

『レベル3の壁』

ソニー (株) PSBG SSA

SONY Corporation
Personal Solution Business Group
Business Solution Div. SSA Dept.

森田 祥男

SEI Authorized CMM Lead Assessor
Yoshio.Morita@jp.sony.com



ソニーでの CMM 取組みのきっかけ



2001年(平成13年)10月6日

土曜日

寒月

三

新

月

米国生まれ「CMM」で品質管理

携帯回収 騒ぎ教訓 大手電機が採用

ソフトウェアの開発力の貧弱さに頭を痛めている電機業界で「CMM」と呼ばれる米国の管理手法が注目を集めている。パソコンや携帯電話など多くの機器がインターネットにつながって多機能化し、複雑になった内蔵ソフトの不具合によるトラブルが相次いでいるからだ。



不具合

ソニーは今年、携帯電話を5万回回収した。11万台の回収や開発体制の見直し経費は450億円に達した。音楽再生中に着信があると電源が落ちるなどの不具合の主因はソフトの不良だった。

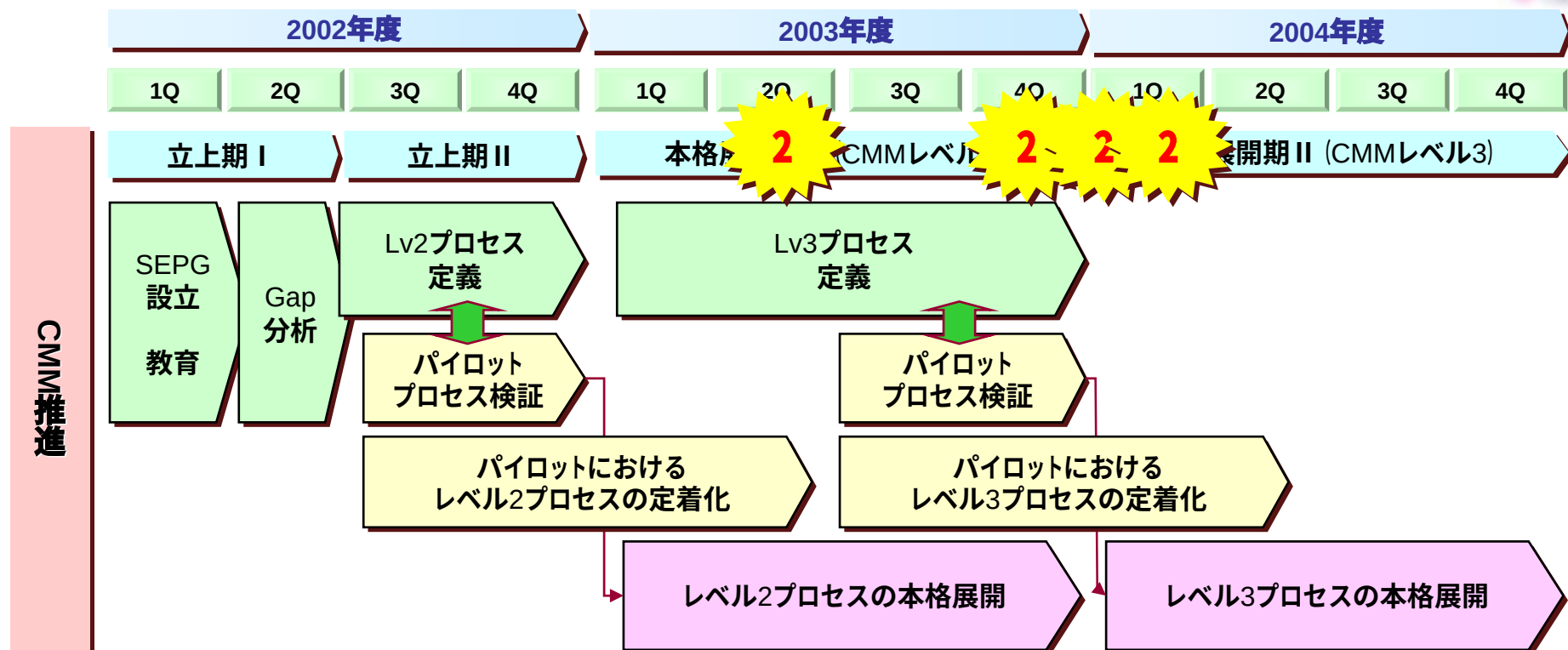
画像の送受信や電子決済など最近の携帯電話はパソコン並みの機能を備え、出荷前の確認項目は数年前の3倍以上の12万件に上り、チェックが行き届かなかった。安藤国威・ソニー社長は「高い『勉強代』になった」。

