

保守プロジェクト版・方針管理の導入 ～保守プロジェクト見える化の提案～

平成25年9月13日（於、東洋大学 白山キャンパス）

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
秀島 志嗣

Copyright © 2013 INTEC Inc. All rights reserved.

1.保守プロジェクトの現状と課題解決のための方策

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.課題解決のためのこれまでの方策

1-4.新たな方策（当施策）

2.保守プロジェクト版・方針管理シートについて

2-1.活用目的

2-2.構成

2-3.特徴

2-4.効果

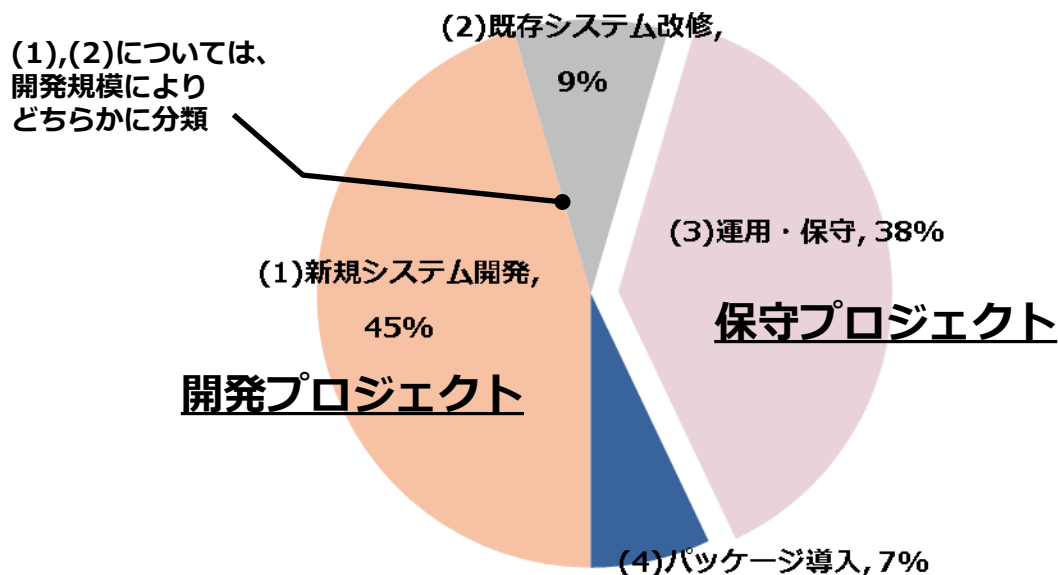
3.まとめ

1.保守プロジェクトの現状と 課題解決のための方策

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多岐に渡っている。

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



・ 開発プロジェクト(1,2,4)と保守プロジェクト(3)の売上構成をみると、保守は

全体の約4割

を占めている

保守は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

保守プロジェクトと言でいっても、その形態はさまざま。。。。

規模	<ul style="list-style-type: none">☑プロジェクトメンバが10人を超えるところがあれば、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。
要員構成	<ul style="list-style-type: none">☑小規模プロジェクトは、数人で複数プロジェクトを兼務しているものが多い。（専任メンバはいない）
保守作業範囲	<ul style="list-style-type: none">☑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。☑問い合わせ対応を中心としたインシデント管理のみ。☑保守契約の中で月単位に派生開発（機能改修）を実施。⋮⋮

1-2.保守プロジェクトの特性と課題



保守プロジェクトの特性

☑特性① システムが稼働する限り継続する

保守プロジェクトは開発プロジェクトと異なり、基本的に保守対象システムが廃棄され、保守が必要なくなるまで何年も続く。

☑特性② 工程（フェーズ）の区切りがない

基本的に保守業務はイベントドリブン型である。お客さま業務におけるサイクルや月・年単位といった期間的なサイクルはあるもののプロジェクト全体としては工程（フェーズ）という区切りはない。

