

SEPG Japan 2005
セッション2A

プロジェクト計画確認会議の導入

ソニー株式会社

PSNC ソフトウェア開発改革センター

吉弘 貢

Mitsugu.Yoshihiro@jp.sony.com

発表の目的、内容

目的

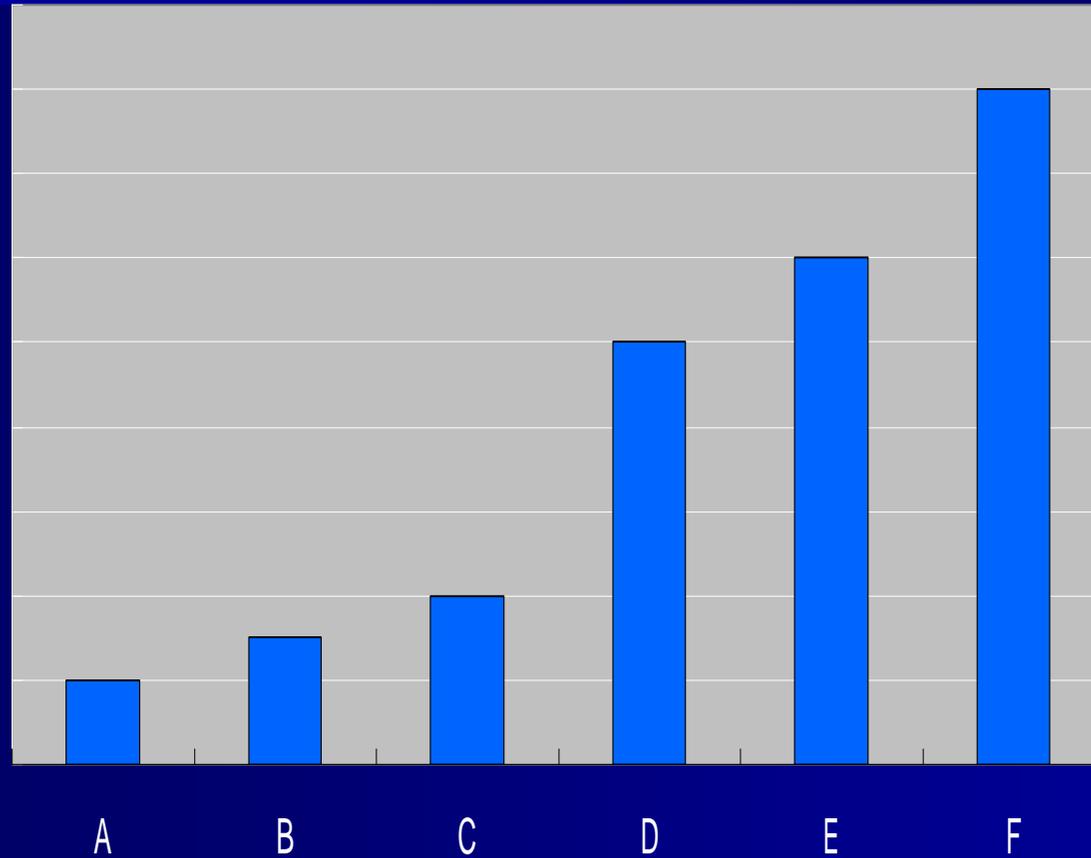
計画プロセスを定着させるひとつの手段としてイベントを導入し、いくつかのプロジェクトの遅れを改善した事例をご報告します。

内容

- 課題とプロジェクトを取り巻く状況
- 「プロジェクト計画確認会議」と事例
- 効果 / マネージャ、プロジェクトの声

課題：プロセス改善前は、プロジェクトの遅れが目立った

遅れ



主要プロジェクト

ソフトプロセス改善体制 (プロジェクト確認会議導入時点)

ビジネス目標:

