

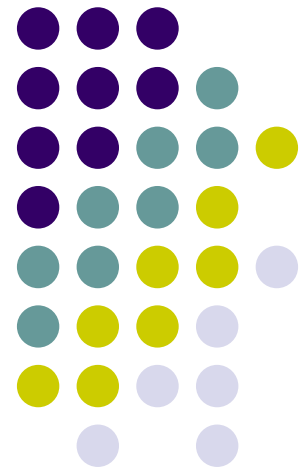
独立系中小SIベンダにおける SEPGの立ち上げ



2007/11/1
SPI Japan 2007

株式会社コスモ・サイエンティフィック・システム
システムインテグレーション事業部
ソフトウェアエンジニアリングプロセスグループ

中村 真也



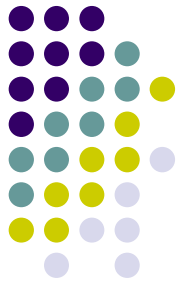
はじめに



本発表では、
私が所属する50名程度の小規模開発組織で
SEPGを立ち上げるにあたっての
取り組み内容とその結果について述べる

小さな組織であっても、
「**当り前のことをきちんとやる**」ことが**重要**

組織紹介



(株)コスモ・サイエンティフィック・システム
SIなどを手掛ける独立系のベンダ
1981年設立
社員数140名(2007年4月現在)

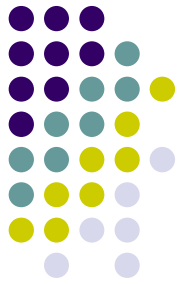
システムインテグレーション事業部

社員数45名(2007年4月現在)

パートナ含め60～70名程度

5～15名程度の請負プロジェクトを5～6個程度並列で運営

今回、事業部内部の組織としてSEPGを立ち上げた



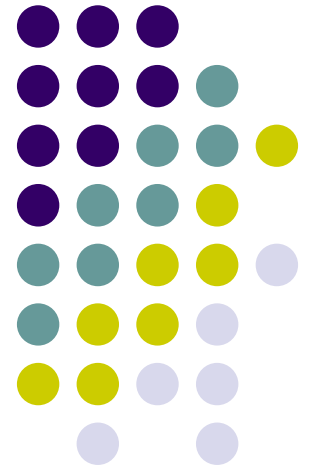
- 背景
- 立ち上げ
- 活動開始・・・その前に！
- 本格活動へ

- まとめ
- 後日談

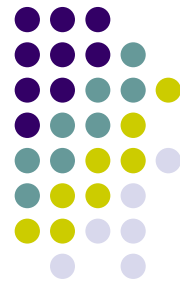
背景



暗中摸索



背景(1)

