




# 設計業務での導入事例と経営改革 —五星におけるCCPM導入—

より住みやすい地域づくりに貢献する  
 株式会社 五星

# 会社の概要

■ 株式会社 五 星(ごせい)

■ 位 置

● 香川県三豊市高瀬町下勝間670の1

■ 創業:昭和38年5月

■ 社員:160名

■ 事業内容

● 建設コンサルタント業

● 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

■ CCPMの導入経過

● 2005年8月:経営改革(Begin2005)スタート(~2009.3)

● 2006年4月:CCPM導入検討

● 2006年8月:1部署でパイロットPJをスタート→年度末に当該部署の全業務をCCPMに移管

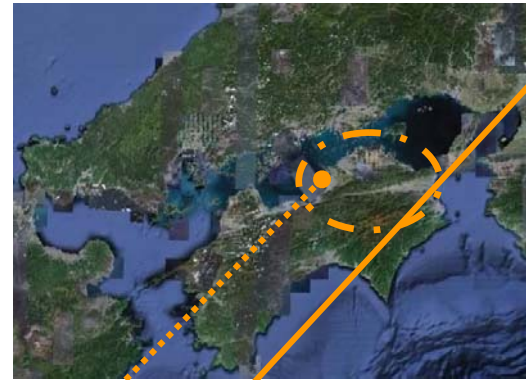
● 2007年5月:全社展開開始(各部署に任せる)→部署取り組みによる差異が顕在化

● 2008年8月:全社展開を経営方針として決定→全受注業務をCCPMへ移管を開始

● 2010年9月:三層構造の機能型組織へ再編

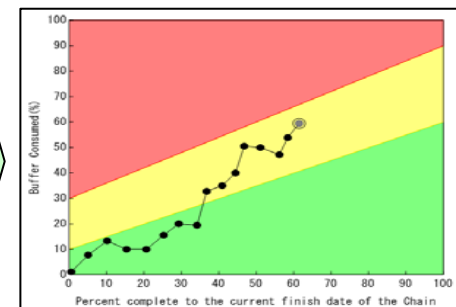
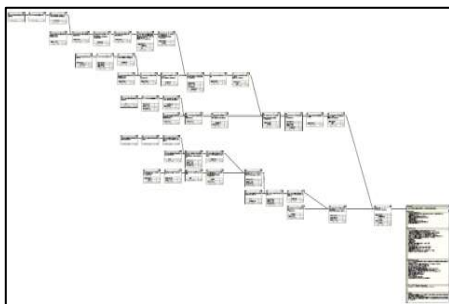
● 2010年12月:「パイプラインマネジメント」導入

● 2011年5月:「S&Tツリー」導入→CCPM再構築



# 当社の取り組み事例

- CCPM導入の背景と目的
- パイロットプロジェクト
- 各部署任せで全社展開
- 全ての受注業務管理をCCPMに移管することを経営決定



# 経営改革の背景

## ・ 市況の変化

- 当社の市場は、95%以上が公共事業 → **ピークの1/3**
- 公共団体は行政改革の真っ只中 → **ゼロベース予算**
- 市場の変化
  - ・ これまでは？ → **指名で守られ・基準や指針で作成方法もお客様が提示**
  - ・ 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**



## ・ 社内の状況

- **納期遅れが慢性化** → 建設コンサルタントは忙しいのがあたりまえ!!
  - 時間が足りない → 残業なくして成果なし, 長時間労働は努力の証?
  - 人に仕事がついている → **仕事を抱えて見えない, 問題は手遅れの状態で上がってくる**
  - 一人が同時に複数の作業を皿回しのように行っている → 重複作業
  - **人が育たない, 人材不足** → 10年で一人前?
  - 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!! (**コストが膨らんで, 利益がでない**)
- ## ・ 大切な業種!
- **安心・安全の街づくり, そして災害への対応**
  - 新技術対応, 問題解決能力, マネジメントスキル……

# 経営改革 (Begin2005) スタート！

- ・ 市況の変化に対応できていない・・・？
- ・ でも、これだけ問題が見えているのならば・・・！！



問題山積 = 可能性の宝庫

## ■ 経営改革 (Begin2005: 2005.8.1 ~ 2009.3.31) アクションプログラム

構成	概要
マーケティングフレーム整備プログラム	ソリューション(行)~マーケット(列)の二次元表で表す当社の総事業量を、時間軸を考慮してマネジメントするためのマーケティング機能の整備。
組織フレーム整備プログラム	マーケティングフレームへの効果的な対応を図るために定めた組織機能の整備。当社は、マルチプロジェクト型の組織編制を採用し、組織長はプロジェクトリーダーとし、職位とは独立した責任と権限を有する。
マネジメントシステム強化プログラム	経営を効果的、効率的に展開するための外部規格要求(QMS,EMS,ISMS, J-SOX等)を包含したマネジメントシステムの強化。
経営資源整備プログラム	当社のマネジメントシステムを展開するための「人的資源」、「物品・設備資源」、「財務資源」及び「情報資源」の整備。

経営可視化プロジェクト

CCPMによる  
プロジェクトマネジメントの可視化

# CCPM導入の背景と目的

## 背景

- 年間700～1,000件, 同時300件の外部プロジェクト
- 納期遅れの続出
- 増え続ける時間外勤務, 個人負荷のバラツキや増大
- 実行予算は常に超過気味
- 新たな取組みにリソース(人材)を割り当てることができない



## 目的

- 納期遵守の観点から生産性を改善する
  - ・ 生産性 = 労働時間当たりのスループット (TP: 売上一変動費)
  - ・ 生産性の改善 = 「TP / 総労働時間」の向上

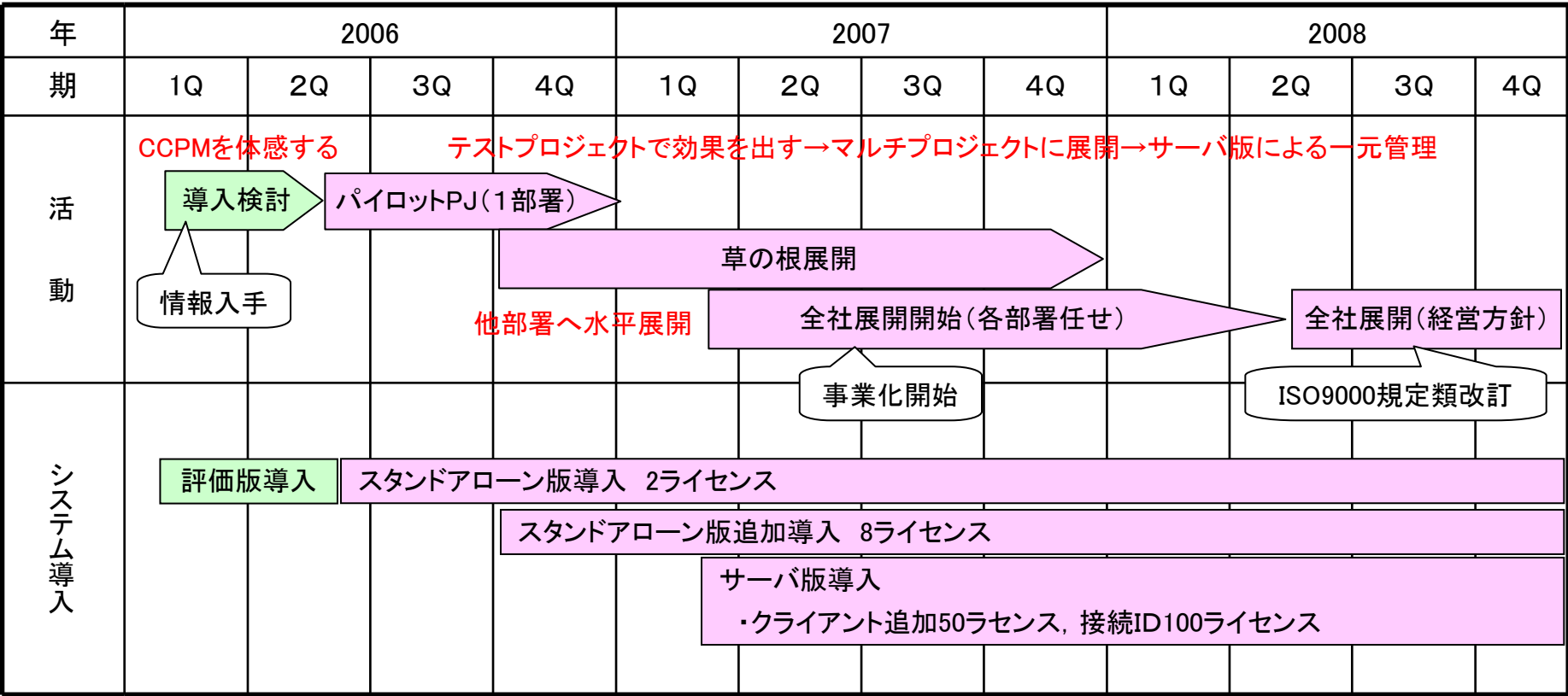
## 成功基準

- 納期を厳守(遵守率90%)する
- 生産性を2倍(過去最悪期に対しTP比)にする
- 総労働時間の偏りを是正し, 短縮する
- 新規事業へチャレンジするための人的資源を確保する

