

## IT 業界での導入事例:ソラン(株)におけるマネジメント改革

### はじめに

本章では、IT業界における CCPM 導入アプローチを紹介する。IT業界は、ソフトウェア受託開発、情報処理サービス、パッケージソフト開発など様々な形態があるが、本事例ではソフトウェア受託開発を中心とした事例を紹介する。

ソフトウェア受託開発では、一品ごとに顧客からの要求をベースに一から開発する事があり、初期フェーズでの要件確定が困難であり、開発フェーズでの変更が多いところに特徴がある。また、情報サービスの多様化に伴い専門分業化が進み、元請、下請、孫請といった階層構造になっており、近年では中国・インドなどへ外注するオフショア開発が進展しており、社内外の混成チームでの開発が行われている。

受注金額はシステムが顧客に及ぼすメリットではなく工数をもとに算出され、業界を労働集約型にさせている。これらの特徴から、多種多様な専門家である人をいかに束ねてプロジェクトをまとめ、マネジメントしていくかがポイントになっている。

### ・当該企業の置かれている状況

ソラン株式会社は、子会社・グループ会社を十数社保有し、システムコンサルティング、エンジニアリングサービス、アウトソーシングサービス、パッケージソフト販売などを業務内容とする独立系 IT サービス・開発企業である。2010 年 4 月からは IT ホールディンググループとして新たに経営基盤の拡張と事業を展開している。

2007 年度に CCPM 導入に踏み切った背景として、企業を取り巻く競争激化の中、情報システム開発における多種多様なユーザ要求を低価格・高品質・短納期という厳しい条件下で対応するには、普段の考え方・やり方を大きく改善する必要があった。

当時の技術統括本部(現技術本部)では、全社を横断して技術教育・リスク管理・生産技術推進活動(QCD 向上、開発実績収集・提供、開発標準化など)を支援している。この組織下にある生産技術推進活動を支援する生産技術室では、事業本部からの生産性・品質向上のための技法やツールなどの導入提案に対して評価・承認(予算化)し、有効性評価～導入展開の場を提供・支援している。

そこで、数年前から新しいプロジェクトマネジメント手法である CCPM の存在を知っていた関西事業本部が生産技術室へ CCPM 導入の提案を行い、その斬新な考え方に対して評価・承認を受け、関西事業本部の一部門をモデル部署として CCPM 導入評価フェーズ(2007 年 12 月～2008 年 3 月)を実施することが決定した。

### ・プロジェクト特性と組織特性

モデルとして選定された部門は、関西第三システム事業部のプロダクトソリューショングループである。この部門は、中堅・中小企業向けに SI 提案を行っており、コンサルティング・アプリケーション開発・インフラ構築などを総勢 40 名の体制で運営されている。1 つのプロジェクトには、3 名～15 名程度が関わり、期間は 3 ヶ月～6 ヶ月と短納期、比較的小規模なプロジェクトが進行している。

常時 15～20 プロジェクトが平行して動いており、大規模プロジェクトを運営する組織とは異なり、

同時進行する多数のプロジェクトの状況をグループ長や事業部長などのマネジメント層が把握することが難しい状態であった。

このような状態では、組織のプロジェクト管理が、プロジェクトリーダーの能力に依存する形で運営され、気づいた時には手遅れといった問題を引き起こすことが多くなる。また、複数のプロジェクトを掛け持ちする技術者も多く、1つのプロジェクトの遅れが他のプロジェクトへ即波及し、組織全体の生産性・利益が低下し、技術者への負担増加などが加速度的に起きる構造となっている。

この状況を変えるため、問題の兆候を早期に発見し、組織的に先手管理ができる体制構築が求められていた。

#### ・CCPM 導入全体像

CCPM 導入は当該グループにて、まず3テーマに適用するモデル評価フェーズ、グループ全プロジェクトに適用する有効性検証フェーズの2段階で実施していった。適用にあたってはコンサルタントの指導のもと、CCPM 運用手順書の整備、マネジメント確認体制の整備、CCPM 適用から見える課題の整理・解決策立案をあわせて展開し、プロジェクト管理方法を再構築していく形で進められた。

