

プロジェクトマネージメントの 役割分担の明確化 - ISO9001とCMMとの連携 -

SEPG Japan 2004

2004.09.16

富士ゼロックス(株)

乾 哲行

※ CMM is registered in the U.S . Patent and Trademark Office by Carnegie Mellon University.

※ SEPG is a service mark of Carnegie Mellon University.



- 1、SPI活動の紹介
- 2、現場からの声
- 3、問題の整理
- 4、対策
 - 4-1、役割分担表の作成
 - 4-2、SQAフェーズ移行審査を導入
 - 4-3、問題のエスカレーション体制
 - 4-4、OSSP早分かりガイド
- 5、展開後の効果
- 6、今後の課題
- 7、まとめ

SPIの経緯

1995: CMM導入決定

1996: レベル1

1998: レベル2

2000: レベル3

現在: ・L4へ向けた、きちんとしたプロセスの作りこみと組織内への展開
・定量的な管理へ向けた仕組みの整備 (実績データ蓄積)

私の

所属: SWプロセス改革グループ

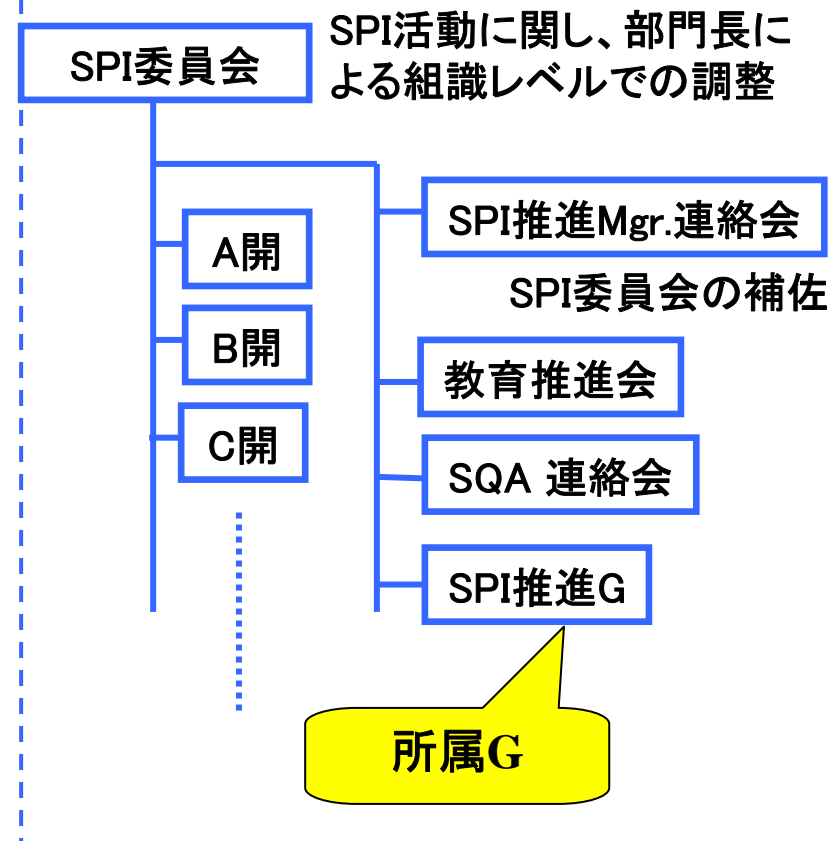
担当: プロジェクトのSQA, SEPG

対象プロジェクト: プリンターやMF機のSW

役割: プロジェクトのプロセス遵守の検証。
現場の課題を組織標準(OSSP)に展開する活動。

OSSP: Organization's Standard Software Process

SPI体制図





* 問題点として上げられる事

	問題	要求元
1	上流工程(企画)にCMMが適用されないため進め方に不整合がおきる	PSMグループ
2	プロジェクトファイナルレビュー: CMM活動の範囲の変更(企画フェーズ及び商品開発開始時フェーズもプロセス管理する。)	PSMグループ
3	システム設計プロセス(システム基本仕様書の進捗確認及びフォローなど)において、PMとPSMとの役割分担が明確になっておらず、管理責任者が不明な点が見受けられる。	SQA
4	PMグループへのCMM展開方法。お互いが納得できるプロセスを定義して開発をスタートしましょう。	SEPG
5	プロジェクトファイナルレビュー: OSSPが抽象的な上にプロセスがまとまって記述されないの初めての人にはすぐに対応できない。各フェーズのKPA毎の出力の明確化	PSMグループ
6	プロジェクトファイナルレビュー: PSM教育でCMM教育を受講してもすぐに対応できない。いつ何をするのかわからない。	PSMグループ

