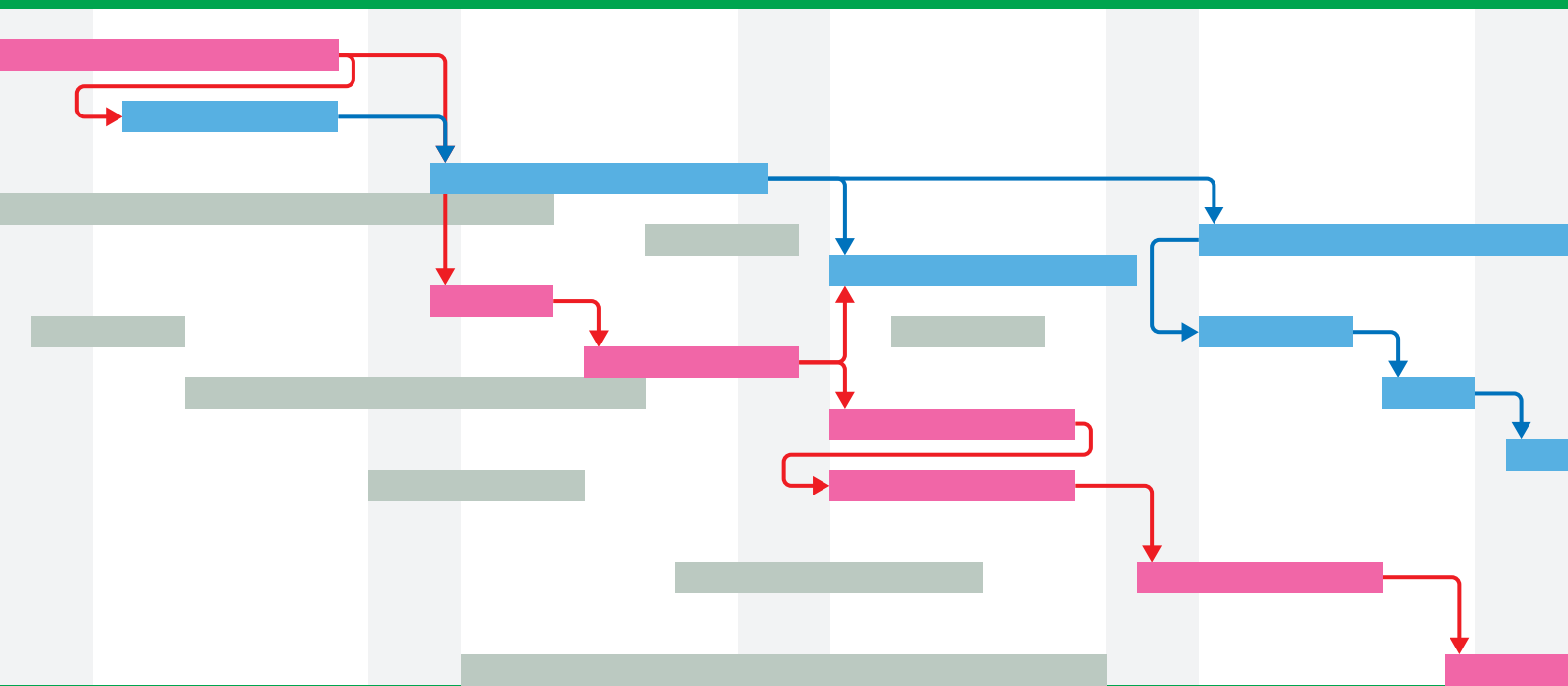


Microsoft Project 導入事例集

2001 - 2015 増補版



ラッキーコーヒーマシン株式会社 | 秋山土建株式会社 | 日本ビジネスシステムズ株式会社 |
日揮プラントイノベーション株式会社 | 株式会社アバン | 株式会社富士通システムズ・ウエスト |
国立循環器病研究センター | 株式会社キュラズ | ソニーデジタルネットワークアプリケーションズ株式会社 |
アクセントチュア株式会社 | 旭硝子株式会社 AGC 化学薬品カンパニー | ヤマハモーターソリューション株式会社 |
北陸コンピュータ・サービス株式会社 | 滋賀県 | 株式会社東京スター銀行 |
三菱電機コントロールソフトウェア株式会社 | 株式会社サン・システム | 日本電気株式会社 |
株式会社ビジネス・アーキテクツ | 株式会社ネットマークス | 沖ソフトウェア株式会社 |
株式会社富士総合研究所 | 西日本電信電話株式会社 (NTT 西日本) | 甲府市役所 |
インフラジスティックス・ジャパン株式会社 | 社団法人 沖縄建設弘済会 | 新潟県立 水原・阿賀野高等学校 |
西松建設株式会社 | アベンティスファーマ株式会社 | 株式会社テブコシステムズ

Microsoft Project 導入事例集 2001 - 2015



クラウドを活用したプロジェクト管理

ラッキーコーヒーマシン株式会社
秋山土建株式会社
日本ビジネスシステムズ株式会社
日揮プラントイノベーション株式会社
株式会社アバン



ワークグループ プロジェクト / エンタープライズ プロジェクト管理

株式会社富士通システムズ・ウエスト
国立循環器病研究センター
株式会社キュラーズ
ソニーデジタルネットワークアプリケーションズ株式会社
アクセンチュア株式会社
旭硝子株式会社 AGC 化学薬品カンパニー
ヤマハモーターソリューション株式会社
北陸コンピュータ・サービス株式会社
滋賀県
株式会社東京スター銀行
三菱電機コントロールソフトウェア株式会社
株式会社サン・システム
日本電気株式会社
株式会社ビジネス・アーキテクツ
株式会社ネットマークス
沖ソフトウェア株式会社
株式会社富士総合研究所



デスクトップ プロジェクト管理

西日本電信電話株式会社 (NTT 西日本)
甲府市役所
インフラジスティックス・ジャパン株式会社
社団法人 沖縄建設弘済会
新潟県立 水原・阿賀野高等学校
西松建設株式会社
アベンティスファーマ株式会社
株式会社テプコシステムズ



クラウドを活用した プロジェクト管理

ラッキーコーヒーマシン株式会社

秋山土建株式会社

日本ビジネスシステムズ株式会社

日揮プラントイノベーション株式会社

株式会社アバン



ソリューション概要

○プロフィール

ラッキーコーヒーマシン株式会社 (<http://www.lucky-coffee-machine.co.jp/>) は、『飲食機器のトータルソリューションサービス』の実現を企業理念に掲げ、創業以来半世紀以上にわたりコーヒー関連機器市場を牽引してきました。コーヒー機器の販売はもとより、業界初のリフレッシュマシン（再生機）販売や、レンタルコーヒーマシン事業の新設など、お客様のあらゆるニーズに応えるべく、新たな取り組みにもチャレンジ。「お客様の安心・安全」を大切に、設置からアフターメンテナンスまで、全国のビジネスパートナーと共に万全のサポート体制を整えています。

○導入製品とサービス

- ・ Microsoft Project Online with Office 365™
- ・ Microsoft Project Lite
- ・ Microsoft SharePoint® Online

○パートナー企業

TIS株式会社

Microsoft Partner

Silver Cloud Productivity
Silver Project and Portfolio Management

○メリット

- ・ 少ないコストで、全国の拠点およびビジネスパートナーとの、円滑な情報共有環境を実現
- ・ 全国 10,000 店舗以上での設置スケジュールと実績管理を、入力ミスを防止しつつ大幅に効率化。即自的な進捗把握が可能に
- ・ ネットワークやセキュリティの管理が不要なため、導入と保守が簡単

○ユーザーコメント

「最大のメリットは、円滑な情報共有が実現したことです。膨大な Excel シートを 1 枚にまとめることはヒューマン エラーを誘発しますし、データの入力業務のリソースが集中してしまいます。しかし、Project Online と Project Lite を活用すれば、実績管理に必要な情報入力業務を分散できると共に、即時に、全国で同一の情報を共有できます」。

ラッキーコーヒーマシン株式会社
管理部 管理課 担当課長
岩浅 英明 氏

約 15,000 台のセルフ式コーヒーマシンをわずか1年強で日本中のコンビニに設置する大規模プロジェクトを、Microsoft Project Online で即自的、効率的に管理

ラッキーコーヒーマシン株式会社は、コーヒー関連機器の販売およびコーヒー関連マシン設置からアフター メンテナンスまで、全国のビジネス パートナーと共に万全のサポート体制を整えています。そして、2014 年、3 つのコンビニエンス ストア チェーン、全国 10,000 店以上を対象に、セルフ式コーヒーマシンをわずか 1 年 4 か月で設置するという、かつてない大規模なプロジェクトを、効率的に管理するためのツールとして選択したのが、マイクロソフトのクラウド サービスである、Microsoft Project Online with Project Pro for Office 365 でした。

背景とねらい

未体験の大規模プロジェクトの進捗を、 即時的かつ円滑に把握・管理するためにクラウドを活用

ラッキーコーヒーマシン株式会社（以下、ラッキーコーヒーマシン）は、UCC グループの一員として『飲食機器のトータルソリューションサービス』の実現を企業理念に掲げ、半世紀以上にわたりコーヒー関連機器市場を牽引してきました。

そして、コンビニエンス ストアを中心に、セルフ サービス形式のコーヒーのカップ販売が人気を集める今、ラッキーコーヒーマシンでは、3 つのコンビニエンス ストア チェーンが抱える全国の店舗に、約 15,000 台ものコーヒーマシンの調達から設置および各店舗との調整をするプロジェクトが進行しています。期間は、2014 年 10 月から 2016 年 3 月末までの 1 年 4 か月。日程に余裕はありません。

しかもこのプロジェクトは、同社にとって「初めて経験する規模」であると、ラッキーコーヒーマシン 管理部 管理課 担当課長 岩浅 英明 氏は言います。

「ピーク時には、1 日に約 120 台もの設置が行われることとなります。また、店舗側の設備工事などと進捗や、店舗オーナーの意向確認なども併せて進行しているため、日程変更も随時発生します。各現場では、きちんと管理されているのですが、1か所のスケジュール変更が、ほかの現場の予定に影響をもたらす可能性もあります。そこで、より確実にプロジェクトを遂行するために、本社から、設置実績の統括管理することになりました」。

ラッキーコーヒーマシンでは、従来から Microsoft Excel® を用いて、実績管理を行ってきました。今回のプロジェクトにおいても、各現場で設置作業を担うビジネス パートナーと共に、Excel を使った管理体制で、プロジェクトがスタートしています。

しかし、全国 10,000 以上の店舗を対象とした進捗管理を Excel シートで運用するには、多くの課題があったと言います。

「Excel で実績管理のシートを作っていると、週次で確認するのが精いっぱいです。本社に居ながら、全国の進捗を日次で把握することなど、不可能でした。さらに、実績管理シートはメールで全国から送られ





ラッキーコーヒーマシン株式会社
管理部 管理課 担当課長
岩浅 英明 氏



TIS株式会社
ITソリューションサービス本部
エンタープライズソリューション事業部
エンタープライズソリューション第2部エキスパート
中嶋 道寛 氏



TIS株式会社
ITソリューションサービス本部
エンタープライズソリューション事業部
エンタープライズソリューション第2部主任
小野田 伸一 氏

てきますので、メールの山の中に、バージョンの異なるシートが混在することになります。最新のシートを使って間違いなく運用するだけでも、それなりの労力を消費してしまいます。そこで、今述べたような非効率をなくし、スムーズにスケジュールを管理していくために最適なツールがないか、検討を開始したのです」。

このツール選定に際しては、UCCグループとして、2つの条件がありました。それは、「過大なコストをかけないこと」と「新たなハードウェア資産を持たないこと」でした。岩浅氏は次のように説明します。

「すでに期間と予算が決まっているプロジェクトを管理するわけですから、多額のコストをかけられないことは当然でした。その意味では、今はサーバーなどのハードウェアも安価になってきていますので、オンプレミスでシステムを構築する方が安いかも知れませんが、サーバーは5年間隔で更新が発生する度に、導入時と同等のコストが発生します。このサイクルには、はまりたくなかったのです。そこで、クラウドサービスとして提供されているプロジェクト管理ツールを探することにしました」。

そして、同社がたどり着いた結論が、マイクロソフトのクラウドサービス Microsoft Office 365 ファミリーとして提供されている、Microsoft Project Online with Project Pro for Office 365 と Microsoft Project Lite を併用する管理方法でした。

岩浅氏は言います。

「Microsoft Project に関して言えば、オンプレミスの Project Server を自社データセンターに導入した方が、カスタマイズの自由度も高く、細かな点で、より満足度の高い運用が望めたかもしれませんが、今回のプロジェクトでは、全国のビジネスパートナーにも活用してもらうことも想定しています。それは、当社のデータセンターへのアクセスを、全国のビジネスパートナーに開放することを意味しており、セキュリティ上の課題も発生します。さらに、オンプレミスの環境構築にかかる時間と DMZ (DeMilitarized Zone) の構築を考えれば、マイクロソフトにネットワークとセキュリティ対策も任せられるクラウド版の Microsoft Project を採用したのは、必然だったと言えるでしょう」。

システム概要と導入経緯

**適切なコストで、十分な機能を備えたツールを調達。
プロジェクト管理に精通したパートナーと共に、
理想的な環境を短期構築**

ラッキーコーヒーマシンでは本社管理側と全国各地のサービスセンター、チーフエンジニアにはリソース、予算、タイムラインの分析など、本格的なプロジェクト管理が行える Microsoft Project Online with Project Pro for Office 365 を利用し、進捗入力のみを行うビジネスパートナーには、機能を絞った低価格なライセンスである Microsoft Project Lite を提供しています。

Microsoft Project Online with Project Pro for Office 365 の活用方法は非常にシンプルで、コンビニエンスストアの1店舗を「タスク」として設定。「開始日」の欄に、コーヒーマシンの設置日を入力すると、作業のステータスが100%完了となり、請求明細ともなるコーヒーマシンのシリアルナンバーなど必要な情報が管理できるようになっています。

また、請求明細に添付する作業報告書は、店舗側で設置完了したエビデンスとして店舗印を押印して頂いた上で本社に送付されていましたが、現在は、Office 365 に含まれる SharePoint Online を併用することで、設置確認を簡素するフローを電子化。店舗印を押した作業報告書を複合機スキャナ機能で読み取って PDF 化し、SharePoint Online 内のドキュメントライブラリのフォルダに保存することで、コンビニエンスストア側と共有がされます。

こうして、設置完了の報告が半自動化されると同時に、各 PDF のファイル名に店舗名を含むよう、ルールが整備されているため、進捗具合を振り返ることも容易になっています。

「設置のスケジュールと、実績が容易に把握できることに加え、導入機器のシリアルナンバーまで簡単に参照できることがとても重要でした。万一、導入したコーヒーマシンにエラーがあった場合、ロット単位で対応する必要もありますので、どこからどこまでの範囲で、同一ロットが

導入されているか、素早く確認できる環境ができたことに満足しています」(岩浅氏)。

そして、Microsoft Project Online を活用したこの環境構築には、パートナーである TIS 株式会社 (以下、TIS) の存在が「不可欠だった」と岩浅氏は振り返ります。

「Project Online は Office 365 に連なるクラウド サービスですから、単にライセンスを導入するだけなら自分たちの手でも可能でしょう。しかし、業務内容に即してニーズを満たす使い方を実践するためには、プロジェクト管理に精通したパートナーの存在が必要不可欠であると実感しました。今回のプロジェクトは TIS さんのおかげで非常に短期間に、望んだ通りの環境を実現することができました」。

TIS エンタープライズソリューション事業部 エンタープライズソリューション第2部エキスパート 中嶋 道寛氏は、Microsoft Project Online の活用について、次のように説明します。

「Microsoft Project には、非常に多くの機能が揃っていて、タスクの依存関係を可視化したり、グラフィカルなレポートを作成したり、さまざまな用途に対応できます。『こういう業務に使うべき』という、決まりきった活用法があるわけではなく、あくまでもお客様の業務に合わせて最適活用できるツールだと言えるでしょう。だからこそ当社では "ツールありき" で考えるのではなく、お客様の業務内容と目的を細かくヒアリングして、最適な環境を構築させていただいています。今回のように、全国 10,000 以上の店舗を対象として、さまざまな要因によってスケジュールが左右されるプロジェクト管理では、シミュレーション機能が豊富な Microsoft Project のメリット、そして短期間での環境構築が可能な Microsoft Project Online のメリットをしっかりと活かすことができました」。

さらに TIS では、Microsoft Project に関するトレーニングを実施し、スキル トランスファーを行っています。

「Microsoft Project を活用したのは、私自身、今回が初めてでしたが、操作性が Excel に似ているため、すぐに慣れることができました。さらに、TIS さんに、丁寧なトレーニングを受けたおかげで、カスタマイズやトラブルからの復旧も、自分でできるようになりました。非常に助かっています」(岩浅氏)。

導入の効果

Project Lite 活用により、入力業務の分散効率化を実現。クラウドのメリットを活かし、ストレスなく最新の情報を共有

Microsoft Project Online 活用について、岩浅氏は「最大のメリットは、効率的な情報共有を実現できた点にある」と話します。

「1 つには、クラウド上のデータを唯一の参照先として、全員が同じデータを共有することができるのがメリットとして挙げられます。Excel

のシートで管理する場合には、たとえば各担当者にシートを配布し、自分の担当箇所だけを記入させて、誰かがそれを 1 つにまとめるといった運用も行われます。しかし、複数のシートから 1 枚のシートを作成する際には、転記漏れやデータの消失などのリスクも高くなります。一方、Project Online であれば、現場の各担当者が入力した情報は、そのままクラウド上に集約されます。非常に効率的です。各人の作業負担を軽減し、正確かつ迅速な情報共有が可能になることは、とても素晴らしいと思います」。

さらに、展開の容易なクラウド サービスであればこそ、業務のさらなる効率化が図れると、岩浅氏は続けます。

「Project Online 導入前は、設置作業を請け負っていただいているビジネス パートナーの進捗実績の把握までに時間がかかっていました。しかし、今は設置実績の入力が可能なビジネス パートナーの事務所にて Project Online に直接情報を入力できるようになりましたので、日数の短縮化がされています。これは、ビジネス パートナーへの展開も容易な Project Online ならではのメリットです。この効率化により、全国の現場からの集まる実績管理シートの集計作業をしていた担当者も、本来の業務に時間を注力できるようになりました。今後、設置作業の手で直接タスク入力していただけるようになれば、大幅に作業が効率化されるでしょう」。

今後の展望

今後、さらなる活用深化に期待

最後に岩浅氏は、今後への期待について、次のように話します。

「今回のプロジェクトにおいては、最初から Project Online を導入していなかったために、現場に Excel との 2 重入力をお願いするといった非効率も発生していましたが、実際に活用したことで、メリットも明確になりました。また、すでにライセンスも環境も整っていますので、今後の運用に関しては、大幅な効率化が期待できるでしょう。マイクロソフトにも、今後さらなる機能の拡充を期待しています」。



<http://www.microsoft.com/ja-jp/casestudies/>

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/ja-jp/casestudies/>
本ケーススタディに記載された情報は制作当時(2015年8月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。
製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

- インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/ja-jp/>
- マイクロソフト カスタマー インフォメーションセンター 0120-41-6755
(9:00 ~ 17:30 土日祝日、弊社指定休業日を除く)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

* Microsoft、Microsoft ロゴ、SharePoint、Excel、および Office 365 は、米国 Microsoft Corporation の、米国およびその他の国における登録商標または商標です。
* その他記載されている、会社名、製品名、ロゴ等は、各社の登録商標または商標です。
* 製品の仕様は、予告なく変更することがあります。予めご了承ください。

日本マイクロソフト株式会社 〒108-0075 東京都港区港南 2-16-3 品川ランドセントラルタワー



秋山土建株式会社

ソリューション概要

○プロフィール

秋山土建株式会社 (<http://www.afp.co.jp/akiyama/>) は、1912 年 (大正元年) に秋山組として創業。以来 100 年以上にわたり、富士吉田市を拠点として山梨県内並びに他県で、数多くの施工実績を誇っています。特に、富士山山頂までの特殊環境下での登山者の安全確保の為、修繕・補修の安全パトロールを 1980 年の災害以来毎年、山梨県より受注して施行しております。5 合目から山頂に至る登山道を社員がごみ回収、危険個所の修復、看板設置等を行っています。

○導入製品とサービス

・ Microsoft Project Online with Project Pro for Office 365

○パートナー企業

シンメトリー・コンサルティング株式会社

○メリット

- ・ 収益管理の透明性を実現し、最終利益の確保に貢献
- ・ クライアントへの進捗説明がスムーズになり信頼関係を強化
- ・ 実績報告記録に基づいて、部下を正当に評価できる
- ・ ユーザーの使いやすさに考慮したカスタマイズも容易
- ・ 限られたコスト内で大企業並みのシステムを活用できる

○ユーザーコメント

「当社は大企業には程遠い規模です。ICT へ投資できる金額も限られています。それが今、無理なく投資できるコストで、大企業と同等のシステムを活用できています。これは、非常にありがたい話です。もしも、このシステムで実現したプロジェクト管理を、Excel や PowerPoint などのツールで実現しようと思っても無理ですよ。人手がかかり過ぎて、コストも何も釣り合いません。考えるだけ無駄です。それだけ、このサービスは有効だと実感しています」。

秋山土建株式会社

オーナー

秋山 隆信 氏

日々の正確な進捗管理と、正確な収益の把握。Microsoft Project Online を活用することで、大企業と同等の実績管理を実現し、さらなる競争力を獲得

霊峰・富士山をいただく山梨県富士吉田市で、100 年以上の歴史を誇る秋山土建株式会社は、かねてより ICT 活用に積極的に取り組み、業務の効率化を図ってきました。そして 2014 年 11 月、各地に点在する施工現場事務所と本社をリアルタイムでつなぎ、「人」と「モノ」と「お金」の管理を明確にする実績管理環境を実現するために導入されたのが、Microsoft Office 365™ に連なるビジネス向けクラウド サービスである、Microsoft Project Online with Project Pro for Office 365 でした。

背景とねらい

即時的な収益管理と、シニア人材活用にもつながる "業務の可視化" を 30 年にわたって追求

秋山土建株式会社 (以下、秋山土建) は、創業以来 100 年以上にわたって山梨県富士吉田市を拠点とし、「優良工事の推進」を社是に掲げ数多くの施工実績を積み重ねてきました。

特に、世界文化遺産に指定され、多くの観光客を集める富士山については、5 合目から山頂に至る登山道の修繕・補修を山梨県から 1980 年以来、続けて受注。毎年の安全パトロールに勤しんでいます。

常に「時代にあった施工」を心がけてきた秋山土建は、1999 年に「ISO9001 (品質マネジメントシステム)」、「ISO14001 (環境マネジメントシステム)」そして「OHSAS18001 (労働安全衛生)」の認証を取得。優良工事を推進しています。

同時に、「業務の効率化に向けた、積極的な ICT 活用」にも、長年にわたって取り組み続けてきました。同社 オーナーである秋山 隆信 氏は、次のように話します。

「仕事が増えれば、事務や経理などのバックオフィス業務も増えていきます。もちろん、ISO の運用にも手がかりがります。しかし、仕事が増えるのに合わせて人員を増強しては、利益率が下がるだけです。長く働いてくれている社員の給与を増やすためには、より多くの仕事を一定の人数でこなしていく必要があります。そのために活用できるツールは、積極的に活用する。それが、会社の競争力強化にもつながると考えて、さまざまな取り組みを行ってきました」。

秋山土建では、土木工事積算システムの「Gaia」と、Oracle を使って独自に開発した実行予算システムおよび会計システムを長年にわたって活用してきました。さらに、ISO の運用も最初から電子化を図るなど、あらゆる面で効率化を推進してきましたが、それでもオーナーの理想に対して、「埋められない壁」があったと言います。

「仕事はすべて、『人』と『モノ』と『お金』の管理です。これを正確に、効率よく進められる環境があればいい。そのために、積算システムと実行予算システムおよび会計システムのほかに、さまざまなプロジェクト管理ツールも利用してきました。しかし、従来の環境では、『時間』という軸が満たせませんでした。仕事の受注から資材の発注など行いますが、支払いベースで実績を見ていくと、コストの発生から利益の確定までにどうしても 1 ~ 2 か月の遅れが生じてしまうのです。この時間差をなくすことのできるシステム環境を、長年模索してきました」。

模索を続けた背景には、収益管理のみならず、「長期的な人材活用」にも活かすねらいがあったと、秋山氏は続けます。

「各現場の業務がシステムとネットワークを通じて可視化されてくれば、ベテランが本社に居ながら、すべての現場を掌握して指揮することも可能になります。今は、少子高齢化の時代。人材



秋山土建株式会社
オーナー
秋山 隆信 氏



秋山土建株式会社
経理部 経理課長
桑原 誠 氏



AFP サポート有限会社
代表取締役
奥脇 高広 氏



AFP サポート有限会社
菅沼 晶純 氏



シムメトリー・コンサルティング株式会社
代表
大山 敏日 氏

雇用も昔とは異なります。当社の場合、私が生まれる前から勤めていただいている方もいるぐらい人を大事にしてきましたが、これからは、どの会社でもシニア人材を活かす仕組みづくりが重要になるでしょう。その点、ICT をうまく活用すれば、ベテランの経験や知識を、より広く活かせるようになるでしょう」。

これらの理想を実現するカギが「クラウド サービスにある」と直感していたという秋山氏は、2014 年になって、「ようやく期待通りのサービスに出会えた」と言います。

それが、マイクロソフトのクラウド サービス、Microsoft Project Online with Project Pro for Office 365 でした。

「実は、Microsoft Project に関しては、ずっと前のバージョンである『98』から何世代か試してきたのですが、各現場事務所とネットワークをつないで運用するには、まだハードルが高かったように思います。それでも、少しでも効率化を図るために、上に立つ者が活用する管理ツールとして、『2007』まで代々の Project を利用していました。そして、2014 年になって出会ったのが、クラウド サービス版の Microsoft Project だったのです」。

ポイントは、クラウド サービスならではの展開の容易さです。「私たちの業務は、常に外で行われます。システムで進捗を管理しようと思っても、場所に縛られてしまっは意味がありません。1 日の作業が終わって、本社に帰ってきてから PC に入力しろと言っても、それは残業を増やすだけです。その点、クラウドであれば、サーバーを設置する必要もなく、どこにでも素早く展開できます。私たちの業務に合わせて、場所を選ばずに利用できることが、とても重要なポイントでした」(秋山氏)

導入経緯とシステム概要

土木工事積算システム「Gaia」のデータを Microsoft Project Online に統合し、 入力した日々の実績を会計システムに同期

秋山土建がこれまで、Microsoft Project の利用を続けてきたのは、「『人』と『モノ』と『お金』の管理に適していたから」だと、秋山氏は強

調します。

「プロジェクトごとにタスクを設定して、リソース（人員や資材）を割り振っていくと、各現場（プロジェクト）の進捗と、コストが紐づいて整理されますので、非常にわかりやすいと思います。そもそも、私たちの業務は、積算の段階からタスクやリソースがきちんと分解されていますので、こうしたプロジェクト管理ツールに落とし込むのが簡単なのです。今から 30 年近く前に、初めて購入した PC に付属していた同様のツールを見た時に、『これなら、仕事の管理が効率化できる!』と興奮したのを、今でもよく覚えていますよ」。

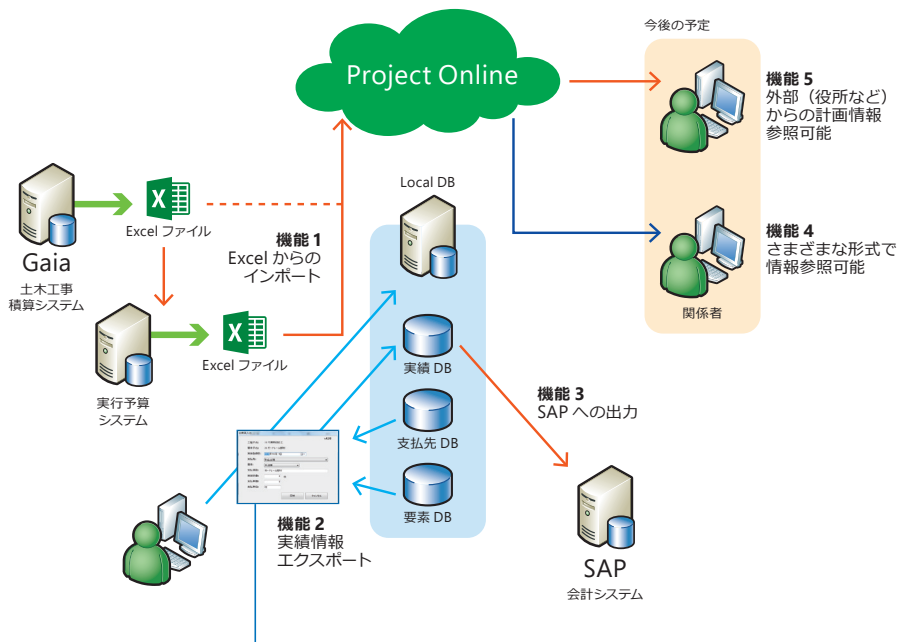
そして今、Microsoft Project Online with Project Pro for Office 365 の登場によって、「全拠点をリアルタイムでつなぎ、日次で実績を確認できる環境」が実現しています。

まず、積算システムである Gaia から Excel 形式で書き出したデータから、実行予算システムで予算作成を行い、Excel 形式にて Microsoft Project のファイル テンプレートに統合することで計画を作成します。各タスクには、タに必要な資材をリソースとして割り振る形で計画が自動作成される仕組みとなっています。

こうして作られた WBS (Work Breakdown Structure) に対し、各現場作業担当者は拠点から VPN 経由で、本社内では LAN 経由の端末から日々の出来高を入力し、上長の承認を得ることで独自会計システムと自動的に同期します。この仕組みによって、経理担当が本社に居ながらにして各拠点と会社全体のコストを日々把握できるようになっています。

このシステムを実現する際にはユーザビリティにも十分な配慮を行っていると言明するのは、秋山土建のグループ会社としてグループ全体のシステムを構築・運用している AFP サポート有限会社の代表取締役、奥脇 高広 氏です。

「現場に出ている人たちに Microsoft Project Online を毎日操作してもらうには、ユーザー インターフェイスを簡素化する必要がありました。そこで、今回のシステム構築を請け負ってくれたシムメトリー・コンサルティング株式会社さんに相談をして、オリジナルの入力フォームを作成してもらいました」。



Microsoft Project Onlineのフォーマットでは、1つのタスク・リソースに関する情報が複数のセルやタブにまたがって管理されているため、デフォルトのまま日々の情報を入力しようとすると、

まず Microsoft Project の操作を覚える必要があり、こうしたツールを使い慣れていない現場の人には大きな負担になることが予想されました。

そこで、導入をサポートしたシンメトリー・コンサルティング 代表 大山 敏且氏は、AFPサポートの担当者である萱沼 晶純氏と綿密なコミュニケーションを取りながら、要望を整理。

リソース(資材)ごとの実績入力に必要な情報を一か所にまとめた、「出来高入力」という入力フォームを作成。また、膨大なセル数に分かれて管理されているリソース(資材)についても同様に、「リソース登録」のフォームを作成。メニューを選ぶと現れるポップアップウィンドウ内に必要な情報を登録すれば、膨大な項目数が管理された Microsoft Project のシート内に、正確に反映されるようになっています。

「Microsoft Project Online のようなクラウド製品の場合、カスタマイズが難しいという認識を持ちがちですが、視点を変えることで、クラウド製品でも容易にカスタマイズが行えます。今回のようなカスタマイズ方法を取ることで、データ連携 / 帳票出力 / データ分析時においてレスポンス問題や自由度を高めることができます。また、今回の構築に関しては、萱沼様を始め、皆様が非常に Microsoft Project という製品の特性を理解されていたので、本当にスムーズに進めさせ

ていただくことができました。しかも、今回のように情報入力の手間を簡素化すると、導入後の活用がスムーズにいくケースが多いのです」(大山氏)。

萱沼氏も、カスタマイズの有効性について、次のように話します。

「実は数年前に Project Server 2007 を使って、今回と同じように Gaia や会計システムと連携する仕組みを構築したことがあるのですが、その時には現場から『覚える事が多く、余計な仕事を増やさないで欲しい』という声も上がりました。しかし、今回は現場の要望を聞き入れて、入力作業を簡素化するカスタマイズを行ったため、不満の声は上がりませんでした。実際の活用も、スムーズに進んでいます」。

導入の効果

「収益確保」、「信頼関係の向上」、「人材の活性化」などさまざまな効果を実感

Microsoft Project Online with Project Pro for Office 365 を活用した今回のシステム構築による効果は多岐にわたっています。

第1に挙げられるメリットは、「収益管理の透明化」でしょう。

グループ全体の経理を担当している、秋山土建 経理部 経理課長 桑原 誠氏は、「計画と実績の対比が、日次で把握できるため、収支のズレを適宜正していくことも可能になった」と説明します。

「従来環境においては、どうしても現場が完了した後でなければ、正確な収支が把握できませんでした。しかし、今は計画と進捗実績の対比を、毎日把握できます。そして、各現場の予算にズレが生じているかどうか把握できます。たとえば、現場の状況に応じて、少し早い段階で資材を多めに調達することもあります。この環境下ではしっかりと管理できますので、どんぶり勘定には終わりません。あるいは、予定よりも多くの資材が消費されている場合でも、すぐに原因を確認し、対応策を立てることができます。こうした管理によって、最終の利益を守ることでできるのは、非常に大きなメリットだと思います」。

第2のメリットが「現場および会社全体への影響」です。秋山氏は次のように説明します。

「現場がきちんと管理されていることで、いくつもの好影響が生まれます。まずは、クライアントへの進捗説明がスムーズになり、企業間の信頼関係が増します。さらに、現場の人間にも、具体的な達成感が生まれ、資材等のコスト意識まで芽生えるだろうと期待しています。現場で資材を調達しても、帳簿を細かく見るわけではありません。通常はコストを管理する意識までは育ちません。しかし、この Microsoft Project の画面を見ると、すべてが紐づいて管理されていますので、自分たちの実績がすべて把握できます。活用の度合いが深ま

ると共に、資材調達時に「無駄」が発生することもなくなるでしょう」。

加えて、従業員たちが上司に向けて「自分たちの実績をアピールする材料にもなる」と、秋山氏は続けます。

「日々の進捗管理については、もともと報告義務のあるものです。従来は上司から『どうなっている?』と聞かれると口頭で答える必要がありましたが、今は Microsoft Project の画面上にすべてが記録されています。口頭での報告よりも、明確だし、間違いもありません。後々に『言った、言わない』の行き違いも発生しませんから、コミュニケーションが円滑に済みます。優秀な従業員が正当な評価を受けることにもつながるでしょう。そう考えると、現場にとっても有効な仕組みだと思いますよ」。

秋山氏はさらに、「このクラウド サービスがなかったら、同じ管理は絶対にできなかった」と言います。

「最初に PC を使い始めてから、約 30 年。ずーっと、ずーっと待っていた仕組みが、クラウドによって実現できました。そもそも、当社は大企業には程遠い規模です。ICT へ投資できる金額も限られています。それが今、無理なく投資できるコストで、大企業と同等のシステムを活用できています。これは、非常にありがたい話です。もしも、このシステムで実現したプロジェクト管理を、Excel や PowerPoint などのツールで実現しようと思っても無理ですよ。人手がかかり過ぎて、コストも何も釣り合いません。それだけ、このサービスが優れていると実感しています」。

今後の展望

地域一丸となって、新たな競争力を育む協業管理など、クラウド サービスだからこそ広がる可能性

秋山土建では、Project Online というクラウド サービスの活用によって、「システム活用の可能性は、今後さらに広がっていくだろう」と、奥脇氏は言います。

「Microsoft Project Online のようなクラウド サービスがあることで、かつてないほど、手軽かつ迅速にシステム環境を充実させられるようになりました。いわば、『各社の考え次第』で、利益向上に貢献する ICT 活用ができる時代になったのだと思います。当グループも、今後、Microsoft Office 365 を使って情報共有環境を整えるなど、活用をより深めていく予定です。Project Online に関しても、会計システムと同期するネットワー

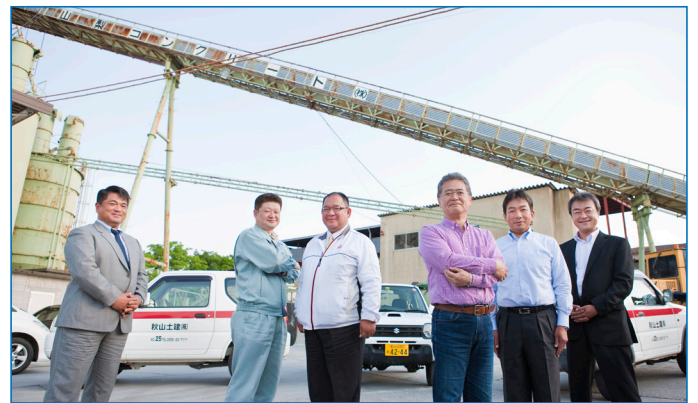
ク環境の課題さえクリアできれば、スマートフォンやタブレットなどの端末を使って、施工現場の只中から情報を登録することができるようになるでしょう。可能性は、まだまだ大きく広がっていると思います」。

そして秋山氏は、「ICT 活用のアイデアを練ることに、力を注ぎ込むだけの価値がある」と締めくくります。

「今、日本では、労働人口が減り続け、国内の市場も縮小の一途をたどる状況にあると感じています。そうした条件下で、企業として利益を拡大し、発展を続けていくためには、「効率化」に、今以上に積極的に取り組む必要があるでしょう。ICT の活用範囲はかつてなく広がっていて、その恩恵も増えています。重要なのは、それをどのように活用するかです」。

氏は、クラウドを活用すれば、地域一丸となって競争力の強化を図ることも「夢ではない」と続けます。

「たとえば、Microsoft Project Online はクラウドですから、すぐにでもライセンスを増やして、この地域一帯の同業他社と共同活用することだって可能です。そうなれば何ができるか? 1つには、各社が持つ重機の稼働状況をシェアすることが考えられます。そうなれば、お互いに計画を立てて重機の貸し借りを行うことが可能になります。価格は、地域で事前に協議すればいい。これはまだ私個人の夢ですが、今の世の中、これぐらい大胆な変革を起こさないといけないのかもしれない。そのためのサービスは揃っていて、後は、私たちの考え次第……そんな時代が、すでに来ているのだと思います」。



導入についてのお問い合わせ

本ケース スタディは、インターネット上でも参照できます。 <http://www.microsoft.com/ja-jp/casestudies/>
本ケース スタディに記載された情報は制作当時 (2015 年 7 月) のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケース スタディは情報提供のみを目的としています。Microsoft は、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
■インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/ja-jp/>
■マイクロソフト カスタマー インフォメーションセンター 0120-41-6755
(9:00 ~ 17:30 土日祝日、弊社指定休業日を除く)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

* Microsoft、Microsoft ロゴ、および Office 365 は、米国 Microsoft Corporation の、米国およびその他の国における登録商標または商標です。
* その他記載されている、会社名、製品名、ロゴ等は、各社の登録商標または商標です。
* 製品の仕様は、予告なく変更することがあります。予めご了承ください。

日本マイクロソフト株式会社 〒108-0075 東京都港区港南 2-16-3 品川グランドセントラルタワー



ソリューション概要

○プロフィール

日本ビジネスシステムズ株式会社 (<http://www.jbs.co.jp/>) は、国内の JBS グループ会社である、株式会社 JBS、JBS ソリューションズ株式会社、JBS テクノロジー株式会社、ドットコムサービス株式会社とともに、2014 年 8 月 18 日に虎ノ門ヒルズの新オフィスに移転し、業務を開始。エンドユーザー視点のシナリオに基づいた統合ソリューションである「Ambient Office」のコンセプトをベースに、ワークスタイル変革を支える IT 環境を整えています。

○導入ソフトウェアとサービス

- ・ Microsoft® Project Online with Project Pro for Office 365™

○パートナー企業

シンメトリー・コンサルティング株式会社

○メリット

- ・ 事業運営の可視化の実現と、チーム全体のモチベーションが向上
- ・ サーバーを準備することなく、少人数からプロジェクト マネジメントのための環境を速やかに導入できる
- ・ サーバー構築にかかる労力とコストが不要なため、導入後の活用トレーニングに資源を集中投資できる
- ・ ユーザー単位のライセンス調達により、小規模導入からスタートできる
- ・ SharePoint Server / SharePoint Online とシームレスに連携。PMBOK に基づく詳細なプロジェクト マネジメントを実現

○ユーザーコメント

「プロジェクト マネジメント環境を整えるだけだ息を切らせていた時代は、すでに終わったのだと感じています。Project Online は、ユーザー単位の契約ですから、少人数で試用してから、大人数での本格運用に切り替えることも容易です。クラウドのスピード感と、ライセンス調達の容易さ、そして Microsoft Project の長い歴史を経て洗練された UI など、非常に運用しやすい条件が整っています。このおかげで日本でもようやく、「プロジェクト マネジメント」を一般化できるのではないのでしょうか」。

日本ビジネスシステムズ株式会社
代表取締役社長
牧田 幸弘 氏

より良い事業運営を目指し Project Online を導入。 中期経営計画を支援する関連プロジェクトの可視化に成功

日本ビジネスシステムズ株式会社は、さらなる発展を目指して 2014 年からの 3 か年で挑む中期経営計画を発表。同年 8 月には、「ワークスタイル変革に貢献するソリューション」のショーケースともなる、虎ノ門ヒルズの新オフィスに移転するなど、着々と歩を進めています。そして、同年 12 月。同社では、中期経営計画を推進する多種多様なプロジェクトを効率よく管理するためにクラウド サービスである Microsoft Project Online を活用し、充実のプロジェクト マネジメント環境を短期で実現。クラウドの利点を活かし、従来サーバー構築にかかっていた労力のすべてを導入直後のスタート ダッシュに集中投資し、ねらい通りの導入効果を実感しています。

背景とねらい

社員間の交流を促すオフィス環境と、 プロフェッショナルの職能を徹底的に活かすマネジメント体制の実現へ

日本ビジネスシステムズ株式会社 (以下、JBS) は、常にお客様にとって最良のシステム、最善のサービスを提供することを標榜した「カスタマー・ファースト」というポリシーを掲げ、お客様の IT ライフサイクル全体のサポートを行っています。

1990 年の設立以来数多くの実績を重ねてきた同社は、さらなる発展を期して、2014 年に国内全グループ 5 社を虎ノ門ヒルズに移転。グループ間の垣根を取り払い、社員間のコラボレーションを促進する環境を創出することを目的として、入念にデザインされた新オフィスをグループの中心拠点として、下記の 5 つのソリューション領域を柱とする 3 か年の中期経営計画に取り組んでいます。

■ JBS が提供する 5 つのソリューション領域

1. 生産性向上に貢献する「Ambient Office (アンビエント オフィス)」
2. クラウド活用を支える「Data Planet (データ プラネット)」
3. ワークスタイル変革に貢献する「Mobile Workspace (モバイル ワークスペース)」
4. IT の運用保守を支援する「Managed Service (マネージド サービス)」
5. 適切なセキュリティ プランを提供する「Security Design Center (セキュリティ デザイン センター)」

代表取締役社長 牧田 幸弘 氏は、「JBS グループのオフィスを新しく整えたことは、カスタマー・ファーストに基づくサービス提供の強化に、密接なつながりがある」と説明します。

「私たち IT を提供する側は、どうしてもテクノロジーの視点からソリューションを構築し、それをいかに販売していくかという発想に陥りがちです。しかし、実際にお客様とお話してみると、私たちがまったく想定していなかったところに解決すべきニーズが潜んでいることが多くあります。当社では、目の前にいるお客様にとって少しでも役に立つことならば、とことん取り組んでいこうという姿勢で、成長してきました。その姿勢は今も変わりません。翻って今、テクノロジーも進歩し、世



間の働き方も変化しています。私たちも 10 年馴染んできた職場環境から、社会の先端ニーズに沿った環境へと場を移し、最新のテクノロジーを自分たち自身でも使いこなし、より適切な活用方法を検討していくことが、今後のソリューション提案において必要不可欠であると考えたのです。

牧田 氏の理想に沿ってデザインされた新オフィスは、グループ会社の隔たりを感じさせない広い空間に、共同作業用の大テーブルなどがきれいに配置されています。来客用の会議室も潤沢に用意されており、同社がフェイス トゥ フェイスのコミュニケーションを重視している姿勢がうかがえます。

「たとえば、メールと携帯電話、そしてノート PC などのモバイル端末があれば物理的な距離に阻まれることなく、生産性の高いモバイルワークを実現できます。しかし、このモバイルワークを効果的に実施する上で一番大切となるのは、ツールではなく "人" です。日頃からフェイス トゥ フェイスで闊達にアイデアと意見を交換し、チーム間の信頼を構築することが大切にもなります。そうした考えから、当社のオフィスもお互いの顔がよく見えるように工夫したのです」(牧田 氏)。

JBS が、社内のワークスタイル変革を促し、"プロフェッショナル集団"である社員たちの力を、より効率よくビジネスの推進力へと変えていくための取り組みは、新オフィスの設計だけにとどまりません。中期経営計画に基づく関連プロジェクトに携わるチームメンバーの連携を強固にし、全体の推進力を強めるために、まずはマーケティング本部を対象として「業務の可視化」と「より良い事業運営」に向けた取り組みがスタートしています。この目的に合うソリューションとして新たに導入されたのが、マイクロソフトの提供するクラウドサービスの 1 つである、Microsoft Project Online です。

クラウド サービス採用の理由と、導入の経緯 中期経営計画の進捗を可視化し、 マネジメント層が把握するために即座に活用できる プロジェクト マネジメント環境を選択

JBS が新たな取り組みの対象として選んだマーケティング本部は、中期計画において、モバイル & クラウド ソリューションの新規開発・実践・差別化、クロスセル/アップセル推進、企業ブランディングのための社外への情報発信、ソリューション提供力向上のための人材育成の役割を担うものとして、2013 年に立ち上げた重要な部署です。

このマーケティング本部に所属する 50 名が、6 つの分野にわたって進めている複数のプロジェクトを管理するために導入されたのが、Project Online with Project Pro for Office 365 です。

Project Online は、ビジネス向けクラウド サービスである Microsoft



日本ビジネスシステムズ株式会社
代表取締役社長
牧田 幸弘 氏



日本ビジネスシステムズ株式会社
執行役員
マーケティング本部長
三浦 剛志 氏



シンメトリー・
コンサルティング株式会社
代表取締役社長
大山 敏目 氏

Office 365 ファミリーとしてラインアップされている、プロジェクト マネジメント ソリューションです。その特徴は、プロジェクト全体のタスクを明確にする WBS (Work Breakdown Structure) を用いて、ガントチャートなどを作成することで業務を可視化することができること、また、個々のタスク進捗を的確に把握し、インターネットを通じてチーム間で WBS を共有管理することで、透明性の高い管理体制とリソース マネジメントが実現できます。Project Pro for Office 365 は最新の Project Professional と同等の機能を、1 人最大 5 台の PC にインストールすることができます。クラウド サービスなので、ユーザー単位でライセンス契約でき、サーバー構築も不要で、契約後即座に活用を開始できます。

JBS ではさらに、この Project Online と連携する形で、プロジェクト マネジメントの知識体系である PMBOK (Project Management Body of Knowledge) に基づく管理を実践するために、Microsoft® SharePoint® Server と、そのアドオン製品である Nintex Workflow および Nintex Forms を活用し、プロジェクト計画書を運用。さらに、Microsoft® Excel® のマクロ機能を活用して、プロジェクト データを可視化することで、チームメンバーが Project Online に入力した情報などをそのまま、進捗報告会議や人事評価にまで活かせる環境の実現を目指しています。

ユーザー教育に集中投資を行い、WBS スキルの平準化を支援。メンバーに日次で進捗更新を行ってもらうために、マネージャーがタイムリーにフォロー

JBS 執行役員 マーケティング本部長 三浦 剛志 氏は、上述の環境導入に至った経緯を、次のように振り返ります。

「実は、このプロジェクト マネジメント体制を目指した 2014 年当初は、数年前に調達したクライアント用の Microsoft Project を利用していました。しかし、チームで共有するための Project Server がなかったことや、Nintex Workflow との連携ができなかったなどの不足があり、WBS の整備が思うように進まなかったのです。そこで、新たなサービスの採用を検討したのです」。

Project Onlineの導入は、Office 365 ファミリーのクラウド サービスであるため、とても簡単でした。しかし、「もっとも重要なことは、WBSの引き方であり、運用に適した“塩梅(あんばい)”を見極める知見を、速やかに得ること」(三浦氏)という考えから、サーバー構築の労力とコストが不要となった分を、社内ユーザーのトレーニングに集中的に投資をしました。そのために、Microsoft Projectに関する知見を豊富に持つシンメトリー・コンサルティング株式会社を導入パートナーに指名。Project Onlineの導入から運用手順書の作成、基本となるWBSの設定から社内トレーニングまで、すべてがパッケージされた同社のサービスを選択したことで、「そこから先は、あつという間に事が運んだ」と三浦氏は振り返ります。

「シンメトリー・コンサルティングの大山さんと初めてお会いしたのが、2014年の10月でした。翌11月に正式に発注させていただき、プロジェクトを開始すると、わずか1か月半で社内トレーニングまで終わり、本格的な運用が開始できました。それまではWBSを書ける人と書けない人の両方がいましたが、社内トレーニングで土台を作った効果でWBSを全員が書けるようになり、全プロジェクトの進捗が日次で把握できるようになりました。おかげで、『隣は何をする人ぞ?』というような、不透明な空気まで一掃されました」。

プロジェクトマネジメントにおいては、「メンバー各自が、適切にWBSを引けるかどうか重要なポイントとなりますが、その点についても心配は要らなかった」と、三浦氏は続けます。

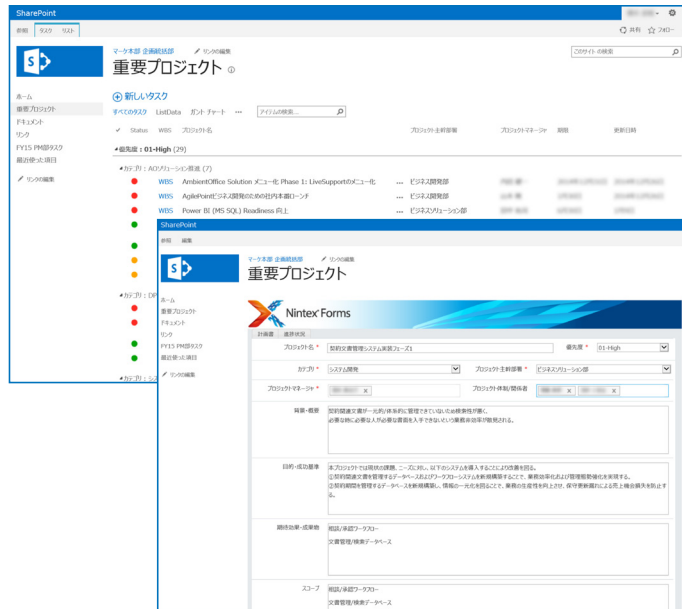
「プロジェクトのタスクを切り分けていく際に『どこまで細かく分けていくべきか?』という“塩梅”が難しく、運用には個人差が生じてしまうのが、一般的な傾向だと思います。しかしWBSが共有される環境においてはチーム内の誰かの線表を参考にして『このぐらいの塩梅でいいのか?』と理解が進みます。今回は、シンメトリー・コンサルティングさんに最初の手本を示していただくことで、社内の理解も一気に進みました。まずは、適切なトレーニングや講習によって基礎を学び、しかるべき手本に沿って実践してもらったことができれば、後はスムーズに進むのだと実感しています」。

さらにJBSでは、社内トレーニング後も継続して現場のメンバーをサポートするために、レポートを受けたマネージャーが、メンバーが更新した各タスクへのフォローアップを徹底することで、各タスクが日々の進捗に合わせて遅滞なく更新されるスムーズな運用に成功しています。

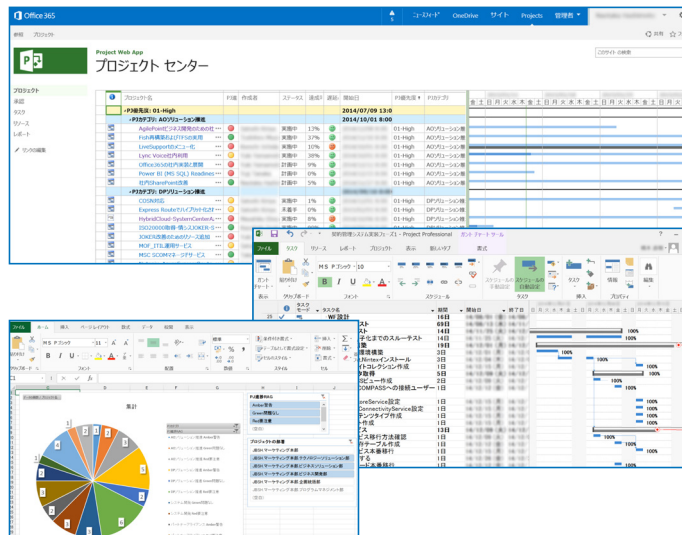
導入の効果

事業運営の可視化に加え、チーム全体のモチベーション向上にも成功。クラウドを選択したことで、速やかな導入と目的達成に向けたスタートダッシュを実現

こうしてJBSマーケティング本部では、6分野において同時進行する30のプロジェクト(プロジェクトマネージャー18名、平均プロジェクト期間3か月)の進捗確認を専任者1名でスムーズに運用できる体制を整え、詳細に把握することで部内の透明性を保ち、マネジメント層



SharePoint & Nintex で PMBOK ベースのプロジェクト計画書を実装し計画内容を可視化。重要プロジェクト開始時の計画内容(目的、スコープ、アサインなど)の合意形成を支援



すべての重要プロジェクトの進捗管理のためのWBS一元化をProject Onlineで実現。個々の進捗状況の可視化だけでなく全体ポートフォリオマネジメントも可視化し意思決定を支援

からタイムリーにフィードバックすることで、チーム全体のモチベーションを高めることに成功しています。

シンメトリー・コンサルティング 代表取締役社長 大山 敏目氏は、JBSが活用しているこのプロジェクトマネジメント環境の特徴とメリットについて、「テクノロジーとサービスを適材適所で使い分けていること」と「PMO (Project Management Office) 要員によるサポート体制」の2点が挙げられると説明します。

『餅は餅屋』ではありませんが、製品の特性を理解した上で、SharePoint Server と Project Online、そして Excel を使った分析レポート作成まで、適材適所で製品を使い分けことが、結果として良い効果を生みます。マイクロソフト製品は汎用製品であるため、さまざまな開発を施し、SharePoint など 1 つの製品に複数の機能を持たせることも可能ですが、その場合に、使いやすさや他のアプリとの連携を失うというデメリットも生じやすくなるのです。

「次に、プロジェクト管理導入を行う場合、一般的にプロジェクトの可視化を図るケースが多い訳ですが、大量の WBS だけを管理しても、現場側に短観が提示されるだけになりがちです。たとえば、3 か月程度で終わるプロジェクトでも、WBS を引けば線表が 30 ~ 50 行にはなります。日々、それなりの手間をかけて入力したデータが、自分たちへの評価などに還元されなければ、現場も意欲を失うでしょう。また、上席から『使え』と指令されるだけでは、習熟するまでの間上手く利用できず、挫折するケースが多々見受けられます。今回の JBS 様のように、上席から働きかけるだけでなく、各プロジェクト マネージャーやリーダーを支援する PMO 要員を用意することで、プロジェクト マネジメント全体の質が、向上していくと思います」。

そして、牧田氏は「導入から、本格運用のスタートまでわずか 1 か月半」というスピードで求めていたプロジェクト マネジメント体制が整えられたことが「クラウド サービスを採用した、最大のメリット」であると強調します。

「当社でも『Data Planet』という名称で、お客様にクラウド サービスへのシフトを勧めさせていただいています。その背景にはさまざまなメリットがあるのですが、その最たるものが、ビジネスのスピード感でしょう。実は、オンプレミスのシステム構築には、魔物が 1 匹潜んでいます。それは、要件定義からシステム構築までに時間と費用がかかり過ぎることから、システムの稼働開始がゴールとなってしまう、本来力を発揮すべき運用開始後に、息切れしてしまうことです。しかし、導入の容易なクラウド サービスならば、IT 部門の力を、運用のスタートダッシュのために活かすことが可能となりました。その成果が、現在のスムーズな運用に現れているのだと思います」。

今後の展望

人事・総務でも Project Online を活用し、事業部毎の業務負担の可視化と継続的な改善に役立てる

牧田氏は今回の取り組みを総括して、次のように話します。

「プロジェクト マネジメント環境を整えるだけで息を切らせていた時代は、すでに終わったのだと感じています。Project Online は、ユーザー単位での契約ですから、少人数で試用してから、大人数での本格運用に切り替えることも容易です。過去にも自社設置型で同じようなソリューションを求めてきましたが、ハードルが高い面があり、活用には至りませんでした。しかし、今は違います。クラウドのスピード感と、ライセンス調達の容易さ、そして Microsoft Project の長い歴史を経て洗練された UI など、非常に運用しやすい条件が整っています。このおかげで日本でもようやく、「プロジェクト マネジメント」を一般化できるのではないのでしょうか」。

さらに牧田氏は、比較的低コストで運用できるこのマネジメント環境を、社内のあらゆる部門に適用し、すべての業務を可視化することも視野に入れていると言います。

「今までは、プロジェクトの進行中に『とにかく大変なんです』という本人の訴えがあっても、何がどう大変だったのか？ その原因がどこにあったのかを、可視化することができませんでした。しかし今は、Project Online 上に各メンバーの作業ログが残ります。プロジェクトの進捗を即時に整理できるだけでなく、公正な評価や、後の反省にも活かせるのです。これは、非常に大きなメリットであると思います。しかも、Office 365 のユーザー ライセンスは比較的低額です。今回はマーケティング本部を対象としましたが、今後は人事や総務を束ねる管理本部などにも導入して、その業務負担を把握し、継続的な改善に役立てていけるのではないかと期待しています」。



導入についてのお問い合わせ

本ケース スタディは、インターネット上でも参照できます。 <http://www.microsoft.com/ja-jp/casestudies/>
本ケース スタディに記載された情報は制作当時 (2015 年 3 月) のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケース スタディは情報提供のみを目的としています。Microsoft は、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
■インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/ja-jp/>
■マイクロソフト カスタマー インフォメーションセンター 0120-41-6755
(9:00 ~ 17:30 土日祝日、弊社指定休業日を除く)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

* Microsoft、Microsoft ロゴ、Excel、Office 365、および Sharepoint は、米国 Microsoft Corporation の、米国およびその他の国における登録商標または商標です。
* その他記載されている、会社名、製品名、ロゴ等は、各社の登録商標または商標です。
* 製品の仕様は、予告なく変更することがあります。予めご了承ください。

日本マイクロソフト株式会社 〒108-0075 東京都港区港南 2-16-3 品川グランドセントラルタワー



日揮プラントイノベーション

ソリューション概要

○プロフィール

日揮プラントイノベーション株式会社 (<http://www.jgcpi.com/>) は、2013年7月1日に、日揮プラントソリューション株式会社と日揮プラントテク株式会社を統合し、約1,300名体制に規模を拡大。日揮グループ関係会社中最大のエンジニアリングサービス企業として、新たなスタートを切っています。「社会の持続的な成長と自然との調和」を理念として掲げ、海外展開の強化など、さらなる成長を続けています。

○導入ソフトウェアとサービス

- ・ Microsoft® Project

○パートナー企業

日揮情報システム株式会社

○メリット

- ・ 急なプロジェクトにも、人数単位でライセンスを調達でき、サーバーを立てる手間もなく、すぐに活用可能 (Project Online)
- ・ クリティカルパス法に沿った緻密な工程管理が、Excelのような操作性で実現
- ・ 1,000を超えるタスク数もスムーズに管理

○ユーザーコメント

「私たちも今、ITシステムのクラウド化について、評価検討を始めています。その他、WindowsやMicrosoft Officeのアップグレードも検討しています。そうした中で、Microsoft Projectのバージョンアップも必要になるでしょうし、Project Onlineを正式に選択することでバージョンアップ作業のわずらわしさを回避する可能性もあります」。

日揮プラントイノベーション株式会社
エンジニアリング本部

IT部
部長
後藤 慈徳 氏

国内 EPC&M における No.1 のエンジニアリング サービス企業が実践する厳格なプロジェクト マネージメントに、Microsoft Project が 10 年以上にわたって貢献

日揮プラントイノベーション株式会社は、日揮プラントソリューション株式会社と日揮プラントテク株式会社が統合し、日揮グループ関係会社中最大のエンジニアリング サービス企業として 2013 年 7 月 1 日に、新たなスタートを切っています。世界のトップ エンジニアリング コントラクターである日揮と深いつながりのある同社は、「技術+誠実=信頼」という理念を掲げ、お客様のプラントを設計・調達・建設から診断・保守まですべてのステージでベスト パートナーとして数々の実績を築いてきました。そして、その実績を支える厳格なプロジェクト マネージメントの一角において、「社内標準ツール」として長年にわたって活用されているツールが、Microsoft Project なのです。