#### ・CCPM モデル評価フェーズ

モデル評価フェーズは、2007年12月より4ヶ月間(12月は基礎学習)で実施された。選定された3つのプロジェクトに対し、自グループでCCPMが活用できるのかを評価する目的で実施し、まずはCCPMの計画立案方法、実績収集方法を適用し、バッファ傾向グラフによる確認・対策の一連の流れを適用していった。

これにあわせ、当該グループの置かれている状況をTOC思考プロセスを活用・分析し、中核問題の特定、解決策の立案、改善ロードマップの整備を行い、CCPMが当該グループの目的達成のためにどのように活かすべきかを検討した。

適用した3プロジェクトは、工程表作成段階でリーダーとマネージャーの会話が密に行われ、バッファ傾向グラフによりプロジェクト状況が一目瞭然に把握でき、マネジメントの先手対策が打てることに価値があることがわかった。

2008年3月の成果発表段階では「これは使えそうだ」との声が上がり、事業部長、グループ長(トップマネージャー)、適用メンバーから継続実施の意向が固められた。これを受けて、グループ全プロジェクトに対して適用規準と方法を検討、有効性検証フェーズに入った。

#### ・CCPM 有効性検証フェーズ

有効性検証フェーズでは、運用手順書を作成し、基準に合致するプロジェクトには全てCCPMを適用した。また、グループ長のもと組織的に管理できる体制を構築し、あわせて他部門への横展開を見据えて教育ができる人材を育成することを目的として展開された。

全プロジェクトに適用するためには、プロジェクトリーダー、マネージャーなど多くの人が目的を理解し、実施して貰わなければならない。しかし、CCPMは今までのプロジェクト管理方法とは相違点が多く発想の転換が必要なため、ややもすると適用される現場からの抵抗が起こりえる。現

場はただでさえ、顧客要求、納期、原価管理に追われているため、新しい手法に挑戦する時間が無い。こういった環境の中、推進事務局は展開方法を工夫して水平展開を図らなければならなかった。

CCPM モデル評価を通して判明した重要な事実は、CCPM は一連のステップを踏むことで様々な効果が見込めるが、当該グループの特徴、現場の状況を考えると「遅れがシンプルに見えるようになりマネジメントアクションが迅速に行われる」というCCPM の一つの特徴を実現する事が最も重要だと考え、目的を絞り込んで水平展開することとした。

<図10-1>

ソラン:プロダクトソリューショングループ CCPM 有効性検証のゴール	
<b>Objectives</b> (目的)	<ul style="list-style-type: none"> <li>PM以上が、プロジェクトの状況を一元的に視える化できるようになることで、問題の兆候を早期に把握、先手対策を行える仕組みを作る。</li> <li>組織内のコミュニケーションを活性化し、中長期的な視点で思考をする仕組みを作る。</li> <li>利用部門のプレ運用評価により、現場で使えるという観点で評価する。</li> </ul>
<b>Deliverables</b> (成果物)	<ul style="list-style-type: none"> <li>適用プロジェクトの工程進捗状況、問題解決状況報告、評価結果報告</li> <li>今後の活動計画</li> <li>CCPM 運営方法の実施手順</li> <li>CCPM 推進のファシリテータ育成</li> </ul>
<b>Success</b> <b>Criteria</b> (成功要件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>適用部門から、「今後適用していこう！」の声が聞こえてくる。</li> <li>適用事例の外部発信によりソランの知名度向上とビジネスチャンスに繋がる礎を築く。</li> </ul>

**Plan編:ソラン流 CCPM の計画方法**

プロジェクト管理は、従来からコスト管理・要員管理・小日程管理が行われている。これらの管理を CCPM に統合することは行わず、CCPM はあくまでマネジメント報告・対策ツールと位置づけ利用することとした。タスクの粒度は中日程レベルとし、残日数が把握できるようサブシステム単位や担当者単位に分割し、あまりに粒度を細かくして小日程管理レベルにはならないように留意した。タスクの見積もり日数も、50%確率日数を議論して再度見積もることはせず、従来の見積もりを単純に半分にする方法を取り、今までの考え方から大きく変更を促すようなことはしないこととした。

