

TOC－CCPMの適用と 組織の論理的制約の影響の 事例

2006年10月19日

(株)NTTデータ

岡村 孝彦



● 内容

1. 事業概要
2. これまでの取組み
3. 正しいTOCの導入に向けて
4. 乗り越えるべき課題

1. 事業概要



● 事業概要(1) システムインテグレーション

システム(業務ソフトウェア+ハードウェア+ネットワーク) のオーダーメイド開発

- 企画・提案
- 要件定義
- 設計
- 製造
- 試験
- 提供
- 維持管理

2. これまでの取組み

● 第1回目の導入

書籍の情報をもとに1担当で実施

ABPの考え方が中心

- ベータ分布
- 学生症候群

結果はまずまず

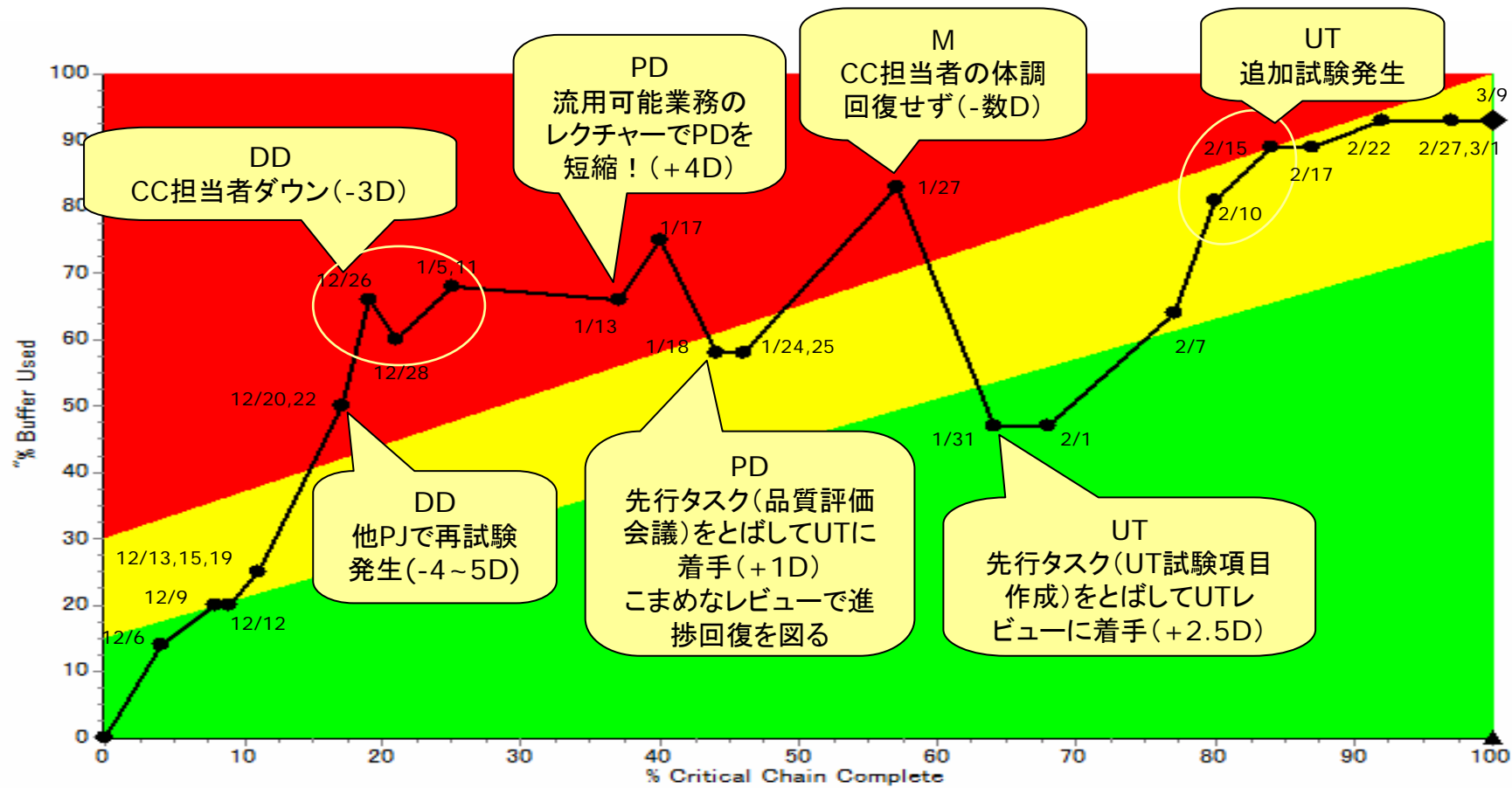
- 20%~30%の期間短縮
- 財務上の効果は確認できず

ABP (Aggressive But Possible) = 積極見積り

本格的な効果の実現をめざす

- 思考プロセス
- リレーの考え方
- バッファ管理
- 方針・評価尺度・行動(PMB)を変える
- 5プロジェクトに適用

バッファ管理例



●新しい方針(P)・評価(M)・行動(B)

