

# 経営戦略とプロセス改善目標のすり合わせ -プロセスポートフォリオマネジメント-

2009

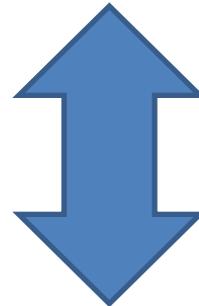
宮下 洋一

東京コンピュータサービス株式会社

# プロセス改善の狙い

経営的レベルでの効果

*経営改善が本来の目的のはずが、  
このギャップは何から生まれるのか？*



ギャップ

個別のプロセス改善活動の集積

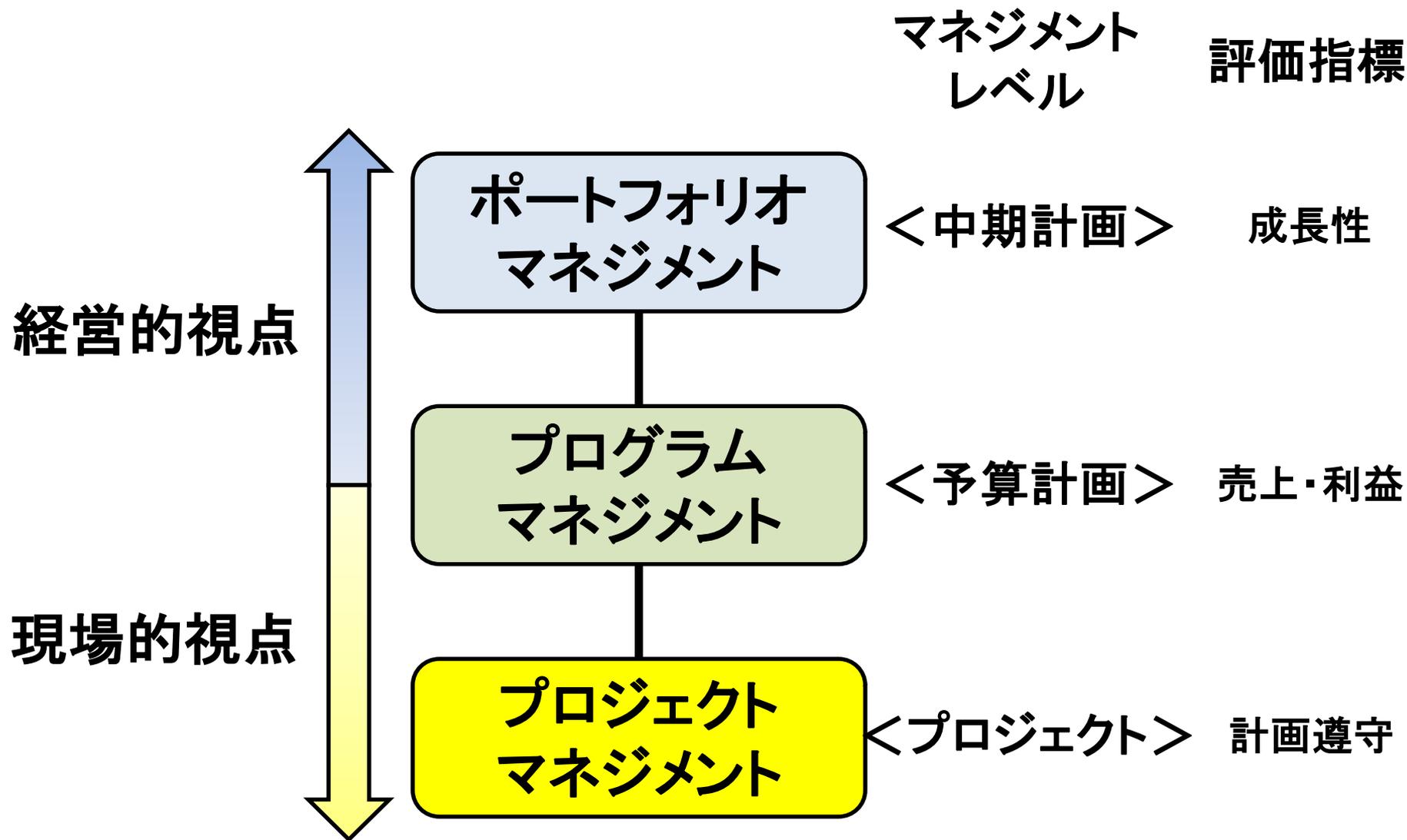
厳しい事業環境の中で、待ったなしの取組

# 経営レベルの効果を阻む要因

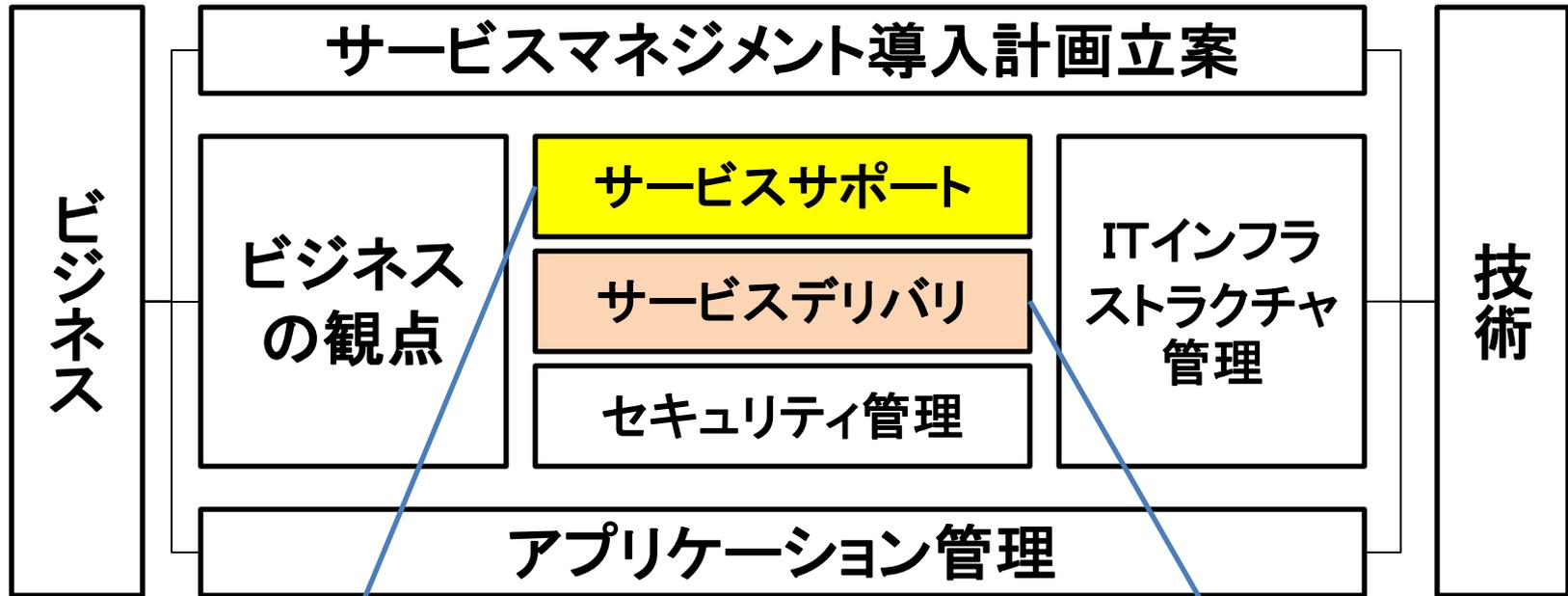
- 課題の捉え方(問題認識)のギャップ
  - 経営の視点からみたプロセスモデル
- 効果の捉え方のギャップ
  - 経営レベルの指標(ビジネス能力指標)
- 全体最適と個別最適のギャップ
  - 使い古されてきた言葉だけれども・・・

