

視点を換えれば見えてくる！ プロジェクトがうまくいく！！



— 知識・技術・技能の伝承支援研究会 第13回研究会 —

BEING 株式会社ビーイング

TOCソリューション部 菅原大祐

プロジェクトの理想の姿(一例)

- ◆プロジェクトの目的が明確である
- ◆プロジェクト計画／進捗が見える
- ◆プロジェクトの優先順位が見える
- ◆作業の優先順位が見える
- ◆進捗遅れを事前に回避できる
- ◆進捗遅れが早く把握できる
- ◆簡単にタイムリーな進捗報告ができる
- ◆必要な報告だけで進捗が把握できる
- ◆短時間で有益な会議ができる
- ◆プロジェクト管理できる人材が育つ
- ◆予定通り、もしくは予定より早くプロジェクトが完了する etc

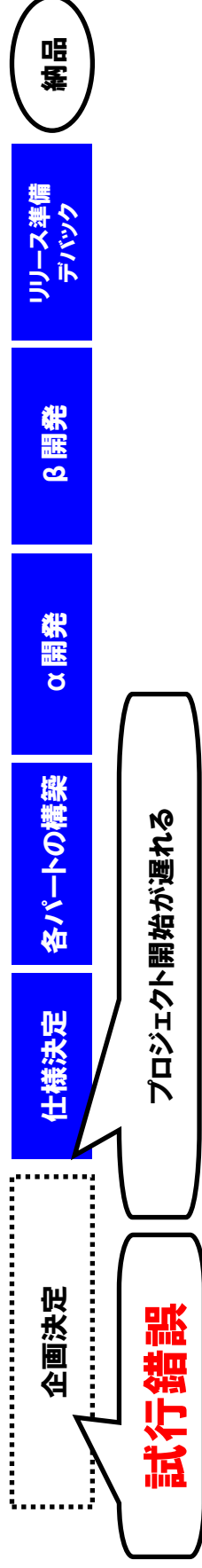
**トップから現場までプロジェクトが、
明確に理解でき、『見える環境』がある。**

プロジェクトの現状(一例)



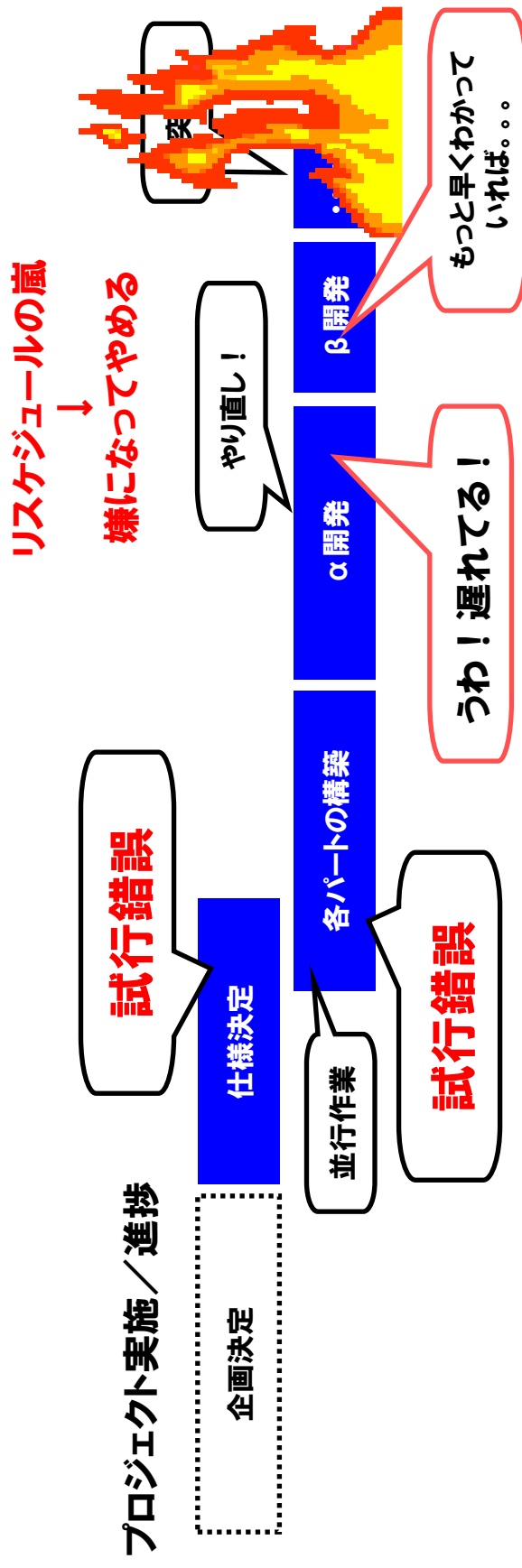
リスケジュール

プロジェクトキックオフ



試行錯誤

プロジェクト実施／進捗



プロジェクトに関わる人達の悩み(一例)

経営者の悩み

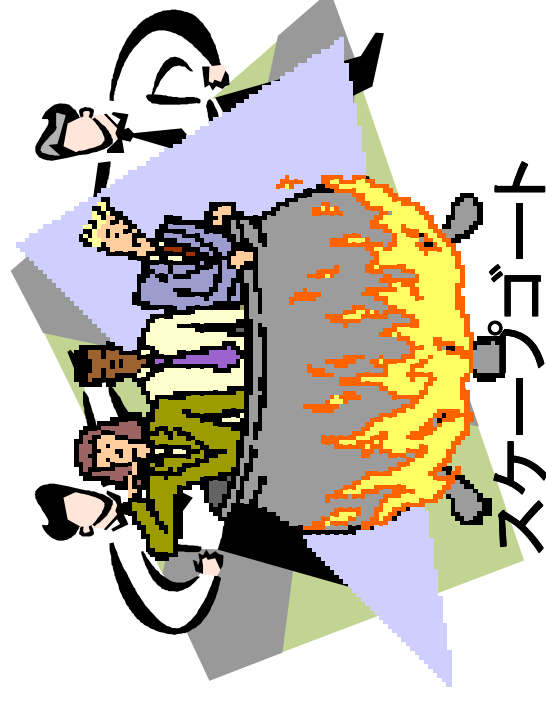
- PMは自分のプロジェクトしか考えない
- 大変大変だというのが何が大変なのかわからない
- 手遅れになってから問題があがってくる

マネージャーの悩み

- プロジェクトが遅れているのかどうかわからない
- リソースの負荷状況が見えない
- 安易にリソースを投入することができない

現場メンバーの悩み

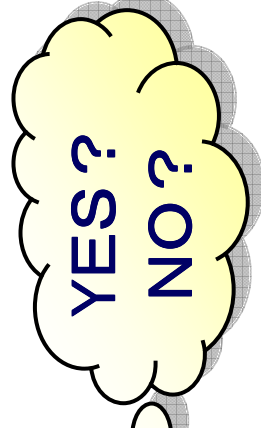
- 問題を上げても助けてくれない
- 増え続けるスコープ
- 報告書の作成に追われている



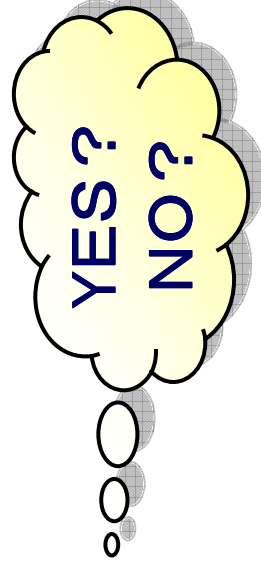
みんな頑張っているのになぜ???

質問です！

Q1: すべての作業の計画期日が守れたらプロジェクトの納期は守れますか？



Q2: すべての作業の計画期日が守れてますか？



Q3: “ムリ”なく守れてますか？

プロジェクトがうまくいかない2つの事実に着目

事実①：(計画時)

“正確な作業見積もり”は難しい

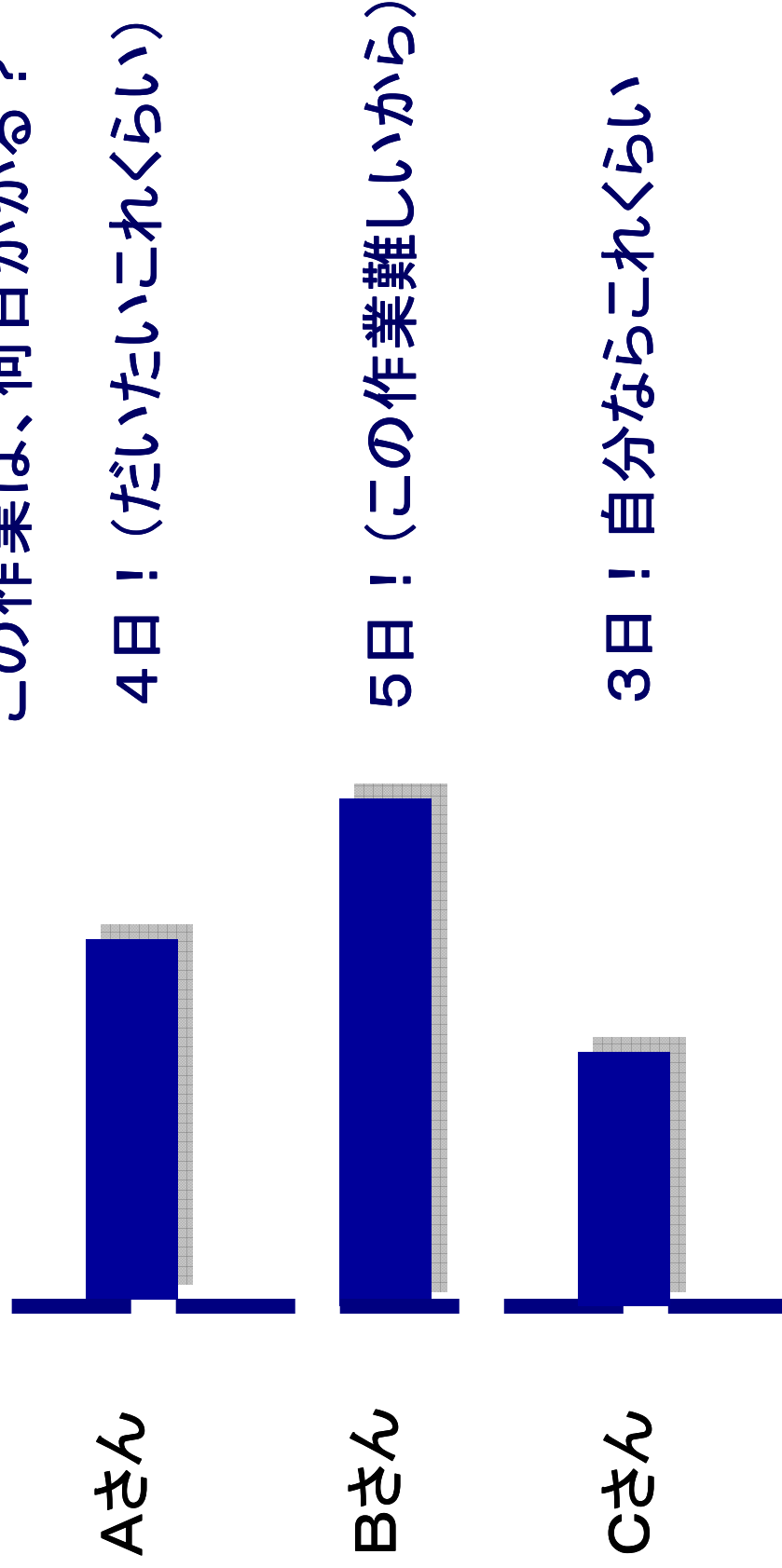
事実②：(実行時)