CCPM試行プロジェクトにおける プロジェクト管理方針

統括部は、以下に示すCCPM試行プロジェクトに対し、従来のプロジェクトとは異なるやり方でプロジェクトを実施することを承認し、以下に掲げる事項について指示する。

| | |
|----|---|
| 項目 | 内容 |
| 1 | 個々のタスクの完了遅延を問題にしないこと |
| 2 | 担当メンバが手空きであることを問題にしないこと |
| 3 | 担当メンバがすぐに着手し、100%注力し、完了したらすぐ次に渡すことを重視すること |

- 各レベルのマネージャーは、
- 個々のタスクの完了遅延を問題にしないこと
 - 担当メンバが手空きであることを問題にしないこと
 - 担当メンバがすぐに着手し、100%注力し、完了したらすぐ次に渡すことを重視すること

2005年11月16日

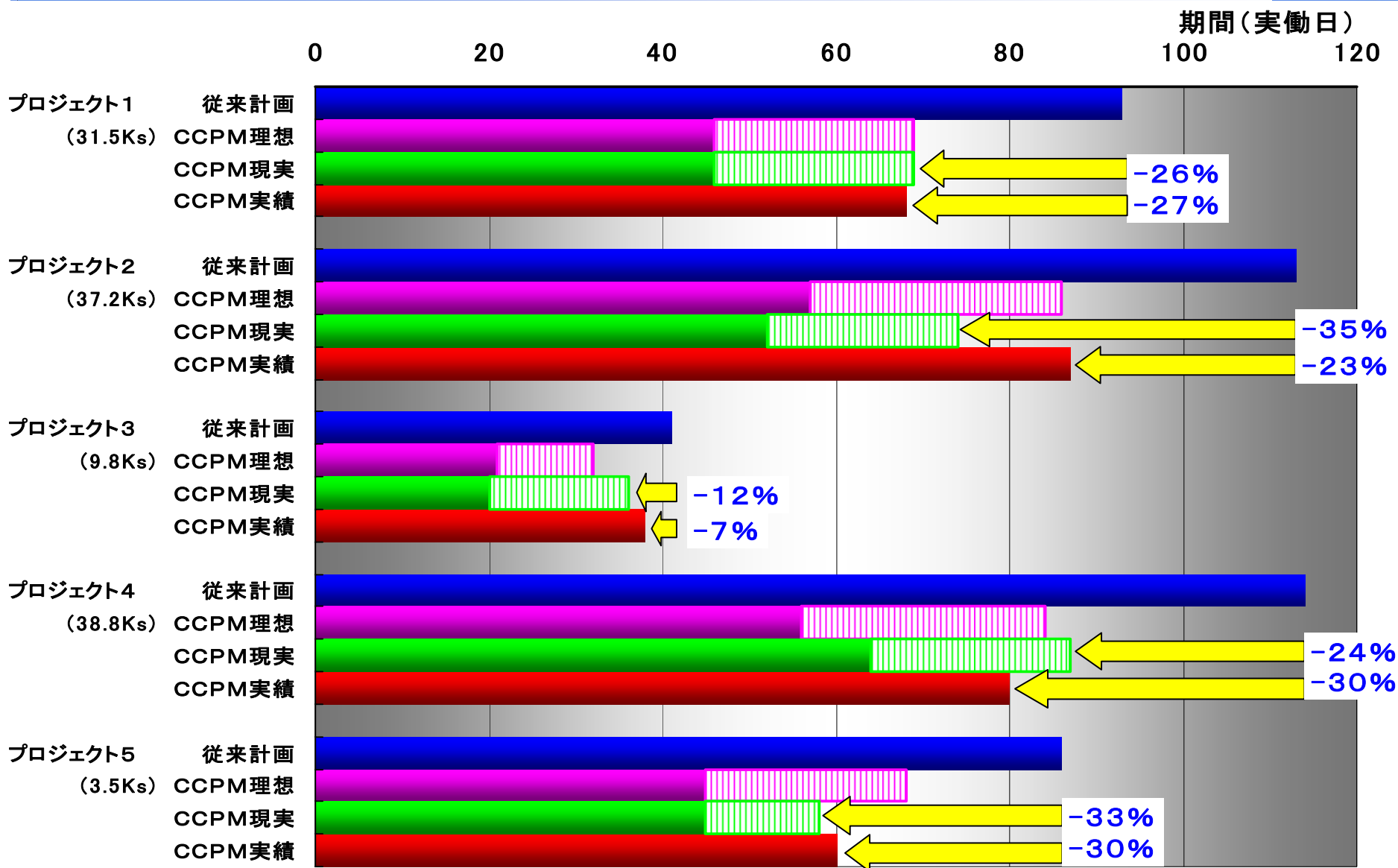
| | |
|----|---|
| 項目 | 内容 |
| 1 | 個々のタスクの完了遅延を問題にしないこと |
| 2 | 担当メンバが手空きであることを問題にしないこと |
| 3 | 担当メンバがすぐに着手し、100%注力し、完了したらすぐ次に渡すことを重視すること |

