

SPI Japan 2009

SPI 全社展開について

～ 前回の失敗事例を教訓とした
実践事例報告～

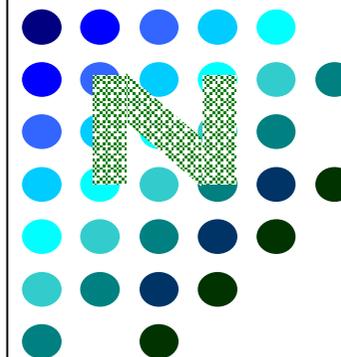
平成21年10月5日

株式会社 日本システムディベロップメント

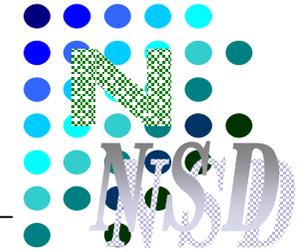
開発技術部

金原 洋子

NSD

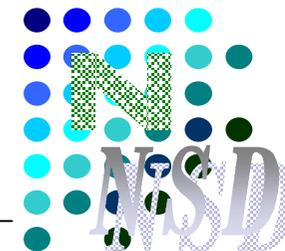


アジェンダ



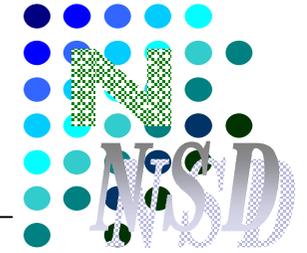
1. はじめに
 - ・ 弊社概要
 - ・ 弊社における開発技術部の役割
2. SPI活動の歩み
 - ・ 第1回SPI活動(2005.10～2007.9)
 - ・ 第2回SPI活動(2007.10～現在)
3. アセスメント成果と改善点
4. 課題と今後の取組み

