

組織文化の標準プロセス 定着への利用

2004年9月16日
株式会社インテック
第二システム開発部
後藤 雅史

アジェンダ

1. 所属組織の概要
2. プロセス改善活動の経緯
3. 現状の問題点
4. 組織文化の特徴
5. 改善の方向性
6. 今後の課題

1. 所属組織の概要

1.1 主な事業

- (1) システム開発事業
- (2) アウトソーシング事業

1.2 主な顧客

業種・業態は様々

(流通業・製造業・サービス業が比較的多い)

1.3 プロジェクトの特質

大規模プロジェクト(100人月以上)は少なく、
中規模開発プロジェクト(50人月前後)、及び
小規模メンテナンス、システム保守案件が多い

2. プロセス改善活動の経緯

2.1 改善活動の立ち上げ

2003年06月 CMMIベースのプロセス改善活動を開始

2004年10月 CMMILレベルの達成を目指す

2.2 プロセス改善の進め方

2003年07月 ギャップ分析の実施(社内)

★SEPG(プロセス改善活動の推進担当)の編成

2003年10月 PAT(プロセス定義チーム)の編成

★CMMIプロセス単位に7つのチーム

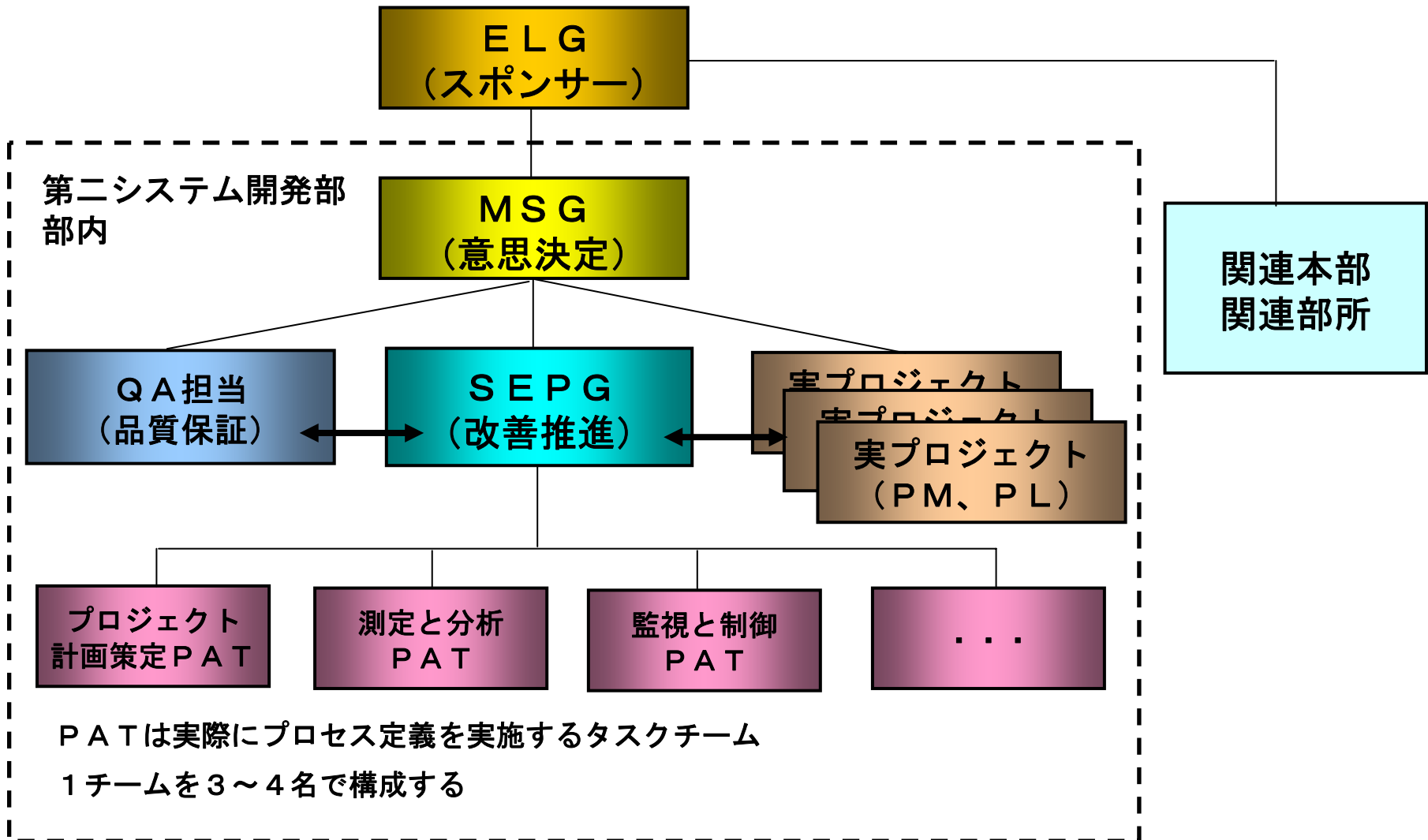
2003年10月～2004年3月 PATの活動

★プロセス定義、パイロット実施、成果物のレビュー

2004年4月 PMマニュアルVer1.0のリリース

★PMマニュアル=標準プロセス

2. 改善活動の経緯(体制)



2. 改善活動の経緯(スケジュール)

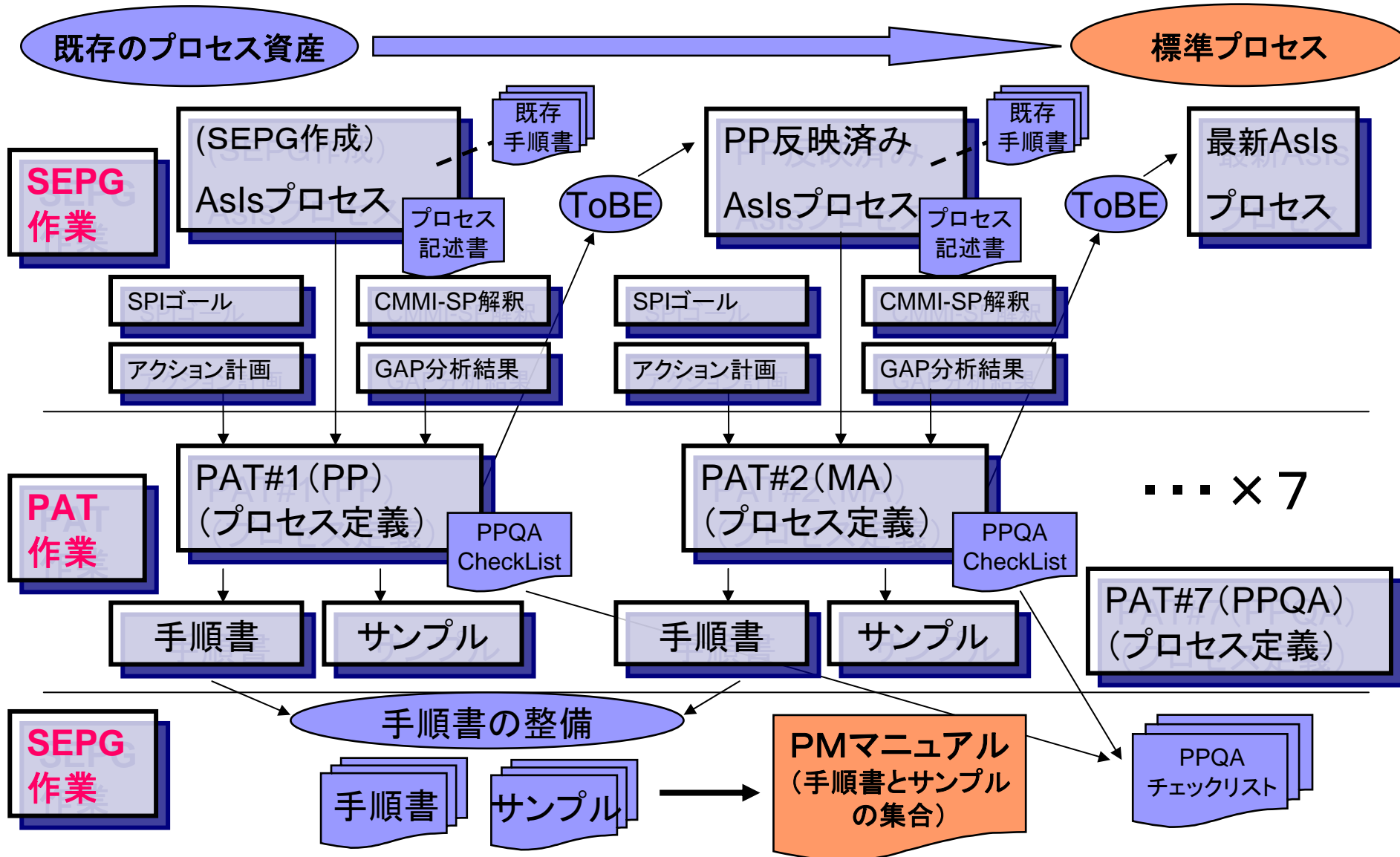
作成した 標準プロセス	2003年	2004年			
	12月	1月	2月	3月	4月
プロジェクト計画	パイロット	リリース準備		教育、展開	
測定と分析	定義	パイロット	リリース準備	教育、展開	
監視と制御	定義	パイロット	リリース準備	教育、展開	

