

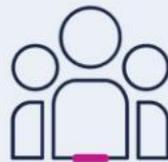
IAV社 プロジェクトマネジメントの デジタル化を実現

業務のデジタル化と新市場への展開を見据え、より高い透明性を確保しプロセスに準拠した、効果的かつ効率的なプロジェクトマネジメントへ



導入事例： IAV社（ベルリン）

- 自動車業界を牽引するグローバル・エンジニアリング・パートナー
- 次世代車両に向けた革新的なコンセプトや技術を提供する開発サービスプロバイダー
- 車両およびエンジン開発、電動化、自動運転分野のリーダー



従業員数
全世界で8,000人



売上高
約8億9,600万ユーロ
(2020年)



活用領域
プロジェクトマネジメント
リソースマネジメント



「IAVは売上の85%がエンジニアリングプロジェクトによるものです。30年以上の経験を有し、プロジェクトマネジメントにおいて高い専門性を備えており、市場から高い需要があります。しかし、全社で活用できるツールが欠けていました。」

「私たちに、全体像を把握する仕組みが欠けていました。たとえば、現在進行中のプロジェクトがいくつあるのか、そしてすべてがプロセスに準拠して進められているのかを確認できるような全体的な見通しです。これは非常に重要です。というのも、コンプライアンス上の目的から、たとえば全従業員がプロセスを遵守していることなど、特定の事項を証明できなければならないからです。」

IAV社
プロジェクト・品質管理部門責任者
フィリップ・シュナイダー博士

IAV社は世界最大級の自動車エンジニアリング企業の1つであり、2020年半ばよりプロジェクトおよびリソースマネジメントツールであるPlanisware Enterpriseを導入しています。Planiswareを活用して2,000件を超えるプロジェクトをプロセスに準拠した形で管理するとともに、プロジェクトリスクの全社的な可視化を実現しています。プロジェクトマネジメントのデジタル化により、プロセス設計の効率化、効果的な近代化の推進、そして最終的には組織文化の変革という戦略目標を追求できるようになりました。これにより、プロジェクトベースかつプロダクト志向の組織へと進化しています。

変革するプロジェクト環境：多様化・複雑化・アジャイル化、そして高い変動性と厳格な規制への対応

市場動向や自動車業界における急激な変化は、これまでプロジェクトを中核事業としてきたこのエンジニアリングサービスプロバイダーにとって、競争環境を大きく変えるものとなりました。かつてのOEM向けのプロジェクトマネジメントは、モーターや部品、ハードウェアといった従来型エンジニアリングを中心に展開されてきましたが、現在ではプロジェクトの様相は大きく変化しています。車両制御、運転支援システム、自動運転などのアプリケーションに関連するソフトウェア開発プロジェクトが増加しています。

プロジェクトはますます複雑化・多様化しています。特に、IAV社が提供領域を拡大し、国際的なビジネスを強化していることがその背景にあります。さらに、サービスおよびプロジェクトの分野は、プロダクト分野へと発展しつつあります。とりわけソフトウェアプロジェクトにおいては、IAV社は現在、個別のメーカーではなく、OEMのコンソーシアムと協業するケースが増えています。顧客の要望に応じて、プロジェクトはアジャイル手法で管理されます。また、規則やコンプライアンス要件も一段と厳格化しています。

従来採用していた、複数の独立したソリューションを使い分ける体制、つまりマネージャーがマイルストーン計画、リスク登録簿、リソース計画をそれぞれ別々のツールで管理する方法は、混乱を招き、非効率であることが明らかになっていました。そこで、2020年にPlanisware Enterpriseを用いたプロジェクトマネジメントのデジタル化に向けたソリューションの構築を開始しました。このソリューションは、同社の戦略的変革も支援するものでした。

透明性の確保は最重要課題でした。シュナイダー氏は、「従業員は実際に何をしているのか」「リスクはどこに蓄積しているのか」「従業員は実際に何をしているのか」「リスクはどこに蓄積しているのか」といった全体像を我々は把握できていませんでした。というのも、すべてがJira、Excel、PowerPoint、MS Projectのファイルに混在して記録されていたからです」と話します。さらに、「新しいソリューションを導入する前からリスクマネジメント自体は行っていたので、プロセス要件が変わったわけではありません。しかし、2,000件に及ぶすべてのプロジェクトに関する表やドキュメントがさまざまなドライブ上に散在しており、それらを統合するのが非常に困難だったので。」と続けます。

