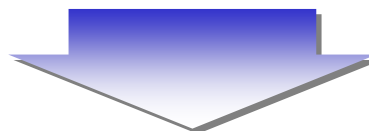


『SPI人材の条件 と 効果的育成 』

ソニーグローバルソリューションズ(株)
Sony Global Solutions Inc.

森田 祥男
Yoshio.Morita@jp.sony.com

SPI 人材は不足している

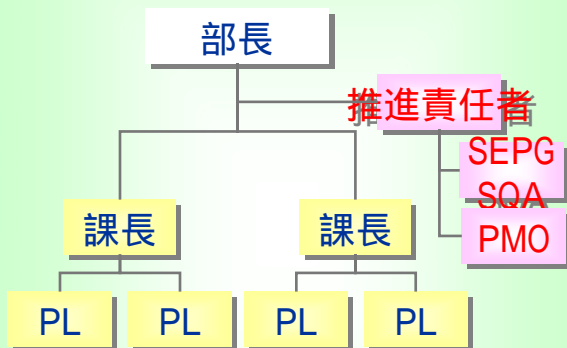


SPI 人材に必要なスキルは？

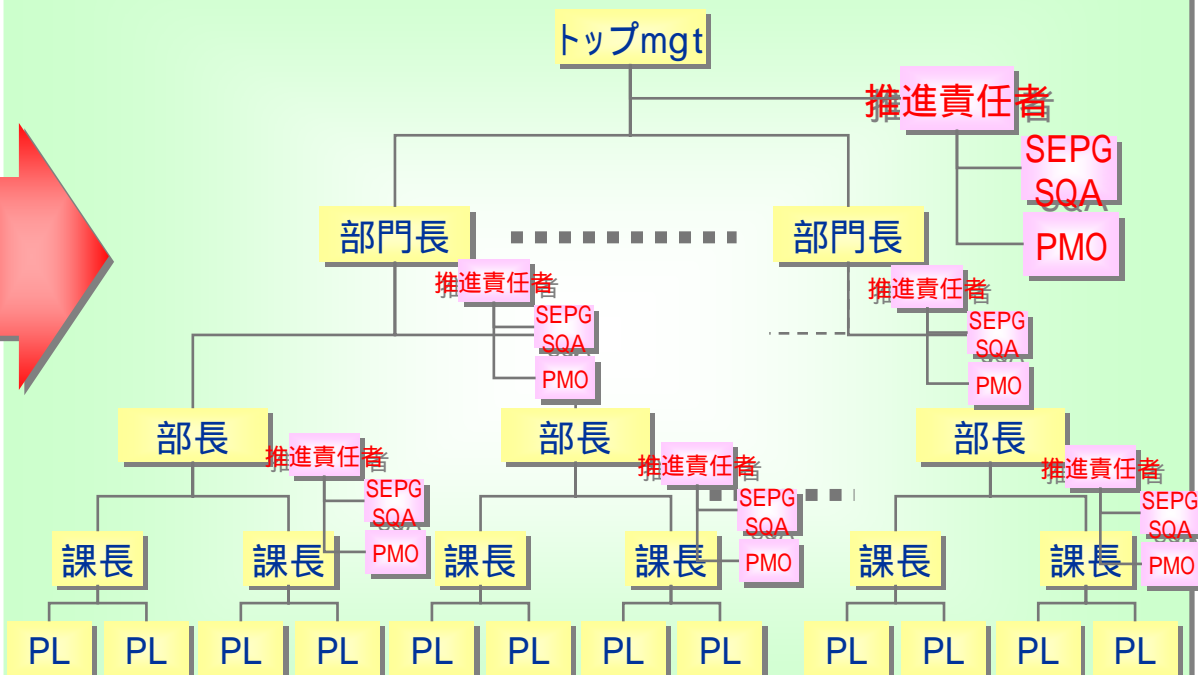