個別プロセス能力改善とビジネス能力改善のギャップ  
ギャップを埋める参考になるようなモデルは何か？

# OPM3



経営レベル～プロジェクト(現場)レベルをとらえるヒントになる



## サービスサポート

- ・サービスデスク
- ・インシデント管理
- ・問題管理
- ・変更管理
- ・リリース管理
- ・構成管理

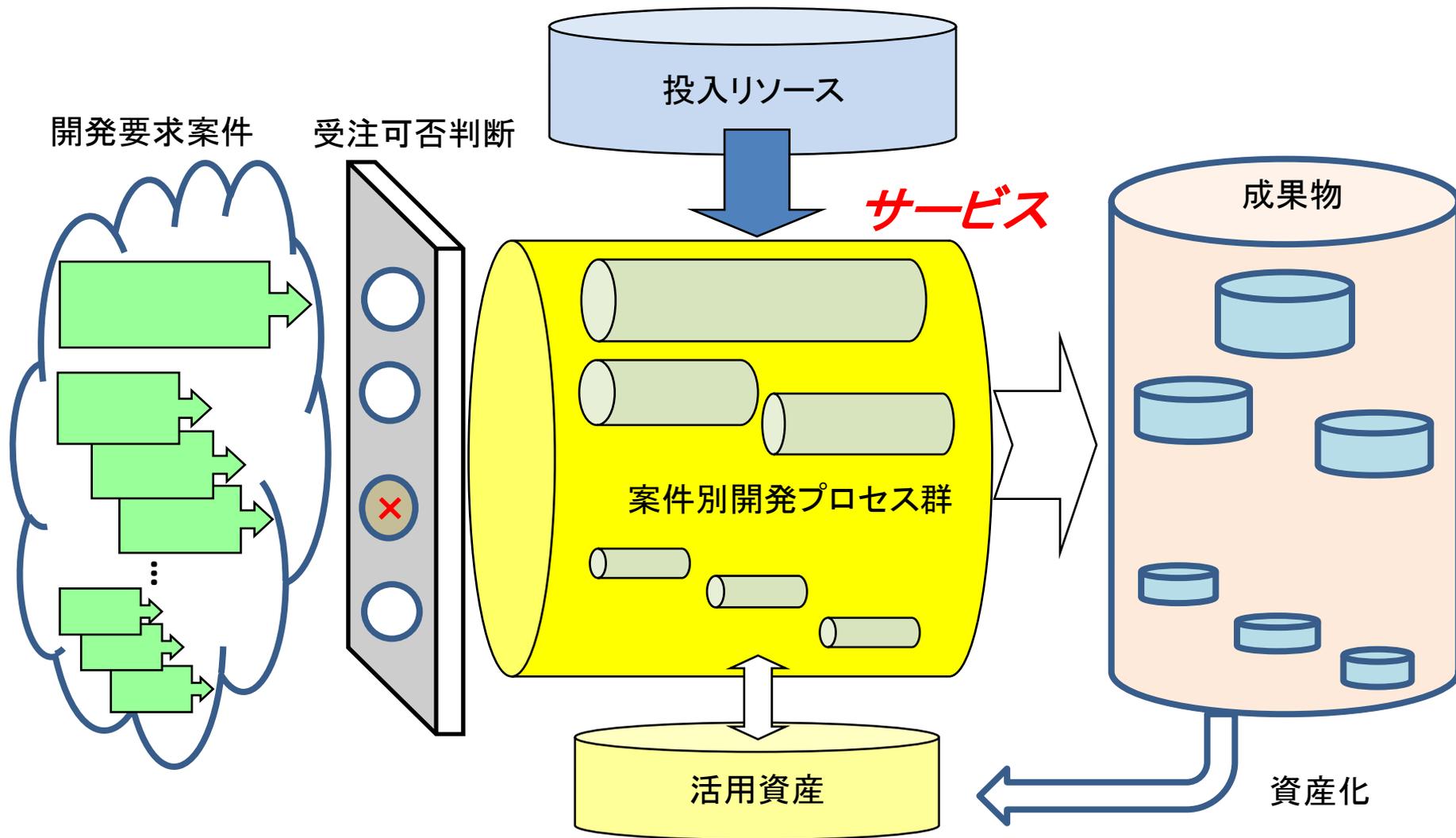
日常的なマネジメント

## サービスデリバリ

- ・サービスレベル管理
- ・財務管理
- ・継続性管理
- ・可用性管理
- ・キャパシティ管理

長期的な計画と改善

# ソフト開発のプロセスサービス事業モデル

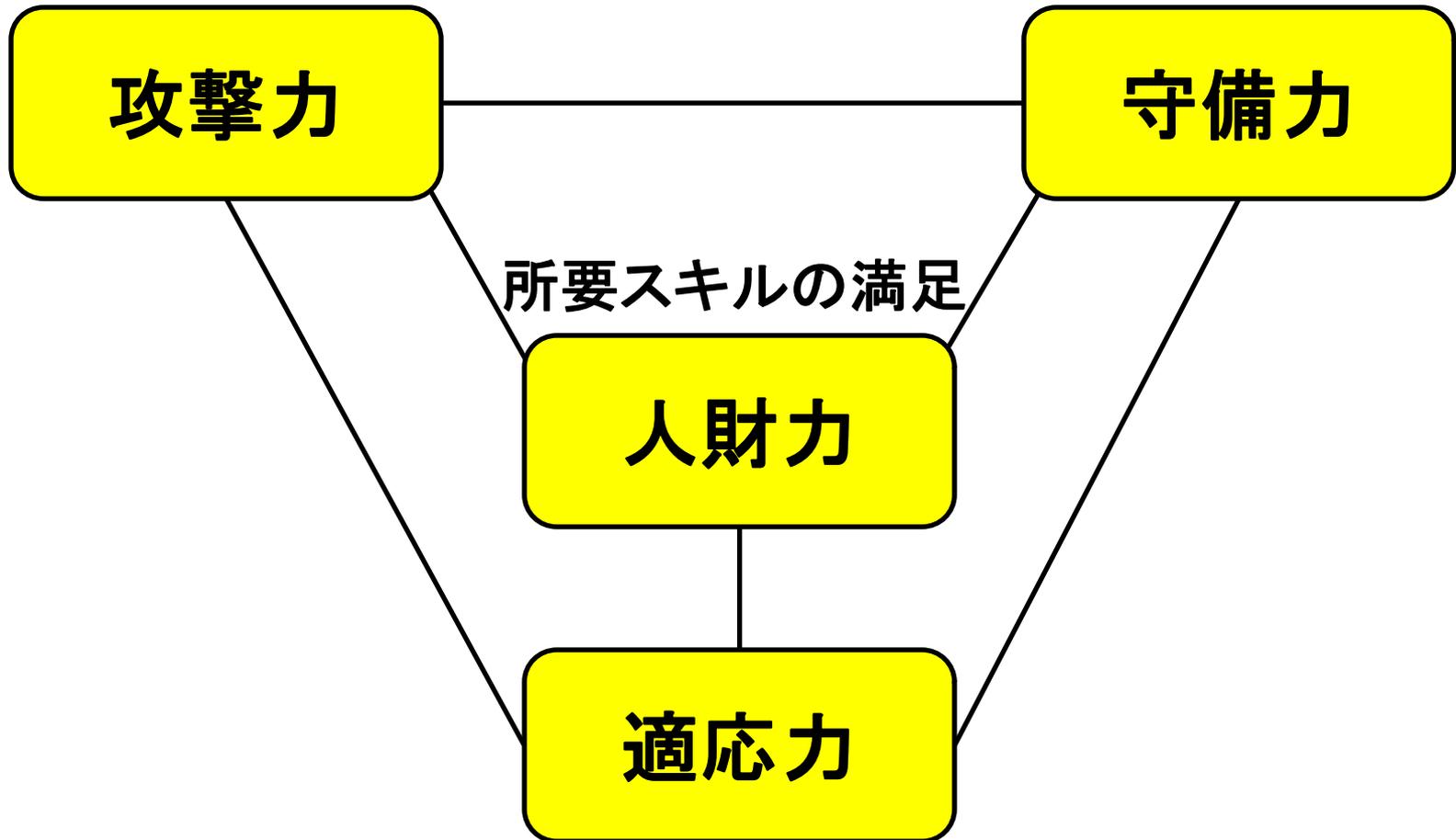


