

現場が活用できる 標準プロセス記述構築事例

富士ゼロックス情報システム株式会社

会社紹介

会社名 富士ゼロックス情報システム株式会社
(英文名 : Fuji Xerox Information Systems Co.,Ltd.)

会社所在地 東京都渋谷区

設立 1984年9月21日

資本金 14億円

出資 富士ゼロックス株式会社 全額出資

事業内容 ・ソフトウェア開発受託

- ・ソフトウェアの商品開発、販売およびコンサルティング
- ・ソフトウェア教育およびセミナー
- ・ソフトウェア関連出版物の製造および製作ならびに販売
- ・ソフトウェア商品受託販売
- ・コンピュータ機器およびその周辺機器、その部品等の開発、製造、販売、ならびに受託販売
- ・コンピュータ・システムの管理および運営
- ・特定労働者派遣事業
- ・上記に関連付帯する業務

社員数 589名(2007年4月1日現在)

これまでの活動

- プロジェクト管理能力向上を目的として2004年11月に改善活動を開始。CMMIを物差しとして徹底した現場ニーズのサーベイを実施しつつ進め、現場を納得させた上で推進している
 - 体制: 4名専任
- その結果、活動開始から約2年で10プロジェクトがCMMIレベル2相当と評定された
- 現在全社戦略活動として、レベル2体制の水平展開およびレベル3体制構築を目標に改善活動中
- レベル3体制構築の鍵となる組織標準プロセスの構築のため、現場のプロセスを収集中
 - 現場のプロセスを収集する理由:
ISO9001での標準プロセス構築での教訓

標準プロセス構築における過去の教訓

- 現場の実態と標準プロセスの乖離 -

標準プロセス 標準プロセス 標準プロセス

「あるべき姿」を標準化
ISO9001

プロセス(What)を記述
プラクティス(How)
は記述しなかった

徐々に乖離
是正が追いつかない

標準化する時に現場の
実態と乖離させない
ために

1. ニーズをサーベイ
2. 現場を参加させプロセスを集める
3. メンテナンス性

実際のプラクティス

実際のプロセス

現場の実態

実際のプロセス

CMMI

「実態」を(Howも含め)
集める

洗練

標準化
標準プロセス

目的

- 目的：
「組織プロセス定義」の実現
- 目的達成の最初のステップ：
現場のプロセスを収集する
- 収集対象：
 - － 成功しているプロセスを集める
 - － 個人のノウハウを集める
 - － 実際に稼動しているプロセスを集める
 - － 暗黙のルールを集める
- 達成目標
 1. レベルを合わせてプロセスを定義する
 2. 構築した後、形骸化せずに現場で作業標準として活用できる様にする

プロセス収集の実際

記述の手順

方法

- 雛形に従い現場のメンバがプロセス記述
 - － 改善担当者が構築をサポート

手段

- ナレッジマネジメントツールを活用
サイボウズ社製 デヂエ
 - － Webでアクセスできるリポジトリ(データベースのこと。デヂエでは**ライブラリ**と呼ぶ)で情報共有、一元管理、容易なアクセスを実現
 - － 自分たちに合ったフォームが簡単に構築できる
 - － 既にプロジェクトで活用しているため信頼性がある

雛形に基づきプロセスを記述

1. フェーズを定義し登録
 - フェーズの例：
要求定義、基本設計、詳細設計、テスト
2. 各フェーズのインプット、アウトプット、作業内容、終了条件を定義する
3. フロー、手順書、標準書式を登録

プロセスの記述には6～10時間程度必要

登録画面

レコードの新規登録 - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

戻る 検索 お気に入り

●レコードの新規登録

ワールドレイアウト デフォルト go

フェーズ

作業内容

終了判定基準

インプット アウトプット

| | | |
|-------|----------------------|-------|
| フロー | <input type="text"/> | 参照... |
| 手順書1 | <input type="text"/> | 参照... |
| 手順書3 | <input type="text"/> | 参照... |
| 標準書式1 | <input type="text"/> | 参照... |
| 標準書式3 | <input type="text"/> | 参照... |
| 標準書式5 | <input type="text"/> | 参照... |
| 手順書2 | <input type="text"/> | 参照... |
| 手順書4 | <input type="text"/> | 参照... |
| 標準書式2 | <input type="text"/> | 参照... |
| 標準書式4 | <input type="text"/> | 参照... |
| 標準書式6 | <input type="text"/> | 参照... |

