

- ソフトウェアプロセス改善カンファレンス2008 -

# 現場主導の改善を促す 「CMMI 組織プロセス定義」取り組み事例

2008年11月25日

富士ゼロックス情報システム株式会社  
ビジネスプロセスマネジメント事業部 川崎浩一



## 弊社の紹介

# 会社概要

---

- 会社名 富士ゼロックス情報システム株式会社  
(英文名：Fuji Xerox Information Systems Co.,Ltd.)
- 会社所在地 東京都渋谷区
- 設立 1984年9月21日
- 資本金 1億円
- 出資 富士ゼロックス株式会社 全額出資
- 事業内容
  - ソフトウェア開発受託
  - ソフトウェアの商品開発、販売およびコンサルティング
  - ソフトウェア教育およびセミナー
  - ソフトウェア関連出版物の製造および製作ならびに販売
  - ソフトウェア商品受託販売
  - コンピュータ機器およびその周辺機器、その部品等の開発、製造、販売、ならびに受託販売
  - コンピュータ・システムの管理および運営
  - 特定労働者派遣事業
  - 上記に関連付帯する業務
- 社員数 559名（2008年9月1日現在）



## 発表のポイント

現場が実務で活用し常に改善され続けていく  
「生きた組織プロセス資産」構築の取り組み

# 発表のポイント

---

CMMIレベル3の「組織プロセス定義」、「組織プロセス重視」を外販ビジネス※領域で実現するにあたり、現場が実務で活用し常に改善され続けていくような「生きた組織プロセス資産」をどのように構築するかが重要であるという認識を持っている。

その施策として以下のポイントを抑えて活動している。

- 現場とともに課題に取り組む姿勢 ⇒ 結果として現場の信頼を得る
- 現場のベストプラクティスを集める
- 集めたベストプラクティスを抽象化して組織プロセスに洗練させる
- 組織プロセスの継続的な改善を行う仕組みを組織プロセス自体に記述