サービスモデル(ITIL, CMMI-SVC)が、サービス全体をとらえるときの参考になる

# ビジネス能力の視座

新規顧客・市場の獲得

既存顧客・市場の維持



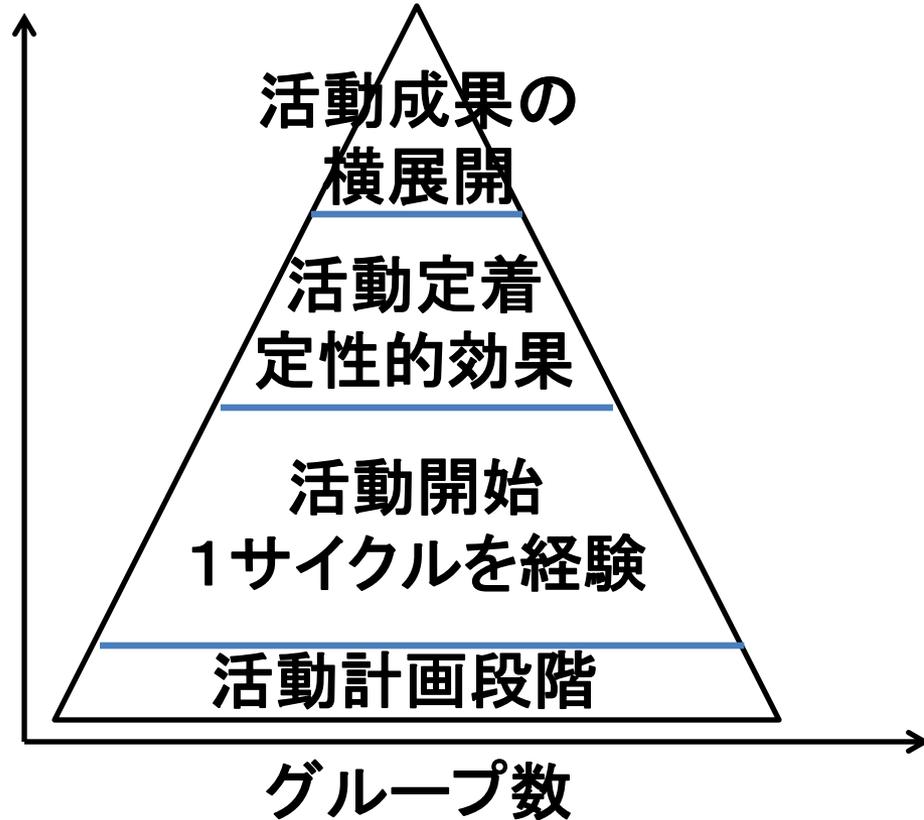
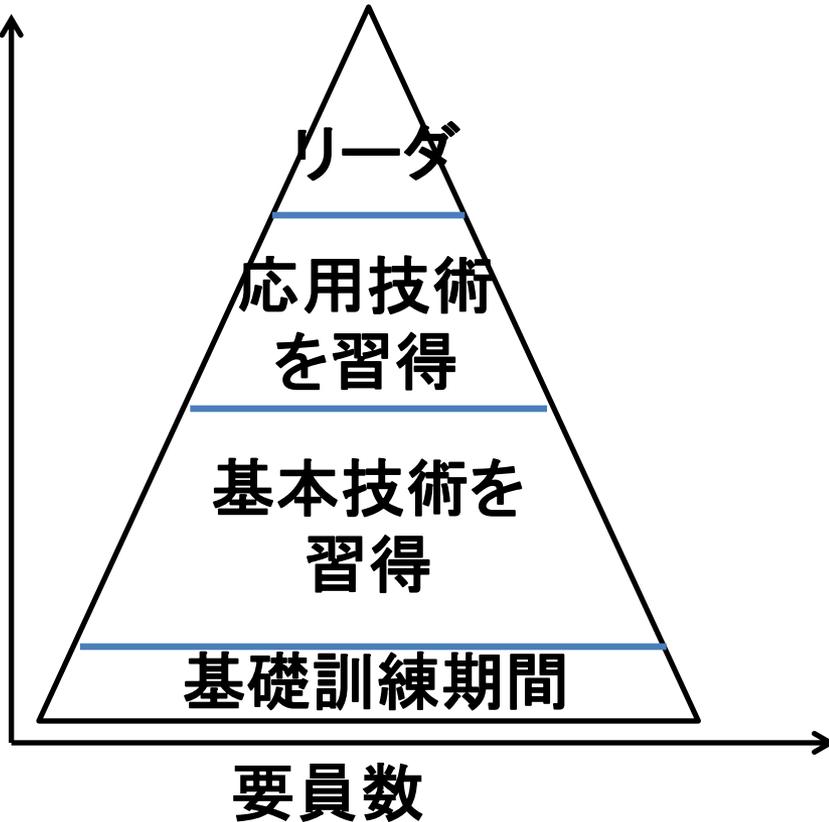
事業環境変化への対応

