TOCPA Japan オンラインイベント2022
「生産性改善の秘訣に迫る！株式会社リクルートのTOCプラクティス」

リクルートにおける 2 Tier CCPM 導入
～社内ICT組織への導入実例ご紹介～

株式会社リクルート
ICT統括室 インフラソリューションUnit IS1G
木下 惠太

2022年5月23日

まだ、ここにない、出会い。
RECRUIT

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

自己紹介

株式会社リクルート
ICT統括室 インフラソリューションUnit IS1G
兼 ICTサービス統括部 横断マネジメントG
グループマネージャ

木下　恵太（きのした　けいた）

経歴：

2009年　大手国内/国際物流事業会社 入社
－経営企画部門にて全社BPR/システム導入案件に従事

2012年　IT/業務コンサルティング会社 入社
－製造業の基幹システム刷新PJにおける全体PMOを担当
－人材派遣業の情報システム部門における業務改革/CIO補佐を担当
－ITサービス企業における全社BPR案件を担当

2017年　株式会社リクルートテクノロジーズ　入社
－全社セキュリティ方針見直しプロジェクト リーダー
－経理部門の紙業務電子化やBPR/RPA化プロジェクト リーダー
－社内ICTインフラ組織の組織統括担当マネージャ（現任）

2021年　株式会社リクルートへの転籍

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

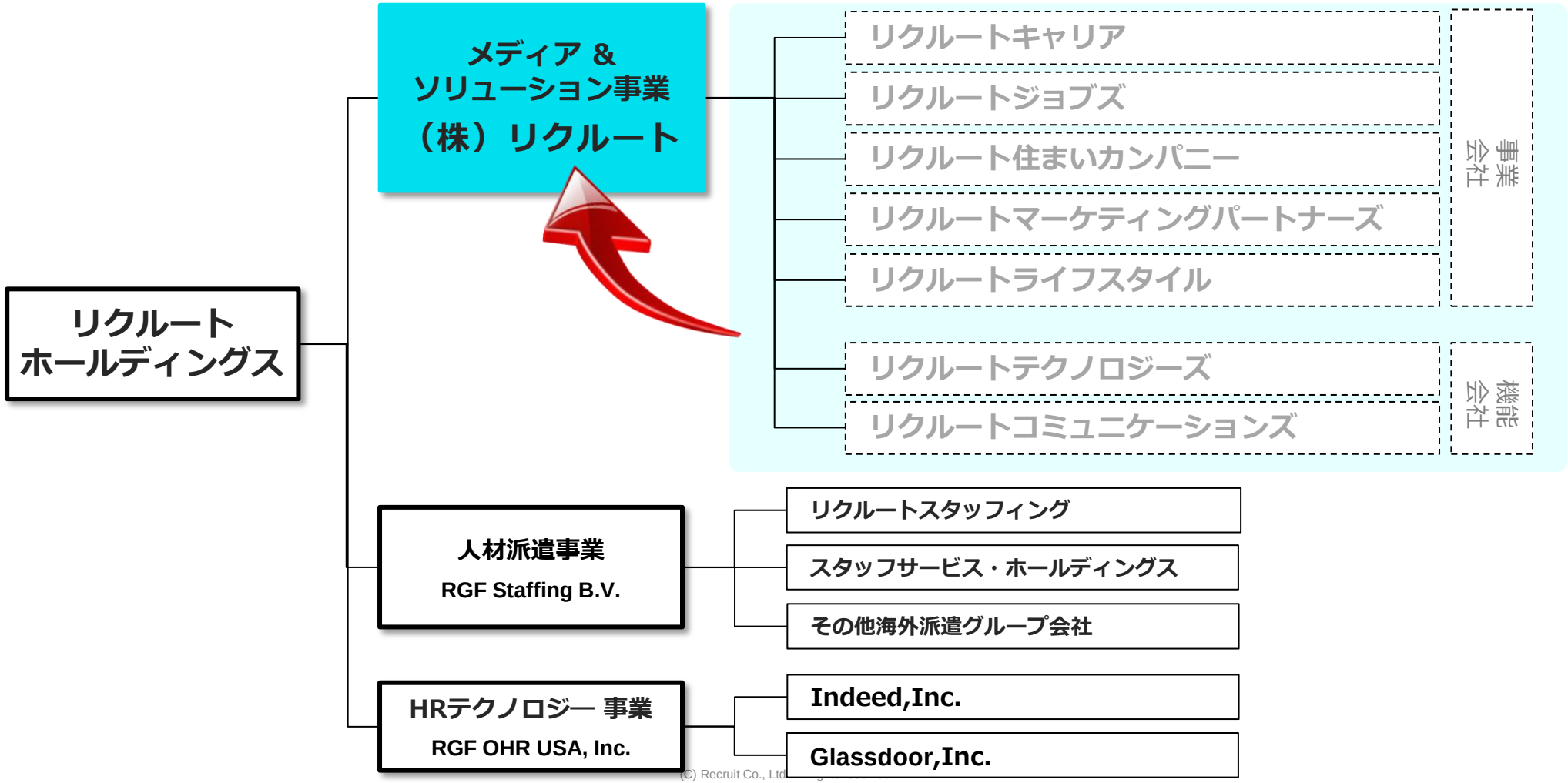
株式会社リクルートについて

創業	1960年3月31日　「大学新聞広告社」としてスタート
グループ従業員数	46,800名　（2021年3月31日時点）
グループ企業数	連結子会社 351社　関連会社8社　（2021年3月31日時点）
連結売上収益	22,693億円　（2020年4月1日～2021年3月31日）
連結営業利益	1,628億円　（2020年4月1日～2021年3月31日）
ビジョン・ミッション	Follow Your Heart　まだ、ここにない、出会い。 より速く、シンプルに、もっと近くに。

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

リクルートグループのうちメディア＆ソリューション事業を推進する会社

※2012/10 中核事業会社・機能会社に分社 → **2021/4「リクルート」として統合**



(C) Recruit Co., Ltd.

リクルートの事業内容について（主なサービス）

RECRUIT リクルート

RECRUIT リクルートホールディングス

メディア＆ソリューションSBU

SUUMO スーモ
ゼクシィ
リクナビ
じゃらん
カーセンサー
リクナビNEXT
HOT PEPPER グルメ
HOT PEPPER Beauty
RECRUIT AGENT
スタディサプリ
AirREGI
AirPAY
タウンワーク TOWNWORK

HRテクノロジーSBU

indeed
glassdoor

人材派遣SBU

国内派遣

RECRUIT リクルートスタッフィング
スタッフサービス グループ

海外派遣

RGF Staffing
Staffmark Group
CHANDLER MACLEOD GROUP
CSI Companies

選択・意思決定を支援する情報サービスを提供し、
「まだ、ここにない、出会い。より速く、シンプルに、もっと近くに」を実現する

ICT統括室について

✓リクルートの社内ICTに係る全ての機能を集約し、リクルートALLにICTサービスを提供している

リクルートグループ4.5万人

リクルートグループ各社

R-ICTサービス	カスタマーサクセス	事業領域・ビジネス課題解決
端末/ICTツール/アプリ	SaaS/コミュニケーション/コラボレーションツール Office 365, Google Workspace, slack, zoom, Atlassian Confluence, sansan	基幹システム 全社共通マスタ管理/販売管理/財務会計: NeO 販売管理: 共用Neo 管理会計: Prokong 経費精算: 精算WEB 固定資産管理: NeKo 電子帳票: DenCo DWH: RINDBERG
	共通システム 人事・給与: RECO 勤怠管理: 勤太郎 ミッション/考課: ROOT IDクリーニング ID検索: リクサーチ ポータル: CoCoらぼ プライバシーポリシー管理: DocuSign ワークフロー: エリンギ e-稟議 会議室予約: らすたRESERVE	
	デバイス	
マネジメントシステム	ID管理	
	ネットワーク	
	ICT購買プロセス	
組織/規程	ICT利用ガイドライン	

