

– ソフトウェアプロセス改善カンファレンス2010 –

現場による ビジネスゴール具体化と定量化の取り組み事例

組織プロセスの活用度向上とCMMI高成熟度への基盤整備を目指して

2010年11月11日

富士ゼロックス情報システム株式会社
ビジネスプロセスマネジメント事業部
川崎浩一

会社概要

- 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 神奈川県横浜市西区みなとみらい
- 設立 1984年9月21日
- 資本金 1億円
- 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
 - コンピューター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
 - コンピューター・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 430名（2010年9月1日現在）

発表のポイント

「組織プロセス活用度向上」および
「CMMI高成熟度への基盤整備」を目指した、
現場によるビジネスゴール具体化と定量化取り組み

発表の要約

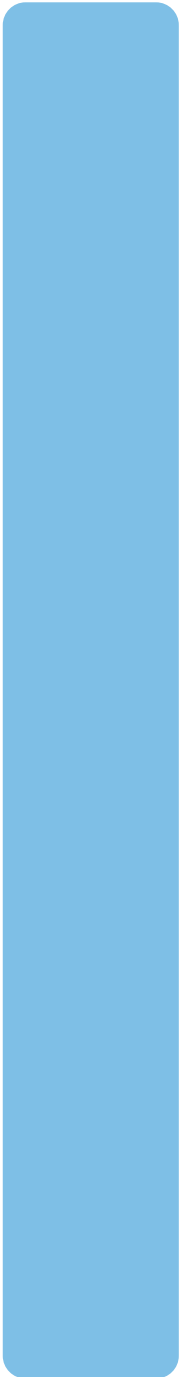
現場によるビジネスゴール具体化と定量化

■目的

- 組織プロセスの活用度を向上させる
（現場に組織プロセスを定着させる）
- CMMI高成熟度への基盤整備
（ビジネスに対する改善活動寄与の定量的証明）

■取組みの要約

1. 組織プロセス定着委員会を設置する
2. 委員会および現場で、ビジネスゴールについて議論する
3. 議論の結果を整理する
4. 上記、2,3を繰り返し、ビジネスゴールを具体化する
5. 具体化したビジネスゴールを改善目標と定め、達成尺度を決定する
6. 上記尺度で、改善達成度を計測する

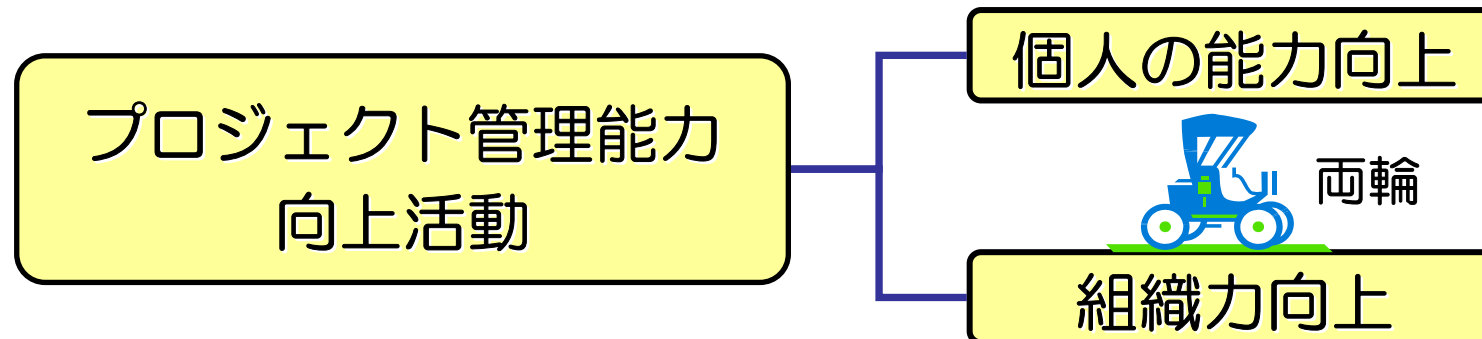


背景

プロジェクト失敗リスクの軽減と採算性向上を目的とした
「プロジェクト管理能力向上」活動

背景：プロジェクト管理能力向上活動

- プロジェクトコスト超過および納期遅延を教訓に、2005年度から活動を開始した
- 失敗リスクの軽減とプロジェクト採算性の向上を目指す
- 「個人の能力向上」、「組織力向上」を両輪としている



- 管理能力の計測尺度としてCMMIを採用した
 - 改善活動オーナー（外販※担当取締役）の明確な意思
CMMIレベル5に到達する
 - 2007年度までに24プロジェクトがレベル2相当を達成した
（社内アプレイザ又は外部コンサルタントによる評価）

※外販：グループ外企業を対象としたビジネス

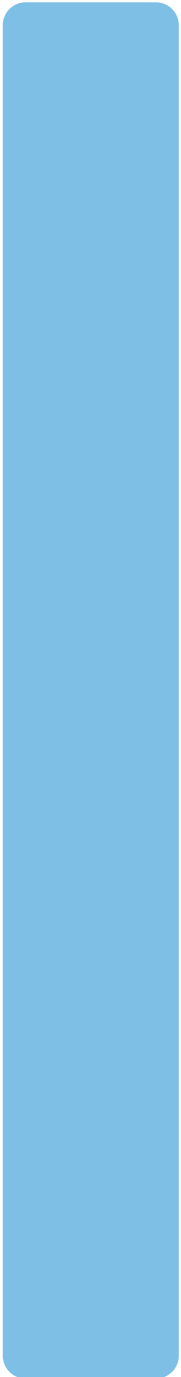
背景：現場の活用を目指した組織プロセスの構築

■プロジェクト管理メソドロジ ” grit ”（グリット）

Growth in this way. の頭文字から命名した

■暗黙知を含んだ現場のベストプラクティスをナレッジマネジメントツールを活用し形式知化し、これを組織プロセスの出発点として継続的に改善している

案件種類		メソドロジ
スクラッチ開発		grit-Scratch
	人材管理システム導入	grit-HRM
パッケージ導入		
	文書管理パッケージ導入	grit-Document
	製薬業界向け	grit-Pharmaceutical
	ERPパッケージ導入	grit-ERP
自社開発		grit-Package



課題

- 現場の組織プロセス活用度向上
- CMMI高成熟度への基盤整備
（ビジネスに対する改善活動寄与の定量的証明基盤）

課題

■ 課題 1：組織プロセス(grit)の現場活用度が低い

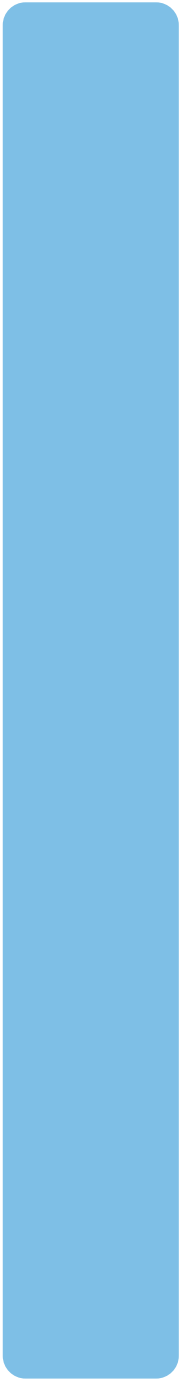
- ヒアリングの結果、7案件のうち5案件で活用されていなかった
(gritについて事前教育し、組織プロセスであることを周知している)

