

開発プロセスの改善による品質の向上が 真の“お客さま最適”を追求する

第一生命情報システム株式会社（以下、DLS）は、第一生命グループの情報システムにかかわる業務をメイン事業とするITソリューション・カンパニーです。これまでグループ内の事業で培われた保険・金融のノウハウや技術力を武器に、グループ外のお客さまに向けたソリューション事業も積極的に展開しています。

経営理念として“お客さま最適の追求”、“社員・職場の活性化”、“社会的責任の遂行”を掲げるDLSでは、サービスの品質向上こそがお客さま最適を実現する手段であるとして、早い時期からソフトウェア開発プロセスの改善に力を入れています。特にソフトウェア開発部門では2004年にソフトウェアCMM[®]（Capability Maturity Model[®]）レベル2を達成するなど、ソフトウェア開発プロセスの改善によってサービス品質の向上や開発の効率化を図ってきました。日本IBMでは、DLSがソフトウェア開発プロセスの改善を行う際のプロセスの評定や、継続的改善のご支援を行いました。現在は、CMMI[®]（CMM IntegrationSM）レベル3に相当するプロセスの作成・展開を続けています。

Interview ②

Quality Improvement through Development Process Improvement Pursues the True “Best for the Customer”

The Dai-ichi Life Information Systems Co., Ltd. (hereafter, “DLS”) is an IT solution company that has as its main business the task of handling the information systems of the Dai-ichi Mutual Life Insurance Group. Using the insurance and financial know-how and techniques it has developed carrying out its tasks within the Group, it is now actively developing itself as a solutions company for external customers.

DLS, which has as its management principles the ideas of “Pursuing the best for the customer,” “Vitalization of employees and workplaces,” and “Carrying out our social responsibilities,” is putting its efforts into realizing the best for its customers in the form of service quality improvement, and as such has started working for the improvement of its software processes from an early stage. Its software development department in particular achieved Level 2 of the software CMM[®] (Capability Maturity Model[®]), and is working in other ways as well to improve service quality and efficiency of development through the improvement of software development processes. IBM Japan has been supporting improvement and rating of the processes DLS uses for the improvement of software development processes. At present, DLS is continuing with the creation and development of processes equivalent to Level 3 of the CMMI[®] (CMM IntegrationSM).



DLSの品質へのこだわり

DLSの最大顧客である第一生命保険相互会社（以下、第一生命）は、2007年9月15日に創立105周年を迎えた生命保険業界のリーディング・カンパニーです。近年の保険業界の競争激化により、第一生命では損保ジャパンやアフラックとの業務提携など積極的な事業戦略を展開する一方、創立からの経営理念である「ご契約者第一主義」の姿勢を追求しています。そして、その姿勢はそのままDLSの経営理念にも反映されています。

第一生命では、1,200万件以上に及ぶ個人保険・個人年金保険の契約を保有し、全国にある支社や支部をネットワークで接続しています。これら第一生命の業務を支えるため、ご契約者さまの各種情報を管理・処理するシステムをはじめとして、大規模で高度なセキュリティや安定性が確保されたシステムが求められています。その開発・運用を担うDLSでは、こうしたシステムの品質を、常に“お客さま最適”という観点からとらえています。DLSが品質に対して取り組んでいる活動に関して、DLS内部統制管理部 品質監理グループ マネージャーである南 三十四氏は次のように語ります。

「DLSでは毎月1回、稼働後のシステム障害の報告、原因追究、再発防止策を話し合うため、取締役常務執行役員を部会長として部長およびグループ長が全員参加する“品質向上部会”と呼ばれる会議を開催しています。この会議の結果は、社長をはじめとする経営陣に“内部統制委員会”で報告されます。また、稼働前のシステムに関しても“業務監理部会”という執行役員および部長が参加する会議を開催し、その品質について検討しています」（南氏）。

このように品質にこだわりを持つDLSにとって“お客さま”とは、最大顧客である第一生命という企業にとどまらず、その先にある第一生命のご契約者さままでを含んでいるといいます。その理由はDLSの設立の経緯にあると、DLS内部統制管理部 品質監理グループ マネージャーである小島 健二氏は語ります。