本発表では、上記活動状況の取り組み状況と成果について発表いたします。

---

※富士ゼロックスグループ以外の会社に向けたビジネス



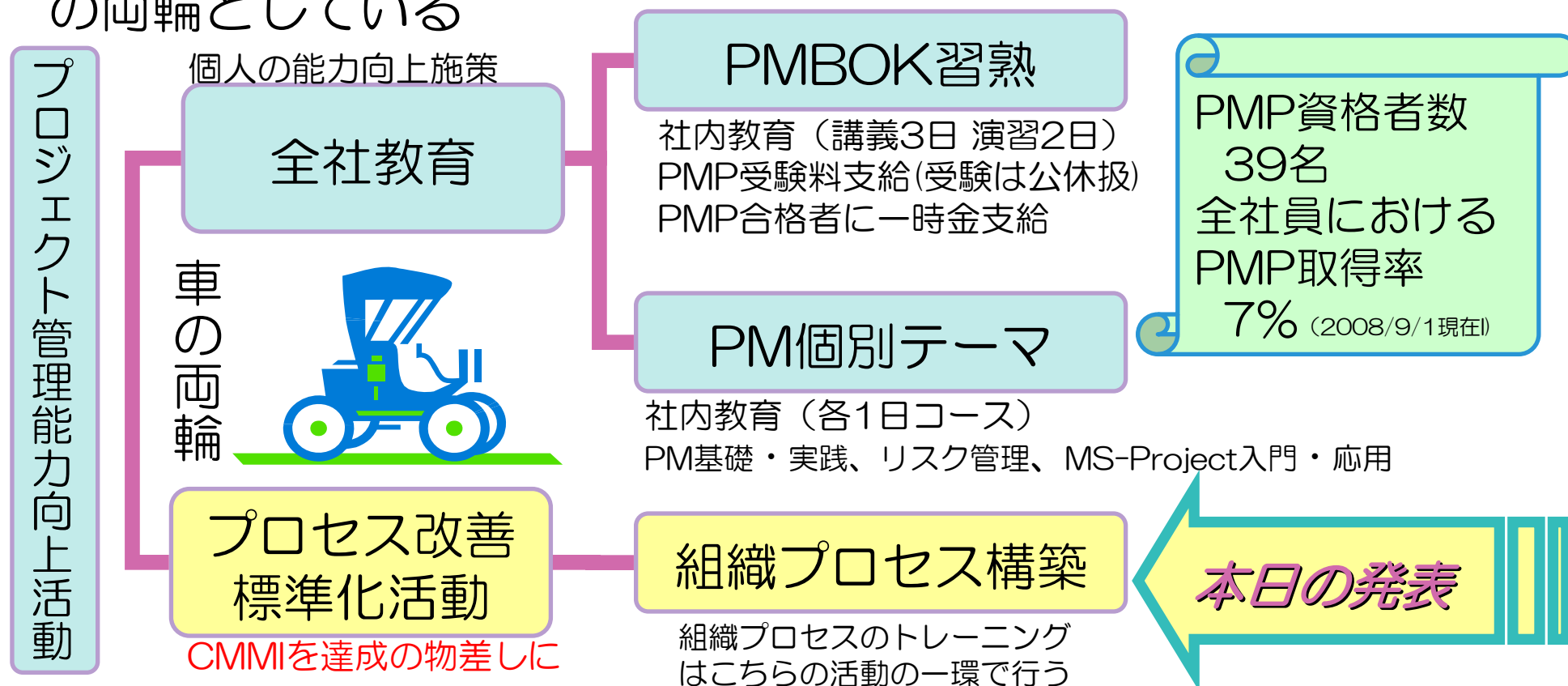
## 背景

プロジェクト失敗リスクの軽減と採算性向上を目的とした  
「プロジェクト管理能力向上」活動

# 背景

## プロジェクト管理能力向上活動

- プロジェクトの失敗を機に、プロジェクトの失敗リスクの軽減と採算性の向上を目的に2005年度から推進、以下の施策を車の両輪としている






## CMMI以前の姿

現場が実務で活用し、常に改善され続けていくような  
「生きたプロセス資産」の構築は難しかった



## ISO9001ベースの品質マネジメントシステムの課題

- 品質保証の観点からプロジェクト管理や開発管理について記述した組織プロセスが存在していた
  - プロセス記述が抽象的で現場にとって分かり易いとは言えない (What (何をする) は記述されているが、How (どのようにする) は記述されていない)
  - 文書量が多い
  - 品質保証以外に必要なこと (たとえば、原価管理や協力会社との契約) は別の文書を見なければならぬ



【プロジェクト管理手順（開発/保守編）より抜粋】  
7.6 レビュー（デザインレビュー/ピアレビュー）  
：  
いずれのレビューでも、次の事項を確実にすること。  
・ 必要な力量をもった人がレビューする。  
・ レビュー結果は記録し、必要な処置がとられたことを確認する。



# 生きたプロセス資産

「生きたプロセス資産」を構築するための要件

# 生きたプロセス資産

## 現場が積極的に活用する「生きたプロセス資産」を構築するための要件

い・きる【生きる】  
（「活きる」とも書く）うまく活用することによってそのものの価値が発揮される。効果を現す。（出典：大辞泉）

### ■ 弊社の現場の特長

- 多忙である
- 改善・見直しの風土がある
- 能力の高いPMIによる優れた管理プロセスが存在する

### ■ 生きたプロセス資産の要件

- **多忙** ● **現場に** 負荷を強いなく、作業に必要な手順やテンプレートが容易に参照できるようにして活用すること
- **風土** ● **現場と** 組織プロセスの改善について率直に議論が出来ること

#### 優れた受託開発案件管理プロセスの事例

（詳細設計および製造に海外外注を活用）

- 前回開発の海外外注品質プロセスの弱みを分析し、外注管理プロセスを改善、品質を向上させている
- PMBOKに基づくプロジェクト管理シートの活用
- 社内でCMMI、PMBOKに基づき評価した結果、大変すぐれたプロセスであった。
- CMMI外部コンサルタントによる確認でも高い評価を得た

優れた  
プロセス

改善の主体は  
現場である



# 組織プロセス資産構築のロードマップ

「現場主義」を徹底する5つのステップ

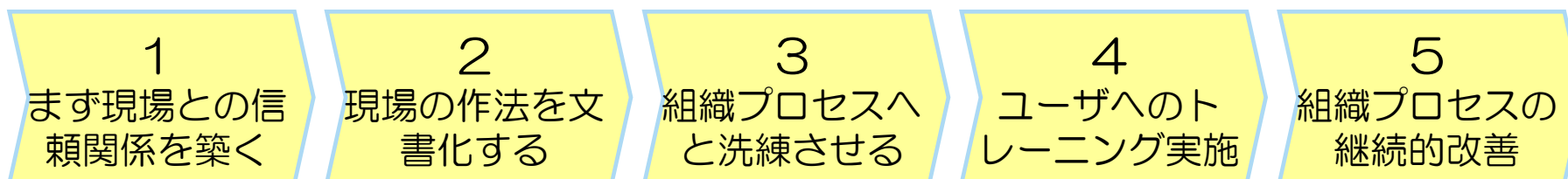
# 組織プロセス資産構築のロードマップ

7年余り続けたISO9001で得た教訓を生かし、  
新たに「生きたプロセス資産」を構築するために

## ■ Top DownからBottom Upへの転換

- 現場で実際に使われているプロセス、手順書、テンプレートを活用し、そこを原点とする。
- 現場に入り込み、現場と課題や問題を共に議論し、共に悩み、共に解決していく中で信頼関係を築き改善を着実に進めていく。

## ■ 推進側が試行錯誤の中で見つけた解は以下の5段階のロードマップの形になった。



現場主義

## ステップ1：現場との信頼関係を築く

### まずはコミュニケーション

#### ■推進定例会※の開催

※推進定例会

- ・プロジェクト毎に隔週で開催（2時間）
- ・約3年半で37案件を対象に開催  
（発表者はそのうち29案件を担当）

- 現場に入り込み、**役に立つ活動**であることを真っ先に理解してもらう
- CMMIレベル評定が目的ではない ⇒ あくまで改善の度合いを計る尺度である、現場での実際の改善が結果的にレベル評定に結びつくという方針
- であるから、現場の課題や悩みをじっくりと聞き取り、共に議論し、悩み、解決していく

現場と共に行った課題解決の例

- ・ WBS運用ルールの策定支援 ・ トレーサビリティ管理支援
- ・ MS-Project活用支援 ・ 定量的進捗管理支援
- ・ リスク管理支援 ・ 情報共有支援 ・ その他