## 対応策

- CCPM(クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント)の導入

# CCPM導入スケジュール(2006～2008)

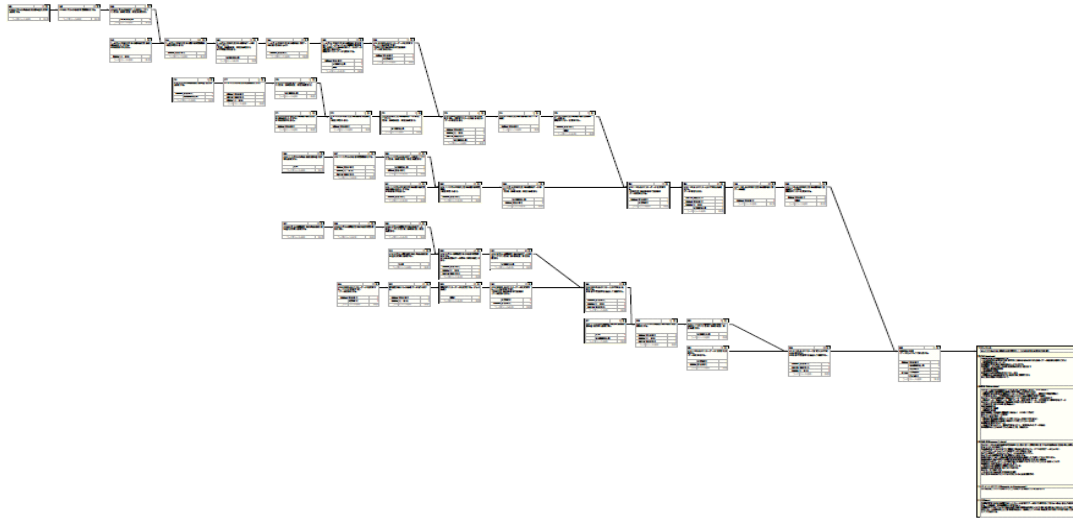


- ※2006年8月: 1部署でパイロットプロジェクトスタート  
→ 年度末までにパイロットプロジェクト部署の全業務をCCPMに移管
- ※2007年5月全社展開開始(各部署に任せる)  
→ 取り組みによる差異が顕在化
- ※2008年8月全社展開を経営方針として決定  
→ 全受注業務のCCPMへの移管を開始

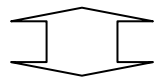


# パイロットプロジェクト開始(2006.8)

## 最初に選んだ(問題)プロジェクトは？

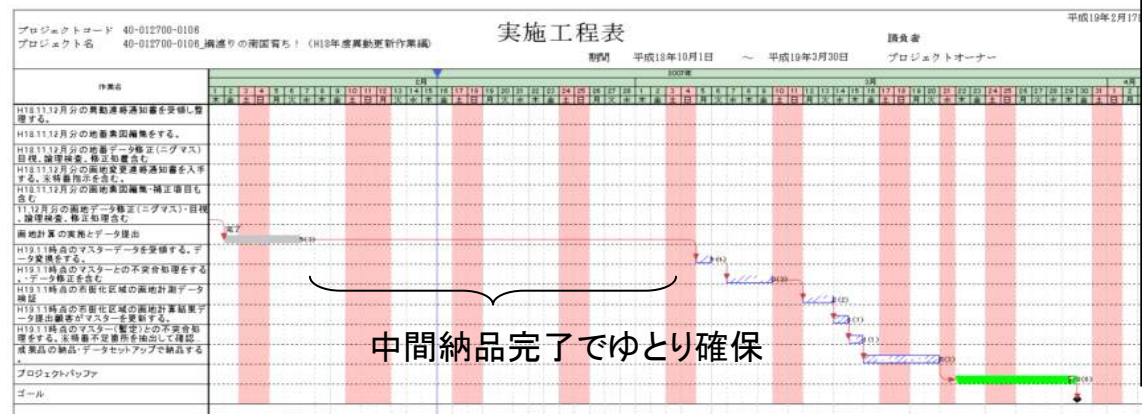


- ODSCが明確になった！
- みんな曖昧なまま作業を進めていたのだな！
- 成果品を作ることだけしか見えてない！
- 経営理念は？地域貢献, 人材育成・・・
- 逆工程でネットチャート作成にチャレンジ
- 前処理がどうも出てこないし, つながらない
- これでは手戻りが当たり前
- これはおかしい, 見直そう
- 姿形が美しいものは, 強いし正しい



工程が納期に収まり, かつ納得行くまで, 試行を繰り返した

- 問題・課題が次々と明確になった！
- 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！
- これで何とかかなりそうだ！
- 節目, 節目のデータ授受を慎重に！
- 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
- 問題タスクは先手管理と助け合い
- 工程の正常化を確認→2007年1月段階
- 2007年4月以降で着手する予定のオプション作業に着手





# パイロットプロジェクトでの効果と課題

- ・ 実績: 当初目標を完遂
  - ・ 対象GRのほぼ全業務をCCPMに移管(約80件)
- ・ 効果(1): 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・・・素直な気持ちが湧いてき始めた
  - ・ 結果→「私手が空いています」との発言が見られるようになった
- ・ 効果(2): 部署の壁を越えて活躍する責任者が育った
  - ・ 自主的に他部署へCCPMを展開するリーダーがでてきた(草の根運動)
- ・ 効果(3): 問題プロジェクトは大幅な工期短縮(62日)
  - ・ 必要作業の漏れがなくなり, 情報共有の中で先手管理が機能した
- ・ 課題: まだまだできることがある
  - ・ 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！！



CCPM全社展開とTOCソリューション事業(新規事業)への取組み

- 全社展開(2007.5), マネジメントソリューションGR発足(2007.9)

# CCPMの全社展開開始(2007.5)

- ・ CCPM必要ライセンスの希望数調査とシステム(BM)導入
  - 運用ライセンス: 50
  - 閲覧ライセンス: 100
- ・ 部署毎に自主展開を開始
  - CCPMによる業務管理を推奨(強制はしない)
  - パイロットPJ部署がファシリテータを務める
- ・ 1年以内の実現を期待したもの
  - 全業務がCCPMでマネジメントされるようになる
  - 納期遵守率が格段に向上する(90%以上)
  - 総労働時間が大幅に短縮される(10%短縮)

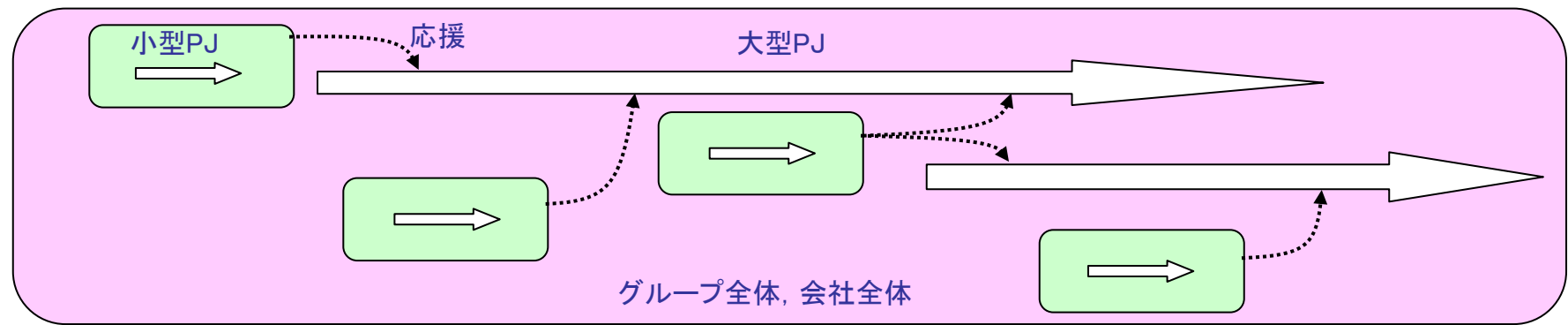
全ての経営課題は1年で解決  
(...と期待した!?)