「DLSは第一生命の情報システム構築事業を展開してきた第一生命コンピュータシステム株式会社（以下、DCS）と、第一生命情報サービス株式会社（以下、DISK）の2社および第一生命の情報システム部門

第一生命
情報システム株式会社
内部統制管理部
品質監理グループ
マネージャー

南 三十四 氏

Mr. Satoshi Minami

Staff Manager
Internal Control Dept. Systems
Quality Assurance Group
The Dai-ichi Life Information
Systems Co., Ltd



が統合されて設立された企業です。そのためDLSはITソリューション企業としての視点だけではなく、第一生命の情報戦略子会社という側面も持っています」（小島氏）。

「ご存知のように保険業界を取り巻く環境は大きく変化しています。多くのお客さまにとって、情報システムは“使えて当たり前”のものでありますから、その品質は非常に重要です。信頼されるシステムが“売りもの”にならなければ、生き残っていくことができなくなっています」（南氏）。

「改革」の柱としてCMMを導入

DLSは2002年度の設立4年目の時点を「第2ステージ：躍進期」の始まりと位置づけ、“改革”を推進しました。従来からボトム・アップ的な改革は実施されてきましたが、トップ・ダウン的に取り組む新たな“改革の柱”として、CMMへの取り組みが始まりました。

この背景には、DLSが第一生命の情報システム部であったころからのやり方を引継いできたこともあり、“独自性”という概念が色濃く残っていたことがありました。そのような状況では、ある事業をさらに推進させるとき、その事業への「社員増強」と共に受託業務に対する「仕事の均質化や技術力」が必要となり、さらには一定レベル以上のサービスを保証していける「仕組み」も必要となります。これはすなわち、企業としてのプロセスづくりが求められるということです。

そのため、DLSに存在する数十種類のシステム系グループが持つさまざまな独自性や様式を見直し、その中からベストなものに集約することで、それを総合力



第一生命
情報システム株式会社
内部統制管理部
品質監理グループ
マネージャー

小島 健二 氏
Mr. Kenji Kojima

Staff Manager
Internal Control Dept. Systems
Quality Assurance Group
The Dai-ichi Life Information
Systems Co., Ltd

へと変えていく。つまり、「企業として開発プロセスを再構築し、それを継続的に改善していく中で、さらなる進化を図る」というものでした。

そして改善を実施するのであれば、グローバル・スタンダードで、かつ先進的な、CMMに取り組むことを選択したのです。

一般的に、企業においてプロセスの改善を行う場合、多くの企業では経営層からのトップ・ダウンによるアプローチが進められます。DLSもCMM導入のきっかけはトップ・ダウンで始まりましたが、現場の会社をよりよく変えて行こう、という意識が、プロセス改善の大きな原動力となり、最終的にはボトム・アップでの推進が行われるようになりました。

「そもそもDLSの前身であるDCSやDISKでも、第一生命の経営理念である“ご契約者第一主義”を受け、それぞれが品質向上のためにさまざまな施策を行っていました。やり方は違っていても、品質を向上したいという意識は現場に浸透していたのだと思います」（小島氏）。

「現場の品質に対する意識のベクトルと、企業としてのDLSが目指す品質向上への取り組みのベクトルとが一致した結果、ソフトウェアCMMの導入につながったといえるかもしれません」（南氏）。

コンサルタントの経験と能力

ソフトウェアCMMの導入は決定したものの、公式にソフトウェア開発プロセスの成熟度を認定（アセスメント）されるためには、SEI（Software Engineering Institute:ソフトウェア工学研究所）認定のリード・アセッ

サーによる審査を受ける必要があります。しかし、リード・アセッサーの資格保有者は国内には数えるほどしかいませんでした。

「当時国内のソフトウェアCMM導入事例は、数社しかなかったように記憶しています。どこに相談しているのかもまったく分かっていなかったため、幾つかの企業に提案を依頼したものです。しかし、まだ国内にリード・アセッサーが少なかったこともあって、アメリカのリード・アセッサーが通訳を通して審査するという提案をしてきた企業もありましたね」（南氏）。

