

SPI Japan 2014 発表資料

**プロセス改善活動をスムーズに立ち上げるための
取り組み ～改善活動Startupの作成と展開～**

**2014/10/15
NTTデータ 大川瑠里子**

NTT DATA



1. 会社・組織紹介
2. 取組の背景
3. 何が問題か
4. どんな効果が期待できるか
5. 何をしたか
6. 効果が出たか
7. さらなるパワーアップ
8. 皆さんとシェアしたいこと



会社・組織紹介

■ 名 称

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ

■ 本社所在地

東京都江東区豊洲3-3-3

■ 設立年月日

1988年5月23日（2013年で創立25周年）

■ 資 本 金

1,425億2,000万円（以下、2014年3月31日現在、
グループ合計）

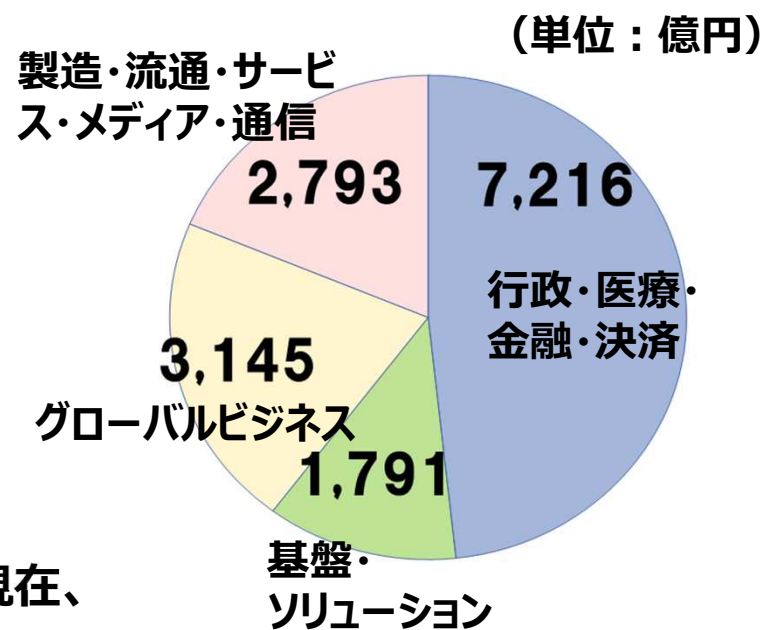
■ 売上高

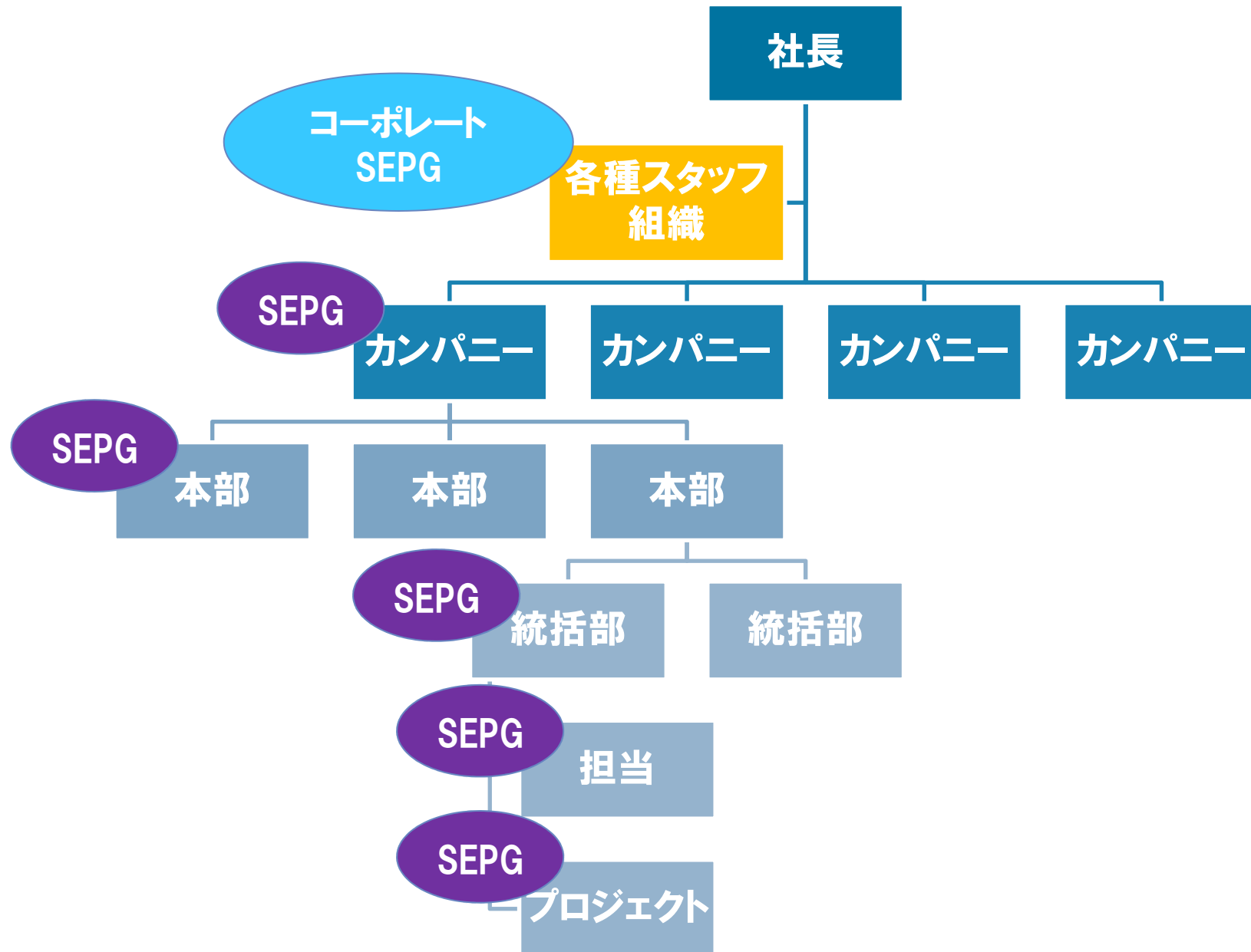
1兆3,437億円

■ 従業員数

75,020人

■ 売上高構成







取組の背景

大規模のWEB系金融システム開発に従事、
終電&休日出勤の日々。

どうにかしたい...



社外のコンサルタントが入ったの改善活動、
管理層の号令による標準類に拠らない改善活動、
チーム単位の自発的な小さな改善活動、
オフショア先と共に実施する改善活動

うまくいかない...

何をどのくらいやればいいのか、効果があるのかわからないし、
開発作業に必死で、改善活動に前向きに取り組めない。
他の部署の人にも似たような失敗・悩みがあるみたいだし、
何か効率的な方法を確認している人はいないのか？