# 全社展開の状況(各部署まかせ 2008.3)

- ・ マネジメントの考え方で効果に差異が現れる
  - 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...(CCPMをするだけ余計なことが増える)
- ・ 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?
    - ・ パイロットプロジェクトでは, その中で最も大きくて, 最も問題を抱えていたプロジェクト(受注金額6千万円) → 62日の短縮
    - ・ 全社展開移行では, 当社最大のプロジェクト(受注金額1億4千万円) → 3月末工期が2月末に完了の目処が立つ
  - 一方で, 小規模プロジェクト, 個人プロジェクトでは遅れや, 負荷の増大も...

■ 大型PJは, 会社全体の知恵を集め, リソースを都合し合い最適な優先順位が検討された。  
■ 小型PJは, 個人任せとなり, さらに, 大型PJへリソースを融通する側に回った。



# CCPMリーダーさん本音を聞かせて！？

## ■CCPMの効果(一例, 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
- ・作業(タスク)の構成を視覚的に確認でき, 作業抜け落ち, 不必要な作業の発生などを回避できる
- ・工程が可視化されることにより, 作業の進捗が今まで以上に意識されるようになる
- ・バッファマネジメントにより先手管理が可能となる
  - ・複数業務の優先順位を把握しやすい
  - ・早い段階で工期への影響を把握でき先手管理が可能となる
- ・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を超えてタスクの優先順位やリソースの割り当てを調整できるマネージャがいないと十分に機能しない
- ・個人が業務を抱え込むとCCPMが機能しない(マルチタスクを助長, 残日数管理が機能しない・・・等)
- ・先手管理の手が打てなければ(赤バッファにリソース投入できない等), CCPMが機能しない
- ・作業(タスク)に内在す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
- ・PJに関する責任と権限が明確でなければ(評論化がたくさんいても)マネジメントが機能しない
- ・CCPMの考え方を深く理解しないと, 効果が出にくい(形だけの工程管理では負担が増えるだけ)

## ■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とマネジメント → 問題が顕在化したときに手が打てること
- ・個人の抱え込みを排除する → 徹底したチーム化
- ・タスクのサバ取り(安全余裕取り) → 50:50と適正なバッファサイズの設定
- ・マルチプロジェクトのシングルタスク化 → せめて1日は単一タスクに集中する

# CCPMをめぐる思惑と経営判断

- ・ CCPM推奨派
  - CCPMに助けられた
  - チーム化や相互支援が進んだ
  - 残業が減った
- ・ CCPM消極派
  - みんなでつくる工程計画はムダな時間
  - 手一杯でCCPMどころではない
  - それぞれが意識して取り組めばCCPMは不要
- ・ 経営の判断
  - 推奨派は確実な成果を出している
  - 消極派が抱えている問題はCCPMに起因するものではない
    - ・ 生産形態の問題(一人での抱え込み)
    - ・ 運用の問題(サバをとらない, 赤バッファ対策を講じない)
    - ・ タスクの優先順位を判断するマネジメントが不在
  - CCPMを信じて組織活動をそれに従属させよう
    - ・ 全ての業務をCCPMでマネジメントするためのルール整備
    - ・ CCPMが機能するよう生産形態, 組織機能の見直し



経営方針としてCCPM全社展開する

安全余裕が緑のうちは安全



黄色は注意信号, 回復策を検討



赤は危険! 回復策を実行!



# CCPMを全業務に適用(2008.8 経営決定)

- 方針: 納期遵守を経営の最優先事項とする
  - 業務を当初の約束どおり完成させる
  - 仕様を省略することなく
  - (可能な限り) 予算を満たして
- 目的: 生産性の徹底改善
  - 生産性2倍実現に向けて, 納期遵守の観点から再チャレンジ
- 手段: CCPMを全受注業務に適用する
  - 挑戦的だが達成可能な工期で計画する
  - 日次の残日数管理を確実に実施する
  - バッファマネジメントによりタスクの優先順位を決める
    - 緑: バッファをムダに消費しない
    - 黄: 対策を検討する
    - 赤: 回復策をとる
  - 割り当てるリソース(人員等)の範囲は全社とする
- スケジュール
  - 準備期間: 2008.08~10(意見交換, 合意形成, ルール整備)
  - 展開開始: 2008.11~12
  - 週次MRと連携したマネジメントの徹底(2009.01~03)

安全余裕が緑のうちは安全



黄色は注意信号, 回復策を検討



赤は危険! 回復策を実行!



