

# CCPMによる経営改革

展開中！！



~ 微笑みを湛える地域・微笑みを湛える社員 ~

2007.11.29

株式会社 五星 神原孝行

[tkanbara@mail.gosei.co.jp](mailto:tkanbara@mail.gosei.co.jp)

# 本日のプレゼンテーション

---

- 目的 ( Objectives )
  - 多くの方にご意見を頂き，経営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
  - 信頼関係を実感できる情報ネットワーク
- 成功基準 ( Success Criteria )
  - 明日の朝目覚めたとき，CCPMを核とした経営改革が必ず成功するとの確信が強まる ( 心の中での**5段階評価の4.5ポイント**獲得 )
  - プレゼンテーション後の懇親会で複数名の方に話題にして頂ける
  - 複数社 ( 名 ) の方と新たな交流が始まる

# 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：170名

## ● 経営方針

- より住みやすい地域づくりへの貢献
- 微笑みを湛える地域の人々，微笑みを湛える社員（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自指す）

## ● 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



# 経営改革の背景（経営環境）

---

- 公共事業コスト縮減のあおり
  - 当社の市場は，95%以上が公共事業
  - 最大顧客の予算は **ピークの1 / 3**
- 地方公共団体への要請
  - 行政改革（行政改革大綱の見直しと集中改革プランの策定）
  - ゼロベース予算，政策・事務事業に関わるPDCAの徹底
- 以上を受けた市場の変化
  - 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の獲得**
- 必要な業種なのか？
  - 地球環境問題，国土保全，施設の維持・・・・・・・・
  - 安心・安全の提供，住民参加の街づくり・・・・・・・・
  - そして，災害への対応・・・・・・・・

