

# 「品証組織の進化と価値向上に向けて」

～統制品質管理と自律品質管理の両立～

ブリヂストンソフトウェア株式会社  
株式会社日立ソリューションズ  
株式会社インテック  
パナソニックファクトリーソリューションズ株式会社  
TIS株式会社  
株式会社メタテクノ  
丸紅ITソリューション株式会社

村野 耕一  
衣川 潔 (リーダ、発表者)  
池田 浩明  
矢吹 浩一  
山下 治幸  
高田 真吾  
石田 貴広

# はじめに

■2011年2期の品質保証部長の会では、品質保証部プロセス進化論が検討されました。

その中では、品質保証活動の管理度合と全社の成熟度を相関分析し、品質保証プロセスの進化論が述べられています。

(以下、品質保証部門を品証と称します)

■今期のグループ1では、2期で検討された相関分析や品証プロセス進化論を基に、組織規模や経営の期待の違い、昨今のIT動向等を踏まえ、改めて組織や役割をどのように発展させるべきかを議論してきました。

■時代の変化と共に経営の期待に応える品証組織とはどのようにあるべきか、組織の違いによってどのような価値を創出すべきでしょうか？

この発表が、皆さんの活動の参考になれば幸いです。

# 目次

1. 2期の検討状況の振り返り
  - 1-1 品質保証活動の係わりと全社の成熟度①～④
  - 1-2. 品質保証プロセス進化論
2. 品証組織を取り巻く現状
  - 2-1. 品証組織の違い
  - 2-2. 経営層が求める品証組織への期待変化
  - 2-3. 品証組織の規模と経営層の期待の違い
  - 2-4. 品質向上施策の変遷から見る変化①～③
  - 2-5. 品証組織を取り巻く状況(IT技術動向)
  - 2-6. 品証組織としての悩み
3. 品証組織の進化論
  - 3-1. 品質保証進化論(2期検討)の発展
  - 3-2. これからの進化のあり方について(仮説)
  - 3-3. 品証組織の違いによる進化パターン
  - 3-4. 進化論と部長の会検討テーマの関連
  - 3-5. 品証組織のあるべき進化モデルの例
  - 3-6. 価値向上に向けた進化のあり方
4. 最後に
  - 付録1、付録2

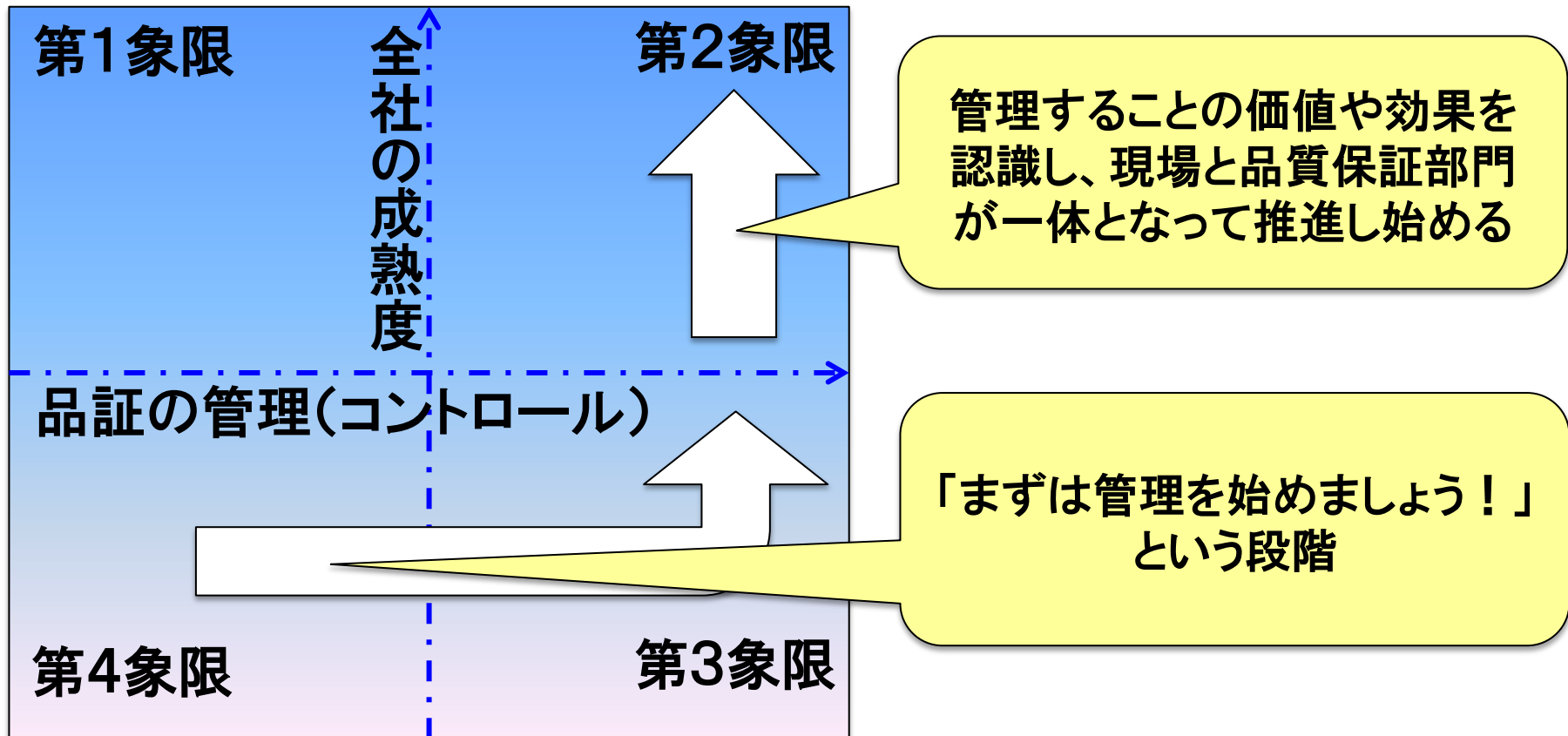


---

# 1. 2期の検討状況の振り返り

# 1-1. 品質保証活動の係わりと全社の成熟度①

品証の管理度合と全社の成熟度の相関を4つの象限に分けて表現。第4象限から右上の第2象限に向かって品証の管理レベルが上がり、会社の成熟度も上がるとの仮説を立てて分析。

