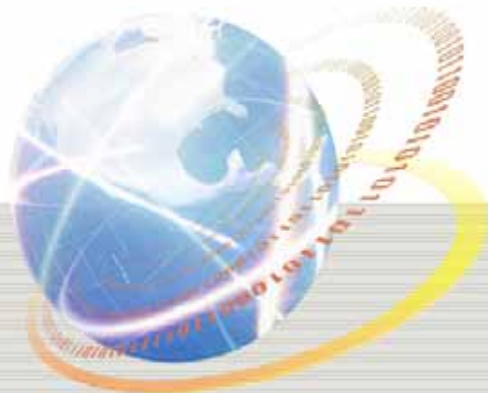
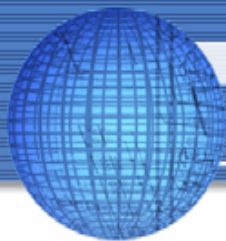


# CMMI<sup>®</sup>に関するよくある誤解ワースト10

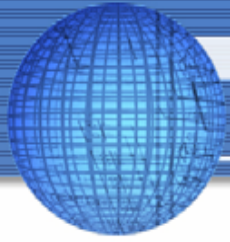


2005年10月14日  
日立ソフトウェアエンジニアリング(株)  
角田文広、小室睦、白井孝雄

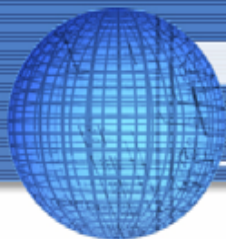


## 目次

1. 誤解の始まり
2. CMMI®モデルに関する誤解
3. CMMI®の導入関連の誤解
4. アプライザルに関する誤解
5. その他の誤解



# 1. 誤解の始まり



## 誤解の始まり

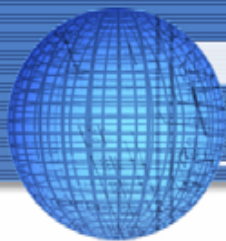
### • CMMI導入目的と結果の評価

#### 当初の狙い

- QCD改善が目的
  - QCDの改善を測定評価
  - 結果としてのレベル達成

