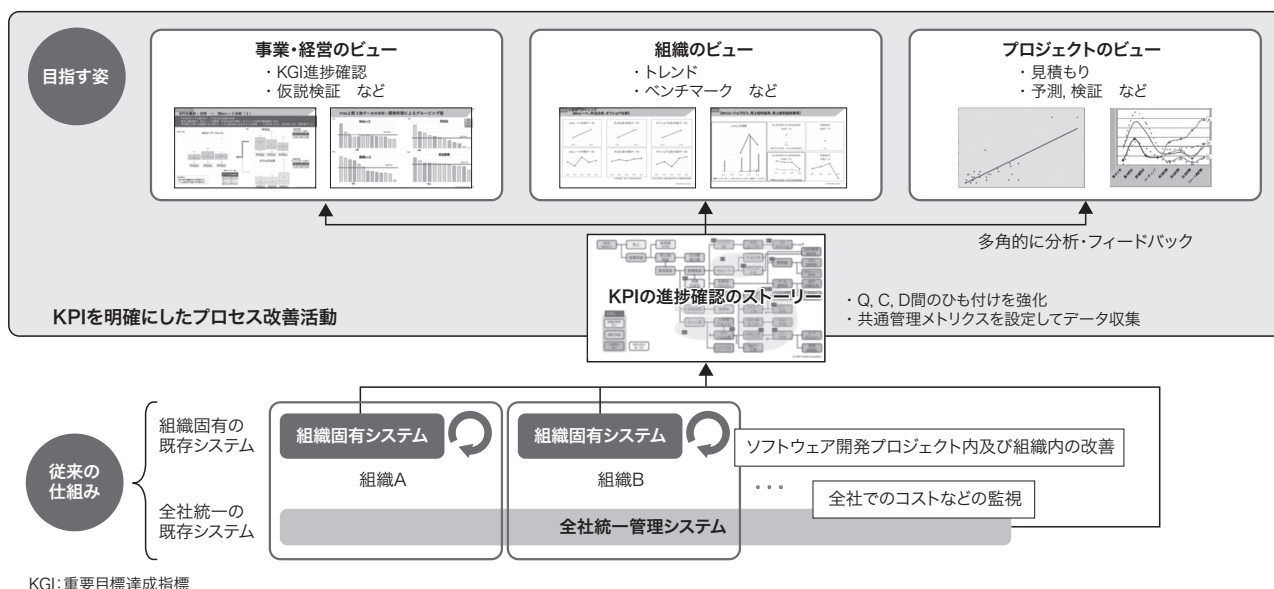


東芝グループ ソフトウェア開発可視化の取り組み

Toshiba Group's Approach to Visualizing Software Development



プロセス改善活動の従来の仕組みと目指す姿

Prospective software development process improved through key performance indicator (KPI)-based activities compared with conventional scheme

顧客ニーズへの迅速な対応と開発コストの低減が求められる中、ソフトウェア開発における人材の流動化とQCD（品質・コスト・納期）の更なる改善が求められている。これらに対応するため、東芝は、2022年度から全社横断で、KPI（重要業績評価指標）を明確にしたプロセス改善活動の常態化を進めている。人材流動化並びにQCD改善を表すKPIとして、人件費の平均単価や、外注比率、オフショア（海外委託）比率、CoPQ（Cost of Poor Quality）、仕損費などを設定し、活動の進捗を定期的に確認している。

当初、改善活動におけるメトリクス管理には、組織・役割ごとに管理の粒度が異なり、全社横断での定点観測やメトリクス間の関係分析が不十分であったことや、メトリクスの活用・フィードバックが不十分であったこと、といった問題があった。そこで、KPIの進捗確認のストーリーを再整理し、組織・役割横断で共通的に管理・確認する“共通管理メトリクス”を設定し、収集・フィードバックを開始した。共通管理メトリクスの多角的な分析を通じて全社・組織別課題を構造的に捉え、組織との個別対話も実施して課題発見につなげる。

2025年度までの分析結果では、全社として、平均単価の上昇率は想定内であること、及び売上高に占めるCoPQは減少傾向にあることが確認できた。また、組織との個別対話で

は、例えば見積もり精度の向上が課題として議論された。一方で、各組織の課題とのひも付けは一部にとどまっており、組織別課題の具体化に向けた複合的分析と、そのためのデータ収集の作業負荷低減が必要である。

今後は、データの蓄積、分析精度・解像度の高度化、及び有益なフィードバックに向けたシステム化とその機能拡充を進めるとともに、KPIに基づいた継続的な改善活動を定着させていく。そして、メトリクスの示す事実に基づき、課題を発見し、対話を通じて改善アクションにつなげるための基盤として成熟させ、ソフトウェア開発力の強化を加速することで、顧客ニーズへの迅速な対応と、持続的な価値創出を実現していく。

藤原 聡子 FUJIWARA Satoko
総合研究所 デジタルイノベーション技術センター
ソフトウェアプロセスイノベーション部