# 経営改革の背景（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？ **本当にそんなにかかるの？**

## ● バリバリのマルチタスク（重複作業）

- 年間1,000件の外部プロジェクト＋様々な社内プロジェクト
- 社内プロジェクトは自然消滅も多数 **改革は進まない**

## ● 加えてたっぷりのサバよみ

- 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！！**

# 会社全体で環境適応・環境変革して行こう！！

- 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・・・！！

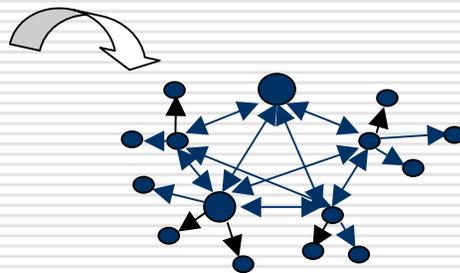


問題山積 = 可能性が  
いくらでもあるということ！！

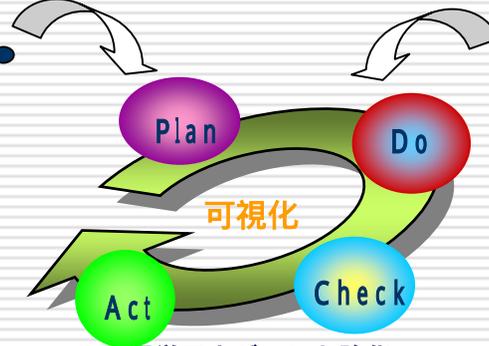
## 経営改革 (Begin2005) スタート



事業フレーム整備



組織フレーム整備



経営マネジメント強化

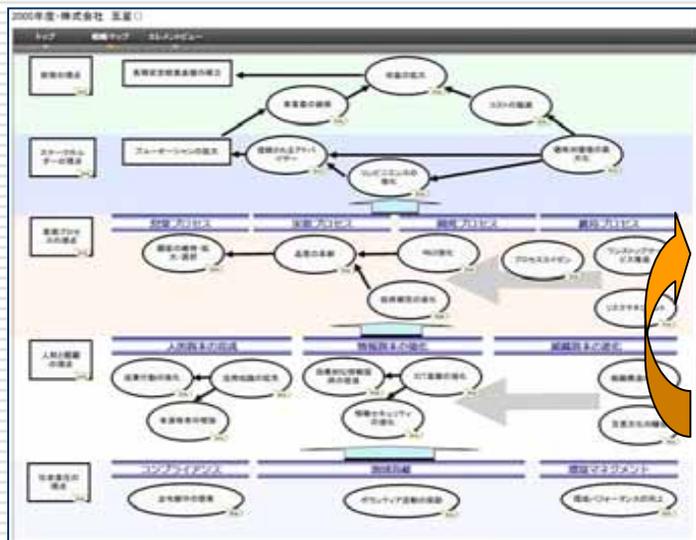


経営資源整備

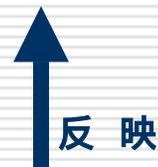
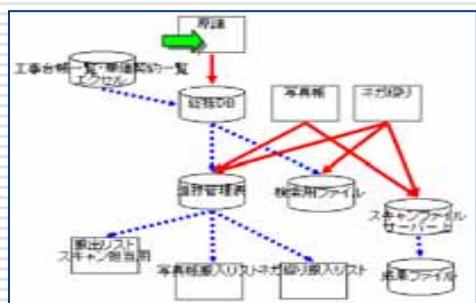
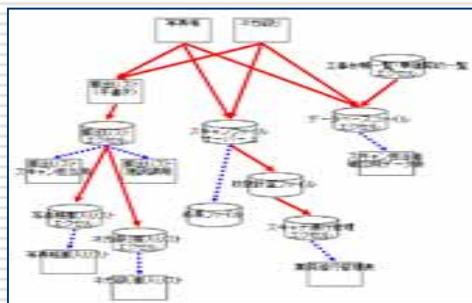
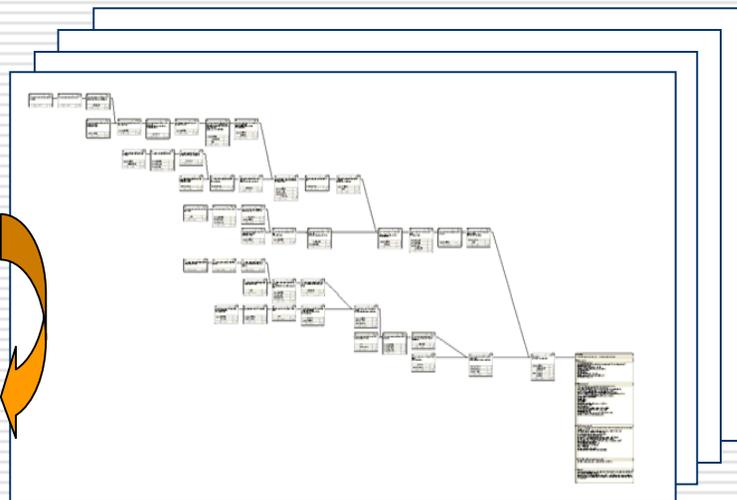
2005年8月1日～2008年7月31日

# CCPMを中核に据えた経営可視化PJの連携

【BSCによる戦略展開の可視化】



【CCPMによるプロジェクト活動の可視化】



【プロセスチャートによる経営プロセスの可視化】

# CCPM導入スケジュール

年	2006年												2007年								
月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
活動	導入検討				パイロットPJ(1部署)																
										全社へ草の根展開											
システム導入	評価版導入				クライアント版導入 2ライセンス																
										クライアント版追加導入 8ライセンス											
													サーバ版導入 ・クライアント追加50ライセンス ・接続ID(参照)100ライセンス								
												全社PJ本格展開									

2007年3月末 パイロットPJ部署のほぼ全業務がCCPMに移管  
 2007年11月20日現在 同時208業務がCCPMに移管(+完了135件)

# 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つている）
- 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 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\_タイトロープ」！ 滑り落ちると奈落の底



# パイロットプロジェクトのまとめ

- 実績：当初目標を完遂
  - 期間中に地域計画GR（現地域マネジメントGR）のほぼ全業務をCCPM管理に移管（約80件）
- 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確実に向上し始めた（協働作業，仲間意識・・・）
  - 助けたい，助けられたい・・・気持ちが素直に湧いてき始めた
  - 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
- 効果：部署の壁を越えて活躍する責任者が育った！
- 効果：問題プロジェクトの大幅な工期短縮（62日）が実現！
- 課題：まだまだできることがある
  - 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？
  - 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・・・
  - シングルタスク 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，そして事業化へ

