

セルフ監査のススメ

現場の、現場による、
現場のためのプロセス監査

2010年11月11日

キヤノンソフトウェア(株)

総合企画本部 技術企画部

和良品文之丞

目次

1. キヤノンソフトウェア概要
2. 背景: プロセス改善概況
3. 課題
4. セルフ監査の取り組み
5. セルフ監査実施結果
6. 効果
7. 今後の課題

CMMI、CMM、およびCapability Maturity Modelは、アメリカ合衆国特許商標庁に登録されています。
CMM Integration、SCAMPI、およびSEPGは、カーネギーメロン大学のサービスマークです。

1. キヤノンソフトウェア概要

- ▶ 資本金：13億4800万円
- ▶ 売上高：237億3300万円（09/12期、連結）
- ▶ 従業員数：1,632名（09/12末、連結）
- ▶ 事業：
 - エンジニアリング事業
 - ソリューション事業
- ▶ 本社所在地：
 - 東京都港区三田3-9-6



キヤノンソフトウェア株式会社

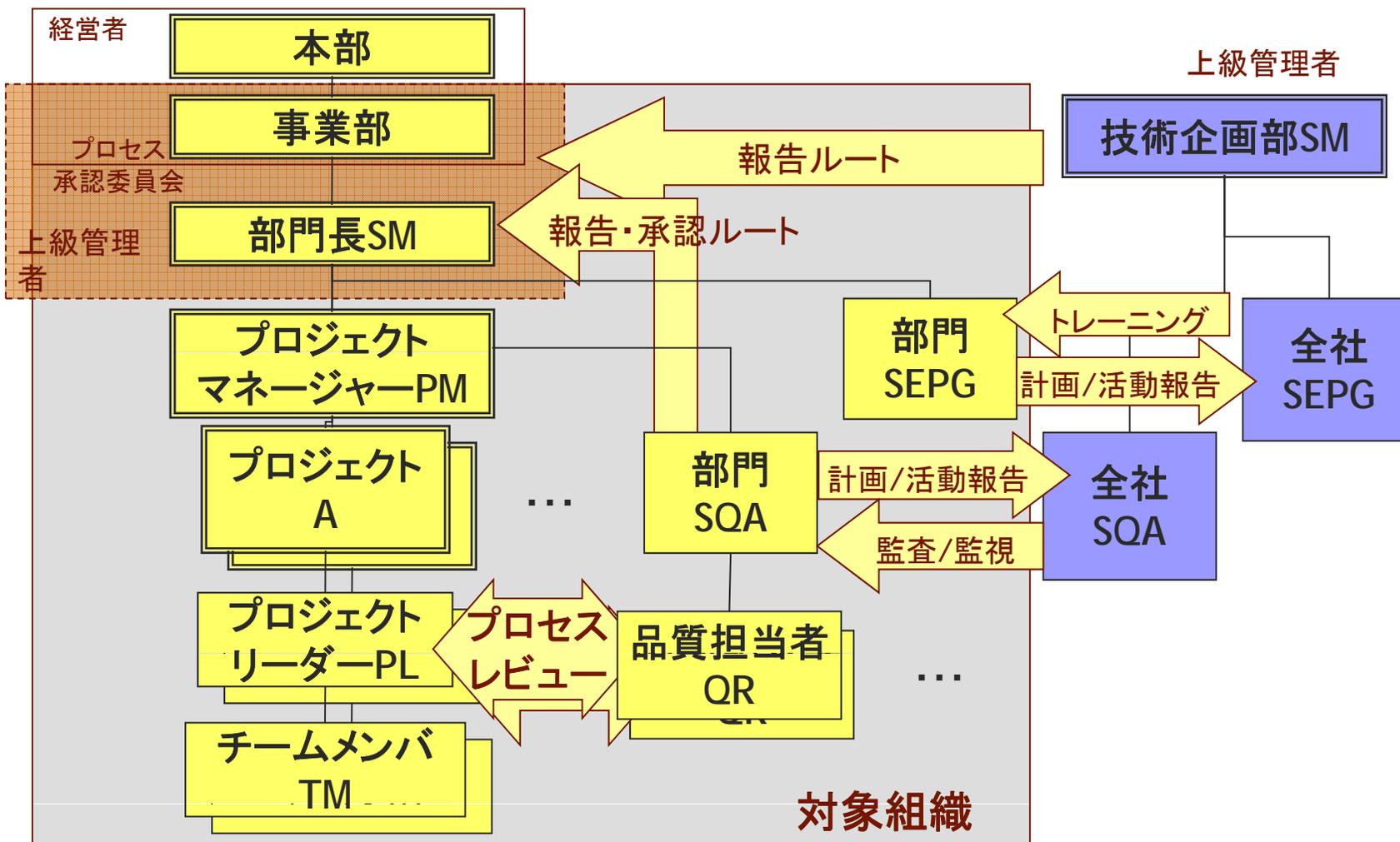
2. 背景：プロセス改善概況

- ▶ CMMIを使ったプロセス改善の活動
 - 2001年2月より活動開始
 - 2003年9月CMMILレベル2達成
 - 2005年12月CMMILレベル3達成
 - 2008年12月CMMILレベル3再達成
 - 2009年部門による監査を実施

2. 1. 役割と活動

- ▶ 部門SEPG(改善担当)
 - 事業方針に基づくプロセス改善推進
 - 部門SQAへのプロセストレーニング
- ▶ 部門SQAG(品質担当)
 - PM/PLへのプロセストレーニング
 - プロセスレビュー(遵守状況監視)
- ▶ 全社SQA(品質担当)
 - プロセス監査

