

第3章 SPI活動実践編

活動開始からCBA-IPIまで

本章では、CMMによるSPI活動の実例を紹介し、解説記事だけではわかりにくいSPI活動の具体的なイメージをつかんでいただければと思います。

ということです。各企業・組織の構成や特徴、ビジネスゴールはそれぞれ異なるものであるため、適切なSPI活動もそれに応じてそれぞれ異なってくると思います。本章の事例紹介は、1つの「活動奮戦記」的な位置付けで読んでみてください。

SPI活動の実例紹介

前章までで、CMMの基礎とSPI活動の流れについて一通りみてきましたが、まだなんとなくよくわからない点もあるのではないのでしょうか。筆者自身、過去を振り返ってみて、参考文献やセミナーなどの解説だけではなかなか理解が深まらなかった記憶があります。やはり、実際にCMMを利用したSPI活動を実践してみなければわからないこともあるのではないかと、現在でも考えています。

そこで、具体的なイメージを少しでも感じ取っていただければと思います。実際のSPI活動の様子を紹介することにしました。はじめてSPI活動に取り組もうとしている方に、CMMによるSPI活動のイメージと雰囲気を感じ取っていただくために、記事の内容は厳密性よりもわかりやすさを重視しています。

注意してほしいのは、本章で紹介するSPI活動はあくまで1つの事例に過ぎず、紹介する事例通りの手順で実践しなければならぬという性質のものではないと

SPI活動の組織

組織構成

今回SPI活動を実施した組織について、簡単に紹介しておきます。

組織は、ソフトウェア開発およびシステムインテグレーション業務をおこなう事業部であり、システム開発の一部を協力会社の数社に依託しています。この事業部のプロジェクトの多くは3ヶ月前後の開発期間であり、通常3プロジェクト前後が並行して活動しています。また、別途テストを実施する部署が存在しています^{注1}。

SPI活動のロードマップ

まず最初に、SPI活動のロードマップについて確認しておきましょう。SPI活動の主な流れは、**図1**のようになります。

注1) なお今回は、具体的な組織名や開発しているシステムの名前などの内容は記述しないことにしました。特にその必要を感じなかったこと、実際のプロジェクトに参画しているメンバーへの配慮からです。

特集2 ● 実践! CMM導入徹底ガイド

注2) Software Engineering Process Group. SPI活動の実際の推進をおこなうグループです。具体的には、エンジニアリングプロセス、マネジメントプロセスの標準プロセスやトレーニングガイド、および新しい技術やToolの評価、導入検討などを実施します。

注3) CMM Based Appraisal for Internal Process Improvement. CMMのアセスメントです。一般に「CMMのレベル〇〇に到達」と発表されているのは、このCBA-IPIによるアセスメントの判定のことです。詳細については第2章を参照してください。

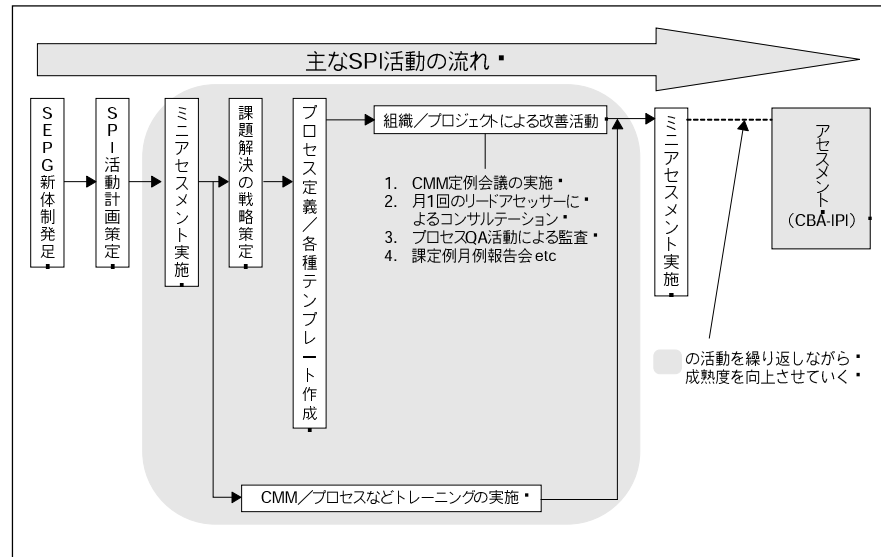


図1 SPI活動の主な流れ

SPI活動の基盤

SEPG

今回の事例におけるSEPG^{※2}は、5～7名で構成されています。SEPGメンバーの選出後、SEPGメンバーとして必要なCMMやSPI活動の知識を身につけるトレーニングも実施しました。SEPGは組織のメンバーの指導的な役割を担当するため、一段高いレベルのCMM、SPI活動のノウハウおよび社外のSPI活動事例などの知識が必要となります。

