



SPI Japan 2015

2年半でCMMI ML3を達成した 部門のSPI活動事例紹介

2015年10月22日

東芝デジタルメディアエンジニアリング株式会社

エンベデッドシステムグループ

エンベデッドソフトウェア担当

小田倉 泰浩

本日のメニュー

- 第1部 CMMI ML3達成までの道のり
- 第2部 SPI活動の成果効果

第1部

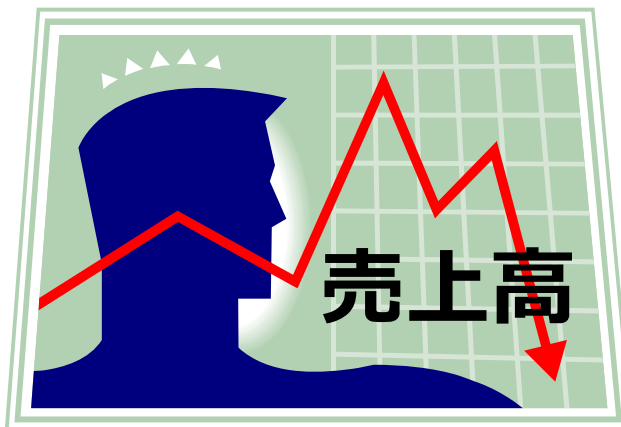
CMMI ML3達成までの道のり

はじめに:SPI活動を始めた きっかけ

**CMMI ML3
2年で達成せよ。**



エンベデッドシステムグループ
ゼネラルマネジャー
2011.6 就任



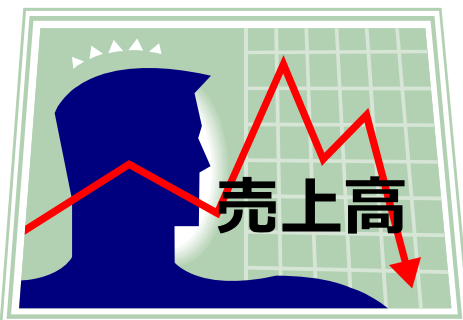
- ◆小中規模PJが中心◆CMMIが更なる負荷にならないかと不安
- ◆現場は困っている『なんとかしたい』

2011.10 組織名をエンベデッドソフトウェア担当 [ES] に改名、管理層もほぼ一新、本気で改善に挑む姿勢



2011.12 コンサルタントの支援を頂き、SPI定例会がスタート！

SPI活動を始めるにあたり、気をつけたこと



表面的ではなく
組織として意味
ある改善をしたい
『なんとかしたい』

<SEPG内において>

なぜ必要？



初心者なりに考える
「とにかくやって」はNG

<部門メンバに対して>

誠実に



「その場しのぎ」では
メンバが心を閉ざす

<2年でML3達成>

特別な意識はせず



「ML3達成」は目標、
目的は「組織の改善」
改善効果は審査認定など
日常生活に表れる

あらすじ SPI活動は3段階で進んだ

A : 上半期
B : 下半期

ホップ,

- ・部長の積極的参加
- ・規程・帳票の作成

上級管理層(部長)

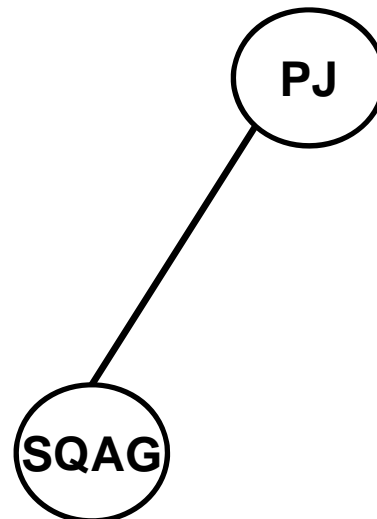
規程

11B-12A

ステップ,

- ・パイロットプロジェクト
- ・SQAG成長
- ・SEPG低迷

上級管理層(部長)