弊社概要

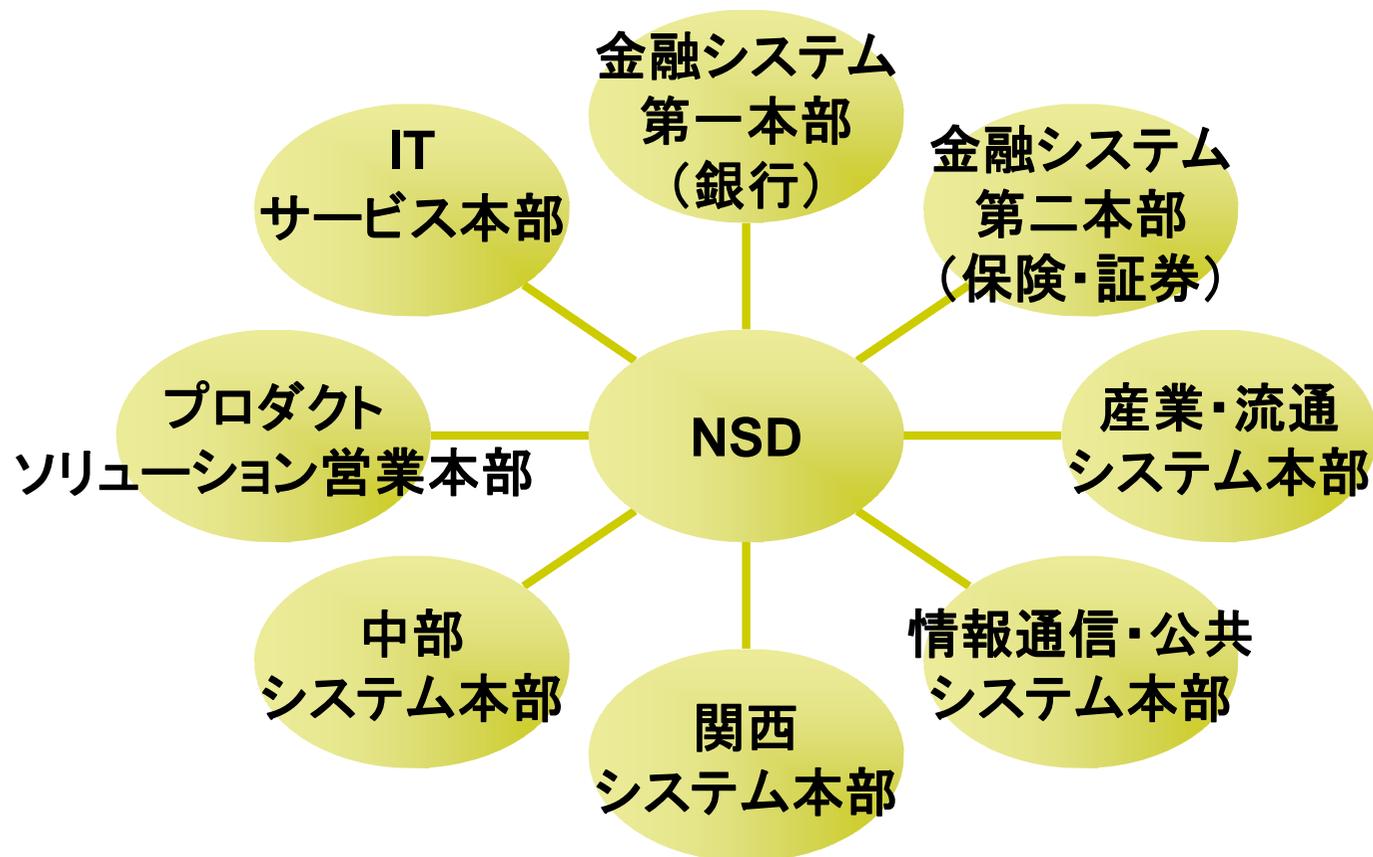


- n 会社名 株式会社日本システムディベロップメント
- n 設立 1969年4月8日
- n 資本金 7,205,864,914円
- n 事業所 本社 東京都新宿区
大阪支社、名古屋支社、福岡事業所、
大分事業所
- n 従業員数 3,727名(連結)、2,741名(単独)
- n 業務内容 システム分析・設計の受託、プログラム開発
及び受託、コンピュータ室運営管理、
ソフトウェアプロダクト

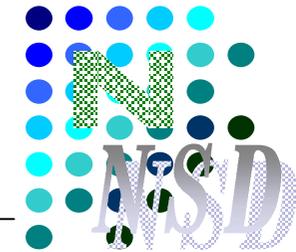
弊社概要



弊社のシステム開発は、幅広い業種をサポートし、システム設計・開発から保守、運用業務まで多くのサービスを提供しております。



弊社における開発技術部の役割



コンセプト

弊社の主要業務であるソフトウェア開発・運用プロジェクト実施にあたり、成功に導くための活動を行う。

開発現場の能力UP

PM力UP

技術力UP

開発力UP

PM研修、PM

PMP取得者316名
(10/5現在)

新人教育、技術研修

アセスメントによるプロセス改善活動

道具・仕組みの提供

標準プロセスの整備

プロジェクト支援ツール

品質指標の提供

実施標準、標準ライブラリー

PJ管理ツール、技術交流サイト

社内PJ情報の収集

プロジェクト支援

(品質管理面に重点)

プロジェクト管理

PJ管理ツール運営

重点・トラブルPJ支援

PJ計画書レビュー

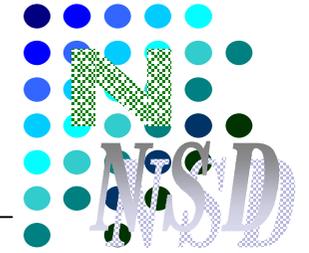
コスト集計からのアラート

成果物・分析指標の定期監視、実作業支援



弊社は米国PMIにより、PM教育プロバイダーとして、認定されております。

第1回SPI活動 (2005.10 ~ 2007.9)