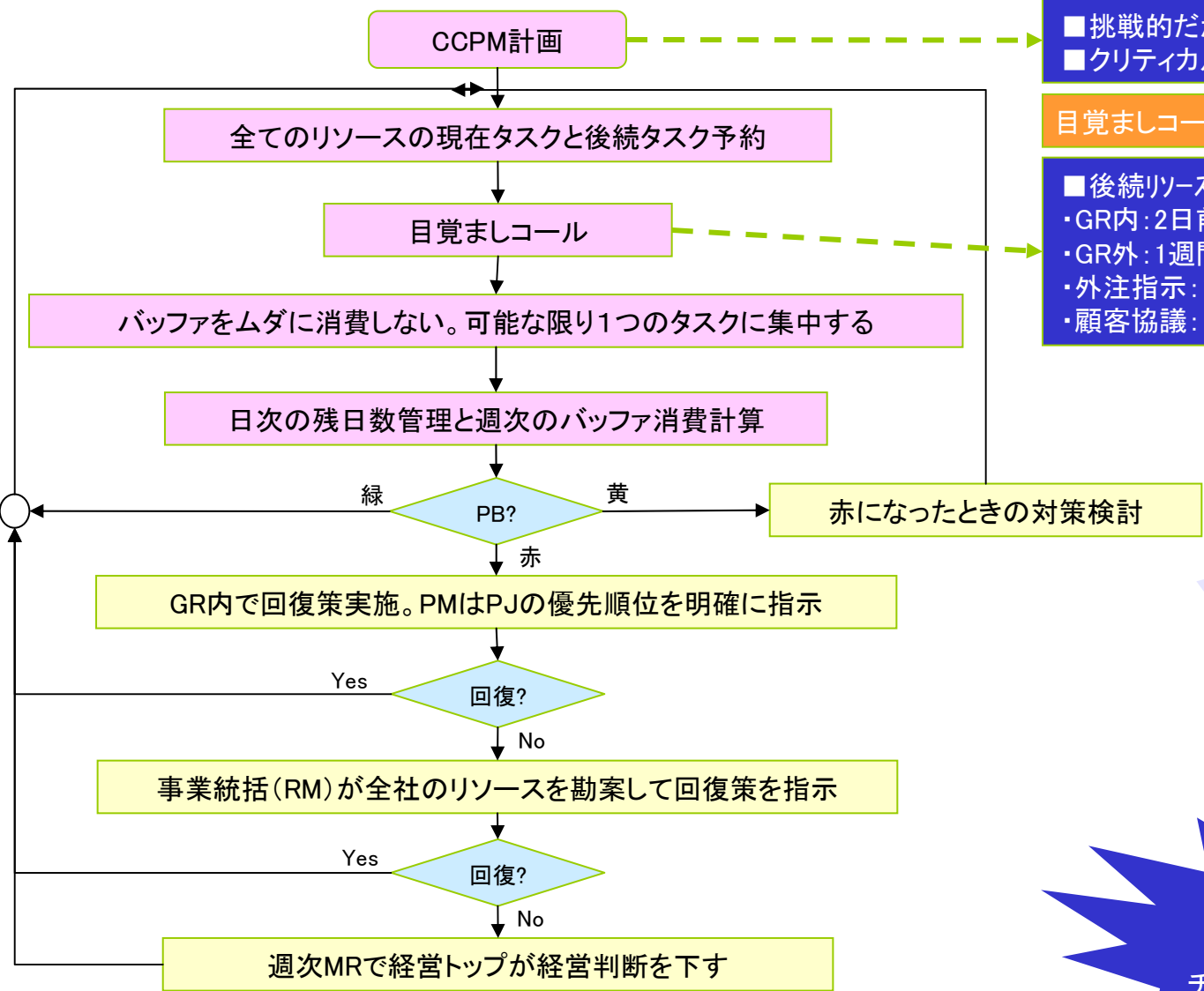


# CCPMを活かすマネジメント(2008.8)

区分	機能
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>■納期遵守を経営の最優先事項とする</li> </ul>
CCPMへの取組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■社内ルール(QMS:品質計画管理規定)を改定し, CCPMによるプロジェクトマネジメントを必須要件とする</li> <li>■挑戦的だが達成可能な工期を設定する</li> <li>■日次でタスクの残日数管理を徹底し, バッファの状況によりタスクの優先順位を決める</li> </ul>
プロジェクトマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>■組織機能を意識した, チーム化と役割分担を進める               <ul style="list-style-type: none"> <li>・非定型業務の定型化(標準化)</li> <li>・固有技術と管理技術の切り分け</li> <li>・多機能化, 生産性ツールの整備</li> </ul> </li> <li>■プロジェクトマネージャ(PM), リソースマネージャ(RM)を設置し, CCPMへの取組みの適正化を図る               <ul style="list-style-type: none"> <li>・PM:プロジェクトリーダー(PL)を統括し, タスクの優先順位について責任と権限を持つ</li> <li>・RM:全社のプロジェクトリーダー(PL)を統括し, リソースの再配置について責任と権限を持つ</li> </ul> </li> </ul>
実行予算管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>■個別の実行予算に囚われず全社スループットの向上を目指す               <ul style="list-style-type: none"> <li>・納期管理を徹底すれば, スループットは向上する</li> <li>・スループットが向上すれば, 利益はついてくる</li> </ul> </li> <li>■国際会計基準(進行基準による売上計上)               <ul style="list-style-type: none"> <li>・CCPMによる売上管理により, タスク計画の精度向上と改善情報の集約を図る</li> </ul> </li> </ul>

※スループット(TP):売上高 - 変動費(外注費等)

# CCPM展開フロー



- 挑戦的だが達成可能な工期設定
- クリティカルチェーンの特定とバッファの配置

## 目覚ましコール(リレー方式)

- 後続リソース: いつ: 誰が → 誰に
- ・ GR内: 2日前: PL → 担当者
- ・ GR外: 1週間前, 2日前: PL → 担当者
- ・ 外注指示: 1週間, 2日前: PL → 外注先
- ・ 顧客協議: 協議後, 1週間前, 前日: PL → 顧客



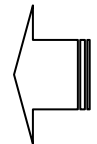
チャレンジ工期  
遅れてOK!  
チームとバッファで守る!

# CCPMによるプロジェクトマネジメントの状況



適用状況(2011年4月20日)

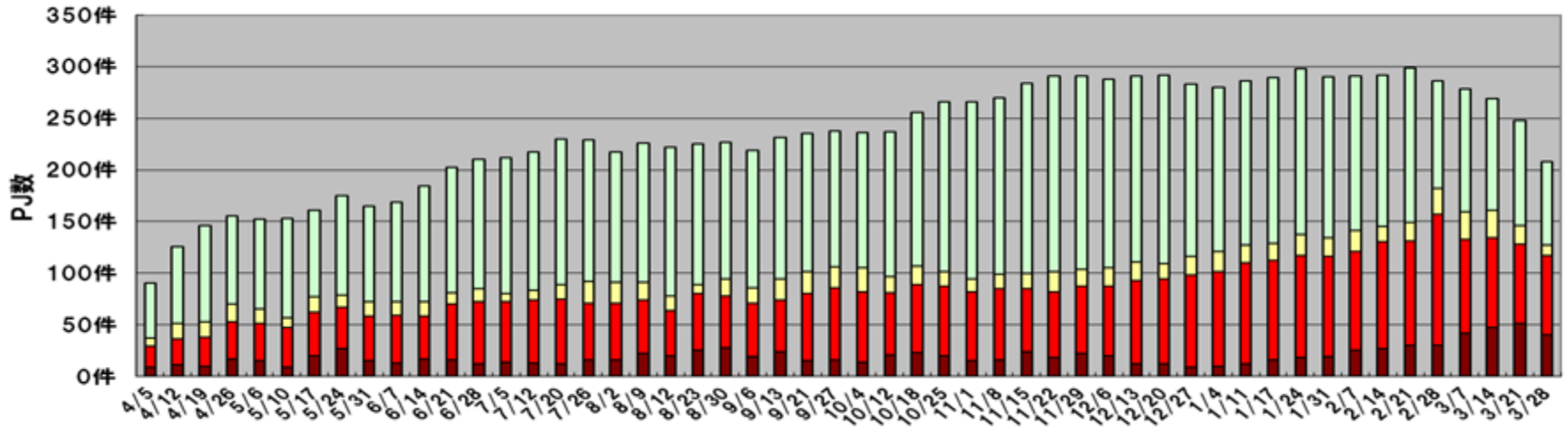
PJ種別/状態	状態					PJ数
	計画中	実行中	完了	中止	中断	
受注業務	10	117	9	0	8	114
完了業務			2,007			2,007
(2010/4/1 ~2011/3/31)			(609)			(609)
(2009/4/1 ~2010/3/31)			(740)			(740)
(2008/8/1 ~2009/3/31)			(437)			(437)
(2007/8/1 ~2008/7/31)			(221)			(221)
合計	10	117	2,016	0	8	2,151



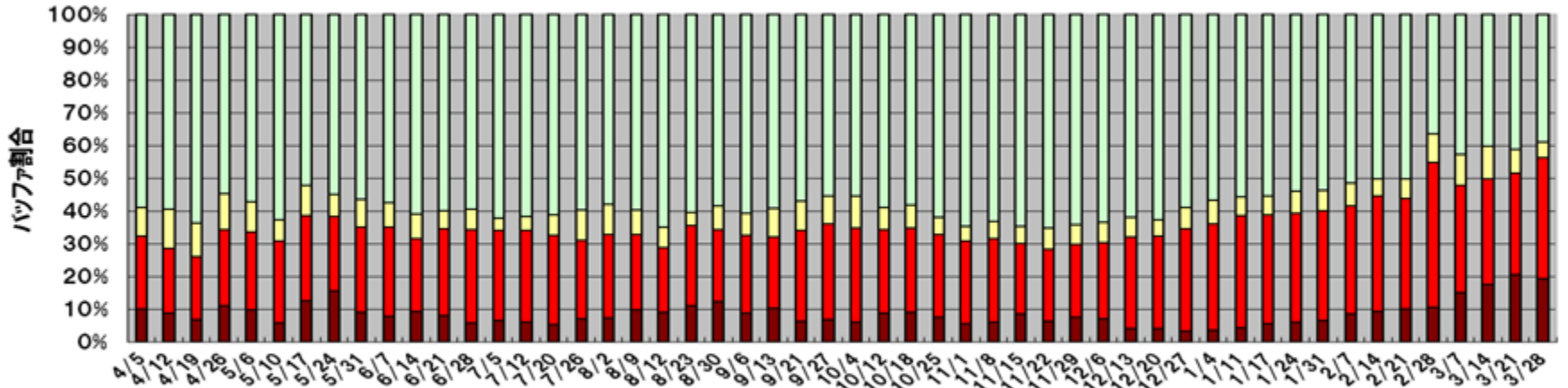
※2009年3月末時点で、全受注業務をCCPMに移管完了  
 →次ページ: プロジェクト数と赤バッファの推移(2010/4/1~2011/3/31)

