



OpenSPI

～ボトムアップSPI活動の発掘と展開～

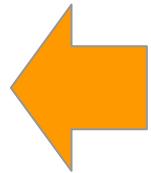
2007/11/1

ソニー株式会社
ソフト設計改革推進部
中山 高宏

SONY

1. はじめに
2. OpenSPIの誕生
3. OpenSPIのアプローチ
4. まとめ

1. はじめに



2. OpenSPIの誕生

3. OpenSPIのアプローチ

4. まとめ/今後の課題

1. はじめに(ソニー株式会社)

Corporate Information

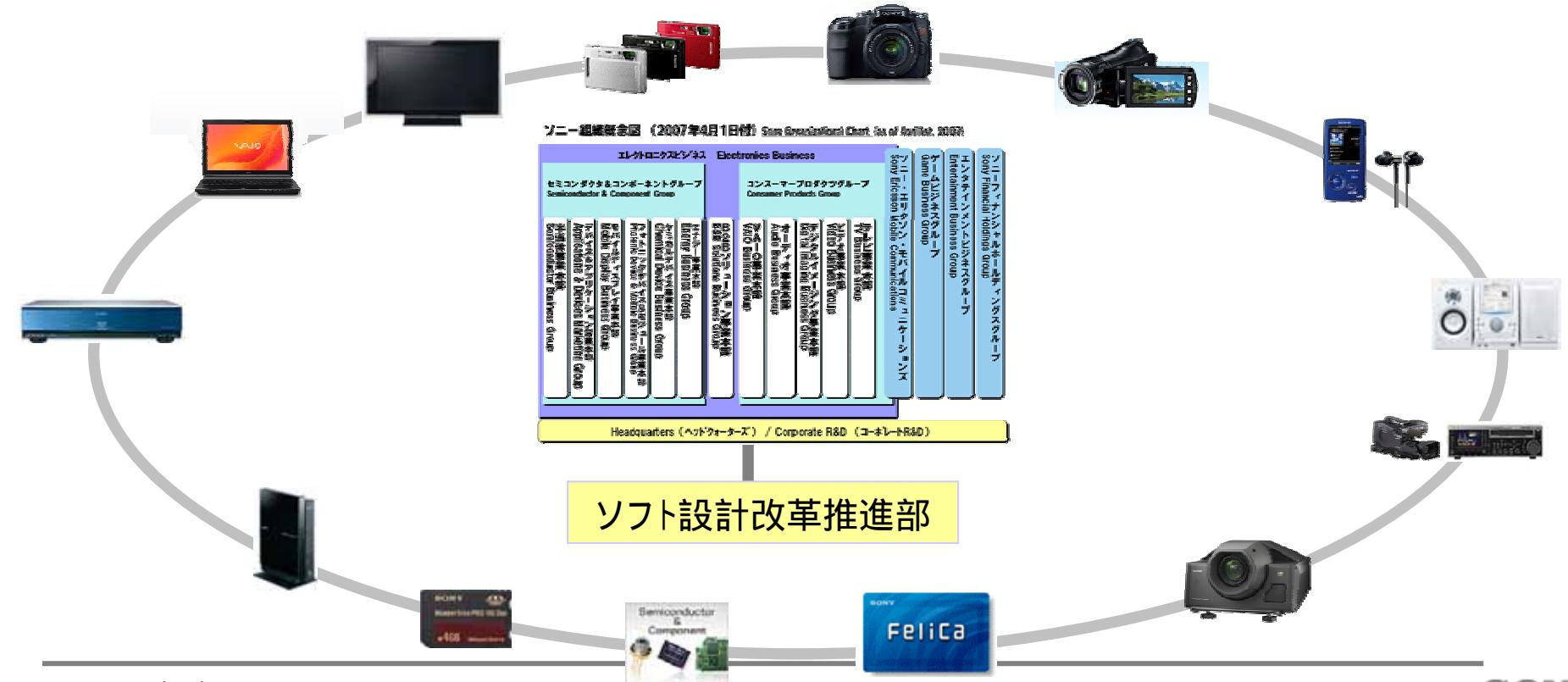
ソニー株式会社: (<http://www.sony.co.jp/>)

