

レベル2達成後のプロセス改善活動からの知見

ソニー(株) PSBG SSA課
渡辺 哲平

目次

- 発表の趣旨
- レベル達成後のプロセス改善活動の典型例
- 事例
 - ✓ 事例となる部署
 - ✓ プロセス改善体制
 - ✓ 全体プロセス
 - ✓ SQA活動
 - ✓ 組織カルチャーとメンバーのモチベーション
- 特徴と考察
- まとめ

発表の趣旨

㊦ レベル達成後の組織のプロセス改善活動について

- ✓ 継続的改善のための工夫
- ✓ および、その過程と結果

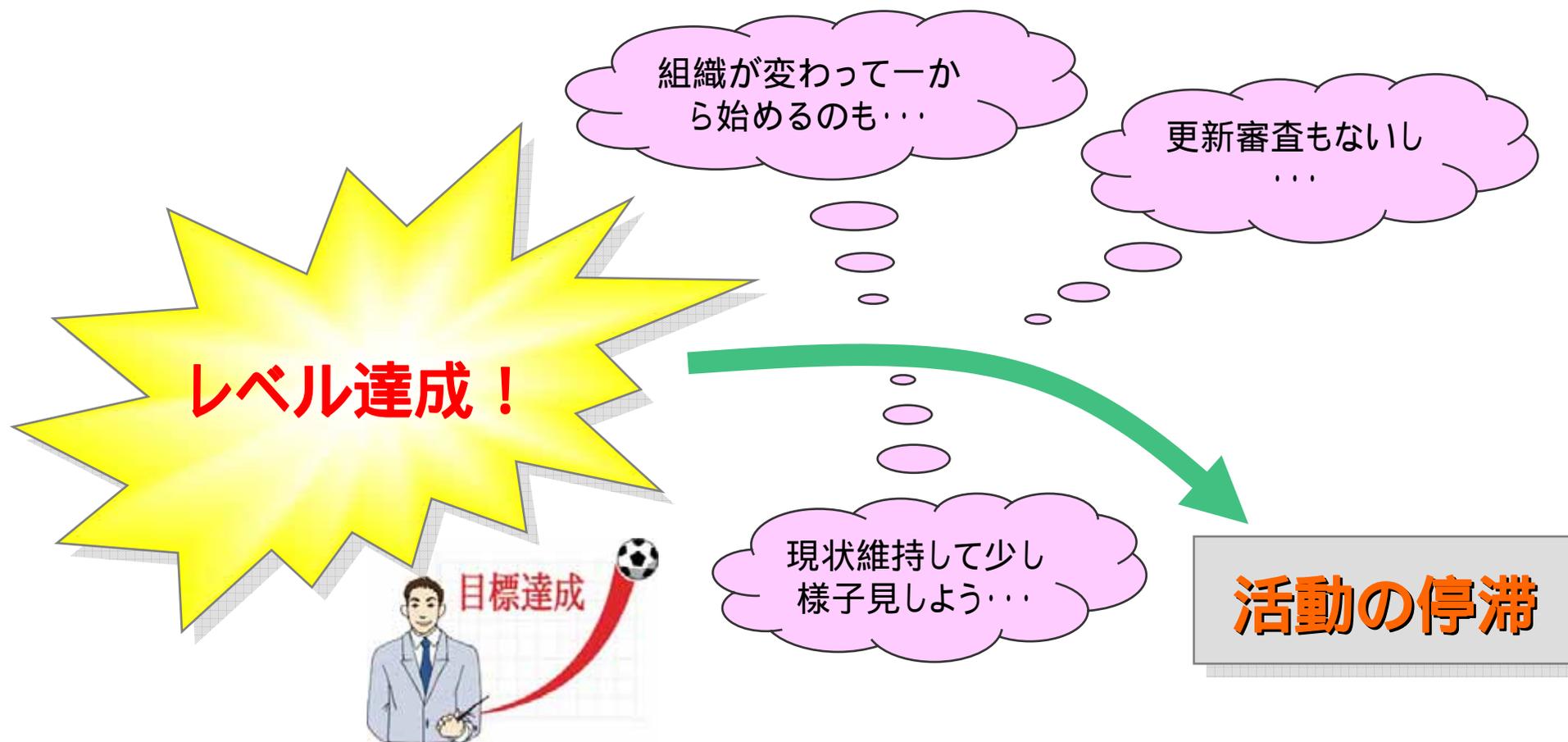
について、事例を元に検証し、その知見をまとめる。

㊦ 主に以下の視点から検証する。

- ✓ 組織の特徴
- ✓ プロセス改善体制
- ✓ 全体プロセス
