

---

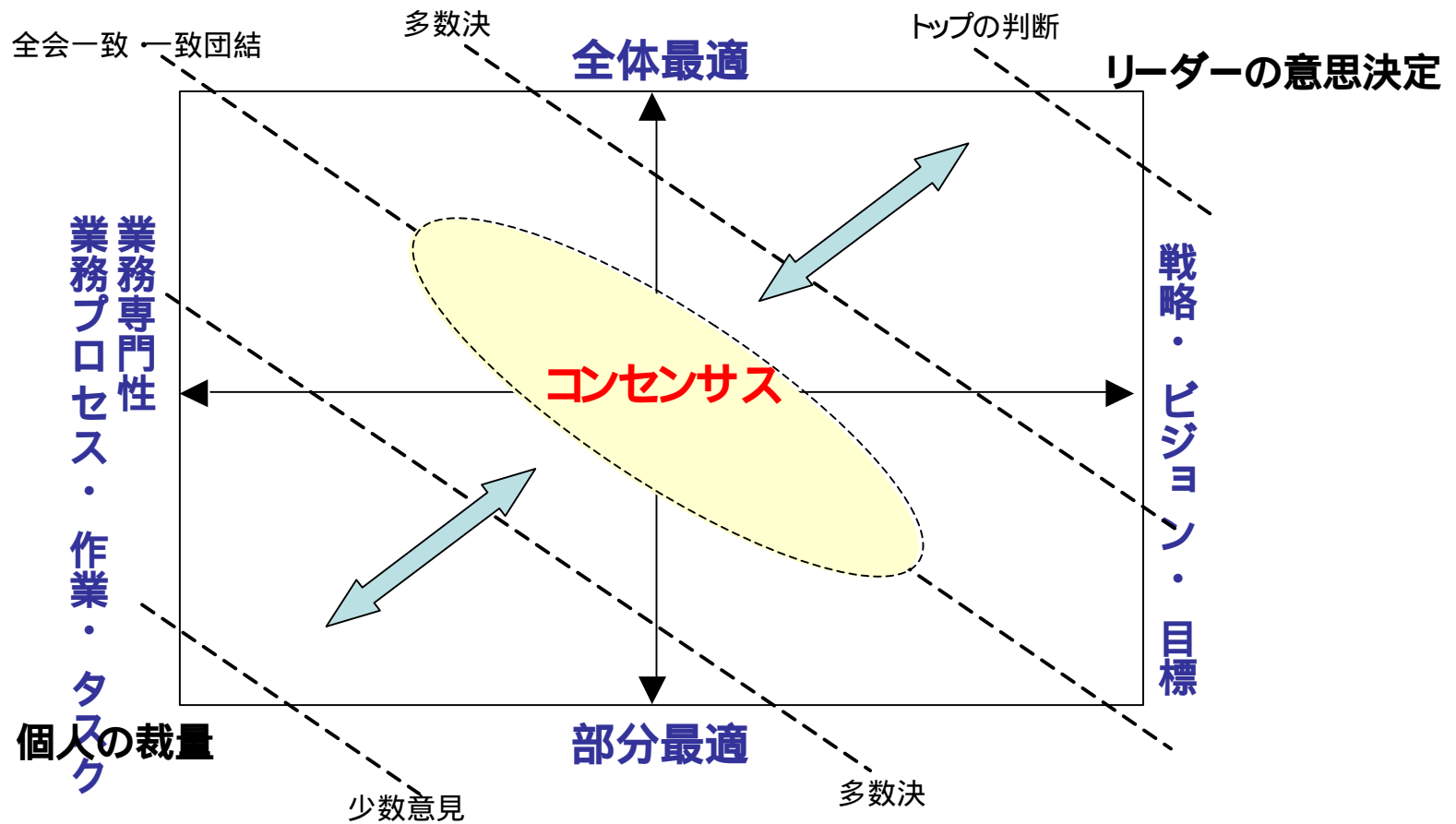
**全体最適化を目指すプロセス改善と  
ITサービスの仮想産業クラスター化**

**IBM ビジネス・コンサルティング・サービス 株式会社  
鈴木和博**

---

# 企業活動におけるコミュニケーション

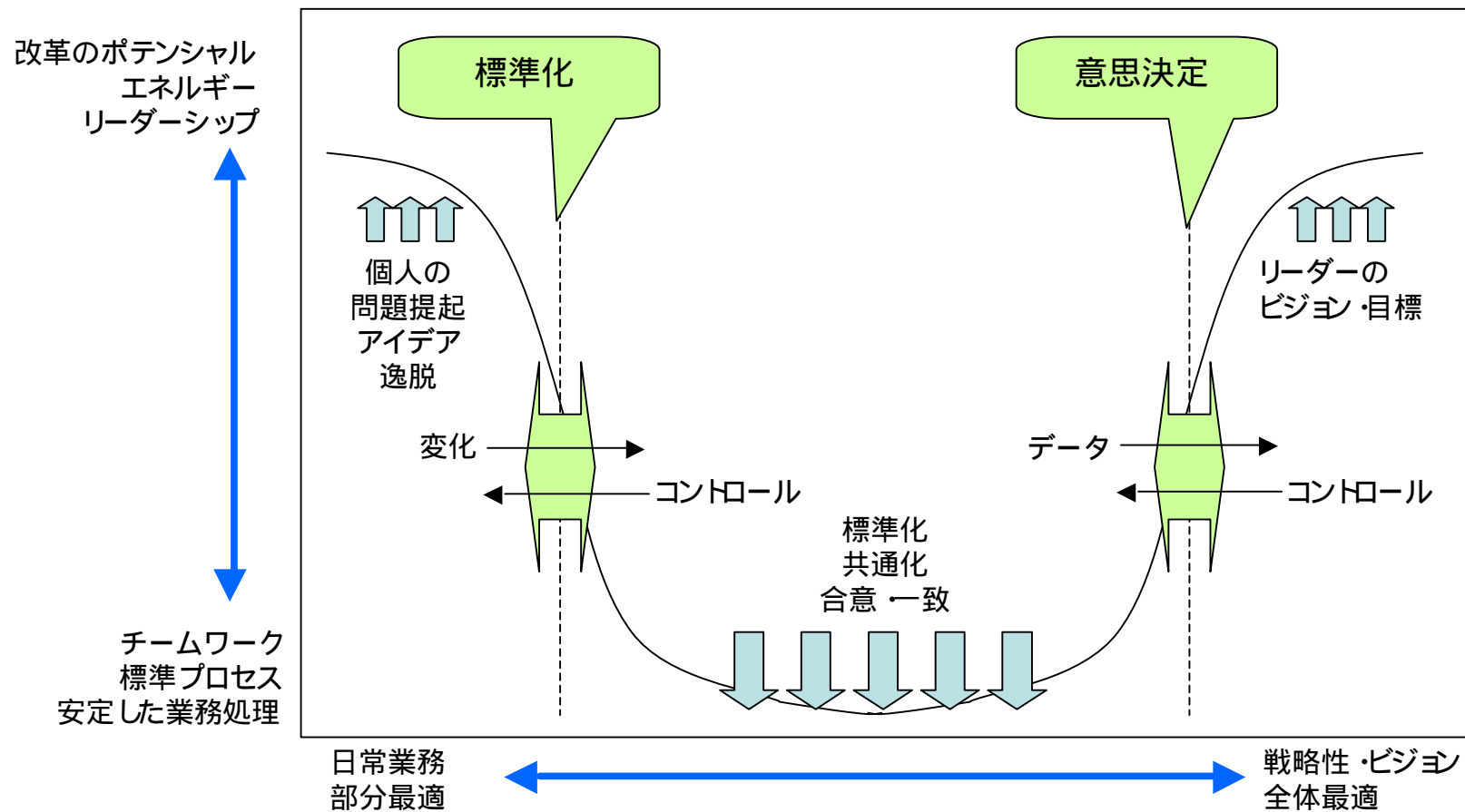
- 👉 トップダウンの意思決定・ビジョン
- 👉 ボトムアップの問題提起・アイデア



