

SPI Japan 2006

小規模組織へのPeople CMMの適用によるチームの活性化についての事例

2006年10月12日
富士ゼロックス(株)
柴山誠、中村久肇、桜沢健志

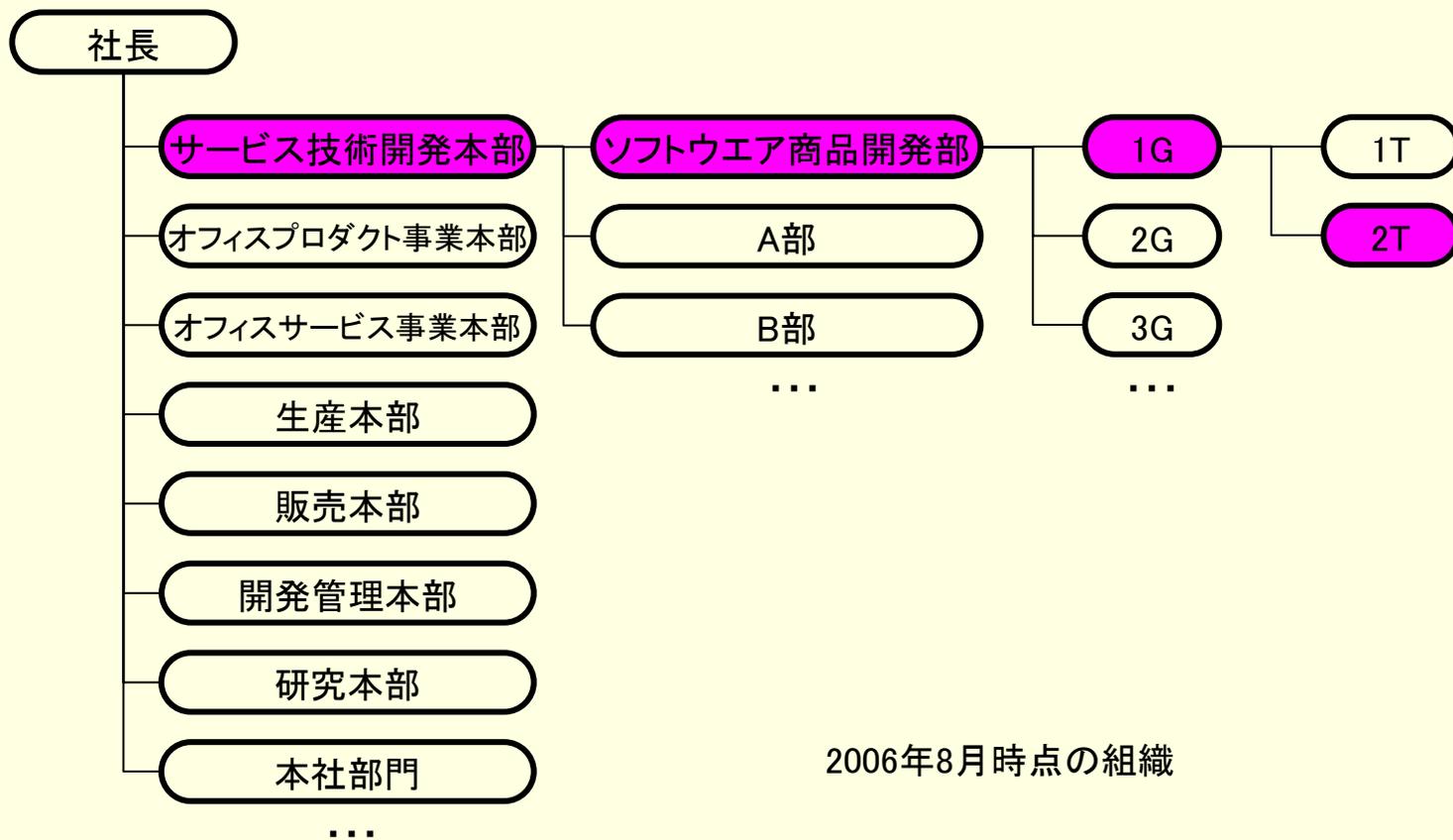
目次

- 背景
 - 組織、チームの役割、当初の課題
- People CMM概要
- 活動内容
 - テーラリング、セルフアセスメント
- 活動結果
 - 成果、教訓、更なる課題
- 参考資料

CMM and CMMI are registered in the U.S. Patent and Trademark Office by Carnegie Mellon University.

