

ソフトウェア開発企業における業務プロセス改革とプロジェクトの見える化

Business Process Innovation and Project Visualization in Software Development Company

当社（株）日立東日本ソリューションズでは近年、ビジネス規模や SI 事業の拡大といった事業環境の変化に伴い、大幅な赤字となるプロジェクトの失敗によって全社の経営に重大な影響を与える案件が発生している。

そこで、レインボープロジェクトと称する社内業務の変革プロジェクトを立ち上げ、ソフトウェア開発企業としての価値提供プロセスの改善を目的に、営業～システム構築～保守サポートの一連のプロセスにおいてプロジェクトコードを導入し、従来のコスト管理の最小単位である作番管理からプロジェクト活動の全スコープに対応した管理体系への変更を実現した。また同時に、情報利活用のインフラを、ソフトウェア開発企業に適した形で整備した。

本報告では、当社で取り組んだ社内プロセス改革の概要とプロジェクト状況の見える化の実現について述べる。

佐藤 憲一	Sato Kenichi
庄司 貞雄	Shoji Sadao
引地 輝弘	Hikichi Akihiro
川口 荘太郎	Kawaguchi Soutarou

1. はじめに

（株）日立東日本ソリューションズ（以下、当社）では、ビジネス規模や SI 事業の拡大といった事業環境の変化に伴って、見積りやプロジェクトマネジメント、納入後の顧客対応のまずさなどにより、プロジェクト全体としては最終的には大幅な赤字となって全社の経営に影響を与えるような案件が増えつつあった。

このような背景の下、当社では SI 企業としての最適な業務スタイルに仕事の仕方を変え、それに必要な情報の利活用インフラを、ソフトウェア開発企業に適した形で整備することを目的に、2006 年 1 月から 2007 年 4 月まで、社内プロセスおよび基幹システムの全面的な改革プロジェクト¹⁾（レインボープロジェクト）に全社を挙げて取り組んだ。

本報告では、営業プロセスからシステム構築プロセス、保守サポートプロセスまで、従来のコスト管理対象の最小単位である番号（以下、作番）管理からプロジェクトの全スコープに対応したプロジェクトコードによる管理体系への変更、リスクとプロジェクト状況の可視化によるプロジェクトマネジメント、情報共有ツールの活用に

よる成果物とノウハウの利活用の推進について報告する。

2. 改革の内容

2.1 業務プロセスにおける現状の問題点

当社では、05 年度の時点で、お客様へのソリューション提供の業務上、次のような問題点があった。

(1) 営業プロセス上の問題

お客様への提案活動や見積書の提出時に、お客様の組織や業務に内在する課題を適切に把握できずに、その結果として過少見積りやプロジェクト体制の不備によって、納期遅延や赤字となる案件が多かった。

(2) システム構築プロセス上の問題

プロジェクト遂行時に計画との乖離が把握できずに、マネジメントが後手になり、その結果として品質の低下や原価オーバーになる案件が多かった。

(3) 保守サポートプロセス上の問題

システムをお客様に納入した後のトラブルに対し、迅速な対応が取れず、お客様満足度の低下やお客様の離反につながる例があった。また、保守契約率も期待ほどの伸びを示していなかった。

2.2 当社の取り組むべき課題

上記 3 つの問題点に対応して、本改革プロジェクトでは、次の 3 つの事項を課題と認識した。

(1) 営業プロセスに関する課題

営業プロセスにおいては、見積り精度を向上させ、お客様と当社の双方にとって妥当で適切な見積りを作成し提示すること、その見積りに沿ったシステムの構築やサービスの提供を実現できる適切な実行計画（成功シナリオ）を立てられるようにすることが課題であった。

