

time management

ソフトウェアハウス改革事例

(株)シンプルシステムズ 代表 奥田 和弘

〒130-0021 東京都墨田区緑2-9-1 ライネックスビル3F

TEL 03-3635-5291 FAX 03-3635-5387

Mail k.okuda@smpl.co.jp

http://www.smpl.co.jp/

time management

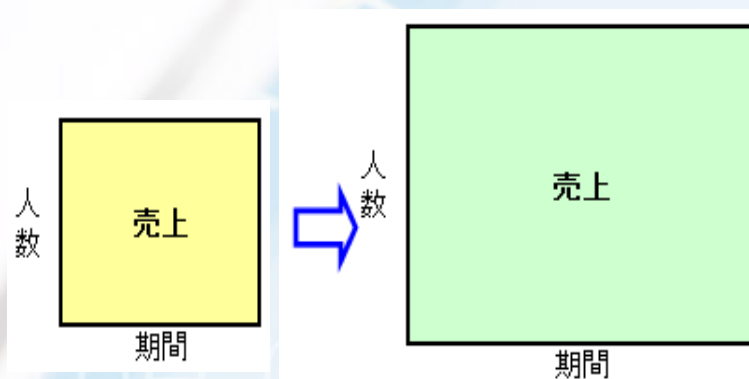
(株)シンプルシステムズ 会社概要

- 東京の両国にパソコンショップとして創業
 - パソコンと業務パッケージとをセット販売
- パソコン上で動く業務ソフトの開発にシフト
 - 人事・給与・販売・在庫・仕入・会計etc.
- 時代の流れと共にWEBにシフト
 - WEB上の業務システムの受託開発が主流
- 2004年からCCPMに取り組み、実践中
 - 弊社で最初の事例を『日経SYSTEMS』に取り上げて頂きました