背景(1)

組織



背景(2)

チームの役割と構成

- サービスソフト／アプリケーションソフトを開発している部内で、評価部門へリリースする前のテスト(主に統合テスト)を行う。
- 統合テストの計画作成、テストスクリプトの作成、環境準備、テストの実施、進捗管理、結果報告書の作成を行っている。

■ 担当製品数	約20	
■ テスト管理	社員	一人で複数製品を担当
■ スーパーバイザー	派遣社員	一人で複数製品を担当
■ テストオペレータ	派遣社員	同時には1つの製品を担当
■ 環境整備ほか	社員 派遣社員	全ての製品を担当

背景(3)

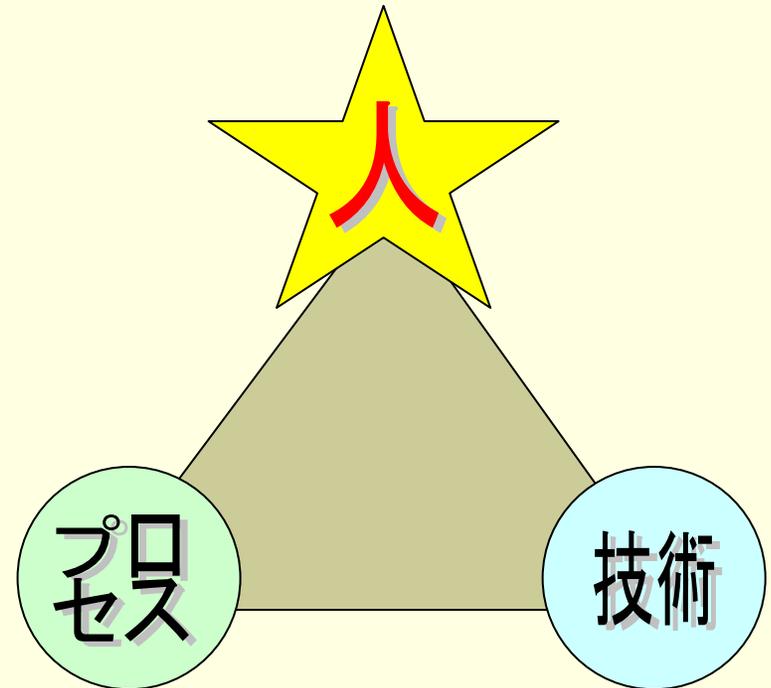
チームメンバー管理の課題

- 派遣社員の方には特定の製品では無く、複数の製品を担当してもらい、チームとしての全体効率化を図ってきた。
 - 派遣社員の残業時間の低下などの成果を出せた。
- 週／日単位で担当製品が変わる事や、今まで担当していなかった製品を担当してもらうことも多くなった。
- 教育計画もなく、短期で仕事を変わってもらう場合のケアについて明確な基準や仕組みが決まっていない。
- これらのためか、派遣社員の不満を感じていた。
- JASPIC研究員として開発者のモチベーション向上のためにPeople CMMの学習をしていたことに私の上司が目をつけた。
- そこで、派遣社員に対する管理手法としてPeople CMMを適用してみることにした。

People CMM概要(1)

People CMMとは

- 継続的に組織内の要員のコンピテンシーを向上させるプラクティスを実装するためのロードマップである。
- 要員個人のコンピテンシー向上が、組織のビジネス目標を達成するためのコアコンピテンシーの向上に繋がるフレームワークを作成する。
- 改善は段階的に行われ、今のレベルが次のレベルの基礎となる。



People CMM概要(2)

People CMMの原則

- 成熟した組織では、要員コンピテンシーは直接業績と関連する。
- 要員コンピテンシーは、ビジネス上の戦略的な優位さの源である。
- 要員コンピテンシーは、組織の戦略的なビジネス目標に関して定義されなければならない。



- 競争社会において要員の育成と活用は欠かせないものであり、組織において戦略的に行われるべきものである。

People CMM概要(3)