2. 2. 推進体制



3. 課題

- ▶ 参画意識に温度差
 - 限られたメンバ(PL/QR)の活動
- ▶ 被監査側の現場の負担大
 - 証拠一覧作成、インタビュー時間
- ▶ 改善内容の理解不足
 - 不遵守項目の是正結果の判断基準があいまい

4. セルフ監査の取り組み1

▶ 現場からの提案

■ 目的

- より多くのメンバーの参画意識の向上

■ 提案内容

- 現場のQR主体でプロセス監査実施

- 部門SQAがQRを監査

- 全社SQAは、QRが実施可能な監査のチェックリストの提供と監査の支援

4. セルフ監査の取り組み2

▶ 全社SQA側のコンセプト

■ 現場の負担を軽減する

- 既存活動(プロセスレビュー)の活用

- 証拠一覧の簡素化

■ 厳密さと手軽さを両立する

- 現場がわかる人同士での実施に注目

■ 個人による評価差異を小さくする

- チェックリストの判断基準の明確化

4. 1. 1. 既存活動の活用

▶ プロセスレビューの場で監査を実施

■ プロセスレビュー概要

■ 参加者：PLとQR

■ 頻度：毎週、または隔週

■ 運営手順

■ プロジェクトのライフサイクルをベースに、月次でチェック内容決定

■ 毎月計画と結果をSQAに報告

4. 1. 2. 証拠一覧の簡素化: 今回

証拠物件の一覧

CMMIのプロセス名

内部監査 ドキュメント一覧

	TS	PI	CM	VER	VAL	MA
各プロセス定義書	●	●	●	●	●	●
プロジェクト計画書	●	●	●	●	●	●
プロジェクト状況報告書	●	●	●	●	●	●
構成管理計画書			●			
構成管理運用ガイド			●			
構成管理状況報告書			●			
構成管理ログ			●			
障害管理一覧表			●			●
変更要求フォーム			●			
影響分析と処置判断シート			●			
構成監査報告書			●			
プロダクト統合計画書		●				
基本設計書	●	●				
基本設計書のレビュー記録	●	●				
詳細設計書	●	●				
詳細設計書のレビュー記録	●	●				
テスト計画書		●		●	●	
テスト仕様書		●		●	●	
テスト仕様書のレビュー記録				●		
テストケース		●		●	●	

チェックすべきところに ●

4. 2. 厳密さと手軽さの両立

- ▶ 現場がわかる人同士での実施
 - 開発環境へのアクセス
 - 物理的なアクセス
 - オンライン上のアクセス
 - 成果物の確認が容易
 - 共通のフォルダ構成
 - PLと共にその場で確認

4. 3. 個人の評価差異を小さく

▶ 現場用チェックリスト作成

- CMMIのプラクティスごと
- 解説およびチェックポイントを記載
- OKの例、NGの例を記載
 - 過去の監査でのベストプラクティス、非遵守等、経験を活用
- 集計を意識
 - 評価を入力するとレーダーチャートに

5. セルフ監査実施結果

▶ 現場主導で計画・実施

■ スコープ

- 部門の全プロジェクト(10個)

- 重点プロセス(6個)

■ 期間

- 2ヶ月間の期間で各QRがPLと調整

■ 実施方法

- プロセスレビューの場に対話形式

5. 1. セルフ監査実施結果：支援

▶ 本社側の支援

■ 実施前

- QRへチェックリストの提供と説明
- 指摘の反映（わかりにくいなど）
- 質問があった箇所は見直し、補足

5. 1. セルフ監査実施結果：支援

▶ 本社側の支援

■ 監査期間中

- Q & A対応

- 判断に迷ったら、状況を記載、評価は空欄→定期的にレビューしてフォロー

■ 監査実施後

- 全体レビュー

- 報告会内容レビュー、報告会出席

6. 効果

- ▶ 現場の負荷軽減
 - 証拠一覧の作成負荷を大幅に軽減
- ▶ 現場の自立と浸透
 - 参画意識の高まり
- ▶ プロセスに対する理解の深まり
 - 互いに教え合うQRとPL

6. 1. 1. 負荷軽減: 従来例

活動	9月	10月	11月	12月
準備	実施要綱検討			
監査実施		証拠一覧作成	ドキュメント調査	インタビュー
監査 フォロー				報告書

→ 全社SQA

→ 現場

6. 1. 2. 負荷軽減:2009実績

活動	9月	10月	11月	12月
チェック リスト	サンプル →	ドラフト →	正式版・基準含 →	
		レビュー →	レビュー →	
QRトレー ニング				→
監査実施				→
監査 フォロー				→

→ 全社SQA

→ 現場

6. 2. 現場の自立と浸透

- ▶ 現場の参画意識の高まり
 - 現場のための、現場の活動である、
という意識
- ▶ 監査報告会も現場主導
 - スポンサー(部門長)も参加、コメント
- ▶ 体制強化
 - SEPG、SQA各2名に増員

6. 3. プロセス理解の深まり

- ▶ QRがPLを指導
 - 具体的なポイントに基づいて確認
 - OK／NGの具体例による判断
- ▶ 互いに経験を共有
 - QRがPLの立場としてアドバイス
 - QRがベストプラクティスの伝道師に

7. 今後の課題1

- ▶ 実施していないプロセスの監査
 - チェックリストの追加作成
 - 組織プロセスの監査(アプレイザル)
- ▶ 客観性の確保
 - QRの監査をSQAが監視
 - PPQAのPPQA
 - 証拠物件による検証(アプレイザル)

7. 今後の課題2

- ▶ CMMI V1.3 への対応
 - リリース時期
 - 言語(英語版)
- ▶ 他部署への水平展開
 - 現場同士の連携で自主展開
 - 正確な専門用語よりも、判断がしやすい解説と評価
 - 組織目標と体制の確認が必要

セルフ監査のススメ

現場の、現場による、
現場のためのプロセス監査

Thank you