※図に記載されているシステムはICT統括室が提供しているサービスの一例

Vision: **Anytime/Anywhere/Securely** | **Work Digitally**

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

本日のお話の対象組織

- **導入対象は社内ICTインフラを担当する部門（600名規模、10のグループ（課）、30Unit）**

ICT統括室

◆ICT企画部

「横断テーマの企画/推進」

✓ ICT統括室横断PJ推進を担当

横断テーマ

◆人事共通システムUnit

「人事・共通システムの企画・構築・運用」

◆基幹システムUnit

「基幹システムの企画・構築・運用」

◆インフラソリューションUnit

「社内ICTインフラ企画・構築・運用」

ココ

✓ **PC環境**：デバイス、VDI
✓ **ネットワーク/ファシリティ**
✓ **コミュニケーション**：電話、移動体、M365
✓ 社内ICTインフラ運用関連**アプリケーション**
✓ **大規模インフラ更改PJ**
✓ **クラウドストレージ**移行/活用推進
✓ **セキュリティ**

システム企画/構築/運用

◆コーポレートITUnit

「領域窓口/案件推進」

✓ HR・販促・SaaS・スタッフ組織など、それぞれの業務特性に応じたICTツールの導入や全社施策推進

事業伴走/事業課題解決

サービス提供/施策導入/利活用推進

課題抽出/フィードバック

各領域/スタッフ

- HR
- 販促
- SaaS
- スタッフ

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

TOC 2 Tier CCPM導入 取り組みの全体像サマリ

- 目的/課題
  - ✓**マルチプロジェクト環境下での生産性向上**

- プロセス/時間軸
  - ✓**約半年で、社内ICTインフラ担当の半数組織への導入/効果創出まで推進**
    - 2021/3　TOC研修を受講
    - 2021/5-6　2 Tier CCPM研修を受講、導入検討を開始
    - 2021/7-8　先行導入・運用開始
    - 2022/1　他組織への横展開開始

- 効果
  - ✓**20%-40%の生産性向上効果を確認**

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

事務局として理論を装着推進した立場より、下記3点

①2 Tier CCPMってどのような理論か？を掴んでいただく

②どのような組織に向いているかを実例ベースで実感いただく

③これから2 Tier CCPMを適用したいと思っている方々向けのTipsのご提供

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

1. 2 Tier CCPMの超概要

2. 導入のきっかけ

3. 運用開始前にやったこと/心がけたこと

4. 運用開始後の状況と効果

5. 今後の展望と導入を通じてのラーニング

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

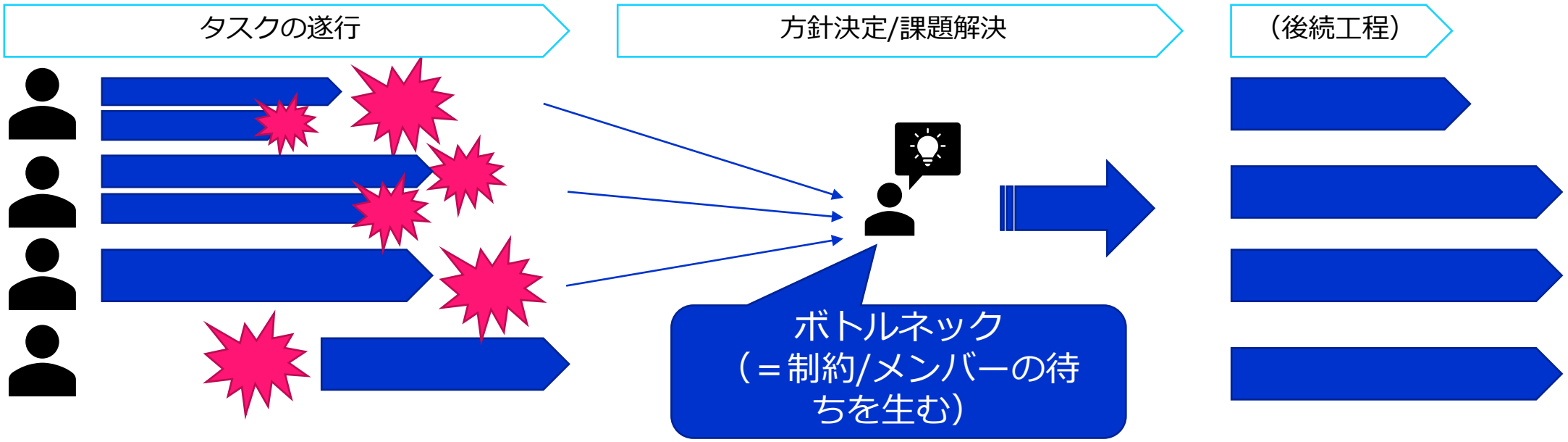
制約理論の前提

どんな仕組み・システムであれ、**少数の制約(ボトルネック)**によってパフォーマンスが制限されており、**その制約を解消することで生み出される成果を最大化**する

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

2 Tier CCPMの「超」概要：取り扱うIssue

- **マルチプロジェクト環境における生産性向上が、2 Tier CCPMにおけるテーマ**
- **色々な案件が、進んでいく。問題が起きると、マネージャーの前に、課題解決の待ち行列ができる＝マネージャーが、ボトルネック＝制約となる**