< 導入の背景とねらい >

プロジェクトの成功に欠かせない、厳格な工程管理を、優れた操作性でサポートするツールとして重用

日揮プラントイノベーション株式会社 (以下、日揮プラントイノベーション) は、国内 EPC&M ビジネスにおける No.1 企業として、国内、海外でのケミカル、バルク・食品、ガス処理、燃料・備蓄、空港給油、石油・石油化学分野に数多くの実績を築き上げています。

2013 年 7 月 1 日に、日揮プラントソリューション株式会社と日揮プラントテク株式会社が統合し、日揮グループ関係会社中最大のエンジニアリング サービス企業として新たなスタートを切った同社は、2 社の統合によるシナジー効果として、設備診断までを含めた EPC&M をトータルにサポートする体制を実現。プラントの基本設計 (FEED) から、設計 (E)、機材調達 (P)、建設 (C) およびメンテナンス (M) まで、各専門技術を有機的に結集し、日揮で培った豊富な経験、ノウハウを駆使して統一した思想の基に一貫した責任体制でプロジェクト マネージメントを遂行しています。

日揮プラントイノベーションの礎となった 2 社は、統合される以前から高いエンジニアリング能力と、厳格なスケジュール管理 (工程管理) などにより、EPC&M 分野、設備診断分野において、数々の実績を築き上げ、お客様の深い信頼を勝ち得てきました。

日揮プラントイノベーション 国内プロジェクト事業部 工事管理部 部長 牧野 格 氏は、プロジェクトにおける工程管理の重要性について、次のように話します。

「プラントの建設が万一遅れば、お客様に損害が発生してしまいます。当社としては、工程に遅れをきたすことはできません。建設現場における安全確保、そしてプラントの品質の担保は当然のこととして、まず第一にスケジュール管理の徹底が求められます。そのために管理ツールを使い、工程表を組み上げます。こうして、きちんとスケジュールを可視化することでボトルネックとなる部分も発見できるようになります。品質を守り、工期を守る。この 2 点を確実にするために、工程管理を重視しています」。

工期の遅れなど一切許されないシビアなビジネス環境の中、日揮プラントイノベ



日揮プラントイノベーション株式会社

ションでは、グループの中核である日揮株式会社が独自に開発した Construction Management System (以下、CMS) と併せて、10 年以上にわたって Microsoft Project が活用されてきたと、牧野氏は続けます。

「当社では古くから、スケジュール管理に Microsoft Project を活用してきました。率直な評価として『操作性が良く、現場のエンジニアにとって使いやすいソフトウェアである』と思います。私は最近現場に出いてませんが、振り返ってみると、自分でもかなり使い込んでいましたね。複雑なプロジェクトであっても、たとえば『お客様の立会いの有無』や『危険物の使用』など、工事ごとの特性をリソースに書き込んでおくことでフィルタリングできるため、非常に便利だったことを覚えています」。

このように操作性の高さなども評価され、3 年ほど前から、Microsoft Project は日揮プラントイノベーションにおける "コーポレートスタンダード" に指定され、社内に広く活用されてきました。

そして世界的に IT システムの効率化が進む今、日揮プラントイノベーションの IT システムにも「クラウド化の波が訪れようとしている」として、同社 エンジニアリング本部 IT 部 部長 後藤 慈徳氏は、1 つの可能性を示唆します。それが、Microsoft Project のラインアップとして、新たに加えられたクラウド サービス "Project Online" の活用です。

「私たちも今、IT システムのクラウド化について、評価検討を始めています。その他、Windows® や Microsoft Office のアップグレードも検討しています。そうした中で、Microsoft Project のバージョンアップも必要になるでしょうし、Project Online を正式に選択することでバージョンアップ作業のわずらわしさを回避する可能性もあります」。

< Microsoft Project の効果と Project Online の可能性 > Excel などにも通じるインターフェイスで現場にも浸透。 クリティカルパス法に沿った、充実のスケジュール管理機能

Microsoft Project 活用のメリットについて、牧野氏は次のように話します。

「先ほども言いましたが、やはり使いやすさが一番のポイントです。細かい機能を他と比較することよりも、現場で実際に活用されることが優先されますので、Excel® などの Office 製品と似通った操作性であることは、高く評価できると思います。Excel で工程管理される方もいますが、Microsoft Project であれば、入力を忘れた個所に追加入力すると、他の関連個所も自動的にアップデートされるといった利便性も得られます。クリティカルパス法 (CPM) を使ったスケジュールリングとして非常に満足しています」。

Microsoft Project では、タスク名とそれぞれの作業期間、そしてタ



日揮プラント
イノベーション株式会社
国内プロジェクト事業部
工事管理部
部長
牧野 格氏



日揮プラント
イノベーション株式会社
保全・診断事業部
保全・診断部
部長代理
木船 雅富氏



日揮プラント
イノベーション株式会社
エンジニアリング本部
IT 部
部長
後藤 慈徳氏

スクの前後関係と各担当者名を記入すれば、自動的にスケジュール表 (ガントチャート) が作成されます。さらに、状況報告日を起点として、スケジュールの遅れを判断し、残りの工程について自動的に再スケジュールリング。「遅延信号」の表示などによって、どのタスクが危ないのか警告します。

さらに Excel と連携してピボットテーブルビュー、チャート、グラフ、および図を作成することも可能となっており、プロジェクトに関する情報の、広範な伝達を容易にしています。

プロジェクトの工程管理に関する、こうした機能の充実が、長年にわたって日揮プラントイノベーションにて活用されてきた理由であると言います。

さらに牧野氏は、続けます。

「当社のプロジェクトでは、多い時で 1,000 を超えるタスク数を扱います。工事の進捗に予定とのズレが生じた場合など、どこがボトルネックになっているのか、どこが改善すべきポイントなのか追いかけていくわけですが、タスク数が多くなると、それだけ手間がかかります。最新の Microsoft Project では、タスクの依存関係も可視化されるようになっており、さらに便利になっていると感じました。10 年近くに初めて使用した Microsoft Project からバージョンアップを重ねて "Microsoft Project" という製品名に相応しく、内容を充実してきた印象です。個人的には、担当者ごとの超過タスクなどを見つけ、人員の平準化を促すことができる『チームプランナー機能』が一番気に入っています」。

Microsoft Project は、プロジェクトマネージメントのさまざまな側面のうちでも、特に工程管理に優れていると牧野氏をはじめとする多くのユーザーに評価されてきましたが、最新の Microsoft Project 2013 へと進化を重ねる中で、ポートフォリオマネージメントに関する機能を充実させてきました。そして、Microsoft Project 2013 においては、工程管理も「人」を中心に据えたマネージメントが行えるよう配慮した機能が揃っています。

牧野氏が挙げた「チームプランナー機能」も、その 1 つ。ドラッグ

アンド ドロップの簡易操作でチーム メンバーにタスクを割り当てながら、各自の作業負荷も確認できるため、無理のないリソース配分が、スムーズに行えるようになっていきます。

人数単位でライセンス契約できて、すぐに使えるクラウド版

そして、「2013」になってもっとも大きく変化したことが、前述した Project Online の登場です。

マイクロソフトのビジネス向けクラウド サービス Microsoft® Office 365™ の一部としてラインアップされた Project Online では、最新の Project Server 2013 の機能をすべて活用し、充実した EPM (エンタープライズ プロジェクト管理) を実践できることはもちろん、将来にわたって、常に最新のバージョンが提供されるメリットがあります。また、ユーザー単位でライセンス契約できるため、短期間のプロジェクトにおいて、一時的に契約人数を増やすといった活用が容易になります。

同社 保全・診断事業部 保全・診断部 部長代理 木船 雅富 氏は、「保全・設備診断業務は、ごく短期間のプロジェクトとなるため、適した管理ツールを模索してきた」と前置きし、Project Online への期待を次のように話します。

「私の部門でも、Microsoft Project は活用してきましたが、管理ツールに何を利用するかは、基本的にはお客様のご要望යි。私たちの担当する保全・設備診断業務は、建設と比べて、短期間でプロジェクトを終える必要があります。そうした条件下で、使い勝手のいいツールを模索してきた経緯があります。しかし最近は、お客様の方から管理ツールとして Microsoft Project を指名されることが増えています。全国 8 拠点の地区事務所を通じてフレキシブルに活用していく上で、サーバーを立てる手間もなく、ライセンス契約だけで活用できるクラウド サービスまでラインアップされているのは、ありがたいことだと思います」。

日揮情報システムが持つノウハウを活用して EPC&M に特化したトレーニング マニュアルも作成

日揮プラントイノベーションでは、保全・診断事業部のほか、まだ Microsoft Project に慣れていない部署での今後の活用を見据えて、操作トレーニングの準備を進めているといいます。

このトレーニング用のマニュアル作成などのサポートを行っているのが、日揮グループの日揮情報システム株式会社 (以下、日揮情報システム) です。同社も、社内において Microsoft Project を工程管理の標準ツールとして採用し、深く活用しています。トレーニング用のマニュアルでは、EPC&M に則したシナリオを作成。日揮プラントイノベーションの実務に、そのまま応用できるよう配慮してくれていると、後藤 氏は言います。

「Microsoft Project の操作を含む基本教育を全社的にを行っています。一般的なマニュアルには EPC&M に関係したものがほとんど存在しないため、日揮情報システムと相談をしながら、独自のマニュアルを作成しました。業務に関するナレッジと、Microsoft Project に関するナレッジの両方が日揮情報システムに揃っていますので、非常にスムーズに、目指したとおりのものができあがったと思います」。

Microsoft Project のさらなる進化にも期待

後に牧野 氏は、次のように話を締めくくります。

「Microsoft Project に関しては、やはりマイクロソフトの製品であるという安心感も大きいですね。10 年以上前に使っていたツールは、急に日本語版が途絶えてしまいましたが、Microsoft Project に関しては、そんな心配もないでしょう (笑)。先ほども話がありましたが、Microsoft Project の機能が進化しているのを感じています。今後も進化を続けて、より工程管理が行いやすいツールへと育ててもらえるとうれしいですね」。

<http://www.microsoft.com/ja-jp/casestudies/>

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。 <http://www.microsoft.com/ja-jp/casestudies/>
本ケーススタディに記載された情報は制作当時(2013年10月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

- インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/ja-jp/>
- マイクロソフト カスタマー インフォメーションセンター 0120-41-6755

(9:00 ~ 17:30 土日祝日、弊社指定休業日を除く)

※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

* Microsoft、Excel、Office 365、Windows は、米国 Microsoft Corporation および、またはその関連会社の商標です。

* その他記載されている、会社名、製品名、ロゴ等は、各社の登録商標または商標です。

* 製品の仕様は、予告なく変更することがあります。予めご了承ください。

日本マイクロソフト株式会社 〒108-0075 東京都港区港南 2-16-3 品川グランドセントラルタワー



ソリューション概要

○プロフィール

株式会社アバン (<http://www.avant.co.jp/>) は、3DCGの第一人者でもある藤井 善美 氏が1994年7月にテレビ コマーシャル向けの3DCG制作を主業務として設立した、デザイナー主体の企業です。2011年には日本初の劇場用フル CG アニメ「豆富小僧」に出資および制作に参画するなど、精力的な活動を展開。現在では東京の渋谷駅近くに自社ビルを構え、テレビ コマーシャルのみならず、映画、ゲーム、遊技機などさまざまなジャンルにおいて多数の人気タイトルの3DCGモデリングやモーショ、さらには演出ムービーの制作を手掛け、各方面から高評価を得ています。

○ソフトウェアとサービス

- ・ Microsoft® Project Pro for Office 365®
- ・ Microsoft® SharePoint® Online

○パートナー

株式会社イーランド

○メリット

- ・ ユーザー単位での契約が可能。必要に応じてライセンスの増減も容易
- ・ インターネット経由で、常に最新の Microsoft Project を提供
- ・ マイ タスク機能で、スタッフ各人の貢献度を正確に把握
- ・ タスクパス機能で、タスクの依存関係を視覚化
- ・ 成長戦略に合わせ、Project Online などとも容易に連携可能

○ユーザー コメント

「無料、有料を含め他社の SaaS サービスも比較検討したのですが、ライセンス、機能面ともに Project Pro for Office 365 が最も魅力的でした。また、後から Project Online を導入することで PPM にもつなげられるという拡張性にも期待しています」。

株式会社アバン
代表取締役
藤井 善美 氏

ゲームや遊技機など、進化し続ける最先端の CG 制作管理に Project Pro for Office 365 を活用。進行状況やタスクの依存関係を可視化し、業務効率を改善

株式会社アバン は、主にテレビ ゲームや遊技機向けの 3DCG やムービー制作を受注し、最先端の映像制作を行っています。業務の特性上、制作途中で仕様変更が入り作り直しとなることが多く、その都度スケジュールの再調整やスタッフの制作実態の把握に手を焼いていました。2013年6月から、遊技機向けの 3DCG やムービー等の制作プロジェクト管理に Project Pro for Office 365 を採用。プロジェクトの進行状況や、業務の依存関係を可視化することで、急な仕様変更にも迅速に対応できる体制、およびスタッフの実績評価の構築に取り組んでいます。

<導入の背景とねらい>

Excel® では不可能だったスタッフの実績や現状把握まで行えるプロジェクト管理ツールを求めて

株式会社アバン は、1994年7月にテレビ コマーシャル向けの 3DCG 制作を主業務として設立。現在はテレビ コマーシャルのみならず、映画、テレビ ゲーム、遊技機など、さまざまなジャンルにおいて多数の人気タイトルの 3DCG モデリングやモーショ、さらには演出ムービーの制作を手掛け、各方面から高評価を得ています。

さらにアバンでは近年、自社ブランドのソーシャル ゲームも手掛けるなど、精力的にビジネスを展開。遊技機の CG 制作を主軸に据えながら、さらなる成長を図っています。しかし、1点課題があったと、アバン 代表取締役の藤井 善美 氏は言います。それが、プロジェクト管理の効率化による、リソースの適正化でした。

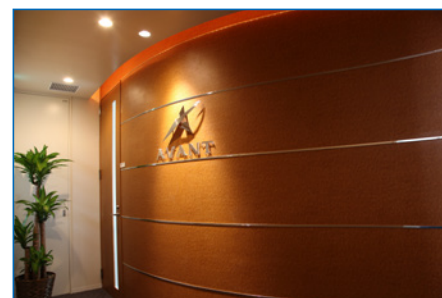
「ゲームや遊技機用の CG モデルやムービーでは著作権がからむ著名なキャラクターを扱うことが多いためにチェックが厳しく、何度も修正や変更依頼が入ります。また制作中に仕様そのものが変わってしまい、1 から CG を作り直すことさえあります。多い時には毎週のように、Excel の制作スケジュールを作り直したこともありました。しかし Excel の表ではスタッフの進捗情報が分かりづらいため、効率的なマネジメントを行うことが難しかったのです」。

アバンでは、CG やムービーの制作スケジュール管理を Excel で行っていたのですが、プロデューサー 武田 哲也 氏は、こうした管理方法には限界があったと強調します。

「Excel でもおおまかなスケジュールの管理は可能です。しかし、スタッフ各人の担当パートまで細分化してスケジュールを整理しようとする項目が多くなり過ぎてしまいます。時間をかけて整理したとしても、視認性が悪くなってしまいスケジュール管理の実用性を欠いてしまいます」。

本来、タスク管理には、スタッフ各人に割り当てた作業の進捗情報なども反映されなければなりません。しかし、Excel で管理していたのは、全体のスケジュールに過ぎず、キャラクターや仕様などの変更が発生する度に、チームを率いるディレクターが、スタッフ全員にヒアリングを行い、それぞれの進捗状況を把握し直していたと言います。

「スタッフへのヒアリングには、社内コミュニケーションの側面もありますが、1つのプロジェクトだけでも5人から20人のスタッフがいるので、かなりの時間を要します。結果と



株式会社アバン



株式会社アバン
代表取締役
藤井 善美氏



株式会社アバン
プロデュース部 プロデューサー
高畠 宏尚氏



株式会社アバン
プロデュース部 プロデューサー
武田 哲也氏



株式会社アバン
第一制作部 ディレクター
本田 大輔氏



株式会社アバン
第一制作部 ディレクター
小崎 俊平氏

して、スケジュールを引き直すだけで、半日から1日を費やしてしまっていました」(武田氏)。

こうした課題を解決するために、アバンでは以前から、武田氏を筆頭にプロジェクト管理ツールの導入を検討していたと言います。そして、2011年後半、武田氏の目に留まったのが、Microsoft Project であったと言います。

「ある時、取引先のオフィスで Microsoft Project を使ったガントチャートを取り入れたプロジェクト管理表を見せてもらい、驚きました。『誰が何のタスクを担当して』、『どのタスクの遅れがどのタスクに影響するのか』、といった情報が視覚化されていて、非常に分かりやすかったのです。また当初の予定からどのように日程変更されてきたのかも、振り返って確認することができました。まさに当社が求めていた管理ツールだと思いました。"このしくみを当社にも早く導入しなければ"、と強く思ったことを覚えています」。

<導入の経緯>

他社の SaaS サービスとも比較検討した結果、 『最良の選択』として Project Pro for Office 365 を採用

Microsoft Project と出会った武田氏は、もう1人のプロデューサーである高畠 宏尚氏と共に検討を行います。1点だけ、「躊躇するポイントがあった」と振り返ります。

「Microsoft Project の機能には不足はなかったのですが、当然のことながら、導入にはコストがかかります。そこで気になったのが『デザイナーばかりの社内で、このような管理ツールを使いこなしてもらえるか?』ということでした。前提として、私たちもディレクターもスタッフも全員忙しく、操作、活用のための研修や教育を行う時間がない、という事情もありました」。

そこで、アバンでは SaaS (Software as a Service) として提供されている無償の管理ツールを少しだけ試してみたと言います。しかし、「Microsoft Project とは機能が違いすぎた」と高畠氏は話します。

「無償のツールを使ってみました。タスクの分割どころか、色分け表示さえできず、役に立ちませんでした。無償ツールですから仕方ない面はあります。そこで、有償の別ツールも調べてみたのですが、今度は ERP (Enterprise Resource Planning) に軸を置いたツールで、当社には過剰な機能を搭載していました。その分、月額の使用料も高く設定されており、投資対効果がまるで見合わなかったのです」。

検討した2つのツールが「帯に短し、たすきに長し」の状態であったことから、アバンでは再度 Microsoft Project に注目。2012年3月に、無償のセミナーを受講したと言います。

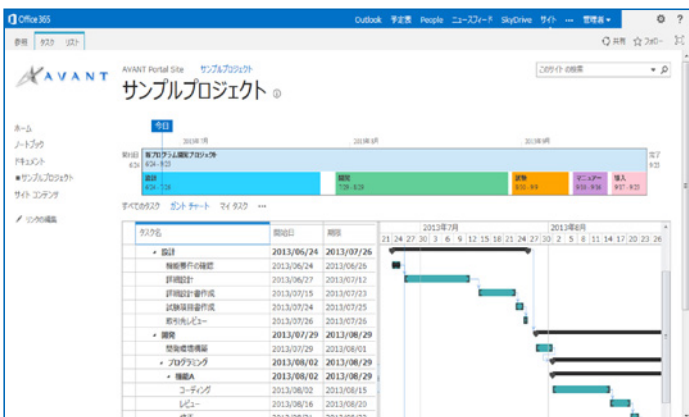
そして、このセミナーで、Microsoft Project の豊富な導入実績を持つ株式会社イーランドと出会ったことによって、アバンのプロジェクト管理ツール導入は大きく前進します。翌4月には Microsoft Project 2010 のテスト環境を用意し、1か月間の試用を実施。「これなら十分に使える」と手応えを得ますが、業務の繁忙期と重なってしまったこともあり、プロジェクトは一時凍結されます。

しかし、2013年6月に Microsoft Project のクラウド版である Project Pro for Office 365 がリリースされることをキャッチしたアバンでは、「もう、ここまでメリットが揃えば、ためらう理由はない」として、いち早く導入を決定したと言います。

選択の決め手になったのは次の3点であったと話します。

1. 必要な分だけライセンス数を増減できる柔軟性
2. 最新の Microsoft Office に通じる優れた操作性
3. Project Online との連携で PPM (Products Portfolio Management) まで行える拡張性

「ライセンス、機能面ともに最も魅力的だったのが、クラウド サービスである Project Pro for Office 365 でした。当社では制作部を3つに分けた上で、それぞれ複数のプロジェクトを稼働させています。プロジェクトごとに稼働がピークを迎える時期が異なりますので、全社一斉に導入するとなれば、一部のラインには必ず悪影響が出てしまいます。その点 Project Pro for Office 365 であれば、順次導入に合わ



せて契約ライセンス数を増やせば良いため、費用の無駄も生まれません」と武田氏。

また、ユーザー インターフェイスの設計が Microsoft Office と共通しており、Excel を操作していた感覚で利用できることも大きなポイントだったと高島氏は話します。

「使い慣れた Excel と同じような感覚で操作できることは大きな魅力です。お陰で、デザイナーばかりの当社スタッフにも、特に戸惑う様子も無く受け入れられました」。

<導入の効果>

**管理業務を 20% 効率化するほか、
スタッフの人事評価や、プロジェクトの質的向上にも貢献**

アバンでは、まず第一制作部に Project Pro for Office 365 を導入し、20 人のスタッフを対象に活用していますが、すでに下記に挙げる 3 つの効果が実感できていると言います。

- a. 管理業務を 20% 効率化
- b. 個人用サイトの「マイ タスク」をスタッフの実績評価にも活用
- c. 新機能「タスクパス」により、プロジェクト全体の相関性をスタッフ全員が把握

a について、高島氏は次のように言います。
「私たち管理者の業務としては、毎週のようにまる 1 日を費やしていたリソースの再配分が、すごく簡単に終わるようになりました。およそ 20%、業務を効率化できたと言っていいでしょう。また、1 つのタスクが追加または削除された場合、全体にどんな影響が出るかといったシミュレーションまでできるため、再配分のプランを検討しやすくなり、非常に助かっています」。

b の「マイ タスク」に注目しているのは、制作物のクオリティ面を監督している第一制作部 ディレクター 小崎 俊平 氏です。スタッフ各人にとっては、個人用サイ

トに情報を入力する作業が増えることにはなりますが、Excel と口頭のインタビューのみで管理していた従来に比べると、「平等に、間違いもなく、各人のプロジェクトへの貢献度が図れるのでは」として、以下のように説明します。

「今までは、スタッフの成果や進捗は聞き取りに頼っていましたが、話の仕方によっては、スタッフの努力について聞き洩らしてしまうことも考えられます。実際、タスク管理が曖昧になると、スタッフ間で『何であの人は早く帰れるんだろう?』といった、不公平感が醸成されてしまうこともあります。しかし、Project Pro for Office 365 の導入後は、スタッフ各人が、自身の成果や進捗を記録し、アピールすることができます。結果として、以前よりも業務評価の正当性が確保できるため、スタッフ各人の仕事に対するモチベーションにも良い影響を与えるのではないかと期待しています」。

そして、最新の Microsoft Project 2013 から追加された c の「タスクパス」に好感を抱いているのが、スタッフのマネジメントを取り仕切っている第一制作部 ディレクター 本田 大輔 氏です。「タスクパス」機能を使うことで、任意のタスク間にある連鎖関係が強調表示されます。そのため、タスクが複雑に絡まりあうガ



同社制作による 3DCG イメージ画像。



同社が出資、および制作に参画した日本初の劇場用フル CG アニメ「豆富小僧」。(C) 2011「豆富小僧」製作委員会

ントチャートであっても、タスク間の関連性をすばやく視認できます。この機能が、スタッフ各人の「マネジメント意識」に影響すればいい結果が期待できると、本田氏は言います。

「制作に集中していると、つい自分のタスクばかりに目がいってしまい、プロジェクトの全容を見失ってしまうことがあります。しかしタスクパス機能があるお陰で、自身のタスクがプロジェクト全体にどう影響しているか、という依存関係を視認できます。自分の作業が全体に対して、どのような影響を持っているかをスタッフ各人が理解できるようになれば、業務の質は格段に向上すると思います」。

このほか、Microsoft Project 2013 になって強化されたレポート作成機能も、Project Pro for Office 365 には反映されているため、Project 内のデータをグラフ化した資料作成などもスムーズに終えることが可能になっています。こうした、「最新バージョンならではのメリットを、何も気にすることなく享受し続けられるのも、クラウド版の利点」と本田氏は続けます。

「ソフトウェアのアップデートって、意外と大変ですよ。私たちが使っているCG作成のソフトも、バージョンアップデートを行うと、半日近くPCが使えなくなってしまうから。でも、Project Pro for Office 365 では常にMicrosoft Projectの最新バージョンがサービス

提供されると聞いています。ユーザー側が何も気にすることなく、最新バージョンならではのメリットを得られるのは、とても良いことだと思います」。

<今後の展望>

大阪支社を含む全社への導入完了後、Project Online との連携による PPM も視野に

アバンでは、秋頃には、第二、第三制作部への導入を完了させる予定になっています。

さらに、「大阪制作部」として活動している大阪支社(10名)にも導入範囲を広げる予定となっており、全社的な統合管理へと歩を進めるために、サーバーの役割を果たす、もう1つのクラウドサービス Project Online との連携も視野に入れており、藤井氏は話します。「今はスケジュール優先で導入を進めていますので、サーバー活用については今後の課題としています。しかし、プロジェクト管理と PPM を統合した EPM (Enterprise Project Management) まで実現できるというのは魅力に感じています。いずれは、プロジェクトごとの損益や事業部合算、上半期下半期の数字も、すぐに確認できる環境へと整えていきたいですね」。

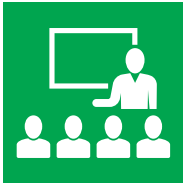
導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。 <http://www.microsoft.com/ja-jp/casestudies/>
本ケーススタディに記載された情報は制作当時(2013年7月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは情報提供のみを目的としています。Microsoft は、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
■インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/ja-jp/>
■マイクロソフト カスタマー インフォメーションセンター 0120-41-6755
(9:00 ~ 17:30 土日祝日、弊社指定休業日を除く)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

* Microsoft、Excel、Office 365、SharePoint は、米国 Microsoft Corporation および、またはその関連会社の商標です。
* その他記載されている、会社名、製品名、ロゴ等は、各社の登録商標または商標です。
* 製品の仕様は、予告なく変更することがあります。予めご了承ください。

日本マイクロソフト株式会社 〒108-0075 東京都港区港南 2-16-3 品川グランドセントラルタワー



ワークグループ プロジェクト / エンタープライズ プロジェクト管理

株式会社富士通システムズ・ウエスト

国立循環器病研究センター

株式会社キュラーズ

ソニーデジタルネットワークアプリケーションズ株式会社

アクセンチュア株式会社

旭硝子株式会社 AGC 化学薬品カンパニー

ヤマハモーターソリューション株式会社

北陸コンピュータ・サービス株式会社

滋賀県

株式会社東京スター銀行

三菱電機コントロールソフトウェア株式会社

株式会社サン・システム

日本電気株式会社

株式会社ビジネス・アーキテクツ

株式会社ネットマークス

沖ソフトウェア株式会社

株式会社富士総合研究所



株式会社富士通システムズ・ウエスト
経営基盤本部
生産革新統括部
開発センター
センター長

中尾 広宣 様



株式会社富士通システムズ・ウエスト
経営基盤本部
生産革新統括部
開発センター
担当課長

西川 俊晴 様

Team Foundation Serverでビルドやテストを自動化して品質を向上し、情報共有による開発の透明性も実現

株式会社富士通システムズ・ウエストは、設計支援機能、開発支援機能、実行機能、保守支援機能を提供する「INTARFRM」の開発を行っています。同社では、「INTARFRM」の富士通グループ内の適用拡大をめざし、国内 4 拠点でプロジェクトを円滑に推進しながら、製品のサービス品質を向上していくために、「Visual Studio Professional」と「Visual Studio Team Foundation Server」を採用。アプリケーションライフサイクル管理 (ALM) の基盤を構築しました。本製品の導入により、スケジューリングされた自動ビルドと自動テストが可能になっただけでなく、仕様書からソースコード、障害情報までを Team Foundation Server へ一元的に集約。プロジェクト情報の共有化を進め、開発品質とチーム内の情報の透明性を高めることに成功しました。

課題

複数社のジョイント ベンチャー方式により最大25名が東京、大阪、福岡、鹿児島の4拠点で共同開発を実施しなければならず、分散開発が可能な継続的インテグレーション (Continuous Integration) 環境の導入を検討。

解決

Visual StudioとTeam Foundation ServerにShare Point Serverを使用したアプリケーションライフサイクル管理 (ALM) の基盤を構築。プロジェクトの情報と成果物の一元管理を実現し、定量的管理によるプロジェクトの状況や品質の可視化に成功し、チームのコミュニケーション力と開発の生産性を向上。

導入の背景と ねらい

製品サービスの向上を目指して Team Foundation Server を利用した 継続的インテグレーション (Continuous Integration) 環境を導入

株式会社富士通システムズ・ウエストは、.NET 環境での開発においてビジネス向けアプリケーションの開発効率を向上し、生産性を高めるアプリケーションフレームワークのINTARFRMの前身となる同社製品を 2006 年から富士通グループをはじめとして、多くの開発系企業に提供してきました。「INTARFRM」は、バージョンが更新されるごとに、多くの機能が強化され開発規模も拡大してきました。その開発の背景について、同社の経営基盤本部 生産革新統括部 開発センターの中尾広宣センター長は、次のように説明します。

「INTARFRM Rapid Edition V4 の開発プロジェクトは、複数社のジョイント ベンチャー方式による開発体制を敷いています。最大で 25 名が、東京と大阪に福岡そして鹿児島 の 4 拠点で、開発に携わるプロジェクトでした。そのため、分散環境での開発が可能な継続的インテグレーション環境の導入が求められていました。 .NET 開発における継続的インテグレーション環境ということで、やはり Team Foundation Server の選択が最適かと思っていたのですが、今回は改めて検証することにしたのです」

同社の開発センターでは、2005 年から Team Foundation Server を利用してきた経験がありました。その経緯について、同センターの西川俊晴担当課長が振り返ります。

「Team Foundation Server は最初のバージョンから利用していました。しかし本格的な分散開発の基盤として利用した実績がなかったので、社内の有識者を集めて検討を行いました」

同センターの検討チームでは、大きく 3 つのポイントで Team Foundation Server の導入を検討しました。

+++++

1. 分散開発が可能か？

プロジェクト資産の一元管理 (ソース / ライブラリ管理)

情報共有機能 (ポータル機能)

進捗管理 (タスク管理)

利用状況

- ・ 開発規模
東京、大阪、福岡、鹿児島 の 4 拠点間
- ・ 開発案件
INTARFRM
- ・ 開発人員
最大 25 名

2. テスト作業の品質向上が可能か?

継続的インテグレーション (Continuous Integration) 環境導入による作業の自動化 (Daily Build)

3. 単体テストの効率化が可能か?

単体テストの自動化 (自動テスト機能)

障害管理 (バグ管理) / 品質分析 (レポート機能)

+++++

「導入の検討は、Team Foundation Server 2010 からスタートしましたが、以前のバージョンと比べて格段に改善されているとわかりました。そして Share Point Server を組み合わせることで、我々の希望するアプリケーション ライフサイクル管理 (ALM) の基盤を構築できると判断しました」と西川氏は採用の理由について話します。

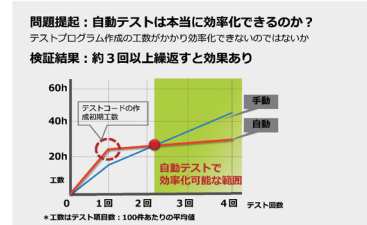
同検討チームでは、オープンソースの組み合わせによる ALM 基盤の構築も検討したといいます。しかしオープンソースによる構築では、セットアップに膨大な手間がかかる点がボトルネックになりました。また開発基盤の構築にかかるトータルコストにおいて、Team Foundation Server への投資が 1% にも満たないことから、開発生産性を向上させて人件費を削減できれば、十分に投資対効果が得られるとの判断から、導入に踏み切りました。

体制が実現しました。

「プロジェクトでは、デイリービルドとリリースビルドという二種類のビルドを定義しています。このうち日々の常時結合のために実施するデイリービルドを Team Foundation Server で自動化して、深夜にビルドと自動テストを毎日実施するようにしました。そして異常が発生したときには、メンバーにメールが通知されます。この自動化によって、製造工程の時間が大幅に短縮されて、効率化を実現しています」と中尾氏はビルドとテストの自動化の効果について説明します。

「我々が検証した結果では、自動テストは 3 回以上繰り返すと、効果が明らかになりました。最初はテストコードを作成するので、どうしても余計に工

テスト自動化による効果分岐点

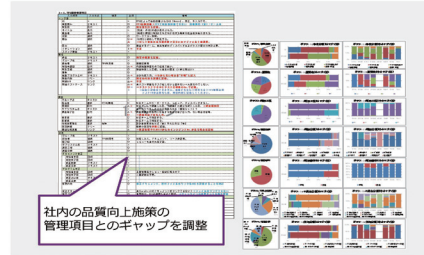


数がかかってしまいますが、2 回目からは手動によるテストとほぼ同じになり、3 回目からのテストでは効率化が向上してきます」と西川氏はテストの自動化による効率の改善について話します。

開発チームでは、エンジンとライブラリ系はテストコードで、ツール系は UI テスト機能での自動化を推進しています。すでにエンジン / ライブラリ系はテストコードで 100% の自動化を実現し、現在はツール系に UI テスト機能を利用した自動化に取り組んでいます。

「障害管理と品質分析については、Team Foundation Server のレポート機能は使わずに、必要なデータを Excel のマクロを使ってクエリーで抽出し

障害管理と品質分析



て分析レポートを作成しています。この方法によって、我々が求めるレポートを出力できるようになりました」と西川氏は障害管理と品質分析の運用方法について説明します。

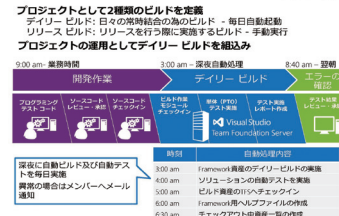
「Team Foundation Server の導入によって、現物の状況が可視化されて担当者の自己レビューの質や品質確保の意識が向上しました。また自動ビルドとテストによる早期発見によって手戻り工数が減少しています。そして単純作業が効率化されました。結果として、担当者間のコミュニケーションがとて活発になり、全員のモチベーションや責任意識が向上しました。導入効果は十分にありました」と中尾氏は評価します。

システム概要 Team Foundation Server と Share Point Server でプロジェクト資産を一元管理

Visual Studio と Team Foundation Server に Share Point Server を採用し、開発の品質と透明性を高めるためのアプリケーション ライフサイクル管理 (ALM) の基盤を構築した同センターでは、国内 4 拠点に分散された開発環境において、ビルドとテストの自動化を実現しました。

「プロジェクトの環境は、Team Foundation Server と Share Point Server を福岡のサーバーに導入して、東京と大阪と鹿児島からアクセスできるようにしました。大阪には、環境別のテスト用クライアントとサーバーを構築しています。福岡に設置したサーバーによって、ソースコードだけではなく設計書や仕様書などのドキュメントも一元管理できるようになりました。また変更履歴の管理によって、過去のバージョンに戻すことも可能になり、分散開発において十分に活用できると確信できました。また情報共有の面においても、障害情

Team Foundation Serverによる自動化



報の他に、カレンダーと連動したイベント情報や連絡事項に担当タスクや最新チェックインの状況など、開発に必要な情報を効率よく共有できるようになりました」と中尾氏は構築したシステムの概要と成果について評価します。

複数の拠点が混在する開発環境においても、Team Foundation Server と Share Point Server による ALM 基盤によって、当初の課題であったプロジェクト資産の一元管理と情報共有が、有効に活用できるようになりました。また進捗管理においては、Microsoft Project で入力した内容を Team Foundation Server のタスクと紐付けて発行しています。タスクの状況は、Visual Studio から Team Foundation Server のタスク管理機能で入力しています。

導入効果 Team Foundation Server によるビルドとテストの自動化で製品リリースの対応スピードが向上

同センターが求めていた継続的インテグレーション環境の導入による作業の自動化においては、Visual Studio と Team Foundation Server によって、ビルドとテストの自動化を実現したことにより、デイリービルドが可能なる運用

今後の展望 Team Foundation Server による継続的インテグレーション環境をグループ企業にも広げていく

「今回は分散拠点による INTARFRM 開発のために、Visual Studio と Team Foundation Server に Share Point Server を採用して、開発の品質向上と透明性を実現しましたが、この開発環境は今後のアプリケーション開発においては必須だと受け止めています。継続的インテグレーション環境の導入は、アプリケーション開発のシステム化であり、テストの自動化なしで今後のプロダクト開発を推進していくのは厳しくなるでしょう。さらに .NET 開発においては、Team Foundation Server の導入は非常に有効だと思います」と西川氏は開発環境の今後について展望します。

「これから INTARFRM を開発フレームワークとして採用するお客さまや開発グループに対して、我々としても今回の成果を積極的に紹介して、継続的インテグレーション環境の導入を提案していく考えです」と中尾氏は将来に向けた取り組みについて語りました。

最新情報は、<http://www.microsoft.com/visualstudio/jpn> をご覧ください。

- インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/ja-jp/>
- マイクロソフト カスタマー インフォメーションセンター (0120)-41-6755 (9:00 ~ 17:30 土日祝日、弊社指定休業日を除きます)
- マイクロソフト ポリウムライゼーション コールセンター (0120)-737-5665 (9:00 ~ 17:30 土日祝日、弊社指定休業日を除きます)

*電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

*Microsoft、Visual Basic、Visual Studio、Windows、Visual Studio ロゴは米国Microsoft Corporation および、またはその関連会社の商標です。
*その他、記載されている会社名、製品名、ロゴ等は、各社の登録商標または商標です。
*記載した情報は、2012年12月現在のものです。
*製品の仕様は、予告なく変更する場合があります。あらかじめご了承ください。

国立循環器病研究センター



ソリューション概要

○プロフィール

独立行政法人国立循環器病研究センターは、1977年に、国の医療政策と一体となって国民の健康を守るため、国立高度専門医療研究センター（ナショナルセンター）として設立。循環器病に関する診断と治療、調査および研究、専門医療従事者の研修や育成を担っています。病院と研究所を一体化することで臨床現場の課題を研究し、かつ研究成果を臨床に直結できる体制を特長として、多くの成果と人材を生み出してきました。今後も循環器疾患の臨床と研究の先導的役割を果たすとともに、国内外のさまざまな組織との連携を一層推進し、当センターの研究成果をすみやかに臨床応用するための機能強化を図っていきます。

○ソフトウェアとサービス

- ・ Microsoft® Office Project Professional 2007
- ・ Microsoft® Office Project Server 2007
- ・ Windows® SharePoint® Services 3.0

○パートナー

株式会社テクノプロ・エンジニアリング

○メリット

- ・ Project Server 2007 のスケジュール管理やタイムシートなどの機能が、精細なデータ収集や解析に基づく正確かつ効率的なプロジェクト運営を実現。
- ・ タスクの標準化やテンプレート活用によって、担当者の知識など属人的な要素によるプロジェクト管理のばらつきや人的ミスを根絶し、標準化された高品質なプロジェクトを可能に。
- ・ 変動要素の多いプロジェクトでも長期にわたる見通しが可能になり、計画的な人員配置が実現する
- ・ プロジェクトの各ステップが標準化されるため、どこに重点を置くか、また省くかといったフレキシブルなプロジェクト運営計画が行える。

○ユーザーコメント

「プロジェクトのかなり先までが見通せるため、具体的な仕事量を見積もるのはもちろん、「この期間が空くなら、何か新しい試みに挑戦してみよう」といった発想も可能です。このように時間を効率よく活用できるようになって、自分たちの仕事を振り返って改善する余力も生まれました」

国立循環器病研究センター
研究開発基盤センター
先進医療・治験推進部
部長・医学博士
山本 晴子 氏

臨床研究プロジェクトのデータ マネージメント業務に Microsoft Office Project Server 2007 を導入 業務配分の正確な見積もりを実現し、タスクの標準化とテンプレート活用で、良質なプロジェクト運営を実現

独立行政法人国立循環器病研究センターは、1977年に設立された、わが国における循環器病治療と研究の国立高度専門医療研究センター（ナショナルセンター）です。同センターでは2007年に医療技術開発および臨床研究などの研究支援基盤整備を開始しました。その具体的施策の1つとして、臨床研究に特化したデータ マネージメント部門を設けて、複数の研究プロジェクトを適確に管理することを計画。2010年には Project Server 2007 を導入して、プロジェクトの管理タスクの標準化や、先々までのスケジュール計画を実現し、効率的で質の高い研究活動支援の環境創出に成功しています。

■ 導入背景とねらい

データ マネージメントを推進するにつれて 専用の管理ツールの必要性を痛感



国立循環器病研究センター
研究開発基盤センター
先進医療・治験推進部
部長・医学博士
山本 晴子 氏

わが国における高度専門医療センターの1つとして、35年にわたって循環器病治療および研究をリードしてきた独立行政法人国立循環器病研究センター（以下、国立循環器病研究センター）。近年は高度で専門的な医療施設としての役割に加えて、医療関連技術や臨床研究分野における期待がますます高まっています。そうした社会的要請を背景に同センターでは、2007年に本格的な研究支援基盤の整備に着手しました。その重要な柱として設けられたのが、現在のDM（データ マネージメント）/統計室であり、研究データの品質管理を担っています。それまで臨床研究プロジェクトで専門のデータ マネージャーによる管理部門を設けた例はほとんどなく、特に循環器医療分野では初めての試みだったと、責任者である国立循環器病研究センター 研究開発基盤センター 先進医療・治験推進部 部長・医学博士 山本 晴子 氏は振り返ります。

「DM/統計室では、主に臨床研究で得られた患者の情報や臨床データ、および研究プロジェクトに関する各種情報を収集し、データベースとして管理しています。医療機関の中にこうした医師以外の専門家による部署を設けて、そこにデータ管理を委ねるとするのは、まったく初めての試みでした。このためすべてが手探りの状態から始まっていったのですが、研究プロジェクトの数やDM/統計室のスタッフが増えていく中で、プロジェクト管理ツールの必要性を切実に感じるようになったのです」。

ツールの必要性はスタッフにもいつしか共有され、各人が進んで具体的なプロジェクト マネージメント (PM) ツールの検討を進めるようになっていきました。立循環器病研究センター 研究開発基盤センター 先進医療・治験推進部 DM/統計室 太田恵子氏は、「年度末やプロジェクトのヤマ場などの繁忙期には、専用の管理ツールを使わないと、いくつもの研究が同じ行する中で、誰が何を行っているのか正確に把握しき



国立循環器病研究センター



国立循環器病研究センター
研究開発基盤センター
先進医療・治験推進部
DM/統計室
太田 恵子 氏

れません。いくつかツールを検討した結果、Project Server 2007 に着目しました。そこで、株式会社テクノプロ・エンジニアリング（以下、テクノプロ・エンジニアリング）に問い合わせると、ちょうど貸し出しキャンペーンを実施中で、実際に動かしてみたいと考えてさっそく申し込んだのです」と語ります。

太田氏が Project Server 2007 に注目した決め手の 1 つが、複数のプロジェクトの動向を把握できる点でした。

「これは、他の製品にはない特長でした。そこで山本先生に相談に行ったところ、ちょうど先生も同じ点を評価されていたとのことで、すぐにキャンペーン利用の許可をいただきました。また当初はフリーウェアのツールなども比較検討していましたが、やはりフリーウェアではサポートが受けられず、問題発生時に自力での対応は難しいと考えて、サポートが保証されている Project Server 2007 を選んだのです」。

キャンペーンを提供していた株式会社テクノプロ・エンジニアリング 受託開発事業部 課長 中山 智行氏



株式会社 テクノプロ・エンジニアリング
受託開発事業部
課長
中山 智行 氏

氏は、最初に問い合わせを受けて、同センターのツール導入に対する意気込みを強く感じたと振り返ります。「一般に、お申し込み時点では「とりあえず借りてみたい」というお客様がほとんどです。しかしこちらは「具体的な機能を検証したいので、デモを見せて欲しい。また有償でトレーニングを受ける準備もある」といった「本気」が最初から伺えました。そこで当社としても、精一杯サポートさせていただき覚悟で取り組もうと考えたのです」。

導入の経緯

長期的な視点での投資対効果に期待 2年がかりの入念な導入・定着に取り組む



株式会社 テクノプロ・エンジニアリング
受託開発事業部
技術担当
坂場 桂子 氏

Project Server 2007 の導入検討が始まったのは、2009 年の秋でした。その後 9 ～ 10 月の評価版によるキャンペーン試用期間を経て、12 月に正式導入を決定。まずスケジュール管理の部分から立ち上げ、2010 年 4 月からは、キャンペーン以来、導入サポートを提供してきたテクノプロ・エンジニアリングによる定着支援期間がスタートしました。これまで支援業務を担当してきた株式会社テクノプロ・エンジニアリング 受託開発事業部 技術担当 坂場 桂子氏は、「2011 年 3 月までの 1 年間、毎月 1 回訪問と電話やメールでのサポートを通じて、操作方法や活用のアドバイスをさせていただきました。とりわけ Project Server 2007 の多彩な機能の中から、お客様の業務でよく使う機能、有効な機能を絞り込んで説明するよう心掛けてきました」と語ります。

定着支援期間終了後の 2011 年 4 月から 2012 年 3 月までの 1 年間は、いよいよ本格的な利用環境の整備に入ります。タスク管理機能やテンプレートの作成が急ピッチで進められ、その機能検証とブラッシュアップが繰り返されました。また各人の作業時間管理を行うタイムシートも追加導入されました。

今回の導入に際しては、投資対効果という点でも入念に検討を重ねたと太田氏は明かします。

「本格的なプロジェクト管理ツールだけに価格も気になっていましたが、テクノプロ・エンジニアリングによるデモを見て、Project Server 2007 には多彩な機能があるぶん、きちんとしたサポートなしには使いこなせないというのを感じました。反対に、もしベンダーがツールの使い方はもちろん、プロジェクト管理のノウハウまでをしっかりとサポートしてくれて、これらの機能を使いこなせるようになれば、長い目で見れば価格は納得できると思ったのです」。

山本氏も専用ツールへの投資には、スケジュール管理だけにとどまらないねらいがあったと語ります。

「医学研究はスケジュールの変更が多く、不測の事態もしばしば起こります。そうしたプロジェクトの要素変動に合わせて適正に人材を配置するには、長期にわたって複数のプロジェクトの動きを追えるしくみを整えなくてはなりません。つまり人的リソース管理までを可能にする高度な機能のツールが不可欠であり、それに必要なコストはかけようと考えました」。

導入効果

定量的な業務配分の把握と標準化が プロジェクト品質を向上させた

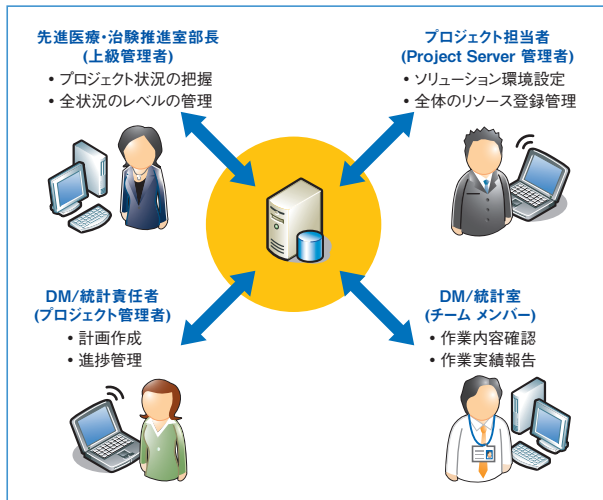


国立循環器病研究センター
研究開発基盤センター
先進医療・治験推進部
DM/統計室
甲斐 陽子 氏

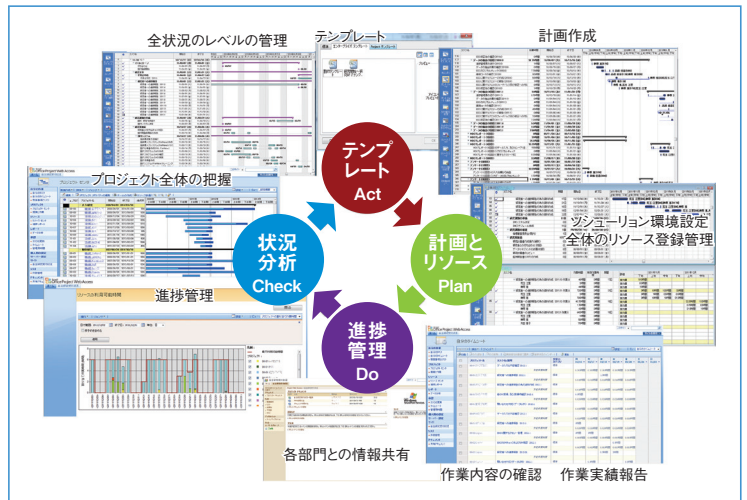
今回の導入で実作業を担当してきた、国立循環器病研究センター 研究開発基盤センター 先進医療・治験推進部 DM/統計室 甲斐 陽子氏は、2 年間にわたる準備期間の努力が、現在ようやく実ってきたと語ります。

「スケジュール管理や時間管理の実務におけるトライ & エラーを通じて、データ管理の管理タスクが定番化され、テンプレートも多数作成できました。これを基に、タスクごとのリソース割り当てが正確に行えるようになったのです。プロジェクト業務の何 % を誰に割り当てるかを具体的に見られるため、定番タスクに関しては、現実的かつ適正な負荷の仕事量が配分できる環境ができあがっています」。

人の稼働状況も、より正確に把握できるようになりました。以前は 1 人が 3 つのプロジェクトに関わっていると「稼働率 300%」までしか見えなかったのが、タイムシートによって実際の作業時間を収集できるため、どのプロジェクトにどれだけ関わったかまで詳細に把握できるのです。



Project Server 2007 の運用イメージ図



タスクの標準化イメージ

一方、山本氏は、Project Server 2007 の導入がもたらした最大のメリットを「標準化」だと評します。

「私たちに支援を依頼してくる研究者は、研究テーマには精通していても、それを実際の研究プロジェクトとして運営する業務の進め方は知りません。そこで私たちが手順の間違いや抜けている点を指摘して、確実に研究が進められるように支援する必要があります。その際も、Project Server 2007 には標準化されたデータ マネージメントのパターンが用意できているので、それを使えば手順や内容にばらつきのない良質なプロジェクト運営が可能になるのです」。

また甲斐氏も、これら標準化されたデータ マネージメントのタスクが、どんな研究内容のプロジェクトであっても、ほぼ適用できることがわかったと語ります。

「このタスクを利用することで、私たちの支援作業にも漏れがなくなりました。これまでは支援するデータ マネージャーごとに支援の内容もまちまちだったのが平準化され、“やり過ぎず、やらなさ過ぎない”最適化された支援内容と、属人的スキルに左右されない質が維持できるようになったのです」。

また、研究を進めるうえで踏むべき段階も標準化されているため、必要に応じてどのステップに重点を置かなどを検討しやすくなり、以前よりもフレキシブルなプロジェクト運用が可能になっています。DM/統計室の業務責任者である国立循環器病研究センター 研究開発基盤センター 先進医療・治験推進部 DM/統計室 嘉田 晃子氏は、「プロジェクトの始めの業務割り振りから、研究実施終了後の統計解析までを手掛けているのですが、プロジェクトの全体の見通しがつくようになったため、各ステップごとの業務が非常にやりやすくなりました。単に“このステップではこれを行う”といった紋切り型ではなく、前後のステップ同士の関連や必然性を見ながら、適切な作業や対処が可能になったのです」と、実務面での改善を体感できていることを示唆します。さらに DM/統計室では、こうした一連の成果を 2012 年 2 月の日本臨床試験研究会で発表。優秀演題として表彰されるという嬉しい成果もありました。

プロジェクト自体の作業の標準化に加え、Project Server 2007 の運用に関しても標準化が現在着々と進んでいます。2012 年には「運用に関す

る手順書」の第 1 版が完成。続いて「Project Server 2007 操作マニュアル」の作成も始まりました。

今後の展望

DM 手法の横展開を通じて より計画的で質の高い研究を支援



国立循環器病研究センター
研究開発基盤センター
先進医療・治験推進部
DM/統計室
嘉田 晃子 氏

山本氏は、今後の展望について、「ここまで蓄積してきたデータ マネージメントの手順を、テンプレートとして外部の部署や組織に提供していく手法を検討していきたいですね。データ マネージメントは最も定型化しやすい業務なので、これを定型化が難しい部門の業務にどう展開していくかが大きな課題です」と語ります。また嘉田氏も「現在私たちの部署で行われているのは、研究データそのものに限ったデータ マネージメントの範囲です。これを臨床研究全体のプロジェクト マネージメントとどうリンクさせていくのか、引き続き考えていきたいと思っています」と、さらなる発展の方向を探る意欲を見せます。

こうした DM/統計室の意気込みに対して、テクノプロ・エンジニアリングの中山氏は、「皆様のおかげで、実務レベルでの運用がようやく軌道に乗ってきたと実感しています。今後はこの基盤を活用して、さらにお仕事の効率を上げていくことが課題になってくると思います。そのためにも標準化の取り組みや“手順書”のブラッシュアップ、そして Project Server 2010 へのバージョンアップへ向けたいご提案など、テクニカルな側面から引き続き支援させていただきたいと願っています」と抱負を語ります。

「今までは進捗が遅れそうなプロジェクトは、そのつど注意するなどの支援も行ってきましたが、今後は研究の開始時に“これだけ時間がかかる”といった目安を明確に示して、より計画的なプロジェクト進行を可能にする取り組みも行っていきたいですね。そうして最終的にセンター全体の研究品質を向上させることが、私たちに課せられたテーマだと考えています」と語る山本氏。わが国における循環器医療の最先端を、同センターのプロジェクトマネジメントが力強く支えています。

<http://www.microsoft.com/ja-jp/casestudies/>

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/ja-jp/casestudies/>
本ケーススタディに記載された情報は制作当時(2012年5月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。
製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

■インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>
■マイクロソフトカスタマー インフォメーションセンター 0120-41-6755
(9:30～12:00、13:00～19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除く)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

*Microsoft、SharePointは、米国Microsoft Corporationおよび、またはその関連会社の商標です。
*その他記載されている、会社名、製品名、ロゴ等は、各社の登録商標または商標です。
*製品の仕様は、予告なく変更することがあります。予めご了承ください。

日本マイクロソフト株式会社 〒108-0075 東京都港区港南 2-16-3 品川グランドセントラルタワー



キュラーズが、プロジェクト ポートフォリオ管理の強化により運営コストを削減

概要

国/地域: 日本
業種: 貸し倉庫サービス

顧客プロフィール

キュラーズは、主に不動産投資、不動産開発、顧客指向の貸し倉庫サービスを取り扱う民間企業であり、全国の主要都市で 36 店舗を展開しています。上記のサービスに加えて、駐車場、文書管理、データ保管などのサービスも提供しています。

ビジネス状況

事業の急成長とプロジェクト数の増加を受けて、キュラーズはさまざまなプロジェクトの提案を評価/管理するためのソリューションを必要としました。

解決策

キュラーズはアビュータス・ソリューションズの協力のもと、マイクロソフトの統合ソリューションを導入しました。これにより、カーボン フットプリントやエネルギー コストの削減といった、同社のビジネス目標に沿ったプロジェクトを確実に遂行できるようになりました。

利点

- 需要管理
- ポートフォリオの選択と分析
- チーム コラボレーション
- ビジネスインテリジェンスとレポート作成

「Project Server 2010 のプロジェクト ポートフォリオ管理機能を活用することにより、エネルギー削減を始めとする当社の戦略目標を達成するために最適なプロジェクトの組み合わせを容易に選択できるようになりました」

Aaron Farney, IT ディレクター、キュラーズ

東京に本社を置く民間企業のキュラーズは、日本で最も成功を収めている国内最大の貸し倉庫業者です。全国の主要都市に 36 店舗を展開しており、各店舗には 250 ~ 1500 室の収納ユニットを備えています。収納ユニットは 1 m² 未満から 15 m² を超えるものまでさまざまなサイズが用意され、各ユニットのセキュリティも確保されています。どの店舗も明るく清潔で、24 時間いつでも利用できるほか、さまざまな問い合わせに対応する「収納コンシェルジュ」が常駐しています。

キュラーズでは、競合他社に対する優位性を保つために、業界で最も高い業務効率を維持できるよう継続的に取り組みを行っており、店舗の運営コスト削減を目的としたプロジェクトをより効率的に選択/管理するためのソリューションを必要としていました。キュラーズは、Microsoft® 認定パートナーであるアビュータス・ソリューションズの協力のもと、この目標に適合する Microsoft® Project Server 2010 と SharePoint Server 2010 をベースとしたソリューションを導入することを決定しました。これにより、ビジネス目標に沿ったプロジェクトをより効率的に選択し、管理することが可能になりました。

「Project Server 2010 と SharePoint 2010 で提供される柔軟なレポート作成とダッシュボードの機能は、キュラーズに大きな利益をもたらすに違いありません」

Michael Treasure、シニア パートナー、
アビュータス・ソリューションズ

現状

キュラーズは、主に不動産投資、不動産開発、顧客指向の貸し倉庫サービスを取り扱う民間企業です。同社の事業は急激な成長を遂げ、現在では全国各地に 36 店舗を所有/運営しています。

キュラーズでは、顧客に費用対効果の高いサービスを提供するために、これらの店舗をできるだけ効率的に運営する必要があります。各店舗において最も大きな固定費の 1 つが、エネルギー消費に対するコストです。そのため、各店舗におけるエネルギー効率の向上を目的とした膨大な数のプロジェクトを評価し、優先順位を付ける必要がありました。

キュラーズの IT ディレクターである Aaron Farney 氏は、次のように述べています。

「キュラーズが展開する 36 のすべての店舗において、運営コストの割合を最も多く占めているのがエネルギー コストです。エネルギー コストの削減を目的としたプロジェクト案は数えきれないほどありますが、その中から最も効果的なプロジェクトを選択するには、ポートフォリオ管理を行うためのソリューションが必要です。また、店舗の大きさ、築年数、現在のエネルギー効率などは店舗によって異なるため、全体のポートフォリオの一部として、各プロジェクト案のコストと利点を評価する必要があります」

これらのプロジェクトの投資回収期間は、15 ～ 50 か月と大きな幅があります。また、リソース不足やスケジュールの制約といった、プロジェクトの優先順位付けにおいて考慮すべき要素もあります。

運営する店舗の数が増加するとリソース不足が生じ、その結果、決められた時間枠内で完了できるプロジェクト数も制限されます。このため、よりいっそう最大限の成

果をもたらすプロジェクトを選択できるポートフォリオ管理ソリューションの必要性が増します。

一方スケジュールの制約は、多くの場合、特定の店舗で特定の時間に稼働可能なリソースが制限されるといった物理的な制約によって発生します。たとえば、スペースが限られている店舗の場合、照明設備と空調設備の改修工事を同時に行えないといったことが考えられます。

解決策

費用対効果が高く、導入が容易、かつキュラーズのビジネス ニーズに合致するソリューションを選定するべく、同社は Microsoft® 認定パートナーであるアビュータス・ソリューションズに支援を求めました。

アビュータス・ソリューションズのシニアパートナーである Michael Treasure 氏は次のように述べています。

「私たちは数年にわたってキュラーズと提携してきました。最初に提案したのは、Project Server 2007 と Windows SharePoint Services 3.0 を IT 部門に導入することでした。キュラーズはアプローチを重ねることによってプロジェクト管理の成熟度を高め、現在では Project Server 2010 と SharePoint 2010 の新機能を存分に活用できるまでになっています」

キュラーズは、Project Server 2010 に統合されたポートフォリオ管理機能に大きな関心を寄せました。「Project Server 2010 にポートフォリオ管理機能が統合されたことは、私たちの観点から言えば間違いなく飛躍的な進歩であり、プロジェクトの選択と比較の作業をより効率的に管理したいという当社の要望にもなっています」と Farney 氏は言います。

「Project Server 2010 にポートフォリオ管理機能が統合されたことは、私たちの観点から言えば間違いなく飛躍的な進歩であり、プロジェクトの選択と比較の作業をより効率的に管理したいという当社の要望にもかなっています」

Aaron Farney、IT ディレクター、キュラーズ

またキュラーズは、現在実装している Project Server 2007 でのレポート作成とビジネス インテリジェンスについても強化を図りたいと考えていました。「Project Server 2010 と SharePoint 2010 で提供される柔軟なレポート作成とダッシュボードの機能は、キュラーズに大きな利益をもたらすに違いありません」と Treasure 氏は言います。

Project Server 2010 と SharePoint 2010 をベースとしたソリューションを導入することにより、キュラーズは、最大のビジネス価値をもたらすプロジェクトをより効率的に選択/管理し、リソースやスケジュールの制約をより容易に特定/解決できるようになったほか、全社に蓄積された既存のテンプレートやプロジェクト管理の実践方法を活用することも可能になりました。

利点

Microsoft® Project Server 2010 と SharePoint 2010 を使用することによって、キュラーズは次のようなさまざまな利点を享受しています。具体的には、需要管理、ポートフォリオの選択と分析、チームコラボレーション、ビジネス インテリジェンスとレポート作成の強化などが挙げられます。

需要管理

キュラーズはこれまで、Project Server 2007 の一部として実装された、カスタムコードを含む InfoPath 2007 フォームと Windows SharePoint Service 3.0 のリストを使用して、需要管理とプロジェクトのワークフロー作成を行っていました。また 3 段階のワークフローとそれに対応するテンプレートを利用して、IT プロジェクトのガバナンス フレームワークを形成していました。

Project Server 2010 と SharePoint 2010 をベースとしたプラットフォームを活用すると、ワークフローやプロジェクトのガバナンスをより柔軟に作成することができます。Project Server 2010 と SharePoint 2010 のガバナンス ワークフローでは、ビジネスケース情報を一元管理するリポジトリが提供され、レポート作成とプロジェクト指標の比較を容易に行うことができます。このようにキュラーズは、ガバナンス ワークフローをより柔軟に作成/管理できるほか、テンプレートやワークフローを社内の別の部署で再利用することが可能です。

ポートフォリオの選択と分析

Project Server 2010 では、実行の可能性のあるすべてのプロジェクト案、およびビジネス ケース情報が単一のリポジトリで管理されます。その中から戦略的なドライバーが特定され、各戦略ドライバーの貢献度に基づいてプロジェクトが評価されます。その後、戦略ドライバーへの貢献度に基づき、コストやリソース要件などの制約を考慮しながらプロジェクトが選択されます。

キュラーズは、この新しい機能を使用することにより、可能な限り短い時間枠で最大限の ROI をもたらすプロジェクトを選択できるようになりました。効率性を促進するプロジェクトをより容易に特定し、優先順位をつけることが可能です。また、規制へのコンプライアンスが必要とされるプロジェクトを特定し、適切な優先順位を設定することもできます。

チーム コラボレーション

SharePoint 2010 ではプラットフォームが強化され、チームでのコラボレーションが可能になっています。プロジェクトのメンバーは、Wiki やブログなどの Web 2.0 機能を活用することによって、より柔軟にコ

関連情報

Microsoft Project Server に関しては下記をご覧ください。

www.microsoft.com/japan/project

キュラーズの詳細情報については、0120-15-9773 にお電話いただくか、同社 Web サイト (www.Quraz.com) をご覧ください。

アビュータス・ソリューションズ株式会社の詳細情報については、03-6215-8608 にお電話いただくか、同社の Web サイト (www.ArbutusSolutions.com) をご覧ください。

コミュニケーションを図ることができます。

キュラーズはこの機能を使用することで、複数の部門にまたがるプロジェクト チームのメンバー間のコミュニケーションを改善し、他の部門やビジネス領域のメンバーに蓄積された SharePoint の使用経験やノウハウを活用することができます。

ビジネス インテリジェンスとレポート作成

Project Server 2010 and SharePoint Server 2010 では、さまざまなレポート作成方法とデータ表示方法が用意されています。Excel Services と Visio Services では、柔軟で使いやすいウィンドウをデータと関連するプロジェクトやポートフォリオの中に表示できるため、これまでにない画期的なレポート作成が可能になります。

また、すべてのプロジェクトが一貫したビューで表示されるため、注意が必要なプロジェクトに着目できるようになり、管理がずっと容易になります。

Microsoft Project Server 2010

Microsoft Project Server 2010 は、Microsoft SharePoint Server 2010 のビジネス コラボレーション プラットフォーム サービスと体系化された実行機能が統合された柔軟性の高い業務管理ソリューションです。Project Server 2010 ではプロジェクトとポートフォリオが一元管理されるため、組織はビジネスの優先順位に基づいてリソースや投資を割り当てたり、あらゆる種類の作業を制御したり、強力なダッシュボードを通じてパフォーマンスを視覚化することができます。

ソフトウェアとサービス

- Microsoft サーバー製品ポートフォリオ
 - Microsoft Project Server 2010
 - Microsoft SharePoint Server 2010
 - Microsoft Project Professional 2010

● テクノロジ

- Microsoft Project Web App

パートナー

- アビュータス・ソリューションズ株式会社

この導入事例は情報提供のみを目的としています。明示または黙示に関わらず、この要約に関してマイクロソフトはいかなる責任も負わないものとします。

文書発行日：2010年7月

Microsoft®

ソニーデジタルネットワークアプリケーションズ株式会社

Sony Digital Network Applications, Inc.

