



「標準ツールの提供」「見える化」「報告の場を提供」による  
ボトムアップ式改善活動の促進

1 背景

2 課題

3 施策

4 結果

1 背景

2 課題

3 施策

4 結果

1997年



1998年

1999年

2000年



2001年



2002年



2003年



2004年



2005年



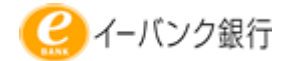
2006年

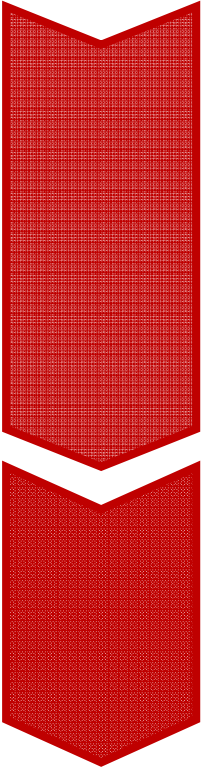


2007年



2008年





## 開発環境整備課

- 開発プロジェクトの生産性向上のための仕組み作り
- サービス品質向上のための仕組み作り
- 運用品質向上のための仕組み作り

## 開発生産性強化グループ

- プロセス改善・予実管理・標準化の推進

拡大を続ける「規模への対応」と多種多様のサービスに対する「プロセス改善・標準化活動」は困難。

### 規模

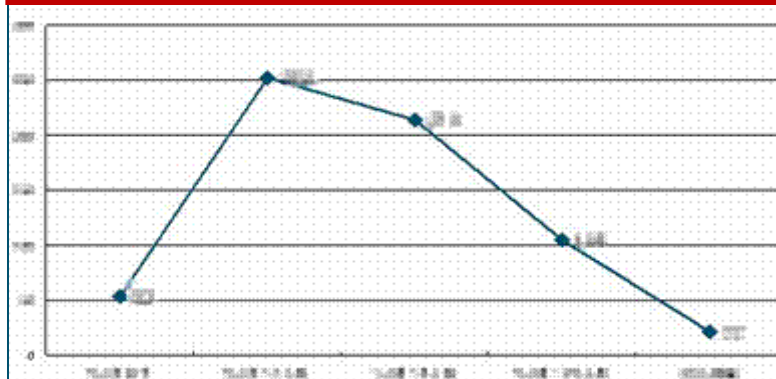
- 約30事業
- 1,000人体制の開発部
- 月間50～100のプロジェクト立上げ

