

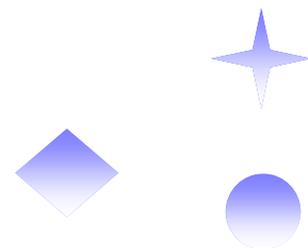


経営改革の中でのCCPM (CCPMパイロットPJの現状)

2007.5.8

より住みやすい地域づくりに貢献する

株式会社 五星 豊浦淳一郎





本日のプレゼンテーション

- 目的 (Objectives)
 - マルチプロジェクトにおけるCCPMの事例を紹介したい
 - 多くの方に意見を頂き, 全社展開時にフィードバックしたい
 - 「五星」という名前を少しでも多くの方に知って頂きたい
- 成果物 (Deliverables)
 - 本音のプレゼンテーション
 - CCPMについて社外発表ができるようになった自分
- 成功基準 (Success Criteria)
 - プレゼンテーション後に複数の方に話題にさせていただける
 - 複数の方と新たな交流が始まる
 - **経営改革担当役員から5段階評価の4.5ポイント獲得する**

会社概要

- **位置**

東経133°43' 21.5294
北緯 34°10' 22.3087

- **概要**

創業:昭和38年5月
社員:171名

- **経営方針**

より住みやすい地域づくりへの貢献
地域で必要とされ、そして社員の夢の
実現を支援できる企業を目指す

- **事業内容**

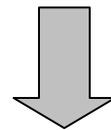
建設コンサルタント業
測量業,地質調査業
補償コンサルタント業
一級建築士事務所
一般労働者派遣事業





社名(五星)の由来

- 五星という社名は、言志四録(げんししるく)のうち第四編に当たる言誌叢録(げんしてつろく)の八十二条「天運と人事」という格言の一節より引用したものです。(言志四録とは、佐藤一斎が後半生の四十余年にわたって書いた語録)
- この名前には互いにぶつかること無く順調に公転し続ける五星(水星・金星・火星・木星・土星)のように、無理をせず順調に物事を進めていこうという生き方(目的)の意味を込めています。
- 会社のマークは、人が互いに肩を組み支え合い助け合う様子を表しています。その形を社名になぞらえ星の形にしたものです。
- 社是は、『奉仕・感謝・真実・公平・友愛・協調』



CCPMそのもの



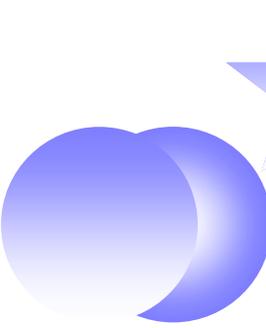
CCPM取組みの背景 (経営環境)

- **公共事業コスト縮減のあり**
当社の市場は, 95%以上が公共事業
 - ビッグユーザの予算は **ピークの1 / 3**
- **市場の変化**
 - これまでは? 指名で守られやり方もお客様が提示
 - これからは? 自由競争本番・技術とサービスで顧客満足を獲得
- **必要な業種なのか? 当然必要な業種です**
 - 地球環境問題, 国土保全, 身近な安心・安全の提供……
 - 住民参加の街づくり, 求められる説明責任……
- **大切な業種です! 当社に対応できるの?**
 - 新技術対応, 問題解決能力……
 - ICTスキル, マネジメントスキル, 何よりもすばやい対応……



CCPM取組みの背景(社内事情)

- **恐ろしい言い伝え**
 - 建設コンサルタントは、忙しいのがあたりまえ！！
 - 残業なくして成果なし **長時間労働は努力の証？**
- **経験とキャリアの世界？**
 - 人に仕事がついている(仕事を抱えて見えない) 逆じゃないですか？
10年で一人前？ 本当にそんなに時間がかかるの？
- **バリバリのマルチタスク**
 - 年間1,000件の外部PJ + 様々な社内PJ
 - 当然社内PJは自然消滅も多数 改革は進まない
- **加えてたっぷりのサバ**
 - 売上が4割変動しても、社内の雰囲気は常に忙しい？
 - **あればあるだけの資源を浪費する状況！！**(学生のパーキンソンが掛け持ちで丁寧な仕事をしている状況)



