



CO2 見える化システム ene-brain

協力会社と一緒に開発する小・中型規模のシステム開発

～担当者の「大丈夫です」は本当に大丈夫なのか？～ 遅延を早期発見するためのマネジメント手法

進捗確認の際、担当者の「大丈夫です」という報告は、実は「納期が遅れないようにがんばります」という意味だった。納期遅れが直前に発覚することを危惧し、CCPM を導入。遅れの早期発見により納期遵守できただけでなく、リソースの負荷状況を明確にすることでマネジメント強化・リードタイム短縮にも成功した。

オムロンソフトウェア株式会社

事業内容

オムロンソフトウェアの事業開発室では、オムロンの商品システム開発・運用を行っている。今回、CCPM 導入を試みた中嶋氏と伊佐氏は、オムロン環境事業推進本部の“省エネルギー自動分析システム『ene-brain』”を担当していた。価格競争が激しい今日では、設計変更分のコストも削減しようと、ギリギリまで仕様が決定されないことが増えてきている。さらに、商品開発の場合、各部署(営業・コンサル・品質保証・開発)から様々な意見が頻繁にでてくるため、意見をまとめ決定するのが困難になってきているようだった。その結果、オムロンソフトウェアでも「短納期化・低コスト化」が厳しく求められるようになってきたのだ。

導入の背景

2009 年最初のプロジェクトで問題は起った。納期の 3 日前になって「間に合わない」という事実が発覚したのだ。たった 3 日では、手の打ちようがない。プロジェクトマネージャーである中嶋氏が現場を放置していたわけではない。日頃から担当者に「大丈夫ですか?間に合

ますか?」とヒアリングし、その度に担当者は「大丈夫です。」と答えていたので安心していただ。今思うと「大丈夫です」というのは裏を返せば「がんばります」という意味だったのだと気づく。担当者は「納期までにプロジェクトを完了しなくてはならない」という強い責任感から「間に合わない、問題がある」とは言えなかったようだった。プロジェクトの進捗度をパーセント(%)にしていたことも、遅れが明確にならなかった要因の一つと思われた。

今のままのプロジェクト管理では、納期を完全には守れないと悩んでいたとき、2007 年にオムロン主催の「オムロン・ソフトウェア・シンポジウム(通称 OSS)」でビーイング社員による CCPM の講演を聞いたことを思い出した。

CCPM への第一印象

中嶋氏は、さっそくプロジェクトリーダーの伊佐氏に CCPM の概要を説明し、自分たちのプロジェクトに適用できるか検討を始めた。

プロジェクトの期間は、短いときで 2～3 ヶ月、長いときは半年ほど。プロジェクトのメンバー数は、少ないときは 3～4 名だが中型プロジェクトでは十数名に

なることもある。

CCPM で気に入った点は、進捗の状況が従来のパーセント管理よりも簡単に確認でき、遅れるかどうか早い段階で察知できそうという点だった。ほかにも、プロジェクトが多くて 1 人 5 プロジェクトほど掛け持ちしていたため、リソースの競合やマルチタスクを把握できる点も気に入った。

一方、CCPM を導入する際に不安だったことは、新しいツールを導入するには抵抗を示す人が必ず出るだろうということだった。この対策として、プロジェクト開始前に合意を得てから進めることにした。チーム内の合意は予想より簡単に得られた。マネージャーである中嶋氏からトップダウンという形ではなく、リーダーの伊佐氏からも推薦があったことで、チームメンバーも安心できたようだった。また協力会社の方には、先に CCPM を導入していたオムロンものづくり革新本部の西山氏よりレクチャーを



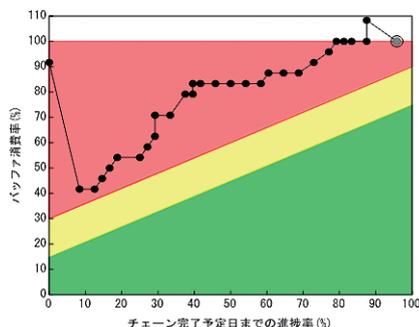
事業開発室 中嶋 佳宏氏(左)と伊佐 治氏(右)

導入事例集

実施し、理解を得ることができた。障害となることを前もって想定し、事前に手を打つことができたので、CCPM の導入は比較的スムーズに進めることができた。

■ 実プロジェクトへの導入

まずは『ene-brain』の3つのシステム開発プロジェクトに、CCPM を適応した。プロジェクトの詳細は、機密情報となるので残念ながらお伝えできないが、進捗グラフ(右下図)と導入効果(右表)をお伝えしたい。



■ 今後の展望

現在、事業開発室において『ene-brain』以外の全てのプロジェクトで CCPM によりプロジェクトマネジメントを行って、着実に成果がでてきている。また、別部署である決済ソリューション事業部でも、CCPM の導入がはじまっている。

BEFORE	AFTER
実績をパーセントで把握するのが大変で、テーマを最後まで管理できないこともあった。	管理の仕方がシンプルなので毎日進捗を入れることができた。
納期直前まで、遅れは見えなかった。	スタート時点から、納期にどれだけ余裕があるか明確なので、早々に対策が打てた。
納期が守れないプロジェクトがあった。	CCPM 導入後全てのプロジェクトで納期遵守ができた。 具体的には、2ヶ月間のプロジェクトにおいて、従来のやり方では1週間ほど遅れが見込まれたものを、納期通りに終わらせることができた。
リソースの負荷が、なんとなくしか分かっていなかった。	プロジェクトメンバーのだれがクリティカルチェーン上のタスクに関わっているのかがわかるようになり、リソース調整ができるようになった。
プロジェクトの状況がわからないため、割り込み作業をやってよいのか悪いのか判断ができなかった。	負荷状況がわかるので、プロジェクトの遅れ具合によって、割り込み作業の対応をやる・やらない、もしくは他メンバーに依頼するなど調整できるようになった。

オムロンソフトウェアでは、有志10名ほどで「プロジェクトマネジメントコミュニティ」の活動をはじめている。お互いのプロジェクトの課題・成果を話し合い、積極的な意見交換を行っている。

中嶋氏と伊佐氏は、「オムロングループ内の事例発表会である『ベストプラクティス』」に選ばれるほどの実績を出した。また、オムロンソフトウェア全社において CCPM を標準的なプロジェクト管理手法とし、納期遵守率を高めるだけでなく、リードタイム短縮を進めたい。」と語っている。

■ Company Information

オムロンソフトウェア株式会社

- 所在地：京都市下京区塩小路通堀川東入
- 設立：1976年4月8日
- 資本金：3億6000万円
- 従業員：441名(2010年4月)

主な事業内容は、組み込みソフト開発(駅務機器およびFA機器等)、携帯電話や情報家電に最新の文字入力システムや画像認証システム、エンジニアリングサービスを提供。ほかに電子決済ソリューションなどを提供している。

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