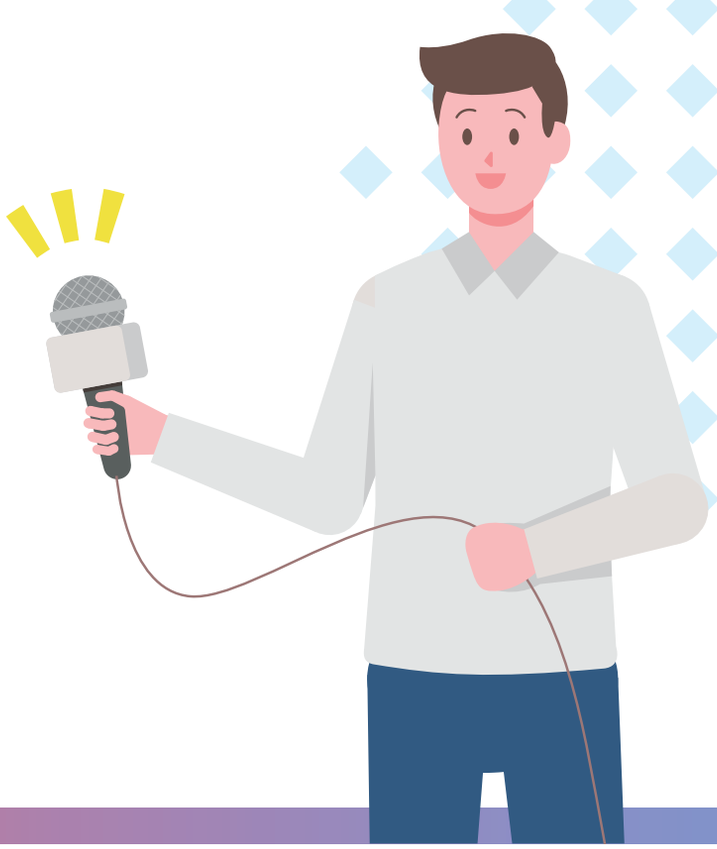
7,000 社以上の企業様が導入

ライチレッドマイン

導入事例集

ライチレッドマインを導入頂いた企業様にインタビュー。
業務改善・活用の事例をご紹介します。



Lychee Redmine

INDEX

CASE | 01 **鈴与システムテクノロジー株式会社 様** 02
本格導入から半年で定着！短期間で経営と現場の課題を解決できたワケ

CASE | 02 **株式会社ワコム 様** 07
個別管理と全体管理を融合し、プロジェクト横断型の問題をまとめて解決

CASE | 03 **株式会社クレディセゾン 様** 12
「チケット」によるコミュニケーションで、多数の部署やベンダーと円滑に協力

CASE | 04 **株式会社ドゥシステム 様** 20
管理ツールを統一し、データドリブンのプロジェクトマネジメントを実現

CASE | 05 **日清食品株式会社 様** 28
世界最高水準「次世代型スマートファクトリー」誕生の現場に Lychee Redmine
〜総投資額 655 億円、前例のない巨大プロジェクトをツールで「見える化」！〜

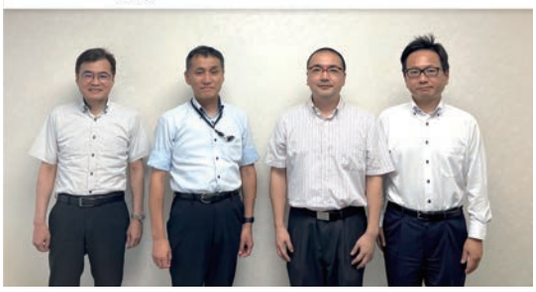
CASE | 06 **パナソニック インダストリー株式会社 様** 31
Lychee Redmine を上手く利用しプロセス遵守を容易に実現

CASE | 07 **東京海上日動システムズ株式会社 様** 34
Redmine 全社導入を Lychee Redmine でサポート
〜 3,000 名のユーザビリティ向上と、「見える化」を実現〜

鈴与システムテクノロジー株式会社 様　CASE | 01

本格導入から半年で定着！
短期間で経営と現場の課題を解決できたワケ

鈴与システムテクノロジー



事業内容　システム開発、パッケージ製品の開発・販売、運用サービスなど

利用プラン　プレミアムプラン（ガントチャート、カンバン、工数リソース管理、EVM）＋プロジェクトレポート、カスタムフィールド（2023 年 7 月時点）

“ Lychee Redmine ” を選んだ理由は？

- ☑「Redmine」の欠点が補われ、魅力的な機能が追加されている。
- ☑ 機能と費用のバランスを含めて、総合的にベストと判断。

課 題

- プロジェクトを管理するためのツールや資料が統一されておらず、**情報の入力や集計に多大な労力**を要していた。
- **月 1 回の進捗会議でしか**プロジェクトの進捗やリスクアセスメントの状況が把握できなかった。

効 果

- **多種類の管理工程が省力化**され、管理作業が大幅に効率化した。
- プロジェクトの進捗やリスクアセスメントの状況を**リアルタイムで把握**できるようになった。
- **間接工数と直接工数が見える化**され、人的リソースを管理しやすくなった。
- BI ツールとの連携により、**バグによる手戻りの原因が分析可能**に。品質向上の意識も高まった。

創業 220 年を超える鈴与グループ。約 140 社のグループ会社の中で、情報事業の中核を担うのが鈴与システムテクノロジー株式会社だ。主力事業のシステム開発では、常時 100 以上のプロジェクトを進めている。

同社は 2019 年 4 月に「Lychee Redmine」を試験導入。同年 10 月に本格導入し、半年後には運用を定着させた。現在は外部委託先などを含む約 450 名が活用し、大幅な業務効率化とプロジェクトの可視化を実現しているという。どのように短期間でツールを定着させ、課題を解決したのか？「Lychee Redmine」導入・運用のキーパーソン 4 名に話を聞いた。

（取材日：2023 年 7 月 12 日）

【以前の課題】多岐にわたる管理資料の作成に多大な労力

導入前に抱えていた課題を教えてください。

古川氏　ひとつは、プロジェクト管理に多大な労力を要していたことです。以前は事業部ごとに多種類の管理資料を Excel で作成していました。たとえば「小日程スケジュール表」「要員スケジュール表」「課題管理表」「バグ管理表」など。それぞれのファイルは連携しておらず、個別にデータを入力・集計していました。

さらに進捗会議用の報告資料を作成する際は、各 Excel ファイルのデータを担当者が手作業で転記していました。別系統で日報システムも動いていたので、どの業務にどれだけ時間をかけたのか、そこにも同じようなデータを入力しなければなりません。つまり、さまざまな資料の作成に二重三重の手間がかかっていたんです。

望月氏　進捗会議には、われわれ経営陣も参加します。報告資料のフォーマットは統一されていましたが、元データが記録された管理資料は事業部やプロジェクトチームによって形式がバラバラでした。

古川氏　当時は他にも大きな課題を抱えていました。それはプロジェクトの進捗やリスクアセスメントの状況が不透明だったこと。毎月 1 回の捗会議で報告されるまで、経営陣や私たち品質保証部が詳しい状況を把握できなかったんです。

寺岡氏　各プロジェクトの管理資料は各チームのサーバーや NAS に保存されていました。そのため経営陣はおろか、開発部門の他チームも情報にアクセスできません。つまり、プロジェクトの状況をリアルタイムで確認する仕組み自体がなかったのです。

鈴与システムテクノロジー株式会社
望月氏と古川氏

【導入の経緯】Redmine の欠点を補完するツールを発見

そのような状況から「Lychee Redmine」を導入するまでの経緯を聞かせてください。

寺岡氏　2018 年に品質保証部が新設され、その一員として私は配属されました。その頃から、くすぶっていたんですよ。プロジェクト管理の課題を解決できるようなツールを入れたい。でも、いいものが見つからないと。通常の「Redmine」を導入している部署もありましたが、使い勝手が悪そうでした。

そんな悩みを抱えていたとき、たまたま「Lychee Redmine」を見つけたんです。よくよく調べてみると「Redmine」の欠点が補われ、魅力的な機能が追加されている。ガントチャートやタイムマネジメント機能が使いやすそうだし、プロジェクトレポート機能もわかりやすい。それで、当時の上司に導入検討を相談したのです。

古川氏　当時の部長と寺岡が中心となり、ツール導入の検討を進めました。私は品質保証部のメンバーとして、主担当の寺岡をサポートするような立場でしたね。

寺岡氏　じつは別のプランとしてプロジェクト管理ツールの自社開発も検討していたんですよ。でも、ようやく RFP の作成に着手した頃だったので、完成までは遠い。いち早く課題解決に取り組むために、既存ツールの導入を進言しました。

他のプロジェクト管理ツールと比較検討しましたか？

寺岡氏　もちろんです。当社が求める機能を洗い出し、複数のツールを比較検討しました。そこで選ばれたのが「Lychee Redmine」。機能と費用のバランスを含めて、総合的にベストと判断しました。

【試行の結果】進捗状況の把握しやすさ、使いやすさが好評

そして、2019 年 4 月に「Lychee Redmine」を導入されています。最初は 30 ユーザーから試験的に始めたそうですね。

寺岡氏　パイロットとなる部門とプロジェクトを選定し、管理者 5 名と開発メンバー 25 名に使ってもらいました。試行期間は 5 ヵ月。その後は全 30 名にアンケートを行い、本格導入するかどうかを再検討しました。

アンケートの結果はいかがでしたか？

寺岡氏　ポジティブな声が多かったですね。ガントチャートや EVM（出来高管理）機能などを通じて、プロジェクトの状況が把握しやすいと。すべての作業が「Lychee Redmine」で管理されているので、進捗に問題が生じても別のシステムを開く必要がありません。

また、作業時間（作業工数）の入力も好評でした。タイムマネジメント機能を使えば、各作業に要した時間を直感的に入力できる。後で見直すときも便利です。従来は日報システムに入力していたのですが、それより使いやすいという感想が多数ありました。

試験導入後のアンケート抜粋

- 採算管理が出来ないがプロジェクトの進捗状況の把握は非常にやりやすい。
- 作業工数の登録は日報システムよりも登録しやすい。
- 稼働状況は要員の組み換えが頻繁に発生する部門は、確実には把握できない可能性はあるが、入力できる部門は把握することが可能。
- 進捗の入力は慣れれば問題ない。

「日報システム」とは、どのようなものですか？

寺岡氏 業務日誌のように、定性的な文書を管理するものではありません。1 日の作業内容と各作業に要した時間などを定量的に記録するシステムです。蓄積したデータは Access で管理していました。

「Lychee Redmine」の試行期間はすべての業務をチケット化し、日報システムの機能を代替しました。会議や問い合わせ対応など、開発以外の業務も含めて作業時間を入力してもらったのです。

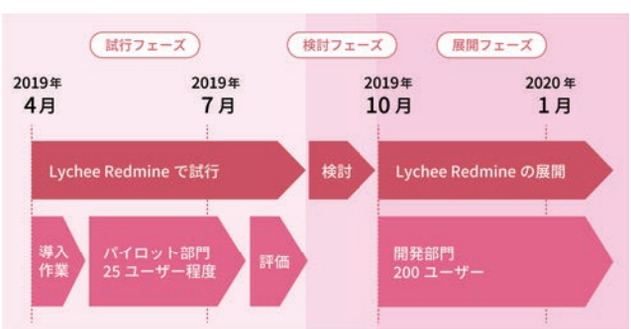
古川氏 品質保証部としても「Lychee Redmine」を試験的に使いました。たとえば進行中のプロジェクトのデータを入れて、進捗・品質・コストを可視化。プロジェクトレポート機能を使えば、各指標の概況を赤・黄・青（危険・注意・良好）のシグナルで表示できます。多数のプロジェクトを横断的にチェックする際など、非常に便利だと感じました。

プロジェクトレポート機能

寺岡氏 従来も重要指標は Excel で可視化していたのですが、担当者の地道な手作業に頼っていました。EVM 機能やプロジェクトレポート機能のように、瞬時には図表化できません。プロジェクトレポートの画面を開けば、リアルタイムに集計結果が見えることは大きな魅力です。

入力の手間や操作性はどうでしたか？ Excel に使い慣れていると、ネガティブな声も聞こえそうですが。

寺岡氏 「慣れの問題」と答えるメンバーがほとんどでしたね。最初は面倒に感じるが、慣れれば問題ないと。これらのアンケート結果をふまえて、「Lychee Redmine」の本格導入を決定。システム開発部門を皮切りに、会社全体に展開していきました。



導入スケジュール

【定着の工夫】現場に負担を感じさせない環境づくり

新たなツールを定着させるために、工夫したことはありますか？

古川氏 全社的な制度設計や品質保証部の取り組みなど、たくさんありますね。

寺岡氏 おもなポイントは 5 つあげられます。 1 つめは段階的な移行です。開発部門に導入したのは 2019 年 10 月。そこから 3 ヵ月ごとに期間を区切り、3 ステップで完全移行するスケジュールを周知しました。

鈴与システムテクノロジーにおける「Lychee Redmine」を定着させる 5 つのポイント

- 段階的な移行期間を設ける
- 導入の目的を説明会で正しく伝える
- 各課 1 名の推進係を任命する
- 現場視点のマニュアルを作る
- 親しみやすい愛称をつける

まず入口の 3 ヵ月間は、プロジェクト管理の専用ツールとして「Lychee Redmine」を活用。作業時間の入力は任意にして、日報システムと併用しました。次の 3 ヵ月間は作業時間の入力を義務化。日報システムの使用は各部門に任せました。

そして、2020 年 4 月から全プロジェクトと作業時間の管理を「Lychee Redmine」に統合。日報システムを停止し、進捗会議での Excel 使用も禁じました。つまり、半年間で完全移行したわけです。もともと日報の作成は義務だったので、入力の負担が増えたわけではありません。

あらかじめ猶予期間を示し、半年かけてシステムを統合したわけですね。

寺岡氏　2 つめのポイントは説明会です。まずは事業部長に対して説明会を行い、部門トップの理解を醸成しました。次に部長・課長向けの説明会を開き、新システムの目的や使い方などを解説しました。

古川氏　管理職に正しく意図が伝われば、現場の反発を未然に防げます。その肝は「業務効率化」に重心を置くこと。プロジェクトの可視化が最優先かのように伝えると、「経営陣へ報告するために面倒なことが増える」という誤解を招きかねません。そうではなく、「現場の負担を減らすために便利なツールを入れる」というメッセージを強調しました。