会社全体で変って行こう！！

- 経営環境はどんどん変わるのに，社内は…
- でも，これだけ問題を抱えて現状ならば…

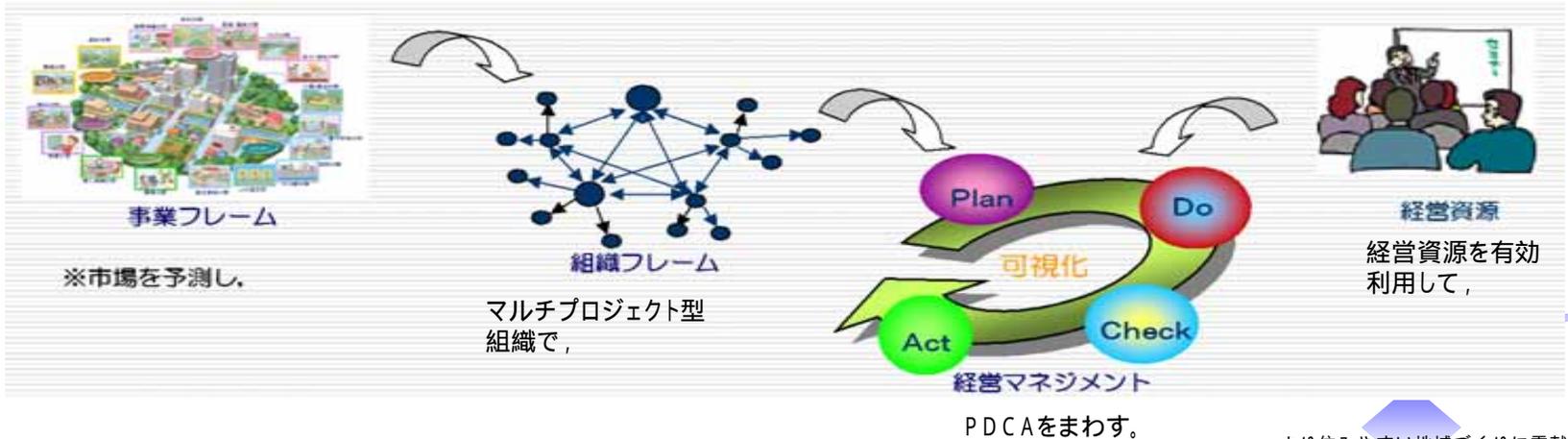


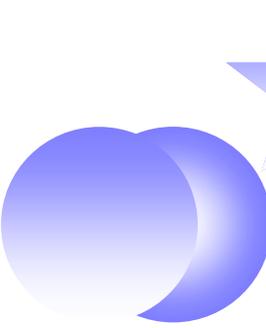
問題山積 = 可能性がいくらでもあるとゆうこと！！

経営改革
担当役員
登場！！

経営改革 (Begin2005) への取組み

- 事業フレーム整備プログラム
- 組織フレーム整備プログラム
- **経営マネジメント強化プログラム (CCPM他)**
- 経営資源整備プログラム



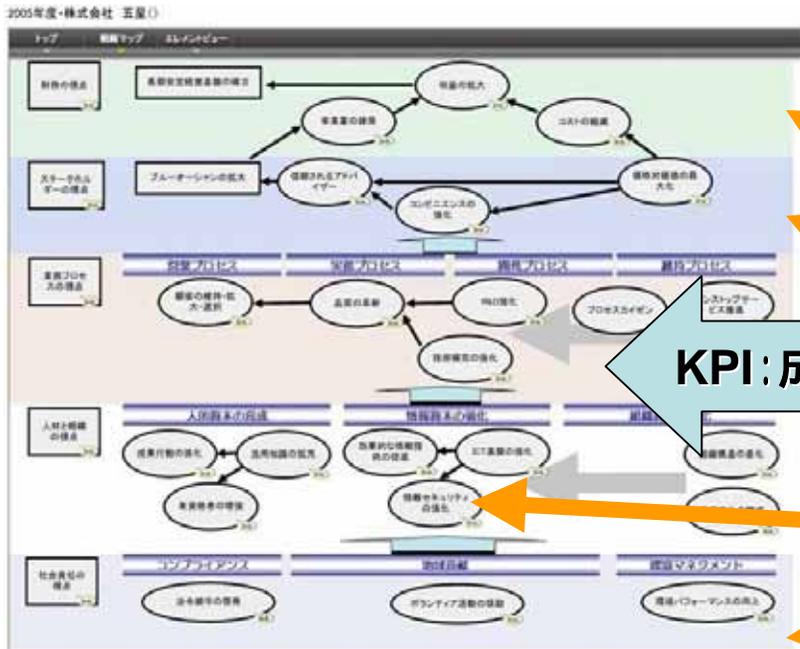


経営マネジメント強化プログラムを 支える4つの可視化PJ

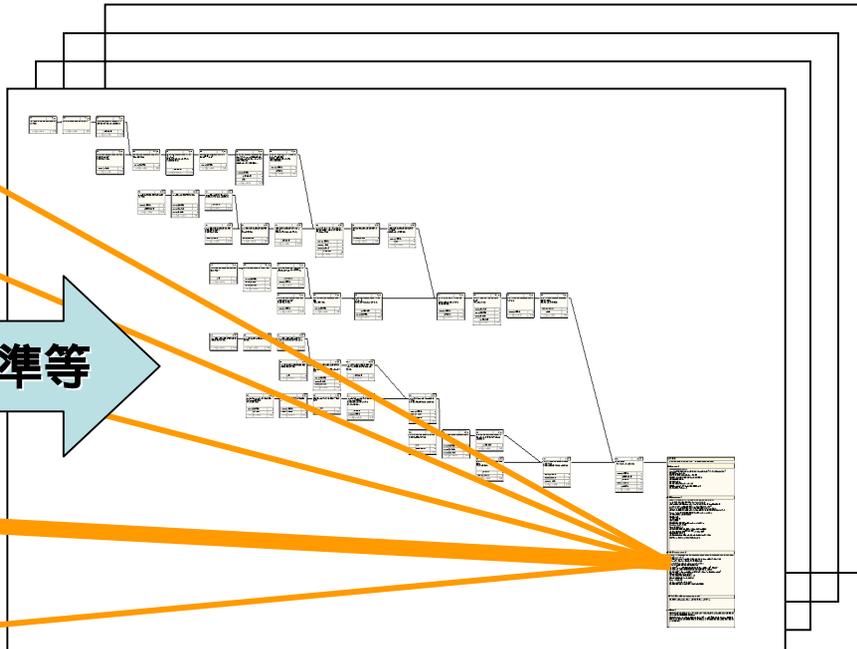
- **第一次経営可視化プロジェクト** **HIT**による経営プロセスの可視化
 - 目的 業務プロセスの可視化と改善, 職員の多機能化による負荷分散…等
 - 経営活動(定型業務, プロジェクト型業務に対応)のプロセス可視化
- **第二次経営可視化プロジェクト** **BSC**による戦略展開の可視化
 - 目的 経営戦略の全社整合と経営層から実務層に至るシームレスなPDCAの実現…等
 - 経営戦略の可視化と経営の監視 & 予防・是正
- **第三次経営可視化プロジェクト** **CCPM**によるプロジェクト活動の可視化
 - 目的 納期短縮の徹底と相互支援チームづくり…等
 - 業務工程の可視化と資源の配置状況の可視化
- **第四次経営可視化プロジェクト** **知識・ノウハウ**の可視化
 - 目的 知識・ノウハウの共有・素早い意思決定の実現…等
 - 共有情報, 意思決定情報の可視化
 - 共有情報の電子化とマネジメントポータル(マネジメントに必要な情報の窓口)の整備, 新経営情報システムの構築