設立:1946年(昭和21年)5月7日

本社所在地 東京都港区港南1-7-1

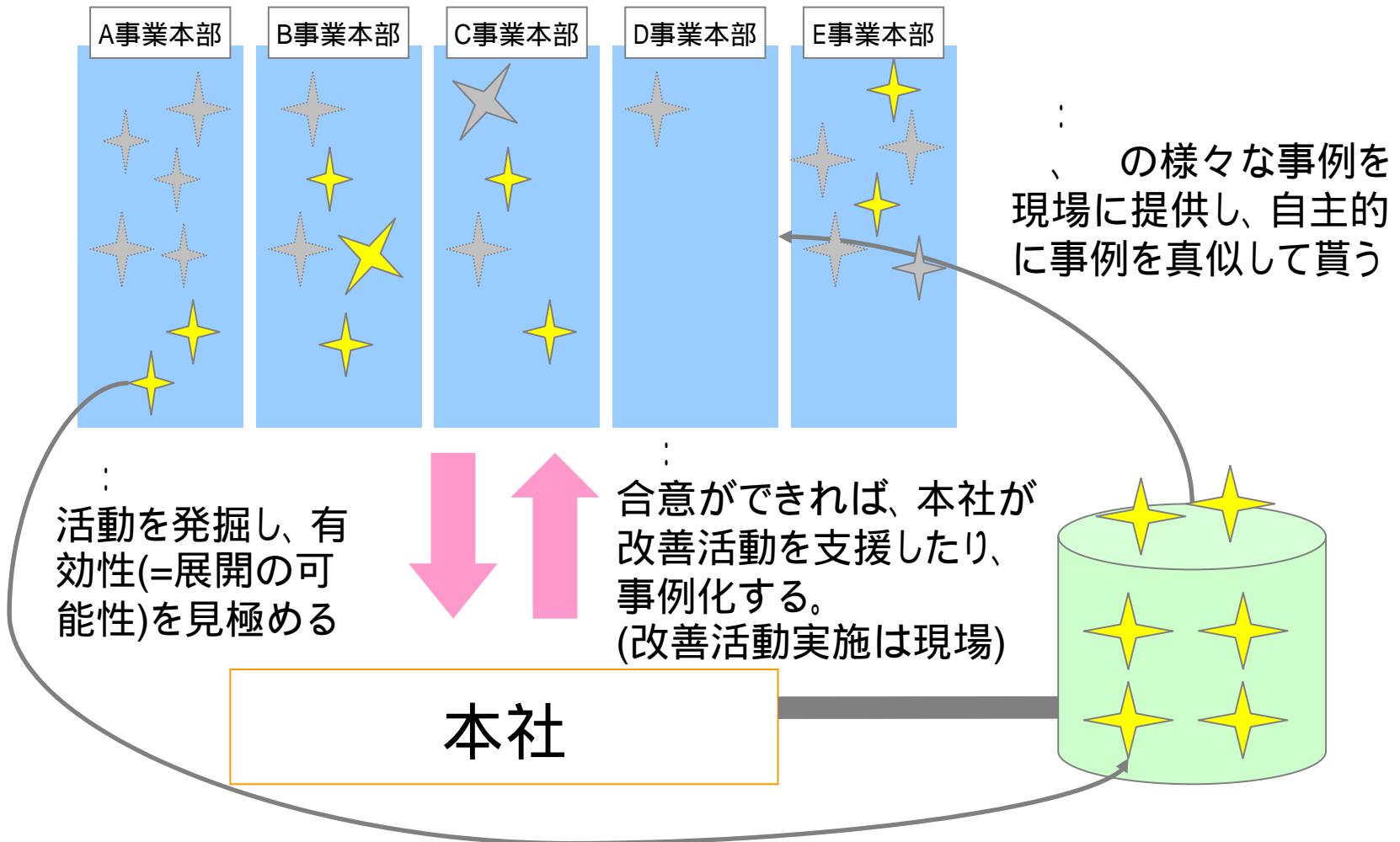
連結従業員数 163,000人(平成19年3月31日現在)

