

プロセスアセスメント結果の現実的・効果的活用方法の提案

安達 賢二

HBA

adachi@hba.co.jp

要旨

プロセス改善の重要なインプット情報の一つである「アセスメント報告書」(以降、「PA 報告書」)は、プロセスモデルに照らして評価対象組織・業務運営の現状を客観的・網羅的に評価した結果が記載されている。しかし、それを受け取る対象組織では、十分なリソース・時間がない、ビジネス・業務目的達成を阻害している解決すべき問題点・リスクが特定できない、的確な改善手段導出ノウハウ不足、大量の結果情報ゆえ現在の全体状況を理解できない、などの原因で必ずしもアセスメント結果を有効に活用できない場合も多いと想定される。

この事例では、アセスメント結果情報を活用して現在状況を構造的に把握し、ビジネス・業務目的達成に効果的な改善対象領域を絞り込んで、現実的に改善を進める方法を提案する。

1. 着目した課題

PA 報告書は、プロセスモデルへの適合状態により対象組織・業務運営の現状を客観的に示したもので、使用したプロセスモデルが持つソフトウェアエンジニアリング・プロジェクトマネジメントなどの基礎的なプロセス情報やアセッサ・アプレイザの知見が含まれる。それゆえプロセス改善を効果的に進めるための重要なインプット情報であるが、現状では以下のように必ずしも有効活用できていない場合もあると想定している。

□【目的・目標認識不足】

アセスメント結果は主にビジネスの有効性向上を目指し、ビジネスや業務が目指すゴールへの寄与や達成に向けた改善点・リスクなどの情報が記述されているが、現場の実務担当メンバーに近いほどビジネスや業務のゴールとプロセスを具体的に関連づけて理解できないまま結果だけ受け取ることが多い。

□【重要・優先解決課題が特定できない】

アセスメント結果はプロセス毎の網羅的な適合／不適合状態やリスク／推奨情報を示すため情報量が多く、どれが重要なのか、どれを優先で対応すべきかを特定するのは簡単ではない。

□【効果的改善手段導出ができない】

仮に重要・優先解決課題が特定できたとしても、その課題を解決するために効果のある手段＝改善手段を導出できない場合も多い。

さらに以上の状態に対して、対応期限や上長の必達指示など過度のプレッシャーがかかると、有効性よりも適合性を担保すべく指摘事項を裏返し、あるいは提言内容をそのまま形式的に単品対応する⇒必要性に疑問が残るアウトプットや効果不明のタスクが増加するなど、本来の改善とはほど遠い結果を招くこともある。

この図式はプロセスアセスメントに限らず、例えばマネジメントシステム内部監査・外部審査などでも同じ事象が発生する可能性が高い。

2. 解決手段と効果(提案内容)

2.1. 概要

今回は 1. 着目した課題のうち「目的・目標認識」～「効果的な改善対象領域特定」を解決すべく、PA 報告書に記載されている弱み・リスク情報を活用して、現在状況を因果関係で構造化(図式化)し、目的・目標達成にとって重要な優先改善領域を特定する方法を提案する。この対応により改善対象を絞り込み、リソース・対応期間など厳しい制約条件が存在する実務現場でも効果的な改善運営ができるようにする。その詳細を 2.2 に示す。

なお、重要度・優先度により対応することを前提としているため、QCD 向上などの業務成果向上を目指す組織、および業務成果向上を主眼として段階的に「能力レベル」向上を目指す組織を対象とする。

2.2. 解決手段の詳細

【STEP1】:ビジネス・業務目的に対するリスク要因の抽出
ビジネス・業務目的達成に対するリスク要因(以降、リスク要因とする)として、PA 報告書に記載されている弱み・リスク事項を抽出する。必要であれば PA 報告書内の別記載事項やアセスメント結果関連資料からも抽出する。

【STEP2】:リスク要因の因果関係分析

STEP1 で抽出したビジネス・業務目的に対するリスク要因を因果関係で連結し、構造体を構築する。

【STEP3】:現状の構造的な把握

STEP2 で構築した構造体により、ビジネス・業務の全体状況がどのようになっているのか、その中でそれぞれのリスク要因が全体のどこに、どのように位置づいているのかを把握する。

【STEP4】:ビジネス・業務目的から見たリスク構造把握

⇒優先対応領域特定

現状を示す構造図に、ビジネス・業務目的や今後の変化、目指す目標などの情報を付与して、業務目的から見たリスク構造を明確化する。

その結果から、どの領域を改善対象とするかを特定する。改善対象を特定する際の判断基準は、以下の順とする。

- ①ビジネス・業務目的、目標達成に対して効果が期待できること(有効性)
- ②自らが持つリソースで対応可能なこと(現実性)
- ③費用対効果が高いこと(コストパフォーマンス)

2.3. 効果・価値

■効果

ここでは今回事例として使用した PA 報告書に記載された弱み・リスクに対して、①個別に形式対応する組織(適用前)、と②今回の解決手段を採用して対応する組織(適用後)、の二つを比較することにより想定される効果を示す。

表 1. 事例 PA 報告書の結果(サマリ)

