

SEPGによるプロジェクトリーダー育成奮闘記

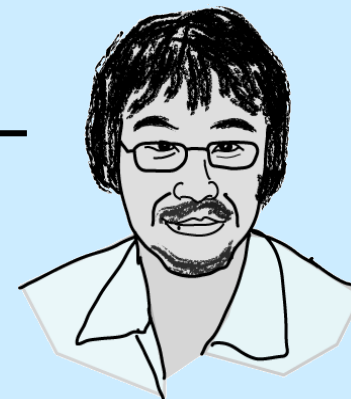
～若手技術者のPM力強化の仕組み作り～

2009／10／5

東芝テック(株)

技術企画部 プラットフォーム開発センター

西川 泰司



発表内容

1. 東芝テックと自部門の紹介
2. 事例紹介の背景
3. 事例紹介
4. 成果と効果



TOSHIBA e-STUDIO

1. 東芝テックの紹介



TEC

1. 東芝テックの紹介

(1) 開発機器

TEC

店舗

リテール・ソリューション事業本部

POSシステム
レジスター
POS周辺機器 など



POSシステム



ハンディターミナル



オートID・プリンタ事業本部
窓口専用端末機
高密度RFID応用商品

TOSHIBA e-STUDIO

オフィス

ドキュメントシステム事業本部

デジタル・カラー複合機
デジタル複合機 など



IJヘッド事業推進部
産業用インクジェットヘッド

各事業分野の強みや販路を共有した事業展開

1. 東芝テックの紹介

(2) 自部門の紹介(位置づけ)

TEC

店舗

リテール・ソリューション事業本部

POSシステム
レジスター
POS周辺機器 など



POSシ



プラットフォーム 開発センター

オートID・プリンタ事業本部
窓口専用端

TOSHIBA e-STUDIO

オフィス

ドキュメントシステム事業本部

デジタル・カラー複合機
デジタル複合機 など

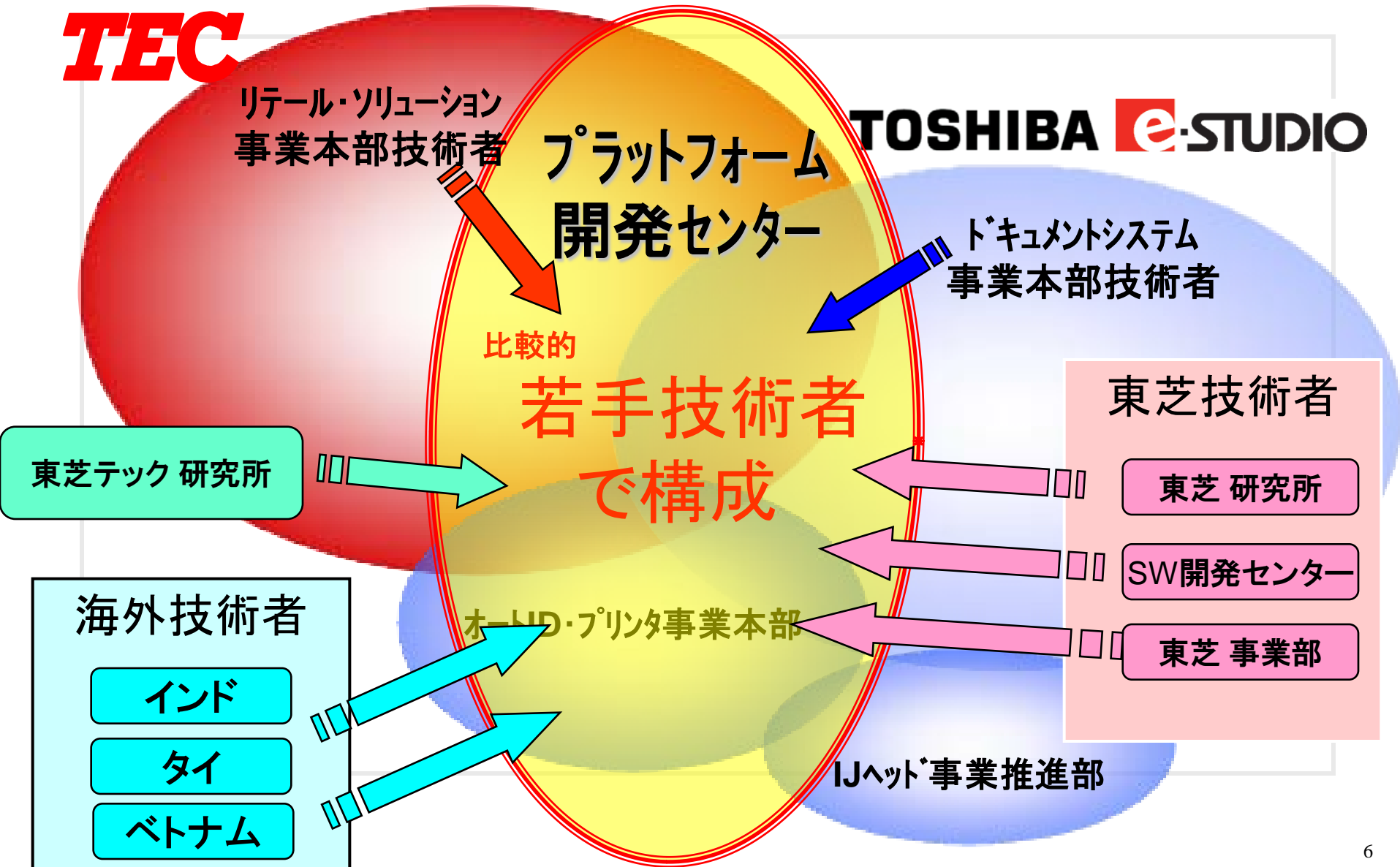


部
ヘッド

1~3年先の製品を支える
『事業本部共通OS、ミドルウェア』を
研究・開発する部門(2005年10月発足)