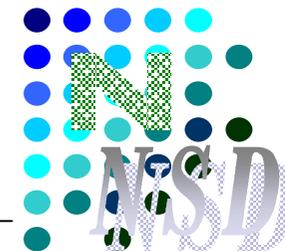


(1) 活動の開始

- ・トラブルPJ/赤字PJをなくすため、NBOK室(開発技術部の前身)を設立、PJの見積りレビュー、定期監視を実施。
 - ⇒社内で課題・問題点が放置されている状況
 - ⇒改善活動が必要、NBOK室が主体となり活動開始
- ・改善活動のモデルに、**SPEAK** (※) を採用。
 - ⇒レベル達成のみでなく、**改善活動の継続を重視**
 - ⇒日本語で対応可能

※SPEAK: Software Process Evaluation & Assessment Kitの略称

第1回SPI活動 (2005.10 ~ 2007.9)

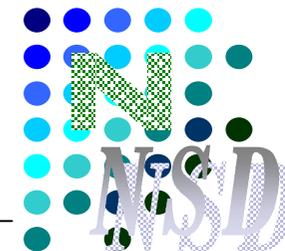


(2) 活動内容と経過

- ・モデル部店(3部店)を選定し、一定期間活動後、他部店へと展開していく方針であった。
- ・モデル部店のSPI委員が中心となり、現場の改善活動を進めた。
- ・社内のSPI活動への認知度は、低かった。

⇒周囲の関係者の理解を得ることが出来ず、SPI委員のモチベーション低下につながっていった。

第1回SPI活動 (2005.10 ~ 2007.9)



(3) 活動の結果

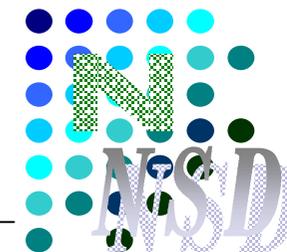
- ・1年間の改善活動後、アセスメントの実施を予定していた。
2部店で実施したが、その後の改善活動は中断に至った。
- ・残りの1部店では部長の交代があり、新部長からSPI活動への理解が得ることができなかった。
⇒アセスメント未実施のまま、活動中断

(4) 活動の反省点

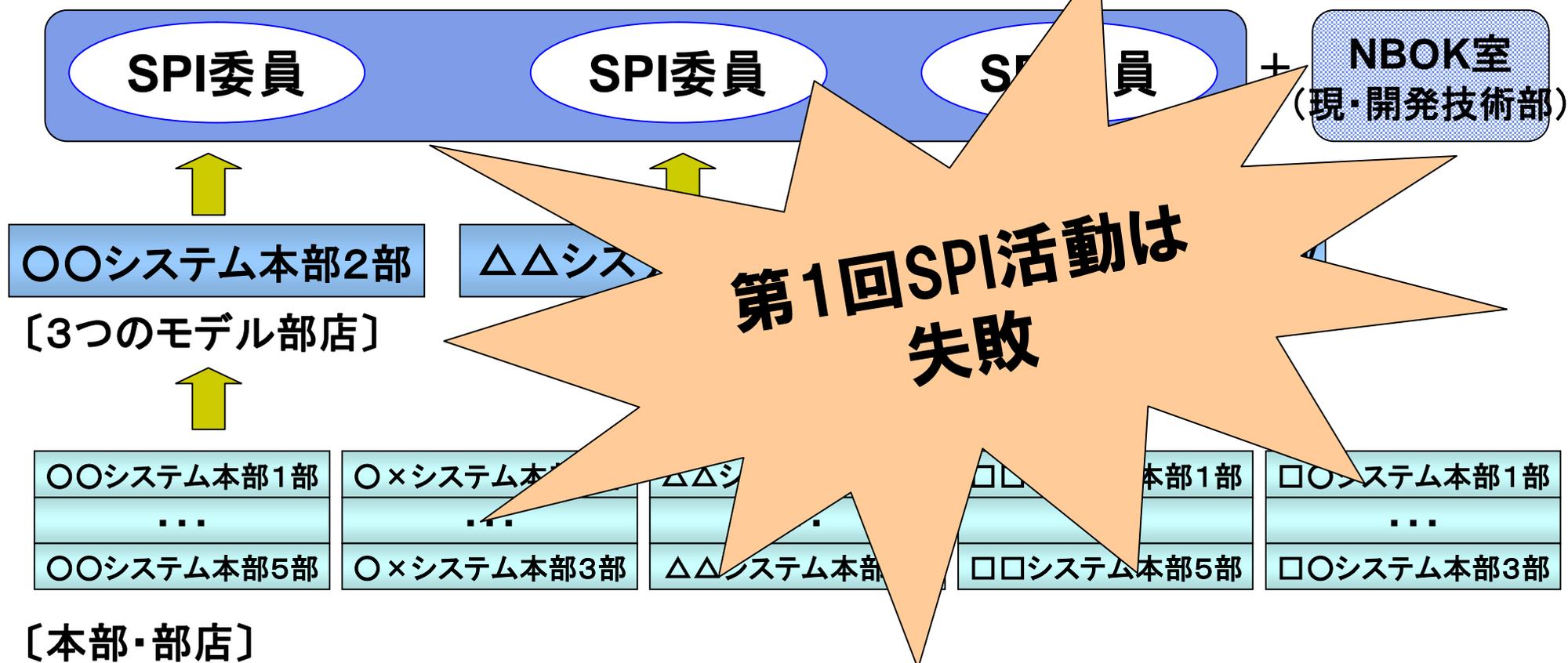
- ・SPIとは何か、またSPIの必要性を社内に伝えることが出来ず、
活動を実施することのみ考えていた。