- ある程度の活動期間(1年～1年半)が過ぎたら成熟度の確認をする

#### 小さな教訓

最初は文句を言う人こそ、改善の主旨を良く説明し納得してもらうことで改善推進の中心的存在になることが多い

## ステップ2：現場の作法を文書化する

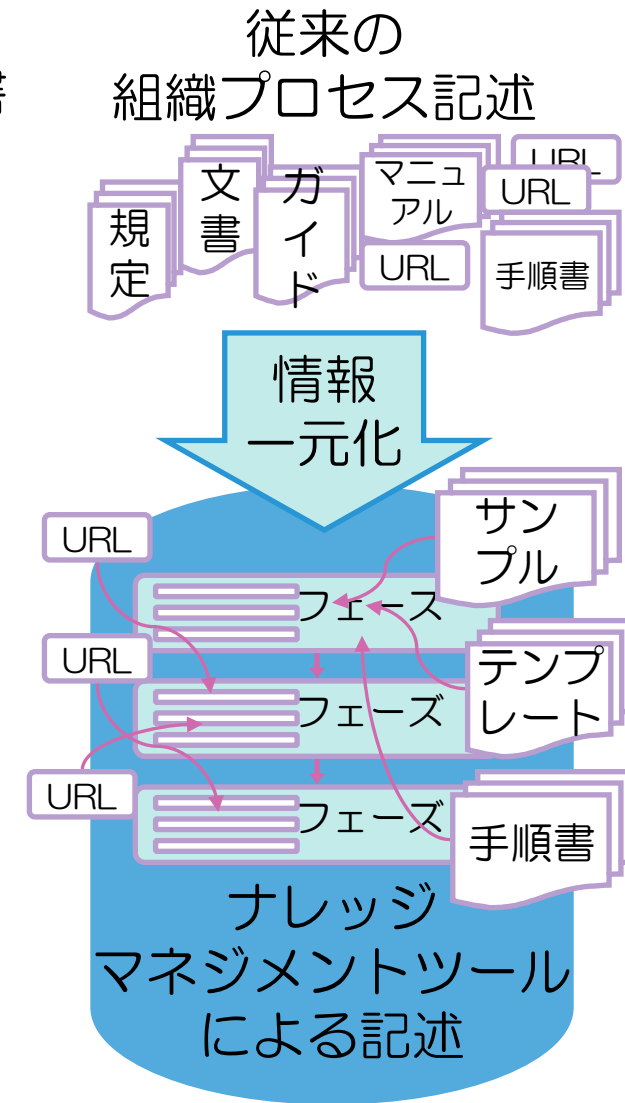
### 現場で行われている手続きを文書化する

- 実作業のやり方が作法としては確立しているが、文書化された手続きがない現場が多くを占めていた
- 手続きを記述するルール決め  
プロセス指向の記述: INPUT ⇒ 作業 ⇒ OUTPUT
- Webベースのナレッジマネジメントツール上に案件個々の手順を記述ルールに基づいて記述
- フェーズの集合体として記述

※次ページ以降に実際の画面

### ツールの利点

- 原本・最新版の保証
- 関連資料(サンプル、テンプレート、手順書)の一元化
- 参考文書へのURLを「貼り付ける」ことができる
- Webブラウザで誰でも容易にアクセスできる



# ステップ2：現場の作法を文書化する 実際の画面

## ナレッジツールによるプロセス記述：第1階層

プロセス記述はここに格納されている。  
クリックするとフェース一覧画面が表示される  
(次ページに実画面)



# ステップ2：現場の作法を文書化する 実際の画面

## ナレッジツールによるプロセス記述：第2階層

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer window displaying a web application. The browser title is "開発ナレッジ - サイボウズ(R) デヂエ(R) - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows "ファイル(E) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)". The main content area is divided into three sections, each with a green header:

- 01 要件定義**: Contains a list of requirements and a "一覧" (overview) button. A callout box points to this button with the text: "フェーズの一覧が表示される。"
- 02 基本設計**: Contains a list of design tasks and a "詳細画面" (detailed view) button. A callout box points to this button with the text: "クリックするとフェーズ詳細画面が表示される (次ページに実画面)".
- 03 アーキテクチャ設計**: The bottom section, currently empty.

The browser's status bar at the bottom shows "イントラネット".

# ステップ2：現場の作法を文書化する 実際の画面

## ナレッジツールによるプロセス記述：第3階層

具体的な作業内容  
必要な場合には解説も含める

その作業に必要な  
情報、文書等

その作業を終了  
するための条件

その作業の成果物、  
結果等

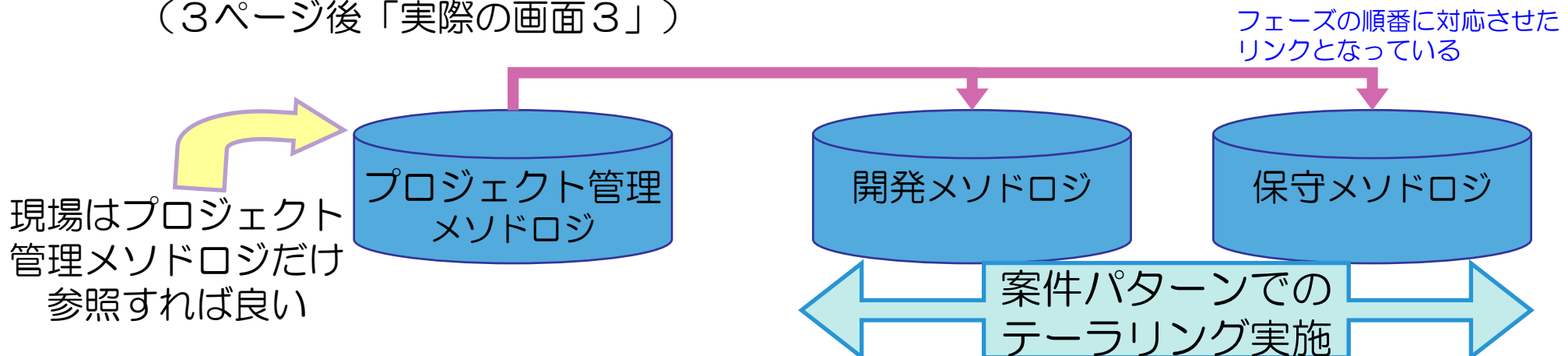
このフェーズで使用する手順書、テンプレート、サンプルを貼り付け、その場で参照可能とした