(2) システム構築プロセスに関する課題

システム構築プロセスにおいては、プロジェクト計画に対する実行状況の差異とその原因を適切に把握・対処して、品質や納期を守れるようにすることが課題であった。

(3) 保守サポートプロセスに関する課題

本番稼働後のお客様サイトで発生したトラブルに対し、適切で迅速なサポート対応を行って、お客様満足度を高めることが課題であった。

本改革では、以上の課題を達成することにより、05 年度プロジェクト赤字相当額の 25% を削減することを目指した。

2.3 基幹プロセス変更点の詳細

前節で述べた 3 つの課題に対して、次のような基幹プロセスの改善を行った。

(1) プロジェクトコードの導入による、案件管理スコープの変更

受注案件や製品開発などのプロジェクトの管理を従来の作番単位ではなく、プロジェクト単位に変更した。プロジェクトコードと作番の対応関係の例を図 1 に示す。

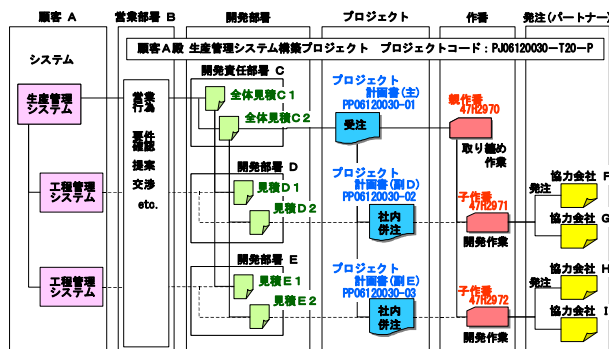


図 1 プロジェクトコードと作番の対応関係

作番は、原則として受注単位に発行されるため、受注前の活動原価や検収後に本稼働の順調な立ち上がりを支援するために発生する費用が、案件の原価として把握されにくかった。また、ひとつの仕事を開発フェーズや部

門別に複数の作番に分割することによって、特定の作番（例えば上流設計作番）が赤字になったり、作番単位では生産性が正しく掴めなかったりした。このため、複数の作番やプレ・アフターの活動を本来の仕事の単位で括るプロジェクトコードを導入することにより、品質、コスト、納期を合理的に管理できるようにした。

ここでは、お客様のシステム導入形態から見て纏まった固まりで、最終的にお客様に提供する商品やサービスを創造する全過程をプロジェクトとして定義した。プロジェクトのパターンのサンプルを図 2 に示す。

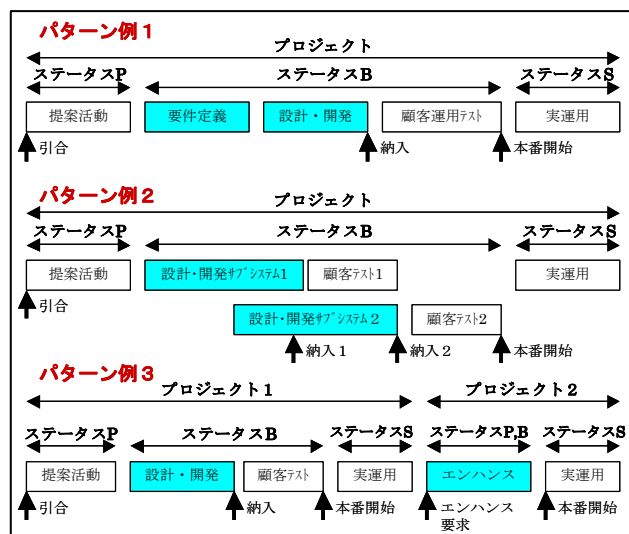


図 2 プロジェクトのパターン

一つのシステムには複数のサブシステムが含まれている場合もある。また、開発とリリースが段階的に行われる場合は、一連の開発を一つのプロジェクトとする。ここで、ステータスは現時点のプロジェクトの状況を示す記号で、P：営業・提案・見積り活動中、B：設計・開発・システム建設・SE 支援中、S：提供後の保守・サポート中、E：案件終了、保守対応終了を表す。

(2) 標準 WBS の導入

見積りを行ったり、作業計画を立案し、それに従って進捗や問題を把握したりするには、仕事の完成に至る作業要素（WBS（Work Breakdown Structure））を明確にする必要がある。そこで、（株）日立製作所で標準化された WBS をベースに当社のビジネス規模、形態に応じた WBS を再定義し、見積り段階から漏れのない作業ができるようにした。

(3) 見積りと計画段階で意識すべき確認観点の明確化

プロジェクトの成功シナリオとして、お客様の期待を正しく実現できる見積りとプロジェクト計画を作成するためには、お客様の明示的な期待や暗黙的な制約条件、

お客様の置かれている環境や自プロジェクトの実現能力を正確に把握する必要がある。そのため見積り段階で押さえておくべき標準的な確認観点を、若手の営業担当者やプロジェクトリーダーであっても、大きな考え落としが起きないようにチェックシート（リスク評価シート）として作成した。リスク評価シートは次の二つの側面から構成されている。