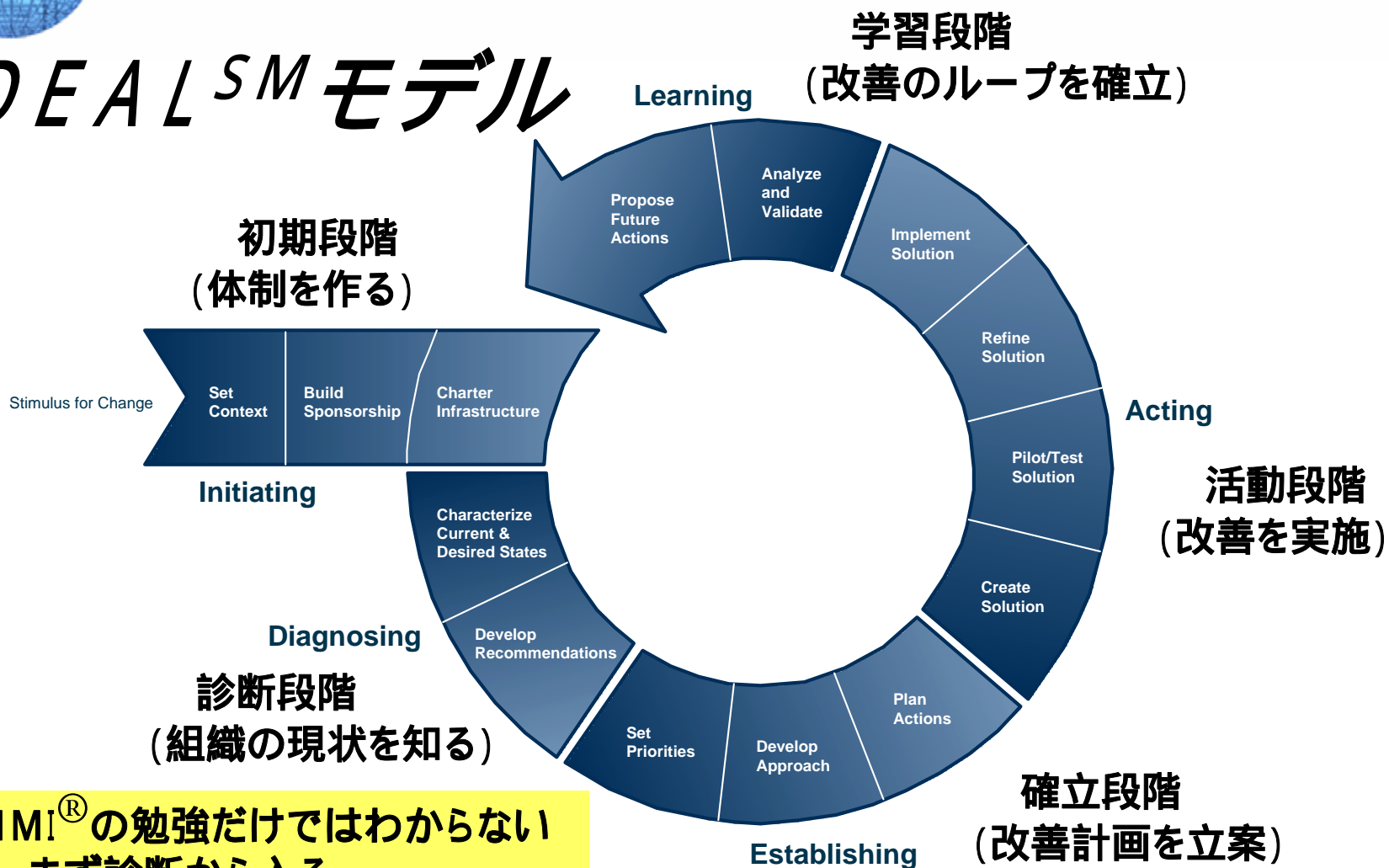
#### 誤解の種

- 手段が目的化 (CMMIのレベル「取得」が目的)
  - レベルを測定し評価
  - QCDの改善よりもレベル「取得」を優先



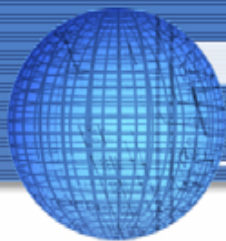
# プロセス改善の進め方

## IDEAL<sup>SM</sup>モデル



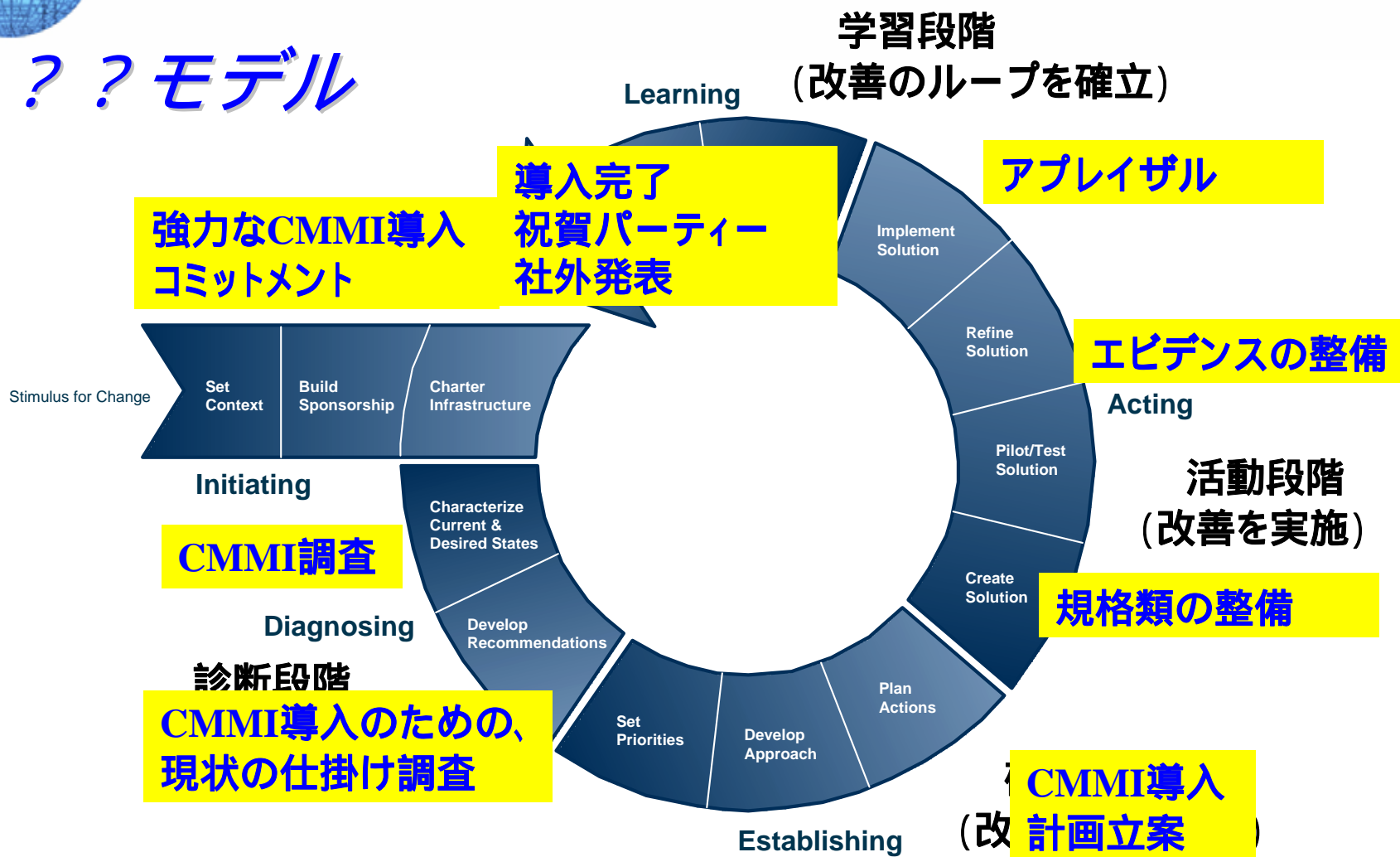
CMMI<sup>®</sup>の勉強だけではわからない  
まず診断から入る

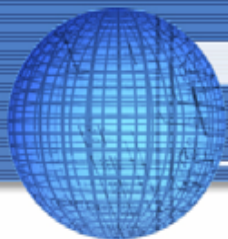
【引用】 <http://www.sei.cmu.edu/ideal/>



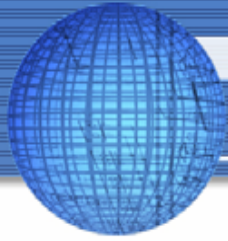
# 誤解に基づくプロセス改善

## ???モデル





## 2. CMMI®モデルに関する誤解

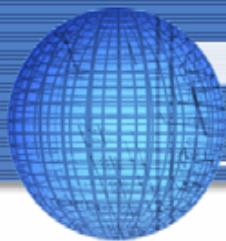


