



第13講 プロジェクトマネジメントとリーダーシップ

合同会社 アイティ・マネジメント研究所
高木 徹

2. 学習到達目標



- ① 自律的なマネジメントとは何かの基本原則を説明できる。
- ② リーダーシップの重要性を認識し、チームを指導するステップが説明できる。
- ③ プロジェクトマネジメントとリーダーシップの関連性を理解し何から始めれば良いかを説明できる。

マネジメントの定義

**部下やチームメンバーが
成果を出すことを支援できる能力**



「論より実践！！」

「知行合一」

頭で考えていることの数パーセントしか実践されない

頭で考えていることを少しでも行動に移す

知

100%

≠

行

5%

知

60%

=

行

25%

自律的なマネジメント（目で見える管理）に変えた場合



300人の
会社で試算

管理工数の割合
社長

トップ

ミドル



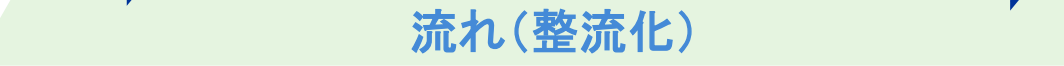
チームリーダー



実務者



副社長級	50%	$160h \times 50\% \times 3名 = 240h$
部長級	40%	$160h \times 40\% \times 15名 = 960h$
課長級	30%	$160h \times 30\% \times 30名 = 1,440h$
リーダー級	20%	$160h \times 20\% \times 60名 = 1,920h$
一般社員	10%	$160h \times 10\% \times 192名 = 3,072h$



企画 設計 開発 営業・サービス

$13,464h - 7,632h = 5,832h/月$
2億8千万円/年の削減効果

「報・連・相」からの脱却！！



**「見で見る管理」で
可視化・連絡・相談**

- ① DXを推進する体制を作る
- ② 組織のDX推進者となる人材に知識だけでなく実践させる
- ③ DX推進者の後方支援をし組織全体に拡散させる
- ④ 共通の価値観（正味・付帯・ムダ）を浸透させる
- ⑤ 行動したら振り返る習慣を浸透させる
- ⑥ 職場の雰囲気が変わり職場が活性化したことを広める

組織における価値観の重要性

現場では日々さまざまなジレンマが発生している



組織の価値定義が揃っていないと、その結果…

- 不毛な議論に工数を費やす
- “些細な相談でも返事が遅い”と、お客様の不満が鬱積する
- すぐに上長にお伺いを立てる（いちいちエスカレーションされる上長も困る）
- 些細な意思決定にも時間がかかる。忙しい現場がますます忙しくなる
- 現場のメンバーが問題を抱え込み、発覚したときには大問題になっている
- メンタルに倒れるメンバーも現れる

