



www.ines.co.jp

CMMI[®] (staged) 導入企業のための 参考プロセス

(株)アイネスにおける導入事例

2003.9.14

(株)アイネス

技術開発本部 生産管理部

中西 貴市

nakanishi@ines.co.jp

0.はじめに

プロセス改善に取り組んで感じたこと。

組織的にプロセス改善を行うには、プロセス改善の取り組み方の確立やプロセス改善推進者、SEPG、PPQAなど、それに関わる**人の問題(割り当て、教育)**を早期にクリアすることが**重要**である。

成功のための3カ条

1.推進者のリーダーシップ

広い視野で物事を考え、自分で思考し、相手に説明でき、改善に執着し、最後までやり遂げられる変革型の人材を抜擢するべし。

2.コミットメント

改善を行う組織のトップ及び部課長、プロジェクトリーダを含めた全員にプロセス改善に取り組む必要性を理解させ、明日の為の変革を行うという意識を持たせ、自発的に行動を起こすようにするべし。

3.意味のある改善 (常に試行、常にチャレンジ)

あくまでも実際に効果を出す改善にこだわるべき。但し、最初から100点を狙う必要はない。試みることが大事。試みることには失敗はない。CMMIIは組織を変革する道具としてとらえ、最大限に利用するべし。

Introduction

導入注釈

内容に関しては、弊社の経験を導入手引きとして整理したものであり、必ずしもこれがベストプラクティスというわけではありません。これらの一部でも、これから本格的にプロセス改善を行っていく人達の一助になれば幸いです。

導入プロセスの範囲

Phase1 :準備プロセス (経営層にプロセス改善を理解させる)

Phase2 :企画プロセス (経営トップの承認、推進体制の確立)

Phase3 :計画プロセス (プロセス改善推進計画を策定する)

導入プロセスは以下の表現を使って定義されています。

- ・目的 :当該プロセスの目的
- ・SG :当該プロセスのゴール
- ・SP :プラクティス (実践)
- ・ : 経験に基づいてのアドバイス、提案
- ・* : 参考事例

Phase1 .準備プロセス

目的 経営層にプロセス改善活動を理解させる

SG1 経営層にプロセス改善活動に関する正確かつ十分な情報を与える

SP1.1 経営層に提出するためのレポートを作成する

- 必要な情報を収集、分析、検討する。
- プロセス改善とは？（なぜ、必要なのか？）
- アセスメントとは？（なぜCMMなのか？）
- 世の中や業界、他社の動向、実態は？
- 我が社はどうあるべきか？

SP1.2 経営層にレポートを提示・説明し、十分に理解させる

経営層の中で理解のあるキーマンをターゲットとするとよい。
レベル1～5の段階的表現は経営層に受け入れやすい。

Phase2 .企画プロセス

目的 全社プロセス改善活動戦略を確定する

SG1 経営トップから企画書のコミットメントを得る

SP1.1 企画書を作成し、経営層 (キーマン)の同意を得る

・背景、*目的、目標、方針、体制、スケジュール (アセスメント等)
(対象組織、目指すレベルと達成時期を定める)

SP1.2 経営トップのコミットメントを得る

企画について経営トップのコミットメントを得る (経営会議等)

目的をLevel達成にしない。レベル評価はあくまでも達成度を確認するための手段である。

目標 (Level到達時期)を明確にしなければスポンサは支援しない。

目標はストレッチの方がよい。(時間があればできるものでもない)

Phase2 . 企画プロセス

プロセス改善の目的、最終ゴール (事例)

一過性の活動ではなく
社内改革である。

プロセス改善活動による社内改革を行い、
常に最適化を行う自立した企業文化の基盤を確立する。

(株)アイネス

競争力をつける
ための武器
であり、手段
である

最終ゴール
アイネスにおけるLevel5の姿

私たちは何のためにプロセス改善を行い、
何を指すのか？

Phase2 . 企画プロセス

SG2 全社の* プロセス改善推進体制を確立し、制度化する

SP2.1 委員会を発足する

経営層、開発組織のトップを関与させ、全社方針を決定する
上位委員会 (steering committee)

開発組織の推進リーダー (部課長)を関与させ、実施させる
下位委員会 (方針・計画周知、改善情報共有等)

事務局にPM経験とリーダーシップのある人材を割り当てる
委員会ミーティング (定例会)を開催する

委員へのプロセス改善及びCMMの教育
(外部セミナー、社内講習など)

トップの理解度とやる気で組織のプロセス改善の成否が決まる。

Phase2 . 企画プロセス

プロセス改善推進体制 (2つの委員会) の設置

開発組織のトップまたは経営層による上位委員会
開発組織の推進者からなる下位委員会

委員会は全社員に認知されること。(人事発令、Webなど)
委員会は、それをコントロールする**事務局**で決まる。

(方針、計画、推進、監視・制御、報告、是正)

