

管理帳票の個別化により、業務の「見える化」を実現 伝達手段としての「帳票」が組織の力になり、業務管理改革を推進

Interview



建築事業本部
設計・プロポーザル統括 企画管理部
業務システム改革推進グループ
グループ長 山田 照雄氏

Company Profile

清水建設株式会社

創業：1804年

所在地：東京都港区

事業内容：200年を超える歴史と伝統を持つ世界トップクラスのゼネコンである。事業の計画・提案から設計、施工、ビル管理、メンテナンス、リニューアル、エンジニアリングまで、建設事業のあらゆる段階で高品質のサービスを提供する「ライフサイクル・バリエーション活動」を展開。顧客の期待を超える価値の提供を目指している。

URL：http://www.shimz.co.jp/



帳票開発の高速化と効率化を、業務改革につなげたい

見る人に見たいところを見せる帳票で、年1回の運用から週1回の運用へ

見える化に必要な「帳票」の 開発生産性を向上させたい

清水建設株式会社は1804年の創業以来、200年余の歴史を持つ建設会社だ。明治の洋風建築を初めとして、つねに時代の先駆者として建設業界をリードしてきた。同社は今、ライフサイクル・バリエーション（事業構築～企画～設計・エンジニアリング～建設～運営管理という建設物のライフサイクル全体を通して、お客様にとっての最善を提案し、実現していく）活動を全社を上げて推進している。お客様の期待する価値を具体的に見えるようにし、その最大化を図るために、最高レベルの技術やサービスを提供していく。そのためには経営資源の見える化と工夫改善が欠かせない。

清水建設の山田 照雄氏は、業務システム改革推進グループを率いるグループ長だ。同グループは、設計プロジェクトにおけるプロジェクト管理や、様々な専門分野のエキスパートが集う設計特有の人事システムといった、設計部門が活用するシステムに特化した開発を担っている。

同グループのミッションは、ITによる業務効率の向上にある。その取り組みの一つが経営資源の「見える化」だ。それまで大変な手間をかけて「管理帳票」を開発してきたが、SVFX-Designerを活用した生産性向上に取り組んだ。山田氏は「それまで管理帳票は年1回作成していたが、今は週1回のペースで出せるようになり、管理帳票が初めて経営に役立つものになった」と語る。

SVFX-Designerを使うことで、帳票の設計・開発がビジネスロジックから切り離され、コンカレントに行なえることが生産性向上の大きな要因となっている。インターフェイスについても、Webサービスの技術を使ってビジネスロジック・レイヤーとプレゼンテーション・レイヤーを完全に独立させら

れる。そのためレイヤごとに特化して一斉に開発でき、追加開発や手直しにも柔軟に対応できる。

山田氏は「最近では、正式な開発なら3ヵ月間、追加開発は1ヵ月、あるいは2週間に1本という量産が可能だ。実験的に管理帳票を作成し、新たな施策を試してみる余裕もある」と、開発生産性について述べる。実際の運用である帳票のデザインの変更の要望や改善すべき課題は、本体のプログラミングに手をつけずに、即座に修正することも可能だ。1本のプログラムで様々な管理項目を出せるようにしておき、部署管理者が見たい項目を任意に出せるようにした。

「やってみて効果がなければすぐに止め、効果があれば急速に普及させる。SVFX-Designerは、変革の時代のスピードに合わせるようにスピーディーかつ、非常に低コストで効率的にシステム開発できるツールだ」（山田氏）

管理帳票の開発スピードの向上が 業務運営ノウハウに効いてくる

同社ではすでに様々な帳票をSVFX-Designerで作成しているが、SVFX-Designerが本当にその実力を発揮するのは、業務を管理するための「管理帳票」の開発。その管理帳票は10パターンほどあり毎月定例で出力される。ただ、翌月に同じものが出ることほとんどないという。事業環境に変化が生じたり、思ったような結果が出ない場合、すぐに管理項目や管理点を変えるからだ。そうした観点では、山田氏は「管理帳票は当社にとって組織運営のノウハウの塊。組織運営の責任者に対して、いかに変化にキャッチアップし、的確な情報を提供できるかが問われている」と語る。

SVFX-Designerを活用するようになりシステム開発に変化があった。従来なら同グループが標準的なデータを提供した後は、各組織の部署管理ス

導入背景

- 経営資源の見える化
- 帳票の開発生産性の向上

導入ポイント

- 柔軟で使いやすいデザイナー
- ビジネスロジック・レイヤーとプレゼンテーション・レイヤーの同時開発

導入効果

- コンカレントな開発の実現
- 開発コストの大幅な低減
- プロトタイプングとして帳票活用の実現
- 帳票の個別化の実現

スタッフが Excel に落とし、管理責任者が見やすい帳票に加工していた。しかもニーズによって管理項目に変更があるため、マクロ処理が使えず、管理スタッフは手作業でおこなわれていた。もちろん、目的によっては Excel で作り直す方が早い場合もあり、現在でも行われている。ただ、Excel で再作成した帳票を繰り返し使う場合、Excel で書き加えられた情報は標準の帳票にフィードバックされない。そこで、山田氏は Excel に落として加工していた部分も、SVFX-Designer のダイナミックアトリビュート機能を活用し直接出せるようにした。管理帳票のバーチャート部分などは、その一例だ。(図 1)