フェーズ	01 要件定義		
作業内容	顧客要件をシステム要件に変換するため、以下の定義を行う。 ・対象業務フロー、データフロー ・機能要件 ・非機能要件 ・ユースケース 規約・標準 UML使用方針 手順 ・雛形および過去の資産を使用し作成する。 ・顧客へヒアリングを実施する。 ・ヒアリングの内容を反映する。 ・トレーサビリティマトリクスを作成する。 ・UMLを作成する。		
終了判定基準	要件定義書の顧客承認が得られること。		
インプット	顧客要件	アウトプット	要件定義書、トレーサビリティマトリクス、UML
手順書1	UML使用方針書.doc (application/msword)	手順書2	
テンプレート1	トレーサビリティマトリクス.xls (application/vnd.ms-excel)	テンプレート2	要件定義フェーズの進め方とヒアリングシート.xls (application/vnd.ms-excel)
テンプレート3		テンプレート4	
サンプル1	DMS要件定義書(Ver1.0.0.20061117).doc (application/msword)	サンプル2	Web要件定義書(Ver1.0.2).doc (application/msword)
サンプル3	要求仕様書(サミダレ型).xls (application/vnd.ms-excel)	サンプル4	

## ステップ3：組織プロセスへと洗練させる

### 組織プロセスの構築

- ベストプラクティスを洗練させて「開発メソドロジ」※複数パターン「保守メソドロジ」を作成
- プロジェクト管理メソドロジはあるべき姿から作成 ※PMBOK&CMMIを参考に
- 「プロジェクト管理メソドロジ」には、全ての社内システムへのURLリンクを張り、ポータルサイト風の使用が可能（次ページ「実際の画面1」）
- 「プロジェクト管理メソドロジ」側に「開発メソドロジ」と「保守メソドロジ」の作業をリンクさせた。複数あるライブラリをあちこち参照しなくてもよい（2ページ後「実際の画面2」）
- テーラリングは案件パターンでの絞り込み機能で実現している（3ページ後「実際の画面3」）



# ステップ3：組織プロセスへと洗練させる 実際の画面1

## プロジェクト管理メソドロジ：URL記述画面

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer window titled "プロジェクト管理メソドロジ - サイボウズ(R) デヂエ(R) - Microsoft Internet Explorer". The browser's menu bar includes "ファイル(E)", "編集(E)", "表示(V)", "お気に入り(A)", "ツール(T)", and "ヘルプ(H)".

フェーズ	A015 協力会社の選定(スクラッチ 当社開発商品)	
知識エリア	調達	
作業内容	<p>PLは、協力会社からの提案書・見積書を基に契約する供給者を選定する。 選定においては以下の項目を勘案する。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・当社での過去の実績</li><li>・技術力</li><li>・経営状態</li><li>・利便性</li></ul> <p>選定した協力会社の見積書を外部委託発注システムへスキャンインする。</p> <p>外部委託発注システムの操作は以下のURLへアクセスし、「外部委託システム操作マニュアル」を参照すること。 本操作は操作マニュアルにある「4.見積書のスキャンング」で行う。</p> <p><a href="http://">http://</a></p> <p>外部委託発注システムには社内イントラの「リンク集-(社内システム)」の中の「外部委託発注システム」ボタンより入る。 社内イントラURL: <a href="http://">http://</a></p>	
終了判定基準	協力会社が選定されること。	
インプット	・協力会社からの提案書・見積書	アウトプット
フロー		・協力会社の選定
手順書1		手順書2

A yellow callout box with a blue border contains the text: "社内システムのURLが直張りされており、クリックするとシステムが起動する". Two blue arrows point from this box to the "http://" links in the "作業内容" section of the table.

The browser's status bar at the bottom shows "イントラネット".

# ステップ3：組織プロセスへと洗練させる 実際の画面2

## プロジェクト管理メソドロジ：開発メソドロジへのリンク部分

CC00 <<実行段階>>(スクラッチ 当社開発商品 保守)	
[閲覧] [編集]	
C001 プロジェクト計画の実行(スクラッチ 当社開発商品)	
[閲覧] [編集]	プロジェクトの終了
PLは、プロジェクト計画書で規定された作業を遂行する責任を持つ。そのために、PLは各種プロジェクト管理(スケジュール、コスト、品質、スコープ、課題、リスク、資源)を実施することになる。プロジェクト計画は各種前提条件の変更やリスクの発生に伴い影響を受ける。プロジェクト計画書は定められた変更管理手続きに基づき改定される。	
C001.1 開発メソッド「02 基本設計」(スクラッチ 当社開発商品)	
[閲覧] [編集]	※本フェーズの内容は開発メソッドに記載があります。 <a href="http://.../scripts/cbdb/db.exe?page=DBRecord&amp;did=2770&amp;qid=all&amp;vid=24&amp;rid=26&amp;Head=&amp;hid=&amp;sid=4&amp;rev=&amp;ssid=">http://.../scripts/cbdb/db.exe? page=DBRecord&amp;did=2770&amp;qid=all&amp;vid=24&amp;rid=26&amp;Head=&amp;hid=&amp;sid=4&amp;rev=&amp;ssid=</a>
C001.2 開発メソッド「03 アーキテクチャ設計」(スクラッチ 当社開発商品)	
[閲覧] [編集]	※本フェーズの内容は開発メソッドに記載があります。 <a href="http://.../scripts/cbdb/db.exe?page=DBRecord&amp;did=2770&amp;qid=all&amp;vid=24&amp;rid=27&amp;sid=4&amp;fvid=74">http://.../scripts/cbdb/db.exe? page=DBRecord&amp;did=2770&amp;qid=all&amp;vid=24&amp;rid=27&amp;sid=4&amp;fvid=74</a>
C001.3 開発メソッド「04 セキュリティ設計」(スクラッチ 当社開発商品)	
[閲覧] [編集]	※本フェーズの内容は開発メソッドに記載があります。 <a href="http://.../scripts/cbdb/db.exe?page=DBRecord&amp;did=2770&amp;qid=all&amp;vid=24&amp;rid=45&amp;sid=4&amp;fvid=74">http://.../scripts/cbdb/db.exe? page=DBRecord&amp;did=2770&amp;qid=all&amp;vid=24&amp;rid=45&amp;sid=4&amp;fvid=74</a>
C001.4 開発メソッド「05 詳細設計」(スクラッチ 当社開発商品)	
[閲覧] [編集]	※本フェーズの内容は開発メソッドに記載があります。 <a href="http://.../scripts/cbdb/db.exe?page=DBRecord&amp;did=2770&amp;qid=all&amp;vid=24&amp;rid=18&amp;sid=4&amp;fvid=74">http://.../scripts/cbdb/db.exe? page=DBRecord&amp;did=2770&amp;qid=all&amp;vid=24&amp;rid=18&amp;sid=4&amp;fvid=74</a>