## コミュニケーションにおける2大テーマ

意思決定の共有

標準化の推進



## 企業を支える2つのコミュニケーション

---

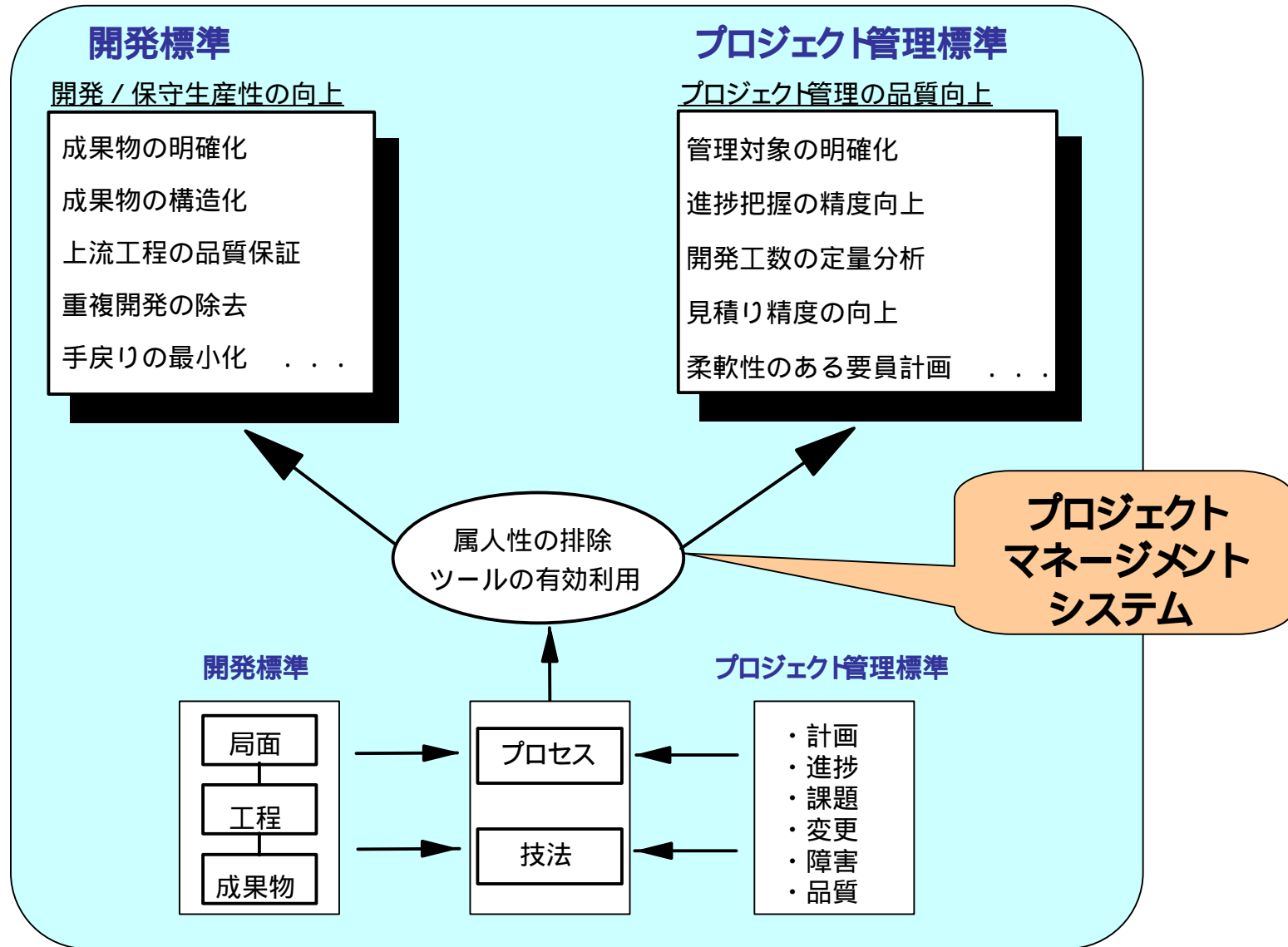
意思決定	<b>目標・ビジョンの共有</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>☞ 企業の行く先を決定するものとして必要</li><li>☞ 戦略・ビジョンの発信とフィードバック受信</li><li>☞ 事業計画、目標、評価制度、文化・風土、組織、教育の方針策定</li><li>☞ データ分析結果に対する評価とアクション指示</li><li>☞ リスクの見極めと共有</li></ul>
標準化 マニュアル化	<b>日常業務の円滑化</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>☞ 成熟した企業として必要</li><li>☞ ルールを逸脱するもの・事・人をコントロール</li><li>☞ 新しいアイデアを取り入れ標準ルールを改善</li><li>☞ 課題、生産性、管理指標に関するデータ収集・分析</li><li>☞ ツール、技術による業務効率化</li></ul>

## プロジェクトを支える2つのコミュニケーション

---

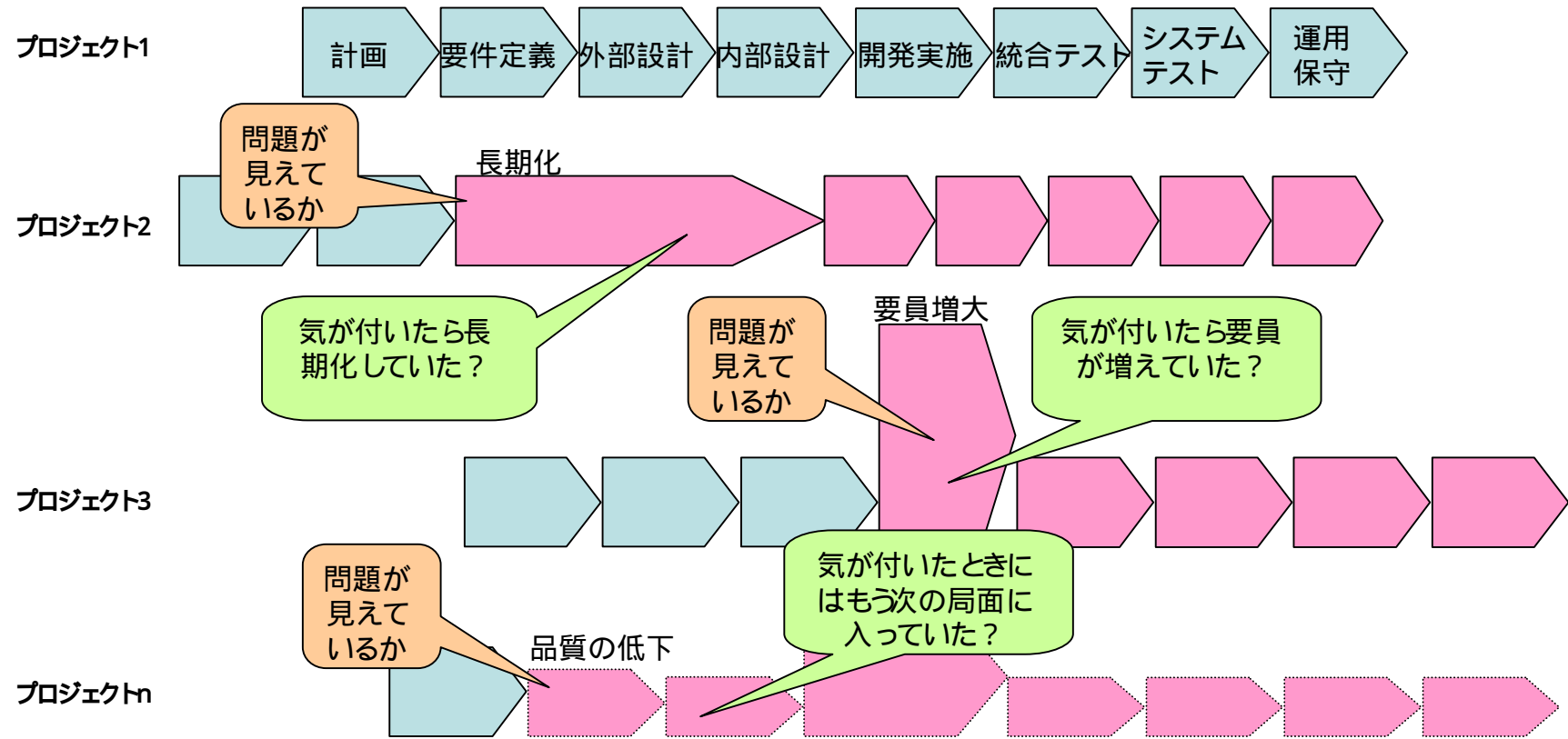
プロジェクト マネジメント	<b>目標・ビジョンの共有</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>プロジェクトのゴールを定めるものとして必要</li><li>情報共有 (情報公開、良さ・悪さ加減の共通認識)</li><li>情報発信 (目標、目的、体制、活動指針、計画、課題)</li><li>データ分析結果に対する評価とアクション指示</li><li>リスクの見極めと共有</li><li>プロジェクトマネジメント標準 (要件管理 / 進捗管理 / リスク管理 等)</li></ul>
開発標準	<b>業務プロセスの効率化</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>成熟したSW開発組織として必要</li><li>開発標準 (局面 / 工程 / 成果物 / 技法)</li><li>ルールを逸脱するもの 事・人をコントロール</li><li>プロジェクトにより標準ルールをカスタマイズ</li><li>課題、生産性、管理指標に関するデータ収集 分析</li><li>ツール、技術による業務効率化</li></ul>

