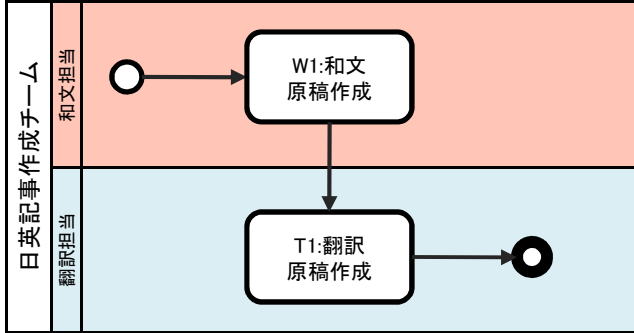


BPM? (第1話:ビジネスプロセス図の書き方)

(C)2009 Questetra, Inc.

1-1. 「業務フロー図」ってナンダ…

「翻訳業務」は代表的なヒューマンワークフローである。機械に「支援」させる場面は増えても、人間関与は当面なくならない(と思う)。
さて、「日英記事作成プロセスの業務フロー図を描け」と言われたらどの様な図を思い浮かべるだろう? 思い浮かぶ図のあまりの単純さに躊躇するかも知れない。以下の様な図を想像するからだ。



<図1>

しかし、しばらく考察してみれば分かる事だが、この図では「W1:和文原稿作成」タスクへの「差し戻し」が想定されていない。言い換えれば、この図は「和文原稿に間違いが無い」と言う前提に成り立っている。はて、正確に描写するにはどうしたらよいのだろうか?

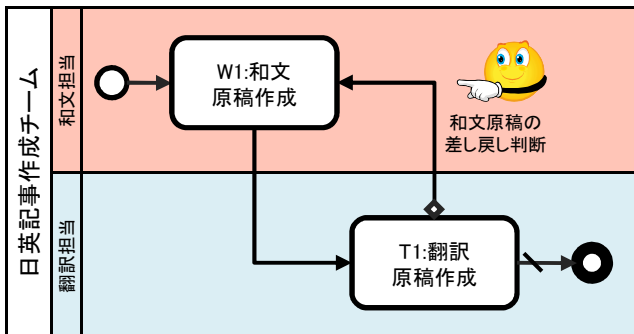
ちなみに、「否!。差し戻しは暗に含んでいるのだ」と突っ込まれた場合には、まっこう反論はしない。ただ、仮にそれを認めた「差し戻しを許さないプロセス」を定義する術が無くなる事には注意したい。

なお、T1やW1の様な作業単位は、国際標準化団体(OMG)の定義に従って「アクティビティ」あるいは「タスク」と呼ばれる事が多い。「タスク」は「それ以上分割できないアクティビティ」と定義されており、上図のW1やT1はタスクと呼ばれるに相応しい。

1-2. 戻るか、進むか、の「判断」

「翻訳担当」の立場に立てば、「和文原稿を書き直して欲しい」と言う欲求が抑えられない局面はしばしば起こる。文章が途中で切れていたり、読むに堪えない稚拙な文章であったり、「仕事にならん」と啾啾を切って帰りたくなることもある(あるか?)。現実、「こんな文章、訳せませんよ。なので無視してました…」そんな寒々しい現場には、出来る事なら居合わせたくない無いが、このような会話は毎日1000件、世界中で発生している(根拠なし)。

では、業務上のルールとして「翻訳担当自身が差し戻し判断できるプロセス」を描いてみよう。



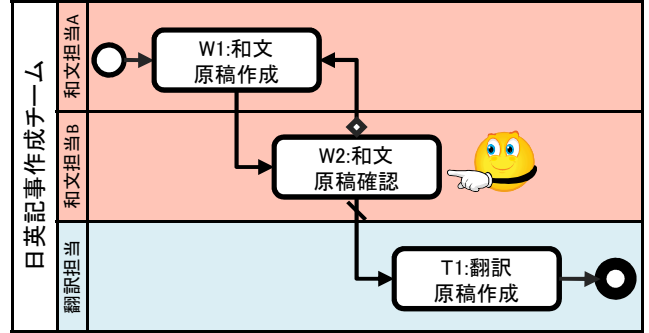
<図2>

なるほど、差し戻し権限を持たせる事で「不毛な滞留」を回避できそうだ。さて、このルールで業務を遂行している日々、ふと思う。「なんで翻訳家が日本語の文章チェックをしているんだ?」と。

ちなみに権限なんてルール化しなくても、「怒りのオーラ」で和文担当に再提出させるケースも考えられる。がしかし、相手が欠席していたり、遠隔地にいたりする場合には、届かない(否、結構届くかも)。

1-3. モチは餅屋

「和文担当」と「翻訳担当」、それぞれが備えるべき職能は異なる。「和文担当」が仮に10人居るなら、その10人が互いに刺激しあって、「しっかりと和文原稿を書き上げる能力」を鍛えるべきだ。
と言う事で、和文担当の中で「他の誰か」に原稿確認(レビュー)してもらおうケースを考えてみる。(入り込んで来た!!)



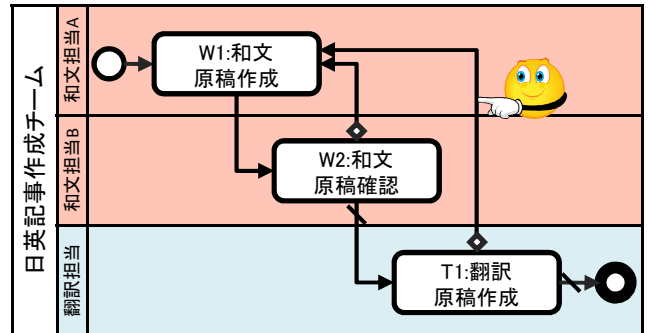
<図3>

フムフム、和文原稿の品質は劇的に向上。稀にその文意を確認する様な事はあっても、「翻訳担当」は本来の翻訳業務に集中できるようになり、髪の毛を立てて怒りに震える機会も無くなった。

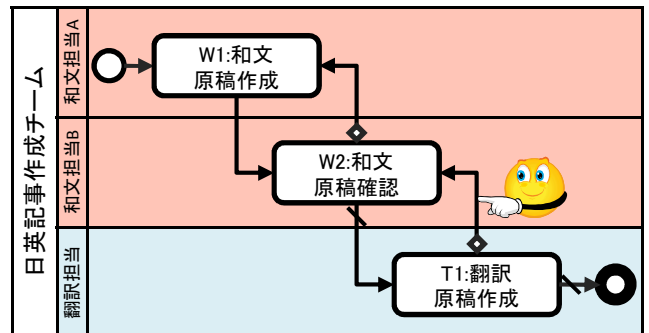
だが、そんな平和なある日に事件は起きる(!?!). プレスリリース用の和文原稿に書かれている内容が、明らかに事実と反する内容となっている。「今月の翻訳分量は、翻訳担当3人の中でもトップになれそうだし、ここは黙って…」とも一瞬思うが、久々に甦った正義感は押さえられない。(俺、誰?)