ヒアリング指摘内容	指摘案件数
gritを参照していない、または利用できない	3
ルールとして完成していないものであると誤認している	1
gritが組織のルールであるという認識が無い	1
指摘無し	2

- 結果を受け、改善推進担当者（発表者）から開発者に対し、組織プロセスの存在意義を個々に対面で説明したが活用度は殆ど改善されなかった

■ 課題 2：CMMI高成熟度への基盤整備

- 近年、CMMI高成熟度においては、ビジネスゴールの達成に改善活動が寄与していることを、定量的に証明することが求められている



着想

- ビジネスゴール具体化の必要性
- 現場によるビジネスゴール具体化
- 具体化したビジネスゴールを改善目標にする

着想：ビジネスゴール具体化の必要性

- 改善活動に限らず、何らかの活動を成功させるためには、ゴールが具体的で、**容易に理解**でき、活動する人たちの**共感を得る**ことが、不可欠である

- ビジネスゴール「自己流から一流へ」

「自己流」から「標準として世間に認められている方法論」に基づいたプロジェクトマネジメントへ転換し、失敗プロジェクトをなくすという思いを含め、改善活動オーナーが掲げるビジネスゴール
改善活動のスローガンでもある

- 組織プロセス活用度向上に必要なこと

- **ビジネスゴールを具体化**し、現場の理解と共感を得る

現場の複数の管理者の声：

「一流と言われても、どこを目指せば良いのか分からない」

理解されて
いない

- 具体化した**ビジネスゴールと改善のゴールを一致**させ、
現場の理解と共感を得る

活用度低下の主因：改善活動のゴールが各人の「腑に落ちていない」

改善活動への共感
が得られていない

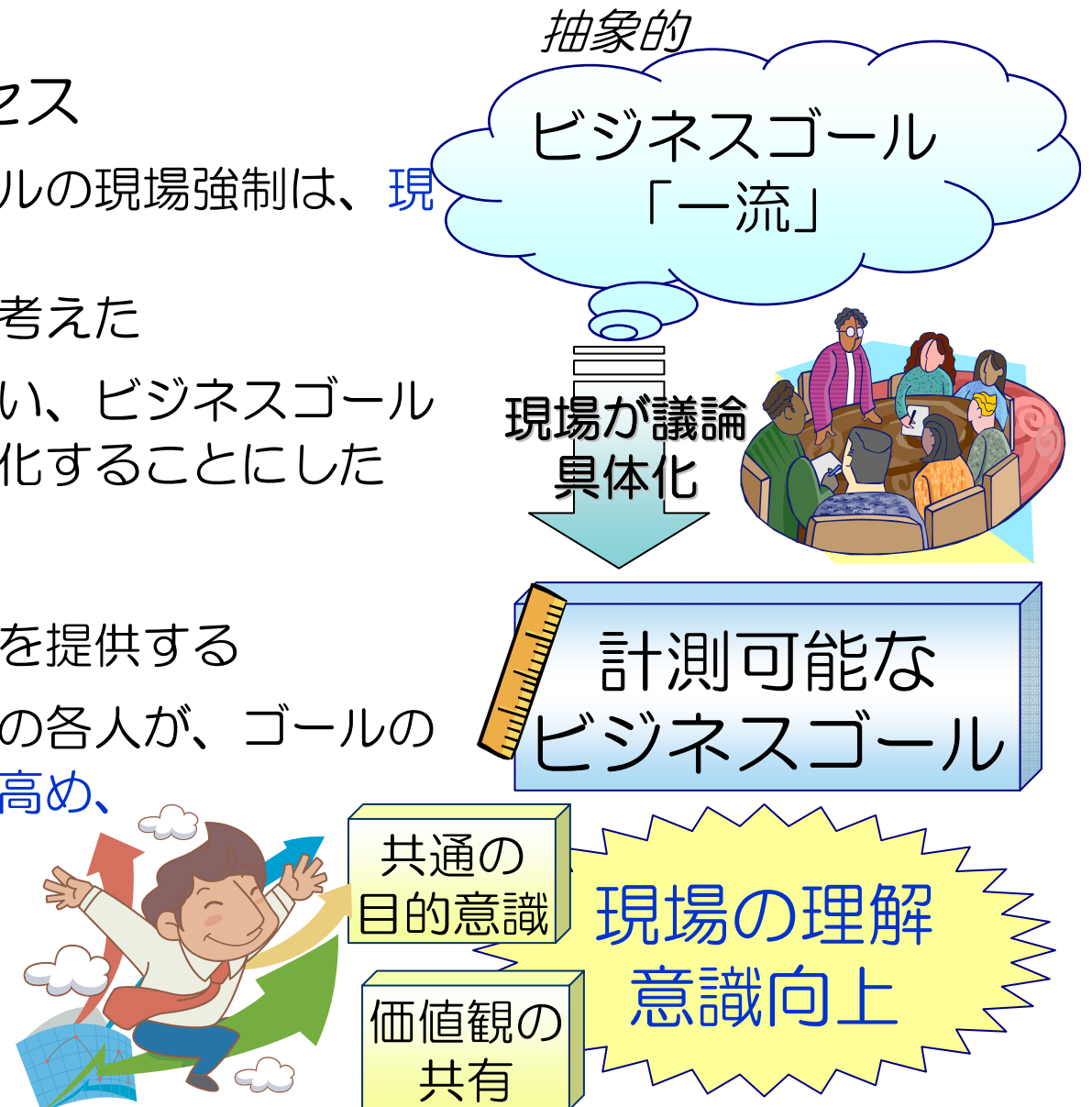
着想：現場によるビジネスゴール具体化

■ ビジネスゴール決定プロセス

- トップダウンで決定したゴールの現場強制は、**現場の理解と共感**を得にくい
→ 形骸化する可能性が高いと考えた
- そこで、現場に議論してもらい、ビジネスゴール（自己流から一流へ）を具体化することにした

■ 狙い

- 仕事の目的について考える場を提供する
- 議論のプロセスを通じ、現場の各人が、ゴールの内容について**理解し、意識を高め、腑に落ちること**



着想：具体化したビジネスゴールを改善目標にする (ビジネスゴールを達成するために改善する)

■ 狙い1：組織プロセス活用度向上

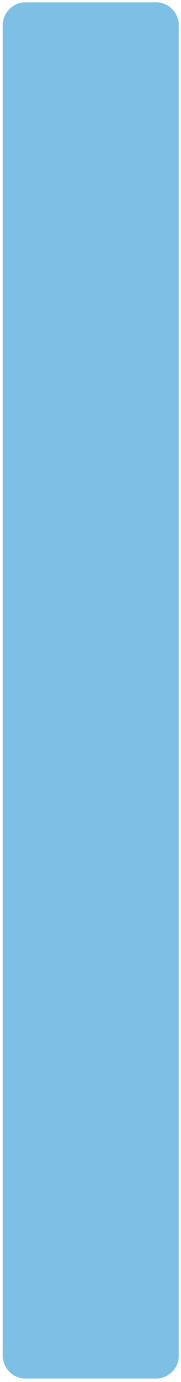
- ビジネスゴールを達成するために改善すれば、組織プロセスは、ビジネスゴールを達成する手段となり、その活用度向上が期待できる