## 2つの標準化



# 複数プロジェクトの管理の課題

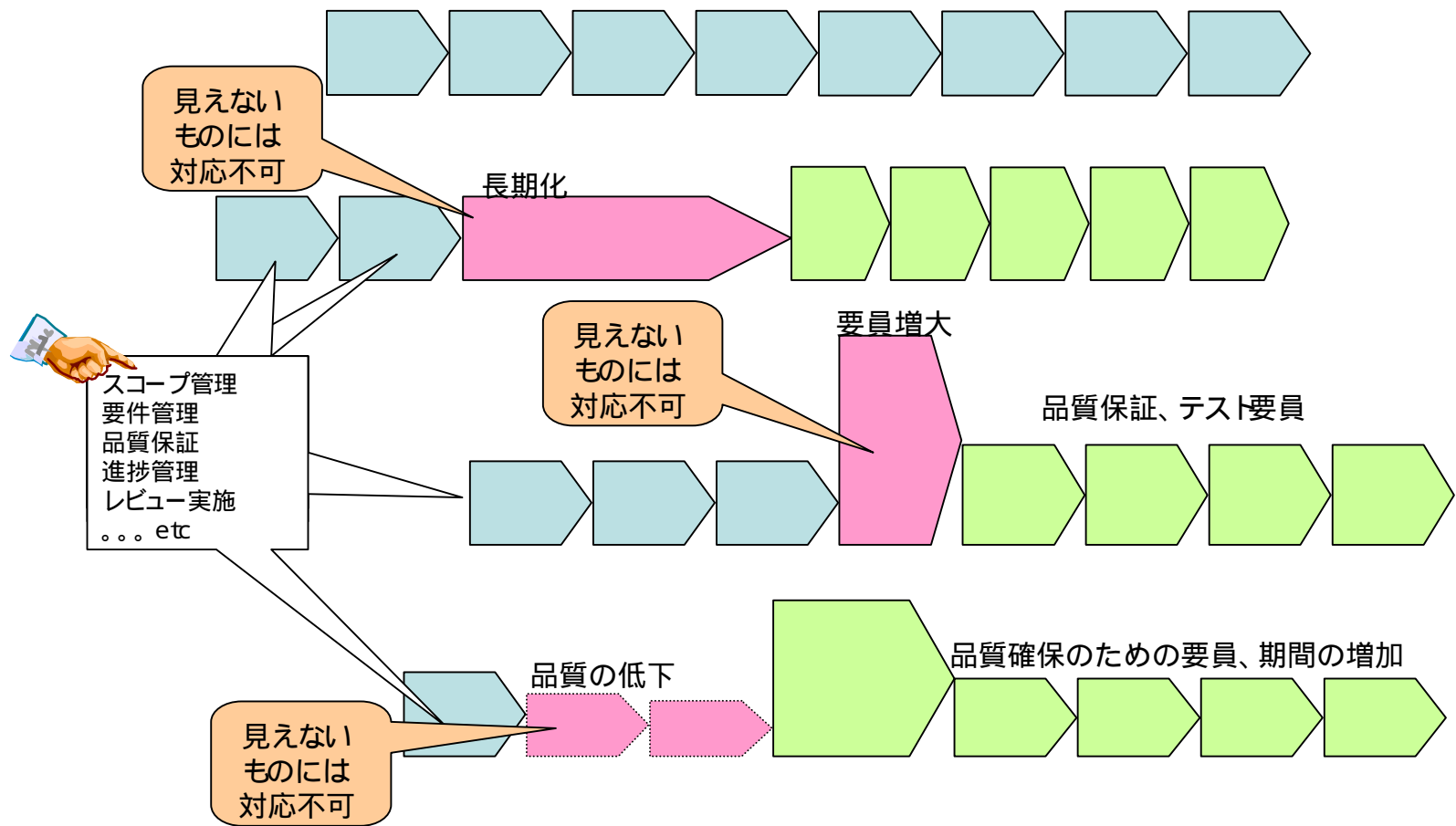
- ✍ リスク 課題の洗い出し
- ✍ リスクの回避 軽減
- ✍ リスク 課題への取組



# 複数プロジェクトの管理の課題

- ✍ リスク 課題の洗い出し
- ✍ リスクの回避 軽減
- ✍ リスク 課題への取組

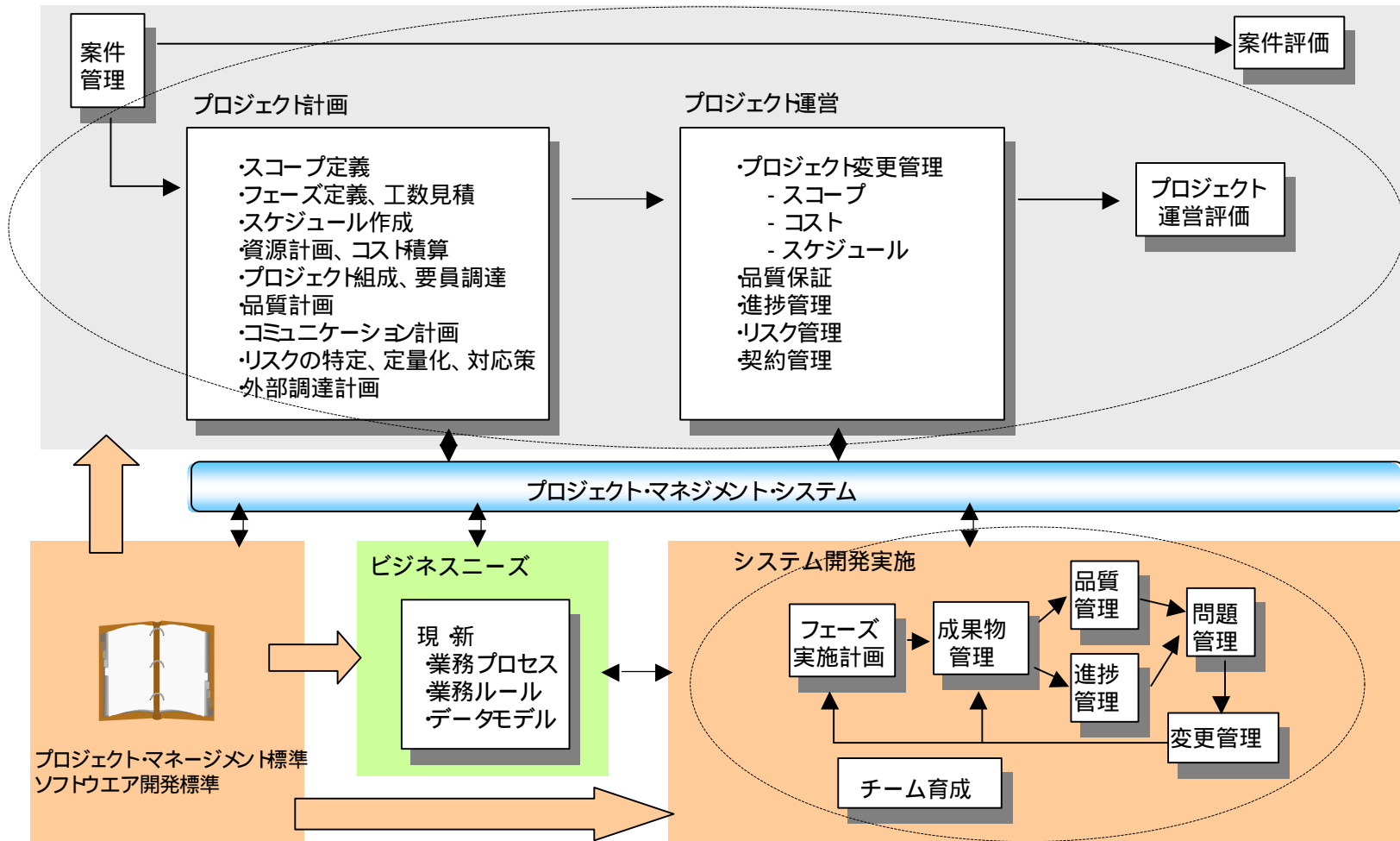
**上位課題**  
プロジェクトマネジメントにおける管理要素は何か？  
いつ何を管理すべきか？