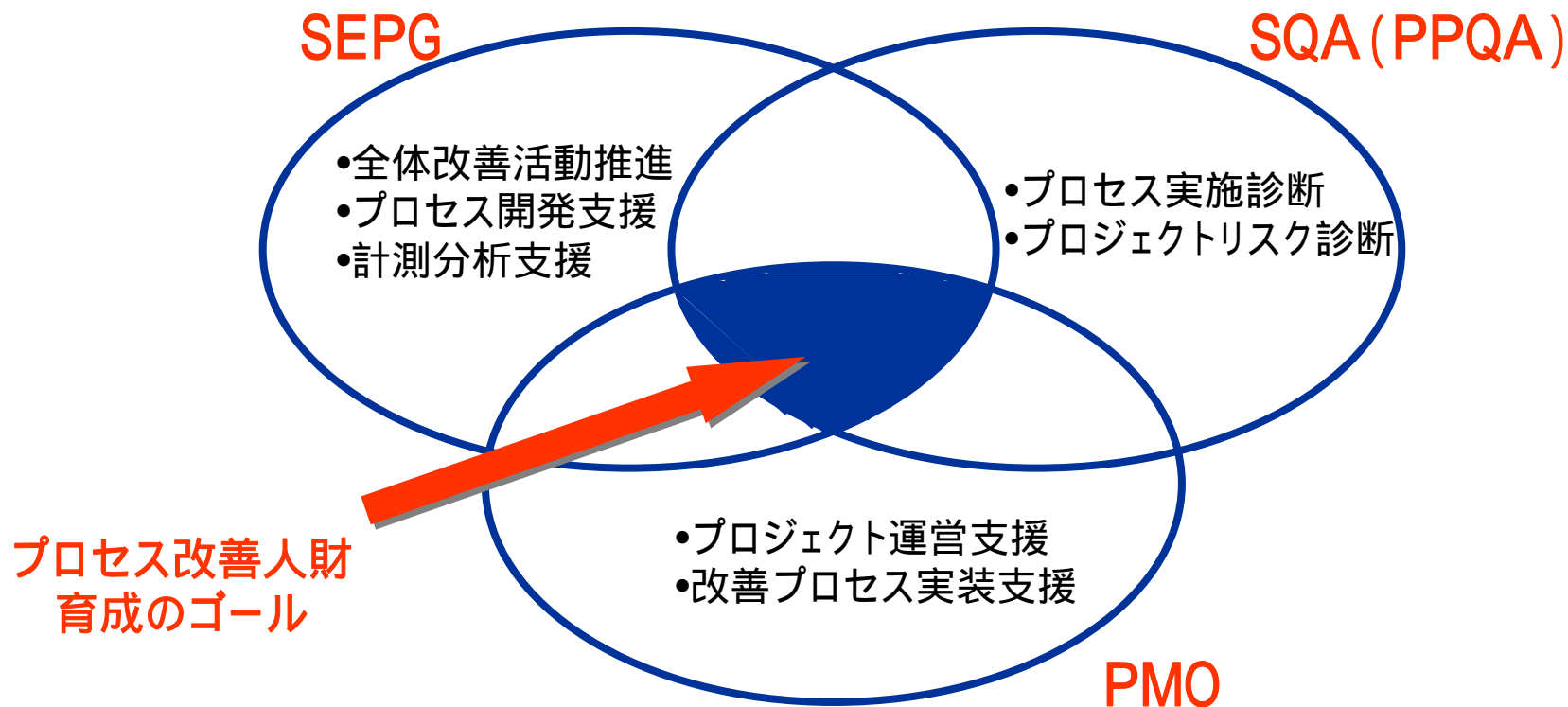
SPI 人材育成のポイント

初期段階



本格化段階





- SEPG Software Engineering Process Group
- SQA Software Quality Assurance
- PPQA Process and Product Quality Assurance
- PMO Project Management Office