【SPI活動の歩み】

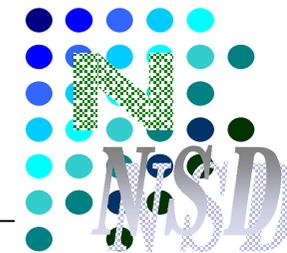
第1回SPI活動 (2005.10 ~ 2007.9)



NBOK室・SPI委員が
推進主体 → **一部の部店、SPI委員のみの活動であった。**



第2回SPI活動 (2007.10 ~ 現在)



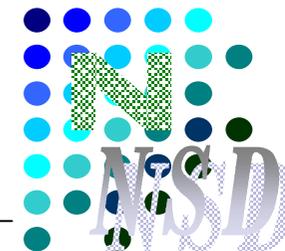
(1) 活動の開始

- 第1回SPI活動の反省点に対して、改善対応を実施。
- 活動の推進主体を、**SPI-CFT**(※)とする。
 - ⇒SPIを**全社活動**と、明示的に表す。
- SPI-CFTは、全本部から選出されたSPI委員で構成。
- 「SPI全社展開の開始」という社長からのメッセージを発信。
 - ⇒全社員に向けて、**トップダウンアプローチ**を開始。

SPI活動を
改善対象のPJ
として捉え
取組む

※CFT: Cross-Functional Teamの略称

第2回SPI活動 (2007.10 ~ 現在)