# CCPM運用状況(バッファ状況)

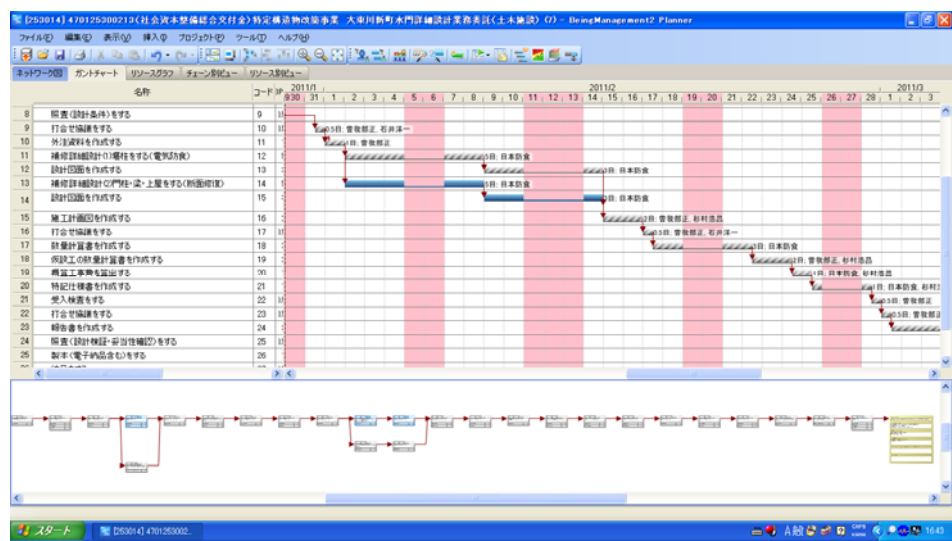
バッファ状況別件数(2010年度)



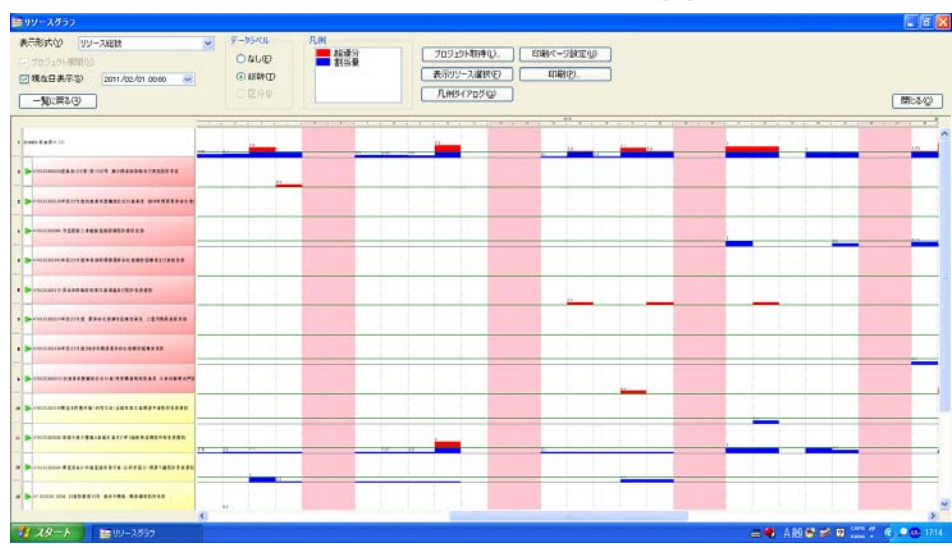
バッファ状況別件数割合(2010年度)



## 工程表作成



## リソースグラフ(個人手持ち)

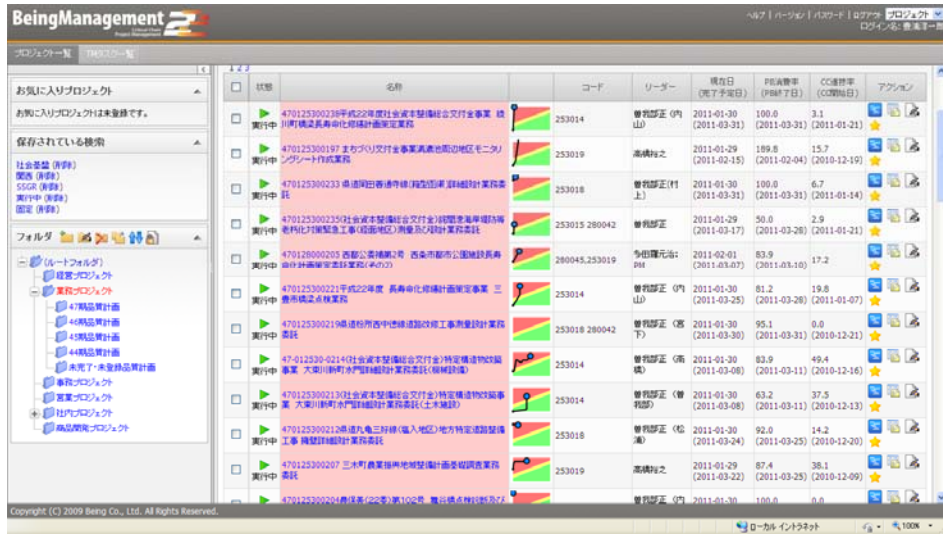
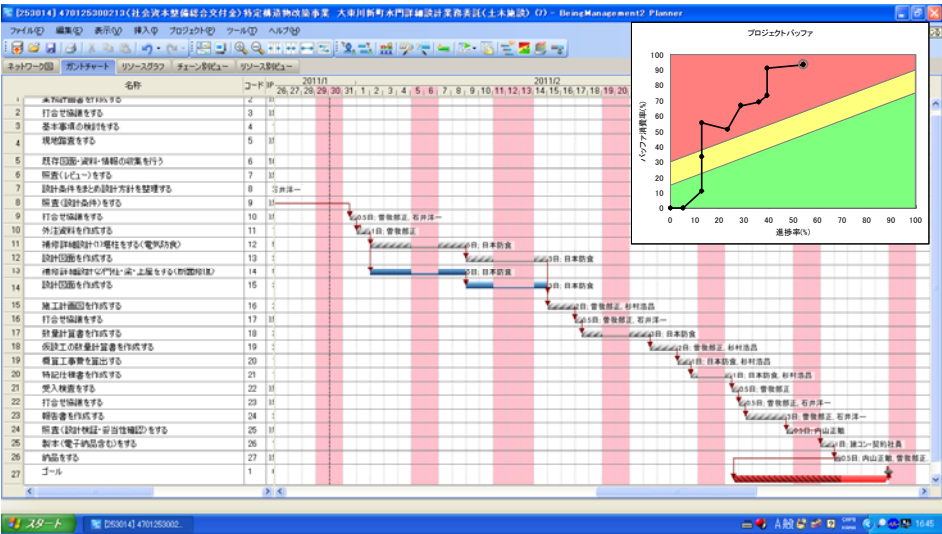


## 実行予算作成(BM2ツール)

作業番号	47-012530-0214	作成日	2011/2/1				
業務名	(社会資本整備総合交付金)特定建築物改築事業 大東川新町水門詳細設計業務委託(機械設備)						
工事責任者	菅義郎正 (高橋)						
契約(工期)自)	2010/12/16	受注金額	3,500,000				
契約(工期)至)	2011/09/10	実行予算(当初)	1,846,000				
		実行予算(変更後)	1,846,000				
		利益算込(当初)	1,654,000				
		利益算込(変更後)	1,654,000				
■実行予算							
	当初予算	原価実績	基準日から完了までの実行予算	実行予算(変更後)	変注金額比(%)	当初予算との変更額	当初予算比(%)
労務費	1,846,000	0	1,846,000	1,846,000	52.7%	0	100.0%
外注費	0	0.0%	0	0	0.0%	0	
経費	0	0.0%	0	0	0.0%	0	
計	1,846,000	0	1,846,000	1,846,000	52.7%	0	100.0%
							承認
							プロジェクトマネージャ
							事業統括



