

SPI Japan 2016 発表資料

プロセス改善活動をスムーズに立ち上げるための取り組み 〈その2〉

～改善活動初心者のあなたがCMMI公式評定メンバとして参加することになったら～

2016年10月12日
株式会社NTTデータ 中村英恵

NTT DATA

弊社では、組織のSEPGが自律した改善活動を支援するために、改善活動全体の流れや各作業の手順を記した「改善活動Startup（ギャップ分析）」を整備しました。（FY2014）

「改善活動Startup」を複数の組織に適用してみると、初めてSEPGに参加したメンバと経験者では立ち上がりにはずいぶん差があることがわかります。

本発表では、「改善活動Startup」を適用してみて見えてきた課題や改善活動推進のポイントを共有し、これらを踏まえて今後作成する予定の“評価フェーズ”のStartupの概要について説明します。

1. 会社・組織紹介
2. 取り組みの背景
3. 課題の整理と原因分析
4. 改善策の内容と実践(立上げ・ギャップ分析フェーズStartup)
5. 改善策による変化や効果
6. 評価フェーズStartup作成に向けて
7. まとめ



1. 会社・組織紹介

■ 名 称

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ

■ 本社所在地

東京都江東区豊洲3-3-3

■ 設立年月日

1988年5月23日

■ 資 本 金

1,425億2,000万円（2016年3月31日現在）

■ 連結売上高

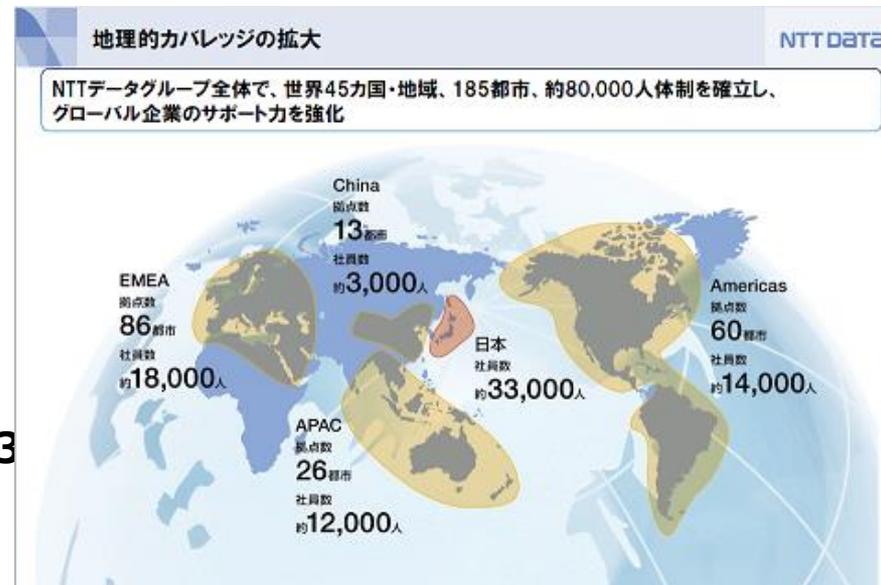
1兆6,148億円（2015年4月1日～2016年3月31日現在）

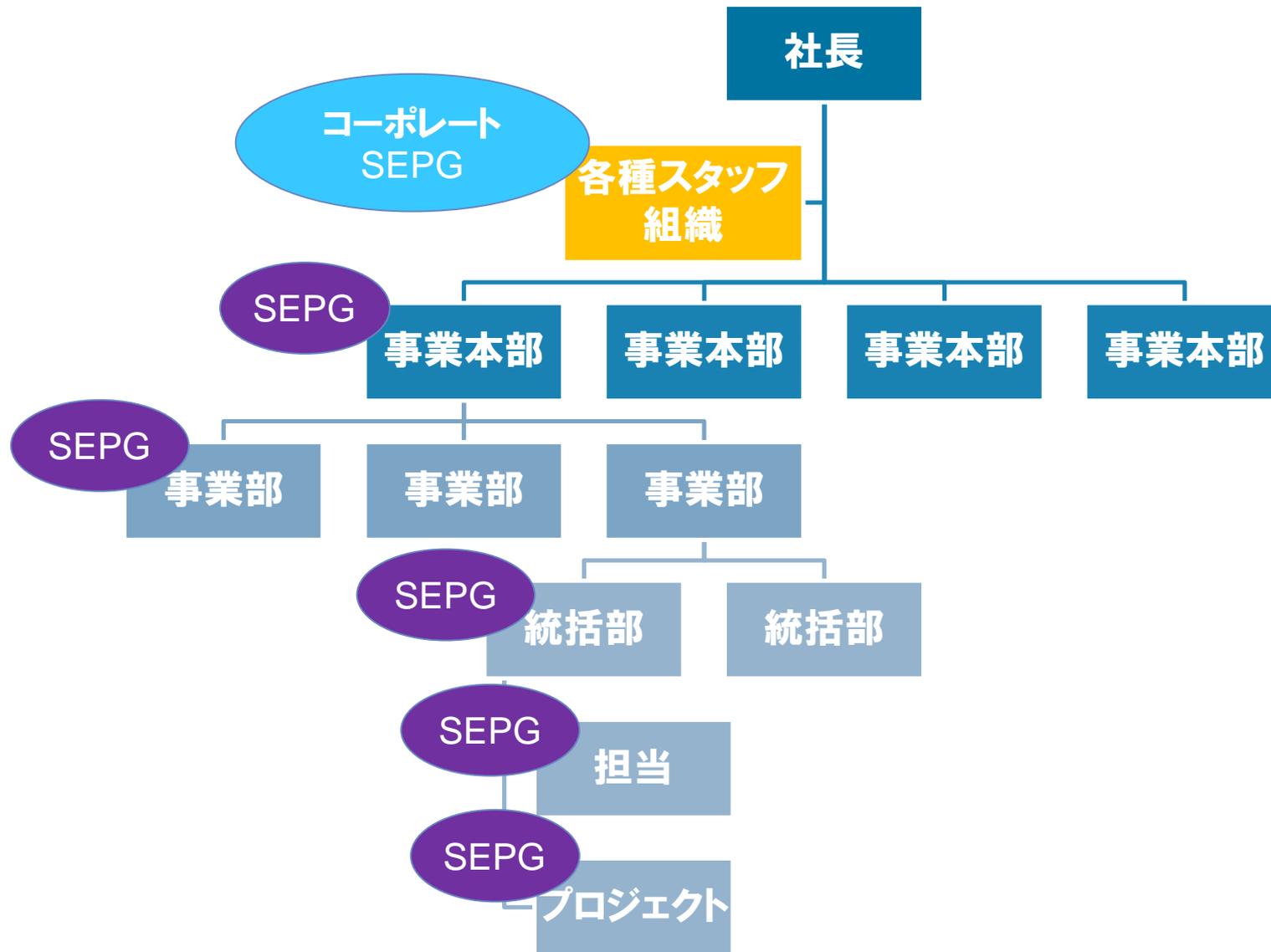
■ 従業員数

80,560人（グループ全体/2016年3月末現在）

■ 事業分野

- ・ 公共・社会基盤分野
- ・ 金融分野
- ・ 法人・ソリューション分野
- ・ グローバル分野







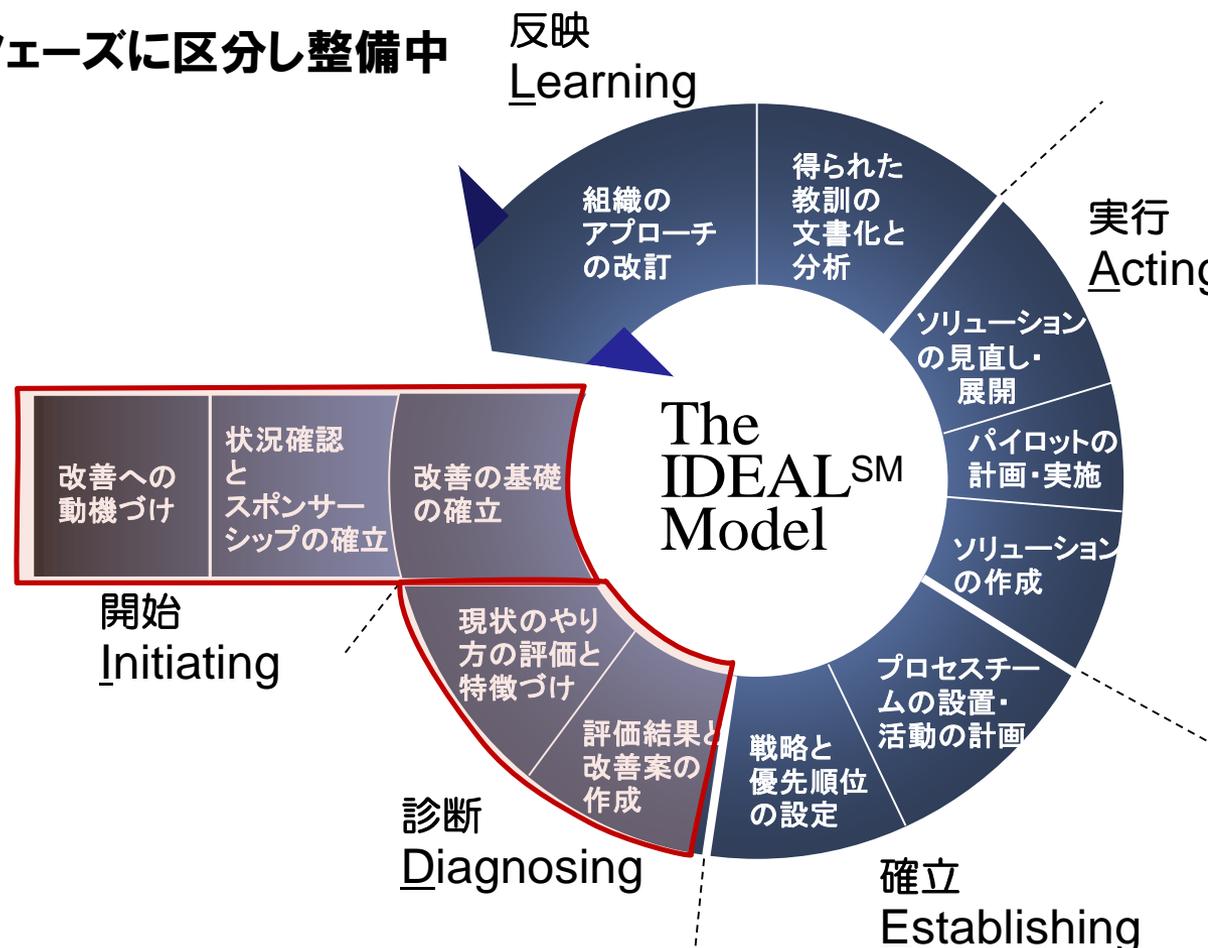
2. 取り組みの背景

□ 組織のSEPGが自立的に改善活動を進めるための、各フェーズの実施手順やノウハウをまとめた社内用ドキュメント集

- CMMIベースで改善活動をする初心者を想定