自ら異動、コーポレートSEPGになって1年。
CMMIベースの改善活動を全社的に推進する立場。

改善活動の
ノウハウを
広めたい！



- ・官公庁系大規模
- ・主に法律改正に伴う定期的な安定開発
- ・組織の規模は約130人

CMMIアレルギー

- ・10年以上前にDEV-ML3を達成したがプロセスが形骸化
- ・今回の改善活動の契機は入札対応
- ・2014年2月にDEV-ML3のギャップ分析完了

改善活動への動
機付けが不十分

- ・改善活動経験が浅い
- ・改善活動にかけるリソースが少ない

ギャップ分析チームメンバーの構成

企画担当	○、●、●
AP開発系PJ	●
HWメンテ系PJ	●、●

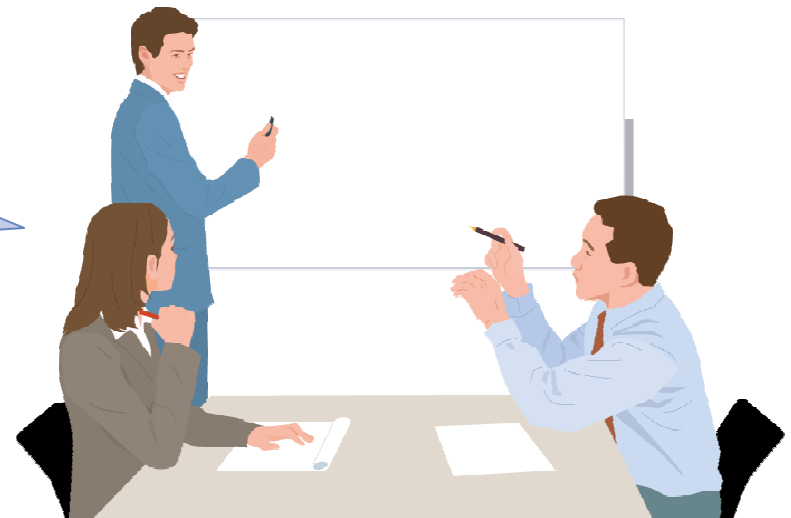
○：改善活動経験者