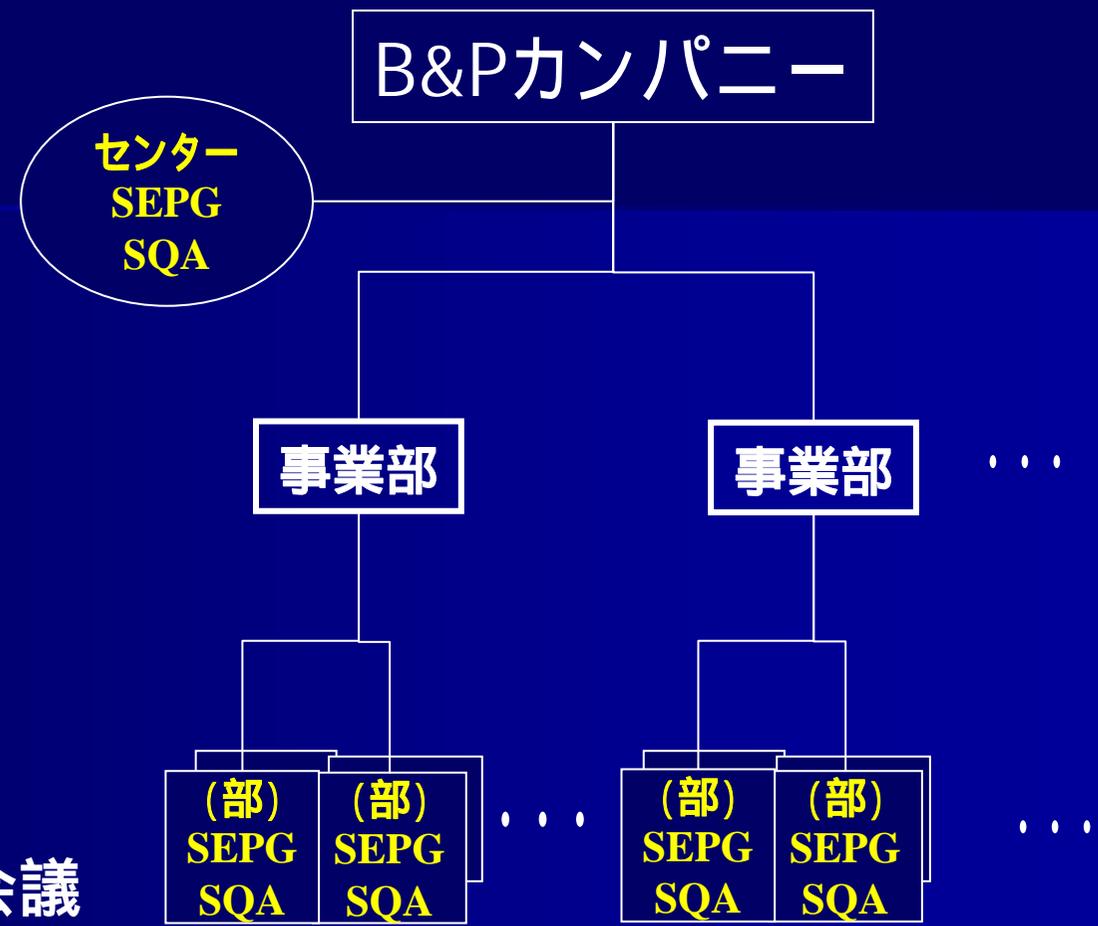
- C: 開発効率
- D: 対計画遅れ率
- Q: 欠陥密度

製品の特徴:

少量多品種開発

CMMレベル2の組織:

プロジェクト計画確認会議
の導入以前は、
8部中2部 導入後4部



プロジェクトを取り巻く状況



企画・トップマネジメント

過大なビジネス要求

開発工数や期間についての見積りに客観性が少なく、要求元に説明することが困難



マネージャ

無理なスケジュール

無理だと感じてても、上を説得できない



プロジェクト

プロジェクトの遅れの要因と対応

1. 曖昧な、変更が管理されていない要件
2. **無謀な見積り** (妥当性のない根拠)
3. 計画を放置したままのプロジェクト管理
4. 評価へのしわ寄せ
5. 技術問題の計画的でない取り組み
6. リスクへの考慮がない