会社名

リスク評価シート

企業名

〇〇〇〇株式会社

営業所

〇〇〇〇株式会社

プロジェクト名

企業管理システムリプレイス

プロジェクトコード

PJ0010001

対象

（「予算（見積り）を下限に設定してあり、（注）」）

コメント

リセット

計算結果

リスク評価シート

マクロによる自動計算

<引合い>

No.	分類	Level-1	Level-2	リスク評価項目（コメント記入欄）
13	見積り	見積り	見積り	
14	見積り	見積り	見積り	
15	見積り	見積り	見積り	
16	見積り	見積り	見積り	
17	見積り	見積り	見積り	
18	見積り	見積り	見積り	
19	見積り	見積り	見積り	
20	見積り	見積り	見積り	
21	見積り	見積り	見積り	
22	見積り	見積り	見積り	
23	見積り	見積り	見積り	
24	見積り	見積り	見積り	
25	見積り	見積り	見積り	
26	見積り	見積り	見積り	
27	見積り	見積り	見積り	
28	見積り	見積り	見積り	
29	見積り	見積り	見積り	
30	見積り	見積り	見積り	
31	見積り	見積り	見積り	
32	見積り	見積り	見積り	
33	見積り	見積り	見積り	
34	見積り	見積り	見積り	
35	見積り	見積り	見積り	
36	見積り	見積り	見積り	
37	見積り	見積り	見積り	
38	見積り	見積り	見積り	
39	見積り	見積り	見積り	
40	見積り	見積り	見積り	
41	見積り	見積り	見積り	
42	見積り	見積り	見積り	
43	見積り	見積り	見積り	
44	見積り	見積り	見積り	
45	見積り	見積り	見積り	
46	見積り	見積り	見積り	
47	見積り	見積り	見積り	
48	見積り	見積り	見積り	
49	見積り	見積り	見積り	
50	見積り	見積り	見積り	
51	見積り	見積り	見積り	
52	見積り	見積り	見積り	
53	見積り	見積り	見積り	
54	見積り	見積り	見積り	
55	見積り	見積り	見積り	
56	見積り	見積り	見積り	
57	見積り	見積り	見積り	
58	見積り	見積り	見積り	
59	見積り	見積り	見積り	
60	見積り	見積り	見積り	
61	見積り	見積り	見積り	
62	見積り	見積り	見積り	
63	見積り	見積り	見積り	
64	見積り	見積り	見積り	
65	見積り	見積り	見積り	
66	見積り	見積り	見積り	
67	見積り	見積り	見積り	
68	見積り	見積り	見積り	
69	見積り	見積り	見積り	
70	見積り	見積り	見積り	
71	見積り	見積り	見積り	
72	見積り	見積り	見積り	
73	見積り	見積り	見積り	
74	見積り	見積り	見積り	
75	見積り	見積り	見積り	
76	見積り	見積り	見積り	
77	見積り	見積り	見積り	
78	見積り	見積り	見積り	
79	見積り	見積り	見積り	
80	見積り	見積り	見積り	
81	見積り	見積り	見積り	
82	見積り	見積り	見積り	
83	見積り	見積り	見積り	
84	見積り	見積り	見積り	
85	見積り	見積り	見積り	
86	見積り	見積り	見積り	
87	見積り	見積り	見積り	
88	見積り	見積り	見積り	
89	見積り	見積り	見積り	
90	見積り	見積り	見積り	
91	見積り	見積り	見積り	
92	見積り	見積り	見積り	
93	見積り	見積り	見積り	
94	見積り	見積り	見積り	
95	見積り	見積り	見積り	
96	見積り	見積り	見積り	
97	見積り	見積り	見積り	
98	見積り	見積り	見積り	
99	見積り	見積り	見積り	
100	見積り	見積り	見積り	

図3 リスク評価シートの例

(a) 営業活動中にお客様からの情報収集によって把握する内容

お客様のシステム導入目的・目標、予算規模・予算確保状況、顧客組織の特性、既存システムや技術などに関する制約条件、要求スケジュールなど、営業担当者が営業活動を行う際に収集すべき情報のリストである。