---

- CCPMの全社展開へ
  - パイロットPJの報告を受け，3月末のマネジメントレビュー（経営会議）で，全社展開を決定
    - 年間1,000件，同時300件の全受注業務をCCPMへ移管
    - 社内プロジェクトについても，可能な限り，CCPMでマネジメントを行なう
    - 5月連休明けに全社展開をスタート，パイロットPJのメンバーが全社のファシリテータとして活躍
- CCPM全社展開と同時に外販事業化に着手
  - 専任者を設置し，BeingManagementCCPM販売の一次代理店として，販売及び導入支援をスタート
    - パイロットPJの責任者を事業化の責任者に抜擢
    - 港湾設計部門の責任者と下水道計画部門の責任者で新たな部署を発足 9月1日

# CCPMによるPJマネジメントの状況（11.20現在）



適用状況（2007年11月20日）

PJ種別/状態	状態					PJ数
	計画中	実行中	完了	中止	中断	
経営プロジェクト	3	1				4
業務プロジェクト	55	200	54	2	3	314
事務プロジェクト						0
営業プロジェクト	3					3
社内プロジェクト	3	7	1			11
商品開発プロジェクト	1					1
合計	65	208	55	2	3	333



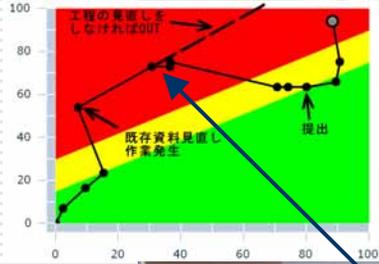
パイロットPJで、年度未完了した約80件は除きます。

# 工程会の風景

工程会を始めます

了解。  
でも問題あるとしたら  
何がある？

残日数3日のところ、  
あと3日です。



このバッファの消化状況  
だとこの傾向が続けばや  
ばいね……

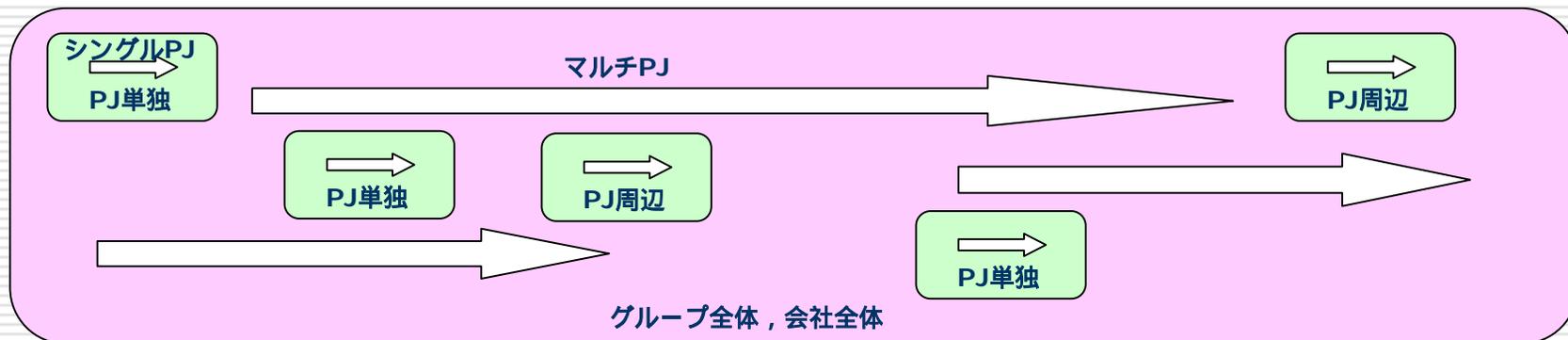
じゃ、助けましょ  
うか？

ネット書庫に履歴と  
メモを書いて格納



# CCPMの現状

- プロジェクト間に差異が現れ始める
  - 考え方を理解し，チームとして積極的に取り組むところに成果が・・・
  - 当然逆も・・・
- プロジェクトの規模で効果に差異が現れる
  - CCPMが最大効果を発揮したのは？
    - パイロットPJでは，その中で最も大きくて，最も問題を抱えていたPJ（オペレーション・タイトロープ：受注金額6千万円） 62日の短縮
    - 現在では，当社最大のPJ（受注金額1億4千万円） 3月末工期が1月末完了予定
  - 一方で，小規模PJ，個人PJでは遅れも・・・