プロジェクト計画
判定基準に反映

計画作りのサポート by SEPG

- 手順の提示
- テンプレート、事例紹介
- 作成サポート

「プロジェクト計画
確認会議」
で確認



プロジェクト計画確認会議

品質保証部、関連部署

実現(見積り)妥当性を判断

設計部



見積り

管理計画

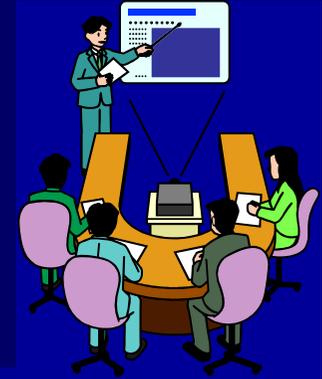
要求仕様



SEPG / SQA

プロセス改善サポート活動

業務標準への反映



目的:

実現妥当性について関係者の確認と承認を得る

主催 / 承認:

設計部署 / 設計マネージャ

関係部署:

品質保証部のほか、企画、製造部門など

時期:

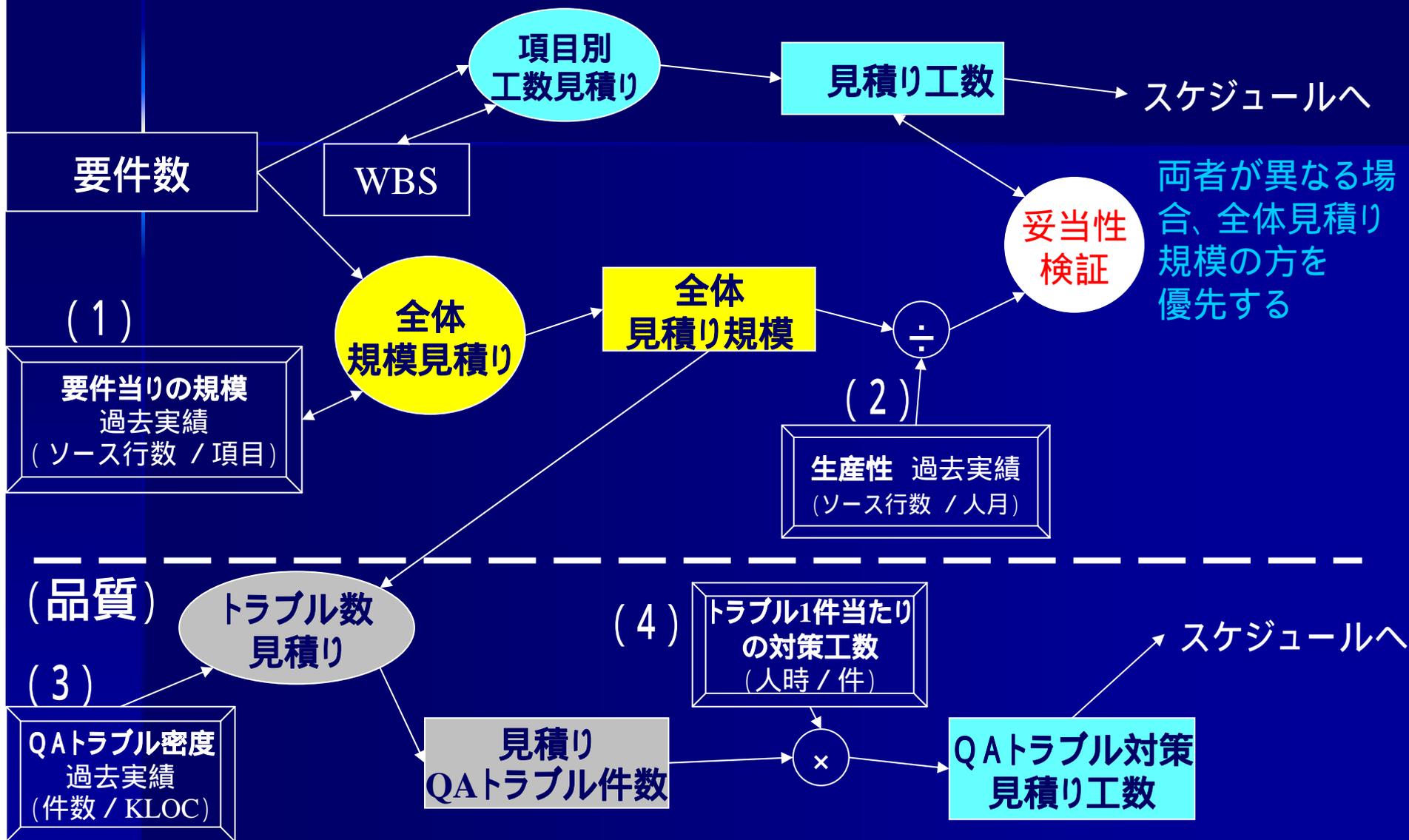
プロジェクト計画活動は設計構想と平行してお互いに調整を図りながら行う。

プロジェクト計画の判定基準

- 1) **規模・工数見積り**
- 2) 技術問題解決計画
- 3) リスク管理計画
- 4) 品質/評価計画
- 5) 要件管理
- 6) 再計画の計画

判定方法は、品質保証部と協議して決める。

規模と工数見積りの例



見積り書の例 (兼実績測定シート)

	プロジェクト名: PL名:	見積り(仮定)時 日付:	マイルス トーン1	マイルス トーン2	出荷時