いくら頑張っても楽にならない

テストケースが少なすぎる
気かするけど、言い出せる
雰囲気じゃないなあ

だいたい社内ルールが複雑すぎるのも原因だと思うけど、そんなこと言ってもムダだし



飛入りの仕事が多くて、進捗が遅れているけど、相談したところで“何とかしろ”と言われるだけだろうな。

どうしようも
ないって

諦めていませんか？

**これらの泥沼の根本原因は
ひとつの原因（真因）
から来ているのです。**

泥沼化の正体って何なの？





**科学的に
考えてみましよう！！**

科学的に
考えるというのは
事実でモノを語るということ
です。

組織における価値の定義

～仕事を3つの要素を調査する～

5分表の目的

5分表とは・・・

1日を振り返り、自分(たち)のワークスタイルを改善するためのツールです

5分表を付けてみると・・・

自分の仕事の中でどれだけ価値を生み出す作業に時間を使えてるのかが見える化され、いろいろな気づきが得られます

5分表のフォーマット

※記入方法については後程ご説明します



Work Sampling		Date: 2022年 月 日()天候:				正味	付番	人分	種類
Time	アクションスケジュール	Time	Mail	Tel	実績(右側は割り込み作業)				
8:00		8:00							
8:05		8:05							
8:10		8:10							
8:15		8:15							
8:20		8:20							
8:25		8:25							
8:30	スケジュール立案	8:30			スケジュール立案		1		
8:35	スケジュール立案	8:35			スケジュール立案		1		
8:40	朝礼	8:40			朝礼		1		
8:45	朝礼	8:45			朝礼		1		
8:50	朝礼	8:50			朝礼		1		
8:55	朝礼	8:55	1		マニュアルの作成		1		
9:00		9:00		1	マニュアルの作成		1		
9:05		9:05			マニュアルの作成		1		
9:10		9:10			マニュアルの作成		1		
9:15		9:15			マニュアルの作成		1		
9:20		9:20			マニュアルの作成	課長の呼び出し		1	
9:25		9:25			マニュアルの作成	課長の呼び出し		1	
9:30		9:30			マニュアルの作成		1		
9:35		9:35			マニュアルの作成		1		
9:40		9:40			マニュアルの作成	質問を受けた		1	
9:45		9:45			マニュアルの作成	質問を受けた		1	
9:50		9:50			マニュアルの作成	質問を受けた		1	

5分表の記入方法

<使用方法>

1日の作業を記録します。

【予定】 予定欄の記入は省略しても結構です

【実績】 仕事の内容が切り替わる度に以下をやってください

- ・電話やメールや休憩時に、各欄に「1」を記述します
- ・作業内容を5分の単位で記入します
- ・割り込み作業があった場合には右欄に記入します
※作業が不明な場合には、無理につける必要なし

【分類】 1日が終わったら、正味・付帯・ムダ・休憩
を入力してください

Work Sampling		予定	Date: 2022年 月 日 () 天候:	実績	分類
時	分	内容	時	分	内容
8:00			8:00		
8:05			8:05		
8:10			8:10		
8:15			8:15		
8:20			8:20		
8:25			8:25		
8:30		スケジュール立案	8:30		スケジュール立案
8:35		スケジュール立案	8:35		スケジュール立案
8:40		朝礼	8:40		朝礼
8:45		朝礼	8:45		朝礼
8:50		朝礼	8:50		朝礼
8:55		朝礼	8:55	1	マニュアルの作成
9:00		マニュアルの作成	9:00	1	マニュアルの作成
9:05		マニュアルの作成	9:05		マニュアルの作成
9:10		マニュアルの作成	9:10		マニュアルの作成
9:15		マニュアルの作成	9:15		マニュアルの作成
9:20		マニュアルの作成	9:20		マニュアルの作成
9:25		マニュアルの作成	9:25		マニュアルの作成
9:30		マニュアルの作成	9:30		マニュアルの作成
9:35		マニュアルの作成	9:35		マニュアルの作成
9:40		マニュアルの作成	9:40		マニュアルの作成
9:45		マニュアルの作成	9:45		マニュアルの作成
9:50		マニュアルの作成	9:50		マニュアルの作成

実績(右欄は割り込み作業)