# プロジェクト管理

- 📖 ステークホルダー視点のプロジェクト管理
- 📖 物づくり視点のプロジェクト管理



# プロジェクト管理の管理指標

## プロジェクトマネジメント標準と管理指標 (例)

フェーズ	管理タイプ	管理指標 対象
企画 計画	案件管理	投資対効果、重要度、緊急度
	予算管理	内部コスト、外部委託費
	プロジェクト計画管理	見積工数、期間、リスク、ディペンデンシー
	作業標準化	局面、工程、成果物、技法、作業計画 (WBS)、プロジェクト管理プロセス
プロジェクト実施	成果物管理	成果物数、予定工数、実績工数、作成未済数 / 全成果物数、変更件数
	品質保証と欠陥除去	完了基準、レビュー回数、課題件数、欠陥件数、対応済件数 / 対応未済案件数
	進捗管理	定性的評価、定量データ (予実の成果物数、課題数、障害数、変更件数、遅れ工数)
	要員・工数管理	要員数、スキルレベル、予定工数、実工数
	課題管理	課題件数、課題タイプ、解決度合、影響度
	変更管理	変更案件件数、影響度、検討と改修の予定工数、実工数
	障害管理	障害件数、未解決数 / 解決数、解決までの工数、本番の場合のサービス停止時間
	コスト管理	局面毎 / チーム毎の工数コスト、HW、SW、NW、設備、ユーティリティ、オフィス等
	構成管理・バージョン管理	処理件数、工数、バージョンミスマッチ件数、リリース漏れ件数、トラブル件数
	コミュニケーション管理	情報配布、連絡、Q&A、議事録、用語管理等のコミュニケーションのプロセス定義
サービス・イン後	運用管理	使用可能度、平均オンライン応答時間、障害回数、停止回数、システム稼働率 等
	事後効果検証	売上高、IT投資比率、投資対効果、ビジネスニーズ充足度、経費削減額、人員削減額、等

リスク・課題の早期発見は、  
 管理指標データの収集・分析・評価

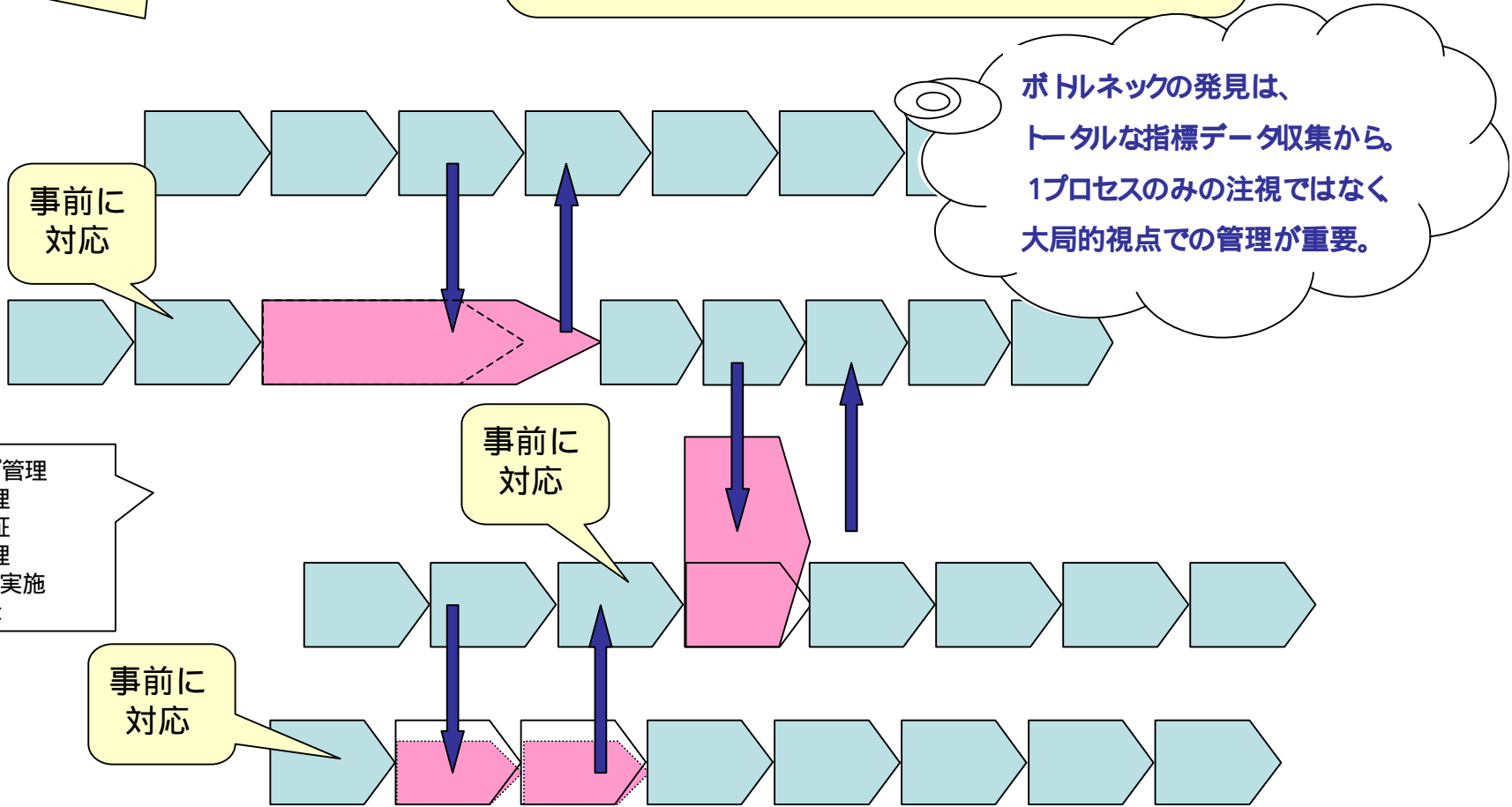
# ヒューマンリソースのダイナミックなシフト (レスキュー隊が有効に働くために)

プロジェクト初期から実施すること

- 管理指標の定義
- 指標データの収集
- 分析とアクション

+




- 余裕をもった人材確保 (適正な稼働率)
- 同じ標準、言葉、ツール
- 共通の文化 (パフォーマンスのコミットメント)