【経営情報システムとして全体統合(第四次可視化)】

【BSC戦略マップ(第二次可視化)】

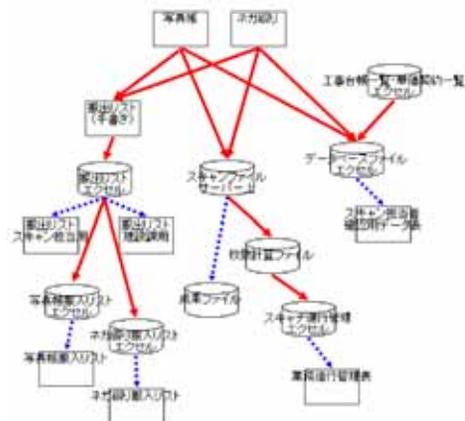


【CCPM全社展開(第三次可視化)】

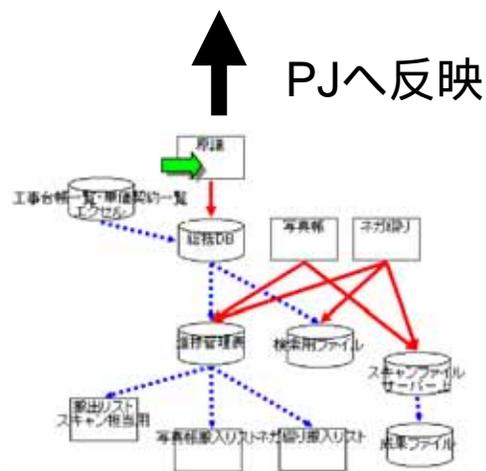


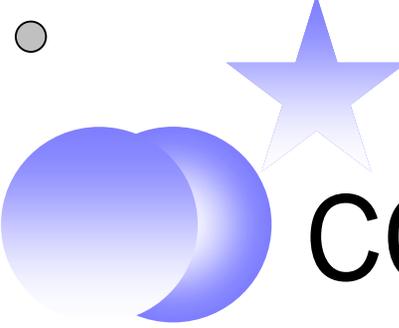
KPI: 成功基準等

【プロセスチャート(第一次可視化)】



問題タスク抽出
タスク改良





CCPMとの出会い

- このの始まりは経営改革担当役員のメールから (2006.3)
夕部さんって誰？ 岸良さんって誰？
 - 「目標を突破する 実践プロジェクトマネジメント」…！！！！岸良さんの講演 (2007.4.27 大阪) に参加
- 高知県建設業者向けセミナーに参加 (2006.6.15)
 - TOC (制約理論) の工程管理手法で建設業の生産性を高めるセミナー (メンバーが考え方を共有しないと…)香川県から押しかけ前列を占領 (140名中26名が当社)
 - この日, 取組み開始を即決
- CCPM展開のパイロットPJスタートを決定
2006年8月1日: 地域計画GRでパイロットPJ発足
何人かに「実践プロジェクトマネジメント」を推薦したが, 「豊浦」が最初に反応を示したので, 地域計画GRでやれ!



CCPMパイロットPJのODSC

- 目的 (Objectives)

- 空いている人が空いていると言えるようにしたい。
- コミュニケーションを活性化したい。
- 経営の視点から全体最適の判断基準を現場にもってもらいたい。
- リソース(人材)を育成し, 最大活用したい。
- お客様にとって便利な存在になりたい(ワンデイ・レスポンス)。
経営改革(Begin2005)の目標達成(財務, 顧客, 内部プロセス, 学習と成長のそれぞれの視点)に貢献したい。
- 「より住みやすい地域づくり」に貢献したい。
- 「**微笑みを湛える地域の人々**」, 「**微笑みを湛える社員**」を実現したい。

- 工期: 2006年8月1日 ~ 2007年7月31日

- 成果物 (Deliverables) **別紙**

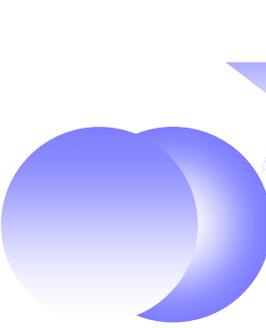
- 成功基準 (Success Criteria) **別紙**

- マネジメントリクエスト **別紙**



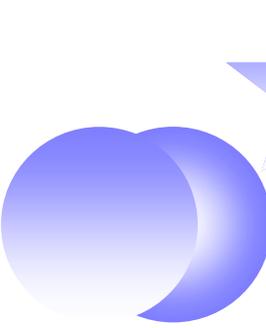
最初に選んだプロジェクト

- **全社的に注目を浴びていたある受注物件が候補に**
最大級の原価超過(個別原価法)を更新中,残作業量はまだ約600人工も.....
作業はまだまだ続く(2008/3月まで)
スタッフは極度の疲弊(悪い材料ばかりでまいている)
- **プロジェクトの悩み事**
こんなに忙しいのに進捗しない(**熟年離婚の予備軍となるのは確定的!**)
手戻り頻発・工程遅延の常態化(総動員体制発動!またか!)
せめて,会社からねぎらいの一言ぐらいは言ってほしい!
- **これを正常化できないか! 情報統括 肝いりプロジェクト**
もともと受注拡大を狙って損失覚悟で受注したプロジェクト!
悪い要素は出尽くしている。怖いものは何もない!
幸いこのプロジェクトの中間成果品は顧客に好印象を与えている!
この物件で成功すれば,社内外プロジェクトに全面的に展開できる確証が!
(**真のCCPMリーダーと言わせることが出来る!**優越感と自信の回復!)
- **よし,このプロジェクトをパイロットケースでトライしてみよう!**
名づけて「綱渡りの南国育ち!業務正常化プロジェクト」発動!
サブネーム「オペレーション_タイトロップ」! 滑り落ちると奈落の底



