

プロセス改善活動の プロセス改善

2004年9月17日

NEC

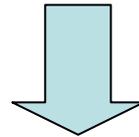
宮下洋一

内容

- プロセス改善活動の現状
- プロセス改善活動のCMMI的フレームワーク
- プロセス改善活動の成熟段階
- プロセス改善活動のプロセス改善

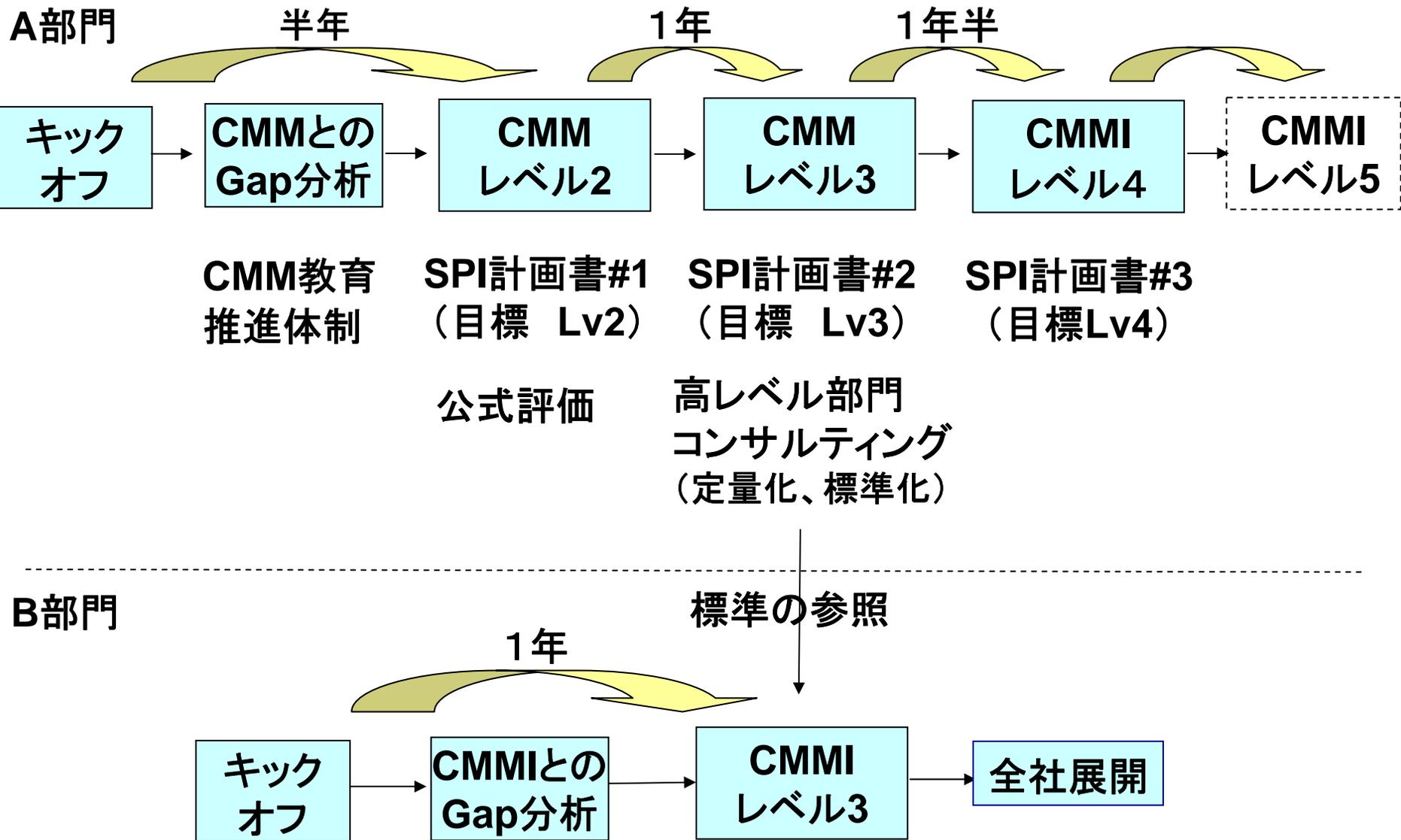
プロセス改善活動の現状

- SPI活動の積み重ねによりCMMIについての理解は深まり、プロセス改善活動も多くの部門に広がっている
- 先行部門が得たノウハウの横展開により、プロセス改善活動の効率化に向けての工夫も重ねている
- しかしながら、組織全体から見ると、標準の定着化や成熟度向上の状況はまだまだ模様であり、基本的にやるべきことの浸透と徹底のスピードアップが必要
- また、より改善の効果を上げるためにプロセス改善活動全体の取り組みの方法も見直しが必要

