

SPI Japan 2011

ID-005

プロジェクトカルテを使った 保守プロジェクトの見える化の提案

平成23年10月27日（於、アクトシティ浜松 コンgressセンター）

株式会社 インテック

SI事業本部
プロジェクトマネジメント室
相澤 武

Copyright © 2011 INTEC Inc.

1.保守プロジェクトの現状

1-1.所属する部門の特徴

1-2.保守プロジェクトの特性と課題

1-3.課題解決のための方策

2.プロジェクトカルテについて

2-1.プロジェクトカルテの活用目的

2-2.プロジェクトカルテの構成

2-3.プロジェクトカルテの特徴

2-4.プロジェクトカルテの効果

3.まとめ

1. 保守プロジェクトの現状

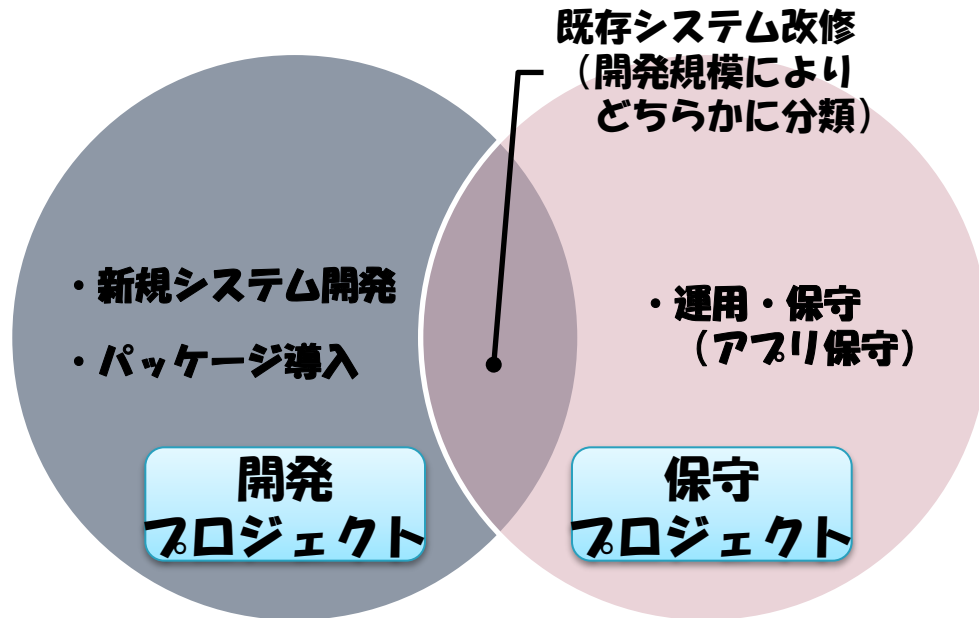
1-1.所属する部門の特徴①



私の所属する部門では、エンタープライズ系システムの構築に取り組んでおり、そのプロジェクトパターンは、

- ・新規システム開発
- ・既存システム改修
- ・運用・保守（アプリ保守）
- ・パッケージ導入

と多岐に渡っている。



- ・開発と保守の売上構成をみると、保守は

全体の約4割

を占めている

- ・開発プロジェクトの多くは、既存のお客さま・システムからの派生開発である

部門を支える重要な柱となっている

1-1.所属する部門の特徴②



所属する部門では、これまでに保守プロジェクトに対して、以下に示した様々な取り組みを行ってきた。

しかし、各施策の視点で分析・評価をすることが多く、プロジェクトの視点で各施策を串刺しで見ることがあまりできていなかった。一方、各保守プロジェクトにおいては、保守プロジェクトの持つ特性から、開発プロジェクトにおけるような見える化があまり進んでいなく、保守プロジェクトの見える化が課題であった。

プロセスQA

- 2008年のOPS（運用・保守プロセス標準）部門展開以降、運用・保守プロジェクトについては、2008年、2009年、2010年と3年にわたりプロセス評価を実施してきており（現在も進行中）、3期分のプロセスQAの評価結果が蓄積されてきている。（23、33、34プロジェクト）

