

SEPG Japan 2003



## CMMIに基づくプロセス改善活動から得られた教訓

2003.9.5

株式会社NTTデータ 品質保証部 品質保証担当  
柴原英明 近藤麻美子



## 内容

- 取り組み事例の紹介
  - ギャップ分析からアプレイザルまで
  
- 活動から得られた教訓

CMMI, SCAMPI, and IDEAL are service marks of Carnegie Mellon University.

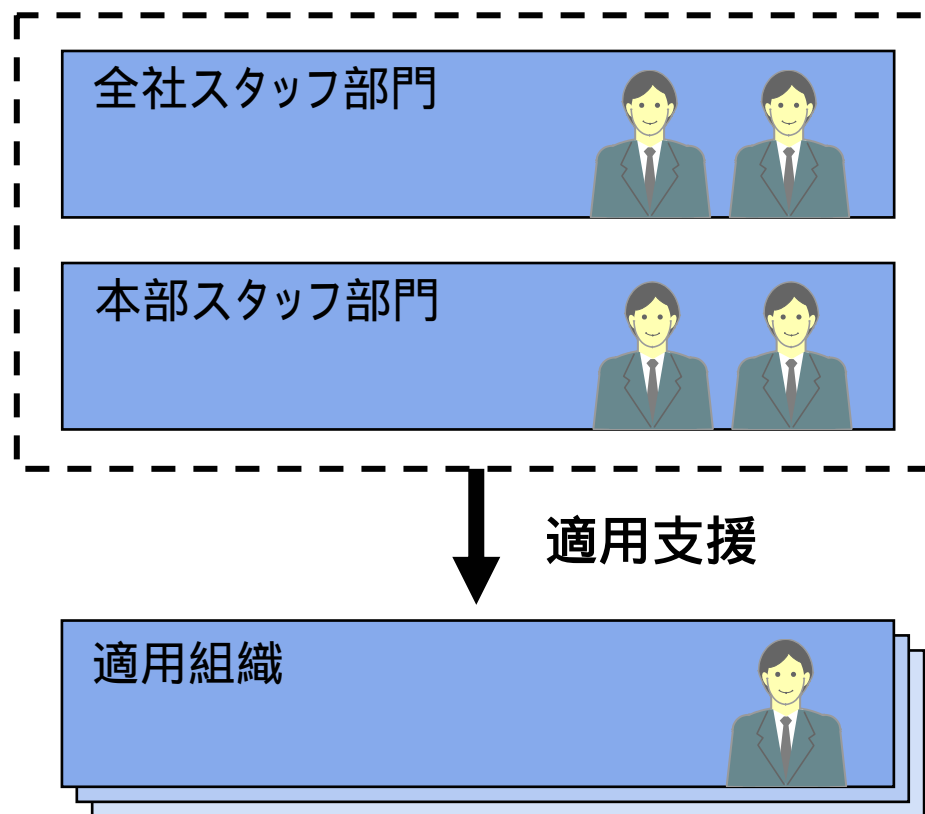


## 取り組みの目的

- 品質および生産性の更なるレベルアップ
- お客様要求への対応



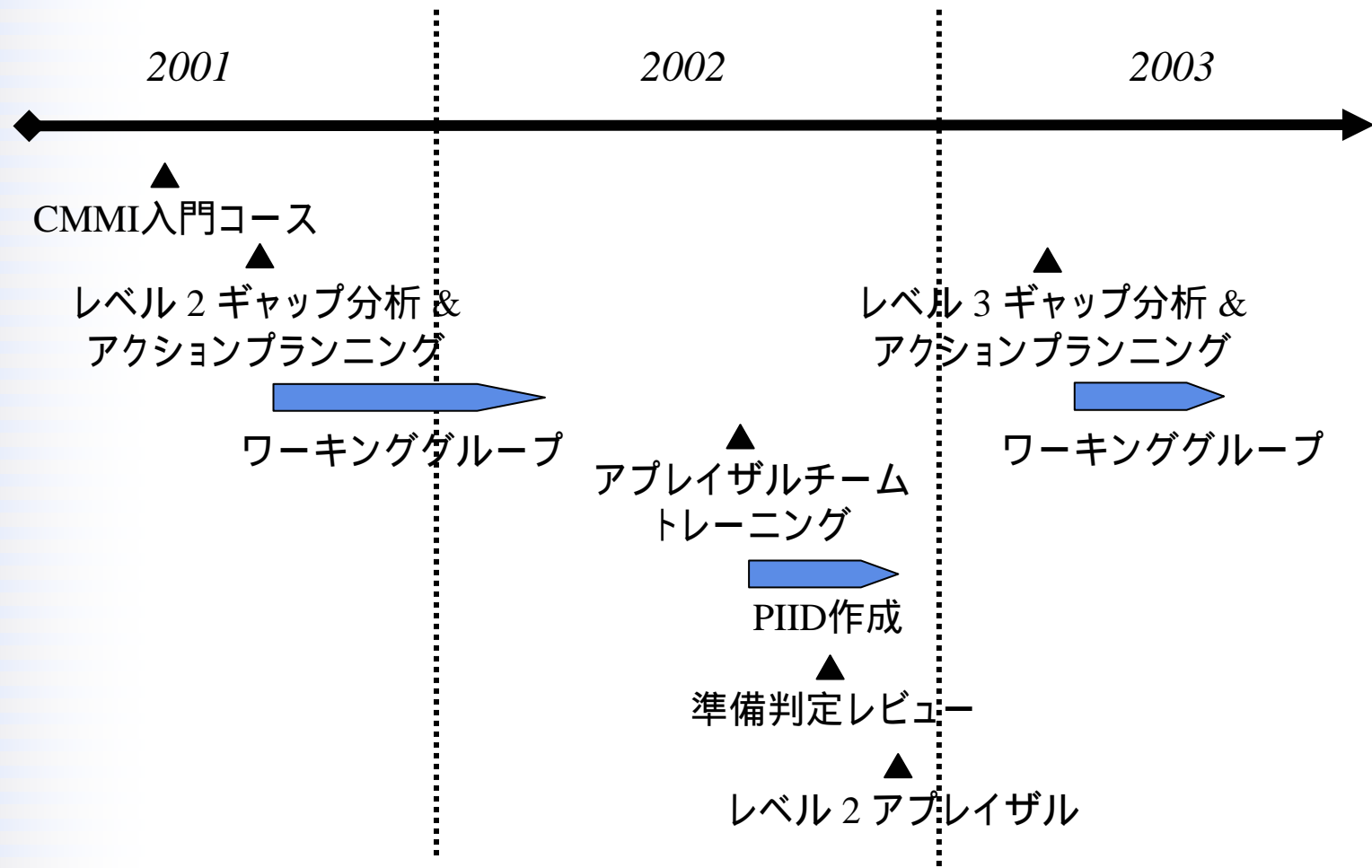
# 実施体制



社外コンサルタント  
リードプレイヤー



# 実施スケジュール





## ギャップ分析

- CMMIモデルの要求事項をどの程度満たしているかの現状把握
  - 実施されていることを示す文書の調査
  - 実施担当者に対するインタビュー
- 期間は2週間
- 3つのミニチーム(2~4名)で実施
- 適用組織のメンバーがCMMIを深く理解する場でもある