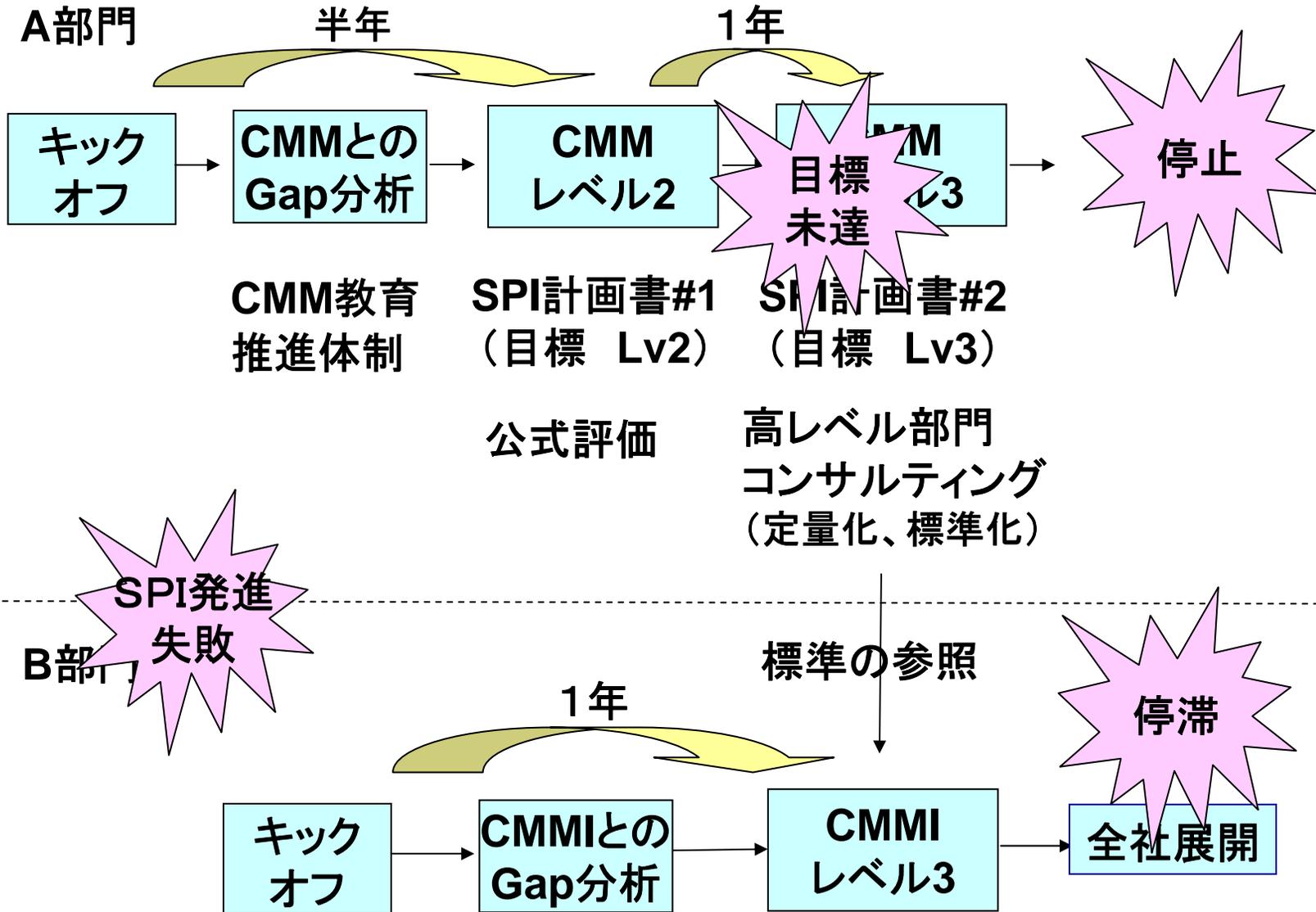


プロセス改善活動自体のプロセス改善が必要

SPI推進の典型的パターン

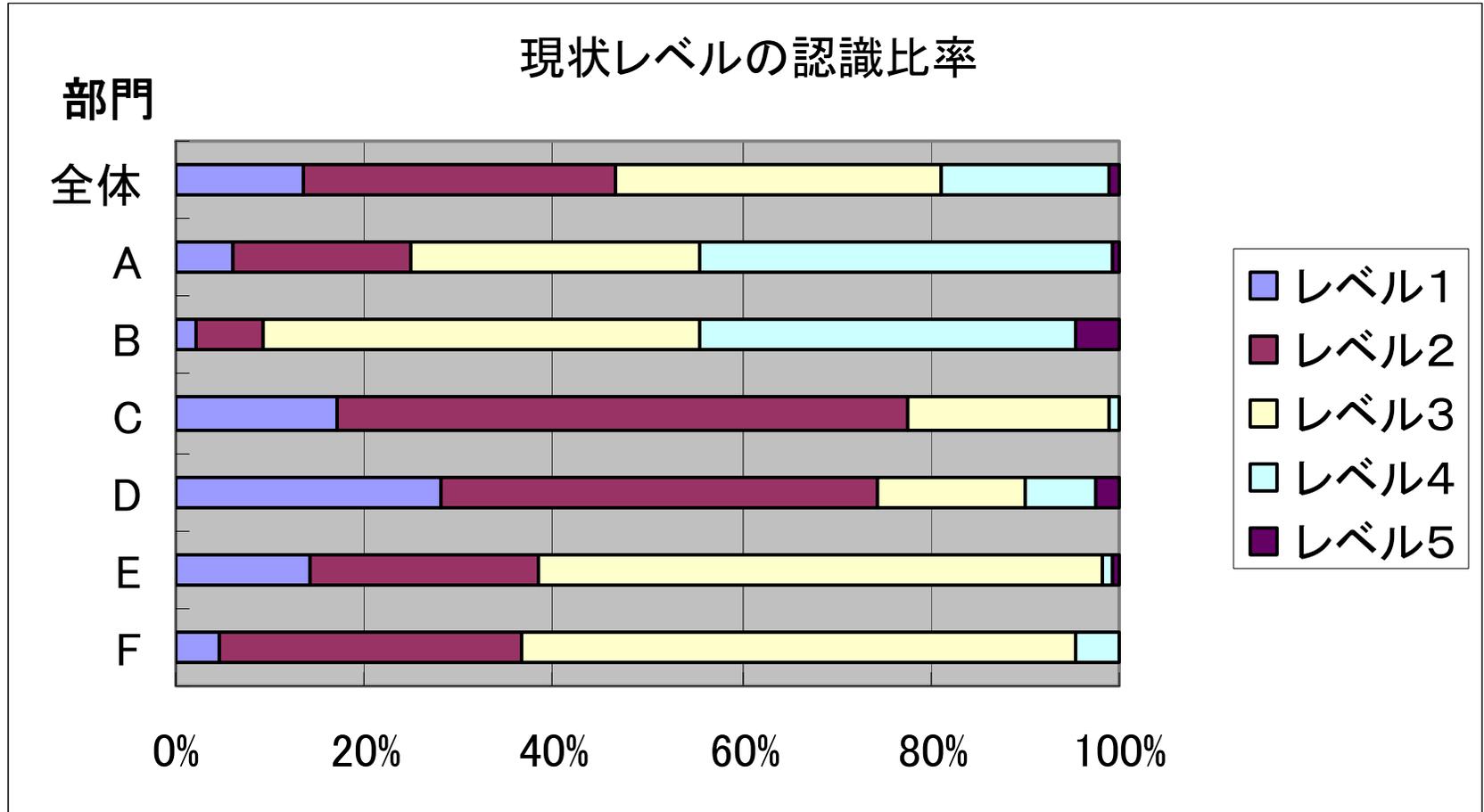


SPI推進の挫折ポイント



現場での到達レベルの認識

全メンバーについてのCMMIアンケートより



- ・部門によるレベルの認識のばらつきが大きい
- ・同一部門においてもプロジェクトによってレベルの認識のばらつきが大きい

SPI活動のCMMI的構造

プロジェクトマネジメント

- ・SPI推進計画策定
- ・SPI推進フォロー
- ・リードアセッサ要請

エンジニアリングプロセス

- ・標準プロセス開発
- ・標準プロセス展開
- ・標準プロセス評価

プロセスマネジメント

- ・SPI推進体制改善
- ・SPI推進の標準プロセス
- ・CMMI関連トレーニング

支援プロセス

- ・SPI推進効果測定尺度
- ・SPI推進プロセスQA
- ・標準モデル採用基準

**SPI推進活動全体自体もCMMIのモデルで捉えることができる
→ SPI活動自体の評価と改善へCMMIを適用**