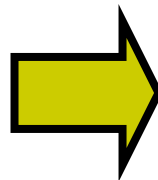


数年前まで…

大手SIerの下での
開発中心

技術志向
個人依存

徐々に
業容拡大



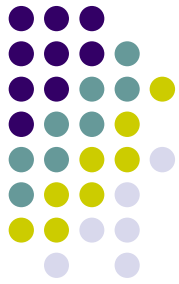
ここ数年

請負案件の増加

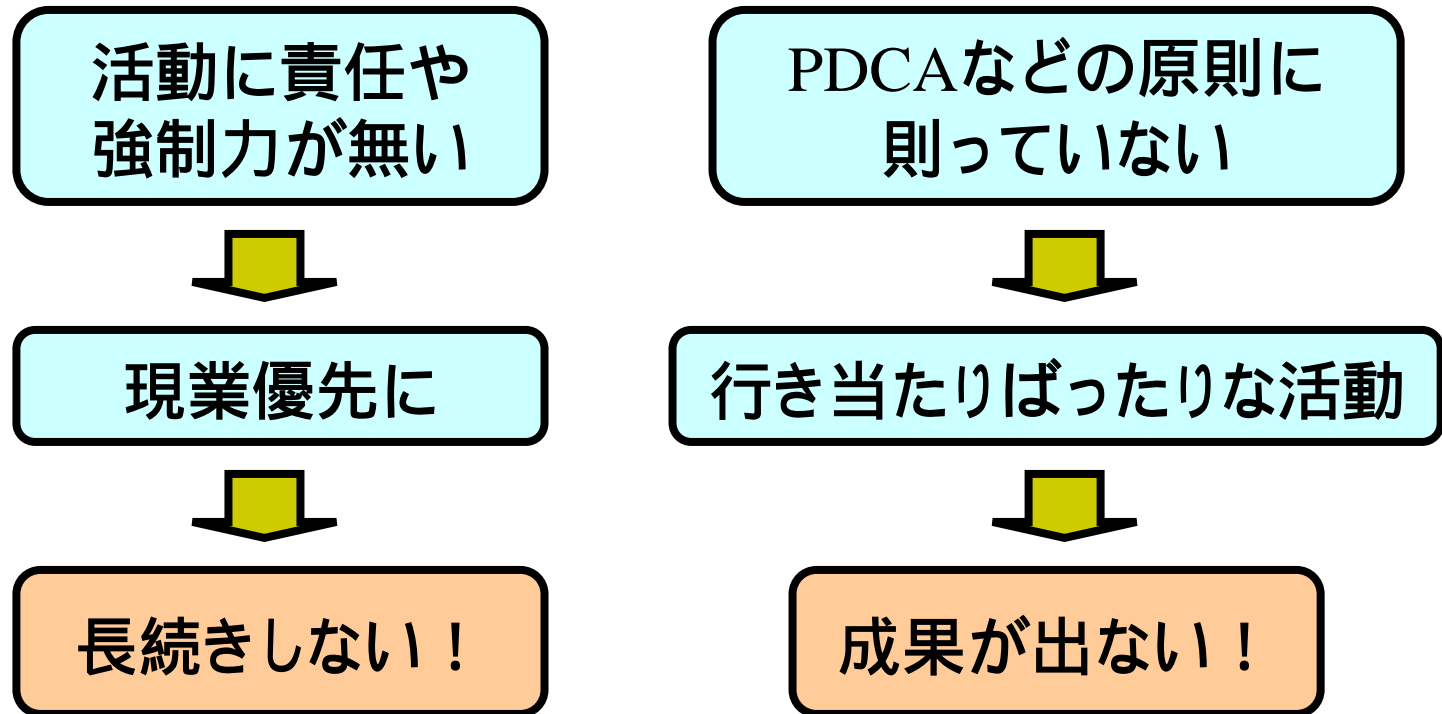
失敗の連続

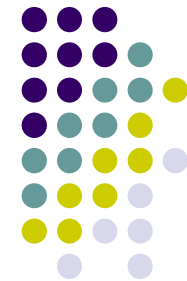
マネジメント力不足
プロセス改善への意識不足

組織全体の問題



これまでも、
有志でプロセス改善を試みたこともあったが...