- ✓ SQA
- ✓ 組織カルチャーとメンバーのモチベーション

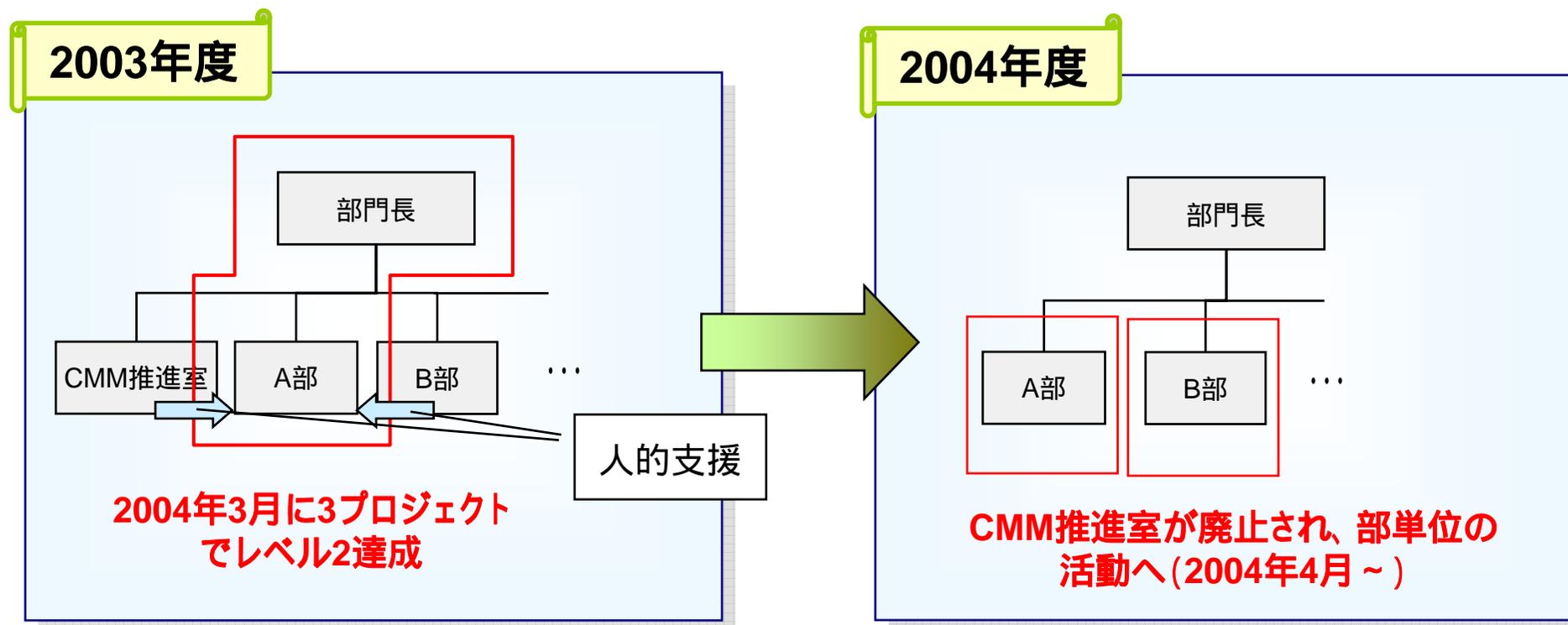
レベル達成後のプロセス改善活動の典型例

- ② CMMレベル達成後、さまざまな要因で改善活動は下火になるケースが多い
CMMは更新審査がなく、また組織単位の活動のため組織変更が多い場合は継続が困難



事例となる部署

- ◎ **2003年度**：部門としての活動 一つの部(A部)において、レベル2達成
- ◎ **2004年度**：部単位での活動へ移行 2つの部へ展開(A部およびB部)
 - ✓ A部 … 主にシステム運用および拡張開発を主業務とする(約60人)
 - ✓ B部 … システム開発案件支援(あるいは受託)を主業務とする(約50人)