何事もなく、計画通りに進むのは稀

事実①

(計画時)“正確な作業見積もり”は難しい

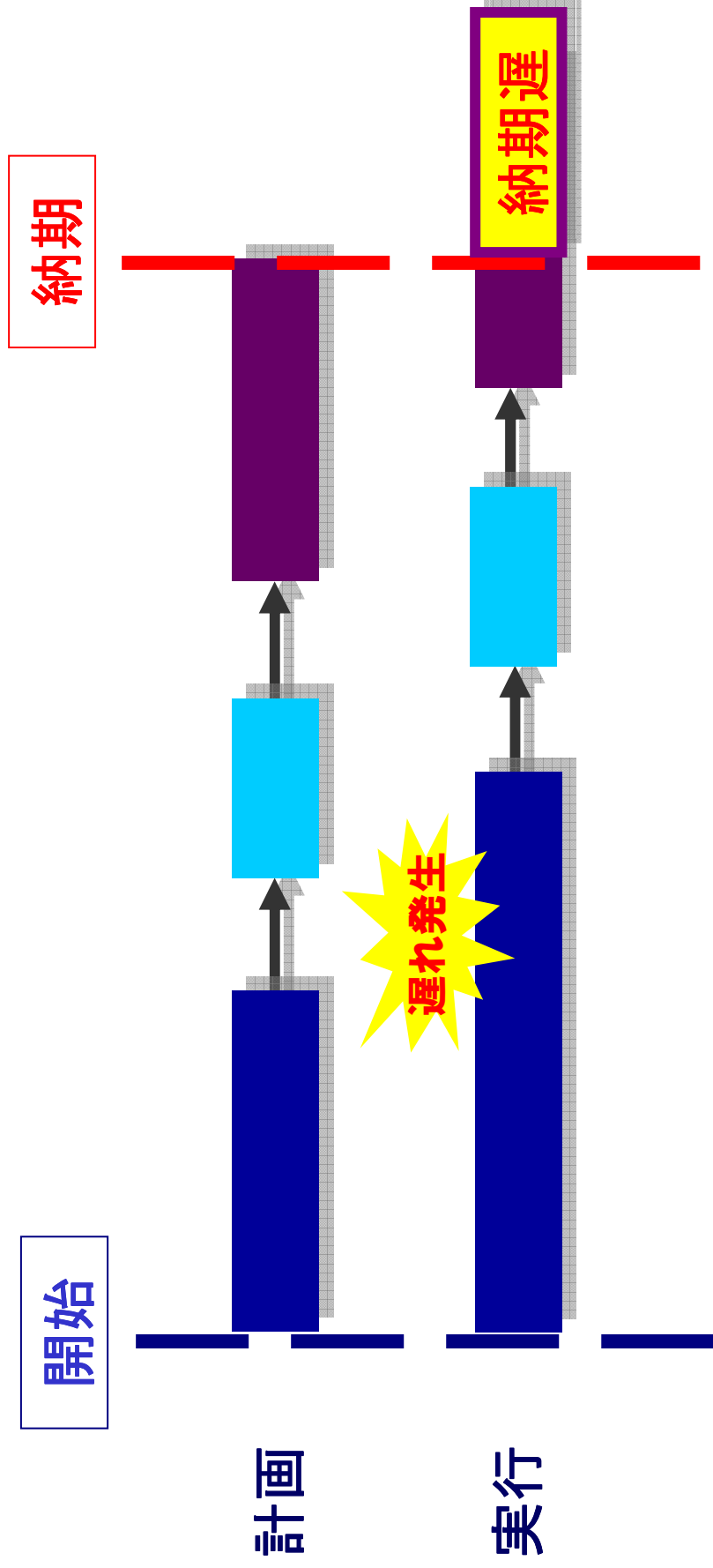
この作業は、何日かかる？



経験値や立場で作業見積りはバラバラ。

事実②

(実行時)何事もなく、計画通りに進むのは稀



作業の遅れ！ = プロジェクトの納期遅れ！

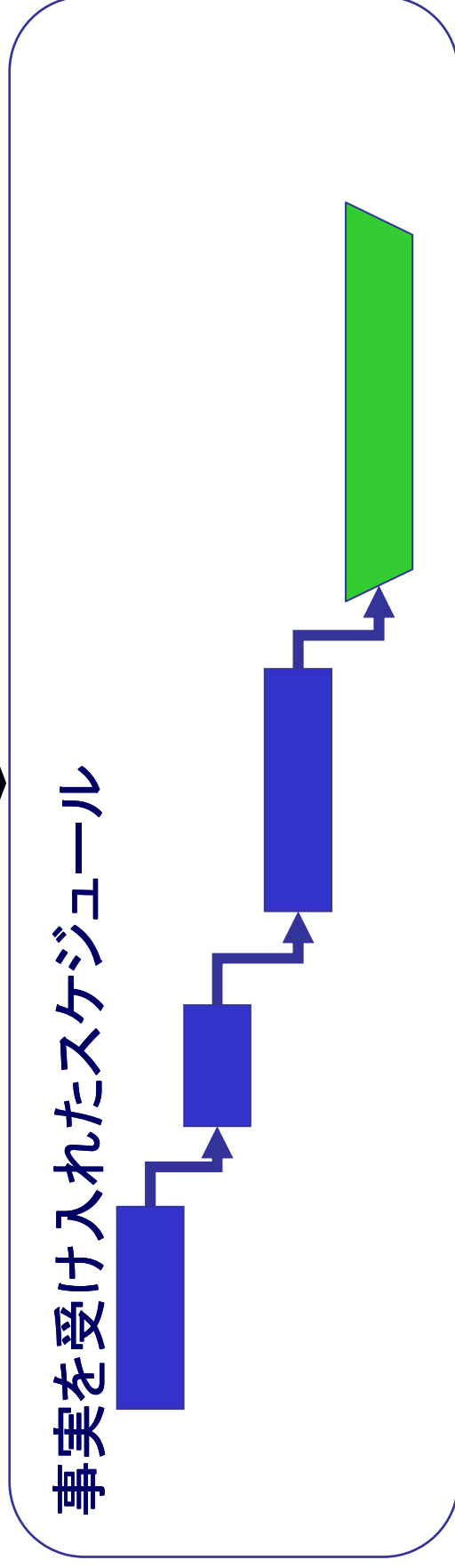
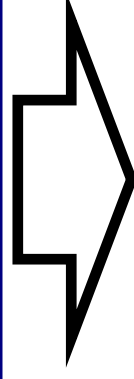
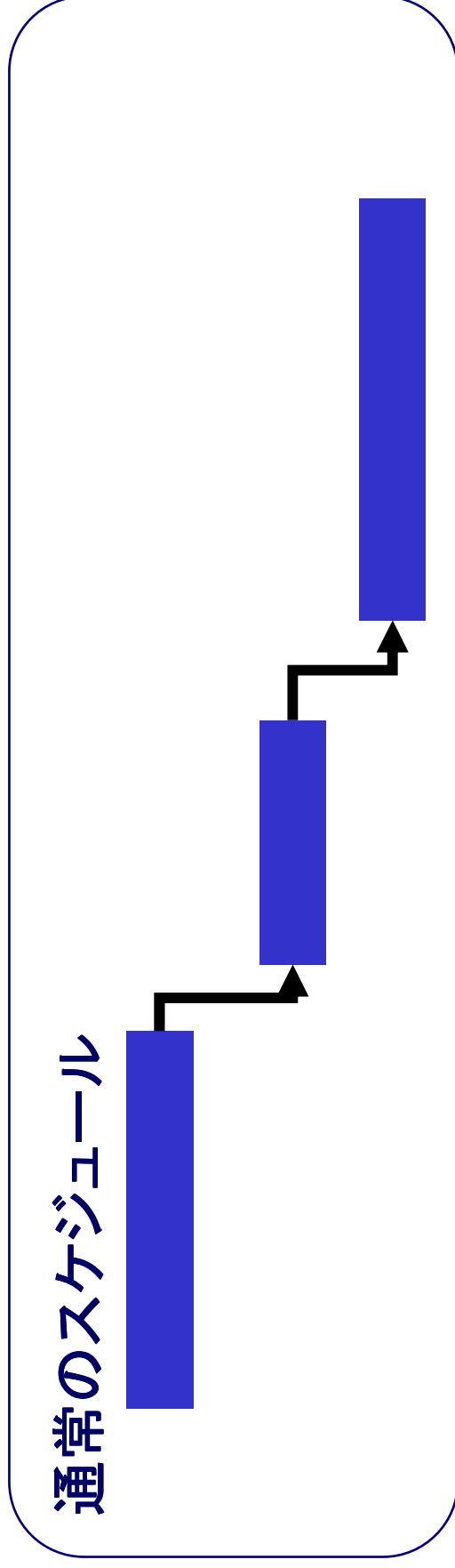
2つの事実を受け入れたプロジェクト管理へ

