

【Project Flow2014 in Japan】



C C P M導入による納期短縮への挑戦

2014年12月11日

株式会社LIXIL

情報システム本部 主査 飯島 郷

1. 会社概要・自己紹介
2. **CCPM**導入の現在のステータス
3. **CCPM**適用の目的（なぜ変える必要があったのか？）
4. 実施内容
5. 振り返り・評価
6. まとめ



1. 会社概要・自己紹介

1 - 1. 会社概要・自己紹介

■ 自己紹介

株式会社 L I X I L 飯島 郷

現在の主な業務：L-One P J 戦略室 プログラムマネジメントオフィス

■ LIXIL って、どのような会社かご存知ですか？

⇒2011年4月に建材・住宅設備関連会社 5社が統合して発足しました

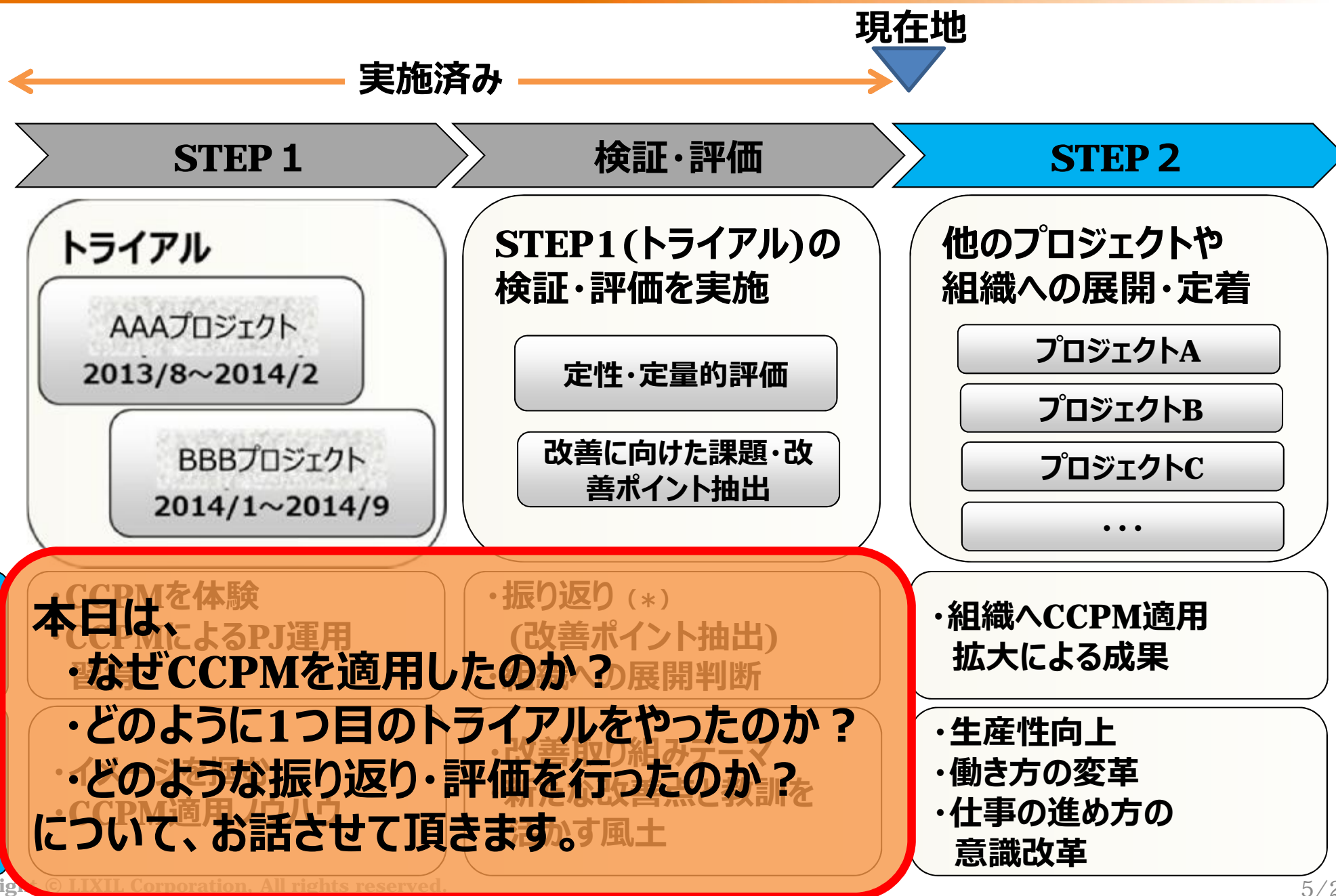


■ LIXIL グループって、どんな会社があるかご存知ですか？



2. **CCPM**導入の現在のステータス

2-1. CCPM適用・定着ロードマップと現在地



3. CCPM適用の目的

（なぜ変える必要があったのか？）

3 - 1. 部門方針

14年度 方針発表会 IT推進本部長資料より抜粋 (14年4月22日)

4. IT推進本部 14年度方針



新規指標

視点	方針目標	評価指標		重点方策	評価指標		主管
		評価指標	目標値		評価指標	目標値	
顧客の視点	納期遵守	納期遵守率	100%	PJ可視化による組織対応実施	外部設計納期遵守率	100%	PM推進部

14年度 PM推進活動より抜粋 (14年4月22日)

主要方策	評価メジャー	BM	TM	納期	主担当
新PJ管理手法への挑戦	CCPMEデル導入・検証完了	-	⇒	14/9	PM推進部
	重点◎ CCPM横展開の本部長承認	-	⇒	14/11	PM推進部

14年度 本部長方針の“顧客の視点－納期遵守”を受け、PM推進活動方針の1方策として“新P管管理手法への挑戦”を実施・検討

3-2. 大規模PJの納期遵守状況

現状把握（12年7月-14年5月 大規模PJ完了評価）

※大規模PJ：1億円以上

	プロジェクト名	管轄IT推進	投資額	目標納期	実績納期	納期	品質	総合	
1	12年4月	12年7月	×	×	×	
2	12年3月	同左	○	×	×	
3	12年11月	同左	○	×	×	
4	12年11月	同左	○	×	×	
