

CMMI®レベル5 達成（継続）座談会

日時 : 2021年11月24日(水) 10時~11時
場所 : SI&C 本社3階会議室



後列（左より）：増田、磯野、高橋
前列（左より）：塩田、鈴木社長、師橋

参加者 : SI&C 代表取締役社長 鈴木
増田取締役、師橋監査役、磯野品質監理部長、塩田品質監理部員

司会者 : 高橋執行役員（兼 技術監理本部長）

CMMI®レベル5を目指す意義

【司会者（高橋）】

当社は2012年11月にCMMI® (*1)レベル5を達成し、2015年、2018年そして今回2021年にも継続してレベル5を達成いたしました。まずは社長から、CMMI®レベル5を目指す意義についてお話しください。

【鈴木（社長）】

まずはコロナ禍という状況下でのCMMI®評定、ご苦労様でした。当社がCMMI® V2.0という新バージョンにおいてもレベル5を達成する結果となり喜ばしく思っております。3月のキックオフの時にも話しましたが、CMMI®レベル5を継続する価値は、事業環境が変化し、会社も変化する中で、組織の事業目標達成に向けて組織のプロセスを改善し続けることにあります。当社がAIやクラウド技術などを活用したDX領域へサービスを広げる中で、アジャイル(*2)やUX(*3)などを取り入れた従来とは異なるアプローチを適用した開発プロセスが求められています。当社の得意としているCMMI®やPMBOK®(*4)といった枠組みを活用し、大規模アジャイルのフレームワークであるScaled Agile Framework® (SAFe®) (*5)などの新しい枠組みにも取り組んでいくことで、こうした変化への対応も着実に進めることができます。

CMMI®バージョン 2.0 での評定

【司会者（高橋）】

今回は当社として初の、CMMI® V2.0という新バージョンでの評定でした。これまでのV1.3での評定とどのように異なりましたか？

【師橋】

CMMI® V2.0では、Governance(統治)とImplementation Infrastructure(実装のインフラ)という2つのエリアが新設されました。これまでも同様の内容はありましたが、プロジェクトを成功し続けるために必要な仕組み、基盤があるか、ガバナンスが効かせられているか、という点を独立して確認するようになりました。

そのため今回は、プロジェクトメンバーだけでなく、組織長にも多数インタビューを行いました。

部門が異なれば当然方針などが違いますが、SICP（※当社の開発標準）を活用し、品質を重視し、社長の重視する「三現主義」や「始めに終わり（GOAL）を考えよ」といった基本方針を浸透させようとしている点は共通していました。

【塩田】

評定にあたり証跡を出していただくプロジェクトを、これまで当社内で選択していましたが、今回からCMMI®運営側によってランダムに選定される仕組みに変わりました。当社は開発組織全体を評定の対象としていますので、2ヶ月前にならないとどのプロジェクトが対象が決まらない、というのは緊張しました（笑）ですが、選ばれたどのプロジェクトも真摯にプロジェクト運営をされており、問題なく証跡を出していただけだったので良かったです。

【磯野】

新型コロナの影響で、証跡の確認やプロジェクトメンバーへのインタビューなど、CMMI®の評定作業をほぼリモートで行ったのが印象的でした。リモートワークが浸透している現場も多く、「リモートワークになって顧客とのコミュニケーションを意識してしっかり行うようになり、かえって“言った言わない”のトラブルが減った」「ワークライフバランスが改善した」など、前向きな意見が多かったです。現場の声やナレッジが集まるのも CMMI®に取り組むメリットの1つですね。

今回の CMMI®レベル5達成(継続)に向けての取り組み

【司会者(高橋)】

CMMI®は3年ごとの更新ですが、この3年間での取り組みを聞かせてください。

●アジャイルプロセスの拡充●

【磯野】

前回、2018年のCMMI®評定の時点ですでに、当社の開発標準であるSICP(*6)にはアジャイルのプロセスを取りこんでありましたが、その後、アジャイルのプロジェクトが増え現場のナレッジがたまってきました。

具体的には、アジャイルの品質保証という点でSICPを拡充しました。アジャイルの良さであるスピードや柔軟性を生かしつつ必要な品質を達成するために、アジャイル用の品質保証のプロセスを作りました。

例えば、新しいスクラムガイド2020では、「プロダクトゴール」が導入されていますが、これをSICPにも取り込みました。これまでの、「故障がなく動く」という品質の考え方と異なり、「お客様が必要としているものができる」がアジャイルの品質と考えています。そのためにはプロダクトのゴールがどのようなものか、というのが重要です。

【増田】

会社としても、2018年に米国のアジャイル研究開発機関であるAgileCxo.org, Inc.と提携してアジャイルコンサルティングサービスを開始し、今年2021年2月には大規模アジャイル用フレームワークである、Scaled Agile Framework® (SAFe®)を提供するScaled Agile, Inc.とのパートナー契約も締結し、そこから学ぶところも多かったですね。今後は大規模アジャイルも増えると思います。

【塩田】

人材育成も重要です。アジャイルは、習うより慣れるということで、実際にアジャイル体験を得るハンズオンセミナーを社内で開発して実施し始めています。今年は、新入社員向けにもアジャイル研修を行いました。認定スクラムマスターや認定プロダクトオーナー(*7)の資格保有者を増やすために会社の支援も強化していますし、書籍も積極的に配布しています。社内にScaled Agile Framework® (SAFe®)の講師の有資格者がいるので、SAFe®認定資格が取得できる研修も社内で始まります。数年後には社員の半数以上がアジャイルを当たり前と思うようになってくれればと思っています。

