

スタンダード CCPM ハンドブック (サンプル)

本書は、宇治川浩一（2017）『アジャイル CCPM：プロジェクトのマネジメントを少し変えて組織全体のパフォーマンスを大きくのばす』株式会社ビーイング の第2章を抜粋したものです。

- 目次 -

第2章 CCPMとは？

CCPM 誕生秘話

一般的なタスク期間の見積もり方

学生症候群

パーキンソンの法則

早期完了の未報告

悪いマルチタスク

シングルプロジェクト CCPM の計画と実行の手順

計画の手順:CCPM 工程表の作成

タスクと依存関係の定義

プロジェクトネットワーク

ODSC

ポイント1:タスクは、ODSC からのバックワードで追加

ポイント2:タスクは、「○○を××する」で表現

ポイント3:タスクは、適正な粒度で作成する

タスクへのリソース割り当て

タスク期間の見積もり

HP 見積もり

ABP 見積もり

リソースの山崩し

クリティカルチェーンの特定

バッファの挿入

バッファ挿入の手順1:タスク期間を半分にカット

同じタスクをこれまでの半分の期間で？

バッファ挿入の手順 2:プロジェクトバッファの挿入

バッファ挿入の手順 3:合流バッファの挿入

実行の手順:バッファ管理

傾向グラフ

黒バッファ

タスクの実行と残日数報告

バッファの更新

バッファ回復策の実施

マルチプロジェクトとは？

目指すものの違い

コンセプトの違い

パイプライン

リソースプール

手法の違い

マルチプロジェクト CCPM の計画と実行の手順

計画の手順:スタガー

スタガー前の手順(事前準備)

スタガーの手順

実行の手順:バッファ管理

タスクレベル:タスクの実行と残日数報告

プロジェクトレベル:プロジェクトの進捗状況の確認

パイプラインレベル:パイプライン全体の状態を確認する

参考文献

著者の紹介

奥付

第2章 CCPM とは？

CCPM（シングルプロジェクト CCPM）は、クリティカルパス（CPM）の課題を解消するために、1990年代に考案されました。リソースが足りないからといって簡単には増やせない状況や、プロジェクトを行うのは人であるという現実をふまえ、同じS1を対象としながらも、CPMに変わる新たなソリューションとなりました。