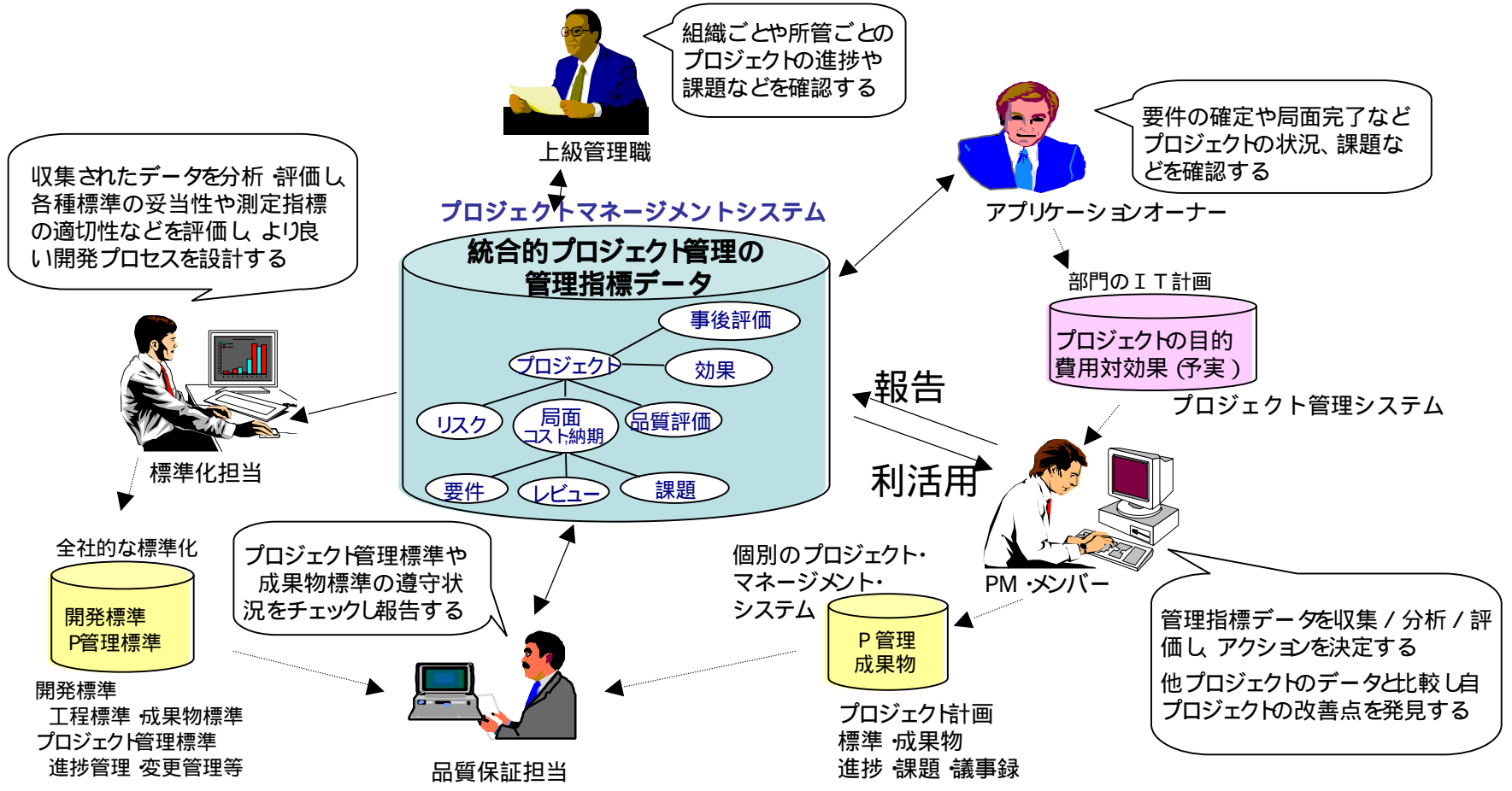


- スコープ管理
- 要件管理
- 品質保証
- 進捗管理
- レビュー実施
- 。。。etc

# 管理指標によるプロジェクト評価

統合的プロジェクトマネジメント

-  管理指標の設定
-  指標データの収集
-  データの管理・共有



# プロジェクト管理指標によるプロジェクトコントロール

統合的プロジェクトマネジメント

- ✍ プロジェクト管理標準の準拠
- ✍ 管理指標の正確なレポート
- ✍ マイナス面のレポートこそ歓迎されるべき
- ✍ データはステークホルダー全員の資産



上級管理職

完了時コスト予測値が異常に高い。サポートが必要だ。



アプリケーションオーナー

未解決課題が依然として多く要件変更件数が増加している。サポートが必要だ。

開発標準にのった成果物が作成されていない。  
プロジェクト管理指標が十分に集積されていない  
サポートが必要だ



標準化担当

## プロジェクトが崩れていることを示す指標例

- ✍ Earned Value ManagementにおけるSV (スケジュール差異), CV (コスト差異), EAC (完了時コスト予測値) の悪化
- ✍ 要件変更件数とその工数の増加
- ✍ 課題件数 / 障害件数 / 未決要件数の増加
- ✍ チーム内、プロジェクト内レビュー回数の減少
- ✍ プロジェクト管理標準、開発標準への遵守率の減少

チーム内レビュー回数が低い  
完了基準がみたされていない  
課題件数が減少していない  
サポートが必要だ



品質保証担当

## データに基づく多面的なサポート



PM・メンバー

現行のプロセス分析が十分でなくユーザーの協力が必要だ。  
課題が山積しているが解決の目処が立たない

表面的に取り繕うのではなく、正確なレポートが必要

# プロジェクト・マネジメント・システム (PMS)例

## NCDE

大規模プロジェクトの円滑な推進を目的として考え出された、標準と管理方法とその実現環境を提供するNotesによるプロジェクト管理システム (Notes Collaborating Development Environment)

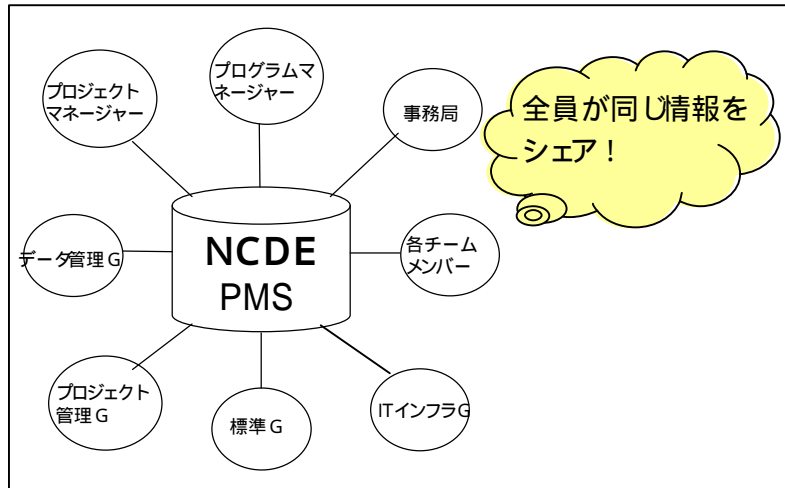
## NCDEの目的 狙い

統合に関わる全体作業を一元管理する

- 全体作業の透明化
- 個別作業管理 (What, Who, When)
- 予定に対する進捗管理、変更管理、課題管理
- 情報共有によるコミュニケーションの円滑化