ソリューション概要

○プロフィール

ソニーデジタルネットワークアプリケーションズ株式会社は、2000年8月、ソニーのパーソナルコンピュータ「VAIO」の設計部門から独立し、ソフトウェアの開発、商品化を行うプロ集団として誕生しました。その後さまざまなコンシューマー機器の組み込みソフトウェアやネットワークアプリケーションの設計および開発へと活動のフィールドを拡大。現在では300名近いエンジニアを擁する体制を整え、ソニーグループにおけるソフトウェア開発の一大拠点として、PCやコンシューマーエレクトロニクスの分野に新しい波を起こし続けています。

○シナリオ

- ・ソニーデジタルネットワークアプリケーションズ株式会社では、これまで業務のコストや工数などの数値データの集計を手作業で行っていた。Microsoft® Office Excel® のプロジェクト収益シートに現場のプロジェクtrリーダーが入力、ファイルはマネージャーが集めて確認し、管理部門に送るといった作業は時間がかかり、プロジェクト数の増加とともに、新たなシステムの導入の必要性を感じていた。
- ・そこでMicrosoft® Business Intelligence (BI) プラットフォームをベースにした独自の経営管理システム「daVinci」を開発。従来の Office Excel のフォームはそのままに、集計や加工などを自動化した結果、大幅な時間短縮が実現した。
- ・これまでは集計したデータを見るためには、紙での配布や全体ミーティングまで待たなければならなかったが、ポータル画面からいつでも必要に応じて参照できるようになり、データの活用機会が広がった。
- ・この Microsoft BI プラットフォームにより、柔軟なデータ加工やドリルダウン分析などが自在に行えるようになり、経営層やマネージャーへの経営指標がリアルタイムで提供可能になった。

○ソフトウェアとサービス

- ・Microsoft® SQL Server® 2008
- ・Microsoft® Office Excel® 2007
- ・Microsoft® Office SharePoint® Server 2007
- ・Microsoft® Office Project Server 2007
- ・Microsoft® Office Project 2007
- ・マイクロソフト コンサルティング サービス (MCS)

○メリット

Microsoft BI プラットフォームは、データの入力から集計、加工までをほぼ自動化できるため、現場担当者がデータ エントリーに費やしている時間や労力を軽減します。データの加工処理もすべてシステムが行うため、処理時間が大幅に短縮され、データ入力から活用までの工数を劇的に減らします。また、分析、レポート、モニタリング機能によって目的や必要性に応じてデータが瞬時に分析、加工されるため、重要な経営指標となるスコアカードやドリルダウン分析が、経営者やマネージャーにリアルタイムで提供されます。

Microsoft BI プラットフォームは SQL Server や Office SharePoint Server などのマイクロソフトのサーバー製品群を中心に構成され、Office Excel などの Microsoft® Office 製品群と高い親和性を持っています。このため既存の Microsoft® Windows® プラットフォームとの連携が容易に行え、柔軟でコスト性に優れたシステムを簡単に導入できます。

○ユーザー コメント

[2008年秋以降の景況悪化を受けて、企業は経営判断をこれまで以上にリアルタイムで行っていく必要に迫られています。状況に応じて刻々と対応を切り替えていく経営には、それにふさわしいレスポンスとスピードを備えた情報システムが欠かせません。そうした意味で、今回の「daVinci」導入により当社は強力なツールを手に入れたと思っています]

ソニーデジタルネットワークアプリケーションズ株式会社
代表取締役
中村 年範 氏

Microsoft Business Intelligence プラットフォームによる独自の経営管理システムで業務データの集計を効率化し、データ分析やグラフ化などの経営指標もリアルタイムに提供

ソニーデジタルネットワークアプリケーションズ株式会社 (以下、SDNA) は、ソニー株式会社のパーソナル コンピューター「VAIO」のアプリケーション開発部門から2000年8月に独立した、ソフトウェア開発の専門家集団です。現在は VAIO のアプリケーションをはじめ、映像、デジタル オーディオなど幅広いコンシューマー製品にわたるソフトウェア開発業務を手がけ、常時70件を超えるプロジェクトが同時進行しています。SDNA では2008年10月、Microsoft Business Intelligence (BI) プラットフォームによる独自の経営管理システム「daVinci (ダヴィンチ)」を構築し、それまで Microsoft Office Excel やマクロを使って手作業で行ってきた工数やコストなどの数値集計・分析を、使い慣れた Office Excel によるデータ入力はそのままに大幅に効率化。さらに、分析、レポート、モニタリングなどのビジネス インテリジェンス機能によって、経営指標や作業プロセスが可視化されることで、より精度の高い経営判断を実現しています。

■ 導入背景と狙い

プロジェクトの増加に対応するため、手作業による業務管理からシステムへの移行を決意



ソニーデジタルネットワークアプリケーションズ株式会社
代表取締役
中村 年範 氏

「会社が始めた当初は従業員も40～50名の規模だったため、プロジェクトの管理も対面でのオフライン コミュニケーションで十分に可能でした。しかし、業容の拡大に伴ってプロジェクトの数や規模も急速に大きくなってきたため、何らかの経営管理システムを導入して効率化を図り、さらなる成長への節目にしたいというのが発端だったのです」と、代表取締役 中村年範氏は、Microsoft BI プラットフォームをベースにした経営管理システム「daVinci」を導入したきっかけを語ります。

SDNA ではこれまで、こうしたプロジェクトの工数やコストの進捗管理を手作業で行ってきました。現場での進捗状況などを各プロジェクトのリーダーが Office Excel に入力し、それをマネージャーが集計、加工したうえで、管理部門に渡していました。しかしこの方法では人手や時間がかかるばかりか、Office Excel のフォームに入力された数値を集計するマクロのメンテナンスも VBA の知識がある人に頼ることになり、非効率でした。せっかく集計したデータも自由に参照することができず、データ資産の経営への活用という点でも新たな対応を迫られていたと言えます。

そのための具体的な方策を探る中で、いくつかの条件がフォーカスされてきました。まず、これまでのワークフローを大きく変えずに移行できること。管理のワークフローを可視化し、プロジェクトの進捗や工数などを必要に応じて誰もがすぐに把握できることなどが挙げられます。Office Excel のフォームを使ったデータの集計は人手がかかる反面、既に社内になじんだ方法であり、それを大きく変えることは余計な負担を現場に与えます。そうした負担を避けて効率を上げることが求められていたのです。

また、既存の社内システムとの親和性を保つことも重要な課題でした。SDNA には既に Microsoft Office SharePoint Server によるコラボレーション基盤や、独自開発した工数管理システムが導入されており、これらを活かして効率的に新たな経営管理システムを構築すること



ソニーデジタルネットワーク
アプリケーションズ株式会社
Management Navigator
浅野 徹 氏

が望ましいと考えたのです。今回 daVinci の構築を主導した Management Navigator 浅野徹氏は、「そもその始まりは、Microsoft BI プラットフォームの場合、従来の Office Excel スプレッドシートをそのまま使えると聞いたことからです。これならば、現場のフローを変える必要がないと考えたのです」と語ります。



ソニーデジタルネットワーク
アプリケーションズ株式会社
System Navigator
飯坂 正樹 氏

リアできたと思っています」と振り返ります。確認事項などはあらかじめメインの担当者間で留意しておき、現場の負担は確認作業だけに絞り込むなど、入念な段取りを心掛けるといった工夫を凝らしたと言います。

「一方、マイクロソフトがデータベース モデル設計書や運用手順書といった成果物の雛形を持っていたこともあり、一から作る手間を省くことができました。また、既存のシステムを活かした設計をしてくれたことも、作業効率に大いに貢献しました。社内の Office SharePoint Server から daVinci のデータを呼び出す仕組みを作ったときは、やはりマイクロソフト プラットフォーム間の親和性の高さを実感しました」。

今回の daVinci の開発を一貫してバックアップしてきた MCS も、飯坂氏は高く評価しています。「全体の構成やプロジェクト計画など、最も初期の段階から参加してもらいました。その成果をあえて採点するならば 100 ~ 120 点ですね。率直に "こんなにすごいのか" と感じました」。

中でも、同社のビジネスをよく理解したうえでさまざまな提案が出てくる点に満足したと、飯坂氏は語ります。「SDNA はきわめて品質やセキュリティに厳しく、それを満たすために困難な要求をすることがあります。今までの経験では、その理由から説明する必要がありましたが、MCS はすんなり事情を理解して、こちらの要求に応えるものを出してくれます。たとえば、システムのレスポンス要件を渡したところ、その案をベースに米国本社に問い合わせたテストやシミュレーションを行ったうえで、必要なスペックを提供してくれました。私たちのビジネスの本質を理解していただいていると感じましたね」。

「品質に関しても事前に検討していただけたことで、着手してから無理だったと気づくような失敗もなく、可能性を見通したうえで作業が進められる点も、安心感がありました」と飯坂氏は振り返ります。

■ 導入の経緯

マイクロソフトのコンサルティングを受けながら、異例の短期間で開発を完了

SDNA がこの問題の解決に向けて本格的にプロジェクトを開始したのは、2008 年初頭のことでした。「まずいくつか製品を検討する中で、マイクロソフトの Business Intelligence プラットフォームが目につきました。担当の方をお呼びしてさらに詳しい話を聞き、これならいけそうだとの感触を得たのです。そこから 3 月にはプロトタイプ作成の提案を受け、以降 1 か月間はその作業に集中しました」(浅野氏)。

同年 5 月には Microsoft BI プラットフォームの正式な採用が決定。「採用の理由は、使い慣れた Office Excel をそのまま継承できるという条件がぴったり合ったこと。加えて、製品を知りつくしたマイクロソフト自身が支援してくれるという安心感、そして何よりもコストの安さです。希望の条件や機能を満たして、なおかつ 1 クライアントあたりのコストが非常に安い。予想以上に安く収まることがわかった以上、他に選択肢はありませんでした。システムが完成した今振り返ってみても、正しい選択だったと自負しています」と浅野氏は語ります。

当初の製品選定条件だった既存システムとの連携、特に Office Excel データを Microsoft SQL Server にそのまま取り込んで、自在に加工、分析できるというアドバンテージも大きな決定材料となりました。

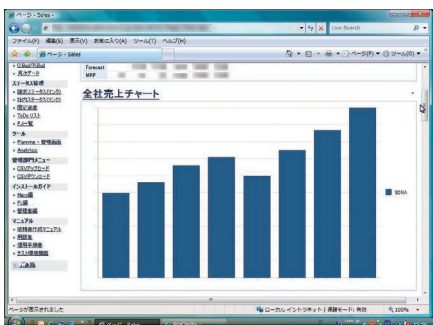
6 月上旬にはマイクロソフト コンサルティング サービス (MCS) が開発支援に加わり、急ピッチで作業が進められた結果、10 月 1 日にカットオーバーという異例のスピードで完成させることができました。

実際の開発にシステム担当として携わった System Navigator 飯坂正樹氏は、「スケジュールが非常にタイトでしたが、管理部門が直接プロジェクトをマネジメントしたこと、メンバー全員の頑張りでなんとかク

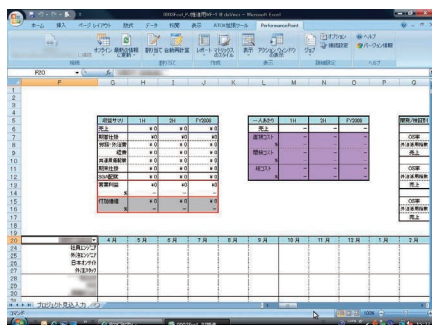
■ システムの概要

経営数値がリアルタイムで確認できるようになり、経営指標としても活用

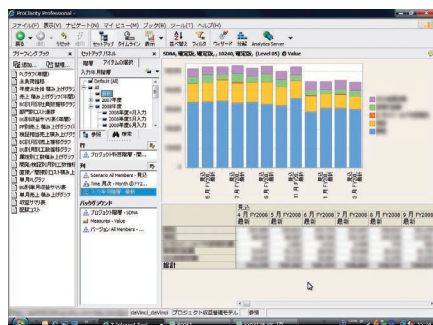
daVinci の導入によって、SDNA の経営管理は大きく前進し、かつ多彩な可能性を手に入れました。やはりその第一は、経営管理データの



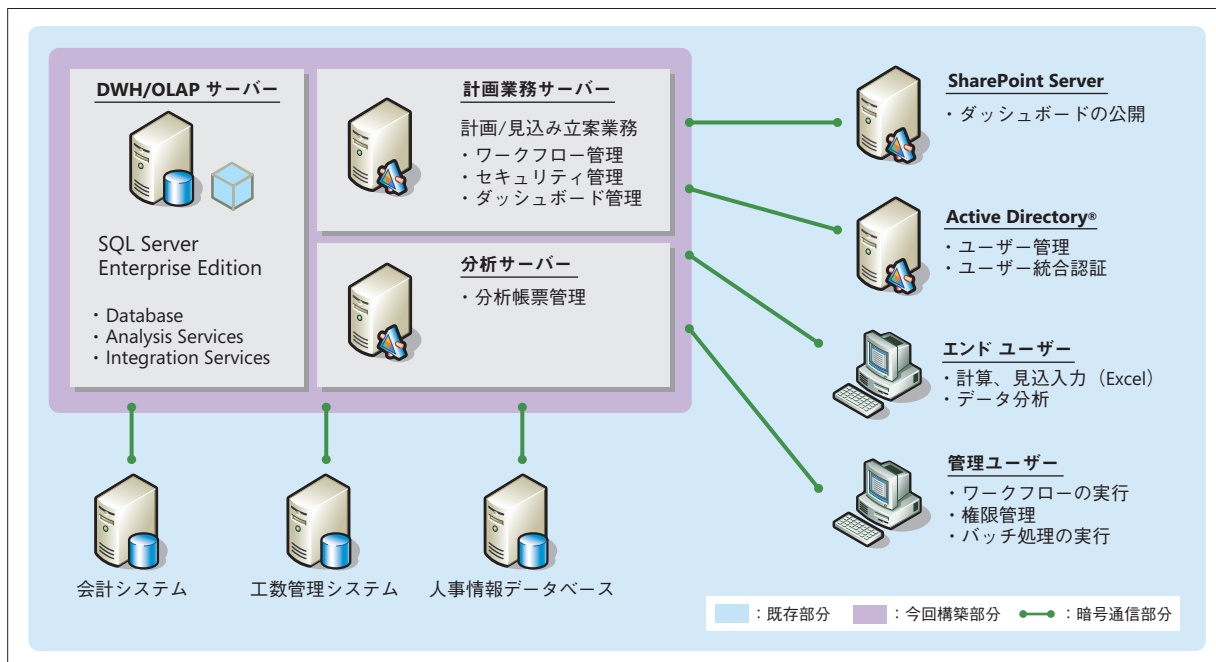
サンプル 1



サンプル 2



サンプル 3



システム構成図



ソニーデジタルネットワークソリューションズ株式会社
Business Group Manager
小林 正裕氏

集計作業が大幅に効率化された点です。各プロジェクトリーダーが報告データを daVinci に入力し、現場のマネージャーの下に集約。Business Group Manager 小林正裕氏は、そうした daVinci を利用するマネージャーの 1 人として、導入の効果を日々実感していると語ります。

「従来はデータを検討資料に使おうとしても、グラフなどに加工するための時間がかかり、データの鮮度と利用にタイムラグが生じていました。また、他部門のデータが欲しいときは、全社規模でのミーティングまで待たねばならなかったのが、daVinci 導入後はいつでも自分の PC から最新のデータをリアルタイムで社内横断的に参照でき、広い視点に立った迅速な判断が可能になりました」(小林氏)。daVinci がもたらしたスピードアップ効果は、既にあちこちで具体的な成果を上げています。

「経理で間接部門コストの配賦処理をするのに、今までは事前準備も含め毎回 6 時間くらいかかっていましたが、2 時間程に短縮されました。計算処理だけだと、1 ~ 2 時間かかっていたのが、daVinci では多めに見ても 5 分で完了。経理にとって締め処理というのは、1 秒を争う忙しさです。ここで、数時間の短縮というのはすごい成果でした」(浅野氏)。

経営管理面でも大きな効果が現れています。SDNA では月次でマネージャー全員に実績の報告をしていますが、これまでは経理の締め作業や会議設定の都合があり、第 8 営業日前後に実施していました。それが今では、締め後、データを daVinci に取り込んですぐに参照できるようになり、一挙に 5 営業日ほどの短縮になっています。

Microsoft BI プラットフォームでは、データを目的に応じてその場で集計、加工し、ドリルダウン分析してグラフなどに可視化できます。このため最新の客観的データを基に、ビジネスの状況の変化にすばやく対応した判断や予測が可能になります。中村氏は代表取締役の立場から、「データが、限りなくリアルタイムに近くなってきた。今までは見たいデータを出すよう頼んでも、集計と加工に時間がかかるため、手元に来るのは何日後かでした。月 1 回の締め日になってようやく先月の状況が見えるといったペースだったのが、daVinci によって一気にスピード感を手に入れました。経営者としても、いちいちスタッフの手を煩わせることなく、見たい数字を自分の PC からいつでも見られるようになり、経営判断にとって強力なツールを得たと感じています」と語ります。

開発/運用面でも、daVinci は SDNA の求めるシステム性能とコストを両立させたと評価を受けています。システムの管理を手がける飯坂氏は、「現在は SOA (サービス指向アーキテクチャ) のように、ビジネスの要求に応じて柔軟に対応できるシステムが求められていますが、これを実際に構築するとなるとかなりのコストがかかってきます。この点で、マイクロソフトのサーバー製品群と Office Excel をはじめとした Office 製品群をベースに、多様なシステムを構築できるというのは大きいですね。Microsoft BI プラットフォームをベースにした daVinci は、余計な費用をかけずにユーザビリティに優れたシステムを構築できた好例ではないでしょうか」と評します。

daVinci の確実な運用には、マイクロソフトのサポートも大きな役割を果たしています。「サポートを数回受けましたが、非常にレスポンスよく対応してくれました。今あるシステムのメンテナンスだけでなく、これから導入やリプレースしようと考えているシステムの相談や提案にも応じてくれるので助かります」(飯坂氏)。

■ 今後の展望

さらに精度の高いプロジェクト管理に加え、 既存システムとの連携で新たな可能性を目指す

今後、SDNA では、daVinci をさらに活用してプロジェクトの管理精度やスピードを高めていきたいと考えています。小林氏はマネージャーの視点から、より細かい単位でのコスト管理を行っていきたいと語ります。「daVinci を使うようになってからは、マネージャー自身が集計結果を見たい切り口で確認できるため、詳細な数字の現場へのフィードバックが可能になりました。この仕組みを使って、毎月の進捗を現場の管理者自身が把握しながら細かくコスト管理していきけるようにしていきたいです」。他の社内システムとの連携に向けた準備も着々と進んでいます。「daVinci と同時期に開発した "SMILE" というプロジェクト マネジメン

ト システムがあります。これは Office Project Server をベースに開発されたもので、ここに収められた作業見積と daVinci の経営数値を連携させることで、よりリアルで具体的なプロジェクト管理が可能になるのではと期待しています。また現在も "経営数値分析システム" として活用されている daVinci ですが、Office SharePoint Server のポータル上にある情報を今後どんどん取り込んでいくことで、会社の業務に関するすべての情報がここに集約されていると言えるまでにふくらませていきたいと思っています」と、浅野氏は構想を語ります。

さまざまな可能性を見せるこうした daVinci の未来像に寄せて、「私たちのビジネスにとって空気のように当たり前の、そして不可欠の存在として使いこなし、将来的にはソニー グループ全体にまで展開できたらと考えています。そうしたツールを武器に我々の存在感を主張していけば、おのずと品質と売上はついてくると信じています」と力強く語る中村氏。daVinci の向こうに、SDNA の新しい可能性が広がっています。

■ 導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディに記載された情報は制作当時(2009年3月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご承知ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoft は、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
■インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>
■マイクロソフト カスタマー インフォメーション センター 0120-41-6755
(9:30～12:00、13:00～19:00 ※土日祝日、弊社指定休業日を除きます)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

Microsoft、Active Directory、Excel、SharePoint、SQL Server、Windows は、米国 Microsoft Corporation および/またはその関連会社の商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー

accenture

ハイパフォーマンスの実現へ

ソリューション概要

○プロフィール

1989年創業、1995年12月に設立されたアクセントゥア株式会社は、アクセントゥア(グローバル・グループ)の日本法人として、経営コンサルティング、テクノロジーサービス、アウトソーシングサービスをさまざまな企業および団体に提供しています。このうち、経営コンサルティングの一分野となるSEサービスを専門とするのが、アクセントゥア・テクノロジー・ソリューションズ株式会社です。ワークフォース ミックス、グローバル ソーシング、Accenture Delivery Suite (ADS) による徹底した標準化に基づいて、システムインテグレーションを実施しています。

○シナリオ

・工事進行基準対応のプロジェクト管理を実現
 ・プロジェクト管理ツールとして、EVMの主要管理指標を自動算出できるMicrosoft® Office Project ServerとMicrosoft® Office Project Professionalを採用
 ・Microsoft® Office Excel® やMicrosoft® Office SharePoint® Serverとの連携で使いやすさを追求し、経営層向けのダッシュボードにもEVMの管理指標をKPIとして表示

○ソフトウェアとサービス

・Microsoft® Office Excel®
 ・Microsoft® Office Project Server
 ・Microsoft® Office Project Professional
 ・Microsoft® Office SharePoint® Server
 ・Microsoft® Office Project Web Access

○メリット

Office Project Server と Office Project Professional を使用して、工事進行基準対応のプロジェクト管理を実践することにより、システム インテグレーションサービスの品質、費用、納期(QCD)を高めることができます。Cost of Poor Quality (CoPQ) を激減させるだけでなく、無駄な残業の排除にも効果があります。仕事量がメンバー間で平準化され、タスク完了までの日数も可視化できるようになります。経営層の立場からは、「サプライズ」がなくなり、自信を持って経営状況を外部に公開できることが大きなメリットとなります。

○ユーザーコメント

「導入する前と比べて、Cost of Poor Quality (CoPQ) は 1/4 から 1/5 になったという感じです。また社員のワーク/ライフ バランスへの実現にも貢献できたと思います。従業員からも、無駄な残業時間が減り、進捗管理や工事進行基準への取り組みの重要性への理解が深められるようになったとの報告を受けています」

アクセントゥア株式会社

COO

システムインテグレーション&テクノロジー本部

兼

アクセントゥア・テクノロジー・ソリューションズ株式会社

代表取締役社長

安間 裕 氏

工事進行基準に対応するプロジェクト管理を Microsoft Office Project を活用して実現。QCD を大幅に向上させ、財務報告の透明性を高める

工事進行基準による会計報告を以前から実施してきたアクセントゥア株式会社(以下、アクセントゥア)では、Microsoft Office Project を活用した、達成価値管理(EVM)による先進的なプロジェクト管理手法を構築しています。さまざまな企業や団体に経営コンサルティング、テクノロジー サービス、アウトソーシング サービスを提供しているアクセントゥアでは、システム インテグレーション サービスの業務遂行の方法論に Accenture Delivery Suite (ADS) を導入しています。ADS に規定されているプロジェクト管理は、EVM の技法に基づく工事進行基準対応のもの。そのための管理ツールとして、Microsoft Office Project が指定されています。ADS の導入によって、システム インテグレーション サービスの品質、費用、納期(QCD)は大幅に向上。経営層の立場では、「サプライズ」がなくなり、自信を持って経営状況を外部に公開できるようになったというメリットが得られています。

■ 導入背景と狙い

全社共通の方法論「ADS」で仕事の方法を統一 プロジェクト管理は EVM に基づく進行基準対応

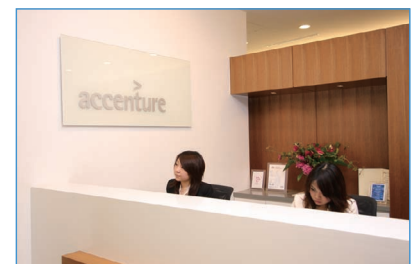
175,000 人のコンサルタントと技術者を擁するアクセントゥア グローバル グループは、経営コンサルティング、テクノロジー サービス、アウトソーシング サービスの領域で世界をリードする企業として知られています。その日本法人として 1995 年に設立されたのが、アクセントゥア株式会社。アクセントゥアではシステム インテグレーション サービスを経営コンサルティングの一分野に位置付け、専任の子会社となるアクセントゥア・テクノロジー・ソリューションズ株式会社(以下、アクセントゥア・テクノロジー・ソリューションズ)と共に SE サービスをさまざまな企業および団体に提供しています。

「良質のシステム インテグレーション サービスをお客様にお届けできるようにと、アクセントゥアでは業務の遂行に 3 本の柱を設定しています」と語るのは、アクセントゥア・テクノロジー・ソリューションズ代表取締役社長の安間裕氏。安間氏は、アクセントゥアのシステムインテグレーション & テクノロジー本部最高執行責任者(COO)として、同本部を統轄する役割も兼任しています。

3 本柱の第 1 となるのは、ワークフォース ミックスと呼ばれる考え方です。「的確な経営コンサルティングをお客様に提供するには、コンサルタントだけでは不十分。さまざまな専門能力を持つ人から成る集団としての多様性があるこそ、お客様を幸せに導くことができます」と、安間氏は言います。

第 2 に、世界的規模のアウトソーシング戦略を意味する「グローバル ソーシング」があります。高速大容量のネットワークが潤沢に利用できるようになった現在、システム インテグレーションについても世界各地の拠点で分散実施するべきというのが、アクセントゥア グローバル グループの基本的な考え方です。日本を含むアジア、アメリカ、ヨーロッパの各極に置かれた開発拠点を適宜使い分けることにより、品質の高いソフトウェアを効率よく開発できるようにすることがそのねらいです。

第 3 の柱としては、徹底した標準化があります。



アクセントゥア株式会社



アクセンチュア株式会社
COO
システムインテグレーション&
テクノロジー本部
兼
アクセンチュア・テクノロジー・
ソリューションズ株式会社
代表取締役社長
安間 裕氏

「さまざまな専門能力を持つ人を集め、世界各地を結んでシステム インテグレーションの作業を進めるには、プロジェクトでの仕事のやり方を揃えることが欠かせません」と、安間氏。アクセンチュア グローバル グループでは、システム インテグレーションの方法論を Accenture Delivery Suite (ADS) と呼ばれる体系にまとめており、日本でも 5 年ほど前からその日本語版を使用。この ADS の最重要要素の 1 つとなるのが、達成価値管理 (EVM) の技法に基づく工事進行基準対応のプロジェクト管理。管理ツールとして、アクセンチュア グローバル グループでは、Office Project Server と Office Project Professional を利用して、全世界で同じ指標でプロジェクトを管理しています。

■ 導入の経緯

Office Excel と Project Professional を使用した見積もり精度の向上および開発総工数を顧客とシェア

工事進行基準においては精度の高い見積もりを作成し、顧客と見積もりの詳細を共有できる体制が必要とされています。Accenture Delivery Suite は、「Suite」という名称が示すように、4 種類のコンポーネントとして、Accenture Delivery Methods という「方法論」、Accenture Delivery Tools という「ツール」、Accenture Delivery Architecture という「アーキテクチャー」、Accenture Delivery Metrics という「管理指標」が含まれています。引き合いから受注までの工程で行われるのは、この中の Accenture Delivery Methods を参照して具体的な開発方法論を選び、Accenture Delivery Tools 内の見積ツールを使って総工数を見積もる作業です。算出された総工数は、工事進行基準対応のプロジェクト管理において、EVM のための重要な基礎数字として使われることとなります。

見積ツールとして使われているのは、あらかじめ数 100 のパラメーターを登録してあるアクセンチュア独自の Excel のワークシートです。Excel を使って見積もりをしているのは、開発総工数を顧客と共有できるようにすることがねらいです。「工事進行基準に対応したプロジェクト管理は、直接には財務報告の透明性を高めることを目的としていますが、一方では、お客様に対して出来高の推移を報告するためのしくみともなります。進捗報告の内容をお客様に理解していただくには、そのベース



アクセンチュア株式会社
システムインテグレーション&
テクノロジー本部
プロジェクトマネジメント グループ
プリンシパル
岡本 美保氏

となる開発総工数を弊社とお客様でシェアすることが不可欠。そこで、表計算ソフトウェアのスタンダードとして広く普及している Excel を見積ツールとして全世界で使用しています」と、安間氏は語ります。
同社が見積もり作業に Excel を使っているもう 1 つの理由は、Project Professional との親和性の高さです。システムインテグレーション&テクノロジー本部 プロジェクトマネジメントグループ プリンシパルを務める岡本美保氏は、「見積

もり用の Excel のワークシートには標準的な作業構成明細 (WBS) があらかじめ定義されていますから、それを Project Professional にインポートするだけで、すぐにプロジェクト管理を始められるようになります。WBS を正確に登録するためにも、管理工数を抑制するためにも、各プロジェクトにこの使い方を勧めています」と言います。

ソフトウェア開発などの作業がスタートした後は、Accenture Delivery Tools 内のプロジェクト管理ツールを使って進捗管理が継続的に実施されます。この工程における Project Server の最大の利点は作業時間やタスクの達成率をリアルタイムに現場から収集して、EVM での主要管理指標となるスケジュール効率指標 (SPI) やコスト効率指標 (CPI) を自動的に計算してくれることです。これらの管理指標は Excel のグラフやアクセンチュア独自のダッシュボードへとエクスポートされ、経営会議のための資料として活用されるようになっています。「経営層が



アクセンチュア株式会社
経営コンサルティング本部
財務・経営管理 グループ統括
エグゼクティブ・パートナー
公認会計士
野村 直秀氏

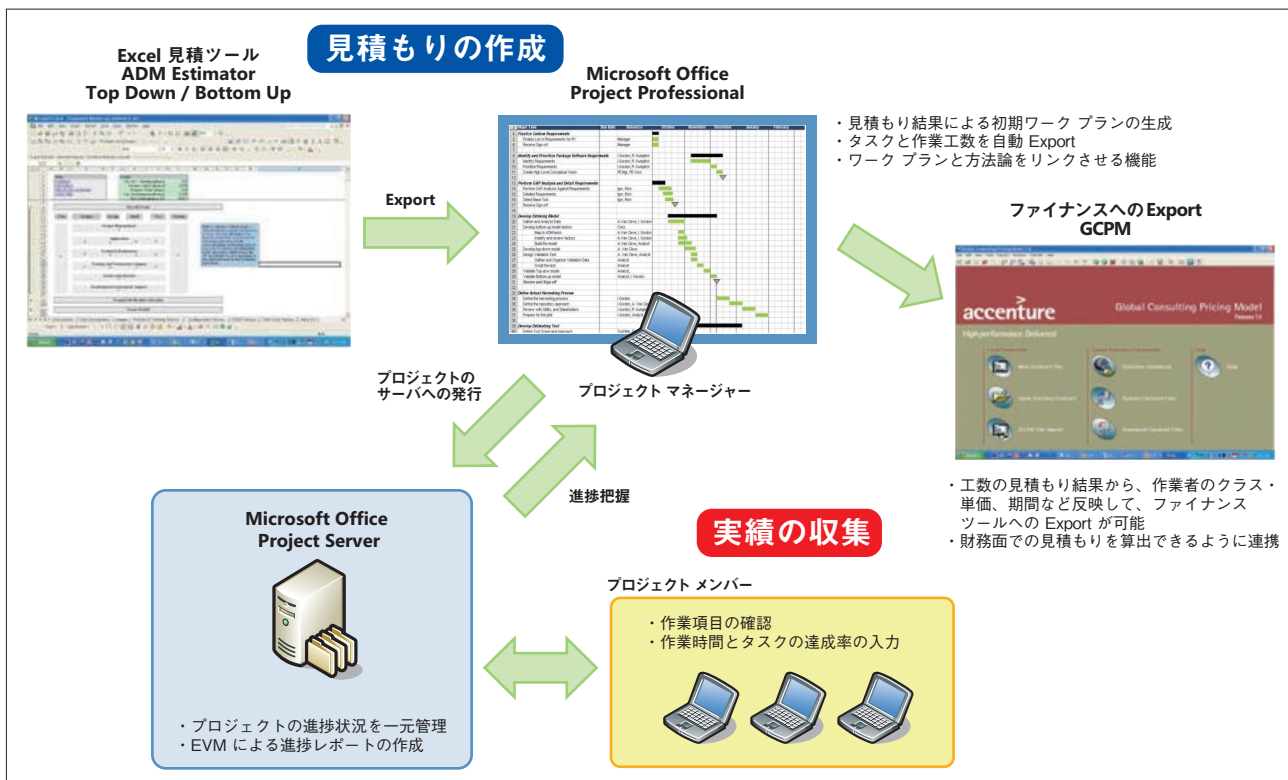
重要業績指標 (KPI) として役立っています」と語るのは、アクセンチュアのファイナンシャル パフォーマンス マネジメント (FPM) のリードを務める経営コンサルティング本部 財務・経営管理グループ統括 エグゼクティブ・パートナー 公認会計士 野村直秀氏。Project Server と Project Professional は、単にプロジェクトの進捗管理をするためだけでなく、経営層のためのプロジェクト進捗の可視化をサポートするツールとしても使われているのです。

■ システムの概要

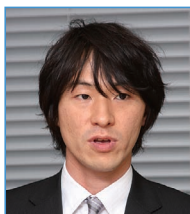
プロジェクト管理を推進する専任チームを設立 リアルタイムな作業時間収集を実施 EVM と工事進行基準へのメンバーの意識を高める

EVM による進捗管理を実施するには、プロジェクトごとにプロジェクトメンバーの作業時間の収集が必要になります。しかし作業時間入力の手間は現場では負荷に感じてしまいがちです。プロジェクト管理の実効性を高めるには、システム インテグレーションの実作業に携わるプロジェクトメンバーの意識が鍵になると、我々は考えています。「進捗度を正しくインプットしてもらうことが、プロジェクトの運営にどのように役立ち、ひいては経営にどう反映されていくのか。そうした意義を現場のプロジェクトメンバーに訴え続けていかなければ、プロジェクト管理は決して浸透しないでしょう」と、安間氏。そうした認識に立って安間氏が発足させたのが、Quality & Process Improvement (QPI) と Strategic Delivery Office (SDO) の 2 つの専任チームです。

QPI チームに与えられている任務は、ソフトウェア品質管理とプロセス改善を全社レベルで推進していくこと。QPI チームのリードを務める岡本氏は、その活動内容を「プロジェクトがスタートするたびにこちらから出向いていき、開発プロセスの標準やプロジェクト管理の意義についてインタラクティブにコーチしています」と語り、「プロジェクトにおける QPI 実施状況をモニタリングしてフィードバックすること、プロジェクトの管理アプローチを QPI などの観点からレビューすることも、QPI



システム構成図



アクセントチュア・テクノロジー・ソリューションズ株式会社
マネージャー
田村 正和氏

チームに委ねられている重要な役割です」と付け加えます。

一方、SDO は Accenture Delivery Method である方法論や、Accenture Delivery Tools に含まれる IT ツールの展開・定着化を行う組織に位置付けられています。定着化の手段として、トレーニング コースが定期的で開催されていて、教材には SDO が独自に作製したものを使用している。トレーニング コースの具体的な内容について、アクセントチュア・テクノロジー・ソリューションズ株式会社 マネージャー

田村正和氏は、「プロジェクト管理のトレーニング コースでは、管理ツールとなる Office Project の使い方だけでなく、現場でしばしば発生するケースについても具体的な指導をするようにしています。たとえば、進捗度はどのように評価して報告すればよいのか、遅れが生じた場合はリソースの追加と完了予定日の変更のどちらで対処すればよいのか。そうしたケース スタディを通じて、プロジェクト メンバーのスケジュール作成や修正能力を高めてもらうようにしています」と説明します。

Project Server を実際に使うにあたっては、現場の実情に合ったプロジェクト管理ができるようにと、大幅な裁量がプロジェクト チームに認められています。「プロジェクトごとに Project Server を構築し、進捗報告はブラウザから Microsoft Office Project Web Access で行うのが標準です。ただ、規模が小さなプロジェクトでは、プロジェクト マネージャーの PC に Project Professional を組み込み、スタンドアロンで使うことも珍しくありません。またプロジェクト メンバーが進捗報告をするために、Microsoft Office SharePoint Server 上の専用ツールで作業時間を入力する事も可能になっています。」と、岡本氏。田村氏は、「大規模なプロジェクトでは、業務ワークフローのシステムと Office

Project Server を連携させて、プロジェクト リーダーが承認した進捗報告だけが Project Server に更新されるようにすることもできます」と言います。

プロジェクト管理ツールに Office Project を選択することによってアクセントチュアにもたらされたメリットは、プロジェクト管理者にかかわるものと経営層にかかわるものの 2 つに大別できます。

プロジェクト管理者にとっての最大のメリットは、システム インテグレーション サービスの品質、費用、納期 (QCD) を高めることができたこと。安間氏は「ADS を導入する前と比べて、Cost of Poor Quality (CoPQ) は 1/4 から 1/5 になったという感じです」と振り返り、「従業員からも、SDO と QPI のおかげで無駄な残業時間が減り、進捗管理や工事進行基準への取り組みを深められるようになったとの報告を受けています」と顔をほころばせます。また、「プロジェクト マネージャーの個人的な流儀に左右されないスタンダード ルールを社内に浸透できたこと」「プロジェクト メンバーごとの仕事のアサインを平準化できたこと」(岡本氏)、「タスクの完了まで何日かかるかを可視化できるようになったこと」(田村氏)なども、システム インテグレーションの現場では歓迎されています。一方、アクセントチュアの経営層は、プロジェクト後期に急に赤字が発覚するなどの「サプライズがなくなったこと」(安間氏)や「自信を持って経営状況を外部の人に話せること」(野村氏)を重要なメリットとして受け止めています。「弊社のようなサービス業では、プロジェクトの成否がそのまま企業の損益に直結してしまいます。弊社はニューヨーク証券取引所に上場していますから、適用される会計基準は米国一般会計原則 (US GAAP) です。株主やステークホルダーの方々にご迷惑をかけるようにするには、プロジェクトのオーバーランによるサプライズを極限まで小さくしなければなりません」と、安間氏。野村氏は、「自信を持って財務報告をするには、サプライズがないことに加えて、そこに記

載する予測情報も適正であることが前提となります。ADS の標準化と Microsoft Office Project ベースのプロジェクト管理を導入している弊社の場合、予測数値はすべてデータに基づく信頼性の高いものとなっています」と評価しています。

■ 今後の展望

次に必要なのは、分散型開発用の集中管理ツール 見積精度の向上に向けて原価分析も充実したい

「一応の成果を出すところまでは到達できましたが、これで満足してはいけません」と語る、安間氏。ADS と工事進行基準対応のプロジェクト管理をさらに広く深く浸透させると共に、管理レベルをさらに高めていかなければならないと、アクセンチュアは考えているのです。

そうした課題の 1 つに、世界の複数の拠点にまたがって行われている分散型開発を 1 か所で集中的に管理する体制としくみの整備があります。「現状でも国際的プロジェクトの一元管理はできているのですが、一部に責任の所在があいまいになっているところがあるのも確かです。たとえば、日本のチームが中国のデリバリー センターをグローバル ソーシングで利用している場合、日本で起きている問題は日本チームが、中

国の問題は中国のデリバリー センターが対処するということになりがち。そうしたことを防ぐには、プロジェクト全体の責任者を決め、世界のどこで発生した問題についてもその人が窓口として対処するようになければなりません」と、安間氏。このような管理方法を実現するには、プロジェクト管理ツールの側にも高度な統合管理機能が求められます。同じようなねらいから、アクセンチュアは「ソリューション アーキテクト」と呼ばれるハイ レベルなプロジェクト管理者も置くようになっています。ソリューション アーキテクトの任務は、引き合い案件の見積もりから完了までの全工程に対して 1 つの窓口で責任を持つこと。そうしたソリューション アーキテクトには、プロジェクトで発生しているあらゆる危険信号を早めに警告し、レポートしてくれるようなプロジェクト管理ツールが必要です。

さらに、見積もり精度を高めるための切り札として、安間氏はハーベスティング (プロジェクト完了後の実績原価分析) にも注目しています。ADS は世界共通の方法論となっていますが、工程別の工数比率が国や地域によって異なるというのはよく知られた事実です。正確な原価分析を可能にするツールがあれば、システム インテグレーターとしての競争優位性はさらに高められていくことでしょう。

グローバルにビジネスを展開するシステム インテグレーターのための高精度のプロジェクト管理ツールを駆使し、アクセンチュアは、これからも高品質のシステム インテグレーション サービスを提供し続けるでしょう。

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディに記載された情報は制作当時 (2008 年 8 月) のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご承知ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoft は、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

■インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>

■マイクロソフト カスタマー インフォメーション センター 0120-41-6755

(9:30 ~ 12:00、13:00 ~ 19:00 ※土日祝日、弊社指定休業日を除きます)

※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

Microsoft、Excel、SharePoint は、米国 Microsoft Corporation および/またはその関連会社の商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木 2 丁目 2 番 1 号 小田急サザンタワー



ソリューション概要

○プロフィール

旭硝子は板ガラスの国産化を目的に、1907年に創立された老舗メーカーです。その後、板ガラスの製造に必要なソーダ灰や化学、セラミックスの基盤を確立し、戦後は自動車用加工ガラスやテレビブラウン管用ガラスバルブなどを製造。現在では液晶表示装置用ガラス基板の製造やエレクトロニクス分野への進出など、マルチメディア産業の一翼を担う存在になっています。AGC化学製品カンパニーは旭硝子の化学部門を担当。フッ素化学、クロールアルカリ、ウレタン、ヨウ素、繊維強化プラスチックなどの事業を展開しています。

○シナリオ

- ・プロジェクト管理の改革を進めるため、国際標準である PMBOK® の導入を推進。
- ・その手法を具現化するツールとして、Microsoft® Office Project Server 2007 を採用。
- ・複数プロジェクトの一覧表示や情報共有によって、プロジェクトの"見える化"を進めている。

○ソフトウェアとサービス

- ・ Microsoft Office Project Server 2007
- ・ Microsoft® Project Professional 2007
- ・ Microsoft® Project Web Access

○メリット

Project Server 2007 によって複数プロジェクトを一覧表示できるようになり、プロジェクト情報の共有も容易になりました。また単に工程表を作成するだけでなく、一部の進捗が変化したときのシミュレーションも行えるようになりました。これによってクリティカルパスやリスク要因の"見える化"が可能になり、環境の変化にも迅速に対応できるようになっています。

○ユーザーコメント

「プロジェクト管理の精度を高めるには、管理手法の標準化が不可欠。Project Server 2007 をそのためのツールとして活用することで、コンセプトどおりのしくみが構築できました」

旭硝子株式会社
AGC化学製品カンパニー
生産・技術部
エンジニアリンググループリーダー
(PMP)
上原 雅夫氏

Microsoft Office Project Server 2007 を導入し、プロジェクト管理の改革を推進。国際標準による"見える化"で管理精度の向上を目指す。

旭硝子は板ガラスの国産化を目的に、1907年に創立された素材老舗メーカーです。その後、板ガラスの製造に必要なソーダ灰や化学、セラミックスの基盤を確立し、戦後は自動車用加工ガラスやテレビブラウン管用ガラスバルブなどを製造。現在では液晶表示装置用ガラス基板の製造やエレクトロニクス分野への進出など、マルチメディア産業の一翼を担う存在になっています。AGC化学製品カンパニーは旭硝子の化学部門を担当。フッ素化学、クロールアルカリ、ウレタン、ヨウ素、繊維強化プラスチックなどの事業を展開しています。化学事業では市場が求める製品をタイムリーに提供するため、製造プラント構築などのプロジェクトを円滑に進める必要があります。同カンパニーでは国際標準である PMBOK の導入によって、プロジェクト管理の改革を推進。そのためのツールとして Project Server 2007 を活用しています。

■ 導入背景と狙い

業界全体のリストラで優秀なエンジニアが減少、プロジェクト管理の精度向上が重要課題に

激しく変化する市場と、かつてなかったほどのスピードで進む技術革新。このような環境で新規プロジェクトを推進していくことは、決して簡単ではありません。特にプロジェクト期間が中長期にわたる場合には、その難しさも飛躍的に高まります。この課題に対応するため、2007年6月に Project Server 2007 の活用を開始し、プロジェクト管理の改革を推進しているのが旭硝子株式会社 AGC化学製品カンパニーです。

化学製品メーカーでは長期にわたる複数のプロジェクトが、同時に進められることが珍しくありません。AGC化学製品カンパニーでも、現在約500に上るプロジェクトが走っているといえます。しかもそのうち1年で終わるものもありますが、いくつかのプロジェクトは2年前後、中にはそれ以上の長期プロジェクトもあります。これらをいかに円滑に推進していくか。同社にとってこれは、極めて重要な課題の1つでした。

「プロジェクト管理の改革に取り組み始めたのは2005年でした」と振り返るのは、AGC化学製品カンパニー 生産・技術部でエンジニアリンググループリーダーを務める上原 雅夫氏。同社は2001年から「Execution for Excellence」というスローガンの下、企業価値を高める取り組みを積極的に進めていますが、プロジェクト管理改革もその一環だと説明します。「以前の管理は"あうんの呼吸"とでもいって独自の管理手法に基づいており、そのやり方も拠点ごとにバラバラでした。まずはこれを何とかして標準化しようというのが、改革の出発点だったのです」

プロジェクト管理改革に乗り出した背景にはもう1つ、2005年頃から顕在化してきた化学業界全体の変化もありました。AGC化学製品カンパニーではプロジェクト遂行にあたり、社外のパートナー企業との協業を行うことが少なくありませんが、エンジニアの実力が業界全体でかなり落ちてきているのです。「エンジニアリング業界では2000年前後に大がかりなリストラが行われましたが、その影響が2年ほど前から始まっています。以前は社外パートナーのエンジニアの機動力が高く、変更にも柔軟に対応していただけたのですが、最近ではその機動力が失われつつある。そのため変更対応して



旭硝子株式会社 千葉工場



生産・技術部
エンジニアリンググループリーダー
(PMP)
上原 雅夫氏

「いただくのに、周囲の要求も過去と比較できないほどに厳しいものになっていることもあり、コストや納期が以前の 1.5 倍程度かかるようになってます」

優秀なエンジニアが少なくなれば、エンジニアの存在そのものが希少リソースとなり、プロジェクト推進のボトルネックになる可能性があります。このような状況下で進捗の遅れが発生すれば、エンジニアの時間を改めて確保するために、より多くの

時間とコストが費やされてしまうことになります。その結果、プロジェクトの採算性悪化や納期遅れなどが生じ、場合によってはプロジェクトそのものが失敗してしまう危険性もあるのです。このような事態を避けるには、どこにクリティカルパスがあるのか、どこにリスク要因があるのかを一目で把握できるようにし、その情報を関係者全員で共有しなければなりません。そしてそのためには「管理手法の標準化が不可欠」と上原氏は指摘します。

そのためにまず着手したのが、プロジェクト管理標準化のスタディでした。上原氏がリーダーとなり、社外の人脈を活用して情報を収集。PMP (Project Management Professional) の取得に向けて動き始めます。2005 年 10 月には 25 人が一次講習を受け、その後の二次講習を上原氏含む 2 名が受講。翌年にはこの 2 名が PMP の資格を手に入れます。現在では合計 12 名が PMP を取得、15 名が二次講習を受けており、一次講習を受けている人数は 110 名に上っています。

「旭硝子は海外にも子会社があるため、これらをマネージするには国際標準である PMP の取得が最適だと考えました」と上原氏。PMBOK の内容はすべてが日本の状況に当てはまるわけではありませんが、プロジェクト管理の手法としては十分に効果的だといいます。ただしこの手法を具現化していくには、そのためのツールも不可欠です。以前は Excel でプロジェクト管理を行っていましたが、この方法ではオリジナルスケジュールとの比較なども容易でなく、情報の共有化も進みません。そこで AGC 化学品カンパニーでは、サーバー型でプロジェクト管理を行える Project Server 2007 の導入を決定するのです。

導入の経緯

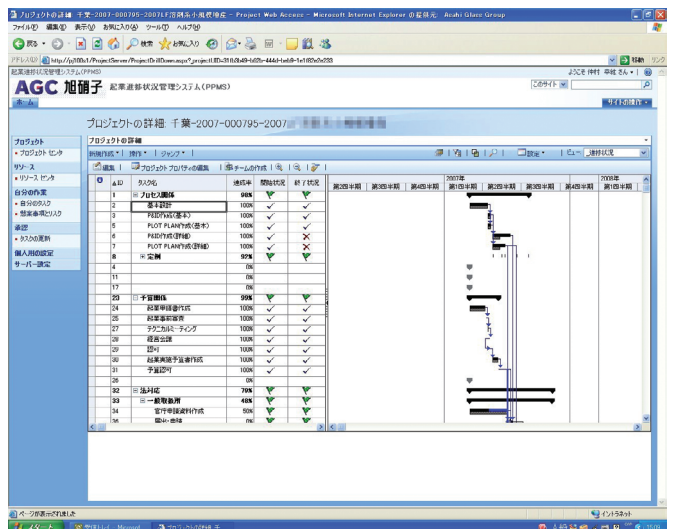
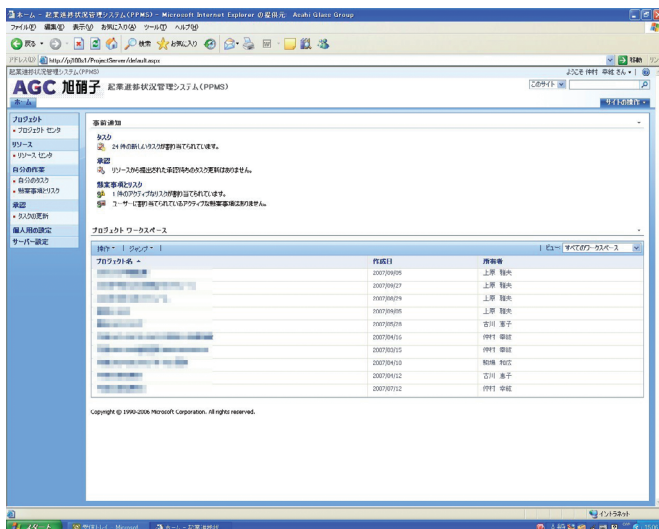
情報共有が容易なサーバー型であることを重視、インテグレータにはユーフィットを採用

旭硝子 AGC化学品カンパニーが、プロジェクト管理ツールとして Project Server 2007 を検討するきっかけになったのは、2005 年 11 月にマイクロソフトが行った、Project Standard 2003 のセミナーに参加したことでした。このセミナーに参加した上原氏は「こんなことができるのか」と感銘を受けたと振り返ります。しかし「Project 2003 の Server 機能では、思い描いていたような情報共有のメリットをあまり享受できない」と感じたため、その導入は見送られます。その後、上原氏が PMP を取得した翌月の 2006 年 6 月に Project Server 2007 の情報を入手。「これなら自分のコンセプトどおりのしくみを構築できる」と確信し、導入が決定されたのです。

当初は自力でシステムを構築する予定でしたが、情報システム部が「自分たちだけで導入しても十分な効果は出ない」と助言、外部のインテグレータと一緒にシステムを構築する方針を打ち出します。このとき採用されたのが株式会社ユーフィットでした。「ユーフィットの名前は 2005 年 11 月のセミナーのときに聞いていたので、2006 年 10 月にコンタクトを取り、まずはどのように導入を進めるのかについてお話を伺いました」と上原氏。他にも数社のインテグレータから話を聞きましたが、「ユーフィットはプロジェクト管理に関する豊富なノウハウを持っており、Project Server 2007 を効果的な形で導入できる」と確信したといいます。

2006 年 11 月には契約を交わし、同年 12 月に導入プロジェクトをキックオフ。2007 年 3 月までにシステムを構築します。その翌月から 2 か月間試験運用を実施し、6 月から本番運用を開始しています。

「製品がリリースされたのが 2007 年 1 月ですから、リリース直後にシステムを構築したことになります。これは私どもにとっては非常にチャレンジングだったのですが、おかげさまで無事本番稼働することができました。ユーフィットは細かいところまでノウハウを持っており、対応もスピーディ。他の会社に比べて高いパフォーマンスだと評価しています」



■ システムの概要

複数のプロジェクト進捗を一目で確認可能、関係者間の情報共有も容易に

システムの構成は図に示すとおり。千葉工場に Project Server 2007 が稼働するアプリケーション サーバーとデータベース サーバーを設置し、千葉工場、鹿島工場、東京本社からアクセスできるようにしています。工場ではクライアントとして Project Professional 2007 と Microsoft Project Web Access を併用。本社では Project Web Access を使用しています。ユーザー数は合計で 160 名です。



施設センター 設備技術グループ
仲村 幸紘氏

「Project Server 2007 を入れたことで、複数のプロジェクトの進捗が一目で見えるようになりました」と旭硝子 千葉工場 施設センター 設備技術グループの仲村 幸紘氏は振り返ります。AGC化学用品カンパニーでは 1 人のプロジェクト マネージャが複数のプロジェクトを管理するケースが珍しくありませんが、Excel でプロジェクト情報を管理していた頃は、複数のプロジェクトを一目で見ることは不可能だったといいます。「今は複数のプロジェクトを簡単に一覧表示

できるだけでなく、自分に関係ないプロジェクトは表示からはずすこともできます。この 2 つは非常に大きなメリットです」
また単に工程表を描けるだけでなく、プロジェクトのシミュレーションが行える点も便利だと指摘します。プロジェクトの進捗に遅れが生じた場合、その部分を修正するだけで、プロジェクト全体の納期がどう変化するかが把握できるのです。これによって設計品質管理、納期管理も、以前に比べてより厳格に行えるようになりました。またプロジェクトの進捗を妨げる問題が発生した場合でも、リスク管理を適切に実行できるように

なっています。「とにかく重要なのは任せっぱなしにしないで管理作業を 1 つ 1 つ地道に行うこと」と上原氏。これだけでもプロジェクトが失敗する危険性を大幅に削減できるのだといいます。

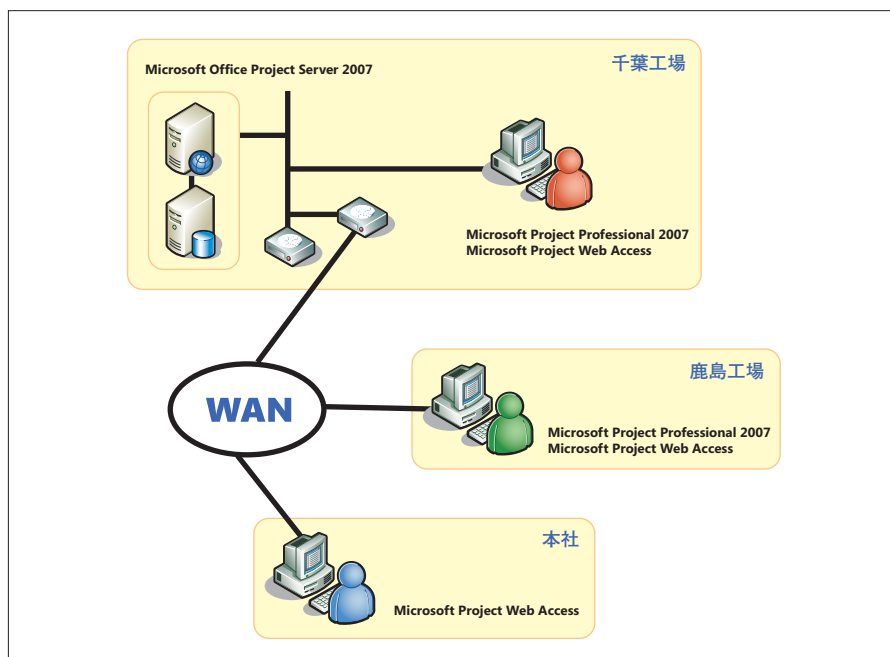
リスク管理を適切に行えるようになれば、プロジェクトの失敗を回避できるだけでなく、ロスコストを削減することも容易になります。たとえばシミュレーションによって事前にリスク要因を割り出すことができれば、設計段階でそのリスク要因を回避することも可能になります。このような対応を行えば、もう一度設計からやり直すといった“手戻り”もなくなるのです。

関係者間で情報を共有できる点も評価されています。特にクライアントとして Project Web Access が用意されていることは、“見える化”を進めるうえで重要なポイントだといいます。「Project Server 2007 はカンパニー プレジデントまで使えるようにしているのですが、職位が高くなると IT の操作が苦手な人も少なくありません。しかし Project Web Access なら Web ブラウザで簡単にアクセスでき、承認などのワークフロー機能も使えます。これなら無理なく関係者全員が情報を共有できます」



業務管理部
SCM グループ
古川 恵子氏

しかし「操作方法が Excel とは違うので敬遠する人もいます」というのは、旭硝子 AGC化学用品カンパニー 業務管理部 SCM グループの古川 恵子氏です。プロジェクトの進捗が一覧表示される画面を見せると、ほとんどの人は「簡単に見られるね」と前向きな姿勢を示しますが、実際の操作方法を説明する段階になると、腰が引けてしまう人が少なくないのだといいます。このような問題を解決するために行われているのが、女性スタッフの育成です。グループごとに Project Professional 2007 や Project Web Access を使える女性スタッフを配置し、使い方がわからないときに気軽に聞ける体制を整えつつあるのです。「操作方法を聞ける人が身近にいれば、慣れるのも早くなり