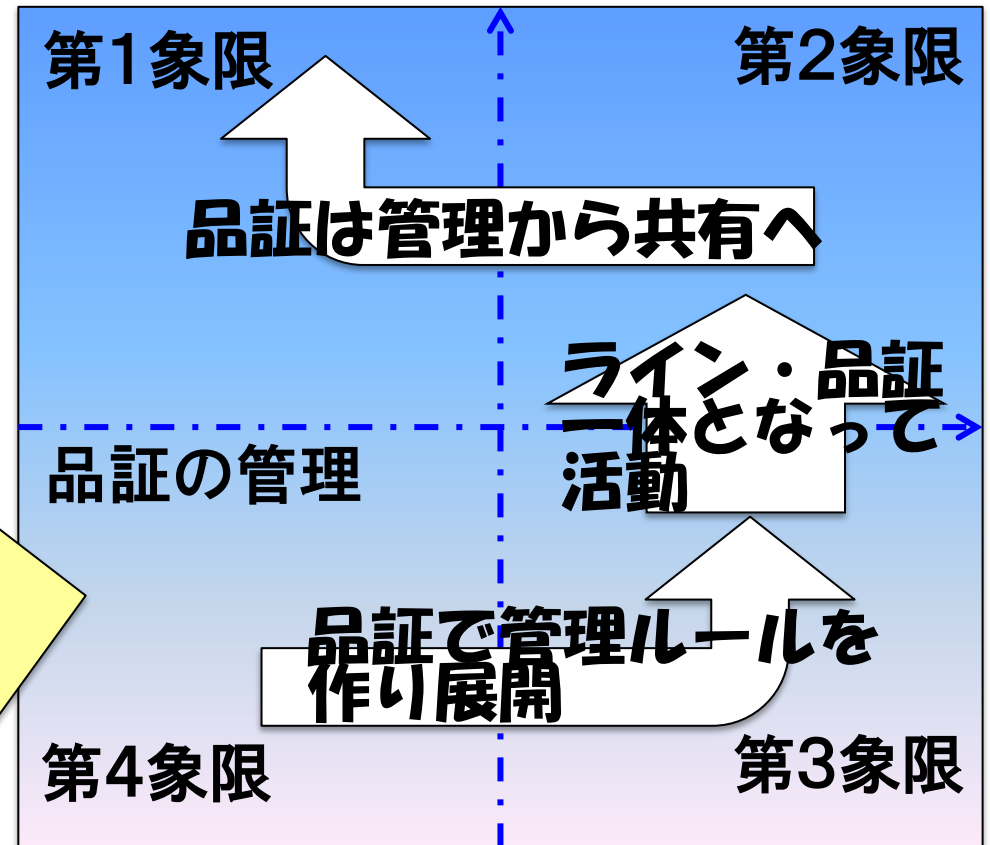


# 1-1. 品質保証活動の係わりと全社の成熟度②

## 【第4象限の企業の特徴】

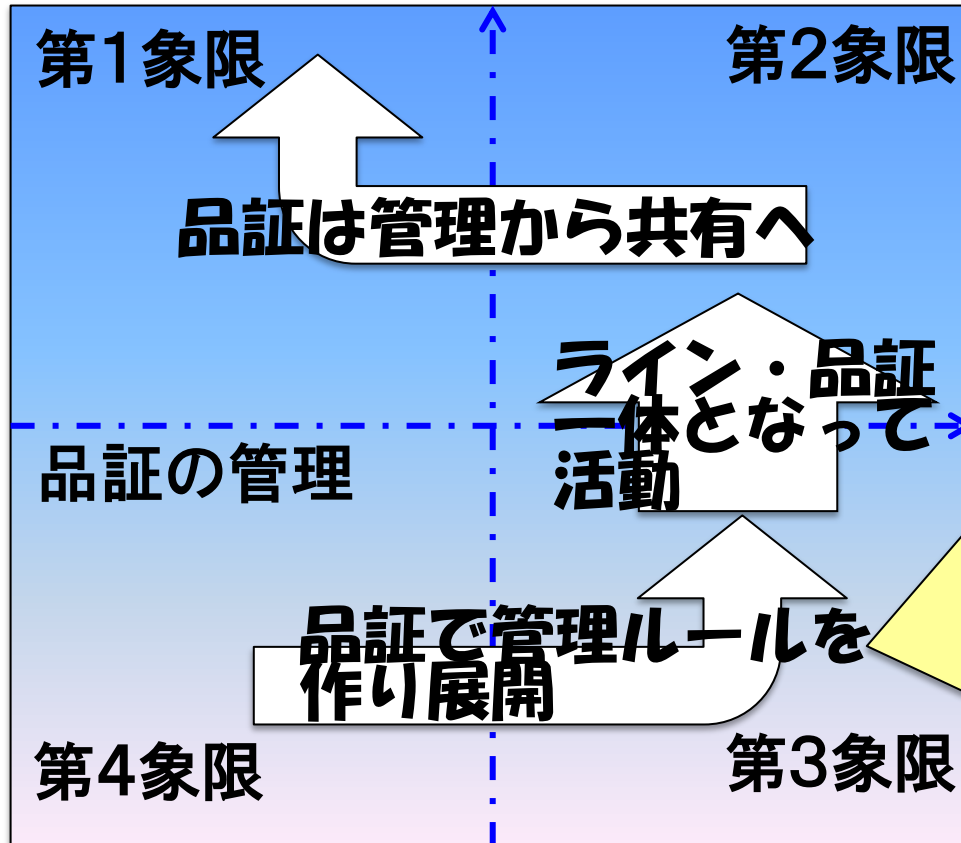
- ・品証規模が全体の1%~5%
- ・設立年数が0~5年
- ・品証ができたが、まだ活動内容が整備されておらず、開発部門の成果物を確認するも、方法が確立できていない
- ・各種ルール化もまだ着手したレベル

**できちゃった品質保証**



# 1-1. 品質保証活動の係わりと全社の成熟度③

## 【第3象限の企業の特徴】

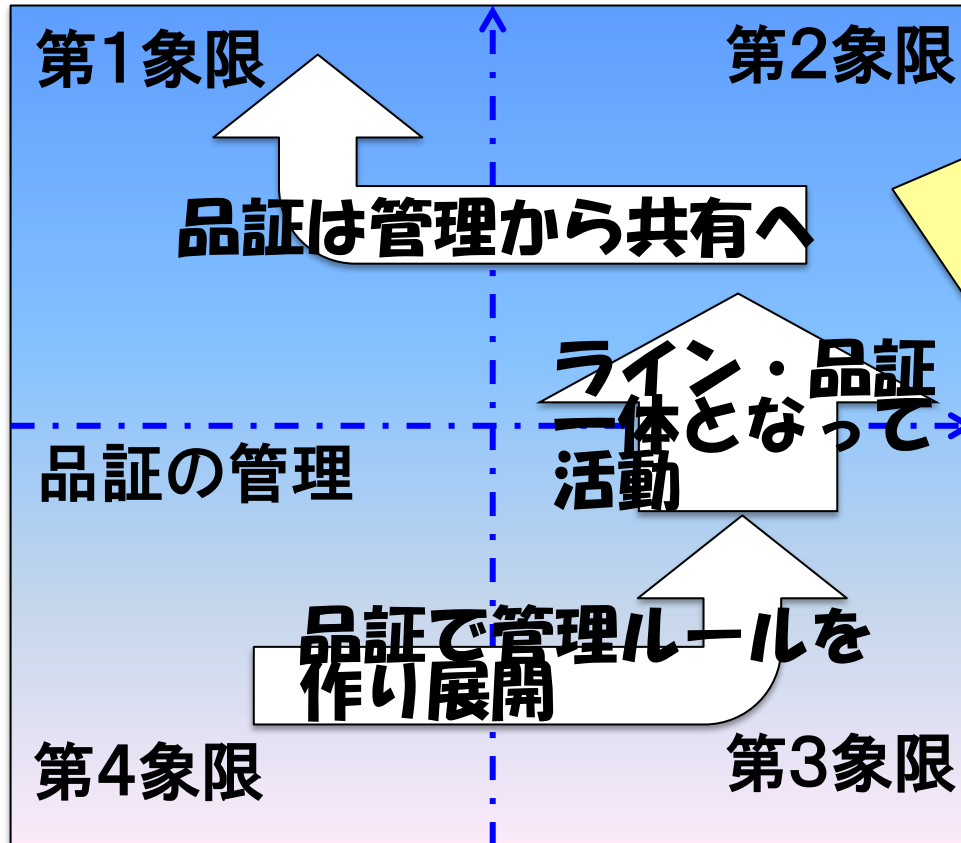


- ・品証規模が全体の3%~5%
- ・設立年数が5~15年
- ・ルールが整備され始め、品証はルールの遵守度のチェックを実施
- ・品質指標の計測などを開始

**なんでもかんでも品質保証**

# 1-1. 品質保証活動の係わりと全社の成熟度④

## 【第2象限の企業の特徴】



- ・品証規模が全体の3%~10%
- ・設立年数が30~40年
- ・品証は各種指標を用いて改善状況の見える化などを強化
- ・ルールが浸透し、ルールを守らせたり遵守状況を管理することに労力を使う必要がなくなり、自然に回るようになってくる

**管理する品質保証**



# 1-2. 品質保証プロセス進化論

～管理する品質保証部門から、ありがたがれる、頼りにされる品質保証部門への進化～

## 第1象限

品証の管理業務が減り、  
新たな価値を生み出す活動ができる  
ようになり、存在価値が高まる  
(事業を牽引する組織の一部に  
なっていく)

ゴール

## 第2象限

- ・品証は各種指標を用いて改善状況の見える化などを強化
- ・ルールが浸透し、ルールを守らせたり遵守状況を管理することに労力を使う必要がなくなり、自然に回るようになってくる

## 第4象限

- ・品証ができたが、まだ活動内容が整備されておらず、開発部門の成果物を確認するも、方法が確立できていない。
- ・各種ルール化もまだ着手したレベル

## 第3象限

- ・ルールが整備され始め、品証はルールの遵守度のチェックを実施
- ・品質指標の計測などを開始



---

## 2. 品証組織を取り巻く現状

## 2-1. 品証組織の違い

会社 項目	A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社
設立年数	45年	20年	13年	30年	2年	2年	30年
品証人員数 (a)	210人	品質12人 PJR20人	4人	5人	2人	4人	品質 3人 PMO 6人
事業部人員数 (b)	4,100人	6,000人	250人	100人	250人	250人	3,600人
品証人員比率 (a/b * 100)	5.3%	0.5%	1.6%	5%	0.8%	1.6%	0.3%
外販比率	60%	100%	0%	90%	100%	40%	100%
ドメイン	SI、製品、 サービス	SI	開発、 運用保守	製品	組込み他	SI	SI、製品、 サービス

