



「ミドル組織における SEPGの役割について」

株式会社NTTデータ
平井 賢仁 西山 智



アジェンダ

■ 1 背景と課題

- 1-1 はじめに
- 1-2 活動の背景
- 1-3 当初のCMMI展開計画
- 1-4 問題・課題

■ 2 解決策

- 2-1 ミドルSEPGの設立
- 2-2 体制
- 2-3 活動イメージ
- 2-4 活動概要

■ 3 活動内容と成果

- 3-1 活動内容
- 3-2 活動成果

■ 4 今後の課題



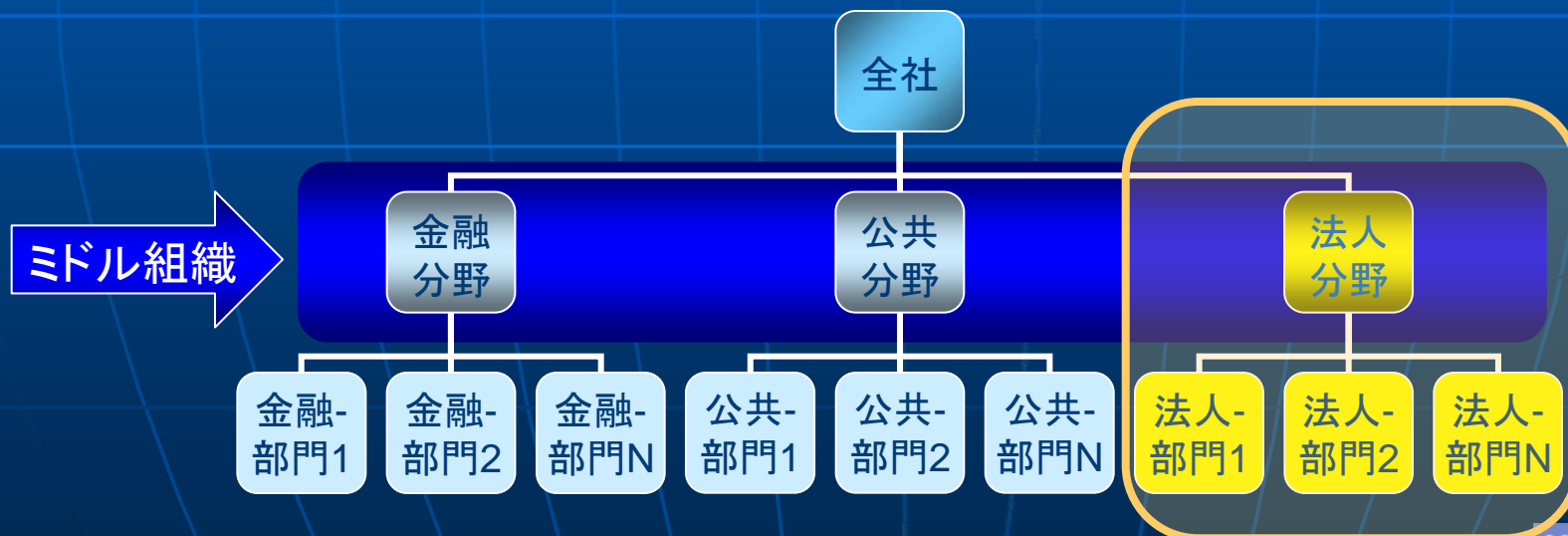
1-1 はじめに

■ 分野

- お客様の業界・業種に応じた3つの大きな事業形態があり、著者らは“**法人分野**”に所属

■ ミドル組織

- 分野毎の共通的功能を集約した組織（分野PMO組織等）





1-2 活動の背景

- CMMIの取り組み環境
 - 全社方針=>CMMIレベル3達成
 - 問題プロジェクト削減、品質生産性向上
 - ◆ “限られたリソースかつ短期間”での展開が必要
- 法人分野のソフトウェア開発案件の特徴
 - 対象業種が多岐
 - 短期開発・低コスト開発案件
 - ◆ SPI活動に取り組む体制リソース確保が難しい
- 法人分野にCMMIスキル・ノウハウがない