●：改善活動初心者

ギャップ分析を終えて、振り返りをした時・・・

過去の自分
と同じ！

誰が何を何の目的で、どのくらい実
施するのかわからなかった

作業や成果物の関連が見えず、
どれが重要なタスクかわからなかった



**ギャップ分析チームの組織側メンバは、
管理者層、コーポレートSEPGから言われるままに
対応していた。**

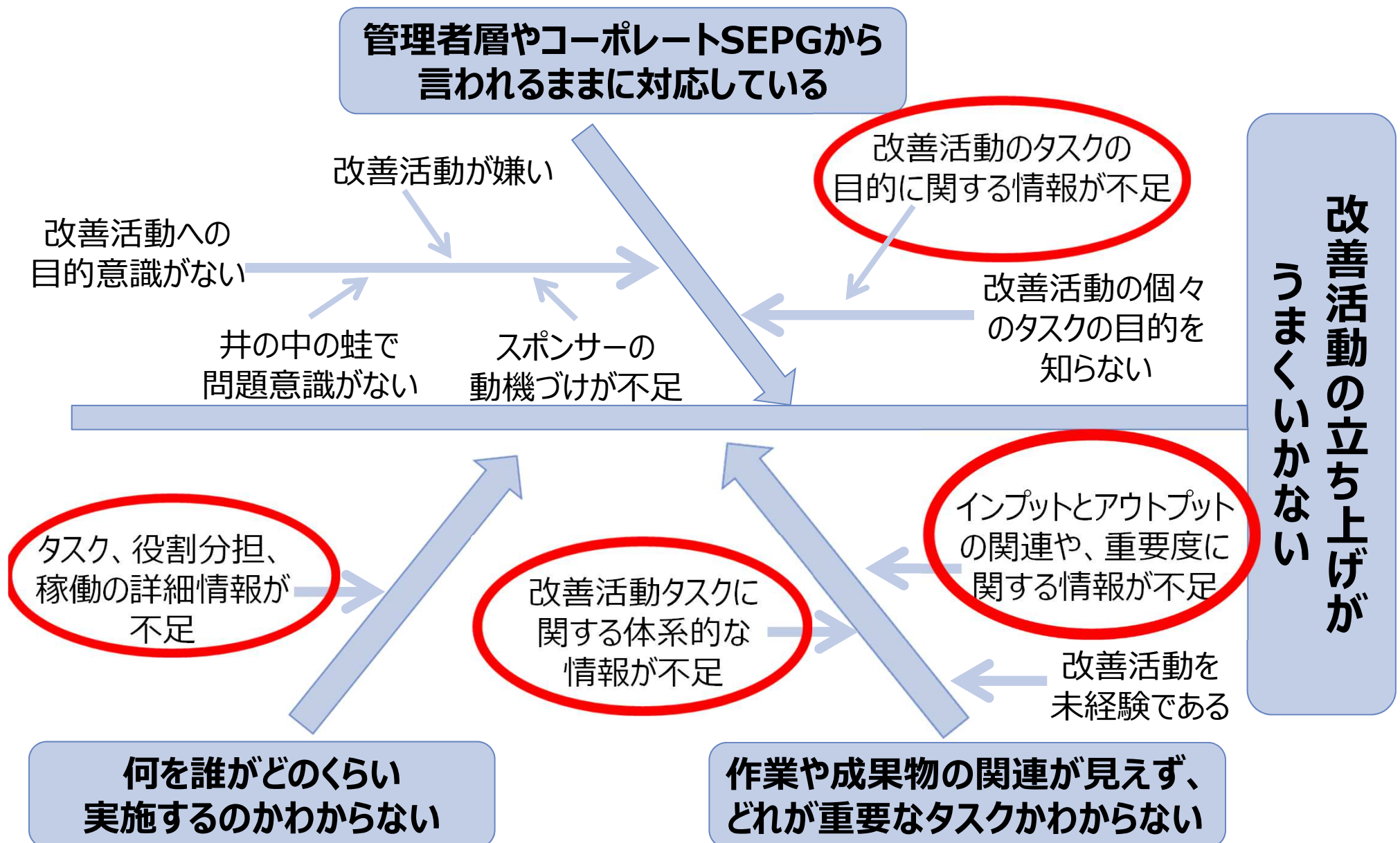


どうしたら自主的に動いてもらえるのだろうか・・・





何が問題か





どんな効果が期待できるか



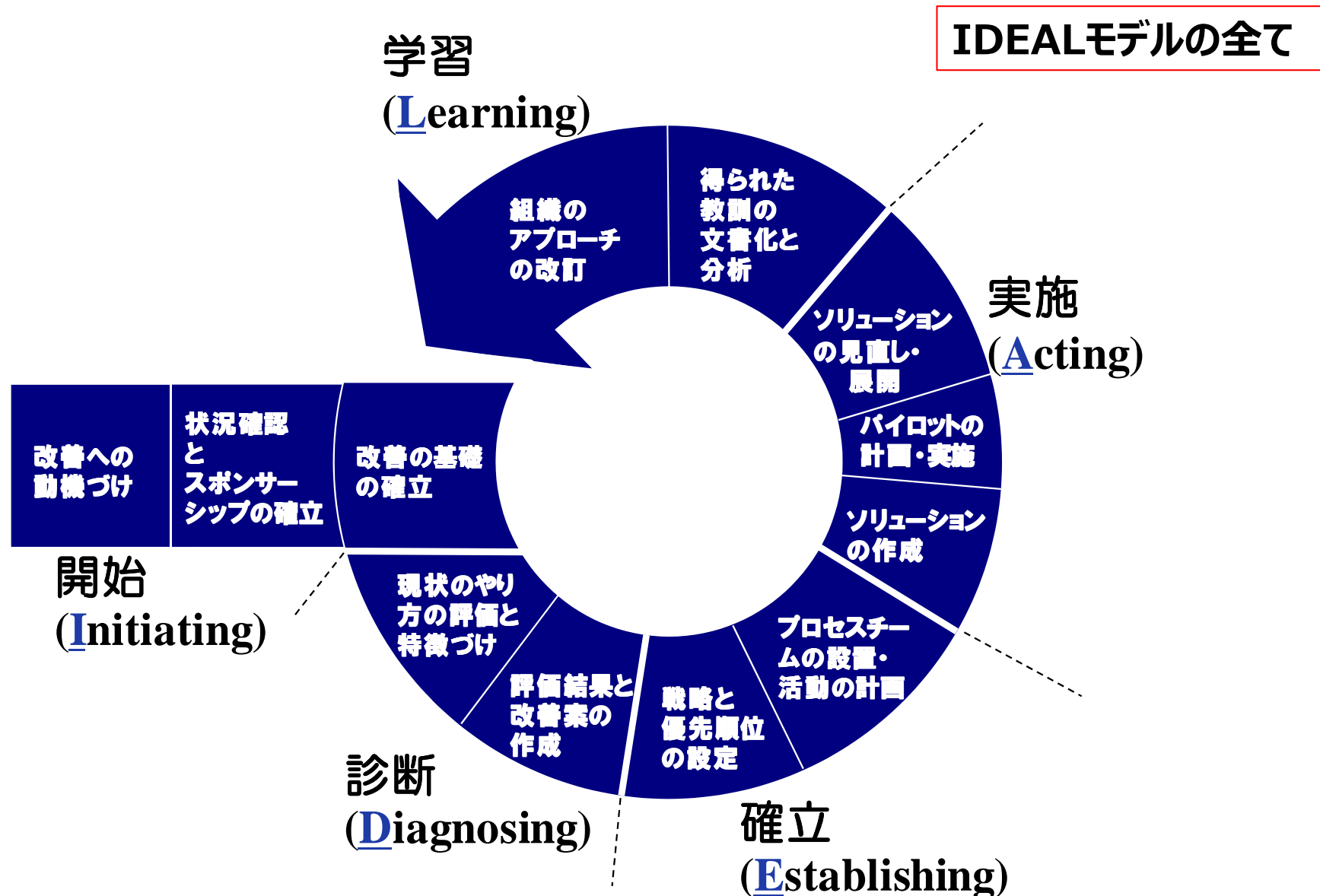
組織のSEPGが、タスクの目的、内容、成果物等を体系的に理解できる
→ 組織の自律的な活動



