

サービス提供組織でのプロセス評価・改善の試み ～サービスのためのCMMI試行適用評価と他手法との比較～

NECソリューションイノベータ

技術統括本部

アウトソーシング事業部

大瀧 陽悦

中野 典子

勝野 直樹

岩崎 孝彦

目 次

活動の時間軸と適用サイト

試行対象部門業務の内容

準備フェーズ

試行1フェーズ

試行2フェーズ

試行を通じて得られたこと

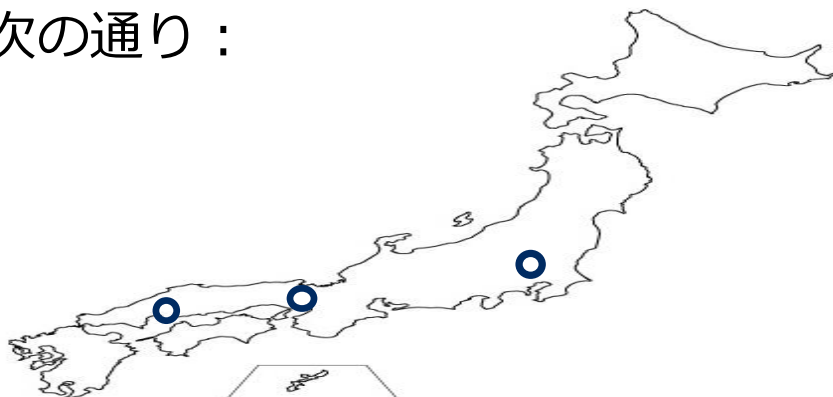
今後の予定

活動の時間軸と試行部門サイト

ここで紹介する活動は、次のような時間軸で進んだ：

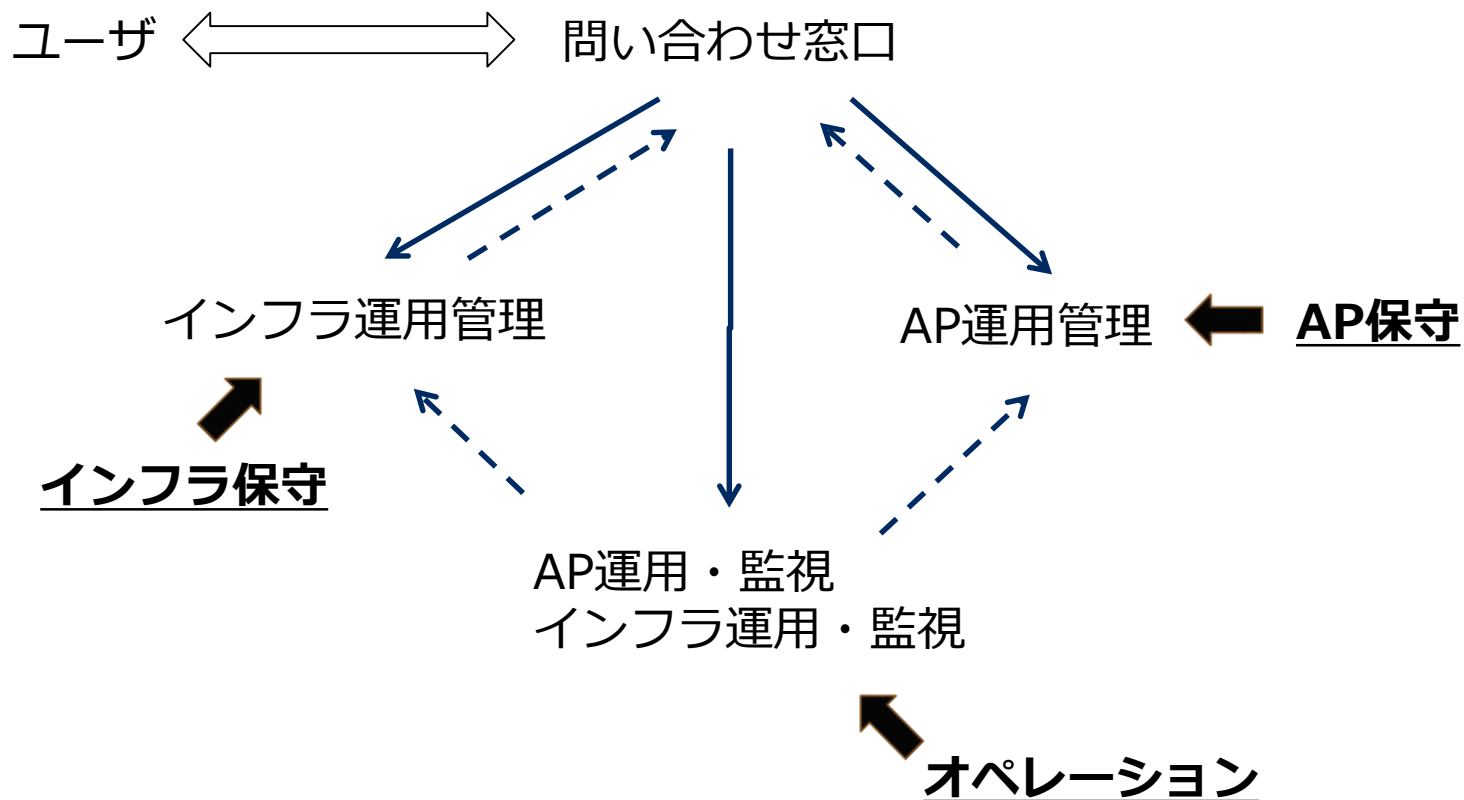
	2015			2016	
	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
準備フェーズ 適用説明文書作成 適用ツール整備 適用部門発掘	←→				
試行1フェーズ 1部門で試行		←→			
モデルスタディ(メンバ)			←→		↔
試行2フェーズ 3部門で試行				←→	
活動纏め(改善検討)					←→