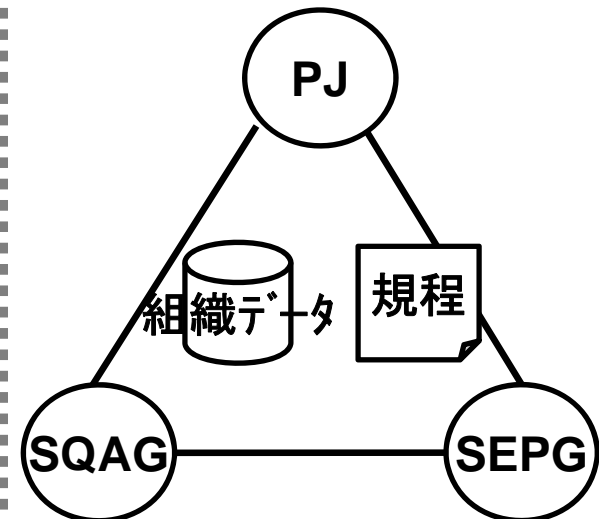
規程

12B

ジャンプ!

- ・SEPG体制見直し
- ・ML3達成

上級管理層(部長)



13A-13B

ホップ、部長の強力推進の下『規程・帳票』作成

- ◆ 部長自ら定例会に毎週参加、CMMI公式入門も受講
 - 定例会では、コンサルタントにCMMIの各PAを、一つ一つ、毎週教えて頂く
 - 初期メンバ：部長、SEPGリーダー、SQAGリーダー
体制は混沌としており、SEPG/SQAGの区別はまだナイ
