

# CCPM導入は改善の始まり

(株)リコー プリンタ事業本部

馬場 圭三

2007/11/29

# 目次

- ◆ 自己紹介、リコーの紹介
- ◆ C C P M 導入の経緯
- ◆ 失敗と見直し
- ◆ 大きな成果
- ◆ 継続的改善への確信

# 自己紹介

## ◆所属・役職

プリンタ事業本部 CTL設計センター  
第二設計室 設計二グループ リーダー

◆リコー入社 22年

◆ファクシミリの制御ソフト開発に従事

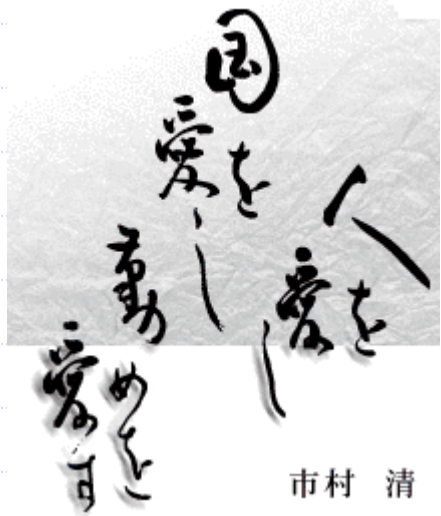
◆2005年7月より現職

◆CCPM歴:学習開始から約1年

# リコーの紹介

◆ 創業の精神 「三愛精神」

「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」



# RICOH

# リコーの商品 ( 1 / 2 ) ドキュメント関係商品



コピー・複合機



レーザープリンタ



GeJet プリンタ



スキャナ



ファクス



印刷機

# リコーの商品 ( 2 / 2 )



ドキュメント管理システム



デジタルカメラ



電子デバイス



メディア

# プロジェクトAの失敗

- ◆ 不確定要素が多いプロジェクト
- ◆ 大規模なプロジェクト
  - ◆ ハードウェア約20人
  - ◆ ソフトウェア 約80人
- ◆ 要求仕様の変更
- ◆ 開発の遅れ
- ◆ 発生する問題をもぐらたたき