試行部門のサイトは次の通り：



適用対象部門業務の内容

■ 今回は4部門で適用を進めたが、4部門とも業務内容は以下の通り：
(これらのどの部分、または全部を担当しているかは適用部門毎に異なる)



準備フェーズ(1/2)

ITILとの比較

サービスについては現場ではITILが第一にイメージされることが多いため、ITILと「サービスのためのCMMI」の比較表を作成：

比較内容	充足度	CMMI-SVCの構成要素						ITIL V3 フォンデーション								
ITILに対するサービスのCMMI 充足度	XX. X%	SSD	SST	STSM	WP	WMC	ISAM	MA	OPF	GP2.3	GP3.2	ストラテジ	デザイン	トランジション	オペレーション	継続改善
サービスのCMMIに対するITIL 充足度	YY. Y%															
トランジション	11.1 移行の計画立案およびサポート															
	11.2 変更管理															
	11.3 サービス資産管理および構成管理															
	11.4 リリース管理および展開管理															
	11.5 サービスの妥当性確認およびテスト															
	11.6 評価															
	11.7 ナレッジ管理															
オペレーション	12.1 イベント管理															
	12.2 インシデント管理															
	12.3 構成管理															
	12.4 脆弱性管理															
	12.5 アクセス管理															
	12.6 モニタリングとコントロール															
	12.7 IT適用															
	12.8 サービスデスク															
継続的改善	13.1 CSI改善プロセス															
	13.2 サービス報告															

簡易評価ツール

「開発のためのCMMI」利用時に内部で活用していたEXCELシートと同等のものを「サービスのためのCMMI」で用意(成熟度レベル3まで)：

- ① 固有プラクティス(SP)は全て網羅
- ② 共通プラクティス(GP)は次に集約：
GP2.2, GP2.8, GP3.1, GP3.2

試行作業項目と想定時間

試行部門に試行作業のイメージと負担感を持って貰うために、以下の資料も準備し説明：

作業項目	所要時間		補足説明
	部門側	評価側	
① 状況確認・調査必要文書・記録のピックアップ ↓	2 H	2 H	ヒアリングにより現状を確認させて頂き、どのような文書・記録を見せて頂く必要があるか共通の認識を持つ
② 文書・記録の確認 ↓	0	1日/業務	生データを見せて頂けない場合には、部門側に準備工数が発生する
③ リーダ・メンバヒアリング ↓	4 H/リーダ	4 H/リーダ	ヒアリングに対応頂くメンバの役職は問わないが、着実に現状を回答できる方に対応頂きたい
④ 調査結果纏め ↓	0	0.5日*業務	
⑤ 調査結果報告	2 H	2 H	報告会への参加は、部門トップの方もお願いします

状況確認向け調査項目の提示

①の状況確認に向け、調査項目を事前に提示：

事前確認項目

- 業務の種類と、今回の試行対象業務
- 業務毎のSLA
- 業務で利用しているシステム
- 体制図と、体制図内各部門の人数
- どれ程の期間、現在の業務を担当しているか
- 業務文書（標準）の種類と、それぞれのボリューム
- 業務運用文書（問い合わせ票、調査依頼票、・・・）の種類
- ITILの利用状況
- 作業ルームには何が持ち込み可能で、持ち出し可能か

試行1フェーズ(1/4)

部門の特殊な状況

- 外資系コンサルにより、数年前にアプレイザルを受審済み



このアプレイザルでは、ツールの活用、各種活動での責任の明確化、教育の実施にも重点を置いている



簡易評価ツールを変更し、GP2.3, GP2.4, GP2.5 も加えて試行を実施することとした

- 部門内でTIPAによる内部監査を実施予定

2015年度下期、TIPAによる内部監査を実施することが既に予定されていた



現場(被アプレイザル部門)の負荷を考慮し、試行は内部監査と一緒に実施することとした

実施実績

	2015	2016		
	12月	1月	2月	3月
活動説明、文書・記録確認	△ 0.5日			
インタビュー*			△△△ 3日間	
結果まとめ・報告書作成				
TIPA結果との整合性確認 (サービス提供に関わる内容)			△ 2H	△ 2H
結果報告				△ 2H