1-4. ループが沢山

ここで「必要あれば和文原稿を作成し直してもらえるプロセス」への変更を検討してみたい。原稿作成者に差し戻すべきか、原稿確認者を通じて差し戻すべきか?、これが意外と難しい。



<図4>

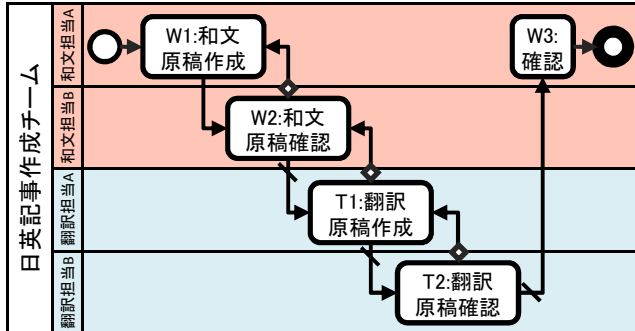


<図5>

確認者は差し戻された理由を知る義務もあろう。そもそもレアカケース。熟慮の結果、時間はかかるが、確認者と合意の上で執筆者に差し戻すルールが最善であると判断とした。

1-5. 紆余曲折の後・・・

「和文原稿の品質向上」と同じ理屈は、「翻訳原稿」の品質にも成り立つ。半年後には以下の様な業務フローに落ち着いた。



<図6>

「和文担当」の10人も「翻訳担当」の3人も互いに切磋琢磨し、リーダーが管理している週次原稿作成数も増加傾向。きっと品質も良くなっている。だが、そんなチームにまたしても課題はやってくる・・・

1-6. 過去のデータを見たい

「似た様な原稿を翻訳したんだけどなあ」そう呟く翻訳担当。先月愛用のPCが昇天なされたために、過去の成果物を参照できずに悔しがっている。悲しみは深く、思い出は美しい(?)。そこで、チームが生産するデータの集中管理に燃える(事にする)。

その手のグループウェアは「BPMソフト」あるいは「BPM Suite」と呼ばれているらしい。「業務フロー図」(ビジネスプロセス図)に加えて、「プロセスデータ」と呼ばれるフォーマットを設定すれば、成果管理が出来るらしい。しかも、現在の滞留具合も見えらしい。涙を勇気に変えて導入即決(!?)

良く考えると、それまでワープロソフトのデータをメール添付する人もいれば、メール本文にテキストデータを書き込んでいる人も。確かに効率も悪かった。

1-7. BPMソフトで業務処理統制

「プロセスデータ」およびその入出力設定は以下の通りとした。

プロセスデータ	型	W1	W2	T1	T2	W3
和文タイトル ※	文字	入力				
和文原稿	ファイル	入力				
和文合否 ※	2択		入力			
和文確認コメント	テキスト		入力			
英文タイトル ※	文字			入力		
英文原稿	ファイル			入力		
英文合否 ※	2択				入力	
英文確認コメント	テキスト				入力	
反省文	テキスト					入力

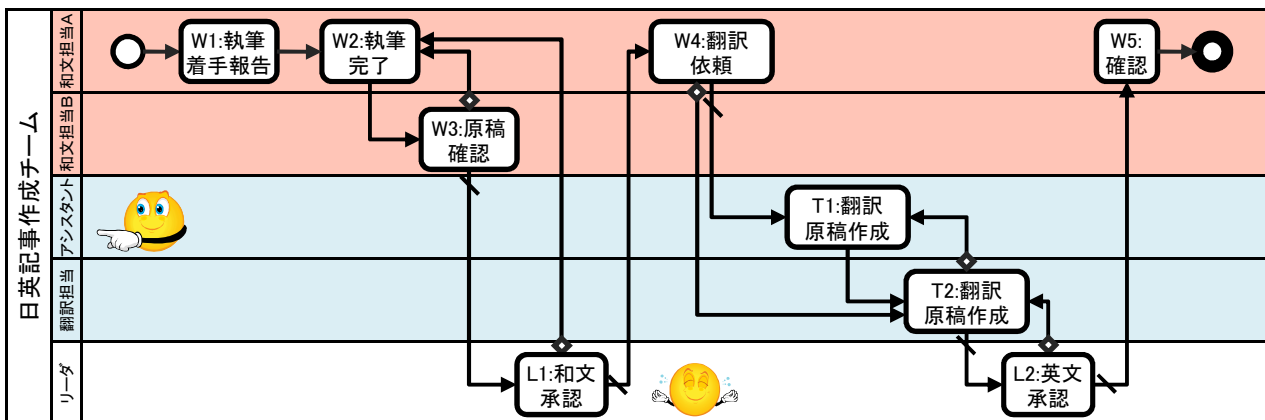
<表1>

必須項目(※)の設定を少なめにしたのは、従来通りメールでやり取りしたい秘密主義者たち(!?)への配慮だ。運用してみたところ、タスク完了時刻がすべて自動的に記録されていく・・・感動的!!。もう涙は流さない!!。そして気が付けば、リーダーの「作業集計」と言う仕事が無くなっていた。

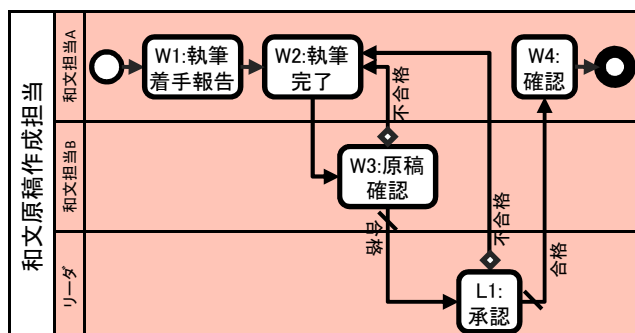
1-8. その後も更に・・・

翻訳担当が忙しくなる時期がある。それは、扱った事のない専門分野原稿が来はじめた時だ。用語の訳し方ノウハウを溜める必要がある。一方の和文担当は、分野が変わっても原稿作成量はあまり落ちない様だ。そこで在宅アルバイトを雇い簡単な仕事を割り当てる事にした。もちろんBPMソフトを使ってもらう。彼らの作成した翻訳原稿は社員が書書。どうしても納期が長くなるので、アルバイトに任せるかどうかの判断は依頼者(和文担当)に委ねる事とした。ついで(?)に仕事が減ったリーダーには全成果物の承認者になってもらう変更も同時に実施する。これらの改善結果は図7の通りとなった。

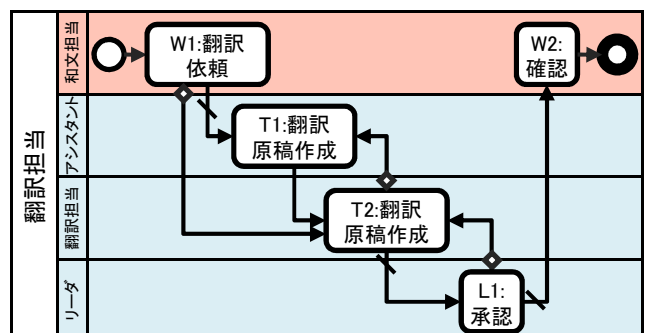
更なる改善はすぐに訪れる。1つの和文原稿も、急ぐ部分と急がない部分に分けられる場合がある。そこでひらめくニューアイデア「プロセス分割」。これで「複数分割特急仕上げ」も実現できる(図8)。カイゼンの日々は終わらない・・・。[完]