システム構成図

ます。その結果、普及期間も短縮できるはずです」。

■ 今後の展望

今後3年間で利用率を100%に、 プロジェクト管理だけでなく保全管理のツールとしても期待

現在 Project Server 2007 で管理されているプロジェクト数は約 50。AGC化学品カンパニーでは約 500 のプロジェクトが動いているので、まだ 1 割程度の利用にとどまっています。「今はまだ慣れが必要な段階」と仲村氏。今後はこの利用率を徐々に高めていき、3 年後までには利用率を 100% にする計画です。またこれと並行して海外拠点への展開も進める予定。すでにインドネシアとタイへの展開が、視野に入っていると説明します。

その一方で「プロジェクト管理だけでなく、プラントの保全管理にも活用できるのではないのでしょうか」というのは上原氏です。プラント保全を適切に行うには、過去の情報をすべて一元管理する必要があり、そのため

には多岐にわたるツールを使う必要があります。Project Server 2007 もその 1 つのツールになり得るというのです。「すでに設備管理のソフトウェアを使っていますが、カレンダー機能が不十分。この部分を Project Server 2007 で補えれば、修繕タイミングが明確になり、準備もスムーズに進むはずです」

さらに、進捗管理の情報蓄積が進んでいけば、ユーザーの学習効果も期待できるといいます。これによってプロジェクトの弱い部分を事前に察知したり、プロジェクトを成功させるためのノウハウを確立していくことも可能になります。単なるプロジェクト管理ツールとしてだけでなく、ノウハウ蓄積のベースになる可能性もあるのです。ノウハウの蓄積が進めば、プロジェクト管理のベスト プラクティスや、パフォーマンス分析のためのベンチマークを作り出すことも可能になるでしょう。ここまで達成できれば、AGC の企業価値はさらに高まっていくはずだといえます。

「今まで日本には "隠す文化" がありましたが、これからはすべてを "見える化" する必要があります。Project Server 2007 はそのための強力な武器になると思います」(上原氏)

■ 導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディに記載された情報は制作当時(2007年12月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

■インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>

■マイクロソフトカスタマーインフォメーションセンター 0120-41-6755
(9:30~12:00 13:00~19:00 ※土日祝日、弊社指定休業日を除きます)

※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

Microsoft は米国 Microsoft Corporation の米国およびその他の国における登録商標または商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー

ヤマハモーターソリューション株式会社



ヤマハモーターソリューション株式会社

ソリューション概要

○プロフィール

ヤマハモーターソリューション株式会社は、1987年、ヤマハ発動機が全額出資する情報システム会社として発足。生産管理をはじめとする各種システム開発やサポート、システム構築のためのコンサルティングなど SI 事業を展開し、ヤマハ発動機グループをはじめ、内外に多くの顧客を持っています。静岡県磐田市に本社を置き、中国福建省やインドにも現地法人を設立。「グローバルな活動を行う顧客の競争力向上に貢献する最適な情報システムの提供」をミッションに、さまざまなソリューションサービスを展開しています。http://www.ymsl.jp/

○シナリオ

- ・Microsoft Office Project Server の持つ機能によるプロジェクト管理システムの強化
- ・工数見積りの精度の向上や、能力負荷バランスの最適化
- ・プロジェクト自体の可視化による、社員間のコスト意識の向上

○ソフトウェアとサービス

- ・Microsoft® Office Project Server 2003
- ・Microsoft® Office Project Professional 2003
- ・Microsoft® Office Project Web Access
- ・Microsoft® SQL Server™ 2000

○メリット

社員が個別に行っていたプロジェクト管理を、Project Server の導入により、一元かつ可視的に管理。プロジェクトの進捗状況などをリアルタイムで把握できるようになります。今までの予実績を基に、より精度の高い工数見積りが作成でき、またプロジェクトへの負荷の状況が「可視化」されることで、適切な人員配置や納期調整により、プロジェクトメンバーへの負荷が低減することができます。さらに、全社的なプロジェクト管理レベルの向上にも貢献できます。

○ユーザーコメント

「Project Server の導入により、多様な予実績を収集、活用することで、工程見積りの精度を 10 ~ 20% 向上できると予測しています。プロジェクト全体を可視することで、目安の設定がしやすくなり、社員が目的意識を高め、負荷バランスの調整も正確になったことなどで労働時間の削減に貢献できました」

ヤマハモーターソリューション株式会社
取締役 事業マネジメント・セクター長
名畑 哲郎氏

Microsoft Office Project Server 導入により、 工数見積りの精度向上や負荷調整による効率化を実現。 社員の意識向上による "収益の見える化" にも期待

ヤマハモーターソリューション株式会社は、モーター サイクルやマリナー事業で知られるヤマハ発動機株式会社の情報システム子会社として誕生しました。現在も、ヤマハ発動機グループをメインに、国内や中国などグローバルな舞台で、生産管理をはじめとする各種システム開発やサポート、さらにシステム構築のためのコンサルティング事業を展開しています。同社は、グローバルな活動を行う顧客に対して、先進的な「付加価値」を提供できるシステム会社であり続けるべく、最新の技術、品質保証体制、および経営管理体制の向上を目指しています。これらの実現のために、見積り精度や工程管理の高度化によるプロジェクト品質の向上と、プロジェクト可視化の実現のため、Project Server の導入を決定しました。

■ 導入背景と狙い

多様なプロジェクトに対して高度な進行支援を目的に、 Project Server の導入へ

ヤマハ発動機グループの情報システム会社として 87 年に誕生したヤマハモーターソリューション株式会社は、以来ヤマハ発動機グループの生産システムのサポートを担当。特に、同社の生産管理システムは、多品種少量化する中で在庫を極小化する MRP (資材所用量計画) に日本で最初に取り組んだ経験を基に開発され、多くの実績を持っています。同社では、近年さらに拡大する生産拠点のグローバル化への対応や、製造業における販売物流管理や調達を強力にサポートする観点から、高度なプロジェクト管理の必要性を感じていました。

「ヤマハ発動機グループの売上は、近年では国内よりも海外の方が増大しており、この傾向は大きくなる一方です。当然、生産管理をメインとした SI 事業を展開する当社としても、海外との連携に対応し、かつ 50 ~ 60 ものプロジェクトが並行して進捗していきます。これからのビジネス展開を考えれば、プロジェクト管理の高度化は必要不可欠なものであり、また事業戦略としても基点とすべきものだという認識を持っていました」と、同社取締役 事業マネジメント・セクター長 名畑哲郎氏は語ります。

同社では、現場で使い慣れた Excel® でプロジェクトを個別に管理することが多く、管理方法も基本的に個々の管理に委ねられており、リアルタイムに参照しづらく、プロジェクト全体を俯瞰しづらい体制になっていました。このため、各プロジェクトへの進捗状況がわかりにくい、プロジェクトにかかる負荷や予実績が把握しづらい、社内全体を通してのビジネス リソースを適確に配分しづらいという課題がありました。また、ビジネスのスピード化、そしてグローバル展開により、以前にも増した見積りの精度が要求されるようになり、社内のプロジェクト予実績の活用は緊急の問題となっていました。これらを改善するために、プロジェクト管理法を大幅に変更することが決定され、寺井社長をはじめとした経営陣からのトップダウンで新プロジェクト管理システム導入がスタートしました。

「ビジネスにおいては、見えない部分 = ブラックボックスをなくして見通しをよくするのは常道です。それが、プロジェクトの増大により、結果的に見晴らしが悪くなっていました。これを抜本的に改善し、プロジェクトの進捗がリアルタイムに確認でき、予実績が正確に把握できるシステム、すなわち "可視化" ができるシ



ヤマハモーターソリューション株式会社

テムが求められていました」。(名畑氏)

こうした中、「可視化」できる高度なプロジェクト管理ツールとして選ばれたのが、Project Server でした。

■ 導入の経緯

Microsoft Office System が グローバルスタンダードであることが決め手に



取締役 事業マネジメント・セクター長
名畑 哲郎氏

ヤマハモーターソリューションが、プロジェクト管理の変更に動き出したのは、2006年9月からでした。このとき、すでに Project Server の導入はほぼ決まっていたといえます。

「Project Server が、グローバルスタンダードであること。また、製品特性として当社が目指す目的にシステム的にも運用的にもマッチしていたことがありました。また、社内にてスタンドアロンで Project を使用している部門があり、製品の特性や実力への理解があったことが選定の理由です」と、同社 コーポレート部 部長 内藤守雄氏は語ります。マイクロソフト製品を多数使用する同社にとって馴染みやすく、また Excel をプロジェクト管理用として使用していた社員や社内パートナーにも、Office System のインターフェイスを持つ Project Server は馴染みやすいという判断もありました。



ビジネスソリューション事業部
コーポレート部 部長
内藤 守雄氏

2006年内は社内でのルール作りやマニュアル整備

などへの準備を行い、2007年1月に製品の評価やテスト導入をし、春頃からは運用テストを開始しました。

「テスト期間中では、情報システムやいくつかの部門からの意見の吸い上げを行いました。運用や保守の面で意見が上げられ、それへの対応など体制を固め、7月から10月までを全社導入への「準備」期間、10月から12月までを導入および運用を本格化するための「実践」期間とし、2008年1月より全機能が使用でき、本格使用する「活用」期間としました」(内藤氏)

この間、7月にマイクロソフトの協力により、本社で Project Professional の機能や操作を学べるセミナーを開催しました。実際にセミナーで触ってみることで、これまで Excel を使っていたプロジェクトリーダーも Project の便利さを再認識しました。準備期間では、全社一斉に運用を開始するのではなく、各事業部や各部署に導入し、運用の早い部門や導入リーダーが他の部門の導入をリードしつつ導入を進めるといったクッション的な対応をすることで、部門格差や個人差による運用および活用の差の吸収に努めるなど、常駐パートナーを含めた着実かつ円滑な導入体制を構築しました。現在、本格運用への最後の準備が進行中で、これによりプロジェクト管理に無関係な一部部門を除き、全社的な運用体制が完成する予定です。

■ システムの運用と展開

全社的な展開活動計画を設定。

Project の活用および運用を検討する "MS-PJ 展開会議" を設立



事業マネジメントセクター
QMS/CSR 推進室
事業企画 G スーパーバイザー
梅田 知里氏

ヤマハモーターソリューションでは、今回の導入に関して、全社的な体制を固めるため、全社的な Project Server 導入のための会議、「MS-PJ 展開会議」を設立しました。毎週の会議で進捗状況や課題を報告し、本格導入にあたっての運用および保守の課題について話し合っています。

「MS-PJ 展開会議」では、事業部代表や各部門の導入リーダーが参加し、各部門の展開活動についての報告や課題への対応について話し合われてい

ます。たとえば、Work Breakdown Structure (WBS) の単位や運用ルールの作成、ユーザーグループ管理法やユーザー教育についてなどを検討しています。この会議が、導入のコアであり、推進力となりました」と語るのは、QMS/CSR 推進室 スーパーバイザー 梅田知里氏。

導入を主導したのは梅田氏を含めて約9名。そのメンバーが中核となり、この会議を通じて社内の意見を吸い上げ、社内の業務にマッチしたルール策定や、標準化を促進するための運用マニュアル作りを進めました。同社の基本的なプロジェクト管理運用フローは、(1) 事業計画を策定して、その内容に沿った見積シートを作成。その事業計画内容を Project Server に登録。(2) Project Server の実績から、費用や売上といった収益性を見通しなどの工程全体を管理する「プロジェクト管理表」を作成。(3) その「プロジェクト管理表」から売上見通しを立て、進捗管理や負荷調整などを行う。(4) (1)～(3)までの内容から実績を収集。そのデータを Project Server に登録し、SLA (Service Level Agreement) の策定などに活用する、という流れになります。この作業を重ねていくことで、予実績を収集し Project Server を経営戦略に活用することができるのです。

また、同社では運用目標を A、B、C、3段階のレベルで分けており、まずファーストステップであるレベル C で「プロジェクトリーダーにより、プロジェクトの予実績が Project Server に登録され、プロジェクトの一览および進捗が確認できる」、次にレベル B で「プロジェクトメンバーの業務の予実績が Project Server に登録され、リアルタイムでプロジェクトの進捗確認ができ、さらにプロジェクトに投入された実績工数が把握できる」とし、最終段階であるレベル A で「構成メンバーの全業務の予実績が Project Server に登録され、負荷調整が行える」、としています。

「現段階ではほぼレベル C に達しており、順調に推移しています。来年にはレベル B へと到達し、個々のプロジェクトの管理レベルの底上げから、全社的な管理レベルの向上を果たせると考えています」。(梅田氏)

運用での問題は、部署および個人間の習熟や活用の格差が埋まりにくいことです。Project Server の導入が決定しても、部門ごとに導入への熱意には温度差がありました。しかし、セミナーなどで一度実際に利用して



ビジネスソリューション事業部
コーポレート部 会計グループ
小田木 健一氏

もらうことで、ほとんどの部門で Project に対する抵抗感が解消されました。また、個人間の格差についても、事業部や各部に導入リーダー的な部署を作り、その部署の人間が同じ事業部の他部署へ操作方法や運用法などをヘルプしていくことで、この問題もクリアできつつあります。

同社では、今回の導入において Project Server の持つ全機能をメニュー化せず、自社が求める機能を中心に運用していく方針です。これは、同社の求める工数見積りの精度向上や負荷バランスなどのプロジェクト管理の強化が最優先目標であり、まずこれらの実現を完璧に果たすことが第一であると考えているからです。他については、次に実現すべき目標であり、グローバルスタンダードである Project Server を選択した理由も、将来への拡張にも対応しやすいからなのです。

■ 導入の効果と今後の展望

不採算プロジェクトの撲滅、さらに経営戦略ツールとして Project Server を活用

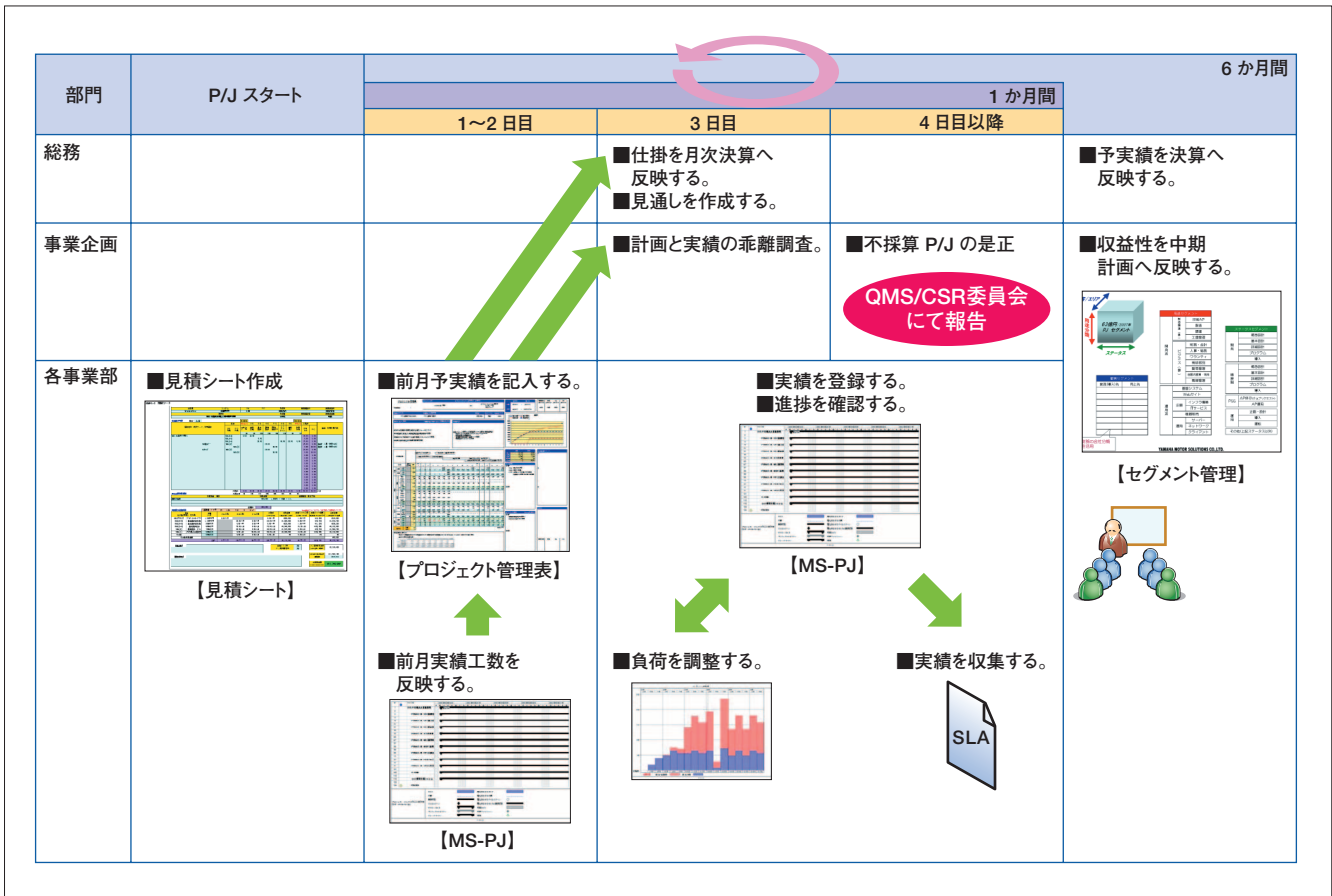
ヤマハモーターソリューションは、複雑化し増加する一途のプロジェクト管理を、Project Server の導入で効率化し体系化することで、プロジェ

クト管理だけでなく、ビジネス全体への好影響を期待しています。「不採算プロジェクトを撲滅するためには、できるだけ早い段階でプロジェクトの進捗状況を把握して、適切な再計画を行うことが重要です。Project Server の導入は、全社のプロジェクトの進捗をリアルタイムで把握することを実現します」。(名畑氏)

従来のように、Excel を使用しては難しかったプロジェクトの進捗状況をリアルタイムで把握できることは、プロジェクトリーダーのみならず、プロジェクトに携わる社員やパートナーへの正しい情報が増え、作業の効率化やモチベーションの向上にも寄与することを期待しています。「多様な予実績を収集、管理、活用することで、従来に比べて工数見積りの精度は 10 ~ 20% 向上すると予測しています。プロジェクトが可視できることで、目安の設定がしやすくなり、社員が目的意識を高め、さらに意欲的に働けるようになることを期待しています。

すでに現れている効果としては、負荷バランスの調整が正確になったことによる労働時間の削減が挙げられ、月間の残業時間が 10 時間以上減った社員もいます。

ワークライフバランスを実現し、成果物のクオリティを向上させるためだけでなく、社員の健康を守るためにも、プロジェクトメンバーの作業時間を可視化し、無理のない計画を実施することはとても重要です。また、プロジェクトを可視化したことは、業務全体にとっても大きな好影響を与えており、プロジェクトマネージャやプロジェクトリーダーでないも把握しづらかったプロジェクト単位での「収益の見える化」を実現することで、



プロジェクト管理運用フロー

各社員の収益への意識も高まりました。さらには働き方の変革や、次世代のプロジェクトリーダー養成への一助となることも期待できそうです。また、個々のプロジェクトの進行や成果への貢献だけではなく、経営面においても戦略的に活用できる IT ツールとして、Project Server に大きな可能性を見出しています。

「各プロジェクトの予実績などの貴重なデータが Project Server に集約さ

れ、新しいプロジェクトやその他の多様な場面でも応用できることに期待しています。これらのデータが今後、当社の事業展開や IT 投資などのビジネス戦略を判断していくうえで重要なものとなっていくでしょう。Project Server が、当社の事業展開、そして経営の拠り所として機能してくれることに大いに期待しています」。(名畑氏)



導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディに記載された情報は制作当時(2007年11月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。
製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
■インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>
■マイクロソフトカスタマーインフォメーションセンター 0120-41-6755
(9:30~12:00 13:00~19:00 ※土日祝日、弊社指定休業日を除きます)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

Microsoft、Excel は米国 Microsoft Corporation の米国およびその他の国における登録商標または商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー

HCS

ソリューション概要

○プロフィール

北陸コンピュータ・サービス株式会社は、1967年の創業以来、あらゆる業種と業務に関するお客様のニーズに応じて、地域に密着した総合情報サービス会社として幅広い事業展開を行っています。富山、石川、福井の3県の他、東京、大阪にも拠点を置き、「自治体」、「金融機関」、「医療機関」、「流通、製造」、および各種「パッケージシステム」など多彩なソリューション製品をリリース。中でもイーザーオーダー型の自社製品である「ターコイス販売管理」は、インターネットで情報共有できるといった最新機能で好評を呼んでいます。ソリューション開発以外にも、セキュリティコンサルティングや各種業務のアウトソーシング、さらに最近ではデータセンタ運営など、積極的なサービス展開を行っています。

○シナリオ

- これまで明確な基準がなく、各人の経験やスキル、勤といったものに依存していたソリューション開発のプロジェクト管理を、Office Project Server 2007によって、明確な数値によって可視化し、科学的かつ客観的な指標にもとづく生産工程管理を実現、品質と生産効率の向上を図る。
- あわせて、販売管理システムや原価管理システムといった、社内の既存システムとのデータ連携を実現し、スケジュールやワークフロー、コストといった多面的で包括的な視点からのプロジェクト管理を実現。さらにこうしたデータ連携、データ活用を推し進め、将来的な経営指標としての応用までを目指す。

○ソフトウェアとサービス

- Windows Server® 2003 Standard Edition
- Microsoft® Office Project Professional 2007
- Microsoft® Office Project Server 2007
- Internet Information Server 6.0
- Windows® SharePoint® Services
- SQL Server™ 2005 Standard Edition

○メリット

Office Project Server 2007はプロジェクト管理に関する必要十分な機能を備え、なおかつリーズナブルな価格設定で、手頃な規模から始めて最大限の効果を期待できます。このため、投資対効果の高いプロジェクト管理システムの導入が実現します。また既存システムとの連携が容易で、システム構築のコストを節約しながら多彩なデータ活用が可能になります。2007 Office system ならではの統一されたインターフェイスで、ふだん使っている2007 Office systemと同様の感覚で誰でもすぐに使用でき、迅速な導入が可能です。

○ユーザーコメント

「高い機能要求と短納期化、省コスト化のはざまにあって、なおかつ高い品質を達成する上で、もはや個人での努力や改善は限界にきています。これからの時代は、どのように組織としてのポテンシャルを高め、維持していくか、その仕組みを考えることが、ものづくりを手がける企業にとって大きな課題になっていきます。Office Project Server 2007を使った今回の新システムは、そうした組織全体での能力アップを図る上で有効なツールとなると期待しています」

北陸コンピュータ・サービス株式会社
取締役
システム本部長
津田 行則 氏

Microsoft® Office Project Server 2007 によるプロジェクト管理システムを導入し、明確な数値基準にもとづく、ソフトウェア製品の工程管理を実現。品質向上とコストの最適化を可能に

北陸コンピュータ・サービス株式会社は、富山、石川、福井の3県を地盤とし、さらに東京、大阪にも拠点を置く、北陸地域の有力ソリューションベンダです。顧客視点の製品開発をモットーに、「地域の企業にとって、なくてはならないパートナー」を目指して、ソリューション開発を始めセキュリティコンサルティングや各種業務のアウトソーシング、さらに最近ではデータセンタ運営など、積極的なサービス展開を行っています。同社では近年、「高品質、低価格、短納期」が進む中で、いかに高い品質を維持し、なおかつプロジェクトの円滑な進行とコストの適正化を実現するかが大きな課題でした。そこで、同社では2007年、Office Project Server 2007によるプロジェクト管理ツールを導入し、これまでの属人的でスキルのばらつきが多い生産管理から、明確な数値基準に基づいて工程を可視化し、高い生産効率と高品質を実現できる体制へと移行。さらに経営指標としてのデータ活用までを視野に入れた、システム整備に乗り出しました。

■ 導入背景と狙い

品質確保を最優先に、明確に基準化された品質管理のためのITツール導入を決意

「ソフトウェア業界の動向を見ると、ユーザーから『高品質、低価格、短納期』を求められる傾向はますます強くなってきています。その一方で、欠陥品などによるリコールの件数も増加しつつあります。ソフトウェアの需要が急増し、その機能も高度化と複雑化していく中で、いま『品質』という問題が大きくクローズアップされつつあるのです。もちろん当社においても、これはもっとも重要な課題の1つです。とりわけ『品質』は、ソフトウェア開発を中核のひとつとする当社にとっては、最優先の課題として取り組まなくてはなりません。私たちシステム本部も、システム改善を通じて高品質のソフトウェア製品を提供することを、最優先ミッションとして取り組んできました。そこで確かな品質管理を実現する上で何が必要かを入念に検討した結果、優れたITツールが不可欠だという結論に達したのです」と、北陸コンピュータ・サービス 取締役 システム本部長 津田行則氏は語ります。

同社では近年、生産管理面でのさまざまな問題が発生しつつあることに、危機感を募らせていました。たとえば上流工程における受注見積もりです。見積もりは「コスト見積もり」と「期間見積もり」に大きく分けられますが、価格という客観的な数値で計れるコスト見積もりに比べ、スケジュールの見積もりは大まかな各人の経験や勘に頼りがちになります。

「属人的なばらつきが多く、中には『この期間で]本当にできるのか?』というものもあって、まったく客観的な基準がないまま進んでいたのが実情です。この結果、時間やコストの損失、赤字プロジェクトを生む原因の1つとなっていたのです」(津田氏)。

プロジェクトの進捗に不透明さをもたらす要因には、システム要件のあいまいさもあります。これも今までは各人のスキルや手法に委ねられており、上流工程におけるシステム要件の明確化と、それを的確にシステムに落とし込む基準の確立が求められていました。この他にも、腕の良いエンジニアに仕事が集まったり、北陸3県に展開する拠点の管理も、



北陸コンピュータ・サービス株式会社



取締役
システム本部長
津田 行剛氏

各拠点ごとに独自の尺度で実施しているといった、品質管理の妨げとなる多くの要因が重なっていたといいます。
「人的リソースの負荷配分が可視化されていないとか、各拠点ごとに我流の管理だったり、表面化してくる問題はさまざまですが、根本はやはり“明確に基準化された品質管理のルール”と、それを実現できるしくみがないことだったのです」と津田氏は語ります。

導入の経緯

開発過程をトータルに把握し、経営判断にまで活かせるシステムを目指して構築開始



企画部
副部長
大橋 一郎氏

「以前は、途中のプロセスはどうあれ、最後に請求書が出せればそれでいいといった風潮すら感じられました。しかし、それでは品質管理など、とうていおぼつきません。そこで、開発プロセスをトータルに把握、管理することで、最終的には経営にまで活かせるようにしようという意気込みで始めることにしたのです」と、同社システム本部システム推進室 室長 岡崎武俊氏は、新システム導入に踏み切った当時に振り返ります。

「以前もプロジェクトマネージメント（PM）への取り組みはありましたが、あくまでソフトウェアのエンジニアリングの延長という程度の認識でした。しかしこれではやはり限界があります。そこで、PMはPMとして独立させ、それを支える“ものづくりの基盤”としてシステムを導入しようと考えました。これは品質管理をエンジニアリングの1部ではなく、顧客満足度向上という大きな枠組みでとらえ直し、複雑化したユーザーニーズに応えようという、全社レベルでの新たな試みでもありました」（岡崎氏）。

具体的なシステムの検討が始まったのは、2005年のことでした。手始めにシステム本部では、プロジェクト管理ツール選定のポイントとして、いくつかの原則を決めました。その第1は、『何でもできるけれど高い』ではなく、『最低限行いたいことが確実にできて、コストも適正』だったといいます。

『予定と進捗の把握』、『リソース負荷の把握と現状の共有』、『アーンダバリュー（達成額）把握』がそれぞれ実現できることが条件でした。言いかえればこの要件だけ確実にできればOKで、他のマネージメントは既存の他システムでまかなえばよいという考え方です。そうした割り切りをすることで、必要充分の機能とコスト節約を両立させようというわけです」（岡崎氏）。

この他、細かい機能としては他システムとの連携を容易に行うため、SOAPなどのインターフェイスに対応していること、既存のデータベースを活かすうえで必要なデータベースレイアウトが公開されていることなどがありました。

「こうした基本条件に基づいて具体的な製品検討に入り、3～4社ほどに絞り込みましたがどれも価格が非常に高く、その点マイクロソフトは手頃なコストで、なおかつ必要な機能を満たしていました。そこで、手頃なと

ころからまず始めようと、Office Project Server 2007に絞り込んでいったのです。またカスタマイズや活用法に関する書籍が多く出ていること、ユーザーコミュニティなど情報源が豊富なことも、決め手の1つでした。Office Project Server 2007の前に検討していた他社製品はそうした情報ソースがほとんどなく、カスタマイズはベンダに頼むしかなかったのです」（津田氏）。

2006年12月には社内稟議も通り、2007年3月までの調査、開発を経て、2007年4月から社内への試験的展開が始まりました。2007年6月からは富山本社と高岡支社、福井支社、さらに8月からは金融システムグループを始め、他の部門へ全社展開が始まりました。

「アプリケーション導入そのものは容易に行えたため、苦労というほどのことはありませんでした。しかし、このシステム構築にあわせて当社標準のWBS（Work Breakdown Structure）を整備できたことは大変でしたが、大きな成果です。もちろんこれはワークフローを明確にするという意味で社内的な制度改善にすぎませんが、結果的にはお客様に提供する製品の品質向上にいささかでも貢献できたかと自負しています」と岡崎氏は語ります。

システムの概要

プロジェクトの進捗が明確に把握できるようになり、さらに今後は予実管理やリスク管理にも



システム本部
システム推進室
室長
岡崎 武俊氏

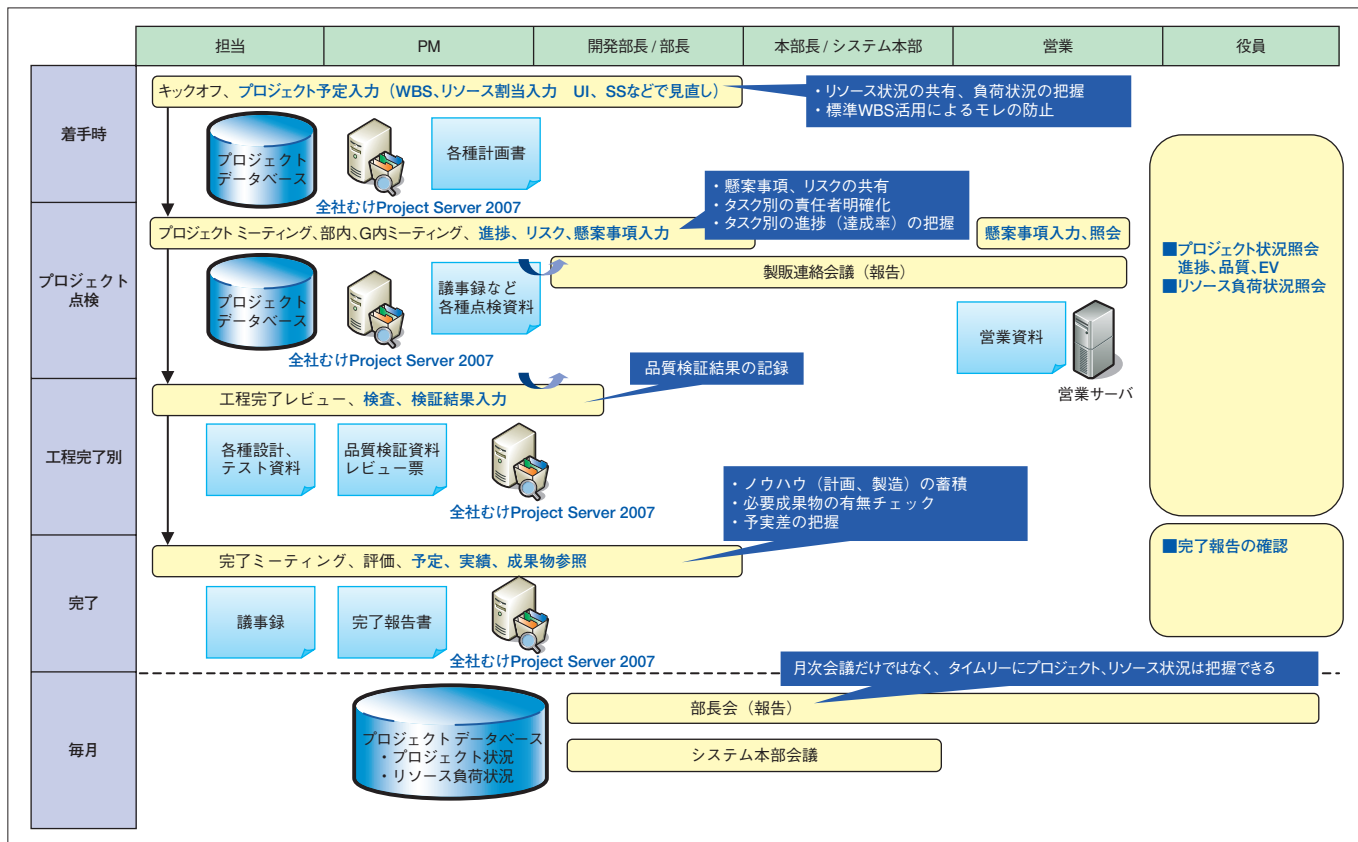
新しいプロジェクト管理システムでは、システムに登録されている業務プロジェクトの進捗や工数などを具体的な数値などで可視化し、スケジュールに沿ってどれだけの工数を費やし、誰がどのタスクごとにどれだけの成果物を挙げたかが、明確に把握できるようになっています。

同社企画部副部長大橋一郎氏は、今回の新システムを自分で使ってみた感想をこう語ります。

「まだ試験運用段階なので十分な評価を得られるところまではいっていませんが、今年中にやってみたいと思っていることが、これならば実現できるのではという手応えを既に感じています。たとえば見積もりにしても、WBSを使って各タスクのレベルまで落とし込んだ、精度の高い見積もりが可能になります。これによって、タスクごとの責任者や成果物がはっきりと見えるようになり、生産管理のルールが確立できるようになると思います。プロジェクトの収支状況を『管理レベル』、『オーダー枠』、『職制ごとの予定工数の根拠』などで管理でき、予定工数に対する実績を比較することで正確な予実管理が行えるようになりました。いわゆる現場レベルでの『言った』、『いや、言ってない』といった部分でのトラブルやタイムロスも大きく減っていくでしょう」。

一方、実際に業務に使用している現場の社員ユーザーの間では、この新システムの使いやすさが早くも高い評価を集めているといいます。もともと同社では長いこと、進捗管理をExcel®のシートで行ってきた経緯があります。このこともシステム選定の際にマイクロソフト製品を選ぶ重要な決め手となりました。

Office Project Server 2007は製品名を見てわかるように、the 2007 Microsoft® Office systemのファミリーに位置付けられています。この



システム構成図

ためユーザー インターフェイスなどの操作性にも共通点が多く、これまで Excel になじんできたユーザーにとって、特別なトレーニングなどのストレスなく使い始めることができます。もちろんファイルの連携も保証されているため、Excel シートとして保存されていたファイルを Office Project Server 2007 に読み込んで活用することも容易です。こうしたユーザビリティの高さを足がかりに、さらに利用を促進しようと、システム推進室では独自の操作マニュアルを作成するなど、社内での普及に力を注いでいます。

Office Project Server 2007 のもう 1 つの大きな特長が、他システムとの連携が容易に行える点です。同社では、内部統制の一環として、社内の基本システムである「販売管理システム」および「原価管理システム」を今回の新システムと連携させているといいます。

「この基本の 2 システムの数字を、Office Project Server 2007 にヒモ付けて、個別の原価のサイクルを把握できるようにしています。これらの数値データを一定期間蓄積することで、今までは見えなかった原価に関する問題点などを科学的に分析する仕組みを作っていきたいと考えています」と津田氏は語ります。

同社ではこの機能をさらに拡張していくことで、リスク マネージメントのための布石にもなるのではと期待しています。

「プロジェクト管理データを SE 管理職だけでなく、営業や経営層といった複数のレイヤの担当者が共有できるようになれば、何か問題が発生したときのアクションを迅速に開始して、的確な対応をすることが可能になるのではと考えているのです。とはいえ、システムの能力が発揮されるか否かは、結局使う人の能力にかかってきます。そういう意味で

は、最後はエンジニアやマネージャの教育という問題に行き着きます。システムの完成はむしろ出発点と考えて、さらに教育に力を入れていきたいと思っています」(津田氏)。

■ 今後の展望

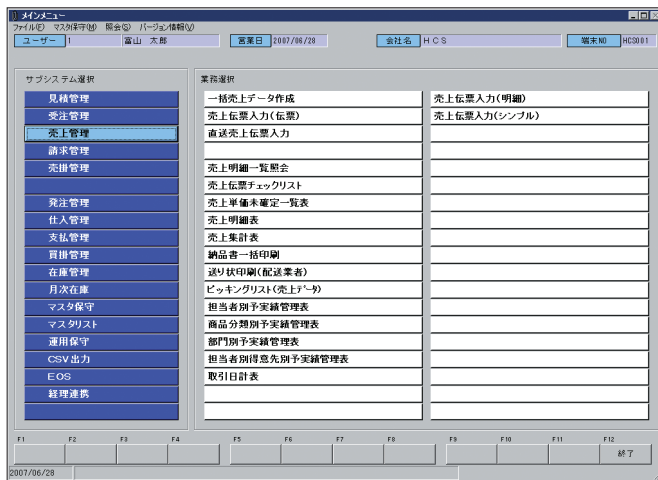
システム完成を新たな出発点に、コスト予測や業種ごとのテンプレート整備などの試みを推進

同社では 2007 年の本格稼働以降も、さらにシステムの充実と幅広い活用を目指して、さまざまな試みを行っていく予定です。そうした中でも、来年度以降の重要課題の 1 つは、販売管理システムとの連携です。

「販売管理コードと Office Project Server 2007 のコードを連携させて、商品企画や販売促進にデータを活用できるようにしていけたらと思っています。また、実行予算の管理システムを作って Office Project Server 2007 と連動させ、『過去にこうだったから、今回は多分こうなる』といった予測を可能にするしくみも作りたい。さらに、当社には金融や医療分野向けソリューションを開発している部署がありますので、こうした独特のスキーマを持った分野向けの WBS のテンプレートも作って展開していきたいと思っています」(岡崎氏)。

また北陸コンピュータ・サービス全体のビジネスという視点でも、新システムには大きな可能性を期待できると、津田氏は語ります。

「当社は各業種に向けたソリューション事業を展開していますが、それぞれの得意分野のノウハウを、各地域、分野のお客様に最適な形で提供す



るといった形での特化を図っていきたいと思っています。たとえば北陸地域には産業流通関連のお客様が多くいらっしゃいますし、医療分野は親会社である富士通とのタイアップで市場を広げていくなど、単に『何でもやります』ではなく、『これならお任せください』といえる技術とノウハウで、本当に経営者が困っている課題の解決に、少しでもお役に立てるよう努力していきたいと思っています。

従来のソリューション開発に加え、「データセンタを2か所持しているのを強みに、これからはお客様のデータをお預かりするといったビジネスにも進出したい」（大橋氏）といった、新たな業務領域への取り組みも進んでいます。北陸コンピュータ・サービスは、北陸エリアのリーダー的ソリューションベンダとして、時代の1つ先を行くIT関連サービスをこれからも地域に提案し続けていきます。

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
 本ケーススタディに記載された情報は製作当時（2007年7月）のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
 本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。
 製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
 ■インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>
 ■マイクロソフトカスタマーインフォメーションセンター 0120-41-6755
 (9:30~12:00 13:00~19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます)
 ※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

Microsoft、Excel、SharePoint、Windows、Windows Server は米国 Microsoft Corporation の米国およびその他の国における登録商標または商標です。
 その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー

滋賀県



ソリューション概要

○プロフィール

滋賀県 (<http://www.pref.shiga.jp/>) は、「近江の国」と呼ばれた時代から産業や文化が栄えた地域です。現在の人口は約 136 万 8,000 人、県内の総生産高の約半分は工業であり、全国平均の約 3 割と比べて、製造業に特化していることが特徴です。国の「三位一体改革」を受け、他の都道府県と同様に歳入が大きく減少している同県では、行政改革の一環として情報システムの調達改善と業務改革を軸とする IT 投資の効率化に取り組んでいます。

○メリット

IT ガバナンス実現により、業務改革を進めるための、システム調達におけるライフサイクル管理の考え方を導入。その中でシステムの開発過程におけるプロジェクト管理を強化、システム構築の効率化とリスク管理の徹底を目指して、Microsoft Office Project を導入。今後は、業務を見直し改革にも活用していくことを考えています。

○ソフトウェアとサービス

- ・ Microsoft Office Project Server 2003
- ・ Microsoft Office Project Professional 2003

○ユーザーコメント

「情報システムの計画から運用保守に至るまでのシステムのライフサイクル全体としての最適化を図る中で、システムの開発から稼働までの工程でプロセスレベルを細かくコントロールできるプロジェクト管理の実施が必要と考えました。そこで、Microsoft Office Project を利用し、システム開発をサポートすることにしました。」

滋賀県
総務部
IT統括監 (CIO補佐官)
松田 成就 氏 談

IT ガバナンスの実現に向け、情報システムの調達改善と業務改革を推進。サポート ツールとして、Microsoft® Office Project を活用。

滋賀県は行政改革の一環として、情報システムの調達改善と業務改革を軸とする IT 投資の効率化に取り組んでいます。これまでも、システム調達の各段階におけるチェック機構を構築するなどの取り組みを行ってきた滋賀県では、システム開発段階におけるプロジェクト管理の可視化に着手。そのサポート ツールとして、Microsoft Office Project が利用されています。

■ 導入背景と狙い

システム調達のライフサイクルを確立し、IT 調達の最適化と業務改革を目指す

滋賀県は 2004 年度から 2006 年度までの国の「三位一体改革」を受け、他の都道府県と同様に、歳入が大きく減少しています。それに対応して、同県では 2002 年度から 2005 年度までの「財政構造改革プログラム」、2005 年度からの「財政危機回避のための改革プログラム」を起案し、投資的経費や市町村への補助金の削減を行うと共に、事業費や人件費の抑制、内部事務費の見直しによる行政のスリム化を進めています。

情報化の推進において最優先で取り組んだのが、「情報システムの調達の改善」であったと滋賀県総務部 IT統括監 (CIO補佐官) 松田成就氏は説明します。

滋賀県では、縦割り中心の業務体系に起因する、「課ごとの視点、ニーズでシステム構築が進み、全庁での調和が後送りになる」という課題を解消するために、情報システム部門を事務局とした委員会を設置。課の枠を超えて、十分な要件定義を行うことで、各システムの品質を整えると共に調達と運用コストを低減させるため、システム化の妥当性の検証と調査、発注における妥当性の評価などに取り組んできました。

「しかし、委員会を組織しても、上流工程 (システム企画、基本計画) の段階から業務プロセスを可視化することは容易でなく、情報化を業務改革の視点で進めることが難しいという課題が残りました。やはり、IT ガバナンスの実現が不可欠であり、そのためには県庁全体で効率的なシステム構築を行える体制の下で、業務そのものを可視化し、簡素化するという切り口からメスを入れる必要があったのです」 (松田氏)。

そこで、同県では IT ガバナンスを実現するために、2005 年度から副知事を CIO に、IT統括監を CIO補佐官に任命。さらに、IT推進課電子県庁推進担当を「行政経営改革室」に移管し、各課から提出される情報システムの企画を業務プロセスの可視化まで踏み込み、評価を行う体制を敷きました。情報システムの計画から運用保守に至るまでのシステムのライフサイクル全体としての最適化を目指したのです。

「システムの企画、計画にあたっては、可視化された業務プロセスを基に、『行政経営改革室』でシステム化の妥当性を協議した後、システム計画の評価を CIO補佐官を委員長とする『情報システム計画調整委員会』で行います。そのうえで、システム調達の執行にあたっての要求仕様や経費積算、契約手続きの妥当性については『情報システム調達管理委員会』で行うようにしました」 (松田氏)。

つまり滋賀県では、CIO が PMO (プロジェクトマネジメント オフィス) の機能を担い、企画段階



滋賀県庁 本館



滋賀県
総務部
IT統括監 (CIO補佐官)
松田 成就 氏

では情報システム部門がライフ サイクルを考えたシステム化の妥当性を評価し、さらにシステム計画の具体化と発注段階では、それぞれの委員会で承認を得ないと次に進めないしくみを作りあげたのです。「さらに、システムの開発から稼働までの工程において、プロセスレベルをもう少し細かくコントロールできるプロジェクト管理の実施が必要であると考えました。そこで、Microsoft Office Project を利用し、行政経営改革室の情報システム部門で各課のシステム開発をサポートすることにしました」(松田氏)。

導入メリットと今後の展望

体系的な業務の効率化とプロジェクト管理を目指し Microsoft Office Project を活用

各課で行われるシステム開発のサポートにあたる滋賀県 総務部 行政経営改革室 県庁電子化・業務改革推進担当 主任主事 沖野宏文氏はプロジェクト管理の重要性について、次のように語ります。

「行政の場合、システム構築をする際に、入札という手順があるので、企画前にベンダに相談することは難しい状況があります。入札前に、業務主管課が機能要件をかなり詳細に明確化し、仕様書にまとめなければならないのです。しかし、機能要件が不明確なままプロジェクトが動き出し、開発に手戻りが生じることになりがちでした」。

その一方で、システム構築後に問題が発生した場合、企業では追加費用を認めることも可能ですが、自治体では認められないなどの厳しさもあります。「開発プロジェクトが後戻りできないような段階で、業務主管課が仕様変更を言い出すことや、システムのカット オーバーを遅らせることは、本来あってはならないのです。これまでのプロジェクト管理は、ベンダ主導のスケジュールで動き、問題があるとベンダ責任とすることが多かったのです。しかし、これでは発注者としての県でのリスク管理が行えません。システムの最適化を行ううえでも、発注者側のプロジェクト管理を強化する必要があったのです」(沖野氏)。

そのため、行政経営改革室では、昨年度から稼働開始した文書管理システムの構築時において、上流の基本設計の段階でレイアウトを含めた画面設計に工数をかけるようにアドバイスするなど検討を重ね、その細かな部分までを業務主管課が決定する、という考え方の浸透に努めてきました。

「そのサポート体制の一環に、Microsoft Office Project を利用しています。現在、電子申請システムや公共料金を納入するための料金出納基盤

(マルチペイメント) ネットワーク構築のプロジェクト管理から使用を開始しています。実際には、ガバナンス部門が使用しており、WBS (Work Breakdown Structure) を切り、マイルストーンを明確に設定。業務ごとに WBS にしていくことにより、全体のスケジュールにおける、業務主管部門の当事者意識の向上につながっています。WBS を明確にすることにより、



滋賀県
総務部 行政経営改革室
県庁電子化・業務改革推進担当
主任主事
沖野 宏文 氏

主管部門の要件定義といった先行タスクの遅れが、全体のプロジェクトの遅延にダイレクトに反映していることが、視覚的にわかるようになったことにより、発注者側にプロジェクトの当事者意識が根付いてきています。これが Microsoft Office Project を利用しての最初のメリットと捉えています」(沖野氏)。

「本来的には、それぞれのシステムを構築する各課でもツールを利用し、プロジェクト管理の徹底を図っていくことも考えられますが、まずは、ガバナンス部門が管理を行いサポートしていくことが現実的かと判断しました。スモール スタートがきれ、後々拡張していきける。その点を考慮したことも、Server 製品を持つ Microsoft Office Project をツールとして選択した理由になります」(松田氏)。

「さらに」と松田氏は続け、今後の展開を語り次のように締めくくりました。「Microsoft Office Project を利用して、リスク管理としての効果を出すには、予算規模の大きなシステムで、部門をまたがって活用していくことが理想です。また、タスク管理の観点からは、システム開発以外のもっと広い範囲での管理にまで応用が利くと思います。ですから、将来的には、そうしたタスクの棚卸しや課題の明確化を図り、業務の見直しや改革にも活用していきたいと考えています」(松田氏)。

早い段階で CIO の設置に踏み切り、IT ガバナンスの実現を目指す滋賀県では、今後は業務プロセスの可視化を本格的に実施し、情報システムからの行政改革を積極的に進めていくことでしょう。

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。http://www.microsoft.com/japan/showcase/
本ケーススタディに記載された情報は製作当時(2006年6月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。
製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
■インターネットホームページ http://www.microsoft.com/japan/
■マイクロソフトカスタマーインフォメーションセンター 0120-41-6755
(9:30~12:00 13:00~19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

©2006 Microsoft Corporation. All rights reserved.
Microsoft、Microsoftロゴは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー



株式会社東京スター銀行

Microsoft Partner Program JAPAN AWARD 2005

「Information Workerソリューション最優秀賞」受賞事例：株式会社ユーフィット

ソリューション概要

○プロフィール

株式会社東京スター銀行は、2001年6月に創業した銀行です。「Financial Freedom（ファイナンシャル フリーダム）」というコンセプトに基づき、顧客ひとりひとりに対して「お金の悩み」から解放するファイナンシャル ソリューションを提供。また長期優先債務格付けでは「A-」（株式会社 日本格付研究所〔JCR〕）の評価を受けており、経営の健全性も高く評価されています。

○シナリオ

同時に走る数多くのシステム開発プロジェクトをマネジメントするためにMicrosoft Office Project 2003を導入。プロジェクト管理を国際標準に則った形で行うとともに、時間軸で見えるリソース管理を実現する。

○ソフトウェアとサービス

- ・ Microsoft Office Project Server 2003
- ・ Microsoft Office Project 2003
- ・ Microsoft Office Project Web Access

○メリット

時間軸をベースとしたリソース管理ができるようになった。さらにソフトウェアごとに開発にかかったコストが正確に把握でき、会計上、税務上も利用可能となった。

○ユーザーコメント

「大規模になる次世代システムを構築するためには、国際標準に則ったプロジェクト管理の方法論の導入が必須であり、それに沿うプロジェクト管理ツールの活用が不可欠でした」。

株式会社東京スター銀行
 ヴァイスプレジデント
 ITグループ
 システム開発 チームリーダー
 佐多 均氏 談



東京スター銀行

Summary

多数のシステム開発プロジェクトをスピーディーに実践していくためにMicrosoft® Office Project 2003を導入。個人の作業負担を増やすことなく、社内ツールとして提供。

● 経営課題・ビジネス背景

増え続ける開発案件をいかに効率的に管理するか、勘定系システムの再構築を含めた次世代システム開発計画が急務であった。

● 導入目的

誰もが共有できる、国際標準に則った、全体を見渡せる時間軸で見えるリソース管理が必要。

● 導入プロセス

業務を行う上での必須事項とし、個人の実績記録としてデータ蓄積される。また、教育サポートと継続的なフォロー体制により、Microsoft Office Projectへの移行を早期に実現。

● 導入効果

開発者の仕掛り管理に活用し、データが蓄積されることにより、リソース管理が視覚化され、開発コストが正確に把握できるようになった。稼働率の管理と作業評価にも活用。

Microsoft Office Projectを“従業員の評価”にも活用することで社内ツールとしての定着を促し、導入効果を最大化

スピード経営によって積極的なビジネスを展開し、2001年の創業からわずか4年という短期間で2005年10月25日、東証一部上場を果たした株式会社東京スター銀行。同行では、「すべての仕事はプロジェクトである」と捉え、そのプロジェクトを管理するツールとしてMicrosoft Office Project 2003を導入。開発管理だけでなく、開発者の仕掛り管理にも活用することで現場への定着に成功した。

<導入背景と狙い>

次世代システムの構築に向けた、プロジェクト管理の標準化

株式会社東京スター銀行（以下、東京スター銀行）は、2001年に創業した新しい銀行ですが、東京相和銀行が前身であることもあり、いろいろなカルチャーの人が集まって事業がスタートしました。また、すべての仕事をプロジェクトとして捉え、スピード経営を実践するという基本方針のもと、積極的なビジネス展開を行ってきました。そうした中、IT部門ではさまざまなプロジェクトをいかに効率的に管理するかということが大きな課題になっていました。

「いろいろな経歴を持つ、スキルの高い人たちが集まってプロジェクトを進めるときに問題になるのが“それぞれの経験に基づいて、異なる方法でプロジェクトマネジメントを行う”ことです。リーダーが1人しかいない小規模なプロジェクトの場合は特に問題ありませんが、複数のリーダーが関係する大規模なプロジェクトの場合、それぞれの方法論がぶつかり合うような状況は望ましくありません。この状況を改善するために、東京スター銀行として統一したプロジェクトマネジメントに関する方法論を確立することが急務だったので」と語るのは東京スター銀行 ITグループ システム開発チームリーダーの佐多均氏です。

また、リソース管理も非常に大きな問題となっていました。決断の早いスピード経営で知られる東京スター銀行の場合、次から次へと新しい開発案件が出てきていたのです。

「とにかく、進めなくてはならないプロジェクトが多いのです。それまでは属人的に人の振り分けをしていましたが、増え続ける開発案件を実際に進めていくには、従来のリソース管理では対応できなくなることが目に見えていました。やはり、その場その場で手の空いている人間を探すのではなく、時間軸を通して人と物、そして予算を、全体的に見渡せるリソース

管理を行う必要があったのです」(佐多氏)。

その一方で、勘定系システムの老朽化、陳腐化が問題視されつつある状況でした。ちょうど、次世代の勘定系システムを構築することを考えなくてはならないというタイミングに入っていたのです。

「メガバンクでの大規模開発の経験からしても、やはりプロジェクト管理が非常に大切です。プロジェクト管理ツールや知識がないままでは、次世代システムの構築はもはや無理だろうと思いました。また、せっかく入れるのなら国際標準に則ったプロジェクト管理の方法論を導入すべきだと考えました。やはり規模の大きい開発になれば、いろいろなベンダーが入ってきます。国際標準に則っていれば、その人たちもいっしょに管理、共有することが可能になるからです」と佐多氏は言います。

当時、佐多氏はPMBOK (Project Management Body of Knowledge) に関心を持ち、こうした考え方を取り入れていくためにも有効なプロジェクト管理ツールの導入が必須だと考えていました。ちょうど全社的にもプロジェクトの標準化が大きなテーマになっており、PQM (Project & Quality Management) と呼ぶ取り組みが始まり、企業内プロジェクト標準化チームも組織されていました。そのため、佐多氏の起案はまさに、東京スター銀行の大きな流れに沿ったものだったのです。

<導入の経緯>

入念なヒアリング結果と、豊富なテンプレートを基にカスタマイズ

ツールの導入にあたり、まずはRFPを作ったうえで、いろいろなベンダーやコンサルタント会社に話を聞きました。その中で浮上したのが、Microsoft Office Project 2003を使用した、株式会社ユーフィット (以下、ユーフィット) の提案でした。

「複数社から提案していただいた中で、ユーフィットさんのものが一番でした。PMBOKをベースにしたエンタープライズマネジメントに関する体系的な提案があり、そして教育までしっかりサポートしてくれるというのが選定のポイントでした。こうしたツールは定着させるの



株式会社東京スター銀行
ヴァイスプレジデント
ITグループ
システム開発チームリーダー
佐多 均氏



株式会社東京スター銀行
ヴァイスプレジデント
ITグループ システム開発
梶見 道人氏

が大変です。ただ強制しても定着するものではありません。そういう意味では教育を中心とした継続的なフォローができる体制がユーフィットさんの提案に含まれていたのが大きな魅力でした」と佐多氏は振り返ります。

また、佐多氏が以前、スタンドアロン環境でProject 2003を使用した経験があり、「これは使える」という感触を持っていたことも採用決定の一助になったといえます。

そして2004年7月に、システムがサービスイン。ユーフィットの提案を採用することに決まってから約3か月でのスピード導入でした。導入の経緯について、ITグループ システム開発の梶見道人氏は次のように語ります。

「東京スター銀行の標準プロセスがどうあるべきかを探るため、ユーフィットさんと共に、現場の主要なリーダーであった5人を主な対象として、『スケジュールをどのように決めているか』

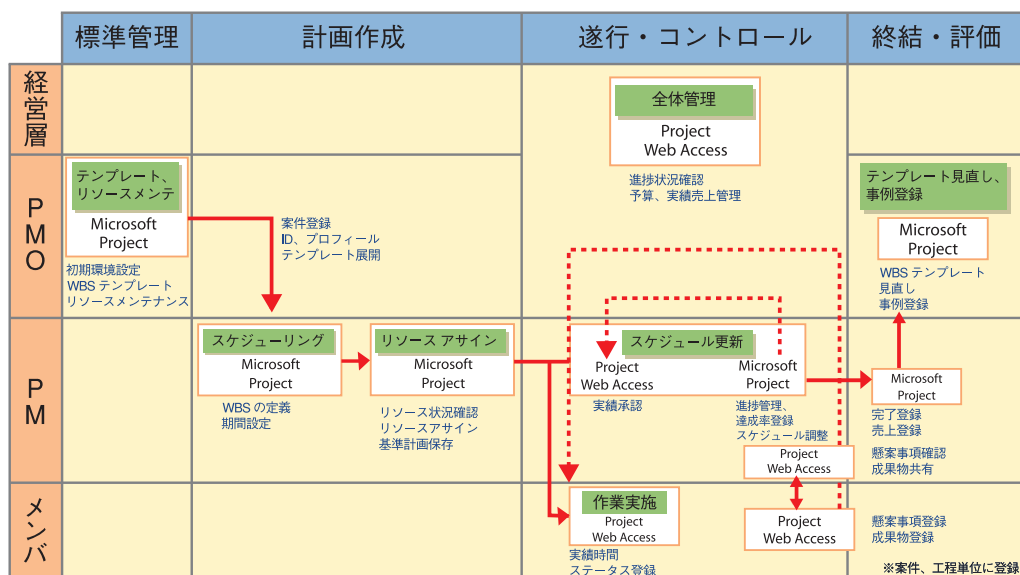
など、徹底的なヒアリング活動を行うところから始めました。約1か月間のヒアリングの結果、各リーダーのノウハウにいくつかの共通点が見えてきました。そして、ユーフィットさんがこれまでの経験と実績で作成してこられたテンプレートの中から適したものを選んで、さらに私たちの現場の声を反映させていったわけです」。

ユーフィット コンサルティングビジネス部 コンサルタント 小野田伸一氏も、次のように経緯を振り返ります。

「ヒアリングによって、『マネジメントの属人化』、『工数管理』などいろいろな問題点が見えてくるのですが、その中には多くの企業で共通化できる部分と、各企業固有の部分とが混在しています。そこで共通化できる問題に対しては既存のテンプレートを活用することで短期に対応し、東京スター銀行様固有の課題解決についてのディスカッションに、より多くの時間をかけていきました」。



株式会社ユーフィット
コンサルティングビジネス部
コンサルタント
小野田 伸一氏



そして、東京スター銀行でのヒアリング結果を反映したテンプレートのカスタマイズも、順調に進んだといえます。

<システムの概要と導入効果> Projectの定着を促進により、 リソース管理の可視化と的確な実績評価を実現

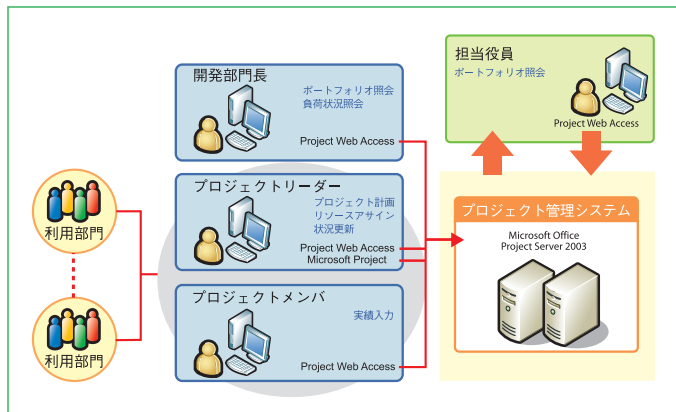
2004年7月にサービスインしたこのシステムは、Microsoft Office Project Server 2003を中枢に、担当役員、開発部門長、プロジェクトリーダー、そしてプロジェクトメンバーのそれぞれがInternet Explorer®を利用するProject Web Accessを介してServerにアクセスするというもので、クライアント数は約50台。またプロジェクトリーダーはMicrosoft Office Project 2003も利用し、プロジェクト計画のリソースアサイン状況を更新していくという形になっています。

このシステムの利用を開始するにあたって、東京スター銀行が特に留意したことが、「本場に継続して利用されるよう、社内に定着させること」でした。

そこで、東京スター銀行が行ったことが、各開発者の仕掛り管理をProject 2003で行うことで、稼働率の管理と作業の評価にも活用することでした。

「Project 2003の利用を、業務を行う上での必須事項とするために『それは自分たちをより評価してもらうためのものである』と定義したのです。実績を毎日入力することは現場にとって手間ではありませんが、当社では従来からExcel®での記録提出を義務付けていましたので、作業負担そのものは増えていません。この取り組みによってProject 2003の利用は徹底され、各ソフトウェア開発にかかったコストが正確に把握できるようになりました。また個人の生産性も正確に把握でき、評価が行いやすくなりました」(佐多氏)。