* インタビューは、TIPAによる内部監査のヒアリングに同席する形で進めたので、日数を要した

比較したサービス提供に対する評価手法と調査項目数比較結果

今回の評価対象手法	調査項目数 (レベル3相当まで)	レベル判定方法	備考
ITILのセルフチェックシート 『ITIL V2対応』	210	調査項目がレベル毎に分かれている	ITIL V3 対応はオンラインのみで2600個以上の質問項目がITIL開発元より提供されている
TIPA	246	調査項目がレベル毎に分かれている	
ある外資系コンサル	153 * 3	調査項目毎レベル判定(1~3)をする仕組みになっている	
CMMI for Services 簡易アプレイザル	128:プラクティス 330:サブプラクティス	プロセス領域単位でのレベル判定となり、調査項目単位でのレベル判定は行わない	サービス対象の7プロセス領域+構成管理+要件管理、共通プラクティスは7つを対象

このフェーズでの試行による簡易評価ツールの改定

- GPについて、当初は GP2.2, GP2.8, GP3.1, GP3.2 だけを含んでいたものに GP2.3, GP2.4, GP2.5 も追加
 - 既述：試行1のインタビュー実施前に追加
- プラクティスについては、他の類似手法と比較するとサブプラクティスレベルまで調査しないと他の手法より粗いものとなるため、基本的にサブプラクティスまで調査するように簡易評価ツールを改定
 - 試行1フェーズ実施結果からの改善点として、試行2で実施

実施実績

		2016		
		5月	6月	7月
部門1	活動説明、事前確認	△2H		
	文書・記録確認		△半日	
	ヒアリング		△半日	
	結果報告			△1H
部門2	活動説明、事前確認		△1.5H	
	文書・記録確認		△サーバアクセス	
	ヒアリング		△半日	
	結果報告			△1.5H
部門3	活動説明、事前確認		△2H	
	文書・記録確認		△サーバアクセス	
	ヒアリング			△半日
	結果報告			△1.5H

試行を通じて得られたこと(1/4)

■ 評価活動実施に関して

- 簡易評価ツールの改善

簡易評価ツールを他の類似ツールと同等の評価項目を含むように改善できた

- 評価活動実施必要時間の明確化

試行1はTIPAの内部監査と同期を取って実施したため例外だが、簡易評価活動はほぼ予定内の時間で実施できる

- リモートでの評価活動実施

リモートから文書・記録がアクセス可能な部門(アクセス制御は勿論設定)に対しては、リモートから評価活動を実施可能であることが実証できた

試行を通じて得られたこと(2/4)

サービスのためのCMMIを適用して(組織横断的に改善する主要指摘)(1/2)

●スキル要件の明確化(GP2.5)

各種業務を担当するに当たって、どのようなスキルが身につけている必要があるか(業務手順書の習得を含む)、明確になっていない場合がある

	新規業務割当ての緊急度
開発	△
サービス提供	◎

●構成管理(CM)

構成管理対象は、開発や、ITILで取り上げられているものに留まっている場合がある

	典型的な構成管理対象
開発	仕様書、プログラム
サービス提供	運用対象システムの構成要素(ソフト、ハード) 業務手順書 スキル要件(書) 消耗品(仕様書)

試行を通じて得られたこと(3/4)

サービスのためのCMMIを適用して(組織横断的に改善する主要指摘)(2/2)

●計測活動の分析 (MA, SD)

- 問い合わせ、要望等で、区分が活用されていない場合がある
- 問い合わせ、要望等の件数までは把握されているが、分析まで進んでいない場合がある
- 感覚を元に対策を取られている(時期による要員の増減)が、データによる裏付けを使っていない場合がある

●サービス継続性とリスク管理(SCON, RSKM)

- サービス提供業務では、サービスの継続性確保に対応していることをリスク管理と捕らえ、それ以外のリスク管理活動を確認できない場合がある

●商用市販品(COTS)扱いでのDEVとの違い(SAM)

	商用市販品(COTS)の典型的な扱い
開発	採用検討時に可否を判断すれば、開発途中でのCOTSの内容評価は余り行わない
サービス提供	問合せ対応業務がCOTSとして扱われている場合があり、そのような場合には採用検討時の可否判断に留まらず、サービス提供期間中の内容評価が必要

試行を通じて得られたこと(4/4)

サービスのためのCMMIを適用して(当面保留とした主要指摘)

- 共用資源の方向性明確化(STSM)
- 包括的な組織プロセス改善活動(OPF/OPD)
- 個々のインシデントを俯瞰した類似インシデント再発防止(IRP)
- データ管理の全体計画と監視(PP/PMC)
- 決定分析と解決の活用(DAR)

今後の予定

- 上がった課題に対するプロジェクト、組織での改善活動
- 類似業務に対し、他部門での評価活動
- 同部門内で、他サービス提供業務に対し評価活動
- 公式アプレイザルの実施・・・？

 **Orchestrating** a brighter world

NEC