プロジェクト管理側C001と同じタイミングで開発メソドロジC001.1~C001.4が行われるので、このように近い位置にURLが張られている。URLが張られているのはタイトルのみのでダミーレコード

# ステップ3：組織プロセスへと洗練させる 実際の画面3

## プロジェクト管理メソドロジ：テーラリング方法

The screenshot shows a web browser window displaying a project management methodology application. The page title is "プロジェクト管理メソドロジ" (Project Management Methodology). The main content area shows a list of activities with columns for "作業内容" (Activity Content) and "終了判定基準" (Completion Criteria). A dropdown menu is open, showing a list of PMBOK 9 categories: (すべて), プロジェクト管理作業, スクラッチ, 当社開発商品, 保守, 統合マネジメント, スコープマネジメント, タイムマネジメント, コストマネジメント, 品質マネジメント, 人的資源マネジメント. A yellow callout box points to the dropdown menu, stating: "案件種別によるテーラリングがプルダウンメニューを選択するだけで行える" (Tailoring by case type can be done by simply selecting from the dropdown menu). Another yellow callout box points to the dropdown menu, stating: "PMBOK 9カテゴリでの絞込みも可能" (Filtering by PMBOK 9 categories is also possible). The application interface includes a search bar, a "レコードを登録する" (Register Record) button, and a "メモ" (Memo) field. The browser window title is "プロジェクト管理メソドロジ - サイボウズ(R) デヂエ(R) - Microsoft Internet Explorer".

# ステップ4：ユーザへのトレーニング

## 現場向け組織プロセストレーニングその1

- 外販受託案件部門の全社員を対象にトレーニングを実施した
  - 対象者：49名 1回2時間×9回実施 期間：2ヶ月

### ■ トレーニング内容

説明時間  
節約の  
アイデア

- 改善活動目的および方針説明
- CMMI概要説明  
CMMIアセスメントシート（右表）に実施しているかどうかを記入してもらい、分からない部分を説明する。
- 組織プロセスライブラリの構成説明
  - プロセス体系の説明
  - 操作方法デモ（主にテーラリング操作）
  - 手順書、テンプレート、サンプル紹介  
現場の興味を引くために、ライブラリに登録済みの文書を紹介（紹介した文書はAPPENDIX-1 に記述）

◆CMMI /Level2～Level3アセスメントシート（抜粋）

No	領域	質問事項	回答
1	要件開発	要件（顧客要件・成果物要件・成果物構成要素）が文書化されていますか？	
2	要件管理	要件について要件提供者（顧客）との間でレビューし、合意を得ていますか？	
3		要件の変更手続きが確立されていますか？	
4	構成管理	顧客要件、計画書、設計書、仕様書、ソースコード/モジュールなどの維持管理に構成管理の仕組みがありますか？	
5		版改定の手続きがありますか？	
6		上位要件（顧客要件、計画書、仕様書等）から下位の作業成果物（ソースコード/モジュール、テスト結果等）までリンクをたどることができますか？また、その逆はできますか？	

## ステップ5：組織プロセスの継続的改善

### 組織プロセスを改善する仕組み

- 組織プロセスを継続的に改善するプロセスも、他のプロセスライブラリと同様の形式でデジエ上に構築した：

#### 組織プロセス改善メソドロジ

(実際の画面は次ページおよび2ページ先に図示)

- 組織プロセス資産が活用され続けるためには、手順書、フォーム、サンプルを陳腐化させない仕組みが必要。

(3ページ先の図で説明)

#### 組織プロセス改善メソドロジのアクティビティ一覧

C000	<<期初に作成した計画に従い実施する活動>>
C001	プロセス改善計画書(年度計画)の作成
C002	プロセス改善計画書の承認
C003	プロセス改善計画書の配布
C004	内部監査へのチェック項目インプット
C005	内部監査の実施
C006	組織プロセス改善ヒアリングの実施
C007	組織プロセスの教育
C008	客観的な第3者による改善活動のチェック
C009	内部監査結果&組織プロセス改善ヒアリングの集計と分析
C010	組織プロセス改善計画の変更
C011	マネジメントレビューの実施
D000	<<通期活動>>
D001	テンプレート・サンプル委員の活動
D002	プロセス改善委員会の開催
D003	改善ニーズの掘り起こし
D004	教訓DBの運用