# 人財力: 人財スキルポートフォリオ

個人別スキルレベルとチーム単位のスキルレベル

スキル

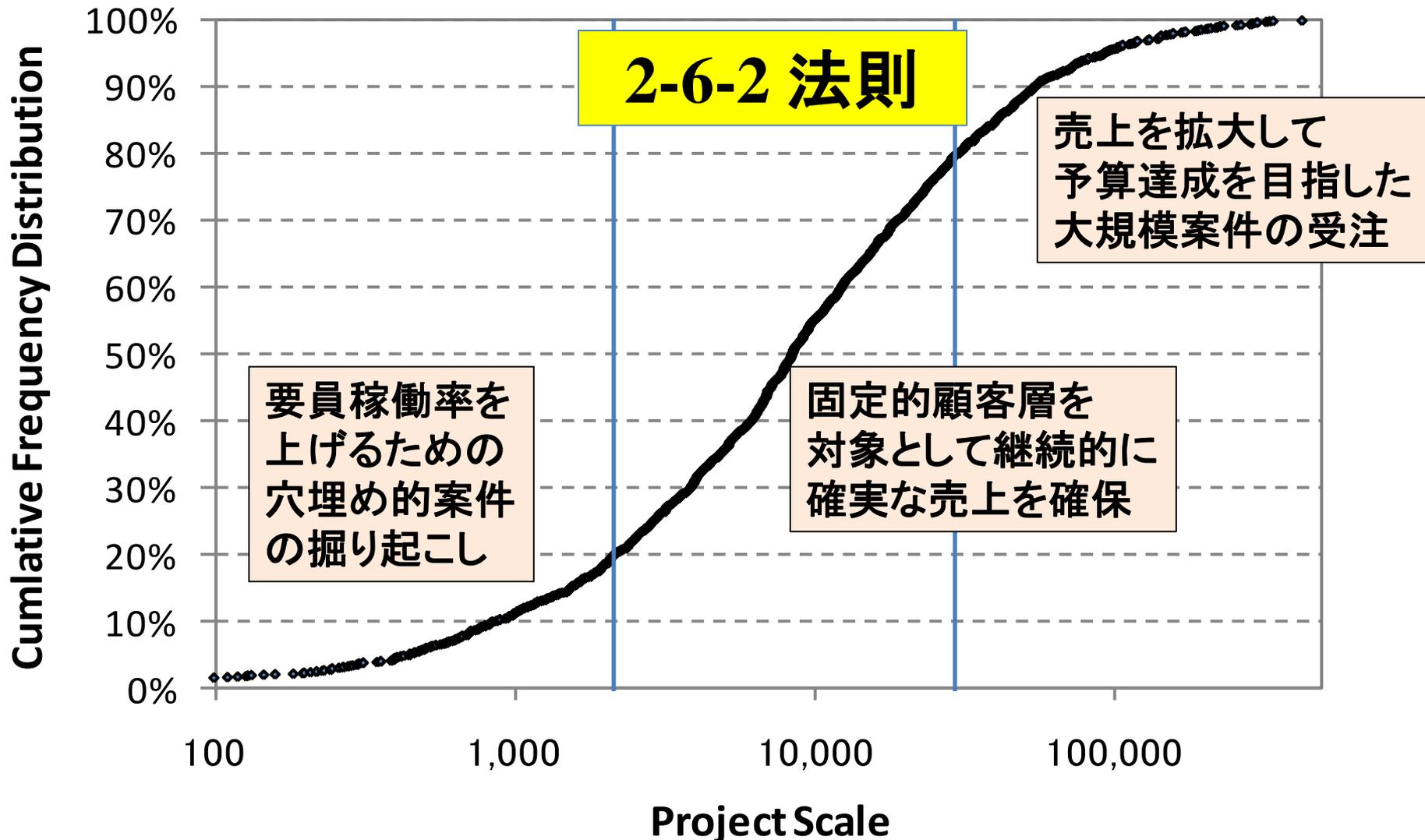
現場改善力



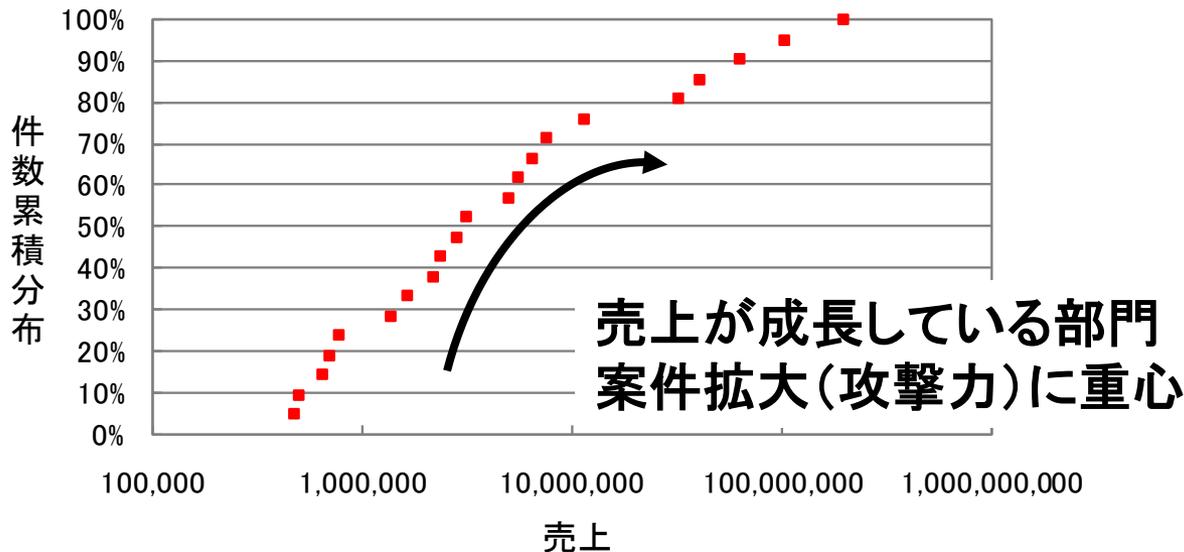
スキルレベル : IT Skill + Self-SPI-Skill

# 攻撃力: 案件規模ポートフォリオ

ビジネス能力をこの分布パターンからどう評価できるか？