実際に複数のコンサルティング・サービスからの提案を受けたDLSでしたが、最終的には国内にリード・アセッサーを擁する日本IBMのCMMコンサルティング・サービスを受けることを決定しました。この決定の背景について南氏は次のように語っています。

「日本IBMにコンサルティングを依頼したのは、日本IBMという組織が持つノウハウ、個々のコンサルタントが持つノウハウや能力が決め手でした。自分たちが必要とするだけのノウハウを、日本IBMなら持っていると感じることができたのです。これはコンサルタントが過去に開発の経験を持った人であったことも大きいと思います。そして実際にコンサルティングを受けてからは、“プロセスの改善はモデルに書いてあるからこうすべきだ”といった杓子定規な押し付けをせず、独立系やベンダー系とは違う、ユーザー系情報システム会社である当社の実状をより深く理解した上でコンサルティングしてくれたことが貴重だと感じました。もちろん、将来のDLSがシステム会社としてやらなければならないことについても、いろいろとご意見をいただきました」（南氏）。

ソフトウェアCMMのレベル2達成に向けて

ソフトウェアCMMでは、プロセスの成熟度を5段階のレベルに分類しています（表1参照）。レベル1は決まったプロセスがまったくなく混沌とした状態を示していますが、その後レベルが上がるごとにプロセスの成熟度が増していきます。何らかのプロジェクト管理によってソフトウェア開発の成功が反復的に実行できるレベル2に対して、レベル3ではさらに組織的な一貫性を持ったプロセスを構築していることが要求されます。世界的にもソフトウェアCMMレベル3以上に相当する開発プロセスを展開している企業は増加しており、今

表1. CMMIの成熟度

| | |
|---------|------------------|
| Level-5 | 組織改革と展開 |
| | 原因分析と解決 |
| Level-4 | 組織プロセス実績 |
| | 定量的プロジェクト管理 |
| Level-3 | 要件開発 |
| | 技術解 |
| | 成果物統合 |
| | 検証 |
| | 妥当性確認 |
| | 組織プロセス重視 |
| | 組織プロセス定義 +IPPD |
| | 組織トレーニング |
| | 統合プロジェクト管理 +IPPD |
| | リスク管理 |
| 決定分析と解決 | |
| Level-2 | 要件管理 |
| | プロジェクト計画策定 |
| | プロジェクトの監視と制御 |
| | 供給者合意管理 |
| | 測定と分析 |
| | プロセスと成果物の品質保証 |
| | 構成管理 |

※ DLSは2004年にソフトウェアCMMレベル2を達成。現在は、より多くの成熟度モデルを統合したCMMIに取り組んでいます。

後はソフトウェアの品質を保証するという意味でも、ソフトウェア開発を受託する企業には、開発プロセスの成熟度が求められることが予想されます。そのためDLSでも、将来的にレベル3への昇格を見据えた上で、まずはレベル2を達成するべくソフトウェア開発プロセスの改善に着手しました。ソフトウェアCMMレベル2では、要件管理の仕組み、コスト、スケジュール、機能を追跡するための基本的なプロジェクト管理プロセスが確立していることで初めて達成が認められます。

「レベル2の達成を第一目標ととらえ、まず私たちは必須とされるプロジェクト管理から実現していくことになりました」(南氏)。

当時、コンサルタントとしてDLSの診断、インタビュー、標準の策定までのコンサルティングを担当した日本IBMの長谷川は、DLSの標準策定には半年近くの期間が必要だったと語ります。

「DLS様に初めて伺ったのは、2002年でした。まず簡易診断を行い、さらに現場の方へのインタビューを通じて、強みや改善点などの診断結果を報告しました。その上で、解決策やプロセスを一緒に作成し、パイロット・プロジェクトをスタートさせました。DLS様がレベル3達成までを視野に入れておられたので、実際にはレベル2よりもさらに範囲を拡大した標準を作成しています。最初にレベル2およびレベル3達成に関わる要素を、IBMのノウハウも含めてフレームワークとして提出して評価を受け、実際の仕様に合わせていただきました。