# ステップ5：組織プロセスの継続的改善 実際の画面

## ナレッジツールによるプロセス記述：第1階層

組織プロセス改善メソドログの記述はここに格納されている。  
クリックするとアクティビティ一覧画面が表示される  
(次ページに実画面)

- girt-G (grit for 外販)
- [フォルダの追加] [ライブラリの追加]
- [詳細情報] [順番変更] [1つ上へ]
- 旧版
- テンプレートライブラリ
- プロジェクト管理メソドログ
- 開発メソドログ
- 保守メソドログ
- 測定と分析メソドログ
- 監査メソドログ
- 組織プロセス改善メソドログ**
- 組織プロセス教育記録
- テンプレート・サンプル登録はこちら
- PMOメソドログ
- 教訓データベース(作成中)
- 都度指示型メソドログ(仮称:作成中)

## ナレッジツールによるプロセス記述：第2階層

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window displaying a web page. The page title is '組織プロセス改善メソドロジ - サイボウズ(R) デヂエ(R)'. The browser's address bar shows the URL. The page content is organized into sections, with 'D001 テンプレート・サンプル委員の活動' highlighted in green. A yellow callout box is overlaid on the page, containing the text: '組織プロセス改善メソドロジ アクティビティ一覧画面 「D001 テンプレート・サンプル委員の活動」'. The page content includes a description of the activity, its periodicity (regular and irregular), and a detailed 5-step procedure for collection and review.

**組織プロセス改善メソドロジ  
アクティビティ一覧画面  
「D001 テンプレート・サンプル委員の活動」**

**D000 <<通期活動>>**  
[閲覧] [編集]

**D001 テンプレート・サンプル委員の活動**

テンプレート・サンプル委員は、定期及び不定期に部門のプロジェクトに対してテンプレート・サンプルの収集を行い、組織プロセスに登録すべき対象を認定する。

①定期  
次期：半期初頭  
対象：全プロジェクト

②不定期  
次期：都度  
対象：テンプレート・サンプル委員

収集・認定手順：  
手順1：  
各メンバは、テンプレートおよびサンプルを「テンプレート・サンプル登録はこちら」ライブラリに格納する。  
ただし、登録すべきテンプレートおよびサンプルの発掘はPMOがプロジェクトとの定例会で都度聞き出して行う。

手順2：  
テンプレート・サンプル委員会は、手順1で登録された文書を採用基準を基に審査する。

手順3：  
審査に合格したら、テンプレート・サンプル委員会は該当文書を管理メソドロジおよび開発メソドロジにコピーし公開する。  
公開に先立ち、テンプレート・サンプル委員会はセキュリティ上の問題を解決しておく。

手順4：  
テンプレート・サンプル委員会は、新規登録や改定を受けたテンプレート・サンプルやステークホルダへ通知する。

手順5：  
テンプレート・サンプル委員会は、テンプレート・サンプルが陳腐化していないかを定期的に確認する。

**D002 プロセス改善委員会の開催**  
[閲覧] [編集]

PMOチームはプロセス改善計画の実施状況を月に一度開催するプロセス改善委員会の場で部門長に報告をする。  
※期初のプロセス改善委員会はマネジメントレビューとして扱われる。