▲プロセス1次リリース

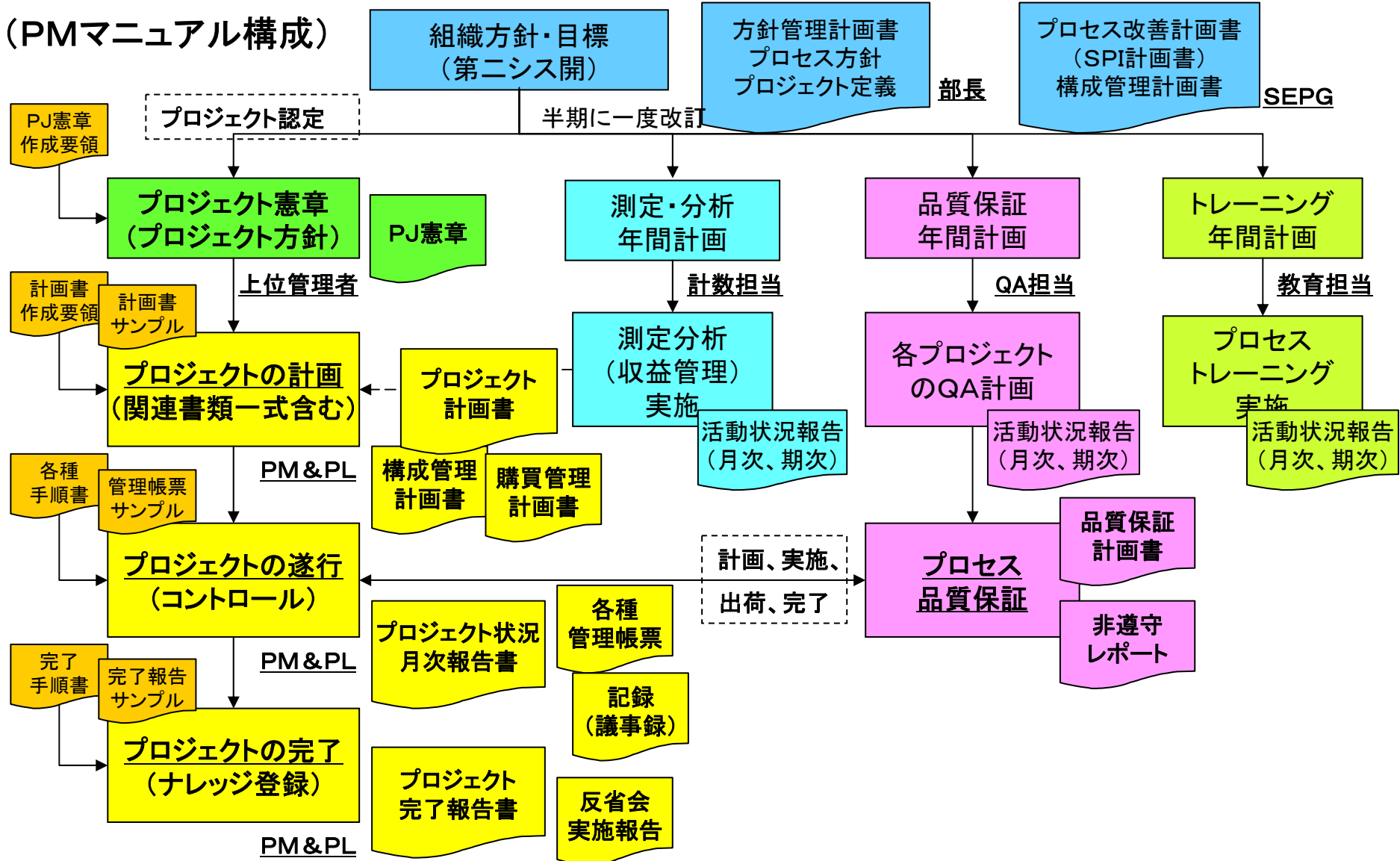
購買管理	プロセス定義	パイロット	リリース準備	教育、展開
構成管理	プロセス定義	パイロット	リリース準備	教育、展開
品質保証	プロセス定義	パイロット	リリース準備	教育、展開