2006年度連結売上高 8兆2,957億円



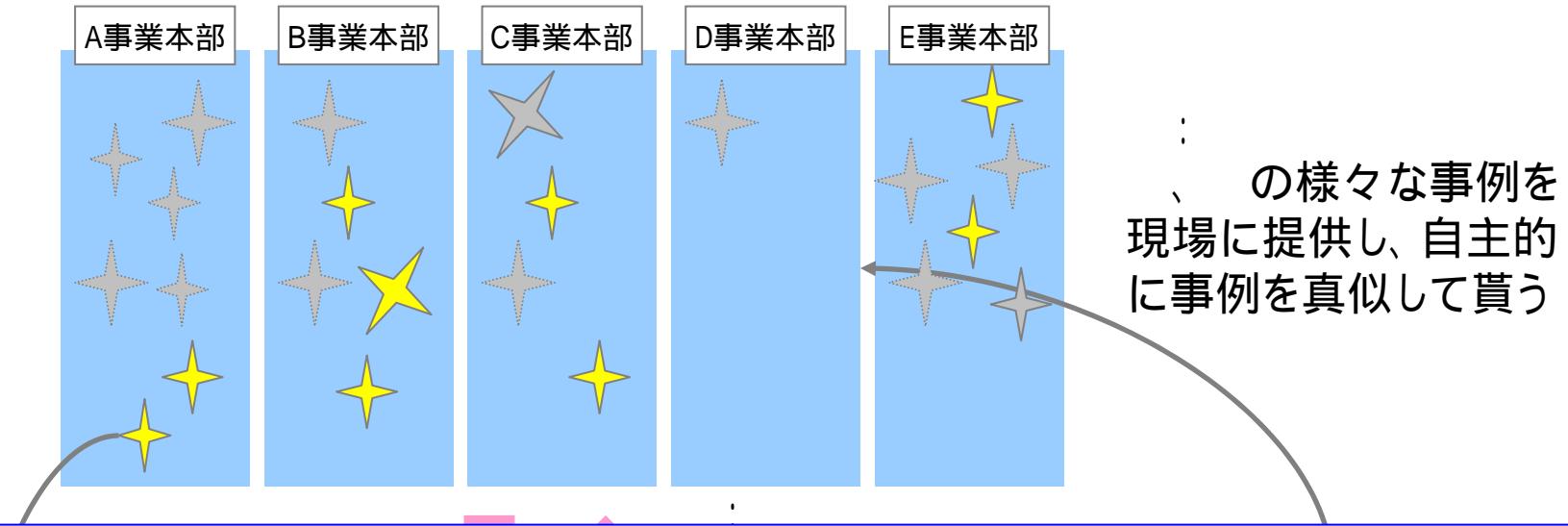
1. OpenSPIとは

・OpenSPIのコンセプト



1. OpenSPIとは

・OpenSPIのコンセプト



実際にエントリーされたテーマ：

CMMI、Agile開発プロセス導入、テスト自動化・効率化、新テスト設計手法の導入、UML導入、アスペクト指向導入…

うまくいった効果の例：

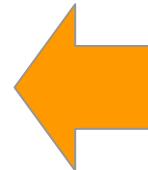
開発工数の削減(50%の削減)、上流工程での品質確保…

1. はじめに

2. OpenSPIの誕生

3. OpenSPIのアプローチ

4. まとめ/今後の課題