現場の担当者にインタビューをした際に気付いたことは、現場の皆さんの意識が非常に高く、品質に関してもきめ細やかに対応しているということでした。しかし一方で、個人のノウハウに依存したやり方をしている面も見受けられたことから、プロジェクト計画書をしっかり作り、その計画書をもとに推進していくことを中心に、一緒に改善策を定義していきました。さらに、それまでなかった新しい仕組みとして、第三者による客観的な評価による品質保証を提案させていただきました」(長谷川)。

現場担当者を巻き込んだプロセスの作成

DLSではソフトウェアCMMによる新しいプロセスを作成する部署として、新たにCMM推進室を設立しました。もちろん、新しい開発プロセスはこのCMM推進室の中だけで作成されたわけではなく、各グループの代表者からなるワーキング・グループを結成し、一つひとつのプロセスの実現可能性を現場の視点で確認しながら作成していきました。新しい開発プロセスを作成した場合、そのプロセスを定着させることは容易ではありません。特に現場の声を反映せずにトップ・ダウンでプロセスを押し付けるだけでは、改善前よりもかえって生産性の低下を引き起こしてしまうことさえあります。しかし、現場の担当者をワーキング・メンバーとしてプロセスの作成に参加させたことで、実際の開発現場にも受け入れられやすいプロセスが作成できたといいます。当時CMM推進室に所属していた南氏は、この点をさらに強調します。

「当時のCMM推進室のスローガンは“お日様のもとですべてをやりましょう”でした。CMM推進室の中だ



日本アイ・ビー・エム株式会社
アプリケーション・
イノベーション・サービス
シニア・マネージング・
コンサルタント

長谷川 恵子

Keiko Hasegawa

Senior Managing Consultant
Application Innovation Service
IBM Japan, Ltd

けでプロセスを作成して押し付けるといったやり方は一切行っていません。各開発グループから代表となるワーキング・メンバーを集めてワーキング・グループを結成したことで、どのようなやり方が自分たちにとって一番いい方法なのかを、ワーキング・メンバー全員が納得するまで議論しました」(南氏)。

コンサルタントの立場からワーキング・グループの活動をサポートしていた長谷川は、当時を振り返って次のように語ります。

「本当にあの当時は、標準書の改訂やワーキング・グループについて、連日夜中まで熱心に議論が行われていました。

そのことが新しい開発プロセスに対する現場の意識を高める結果になっています。ワーキング・メンバーが納得して開発プロセスを決めることによって、それぞれのワーキング・メンバーは現場に伝えるリーダーとしての役割を果たしていただきました」(長谷川)。

また、当時ワーキング・グループに参加する立場であった小島氏は、開発プロセスの統一という目標に異存はなかったものの、その内容についてはかなり長い議論になったことを記憶しているといいます。

「私の所属していた個人保険担当のグループは、DLSの中でも非常に大きなグループで、ワーキング・メンバーには自分たちがちゃんと納得できるプロセスを作成するという、強い意志を持った人物ばかりが選ばれました。私もそんなメンバーの一人だったと思います。自分が納得できないプロセスでは、グループに戻って他の人を説得することはできませんから」(小島氏)。

もちろんプロセスが作成されただけで、現場にそのプロセスが定着するわけではありません。そこでDLSではワーク・ショップを開催して、全社に展開するとい

う方法をとりました。

「例えばプロジェクト計画書を作成するワーク・ショップでは、まる1日をかけてプロジェクト計画書を作っていました。その中で“ここはこのように書いたらいいのではないか”であるとか“この書き方は非常にいい”といった意見の交換がなされていました」(南氏)。

このようにDLSでは会社全体を巻き込むことで、新しい開発プロセスを確実に定着させていくことに成功したのです。

プロジェクト計画書作成が決め手

実際に新しい開発プロセスを展開していくにつれて、それぞれのグループからはさまざまな反応がありました。より進んだ開発プロセスを実践しているグループもあれば、それほどプロセスが確立されていないグループもあり、一部には新しいプロセスに対して抵抗を感じる人たちも存在していたといいます。ご自身もそんな抵抗を感じたことがあると語る小島氏は、当時を次のように振り返っています。