ITの代表的な契約形態とその違い

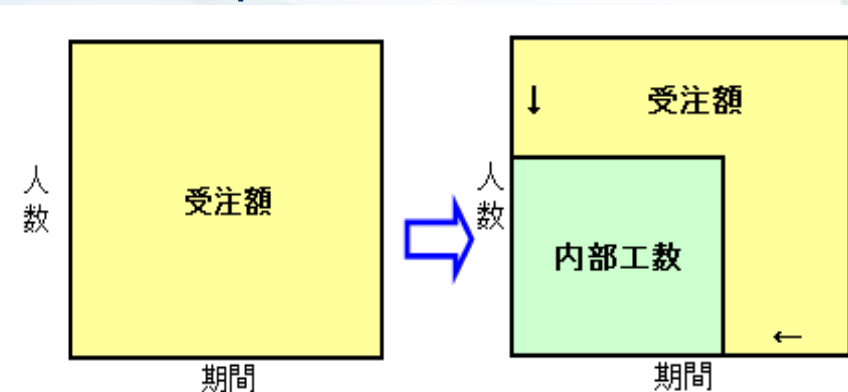
■ 役務(派遣)契約

- 人が働いた(作業した)分だけ売上になる
- 時間を掛け、人をつぎ込むほど儲かる
- 客先で作業
- 中小に多い形態

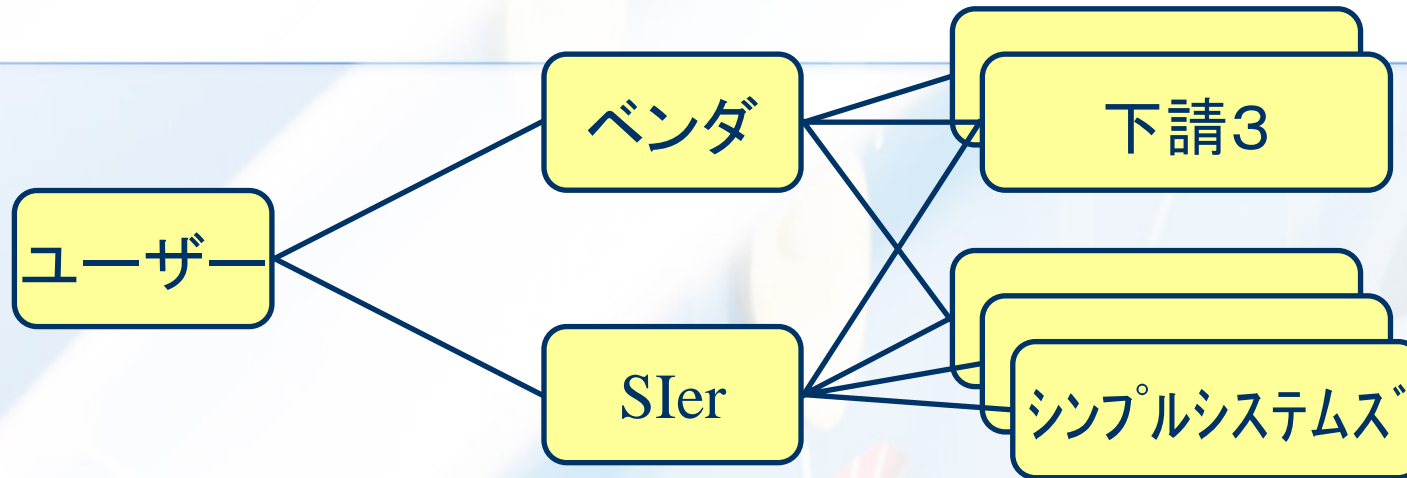


■ 受託(請負)契約

- 予算・納期は決定済み
- 効率的に仕事をしないと大赤字
- 少人数・短期間で納品
- 要望を絞る
- 当社はこちらがメイン



IT系の社会構造



- ベンダ・SIerが受注して下請けに下ろす
 - 階層構造
- プロジェクト開始すると人(下請)を囲い込む
 - シングルプロジェクトの形態が多い

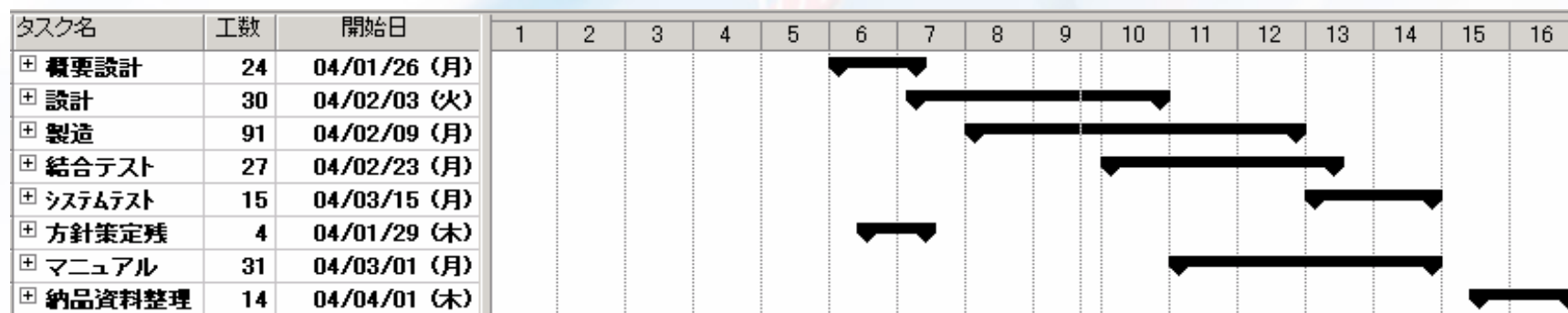
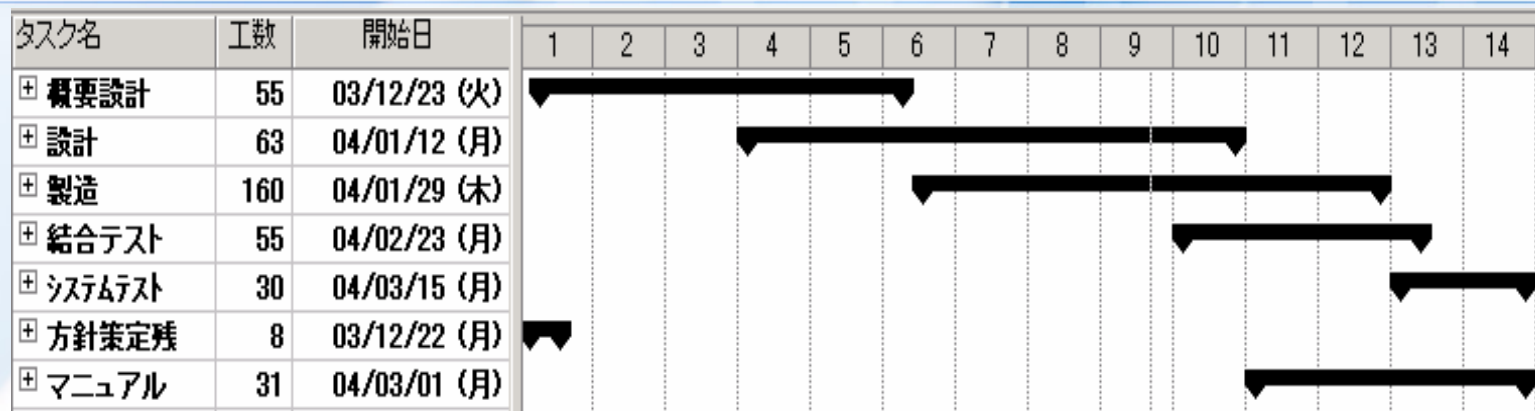
当社の最初の事例

time management

クリティカル・チェーンを始めた背景

- 12月上旬にスコープの合意
- その後、エンドユーザからの要望追加
- 結局1ヶ月以上受注が遅れ、2月開始
- サービスインの変更は認められなかった
- クリティカル・チェーンのスケジュールなら、間に合うかも知れないと思い、リスケ
- 思い切って全ての工程を半分に
- そこからどうすれば出来るかを話し合った