 - 一方、現行プロジェクトのトラブル対応も続く日々・・・
定例会を欠席することもしばしば。それでも活動は継続。心身ともに辛かった。
 - SEPGリーダーは名ばかり。実際にはコンサルタントが活動を牽引している状態

◆ 12Aより、さらに3名増員

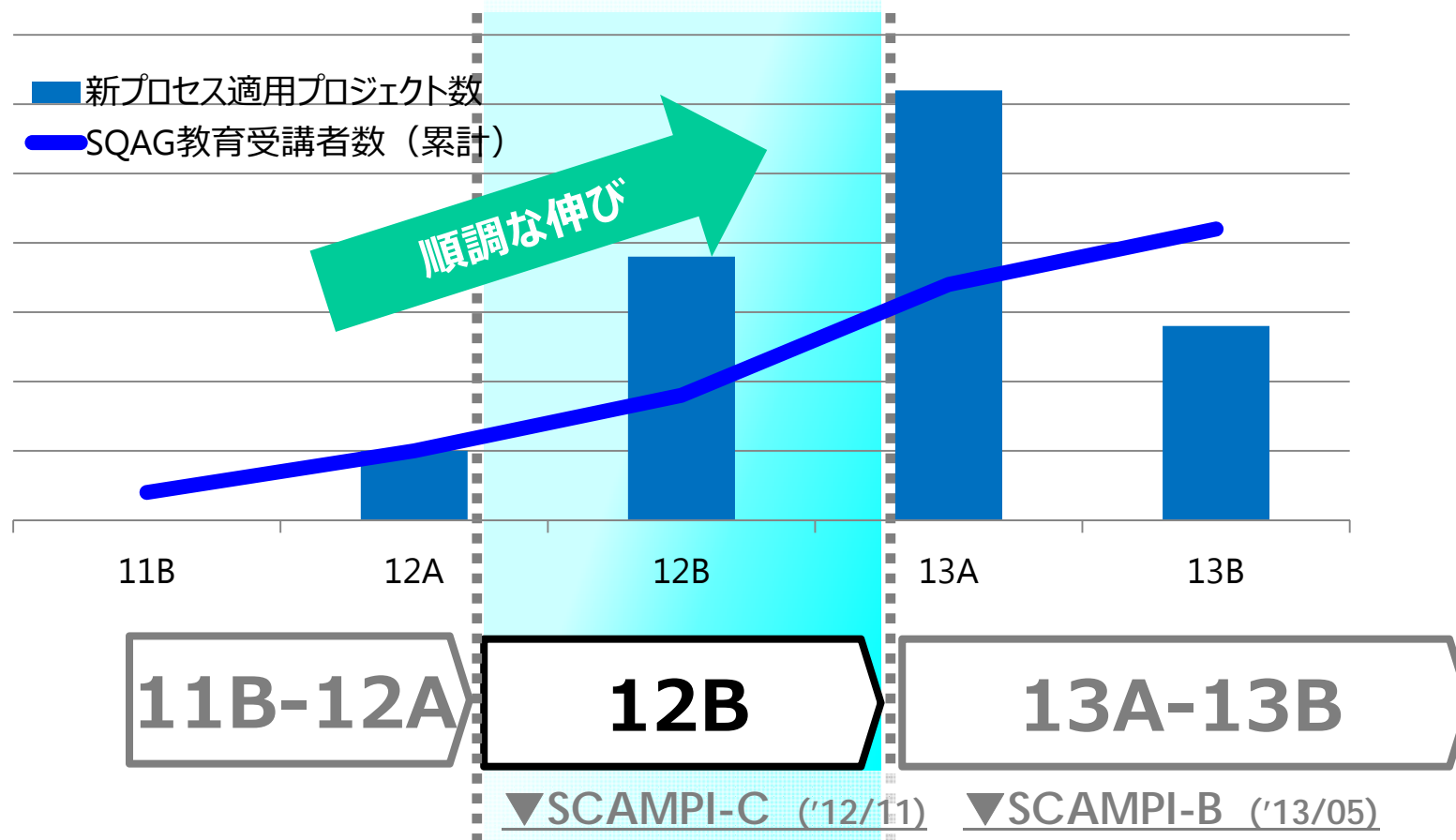
- SPI活動を加速させるため、新メンバを投入
- 『trac』と『SVN』をSPI活動にも導入。初版『規程・帳票』が出来上がる
- ようやくトラブルも収まり、夏頃からSPI活動に多くの時間を費やせるようになる