## 適用範囲

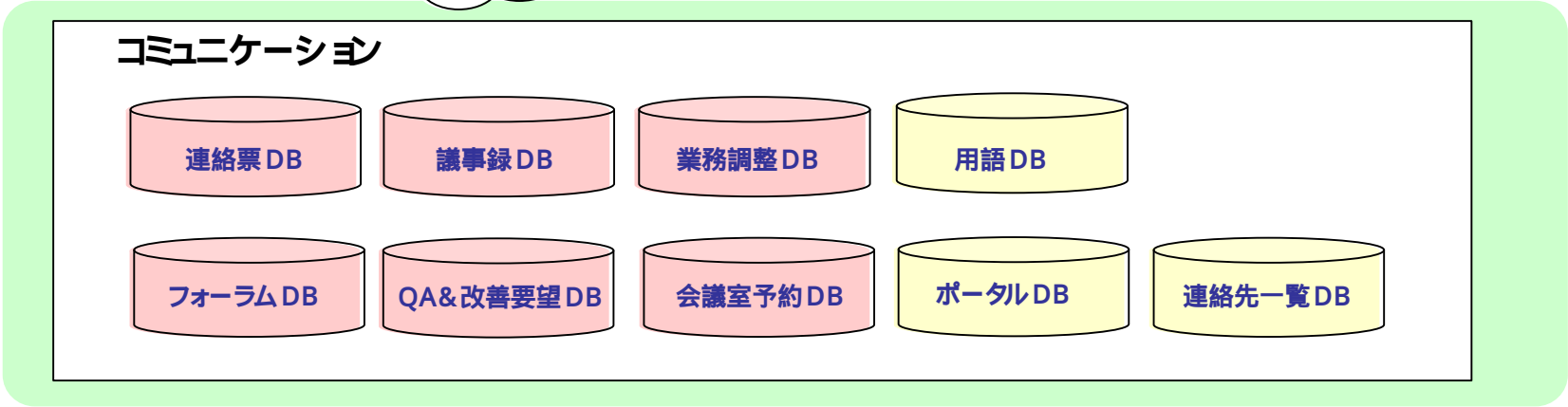
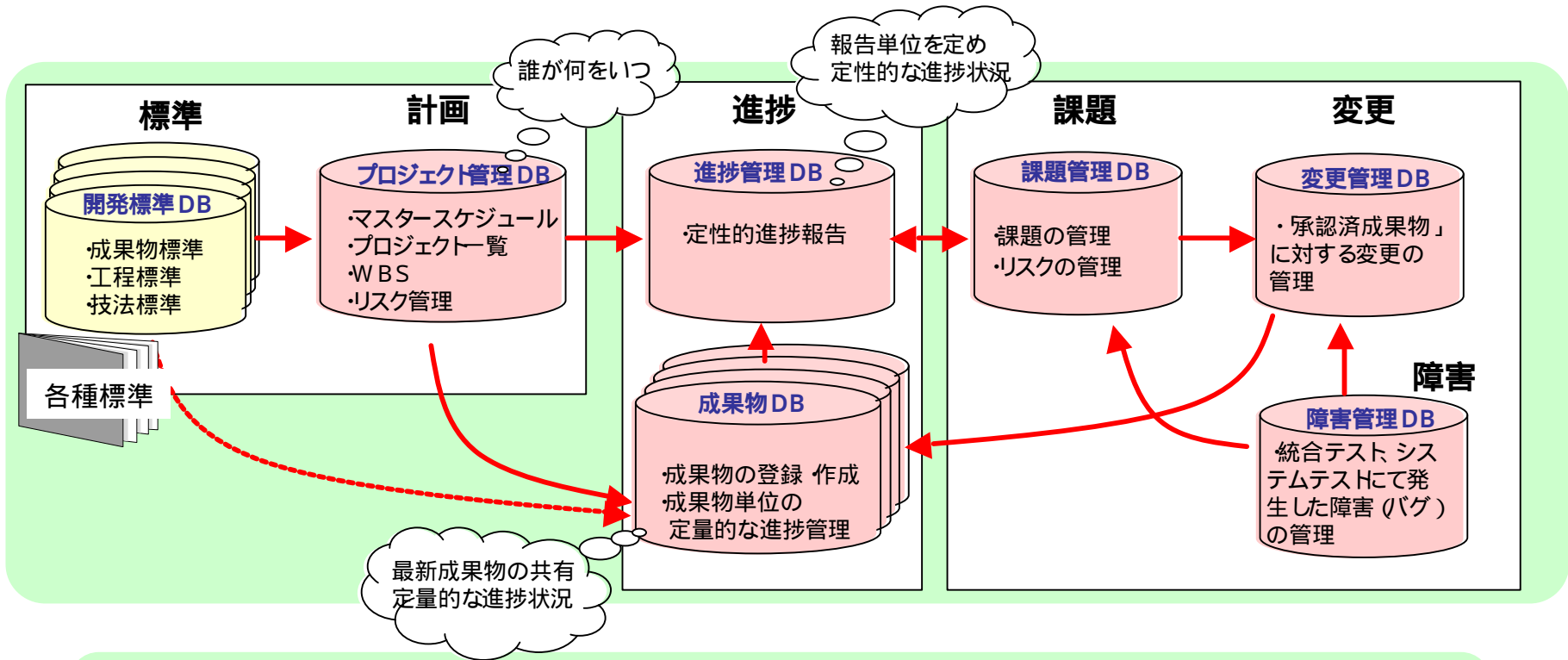
開発工程：計画、要件～システムテスト  
組織：プロジェクトに関わる全組織



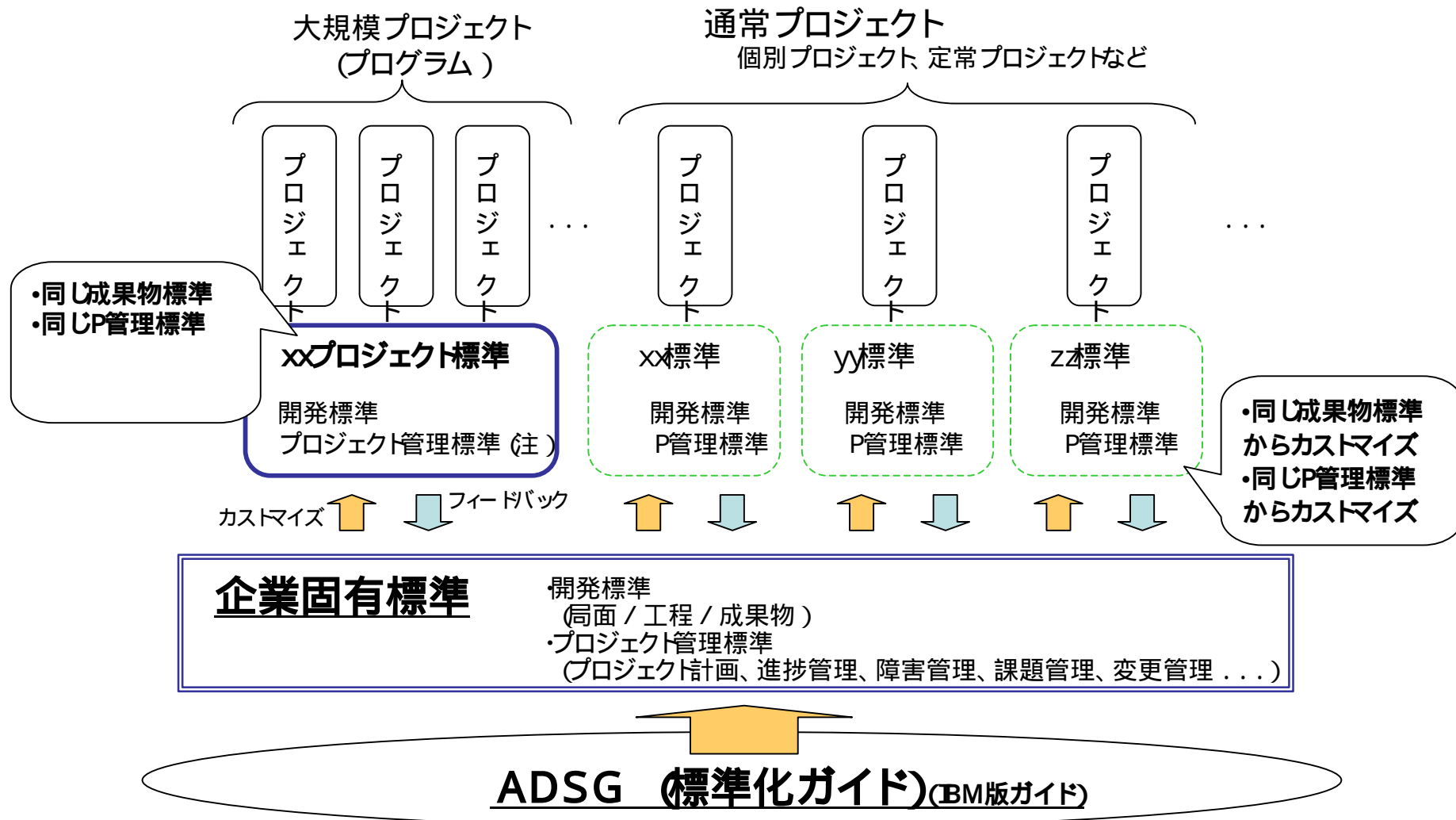
## NCDEを構成する主なNotes DB (例)

- 開発標準 DB
- プロジェクト管理 DB
- 成果物 DB
- ITインフラ成果物 DB
- 進捗管理 DB
- 議事録 DB
- 連絡票 DB
- 課題管理 DB
- 変更管理 DB
- 障害管理 DB
- 業務調整 DB
- QA&改善要望 DB
- 各社フォーラム DB
- 用語集 DB
- ポータル DB

# NCDEを用いた作業計画と進捗管理 (例)



# 基本となる標準 (ADSG) 企業固有の標準、大規模プロジェクト標準の関係



注：大規模プロジェクト独自のP管理の仕組み & プロセス (進捗管理、障害管理、変更管理、課題管理...)