組織のSEPGが、タスク、役割分担、稼働の詳細情報を得ることができる
→ 改善活動の詳細な計画を立てられる
→ 適切なリソースを確保



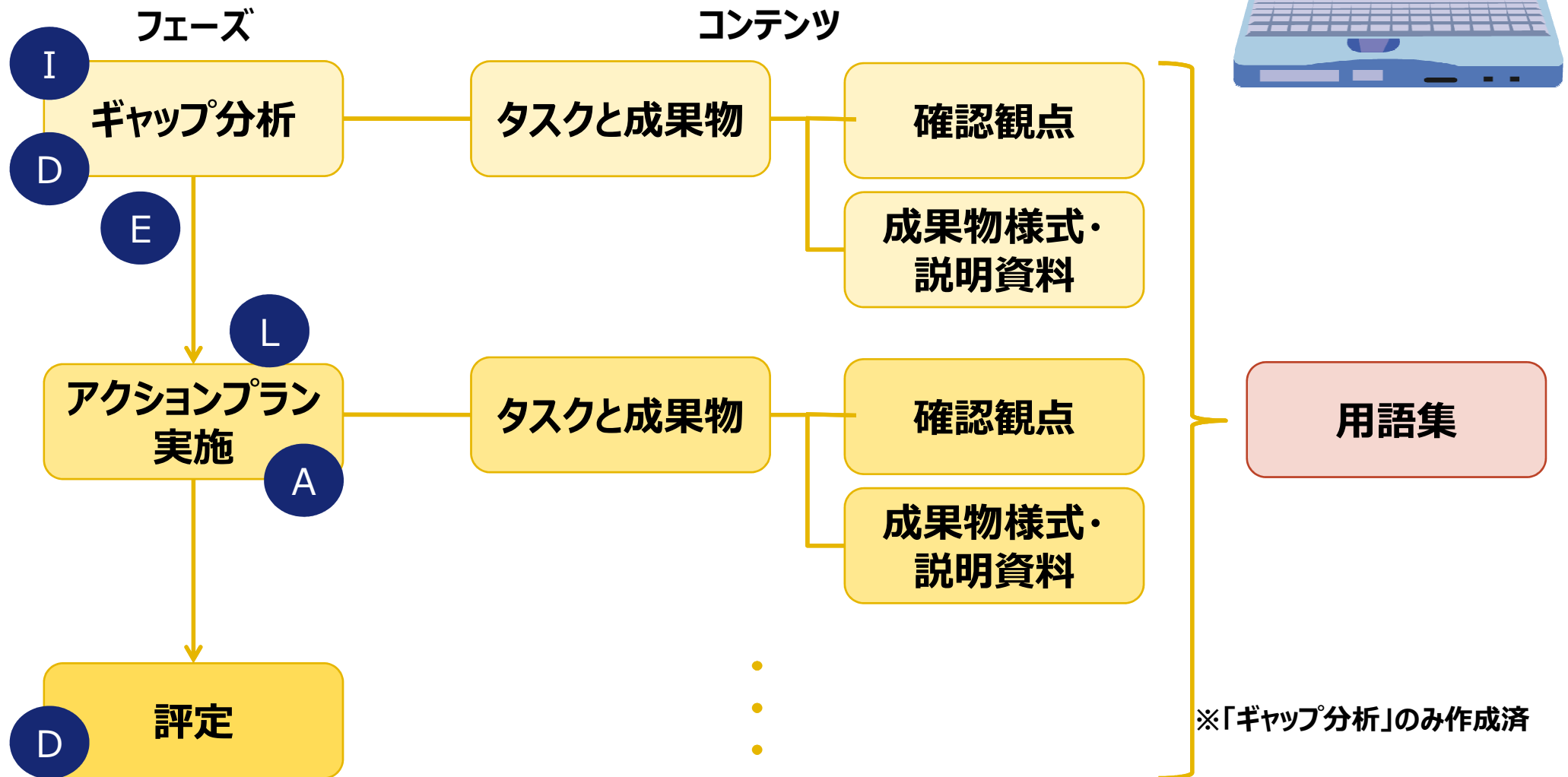
何をしたか



「改善活動Startup」全体構成

NTT DATA

- ・ 3つのフェーズ
- ・ 各フェーズに紐づく4種類のコンテンツ
- ・ CMMIベースで改善活動をする初心者を想定



コンテンツ（タスクと成果物）

タスクを
時系列で整理

インプットと
アウトプット

役割分担

稼働

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	凡例				：中間ゴールとなるタスク、成果物		凡例（ドキュメント）			凡例（役割）				
2							下線あり(Fnn)：記入様式あり、下線あり(Dnn)：説明資料あり、			◎：主管、○：関与有、－：関与無				
3							下線なし：様式なし、斜体：最終的に関連する成果物							
4														
5	STEP	フェーズ	タスク名称	タスク詳細	インプット	中間成果物	最終成果物	改善活動の スポンサー	改善活動を 実施する組 織	改善活動を 実施する組織の SEPG	品質保証 部	稼働 (人日)		
12	1-3		2	達成レベルと 時期の決定 ・プロセス改善活動によって最終的に達成 したいレベルとその時期をスポンサーが決定 する	D01 プロセス領域の概要 D02 評定までの流れ	－	－	◎	－	○	○	0.5		
13			3	実施要否の 決定 ・活動方針やCMMIに基づく評価手法の説 明を受けて、ギャップ分析を実施するかを決定 する	F01 ニーズヒアリングシート (共有済) D01 プロセス領域の概要 D02 評定までの流れ	－	－	◎	－	○	○	0.5		
14	1-4	対象組織の 構成と体制 説明	1	・担当構成、担当の規模と役割分担、お 客様や外注先との役割分担、等について SEPGから品質保証部に説明する	担当構成、担務割当、等	－	－	－	－	◎	○	1		
15	1-5	プロセス改善 活動の全体 計画の確立	1	作成 ・タスク1-1～1-4での決定事項を記載し た計画書を作成する。つまり、目的達成の 期限と、中間マイルストーン（ギャップ分析、 改善計画実施、評定、等）を文書化する	F01 ニーズヒアリングシート (承認済) ギャップ分析の目的	－	F02 プロセス改善活動計画書 第1版（記入済）	－	－	◎	○	2		
16			2	承認 ・プロセス改善活動計画書を承認し、コメン トや追加のニーズがあれば、SEPGおよび品 質保証部に伝える	F02 プロセス改善活動計画書 第1版（記入済）	－	F02 プロセス改善活動計画書 第1版（承認済）	◎	－	○	○	0.5		