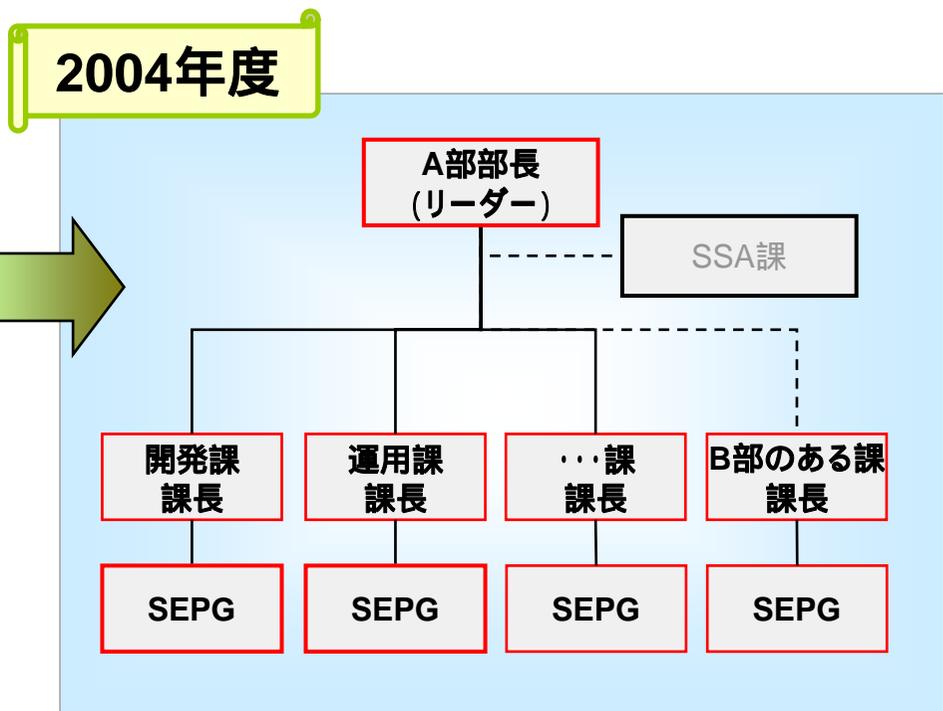
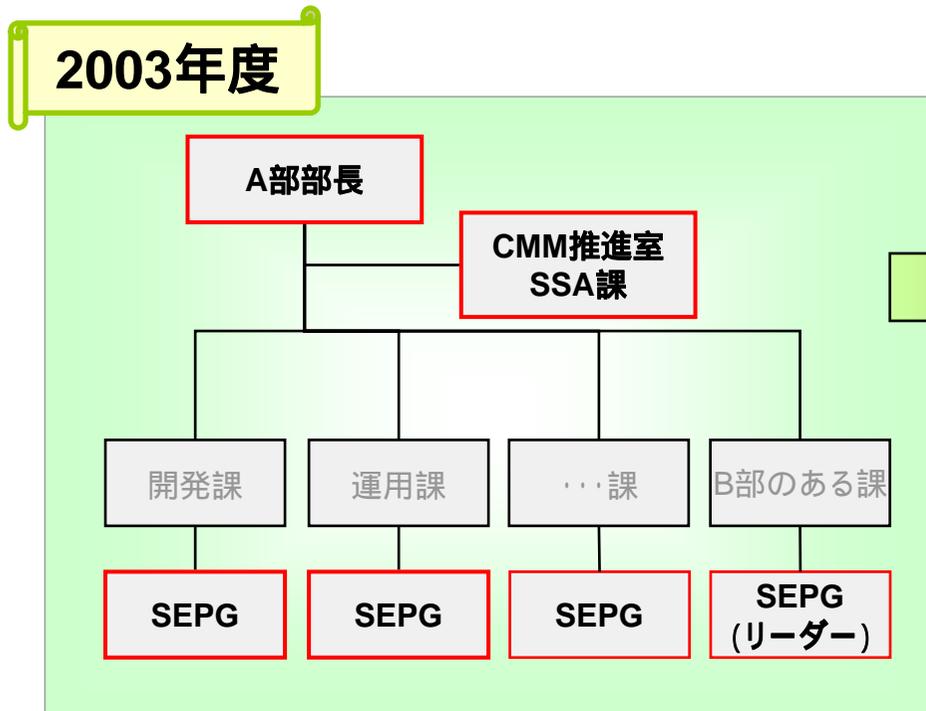