凡例：  
 開発標準 基本的にどのプロジェクトでも共通  
 P管理標準 プロジェクトの規模などによりカスタマイズ

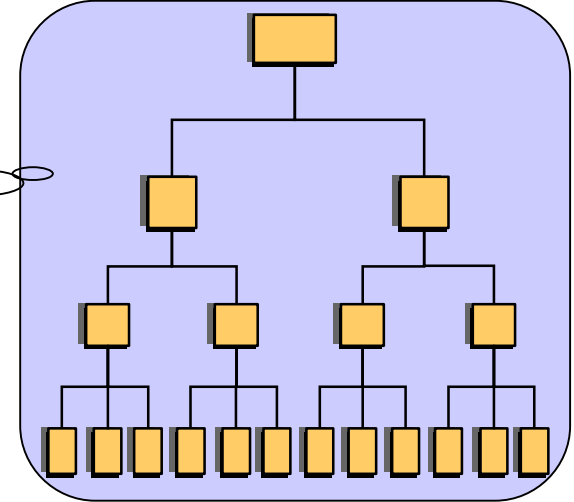


# 開発標準・プロジェクトマネジメント標準の継承

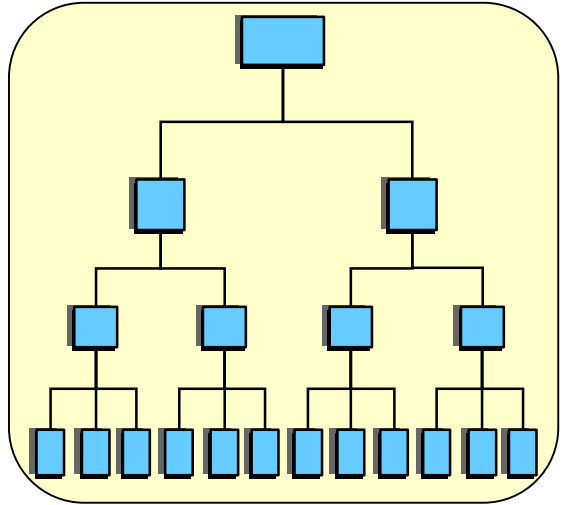
- ✂ プロジェクト毎に標準プロセスが変わる非効率性
- ✂ 基本となる標準プロセスの継承が必要

標準の標準はないのか？

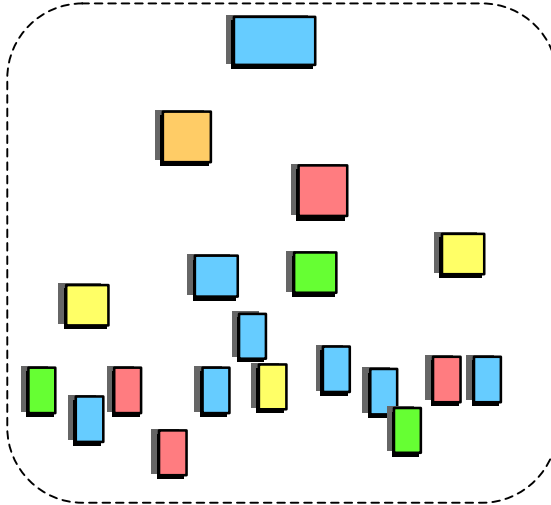
また新しい標準の定着活動？



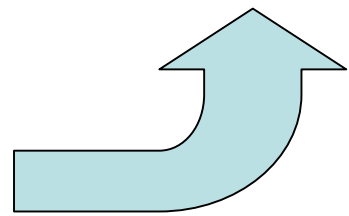
やっとプロセスが廻るようになった



でも終わったらバラバラ

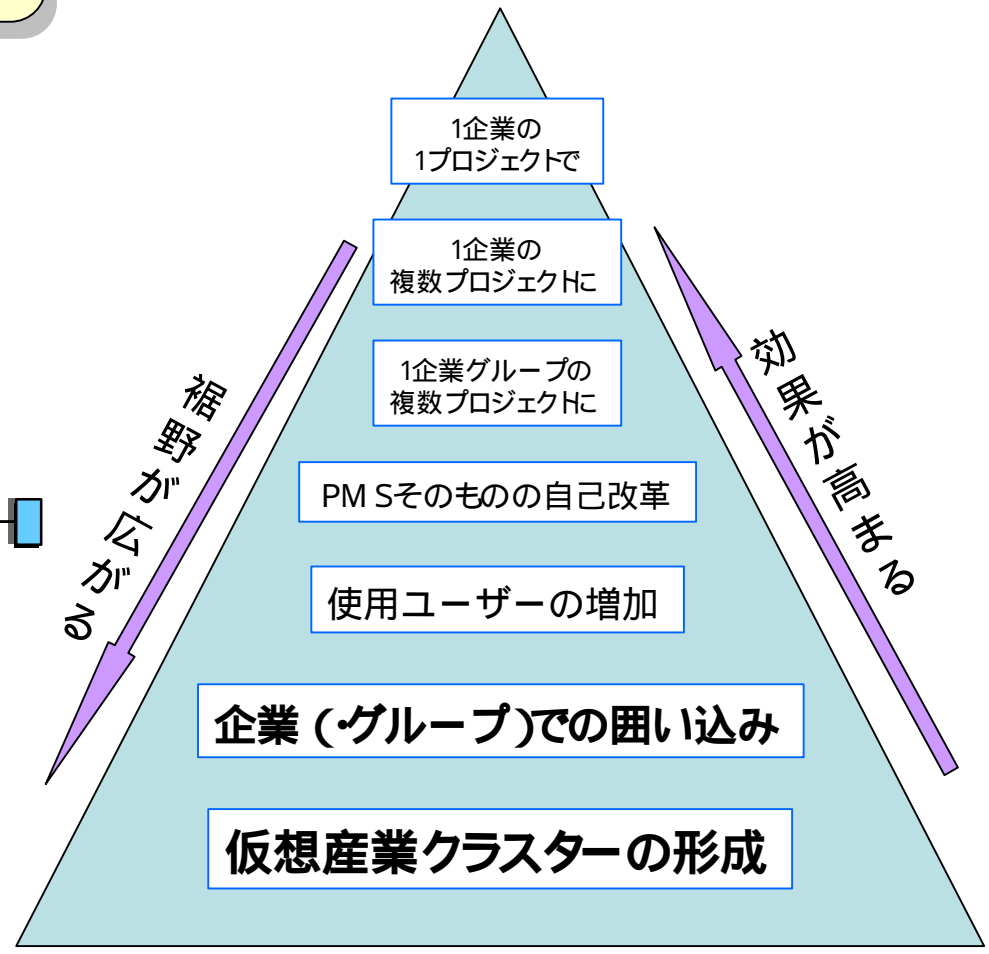
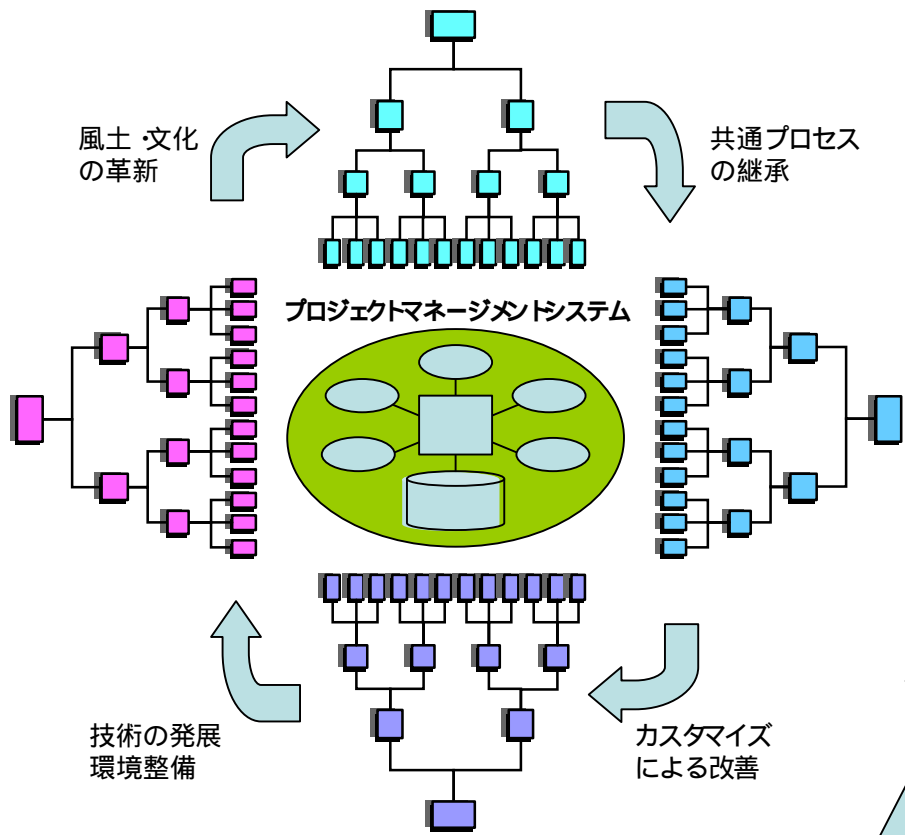