## CMMI®モデルに関する誤解

#10:成熟度レベルが高い組織であれば、でき  
てくる製品の品質も高い。

#9: CMMIは大規模でウォーターフォール型の開  
発プロジェクトを前提にしている。





# 誤解#10

成熟度レベルが高い組織であれば、できてくる製品の品質も高い。

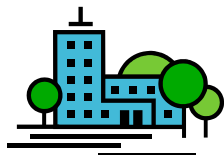


組織A

高品質

高生産性

低成熟度



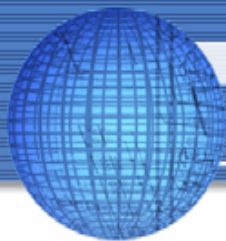
組織B

低品質

低生産性

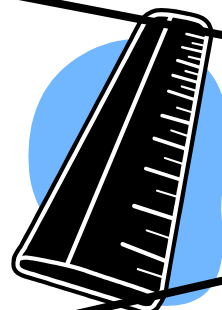
高成熟度

組織A・Bともに有り得る。ただし、10年後は？

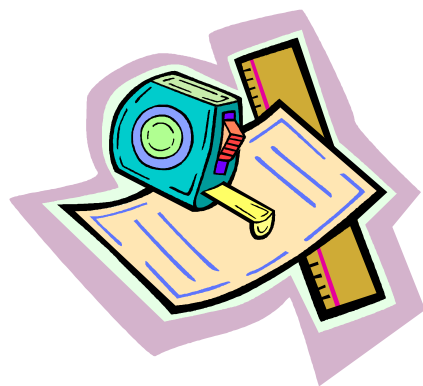


## 誤解#9

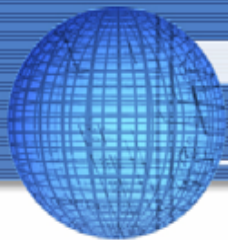