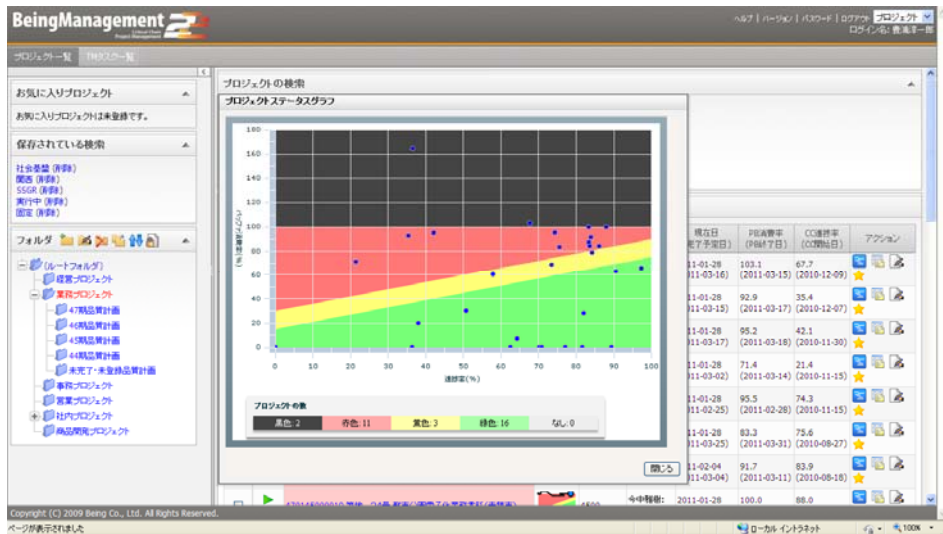
## 残日数管理



## 週次マネジメント(バッファマネジメント)



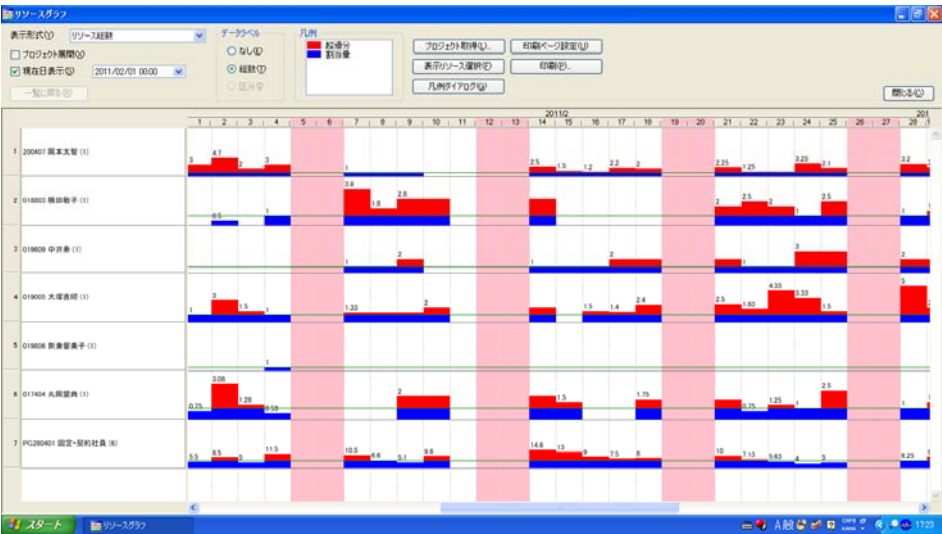
## プロジェクトステータスグラフ



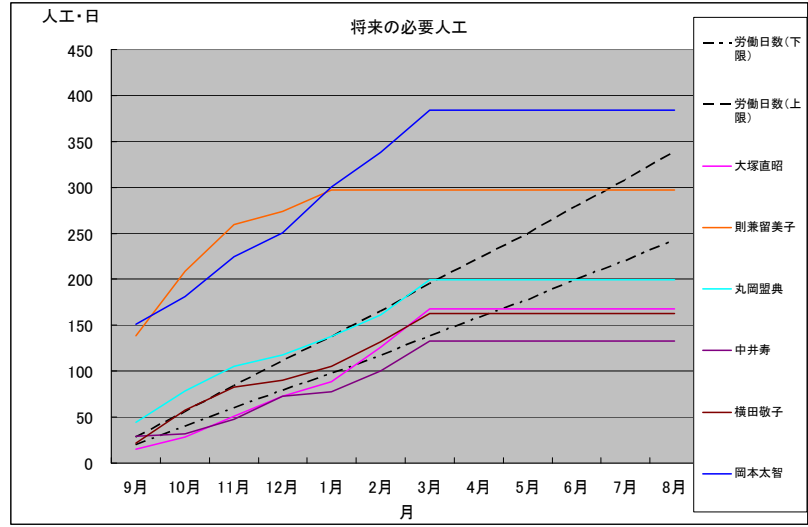


# Do・Check・Action

## リソースグラフ(メンバー別)



## リソース集計表(BM2ツール)



## 朝会(日次で優先順位を決める)



# CCPMによるマネジメント全体像

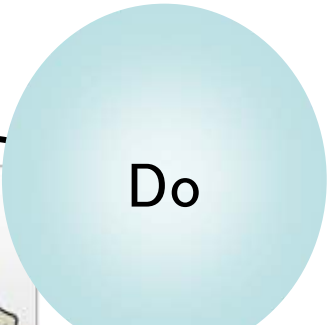
CCPMによるマネジメントは、その理論に則り、チームで対応しなければ機能しない。



- (1) ネットワーク構築 (目標・タスク・時間・資源)
- (2) リソース山崩し
- (3) バッファ挿入をおこなった計画立案



最高のネットチャートを設計しなければならない



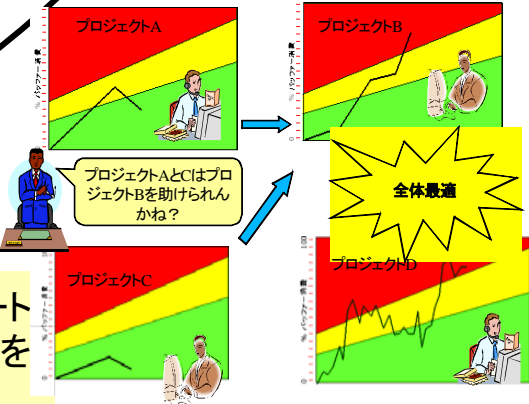
残日数を把握し、複数作業の優先順位ルールに従って実行する

チーム化ができていなければ朝会は機能しない

バッファマネジメントルールに従い、遅れに対して組織的な対策と改善を行う



進捗会議では、バッファレポートにより複数のプロジェクト状況を一目で確認することができる



CCPMと朝会のみで工程管理しなければならない(二重管理の排除)

# TOCソリューションの事業化

■2007年9月 マネジメントソリューションGR発足

TOCソリューション事業化

株式会社ビーイング、ゴール・システム・コンサルティング株式会社と連携して、TOCソリューションの販売及び導入支援を開始しました。

BEING

## ■株式会社ビーイング

CCPM対応プロジェクトマネジメントソフト「BeingManagement」(BM), TOC/DBR生産スケジューラ「INSYNC」の開発元です。

五星とは、上記ソフトウェアの販売・導入支援, CCPMセミナーの共同開催などの分野で連携しています。

## ■ゴール・システム・コンサルティング株式会社

TOCをベースにした現実的な問題解決策を提供するコンサルタント会社です。

TOCのソリューションは、どのような産業・業種にも適用可能であり、お客様の戦略的な目的を達成するための継続的改善プロセスをサポートします。

五星とは、経営コンサルティング, セミナー開催などのコンサルティング事業やBM, INSYNCなどのソフトウェア導入支援の分野で連携しています。

GS  
consulting



Win-Winによる解決策

CCPM対応  
プロジェクトマネジメントソフト  
**BeingManagement**  
TOC/DBR生産スケジューラ  
**INSYNC**



# これまでの成果と今後に向けて

- CCPMの展開を含む経営改革の評価
- 定量効果・定性効果
- Begin2005からBegin20XXへ
- 今後に向けて



- ・ 反省すべき点
  - トップダウンの弊害：やらされ感
  - 全社一斉展開の弊害：マルチタスクを助長
- ・ 良かった点
  - 経営の仕組みを展開する手法（TOC等）を手に入れたこと
  - 一定の成果が顕在化し始めたこと
  - 反省すべき点を短期間で実体験できたこと
  - マネジメントに自主性が生まれ始めた



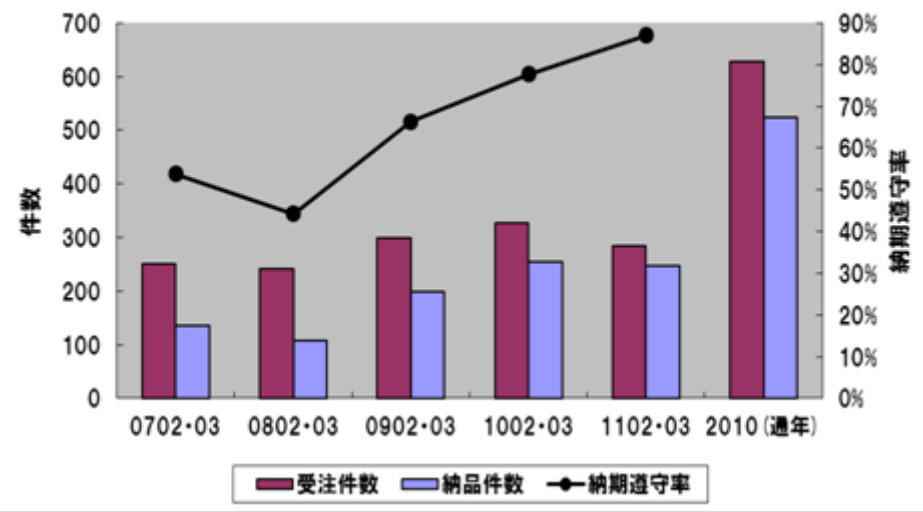
# 経営改革中間成果(定量効果)