PA 対象プロセス	強み	弱み	リスク	改善の機会
プロジェクト管理	2 件	2 件	2 件	4 件
ソフトウェア設計	2 件	4 件	3 件	4 件
品質保証	3 件	6 件	3 件	4 件
計	7 件	12 件	8 件	12 件

<前提条件と評価指標>

①適用前:網羅的形式対応

- ・分析工数:なし
- ・表 1 の弱み・リスクの 20 件に網羅的に対応する
- ・対策検討工数:1 件 3 分×20 件=計 60 分

- ・対策実施工数:output 作成=1 件あたり同じとした
- ・効果:形式対応のためほぼ無とした

②適用後:有効なピンポイント対応

- ・分析工数:今回の実測値=約 120 分
- ・表 1 の弱み・リスクのうち絞り込んだ 2 件に対応する
⇒プロジェクト管理・レビュー結果のうち大事な情報を記録化し、以降の作業に活用する対応を行う
- ・対策検討工数:1 件 30 分×2 件=計 60 分
対策実施工数:output 作成=1 件あたり適用前・後ともに同じとした
- ・効果:目的・目標達成に寄与する対策が打てたとして効果有りとした

以上をまとめ、さらに今後の改善継続の可能性を評価すると表 2 のようになった。

表 2. 適用前後の比較

	分析工数	対策検討工数	対策実施工数	効果	改善継続
①適用前	0	60	<u>20×n</u>	ほぼ無	×
②適用後	120	60	2×n	有	○

※数値の単位は(分) / 下線はマイナス要因

<効果の考察>

①適用前:分析工数はないが、網羅的形式対応のために対策実施工数が多くなり、得られる効果はほぼ無しとなる。そして対策の多くが output 作成になることが多いため、その対応工数は以降継続して追加負担しなければならない。さらに効果が得られないことが多いため、以降積極的に改善を行う可能性が低くなってしまふ。

②適用後:分析に工数がかかっているが、業務目的・目標を認識した上で改善領域・改善実施数を絞り込んでいたため対策実施工数が少なくなる。

その結果、効果が得られやすく、次の改善へのモチベーションを獲得しやすい。さらに次の改善では STEP4 の結果をそのまま流用できるため、ゼロから現状分析する必要がなく、優先度設定・改善手段導出・改善実践対応も回すたびに上達する可能性が高い。

以上のように、リソース制約が高い実務現場に対して、①適用前②適用後ともに同じ程度の工数を消費することが想定されるが、得られる効果と改善継続の可能性は②適用後が高い、と想定される。

■価値

今回提案する方法は①&②の意味で価値があると考えられる。

①：本来の役割を果たしやすい

アセッサ・アプレーザ(あるいは監査員・審査員)はこれまで通り客観的に対象組織を診断・評価した結果を示せば、実務現場(特に管理者＝プロセス改善責任者)はその結果情報を自ら活用して、組織・業務目的の達成に必要な改善を主体的に実践し、欲しい成果を獲得することが可能になる。

<理解に基づく改善実践につながる>

対象組織のメンバー全員がビジネス・業務目的から見た現状を理解し、自ら改善対象領域を特定するため、自ら改善を進める場になりやすい。

<費用対効果が高い>

リソースなどの制約条件が厳しい実務の現場において、少ないリソースで最大の効果を獲得する可能性が高まる。

②：これまでの運営をほとんど変える必要がない

CMMI などのプロセスモデルをベースとした業務運営を行っている組織では、これまでの運営方法をほとんど変えずに、以上のようにプロセスアセスメントの結果情報を有効活用することが可能である。

■他の適用可能分野

当報告ではソフトウェア開発・保守業務を対象とした事例で示したが、組織統括管理(スタッフ)部門・運用部門などのサービス提供組織の場合は、ITIL などのサービス業務向けアセスメントモデルによる評価結果に基づき同様のアプローチで対応可能である。

2.4. 課題

この対応には「①リスク要因の抽出」と「②因果関係分析」を実践するスキルが必要である。どちらも当初から問題なく対応できる要員もいるが、多くの場合は当初指導や支援が必要である。

その対策として「リスク要因抽出・因果関係分析事例・ガイドの整備」や「実践時支援役の配置」などが考えられる。

また、①リスク要因抽出については、本来「手段の裏返し」的な要素(～不足、～がない⇒～を付与、～を作成)を含めないことが求められるが、PA 報告書にはその要素が列挙されるため非常に難しい対応になる。

その対策としては、アセスメント記録の参照やアセスメント実施時からの参画⇒アセスメント時に直接要因抽出(メモ取得)などが考えられる。

さらに、今回は改善対象領域特定方法を示したが、そのあとは改善手段導出ができない課題も存在する。

その対策例として、IPA-SEC プロセス改善 WG が発行した「SPINA3CH 自律改善メソッド:STEP5 改善検討ワークシート作成」があるが、開発・保守業務に特化した内容であるため、組織管理や運用等サービス提供組織への適用が求められる。

参考文献

- [1] 高度情報化人材育成標準カリキュラム準拠第一種共通テキスト 14:問題発見・解決技法財団法人日本情報処理開発協会 中央情報教育研究所
- [2] SPINA3CH 自律改善メソッド
<http://sec.ipa.go.jp/reports/20110707.html>