リスケ



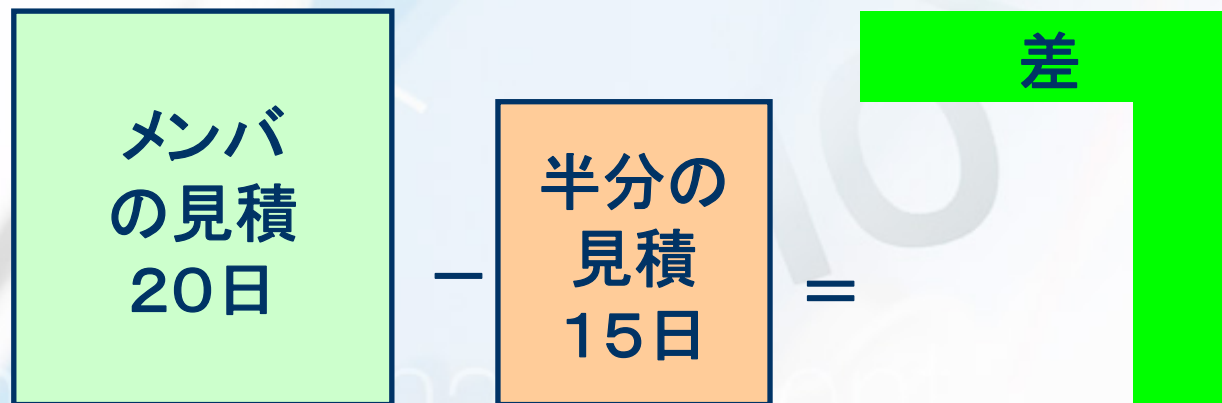
- 見積工数:20人月(上)を15人月(下)に変更
- 全工程半分にした後、メンバと調整

リスケに際して取った対策

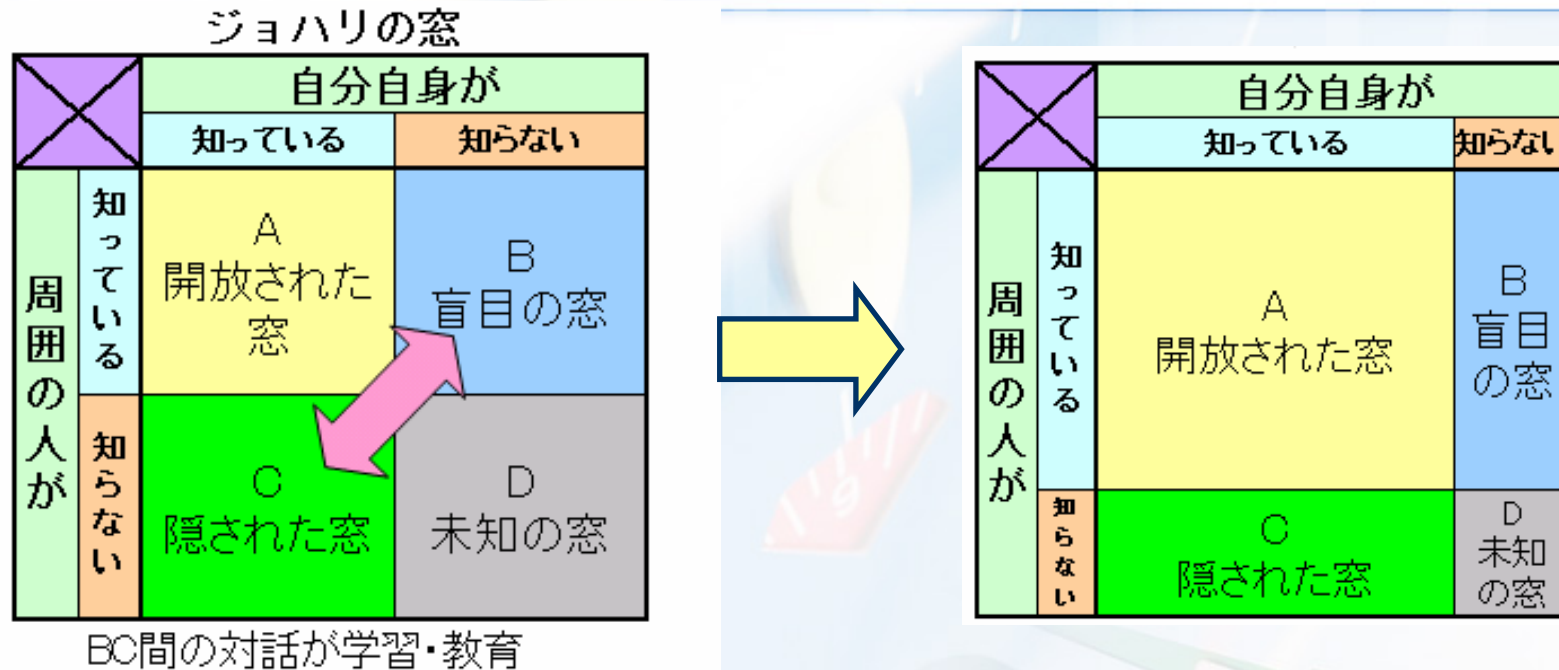
- お互い納得できる**最短工数**を捻り出した
- 不安な所を早めに具体化し、負荷を分散
- **目的・方針・考え方を繰り返し話し、伝えた**
- **非CCのメンバでCCの前後をサポート**
- 苦しい場合は、一番出来るメンバをフォローに回すことを確約
- サービスインに必要なのない文書は後回し
- それでも足りない分はメンバ追加