CMMIは大規模でウォーターフォール型の開発プロジェクトを前提にしている。



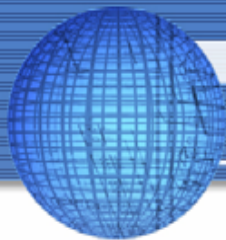
~~どんなときでも、同じ基準できっちり解釈する~~



規模やライフサイクルが違えば、それに見合った解釈に変更

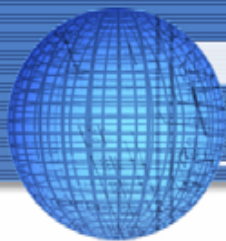


## 3. アプレイザルに関する誤解



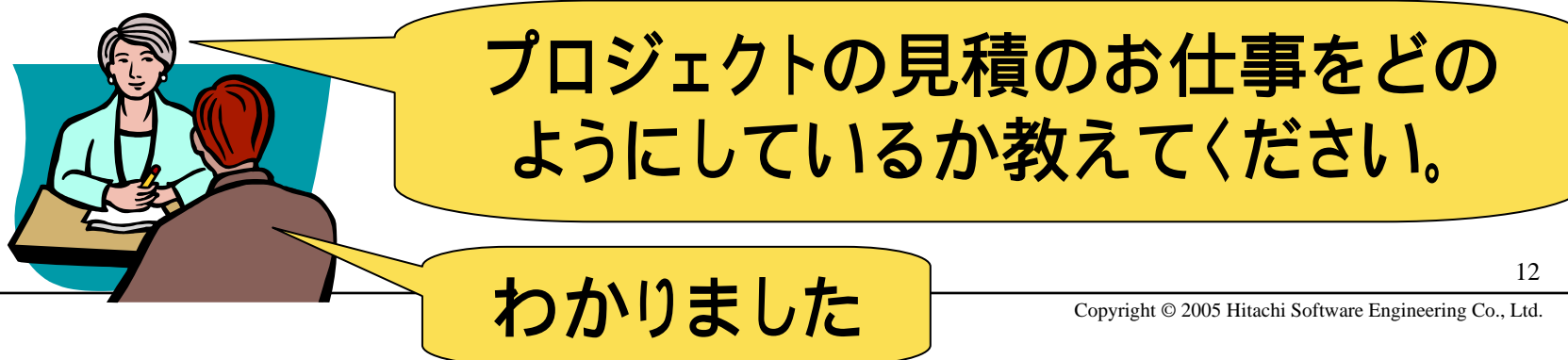
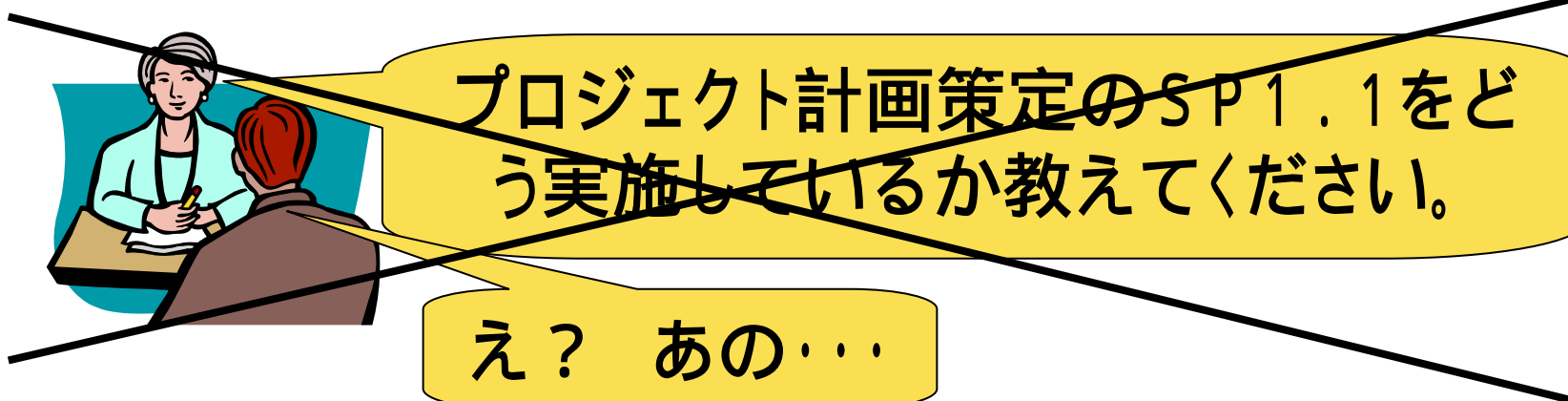
## アプレイザルに関する誤解

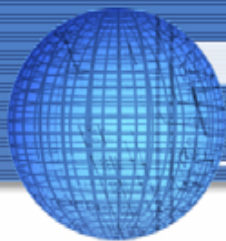
- #8: アプレイザルの対象となったプロジェクトにはCMMIの教育をしなければ…
- #7: アプレイザルに「受かる」にはたくさんの立派なドキュメントが必要
- #6: アプレイザルにより成熟度レベルが「認定」される。リードアプレイザの審査によってアプレイザルの結果が決まる。



