

経営改革の中でのCCPM (CCPMパイロットPJの現状)

2007. 5. 8

よい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**

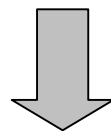
- 建設コンサルタント業
- 測量業, 地質調査業
- 補償コンサルタント業
- 一級建築士事務所
- 一般労働者派遣事業





社名（五星）の由来

- 
- 五星という社名は、言志四録(げんししろく)のうち第四編に当たる言誌耄録(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おり
 - 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・・・

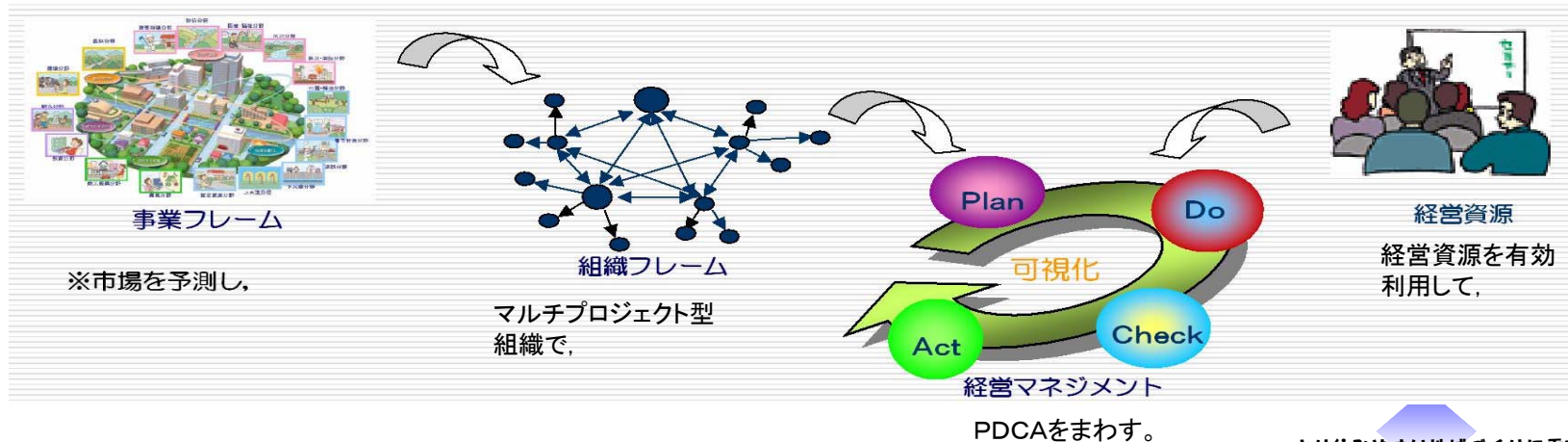



問題山積＝可能性がいく
らでもあるとゆうこと！！

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



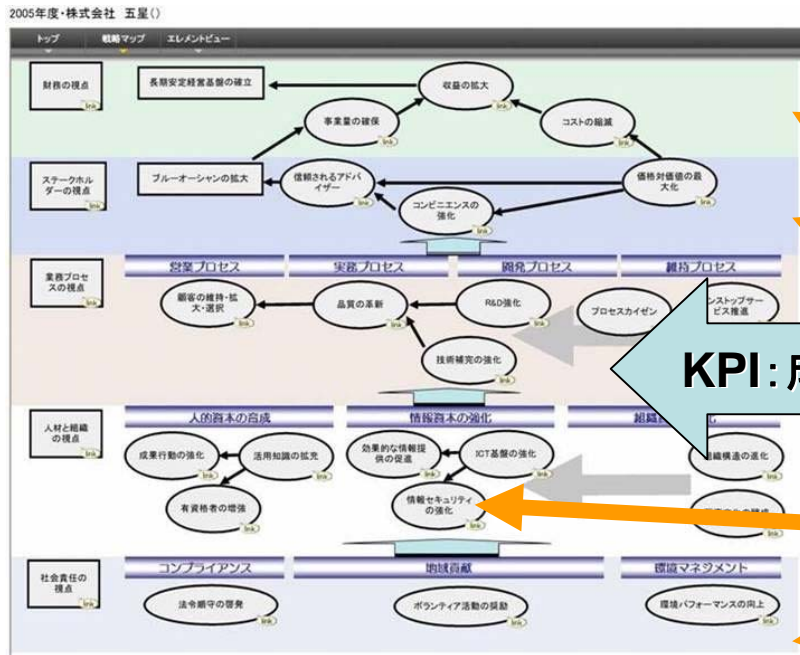


経営マネジメント強化プログラムを 支える4つの可視化PJ

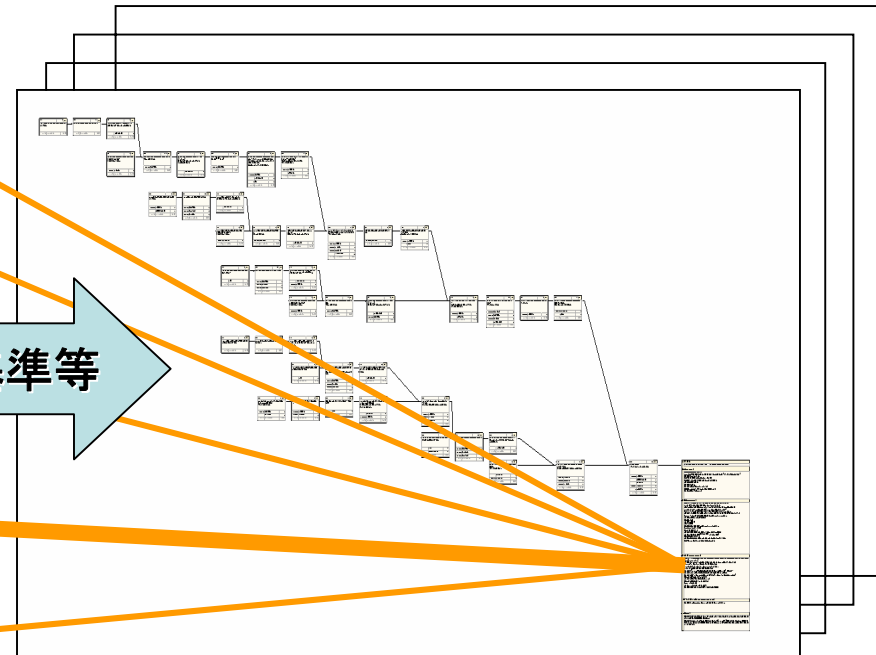
- **第一次経営可視化プロジェクト** → **HIT**による経営プロセスの可視化
 - 目的 → 業務プロセスの可視化と改善, 職員の多機能化による負荷分散・・・等
 - 経営活動(定型業務, プロジェクト型業務に対応)のプロセス可視化
- **第二次経営可視化プロジェクト** → **BSC**による戦略展開の可視化
 - 目的 → 経営戦略の全社整合と経営層から実務層に至るシームレスなPDCAの実現・・・等