**Do編:ソラン流CCPMの実行方法**

残日数管理は、最低でも週 1 回行うことをルールとした。実施当初は、事務局(兼ファシリテータ)が各リーダーに対し残日数を見積もり、CCPM 専用ツールに入力したか、慣れるまでは徹底的にフォローしていった。

また、推進する事務局も自分がCCPMを実施していないのでは周りからの信頼が得られないため、自ら管理する開発プロジェクトをCCPMで実践し、効果を部門や本社(生産管理室)に適時報告して周りを巻き込んでいった。当初週1回の残日数管理すら抵抗を示す者がいたが、実際にやってみると数分単位で実行できるため、やり方に慣れてくると抵抗を示す者はいなくなった。そして、その少しの苦勞でマネジメント層から声を掛けられ、その氣遣いを実感することができた。

#### **Check編:ソラン流CCPMの確認方法**

確認場面は、最終的な対策を打てる組織のトップを参加させ、当初月1回進捗会議を行うこととした。進捗会議ではバッファレポートだけで報告をする。このため進捗報告の時間が減り、問題対策に関する議論に集中することができるようになり、会議効率が大幅に改善された。

トップマネージャーは展開当初、CCPMはプロジェクトリーダーが行うものであり、自ら参画して実施することをイメージしておらず、研修などにも参加していなかった。ところが、シンプルに確認できるバッファ傾向グラフによる報告を受けて、状況の詳細確認、迅速な対策立案を行えることに対して次第に満足を得ていった。また、トップマネージャーとマネージャー、マネージャーとリーダー、リーダーとメンバーの日頃のコミュニケーションが生まれ、信頼関係も深まっていった。

CCPMは収益を制約している制約条件についてバッファで管理している。グループ全体の収益の責任を持つマネージャーからすれば、これ以上に重要なものはない。特にCCPMの教育を受けていなくても業務上の責任感から、すぐさま対策を議論するようになるものだ。この状況を見てもシンプルな管理の効果がよく理解できる。

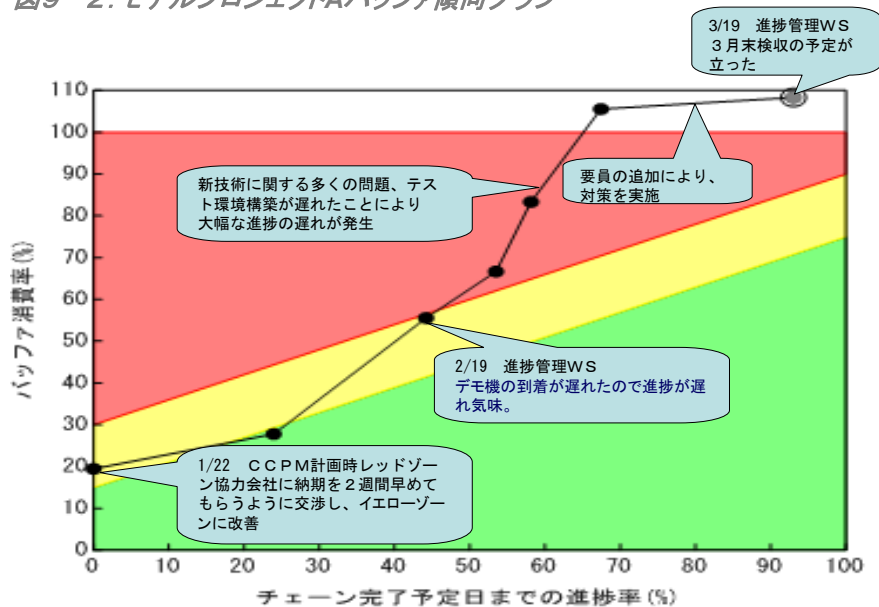
#### **Action編:ソラン流CCPMの対策・改善方法**

進捗会議にてトップマネージャーからの迅速な対策実施にあわせてプロジェクト状況の振り返りと改善策立案を徹底して行った。

進捗会議終了後、各プロジェクトリーダーは残ってプロジェクト進行状況を振り返るタイムチャートを作成し、うまくいっている点や問題点を整理し、他のプロジェクトリーダーと共に改善策を検討した。今までプロジェクト完了後の振り返りの重要性は認識されていたが、プロジェクトが遅れていくと、次のプロジェクトの開始が迫ってきて、振り返る時間さえ取ることができない状態であった。