プロセス遵守がコスト削減につながる

このソリューションの具体的な成果の1つに、従業員によるプロセス遵守を証明できるようになったことがあります。これは顧客からも前向きに評価され、同社にとって競争優位性につながるでしょう。



透明性・プロセス遵守・有効性・効率性

シュナイダー氏によると、新しいソリューションの導入によって目指した達成目標は4つありました。すなわち、より高い透明性の確保、求められるコンプライアンスへの対応、有効性の強化、そしてプロジェクトマネジメントの効率化です。フォーム記入といった単調で時間のかかる作業を含む管理業務に費やされている時間を削減し、その分をプロジェクトリーダーが顧客にとってより価値の高い業務に充てられるようにすることを目指していました。

現在、このソリューションは約1,700名の従業員によって利用されています。内訳は、700名のプロジェクトリーダーに加え、チームメンバー、スポンサー、プロジェクトリスクマネージャー、ワークパッケージマネージャーなどです。約2,000件のプロジェクトがツール内で並行して管理されており、そのうち1,200件が現在実行段階にあります。導入パートナーとしてTiba社が参画して導入を支援しました。また、プロジェクト全体にわたって、プロジェクトマネジメントコンサルタントとしてCampana & Schott社が参画しました。

すべてのプロジェクトが完全にPlaniswareへ移行されたことで、2つの点を把握できるようになりました。まず、各プロジェクトにリスク登録簿が存在するかどうか、そしてその登録簿が最新の状態に保たれているかどうかです。つぎに、すべてのリスクを実質的に俯瞰できるようになりました。「最大のリスクはどこにあるのか」「どのビジネスリスクがプロジェクトリスクと関連しているのか」「新たに追加すべきリスクカテゴリはあるのか」といった質問に答えられるようになりました。こうした透明性は、同社おけるカルチャー面での変革、つまり「多様なエンジニアリング中心のアプローチから、デザイン主導でアジャイルな新しいエンジニアリングへの転換」も後押ししたとシュナイダー氏は述べています。

SAPで実施している時間実績管理を除き、本ツールのプロジェクトマネジメントおよびリソース管理機能をすべて活用するよう努めています。あらゆる情報を1つのシステムに統合することを目標としているためです。透明性を確保したことで、さまざまなメリットが得られています。たとえば、直近のISO監査について、「情報セキュリティ責任者が配置されているプロジェクトがいくつあるのか、またそれぞれの機密区分が何かを確認するのに、わずか5分しかかかりませんでした。以前であれば、もっと長い時間が必要だったでしょう。」とシュナイダー氏は述べています。さらに、このツールには、同社が将来ポートフォリオレベルで活用を開始する際に、その真価を発揮するというメリットもあります。

統制力と情報可用性

透明性の向上により、さまざまな領域において具体的な付加価値が生まれています。これは、同社が自社のプロジェクトやプロセスについて、より深く把握できるようになったためです。たとえば、プロジェクトがどのように運営され、プロジェクトマネジメントがどのように機能しているのかについての洞察が得られるようになりました。これは、内部監査担当者、外部監査人、コンプライアンス担当者にとって有益であり、現在、自分たちが実際にどのプロジェクトを統制しているのかを把握できるようになっています。また、リスクマネジメントにおいては、プロジェクトマネージャーに追加の支援が必要と判断された場合、フォローアップトレーニングを提供できます。たとえば、リスクマネジメントプロセスを正しく構築すること、適切なリスクを特定すること、そしてそれらに適切に対処することなどに関する支援です。

さらに、本ツールのリソースマネジメント機能やコスト管理機能をより活用していくことで、効率性の向上が段階的に実現していく可能性があります。たとえば、プロジェクトリーダーの時間を節約すること目的に、標準化されたテンプレートの活用を通じてアクティビティライブラリを導入を計画しています。同じタイプのプロジェクトを年間約30回実施する場合でも、テンプレートを使えば既存の計画をそのまま流用でき、日程の調整だけで済みます。また、スケジュールをエクスポートできる機能も時間短縮に寄与します。これにより、プロジェクトリーダーは必要に応じて最新の状況をPowerPointで顧客に提示することが可能になります。