この状況をふまえると、

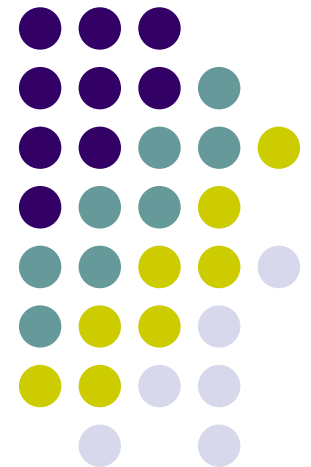
**専門部署・専任スタッフによる
計画的・継続的な改善活動**

が必要！！

立ち上げ



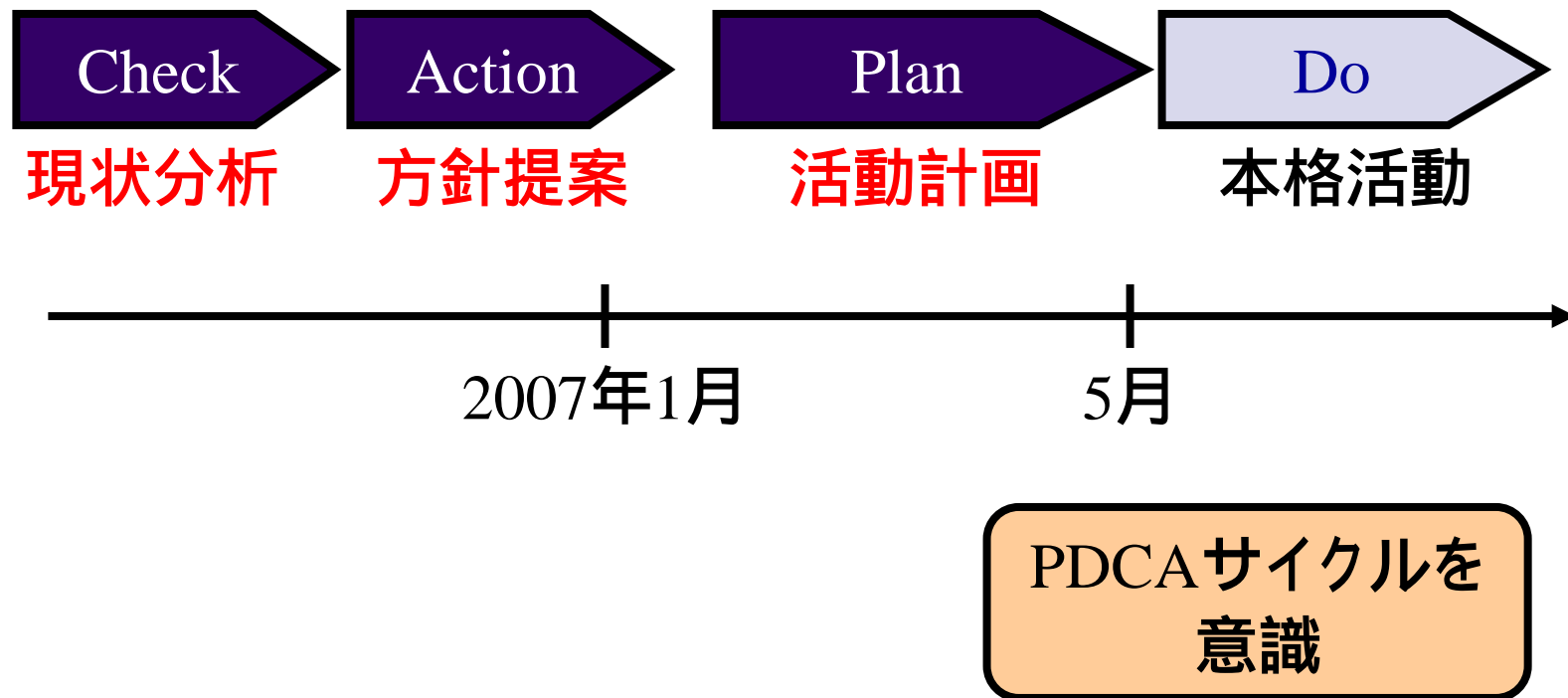
直往邁進



立ち上げ

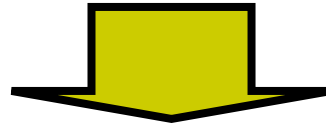


プロセス改善活動を組織にどのように理解させ、
展開していくか？

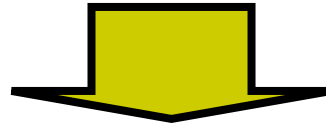




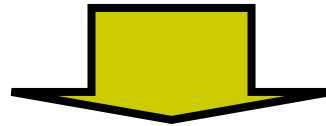
プロジェクトの失敗が続くのは、
組織における開発プロセスの問題が大きい



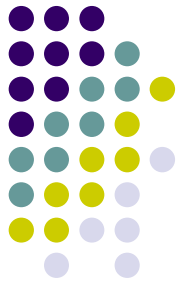
開発プロセスの改善が必要



プロセス改善活動には「投資」が必要



「投資」効果を理解してもらうため
「目的・方針・計画」を明確にし、承認してもらう必要がある



実施内容

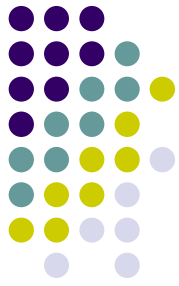
➤ 目的・方針を定義

プロセスの評価・改善、プロセス資産の生成・維持

➤ トップを含む事業部全体に、活動方針をプレゼン

- 失敗を繰り返している現状とその背景
- これまでの改善活動がうまくいかなかった要因
- 今後とるべき具体的なアプローチ

➤ 専任スタッフとして自らが名乗りを上げた



結果

- トップの理解を得て、予算を確保することができた
- 自身が専任スタッフとなることも承認された





実施内容

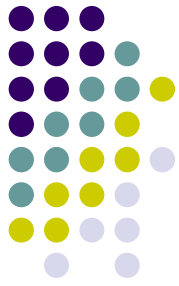
- 方針から具体的な施策・計画に徐々にブレイクダウン

まずはプロジェクト管理の強化
PMBOKをベースに

2007年度は試行期間
2008年度から全面展開

- 都度、トップ含むマネージャ陣に承認を求めた

立ち上げのポイント



Point

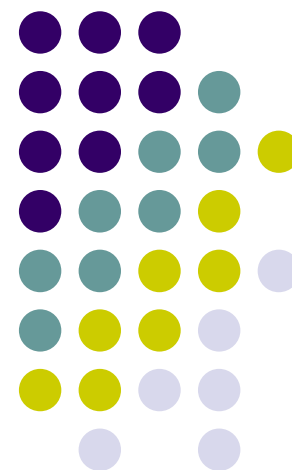
- 小規模組織では特に、(本来は行うべきだが) すぐには効果が出にくい活動を軽視する傾向がある
- 失敗が続いているときこそ、逆に理解を得る好機
- 小規模組織ではトップと話す機会も多い
トップの問題認識を把握し、
それに対する具体的な解決方針を提示する
- 次年度予算策定の時期でタイミングも良かった

