

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. 本資料の一切の権利は本資料に記載の権利者に帰属することとします。 BEING 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. 本資料の一切の権利は本資料に記載の権利者に帰属することとします。 BEING 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. 本資料の一切の権利は本資料に記載の権利者に帰属することとします。 BEING 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. 本資料の一切の権利は本資料に記載の権利者に帰属することとします。 BEING 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. 本資料の一切の権利は本資料に記載の権利者に帰属することとします。 BEING 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

弊社イベントで講演をした際のゴールドラット博士

1970年代	1980年代	1990年代	2000年代
1975	2001	2002	2008

© Beimg Co., Ltd. 本資料の一切の権利は本資料に記載の権利者に帰属することとします。 BEING 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！

TOCをプロジェクトへ適用すると。

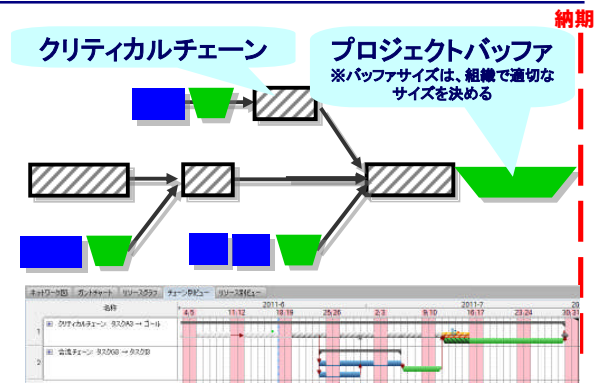
制約(最も重視する部分)を発見

⇒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)

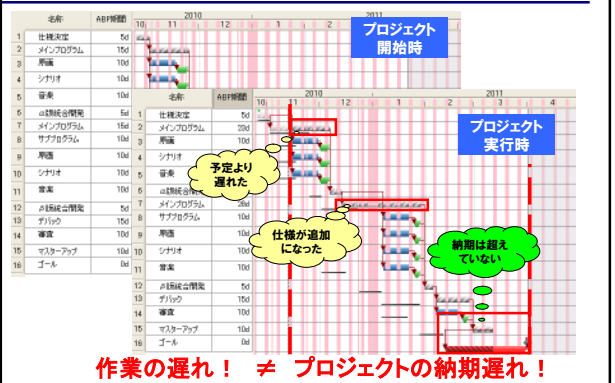
制約を集中的に強化

⇒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)

クリティカルチェーン+プロジェクトバッファ = CCPM



CCPMであれば。

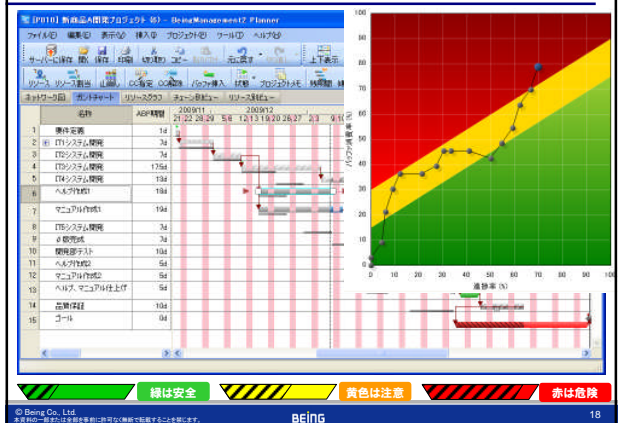


CCPMであれば。

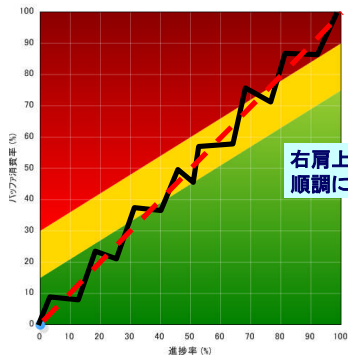
- 緑は安全** 問題なし。
リーダーは先のタスクの段取りを素々と進める。
- 黄色は注意** 《先のタスクに手を打っておく》
《赤バッファ対策の詳細を決定する》
◆何を ◆どうやって ◆誰が ◆いつまでに
- 赤は危険** 冷静に赤バッファ対策を実行する。