社外のリードアセッサーからコンサルテーションやアセスメントは受けますが、日常のSPI活動においてはSEPGメンバーが指導的立場にあり、活動を指示したり指導したりする必要があります。そのため、SEPGのメンバーの負担は決して少なくありません。しかし、その分責任ある立場にあるということですから、やり

甲斐もあるのではないかと思います。

SEPGは今回の活動中、具体的には主に以下の作業を実施しています。

- ① トレーニングの企画と実施
- ② プロセス手順書・テンプレートなどの作成
- ③ プロジェクトメンバーへの指導
- ④ SPI活動における問題点・課題の情報交換、議論の場の設立
- ⑤ 活動結果から戦略や手順書へのフィードバック作業
- ⑥ アセスメントの準備と開催

Miniアセスメント (ギャップアナリシス)

● 実施時期

Miniアセスメントは、SPI活動スケジュールであらかじめ計画されているマイルストーンごとに実施します。各Miniアセスメントは、通常4ヶ月～6ヶ月ごとに実施しました。

MiniアセスメントはCBA-IPI^{※3}の簡易

第3章 ● SPI活動実践編

版ですので、精度はCBA-IPIと比較すると劣ります。CBA-IPIによるアセスメントが通常10日間前後かけて実施する大規模で本格的なものであるのに対し、Miniアセスメントは1～3日で実施する小規模なものであるからです。

●実施の意義

SPI活動を実践していく中で、Miniアセスメントの位置付けは大変重要なものになります。SPI活動では、目標に定めたCMMのレベル到達までの期間は1～2年、あるいはそれ以上かかる長い活動になります。そこで、定期的実施するMiniアセスメントの結果を参考に、次のMiniアセスメントの実施時期までに抽出された課題をどのように改善するのかという点が、短期間の具体的な活動課題になります。

Miniアセスメントによって、目標に定めたCMMレベルのゴールの状態に達したと判断された場合、CBA-IPIのアセスメントを実施するのが効果的です。

●実施の手順

Miniアセスメントは、1～3日程度の簡略なアセスメントですが、あくまでCBA-IPIの手順に近い形で実施しました。そのため、実際にアセスメントの計画の作業準備、インタビューのスケジュール調整などの作業が必要です。

Miniアセスメントは、4～6ヶ月ごとに実施しますので、Miniアセスメント用のサイトコーディネーション手順書や、Miniアセスメントの報告書など、各種テンプレートを用意しておきます。

参考までに、筆者の所属する組織で作成した「Miniアセスメント用のコーディ

ネーション手順書」の作業フローの一部を、図2に掲載します。

●実施の効果

Miniアセスメントでは、回を重ねるごとに、当然ながら目標とするレベルとのギャップが少なくなっていきます。もっとも、それだけではなくアセスメントにかかる時間も減っていきます。まず、インタビュー時間が短縮されます。1回目のインタビューは、組織に十分CMMやSPI活動の知識が定着していないため、アセスメントというよりはトレーニングに近い内容になりました。この点も考慮して、Miniアセスメントの実施計画を立案することが大切です。

組織やプロジェクトのメンバーは、この1回目のMiniアセスメント実施後急速にスキルが向上し、活動にも拍車がかかりました。

●プロセス手順書／テンプレート

CMMによるSPI活動では、組織標準のプロセス定義書や手順書、および作業の効率を考え、各種テンプレートを用意することになります。プロセス手順書・テンプレート群は、組織の成熟度向上のための活動の基盤になりますので重要です。そのため、組織やプロジェクトのメンバーには、プロセス手順書・テンプレート群の内容と使用法の説明を徹底する必要があります。このときの説明やトレーニングは、通常SEPGメンバーが実施します。また、各プロジェクトは、プロセス手順書・テンプレート群をそれぞれのプロジェクトの特徴に合わせてカスタマイズして用いることになります。