(b) 提案するシステムの実現に向けた実行計画立案のために把握する社内事情などの内容

プロジェクトのスコープ、納期・工程、原価、品質要件、人的資源に関する条件、情報の共有体制、パートナー要員の確保状況など、プロジェクトの管理者がプロジェクトの成功に向けた計画を立てる上で必ず検討すべき項目である。

実際の評価は、引合い、提案・見積り、受注・計画、基本設計(開発)、詳細設計(開発)の各フェーズで行い、チェックシートの各項目をチェックすることにより、スプレッドシートのマクロ機能によって点数化およびリスクレベル判定を自動的に算出されるようにした。

(4) 顧客提出前に見積書に対し PMO がコミットする業務フローの明確化

見積りに漏れがあったり、プロジェクト計画が十分に検討されないまま、お客様に対し約束したり作業を開始したりすることがないよう、見積書提出前あるいはプロ

ジェクト開始前の審査、承認、決裁を PMO (Project Management Office) などの第三者のチェックを受けた上で作業を開始するように改善した。

誰が決裁者になるべきかは、決裁基準によって決められる。決裁基準は、プロジェクトのリスクレベルと管理レベルのいずれか高い方のレベルと同一の決裁レベルに応じることとした。プロジェクトの管理レベルとは、顧客から得た情報に基づいて判断するプロジェクトの受注総額（あるいは開発原価総額）や、システム障害の社会的影響度により決定されるプロジェクト固有のレベルである。

プロジェクトリスクレベルと管理レベルに応じて決裁レベルを決め、PMO による第三者チェックを経て見積書の提出、およびプロジェクト計画立案と発番を行う業務フローは図4のようになる。

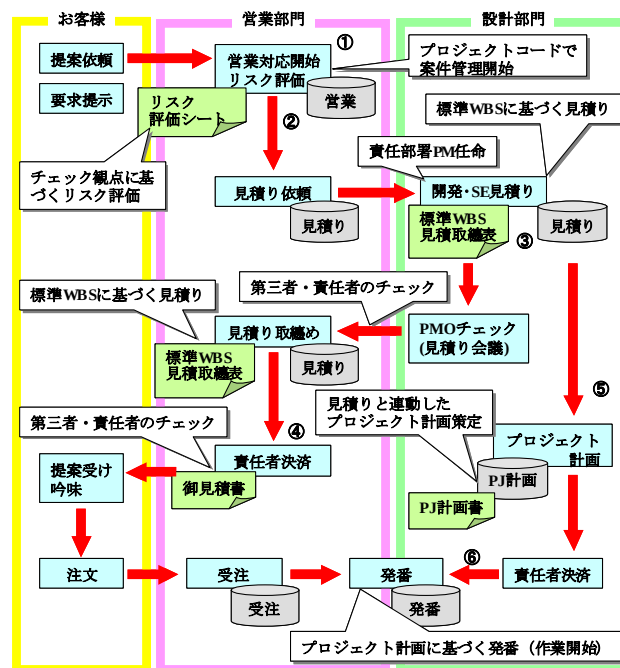


図4 業務フローの変更内容

具体的な業務フローの変更点は以下のとおりである。

- ①お客様からの引合い時に営業担当者がプロジェクトコードを採番。営業活動中からプロジェクトとしての管理を開始。顧客情報は営業支援システムにて共有する。
- ②営業担当者はリスク評価シートにてお客様の状況やプロジェクトのリスクを把握し、評価する。
- ③プロジェクトの責任部署とPM（プロジェクトマネージャ）を明確にして、設計・開発部署がリスク情報と標準WBSに基づいた見積り取鑑表を作成する。見積り審議会やPMOの合議を受け、責任者の承認のもとで営業担当者に回答する。

④営業担当者が見積取纏表に従った見積書を作成し、責任者の判断を受けて顧客に提出する。

⑤PM は営業支援システムの顧客情報やリスク情報を利用して、見積りと並行してプロジェクトリスクを評価しプロジェクトの実行計画を策定する。

⑥受注に至った場合は、プロジェクト計画書が承認済みであることを条件に発番する。

(5) プロジェクトマネジメントプロセスの明確化

お客様の期待やリスク内容に応じてプロジェクトの実行計画を策定し、その各施策や管理項目に応じて進捗を具体的なデータにより把握し適切な対応をとれるようにするため、見積り時点からプロジェクトに関わる一貫した管理情報とリスク変動を PM やリーダー、担当者が適時に把握、共有できるようにした。また、「3. プロジェクト状況の見える化」で詳述するプロジェクト計画作成システムを導入し、プロジェクトの目標値、リスク、実行施策、各種コミュニケーション手段を、関係者全員で共有することによって、メンバの判断能力を高められるようにした。