2.ソフト設計改革プロジェクト

コンスマーマー商品組込みソフト容量

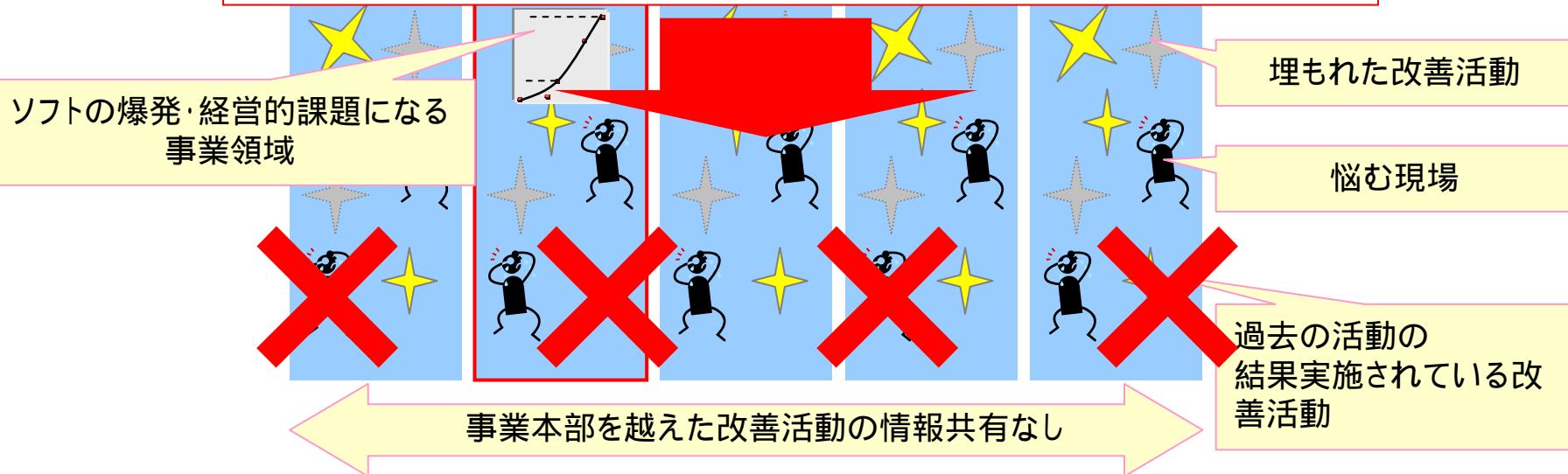


直近5年で4～6倍に増加
経営的課題に！

施策の一つとして、事業部を超えたソフトウェア設計・開発効率化に向けた改善/改革を本社(ソフト設計改革推進部)主導で加速させる

2.ソフト設計改革プロジェクト

全事業部に一樣な施策展開



過去の経験:

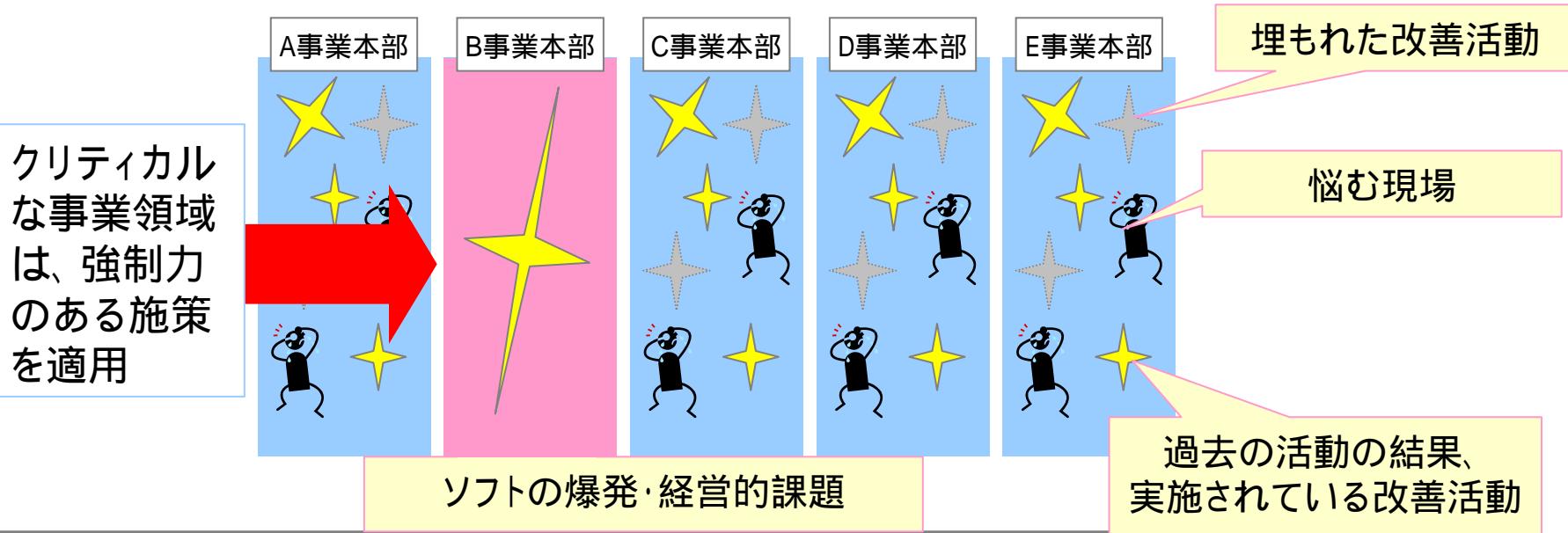
- ・トップダウンのみのアプローチで一様な施策を立案したが、現場でパイロットし、それを定着することができなかつた。
- ・草の根のSPI活動を実施し、その結果現場に埋もれた改善活動が散在している