活動を通じて、プロセス手順書・テン

特集2 ● 実践! CMM導入徹底ガイド

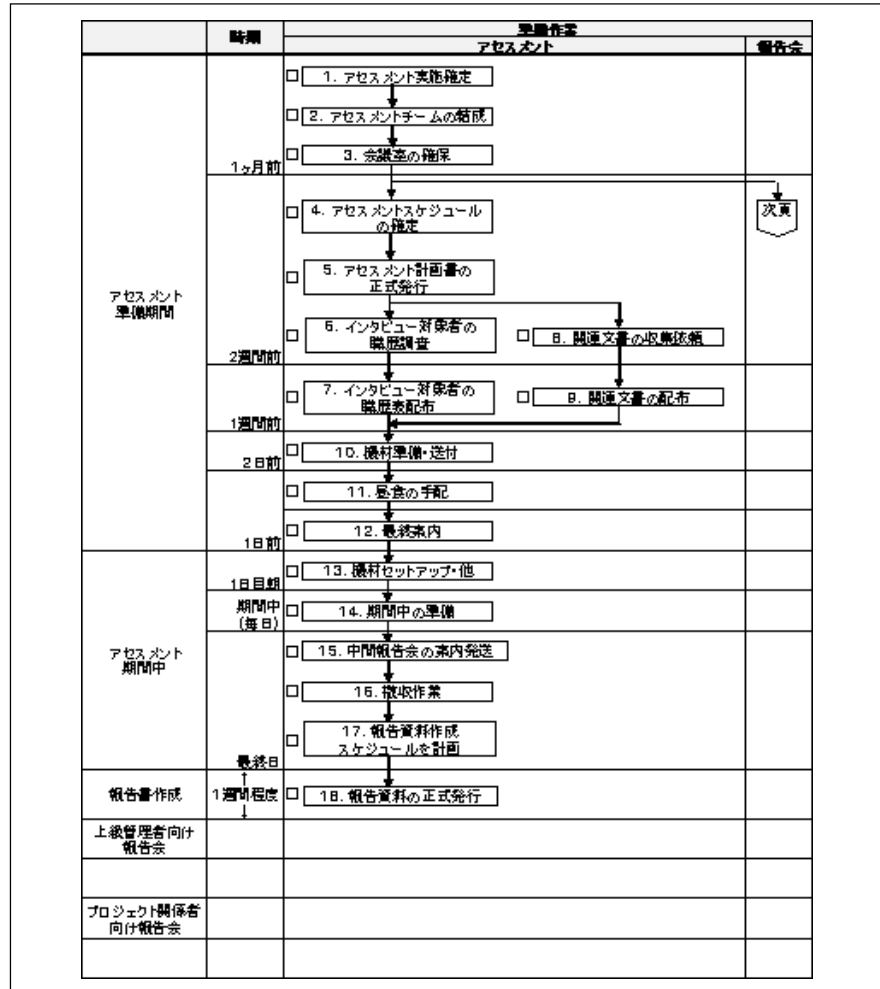


図2 「Miniアセスメント用コーディネーション手順書」から、作業フローの一部 (MS-Word)



図3 SEPGのSPI活動のWebサイト

プレート群には、比較的頻繁に修正が加えられることとなりますので、変更があった場合には速やかに連絡して、常にメンバーが最新のものを用いるようにしなければなりません。これにはWebの利用が効果的です(図3)。多くの場合、プロセス手順書・テンプレート群をWeb化して、組織のメンバーに公開するようにしました(図4、図5)。このとき、Webから常に最新のものど以前ののものとの違いがわかるようにしておくことが重要です。

第3章 ● SPI活動実践編

CMM定例会議

SPI活動の連絡事項、情報共有、課題や活動に関係する内容の議論の場を設けるのは、重要かつ有効です。今回の事例では週1回の定例で、「CMM定例会議」というSPI活動のMeetingを実施しました(写真1)。参加者は、SEPGメンバー、各プロジェクトのリーダー、CMMという「上級管理者」に該当するポジションの人間です。

CMM定例会議のアジェンダは、主に以下のとおりです。

- ①SPI活動のスケジュールと実績の進捗 (MS—Project)
- ②1週間の各プロジェクトやSEPGの活動内容、活動にかかった工数とリスク、活動で発生した問題点および解決された問題点をまとめた報告
- ③SPI活動に重要なドキュメントの追加・更新についての連絡
- ④各種Toolの説明 etc

課定例月例報告会

「CMM定例会議」とは別に、プロジェクトの進捗報告と連絡をおこなう「課定例月例報告会」を実施しました。

この課定例月例報告会は、どこの組織でも実施されている組織の会議であり、各プロジェクトの進捗や新しくスタートするプロジェクトについての検討などが話し合われます。この会議の中で、SEPGメンバーがSPI活動についての報告をおこなう時間を設けています。CMM定例会議で議論・決定された内容を、組織のメンバーの連絡する重要な活動です。

No.	名称	Version	pages
1	責任範囲割当てガイド	1.0	4
2	要件定義の手引き	1.1	9
3	開発計画立案の手引き	1.2	17
4	見積り手順書	1.9	10
5	仕様の記述と変更の手引き	1.1	6
6	開発プロセス立案の手引き	1.0	9
7	スケジュール立案の手引き	1.1	9
8	経費見積りの手引き	1.1	14
9	進捗管理手順	1.1	9
10	しじふ立案手順	1.3	14
11	企業定章手順	2.1	18
12	品質管理計画の手引き	2.3	19
13	顧客管理手順	1.1	8
14	評価管理の手引き	1.0	6
15	開発管理計画の手引き	1.3	12
16	顧客管理手順	1.3	18
17	外注管理計画の手引き	1.2	15
18	企業定章規定	1.2	9
19	組織トレーニング概要	1.0	6

