

SEPG Japan 2005



PAT (Process Action Teams)による 活動の進め方

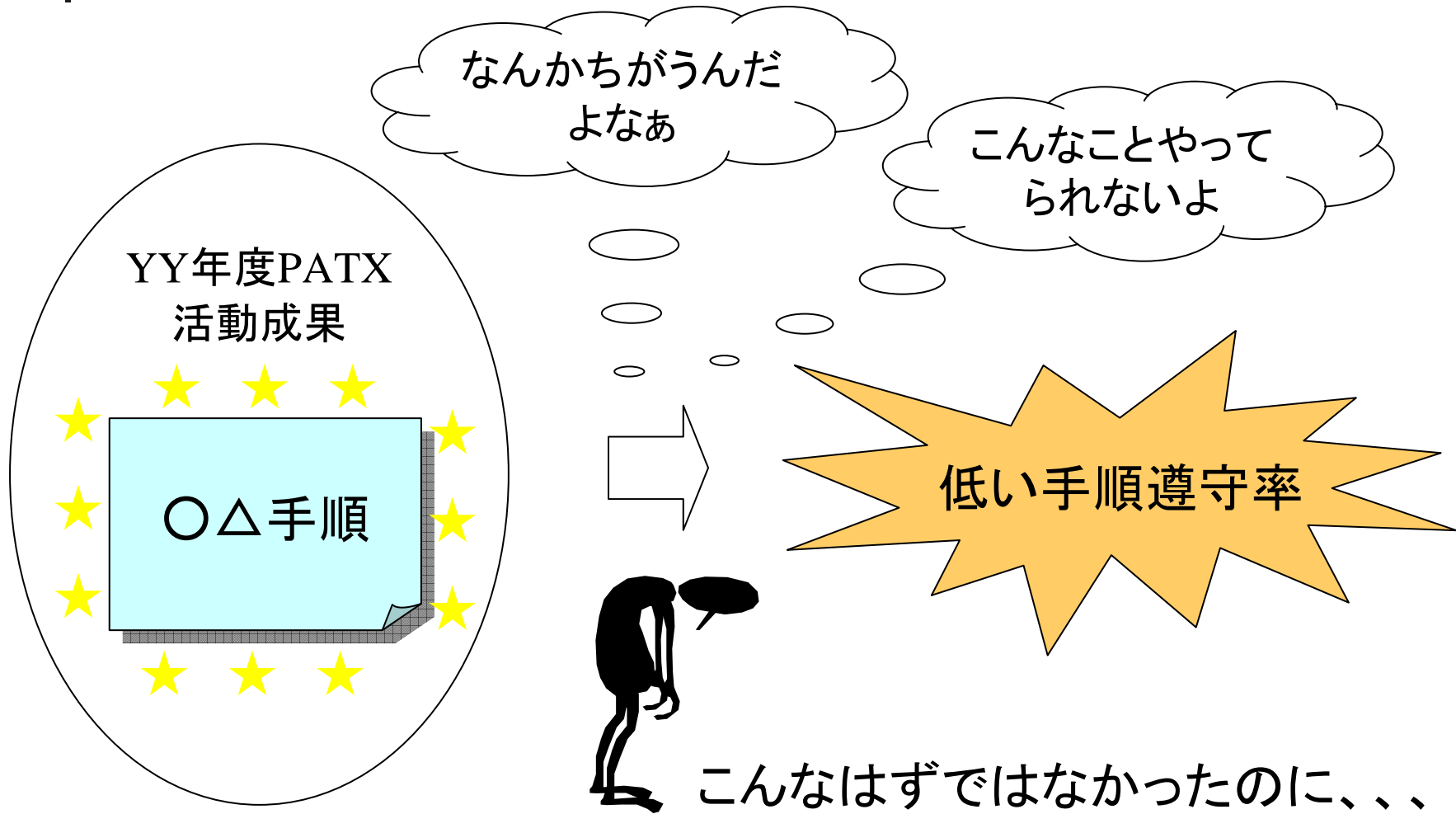
2005年10月
オムロンソフトウェア(株)
吉岡幸恵



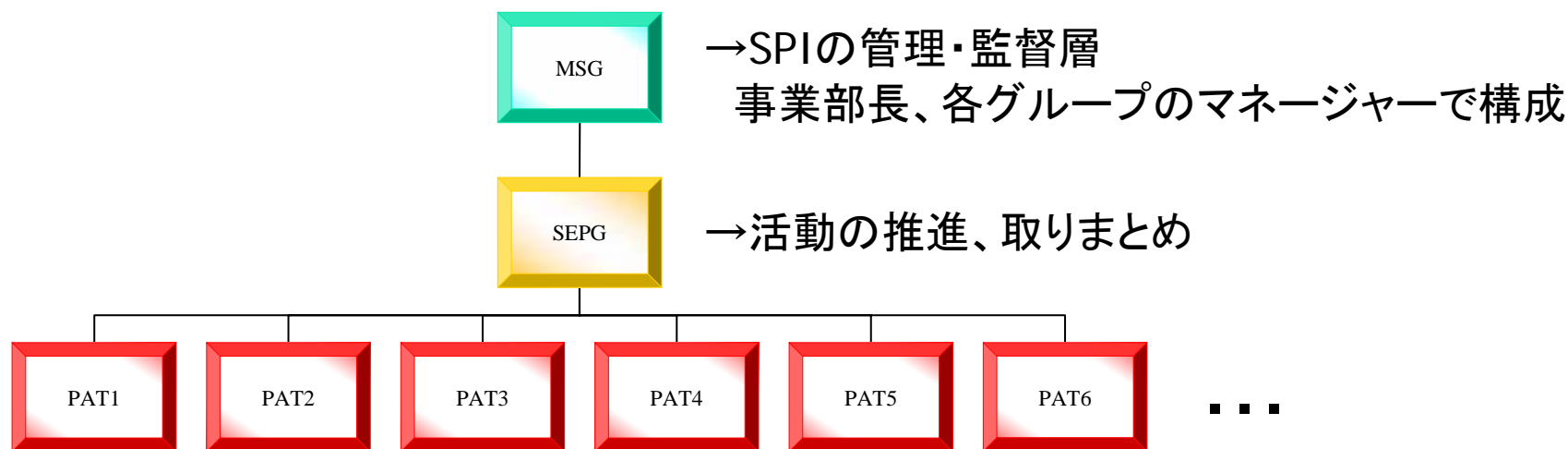
こんな手順に出会ったことはないですか？

- 「絵に描いた餅」手順
 - 内容としては素晴らしいが、実は、ノウハウ本やどこかで発表された事例・論文の切り貼り
 - 現実性に欠ける手順
- 「他人事」手順
 - 言っていることは理解するが、いつ、誰が、どのようにすればよいのか、よくわからない
 - 具体性に欠ける手順
- 「はりぼて」手順
 - 表面的には完成しているが中身が薄く、実践するには詰めが甘い
 - 実用性に欠ける手順

手順書はできたけれど、..