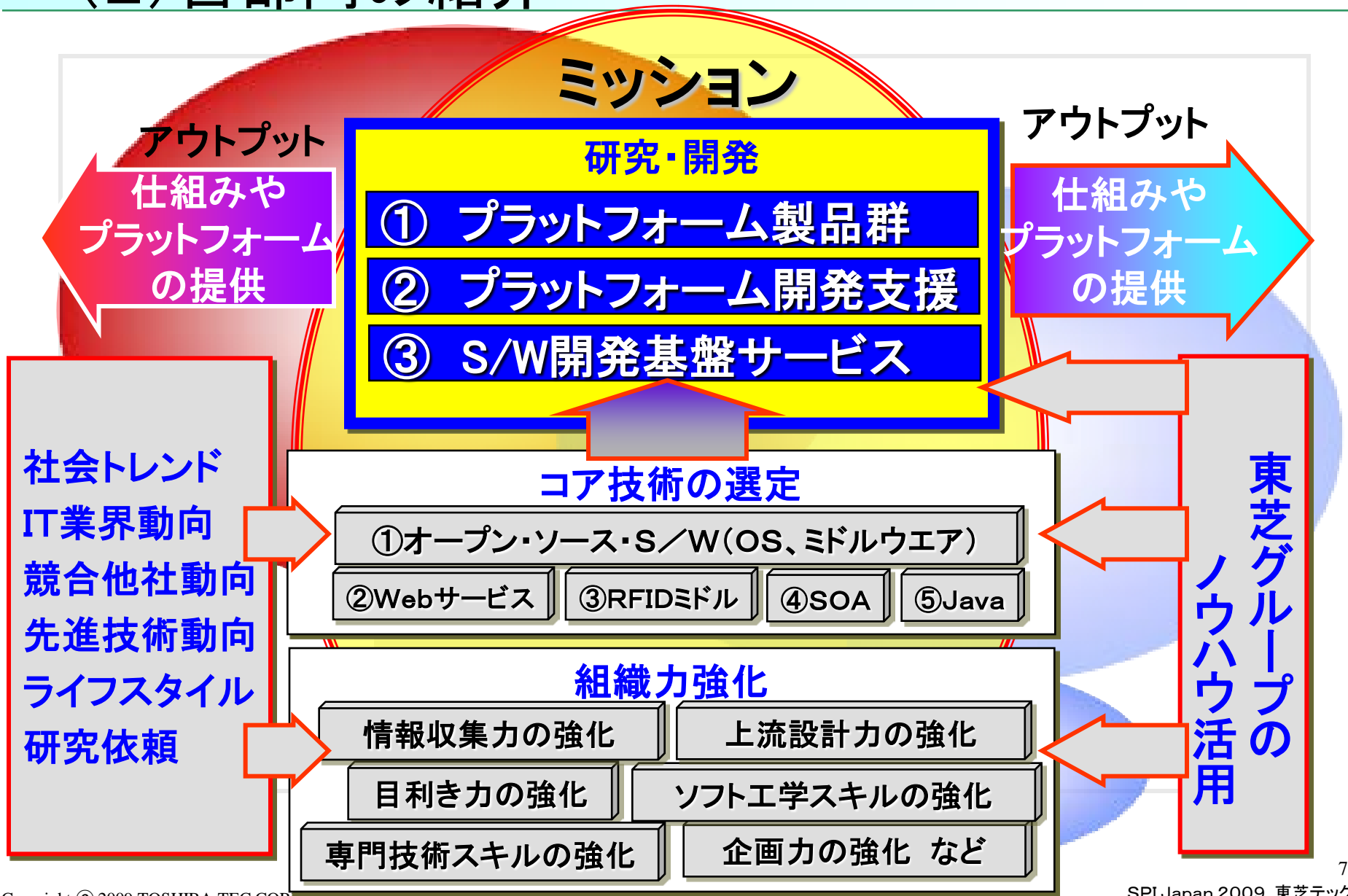
1. 東芝テックの紹介

(2) 自部門の紹介(構成メンバー)



1. 東芝テックの紹介

(2) 自部門の紹介



2. 事例の背景

2. 事例の背景

(1) 組織の特徴

組織の特徴

新しい組織

研究・開発部門

本社部門

品質部門がない

多様な品質レベルの成果物

東芝テックの各事業本部や東芝テックグループ、東芝との密な連携

様々な経験(出身)を持つ技術者集団 (社内、東芝、海外などから)

比較的

若い技術者集団

多様な開発テーマ

小規模な組織

2. 事例の背景

(2) 問題

発生した問題

研究・開発のやり方や
成果物が個人に
依存している。
(人によるバラツキ)