ページが表示されました

# ステップ5：組織プロセスの継続的改善

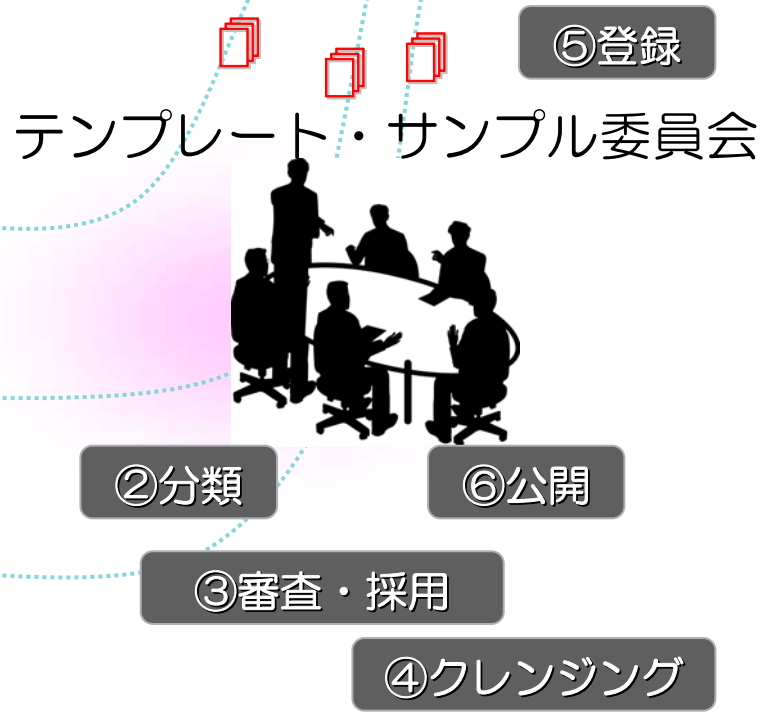
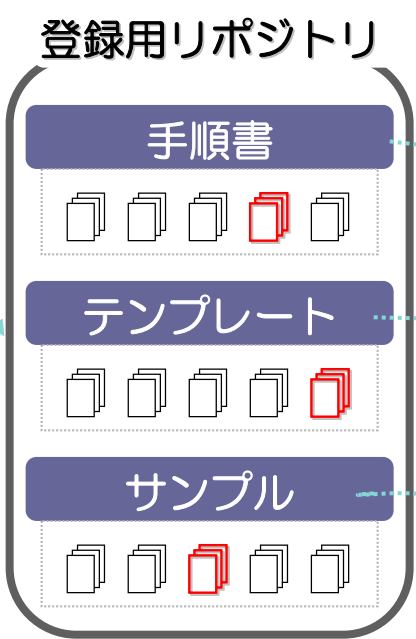
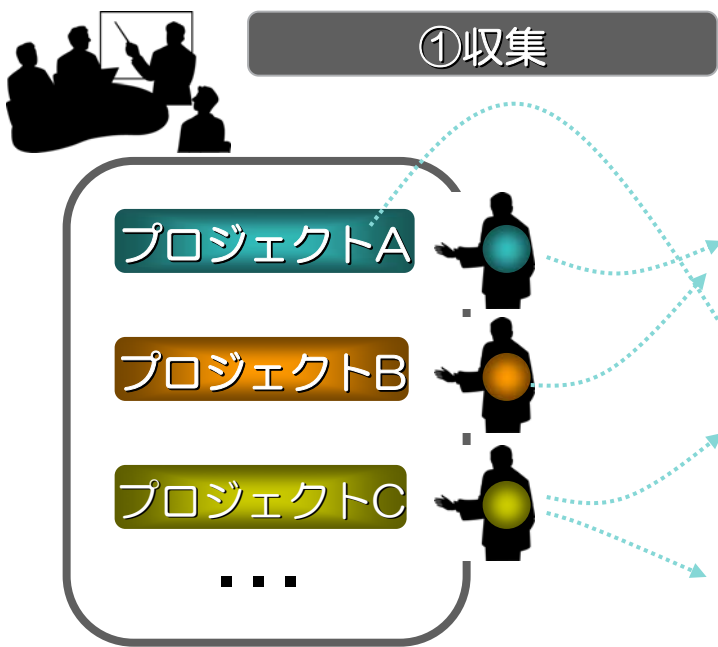
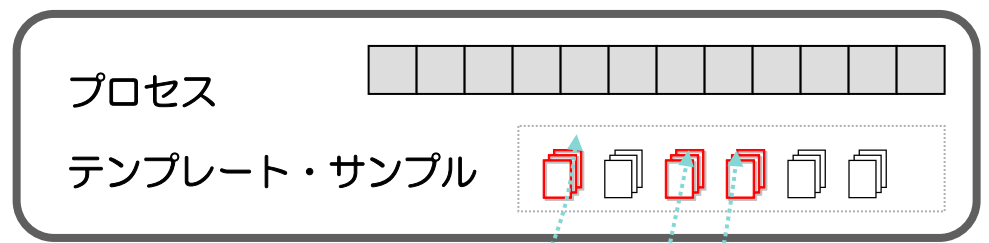
## サンプル・テンプレートの陳腐化防止策

(D001 テンプレート・サンプル委員の活動)

テンプレート・サンプル委員会が  
以下の手順で文書を保守する

- ①収集 → ②分類 → ③審査・採用
- ④クレンジング
- ⑤ライブラリへの登録
- ⑥公開の案内

組織プロセスライブラリ



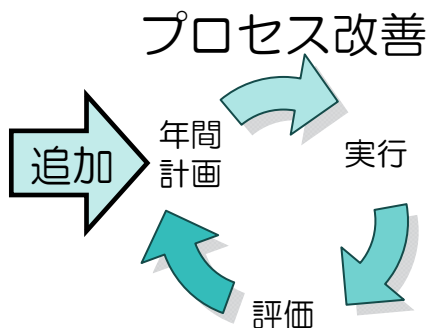
# ステップ5：組織プロセスの継続的改善 ～効果～

組織プロセス資産ライブラリの最初のバージョンが完成し継続的に改善していく基盤もできた

- 継続的な改善を推し進めるもの  
「現場で実際に行われている良いこと」を可視化したことで、現場が組織プロセスを理解できる様になり、改善すべき所が分かる
- 運用の中で組織プロセスに対する改善要望が出た

表：現場からの主な改善要望

番号	内容
1	規模のテーラリング基準を策定して欲しい
2	アクティビティの相互関係が分かる様にネットワーク図が必要
3	作業毎の担当者、責任者を明確化して欲しい
4	管理ツール（特に構成管理）がプロジェクト毎にまちまちなので標準化して欲しい



今までのプロセス記述  
現場は何処を改善すべきなのか見当が付きにくい

【プロジェクト管理手順（開発/保守編）より抜粋】  
7.6 レビュー（デザインレビュー/ピアレビュー）

- ：
- いずれのレビューでも、次の事項を確実にすること。
- ・ 必要な力量をもった人がレビューする。
  - ・ レビュー結果は記録し、必要な処置がとられたことを確認する。



## フェーズ「02 基本設計」の記述

**作業手順** 以下の基本設計をおこなう。  
 ・ 入出力設計 ・ エラー設計 ・ 画面設計 ・ . . . .  
 ・ トレーサビリティマトリックスを更新する。  
 ・ UMLを作成する。

**インプット** 要件定義書  
**アウトプット** 基本設計書 ・ UML  
 ・ トレーサビリティマトリックス（更新版）

**終了判定基準**  
 ・ レビューチェックシートによる検証に合格すること。  
 ・ 基本設計書の顧客承認が得られること。

手順書・テンプレート・サンプル



# APPENDIX-1

ユーザへのトレーニング

## ステップ4：ユーザへのトレーニング補足1

# 現場向け組織プロセストレーニングの実施

## ■手順書、テンプレート、サンプル紹介（開発）

### 提案

- ☆ソリューション提案テンプレート.ppt
- ☆標準的なプレゼン手法.ppt
- 案件推進チェックシート.xls

### 要件定義

- ☆トレーサビリティマトリクス.xls
- 要件定義フェーズの進め方とヒアリングシート.xls
- Web要件定義書（Ver\_1.0.2）.doc
- 要求仕様書(サミダレ型).xls