寺岡氏　3 つめのポイントは推進係の新設です。各課に 1 名の「プロジェクト管理システム推進係」を任命して、品質保証部と連携。課内の代表窓口として、各種連絡やユーザー登録の申請、使用法の問い合わせなどに対応してもらいました。
そして、4 つめはマニュアルの作成。もともと「Redmine」には「Wiki」という情報共有機能が備わっています。そこに「Lychee Redmine」の使い方や具体的手順などを記載して、全メンバーに共有しました。

誰がマニュアルを作ったのですか？

寺岡氏　試験導入したチームのメンバーに叩き台を作成してもらい、私が肉付けしました。留意したのは、実践的なマニュアルをつくること。チケットの作成法から進捗会議の報告手順まで、現場業務にフィットした情報を詳しく記載しました。キャプチャー画像の該当部分を赤線で囲むなど、ひと目でわかるように工夫しましたね。

古川氏　品質保証部は現場出身者ばかりなので、現場の実務や感覚がわかるんです。

寺岡氏　5 つめ最後のポイントは愛称の命名ですね。

門奈氏　これは品質保証部ではなく、社長の発案です。「ライチレッドマイン」という言葉の響きは、堅くてとっつきにくい。そこで親しみやすい愛称を社内で募集し、「管次郎」という愛称が選ばれました。プロジェクト管理の“管”次郎ですね。メンバーに情報入力を依頼するときも「かんじろうに入れてね」と言えば、柔らかくて角が立ちません。

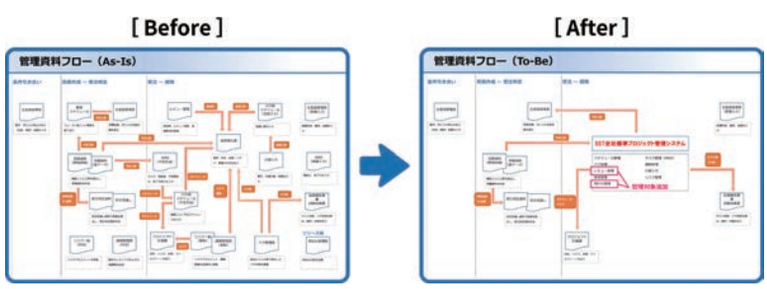
無機的なシステムを擬人化して、愛着をわきやすくしたと。さまざまな工夫を通じて、「Lychee Redmine」の運用は定着しましたか？

寺岡氏　開発部門は 2019 年 10 月に導入し、半年後に定着しました。操作に慣れさえすれば、Excel 管理よりもラクですから。そして次のステップとして、2020 年 4 月から全社に導入しました。部門によって差はありますが、おおむね 1 年以内には定着しましたね。いまは外部委託先などを含めて、約 450 名が利用しています。

【導入の効果】懸案事項が解決し、開発部門の生産性が向上

導入後の効果を教えてください。

古川氏　開発部門の生産性が向上しました。大きな要因はプロジェクト管理の効率化です。以前は多種類の Excel に分かれていた管理資料が一元化され、同じ情報を何度も入力したり、別の資料に転記したりする作業がなくなりました。この管理資料フロー（右図参照）を見てもらうと、わかりやすいですね。導入前（Before）は大量の資料を作っていたのに、導入後（After）はこんなにスッキリしました。まさに省力化の効果です。



管理資料フロー

また、進捗会議の時間も短縮されました。担当者は「Lychee Redmine」のプロジェクトレポート、EVM、ガントチャートなど、複数のタブを切り替えて報告するだけ。特に問題がなければ、PM ひとりの報告が 10 分ほどで終わります。

寺岡氏　「Lychee Redmine」の導入効果については、2021 年 1 月に再び社内アンケートを行いました。対象は開発部門の管理職とプロジェクト管理システム推進係。その回答によると、さまざまな業務効率化に寄与しています。

たとえば、情報共有の円滑化。プロジェクトメンバーや外部委託先との情報共有が容易になり、コミュニケーションコストが低下しました。在宅勤務でも情報が確認できるので、問い合わせ管理も簡単になったようです。
その他にも「プロジェクト管理の理解度が上がった」「案件ごとの予定工数がすぐに抽出できるようになった」「やるべき作業が明確になった」という声がありましたね。

「プロジェクトの進捗やリスクアセスメントの状況が不透明」という懸案事項も解決しましたか？

古川氏　はい。以前は進捗会議でフタを開けるまでわからなかったのですが、リアルタイムで進捗や品質情報などを把握できるようになりました。管理者はプロジェクトレポートや EVM、現場はガントチャートやチケットなどを通じて、プロジェクトの状況を随時確認しています。

寺岡氏　重要情報の把握という点では、日報システムと統合した効果もあります。もともと「Redmine」デフォルトの作業分類は「設計」「開発」の 2 種類しかないので、すべての業務を日報システムのように記録できません。そこで「会議」「教育」「問い合わせ対応」といった多数の作業分類を網羅的に作成。さらにカスタムフィールド機能を活用し、作業分類の他に「有償」「無償」の選択項目を追加しました。

そんなふうに作業分類の範囲を拡大し、全社員に毎日の作業実績（作業分類、作業時間、有償・無償項目）を入力してもらいました。その結果、コア業務に費やした時間が可視化され、有償稼働率が把握できましたね。

【データ活用】BI ツールと連携し、バグによる手戻りを可視化

その他に可視化できたデータはありますか？

門奈氏　BI ツールと連携して、戻り作業（バグ検出に起因する手戻り）を可視化しています。 この取り組みの発端は「サービス品質向上委員会」という部署横断型の組織です。同委員会では品質と生産性の向上をめざして、具体的なテーマを検討します。そこで議題にあがったのが、戻り作業の低減。「Lychee Redmine」のデータを活用すれば、バグの原因が分析できるからです。

古川氏　補足説明します。当社は QDC の中で品質を最優先する文化が根付いていて、たとえ納期を遅らせても品質を重視します。そんな「品質第一」を大前提に、同委員会で生産性向上をめざしていました。
本来は単体テストなどでわかるはずのバグが、結合テストや総合テストなどの下工程で発見されるケースがありました。これは品質に関わる問題であり、生産性にも影響します。
ただし、当時のバグチケットの情報は不十分でした。バグの混入箇所や発見すべき工程など、原因分析に必要な詳細情報を入力していなかったからです。そこで「Lychee Redmine」のカスタムフィールド機能を使って、それらの入力項目を追加しました。たとえば「単体」「結合」「総合」といったテスト工程などですね。
さらに大分類であるトラッカーも追加し、バグチケットを管理しやすくアレンジしました。そうやって戻り作業の原因を追えるようになったのは、昨年 4 月頃からです。

品質を最優先するポリシーに「Lychee Redmine」がうまくフィットしたんですね。戻り作業の可視化によって、どのような効果がありましたか？

門奈氏　戻り作業率を算出して、改善を促す仕組みができました。「Lychee Redmine」の膨大なデータを BI ツールに取りこめば、各プロジェクトの戻り作業が一目瞭然です。特定のプロジェクトの数値が高い場合、月次で PDCA サイクルを回して、モニタリングを続けます。

古川氏　いまは年間の目標値を設定し、各チームに KPI を追いかけてもらっています。戻り作業の原因を精査する必要があるので、実際に数値が下がるのはこれからでしょうね。

【今後の展望】各プロジェクトの潜在リスクを把握したい

プロジェクトマネジメントについて、今後の展望を聞かせてください。

古川氏　「Lychee Redmine」の運用を通じて、管理作業の効率化とプロジェクトの可視化は達成できました。今後は各プロジェクトの現状把握にとどまらず、未来の潜在リスクまで可視化したいですね。そんな AI のような機能が実装されたら、品質保証部の役割も広がり、より確度の高いプロジェクトマネジメントができるでしょう。

開発現場での業務改革と品質向上を主眼においた鈴与システムテクノロジー様の取り組みを通じて、導入時の現場との密接な連携が重要だと感じました。特に、管理ツールの利用メリットを伝えるための創意工夫には、多くの示唆が詰まっていました。貴重なお話をありがとうございました！

鈴与システムテクノロジー株式会社 門奈氏と寺岡氏

株式会社ワコム 様　CASE | 02

個別管理と全体管理を融合し、プロジェクト横断型の問題をまとめて解決

事業内容　ブランド製品事業、テクノロジーソリューション事業

利用プラン　ビジネスプラン（ガントチャート、カンバン、工数リソース管理、カスタムフィールド）

“ Lychee Redmine ” を選んだ理由は？

- ☑ ガントチャート機能やサポート体制に魅力を感じた。
- ☑ 海外法人や協力会社と連携するためのクラウド環境に対応していた。

課 題

- プロジェクトの情報が各メンバーのメールサーバーに分散。Excel など管理ツールの使い方も統一されておらず、**正確な情報把握に労力を費やしていた。**
- 多数のプロジェクトが個別に管理されており、**問題点と適切な解決策が共有されていなかった。**

効 果

- **プロジェクトの情報が一元管理され、業務効率がアップ。**情報把握や段取りのための時間が大幅に短縮された。
- ガントチャートで**自由自在に日程調整**ができるようになった。
- 多数のプロジェクトに共通する**問題点が可視化**され、**適切な解決策を全面展開**できるようになった。その結果、製品の**本格進化が視野に入った。**

株式会社ワコムはデザインやコンテンツ作成用ペンタブレットのリーディングカンパニーだ。世界 150 以上の国・地域で事業を展開し、年商は 1,000 億円を超える。OEM を主体としたテクノロジーソリューション事業部では、スマートフォン、タブレット、デジタル文具など、幅広い分野のメーカーに最先端のデジタルインク・ソリューションを提供している。

同事業部は 2017 年に「Lychee Redmine」を導入。200 件以上の製品量産プロジェクトを多国間で一元管理し、業務効率化を果たした。また、開発プロセスの標準化やプロジェクト横断型の問題解決に「Lychee Redmine」を活用し、競争力強化の足がかりを築いたという。実際、どのように運用しているのだろうか？同社のプロジェクトマネジメントを主導する大野憲一氏（テクノロジー・プロジェクト・マネジメント Senior Director）に語ってもらった。

（取材日：2023 年 2 月 22 日）

プロジェクト情報の一元管理を目指して Lychee Redmine を導入

属人的な情報管理が混乱を招いていた

大野氏　組織的なプロジェクト管理の始まりは、8 年ほど前にさかのぼります。テクノロジーソリューション事業部にプロジェクトマネジメント専門のグループを立ち上げ、私はそのグループの一員となりました。

当時は 40 ～ 50 件のプロジェクトが動いていたのですが、その運営は各プロジェクトのメンバーや営業担当者まかせ。組織体制もツールも整備されておらず、情報管理に課題を抱えていました。

たとえば、当時のコミュニケーション手段はメールと電話。あとは会議くらいでした。各プロジェクトの情報があちこちに分散しているので、どこに何があるのか、わからなくなるんです。会議の議事録はメールで共有していたので、一人ひとりのメール内に重要事項が埋もれていく。「アレはどうなった？」「ココで何を決めたんだっけ？」といったように、情報の把握自体に時間と労力を費やしていました。

大野氏 また、一部のプロジェクトでは進捗管理に Excel や PowerPoint を使っていました。でも作成者ごとにフォーマットが違うし、複数の類似ファイルに派生しやすい。「この項目はどういう意味？」「どのファイルが最新なの？」といったように、各所で混乱が生じていました。そこで新設された私たちのグループが主導して、プロジェクト管理ツールの導入を検討したのです。

グローバル企業で導入しやすいクラウド環境にひかれ導入を決意

大野氏 当社が「Lychee Redmine」を選んだ理由は、いくつかあります。ひとつは私自身の経験です。前職で「Redmine」を使っていたので、その拡張機能なら円滑に導入できると考えました。もうひとつはガントチャート機能です。自由自在な日程調整をはじめ、やりたいことがすべてできる点に惹かれました。

そして、クラウドで利用できることが決め手になりました。本質的なプロジェクトマネジメントに集中するために、サーバー管理や運用サポートは任せたい。当グループの海外法人や外部の協力会社など、複数拠点の連携においてもクラウド環境は必須でした。

導入初期の定着には情報集約に徹し、地道に利便性を啓蒙

大野氏 「Lychee Redmine」を導入したのは 2017 年です。ただ、立ち上げは苦労しましたね。使い慣れたメールや Excel をメンバーが手ばなさず、なかなか新しいツールに移行してくれなかったからです。

そんな状況で複雑な運用ルールを強制したら、逆効果になりかねません。そこでメッセージをシンプルにして、地道な啓蒙活動を続けました。「Lychee Redmine」を使って仕事をしてください。そうすれば、情報共有や展開ができます――と。

あとは情報の集約に注力して、毎日アクセスする習慣をつけてもらいました。たとえば、大容量のファイルはメールで送りづらいですよね？ でも「Lychee Redmine」を使えば、簡単に共有できます。世界中の FAE（技術営業職）に対して「問題が生じたら、画像や動画を入れて共有してほしい」と依頼しました。

情報が集約・整理・共有され、業務効率がアップ

大野氏 そうやって各プロジェクトの情報が蓄積されると、回路図のような設計書などの基本情報も集まってきます。「プロジェクトのココに行ったら、この情報が必ずある」という状態になると、メンバーが利便性を実感して、ツールの使用頻度が上がる。次第にそんな好循環が生まれて、定着につながりました。いまだに不十分な点もありますが、2019 年頃にはそれなりに浸透しましたね。

その後は各プロジェクトの情報が「Lychee Redmine」に集約・整理・共有され、業務効率が上がりました。情報把握や段取りに費やす時間が大幅に短縮されたからです。仕様の定義からタスク終了までの流れも各チケットに集約されているので、全メンバーが本来の仕事に集中できつつあります。

また、当事業部のプロジェクトでは、日本・中国・台湾の 3 拠点が密接に連携しています。Lychee クラウドによって、ローカルサーバーに依存せず、グローバルな運用が容易になりました。

株式会社ワコム 大野氏

Lychee Redmine を活用し、開発プロセスも含めた全体最適化へ

大野氏 導入後の効果は、単なる業務効率化に留まりません。当事業部は 2020 年から開発プロセスの大規模な改革を行い、その推進に「Lychee Redmine」を活用しています。この取り組みはプロジェクトマネジメントの枠組みに収まらないので、順を追って説明しましょう。