作成資料の種類や
資料の内容(粒度)も
バラバラで同じPJ内で
さえも無駄な繰り返し作
業が多い

開発経験が少なく、
スケジュールの策定や
PJ管理ができない

組織の特徴

新しい組織

研究・開発部門

本社部門

品質部門がない

多様な品質レベル
の成果物

多様な開発テーマ

東芝テックグループや東芝との密な連携

様々な経験(出身)を持つ技術者集団

若い技術者集団

小規模な組織

発生した問題

顧客が分かりにくく、
要求があいまいで
最終成果物が
不明確で
ズルズル研究しがち

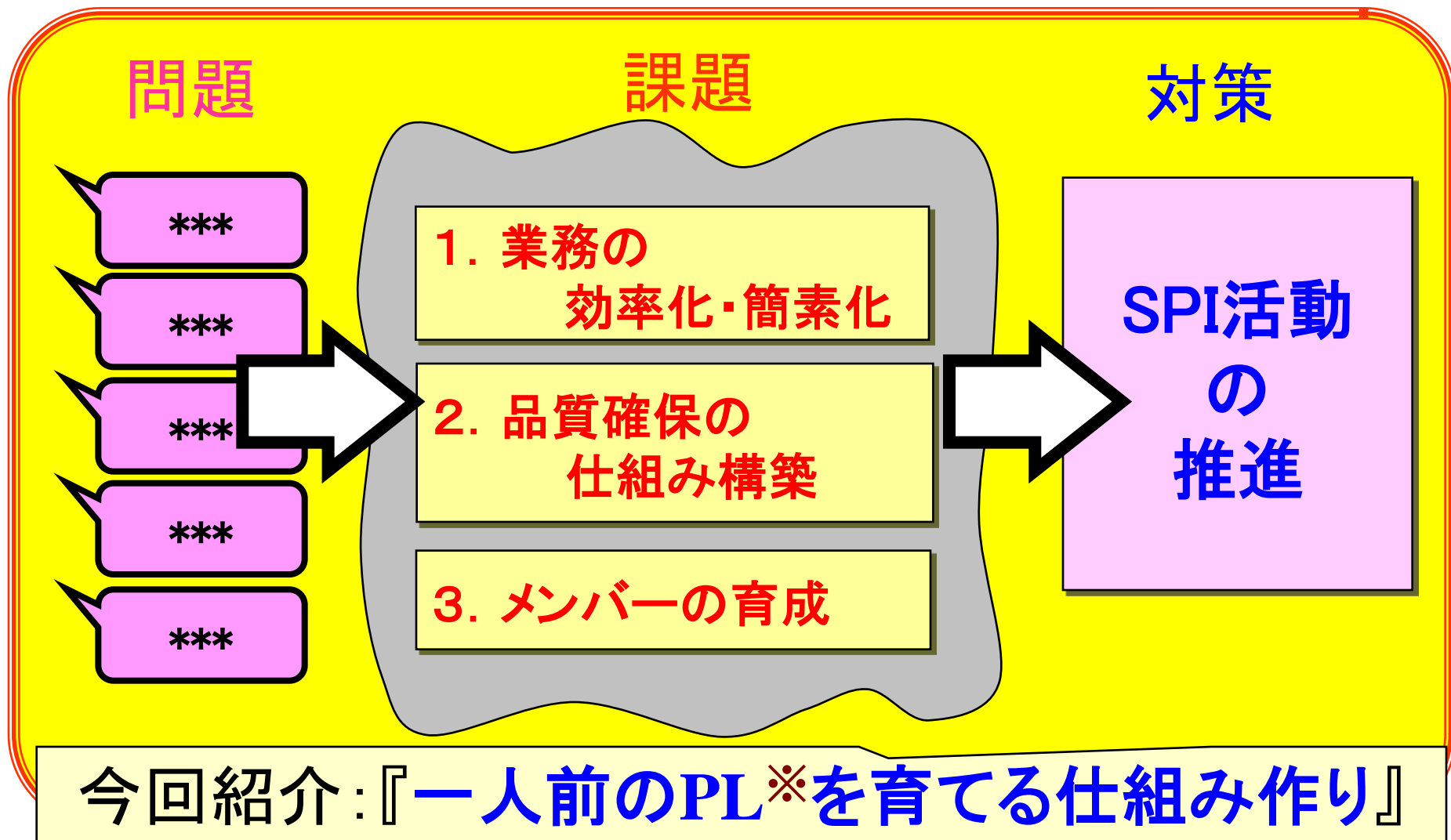
最終成果物の品質
が個人任せ

技術は得意だが
企画力が弱く
重要なテーマが
日の目を見ない

など、数知れず...