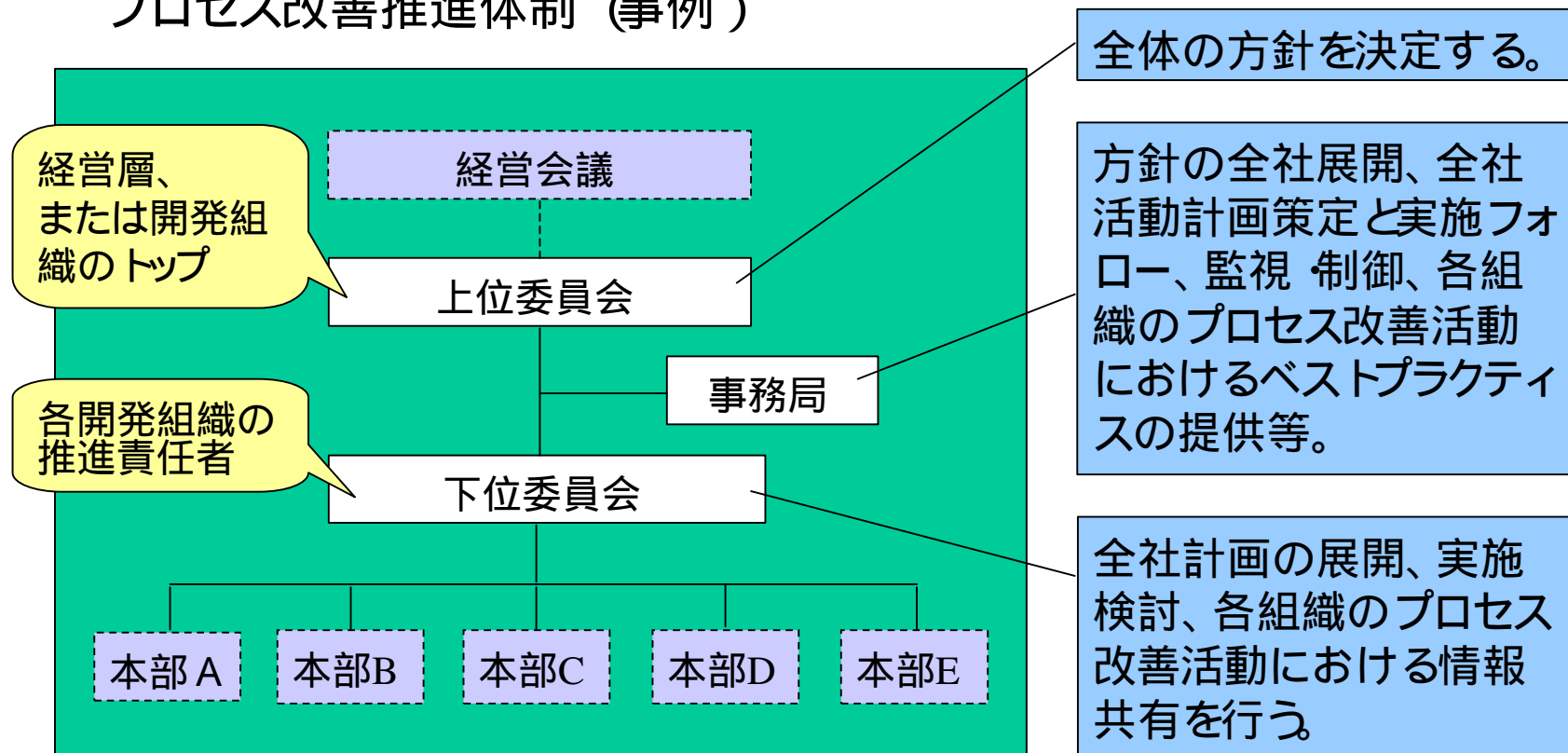
開発組織のトップにプロセス改善を正しく理解させる。(教育)

委員会事務局には**全社を牽引できる情熱のある人**を置く。

委員会事務局は**開発組織のプロセス改善ミーティングに参加**する。

Phase2 . 企画プロセス

プロセス改善推進体制 (事例)