CMMI的に捉えたSPIの成功要因(1)

「SPI推進計画策定」に関連するCMMI的成功要因例

CMMI項目		典型的なSPI成功要因
プロジェクト計画策定		
SP1.1	プロジェクトの範囲を見積もる	事業目標に照らした改善目標設定、過度に無理の無いレベル達成目標
SP2.2	プロジェクトリスクを特定する	SPI先行部門の失敗経験を反映したリスクの特定と対処
SP2.6	利害関係者の関与を計画する	組織全員の関与を計画
SP3.3	計画コミットメントを獲得する	SPI推進への組織全員参加の認識確認

CMMI的に捉えたSPI推進の成功要因(2)

「標準プロセス開発」に関連するCMMI的成功要因例

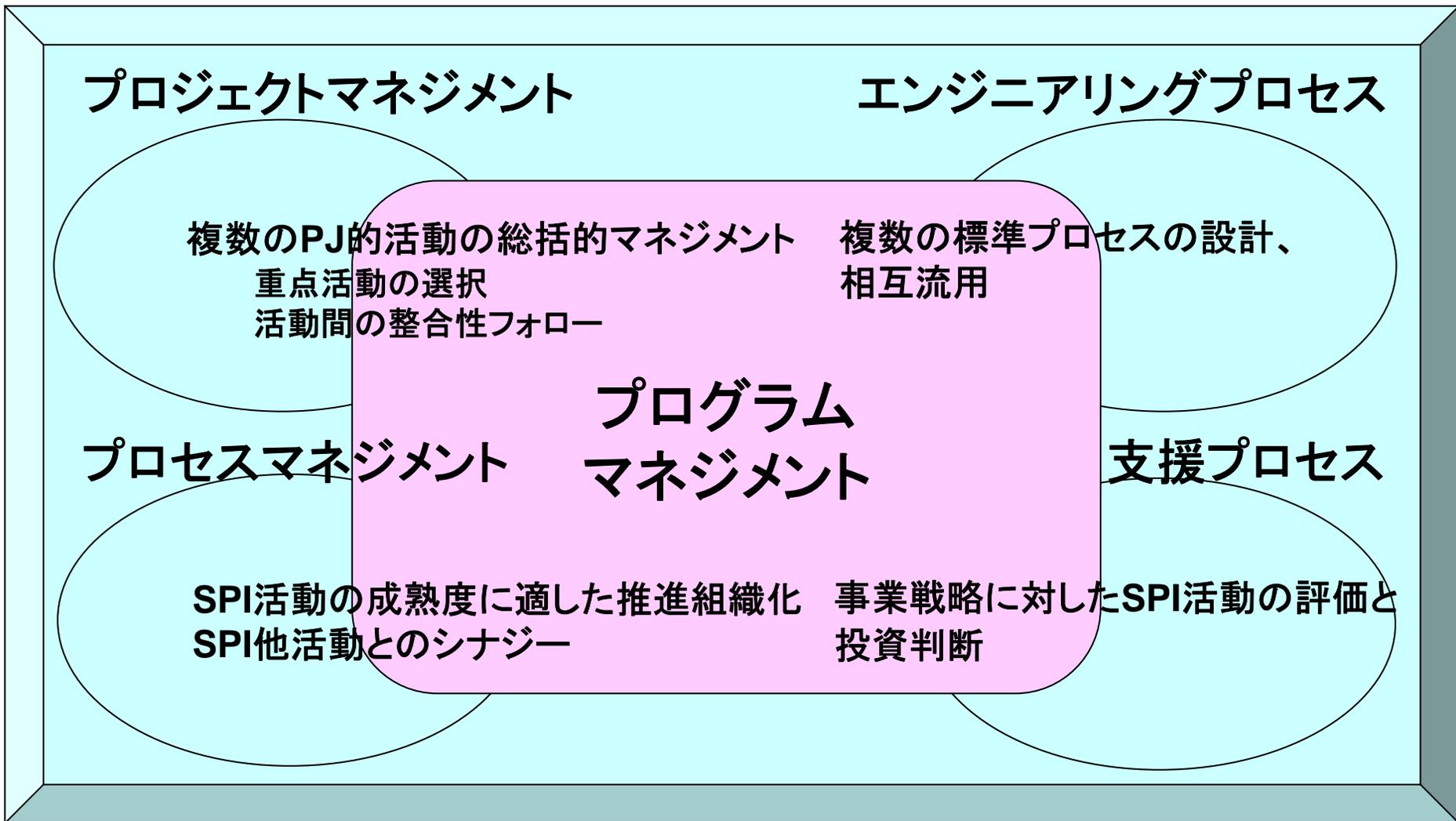
CMMI項目		典型的なSPI成功要因
要件開発		
SP1.1	ニーズを引き出す	標準を適用するPJ側の課題の把握
SP2.2	要件を分析し妥当性を確認する	標準化が必要な重点プロセスの要件分析
技術解		
SP1.1	解の選択肢と選択基準を策定する	標準プロセス開発上で参考にするプラクティスの適切な選択
SP2.4	自製、購入、再利用の分析を実施する	他部門で開発した標準プロセスの評価と利用促進