【新たな課題】多数のプロジェクトで個別最適を重ねた結果、機能同士のトレードオフが発生していた

大野氏

まず改革の背景には、私たちの事業構造があります。当事業部が提供するのは、電子ペンおよび、それをタブレット端末やスマートフォンで操作するデジタルインク・ソリューションです。端的にいえば、事業領域がせまく、専門性が高い。したがって、限られたコア製品の性能向上が競争力強化に直結します。

その一方、当社の顧客は日本・中国・アメリカなど、世界中に広がっています。顧客 1 社に対して多種類のプロジェクトが走っており、その総数は年間 200 件以上。最終製品は数百種類におよびます。それらのプロジェクトで個別最適化が進んだ結果、全体のレベルアップが遅れていたのです。

当事業部では多くのエンジニアが活躍しています。彼ら彼女らが優秀だからこそ、現場の問題を独自の手法でどんどん解決していました。たとえば、ある問題がハードウェアに起因する可能性があっても、ファームウェア（ハードウェアを制御するソフトウェア）をいじって迅速に対処してしまうんです。

個別の判断としては間違っていません。最適解にこだわって時間を費やすよりも、顧客が求める成果物の QCD 達成が優先ですから。でも、それを繰り返していると、プロジェクトごとに製品の進化が複雑に枝分かれしていきます。

その結果、一部で機能同士のトレードオフが起きていました。ある部分を直そうとすると、別の部分に問題が生じるケースがあったのです。また、他グループが開発した新機能を実装する際、円滑に反映できないケースもありました。

【改善策 A】ファームウェアの標準化と分業制で複雑性を縮減、管理体制も見直し

大野氏

このような個別最適化の弊害をなくすためには、プロジェクトマネジメントの枠組みを越えて、グランドデザインから見直さなければなりません。つまり、全体のプロセスを再編して、すべての製品に最適な解ができるようにする。そして、正しいところに正しいフィードバックが必要です。

全体最適化の第一歩として、まずファームウェアを標準化しました。具体的には全プロジェクト共通のファームウェアを設計して、アルゴリズム（計算・処理手順）とパラメーター（ハードウェアに依存する変動要素）を明確に分離。そして、中核をなすアルゴリズムはファームウエア開発エンジニアが担当し、各プロジェクトのハードウェアに依存するパラメータはハードウエアエンジニアがチューニングするように徹底してもらいました。

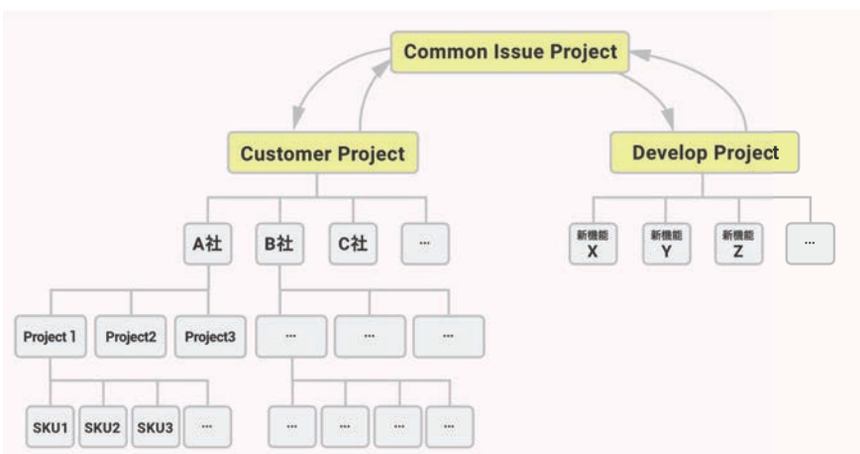
いわば、事業部全体の開発スタイルと分業体制を見直し、アルゴリズムは常に最適なものを追い求め、パラーメータのチューニング方法はそれとは別に最適化されていく仕組みをつくったのです。この個別管理と全体管理の融合に「Lychee Redmine」は欠かせません。

【改善策 B】「共通課題」を軸にした 4 層構造のプロジェクト管理

大野氏

仕組みの全体像をイメージしてもらうために「Lychee Redmine」におけるプロジェクトの階層構造を説明しましょう（右図参照）。

すべての頂点に位置するのが「Common Issue」と名づけたメインプロジェクト。複数のプロジェクトに共通する課題・問題を吸い上げて、正しいところにフィードバックする親プロジェクトです。



プロジェクトの階層構造

大野氏　その下層に、2 種類の子プロジェクトが位置します。ひとつは顧客製品の量産プロジェクトを束ねる「Customer Project」。もうひとつは当社主導の先行開発プロジェクトを束ねる「Develop Project」。前者の下には「A 社」「B 社」「C 社」など、後者の下には「新機能 X」「新機能 Y」「新機能 Z」などの孫プロジェクトがツリー構造でぶら下がっています。

顧客単位の孫プロジェクトはそれぞれのプロジェクトの担当 PM が統括しています。その下に「SKU1」「SKU2」「SKU3」といった、最終製品のひ孫プロジェクトが並ぶわけです。いわゆる PL は、この各プロジェクトのチューニングを管理。従来はここで小さな問題が発見され、現場判断で改修される場合がありました。

【改善策 C】チケットの重複設定で "点突破・全面展開 "、適切な機能改修に

大野氏　しかし、いまは違います。もし現場のひ孫プロジェクトでアルゴリズムに起因する問題を発見したら、チケットを作成して情報を共有します。他のプロジェクトからも同じ問題がチケット化されたら、大元のプロジェクト「Common Issue」で一括管理。プロジェクトマネジメント専門のグループが交通整理して、対応を判断します。いわば、PMO のような役割ですね。

そして、アルゴリズムの共通課題を担当の開発者にフィードバックして、最適解を検討してもらいます。解決策が確立したら、チケットの重複設定などを通じて、同じ問題を抱える全プロジェクトに展開します。適切な改修をしないと、その下にぶら下がっているすべてのプロジェクトで問題解決に至らないので、従来プロジェクト毎に応急措置で対応していたところが根本解決を実施するようになり、それがすべてのプロジェクトに反映することになります。

【改善策 D】誰がみても次の流れがわかるように標準的なワークフローを各チケットに明記

大野氏　この流れを円滑に進めるために「Lychee Redmine」の管理者が集う会議体を新設しました。その会議で標準的な開発のプロセス（ワークフロー）集を作成。管理者がチケット作成時にトラッカーを設定して、メンバーが担当チケットを見るだけで業務の順序がわかるようにしたのです。

すると「この問題は誰に回して、誰に確認して、誰にクローズしてもらえばいいんだろう?」と悩まずにすむ。それぞれのメンバーが正しいところにフィードバックして、正しくクローズできます。

また、カスタムフィールドで分類項目を増やして、問題点のフィードバック先を細分化して記録できるようにしています。カスタムクエリで絞り込み検索の条件を設定しておけば、全プロジェクトから見たい問題点の情報をワンクリックで表示できます。

【施策 E】バックログ機能で優先度を分け、意思決定の精度と速度を上げる

大野氏　最近はバックログ機能を重宝しています。これが山積する問題点の整理に便利なんです。本来の用途はアジャイル開発のスプリント運用などでしょうが、私たちは「Common Issue」の管理に応用しています。

この機能の利点は、多くの問題点をズラッと並べて、カテゴライズできるところです。ひとくちに「問題」といっても、目前の顧客対応、今後の性能改善、プロセス見直しなど、その性質や大小にはバラつきがあります。それらを 3 段階の優先度に大別して、管理者たちと共有。週次会議で一つひとつの問題点を優先度順に検討し、具体的な対応を意思決定しています。

バックログ

その際、バックログの画面上だと、各チケットの入れ替えや日付変更が簡単です。「これは来週に改めてトラッキングしよう」「これは猶予があるから、もう少し後の日付に変えよう」というふうに、どんどんレビューできる。非常に使い勝手がいいですね。

適切な問題解決が加速し、製品の本格進化へ

大野氏 バックログも含めた体系的な仕組みは、ようやく昨年に整ったところです。いまは可視化された問題点を片っぱしから潰している最中なので、全体のレベルアップはこれから。数ヵ月後に「この問題はパラメーターでもアルゴリズムでも解決できない」というソフト改修の終着点までたどりついたら、製品の本格進化が見えてきます。

なぜなら、先行開発プロジェクトにチケットを回して、次世代 IC などの開発時に検討するからです。「Common Issue」を頂点にしたツリー構造によって、量産系と開発系プロジェクトの連携も円滑になりましたね。

このようなチケットドリブンの開発スタイルが定着したら、次は工数を測定できるようにして、生産性の向上に取り組みたい。「Lychee Redmine」のリソースマネジメント機能を活用すれば、工数削減や生産性向上を可視化できます。きっと現場のモチベーションが上がり、人材マネジメントにも役立つでしょう。

プロジェクトマネジメントの進路

大野氏 我々の製品は顧客の製品の中に部品として実装されるものなので、我々の思い描いているようなものを我々の都合だけでプロジェクトを完成させることはできません。顧客側の部品の変更や、スケジュールの変更、要求仕様の変化や、市場環境の変化、同時にやってくるプロジェクトの数や、内部リソースの調整まで含めてリスクを全て想定してしまうと物はできなくなってしまいます。便利なツールを導入しても、優れたノウハウを学んでも、求めているものに到達できるとは限りません。

でも私が正しいと考える方向性はあります。それは、事前に計画を立てることは当然として、顧客と誠実に向き合い日々のプロジェクトに対処しながら、開発プロセスで標準化できるところは標準化して当たり前のことは誰でも普通に出来上がる環境を作り上げることです。そのカギとなる情報管理、標準化、可視化を Lychee Redmine を通して作り上げていき、そこで空いたリソースで、より競争力を上げる製品を作り上げていくつもりです。

株式会社クレディセゾン 様　CASE | 03

「チケット」によるコミュニケーションで、多数の部署やベンダーと円滑に協働

事業内容　ペイメント・リース・ファイナンス・不動産関連・グローバル・エンタテインメントなど

利用プラン　スタンダードプラン（ガントチャート、カンバン、バックログ）

“ Lychee Redmine ” を選んだ理由は？

- ☑ ベンダーが Excel で求めていたこと “ も ” 実現できる。
- ☑ 大規模プロジェクトで長期間のスケジュールを組むならガントチャートが勝る。

課 題

- 大規模な内製開発プロジェクトが立ち上がり、多数の部署や IT ベンダー（以下、ベンダー）と**複雑な調整を行う必要**が生じた。
- Excel によるプロジェクト管理をベンダーから求められたが、その手法は**多大な労力を要する**と予想された。

効 果

- チケットごとにタスクとコミュニケーションが整理され、**多数の部署やベンダーを巻きこんだマネジメントが円滑になった。**
- 週次会議における**各プロジェクトの進捗確認がスピーディーに。**ベンダーが大量の管理・報告資料を作成して、印刷する必要もなくなった。
- 統制型のプロジェクト管理の要素を採り入れながら、**自律的な開発スタイルを維持できた。**

「セゾンカード」をはじめ、約 3,600 万人のカード会員を抱える株式会社クレディセゾン。主力のペイメント事業だけでなく、リース・ファイナンス・不動産関連・グローバル・エンタテインメントなど、多彩な事業を展開している。

同社は 2019 年にデジタル専門組織の「テクノロジーセンター」を立ち上げ、全社的な DX を推進。2021 年に「Lychee Redmine」を導入し、多数の部署やベンダーと連携しながら内製開発に取り組んでいる。どのようにツールを活用して、大規模プロジェクトを進めているのだろうか？ テクノロジーセンターでプロジェクトの責任者を務める 3 名に話を聞いた。

（取材日：2023 年 10 月 26 日）

【以前の状況】管理ツールを使わず、自由なスタイルで内製開発

御社のプロジェクトの概要を教えてください。

松下氏　システム開発および、保守・運用プロジェクトを運営しています。以前は外部のベンダーに開発を委託していたのですが、2019 年に私たちのいるテクノロジーセンターが発足し、内製化を進めてきました。現在は会社全体の基幹システム、各事業部の業務システム、顧客向けのスマホアプリなど、約 30 ～ 40 のプロジェクトが動いています。

以前は、どのようなツールでプロジェクトを管理していたのですか？

氏原氏　いわゆる管理はしていません。一人ひとりが自律的にスケジュールを把握していたので、必要なかったのでしょう。強いて言えば、「GitHub」の Issues 機能でタスクを管理していました。

松下氏　以前は小規模なプロジェクトがほとんどだったので、特別なツールが必要なかったんです。テクノロジーセンター内でコミュニケーションが完結するので、人力で調整できる。開発の納期はありますが、延伸も許容されていました。各チームの独立性が高く、みんな自由に動いていましたね。

【導入の経緯】Excel による非効率なプロジェクト管理を防ぐ

御社には 2021 年 2 月から約 3 ヶ月間「Lychee Redmine」をトライアル導入いただきました。それまでの経緯を教えてください。

株式会社クレディセゾン 松下様

松下氏

2020 年にテクノロジーセンターの「内製化チーム」が正式に発足し、状況が変わったんですよ。基幹システムの更改を内製化する大規模プロジェクトが立ち上がり、多数のステークホルダーと協働する必要が生じました。プロジェクトメンバーはベンダーの方々を含めて約 40 名。周辺システムと連携するため、既存のシステム部門や事業部門など、部署を横断した複雑な調整が求められました。

テクノロジーセンター内だけでコミュニケーションが完結しなくなるので、交通整理する仕組みがあったほうがいい。実際、ベンダーからは「プロジェクト管理をしたい」という要望を受けました。そのときに Excel の各種管理表が送られてきたので、それでは多大な労力を要することになると思い、より効率的なツールの導入を検討したのです。

なぜ Excel によるプロジェクト管理に取り組まなかったんですか？

松下氏

Excel 管理の専任者が必要になるからです。そこにテクノロジーセンターの貴重な人材を縛りつけたくない。人力に頼る非効率なスタイルはさけたいと考えました。

【検討の本質】コミュニケーション基盤としての「チケット」

複数のプロジェクト管理ツールを比較検討した後、「Lychee Redmine」を選んだのですか？

松下氏

検討したのは、あくまでもチケット管理ツールです。本質的には「チケットを基盤にしたコミュニケーションツール」と言い換えてもいいでしょう。

その一方で「Lychee Redmine」はスケジュールやタスクの管理など、従来型のプロジェクト管理に “ も ” 使えます。つまり、ベンダーが Excel で求めていたこと “ も ” 実現できる。そこで、まずはトライアル導入を決めました。