▲プロセス2次リリース

2. 改善活動の経緯(進め方)



2. 改善活動の経緯(成果物)



3. 現状の問題点(定着への疑問)

今のやり方で標準プロセスは定着するだろうか？

現在はSEPGとQA担当が主体となって活動しているが・・・

SEPG(プロセス改善推進)は、

当面の責務がレベルを達成することであるため、
どのようにすれば効率的かつ漏れなく作業成果物
を集めることができるか、考えている

QA(プロセス品質保証)担当は、

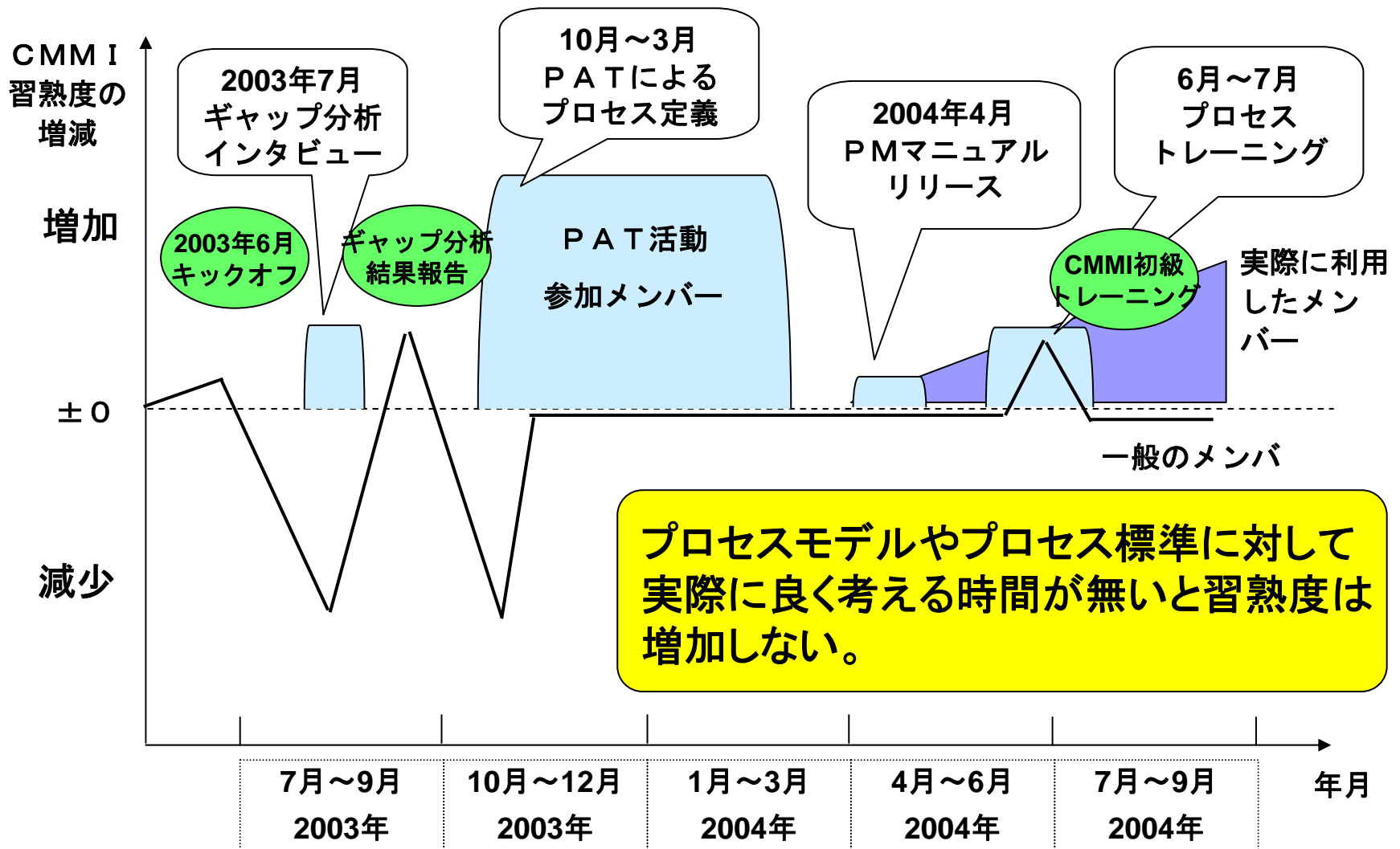
QAの責務が標準プロセス(チェックリスト)に基づ
いてプロセスと成果物の品質保証を行うことである
ため、作業成果物を漏れなくチェックすることを考え
ている(内容よりも体裁と存在有無が重要)