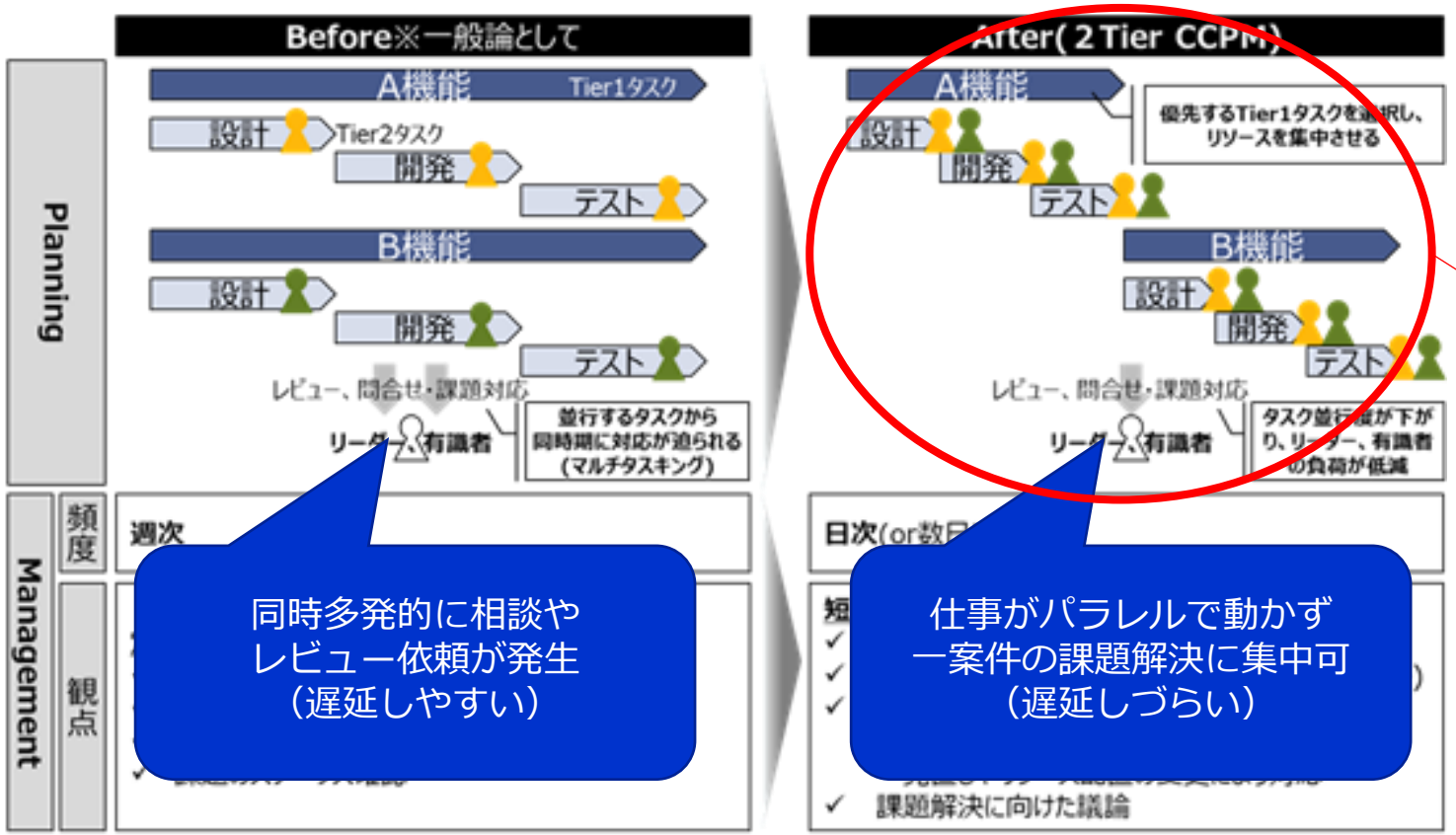


✓ **このシステムでは、マネージャーの課題解決のキャパが、システム全体のパフォーマンスを決定づけている**
✓ **だとすると、ボトルネックに合わせざるを得ない（それ以上、前段階で頑張っても、成果に変換されない）**
※ ちなみに、ここでいうとマネージャーは、リーダーや、有識者と捉えてもOK

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

どう解消するのか？

Before	After
人に仕事を割り当てる →色々なタスクをたくさん抱える →結果的に、薄く長く、間延びしがち	**仕事に人を割り当てる（誰でもいい）**
	複数人で早く終わらせる
	走り切るための準備をしっかりやる



Key Word（後述）

- ✓ **パイプラインスケジュール（見える化）**
- ✓ **リソース集中（一つの仕事を集中し片付ける）**
- ✓ **デイリーマネジメント（一つの仕事の課題解決に集中）**

→ 結果としてのマルチタスク緩和

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

目次

1. 2 Tier CCPMの超概要

2. 導入のきっかけ

3. 運用開始前にやったこと/心がけたこと

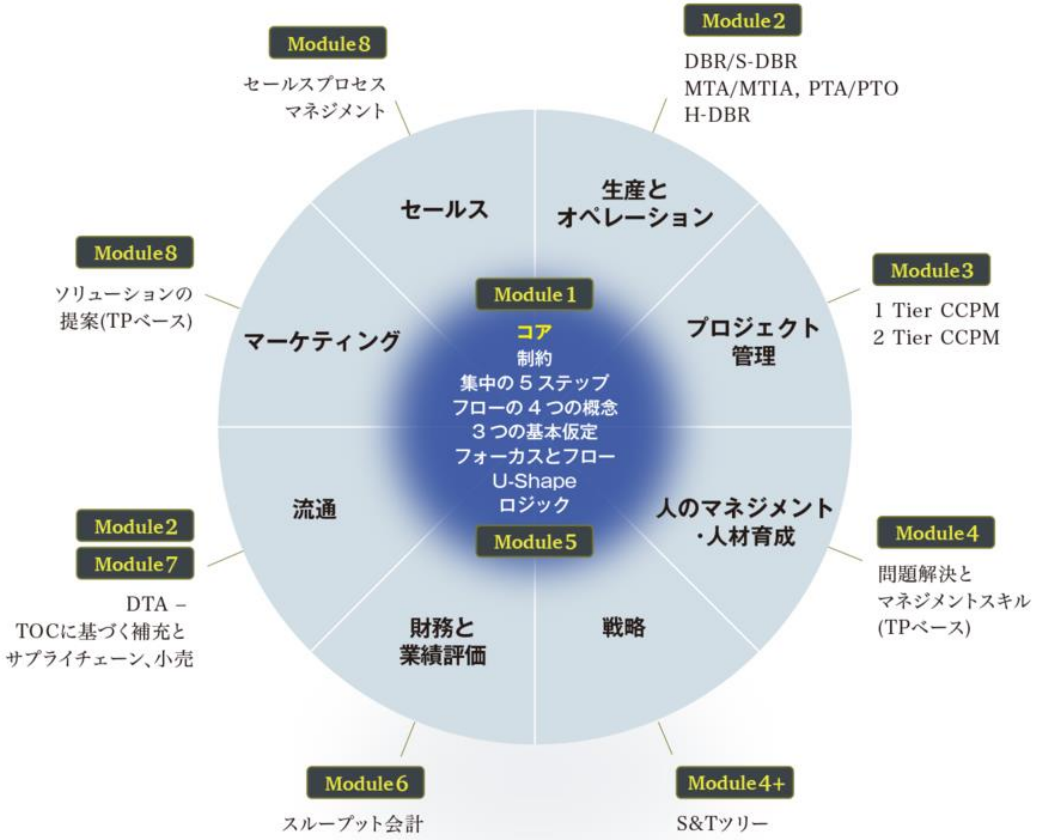
4. 運用開始後の状況と効果

5. 今後の展望と導入を通じてのラーニング

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

導入のきっかけ

- 室長/部長が、TOCのモジュール1研修を受講したことがきっかけ
- TOCPA Japan様から「こんな理論もある」とのご紹介を受け、親和性があるのではないか？と関心を抱くところとなった



出典：TOCPA Japan｜(tocpractice-japan.com)

