

CCPMを利用したプロジェクト マネジメント手法の研究

- プロジェクトを成功に導く真の理由と 課題の解決策 -

アブストラクト

1. 研究の背景と目的

システム開発プロジェクトの現場では、依然として納期遅延・コスト増加・品質低下という問題が発生している。

このような中、大和ハウス工業（株）やマツダ（株）の成功事例をきっかけに大きく注目を集めたマネジメント手法がある。それがCCPMである。CCPMは一般的に工期が25%短縮すると言われている。工期短縮は企業の競争力強化に欠かせないが、CCPMを導入する際のリスクやCCPMに適したプロジェクト特性などの不明点があり、多くの企業が導入に踏み切れていない。本分科会では、CCPMを導入することを目標に、以下の3点の課題を洗い出し、この解決を研究目的とした。

- ・課題1．効果を生むメカニズムが体系的に解説されていない
- ・課題2．導入後のプロジェクトに起こりうる問題が予測できずリスクに備えられない
- ・課題3．導入するきっかけとなりうるガイドラインが存在しない

2. 研究のアプローチ

上記3点の課題を解決するために、図2に示す手順で研究を進めた。

課題1と課題2は、まず、CCPMと従来手法の比較をもとに『どうして違うのか』『どうすれば良くなるのか』の2つの観点で分析し、「CCPM分析シート」にまとめた。分析内容に、実際のプロジェクトへCCPMを適用した結果をマッピングすることで、分析内容の妥当性を検証し、課題の解決につなげるアプローチとした。

課題3は、CCPMの導入経験がない本分科会メンバーの視点で、導入の促進を目的とした独自のガイドラインを作成し、その妥当性をアンケートにより検証するアプローチとした。

研究アプローチのポイントは『知って、聴いて、試して、考える』ことにある。『考える』ステップへ安易に突入せず、より広く・より深い情報を得るために、以下に取り組んだ。

- ・仮想プロジェクトを企画し、本分科会メンバー全員でCCPMを実体験した
- ・より具体的な情報を収集するために、CCPMを実践している5つの企業へインタビューした

図1 大和ハウス工業（株）の成功事例

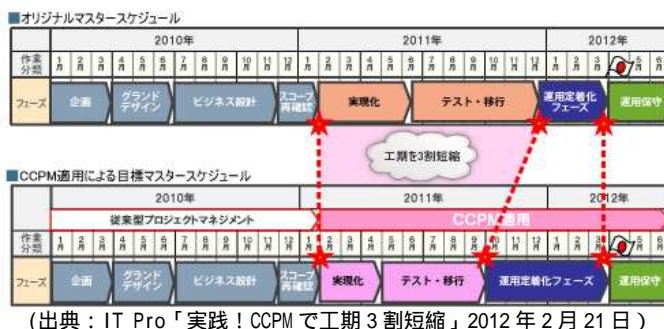
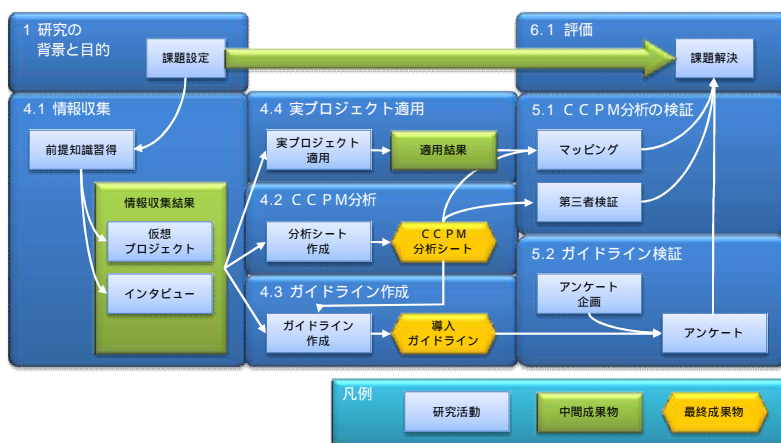