他のチケット管理ツールは候補にあがりましたか？

松下氏

複雑なものは、選択肢に入りませんでした。Excel に慣れている人にとっては、Redmine 系のツールのほうが使いやすい。私は前職の会社で「Lychee Redmine」を導入していたので、現場の反応を実感しています。エンジニアはもちろん、バックオフィスのスタッフもすぐに使えるようになっていました。そういった使いやすさ、覚えやすさが格段に違いますね。

トライアル導入の目的は、使いやすさを確かめるためですか？

松下氏

正式導入に向けて、関係各所の理解を得るためです。通常の Redmine のほうが安いので、金額分の価値を確かめなければいけません。たとえば、アジャイル的な 1 ～ 2 週間のスケジュール管理なら、Redmine で問題ないでしょう。でも大規模プロジェクトで長期間のスケジュールを組むなら、「Lychee Redmine」のガントチャート機能が勝ります。実際に使ってもらうと、好意的な反応が多かったですね。

氏原氏

通常の Redmine はサーバー管理が面倒です。「Lychee Redmine」に限らず、クラウドサービスの価値は高いでしょう。

【社内の浸透】DX の実績を示し、事業部門の抵抗を和らげる

御社は約 3 ヵ月間のトライアルを経て、2021 年 5 月に正式導入しています。
外部のベンダーも「Lychee Redmine」を活用しているのですか？

松下氏 はい。約 300 名の「Lychee Redmine」ユーザーのうち、半数くらいはベンダーの方々です。反発や混乱もなく、すぐに使いこなしてくれました。

長南氏 私たちは各事業部の業務システムなどを開発しているので、関連部署の担当者にも「Lychee Redmine」を使ってもらっています。私が担当するシステム更改プロジェクトの場合、家賃保証部や総務部などが関連部署ですね。

部署横断型の運用体制について教えてください。

松下氏 特に運用体制は構築していません。テクノロジーセンターとのコミュニケーション経路を「Lychee Redmine」のチケットに限定して、関連部署に使ってもらっています。

長南氏 他部署の方々は、メールによるコミュニケーションに慣れています。だから、すぐには「Lychee Redmine」に乗り換えてくれませんでした。

松下氏 とはいえ、ずっと逆風が続いたわけではありません。私たちテクノロジーセンターは「CSDX VISION」という経営方針を推進する中核組織です。そのためには全社横断型の DX が欠かせないので、各部署のマネージャー層はテクノロジーセンターに協力的です。私たちも内製化の実績を積み上げて、「アイツらは新しくて変な集団だけど、いい方向に進んでいる」という空気を醸成していきました。

氏原氏 たとえば、私のチームはナレッジ管理システムを発表しました。顧客対応を行うコールセンターと一体で取り組んだ“伴走型内製開発”の成果です。この新システムを活用して、多岐に渡る問い合わせに迅速に回答できるようになりました。

株式会社クレディセゾン 長南様（左）氏原様（右）

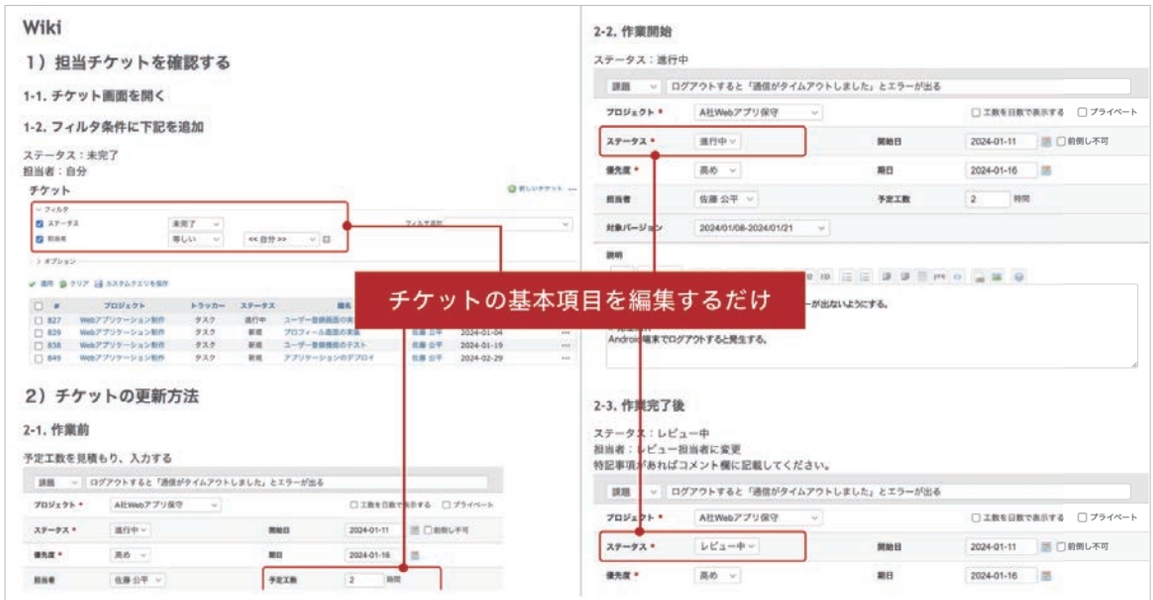
松下氏 そういったインパクトのある実績が追い風になったのでしょう。いつの間にか、社内の抵抗は消えていきました。

【運用の工夫】チケットの編集項目を限定して、操作を簡単に

テクノロジーセンターは新設されたデジタル専門組織なので、Redmine 系のツールを難なく使いこなせると思います。でも他部署は Excel とメールに慣れている方々がほとんどですよね。「Lychee Redmine」の運用にあたって、サポートした点はありますか？

松下氏 チケットの作成ルールやトラッカーの整備など、基本的な環境は準備しました。既存のシステム部門に関しては、2 ヵ月ほどで定着。他の事業部門はもう少しかかったかもしれません。

長南氏 私の担当プロジェクトは開発の初期段階なので、トラッカーの種類をしぼりました。関連する事業部門のメンバーは、チケットの基本項目である「担当者」「期日」などを編集するだけ。つまり、複雑な操作は求めません。具体的な手順については「Wiki」に記しました。



Wiki のユーザー向けマニュアル例（素材提供：アジャイルウェア）

Redmine の情報共有機能を活用して、社内にマニュアルを公開しているわけですね。

長南氏　「Wiki」は汎用性が高いので、新たな業務システムの画面一覧表や状態遷移図なども掲載しています。ドキュメント管理専用のツールがあればベストですが、次善の策としては使えますね。

氏原氏　あとは「わからなかったら聞いて」というスタンスです。

【チケットの活用】打ち合わせや機能追加の依頼もチケット化

メールに代わるコミュニケーションツールとして「Lychee Redmine」を活用していると聞きました。実際、どのように使っているのですか？

松下氏　各チケットに必要な情報を入力して、さまざまなステークホルダーとコミュニケーションをとっています。

長南氏　チケットとして起票するのは、いわゆる開発作業だけではありません。打ち合わせ、問い合わせ、見積りの依頼など、あらゆるタスクをチケット化しています。打ち合わせの場合、議題などの概要は「説明」欄に記し、確認事項や決定事項などを「コメント」として書き連ねています。

チケットには説明やコメントができる（素材提供：アジャイルウェア

松下氏　チケットで「担当者」を設定すると、そのタスクの“ボールを持っている人”が明確になります。情報の更新履歴も残るので、管理者が逐一チェックする必要はありません。だから、メール連絡とExcel管理よりも効率的なんです。

（素材提供：アジャイルウェア）

氏原氏　システムの運用段階においても、チケットは有用です。たとえば、ある業務システムを使っている部署が「機能追加」というチケットを作成する場合。私たちテクノロジーセンターがその概要を確認して、「具体的にどんな機能を求めているのか？」とコメント欄で問い返します。

そこからチケットを通じてコミュニケーションをくりかえし、新機能の実現可能性や予定工数などを見極めます。
同種のチケットが一元管理できるので、Excelの課題管理表は不要です。

素材提供：アジャイルウェア）

【導入の効果】複雑なステークホルダーマネジメントが円滑に

部署横断型の依頼事項をチケット化して、複雑なコミュニケーションを交通整理していると。改めて「Lychee Redmine」導入後の効果を教えてください。

松下氏 他部署やベンダーなど、多数のステークホルダーを巻きこんだマネジメントが円滑になりました。おかげでスピーディーなコミュニケーションやスケジュール管理が実現しています。

そもそも私たちはプロジェクトマネジメントよりも、チケットマネジメントを重視しています。つまり、Excel と人力に依存する従来型の管理作業を「Lychee Redmine」に移譲して、より気軽に、より自由に、タスクを調整する。そして互いに協力しながら、効率的に仕事を進めています。オーケストレーションというか、自動化に近いかもしれません。

大規模な内製開発プロジェクトが契機となり、マネジメントスタイル自体が進化したわけですね。

松下氏 ただし、ときには従来型のプロジェクトマネジメントの要素も必要です。「Lychee Redmine」はその機能 “ も ” 備えているので、臨機応変に軸足を移しやすい。そんな特性が当社の「バイモーダル戦略」を支えています。

この戦略は金融機関に求められる安定性重視の「モード 1」のカルチャーと、スピードと柔軟性が求められる「モード 2」のカルチャーを共存させる考え方です。平たくいえば「モード 1」がウォーターフォール型開発、「モード 2」がアジャイル型開発に相当します。

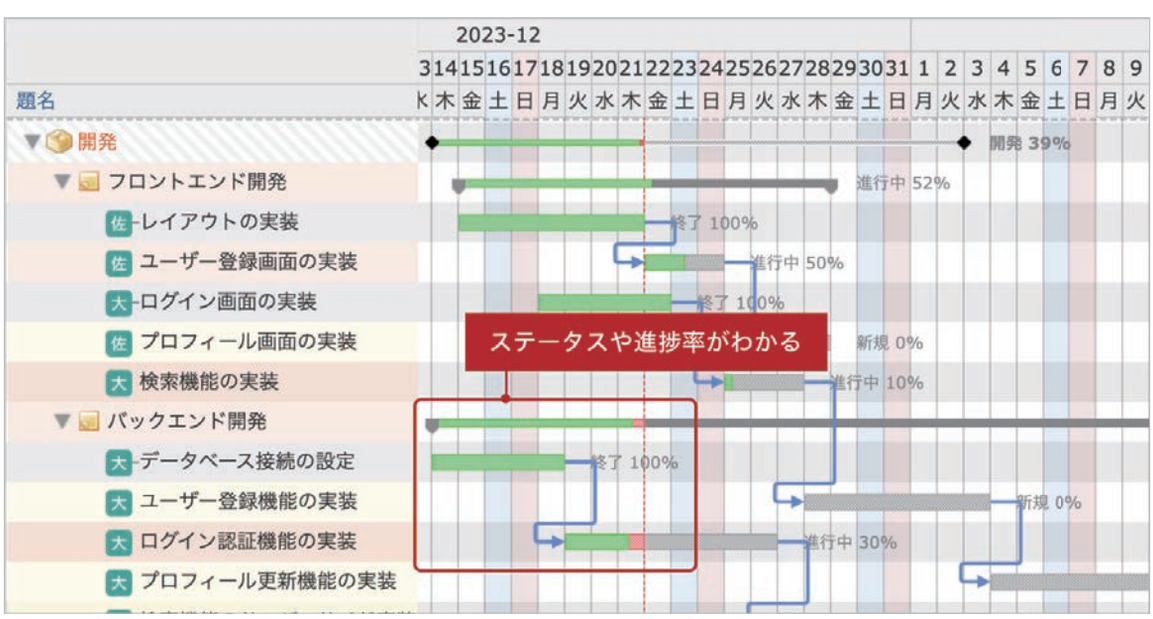
氏原氏 担当プロジェクトが走り始めた頃に「Lychee Redmine」を導入したので、関連部署から多少の抵抗はありました。ただ、しばらくして担当者が慣れてくると「使いやすい」と風向きが変わります。いまではプロジェクト推進に欠かせないツールになりました。

【ガントチャートの効用】週次会議の進捗確認がスピーディーに

ガントチャート機能の使い勝手はいかがですか？

氏原氏 個人的には次第点です。

松下氏 プロジェクト全体の状況が一覧できるので、週次の案件確認会がスムーズになりました。全メンバーがガントチャートやチケット一覧の画面を共有して、チケットを順番に確認。必要に応じて情報を更新したり、予定を柔軟に調整したりしています。



ガントチャート上でステータスや進捗率がひと目でわかる（素材提供：アジャイルウェア）

長南氏 私のチームも週次会議がスピーディーになりました。各チケットに対応するタスクの状況を確認して、「これは予定通り」「これも問題なし」と次々とハンコを押していくようなイメージです。チケットと事実を照合すれば十分なので、議事録はいりません。関係各所に進捗状況を報告・説明する際も役立っています。

松下氏 事業部門やベンダーの方々も便利になったと思います。すべてのシステム開発を外部委託していた頃は、お互いに負担がかかっていました。たとえば、ベンダーの担当者が Excel でさまざまな管理・報告資料を作成して、大量に印刷して、会議の参加者に配布する。その書類を全員でめくりながら「課題は?」なんて確認していたんです。

いまは全メンバーが「Lychee Redmine」の該当画面を開いて、情報を確認・更新するだけ。Excel のような使用感も残っているので、混乱は生じません。あるベンダーの新任課長も「すごくラクになってますね!」と喜んでくれました。以前は報告資料を作るために、多大な工数をかけていたのでしょう。

長南氏 Excel と同レベルの管理は求めていないので、マイルストーンなどの付加機能は使っていません。私の役割は各チケットの期日を確認しながら、コミュニケーションの停滞を探すくらいです。「Lychee Redmine」は緻密な管理もできるからこそ、シンプルに使うように心がけています。

【今後の展望】チームのパフォーマンスや個人の成果を定量化

プロジェクトマネジメントについて、今後の展望を聞かせてください。

松下氏 前提として、当社に「プロジェクトマネージャー」という役職はありません。私はプロジェクトの責任者ですが、管理者ではありません。現場でコードも書いています。そのうえで控えめに構想を語るなら、開発チームのパフォーマンスを定量的に測定してもいいかもしれません。明確な目標値を設定すると、改善を進めやすくなりますから。