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

背景：リクルートの社内ICTおよびそのインフラで目指していること

- **リクルートの社内ICTは変革期にある**
- **中長期を見据えた全社を巻き込むPJが並走**

→「マルチプロジェクト環境」

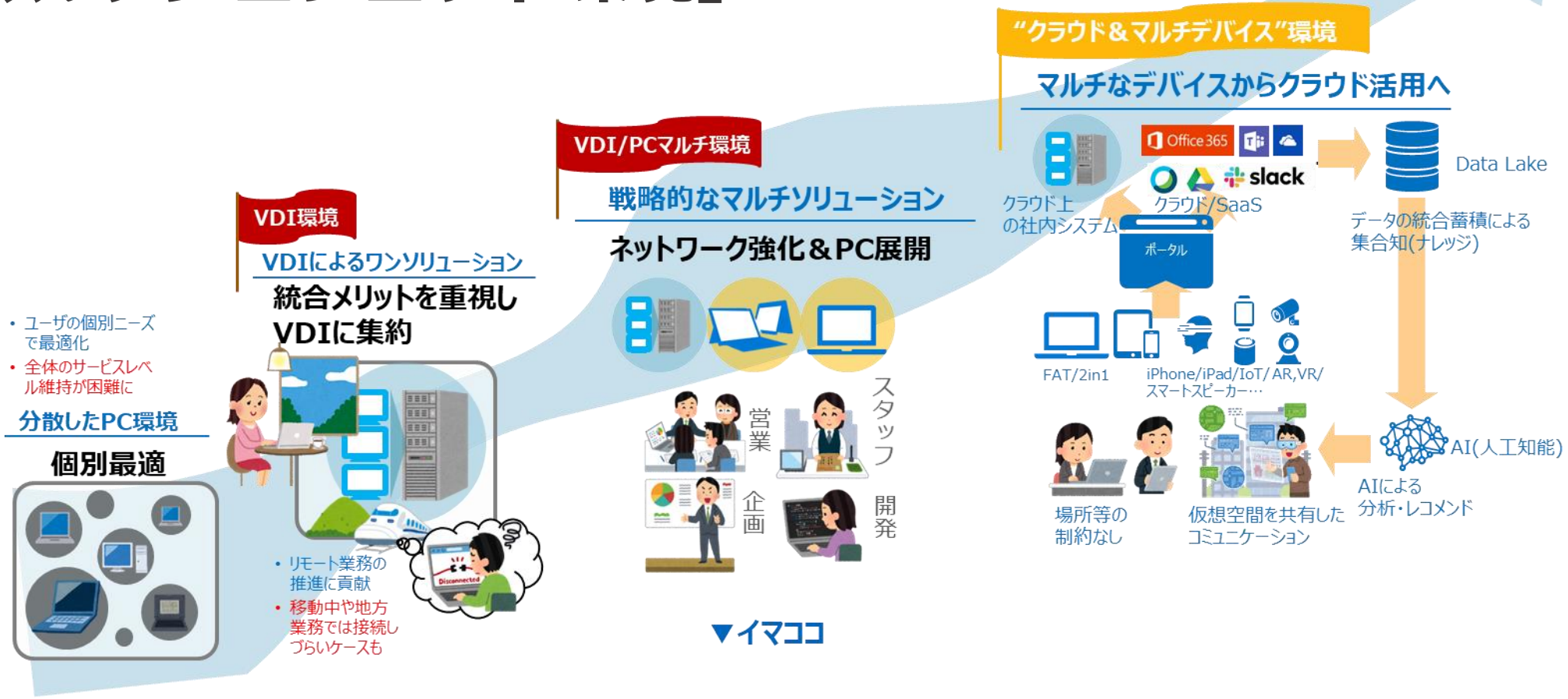
ICT VISION

ANYTIME / ANYWHERE / SECURELY

– いつでもどこでも安全に働ける環境を提供する

WORK DIGITALLY

– デジタル化/自動化を進め、従業員全体がテクノロジーを駆使できている状態を目指す



(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

背景：我々の組織を取り巻く環境は、2 Tier CCPMが想定する環境にぴったり

✓中長期を見据えた、全社を巻き込む大規模インフラ更改PJ

＋

✓社内ICTインフラ運用/案件群

- 多様な環境での働き方を下支えするICTインフラ安定運用
- 安定運用の継続上必要なミッションクリティカルな案件
- 各ビジネス領域やユーザーニーズを先取りしたカイゼン

＋

✓一人が複数のタスクをパラレルで抱えながら仕事することが当たり前の働き方（むしろそれをよしとする組織文化）

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

目次

1. 2 Tier CCPMの超概要

2. 導入のきっかけ

3. 運用開始前にやったこと/心がけたこと

4. 運用開始後の状況と効果

5. 今後の展望と導入を通じてのラーニング

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

運用開始前のPlanningフェーズで何を実施したか？

	Before	After：TOC(2Tier CCPM)導入後
Planning 計画	✓ **人**に**仕事**を割り当てる タスクをベースとした管理 ✓ **同時並行**で進める (なるべく人が空かないようにする) →結果、一部のリーダー、有識者は**並行するタスクから同時期に対応が迫られる(マルチタスキング)**	✓ **仕事**に**人**を割り当てる “2Tiered Planning” ✓ **優先タスクに集中**して進める (並行タスクを減らしてショートワークを削減/対応リソースを確保) →結果、**タスク並行度が下がり、リーダー、有識者の負荷が低減**
Management 実行管理	✓ **頻度：週次** ✓ **定期的な進捗/課題確認** • **タスクの進捗**を確認 (どこまで出来ているのか？) • 遅延/課題の**発生原因**を確認 (なぜ起こったのか？)	✓ **頻度：日次** ✓ **短サイクルでのPDCA** • **残日数**を確認 (あと何日で終わるのか？) • **進捗を回復/加速**させるために何ができるのか、に集中 (何を支援すればよいか？)

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

直近の実施タスク、リソース(要員)の情報を収集し、最終的にパイプラインスケジュールを作成

Input

- 直近(※)の実施タスク
- リソース(要員)情報

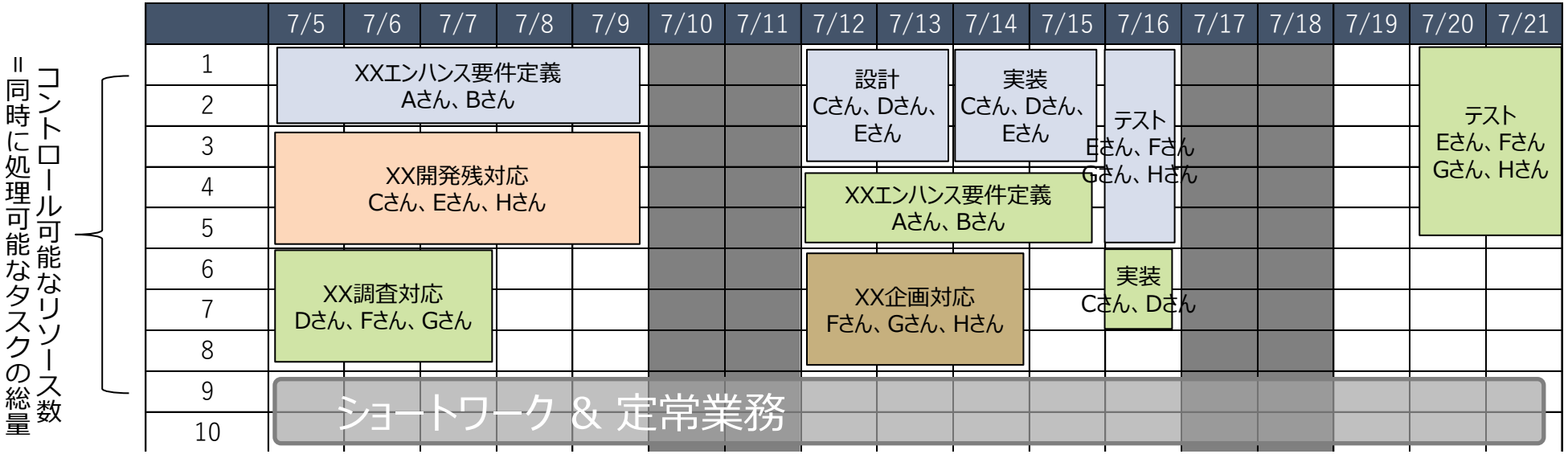
※取り扱うタスクの特性(すぐ予定が変わる、など)
によって異なるが、概ね2週間～1か月程度

Process

Step 1. ワークタイプの振分け
Step 2. リソースの可視化
Step 3. リソース集中プランの検討
Step 4. パイプラインスケジュールの検討

Output

【パイプラインスケジュール】



(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

Step1.直近実施タスクの洗い出し/振分け

- **直近予定しているタスクを、チーム単位で洗い出し**
- **リソースのコントロールが可能か、納期のコントロールが可能か、の観点でプロジェクトワークとショートワーク、コンセプトワークの振分けを実施**

プロジェクト名	納期(直近)	現状タスク	Status	WBS 有無	ワークタイプ	備考
PJワーク①	2021/11/30	実装仕様書作成	IP:進行中	○:ある	対象外	メイン作業終了予定
PJワーク②	11月前半		NS:未開始	○:ある	PJ Work	構築班
PJワーク③	2021/12/31		NS:未開始		PJ Work	構築班
PJワーク④	2021/12/31		NS:未開始		PJ Work	10月～12月（構築班→運用班[メイン]）
PJワーク⑤	2021/12/31		NS:未開始		PJ Work	運用班：10月～12月
PJワーク⑥	2021/10/31				Short Work	構築班（PJ側から依頼に基づいて、対応する）　Short Work的な対応
PJワーク⑦				×:作らない	Short Work	運用班
PJワーク⑧				×:作らない	Short Work	SWをPJタスクとして対応、変更対応