これからやるぞー！



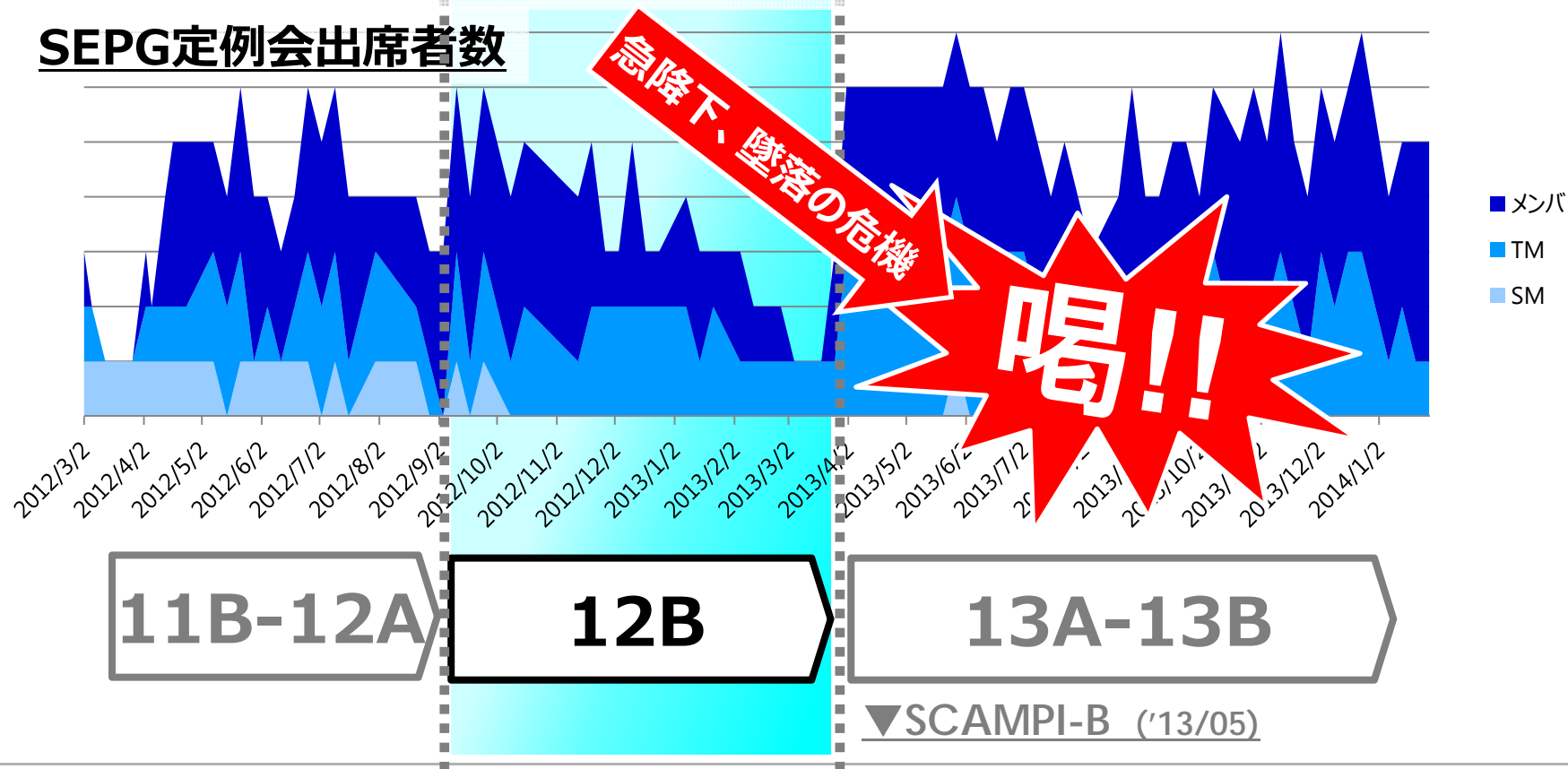
ステップ、プロジェクトで『実績』をつくる

- ◆ コンサルタントに支援を頂き、新プロセスをパイロットプロジェクトで試行
- ◆ SQAGも順調に育っており、SQAG定例会が開始されるようになる
- ◆ 活動開始から約1年後に『SCAMPI-C』を実施
- ◆ ここからは部長の定例会参加は控えて頂きました（影響力が強すぎるので）