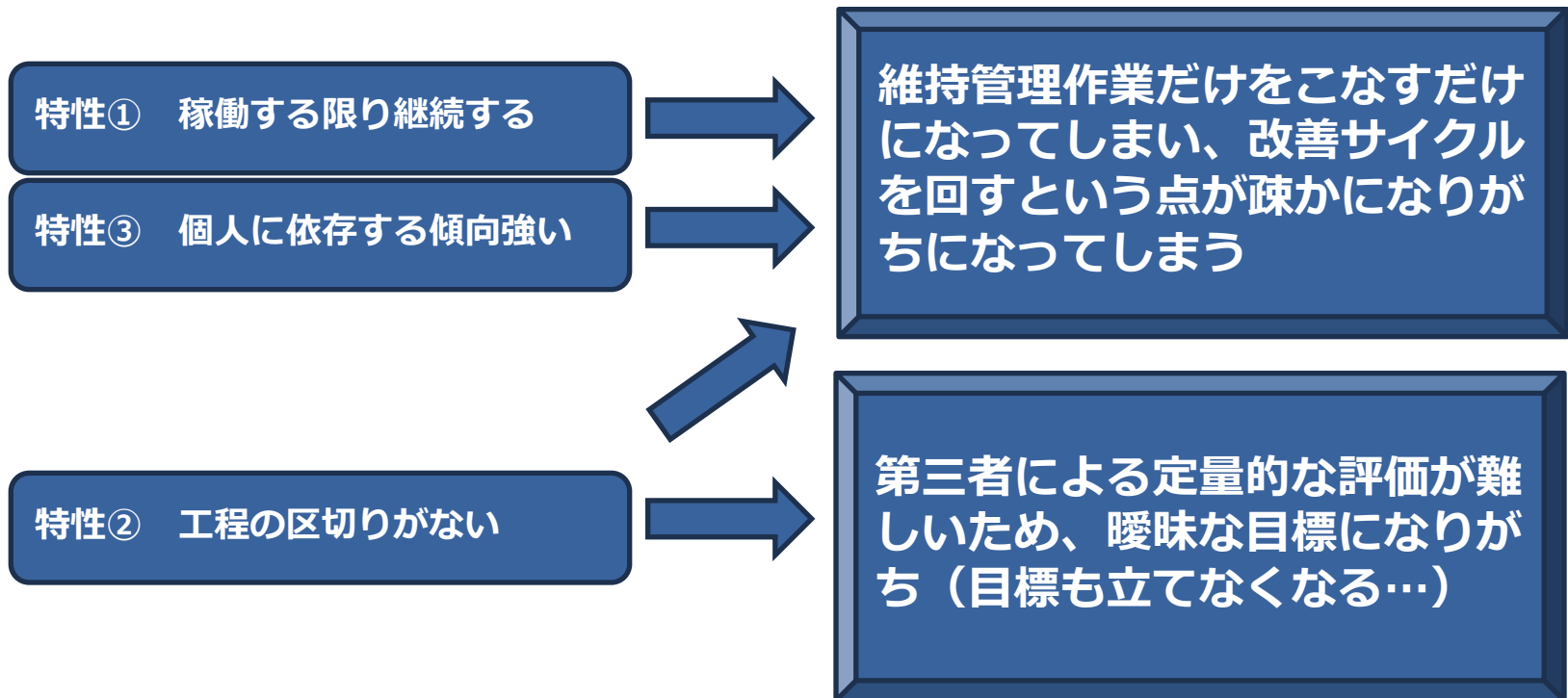
☑特性③ 個人に依存する傾向が強い

保守が長く続くようになると担当している個人に依存する傾向が強くなる。

1-2.保守プロジェクトの特性と課題