改善計画の策定と実行

プロセスの強み・弱み診断

プロセスの開発・改善

改善策の提案・実装支援

プロセス改善トレーニング

計測と分析

プロセス資産の提供・維持

SEPGは 大変だ！



第3者 プロセス診断

第3者 成果物診断

プロセスの強み・弱み 報告

改善策の提案

重大課題のエスカレーション

**SQAも
大変だ！**



標準方法論のテーラリング

PJ計画、見積作成支援

会議体運営、進行

利害関係者間 コミット調整

進捗管理、遅延要因確認

課題・リスク・品質管理

ファシリテーション

プロセスの改善・実装・定着化

PMOは
もっと
大変だ！

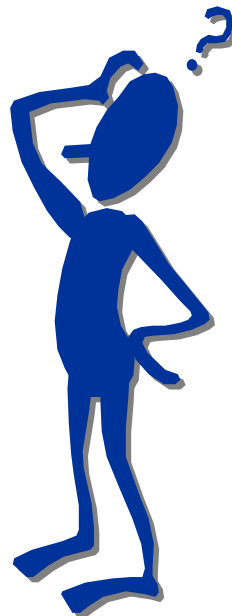


スポンサーシップの獲得

現場からの信頼の獲得

現場メンバの意欲高揚

大局観のある判断や提案