■ 計画工期(2月, 3月末工期分)納期遵守率

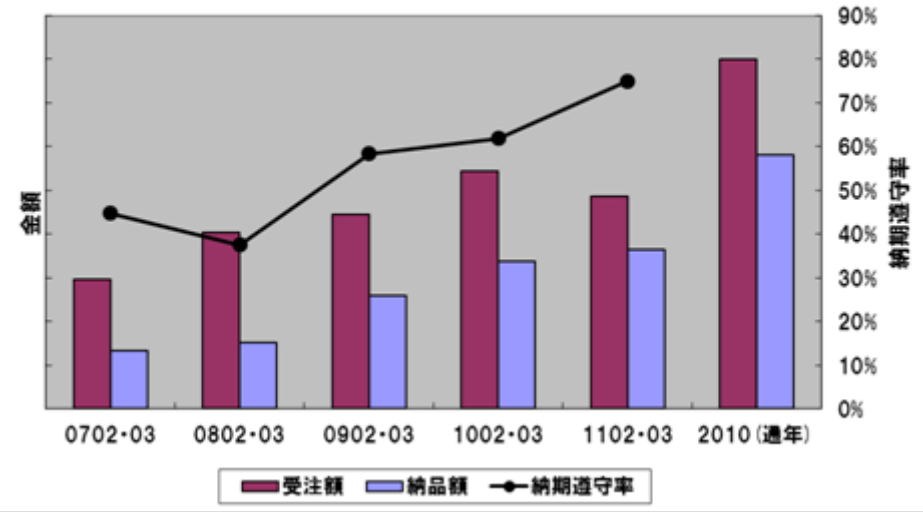
経営年度	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2010年 (通年)
受注件数	54%	44%	66%	78%	87%	83%
受注金額	45%	38%	58%	62%	75%	73%

注3: 計画工期: 契約工期または当初に顧客と合意した工期

計画工期(2・3月末工期分)納期遵守率(件数)



計画工期(2・3月末工期分)納期遵守率(金額)





# 経営改革の中間成果(定性効果)

## ■相互支援が当たり前になってきた

従来:業務の個人への依存度が極めて高かった

現状:専門分野を超えた相互支援が当たり前になってきた

**コミュニケーションの輪が広がり始めた**

## ■工程に関する個人的な不安が軽減されてきた

従来:あのこと, このことが気になり皿回し状態だった

現状:工程のことはCCPMとPMに任せられるようになってきた

**目の前の業務に専念できるようになってきた**

## ■生産上の問題が見えてきた

従来:問題の指摘を繰り返すが, 実は何も変わっていなかった

現状:生産性改善の具体的な糸口が次々と見えてきた

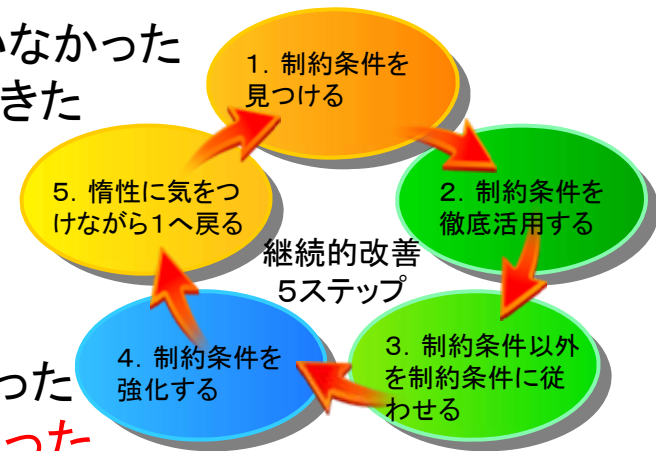
**継続的改善が機能し始めた**

## ■決算の見通しが極めて良くなった

従来:直前にならなければ予測できなかった

現状:かなり前から高い確度で予測できるようになった

**(外注などの)ぎりぎりの投資判断が可能になった**



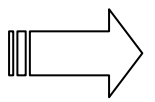
## ■そして, 社内に微笑み(笑顔)が少しずつ戻ってきている? !

# Begin2005～Begin20XXへ(新たな取組み)

- 生産マネジメントの高度化
  - パイプラインマネジメントの本格導入(2010.12)
  - 生産形態の分析による組織機能の見直し(2010.9)
- S & Tツリーへの取組み(2011.5)



永続的な繁栄を  
実現するための

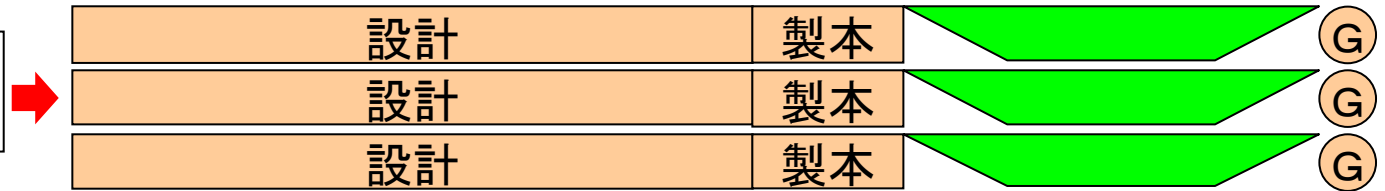


U	理解したか？ 「子供が大学に行かずロックバンドをしたい」と言ったとき→理解できる
A	受け入れるか？ 「子供が大学に行かずロックバンドをしたい」と言ったとき→ロックバンドをすることを受容れることができる
S	サポートするか？ 「子供が大学に行かずロックバンドをしたい」と言ったとき→最初の頃は生活もできないだろうから支援する覚悟ができる

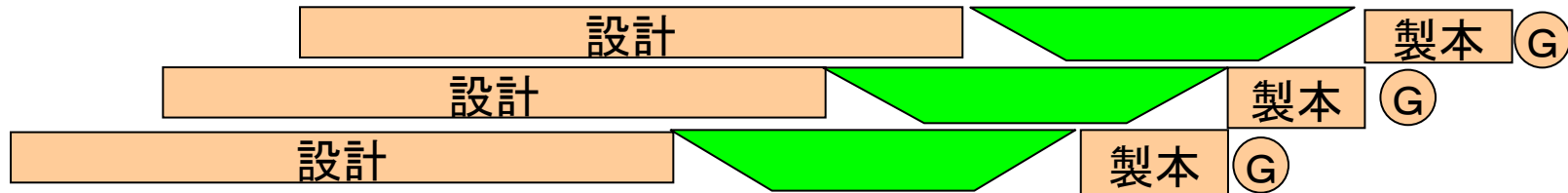


# パイプラインマネジメントへの取組み(2010.12)

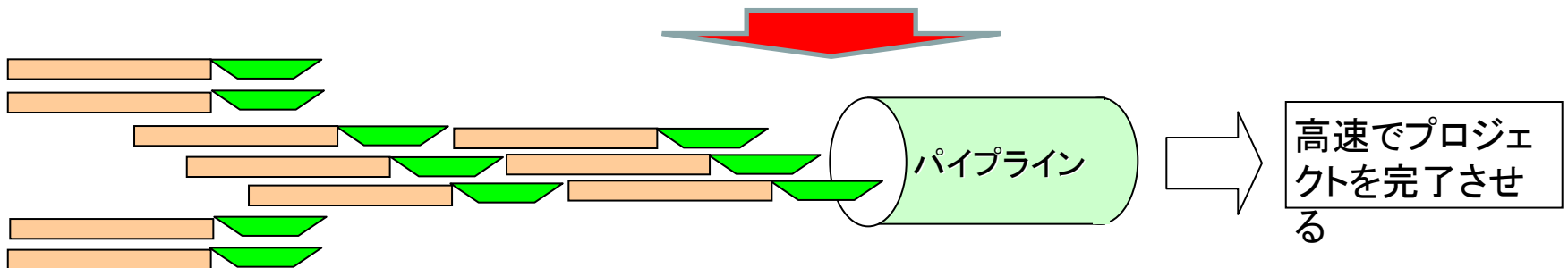
契約納期から計画すると…年度末集中



3月集中を平準化するため製本を社内納期として計画する(スタガーする)



