

SPI Japan 2016発表資料

**やらされ感の壁を越えて、  
現場と一緒に改善を考えるための第一歩**  
～プロセス監査役から、改善推進役へのシフトチェンジ～

2016/10/13

株式会社日新システムズ

未来戦略室 江崎美保 陸野礼子 前川直也



# 目次

1. 品質保証部門の取り組み
2. 今回の活動の背景と目的
3. 現状の課題
4. 改善の実施内容
5. 改善による気づきと効果
6. 今後の展開

# 品質保証部門の取り組み

## ■ 品質保証部門の主な取り組み

- 品質保証体系の構築
- 標準、基準類の制定と保守
- プロセス監査
  - ✓ 失敗プロジェクトの未然防止
  - ✓ 課題の早期検出と対策状況の追跡
- プロダクト品質の確保
  - ✓ 要求仕様、設計品質の評価、試験項目網羅性の評価
  - ✓ 第三者検証
- 品質の見える化（品質指標値の制定、品質計測）
- 社内教育（品質管理やマネジメントに関する教育）  
などなど

# 今までの経緯

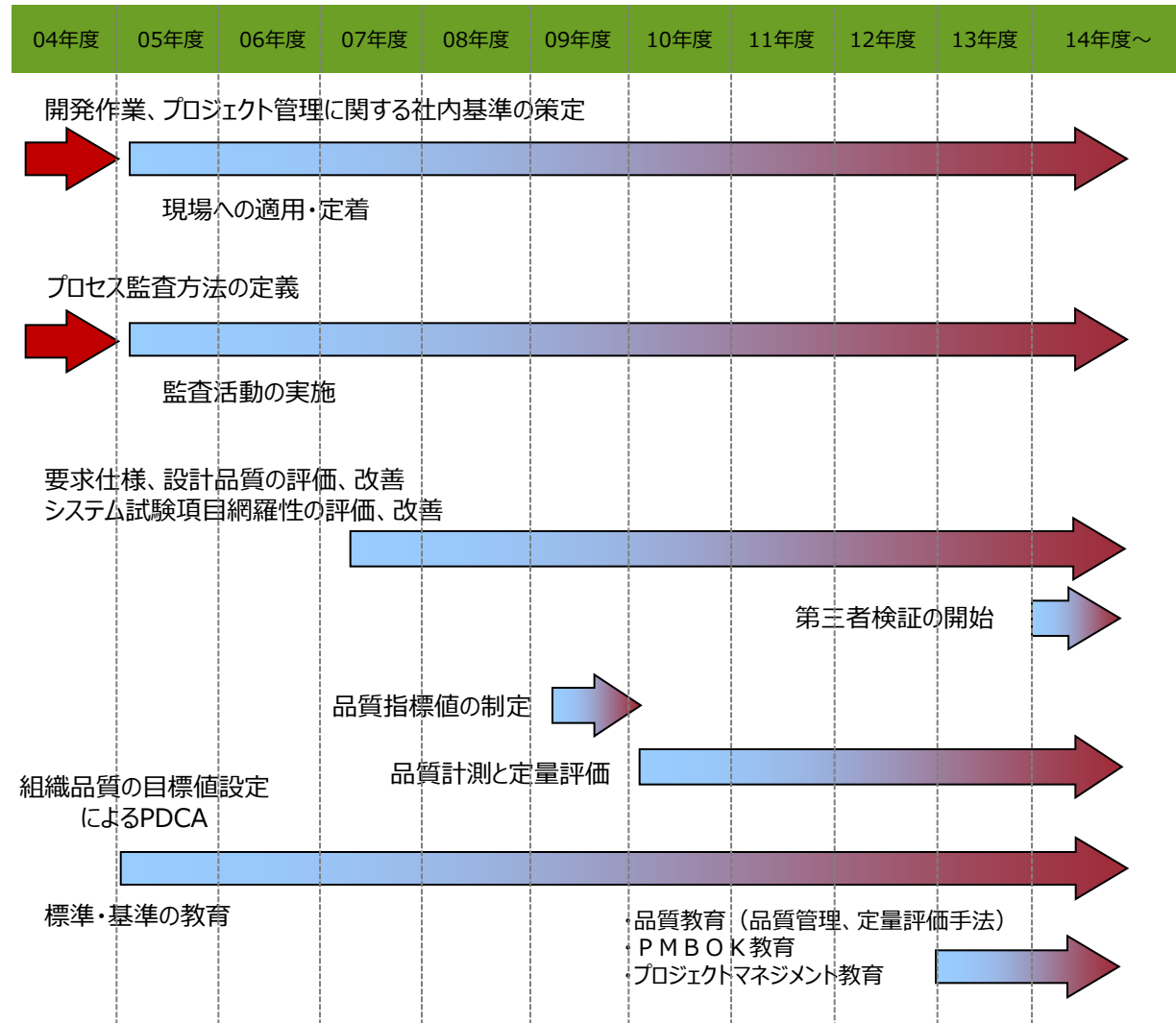
**品質保証体系の構築  
標準・基準類の制定・保守**

**プロセス監査**

**プロダクト品質の確保**

**品質の見える化**

**社内教育  
(個人スキル向上)**



1. 品質保証部門の取り組み
- 2. 今回の活動の背景と目的**
3. 現状の課題
4. 改善の実施内容
5. 改善による気づきと効果
6. 今後の展開

# 背景と目的

## 品質保証部門

課題の  
早期検出・解決

是正処置

開発プロセス遵守



改善す  
まない

対策要求

## 現場

忙しい

対応する  
余裕なし

生産性UP

指摘が厳しい

手間増えた

上級管理者

やら  
され  
感

要求品質の多様化