1-3 当初のCMMI展開計画

- 先行導入組織を選出
 - ”部門毎に先行してCMMIを導入する組織
- 後続組織への先行導入組織の成果物やノウハウを横展開





1-4 問題・課題

- 成果物・ノウハウの展開が捗らない
 - 全社SEPGは、資格保有者が多くCMMIスキルは高いが、法人分野の特色に依存する知識や事情、開発手順等には精通していない
- 部門SEPGへの手厚い支援は期待できない
 - 全社SEPGは、CMMI入門コース、全社プロセス標準整備もミッションであり、後続組織が平行に活動した時、支援リソース不足が懸念される



2-1 解決策 (ミドルSEPGの設立)

■ “法人ミドルSEPG”を設立

- ①効果的な部門SEPGへのノウハウ展開・収集を目的とした現場支援
- ②分野ノウハウ(特性・事情・人脈)の活用
- ③全社SEPGや他分野SEPGとの連携





2-2 体制

- 6名体制(専任:3名、兼任:3名)

マネージャ
2名[兼任]

後方支援
1名[兼任]

HUB機能設置
(部門SEPG支援)
3名[専任]

2-3 活動イメージ



全社SEPG

連携

法人ミドルSEPG

成果物
ノウハウ

成果物
ノウハウ

収集
展開

収集
展開

収集
展開

部門SEPG

部門SEPG

部門SEPG

成果物
ノウハウ

成果物
ノウハウ

成果物
ノウハウ

他分野SEPG

連携

【活動内容】

HUB機能設置

(部門SEPG支援)

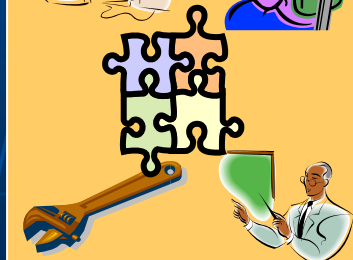
情報横展開

(成果物ノウハウ)

ツール(教材)提供

トレーニング

組織間連携



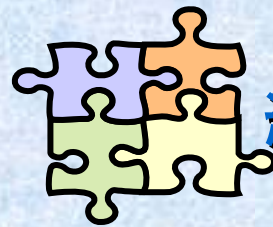


2-4 活動概要



**HUB機能
設置**

情報横展開
(成果物・ノウハウ)



組織間連携



**ツール
(教材)提供**

トレーニング





3-1 活動内容(その1)



- HUB機能の設置
 - 各SEPG間の“HUB”的な役割
- 成果物・ノウハウの展開と収集
 - 部門SEPGビルに常駐し、実業務等を通じて、部門SEPGや全社SEPGとの**連携強化**
 - 全社SEPG支援補完、成果物展開、トレーニング
 - 部門SEPG立ち上げ、GAP分析、改善計画立案、評定



3-1 活動内容(その2)

■ 情報(成果物・ノウハウ)の横展開

- CMMIに関する様々な情報や先行導入組織の成果物・ノウハウ等をPA別、利用シーン別等に整理した**実用的なポータルサイト**の立ち上げ
 - 活動フェーズ毎
 - プロセス改善の回し方の視点
 - プロセス領域毎
 - CMMIモデルの実装の視点
 - スキルレベル毎
 - 部門SEPGメンバーのCMMIスキルレベルの視点



3-1 活動内容(その3)



- **限られたリソースでCMMI展開を実現するためのツール(教材)提供**
 - プロセスエリア毎に、各プラクティスの意味とポイント、実装上の解釈イメージ、先行導入組織成果物とのマッピング等を**1枚のシート**に整理した「**プラクティス実装ガイド**」を整備
 - プロセス改善活動の作業項目と役割分担を流れ図に表した「**CMMI適用全体フロー図**」を整備