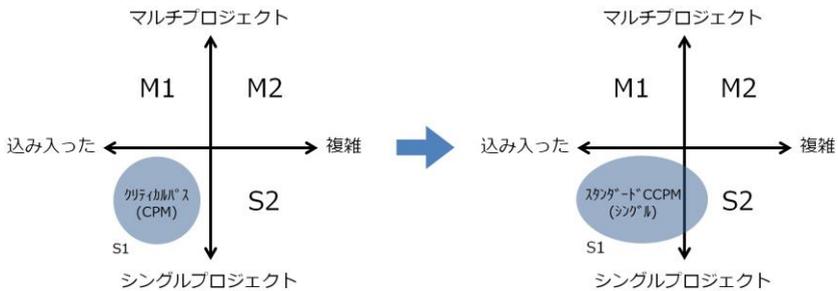


図 2-1 CPM から CCPM へ

ほどなく、複数の込み入ったプロジェクトのポートフォリオを組織的にマネジメントする、左上のM1領域まで含めたマルチプロジェクトCCPMに発展しました。

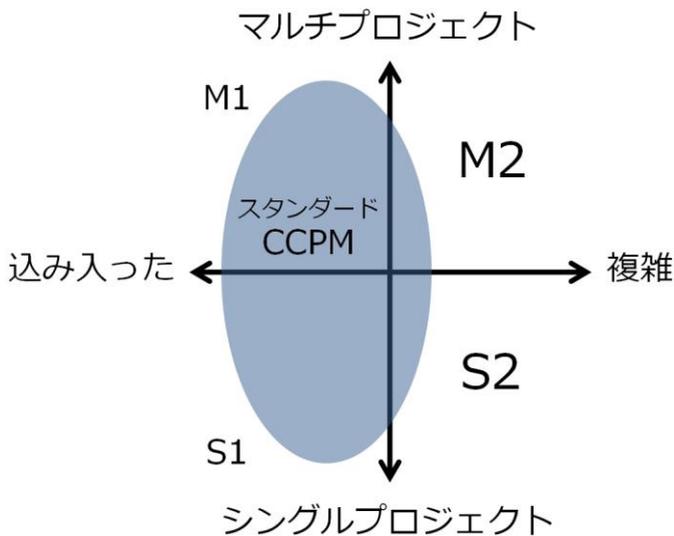


図 2-2 マルチプロジェクト CCPM の領域

ここから、シングルプロジェクト CCPM とマルチプロジェクト CCPM について、コンセプトから具体的な実践方法までを順にご説明します。CCPM が有効な理由や強みについての、より深い理解につながるため、まず、CCPM 誕生秘話からはじめましょう。

CCPM 誕生秘話

1986 年、ゴールドラット博士は、ノルウェーのエネルギー関係企業であるスタトイル社から、ある相談を受けました。それは次のようなもの

でした。

スタトイル社は、北海の石油掘削装置建設という大きなプロジェクトなどを請け負うという仕事柄、社内にプロジェクト管理のエキスパートがそろっており、同社のプロジェクト管理能力は世界トップクラスにありました。にもかかわらず、プロジェクトの納期が守れないという大きな課題を抱えていました。そのため、ビジネスの世界に科学的な手法を持ち込んだ物理学者であり、ベストセラー『ザ・ゴール - 企業の究極の目的とは何か』の著者、ゴールドラット博士ならなんとかしてくれるに違いないと、白羽の矢を立てました。

まずスタトイル社は、博士に、今はプロジェクトの期間を見積もってから4倍に伸ばし、うまくいくことを祈るしかなく、残念ながら、その願いがかなうことがないという現状を訴えて、助けを求めました。しかし博士は、自分の専門は生産管理で、プロジェクト管理ではないとして、いったんは固辞しました。しかしスタトイル社は、『ザ・ゴール』を書いた博士なら、プロジェクト管理のためのソリューションを生み出せるに違いないと引きさがりませんでした。そのようなやり取りの中、彼らは、彼らにとってのプロジェクト管理のすべてが書かれた二つの小冊子を渡しました。その小冊子で、博士は、プロジェクトにおいてはリードタイムがカギであり、そのコンセプトは、1950年代後半に考案されたクリティカルパスが原点だと知りました。それにはさらに、40,000個のタスクのうち、たった0.1%、40個程度のタスクがクリティカルパスにな

るプロジェクトもある、つまり、プロジェクト全体の期間が、ほんの少しのタスクで決まることもあると記されていました。そのようなプロジェクトの性質は、博士にとって、あまりに興味深いものだったため、ついに博士は、スタトイル社のオファーを受けることに決めました。

やがて、博士は、生産かプロジェクトかにかかわらず、ものごとは、すべて制約で決まることを悟りました。生産では、キャパシティーが制約、そして、プロジェクトでは多くの場合、期間を短くすることが目的のため、工期を決める一連のタスク、つまりクリティカルパスが制約になる……というように「このスタトイル社の訪問、そして、その後の研究を通してまとめられた考えを、後に「制約条件の理論」(TOC: Theory of Constraints) と呼ぶようになりました」。

「制約」という考えに気付いてから2週間後、ゴールドラット博士は、飛行機でオスロに向かっていました。まだ、制約という考えの先にあるソリューションは見つかっていませんでした。スタトイル社に何と云うべきか、博士は悩みました。

(サンプルはここまでです。ご覧いただき、ありがとうございました)

ⁱ 『CCPM インプリメンテーションハンドブック』(2016)の「序論:高いパフォーマンスのプロジェクト組織に変わる」前半を、著者のデイビッド・アプデグローブ氏から承諾を得て、本書の内容に合わせて一部修正を加え掲載。