■ 狙い2：CMMI高成熟度への基盤整備

- 具体化されたビジネスゴールに、達成尺度を割り当て、改善活動を行う
→CMMI高成熟度で要求されている、ビジネスゴールの達成に改善活動が寄与していることの定量的証明の基盤を構築することができる

ビジネスゴールを達成
するための改善活動

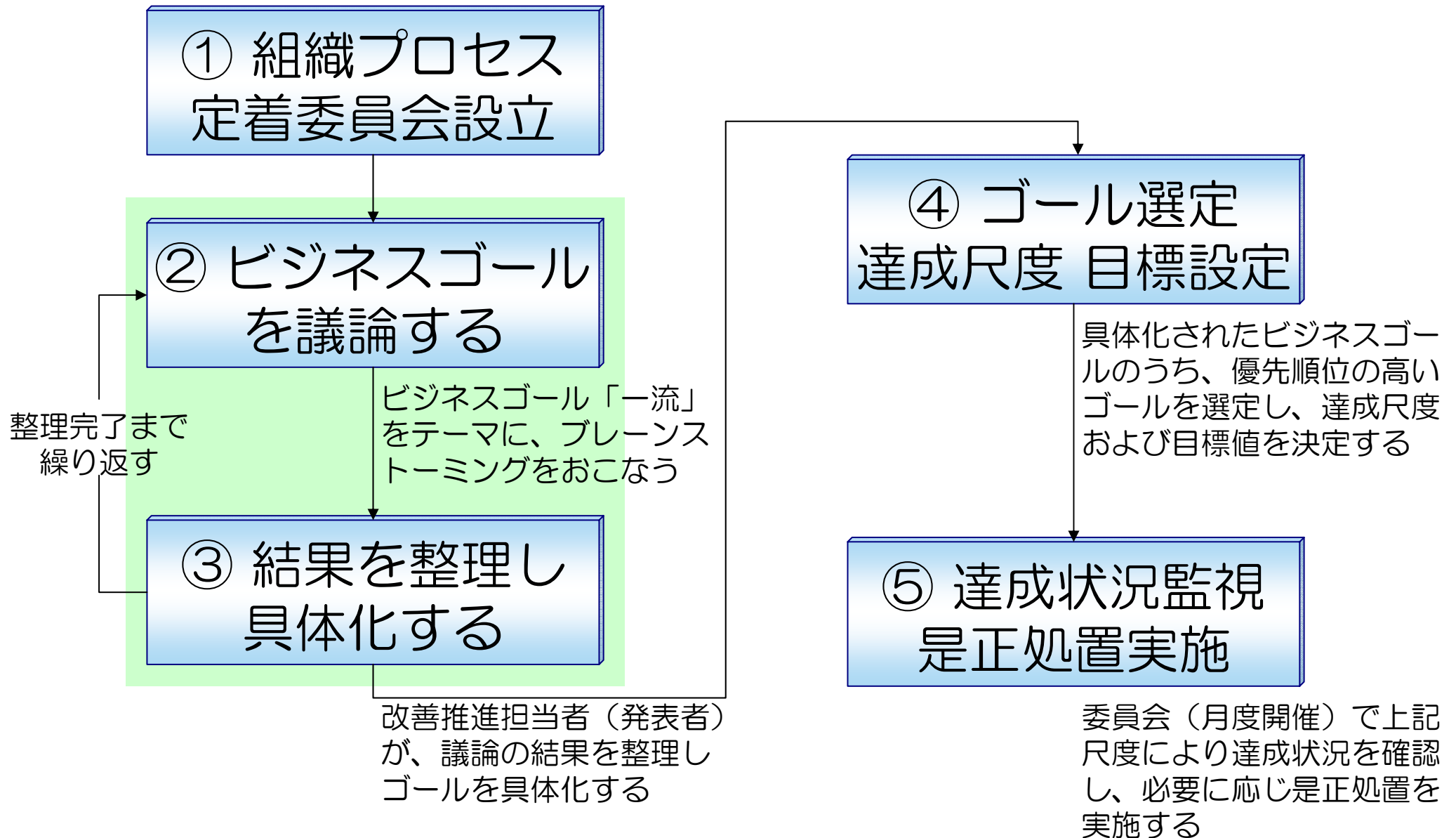




施策

- 現場によるビジネスゴール具体化

施策：現場によるビジネスゴール具体化の流れ



① 組織プロセス定着委員会の設立

■目的

- 組織プロセスの定着を推進する

■活動内容

- 定着施策の決定
- 定着施策の実施
- 目標達成状況の監視
- 是正処置の実施

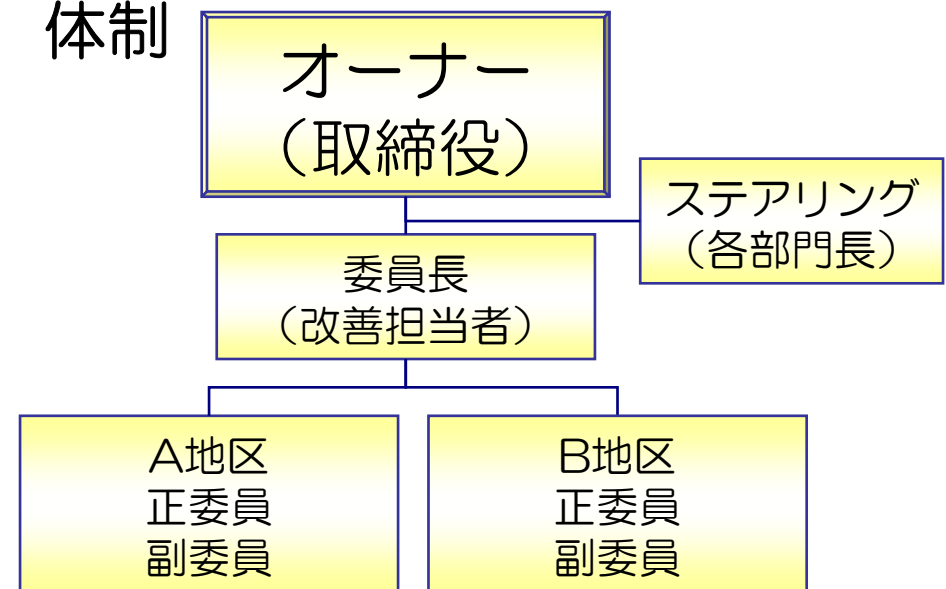
■開催頻度

- 月1回

※委員の選出について

- ・ 正委員はグループ・リーダー（課長に相当する職位）が担当し、副委員を指名する
- ・ 地区毎に1名ずつ正委員を選出する
- ・ 正委員は同地区の他グループのメンバーを副委員とするのが好ましい
- ・ 任期は半年とする。ただし、成果が認められないと委員会で判断された場合は、任期延長とする

体制



	役割
オーナー	・ 組織プロセス定着推進活動の目的と目標を決定する ・ リソースを提供する
ステアリング	助言、指導を行う
委員長	・ 定着施策を立案する ・ 目標達成状況を監視する ・ 是正処置を立案する
委員※	定着施策を実施する