今後の計画：さらなる展開と活用

今後、IAV社は本ソリューションをさらに拡張していく計画です。次のステップとして、Jiraとのエンジニアリング連携に加え、リソースおよびコストマネジメント機能の導入を予定しています。

その後は、ポートフォリオマネジメント、マルチプロジェクトマネジメント、レポートや評価機能、さらにはAI要素の活用も計画しています。シュナイダー氏は、AIを品質アシスタントに組み込む、あるいはチェックリスト機能に活用することを構想しています。たとえば、プロジェクトマネージャーに対して、「注意：今月はリスク登録簿の確認が行われていません。確認してください」「マイルストーンに別の問題があります。成果物が完了していません。」といった通知を行うことを想定しています。



課題

- プロジェクトを取り巻く環境は複雑かつ多様
- コンソーシアム型プロジェクト、特にソフトウェアプロジェクトでアジャイル型のプロジェクトマネジメントを広く採用
- 市場の変革により、プロジェクト要件や進め方が変化
- 規制が年々厳格化

当初の状況

- 多くの業務を個別のツールで分断して管理
- マイルストーン計画、リスク登録簿、リソース計画をExcelで管理

目標

- 従来の純粋なエンジニアリングサービスプロバイダーからテクノロジープロバイダーへ
- サービス提供およびプロジェクトマネジメントをプロダクトマネジメントへ転換
- プロジェクトマネジメントの効率向上
- コンプライアンスの強化
- 透明性の向上
- 有効性の向上

ソリューション

- Planisware Enterprise
- 主にスケジュール管理、プロジェクト構造計画、リソースマネジメント、品質保証、ステージゲート、リスクマネジメント、レポート作成などのプロセスで使用
- システム上で約 2,000 件のプロジェクトが並行して進行
- そのうち約1,200件が現在実行段階

導入と実装

- 社内では IAV社のフルタイム15名が参画（IT チーム、技術部門のプロジェクトリーダー、プロジェクトコントロール部門のコントローラー、コーポレートコミュニケーション、トレーニング担当）
- 補完的な導入パートナーとしてTiba社が参画
- プロジェクト管理コンサルタントとして Campana & Schott社が参画

成果

- プロセス遵守の徹底により、監視にかかる過剰な時間とコストを削減
- 情報の透明性、統制性、アクセス性の向上
- 標準化による効率向上
- リソースおよびコストマネジメントによるコスト削減の可能性

今後の計画

- 近い将来、Jira との統合を予定
- リソースおよびコストマネジメント
- 将来的には、ポートフォリオマネジメント、マルチプロジェクトマネジメント、レポートおよび評価、AI 要素の導入を計画



IAV社 会社概要

従業員数8,000名超を擁するIAV社は、世界の自動車業界をリードするエンジニアリングパートナーの1つです。同社は35年以上にわたり、次世代車両に向けた革新的なコンセプトや技術の開発に取り組んでおり、2020年の売上高は約8億9,600万ユーロに達しました。顧客には、世界の主要な自動車メーカーおよびサプライヤーが名を連ねています。車両およびエンジン開発に加え、電動化や自動運転分野にもいち早く参入しており、これらの領域における有力な開発パートナーの1社となっています。ベルリン、ギフホルン、ケムニッツ／シュトルベルクの開発拠点に加え、ミュンヘン、ジンドルフインゲン、インゴルシュタットなどにも拠点を構えています。さらに、欧州、アジア、北米および南米にも展開しています。www.iav.com



Planisware 会社概要

Planiswareは、組織における製品開発、エンジニアリング、ITプロセスを支援するために特別に設計されたプロジェクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）向けソフトウェアソリューションを提供するグローバルプロバイダーです。20年以上にわたり、Planiswareはお客様の戦略的・革新的な取り組みを支え、的確な意思決定とポートフォリオ価値の向上を支援してきました。現在、世界の500社以上の企業がPlanisware製品を導入し、プロジェクト、リソース、ポートフォリオの管理に活用しています。

Planisware Enterpriseは、Gartner社の「マジック・クアドラント」において主要なPPMソフトウェアソリューションとして掲載されています。世界各国の企業が、Planisware Enterpriseを活用し、特にR&D、エンジニアリング、製品開発、IT分野における複雑な業務上および戦略上のプロジェクト課題に対応しています。www.planisware.com