割り込み作業

課長の呼び出し

課長の呼び出し

質問を受けた

質問を受けた

質問を受けた

注意: 5分刻みで手を止めて記入するという意味ではありません

仕事の3要素 記入シート



分類		内容
正味		
付帯	正味の付帯	
	管理の付帯	
ムダ		

30%

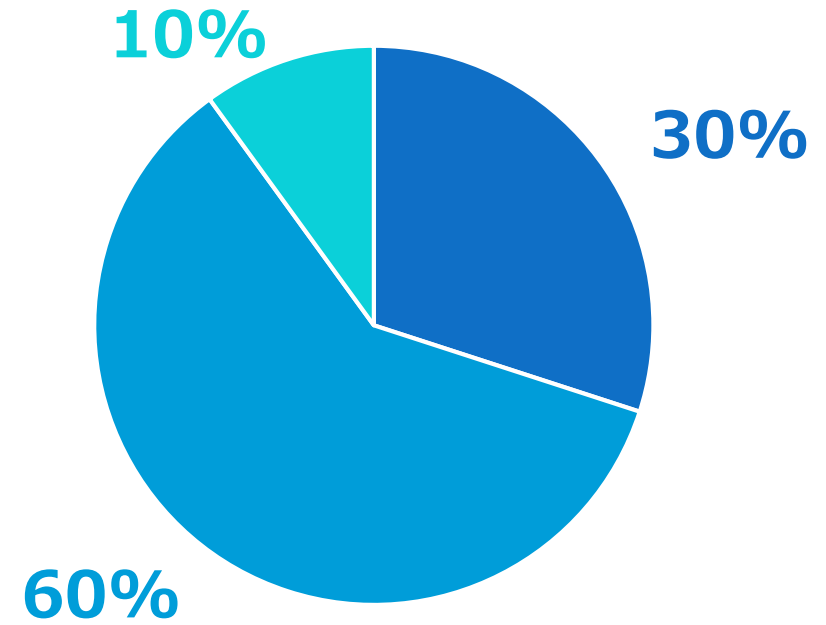
正味作業

60%

付帯作業

10%

ムダ

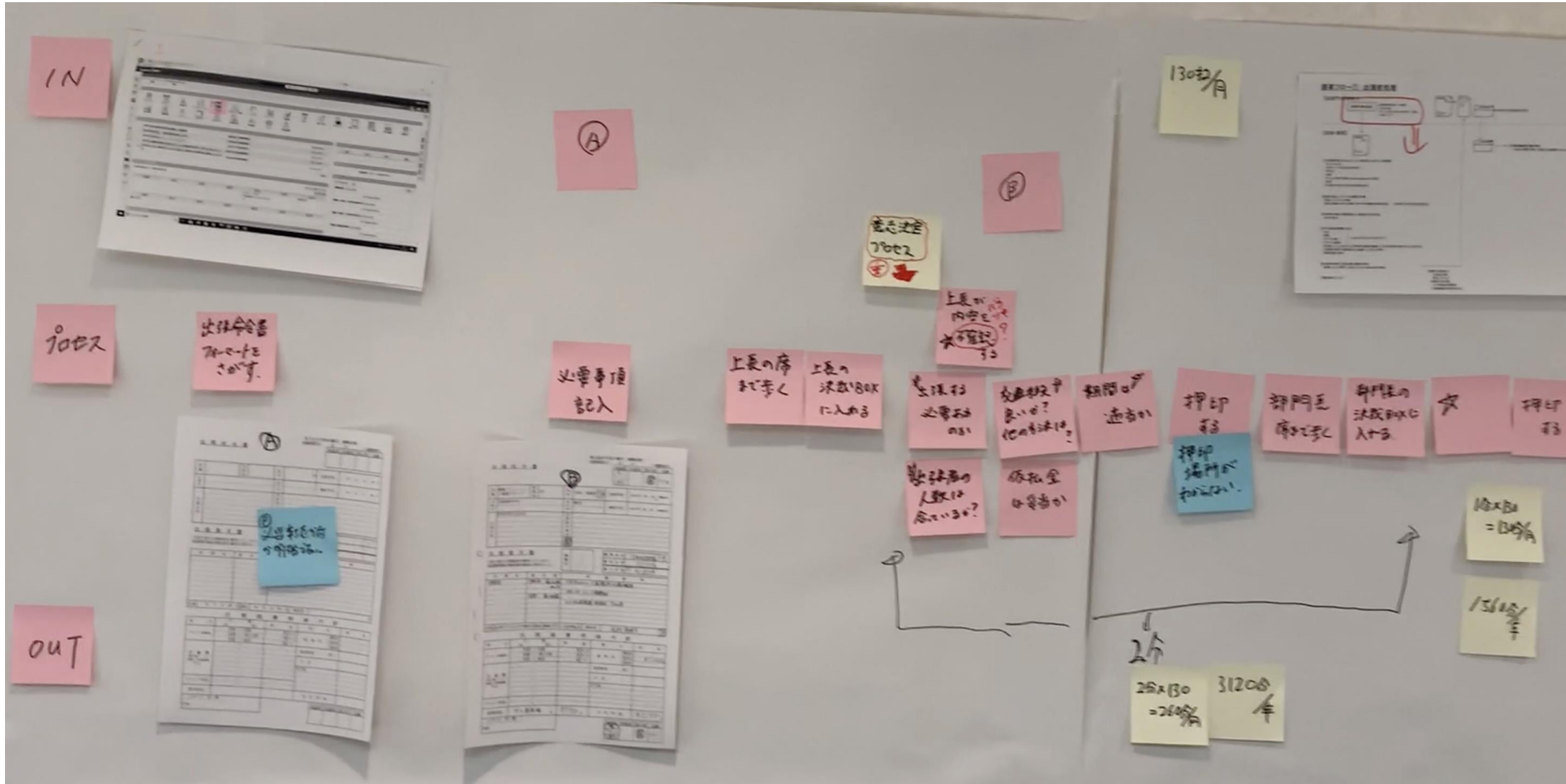


教育部門の事例

分類	内容
正味	新人研修の企画 研修プログラムの設計、試行、振り返り 講師として研修実施
付帯	研修室の予約 備品の準備 研修室の支払い 講師の手配 講師の受け入れ 講師の講義記録 講師の費用支払い 進捗報告会議 研修レポートの作成