レベルとプロセス領域

成熟度レベル	プロセス領域つながり			
	個々人の能力を開発する	ワークグループと文化を築く	動機を与え実績を管理する	要員を形づくる
5 最適化している	継続的な能力改善		組織実績調整	継続的な要員イノベーション
4 予測可能な	コンピテンシーベース資産 メンタリング	コンピテンシー統合 権限を委譲された作業グループ	定量的実績 マネジメント	組織的な能力 マネジメント
3 定義された	コンピテンシー開発 コンピテンシー分析	作業グループ開発 自主的な参加文化	コンピテンシーベースのプラクティス キャリア開発	要員計画
2 管理された	トレーニングと育成	コミュニケーションと調整	報酬 実績マネジメント 作業環境	要員配置

資料: 2004-2005 JASPIC 人材育成分科会成果物

活動内容(1)

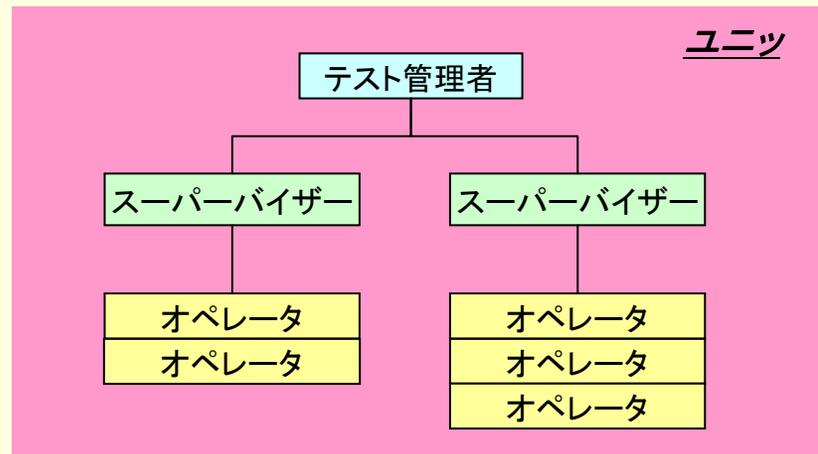
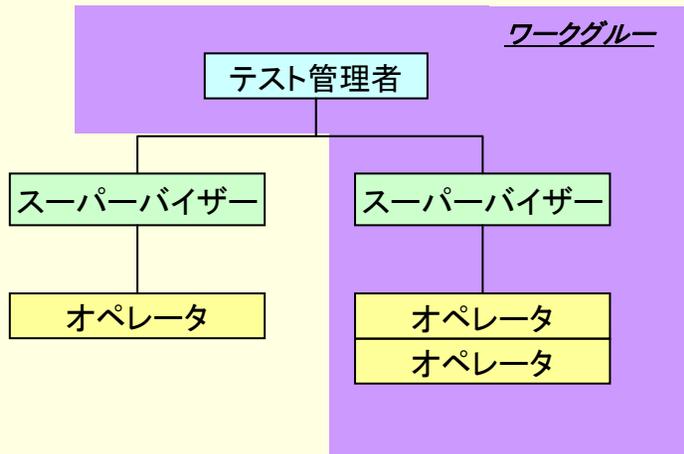
概要

- 2004年4月 現チーム誕生
派遣社員の作業効率を図る
- 2005年4月 People CMMの活動を開始
- 2005年6月 最初のセルフアセスメントを実施
- 2006年3月 活動計画書第1版作成
活動計画書の評価を実施
- 2006年4月 活動計画書第2版作成
- 2006年5月 以降毎月セルフアセスメントを実施

活動内容(1)

テーラリング(1)

- People CMMはもともと人事部門を含めた全社規模の組織を対象としている。そのため小規模組織へ適用するためには、組織と役割の読み替えが必要である。
- 組織の読み替え
 - 組織： チーム
 - ユニット： テスト管理者の担当範囲
 - ワークグループ： 製品毎の集まり

