

サービスのためのCMMI[®]活用事例 (最初的一步)

2014年10月

NECソリューションイノベータ(株)

技術統括部

舟山正憲・伊井真由美・後藤徳彦

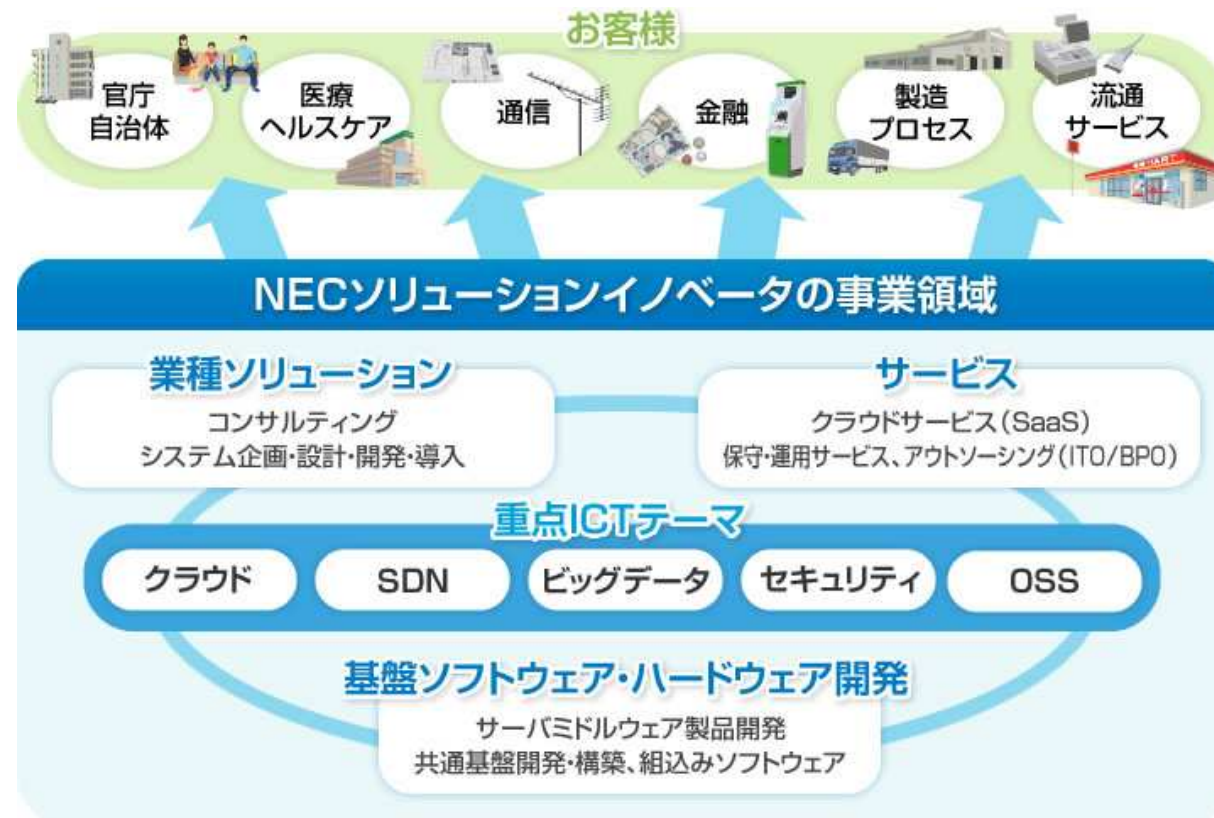
CMMI[®]は、米国カーネギーメロン大学の米国における登録商標です。

人と地球にやさしい情報社会を
イノベーションで実現する
グローバルリーディングカンパニー

NECグループビジョン2017

NECソリューションイノベータ(株)

- 本店所在地 : 東京都江東区新木場
- 従業員数 : 12,149名(2014年4月現在)
- 設立 : 1975年9月9日 (元 NECソフト(株))
NECソリューションイノベータとしては2014年4月1日発足



サービスプロジェクト実態

NECソリューションイノベータ (NES) 品質マネジメントシステム

開発プロジェクト……ソフトウェアを提供するプロジェクト
サービスプロジェクト……サービスを提供するプロジェクト

弊社 (旧NECソフト) の「サービス」の営業品目
には、**コンサルティング、技術支援サービス、教育、アウトソーシング**などがある

ISO9000:2008 3.4.2 製品 (product)

