

H23.2 問題

H23 問 2 品質確保策について

1. システム開発プロジェクトの特徴と品質目標

4 1.1 システム開発プロジェクトの特徴

私は、システム開発会社 A 社に所属するプロジェクトマネージャーである。今回、私がとりまとめたプロジェクトは、医療関連書籍を出版する M 社の販売管理システムの再構築である。

受注当時稼動していたシステムは、Q 社が開発、保守を行っていた。しかし、M 社の営業部をはじめ、様々な部門からの要望を全て受け入れていくうちに、帳票や画面の構成がばらばらになり、その結果、システムに一貫性がなくなってしまった。また、これが原因で、M 社の経営課題である各部門間の連携が思うように進まないという問題が生じていた。

そんな折、Q 社から M 社へ、これ以上、M 社のシステムの保守を継続することが難しいと申し出があり、私が所属する A 社に声がかかった訳である。

このような事情から、本プロジェクトの特徴としては、各部門に承認を得ながら、各部門の連携部分、帳票、画面の仕様についてを決定してかなければならないことが挙げられる。

また、M 社側のプロジェクト体制は、以下の通りであり、上流工程での顧客のハンドリングが重要となるプロジェクトであった。

リーダー・・・S 氏（中途採用された方で、入社間もない）
メンバー・・・各部門から選出された代表者

28

1.2 品質目標

本プロジェクトにおいて設定された品質目標は、以下の 2 点であった。

32 ① システム全体を通して帳票・画面に統一感があること

H23.2 問題

本プロジェクトにおいて解決されるべき最大の課題であり、最重要目標である。

② 高いユーザビリティを有すること

- 4 帳票・画面に統一感があっても、ユーザの使い勝手が良くないと、業務効率を下げてしまうこととなり、本末転倒である。統一感を出しつつ、ユーザビリティを高めることが重要である。
- 8 上記の品質目標を本プロジェクトでは重点管理することにした。

2. 品質目標の達成を阻害する要因の分析と対策

2.1 品質目標の達成を阻害する要因とその根拠

私は、今回のプロジェクトは要件定義、外部設計が重要であると考えた。なぜなら、利用部門に承認を得ながら画面、帳票を決定していかなければならない為である。ユーザビリティが高いかどうかは、利用部門の利用者が判断するため、要件定義、外部設計の進め方は品質確保上、重要であった。また、1.1でもあげたとおり、今回のプロジェクト体制は、要件定義、外部設計における抜け、漏れが起こりやすいものであると考えていた。それは、現行のシステムの全体像を正確に把握できている人物がプロジェクトチームに存在しなかったためである。要件定義、外部設計において、部門間の連携部分の定義漏れなどがあれば、致命的なスケジュールの遅れになりかねない。以上より、私は、本プロジェクトの品質目標を達成するために、要件定義、外部設計を重点的に管理することにした。

次に、私は、要件定義、外部設計で品質を確保する上での阻害要因について分析をした。分析した結果、以下のような要因が存在することが分かった。

① S氏が現行システムに関わる運用部分について十分な知識を有していない。

これにより、S氏自身が要件定義や外部設計において、定義漏れ、設計漏れに気づくことに期待ができなかった。

②各部門から選出された代表者は、システムに関するリテラシーが低い。

こういった場合、システムの要件、仕様などについて承認したはいいが、実は承認した内容について正しく理解できていなかったということが起こりえると考えた。正しく理解し、納得していただいた上で、承認をしてもらえるような工夫が必要であると考えた。

③これまで部門間の連携がなく、自部門の作業が他部門

に及ぼす影響については、把握できていない。

プロジェクトメンバーは、自部門の業務には精通しているが、自部門の業務が他部門にどうつながっているのかを把握できていない方が多かった。この場合、これまでもそうであったように、画面、帳票に対する意見が自部門の業務を完結させるためのものに特化する可能性が高く、工夫しなければ連携部分についての協議密度が薄くなり、M社の課題を解決できないと考えていた。