(6) プロジェクトパフォーマンスの可視化および蓄積

正確な見積りや的確なプロジェクト遂行を実現していくためには、プロジェクトのパフォーマンス（進捗や品質、生産性に関する情報や、リスク、懸案に関する情報）を蓄積し、それらの基準値を活用しながら判断することが重要である。そこで、プロジェクトパフォーマンスデータの可視化と蓄積・再利用を効果的に行う手続きとインフラを整備した。本内容についても「3. プロジェクト状況の見える化」で詳述する。これにより、データ（事実）に基づく判断能力および対処能力が高まることを期待している。

(7) 納入後のプロジェクト成果物の管理方法の明確化

お客様に保守サポートサービスを提供するには、提供物や内容を案件ごとに確実に保管し、いつでも参照できるようにしておく必要がある。そのためにも、中間成果物を含むプロジェクト成果物を安全にかつ参照が容易な状態で保管しておく必要があり、そのための手順とインフラを整備した。

(8) 本番開始後のお客様へのサポートサービス内容の明確化とサポート実施状況の共有

当社がパッケージソフトなどを利用したソリューションの提供事業を拡大し、それによって適切な利益を確保するためには、本番開始後のサポート体制の整備とお客様がコストを負担して享受すべきサービスのメニューの

整備が必須であり、同時にお客様の保守契約内容に即した顧客情報の管理も不可欠である。これまでは、保守サポートサービスは個別定義かつ個別契約であり、対応窓口の人員や設備などの経営資源において全社に重複や無駄があったため、全社最適の視点で整理した。保守・サポートプロセスでの大きな変更点は次のとおりである。

- (a) 標準サポートメニューの整備により、お客様にとってわかり易く納得性の高い保守サポートサービスの提案と提供を可能にした。
- (b) 稼動システム情報の管理ツールを整備し、お客様で稼動中のシステムの情報（関連ソフト・ハードなどの環境情報を含む）や保守契約に基づいた作業の実施状況などを蓄積し、関係者にて共有して対応の漏れや齟齬が発生しないようにした。
- (c) お客様サポート窓口として、専門組織を立上げ、設計部門と連動した対応の迅速化を可能とした。
- (d) 納品物保管の管理手順や遠隔地保守用のシステム環境を整備し、確実なサポートが行えるようにした。

2.4 基幹プロセス以外の変更点

本改革では基幹プロセス以外に、遠隔地間のコミュニケーション機会の増加、ペーパーレスでの情報共有を目的として、次の全社業務改革を実施した。

(1) 電子会議・遠隔会議の実現

従来の会議システムは、2 拠点間で少人数での会議にしか対応できなかったため、Web カメラとプロジェクター、音声会議システムを活用し、また、(株)日立製作所の電子会議サービスを利用することにより、大人数での3 拠点以上の遠隔会議を実現した。

会議に必要な資料に関しては、プロジェクターとファイル共有環境を整備することにより、ペーパーレスで会議を行えるようにした。

(2) 提案・設計ノウハウの共有と再利用

提案資料や中間成果物を含むプロジェクト成果物を安全に保管し、情報共有、再利用を促進するため、(株)日立製作所のプロジェクトナビゲーションツールと全社コラボレーションのファイル共有機能を活用し、プロジェクトによって使い分けられるようにした。これにより、これまで部門ごと各所に分散して保管されていた設計情報が一元管理されるようになるため、再利用が促進されると期待できる。