最短工数を捻り出す

- 見積に差が出たときがチャンス
 - 差の大部分は思い込みや理解不足の差
 - 暗黙知が早く形式知になる
 - 教育効果がとても高い
 - リスクの場合は、別タスクにして負荷分散

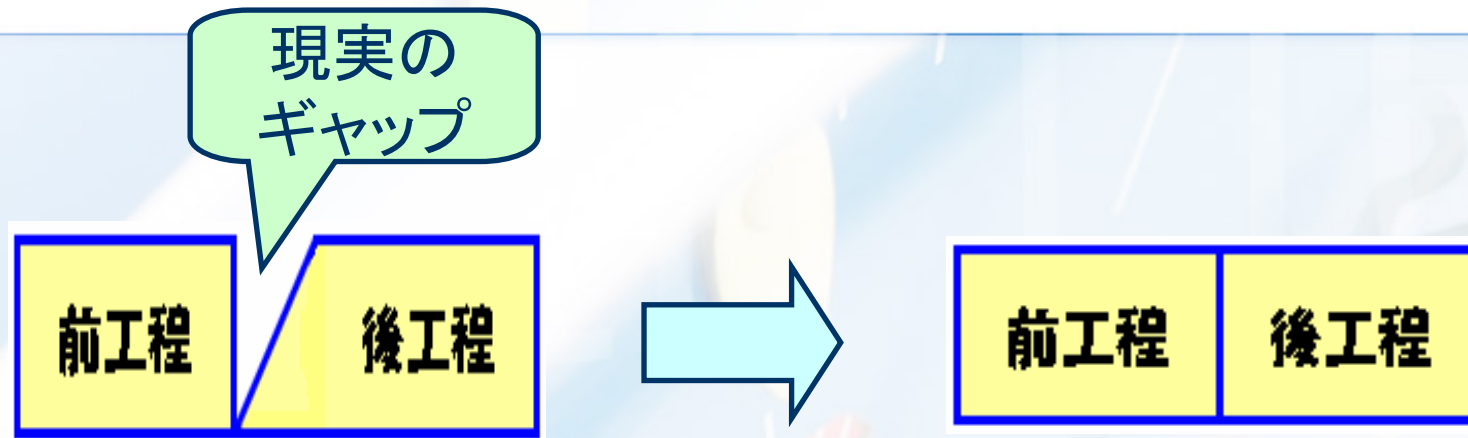


目的・方針・考え方を繰り返し伝える



- 全員がやるべき事を知っている状況にする
- 迷ったり、脇道に逸れずに実行できる
- 知識で経験不足を補う

非CCのメンバがCCをサポート



- CCは即トップスピードにしたい
- 実際には、徐々にギアが上がる
- 非CCが準備万端にしておく
- 雑事を引き受ける、後回しにする、免除する

CCPM開始後の当時の状況

- 毎日のミーティングで進捗確認
 - 後どれだけかかる？不安要素は？
- バッファを隠していたので、一時的に大消費
- 最短で実現しようとして、残業が増加
- メンバの異変は直ちにフォロー
 - 眉間に皺を寄せる・ため息をつく・うなだれる・考え込む
- 遅れそうな報告が早くあがる

結果

- バッファ残5日で完了！
- 当初の予定より、利益が出たので、地元のちゃんこ屋で盛大に打ち上げ
- 以後受託開発はCCPMのみ
- ここ3年間で納期遵守率は100%

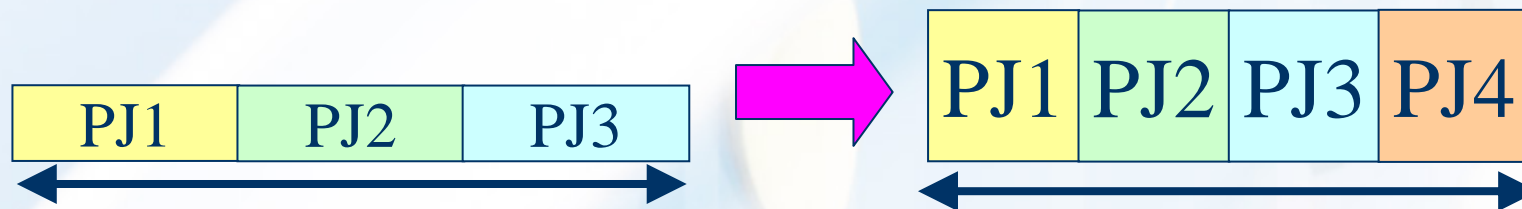
CCPMで変化した点

time management

社風

- どうすれば出来るかを考えるようになった
 - 考えることを放棄していた事に気付く
- 一番出来る人間に敢えてタスクを与えない
 - バッファの回復に有効！
- 迷い無く進めることが出来る
 - 考えるのは工程を引くところで
- リスク・マネジメントが自然に行える
- 徹夜・休日出勤どころか、残業が無くなる
 - 徹夜・休出・残業＝ドーピング