### 多様なサービス

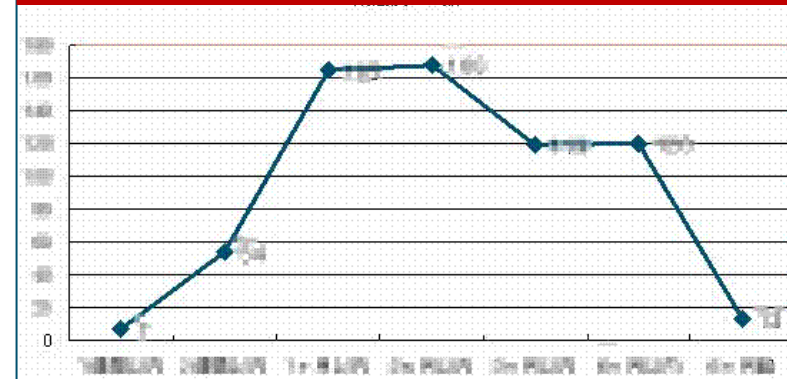
- EC事業
- 金融事業
- コミュニティー系事業 等々

プロジェクトの傾向と特性を分析。

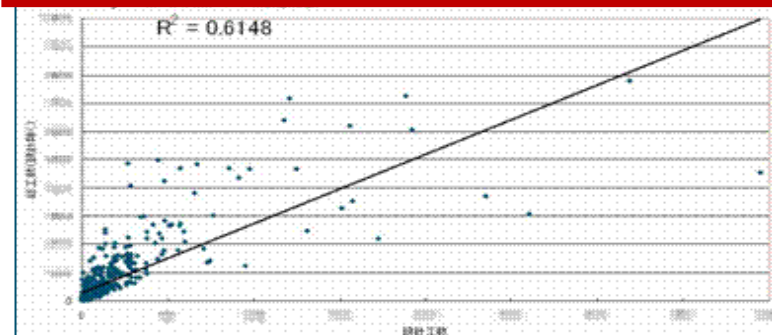
規模別のプロジェクト分布



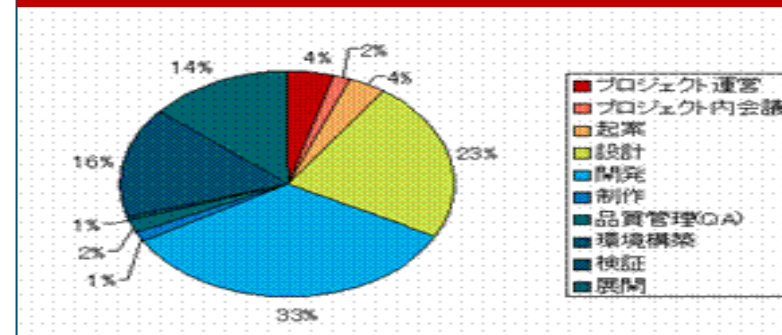
期間別のプロジェクト分布



設計と総工数の相関関係



タイプ別の工数内訳



1 背景

2 課題

3 施策

4 結果



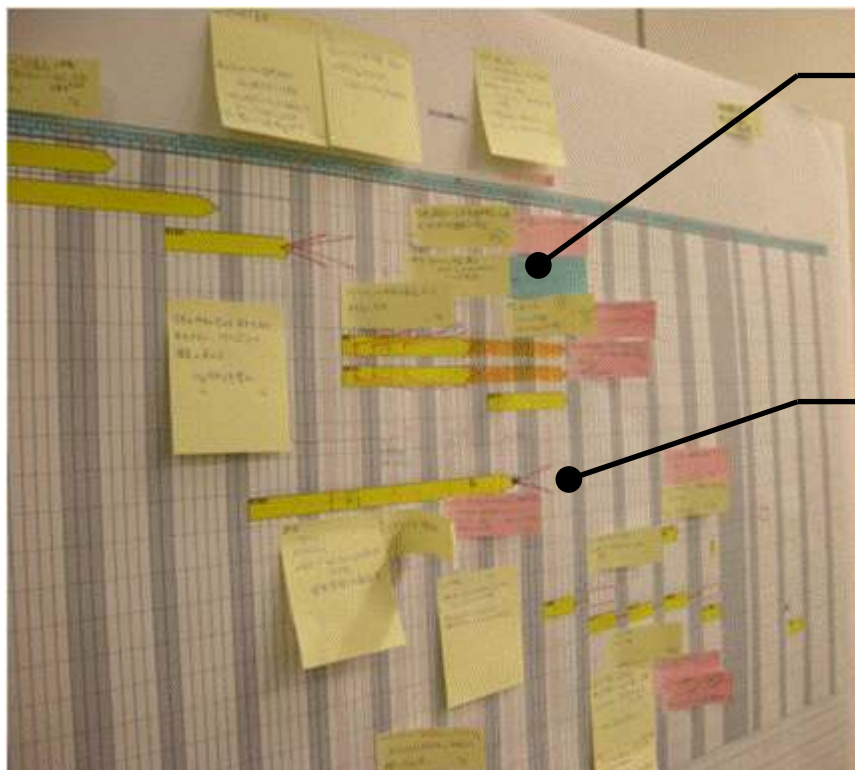
パイロットプロジェクト

ヒアリング

意見交換

共有会の開催

## パイロットプロジェクトを『見える化』しながら分析。



### 課題、トラブルを付箋で共有

何かあれば直接スケジュールに  
ポストイットを貼る。直ぐに検討可能

### 週2回、進捗の記載

プロジェクトの状況を直接記入。  
報告資料の作成負荷が軽減され、  
メンバー全員での共有が容易

その場で直ぐに状況把握と方針検討が可能となる。

## 目的

1. プロジェクト開発工程において、コミュニケーションポイントを明確にする。
2. 開発の「共通課題」を洗い出す。

## 対象者

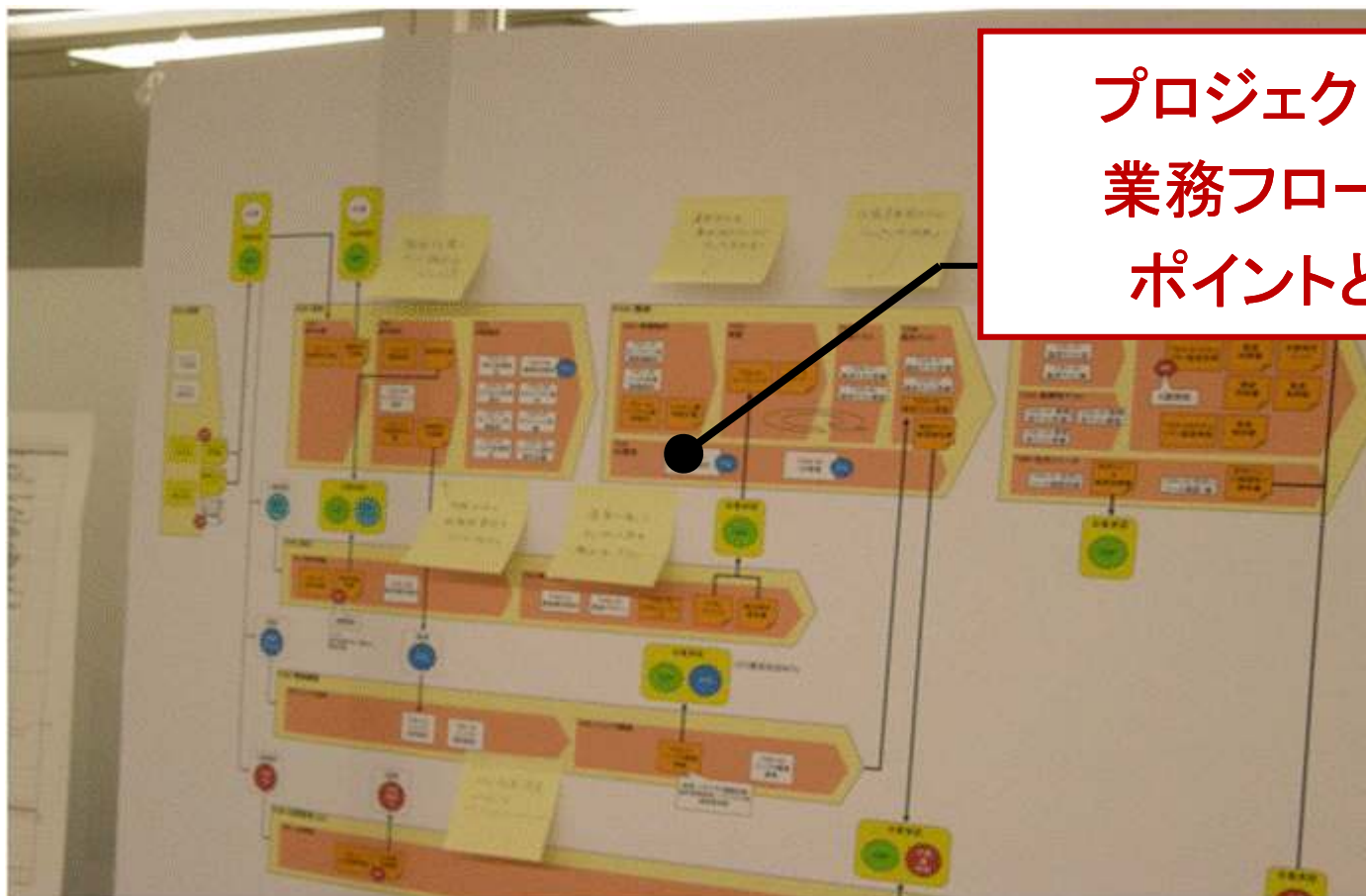