## 誤解#8

# アプレイザルの対象となったプロジェクトには CMMIの教育をしなければ…





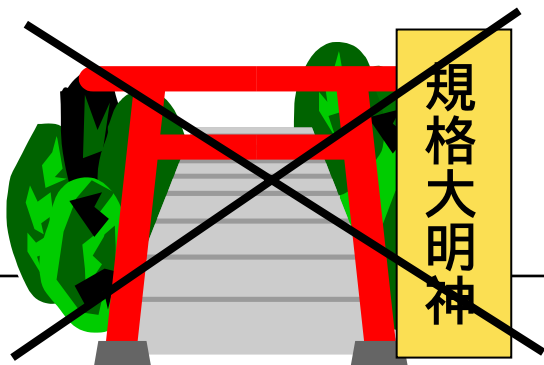
## 誤解#7

# アプレイザルに「受かる」にはたくさんの立派なドキュメントが必要

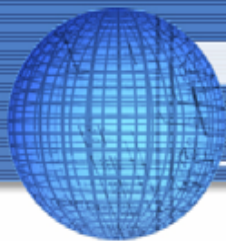
明示的にドキュメント化を要求されているプラクティス

「～を確立する(確立し、維持する)」

文書化されている

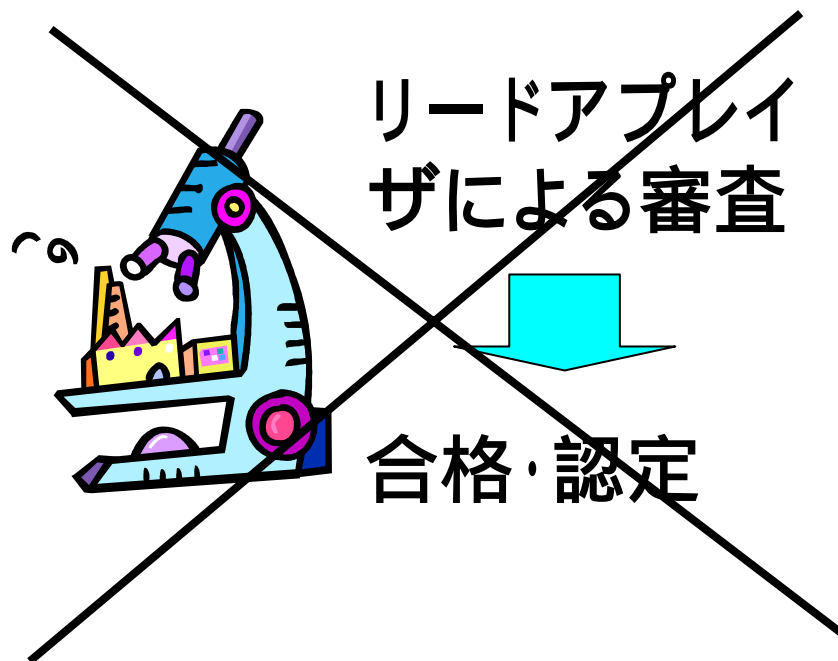


実際に使われている

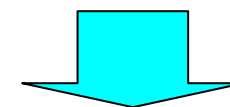


## 誤解#6

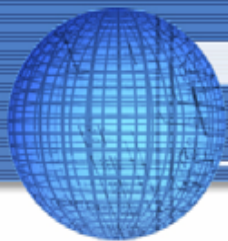
アプレイザルにより成熟度レベルが「認定」される。リードアプレイザの審査によってアプレイザルの結果が決まる。