CMMI的に捉えたSPI推進の成功要因(3)

「SPI推進体制改善」に関連するCMMI的成功要因例

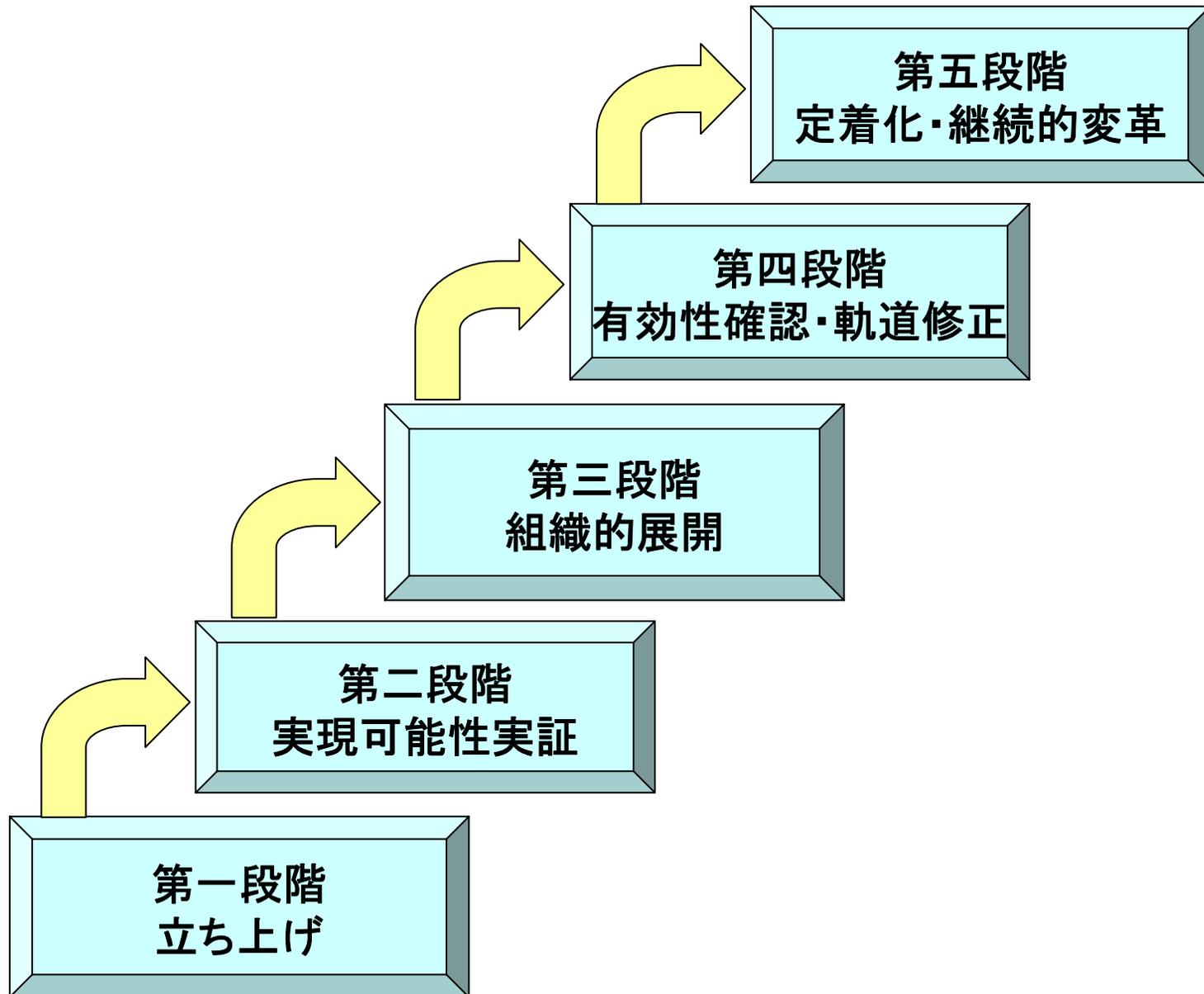
CMMI項目		典型的なSPI成功要因
組織プロセス重視		
SP1.1	組織プロセスのニーズを確立する	SPI推進状況の現状課題の的確な把握
SP2.4	プロセス関連の経験を組織プロセス資産に組み込む	SPI成功部門の経験を共有化する仕組み
組織プロセス実績		
SP1.4	プロセス実績ベースラインを確立する	SPI推進の投資対効果についての実績把握
組織改革と展開		
SP1.1	改善提案を集め分析する	SPI活動についての現場からの改善提案の収集