3. 現状の問題点(定着への疑問)

では、プロジェクトマネージャの観点は？

- 標準プロセス(PMマニュアル)の量が膨大であるため、**何から見れば良いか分からない**し、重要な部分が何処にあるのか見当がつかない。
- でも、**QA(プロセス品質保証)**があるから、PMマニュアルを参照して、一通りの**成果物を準備**するしかない！？
- プロジェクトの成功に寄与するのが分かれば、もっと積極的に利用したいが、**果たして全て必要なものなのか？**

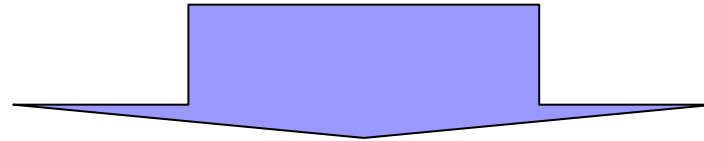
3. 現状の問題点(習熟度の推移)



(注意) 習熟度という言葉は、CMMI 又は PMマニュアルの意味の理解度 として使用している。但し、上記グラフは、厳密な数値情報に基づいて作成したものではない。

3. 現状の問題点(問題解決の糸口)

SEPGなど特定のメンバー中心でプロセストレーニングを開催したり、標準プロセス(PMマニュアル)を改訂していくことはできる。
それで、定着に対する問題は解決するだろうか？



実際にプロセスを実行する人及び組織の文化が、プロセス定着に大きく影響する。この組織文化を標準プロセスの定着にうまく利用できないか。

4. 組織文化の特徴

我々の組織文化の特徴について考えてみた。

- ◆ 経験あるリーダー及びマネージャは、独自に考える力と実践する力を持つ。ただ、自分たちの知識や経験は我流であると思っている。
- ◆ 第三者による品質保証の習慣がない。プロジェクト内部で品質は確保するもの、という自覚がある。
- ◆ 組織として再利用する考えが少ない。但し、個々のメンバーは良いものがあれば利用したいと思っている。
- ◆ 典型的なボトムアップ型（プロジェクト・個人が強い）組織であり、トップダウン型の改善は難しい。

4. 組織文化の特徴(有効な施策)

組織文化の特徴を踏まえて、標準プロセス(PMマニュアル) 定着に有効な施策を考えてみた。

1. トレーニングにおいては、標準プロセスの重要ポイントのみを伝える。
2. ワークショップを開催し、独自に考える機会(時間)を与える。
3. 標準サンプル以外のプロジェクトの成果物を強制的に集める。
4. 良くできた成果物は標準プロセスのサンプル集に加える。
5. 一定期間利用されないサンプルは廃止する。