- プロセス定着への取組み～テラリングからはじまるプロセス改善～（SPI Japan 2008）
- アプリ保守プロセスの定義（SPI Japan 2009）

保守プロジェクト向け施策

- 本番障害再発防止策の実施状況の確認（31プロジェクト）
- SPIトレーニングコースの開発（8コース）。。。

- SQAによるテラリングトレーニングコースの開発と実践（SPI Japan 2010）

1-1.所属する部門の特徴③



保守プロジェクトと言っても、その形態はさまざま。。。

規模

- プロジェクトメンバが10人を超えるところもあれば、1人プロジェクトもある。
- 保守プロジェクトの約5割は要員数5人未満の小規模プロジェクトである。

保守作業範囲

- 問い合わせ対応を中心としたインシデント管理のみ。
- インシデント管理、機能改善、定常業務サポート等、保守サービス全般を担当。
- 保守契約の中で月単位で機能改善のための改修工数を持っているのは約3割。
その他は改修案件毎に別契約としている。

要員構成

- 小規模プロジェクトでは、ほとんどのプロジェクトで、メンバが他プロジェクトも兼務している。

1-2.保守プロジェクトの特性と課題



特性①プロジェクトは毎年継続する

保守プロジェクトは開発プロジェクトと異なり、基本的に保守開発対象ソフトウェアが全て廃棄され、保守支援が必要なくなるまで何年も続く。
開発のように、保守プロジェクトには納期という期限がなく（障害対応、機能追加といった個々の案件については、それぞれ納期はある）期・半期単位などで契約更新されるケースが大部分である。

特性②工程というマイルストーンがない

保守プロジェクトにおいては、一つ一つの改修案件の中は別として、プロジェクト全体としては工程というマイルストーンがない。故に開発の場合のように工程の終わりをトリガーとした監視がしにくい。
また、開発プロジェクトの場合では一般的に実施されているプロジェクト完了時の工程別工数の予実績差異の評価などが、保守プロジェクトでは難しい。

課題

- ・メリハリがつけにくく、維持管理作業だけをこなすだけになってしまい、改善サイクルを回すという点が疎かになりがちになってしまう。
- ・プロジェクト計画時の定量的な目標の設定やプロジェクト完了時の定量的な評価が難しい。

1-3.課題解決のための方策



課題

- メリハリがつけにくく、維持管理作業だけをこなすだけになってしまい、改善サイクルを回すという点が疎かになりがちになってしまう。
- プロジェクト計画時の定量的な目標の設定やプロジェクト完了時の定量的な評価が難しい。

サービスメニュー体系をベースとした保守業務の見える化の推進

メリハリを付けた保守プロジェクトの運営

保守プロジェクトにおける継続的な改善活動

プロジェクトカルテの考案

2. プロジェクトカルテについて

2-1.プロジェクトカルテの活用目的



プロジェクトカルテの活用目的は次の2点である。

①次年度のプロジェクト計画作成時の参考情報として活用する

プロジェクトカルテには、各プロジェクトの前年度までの活動実績が、定性面、定量面から記述されている。この情報を参照し前年度の活動を振り返り、次年度の計画立案に反映する。

定性面の情報)

- プロジェクト運営におけるプロセス面での課題
サービスメニューとの適合性、管理範囲の明確性、定量的なプロジェクト目標の設定などの状況
- PM室各施策からの課題
プロセスQAの評価、本番障害の再発防止策の実施状況の確認、本番環境での作業ルールの点検などにおける未解決課題

定量面の情報)

- プロセスQAの初回遵守率、保守プロジェクトの指標項目、前年度の工程別・要員別の作業時間

②管理台帳としてプロジェクト情報を集約し参照性をあげる

プロジェクトカルテには、プロジェクトの活動実績が集約されているので、プロジェクト外の第三者が、プロジェクトに関与する時に、プロジェクト情報を知ることにも活用する。