過去 デ ータ	(1)過去のモデル(モデル名)の 要件当たりのソース行数 (KLOC / 要件数)	60.4/42=1.43	-	-	-
	要件数	42	-	-	-
	ソース有効行数(KLOC)	60.4	-	-	-
	(2)生産性 (KLOC/人月)	1.0	-	-	-
	(3)QAトラブル密度(件数 / KLOC)	1	-	-	-
(4)トラブル1件当たりの対策工数 (人時 / 件数)	7	-	-	-	
見 積 り と 実 績	要件数	18			
	見積り工数(人月) (WBSの項目別に見積 もった工数の合計)	26.9			
	全体見積り規模(KLOC) = $\times (1)$ (要件数から見積った規模)	18件 \times 1.43 = 25.7			
	全体見積り規模から見積もった工数 = $\div (2)$ (人月)	33.6			
	見積りQAトラブル件数 = $\times (3)$	25.7 \times 1 = 25			
	QAトラブル対策見積り工数(H) = $\times (4)$	25 \times 7 = 175			

赤字は
記入例

プロジェクトでの適用事例

見積り方法の改善

1. 要件数から規模を見積もる際、要件ごとに重みを考慮する。
2. 従来製品のソフトを流用する機能の規模は流用率(0.1)を乗ずる。
3. チームごとに開発効率を実測し、見積りに反映。

