

視点を变えれば見えてくる！ プロジェクトがうまくいく！！！！

BeingManagement 3

— 知識・技術・技能の伝承支援研究会 第13回研究会 —

株式会社ビーイング
TOCソリューション部 菅原大祐

© Being Co., Ltd. 本資料の一部または全部を無断で複製・転載することはできません。 BEING 1

プロジェクトの問題を抱えていた


会社概要

●本社 〒514-0003 三重県津市桜橋 1丁目312番地
TEL: 059(22)72932 FAX: 059(22)77653
JASDAQ 上場: 4734

●設立 1984年9月

●従業員 250名

●事業内容
・土木工事管理システム『Gain』シリーズ
・CCPM対応プロジェクト管理ソフトウェア『BeingManagement3』
・DBRスケジューラー『Insynce』
をはじめとするオリジナルソフトウェア開発及び販売



2004年11月 開発部の改善活動の一環として、CCPMを導入
2005年06月 『BeingProject-CCPM』リリース
2006年11月 『BeingManagement-CCPM』リリース
2009年05月 富士キメラ総研『2009 パッケージソリューション・マーケティング 便覧』
プロジェクトツール市場にて、シェア第3位獲得
2009年10月 『BeingManagement 2』リリース
2010年05月 富士キメラ総研『2010 パッケージソリューション・マーケティング 便覧』
プロジェクトツール市場にて、シェア第2位獲得
2011年06月 『BeingManagement 3』リリース

© Being Co., Ltd. 本資料の一部または全部を無断で複製・転載することはできません。 BEING 2

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。

© Being Co., Ltd. 本資料の一部または全部を無断で複製・転載することはできません。 BEING 3

プロジェクトの現状(一例)

企画／計画

企画決定 仕様決定 各パートの構築 α開発 β開発 リリース準備 デバック 納品

プロジェクトキックオフ

企画決定 仕様決定 各パートの構築 α開発 β開発 リリース準備 デバック 納品


● 試行錯誤 ● プロジェクト開始が遅れる

プロジェクト実施／進捗

企画決定 仕様決定 並行作業 各パートの構築 α開発 β開発

● 試行錯誤 ● やり直し! ● うわ!遅れてる! ● もっと早くわかっていれば...

リスケジュールの嵐
↓
権になってやめる



© Being Co., Ltd. 本資料の一部または全部を無断で複製・転載することはできません。 BEING 4

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



スケープゴート

© Being Co., Ltd. 本資料の一部または全部を無断で複製・転載することはできません。 BEING 5

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？

YES?
NO?

YES?
NO?

© Being Co., Ltd. 本資料の一部または全部を無断で複製・転載することはできません。 BEING 6

プロジェクトがうまくいかない2つの事実に着目

みんな頑張っているのになぜ。。。

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

© Beimg Co., Ltd. 7

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？

Aさん	4日！(だいたいこれくらい)
Bさん	5日！(この作業難しいから)
Cさん	3日！自分ならこれくらい

経験値や立場で作業見積りはバラバラ。

© Beimg Co., Ltd. 8

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！

© Beimg Co., Ltd. 9

2つの事実を受け入れたプロジェクト管理へ

我々は、

(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。

© Beimg Co., Ltd. 10

プロジェクトの事実を受け入れたスケジュールの形

通常のスケジュール

事実を受け入れたスケジュール

© Beimg Co., Ltd. 11

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

海外

OPT

1970年代 1980年代 日本 1990年代 2000年代


© Beimg Co., Ltd. 12

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！

© Beimg Co., Ltd. BEING 13

TOCをプロジェクトへ適用すると。

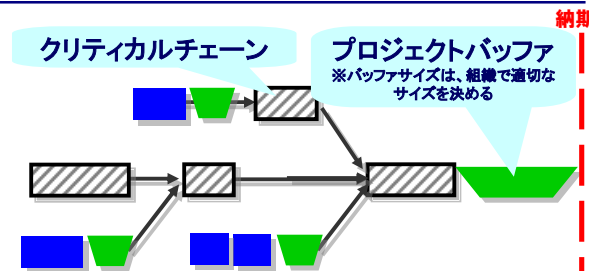

制約(最も重視する部分)を発見
⇒プロジェクト制約を発見
= 納期に影響を与える最も長いタスクの繋がり
(**クリティカルチェーン**)