<図7>



<図8a>



<図8b>

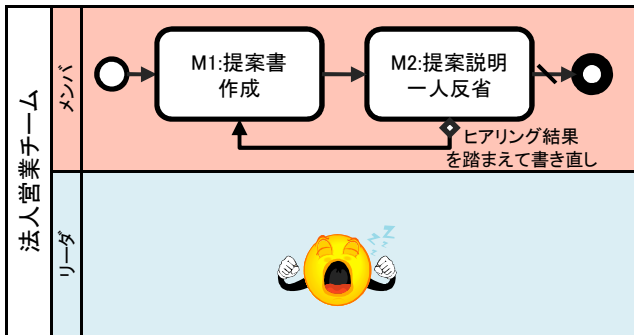
BPM? (第2話:カイゼン効果の高い業務領域)

(C)2009 Questetra, Inc.

2-1. 協調性より独創性...

「法人向け提案営業」はセールスパーソン個々人の「能力」に依存する。確かに、どれだけ顧客のニーズを聞き取って、どれだけ具体性がある提案ができるかは、サービスや製品を提供する会社ブランド力などより、実はセールスパーソンの能力の方が大切であるケースが少なくない。

得てして「協調性」よりも「独創性」が求められ、一人一人のセールスパーソンの能力開発を組織として実践する事には、多くの組織が限界を感じているのが実態だ。セールスパーソンは、自分の担当する顧客に対する提案書作成と、その提出説明を繰り返す。



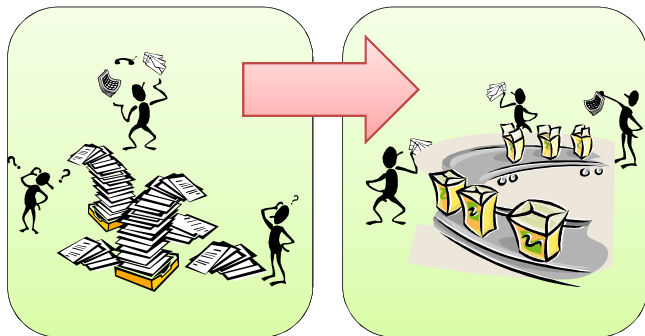
<図1>

やや勝手な私見だが、逐一細かい事柄まで報告と連絡と相談をする人より上司にほとんど何も相談しない(したくない)人が多く、また上司自身がスーパーセールスで相談を聞く時間がない(聞きたくないと思っている)ケースが多い。それは企業の大小を問わない。

2-2. 管理すべきポイント

「一人一人の裁量に任せている」

実は「放任」を口にしてしているリーダ達こそ、実は上手に管理しているケースが多い。すなわち彼らは、重要情報だけを報告させる事で、日頃の微細情報報告は求めないのだ。



<図2>

メンバ(フォロー)からしても行動しやすい。たとえば「100万円を超える規模の提案書もしくは50%以上の値引きが必要となる見積書だけ事前承認を受ける」と言うルールを守ってさえいれば、自由に活動できる。裁量範囲がそのルールや手順を含めて明確になっている事で、自分の「能力」をフルに発揮できる。

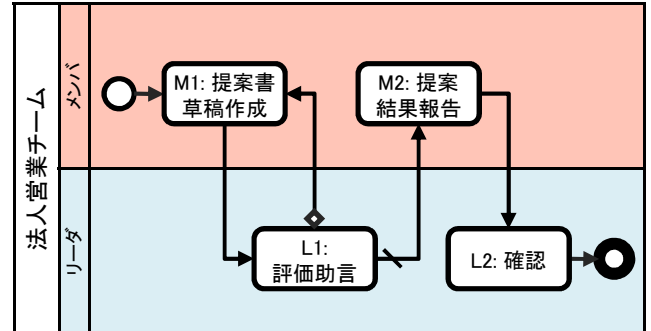
そしてリーダは、ルールが守られなくなりつつある折々に、メンバに対してメールする。「100万円以上規模の提案書は、以下のフォーマットで事前承認を得て下さい」。

報告項目	内容
顧客情報	法人名称、顧客担当者
提案概要	提出する提案書ファイル
概算見積価格	例: 300万円程度
概算プロジェクト費用	例: 200万円程度
概算プロジェクト期間	例: 2010年1月~6月ごろ

<表1>

2-3. 提案書への助言

「提案書承認・顧客提案結果報告」と言う一連の業務をプロセスダイアグラムに描くと、以下の様になる。



<図3>

リーダの所に「提案書承認」を求めに来たメンバ(フォロー)に対して、リーダは必要な助言を行い(L1)、場合によっては再度作成を命じる(M1)。問題の無いレベルに達した時点で、リーダは「顧客に提出提案して、得た感触を教えてください」と言い、メンバは後日、提案結果をリーダに報告する(M2)。

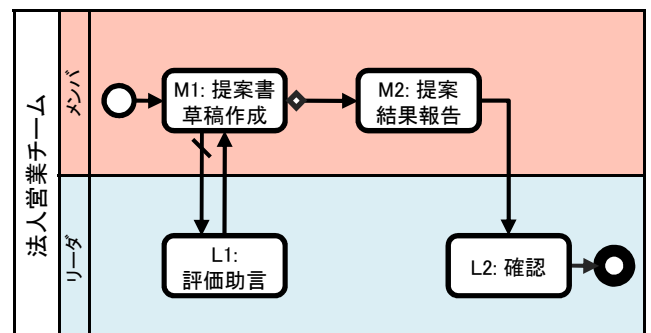
このプロセスに流れている情報(プロセスデータと言う)を整理すると、以下の様になる。(※:必須項目)

プロセスデータ	型	M1	L1	M2	L2
顧客情報(名称) ※	テキスト	入力			
顧客情報(担当者名)	テキスト	入力			
提案書 ※	ファイル	入力			
概算見積価格	通貨	入力			
概算プロジェクト費用	通貨	入力			
概算プロジェクト期間	テキスト	入力			
合否	2択		入力		
助言コメント	テキスト		入力		
提案後コメント(反省文等)	テキスト			入力	

<表2>

2-4. 必ずしもすべての提案書で助言を要しない

ちなみに、全ての提案書でリーダ承認が必ずしも必要ではない組織ルールなのであれば、「提案書草稿作成(M1)」から、顧客への「提案結果報告(M2)」に至る過程を修正する必要がある。すなわち、L1を経由しない条件分岐ルールを定義する事になる。



<図4>

この場合「提案書を提出できる状態」、すなわち「提案結果報告(M2)の入力待ち状態」となるには、提案書のほか提案に必要なデータが完成しただけでなく、以下の条件を満たしている必要がある。