筆者の役割 … プロセス改善の支援および監督(部門担当)

プロセス改善体制(1/2)

◎ A部におけるプロセス改善体制

活動における主プレイヤー



- ・体制構造: バランス・マトリックス型
- ・プロセス作成の主体: SEPG
- ・プロセス実施の主体: 実プロジェクト(主に開発課)
- ・SQAの主体: CMM推進室

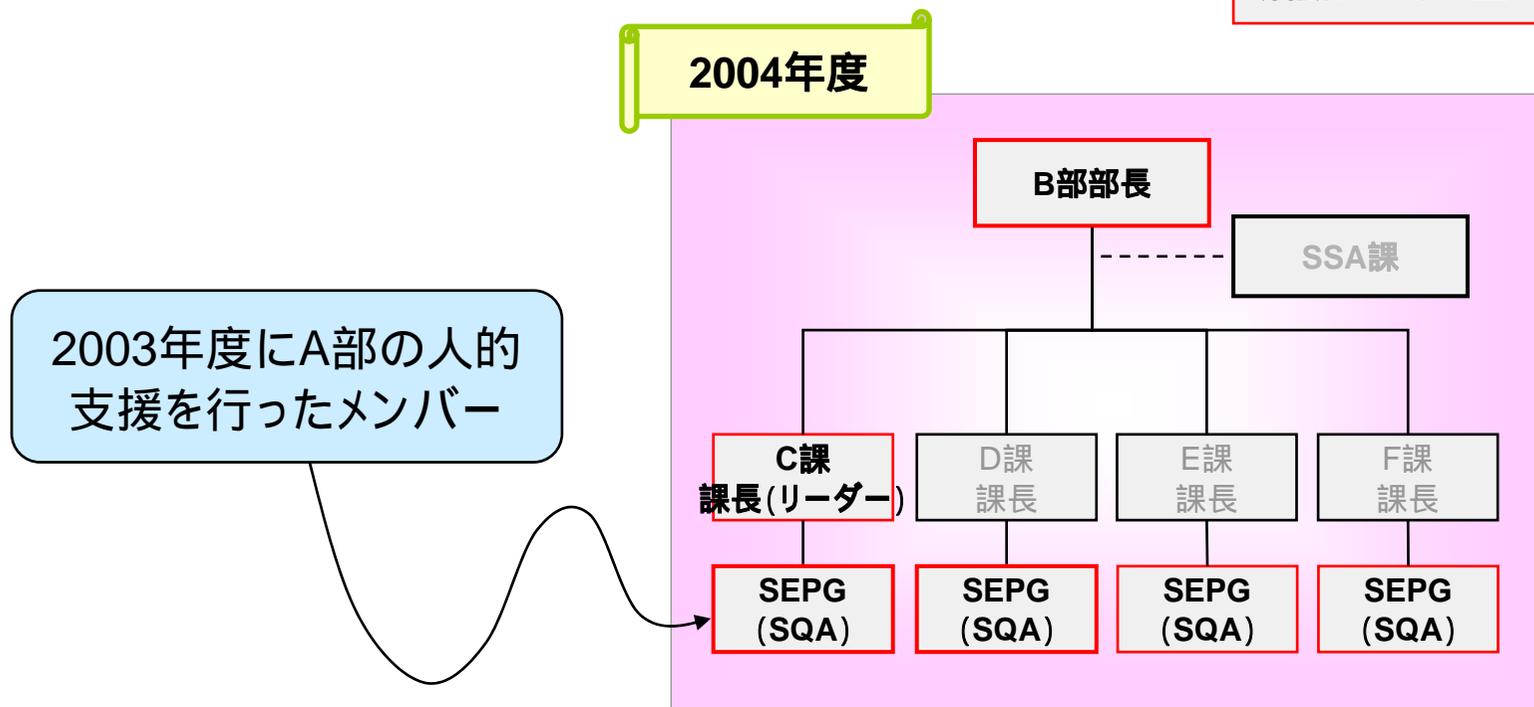
- ・体制構造: プロジェクト型(部長へ権限が集中)
- ・プロセス作成の主体: 課レベル
- ・プロセス実施の主体: 課レベル
- ・SQAの主体: 部長