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**)

© Beimg Co., Ltd. BEING 14

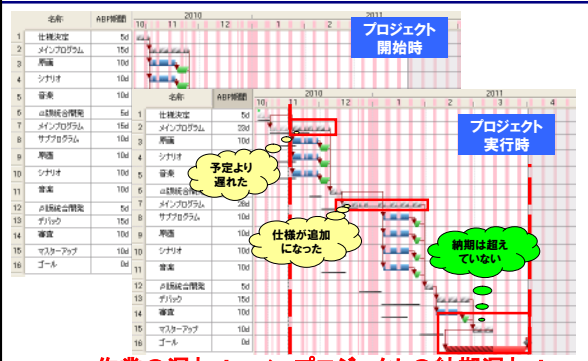
クリティカルチェーン+プロジェクトバッファ = CCPM

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

© Beimg Co., Ltd. BEING 15

CCPMであれば。



作業の遅れ！ ≠ プロジェクトの納期遅れ！

© Beimg Co., Ltd. BEING 16

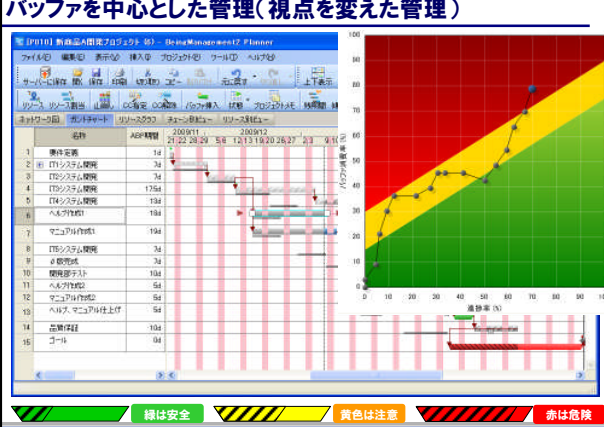
CCPMであれば。

- 緑は安全** 問題なし。
リーダーは先のタスクの段取りを素々と進める。
- 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。