低コスト・短納期

開発モデルの変化

やらされ感から、現場は表面的に取り繕うことに・・・

# 改善したいこと

- ❌ 品質保証活動が形骸化して、効果が薄くなっている
- ❌ 現場と品質保証部門の間に見えない壁ができ、両者の協働意識や信頼関係が薄くなっている



- 効果を出せる品質保証活動へ
- 「一緒にプロジェクトを成功させる」という現場と品質保証部門の信頼関係の再構築へ
- やらされ感ではなく、自分たちで課題解決し、常に改善していくマインドへ

1. 品質保証部門の取り組み
2. 今回の活動の背景と目的
- 3. 現状の課題**
4. 改善の実施内容
5. 改善による気づきと効果
6. 今後の展開



# 現状の課題

形骸化

信頼関係が希薄



開発現場のプロジェクトリーダーを対象に、品質保証活動を実施する上での問題点をアンケート

現場からのコメント

何のために標準・基準を使用するのか分からない

現在のプロジェクトの進め方と、標準・基準の記載内容が合わない

作成する帳票が膨大で手間がかかる

プロセス監査で指摘されるタイミングが遅い

など・・・

# 現状の課題

## 品質保証部門の課題

### ①現場に対して標準・基準の策定目的の説明が不足

- 「使用方法」を説明することが中心になっており、目的や効果まで伝えられていない  
→標準、基準も策定当時は、これらが必要となった経緯を知っていたが、新しいメンバは知らない
- 標準・基準の改訂時に、メールや文書だけの説明に終わっているため、現場は表面的なことしか理解できていない

### ②現場の進め方と品質保証活動の方法が合っていない

- プロジェクトの進め方が変化しているのに、品質保証の方法や手順が策定当時のままである
- プロセス監査の指摘が、タイムリーにできていない
- プロセス監査の指摘が表面的で本質的なところをついていない

