

## 1. システム開発プロジェクトの特徴と品質目標

### 1.1 システム開発プロジェクトの特徴

4 論 述 対 象 の プ ロ ジ ェ ク ト は 中 堅 出 版 社 で あ る M 社 の 販  
売 管 理 シ ス テ ム の 再 構 築 プ ロ ジ ェ ク ト で あ る 。 私 が 所 属  
す る シ ス テ ム 開 発 会 社 で あ る A 社 が 当 プ ロ ジ ェ ク ト を 受  
注 し 、 私 が プ ロ ジ ェ ク ト マ ネ ー ジ ャ と し て 参 画 す る こ と  
に な っ た 。

8 M 社 の 販 売 管 理 シ ス テ ム は 、 メ イ ン の 販 売 管 理 シ ス テ  
ム と サ ブ シ ス テ ム 3 つ か ら 構 成 さ れ て お り 、 サ ブ シ ス テ  
ム ご と に ベ ン ダ が 異 な っ て い た 。 こ の た め 、 画 面 や 帳 票  
が サ ブ シ ス テ ム ご と に 異 な っ て お り 、 M 社 内 で の 情 報 共  
12 有 や 部 門 間 の 連 携 に お い て 、 度 々 問 題 が 発 生 し て い た 。

こ の 問 題 を 解 決 す る た め に 、 シ ス テ ム を 一 元 化 し 、 画  
面 や 帳 票 に 統 一 感 を 持 た せ 、 情 報 共 有 や 連 携 を で き る よ  
う に す る こ と が 再 構 築 の 目 的 で あ っ た 。 従 っ て 、 本 プ ロ  
16 ジ ェ ク ト に お け る 再 構 築 の 対 象 は 、 メ イ ン の 販 売 管 理 シ  
ス テ ム と 3 つ の サ ブ シ ス テ ム で あ っ た 。

ま た 、 当 プ ロ ジ ェ ク ト の 特 徴 と し て 、 以 下 2 点 が 挙 げ  
ら れ る 。

- 20 ・ 利 用 部 門 に 承 認 を 得 な が ら 帳 票 、 画 面 の 仕 様 を 決 定 し  
な け れ ば な ら ない 。
- ・ 再 構 築 前 の シ ス テ ム に 複 数 の ベ ン ダ が 関 わ っ て い る 。

### 1.2 品質目標

24 M 社 と 協 議 の 上 、 品 質 目 標 を 決 定 し た 。 そ の 中 で 主 な  
も の は 次 の 2 点 で あ っ た 。

- ・ 画 面 ・ 帳 票 は 統 一 感 を 有 し 、 直 感 的 に 理 解 で き 、 操 作  
で き る も の で あ る こ と 。
- 28 ・ オ ー プ ン 後 に 運 用 に 支 障 を き た す 様 な 障 害 が 発 生 し な  
い こ と 。

な お 、 「 画 面 ・ 帳 票 の 統 一 感 」 に 関 し て は 、 品 質 の 判  
断 基 準 と し て 、 利 用 部 門 に よ る 評 価 が 5 段 階 中 4 以 上 を  
32 合 格 と す る こ と と 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

4 私ははじめに本プロジェクトで掲げた品質目標の達成を阻害する要因について分析を行った。その中でも主要な要因は次の2つであった。

① プロジェクトメンバーが、出版業界の業務知識に精通していない。

8 A社のクライアントの多くは、アパレル系であり、出版業に詳しい要員を集めてプロジェクトメンバーを構成することは難しい状況であった。要員のほとんどは、アパレル業界におけるEC関連の知識は十分であったが、出版関係のプロジェクトに関わったことのある要員は社内でも数える程しかおらず、また、すでに他のプロジェクトにアサインされており、途中で抜けられる状況でもなかった。上記の状況からプロジェクトメンバーの出版業界における業務知識不足のために、設計における考慮漏れや業務フローの対する誤解が生じる可能性があった。

12

16

② 再構築対象がマルチベンダであるため、仕様の把握に時間が掛かる。

20 各ベンダへの仕様確認発生するため、コミュニケーションコストが、1つのベンダが開発したシステムに比べて多く掛かることを想定した。さらに、ベンダによっては、ドキュメントの整備が継続的になされておらず、開発担当者自身に確認しなければ仕様分からないといった可能性も想定できた。これらが原因で、仕様把握に時間がかかり、スケジュール通りに進捗させることが厳しくなる可能性があった。