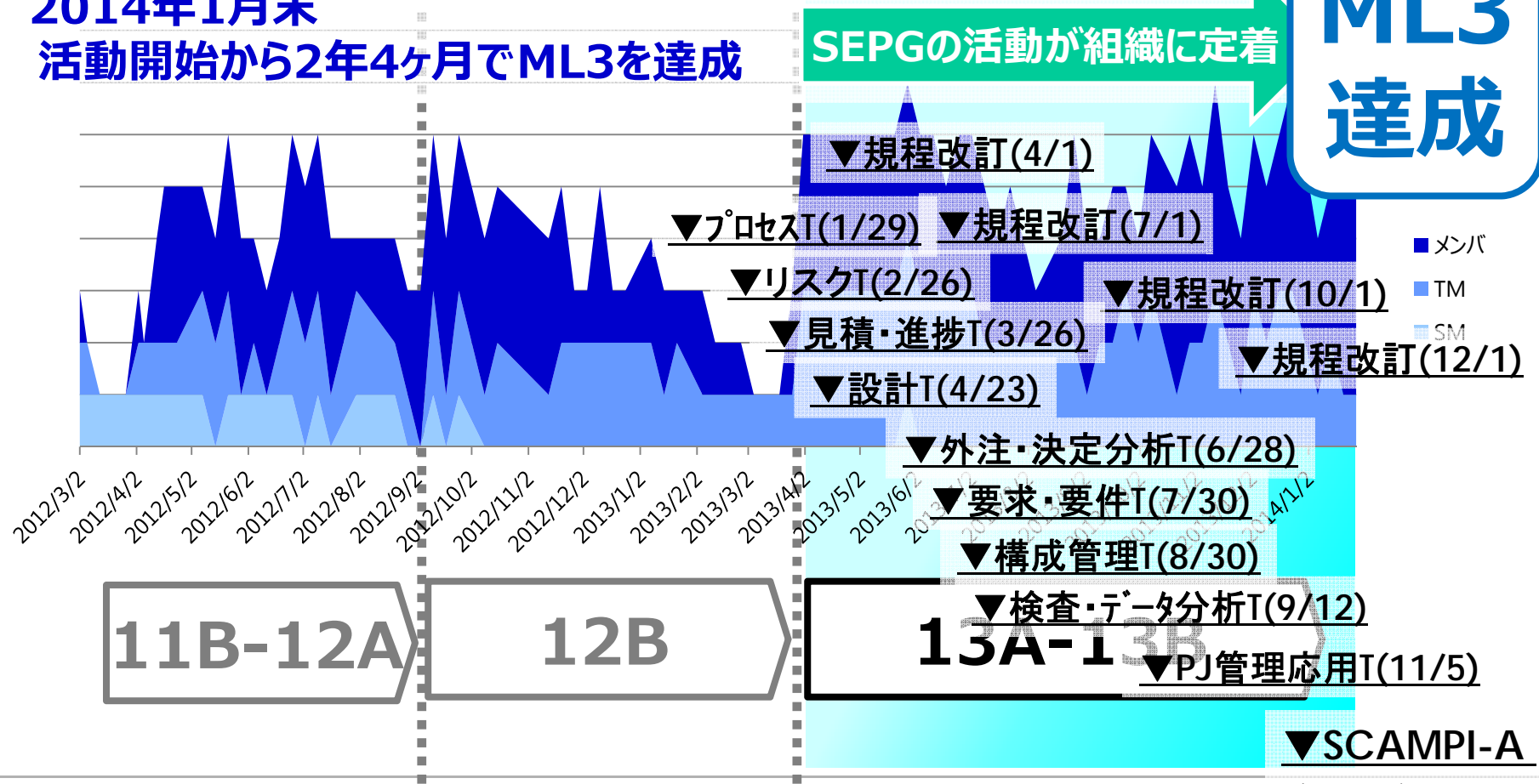
ステップ, 一方、SEPG活動は低迷...

- ◆ 初めてのパイロットプロジェクト試行と、SQA監査で組織は多忙プロセスを理解している人財がプロジェクトリーダーやSQAとなり、組織としてSEPGが手薄になってしまった
- ◆ **SEPG定例会の出席者は徐々に減り、3月には1名と激減**
組織として、改善に対する“意識の低下”、“甘え”も残念ながら感じられる



◆ 課長×3 + 若手、『権限』と『俊敏さ』を併せもつ新体制でSEPGを推進

- コンサルタントに、おんぶに・だっこではなく、自らSEPGの活動を考え始める
- パイロット結果を規程に反映、また組織内へのトレーニングを実施
- 2014年1月末
活動開始から2年4ヶ月でML3を達成