また、従来のタスクマネジメントではその時点の状況しか解らず、過去の履歴が把握できなかった。CCPMを展開することによりバッファ傾向グラフに履歴が残るため、工数を掛けず振り返ることができるようになった。いくつか振り返られたプロジェクト進捗状況を紹介しよう。

図9-2: モデルプロジェクトAバッファ傾向グラフ

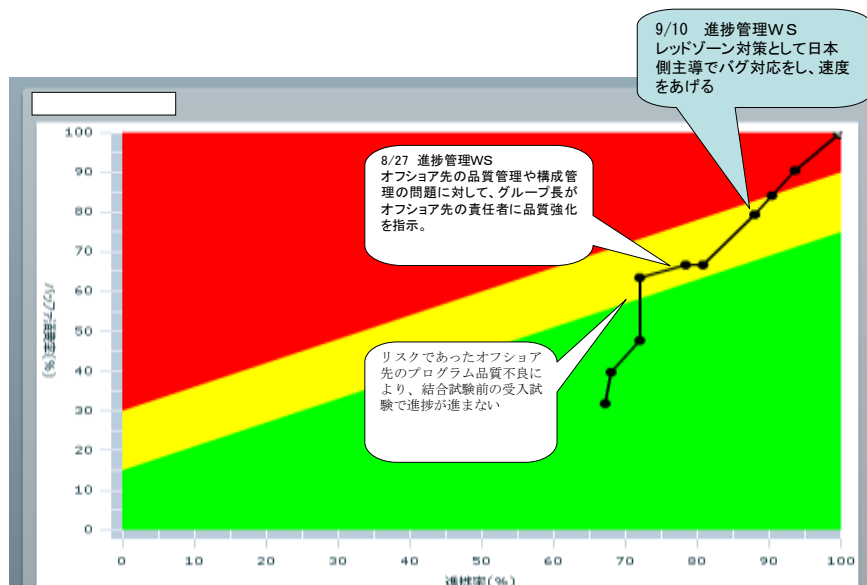


本事例は、携帯電話に係るシステム開発で、CCPM 計画立案時、リスク項目としてモバイル関連の新技术への対応、マネジメントリクエストとして、モバイルテスト端末の早期入手があげられていた。

計画当初、いきなりレッドゾーンに侵入していることが判明したため、マネージャーから協力会社へ対策を依頼し、イエローゾーンまで回復させてプロジェクトを実行した。プロジェクト立ち上げ当初の先手管理が実施できた好事例である。

しかし、当初マネジメントリクエストにあげていたテスト端末入手が遅れる自体が発生し、プロジェクトはレッドゾーンに再度侵入した。マネージャーは要員を追加し検収予定に間に合わせることができたが、マネジメントリクエストに記載しても、他部署が絡む場合、連絡がきちんと行われず問題が発生してしまう。他部署へのレポートラインをどのように定義すべきか改善しなければならない問題が明確になった。