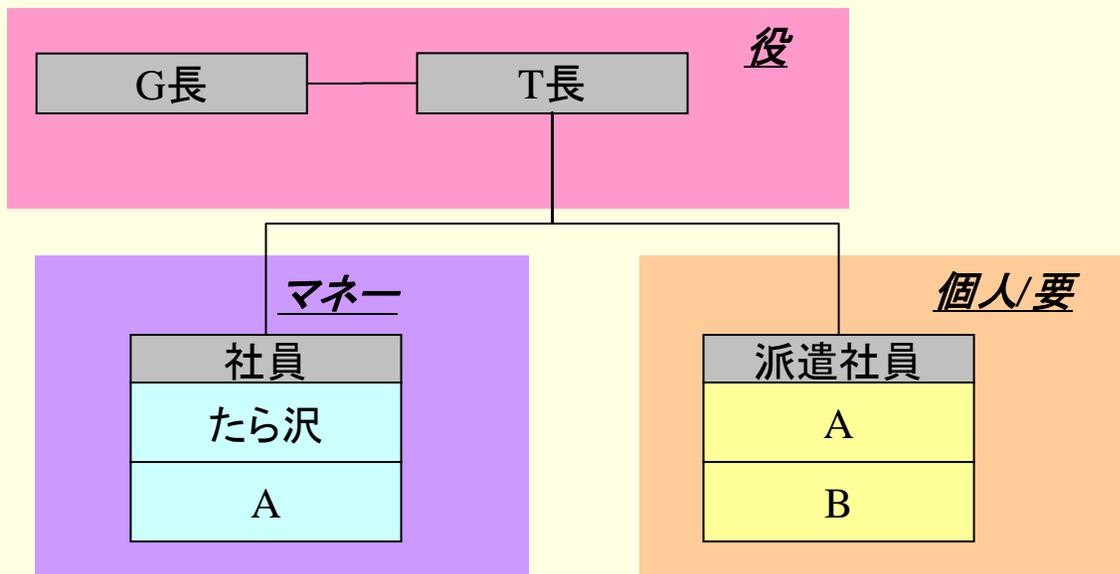


活動内容(2)

テーラリング(2)

■ 役割の対応

- 役員： G長、T長
- マネージャー： テスト管理者(社員)
- 個人/要員： スーパーバイザー/オペレータ(派遣社員)
- 人事部門： T長



活動内容(3)

セルフアセスメント 1回目

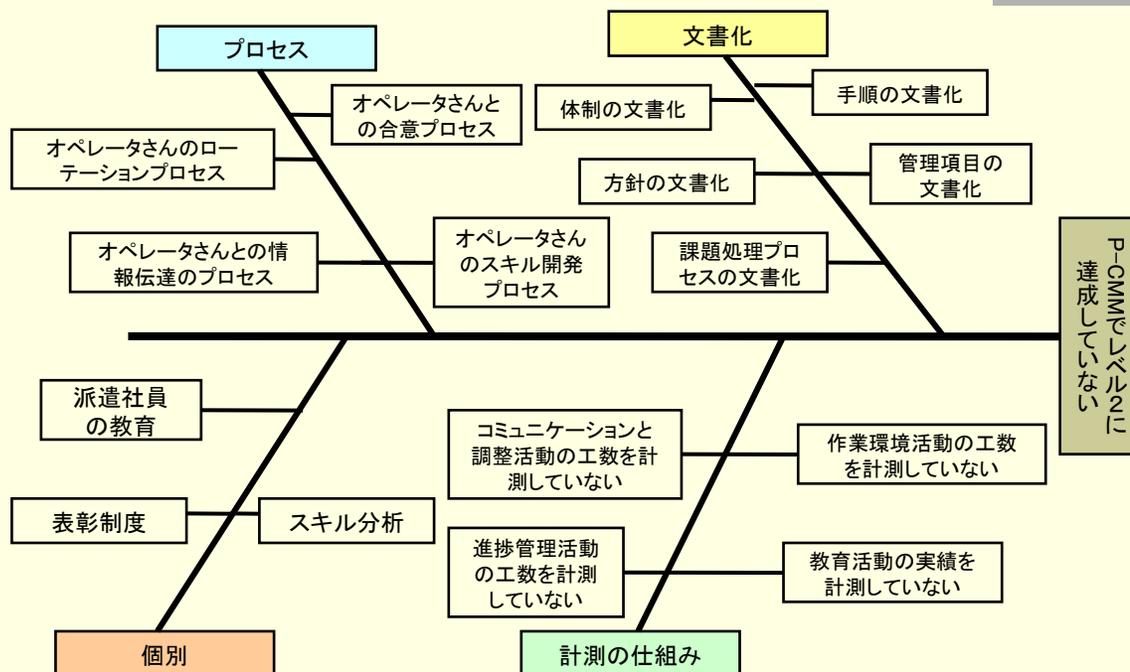
- 現状を分析するために、レベル2に対するセルフアセスメントを行った。
- アセスメントは、プラクティスを実施しているかどうかで評価した。
- 効率の改善で残業時間やばらつきを減少することはできていたが、派遣社員の不満がこの数字に表れていると感じた。