「私の所属していた個人保険担当のグループでは、全社での取り組みが始まる以前から、グループ独自に開発プロセスを定義するという取り組みを実施していました。そのプロセスでは、マスター・スケジュールなどは当然のこととして作成していましたが、DLSがCMMレベル2達成を目指して定義したプロジェクト計画書まで文書化されてはいませんでした。そんな中、新たにプロジェクト計画書を作るという話が持ち上がったのです。そしてプロジェクト計画書の作成には時間がかかりすぎると感じていたことから、プロジェクト計画書の作成にかかる時間を自動で集計するマクロを作りこんで、10プロジェクトほどの作成時間を計測してみました。その結果、担当者が初めてプロジェクト計画書を作成する場合、平均で1人10時間ほどかかっていることが分かりました。また、プロジェクト計画書を作成する時期は、四半期の開始時期に集中するために、業務の円滑な遂行に支障がでる可能性がある旨をレポートとして提出しました」(小島氏)。

しかし、このレポートは小島氏の思惑とは逆の効果を発揮することになります。小島氏が算出した数値を根拠として、南氏は経営層に対してプロジェクト計画書はこの程度の時間で作成できると報告し、“その程度なら

問題ない”といった反応を引き出したのです。

「プロセスの改善を始めると、一時的にとはいえ、生産性はどうしても低下してしまいます。当時の私はこの生産性の低下がどれくらいの落ち幅で、どれだけの期間にわたって低下することになるのかを報告しなければならなかったのですが、その数値を具体的に出すことができないでいました。そこに小島のレポートが提出されたことで、具体性を持った数値として経営層に提出することができたわけです。もちろん経営層の反応もさまざまで、“こんなに時間がかかるのか”という反応も少しはありましたが、私の所属していたCMM推進室では“その程度の時間で作成できるのか”といった受け止め方をしていました」(南氏)。

CMMレベル2で提唱している基本的なプロジェクト管理では、最初にプロジェクトの計画を作成することが重要であることから、プロジェクト計画書の作成プロセスはDLSでもかなり議論された部分です。そのため、この小島氏のレポートは、結果的にソフトウェアCMMの推進に大きな役割を担うことになりました。その後プロジェクト計画書の作成にかかる時間は、それぞれの担当者が経験を重ねていくごとに短縮され、現在は約半分程度の時間で作成できるようになっています。

経営の意志決定に必要な情報を 取得できる仕組みの実現

新しい開発プロセスが展開されたことによって、DLSではさまざまな効果が上がっています。CMMによるプロセス改善を推進したことの効果として挙げられるのは第一にプロジェクト管理の徹底です。それまでDLSでは、漠然としたスケジュール管理や課題の管理によってのみプロジェクトを管理しており、しかも、その管理方法はグループによってバラバラでした。しかし新たに作成された開発プロセスでは、最初に確固たるプロジェクト計画を作成し、その計画に沿ってプロジェクトが推進されます。また、その管理方法も、全社で統一されています。さらにプロジェクトを管理する上で、そのプロジェクトが抱えるリスクや状況の審査といった新しい視点が加えられたことにより、現在どのようなプロジェクトがどれくらい動いているのか、それぞれのプロジェクトはどのような状況にあるのか、どのようなリスクを持っ

ているのか、どのような課題を抱えているのかといった情報が把握できるようになりました。つまり、プロジェクトの可視化が実現したのです。

「毎月開催される業務監理部会では、プロジェクトの一覧やそれぞれのプロジェクト状況を報告していますが、開発プロジェクトが可視化されたことにより、この情報をすぐに提出できるようになったのは開発プロセスを改善したことの大きな成果です。この情報によって現在社内で行っているプロジェクトの把握とそれに対する経営意思決定が迅速に行えるようになりました」(南氏)。

その他にも開発現場の立場からさまざまな効果を実感した小島氏は、ソフトウェアCMMによる新しい視点の導入を次のように評価しています。

「スケジュールや課題の管理などは以前から行われていたのですが、プロジェクト計画書の作成やプロジェクトのリスク管理という視点は、まったく新しいものでした。また、当時最も“新鮮だ”と感じたのは、QA(Quality Assurance:品質保証)という活動でした。第三者の立場からプロジェクトの状況を審査することで品質を評価していくというのは、今までにない取り組みだったのです。このQAが実施されたことは、実際のプロセスの定着や品質監理への意識向上に大きく貢献していると思います」(小島氏)。