設計案件の進捗状況を管理する管理帳票の場合、2 ヶ月に 1 回は表示項目の見直しが行われる。管理帳票のバリエーションが 5 つほど存在し、見る人によって異なる内容を示すことができる。山田氏は「こうした帳票には、現在の清水建設の設計に競争力を持たせるための管理機能が埋め込まれている。どのような状況のときに、どのような管理項目を見るべきかといった観点で、こうしたバーチャートは重宝がられる」と説明する。

山田氏は「特許を取りたいと思うぐらいのノウハウがあるが、公開することはできない」と苦笑する。まさに管理帳票がビジネスインテリジェンスなのだ。なぜ、それほど帳票の価値が上がったのか。その最大の理由は、SVFX-Designer でタイムリーに修正できるようになったからだ。手作業でのグラフ化作業が軽減された。簡単に管理帳票にバーチャートを組み込むことが可能になり、SVFX-Designer で開発した管理帳票は、当初は月 1 回の運用だったが、2 ヶ月後には月 2 回となり、今では毎週運用されている。

管理者らの多様な評価が帳票に集約されて組織のチカラとなる

同社ほど帳票とビジネスインテリジェンスを結びつけ、それを活用している企業は少ない。組織の規模が大きく、多彩なスキルを持つ様々な人が、同じ情報を持ち、多様な評価を行う。それらの評価が帳票にまとめ上げられて組織のチカラになる。

山田氏は、組織力にするための伝達手段として帳票が欠かせないと言う。PC の画面ではどうしても情報が不足するからだ。「上司は管理したいことを部下に要求するが、実際に要求を管理点として数値にできない場合もある」と、帳票で表現してやることの必要性を指摘する。

「どうすれば管理点に落とせるかを、上司とともに考えるとときに帳票が役立つ。それこそ“ダメもと”

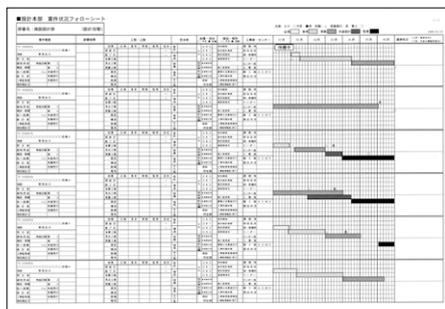
でつくる。サンプルだと思って開発する。SVFX-Designer は、仕様書の代わりだ。仕様書を書く暇があったら SVFX-Designer で開発した方が早い」(山田氏)

山田氏のグループでは、開発担当者が部署管理者のニーズをまとめ、SVFX-Designer で開発する。フィールドリストをつくり、データ形式が決まれば、それが仕様書となる。一方で、管理方針をもとにビジネスロジックが決まり、プレゼンテーションに対して XML を書き出す部分が決まる。何をどう管理したいのかを SVFX-Designer で表現する。

同グループで SVFX-Designer の運用を開始したのは 2006 年 4 月のこと。それから 1 年足らずで帳票のスピード開発は定着した。山田氏はさらに改革を推進していく考えだ。「この見える化にはもっと工夫が要る。Excel で行っていたことを SVFX-Designer で実現できたが、もっと別のことができるはずだ。Excel 的な発想ではなく、もっとダイナミックに、ビジュアルに訴求できるようにしたい」と語る。

現在、部署管理者が管理する案件は平均 200 件を超え、多い部署は 400 ~ 500 件を抱えている。多くの管理者が案件を隈なく見渡し、緊急度の高い問題箇所を懸命に探す日々が続く。そこで山田氏のグループでは、緊急度を明確化できるような帳票を検討中だ。「管理者が一目瞭然に業務の緊急度を察知できる帳票をつくりたい」と、山田氏は意欲を見せる。

■図 1 管理帳票



導入製品

SVFX-Designer

帳票開発の効率化と多様な出力要件に応える、高いデザイン機能を持つ次世代帳票開発支援ツール

Universal Connect/X

既存システムや企業間連携のための XML データ形式 / XML 対応システムからノンプログラミングで自動印刷が可能な Pure Java 対応連携ソフトウェア

SVF for Web/ PDF Java Edition

ブラウザからの要求により、アプリケーションサーバー上でサーブレットを起動し、サーバー上の指定フォルダに PDF を生成するツール

■システム構成

