

CCPMについて

2017/5/10
石沢ケント

- スピード開発 = アジャイル開発、ではない
- アジャイル開発は、ISID金融の受託開発ビジネスモデル、リソース状況とのコンフリクトも多く、本格的導入は慎重に検討する必要がある。具体的には次のような問題がある(ただし本スライドの本論とは関係ないのでイメージのみ提示)。
 - 対顧客契約との整合性 (一括請負／準委任。派遣ではやれない)
 - 対パートナー契約との整合性 (一括請負／派遣。派遣が望ましいがBP調整ハードル高い)
 - ISID社員リソースとのスキルアンマッチ (多能工タイプが望ましいが、そんな人は多くない) などなど…
- 金融向けソフトウェア開発の多くは、要件変動性が少ない(はず。例外はある)。とした場合、短納期、コスト低減の観点ではCCPMに着目するのも一つの選択肢である。
- CCPM : Critical Chain Project Management

- CCPM : Critical Chain Project Management
- クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント（Critical Chain Project Management、略称CCPM）は、エリヤフ・ゴールドラットが開発した制約条件の理論に基づき全体最適化の観点から開発されたプロジェクト管理手法。
[Wikipedia:クリティカルチェーン・プロジェクトマネジメント](#)
- 現在は(ケント認識では)以下のような流派がある
 - ①ゴールドラット博士の本から独学派
 - ②コミュニティベースで共有されているCCPM
 - ③NTTの中の人が社内展開しているCCPM（ある程度は②と重なるかも）
 - ④その他の教育ベンダーが展開しているCCPM
- ISIDでは技術本部エンジ部が独自に追いかけている(担当：奥村公敏さん)
 - ケントで以前にヒアリングしてみたが、
ご担当者が独自に学習しながら、Excel管理マクロを作成している状況。
(実際の案件ノウハウに紐づくものではなく、内部的な研究となっている模様)
コンサル等社外リソースを使っているわけではないとのこと。
 - 便利ツールとして活用することは要検討だが、PJにCCPM導入することをサポートしてもらうのはちょっと難しそう、というのが2016年1月時点のケントの所感(取扱注意)

- 超ざっくりで説明すると、
WBS上の各タスクから全てのバッファを剥ぎ取り、
バッファは全てプロジェクトバッファとして管理するやり方。
進捗は「オンスケ、遅延」で管理するのではなく、
どれだけバッファを消費しているかで管理する。

CCPMの仕組み

- これをすると何が起こるか
 - 全タスクが前詰めになる
 - 人間特性(締切効果)により生産性が向上する
 - 余剰人員、待機要員が発生しにくくなる
 - ただし、プロジェクト管理は難易度が高いので大変

→くわしくは次スライド

クリティカルチェーン	• 真の工期を決める
ギリギリ見積もり	• 締切ではなく作業完了目標
全体バッファ管理	• 完了目標から遅れた作業をカバー
合流バッファ	• チェーンの組み替えを防ぐ
予測型進捗管理	• 残日数で完了日を予測
バッファ消費レポート	• 遅延の危険度を色分け

- ケントは、2案件くらいで実験してみた経験あり。
- やったこと
 - パートナは全て準委任契約で、作業内容の可変コントロール可能な形で調達。
 - 最初にメンバーが検討、作成したWBSの作業期間を一律で50%カット。
(対顧客向けにはカット前のWBSで進捗報告。あくまで内部管理として)
 - 「作業は完了予定日ではなく、完了目標で管理します。
ただし、あくまで目標なので遅延してもかまいません。
もちろん、目標より早く終わればそれにこした事はありません。」とメンバーに周知徹底
 - 目標日を超過したタスク(当然いっぱい発生する)はチーム総力戦で片付ける
 - ✓ 日次の朝会でフォローアップ
 - ✓ アサイン替えや、高スキル者を機動的にフォローにまわして遅延を抑える
 - それでもカバーできないものが発生するたびに、WBS全体見直し+バッファ切り崩しを実施
 - メンバー稼働率は細かくコントロール(残業は許可制。定時とは言わないがほどほど水準で)
- 効果
 - 締切り効果で、全体的には3割くらい生産性が向上。またコストカット効果もあった
 - 高頻度に問題対策を実施するため、開発リスクが大幅に提言
→たぶんこのメカニズムはアジャイル開発で得られるものと近い
 - QoEL高め

- Githubのdevcamp/agility/reference に置いてます
 - エンジ部_CCPMによる進捗管理_20161026.pptx
 - エンジ部_CCPMでも使えるEXCEL版ガントチャート_20161026.pptx
 - NTTD_CCPM2012.pdf

- NTTデータのCCPM資料
 - <https://www.slideshare.net/shibao800/nttccpm> →オススメ

- 書籍
 - <https://www.amazon.co.jp/dp/4478420459>