ポイント

- ✓ 改善活動の全体を見通せるので、能動的な先回りの行動がしやすくなる
- ✓ 役割分担と稼働があるので、組織が稼働を見積もりやすい
- ✓ 各タスクのインプットとアウトプットが明確であり、関連もわかる

タスクの目的

典型的な質問・
陥りやすいトラップがベース

	A	B	C	D	E	F	G
1	STEP	フェーズ	タスク名称	タスクの目的		確認観点	チェック
2	1-1		立ち上げのための体制の確立	・今後の改善活動のステークホルダーを把握するため	1	スポンサー、組織の窓口、品質保証部の窓口を選定したか	
3	1-2		改善活動の目的の確認	・改善活動の動機、方向性を確認するため ・改善活動に対するスポンサーのニーズを引き出すため ・業務の中で改善したいと思っている事項を収集するため ・改善活動のアクションの優先順位を判断し基準とするため	1	SEPGは、ニーズヒアリングシートに基づき、改善活動の目的をスポンサーから引き出したか	
4					2	SEPGは、スポンサー等からニーズを効果的に引き出すために、背景や詳細を含めて確認したか	
52	3-4	準備	インタビュー項目の作成	・組織の仕事の流れや使っている言葉から大きく外れないインタビューをし、証言を効率的に取るため	1	全ての対象プロジェクトについて、インタビュー時点でどの工程が実施されたかを把握した上で、インタビュー項目を取捨選択したか	
53					2	どの項目（PA）を誰にどの順番でインタビューするか整理したか（シナリオが確立されているか）	
54					3	インタビュー項目・シナリオに応じて、適切な時間・回数のセッションが計画されているか（目安は1問2～4分）	
55					4	インタビューが時間内に終わらなかった場合の予備枠が確保されているか	
56					5	インタビュー項目サンプル内の工程呼称、ドキュメント名称を、タスク3-3で収集したドキュメントの結果をふまえてプロジェクトで使用されている言葉に置き換えたか	
57					6	対象プロジェクトが複数ある場合、プロジェクトによって重点的に聞く範囲を検討したか。例えば、複雑な要件のプロジェクトの場合は要件管理系を、厳しいスケジュールのプロジェクトの場合は進捗管理系を重点的に聞き、ギャップを洗い出す	

1つの「タスクと成果物」に
1～10個ずつの観点

ポイント

- ✓ 改善活動の個々のタスクへの**目的意識**を醸成
- ✓ 社内の他組織で経験済の**失敗の再発を予防**
- ✓ 完了条件として意識することで
各タスクでやるべきことをその都度完了させられるため、**手戻りを予防**