グループ1だけでも品証人数、管理対象人数の違いで大きなばらつきがある

# 2-2. 経営層が求める品証組織への期待変化

期待会社	従来から変わらないもの	更に求められていること	あるべき姿
A社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果物品質合否判定</li> <li>・同類事故の撲滅</li> <li>・事業部への品質指導</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セキュリティ脆弱性事故防止</li> <li>・品質ロスコスト削減</li> <li>・グループ全体での重複排除</li> </ul>	必要最小限であらゆる品質問題を未然防止できる組織
B社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産性向上</li> <li>・品質向上</li> <li>・技術力向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全社利益率の改善への貢献</li> <li>・赤字案件の削減</li> <li>・開発競争力の強化</li> </ul>	現場の改善活動が定着し、品質・生産性を継続的に向上できる組織
C社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・障害削減</li> <li>・開発保守業務のQCD向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務のより一層の標準化</li> <li>・開発品質の客観的評価の確立</li> <li>・コンプライアンスの順守徹底</li> </ul>	・開発、運用管理の品質向上(QCD観点)
D社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質向上</li> <li>・成果物品質合否判定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質ロスコスト削減</li> <li>・「発生型」から「予知型」へ体質転換を加速</li> </ul>	結果の保証から現場が自律して保証できる仕組みづくり、支援できる組織
E社	社員の意識改革	品証部門の設立	品質部門の設立と社員意識改革
F社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクト案件赤字撲滅</li> <li>・事故報告のエスカレーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロセス品質の成熟度向上</li> <li>・障害状況の見える化及び事故撲滅への取り組み</li> </ul>	事業部主体での品質向上活動を支える組織
G社	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発保守業務のQCD向上</li> <li>・社員の品質指導・教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・赤字案件の削減</li> <li>・サービスの品質保証</li> </ul>	組織や事業、効果／コストの面から適切な品証組織のあり方を検討