個々のタスクの完了遅延を問題にしないこと

担当メンバが手空きであることを問題にしないこと

担当メンバがすぐに着手し、100%注力し、完了したらすぐ次に渡すことを重視すること

プロジェクト期間の短縮



● 第2回目の導入の評価

プロジェクト期間

- 従来期間に対し最大30%程度短縮

品質

- 期間短縮に伴う品質への悪影響は確認されず

スケジュールの作成には課題が残った

- 習熟不足 + 追加作業の扱い

バッファ管理は、有効に機能した

- 管理のフォーカス + 問題の早期検出

TOCの本来の効果が出たとはいいい難い

- 2倍～3倍の生産性向上を期待
- CCPMの理解が不十分では？

3. 正しいTOCの導入に向けて



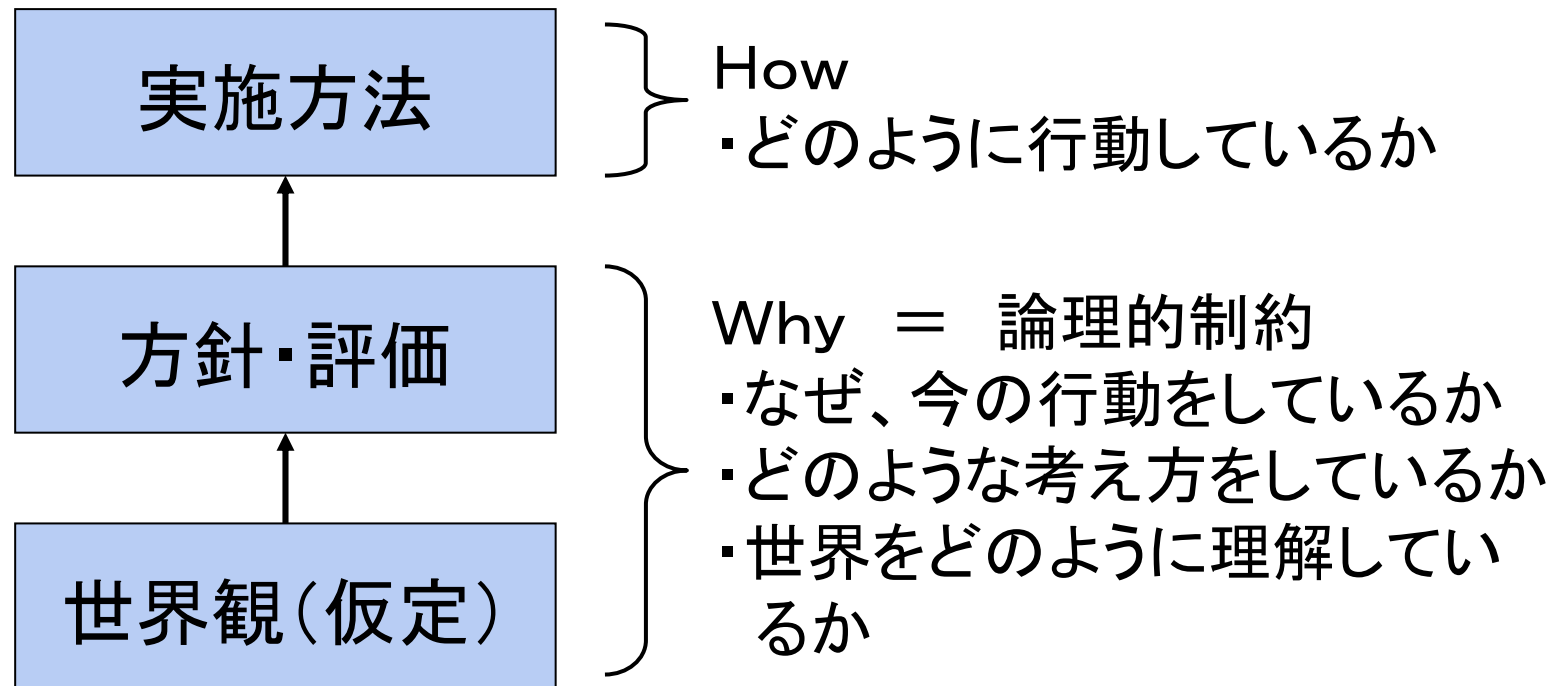
●正しいTOCの導入に向けて

思考プロセス 本格的

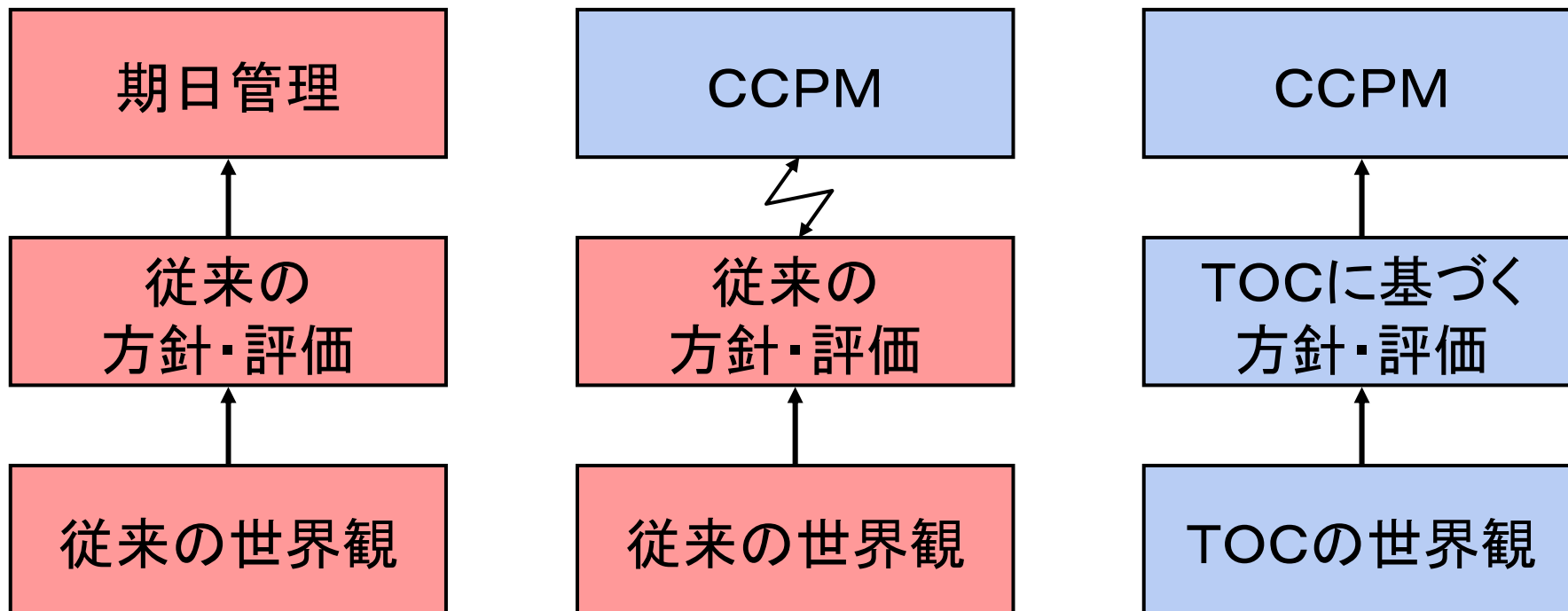
- 統括部の幹部クラスを中心に実施
- ゴールの確認
- 中核対立、CRT、FRT、PRT