ムダ	手配ミス（場所、時間など） 備品の不足でワークができなかった 講師への連絡ミス 出席者への連絡ミス ……など

価値のある仕事だと
思い込んでいる

ある会社の出張旅費精算処理のプロセス



ある会社の出張旅費精算処理のプロセス（書き出している風景）



「正味の付帯」と「管理の付帯」

① 正味の付帯

直接的な正味作業ではないが、正味作業に付帯する作業で、この付帯を行うことで正味のQ,C,Dが良くなるもの。

(例)

- 教育全般
- 設計レビュー、テスト環境の作成
- 納品のためのドキュメント（再利用しない）

② 管理の付帯

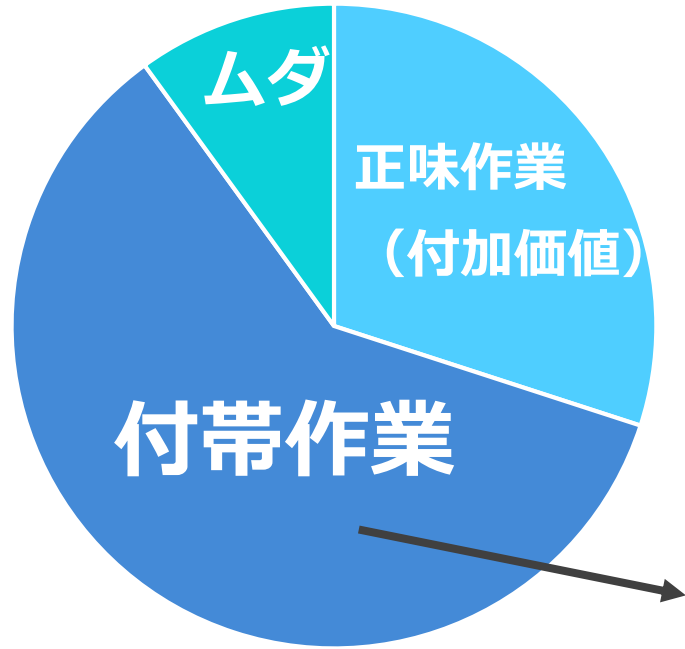
正味作業に直接付帯しない作業。正味のQ,C,D向上に直接結びつかないもの。

(例)