プロセスの結果

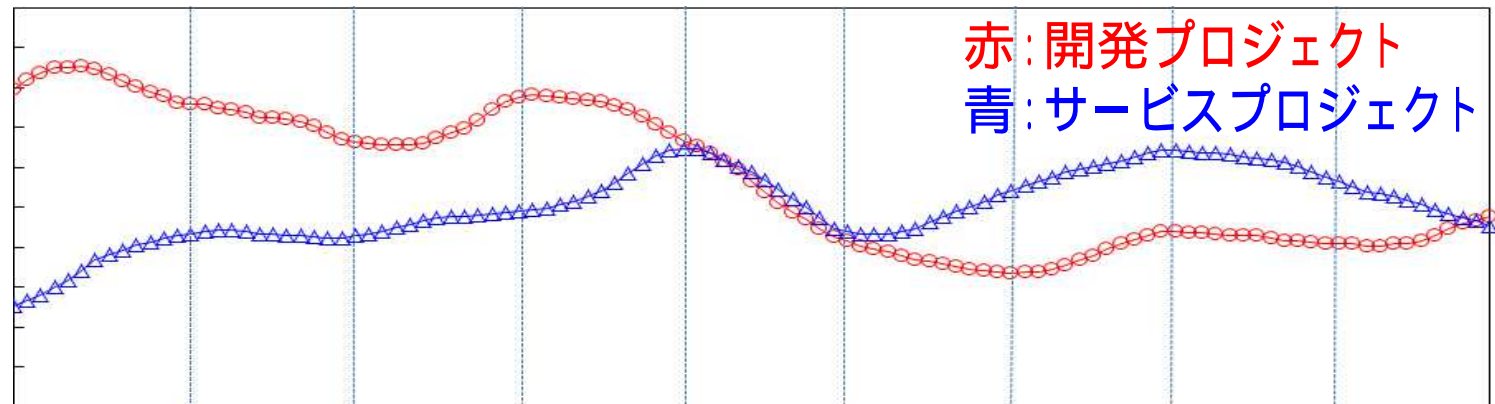
注記2 サービスは、供給者 及び 顧客との間のインタフェースで実行される、**少なくとも一つの活動の結果であり、一般に無形である**。サービスの提供には、例えば、次のものがある。

- 顧客支給の有形の製品に対して行う活動
- 顧客支給の無形の製品に対して行う活動
- 無形の製品の提供 (例 知識を伝達という意味での情報提供)
- 顧客のための雰囲気作り

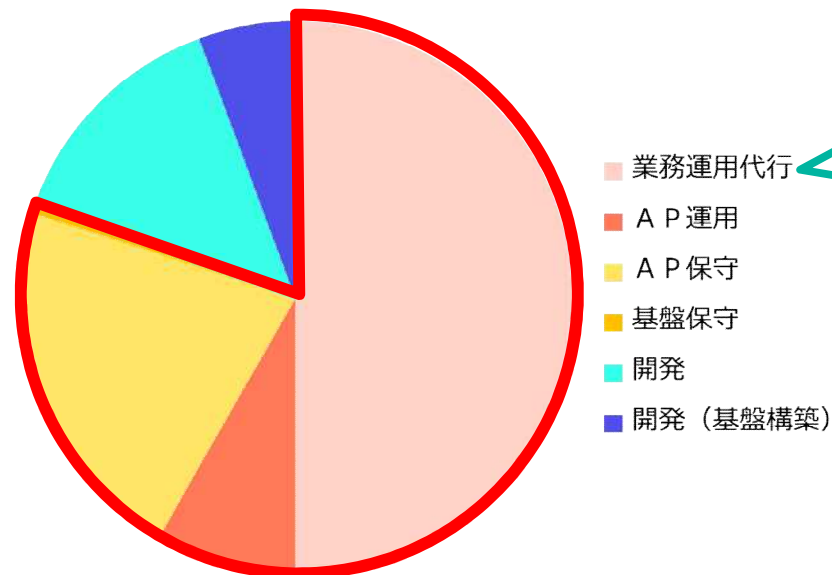
サービスプロジェクト実態

開発プロジェクトとサービスプロジェクト

開発 / サービス
プロジェクト数
推移状況



サービス
プロジェクト
種別



業務運用代行について
も、各PJのサービスレベ
ル項目が多岐にわたるた
め種別自体も不明確な
状況

サービスなのに
開発??

サービスプロジェクト実態

サービスプロジェクト管理・監理

NECグループ独自の品質管理手法『品質会計』

作り込み		摘出					
バグ種別	予測値	BD/FD	DD	CD	UT	IT	ST
BD/FD	20	12	工程移行判定			2	1
DD	45	—	バグ基準 ○○件/KL			8	2
CD	35	—	—	22	10	2	1
合計	100	12	24	29	19	12	4

開発
プロジェクト

サービス
プロジェクト

- ・ サービス種別が多種多様であり、各PJを横串で監理出来ない
組織的なプロセス監理が出来ない
- ・ フェーズが不明確、プロセスの確立が困難、進捗や品質管理
指標が設定し難い、品質の良し悪しが客観的に把握し難い
進捗はPJの言い値、品質もPJ任せ

極論ではあるが、

会社事業の半分が管理・監理出来ていない！



サービスプロジェクト実態

参考

開発プロジェクト管理事例

技統発第2013-190号
Empowered by Innovation **NEC**

NEC Soft Confidential

開示範囲	マニダ以上
秘匿保持期間	無期限
制限条件	持出禁
利用み様	厳禁

**2013年版
ソフトウェアデータ白書**
(2012年度完了プロジェクトデータ)

**NECソフト
技術統括部**

第1版 2013年 8月16日

承認	査閲	作成
後藤 (印)	石塚 (印)	妹能

Innovative & Fair カンパニーの実践
生涯革新 正確な流れに!