図4 規約・手順書などの一覧

No.	テンプレート名
1	企業定章規定書
2	品質管理規定書
3	システム要件定義書
4	リスク管理シート
5	リスク管理シート
6	リスク管理シート
7	リスク管理シート
8	しじふシート
9	企業定章規定書(標準型テンプレート)
10	標準型テンプレート
11	外注管理計画(標準型テンプレート)
12	経費管理計画
13	顧客管理
14	品質管理規定書
15	品質管理規定書
16	顧客管理(SPI)業務改善
17	プロジェクト管理計画(標準型テンプレート)
18	作業計画書(Statement of Work)
19	運用作業計画書(個人用)
20	運用作業計画書
21	仕様変更・修正依頼書(標準型テンプレート)
22	企業定章
23	顧客管理
24	品質管理
25	システム要件定義
26	システム要件定義
27	システム要件定義(標準型テンプレート)

図5 テンプレートの一覧



写真1 CMM定例会議の様子

特集2 ● 実践! CMM導入徹底ガイド

注4) CMM Based Appraisal for Internal Process Improvement. CMMのアセスメントです。一般に「CMMのレベル〇〇に到達」と発表されているのは、このCBA-IPIによるアセスメントの判定のことです。詳細については第2章を参照してください。

● 専門家による 定例のコンサルテーション

SPI活動が計画通りに進んでいるか、活動を通じて何か課題や疑問点がないかなどについて、CMMのリードアセッサーによる月1回のコンサルテーションを受けました。リードアセッサーは、会社外部の専門家です。MiniアセスメントやCBA-IPIだけでなく、日々の活動が順調かどうかを常に専門家にチェックしてもらい、アドバイスを受けることはとても有効です。時間は、通常2時間程度でございました。

毎月定例のコンサルテーションには、以下のものを準備して臨みます。

- ①SPI活動のスケジュール表と進捗表 (MS-Project)
- ②今月の活動内容と成果をまとめた報告書
- ③レビューを受ける資料
- ④SPI活動上の課題と問題点 etc

● CBA-IPI

CBA-IPIによるアセスメントです^{注4}。以下、CBA-IPIによるアセスメントの実施の流れを紹介していきます。

- CBA-IPIによるアセスメントにおける役割
CBA-IPIによるアセスメントにおける主な役割を整理しておきましょう。

アセッサー

アセスメントチームのメンバーです。通常は、アセスメントを実施する企業内のメンバーで構成されます。アセスメントの際に、2人1組でミニチームを構成してアセスメントに臨みます。

サイトコーディネーター

アセスメントチームメンバーとは別に、アセスメントの計画・準備およびアセスメント実施時における各種コーディネーションを、リードアセッサーと協力して実施します。

PM

アセスメント対象プロジェクトのプロジェクトマネージャー (Project Manager) です。通常「上級管理者」と呼ばれます。

PL

アセスメント対象プロジェクトのプロジェクトリーダー (Project Leader) です。

リードアセッサー

SEI公認のリードアセッサーです。アセスメントリーダーとしての役割を務めます。

●CBA-IPIの事前準備

CBA-IPI計画の立案

CBA-IPIの準備は、CBA-IPIの計画を立てるところから始まります。

この計画立案という作業は、主にリードアセッサーとサイトコーディネーターの仕事になります。アセスメントの進め方や指示はリードアセッサーが中心に組み立てますが、アセスメント対象組織のインタビュイーへのスケジュール調整、インタビューの部屋、アセスメントチームメンバーの作業部屋の予約、必要なドキュメントの手配と準備、アセスメント時に必要となる機材の確保など、かなりの作業が発生します。そのため、必要に応じてサイトコーディネーターを2人に増員して対応します。

第3章 ● SPI活動実践編

経験的にですが、計画立案作業はCBA-IPIが開催される2ヶ月前ぐらいから取りかかったほうがよいでしょう。具体的には、リードアセッサーとの相談や指示に従うことになります。

ATMトレーニング

CBA-IPIによるアセスメントは、社内からアセッサーを選出するところから始まります。アセッサーは、CBA-IPIによるアセスメントが実施される前に「ATMトレーニング」を受講しなければならないことになっています。