大型PJは，マルチPJとして，会社全体の知恵を集め，リソースの都合し合い，最適な優先順位が検討された。効果の見えなかった，または遅れのでた小型PJは，シングルPJとして個人が抱え込み，さらに，マルチPJへリソースを融通する側に回った懸念も考えられた。

# CCPMの効果を最大限に引き出すために

- 事業部門の当期目標
  - 契約工期に対するリードタイムの短縮のみを目指す
    - 意図的に空けた日程は、リードタイムから差し引く
    - 全PJをマルチPJとして捉える
    - 可能な限りの相互支援とシングルタスク化を目指す
    - CCPM上のPJ単位は、管理実態に合わせる（必ずしも受注業務単位でなくても良い）
  - 部門では、売上も個別原価による利益も管理しない
    - 売上は受注を確保し、納期を守ればついてくる
    - リードタイムは、変動費と相関が見られるためリードタイムを短縮すればスループットは向上する
- CCPMの効果を何で測る？
  - 先ずはCCPMの効果を生産人員とスループットで計測する
- 生産性改善への積極的な取り組みを開始
  - 現状問題分析から対策立案までを思考プロセスで検討開始
  - ・ ・ ・次ページ以降へ

もちろん、CCPMの効果は「生産性向上」だけではありませんが・・・

# CCPMに関する本音を聞かせて？（CCPMリーダー）

CCPMの効果（報告代表例，以下同様）：コミュニケーションと可視化の効果が多く報告された

- ・ ODSCを始めコミュニケーションの機会が増え，チーム全員で共通認識を持つことができ連帯感も生まれる
- ・ 着手時および実施時に作業の工程を視覚的に確認でき（頭の中で組み立てただけでは抜けが発生する），自分自身の整理にも繋がる
- ・ 作業の進捗状況が明確で，作業（複数業務）の優先順位を把握しやすく，支援にも入りやすい
- ・ 業務のコントロールポイントが把握し易くなった
- ・ 発注者へ工期に間に合わない危険性があることが示唆できる      実際に工程表を開示して協議した

現状の問題・課題：業務数の多さに苦慮している

- ・ PJを超えて調整できるマネージャがいないと十分に機能せず，次第に抱え込むようになる
- ・ 個人が業務を抱え，マルチタスクの状態になり，さらに周囲もその状態だと調整ができない
- ・ 一人が担当する業務数が増えると管理限界を超える。タスクの改善も含めて現在のやり方を見直す必要がある
- ・ サバ取りが不可欠であると認識しているが，これがなかなか難しい
- ・ CCPMの考えを深く理解しないと，効果が出にくい

CCPMの運用で何が重要か？：CCPMで基本とされていることが，やはり重要視されている

- ・ チーム，グループを超えたコミュニケーション
- ・ サバ取り
- ・ マルチプロジェクトのシングルタスク化

# 生産性阻害要因について本音を聞かせて？（全社員）

CCPMリーダーへのヒアリングに加えて、全社を対象に生産性を阻害する要因を調査  
Jonah Training Course で学んだ、戦略思考プロセスにより、包括的な生産性改善の検討に着手