ネットチャートを作ってみよう

- おっと！ODSCの言葉がどうも硬いな！
多少のジョークやユーモアも必要だ！
- ODSCはBSCの戦略マップと考え方が同じではないか！
驚き！HITやBSCを導入してきた経営改革担当役員の思想と繋がっているぞ！
副産物でBSCの考え方の実務的おさらいになった！
- プロジェクトの目的と成功基準が明確になりはじめた！
みんな曖昧なまま作業を進めていたのだな！
- 成果品を作ることだけしか見えてない！
経営理念はどうなっていた！地域貢献，人材育成・・・
- 逆工程でネットチャートを作成 以外に難しい
前処理がどうも出てこないし，つながらない **これでは手戻り当たり前**
これはおかしい，見直そう **姿形が美しいものは強いし正しい**



工程表を起こしてみよう

- **楽勝じゃないか？** 2006年8月段階
おお！2007年3月末の中間納品は余裕でクリアできるではないか！
各タスクの日数は少ないので、何の制約もなければ**簡単クリア**！
- **ちょっとまてよ？**
顧客の貸与データがなければ処理できないタスクがいっぱいあるぞ！
貸与データの基礎資料を作るのは我々ではないか！
Aさんが複数(1号, 2号, 3号...)いないと同時処理できないよ！
- **冷静に制約条件を入れて工程表を再構築してみよう！**
げっ！よほどうまくこなさないと**プロジェクトバッファはレッドゾーン突入**！
- **これで何とかかなりそうだ！**
節目、節目のデータ受け渡しを慎重に！
合流バッファを仮ゴールに設定してプロジェクト管理を実施しよう
- **工程の正常化を確認** 2007年1月段階
工程は完全に正常化
2007年**4月以降**で着手する**予定のオプション作業**に着手

パイロットPJ全体の展開状況

- プロジェクトのCCPM適用状況

地域計画GRの対象**84PJのうち81PJ**をCCPMで管理(3月末)

整備度合い(BSCのKPI): **目標100%** **実績96%**

- 管理の現状

週次工程会

- 来週の行動予定の発表
- 赤バッファプロジェクトの状況報告と集中管理

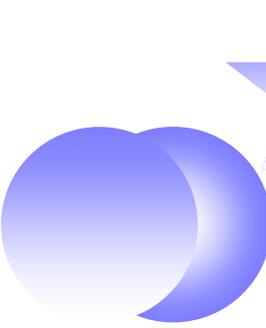
月次工程会

- 2~3ヶ月先を見越した総量の把握

- 様々な問題が可視化されてきた

見通しの甘さ, 予定外の手戻り, ……等々

見えてくれば改善できる!!



パイロットPJでの効果

- **芽生え始めた意識の変化**

バッファによるマネジメントの優先順位を明確に意識し始めた
コミュニケーションが向上し始めた(あいつ忙しそうだな あいつ
本当に忙しいんだ…)

助けたい, 助けられたい…気持ちが少し湧いてき始めた
結果 「私, 手が空いてます」との発言が見られるようになった

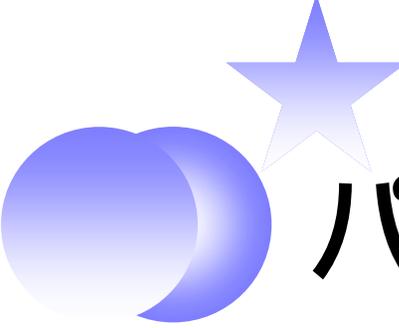
- **工期 (CCPM導入前68件・導入後51件で比較)**

全体で見ると短縮効果があった。+61日 - 43日〔大幅な短縮
(-63日)効果があった物件が出現〕

工期超過物件は増加 18件 22件(いろいろな要因はあるが
CCPMでの進捗管理が不十分な物件もある)