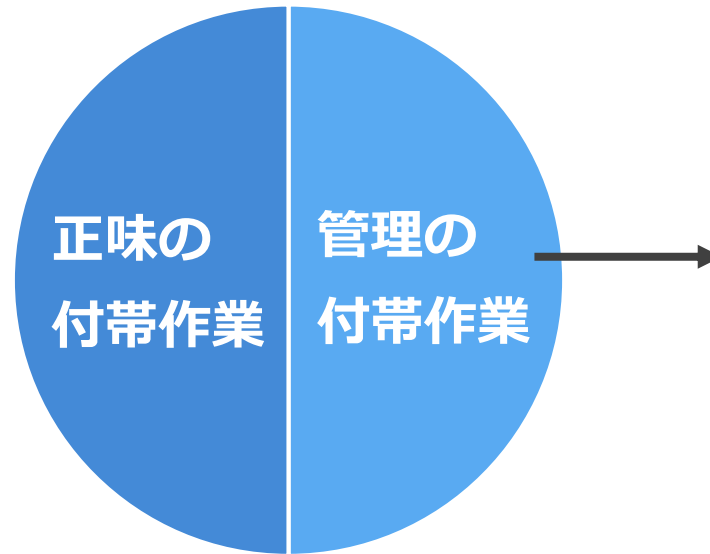
- 報告資料の作成、報告会議
- 上司に承認（意思決定）をもらうための準備作業やまつわる時間
- 再利用しないドキュメント、議事録など

➡ 学校にとっての顧客は誰？ 正味作業、付帯作業は何？を定義する必要がある。

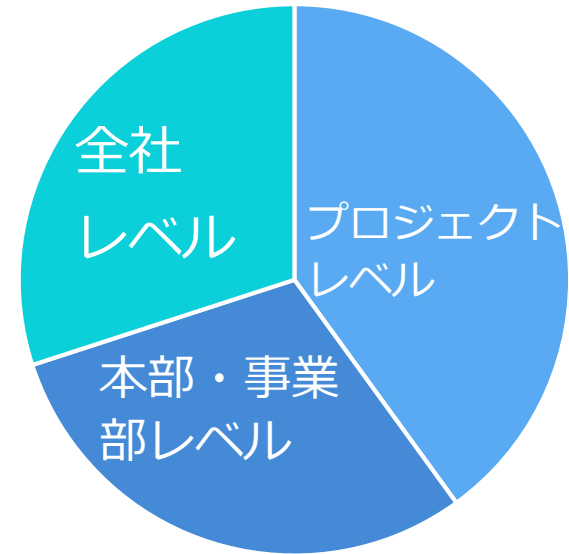
膨大な付帯作業をどのように撲滅する？



200人の組織で10億円/年



発生源を分析し除去する



付帯が減ることで
自律的な状態

付帯作業を除去し働き甲斐を増やす

第一弾 自プロジェクトの管理の付帯を除去する。

仕事を3要素に
分類集計

付帯作業を
正味の付帯か
管理の付帯かに
分類する

幹部社員が集まり、5分表をベースに付帯作業を更に正味の付帯か管理の付帯かに分類しどういったものが管理の付帯かの基準を作成する。

幹部社員から各
幹部社員に付帯
の棚卸しを依頼

管理の付帯作業の基準を基に各プロジェクトで年間を通じてどんな管理の付帯作業があるかを棚卸しエクセルの帳票に除去が可能かどうか？除去したらどれだけ削減できるか？代替手段は？を記載してもらう。

各プロジェクト
でまとめたもの
を集める

幹部社員が手分けして集計しどんな管理の付帯があったのか？その除去に関する可否と代替手段について精算する。

精査した結果を
全プロジェクト
にFBして対策を
打ってもらう

対策を打った結果どんなインパクトがあったのかを再度5分表で測定してみても分析する。

仕事のスループットを向上させる



付帯作業を抽出

現場では何が付帯かを認識できているはず



付帯作業の中から不要だと思う
付帯作業（3分類）を列挙

各プロジェクトで付帯作業（価値がないと思われる）を分類する

集約して選別する

そもそも付帯作業として認識されているかどうかを点検する

各プロジェクトに戻して対策を
実施

マネージャーが中心となって、まずは、自プロジェクトの付帯作業を除去する。

①自プロジェクトの付帯作業（正味の付帯） []