コンテンツ（成果物様式・説明資料）

ギャップ分析フェーズは
32種類の様式・説明資料

NTTデータグループ内の
有効事例

名前	更新日時	種類	サイズ
D03 成熟度レベルの考え方.pptx	2014/08/11 11:49	Microsoft PowerPoi...	124 KB
D04 SCAMPI V1.3説明(非公式日本語訳).pdf	2011/11/07 13:26	Adobe Acrobat Doc...	1,601 KB
D05 対象範囲選定の考え方.pptx	2014/08/21 9:42	Microsoft PowerPoi...	118 KB
D07 ギャップ分析手順.pptx	2014/01/10 15:35	Microsoft PowerPoi...	328 KB
D09 GG・GPの概要.pptx	2014/08/11 12:27	Microsoft PowerPoi...	140 KB
D10 SP関連図.xls	2014/08/20 15:49	Microsoft Excel 97...	147 KB
D12 インタビュー対象者向け説明資料.pptx	2014/08/11 14:28	Microsoft PowerPoi...	133 KB
D13 著しい強み・弱みの観点例.xls	2014/08/22 18:51	Microsoft Excel 97...	58 KB
F01 ニーズヒアリングシート.xlsx	2014/08/22 16:30	Microsoft Excel ワ...	12 KB
F02 プロセス改善活動計画書.docx	2014/08/12 10:38	Microsoft Word 文書	190 KB
F03 プロジェクトと実施工程のマトリクス.xls	2014/08/22 17:51	Microsoft Excel 97...	37 KB
F04 インタビュースケジュール.xlsx	2014/08/12 11:01	Microsoft Excel ワ...	17 KB
F05 ギャップ分析メンバー一覧.xlsx	2014/08/20 16:16	Microsoft Excel ワ...	10 KB
F06 ギャップ分析計画書.pptx	2014/08/22 17:56	Microsoft PowerPoi...	188 KB
F07 インタビュー項目.xlsx	2014/01/10 15:35	Microsoft Excel ワ...	12 KB
F08 トレーニング質問一覧.xlsx	2013/12/24 13:23	Microsoft Excel ワ...	11 KB
F10 インタビュー前収集PIIDs一覧.xlsx	2014/08/25 17:03	Microsoft Excel ワ...	12 KB
F12 PIIDs収集進捗管理.xlsx	2014/08/11 17:16	Microsoft Excel ワ...	27 KB
F13 PIIDs収集質問一覧.xlsx	2014/08/12 11:38	Microsoft Excel ワ...	11 KB
F15 星取表(CMMI-DEV ML3 ギャップ分析)...	2014/08/25 17:28	Microsoft Excel 97...	48 KB
F16 ギャップ分析発見事項(CMMI-DEV ML3...	2014/08/22 18:47	Microsoft PowerPoi...	684 KB
F17 最終発見事項発表議事録.pptx	2014/08/12 12:05	Microsoft PowerPoi...	71 KB

一覧で整理

N	フェーズ	ファイル名 (F: 様式 D: 説明資料)	形式
1	1. 改善活動の立ち上げ		
2		F01 ニーズヒアリングシート	xlsx
3		F02 プロセス改善活動計画書	docx
4		D01 プロセス領域の概要	pdf
5		D02 評定までの流れ	pdf
6		D03 成熟度レベルの考え方	pdf
7		D04 SCAMPI V1.3説明	pdf
8			
9	2. ギャップ分析計画策定		
10		F03 プロジェクトと実施工程・PAのマトリクス	xls
11		F05 ギャップ分析メンバー一覧	xlsx
12		F06 ギャップ分析計画書	pptx
13		D05 対象範囲選定の考え方	pdf
14		D06 段階的ギャップ分析	pdf
15			
16	3. 準備		
17		F07 インタビュー項目	xlsx
18		F08 トレーニング質問一覧	xlsx
19		F10 インタビュー前収集PIIDs一覧	xlsx
20		F11 PIIDs	xlsx
21		F12 PIIDs収集進捗管理	xlsx
22		F13 PIIDs収集質問一覧	xlsx
23		F04 インタビュースケジュール	xlsx
24		F09 会場準備セット	ppt
25		D07 ギャップ分析手順	pdf
26		D08 プロセス領域解説	pdf
27		D09 GG・GPの概要	pdf
28		D10 SP関連図	xls
29		D11 インタビュー項目サンプル	xls
30		D12 インタビュー対象者向け説明資料	pptx
31	4. ギャップ分析実施		
32		D13 著しい強み・弱みの観点例	xls
33		F14 ワークシート	xlsx
34		F15 星取表	xls
35		F16 ギャップ分析発見事項	pptx
36	5. 報告		
37		F17 最終発見事項発表議事録	pptx
38	6. 改善計画策定		
39		F18 アクションプラン一覧	xlsx
40	7. 振り返り		
		F19 振り返り用シート	xlsx