Image

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

参考：ワークタイプ

- **リソース集中の検討対象としてはプロジェクトワーク**
- **コントロール可能なリソースを明らかにするという意味で、SW/コンセプトワークも特定**

ワークタイプ		需要側が期待すること	
プロジェクトワーク	実際に必要となる作業量を根拠をもって予め見積ることのできる業務であり、計画を立て、その開始時期をコントロールすることができる	**納期の順守**	**リソース集中の対象**
ショートワーク	いつ来るか予め計画できないが、来た際はASAPでの対応が期待されるため、リソースの即時利用可能性が求められる業務	**素早いレスポンス**	
コンセプトワーク	開始時期のコントロールは一定の範囲内で可能であるが、実際に必要となる作業量については、根拠をもって予め見積ることができない業務	**上級エンジニアの利用可能性**	

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

Step2.リソース可視化

- **各組織に誰がいるのか、どのタスクを振ることが出来るのか、リソース集中が出来るのか、の前提としてスキルタイプや与えられている役割(この人はリーダー、この人はショートワーク専任など)を明確化**

スキルタイプ		
Unit/Team Leader	XXさん	
構築班：Leader	XXさん	
構築班：Sub Leader	XXさん	
構築班	XXさん	
構築班	XXさん	
構築班	XXさん	
構築班	XXさん	
構築班：VDI専用端末T 兼務(0.5)	XXさん	
運用班：Leader	XXさん	⇒ ユーザー問合せなど
運用班	XXさん	⇒ ユーザー問合せなど
運用班	XXさん	⇒ ユーザー問合せなど
運用班	XXさん	⇒ ユーザー問合せなど
運用班：複合機T 兼務(0.5)	XXさん	⇒ ユーザー問合せなど

Image

Total Capacity	**13 p**
※ 新人はカウントしない	
Short Work Capacity	**5 p**
※ 運用班 5名	
Managers	**1 p**
※ Unit Leader / Team Leader(1p)	
Resources	**7 p**

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

Step3.リソース集中プラン検討

- **Step1、2で整理したタスク、リソース情報をベースに、リソース集中した場合の人数、必要となる期間を整理(必要に応じて、依存関係図を整理)**

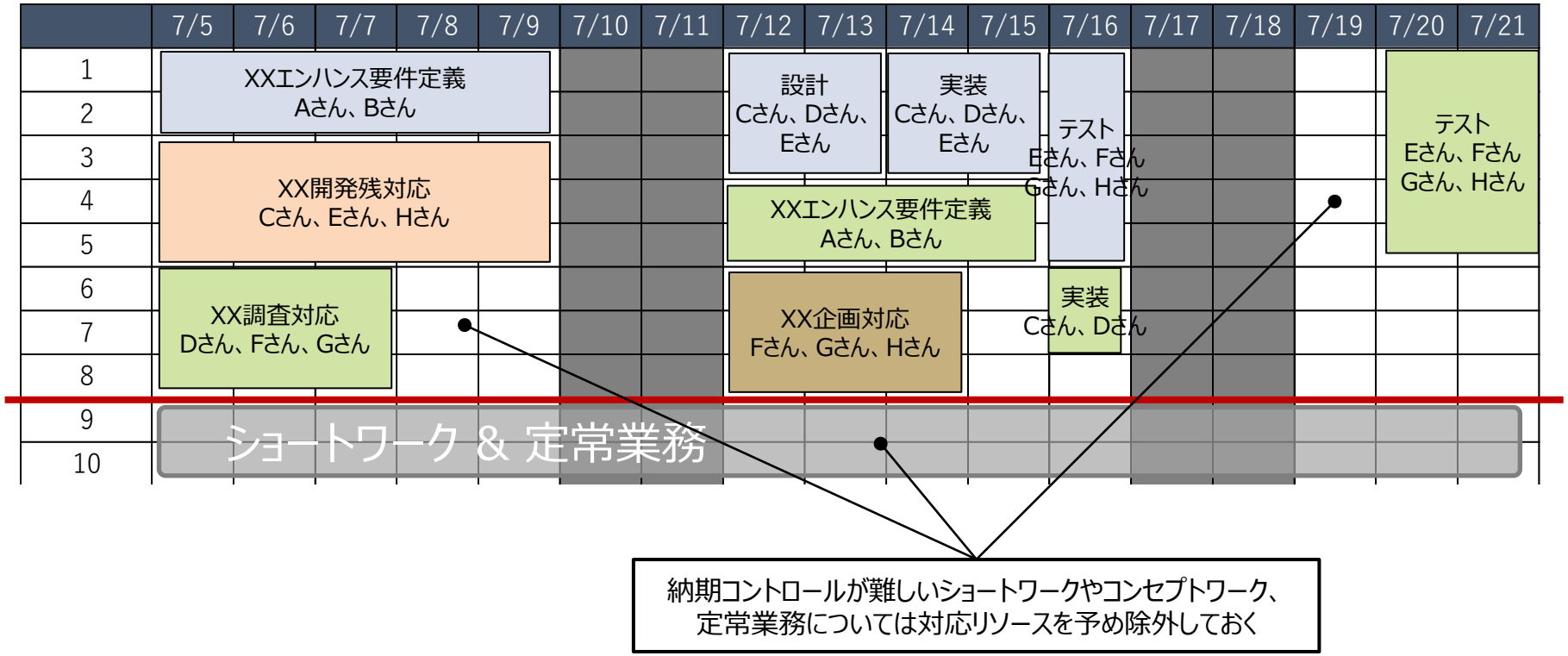
Image

			7月以降分	Original Plan		RC Plan（リソース集中）	
プロジェクト名	タスク	納期(途中含)	見積工数	人数	期間	人数	期間
PJ①		**11月前半**					
	変更要件確認		5.0人日	1 人	5.0 日	2 人	3.0 日
	レビュー・確認		SW				
	構築・検証(保守)						
	ｱｯﾌﾟﾃﾞｰﾄ資料作成		10.0人日	1 人	10.0 日	確認	確認
	ｾｯﾄｱｯﾌﾟ資料作成		10.0人日	1 人	10.0 日		
	2検証	2021/9/30	20.0人日	2 人	10.0 日	4 人	5.0 日
	他チーム検証		SW				
	構築・検証(本番)						
	ｱｯﾌﾟﾃﾞｰﾄ資料作成		3.0人日	1 人	3.0 日	確認	確認
	ｾｯﾄｱｯﾌﾟ資料作成		3.0人日	1 人	3.0 日		
	2検証		10.0人日	2 人	5.0 日	4 人	3.0 日
	他チーム検証		SW				
	ユーザー展開	11月前半	SW				

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

- **Step3までに整理した内容をもとに、タスク、対応リソースをアサイン**

【パイプラインスケジュール】



納期コントロールが難しいショートワークやコンセプトワーク、
定常業務については対応リソースを予め除外しておく

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

運用開始前のPlanningフェーズで大切にしたこと

① スモールスタート

② 最初に理論を組織的に学習する

③ 実際に取り組むメンバーのモチベーション重視
→ 結果として、環境/チームごとに適した形での導入

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

① **スモールスタート**

② 最初に理論を組織的に学習する

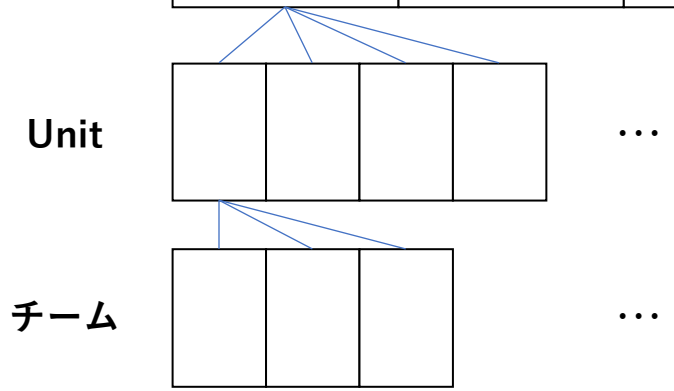
③ 実際に取り組むメンバーのモチベーション重視
→ 結果として、環境/チームごとに適した形での導入