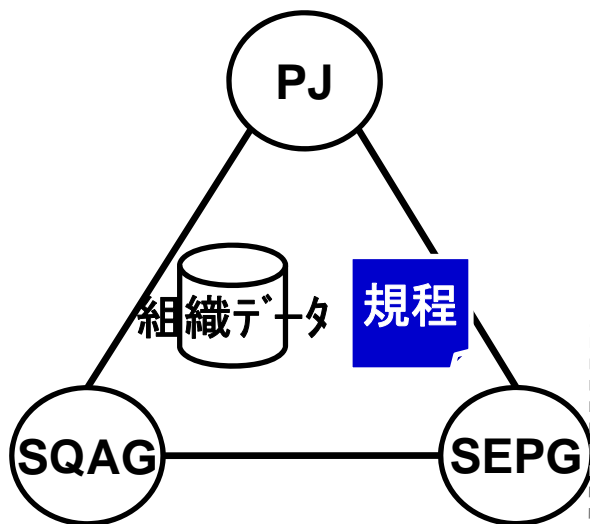
ふりかえると

部長の積極参加
コンサルの支援のもと、
規程を作成

規程に沿ってPJを実行
SQAGが監査
しかしSEPG活動は低迷・・・

SEPG体制見直し、
組織的活動へ

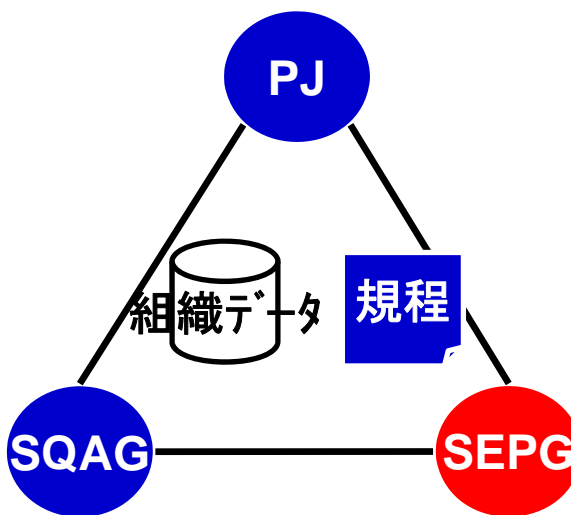
上級管理層(部長)



11B-12A

▼初期診断

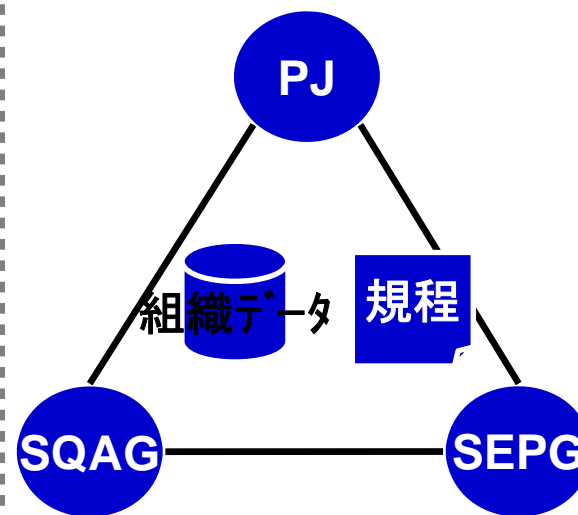
上級管理層(部長)



12B

▼SCAMPI-C

上級管理層(部長)