インターネット

1. フェーズを定義し登録

2. インプット、アウト
プット、作業内容、終
了判定基準を定義す
る

3. フロー、手順書、標
準書式を登録

プロセス画面

プロセス - サイボズ(R) デヂエ(R) - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

戻る 検索 お気に入り

サイボズ デヂエ ホーム 川崎 浩一さん ログアウト サポート ヘルプ

フォルダ リンクリスト

Myリンク [設定]

プロセス

[フォルダの追加] [ライブラリの追加]

[詳細情報] [順番変更] [1つ上へ]

プロセス記述

プロセス雛形

システム設定 個人設定

Copyright (C) 2001-2005 Cybozu, Inc. All rights reserved. August 14, 2007 (Tue) Powered by Cybozu® Dezie® 6.0

ページが表示されました イン트라ネット

プロセス(ライブラリ)

フェーズ一覧画面

業務基幹システム保守(D/動怠保守) - サイボウズ(R) デッチェ(R) - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

戻る 検索 お気に入り

サイボウズ デッチェ

ホーム 川崎 浩一さん ログアウト サポート ヘルプ

プロセス定義 > **業務基幹システム保守** レコードを登録する

総レコード数: 14 印刷 CSV書き出し 文字列置換 レコード一括削除

絞込 (すべて) go レコード一覧ビュー サマリー go

先頭へ << 前の30件へ 次の30件へ >> 末尾へ 検索 [詳細検索]

フェーズ

| | 作業内容 | 終了判定基準 |
|------------------------|---|--|
| A11 問合せ対応：起票 | [閲覧] [編集] <顧客作業> 問合せ、改善要望、障害を保守依頼ツール(http://)に登録する | 顧客リーダにより権限を与えられた依頼者により、保守依頼ツールへ必要事項が全て登録されること。 |
| A12 問合せ対応：受付 | [閲覧] [編集] 依頼内容を確認し、終了予定日を見積り、受け付ける。 | 見積もった終了予定日について顧客の同意を得る事。 |
| A13 問合せ対応：調査・対応 | 受付済保守依頼について調査、対応をおこなう。 [閲覧] [編集] | 作業種別毎に以下の工程が終了していること。 ・問合せ/仕様確認/課題計上 過去に対応実績がない場合は、保守承認者の承認が得られること。 対応実績がある場合は、報告フェーズで必要な調査が終了していること。 |
| A14 問合せ対応：報告 | システム(データ)変更が必要な場合、本番での適用作業を終え、作業報告を行う。 なお、本番での適用作業に関しては、運用へ作業依頼を発行し、対応する 運用作業依頼ツール： http:// | 報告内容確認の結果、保守承認者の承認が得られること。 |

フェーズ

フェーズ詳細内容画面

業務基幹システム保守(D/勤怠保守) - サイボウズ(R) デヂエ(R) - Microsoft Internet Explorer

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) お気に入り(A) ツール(T) ヘルプ(H)

サイボウズ デヂエ

ホーム 川崎 浩一さん ログアウト サポート ヘルプ

プロセス定義 >

業務基幹システム保守

レコードを登録する

メモ: ...

<< 先頭へ | < 前へ | 次へ | 末尾へ >>

[編集する] [再利用して登録する] [削除する] [印刷する] フィールドレイアウト デフォルト

| | | |
|--------|--|---|
| フェーズ | B80 本番移管 | |
| 作業内容 | ・本番環境へのモジュール移管 | |
| 終了判定基準 | ・本番移管が終了し、対象モジュールが正しく設置されていること。 | |
| インプット | ・移管申請書 ・課題管理表 | アウトプット ・本番移管報告メール ・更新済み課題管理表 |
| フロー | 8.本番移管.xls (application/vnd.ms-excel) | |
| 手順書1 | 移管手順書(V39).ppt (application/vnd.ms-powerpoint) | 手順書2 使用方法.txt (text/plain) |
| 手順書3 | 移管の流れ(クライアント).xls (application/vnd.ms-excel) | 手順書4 移管の流れ(サーバ)最新.xls (application/vnd.ms-excel) |
| 標準書式1 | チェックシート(V39).ppt (application/vnd.ms-powerpoint) | 標準書式2 |
| 標準書式3 | | 標準書式4 |
| 標準書式5 | | |