Phase3 .計画プロセス

目的 : 全社計画に沿った組織のプロセス改善計画を確立する

SG1 全社プロセス改善計画を策定する

SP1.1 * 組織の役割体制を明確にする

- ・目標レベル毎の開発組織のあるべき姿を確立する
(特に組織とPPQA,SEPG等の位置付けを明確に)
- ・目標レベルの先の先まで視野に入れて計画する

SP1.2 * 品質保証 (PPQA) の体制を計画する

- ・品質保証体制の段階的な施策を計画する

SP1.3 * 組織の役割担当設置の全社方針を確立する

- ・目標レベルに応じた組織体制と関連する教育を方針として確立する

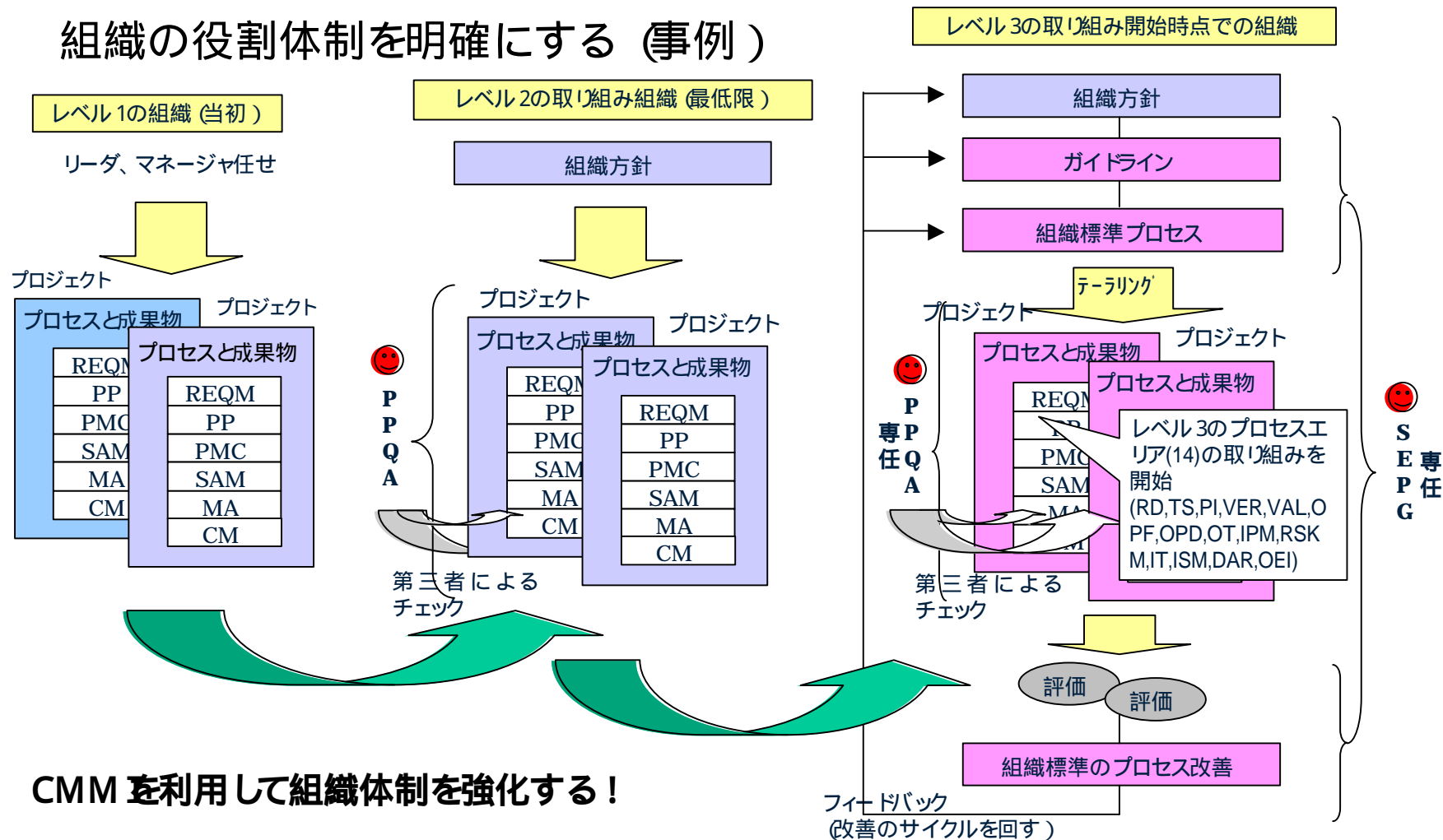
SP1.4 内部アセッサを育成する

- ・全社でのアセスメント計画 (正式アプレイザル、内部アセスメント)
に基づき、アセッサ候補を選定し、教育計画を立てる

これらは上位委員会の承認を得て、下位委員会で推進責任者に周知する

Phase3 . 計画プロセス

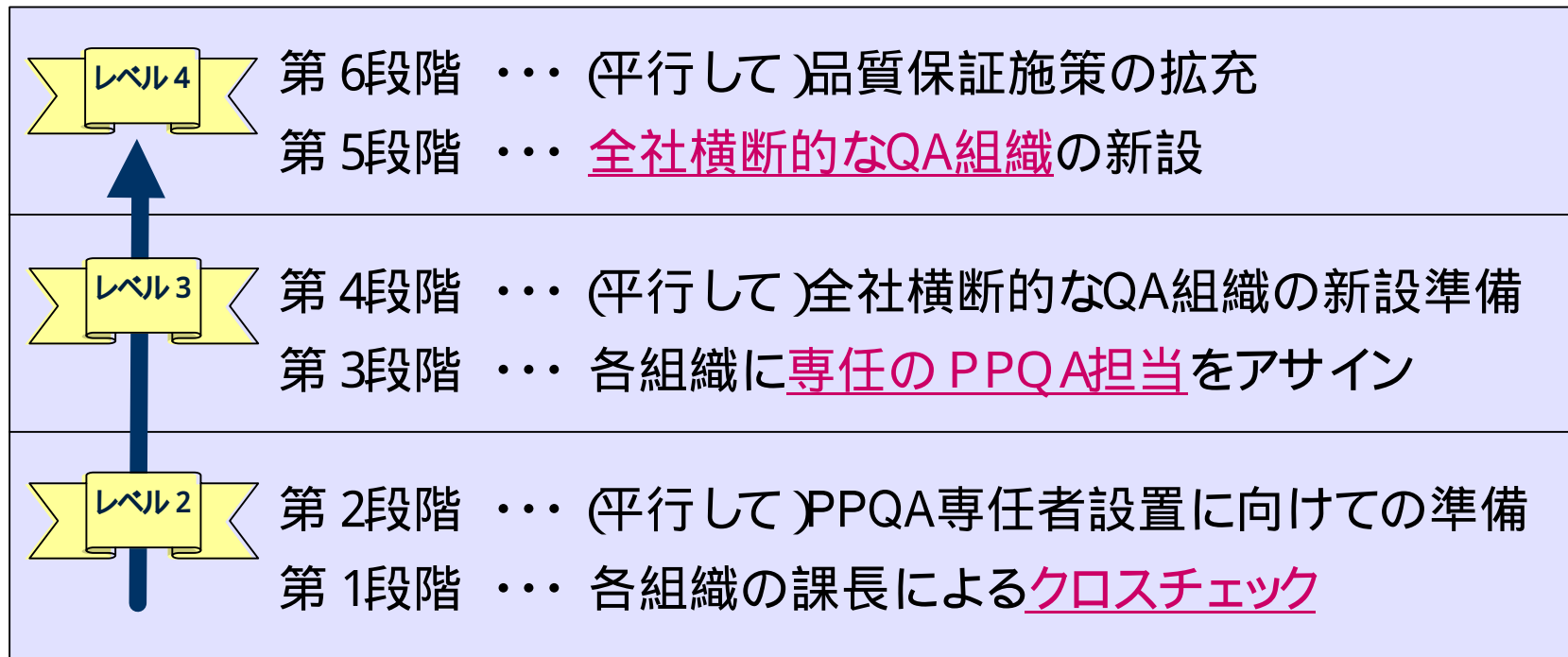
組織の役割体制を明確にする (事例)



CMM を利用して組織体制を強化する！

Phase3 .計画プロセス

品質保証の体制を計画する (事例) 注)品質保証(管理)部門がない組織の場合
 CMMレベル(1~5)での組織成熟度に合わせ、求められる品質保証の仕組み・体制を段階的に確立する



Phase3 .計画プロセス

組織の役割担当設置の全社方針を確立する (事例)

開発組織にプロセス改善を回転させ、定着させていくために以下の役割担当者を設置する。

1. 組織にX名以上の内部アセッサを育成する
内部アセッサとして経験を積むことで、以下の役割担当としての基礎トレーニングとする。
2. 組織にプロセス改善チームを設置する
プロジェクト業務等により役割担当業務を妨げないようにする。
3. 組織にPPQA (プロセスとその成果物の第三者チェック担当)を設置する
PPQAについてはプロジェクト業務等により役割担当業務を妨げないようにする。
4. 組織にSEPG (組織標準プロセスの定義担当)を設置する