プロジェクト  
中断

# 振り返り

## ◆合宿反省会

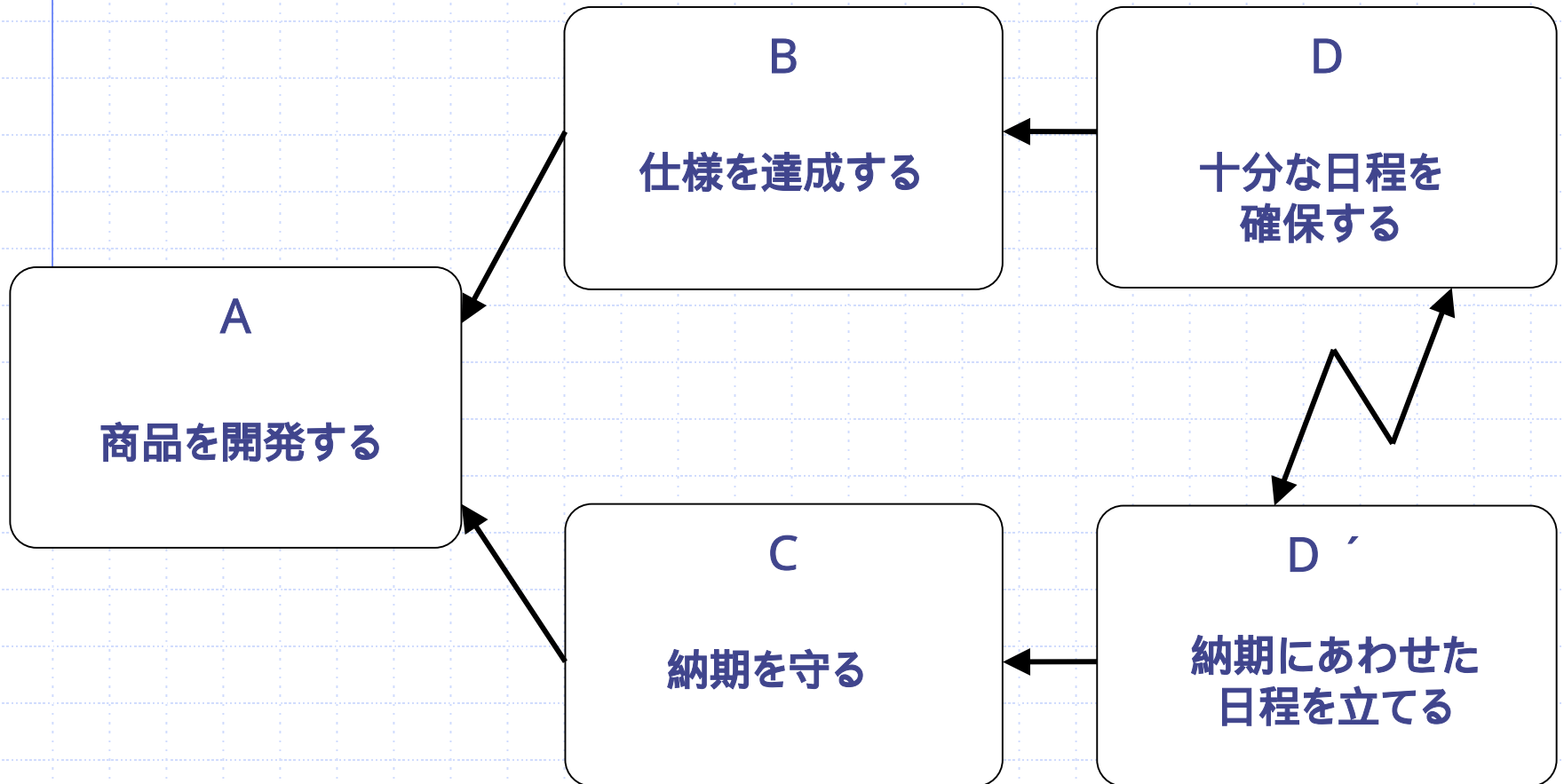
- TOC思考プロセスを使って現状分析
- 2日×2回 20人のマネージャ、チームリーダー
- コンサルタント

## ◆仕様と納期のジレンマが中核問題

## ◆計画の精度向上と定期見直しが必要



# 中核対立図



# プロジェクトBのスタート

- ◆ CCPMを使ったプロジェクト管理導入
- ◆ Being CCPMサーバー版を導入
- ◆ 運用方法も決めた
- ◆ ネットワーク図も引けた
- ◆ 教育活動もやった
- ◆ いよいよ進捗管理だ