●プロジェクト・ファシリテーション●

【塩田】

アジャイルでも、ウォーターフォールでも、プロジェクトを確実にゴールに導くカギはファシリテーション力だと考えています。ファシリテーションは一般的に、会議を円滑に進める進行スキルのイメージがありますが、当社はそれを進化させ、プロジェクトを牽引する「プロジェクト・ファシリテーション」をSICPに定義しました。

ステークホルダーを巻き込み、チームの一体感を高め、モチベーションを維持してゴールに向かっていくプロジェクト・ファシリテーションの手法は、当社が従来重視してきたプロジェクト・マネジメントの力をより一層強めると考えています。人材育成の面でも、ファシリテーション力強化用の研修を準備しています。

●UXを中心とした上流工程の強化●

【磯野】

当社がDX領域へ広げる中で必要になるのが、アジャイルの手法とともに、UXデザイン的能力です。お客様に依頼されたものを作るだけでなく、お客様とともに製品・サービスを共創するために、ユーザ目線でビジネスを検討できる人材を育成していく必要があります。

まずは、UXに関するJIS/ISO規格の枠組みを参考に、SICPにUXのためのプロセスを定義し、ユーザを定義する「ペルソナ」、ユーザの体験をデザインする「カスタマージャーニーマップ」、アイデアを創出する「デザイン思考」、試作を重ねる「プロトタイピング」など、UXに関するツールや考え方を取り込んでいます。今年の新入社員研修にUX研修を取り入れたあと、当社のホームページのリニューアルプロジェクトに参加してもらって研修で学んだことを実践してもらうなどの取り組みも行っており、実プロジェクトのナレッジを取り入れてさらに改善を進めたいです。

今後に向けて

【司会者（高橋）】

最後に、SI&Cの今後の事業方針について、社長に伺います。

【社長】

先日、新しい中期経営計画（2021年10月～2026年9月）を策定し、公開しました。中期経営計画では、DXにより新たな価値を創出するとともに、ESG(*8)への取り組みを通じて、社会的・経済的価値を創出し、持続可能な社会の実現に寄与することをVISIONとして掲げています。今後はこの計画に沿って、PDCAを回し、持続的な成長を図ってまいります。また、DXの進展に伴い、求められる人材像も変化してきていますので、DXを推進できる人材を育成するとともに、多様な働き方への対応、人事評価制度の見直しなど働き方改革も進めていきます。CMMI®は今後も、これらの改善を進める基礎となると考えています。

(*1) CMMI® (Capability Maturity Model Integration)

米国カーネギーメロン大学 (CMU) のソフトウェア工学研究所 (SEI) が開発したソフトウェア開発プロセスの能力成熟度モデル。組織のプロセス能力 (成熟度) を 5 段階で評価し継続的な改善を促す、体系的なプロセス改善のためのモデルで、現在ではソフトウェア開発能力を測る国際標準的な指標となっている。

審査満了日 (Appraisal Expiration Date) は評定から 3 年後の日付となり、その日が来るまで、ISACA が運営する CMMI Institute のサイトに会社名・評定内容・評定結果などが掲示される。

(*2) アジャイル開発

優先順位の高い機能から動くものを作り始めて短い時間で一部を完成させ、それを顧客やユーザーに早く見てもらい、フィードバックを受けながらソフトウェアを成長させる一群の手法。アジャイルとは「機敏、俊敏」を意味する。

> 参考文献「アジャイル開発とスクラム 平鍋健児、野中郁次郎 著」p.4

(*3) UX (User Experience)

ユーザーが製品やサービスを通して得られる体験や経験のこと。ユーザーの体験を改善することで、製品・サービスの質を向上させることを目的としている。

(*4) PMBOK® (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)

アメリカの非営利団体 PMI (Project Management Institute) が策定した、プロジェクト・マネジメントの知識体系。事実上の標準として世界中で広く受け入れられている。

(*5) SAFe® (Scaled Agile Framework®)

リーン、アジャイル、DevOps を大規模に実践するための、実証済みの原則、プラクティス、コンピテンシーがまとめられたオンラインのナレッジベース。Dean Leffingwell 氏が中心になって開発された。企業の規模の拡大に合わせてアジャイルを拡張するための体系的なアプローチを提供されており、アジャイルの段階的な拡大に対応している。

当社は 2021 年より、SAFe® の著作権を保有する Scaled Agile, Inc. (米国コロラド州、CEO : Chris James、以下、SAI) とパートナー契約を締結し、Scaled Agile Partner Network に Bronze Partner として加入している。

(*6) SICP (SI&C system Integration Control Process)

国際資格/標準である PMBOK®、CMMI® をベースに 40 年に及ぶ SI&C の開発ノウハウを注入して作成した開発標準。SI&C では SICP を全てのプロジェクト開発に適用し、お客様より高い評価を得ている。

(*7) 認定スクラムマスター / 認定プロダクトオーナー

スクラムマスターとは、アジャイル開発手法のうち、スクラムと呼ばれるフレームワークでの促進・支援役のこと。プロダクトオーナーとは、同スクラムにおけるプロダクトの責任者のこと。認定団体による研修を受講し、試験に合格することで認定スクラムマスターや認定プロダクトオーナーの資格を保有することができる。

(*8) ESG

持続可能な世界の実現のために、企業の長期的成長に重要な環境 (Environment) ・社会 (Social) ・ガバナンス (Governance) の 3 つの観点