私達は、

(計画時)“正確な作業見積もり”は難しい

(実行時)何事もなく、計画通りに進むのは稀
という2つの事実を受け入れたプロジェクト管
理を行っている。

プロジェクトの事実を受け入れたスケジュールの形



考えた人

エリヤフ・ゴールドラット博士

●イスラエルの物理学者エリヤフ・ゴールドラット博士が著書『ザ・ゴール』(ダイヤモンド社、2001年)でTOCを提唱した(経営改善/マネジメントの手法)

※2011年6月11日正午、イスラエルの自宅でお亡くなりになりました



弊社イベントで講演をした際のゴールドラット博士

海外

OPT



1970年代

1980年代

日本

1990年代

2000年代



TOCとは？

TOC(Theory Of Constraints) = 制約条件の理論
「現在から将来にわたって儲け続ける」ための**経営管理手法**であり、
企業活動の中で

- ・ **制約(最も重視する部分)を発見し、**
- ・ **制約を集中的に強化することにより、**

最小の努力で最大の成果を上げようとするマネジメント手法。



鎖全体の強度はその弱い輪(制約)の強度と等しい！
⇒ 鎖全体の強度を上げるためには、一番弱い輪を発見し、強化すること！

TOCをプロジェクトへ適用すると。

制約(最も重視する部分)を発見

⇒プロジェクト制約を発見

⇒納期に影響を与える最も長いタスクの繋がりが
(クリティカルチェーン)

制約を集中的に強化

⇒プロジェクト制約を強化

⇒プロジェクトの遅れを吸収する安全余裕
(プロジェクトバッファ)

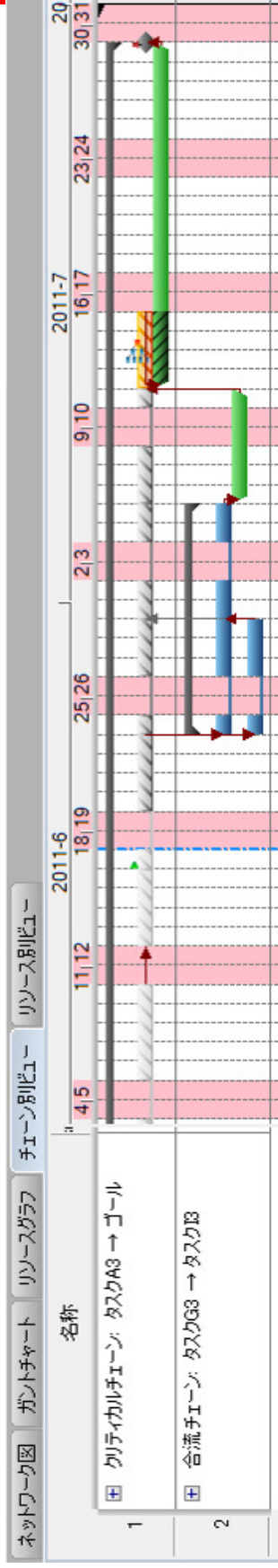
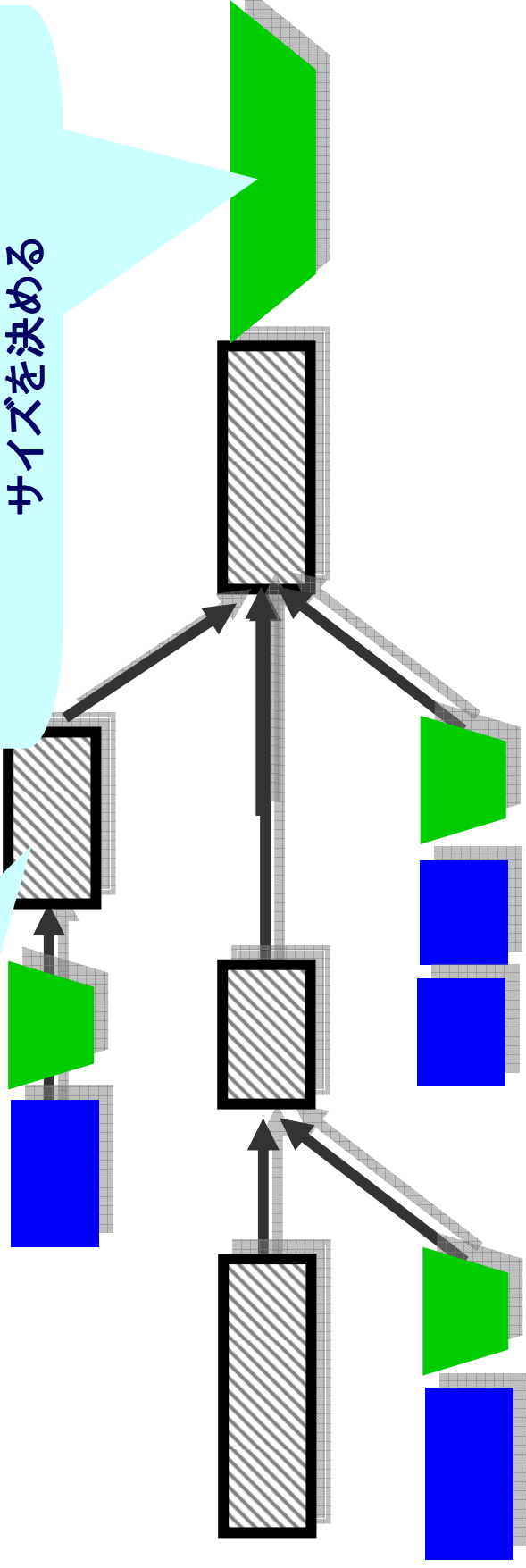