2. 事例の背景

(3) 課題と対策



※ プロジェクトリーダー

2. 事例の背景

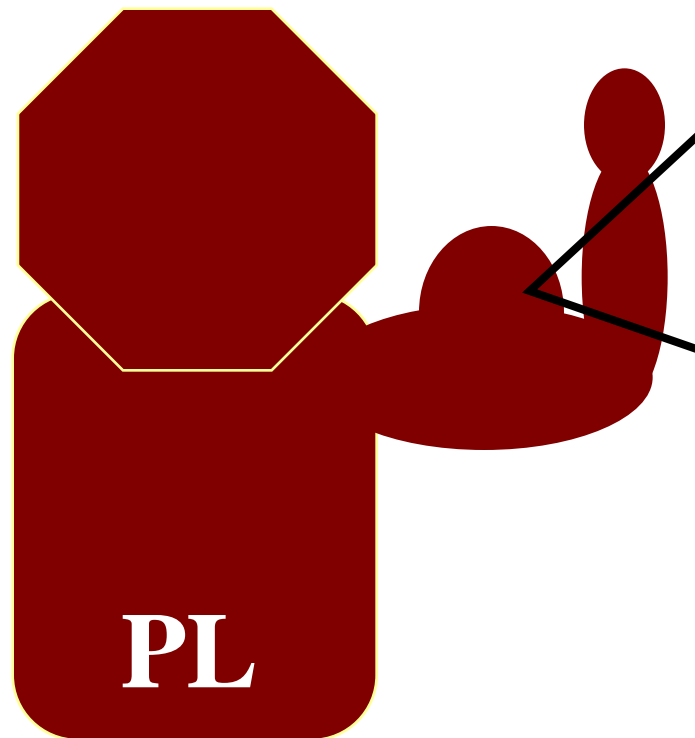
(4) 求められるPL像とは



各工程の**勘所**をおさえてプロジェクトを進められる人

2. 事例の背景

(4) 求められるPL像とは



求められる力

企画力

PJ管理力

計画

プレゼン

プロセス理解

見積り

プロセス実行力

コミュニケーション力

検証力

情報収集力

目利き力

交渉力

設計力

PLを育てる仕組み作りが必要

2. 事例の背景

(5) PLを育てる仕組みの全体像

1. ルール作り

- ・テンプレート
- ・標準書
- など

- ・プロセス教育
- ・公開SWDR※
- ・SQA教育
- ・技術教育
- など

3. 徹底とチェック

- ・SQA監査
- ・SWDR※
- ・レビュー
- ・定例会
- ・報告会
- など



2. 教育

※SoftWare Design Review(上級管理層(組織長)による節目レビュー)

2. 事例紹介

仕組みの特徴である以下3つに関する事例を紹介します

(1) 事例1: 「テンプレート活用」で一人前に!

(2) 事例2: 「公開SWDR」で一人前に!

(3) 事例3: 「繰り返し関所」で一人前に!

事例紹介

事例1. 「テンプレート活用」で一人前に！

1. ルール作り

・テンプレート
・標準書
など



3. 徹底とチェック

・プロセス教育
・公開SWDR
・SQA教育
・技術教育
など

・SQA監査
・SWDR
・レビュー
・定例会
・報告会
など



2. 教育

事例1: テンプレート活用で一人前に!

ポイント



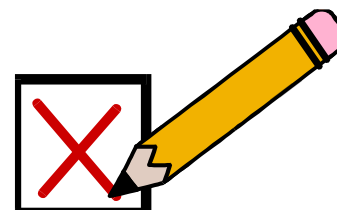
使うと自然に
勘所が身に付く

SEPGが

テンプレート化

テンプレートの例

- ・プロジェクト企画書
- ・要求仕様書
- ・プロジェクト計画書
- ・計測管理表
- ・課題管理表
- ・テスト仕様書
- ・完了報告書
- など



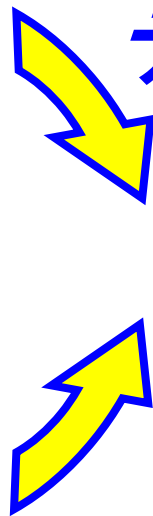
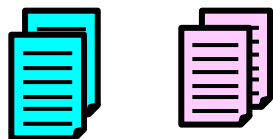
上級管理層の
ノウハウ



プロセス標準書



過去の報告資料



奮闘記

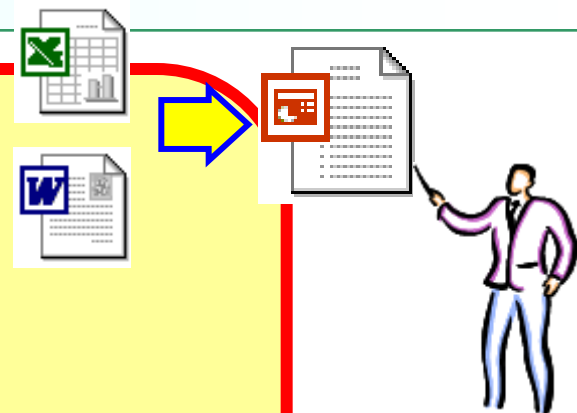
- ① 必要なテンプレート(数)を絞るのに苦労した
- ② さらに、重複ページ、重複項目の削除に苦労した(例えば、プロジェクト計画書の体制図や外注先、体制表の3箇所を外注担当者名の記入など)

事例1: テンプレート活用で一人前に!

自部門ならではの工夫点

1. 一部のテンプレートをパワーポイント化

- ① SWDRの場で説明しやすい
- ② 上級管理層の理解を得やすい
- ③ プロジェクトを通して利用できる(他の報告でも活用可能)



2. テンプレート内にPJ内レビューチェックリストを埋め込む

- ① PJ内レビューの記録として代用可能
- ② PJ内レビューが習慣づく

2009/02/25

PJ内レビュー結果(1/3)

下記を確認する。 **発生した課題は課題管理表で管理すること**

- 発注されている
- 目的が妥当である
- 全体に対する、プロジェクト範囲が明確である
- 目標品質レベルが明確である
- 事業本部と本プロジェクトの関連が明確である(大日程)
- 【本P社】における本プロジェクトの位置づけが明確である(大日程)
- 外部(事業本部)との定例会や報告会が明確である(中日程)
- 外部(事業本部)との連携時期(リリース時期)が明確である(中日程)
- 特許調査や特許会議(TT-10)の時期が妥当である(中日程)
- 展示会へ出展がある場合、出展時期が妥当である(中日程)
- 社外発表がある場合、発表時期が妥当である(中日程)
- SOA 監査の実施や実施時期が妥当である(中日程)
- SWDRの実施や実施時期が妥当である(中日程)
- 開発ランクに対する開発工程(0~7)が妥当である(中日程)
- 開発工程(0~7)に対するタスク(業務)が明確である(中日程)
- 中日程(2次業務)の開始と日付(2次業務)の開始は整合がとれている(中日程)【計画管理表&VIZ SWD】
- ベースラン化の時期が妥当である(中日程)
- PJ定例会の実施頻度が明確である(中日程)
- (開発ランクのみ) 担当者名が明確である(中日程)