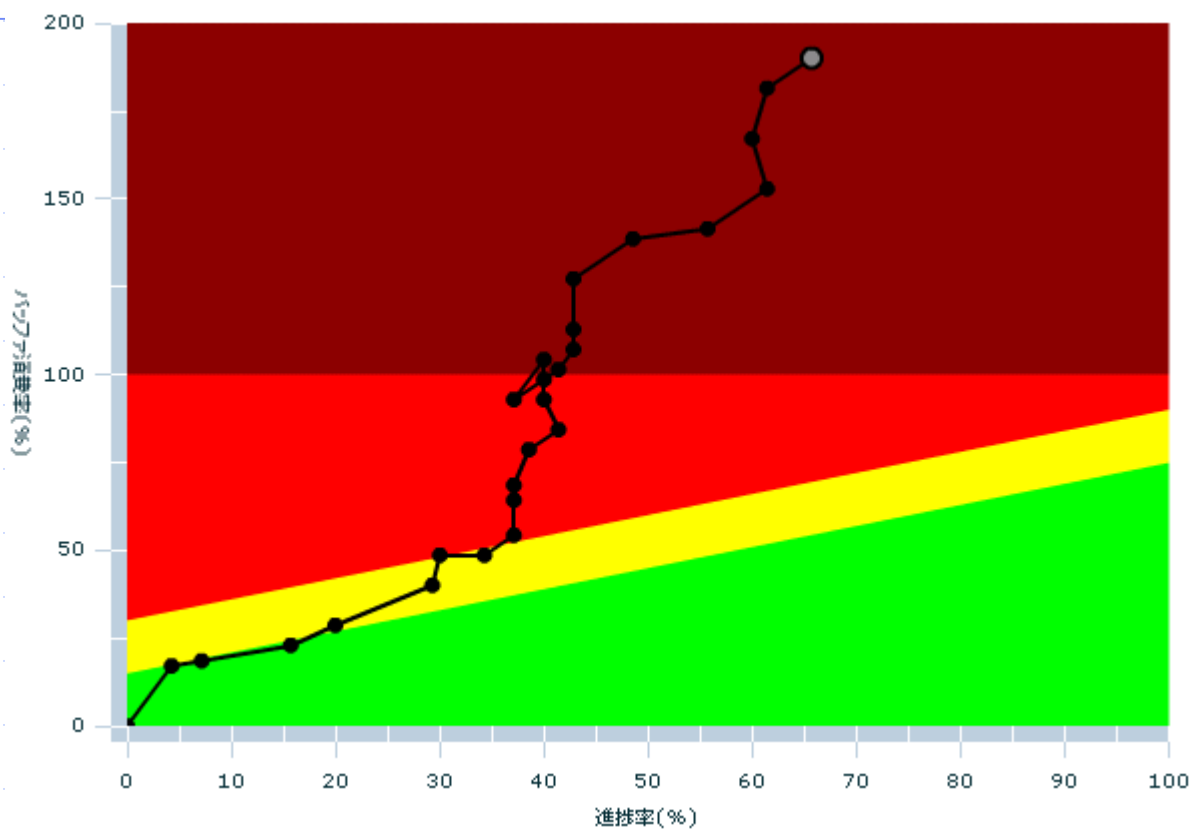
中核問題解消のため、  
CCPMを導入しよう！

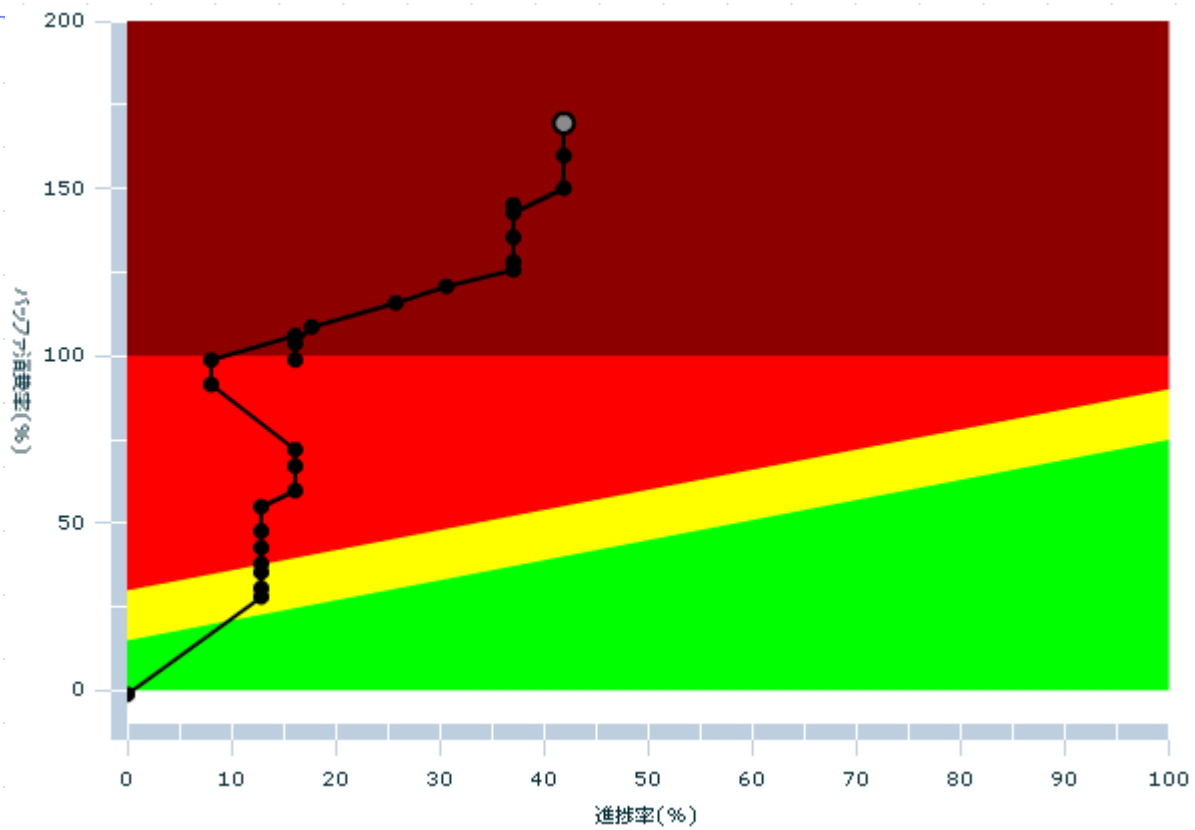
◆ これはうまくいきそうだ！