私は、上記3点に十分な対策を打つことで、品質を確保できると考えた。

12 2.2 品質確保策

前述の阻害要因に対して、次のような対策を実施することにした。

①についての対策として、私は、要件定義、外部設計をする上で必要な情報を各部門の担当者にも直接ヒアリングするよう指示し、現行システムの仕様を正しく把握することとした。

S氏に頼ったとしても、正しい情報が上がってくる可能性は低いと考えた。そこで、A社のプロジェクトメンバーが仕様把握を完全に実施することとした。これにより、要件定義、外部設計の漏れを極小化しようと考えた。また、要件定義、外部設計のレビューに利用部門の代表者以外の社員の出席を要請することとした。これは、要件定義、外部設計での決定事項について、齟齬が発生するリスクを低減させるためである。

②についての対策として、外部設計はプロトタイピングを使用することとした。

M社のプロジェクトメンバーの力量を考えると、文章、言葉、静的な図では十分な理解を得られないと考えた。実際の製品に近い画面を操作してもらうことで、本プロジェクトのシステムについて彼らの理解を深めやすくし

H23.2 問題

た。

③についての対策として、各部門の連携部分を見える化し、プロジェクトチーム、および、各部門で共有することとした。

これにより、連携部分の要件定義、外部設計漏れを防ごうと考えた。

3. 品質確保策における工夫とその結果に関する評価

3.1 品質確保策における工夫

4 以下に、2で述べた品質確保策に対して行った工夫について記述する。

① 現行システムの仕様を正しく把握するために工夫したこと。

8 M社の各部門へのヒアリングの前に、出版関係のシステム構築経験が豊富なN氏と打ち合わせをし、ヒアリングポイントを把握した。また、ヒアリングの場にN氏に同席してもらい、ヒアリング漏れが起こらないようにした。

② 要件定義、外部設計のレビューで工夫したこと。

12 利用部門によるレビューについては、そのスキルの低さを想定して、以下の様に回ごとにテーマを決めて行うこととした。

1 回目…レビュー対象の理解(指摘事項は2回目に共有)

16 2 回目…レビュー対象に対する指摘(指摘に対する修正は3回目に提示)

3 回目…修正内容の確認、および、承認

20 また、プロトタイピングを使用した仕様確認の際には、現行システムで行っている業務が新システムでも行えるかどうかを運用フローに沿った形で確認していただくようにした。

24 ③ 連携部分の見える化、各部門での共有について工夫したこと。

28 連携部分について、集中的に確認する会議を開催した。会議のテーマがぼやけると、十分な協議がなされないままとなる事案が生じてしまう可能性がある。その為、この会議では、連携元、連携先により連携部分に特化し協議した。また、この時、プロトタイピング、業務フロー図などを利用して新システムに問題がないことの確認を行った。

32

3.2 品質確保策の結果と評価

以下に、主な品質確保策の結果と評価について記述する。

4 ・ N 氏の起用について

事前にヒアリングポイントについてアドバイスしてもらったため、効率的に現行システムの仕様を把握できた。また、同席してもらったことで、M社独特の商品データ
8 連携について、事前に準備していないが非常に重要な確認事項を漏らさず確認できた。N氏が同席していなければ、大きな手戻りにつながっていた。この点からも、この策は、成功であった。

12 ・ レビュー回数とプロトタイピングの利用について

レビュー回数は、3回では終わらないケースが、10%程度あった。決定すべき要件、機能の複雑さや重要度により回数を変えるなどの対応が必要であった。プロトタイピングを実際に触ってもらったことで、納品したシステム
16 について、後から修正依頼が発生することはほとんど無かった。

・ 連携部分の把握、共有について

20 図示することで連携部分については、漏れなく対応できた。また、M社の担当者も自部門の作業が、他の部門に与える影響を視覚的に理解できたようで、実務に当たる際の意識が変わったと部門長クラスの方より、喜びの声を
24 いただいた。

以上、若干課題はあるものの、おおむね効果的な対策ができたと評価している。

－ 以上 －