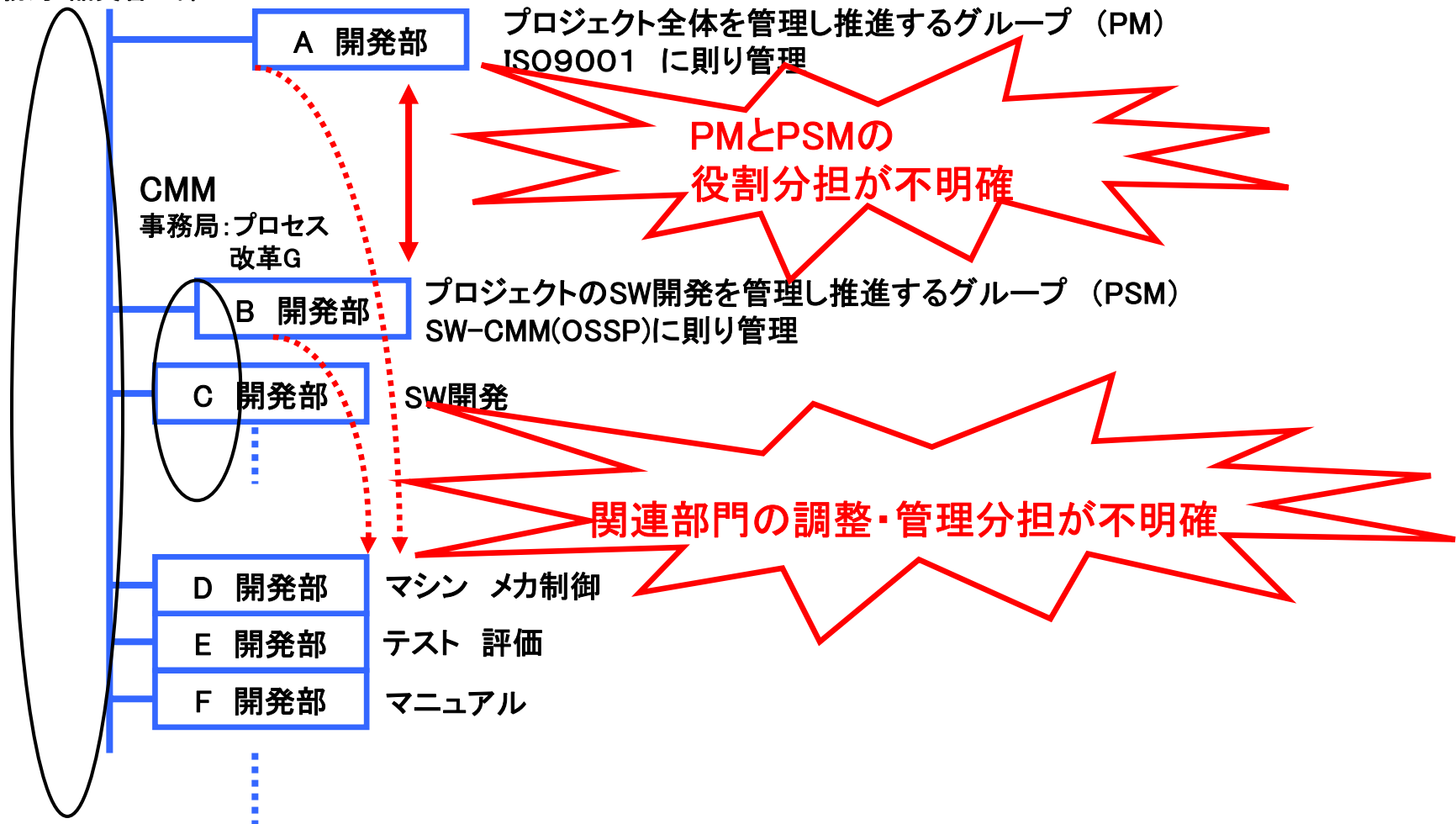
PM : Project Manager

PSM : Project Software manager

* 問題点を分析すると「役割が明確でない」ということにまとめられる

ISO9001

事務局:品質管理部





- 1、プロセスオーナーの認識： 役割分担表の作成
早い段階で役割認識を確立させる
- 2、プロセス検証： SQAフェーズ移行審査を導入
プロセス実行中はSQAによる監視
- 3、プロセス検証： 問題のエスカレーション体制
逸脱時のフォロー体制の確立
- 4、プロセス定着： OSSP早分かりガイドを導入
CMM教育の改善（全体を理解する面で）