ポイント

✓ 長年蓄積してきた、支援を担当した社内組織の成果を体系化し有効活用

散在していた改善活動全般
の用語説明を一元化

初心者だった発表者自身が蓄
積してきた用語集を活用した、
わかりやすい解説

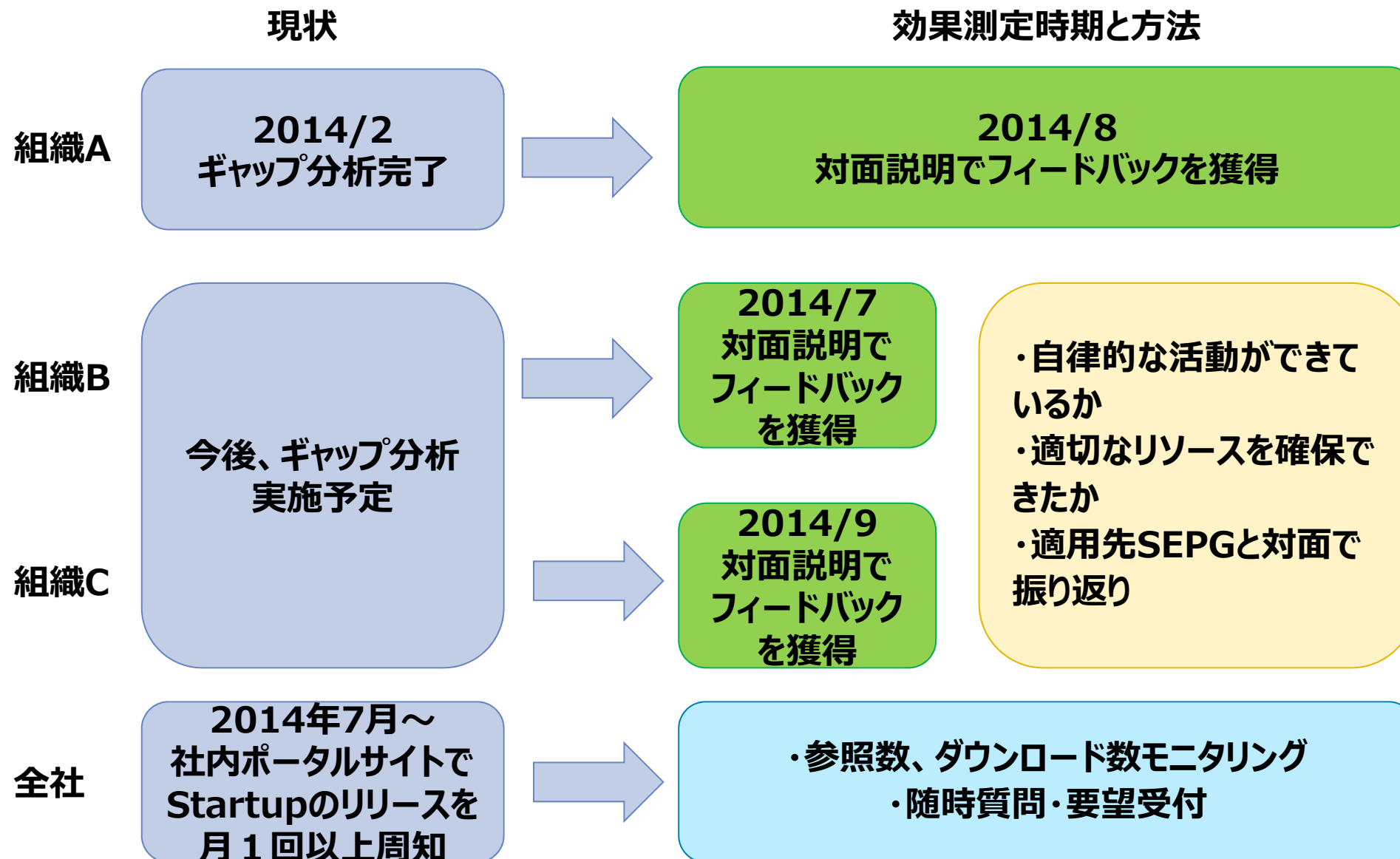
3	A	B	C
	No	用語	意味
25	22	スポンサー	プロセス改善活動に必要な資源の提供および、プロセス改善活動実施者から活動全体の報告を受けて承認・指導・監督を行う、管理層。個々の業務遂行能力ではなく、組織全体の成長、育成に力を入れる立場にある人物がふさわしいため、部長以上が該当することが多い。
26	23	組織	CMMIにおける組織とは、プロセス改善を実施する対象の範囲のこと。同一の事業目標のもとに、ひとまとまりとして管理されたプロセスを実施している、グループやプロジェクトの集合体。典型的には事業本部配下のBU（事業部）・統括部・担当・担当内グループ等が該当し、プロセス改善活動の目的に応じて任意に定めることができる。
27	24	強み、弱み、改善の機会	CMMIモデルと比較して、組織のプロセスが持っている特徴の分類。 強みとは、CMMIモデルが期待する以上のプロセスを実施し、効果が出ていることが確認できるもの。 弱みとは、CMMIモデルの要求事項を満たしていないもの。 改善の機会とは、CMMIモデルの要求事項を満たしているが、より良いプロセスにするための提案事項。
28	25	プラクティス	ゴールを達成するために実施することが望まれる「活動」。 例えば、「プロジェクトの範囲を見積もる」（PP-SP1.1）。 プラクティスは、必ず成果物を伴う。 CMMIモデルにおいて「プラクティス」という単語が使用されている場合は、常にモデル構成要素（共通プラクティス、または固有プラクティス）を意味する。