	内容	どこから	目的	誰のため	判定	削減効果	理由と対策
1	(例) 設計ドキュメント	Prj	品質向上	お客様	効率化	20%	自工程完結の考え方を導入し事前にレビュースキルについて棚卸しをし自己レビューの質を向上させる。
2							
3							
4							
5							

①自プロジェクトの付帯作業（管理型の付帯） [

	内容	どこから	目的	誰のため	判定	削減効果	理由と対策
1	(例) プロジェクト報告書の作成	マネージャー	状況の確認	マネージャー	廃止	2H×□4週 ×□12ヶ月 =96H 96H×□3人 =288H	代替案：日々の状況は、Visual Boardとタスクボード、KPTで正常か異常かを見てもらい、必要であれば週一の朝会で補足事項を口頭で伝える。
2							
3							
4							
5							

2. 学習到達目標



- ① 自律的なマネジメントとは何かの基本原則を説明できる。
→部下やチームのメンバーが成果を出すことを支援する。

2. 学習到達目標



② リーダーシップの重要性を認識し、チームを指導するステップが説明できる。

→幾つかの部署に協力を依頼し、P28,29のプロセスにしたがって自分達の仕事を事実（Fact）で見てどこから手をつけるかを考える。付帯作業の中でも管理の付帯に着目する。

2. 学習到達目標



③ プロジェクトマネジメントとリーダーシップの関連性を理解し何から始めれば良いかを説明できる。

→プロジェクトマネージャーは、チームのメンバーが価値とは何か？ムダとは何か？付帯作業とは何かを考え、価値を増やそうとしても増えない原因を協力して一緒に取り除くことが本質的なリーダーシップと言える。

取り組みを詳しく説明した資料

基礎知識 (個人編)



Woven Basic ～トヨタ生産方式・Leanを源流とした温故知新の最強の日本式マネジメントの基礎 Kindle版
高木 徹 ◦ (著), 山海 一剛 ◦ (著), 阿部 晋也 ◦ (著) | 形式: Kindle版
★★★★★ ◦ 1個の評価

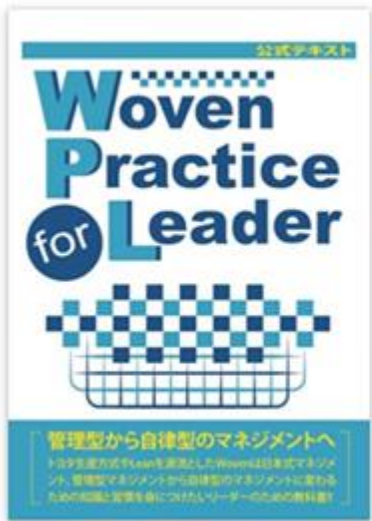
すべての形式と版を表示

Kindle版 (電子書籍) ¥0 <small>kindleunlimited</small>	オンデマンド (ペーパーバック) ¥2,400 獲得ポイント: 24pt ◦prime
--	--

Kindle Unlimited 会員は、このタイトルを追加料金なし (¥0) で読み放題
¥1,250 Kindle 価格
獲得ポイント: 13pt

本書は、トヨタ生産方式や、世界のマネジメントであるLeanを源流とし、日本に合う形で開発された日本式マネジメントの「Woven」を解説してい

チームでの 実践 (リーダー編)



Woven Practice for Leader ～トヨタ生産方式・Leanを源流とした温故知新の最強の日本式マネジメント、リーダーのための教科書 オンデマンド (ペーパーバック) – 2021/12/8
高木 徹 (著), 山海 一剛 ◦ (著), 阿部 晋也 ◦ (著)

すべての形式と版を表示

オンデマンド (ペーパーバック) ¥3,190 獲得ポイント: 32pt ◦prime
--

¥3,190 より 1 新品