2011/1 IPA/SECプロセス改善ヘルプデスク・ワークショップ
Empowered by Innovation **NEC**

**品質会計を軸とした
パートナーQCLレビューの紹介**

2011年1月

ソフトウェア品質シンポジウム2012
Empowered by Innovation **NEC**

**統合データ分析による
品質マネジメントシステムの
効果性・有効性検証事例**

ソフトウェア品質シンポジウム(SPIP 2014)
Empowered by Innovation **NEC**

**プロジェクト実績データ分析に基づいた
プロセス改善の取り組み**

NECソリューションイノベータ(株)
○妹能真理子 石塚進一
e-mail : metrics-center@ml.nes.nec.co.jp

サービスプロジェクト管理・監理プロセス・ITIL (V3)

サービスプロジェクト管理プロセスのめざす姿

サービスPJのライフサイクル(やるべきこと)を規定し、
サービスの品質を定量的に管理・把握し、
お客さま満足度向上・作業ミス撲滅を目指す！

【サービスPJ管理プロセス強化ポイント】

- サービス・ライフサイクルに沿った管理プロセスの再構築
 - ✓ ISO9001をベースとした当社独自の視点から
サービスプロジェクトライフサイクルの視点で管理プロセスを再構築
- サービスの品質を定量的に把握、管理する仕組み作り
 - ✓ サービスレベル管理、リリース・展開管理、インシデント管理等
- サービスの品質、可用性、信頼性、サービス・コストの改善
 - ✓ サービスの品質を定量的に把握、管理することで、
サービスの品質や費用対効果の継続的な改善

サービスプロジェクト管理・監理プロセス・ITIL (V3)

ITIL (V3) 採用

なぜITIL (V3) を選んだのか？

- ITIL (V3) では、**サービスマネジメントのプロセスを戦略、設計、移行、提供、改善の5フェーズにマッピングしており、現管理標準の工程(設計、構築、サービス提供)と親和性が高い**
- サービス事業を推進している事業部門では、
ITIL (V3) 教育の受講を推進している

その他の選択肢はなかったのか？

- ISO20000:2005 (JIS Q 20000:2007) は、ITIL (V2) をベースとしているが、**最新(ITIL (V3))ではなかった**
- **サービスのためのCMMI® は、ITIL に比べて現場における認知度が低い(プロセス管理実務者の認知度も低い)**

QMS改訂

2013年8月 サービスPJ管理プロセス改訂

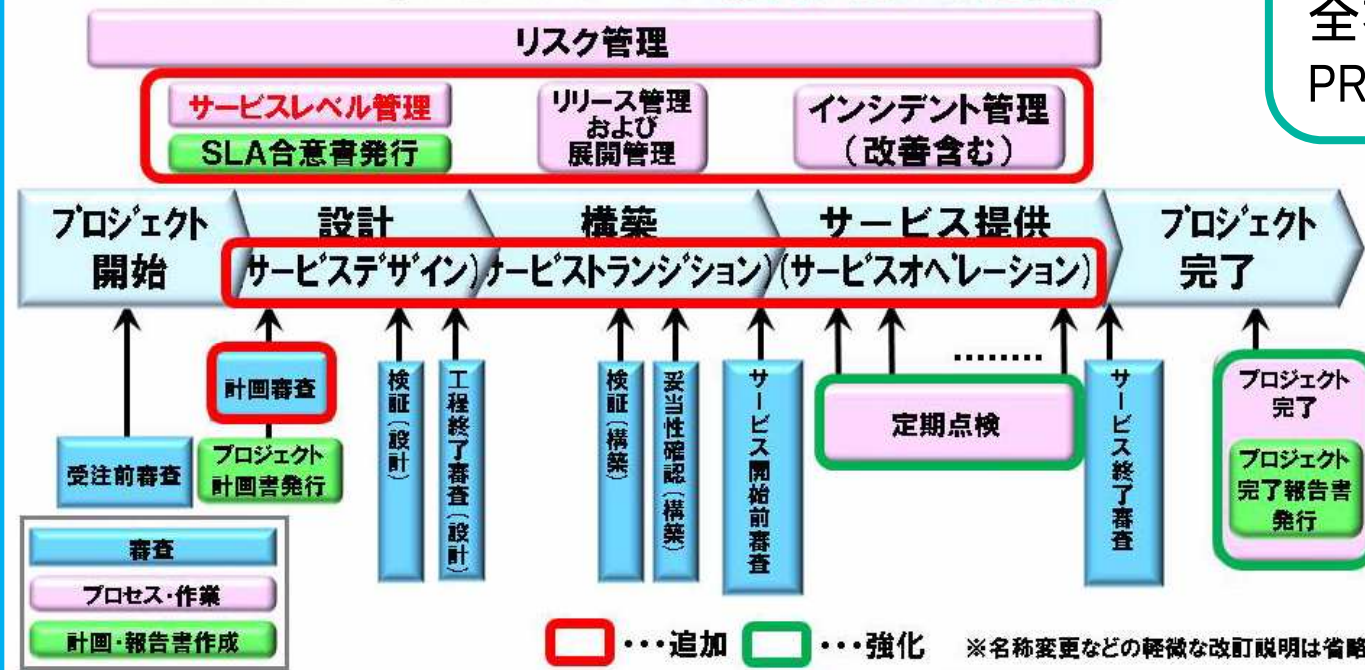
NECソフト 管理標準改訂

2013年7月度 幹部会議資料

『サービスプロジェクト管理標準』強化・変更点

- ITIL(V3)に準拠し、**サービスプロジェクトライフサイクル定義**
- サービスレベル管理にて、**サービス品質の見える化強化**

幹部会議(当時)
などにて、
全社へ大々的に
PRを慣行！



QMS改訂

これで全ては解決する！

・・・のはずが、

- ITILをベースに今回入ったプロセスというのは分かるが、**表現がITILのままなので現場は分かりにくい。**
- インフラ構築PJは開発PJ？ サービスPJ？ **区別の考え方を示してほしい。**
- 開発/サービスが混在するPJでの**標準の使い分けを明確**にして欲しい
- **サービス品質の指標化が必要**である。
- 管理プロセスの中に「定期点検」の用語は、サービスPJが提供するサービス内容の「定期点検」と重複する。「定期点検」の文章は**何を実施するものか理解できない。**



全く浸透せず!!