Phase3 .計画プロセス

SG2 組織のプロセス改善計画を確立する

SP2.1 組織のプロセス改善計画を計画する

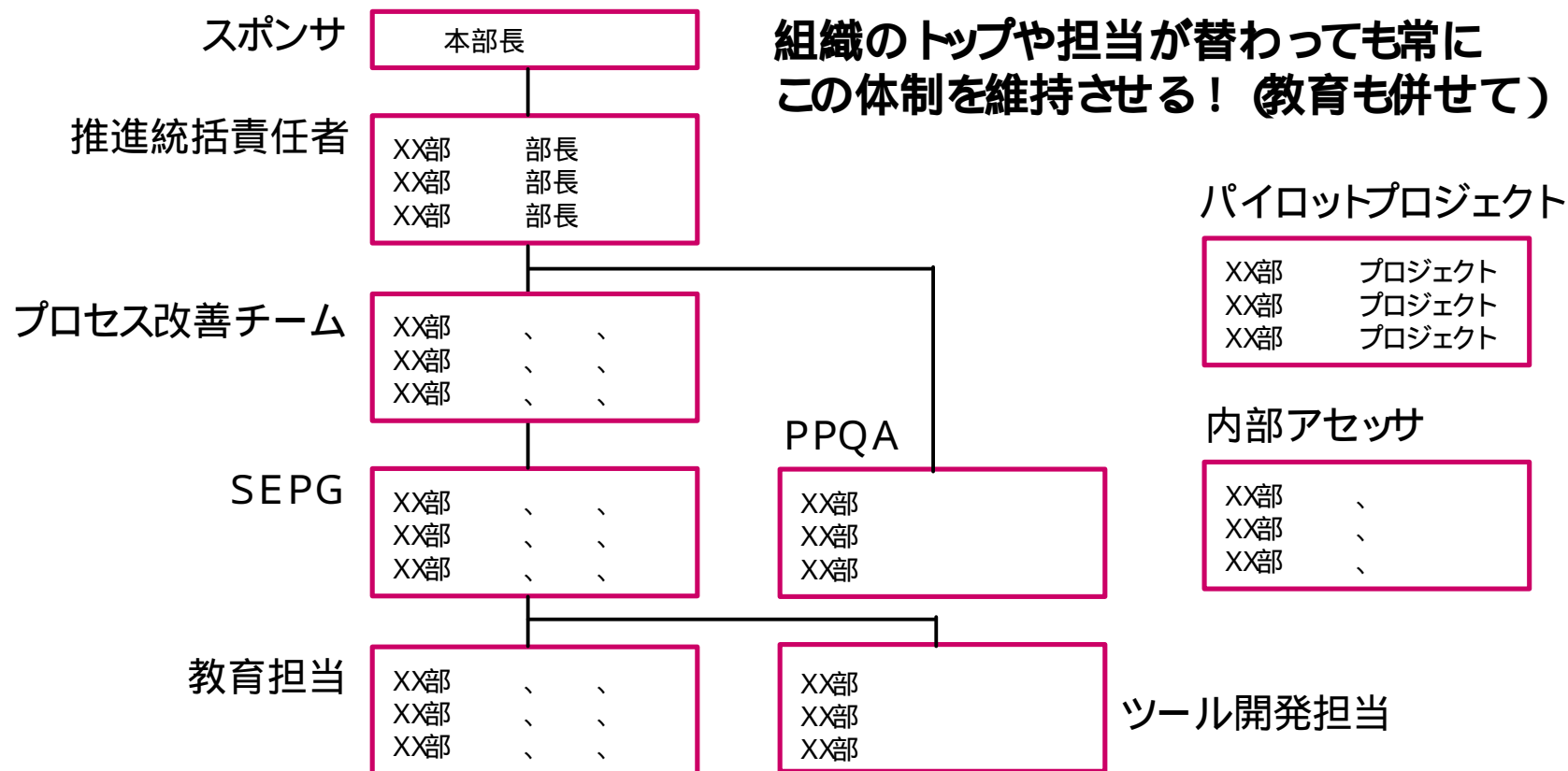
- ・委員会事務局により各組織のプロセス改善計画の段取りを決める
- * プロセス改善体制の制度化計画 (人に依らないプロセス改善体制)
- ・アセスメント計画 (形式、受査日程、内部アセッサ、リードアセッサ)
正式アプレイザル (ギャップアナリシス / レベル評定)、内部アセスメント
- ・プロセス改善推進グループ、プロセス改善ミーティング計画、PPQA担当の設置、プロセス改善及びCMM教育、アプレイザル準備計画等、WBSの洗い出しを行う

SP2.2 組織のプロセス改善計画を策定する

- ・SP1.2の計画をもとに組織のプロセス改善チームにより自組織のプロセス改善計画を策定する

Phase3 .計画プロセス

プロセス改善体制の制度化計画 (事例)



Phase3 .計画プロセス

改善スピードアップのテクニック (共通プロセス/参考プロセスの展開)

対象組織	2002年度	2003年度	2004年度
組織 A (先行)	→ (Level2)	→ (Level3)	→ (Level4)
組織 B (先行)	→ (Level2)	→ (Level3)	→ (Level4)
組織 C (後続)	→ (Level2)	→ (Level2)	→ (Level3)
組織 D (後続)	→ (Level2)	→ (Level2)	→ (Level3)
組織 E (後続)	→ (Level2)	→ (Level2)	→ (Level3)