最先端企業でさえ、

「ISO9000」などハードの品質保証で培ったノウハウでは、計画通りの予算、期日で信頼に足る商品を完成させることが難しくなっている。安藤社長が解決策として命じたひとつがCMMによるソフト開発体制の見直しだ。スケジュール管理をハードと並行して進ませて、品質管理ではソフトの方を優先するよう求めた。

CMが「レベル5」になると、米国では国防関連の受注ができる。当初、ボーイングやIBMなどの米ハイテク大手企業や米航空宇宙局(NASA)が中心だったが、99年ごろからインド企業が猛追。「5」を取得した世界の約60社のうち20社以上を占めている。日本では富士ゼロックスや東芝、日本IBM、NEC子会社の「3」が最上位。NEC本体や富士通、松下通信工業もCMMで改革を進めている。政府の「e-Japan重点計画」の後押しもある。政府は調達制度を根本から見直し、数兆円市場といわれる電子政府の発注では02年度以降、企業の実力をCMMで評価する方針だ。

6部門中 4部門が レベル2を達成した



マイル
ストーン



ギャップ分析
完了



Lv2プロセスの
パイロット検証完了
= 本格展開開始



パイロット
Lv2相当達成



組織全体
Lv2相当達成
2003年度末



パイロット
Lv3相当達成



組織全体
Lv3相当達成
2004年度末

レベル3に進まない



事前にとったリスク対策



過去の教訓

レベル2だけを
目標に推進

アセスメントで
レベル2達成

レベル3の勉強
から始めねば
ならない

非効率
モチベーション低下

レベル2の活動途中からレベル3 をインプリした

アセスメントでは、レベル 2 と3 の両方受けてもらうようにした

	KPA	CO-1	CO-2	CO-3	AB-1	AB-2	AB-3	AB-4	AB-5	AC-1	AC-2	AC-3	AC-4	AC-5	AC-6	AC-7	AC-8	AC-9	AC-10	AC-11	AC-12	AC-13	AC-14	AC-15	ME-1	ME-2	VE-1	VE-2	VE-3	VE-4
Level 2	RM	1			1	1	1	1		1	1	1													1		1	1	1	
	SPP	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	SPTO	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1			1		1	1	1	
	SSM	1	1		1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1		1	1	1	
	SQA	1			1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1									1		1	1	1	
	SCM	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1						1		1	1	1	1
Level 3	OPF	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	0.5	0.1	1	1									1		1			
	OPD	1			1	1				1	1	1	1	0.5	0.5										1		1			
	TP	1			1	1	1	1		1	1	0.5	0.5	1	1										1	0.5	0.5	0.1	1	
	ISM	1			1	1	1			1	1	1	0.5	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1					0.1		1	1	1	
	SPE	0.1			1	1	1	1		1	0.5	0.1	0.1	0.1	0.1	0.5	1	0.5	0.5						0.5	0.5	1	1	0.5	
	IC	1			1	1	1	1	0.1	1	1	1	1	1	1	1									0.1		1	1	1	
	PR	1			1	1	1			0.5	0.5	1													1		1			

[illegible]