3-1 活動内容(その4)



■ トレーニング

● 事前ガイダンス

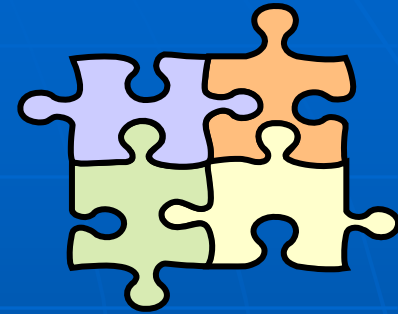
- 部門SEPGが“CMMI入門コース”をよりスムーズに受講できるように、事前に“CMMIの全体イメージや実装イメージ”を掴んでもらう
- 先行導入組織の成果物等を参照しながら、CMMIの基本的な考え方や専門用語、実装例の説明等

● 勉強会の開催

- CMMIの活動フェーズやプロセスエリア、プラクティス



3-1 活動内容(その5)



- 組織間連携
 - 全社組織への働きかけ
 - 全社SEPGに対し、全社プロセス改善活動の一本化（ISOをベースとした内部監査とPPQAの統合等）
 - 分野内、分野間、全社組織との連携の強化
 - イベント開催（年度キックオフ、情報交流会、等）
 - タイムリーな施策展開、アクション実施
 - 定期的なCMMI展開状況共有



3-2 活動成果(その1)

- ミドルSEPG設立により、CMMI展開の仕組み作りを確立

問題・課題	対策	具体的な成果
成果物・ノウハウの横展開	<ul style="list-style-type: none"> ・先行導入組織の成果物・ノウハウをミドルSEPGが吸収し、後続組織に展開 ・部門SEPG間の人的交流の活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・分野内の6組織に対して、標準プロセスやノウハウを展開 ・部門SEPG間でのタイムリーな情報共有
部門SEPGへのサポート・教育	<ul style="list-style-type: none"> ・トレーニングやツール(教材)整備等により、部門SEPGの育成、支援を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門SEPG育成; 4組織 ・部門SEPG支援; GAP分析支援(3組織)、適用支援(4組織)、評定支援(2組織)、等



3-2 活動成果(その2)

- **分野を跨いだ展開**
 - 分野知識や分野事情に詳しいミドルSEPGが窓口となることで、分野内&分野間での成果物やノウハウ等の展開
- **全社SEPGとの連携強化**
 - QMS活動の軸足をISOからCMMIベースへシフトさせる活動
- **法人ミドルSEPG自体のCMMIスキルアップ**
 - “現場支援”、トレーニング・勉強会等を通じ、法人ミドルSEPG内にもノウハウが蓄積し、支援作業の効率化
- **”事業成果向上のための改善活動”**
 - CMMI推進の意義を“レベル達成に囚われることなく、事業目的にもとづく適切な解釈のもと、CMMI活動を推進



3-2 活動成果(その3)

■ 部門SEPG(ユーザ)の声

- 現場ビル常駐で、一緒に作業を行うことで、連帯感が高まり、またタイムリーに質問や相談等ができた。
 - 先行導入組織をはじめ、他組織の多くの成果物を提示してもらい、作業イメージが掴めた。
 - 法人PMOさん(法人ミドルSEPG)に“事前ガイダンス”を開催してもらい、また「プラクティス実装ガイド」を活用することで、CMMIモデルの理解が進み、部門SEPGの立ち上げが円滑にできた。
 - 法人PMO主催のCMMIキックオフイベントに参加することで、情報収集ができ、また人的ネットワークも広がった。
- ・・・その他、大勢・・・



4 今後の課題

- 弊社関連グループ会社への展開
- レベル3を既に達成している組織への CMMI-レベル4を目指した分野としての組織リポジトリ確立、データ分析