② ビジネスゴールの議論 <組織プロセス定着委員会>

- ビジネスゴール「一流」をテーマに議論する
(ブレインストーミング形式 → 他人の意見を否定しない)
- 観点およびこれまでの改善活動での現場のコメントをまとめ、
ブレインストーミングのたたき台とした

- ブレインストーミングのたたき台 - (抜粋)

- 観点
 - 「どうなれば一流なのか」、「どうすれば一流になれるのか」を考える。
 - ○○○ が一流、○○○ すると一流になる (○○○にあてはまる文字は何か)
- これまでの改善活動での「一流」に関する現場の意見、コメント
 - 誰でも同じ品質を担保できること。したがって、計測尺度は(組織プロセスの)定着率になると考える。
 - 目標は、「こうあるべき」ではなく。「やらないとだめ」にしたほうが良い
 - 会社の目標(利益を社員に分配する)をブレークダウンし具体化する
 - 一流とは、組織として一流であり、担当者にかかわらず予定通りにQCDが着地することである
 - 組織目標設定では、初期段階の十分なブレインストーミングが必要
目標を安易に決めると、何も成果を得られない
 - 「一流」の目指す具体的なゴールが見えない
 - 意識の低い者に対しては、ドラスティックな施策(例えば、評価と改善達成度を直結させる)で意識を改革させることが必要。まず、意識改革度を目標にすべき

② ビジネスゴールの議論〈組織プロセス定着委員会〉

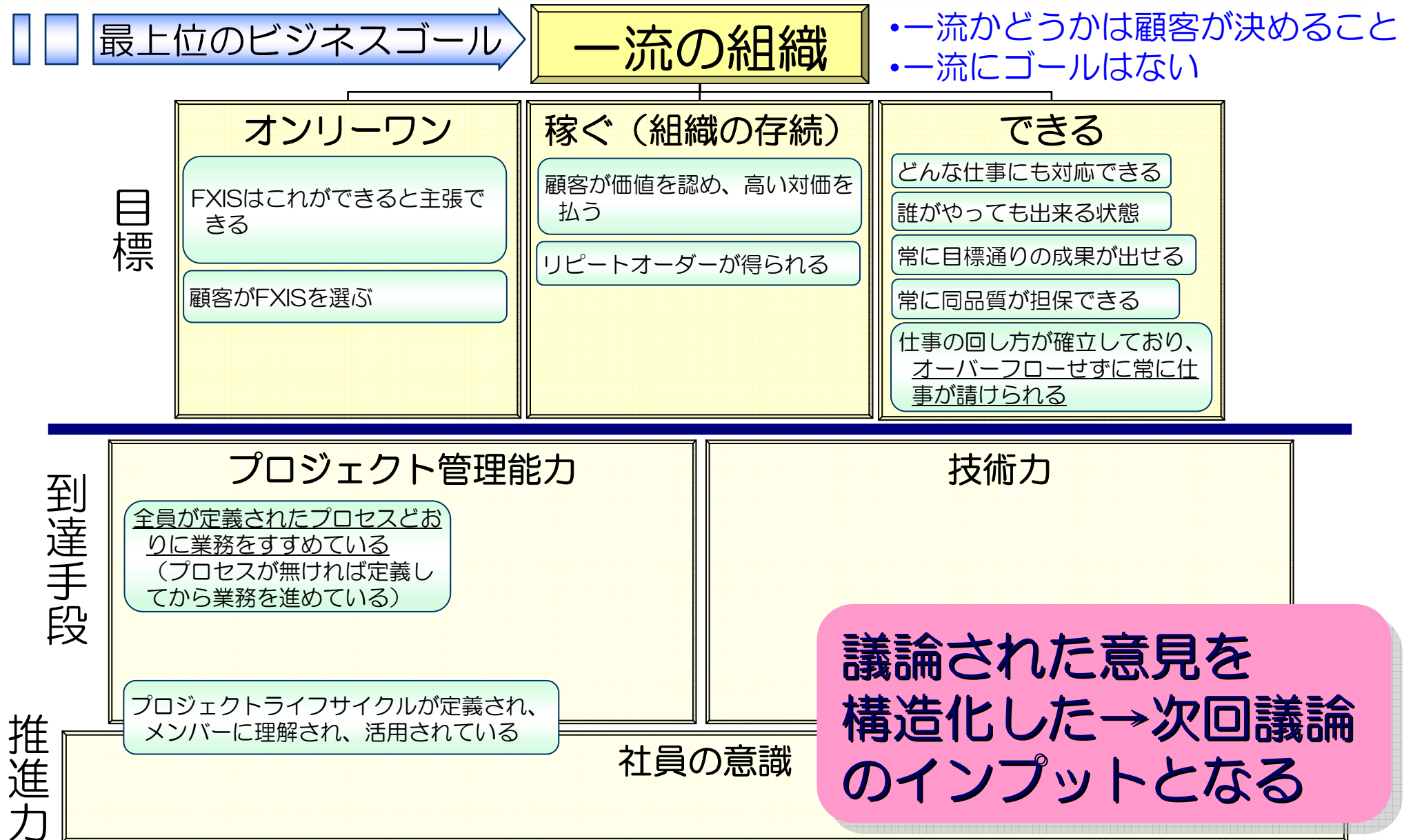
－ 初回議論における参加者の意見と認識 －

分類	参加者の一流に対する意見と認識（要約）
強み	独自のセールスポイントを持っている
	顧客が弊社を認め、高い対価を払って頂ける
プロセス	プロジェクトライフサイクルの全てが定義され、メンバーによって理解され、常に活用されている
	常に同品質が担保でき、目標どおりの成果が出せる
	ルールと異なっていても、優れたプロセスならば、組織プロセスとして活用する
顧客満足	オーバーフローせず、継続して業務をこなせる
	どんな案件にも対応できる
その他	ルールに従うだけでは一流とは言えない
	「この人ならでは」も一流である
	一流にゴールはない
	一流かどうかは顧客が決める

議論での発言を全て記録した

② ビジネスゴールの議論 <組織プロセス定着委員会>

- 意見を整理し構造化（途中経過） -



② ビジネスゴールの議論 <組織プロセス定着委員会>

- 整理結果 -

目標

到達手段

推進力

最上位
ビジネス
ゴール

一流の組織

- ・ 各部員の役割が明確で、メンバーのキャリアがデザインできている
- ・ 社会に貢献している
- ・ 顧客に感謝される
- ・ 感動を生み出す
- ・ 哲学を持っている
- ・ 夢がある
- ・ 磐石である
- ・ 自立している
- ・ 変革し続けている
- ・ 明確な存在意義がある
- ・ 統制されている
- ・ ブランドになっている

導く

一流の取締役
・ 明確な経営判断を打ち出している

オンリーワン 稼ぐ できる

一流の開発部門

- ・ 顧客に主張できる特別なソリューションを持っている
- ・ 顧客に選ばれる
- ・ メソドロジがあり、安心してPMできる
- ・ 7~8人のスーパープロジェクト・リーダーと彼らを支えるメンバーがいる

