

CMMI/PMP 座談会（SIC 社長 松原、SIC 専務取締役 鈴木）

日時：2011年6月1日(水) 10時～11時

場所：SIC 本社7階会議室



(株)システム情報(SIC)が CMMI や PMP に取り組むようになったきっかけ

1+1を確実に2以上にしたい

松原(社長)：

今日は SIC の CMMI(注1)と PMP(注2)の取り組みに関する座談会ということですが、ホームページを見ていただくと分かるように当社は CMMI と PMP に非常に力を入れています。実はどちらも鈴木さんが当社に来てから始めたんですよ。

鈴木(専務)：

そうですね。当社の主要業務であるソフトウェア開発では「人材」が最も重要です。また同時に「人材」を束ねる「組織」も重要です。「人材」には個別の能力・スキル・経験があり、「組織」にも同様に能力・スキル・経験があります。両方の能力を高めるためには何をすべきかを、2003年～2004年にかけて、当社の主要メンバーと一緒に構想を練りました。



松原社長

松原:

当社は創業当初から「人材」の能力を高める努力を積極的に行ってきました。例えば、外部のコンサルタントの支援を受けてプロジェクトリーダーの育成を図ったりもしました。ただし「組織」に関してはあまり考えていませんでした。

鈴木:

算数の世界では「 $1+1=2$ 」です。しかしビジネスの世界では、必ずしも「 $1+1=2$ 」ではなく、下手すると 1.5 とかマイナスになることもあります。「 $1+1$ 」を確実に 2 以上にするのは「組織」の責任です。よって「組織」の能力を高める必要があるのです。

一方「人材」に関しては、技術的なスキルもちろん重要ですが、私はPMスキルが最も重要と考えています。PMがしっかり管理できるか否かで、成果が大きく変わるのが現実です。PMがしっかりと知識体系に基づき、しっかりと知識を持ってマネジメントすることで、仕事の質を向上し、事業の成功にも繋がります。



鈴木専務取締役

重視したのは国際化

鈴木:

「人材」と「組織」の両方の能力を高めるにあたり最も重視したのは国際化という点です。ソフトウェア業界も国際化の傾向にあり、国際分業も進んでいます。そうすると異なる文化・風習・言語などを持つ人々が一緒に働くこととなります。そういう様々なバックグラウンドを持つ人を束ねるためには共通の基盤が必要になります。

国際的に通用する基盤をどのように構築するか、試行錯誤した結果、「人材」については、国際的に通用する管理手法である PMBOK を選びました。アメリカでは大規模な開発プロジェクトや、軍事産業・宇宙産業等において早い時期からプロジェクト管理が重要視されました。そのような背景から生まれた PMBOK には先人の貴重な経験やノウハウが詰まっています。

また「組織」については、世界中で最も広く活用されている CMMI が最適と判断しました。CMMI と PMBOK は多くの知識がオーバーラップしており、相性が良かったことも重要な選択理由です。

CMMI の取り組みの経緯

レベル 4 を達成、今後はレベル 5 を目指す

松原:

CMMI も PMP も経営陣が全面的に支援をして、2005 年から約 7 年間継続して推進しています。CMMI に関しては 2006 年 9 月 CMMI レベル 3 を達成し、2010 年 9 月にはレベル 4 を達成しました。

鈴木:

現在は、改善サイクルをしっかりとまわせるよう、TOC/CCPM など新しい科学的手法を取り入れて、CMMI レベル 5 達成に向けて意欲的にチャレンジしているところです。私は CMMI は品質管理部や PMO 室だけの仕事では無く、当社のようなソフトウェア開発会社にとって経営の中核に位置づけるべき重要なものだと認識しています。

PMP の取り組みの経緯

経営陣が率先して取得、今では社員の3割が取得済み

松原:

PMP は 2005 年から取り組み始めました。鈴木さんも早い時期に合格しましたよね。

鈴木:

はい。経営陣が率先して取り組みました。そうしないと社員に取れとは言えませんから(笑)。2005 年の 1 月に株式会社タリアセンコンサルティング様の講習会に 22 名参加したのがスタートでした。同じ年の 2005 年の 9 月末には早くも 30 名突破記念パーティーを開催しましたが、そのパーティーの真っ最中に 40 人目が合格したという連絡がありました。その後も順調に合格者が増えて、今では 90 名を超えています。当社の社員数は 300 人程度ですから 90 名というのはほぼ3割です。これだけの割合の社員が PMP を持っている会社は多くは無いと思います。

松原:

また、その効果も明確に現れています。当社ではプロジェクトマネジメントレビューで各プロジェクトの状況をチェックし、PM に対して随時助言を与えています。PMP 取得者は既に体系的な知識を学んでいるので、助言を与えればすぐに理解し、適切に対処してくれます。

鈴木:

そうですね。PMP を取得することによるメリットは大きいので、当社では現状に満足せず PMP 取得者をまだまだ増やしていきたいと考えています。

当社では PMP 取得者で組織された PMP 同好会があり、自己啓発資料の提供や PDU の取得支援も実施しています。また更新時には会社が費用のサポートを行っています。このような取り組みを継続し、2011 年中に 100 名合格を目指します。

CMMI と PMP の取り組みの効果

「個人」と「組織」が融合し、プロジェクトの大きな失敗は皆無に

松原:

CMMI と PMP の導入により、PM のレベルも底上げされ、平均化するようになりました。過去には、会社としてのチェック機能がなく失敗したプロジェクトもありましたが、今では失敗プロジェクトは殆どなくなりました。CMMI および PMP の推進は、顧客の拡大、売上の順調な伸びに繋がっていると思います。



鈴木:

CMMI と PMP の取り組みをスタートしてから 7 年以上が経ちますが、現在では、CMMI や PMBOK に基づき策定した当社の開発標準である SIC system Integration Control Process (SICP) を全プロジェクトが適用しています。また経営陣が参加して行うプロジェクトマネジメントレビューも SICP に忠実に従って実施しており、仕事の見える化、標準化が実施され、会社として個々のプロジェクトを支援できる体制が確立されています。その結果、課題が早期に検出され解決できるようになり、プロジェクトの大きな失敗が無くなり、赤字プロジェクトが皆無になりました。これは「組織」と「個人」が融合してきた結果だと考えています。

松原:

PMP は 3 年毎の更新が必要となるため、日頃から新しい知識を吸収することが義務化され、自ずと「個人」の成長に繋がっています。また CMMI も 3 年毎に評価が必要なので、「組織」の成長にも繋がっています。PMP の取得も CMMI 達成も決してゴールではありません。「個人」そして「組織」の終わりのなき改善へ向けたスタート地点に過ぎないと思っています。

注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です。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す。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ます。

注2) PMP(Project Management Professional)

米国 PMI(Project Management Institute) が認定するプロジェクトマネジメントに関する資格です。PMI が発行する知識体系ガイド(PMBOK = A Guide to Project Management Body of Knowledge)に基づくプロジェクトマネジメントエリアに関する知識と理解度をはかることをその目的としています。現時点ではプロジェクトマネジメントに関する国際標準的な資格となっています。