課題解決に向けて

『サービスのためのCMMI[®]』はどうか？

何が良くて、何が悪いのか明確ではない
もうどうしたらいいのか？

サービス管理プロセスを
客観的に確認しておらず、**現場・PJが理解可能か否かの考慮が十分ではない**

管理できるはずなのに、

現場のためのITIL (V3)
採用だったのに、更に
CMMIで大丈夫か？

サービスの
ための
CMMI[®]

ちょっと使ってみて、
改善の手掛かりがつかめないか？



開発のためのCMMI[®]は過去にも参照した経緯あり
導入当初は難しかったが、
今思えば、

アプレイザル・アセスメント
事例などが聞こえてきた
勉強したのかなぁ？

著名なモデルやフレーム
ワーク (CMMI・PMBOK・
共通フレームなど) は、**リ
ファレンスツール**として扱う
ことは決めていた
決めたがいろいろ、

印: ぼやき

課題解決に向けて サービスのためのCMMI®

参考

■ PM (プロジェクト・作業管理) 系

CAM: 能力と可用性管理

SAM: 供給者合意管理

IWM: 統合作業管理

SCON: サービスの継続

REQM: 要件管理

WMC: 作業の監視と制御

RSKM: リスク管理

WP: 作業計画策定

赤色: CMMI - SVC 特有

緑色: CMMI - DEV 類似

灰色: 対象外 PA

■ 支援系

CM: 構成管理

MA: 測定と分析

DAR: 決定分析と解決

PPQA: プロセスと成果物の品質保証

■ サービス (サービス確立・提供) 系

IRP: インシデントの解決と予防

SST: サービスシステム移行

SD: サービスデリバリ

STSM: 戦略的サービスシステム管理

SSD: サービスシステム開発

■ 組織 (プロセス管理) 系

OPD: 組織的プロセス定義 OPF: 組織的プロセス重視 OT: 組織的トレーニング

■ 成熟度レベル 4 / 5

CAR: 原因分析と解決 OPP: 組織的プロセス実績 OPM: 組織の実績管理 QWM: 定量的作業管理

課題解決に向けて

『セルフチェック手順』の特徴

アプレイザルで想定されるような、厳密なモデル解釈に基づく評価ではなく、**プラクティス解釈なども自分たちの組織・状況に置き換えてチェック**

対象とする**プロセス領域を絞り込んでチェック**

- プロジェクト活動に焦点をあてるため、組織系プロセス領域は除外
- 高成熟度プロセス領域は除外

個々のプラクティスの**評価結果を定量化**

- プラクティス毎に0.0～1.0の値で評価、全体の合計値を3.0で正規化

QMSとして定義されたプロセスのみを評価対象とし、
エビデンスに基づくプロジェクトの評価は実施しない

- 『仕組み(プロセス定義)の評価』→『プロジェクト(プロセス運用)の評価』という二段階での評価アプローチを採用

課題解決に向けて

参考

『セルフチェック』結果事例

プロセス領域
を絞り込み

能力と可用性管理 (CAM)

ゴール	プラクティス	評価値	充足度	プラクティス に対応する成果物	優先度	成果物に対応する 標準/ガイド	標準/ガイドの 記述内容	条件、制約、備考等
SG 2 資源と需要を管理するために、能力と可用性が監視され分析されている。	SP 2.1 閾値に照らして能力を監視し分析する。	0.7	0.7	(●サービスレベル項目の監視・測定結果)	-	技管04 サービスプロジェクト管理標準(第8版)	8.5 定期点検 [手順] [サービス提供時(定期的に実施)] 契約書やSLAの維持状況、サービス提供状況等を定期的に点検し、今後のサービスの改善の実施や受注継続等の方針を決定する。 付録3.1 SLA合意書 付録3.2 記述項目(本文) 合意事項: サービスレベルに関する規定 合意内容: サービスレベル項目の定義、監視・測定方法	条件: 定期点検が十分な頻度で実施され、顧客と合意したサービスレベル項目として能力/資源利用状況が監視、記録されていること 制約: SLA合意書の記述項目には、サービスレベル項目の分析については定義されていない
			0.5	(●サービス品質の測定データ)	-	技管13 プロジェクト計画書マニュアル(第8版)	10.3 品質管理 ・品質管理方法について記述する (手段、手法など)	条件: 顧客と合意したサービスレベル項目として能力/資源利用状況が監視、記録されていること 制約: プロジェクト計画書には、品質データの分析については定義されていない