有効な施策を効果的に実施するためには、

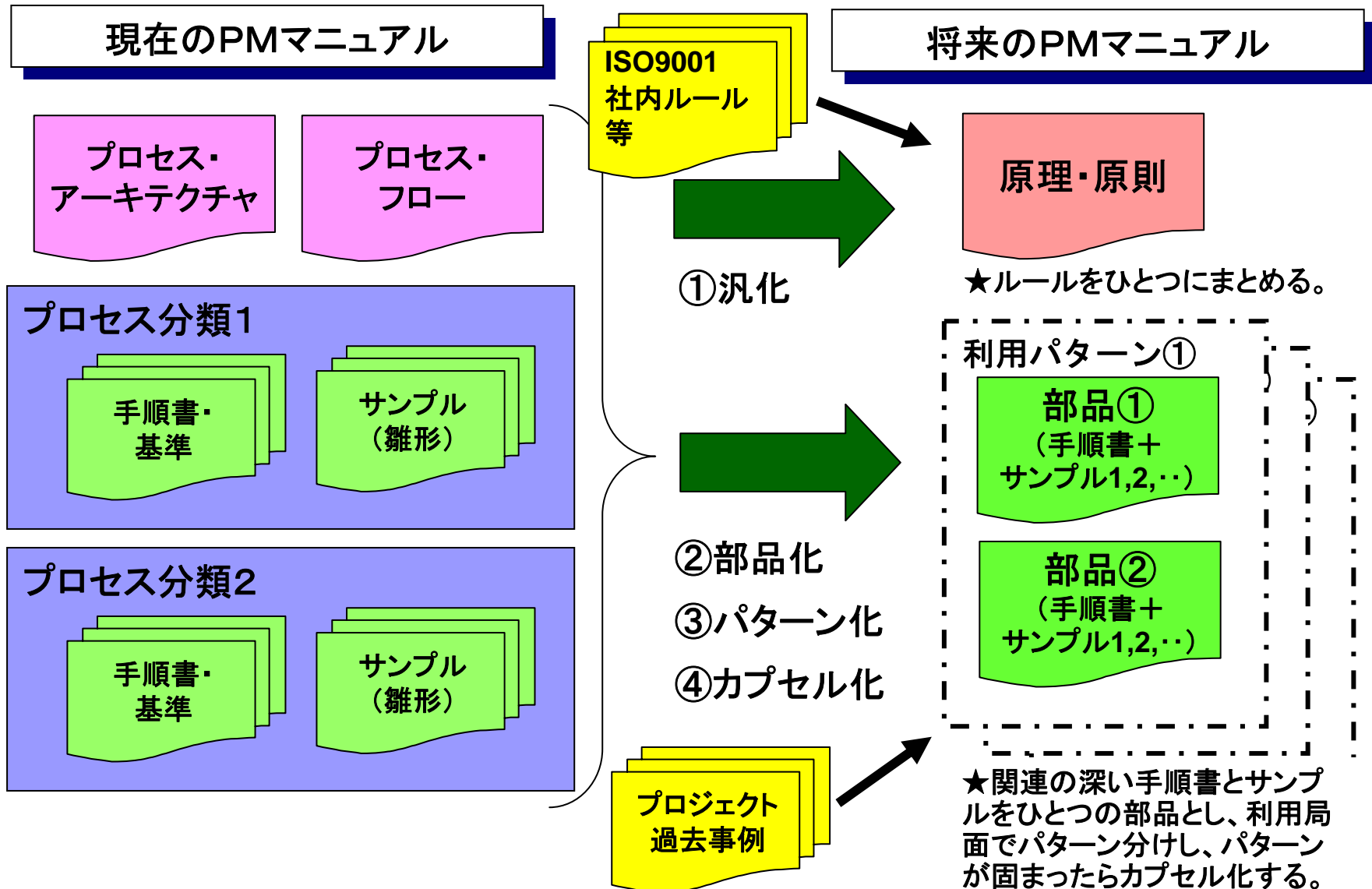
標準プロセス(PMマニュアル)の改善が必要！

5. 改善の方向性(何を変えるべきか)