5	12年11月	同左	○	×	×	
6	納期遵守率100%	遵守率95.8%	×	○	×	
7	13年4月	同左	○	○	○	
8	モデル導入13年2月	モデル導入4月	×	○	×	
9	13年1月	13年7月	×	×	×	
10	13年12月	同左	○	○	○	
11	社内:12月、社外:1月	同左	○	○	○	
12	14年3月展開完了	同左	○	○	○	
						納期遵守率	75%	50%	33%

大規模PJ 12テーマにおいて、納期遵守率は75%（8テーマ）
しかし、品質・納期ともに○は、33%（4テーマ）

3-3. 旧来の管理状況や課題など

- ・PJ管理標準等はあるが、利用徹底・理解度などはチーム毎にバラツキあり。

具体的には

- ・リソースを事前に確保できていないで、ギリギリでの調整
- ・ユーザ含めた体制・役割が不明確・未徹底
- ・特定の人に役割、責任が集中
- ・課題管理の管理責任者が不在、回答させる決定的な権限・責任者不在
- ・PJ専任体制ではなく殆どのメンバーが現業兼任となり負荷調整が未実施
- ・エスカレーションルート含めコミュニケーションルール等がない
- ・ドキュメント作成の標準ルールが未徹底
- ・標準開発プロセスの理解が浅い
- ・企画書、説明資料、設計図書等の完了基準がない。
- ・退職、異動時の引継ぎ方法、ルールなどが不明確による属人化 等

<ユーザー部門からの具体的な声（事例）>

- ・今回の機能は、他社システムでは既にあるもの。即欲しい。
- ・本来1年前に導入しているはずだった今回は導入したい。



4. 実施内容

①プロジェクト選定

- ・トライアルするプロジェクトを選定しました。選定基準は、4～6ヶ月前後の中規模のプロジェクト。（→選定に約6ヶ月の時間を要しました。）

②コアチームの形成

- ・プロジェクト内にもCCPMコアチーム（CCPM推進役）を作りました。
- ・従来の体制で「チームリーダー」クラスの方々です。

③101トレーニング 実施

- ・CCPMのコンセプトをゲームをしながら体感する101トレーニング（富士通様が講師）を受講し、CCPMコンセプトを理解しました。

④CCPMに基づく プロジェクト工程表と 運用体制の設計

- ・従来のWBSをベースにCCPMに投入するタスク単位等を検討しました。
- ・Concertoツールを使い、バッファを付けたスケジュールを立案しました。
- ・CCPM運用（会議体など）についても、定義しました。