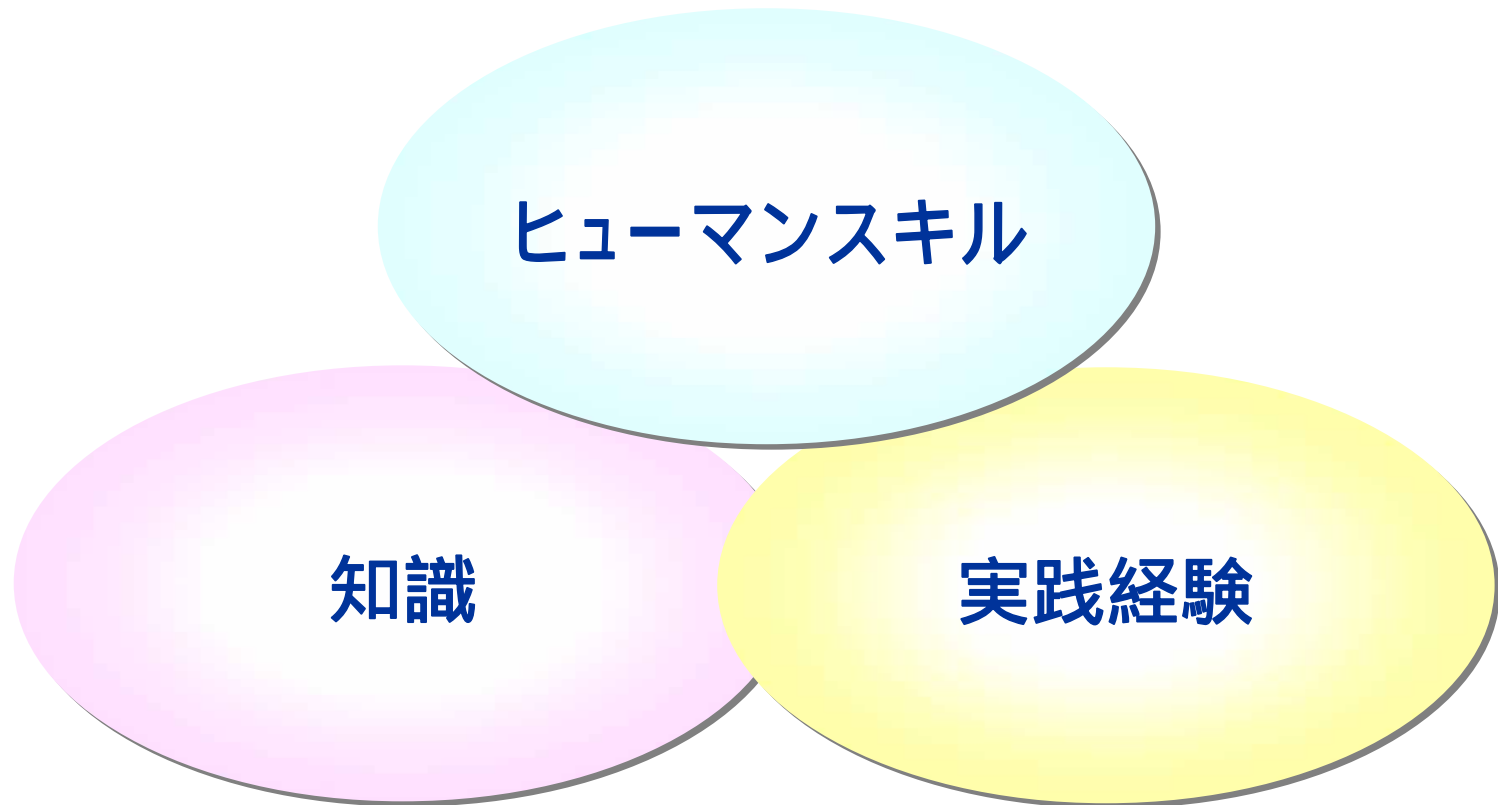


コミュニケーションの潤滑油

悩みの相談・解決

率先垂範、叱咤激励

コンフリクトの解消



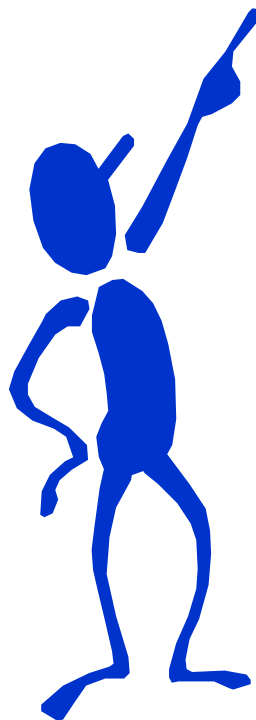
人が好きか？

教えるのが好きか？

じっくり人の話をきけるか？

一緒に考えられるか？

笑顔を絶やさないか？



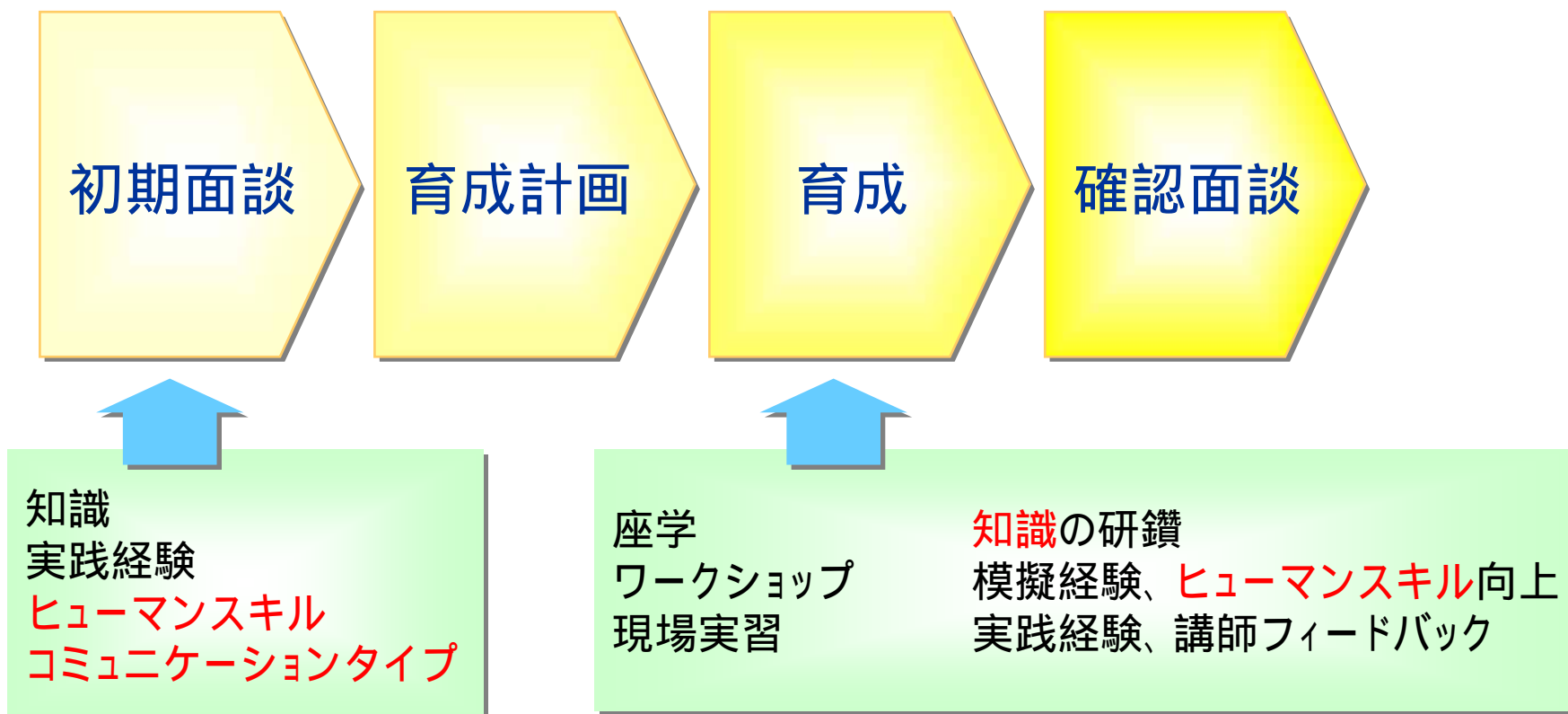
上手に説明できるか？

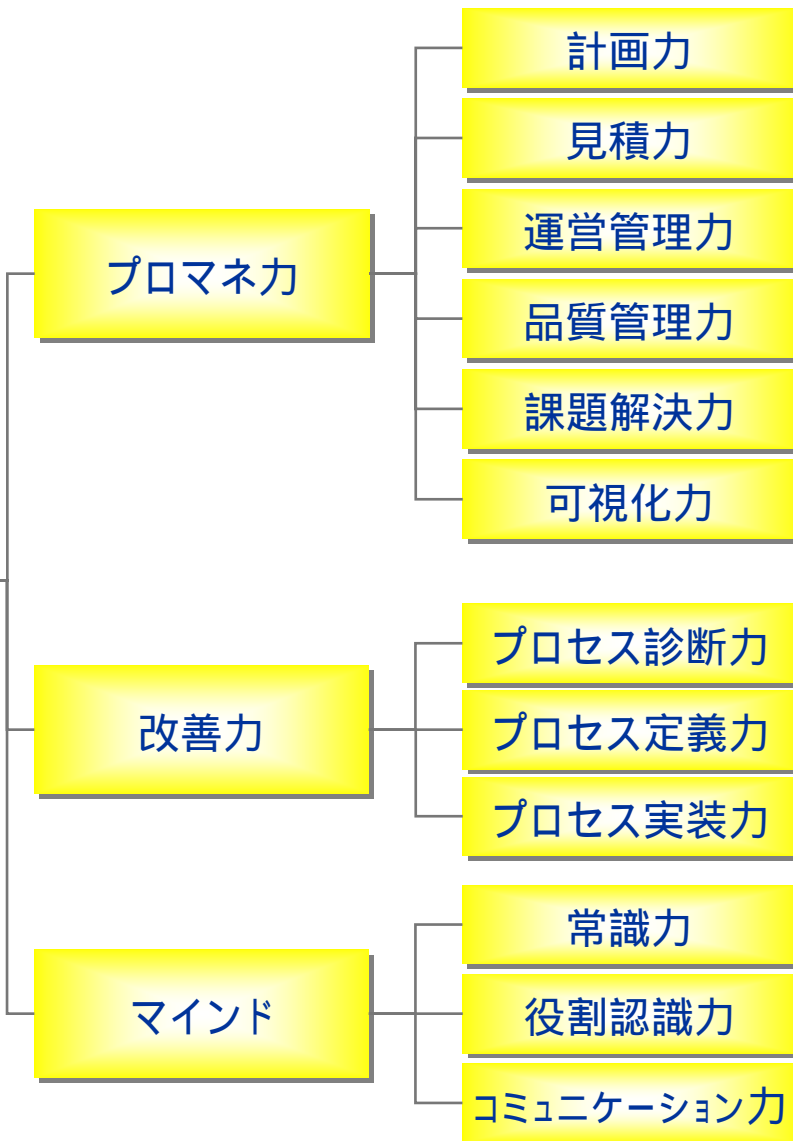
上手にモチベートできるか？

フットワークは軽いのか？

気配りできるか？

空気を読めるか？





各項目10点満点とし、
面談者で話し合って採点

0点	ほとんど何も知らない
2点	概要程度の知識はある
4点	ある程度詳しい知識はある
6点	詳しい知識を持った上で 実施した経験がある
8点	詳しい知識を持って実施する 中で、さらにやり方を工夫した
10点	知識やノウハウを体系化し 後進を指導できる

まず、プロセス改善力を身につけてもらおう

プロセス改善系 育成計画



座学	<ul style="list-style-type: none"> プロセス診断の基本的手順とチェック項目、判断方法 プロセス定義の種類
ワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> ケーススタディにて診断・課題発見 プロセス改善の具体的提案 改善策の実施と効果確認
現場実習	<ul style="list-style-type: none"> プロセス診断 課題の発見・分析、改善提案 改善策の実施と効果確認

研修一覧 (全35日分から抜粋)