- A. 概算見積価格が100万円以下である
- B. 概算見積価格は100万円超だが、リーダ承認を得ている

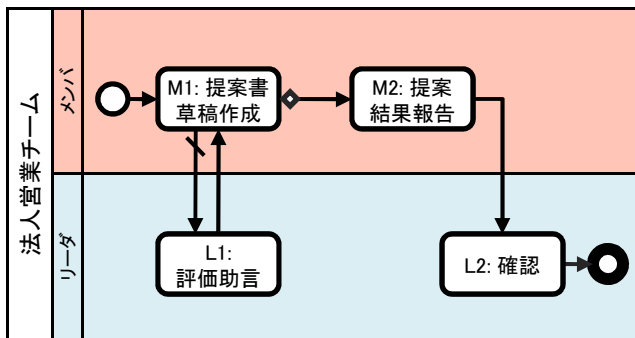
ここまで整理されてくると、提案書だけでなく、メールや口頭で助言していた内容までも、きちんと記録したくなる。

2-5. 協調性も大事

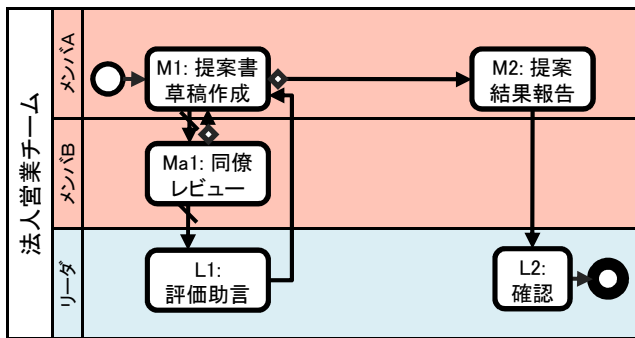
提案書承認と言うプロセスが明確になると、要を得たメンバは次々と提案書を出してくる。まして、BPMソフトを利用しシステム管理する様になれば、記録されている過去の提案書を参考に、より品質の高い提案書を素早く提出できるようになる。場合によっては、承認を得る機会が少なかった遠隔地メンバからの承認までも、リーダーは対応しなければならなくなる。

会社組織にとっては良い事だが、現実問題としてリーダーの「評価助言タスク」でプロセスが滞留するケースが少なくない。

しかし冷静に考えれば、何も全てリーダーが承認する必要もない。むしろ同僚助言の方が適切である場合も少なくない。



<図4> (再掲)

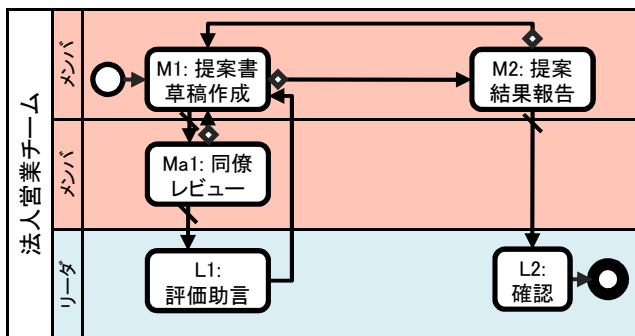


<図5>

2-6. 提案書単位か、案件単位か

「出直してこい」。

そんな言われ方は減多にないだろうが、顧客から再提案を求められる事は多い。「提案書を作成し社内承認を得る」と言うプロセスから、「提案書を作成し社内承認を得て、顧客のある程度の満足を得る提案書に仕上げる」と言うプロセスに変更すると以下の様になる。



<図6>

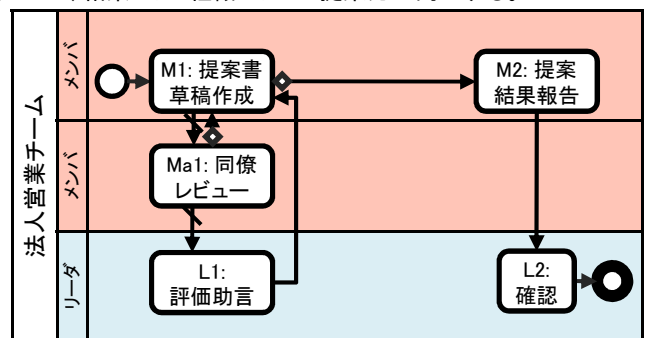
ただし「提案書の完成」から「提案書の顧客受け取り」にフォーカスしたプロセス管理だが、現実的には管理困難になるケースが少なくない。すなわち、再作成した提案書が、微細な修正にとどまっている場合にも再度「同僚レビュー (Ma1)」等が必要なのか、その条件分岐が不明瞭になったり、同僚やリーダーの手間が無駄に増えたりするケースも想定される。図6の管理単位は推奨しない。

2-7. 提案書の再利用性向上

プロセスを整理する事は容易ではないが、チーム内で共有できた場合には、以下の様な面で改善が図れる。特に、個々人の能力に強く依存するプロセスにおいては効果が大きい。

- A. 新人も含め、業務の進め方に迷う事が無くなる
- B. 成果量を定量的に計測でき、個々人の成果把握ができる
- C. 過去成果物が参照し易くなり、成果物品質が高まる

「提案書を作成し社内承認を得る」にフォーカスした場合、過去成果物、すなわち過去に誰かが作成した提案書の参照を促進したい。特に効果的なのは、「提案書の検索タグ」、「提案書品質の評価」を追加しておく事だ。以下の表の様なフォーマットで提案書を管理することで、結果として組織としての提案力が向上する。



<図5> (再掲)

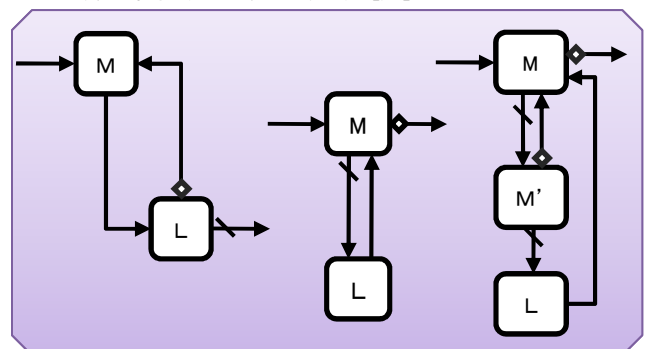
プロセスデータ	型	M1	Ma1	L1	M2	L2
顧客情報(名称) ※	テキスト	入力				
顧客情報(担当者名)	テキスト	入力				
提案書 ※	ファイル	入力				
概算見積価格	通貨	入力				
概算プロジェクト費用	通貨	入力				
概算プロジェクト期間	テキスト	入力				
同僚合否判定	2択		入力			
同僚コメント	テキスト		入力			
リーダー合否判定	2択			入力		
助言コメント	テキスト			入力		
提案後コメント(反省文等)	テキスト				入力	
提案書評価(100点満点)	数値					入力
提案書検索タグ	テキスト					入力