チームによる議論・合意

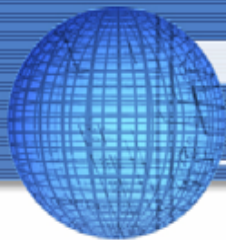


達成しているという判定



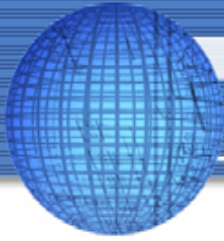
## 4 . CMMI®の導入関連の誤解





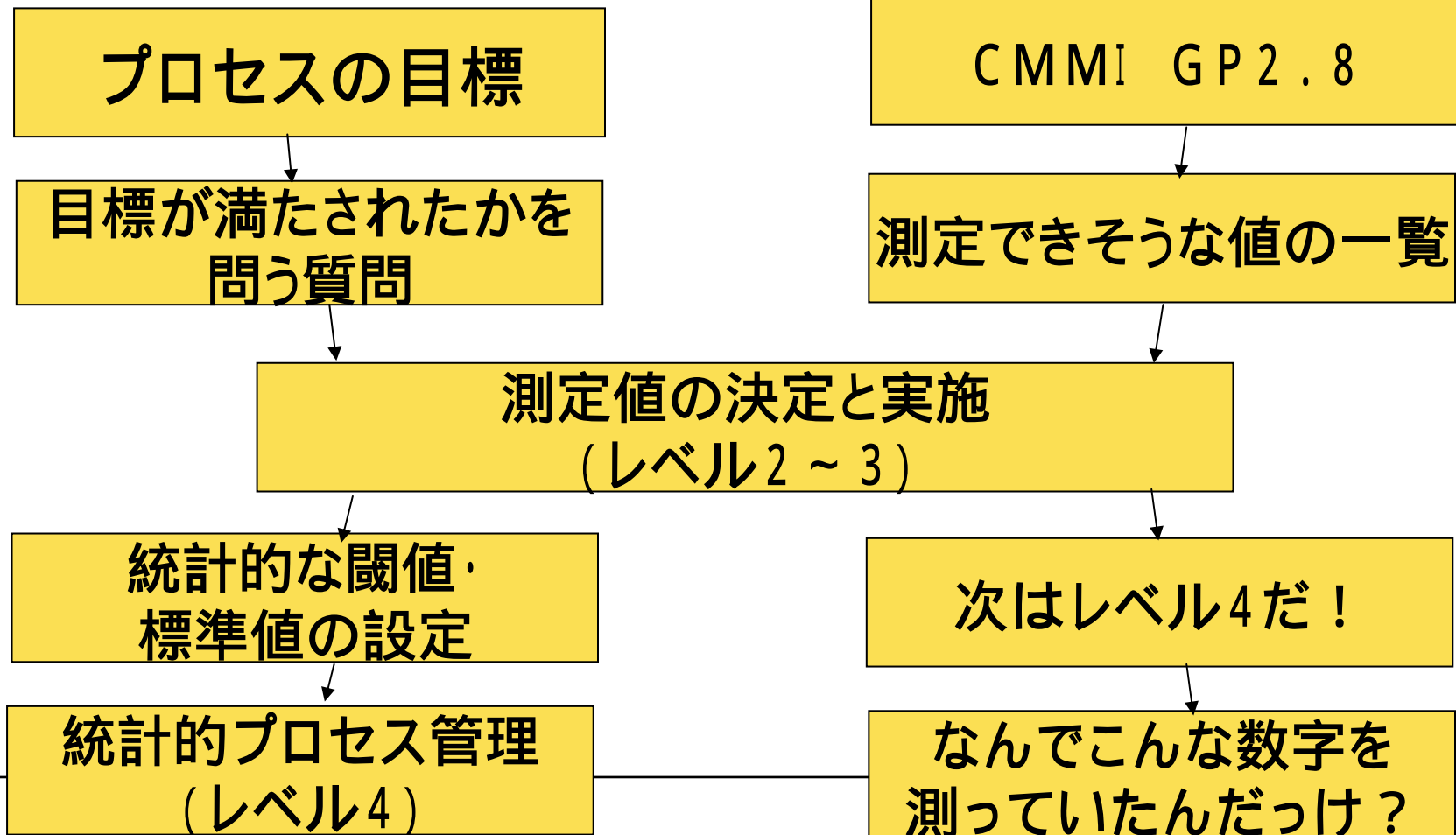
## CMMI®の導入関連の誤解

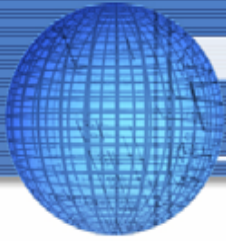
- #5: レベル4、5のことはあとで考えればよい。
- #4: すべてのプラクティスに対応してドキュメントを作成するプロセス定義にしなければならない。
- #3: プロセス領域ごとにプロセスを定義しよう。組織の方針をプロセス領域の数だけ用意しよう。
- #2: CMMIの本 / テクニカルリポートに書いてあることはすべて実現しなければならない。
- #1: CMMIはプロセスのお手本。そのまま実施しよう。



## 誤解#5

レベル4、5のことはあとで考えればよい。





## 誤解#4

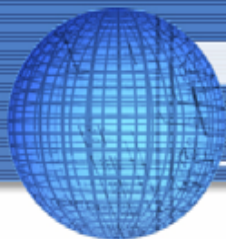
すべてのプラクティスに対応してドキュメントを作成するプロセス定義にしなければならない

明示的にドキュメント化を要求されているプラクティス

「～を確立する(確立し、維持する)」

それ以外のドキュメントは？

はっきりとドキュメント化されている必要はない  
ツール、メール、合意、などなど



# 誤解#3

プロセス領域ごとにプロセスを定義しよう。組織の方針をプロセス領域の数だけ用意しよう。

方針集



プロジェクト  
計画策定編

方針集

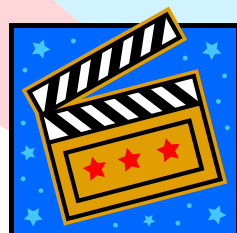


プロジェクトの  
監視と制御編

方針集

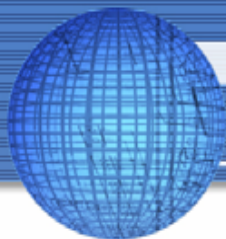


統合プロ  
ジェクト管理



Coming Soon!