この結果、Project 2003はすぐに定着。「開発にかかった時間」だけではなく、「会議に要した時間」、「障害調査の時間」なども含めた詳



システムの全体像

細な報告が蓄積されていきました。

「このようなデータが蓄積されていくことにより、リソース管理が視覚化されたことが、Project 2003を導入した大きなメリットでした。今までは『10人/月』などのおおまかな単位でしか人員の稼働状況を把握できなかったのに対し、『この人はいつから空いている』、『この人はいつが忙しい』というように、先の見通しを含めた、詳細なリソース管理が行えるようになったのです。おかげで、次々とやってくる案件を『いつから開始できるか?』という質問に対しても、『2か月後には着手可能』といったスケジュールを即答できるようになりました」と佐多氏は言います。

また、開発担当者側も、当初予定されていた作業時間を超えているか、超えていないかがすぐに分かるようになり、自らの目標管理も容易に行えるようになったことも大きな成果であるといえます。

<今後の展開> 全社へ展開させるとともに、 見積もりや成果物管理への適用を

東京スター銀行へのProject 2003導入から、すでに1年以上が経過。1年に約500件発生するというプロジェクトのすべてが管理されており、すでに約1,000件もの案件で、実際に活用されてきました。今後はIT部門だけでなく全社に展開していくことも検討されています。「そもそも全社でプロジェクト管理の標準化をどうするかと議論されていた中で、まずIT部門が先行してシステム導入をしたわけです。ですから、次は当然全社のさまざまなプロジェクトへと広げていきたいと考えています。ただ、現在使っているサーバーをそのまま全社で利用できるわけではありません。IT部門内だけでもかなりのサーバー負荷がかかっており、これ以上多くのプロジェクトを管理するのは現実的ではないでしょう。今後は、システム拡張も含めて全社への展開を検討していくことになると思います」(佐多氏)。

「利用が定着したとはいえ、私たちが利用しているのはProject 2003が持っている機能の一部にすぎません。いわゆるPMBOKの世界の入り口に入ったばかりの状態です。今後は、リソース管理前の見積もりの部分も標準化していきたいと思っています。さらに、成果物の管理にも取り組んでいきたいですね」(榎見氏)。

最後に佐多氏は次のように語ってくれました。

「これからは日本版SOX法というか、いわゆる内部統制への対応にもこのツールが役に立つのではないかと考えています。手順を証明していくのに有効なツールになるからです。実際どう利用できるかは、これからもう少し研究してみたいと思いますが、まだまだやれることはいろいろありそうです」

東京スター銀行では、今後もさまざまな分野でProject 2003のさらなる活用が期待されています。

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディに記載された情報は制作当時(2006年2月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

- インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>
 - マイクロソフト カスタマー インフォメーション センター 0120-41-6755
(9:30 - 12:00 13:00 - 19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます)
- ※電話番号のおかげ間違いにご注意ください。

©2006 Microsoft Corporation. All rights reserved.
Microsoft、Microsoftロゴ、Excel、Internet Explorerは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー

<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>

三菱電機コントロールソフトウェア株式会社

ソリューション概要

○プロフィール

三菱電機コントロールソフトウェア株式会社 (<http://www.mcr.co.jp/>) は、1980年に設立された兵庫県神戸市に本社を置く三菱電機株式会社（以下、三菱電機）のシステム関連子会社です。三菱電機神戸事業所と電力事業所向けの各種監視・制御システム、自治体・電力会社の業務系システムなどの設計や開発を行う神戸事業所では、最近では、インターネットやネットワーク対応ソフトウェアなどの開発や三菱電機以外からのシステム開発にも取り組んでいます。

○シナリオ

- ・プロジェクトの一元管理による、プロジェクト管理技術の向上と蓄積を目指す
- ・EVMの導入により、プロジェクトの進捗管理を強化
- ・PMBOKに対応したProject 2003により、プロジェクト管理の標準化を実施

○ソフトウェアとサービス

- ・Microsoft Office Project Server 2003
- ・Microsoft Office Project Professional 2003
- ・Microsoft Office Project Web Access
- ・Microsoft SQL Server 2000
- ・Microsoft Windows Server™ 2003

○パートナー

株式会社ビジネスプロセスウェア
<http://www.bp-ware.com>

○メリット

これまで、それぞれの課やプロジェクトマネージャごとに管理されていたプロジェクトのコストやリソース、進捗をProject 2003上で一元管理することにより、管理者の負担を軽減。また、一元管理のメリットとして、プロジェクトの中で改良されたWBSの蓄積と、共有化を実現。所内全体でのリソースなどの管理の効率化を進めています。

○ユーザーコメント

「Project 2003を導入したことで、部門ごとにバラバラだったプロジェクトの管理システムが一元化され、管理者は全プロジェクトを一目で見渡すことができるようになりました」

三菱電機コントロールソフトウェア株式会社
神戸事業所副事業所長
(兼) ソリューション事業部長付
宮後 彰氏 談

MCR

生産管理システムとProject 2003を連携し、1,000件にも上るプロジェクトの一元管理と、各プロジェクト管理の効率化を実現。

三菱電機コントロールソフトウェア株式会社の神戸事業所では、年間1,000件にも上るプロジェクトの一元管理を実施するため、Microsoft® Office Project 2003を導入。これにより、プロジェクト管理の標準化を図ると同時に、EVM (Earned Value Management) の活用によるプロジェクト管理の効率化・高度化を実現しました。

<導入の背景>

プロジェクトの一元管理により、ソフトウェア開発のQCD向上を図る

三菱電機コントロールソフトウェア株式会社（以下、MCR）は1980年の設立以来、三菱電機株式会社の基幹事業である電力・工業の産業システム、社会システム、交通システム、カーエレクトロニクス製品・映像・情報・通信分野などの社会基盤を構成する重要なシステムやソフトウェアの開発に携わってきました。

またインターネットやネットワーク対応ソフトウェアなど最新のITについても数多く経験していると共に、自主事業としてコンピュータネットワーク社会を見据えたシステムインテグレーション技術、ソフトウェアプロダクツ・電子機器の製品群を揃えています。

「三菱電機株式会社以外の受注が増えて、また、ソフトウェア開発の規模も拡大傾向にある反面、開発予算の削減と納期の短縮化が要求される厳しい環境にあります。そうした中で、QCD（Quality：品質、Cost：コスト、Delivery：納期）を守るためには、プロジェクト管理の標準化によりプロジェクト管理の強化を効率的に実現し、同時に生産性の向上を図ることが重要となってきたのです」と語るのは、今回Microsoft Office Projectを導入した神戸事業所の副事業所長（兼）ソリューション事業部長付 宮後彰氏です。

MCR 神戸事業所では、年間のプロジェクト件数が1,000件を超え、300～400件のプロジェクトが同時に進行しています。しかし、その管理方法は個々の課やグループによって異なり、使用するツールもAccessやExcel®などが混在していました。そのため、「リソースや適正コストなどの全体管理を行うためのプロジェクト管理の標準化が急務とされた」と宮後氏は言います。

「プロジェクトリーダーが個々のノウハウで工程表やコスト計画などを個別のツールにより作成していましたので、課長など管理者がプロジェクト管理を評価するうえで、把握しづらい面がありました。そうなるとそのプロジェクトの進捗が遅延した場合などに、原因がどこに

あり、こういった対策が必要なのかを見つけ出し、早期にフォローアップしていくことが難しいこともありました。そのため、プロジェクト管理の標準化を図る必要があったのです」（宮後氏）。

MCR 本社技術統括部 技術管理課 課長 中植康裕氏は、プロジェクト管理の一元化により解決が図れるポイントを次のように説明します。「これまで通常、リソース配分は課



三菱電機コントロールソフトウェア株式会社



三菱電機コントロールソフトウェア株式会社
神戸事業所
副事業所長
(兼)ソリューション事業部長付
宮後 彰 氏

長が管理し、技術者が足りない場合には課ごとに外注スタッフを手配することが多かったのですが、プロジェクトを一元管理すれば、各課が連携して技術者を共有することが可能になります。また、プロジェクト管理に重要なWBS (Work Breakdown Structure : 作業分割図) も、課を超えて共有化することはありませんでしたが、一元管理の下に共有化できれば、成功したプロジェクトのWBSをテンプレートとして事業所全体で活用できる、と考えたのです」。

こうした状況から、MCR 神戸事業所ではプロジェクト管理の標準化により、事業所全体の一元管理体制を敷くことを決断。その実践ツールとして選択されたのが、Microsoft Office Project 2003でした。

<導入の経緯とシステム概要>

生産管理システムと連動させ、1,000件に上るプロジェクトを一元管理



三菱電機コントロールソフトウェア株式会社
本社技術統括部
技術管理課
課長
中樫 康裕 氏

プロジェクト管理ツールの導入に際して、Microsoft Office Project 2003の選定には迷いがなかったと、宮後氏は話します。「プロジェクト管理の標準化による一元管理を行ううえでは、当然、世界標準の知識体系であるPMBOK (Project Management Body of Knowledge) の手法を取り入れようと考えました。Project 2003はPMBOKに準拠する世界標準のプロジェクト管理ツールですから、迷うことなく選定できました」。

また、MCRのパートナーとして、今回のProject 2003の導入に携わった株式会社ビジネスプロセスウェア (以下、ビジネスプロセスウェア) のコンサルタント 徳永有紀氏もProject 2003の導入メリットを次のように提案したといいます。

「MCRでは、プロジェクトのリスク管理を強化するために、プロジェクト途中での進捗やコストを定量的に把握したいとの要望がありました。これはプロジェクトの進捗や達成度を金銭的に表現し、一元的に管理するEVMの手法が最適でした。EVMはPMBOKでも推奨されており、Project 2003はそのEVMを行うための機能を標準搭載しているため、自信を持って提案したのです」。

こうして、同社では、2003年秋にWindows Serverプラットフォームを含む Project 2003の導入を決定、システムの構築に入ります。そして、カスタマイズを加えながら、2004年5月末にカットオーバー。このMCRのProject管理システムで特徴的なのは、生産管理システムとの連携でした。

「まず、年間1,000件にも上るプロジェクトを余すことなく、Project 2003で管理するにはどうしたらよいか問題でした。そこで、受注の際に必ず入力する生産管理システムと連携をとることにしたのです」(宮後氏)。

全体のシステム構成としては、生産管理システムとProject管理システムが連携。ソフトウェア開発の受注時にオーダー情報として案件名、予算、担当社員や外注のコスト計画などを生産管理システムに登録すると、そのデータが自動的にProject管理システムに転送され、プロジェクトファイルが生成されるしくみをとったのです。また、プロジェクトの進

成率に関してはプロジェクトリーダーがProject Professional 2003から%を入力しますが、進行に伴って発生するコストは生産管理システムから転送され、「Project管理システムへの入力の手間を省くと同時に誤入力の防止」も可能となりました。

管理者およびチームメンバはProject Professional 2003の機能を絞り込んだProject Web Accessにより、コスト・進捗計画・実績などからプロジェクトの状況をEVM分析で定量的に把握します。もちろん、Project Server はプロジェクトデータを一元管理し、Microsoft SQL Serverにデータを蓄積、OLAP (On-Line Analytical Processing) 分析を行える環境を整えています。

さらに、MCRでは、Project 2003のEVM機能を拡張させるEVM分析ソフトウェア「winsight」を追加、エンタープライズレベルのプロジェクト管理システムとして稼働させたのです。

そのうえでMCRでは、導入トレーニングも宮後氏を始め今回のProject導入チーム自らが「各課で使用していた工程表を基に、Project 2003用のテンプレートを作成する」など細やかな対応を行ったといいます。

ビジネスプロセスウェアの徳永氏もProject 2003がMCR社内に浸透していく過程を次のように話します。

「現場を回ると、『Project 2003は機能が多くて難しい』という声を聞く場合がありました。そのため、トレーニングの段階で配布するマニュアルにも気を遣い、まずはツールバーや使う機能を絞り込む形でアドバイスすることにより、現場での理解度を高めました」。

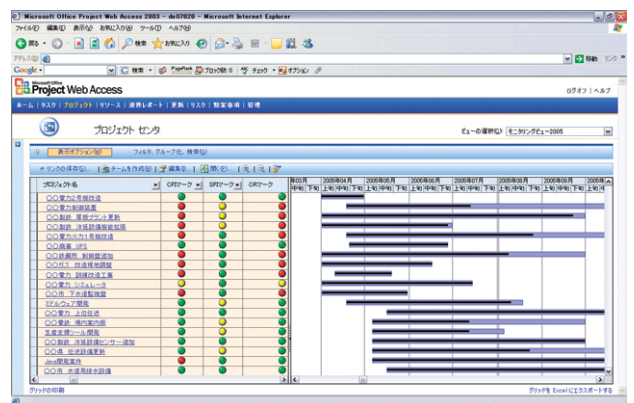
<導入効果>

チームメンバの作業負荷と管理者の管理負荷を軽減

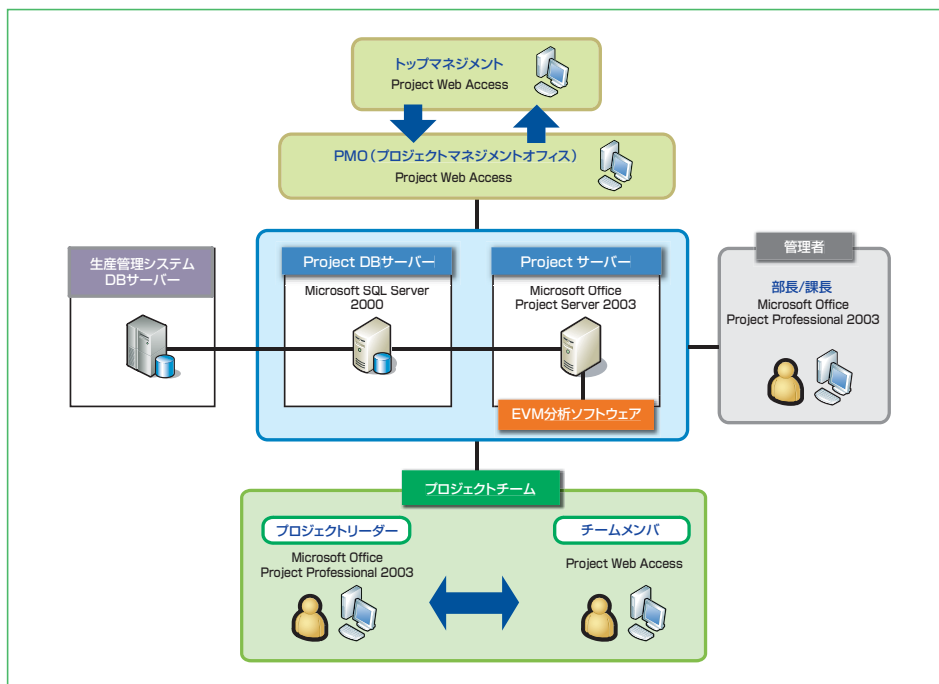
こうした努力の甲斐あって、導入から1年余り、神戸事業所では、Project 2003の浸透効果が現れてきたといいます。ヘルプデスクとして、現場の声を直に受ける徳永氏は、MCRにおけるProject管理システム導入のベネフィットを次のように説明します。

「これまで、管理者が行うリソース負荷管理ではExcelやAccessを利用される場合が多かったのですが、やはり専用ツールではないため限界があったわけです。Project 2003では、それがポートフォリオ分析などビジュアル化して瞬時に把握することができるため、『非常にわかりやすい』といった反応が多く見られます」。

また、「Projectが導入されていないお客様の事業所においても、Excelなどで簡単にProject上の情報を書き出せるなど、Officeツールとの親



EVMによるモニタリングビューの画面例



システム概念図



株式会社ビジネスプロセスウェア
コンサルタント
徳永 有紀 氏

和性の高さも評価を得ている」と指摘します。さらに中植氏は、WBSの共有化について「まだ完全ではありませんが、事業所全体でプロジェクト管理を共有する体制ができたことで、優秀なプロジェクト例をテンプレートとして蓄積し、徐々にプロセスのノウハウとして事業所全体で共有できる環境が整ってきたと思う」と説明します。

また、課によってはProject管理システムをカスタマイズすることで、チームメンバの作業負

軽減に努める活用例も現れてきたといえます。

「チームメンバには、忙しい実作業と並行して実績管理のための入力などを行わせるわけですから、Projectによって、作業負荷がいつそう軽減できるようにする必要があります。その1例として、当社はISO9001（2000年版）を取得していますので、規程に対応したエビデンスを作成、保存しています。これらのエビデンスをプロジェクトの進捗に合わせて自動的に帳票出力するしくみを整えた部門もあります」（中植氏）。

一元管理を行ったことで、「管理者側の管理負荷も確実に軽減されている」とする同社では、「今後はさらなる運用の課題として進捗の定義を明確にすることにより、事業所全体で共通認識を持ち、さらに精度の高い進捗管理を行いたい」（中植氏）としています。

<今後の展望>

品質管理サーバーとProject管理システムを結び トータルなプロジェクト管理を目指す

Project 2003の導入によって、EVMを導入したプロジェクト管理のしくみを構築したMCRでは、次のステップとして品質管理のさらなる強化を目標にしています。

「QCDのC(Cost：コスト)とD(Delivery：納期)の部分は、生産管理システムとProject管理システムを連携させたことでシームレスに管理できるしくみを作れたと思っています。今後はQ(Quality：品質)の部分の連携として品質管理サーバーを立て、Project 2003とつなぎ、品質部分も含めたトータルなプロジェクト管理ができるようになる考えです。これをもって、MCRの総合的なプロジェクト管理システムができればと考えています」（中植氏）。

またMCRでは、今回の神戸事業所への導入経験を基に、他の事業所へのProject管理システムの導入を広げていくことも視野に入れています。「MCR内には神戸事業所と同じように、ソフトウェアを受託し開発を行う事業所があります。そういった事業所に対しては今回の神戸を先進事例としてProject管理システムの導入を勧めていきたいと考えています」（宮後氏）。

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディに記載された情報は制作当時（2005年8月）のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
■インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>
■マイクロソフト カスタマー インフォメーション センター 0120-41-6755
(9:30 - 12:00 13:00 - 19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

©2005 Microsoft Corporation. All rights reserved.
Microsoft、Microsoftロゴ、Excel、Windows Serverは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー

<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>



株式会社サン・システム

ソリューション概要

○プロフィール

新潟県長岡市に本社を構える株式会社サン・システム(<http://www.sunsystemcorp.com/>)は、病院向け物流管理システムの開発、販売、サポート、および付帯するシステムの提案、設計、構築、サポートを中心に事業展開を行っているシステムインテグレータです。物流管理という視点から病院経営をサポートする豊富なノウハウを有しており、これまでに新潟大学医学部附属病院をはじめとする全国各地の大学病院のシステム化を数多く手がけ、医療業界におけるIT化に大きく貢献しています。

○シナリオ

業務拡大に伴い、各プロジェクトの進捗状況や問題点をリアルタイムに把握し、最適なリソース配分などによって顧客満足度の更なる向上を図る。

○ソフトウェアとサービス

- ・ Microsoft Office Project Server 2003
- ・ Microsoft Office Project Professional 2003
- ・ Microsoft Office Project Web Access
- ・ Microsoft Windows® SharePoint™ Services
- ・ Microsoft SQL Server 2000

○パートナー

株式会社網屋
<http://www.amiya.co.jp>

○メリット

プロジェクト管理における全社規模のナレッジ共有基盤を構築したことにより、拠点間のコミュニケーションがスムーズに行えるようになり、会議に集まるための時間やコストを軽減。また、スキルの高い社員のノウハウを他の社員が共有することによって、会社全体のスキルアップを図ることが可能になりました。

○ユーザーコメント

「プロジェクトの実績管理に加えて、各プロジェクトの懸案事項なども共有できるようになったので、それをもとに問題点を改善することによって、お客様により良いサービスやシステムを提供できる環境が整ったことは、今後、事業を拡大するうえでの大きな導入メリットです」

株式会社サン・システム

社長室
室長代理
松本 康雅 氏 談

Microsoft® Office Projectの導入により、病院向け物流管理システム導入プロジェクトの一元管理を推進。プロジェクトを可視化し、お客様満足度と収益の向上を目指す。

病院内の物流管理システムを中心に大規模病院向けのシステム開発から、導入・運用支援、コンサルティングまでの一貫したサービスを提供する株式会社サン・システムでは、事業拡大に伴い全社的なプロジェクト管理の整備を実施。プロジェクトを可視化するProject 2003を全社導入することで、プロジェクトの進捗とリソース、コストをリアルタイムに把握できる管理体制を構築。新潟県長岡市の本社と東京・大阪の各拠点にまたがる人員のスキルとその配置と、経営層の状況把握と迅速な経営判断を容易にすることで、顧客満足度の高いサービス提供を可能にしています。

<導入の背景と狙い>

急成長により増加した案件を、Projectで効率よく管理

2005年4月の改正薬事法の全面施行に伴い、医療業界では、投薬過誤や、感染症発生時などの原因究明のために、「どの物品を、誰が、いつ、どの患者に、どれだけ使用したか」個別に把握できる管理体制が求められるようになりました。それに対応する医療過誤防止を目的としたシステムなどは、薬品や医療材料の流れを詳細に把握できる「物流管理システム」が基礎になります。併せて、同業界では現在、コスト管理についても重要性が高まり、在庫管理を含めたトータルな「物流管理システム」が非常に注目されています。

「大規模な病院になると、医療材料だけでも1万2000品目ほどの取り扱いがあり、さらに、1年に1回のペースで品目が変わるため、お客様の医療現場でもなかなか品目の最新情報を把握しきれないのが実情でした」と語るのは、株式会社サン・システム 社長室 室長代理の松本康雅氏です。

株式会社サン・システム（以下、サン・システム）では、こうした医療業界のニーズに早くから取り組み、1997年に2次元バーコードを利用した院内物流管理パッケージシステムを開発。以来、病院内の物流管理を主軸にしたコンサルティング、システム開発、導入・運用支援を一貫して行い、全国各地の大規模病院向けシステムの導入を幅広く手がけてきました。こうした同社の取り組みは、医療業界において高く評価され取り扱い件数が急増。昨年は社員数を2倍に増員しました。

常時約20件のプロジェクトを同時並行でこなす多忙さに加え、新潟・東京・大阪に分散した拠点機能のさらなる拡充と拡大を推進する中で、急務であったのがプロジェクト管理体制の整備でした。

「病院では部門ごとに物の流れが違うため、病院全体の最適な物流システムを構築するには、非常に時間がかかります。当社ではこれまでプロジェクト管理を、各プロジェクトマネージャに任せていましたが、案件数が増加したことと、協力会社へ一部委託していることから全体の管理を行うことが難しくなっていました。そこで、システム導入までのプロジェクトを効率よく管理し、進捗、リソース（稼働状況と負荷）、コストをリアルタイムで把握できるシステムが必要となったのです」（松本氏）。

そして選ばれたのが、各プロジェクトの稼働状況をリアルタイムで把握し、全社的にプロジェクト管理を一元化できる、



株式会社サン・システム

Microsoft Office Project 2003でした。

「経営層への説明では、Project 2003はExcelなどの数字データとは異なり、ビジュアル化され、感覚的に捉えられるツールである点を強調しました。経営トップは時間がないわけですから、プロジェクトの状況が「見ればわかる」ということが重要になります。上層部の迅速な判断を得るためにも、プロジェクト管理を可視化できるProject 2003が必要だと説明し、理解と協力を仰ぎました」(松本氏)。

<導入経緯とシステム概要>

拠点の枠を超え、プロジェクトのスキルやノウハウを共有



株式会社サン・システム
社長室
室長代理
松本 康雅 氏

Microsoft Office Project導入の目的は、「全社規模のプロジェクト管理の一元化」と、「地域の枠にとらわれない、柔軟な人的リソースの配置」にあったといいます。

「以前は、各プロジェクトマネージャがExcelなどを使って個別にプロジェクト管理を行っていたのですが、報告の形式もタイミングも決まっていなかったために同期がとれず、経営層側で各プロジェクトの実体把握が同時に同一の尺度でできない状況でした。そこで新たにMicrosoft Office Projectを導入してフォーマットを統一するとともに、Project Serverによって全社規模のプロジェクト管理を一元化することになったのです」とは、サン・システム 開発本部 神林由幸氏です。

さらに、松本氏は、「新潟、東京、大阪といった拠点の地域的な枠にとらわれない、柔軟な人的リソースの配置」の重要性について次のように説明します。

「病院向けシステムの場合、国立系なのか、県立なのか、私立病院なのかでシステム導入のノウハウは異なってきます。たとえば、東京にある国立病院のシステム仕様をまとめたSEの場合、同一拠点内の都立病院のプロジェクトを担当するよりも、他の拠点で管理する国立系病院向けプロジェクトを担当させることで、そのSEのノウハウを生かすことができます。そのため、「地域」という枠にとらわれず、適任者を選出する必要があります。このリソース管理にも役立つことが、Project 2003導入の大きなポイントでした」(松本氏)。

Excelでは把握できなかった、スタッフの詳細な稼働状況も、Project 2003ならば「スタッフが、現在、どのプロジェクトに参加しているか。どの程度の稼働状況にあるか。そして、そこから他のプロジェクトに移動させることができるかどうか」などを一目で判断することが可能です。また、各プロジェクトのスケジュール調整と、拠点の枠を超えた最適なリソース配置を実現させることに適したツールです。

さらに、サン・システムではProject 2003がサービス原価の算出を簡単に行えることも導入の要因としています。

Project 2003では、プロジェクトごとの実績工数をMicrosoft Office Project Server 2003に蓄積することで、その工数データを基に財務担当者などが容易にサービス原価の算出を行うことができます。プロジェクト管理と管理会計との連携を視野に入れていた会社にとって、Project 2003導入の大きなメリットと考えていたのです。

サン・システムでは、今回のMicrosoft Office Projectの導入に合わせ、Active Directoryの導入と社内のネットワークを新規に整備。新潟県長岡市の本社にツールを管理するProject Server 2003を導入し、本社と東京営業所、および大阪営業所のネットワークをVPNで構築しました。プロジェクトマネージャ用には、本社と各拠点それぞれにMicrosoft Office Project Professional 2003を導入、クライアント側にProject Web Accessを導入することで、経営層はもちろん、各拠点のプロジェクトメンバ、さらには各拠点在籍する外部パートナー企業の方がInternet Explorer経由でプロジェクト情報をやり取りできる環境を整えました。2004年8月に、本社システムをカットオーバー。続く9月に東京、10月に大阪のそれぞれにProject 2003を稼働させたのです。

サン・システムでは、このシステム導入を「時間をかけて自社で行うよりは、コストをかけてでもノウハウのあるスペシャリストにコンサルティングを任せ、短期導入を実現したい」(松本氏)として、株式会社網屋(以下、網屋)にコンサルティングを依頼。システムの要件定義に3か月、実際の導入作業は1か月という短期導入を実現しています。網屋 営業本部 PMSグループ マネージャの鈴木克哉氏は「サン・システム様のトップの方が自らのプロジェクト管理の必要性と課題、

Microsoft Office Project導入の目的を明確に認識しておられ、Project導入の決定や導入時における仕様確認において、即座に役員会議にはかるなど、常に迅速な決断をしていただきました。このように経営トップの方がProject導入チームに協力的であったことが短期導入を実現できた要因の1つでした」と、その成功要因を説明します。さらに、網屋 技術本部 PMSグループ マネージャ 鹿野富貴氏は「今回の導入では、Projectの導入と同時に、本社と拠点を結ぶネットワークの構築、およびActive Directoryによるユーザーやファイル、プリンタなどの資源の管理を新規に構築していったため、他のシステムとのコンフリクトを最小化できました。また、システム導入に際し、サン・システム様のご担当の方々がシステム検討から導入・運用に至るまで一貫して同じ役割を担われたことも重要な成功要因でした。組織変更などによって導入途中で担当や役割が変わると、要件定義への手戻りが発生し難航することも少なくないからです」と導入当手を振り返ります。

こうしたサン・システムの一貫した導入姿勢は、全社員のトレーニングにおいても効果を発揮。当初から導入にかかわっていた神林氏が社内のヘルプデスクとしても機能することで、導入から展開までをスムーズに実現したのです。

<システム導入の効果>

プロジェクト管理の可視化により、業務効率をアップ

Project 2003は、プロジェクト管理の3要素である、「期間≒スケジュール」、「コスト≒リソース」、「品質≒プロジェクト品質」を有機的に統合したさまざまな機能を有しています。

たとえば個々のプロジェクト管理では、スケジュールを1か所変更すると、関連するタスクまでが自動的に変更され、納期が遅れそうなタスクをクリティカルパスとして表示。進捗管理の効率化と早急な対応に貢献しています。また、タスクごとに、リソースの置き換えなどシ



株式会社網屋
営業本部
PMSグループ
マネージャー
鈴木 克哉 氏

ミュレーションも行えるため、コスト削減や効率化も容易に実現。全社レベルでは、プロジェクトを一括管理し、さまざまな観点からポートフォリオ分析を利用した多角的な分析を行えるため、経営トップの重要な意思決定をサポートすることも可能になります。

これら、さまざまな機能と複数プロジェクトの一元管理を活用して、サン・システムでは、プロジェクトの可視化を実現。本稼動から半年にして、既にさまざまな効果が現れているといえます。

「Project 2003ではExcelなどの数値データとは異なり、ビジュアル化され、感覚的に捉えられるので、非常に使いやすいです。最近では、Project 2003を見ることで進捗の遅れなども発見し、プロジェクトマネージャーに対して、早期に対策の指示が出せるようになってきています」(松本氏)。

また、Internet Explorer を利用する Project Web Access を介してProject Server 2003

にアクセス。リアルタイムな拠点間での情報共有を可能にしたことで、「各拠点から本社に集合し頻繁に行っていた要求仕様の変更などに伴う全社会議」を大幅に削減でき、プロジェクト管理コストの削減も実現できたといえます。

「プロジェクトの実行段階で発生する懸案事項やドキュメントなどは、メールの添付でやり取りを行うと、いざ情報が必要ときに検索に時間がかかるなど、管理が煩雑になりがちです。Project 2003ではWordなどで作成したこれらドキュメントを、Windows SharePoint Services を介してそれぞれのタスクにリンクし、ガントチャートなどから一覧することができるため、情報共有がスムーズに行えるので

す。プロジェクトの実績管理ができるようになるのは、当然だと思っていましたが、情報共有がスムーズになりかつ効率化されたことは、導入後の新たな発見でした」(神林氏)。

また、その他について、サン・システム 開発本部 谷地田陽一氏は、次のように説明します。

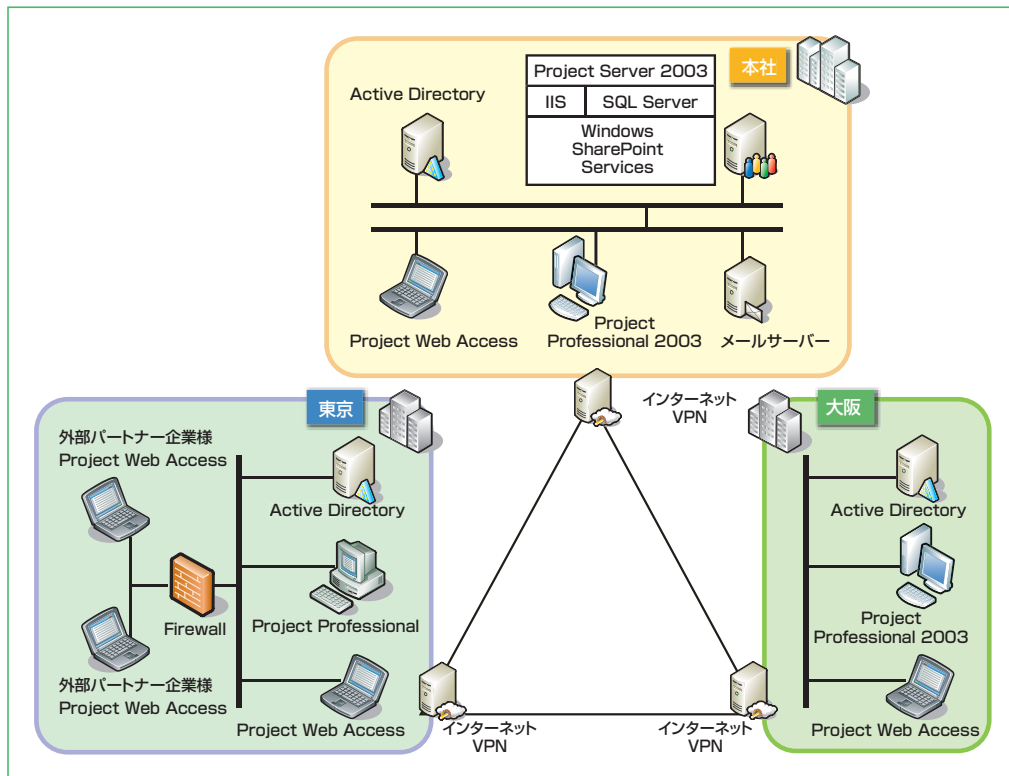
「Active Directory を組み合わせて利用し、ユーザーアカウントを一元的に管理できるようにしたので、ファイルへのアクセス制限やコンピュータへのログイン制限などのセキュリティ対策も並行して行うことができました。また、2004年に、新潟中越地震を経験したこともあり、地震対策として本社や各拠点でデータのバックアップを拠点間で行い、仮にどこかで地震などの災害が発生してもデータを守ることができるように工夫しました」。

<今後の展開> 社員の能力向上や、情報共有基盤としての可能性に期待

エンタープライズレベルのProject 2003活用により、プロジェクトの効率化、可視化を推進している同社ですが、Project 2003導入による副次的な効果も現れてきました。

プロジェクトの進行では、成果物を生み出す上で必要な作業を階層構造で表現する WBS (Work Breakdown Structure) の作成が重視されています。サン・システムでは、Microsoft Office Projectで、このWBSをテンプレート化して、プロジェクトの進め方を結果的に国立・公立・私立といった病院の形態に合わせて標準化できる点が社員の提案能力向上に大きく貢献しているといえます。

「社員の考え方のロジックが変わってきたことを感じています。現在半強制的に全社員にWBSをProjectで作成させていますが、その作業洗い出しの方法論が身に付き、お客様側の物流管理システム導入のための準備においても、WBSの考え方を基にして、具体的な提案ができて



システム概要図

いるようです。これは、お客様に合わせ、より具体的かつ効率的なシステム導入を提案できるわけですから、顧客満足の上昇に貢献するうえで大きなメリットです」(松本氏)。

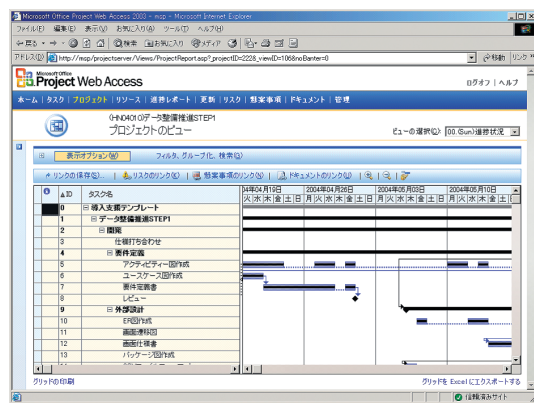
また、今後同社では、経験豊富な社員のプロジェクト管理のノウハウをProject 2003上にプロジェクト テンプレートとして保管し、全社規模で共有化できる情報系ツールとしての新しい視点での活用も目指しています。

「当社のシステム開発と導入サポートは、医療と物流という2つの分野を網羅した業務のため、そのノウハウを持つスタッフは限られてきますし、新人教育にも労力を使います。そこで、ノウハウのある社員のスケジュール管理やお客様との折衝方法などを、できる限りProject 2003のプロジェクト テンプレートに落とし込み、当社の営業資産として活用していきたいと思っています」(松本氏)。

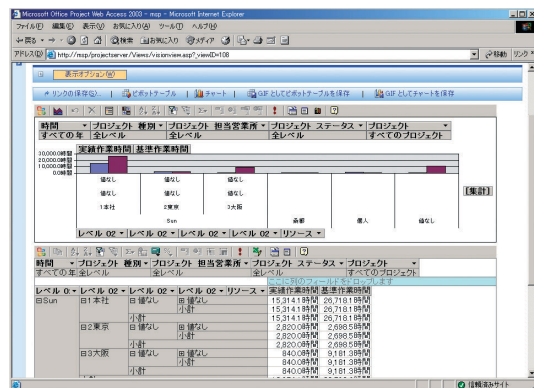
また、同社では、将来的にモバイルによるデータ通信などを活用することで、開発現場から本社のサーバーに直接アクセスしてプロジェクト管理が行える環境を整備することも視野に入れています。

「当社のスタッフはお客様の病院内で作業することが多いので、将来的には、開発現場からプロジェクトの実績を入力したり、懸案事項を参照できるようにしたいと考えています」(神林氏)。

現在主軸としている医療業界の物流システムに、看護支援システムなどの新規事業を加え、新たな拠点拡大を図るサン・システム。各プロジェクトの課題や問題を吸い上げ、より良い製品開発を目指す同社では、システム導入後の保守管理を含めた、総合的なプロジェクト管理を行っていきたくと今後のMicrosoft Office Projectの活用大きな期待を寄せています。



スケジュール管理では、1か所の修正でもプロジェクト全体に与える影響が視覚化できる。



単なる数値ではなく、グラフ化がされるので、実績も瞬時に把握できる。

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。http://www.microsoft.com/japan/showcase/
本ケーススタディに記載された情報は制作当時(2005年4月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。
製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

- インターネットホームページ http://www.microsoft.com/japan/
- マイクロソフト カスタマー インフォメーション センター 0120-41-6755
(9:30 - 12:00 13:00 - 19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

©2005 Microsoft Corporation. All rights reserved.
Microsoft、Microsoftロゴ、SharePoint、Windowsは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー

日本電気株式会社

ソリューション概要

○プロフィール

日本電気株式会社は、ITやネットワークを活用できるよう「Empowered by Innovation」というスローガンのもと、「お客様の満足度向上」を目指したたゆまない革新（Innovation）によって、人々や社会の新たな可能性実現に貢献しています。

従業員数：単独 23,617名/連結

143,393名(平成16年3月末)

グループ企業数：連結子会社 200社(平成16年6月末)

○シナリオ

・エンタープライズプロジェクトマネジメント

○ソフトウェアとサービス

- ・Microsoft Office Project Professional 2003
- ・Microsoft Office Project Server 2003
- ・Microsoft Windows Server™ 2003
- ・Microsoft SQL Server™ 2000

○メリット

・Microsoft Office Projectによるエンタープライズプロジェクトマネジメントを実践し、大規模な研究開発、製造のプロセスを可視化し安定させることが、開発プロセスの効率化と収益基盤の強化へつながります。

○ユーザーコメント

「ゆくゆくは常時進行するおおよそ20~30本のプロジェクトがプロジェクトマネジメント適用の対象となり、1,000名規模のメンバーがこのプロジェクトマネジメントの手法にそって開発を進めていくこととなります」

日本電気株式会社
モバイルIPネットワーク事業部
事業計画室
計画マネージャー
太田 好昭氏 談

NEC

モバイル機器の開発プロジェクトで、Microsoft® Office Projectによるプロジェクトマネジメントを実践。100名規模でのテスト運用を成功させ、全面展開に向けた整備を開始。

ITやネットワーク関連技術、半導体といったさまざまな分野の研究開発、製造で先端を走る日本電気株式会社。同社において、携帯電話や無線などをはじめとする、モバイル向け技術や機器の開発、製造を扱うモバイルビジネスユニットでは、開発プロセスの管理に本格的なエンタープライズプロジェクトマネジメントの適用を進めています。それまで稼動していた、開発工程の進捗管理システムを刷新し、Microsoft Office Project 2003をベースとした、新たなプロジェクト管理システムを構築。パイロットプロジェクトへの同システム適用を成功裏に完了させ、20~30にもおよぶ全プロジェクトへの適用にむけた準備を進めています。

<導入の背景>

生産力の改善のために、開発プロセスの改善が急務に

エレクトロニクスメーカーのリーディングカンパニー日本電気株式会社（以下、NEC）のビジネスユニットのひとつ「モバイルビジネス グループ」は、携帯電話のインフラとなる通信機器などをはじめとするモバイルネットワーク関連技術の研究や製品の開発に携わっています。モバイルビジネスは、携帯電話によるコミュニケーションの一般化やi-modeなどのデータ通信といった新しいビジネスモデルにより、テレコミュニケーション市場でもっとも成長が期待されているマーケットであり、各キャリアが激しい競争を繰り広げています。その様な環境下、テレコムビジネスの中核を担うインフラを開発するモバイルビジネス グループにも、顧客からの厳しい要求が突きつけられています。日本電気株式会社 モバイルIPネットワーク事業部 事業計画室 計画マネージャーの太田好昭氏は、次第に直面しつつあった問題を以下のように語ります。

「ビジネスの要求は日増しに高いレベルを求めるようになってきています。後継機器の開発にあてられる期間は先代機器の半分、といった案件も頻繁に出てくる様になりました。一方システムは多機能化し、ソフトウェアに関するものが機器の開発内容の8割を占めるまでになっています。納期と品質を満たせばある程度の顧客満足を得ることはできます。納期は各責任者のプロフェッショナルリズムで間に合わせることができましたが、次第に品質にしろ寄せが来つつありました。開発プロセスに新しいやり方が必要でした。既存のビジネスサイクルを「品質」、「原価」、「開発スピード」の3つの観点から再度洗いなおし、全体のプロセス改善に着手したのです」。

<導入の経緯>

1995年にWeb化された進捗管理システムをベースに、プロジェクト マネジメントへ



日本電気株式会社

これまでのNECのモバイル事業における製品開発を振り返ると、1995年に大きな転換期がありました。開発の進捗管理について、それまで印刷した計画書をベースに管理していたものをWeb化し、システム上での管理を実現させていました。「私たちの開発プロセスを洗い出すと、マネジメント対象となる要素がいくつかありますが、特に全体の進捗を管理する領域は極めて重要な要素になります。そこで1995年の4月には、Microsoft Project 95をベースとする進捗管理システム『さくら』を構築していました」（日本電気株式会社 モバイル



日本電気株式会社
モバイルIPネットワーク事業部
事業計画室
計画マネージャー
太田 好昭氏

ネットワーク開発本部 PM推進マネージャの芝田敦志氏)。

この「さくら」は、作業項目のスケジュールと実績管理にProject 95を用い、開発の各マイルストーンが近づくとプロジェクトのメンバにリマインダーとして通知がE-Mailで配信されるという、当時としては画期的なものでした。それ以前は出力帳票をもとに実績管理がなされており、システム導入によるプロジェクトの進捗状況のオンラインでの可視化や最新情報の自動通知の効果で、開発チーム内の情報共有や相互のフォローアップが自動化されスムーズになっていったといえます。

およそ2003年頃まで、このシステムは安定稼働を続けます。ところが一方で、前述した市場環境の変化によって開発をめぐる状況が大きく変わりつつありました。「開発する機器仕様や要件は高度化、複雑化し続けています。そこで、システムの運用だけでなく、そのマネジメント手法自体についても見直す必要がでてきたのです」(芝田氏)。

2003年後半、芝田氏を中心とするチームはこうした状況の打破に向け、PMO (Project Management Office) として4名のチームを組織、モダンPM手法を適用したプロセスの改善を図りながら、プロジェクト管理システムを再構築する決断をします。太田氏を中心とした支援チーム、各部署のサポータなども順次組織されていきました。

モバイルビジネスユニットのPMOは、プロセスの改善とその中心となるシステムの重要性を認識し、その整備を進めていきます。「プロジェクトマネジメントの現場では、『意気込み』だけの計画では実現が難しく



日本電気株式会社
モバイルネットワーク開発本部
PM推進マネージャー
芝田 敦志氏

なってしまうことが多々あります。本当に実現可能な計画を立てるためには、定量的な数値を客観的に導き出すことが必要です。そうした要件に対して、タスクレベルの入力に対応し、見積もりの精度を高めるツールの利用が有効であることは、以前のシステム運用時から実感していたことでした」(芝田氏)。

Microsoft Office Projectについては、1995年の導入時点で他製品も含めた評価を実施しており、モバイルビジネスユニットの開発プロセスとの親和性を認識できていたといえます。また、他部署でも同様にMicrosoft Office Projectが導入過程にあったこともあり、新たなシステム構築にあたっては、Microsoft Office Project 2003をベースとすることが決定されました。

<プロジェクトマネジメントの導入と推進> あえてより大規模なプロジェクトをパイロットプロジェクトとして選定。

2004年の年頭から、本社スタッフ部門と協力し、モバイルビジネスユニットのモバイルIPネットワーク事業部で検討を開始、2004年後半からの新システム全面稼働を目指した環境の整備が進められています。この推進の過程は大きく3つのフェーズに分けられ、WBS (Work Breakdown Structure) の策定や評価指標の設定、体制の整備などを

遠隔地からの会議参加 (仙台)

共有しているプロジェクト

進捗会議 (我孫子)

複数拠点からプロジェクト情報を共有しながら行う進捗会議

行う「導入準備フェーズ」、一般のスタッフや経営層へのコミュニケーション、報告ツールとしての定着化を図る「運用定着化フェーズ」、パイロットプロジェクトの成果を全面的に展開させる「展開フェーズ」が規定されています。

このステップには、モバイルビジネスユニットの導入への意志の高さがうかがえるエピソードがあります。ひとつはパイロットプロジェクトの選定時に特に注意を払われたのが、できる限り規模が大きく、社内の注目度が高いプロジェクトをパイロットプロジェクトとすることであったことです。「実際の運用で効果を発揮することができなければ、意味がありません。そのため、150名規模の担当者がある大きなプロジェクトを適用対象に選び出しました。ここで可能な限りの失敗パターンや運用ノウハウを洗い出しておけば、展開を拓げていく際にも、直接適用することができます」(太田氏)。

もうひとつは、各メンバに対する動機付けについての細やかなケアです。プロジェクトマネジメントの導入支援を担当する太田氏は、進捗報告や連絡をプロジェクトメンバ全員に対して毎日E-Mailで送信し、メンバ個々に対する意識付けを高めていきました。「最終的にはメンバの意識にかかる度合いが高いので、ただ入力を促すだけでは、無機質なやりとりになってしまいかねません。現在の進捗度などをメッセージとして毎日伝えていき、生きたコミュニケーションが生まれるよう、心がけています」(太田氏)。

こうして導入が進められた新しいシステムの中心となるMicrosoft Office Project Server 2003は、Microsoft Windows Server 2003上に実装され、NECのデータセンタで管理されています。また、プロジェクトメンバはMicrosoft Office Project Professional 2003で進捗を入力し、マネージャー層以上の担当者はMicrosoft Office Project Web Accessによってプロジェクトの状況を視覚的に確認しているといえます。プロジェクトに関わるメンバ全員が、同じ進捗状況をほぼリアルタイムで確認できるようになりました。

<今後の展望>

1,000~2,000名規模への全面展開、外部協力企業との共有も視野に

パイロットプロジェクトは成功裏に推移しており、芝田氏、太田氏はその効果に対する自信を深めています。「各プロセスにおける定量的な進捗管理がなされるようになり、メンバ各人の納期と品質に関しての意識向上とともにコストも明確に把握できるようになりました。また、進捗を定量化する意識付けによって、プロジェクトマネジメントの手法自体が定型化され、マネジメントや意思決定の精度向上が得られています」(芝田氏)。

そして、このパイロットプロジェクトで得られたノウハウをもとに、2004年度下期から新規に始まる全プロジェクトへの適用を予定しており、その準備を進めています。「すべてを適用することになれば、常時進行するおよそ20~30本のプロジェクトがその適用対象となり、1,000名規模のメンバがこのプロジェクトマネジメントの手法にそって開発を進めていくことになります」(太田氏)。

さらに今後は、開発プロセスに参加する外部協力企業との連携も、Microsoft Office Projectをベースに進められていくことが検討されているといいます。「今回の導入を進めていくことで、私たち自らの開発プロセスが洗練されていくだけでなく、その蓄積をNECグループの他部署がコンサルティング サービスとして提供していくことなども可能になってくるでしょう。今回のシステム導入を契機として、プロジェクトマネジメントをキーワードに、多面的な展開を実現していきたいと考えています」(太田氏)。

属人的な管理から、指標を明示的に定め、定量的にプロセスを管理していくことで、NECの開発プロセスは一層の飛躍を遂げていくことが期待されています。エンタープライズプロジェクトマネジメントの大規模実践例として、同社の取り組みに大きな注目が集まっています。

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

■インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>

■マイクロソフトカスタマーインフォメーションセンター 東京 03-5454-2300 大阪 06-6347-9300

(9:30-12:00 13:00-19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます) ※電話番号のおかけ間違いにご注意ください※

©2004 Microsoft Corporation. All rights reserved.

Microsoft、Microsoftロゴ、Windows Serverは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。

その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。このカタログの内容は、2004年11月現在のものです。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー

<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>

株式会社ビジネス・アーキテクツ

ソリューション概要

○プロフィール

東京都千代田区にオフィスを構える株式会社ビジネス・アーキテクツ (<http://www.b-architects.com/>) は、企業のビジネスにおけるコミュニケーションをデザインする会社です。Webやネットワーク技術の活用およびデザインを切り口に、ブランディングとマーケティングの両面から、クライアント企業とユーザーのコミュニケーションの成立および深いリレーションシップ構築まで、一貫したソリューションを提供しています。主なクライアントは、自動車、金融、通信、不動産、アパレルと幅広く展開。資本金500,000,000円、設立1999年1月27日。

○シナリオ

・エンタープライズプロジェクトマネジメント

○ソフトウェアとサービス

- ・Microsoft Project Server 2002
- ・Microsoft Project Professional 2002
- ・Microsoft Project Web Access
- ・Microsoft Windows® 2000 Server
- ・Microsoft SQL Server™ 2000
- ・Microsoft SharePoint™ Team Services

○パートナー

株式会社網屋
(<http://www.amiya.co.jp/>)

○メリット

Microsoft Project Server 2002の導入によって、すべてのプロジェクトの状況が可視化されました。これによって、「自分の担当業務をいつ始めるのかが見えないため動けない、また動いたが手戻りが発生した」というロスがなくなり、以前に比べてプロジェクトを効率的かつ短納期で進めることが可能になりました。また、経営側からもプロジェクトの状況が見えるため、計画割れプロジェクトの回避が可能になりました。さらに、社内に適度な競争意識も芽生え、各プロジェクトのメンバーが自発的にプロジェクトの精度を上げていくといった効果も導き出すことができました。

○ユーザーコメント

「Project Serverを導入したことによってプロジェクトが効率化され、クリエイターたちが、本来のクリエイティブワークに専念できる環境を整えることができました」

株式会社ビジネス・アーキテクツ
Project Verification Group
Senior Manager
四海 利一氏 談



Business Architects

全社レベルでのプロジェクトマネジメントによって Webサイト構築のスケジュール、リソース、コストの管理、経営判断の最適化を実現したエンタープライズプロジェクトマネジメントソリューション

インターネット黎明期から活躍していたコンテンツクリエイターが集まって設立された、株式会社ビジネス・アーキテクツは、Webをはじめとするインターネットを媒介としたコミュニケーションの浸透にあわせ、急成長を遂げています。設立当初からそのクリエイティビティは内外で高く評価されており、制作案件の受注量は増加の一途をたどってきました。しかし業務の拡大や制作コンテンツの複雑化と共に、それまで担当クリエイター個々の裁量に委ねられていた各制作プロセスについて、チーム全体でのマネジメントを求められることが多くなってきました。そして制作に関わるメンバーが増えるにつれ、プロジェクトが円滑に進められないという問題も発生するようになってきていました。

その解決策として同社は、全体の管理にMicrosoft® Office Project Serverを導入し、スケジュールとリソース、コストの可視化を実現しています。そして制作過程の重要なポイントをMicrosoft Office Project上の「マイルストーン」として全員が確認、共有できるようになったことで、各々の作業の進行が飛躍的にスムーズになっています。同時に、社内で行進中のプロジェクトすべてを一元管理できるようになり、プロジェクトの遅延や計画割れといったトラブルの回避や経営判断の迅速化にもつなげられています。

<導入の背景と狙い>

クリエイター個々の認識を共通化する必然性から、問題解決の手段を求める

インターネット黎明期である1995年ごろのWebサイトは、情報媒体としての有効性がまだ十分に理解されておらず、国内でのサイト制作業務はまだ大きな市場を形成していませんでした。そのため、Webデザイナーたちは、SOHOやフリーランスなど小規模な組織での活動を主としていました。ところが1999年ごろになると、企業がインターネットをビジネスで活用しようという機運が一気に高まり、同時に構築するWebサイト自体も巨大化、複雑化するだけでなく、データベースとの連携といったシステムの要件を求められることも一般的になってきました。株式会社ビジネス・アーキテクツ（以下、ビジネス・アーキテクツ）はそういった企業のニーズに対し、ワンストップでのソリューションを提供すべく、個人で活躍していた先駆者たちが集まったプロフェッショナル集団です。

ビジネス・アーキテクツは、その企業名にもあるように、単にインターネットコンテンツの制作だけでなく、企業のビジネスコミュニケーションそのものを設計、すなわちクライアント企業とユーザーのコミュニケーションをデザインするプロフェッショナル集団として設立されていま



株式会社ビジネス・アーキテクツ オフィス風景

す。そのため社内では、コンテンツ制作におけるクリエイティビティと同時に、円滑なビジネス遂行のためのナレッジとインフラが必要と認識されていました。

実際同社には、さまざまな得意分野を持つメンバーが集まっていましたが、「仕事の進め方」や「業務用語」に対する認識がそれぞれで異なり、プロジェクト内での意思疎通を図ることが難しくなるこ



株式会社ビジネス・アーキテクツ
Project Verification
Group / Senior Manager
四海利一氏

とがありました。こうした状況を打開し、プロジェクトにアサインされたメンバ全員の高いシナジー効果を得られるよう、業務の各プロセスで必要となる用語や表現の定義付け、共通認識作りを進めていたのです。

たとえば、Webサイトの制作プロセスでは標準的に用意されることの多い「スケルトン」という言葉ひとつとっても、ある人はブラウザ上でサイトの遷移まで追えるものにとらえ、またある人はテキストベースでサイト構成を表しただけのものだと認識しているなどのギャップがありました。こうした認識のズレが、最終的なプロジェクトの進捗に支障をきたす要因となっていたのです。「プロジェクトが佳境を迎えると、関係者が一同に集まり、膝を突き合わせてお互いの進捗状況を確認し合わなければ、何も進まないというような状態でした」（株式会社ビジネス・アーキテクツ Project Verification Group / Senior Manager 四海利一氏）。



株式会社ビジネス・アーキテクツ
Project Verification
Group / Manager
奥いずみ氏

また、業務の拡大に伴って担当するメンバが増えていくことは、同時に情報共有が難しくなっていくことでもあります。既存の環境では、同社はMicrosoft Exchange Serverを導入し、プロジェクトごとにメーリングリストを作成して、コミュニケーションの履歴を残すという情報共有方法を採用していますが、この方法では途中から新たに

に参加したメンバは、現在のステータスや懸案事項を確認するのに大量のメールを読まねばならず、また実際のスケジュールについてはExcelやWordで作成した進行表などを個別に作成して進められていたのが現実で、全社的な標準が定まっていませんでした。

こうした環境を経営的な側面から見ると、各プロジェクトの進捗、メンバの負荷、コストの推移を、役員はおろかプロジェクトリーダーでさえ把握することができず、今後、現在の社内リソースをベースにいつどれくらいのプロジェクトを請け負うことができるのか判断できない、また納期遅れや収支の悪化が危惧されるようなプロジェクトがいくつかあるの

か、またその優先順位は、といった判断も下せない状態に陥っていました。そのような状況から脱出するためビジネス・アーキテクツは、既存の環境が実現していたプロジェクト個々の「個別最適」だけでなく、全社規模での情報共有、管理を実現する「全社最適」のための手段を求め始めます。

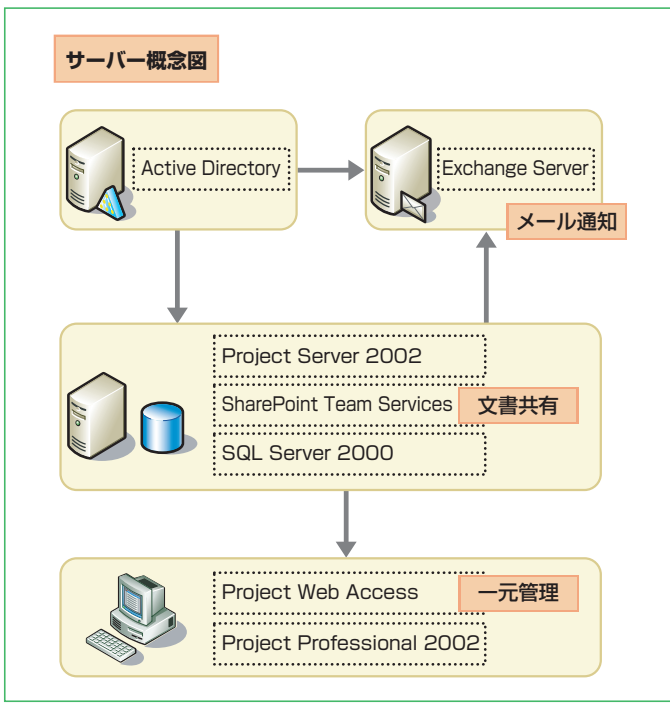
<システム導入の経緯> 「全体最適」でなければ真の効果を発揮できないと判断

同社は、まず自社でMicrosoft Projectを購入し、プロジェクトマネジメントの仕組みを構築することにトライしました。しかし当時は、Microsoft Projectに関する日本語の資料が現在ほど豊富ではなく、運用がままならない状況でした。また、ビジネス・アーキテクツは当初Microsoft Projectをスタンドアロン形態で導入したため、まずはMicrosoft Projectが持つ機能や、それによって可視化できる業務プロセスの把握を中心に進められることとなりました。

この試みは一定の効果がありました。しかし、こうした形態の活用ではプロジェクト単体の「個別最適」を実現することはできませんが、最終的な目標点であった「全社最適」までには至りません。「個別最適のシステムをいくら構築しても、経営上の課題を解決することはできません。やはりProject Serverを導入し、会社で抱えているすべてのプロジェクトを一元管理して意思決定を行わなければ、時間とコストが無駄になってしまうと判断しました。Project Serverも、当初は社内エンジニアを活用して自社導入しようと考えていましたが、Project Serverは導入からチューンアップにかなりの専門的知識を要すること、またそのためのデベロッパ情報はまだ流通していないということがわかり、独自での構築は断念しました。そこで、セミナー等を通じて知っていた複数のSierに声をかけ、ソリューションの提案をしていただくことにしました。その結果、導入構築を網屋さんをお願いすることになったのです」（四海氏）。株式会社網屋 営業部 PMSグループ マネージャーの鈴木克哉氏は、次のように導入の経緯を語ります。「ビジネス・アーキテクツ様の場合、何をやりたいかというビジョンが明確だったので、Project Serverを導入すれば目的を達成できると判断し、我々も自信を持って提案書を提出させていただきました。また、既にExchange Serverを導入されていて、情報共有のベースが整っていたこと、Project ServerとExchange Serverは同じマイクロソフト製品なので親和性が高かったこともプラス要因でした。そうしたプラス要因が相乗効果を発揮した結果、わずか1か月という短期間でのシステム構築が可能となり、導入コストも抑えることができたのです」。

<導入の効果> 可視化された進捗状況と社内リソース管理により、メンバを適材適所にアサイン

Project Server導入後すぐに現れた効果としては、現場の「待ち」がなくなったことでした。これまではプロジェクトの進捗がリアルタイムで確認できなかったため、メンバは自分の担当タスクがいつから始まるのか把握できず、待機状態による時間の浪費を強いられていました。ところがProject Server導入後は、自分のPC画面からリアルタイムで進捗（ガントチャート）を確認できるため、「自分がいつ何を準備し、どれだけの期間でやればよいのか」を各自で判断できるようになり、その結果、



システム概念図



株式会社ビジネス・アーキテクツ
Quality Assurance Group /
Specialist
藤野 淳也氏

残業時間の低減によるメンバの負荷軽減だけでなく、コスト的なメリットももたらされています。プロジェクトが可視化されたこうした環境は、進捗管理面以外にも相乗的な効果をもたらしています。プロジェクト全体の状況を把握できるため、メンバの意識が自分の作業だけでなくプロジェクト全体に向き始めたことです。すなわちプロジェクトを成功させるという共通目標が自然と形成されていったことです。

さらに、自分が現在アサインされているプロジェクトにこういった形で貢献しているのかを各メンバが理解し実感できるようになったことで、責任感と達成感が芽生え、各プロジェクトが自発的にその質を上げていったことは、特筆すべき効果と言えるでしょう。



株式会社ビジネス・アーキテクツ
Project Verification
Group / Specialist
鈴木 潤子氏

「プロジェクトを可視化したガントチャートを見ることで、各メンバの役割分担とその進捗状況が明確になったことが一番大きいですね。おかげで常に顔を合わせていなくとも安心できるまでプロジェクトチーム内メンバのコミュニケーションが密になったという実感があります」(株式会社ビジネス・アーキテクツ Project Verification Group / Manager 奥いずみ氏)。

経営的な側面としては、各プロジェクトの進捗状況が可視化されるだけでなく、リアルタイムでコスト算出が可能になるという重要な効果ももたらされました。プロジェクトのコストは、社内稼働コストや外注費といった下位要素に分解して把握できるようになり、各項目がプロジェクトの進捗とリアルタイムに同期しつつ、コストの実績累計だけでなく、終了時の着地予測まで算出される仕組みが構築されています。たとえば、あるプロジェクトの着地予測が計画値をオーバーしそうになると、異常値として画面上にアラートが表示されるので、プロジェクトリーダーや経営者は、その時点で問題を回避する最善の手段を迅速に講じることが可能になったのです。