- IDEALモデルのすべてを対象範囲とする

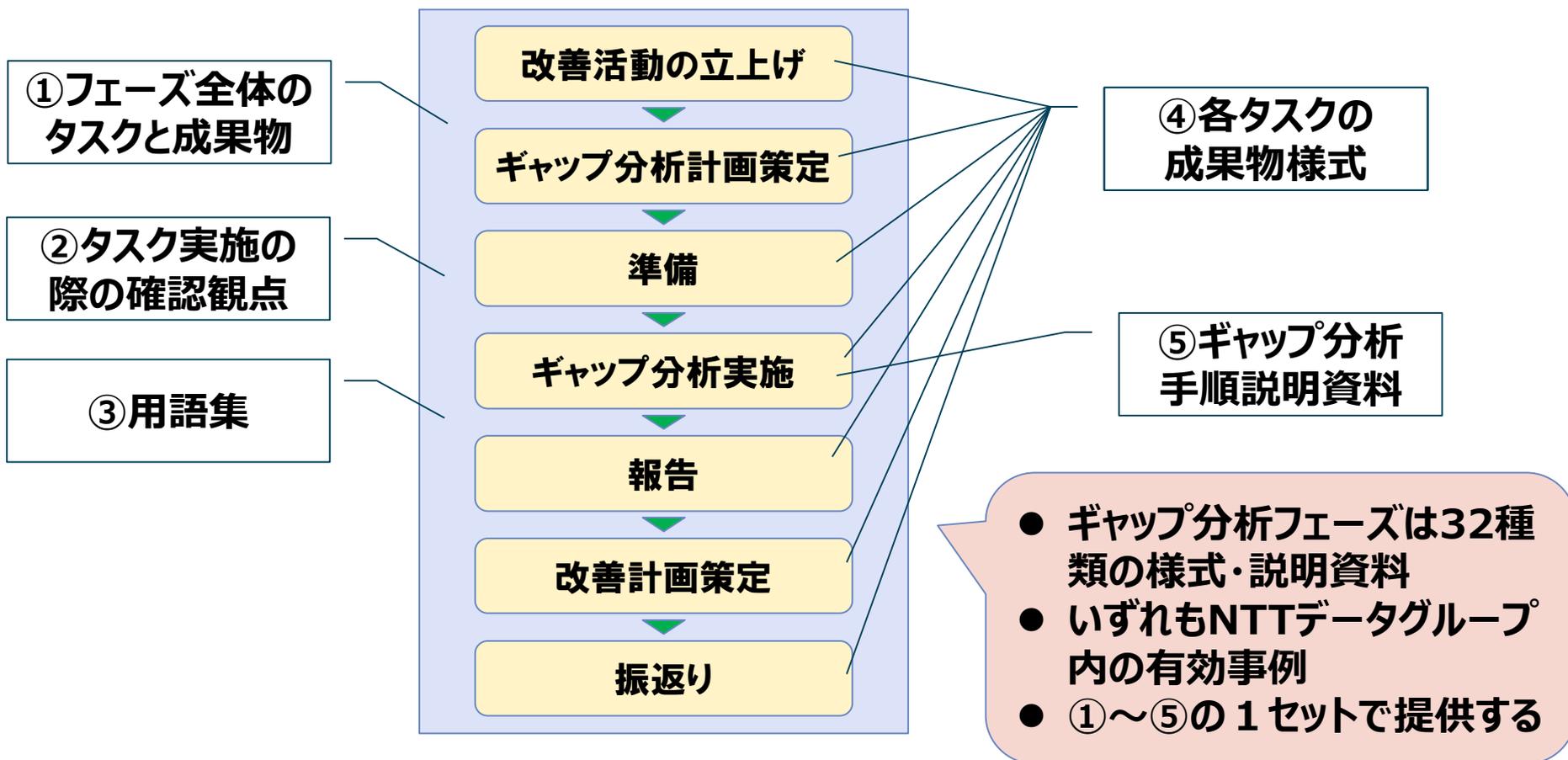
□ 大きく分けて次の3つのフェーズに区分し整備中

- 立上げ・ギャップ分析
- アクション実施
- 評価



現在は
立上げ・ギャップ分析
フェーズを作成済

□ ギャップ分析フェーズ Startupの構成



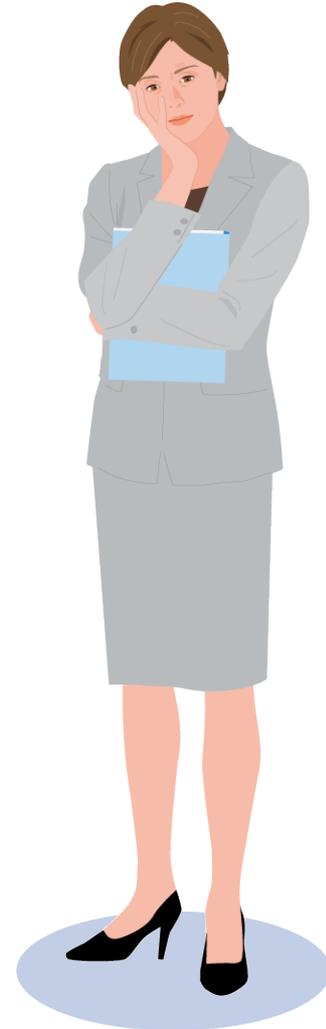
ギャップ分析を実施の際に必要な情報、様式の整備により、組織のSEPGへの提供情報の均質化が図れている。各タスクの作業効率化にも貢献している。

- 今年度からコーポレートSEPGのメンバー入り
- 改善活動Startup の読み手であり説明する立場
- CMMI入門コースは受講したことはあるけれど…



早い話が
初心者です

- そして、評価フェーズの途中から参加することに
 - 評価フェーズ版Startupも作成予定



□ ギャップ分析に関する組織ニーズは変化している。。。



SVCモデルの解説ありますか？

モデル概説の追加要望



早速ギャップ分析の段取りを確認したいのですが

5拠点なんで

SVCとDEVで

いつものタスクの流れと違う！やり方も考えないと！

組織事情に合わせた必要情報の抽出と提供のニーズ

ある組織が改善活動のためのギャップ分析を計画。改善活動Startupの出番ですが次の制約がありました。

- ギャップ分析期間は固定
- 海外の組織で広範囲に拠点が散在しており、主な通信手段はTV会議
- アサインされたメンバは専任SEPGでない(現業とかけもち)
- 半数はCMMIに基づく改善活動経験なし、経験者は前回活動から数年経過
- 改善活動立ち上げとして事前説明(トレーニング)に割当てられた期間は正味1日

限られた時間の中で

- CMMIモデルの概要理解
- ドキュメントの収集の方法
- インタビューの段取りとスケジュール
- 今後のアクション計画

の意識合わせが必須だが



課題

- ✓ ギャップ分析手順で示した流れと今回組織の状況がぴったり合わない
- ✓ CMMIモデルの解説とギャップ分析手順の関係説明が必要(前提の確認)
- ✓ Startupのコンテンツ量が多く説明しきれない
- ✓ ギャップ分析後のアクション計画の指針も必要

