

第4章

【診断・分析】フェーズ

効果的なアセスメント



注1) SW-CMMでは「アセスメント」と呼ばれていました。これは、SW-CMMでは監査と企業の組織内プロセス改善という2つの利用方法が存在したからです。SW-CMMでは、監査をおこなう資格と組織の改善を判定する資格がそれぞれ分けられており、アセスメントの手法もSCE (Software Capability Evaluation) とCBA-IPJという2つのフレームワークに分けられています。CMMIでは、この2つのフレームワークを1つにしたSCAMPIという手法が存在します。これにともない、その名称も「アセスメント」から「アブレイザル」へ変更されました。

【診断・分析】フェーズでは、アセスメントあるいはそれに代わる組織の業務プロセスや改善活動を評価することにより、現状の問題点や、逆にうまく機能している点を明確にします(図1)。

たとえば、組織が現在採用している開発プロセスやマネジメント管理プロセスの問題点およびプロセスの遵守状況をチェックしたり、改善活動の内容や進捗具合を診断したりします。診断結果から効果的な改善計画を立案し、次の【活動計画立案】フェーズや【活動・実践】フェーズの情報とします。

なお、フレームワークの【診断・分析】フェーズから【評価】フェーズまでの各フェーズは、一定の活動期間後再びアセスメントなどで診断し、アセスメント結果に応じて再び改善計画を立案し、活動していくというサイクルになります。

アセスメントの実施 ～評価と課題の洗い出し

読者の企業あるいは組織ですでに何らかの改善活動がおこなわれているなら、全社戦略に基づいて改善活動が立案され、活動されているかどうか判断してみてください。

多くの企業では、全社的観点ではなく、各部署あるいは事業部の意向に基づいて、改善活動の計画や活動、人材や予算のリ

ソースを割り当てていたりします。したがって、リソースが足りなくなった時点で改善活動は形骸化し、最悪の場合には中断されてしまいます。あらかじめ割り当てられたリソースの範囲内、あるいは担当領域の中だけで投資優先順位を決定することになるので、他の部署や事業部との調整はおろそかになり、企業の経営目標や経営戦略からも乖離していつてしまいます。

再三述べているように、企業戦略との整合性がとれなくなっていくと、各部署や事業部である程度の改善が達成できたとしても、それはいわゆる“部分最適”であって、その効果も当該部署や事業の範囲内に限定され、それ以上の効果を得ることは困難です。

このような事態に陥ることを避けるうえで、アセスメントは効果があります。アセスメントとは、ISOでいえば監査、SEIのCMMIではアブレイザルに該当します^{注1}。定期的に社外監査を用いて活動計画を見直したり、改善活動が本来の目的から逸脱していないか、改善活動プログラムに欠陥がないか、改善活動の進捗具合はどうかなどを客観的な視点から判断したりします。

