

## 第13講 プロジェクトマネジメントとリーダーシップ

高木 徹（アイティ・マネジメント研究所・CEO）

### 【学習到達目標】

- ①① 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、チームを効果的に指導する方法具体例を挙げて説明できる。
- 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。

管理・統制が強いマネジメントの世界では、上司や先輩の意見が強い影響を持っている。しかし、イノベーションを起こし付加価値を高める組織においては、尊敬と礼儀を基礎においた上で上下関係や慣習などに束縛されない安心・安全な場づくりと自由な発言ができる組織文化が要求される。自律的なプロジェクトマネジメントとリーダーシップは、組織やチームにおける目標達成と成果最大化を促進する重要な概念である。プロジェクトマネジメントは、特定の目標達成のために計画的に実行されるプロセスや手法であり、目標の設定から実行、監視、閉会までの段階を含む。一方、リーダーシップは、組織やチームを効果的に方向付け、目標達成を支援する能力やプロセスを指す。プロジェクトマネジメントにおいては、リーダーシップの原則やスキルが重要であり、プロジェクトマネージャーがチームを自律的な方向に行動するように指導し、教育としくみを提供する。また、チームメンバーも自律的なチームに関する共通の価値観を持ち、協力してプロジェクトの成功に貢献する。両者には課題も存在し、自律的なマネジメントとは何かという正しい知識と実践することで明らかになる課題解決能力などが挙げられるが、適切な知識や方法論の活用により、目標の達成や成果の最大化が実現される。

プロジェクトマネジメントとリーダーシップは、組織やチームにおける目標の達成や成果の最大化を促進するための重要な概念である。以下では、プロジェクトマネジメントとリーダーシップについて詳しく説明する。

## 1. 自律的なプロジェクトマネジメント

自律的なプロジェクトマネジメントとは、あるべき姿（チームがこのような状態になりたいという思い）を重視し、あるべき姿になるために目標を定量化し、チームメンバーが自律的かつ計画的に実行するプロセスや方法論のことである。自律的なプロジェクトマネジメントには以下のような特徴がある。

あるべき姿（ビジョン）の設定：プロジェクトメンバーの多数が思い描く理想的なチームの姿を定性的に定義する。

目標の設定：あるべき姿が実現したと言える定量的な目標数値を設定する。

プロジェクトマネジメントには、さまざまな手法やフレームワークが存在する。代表的なものには、プロジェクトマネジメントのベストプラクティスを体系化したプロジェクトマネジメントボディオブナレッジ（PMBOK）や、ウォーターフォール、トヨタ生産方式を源流としたアジャイル、リーンなどの手法がある。PMBOK やウォーターフォールのマネジメントは管理が強い傾向にあり、アジャイルやリーンは自律的なマネジメントと分類することができる。

## 2. 自律化を支援するリーダーシップ

リーダーシップも2極化しつつあり、管理が強いマネジメントにおけるリーダーシップと自律性を高めるためのリーダーシップを分けて考える必要がある。両者においては、考え方や価値観が真逆に近いほど異なってくる。自律化を支援するリーダーシップはイノベーションや付加価値を高める組織やチームへと効果的に方向付け、目標を達成するための人材の育成やプロセス変革を積極的に支援する。自律化を支援するリーダーシップには以下のような特徴がある。

あるべき姿（ビジョン）と方向性の提供：リーダーは組織やチームにビジョンを示すために利害関係者と討論し、方向性を提供する。これにより、メンバーは共通の目標に向かって行動することができる。

影響力とモチベーションの醸成：リーダーはメンバーに影響を与え、モチベーションを醸成することが重要である。これにより、メンバーは自己の能力を発揮し、最大限のパフォーマンスを発揮することができる。

コミュニケーションと協力:リーダーはメンバーとのコミュニケーションを円滑に行い、協力関係を築くことが重要である。これにより、情報共有や意思決定がスムーズに行われ、チームの連携が強化される。

問題解決と決断力:リーダーは問題や課題に対して適切に対処し、迅速かつ効果的な決断を行うことが求められる。これにより、チームの進行を円滑にし、目標の達成を支援する。

自律型の組織を変えるためのリーダーシップは、組織の中にいかに良いしくみを導入し先生や生徒がそれに従って行動することで組織全体をある方向へと自律的に動くようにするためのリーダーシップが必要となる。

### **3.プロジェクトマネジメントとリーダーシップの関係**

自律的なプロジェクトマネジメントとリーダーシップは密接に関連している。プロジェクトマネジメントにおいては、組織やチームの中で共通の価値観と原理原則を浸透させる役割を担う。リーダーシップには、自分自身が組織を自律化する過程で経験した経験知や方法論がリーダーに自信を持たせる。プロジェクトマネージャーはリーダーとして、プロジェクトチームを効果的に指導し、目標の達成に向けて方向性を提供し良いしくみを導入する。また、プロジェクトチームのメンバーもリーダーシップのスキルを持ち、自己の役割や責任を果たしつつ、協力してプロジェクトの成功に貢献する。

### **4.方法論の重要性と課題**

世の中の一般的なプロジェクトマネジメントとは、管理を主軸にしたマネジメントであるためこの延長線上では組織におけるロス（コスト）が多すぎて価値を生み出す時間がない。

自律的なプロジェクトマネジメントと自律化を促進するリーダーシップは、組織やチームにおける目標の達成や成果の最大化に不可欠な要素である。しかし、自律化にはいくつかの課題が存在する。

コミュニケーションが最近では重要視されるが、コミュニケーションは手段であり、目的ではない。組織を変えていく上での共通の価値観をもたらすための手段であり、価値観のバラつきを是正するために用いられなければならない。

マネジメントとは管理ではなく、組織の生産性を向上させ、やりがいをもたらすものでなければならないことを念頭におき、管理はデジタルなどの手段に委ねることを考えることがあらたなマネジメントなのである。

## 課題

- ① 組織を変えるためにどのようなリーダーシップを取るべきかとどのようなポジションの人を巻き込むべきだと考えますか？
- ② 管理型のリーダーシップと自律型に組織を変えるためのマネジメントシップはどのように違うと考えますか？
- ③ 組織文化を構築するために必要な共通の価値観とは今回の正味・付帯・ムダ意外にもどのようなものが必要と考えますか？