### 基本設計

- ☆機能設計方針と手順.doc
- ☆基本設計書レビューチェックシート.xls
- 帳票閲覧\_基本設計レビュー結果.xls

### 詳細設計

- ☆詳細設計レビューチェックシート.xls
- UML使用方針書.doc
- クラス定義書サンプル.XLS

### 製造

- ☆ JAVAコーディング規約(1.0.3).doc
- コーディング基準.zip

### テスト

- ☆全体テスト計画.doc
- システムテスト計画.doc
- ☆テストスクリプト兼結果報告書.xls
- テストスクリプト兼結果報告書.xls
- 日報帳票閲覧機能\_受入試験仕様書.doc
- 受入テスト不具合管理表.xls
- 不具合票.xls

### 構成管理

- ドキュメント管理規約.doc
- ☆構成管理規約.doc
- 構成管理手順書.doc

### 変更管理

- 変更依頼書.xls

### 設置、教育

- アプリケーションサーバマシン設定図書\_Ver.1.1.1.xls
- ☆設置手順書\_Ver.1.2.1.doc

☆：特に内容が充実しているもの

## ステップ4：ユーザへのトレーニング補足2

### 現場向け組織プロセストレーニングの実施

#### ■手順書、テンプレート、サンプル紹介（プロジェクト管理）

##### プロジェクト計画書

- ☆ PJT管理シート.xls

##### 進捗管理

- ☆ MS-Project基本操作手順書.ppt
- ☆ MS-Projectを使用したEVM手順書.ppt

##### リスク管理

- 案件推進チェックシート.xls
- ☆リスク識別表.xls

##### 障害管理

- 運用・保守での障害ランク定義.ppt
- 障害管理フロー(顧客との共同開発パターン).ppt
- AR個票.xls AR一覧表.xls

##### データ管理

- ☆標準フォルダ構成の例.xls
- 問合せ対応フォーム.doc

##### 協力会社管理

- ☆契約SOW.doc
- ☆QAシート.doc
- 週間進捗状況報告書.doc

##### 測定と分析（レビュー内容が品質に与えるファクターの分析）

- ☆ CodeReview質問表.xls
- 分析事例資料.xdw

##### デジエライブラリサンプル

- ☆リスク管理表
- ☆課題管理表
- ☆議事録
- 作業管理
- 仕様管理表
- 障害管理表
- 問合せ管理
- 要員教育管理

☆：特に内容が充実しているもの



# APPENDIX-2

改善活動に対する現場の評価



# 改善活動に対する 現場の評価 1

改善活動が現場に受け入れられ、良い評価を受けた

■現場に密着した支援と共に課題解決した成果の現れと考える

表：現場の声（基幹システム保守案件プロジェクト・リーダー）

案件種類	現場（プロジェクト・リーダー）の声
基幹システム保守	日常の作業で見えにくくなっていた、問題/課題を見出すことができ、今後どのような部分を強化/補強すればよいのか、わかり非常にプラスとなった。
	CMMIで一番気に入ったのは、トレーサビリティについてです。これは、要件定義からテストまで、どちらの方向からも後追いができる点です。これがあるおかげで、レビュー時には定義されたことが確実にこなしているかがレビューのポイントとなるため、抜け漏れが管理しやすくなりました。また、レビュー自体の時間短縮につながることにもなりました。ただし、トレーサビリティを可能とするための仕様書記述ルールを確立するには、少々時間がかかりました。
	CMMIで要求される監視と制御として開始した実績工数収集により見積もりパラメータ作成のための分析データの収集が出来、大変良かった。また担当プロジェクトのプロセスをドキュメントに落とし、他プロジェクトでの優れたプロセスを紹介していただくことで、改善ポイントを明確に出来、大変良かった。

## 改善活動に対する 現場の評価2

表：現場の声（製品開発案件プロジェクト・リーダー）

案件種類	現場（プロジェクト・リーダー）の声
製品開発	<p>頭の中で改善したいこと、対策案があるが独りよがりに進めるのに躊躇していたが第三者からの目で賛同してもらえたり、意見を言ってもらえるので進めやすい。また、やりたいことを相談すると実現手段を展開してくれるので助かる。要望としては、プロジェクトを管理する面ではどんなプロジェクトでも共通なところがあるので成功事例を紹介して欲しい。</p>
	<p>自分のプロジェクトのプロセスを明確にする作業は、プロジェクトの弱点を見つけるのに非常に有効であった。プロジェクト内のメンバーの改善意識が高くなった（メンバーからの改善提案が多くなった）。プロジェクト業務が忙しい時でも、定例会までには定例会で検討予定の作業は行っておく必要があった。一時的に残業増加。</p>
	<p>開発プロセスの定義をしたことで、新規メンバーへの基本的にしなければならないことを細かく説明する必要がなくなった。</p>
	<p>習慣として実施している作業を振替ってドキュメント化する事によって、見落とししていた点がある事を確認でき、有意義だったと思います。</p>

---

ご清聴ありがとうございました。

®Capability Maturity Model、CMM、CMMI は、カーネギーメロン大学によって米国特許商標庁に登録されています。

SMCMM Integration、SCAMPI、SEI、SEPGは、カーネギーメロン大学の商標です。

PMI®,PMBOK®,PMP®はProject Management Instituteの登録商標です。

サイボウズ デヂエはサイボウズ社の登録商標です。

記載された商品名、各製品名は各社の登録商標または商標です。

**FUJI Xerox**