(1) 掲示板で生産性を阻害する要因を調査（無記名）

- ・ 245件の意見が集まる（本当に忌憚のない意見でした とも公開できません）

(2) CCPMヒアリング結果と上記の無記名調査結果を要約

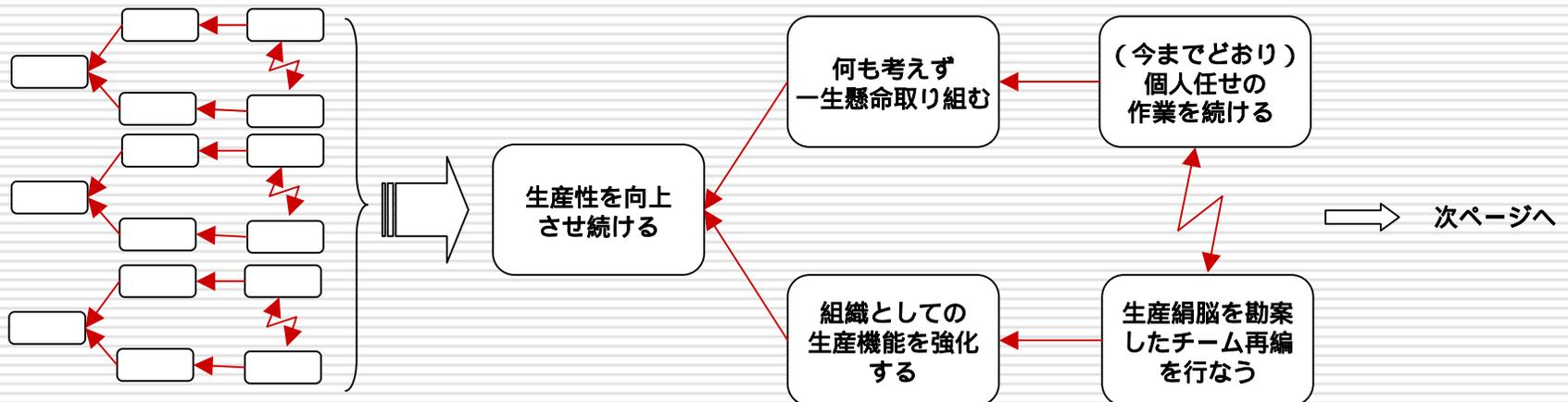
- ・ 23件のUDE（望ましくない結果）
- ・ 22件のUDEの因果関係をつなぐ事実
- ・ 11件のUDEに付随する仮定

(3) 23件のUDEから、最も中核的であると思われるものを3つ（3クラウド）選んで、その理由と対立解消図を作成

(4) 3つのクラウドからジェネリック的（包括的）な中核対立図（Generic Clouds）を作成

(5) 中核対立図をベースに現況構造ツリー（CRT）を作成

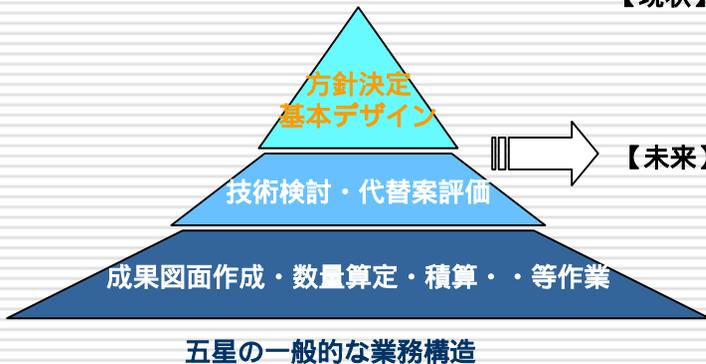
Jonah Training Course とは、ゴール・システム・コンサルティング（株）が行なう「戦略思考プロセス」のセミナー





# 望ましい未来に変えるために取り組むこと

## ● チーム + 専門GR型の生産形態



【現状】

原則として各個人が上流から下流の一部までを受け持つ（場合が多い）

【未来】

上流工程：適性と相応のキャリアを持つ人材が対応，OJTで後継者の育成  
一人で複数業務にシングルタスクで対応。個人間の相談・支援。

中流工程：エンジニア + アシスタント制の導入，教育訓練による人材スキル  
アップと多機能化を推進すると共に，固有技術（技術者依存）を管理技術  
（標準プロセス型）へと転換し，極力，下流工程への押し下げる。