共通プロセスなど使いそうなプロセスは転用、流用する。これらを見極めた上で組織の改善計画を策定する。

→ Level2 → Level3 → Level4



Phase3 .計画プロセス

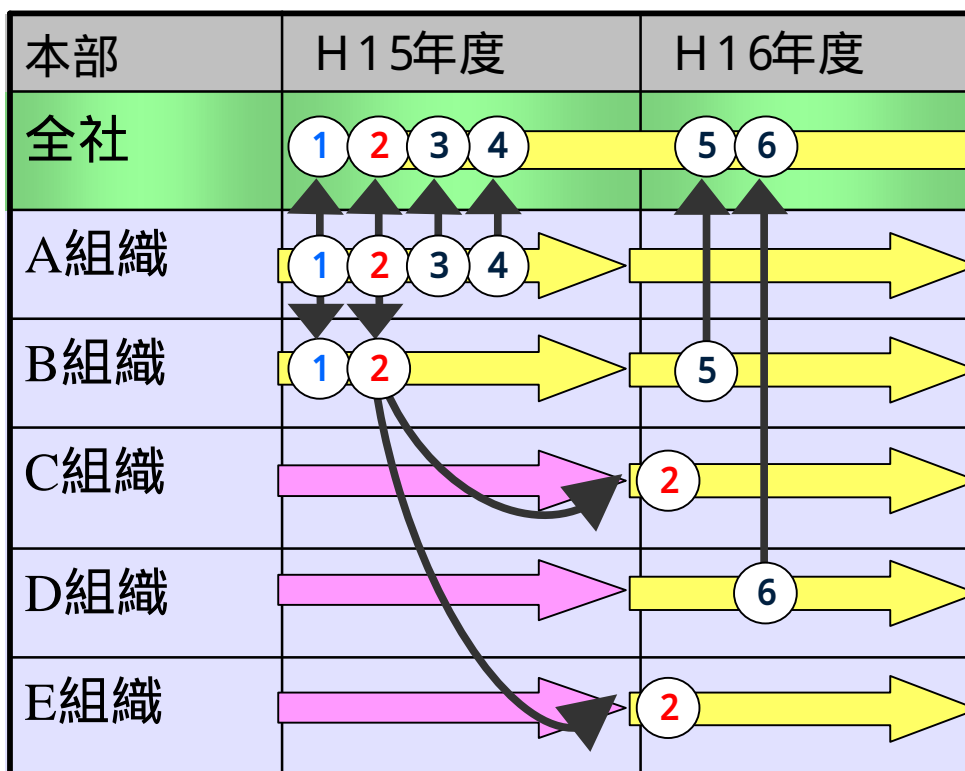
共通プロセスの展開による全社標準化計画 (事例) 1/3

対象組織		開発形態	プロジェクト規模
A組織	1	新規	大、中、小
	2	保守	大、中、小
	3	運用保守	小
	4	パッケージ保守	小
B組織	1	新規	大、中、小
	2	保守	大、中、小
	5	コンバート	大、中、小
C組織	2	保守	小
D組織	6	アウトソーシング保守	中、小
E組織	2	保守	大、中、小