一流の部長

一流のグループ・リーダー（課長に相当する職位）

一流のプロジェクト・リーダー

- ・ どんな仕事にも対応できる
- ・ （顧客に信頼され）リピートオーダーが得られる

一流の開発者

- ・ 営業が胸を張って売れるものを開発できる

オンリーワン 稼ぐ できる

一流の営業部門

- ・ 営業活動がメソッド化されている

一流の部長

一流の営業

- ・ 顧客に価値を認めさせ、高い対価を得る
- ・ リスクを最小化して受注できる
- ・ 顧客への回答が素早く、質が高い

オンリーワン 稼ぐ できる

一流のPMO(SEPG)

- ・ 効率的な開発プロセスを運用している
- ・ 成熟したプロセスを運用している
- ・ 現場主体で活動する

一流のPMO長

一流の改善担当者

- ・ こまめに積極的に開発部門に顔を出しコミュニケーションしている
- ・ 現場の課題を解決している

稼ぐ できる

一流のバックオフィス

（人事・総務・IT・経理財務部門）

- ・ 現場社員を本業に専念させている
- ・ 社内向け業務（会議や書類仕事）に煩わされない業務プロセスを運用している
- ・ 十分な什器類が用意されている
- ・ セキュリティやIT機器の制約を意識せずに業務に集中できるファシリティ設計になっている

顧客対応の質が高い

- ・ 契約書の内容や文章の適格性が高い
- ・ 見積書や注文書の書式が分かりやすい
- ・ 見積依頼・注文などの返信が迅速

こまめに積極的に直接部門に顔を出しコミュニケーションをとっている

一流の部長

一流のスタッフ

一流のプロジェクト管理能力

- ・ プロジェクトライフサイクルが定義され、メンバーに理解され、活用されている
- ・ 誰がやっても常に目標通りの成果が出せ、同品質が担保できる
- ・ 【確実な受注】仕事の回し方が確立しており、オーバーフローせずに常に仕事が請けられる
- ・ 【皆が同じやり方でやっている】全員が定義されたプロセスどおりに業務をすすめている（プロセスが無ければ定義してから業務を進めている）
- ・ プロジェクト管理を自己流からメソッド化している

一流の技術力

- ・ 文書管理パッケージの技術力向上

一流の社員意識

- ・ 自立している
- ・ 信念を貫く
- ・ 経営指標や事業ビジョン質問に的確かつ迅速に回答できる

議論と意見の整理を
4回繰り返し、
部門毎に構造化した

②ビジネスゴールの議論〈組織プロセス定着委員会〉

議論の内容を分析し、次に開発部門の担当者と議論する

■各組織の目標に共通点がある

- 開発、営業、PMO、バックオフィスにそれぞれ、「稼ぐ」、「できる」、「オンリーワン」キーワードがほぼ当てはまる

■BSC（バランスト・スコア・カード：経営管理の考え方の集合体、統合的枠組み）の4つの視点に上記共通点を当てはめることができる

- **稼ぐ** → 「財務の視点」
- **できる** → 「学習と成長の視点」
- **オンリーワン** → 「顧客の視点」
- **一流の管理能力** → 「業務プロセスの視点」

議論の方向性は
間違っていないと
判断した

■現場の担当者全員で議論

- フレームワーク（次項）をたたき台に「**一流**」について議論した
（改善推進担当者（発表者）が議論をサポートした）

② ビジネスゴールの議論 <開発部門>

- 検討フレームワーク -

一流の

オンリーワン

オンリーワン

稼ぐ（組織の存続）

稼ぐ

できる

できる

一流の部長

一流のグループ・リーダー
（課長に相当する職位）

一流のプロジェクト・リーダー

一流の開発者

一流の営業

一流の部長

一流のグループ・リーダー
（課長に相当する職位）

一流のプロジェクト・リーダー

一流の開発者

一流の営業

一流の部長

一流のグループ・リーダー（課長に相当する職位）

一流のプロジェクト・リーダー

一流の開発者

一流の営業

目標

一流のプロジェクト管理能力

一流の技術力

このフレームワークを活用し、

オンリーワン

稼ぐ

できる

を観点に、開発部門で議論した

到達手段

一流の社員意識

推進力

② ビジネスゴールの議論 <開発部門>

- A地区部員意見まとめ -

一流の開発部門

目標

オンリーワン

オンリーワン

- 一流になれる場所で戦う（勝負を挑む）
→ 選択と集中
- 顧客に信頼されている
- 高い顧客満足を得る
- 一流の部長
- 部員の様子を把握し、仕事をフォローしている（こまめなコミュニケーション）

稼ぐ（組織の存続）

稼ぐ

- 高い金に見合った成果を出せる

できる

できる

- 期待 + α の成果が出せる
- コンサルが出来る
- 当然の事がきちんとできる + 付加価値
- 制約の中で最良の結果を出したことを顧客が認める（ブランド）

要件定義およびコンサルにおける、「業務ドメイン知識」、「コミュニケーション」、「技術力」の重要性を認識し、経験に応じた考え方を持つ

到達手段

一流のプロジェクト管理能力

- 難しい事を簡単に伝え、相手に理解させられる（コミュニケーション力、文書作成力）
- 顧客と会社双方を満足させ、最終的にWin-Winに終わる
- QCDを満たし、顧客の信頼を得る
- QCDの未来予想図を提示し、納得させ、合意できるコミュニケーション力を持つ

一流の技術力

- 聞く人のレベルに合わせてやさしく話せる
- 顧客業務の問題点を発見し、解決策を提示できる（高い要件定義能力、見極める力）
- 高い業務知識、専門分野の知識、コンサル能力を有している
- 顧客のニーズに合ったソリューションを提案できる
- 業務知識を短期間で理解できる。
- 顧客の要求を聞き、優先順位をつけて、システムを構築できる

推進力

一流の社員意識

- モラルに従う
- 認識違いがない様に、きちんと何でも話す（報告、連絡、相談の徹底）
- 賃金のためだけに働いていない。会社に貢献する意識
- 管理能力、技術力双方に対し、成長して行く意識（自己研鑽、反省と教訓）
- 組織の進む方向を目指し、率先して組織を引っ張る。ビジョン、目指す方向に従い、付加価値を生み出す

② ビジネスゴールの議論 <開発部門>

- B地区部員意見まとめ -

一流の開発部門

目標

オンリーワン

オンリーワン

- ・組織として守備範囲が明確にあり、そこはだれにもまねできない
- ・顧客に選ばれる
- ・顧客に喜ばれる（喜べば良いというものではないという意見もある）
- ・比肩するものが無い（これだけは誰にも負けない）の数や範囲
- ・一流の開発者
- ・代わりがいない

稼ぐ（組織の存続）

稼ぐ

- ・利益を出す
- ・一流の部長
- ・組織を存続させる
- ・仕事を取ってくる

できる

できる

- ・自分の考えに従い、正しい結果が出せる
- ・自分の技術を他の部員に一子相伝できる
- ・一流の部長
- ・中長期戦略がある
- ・部下を信頼してくれる
- ・気持ちよく仕事をさせてくれる