4. 乗り越えるべき課題

HowとWhy 行動の背後にあるもの



●CCPMは、方法論だけでは機能しない



論理的制約を特定し、それを打ち消す新しい世界観を見
つける

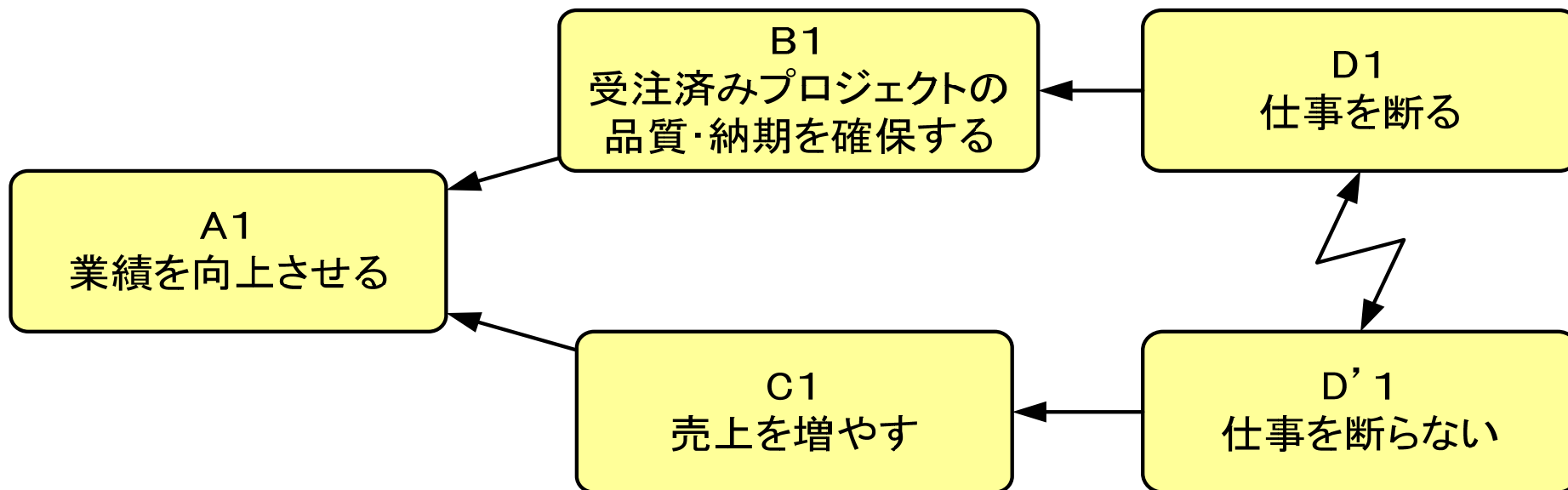
新しい世界観を共有する

思考プロセスによる再検討とBuy-In

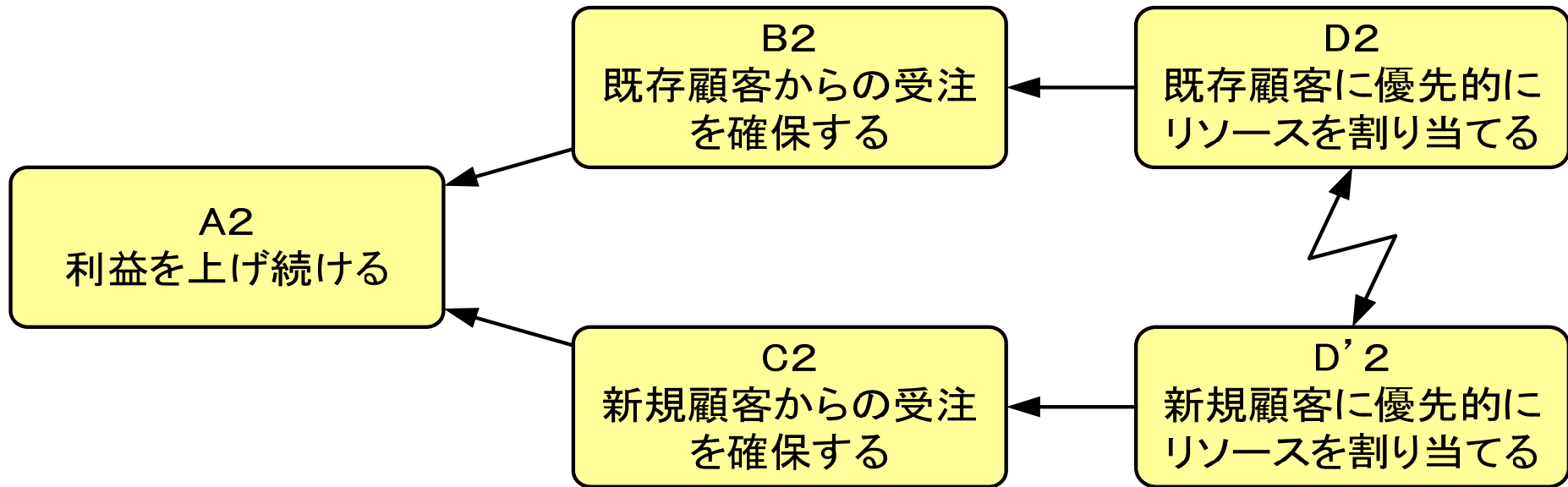
● UDE (好ましくない事象)

- UDE1 競争力のある価格を提示できない
- UDE2 グループリーダーがしばしば過負荷になる
- UDE3 新しいプロジェクトにアサインできるグループリーダーがない
- UDE4 新規分野の営業戦略が機能していない
- UDE5 納期を守るために大きな安全余裕が必要である