# 2-3. 品証組織の規模と経営層の期待の違い

様々な品証組織の違いにより、A社、B社、C社を代表的事例として以後、考察します。

人員比率

6

5

4

3

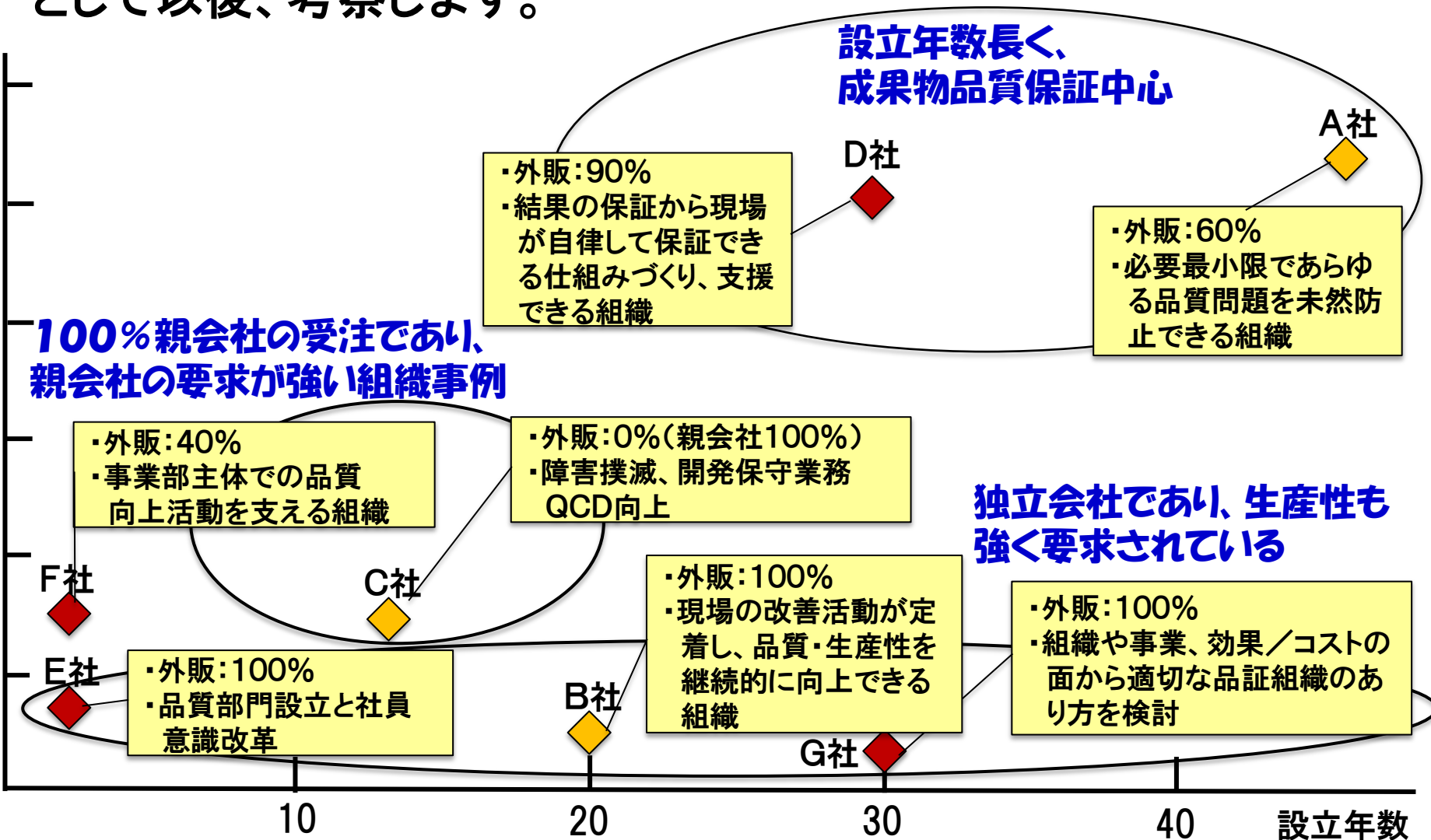
2

1

**100%親会社の受注であり、親会社の要求が強い組織事例**

**設立年数長く、成果物品質保証中心**

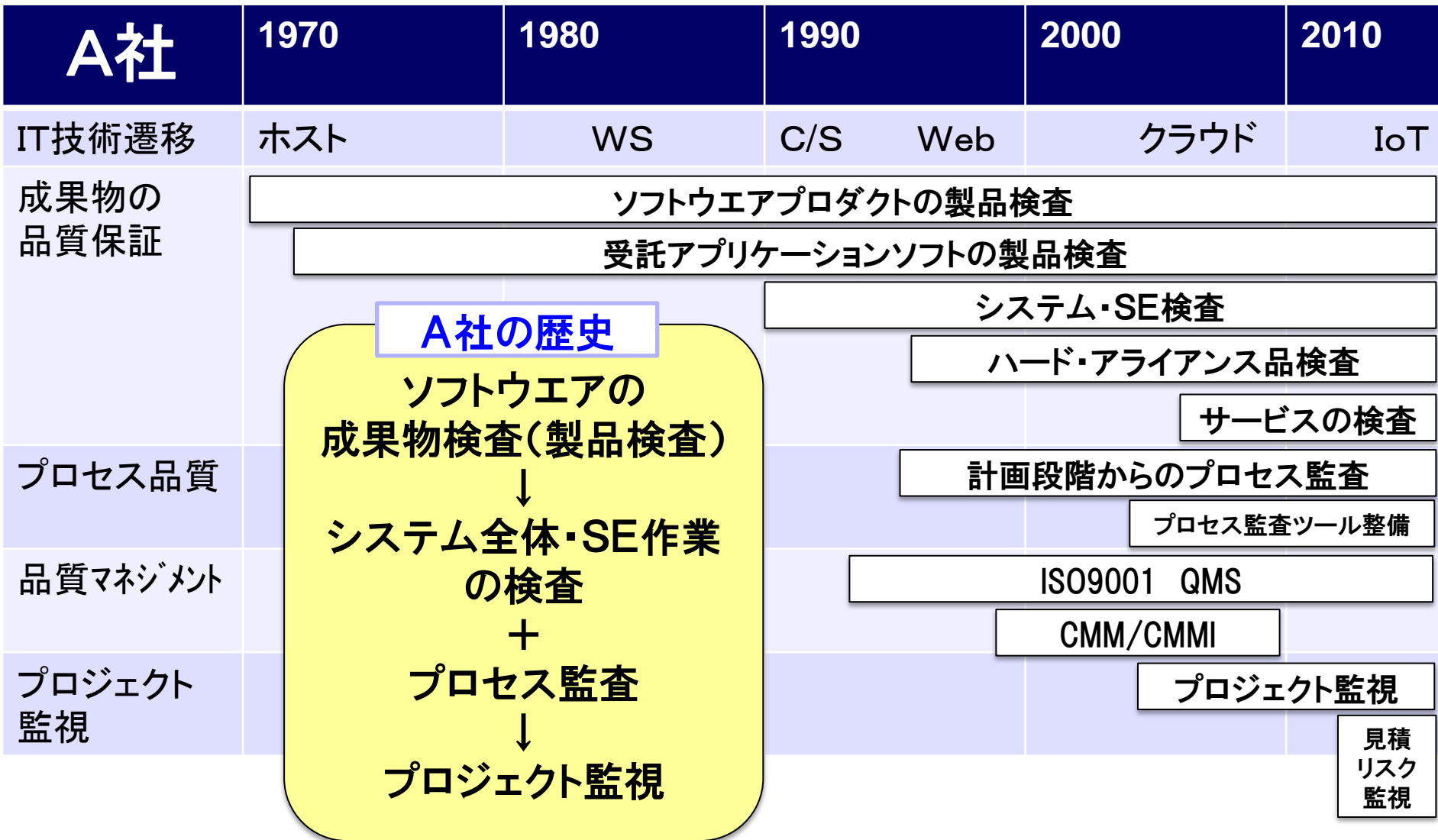
**独立会社であり、生産性も強く要求されている**



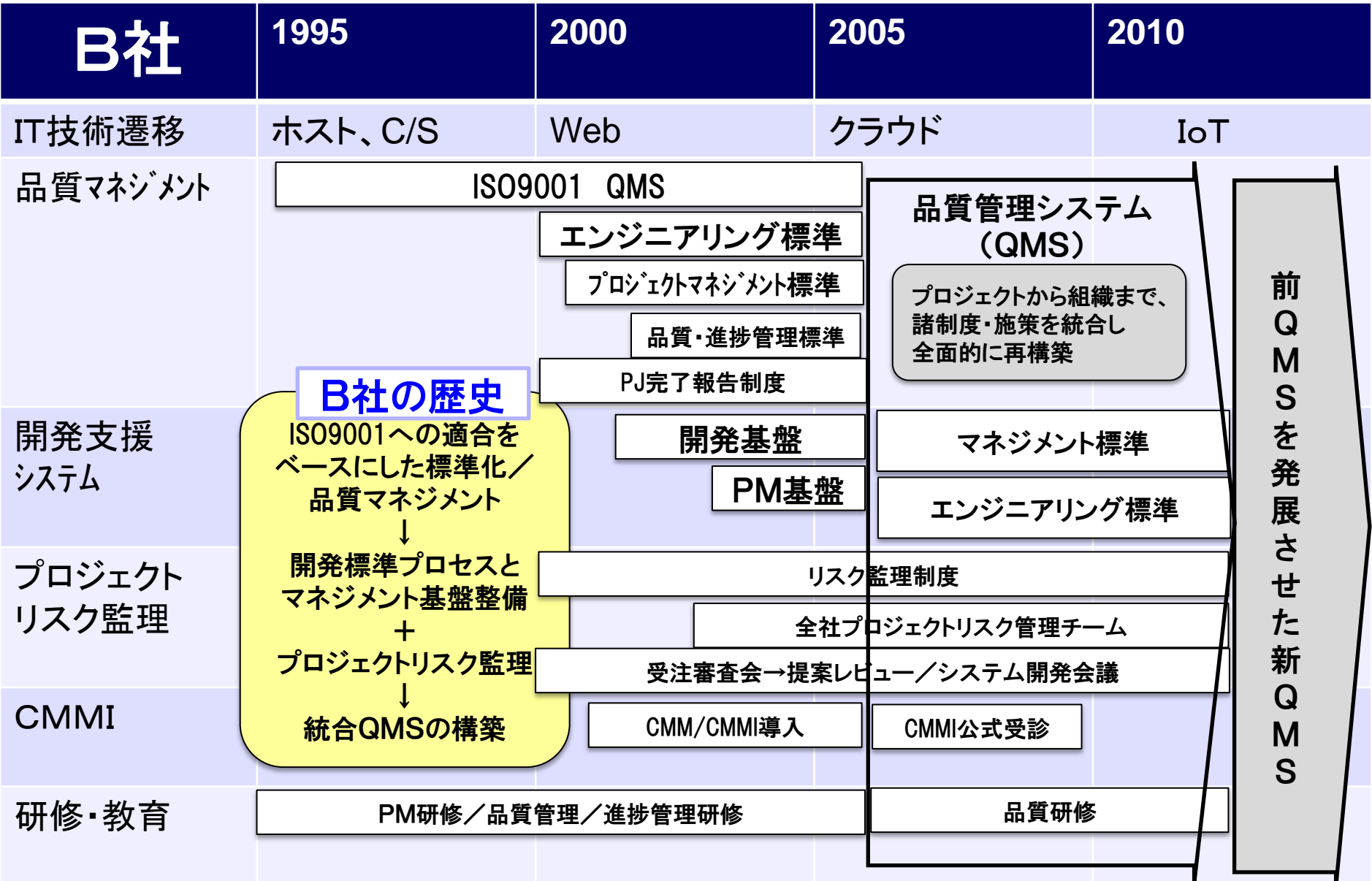
設立年数

# 2-4. 品質向上施策の変遷から見る変化①

品質向上施策が歴史的にどのように変遷しているかを表します。



# 2-4. 品質向上施策の変遷から見る変化②



## B社の歴史

ISO9001への適合をベースにした標準化/品質マネジメント

開発標準プロセスとマネジメント基盤整備  
+  
プロジェクトリスク監理

統合QMSの構築

## 2-4. 品質向上施策の変遷から見る変化③

C社		2000	2005	2010
IT技術遷移	Web	Web	クラウド	IoT
業務の標準化		内部監査の強化		
品質マネジメント①	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 20px; padding: 10px; background-color: #ffff00;"> <p style="text-align: center; color: blue; font-weight: bold;">C社の歴史</p> <p>ISO9001への適合を ベースにした標準化/ 品質マネジメント ↓ ITSMS認証取得による 品質マネジメント強化 + プロジェクト予算管理 強化</p> </div>	QMS認証取得と継続		
品質マネジメント②		ITSMS認証取得と継続		
プロジェクト管理		予算管理の強化		
人材育成		品質教育		



# 2-5. 品証組織を取り巻く状況(IT技術動向)

国内動向

減少する従来型ITサービス

全体IT市場は横ばいの中、2019年度には従来型SIは約1割減少、クラウド関連サービスが拡大 (従来型SI -2.1%、クラウド+9.5%：2014-19CAGR、出所富士キメラ総研)

今後拡大が期待される  
マーケット

- ・クラウドサービス向けITサービス 23.8% (%は2015-18CAGR)
- ・ソーシャルビジネス向けITサービス 38.3%
- ・エンタープライズ向けITサービス 21.3%
- ・ビッグデータ市場 31.7% (出所 IDCJapan)

技術動向

カテゴリ

説明

ソフトウェア開発全体状況

個別アプリを除くとソフトウェアはOSSへシフト。  
クローズドで優れたソフトウェアは、大手サービス企業やベンチャー企業がOSSで再実装。社内開発ソフトウェアをOSSで公開。

クラウド普及状況

93%の企業がIaaSを使用/評価中。大手企業の82%がハイブリッドクラウド(オンプレミス、クラウドを使い分け)  
 ・パブリッククラウドでは大手企業はAWS50%、AzureIaaS19%  
 ・プライベートクラウドでは大手企業の53%がVmwareを採用