誰にも真似できない技術力が重要と考えている

到達手段

一流のプロジェクト管理能力

- ・コミュニケーション能力、動機付け能力（人を動かす力）

一流の技術力

- ・顧客の要求をキチンと捉える
- ・技術知識が豊富

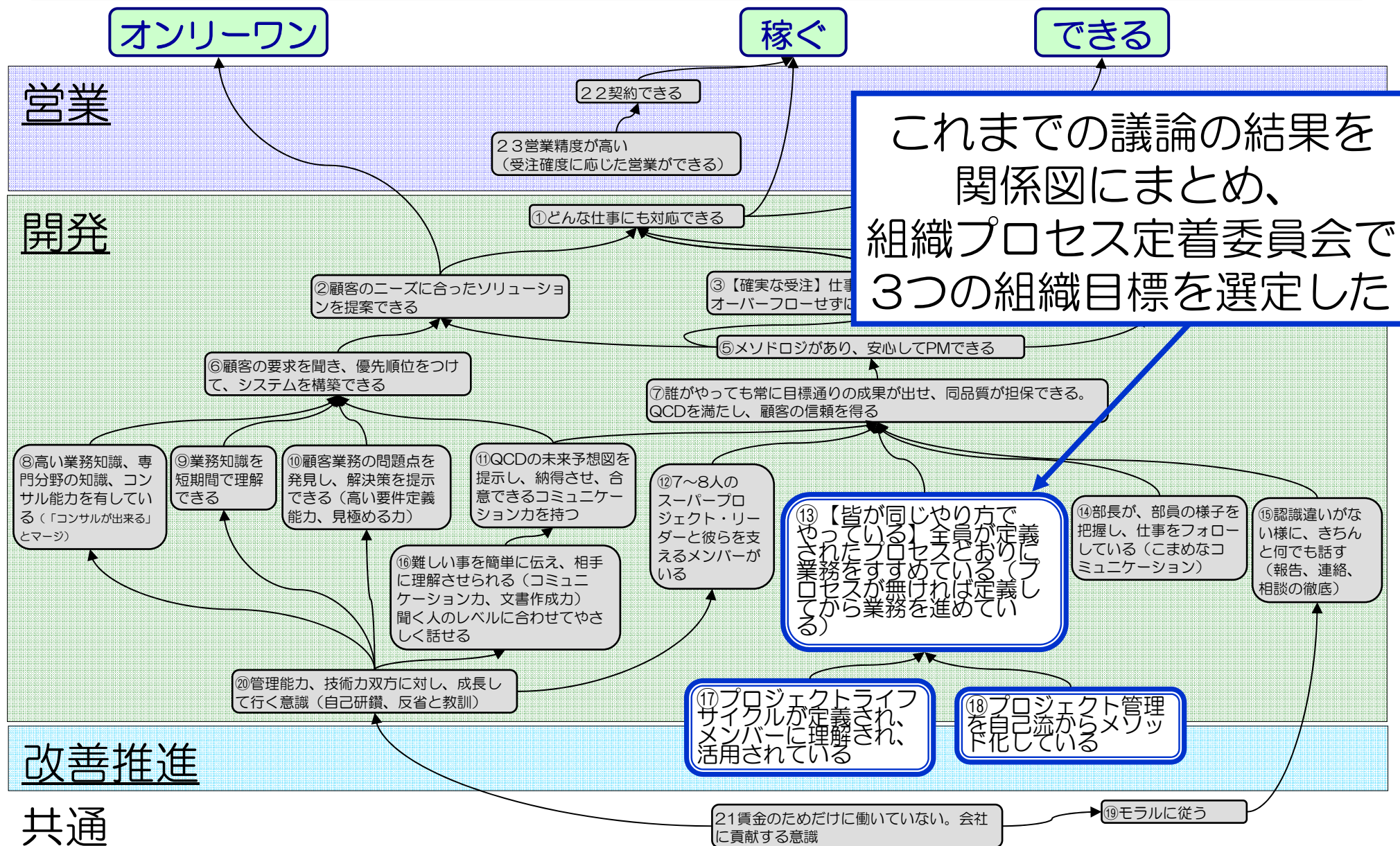
推進力

一流の社員意識

- ・常に勉強する（知識欲を満たす）
- ・相手に喜ばれることで、信頼を得たいという意識
- ・それぞれの役割を当たり前になし、さらに上を目指す

④ ゴール選定

組織目標の関係図から、優先順位の高い目標を選定する



④ 達成尺度 目標設定

■ 選択した組織目標の達成度計測尺度および目標値を設定した

No	組織目標	達成度計測尺度	目標値
⑬	全員が定義されたプロセスどおりにプロジェクトを管理する	プロジェクト管理状況 チェック合格率 (リスク管理) ※1	30%を 80%に向上させる
⑰	プロジェクトライフサイクルが定義され、メンバーに理解され、活用される	定義： 案件パターン別 組織プロセス網羅率※2	50%（10/20パターン）を 60%（12/20パターン） に向上させる
		理解、活用： プロジェクト管理状況 チェック合格率 (リスク管理)	30%を 80%に向上させる
⑱	プロジェクト管理を自己流からメソッド化する	案件パターン別 組織プロセス網羅率	50%（10/20パターン）を 60%（12/20パターン） に向上させる
		grit改善件数	18件

※1：計測方法および結果の例は、Appendix 2-1,2-2,2-3を参照

※2：案件パターン別組織プロセス網羅（実装）状況は、Appendix 3を参照

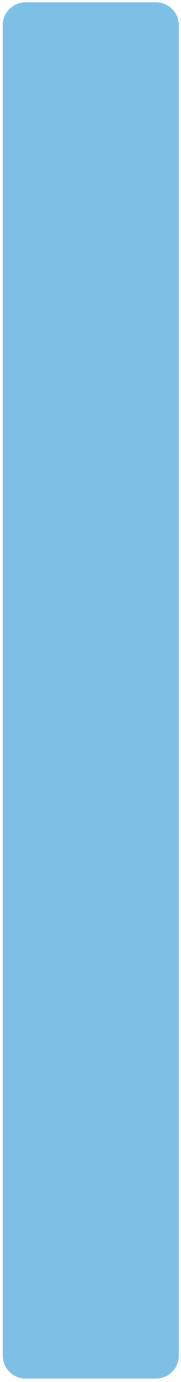
⑤ 達成状況監視 是正処置実施

■ 設定した目標に基づく監視を開始

- 2009年度から取組みを開始し、2009年11月にゴールを決定、約4ヶ月間のトライアルを経て、2010年4月より、達成度を計測しながら、改善活動を推進している
- 2010年4月から、組織プロセス定着委員会で毎月、組織目標達成度の計測結果を分析し、改善活動を監視、必要に応じて是正処置をおこなっている

（計測方法および結果の例は、Appendix 2-1,2-2,2-3を参照）

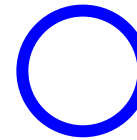
■ 今後、現場によるビジネスゴールについてのブレインストーミングを半年毎におこない、現場の意識を向上させながら、ビジネスゴールを洗練する



効果

効果

■ 具体化されたビジネスゴールの効果



- 改善活動がビジネスゴール達成に寄与していることの定量的証明の基盤となった
- 目標達成状況が定量的に示され、PDCAサイクルの軸となっている

■ 組織プロセスの活用度向上



- 活用度を計測した結果、今後に課題を残した

組織プロセス活用度計測尺度	09年上期	09年下期	10年度上期
gritにアクセスした部員の割合（半年毎に計測）	59%	55%	61%

今後は、

- 実際に活用を開始した部員と、しない部員を層別し、活用度向上要因を分析する
- 組織プロセスの必要性レベルを管理する
 - メソドロジが必要となる場（能力の拡大、役割変更）を与える
 - 必要性レベルの尺度設定とアセスメントをおこなう