 - 経営戦略の可視化と経営の監視&予防・是正
- **第三次経営可視化プロジェクト** → **CCPM**によるプロジェクト活動の可視化
 - 目的 → 納期短縮の徹底と相互支援チームづくり・・・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)】

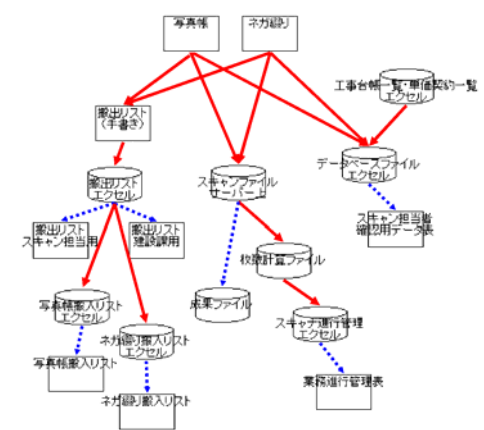


【CCPM全社展開(第三次可視化)】



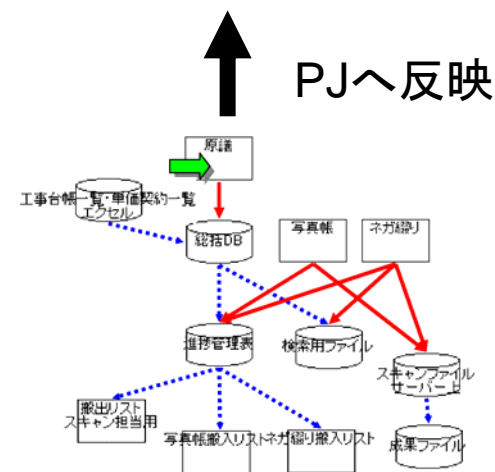
KPI: 成功基準等

【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

- ・ こと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_タイトロープ」! → 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**！
- ・ ちよつとまてよ？
 - **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



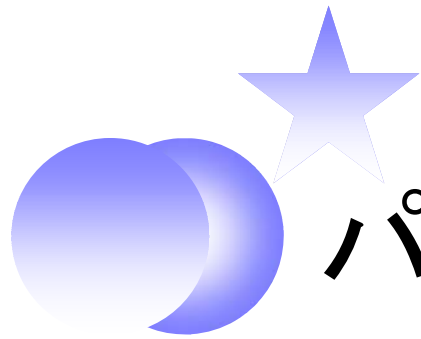
パイロットPJ全体の展開状況

- ・ 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！！



- ・ ホームページ
<http://www.gosei.co.jp/>
- ・ メールアドレス
CCPM@gosei.co.jp

※ 弊社では、株式会社ビーイングの協力のもと、社内で得たノウハウを活用し、『BeingManagement-CCPM』の導入支援を始めました。