プロセス改善体制(2/2)

② B部におけるプロセス改善体制

活動における主プレイヤー

2004年度



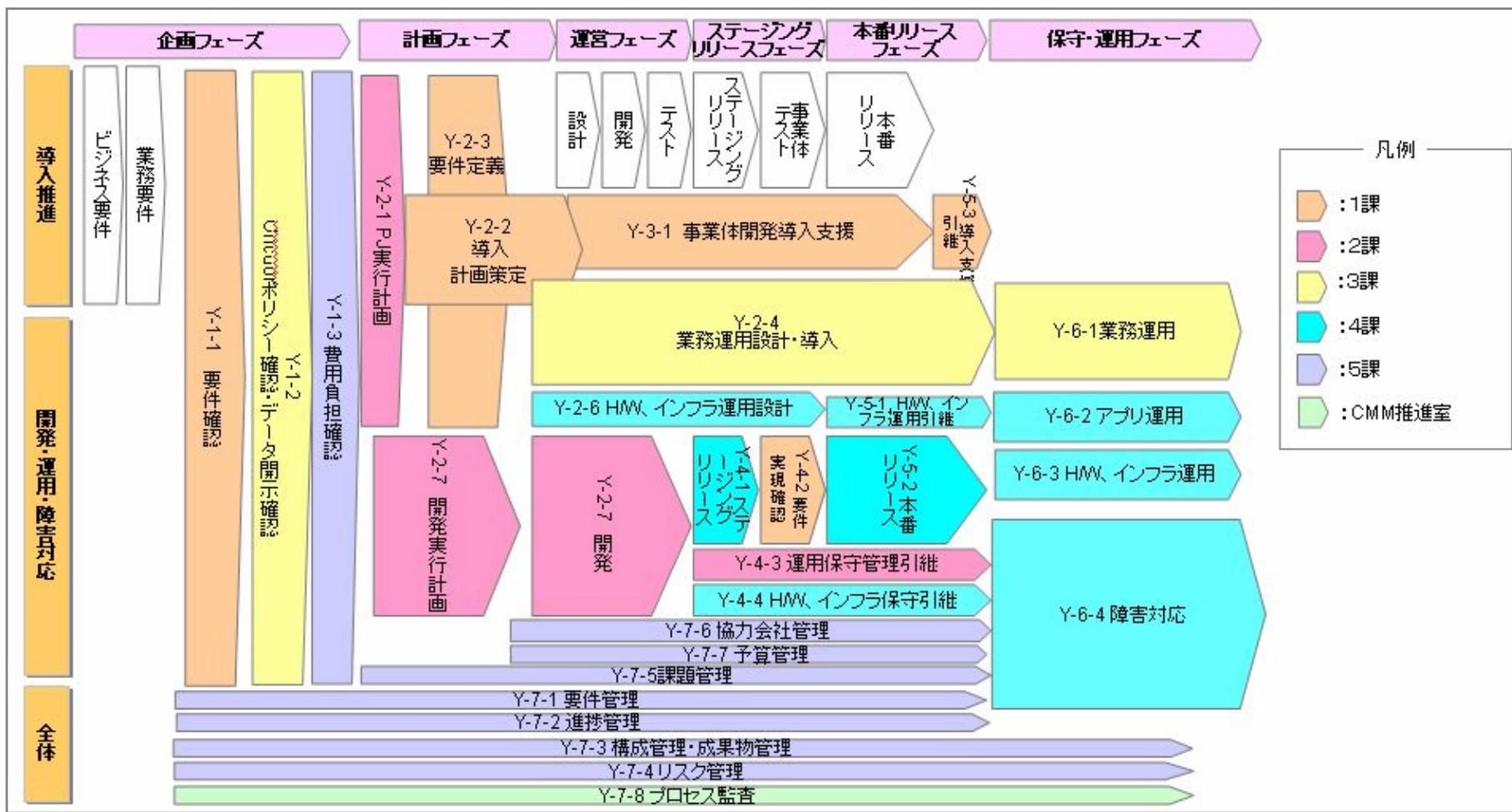
2003年度にA部の人的支援を行ったメンバー

- ・体制構造： 機能型に近いバランス・マトリックス型
- ・プロセス作成の主体： SEPG
- ・プロセス実施の主体： 部内のプロジェクト