楽天の開発に特に詳しいと推薦された15名

## 課題

以下の3つに集約された。

- ⇒コミュニケーションの問題
- ⇒標準化されていないことの問題
- ⇒作業着手まで待ち時間の発生

現場から声を集め「共通課題」を明確にすることが出来た。



プロジェクトの課題は  
業務フロー図作成の  
ポイントとして蓄積

改善案が常に共有されているので、積極的な意見交換が可能。

## 対象者

ヒアリング・パイロットプロジェクトの協力者

## 目的

課題抽出結果と検討施策を共有。内容に認識  
違いがないことを確認し、さらなる改善案の収集

## 特徴

- ・資料はA3一枚のみ配布
- ・全員立った状態での実施

会場



資料は全て壁に張出し

共有会開始



改善担当からの説明

パイロットプロジェクト説明



パイロットプロジェクト担当者

議論&意見記入



ポストイット記入中

議論中

## 結果

- 改善活動に対する期待を改めて感じる事ができた。
- 合計71件もの意見を頂いた。

**感想(18件)** お礼を述べ、今後についての方針などを記載

**質問(22件)** 部内で議論して回答

**提案(31件)** 「やる・やらない」「誰がいつまでに」を記載

⇒全てのご意見に対し、回答を行なった。

1 背景

2 課題

3 施策

4 結果



### 標準ツールの提供

- ・プロジェクト管理ツール
- ・コストレポート