保守プロジェクトの課題



見える化が必要

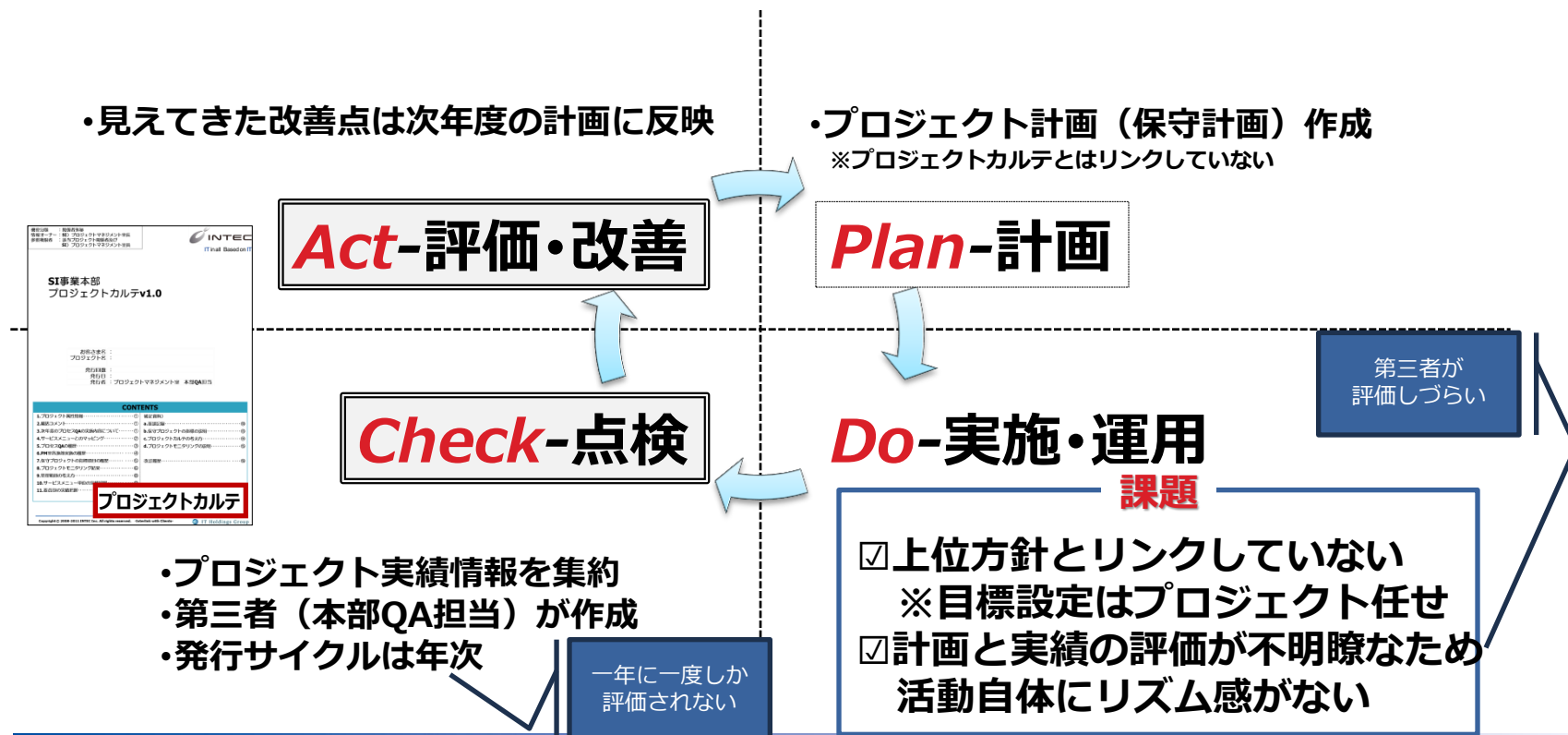
1-3.課題解決のためのこれまでの方策

保守プロジェクトの見える化の施策その1 (2011年導入)