CMMI的枠組みでは捉えきれないSPI活動要素

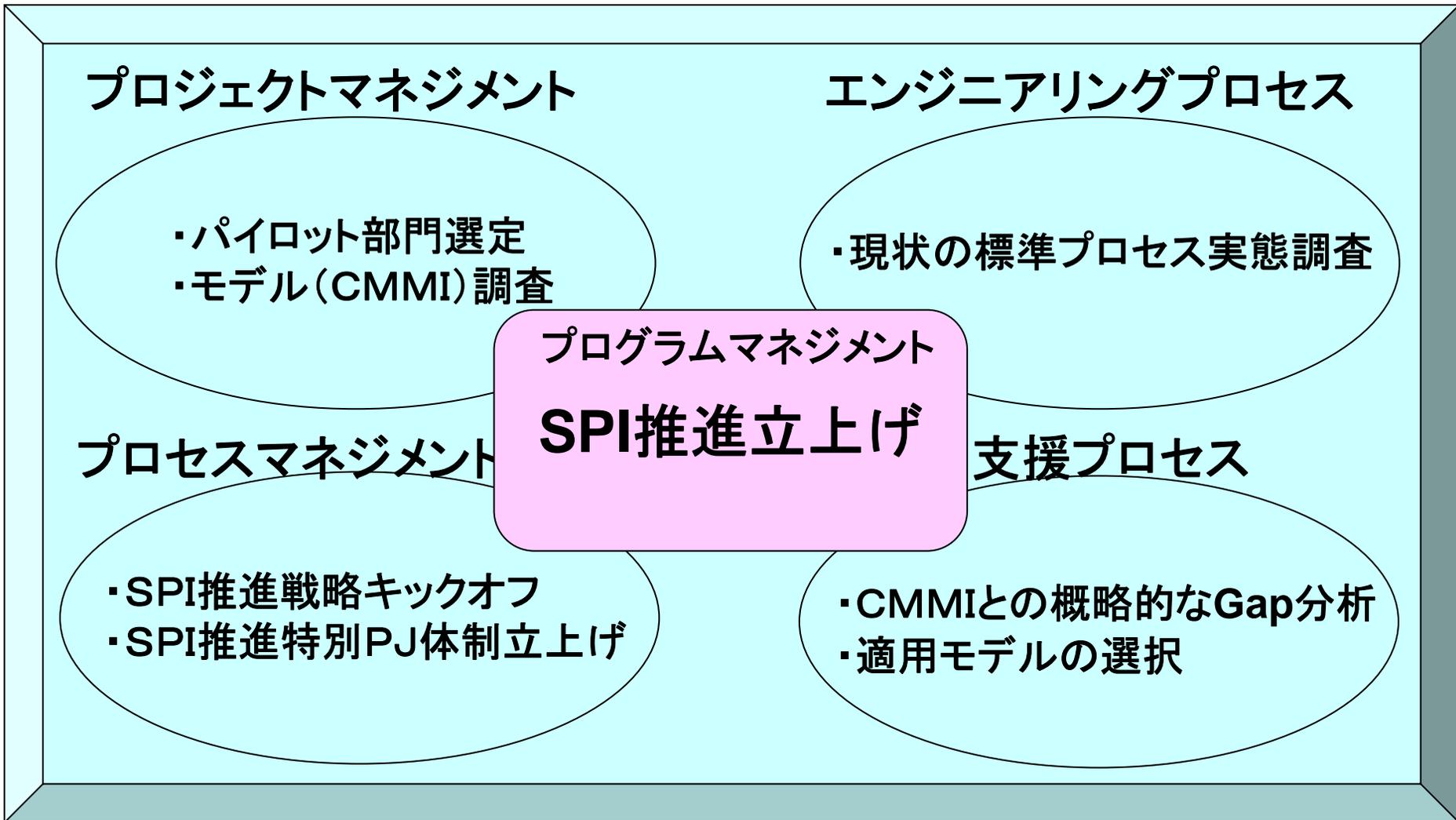


**SPI推進活動全体を空間軸、時間軸で総括する枠組みも必須
(プログラマーマネジメントと呼ばれる領域)**