Phase3 .計画プロセス

共通プロセスの展開による全社標準化計画 (事例) 2/3

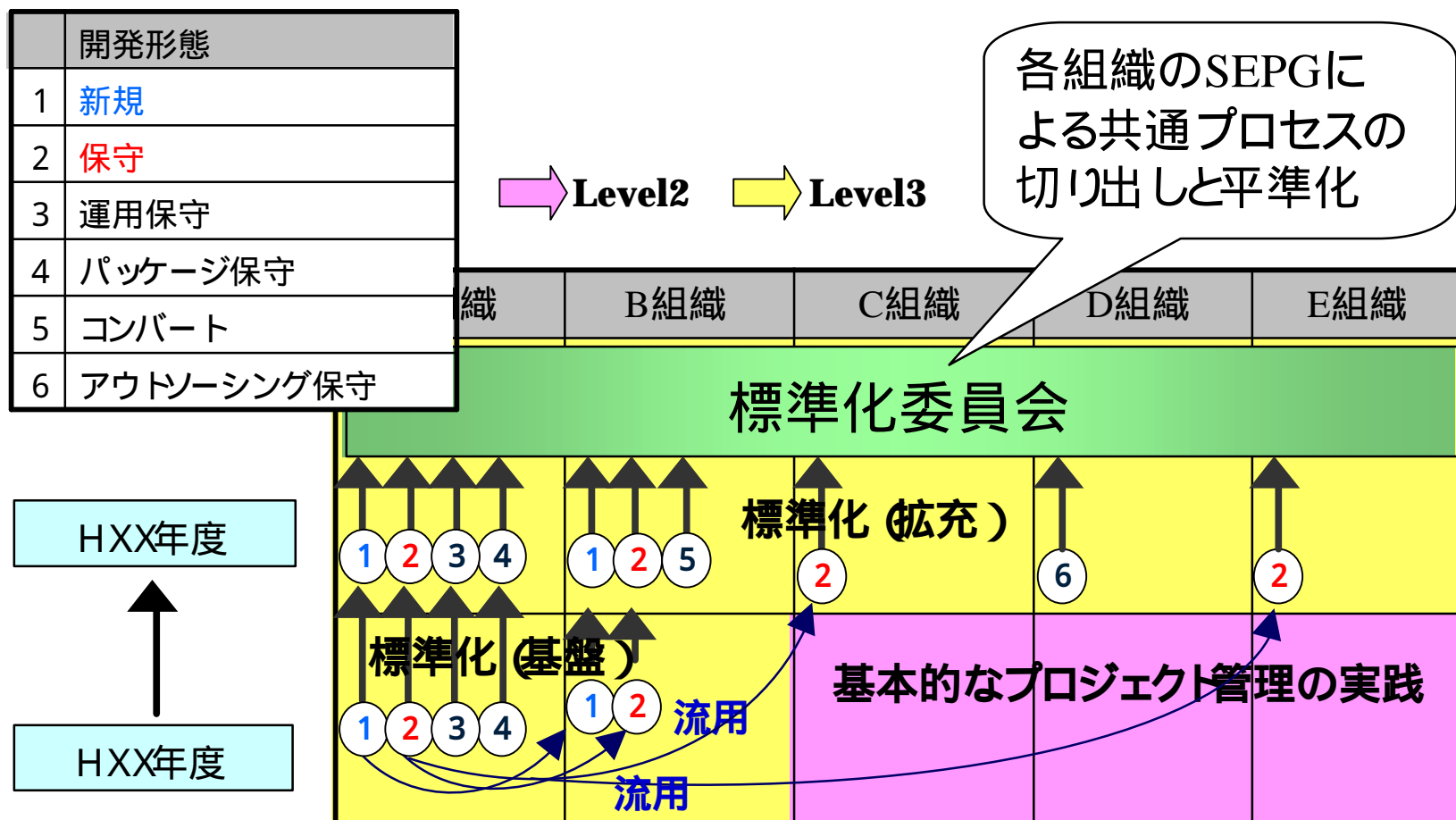
 Level2
  Level3



	開発形態
1	新規
2	保守
3	運用保守
4	パッケージ保守
5	コンバート
6	アウトソーシング保守

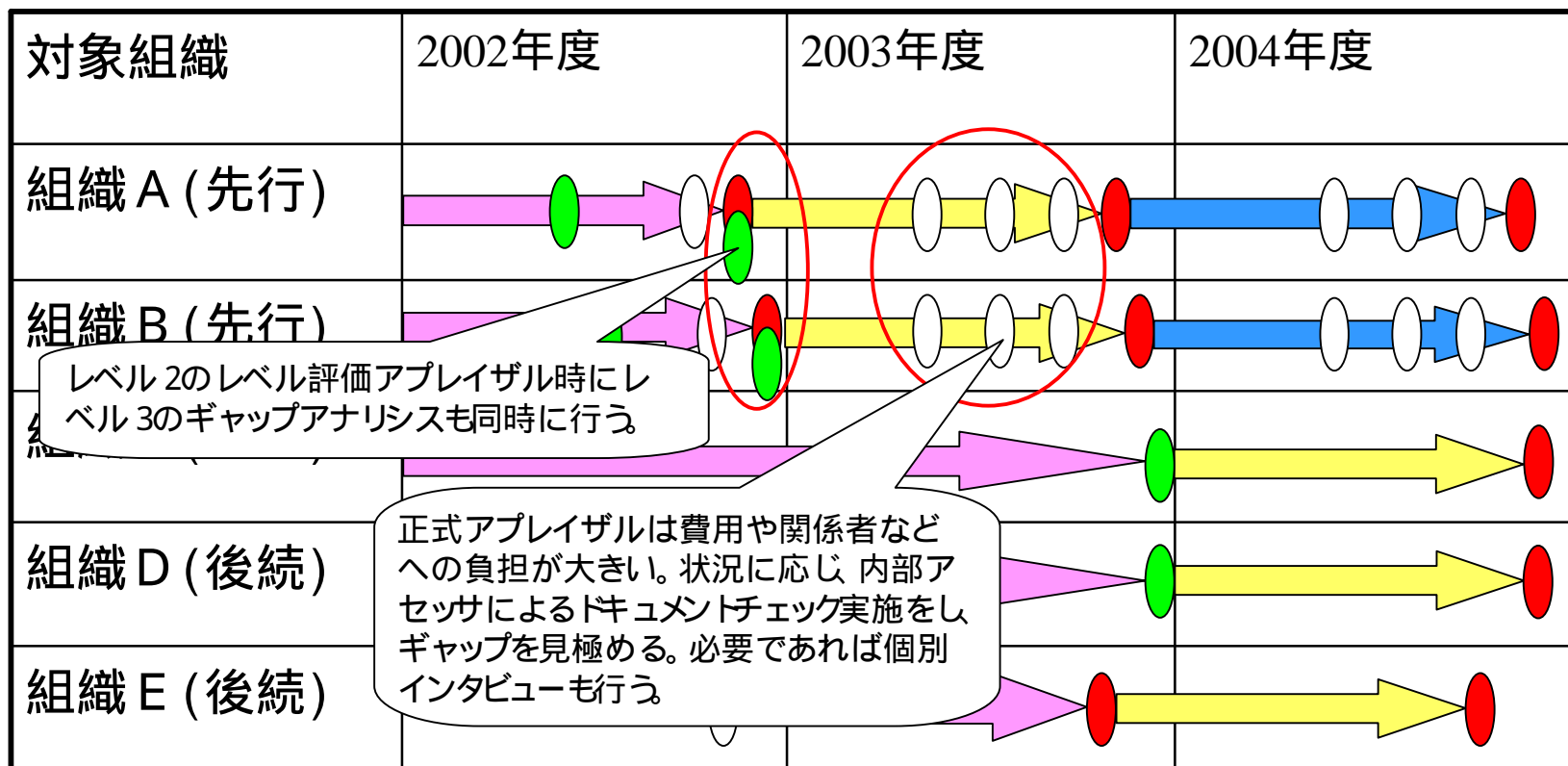
Phase3 .計画プロセス

共通プロセスの展開による全社標準化計画 (事例) 3/3



Phase3 .計画プロセス

改善スピードアップのテクニック (効果的なアセスメントの実施)