バッファの色を見ながら納期遅れに対処できる

バッファを中心とした管理(視点を変えた管理)

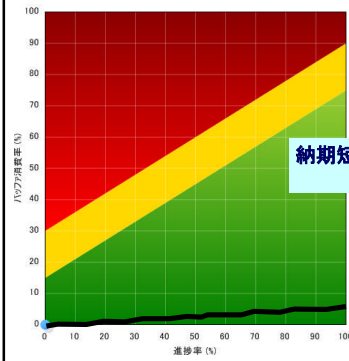


理想的なライン



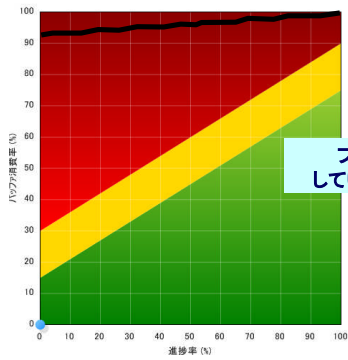
右肩上がりの対角線に沿って、
順調に遅れているのが理想。

バッファをほとんど消費しない



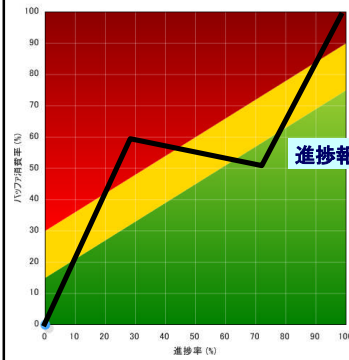
納期短縮にチャレンジできるかも？
(単なる異常値かも)