チームで複数業務にシングルタスクで対応。チーム間の相互支援。

下流工程：業種を超えた標準化とコンピュータシステムによる生産ライン化  
を推進（生産工場化）。

GRで複数業務にシングルタスクで対応。GRでタスク投入管理。

・ポイント：生産性改善の鍵は，マルチPJ型CCPMとの親和性を高めること！！

## ● + のインジェクション

### ■ モチベーションの高まる人事システム

- ODSCに向かったの相互支援を積極的に評価，結果よりも，結果に繋がるプロセス重視
- 180度評価（自己 + 複数の上司 + 複数の同僚）そして気付きを促すフィードバック

### ■ CCPMをコアにしたQMS（ISO9001）の見直し

- CCPMでISO9001の品質計画を殆どクリア
- CCPMに合わせて品質マニュアルと品質計画管理規定の見直し

・もちろん，これらの取り組みは，全てCCPMでマネジメントしましょう！！

# CCPMを核とする生産性改善PJのODSC

## ● 目的 (Objectives)

- 自由競争に耐えうるコスト競争力をつけ、環境の変化への対応力を高める。
- 実務営業，技術開発，新商品開発を促進し，良好なサービスを顧客に提供する。
- 標準化を機軸としたマルチプロジェクト型の組織を高度化すると共に，業務プロセスを徹底的に改善する。
- 経営に関わる個人への依存度を軽減し，活躍領域を広げると共に，人材育成型企業への質の転換を図る。
- 社員全員で抜本的生産性向上の成功体験を行い，未来へのエネルギーを得る。
- 社員の処遇を改善する。
- 以上により，社員が満足できる処遇やゆとりを確保し（微笑を湛える社員），より住みやすい地域づくりに貢献していく（微笑みを湛える地域の人々）。

## ● 成果物 (Deliverable)

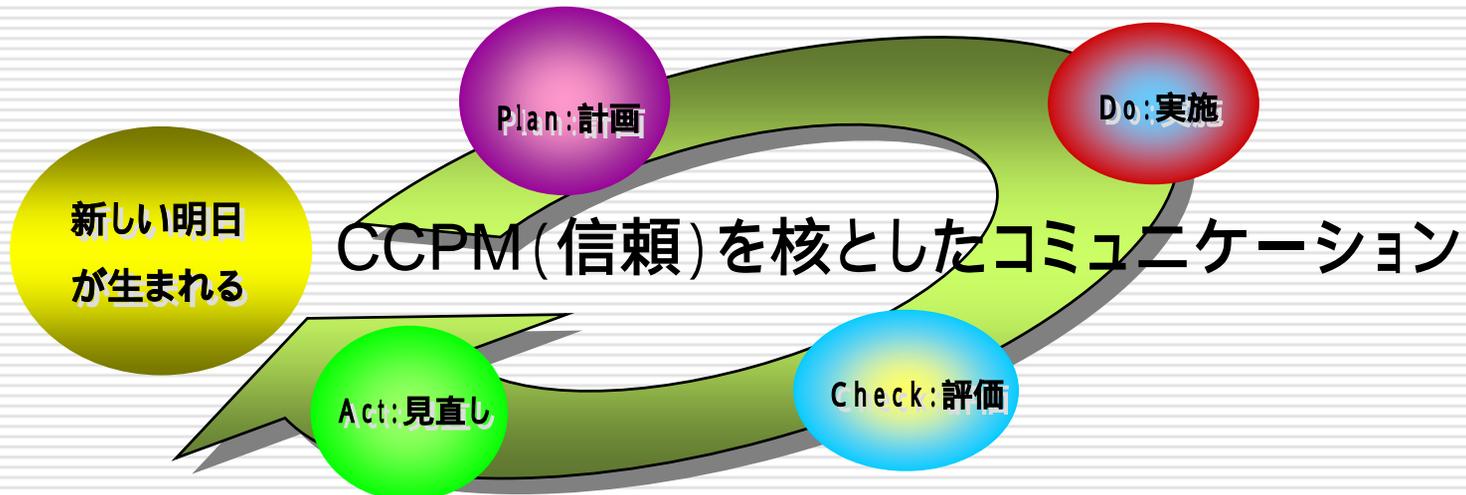
- 目的を達成するための仕組み（システム，ツール，標準，教育・訓練など）
- それを生かすことのできる組織とプロセス
- それを生かすことのできる社員