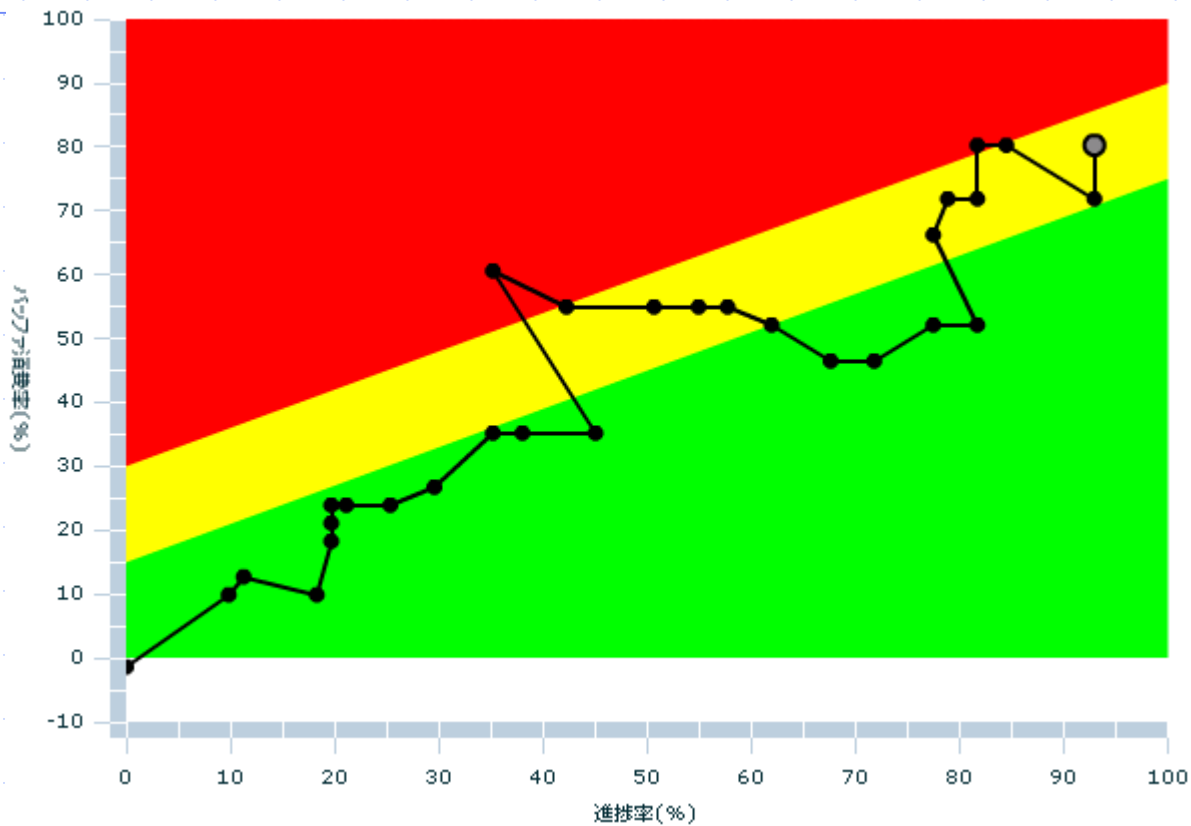
しかし  
現実には

# 赤バッファだらけ

- ◆ほとんどのチームが赤バッファに突入
- ◆計画を作るのに時間がかかる
- ◆バッファに対する認識違い
  - バッファパーキンソン病 (バッファは使い切る)
- ◆遅れてもいいんですよ
  