自分たちの組織・
状況に置き換え

個々のプラクティスの
評価結果を定量化

エビデンスに基づく
プロジェクトの評価は
実施しない

課題解決に向けて

『セルフチェック』結果

レベル3換算値: 2.15

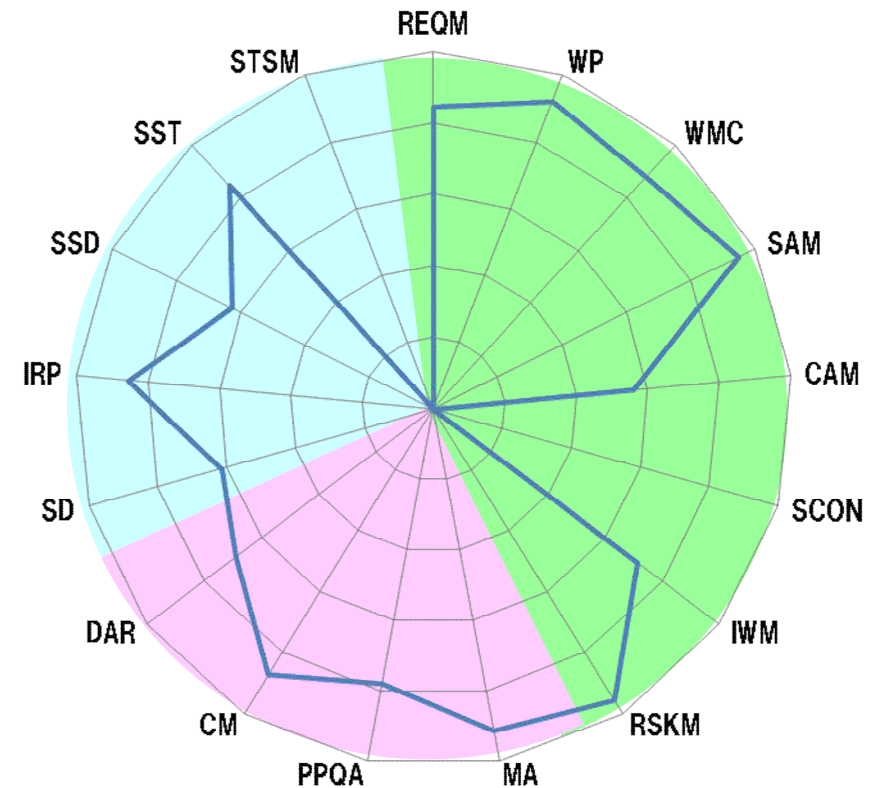
赤セル: 低い評価

2.15	要件管理	作業計画策定	作業の監視と制御	供給者合意管理	能力と可用性管理	サービス継続	統合プロジェクト管理	リスク管理	測定と分析	プロセスと成果物の品質保証	構成管理	決定分析と解決	サービス提供	インシデントの解決と予防	サービスシステムの開発	サービスシステムの移行	戦略的サービス管理
SP1.1	0.8	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.5	0.9	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.3	0.8	0.5	0.0
SP1.2	1.0	1.0	1.0	0.8	0.5	0.0	0.8	1.0	1.0	0.5	0.7	1.0	1.0	0.8	0.0	1.0	0.0
SP1.3	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	-	0.8	1.0	0.8	-	1.0	1.0	-	-	0.0	0.5	-
SP1.4	0.0	1.0	0.5	-	-	-	0.3	-	0.8	-	-	1.0	-	-	-	-	-
SP1.5	1.0	1.0	0.5	-	-	-	0.8	-	-	-	-	1.0	-	-	-	-	-
SP1.6	-	1.0	1.0	-	-	-	0.5	-	-	-	-	1.0	-	-	-	-	-
SP1.7	-	-	1.0	-	-	-	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP2.1	-	1.0	1.0	1.0	0.7	0.0	0.7	1.0	1.0	1.0	1.0	-	0.5	1.0	0.0	0.8	0.0
SP2.2	-	1.0	1.0	1.0	0.7	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	-	1.0	0.8	0.3	0.8	0.0
SP2.3	-	0.8	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	-	1.0	-	-	-	0.0	1.0	0.3	-	-
SP2.4	-	1.0	-	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-	-	1.0	0.3	-	-
SP2.5	-	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.8	0.3	-	-
SP2.6	-	0.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP2.7	-	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP3.1	-	1.0	-	-	-	0.0	-	1.0	-	-	1.0	-	0.0	0.8	1.0	-	-
SP3.2	-	1.0	-	-	-	0.0	-	1.0	-	-	0.7	-	0.0	1.0	1.0	-	-
SP3.3	-	1.0	-	-	-	0.0	-	-	-	-	-	-	0.5	1.0	1.0	-	-
SP3.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	-	-
SP3.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GP2.1	0.5	0.8	0.5	1.0	0.0	0.0	0.3	1.0	1.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	0.8	0.0
GP2.2	1.0	0.8	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	1.0	0.9	0.5	0.7	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.0
GP2.3	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.3	1.0	0.0
GP2.4	1.0	0.8	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP2.5	1.0	0.8	0.8	1.0	1.0	0.0	0.8	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP2.6	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP2.7	1.0	0.9	1.0	1.0	0.9	0.0	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP2.8	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.0	0.8	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP2.9	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0
GP2.10	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP3.1	0.5	1.0	1.0	0.8	0.3	0.0	0.5	0.8	0.8	1.0	0.5	0.0	0.3	0.8	0.3	0.5	0.0
GP3.2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0