活動開始 … その前に！

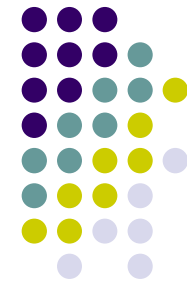


Cosmos

前途多難



立ちはだかる課題

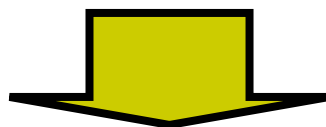


組織のプロセス改善に対する意識不足

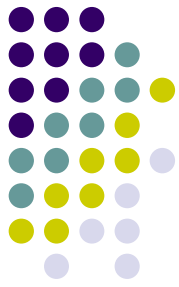


まあ、うちはうちだから。
世間で言われてるような
ことをやってもね…

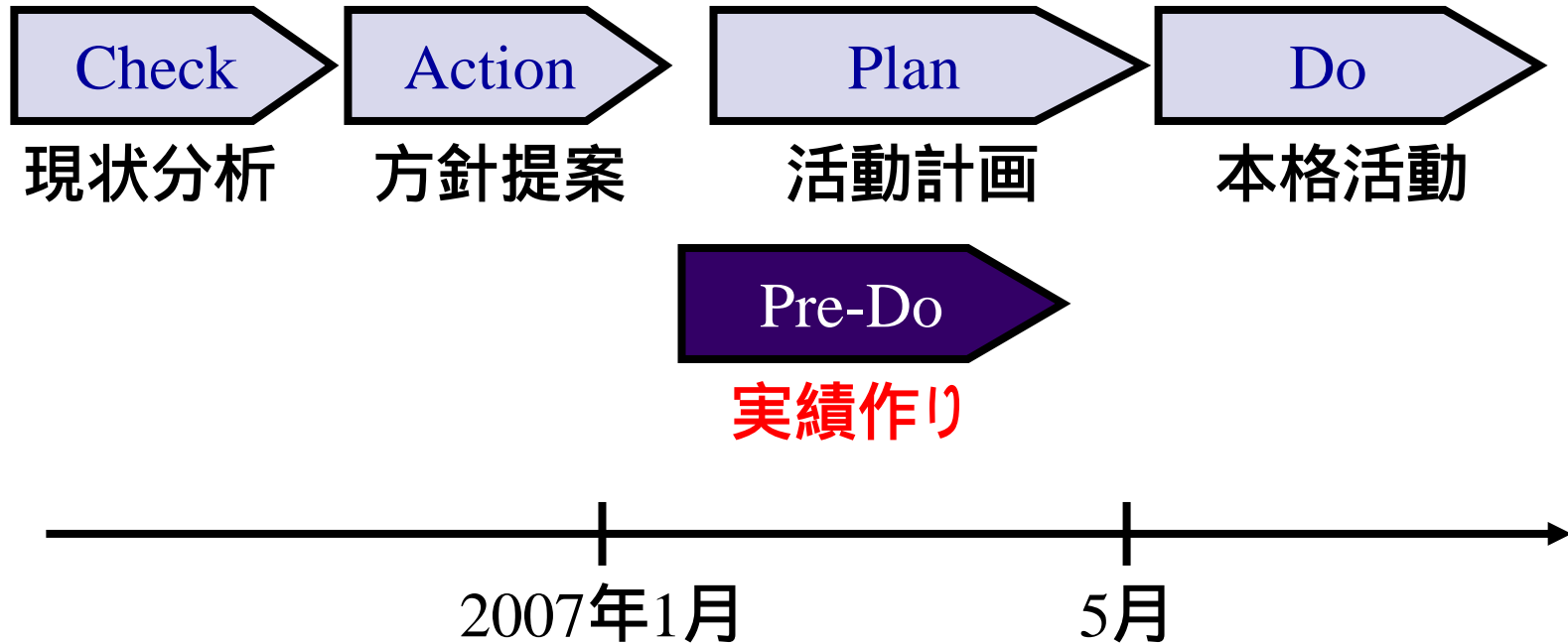
小規模組織でありがちな反応

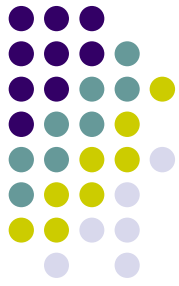


抵抗勢力を突破するためには？



本格活動に入る前に、「**改善の実績作り**」を行った





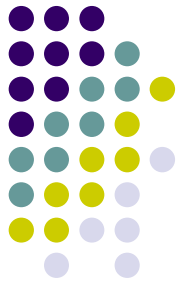
実施内容

当時自分がPMを務めていたプロジェクトで改善を実施

以前大失敗をしたプロジェクトの
継続案件だったが、QCDの目標を達成



プロジェクト終結後、改善の取り組みについて
事業部全体にプレゼンを実施



結果