『プロジェクトカルテ』の導入

- ☑サービスメニューと保守作業とのマッピング
- ☑管理台帳としてプロジェクト実績情報を集約
- ☑客観的な立場である第三者が作成

今あるデータを使って現状把握、改善策立案



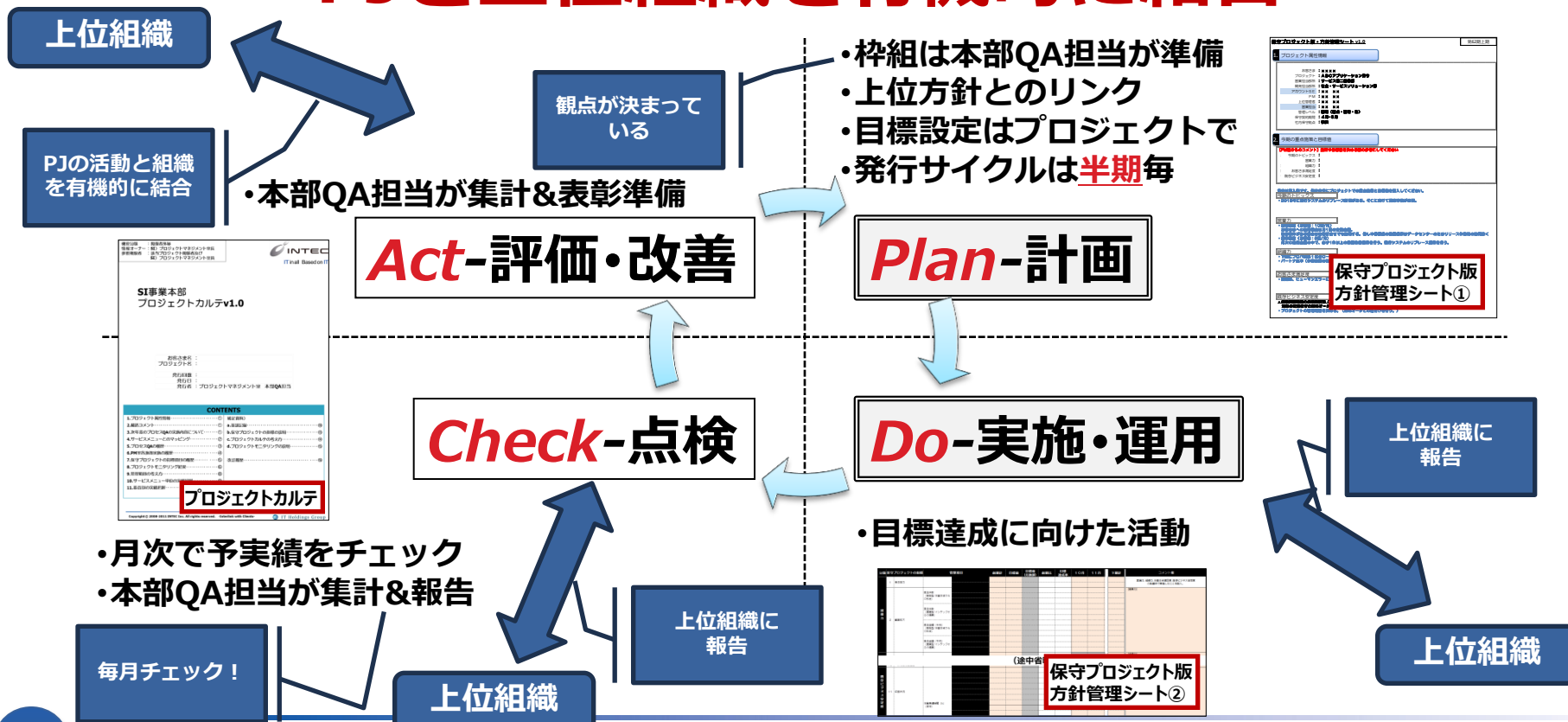
1-4.新たな方策（当施策）

保守プロジェクトの見える化の施策その2（2012年導入）

『保守プロジェクト版・方針管理』の導入

- ☑計画立案、実施・運用も含めPDCAサイクル全体をカバー
- ☑上位方針とプロジェクト活動をリンク

PJと上位組織を有機的に結合



2.保守プロジェクト版・方針管理シート について

2-1.活用目的



保守プロジェクトであっても維持管理だけに注力するのではなく、常に改善サイクルを回し、プロジェクトの活動に強弱を付け、リズム感のある活動にする必要があるという考えのもと、方針管理の考え方を保守プロジェクトに適用した

「保守プロジェクト版・方針管理」を導入した。

導入にあたっては、目的を以下の2点に設定した。

①プロジェクト活動にリズム感をつける

維持管理作業に終始しがちになってしまう保守プロジェクトにおいて、計画・実行時のチェック・評価のサイクルを回すことで、プロジェクト活動に一定のリズム感をつける。

また、評価では結果だけに着目するのではなく、**計画との対比を意識**することで次の改善に結び付ける。

②上位方針とプロジェクト活動をリンク

上位方針（部門の方針管理、アカウントプラン）で設定されている各施策の中でお客さまやプロジェクトに関連するものについては、プロジェクトの目標として落とし込み「保守プロジェクト版・方針管理」の中で施策と目標値を設定する。プロジェクト活動の一つ一つの積み重ねが、上位方針に結びついていることを意識する。

2-2.構成



「保守プロジェクト版・方針管理シート」は次の3つのPartで構成している

- ①プロジェクト属性情報
- ②今期の重点施策と目標値
- ③保守プロジェクトの指標項目（予実績）

☑プロジェクト属性情報

- お客さま名、プロジェクト名、アカウントSE名、PM名、営業担当者名、保守契約期間などの、プロジェクトの基本情報を記載。

☑今期の重点施策と目標値

- プロジェクトの今期トピックスと4つの観点（営業力、組織力、お客さま満足度、安定度）の各目標達成のため、プロジェクトとして取り組む施策について記載。

☑保守プロジェクトの指標項目（予実績）

- 4つの観点別に以下にあげる11個の指標項目について、目標値と実績値を記載。
 - ・ **営業力**（受注努力、範囲拡大）
 - ・ **組織力**（ローテーション、スキルアップ、負荷分散、ナレッジ展開、プロセス遵守）
 - ・ **お客さま満足度**（クレーム発生状況、クレーム対応状況、一次対応の迅速度）
 - ・ **安定度**（収益状況）