上記の項目にチェックを入れることで、シートをレビュー記録とする。確認後は、変更履歴(A7)に記録すること

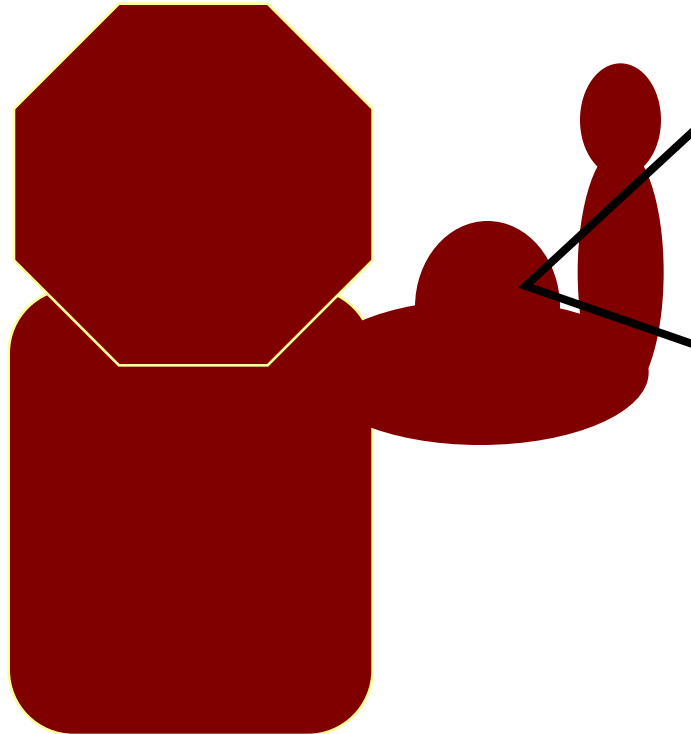
Copyright © 2009 TOSHIBA TEC CORPORATION All Rights Reserved. プロジェクト計画書テンプレート_V1.01.pptx

奮闘記

- ① 開発ランクにより、ボリュームや項目を定義するのに苦労した
- ② PJ内レビューチェックリストの項目を進化させる(より良い項目にしていく)のに苦労している

事例1: テンプレート活用で一人前に!

力がアップ!



企画力

PJ管理力

計画

プレゼン

プロセス理解

見積り

プロセス実行力

コミュニケーション力

検証力

情報収集力

目利き力

交渉力

設計力

事例紹介

事例2. 「公開SWDR」で一人前に！

1. ルール作り

- ・テンプレート
- ・標準書
- など

3. 徹底とチェック

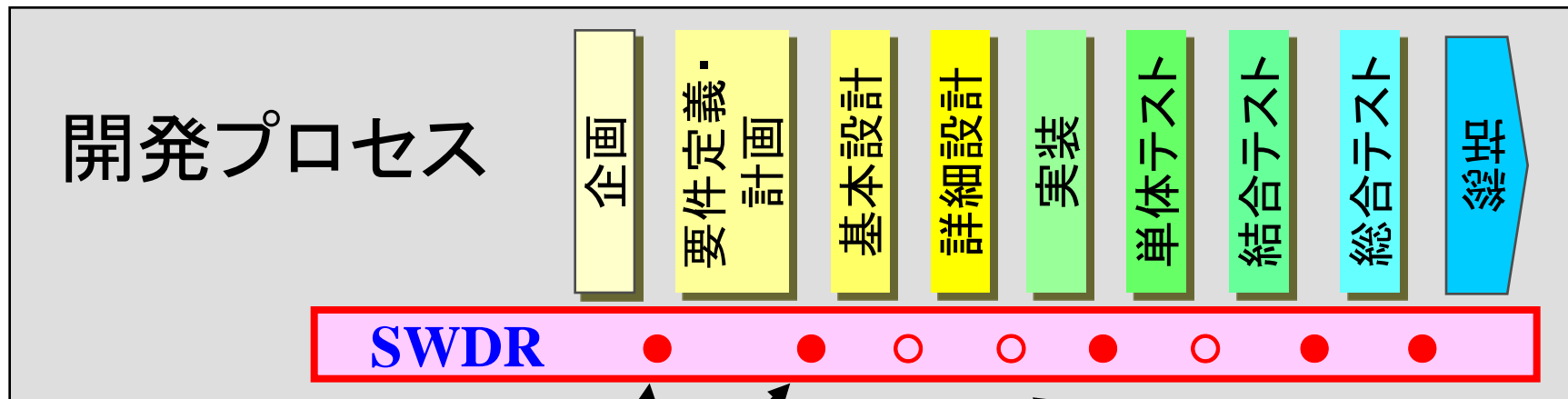
- ・SQA監査
- ・SWDR
- ・レビュー
- ・定例会
- ・報告会
- など