- 改善のやり方の具体的なイメージを掴んでもらえた
- 活発な質疑が行われ、改善に対する意欲を喚起できた



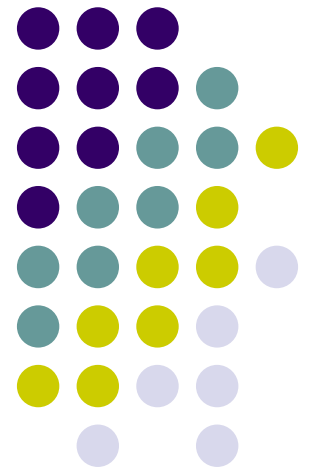
Point

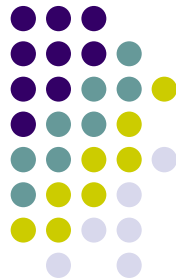
まずは手近な自分のプロジェクトで
改善の成功実績を作り、それを足がかりにする

本格活動へ

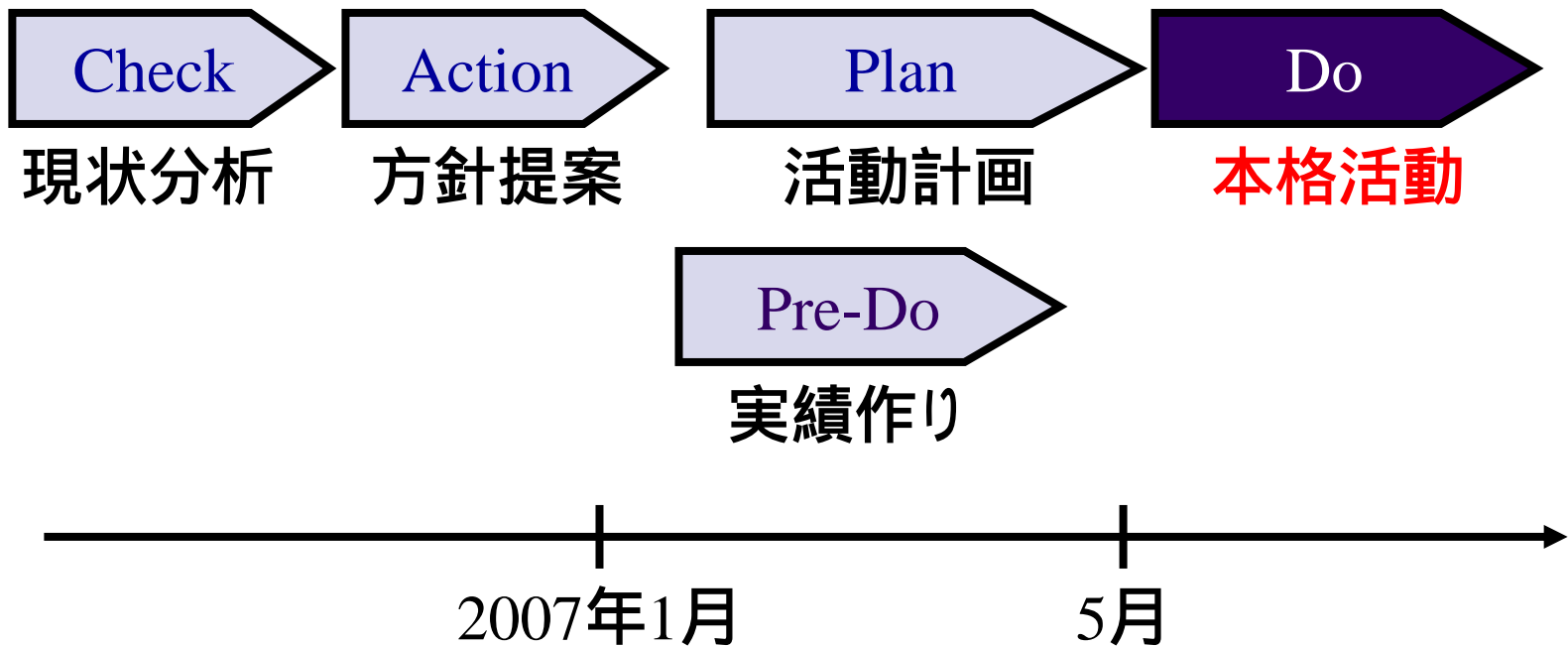


意気揚揚





いよいよ本格活動の開始
事前活動の実績をひっさげてアピール！



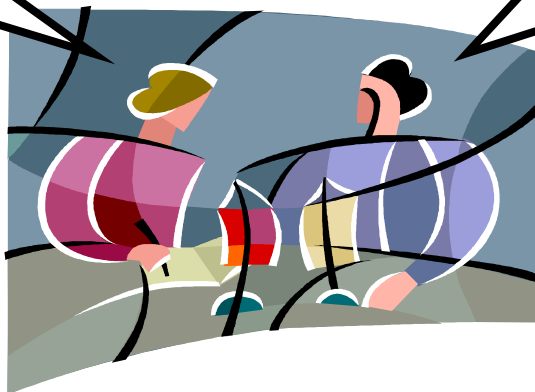


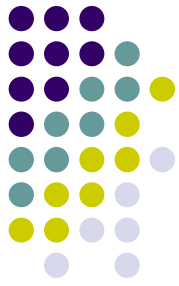
実施内容

改善活動に理解のあるプロジェクトを対象とした
活動を実施

見積の精度が
向上しなくて…

まずは現状の実績値を
計測するところからです





結果

- 当初は改善タスクに一部懸念の声もあったものの、受け入れてもらって、継続的に実施されている
- 現場で次第に改善タスクの目的に対する理解が深まり、「更にこうしては？」という改善要望も上がるように