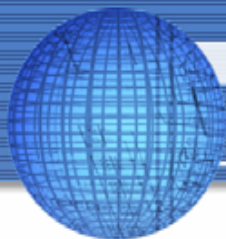
- ・方針集 供給者合意管理編
- ・方針集 統合供給者管理編



## 誤解#2

CMMIの本 / テクニカルリポートに書いてあることはすべて実現しなければならない。

– ゴール	必須 (Required)
– 固有プラクティス	Expected
– 共通プラクティス	Expected
– 典型的な作業成果物	Informative
– サブプラクティス	Informative
– ゴールやプラクティスのタイトル	Informative
– その他	Informative



# 誤解#1

CMMIはプロセスのお手本。そのまま実施しよう。

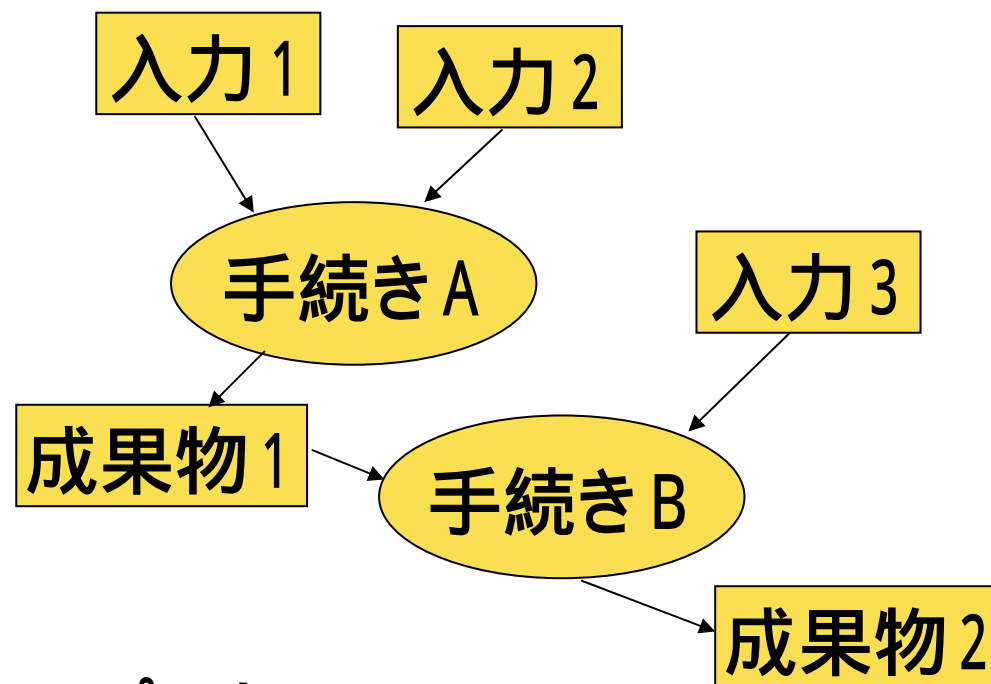
要求事項1

要求事項2

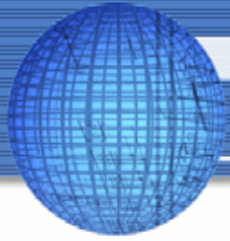
要求事項3

要求事項4

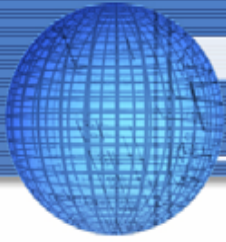
CMMIの内容  
(プロセスの要件)



プロセス  
(入出力や順序がある)



## 5. その他の誤解



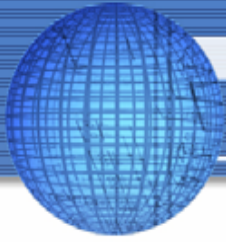
## 5. その他の誤解

#A:成果物のチェックを実施するのが品質保証活動である。

#B:リスクは懸案一覧に載せて管理し、対策をとったら消してしまう。(リスクと問題点の混同)

#C:ともかく何でもかんでも測りまくるのが「定量的プロジェクト管理」である。





## 誤解#A

**成果物のチェックを実施するのが品質保証活動である。**

検証 (VER) ・ 妥当性確認 (VAL)

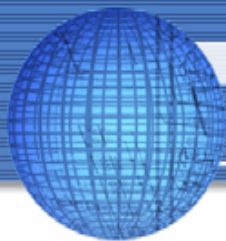
成果物が仕様どおりに作られ、きちんと動作するか。

プロセスの品質保証 (PPQA SP1.1)