(2) 2007年度下期活動

- ・SPI全社展開を行うための準備期間とし、2008年度に向けて何をすべきか検討実施。

- ・**SPIとは何か・SPI活動の意義を、経営層・管理職を含む全社員が理解し、主体的に実行していかないと、活動は進まない。**

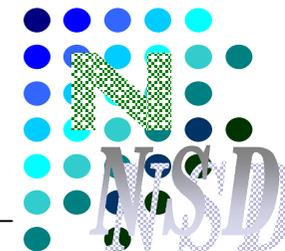
⇒全社員対象に、SPI説明会の実施を決定。

トップダウンアプローチとともに、**ボトムアップアプローチ**も開始。

- ・活動方針をSPI-CFTで決定し、実作業は開発技術部にて担当。

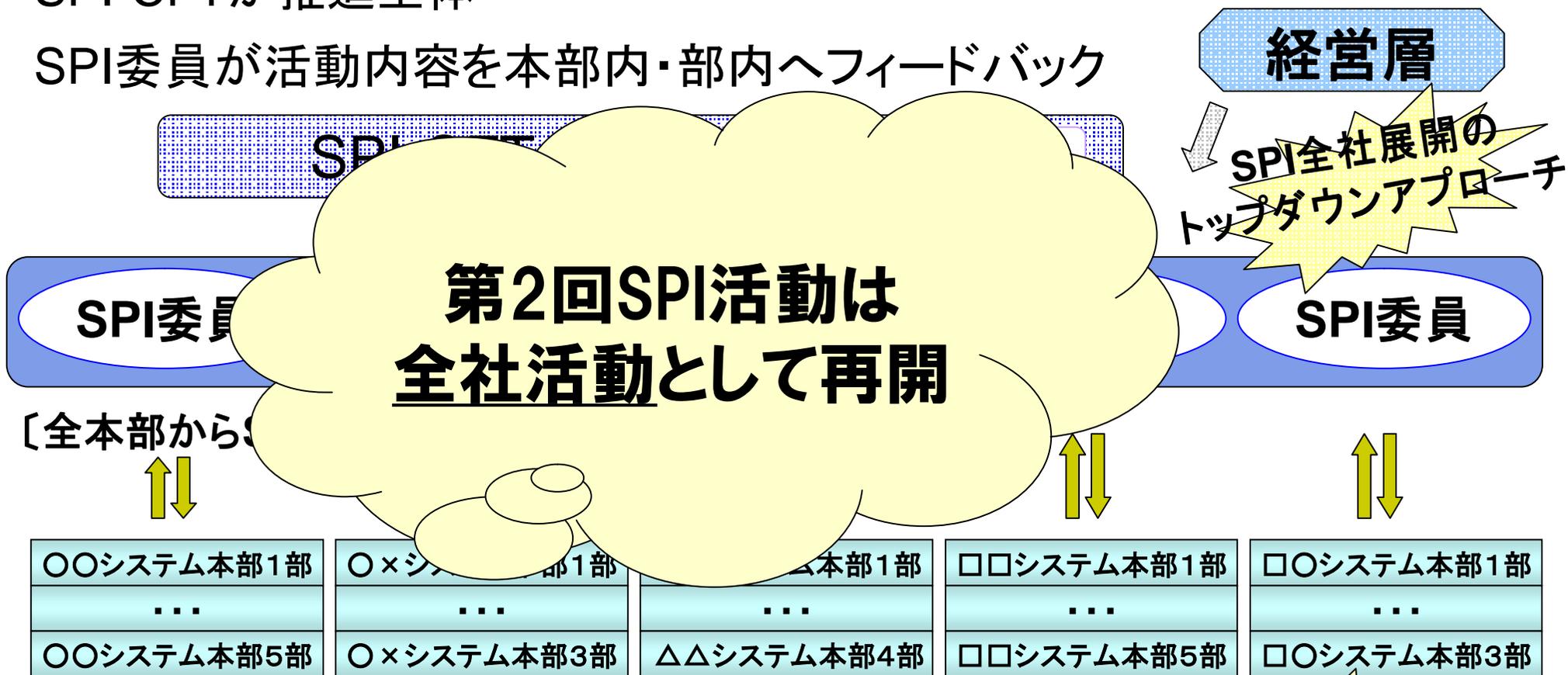
【SPI活動の歩み】

第2回SPI活動 (2007.10 ~ 現在)



SPI-CFTが推進主体

SPI委員が活動内容を本部内・部内へフィードバック



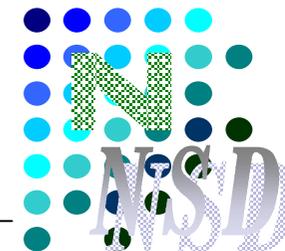
〔全本部から〕

〔本部・部店〕

全社員対象にSPI説明会を実施

SPI全社展開に向けて
ボトムアップアプローチ

第2回SPI活動 (2007.10 ~ 現在)