3. プロジェクト状況の見える化

3.1 プロジェクト基本情報と各システムの連携

プロジェクトコードはお客様からの引合い・見積りの
タイミングから付与し、このコードをキーに情報が蓄積
される。

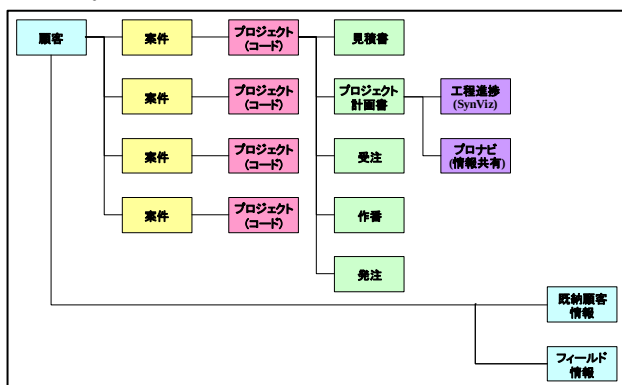


図5 プロジェクトコードと各システムの関連

このとき、見積り時の基本的な情報であるプロジェクト名称、お客様名、PM、PL、PMOなどは、複数のシステム間で共有できるようにした。また、見積り、受注、プロジェクト計画などの各システムでは、プロジェクトコードを設定しないと申請・作成できない仕掛けとすることで、各業務をプロジェクトコードをキーに連携させるようにした。

3.2 プロジェクト計画作成のシステム化

プロジェクト計画書作成をシステム化し、設計側の負担軽減とプロジェクト計画情報の蓄積、活用による計画策定の強化（質の向上）と、各種プロジェクト施策の共有によるプロジェクト遂行能力の向上を図った。以下に主要なサポート項目を具体的な機能で示す。

(1) PMBOK²⁾ に準拠した計画書テンプレート

図6にプロジェクト計画書を作成するときの初期画面を示す。

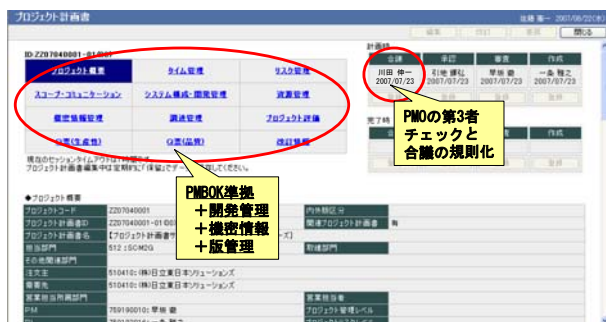


図6 プロジェクト計画書の初期画面

左上ボタンには、PMBOK の知識エリアに加え、コンプライアンス遵守のための「機密情報管理」や開発環境

や手順・ツールなどを記述する「システム構成・開発管理」、さらに計画書の版管理を行う「改訂情報」を付加している。また、右上欄には PMO の合議欄を設け、PMO による計画書の第三者チェックを受けたのち、計画書が有効となるような仕掛けとし、この PMO の合議がなければプロジェクトをスタートできないプロセスとした。

(2) 顧客情報管理画面

プロジェクト計画時にコンプライアンス遵守のために個人情報保護など情報セキュリティに関連する項目やお客様から借用するデータなどの取扱いに関する方針をプロジェクトごとに定めて入力できるようにしている。図7に顧客情報管理画面の表示例を示す。

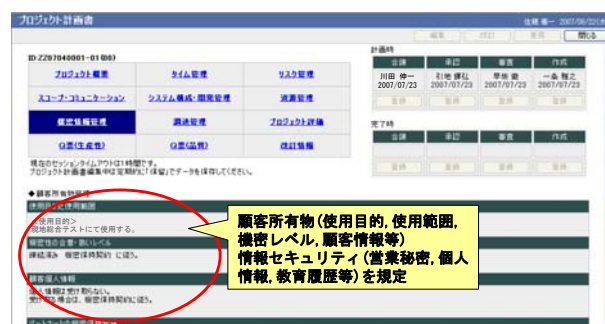


図7 顧客情報管理画面の表示例

(3) プロジェクト評価画面

プロジェクトを終結し、リリース後のお客様の評価も含めたプロジェクト評価を記録し、同時に PMBOK の 8 つの知識エリアに関するパフォーマンス情報を蓄積する目的で用いる。図 8 にプロジェクト評価画面の例を示す。