財務体質



- 同じ期間内で、より大きな価値のプロジェクトをより多く成功させることが可能
- 投資が減り、売上が増え、回収が早くなる
- キャッシュフローが良化
- 無理せずとも利益を出せる体質に変化
- ここ数年、決算賞与を支給、配当も行えた

私自身

- 納得感・安心感があるので、イライラしない
- めったに叱らなくなった
 - バッファを食うのが当たり前
 - 重箱の隅をつつかなくなった
 - 怒ることがなくなった、というより必要なし
- 他人の話をよく聴けるようになった
 - 気持ちにゆとりが産まれた為？
- 代表に昇格した

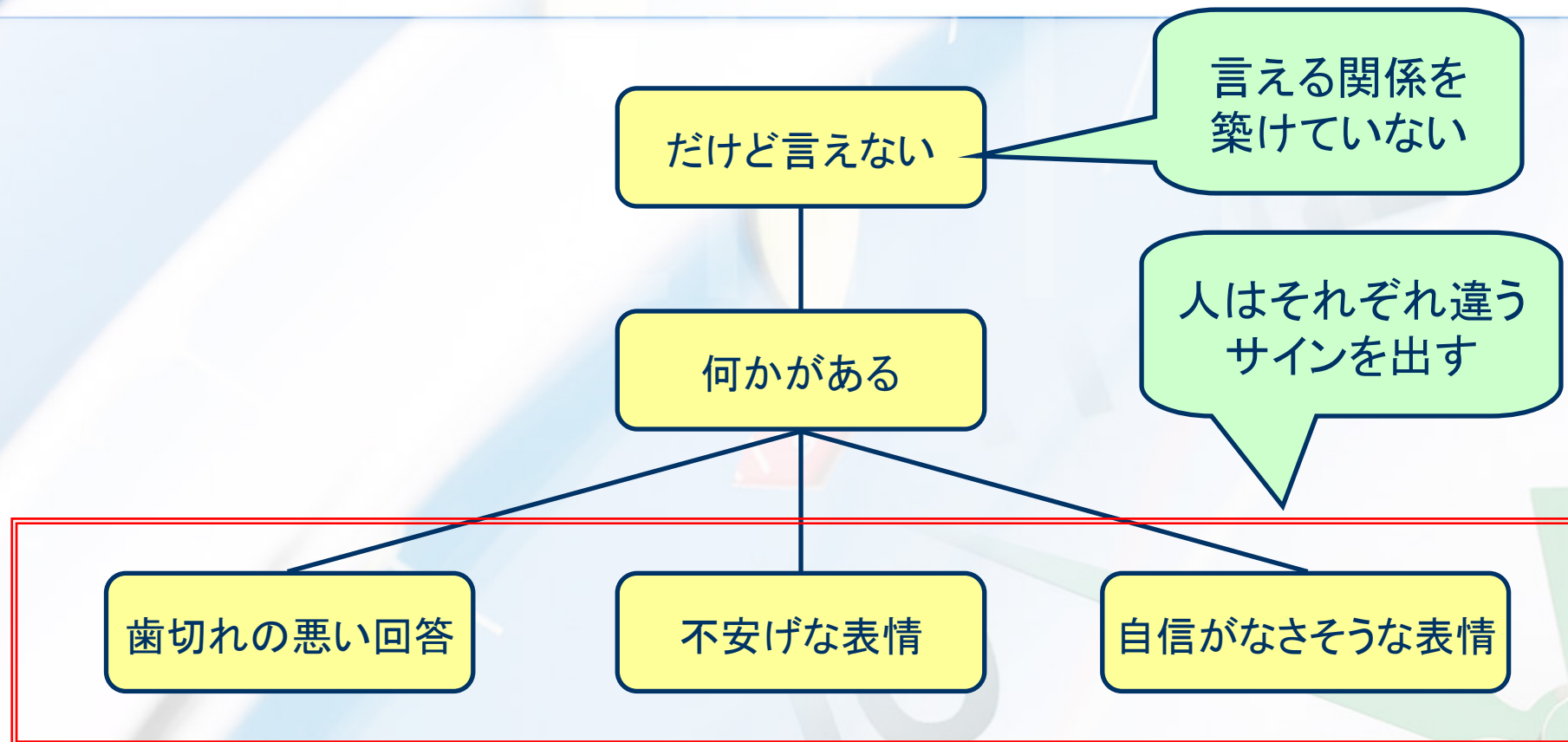
社員

- 少しずつ上を目指すメンバが現れる
 - 『作るだけより、仕組みも考えたい』
 - 『そのうちPMをやりたい』と言ってくれた
- 見積もり時に案を出すようになった
- タイトな工数を出すようになった
- 困ったときは、すぐ手を挙げるようになった
- 有給消化率が上がった