活動の流れやCMMIモデルの理解が追いつかず
改善活動がうまく立ち上がらないリスクあり



3. 課題の整理と原因分析

改善活動Startupをとりまく環境変化に対応するための改善課題：

課題1 タスクの流れがすべての組織に当てはまるとは限らない

- 組織の事情によっては説明資料内の作業には割愛・前後する作業があり、説明する時間が無駄になる。

課題2 CMMIモデルの解説とギャップ分析手順の関係がとりづらい

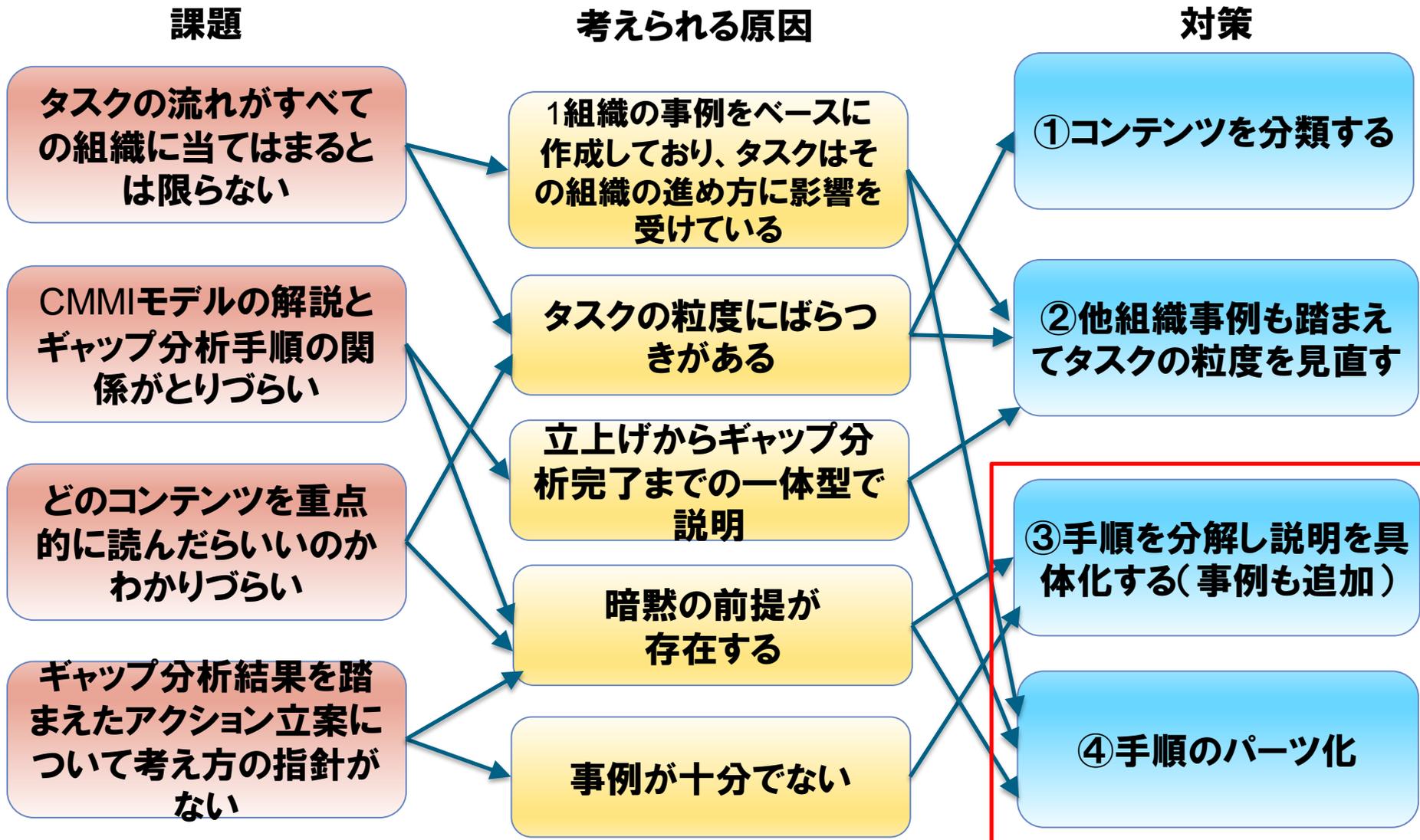
- ドキュメント収集やインタビュー結果をCMMIモデルに当てはめる、とはどういうことかの説明がないので初心者には作業の意図が読み取りにくい。
- 手順が予め想定している状態がありそう

課題3 どのコンテンツを重点的に読んだらいいのかわかりづらい

- たくさんあるのでどれから読んだらいいのが迷う

課題4 ギャップ分析結果を踏まえたアクション立案について考え方の指針がない

- 弱みや改善の機会を発見したものの、そこからアクションプランを発想するのは容易ではない。
- プラクティス別の弱みのうち、手の打ちやすいものから着手してしまうため、やがて膠着し改善活動が停滞してしまう。



- 評価フェーズStartupは、対策①～④を踏まえて構成を検討する。
- ギャップ分析フェーズStartupは対策③と④を中心に実施する。



4. 改善策の内容と実践（立上げ・ギャップ分析フェーズStartup）

□ 改善活動Startupの使いの方方針

- 1セットまるごと提供せず、当面必要な作業を示すための元情報として使用する
- 各作業とCMMIとの関係を示す資料を追加する

□ 次のコンテンツを提供

- ギャップ分析計画書
- インタビュー項目サンプル
- PAごとのデータ整理統合ワークシート
- ギャップ分析発見事項報告書フォーマット

□ 限られた時間の中で伝えるための工夫点

- ① タスクの説明にCMMIとの関係を説明した資料を追加
- ② ギャップ分析実施手順は次のパーツに分けてそれぞれ説明
 - ドキュメントの収集方法
 - インタビュー実施方法
 - データ収集後の作業
- ③ モデルの概説を追加し様式とともに提供
- ④ 発見事項に対するアクションの整理方法を追加