- ・SQAの主体： SEPG (一部メンバーがSQA兼任)

全体プロセス(1/2)

◎ A部の全体プロセス

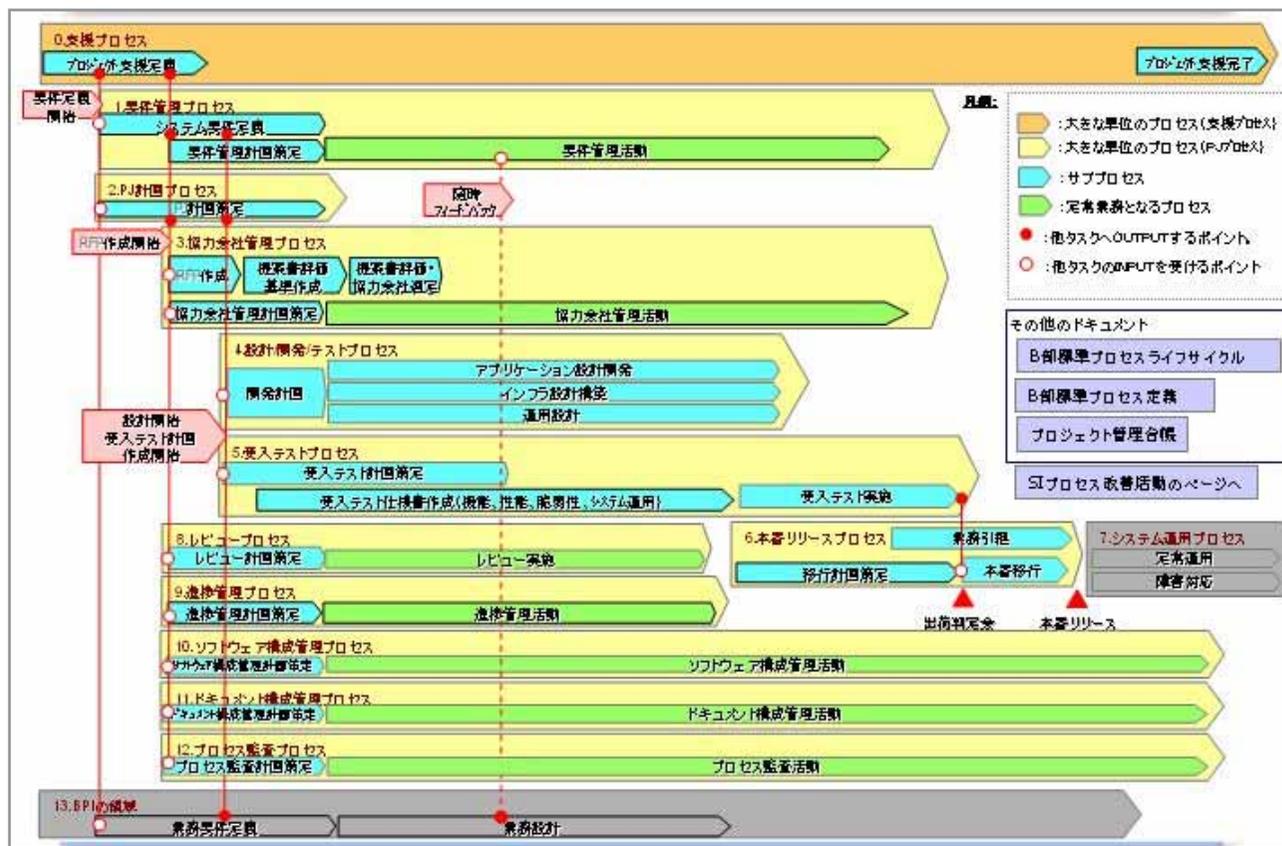
- ✓ 2003年度～2004年度を通じて、全体プロセスの改訂はほとんどなかった。
- ✓ 2004年度は主に、個別プロセスのブラッシュアップ(自動化や個別フローの明確化など)に専念する結果となった。