ATMトレーニングの講師は、リードアセッサーが勤めます。開催期間は3日間程度です。内容的には、CBA-IPIによるアセスメントの実施方法についての講義と演習、アセスメント実施に向けたアセッサーのミニチーム編成の決定、各ミニチームへの担当KPAの役割分担、当日のインタビュー実施方法に関する注意と連絡が主になります。

また、ATMトレーニングを実施するにあたって、SEIに連絡して教材を購入する必要があります。リードアセッサーが購入手続きをすると、写真2のようにテキストが郵送されてきます。

このトレーニングでは、CMM自体の講義はまったくといっていいほどおこなわれません。あくまでCBA-IPIのアセスメントの講義と演習が中心です（写真3、写真4）。なお、ATMトレーニングのテキストやマニュアル、および講師であるリードアセッサーによるスライド資料は、すべて英語になります。

アセスメント実施部屋

CBA-IPIで使用する部屋として、20人



写真2 SEIから郵送されてきたATMトレーニングテキスト



写真3 ATMトレーニングの実施風景(1)



写真4 ATMトレーニングの実施風景(2)

特集2 ● 実践! CMM導入徹底ガイド

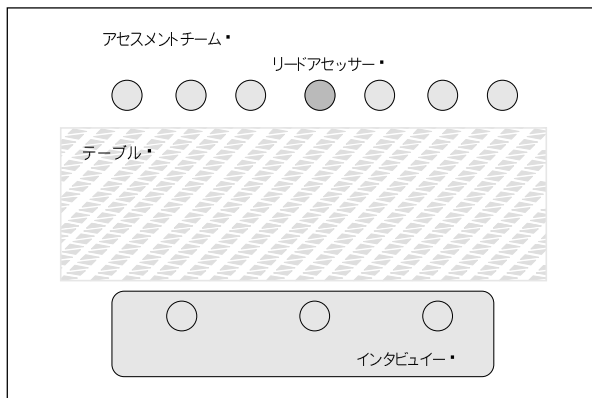


図6 インタビュー時の席の配置



写真5 長丁場の作業に備え、コーヒーマーカーを用意する

注5) もっとも、席の配置については、特にアセスメントルール上に決まりが存在しているわけではないようです。

前後が利用できる大きさの会議室が2つ必要となります。1つはアセスメントのインタビュー用の部屋です。もう1つは、アセスメント期間中にアセッサーが作業する部屋です。どちらの部屋も、アセスメント期間中の10日間～2週間使用しますので、早めに予約しておく必要があります。なぜ20人前後が利用できる大きさの会議室が必要かというと、インタビュイーが対面して座ることが一般的だからです(図6)^{注5)}。

通常、アセスメントチームは8人前後

ですし、インタビュイーも組織やプロジェクトの役割ごとに個別にインタビューしますから、20人前後が利用できるほどの大きさは不要に思えます。しかし、アセスメントチームとインタビュイーは、ある程度距離をおいて座ることになります。インタビュー中は、インタビュイーからのコメントをアセスメントチームメンバー記録しますが、その記録内容を見られないようにする必要があります。また、アセスメントチームメンバーは、ノートPCを使用してインタビューすることもあるため、1人当たりのスペースを少し広めにする必要があるということも理由の1つです。

次に、部屋に必要な機材ですが、主に以下のものがが必要です。

- プロジェクタ
- ホワイトボード

アセスメントチームメンバーの作業部屋

アセスメント期間中にアセッサーが作業する部屋です。こちらにも20人前後が利用できる大きさの会議室が必要となります。アセスメントチームのメンバーは、インタビュー時以外はこちらの作業室で作業をおこないます。

アセスメントチームのメンバーは、各自ノートPCを持ち込んだりしますし、ドキュメントをチェックするためにアセスメント対象組織やプロジェクトのドキュメントなどの資料を持ち込みますので、やはり20人前後の人数が入れる大きさの部屋が必要になります。

アセスメントチームのメンバーは、ここで深夜にまで及ぶ作業をすることも多いので、長時間の作業に適する場所を選

第3章●SPI活動実践編

ぶことが大切です(写真5)。1日の作業が終了して部屋を出るときも、資料等を置いておけるように、鍵の掛けられる部屋が望ましいでしょう(写真6)。

アセッサー作業部屋に必要な設備は、主に下記のとおりです(写真7)。

- ホワイトボード
- プロジェクタ
- プリンタ

上記以外にも、必要に応じて準備する機材が増えることがあります。

アセッサー作業部屋には、なるべく窓があって外の日差しが入る部屋を選ぶようにすることが重要です(写真8)。アセッサーチームのメンバーは、期間中早朝から深夜までこの部屋で作業することも珍しくないため、窓があるのとないのでは、メンバーの気分がかなり違ってきます。窓がないと、かなりの閉塞感があります。