改善課題の
③手順を分解し説明を具
体化する(事例も追加)
④手順のパーツ化
を実践

□ 改善活動Startupの使い方方針

- 1セットまるごと提供せず、当面必要な作業を示すための元情報として使用する
- 各作業とCMMIとの関係を示す資料を追加する

□ 次のコンテンツを提供

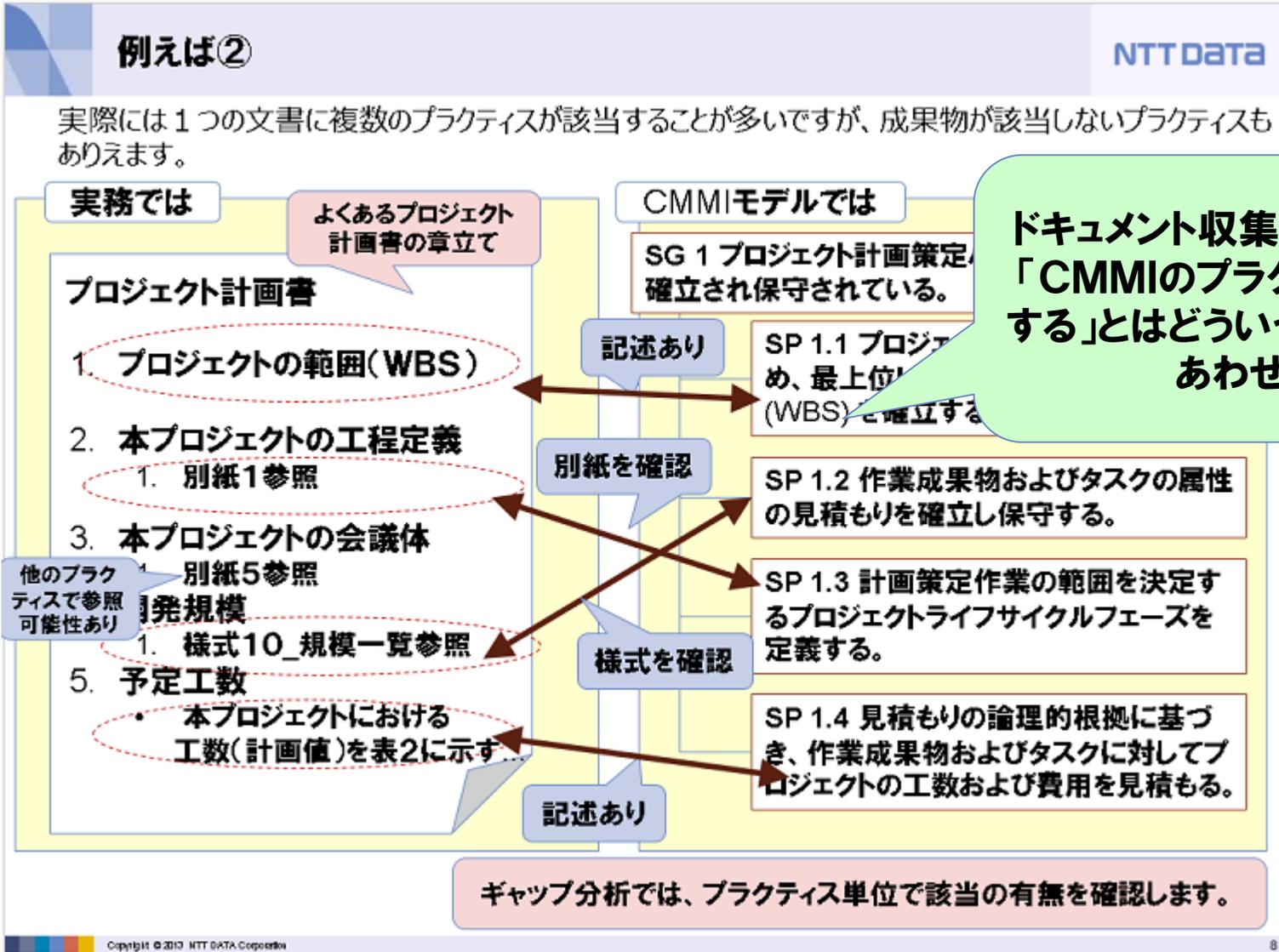
- ギャップ分析計画書
- インタビュー項目サンプル
- PAごとのデータ整理統合ワークシート
- ギャップ分析発見事項報告書フォーマット

□ 限られた時間の中で伝えるための工夫点

改善課題の
 ③手順を分解し説明を具体化する(事例も追加)
 ④手順のパーツ化
 を実践

工夫点	対策	課題との関連
タスクの説明にCMMIとの関係を説明した資料を追加	対策③	課題2 (CMMIとの関係)
ギャップ分析実施手順は次のパーツに分けてそれぞれ説明 <ul style="list-style-type: none"> ・ ドキュメントの収集方法 ・ インタビュー実施方法 ・ データ収集後の作業 	対策④	課題1 (タスクの流れ) 課題3 (ドキュメント優先度)
モデルの概説を追加し様式とともに提供	対策③	課題2 (CMMIとの関係)
発見事項に対するアクションの整理方法を追加	対策④	課題4 (アクション計画指針)

◆ 「①タスクの説明にCMMIとの関係を説明した資料を追加」の例



◆ 「②ギャップ分析実施手順はパーツに分けてそれぞれ説明」の例

- インタビューの実施単位の考え方やそれぞれのインタビューでの回答者人材像を提示

2. インタビューの実施単位について
 ~今回のギャップ分析におけるインタビューの実施単位 (案) ~

□ インタビュー実施の単位

- ✓ CMMIモデルのプロセス領域(PAといいます)とそのカテゴリをベースにインタビュー実施単位を決定

カテゴリー レベル	プロセス管理に関するPA	プロジェクト/作業管理に関するPA	エンジニアリングに関するPA
3	組①MM 重視 組⑥SEPG 義	④サービス管理	③エンジニアリング
2	組⑦OT ング	②PM 管理	②PM 管理