課題解決に向けて

『セルフチェック』結果

- **STSM・SCONの領域まではカバーしていない(QMSでは限界?)**
 - STSMは特定の事業部が担当
 - SCONはそもそも標準化されてない
- **管理プロセスが中心のため、SSDとSDのプロセス定義が弱い(実行面が弱い?)**
 - SSTは比較的しっかり定義
- **CAMのプロセス定義が不十分**
 - IRPは比較的しっかり定義



現状のQMSにおけるサービスPJ管理プロセスでは、**サービスの中身**については規程されておらず、プロジェクト任せであることが判明

課題解決に向けて

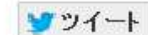
突如、会社統合を発表

2014年4月統合、ISO9001認証維持の観点から、旧NECソフトのQMSは2015年3月まで運用し、2015年4月にQMSを統合することを決定

NECの社会ソリューション事業を支えるソフトウェア開発体制の強化について

2013年11月28日
NECソフト 株式会社

Share:



日本電気株式会社(代表取締役執行役員社長 遠藤信博、以下 NEC)および当社を含むNECグループの国内のソフトウェア会社7社は、ICTを活用した高度な社会インフラを提供する「社会ソリューション事業」を支える強固な事業体制を構築すべく、ソフトウェア会社7社の合併により、2014年4月1日付で新会社を発足することを決定しましたので、お知らせいたします。(詳細は、[NECプレスリリース](#)をご参照ください。)

お客様へは今後とも、ますます質の高い、魅力あるソリューションを提供してまいりますので、引き続きご愛顧賜りますようお願い申し上げます。

以上

サービスPJ管理プロセス理解度向上を最優先で対応

課題解決に向けて

2014年6月 サービスPJ管理プロセス改訂

- SLAをより理解しやすくするために、SLA合意書マニュアルの新規発行・SLA合意書の雛形の整備
- 工程ごとにやるべき管理プロセスを明示し、どの工程を実施すべきかPJの計画段階で決定する等、サービスPJへの管理標準の適用方法を明確化

改訂と同時に、全社委員会にて“徹底”を指示

やるべきことを追加するのではなく、“理解度向上”をコンセプトに再改訂

- ◆ サービスPJについてSLAの徹底
 - ✓ 計画、設計段階でのサービスレベル項目・目標値の設定
 - ✓ PJ完了報告へのサービスレベル達成状況の記載
- ◆ 全社マネジメントレビューでの“事本見解”サービスPJ管理プロセスについての施策(主にプロセスの浸透に関する施策)の徹底

再セルフチェック

『再セルフチェック手順』の特徴

今回のQMS改訂の主旨(やるべきことを追加するのではなく、“理解度向上”)を踏まえ、すべてのプラクティスを再チェックするのではなく、**前回のチェックで評価が低かった部分(114項目)を中心に絞り込んでチェック**

これにより、再セルフチェックに**費やす工数を約8割削減**
 厳密・厳格なチェックを求めているのではなく、リファレンスツールとして活用という組織方針に基づき再チェック実施

目的に応じて臨機応変に『セルフチェック手順』を活用

2.19	要件管理	作業計画策定	作業の監視と制御	供給者合意管理	能力と可用性管理	サービス継続	統合プロジェクト管理	リスク管理	測定と分析	プロセスと成果物の品質保証	構成管理	決定分析と解決	サービス提供	インシデントの解決と予防	サービスシステムの開発	サービスシステムの移行	戦略的サービス管理
SP1.1	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
SP1.2	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.5	0.7	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5
SP1.3	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5
SP1.4	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
SP1.5	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
SP1.6	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
SP1.7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
SP2.1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5
SP2.2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5
SP2.3	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5
SP2.4	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
SP2.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5
SP2.6	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
SP2.7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
SP3.1	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0
SP3.2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.7	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0
SP3.3	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0
SP3.4	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
SP3.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
GP2.1	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
GP2.2	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	0.7	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5
GP2.3	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5
GP2.4	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5
GP2.5	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5
GP2.6	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5
GP2.7	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5
GP2.8	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5
GP2.9	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
GP2.10	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5
GP3.1	0.5	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
GP3.2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.5