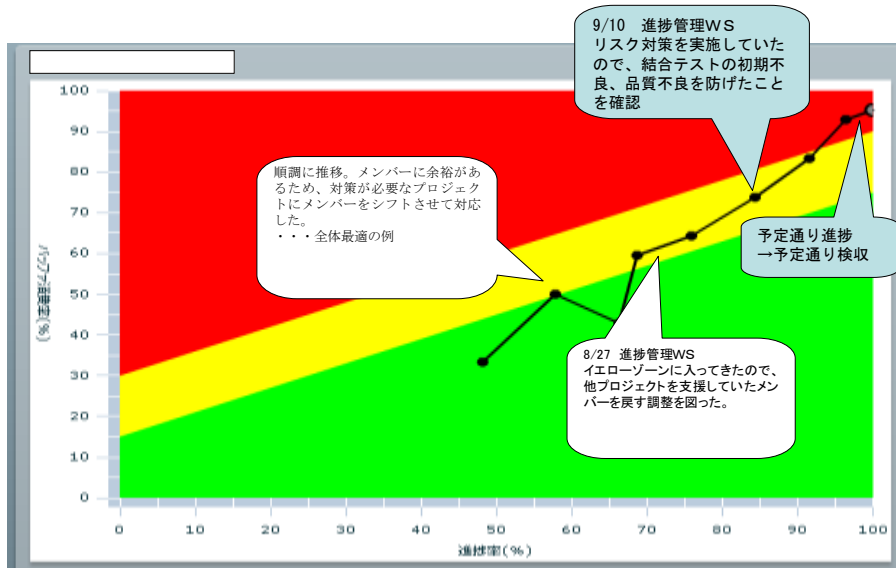
図9-3: モデルプロジェクトBバッファ傾向グラフ



本事例は、中国に実装工程をオフショア開発させているプロジェクトである。オフショア先から残日数を収集しながら展開していく必要があったが、従来からの管理項目に1項目付加するのみであったため、報告側からの抵抗もなく、管理上の問題も起こらず実行することができた。

オフショアでは品質管理が重要であるが、当初想定していたリスク(品質問題)が発生し、トップマネージャーが自ら対策を打つとともに、レッドゾーン侵入時には日本側で品質対策を実施し、開発スピードを上げて納期遵守した。

図9-4:モデルプロジェクトCバッファ傾向グラフ



本事例は、社内システムの改善要望に応えるシステム開発プロジェクトである。このプロジェクトは社内プロジェクトであるため納期調整が可能になっていた。他のプロジェクトの危険な状況がバッファマネジメントにて判明していたので、このプロジェクトのメンバーをレッドゾーンのプロジェクトに移動することで遅れが発生してしまっ。次ぎに納期調整を行い遅れを回復させ、他プロジェクトの状況改善を受けて、人員を再配置し、納期を遵守した。

このように、複数プロジェクトが同時に走る中、全体を考慮して人員を移動させる事が CCPM の重要な点であり、これが実践できた全体最適の事例である。また、納期変更などによる実施可能性を CCPM では容易にシミュレーションできる点も大きな特徴であり、意思決定を迅速に行うことが可能となる。

#### ・CCPM 導入の成果

モデル評価フェーズと有効性検証フェーズを合わせて、11 テーマについて CCPM によるプロジェクト管理を行ったが、納期遵守率:91%(納期遅れの 1 テーマは顧客要因による納期変更)、目標利益率の達成状況[ほぼ達成(目標利益率±3%):10 件、未達成(目標利益率-10%):1件、赤字:0 件]といった成果が見られた。

プロジェクトが小規模・低価格・短納期案件が多く存在し全体を見るのが難しい組織でも、CCPM のバッファ傾向グラフの導入によって、プロジェクトの進捗状況が一目瞭然に把握でき、先手でマネジメント対策が打てるということが成果として表れた。この結果を受けて当該グループで

は CCPM の継続実施と他事業本部などへ横展開していくよう教育を開始することとなった。

また、本社 PMO を事務局として各本部のリスク管理者が重点プロジェクトの状況報告する会議（月 1 回）が実施されているが、リスクマネジメントの定量的評価の指標となるリスク値の推移やリスク度数の特性値の変化、EVM の SPI・CPI の推移を報告すること義務付けられている。そこで、新しい試みとして従来のリスクマネジメントに CCPM のバッファ傾向グラフを追加し、従来の手法では見えないクルティカルチェーンの状況が可視化され、今まで以上に先制的なリスク対策が可能になったことが示された。このことが引き金となり、リスクマネジメントに CCPM を組み合わせて全社展開することが計画されている。

## ・まとめと解説

本事例では IT 業界に CCPM を導入するプロセスと工夫が理解できる。プロジェクトを運営するのは人であり、新しい手法を導入する場合、その人たちがどのように考え、変化へ抵抗感を覚えるのではないかという点を十分考慮しなければならない。