また、作業部屋は期間中なるべく変更せずに、同じ部屋にしましょう。日によってアセスメントチームのメンバーの作業する部屋が変わるのは望ましくありません。移動の度に機材や資料を運ばなければならない、大きな負担になるからです。

なお、CBA-IPIによるアセスメントの計画や準備作業に役立つ、『アセスメント・コーディネーター・ハンドブック：Planning for a Well-Orchestrated Software Appraisal (体系化されたソフトウェア評価のための計画)』^{注6)}という書籍があります。CBA-IPIによるアセスメントや組織でMiniアセスメントを実施する際の参考になります。



写真6 作業室は、期間中アセッサー以外原則立ち入り禁止



写真7 プリンタやホワイトボードなど、必要な機材を設置する



写真8 窓があり、日差しが入る明るい部屋がよい

注6) Kenneth M. Dymond
著1997 Process Inc US
Assessment Coordinator's
Handbook

特集2 ● 実践! CMM導入徹底ガイド



写真9 ドキュメントレビューの様子



写真10 オープニング直前の風景

ドキュメントレビュー

「ドキュメントレビュー」とは、アセスメントの実施前に、アセスメント対象組織のプロセスや各種手順書・規約・議事録などプロジェクトの活動に関するドキュメント全般を、丁寧に調査していくことです。この調査結果は、アセスメントの際におこなうインタビューの情報になります。

ドキュメントレビューの作業は、リードアセッサが指示を出し、情報収集や各種調整作業をサイトコーディネーターがおこなうこととなります。最近、多

くの組織やプロジェクトがWebを利用して文書を管理しているため、写真9のようにオンラインでのドキュメントレビューが多くなってきています。

CBA-IPI

ここからは、CBA-IPIによるアセスメントの実例を写真と共に紹介していきます。CBA-IPIによるアセスメントの流れや雰囲気をつかんでいただければと思います。

オープニング(開会式) Opening

「オープニング(開会式)」は、CBA-IPIによるアセスメントを開始する宣言と説明のセッションです(写真10)。

アセスメントを実施する組織は、事前に組織のSEPGメンバーを通じて、アセスメント内容や開催期間など十分に通知されているのが通常ですが、ここでもう一度SEI公認のリードアセッサから、アセスメントの目的や期間中のセッションのスケジュール、アセスメントにおける注意点などが説明されます。

オープニングでは、組織に属するすべてのメンバーが参加対象になります。管理者やエンジニアだけではなく、経理・庶務・営業など、組織の一員として日ごろの業務に携わっている人々によってSPI活動は実施されるからです。オープニングの最も重要なイベントの1つに、SPI活動のスポンサーとアセスメントを受ける組織の高級管理者(通常組織の部長が多い)による、アセスメント実施へ向けてのスピーチがあります。これは、組織のメンバーにSPI活動の重要性を認

内容	時間	担当者
開会	1分	サイトコーディネーター：〇〇さん
スポンサーメッセージ	10分	〇〇さん
アセスメント実施内容説明 ①対象プロジェクト紹介 ②スケジュール説明	20分	リードアセッサー：〇〇さん
アセスメント開始宣言	5分	〇〇さん
閉会	1分	サイトコーディネーター：〇〇さん

表1 オープニングのアジェンダ

識させ、メンバーの士気を高めます。

表1に、オープニングの主なアジェンダの例を紹介します。

● インタビュー Interviews

「インタビュー」は、CBA-IPIのアセスメントの最も中心的な作業です。インタビューの対象は、アセスメント対象組織からアセスメントするプロジェクトに選定されたプロジェクトメンバーです。このインタビューで、アセスメントの結果が決まります。

インタビューの際には、インタビュイー（インタビューを受ける人）は原則として何も持参しないでインタビュー用の部屋に入ります。プロジェクトに関する資料や、メモ用紙などの筆記用具なども不要です。インタビュイーは、何も見ないでアセスメントチームメンバーからの質問に回答することになります。

インタビューの進め方にはいくつかのバリエーションがあるようですが、通常はアセスメント期間前のATMトレーニング時、アセスメントの進め方を決める際に、リードアセッサーが決定します。多くの場合、KPAごとに担当のMiniチーム（写真11）がインタビューすることが多いようです。

質問の仕方ですが、(1) KPAのKPに沿った形で質問をおこなう方法と、(2) イ

ンタビュイーに活動について自由に話してもらう方法（「オープン方式」と呼ばれます）に大別できます。

インタビューの問答ですが、インタビュイーがアセスメントチームメンバーからの質問に答えられなくても、直ちにそれがマイナスポイントになることはありません。アセスメントチームメンバーは、聞き方を変えたりして同じ質問をしてくれます。