# 現状の課題

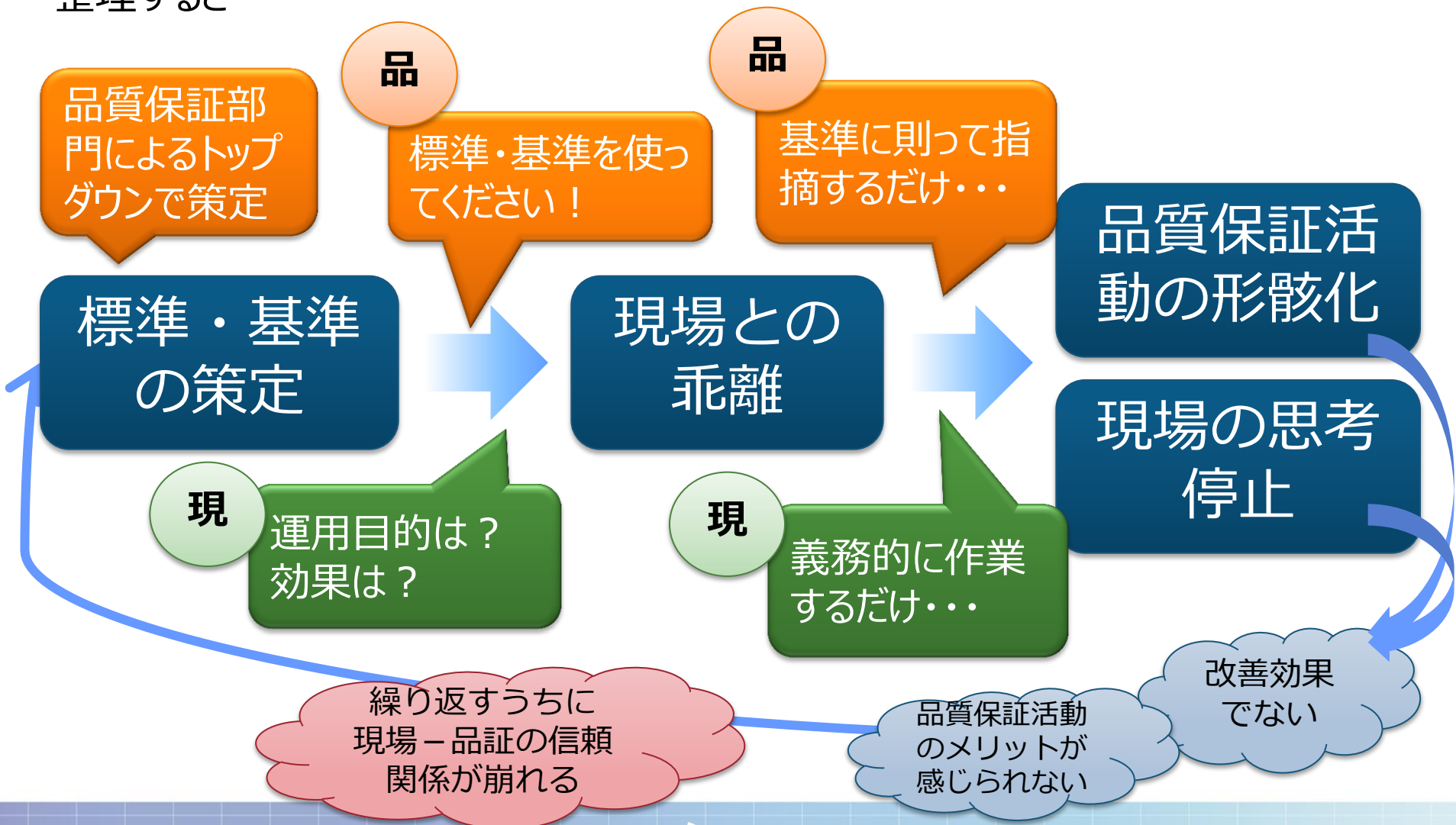
## 現場の課題

### 考える機会がない

- 標準や基準の策定目的を理解していないため、負担としか思えないまま、淡々と監査対応をこなすだけになっている
- 改善するための工夫を考える機会がない
  - 失敗した場合のみプロジェクト反省会を実施
  - プロジェクト反省会では責められることが多く、反省会自体が開催されなくなった