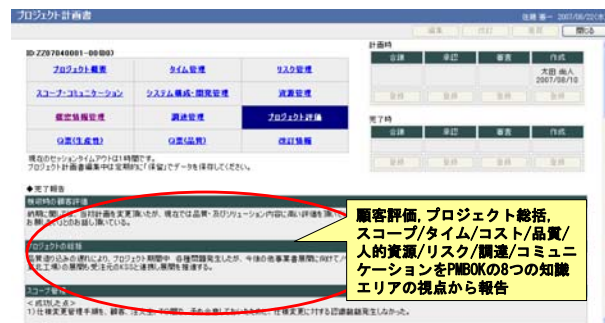


図8 プロジェクト評価画面の表示例

この評価のフィードバックが、プロジェクトメンバーのスキル向上につながることを期待される。

3.3 プロジェクトの見える化ツール

当社の工程の見える化ツール³⁾である“SynViz”を業務に則してソフトウェア開発工程管理用にカスタマイズした。図9に見える化ツールのメイン画面を示す。

(1) Web ベースで使い易さと見易さと機能を同時に実現したガントチャートの提供

ガントチャート上のアクティビティ・チェックポイント・マイルストーンに図形表現を採用し、機能性に関しては市販の汎用製品と同等以上の機能と柔軟なカスタマイズ性を持たせた。結果として、見易い図形表現と機能性の両立を実現している。また、オブジェクトの配置は設定画面からの指定だけではなく、ガントチャート上のドラッグ操作でも配置可能とした。さらに、移動もドラッグ&ドロップで行うことができるなど、マウスでの直感的な操作によってガントチャートの編集ができることを実現した。これらの機能を Web 上でクライアントサーバーシステムと同等レベルの性能で実現している。

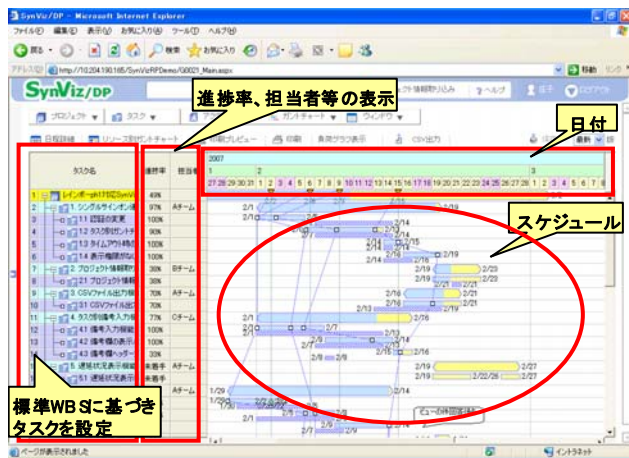


図 9 見える化ツールのメイン画面

(2) Web ベースによるステークホルダー間の情報共有の実現

Web アプリケーションのメリットを活かし、プロジェクトのスケジュール情報やリソース情報、進捗情報、さらに成果物・ドキュメントなどの一元管理と情報共有を図ることを実現した。

(3) 工程間関連の整合性の自動確保

工程間関連の順序を設定する関連線を活用し、工程間の整合性を維持することを可能とした。なお、関連線は工程間関連だけでなく、プロジェクト間、サブプロジェクト間、あるいはアクティビティ間でも設定可能である。

(4) 工程表上での制約付きマイルストーンの設定

工程表上で制約条件となるマイルストーンを設定し、チェックポイントとして表示することで、ステークホルダー間で情報の共有化を図ることを実現した。

(5) 雛型の活用及び過去のプロジェクト情報の再利用による標準的・効率的な工程計画の策定

雛型を活用することで、フォーマットはもちろん、タスク、アクティビティ、マイルストーンに関する表現形式や精度を統一でき、標準的な工程計画の策定ができる。

さらに過去のプロジェクト情報を再利用することで、効率的な計画の策定を行うことを実現した。

(6) 複数リソース(人・設備・場所など)の負荷比較によるスケジュール調整

担当者・設備・場所等のリソースグラフで、負荷状況や稼動状況を確認しながら、リアルタイムに工程の調整を行うことを可能とした。結果としてスケジュールと人や設備等の手配の過不足を防止できるようにした。

(7) 成果物・ドキュメントと紐付けたスケジュール管理、現物管理の実現

ガントチャートのアクティビティやマイルストーンには成果物やドキュメントを登録することができ、作成期限や進捗状況の管理が実施できるようにした。また、成果物登録機能では版管理も行うことができ、必要なドキュメントを登録しておくで、効率的かつ体系的に文書管理を行うことができる。