⑤CCPMによるプロ ジェクト管理の実行

- ・富士通様によるコーチングを受けながら、定義した会議体を回していきました。（日々のタスク更新ミーティングと、週1回のPMOミーティングを実施）

q CCPMトライアルの目的

§ CCPM体験、PJ運用習得により、CCPM適用ノウハウを財産化する。

⇒ 101研修キット、CCPM管理マニュアルなど富士通社のCCPM活動・標準フレーム提供、モデルテーマでのPJ計画書、CCPM活動計画書、実施結果を踏まえた振り返りレポートの策定

q CCPM導入に対する期待値（目標）

§ 当初計画の25%納期短縮

以下のプロジェクト（工程）を対象にCCPM適用を実施します。

	でのタスクに対して CCPM適用を実施 (10月15日~12月13日の作業タスク)
--	---

25%短縮納期 = 2013年11月29日にチャレンジします。

	従来の終了日	新しい終了日
	2013年 12月13日	2013年 11月29日



5. 振り返り・評価

- ・ **101** 研修を関係者に実施出来た（受講人数：34名）。
しかし、**講師をLIXIL側で未実施**
- ・ プロジェクト工程表の作成に予定以上に時間がかかった。
（予定：2週間、実績：5週間）
主な原因として、全5チームあったが**TLのレベルに差があった**
- ・ CCPMのプロジェクト管理により、**クリティカルチェーン・ネック工程・エスカレーション課題など明確に**することができることはわかった。
しかし、アクション方法に課題あり