2. 教育

- ・プロセス教育
- ・**公開SWDR**
- ・SQA教育
- ・技術教育
- など

事例2：公開SWDRで一人前に！



SWDRを全メンバーに公開

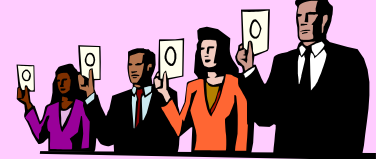
ポイント

勘所を叩き込む

事前準備



PL



承認者



将来のPL

ポイント

勘所を肌で感じさせる

公開SWDR

事例2：公開SWDRで一人前に！

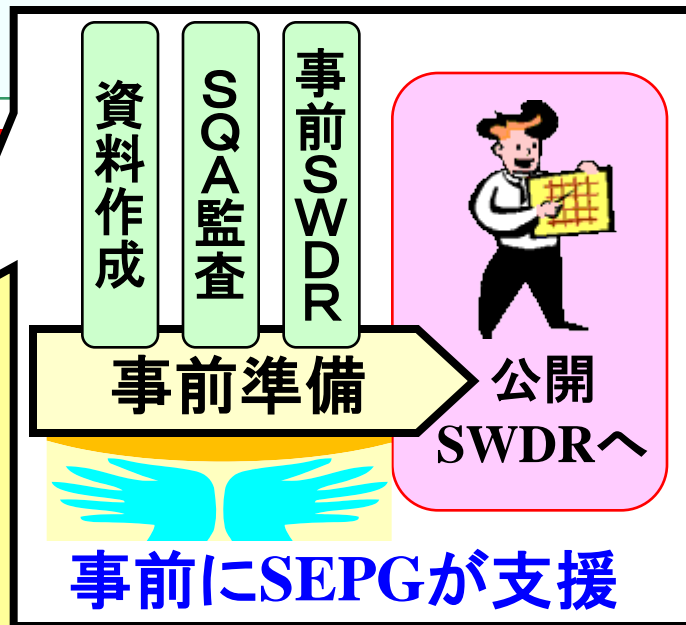
自部門ならではの工夫点

1. 新米PLのSWDRを公開

- ①事前にSEPGによる手厚い支援が受けられる
- ②事前SWDRや公開SWDRにより勘所を身につけられる

2. 全員参加(将来のPL)で学ばせる

- ①SWDRの進め方、審議ポイント(勘所)を肌で学ぶことができる
- ②承認される模範SWDRだけでなく否認される例も体験できる
- ③上級管理層から知識を継承できる

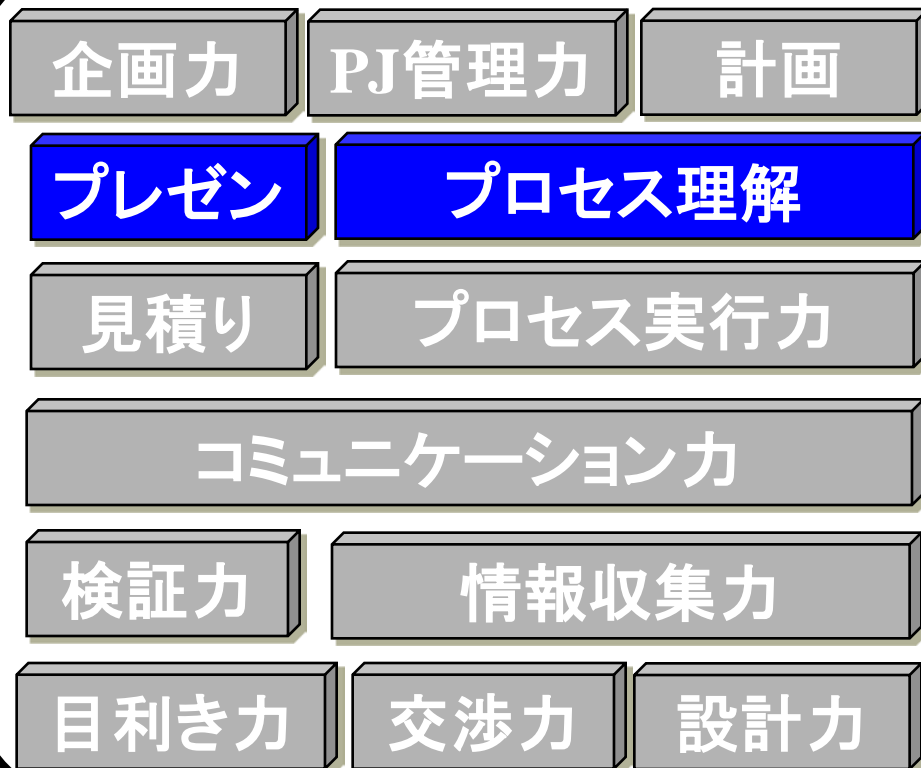
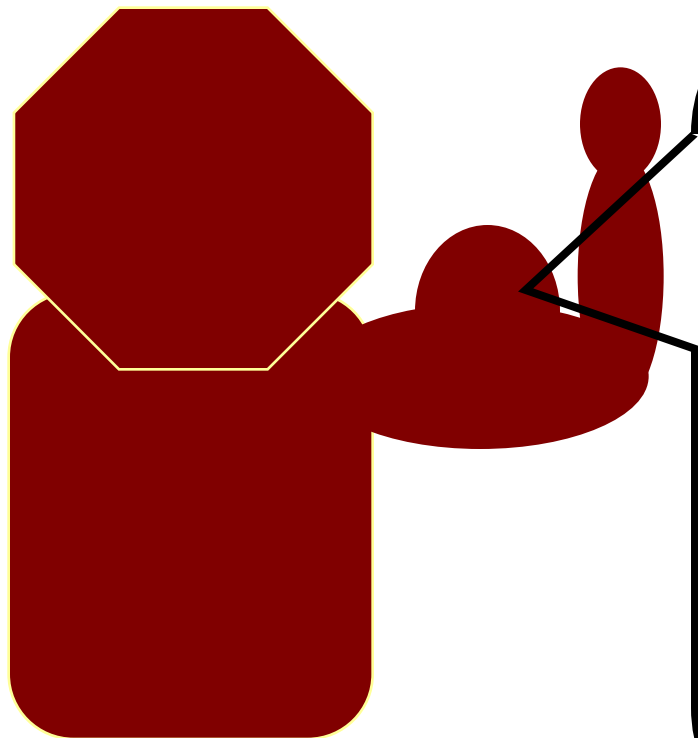


奮闘記

- ①どの工程のSWDRを公開するか、誰のSWDRを公開するか、選択に苦労している
- ②資料レビューや事前SWDR実施のPJ支援時間確保、公開SWDR開催日の設定(全員参加)に苦労している