- * OSSP各プロセスで
責任者、成果物、対象Gの明確化

役割分担表

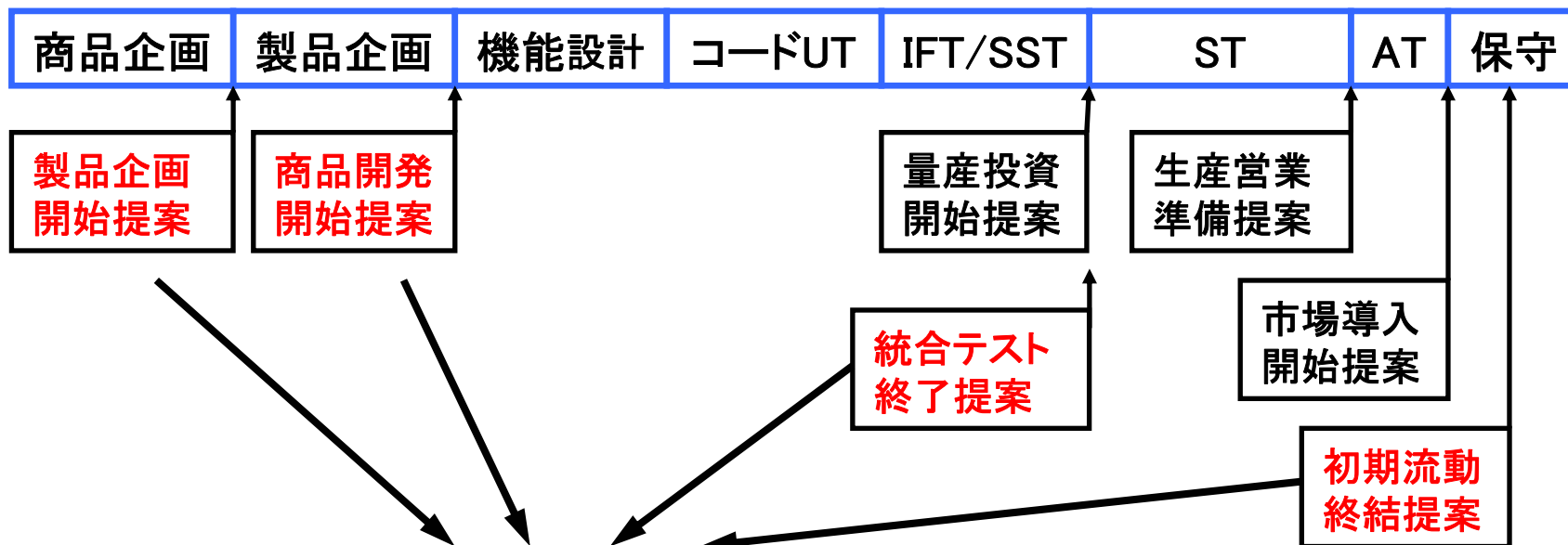
- * 役割分担が不明瞭なプロセスは細分化する
例1、システム設計：
（仕様書作成、承認・発行、課題/進捗管理）
例2、要件変更管理：（受付、承認、Ver進捗/管理）
- * グループ間調整の対象G, プロジェクト管理
（不具合管理を含む）する対象Gの明確化
- * 分担表テンプレートにない役割は、追記して明確にする

* 狙い

PMとPSMとでOSSPの分担を明確にすることで、OSSP上でプロセスオーナーであることを認識してもらい同じ土俵で開発していることを理解してもらう。

* ISO9001体系の中でのSQAフェーズ移行審査とは

→ 当社のISO9001による主なフェーズ移行の進め方



ISO9001の中の4つのフェーズ移行提案において
OSSP/PDSP要求事項の適合性をSQAが審査する。
内容は次ページ

* SQAフェーズ移行審査の内容

1、製品企画開始時

- ◎CMM推進体制(PM,PSM,SQA,SCM)は明確になっているか。
- ◎PMとPSMとの役割分担表は作成されているか。
- ◎システム要件が作成され合意されていること。
- ◎スケジュール、課題が明確になっていること。