レベル3に進まない



改善活動さえ、継続していれば、問題視しなくてもよい、、、と思っていたが

仮説



ソニーには
レベル3は
Fit しない

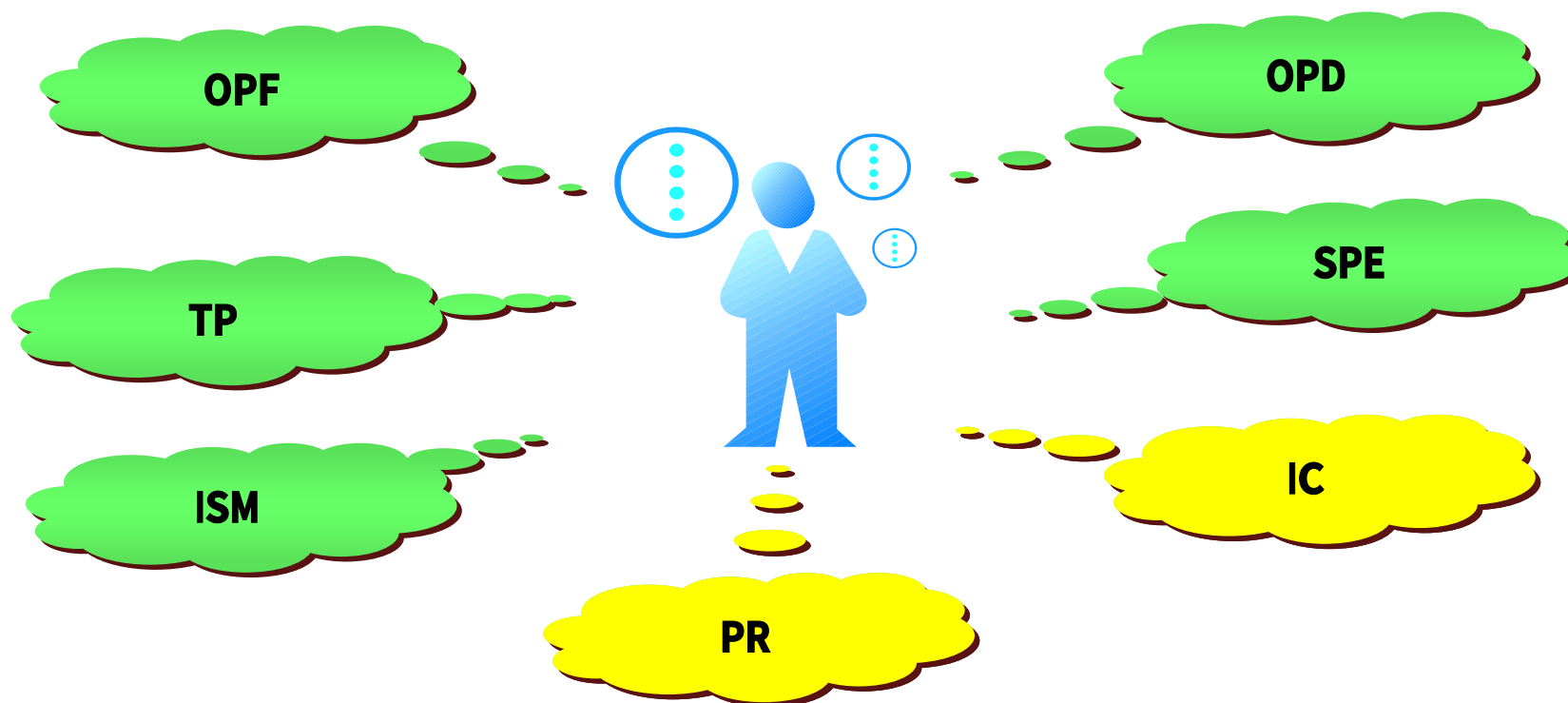