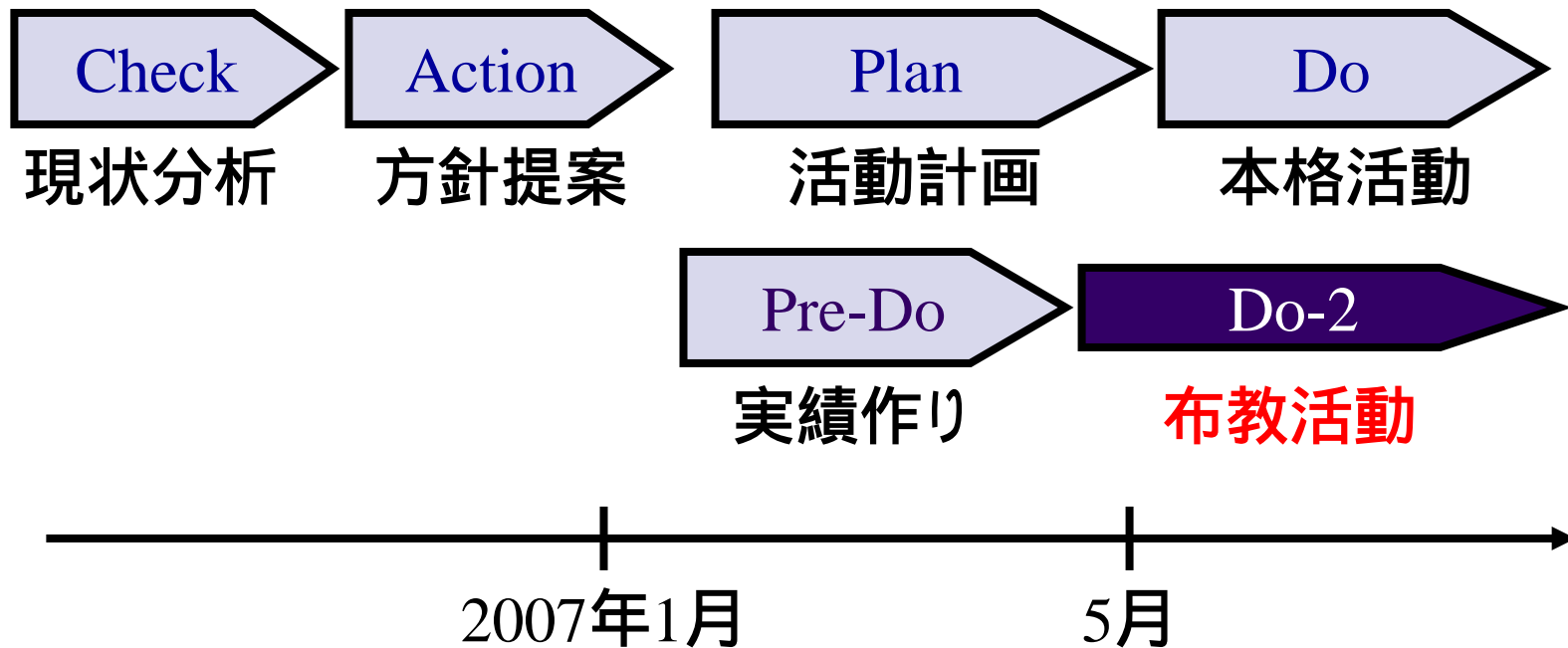


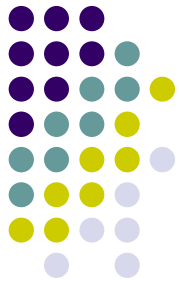
Point

- 改善活動に理解のあるプロジェクトから攻める
- 小さなことでも改善を実感してもらい、次につなげる



組織の理解を継続的に深めるために・・・





実施内容

SEPGの活動方針や活動状況を、
事業部全体に定期的に報告

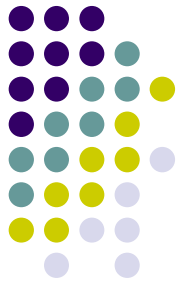