(3) 2008年度上期活動

- ・開発・運用部店の2,626名対象に、**SPI説明会を実施。**

⇒SPI実施の趣旨について周知徹底

- ・2008年度下期、**アセスメント実施に向けての事前準備。**

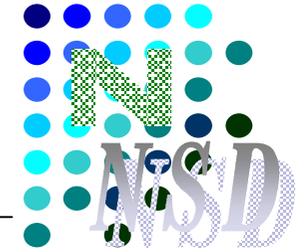
⇒組織のビジネスゴール策定、アセスメント対象PJ・プロセスの選定。

- ・社内アセッサ研修の実施。

⇒SPI・アセスメントについて理解

自分のPJのアセスメント
に参加することにより、
SPIを身近に感じること
ができる。

第2回SPI活動 (2007.10 ~ 現在)



(4) 2008年度下期活動

現状の能力水準把握を目的とし、簡易アセスメントを実施。

①実施PJ数: 17PJ(1PJ 当り3プロセスのインタビュー実施)

②アセッサ: 2名(開発技術部)

③インタビュー参加者数: 83名

④アセッサが1アセスメントに要する工数:

計画書作成(0.5人日)+インタビュー(1.0人日)+

所見・報告書作成(2.5人日)+報告会(0.5人日)=合計4.5人日

⑤作成ドキュメント:

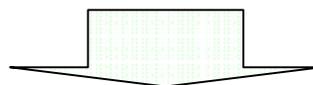
アセスメント実施計画書、所見、アセスメント実施報告書



アセスメント成果と改善点

(1) 作業実態・改善テーマの明確化

インタビュー結果をもとに、
プロフィール(能力水準)・所見(SWOR)・提言を
盛り込んだ「アセスメント実施報告書」を作成。



- ・各PJの強み・弱みが明らかになり、**改善すべきテーマ**が明確になった。
- ・会社全体としての特徴、本部単位の特徴、契約形態(*)による特徴が明らかになり、**改善計画のポイント**が明確になった。

(*)契約形態: 請負契約、準委任契約

アセスメント成果と改善点

(※)参考:プロジェクト管理プロセスの分析資料

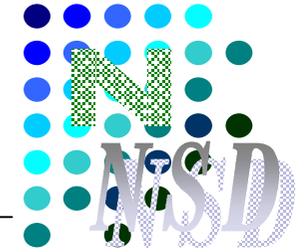
SPEAK定義項目		アセスメント実施部店	実施率
GP/B P 番号	確認項目		
GP 1.1. 1	①プロジェクトに関する すべき項目の洗い出し しているか。 ②各作業について 前までに分担を決		66.7%
GP 1.1. 2	①プロジェクトに関する すべき作業成果物 なっているか。 ②各作業成果物 成分担を決めているか。		16.7%

**実施率の低い部分にフォーカスを
当て、改善計画を策定**

⇒

(例)2008年度の全社課題は、
2009年度PM研修のテーマとし、
改善を図っている。

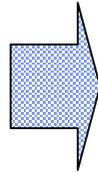
アセスメント成果と改善点



(2) 参加者の意識の変化

SPI説明会参加者

- ・また面倒な作業が増えるの？
- ・理解できない。



アセスメント参加者

- ・きちんと作業をしているつもりでしたが、まだ不足していることを痛感した。
- ・計画・ルールの重要性がわかった。

SPIに否定的

SPIに前向き・肯定的

【SPI活動の重要なポイント】

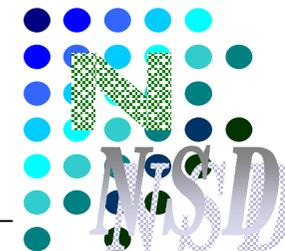
- ①組織の能力水準向上
- ②参加者が、自分の作業を見直し、改善の必要性に気付くこと