# 現状の課題

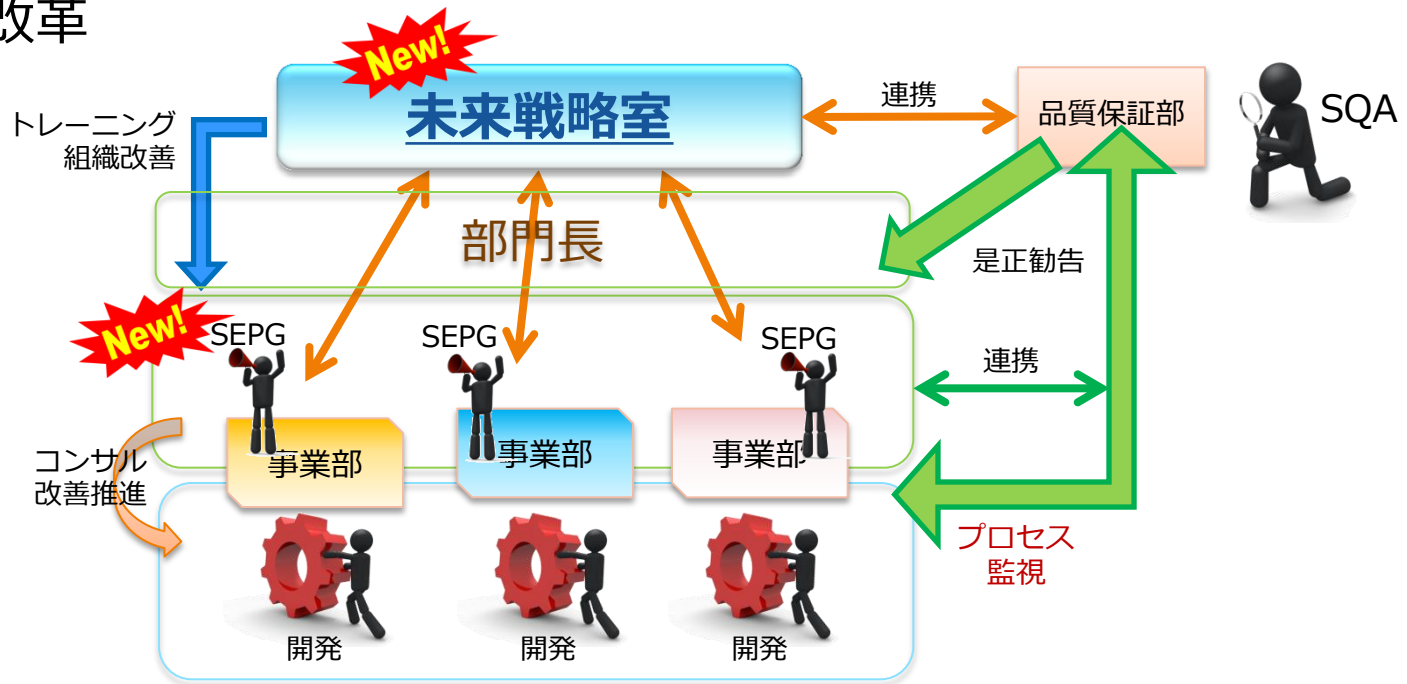
整理すると・・・



1. 品質保証部門の取り組み
2. 今回の活動の背景と目的
3. 現状の課題
- 4. 改善の実施内容**
5. 改善による気づきと効果
6. 今後の展開

# 今回の改善策

まずは、組織改革



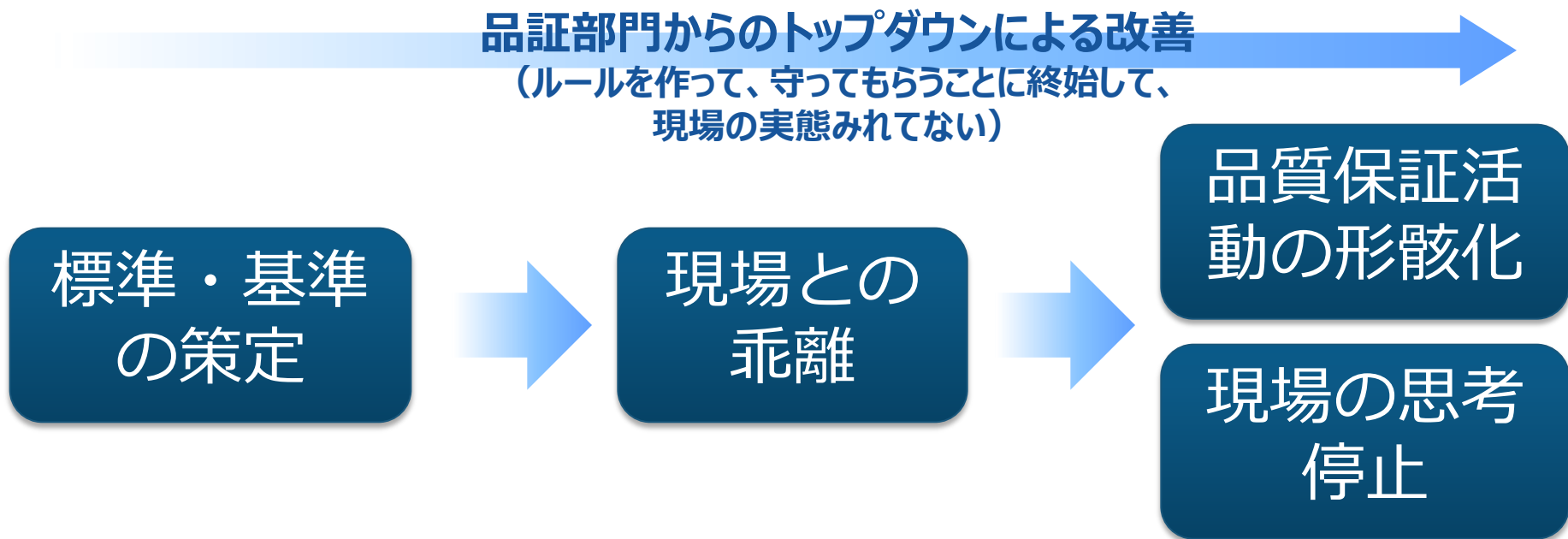
## 【改善前】

現場での改善推進役が不在、受け身になりがち  
組織戦略的なプロセス改善が進みにくい

## 【改善後】

未来戦略室の新設、各事業部SEPGを配置し、自律改善を加速

# 今回の改善策



**現場の実態をつかむことから始めました！！**

現場の実態をつかむには？！

# 今回の改善策



【改善前】



【改善後】



- 現場を観察する・・・現場とのギャップ解消
- コミュニケーション・・・現場とSQAの連携、チーム感
- 機会の創出・・・自分たちで考える場づくり

品質保証部門  
未来戦略室  
SEPGと連携



# 改善の実施内容 1

## 1. 現場で実施している朝会へ参加



### 聴く立場で参加

- 現場の進め方、習慣を知るとともに、プロジェクトの忙しさやメンバーの体調など作業成果物では見えない部分に視点を置き、実態把握に努めた
- 現場と品質保証部門のコミュニケーションの場として、朝会を活用
- QCDの達成状況の確認や課題の指摘は、朝会で得た情報を踏まえて、週1回の定期確認やフェーズ移行判定のタイミングでプロジェクトマネージャと実施  
(朝会では指摘しないようにした)

# 改善の実施内容 1

## 朝会での気づき

- プロジェクトの中で実施している現場の工夫を直接見ることができた
- 監査で確認していた作業成果物では見えない現場の進め方を確認することができた

# 改善の実施内容 1

## 朝会での気づきを、その他の場面でも展開

フェーズ移行判定時の品質判定

【改善前】

プロジェクトマネージャの評価結果を帳票ベースで、品質担当者とプロジェクトマネージャで確認。ある意味機会的

現場の品質評価の妥当性を確認するために、品質担保の方法「なにを、いつ、どうやって」を、別途プロジェクトマネージャから報告してもらっていた



現場にとっては、二度手間感。課題を検出しても、処置が後手になる手戻り感



【改善後】

朝会などで技術の進め方（実態）を把握し、さらに『Face to Face』でQCDのチェック、移行判定の場を設定することで、現場の説明の二度手間感や、処置のタイミング遅れは削減できた。