クリティカルチェーン+プロジェクトバッファ = CCPM

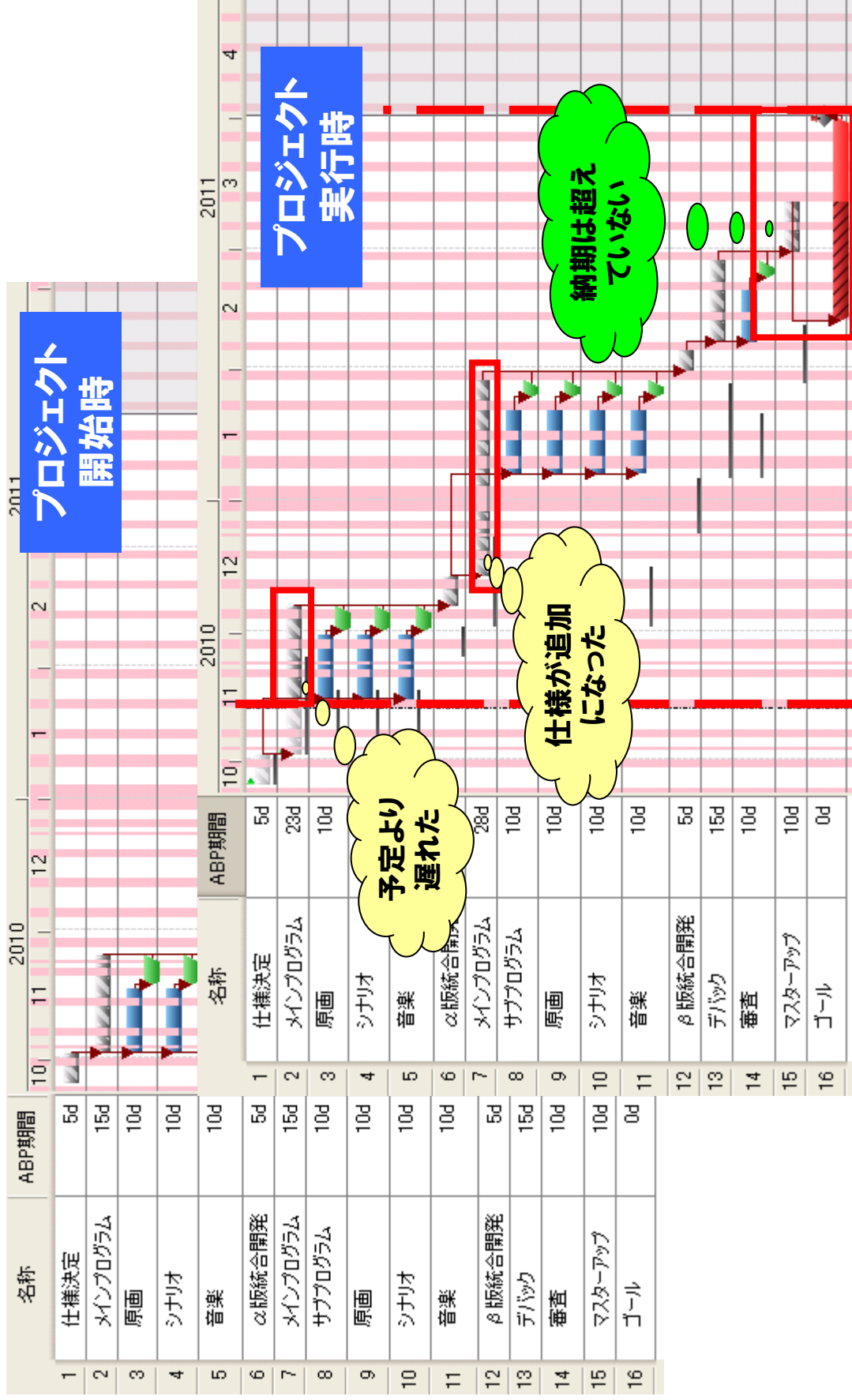
納期

クリティカルチェーン

プロジェクトバッファ
※バッファサイズは、組織で適切な
サイズを決める

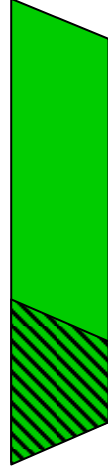


CCPMであれば。



作業の遅れ！ ≠ プロジェクトの納期遅れ！

CCPMであれば。



緑は安全

問題なし。
リーダーは先のタスクの段取りを粛々と進める。



黄色は注意

《先のタスクに手を打っておく》
《赤バッファ対策の詳細を決定する》
◆何を ◆どうやって ◆誰が ◆いつまでに