CCPMでの管理が不十分な物件は, 導入前と変わらない

(工期: 社内設定工期)



パイロットPJでの課題



• 改善課題

現在：ほとんどの業務が赤バッファ

- 年度末で業務が集中。残業・休日出勤で対応。CCPMがなければ・・・恐ろしいことに？
- 作ることから**管理**することへ

将来：バッファを順調に消化してゴールを迎えよう

- もっと、もっと、サバとりの精度向上
- 技術者の多機能化，タスクの改良・・・
- マルチプロジェクト 常に目の前の1つに集中できるように！！

パイロットPJから全社展開に向けて

- 2006.12: **全社展開の前倒しの相談** 実は命令
パイロットPJでも四苦八苦しているのに全社なんて(本音)
受注量が減少しているのに、現場は変化がない(どうしてだろう?)
トップダウンで「やれ!」では、効果は出ないだろう
パイロットPJの成功事例はごく少数,でもコミュニケーションは良くなった
- **草の根運動の展開開始** やるしかない(合言葉:粘り強く)
パイロットPJの責任者(3名)が**他の事業GR**に乗り込む
個々の能力は高いがチームになっていない,ODSC無駄的論も..
CCPMの背景にある考え方を共有しなければ **草の根運動は続く**
- **ファシリテータの育成へ** 核になる人を育てよう
パイロットPJでは複数名のファシリテータが育成できつつある
各GRで**ファシリテイトできる人材を発掘・育成中**(歴史の重みを感じる)
- 2007.04.01: **公式に全社展開** さあ,本番(CCPM-F2)
2007年7月31日までに**全外部PJをCCPMに移管**
マルチプロジェクト型組織へ完全移行(組織フレーム整備プログラム)

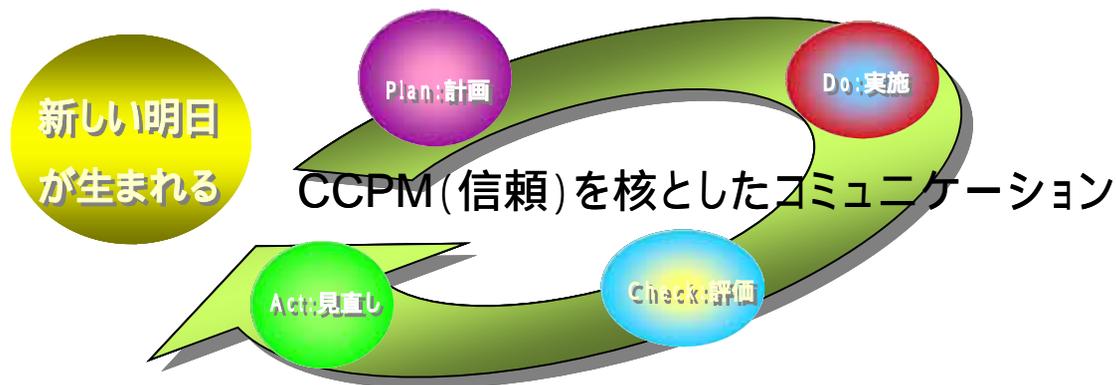


今感じていること

- 50 / 50の威力
 - プロジェクトのリードタイムが抜本的に改善されるのでは ……
 - 「可視化」とは、信頼し、さらけ出し、助けあうこと
- TOCを意識した経営改革ではなかったが…
 - 「ザ・ゴール」が社内でプチブームに
 - 素直な考えは、TOCに当てはまることが多い
- 様々な問題・課題が理解され始めた
 - 個別原価の問題 ……
 - 多機能化の必要性 ……
 - コミュニケーションの重要性 ……
 - 社外(発注者・協力業者)の協力も必要では…

まとめ(目指すもの)

- 信頼をベースにしたコミュニケーションの輪が広がる
 - マルチプロジェクトの中で安心して目の前の1つのタスクに集中できる
- 社内の仕組みがどんどん改善される
- 経営改革が新たな事業の礎となる
 - 現在は、設計代行(アウトソーシング) 建設コンサルタント
 - 将来は、経営改革で得たノウハウで地域経営マネジメントができるように
- 「**微笑みを湛える地域**」, 「**微笑みを湛える社員**」が実現している



ご清聴ありがとうございました！！