立ち上げるのは大変



# SW開発標準・プロジェクトマネジメント標準の継承

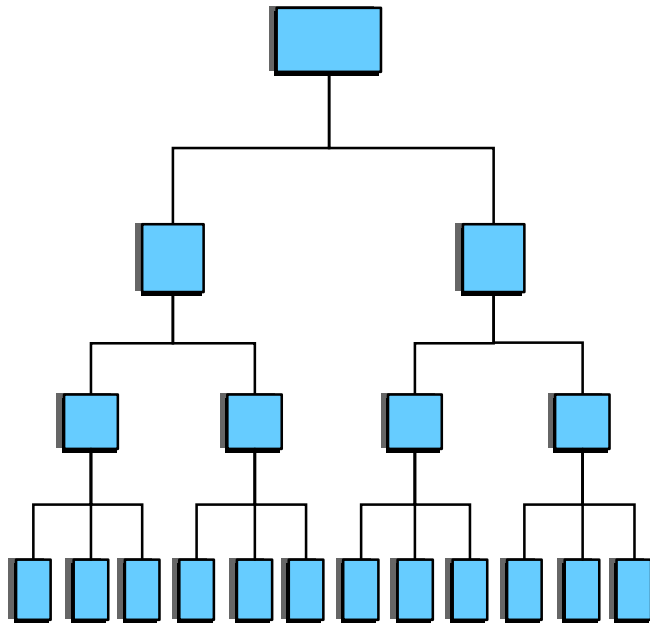
共通の考え方、仕組み、ツール、環境  
基準となるプロセスをカスタマイズ



## IT情報サービス産業における仮想産業クラスター化

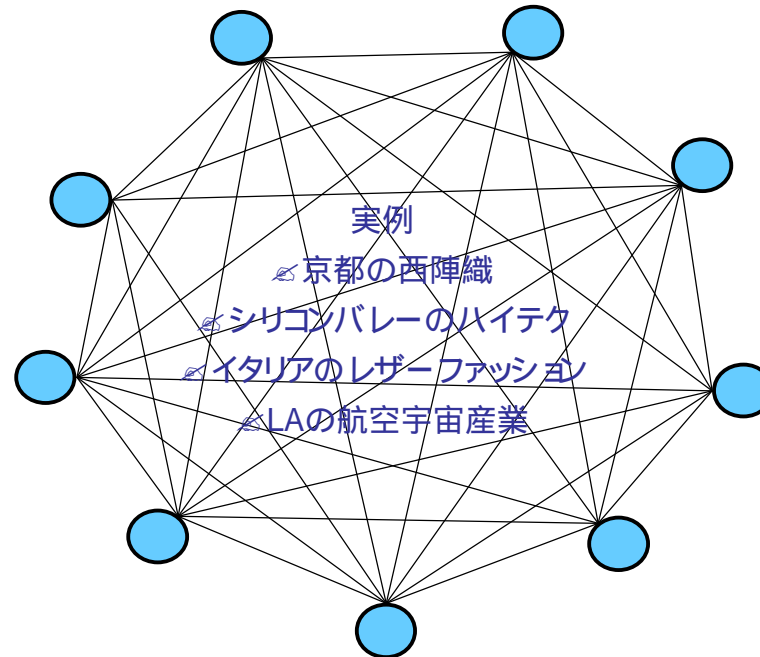
- より幅広いリソースへの拡大
- BBネットワークによる知的情報の拡大、集約
- 有能活発なナレッジワーカーを如何に多く囲い込めるかが鍵

階層型（系列）



- 固定的関係（出入り困難）
- 組織内の固有のルール、用語、標準
- 付加価値、コストの形骸化（付き合い）

ネットワーク型・産業クラスター



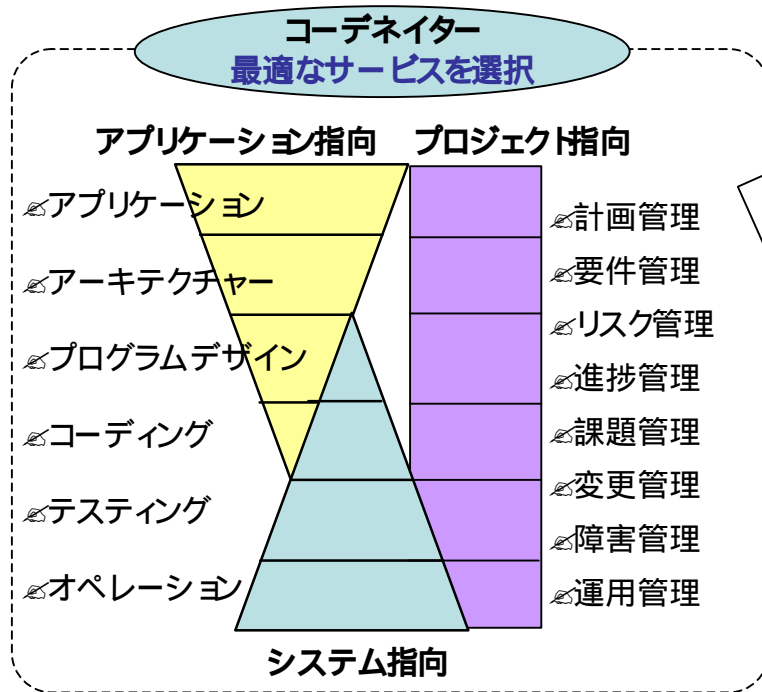
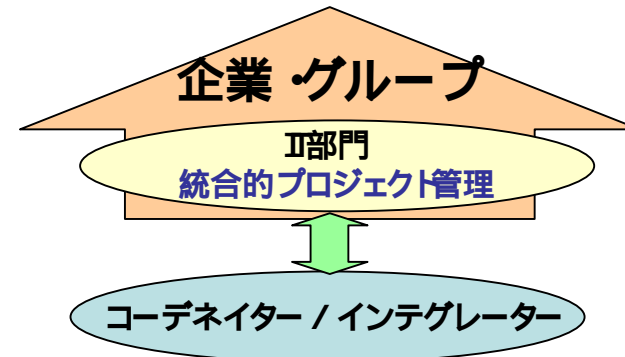
- 柔軟な関係（出入り自由）
- 外部と共通のルール、言葉、標準（グローバル）
- 付加価値、コストの多様化、透明性

# IT情報サービス産業における仮想産業クラスター化

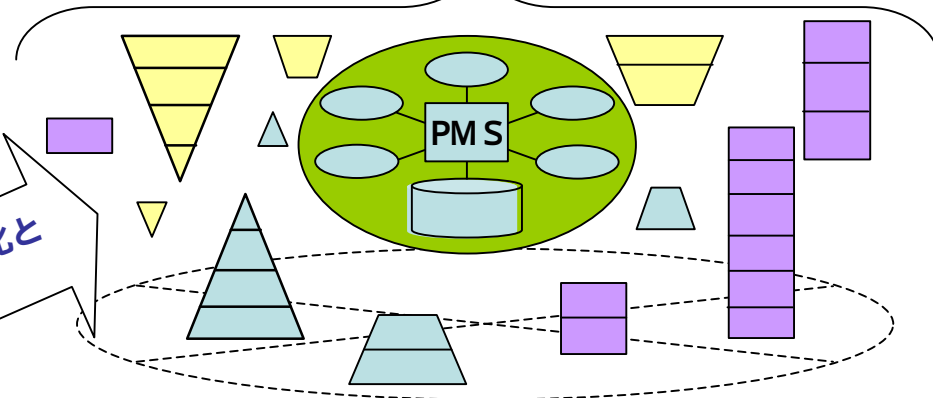
IT産業におけるeBusinessOnDemand

- ☞ 制約「地理的に接近している」は消滅
- ☞ グローバルな標準化に成功した企業・グループが勝ち残る

「インターネットは隕石である」 ソニー出井会長



細分化と統合



## IT産業における仮想産業クラスター

- ☞ 共通の知識・文化 (標準 / 管理指標 / 評価基準)
- ☞ 豊富な知的資産 (プロセス・成果物・テンプレート)
- ☞ 専門毎の豊富な人材 (スキルセット・コミュニティ)
- ☞ サービスの多階層 (コスト品質 納期)