再セルフチェック

『再セルフチェック』結果

レベル3換算値: 2.19

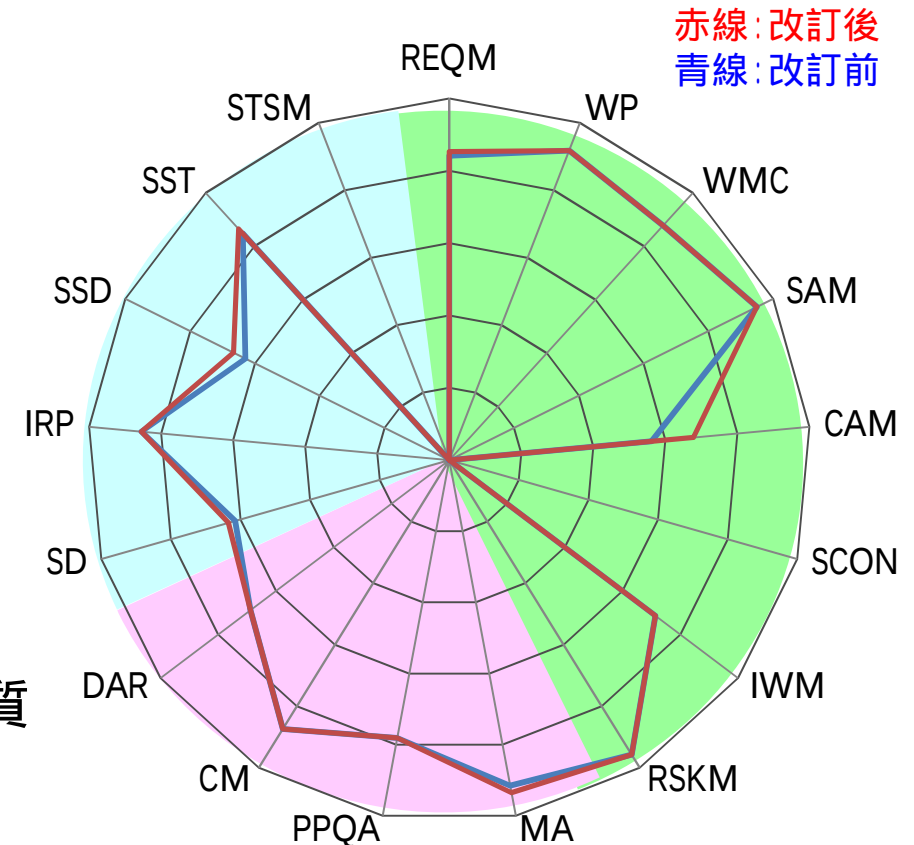
赤セル: 低い評価

2.19	要件管理	作業計画策定	作業の監視と制御	供給者合意管理	能力と可用性管理	サービス継続	統合プロジェクト管理	リスク管理	測定と分析	プロセスと成果物の品質保証	構成管理	決定分析と解決	サービス提供	インシデントの解決と予防	サービスシステムの開発	サービスシステムの移行	戦略的サービス管理
SP1.1	1.0	1.0	0.5	1.0	0.5	0.0	0.5	0.9	1.0	0.5	1.0	0.0	0.0	0.3	0.9	0.5	0.0
SP1.2	1.0	1.0	1.0	0.8	1.0	0.0	0.8	1.0	1.0	0.5	0.7	1.0	1.0	0.8	0.2	1.0	0.0
SP1.3	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	-	0.8	1.0	1.0	-	1.0	1.0	-	-	0.0	0.8	-
SP1.4	0.0	1.0	0.5	-	-	-	0.3	-	1.0	-	-	1.0	-	-	-	-	-
SP1.5	1.0	1.0	0.5	-	-	-	0.8	-	-	-	-	1.0	-	-	-	-	-
SP1.6	-	1.0	1.0	-	-	-	0.5	-	-	-	-	1.0	-	-	-	-	-
SP1.7	-	-	1.0	-	-	-	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP2.1	-	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.7	1.0	1.0	1.0	1.0	-	0.5	1.0	0.0	0.8	0.0
SP2.2	-	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	-	1.0	0.8	0.5	0.8	0.0
SP2.3	-	0.8	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	-	1.0	-	-	-	0.0	1.0	0.3	-	-
SP2.4	-	1.0	-	-	-	-	-	-	1.0	-	-	-	-	1.0	0.5	-	-
SP2.5	-	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.8	0.5	-	-
SP2.6	-	0.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP2.7	-	1.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SP3.1	-	1.0	-	-	-	0.0	-	1.0	-	-	1.0	-	0.2	0.8	1.0	-	-
SP3.2	-	1.0	-	-	-	0.0	-	1.0	-	-	0.7	-	0.2	1.0	1.0	-	-
SP3.3	-	1.0	-	-	-	0.0	-	-	-	-	-	-	0.5	1.0	1.0	-	-
SP3.4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.0	-	-
SP3.5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GP2.1	0.5	0.8	0.5	1.0	0.0	0.0	0.3	1.0	1.0	0.5	0.5	0.0	0.0	0.5	0.0	0.8	0.0
GP2.2	1.0	0.8	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	1.0	0.9	0.5	0.7	0.0	0.5	0.5	1.0	1.0	0.0
GP2.3	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	0.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.3	1.0	0.0
GP2.4	1.0	0.8	1.0	1.0	0.5	0.0	0.5	1.0	0.5	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP2.5	1.0	0.8	0.8	1.0	1.0	0.0	0.8	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP2.6	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP2.7	1.0	0.9	1.0	1.0	0.9	0.0	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP2.8	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	0.0	0.8	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP2.9	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.0
GP2.10	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	0.5	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0
GP3.1	0.5	1.0	1.0	0.8	0.3	0.0	0.5	0.8	0.8	1.0	0.5	0.0	0.3	0.8	0.3	0.5	0.0
GP3.2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0

課題解決に向けて

『セルフチェック』結果

- STSM、SCONは変わらず
 - やるべきことは追加していないので、この結果は当然
- CAMの評価は向上
 - 能力/可用性に関する項目をSLAによりカバー
- SSDとSDの評価は微増
 - “理解度向上”を狙った改訂では本質的な課題(プロジェクト任せ)は改善されず



- サービスPJ管理プロセス理解度向上は最低限ながら達成(?)
- 短期間で改善サイクルを回す
スモール・ステップを身に付けたことは大収穫!!