研修一覧	研修名称	研修期間(日)	育てる力	研修内容	
座学(内部)	プロジェクトマネジメント計画書/フェーズ実行計画書	2.0	計画力、管理能力	仮想プロジェクトを設定し、プロジェクトマネジメント計画書/フェーズ実行計画書の立案・実行を体験してもらう	
		2.0	品質管理能力	仮想プロジェクトを設定し、レビュー計画と実施管理、障害管理、計測分析、GoLiveクライテリア設定と実施管理などを実施してもらう	
		1.0	シスマネ、CICR計画力	仮想プロジェクトを設定し、プロジェクト計画を立案する際に、シスマネ・SOX法対策をどうするかを体験してもらう	
		見積手法	0.5	見積力	トップダウン、ボトムアップ手法などについて概論を学ぶ
		見積テンプレート使用法	0.5	見積力	プロジェクト推進部門見積テンプレートの使い方研修
		WBSの書き方研修	2.0	見積力	仮想プロジェクトについて、WBSを記載し、詳細タスク、期間の設定について学ぶ(MS-Proectについて同時に学ぶ)
		品質管理ツール研修	1.0	品質管理能力	・ツールとして、信頼度成長曲線などを学ぶ
	・BPR/ISの標準指標としての品質指標を学ぶ				
	・レビュー方法 ピアレビューなど、レビューの種類、方法				
		・テスト方法 ・計測値の取り扱い			
	見える化ツール研修	1.0	可視化力	見える化ツールの種類、使い方について学ぶ	

Case Study 1 課題管理 (1)

ケース

- ある大規模プロジェクト (Atomic) のPLに任命されたMさんは強面タイプ。これまでも多くのプロジェクトでエンジニアとして経験してきた。PLについては初体験であるが、プロジェクトの運営については一通り理解しており、AtomicのPLに抜擢された。一方、Mさん以外の中核メンバーの多くは、Atomicに先行して実施されたプロトタイププロジェクトで基礎技術を開発していたが、和気あいあいとした雰囲気の中で研究開発を進めてきた経験が少なく、きちんとしたプロジェクト運営を知らない。課題管理も口頭やメモ書きでやっていたため問題が噴出し、期限が大幅に遅れてしまっていた。彼らは、Atomicでは各TL(チームリーダー)を担当することになっている。今回、Mさんは夢面を繕い、きちんと状況を把握するため、次ページの課題管理プロセスを導入した。
- 新たなプロセスを導入し始めたばかりだが、早速いくつかの問題が見られるようだ。次ページの課題管理のプロセスを、どの様に改善したらよいだろうか？

前提

- PMは統括部長だが、プロジェクトの実質的な運営と判断は、全てPLのMさんが行っている。
- プロジェクト体制は、全部で10チーム。その他に全体の推進事務局であるPMOがいる。
 - 専用モジュールチーム 5チーム TL名 A氏, B氏, C氏, D氏, E氏
 - 共通モジュールチーム 1チーム F氏
 - 技術基盤チーム 1チーム G氏
 - PCアプリチーム 1チーム H氏
 - 環境整備チーム 1チーム I氏
 - 総合テストチーム 1チーム J氏
- 社員と協力会社を合わせて、総勢100名超えるプロジェクトであり、1チームあたりの平均人数は10名程度。
- 各チームには協力会社はいるが、常駐であり、関係は良好。
- 各チームごとに毎週、金曜日にチームミーティングを行い、そこで進捗、課題などの確認を行う。
- 毎週月曜日にプロジェクト全体進捗会議が行われる。その会議にはPLと全TLが出席する。
- 課題は担当者レベル、チームレベル、プロジェクト全体レベルでのおおの管理されている。
- 既に納品先であるセット側が指定した要件は確定しており、お互いが納得している状態である。
- 現在は単体テスト(1)が終わり、結合テスト(2)に入ったところである。()は後述の用語の説明参照。

©2006 S&A All Rights Reserved 下田 隆雄

- プロセスの弱みを診断
- プロセスの変更提案
- 変更による影響と効果予測
- 課題の発見・分析・解決力、論理的思考力
- 説明説得力、プレゼン力

課題管理の話合いの様子。

ください。表は、前回(8月12日)のPJ全体進捗会議

の課題として扱ってもらおう。PMOにお話ししていたのだけれどもいよいよだ。お話しした課題は、結合テスト後のシミュレーションの課題がふいふいように、全チームリーダーと一緒に話し合ってもらって了解してくれるのであれば、緊急レビュー会のスケジュール