以上 (1) から (7) の機能を活用することにより、プロジェクトメンバー全員が状況を認識し、迅速で適切な行動ができるようになることが期待される。

4. 効果

当社では今回のプロセス改革を第 1 フェーズと位置づけ、3 つの課題に対して、今回実施した基本的な業務プロセスの改革を 2007 年 3 月に完了した。2007 年 4 月より新たな社内プロセスおよびシステムによってビジネスを展開したばかりであり、いまだ効果について正しく検証できる段階にない。現状で把握できる効果と今後把握すべき効果としては次のものが挙げられる。

4.1 現状で把握できる効果

(1) 見積り精度の向上

見積り精度の向上程度は、見積り時とプロジェクト完了時の原価の実績との差により把握できる。第 2 四半期の段階ではまだ実績差の把握には至っていないが、改善後のプロセスの適用状況を表す値として、見積会議の実施率が 70%以上向上している。

(2) 作番の赤字額減少

作番の赤字額減少に関しては、レインボープロジェクトの進行段階から適用した施策が徐々に効果を表し始めている。第 2 四半期段階の効果として、前年同時期に対し、赤字案件が半減しているという状況である。

4.2 今後に把握予定の効果

プロジェクトの成功能力の向上効果として、納期の遵守率や品質の向上が図れると考える。これらの指標値は、プロジェクトマネジメント統括本部や品質保証部がモニタリングしており、今年度のプロジェクト完了案件の効果と前年度との比較により評価予定である。また、保守サポートサービスの改善効果として、お客様満足度 (CS) の向上も図れると考えており、経営企画室にて CS のモニタリングを行っている。

5. 今後の取り組み

今回の社内プロセス改革の結果、引合い、見積りから運用、保守までの一連のプロジェクトスコープの改善が実現できた。しかし、今後のビジネス環境の変化やグローバル化の加速などにより、さらに経営品質の向上や業務の全体最適化に向けて継続的に改善を図っていくことが重要である。今後取り組むべき課題を以下に示す。

(1) 現行システムの機能改善

今回の改革では、基本的な業務システムの構築を完了させたが、PMBOK などで提唱されているアードバリュー機能など、取り組み課題として重要項目も残存している。それらの機能については現在整理中だが、今後の課題として段階的にサポートし、強化を図っていく。

(2) プロジェクトマネジメント力の底上げ

今回の改革で仕掛けや手順、システムの整備は行ったが、真の成果を生み出すためには、新しいプロセスとインフラでのプロジェクトマネジメント力底上げのための訓練や啓蒙が必要であり、今後も継続的に取り組んでいかなければならない。

(3) 経営指標の明確化と経営コックピット機能の導入

今回の改革では、基幹業務プロセスの改善を中心に行ったが、プロジェクト単位での業績の把握や、更には事業活動そのものの KPI (Key Performance Indicator) の可視化が事業遂行上の意思決定には不可欠になると考えており、これらの可視化システムの導入を検討している。

6. おわりに

本報告では、作番管理からプロジェクト管理への改革を起点に、既存システムの改修と新規システムの構築も並行し、業務プロセス全般について改革を実施した。

新業務プロセスは 2007 年 4 月よりスタートしたばかりで、現段階で正しい評価ができる段階にはないが、効

果の手応えとしては期待できるものと考えている。

今後は、社内の KPI を整備し、プロジェクトが効率的にビジネスと連携できるプロセスの確立と、それに基づく継続的なプロセス改善を図っていく。

参考文献

- 1) 川口 荘太郎, 他: パフォーマンス向上を目的とした社内プロセスの改革, プロジェクトマネジメント学会 2007 秋季研究発表大会予稿集, p207-p212, 2007
- 2) PMI, プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第 3 版 (PMBOK ガイド), PMI, 2004
- 3) 引地 輝弘, 他: PMO によるパフォーマンス向上のための第三者チェックの強化, プロジェクトマネジメント学会 2007 秋季研究発表大会予稿集, p309-p314, 2007



佐藤 憲一 2005 年入社
情報システム部システムグループ
社内情報システムの開発・運用
k-sato@hitachi-to.co.jp



庄司 貞雄 1987 年入社
技術本部
社内プロセス改革取りまとめ
shoji@hitachi-to.co.jp



引地 輝弘 1985 年入社
ビジネスソリューション本部
設計・製造ソリューションの設計・開発取りまとめ
プロジェクトマネジメント向上推進
hikichi@hitachi-to.co.jp



川口 荘太郎 1985 年入社
生産技術部
社内生産技術力向上推進取りまとめ
kawa@hitachi-to.co.jp