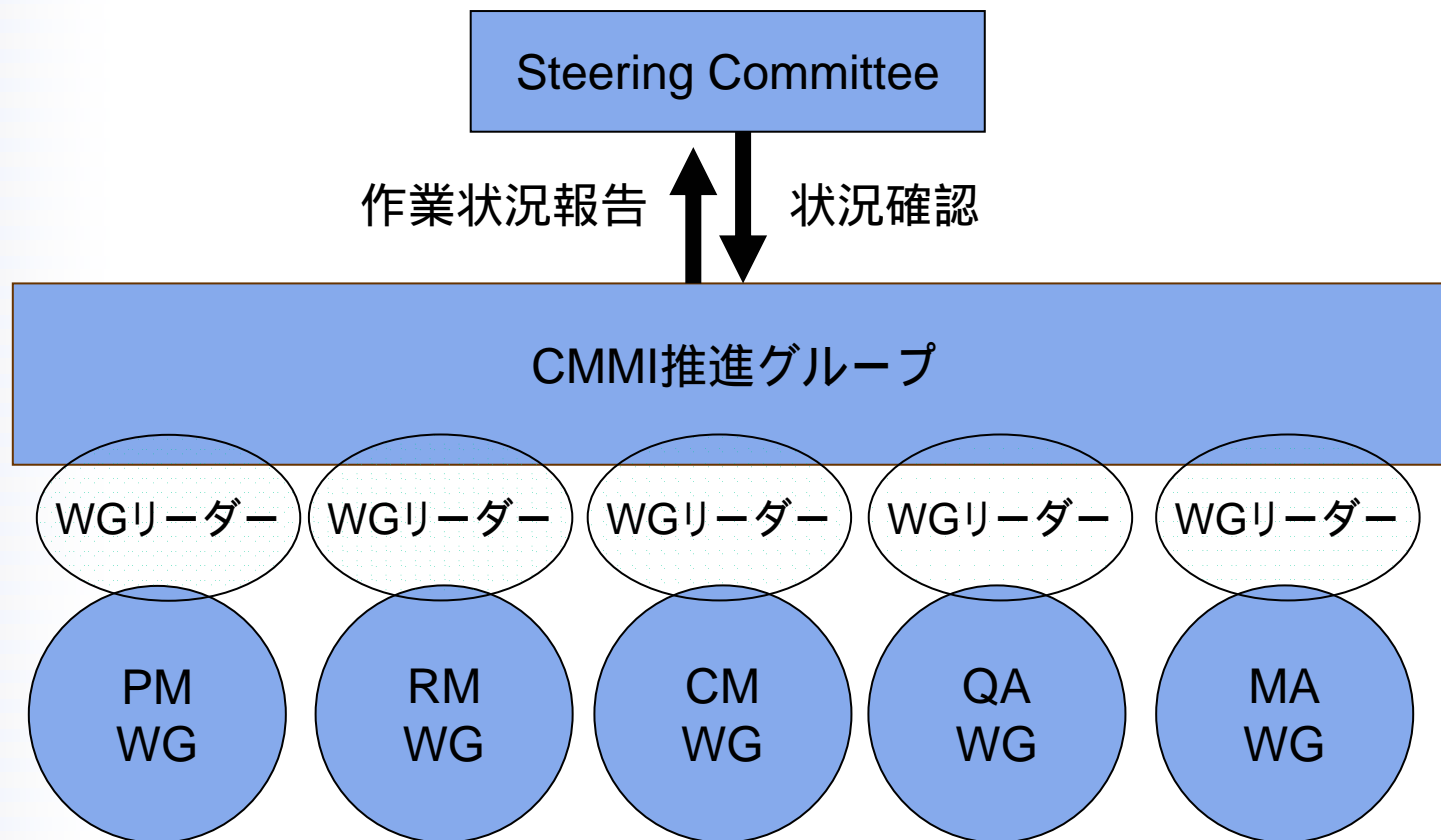
## アクションプランニング

- ギャップ分析で発見された「改善の機会」に対するアクションプランの策定
- ギャップ分析チームが実施
- 期間は1週間
- ワーキンググループ編成
  - 関連プロセス領域をまとめる
  - ワーキンググループ数は5～6
  - メンバ工数は20%以内でスケジューリング
  - 適用支援側から1名がメンバとして参加



# ワーキンググループ

## ・ワーキンググループ編成の例



WG = ワーキンググループ





## ワーキンググループ

- ワーキンググループの活動内容
  - 関連プロセス領域の勉強会の実施
  - 既存のプロセスおよび手順の調査
    - ギャップ分析で漏れがないかの確認
    - 開発標準、実施要領、ISO9001関連文書とCMMIモデル要素との対応表
  - プロセスおよび手順の作成とレビュー
  - プロセスおよび手順の試行と見直し
  - プロセスおよび手順のトレーニング



## アプレイザルチームトレーニング

- アプレイザルに必要なスキルについてのアプレイザルチームメンバーに対するトレーニング
- アプレイザルチームトレーニングの内容
  - アプレイザル手法 (SCAMPI) の理解
  - インタビュー技術
  - チームでの合意方法
  - 結果 (発見事項) のまとめ方
- 未受講者に対する集合トレーニング (4日間)
- 適用組織での活動開始時トレーニング (1日)



## PIID作成

- プロセス領域の各プラクティスの実施に対するPIID(プロセス実施指標記述)の作成
  - 直接的な証拠(各プラクティス実施の主たる成果物)
  - 間接的な証拠(各プラクティス実施の副産物)
- アプレイザルチームメンバーが作成



## 準備判定レビュー

- PIIDが十分に作成されていることのレビュー
- 十分でない場合、アプレイザルまでに証拠が揃う見込みがあるのかどうか
- アプレイザルが実施可能かどうかを判定
- 事前に文書を英訳
  - プロセスおよび手順書
  - 主要な作業成果物



## アプレイザル

### ・期間は2週間

1. インタビュー質問項目の作成