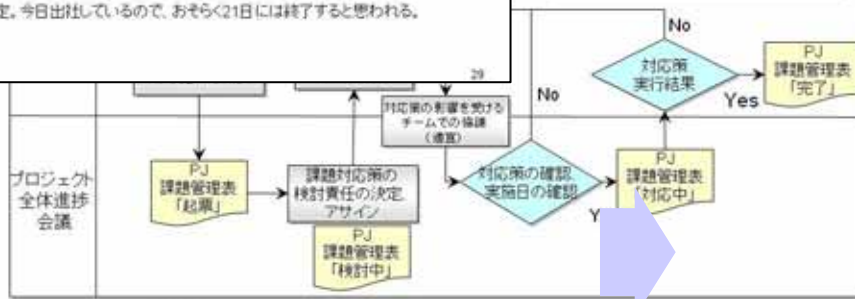
なっている。改めてレビュー会をするのは時間ももたないな課題管理表には載せなかった。

一画が必要というみんなの認識であれば、メールレビュー

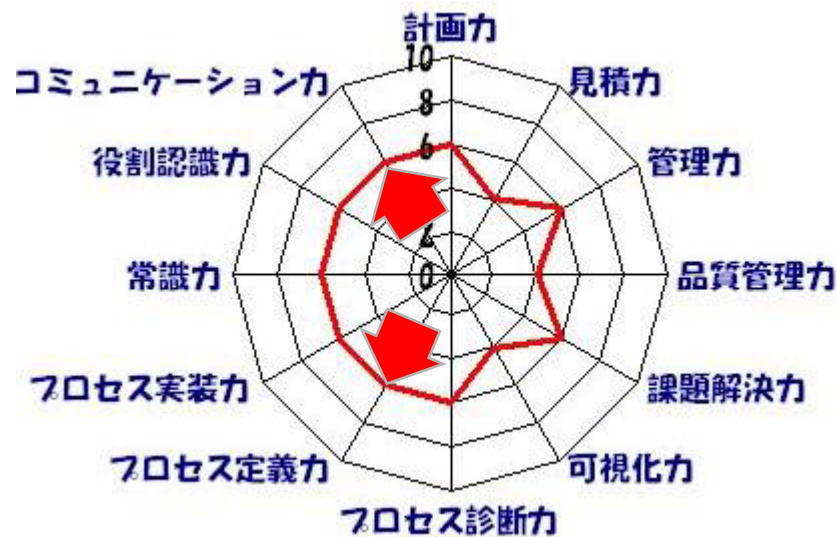
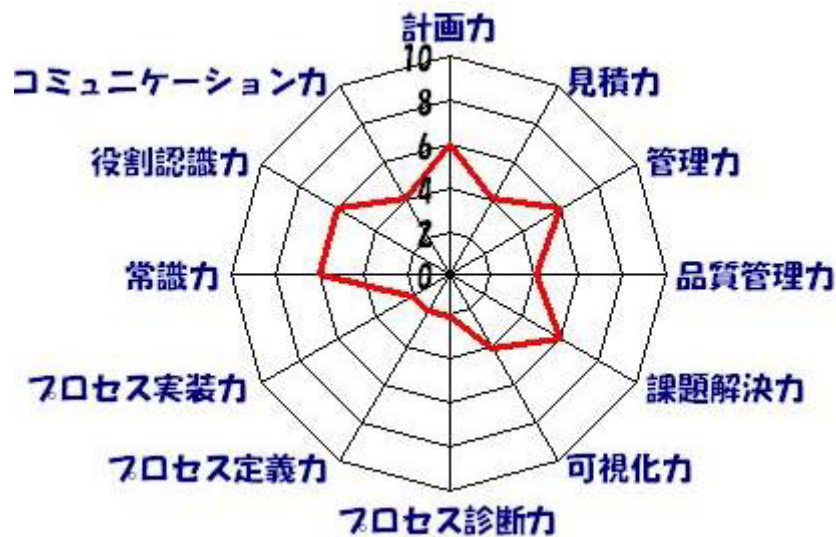
- 専用モジュール Bチーム TL:B氏
 - 先週の進捗会議では、8/14に完了している筈だったので、それを前提に8/15にうちのチームでは結合テストを行った。すると、いきなりコンパイルエラー(3)が起きた。どうやら課題1は予定通り終わっていなかったようだ。
- 共通モジュールチーム TL:F氏
 - 担当のY君が体調を崩していた。課題管理表を見てもえればわかるが、まだ作業完了にはなっていない。
- 専用モジュール Bチーム TL:B氏
 - では、いつ課題1は完了する予定なのか？
- 共通モジュールチーム TL:F氏
 - Y氏の体調が戻り次第完了させる予定。今日入社しているので、おそらく21日には終了すると思われる。