頻繁な組織変更・人事異動の影響



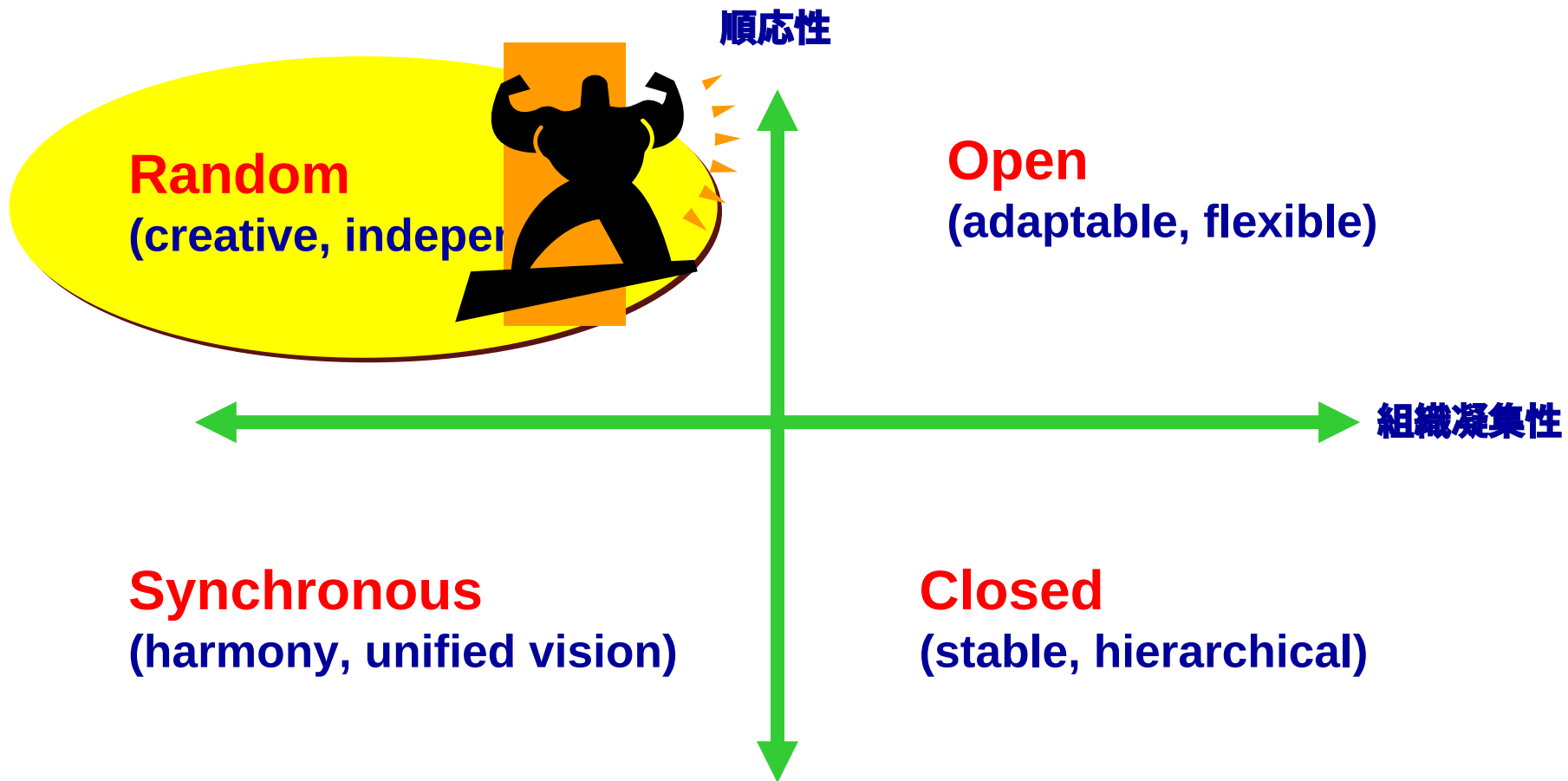
改善基盤の維持が困難
改善に対するモチベーション低下

プロジェクトリーダー自身へのメリット



プロジェクトリーダー自身へのメリットが