アセスメント成果と改善点

(3) 第2回SPI活動にて改善した点

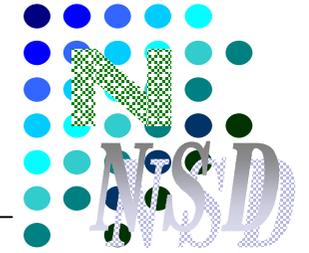
#	第1回	第2回
活動推進 主体、方針	NBOK室、モデル部店 から開始	SPI-CFT、全社一斉展開
SPI委員	モデル部店のPLから 選出	全本部の部長クラスから選出
活動の 進め方	<ul style="list-style-type: none">・打合せは、東京本社内 のみで実施。・SPI委員が、NBOK室に 活動報告書を提出 ⇒活動経過・結果が社内 展開されなかった。	<ul style="list-style-type: none">・各部店、現場に出向いて、打合せ・ア セスメントを実施。・昨年度実績、今年度予定について、 全本部・部をまわり説明実施。 ⇒年度当初の本部会議、部課長会議 の議題に追加して貰う。・SPI打合せ資料、アセスメント関連資料 は、社内文書管理ツールに掲載して 公開。



アセスメント成果と改善点

(3) 第2回SPI活動にて改善した点

#	第1回	第2回
活動推進 主体、方針	NBOK室、モデル部 から開	IT、全社一斉展開
SPI選		クラスから選出
	<p>①現場に出向いて、 管理職・社員とコミュニ ケーションを取る (少人数単位での 打合せ)</p> <p>②SPI活動の情報を 常に発信する</p>	<p>場に出向いて、打合せ・ア 施。</p> <p>今年度予定について、 まわり説明実施。</p> <p>の本部会議、部課長会議 に追加して貰う。</p> <p>合せ資料、アセスメント関連資料 、社内文書管理ツールに掲載して 公開。</p>



課題と今後の取組み

(1) 課題

① **SPIに要する工数**をどのように考えていけばよいか。

⇒ SPIの重要性は理解できても、多くの工数は使えない。

⇒ 小規模PJ・準委任PJは、どのように対応するか。

② SPIを通して得た情報を、スピーディに**社内へフィードバック**する仕組み作りが必要。

⇒ 実施できている作業例を、他部店・PJに展開する。

⇒ 実施できていない作業を、社内PM研修に取込み、改善を図る。



課題と今後の取組み

(1) 課題

③2008年度、**アセスメント未実施部店**への対応。

⇒対象PJがない。顧客了解が得られない。

⇒部店へのフォローを継続。

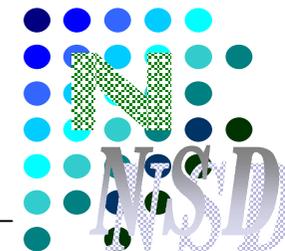
④**アセッサ育成の仕組み作りが必要。**

⇒2008年度から開始した**社内アセッサ研修**の充実化。

⇒2009年度アセスメントへの参加。

**SPIを推進する人材の育成
⇒活動定着化のキーポイント**

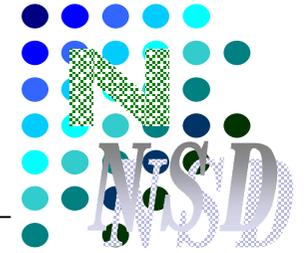
課題と今後の取組み



(2) 2009年度の取組み

- ・アセスメントで明らかになった弱み・課題・問題点に対して、各部店にて、**改善計画・スケジュールを策定。**
- ・各部店にて、**改善活動を実施。**
開発技術部からの、定期的サポートも実施する。
- ・2009年度下期、**改善効果の定量的測定**を行うため、再度、アセスメントを実施予定。

課題と今後の取組み



(2) 2009年度の取組み

・顧客理解を得るための活動も開始。

⇒各部店(現場)の評価向上に繋げる。

**各部店(現場)と開発技術部が
一緒に活動するというスタイル**

⇒ **各部店(現場)と開発技術部の
Win-Winの関係**

⇒ **顧客と弊社のWin-Winの関係**



ご清聴、有難うございました。

株式会社 日本システムディベロップメント

<http://www.nsd.co.jp/>