<表3>

2-8. 要所を抑える

ヒューマンプロセスからの成果物品質を高めたい場合、リーダーのチェック、あるいは他者のチェックが欠かせない。

その場合、プロセスオーナーは組織特性にあわせて、管理すべきデータ項目やタスクの並び(ワークフロー)を熟考する必要がある。特に、全ての成果物をチェックするのか、必ずしもすべてのチェックは必要ないのか、場合によっては他者に一部の役割を委ねる事が出来るか、良く検討する必要がある。[完]



<図7>

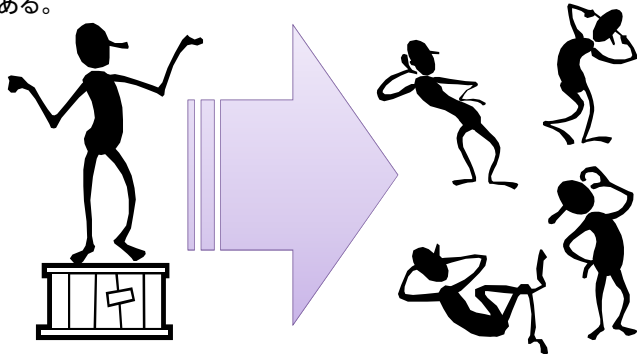
BPM? (第3話:業務処理統制下でのナレッジ管理)

(C)2009 Questetra, Inc.

3-1. 顧客からの問い合わせの意味...

日本には「お客様は神様」という表現がある。顧客からの問い合わせはまさに「神の声」かも知れない。少なくとも、分からない事を分からないままに放置している他の多くの顧客とは大きな違いがある。

多くの企業では、問い合わせ窓口を設置して、顧客の不満を解消する。それがコールセンターであったり、インバウンドメール処理チームであったりする。しかしその「不満解消活動」は、別の角度から見れば「顧客に伝わっていない情報をリストアップできるプロセス」でもある。



<図1>

伝わっていない原因は、さまざまに想像できる。

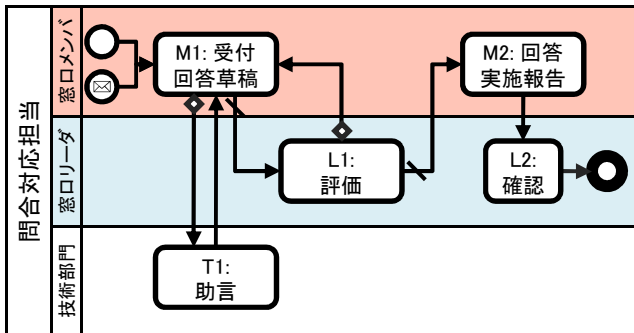
1. 情報を発信していない (情報発信不足)
2. 情報を発信しているが、品質が低い (発信情報品質)
3. 情報を発信しているが、見つけられない (発信情報検索性)

いずれにせよ「顧客に伝わっていない情報のリストアップ」は、原因特定の足掛かりとなる。

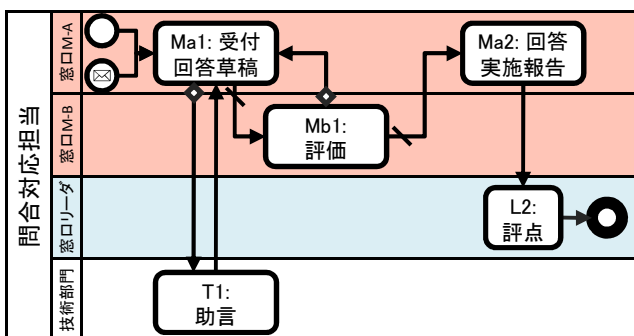
3-2. 社内からの問い合わせも

よく考えれば、社内からの問い合わせにも大きなヒントがある。およそ「顧客に伝えるべき事」は、「社内に伝えておくべき事」に含まれるはずだ。「社内に伝えておくべき事」がリストアップされていれば、「顧客に伝えるべき事」の網羅性担保に役立つ。すなわち「情報不足」が回避される可能性が高い。

必要あれば助言を受け(T1)、回答文の評価を受け(L1・Mb1)、回答文の価値を記録する(L2)業務処理統制例を以下に示す。



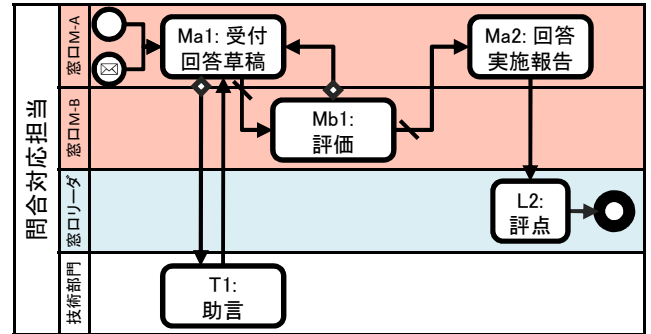
<図2>



<図3>

3-3. 定式化された回答文の記録

問合せ処理の進捗管理は「不満解消」を一刻も早く実現するために有効である。他方、回答文を記録し続ける事は、今後の情報発信の改善を導く。



<図3> (再掲)

プロセスデータ	型	Ma1	T1	Mb1	Ma2	L2
問合者(名前)	テキスト	入力				
問合者メールアドレス	テキスト	入力				
問い合わせ内容	テキスト	入力				
回答文草案	テキスト	入力				
技術部門助言	テキスト		入力			
同僚評価コメント	テキスト			入力		
同僚合否判定	2択			入力		
回答実施文	テキスト				入力	
リーダーコメント	テキスト					入力
リーダー評価(100点満点)	数値					入力
回答文検索タグ	テキスト					入力

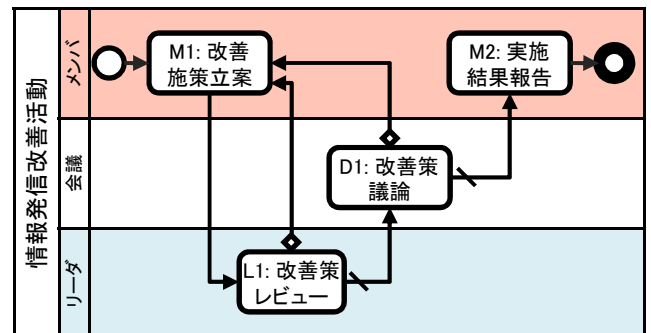
<表1>

3-4. まずは情報不足の解消から

定型化された問い合わせ内容と回答文を、情報共有する活動は地味ではあるが、非常に重要な活動である。

単に問い合わせ件数を減らすための情報発信改善に留まらず、特に問合対応窓口の回答者が5人や10人と必要になる組織の場合、知識共有等を通じて技術部門への助言依頼を少しでも減らしたい。

一般的な改善施策として、FAQへの追加が挙げられる。しかし、出来る事ならFAQ追加に留まらない改善施策を集めたい。あえて様々な改善施策を議論できる場を定期的に持つべく、会議日までに各自が改善施策を立案するプロセスを以下に例示する。