### 見える化

- ・プロジェクト単位で「進捗・工数・コスト」予実情報の見える化

### 報告の場を提供

- ・プロジェクト進捗報告会

開発プロジェクトの「進捗」「工数」「コスト」を【見える化】するための標準ツールを整備・展開し、予定と実績の管理を実現

進捗

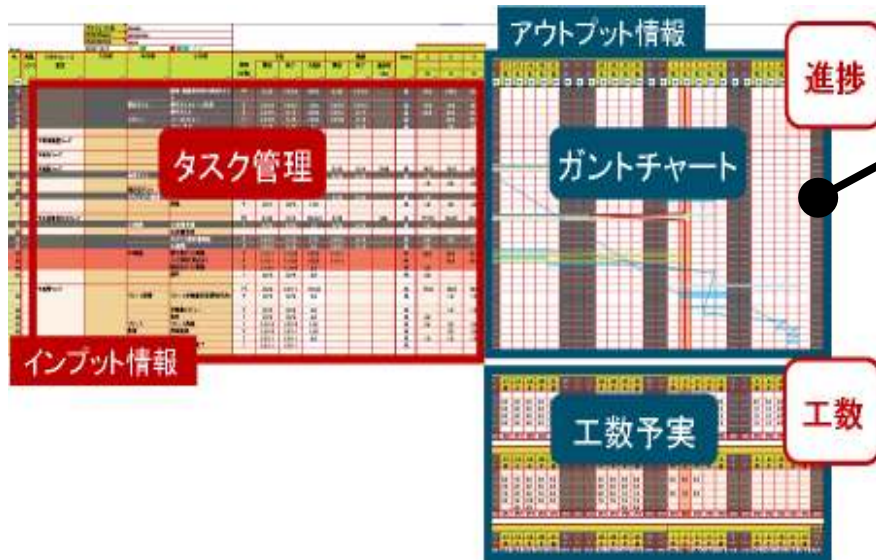
開発工程ごとに予定スケジュールに対する進捗度を把握

工数

開発工程ごとに予定工数と実績工数の差異を把握

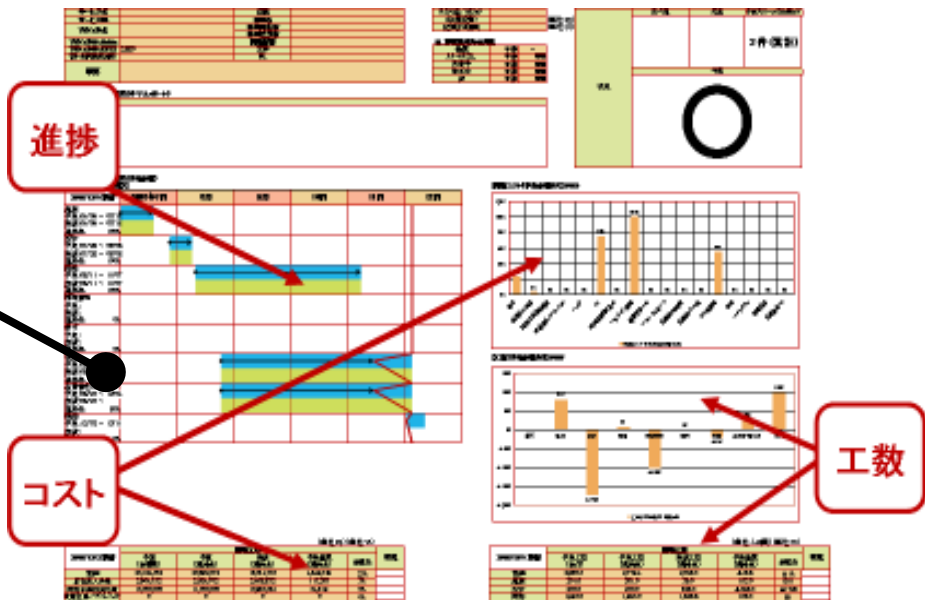
コスト

正社員人件費、S/W費、H/W費などの費目ごとに予算金額と実績金額を把握



プロジェクトごとに「進捗」「工数」をタスク単位で細かく管理

プロジェクトの「進捗」「工数」「コスト」の状況をダッシュボード的に把握可能



## 横展開のための施策として「プロジェクト進捗報告会」を実施

## 目的

- ◆ 標準ツール、レポート利用の定着促進
- ◆ 事例共有による気づきの誘発
- ◆ サービス開発責任者、リーダーの育成

## 参加者

- ◆ サービス開発責任者
- ◆ 開発部役員
- ◆ 開発生産性強化グループ(運営担当)

## 概要

- ◆ 各サービス開発責任者から担当プロジェクトの進捗について、標準レポートを用いて報告
- ◆ 各回に設定されたテーマにそって、継続的改善のための取り組み状況を共有