依頼事項1. インタビュー回答者の選定

- 各セッションのインタビュー回答者概要にマッチする人材を各拠点ごと選定してください。
- 1セッションにつき複数人選定していただいてもかまいません

番号	セッション名	インタビュー回答者の特徴	該当拠点	【参考】主なPA
①	MM	部長 (組織系プロセスの管理面に携わる人)	全拠点	OPD,OPF
②	PM	課長,PM,ITSM (プロジェクト管理全般またはサービス業務の管理に携わる)	全拠点	IPM,RSKM,PP,PMC,SAM,REQM,MA
③	エンジニアリング	開発作業の実務担当のリーダー	拠点A	RD,TS,PI,VER,VAL
④	サービス	サービス業務の実務担当のリーダー (問合せ、インシデント対応、サービス営業、リリース結果を取りまとめる人など)	拠点B	IRP,SST,STSM,SD,CAM,SCON
⑤	CM	構成管理 (CM) の実務	拠点C, 拠点A	CM
⑥	SEPG	組織系プロセス整備の実務と監査業務	全拠点	OPD,OPF,PPQA
⑦	OT	組織内トレーニング (人材育成など)	拠点A	OT

◆ 「④発見事項に対するアクションの整理方法を追加の例

- ギャップ分析結果を報告するフォーマットでは、発見事項のサマリとプロセス領域別の発見事項までを記載
- 今回は、ギャップ分析結果に基づくアクション方針案も仮置きして示した
 - 発見事項の内容から作成や拡張が想定される成果物を洗い出し、アクションの主体を仮置きする。
 - 発見事項の指摘を満たすための条件を記述する

アクション	想定される成果物	作成/実施時の条件(発見事項より)
方針を 決める		
標準、手順を 作成する	アクションに対応する際に作成が想定される成果物や施策名	発見事項に基づき、その成果物や施策に求められる事項や条件
実施する		



5. 改善策による変化や効果

- 今回事例では、期間内にギャップ分析タスクを完了した。

□ 定量面

観点	標準的な組織	今回事例	評価
ギャップ分析期間 ※立上げタスクを含む	1.5～2.5ヶ月	2ヶ月	○予定通り終了しアクション計画 中
トレーニング(手順)	5～8時間	4時間 ※CMMI概要説明を含む	◎必要な作業を短時間で意識 合わせできた
トレーニング(モデル)	1PAあたり30分	90分(主要4PAのみ) ※その他はデータ整理統合時に説明	△考え方は提示できたが、自学の要請となり定着度も測れない

□ 定性面

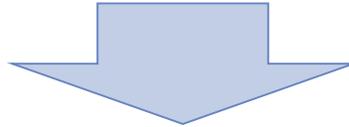
- 複数拠点でのインタビューなど、組織の事情に合わせた手順を加筆することで組織のSEPGとは地に足のついた手順の意識合わせができた。
- 遠隔地のSEPGとの協同作業の事例ができた
- モデル概説資料がデータ整理統合時のよりどころとして活用できた
- こちらの意図通りに調整作業がスムーズに実施 & 完了した

1. 改善活動Startupで示した作業の流れは一例に過ぎない
 - そのときの組織の状態により、省略するタスクも存在する。
2. 改善活動Startupは豊富な情報源と捉え、組織に合わせた編集によりさらに役に立てる
 - 蓄積されたノウハウは何かと役に立つ
 - 32種類すべてのコンテンツをフルセットで組織に提供する場合には、中心となるコンテンツと補助的なコンテンツとが区別できるように提供時に工夫する必要がある。
 - Startupの使い方を示さないと使いこなせない
3. 初心者はSEPGメンバだけではない
 - たとえばギャップ分析結果報告の受け手(スポンサーなど)もCMMIに基づく改善活動の初心者かもしれない
 - ギャップ分析結果に対応するアクション実施に向けて、計画立案の参考情報の提供も必要そう



6. 評定フェーズStartupの作成に向けて

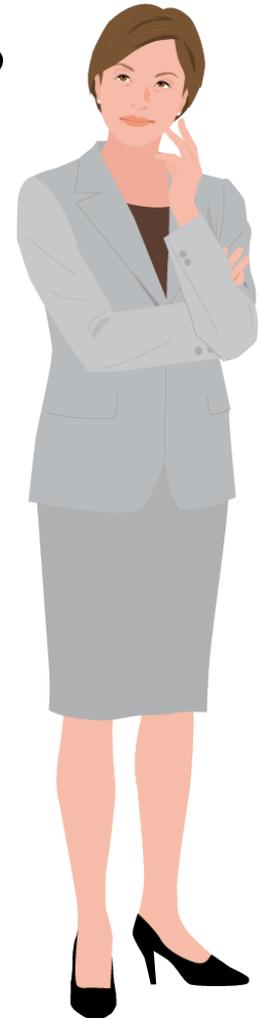
- CMMIレベル評価に関しては、SCAMPIに基づく評価メンバー向けトレーニング資料がありますが
 - 評価時の作業の流れと各作業での注意事項は示されている
 - 具体的な実施方法や手順については特に記述がない