注目技術

ビッグデータ(Hadoop関連)、IoT/M2M、セキュリティ、クラウド

スマートデバイス

スマホ普及・高性能化でスマートデバイスアプリに関わる技術開発が進んでいる。 AmazonAPIGateway(既存センタサービスをWebサービスに変換、アプリから利用を可能とする)登場

開発言語

Java一辺倒からScalaやスクリプト言語(Ruby、Python、JavaScript)に一部シフトし、マイクロサービス等でGoが使われ始めている。

## 2-6. 品証組織としての悩み

今まで述べた会社の規模、経営層の期待の違い、施策の歴史、取り巻く状況の変化に加えて、現場での品証組織ではこのような悩みを抱えています。  
進化に向けては、これらの悩みを解決できる方向に取り組まなければなりません。

- ・谷間の組織であり、メンバの意識が低い
- ・施策が現場に受け入れられない
- ・全社共通の標準適用では、そぐわない案件やビジネスが増加
- ・無理に全社標準を適用させることによる形骸化、生産性への悪影響→  
現場の改善意識の低下
- ・メトリクスが有効活用できない
- ・下流工程体質  
要件定義等、超上流工程の対応手法未確立
- ・お客様との接点が少ない
- ・成果が見えにくい
- ・品証組織の未来図が見えない
- ・開発部隊との力関係が弱い
- ・活動がコストとしか見られない



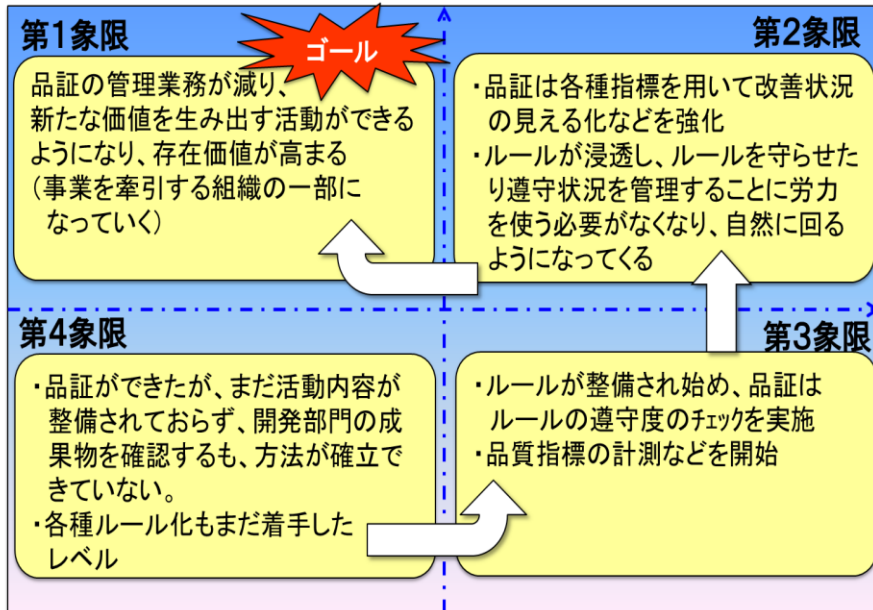
---

# 3. 品証組織の進化論

# 3-1. 品質保証進化論(2期検討)の発展

## 2期検討の進化の4象限

～管理する品質保証部門から、ありがたがれる、頼りにされる品質保証部門への進化～



このように進化していこうとするが...

- ①品証組織の規模、歴史がそれぞれ違う
- ②経営層からの品質と生産性の両立要求
- ③IT技術動向も変化している
- ④セキュリティ事故の脅威も増している
- ⑤現場の悩みもさまざま