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

今回の導入対象について

- 我々の組織は、社員、パートナーを合わせると600名以上規模となり、10のグループ（課）、その配下に30のユニット（業務領域、チームを束ねる階層）を配置しています。各グループは、社内ICTの機能/サービス単位で分かれており、それぞれの業務特性が異なります。

	IS1G	IS2G	IS3G	IS4G	IS5G	IS6G	IS7G	IS8G	CSG	案件/広報
グループ	組織統括	コミュニケーション	デバイス	VDI	ネットワーク	インフラPJ	アプリ/クラウド	セキュリティ	ユーザー接点	事業接点/広報



＜やったこと＞
- 上記から導入対象を絞り込み
  - 案件規模、特性をもとに、本理論がマッチしそうか？をざっくりと見立て
  - デバイス担当、ネットワーク担当、アプリ/クラウド担当から導入を開始

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

振り返って

- あまり厳密に見立て過ぎても、実際に業務を開いていくと、想定通りでないパターンもあるため、**クイックに＆複数の対象チームに導入**しラーニングを進めながらやっていった点が、結果的に手戻りなく進められた要因

- とっつきにくさもあり、**具体的な効果を早期に刈り取り、周囲に示していく**ことで導入を進めやすくすることも重要

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

運用開始前のPlanningフェーズで大切にしたこと

① スモールスタート

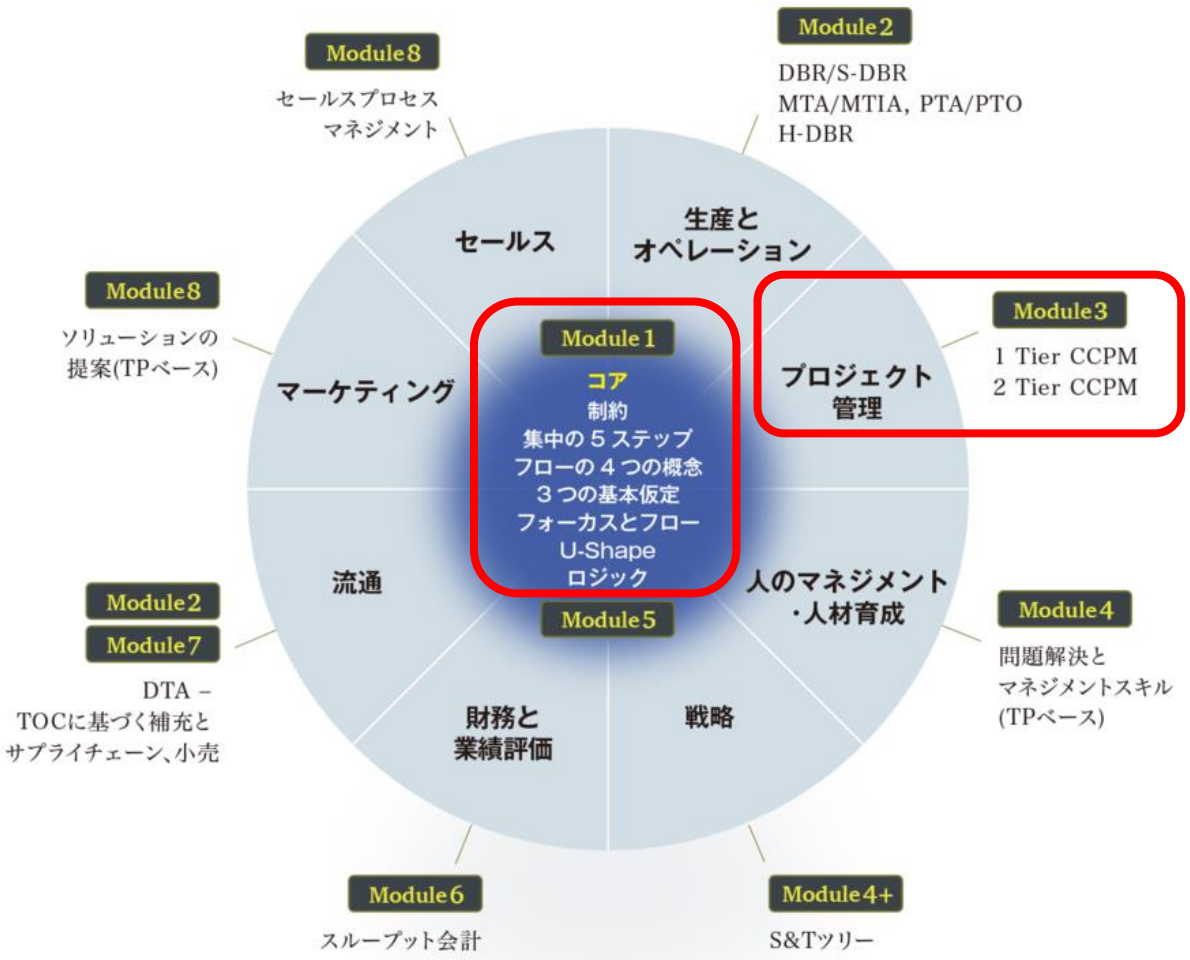
② **<u>最初に理論を組織的に学習する</u>**

③ 実際に取り組むメンバーのモチベーション重視
→ 結果として、環境/チームごとに適した形での導入

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

今回、TOCの研修を組織長と現場のリーダー層のほぼ全員が受講しました

- モジュール1とモジュール3を初期段階で受講



出典：TOCPA Japan｜(tocpractice-japan.com)

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

✓取っ付きにくさの解消、言葉の定義の擦り合わせの必要性

✓その後の推進力が違う！

- リーダーが自分の言葉でメンバーに理論を語って装着を進められる
- 結果的に初期導入コストの低減も図れる他、運用の継続性も担保される

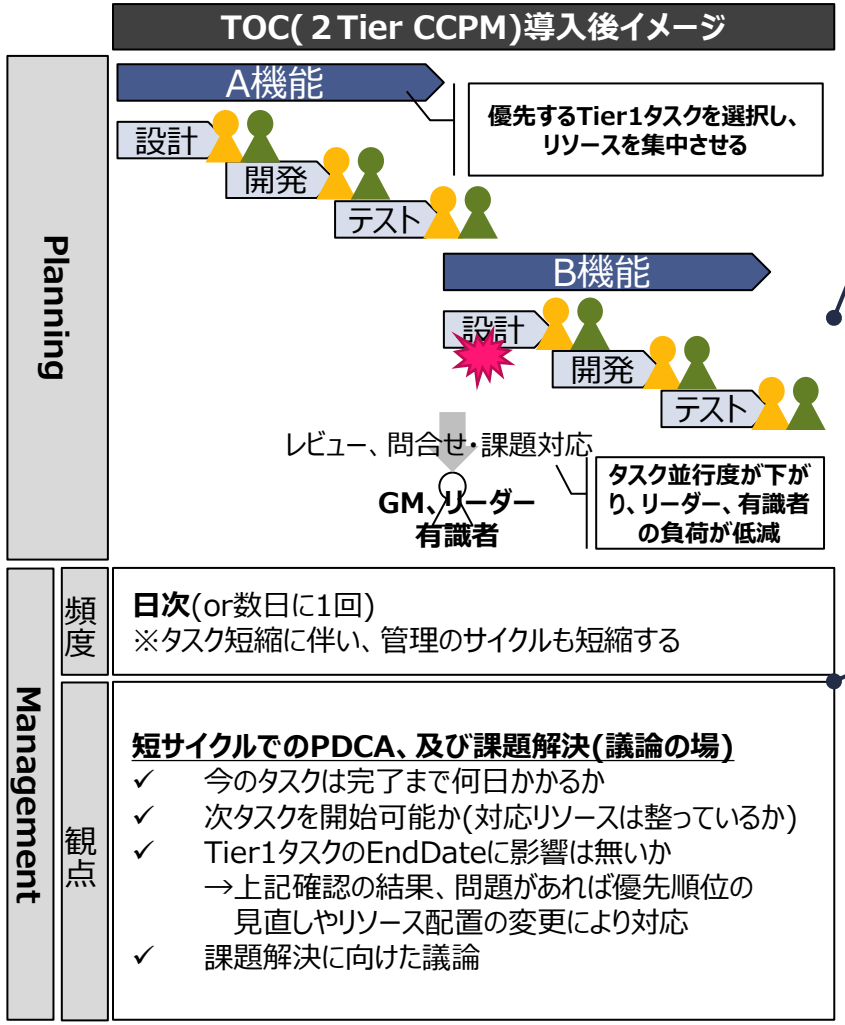
✓本理論は、組織マネジメント前提を変える取り組みであり部分的に理論が装着されていても効果を最大化ができない