プロセス改善(SPI)活動体制は完璧のはず

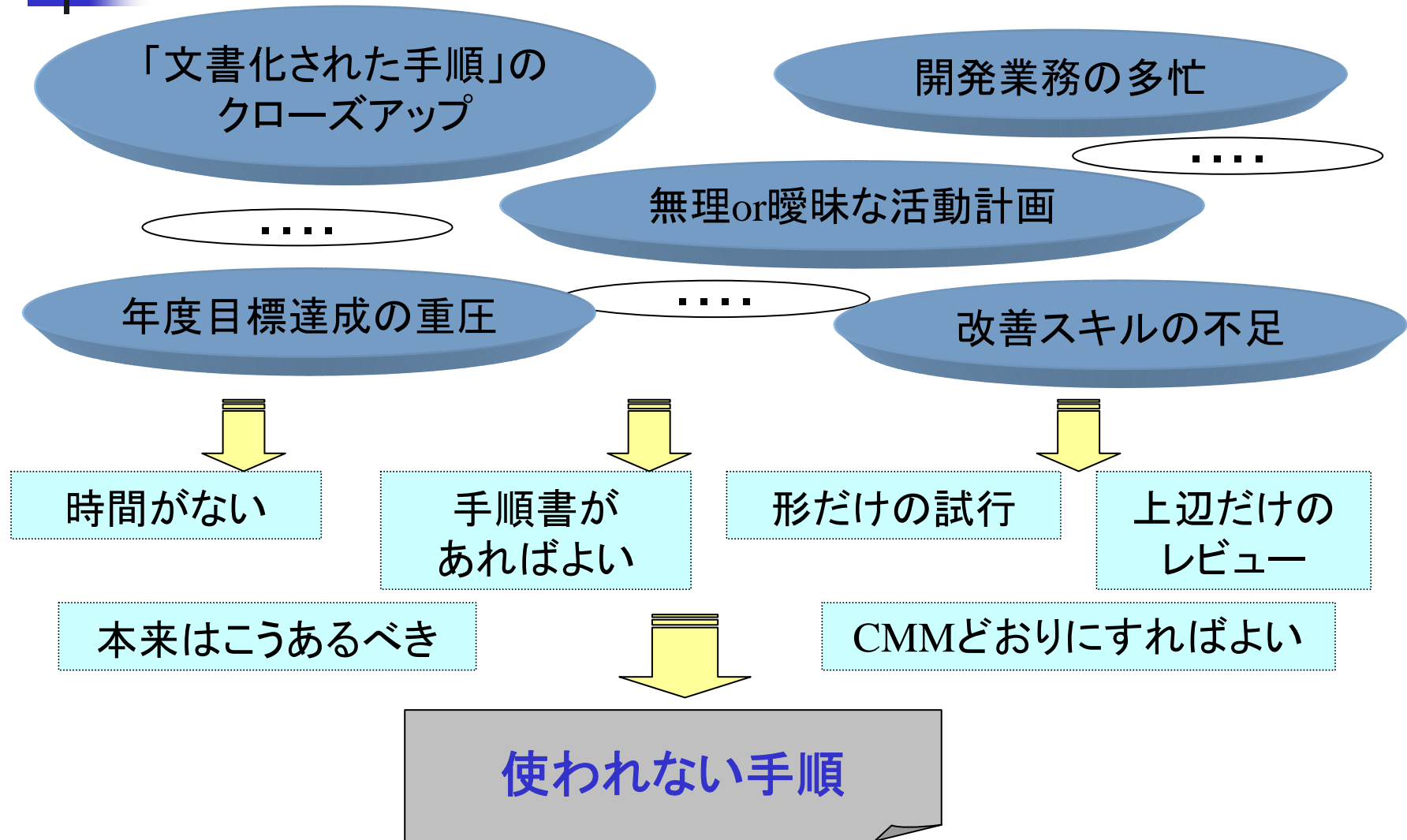


SPIの各タスクを実施するグループ
実際に手順を実践する立場の人で構成

手順の形骸化を防ぐことに繋がる!!

はずだったのに、、、

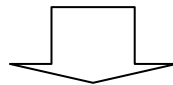
原因はいろいろ



- ・ 従来のゴール：