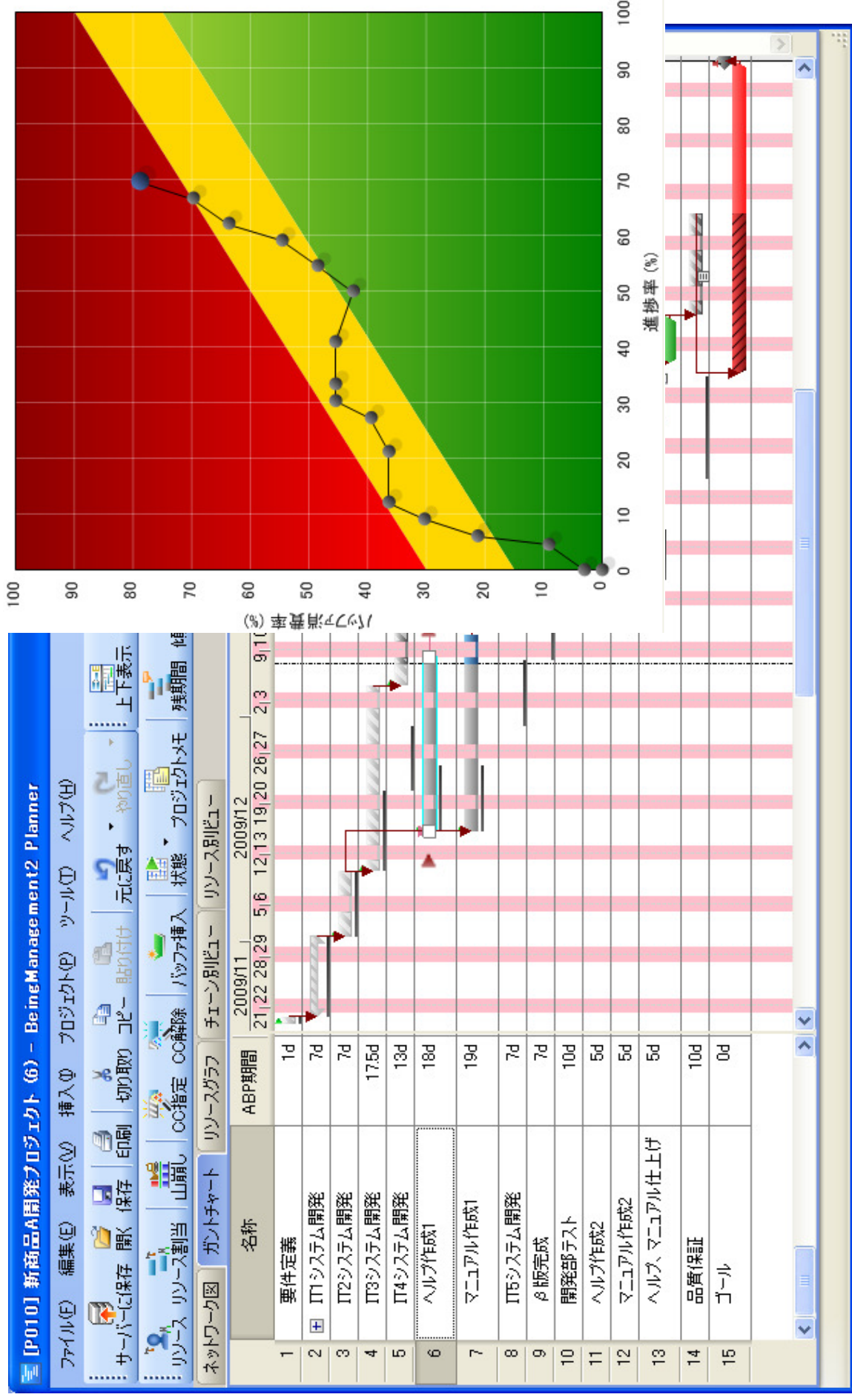


赤は危険

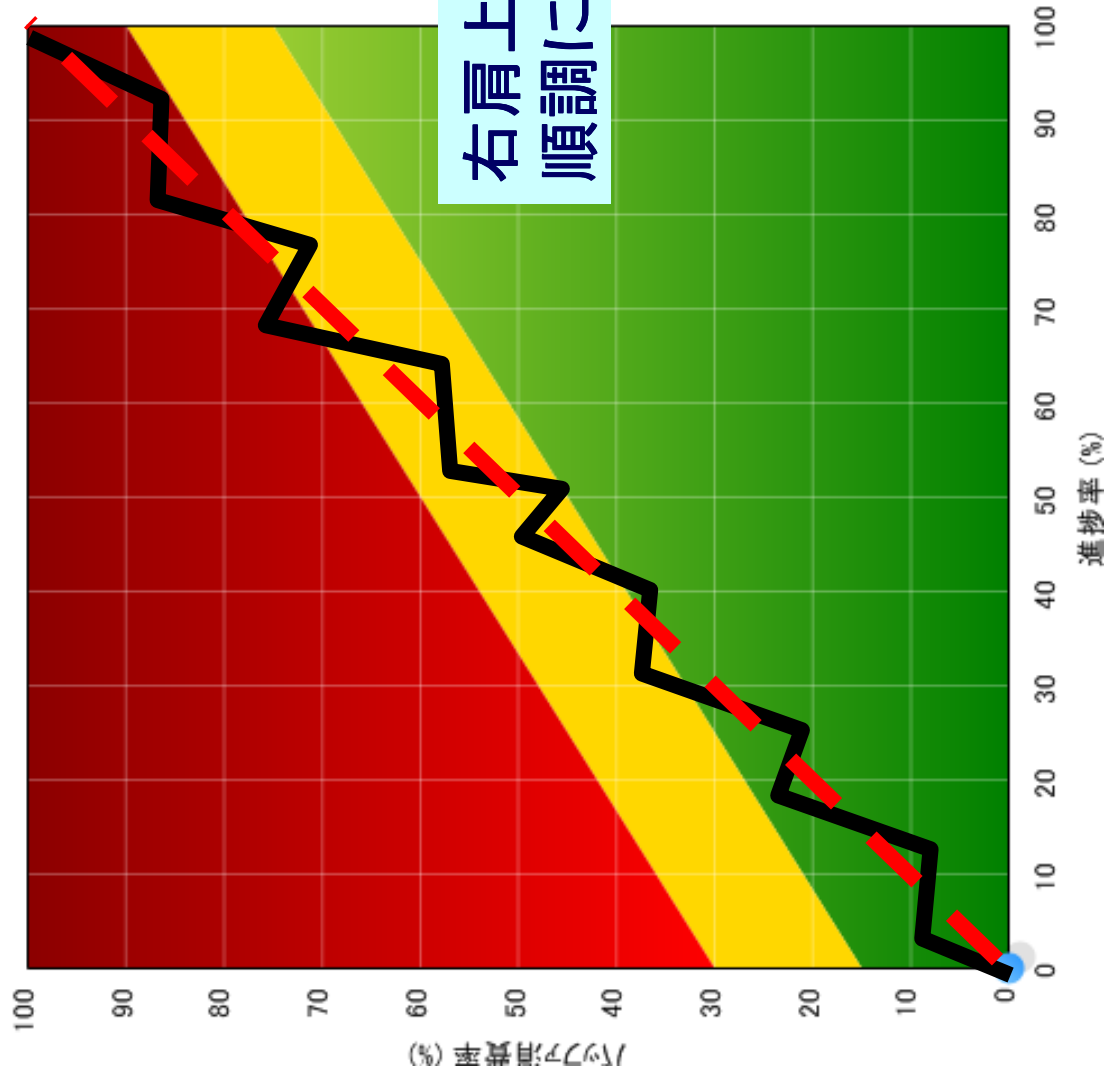
冷静に赤バッファ対策を実行する。

バッファの色を見ながら納期遅れに対処できる

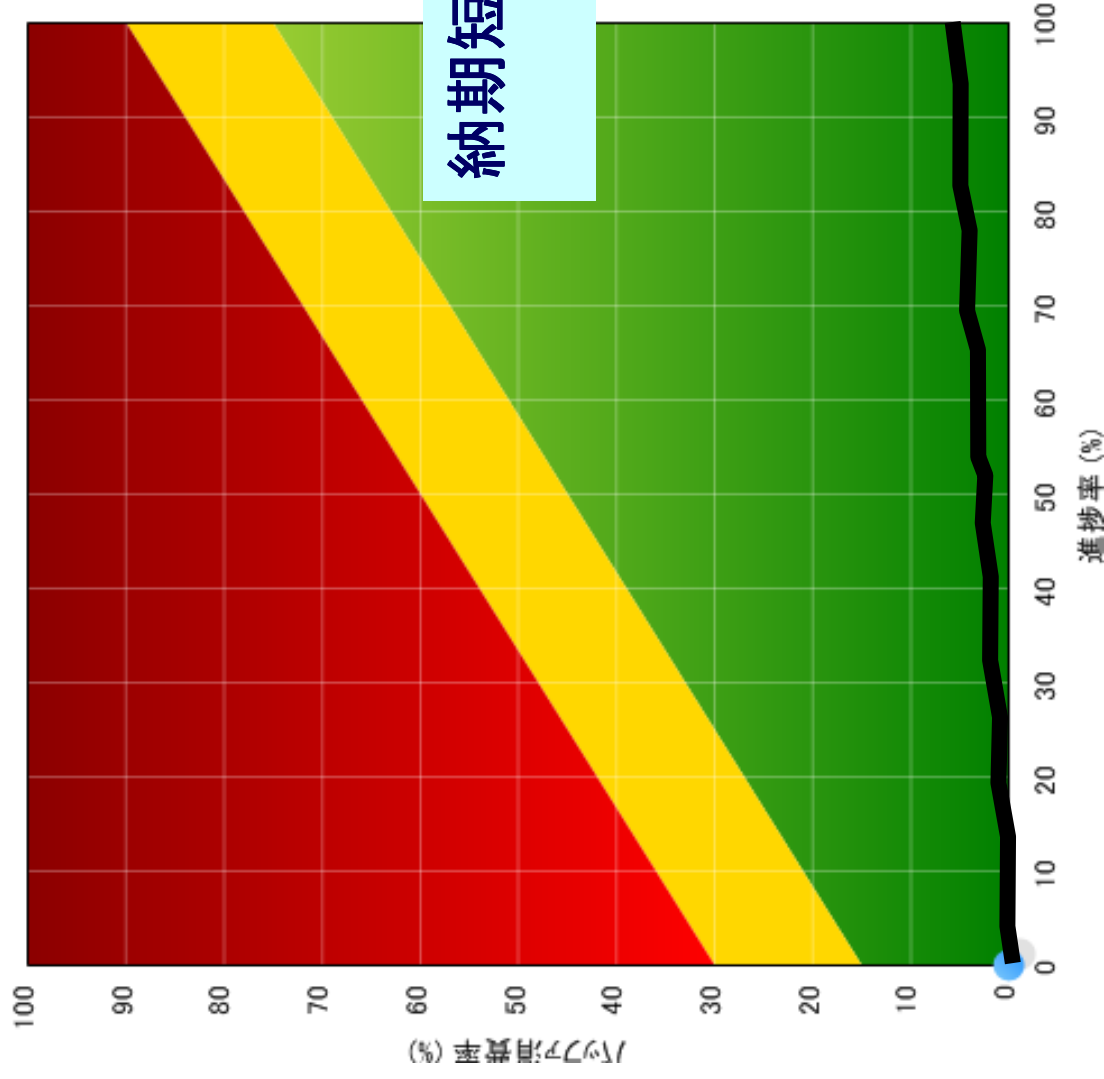
バックアを中心とした管理(視点を変えた管理)



理想的なライン

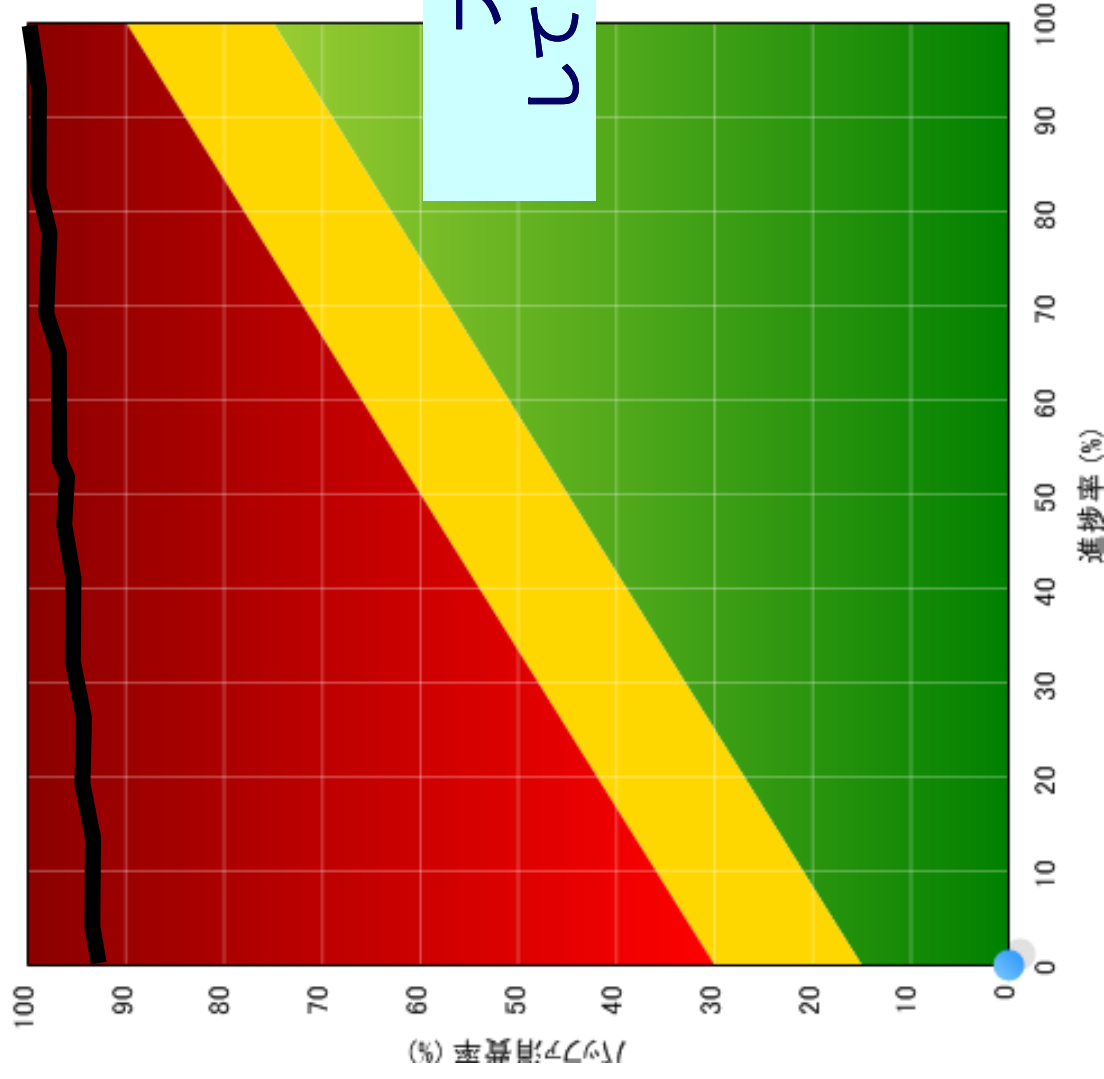


バックアをほとんど消費しない



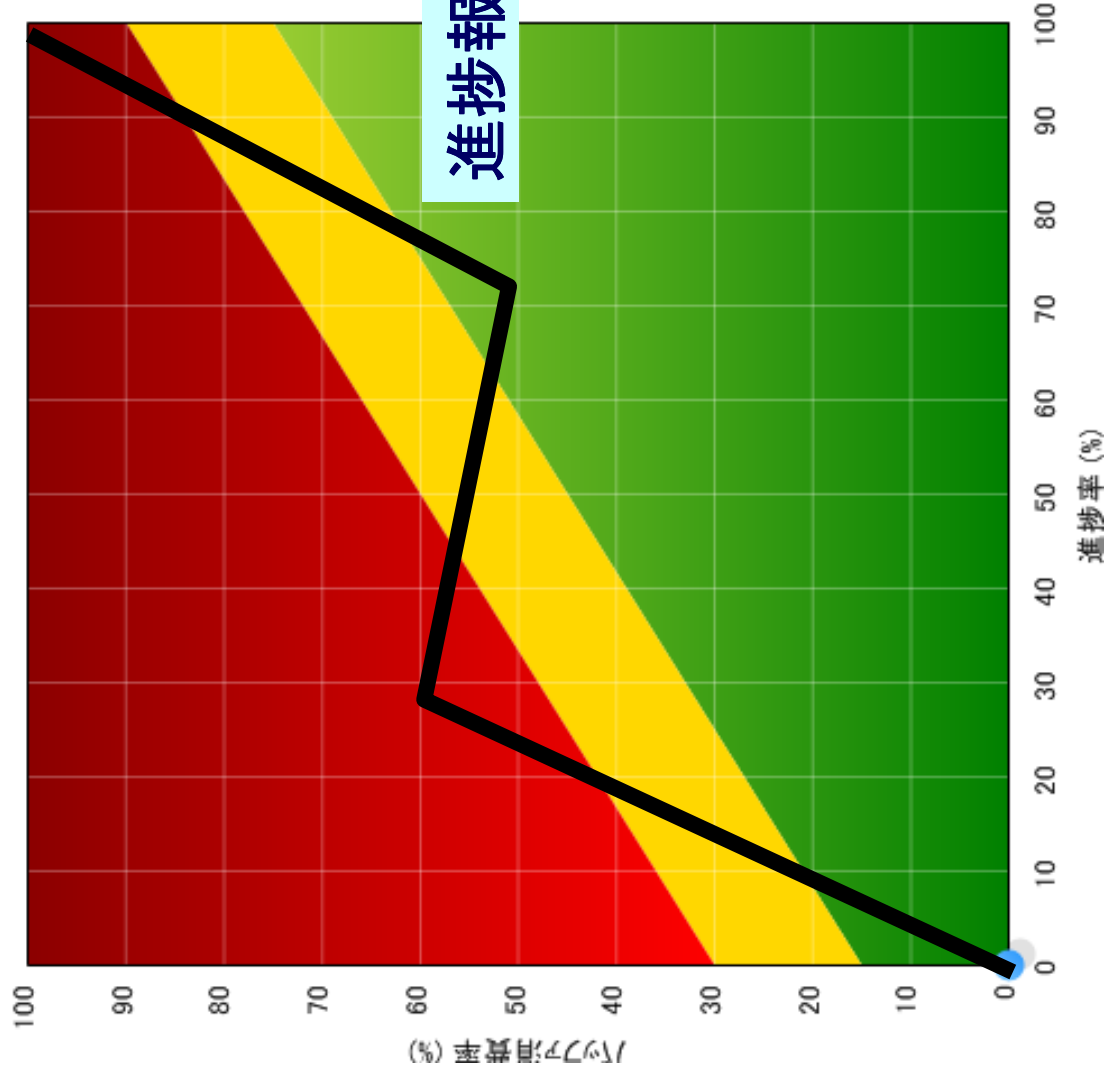
納期短縮にチャレンジできるかも？
(単なる異常値かも)