24

### 2.2 品質確保策

私は、上記分析を基に、品質確保策の策定を進めた。

まず、要員が出版業界の業務知識に精通していないために起こりうる要件定義漏れや業務理解不足に対する品質確保策を検討した。このようなケースに対する対応と

32

して、設計レビューに出版業界の業務に詳しい要員をアサインし、要件定義漏れや業務理解不足をチェックできる体制を整えたり、プロトタイプによる利用者への確認会を行ったりするという方法がある。前者については、社内では出版業界の業務に詳しい要員が2名（N氏、K氏）しかおらず、調整の結果、全機能のレビューに立ち会うことは不可能だが、重要な機能についてのレビューに参加することは可能との回答を要員の上長より得た。私は、2名のレビューについて、時間を確保してもらうよう彼らの上長に正式に依頼した。また、私はこれだけでは要件定義漏れや業務理解不足を補えないと考えた。そこで、M社の利用部門にプロトタイプによる確認会の実施についての承認を得ることにした。

次に、仕様の把握に時間が掛かることにより起こりうる、スケジュール遅延に対する品質確保策を検討した。まず、メインシステム、および、サブシステムごとに仕様確認担当者を配置した。私は、仕様確認担当者に担当ベンダの仕様書の整備状況を把握するよう指示した。そして、当該メインシステム、または、サブシステムについて、仕様書を読み込むことで仕様の把握をできる状態にあるかどうか判断する方針とした。整備状況は、機能数に対する、仕様書数、および、M社の改修依頼履歴に対する仕様書更新回数をサンプリングにより把握するよう指示しており、仕様書と稼働中のシステムに整合性が取れていないベンダについては、仕様確認会の開催を要請する方針とした。

### 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

品質確保策において工夫した点は、以下の通りである。

- 4 ・ N 氏、K 氏による設計レビューについて  
レビュー対象を絞り込むために、再構築前のシステムについて、システムごとに機能一覧を作成した。まず、出版業界ならではの要素が多い機能を N 氏、K 氏に抽出し
- 8 てもらった。この方法を指示した理由は、本プロジェクトメンバーでは、自分達がどの機能で要件漏れ、理解不足を起こしやすいか判断できないからであった。
- 12 ・ M 社の利用部門にプロトタイプによる確認会について  
プロトタイプによる確認会は、品質目標である「評価が 5 段階中 4 以上を合格とする」に大きく影響することは明白であった。そこで、M 社の評価に関わる要員が確認会に参加できるように調整した。
- 16 ・ 仕様書の整備状況の把握について  
仕様書の整備状況について、全ての仕様書に目を通して整備状況を判断すると時間が掛かってしまうため、サンプリング率を決めてピックアップした仕様書を確認した。

#### 3.2 品質確保策の結果と評価

品質確保策の結果は以下の通りであった。

- 24 ・ N 氏、K 氏による設計レビューについて  
N 氏、K 氏にレビューを受けた機能については、要件漏れ、誤解はほぼなかった。ただし、N 氏、K 氏がレビュー対象としてあげた機能以外で、プロジェクトメンバーが仕様を誤解していたため、外部設計で手戻りが発生したものがあった。
- 28 ・ M 社の利用部門にプロトタイプによる確認会について  
実際に評価に関わる M 社の要員にプロトタイプ段階での評価をヒアリングできたことで、要件漏れ、理解不足を補うことに加え、M 社の利用部門の方々がシステムに求め
- 32 ることがより具体的に理解でき、品質の向上につなが

った。

・仕様書の整備状況の把握について

4 結果として、仕様確認会の開催を要請したのは、1社で  
あった。この1社については、週次で仕様確認会を実施  
し、各機能の仕様把握を行ったが、工数が掛かってしま  
った。また、その他の仕様書については、整備されてお  
り、その仕様書を読み込むことで、理解することができ  
8 た。

以上の結果より、レビュー対象の抽出方法に課題が残  
ったものの、おおむね妥当な品質確保策が実施できたと  
評価している。

12

－ 以上 －