# 改善の実施内容 2

## 2. プロジェクトふりかえりの実施

### 【改善前】

プロセス監査をしているのに、改善が進まない→

品質保証部門からの指摘に対応→ **自ら決めたという意識なく、やらされ感いっぱい**

**☠ 管理者、品質保証部門からのトップダウンによる改善の限界**

完了後のふりかえりが無い

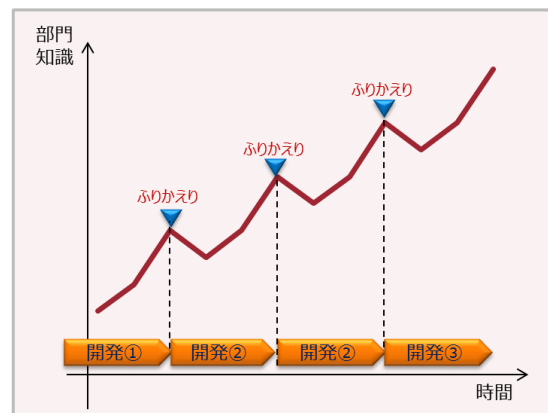
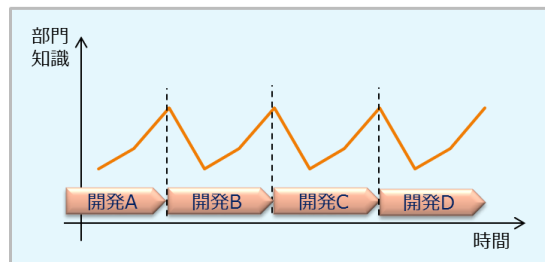


組織の改善知識が蓄積されない

現状



これから



自分たちで、現状を知り、課題を見つけて、自分たちで工夫する

# 改善の実施内容 2

## 【改善後】

### 品質保証部門と未来戦略室とSEPGと連携し プロジェクトふりかえりを推進

#### 1. ふりかえりの目的の理解

課題（目的が周知されていない）から、全事業部に対し実施目的や方法などの説明会を開催

実施に向けた疑問、不安などの現場の声を聴くことを一番重要視

#### 2. 開発メンバ+営業担当など関連メンバとディスカッション

過去、プロジェクトの開発メンバのみで反省会をしていたが、営業担当や品質保証担当などもいっしょにディスカッション

#### 3. 部門内での報告会開催（ノウハウ・教訓の共有）

部門メンバに対して、ふりかえり結果を発表し、部門で共有  
事業部SEPGも相互で報告会に参加して事業部間の情報共有



## 改善の実施内容 2

### ふりかえりでの気づき

- 現場は、いろいろ工夫をして進めている
- 工夫をオープンにする機会がない



メンバが責められない、工夫が共有できる場が必要

1. 品質保証部門の取り組み
2. 今回の活動の背景と目的
3. 現状の課題
4. 改善の実施内容
- 5. 改善による気づきと効果**
6. 今後の展開

# 改善による気づき・効果

## 品質保証部門の気づき

- **現場は、監査の指摘に対する対策案を考えられない**  
時間的に余裕がない  
課題分析が苦手  
対策するよりも、前に進めるのが最優先
- **現場の実態が把握できていない**  
数値中心の活動になっており、プロジェクトの課題検出や課題解決の支援をしても、的を得ていない

