説明するだけでは、うまく展開できず
 - 「WBS作成指針を読んでも実感が湧かないなあ」
- 以下のワークショップで、作れるようになった
 - これから着手する開発テーマについて
 - プロジェクトメンバーとステークホルダーが、
 - その担当作業をWBSに展開



プロセスグループ
メンバーが助言



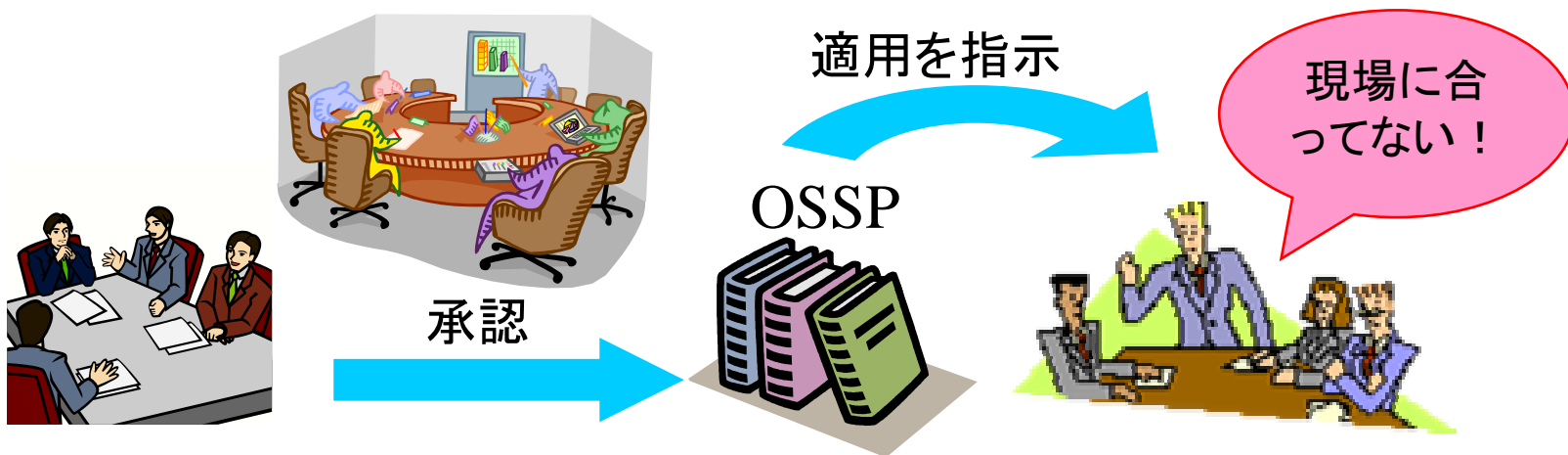
制度化とは — 自発と強制

- 「レベルを達成することではなく、達成した成熟度レベルを維持することで改善のメリットを生む」ために制度化が必要
- 組織標準の合理的説明なき強制、見せかけだけの遵守はダメ。プロセスを自分のものとして使いこなす「自発的」あるいは「内なる」制度化を
 - アセスメントでの知見： 例えばヒアリングで構成管理をどうしているか聞くと、「標準に従っています」と答える。さらに「具体的にどうやっているか説明してください」と言うと、内なる制度化が出来ていない人は、きちんと自分のやり方を説明できない

プロセス標準をどう作るか

- 強制

- プロセスグループが標準を作成、管理者が承認
- 試行しないまま、部門標準に
- 開発現場からいろいろと不満が。。。
- QA監査では「使ってます」。でも実際は形骸化



プロセス標準をどう作るか(2)

- 自発

- プロセスグループが指針案を作成、現場に説明
- 部分に分けて各チームにて試行
- 試行結果をもとに部門標準として見直した
 - 標準文書化はプロセスグループが支援



まとめ

- 規律あるプロセスを持つ開発者は、
 - ソフトウェア品質、ライフサイクルでの生産性を向上させる要である
 - 自身のやり方に固執せずに、よいものは取り入れる柔軟性がある
- 自分のプロセスとの意識が、自発的改善を促す
 - OSSPベースのプロセスで問題を感じたら、改善要望を出すべき。「どうもやりにくいから使わない」では改善が進まない
 - この改善提案にはPSPのPIP (Process Improvement Proposal)が有効

まとめ(2)

- 開発者がプロセスを自分のものと感じる仕掛けを考えよう
 - 自発的制度化には、People CMMが参考になる

ML	Process Area	Goal
L3	Empowered Workgroup	ゴール1) 権限委譲されたワークグループは、彼らの作業プロセスに対する責任と権限を委任される。
	Participatory Culture	ゴール3) 個人とワークグループは、構造的意決定プロセスに参加する。(意決定に全員が参加することで合意が守られる)

権限委譲とは「プロセスの所有権を、広くその仕事をしている人びとの手に行き渡らせること」
上層部から押し付けられるプロセス標準化は権限搾取であり、失敗をきらう恐怖管理の結果である。

source: De Marco: “Slack”