結果

活動内容が透明化された
改善の意識を徐々に植え付けることができた

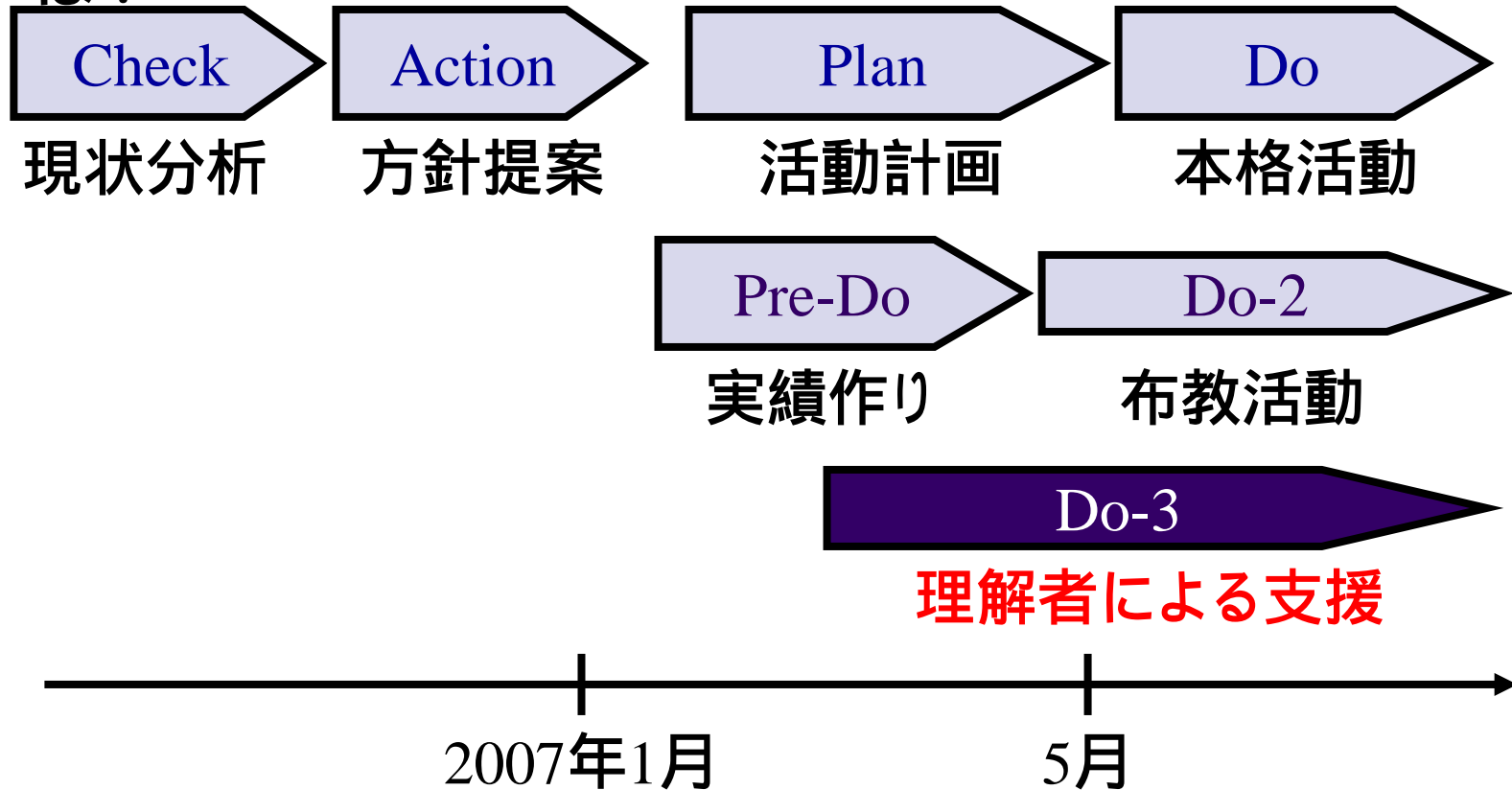


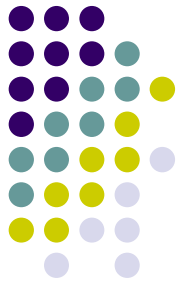
Point

- 活動方針や活動状況は常にオープンに
「何をしているかよく分からない」という状態を回避
- 組織全体に対して定期的にプッシュ型で伝えることで、
興味の薄い人にも情報が繰り返し届くようにする