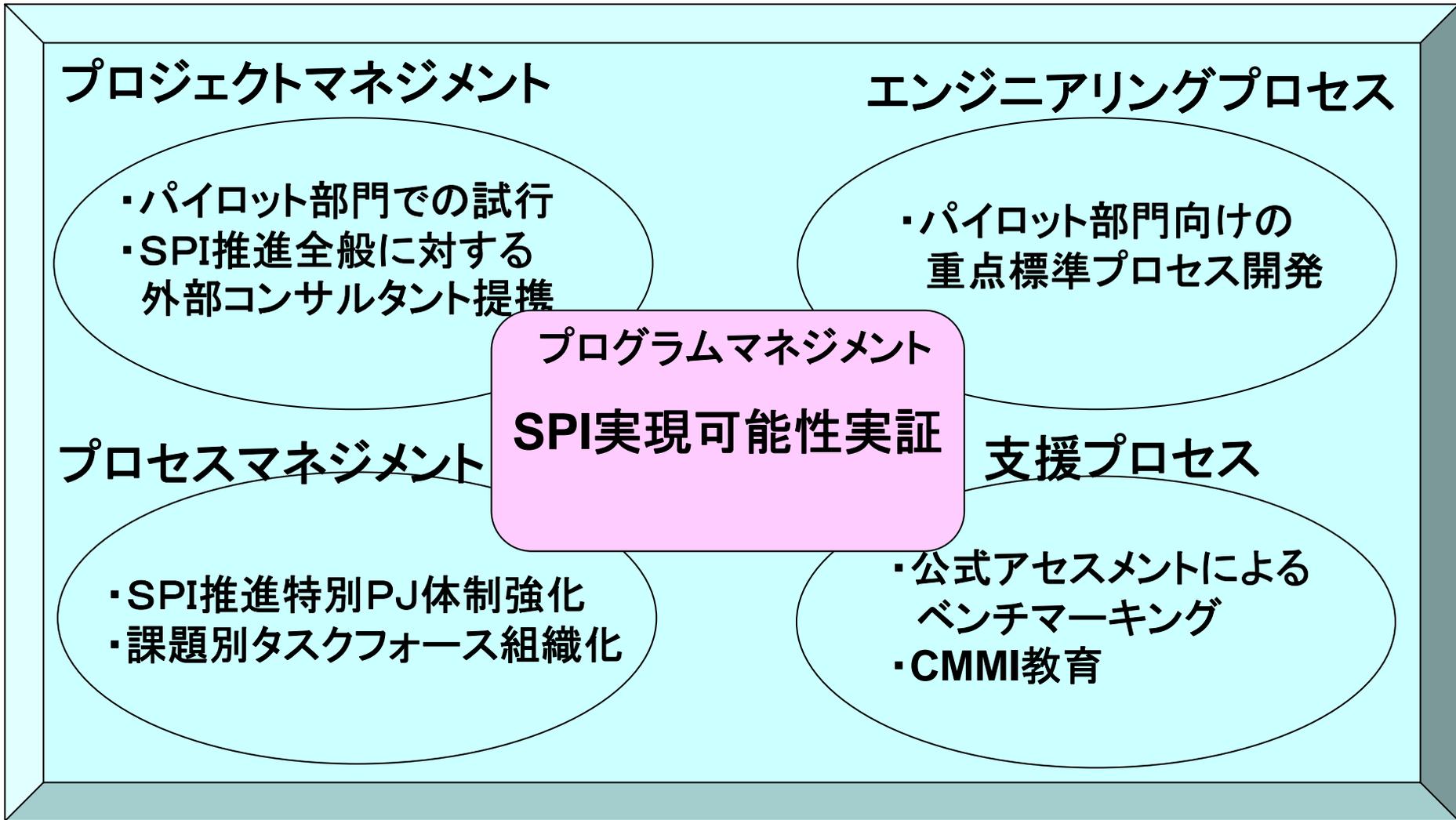
SPI活動の成熟段階



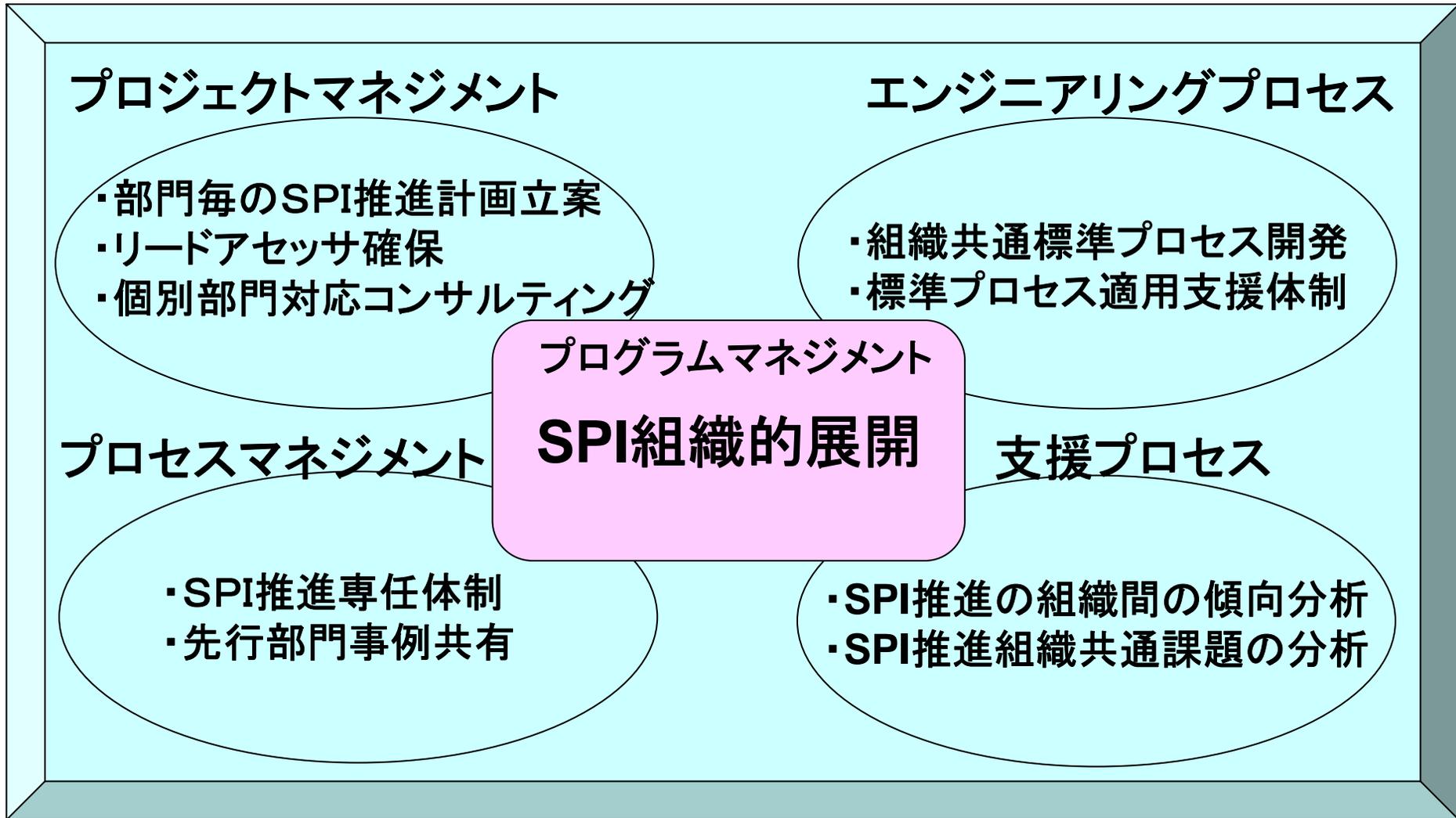
SPI活動の第一段階(立ち上げ)