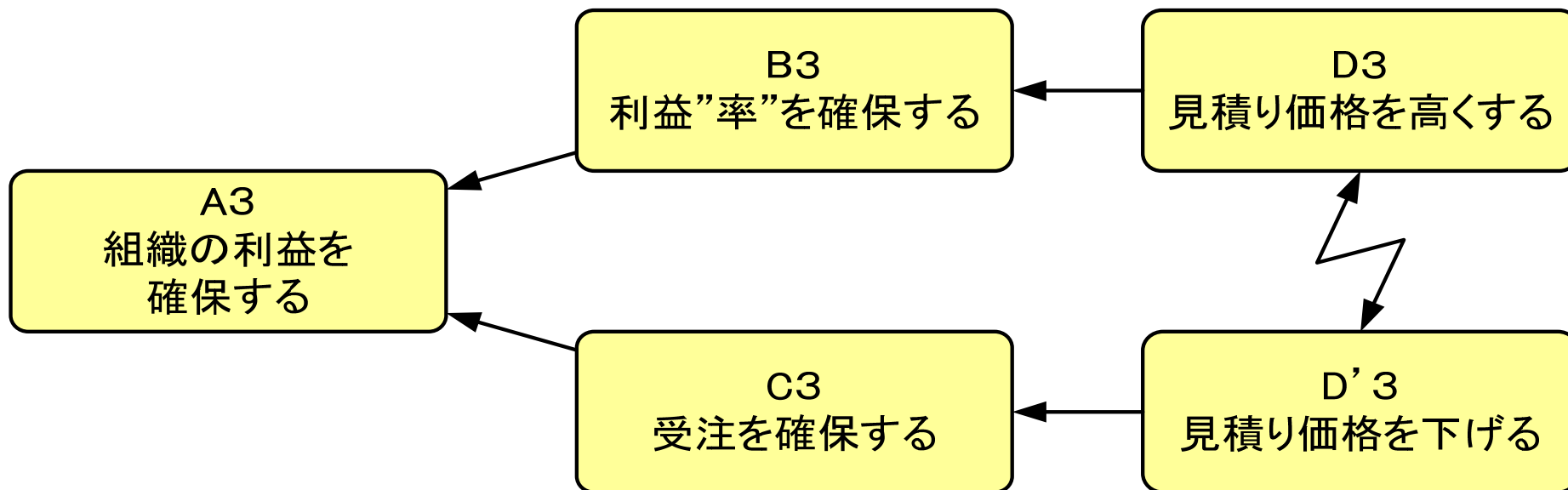
● UDEクラウド 新しいプロジェクトにアサインできるグループリーダーがない



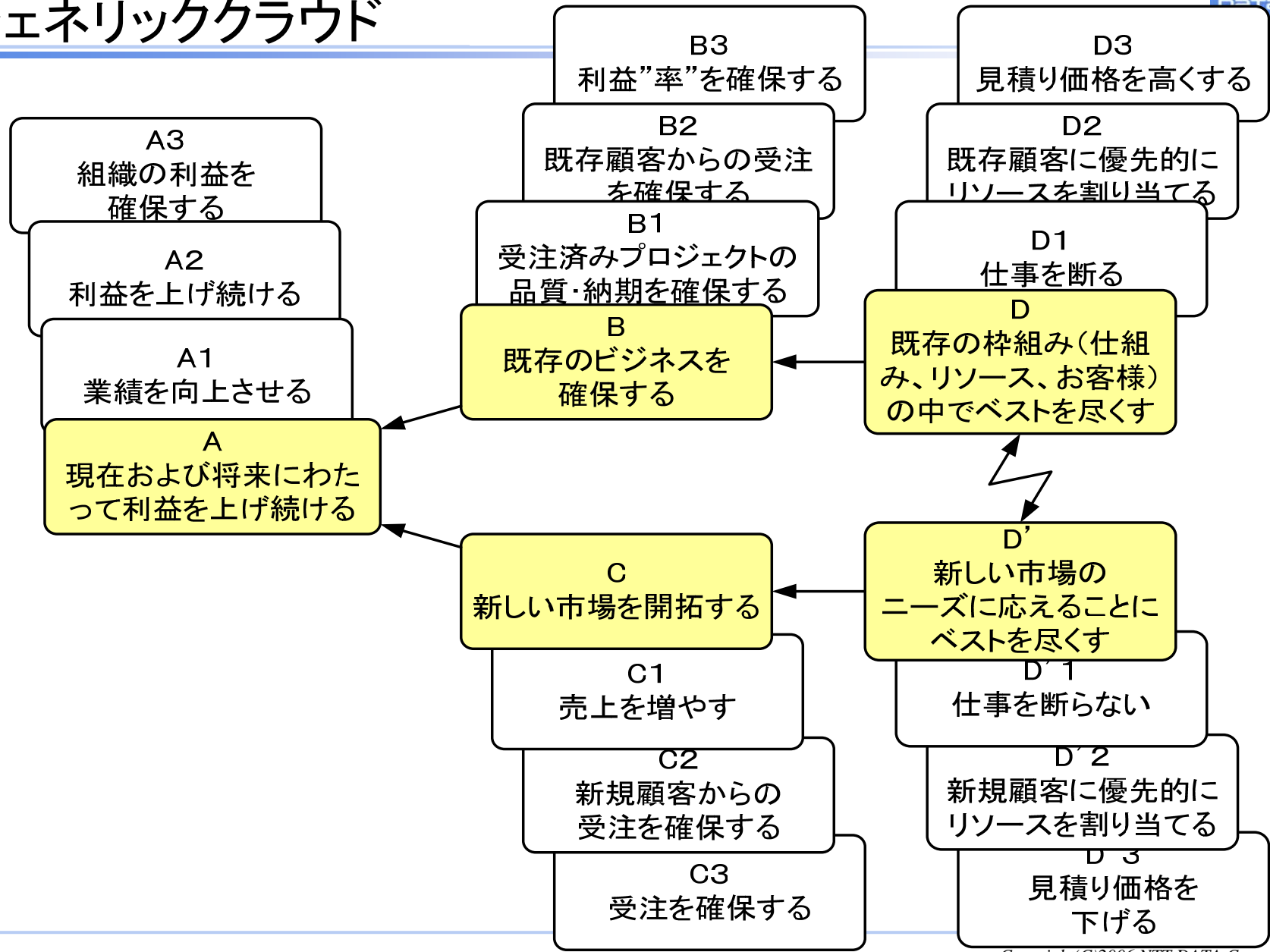
UDEクラウド 新規分野の営業戦略が機能していない