(何らかの)手順書を作り、試行して、リリースする

- プロセス改善=手順書作成の思考
 - ・ 手順書を作成しただけで終了していたことも、、、
- 使われない手順と化す可能性大
 - ・ 手戻り、作り直しの発生
 - ・ モチベーションの低下

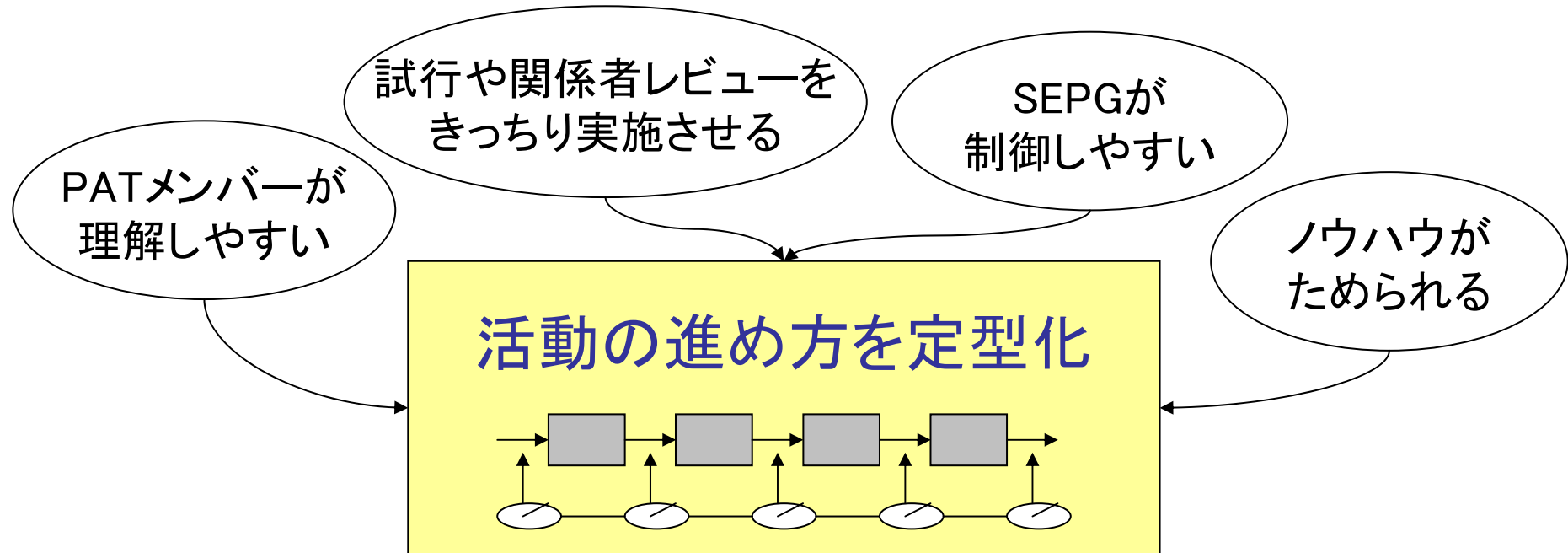
PATの活動に
対する考え方を
変える必要がある!!