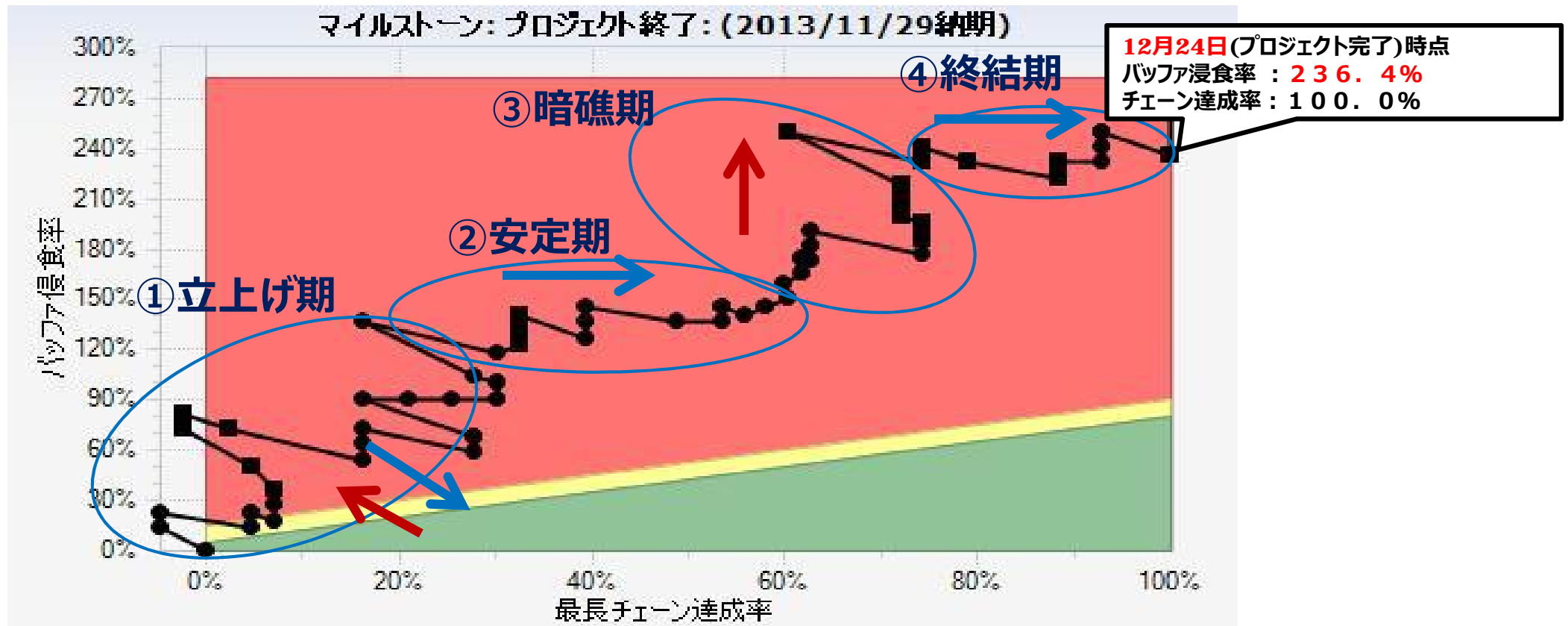
具体例 悪：担当者にて優先順位を付けており、組織的な活動ができない事がある。

※属人化により、調整困難

良：他プロジェクトとの優先順位を明確に、短期・リソースの集中により短期間達成

次ページ以降、富士通様と一緒に作成した振り返りレポートの中身を一部紹介させていただきます。

5 - 2. トレンドチャート推移の分析



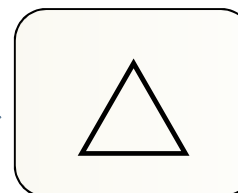
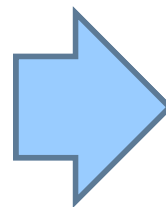
- ①立上げ期 : 立上げ時の混乱、不慣れ、計画不十分等で、チャートにブレ
- ②安定期 : バッファ浸食せずにプロジェクトが進捗
- ③暗礁期 : 進捗せず、バッファだけ浸食 (AAA チームで問題が明るみに)
- ④終結期 : 対策により、当初予定よりは遅れたが全タスク完了

『当初計画の25%納期短縮』に対する評価

	評価
<p>CCPMファーストステップ システム間連携テストの直前までのタスク</p>	<p>当初計画 : 12月13日 短縮目標 : 11月29日 実績 : 12月24日 (16日遅延)</p> <p>AAAチーム : 12月24日(16日遅延) BBBチーム : 12月13日(10日遅延) CCCチーム : 12月7日(5日遅延) DDDチーム : 11月28日(-1日)</p> <p>※従来納期は12月13日</p>

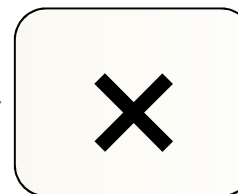
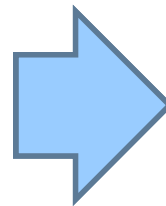
①CCPMの3つのルールに対する評価

すべての部分最適指標を
排除する



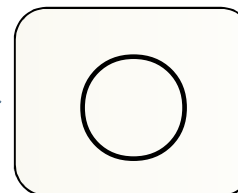
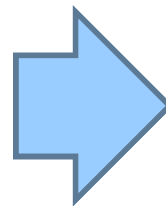
・毎週のミーティングの際、10point
によるチーム別進捗報告あり

低WIP
リソースの集中
フルキットと問題解決



・高WIPのタスマネージャ、
タスマンバあり
・チームを跨いだリソース調整が
できなかった

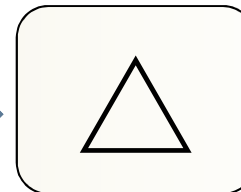
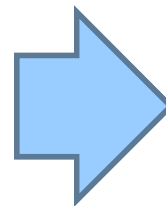
バッファが加えられた
計画バッファ管理



・CONCERTOを使うことで
バッファを設けた計画を立案
・プロジェクトマネージャは、
チェーンビューを見てバッファ消費量
に従い優先度判断

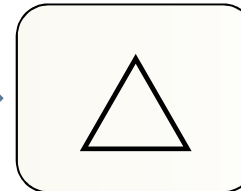
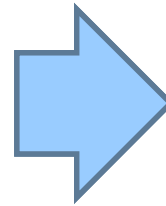
② マネージャ(タスクマネージャ)に求められる4つの行動に対する評価