<図4>

情報発信不足を解消するためのFAQ追加であったとしても、議論の中で「追加情報の説明品質は十分か」、「他の発信情報と類似して紛らわしくないか」などの検証をしたい。場合によっては既存の発信情報を改変削除する必要があるかも知れない。顧客向けFAQをしっかりと管理できている組織は少ない。社内向けFAQを管理できている組織はほとんどない。

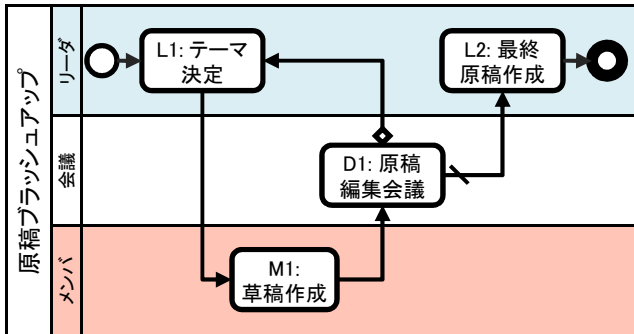
なお、議事録そのものも、その後の改善活動のための重要なデータである事は言うまでもない。

3-5. 誰も知らない情報は作るしかない

誰かが知っているはずの情報(知識)であれば、知っている人を探せば良い。たとえば、製品の仕様であればどんな些細な事でも製品開発者に問えば分かるはずである。しかし、時として「誰も知らない、未決定の情報」に答えなければならないケースもある。

具体的に言えば、未発表製品の仕様方針であったり、発売日の情報であったり、様々なケースが考えられる。しかし技術部門の助言者も一存では答えられない。ましてや窓口担当は何も答えられない。

そもそも、メンバ合意のもとに原稿をブラッシュアップするプロセスは難しい。しかし、素案が必要である事は確かだ。



<図5>

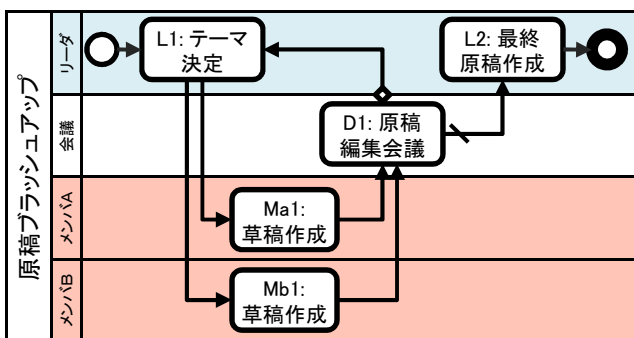
素案となる草稿をベースに議論を尽くす。場合によっては、再度草稿作成が必要となる場合もある。そしてそこで生み出された新しい知識は、その経緯を含めて管理したいところだ。

3-6. 一人の起案より、二人の起案

「Two heads are better than one.(3人寄れば文殊の知恵)」

洋の東西を問わず、複数人間が集まると良い結論が導けるらしい。(そして、集めるべき知恵の数は、2であったり、3であったり、国によって異なるらしい)

素案作成においても同じ理屈が成り立つ。新しい情報を定義し発信する際には、より配慮された、より多くの人々が理解しやすい表現にしたい。ここでは二人の人間に草稿を作成させ、それらを持ち寄って最終原稿に関する議論を行うプロセスを考えたい。



<図6>

ここで注意したいのは、テーマ決定(L1)後、二人の草稿作成(Ma1・Mb1)が同時並行的に実施される事だ。たとえば、特定の製品仕様に関する開発方針を、チーム内の「誰か二人」にその草稿作成を期待するプロセスとなる。

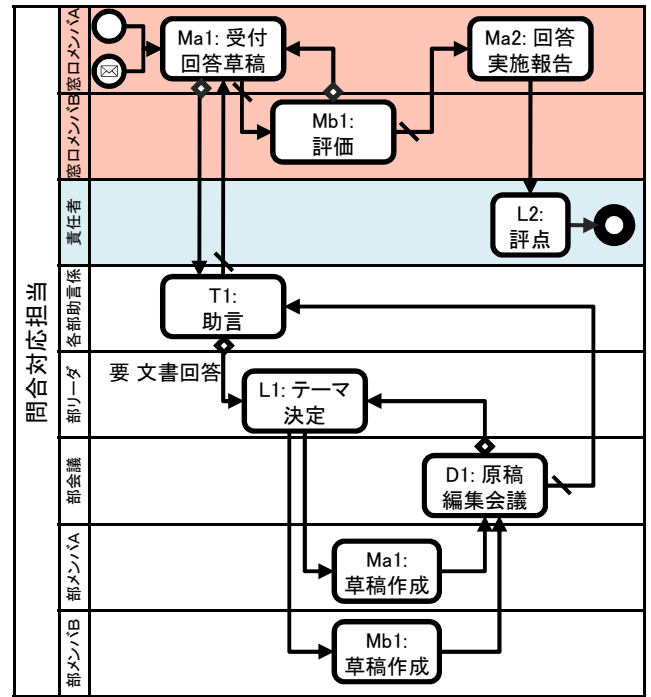
なお、ダイアグラムの分岐部分において

1. 単一の経路が選択される分岐は「XOR分岐」
2. 複数の経路が選択される得る分岐は「OR分岐」
3. すべての経路が選択される分岐は「AND分岐」

とそれぞれ呼ばれる。(L1はAND分岐、D1はXOR分岐)。OR分岐やAND分岐は、ループ外に分岐させる様なケースでは使用できないなど、BPMエンジンによってその使用が制限されるケースがある。

3-7. 問い合わせに始まる組織方針の議論

たとえば重要クライアントからの問い合わせを想定したとする。この場合、問い合わせを起点に回答文書の作成が必要になるケースがある。

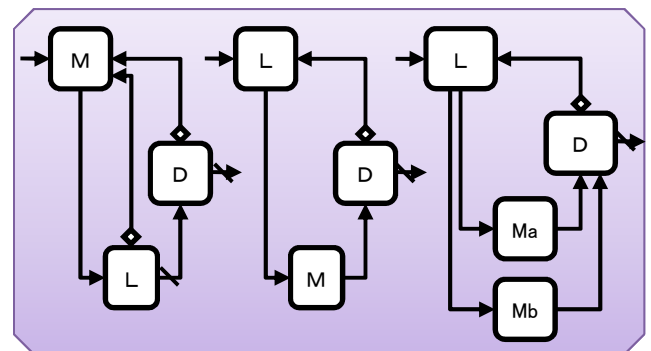


<図7>

このダイアグラム例は、各部の助言担当者が「部に持ち帰り検討し、文書回答する」と言ったケースを示している。

3-8. 合意の形成

グループ内での合意の形成に、議論の場は欠かせない。プロセスオーナーはどのようなプロセスでグループ内合意を図っていくべきか、その業務内容に応じて熟考する必要がある。得てしてプロセスはループする。