長南氏 リモートワークなど働き方が多様化するなか、エンジニア一人ひとりの成果を可視化したいと考えています。目的はマネジメントというよりも、関連部署にわかりやすく状況を説明するため。バックログやバーンダウンチャートなど、手札をうまく使う方法を試行錯誤しているところです。

素材提供：アジャイルウェア）

氏原氏　私のチームは新卒メンバー、他部署の出身者、ベンダーの方々が混在しています。個人として「チームリード」という肩書もついたので、今後は人材の稼働管理やベンダーマネジメントにも取り組みたい。そこに「Lychee Redmine」が使えればいいですね。

クレディセゾン様の取り組みを通じて、チケット管理ツールとしての「Lychee Redmine」のポテンシャルを再認識しました。また、大手ベンダーのような統制型のプロジェクト管理と、スタートアップのような自律型の開発スタイルが両立できるとわかりました。貴重なお話をありがとうございました。

株式会社ドゥシステム 様　CASE | 04

管理ツールを統一し、データドリブンのプロジェクトマネジメントを実現

事業内容　システム開発、システム検証など

利用プラン　スタンダードプラン（ガントチャート、カンバン、バックログ）

“ Lychee Redmine ” を選んだ理由は？

- ☑ データ入力が簡単で使いやすい。
- ☑ 「価格」「機能」「使いやすさ」の要件を満たしている。

課 題

- プロジェクト管理の方法が統一されていない。
- プロジェクトの業務プロセスが統一されていない。
- プロジェクトに関するデータの収集・分析が足りない。

効 果

- **プロジェクト管理の方法と業務プロセスの統一**が進んだ。
- **データにもとづくプロジェクト管理**と改善が可能になった。
- **管理職やプロジェクトリーダーの管理工数が削減**された。

静岡県三島市に本社を置く株式会社ドゥシステム。独立系のソフトハウスとして、組み込み系・制御系・オープン系・Web系など、幅広い分野のシステムを受託開発している。また、顧客企業のシステムを検証する評価事業も展開。全体で常時60 ～ 70 のプロジェクトが動いている。

同社は 2020 年 12 月に「Lychee Redmine」を導入。部署やチームごとにバラバラだった管理ツールを統一し、プロジェクトに関する詳細なデータを収集した。さらに、ガントチャート機能や自社開発のプラグイン機能などを活用し、各プロジェクトの進捗状況とパフォーマンスを可視化したという。「Lychee Redmine」の導入・活用を推進する取締役の上田信介氏に話を聞いた。

（取材日：2023 年 10 月 19 日）

【以前の課題】部署によってプロジェクト管理の方法が異なる

導入前に抱えていた課題を教えてください。

上田氏

当社は開発部と評価部に合計 20 ～ 30 のチームが存在し、常時 60 ～ 70 のプロジェクトが動いています。その部署やチームによって、プロジェクト管理の方法がバラバラでした。その結果、余計な工数が発生したり、状況の悪化を見落としたりしていたんです。

たとえば、スケジュールや品質の管理方法は各プロジェクトのリーダー任せ。Excel、Microsoft Project、Redmine など、さまざまな管理ツールを使用していました。すると、メンバーが部署やチームを異動する度に、新たなツールの使い方を覚えなければなりません。

仮に同じ管理ツールを使っていたとしても、チームごとに資料のフォーマットや記入項目が異なります。お客様に指定されているチームもあれば、ガントチャートの無料テンプレートを使っているチームもありました。それらに新メンバーが慣れるまで、異動の都度、一人ひとりに 1 週間くらいかかっていたんです。はじめてプロジェクトリーダーに就く場合、もっと苦労していましたね。

【課題の背景】顧客別の縦割り組織と幅広い受託範囲

20 ～ 30 のチームと同じ数だけ、プロジェクト管理の方法・ツール・資料のパターンがあったわけですね。

上田氏

当社は受託開発のビジネスなので、お客様の指定でバラつきが生じるのはやむをえません。実際、同じ開発部や評価部でも、課ごとに異なるお客様を担当しています。また、開発と評価をまとめて受託する場合もあれば、いずれかだけを依頼される場合も。要件定義から入る案件もあれば、基本設計の段階でバトンを受け取る案件もあります。

このような背景があったせいか、業務プロセスの違いも見過ごされていました。そもそも計画を立てずにプロジェクトを始めたり、ラップアップせずに終結させたりするチームがあったんです。各タスクの作業時間や不具合件数などのデータを分析して改善に活かすチームもあれば、データ収集自体をしていないチームもありました。お客様に依存しないはずの「計画」「終結」の工程においても、社内で統一されていなかったわけです。

株式会社ドゥシステム 上田氏

【原因の分析】根本的な課題を整理し、解決の突破口を探る

プロジェクトに関するデータを集めていないチームは、どのようにプロジェクトを管理していたのですか？

上田氏

プロジェクトリーダーの属人的な感覚に頼っていました。実際、週次のリーダー会議では「2 ～ 3 日遅れています」「不具合が少し増えました」など、口頭であいまいな報告を受けることも。マネージャーがフタを開けてみると、深刻な状況に陥っているケースも散見されました。

導入前の課題整理

部署を異動するたびに、余計な工数が発生する	業務プロセスが統一されていない 管理方法が統一されていない
共通言語がなく、足並みが揃わない（揃えるのに時間がかかる）	業務プロセスが統一されていない
プロジェクトの改善が進んでいない、見えない	データの収集・分析不足
初めてプロジェクトリーダーを務める人は、定められた手順がなく、何をすべきかわからない	管理方法が統一されていない
データに基づいたプロジェクト状況や課題を見ることができない	データの収集・分析不足 管理方法が統一されていない
データに基づいたメンバー評価・指導・育成ができない	データの収集・分析不足
プロジェクトも人も数値目標が立てられない	データの収集・分析不足
部署やチームによって成長速度の格差が生まれる	業務プロセスが統一されていない

その他にも多様な問題が派生的に生じていたので、改めて根本的な課題を整理しました。すると、次の 3 点に集約できたのです。

根本的な課題

- **プロジェクト管理の方法が統一されていない**
- **プロジェクトの業務プロセスが統一されていない**
- **プロジェクトに関するデータの収集・分析が足りない**

これらの課題を解決するために、統一的なプロジェクト管理ツールの導入を計画しました。それだけで万事解決するわけではありませんが、管理方法や業務プロセスを統一する契機になると考えました。

【選定の理由】情報共有の利便性とガントチャートの操作性

管理ツールを統一するだけなら、Excel や Redmine に一本化する選択肢もありますよね。なぜ「Lychee Redmine」を選んだのですか？

上田氏

情報共有の利便性やガントチャートの操作性において、他のツールよりも優れていたからです。

決して Excel が悪いわけじゃないんですよ。ただ、当社がツール統一を検討し始めた 2020 年においては、少し難がありました。当時の Excel は Web ブラウザで共有できません。必要なデータが各チームのファイルサーバーの奥底に保管され、他チームは事実上アクセスできなくなっていました。

その点、Redmine は有力です。Web ブラウザで情報を共有できるし、チケット駆動で管理できる。オープンソースなので、将来的にさまざまなプラグインも追加できます。ただ、スケジュール管理に必須のガントチャートが使いづらい。簡単にガントバーの作成や伸縮などができるツールを探した結果、「Lychee Redmine」にたどり着きました。

御社は 2020 年 5 月から「Lychee Redmine」をトライアル導入しています。他のツールも試験的に導入して、比較検討しましたか？

上田氏

はい。ロールや権限の設定などの要件を整理したうえで、他の Redmine 系ツールも試しました。最終的に差がついたのは、やはりガントチャートの操作性。PDF に出力して、お客様に進捗状況を報告できる点も魅力でしたね。

プロジェクト管理システム比較

※スタンドアロンなシステムは除外

サービス	Aツール	Bツール	Lychee Redmine	Cツール	Dツール	Fツール	Gツール
ロールや権限設定	○	○	○	○	○	○	○
ガントチャート（操作性）	○（悪い）	○（微妙に悪い）	○（良い）	○（悪い）	○（悪い）	○（良い）	○（微妙に悪い）
データ入力	○	○	○	○	？無さそう	○	？無さそう
取組み閲覧	○	○	○	○	○	○	○
グラフ化	×	○（ｵﾌﾟｼｮﾝ）	○（ｵﾌﾟｼｮﾝ）			○	？無さそう
エクスポート（出力形式）	△（PNG）要ﾌﾟﾗｸﾞｲﾝ	○（PDF）	○（PDF）	○	？無さそう	？無さそう	？無さそう
不具合/課題管理	○	○	○	○	△（ｶｽﾀﾏｲｽﾞ性不明）	？無さそう	？無さそう
バージョン管理連携	○(SVN,Git)	○(SVN,Git)	○(SVN,Git)	○(SVN,Git)	○(SVN,Git)	○(github)	？無さそう
Wiki	○	○	○	○	○	？無さそう	？無さそう

そのトライアル期間中に管理方法の基本ルールを策定したり、収集すべきデータ項目を整理したりして、業務改革の準備を進めました。そして、2020 年 12 月に「Lychee Redmine」を正式導入。お客様先に常駐している部署などを除き、約 150 名の社員と協力会社の方々が活用しています。

【定着の工夫】問い合わせに回答する専用窓口を設置

新たなツールを定着させるために、工夫したことはありますか？

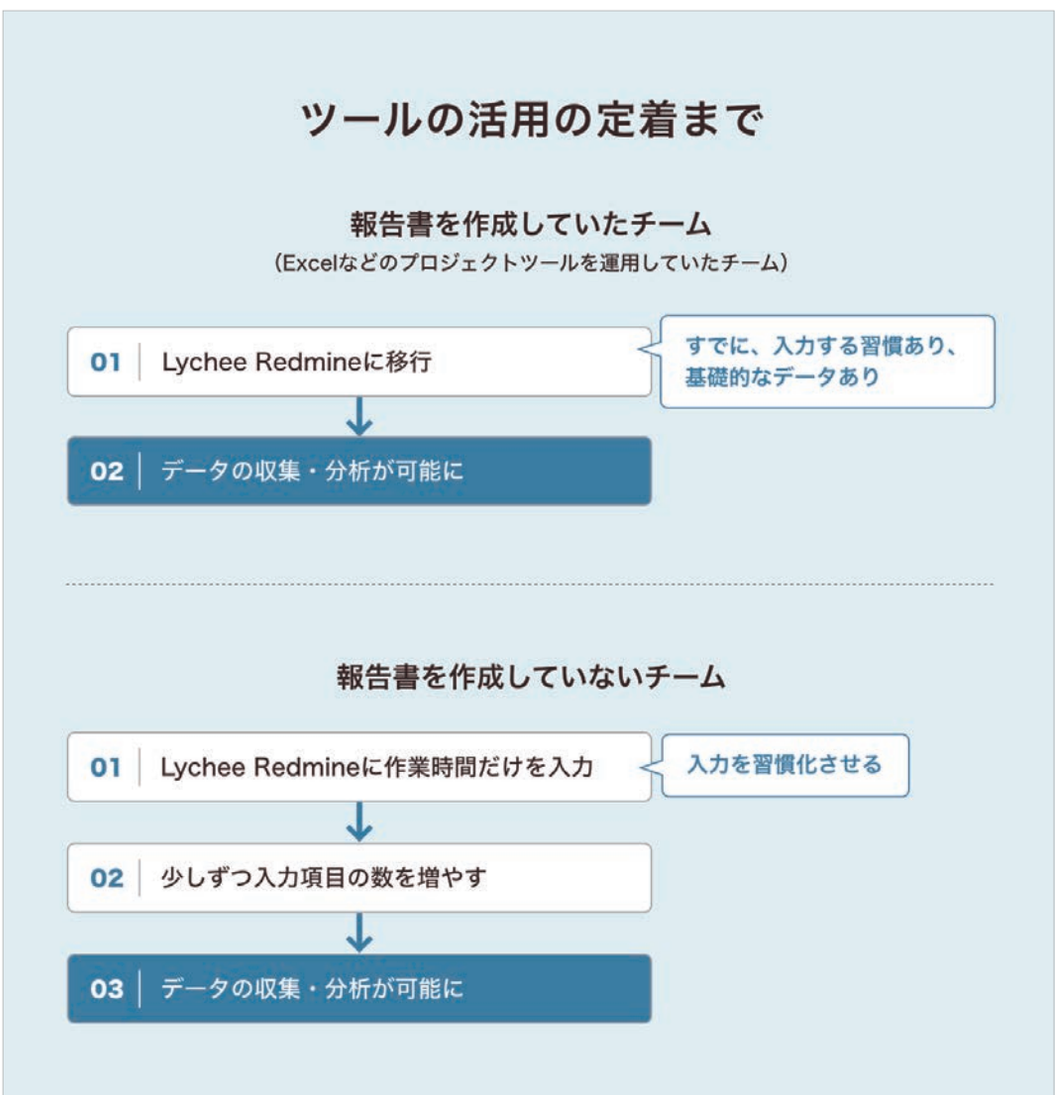
上田氏　ユーザーが問い合わせしやすい環境を整えました。具体的には、社内コミュニケーションツール内に「全社共有」というグループを作成。その中の専用窓口で不明点を尋ねると、運用を管轄する情報システム部が直接回答してくれます。

さらに、情報システム部が「Lychee Redmine」におけるプロジェクトの作成を代行。使い方のバラつきを未然に防ぎながら、プロジェクトリーダーの負担を軽減しています。

ツールの活用が定着した時期を教えてください。

上田氏　現場のデータ入力に関しては、半年後くらいです。以前からプロジェクト報告書を作成しているチームは、もともと基礎的なデータを入力していました。その管理ツールが Excel などから変わっただけなので、すぐに定着しましたね。

一方、報告書自体を作成していないチームにとっては、データ入力の負担が増えることになります。マネージャーにはデータ分析の必要性を説きましたが、すぐには現場へ浸透しません。そこで「まずは作業時間だけでも入力してほしい」と通達。それが習慣化した後、少しずつ入力項目の数を増やしていきました。



つまり、約半年をかけて、プロジェクト管理に必要なデータを収集できるようになったのです。この段階で「プロジェクトに関するデータの収集・分析が足りない」という課題を解決できるメドが立ちました。