特にCMMIのアブレイザルでは、毎回その目的を経営層と確認することで、アブレイザルの評価の視点を見失うことが

第4章 ●【診断・分析】フェーズ

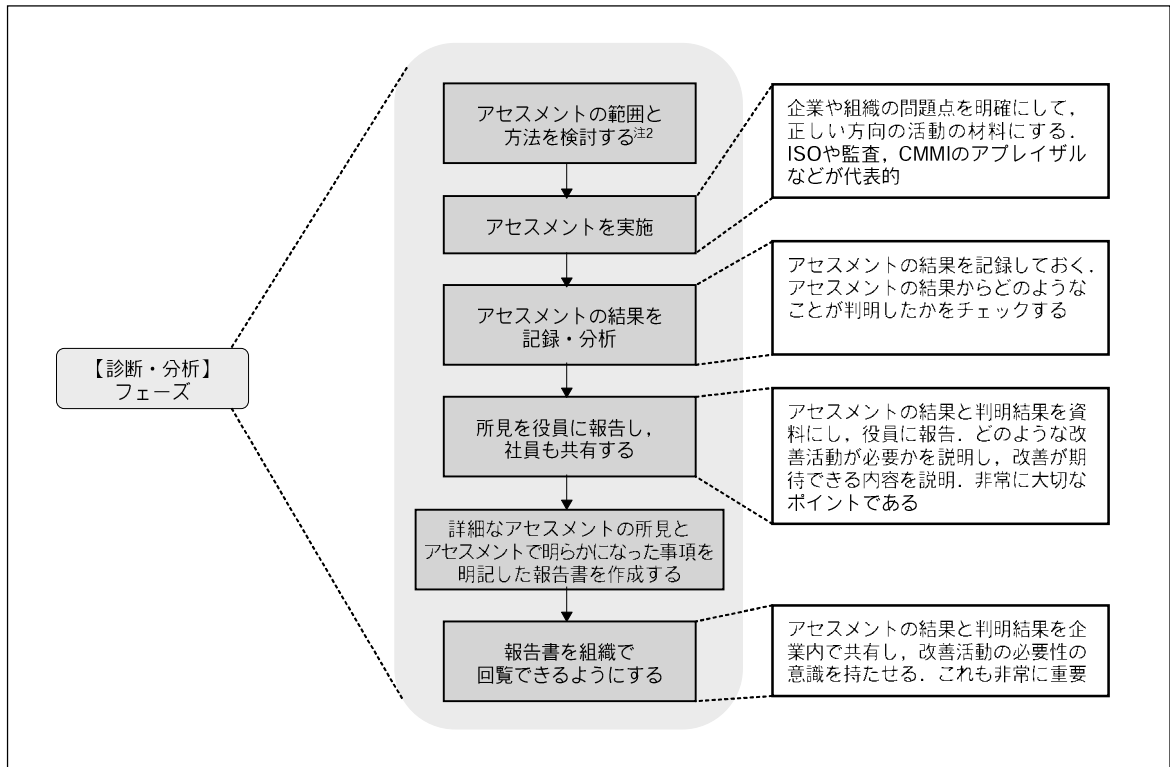


図1 【診断・分析】フェーズの活動内容

ないように配慮されています^{注3}。そのため、アプレイザル結果は単に成熟度の評価に留まらず、改善活動全般に効果を発揮します。

改善活動事項の優先度付けと改善活動戦略

人や資金を含めたリソース配分の優先順位付けは、あくまで全社の経営にとってのインパクトを基に決定されるべきものであって、必ずその経済価値を比較分析するプロセスを経るべきものです。SEPGは、この点に留意して検討していきます。

さらに配分されたリソースの活用状況や、リソースの効率的使い方についても、常にモニターしていく必要があります。そのためには、メトリクスを採取することも

必要になります。

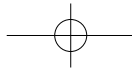
先進的な例では、一定規模のプロジェクトについて定期的に監査（CMMIではアプレイザル）を用いて見直しをおこなったり、リソース利用の効率面で間違った改善活動へと向かわないようにするために、新規開発の際により迅速な開発手法の活用を推し進めたりするというような活動が見られます。

ただし、そう頻繁に時間と金額のコストが高くつく正式なアセスメントを実施するのは現実的ではありません。そこで、定期的にチェックとしておこなうアセスメントに、「ミニアセスメント」と呼ばれるものがあります（図2）。

ミニアセスメントは、アセスメント手法を簡易化して実施します。ミニアセスメ

注2) アセスメントや監査の対象組織やプロジェクトおよびチェック項目のスコープ。

注3) さらに、アプレイザル後にも「経営者セッション」と呼ばれるセッションが開催されます。アプレイザルの結果を基に、経営層と今後の改善活動についてディスカッションするためのものです。