- ・ これからのゴール：
(作成した)手順が実践されていること



まずは活動の基盤作りから



||
PATの活動もソフトウェア開発プロジェクトと同じという考え方
プロジェクト管理の適用も同じように可能



ゴールにたどり着くために仕掛けたこと

「実践されること」を意識した活動にさせる

手順書リリース後の実践度合いを表す目標を各PATで設定
→運用後のありたい姿をイメージして活動を実施

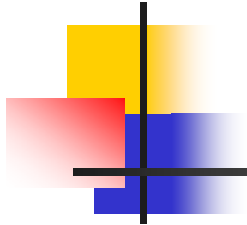
「手順書を作ったらそれで終わり」にさせない

各PATの活動期間終了後に瑕疵担保責任期間を設定
→運用が軌道に乗るまではPATが責任を持つ



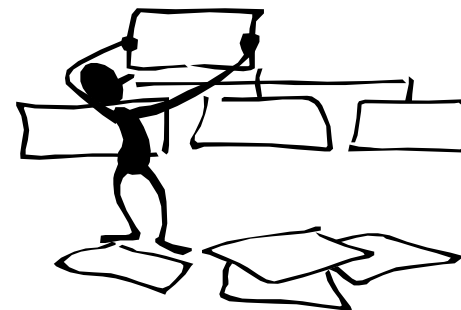
簡単にはゴールに到達できない

- PATでやることをすぐにわかってもらえるようにはなったが、わかった気になっただけで、いざ活動が始まると思惑どおりには進まない
 - PATの活動要件書に、問題視される現象、このままだとどうなるかなどを背景として提示し、キックオフでその内容について議論してもらうことにした
 - 自分はこのPATで何をするか、キックオフコミットメントという名称で宣言してもらった
- PATで運用後の目標がうまく設定できない
 - 目標の確定時期を試行までとし、より具体的なイメージを持って設定してもらうようにした
- 目標は設定されても、その実績が測定されない
 - 算出式など導出方法を明示してもらい、SEPGで測定