新規参加メンバーが評価フェーズのタスクをスムーズに遂行するためには具体的な段取りを示す必要がある

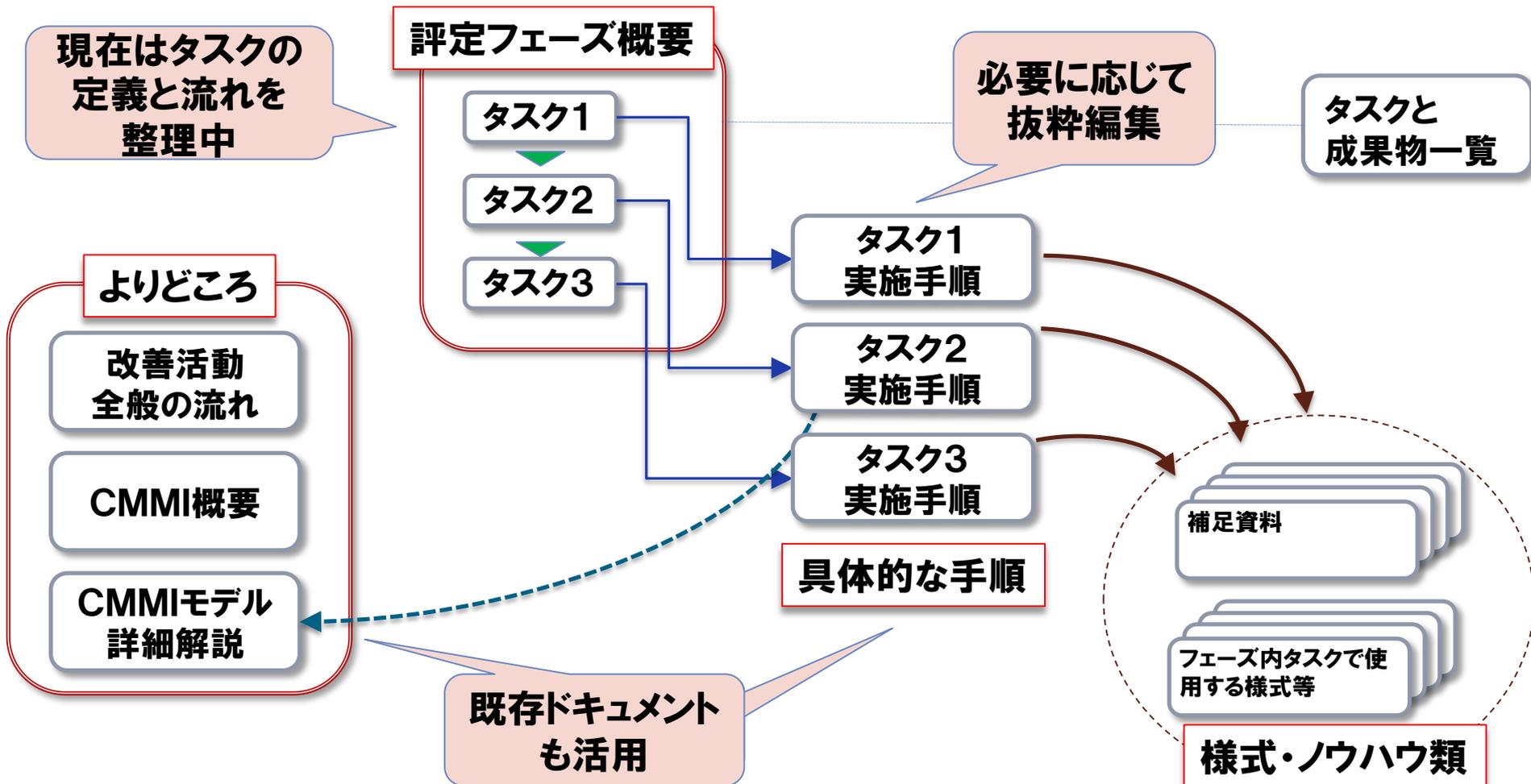
ギャップ分析フェーズStartup改善事項を考慮する

- ① 既存のStartupコンテンツを分類し、評価フェーズStartupでも活用する
- ② 評価フェーズのタスクは粒度を考慮する
- ③ タスクの手順はパーツ化する
- ④ 作業の前提があれば説明を加える



□ 全体構成(予定)は次のとおり。現在はタスクの定義と流れを整理中

- ◆ CMMIモデルに関する説明資料
- ◆ 各タスクで使用する様式やノウハウ集

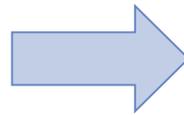


現状

効果測定時期と方法

組織A

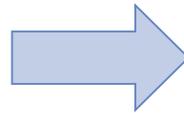
今年度評価フェーズ
実施予定



2016/11 評価フェーズStartup展開
対面説明でフィードバックを獲得予定

組織B

アクション実施中



2017評価フェーズ展開
対面説明でフィードバックを獲得予定

- タスク内容を理解できたか
- 割り当てられた作業は自力で遂行できたか
- 適用先SEPGと対面で振り返り



7. まとめ

- **改善活動がスムーズに立ち上がるためには、初心者対策もさることながら、組織の事情に応じた情報提供が求められることを実感**
- **豊富なコンテンツの中から必要な情報を選択し組織のSEPGへ提供するのもコーポレートSEPGの役割。そのためのコンテンツの分類と一覧化は引き続き実施する**

「改善活動 Startup」シリーズは組織への適用と改善を通じて、自立した改善活動の一助となるコンテンツへと進化していく予定です。



NTT DATA

Global IT Innovator