【業務プロセスの統一】チケットの分類項目で共通言語をつくる

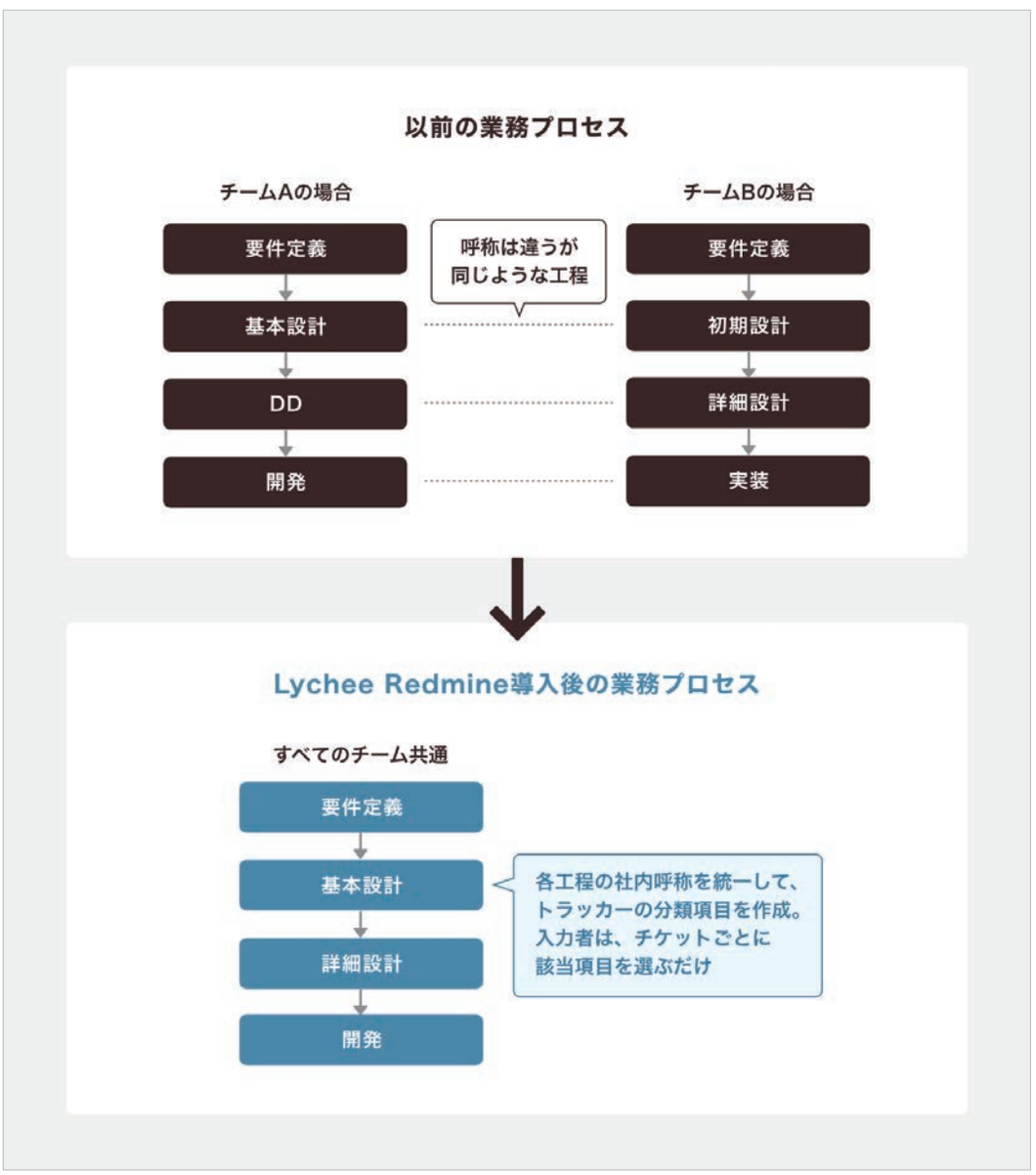
残る根本的な課題は「プロジェクト管理の方法が統一されていない」「プロジェクトの業務プロセスが統一されていない」という2点ですよね。管理ツールの統一を契機に、これらの解決も進みましたか？

上田氏

業務プロセスの統一に向けた土台は整いました。その一助となったのが、チケットを分類するトラッカー機能です。始まりは「Lychee Redmine」を試験導入していた時期。各チームの業務プロセスをメンバーにヒアリングしたところ、“呼称は違うが同じような工程”が見つかったんです。

たとえば「設計」の第一工程について、あるチームは「基本設計」と呼び、あるチームは「初期設計」と呼んでいました。これらは実質的に同じです。その他に「詳細設計」を「DD」と英語の略称で呼んでいるチームもありました。

そこで各工程の社内呼称を統一して、トラッカーの分類項目を作成。チケットごとに該当する項目を選択してもらい、共通言語を浸透させていきました。それが業務の棚卸しになり、埋もれていたタスクが明らかになったチームもありましたね。



埋もれていたタスクとは何ですか？

上田氏 開発プロジェクトにおける管理業務です。発端はチケットが割り当たっていないプロジェクトメンバーを発見したこと。でも、実際は業務に携わっているはずです。よくよく調べてみると、そのメンバーが管理業務を担っているとわかりました。そこで「管理」というトラッカーを追加。その作業時間を集計して、適正な人件費を計上する仕組みに統一しました。

【管理方法の統一】全社共通の指標を週次会議でモニタリング

プロジェクトの全業務をチケット化するようになった結果、埋もれていたタスクが浮き彫りになったわけですね。基本的な管理方法は統一できましたか？

上田氏 完全には統一できていませんが、大きく前進しました。それはデータにもとづくプロジェクト管理です。当社は課ごとにリーダー会議を開いているのですが、以前は報告項目がバラバラでした。たとえば、ある課ではスケジュールの進捗率を必ず報告しているのに、別の課では報告しない場合があったんです。

管理ツールの統一を契機に、それらの報告項目も統一。共通の指標をもとに各プロジェクトの状況を把握するように変えました。これも「Lychee Redmine」でデータ収集の足並みがそろった結果です。

「Lychee Redmine」を選んだ決め手として、ガントチャートの操作性をあげていましたよね。スケジュール管理の方法は統一されましたか？

上田氏 約 150 名のユーザーに関しては、すべて「Lychee Redmine」のガントチャートでスケジュールを管理しています。インターフェースがわかりやすいので、Excel からの移行もスムーズ。イナズマ線やマイルストーンの設定など、さまざまな操作が便利になりました。

なにより、ガントチャートとデータが連携できる点がいいですね。ガントバーをクリックすれば、各タスクの作業時間やステータスなどを簡単に編集できます。いちいちチケット詳細画面に移動する必要はありません。

【拡張機能の追加】各プロジェクトのパフォーマンスを一覧表示

御社は「Lychee Redmine」だけでなく、独自開発したプラグインを追加していると聞きました。その機能と使い方を教えてください。

上田氏 各プロジェクトの進捗状況や重要指標などを可視化する機能です。このパフォーマンス分析システムをもとに、リーダー会議などでモニタリングを行っています。もともと Redmine 系のツールを選んだのも、当社独自のプラグインを見据えた判断でした。

バーンダウンチャートや作業負荷の状況など、主要なグラフは「Lychee Redmine」でも可視化できるでしょう。ただ、レビュー指摘件数やステップ数など、私たちが重視する指標も含めて一覧したかったんです。
いわば、当社専用のダッシュボードのようなイメージですね。

株式会社ドゥシステム 上田氏

御社が重視する指標はどのように集計しているのですか？

上田氏 カスタムフィールド機能で当社独自の分類項目を作成し、詳細な情報を収集しています。この収集項目はトラッカーごとに異なります。 チケットを大きく分類するのがトラッカー、さらに細かく分類する方法としてカスタムフィールドを準備しています。 トラッカーとカスタムフィールドを組み合わせることで工程ごとの入力項目が限られるので、慣れれば入力の負担は重くありません。

【導入の効果】プロジェクト管理の円滑化と工数削減

「Lychee Redmine」の導入から、もうすぐ 3 年が経ちます。運用を通じて、どのような効果を得られましたか？

上田氏　各プロジェクトの状況をリアルタイムで可視化できるようになりました。工数・品質・生産性などを定量的に把握できるので、気づかぬ間に状況が深刻化するケースはありません。チームによって温度差はありますが、改善スピードも加速しました。

また、業務効率化にもつながりましたね。これまで管理職やプロジェクトリーダーが費やしていた管理工数を削減できたんです。メンバーが部署やチームを異動した後、新たなツールの使い方を覚える必要もありません。

【今後の展望】一人ひとりの成果を分析して、人材育成に活用

プロジェクトマネジメントについて、今後の展望を聞かせてください。

上田氏　いまは当社のプラグイン機能を通じて、プロジェクト単位のパフォーマンスを分析しています。この取り組みを発展させて、今後は個人単位のパフォーマンスを分析したい。そうすれば上司の主観に依存せず、客観的なデータをもとにした人事面談や人材育成ができるでしょう。

ドゥシステム様の取り組みを通じて、プロジェクト管理ツールの導入が管理方法や業務プロセスの統一にも役立つとわかりました。また、独自に開発されたプラグイン機能の活用法も参考になりました。貴重なお話をありがとうございました。

日清食品株式会社 様　CASE | 05

世界最高水準「次世代型スマートファクトリー」誕生の現場に Lychee Redmine
～総投資額 655 億円、前例のない巨大プロジェクトをツールで「見える化」！～

NISSIN 日清食品

事業内容　即席麺等の製造および販売
使用機能　Lychee ガントチャート

“ Lychee Redmine ” を選んだ理由は？

- ☑ ユーザーインターフェイスが良く、入力が簡単、操作も直感的。
- ☑ チケットだけでなくガントチャートやクラウド管理など新機能を追加できる拡張性の高さに魅力を感じた。

課 題

- タイトなスケジュールのプロジェクト進行において、各部門のスペシャリストとギリギリの調整を行う必要があった。
  そのためにも部門横断的に情報をまとめ、マクロな視点で**プロジェクト全体を「見える化」**することが必要不可欠だった。
- 担当ごとの情報が Excel、PDF などで**個別管理**されており、統合が困難な状態だった。プロジェクトの長さ、タスクの膨大さを考慮し、全体管理できる方法を考える必要があった。

効 果

- プロジェクトの**全体進捗が一目瞭然**になり、**スケジュールのズレが見つかりやすくなった。**
- **個々の進捗**がどのように**全体スケジュールに影響**するかを、担当者に**直感的に理解**してもらうことができ、『PMO には情報を速やかに共有しよう』というコミュニケーションの流れができた。
- 全体管理の重要性に対する社内の認識や、情報共有におけるコミュニケーションの確立など大きな効果があった。
- Lychee ガントチャートでのシミュレーションを元に予定調整を行うことで、事前にスケジュール上の問題点を発見することができた。
- Lychee ガントチャートのサマリー画面を PDF 化し、社内報告資料としても活用することで経営陣にも一目で進捗やリスクを認識してもらうことができた。

カップヌードル、チキンラーメンなど誰もが知るトップブランドを有する日清食品株式会社。
22 年ぶりとなる国内工場新設プロジェクトは、総設備投資 655 億円という規模はもちろん、ロボットや IoT など最新技術を駆使する「次世代型スマートファクトリー」として、メディアなどでも大きな話題となっている。
敷地面積約 10 万 m^2、日産 400 万食の生産能力を持つ国内最大級、世界最新鋭の食品工場である「関西工場」（滋賀県栗東市）は、2018 年 10 月に操業開始、2019 年内に完成する。
創業以来最大となる、前例のないプロジェクト推進のため、PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）として Lychee Redmine を活用した林 将広氏（日清食品株式会社 事業構造改革推進部 SCM 企画部 課長）にお話を伺った。

（取材日：2019 年 8 月 27 日）

前例のない巨大プロジェクト、Lychee Redmine での「見える化」が大きな助けに

大規模ながら、タイトなスケジュールで進められた「関西工場」プロジェクトの PMO に着任した林氏は、『日清食品流』のプロジェクト管理手法を新たに構築するという難題に立ち向かった。
自身にとって初めての PMO という立場で、各部門のスペシャリストとギリギリの調整を行うためには、部門横断的に情報をまとめ、プロジェクト全体を「見える化」することが必要不可欠だったと語る。

林 氏　前例のない規模、最新システムの導入など、未経験のリスクが多数想定され、マクロな視点で全体管理する必要がありました。海外工場新設や、既存工場ライン立ち上げなど、社内には豊富なプロジェクト経験があり、QCDS（クオリテイ・コスト・デリバリー・スコープ）のうち、クオリティとスコープは各部署がしっかり仕上げてくれると信頼していました。

そこで、PMO としては、とにかくコストと納期の管理に注力しようと、担当ごとに情報を集めたのですが、Excel、PDF などで個別管理されており、統合が非常に難しかった。数年間というプロジェクトの長さ、発注数千件というタスクの膨大さなど、Excel など既存のやり方での全体管理は到底無理、やはりプロジェクト管理に特化したツールが必要ということになりました。

社内ではプロジェクト管理ツールは未使用でしたが、Redmine の存在は知っていました。他ツールでは MS プロジェクトなども検討しつつ、Redmine の無料相談会にいってみたところ、『ユーザーインターフェイスが良くて、入力が簡単、操作も直感的。拡張性もある』と Lychee Redmine を勧められたんです。
調べてみると、チケットだけでなくガントチャートがあり、クラウド管理もできる、新機能がどんどん追加されるなど、非常に使いやすそうで、『このツールなら、やりたいことができそう!』と Lychee Redmine 導入を即決しました。イメージ通りの使い心地で、良い決断だったと思っています。

日清食品株式会社 林氏

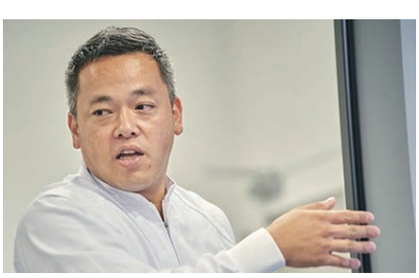
チケットとガントチャートで、全体スケジュールを管理

本プロジェクトで、林氏が Lychee Redmine を特に活用したのは、設備発注と設備納入の 2 つのフェーズ。この重要なフェーズに、タスクや見積り、スケジュールなどの情報を Lychee ガントチャートで「見える化」した。