本事例では、当該グループの抱える問題を絞り込み、CCPM がこの問題解決に使える点を強調、多くを欲張らず割り切りをもって水平展開を図った点の特徴である。

CCPM の一連の実施事項を行うことにより、様々な効果が望めるが、忙しいリーダーの状況を鑑みると多くのことを変えてしまうことには抵抗を覚えるだろう。ポイントを絞り込みながら進めた本事例は導入アプローチとして非常に参考になる。

この企業ではこの事例をもって他事業本部などに横展開を図っているが、そこにはその問題があり、また新たにポイントを絞った展開方法検討が必要になる。また、読者の置かれている環境は当該事例の状況とは異なるかもしれない。

しかし、いずれにしろ導入を図る者は、現状の重要な課題は何かじっくり考え、ポイントを絞って導入を行い、実施しながら段階的に改善を図っていくことが重要であることを忘れてはならない。



## IT 業界での導入事例:PFU における見える化活動

### ◇はじめに

ひきつづきIT業界でのCCPM導入事例を紹介する。IT業界のプロジェクトは、構造物構築・装置製造のプロジェクトと比較すると、プロジェクト進行途中で作成される成果物が、さわる事ができず見えにくいという特徴がある。多くの人の分業作業で作成されるが、その作業過程は頭の中、コンピューターの中で進められるためプロジェクトがどのように進んでいるのか確認が難しいのである。これらの課題に対して、「見える化」をキーワードにCCPM導入に取り組んだ事例を紹介する。

### ◇当該事業部の置かれている状況

株式会社PFUはドキュメントスキャナー、情報KIOSK端末、ソリューションサービスなどを主力製品・サービスとしている企業である。売上高約1200億円、従業員数約2000名で運営されている。

ソフト・アプライアンスグループは、スキャナー、ドキュメント管理、ネットワーク機器のファームウェアなどを開発する部署で、約200名の規模である。

### ◇プロジェクト特性と組織特性

プロジェクトは1ヶ月のものから1年のものまで多種多様であるが3～8ヶ月程度の物が多く常時20プロジェクト程度が同時進行している。多くのソフトウェア開発でおこる状況と同じく、仕様が固まらないままプロジェクトがスタートし、途中仕様変更が多発、納期は厳守しなければならないので、「残業が多い」「予想外の作業が発生し、進捗が遅れる」「特定の人に負荷が集中する」「頻繁にスケジュールの見直しを行わなければならない」「作業の優先度が頻繁に変わる」「新しい技術を身に付ける時間がとれない」といったソフトウェア開発典型的な問題が発生していた。この結果「ソフトウェア開発は本来創造的で楽しいはず。でも、楽しくなくなってきた」との声も上がってくるようになっていた。またソフトウェアを開発するのは全て人であるため、問題発生の原因を人にもとめてしまい、何かあれば誰かが責められるといった事がおこりメンバーのモチベーションを保つのが難しい状況になっており改善の必要性が感じられていた。

### ◇見える化活動におけるCCPMの導入

このような状況を打破するため「見える化」活動に取り組むこととなった。見える化活動では、CCPMを活用した進捗の見える化、ソフトウェアかんぱんを使った作業の見える化、KPTを活用した定期的振り返り会のみえる化を中心に行った。

#### ・CCPMによる進捗の見える化

2005年8月より試行プロジェクトを選定しCCPMを適用した、このプロジェクトはミドルウェアの次期バージョンのための準備プロジェクトで、人員4人、開発期間約2ヶ月のプロジェクトである、この試行プロジェクトでは従来の2/3の期間で完成、次ぎに10月から実施したミドルウェア開発(人数:24人期間:約8ヶ月)のプロジェクトでは4/5の期間で完成させられ、両プロジェクトとも期間短縮が達成できた。ここではCCPMを適用して進捗を見える化しマネジメントするだけでなく、日々の作業を見えるようにしたところにポイントがある。