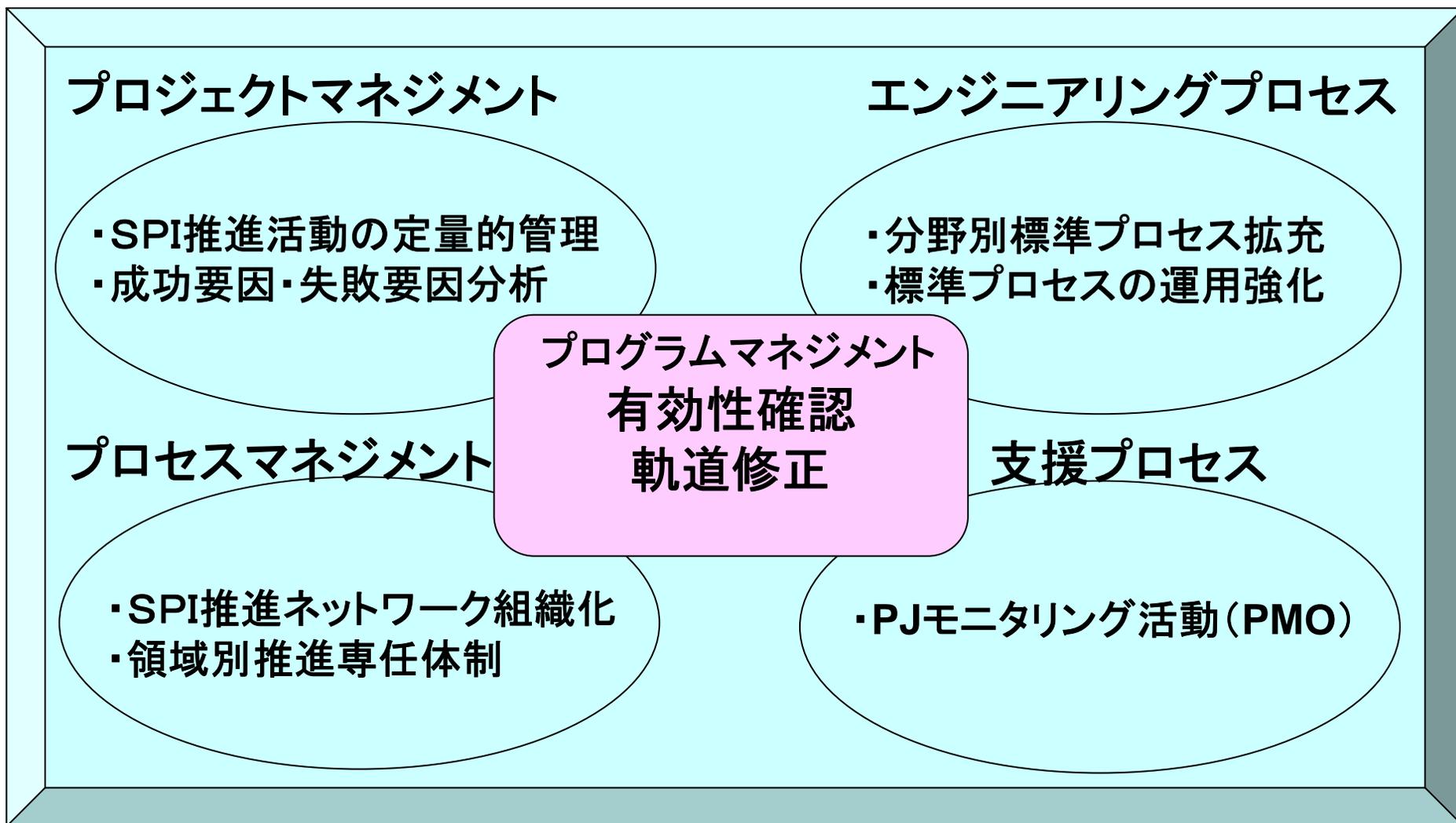
SPI活動の第二段階(実現可能性実証)