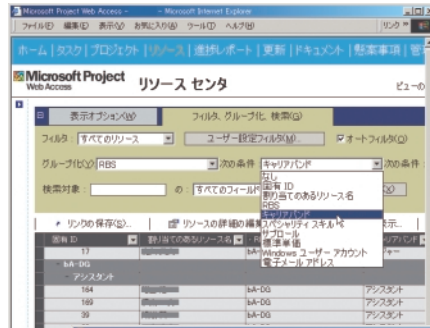
また、このシステムでは社内の人的リソースをデザイナーやインフォメーションアーキテクトといったプロジェクトにおける役割とそのスキルレベルに応じて管理できるようにもなっています。こうしたリソース管理の基盤を用意しておくことによって、プロジェクト計画時にアサイン可能なリソースを容易に把握でき、仮にトラブルが発生しても必要となる人材を迅速に追加するといった柔軟な対応ができるようにもなっています。

「異常値管理とリソース管理の両方ができているから、状況によってスタッフの『質』で対処すべきか、『量』で人海戦術に出るべきか、外注へ出すべきかなど、リアルタイムで意思決定できます。業務プロセスに起因する不本意な計画割れを招くリスクはなくなりました」(株式会社ビジネス・アーキテクツ Quality Assurance Group / Specialist 藤野淳也氏)。

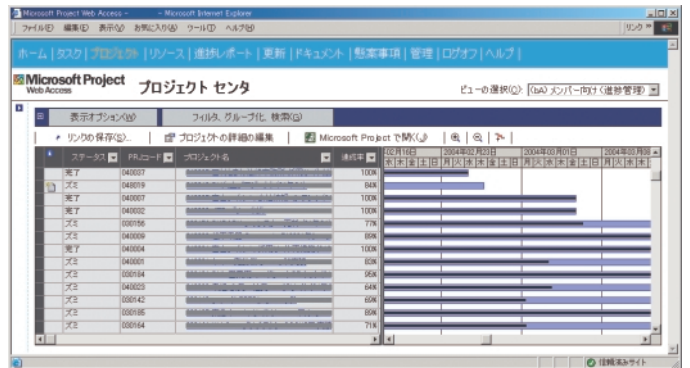
<成功の秘訣>

社内にプロジェクトマネジメントを浸透させるための徹底的な普及啓蒙活動が功を奏す

このようにProject Serverの導入は、同社にプロジェクトマネジメントの効率化、不要な負荷の軽減、計画割れプロジェクト化のリスク回避など多くの効果をもたらしました。さらにプロジェクトの管理者にとっては、新規プロジェクトの開始時にもProject Serverにアクセスするだけで標準化されたプロジェクトファイルを入手でき、プロジェクト設計を



プロジェクトにおけるリソースの割り当て



プロジェクトセンタ画面

迅速にスタートできるという成果も生まれました。

「Project Serverの導入前と導入後では、業務効率に明らかに差があります。その点で今回のシステム導入は成功であったと言えると思います」(奥氏)。

同社が成功を手にすることができたのは、Project Serverが全社最適を実現できる機能を有していたことは当然ですが、もう1つ大きな要因がありました。システム構築を担当した株式会社網屋の技術本部 PMSグループテクニカルマネージャーの鹿野富貴氏は次のように語ります。「Project Serverは、全社最適のプロジェクトマネジメントを実現する豊富な機能を実装している製品ですが、単にこのシステムを構築するだけでは、本当の効果を得ることはできません。全社最適のプロジェクトマネジメントを実現する最大の鍵は、『運用』にあると我々は考えています。これは、実際に自社内でProject Serverを運用してきたことで得たノウハウでもあるのですが、どんなに優れたツールを導入しても、プロジェクトメンバの一人ひとりがそれを使ってくれないと、何の効果も



株式会社網屋
営業部 PMSグループ
マネージャー
鈴木 克哉氏

発揮できません。なぜなら、複数のメンバで構成されるプロジェクトは、たった1人のメンバが進捗を入力しないだけで、そのから積み上げられる集計情報の精度が落ちてしまうからです。ビジネス・アーキテツツさんの場合、四海さんをはじめプロジェクト検証グループの皆さんが強力な現場サポートを行って、全社にProject Serverのクライアントを操作する方法から運用ノウハウまで、徹底的に浸透させる努力をされていました。その教育と運用に精力を傾けた成果が、今回の成功に結び付いたと感じています」。

鹿野氏が語っているように、ビジネス・アーキテツツでは、Microsoft Projectを全社員に浸透させるために、Project Verification Group (プロジェクト検証グループ) が、独自のマニュアルを作成し、社内でも何度も勉強会を行うなど、普及啓蒙活動を積極的に行ってきました。

「ノートパソコンと外付けディスプレイを抱えて、一人ひとりのデスクに足を運び、使ってもらえるようになるまで手取り足取り指導をしました。時間はかかりましたけれど、その地道な教育の結果が今回の成功に結び付いたのだと思います」(株式会社ビジネス・アーキテツツ Project Verification Group / Specialist 鈴木潤子氏)。

「四半期に一度行われる全社会議の席でもMicrosoft Office Projectがなぜ必要なのかをわかりやすく説明し、これを導入することによって一人ひとりのメンバが『どれだけ仕事がやりやすくなり、そして楽になるか』を伝えてきました。また、一方で『各自の業務の進め方しだいでプロジェクト全体の結果は変えられる』、『プロジェクトのコストは最初から固定ではなく、みんなの1分1秒すべてがコストにつながっている』というメッセージを発し続けてきました。その結果、これまでは『成果物を上げることが自分の仕事』と思っていたメンバの



株式会社ビジネス・アーキテツツ プロジェクトマネジメント担当チーム



株式会社網屋
技術本部 PMSグループ
テクニカルマネージャー
鹿野 富貴氏

間で、いかに自分の動き方がプロジェクトの成否に関与しているか、またそれを通じて会社に貢献しているかという自覚が芽生え、それを支援するツールであるProject Serverのファンを確実に増やすことができました」(四海氏)。

<今後の展望>

経営管理システムの基盤として、システムのさらなる拡充を目指す

「Project Serverを導入したことで、スケジュールとリソースの負荷、そしてコストといった定量的な要素は確実にマネジメントできるようになりました。次なる課題は、我々のコアコンピタンスである質の高いクリエイティブワークにより注力する、いわば『質』のマネジメントの環境作りに取り組んでいくことだと考えています」(四海氏)。

同社では、今回のProject Server導入によって得られた管理会計などの実績データをより有効活用するために、Microsoft SQL ServerのOLAP分析などと連携させてビジネスインテリジェンスへ応用することも検討されています。また、Microsoft SharePoint Portal Serverと連携させて、ドキュメントマネジメントを実現し、情報共有環境の強化を図る計画も持ち上がっています。さらに、プロジェクト終了後の業務分析とその改善プロセスの構築、人事評価やスキルアップ教育との連携までプロジェクトの枠組みとして実行していくことが計画されています。「つまり、あらゆる業務遂行の基盤として、Microsoft Office Projectを採用したと位置付けているのです。私たちの業務の本質はあくまでクリエイティビティにあると考えていますが、これらプロジェクトマネジメントの手法を成熟させることで、その対極にあるマネジメントワークを限りなく効率化し、本来のクリエイティブワークにもっと専念できる環境を作りたいと考えています」(四海氏)。

常に最高品質のクリエイティビティを顧客に提供するべく、ビジネス・アーキテツツのプロジェクトマネジメントは、今後もますます進化を続けていきます。

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。http://www.microsoft.com/japan/showcase/
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。
製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
■インターネットホームページ http://www.microsoft.com/japan/
■マイクロソフトインフォメーションセンター 東京 03-5454-2300 大阪 06-6347-9300
(9:30-12:00 13:00-19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます) ※電話番号のおかけ間違いにご注意ください※

©2004 Microsoft Corporation. All rights reserved.
Microsoft, Microsoft ロゴ, SharePoint, Windowsは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。このカタログの内容は、2004年4月現在のものです。

マイクロソフト株式会社 〒151-8533 東京都渋谷区笹塚1-50-1 笹塚NAビルディング

株式会社ネットマークス

ソリューション概要

○プロフィール

多様化するネットワークを介した企業のコミュニケーションを支える株式会社ネットマークスは、ネットワーク関連技術に特化したプロフェッショナルによるオープンな組織運営のもと、顧客に最適なソリューションとサービスを提供しています。

○シナリオ

- ・ Enterprise Project Management

○パートナー

- ・ 株式会社ユーフィット

○ソフトウェアとサービス

- ・ Microsoft Project Server 2002
- ・ Microsoft Project Professional 2002
- ・ Microsoft Project Standard 2002
- ・ Microsoft Project Web Access

○メリット

統一的なプロジェクトマネージメント手法とMicrosoft Office Projectの導入により、安定した案件の納期管理、コスト管理が実現できます。

○ユーザーコメント

「経験と勘に基づいた工数見積りとは異なり、標準のWBSによる工程管理を行っているため、その精度が向上しました。納期管理が徹底できるということは、コストセービングにも威力を発揮すると期待しています」

株式会社ネットマークス
コンサルティング&ソリューション開発部
プロジェクトマネージメントグループ
マネージャ
鈴木 利秋 氏 談



プロジェクト推進にネットワーク技術を活用するため Microsoft® Office Projectを採用 納期やコスト管理を全社規模で実現

株式会社ネットマークスは、ネットワークシステムの導入検討から、設計、構築にいたるまで、コンサルティングを含めた総合的なサービスを提供しているネットワークインテグレータです。VoIPをはじめとするIP Telephony分野を重点ソリューションとして取り組んでいるほか、バイオメトリクス認証（指紋や網膜など、人間の身体的特徴を利用する認証方式）やシングルサインオンなどのセキュリティソリューションにも力を入れており、新しい技術をいち早くマーケットへと提供している企業として知られています。ネットマークスではこうした様々な業務のプロセスの管理にプロジェクト マネジメントの手法を導入し、Microsoft Office Projectによる各プロジェクトの可視化、部門横断的なプロジェクト推進を実現しています。科学的見地に基づく納期管理やコスト管理を容易に実現できる環境が整備され、Enterprise Project Management型企业への進化を遂げようとしています。

＜導入の背景＞

属人的な「プロジェクト管理」から、科学的手法を活用した「プロジェクト マネジメント」へ

企業が快適かつ安全なコミュニケーションをはかれる情報基盤の構築を目指し、あらゆるニーズに応える株式会社ネットマークス（以下、ネットマークス）。同社のビジネスは、サーバーやストレージシステムの構築といったハードウェアの側面から、セキュリティソリューションの提供や運用といったソフトウェア、サービスの側面にいたるまで、広範に渡っています。

ネットマークスがお客様に提供するソリューションには、顧客企業の業務内容全体に対する理解とともにそれを実現する各々の専門技術についての深い知識や経験も同時に求められます。そのためそれぞれが専門性を持つ事業部間が緊密に連携を取り合って案件を実行していくことが重要です。いかに円滑な連携の体制を築けるかが、顧客に対する納期管理や品質保証の成否に直結しているといっても過言ではありません。

「その業務プロセスに課題があったことが、Microsoft Office Project導入の背景にありました」と、株式会社ネットマークス 執行役員 ネットワークソリューション事業本部長 兼 パートナーソリューション事業部長の佐藤宏氏は語ります。社内には中途入社を担当者も多く、属人的なスキルにもとづく作業の進め方や用語の違いがプロジェクトの進捗に影響を及ぼすことや各事業部の連携不備から起こるビジネスチャンスの損失があったり、IT業界にありがちな長時間労働が慢性的になっていました。



株式会社ネットマークス

「各人の経験に依存する度合いが高くなってしまふと、事業部間やプロジェクトメンバー間でずれが生じていきます。その弊害として、たとえば目的を明確化せずに行われる会議などのような、本来は不要な作業につながっていました。そこで、各事業部の枠組みを超えてプロジェクト マネジメントのための部署を設置し、統一的な手法の導入を開始したのです」（佐藤氏）。

<導入の経緯>

独自の「標準」を策定してMicrosoft Office Projectでテンプレート化

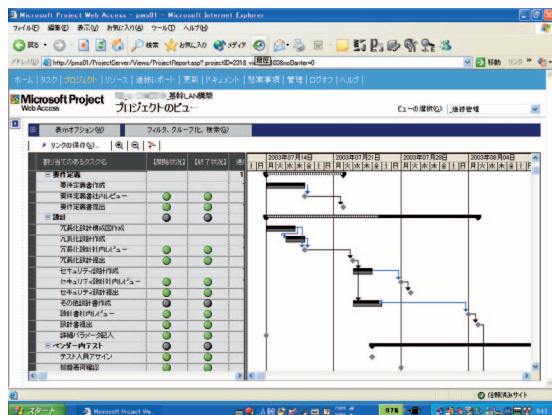


株式会社ネットマークス
執行役員
ネットワークソリューション
事業本部長
兼 パートナーソリューション
事業部長
佐藤 宏 氏

2002年4月から、プロジェクト マネジメント推進のために、プロジェクト マネジメントのスキル向上を図るための社内向け講習会を、導入パートナー企業の株式会社ユーフィット（以下ユーフィット）と共に開催しました。その後、全社を対象とし四半期毎に1回ずつトレーニングを行いながら、プロジェクト マネジメントの事実上のバイブルであるPMBOKを使用した啓蒙を続けています。また、社内の業務プロセスを標準化する作業も同時に進めています。プロジェクト マネジメントグループのメンバを中心に、各事業部の業務フローの把握に始まり、課題のヒアリングや用語の整備を行い、PMBOKを下敷きにしたネットマークスの「プロジェクト マネジメント標準」が策定されました。標準化されたこの内容はテンプレート化され、案件の計画時にプロジェクトマネージャーからプロジェクト マネージャーに提供されます。各プロジェクト マネージャーはそのテンプレートをカスタマイズし、プロジェクト全体の設計から進捗管理までを実行します。このテンプレートの集積が、全社的なアクションアイテムとして活用されています。

こうした手法で業務プロセスを実行していくためには、業務プロセス管理の各作業を、自動化、可視化するツールの導入が欠かせません。株式会社ネットマークス パートナーソリューション事業部 コンサルティング&ソリューション開発部 プロジェクトマネージメントグループマネージャーの鈴木利秋氏は、社内で使用するツールを検討した経緯を、次のように説明します。

「ツール検討の過程で、それまでのプロジェクト管理の現場では、Microsoft Excelで作成した予定表をプリントアウトし、案件ごとに手作業で照らし合わせるといった方法が多く取られていたことがわかりました。そこで新規にツールを導入するにあたり、こうした作業の大半を自動化するだけでなく、Microsoft Officeによる既存の管理業務との整合もスムーズに実現できる優位性を考慮し、Microsoft Office Projectの導入を決定したのです。他のマネジメント用のツールとの比較検討も行ないましたが、機能と同時に最もコストパフォーマンスに優れていたことも、大きな決め手となりました。」



プロジェクトのビュー

<導入したソリューション>

意思決定に必要なとされる最適なツールを適材適所に配置



株式会社ネットマークス
コンサルティング&ソリューション
開発部
プロジェクトマネージメント
グループマネージャー
鈴木 利秋 氏

全社への展開を見込み、ネットマークスではプロジェクトに関する意思決定のそれぞれのレベルに合わせて、Microsoft Office Projectファミリーを導入しています。たとえば、決裁や全体の統括を行なう管理職クラスは、Webブラウザのみで実行できるProject Web Accessを用いてProject Serverにアクセスし、進捗状況の確認やプロジェクトのポートフォリオ分析を行っています。また各プロジェクトのリーダークラスは、Project Professionalを用いてドキュメントやプロジェクトの運営を管理。そしてメンバはProject Standardで主にタイムマネジメントを行なうなどといったように、業務にあわせたツールの展開が行われています。

このように使い分けしている理由について鈴木氏は、「とにかくたくさんの方々にMicrosoft Office Projectを使ってもらい、そのツールに慣れてもらうことがプロジェクト マネジメントの普及に必要なことと考えています。各人が担当する役割に応じた使用を行なうことで、プロジェクト マネジメントそのものの理解もよりスムーズに進んでいるようです」と説明しています。現在のところ、東京、大阪、名古屋の各事業部で約70名のメンバがMicrosoft Office Projectを使用しています。

このMicrosoft Office Projectの導入は、2003年7月に完了しました。しかし、メンバに対するプロジェクト マネジメント習熟度を高めるための学習は、その後も継続的に行われています。導入後の3か月間は、各事業部を対象にMicrosoft Office Projectの活用法を中心とした詳細なトレーニングを週1回ずつ行い、現在では個別のニーズに合わせたトレーニングを行っています。また、プロジェクトリーダーを対象にPMP(Project Management Professional)資格の取得を奨励し、2週間に1回のペースで自主的な勉強会を開催しています。さらに、理論や手法と現場とのギャップを解消するため、プロジェクトマネージメントグループのメンバそれぞれが、現実のプロジェクトにも参画しています。「リアルタイムで現場のプロジェクトを改善していくためには、現場を知ることが最善の策です。標準に基づいた理想とされる判断をその場で実行し、各部門のプロジェクトリーダーを育てていくことを目標としています。もちろん、現場の声を吸い上げてテンプレートにも反映させており、プロジェクトマネージメントグループも成長をしながら展開を進めているわけです」と、鈴木氏は説明します。



プロジェクトセンター

また、ネットマークスに対するMicrosoft Office Projectの導入パートナーである株式会社ユーフィットは、教育研修時からネットマークスの取り組みに関わってきました。株式会社ユーフィット コンサルティング ビジネス部 シニア営業マネージャの徳永泰夫氏は、「プロジェクト マネジメントの組織への導入にあたっては、関連する全ての部署で認識を統一していく必要があります。導入の先鋒としてプロジェクトマネジメントグループを立ち上げて指針を明確にし、プロジェクトマネジメント手法を一気呵成に統一したことが成功の要因でした」と振り返っています。

<今後の展望>

Enterprise Project Management型企业への展開も視野に

Microsoft Office Projectの実運用は2003年度から開始され、将来的にはその効果も定量的に計測していくことが予定されています。導入後数か月での実感値として「Microsoft Office Projectを利用して計画を共有することにより、各作業の目的がメンバー間にも明確になり、不要な会議などの時間が減った上にアウトプットの質が向上しました」(鈴木氏)という評価がなされており、期待はますます高まります。

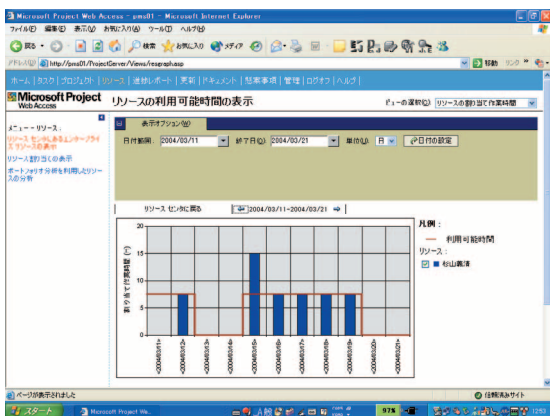
また、プロジェクトの計画についてもサーバーでの一括管理に移行しており、プロジェクト間の連携や部門横断的な進捗管理、社内リソースの連携が実行しやすくなったといえます。全く新しい技術を用いたソリューションをマーケットにいち早く提供することの多いネットマークスにとっては、各プロジェクトの細かな進捗状況に至るまでを各人の役割に合わせて確認する一方、現在進行中のプロジェクト全体を俯瞰しプロジェクトのポートフォリオを調整できるシステムは、部署間が連携し組織として最大限の成果を出すには欠かせないツールとなりつつあります。また佐藤氏は「各個人が自分自身のプランニングを包括的に管理できるため、『この作業には停滞が起こりがち』といった自分自身の癖に気付く

ようになったことも、導入メリットの1つです」と語っています。さらに、案件の遂行についてもMicrosoft Office Projectとプロジェクト マネジメント標準による科学的見地に基づくようになったことで、見積もり精度が高まっているといいます。「経験と勘に基づいた工数見積りとは異なり、標準のWBSによる工程管理を行っているため、精度が上がっているのです。コストセービングにも威力を発揮すると期待しています」(鈴木氏)。

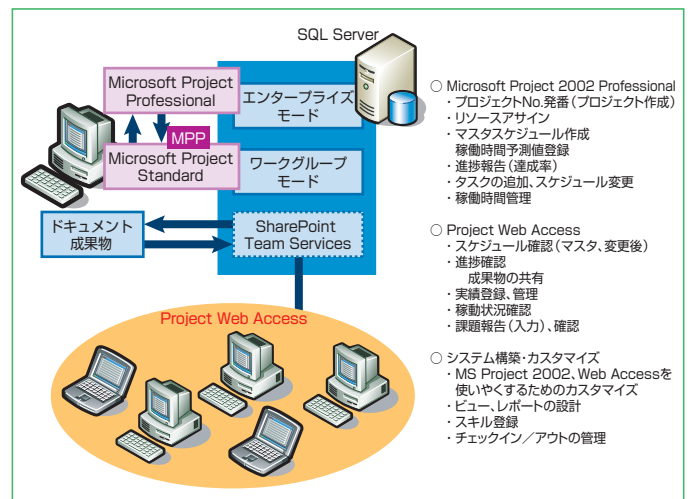
さらにクライアント企業やベンダー企業との情報の共有化においても、Microsoft Office Projectの活用が検討されています。「お客様や協力会社とMicrosoft Office Projectを用いたプロジェクト情報の共有が可能になれば、各工程における無駄の削減がさらに進むでしょう。より広い業種や業界でMicrosoft Office Projectが活用され、企業間のコミュニケーションがより円滑なることを期待しています」(佐藤氏)。

今後ネットマークスは、プロジェクトマネージメントによる業務プロセスの可視化とあわせ、経営判断の迅速化に対してもMicrosoft Office Projectを活用していきたいと考えています。そのために「Microsoft Office Projectを活用して、プロジェクトの評価尺度を固めていこうと思っています」と、佐藤氏は話しています。最終的には営業活動も含めて社内のあらゆる業務についてプロジェクト化を進めていき、Enterprise Project Management型企业への発展を視野に入れたいという目標を掲げています。

Enterprise Project Managementの手法は、以前から存在していた経営手法の1つといえます。しかしその実現のためには、多くの作業が必要とされることもまた事実でした。Microsoft Office Projectが機能強化を重ねてプロジェクト マネジメントのための作業を大幅に自動化するようになったことで、いよいよその実現が現実味を帯びて検討され始めています。ネットマークスが目指す先進的な業務スタイル、企業像を、Microsoft Office Projectはバックアップしていきます。



リソースの利用可能時間の表示



システム概念図

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。http://www.microsoft.com/japan/showcase/本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的の問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
 ■インターネットホームページ http://www.microsoft.com/japan/
 ■マイクロソフトインフォメーションセンター 東京 03-5454-2300 大阪 06-6347-9300
 (9:30-12:00 13:00-19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます) ※電話番号のおかけ間違いにご注意ください※

©2004 Microsoft Corporation. All rights reserved.

Microsoft、Microsoftロゴ、Windowsは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。このカタログの内容は、2004年4月現在のものです。

マイクロソフト株式会社 〒151-8533 東京都渋谷区笹塚1-50-1 笹塚NAビルディング

<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>

沖ソフトウェア株式会社

ソリューション概要

○プロフィール

沖ソフトウェア株式会社は、沖電気工業の100%子会社として受託によるソフトウェアの設計・開発、コンサルティング、アウトソーシングなどのシステムインテグレーションサービスを中心としたビジネスを展開する企業です。沖電気グループのIT系担当部署からの開発案件が業務の8割を占め、とくに同社の強みであるネットワーク系ソリューションを中心に確かなシステムとサービスを提供し続けています。

資本金：4億円

設立：1977年4月1日

○シナリオ

・エンタープライズプロジェクトマネジメント

○ソフトウェアとサービス

- ・Microsoft Office Project Professional
- ・Microsoft Office Project Server
- ・Microsoft Windows Server™ 2003 Standard Edition
- ・Microsoft Windows® 2000 Server
- ・Microsoft Terminal Services
- ・Microsoft Internet Information Services 6.0
- ・Microsoft Windows SharePoint™ Services

○メリット

各支社をまたがる大規模なソフトウェア開発プロジェクトにおいて、確実なタスクの把握と管理を本社規模で一元管理することが可能となり、開発現場、経営層を含めたプロジェクトマネジメントに対する意識の向上も実現できました。

○ユーザーコメント

「システムの導入によって、社内プロジェクトマネジメントに対する意識を向上させることができ、従来、問題となっていたタスクの漏れや作業見積りの甘さが解消され、ソフトウェアの品質維持、開発コストの削減などのメリットが得られました」

沖ソフトウェア株式会社

品質保証部

担当部長

池田 元久 氏

OKI

開発プロジェクトにおける Microsoft® Office Projectの採用が 現場、経営層のPMに関わる意識の徹底に貢献する

沖電気工業の100%出資企業である沖ソフトウェア株式会社は、受託によるソフトウェアの設計、開発、コンサルティング、アウトソーシングといった、システムインテグレーションサービスを中心としてビジネスを展開する企業です。近年のソフトウェア開発案件の大規模化は、プロジェクトマネジメントをますます複雑なものにしています。ソフトウェアの開発プロジェクトが抱えるこうした課題を解消するため、同社ではMicrosoft Office Projectを導入しています。この導入によって開発プロジェクトのタスクが正確に把握できるようになり、作業工数の見積もりや進捗状況の管理精度が向上、お客様の納期短縮要望に対応することに成功しています。また、業務工程における個々のタスクが明示的に可視化され、それぞれの責任者が明確に把握できるようになったことで、多拠点をまたがって進められる業務の遂行が飛躍的にスムーズになりました。

<導入の背景>

支社をまたがる大規模な開発プロジェクトをMicrosoft Office Projectで管理

沖ソフトウェア株式会社（以下、沖ソフト）では、近年急速に大規模化／短納期化が進んでいる受託ソフトウェア開発案件に対して、高品質な開発を今まで以上に短い納期で対応するための手段を必要としていました。沖ソフトがまず選択したのは、各担当者の特性を最大限活用する、というものでした。全国10か所に散らばる沖ソフトの各支社にはそれぞれ得意とする開発領域があります。その特性を最大限生かすために、地域的な隔たりはありつつも、各支社に在籍するメンバが単一の開発プロジェクトごとに随時参画し、それぞれの得意分野を活かすという業務スタイルを定着させてきました。

しかし通常、ソフトウェア開発プロジェクトにおいては、顧客要求の分析や定義、設計から実装、テストに至る各フェーズには、数多くのタスクが相互に関連し合いながら存在しています。さらに同社のように、こうした各タスクが支社をまたいで担当されることになると、全体の管理はさらに複雑で困難なものとなっていきます。2002年、ソフトウェア品質に起因したトラブルを発生させてしまうという事態が、沖ソフトを襲いました。沖ソフトウェア株式会社 品質保証部 担当部長 池田元久氏は当時を振り返って次のように語ります。

「当時すでにISO9001を取得しており、それに基づく管理手順の実践といった取り組みには着手していましたが、しかし、まだ社内プロジェクトマネジメントに関する標準的な手法自体が確立されておらず、どうしても担当したプロジェクトマネージャの経験やスキルに依存してしまっていました。そのため、プロジェクトマネージャの経験やスキルの不足が、問題を発生させる原因となってしまったのです。分析の結果、必要な作業の洗い出し



沖ソフトウェア株式会社

が十分にできていなかったために作業工数の見積もり精度が低かった、責任分担があいまいな状態になっていた、といった問題が明らかになりました。

もちろん、これらの開発プロジェクトの上流工程における問題は、下流工程に進めば進むほど、より深刻な問題として顕在化してくることになります。それによって引き起こされるスケジュールの逼迫などの問題が、リリースされたソフトウェアの品質に悪影響を与えてしまっていたのです。

<導入の経緯>

プロジェクトマネジメントに対する問題意識の徹底と実践



沖ソフトウェア株式会社
品質保証部
担当部長
池田 元久 氏

こうした問題に対処するため、沖ソフトでは開発現場はもちろん、経営層をも含めたプロジェクトマネジメントに関する認識を徹底することが必要と考えました。具体的には、開発工程にWBS（Work Breakdown Structure：作業分割図）を導入し、プロジェクト完了までに必要な作業を漏れなく洗い出し、支社間におけるその役割分担を明確化することを開発業務の基本方針として固めたのです。そして、この方針を実践するためのベースとなるプロジェクトマネジメントツールとして採用したのが、Microsoft Office Projectでした。

「ツールの選定にあたっては、他のいくつかのプロジェクトマネジメントツールとも比較しましたが、コスト、機能をトータルに考え合わせて評価した結果、Microsoft Office Projectに決定しました。Windowsをベースとして動作するためにソフトウェア以外の新たな設備投資が不要であったこと、そして社員全員が利用しているMicrosoft Officeとの親和性も高く、連携機能が充実していたことなどが、ポイントとしてあげられます」と池田氏はその採用の背景を語ります。

同社の開発プロセスでは、各支社間をまたがる大規模かつ複数のプロジェクトを、一元的に管理することが大前提となります。そのため、プロジェクトマネジメントツールの採用においても、そうした視点が不可欠でした。この点においてもMicrosoft Office Projectは、他のツールにはないメリットを提供していました。

「重要なのは、Microsoft Office Projectがエンタープライズモデルをサポートしているということです。Project Server上で各プロジェクトの情報を一括管理できるという点が、まさに我々の要求に合致したものだだったのです」（池田氏）。

一方、ツールの選定と併行して、本社の企画室を中心に広範な開発プロジェクトに適用可能なWBSの標準テンプレートの策定にも着手しました。まず全開発プロジェクトに適用できるような標準のテンプレートを1つ作成し、それを分野別に改変していくという流れで、標準の策定が進められました。ソフトウェアの開発という性質上、個々の受託案件に関わるタスクには多彩なバリエーションがあり、統一的なテンプレート化が困難だったのです。同時に、個別の各プロジェクトの開始時にタスクの定義漏れを防止するという意味では、この方法が最も効果的で

あるとも判断されました。

沖ソフトでは、すでに2つの対象分野についての標準テンプレートを完成させています。このテンプレート化によりプロジェクトマネジメントスキルの一定レベル以上に向上させることができました。さらに、現在もその他の分野に向けたテンプレート作成が継続的に取り組まれています。

<システムの概要>

Project Server上で全社のプロジェクトに関する情報を一元管理

以上のような経緯を経て、沖ソフトでは2003年4月にMicrosoft Office Projectを中心としたプロジェクトマネジメントシステムを稼働させました。このシステムではProject Serverを東京地区に置き、これを各支社から利用するかたちとなっています。Project ServerではWindows Server 2003 Standard Editionをプラットフォームとして採用し、その上でMicrosoft Office Project Server 2003、Internet Information Services 6.0、Microsoft Windows SharePoint Servicesを稼働させています。

各プロジェクトマネージャが定義したプロジェクトファイルはこのプロジェクトサーバー上で一元管理されるわけですが、東京地区とその他の地区では、プロジェクトマネージャからのアクセスの方法に相違があります。これについて、沖ソフトウェア株式会社 業務部 チームリーダー 村上慎一氏は次のように説明します。

「東京地区のプロジェクトマネージャの場合は、それぞれのPCのクライアント環境でMicrosoft Project Professional 2002を操作し、そこで定義したプロジェクトファイルをWAN経由でアップロードするというスタイルです。また東京地区以外の支社からは、東京にあるMicrosoft Windows 2000 Server上のMicrosoft Terminal Servicesにアクセスし、同サーバーで稼働するMicrosoft Project ProfessionalをリモートデスクトップWeb接続によって利用しています。もちろん、プロジェクトマネジメントの円滑な推進のためには、全国に展開している各拠点で同じサーバーを利用することが必要になりますが、各拠点のネットワーク環境は全地域一律というわけではありません。そこで、Microsoft Terminal Servicesを用いてネットワークトラフィックを軽量化することで、回線帯域負荷によるトラブルを回避するシステム上の工夫を施したのです。

一方、プロジェクトマネージャ以外の一般管理者やチームメンバー向けには、Microsoft Project Web Accessを介してProject Server側の情報に対しアクセスできる環境が整えられています。チームメンバーや一般管理者は、必要なプロジェクト情報の確認やタスクの進捗状況などの入力を、各人のPCからWebブラウザ上で手軽に行なえるようになっています。これにより、たとえば直接業務遂行に携わることがない経営者層も、実際の業務の進行状況をリアルタイムで把握できるようになりました。

こうしたシステム構築上の工夫によって、Project Professionalで約100名、Project Web Accessで約300名におよぶ各担当者からのアクセスにも、ストレスなく稼働で

きるようになっていきます。

<導入の結果と今後の展望>

アーンドバリューの観点を採り入れ、システムのさらなる拡充を目指す



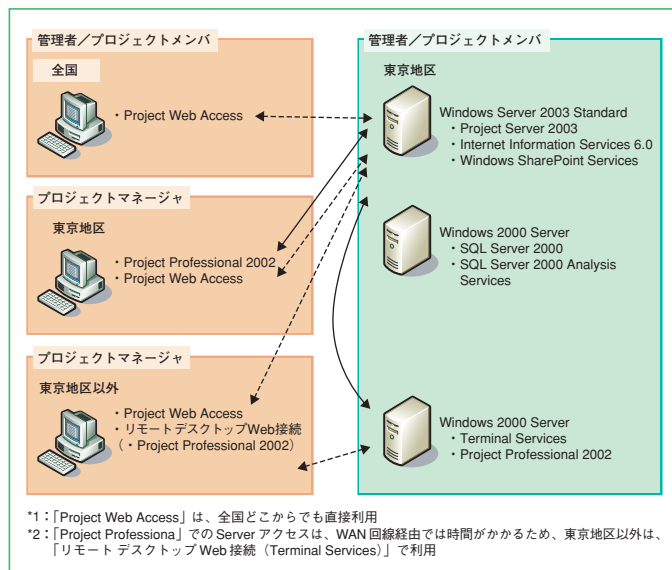
沖ソフトウェア株式会社
業務部長
チームリーダー
村上 慎一氏

沖ソフトでは、今回のシステムの導入と合わせて、システムを利用したプロジェクトマネジメントの意識付けと徹底を図るための基盤作りに着手しました。業務遂行においてキーとなる部署から数名が集い、6名からなるプロジェクトマネジメントのための専任部署を設立しました。このグループはMicrosoft Office Projectの構築、システム整備はもちろん、プロジェクトマネジメントそのものの推進も使命としており、沖ソフトにおけるProject Management Office (PMO)としての役割を担っています。

「せっかく構築したシステムも利用されなければ意味がありません。プロジェクトマネージャ向け、チームメンバ向けの操作マニュアルをそれぞれ作成して配布するとともに、プロジェクトマネジメント推進のためのワーキングメンバーを組織して全国の各支社を巡回し、ツールの説明、マニュアルの解説とともに、WBSの効用や使い方を講習しました。また、それとは別に各支社に推進員を置いて、その推進員が中心となってシステムの円滑な利用に向けての取り組みを展開するという体制も作りました。さらに、Web上にFAQを用意してヘルプデスクを設け、ユーザーが困ったときに相談できる窓口も作っています」と村上氏は説明しています。

こうした取り組みの成果もあって、稼働後1年を経たこのシステムは、常時進行するおよそ30~40の開発プロジェクトにおいて、本社、支社を問わず活用されるとともに、社内におけるプロジェクトマネジメントについての認識も大いに向上させる結果となりました。

「現場からは、開発プロジェクトの定義に当たって作業漏れがなくなり、責任分担もはっきりと捉えられるようになったという意見が数多く上がってきています。また、状況確認やメンバのコンセンサス作りに多くの労力が割かれていたこれまでの工程と比較すると、進行上のロスは大幅に削減できるようになりました。これは各開発案件の短納期化と品質向上、開発コストの削減につながるだけでなく、新たなビジネスの展開も検討できるといった、さらにその先につながる効果も期待できますね」と池田氏はその成果の大きさに頬をゆるめず。



システム構成図

現在沖グループでは、沖ソフトの構築した今回のシステムを包含するかたちで、プロジェクトマネジメントに関わる管理ツールやレポートツールなどを統合した「P-Navi」と呼ばれるソリューションを展開しています。それに歩調を合わせて、グループ内でのWBSの標準テンプレートの共同作成、およびその共有化といった方向性も進めていくこととなります。

「今後は、今回のシステムにアーンドバリュー (earned value) の観点を採り入れ、さらに充実をはかっていきたいと考えています。具体的には、Microsoft Office Projectの実績データから、プロジェクトの状況をコストの観点からも可視化し、問題点の抽出や将来の課題予測など、正確なコストイメージに基づくアラートが検知できるよう、多様な表現が可能なグラフを出力するツールも開発しました。構築した標準テンプレートや社内展開手法など、自社内で蓄積したノウハウをもとに、プロジェクトマネジメントのソリューションとして、私たちが顧客へサービスを提供することも視野に入れていきます」と池田氏は、今後に向けてのビジョンを語ります。

ウォーターフォール、XPといったように、ソフトウェア開発の手法は数多くあります。しかし、こと業務ソフトウェアの開発分野においては、あらゆる開発工程は、顧客満足につながる成果物の品質向上と余剰なコストの削減をめざすためにあるといっても過言ではないでしょう。Microsoft Office Projectを中心とするプロジェクトマネジメントのシステムは、開発工程を企業内業務のあらゆる角度から可視化し、関係者全員の認識をひとつとするためには最適の手段なのです。

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。 <http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的の問合わせ、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

- インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>
- マイクロソフトインフォメーションセンター 東京 03-5454-2300 大阪 06-6347-9300 (9:30-12:00 13:00-19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます) ※電話番号のおかけ間違いにご注意ください※

©2004 Microsoft Corporation. All rights reserved.

Microsoft、Microsoftロゴ、SharePoint、Windows、Windows Serverは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。

その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。このカタログの内容は、2004年3月現在のものです。

マイクロソフト株式会社 〒151-8533 東京都渋谷区笹塚1-50-1 笹塚NAビルディング

<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>

株式会社富士総合研究所

FUJI RESEARCH INSTITUTE CORPORATION

プロジェクトマネジメントの標準ツールとして
Microsoft® Projectを導入、
組織的なプロジェクトマネジメントの最適化を図る

株式会社富士総合研究所(以下、富士総研)は、以前からMicrosoft Project 2000を使ってプロジェクトマネジメントを推進してきましたが、Microsoft Project Server 2002を導入し、ネットワーク環境を活用した、グループウェアやシミュレーションツールとして、プロジェクトマネジメントの最適化を図っています。

導入の背景とねらい

富士総研は、プロダクトの品質を保証していくシステムを重要視し、国内のソフトウェア業界としては早い時期の1997年にISO9001(品質保証規格)の認証を取得しました。その後、プロジェクトマネジメントを強化・推進する部署として、プロジェクト業務部が1999年4月に発足、2000年度から本格的に活動を開始しています。

プロジェクト業務部発足時の課題は大きく2つありました。第一が会社全体のプロジェクトマネジメント能力を向上させること、第二がプロジェクトマネージャの育成を図っていくことでした。

「システム開発は不確実なリスクのかたまりと言われるように、変更が頻繁に起きます。特に大きなものほどリスクが増大しますので、プロジェクトマネジメントをうまく遂行していかなければなりません。プロジェクト計画立案の品質がその後のプロジェクト推進に大きく影響を与えます」と富士総研 執行役員 プロジェクト業務部長 戎利昭氏はこの課題について語ります。

そこで全社のプロジェクトマネジメント能力を向上させるために、まずプロジェクトマネージャ育成のロードマップを作成し、プロジェクトマネジメントのプロセスを標準化する作業が始められました。その結果まとめられたのが、PMBOKを下敷きにした「F-RIC PMSG “F-RIC(富士総研の英文社名略称) Project Management Standard Guide” というSI業務を対象にしたプロジェクトマネジメントの標準書です。PMSGで定められたプロジェクトマネジメント標準は、Microsoft Projectのテンプレートに落とし込まれ、プロジェクトマネージャのアクションアイテムとなっています。

「最近のプロジェクトマネジメントは、PMBOKがグローバルなデファクトスタンダードになってきています。また、ISO9001では常にプロセスを見直して改善を積み重ねていくことが要求されていますが、プロジェクトごとに異なったプロセスやツールが使われると、仕事の品質のばらつきが多くなり、何を改善しなければならぬのかが不明確になってしまいます。ツールをMicrosoft Projectで統一することにより、改善のポイントが明確になってきます」(戎氏)

※用語解説 [PMBOK] Project Management Body Of Knowledgeの略で、一般には「ピンボク」と呼んでいる。アメリカにある、世界最大のプロジェクトマネジメントの標準化団体PMI(Project Management Institute)が、1996年に発表したプロジェクトマネジメントの知識体系。現在は世界的なプロジェクトマネジメントのデファクトスタンダードとなっている。

真にプロジェクトマネジメントを組織の体質とするには、プロセスの標準化の様にしくみを整えるだけでなく、人的なプロジェクトマネジメントへの習熟度を高める必要があります。

「システム開発は人間中心(人間の行動)の仕事なのでプロジェクトマネジメントは、躰(しつけ)と考えます。つまりプロジェクトに携わる者が身につけていなければならない常識的なものです」(戎氏)

富士総研のプロジェクトマネージャをサポートするプロジェクトマネジメントツール導入が検討されたのは、最初は1999年でした。それまでのプロジェクトマネジメントでは、Microsoft Excelなどで作成したガントチャートが中心となっていました。2000年にMicrosoft Project 2000を試験的に評価してみたところ、相応のコストパフォーマンスを得られることから、全社の標準ツールとして採用されることになりました。現在は、プロジェクトに関係する約1000人のプロジェクトマネージャ・SE全員にMicrosoft Projectがインストールされ、利用されています。

「この2年間で150人の上級リーダーを対象にしたPMSGの技術研修を実施しましたが、実際の業務に適用する際のツールとしてMicrosoft Projectを導入しました。年に2回、リーダー総会というシンポジウムを開催して成果を発表し合い、Microsoft Projectの活用例を紹

ソリューション概要

■ プロファイル

株式会社富士総合研究所(<http://www.fujiric.co.jp/>)は、旧富士銀行の関連会社として1988年に誕生した総合情報企業です。リサーチ、コンサルティング、システムインテグレーション、アウトソーシング、サイエンスなど、幅広い業務を展開。リサーチ・アンド・サイエンス部門、情報システム関連部門、銀行システム部門からなり「質の高い情報提供と、質の高い情報インフラ構築」を通して社会の発展に貢献しています。

■ シナリオ

・プロジェクトマネジメント

■ ソフトウェアとサービス

・Microsoft Project Professional 2002
・Microsoft Project Server 2002
・Microsoft Windows® 2000 Advanced Server
・Microsoft SQL Server™ 2000

■ メリット

SE全員に同じプロジェクトマネジメントツールを配置することで、プロジェクト情報の蓄積による組織的な改善点の抽出が可能になります。またMicrosoft Project 2002で強化されたサーバーと連携した解析機能で、上位管理者が複数のプロジェクトの適正化を図ることも可能になります。

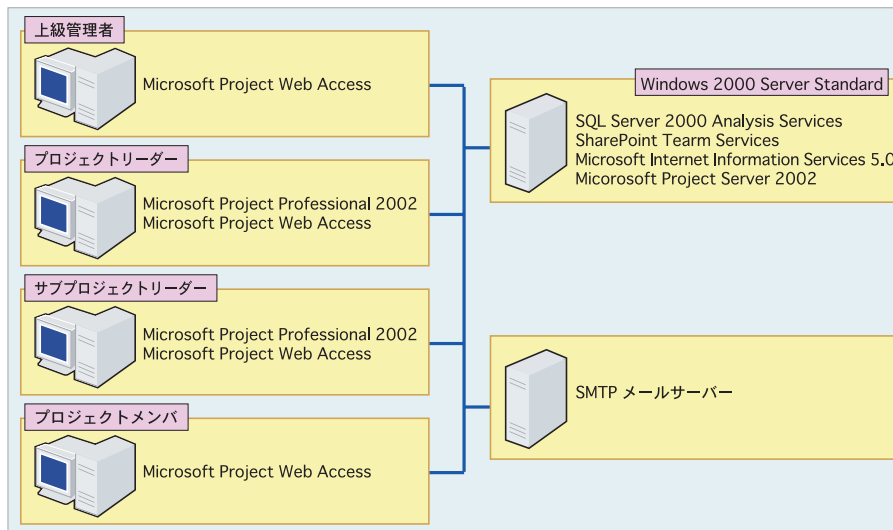
■ ユーザーコメント

「プロジェクトマネジメントは、躰(しつけ)と考えます。つまりプロジェクトに携わる者が身につけていなければならない常識的なものです」

株式会社富士総合研究所
執行役員 プロジェクト業務部長
戎利昭氏談

MIZUHO みずほフィナンシャルグループ

富士総合研究所



Microsoft Project 2002 試行環境

介していく試みも実行しています」(富士総研 プロジェクト業務部 次長 萩原篤久氏)

そして2002年夏、Microsoft Project 2002のリリースの機会に早期導入プログラムに参加。実際に使いながら、新しい利用形態も開発していくことになりました。

導入システム

今年新しく導入されたMicrosoft Project Professional 2002で作成されたデータは、Microsoft Project Server 2002に保存され、プロジェクトメンバーはMicrosoft Internet Explorerを使って必要な情報にアクセスすることができます。さらにMicrosoft Project Server 2002はMicrosoft SharePoint™ Team Servicesとも統合していますので、プロジェクトにまつわる企画書や指示書などのドキュメントをタスクやプロジェクトにリンクさせて、プロジェクトメンバーが必要とするときに即座に参照できチームの生産性を向上させることができます。

「Share Point Team Servicesですぐに処理しなければならない問題や依頼事項の確認がひとめでできる点も、業務を効率化し、確実な処理を実行するうえで大きな効果があります」(戒氏)

Microsoft Project 2002が旧バージョンと比較して、最も改善されたことは個別のプロジェクトの管理から、全社で進行している複数のプロジェクトを管理できるようになったことです。

たとえば上級管理者は、Microsoft SQL Server 2000のOLAP分析機能を使って、複数のプロジェクト情報を任意の切り口で抽出することができます。自分の管理下にあるリソースの使用状況やコスト、進捗状況などを、グラフなどで視覚化して、一覧して確認することができます。

「新しいバージョンになって、サーバーと連携した解析機能が強化され、複数のプロジェクトを同時に確認しながらシミュレーションして、効率的に運営できる点が大変魅力的です。コスト、人員などのリソース、



株式会社富士総合研究所
執行役員 プロジェクト業務部長
萩原篤久氏



株式会社富士総合研究所
プロジェクト業務部
次長
萩原篤久氏

進捗状況といった要素で全体のプロジェクトを確認できるので、ボトルネックに対して早期に手を打っていくことができます。当社だけでなく、これからはプロジェクトを中心にした企業活動が増えていくと思いますので、こうした機能は、経営の観点から非常に重要になってくると思います。」(戒氏)

さらに社内システムと連携させ、プロジェクトモニタリングに活用していくことも検討していくとのことです。

「社内のシステムにおいては、受注した案件がコストや納期などが計画内で進捗しているかどうかを判断するようになっていっていますので、進行途上での、なし崩しのコスト増加を抑えられています」(萩原氏)

各プロジェクトの進捗状況のレポートは、メールではなくMicrosoft Project 2002を使って、サーバーで自動的に処理するようになっています。

「サーバー上でのレポートのやり取りは、ストレスが少なくプロジェクトマネージャの作業も省力化でき、本来のプロジェクトマネジメント行為に注力してもらうことができます。またリアルタイムで進捗状況の把握ができるので、トラブルに対していち早く対応することができます」(富士総研 プロジェクト業務部 主事システムエンジニア 岸正通氏)

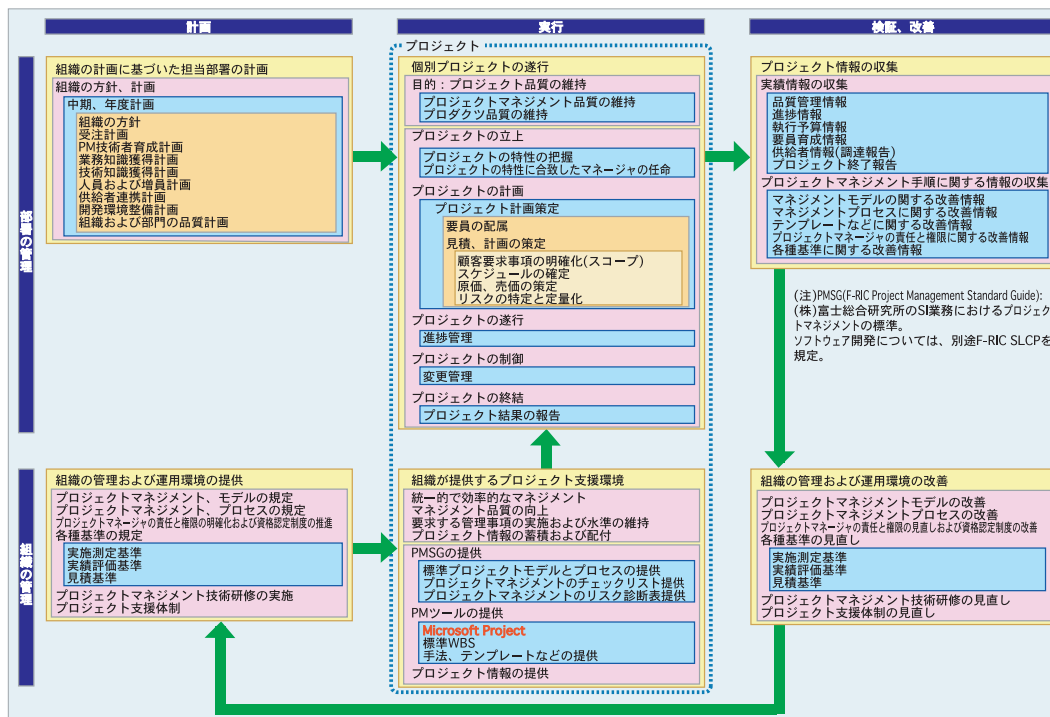
さらに、Microsoft Project 2002の新機能「プロジェクト ガイド」を使って、案件の受注が確定した段階で、規模やコスト、納期をパラメータとして入力すると、リソースのデータベースから動員可能なものを抽出して、基本的なプロジェクトが編成できるようにもっていくことができます。

今後の展望

富士総研のプロジェクトマネジメントへの取り組みにより、2000年からはいわゆる「失敗プロジェクト」は皆無になったそうです。

「大きなプロジェクトでは、わずかな問題が大きなものに発展することが多分にあります。そうした問題を初期段階で予測できるという点でも、マネジメントツールが持つ意義は小さくありません。したがって大きなプロジェクトのマネジメントにMicrosoft Projectが有効と考えます」(戒氏)

さらに、これからは小さなプロジェクトについても、無駄や遅れを最小限にしていきたいと戒氏は言います。また、開発フェーズだけでなく、保守業務のように一定期間に定期的に行う業務についても、モデルを作っていく方向で検討されています。富士総研が提供するバリューをプロジェクト単位で捉え、企業活動の最適化をはかるエンタープライズ プロジェクト マネジメントへの移行が求められているのです。



プロジェクトマネジメントの概要とMicrosoft Projectの位置付け

「統合基幹業務アプリケーションを中心にビジネスを展開している部署では、標準のWBSを持ち、それにしたがって仕事をしています。この仕事をモデルにして、Webを含めたMicrosoft Project Server 2002らしい使い方を考えています」(岸氏)

※用語解説 [WBS] Work Breakdown Structureの略で、プロジェクトにかかわるすべての作業を階層構造にして表現したものをいう。プロジェクトで実施されなければならない作業がすべて定義されると同時に、進行中のプロジェクトをモニタリングする際の単位も明確にする。CBS(Cost Breakdown Structure)、OBS(Organization Breakdown Structure)とともに、プロジェクトマネジメントを構成する三大要素とされる。

大きな業務パッケージを取り扱う場合には、既存の基幹システムと後から付け加えたシステムとが混在します。既に蓄積され、利用されているデータの加工なども必要になります。

「既存データの扱いでは、お客様にあらかじめ処理していただかなければならない業務も多くあって、いつどちらが業務を行うか、という確認を事前におこななければなりません。こうした連携プレーを要求されるプロジェクトマネジメントでは、受発注の双方が実行する共同作業に、Microsoft Projectが大いに力を発揮します」(岸氏)

今後は、個別のプロジェクトを管理するツールとしてだけでなく、Microsoft Project Server 2002を利用して、全社のプロジェクトマネジメントを最適化することが考えられています。

「Microsoft Project 2002を有効に使い、モデルに沿って全社のプロジェクトマネジメント品質を向上させていくことが必要です。プロジェクトを管理してだけでなく、将来どのようなスキルを持った人材が必要になるかなどの予測もできるように、さまざまなデータを整備する必要があります。たとえば人材面で、スキルやキャリアの記録を充実し、Microsoft Projectの『標準リソース』機能を利用して、プロジェクトを編成することなどの仕掛けも考えています」(萩原氏)

さらに複数の小さなプロジェクトをグループ化して、群としてプロジェクトを管理していくことを考えていると言います。

「当社では、年間に2000件程度のプロジェクトが実施されています。



株式会社富士総合研究所
プロジェクト業務部
主事システムエンジニア
岸正通氏

これだけ多いと、全社のプロジェクト間の調整をして、個別のプロジェクトを支援する機能を受け持つ専門部署が必要だと考えています。欧米で最近盛んに導入されているエンタープライズ プロジェクト マネジメントを推進する『プロジェクトオフィス』のようなものです」(戎氏)

プロジェクトオフィスの導入は既に欧米では盛んに行われていますが、日本ではプロジェクトマネジメント手法そのものの歴史が浅いこともあって、組織形態や運営の方法、個別のプロジェクトへのかかわり方などが試行されている段階です。富士総研の取り組みも、その先進的な事例の1つであると言えるでしょう。

「プロジェクトマネジメントツールは、必要なことを表現できて使いやすいことが最も重要です。これからは社内でMicrosoft Projectを使いこなしていただくだけでなく、お客様ともMicrosoft Projectを用いたプロジェクト情報の共有化を図り、より最適なプロジェクトが実施できるようにしていきたいと考えています。Microsoft Project 2002自身にも、他のMicrosoft Office製品のように、企業間でのコミュニケーションのプラットフォームとなっていくことを期待しています」(戎氏)

富士総研の経営方針「質の高い情報提供と、質の高い情報インフラ構築を通して社会の進歩発展に貢献する」を実現するためのプロジェクトマネジメントへの真摯な取り組みは止まりません。その試みをMicrosoft Projectは支えています。

製品についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。
<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
 本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を保証せず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
 ■インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>
 ■カスタマーインフォメーションセンター 東京 03-5454-2300 大阪 06-6347-9300
 ※電話番号のおかけ間違いにご注意ください※

©2002 Microsoft Corporation. All rights reserved.
 Microsoft、Windows、SharePointは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。このカタログの内容は、2002年12月現在のものです。

Microsoft[®]

<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>



デスクトップ プロジェクト管理

西日本電信電話株式会社 (NTT 西日本)

甲府市役所

インフラジスティックス・ジャパン株式会社

社団法人 沖縄建設弘済会

新潟県立 水原・阿賀野高等学校

西松建設株式会社

アベンティスファーマ株式会社

株式会社テプコシステムズ

西日本電信電話株式会社 (NTT西日本)



「光」ひろがる。ひびきあう。

ソリューション概要

○プロフィール

西日本電信電話株式会社 (NTT西日本) は 1999 年 7 月設立。日本電信電話株式会社 (NTT) グループの中核をなす 1 社として、西日本地域における固定電話および「フレッツ光」、「ひかり電話」などの IP 通信網サービスをはじめとした地域電気通信業務およびその付帯業務を行っています。また現在は「ビジネスイーサ ワイド」や「フレッツ光ネクスト」といった NGN (次世代ネットワーク) の商用サービスを世界に先がけて提供。企業ネットワークの新たな世界を、積極的に開拓しています。

○シナリオ

- ・以前はアプリケーション開発のプロジェクト進捗をエンジニア各人で管理していたため、スケジュールの管理が不確実で、納期遅れが全案件の 2 割近くにも達して大きな問題になっていた。
- ・そこで、Microsoft® Office Project 2007 を活用したプロジェクト管理を導入。標準化された WBS (Work Breakdown Structure) を基に、無理のないスケジューリングやクリティカル・パスの早期発見、ドキュメント活用の効率化を目指した。
- ・その結果、納期遅れの発生数が劇的に減少。加えて、Office Project 2007 を利用することがそのまま進捗管理のトレーニングになり、スキルと意識双方のボトムアップにつながった。
- ・現在は、さらに高度なプロジェクト管理と情報共有のプラットフォームとしての活用方法を検討中。併せて、地域ブロックや全社内への横展開に向けた積極的な取り組みも進行中。

○ソフトウェアとサービス

- ・Microsoft® Office Project 2007
- ・Microsoft® Office Project Server 2007

○メリット

Office Project 2007 による標準化された管理用ドキュメントをベースに、無理のないスケジューリングおよびクリティカル・パスの可視化や文書活用の効率化が可能になります。また Office Project 2007 を実際に利用するプロセスを通じて、プロジェクト管理の実践的知識やノウハウを習得できます。

○ユーザー コメント

「Office Project 2007 を利用することで各メンバーの意識が向上し、たとえば工数の洗い出しなどの作業 1 つとっても、その必要性を理解しながら行うよう変わってきました。単なるツール導入という次元にとどまらず、標準化されたプロジェクト管理の実践を通じて、ノウハウと意識との両面にわたるボトムアップが図れた点が、今回のシステム導入の何よりも大きな成果だと考えています」

西日本電信電話株式会社 (NTT西日本) 名古屋支店
第一法人営業本部
SE部門
アプリケーション担当
課長
荒木伸一 氏

Microsoft Office Project 2007 によるプロジェクト進捗管理を導入して納期遅れを大幅に減少。管理業務の実践を通じてプロジェクト マネジメント スキルの習得と意識向上を可能に

西日本電信電話株式会社 (以下、NTT西日本) は NTTグループの中核企業の 1 つとして、東海・北陸以西の地域における固定電話および IP 通信網サービスを展開しています。主に東海地域の法人顧客を対象に、アプリケーションの提案・設計・構築から保守・運用までを一貫して手掛ける NTT西日本 名古屋支店法人営業部では、長らくプロジェクト管理の手法が標準化されておらず、案件の納期遅れが深刻な問題となっていました。そこで 2008 年、Office Project 2007 を導入し、プロジェクト管理の標準化と効率化に向けた新体制を構築。納期遅れ件数を、導入前に比べてマイナス 12% と大幅に削減しました。加えて、無理のないスケジューリングやクリティカル・パスの可視化、標準化された管理手法の共有および展開を進め、より高品質で効率のよいアプリケーション開発体制と大幅なコストダウンを実現しています。

■ 導入背景とねらい

納期遅れの削減に向けてプロジェクト管理体制の根本的な見直しを決意

「今回のシステム導入より以前、名古屋支店法人営業部では、プロジェクトの納期遅れが深刻な問題となっていました。2007 年度では総案件数の約 2 割に遅れが生じていたのです。この結果、お客様へご迷惑を掛けてしまうことはもちろんですし、社内的にも計画外の作業発生によりコストが増加して利益を圧迫するという問題が起こっていました」と、第一ソリューション営業本部 システムエンジニアリング部門 アプリケーション担当 主査の古市裕之氏は当時を振り返ります。

それまで同支店のプロジェクト管理は、手法や活用するツールが統一されていない状況でした。ラインマネージャーは常に 20 ~ 30 の案件が同時進行しているため、刻々と変化するプロジェクトの状況を細かくチェックするのに多大な労力がかかっていました。

「このため、無理な計画のままプロジェクトが進んでいたり、計画変更に対してその影響を共有できていなかったり、協力会社の作業チェックが行き届かないといった問題が積み重なって納期遅れを招いていました。また書類フォーマットも統一されていないため、用途ごとに作り直す作業ロスが絶えませんでした。そこで、改めてプロジェクト管理の方法を見直し、Office Project 2007 をツールとして導入することで、根本的に改善していこうということになったのです」。

見直しにあたっては、まずは進捗管理に重点を置くこととし、大きく 3 つの課題が示されました。「プロジェクトのタスクをもれなく洗い出し、その依存関係を明確にすること」、「変化するスケジュールの中で、納期に最も影響するタスクであるクリティカル・パスを明確にすること」、「資料加工の作業を削減し、標準化された高品質な資料を共有してレビューすること」です。

「1 つ目のタスクの洗い出しでは、大工程を担当支店が成果物を意識しながら WBS (Work Breakdown Structure) の形で作成し、これを基に協力会社の中・小工程を詳細化していくという手順を定めました。これを Office Project 2007 の標準化されたファイルで管理することで役割分担を明確にし、タスクのもれをなくそうと考えた



西日本電信電話株式会社 (NTT西日本) 名古屋支店



西日本電信電話株式会社 (NTT西日本) 名古屋支店
第一ソリューション営業本部
SE部門
アプリケーション担当
主査
古市 裕之氏

のです。2 つ目は、タスクの依存関係を整理して、納期に影響の大きいタスク群であるクリティカル・パスを可視化します。従来の Microsoft® Office Excel® などを使った作業工程表では、スケジュールが変わるとそれだけでクリティカル・パスを見失いがちでした。しかし Office Project 2007 は、タスクの変動に合わせて全体のスケジュールを自動的に再計算してくれるので、常にクリティカル・パスを把握できます。

3 つ目の資料の標準化では、「当支店と協力会社間で、完全に標準化された共通フォーマットによるドキュメントの利用が可能になり、プロジェクト管理情報の共有基盤を確立できました」と古市氏は語ります。

普段、文書作成で使用している Office Excel、Microsoft® Office PowerPoint®、Microsoft® Office Word と同じ Office ファミリーの製品であり、データの互換性や操作性からツールとして抵抗なく現場に受け入れられると考えたのです。

他にも選択の決め手としては、同支店の協力会社でも Office Project 2007 を既に導入している所もあり、製品や構築に関する情報交換が容易なこと。また、EPM (Enterprise Project Management) や EVM (Earned Value Management) といった高度な活用へ向けた拡張性を備えていることなどがありました。

「さらにコスト面も含めて 複数の競合製品を入念に比較検討した結果、総合的に Office Project 2007 が最も高いパフォーマンスを示したことが、最終決定につながりました」。

ツールの検討、業務の標準化、運用ルールの策定などを入念に行う一方で、2007 年 7 月には構築開始、試行運用を経て 11 月にはカットオーバーと、導入が急ピッチで進められていきました。

この導入にあたって注目すべきは、ほぼ標準機能のままで運用を開始できたという点です。古市氏は、「ほとんどカスタマイズしていないのが、かえって特徴と言えるほどです。プロジェクトの進捗管理に限って言えば、標準機能だけでまったく問題なく運用できています。インストールは若干ハードルが高いと聞いていましたが、これも Web サイト上に詳細なマニュアルがあり、スムーズに構築できました」と語ります。

プロジェクト管理ツールの導入で、もう一方の重要ポイントになるのがユーザーのトレーニングです。WBS などを十分に読みこさせる知識があつてこそ、ツールの真価も引き出せます。このため同支店では導入に先立って、Office Project 2007 の利用者全員を対象に集合研修を

■ 導入の経緯

Microsoft® Office 製品ならではの導入しやすさや拡張性に注目して採用を決定

システム導入に向けた具体的な検討が始まったのは、2007 年 2 月でした。ここで Office Project 2007 を選択した最も大きな理由に、古市氏は「導入の容易さ」を挙げます。

「一般にプロジェクト管理ツールを導入するというと、現場のエンジニアは抵抗を覚えるものです。しかし Microsoft Office 製品ならば、メンバーの拒否感も比較的少なく、スムーズに導入できると考えました。

①作業工程漏れのある質の低いスケジューリング

- 案件規模 約 ×××× 万円
- 標準工程数 推定 ×× 工程 (1 工程 / ×× 万円)
- 抽出工程数 ×× 工程 →漏れ多数? (あまりに少ない)

ベンダーによって提出された工程が本当にすべてなのか、そして、正しいかチェックできるスキルの不足。

明記されていない工程は担当 SE の頭の中に存在するはずですが、管理できている保障はない。

✗ 未把握の作業が後に表面化することにより、スケジュール変更・遅延を生み、プロジェクトの納期に影響を与える

課題 1 作業工程を漏れなく洗い出し、工程の前後関係を見つけ出すことが必要

③不統一フォーマットによる稼働ロス

ベンダーより PDF

作成 提案書は PowerPoint

作成 設計書は Excel

✗ フォーマットが不統一のため書類加工に時間がかかり、担当者ごとに品質もバラバラ

課題 3 資料加工のための稼働を削減したうえで、標準化された品質の高い資料を共有しチェックを行う

②最重要工程の見落としによるリスク発見の遅れ

- 質的問題点 (例) 設計完了前に機器へのアプリインストールが始まっている
- 順序がおかしい

この管理具合ではスケジュールが変化した場合に重要な項目を見失う...