プロジェクト(複数)からのコメント

良かったところ



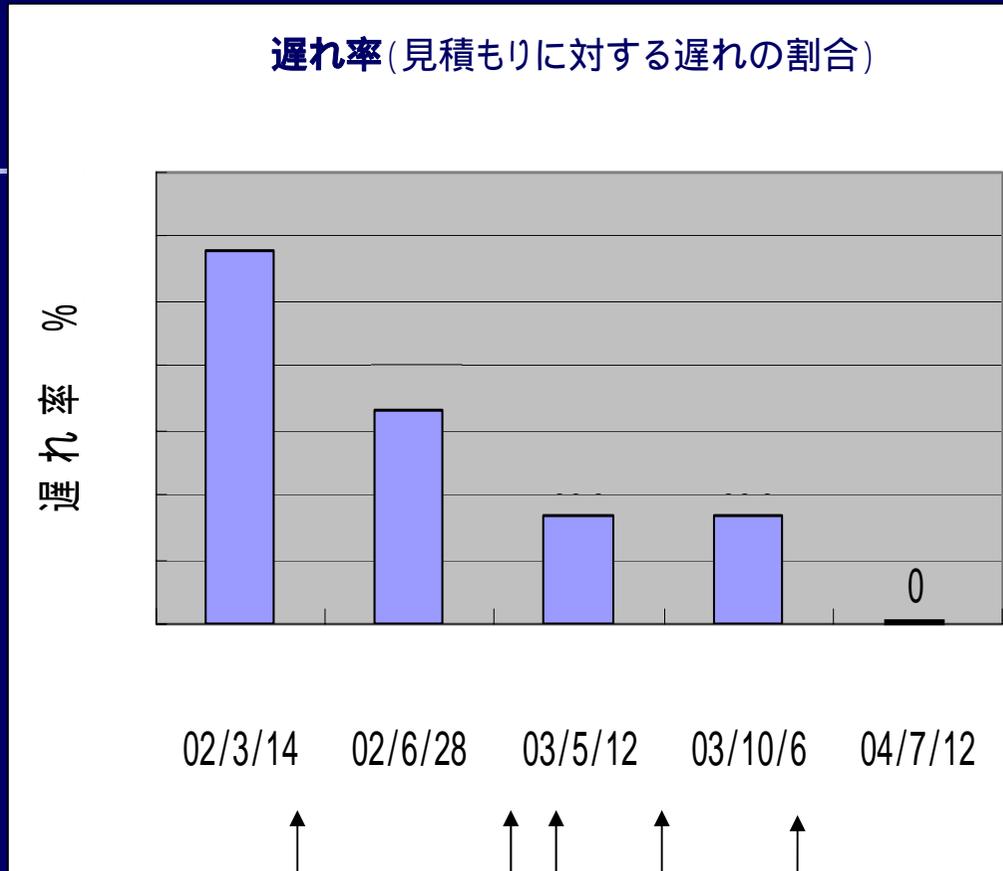
- 計画が客観化される。
- スケジュール策定や予算作成面で効果を出している。
- 「作らされている」という印象から「大切である」に。
- 初めてだったので苦労したが、次回計画時に役立てるものを残せた。
- 計画の早い段階で、実施すればより効果が大い。

プロジェクト(複数)からのコメント

課題と感じているところ

- 設計構想のタイミングでやるべきであった。ハードを含めた計画策定を実現したい。
- 計画立案後のフォローができていない。
 - S O F T 開発の途中で確認判定が出来るイベントがもっと必要。
- 指摘された項目に対し、対策影響力が品質保証部として弱い。
 - 要求に対して妥当な計画でない場合、部長を超えてプロジェクト修正を行わせる権限、影響力がないので、つけて欲しい。