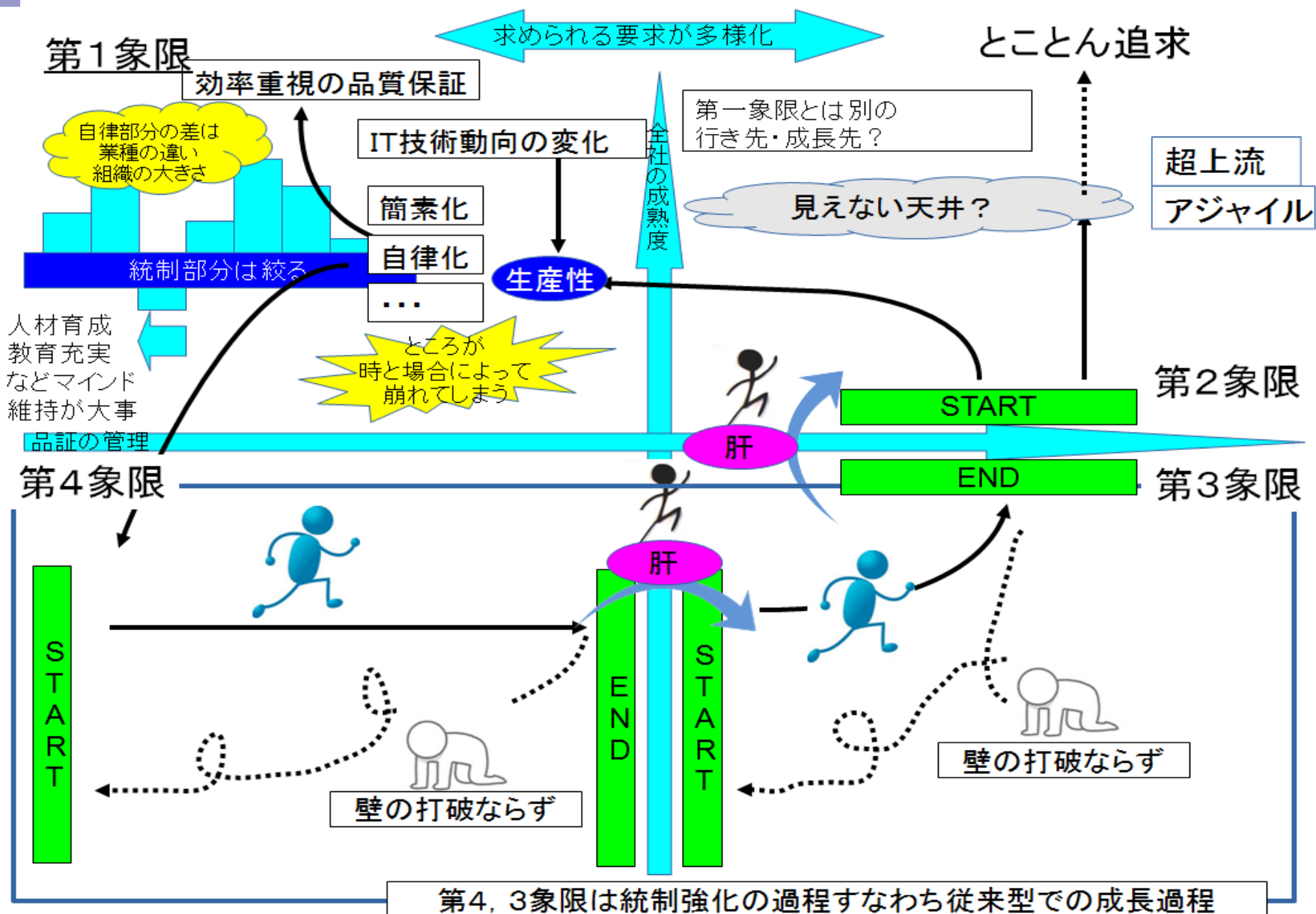
もしかすると、進化のあり方は様々なのでは？

組織の違い

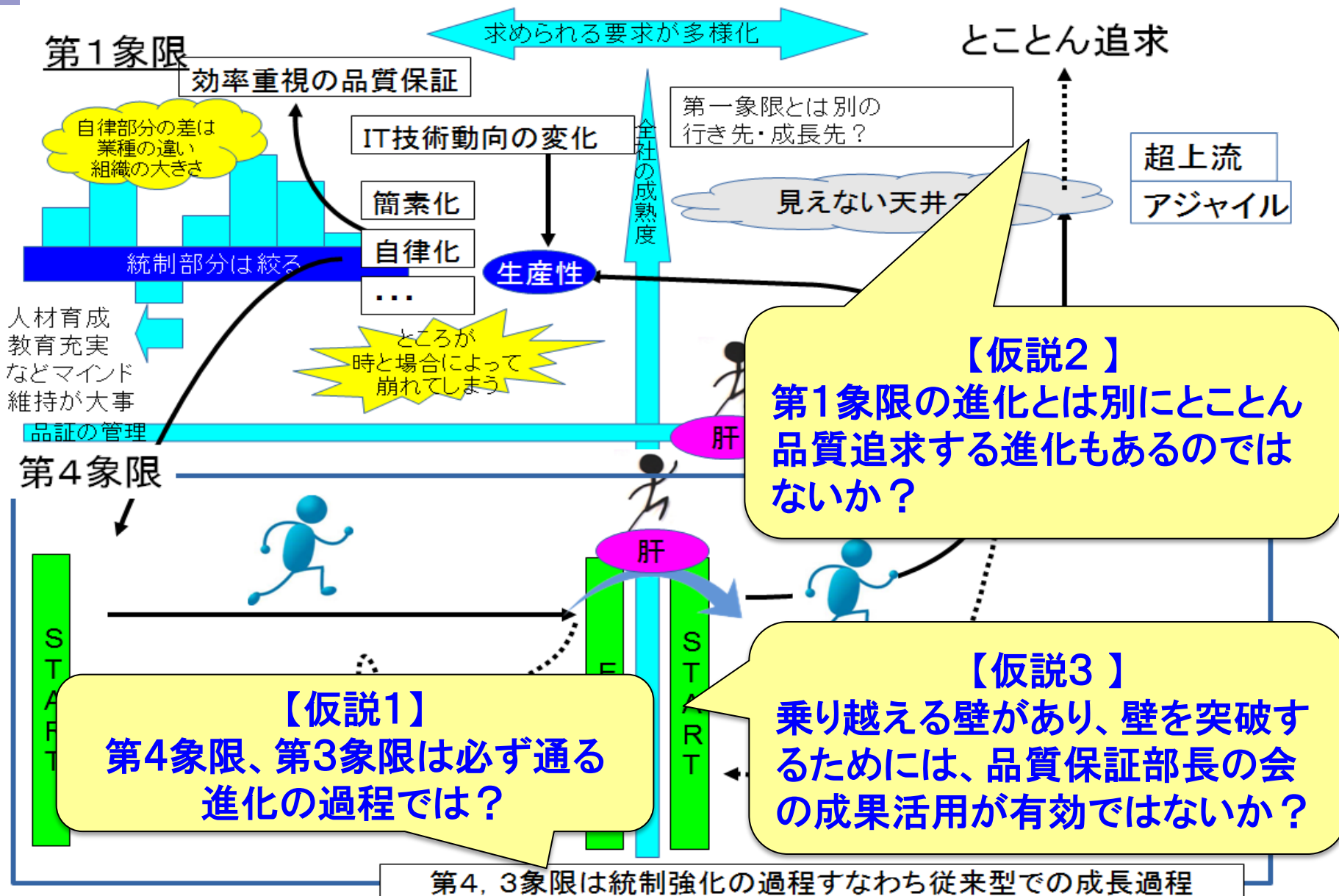
経営層の要求

IT技術の変化

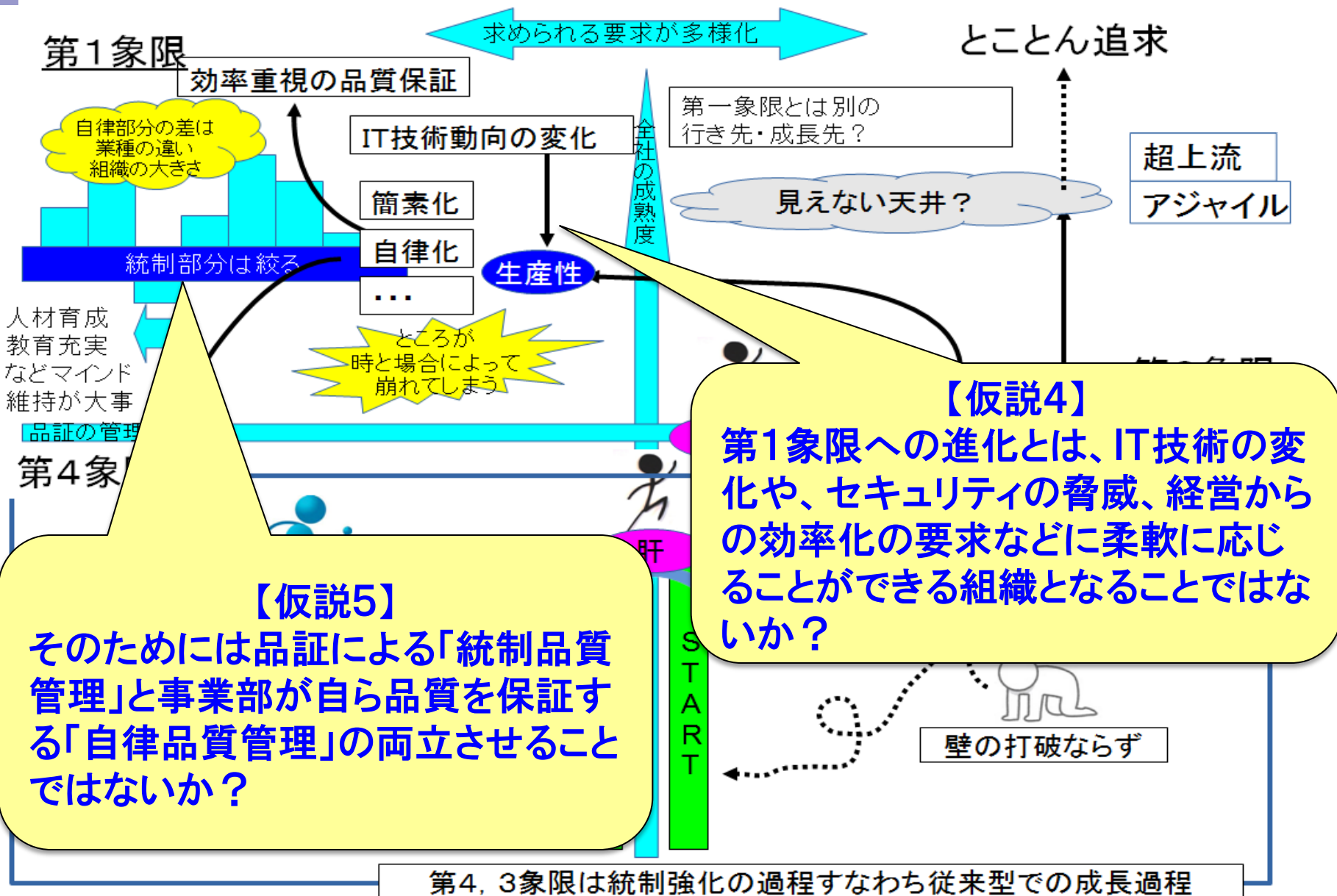
# 3-2. これからの進化のあり方について(仮説)



# 3-2. これからの進化のあり方について(仮説)



# 3-2. これからの進化のあり方について(仮説)



## 3-2. これからの進化のあり方について(仮説)

- 品証組織の規模の違いや、IT技術の発展、企業のビジネス形態や戦略に伴い、あるべき進化のあり方もさまざまなのではないのでしょうか？
- さまざまな進化を遂げるために、下記の仮説を立てました。

【仮説1】第4象限、第3象限はどんな進化の形でも必ず通る共通的な進化形  
【仮説2】第1象限への進化とは別にとことん品質追求する進化もある  
【仮説3】各象限の進化には品質保証部長の会の成果活用が有効  
【仮説4】第1象限は様々な環境変化に柔軟に対応できる組織となること  
【仮説5】柔軟な組織になるためには「統制」と「自律」の両立が必要

- そこで、A、B、C社の歴史的変遷をそれぞれ、2期の4象限にマッピングすることで、仮説を検証することとしました。
- また、このマッピングによって、あるべき品証組織の進化パターンバリエーションが示せるのではないかと考えました。



# 3-3. 品証組織の違いによる進化パターン

A社の進化パターン (A社: 設立年数45年、品証人員数210人、事業部人員数4,100人)