✗ 不確定仕様、追加要望、ベンダー起因の作業遅れなどによってスケジュールが変化していく際、納期に影響する工程を見失い、プロジェクトの納期に影響を与える

課題 2 刻一刻と変化するスケジュールのうち 納期に最も影響する作業 (CP:クリティカル・パス) の把握

施しました。この研修を担当したのは、マイクロソフトのパートナーである株式会社ユーフィット (以下、ユーフィット) です。

「Office Project の研修は 2006 年ごろから数社に依頼していましたが、講師や内容等を総合的に判断してユーフィットに決めました。ユーフィットの講師はプロジェクト マネージャーとしての経験も豊富ですし、当社の運用ルールに合わせた内容でトレーニングしてくれるといった柔軟な対応をしてくれました。また同社は Office Project 2007 の導入経験が豊富で Microsoft Office Project Server にも精通しているので、サーバー構築や運用ルール策定などの相談にも乗ってもらいました」。

■ システムの概要

納期遅れの大幅な減少に加えプロジェクト管理に対するメンバーの意識が向上

Office Project 2007 によるプロジェクト管理システムの導入から約 2 年を経て、改善の成果は明確に数値に表れてきていると古市氏は語ります。

「まず最大の課題であった納期遅れの削減については、年を追って劇的に件数が減ってきています。2007 年度の導入時には受注件数全体の約 20% であったのが、翌年度には 10%、そして 2009 年度上期の時点では約 6% にまで減少しました。今後はこの数字をさらに極小化していくことが目標です。納期遅れの削減に伴いプロジェクトの利益率も確実に向上しました。また規模が大きなプロジェクトほどツール活用による稼働削減効果が大きいこともわかってきています」。

こうした背景には、Office Project 2007 が作業フェイズごとにもたらすメリットがあります。その代表的な例としては、アプリケーション構築の計画の段階からクリティカル・パスを明確にさせることにより実現不可能なスケジュールを回避できること。また構築期間中は、タスクに変更が生じるたびにクリティカル・パスが自動再計算されるので納期をシミュレーションでき、そのスケジュールを全員が共有しながら作業を最適化していけることなどが挙げられます。

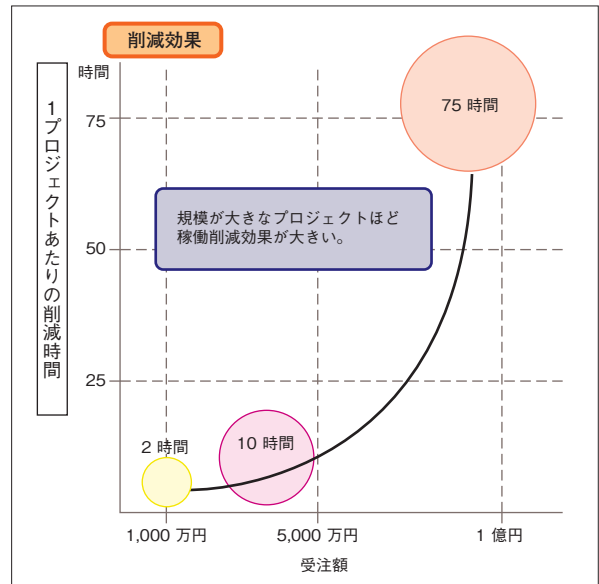


西日本電信電話株式会社 (NTT 西日本) 名古屋支店
第一法人営業本部
SE部門
アプリケーション担当
課長
荒木 伸一氏

しかし、こうした作業面でのメリットにも増して大きな成果は、Office Project 2007 の導入が社内外のスタッフの意識の底上げをうながしたことだと、第一法人営業本部 SE部門 アプリケーション担当 課長の荒木伸一氏は評価します。

「Office Project 2007 の活用が、そのままプロジェクト管理手法の実践的トレーニングになることが、導入してみてわかりました。システム導入当初は、精度の高い WBS を作成できるのはメンバー全体の 1 割にも満たない状況でした。そこで意識付けとして、1,000 万円超のプロジェクトでは必ず Office Project 2007 を使った WBS の作成といったルールを設け組織内に定着させてきました。Office Project 2007 でタスクの依存関係を 1 つ 1 つ確認し、クリティカル・パスを意識しながら全体を調整する過程を通して、メンバーの大幅なスキルアップが達成されました」。

また、これらの WBS を協力会社と Office Project 2007 プラット



1 プロジェクトあたりの削減時間

フォーム上で共有するようにした結果、社外の協力会社までを含めたプロジェクト スタッフ全体の意識付けが図れたと言います。



西日本電信電話株式会社 (NTT 西日本) 名古屋支店
第一法人営業本部
SE部門
アプリケーション担当
遠松 竜治氏

一方、社内のシステム運用担当者からも、Office Project 2007 は使いやすさの点で高い評価を得ています。第一法人営業本部 SE部門 アプリケーション担当 遠松竜治氏は、「やはり Microsoft Office ファミリーらしく、ボタンなども視覚的にわかりやすくできていると感じます。操作性の点で、特に困った経験はありません。PowerPoint や Office Excel の経験があれば、誰でもすぐに操作をマスターできるでしょう。特にプロジェクト マネジメントの知識のない人でも、スケジュールを作成するといった基本的な作業

だけならば、頭の中でタスク シミュレーションをしながら入力箇所を埋めていけばよいので、1 日あれば完成できます」と語ります。

■ 今後の展望

これまでの成果を基に社内への横展開へ向けた取り組みを推進



西日本電信電話株式会社 (NTT 西日本) 名古屋支店
第一法人営業本部
SE部門
アプリケーション担当
渡辺 泰将氏

現在は主にスケジュール管理のツールとして使われている Office Project 2007 ですが、同支店では導入当初から、コミュニケーションのツールとして活用していきたいという意向がありました。それを受けて同アプリケーション担当 渡辺泰将氏は、「既に大工程を当社、中・小工程を協力会社で作成するという分担は確立していますが、“そういう決まりだから作る” という域をいまだに脱していない部分もあります。これをたとえば、これまで属人的なレベルにとどまっていたスキルを共有するための、標

準化のプラットフォームとして使うといった、さらに意識の高い活用方法も今後は探っていきたいと考えています」と意欲を語ります。

この他には既に NTT西日本の東海ブロックで導入されている Microsoft® Office Outlook® 連携を応用した新しい活用法なども検討中ですが、何よりも大きなビジョンは、今回のシステム導入の成果を NTT西日本社内に横展開しながら、現場に蓄積されているノウハウの「見える化」であると古市氏は語ります。

「これまで当支店で得られた成果を、まずは NTT西日本の東海ブロッ

クから展開していきたいと思います。プロジェクト管理について、現場にはたくさんのノウハウが点在しているので、それを 1 つずつ“見える化”して、さらに大きなナレッジにしたいと思います」。

既に本社法人営業本部を通じての情報提供やツールの一元提供といった試みも始まっており、業務 KAIZEN 大会や勉強会での報告実績も増えていると語る古市氏。納期管理から始まった同支店のプロジェクトマネジメントの取り組みは、ノウハウの全社的な共有化・標準化というさらなる高みに向けて力強い歩みを進めています。

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディに記載された情報は製作当時(2009年12月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoft は、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

■インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>

■マイクロソフト カスタマー インフォメーション センター 0120-41-6755
(9:30 ~ 12:00、13:00 ~ 19:00 ※土日祝日、弊社指定休業日を除きます)

※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

Microsoft、Excel、Outlook、PowerPoint は、米国 Microsoft Corporation および/またはその関連会社の商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木 2 丁目 2 番 1 号 小田急サザンタワー

甲府市役所



ソリューション概要

○プロフィール

甲府市は、山梨県のほぼ中央に位置しており、人口は 198,336 人 (平成 21 年 4 月 1 日現在) です。市の最北の山岳地域には八幡山、金峰山、朝日岳と、2,000m を超える峰々が東西に連なっています。市街地は甲府盆地の中心に位置し、市内一円からは北に八ヶ岳、南に富士山、西に南アルプスを望みます。市内を秩父多摩甲斐国立公園の主峰を源とする荒川が流れ、また国内屈指の渓谷美を誇る御岳昇仙峡 (平成 20 年に「平成の名水百選」認定) や芦川渓谷といった豊かな自然に恵まれています。

○シナリオ

・甲府市では老朽化した基幹業務システムをはじめとする庁内の大半のシステムを一括して更新することとし、ダウンサイジングとアウトソーシングをベースとした「こうふDO計画」を向こう 12 年間にわたって実施することを決めた。

・この大プロジェクトを成功させるには、厳密なスケジュールと進捗の管理が不可欠と考え、プロジェクト マネジメント ツールの導入を検討。製品の導入実績や将来性を考慮し、Microsoft® Office Project 2007 を採用した。

・Project 2007 を利用した結果、プロジェクト進捗状況の可視化および共有化が進み、スケジュールを 1 日単位で細かく管理することが可能になり、プロジェクト冒頭の計画、構築の 2 年間の工程において遅延を生じさせることなく、予定どおり完了させることができた。

・また、Project 2007 で出力したガント チャートなどを配布して共有することが、「当たり前」のプロジェクト管理方法として根付くと共に、メンバーの意識改革も進んできた。

・さらに、プロジェクトの進捗状況を具体的な数値として提示できるようになり、住民や議会、上長や他部署への説明や交渉の論拠固めなどにも大きく貢献している。

○ソフトウェアとサービス

・Microsoft® Office Project 2007

○メリット

Project 2007 を利用することで、プロジェクトの進捗状況を細かく把握できるため、作業の遅延状況などをリアルタイムで認識・共有し、正確かつ詳細なプロジェクト管理が実現します。

To Do や作業内容、期限、担当者などを可視化できるため、プロジェクトにおけるトラブルを予防すると共に、トラブルなどの原因を追求する際にも、コスト配分や責任所在を明確に把握できます。

ガント チャートなどの資料を活用して、プロジェクト状況の共有や問題点の洗い出しなどが行え、組織としてプロジェクトを遂行するうえでの生産性が向上します。

Microsoft® Office Project Standard 2007 は、他の Microsoft® Office system プログラムと統合された操作性を実現しているため、Microsoft® Office Excel® や Microsoft® Office Outlook® などの既存のデータ資産を使って、プロジェクト計画を迅速に作成できます。

○ユーザー コメント

「Project 2007 は、庁内のプロジェクト遂行におけるコミュニケーションや意識共有のための「共通言語」として、各メンバーの分担タスクのベースとなっており、それぞれのメンバーのタスク間の関連を常に念頭に置くことが可能となっています。現在は年間約 1,000 回を超えるさまざまな会議が行われていますが、これだけのベースでディスカッションを行うことは、Project 2007 のようなツールを使っていれば、とてもできないと思います」

甲府市役所
企画部
企画総室
情報政策課
係長
土屋 光秋氏

プロジェクト管理ツールの導入により、プロジェクト進捗の可視化と厳密なスケジュール管理を実現し、12 年間にわたる基幹業務システム構築と運用のプロジェクトをスタート

甲府市は山梨県のほぼ中央に位置する人口約 20 万人の都市です。戦国武将として名高い武田信玄をはじめとする武田三代の統治以来、甲斐地域の中心として栄えてきました。

同市では 2007 年度から、12 年間にわたって段階的に稼働する基幹業務システムなどの構築と運用を行う「こうふDO (ダウンサイジング・アウトソーシング) 計画」を開始。そのプロジェクトの進捗管理に Microsoft Office Project 2007 を採用しました。46 の業務システムを限られた期間でいっせいに構築するプロジェクトの進捗を 1 日単位で綿密に管理し、その状況をプロジェクト関係者全員で共有することで、冒頭 2 年間の計画および構築を無事完了。予定どおり、2009 年度からの運用開始を実現しています。

■ 導入背景と狙い

12 年間にわたる大プロジェクトの計画および構築の進捗管理を可視化するしくみが必要

『「こうふDO計画」のそもそもの始まりは、2002 年のことでした。それまで使ってきた基幹システムが 2004 年 1 月に更新期を迎えるにあたって、抜本的な BPR (Business Process Reengineering) やコスト削減を図る取り組みを進めることは、検討、準備期間の不足から、実現できませんでした。このため、その次の 2009 年の更新期には、ダウンサイジングによるコストと運用負荷の軽減をねらった更新計画を立てようというのが発端だったのです」と語るのは、今回のプロジェクト進捗管理のまとめ役を担ってきた、甲府市役所 企画部 企画総室 情報政策課 係長の土屋光秋氏です。

1988 年に導入された同市の基幹システムは、アーキテクチャはもちろんのこと、さまざまな面で既に老朽化が進んでいました。このことは特に運用面での大きな負担となって、情報政策課をはじめとした関係者を悩ませていたといいます。

「とりわけ大きな問題は、たび重なるプログラム修正が生んだシステム運用の負荷の増大でした。役所のシステムでは、法令等に基づく制度改正のつどプログラムを修正するという作業が発生します。こうした作業を毎年部署ごとに積み重ねてきた結果、局所的な機能の実装ばかりが進みプログラムのスパゲティ化が進行して、ますますその後の修正作業を複雑にしていました。またこれらの部分修正に起因するトラブルも多く、手間やコスト、そしてシステムのリスク管理という点でも、実用ツールとしてふさわしくない状態に陥っていました。そこでこの機会に抜本的なシステム更新を行おうという声があがり、改めて長期的展望に立った『こうふDO計画』がスタートしたのです」と土屋氏は振り返ります。

「こうふDO計画」の大きな特徴は、プロジェクトの運用形態とその期間の長さにあります。構想や計画、実現に向けた技術トレンドや自治体システム市場の調査、情報システムをサービスとして捉える調達方式の検討、SLA (Service Level Agreement) によるシステム品質の担保、システムの品質とコスト削減を両立させるべく、あらゆる面での検討を加え、弁護士等のサポートを得る中でこれらを計画書と法



甲府市役所



甲府市役所
企画部
企画総室
情報政策課
係長
土屋 光秋氏

的検証を経た契約書案としてとりまとめ、2005年10月に公表。それから、2006年度末までに事業者選定を実施し、2007年度からの2年間を要件定義、設計、構築期間とし、2009年度からの10年間を運用期間として、計12年間という長期事業です。業務アプリケーションからハードウェアに至るまでの導入と運用管理全体を、日本電気株式会社(以下、NEC)に委託するという形態は、情報システムによるサービスそのものを調達するという、IT-PFI(Private Finance Initiative)手法による全国の自治体でも例のない包括的アウトソーシング事例として注目を集めています。

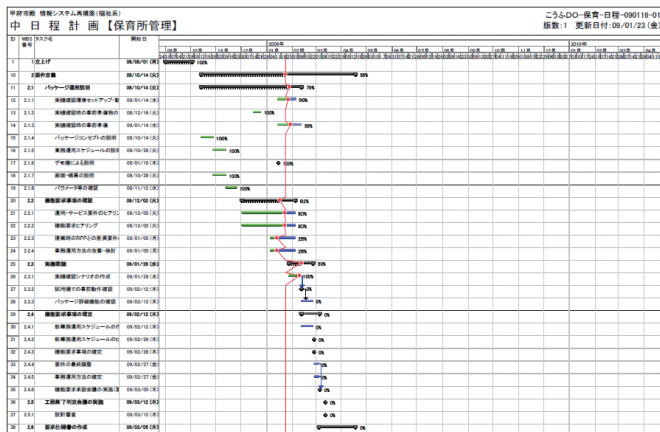
「これだけの規模と期間のプロジェクトを予定どおりに進めていくのは、並大抵のことではありません。市役所とNEC双方にわたって非常に多くの人数や部署が動くわけですから、普通に進めていたらスケジュールがうまく運ばない、コストが見えないといった問題がたちまち発生してしまうでしょう。プロジェクトを成功させるには、12年間という長い期間、常にどんな作業をいつ誰がどんな手順で行わなくてはならないのかを、リアルに可視化できるしくみが必要です。それをProject 2007で実現しようと考えたのです」。

■ 導入の経緯

製品の将来性や記録性、プロジェクト マネジメント 標準準拠などを評価して採用を決定

土屋氏は、「Project 2007は、進捗管理のツールとしてほぼ唯一の選択肢だった」と語ります。その理由としては、まず製品としての将来性がありました。

「12年間にわたる事業進捗のベースラインを見ていくツールなので、5年、10年たっても製品がちゃんと存続していることが必要でした。そこで既存の導入ユーザー数などを参考に、2018年のプロジェクト終了までずっと使える見通しの立つ製品だったことが大きな決め手でした。もう1つは、『こうふDO計画』のフェーズごとに、その実績をエビデンスとして残しておくことが必要でした。長期間のプロジェクトですから当然メンバーの交代は想定しなければなりません、可視化され体系化され



プロジェクト進行表サンプル

たさまざまな記録を後任者に引き継げるようにする必要がありました。その点でもProject 2007は各業務システムと進捗記録を密接にひも付けて記録しておくことができるので、最適だったのです」。

さらに土屋氏は、Project 2007がプロジェクトマネジメントの標準に準拠している点を評価したと言います。

「Project 2007をソリューションとして見た場合、PMBOK(Project Management Body of Knowledge)などに準拠した意味合いを持っていることがわかります。ソフトウェアの機能の中に、プロジェクトマネジメントの観点から必要とされる標準的かつ普遍的な意味を持たせてあるので、これをもとにプロジェクトの問題解決を図れるのではないかと期待もありました」。



日本電気株式会社
公共ソリューション事業部
第四ソリューション部
マネージャー
若山 聡氏

一方で、今回のプロジェクトを受託しているNECの担当者からも、Project 2007には高い評価が寄せられています。日本電気株式会社公共ソリューション事業部 第四ソリューション部 マネージャー 若山聡氏は、「アウトソーシングにおける運用を効率的に行ううえで、Project 2007によってもたらされるメリットとして、3つが挙げられます。まず基本的なことですが、システムの日常の業務運用を計画的に進めるうえで有効であること。今回のプロジェクトでは、開発期間を含め40以上の業務のスケジュールをProject 2007で作成しました。2つ目は、法改正ごとに発生するシステム修正をはじめとした業務をいつまでにどれだけ進めるかといった、システムメンテナンスのスケジュール管理が容易な点。そして3つ目は、今後10年間にわたってサービスレベルをSLA契約に基づいて厳格に管理するための、改善計画の管理やセルフチェックに使える点が挙げられます」。

こうした甲府市、NEC双方の評価により、Project 2007はNECによる包括アウトソーシング契約が成立した2007年3月末時には既に導入が決まっており、6月には甲府市、NEC、マイクロソフトの三者による具体的展開などのディスカッション、そして8月には全面展開を完了しました。

「導入にあたっては、せっかくチャートがあっても読めないと意味がないので、コンサルティングファームに依頼して、『こうふDO計画』に携わる人全員にPMBOKやITSS(ITスキル標準)の研修を実施しました。2年間を通じて行ったマネジメントやガバナンス力向上のため人材育成は、後にメンバーのスキルを評価するところまで徹底して、シビアに勉強してもらいました」(土屋氏)。

■ システムの概要

プロジェクト進捗状況の可視化、共有化はもちろん、第三者への具体的数値の提示説明にも

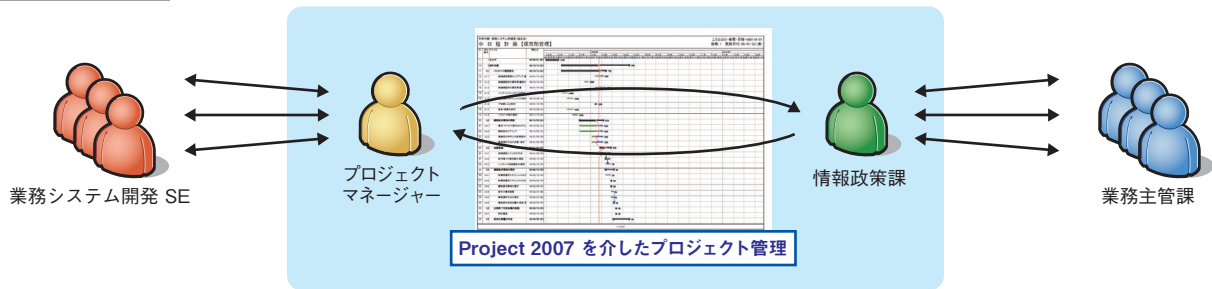
Project 2007がもたらした最も大きな成果は、やはりプロジェクト進捗の最適なスケジュール管理とプロジェクト成果の品質管理が実現したことだと土屋氏は強調します。

「一般に、公共事業ではスケジュールの幅が非常にゆるいのが、残念ながら実態です。ものの考え方が1週間単位であるとか、期限を切る場

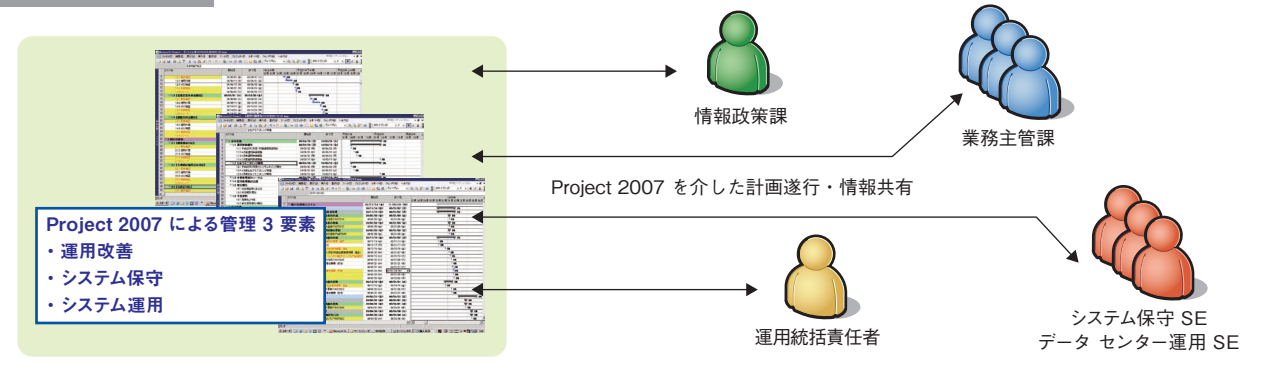
甲府 DO 計画

DOWN SIZING & OUTSOURCING

開発フェーズでの活用



運用フェーズでの活用



システム構成図

合も『来週まで』、『来月まで』とおおざっぱです。進捗や成果の管理も同様で、やってみてダメだとそこで初めて『できなかった』となる。プロジェクト マネージメントの方法論は PMBOK をはじめとして既に出来上がっているのに、なぜ公共分野では一般化していないのか、という疑問を感じました。民間事業者と本当の意味でパートナーとして、適切な役割やリスクの分担をすることが、この計画の成功要因です。このためには、我々のベース ラインを変えなければならないと考えました。今回の『こうふDO計画』のプロジェクト マネジメントでは、こうした良くない習慣を断ち切り、正しいバランスの上で事業が推進できるようにするため、Project 2007 を導入しプロジェクト参加者が「見通しの良い」環境でそれぞれの役割を果たす事を目指しました。このプロジェクトを統括した私のミッションを一言で言うと、『十分に練り上げた計画を、予定どおりのコストで、予定どおりの期間に、予定どおりの品質で、無理なく具現化する』というものです。このため、いわゆる“カン”や経験則などの感覚的なマネジメントでは、実現は難しいことは明らかでした。Project 2007 によってスケジュールやリソース、変更管理まで一元的に管理することで、結果として私のミッションを達成することができたのです。

開発段階では、毎回の打ち合わせごとに各関係者に Project 2007 から出力した 150 枚以上のガント チャートを配布して、進捗状況の共有に努めたと言います。

「最近では、市職員の認識もこうしたツールを用いてスケジュールを共有するのが当たり前のこととして、ある程度浸透してきました。普通に「WBS (Work Breakdown Structure)」とか「イナズマ線」といった用語が使われています。今後はこの方法を運用面で根付かせることで、職員の意識改革につなげていければと考えています」。

また Project 2007 は、プロジェクトの責任所在とコスト配分の管理にも活用できます。

「幸い、まだ 1 件も発生していませんが、『こうふDO計画』では、Sler 側に起因する重大なプロジェクト遅れの場合、SLA に基づいてペナルティを科する契約があります。誰がいつ何をどれだけのコストを要したかがひと目でわかるので、問題が発生した場合の責任やコスト負担をきっちりと配分するといった作業にも、Project 2007 は使えるのではないのでしょうか」。

今動いている案件の管理だけでなく、中長期的な展望に立った作業の準備にも Project 2007 は活用できます。

「チャートで先々発生する作業の見通しをつけておくことで、人手を早めに押さえられます。また反対に、要員の手空きの時期をねらって作業予定を立てるのも可能です。たとえばシステム エンジニアは年度末が忙しいので、システム修正の作業は業務の閑散期に設定し、なおかつ前の年から声をかけておくことで、計画的に開発要員を確保できるのです」。

■ 今後の展望

今回つちかったノウハウを活かして、 庁内のさまざまな行政サービスなどへの横展開を

土屋氏は、今後はこの Project 2007 によるプロジェクト管理のしくみをさらに確実に根付かせ、庁内の他の業務にも使われるようにしていきたいと理想を語ります。

「今現在進んでいるプロジェクトだけ見ても、新庁舎建設や市立学校の耐震化など、『こうふDO計画』でつちかったプロジェクト管理のノウハウを応用できそうな案件はいくつもあります。また、たとえば健康診断やケアプランといった行政サービスの実施スケジュールを効率よく管理するといった作業にも、Project 2007 は効果を発揮するのではないかと感じています。こうした各政策担当部署からの要望があれば、いつでも必要なノウハウを提供できるように、情報政策課として準備を怠らないように努めていきたいと思っています」。

こうした将来の展望に、若山氏は Sler の立場から「今回の『こうふDO計画』の成功は、情報政策課のプロジェクトマネジメント力の高さによるものだと感じています。従来慣れ親しんだ方法に安住するのではなく、あえて新しいプロジェクト管理の方法を試み、また当局者が率先して現場を説得するなど、私たち外部の Sler だけでは不可能だった進め方をされました。また何よりも、プロジェクトを進めるうえでのパートナーとして、当社を信頼していただけたことが、成果に結びついたと思っています。今後 10 年間続いていく『こうふDO計画』ですが、今後もいろいろなアドバイスをいただきながら、さらに優れたソリューションとサービスをご提供できるよう努力していきたいと願っています」と抱負を語ります。「これからのテーマは、長い期間にわたる運用の中で、いかに上手に Project 2007 を使っていか。導入での経験を活かしながら、さらに効率的なプロジェクト管理を実現して、行政サービスの向上と庁内の負荷軽減の道を探っていきたい」と語る土屋氏。全国の自治体に先がけて新たなプロジェクトマネジメントのあり方を示した甲府市は、早くも次のステップに向けて動き出しています。

■ 導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディに記載された情報は製作当時(2009年5月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご承知ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoft は、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

■インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>

■マイクロソフト カスタマー インフォメーション センター 0120-41-6755

(9:30～12:00、13:00～19:00 ※土日祝日、弊社指定休業日を除きます)

※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

Microsoft、Excel、Outlook は、米国 Microsoft Corporation および/またはその関連会社の商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木 2 丁目 2 番 1 号 小田急サザンタワー



ソリューション概要

○お客様プロフィール

インフラジスティックス・ジャパン株式会社 (<http://jp.infragistics.com>) は、Windows アプリケーション向け開発ツールおよびコンポーネントを提供する開発ツールベンダーである米インフラジスティックス社の日本法人として、2006年8月に設立されました。日本市場の開発者の声を取り入れた迅速な製品提供により、Windows Form、Silverlight™、.NET、ASP.NET および WPF 上で動作するリッチなユーザー インターフェイスの開発に大きく貢献しています。

○ソフトウェアとサービス

- ・Microsoft® Visual Studio® Team System 2008 Team Foundation Server
- ・Microsoft® Visual Studio® 2008
- ・Active Directory®
- ・Microsoft Dynamics® CRM 3.0
- ・Microsoft® Office Excel® 2007
- ・Microsoft® Office Project 2007

○メリット

- ・Visual Studio Team System 2008 Team Foundation Server により、開発およびローカライズ作業に必要なアプリケーションや成果をすべて集約することで、手戻りや管理ミスが大幅に削減。
- ・Visual Studio Team System 2008 Team Foundation Server Power Tools で提供されているアラート機能を使うことで、海外拠点にいる開発チームの作業進捗や結果を迅速に把握。
- ・Office Project との連携により、正確な進捗管理を実現。
- ・開発スピードは従来の 2 倍以上に向上し、顧客の満足度も飛躍的に向上。

○ユーザー コメント

「定期的に満足度調査を行っていますが、製品リリースの速度が大きく向上したことで、お客様からの評価も飛躍的に上がりました。より品質の高い製品を、迅速に市場に提供することで、開発者の方々に貢献できるようになったことが、Visual Studio Team System 2008 Team Foundation Server による最大の効果だと考えています」。

インフラジスティックス・ジャパン株式会社
代表取締役
クーニング デビッド氏

Visual Studio Team System 2008 Team Foundation Server の活用によって全世界にまたがる開発およびローカライズ プロジェクトを効率化。開発スピードの 200% 以上の向上と、顧客満足度の向上を実現

アメリカ、東欧、アジアの 3 か所に置かれた開発拠点と協調し、開発者向けソフトウェアの開発および提供を行っているインフラジスティックス・ジャパン株式会社。同社では、開発拠点間でのデータの同期や、時差によるコミュニケーション ミスの防止、そして過去の開発資産を継承した効率的な開発を実現させ、効率的な開発と日本市場向けのローカライズを実現するために、グローバルな開発環境を一新することを検討。選ばれたのは、Visual Studio Team System 2008 Team Foundation Server でした。

■ 導入背景とねらい

市場ニーズに即した開発スピードを確立するため、 世界各拠点にまたがるプロジェクト体制の整備に着手

インフラジスティックス・ジャパン株式会社 (以下、インフラジスティックス・ジャパン) は、米国プリンストン市に本社を置く米インフラジスティックス社の日本法人です。Windows 用のアプリケーションの開発者を対象に、Windows Presentation Foundation (WPF) や ASP.NET に対応したユーザー インターフェイス開発のためのフレームワークおよびコンポーネント製品「NetAdvantage」シリーズを提供しており、国内の開発者からも厚い支持を受けている開発ツールベンダーです。社員数はワールドワイドで約 280 人、オフィスは米国と日本を始め、インド、イギリス、ブルガリアに展開しています。

製品の開発は、米国とブルガリアの拠点が担当。最終的にインドの拠点でテストを実施し、できあがった製品を受けて、それぞれの国の拠点がローカライズ作業を進めます。ローカライズ作業は、日本国内だけで完結するわけではなく、バグの修正や動作テストなどは、開発を担う 3 つの拠点のエンジニアと絶えずコミュニケーションを取って進めなくてはなりません。こうして各国仕様に合わせて製品をリリースしていきます。

同社の製品は、開発者向けのツールであるため、最新技術へすばやく対応し、迅速にリリースすることが求められます。しかし、製品開発に携わるエンジニアが、米国、東欧、アジアに分散しているため、コミュニケーションのタイムラグが発生し、それが開発やローカライズ作業のスピードに影響を及ぼすという事態が相次いでいました。

日本市場向けのローカライズ作業を担うインフラジスティックス・ジャパンとしても、こうした状況を大きな課題と受け止めていました。インフラジスティックス・ジャパン 代表取締役のクーニング デビッド氏は次のように語ります。

「海外に開発拠点が点在していることで、ローカライズ時の不具合修正を始め、リリース後にお客様から上がってきたバグ修正依頼に迅速な対応ができませんでした。こうした問題に加えて、日本語環境でのテストや、ソースコード管理、バグの登録と修正、日本語への翻訳作業と、それぞれの作業によって異なるアプリケーションを使っていたため、各作業の同期や成果物の管理がしにくく、全体として大きなオーバーヘッドも生じていたのです」。

そこで 2008 年、インフラジスティックス社全体として、この課題解決に向けて製品開発およびローカライズ プロジェクト全体の質を上げ、製品リリースの短期化を目指すこととなったのです。

開発およびローカライズ作業に関するオーバーヘッドとして、特に問題となっていたのが、次の 3 点でした。

1. ソースコード管理、バグの登録と修正、翻訳、進捗管理で別々のアプリケーションを使っており、各作業間で同期が取りにくい
2. 海外開発拠点とのコミュニケーションにタイムラグが生じていた
3. 旧バージョンで蓄積された成果や資産を継承できない

これら 3 つの課題を解消するために検討を重ねた結果、「すべてを一気に解決するためには、『Microsoft Visual Studio Team System 2008 Team Foundation Server』しか選択肢がありませんでした」とクーニング氏は言います。

■ システムの概要

開発およびローカライズに必要な機能をシームレスに統合した開発環境を実現

インフラジスティックス社が、Team Foundation Server を選択した主な理由は、次の 3 点でした。

1. ソースコードやビルドの管理、バグの登録と修正履歴の管理など、開発およびローカライズ作業に必要な機能が 1 つに統合されていること。
2. Microsoft Office 製品などマイクロソフトが提供する別アプリケーションとシームレスに連携。開発拠点間を結ぶさまざまなコミュニケーションが実現できること。
3. 一度作成したビルド ファイルを継続的に利用することができること。

そして 2008 年 3 月、米国本社が中心となり世界全拠点に Team Foundation Server が導入されました。導入にあたっては、その効果を最大限に享受するため、製品自体の機能拡張、Excel や Microsoft Dynamics など、マイクロソフ

トの他アプリケーションとの連携も積極的に進められています。

製品の機能拡張においては、マイクロソフトが無償提供しているツール「Visual Studio Team System 2008 Team Foundation Server Power Tools」(以下、Power Tools) を利用し、「コミュニケーションのタイムラグ解消」、「成果物管理の効率化」、「開発作業の品質向上」の実現に努めました。

まず、コードの修正や変更発生時に、プロジェクト マネージャーに通知メールを出す「アラート機能」を追加。修正時にリアルタイムに通知されることで、時差に悩まされることなく、進捗状況を確認できるようにしています。

次に、Windows エクスプローラーから直接サーバーの情報を閲覧できる機能を追加することで、Team Explorer を起動しなくても、サーバー内に格納された成果物を管理し、閲覧できるしゅみを搭載。

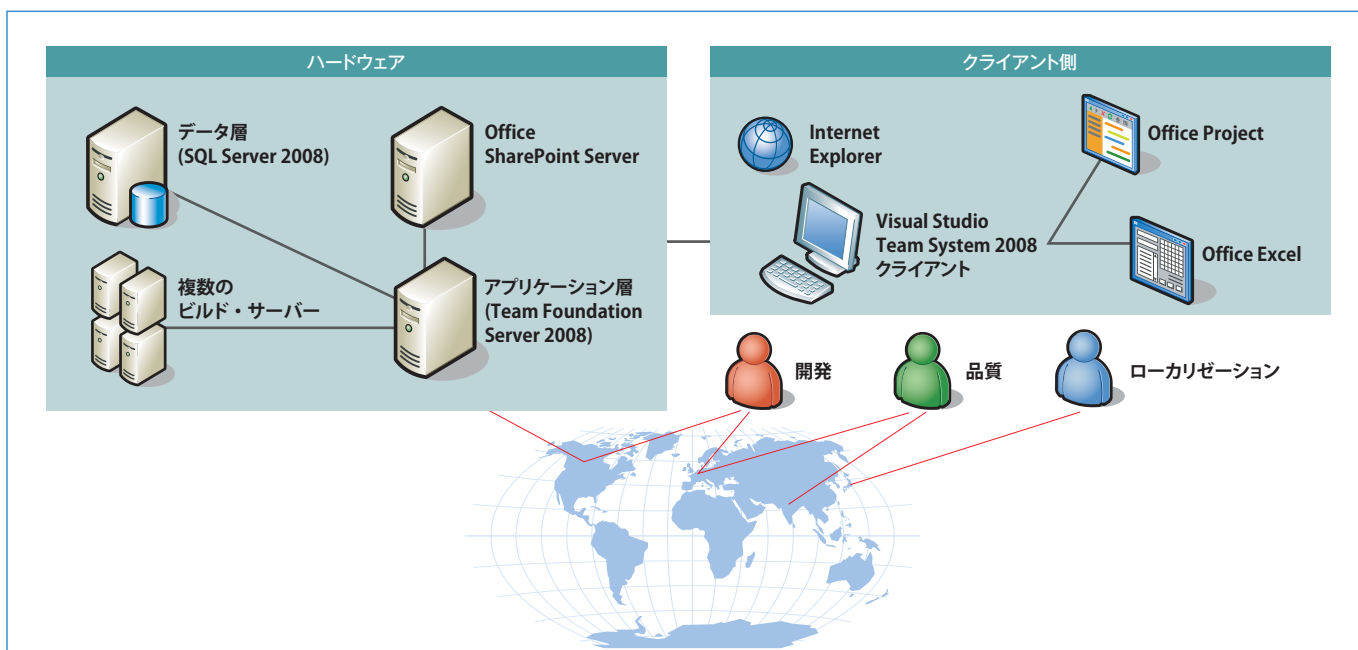
最後に、分散開発環境下における開発作業については、Power Tools で提供している「Check-In Policy Pack」を使うことで、強化を図りました。Check-In Policy Pack は、ソースコードが、あらかじめ登録してあるルールに沿ったものであるか検証し、ルールに反していた場合にはエラーメッセージを送信する機能です。これにより、製品開発自体の手戻りを解消すると共に、品質向上にも大きな成果が期待できます。

一方、他アプリケーションとの連携の狙いは、大きく分けて 2 つありました。1 つは全世界に分散する各拠点間の情報共有であり、もう 1 つは、ローカライズ作業における効率的なプロジェクト管理です。

まず、開発拠点にある Visual Studio 2008 との統合により、開発およびローカライズ拠点の両方において、より正確かつ迅速な情報共有を実現しています。

同時に「Microsoft Office Communicator」と連携させることで、Team Foundation Server 上で海外にいる開発者とチャットできるようにするなど、コミュニケーションの機能を補強しています。

また、Team Foundation Server は、Active Directory との連携により、職種に応じた権限設定が行えるため、「経営者」や「開発者」、「顧客情報管理者」などあらゆる作業者が同一の環境にアクセスし、最新のデータを参照しな



システム概念図

がらも、安心して仕事を進めることができるようになっています。

この利点を活かして、インフラジスティックス・ジャパンでは、プロジェクト管理ツール「Microsoft Office Project」ともデータを連携。経営者であるクーニング氏が、ソースコードに触れることができないように権限設定した上で、プロジェクトの進捗を逐一把握できる環境を構築。ローカライズプロジェクトのマネジメント強化を実現しています。

この利点について、クーニング氏は「慣れるまでは、気になって進捗を確認していましたが、今まで何もトラブルはありませんし、全体の進捗も簡単に把握できます。プロジェクト全体の動きを把握するために時間を割いていた従前の環境がウソのようです。今ではすっかり安心しているので、プロジェクトの進捗を私が直接覗くこともほとんどなくなりました。その分、経営サイドの仕事に注力できています」と強調します。

さらにもう1つ注目すべきポイントとして、顧客管理に使っていた「Microsoft Dynamics CRM 3.0」との連携が挙げられます。インフラジスティックス・ジャパンで顧客サポートを担当するデベロッパーサポートエンジニアの池原大然氏は、Team Foundation Server との連携理由を次のように述べています。

「リリース後のバグ修正については、お客様である開発者の方々からバグの報告を受け、その情報を登録してから修正作業に入ります。社内では、Microsoft Dynamics CRM で顧客情報を管理していましたが、バグ登録システムと別々に運用されていたので、『どのお客様から、どんなバグ報告を受け取ったか』という情報の一元管理ができていませんでした。そのため、2つのシステムで顧客情報が重複するという事態が発生しており、この点を解消するために Team Foundation Server と連携することにしたのです」。

こうして、Team Foundation Server は、開発およびローカライズのツールとしてだけでなく、顧客サポートを加えた3つの業務をつなぐ基盤として進化してきました。

■ 導入効果

開発およびローカライズ作業のスピードは今年の2倍 CRM との連携で迅速かつ的確な顧客対応も実現

クーニング氏は、Team Foundation Server 導入によって「2倍以上の生産性アップを達成した」と語ります。

「以前は、開発中の不具合を特定するだけで、ひどい時には数週間かかってしまうこともありました。こうしたオーバーヘッドが削減されたおかげで、2008年は例年の倍もある7製品をリリースできました。当社のミッションは、『常に最新技術を必要とする開発者の方々に支援すること』ですから、この生産性向上は喜ばしいことです。また、品質管理という側面から言うと、これまでならば実装作業に注力していた時間を検証や修正に割り振れるようになったことが大きいです」。

また、日本市場向けローカライズプロジェクトの責任者であるヴァグレ セドリック氏は、Team Foundation Server を「コミュニケーション ツール」として高く評価しています。

「ローカライズプロジェクトは、各作業者の作業状況の報告で成り立っています。『いつ誰が、どのようにソースコードを修正および変更したのか?』、『成果

物の格納場所はどこか?』、『全体的な作業の進捗度はどれくらいか?』。これらすべての疑問に対して、拠点間でスムーズなコミュニケーションが行えなければ、プロジェクト全体を管理することはできません。しかし、メールと電話に頼るコミュニケーションでは、時差などの障害を越えることはできませんでした」とヴァグレ氏。

こうしたコミュニケーションの必要性に応えるために、「アラート機能などが役に立っている」と続けます。

「Team Foundation Server に、『常に最新のデータが格納されている』ということ自体が開発者同士のコミュニケーションを円滑にしています。加えて、従来なら些細な変更でも作業担当者からメールで報告を受けなければならなかったのに、今では自動的にアラートが出て、世界中に変更を知らせてくれます。これも、効率的なコミュニケーション手段の1つとなっています」。

Team Foundation Server では、あらかじめ設定したフォルダに常に最新バージョンのファイルが格納されるため、迷うことなく常に最新ファイルにアクセスできるほか、それぞれのファイルには、「誰がいつ、どのような修正を加えたか」という情報を追加できるので、どのような状態にあるかが一目で把握できます。さらに、ローカルフォルダとサーバー内のフォルダをチェックし、相違点を確認できるので、誤って古いファイルをサーバー側に上書き保存するというミスも起こりません。

また、アラート機能を使うことで、コミュニケーションのタイムラグが大きく解消したほか、「変更後のメール連絡を忘れる」というミスもなくなりました。

バグ修正の管理も向上しました。Team Foundation Server に登録してあるバグ情報を開発拠点側で閲覧し、その修正状況のログを残せるので、ローカライズ拠点側も作業進捗を把握できます。最新ファイルの格納場所も指定されているため、常に最新版で作業できます。その結果、障害箇所の特定制やすくなり、手戻りなどのロスも発生することもなく、生産性が大きく向上したそうです。

また、ローカライズに不可欠な翻訳作業については、翻訳した文言を管理している Microsoft Office Excel を Team Foundation Server にインポートして利用することで、従来テキストのコピー & ペーストにかかっていた作業工数を削減しました。また、これらの作業の進捗は、Office Project に自動的に反映されます。

そして、「修正やローカライズを施した現バージョンのビルド ファイルを、そのまま資産として引き継げるようになったことが非常に大きい」と、ヴァグレ氏は話します。

「製品開発をマラソンにたとえるなら、これまでは一度走った距離を成果とする



インフラジスティックス・ジャパン
株式会社 代表取締役
クーニング デビッド 氏



ローカライゼーションスペシャリスト
ヴァグレ セドリック 氏



デベロッパーサポートエンジニア
池原大然 氏

ことができず、開発の度にスタートラインに戻って走り始めるという状態でした。しかし、Team Foundation Server 導入後は、すでに修正や翻訳を施した位置から開発をスタートできるので、差分のローカライズだけで済み、製品リリースのサイクルがより短期化できるのです。(ヴァグレ氏)。

ローカライズの観点でいえば、Power Tools の Check-In Policy Pack も大きく貢献しました。チェックイン時のルールを徹底することで、基となる製品自体の不具合が減り、ローカライズ作業におけるバグ修正作業の削減につながったのです。

このように開発のスピードが上がったことが、顧客満足度にも好影響を及ぼしていると、池原氏は話します。

「開発スピードが上がり、製品リリースのない時には日本語修正パッチを迅速に適用できるようになりました。そのため、お客様の方が弊社の修正スピードに追いつかず、修正済みのバグを報告していただくこともあります。いずれにせよ、製品の品質が上がることでお客様の満足度も向上し、より信頼されるようになってきました」と話します。

また、Microsoft Dynamics CRM との連携により、顧客データと、その顧客が報告してきたバグ情報を一元管理できるようになったため、問い合わせ時にも的確に対応できるようになったと言います。開発およびローカライズだけでなく、顧客対応という業務の中でも、Team Foundation Server は欠かせないものとなっているそうです。

■ 今後の展開

さらに進化する Team Foundation Server に期待

Team Foundation Server の今後の活用について、クーニング氏は「チェックイン ルールのさらなる徹底を図り、基本となる製品自体の品質を向上させることで、ローカライズ作業を現在以上に効率化させていきたいと考えています。これにより、来年はさらにリリース期間を短くし、より多くの製品を市場に投入していきたいと考えています」と話します。

さらにクーニング氏とヴァグレ氏は、早くも Visual Studio Team System 2008 Team Foundation Server の次バージョンに期待していると言います。ヴァグレ氏は、期待する機能として具体的に以下のようなものを挙げています。

「次バージョンでは、テスト機能がさらに充実するとのことで、その点に期待を寄せています。たとえばテスト環境や実行手順を記録しておけるので、開発拠点とテスト拠点で同じリソースを使うことができます。ローカライズの作業に入ると、日本語環境で不具合が起こっても、海外の開発拠点の方では英語環境であるために不具合が再現できず、なかなか問題を特定できませんでした。しかし、海外の開発拠点でも、日本で記録した不具合をそのまま参照し、検証できるようになれば、開発作業はさらに効率化されるでしょう」。

最後に、クーニング氏は言います。

「マイクロソフトは、とてもソフトウェアの開発力に優れている企業だと認識しています。そして、開発に関するその優れたノウハウが Team Foundation Server には詰め込まれています。こうしたノウハウを共有し、活用できることは、非常に素晴らしいことだと思っています」。

■ 導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。http://www.microsoft.com/japan/showcase/
本ケーススタディに記載された情報は制作当時(2009年2月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoft は、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。
製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

■インターネット ホームページ http://www.microsoft.com/japan/
■マイクロソフト カスタマーインフォメーションセンター 0120-41-6755
(9:30 ~ 12:00、13:00 ~ 19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

Microsoft、Microsoft ロゴ、Active Directory、Excel、Microsoft Dynamics、Silverlight、Visual Studio は米国 Microsoft Corporation および/またはその関連会社の商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー



社団法人 沖縄建設弘済会

ソリューション概要

○プロフィール

社団法人 沖縄建設弘済会 (<http://www.okikosai.or.jp/>) は、沖縄の建設行政と建設事業の円滑な推進を図ることにより、国土開発の健全な発展、地域社会の発展に寄与することを目的とする公益法人です。建設事業にかかわる事業支援などを行うための研究開発に力をいれており、収益を社会に還元するためのさまざまな事業を実施しています。

○ソフトウェアとサービス

Microsoft® Office Project 2003
Microsoft® Office Visio® 2003

○メリット

道路工事における進捗管理業務を効率化するために「座標式工程・予算管理ツール」を導入し、作業負荷および労務コストの大幅な削減とミスの防止を実現した。

○ユーザーコメント

「Microsoft Office Visio 2003 と Microsoft Office Project 2003 によるすぐれた PMT(プロジェクト マネジメント ツール)ができあがりました。この 2 つのシステムをうまく連動させることで、ミスを防止し、作業負荷も大幅に低減することが可能となりました。また、非常に簡単で使いやすいツールですので大変助かっています。」

社団法人 沖縄建設弘済会
技術環境研究所 技術環境部
技術環境室 主任研究員
森 繁司 氏

的確なプロジェクト マネジメントに向け、「座標式工程・予算管理ツール」を導入。

沖縄の建設行政と建設事業の円滑な推進により、国土開発の発展に寄与することを目的に設立された公益法人である社団法人 沖縄建設弘済会。道路事業のプロジェクト マネジメント業務の実施にあたり、業務の効率化を図るために、Microsoft Office Project 2003 および Microsoft Office Visio 2003 による新クライアント システムを導入。その結果業務の大幅な効率化を達成すると共に、労力の削減と作業ミスの防止をも可能にしました。

■ 導入背景と狙い

公共事業の説明責任を向上

社団法人 沖縄建設弘済会(以下、沖縄建設弘済会)は、沖縄の建設行政と建設事業の円滑な推進により、国土開発の発展に寄与することを目的として 1985 年に設立された公益法人です。また、1996 年には、技術環境研究所が設立されており、その事業内容としては、①調査・企画事業、②研究事業、③支援事業の 3 つの事業に大別されます。①の調査・企画事業では、沖縄県内の道路や河川、ダムなどに関する調査や計画等の受託業務を行っています。②の研究事業では、個性豊かな地域文化を有する沖縄の歴史や風土を深く理解し、地域特性に根ざした自主研究や大学等との共同研究を実施しており、研究成果の情報発信についても積極的に行っています。研究事業の一例としては、「美しい沖縄の風景デザイン研究」(自主研究)や「赤土砂等流出防止のためのろ過沈殿地開発に関する研究」(共同研究)等があります。③の支援事業では、沖縄の地域・気候・歴史・文化等の特性を踏まえた建設技術の開発及び調査研究に意欲のある県民に対し、研究費の助成や NPO と連携して自然環境に配慮したさまざまな取り組みを行う等、地域に根ざした視点で事業を展開しています。

2005 年には、沖縄県内数か所の道路工事を対象とするプロジェクト マネジメント業務に着手。同業務では、個別事業毎に事業の進捗管理及び予算管理を行うための「事業進捗管理ツール」の作成が必要とされました。具体的には、道路を供用開始するまでに必要な各種・各段階での関係機関との協議事項の抽出や用地買収に係る地権者との交渉、調査・設計・積算・工事等の発注計画及びそれに関連するクリティカル パスを抽出し、1 枚の用紙にわかりやすく表現する事が求められました。また、インプットしたそれらのデータは、事業の進捗に応じて随時アップデートしていく必要も出てきます。対象事業の中には、供用開始時期と工事予算を国民に対し宣言・約束し確実に実行していくという「目標宣言プロジェクト」に位置づけられていた事業もあったため、高いスキルの進捗管理が求められました。

当初、沖縄建設弘済会は、発注者が使用していた Microsoft® Office Excel® を使用していました。これは、Excel 上に事業年度と道路の工区割を一覧できる表を作り、年度ごとの予算と累計執行額を図示できるもので、プロジェクト全体を一目でビジュアル的に把握することは可能でしたが、事業進捗管理ツールとしては、十分とはいえませんでした。たとえば用地買収の予定が 1 年遅れたとした場合、全体的にどうなるかということシミュレーションする場合に、セルに色をつけただけの図形では後続作業や関連作業まで連動して動かないため、1 つ 1 つ手作業で図形を動かすことになり手間がかかる上に作業が繁雑になりました。これらの問題をクリアするため、沖縄建設弘済会では Microsoft Office Project 2003 による工程管理のしくみと Microsoft Office Visio 2003 による新たなクライアント システムを導入しました。

■ システム導入

Project 2003 と Visio 2003 で 作業負担の軽減を目指す

沖縄建設弘済会では、的確なプロジェクト マネジメントに向けた作業の効率化を目指す第 1 のステップとして、プロジェクト マネジメントに知見のある沖縄 PM 研究会 代表 本間 克三氏の協力の下に、Project 2003 の導入に踏み切りました。沖縄建設弘済会 技術環境研究所 技術環境部 技術環境室 主任研究員 森 繁司氏は、その当時を次のように話します。

「発注者側はビジュアルな図面を求めているため、アウトプットは Excel で十分でしたが、実務担当者が実際に工程管理をするにはあまりにも大ざっぱすぎて使いづらいのではないかと考えました。そこで、Excel ベースの工程管理表は会議などの説明用として位置づけ、実際現場での工程管理ツールとして Project 2003 に切り出すことにしたのです」。

導入後、Project 2003 側での作業を本間氏のチーム、Excel 側の作業を森氏のチームが担当しました。しかし、それでも頻繁に発生するスケジュール変更に追いつくために、現場にはかなりの負担がかかっていた。そして最大の問題は、1 つの変更を 2 つのシステムにそれぞれの作業者が入力していたために、人的な単純ミスが発生するリスクが高かったことです。Excel の入力作業そのものも大変だったこともあり、沖縄建設弘済会は新たな手段を模索していました。本間氏は、次のように話します。

「アカウントビリティを向上させられるプロジェクト管理ツールと、図表を美しく表現できるビジュアライズ ツールが連動すれば、さらに効率上がることは明白でした。そこで、マイクロソフトに相談したのです」。

そこで本間氏は、Visio 2003 と Project 2003 を連動させるソリューションを森氏へ提案し、マイクロソフトの協力を得て、事業の進捗管理に最適な Visio のアドインツールとして「座標式工程・予算管理ツール」が開発されました。

「座標式工程・予算管理ツール」では、Excel を使用していたときにセルで図形を描く必要がないため、変更が発生した際の手間が格段に向上しました。さらに、Visio 2003 ならではの機能も使用されており、図形に数値データを持たせてビジュアルなデータ管理を実現しています。その他にも、橋を図示する際に、橋脚の本数を自由に変更できる機能などが追加されています。

こうして作成された表と、Project 2003 で作成するガント チャートは、双方向からのエクスポートにより連携。従来の 2 重作業を排し、作業の効率化を実現。たとえば、部分修正が発生した場合にも、Visio 2003 か Project 2003 のどちらかのデータをアップデートしてエクスポートすれば、修正が確実に反映されるしくみになっています。



社団法人 沖縄建設弘済会
技術環境研究所 技術環境部
技術環境室 主任研究員
森 繁司氏

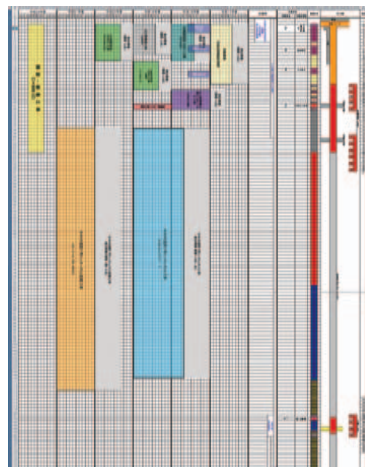
また、Visio 2003 では図形にデータを付与できるため、図形に「工事名」「測点 No.」「開始・終了日」「予算」などのデータを持たせておき、それを Project 2003 のガント チャートに置き換えることが可能になっています。

さらに、シミュレーション機能も搭載。Visio 2003 で工事工程の基本計画を作成し、その計画をビジュアルに表示し変更について画面上でシミュレーションすることが可能です。

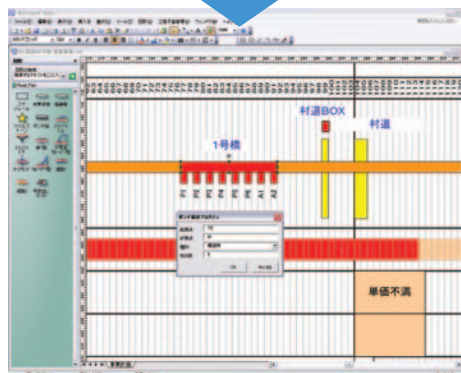
森氏は、「それまで Visio の存在は知っていましたが、使ったことはありませんでした。シェイプ（図形）にさまざまな情報を持たせられるしくみは

すごいと感じました。座標の情報まで持てますからね」と話します。

本間氏も、「私も昔、報告書をきれいに作るために Visio を使ったことはありませんでした。しかし、今回のように Visio 2003 と Project 2003 を組み合わせて工事の進捗管理に使うという発想はありませんでした。優れたたくみを構築することができたと考えています」と話しています。



Excel で作っていた時代の画面



座標式工程・予算管理ツールの画面

■ システムの導入効果

労力の大幅削減と作業ミスの防止を達成

新システムの導入により、沖縄建設弘済会では、優れた PMT による質の高い業務の遂行と同時に、労力の大幅削減も実現しました。

それまでは変更が発生した場合に、Excel 側と Project 2003 側とで 2 人で作業する必要があったものを、エクスポート機能の活用により、1 人の作業で済むようになったのです。それだけでなく、作業時間も大幅に削減できたのです。

森氏は、「A 0 版の資料を作る際に、Excel では 2 日から 3 日かかっていましたが、新システムでは半日くらいで作れます。Project 2003 に変更を反映させる作業にも同じくらいの工数がかかっていましたが、エクスポートするだけで済みますから、ボタン 1 つで瞬時にすべての情報を共有できます」と話します。

ツールが変わることで作業者の習熟が心配されましたが、実際に使ってみると操作は簡単。作業者が業務内容をよく理解したうえで使っていたため、Excel

ベースのものより使いやすいという声が多数を占めるまで、そう時間はかかりませんでした。

また、作業ミスの防止にも役立っています。今回のシステムでは初めに入力する作業者がミスを犯さないかぎり、システムが誤った情報を登録する危険はありません。また、作業者による人為的なミスが発生したとしても、片方のシステムだけを見て原因を発見すればよく、エクスポート機能の活用により、修正は容易になります。さらに、2つのシステムが常に整合性を取った状態に置かれるため、過去のミスが放置されて気づかないままスケジュールが進んでしまうこともありません。