レコード一覧

Copyright (C) 2

イントラネット

インプット、アウトプット、作業内容、終了判定基準、フロー、手順書、標準書式が一元的に集約管理されている

現場の評価(プロジェクトリーダー)

良かったこと

- 新規追加メンバーへの業務引継ぎが楽になる
 - － 以前はファイルサーバーの格納されている手順書をプリントアウトし、口頭で説明していた
- 顧客情報システム部が実施する監査への対応が楽になった
 - － ライブラリを見せて即答できる

構築には手間がかかるが、現場はメリットがあると感じているようである

課題

- 運用ルールの整備が不十分
 - － 手順書、標準書式の更新手順等、メンテナンスルールが必要

評価

- 雛形に基づくプロセス記述により改善された点
(達成目標1の評価)
 - － プロセスを定義するための要素の統一
実際に現場で使われているプロセスを定義し、そこから共通項を抽出することによって標準プロセスを定義できるはず
- ツール活用による改善点(達成目標2の評価)
 - － 一元管理
作業フェーズと必要な手順書判断基準を紐付けて一元管理することで、ポータルとして一元管理できるようになった
 - － 再利用
優れたプロセスはライブラリをコピーすれば容易に再利用可能。カスタマイズが必要なら簡単に修正可能となった
 - － 自分たちに合ったフォームが簡単に構築できる

改善による効果

- 次の目標である組織プロセス定義への基盤ができた(達成目標1)
- 雛形で形を合わせていくことでメンテナンスがしやすい形で整備できた(達成目標2)
 - 現場が自主的に記述を直した例
 - フェーズ区切り(終了判定基準)を明確化
グループリーダーとプロジェクトリーダーの意見が対立したが、最終的には合意し終了判定基準を定義した
 - 手順書追加
 - フロー修正
 - 形骸化を防止できそうだ
 - 構築後、現場で作業標準として活用したい
 - 良いものを作っても使わなければ何もしないのと同じ

本活動による副次効果

- いくつかの手順書を使うのが明文化された
 - プロジェクトリーダー、メンバの頭の中にあるものがプロセス記述として明文化された
- プロセスを構築する過程で、プロセスの弱みを発見できた

プロセスの弱みの発見

プロセスを構築する過程で、プロセスの弱みを発見した事例

1. 基幹システム(勤怠管理システム)保守案件

- システム変更依頼対応プロセスの弱み
- 顧客による受け入れ検査を開発側が準備したシナリオで実施していた
- **顧客が作成したシナリオで実施する様に変更**
 - **顧客開催に上記変更を提案し、顧客が対応を検討中**

2. 基幹システム(会計システム)保守案件

- 基本設計プロセスの弱み
- 業務多忙を理由に顧客情報システム担当者によるレビューが実施されていなかった

検討課題

- プロセス構築後の維持運用ルール
 - － プロセス更新ルール
手順書、標準書式の更新手順等、を決めていく必要がある
- 逐次実行型プロセス以外は視覚的にわかりにくい
 - － 繰り返しプロセス(プロトタイプ、スパイラルモデルなど)
 - － 枝分かれ、合流のプロセス

今後の展開と課題

収集したプロセスを**洗練**して「組織プロセス定義」を実現する

- 課題:どのように洗練するか
 - － 方法:良いプロセスを集約
 - － 「良い」プロセスを比較評価する視点を考える
 - 今使っているプロセスを変えてまで使う価値がある
 - 良いアウトプットが出せる
 - リスクが少ない
 - 効率が良い(無駄が無い)
多角的に評価しなければならない(ひとつだけ高評価でもだめ)
 - － 推進側と現場と一緒に「良い」プロセスを評価する
- 組織プロセス定義で解決すべき課題は多い
現場の協力を得ながら実現していきたい



ご清聴ありがとうございました。

©Capability Maturity Model, CMM, CMMI は、カーネギーメロン大学によって米国特許商標庁に登録されています。

SMCMM Integration, SCAMPI, SEI, SEPGは、カーネギーメロン大学の商標です。

サイボウズ デヂエはサイボウズ社の登録商標です。

記載された商品名、各製品名は各社の登録商標または商標です。