2. トップダウンとボトムアップ

: ソフト設計改革プロジェクト
トップダウンとボトムアップを組合せた活動

: トップダウンとボトムアップを組合せた理由

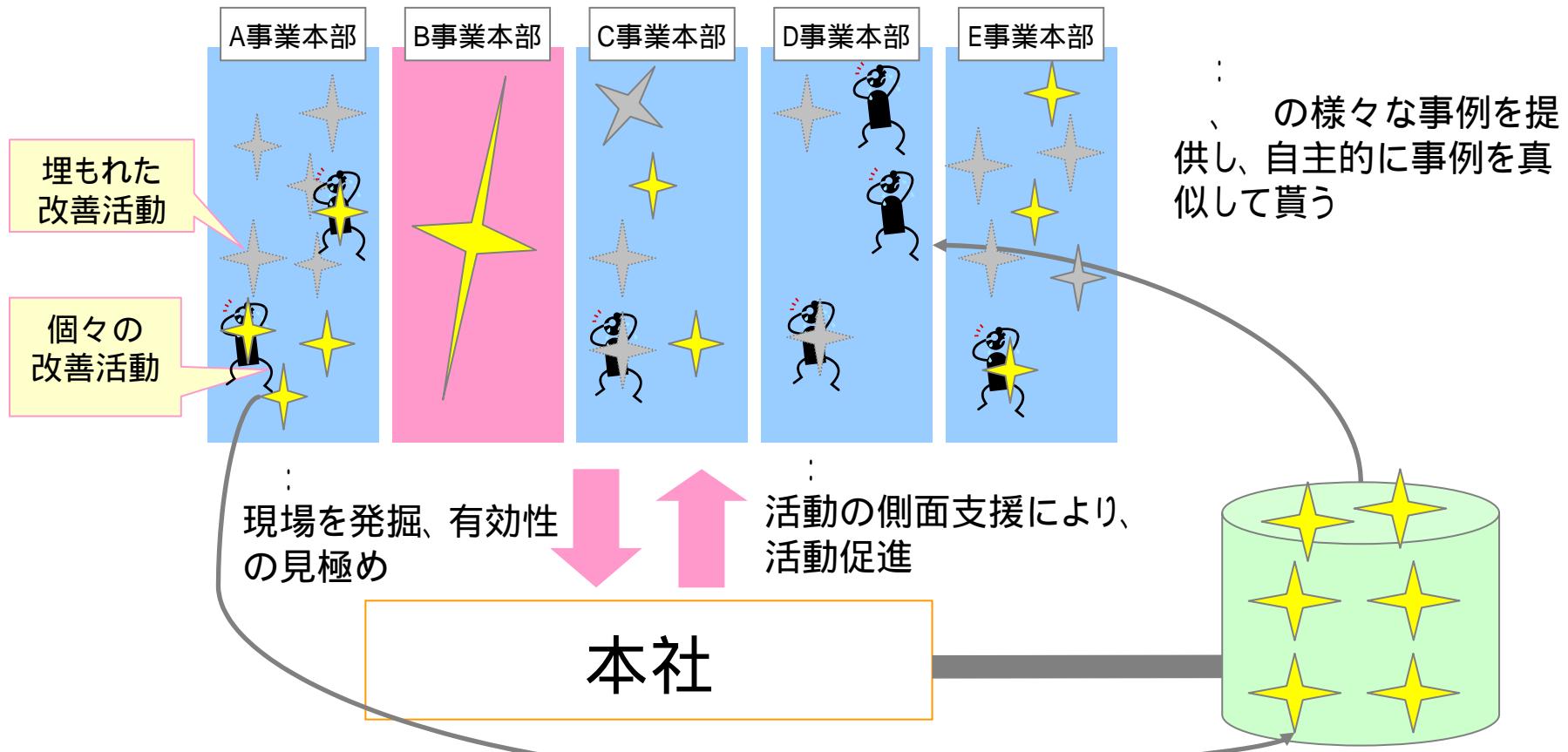
- ・クリティカルな事業領域は、強制力のある施策を適用しないといけない
- ・それ以外の事業領域に対して、散在している活動を活性化させたい
- ・悩む現場に直接役に立つ事例を提供したい



2. OpenSPIの誕生

- ・各事業本部に散在している活動を活性化させたい
- ・現場に対して、他現場の事例を集め、提供したい。

問題を自主的に現場で解決し、本社は側面支援するやり方



OpenSPIの誕生！！

1. はじめに

2. OpenSPIの誕生

3. OpenSPIのアプローチ

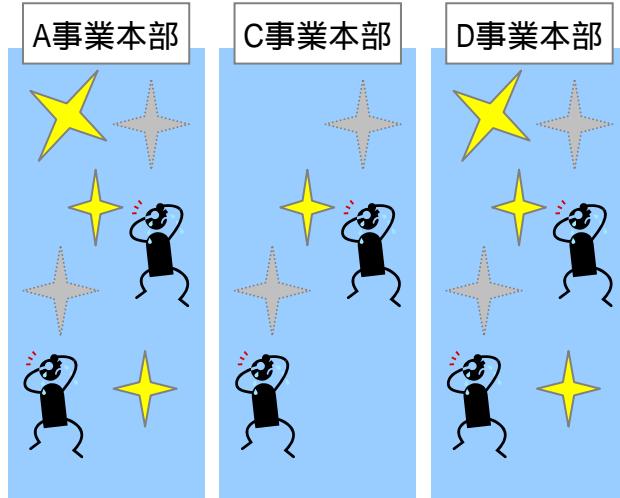
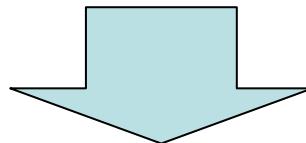
4. まとめ/今後の課題