赤バッファスタートしたのに、納期を守れた



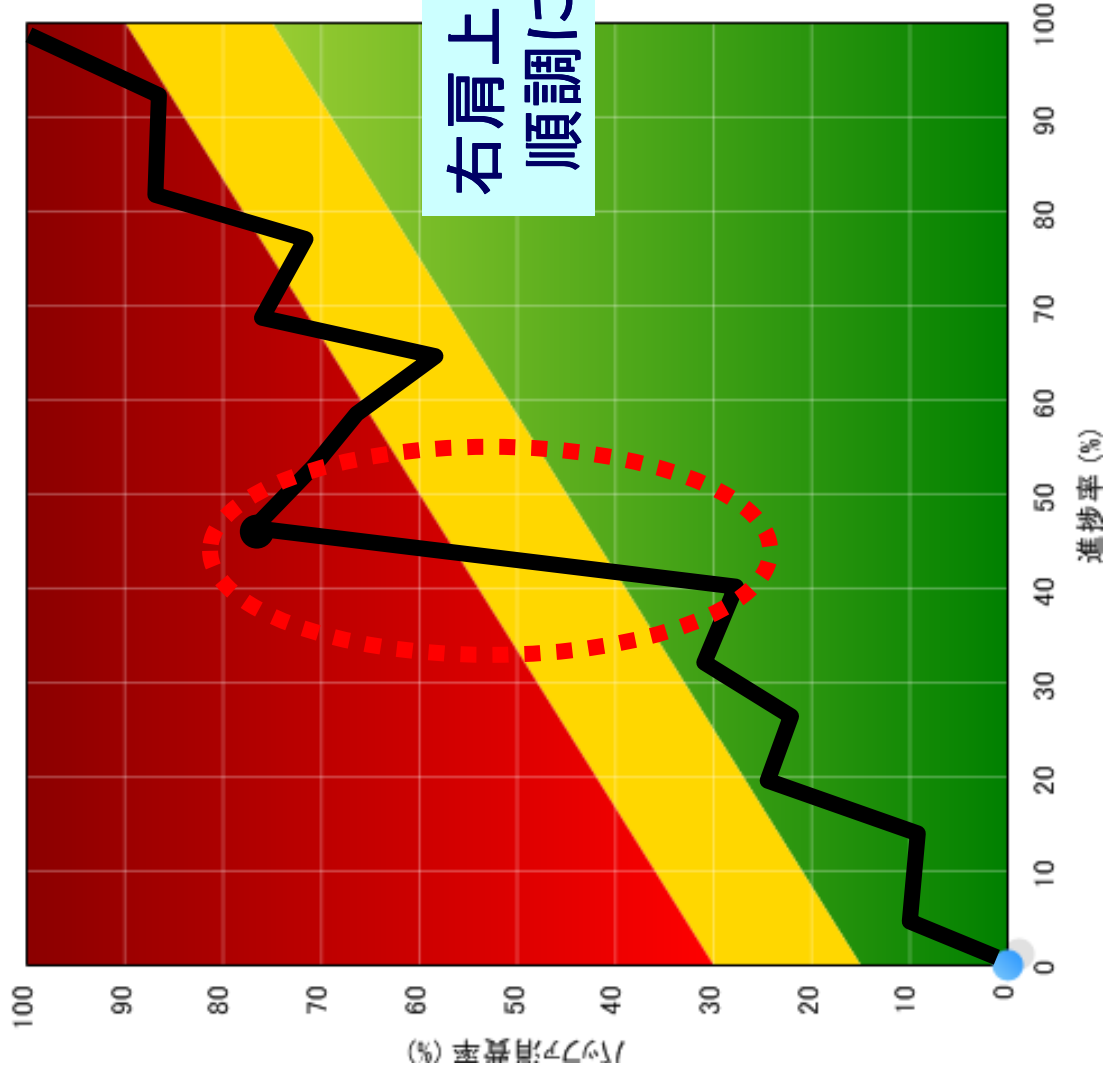
プロジェクトがスタート
していないことが問題です。

打点が少ない

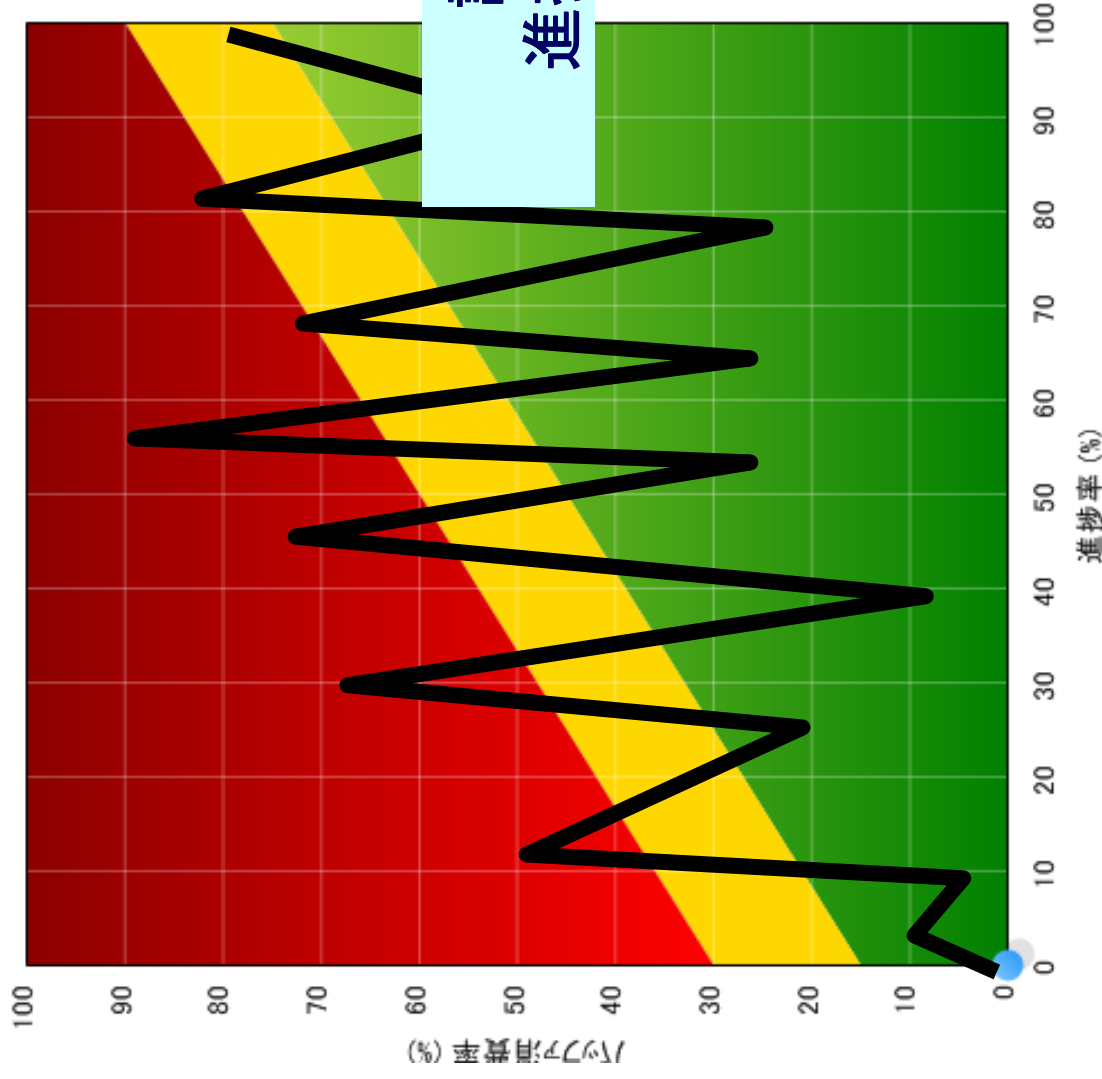


進捗報告の頻度が少ない。

急激な遅れ

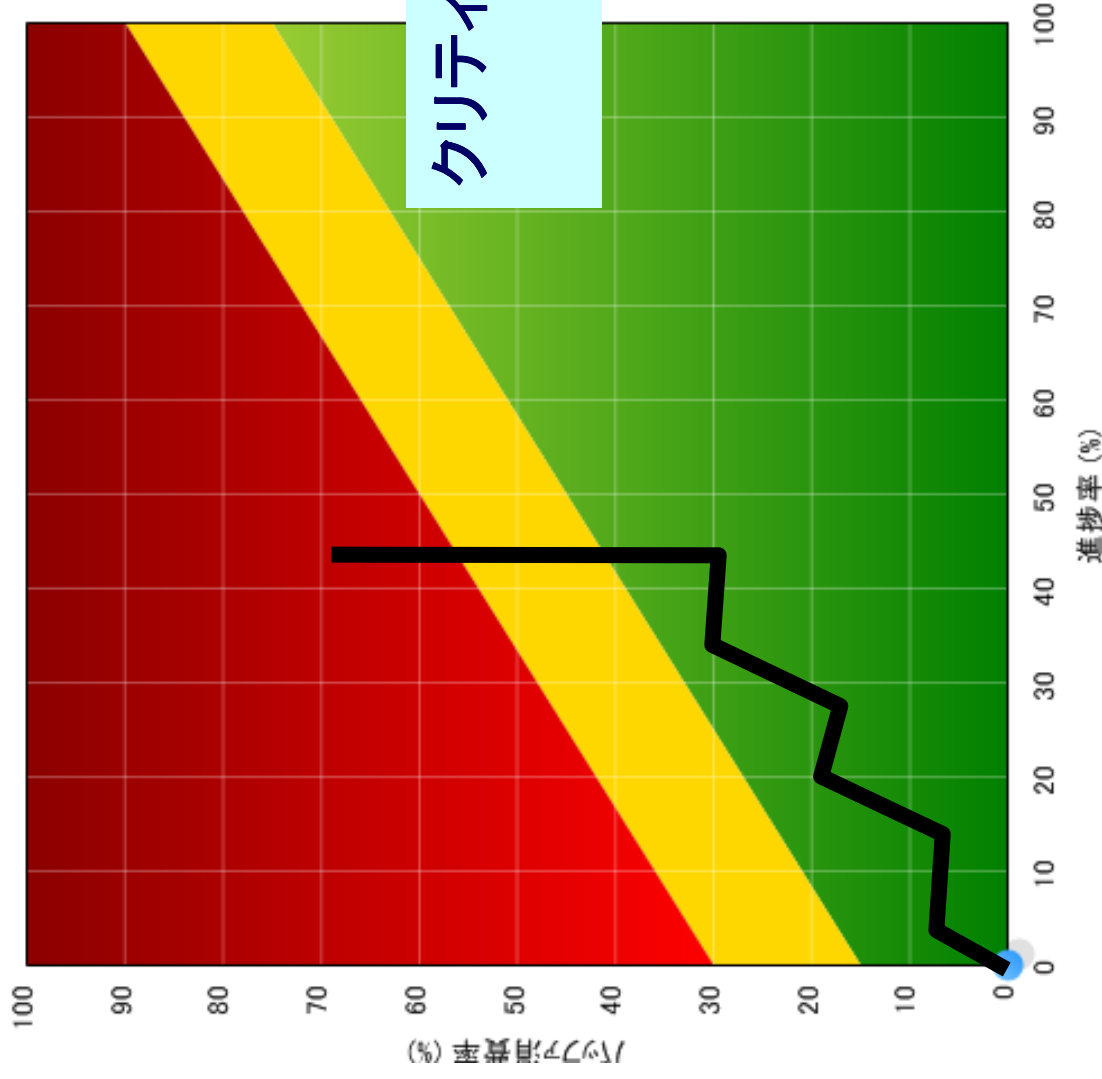