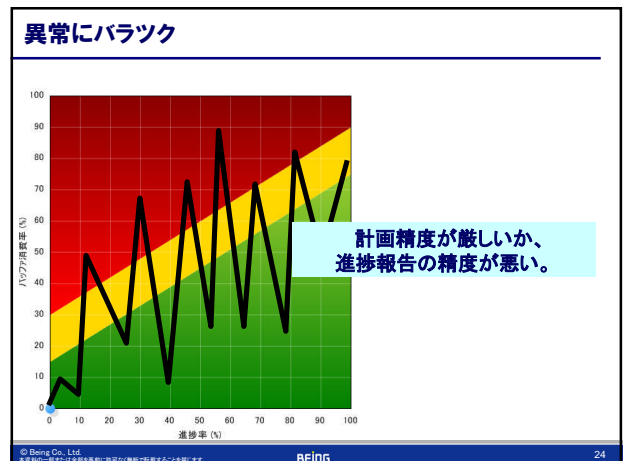
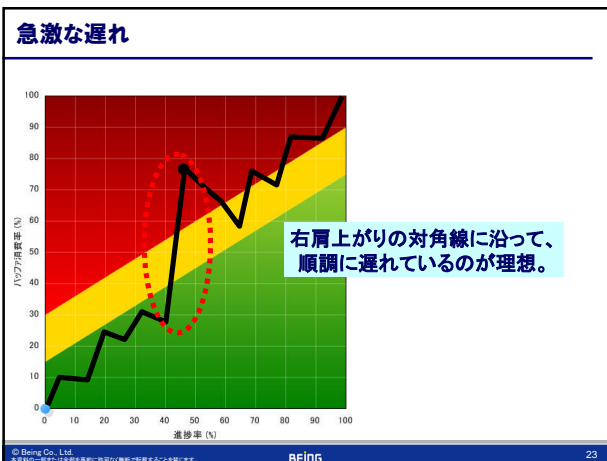
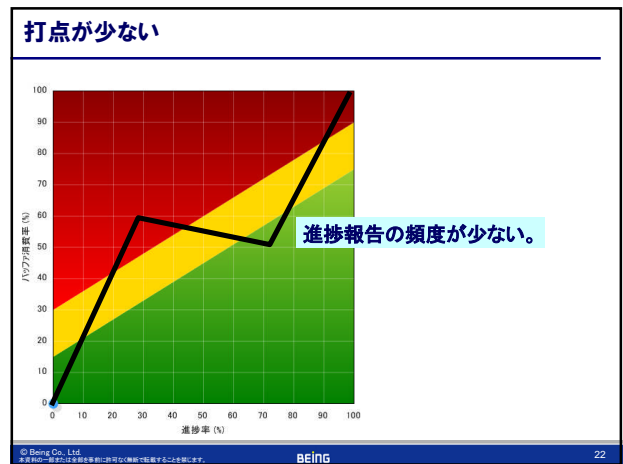
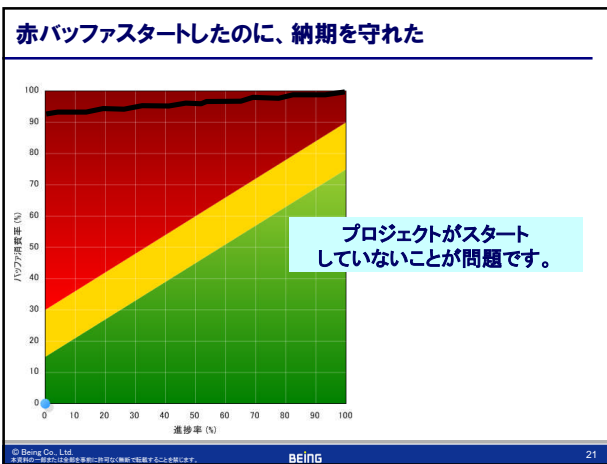
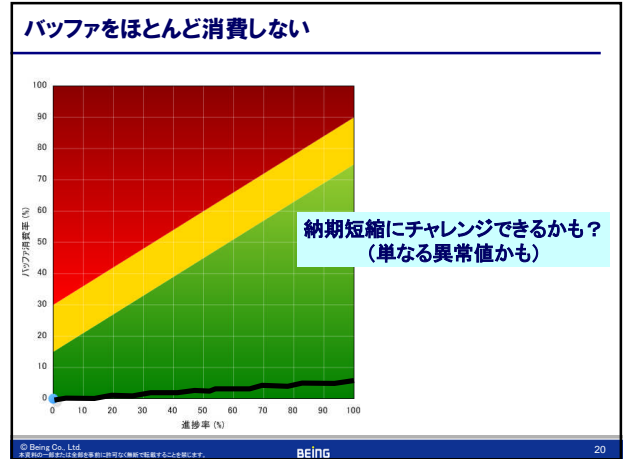
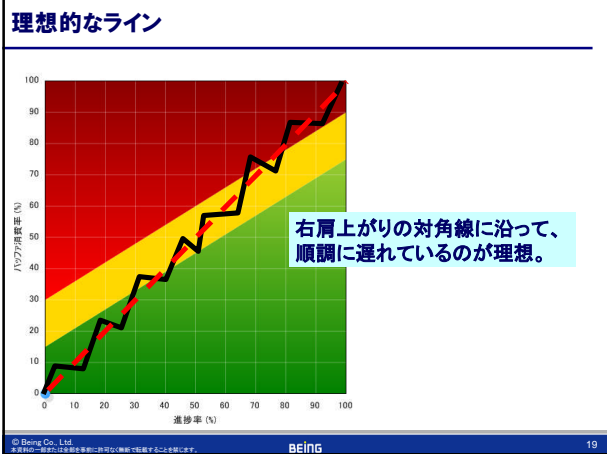
バッファの色を見ながら納期遅れに対処できる