レベル2ほど感じられない

組織パラダイム

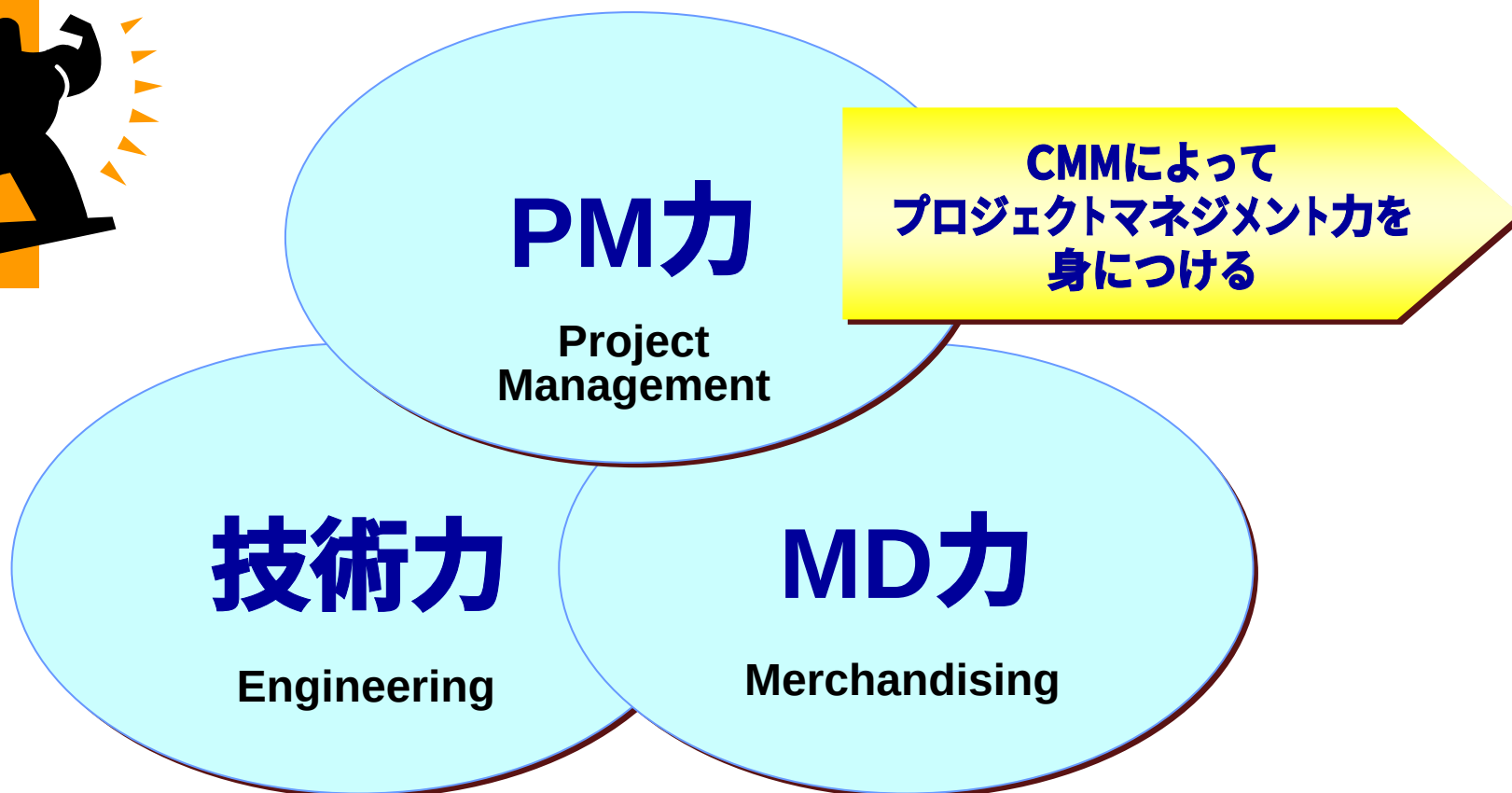


Larry Constantine, Constantine on Peopleware.