プロセスが規格・基準どおりに実施されているか

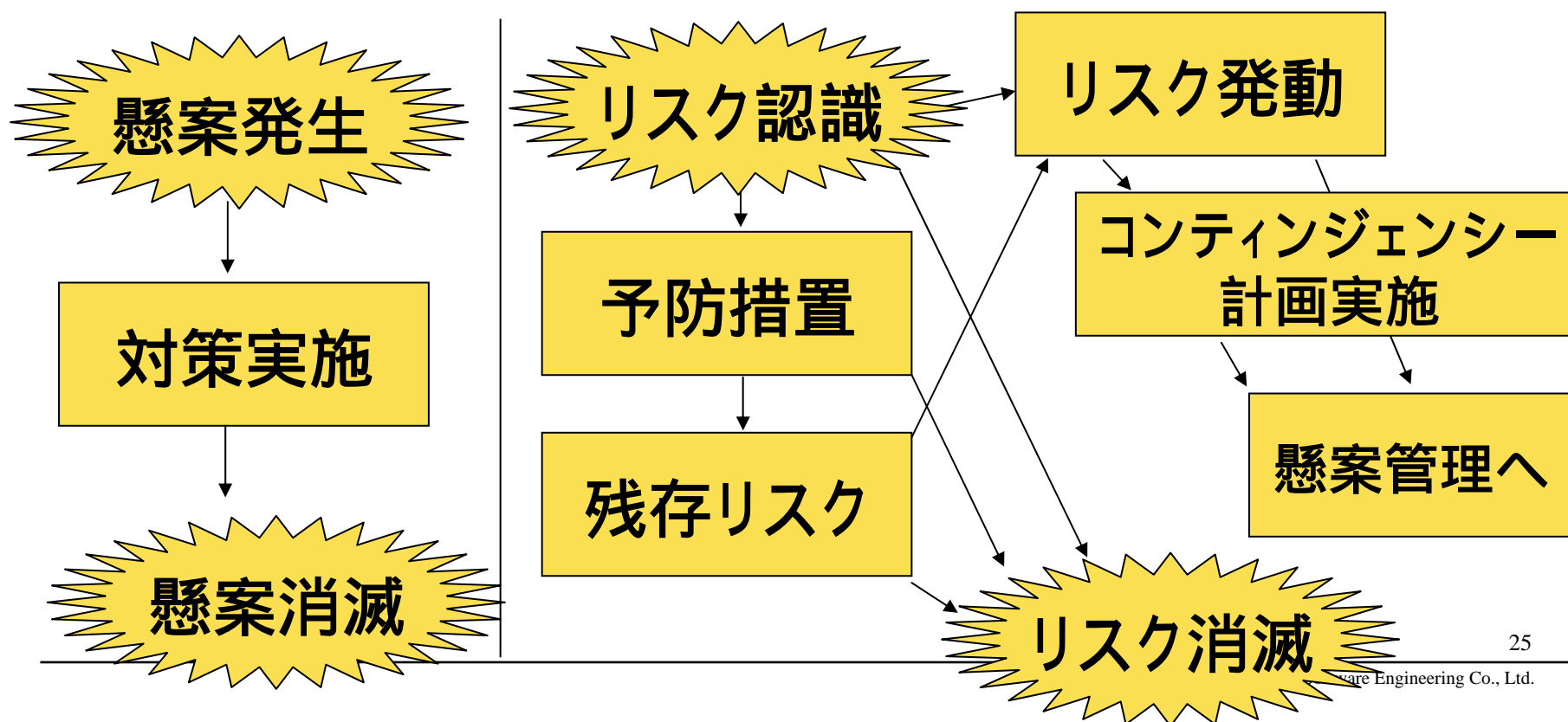
成果物の品質保証 (PPQA SP1.2)

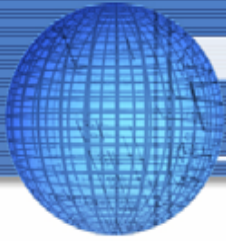
成果物が規格・基準どおりに作られているか。



## 誤解#B

リスクは懸案一覧に載せて管理し、対策をとったら消してしまふ。(リスクと問題点の混同)

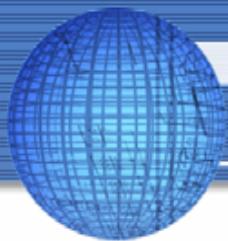




## 誤解#C

ともかく何でもかんでも測りまくるのが「定量的プロジェクト管理」である。

- 定量的プロジェクト管理に成功した組織は、、、
- ・ GQM (Goal-Question-Metric) などを用いて、目的を明確にしている。
  - ・ 管理図などの近代統計ツールを使用している。
  - ・ ムダな測定はしない。したがってメトリックの量は決して多くはない。
  - ・ レベル4になると指標の数は減るのが普通。



2005.10.14  
日立ソフトウェアエンジニアリング  
プロセス改善技術センター  
角田文広 小室睦 臼井孝雄