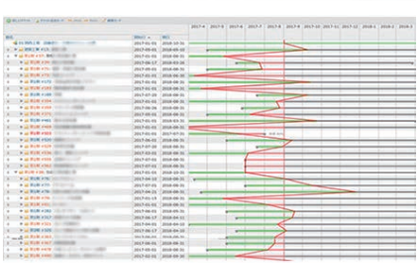
林 氏　Redmine は、みんなでタスクを共有し、管理するツールだと知っていましたが、プロジェクトメンバーは少数精鋭、プロジェクト管理について研修する時間もない。また、メンバーには設備の設計など担当業務に専念してほしいという思いも強く、Lychee Redmine の管理は PMO が一括して行いました。設備開発を担う研究施設をはじめ、各部署を足で回って掻き集めた資料をもとに、数千ものタスクを構造化し、その全てを入力する作業が甚大で、今振り返っても本当に大変な時期でした。

大変な PMO 立ち上げ期、Lychee Redmine のどのような機能が助けになったのか？

林 氏　とにかく、全ての情報が反映されたガントチャートが必要で、Lychee ガントチャートで実現できました。慣れない PMO として情報収集から始め、Lychee ガントチャートでその情報をババッ!と「見える化」してプロジェクトメンバーに見せた時に、「これはすごい!」と驚かれたのを覚えています。



ガントチャートの基本機能を中心に使いましたが、予定通り進捗しているチケットは緑、期日過ぎると赤というのも誰でも一目瞭然だし、現状を示すカミナリ線、重要予定を示すマイルストーン、クリティカル・パスの設定など、全てをガントチャート画面で直感的に操作でき、ツール操作のストレスもなかったです。Lychee ガントチャートで「見える化」してはじめて、プロジェクトの全体進捗を左右するスケジュールのズレが見つかったことも。チケットのコピーや、注記機能も便利でしたし、チケットの期間を日単位や週単位で入れたとしても、最終的には 1 ヶ月ごとのサマリで確認ができるので非常に助かりました。



新工場には即席麺の生産ラインが 10 本あり、製麺、包装など工程ごとに最新設備を導入。さらに、ロボットや検査機器など自動化・効率化を担う設備を集中監視・管理する「NASA 室」(Nissin Automated Surveillance Administration 室) やガスコージェネレーションシステムなどユーティリティ施設と、生産ライン全てが IoT システムで繋がるなど、食品工場として前例がない難易度の高いプロジェクトで、PMO の責任も重大だった。

林氏　数千件の発注情報などをベースに 200 チケット程度に構造化し、プロジェクト全体を Lychee ガントチャートで「見える化」することで、個々の進捗がどのように全体スケジュールに影響するかを、担当者に直感的に理解してもらいました。ところが予定期日を過ぎても発注されないなど、進捗しないチケットが続出。確認すると、各部署で計画時点でスケジュールにバッファーを持たせていることが判明しました。

しかし、プロジェクトには後工程のために全ての前工程が同時に完了しているべきタイミングがある。それを Lychee ガントチャートで「見える化」できたことで、『PMO には、全ての情報を速やかに共有しよう』というコミュニケーションの流れができました。

「次世代型スマートファクトリー」ならではの予期せぬ場面でも、Lychee ガントチャートを活用した

林氏　設備納入フェーズでは、これまでのライン立ち上げと異なりシステムとの連携テストが必須でしたが、設備メーカーも社内担当者もこの規模のシステム連携は未経験。

そこで、全ての機械の納入スケジュールを Lychee ガントチャートに入力し、各部門と連携しテスト期間を算出しました。すると、稼働予定日に間に合わせるには、複数テストを並行させるなどテスト期間の短縮が必須とわかり、Lycheeガントチャートでのシミュレーションを元に、各メーカーに納期の前倒しやテスト期間短縮などを依頼し、なんとか調整することができました。

経営陣へのレポート、コストシミュレーションなど様々な場面で Lychee Redmine が活躍

林氏　全社を挙げての巨大プロジェクトとして、経営陣への確実な報告や、管理部門の業務にも、Lychee Redmine が役に立った。

Lychee ガントチャートのサマリー画面を PDF 化し、社内報告資料としても活用しました。FACT を「見える化」することで、経営陣にも一目で進捗やリスクを認識してもらえたと思います。
また、655 億円という総設備投資額なので、キャッシュアウトについても精度高いシミュレーションが必要でしたが、財務の担当部署でも、私たちの作った Lychee ガントチャートを元に、キャッシュアウトタイミングを把握していたと聞き、プロジェクトを「見える化」することのメリットを、様々な場面で実感しました。

Lychee Redmine とともに、さらに精緻なプロジェクト管理を目指す

現在は、新工場プロジェクトを含め４つのプロジェクトに関わっている林氏。
今後もプロジェクトの「見える化」に Lychee Redmine を使い、
さらに成功事例を増やしていきたいと語る。

林氏　厳しいスケジュール・予算にも関わらず、新工場プロジェクトが計画通りに進んだことが評価され、PMO のような第３者的な全体管理は必要だと社内の雰囲気が変わったこと、プロジェクト管理のために情報を迅速に共有するコミュニケーションが確立されたことなど、PM 的にも大きな成果がありました。
現在、新プロジェクトで部下が PMO を担当、Lychee Redmine でデータを作り、準備を進めています。さらに精緻なプロジェクト管理をしていくために、事例を増やしていきたいです。将来的には、テンポラリーな PM ではなく、担当部門に PM 的な役割を配置できたらいいですね。

このような最先端の工場新設プロジェクトを、Lychee Redmine がサポートできたことは、本当に嬉しいです。最近、建設業界でも Lychee Redmine を導入いただいていますが、建設会社・設備メーカーなどでも参考にしていただける、非常に興味深いお話が聞けました。本日はありがとうございました。
(アジャイルウェア 川端)

「関西工場」エントランスロビーにて

パナソニック インダストリー株式会社 様　CASE | 06

Lychee Redmine を上手く利用しプロセス遵守を容易に実現

事業内容　電子部品、メカトロ・制御デバイス、電子材料、半導体、液晶パネル、モータ、一次電池、二次電池等の開発・製造・販売

使用機能　Lychee ベーシック、Lychee スケジュール管理、Lychee 工数リソース管理、Lychee プロジェクトレポート、LycheeEVM、Lychee チケット関連図

“ Lychee Redmine ” を選んだ理由は？

現場には、チケット駆動型の Redmine を利用したいが、チケットの修正が不便なこと

やガントチャート機能が不可欠という現場要望を満足しないという問題があった。

それを解決できることが Lychee Redmine 導入の決め手だった。

課 題

- **管理の効率化と説明責任のため**にツール化が必要。
- **開発活動がチケットとして記録**でき、必要な時期に必要な活動が**開発プロセスに準拠して実施されたことを説明できるツールの利用**を迫られていた。

効 果

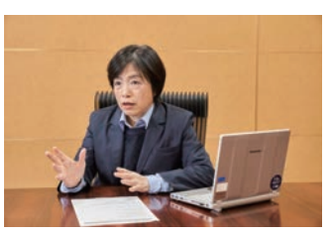
- **直感的で扱いやすく**、進捗計画の入力・修正が容易で、**即座にメンバーと共有**できる。
- **カンバン機能が追加**されたのが非常に良い。
- 各メンバーの**作業内容や状況がオンラインで確認**でき、各メンバーへの**作業負荷も簡単に調整**できる。
- **現場の人が拡張できる**のも魅力で、**小さなプロジェクトでも使いやすい。**

パナソニック インダストリー株式会社様は、電子部品、メカトロ・制御デバイス、電子材料、半導体、液晶パネル、モータ、一次電池、二次電池等の開発・製造・販売を行っている。2015 年から Lychee Redmine を導入し、現在、約 1000 ユーザーで利用しています。技術本部の田中和夫課長、水田恵子係長、佐古元彦主任技師に、Lychee Redmine の導入経緯など、お話を伺った。

（取材日：2019 年 4 月 16 日）

約 1000 ユーザーで Lychee Redmine を活用

パナソニック インダストリー株式会社に Lychee Redmine を導入。取材当時、社内でのべ 1,000 ユーザーが利用。現在、佐古氏が開発環境の主担当をしており、サーバーインフラ管理からユーザーサポートなどを行っている。



「管理の効率化と説明責任のためには、ツール化は必要不可欠」と水田氏

顧客に対する説明責任では管理ツールが必須に

水田氏　弊社では、過去はエクセルを使ってプロジェクト管理を行っていました。しかし、管理の効率化と説明責任のためにツール化が必要となりました。エクセルは計算ツールであり管理ツールではないために、欧州顧客などでは管理ツールを使った管理を推奨されることもあります。また、車載開発では、機能安全規格 ISO26262 や Automotive SPICE への対応も必要で、説明責任を果たすことが求められます。これらを満たすために必要なのが管理ツールになります。

田中氏　特に車載開発では説明責任が重要であり、そのため、エクセルではなく、Redmine のように開発活動がチケットとして記録でき、必要な時期に必要な活動が開発プロセスに準拠して実施されたことを説明できるツールの利用を迫られることになったのです。

「エクセルではなく、Redmine のようなすべての履歴が共有できる管理ツールの利用を迫られる」と田中氏

Automotive SPIC とは・・・Automotive SPICE は、自動車業界で車載ソフトウェア開発プロセスのフレームワークを定めた業界標準のプロセスモデル。車載ソフトウェアの開発プロセスの評価や改善に利用することが目的。

Lychee Redmine 導入前の他ツールでの問題点

水田氏　最初は、あるメーカーの管理ツールを試してみましたが、ニーズと合っていませんでした。多機能だけれども求める機能が不足していたり、機能追加のための開発費用が高額であったり…。いざカスタマイズしようと思っても、当社の開発プロセスとの親和性が良くなかったため、運用を断念せざるを得ませんでした。マイルストーンの考え方ひとつとっても違いますからね。

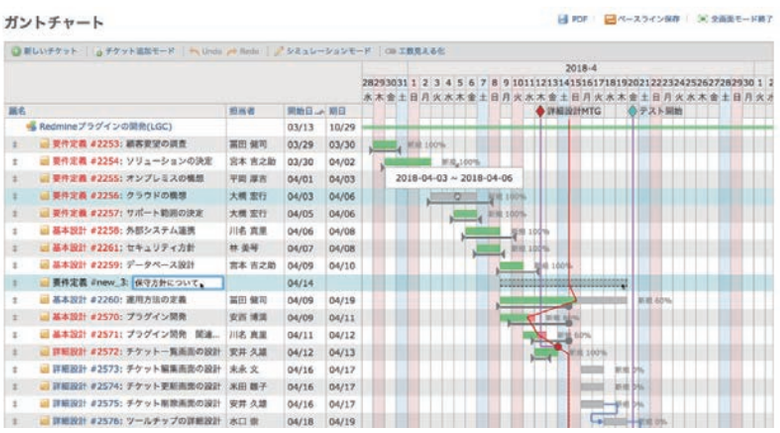
次に、自分たちで自社の開発プロセスに合わせた管理ツールを開発し運用することにしました。しかし、使い勝手はよかったものの、OS の変更への対応など、ツールの保守にスキルの高い人材が継続的に必要であることなどの理由もあり、運用を続けることが厳しくなってきました。

2015 年、Lychee Redmine との出会い、本格導入へ

2010 年頃に Redmine が流行り始め、現場リーダー数人からの要望もあり Redmine を導入。
何とか使えるようにとプラグインを入れ拡張をしてみたものの、結果的に使いこなせず、浸透しないまま
5 年ほど経過したそうだ。しかし、機能安全規格や Automotive SPICE への対応を考え、思案していた 2015 年、
ちょうどいいタイミングで Redmine のプラグイン『Lychee Redmine』と出会い、導入に向けて動き始めた。

水田氏　現場には、チケット駆動型の Redmine を利用したいが、チケットの修正が不便なことやガントチャート機能が不可欠という現場要望を満足しないという問題がありました。それを解決できることが Lychee Redmine 導入の決め手でした。すぐに予算化して導入に至り、まずはゲリラ的に少人数で使い勝手など試していき、全体に広げていきました。

当時現場は、自社で作ったツールが便利で使い慣れていたため、Lychee Redmine に切り替えてからもしばらく運用されて、稼働を止めるのに時間がかかりました。自作ツールには、プロジェクト計画書、週報、それをまとめて報告する機能、QA など管理系のシステムが全て入っていたため、弊社のプロセスに非常に合っていたことが理由でした。



ガントチャート（素材提供：アジャイルウェア）

インターフェースの良さが Lychee Redmine の魅力

開発の効率化には、ツールやプロセス改善など様々な要因が影響するので、Lychee Redmine の導入効果を
定量化することが難しいが、Lychee ガントチャートを使うことでプロジェクト管理がやり易くなったという声は多く上がっているという。

水田氏　Lychee Redmine で一番利用しているのは『Lychee ガントチャート』です。『Lychee ガントチャート』は、チケット管理を格段に容易にしてくれました。現場のリーダーからも、『直感的で扱いやすく、進捗計画の入力・修正が容易で、即座にメンバーと共有できるところに魅力を感じている』、『自分のやりたいことができた』と言ってもらえました。Lychee Redmine はそもそも MS Project の代わりになるようにと作られていますから、MS Project と同じように使えるのも魅力です。

昨年度 Lychee Redmine の料金形態が変わり、ユーザー数を調整しやすくなったことも魅力で、10 ユーザー単位での料金は少人数のところも導入しやすいのが嬉しいポイントです。
さらに、カンバン機能が追加されたのが非常に良いです。アジャイル開発では、作業、いわゆるバックログをポストイットに書いて、壁に貼り付けて可視化したりしますが、カンバン機能を使えば、このバックログ管理と同様なことが可能です。各メンバーの作業内容や状況がオンラインで確認でき、各メンバーへの作業負荷も簡単に調整できるので、使ってみた人の評価は高いです。
Lychee Redmine は土台がオープンなところが何よりのメリットです。また、トップダウンで入る他ツールと違い、現場の人が拡張できるのも魅力で、小さなプロジェクトでも使いやすいです。Lychee Redmine には今後も期待しています。

Lychee Redmine を上手く利用しプロセス遵守を容易に実現

佐古氏

自社の開発プロセスのプロジェクト管理、問題解決管理、変更管理などを Lychee Redmine のチケットを使って実施できるようにしており、Lychee Redmine を利用すれば、プロセス遵守を実現できるというのが私達の導入・活用のコンセプトです。開発プロセスを策定、管理している私達がトラッカー、ロール、ワークフロー、ステータスの定義を提供することにより、共通の枠組みで活動を実施できます。今後、さらにより利便性をあげて、活用を促進していければと思います。