<図8>

なお、多くのタスクは、スイムレーンに定義されるグループの「誰か」が対応すれば良い。更に図7Ma2タスクの様に、スイムレーン内のタスクを誰かがすでに実行している場合には、「その実行した人」が実行すれば良い(そのようなルールはリテンファミリー/精通者維持と呼ばれる)。

確かに図7の原稿編集会議(D1)において、「誰か」が「議事録を入力する」と言う形を取っても構わないが、「みんな」で実行すべきタスクが存在すると考える方が自然だ。そして「みんなでタスク」はBPMソフトによってその実装が大きく異なる。[完]

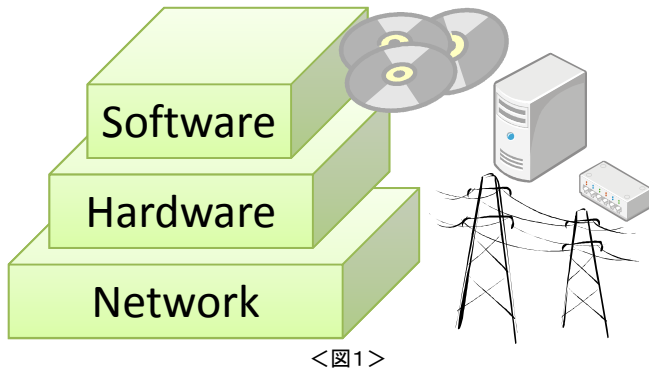
BPM? (第4話:生産性改善と顧客信頼獲得の両立)

(C)2009 Questetra, Inc.

4-1. システムインテグレータ

「システム」 どういう意味?

なかなか回答に窮する“意外と難しい質問”である。およそ「複数の要素が組み合わされ、全体として何かの役割を担うもの」なのだろう。「システムキッチン」はコンロ・流し台・収納が料理を助け、「物流システム」は集荷者・保管者・配送者がモノを運ぶ仕組みである。「情報システム」でも似たようなもので、ハードウェア・ソフトウェア・通信ネットワークが“情報を出力する仕組み”に過ぎない。



しかし「売上」、「ロイヤル顧客のリスト」、「最新の業務マニュアル」、「新製品に対する顧客の声、上位3つ」...考えてみれば当然の話ながら、ヒトが得たいと思う情報は数限りない。情報システムの組立屋(Integrator)が世に無数と必要になる所以だ。

4-2. 委託者の不満

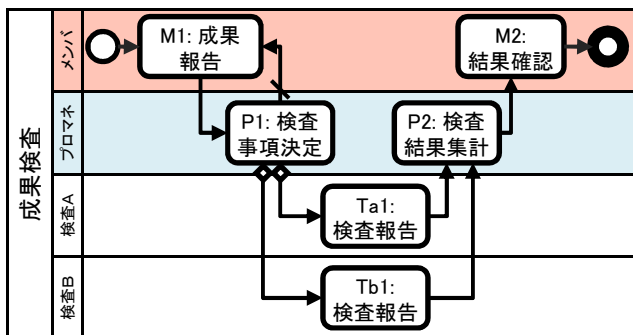
委託者が不満を感じる瞬間、トップ4!

1. [提案段階] 提案のレベルが低い。て言うか無い
2. [検収段階] 納品物の品質が低い。テスト内容を聞きたい
3. [設計段階] 最新合意仕様がどうなっているのか分からない
4. [運用段階] 問合せに対する対応が遅い。たまに的外れ回答

以上は経験にこそ基づいているが、あくまでも著者の勝手な推測だ。何の統計データもない。また言うまでもなく、技術説明を受ける瞬間、契約の瞬間、見積の瞬間(!)など、他にも色々な瞬間で不満を感じる事もある。

さて...、手始めに「納品物テスト」に関連するプロセスにフォーカスし「委託者の不満」を解消したい。選択理由は簡単。他プロセスと比較して、人間能力への依存度が高くないタスクが多いからだ。たとえば「提案」に関連するプロセス自体が整備されていなくても、「委託者の満足」を得る人はいる。

ここではモジュール作成、モジュール結合、実機構築など、メンバは担当範囲の「成果」を出した単位でプロマネに報告する。そこを起点に検査プロセスが始まる。

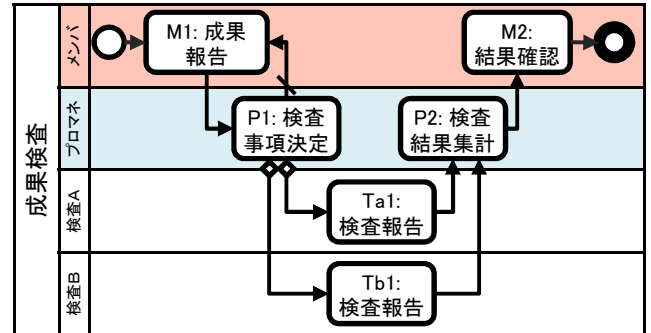


このプロセスでは、プロマネの簡単な確認の後、任意の検査者二人が検査を実施し、検査報告を記録する。もちろん、どの単位どのタイミングで成果報告をさせるかはプロマネの腕の見せ所となる。

4-3. テスト実施内容

「途中の検査報告も、すべて納入する」

そこまでの“男気”を見せるプロマネはなかなか居ないと思うが、本来、納品物に対する「要素単位の検査報告書」は、システムタイムスタンプ付で提出したいものだ。



プロセスデータ	型	M1	P1	Ta1	Mb1	P2
成果名	テキスト	入力				
成果の概要	テキスト	入力				
成果のURL	テキスト	入力				
成果報告の再実行フラグ	2択		入力			
成果の満たすべき要件	テキスト		入力			
検査報告概要A	テキスト			入力		
検査報告書A	ファイル			入力		
検査報告概要B	テキスト				入力	
検査報告書B	ファイル				入力	
成果に対するPM評価	数値					入力
成果に対するコメント	テキスト					入力

<表1>

確かに「CMMIを取ろう」と唱えるのは躊躇するだろう。しかし「納品物の検査報告書も提出しよう」と言う勇気は、是非とも持ち合わせてもらいたい。

このプロセスの場合、仮に納品物の要素が100個あるなら、検査者が二人いるので、「(100+再検査回数)×2枚」の検査報告書が生成される事になる。

ちなみに、SI事業全体を俯瞰すれば、テストや検査にかけるべき費用は全体コストの2割程度は必要だ。乱暴に言えば、100人組織には20人の検査部隊が存在することとなる。

※ CMMI: Capability Maturity Model Integration

「検査報告書」の存在は、特に担当営業としては有難い。現実、多くの担当営業はどんなものが出来上がったかを把握できていない。そして、クレームは一方的に受け付けるしかない。

しかし「検査報告書」があれば、委託者が納品物を検収したときに満足できなかった検収項目と、検査報告書の検査項目を比較する事が出来る。すなわち、委託側の主張と受託側の主張を比較する事が出来る。