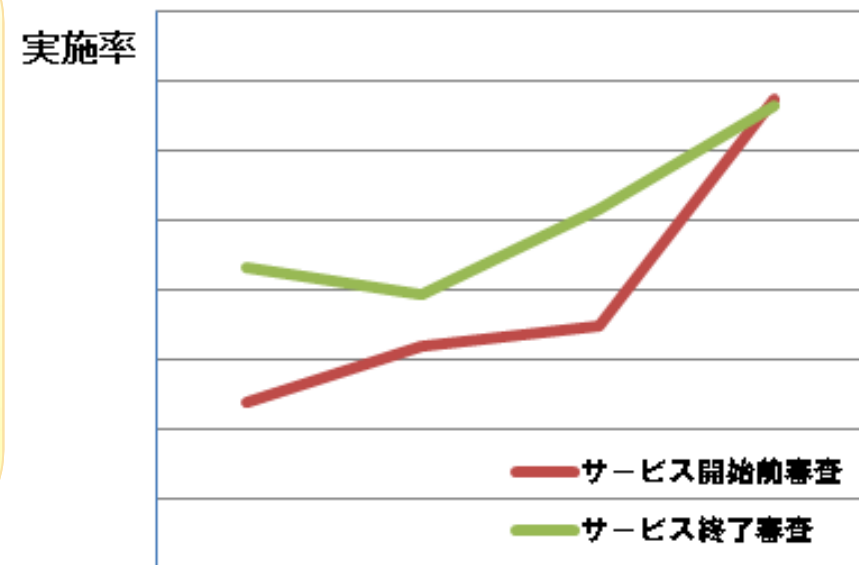
課題解決に向けて

プロセスの評価から実践度合の評価

『サービスPJのライフサイクル(やるべきこと)を規定』はベースが確立できたが、**実践度はまだまだな状態**(2014年6月)

理解度向上を目的としたQMS改訂を経て、徐々に実践度合が向上しつつある**状況**(2014年9月)

サービスPJ審査の実践率(2014年)



更なるプロセス強化に向けて

実装度が著しく低いプロセスエリアに対する実装強化

全社的なQMSで実装するのではなく、**会社組織として必要なサービス種別を選定し、種別毎のプロセス実装を模索**

今回の活動成果

『サービスのためのCMMI®』を使ってみて

サービス事業の仕組みを評価するための強力なツール

- サービスPJ管理プロセスの実装度合いや実践度合を図るためのプロセスが確立でき、サービスの品質の定量的管理・把握・お客さま満足度向上・作業ミス撲滅のためのベースが確立できた
- 組織毎のサービス事業の規模や範囲に応じて、評価のポイント(PA、プラクティス)や重み付けを工夫することにより、組織にマッチした評価が可能となる

『開発のためのCMMI®』と組み合わせれば、組織全体の仕組みの評価が可能

- 『開発』固有・『サービス』固有・共通のPA分類毎に、組織全体の仕組みの評価や組織間の比較も可能となる

一言で言えば『**食わず嫌い**』であった

今後

全社統合版QMS構築に向けて

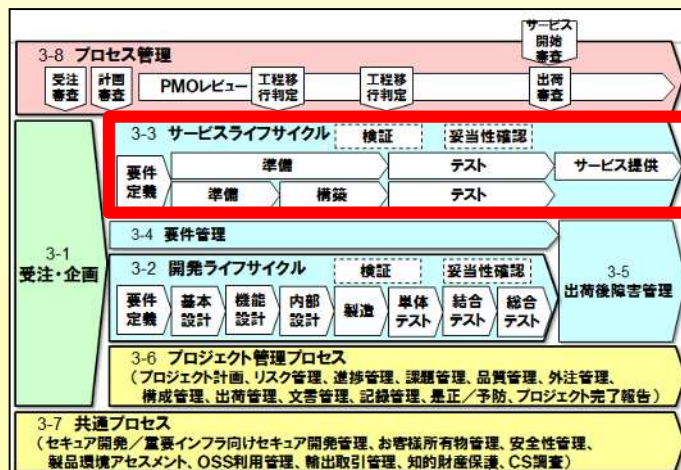
2014年4月 NECソリューションイノベータ発足

NECソフト
NECシステムテクノロジー
NECソフトウェア北海道
NECソフトウェア東北
NECソフトウェア北陸
NECソフトウェア中部
NECソフトウェア九州



7つのQMSを統合化作業中

- 各社QMSを尊重しつつ、約12,000名が遵守するQMSを構築中
- サービスPJ管理プロセスも実装予定
“理解しやすいQMS”として、実践実績がある組織のプロセスをベースに検討中



サービスプロジェクトライフサイクルに着目して大きく二つに大別

- ◆ 手順・体制などを事前に準備しておいて一定期間サービス提供する
- ◆ 開発と同じようなフェーズが存在し、最終成果物をサービスとして提供

新しいカタチで、新しい価値へ。

7社の力がひとつになって、お客さまとひとつになって。
社会に、地域に新たな価値創造を。



2014年4月1日、始動。

NECソリューションイノベータ

ご静聴ありがとうございました