インタビュイーは、組織やプロジェクトに関する規約や手順書の内容の一字一句を暗記している必要はありません。質問された内容について、どの手順書に書かれているとか、どこに保管されているかなどを回答できれば、通常は問題ないようです。



写真11 Miniチームによる作業の様子

特集2 ● 実践! CMM導入徹底ガイド

日程	時間	所要時間	場所	スケジュール	対象組織の参加者
○月×日	09:00~09:30	30分	○○会議室	アセスメントチーム事前打ち合わせ (連絡事項, スケジュール連絡)	アセッサ/サイトコーディネーター
	9:30~11:00	90分	□□会議室	プロジェクトリーダーインタビュー(3)	プロジェクト3: ○○さん
	11:00~12:30	90分	□□会議室	まとめ	アセッサ/サイトコーディネーター
	12:30~13:30	60分	□□会議室	昼食&ディスカッション	
	13:30~15:00	90分	○○会議室	ProcessQA担当者インタビュー	プロジェクト1~3プロセスQA担当: ○○さん
	15:00~16:00	60分	□□会議室	まとめ	アセッサ/サイトコーディネーター
	16:00~17:30	90分	○○会議室	ProductQA担当者インタビュー	プロジェクト1~2プロダクトQA担当: ○○さん プロジェクト3プロダクトQA担当: ○○さん
	17:30~20:00	150分	□□会議室	まとめ&Consolidation(途中で夕食含む)	アセッサ/サイトコーディネーター

表2 インタビューのスケジュールの例(抜粋)

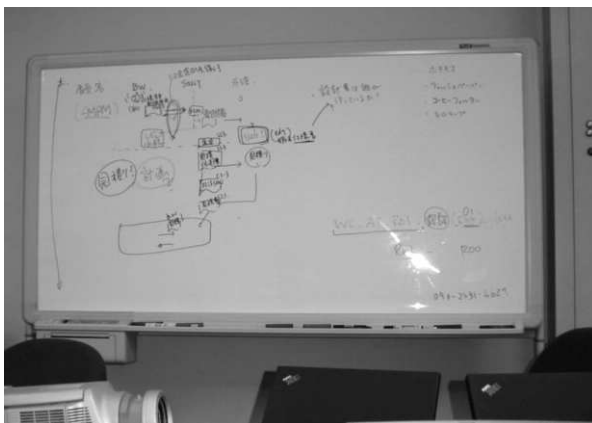


写真12 作業部屋のホワイトボードに書かれたメモ

また、インタビューがここで話した内容は、誰の耳にも入ることはありません。秘密厳守を徹底することで、SPI活動に関することを素直に回答してもらい、正しい判定や課題の抽出ができるように配慮されています。

参考までに、アセスメント期間中におけるインタビューのスケジュールの例を紹介します(表2)。

● オブザベーション Observation
● コンソリデーション Consolidation

「オブザベーション」は、インタビューのセッション後に、アセッサがインタ

ビュー結果の整理をおこない、アセスメント対象プロジェクトや組織の活動の状況を判断する作業です。計画書に計画されている各インタビュー終了後に、アセスメントチームは作業部屋で、インタビュー結果を整理していきます(写真12)。

「コンソリデーション」は、オブザベーションによって整理されたアセスメント対象プロジェクトや組織を、CMMのKPに照らし合わせて活動が十分か否かを評価する作業です。この作業も、アセスメントチームによっておこなわれます。原則として、この評価はアセスメントチームの全員一致ということになっています。メンバー内で意見が異なる場合は、議論して結果を出すことになります。

● フォローアップインタビュー
Follow-Up Interviews

「フォローアップインタビュー」とは、計画されたインタビューの終了後におこなわれる、追加インタビューのことです。計画されたインタビューだけでは収集したい情報が不十分(Information Needed)である場合、必要に応じてアセッサチームが実施します。

内容	時間	担当者
開会式の開始	1分	サイトコーディネーター：〇〇さん
アセスメント結果報告・説明	50分	リードアセッサ：〇〇さん
アセスメント結果を受けて	10分	スポンサー：〇〇さん
閉会	1分	サイトコーディネーター：〇〇さん

表3 ファイナルファインディングのアジェンダ

● ドラフト *Draft or Findings*

「予備所見」です。アセスメントを通じて明確にされた組織の「強み」「弱み」などについて、インタビュー全員に、リードアセッサから説明されます。この予備所見を実施する目的は、アセスメントチームの所見に対して、インタビューから意見や質問がないかを確認するためです。インタビューから所見内容に何らかの要求や反論がある場合は、その点について追加調査を実施する場合があります。このようにして、より正確な所見結果を得られるようにするのが、予備所見の狙いです。