- ◆一部のチームでは成功







成功しているチームもある

# マネジメント判断ミス

- ◆赤バッファを放置してしまった
- ◆進捗グラフを見ていない
- ◆他のプロジェクトを優先させる

# CCPMへの批判

- ◆このプロジェクトには合わない
  - 不確定要素が多すぎる
- ◆CCPMの計画で混乱している
  - やったことがないから
- ◆納期意識が薄れる
  - バッファがあるから、緊張感の欠如



# 再スタート

- ◆ 体制や役割を明確化して再スタート
- ◆ 特に、赤バッファアクション
  - 責任者
  - アクションの目標値(7日以内にアクション)
- ◆ バッファに対する認識合わせ
  
- ◆ 並行して中核問題分析
  - 組織とプロジェクトの対立

プロジェクト進捗状況一覧 状況分布グラフ 進捗メモ収集

プロジェクト名	リーダー	PB消費率	現在日	GC開始日	バッファ消費タスク	
		GC進捗率	完了予定日	PB終了日		
[Redacted]		<b>48.4%</b>	2007/11/22	2007/11/01	設計仕様書を作成する	
		41.9%	2007/12/25	2008/01/11		
[Redacted]		<b>43.3%</b>	2007/11/22	2007/11/02	仕様書作成(DB入力)	
		31.0%	2007/12/25	2008/01/11		
[Redacted]		<b>41.9%</b>	2007/11/16	2007/11/01	[Redacted]	
		21.3%	2007/12/24	2008/01/11		
[Redacted]		<b>37.5%</b>	2007/11/22	2007/11/01	仕様を精査する	
		43.8%	2007/12/19	2008/01/10		
[Redacted]		<b>28.6%</b>	2007/11/22	2007/11/01	設計仕様書作成I/F仕様部分 提示	
		38.7%	2007/12/20	2008/01/11		
[Redacted]		<b>26.9%</b>	2007/11/22	2007/11/09	基本設計仕様書の設計内レビ ューを完了させる	
		21.2%	2007/12/21	2008/01/11		
[Redacted]		<b>16.7%</b>	2007/11/22	2007/11/01	タミーデータ&I/Fを作成する②	
		53.3%	2007/12/18	2008/01/11		
[Redacted]		<b>13.3%</b>	2007/11/22	2007/11/01	[Redacted]	
		46.7%	2007/12/17	2008/01/11		
[Redacted]		<b>13.3%</b>	2007/11/22	2007/11/01	制御仕様を作成する	
		46.6%	2007/12/14	2008/01/10		

# 大きな成果

## ◆ 今、気づいた

- CCPMをやっていなかったら1年後か？

## ◆ 実践して気づいた

- 知識としてではなく、体験となった

## ◆ CCPMを理解している人材が育った

- プロジェクト開始時と別人のようなリーダー

# マネージャの意識改革

◆赤バッファは見逃さない 緊張感

◆ネットワーク図はレビューする

◆今、マネージャは大変です

# 変わりつつある文化、風土

- ◆ なんでもODSCをつくらう
  - ◆ 結果主義をやめよう
  - ◆ 対立解消図を描こう
- 
- ◆ タスクだけでなく人もケアするCCPM

# 継続的改善への確信

徐々にではあるが、  
確実に改善が進んでいる、  
という実感がある

◆必ず成功させる！

# おしまい

ビーイングの皆様

ゴールシステムコンサルティングの皆様

本日の話を聴いてくれた皆様

リコーの仲間たち

ありがとうございました。