2、商品開発開始時

- ◎システム基本仕様書が作成され合意されていること。
SW開発計画書が作成され合意されていること。

3、統合テスト終了時

- ◎各レビューはSW開発計画書通りに実施されたか。
テスト計画書が作成され合意されていること。
各テストは終了基準を満たしているか。

4、製品リリース時

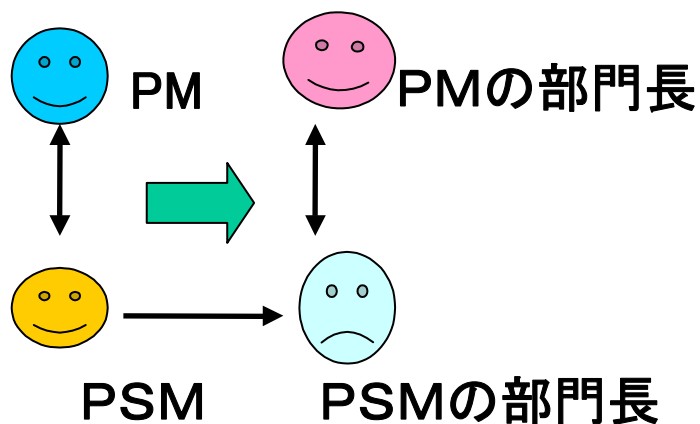
- プロジェクトファイナルレビューは実施されたか。

◎印:PMに関連する箇所

* PMの逸脱事項についてSQAが逸脱問題として登録する。

* 問題発生時のエスカレーション

逸脱問題として登録することにより、PMの部門長に問題を認識してもらいSPI委員会（SPI関連の最高議決機関でメンバーは部門長）で解決策を検討する。 SPI体制図P3参照



従来は、PSM配下ではエスカレーションは行われていたが、PMを含めては実施されていなかった。

* 狙い

部門長自らPMの部門長と解決策を検討することで、部門代表を自覚してもらおう。

* 更に歯止めとしてガイドを導入しプロセス定着を推進

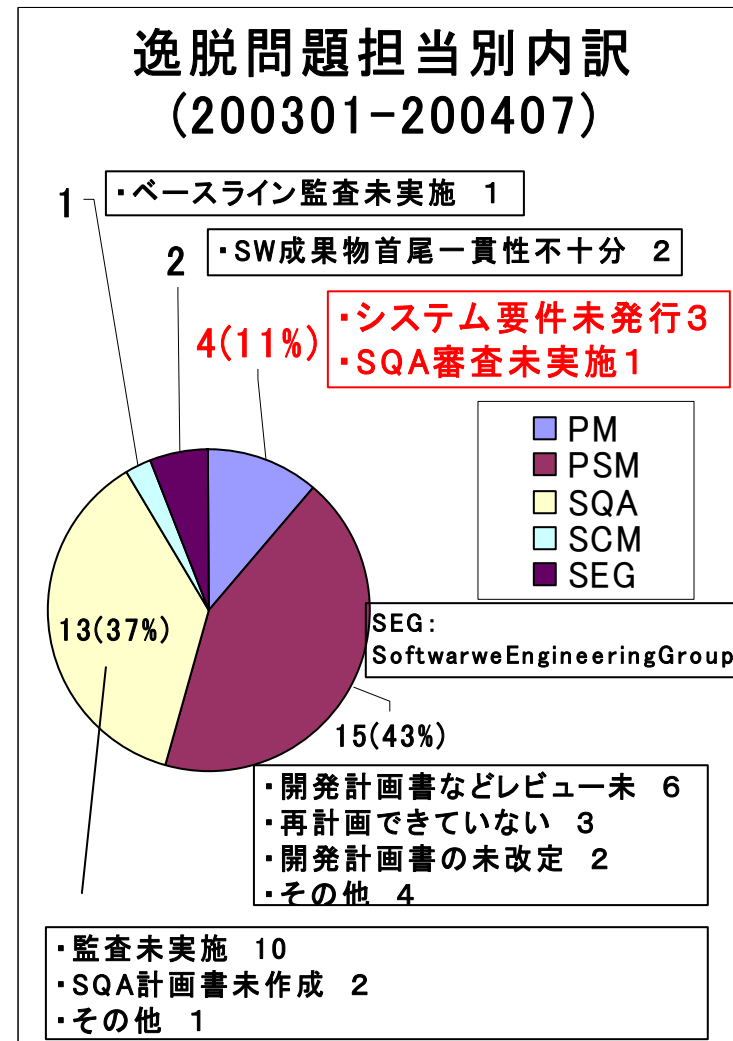
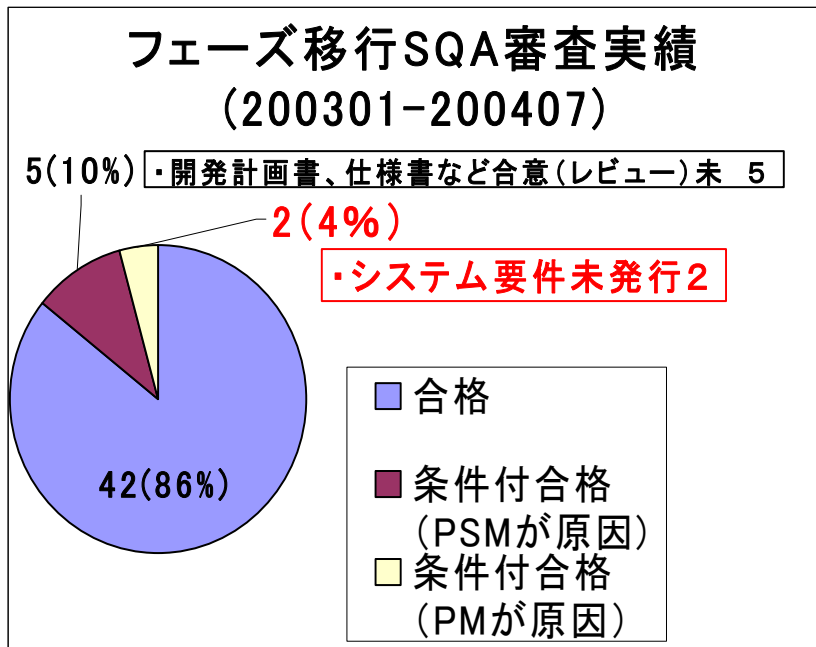
記述内容