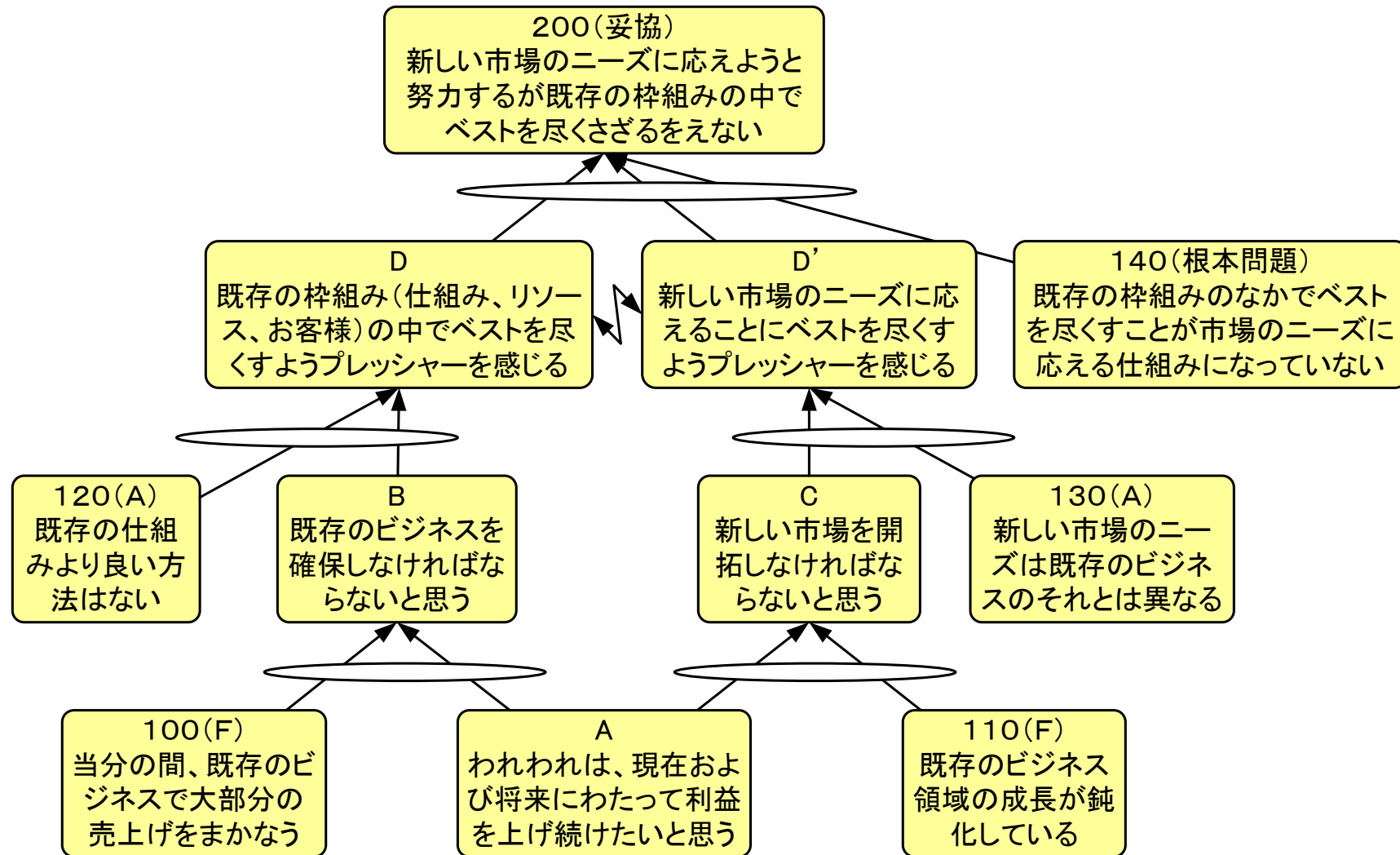
● UDEクラウド 納期を守るために大きな安全余裕が必要である



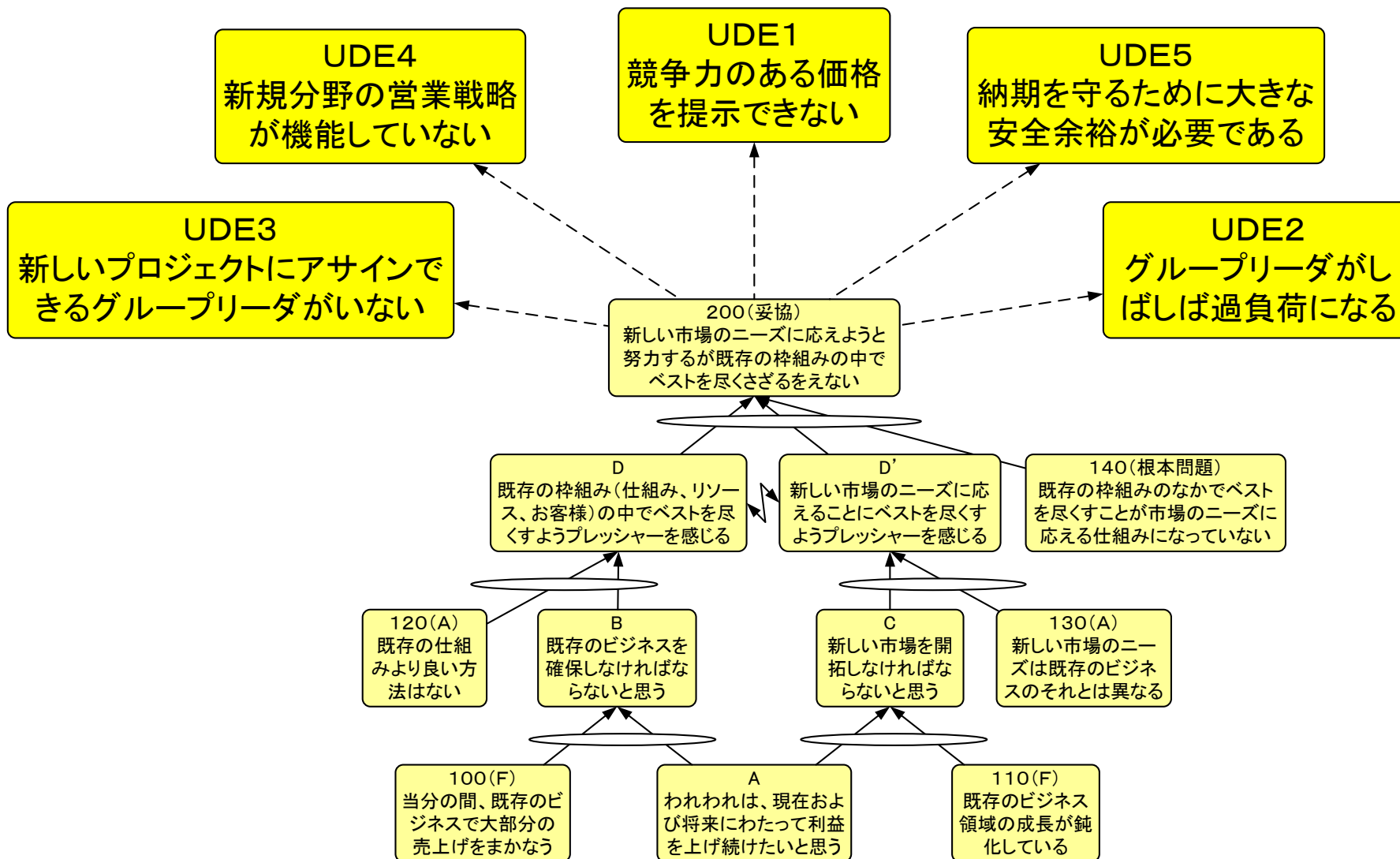
ジェネリッククラウド



中核対立と根本問題



CRT(中核対立とUDE)



合意の形成

- 中核対立・根本問題
- 新しい世界観

失敗と困難を恐れず継続する

「何かをしようとするれば、失敗を避けることはできない。逆に言えば、失敗せずにできるようなことは、たいしたことではない」
(ジェフ・ケラー)