赤バッファスタートしたのに、納期を守れた



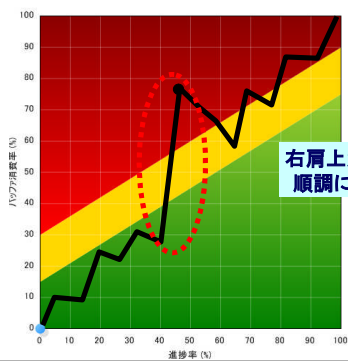
プロジェクトがスタート
していないことが問題です。

打点が少ない



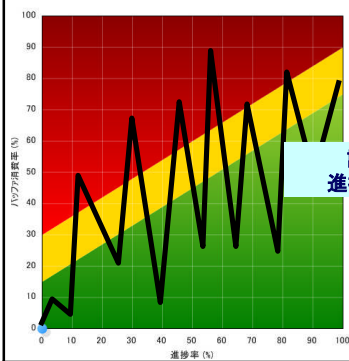
進捗報告の頻度が少ない。

急激な遅れ



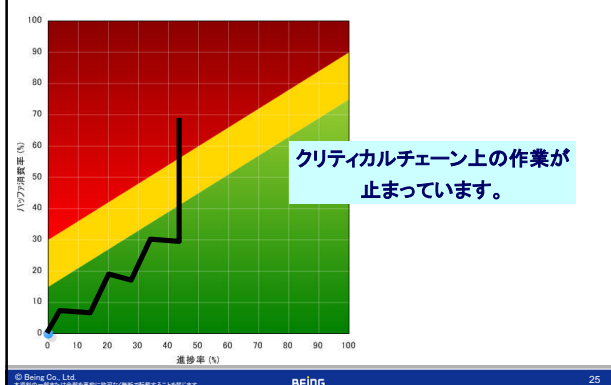
右肩上がりの対角線に沿って、
順調に遅れているのが理想。

異常にバラツク

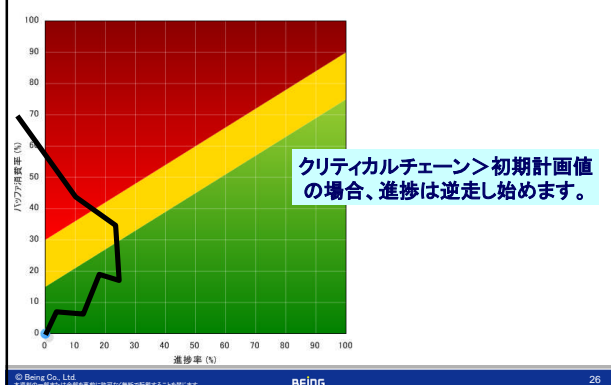


計画精度が厳しいか、
進捗報告の精度が悪い。

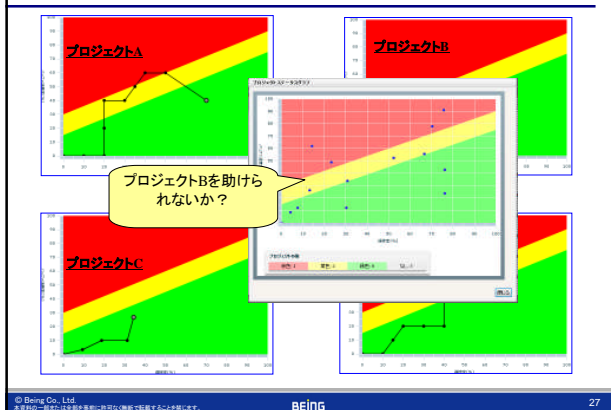
進捗が完全に止まる(垂直上昇)



進捗が逆走する



遅れをマネジメントし全体最適へ



プロジェクトが色と傾きで理解でき、『見える環境』へ

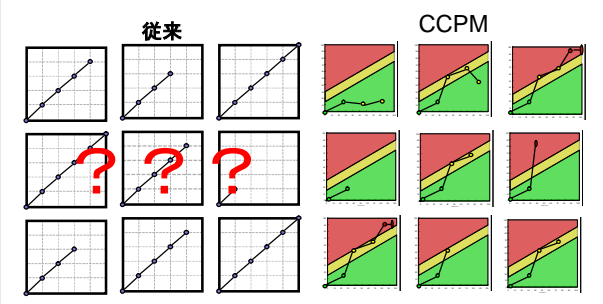


CCPMの初期効果

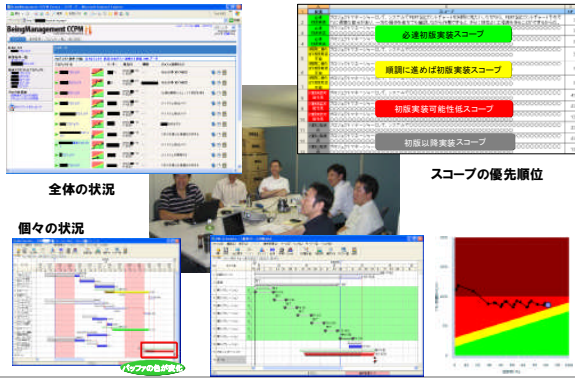
- 色によって共通認識のある環境になる
バッファの色で全てが通じる環境は、プロジェクトマネージャーが悩まれる「コミュニケーション」をより円滑に楽にする。
- 有意義な会議になる
客観的で視覚的なグラフなどを用いることにより、議論のブレが少なく、会議時間が短縮できる。
- 先手を打ちやすい
遅れが極めて早く分かるため、対策する時間が稼げる。
- 優先順位が明確化する
プロジェクトと作業の優先順位がそれぞれ「赤・黄・緑」で明確になるので、部長からプロジェクトメンバーまで頑張りどころがわかる。

どのプロジェクトが一番危険ですか？

バッファに視点を変えると、**トップから現場まで明確に理解でき、『見える環境』になる！**



今の問題解決に取り組んでいます



ご清聴、ありがとうございました。