- リソース集中は、範囲を広げた方が、さらに効果が出る
- そのためには、既存組織/指揮命令体系の見直しだってやった方がいい
- 故に、組織として共通言語/ナレッジ蓄積が必要（＝一人で研修を受講したとしても、横での会話が成立せず、効果の最大化を狙えなくなってしまう）

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

捕捉：組織マネジメント前提の何が変わるのか？

- 方法論を実行する上では、「人にタスクを割り当てる → タスクに人を割り当てる」など**マネジメント上の発想の転換が必要となる**



方法論		どのように発想を変える必要があるか？
リソース集中の導入		人にタスクを割り当てるのではなく タスクに人を割り当てる
マネジメント手法の変更	週次→日次 Mtgへの 短サイクル化	マネージャは課題解決にフォーカスする
マネジメント手法の変更	着手前確認の 徹底	「これ明日までに考えておいて！」など インプットが不足のまま仕事を振らない （メンバーが走り切れるように準備）
マネジメント手法の変更	リソース、 タスク可視化/ 流量管理	進行中のタスクを制限する （どんどんWIPを増やさない）

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

運用開始前のPlanningフェーズで大切にしたこと

① スモールスタート

② 最初に理論を組織的に学習する

③ **実際に取り組むメンバーのモチベーション重視**
→ **結果として、環境/チームごとに適した形での導入**

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

前提としての組織の文化/リクルートにおける仕事のスタイルについて

- リクルートでは、**中長期的なアウトプットの質、あるいは本人の成長を考えた時に、何事も強制するのではなく、個々人が当事者としてやる気を持って仕事にあたることが重要である**とする文化が根付いています

- 故に、導入時は、コアとなるリーダー層に**どうやる気を持ってもらうか？が、成功成否を分ける**と考えていました

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

具体的に心がけたこととその結果

✓ 導入できる/できない/どこに導入するかは現場リーダーが判断

- 推進側が「この理論をこの業務に適用する」と御旗を掲げず、考え、振り返る場を提供
- 現場のリーダーが、自分の業務に当てはめ、使えそうかどうか？を判断する
- 結果、それぞれのリーダーから、ここは適用できそう、ここは難しそうという見解が出た

✓ それぞれの事情に応じた展開スケジュール

- いつからどの範囲で適用するかも、現場の意見を尊重しました。

✓ できていることはそのまま活用する（全てを無理やり変えない）

チームごとの導入結果差異は、後半の座談会にて
実施に導入を担当したリーダーよりお話させていただきます

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

目次

1. 2 Tier CCPMの超概要

2. 導入のきっかけ

3. 運用開始前にやったこと/心がけたこと

4. 運用開始後の状況と効果

5. 今後の展望と導入を通じてのラーニング

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

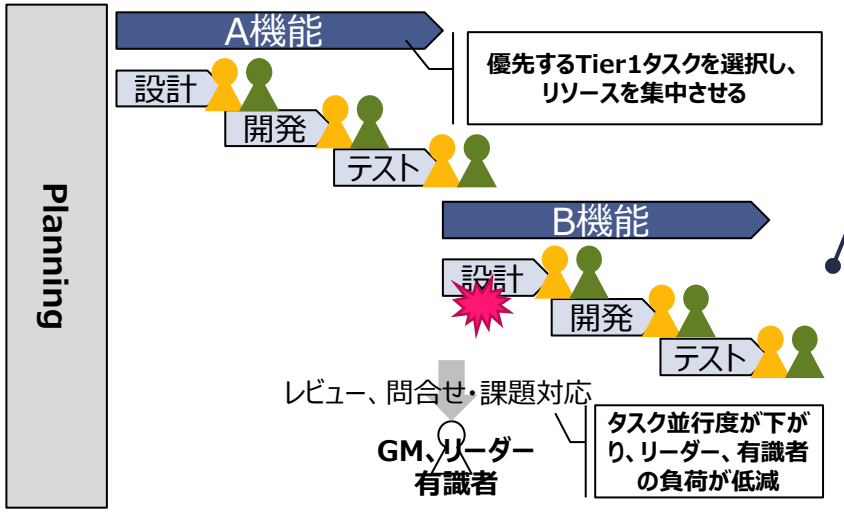
創出した効果

- 一般的に想定される生産性(業務完了件数)20-40%の改善効果が創出されていること、更にはその効果が維持できていることを確認している

組織		評価指標	Before	After(～10末)	After(～12末)	前回からの変化
企画/スタッフ	組織マネジメント/管理会計	リードタイム* 1タスクあたり平均リードタイム	1.8日	-	1.1日 (39%改善)	改善
	データマネジメント	業務(PW*)完了件数 *Project Work：PJ業務	2.8件/月	3.8件/月 (34%改善)	3.6件/月 (29%改善)	維持
デバイス	Win10PC	業務(SW*)完了件数 ＊Short Work：突発業務	7件/月	9件/月 (29%改善)	構築班：14件/月 (100%改善)	維持
					運用班：8.5件 (21%改善)	維持
	VDI専用端末	業務(PW)完了件数	2.4件/月	3件/月 (26%改善)	3件/月 (26%改善)	維持
NW	社内ネットワーク統括	業務(PW)完了件数	1.5件/月	2.1件/月 (37%改善)	2.1件/月 (37%改善)	維持
	社内IaaS/PaaS	業務投下工数* *優先対応による待ち時間があり件数自体は変化がなかったため、投下工数で予実を比較	63時間	-	42時間 (33%改善)	改善
アプリ	社内ICTアプリ	1人あたり* 業務(PW)完了件数 *期間中の対応要員数の変動が大きかったため、1人あたりに換算	0.29件/月・人	0.39件/月・人 (36%改善)	0.44件/月・人 (52%改善)	改善