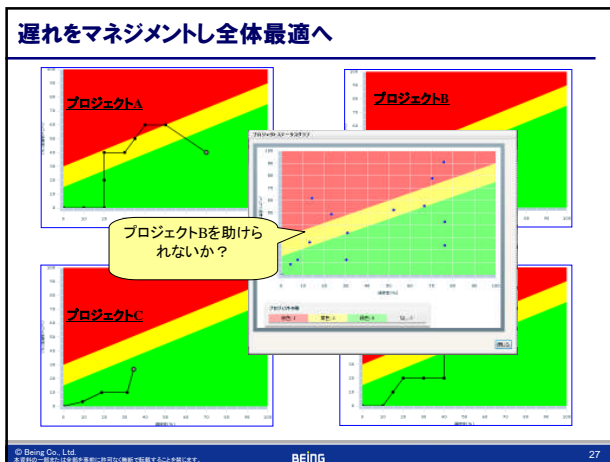
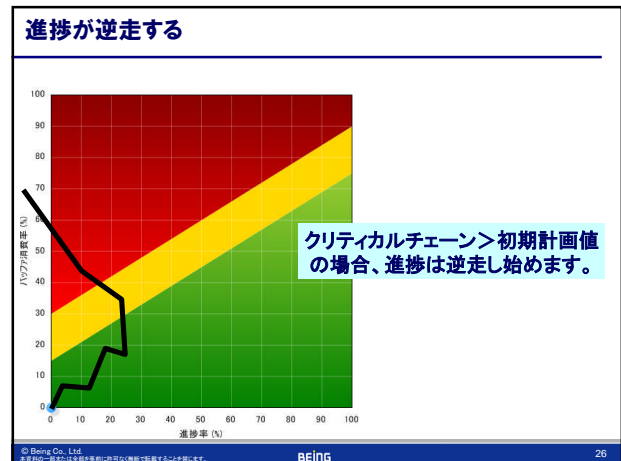
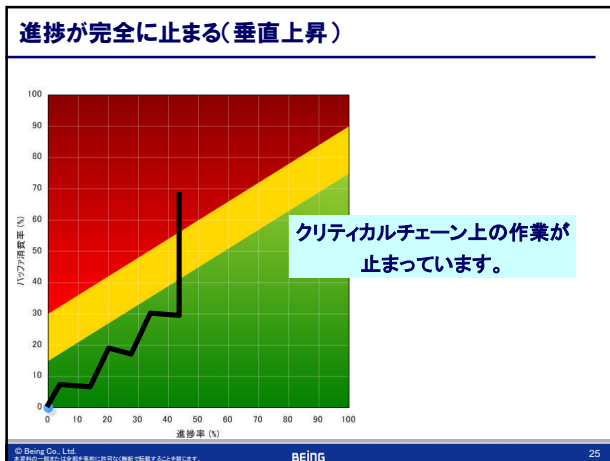
© Beimg Co., Ltd. BEING 17

バッファを中心とした管理(視点を変えた管理)

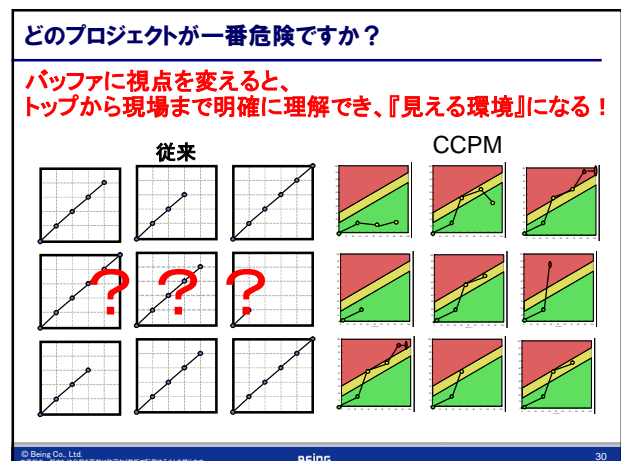


© Beimg Co., Ltd. BEING 18





- ### CCPMの初期効果
- 色によって共通認識のある環境になる
バッファ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。
- © Beimg Co., Ltd. BEING 29



今の問題解決に取り組んでいます

全体の状況

個々の状況

スコープの優先順位

BEING 31

ご清聴、ありがとうございました。

BEING 32