3. 現場を発掘・巻込むためのアプローチ

- 活動開始当初

Web公募によるエントリー

過去の活動からの繋がり



- 次のステップ

社内セミナー(150人前後)やイベント(750人強)で事例を発表

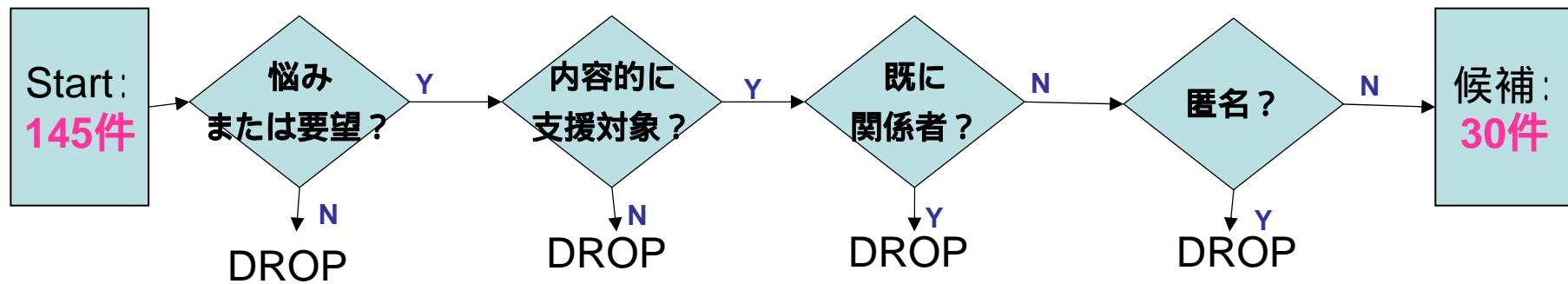
– イベント参加者から改善活動の発掘

3. 現場を発掘・巻込むためのアプローチ

参加者のアンケートから個別のヒアリング・勧誘活動を実施

：ヒアリング対象のスクリーニング

- アンケート回答のキーワード抽出・分類
- フローに基づいたスクリーニング



：ヒアリング実施、評価

- 直接アクセスの上、回答があった15件に対してヒアリング
- 項目・評価フレームを事前策定し、客観性を高めた。

3. 現場を発掘・巻込むためのアプローチ

ヒアリング項目フレーム

	ヒアリング項目	発言メモ
現場の現状	業務概要	
	現状	
改善活動状況	改善導入有無	
	改善活動進行上の困難さ	
本社との接点	本社に支援期待	
	共有情報	

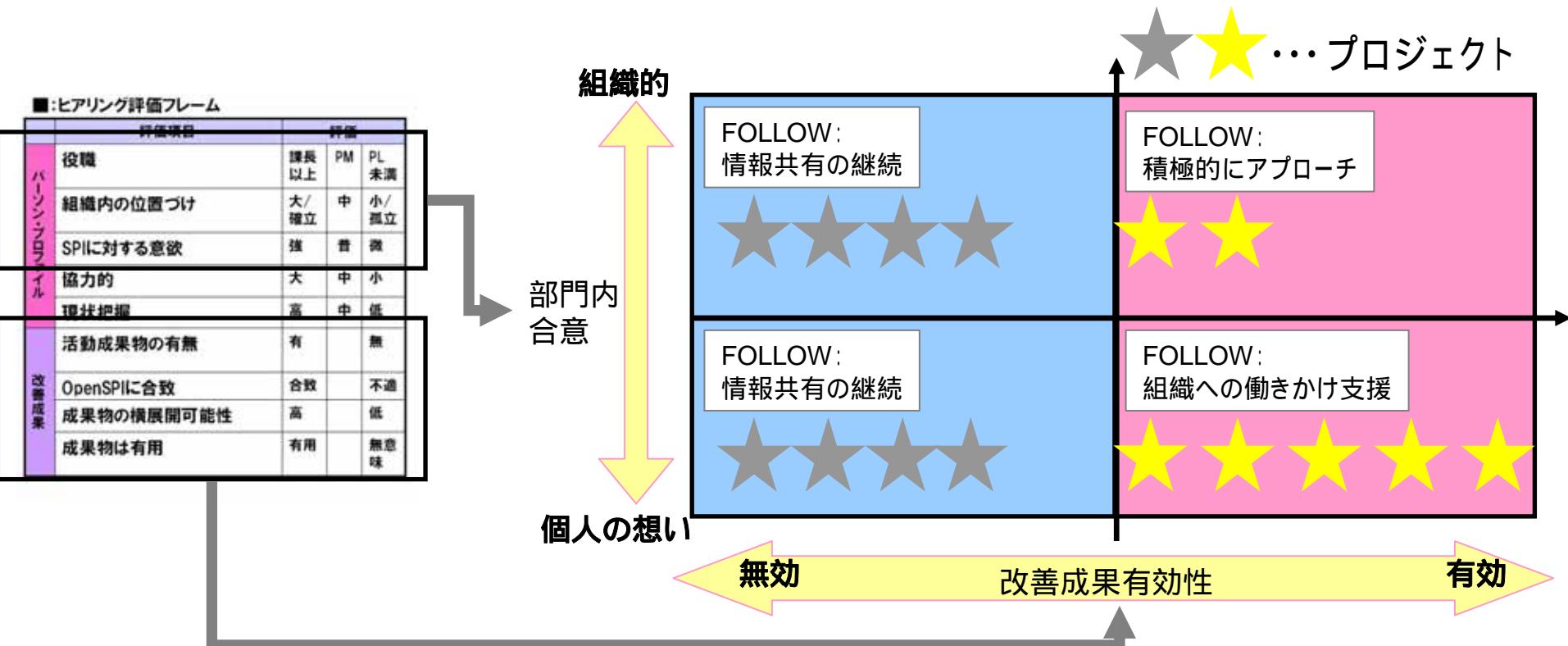
ヒアリング評価フレーム

	評価項目	評価		
パーソンプロファイル	役職	課長以上	PM	PL未満
	組織内の位置づけ	大/確立	中	小/孤立
	SPIに対する意欲	強	普	微
	協力的	大	中	小
改善成果	現状把握	高	中	低
	活動成果物の有無	有		無
	OpenSPIに合致	合致		不適
	成果物の横展開可能性	高		低
	成果物は有用	有用		無意味

3. 現場を発掘・巻込むためのアプローチ

ヒアリング後フォロー

–前項の評価をベースに、「改善成果の有効性」、「組織内認知度」で構成されたマップ内にヒアリング対象(プロジェクト)をマッピング
マッピングされたエリアでフォローを決定