更に、活動を続けるために必要なことは？





背景

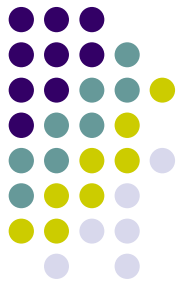
50名規模の小規模組織では、専任スタッフは一人が限界
一般に、SEPG要員は開発要員の約2%と言われる

プロセス改善 = 組織に新しい考え方を植え付けていくこと



この考えは正しいのか・・・？
受け入れられるのか・・・？

と、不安になることも・・・



実施内容

改善に理解のあるPM 2名に、
兼務として参加してもらうようにした

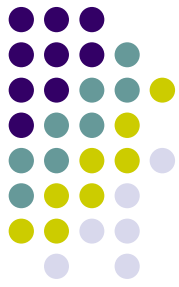
結果

- 実際の活動場面では一人になっても、
都度相談できるため、非常に心強い
- 個人の中で閉じて考えていた以前と比べ
改善に対する意見交換が非常に活発に



Point

組織内で改善に理解のある人を引き込み、協力を仰ぐ



実施内容

- **Pre-D** の際の顧客担当者に、会社の枠を超えて助言を頂いている
- 関連イベント等に積極的に参加、多くの方から知恵を吸収するようにしている

結果

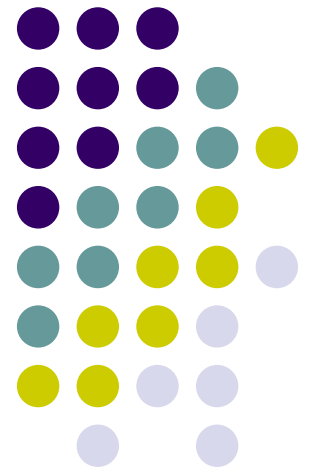
- 他の組織のプロセス改善担当者も同様の苦勞をしていることを知り、安心できた
- 自組織内の状況だけにとらわれることなく、広い視野を保つことができている



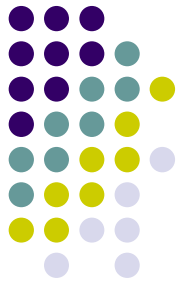
Point

自組織の枠にとらわれず、**外部の知恵**も積極的に活用する

まとめ



まとめ



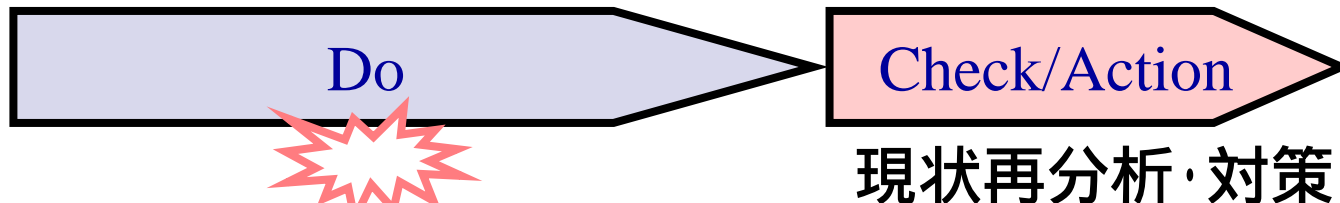
- 小さな組織でも「当り前のことをきちんとやる」ことが重要
 - ✓ プロセスの整備は不可欠
 - ✓ 改善活動はPDCAサイクルで

- 売り込みのポイント
 - ✓ 事前に改善実績を作る
 - ✓ 積極派から、かつ、小さなことから攻める
 - ✓ 組織に対して継続的に改善をアピール

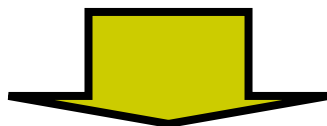
- 組織の内外に協力者を得る



本格活動に着手した矢先・・・

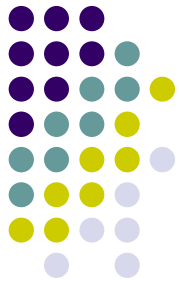


見積・計画が不十分な新規案件を受注
更に、PMリソースも枯渇中



やむを得ず、自身がPMを務め、火消しに奔走

専任でやっていたはずのSEPG活動が停滞



原因

SEPG活動対象以外のプロジェクトに目が届いていない

特に、組織全体を見通した中で

問題が生み出される根本部分の認識が甘かった

小規模組織では、当事者とトップの話し合い
だけで物事が決まってしまう傾向が強い

対策方針

SEPGの役割を、組織運営の中心により近付ける

見積や、各プロジェクト状況の横断的なチェック

最後に



ご紹介した活動事例の中で、
多少なりとも皆様のご参考になる内容があれば
幸いです。

ご清聴ありがとうございました。