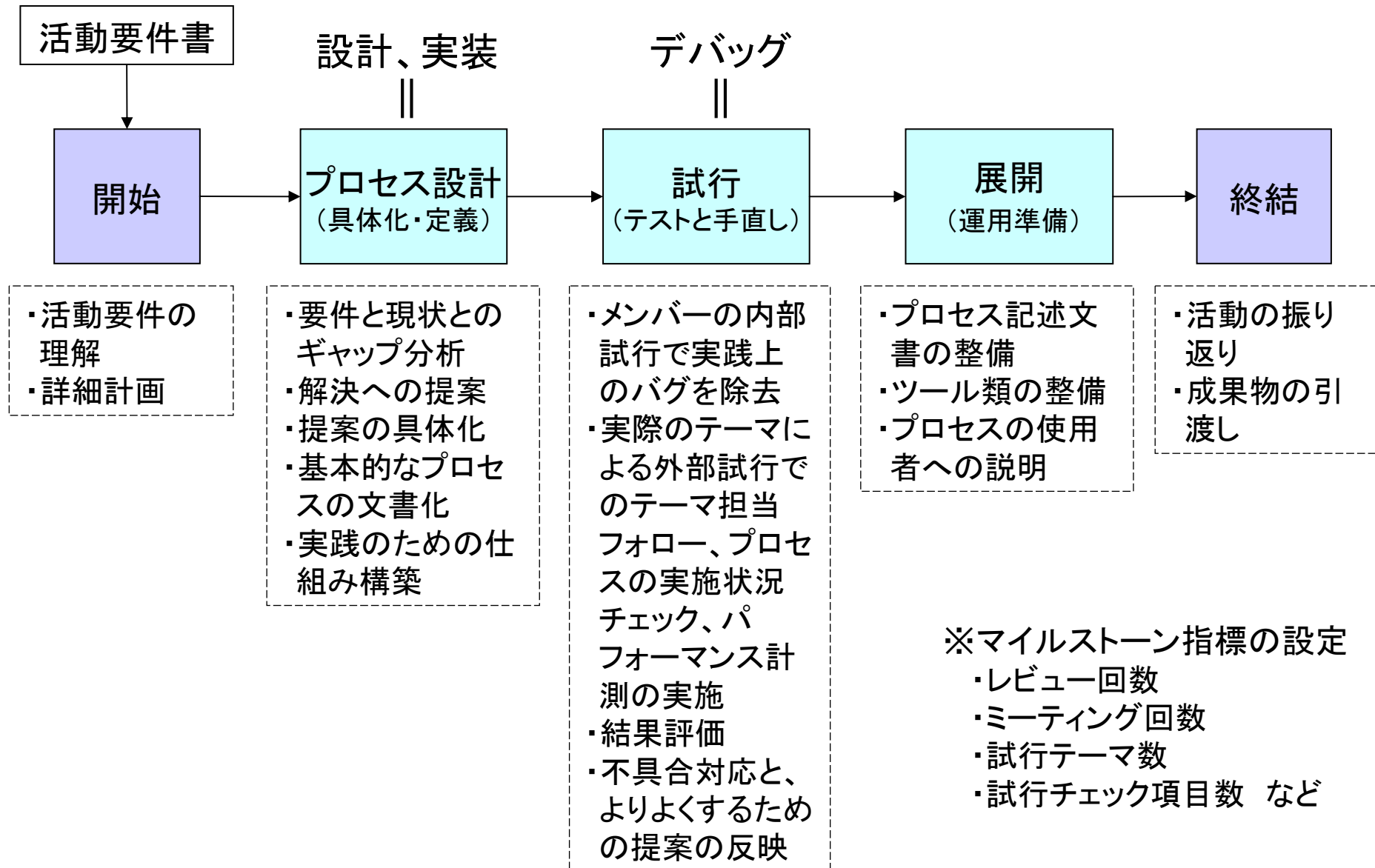


「PATによる活動の進め方」現在形

<PATへのインプットととして実際に使用しているもの>



PATの活動（基本形）





PAT活動の開始/終了条件

■開始条件:

- PATリーダーがPATに割り当てられた活動要件を理解している
- メンバーが確定している
 - SEPGとPATリーダーで事前に打ち合わせを実施する
 - 開始に際しては、キックオフを開催し、メンバー全員がPATに割り当てられた活動要件を理解する場とする

■終了条件:

- 計画した活動が終了し、レビュー・試行の結果が反映され、運用の開始が可能とPATリーダーが判断した
- PATリーダーから、SEPGに終了が通知され、SEPGが成果物を受領した



前提・制約事項

- 詳細計画(工数、スケジュール、作業内容、担当者など)を最初に策定し、これに基づき進捗管理を行い、かつ進捗状況を定期的にSEPGに報告する
 - SEPGが全体をまとめて、SPI推進会議で報告する
- 試行にて運用上の問題を洗い出し、解決する
- 本運用に先立ち、事業部の対象メンバー向けに説明会を開催する
- 瑕疵担保責任期間を設け、本運用後この期間内に発生した課題は、当該PATメンバーで対応する
- PAT活動の成果指標として、運用後の到達目標を設定する(詳細計画に明示する)



基本的なルール

- メンバー各人の役割、担当を明確にする
- 特定のコードを使用し、活動に使用した工数を集計ツールにて入力する
- 職制を通じた活動の報告をする
- 最後にクロージングを実施し、活動を振り返る
 - 次のPATに対して、PAT活動で得た教訓やノウハウを提供する



必要とされる役割

- PAT活動遂行のために以下の役割を任命
 - PATリーダー
 - PAT活動の詳細計画立案と進捗管理の実施
 - サブリーダー
 - PATリーダーの補佐、代行者
 - 試行責任者
 - テーマ試行における情報収集と、試用者への対処窓口
 - 運用責任者
 - 瑕疵担保責任期間内での問題の受付と対処窓口
- メンバー全員は、事業部内に定義したプロセスを定着させる役割を持つ