● レーティング *Rating*

予備所見が終了し、追加調査などがすべて終了すれば、いよいよ「レーティング（格付け）」です。これは、いわゆるCMMのレベル判定をおこなう作業になります。

● ファイナルファインディング *Final Findings*

レーティングが済むと、リードアセッサを中心に、アセスメントチームメンバーは「所見」を発表する報告会の準備に取りかかります。この報告会には、開会式に参加したメンバーが再び出席します。リードアセッサは、アセスメントを通じて明確になった、組織やプロジェクトの「強み」「弱み」を指摘し、解説

していきます。そして、改善課題を「勧告」として述べ、組織の成熟度の応じたCMMのレベルが告げられます。

表3に、今回の「所見」発表会のアジェンダを示します。

● ラップアップ *Wrap-Up*

反省会です。終了したアセスメントを振り返り、次のアセスメントの際の情報とします。時間は、30分～1時間程度になることが多いようです。

● 最後に

今回、CMMによるSPI活動の紹介記事を書くにあたって、CMMの簡単な解説から始まり、CMMによるSPI活動と、CBA-IPIのアセスメントについて紹介しました。記事を書きながらあらためて気がついたことは、SPI活動の本質を説明する難しさです。

長期的な活動となるSPI活動は、いろいろな課題・障害や活動項目が存在する複雑な活動です。CMMやCBA-IPI、IDEALモデルなどのキーワードも、正確に理解するのは簡単ではありません。また、CMMによるSPI活動というものが、コンピュータによって機械的に実施できるものではなく、多くの人と人とのコミュニケーションや信頼関係の上に成り立つ活動であるという点が、この活動を一

特集2 ● 実践! CMM導入徹底ガイド

層単純ではないものになっているのではないかと考えています。

CMMによるSPI活動を実施することは、経費や教育コストの面からみても決して容易なものではありません。そのためか、これまでのところ日本におけるSPI活動は、大企業での事例がほとんどです。今後、より多くの日本の企業が取り組める環境になることを願っています。

最後になりますが、この記事を書くにあたって、近藤康二さんおよび多くの方に有益な情報提供やご支援をいただきました。この場を借りてお礼を申し上げます。今回の記事が、CMMによるSPI活動の実施を検討している読者にとって、何らかのヒントになれば幸いです。 ■

参考文献

- [1]Watts S. Humphrey, "Managing the Software Process", Addison-Wesley,1989 (日本語訳: 藤野喜一監訳, 『ソフトウェア・プロセス成熟度の改善』, 日科技連, 1991)
- [2]三菱総合研究所, 『国内及び海外におけるソフトウェア・プロセス改善活動の状況に関する動向調査報告書』, 平成14年3月
- [3]Mark C. Paulk, Bill Curtis, Mary Beth Chrissis, and Charles V. Weber, "Capability Maturity Model for Software, Version1.1", SEI, CMU/SEI-93-TR-24, 1993/2 (日本語訳: SEACMM研究会訳, 『ソフトウェア能力成熟度モデル1.1版 (CMU/SEI-93-TR-24公式日本語版)』)
- [4]Mark C. Paulk, Charles V. Weber,

Suzanne M. Garcia, Mary Beth Chrissis, and Marilyn W. Bush, "Key Practices of the Capability Maturity Model, Version1.1", SEI, CMU/SEI-93-TR-25, 1993/2 (日本語訳: SEACMM研究会訳, 『能力成熟度モデルのキー・プラクティス1.1版 (CMU/SEI-93-TR-25公式日本語版)』)

- [5]ISO/IEC TR15504 "Information Technology - Software Process Assessment"
- [6]Dennis M. Ahern, Aaron Clouse, and Richard Turner, "CMMI Distilled : A Practical Introduction to Integrated Process Improvement", Addison-Wesley, 2001
- [7]Lynn Carter, Caroline Graettinger, etal, "The Road to CMMI : Results of the First Technology Transition Workshop, "CMU/SEI-2002/TR-007, 2002/2
- [8]CMMI product team, "CMMI for Systems Engineering / Software Engineering, Version 1.1, Continuous Representation, "CMU/SEI-2002-TR-001, 2001
- [9]『CMMガイドブック』, 日刊工業新聞社, 2002年
- [10]『ソフトウェア能力成熟度モデル1.1版公式日本語版』, SEA-SPIN/CMM, グループ訳, ソフトウェア技術者協会(SEA), 1999年
- [11]『CrossTalk』, <http://www.stsc.hill.af.mil/CrossTalk/xtalk.html>
- [12]Handbook CMU/SEI-96-HB-001 IDEAL :A User's Guide for Software Process Improvement
- [13]『Software People』, 技術評論社, 2002年