事例2：公開SWDRで一人前に！

力がアップ！



事例紹介

事例3. 「繰り返し関所」で一人前に！

1. ルール作り

- ・テンプレート
- ・標準書
- など

3. 徹底とチェック

- ・SQA監査
- ・SWDR
- ・レビュー
- ・定例会
- ・報告会
- など

- ・プロセス教育
- ・公開SWDR
- ・SQA教育
- ・技術教育
- など

2. 教育

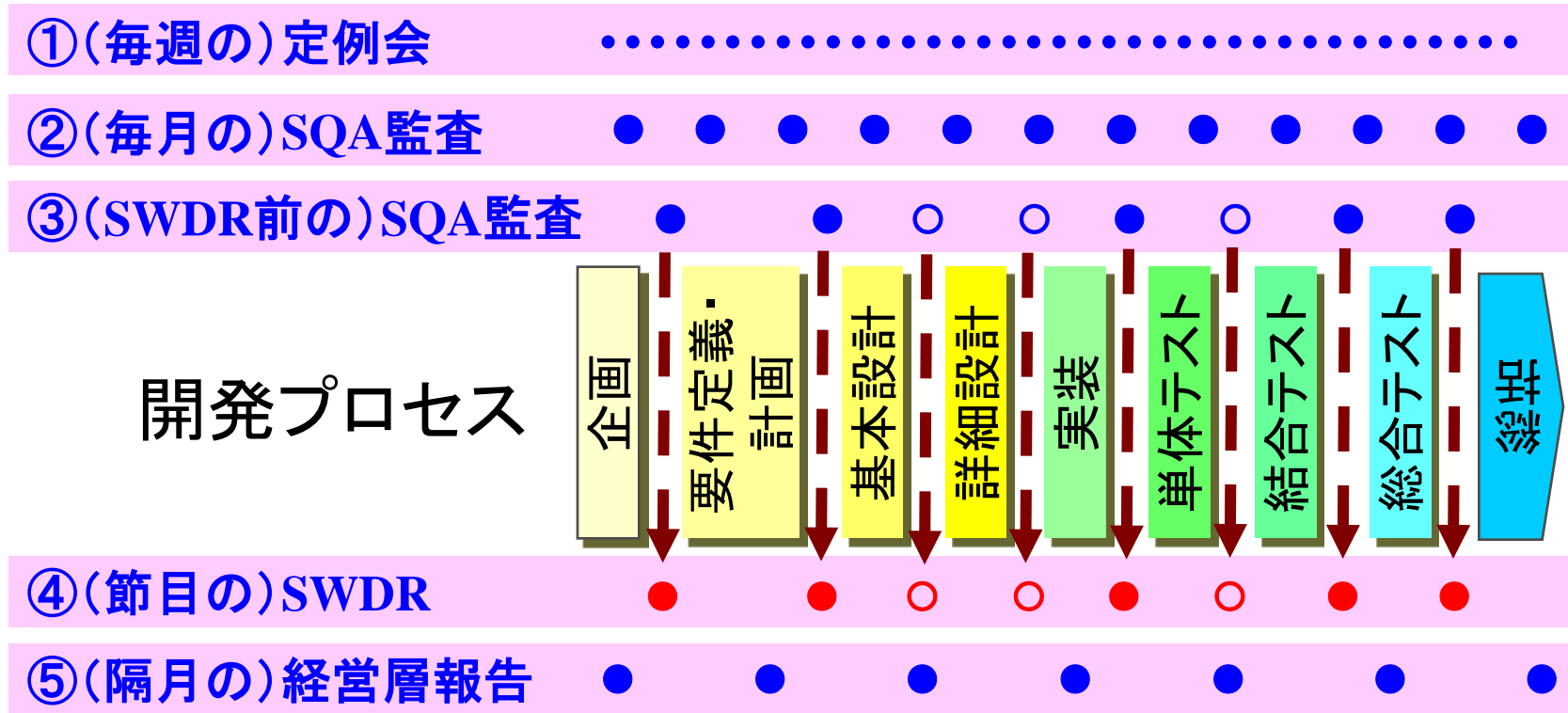


事例3：繰り返し関所で一人前に！

ポイント



何度もレビュー/報告をする場(＝繰り返し関所)を設けて、資料の質向上、プレゼン力、各工程の勘所を叩き込む



事例3: 繰り返し関所で一人前に!

ポイント

勘所を叩き込む

繰り返し関所の役割(位置づけ)

1. 定例会 (プロジェクト定例会(毎週)とグループ定例会(毎週)の実施)

プロジェクト定例会

- ① プロジェクトマネジャーやPJメンバーによる資料のレビュー
- ② 課題やリスク、進捗管理の実施

グループ定例会

- ① 課題解決の場
- ② 上級管理層(グループ長)による進捗のレビュー

プロジェクトマネジャー
PJメンバー、グループ長
のノウハウTT

2. SQA監査

- ① プロセスの確認
- ② 隣PLによるクロスSQA監査の実施



奮闘記

- ① SQA監査チェックリストの項目定義と項目を進化させる(より良い項目にしていく)のに苦労している
- ② SQA監査の実施やSQAの育成に苦労している(SEPGがフォローしている)

事例3: 繰り返し関所で一人前に!