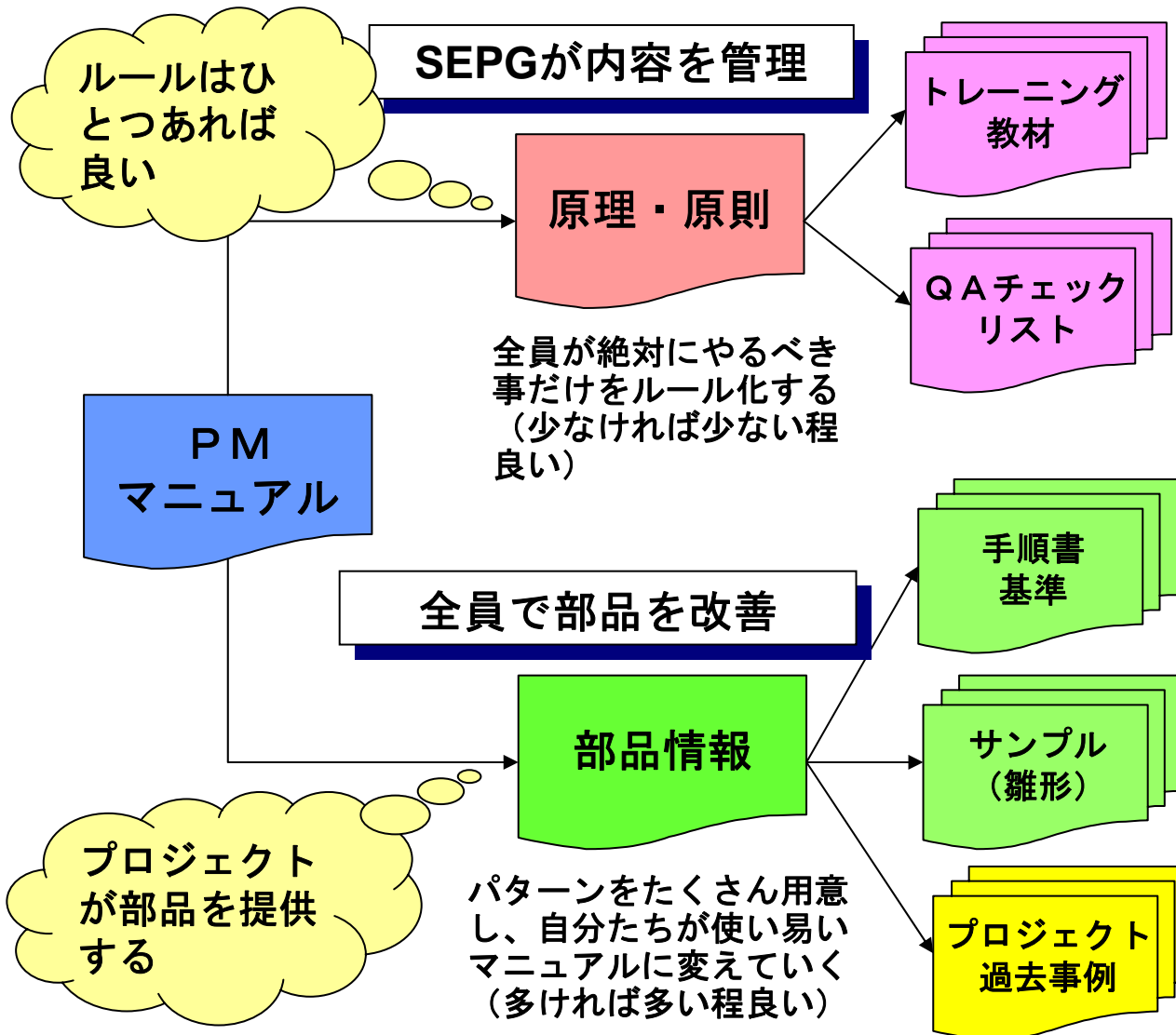
現状のPMマニュアルの問題は何か？

1. マニュアルの重要なポイントが分かりづらい。CMMIベースなので、自分達のビジネスにとって重要なこととそうでもないことが同じレベルで書かれている。
2. 個別のプロジェクトの特性が考えられておらず、全てに同じ手順を要求している。何らかの形で、プロジェクト特性毎のガイドラインが無いと利用できない。
3. 過去のプロジェクトの成果物が簡単に参照できない。
4. PMマニュアルは、SEPG/QAなど一部の関係者だけの所有物に思える。

5. 改善の方向性(マニュアル改造)



5. 改善の方向性(将来像)