全体プロセス (2/2)

◎ B部の全体プロセス

- ✓ 最初に部内で協議し、必要となるプロセス領域(大きな単位のプロセス)を検討した。
- ✓ それぞれのプロセス領域について以下を設定することを義務付けた。
 - Input / Output のクライテリア (定常管理の場合、除く)
 - 計測指標



SQA活動(1/2)

@ A部のSQA活動

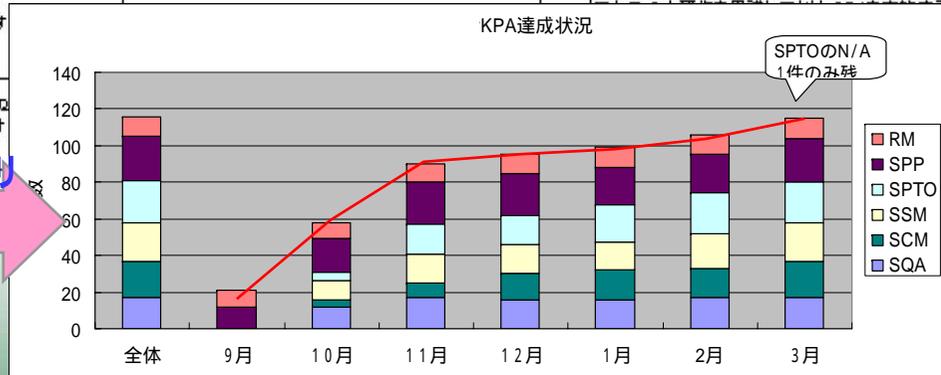
- ✓ 2003年度: エクセルのチェックシートを作成し、CMMのKP実施チェックをプロジェクトごとに行った。
定期的にサマリデータを上層部に報告
- ✓ 2004年度: 部長がSQA兼任に(月次の定例会議で全体進捗のレビューを行う)。

2003年度

案文	PJ毎の確認事項 確認すべき文書名	10/6	内容
2 AB1	プロジェクトには、SQA の調整と履行に責任を持つグループ (SQA グループ) が存在する。	×	10/6 SQA GpのHPに存在する「SQA活動実行計画書(2003/3/24版)」、「SQA年間計画書(2003/7/8版)」に記載されているSQA Gpの体制は古く、現実と異なる。
3 AB2	SQA 活動を実施するために、適切な資源と資金が提供される。	○	10/6 現在2プロジェクトを対象にSQA活動が実施されているが、2プロジェクト共に計画通り実施されている。
4 AB3	SQA グループのメンバーは、SQA 活動を実施する役割を受け持つ。		10/6 SQA担当者、NAC/S7/HRS/SQA室主催のレビュー
5 AB4	ソフトウェアプロジェクトのメンバーは、SQA 活動を実施する役割を受け持つ。		

2004年度

部長による、月1度の定例会議での活動レビュー
(実質SQA活動はなし)



結果のサマリ

・CMMレベル2達成という意味では効率的であった
 ・が、CMMのプラクティス表現と現場で乖離があり、基本的に評判は芳しくなかった

SQA活動(2/2)

B部のSQA活動

- ✓ B部では、A部の2003年度の実績を踏まえ、全体プロセスに準拠したチェックシートを開発し、SQAを実施した。
- ✓ 独自プロセスに対するSQAであったため、部内での浸透度は高かったが、部外者がメインとなるプロジェクトでは実施に難があった。