# 規模分布パターンとビジネス能力指標



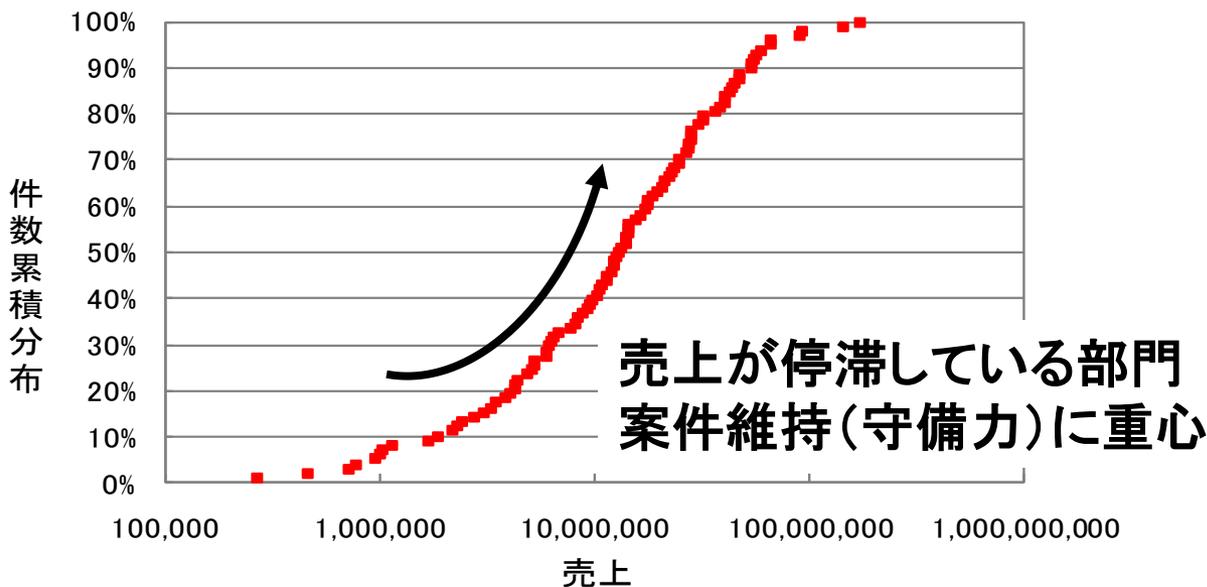
変曲点が左下



ビジネス能力指標:  
分布の変曲点

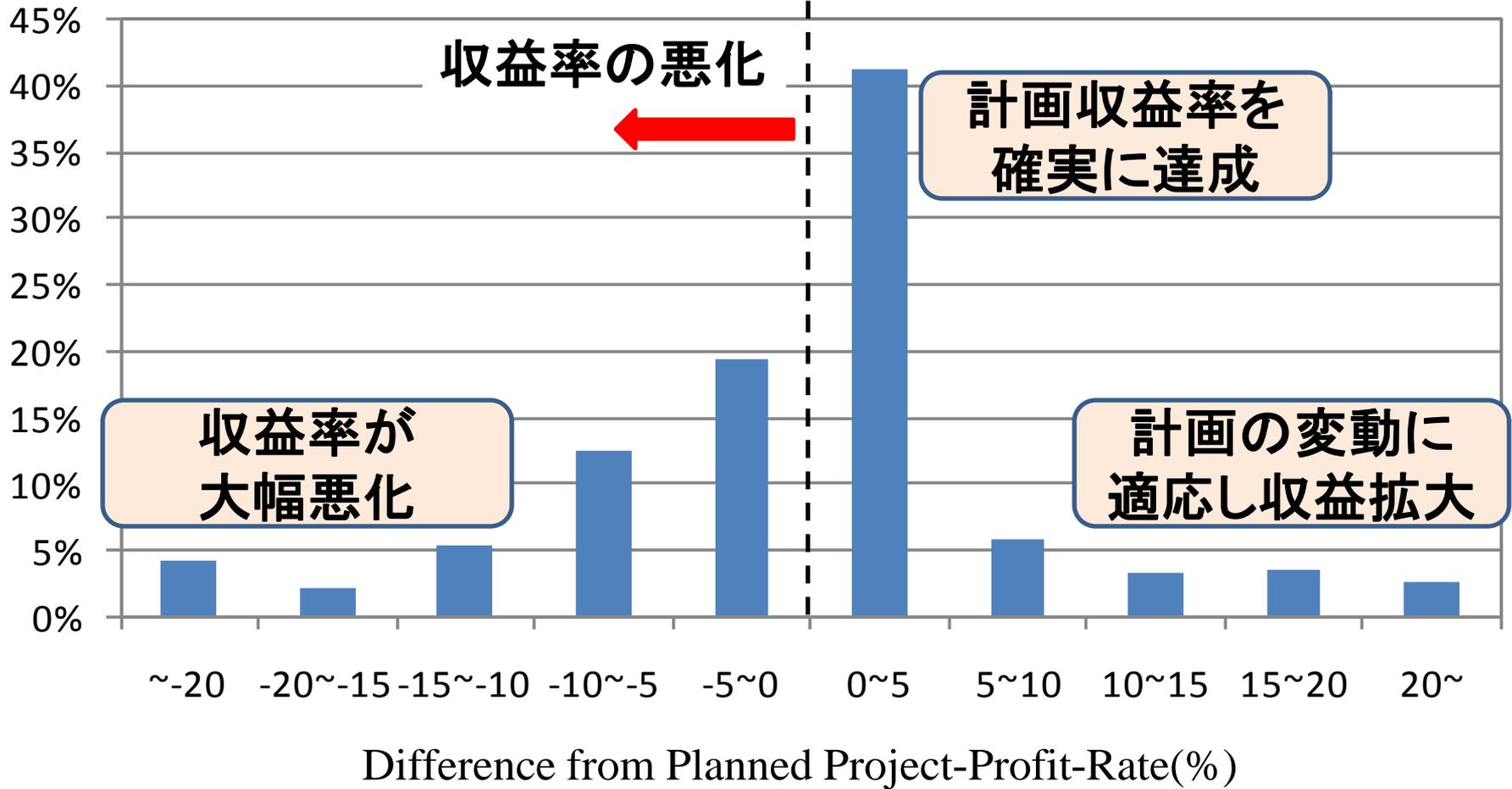


変曲点が右上

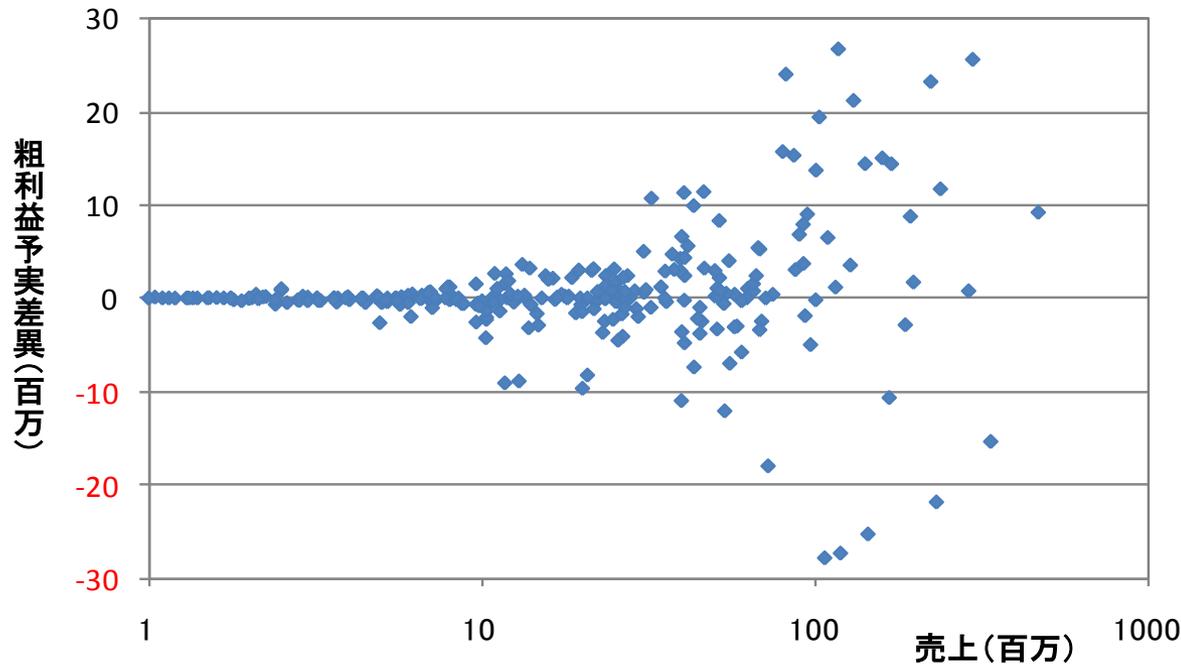


# 守備力: 案件別収益力ポートフォリオ

## 2-6-2 法則



# 収益達成力を示すビジネス能力指標



規模が大きくなるほど  
利益率のばらつきが大きくなる