- ・OSSPのプロセスとその実施時期
- ・ISO9001上の主要マイルストーンとの関係
- ・各プロセスの入力/出力
- ・各プロセスの責任者を明示
- ・主なレビューと実施時期
- ・SQA監査実施時期
- ・SQAフェーズ移行審査と実施時期

* 狙い

「1枚」でOSSP全プロセスの概要と実施時期がわかる

→約80ページものOSSPワード文書を読んでも、また教育を受けても何をいつ実施するのか不明といった声に答えるため



PMを巻き込んだSQA活動は確実に定着してきている

CMM教育で説明したときのアンケートより

* こういった話が聞けると思っていたいなかったので驚いたが当然のことで、(当然のことができていない)成功を期待します。すぐに解決しないかもしれないので継続して行ってほしい。

SW開発は後工程の比重をもっと前工程(企画や要件の根拠等の品質)に進める必要がありそのためにもPMとPSMとの責任、分担は大きな問題。

- * 問題と思っていたところにまさに手を入れようとしており、心強く感じた。
- * 上流工程にCMMを展開していく事とそのメリットが理解できた。今後のSQAの活動によっては、適切なプロセスが得られると思う。
- * PMもCMM対象となることは、プロセス改善になると感じた。
- * PMサイドとの関係/役割が明文化されることの必要性を感じていた。早く公開してほしい。
- * CMM活動とISOとの関係が明確になり、2重負担との認識から開放された。
- * 他の部門とのプロセスに関する問題の解決の仕組みが確認でき大きな支えになる。

その他

- * 早分かりガイドは部門CMM推進HPのトップに掲載される。
- * 早分かりガイドは部門SQA月報のチェックリストに導入される。
- * 早分かりガイドは教育テキストに導入される。

* 役割分担の明確化→ 上流工程の質への言及

* システム要件書、システム基本仕様書、の記載項目や内容の明確化。

→ 内容が不十分であれば後工程の設計見積もり精度が甘くなり、後工程で手戻りが発生。

* 役割分担の明確化→上流工程の進捗管理

* システム要件書や、システム設計の進捗度合いの可視化。

→ 進捗が不明で次のフェーズに移行し、後工程で手戻りが発生。

* 現場に根付いたSPI活動の重要性

現場の問題を常に把握し、WIN-WINの関係を構築する

裏話:

・PMへ役割分担表作成を展開した時の話。

最初の説明会に参加者は0人。

→仕方なく個別にコンタクト。そのときの第一声は、“不満”。(そちら都合だけで決めているのじゃないの? こちらの話は聞いたの、都合のいい時だけ来るの? などなど。)

→PM,PSMお互いが納得できるプロセスを定義して開発をスタートすることの重要性を説明

。

→現場の課題であることが理解を得た大きな理由。(PM,PSM,SPI推進の三者ともHappy)

* 規則はリリースすれば終了ではなく、身につくまで地道に展開する作業が真のSPI活動

アナウンスだけでは身につかずSQAの確実なフォローが重要

裏話:

・SQAフェーズ移行審査を無視したPMの提案に対し、SW部門を統括する統括長(SPI委員長)より、PMの部門長に再発防止の連絡書が発行された。以後SQAも確実に審査が実施されるようフォローした。

・SQAがPMの逸脱問題をフォロー中に部門長が解決をプッシュし、対応がスムーズに進展。