・ソフトウェアかんぱんによる作業の見える化

CCPMで展開されているプロジェクトでは、写真のように「やるべき事(ToDo) やっていること(Doing) 完了したこと(Done)と分割された模造紙に、実施するメンバー自身がタスクを細分化し付箋紙に書き込み貼り付ける形で作業状況を見えるようにした。このボードをみることにより誰がどのぐらいの作業を抱えているのか、作業がどのように進んでいるのか誰からも見えるように出来る。このボードはソフトウェアかんぱんとよばれ、朝会とよばれる毎朝の立ちミーティングで更新されていく。朝会では毎朝15分程度で「昨日やったこと」「今日やること」「問題点」がメンバーから報告され、あわせてCCPMのタスクの残日数収集もおこなわれる。毎日行われる残日数収集に答えるためには、新たな作業に入るとき、詳細な計画にブレイクダウンをおこない、残りの作業量を見積もりながら、以降の作業をどうやって進めていくかリスクを考えながら答えなければならない。このためメンバーは先を読みながら作業を進めるトレーニングにもなった。実施していくと1～2時間単位まで作業を分割できる人はほぼ予定内でおわり、分割できない人は遅れる傾向があることが判明、リーダーはこれらメンバーの状況把握した上で CCPM の計画を更新、バッファ状況を見ながらフォローの必要性を把握し、プロジェクト進行を遅らせる要因を排除するよう進めていった。



・KPTを活用した定期的振り返り会のみえる化

プロジェクト進行中1週間～2週間ごとに定期的に振り返り会を開催、プロジェクトメンバー全員で新たな改善策の議論と創出と速やかな展開を促す体制を作った。ここではKPT(けぷと)と呼ばれるフォーマットを使い、続けたいこと(KEEP)問題(Problem)、チャレンジしたいこと(Try)を模造紙に付箋紙を貼りながら議論検討していった。この振り返り会をおこなう事により、自らの発案した改善案を出して貰い、自ら自律的に実践して貰う、問題を人の性にせず掘り下げる事で協働して改

善策を立案するよう促す、振り返り結果をすぐさま実践し効果を体感するといった場を作ることができ自律的な改善を促す環境を作る事が可能になった。

## けぶとを使ったふいかえい会



毎週、「けぶと」を使って振り返り会を実施。フィードバックが速いので、とにかくやってみようという気持ちになる。

Tryは自分達でやろうと決めたこと。だから納得して取り組むことができる。

「けぶと」はモチベーション、改善・問題意識向上にも大きな効果！

All Rights Reserved, Copyright PFU LIMITED 2008

### ・その他の見える化

このように振り返りを継続的に実施するなかで、メンバーの気分と負荷をみえる化する「ニコニコカレンダー」や他のチームへの御願いをみえる化する「御願い表」など様々な改善が自律的におこなわれていった。

## ニコニコカレンダー



うちの場合は黄色(ニコニコ)と青(ブルー)の2色です。顔で「ニコニコ」、「ややニコ」、「ややブルー」、「ブルー」を表現します。「普通」があると、気分がどうあれ「普通」しか貼らない人多そうだったので(^\_^);