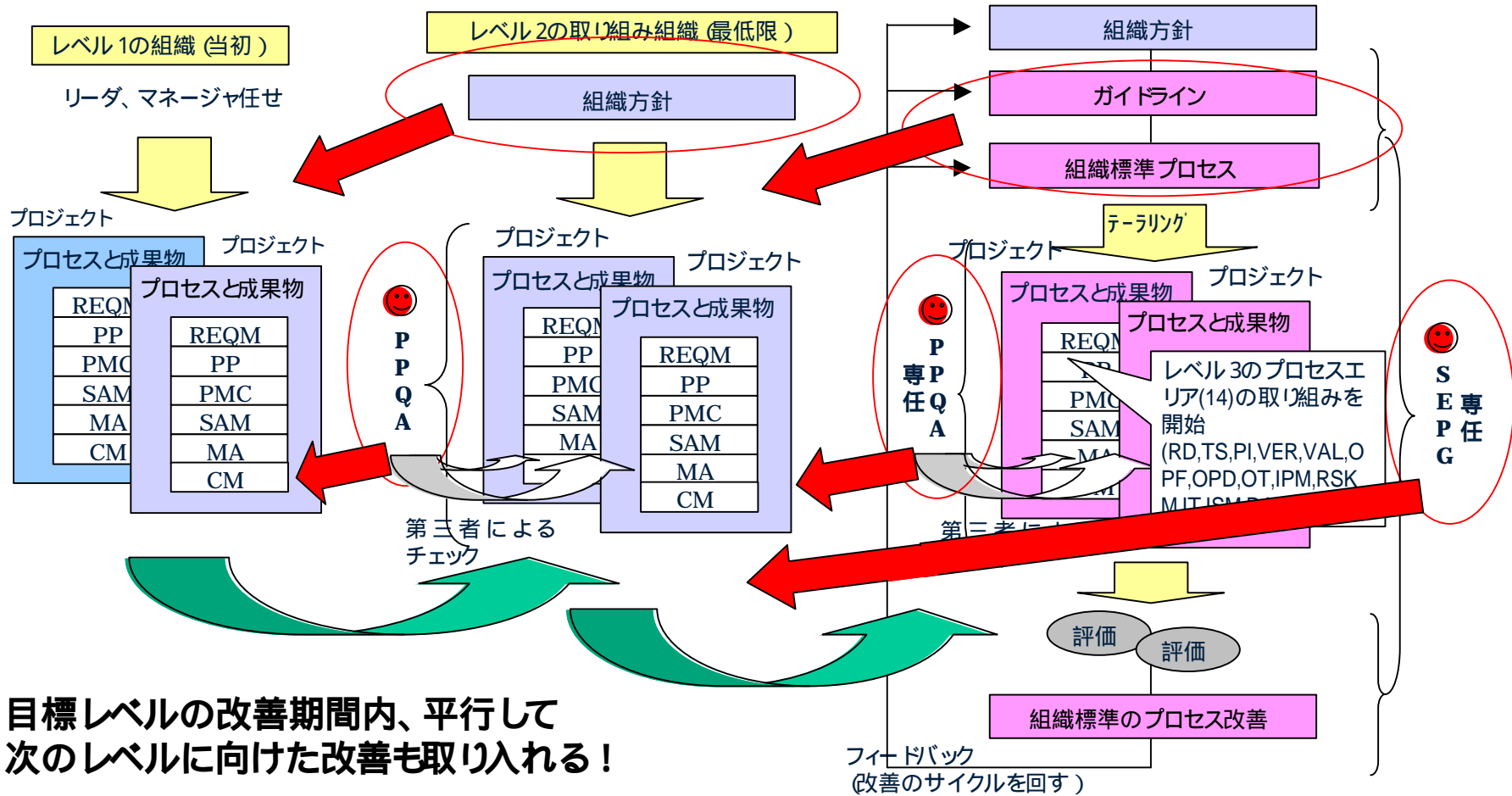


アセスメント形態を使い分ける!

Phase3 .計画プロセス

改善スピードアップのテクニック (次レベルを意識)

レベル3の取り組み開始時点での組織



SUMMARY

経営トップの支援を得るためには、まず、経営層の中で理解のあるキーマンをターゲットとするとよい。

レベル1～5の段階的表現は経営層に受け入れやすい。

Level達成を目的にしない。レベル評価はあくまでも達成度を確認するための手段である。

目標 (Level達成時期) を明確にしなければスポンサは支援しない。

目標はストレッチの方がよい。(時間があればできるものでもない)

トップの理解度とやる気で組織のプロセス改善の成否が決まる。

PPQAやSEPGなど、人の問題を早めにクリアさせること。

「人ではなくプロセスが重要」、しかし、それを作るのも守らせるのも人である。

レベル2でも制度化されていなければすぐ落ちる。

トップや推進者など、人が変わっても継続できる体制を確立する。

まずは一度、正式なアプレイザルを受けることをお勧めしたい。