日頃重視していること

time management

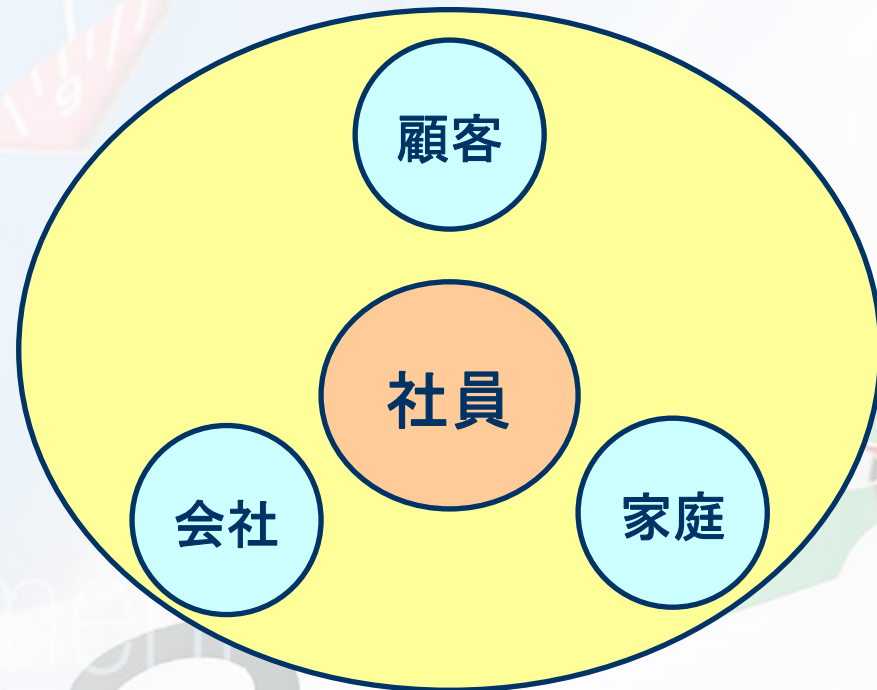
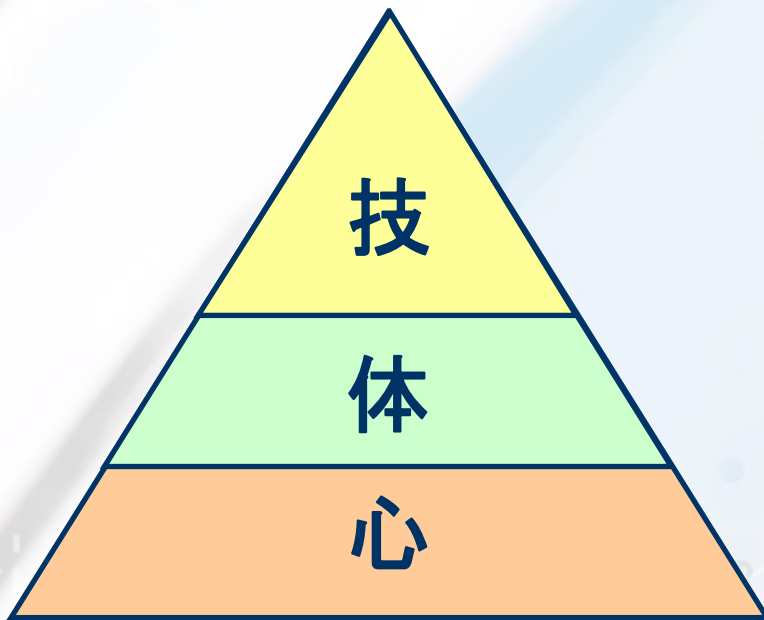
工数や残日数は表情を見る