まとめ

- 本取組みは、組織プロセス活用度向上活動を通じて、ビジネスゴールを現場で議論し、結果を整理し、計測可能なレベルにまで具体化した事例である
- 組織プロセス構築後に取り組んだが、本来は改善活動立上げ時に実施するべき活動である
- オーナーのコミットメントと現場の協力があるからこそ、取り組むことができた

ご清聴ありがとうございました。

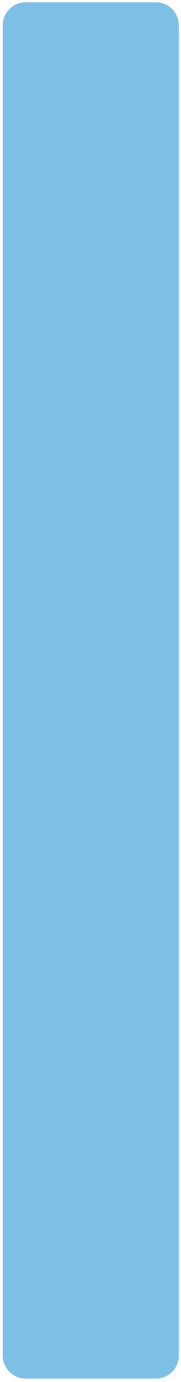
®Capability Maturity Model、CMM、CMMI は、カーネギーメロン大学によって米国特許商標庁に登録されています。

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

PMI®,PMBOK®,PMP®はProject Management Instituteの登録商標です。

サイボウズ デチ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。



Appendix

Appendix 1

具体化された組織目標候補毎の達成度計測尺度（案）

No	組織目標候補	達成度計測尺度（案）
①	どんな仕事にも対応できる	失注率（顧客都合は除く）
②	顧客のニーズに合ったソリューションを提案できる	提案書の妥当性（妥当性尺度を別途検討する）
③	【確実な受注】仕事の回し方が確立しており、オーバーフローせずに常に仕事が請けられる	要員都合による失注率
④	当然の事がきちんとできる + 付加価値	・定着レベル1（部全員のプロセスの認識がgritの内容で統一される）達成率 ・案件トラブルによる部長およびグループ・リーダー（課長に相当する職位）によるコンティンジェンシー対応実施率 ※付加価値については、別途検討する
⑤	メソドロジがあり、安心してPMできる	メソドロジの不備によるQCD未達成発生案件率
⑥	顧客の要求を聞き、優先順位をつけて、システムを構築できる	ソリューション案件成功（成功：QCDを予定通り達成）率
⑦	誰がやっても常に目標通りの成果が出せ、同品質が担保できるQCDを満たし、顧客の信頼を得る	・定着レベル2（手順の引継ぎ無く、要員が交代できる「定常業務に限定」）達成率 ・案件終了時のQCD着地誤差：（予定通り着地：最も良い、予定より良く着地：良い、予定より悪く着地：悪い）
⑧	高い業務知識、専門分野の知識、コンサル能力を有している（「コンサルが出来る」とマージ）	コンサル案件成功率
⑨	業務知識を短時間で理解できる	案件規模、難度に対する、要件定義期間の割合
⑩	顧客業務の問題点を発見し、解決策を提示できる（高い要件定義能力、見極める力）	・顧客課題FIX率 ・要件定義の不備による手戻り（顧客都合は除く）発生率
⑪	QCDの未来予想図を提示し、納得させ、合意できるコミュニケーション力を持つ	案件終了時のQCD着地誤差：（予定通り着地：最も良い、予定より良く着地：良い、予定より悪く着地：悪い） ※コミュニケーション力計測尺度は、別途検討する
⑫	7～8人のスーパープロジェクト・リーダーと彼らを支えるメンバーがいる	スーパープロジェクト・リーダー在籍率、サポートメンバー在籍率
⑬	【皆が同じやり方でやっている】全員が定義されたプロセスどおりに業務をすすめている（プロセスが無ければ定義してから業務を進めている）	定着レベル2（手順の引継ぎ無く、要員が交代できる「定常業務に限定」）達成率
⑭	部長が、部員の様子を把握し、仕事をフォローしている（こまめなコミュニケーション）	部下との定期報告会実施率
⑮	認識違いがない様に、きちんと何でも話す（報告、連絡、相談の徹底）	コミュニケーション事故発生率
⑯	難しい事を簡単に伝え、相手に理解させられる（コミュニケーション力、文書作成力） 聞く人のレベルに合わせてやさしく話せる	コミュニケーション事故発生率
⑰	プロジェクトライフサイクルが定義され、メンバーに理解され、活用されている	定着レベル2（手順の引継ぎ無く、要員が交代できる「定常業務に限定」）達成率
⑱	プロジェクト管理を自己流からメソッド化している	組織プロセスの案件パターン別プロセス網羅率
⑲	モラルに従う	セキュリティ事故発生率
⑳	管理能力、技術力双方に対し、成長して行く意識（自己研鑽、反省と教訓）	完了レビューでの教訓抽出率、教育受講率、職位向上率
㉑	賃金のためだけに働いていない。会社に貢献する意識	改善タスク稼働率、プロセス改善提案率

Appendix 2-1 プロジェクト管理状況チェック 計測方法（チェック画面）

PLのプロジェクト管理状況チェック記録 - サイボウズ(R) デヂエ(R) - Mozilla Firefox

サイボウズ デヂエ8 川崎 浩一 さん ホーム ログアウト ヘルプ

プロジェクト管理能力向上活動ポータルサイト プロジェクト管理のブログ grit

(ルートフォルダ) > grit-G (grit for 外販) > プロセス改善担当者用 > 記録 > 組織目標管理 > PLのプロジェクト管理状況チェック記録

PLのプロジェクト管理状況チェック記録 | メモを隠す ライブラリ管理

このチェックは皆さんのプロジェクト管理状況を把握し、今後の改善点を分析するために実施します。

[チェック手順]

- ・案件開始時:「レコードを登録する」ボタンを選択し、質問に回答してください。
- ・案件実施中:毎月1回、案件開始時に登録したレコードを更新してください。
- ・案件終了時:「プロジェクト終了日」に日付を入力してください。

検索 詳細検索

総レコード数:5 絞り込み 実施中の案件 レコード一覧ビュー デフォルト

先頭へ | << 前の100件へ | 次の100件へ >>

	登録者	更新日時	ル-1	ル-2	ル-3	ル-4	ル-5	ル-6	契約1	契約2	契約3	契約4	プ計1	プ計2	プ計3	プ計4	要定1	要定2	要定3	要定4	要定5	品計1	品計2	品計3	要定1	要定2	要定3	要定4	要定5	要定6	要定7	要定8
		2010/7/13 15:44	合格	合格	合格	合格	合格	合格	合格	合格	合格		不合格	不合格	不合格		合格	合格	合格	不合格	不合格	合格	合格	不合格	合格	合格	合格	合格	合格	合格	合格	合格

先頭へ | << 前の100件へ | 次の100件へ >>

組織目標管理へ ライブラリ管理

サポート 個人設定 システム設定

Cybozu(R) Dezie(R) Version 8.0.2 20090730093055
Copyright (C) 2009 Cybozu, Inc.