©2006 S&A All Rights Reserved 下田 隆雄

ペスカレーションする際の課題管理フローについてはここでは問わない。



©2006 S&A All Rights Reserved 下田 隆雄



プロセス改善系 育成延べ日数

座学	1日
ワークショップ	1日×3回
現場実習	2日×3回

正味10日

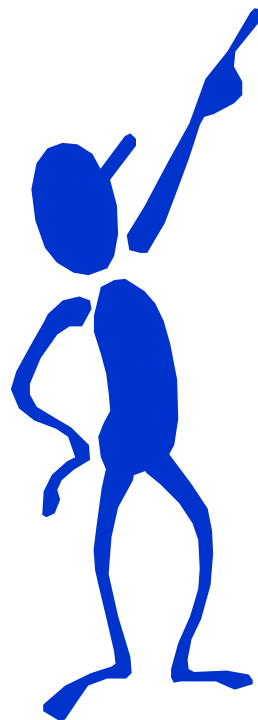
人が好きか？

教えるのが好きか？

じっくり人の話をきけるか？

一緒に考えられるか？

笑顔を絶やさないか？



上手に説明できるか？

上手にモチベートできるか？

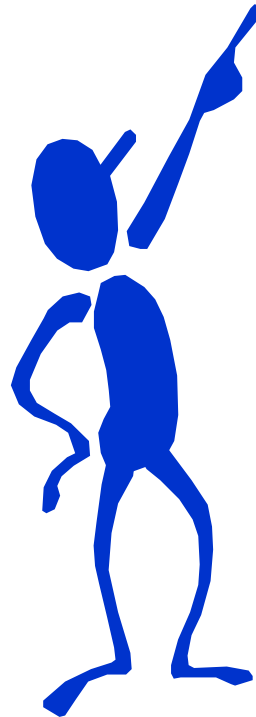
フットワークは軽いのか？

気配りできるか？

空気を読めるか？

もう少し口を大きく開いて
はっきりと発音した方が
聞き取りやすくなって、
好感がもたれるよ！

出だしはよかったけど
いつの間にか、笑顔が
なくなってるよ！



相手の顔をしっかり見て
しゃべると、
自信と熱意が伝わるよ！

相手が話しているときに
うなづきを忘れてるよ！

SPI人財は、プロセス改善活動が活性化すればするほど、逆に不足する。

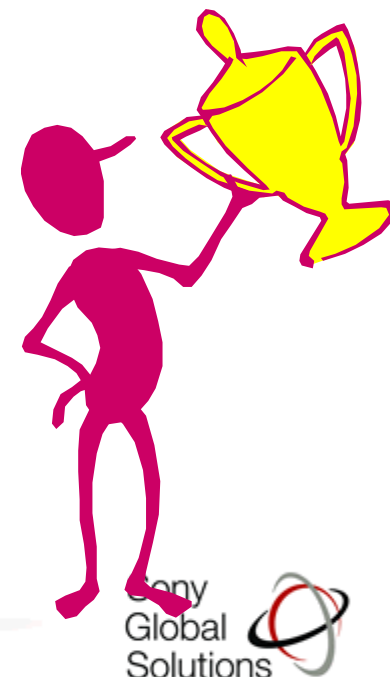
SPI人財の業務は、SEPG、SQA、また、PMO まで含まれる場合がある。

SPI人財は、知識も大切だが、ヒューマンスキルはもっと重要である。

ヒューマンスキル向上も狙って、ワークショップを行うと効果的。

正味10日の教育によって、プロセス改善の基礎力が身に付いた。

現場に一人でも出しても大丈夫なレベルにまで育成できた。



『SPI人材の条件 と 効果的育成 』

ご清聴ありがとうございました。

ソニーグローバルソリューションズ(株)
Sony Global Solutions Inc.

森田 祥男
Yoshio.Morita@jp.sony.com