
プロセスの有効性と親和性

ISO 26262 では、安全文化の構築と維持のために、組織としての継続的なプロセス改善活動が求められています。この活動は、一回きりのものでなく、継続的、すなわち終わりのない活動となります。継続的なプロセス改善に関する要求事項は、ISO 26262 だけではなく、Automotive SPICE や CMMI にも重要な要求事項として記載されていますが、その意図とは、プロセスを定義するだけではなく、そのプロセスがプロジェクトや組織のニーズや目的を満たしていることを確認するために、定期的にプロセスを評価し、プロセスを改善していかなければならないということにあります。

プロセスは、プロセスの評価・改善を実施することによって、プロジェクトへ負担を強いるものではなく、プロジェクトの成功要因として貢献すべきものになります。逆に、この部分が見落とされてしまうと、改善活動自体が無意味で非生産的な結果に終わってしまうのです。多くの組織では、プロセスを定義することは簡単なことであると考えてしまいがちですが、プロセス改善を継続的に実施し続けることは、プロセス改善の推進グループにとって最も苦勞する点となります。

継続的なプロセス改善に基づかず、形だけ短期間に構築したプロセスは、すぐに形骸化してしまいます。さらに、過去に Automotive SPICE や CMMI で高いレベルを達成した組織でも、プロセスが定着していない組織ではプロセスが形骸化してしまうのです。これは、ISO 26262 の求める安全文化の観点において、安全文化が確立できていない組織となります。それでは、プロセスを形骸化させないためには、どのような継続的プロセス改善が必要なのでしょう。

ここで、プロセスが定着せず、形骸化してしまう理由を考えてみましょう。

よくある理由の 1 つは、プロセス改善を見える化し、継続させていくための仕組みやインフラがないことが挙げられます。このことについては、ASPICE では、この仕組みやインフラを前もって準備しておくことを特に重要視し、GP 3.1.5（適切な手法の決定）で規定しています。より広い意味では、プロセス改善のパラダイム（対応策）の一環として、適切なインフラ、手法、仕組みを構築して前もって備えていくことが求められているのです。そして、プロジェクトや組織の取り組みを無駄にすることなく、プロセスの効果や実施しやすさ（親和性）を適切に示すことも重要です。プロセスの実施者が、プロセスの目的や意図を理解し、その効果や実施しやすさに納得して初めてプロセスが組織に定着していきます。つまり、プロセスの実施者が納得するプロセスの構築が、安全文化定着の重要なカギを握ると言えるでしょう。

プロセスの効果や実施しやすさを把握するためには、プロセスに関する様々なデータ（工数、不適合事項数、不具合数などのプロセスのパフォーマンス指標）について関連性分析を実施する必要があります。プロセスの効果と実施しやすさの一方だけを考慮すれば良いというものではありません。たとえば、実施者にとって実施しやすいが効果が少ないプロセスや、逆に実施しにくい効果が大きいプロセスなど、プロセスの偏りは、時には、主要目標を満足し生産性を備えたプロセス・安全文化を構築する上で十分効果的でないこともあるのです。

Biz3 ホワイトペーパー

ここで、変更管理と問題解決管理のプロセスを例に挙げて説明します。

変更管理と問題解決管理は、制約や緊急性がない時にはしっかりと遵守されますが、すぐに対応しなければならない変更や問題が生じた場合には、これらのプロセスはある種の制約となってしまう、効果的なプロセスとして捉えられず、別の方法に則ってその事態に対処してしまいがちです。

このようなプロセスの振る舞いを把握するために、定量的なデータや定性的なデータなど、あらゆる観点のデータが必要になります。つまり、プロセスの振る舞いの把握には、ひとつの情報源からのデータだけでは役に立たないこともあるのです。

安全文化を定着させるためには、プロセスの効果を適切に示し、プロセスの実施者が納得できる仕組みとして改善し続けることが重要ではないでしょうか。

(2012年03月号 メルマガ抜粋)

※特に規定のない限り、下記住所の著作権帰属者からの書面による許可なく、当出版物のいかなる部分も、形式のいかんを問わず、一切の電子的あるいは機械的な方法のいずれによっても、複製、転載、流用することを禁ずる。

ビジネスキューブ・アンド・パートナーズ株式会社

東京都渋谷区広尾 1-13-1 フジキカイ広尾ビル 5F

TEL : 03-5791-2121 / FAX : 03-5791-2122 / E-mail : consulting@biz3.co.jp

URL : <http://biz3.co.jp>