チェックリスト

質問の概要		基本質問詳細	CMM 該当KP
SQAチェックリスト (1.要件管理プロセス)			
5	プロセス遵守に関する質問事項	要件定義プロセスの結果として、要件定義書が作成されたか	RM Ab2
6		上記の要件定義書において、以下の項目は記述されているか ・×× ・×× (プロセスに依存)	なし
7		要件定義書はプロセス内に規定されている人によってレビューされたか	RM Ac1, Ac2
8		要件変更管理ツールとして、以下のツールは使用されているか ・××(ツール名)	なし
9		要件変更はプロセス内に規定されている人および方法によって定期的にはレビューされているか	RM Ac3 SPP Ac3

・プロセスの定着
・プロセスの遵守
・プロセスに関連する品質に質問項目を分類し、CMMのKPをマッピング。

全体プロセスの各プロセスごとにチェックシートを作成。(ここでは、「要件管理プロセス」)

組織カルチャーとメンバーのモチベーション

	A部	B部
組織カルチャー	<ul style="list-style-type: none"> ●既存のプラットフォーム運営のため、定常業務的な色彩が強い ●拡張開発に関しては、内部要件が多い ●部長(プロジェクトマネージャ)のオーナーシップが強い 	<ul style="list-style-type: none"> ●新規案件が多い ●しかし、基本的に請負のため、他部署の支援業務が中心になる ●部長はいわゆる「機能型マネージャー」であり、プロジェクト/個々人の独立性は高い
メンバーのモチベーション	<p><u>2003年度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■現場のモチベーションは決して高いとはいえなかったが、効果は実感されていた ■往々にして、SQA/SEPGと現場の対決姿勢が見られた <p><u>2004年度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ラインに直結した活動であったため、定常業務の改善の実感があった ■しかし、個々のSEPGにとっては独立性を喪失したという感覚もあったようである 	<p><u>2004年度</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■オリジナルのプロセス、SQAという意識があり、モチベーションは全般に高く、プロセスやチェックシートも継続的改善が見られた ■また、部内の改善活動という意味では現場サイドも協力的だった ■しかし、活動全般の効果としては、メンバーのプロセスに対する意識向上という部分に限定されるのではないか

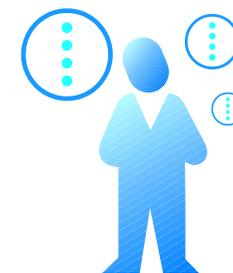
特徴と考察

2004年度の活動に関し、各部ごとにまとめてみる。

	A部	B部	考察
プロセス改善体制	プロジェクト型の体制 (部長への一極集中)	機能型に近いマトリックス体制	上層部(ここでは部長)の意志により、最適の体制へ向かう傾向がある。
全体プロセス	定常業務が中心的な課題であったためほとんど変化なし	プロセスの基本を重視した独自ライフサイクル	全体プロセスそのものはあまり変化しない。ともすれば形骸化する傾向がある。
SQA活動	部長兼任のため実質なし	独自ライフサイクルのチェックとして機能した	SQAはプロセス改善体制に依存し、現場中心の方が機能しやすい。
組織カルチャーとメンバーのモチベーション	定常業務の効率化という効果あり SEPGの重要性低下	プロセス改善は機能しかし、レベルX達成という面では腰が引けている面も	効果は全体に見えづらいが、コア業務との関連性でモチベーションはあがる。

まとめ

- ④ CMMレベル達成後の組織のプロセス改善活動は停滞しやすい傾向があるが、ここではレベル達成後年間を通じてプロセス改善を継続的に行った2部署について
- プロセス改善体制
 - 全体プロセス
 - SQA活動
 - 組織カルチャーとメンバーのモチベーション
- という観点で活動の特徴をまとめた。



- ④ その結果、

- 体制に関しては、上層部の意志が強く働き個別で最適化する傾向がある
- 全体プロセスはあまり変化しないため、当初の作りこみが重要である
- SQAは体制に依存するが、「プロジェクト外だが組織内」という立場ではうまく機能する
- コア業務にいかに関与することが出来るかという部分がモチベーションに繋がる

という知見を得た。