SPI活動の第三段階（組織的展開）



SPI活動の第四段階（有効性確認・軌道修正）

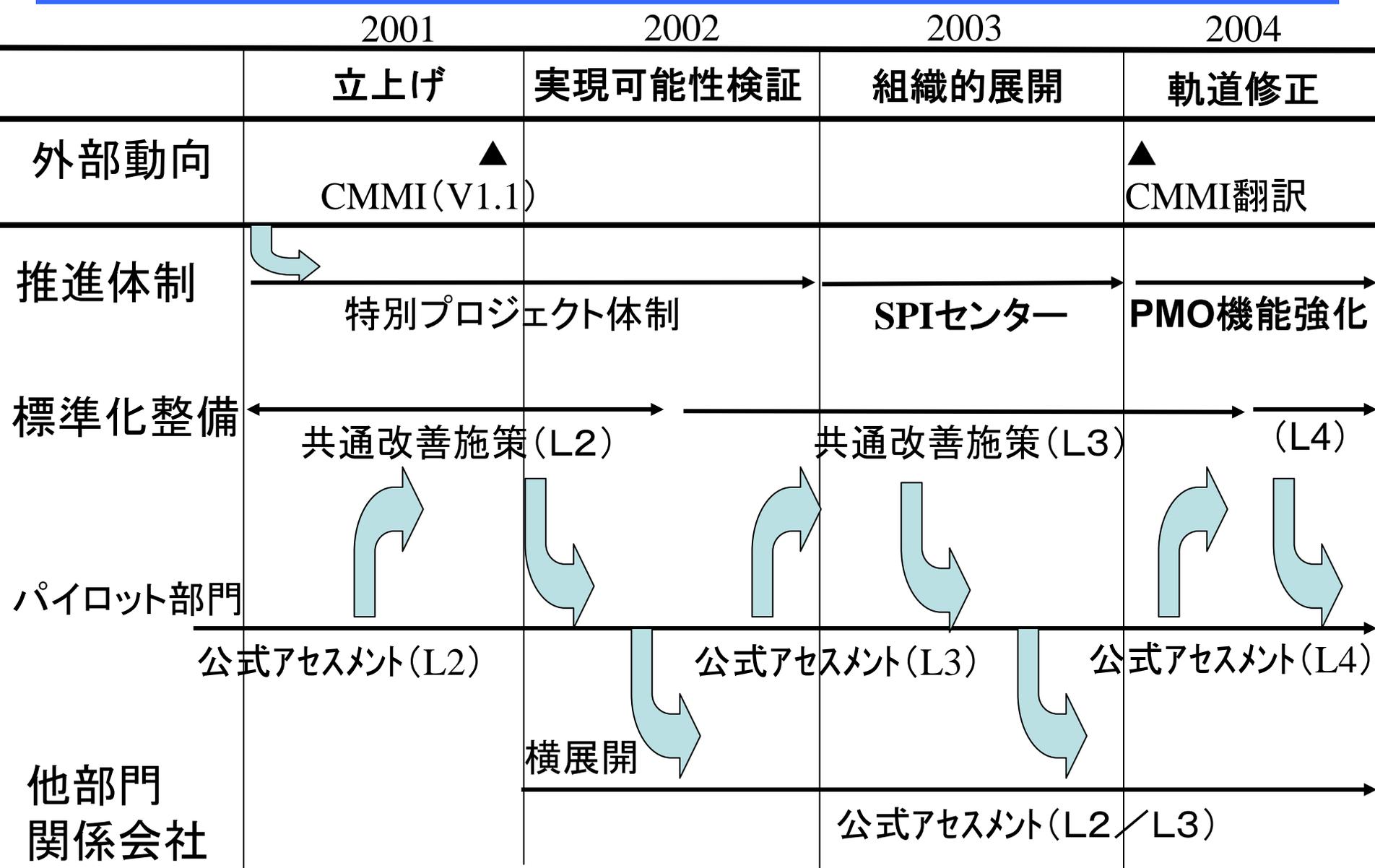


SPI活動の第五段階（定着化・継続的変革）

プログラムマネジメント

継続的変革
新たな枠組みへ進化

弊社のSPI(CMM)推進の経緯

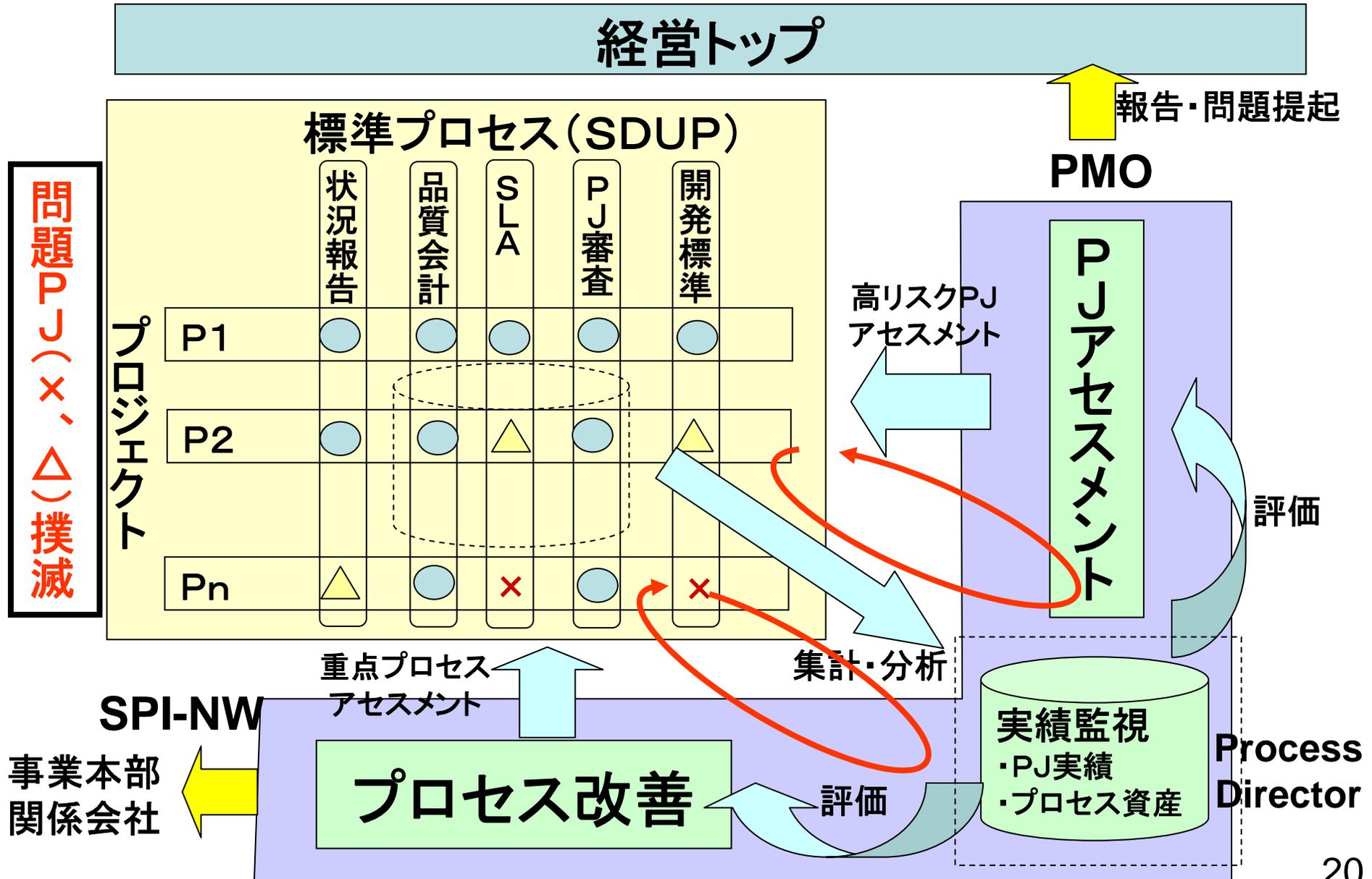


SPI推進活動の現状の課題

- ノーマルなPJに対する標準化と全体の底上げの基盤は出来た。ただし、基本的にやるべきことの徹底と浸透の更なるスピードアップが必須。
- アブノーマルなPJに対する施策、体制の見直しが必要。
 - 数%以下のPJが全体の事業に大きなインパクト
- 施策が多くなり、展開が広くなることによる、きめ細かなフォローが不足し、シナジーが発揮できていない
 - センターと現場(PJ)との距離感が遠くなるリスク
 - プロセス改善の本質よりも「形」にとらわれる傾向

**プロセス改善の原点に戻る
群(組織全般)の改革から個の改革の強化へ**

弊社のSPI推進体制



PJアセスメントとプロセスアセスメント

	(CMMI) プロセスアセスメント	(PMO) PJアセスメント
目的	組織のプロセス改善 (継続的組織能力向上)	個別プロジェクトの改善 (問題PJの早期発見・早期対処)
評価PJ	組織の代表的なPJ	リスクの高いPJ
評価項目	組織活動全体 (部門長、PJ、推進部門)	各PJの活動全体 (受注～開発～移行・運用)
評価の 視点	組織全体の標準プロセス遵守度	PJ実績と計画との乖離PJでの標準 遵守度

プロジェクト&プロセス改善サイクル(正のスパイラル)

改善効果に焦点をあてた優先順位: ①→②→③