13A-13B

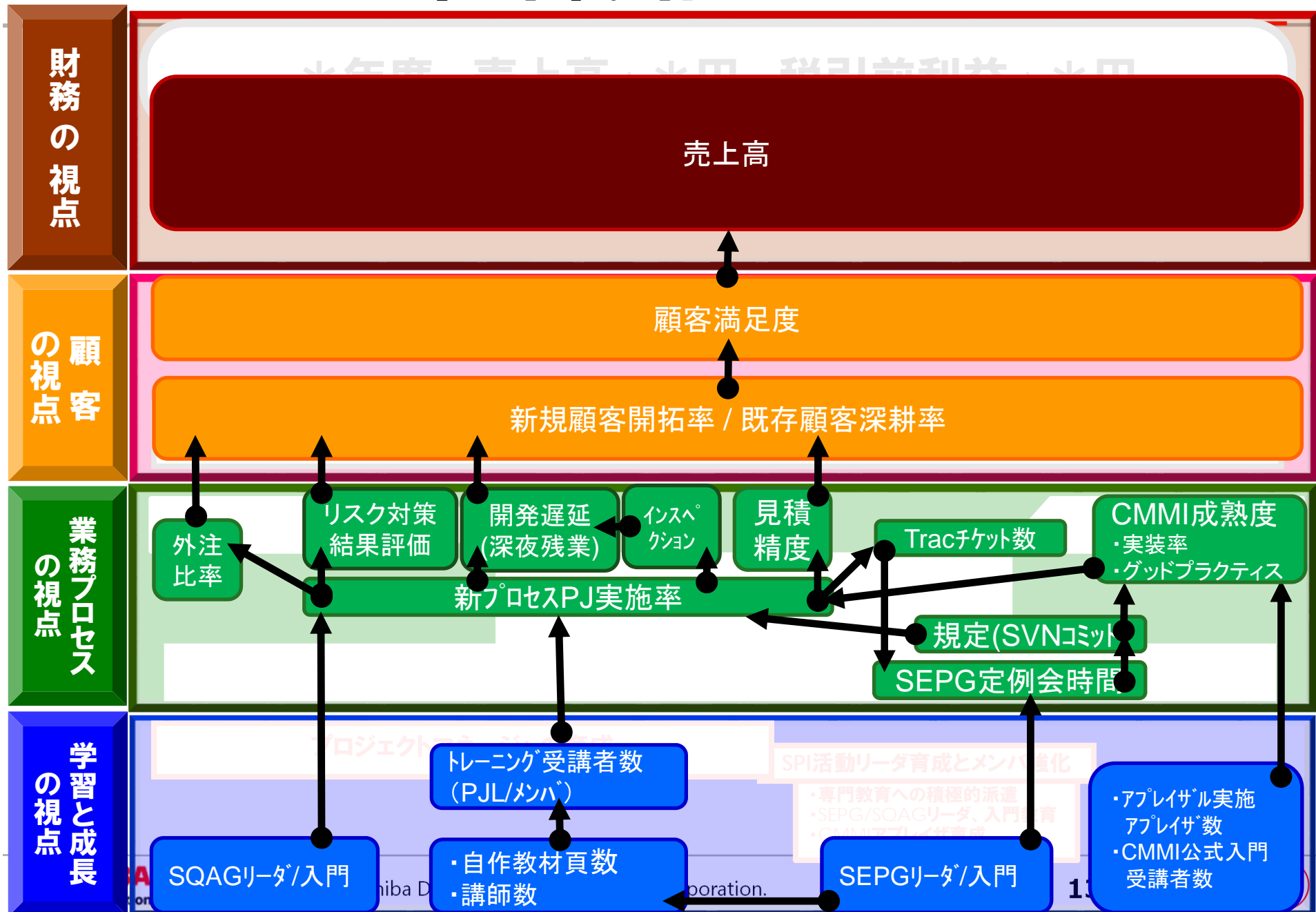
▼SCAMPI-B

SCAMPI-A▼

第2部

SPI活動の成果効果

2013-2015 中計戦略マップ (SPI関連抜粋)



ダウンロード資料のため掲載割愛

ダウンロード資料のため掲載割愛

ダウンロード資料のため掲載割愛

ダウンロード資料のため掲載割愛

ダウンロード資料のため掲載割愛

ダウンロード資料のため掲載割愛

SPI活動から学んだ教訓 3つ

- 『改善活動ができるようになるのは、管理層の責任』
 - ・初期段階では上級管理層（部長）の強力なリーダーシップが必要
 - ・ある段階で部長は身を引き、組織(SEPG/SQAG/PJ)が主役となるようバトンタッチ

- 『プロセス・オーナー・シップ』 改善活動の主役は自部門
 - ・「なんとかしたい」という自部門の気持が活動の源泉
 - ・「次の世代」が困らないように『自律した改善活動』の仕組みを作ることが大切
 - ・主役は“コンサルタント”でも“事務局”でもなく『自部門』

- 小さな組織は強みになる
 - ・PJメンバーがSQAGやSEPGを兼務
最初は大変だが、小回り良くプロセスが浸透し運営は楽になる
 - ・アプレイザルチームに一人でも多くのアプレイザを『自部門』から参加させる
SCAMPIにて、『自部門』の課題をより正確に反映した診断結果を得られる
CMMIの解釈も深まる、本当の意味での改善が加速する

今後の展望

■ ML3の定着

- 達成したばかりであり、まだまだ
 - ・継続した規程・帳票の見直し
 - ・Redmineの導入によるメンバの負荷軽減

など

■ 品質データの分析

- 計測しているが、活用できているとは必ずしも言えない
- SQAGのワーキンググループにて勉強中

TOSHIBA

Leading Innovation >>>