異常にバラツク



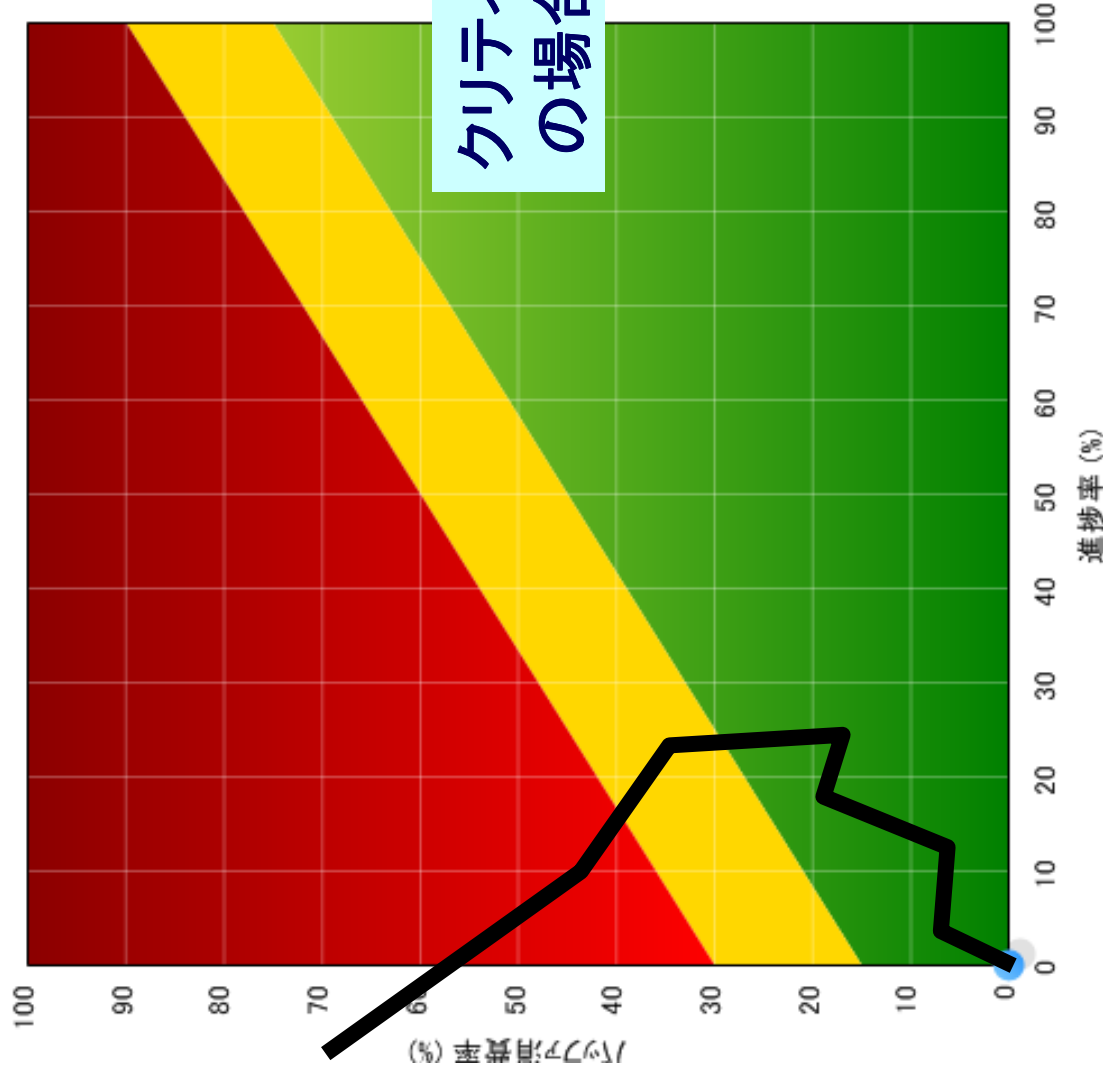
計画精度が厳しいか、
進捗報告の精度が悪い。

進捗が完全に止まる(垂直上昇)

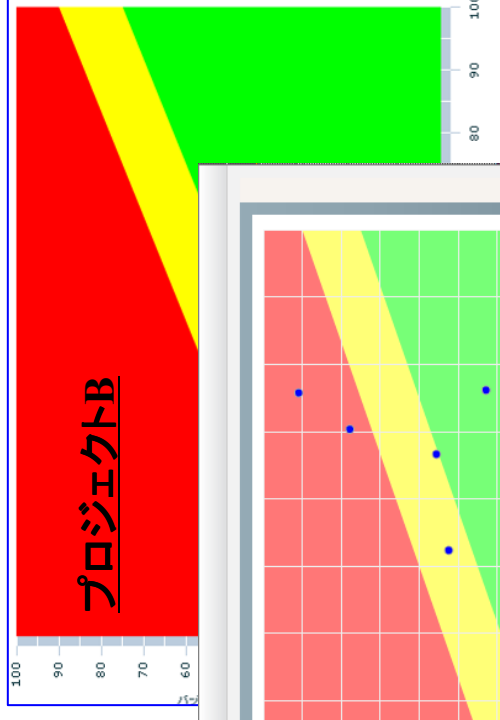
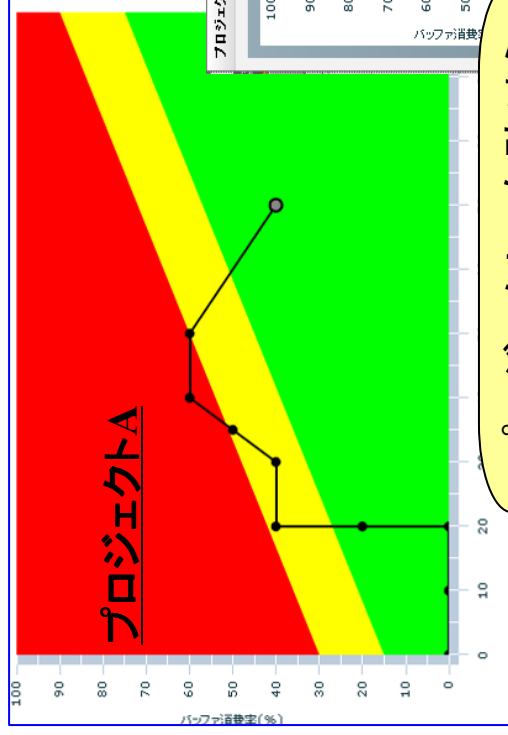