徹底的に教育し、
全員に実践させる

QAチェックリストは、プロジェクト内部でも使えるようにし、**プロジェクト内部の品質保証を重視**する

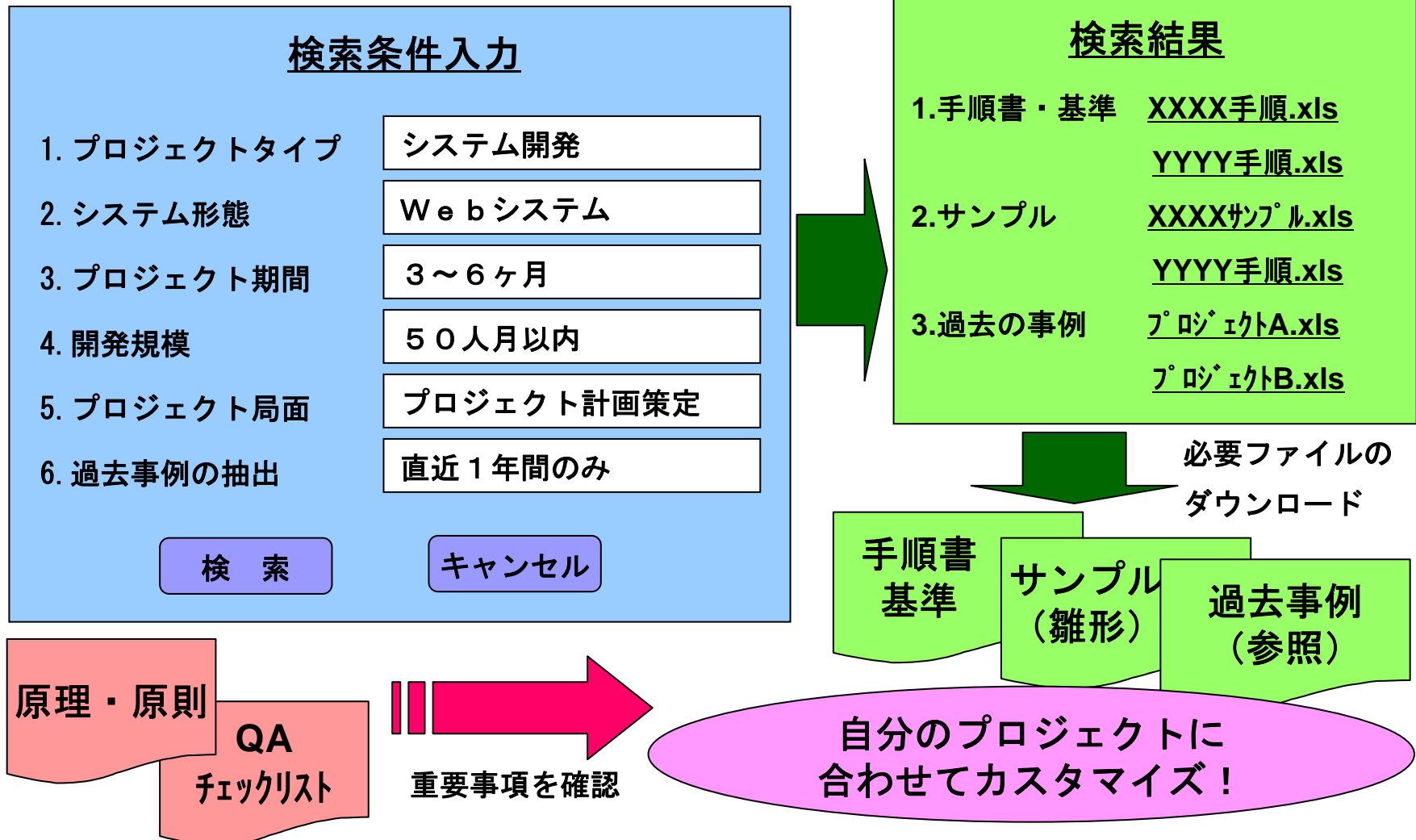
使い易さを追求し、
生産性に貢献する

できるだけ**多くを収集**し、とにかく**分かり易く分類**し、**簡単に取り出せる仕組み**を構築し、周知する

SEPGが仕組みを管理

5. 改善の方向性(将来像)

部品情報の取り出し方(案)



5. 改善の方向性(組織文化との関連)^{T in all Based on IT}

- 独自に考える力を持つ文化を利用し、プロジェクトの成果物をどんどん集める。集める成果物はひとつの部品なので、我流のままで良い。
- プロジェクト内部で品質を確保する文化を利用し、原理・原則を徹底してトレーニングして、重要ポイントをセルフチェックできるようにする。組織のQAを強化するのでなく、プロジェクト内部のQAを強化する。
- できる限り簡単な方法で再利用できる仕組みを構築することで、良いものがあれば利用したいと思っている文化を利用し、組織内の再利用を促進する。
- ボトムアップ型の文化を考慮し、SEPG主導ではなく、プロジェクトが作る成果物でPMマニュアルを充実させていく。(自分達のマニュアルにする)

6. 今後の課題

- “原理・原則”は組織のビジネスゴールを重視するため、CMMIやISO9001のモデルを網羅しないであろう。ISO審査、アプライザルへの対応は今後の課題である。
- プロジェクトの成果物をPMマニュアルに登録する仕組みをしっかりと考える必要がある。どのような基準で過去事例を手順書・サンプルに組み込むべきか。
- 新しいプロセスをPMマニュアルに組み込む場合のルールは今後の課題である。