プロジェクトマネジメント力の強化



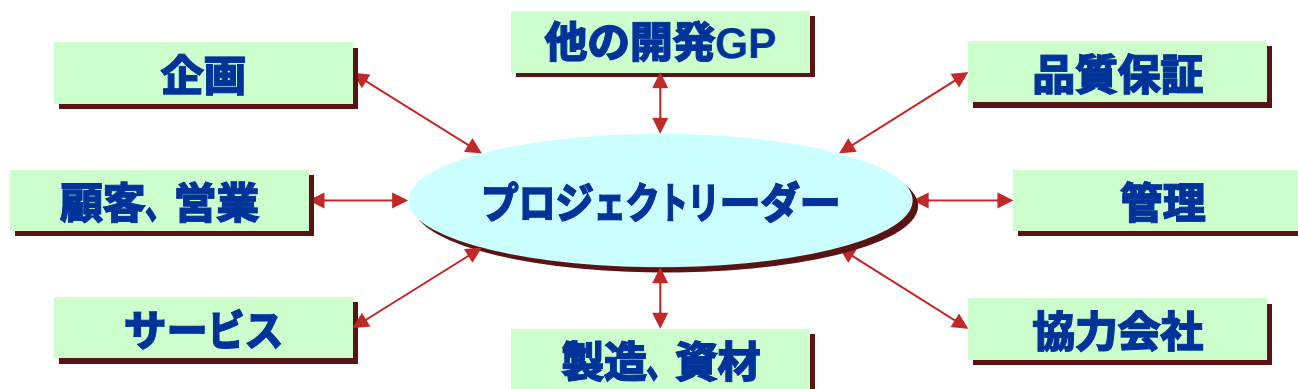
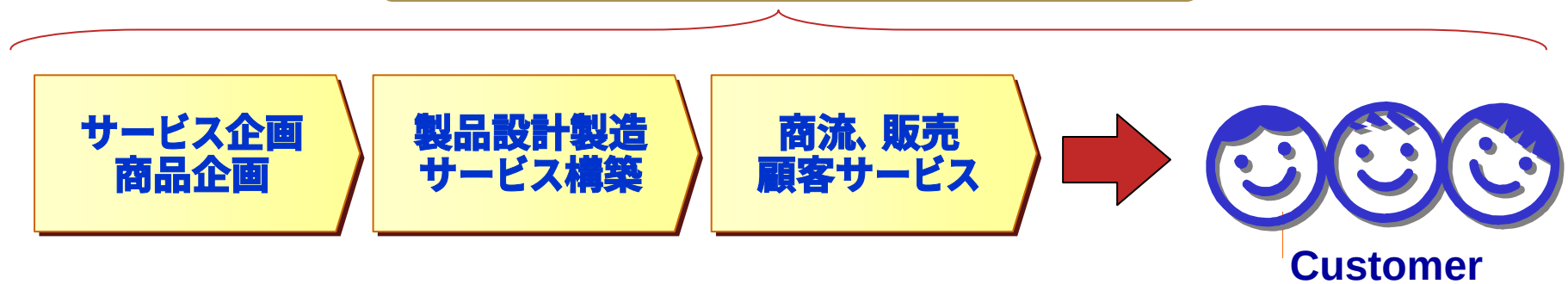
競争力復活のために、まず、エンジニア1人1人が
『**出る杭**』にならねばなりません



プロジェクトリーダーに求められるもの



全体に対するリーダーシップ



まとめ



**ソニーでは組織的な取り組みは難しい
しかし
プロジェクトを成功に導く力を
プロジェクトリーダーに
身に付けてもらう為の手法として
CMMを有効活用できる**



ご清聴ありがとうございました