クリティカルチェーン上の作業が
止まっています。

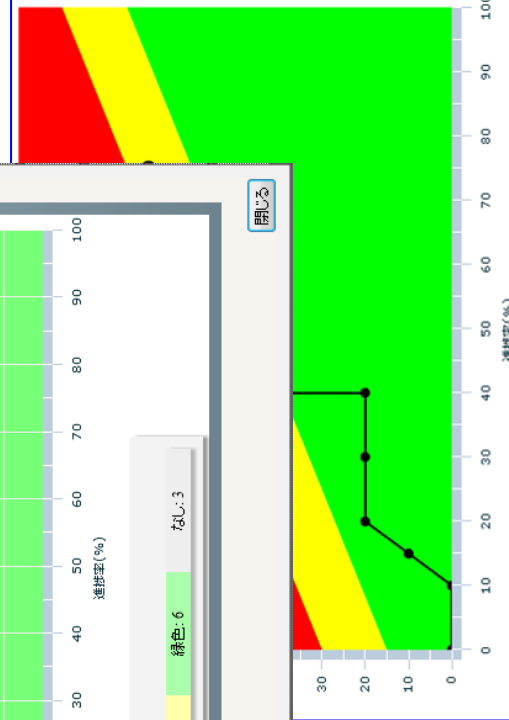
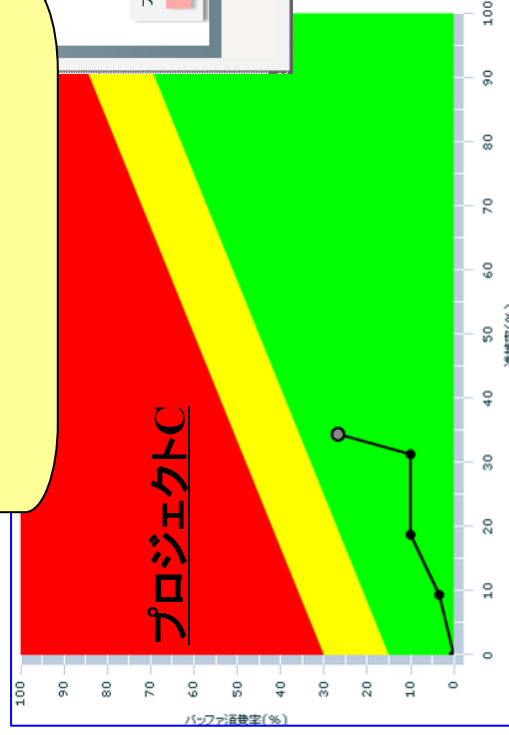
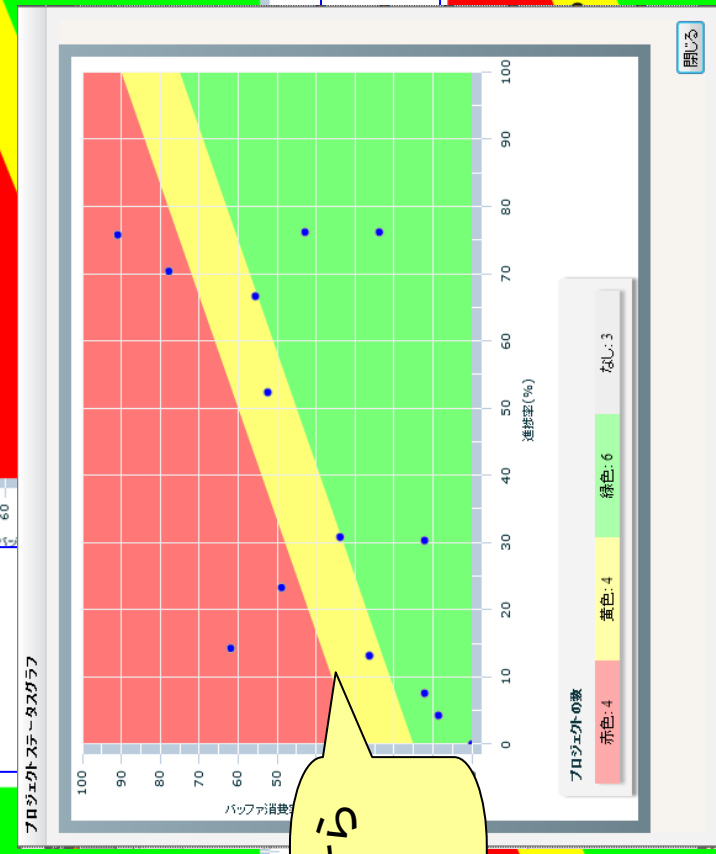
進捗が逆走する



遅れをマネジメントし全体最適へ



プロジェクトBを助けられないか？



プロジェクトが色と傾きで理解でき、『見える環境』へ

BeingManagement
 ヘルプ | バージョン | パスワード | ログアウト
 ログイン名: ビーイング次郎

パイプライン | リソース | タスク | マスター | システム

プロジェクトの検索

プロジェクト一覧

No.	状態	名称	コード	マネージャー	現在日 (完了予定日)	PB消費率 (PB終了日)	CC進捗率 (CC開始日)	アクション
1	実行中	G開発プロジェクト	P007		2011-11-26	61.0	11-11-12	★
2	実行中	Dオプションプロジェクト	P004		2011-11-14	4	11-11-10	★
3	実行中	新商品A開発プロジェクト	P001	ビーイング太郎	2011-03-26	50.9	11-11-06	★
4	実行中	オプションCプロジェクト	P003		2011-11-11	4	11-11-12	★
5	実行中	E機能追加プロジェクト	P005		2011-11-11	7	11-11-12	★
6	実行中	Wプロジェクト	P102	ビーイング四郎	2010-06-18 (2011-08-20)	12.1	30.3 (2011-05-14)	★
7	実行中	新商品Z開発プロジェクト	P010		2011-05-14			★
8	実行中	Fプロジェクト	P006		2011-11-11	2	11-11-12	★
9	実行中	商品B開発プロジェクト	P002	ビーイング五郎	2009-12-11 (2011-12-17)	42.9	76.2 (2011-11-12)	★

赤は危険
 黄色は注意
 緑は安全

お気に入りプロジェクト
 新商品A開発プロジェクト (削除)
 E機能追加プロジェクト (削除)
 プロジェクトH (削除)

保存されている検索
 マイプロジェクト (削除)
 赤プロジェクト (削除)

フォルダ
 Pipeline 0
 TOCソリューション部
 東京
 大阪
 広島
 福岡
 開発部

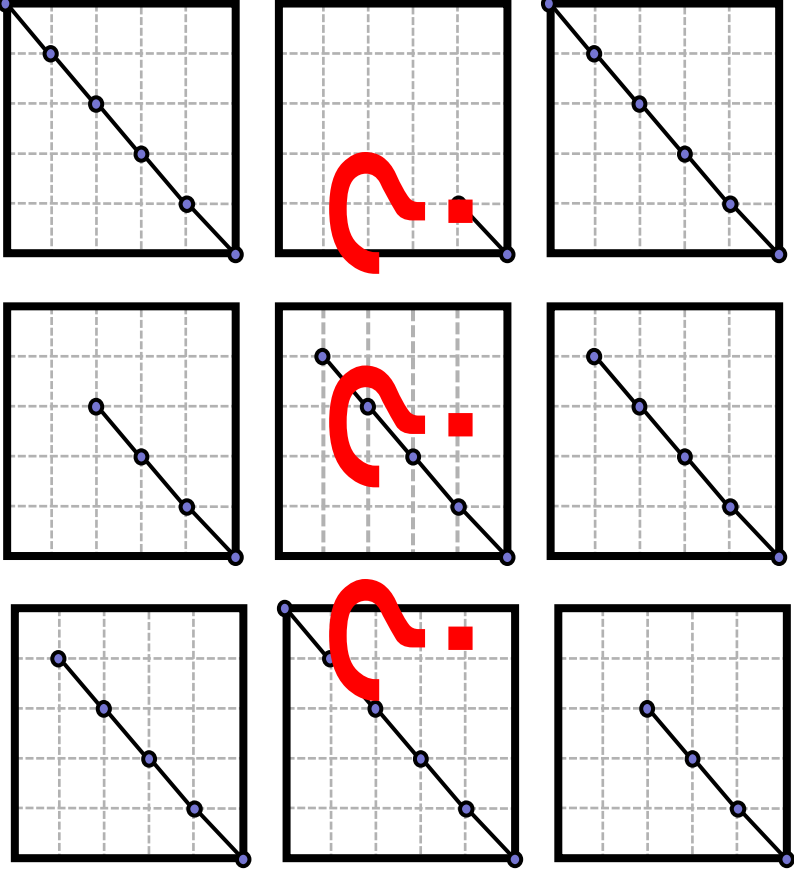
CCPMの初期効果

- 色によって共通認識のある環境になる
バックアの色で全てが通じる環境は、プロジェクトマネージャーが悩まれる「コミュニケーション」をより円滑に楽にする。
- 有意義な会議になる
客観的で視覚的なグラフなどを用いることにより、議論のブレが少なく、会議時間が短縮できる。
- 先手を打ちやすい
遅れが極めて早く分かるため、対策する時間が稼げる。
- 優先順位が明確化する
プロジェクトと作業の優先順位がそれぞれ「赤・黄・緑」で明確になるので、部長からプロジェクトメンバーまで頑張りどころがわかる。

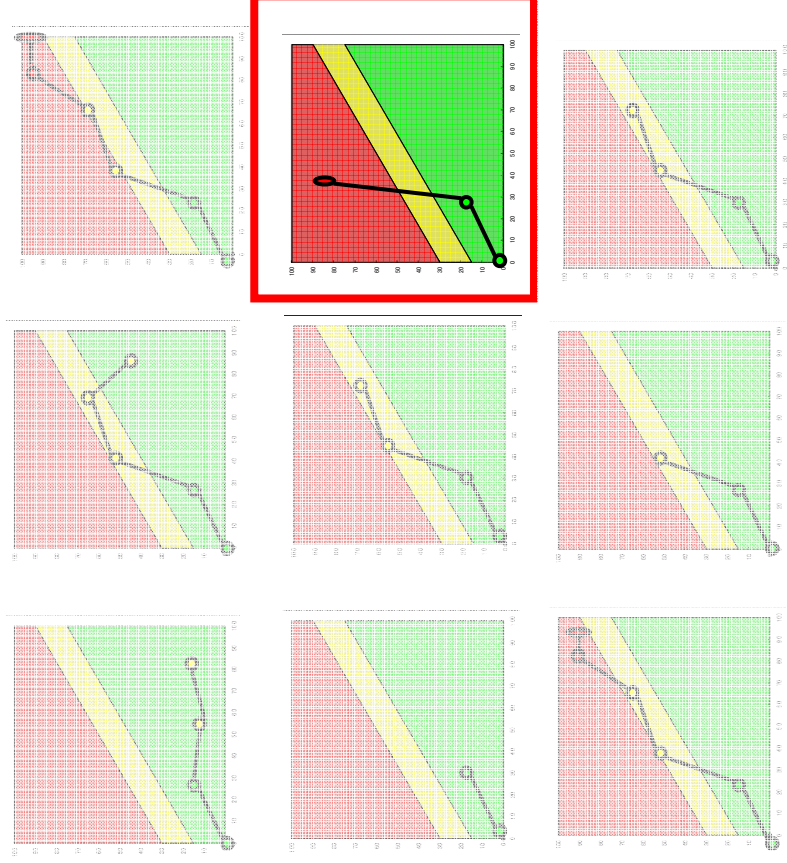
どのプロジェクトが一番危険ですか？

バツプアに視点を変えると、トップから現場まで明確に理解でき、『見える環境』になる！

従来



CCPM



ご清聴、ありがとうございました。