	総数	○	×	?	空欄	無関係	得点
要員配置	28	12	12	3	0	1	44.4
コミュニケーションと調整	21	6	13	2	0	0	28.6
作業環境	18	12	6	0	0	0	66.7
実績管理	24	3	19	2	0	0	12.5
トレーニングと開発	18	0	18	0	0	0	0.0
報酬	21	0	0	0	21	0	0.0
合計(報酬を除く)	109	33	68	7	0	1	30.6

(得点は、○を1、×/?/無関係を0とし、総数に対する100分率で算出)

活動内容(4)

要因分析



- プロセスが不明確であったり文書化されていないものが多く、これまでの活動が行き当たりばったりだったことがわかった。
- 「報酬」の項目は実質的に対応不可能であるが、その他の項目については対応可能と判断した。

活動内容(5)

活動計画作成

- L2達成を阻害している以下の原因を改善するために、「People CMM 活動計画書」を策定した。本計画書の中に、要因分析の結果抽出された次の項目を盛り込んだ。
 - 文書化
 - プロセス
 - 計測の仕組み
 - 表彰制度などの個別要因
- 派遣社員の意見を活動に反映させることができるように、コミュニケーションと調整を十分に活動するように重点を置いた。
 - 活動のフィードバックを得る。
- この計画書の出来栄えを見るために、この計画書通りに実施できたと仮定して再度セルフアセスを実施したところ、次のような結果となった。

活動内容(6)

活動計画書の評価

	総数	○	×	△	得点	1回目の得点	改善ポイント
要員配置	28	19	1	8	82.1	44.4	37.7
コミュニケーションと調整	21	21	0	0	100.0	28.6	71.4
作業環境	18	17	0	1	97.2	66.7	30.5
実績管理	24	20	0	4	91.7	12.5	79.2
トレーニングと開発	18	9	0	9	75.0	0.0	75.0
合計(報酬を除く)	109	86	1	22	89.0	30.6	58.4

- 目標は合計が90点以上であったが、少し改訂してこの計画書で活動を進めることとした。

活動結果(1)

セルフアセスメント 2006年7月

	総数	○	×	△	得点	1回目の得点	改善ポイント
要員配置	28	23	0	5	91.1	44.4	46.7
コミュニケーションと調整	21	21	0	0	100.0	28.6	71.4
作業環境	18	13	1	4	82.4	66.7	15.7
実績管理	24	11	3	10	66.7	12.5	54.2
トレーニングと開発	18	7	0	11	69.4	0.0	69.4
合計(報酬を除く)	109	75	4	30	82.6	30.6	52.0

- 活動の実施に不十分な点は残っているが、着実に得点は上がっている。

活動結果(2)

派遣社員の満足度向上

■ 離職率の低下

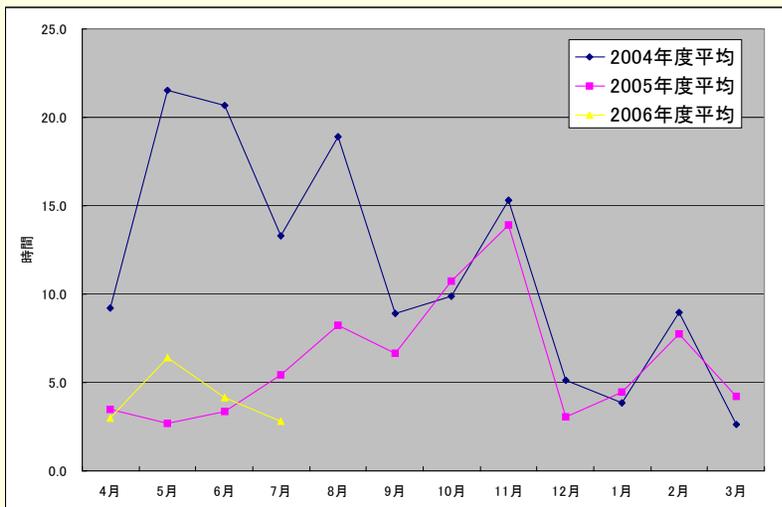
- 2004年度 9%
- 2005年度 0%
- 2006年度(7月まで) 0%