ある部における遅れ率の改善推移



1回目 2回目 4回目 5回目
やり直し

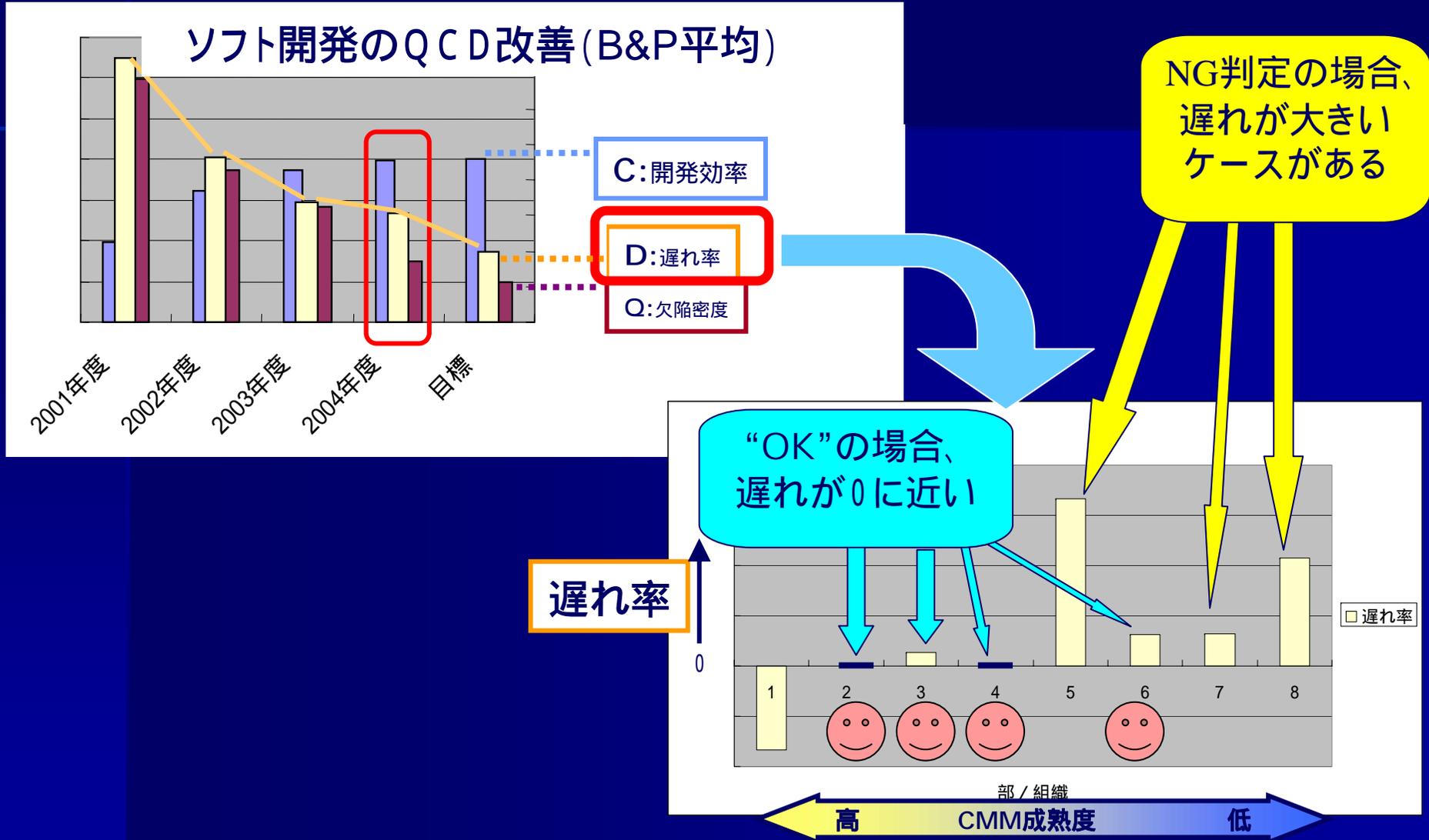
「PJ計画確認会議」の実施

5回目プロジェクト のPLコメント

「このプロジェクトを支えて頂き、本当に助かりました。」

皆がこのプロジェクトは日程を初めて守ったと言いますが、実は日程をきっちり守るプロセスフローを作成していただき、その線路を走った、それが最大の勝因だと、感謝しています。」

効果：プロジェクトの遅れ率改善への寄与



まとめ

- 第三者を交えてプロジェクト計画の妥当性を確認するイベントを導入した。
- プロジェクトの遅れが改善した。
- 見積りを重視し、無理なスケジュール要求を見直す雰囲気になった。
- プロジェクトへのプロセス導入・改善を促進する触媒として働いた。