4-4. 言った仕様、言ってない仕様

「検査報告書」である程度は救われるはずの担当営業氏だが、人類永遠の課題「思い込み仕様問題」は解決されない。

すなわち、RFP・要求仕様書・要件定義書など、いずれの書類にも書き切れていないが、「委託側としては当然実現されると思いこんでいた仕様」が存在してしまう問題だ。

こればかりは、地道に合意仕様をきちんと記録していくしかないのだが、「きちんと記録できる/しやすいプロセス」とは、如何なるものなのだろうか。

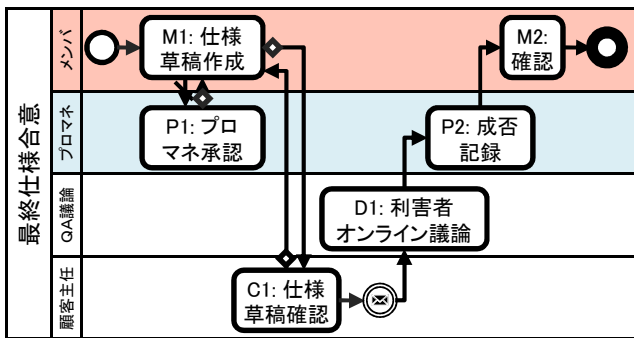
4-5. 仕様書管理

プロセスのアウトプットが不十分であった時、

1. 実行者が悪いのか？
2. プロセスそのものが悪いのか？

のいずれであるか、をプロセスオーナーは見分ける必要がある。情報漏洩だの、勘違いだの、多くの人為事故は、プロセスそのもの(体制と言っても良い)を改善する事で発生確率を下げられる。

今、「最終合意仕様書が共有できていない」と言う状況は、文書管理プロセスの改善で少なからぬ変化が期待できる。草稿ベースに打ち合わせを行い、議事録と修正原稿をメールし、さらに長文議事録の行間指摘をメールしあっている現状を打破したい。



<図3>

プロセスデータ	型	M1	P1	C1	D1	P2
仕様名	テキスト	入力				
仕様の概要	テキスト	入力				
仕様書ファイル	ファイル	入力				
プロマネ仕様承認フラグ	2択		入力			
プロマネ仕様承認コメント	テキスト		入力			
顧客主任仕様承認フラグ	2択			入力		
顧客主任仕様承認コメント	テキスト			入力		
利害関係者議論	掲示板				入力	
仕様の成立不成立	2択					入力
仕様議論後コメント	テキスト					入力

<表2>

このプロセスオーナーのスタンスは、

- ・ 打ち合わせは何度してもらっても構わない。
- ・ なんならメール議論も好きなだけやりとりすれば良い。
- ・ 「漏れなく記載する」と言う事に主眼に何でも実践して欲しい。
- ・ ただ、「最終決定プロセス」だけは特定のルールに従ってくれ。

と言うものだ。おかげでルールが少ない。しかも最終決議をオンラインで行うと言っているだけだ。流れ自体は、議会での法案審議プロセスに近い。微細な誤植であれば、オンライン議事録で修正の内容を明記し、利害関係者が「同意する」と発言するだけでよく、対象書類を改変し再議論する必要はなからう。

ちなみに、プロマネは議長役に徹するのが良い。また“穏やかなチャット”にするための十分な事前根回しが期待される事は言うまでもない。

4-6. 変更管理

ルールと呼ばれるものはシンプルの方が良い。プロジェクトで定義すべき仕様の種類・本数は、案件によって異なる。場合によっては100ファイルを超えるケースもあるだろう。そして、その中にはプロジェクト実施中にやむなく更新される仕様もある。

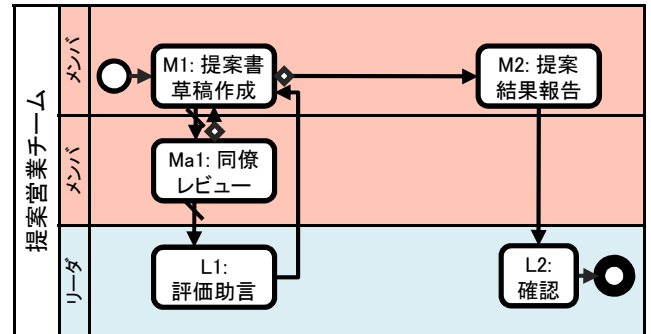
しかし、新規法律にせよ、法律修正にせよ、全ての法律が議会を通過するのと同様、仕様の変更であっても必ず「最終仕様合意」のプロセスを経て承認されるようにしたい。

すなわち、何かもめごとが起きた時に、個人のメールボックスを探しまわるようなことはしたくない。

4-7. 仕様決定と検収検査の他に...

さて、「不満瞬間」の残り二つ(1.および4.)も結論だけになるが、提案しておきたい。

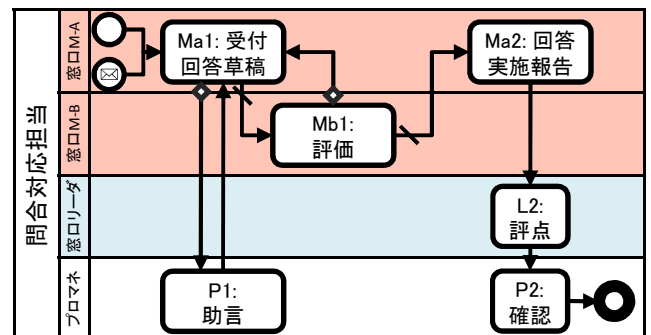
1. [提案段階] 提案のレベルが低い。て言うか無い
4. [運用段階] 問合せに対する対応が遅い。たまに的外れ回答



<図4>

プロセスデータ	型	M1	Ma1	L1	M2	L2
顧客情報(名称) ※	テキスト	入力				
顧客情報(担当者名)	テキスト	入力				
提案書 ※	ファイル	入力				
概算見積価格	通貨	入力				
概算プロジェクト費用	通貨	入力				
概算プロジェクト期間	テキスト	入力				
同僚合否判定	2択		入力			
同僚コメント	テキスト		入力			
リーダ合否判定	2択			入力		
助言コメント	テキスト			入力		
提案後コメント(反省文等)	テキスト				入力	
提案書評価(100点満点)	数値					入力
提案書検索タグ	テキスト					入力

<表3>



<図5>

プロセスデータ	型	Ma1	P1	Mb1	Ma2	L2
問合せ(名前)	テキスト	入力				
問合せメールアドレス	テキスト	入力				
問い合わせ内容	テキスト	入力				
回答文草案	テキスト	入力				
プロマネ助言	テキスト		入力			
同僚評価コメント	テキスト			入力		
同僚合否判定	2択			入力		
回答実施文	テキスト				入力	
リーダコメント	テキスト					入力
リーダ評価(100点満点)	数値					入力
回答文検索タグ	テキスト					入力

<表4>

4-8. プロセス自体のブラッシュアップタイミング

「プロセス」はすなわち「ルール」でもある。ルールの改編は頻繁に行うべきではない。人数配分の変更等で対応できる場合も多い。しかしどうしても「滞留」や「ミス」が無くならない場合、プロセスオーナーは勇気を持って変更する決断をしたい。[完]