3. 現場の改善活動を可視化し、支援するためのアプローチ

・改善活動計画の明確化

「何を改善したいのか」予め
計画書に記載

・主な項目：

» 現状

» ゴール

» 活動のステップ

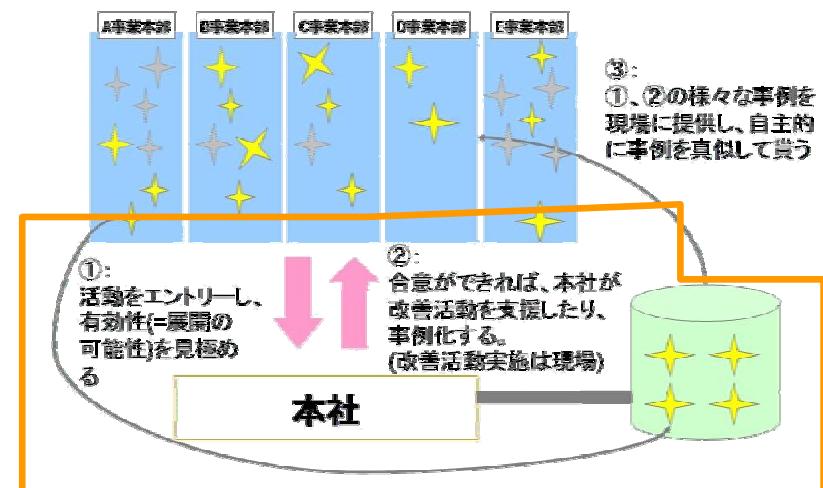
» 活動指標

» ゴール到達後の姿

» 改善活動成果

その他の項目(リスクなど)併せ16項目

・OpenSPIのコンセプト

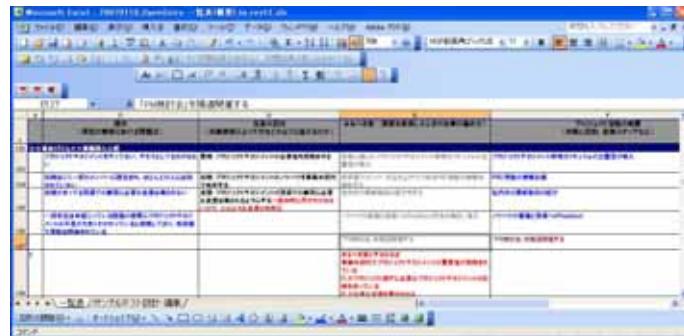


3. 現場の改善活動を可視化し、支援するためのアプローチ

- ・ 計画作成のフォローと支援

導入当初：現場側に記載してもらい、本社側で確認

現在：本社側がDraftを作成し、現場と確認



本社：現場の活動をよく知ることができる

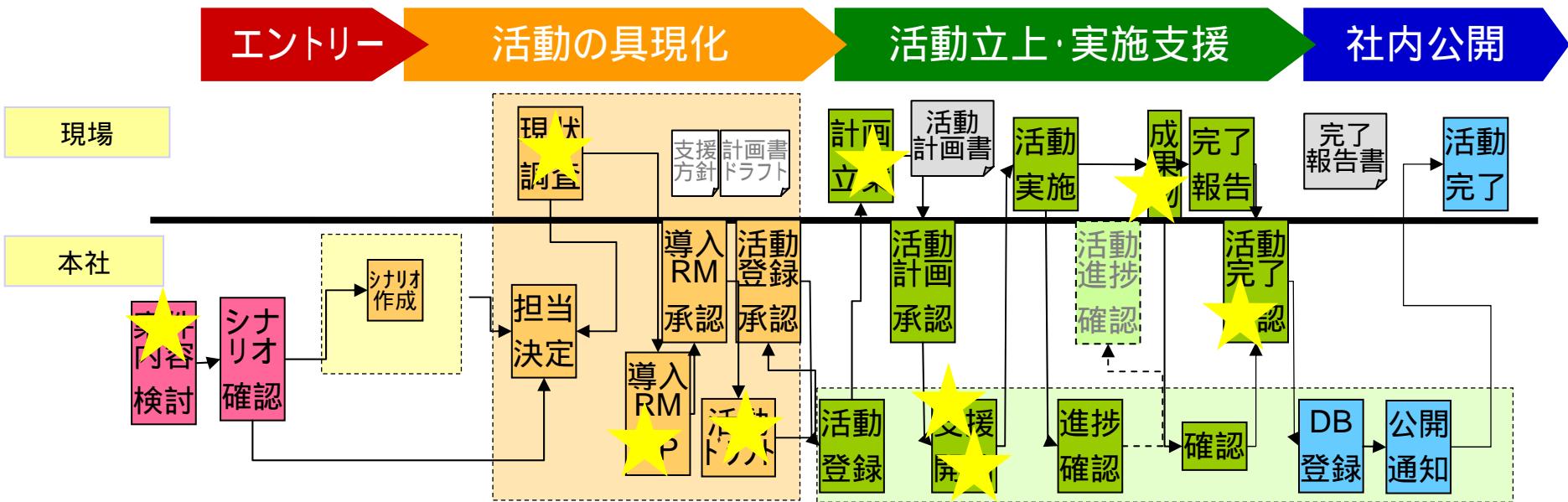
現場：自分の活動がどう見られるか、客観的に知ることができる。

計画作成を通して本社・現場間の信頼関係の構築

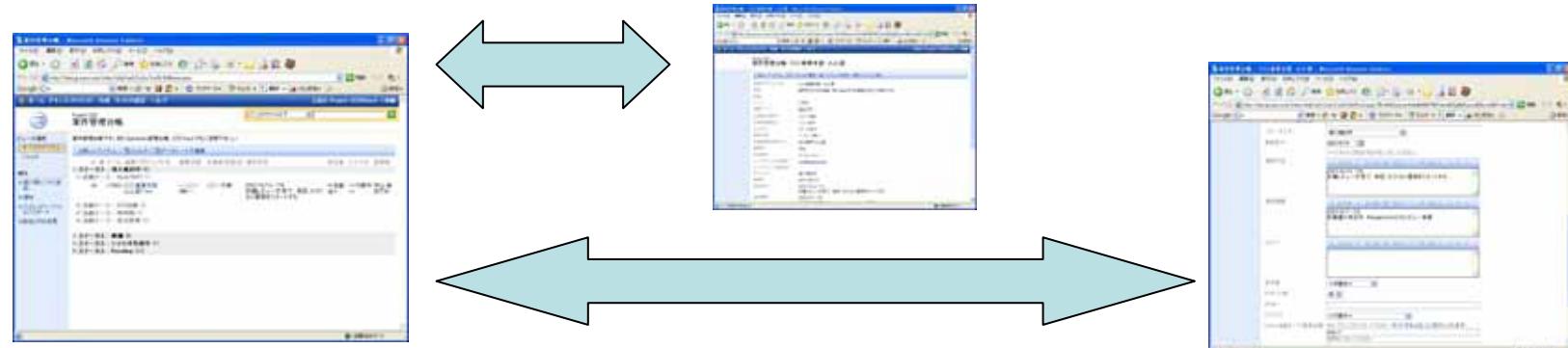
支援：計画策定支援、計画書に基づいた様々な支援

3. 現場の改善活動を可視化し、支援するためのアプローチ

・標準的な活動フロー



・進捗管理(MS SharePoint)

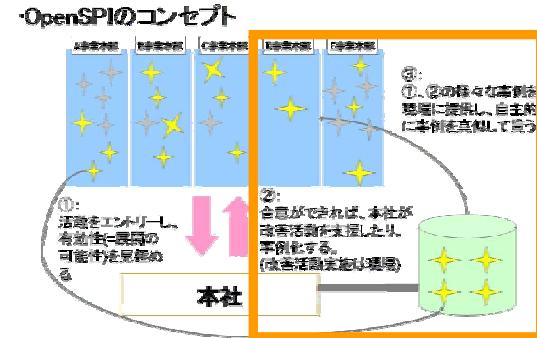


3. 他の現場に事例を真似してもらうアプローチ

- ・ オフライン

大人数イベント(100人～750人強)