2-3.特徴①



4つの観点11個の指標項目の設定内容は、以下の通り。

☑営業力..受注努力、範囲拡大

- ・保守プロジェクトの活動 = システムの安定運用維持 + **改善提案も必要**
(特にお客さまのトピックス（1年後に既存システムリプレースを控えているなど）があれば、そこに向けた提案準備のための計画も具体化する)

☑組織力..ローテーション、スキルアップ、負荷分散、ナレッジ展開、プロセス遵守

- ・ローテーション、スキルアップ、負荷分散：計画活動 ⇒ **属人化の削減**
- ・ナレッジ展開を意識的させる ⇒ **モチベーション向上**

☑お客さま満足度..クレーム発生状況、クレーム対応状況、一次対応の迅速度

- ・SLAと同様。

☑安定度..収益状況

- ・単に売上や利益の目標値を設定するだけでなく、**保守作業内訳毎に予実績時間を管理**

各目標値を達成するための 具体的な行動も計画

2-3.特徴②

分類	保守プロジェクトの指標		管理項目	前期計	目標値	目標値 (月換算)	前期比	目標 達成率	10月	11月	下期計	コメント欄
営業力	1	受注努力										営業力、組織力、お客さま満足度、既存ビジネス安定度の各観点で実施したことを記入。 【営業力】 3 <

① 目標値の設定（計画時）

上位方針やプロジェクトカルテ（前期の実績）などを入力し、当期のプロジェクトにおける方針（施策立案と目標値の設定）を決める。

② 実施状況のチェック（実行時、評価時）

月次または半期単位で、目標値と実績値の比較を行い、乖離が大きい場合は、原因を分析し対策立案・対応を行う。

③ 定性情報（実行時、評価時）

定量情報だけでなく定性情報による評価も行う。

2-4.効果



2011年度の「プロジェクトカルテ」の導入
2012年度の「保守プロジェクト版・方針管理」適用により、

以下のような効果が得られた。

①プロジェクトマネジメント技術の向上

- ・プロジェクトの定量的な目標が設定できるようになった
- ・プロジェクト全体での実績（結果）ベースの管理から、明細（指標項目）レベルでの予実績管理を意識できるようになってきた

②組織的なマネジメントレベルの向上

- ・上位部門層の会議体の中で月1回、各プロジェクトの方針管理実施状況を確認することにより問題のあるところに対しては、素早く対策をとらせることができてきた

①プロジェクトマネジメント技術の向上



分類	保守プロジェクトの指標		管理項目	前期計	目標値	目標値 (月換算)	前期比	目標 達成率	10月	11月	下期計	コメント欄
営業力	1	受注努力										営業力、組織力、お客さま満足度、既存ビジネス安定度の各観点で実施したことを記入。 【営業力】 <

- ☑プロジェクトの定量的な目標が設定できるようになった
- ☑プロジェクト全体での実績(結果)ベースの管理から、明細(指標項目)レベルでの予実績管理を意識するようになった

②組織的なマネジメントレベルの向上



分類	保守プロジェクトの指標		管理項目	前期計	目標値	目標値 (月換算)	前期比	目標 達成率	10月	11月	下期計	コメント欄	
営業力	1	受注努力										営業力、組織力、お客さま満足度、既存ビジネス安定度の各観点で実施したことを記入。 【営業力】 【組織力】	
	2	範囲拡大	受注件数 (受託型/お客さまからの引合)										
			受注件数 (提案型/インテックからの提案)										
			受注金額(千円) (受託型/お客さまからの引合)										
			受注金額(千円) (提案型/インテックからの提案)										
(途中省略)													
安定度	11	収益状況										【既存ビジネス安定度】 	

☑部門上位層に対して月1回状況を報告し・確認を行ってもらい、
問題のあるところに対しては、素早く対策をとらせることができてきた

3.まとめ



今回の取り組みにより、以下の課題に対しての一つの解が得られたと考える。

- ☑プロジェクト活動にリズム感をつける（PDCAサイクルを早く回す）
- ☑上位方針とプロジェクト活動をリンクさせる

＜今後の課題＞

- ・ **人手での実施で負荷がかかっている**
（実績データ取得、管理理シートへのデータ反映部分）
⇒ 負荷を軽減させるために効率化を図っていく必要あり。
- ・ **導入した結果（評価）が未確認**
プロジェクト側の意識がどのように変化したか未確認
⇒ 今後ヒアリングで確認し、その結果を次の改善へつなげていく予定。



ご清聴ありがとうございました