使用者の評価が高いカンバン機能（素材提供：アジャイルウェア）

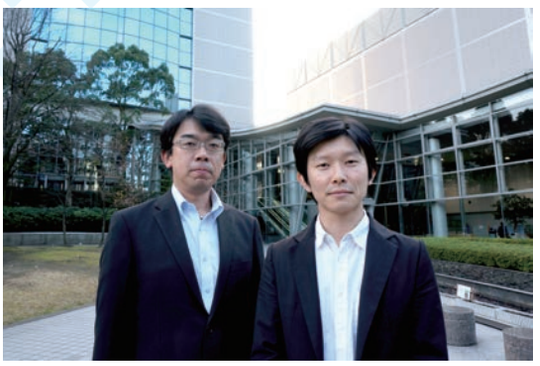
また今後の展開を考えると、複数のツールをうまく組み合わせ、それぞれのツールの得意なところを活かして、自社の開発プロセスに合うように統合・有効活用していけばいいと考えています。その中で Lychee Redmine は管理の大部分を担ってくれているので、非常に助かっています。

「Lychee Redmine を上手く利用しプロセス遵守を容易に実現」と佐古氏

東京海上日動システムズ株式会社 様　CASE | 07

Redmine 全社導入を Lychee Redmine でサポート
～ 3,000 名のユーザビリティ向上と、「見える化」を実現～

TOKIO MARINE NICHIDO
東京海上日動システムズ



事業内容　東京海上グループの情報システムの企画・提案・設計・開発・保守・運用

使用機能　Lychee ガントチャート、Lychee EVM、Lychee リソースマネジメント、Lychee アジャイル

“ Lychee Redmine ” を選んだ理由は？

- ☑ ガントチャート上で直感的に操作して入力できること。
- ☑ Lychee EVM のユーザビリティーに魅力を感じた。

課 題

- **業務の生産性を高める**ために、コミュニケーションや進捗報告といった**粒々のスピードアップが必要。**
- **多数のプロジェクトをエクセルで管理**していたため、「一元管理ができない」「リアルタイムに参照ができない」「同時更新ができない」**「プロジェクト管理手法の標準化ができない」**といった課題があった。

効 果

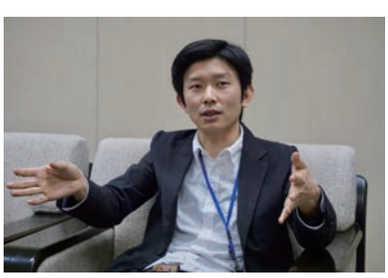
- ガントチャートも EVM も**全てが一元管理**されるので、各プロジェクトの状況を**「見える化」**できるようになった。
- **10 種類の管理ファイルを削減**することができた。
- タスク依頼をする際、以前は口頭とエクセルによる二重管理となっていたが、Lychee アジャイルを導入したことでその手間がなくなった。情報のリアルタイム更新も可能で情報共有がスムーズに。

東京海上グループの IT 戦略を支えている東京海上日動システムズ株式会社様。2010 年から Redmine を導入され、現在では全社 3,000 名が毎月 3 万チケットを登録する大規模運用を実現されている。Lychee Redmine の各プラグインを利用して Redmine の全社展開を実現された、開発品質管理本部 開発品質管理部 マネージャーの白井昭洋氏と杉本直幸氏にお話を伺った。（取材日：2016 年 12 月 2 日）

月 3 万チケット登録を支える Redmine 運用

Redmine をどのように運用していますか？

東京海上日動システムズでは Redmine を全部署で導入しています。具体的には 9 本部 22 部署、それから開発管理部門とコーポレート部門の 8 部署、合計 30 部署で導入しています。利用頻度としては、やはり開発や運用を担当している部署が高く、コーポレート部門などでも利用されていますが、特に使うことを強制しているわけではありません。



「新たなプロジェクトが順次 Redmine に移行しているので、チケット数はまだ増える見込みです」と杉本氏

利用者数は社員、協力会社の方々を合わせて 2,000 人弱ぐらいです（2017 年 2 月現在は約 3,000 人）。一昨年 11 月の実績では、1 ヶ月に約 1,900 人がログインしていましたので、1 日あたりその半分か 3 分の 1 の 800 人くらいだと推測されます。また、社員異動や契約が満了する協力会社も都度発生するため、3 ヶ月間ログインがないアカウントは全てロックするようにしています。

Redmine 運用全体を推進しているのは私たち 2 名ですが、開発運用部門の 22 部署内に約 30 名の推進係がおり、各部門・組織の推進を担当しています。現場からの問い合わせは推進係が対応するため、私たちに問い合わせがくることはそれほどありません。あと、Redmine 運用部隊として 3 名のチームも存在しています。

チケット登録数は毎月増加しており 2015 年 8 月は月あたり 5,000 チケットほどでしたが、障害管理を行うようにした 2016 年 2 月には 1 万チケット、進捗・課題管理を行うようになった 7 月には 2 万チケットまで増加し、そして 11 月には 3 万チケットを突破しました。当初の想定が月 3 万チケットでしたので、今の運用設計が適切かどうかをもう一度見直さなければいけないレベルにきています。またユーザ数も社員が 1,300 人、協力会

社の方々が 1,700 人、合わせて 3,000 人まで増える見込みなので、近い将来は月あたり 5 万チケットが登録されると予想されます。

利用プラグインは Lychee Redmine が中心です。フリーのプラグインは、Work Time プラグインやサイドバーを消すプラグインなどいくつか導入していますが、サーバーへの負荷が大きいためあまり利用していません。

業務のスピードアップが課題

導入までの経緯を教えてください。

業務の生産性を高めるには、コミュニケーションや進捗報告といった粒々のスピードアップが必要だと考えていました。報告をリアルタイムに行うことができればスピードが向上しますが、そのためにはプロジェクトの状況を「見える化」したり、様々なプロジェクト管理手法を標準化する必要があります。弊社ではそれらをエクセルで管理していたため「一元管理ができない」「リアルタイムに参照ができない」「同時更新ができない」「プロジェクト管理手法の標準化ができない」といった課題がありました。エクセルはユーザビリティが優れていてカスタマイズがしやすいですが、一方で自分たちの思い通りに列を追加できてしまうと標準化しにくいです。そのため標準化をするためには、1 つの共通システムで制約をつけて運用する必要があると感じ Redmine を導入しました。

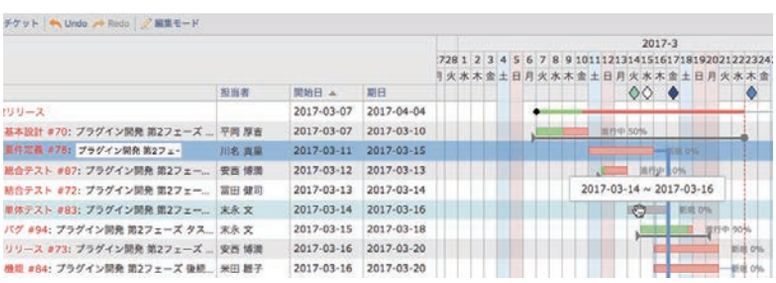
大切なことはユーザビリティと「見える化」

「現場浸透にユーザビリティ向上は欠かせない」と白井氏

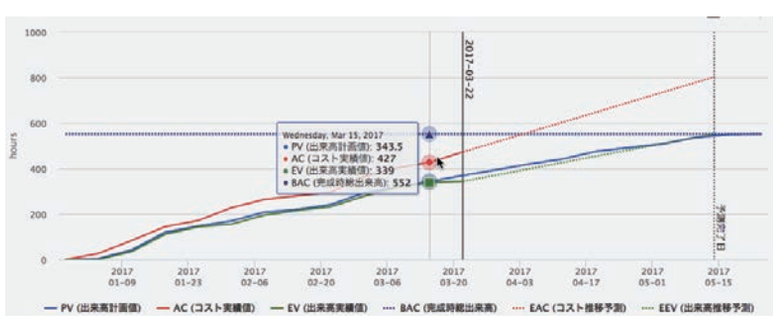
Redmine は 2010 年に導入しましたが、当時の利用者はまだまだ少なかったです。標準の Redmine では、ガントチャートやチケット一覧画面などで情報を入力するたびに画面遷移が発生するため、「ユーザビリティを向上させなければ、使われないのではないか?」と、入力を簡単にできるプラグインを探していました。そんな時に Lychee Redmine の製品サイトを見つけました。

導入の決め手は何でしたか?

Lychee Redmine 導入を決めた理由は 2 つあり、1 つはガントチャート上で直感的に操作して入力できることです。Redmine の操作性は独特なので、初めてのユーザには わかりにくいんですよね。それが直感的に操作できるようになったことは大きいです。今では、Lychee Redmine を Redmine の標準機能と思って使っているユーザもたくさんいますよ。ガントチャートを直感的に操作できる Lychee ガントチャートがなければ、月 3 万チケットの登録も難しかったと思います。もちろん各部の推進係の方々が、現場からの問い合わせ対応やマニュアル整備などを頑張ってくれたことも現場に浸透した理由の一つです。



直感的な操作を実現した、Lychee ガントチャート



Redmine 上で EVM を確認可能にする、Lychee EVM

もう 1 つは Lychee EVM です。EVM をエクセルで行うと手間がかかりますし、「エクセルファイルの場所が分からない」というユーザも多かったですね。無償の EVM プラグインもありますが、長期利用を考えるとサポート面に不安がありました。
その点 Lychee Redmine ではガントチャートも EVM も全てが一元管理されるので、各プロジェクトの状況を「見える化」できます。

導入後に解決した課題はありますか?

10 種類のエクセル管理ファイルが Redmine に集約

Redmine、Lychee Redmine を導入したことで 10 種類のエクセル管理ファイルを Redmine に集約することができました。管理ファイルを削減できましたし、Redmine にログインすればこれらの情報を全て確認できますので「見える化」が進みました。

Redmine に集約されたエクセル管理ファイル

- ■ 品質管理・・・問題点管理台帳（テスト工程で発生したバグ一覧）、単体テスト確認シート
- ■ 課題管理・・・プロジェクト運営上の課題管理表、要検討項目表
- ■ 要件管理・・・要件追加・変更管理台帳、プロダクトバックログ、スプリントバックログ
- ■ 進捗管理・・・WBS、EVM、信頼度成長曲線

ふせん紙とエクセルを、Lychee Redmine で統一

弊社ではコミュケーションを活発化させてチームワークを強化する取り組みを行っています。そのためオフィスでは始業時に朝会を実施して、少人数のチームごとにタスク共有をしている光景がよく目に入ります。

以前の朝会では、タスク名が書かれたふせん紙をホワイトボードに貼り付けて情報共有を行っていました。そのためふせん紙に書かれたタスクタイトルしか分からず、メンバーにタスクを依頼する際はタスクの詳細を口頭で説明する必要がありました。タスクの詳細情報はエクセルでも管理していましたが、それによりふせん紙とエクセルの二重管理も発生していました。

ホワイトボードのふせん紙のようにチケットを「見える化」できる、Lychee アジャイル

しかし Lychee アジャイルを導入したことで、ふせん紙とエクセルファイルを Redmine に統一できました。Lychee アジャイルのかんばん画面では、チケットタイトルが以前のホワイトボードと同じイメージで表示され、チケットタイトルをクリックすれば詳細情報をすぐに確認できます。また、ふせん紙を貼り直すようにチケットのドラッグ＆ドロップするとステータスがリアルタイムに更新されるため、二重管理の手間も無くなりました。今ではホワイトボードの代わりに、Redmine の画面を見ながら朝会が行われています。

さらなる「見える化」とユーザビリティ向上を期待

今後への展望や期待があれば教えてください。

今後は Redmine を上手に利用している人のノウハウが、あまり活用できていない人にも伝わるような取り組みを考えています。またエクセルからの移行は完了したので、次はもっと Redmine を活用し、プロセスを整備して標準化を進めたいですね。

Lychee Redmine には、さらなる「見える化」やユーザビリティの向上に期待しています。それから、要件管理やテスト管理などを Redmine で完結できるような仕掛けが欲しいですね。テスト管理やテスト自動化、要件管理、バグ管理などを Redmine で管理できればトレーサビリティがうまく取れるのではないかと考えています。

あとは、弊社のような大規模ユーザへのソリューション提案があると良いなと思います。例えばアプリケーションサーバーを 2 つに分けて、1 つには現場担当者向けのプラグイン（Lychee ガントチャート、Lychee アジャイルなど）を、もう 1 つには管理者向けのプラグイン（Lychee EVM、Lychee リソースマネジメントなど）を導入することで、レスポンスをさらに担保するようなソリューションがあると良いですね。

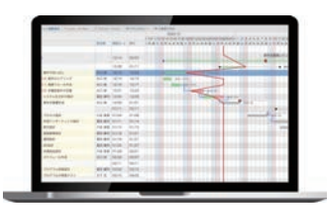
Lychee Redmine の機能や価格、アジャイルウェアのサポートにはとても満足しています。密度の濃いコミュニケーションで都度相談に乗っていただけるのがありがたいですし、色々な面でスピードが速いです。何かをお願いしたときのレスポンスも速く、「いつの間に作ったんだろう」と思うくらいです。逆にお願いしたいのは、我々のようなユーザの声を集約できるようなサービスやサポートがあると良いと思います。Lychee Redmine の問い合わせや、改善要望などを書き込める共通の環境があれば嬉しいですね。

業務のスピードアップや生産性向上を目的に、素晴らしい取り組みをされている東京海上日動システムズ様。
アジャイルウェアは今後も同社のより多くのユーザに使い続けたいと思っていただけるよう、ユーザビリティと「見える化」を向上させるツール開発を継続して進めていきたい。

Lychee Redmine

最後までご覧いただき、ありがとうございました！

プロジェクト管理をより本格的に行いたい企業様は、ぜひ Lychee Redmine をご利用くださいませ。
他のお役立ち資料も貴社のプロジェクト管理に貢献できれば幸いです。

Lychee Redmine 30日間無料お試し	お役立ち資料	もっと詳しく
		Lychee Redmine

Agileware

株式会社アジャイルウェア

アジャイルウェアホームページ：https://agileware.jp/
Lychee Redmine 導入のご相談：https://lychee-redmine.jp/contact/
お問い合わせ先：https://agileware.jp/contact/other-form/