・4つのマネジメントツールを駆使し成果を挙げた

TOC(2 Tier CCPM)導入後イメージ



Management

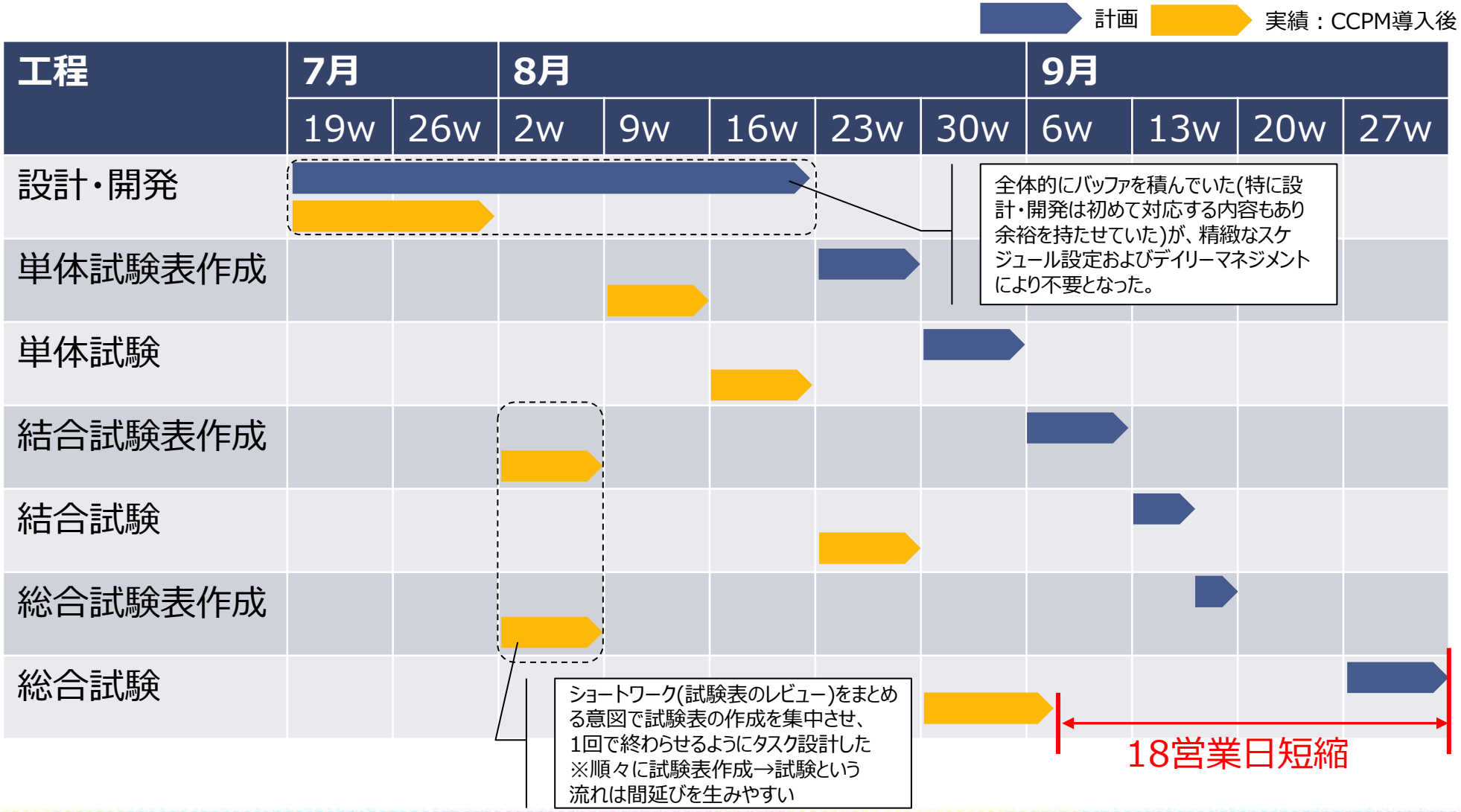
頻度	**日次**(or数日に1回) ※タスク短縮に伴い、管理のサイクルも短縮する
観点	**短サイクルでのPDCA、及び課題解決(議論の場)** ✓ 今のタスクは完了まで何日かかるか ✓ 次タスクを開始可能か(対応リソースは整っているか) ✓ Tier1タスクのEndDateに影響は無いか →上記確認の結果、問題があれば優先順位の見直しやリソース配置の変更により対応 ✓ 課題解決に向けた議論

効果を創出する要因		TOC導入効果(生産性への寄与)	
リソース集中の導入		**作業切替による都度キャッチアップ時間の削減**	複数案件を同時に対応することで**頭の切替が上手くできず、メンバーとの不要なやり取り**が生じており(そもそもなんだっけ？どこまで話したっけ？)、これを**削減することが可能**。
マネジメント手法の変更	週次→日次Mtgへの短サイクル化	**課題の早期検知による不要な確認待ち・指示待ち時間の削減**	課題・確認事項が発生した都度、ほぼ**リアルタイムで確認・指示が出来るため、メンバーの不要な確認待ち・指示待ちを防ぐことが可能**。
マネジメント手法の変更	着手前確認の徹底	**タスク内容考慮不足に伴う手戻り、遅延の防止**	確認不足のまま進んだ結果として、タスクの途中で**要件の考慮不足や検討材料不足が判明した結果発生する手戻りや遅延を防ぐことが可能**。
マネジメント手法の変更	リソース、タスク可視化/流量管理	**リソース状況の考慮不足に伴う遅延の防止**	リソース状況(誰が何をいつまでどの程度抱えているのか)の確認が不足したままタスクを振った結果として、**リソースが逼迫したり、検討に十分な時間がさけないことにより発生する遅延を防ぐことが可能**。

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

IS3Gのチームにおける実例（52営業日予定作業が34営業日に短縮）

- 同時に進行するタスクを制限するように、計画立案方法を変更
- 加えて、デイリーでの課題解決を行い、メンバーがスタックすることを防止



目次

1. 2 Tier CCPMの超概要

2. 導入のきっかけ

3. 運用開始前にやったこと/心がけたこと

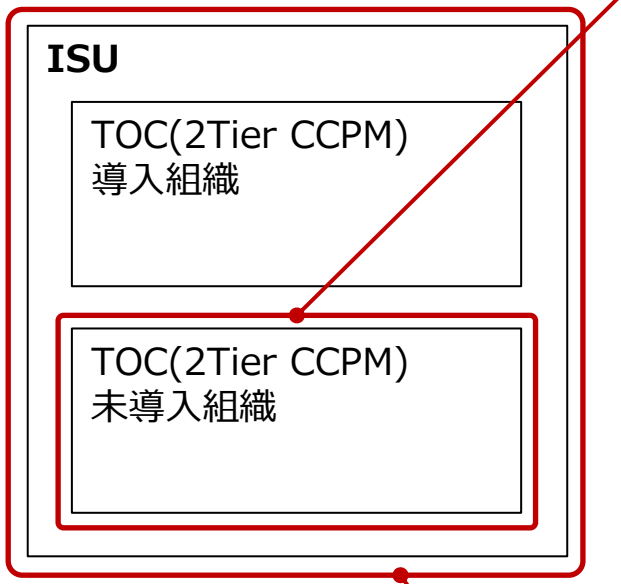
4. 運用開始後の状況と効果

5. 今後の展望と導入を通じてのラーニング

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

・さらなる効果を刈り取るための施策を検討中

方向性①：TOC(2Tier CCPM)未導入組織へのマネジメント手法導入検討
- 対象組織における現在のマネジメント状況、課題感を確認
- マネジメント手法導入要否を検討
- マネジメント手法導入検討の伴走



方向性②：ISU内TOC(2Tier CCPM)導入効果最大化のための組織全体の取組検討
- 追加対応による追加効果の概算算出
- ToBeイメージの具体化
- ロードマップ策定

方向性③：2Tier CCPMに限らないボトルネック解消の検討
- ISU内のボトルネックの確認(有無、内容)
- ボトルネック解消の方向性の検討
- ロードマップ策定

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

✓TOC 2 Tier CCPM導入により業務生産性は改善する

✓理論にマッチしていると思われる組織

- ITのプロジェクトとの親和性は高い
  - 労働集約型の側面があり、リソース集中による効果を見込みやすい
  - その際のアウトプットも、明確に定義しやすい
- それ以外のPJとの親和性もあり、ケースに応じて、色々と応用可能

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

本格的に 2 Tier CCPMを導入しようと考えている方々へ

- ✓ 組織全体への導入を行うこと
- ✓ 理論/基本をしっかりと抑えること
- ✓ 何を解決したいか？にフォーカスすること

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

ご清聴ありがとうございました

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.