## ● 成功基準 (Success Criteria) (2009年7月31日現在)

- 生産性を抜本的に改善させる：社員一人当たりのスループット 円を達成する。
  - 参考目標：平均リードタイム50%，正社員の一業務当たりの平均工数50%
- 社員が上記の生産性改善の実現を実感する（アンケート調査）
  - 2007.12：検討に参画した社員が実感する（これはいけるとつぶやく）。
  - 2008.4：社員の約20%が実感する（主要メンバーが俺も仲間に入れろという）。
  - 2008.7：全社員のアンケート調査により5段階評価で4ポイント以上確保する。
- 社員の処遇を改善する
  - 賞与年間：ヶ月以上の確保。ベースアップの実現。
  - 夏季休暇：所定休暇+連続5日休暇の実現
- 社内では明るい笑顔が日常となり，さらに地域に対する貢献度がアップする（社長判断）。

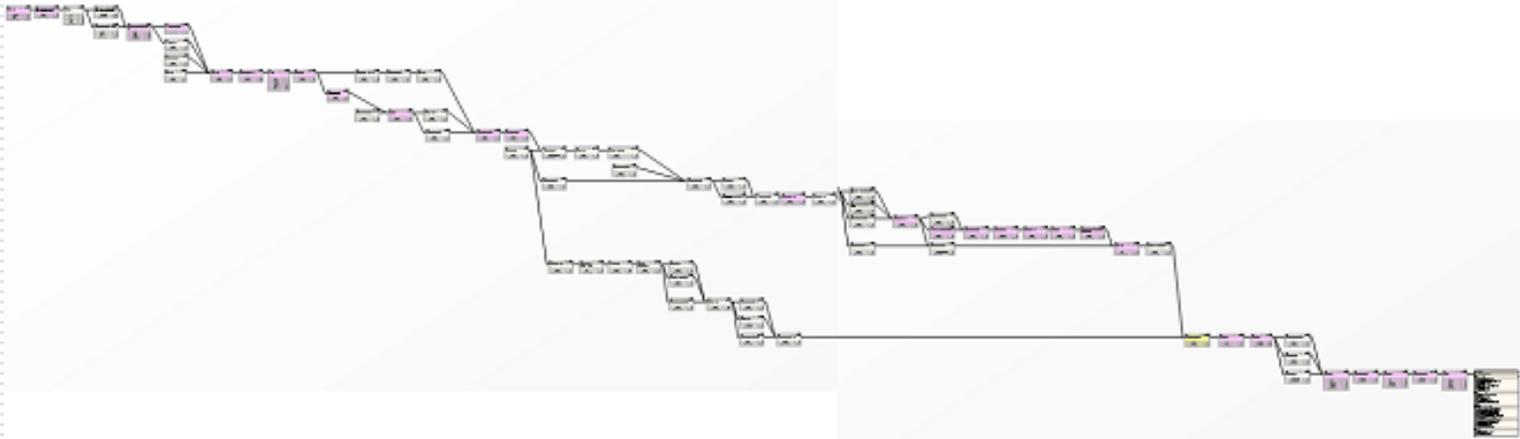
# まとめ（目指すもの）

- 信頼をベースにしたコミュニケーションの輪が広がる
  - 50 / 50 があたりまえになる
  - CCPMがチームを育て、育ったチームがCCPMの能力を最大限引き出す
  - 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 当たり前前を当たり前前にする
  - 外から見れば暴風雨、中は爽やかなそよ風
- お客様を巻き込んだ流れとなる
  - ブルーオーシャンが次々に広がる
  - CCPMが新たな事業の礎となる
  - その活動ノウハウが、社内のマネジメントを高度化させる
- 「**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！！



この図は、弊社が取り組んでいますBeingManagementCCPMの販売及び導入支援事業の初のお客様となった株式会社石川組（香川県）様で、最初に引いた木造注文住宅建築のプロジェクトネットワークです。約1日で管理状態に持ち込んだ石川組様のノウハウと熱意、そしてCCPMの適用範囲の広さに改めて驚いた次第です。弊社独自の取り組みのみならず、様々な企業様のCCPMの取り組みが連携し、明るい未来を創るプロジェクトネットワークとなることを願っています。