2. 実施担当者に対するインタビュー
3. 証拠文書とインタビュー結果をもとに発見事項を抽出
4. 発見事項(ドラフト版)のプレゼンテーション
5. 成熟度レベルの評定
6. 最終発見事項のプレゼンテーション



## アンケート結果

- 良くなった点
  - 作業の流れが整理された
  - 作業の漏れが少なくなった
  - プロセスに着目するようになった
- 悪くなった点
  - 作業工数が増えた



## 得られた教訓

- ギャップ分析のミニチーム人数は3人までとする
- 4人以上いると…
  - 議論が発散してしまうことが多い
  - メンバーが等しく参加するようにすることが難しい



## 得られた教訓

- プロセス改善活動に対するメンバの関与は一部のメンバに偏らせない
  - なぜ、この作業をやる必要があるのか納得していないと根付かない
  - やらされ感をなくす
  - 関与の度合いと、活動に対する前向きさは比例する
  - プロセス改善の考え方に共感してもらうために、メンバに対するトレーニングが重要





## 得られた教訓

- 既存の品質関連活動をプロセス改善活動の基盤として活用する
  - ISO9001:2000とCMMIは目指すものは同じ
  - ほとんどのものが活用できる
  - 別々のものとして扱うことは避ける



## 得られた教訓

- レベル2でも組織プロセスを整備する
  - レベル2とレベル3との間には考え方にギャップがある
  - SEPGを確立し、組織プロセス実装の目処をたてておく



## 得られた教訓

- 組織に当事者意識をもってもらう
  - 適用支援側の支援には限界がある
  - レベル3、組織プロセス実装の要
  - 組織の各層に対する勉強会の実施
    - 組織長
    - ミドルマネジメント
    - マネージャ
    - グループリーダー
    - メンバ



## 得られた教訓

- 組織に適した適用支援が求められる
  - 組織の文化はさまざまである
    - 組織の大きさ
    - 組織の成り立ち
    - 組織長の関与度合い
- 適用支援プロセスの整備
  - 全社共有ファイルサーバへの適用支援事例の蓄積
  - 得られた教訓セッション