## 第1象限

### 【最適な品質をデザインできる品質保証部門】

- プロジェクトの品質リスクから見積健全性をチェックする
- ・見積もり段階からの品質リスク洗い出しと対応策検討
  - ・ニーズに合った最適品質指標・取り組みの設定
  - ・不要な品質プロセスの是正・削除(プロセスの最適化)
  - ・グローバルも視野に入れた様々な価値観に合わせた品質マネジメント実施
  - ・様々な様態に合わせた利用品質保証施策の取り組み (セキュリティやUX他。新たな分野の第4~2象限の検討)

## 第4象限

### 【品質を作り上げる品質保証部門】

プロダクト成果物の検査中心の品質保証

- ・経営者の品質価値提言
- ・プロダクト成果物の開発プロセスの統制支援
- ・品質向上だけでなく、開発全般に対する支援
- ・品質の考え方についての教育、関連部署説明
- ・品質問題点の改善
- ・プロジェクト独自施策の適用
- ・小さなコミュニティでの事例共有

## 第2象限

### 【火事を起こさせない品質保証部門】

プロジェクト監視強化

- ・品質計画に基づくプロセス着手前判定
- ・プロジェクトマネジメントに対する品質確保状況監視 (動態監視)
- ・社内トラブル(利益低下)の予兆検知と対応策指示
- ・品質リスクの低減(リスク対応策の強化)

現状  
ここ

## 第3象限

### 【品質プロセスを是正する品質保証部門】

品質保証プロセス適用

- ・品質保証プロセスの指導・監視
- ・各プロセスのエビデンスのチェック
- ・品質目標値・実績、社外事故実績の計測
- ・全社一環した、失敗事例のフィードバック(落穂など)
- ・事例・ノウハウ共有方法の確立

# 3-3. 品証組織の違いによる進化パターン

A社の進化パターン (A社: 設立年数45年、品証人員数210人、事業部人員数4,100人)

## 【A社の品質ブランド価値を生み出す品質保証部門！】

### ビジネス価値としての品質保証部門

エンドユーザと株主など、全ステークホルダの品質ニーズを満たす組織への変革

- ・エンドユーザ: いつ、どんな時でも、安心・安全・快適
- ・株主: お客様の満足を最適なコストで実現
- ・品質保証部門があれば、安心安全

進化のゴールへ！  
(見えない天井を  
ブレイクスルー)

#### 第1象限

#### 【最適な品質をデザインできる品質保証部門】

- プロジェクトの品質リスクから見積健全性をチェックする
- ・見積もり段階からの品質リスク洗い出しと対応策検討
  - ・ニーズに合った最適品質指標・取り組みの設定
  - ・不要な品質プロセスの是正・削除(プロセスの最適化)
  - ・グローバルも視野に入れた様々な価値観に合わせた品質マネジメント実施
  - ・様々な様態に合わせた利用品質保証施策の取り組み(セキュリティやUX他。新たな分野の第4~2象限の検討)

#### 第4象限

#### 【品質を上げる品質保証部門】

- プロダクト成果物の検査中心の品質保証
- ・経営者の品質価値提言
  - ・プロダクト成果物の開発プロセスの統制支援
  - ・品質向上だけでなく、開発全般に対する支援
  - ・品質の考え方についての教育、関連部署説明
  - ・品質問題点の改善
  - ・プロジェクト独自施策の適用
  - ・小さなコミュニティでの事例共有

#### 第2象限

#### 【火事を起こさせない品質保証部門】

- プロジェクト監視強化
- ・品質計画に基づくプロセス着手前判定
  - ・プロジェクトマネジメントに対する品質確保状況監視(動態監視)
  - ・社内トラブル(利益低下)の予兆検知と対応策指示
  - ・品質リスクの低減(リスク対応策の強化)

#### 第3象限

#### 【品質プロセスを是正する品質保証部門】

- 品質保証プロセス適用
- ・品質保証プロセスの指導・監視
  - ・各プロセスのエビデンスのチェック
  - ・品質目標値・実績、社外事故実績の計測
  - ・全社一環した、失敗事例のフィードバック(落穂など)
  - ・事例・ノウハウ共有方法の確立

管理する品質保証部門から、  
ありがたがれる、  
頼りにされる、  
品質保証部門への進化  
~By2期~

# 3-3. 品証組織の違いによる進化パターン

B社の進化パターン (B社: 設立年数20年、品証人員数12人、PJR20人、事業部人員数6,000人)

## 第1象限

### 【自律型品質管理の実現】

事業組織のビジネスモデルや組織特性に応じた自律的な品質管理と改善ができている組織の実現

- ・現場の創意工夫による生産性と品質向上の改善活動 (PDCAサイクル) が定着している組織の集合体
- ・全社の品証組織は、各組織での改善活動を支援、標準や改善の各種資産やノウハウを社内に横展開
- ・各組織の品質管理レベルの可視化と監査

## 第4象限

### 【標準プロセスの整備と定着化推進】

ISO9001への適合をベースに標準の整備と浸透

- ・ISO9001 認証取得に伴い、QMSの維持運用を推進
- ・開発プロセスとマネジメント標準の整備と規程化
- ・プロジェクト完了報告制度の設定と定着化
- ・プロジェクトリスク監理制度設定
- ・プロジェクトマネージャ研修推進

## 第2象限

現状  
ここ

### 【管理統制型のQMSから、事業組織の多様性に応じた新QMSへの変革推進】

統制から現場での自律的な品質管理への変革 (規制緩和と地方分権)

- ・全社での統制/規制は最小限に絞り込み
- ・現場の創意工夫による生産性と品質向上を推進
- ・プロセス/技法/ツールの三位一体での標準整備
- ・ビジネスに即した多様な標準を現場主体で策定

## 第3象限

### 【包括的品質管理システムの運用推進】

プロジェクトから組織まで、諸制度・施策を統合し全面的に再構築

- ・マネジメント標準の設定
- ・エンジニアリング標準の設定
- ・全社プロジェクトリスク監理チーム(室)の設置によりリスク監理強化(トラブルPJの早期検知&対策)
- ・提案レビュー/システム開発会議でのリスク監理推進
- ・CMMI公式アプレイザル受診
- ・品質研修の推進

# 3-3. 品証組織の違いによる進化パターン

C社の進化パターン (C社: 設立年数13年、品証人員数4人、事業部人員数250人、100%内販)

## 第1象限

## 第2象限

現状  
ここ

### 【プロセス改善に注力】

#### プロセス改善推進

- ・プロセスをより良くする活動牽引
- ・セキュリティへの取組み強化
- ・CSR(ライセンス違反防止、顧客・協力会社との改善強化)への取組み

## 第4象限

### 【ISO9001の推進】

#### ISO9001の展開と遵守、運用確立

- ・ISO9001に準拠して、社内業務の体系化と明文化を推進
- ・活動の効果は内部監査により適合状況を判断

## 第3象限

### 【ISO9001から業務の標準化にシフト】

#### 業務を標準化する

- ・2007年頃から、規程遵守から業務の標準化へ比重を変更
- ・業務の明確化(明文化)を推進
- ・ISO9001にとらわれず、自社業務全般に渡り標準化を推進

# 3-3. 品証組織の違いによる進化パターン(纏め)

仮説2  
検証

とことん  
品質追求

ビジネス価値としての品証部門となるまで品質追求【A社】

第1象限

仮説4、5  
検証

第2象限

**様々な変化にも柔軟に最適な品質保証が行える状態**  
【A社】最適な品質をデザイン  
【B社】自律と統制の両立

**置かれる環境の違いによって、独自性が出る領域**  
【A社】プロジェクト予兆検知  
【B社】自律品質管理QMS  
【C社】セキュリティ、CSR活動

第4象限

第3象限

**A社、B社、C社、共に「統制品質管理」を強化して行く象限(段階)**

【A社】プロダクト成果物の検査→プロセス監査による作りこみ品質確保  
【B社】ISO9001適合による標準化→全社包括的なQMS構築  
【C社】ISO9001認証取得→ISO9001適合による標準化