下の小さいシールは残業時間を表現しています。

「気分」と「負荷」の状態を「見える化」しています



顔サンプル

All Rights Reserved, Copyright PFU LIMITED 2008

## お願い表

From To	基盤	アプリ	運用	画面	統括
基盤					
アプリ					
運用					
画面					
統括					

チーム間の依頼事項を  
見える化します

All Rights Reserved, Copyright PFU LIMITED 2008

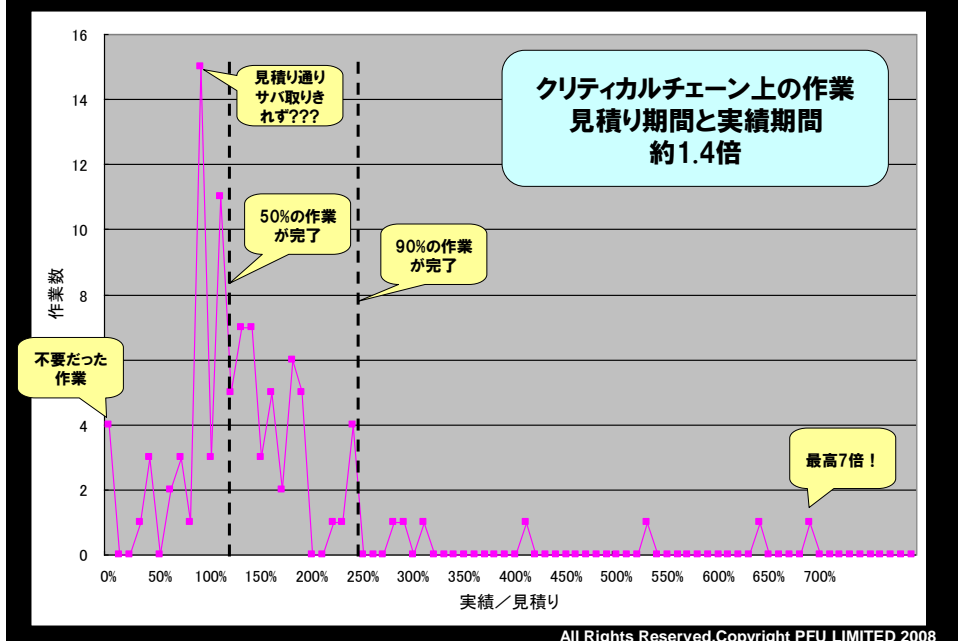
### ・成果

取り組まれた2つのテーマはいずれも2/3、3/4の期間短縮効果の実現でき、残業時間も前回プロジェクトと比較して平均25%削減という効果が測定でき効率化の効果があらわれた。

実施プロジェクトのタスク毎のデータを分析すると、50%確率の見積値に対して、1/3のタスク

が期間内に完了、それ以外のタスクは不確実性発生により伸びることとなり、最高では7倍に伸びる物もあった。クリティカルチェーン上のタスクに限定して調査すると4割程度のタスクが遅れており、通常のバッファサイズである50%のバッファ設置は妥当であるとの結論をえられた。

## 各作業の見積りと実績



本事例展開後、CCPM、タスクボード、振り返り会を中心とする見える化活動は部内で水平展開され職場の雰囲気は一変、写真のように活性化されている。



#### ・まとめと解説

本事例は見える化活動の中で CCPM を展開した事例である。見える化活動は様々な業種で取り組まれているが、特に成果物が見えないソフトウェア開発では重要な取り組みである。しかし見える化による成果はまちまちであると言われている。様々な企業では莫大な工数をかけてデータを集め、IT を活用して見える化を進めているがその効果は当初目論んだものには達していないところがほとんどなのである。その原因は見えた物が重要な物なのかそうでないのか判別がつかないし、見えたとしてもそれだけで改善につながる保証はないという点だ。

この点本事例では、重要な物つまり制約条件に対する影響を CCPM によりバッファ傾向グラフで見える化したうえで、周辺の作業・負荷などを見るようにして自律的に意思決定できるようにしている。これにより見えている物が重要な問題であるかどうか判断できるようにしている。また振り返り会は通常プロジェクト終了後におこなわれるが、プロジェクトの期間中、定期的におこない改善策立案を促し、当該プロジェクトでの改善に活用している。この事から見える物の中から重要な物をいかに認識させ、改善につなげる仕組みを作るかが成果をあげるポイントだといえるだろう。



**オープン研修** CCPMインプリメンターコース

**CCPM導入リーダー育成 \*CCPMスペシャリスト資格付与**  
**[4日間コース]40回、400人以上の受講者を生み出した**  
**国内でも最も実績のあるCCPM教育コースです。**

基礎編1日+応用編3日間=計4日間コース  
CCPMに関する正しい知識と技術を身につけ  
CCPMを導入指導できる人材を育成します。



最新の開催情報は弊社ホームページをご覧ください。

<http://www.goal-consulting.com/>

**インハウス研修** CCPMインプリメンターコース

**研修をカスタマイズ \*御社の業界に添う内容をご提供**  
**弊社の研修プログラムは一般論のCCPMを押しつけません。**  
**内容をカスタマイズし、御社にあった研修をご提供します。**

2日間研修、4日間研修、1年間のコンサルティングが標準プログラムとしてございますのでお問い合わせください。



メールにてお気軽にお問い合わせください。

[info@goal-consulting.com](mailto:info@goal-consulting.com)