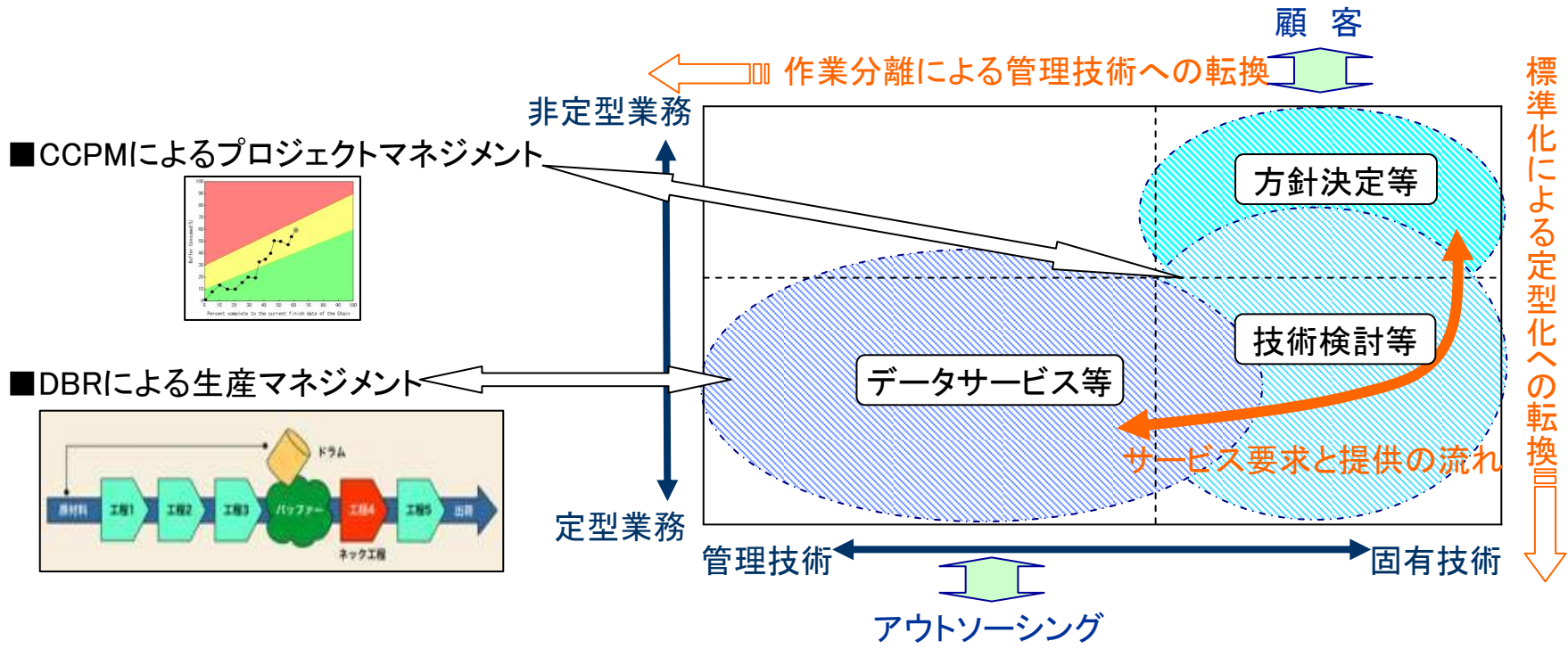
複数プロジェクトを速やかに完了するために社内納期設定・開始日設定ルールを確立する



年間通じて同時に実施するプロジェクトの数をコントロールする  
(悪いマルチタスクを排除する)

# 生産性を勘案した組織機能モデルの見直し(2010.9)

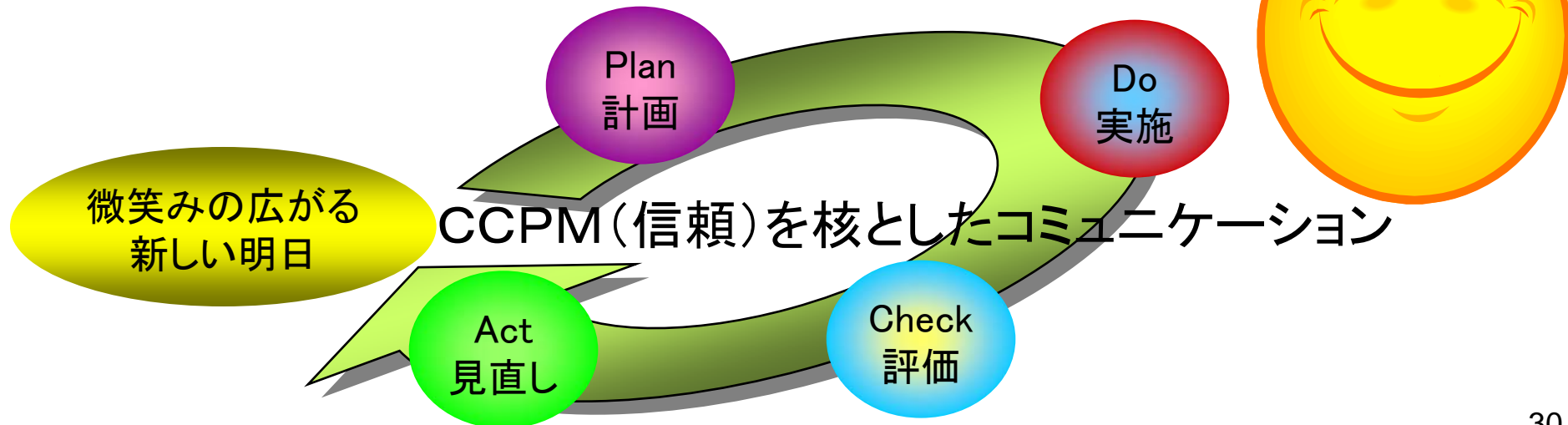
個人依存が支配的な現行の業務形態から、固有技術～管理技術の分離と標準化(非定型の定型化)を機軸とした三層構造の機能型組織の再編を進める。

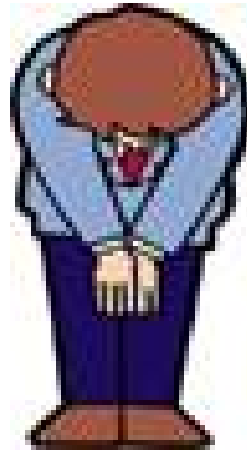


- 方針決定等: 適性と相応のキャリアを持つ人材が対応。業務外の自己研鑽が不可欠。
- 技術検討等: エンジニア+アシスタント制の導入, 教育訓練によるスキルアップと多機能化を推進すると共に, 固有技術(技術者依存)を管理技術(標準プロセス型)へと転換し, 極力, 下流工程への押し下げる(CCPM)。
- データサービス等: 業種を超えた標準化とコンピュータシステムによる生産ライン化(DBR)。
- 特化によるサービス向上, 汎化による効率化, 個人制約排除, マルチタスク排除

# CCPMが目指すもの

- ・ 信頼をベースにしたコミュニケーションの輪が広がる
  - 個人からチームへ, チームから組織へ, コミュニケーションの輪が広がる
  - 全ての人が全社最適で考えるようになる
  - 2倍の生産性を実現する(成功を体験)
- ・ 社内の仕組みがどんどん改善される→当たり前前のことを当たり前前に行おう
  - 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
  - マネジメント能力によって生産性改善が結果としてもたらされる
  - 改善された生産性やマネジメントが新たな事業(官需, 民需)の礎となる
  - その事業展開が社内のマネジメントをさらに高度化させる
- ・ 周りの皆(社員, 地域の人々)が微笑みをたたえている





# ご清聴ありがとうございました！



より住みやすい地域づくりに貢献します

## 株式会社 五星

五星ホームページ

<http://www.gosei.co.jp>

CCPMホームページ

<http://www.gosei.co.jp/ccpm>

メールアドレス

[CCPM@gosei.co.jp](mailto:CCPM@gosei.co.jp)