仮説1  
検証

## 3-4. 進化論と部長の会検討テーマの関連

今回、2期の4象限を基に進化論を考えていくことで、品質保証部長の会で検討しているすべてのテーマが、進化していく過程に有効であると考えました。

仮説3  
検証

「肝」: 各象限を進化させるにあたって具体的な行動として何をすべきかを検討する際に有効

「超上流」: 進化の形として、受注時に品証が関与する場合、何をすべきかを検討する際に有効

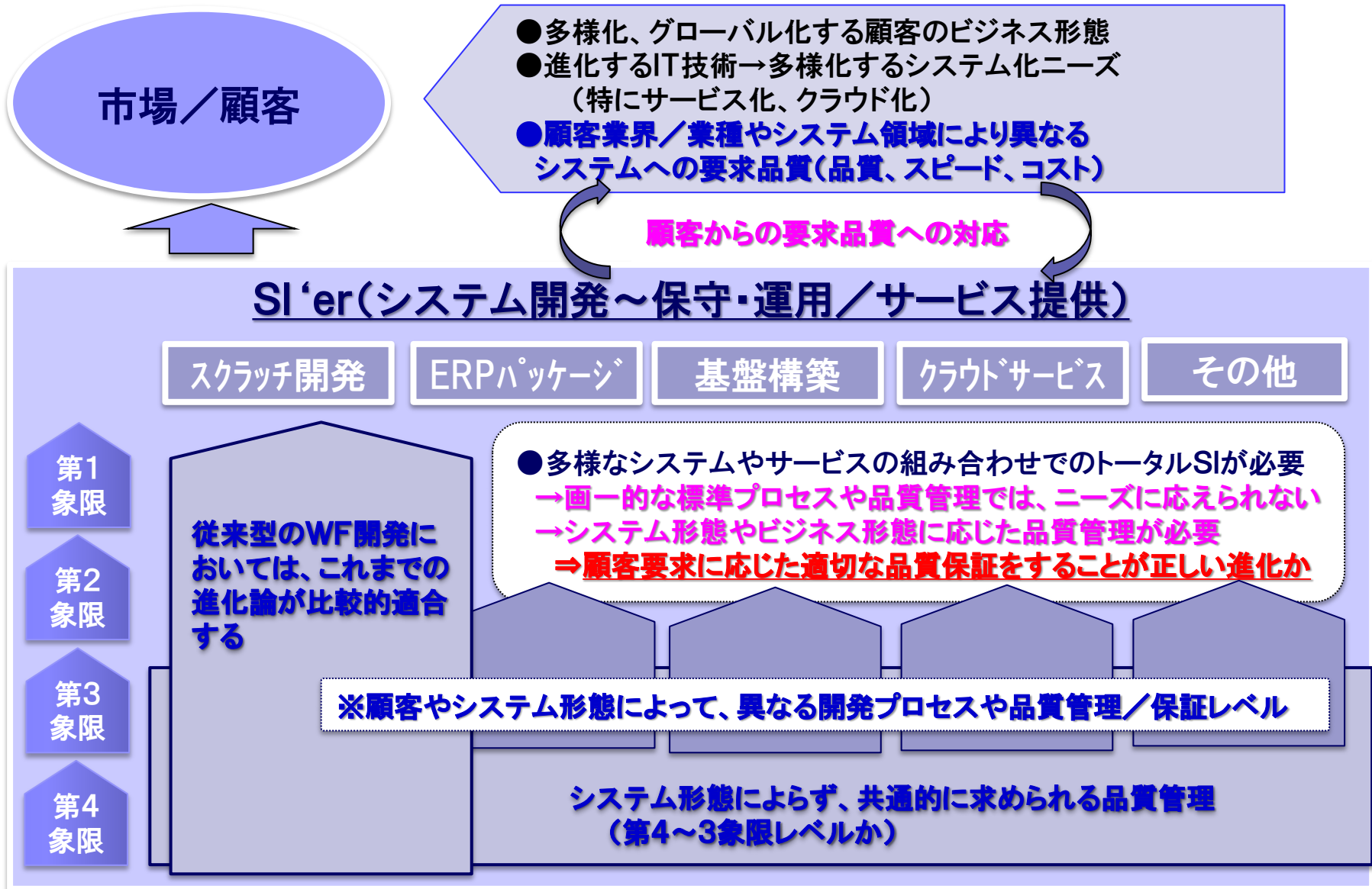
「設計工程」: 進化の形として、要件定義に品証が関与する場合、何をすべきかを検討する際に有効

「アジャイル」: 多様化する開発手法に対応できる品証活動に進化するにあたり、施策検討に有効

「品質意識」: すべての象限の進化を支えるベースラインとなるもの

「経営課題」: 進化につれて、より具体的になっていく品証の推進方向を示されていくもの

# 3-5. 品証組織のあるべき進化モデルの例



# 3-6. 価値向上に向けた進化のあり方

		組織の違い	経営層の要求変化	IT技術の変化への対応
第1象限	自律品質管理	<u>最適な人員で最大の効果が発揮できる</u> 品証組織	<u>経営層の要求を未然に察知し、柔軟に対応できる</u> リーダー・組織	<u>IT技術の変遷に柔軟に対応できる</u> 最適品質の確保
第2象限		組織規模を踏まえた品証施策の推進	経営層の要求を具体化した施策推進	IT技術に対応した品証技術の具備
第3象限	統制品質管理	<b>全社レベルの品質活動推進</b> (品証活動が全社で認知される状態)		
第4象限		<b>ビジョン、ミッション、コアコンピタンスの設定</b> <b>規格、基準、ガイドライン等による定義</b> <b>コアとなる品証活動の実行</b>		



## 4. 最後に

変えてはいけないことは変えない！

変えるべきところは、すばやく変える！

この判断が適切に行える組織であること

品証組織の進化と価値向上はここに尽きるのではないで  
しょうか？

日本品質  
を  
世界へ！

# 付録1. 価値創出の議論から出た提言

## 提言1: 小規模の品証組織が価値を創出するために

- 品証部門(品質管理担当者)が会社で認知されるようになること
- 品証部門が、「品質の作り込み文化」の伝道師となり、事業部に浸透すること
- 経営者の意向をすばやく実現できること
- 品証部門の役割が明確になっていること
- 品質面に関する会社の弱点を検出できるようになっていること
- 経営者と会話できる関係が構築できていること
- 事業部と会話できる関係が構築できていること

# 付録1. 価値創出の議論から出た提言

## 提言1: 小規模の品証組織が価値を創出するために

### 【小規模品証組織での価値向上についての意見】

小規模であるが故、小回りの利く、あたかもねずみのごとく、機敏に活動を行う組織であること。

(ただし、象のごとく、組織力を使う活動は如何せんできない)

組織規模による活動対象は見極める必要はあります。

簡単に言ってしまうと、できることはできるが、できないことはできない。

このできることが組織力を発揮できなくて、人に依存してしまうのが小規模組織の悲しさだと考えています。

従って、大規模組織よりも小規模組織はいっそう個人の力量を上げる必要が有ると考えています。

# 付録1. 価値創出の議論から出た提言

## 提言2: 成熟期の品証組織が価値を創出するために

- 最新IT技術の変化に対する品質保証のあり方を常に遅滞なく検討し、施策が実行できていること
- 品証としての守るべきコアコンピタンスは断固として守ると執着していること
- 適切な人員で最適な品質保証が実行できる組織であるかを検証していること
- 品質保証組織の人員のモチベーションが高く維持できていること
- 経営層が求める品質保証が実現できているか定期的に確認するプロセスが存在すること
- 品質保証部門に業界で認知されている有名人が居ること
- 事業部から信頼されていること
- 全社に対する品質マインド向上教育をたゆまなく行っていること

## 付録2. 進化の議論から出た提言

3社の品質保証の進化のあり方を4象限にマッピングし、議論したことにより、進化に向けては下記のこととも言えそうです。

- ある規模を超えたら、管理、統制が無いと品質管理できない。  
規模の目安は管理対象の事業部300人位。
- 管理対象が小規模(ex10人以下)で、ルール、標準化を強制しても効率が悪く、俗人的品質管理でも何とかなる。ミーティング、コミュニケーションで指示するほうが効率的。
- 対象規模によって、統制レベルを変えることが現実的
- 品質保証部門の立ち上げは認証規格(ISO9001、CMMI)を取得するところから品質規格を制定し、維持保守していくことが一般的
- プロセス監理から成果物検査への進化はハードルが高い。  
一方、成果物検査を経験していればプロセス監理はハードルが低い。
- 品質保証部長は、常にIT技術動向を敏感に捉え、品質保証のあり方を模索しなければならない。そうしなければ、ややもすると退行し、競争力が落ちる。
- 成熟期を迎えた品質保証組織では、従来施策を実行する範囲から変えるために勇気がいる。そのためには現場に役に立っている活動となっているかを検証しなければならない。



---

**ご清聴ありがとうございました**