ポイント

勘所を叩き込む

繰り返し関所の役割(位置づけ)

3. SWDR

- ① 上級管理層(組織長)による節目レビュー
- ② プロダクトの確認

4. 経営層への報告

- ① これまでの進捗や成果、今後計画の報告
- ② 開発・研究の必要性のPRと予算の獲得の場

グループ長のノウハウTT

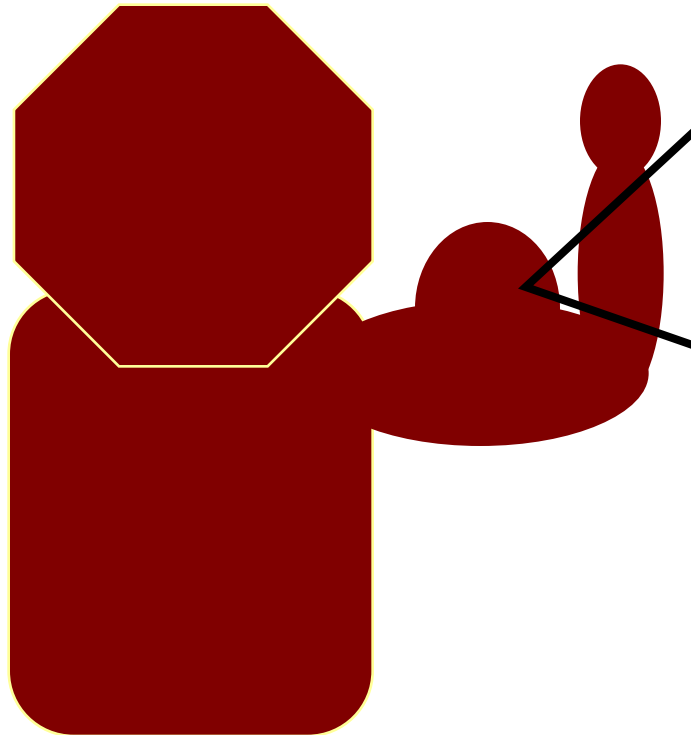
奮闘記

- ① SWDRの実施が滞っている(SEPGが日程を決めて実施させている)
- ② その資料で、そのページで何を訴えたいのか分からない資料の山
→ 上級管理層(組織長)に分かりやすい資料を作成するため、PJ内レビュー
グループ長とのレビュー、SQA監査の実施(様々な関所)を設けた
→ 経営層に分かりやすい資料を作成するため、さらに組織長への
説明会(関所)を設けた

組織長のノウハウTT

事例3: 繰り返し関所で一人前に!

力がアップ!



企画力

PJ管理力

計画

プレゼン

プロセス理解

見積り

プロセス実行力

コミュニケーション力

検証力

情報収集力

目利き力

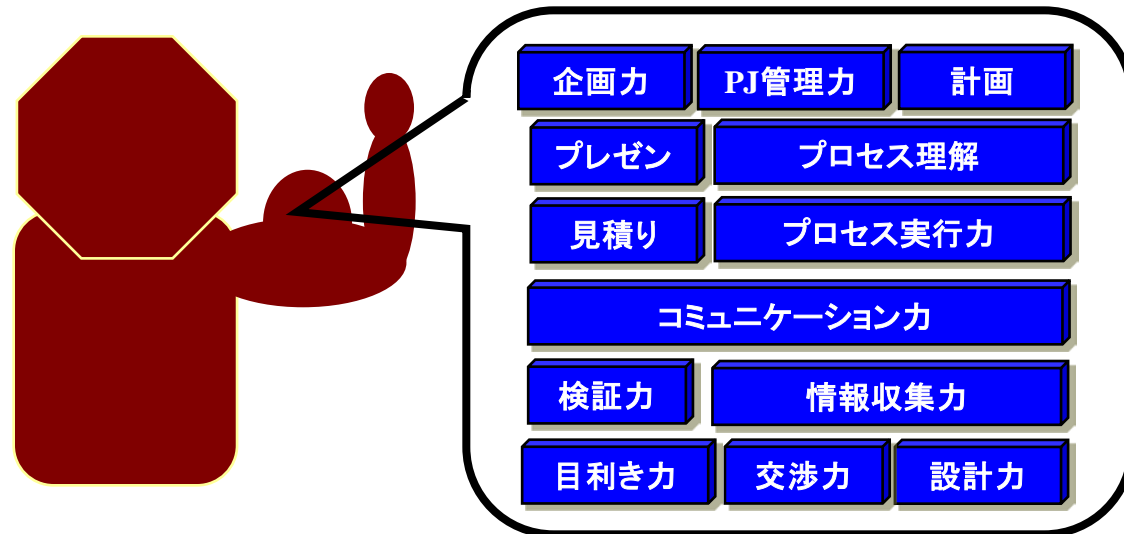
交渉力

設計力

3. 成果と効果

3. 成果と効果

成果：一人前のPLを育てる仕組みを構築した



効果:

1. CMMI レベル2 (4PA) の充足率 (強みの割合) がアップ
56% (2009/01) ⇒ 81% (2009/06)
2. SWDRの後戻りの減少
3. 分かりやすい資料と報告の増加 (質の向上)
4. 流用による資料作成時間の短縮

4. まとめ

『重要項目にフォーカスしたテンプレートを作成し
活用を徹底させること』

と

『繰り返しレビュー/報告会を数多く経験させること』

は

PLの早期育成に効果あり

※ラッキーだった環境

1. スポンサーが、改善活動および開発メンバーのPM力育成に積極的
2. 1によって得られた活動コストの予算化、手厚い活動支援(人財育成投資)
3. 向上心旺盛な若手技術者が多い
4. 全員参加可能な小規模集団
5. 抵抗勢力のいない新規組織

ご清聴ありがとうございました。

ご協力戴いた方々

・東芝テック(株) 臼井 光昭、山下 幸一、平原 嘉幸、内田 茂生



スポンサー



元SEPG



SEPG



SEPG