■ 派遣社員の声

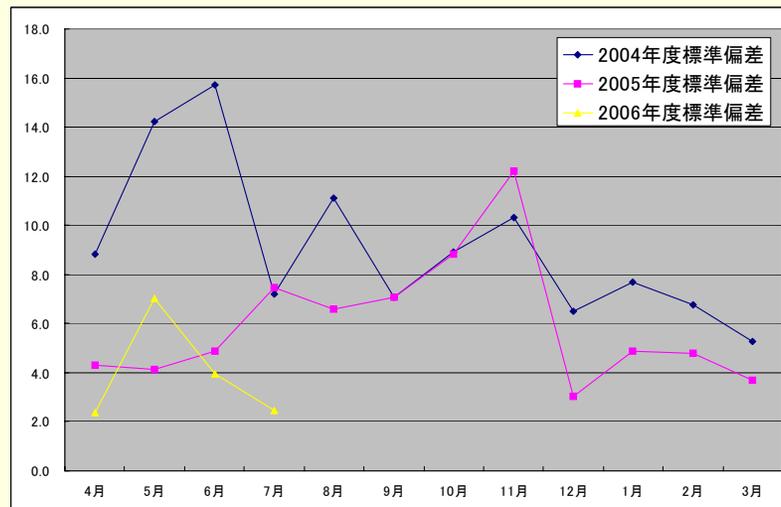
- 必要な機材がひと通り揃っていて使いやすい。急に必要なものが出てきても、社員に頼めばすぐに出てくる。
 - テスト管理者(社員)がついているので。
- 機材を他製品のテストと共有することなく使えるのが良い。
 - 占有できるように機材が予め計画されている。
- 先の予定がわかるようになってうれしい。
- 派遣社員に対するヒアリングを行って、意見を吸い上げてくれるのがありがたい。

活動結果(3)

残業時間の改善の維持



派遣社員平均残業時間



派遣社員間の残業時間のばらつき

- 効率化の改善で減少した平均残業時間と派遣社員間のばらつきは、現在でも維持できている。

活動結果(4)

教訓

- People CMMは大規模組織用というイメージがあったが、小さな規模から段階的に広げていくことができる。レベル2では、報酬以外は身近なプロセス領域ばかりである。
- コミュニケーションは小規模組織であれば「言わずもがな」と考えがちだが、よくよく見ればそうではない。
 - 「コミュニケーションは十分取れている」と勘違いして、気に留めていないかもしれない。
- 改善の着手点としてコミュニケーションの改善から始めると、要員に対する不満や課題を吸い上げることができ、改善を進めやすいと思われる。
 - 要員の思いを汲み取ることが大事。
- 上位管理層のスポンサーシップが必須。今回の場合はG長。
 - 他のCMM/CMMIと同様。

活動結果(5)

課題

- 要員の満足度の計測方法が未定
 - これらの活動は要員の満足度を向上させることがひとつの目的であるが、これを数値で表現することができていない。アンケートなどにより数値化をするのだろうか。
- 実績管理の基準が不明確
 - 派遣社員の実績を、何をもって図るのが不明確である。
- 戦略的なトレーニングの実施が必要
 - テストを行ううえで必要となる能力と要員の能力を把握し、戦略的にトレーニングを行う必要がある。

参考資料

- SEI WEB

- <http://www.sei.cmu.edu/cmm-p/version2/>

- JASPIC 人材育成分科会成果物

- <http://www.jaspic.jp/members/sig/PeopleProcess/>

- <http://www.jaspic.jp/members/sig/PeopleCmm/>

- 書籍

- “People CMM” 日刊工業新聞社