ポイント

- ✓ 改善活動に関係するあらゆる活動で利用できる



効果が出たか



効果測定時期と方法

結果

組織A

2014/8
対面説明でフィードバックを獲得

- ・必要な情報が網羅できていない
- ・これがあれば自分たちでできる
- ・詳細すぎて重い
- ・確認観点の必須レベルがわかりづらい

7割方好感触、
しかし現場目
線が不足

組織B

2014/7
対面説明で
フィードバック
を獲得

今後
・自律的な活動
ができているか
・適切なリソース
を確保できたか
・適用先SEPGと
対面で振り返り

- ・コーポレートSEPGにとって、
ノウハウ整理ができ、属人化解消へ
- ・埋もれていた様式・資料を有効活用

組織C

2014/9
対面説明で
フィードバック
を獲得

- ・計画の立てやすさ、用語集や様式の
活用は大いに期待で
- ・ユーザーインターフェースが直感的、自動的にできる部分が増えている

目的や効果へ
の賛同あり、
使いやすさへ
の要望多数

全社

- ・参照数、ダウンロード数モニタリング
- ・随時質問・要望受付

- ・参照 692件 (7/31~8/31)
- ・ダウンロード 98件 (7/31~8/31)
- ※ 8月最終週の参照数 全社

ニーズを
確認できた



さらなるパワーアップ°

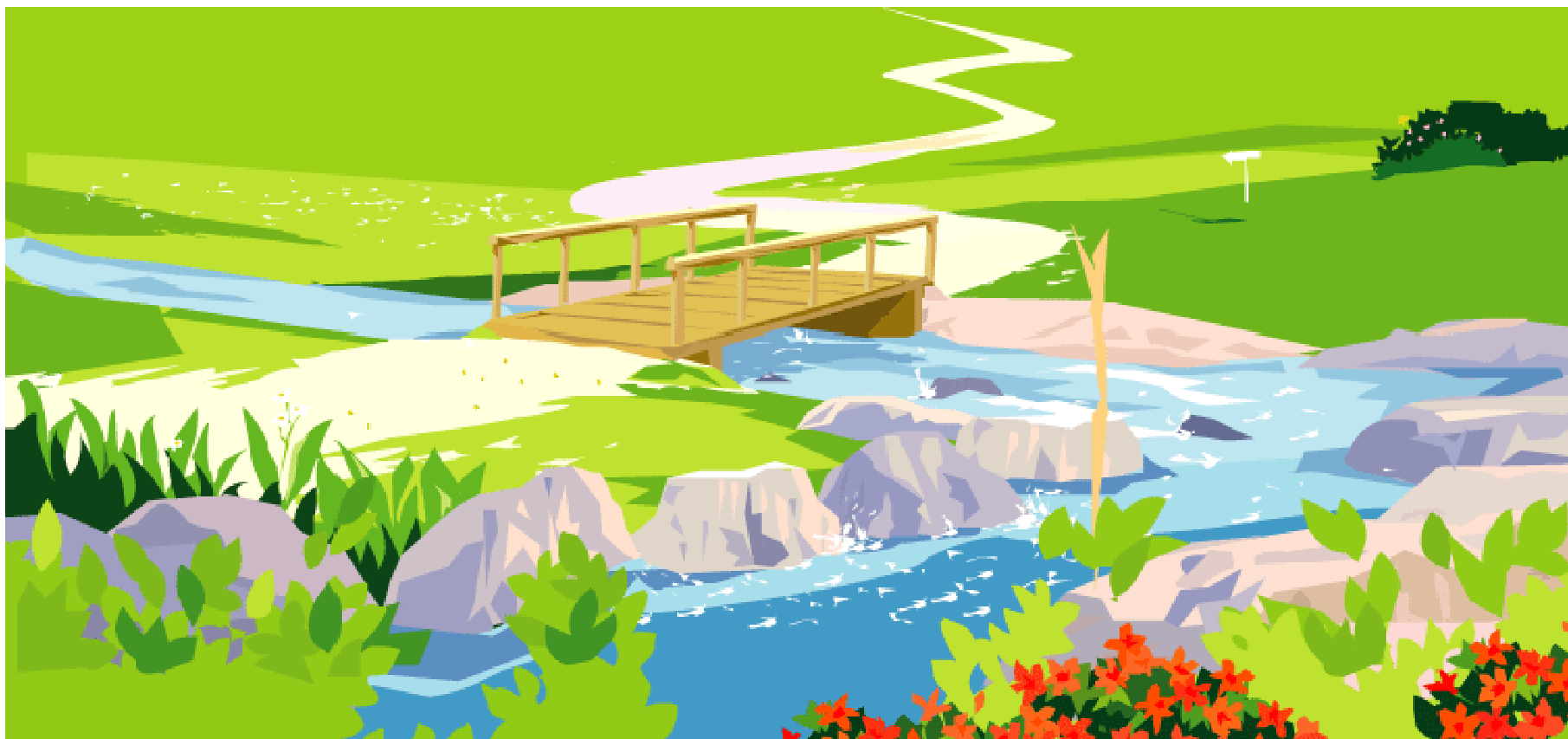


- ◆ 後続フェーズ（アクション実施、評価）の作成
- ◆ より多くの組織への展開
 - ⇒ コンテンツへのフィードバック獲得、ベストプラクティス収集
- ◆ 改善活動の必要性が高く経験が浅い、海外会社への展開（海外への事業拡大に伴ってグループ会社となった会社）
 - ⇒ Startupを英語化&スリム化



皆さんとシェアしたいこと

改めて、
改善活動の立ち上げがうまくいかないのはなぜだと思いますか？







NTT DATA

Global IT Innovator