「これは開発プロセスの改善によるものなのかまだ実証したわけではないのですが、ここ数年で品質向上部に報告されるシステム障害件数は、右肩下がりで確実に減少してきています」(南氏)。

また、以前からDLSは社員の資格取得を毎年の目標に掲げるなど、人材育成に力を入れている企業でした。しかし今回の開発プロセスの改善は、経済産業省・情報処理技術者(プロジェクト・マネージャー)や、PMI®(Project Management Institute)が認定する国際資格であるPMP®(プロジェクト・マネジメント・プロフェッショナル)をはじめとした、ソフトウェア開発に関わるさまざまな資格を取得する社員が増えるなど、プロジェクトに関わる現場の意識をさらに高める結果となりました。

「特にプロジェクト・マネージャーの試験に関しては、日常業務がそのまま試験の内容になることから、社員の間では非常に受験しやすい資格と言われています」(小島氏)。

また全社的な用語が統一されることによって、社内

の誰に対しても同じ言葉で情報を伝えることができるようになったことも、開発プロセス改善がもたらした効果の一つです。一見地味に感じる効果ですが、もともと異なる企業が統合されて設立された経緯から、社内のコミュニケーションがスムーズに展開するようになったことは非常に大きな変化であったといえます。

今後は組織のプロセスを超えて “人”にフォーカス

DLSでは2004年にソフトウェアCMM レベル2を達成していますが、その後2005年にSEIはCMMのサポートを終了。CMMは現在、より多くの成熟度モデルを統合したCMMIに吸収されています。またCMMIの公式評定はアプレイザルと呼ばれ、SEIが認定したリード・アプレイザーによる審査が必要になります。DLSでは現在、CMMI レベル3に相当するプロセスの展開を行っていますが、今後はCMMIという組織のプロセスを超え、組織を構成する“人”にフォーカスしていこうと考えています（図1）。

「プロセスが確立してしまうと、そのプロセスの通りにプロジェクトを進めることを目標としてしまいがちです。しかし、そのプロセスの裏にある“心”を理解せずに、

書いてある通りにプロジェクトを進めればよいという状況にはしたくありません。そのためには、プロジェクトを推進するメンバーの一人ひとりが、自分自身の品質やパフォーマンスをきちんと考えられる組織作りが大切になります。まだ漠然とした目標ではありますが、将来的にPSPSM (Personal Software ProcessSM) や TSPSM (Team Software ProcessSM) など調査・研究していきたいと思っています」（南氏）。

「CMMIは組織の成熟度を上げていく取り組みですが、同時に個人のパフォーマンスを上げていくことはSEIでも推奨されています。両方をバランスよく集約していくことは、今後重要になってくるのではないのでしょうか」（長谷川）。

またDLSは新規の開発だけではなく、システムの運用、さらには過去に開発したシステムの保守をトータルで提供する企業です。開発に関してはCMMIベースのプロセスでカバーしていますが、運用に関してはITIL[®] (Information Technology Infrastructure Library) *ベースの標準プロセスを作成して展開を進めています。それを推進していく上でもDLSではIBMのコンサルテーション・サービスに今後も期待を寄せているといいます。