- 面と向かわないと本当の情報は取れない

不安材料を取り除く

- 心配毎がなく、健康で、タスクを実行できる技術(スキル)を備えている事が重要
- その為に会社は何ができるのか？

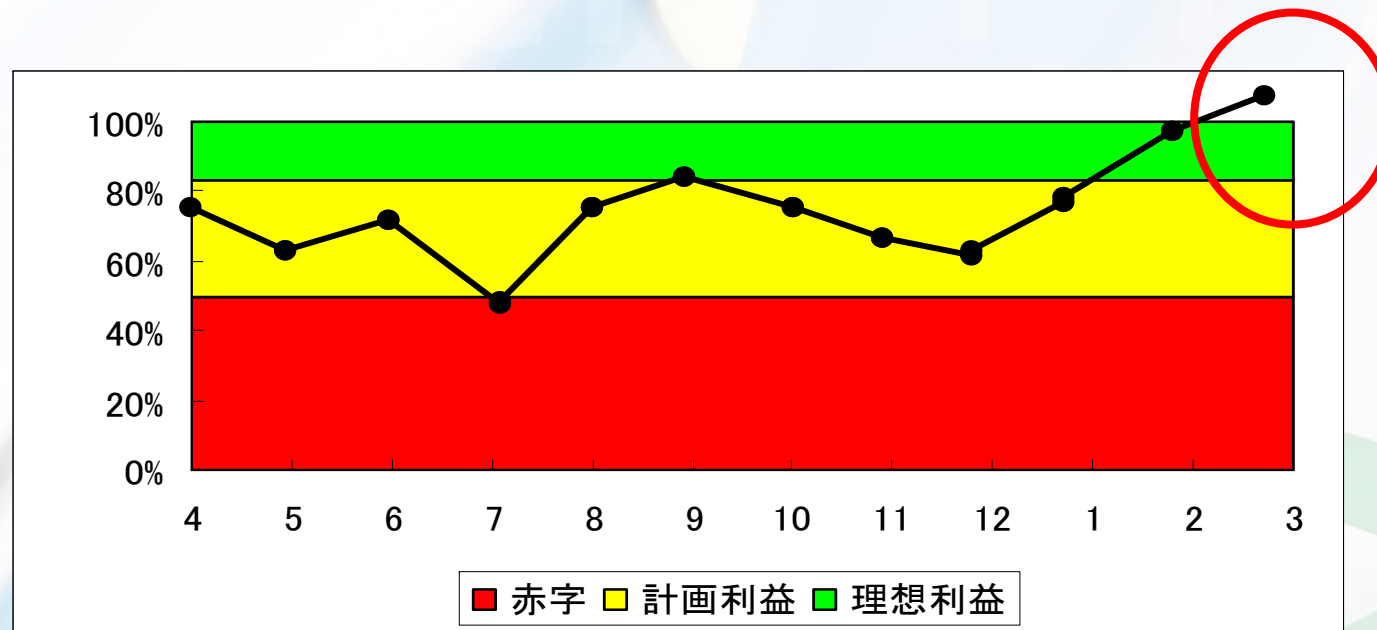


これからの取り組み

time management

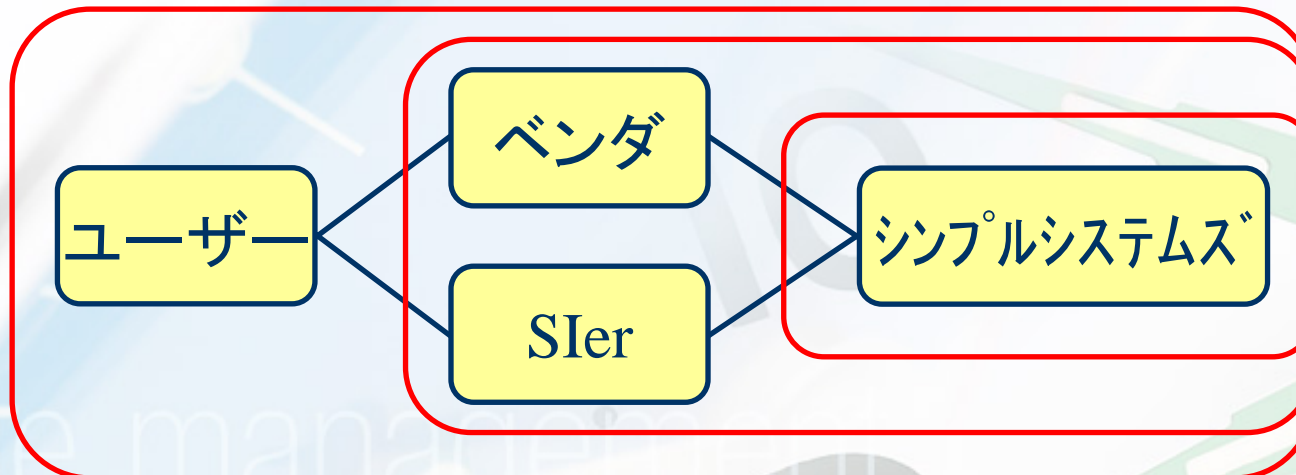
経営計画

- 利益をプロジェクト・バッファに見立てる
 - 粗利達成率を100%を超えたら社員還元



CCPM適用範囲を拡げる

- 適用範囲を拡げて、更なる効果を出す
 - 契約の都合上、ユーザーとの間にベンダや、SIerが入る事が多い
 - 現在は当社の中で適用
 - 徐々に拡大していく予定



CCPM
適用範囲

工数から価値の取引への転換

- 開発側：工数が減ると売上も減る
 - 機能は全く変わらないのに...