納入成果物

- プロセスの定義文書、プロセスを実践するためのツールの式
 - 標準様式、テンプレート、自動化ツールなど、プロセスの実践を確実にするためのものすべて
- PAT詳細計画に対する実績の記録
- 試行の計画と実績の記録
- 運用説明会実施の記録



SEPGの役割

- PATの活動要件の定義とPATへの落とし込み
- PAT成果物の検収
- PAT活動のモニタリング
- PAT活動の支援
 - 他のPAT活動との調整
 - マネジャー層へのPAT活動の報告と援助の取り付け
 - メンバーと共同での活動上の課題解決
 - PAT内で解決できない課題の適切な解決の場への取次ぎ
 - CMM/CMMIやSPIについて、メンバーが学習するための情報提供

実際に作成し、
使用したもの

PAT設立の背景

- 現状の問題
 - テスト成果物文書のテンプレートがない
 - 新規顧客・客先または新商
や記載要領といったものが
記載すべき内容が明確にさ
• 担当者の知る範囲の過去
• 網羅性や記載粒度は個人
- リスク
 - テスト成果物文書の品質確
 - 文書構成や体裁の検討や
- 期待する効果
 - テスト成果物文書のテンプレ
こと
 - 機種横断的に、同等のテス
把握できる

このPATで実施すること

- テスト工程の成果物について、その文書の最適なテンプレートを作成する(具体的にはテスト要項書・結果書と不具合対策書)
 - 表紙、変更履歴(04年
めた一式の提供
 - その文書で明示すべ
・ 実現方法として、目次
げられる
・ そこに何を記載するの
 - 主要な機種ごとに、現
 - 新規顧客・客先または
を作成する

05年度 SPI活動 PAT3 ＜テスト成果物テンプレート作成＞ 活動要件書

2005/04/26
品G 吉岡

PAT11詳細計画		PAT名: 要件ベースライン管理の確立	
リーダー:	xxxx	サブリーダー:	xxxx
試行責任者:	xxxx	運用責任者:	xxxx
PAT目標: 要件ベースライン登録手順書作成		瑕疵担保責任期間: 3ヶ月	
要件ベースライン登録実施率90%			

PAT5詳細計画		PAT名: 成果物管理手順の確立		JOBコード: E4Z353	
リーダー:	xxxx	サブリーダー:	xxxxx		
試行責任者:	xxxx	運用責任者:	xxxxx		
PAT目標: ファイル識別可能テーマ率80%		履歴蓄積シート使用率80%		瑕疵担保責任期間: 3ヶ月	
指標	予定	実績	説明会	予定	実績
ミーティング実施回数	6	12	実施回数	6	3
試行テーマ数	6	5	最終実施	1月27日	2月3日
試行チェック項目数	23	23	運用開始予定:	05/02/01	
実施する活動(タスク)					
No	タスク名	工数(人日)		スケジュール	
		見積値	実績値	開始予定	終了予定



変化したこと

- PATの活動もソフトウェア開発プロジェクトと同じという考え方で、活動の進め方は理解されやすくなった
- 試行や関係者のレビューは確実に実施されるようになった
- 手順書を作ったら終わりという考えはなくなり、どうしたら実践できるかという議論がされるようになった
- PATの責任で、PATメンバーが自立的に運用後の課題に対応する姿が見られるようになった
- 「使われない手順」と化すことはなくなった

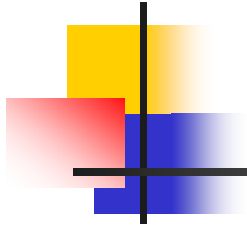


それでも「実践されること」はむづかしい

- 今直面している問題

- 活動の遅れのしわ寄せは、試行やレビューに来る。そして、そのつけは運用後に払わされる。
- PATの目標は達成できるとは限らない。目標が高すぎるのか、到達判定する時期が早いのか、判断がむづかしい。
- 瑕疵担保責任期間中でも、次のPAT活動が開始しており、運用後の課題対応に手がまわらない。いかに両立させるか。

→ 問題を分析し、今後も継続的に「PATによる活動の進め方」を改善していく



PATの活動もソフトウェア開発プロジェクトと同じ
という考え方で、継続的な改善が必要。
これからもあくなき改善を続けていきます!!

ご清聴、ありがとうございました。