図2 研究手順



3. 研究成果と検証

(1) C C P M分析の検証

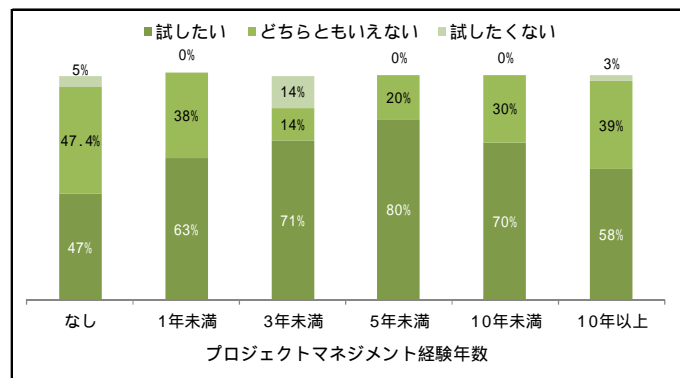
C C P M分析で、その特徴的な手法を『バッファ管理』『マルチタスク排除』『コミュニケーション(進捗管理)』『コミュニケーション(情報共有)』の4項目に層別し、従来手法と対比した。C C P Mが従来手法に変化を加えている真意に到達するまで『なぜなぜ』を繰り返すことで効果の根拠を深堀りし、到達した真意から、マネジメントの質に変化を与える導入効果を11項目特定した。この11項目について、本分科会メンバーが実施した実プロジェクトへのC C P M適用結果とマッピングし、分析内容の妥当性を検証した。その結果、特定した11項目の効果中、7項目が一致し、「C C P M分析シート」の妥当性が確認できた。なお、検証できなかった4項目は、実プロジェクトへの適用においてC C P M導入の前提条件である『関係者への周知』が不足していたためであったと判断できた。

(2) ガイドラインの検証

ガイドラインがC C P Mの導入を検討する者にとって有効であるかを検証するために、本分科会メンバーの各社およびC C P M導入済みのインタビュー対象企業(計20社)に協力を得てアンケートを実施した。(図3)

その結果8割がC C P Mの内容を理解し、7割が実際に試してみたいとの回答を得た。一方、導入をためらう理由として、「工期短縮に関する関係者の理解を得られるか」、「発注側/受注側双方にWIN/WINの関係を築けるか」などについて、不安を感じる意見があった。

図3 アンケート結果

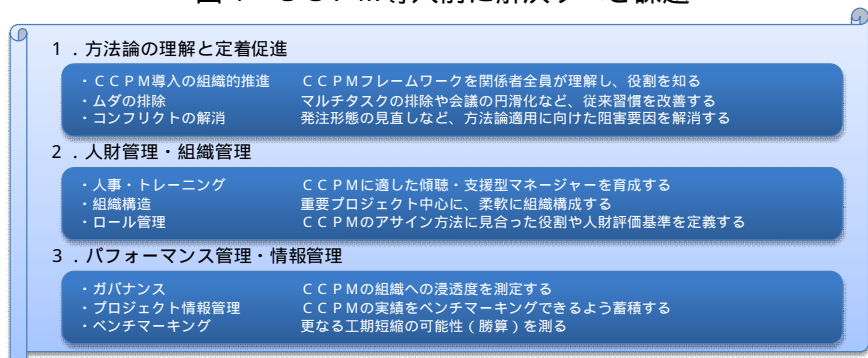


4. 評価と導入への新たな課題

研究目的とした3点の課題は、研究活動を通じてすべて解決し、正しい導入を検討・提案できる状況が整備できた。

しかし、C C P M分析とアンケートの結果から、さまざまなC C P M導入時の準備事項(『C C P M導入前に解決すべき課題』)の存在も明らかになった。(図4)

図4 C C P M導入前に解決すべき課題



C C P Mが大きな成果を創

出する真の理由は、これらの準備事項を整備し、準備万端でプロジェクトを発足することと考えられるが、実際の適用は容易ではない。これを4点目の課題とし、解決するアプローチを考察した。

5. 導入課題の解決策と提言

4点目の課題を解決するための具体的な施策を、2つのアプローチで考察した。『C C P Mの部分導入』そして『企業の組織的な取り組み』である。部分導入とは、導入を検討する企業現状や、プロジェクトマネージャーの裁量などの前提条件を踏まえ、適用範囲や手段を限定してC C P Mを実施することである。また、組織的な取り組みとは、経営陣によるC C P Mに適した人材の育成や、契約形態の見直し・変更などの、導入環境の整備である。本分科会の研究成果である「C C P M分析シート」と「C C P M導入ガイドライン」を活用していただき、プロジェクト成功への新たな一歩にチャレンジして欲しい。