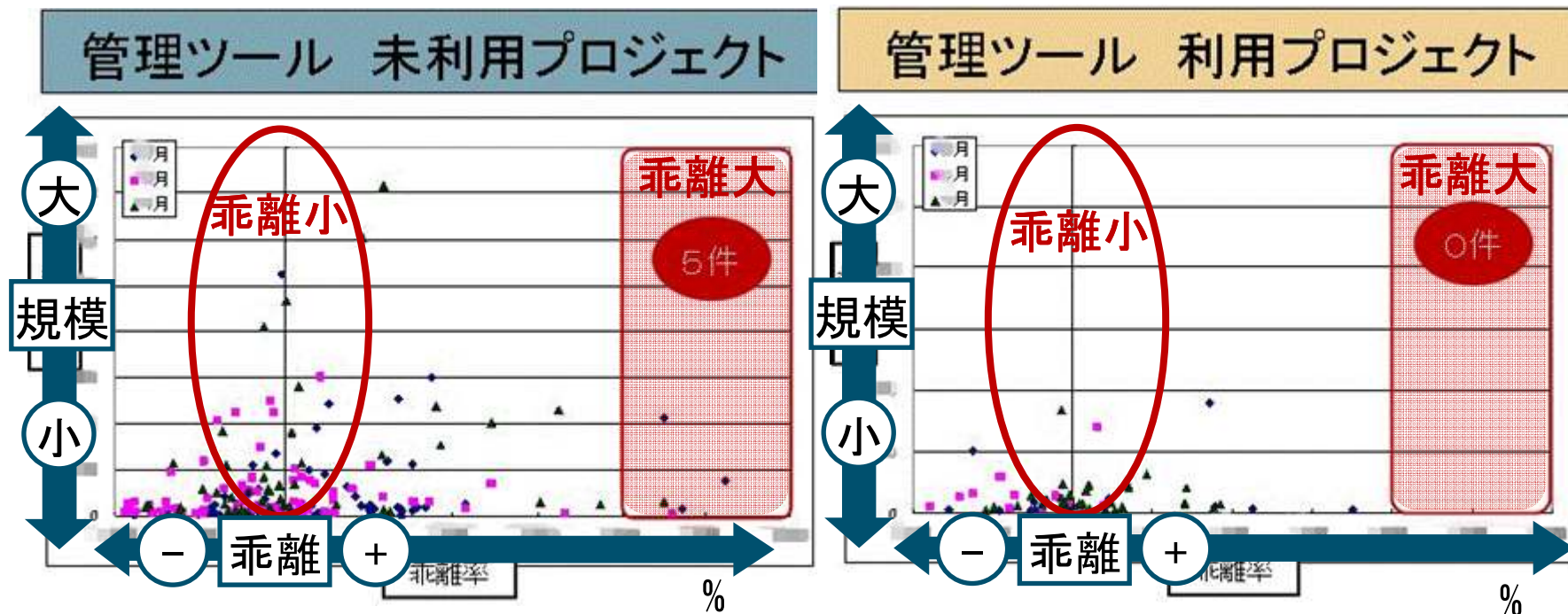
1 背景

2 課題

3 施策

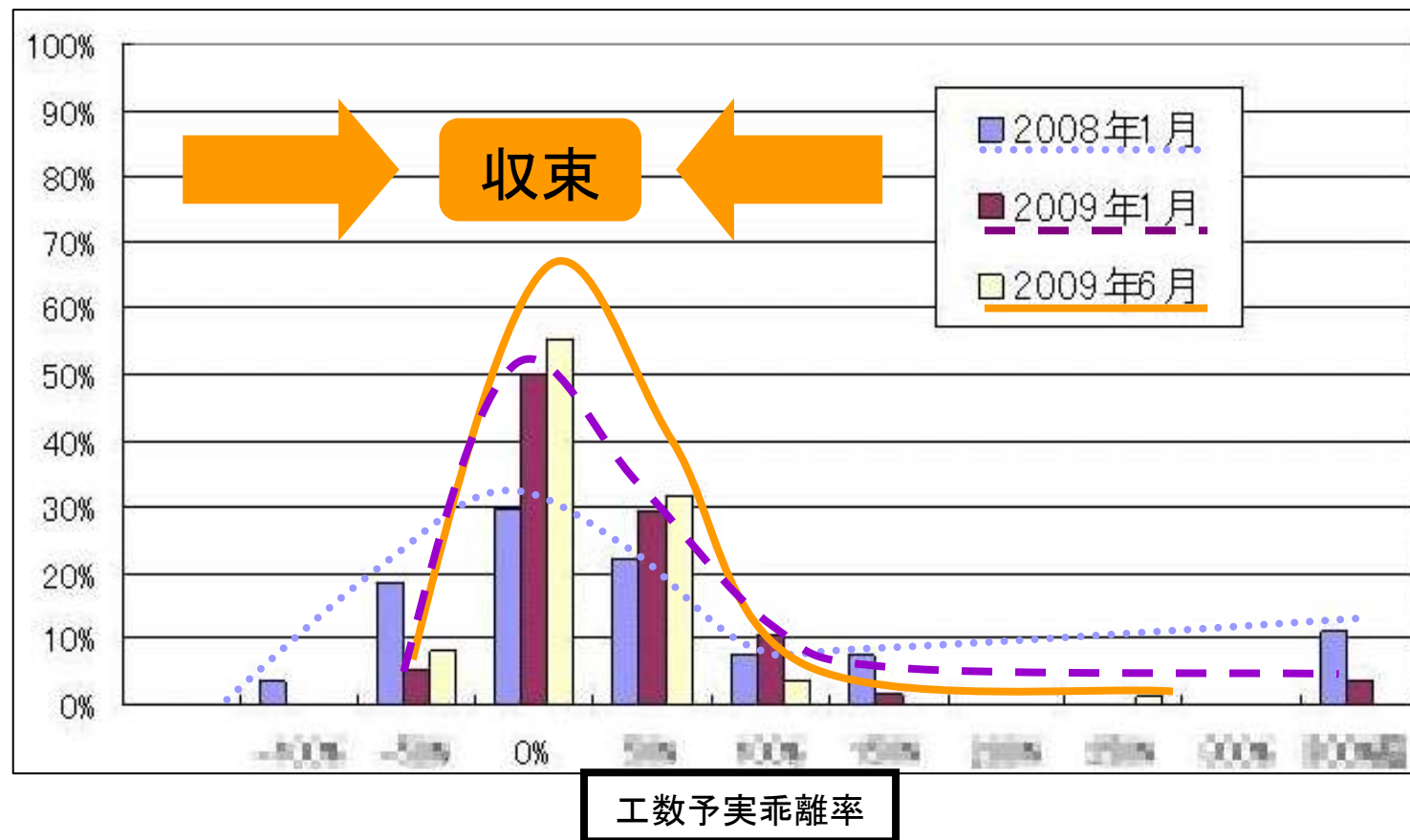
4 結果

大幅工数超過の抑止効果が現れてきている



## 開発プロジェクトの工数予実乖離が大幅に収束

### 全開発プロジェクトに占める 工数予実乖離率の分布



1. 常に改善、常に前進
2. Professionalismの徹底
3. 仮説→実行→検証→仕組化
4. 顧客満足の最大化
5. スピード!!スピード!!スピード!!



1. 常に改善、常に前進
2. Professionalismの徹底
3. 仮説→実行→検証→仕組化
4. 顧客満足の最大化
5. スピード!!スピード!!スピード!!

ご清聴ありがとうございました。

楽天