2-2.プロジェクトカルテの構成



プロジェクトカルテの目次 （カルテはA4用紙で10頁～17頁、冊子形式で印刷して各プロジェクトに配布している）

CONTENTS

1 プロジェクト属性情報

2 総括コメント

3 次年度のプロセスQ

4 サービスメニューとのマッピング

5 プロセスQAの履歴

6 PM室各施策実施の履歴

7 保守プロジェクトの指標項目の履歴

（60期実績）

8 管理範囲の考え方

9 サービスメニュー単

10 要員別の実績把握

（補足資料）

A 面談記録

B 保守プロジェクトの指標の説明

C プロジェクトカルテの考え方

**①次年度のプロジェクト計画作成時の参考情報として活用する
（主に定性面）**

②管理台帳としてプロジェクト情報を集約し参照性をあげる

**①次年度のプロジェクト計画作成時の参考情報として活用する
（主に定量面）**

2-3.プロジェクトカルテの特徴①



①サービスマニューと保守作業とのマッピング

各プロジェクトで実施している保守作業を整理することを目的に、

- 本来保守プロジェクトで実施すべき保守のサービスマニューと、
- プロジェクトで実施している保守作業との マッピングを行った。

下図はサービスマニューとのマッピング例。

活動分類	サービス分類		サービスマニュー		作業内容 (下線は別途有償作業)
マネジメント	—	マネジメント	—	マネジメント	・監視・コントロール
業務サポート	3-2	サービスデスク	3-2-1	サービスデスク	・一次窓口受付対応
	3-3	インシデント管理	3-3-1	サービス回復	
			3-3-2	サービス変更	
	3-4	問題管理	3-4-1	是正処置	・トラブル調査
			3-4-2	予防処置	・データリカバリ
	3-5	変更管理・リリース管理			・不具合パッチ提供
機能改善	—	保守開発			・不具合パッチ報告
定常運用サポート	3-1	定常運用	以下省略		

点線で囲んだ部分が各プロジェクトで定義している保守作業内容。

サービスマニュー体系をベースとした 保守作業の見える化

2-3.プロジェクトカルテの特徴②



②管理台帳としてプロジェクト情報を集約

プロジェクトカルテには、それを参照すればプロジェクトの情報が一目でわかるように、定量面、定性面で取得可能なプロジェクト情報を集約し掲載した。

- 定量面の情報

プロセスQAの初回遵守率、前年度の工程別・要員別の作業時間など。

- 定性面の情報

プロセスQAの評価、本番障害などの再発防止策の実施状況の確認、本番環境での作業ルールの点検などにおける未解決課題など。

**いろいろな視点から
1年間を振り返るきっかけになる**

2-3.プロジェクトカルテの特徴③



③客観的な立場である第三者が作成

プロジェクトカルテは客観的な立場である第三者（SQA担当）が作成した。第三者が作成することで、表現の仕方の統一や記載内容の不足や不備などの課題をクリアした。

- 発行タイミングは、年初1回とする。
- 通常は第1四半期中、プロジェクト期間が4月-3月ではない場合は、完了QAが終了した時点とする。
- カルテに記載する内容の大部分は、第三者が取得可能な情報を中心としている。

**プロジェクトカルテの作成負荷を
現場（プロジェクト）に負わせない**

2-4.プロジェクトカルテの効果



今回プロジェクトカルテを作成しプロジェクト情報を一元管理したことで、課題であった保守プロジェクトの見える化ができるようになった。また、作成したプロジェクトカルテをプロジェクト側にフィードバックしたことで、副次的な効果も得ることができた。

①プロジェクトカルテで見える化できたこと

- プロジェクトで定義している保守作業のサービスメニューとの対応
- 保守作業種類毎の工数実績
- 要員別の作業負荷（作業時間実績）
- PM室各施策の実施履歴

②副次的な効果

- 初級のプロジェクトマネージャの教育・指導の場になった
各プロジェクトに対しては、対面形式でプロジェクトカルテの説明を行った。説明の中では、他プロジェクトで実践している具体的な事例なども紹介したことで、初級のプロジェクトマネージャに対しては、プロジェクトマネジメントについての教育・指導の場にもなった。
（身近な実例を使うことにより、セミナーや研修などとは違った実践的なトレーニングとして活用できた）

3.まとめ



従来、アプリケーションの運用・保守は、出来上がったシステムの維持管理を行うもの、といったイメージが強かった。

しかし、お客さまのビジネスがシステムなしには成り立たなくなっている昨今では、運用・保守を起点として、経営戦略の迅速な策定・遂行、ITシステムの全体最適の実現を目指していかなければならず、運用・保守はSIビジネスを支えるうえでも、重要な柱の一つになってきている。

今回「プロジェクトカルテ」を使って、保守プロジェクトの見える化を行った。これをきっかけに、保守プロジェクトにおいて、

サービスメニュー体系をベースとした保守業務の見える化の推進

メリハリを付けた保守プロジェクトの運営

保守プロジェクトにおける継続的な改善活動

**お客さまのビジネスに貢献できる
提案やシステムの構築に結びつけていきたい**

ご清聴ありがとうございました