特集 3 プロセス改善の統合的アプローチ

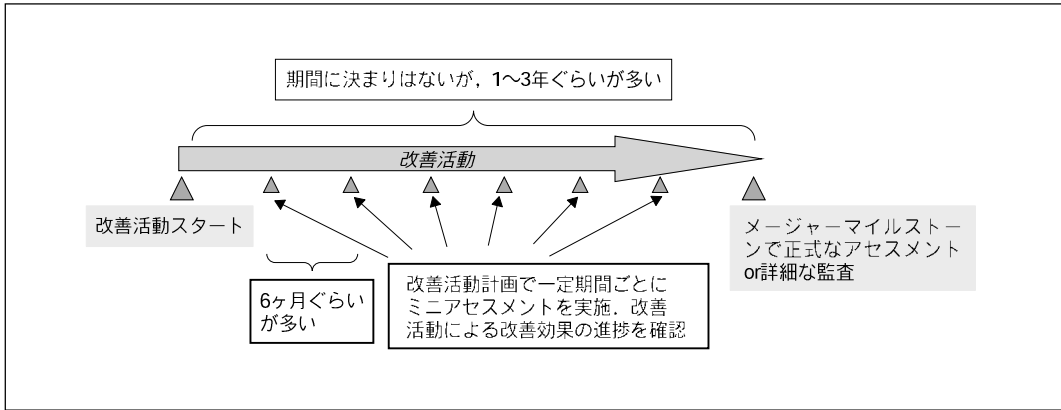


図2 活動計画とミニアセスメント

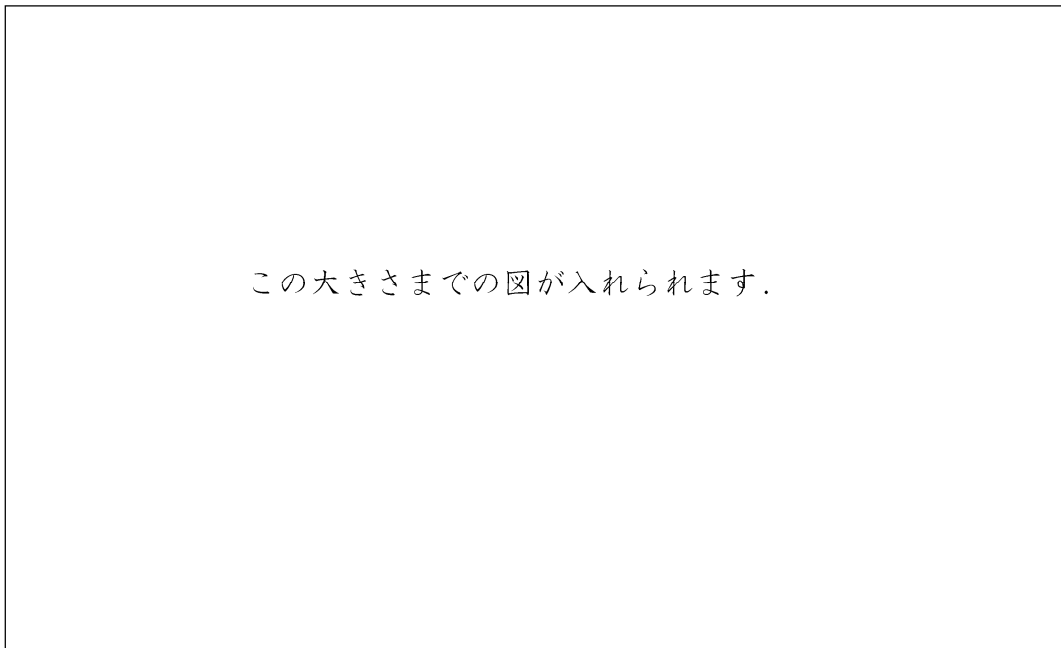


図3

ントは、公式なアセスメントに比べて精度は落ちるものの、部外者のコンサルタントでなくても金額や時間などのコスト面で比較的手軽に実施できるというメリットがあります。たいていは、企業や組織などのSEPGが、簡易なアセスメントとして自主的に実施します。 ■

《組織改革のポイント》

- ① 経営目標から組織改革・改善活動の必要性を検討せよ
- ② 短期・中期の改善活動の目標と戦略のロードマップを検討せよ
- ③ 組織のトップをスポンサーにして、改善活動を牽引させよ