個別(少人数)組織間の事例共有



- ・ オンライン

改善事例ポータルを整備

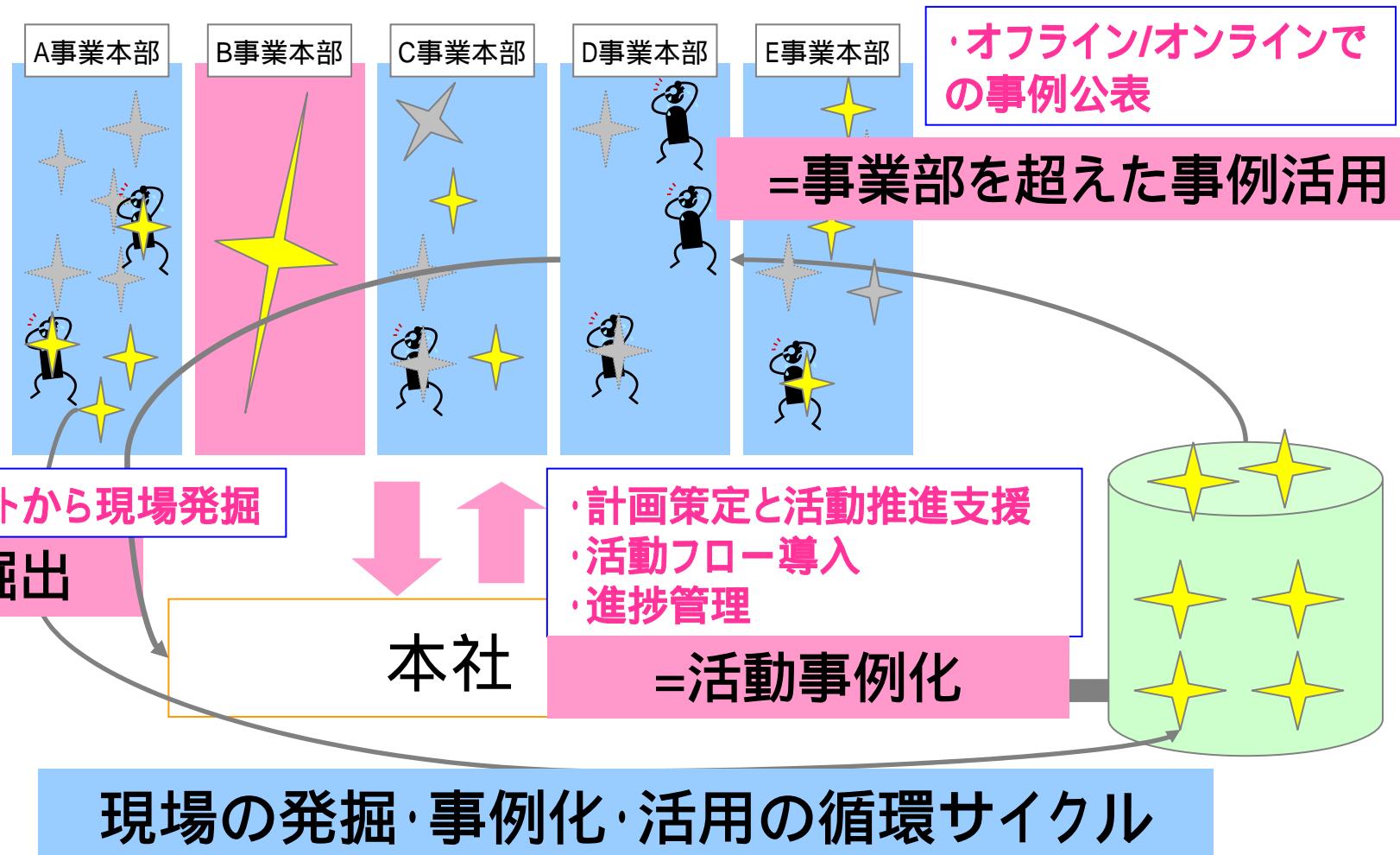
—今後、隨時内容整備の上、公開予定



事例化による現場のモチベーションアップ
自ら、手を上げてくれる現場も出現

3. OpenSPIのアプローチ ~ 現場の発掘と展開 ~

- ・現場発掘、有効性の見極め
- ・側面支援・事例化
- ・自主的に事例を他に真似してもらう



1. はじめに
2. OpenSPIの生まれた背景
3. OpenSPIのアプローチ
4. まとめ/今後の課題

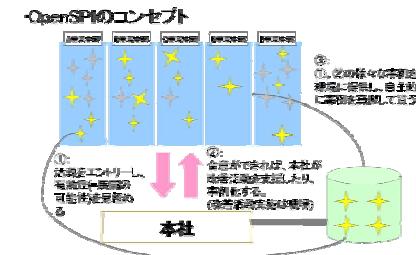


4.まとめ(2007.10月現在の成果)

: 規模が大きい経営的課題の現場:TOPDOWN(直接支援)



: その他の事業領域:OpenSPI(間接支援)



問題解決は問題を持っている人(現場)が行い、本社は彼らを元気付けるアプローチで、過去・現在のボトムアップ事例を集め、公開

: OpenSPIの開始時

エントリー

活動の具体化

活動立上げ/実施支援

社内公開

: 4件

: 3件

: 2件

: 2007年10月現在

エントリー

活動の具体化

活動立上げ/実施支援

社内公開

エントリー待ち:

: 1件

: 8件

: 11件

: 5件

: 10件

4.今後の課題

・リソースの不足

–OpenSPIの発掘・事例化にはスキルあるリソースが必要
スキル=コミュニケーション力、課題解決力、調整力…

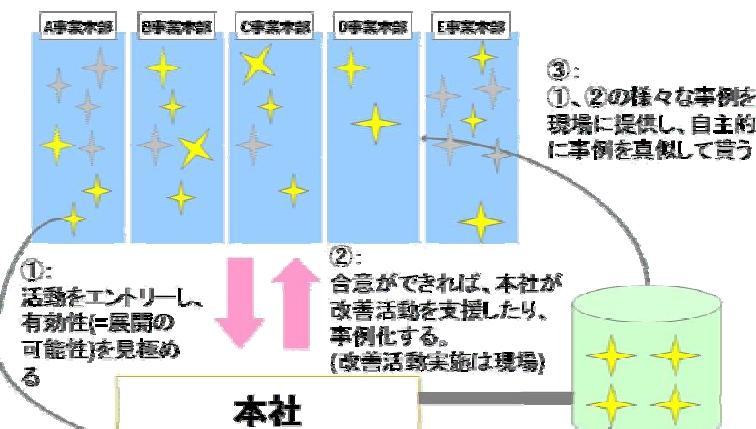


現状では提供できるサービスに限界(も近づきつつある)

対応策

SPI経験のあるメンバーの参加
さらなる効率化

・OpenSPIのコンセプト





Sony
United