「CMMIとITILでは機能的に重なる部分もありますが、他社ではどのように展開しているのかといった事

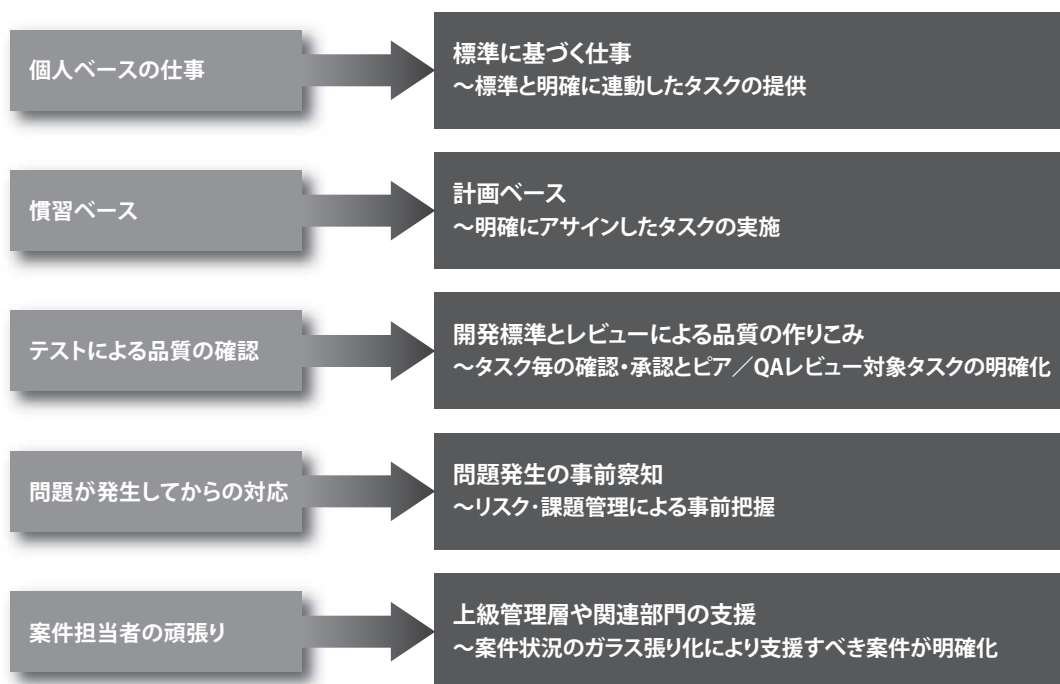


図1. CMMIをベースとしたプロセス改善によるワーク・スタイルの変化

例の紹介やアドバイスも IBM にはぜひお願いしたいと考えています」(南氏)。

※ ITIL: 英国政府機関が IT システムの運用に関するさまざまな問題を解決するために、IT に関連する業務プロセスをフレームワークとしてまとめたガイドブック。

プロジェクト・マネジメントから エンジニアリング成果物の 品質向上に向けた取り組み

「マネジメント・プロセス成果物を第三者が確認するだけで、ソフトウェアの品質が本当に分かるのかといった疑問が現場からよくあがります。やはり私自身もプロダクトそのものを見なければ本当の意味で品質は保証できないのではないかという思いを持ったことから、第三者の立場からプロジェクトの成果物である設計書やテスト計画書、場合によっては実機によってプログラムのテストを実施する品質保証活動の試みを始めています。こうしたプロダクト品質の保証活動は、過去 10 年以上にわたり DLS で開発を担当されてきたビジネス・パートナーの方と共に実施しています」(小島氏)。

「CMM から CMMI になったことで、これまでのようにプロセスだけではなく、プロジェクトの成果物の品質を保証する“PPQA (Process and Product

Quality Assurance: プロセスと成果物の品質保証)”という新しい概念が導入されています。これはまさに DLS の方々が実践されている部分でもあります。やはり品質のよりどころは成果物にあるわけですから、ぜひ良い結果を残していただきたいと思います」(長谷川)。

「IBM のコンサルティングを受けて感心することは、こちらが投げ掛けた疑問に対して必ず答えを返してくれることだと思っています。現在自分たちのやり方は他社と比べてどうなのか、自分たちはどんなポジションにいるのかなど、社内からは見えにくい他社の動向などを今後も教えてもらえればと思っています。また自分たちが悩んだ時には、ぜひ適切なアドバイスをくれることを期待しています」(小島氏)。

経営陣と現場間の意識にギャップがあるために、開発プロセスをはじめとするさまざまなプロセス改善の実現は難しいという声をよく聞きます。またプロセスの改善にかかる費用は企業にとっては間接コストであり、費用対効果が見えにくいことから、積極的にプロセス改善を行っていない企業も多いようです。しかし、世界的な標準となっている CMMI というガイドラインに沿って、DLS は今後も、積極的な、そして現場に根付いたプロセス改善を推進していかれることでしょう。

※当記事では、DLS 様の用法に従って、「お客様」を「お客さま」と表記しています。