## 失敗プロジェクトの定義

案件規模が一定以上  
収益率が計画より一定以上悪化



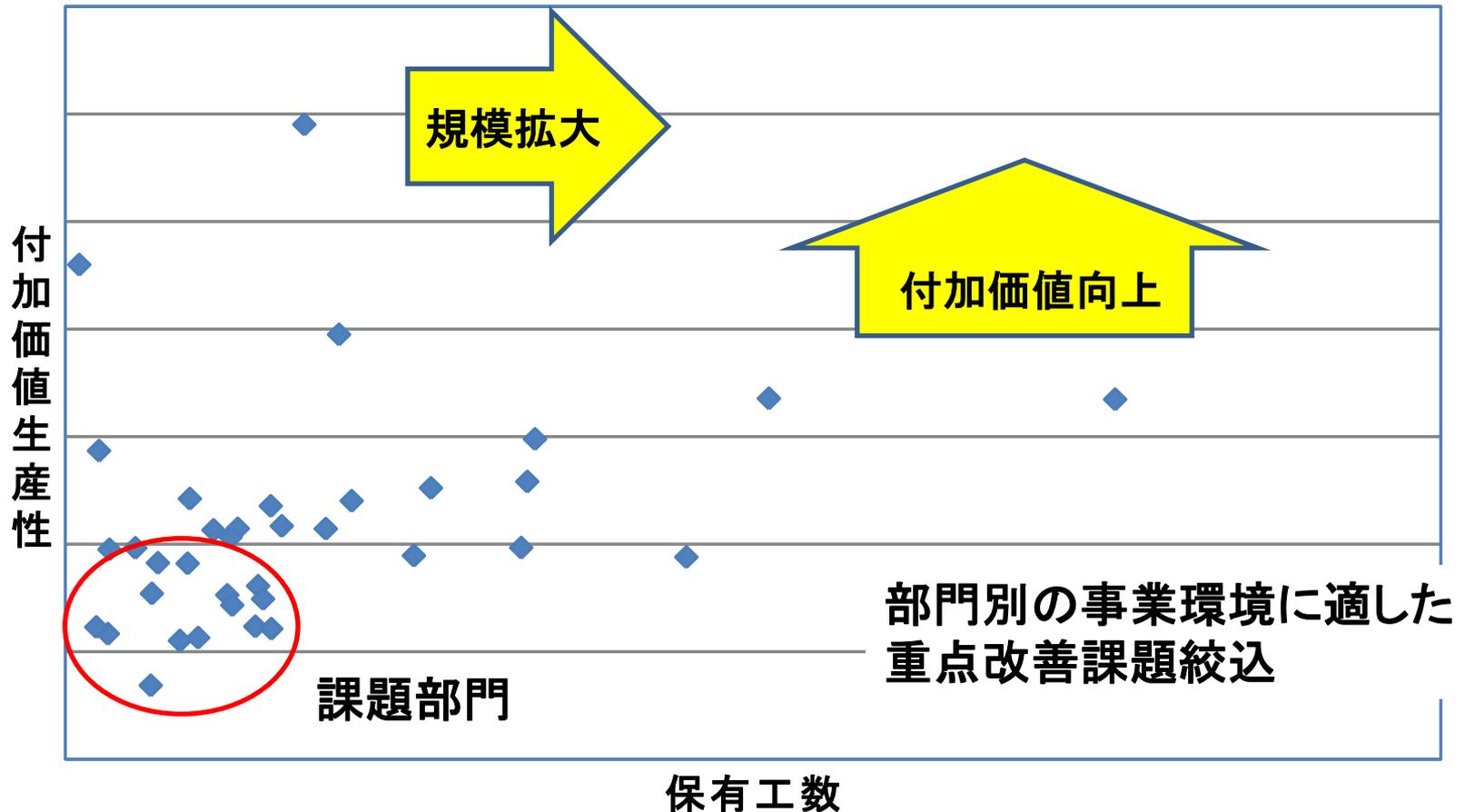
## ビジネス能力指標

失敗案件率  
失敗コスト(収益悪化コスト)

# 適応力:付加価値生産性ポートフォリオ

$$\text{付加価値生産性} = \left[ \frac{\text{(売上高 - 外注費)}}{\text{保有工数}} \right]$$

## 部門別工数と付加価値生産性



# 結論

- プロセス改善をビジネス成功に結び付けるには、経営全体のプロセスのモデルとビジネス能力指標が重要。
- ソフトウェア開発部門の経営は、プロセスの遂行を基軸としたサービスビジネスとしてとらえられる。
- サービスのマネジメントモデル(ITIL,CMMI-SVC)は、ソフトウェア開発サービスのモデルとして参考にできる。
- ビジネス能力指標として、人財力、攻撃力、守備力、適応力の視点からのプロセスポートフォリオを提案。
- 「サービスマネジメント」が今後のプロセス改善の重要な柱

**プロセスマネジメントからサービスマネジメントへ**