森氏は、「当初、このような2つ別々のツールを連動させるシステムが本当に出来るのかと思っていました。それが、システム構築の打ち合わせを重ねるたびに徐々に現実味が増えてきて、システムのすばさに感激しました。使い込むことによってさらにその良さを実感しています」と話しています。

■ 今後の展望

啓蒙活動を積極化し、広く使われるシステムに

本間氏は、「発注者側も、組織内のさまざまな部署でコミュニケーションをとりながら事業を進めていく必要があります。たとえば、用地課、調査課、工務課などの課をまたいだ調整などです。その際に、原型のデータは Project 2003 で管理し、Visio 2003 をコミュニケーションのための可視化ツールとして使っていくというやり方が役に立つはず。こうしたメリットを普及すべく、発注者側への啓蒙活動も行っていきたいと考えています」と話します。

今回システムが適用されたのは道路工事の進捗管理ですが、森氏は、ほかの用途での使用も視野に入れています。

「今回は道路事業で本システムを適用しましたが、それ以外の分野でも本システムの優れた力を存分に発揮できると考えています。たとえば港湾事業の防波堤築堤工事や河川工事、下水道工事、トンネル工事などにも適用可能だと思われます。また、本システムをベースとしてそれぞれの事業にあったかたちにカスタマイズしていくことにより使い勝手が向上し、質の高いプロジェクトマネジメントが可能になると考えます」。

また、Visio と知り合ってから、このシステム以外の用途でも Visio を活用して資料作成する場面が増えてきており、現在では、案内チラシや配席表、その他多くの会議資料の作成などに活用しているとのこと。

2005年に沖縄を訪れた観光客は550万人を突破し、今後ますます増加していくものと考えられています。そのような入域客数の増加への対応及び今後さらなる誘引を図っていくためにも、インフラの充実・強化を図っていくことが必要と考えられます。また、一方では沖縄の豊かな自然環境や特有の文化、歴史、風土に配慮した取り組みも欠かすことのできない極めて重要な課題です。そのような、地域社会の要請に応えるため、地域に根ざした技術開発及び調査研究を行い、広範な専門的知識を長年にわたって蓄積し、公益法人として地元沖縄の発展に寄与していきたいと森氏は

熱く語ります。



沖縄 PM 研究会
代表
本間 克三氏



提出資料となる図表。Excel を縦に使うと A0 サイズに打ち出された。

<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディに記載された情報は製作当時(2007年3月)のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。
製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

■インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>

■マイクロソフトカスタマーインフォメーションセンター 0120-41-6755

(9:30~12:00 13:00~19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます)

※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

Microsoft、Microsoft ロゴ、Excel、Visio は米国 Microsoft Corporation の米国およびその他の国における登録商標または商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー

新潟県立 水原・阿賀野高等学校

ソリューション概要

○プロフィール

新潟県立 水原・阿賀野高等学校 (<http://www.agano-h.nein.ed.jp/>) は、豊かな田園が広がる阿賀野市（人口48,456人、12,632世帯規模：平成12年国勢調査）の一角にあります。両校合わせた全校生徒約500名に対して教諭29名、講師5名の体制で生徒への教育指導や校務を行っています。セキュリティを確保するため、外部向けと校内用の2系統のネットワークを構築し、教育用端末41台、教育・校務処理兼用端末29台、校務処理用端末6台のパソコンを導入しています。特に情報化教育では、情報モラルの向上に力点を置いて取り組んでいます。

○シナリオ

- ・学校行事の効率的な運用で多忙化する校務を省力化
- ・校務の省力化により、生徒への教育指導の時間を増やす
- ・プロジェクト管理のノウハウを生徒に学ばせる

○ソフトウェアとサービス

- ・Microsoft Office Project 2003

○メリット

「生徒と触れ合う時間を増やす」というビジョンの下、Microsoft Office Projectの活用で学校行事の効率的な運用を実現し、多忙化する校務の省力化を図り、生徒への教育指導の時間を増やすことに成功。同時に、Microsoft Office Projectを通じて実社会で役立つプロジェクト管理のノウハウを生徒に教授。

○ユーザーコメント

「教育の現場は多忙です。ルーチンワークのように見える学校行事なども、実際には毎年新しいプロジェクトを立ち上げているようなものなのです。しかし、教員が校務に追われて、生徒と触れ合う時間を失ってしまうことは教育本来の姿からはほど遠いものです。だからこそ、校務の段取りが一覧できるよう、プロジェクト管理ツールの活用を始めたのです」。

新潟県立 水原高等学校
教諭
片桐 泰紀 氏 談



生徒に対する指導時間を最大限確保するために、Microsoft® Office Projectを活用して、校務処理を効率化

新潟県立 水原・阿賀野高等学校では、学校行事、渉外活動などの校務をプロジェクトとしてとらえ、Microsoft Office Projectを活用することで教員の校務処理の効率化を図っています。その先進的な取り組みは、学校の教育に対する情熱から生まれたものであり、それによって得た時間は生徒1人ひとりへの指導に向けられています。

<導入の背景>

校務処理の効率化により、生徒への教育指導の充実を目指す

新潟県立 阿賀野高等学校（以下、阿賀野高校）は、2町2村の合併（2004年4月）によって誕生した新潟県 阿賀野市にある県立高校です。この阿賀野高校は、阿賀野市誕生の1年後の2005年4月に新潟県立 水原高等学校（以下、水原高校）と安田高等学校が統合し、新たに誕生した高校です。現在は、水原高校内に阿賀野高校の1学年の生徒と、水原高校の2、3学年の生徒が共存する形ですが、水原高校の生徒が卒業する2年後には、阿賀野市で唯一の県立高校となります。

「阿賀野高校に対する地域の期待は非常に大きなものがある」と水原高校と阿賀野高校の校長を兼任する坂井貞夫氏は次のように語ります。

「今後、阿賀野高校が阿賀野市で唯一の県立高校になります。これは非常に責任の重いことで、当校では何よりも地域の人たちから信頼される立派な社会人を輩出することを教育目標にしています。そのためにも、これまで以上に生徒1人ひとりに目を向けた、きめ細かな教育指導を行っていかねばなりません」。

7年前より水原高校に勤務し、今回の合併を迎えた水原高校の美術教諭 片桐泰紀氏も学校教育のあり方を次のように話します。

「学校では教師と生徒が触れ合う時間を最大限にしなければならないのです。生徒が教師を訪ねてきた際に、『今ちょっと手が離せないから』と言うようなことがあっては、生徒と信頼関係を持つことなどできません。忙しいことを理由に生徒との時間を優先できないようでは、うまくいっている学校とは言えないのではないのでしょうか」。

しかし、今日の教員は昔と比べ多忙化していると言われます。それは、少子化を理由に1校あたりの教員数が減少される傾向にある反面、行事や校務の量は変わらず、教員1人に対する負荷が増えているからです。そのため、実際問題として、教員は授業以外の校務や事務作業に追われてしまうのです。



新潟県立 水原・阿賀野高等学校

「今は社会変化が早いために、各教員は毎年授業の内容を更新し、研鑽していかねばなりません。同時に文化祭、体育祭などの行事や進路指導、生活指導、全体の運営を行う教務に渉外活動など数多くの校務が存在し、関係者への通達など事細かな運営までを教員が行っています」（片桐教諭）。たとえば、渉外活動ではPTA、同窓会、後援会があり、それぞれ年1



新潟県立 水原高等学校
阿賀野高等学校
校長
坂井 真夫 氏

回の総会と役員会の運営に携わります。特にPTA総会や協議会の開催などでは準備に1か月近く要し、その作業は、講師との打ち合わせはもちろん、期日や議題の選定から、案内文の作成や出席者の集約、さらには会場の折衝まで30項目以上あり、スケジュールリングと業務の割り振りを、実行責任者である教員、PTA役員など約30人の関係者に行う必要があるのです。

そのうえ、阿賀野高校では地理的な要因や時程の関係で、生徒と教師が授業以外で個別に触れ合う時間が限られていると片桐教諭は言います。「当校は32単位制を採用していますので通常7限までであり、授業が終わるのは午後4時15分になります。また、生徒は午後7時までには帰宅するようにしていますので、遠方から通う生徒の多くは、放課後に教員と接することができる時間はわずかしかありません。しかし、その放課後にも教員はさまざまな校務をこなさなければなりません」。



新潟県立 水原高等学校
教諭
片桐 泰紀 氏

そこで片桐教諭は、生徒への教育指導の時間を確保するために学校の諸行事をプロジェクトとしてとらえ、その管理を効率的に行うことで校務にかかる時間を減らしたいと考えたのです。

「学校の業務はルーチンワークのように見えるかもしれませんが、実際には、文化祭や体育祭の行事などもコンセプトが違えば配置人員も異なります。毎年、新しいプロジェクトを立ち上げているようなものなのです」(片桐教諭)。

<導入の経緯とメリット>

Project Standardにより年間計画策定を効率化。教員業務の引き継ぎにも活用

10年ほど前から片桐教諭は、Microsoft Office Outlook®を使いスケジュール管理を行っていましたが、予定や作業(タスク)同士の関連づけが行えないため、新たなツールを探していたと言います。そして、たどり着いたのが、Microsoft Office Project Standard (以下、Project) だったのです。

Projectでは、タスクの追加や削除が容易にできるうえ、タスク同士の関連性を明確にでき、1つの作業期間などを変更した場合の全体への影響を瞬時に把握できます。そのため、柔軟かつスピーディに計画の立案が行えるのではないかと考えたのです。

「学年の年間計画を作る際に、会議室に教員が集まってProjectのガントチャート(工程管理表)をプロジェクトで映しながら、どの時期にどんな作業が必要か、誰が担当するかなどをわいわい言いながらスケジュールリングしていきます。Projectなら『この時期には、こんな行事がある、その準備にはこの作業が必要』というみんなの意見を、その場で入力して、タスクとして反映できるわけです。しかも、1つのタスクの実行時期を変更した場合、それによって受ける他のタスクの影響も瞬時にわかるので、意思決定も早くできます。会議後に議事録を起こす必要もなく、その場でできあがったガントチャートをプリントアウトして配布すればよいので、非常に効率的です」(片桐教諭)。

そしてもう1つ、片桐教諭がProjectの活用に適していると考えたのが、

「引き継ぎ業務の効率化」でした。教員が担当する業務は、教務、生活指導、保健厚生、校内のシステムの管理を担う情報・図書部や進路指導部、渉外など多岐にわたっています。通常、学校では教員の入れ替わりが3~5年程度で行われるため、担当業務の引き継ぎも頻繁に発生し、労力もかかっていたのです。

「Projectはガントチャートの中に関連するファイルをリンクさせて貼り付けることができるので、業務をパッケージ化して見せられると思ったのです。試しに、PTA総会の進行管理をProjectで作成して、それぞれのタスクにメモとして注意事項などを書き、さらに、作成した書類もリンクしました」(片桐教諭)。

実際に片桐教諭から渉外の担当を引き継いだ水原高校 教諭 金子将人氏は、当時を次のように振り返ります。

「新任教師として本校に着任しましたので、学校業務や行事などをどのように進めていけばよいのかまったくわからない状態でした。そのときに、片桐先生にProjectで作成したガントチャートを見せられたのです。ガントチャートを見ると、どんな作業が必要で、どの時期に何人で、何日間で行えたか、全体像を俯瞰しながら把握できます。当日までこういう形で進んでいくという全体の流れが非常に理解しやすかったのです」。

現在、金子教諭は、片桐教諭から引き継いだ渉外業務はもちろん、担任クラスの運営などでも積極的にProjectを利用していると言います。

「Projectは、1度ガントチャートを作成すると、さまざまな角度からデータを検討できるので、たとえば、文化祭でのクラスの作業進捗などを担任として把握する際にも便利です。それぞれの生徒に割り当てたタスクをガントチャートにしておけば、作業進捗とは違う角度からビューを作成し、生徒1人ひとりの作業負担を一覧することができます。そのため『この生徒には負担がかかりすぎているから、作業分担を見直そう』といった状況の把握と改善が容易に行えるようになりました」。

そして今年、片桐教諭は副担任を務めるクラスの生徒と一緒に、文化祭での出し物の制作運営にProjectを活用したと言います。

「Projectの実際の操作は私がやっているのですが、クラスの運営委員がタスクの洗い出しを行い、作業分担を決めて1つのガントチャートにしました。生徒と一緒に使ってみたのは、単に学力という力だけではなく、仕事に活かせる力、社会に出たら必要になるプロジェクト管理のノウハウに少しでも早く触れさせておきたいと思ったからです」(片桐教諭)。

このクラスでは、まず生徒を6つのグループに分けて、各グループのリーダーを決定。さらに、運営委員の生徒が「学園祭の準備に必要な作業(タスク)」を思いつく限りリストアップしました。その結果、70以上の作業が必要であることがわかりました。そして、これらの作業を6グループのそれぞれに分配し、各リーダーに、グループごとのタスクを網羅したガントチャートを渡しました。その結果、クラス全体で、効率的に動けるようになったと言います。

「普通、文化祭などは、クラスの一部の生徒が積極的に動いていて、あとの生徒は一歩引いた図式になってしまうことが多いようです。それが、今回はクラス全体がよく動いていて、他のクラスから『あり得ないくらい準備が早い』と言われるほどでした」(片桐教諭)。

運営委員の女生徒も、Projectの効果を、次のように話します。

「初めはガントチャートの見方がわからなかったのですが、少しして慣れてみると、『どこを何日間で進めていったらいいか』というのがはっきりわかり、作業が進めやすくなりました。全体のスケジュールと、グループごとのスケジュールの2つを、グループの責任者に渡して、『このグループの作業が遅れると、他のみんなの作業も遅れてしまうから』と説明できました。だから、男子もいつもより協力的に動いてくれました」。

片桐教諭は、この経験が生徒にとっても価値のあるものになればいいと話します。

「私は作品展などで海外のいろいろな立場の人と接する機会が多いのですが、そのたびに、日本の持つ組織力というか、モラルの高さを実感します。日本人には、相手の立場を考慮して、相手が何も言わなくても何かをやろうとする良さがあります。それは日本の誇るべきものであるはず。しかし実社会では、いつもプロジェクト管理がうまくいっている訳ではありませんし、その失敗のしわ寄せはたいていの場合、立場の弱い者がかぶることが多いのです。社会に出る前の段階で互いの意思疎通と責任の確認を十分に行い、プロジェクトを正しく進めることで、全員がスーパーマンのような働きをしなくとも個人では成し遂げられないことができるはず。Projectを使うことで、生徒の成功体験を増やし、自主的に活動できる力をつけてもらいたかったのです」。

<今後の展望>

教育への情熱に裏打ちされたIT活用を推進



新潟県立 水原高等学校
教諭
鈴木 孝紀 氏

こうした取り組み以外にも、阿賀野高校では、進路指導にもProjectが使えれば就職活動や大学受験に役立てられるのではないかと考えています。水原高校 教諭の鈴木孝紀氏は、その取り組みを次のように説明します。

「現在も、卒業生の大学受験成功談などは在校生に聞かせていますが、大学別に卒業生の学習スケジュールなどがProjectとして目に見える形であれば、より具体的なイメージがわくと思います。

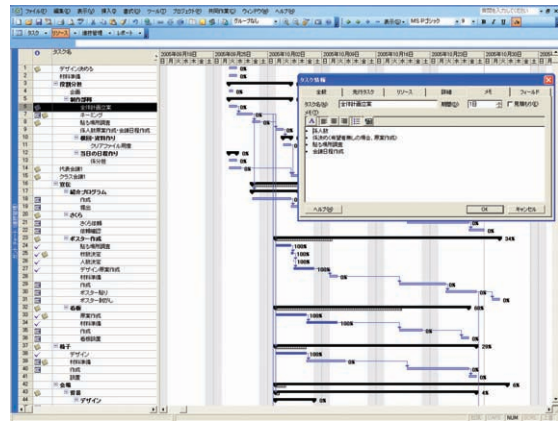
たとえば、英語ではこの時期に単語の学習を、この時期には長文を重点的に行ったなどのスケジュールがメモなどと共に目に見える形であれば、卒業生と比較することで自分の勉強のスケジュールにも役立てられるのではないかと考えています」。

また、「Projectを教務で使えば、各教職員の仕事の集中度を可視化できるようになるので、最適なリソース配分をすることで仕事の平準化を図れる」と片桐教諭は教務部におけるProjectの活用も提案していると言います。

「教育現場では今、少子化のために、高等学校でも予算を削られています。特に新潟県では、水害や地震があったために県自体の予算が厳しい状況であり、教員の多忙化が緩和されるのは非常に難しいわけです。その状況下でも教員は生徒と絶対的にきちんと向き合っていかなければいけない。そのためには、校務を初めさまざまなことにマネジメントは避けられないと思うのです」。

今年、阿賀野高校の教諭として赴任した佐藤久氏、中村光哉氏は、阿賀野高校でのIT活用を次のように話します。

「国のe-Japan構想で、各学校にコンピュータの配置が進みつつあり



片桐教諭が生徒と共に作成した文化祭のスケジュール

ます。しかし、なかなか業務の中に取り入れられないのが現状です。本校では、Project以外にもファイルサーバーの利用など活発に業務のIT化を進めています。まず、私自身が既存のシステムの運営ノウハウを受け継ぎ、そのうえで、後任に代々引き継いでいけるように努めていきたいと思います」(佐藤教諭)。



新潟県立 阿賀野高等学校
教諭
佐藤 久 氏

「前任校でも、情報化を業務の中に組み入れようとしてきました。しかし、ITの場合、使える人と使えない人がいますので、たとえば30人の関係者の中で29人がやりたいと思っても、1人ができないとなかなかシステムとして組み入れるのが難しいものでした。阿賀野高校に赴任して驚いたのは、全員が業務の中でITを自然に使っていることでした」(中村教諭)。

「教育はあくまでも人と人の触れ合いです。経験を積んだ先生方の勤やノウハウにかなうものなどありません。本校におけるプロジェクト管理の成果も、教員と生徒とが触れ合う時間を増やすことにほかならないのです。本校でITの活用を進められたのは、若手の教員が多かったこともありますが、年配の先生でもITの活用を『生徒のため』と、教員全体で目的がぶれずに認識できた結果だと思っています。今後もこのことを忘れずに、Projectの活用はもちろんのこと、



新潟県立 阿賀野高等学校
教諭
中村 光哉 氏

データベースやExcelを利用した校務処理システムの効率的な運用方法も含め、学校全体を包括的な視野で捉えた“教育のためのIT化”に取り組んでいきたいと考えています」(片桐教諭)。
教員自らがIT化を進める水原・阿賀野高校。同校では、あくまでも「生徒と触れ合う時間を増やしたい」という目的の下、教育への情熱に裏打ちされたIT活用が展開されています。

<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディに記載された情報は制作当時（2005年12月）のものであり、閲覧される時点では、変更されている可能性があることをご了承ください。
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。
製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

- インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>
- マイクロソフト カスタマーインフォメーションセンター 0120-41-6755
(9:30 - 12:00 13:00 - 19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

©2005 Microsoft Corporation. All rights reserved.
Microsoft、Microsoftロゴ、Outlookは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。

マイクロソフト株式会社 〒151-8583 東京都渋谷区代々木2丁目2番1号 小田急サザンタワー

9850-DW1

Microsoft®

西松建設株式会社

ソリューション概要

○プロフィール

西松建設株式会社は明治7年に創業されました。建設工事の請負、企画、設計およびコンサルティング、不動産の賃貸借、売買および仲介、建設用機器、材料の設計製造販売および賃貸などを事業内容としています。国内、アジア、ヨーロッパ各国で難度の高いダムやトンネル工事を数多く手掛け、高度な土木、建築技術で知られています。

○シナリオ

・BPM

○ソフトウェアとサービス

・Microsoft Office Visio 2003
 ・Microsoft Office Project 2003
 ・Microsoft Excel 2000

○パートナー

株式会社網屋

○メリット

VisioとProjectで構成された工程管理システムの導入により、高度な作図機能とシミュレーション機能の連携が可能になり、工程の柔軟な見直しと工程管理の精度向上が実現されました。工程管理の精度が高まれば、施工や管理業務の効率上がり、最終的には品質向上につながることが期待できます。

○ユーザーコメント

「工程管理システムの話聞いた時、直感的に我々の業務にプラスになると思いました。自分が今まで頭の中でやってきたことが実現されていたからです。まず、大まかに全体の工程を決めて、細部の工種の期間を伸ばしたり縮めたりしながら、全体の工程を調整する。それをPCソフトで自動化しようと思って、いろいろ試したのですが難しかった。それがVisioとProjectを連携させると可能になりました」

西松・東急建設共同企業体
 西巣鴨出張所
 所長
 菅谷 智浩 氏 談

Microsoft® Office Visio® 2003とMicrosoft Office Project 2003の双方向連携で効果的に工程管理
 工程表作成、修正の手間を軽減することで作業効率を向上

<導入背景と狙い>

複雑な工程管理を効率化し、労力を削減

西松建設株式会社（以下、西松建設）は工事の件数減少、単価下落など、厳しくなる業界環境に応じて経営改革に力を入れており、その手段の1つとして「ITの戦略的活用」を掲げています。特に施工部門の合理化推進に焦点を当て、本支店と建築現場を結んだイントラネットを整備し、文書の電子化を進めてきました。

しかし、現場管理者が大きな労力をとられる工程管理だけは、統一化が遅れていました。大規模な建築プロジェクトは工期が長く、何千人もの作業員がさまざまな作業を同時に手掛け、工程は極めて膨大で複雑になります。しかも気候条件などで工程は常時変化するため、その管理は煩雑です。その複雑な工程を帳票にまとめて管理するノウハウは、まさに「職人技」の領域でした。それをシステム化して工程管理を効率化できないか、それが同社の課題だったのです。

<導入の経緯>

作図機能とシミュレーション機能の連携を実現するため VisioとProjectを融合したシステムを採用

西松建設が工程管理システムの開発に取り組み始めたのは、2003年5月のことです。同社内の業務改革研究グループの1つで、IT活用推進を研究する「一般建築委員会情報部会」が工程管理の見直しを行ったところ、いくつかの課題が判明したことがきっかけでした。その課題とは、Microsoft Office ExcelやCADによる工程表作成の電子化こそ浸透していたものの、

1. 作成や修正に労力をとられる
2. 統一したフォーマットがない
3. 個人のスキルに依存する

というものでした。ExcelやCADでは容易に工程図を作図できるものの、工種（建築プロジェクトを構成する大きなタスク）間の連携を設定したり、一部工程の修正を工程全体に自動で反映したりすることはできず、工程のシミュレーションや修正、追加が簡単にできません。そのため、電子化された工程表があっても、結局は、現場管理者が頭の中で工程を管理している部分が大きかったのです。



「東京シティトリエ」建設現場

これを受けて情報部会では、情報システム部とも連携して、操作が容易で全社的に導入できる工程管理システムの可能性を探っていきました。システムに求めた要件は、作図した工程図からタスク別の工期を自動計算し、工程を自由自在に組み替えられるものでした。情報部会のリーダーである西松建設株式会社 建築設計部設計課 副課長の山岸 雄一氏は、システム選定の経過を次のように説明します。「CADベースの市販ソフトはありましたが、操作そのものが難しく、作図機能しかありません。大手ゼネコンが利用している専用システム



西松建設株式会社
建築設計部 設計課 副課長
一級建築士・上級建築情報技術者
山岸 雄一 氏

は機能こそ充実していましたが、価格は高く、工程表の書式が独特で使いづかったのです。そこでプロジェクト管理ソフトで知られるProjectに注目しましたが、ネットワーク工程図は作図できない。その時にマイクロソフト株式会社（以下、マイクロソフト）よりVisioを紹介されました。Visioにこれほど汎用性があり、作り込みが可能だとは思っていませんでした。VisioとProjectを組み合わせれば、きっと我々がイメージしたシステムができると考えたわけです。

それまで、建設業界でVisioとProjectを双方向でデータ連携させた開発事例はありませんでした。そこで同社は、マイクロソフトのパートナー企業である株式会社網屋(以下、網屋)が開発した工程管理システムをベースに、建設業界向けに独自シェイプを加え、カスタマイズを行って、建築プロジェクト用の工程管理システムを作り上げたのです。

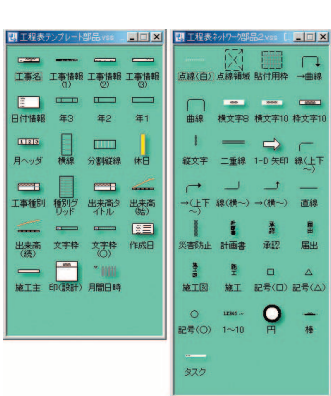
<導入システムの紹介>

VisioとProjectの連携により、工程の柔軟な見直しと工程管理の精度向上を実現

このシステムは、建設業界向けの工程管理システム「ProSioN」として、網屋より2004年6月に製品としてリリースされる予定です（問い合わせ先は03-5643-1331またはpm-info@amiya.co.jp）。Microsoft Office



Visio 2003の高度な作図機能とMicrosoft Office Project 2003の高度なシミュレーション機能を組み合わせることにより、工程の柔軟な見直しと工程管理の精度向上を実現しています。当面は低コストで導入、運用できるスタンドアロン環境を対象としたシステムとなっています。このシステムで建築プロジェクトの全体工程表を作成するには、まずVisioでテンプレートを作成し、仮ネットワーク（工程）図を作成します。ネットワーク図では、タスクどうしの連携や大まかな工期を決めます。次に、この図をProjectに取り込み、工期を自動計算し、スケジュールを調整したりクリティカルパス（最適な工程）を発見したりします。その後でそのデータをVisioに戻すと、変更を工程図に自動的に反映することができます。最後にVisio上で部品化された行事予定などを入力すれば、全体工程表が完成します。



画面1（左）：工程表テンプレート部品
画面2（右）：工程表ネットワーク部品

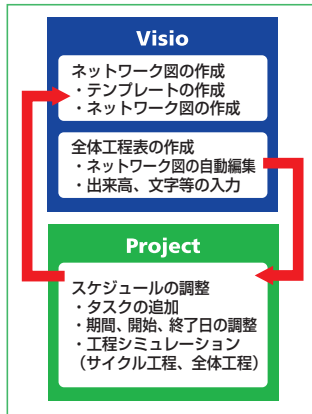
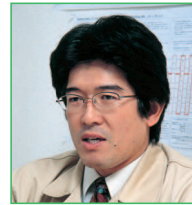


図1：VisioとProjectによる全体工程表の仕組み

<導入結果と感想>

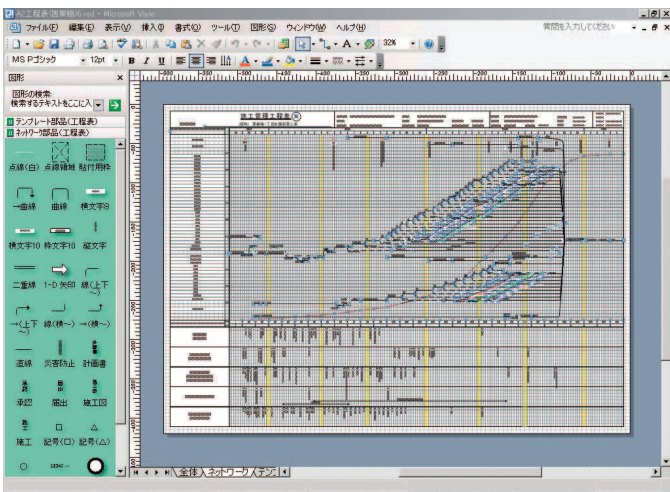
月間工程表の作図作業が1時間から10分に大幅短縮



西松・東急建設共同企業体
西巢鴨出張所 所長
一級建築士
菅谷 智浩 氏

このシステムは2003年秋から実際の現場で導入され、実証実験が行われています。導入されたのは、東京の池袋駅に近い25階建ての都市型マンション「TOKYO CITYTELLIER（東京シティトリエ）」（施主、販売は西松建設株式会社、西松・東急建設共同企業体が工事請負）の建築現場です。西松・東急建設共同企業体 西巢鴨出張所 所長の菅谷 智浩氏は、次のように語ります。「工程管理

システムの話聞いた時、直感的に我々の業務にプラスになると思いました。自分が今まで頭の中でやってきたことが実現されていたからです。まず、大まかに全体の工程を決めて、細部の工種の期間を伸ばしたり縮めたりしながら、全体の工程を調整する。それをPCソフトで自動化しようと思って、いろいろ試したのですが難しかった。それがVisioとProjectを連携させると可能になりました。他のソフトで工程表を作成していたころは、ある工種の工期を変更すると、それによって影響を受ける他の工種の工期もすべて手作業で調整しなければなりません。時には調整するのを忘れ、工程にズレが生じる場合もありました。工種間のズレは作業を停滞させ、ロスを生み出します。実際に工程管理システムを操作する西松建設株式会社 関東支店 西巢鴨出張所 係長の大坪 久氏も次のように評価します。「Projectでタスクを細分化して全工程を明確化しながら、それをVisioの工程図に自動で反映できる点が魅力です。トラブルなどで工程は常に変化するので、週に1度は工程表を見直す必要があります。VisioとProject間でデータをやり取りすることで、簡単に修正作業ができています」。



画面3：施工管理工程表



西松建設株式会社 関東支店
西嶋 鶴出 張所 係長
一級建築士
大坪 久 氏

工程表作成の時間も確実に短縮されました。大規模な建築プロジェクトになると、全体工程表だけでなく月間工程表や週間工程表も必要になります。たとえば、月間工程表の作成には以前は1時間程度かかっていましたが、今では10分もあれば終わります。Projectから特定期間のタスクを抜き出し、Visio上に月間工程表を作成できるようになったからです。



みなほ同世代だというプロジェクトメンバー。右側手前が西松建設株式会社 関東支店 営業部 営業課 副課長・関戸 成文 氏

<今後の展望・期待>

コスト計算なども可能なプロジェクト管理システムへ進化



西松建設株式会社
情報システム部 情報システム課
課長
中尾 幸久 氏

このシステムの導入が進められているのはまだ数か所の現場だけですが、西松建設では常時600件以上の建築、土木プロジェクトが稼働しているため、全体に導入されれば会社全体として大きな作業効率の向上が期待できるでしょう。また、工程データが蓄積されれば、全社共有のナレッジとしても再利用可能になります。工程管理の精度が高まれば、施工や管理業務の効率上がり、最終的には品質向上につながることを期待できます。

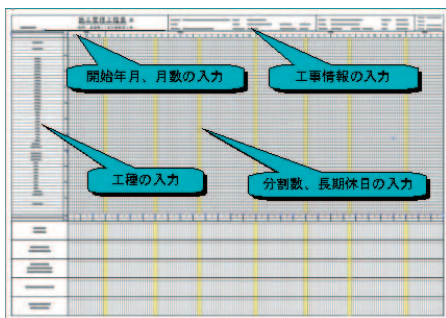
このシステムは現状、工程管理のみを扱っていますが、将来的には本格的なプロジェクト管理システムへと進化していくことが期待されています。西松建設株式会社 情報システム部情報システム課 課長で、PMP (Project Management Professional) の資格を持つ中尾 幸久氏は、「VisioとProjectの機能を活かして、コストや進捗状況、リソース状況を管理できるようにしたいと考えています。また、統括所長のような管理者が、ネットワーク上から複数の現場のプロジェクト状況を簡単に閲覧できるようにしたいですね」と語ります。Projectの機能をうまく利用すれば、建設機材などのリソースの活用状況、コストの予実状況の把握や評価が容易になります。今後は、タスク別状況やクリティカルタス

ク、リソース別コストなどのレポート機能を装備していく予定です。現場責任者は、社内や施主に対してさまざまな報告書を作成しなければなりません。VisioとProjectでプロジェクト管理ができれば、社内外への報告業務も効率化できるでしょう。また、Web対応に優れたVisioとProjectならば、Web展開による全社的なネットワーク運用も可能でしょう。

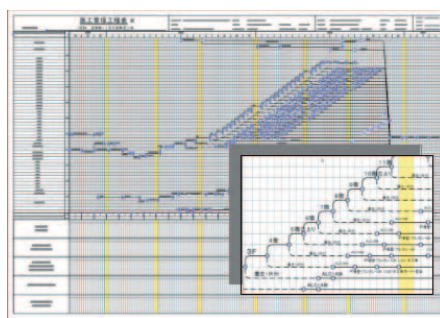
西松建設が開発した工程管理システムは、本格的なプロジェクト管理システム、さらには施工マネジメントとの連携へと進化していく可能性を秘めています。VisioとProjectの組み合わせは、西松建設のみならず、建設業界全体でプロジェクト管理のあり方に大きな影響を与えるでしょう。



「東京シティトリエ」外観



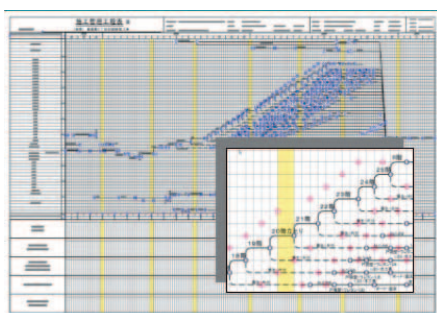
画面4：テンプレートの作成



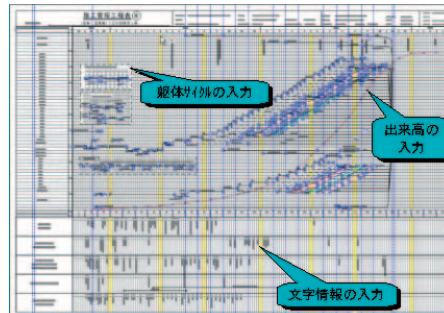
画面5：仮ネットワーク図の作成



画面6：スケジュールの調整



画面7：ネットワーク図の自動編集



画面8：全体工程表の完成

<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。 <http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的を問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。
製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

■インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>

■マイクロソフトインフォメーションセンター 東京 03-5454-2300 大阪 06-6347-9300
(9:30-12:00 13:00-19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます) ※電話番号のおかけ間違いにご注意ください※

©2004 Microsoft Corporation. All rights reserved.

Microsoft、Microsoftロゴ、Visioは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。このカタログの内容は、2004年6月現在のものです。

マイクロソフト株式会社 〒151-8533 東京都渋谷区笹塚1-50-1 笹塚NAビルディング

アベンティス ファーマ株式会社

ソリューション概要

○プロフィール

アベンティス ファーマ株式会社は、グローバル規模のライフサイエンスグループ「アベンティス」の日本における医療用医薬品事業を担う企業として、医療用医薬品の輸出入、研究開発、製造、販売、医療機関への医薬情報提供、収集といったビジネスを展開しています。患者や医師等の顧客から最高の評価を得、社員全員が働くことに誇りを持つ会社になることを目指した「ピープルビジョン」の実現に取り組み、高い理想に基づいた革新的な製品を創出し続けています。

資本金：125億円

○シナリオ

・エンタープライズプロジェクトマネジメント

○ソフトウェアとサービス

・Microsoft Office Project
・Microsoft Windows® 2000 Professional

○メリット

グローバル規模での戦略的な意思決定を効果的に行なうためのプロジェクト マネジメント基盤が構築できました。

○ユーザー コメント

「プロジェクトの戦略やスケジュールに大きな影響を及ぼすマイルストーンやクリティカルパスという考え方が浸透し、プロジェクトマネジャーのマネジメントの質が向上しました」

アベンティス ファーマ株式会社
研究開発本部
プロジェクトマネジメント部
シニアダイレクター
部長
内田 実氏



グローバル規模での標準ツールとして Microsoft® Office Projectを採用

医薬品開発プロジェクトの管理とビジネスの戦略的意思決定に活用

グローバル展開するライフサイエンスグループ、「アベンティス」の日本における医療用医薬品事業を担うアベンティス ファーマ株式会社は、欧米の法人が開発した医薬品を国内のニーズに合う形にした製品化を進めてきています。そして近年では、日・米・欧において医薬品同時開発を行っていくという、新たな方向性に進み始めています。同社では、これら各医薬品の開発から製品化に至るプロセスを「プロジェクト」として位置づけ、その管理にMicrosoft Office Projectを利用しています。プロジェクト内でのタスクの進捗状況把握から、グローバル規模での戦略的意思決定にいたるまで、企業全体で成果を上げはじめています。

<導入の背景>

複数部門にわたる長期プロジェクトをMicrosoft Office Projectで管理

アベンティス ファーマ株式会社（以下、アベンティス ファーマ）においては、研究開発から厚生労働省への承認申請、製品化にいたるまでの新薬開発の一連の流れをプロジェクトとして捉え、プロジェクト単位でのプランニングと進捗の管理を実践しています。こうした研究開発から製品化に至るプロジェクトは、平均して約6～9年におよぶ長期にわたるもので、研究開発本部に属する開発研究所、臨床研究センター、薬事統括センターなど複数の部門が協力して推進しています。

こうした複雑化するプロジェクトを遂行していくために、プロジェクトのマネジメントを専門とするプロジェクトマネジメント部（PPPM：Productivity, Portfolio & Project Management）を研究開発本部内に設け、各部門のアクティビティを横断的に効率良く結びつける仕組みが整備されています。アベンティス ファーマ株式会社 研究開発本部 プロジェクトマネジメント部 部長の内田 実氏は「各部門では、プロジェクトの進行上必要なそれぞれのタスクを担当し、必要なアクティビティを管理しています。プロジェクトマネジメント部に所属するプロジェクトマネジャーは各ファンクションと協力し、製品毎にチームを組み開発を推進していますが、それ以外にプロジェクトマネジメント部は、プロジェクトの集合体すなわちポートフォリオの観点から各プロジェクトの価値を最大化し、アベンティスのもてるリソースを最適配置することに貢献していくことが目的となっています」と説明します。

このように、プロジェクトマネジメントの観点から各部門を統括する専門部署を設置している企業は国内でも増加しつつありますが、本格的に稼働しているケースは少なく、同社のこの局面における取り組みの先進性がうかがえます。その背景について、アベンティス ファーマ株式会社 研究開発本部 プロジェクトマネジメント部 ポートフォリオ企画グループ マネジャーの井上 勉氏は、次のように語ります。



アベンティス ファーマ株式会社

「医薬品の開発はリスクが高く、たとえば1万種類の類似化合物を合成したとしても、そのうちの1～2つを医薬品として製品化できればよいほうです。臨床試験の段階まで進んだものでも、最終的に製品になるのはその1割から2割にすぎません。つまり、1つの医薬品を作るのには莫大なコストと期間が必要とされるにもかかわらず、実際の製品化にははたりにくいという背景があります。継続的な新製品の上市および医薬品開発の非常に低い成功確率を考慮すると、常時同時に

進行しているさまざまなステージのプロジェクトは百件を超える数に及び、それらを効率的に推進していくには、単体で効率的に管理することはもちろん、複数のプロジェクトからなるポートフォリオを管理することが特に大切なのです」と語ります。

<導入の経緯>

合併を契機にプロジェクトマネジメントのツールを見直し



アベンティス ファーマ株式会社
研究開発本部
プロジェクトマネジメント部
シニアダイレクター
部長
内田 英氏

アベンティス ファーマは、ドイツのヘキスト・マリオン・ルセル社とフランスのローヌ・プーラン・ローラー社が合併して1999年に誕生した企業です。この合併にあたっては、新会社において今後どういったプロジェクトマネジメント ツールを利用していかも検討されました。そして、グローバル規模で用いるツールとして採用されたのが、元々ヘキスト・マリオン・ルセル社が使っていたMicrosoft Projectでした。ヘキスト・マリオン・ルセル社では、プロジェクトマネジメント ツールの導入当初、リモートアクセスをベースに利用する、サーバー上のプロジェクトマネジメント専用アプリケーションを利用していました。しかし、同製品は1つのベンダーが製品の販売からカスタマイズ、トレーニングまでを行なうビジネスモデルを採用しており、自社独自の要件に沿った機能を実現するためのカスタマイズ、また利用にあたってのトレーニングをベンダーに依存しなければならないため多額のコストが必要であること、さらにはサポートについての不安といった問題がありました。

「これに対しMicrosoft Office Projectであれば、PC上で誰でも手軽に使えることをはじめ、総ユーザー数が多いので、アップグレードを含むサポート体制にも不安がありません。また、アプリケーションに付随するトレーニングなどのサービスに関しても、ベンダーの選択肢が多いことが決め手となって、1996年頃にMicrosoft Office Projectに移行しています。合併後の現在では、日本で約420名、ワールドワイドで約5,400名が従事する研究開発本部のスタッフの多くが自ら操作するようになっています。専門分野に特化した高価なソフトウェアも発売されていますが、あくまでも利用するのは人。ソフトウェアを利用して出すアウトプットを最重視する我々としては、シンプルに使えるツールを求めています」と井上氏はその採用のポイントを語ります。

<システムの概要>

グローバル規模での戦略的意思決定がProjectファイルをベースに

井上氏が採用のポイントと説明している通り、アベンティス ファーマにおけるMicrosoft Office Projectの利用方法は至ってシンプルです。Microsoft Office Projectには、計画の立案から人的リソースの割り当て、ネットワークを介したタスクの進捗報告とその管理、各種レポートなど、プロジェクトマネジメントに求められる幅広い機能が提供されていますが、同社ではこのうち主にプランニングと進捗のトラッキング機能を利用しています。

具体的には、各プロジェクトのプロジェクトマネジャー、あるいはそれを補佐するプロジェクトプランナーと呼ばれる担当者が、プロジェクトのプランをProjectのファイルとして国内のサーバー上に作成し、各作業の担当者からの報告を受けてこのファイルを更新していくというかたちです。また、すべての作業担当者のPCにはMicrosoft Office Projectがインストールされており、各担当者は、随時Projectファイルを参照してプロジェクトのステータスを確認できるようになっています。

各国で作成、更新されたProjectファイルは、アベンティス ファーマの研究開発におけるワールドワイドな中心拠点である、米国ニュージャージー州のグローバルドラッグ開発センター内のサーバーに送信されます。そしてサーバー内の「Consolidator」と呼ばれるシステムの心臓部で、15分に1回ずつデータが統合されます。Consolidatorでは、集積されたデータを元にして、リアルタイムに各国のプロジェクトの状況をレポートングできるようになっています。こうして、経営面での意思決定にあたって、このレポートによってすべてのプロジェクトがどのような状況か、あるいは特定のプロジェクトがどこまで進んでいるかということ、グローバル規模で即座に知る事ができるわけです。

Microsoft Office Projectのファイルは、各プロジェクトで同じ基本テンプレートが用いられます。それぞれのキータスクを表す用語や定義は統一され、異なったプロジェクトにおいても同レベルでの情報抽出を可能にし、プロジェクト間の比較検討が容易になっています。また、Projectファイルのテキストフィールドに入力を行い、プロジェクトのキーとなる作業に対し、任意の「フラグ」を設定し、検索性や視認性の向上に役立っています。

たとえば、前臨床の研究段階から臨床試験へ進むフェーズ移行のポイントなどは、「ディシジョン マイルストーン」というフラグとして設定され、ディシジョン マイルストーンのみを抽出したレポートを元に、世界同時進行で研究の進捗管理が図られます。あるいは各国の規制当局への申請時期など、製品化に向けた大きな方針決定のポイントとなるマイルストーンも、「クリティカル マイルストーン」として設定されています。Consolidator側では、これらのフラグを抽出してレポートを作成できるのです。この様に作成されたデータは、売り上げ期待値など他の情報とともにレポート化され、ワールドワイドの研究開発に関する意思決定を行なう月例会議で活用されることとなります。

つまり、アベンティス ファーマではワールドワイドなビジネス上の意思決定に、Microsoft Office Projectによって作成した情報を有効に活用しています。「ここにおいて重要なのは、『常に最新の情報がConsolidator上に存在していなければならない、プロジェクトマネジャーができるだけ迅速に、最新のステータスをProjectファイルに反映させる必要がある』ということです。そのため、ツールにはシンプルかつ容易に使えることが求められるのです」と井上氏はMicrosoft Office Projectを選択した理由と使用する機能を限定した背景をあらためて強調しています。

<今後の展望>

クリティカルポイントへの認識が浸透し プロジェクトマネジメントスキルが向上

アベンティス ファーマでは、1999年の会社設立以来、こうしたかたちでプロジェクトマネジメントのためのツールとしてMicrosoft Office Projectを利用してきました。井上氏は「その間にプロジェクトマネジメント、とくに進捗管理を実践していくうえでの質は確実に向上してきました。まず何よりも、Project Fileから抽出されたデータをもとに、当該のプロジェクトにどのようなマイルストーンがあって、今現在プロジェクトの進捗状況はどうなっているのか、といった点での共通認識に立った議論が可能になり、次にとらなければならないアクションを迅速に決定できるようになりました」とその成果を説明します。

また、同様の観点から内田氏は「個々のタスクがいろいろな原因で遅れるのはありうることですが、より重要なのは、プロジェクト全体の進捗に影響が予測されるような場合、事前に取りうる複数の選択肢を創り、どのオプションがそのプロジェクト及び全体のポートフォリオにとって最適なかを判断することです。さらにプロジェクトを評価する様々なデータを基にシニアマネジメントが意思決定を行なえるので、担当者のプロジェクトマネジメントに対してのスキルが大きく向上したと感じています」と語ります。もちろん、こうした日常的な成果の積み重ねが、アベンティス ファーマにおける長きにわたるプロジェクト全体のリスクを未然に防止し、その運営をより効率的なものにしていることは言うまでもありません。

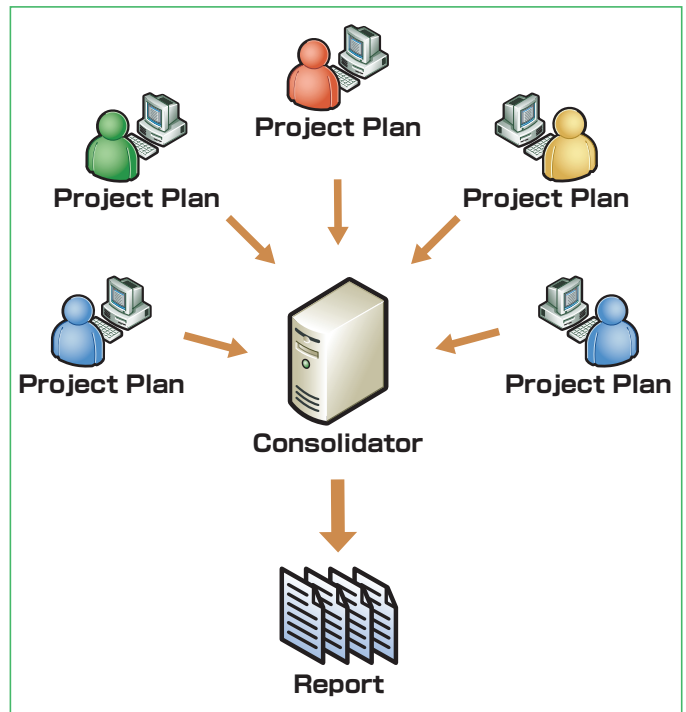


アベンティス ファーマ株式会社
研究開発本部
プロジェクトマネジメント部
ポートフォリオ企画グループ
グループマネジャー
医学博士 井上 勉氏

Microsoft Office Projectは、アベンティス ファーマのプロジェクトマネジメントにおいて、欠かせないツールとなっています。現在のところ、プロジェクト全体を俯瞰したマイルストーンやディシジョンポイントといった、どちらかという上位レベルのプランの管理が中心ですが、実際に各部署が仕事をしていくためには、担当者ごとの細かなオペレーションレベルのプランニングも必要です。

井上氏は「担当者レベルの作業のプランニングにも、Microsoft Office Projectがツールとして利用され始めています。今後は、プロジェクトのプランニングと進捗管理の基本となる全社的なプロジェクトのプランと、下流にあるオペレーションプランとをリンクさせ、たとえばプロジェクトプランに変更があった際には、すぐさまオペレーションプラン上で担当者にこの変更が伝わり、それぞれの計画に反映することができるような仕組みや、現場の作業効率に関して有用な指標のレポートも検討していくこととなります」と将来に向けての展望を語っています。

プロジェクトマネジメントの方法論は、ツールの導入や仕組みの整備だけでなくその真価を発揮できるものではありません。自社の目指す方向性やビジネスの目的を明確にし、その目的にあった管理方法を導入し、ビジネスを行なう際の全員のよりどころとして形作っていくことで、初めてその効果を発揮します。アベンティス ファーマにおけるMicrosoft Office Projectの活用方法は、プロジェクトマネジメントをビジネス プロセスのマネジメントに適用した、先進的な結実例といえるでしょう。



システム概念図

導入についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。

■インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>
■マイクロソフトインフォメーションセンター 東京 03-5454-2300 大阪 06-6347-9300
(9:30-12:00 13:00-19:00 土日祝日、弊社指定休業日を除きます) ※電話番号のおかけ間違いにご注意ください※

©2004 Microsoft Corporation. All rights reserved.

Microsoft、Microsoftロゴ、Windowsは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。
その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。このカタログの内容は、2004年3月現在のものです。

マイクロソフト株式会社 〒151-8533 東京都渋谷区笹塚1-50-1 笹塚NAビルディング

<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>

株式会社テプコシステムズ

TEPCO SYSTEMS

ソフトウェア開発、保守のプロセス支援システム構築
そのクライアントツールにMicrosoft® Projectを採用

東電コンピュータサービスと東電ソフトウェアの事業統合により誕生した株式会社テプコシステムズは、ソフトウェア開発、保守の分野でカーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所(SEI)が提唱する能力成熟度モデル(CMM)を導入して、この度ユーザー系システム会社としては日本で初めて成熟度レベル3に達しました。この際、重要な役割を果たしたのが同社のプロセス支援システム「PASTA」です。そのPASTAのクライアントツールとして採用されているのがMicrosoft Project 2000です。

プロセス改善によって達成できるソフトウェアの品質向上

「対外的な評価を得るために、ISO9000などの品質保証規格を"お墨付き"として認証を受ける企業は多い。しかし、ソフトウェア開発における成果物の品質を保証するためには、設計、製造工程の仕事の質を高めること、すなわちプロセスの質を向上することが最重要課題です。そのプロセス改善のためのテーマが体系化されているCMMが、もっとも有効な手法と判断して取り組んできました」。株式会社テプコシステムズ(<http://www.tepsys.co.jp/>)の常務取締役田中克彦氏は、ソフトウェア開発、保守におけるCMMへの取り組みの動機を、そう強調されています。

そもそも、同社がソフトウェアの開発、保守にカーネギーメロン大学ソフトウェア工学研究所が提唱する能力成熟度モデル(CMM: Capability Maturity Model)導入の検討を始めたのは、1993年にさかのぼります。当時、旧東電ソフトウェアは部長クラスで構成する品質管理部会を発足させ、ソフトウェア開発、保守の品質を組織的に標準化する作業に取り組まれていました。そこで話題に上ったのが、W. ハンフリー博士が提唱したソフトウェア開発におけるCMMでした。CMMはソフトウェア開発組織のプロセス成熟度を5段階に分け、それぞれのレベルで実践すべき事項(Key Process Area)が設定されています。「CMMはソフトウェア開発プロセス改善のために何から始めればいいのか体系化されており、当社の当時の状況からISOよりもその実効性が高いと判断しました」(田中氏)とし、会社として能力成熟度レベル3を目標に取り組みを開始しました。

レベル3到達のために構築されたプロセス支援システム

当初、自己流で取り組んだCMMだが、1998年からはSEI公認のリードアсессラーの指導を受け、99年10月にレベル2の認定を受けました。それと同時にソフトウェア開発、保守プロジェクトにおける、プロセス支援システムの構築に着手しました。「レベル2では、各プロジェクトが要件管理、プロジェクト計画、進捗管理、構成管理などの取り組むべきテーマを実践し、反復可能なレベルに到達すれば良いので、必ずしもプロセスを支援するシステムは必要ありません。しかし、レベル3到達のためには、マニュアル化されたプロセスに従い、組織的に標準化された手法で実践し、その過程の情報を共有化する必要があります。そのためには、全社的にプロセスを支援するシステムの構築が不可欠になります」(取締役技術部長 滝田光太郎氏)と、その背景を語られています。

98年下期にプロセス支援システム構築に向けたワーキンググループを発足し、プロセスを可視化して追跡、監視するために、またCMMの要件を満たすような支援システムには、どのような機能が必要かを検討しました。99年に入って、そのシステム要件に基づいて基本設計に着手し、最初のバージョンが2000年の5月に稼働しました。

構築されたプロセス支援システムは、プロジェクト計画作成(Planning of project)、組織標準プロセス登録(Authoring)、個人作業支援(Supporting)、プロジェクト追跡(Tracking)、分析、評価(Analyzing)の5つの大きな機能で構成されています。作業成果物や標準化されたプロセスマニュアル、成果物テンプレートなどを共有化するソフトウェアプロセスデータベースを中心に、これら5つの機能によってプロセスを支援。プロセス支援システムは、それぞれの機能の頭文字を取って「PASTA(パスタ)」と名付けられました。

ソリューション概要

■ プロファイル

東京電力グループで、システム開発や保守、運用など幅広いITサービスを行ってきた東電ソフトウェアと東電コンピュータサービスの事業統合により、2001年10月に新たに誕生。平成6年からソフトウェアプロセス改善活動に取り組み、このたびCMMのレベル3の認定を取得。

■ シナリオ

・ソフトウェア開発プロセスの改善

■ ソフトウェアとサービス

・Microsoft Project 2000

■ メリット

ソフトウェア開発の現場における、協力会社も含めた情報連携において、プロセス支援システムの中にMicrosoft Project 2000をスケジューリングソフトとして採用することで、開発の容易性に加え相互の情報共有に威力を発揮しています。

■ 社長コメント

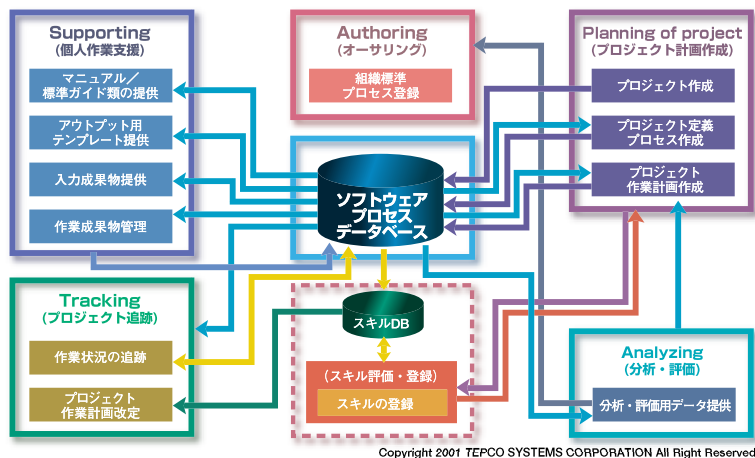
「当社は平成6年度からSPI(ソフトウェアプロセス改善)活動を実施してまいりましたが、今回のアセスメントでCMMレベル3の認定を受けることが出来ました。当社の業務実態からは協力会社との連携が非常に重要で、いわゆるWIN-WINの関係が求められていますが、レベル3の具体的な実施へ向けてプロセス支援システム「PASTA」は非常に有効であることが確認できました。このシステムでは、社内外で広く活用されているMicrosoft Projectをスケジュール管理に採用することにより、開発の容易性に加え相互の情報共有に威力を発揮しています」

株式会社テプコシステムズ

代表取締役社長

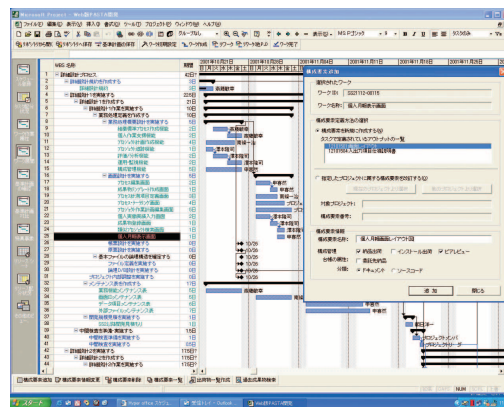
小口俊夫 氏談

TEPSYS



Copyright 2001 TEPCO SYSTEMS CORPORATION All Right Reserved.

プロセス支援システムPASTAの機能概要



Web版PASTA開発画面

それぞれの機能は、具体的に次のような役割を持ちます。

Planning of project(プロジェクト計画作成)

プロジェクトによって実践すべきアクティビティを決定する「プロジェクト定義プロセスの作成」機能や、アクティビティをタスクからワークへとブレークダウンし、メンバーの割り当てやスケジューリングを支援する「プロジェクト作業計画の作成」機能。

Authoring(組織標準プロセス登録)

基本設計、詳細設計、プログラミング、構成管理、欠陥管理などテプコシステムズの標準プロセスマニュアルや成果物のテンプレートをデータベースに登録するための機能。

Supporting(個人作業支援)

マニュアルやガイド類の参照、作成する成果物のテンプレートのダウンロード、成果物の構成管理への登録など、メンバーの実際の作業を支援するための機能。

Tracking(プロジェクト追跡)

作業の進捗状況を追跡し、プロジェクトの再スケジュールリングや改訂された作業計画の登録に必要な情報を提供する機能。

Analyzing(分析・評価)

プロジェクトの成果物の規模、生産性、品質などを測定し、分析、評価用のデータを提供する機能。

Planning of projectのクライアントソフトにMicrosoft Projectを採用

PASTAはいくつかの市販のパッケージを導入、カスタマイズしていますが、「プロジェクト作業計画の作成」用クライアントツールとして採用したのが、Microsoft Projectでした。PASTAのフェーズ1ではProject 98を導入、フェーズ2の稼働に合わせてProject 2000にバージョンアップしています。

クライアントツールとして同ソフトを選定した動機を、技術部PASTA開発プロジェクトリーダーの齋藤敏幸氏は2つの理由からだと言われています。「第1点は、Microsoft ProjectはPASTA構築以前からそれぞれのグループが、プロジェクト単位で個別に使用していることが多く、事実上社内の標準だったこと。第2点は、VBAを利用してユーザーサイドで柔軟にカスタマイズできるアーキテクチャであったことです。Microsoft Projectの標準機能のままでは、ワーキンググループが定義したシステム要件をすべて満たすことはできません。そのためにも、Microsoft Projectの選定理由は大きな意味をもっています」。ほかのプロジェクト管理ツールでは機能が限定されるうえ、カスタマイズや機能追加しようとしても開発環境が無いに等しいと、Microsoft Projectの優位性を強調されています。

企業間での開発プロセスと情報の共有化をめざす



PASTAは2001年4月に構成管理システムと連携したフェーズ2が稼働し、半年が経過しました。その導入効果について滝田氏は、「開発プロセスを改善していくためには、プロセスの中で何が行われているか可視化できること、そしてプロセスのベストプラクティスが共有されていくことが重要です。その意味で、PASTAによりプロジェクトに関わるメンバーはもちろん、マネージメント層にもプロセスが見えるようになりました」とし、問題点の早期発見とそれに伴ったプロセス改善に効果を発揮し、品質の向上へ大きな期待を寄せられています。

PASTAは今後、個々のメンバー(エンジニア)のスキルレベルを管理するスキルデータベースを構築し、連携する拡張計画が進行中です。さらに、将来的には企業間でのシステム利用を視野に入れています。「顧客である発注者がリアルタイムで進捗状況を把握したいだろうし、実際のソフトウェア開発は多くの協力企業とプロジェクトを遂行しており、それらの企業とプロセスや情報を共有化していくことで品質向上を実現できます」(滝田氏)

事業統合により誕生したテプコシステムズは、従来の東電グループの情報子会社という位置づけから脱却し、一システムベンダーとして自立することで株式公開をめざしています。「PASTA によってCMMのレベル3に到達できたという経験は、今後業務対象を拡大していくうえで、当社がめざすお客様のBPR支援という業務に大きく貢献するはずです」と強調されています。なお、同社ではPASTAをさらに改良し外販することも検討されています。

製品についてのお問い合わせ

本ケーススタディは、インターネット上でも参照できます。
<http://www.microsoft.com/japan/showcase/>
 本ケーススタディは、情報提供のみを目的としています。Microsoftは、明示的または暗示的の問わず、本書にいかなる保証も与えるものではありません。

製品に関するお問い合わせは次のインフォメーションをご利用ください。
 ■インターネット ホームページ <http://www.microsoft.com/japan/>
 ■カスタマー インフォメーション センター 東京 03-5454-2300 大阪 06-6347-9300
 ※電話番号のおかけ間違いにご注意ください※

©2001 Microsoft Corporation. All rights reserved.
 Microsoftは米国Microsoft Corporationの米国およびその他の国における登録商標または商標です。その他、記載されている会社名および製品名は、各社の商標または登録商標です。このカタログの内容は、2001年11月現在のものです。

Microsoft® マイクロソフト株式会社
 〒151-8533 東京都渋谷区笹塚1-50-1 笹塚NAビルディング

製品の仕様は、予告なく変更することがあります。予めご了承ください。
製品に関するお問い合わせには次のインフォメーションをご利用ください。
■インターネットホームページ <http://www.microsoft.com/ja-jp/>
■マイクロソフトカスタマーインフォメーションセンター 0120-41-6755 (9:00 ~ 17:30 土日祝日、弊社指定休業日を除く)
※電話番号のおかけ間違いにご注意ください。

Microsoft

日本マイクロソフト株式会社

〒108-0075 東京都港区港南 2-16-3 品川グランドセントラルタワー

5834-W12