表面的な事実（結果）しか見えていないことが  
現場とのギャップを作っていた

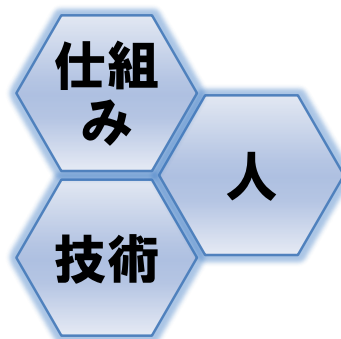


# 改善による気づき・効果

## ➤ 課題分析力が必要

ふりかえりしても問題の深掘りができていないので、自分たちで考えた改善策なのに実行できない、続かない

ふりかえりの仕組みだけでなく  
スキルUPもセットで改善



# 改善による気づき・効果

## 朝会・ふりかえりによる現場の気づき

担当部分以外の、  
技術的な知識や  
スキルを身に着け  
ることができた

ふりかえり  
で共有

個人バラバラで他人が  
何をしているか知らな  
いことも多かったが、作  
業の見える化ができた

お客様との  
信頼構築の新しいアイデア  
知った

メンバーの協力で  
挽回できた

プロジェクトチーム内での  
コミュニケーションの重要性が醸成されていた！

1. 品質保証部門の取り組み
2. 今回の活動の背景と目的
3. 現状の課題
4. 改善の実施内容
5. 改善による気づきと効果
- 6. 今後の展開**

# 今後の展開

## 改善推進役として

現場に密着した品質保証部門へ！！

- ✓ 現場の事実に基づき、現場の納得できる課題・対策案を提示できるSQAに向けた支援活動
- ✓ SEPGとSQAの連携を支援し、現場改善を加速

標準・基準  
の策定

現場との  
乖離

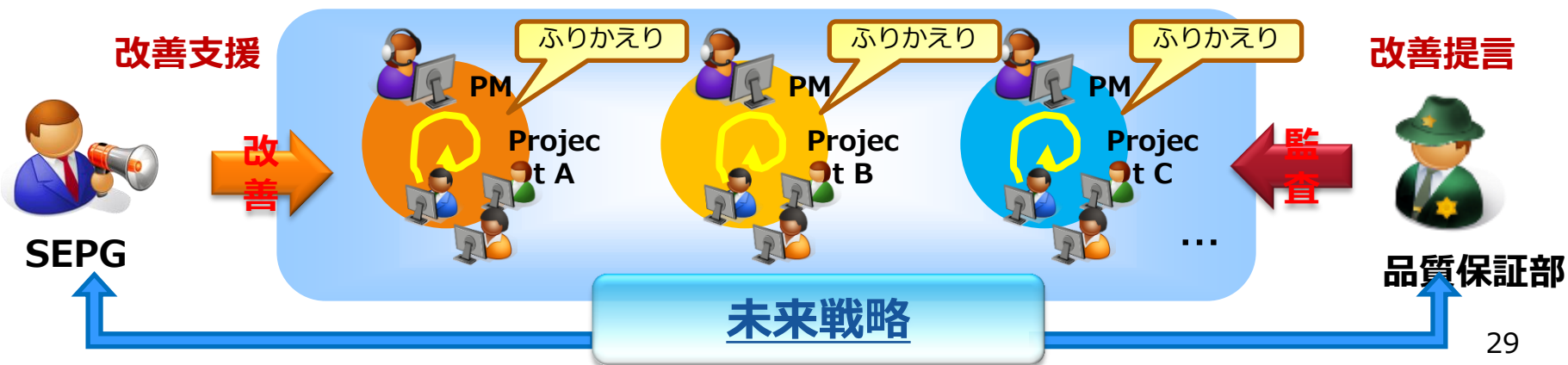
品質保証活  
動の形骸化

現場の思考  
停止

# 今後の展開

自律的に改善できる現場（チーム作り）の加速を！！

- ✓ ふりかえりの効果の測定と評価
- ✓ 課題分析力の強化のためのトレーニング



# ご清聴ありがとうございました



株式会社日新システムズ

<http://www.co-nss.co.jp>

京都本社  
〒600-8482  
京都市下京区堀川通綾小路下ル綾堀川町293-1  
TEL 075-344-7880 FAX 075-344-7901

東京事務所  
〒101-0024  
東京都千代田区神田和泉町1番地（神田和泉町ビル）  
TEL 03-5825-2081 FAX 03-5821-1259