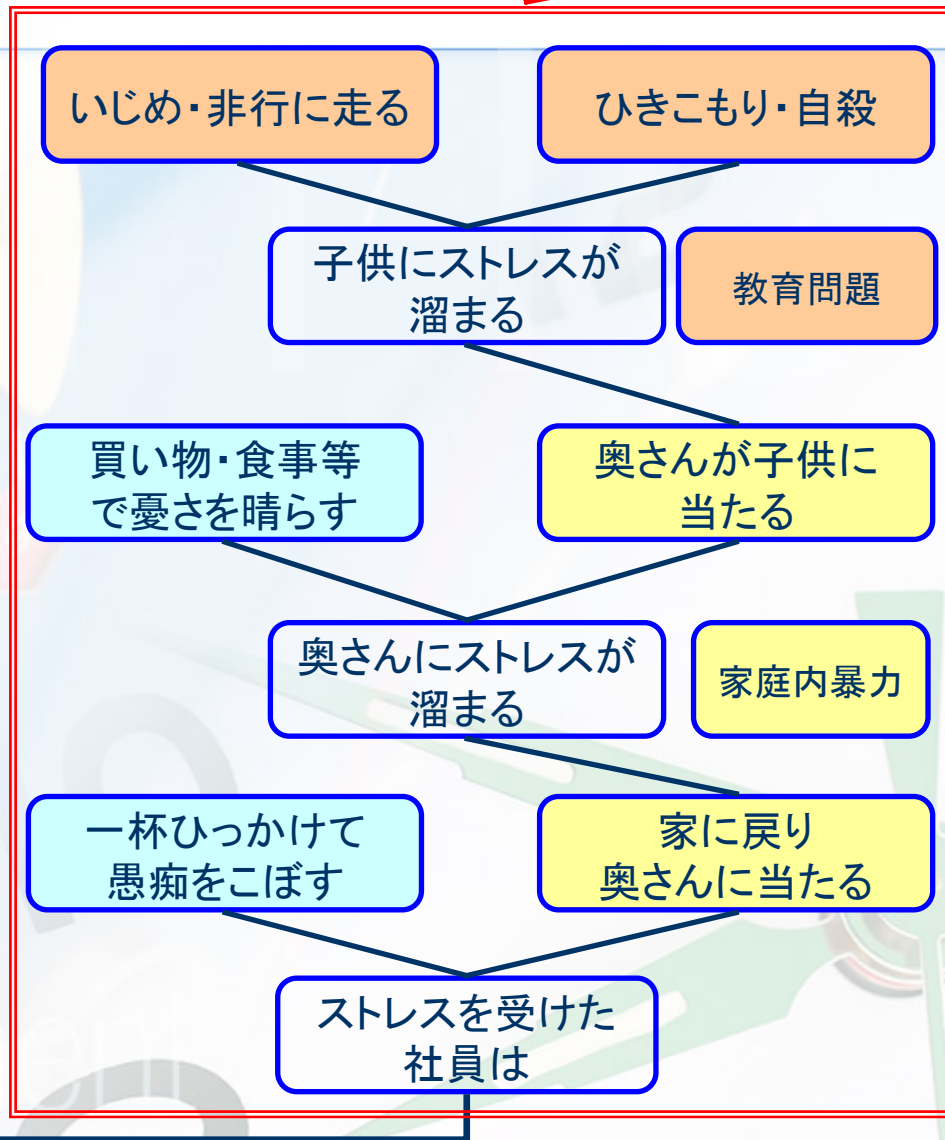
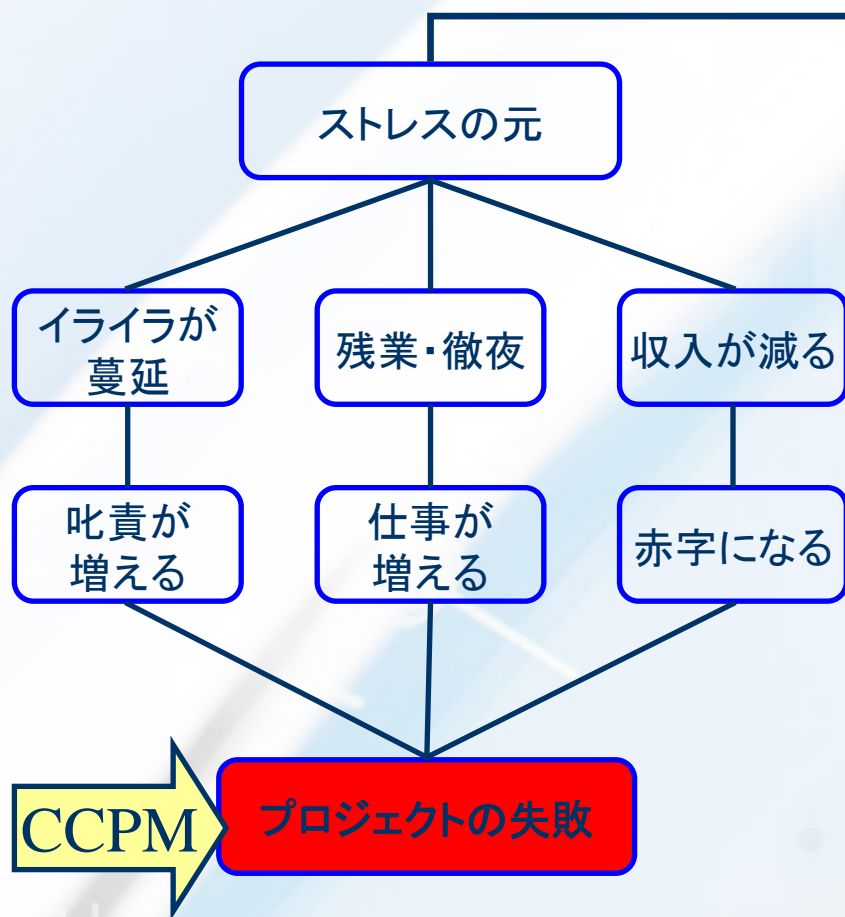


- ユーザー側：投資減少・早期回収
 - 価値は大きく増えるはず



最後に 早くCCPMを広めたい

『夜回り先生』
水谷修より



CCPMは社会をも
変える力がある！