タスクの準備をする



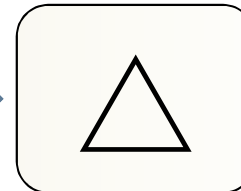
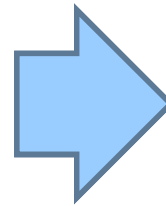
- ・「タスク準備状態」のフィールド未使用
- ・準備不十分のままタスク着手したことによる遅延(作業ストップ)

バッファ優先順位に従う



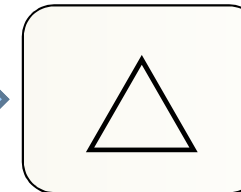
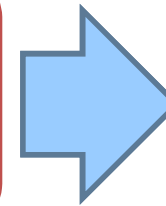
- ・AAAフォーム内では優先順位に従いリソース調整できていた
- ・プロジェクト全体としてはできていない

素早く問題を解決する



- ・タスクマネージャやプロジェクトマネージャで解決できない場合のエスカレーションがうまくいかず、問題解決が遅延

システムを最新に保つ
(残り期間の報告)



- ・毎日CONCERTOを更新できていないことが多々あった。
- ・大連タスクについても週1回の更新ペースであり、検討が必要。

③良かった点 ……PM,PL,一部のTMからのヒアリング結果含む

- ・問題解決に向けた対策が早く打てた
(CCPMをやっていなくても実施する対策は同じだったかも知れないが、対策が早く打てた)
- ・赤タスクにリソース集中
進んでいるチェーンから赤タスクにリソース移動 (※チーム内)
- ・マルチタスクの排除 (AA チームの例)
11月は他PJ(優先)に専念⇒12月上旬に3日間集中してプロジェクトタスクを実施
- ・日々のタスク更新ミーティングによる、円滑なコミュニケーション
- ・プロジェクトリーダーがクリティカルチェーン (赤タスク) に注力できる
- ・プロジェクトの状況や、実施すべきタスクが可視化できた

④悪かった点 (改善ポイント⇒アクションプラン)

<<スケジュール管理について>>

- (1) CONCERTOで一元管理できていない (レビュー台帳等)
- (2) 『従来のスケジュールに対しては予定通りです』といった発言あり

⇒CCPM適用手順書(CCPMルールブック)を準備し、プロジェクト開始時にメンバーに徹底する。(進捗に関する資料はCONCERTO一本とする等のルール)

⇒CCPM適用プロジェクトに参画するメンバーには、101研修を必須とする。

⇒プロジェクト開始時、CCPM適用によるメンバーへのメリットを提示する。

⇒元のやり方に戻ろうとするメンバーに対するフォローを実施する。
(第三者の観点で定期的にチェックする仕組みを構築)

<<プロジェクト管理運営について>>

(3) 大連(オフショア開発)側にタスクマネージャが設置できなかった

⇒大連のリーダークラス向けに101研修を実施する。

⇒プロジェクトを選定し、現地にタスクマネージャを設置してCCPMトライアルを実施し、評価する。

<<組織について>>

(4) チームを跨いだ支援ができていない

**(5) プロジェクトの枠を超えた場合のエスカレーションルートが明確でなかった
(例：プロジェクト外の開発者をアサインできない)**

(6) 属人化しており、他メンバーが支援できない

(例：突発的なQA・障害対応などの割り込みによるマルチタスク)

⇒属人化を排除できるよう、教育計画を検討する。

⇒エスカレーションルートの雛型を作っておき、プロジェクト開始時に各プロジェクトの実態に合わせて、ルートを具体的に定めるルールとする。

⇒エスカレーションできる場(会議体)を必ず設定するルールとする。

6. まとめ

**トライアル1プロジェクト目は、従来納期より遅延してしまった。
しかし、様々な課題が浮き彫りになり、見える化できた。**



**トライアル2プロジェクト目は、従来納期を遵守
(しかし、期間短縮はならず)**



**期間短縮への挑戦はまだ始まったばかり。トライアルで見えてきた課題を
一つ一つクリアし、期間短縮へ挑戦し続けていきたい。**



報告は以上となります。