このボタンを押下し、
チェック画面（次スライド）
を表示させる

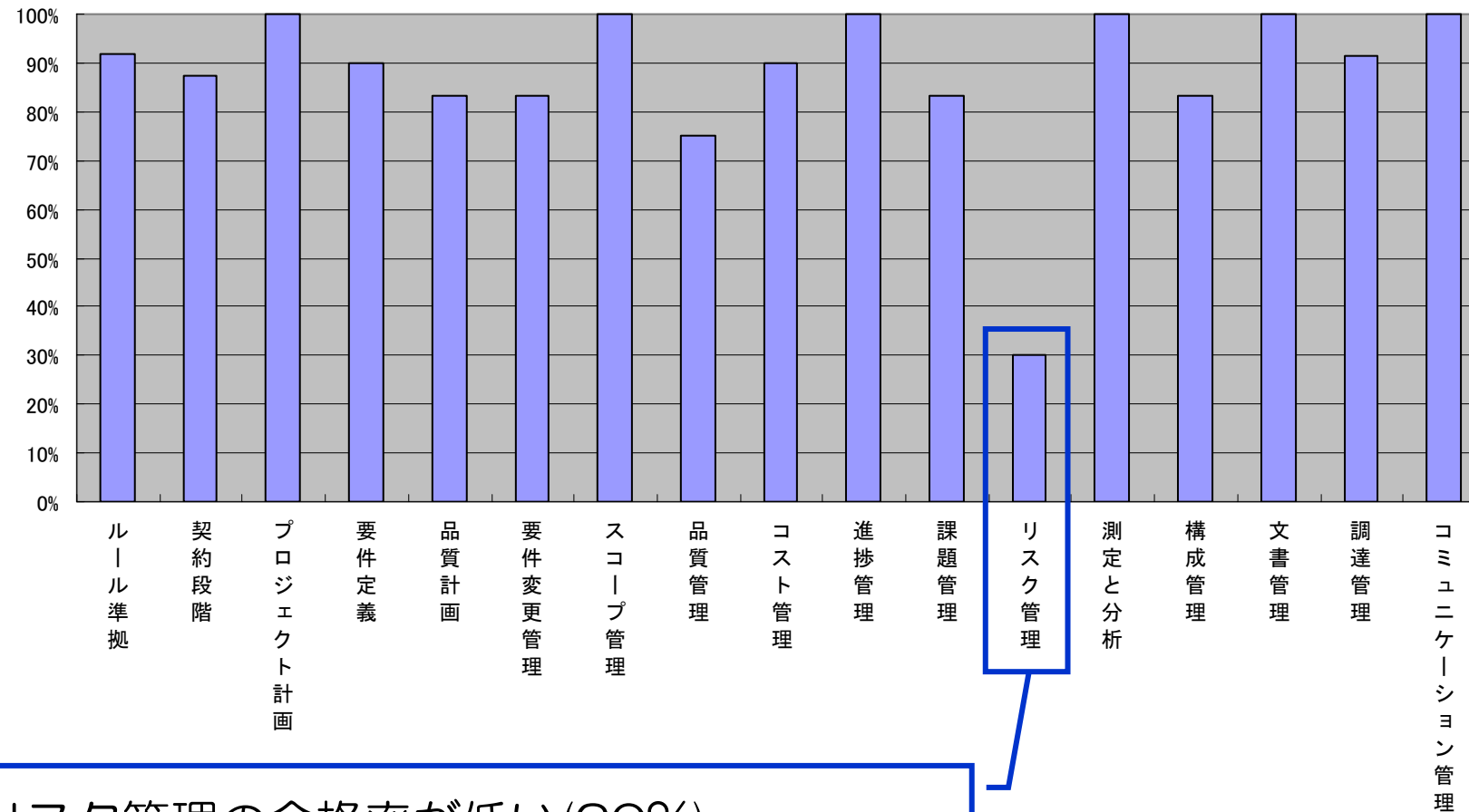
Appendix 2-2 プロジェクト管理状況チェック 計測方法（チェック項目記入内容）

レコードの登録 - サイボウズ(R) デヂエ(L) - Mozilla Firefox	
案件開始から終了まで、毎月チェックする	
要変1	①変更管理責任者が明確である ☐ 合格 ☐ 不合格 ☐ 対象外
要変2	<影響度分析>②変更によるスケジュール、コスト、品質への影響度が分析されている ☐ 合格 ☐ 不合格 ☐ 対象外
要変3	<影響度分析>③変更による新規発生リスクの識別および既存のリスクへの影響度分析がおこなわれている ☐ 合格 ☐ 不合格 ☐ 対象外
要変4	<承認>④定められた承認者により変更が承認されている ☐ 合格 ☐ 不合格 ☐ 対象外
要変5	<文書類への反映>⑤プロジェクト計画書の変更内容の反映について審議し、必要であれば反映している ☐ 合格 ☐ 不合格 ☐ 対象外
要変6	<文書類への反映>⑥WBSおよび下位アクティビティに変更内容を反映している ☐ 合格 ☐ 不合格 ☐ 対象外
要変7	<文書類への反映>⑦新規リスクおよび既存リスクへの分析結果を管理表に反映している ☐ 合格 ☐ 不合格 ☐ 対象外
要変8	<文書類への反映>⑧設計書、テスト仕様書、ソースコードを変更に基づき改訂している ☐ 合格 ☐ 不合格 ☐ 対象外
要変9	<文書類への反映>⑨上記内容のルールが明文化されている ☐ 合格 ☐ 不合格 ☐ 対象外
要件の変更管理コメント	チェック結果の根拠と変更履歴を記述してください。変更履歴記述例:「①を不合格から合格に変更(2010/10/10)」
スコ1	①成果物の規模や特性を文書化し、顧客と合意している ☐ 合格 ☐ 不合格 ☐ 対象外
スコ2	②上記の成果物を生み出すための上位レベルのWBSが漏れなく識別されている(0レベルから1レベルあるいは、0レベルから2レベルが識別されていること) ☐ 合格 ☐ 不合格 ☐ 対象外
スコープ管理コメント	チェック結果の根拠と変更履歴を記述してください。変更履歴記述例:「①を不合格から合格に変更(2010/10/10)」

質問を読み、担当
 案件の現状と照ら
 し合わせ選択する

チェック結果の根拠を
 記述する
 プロジェクトの進行状
 況に伴い、結果が変わ
 るため変更履歴を記述
 する

Appendix 2-3 プロジェクト管理状況チェック 計測結果（2010/5/12）



リスク管理の合格率が低い(30%)
→是正処置（教育および、サポート）を実施

Appendix 3

案件パターン別 組織プロセス網羅状況

■ 12/20パターンを実装した

凡例： 実装済 実装中

案件種類	メソドロジ
スクラッチ開発	grit-Scratch プロトタイプ 開発 保守
人材管理システム導入	grit-HRM コンサル 開発 保守
パッケージ導入	
文書管理パッケージ導入	grit-Document コンサル コンフィグレーション 開発
製薬業界向け	grit-Pharmaceutical コンフィグレーション 開発 保守
ERPパッケージ導入	grit-ERP プロジェクト準備 業務の方針/プロセスの決定 業務詳細設計/プロトタイプング システム構築 本番移行 本番稼動
自社開発	grit-Package 企画 開発

