



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、組織やチームの目標達成に貢献するための3つのしくみづくりを説明できる。



変化に強い組織の行動哲学

行動力、実践力につながる原理原則が浸透している

「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%

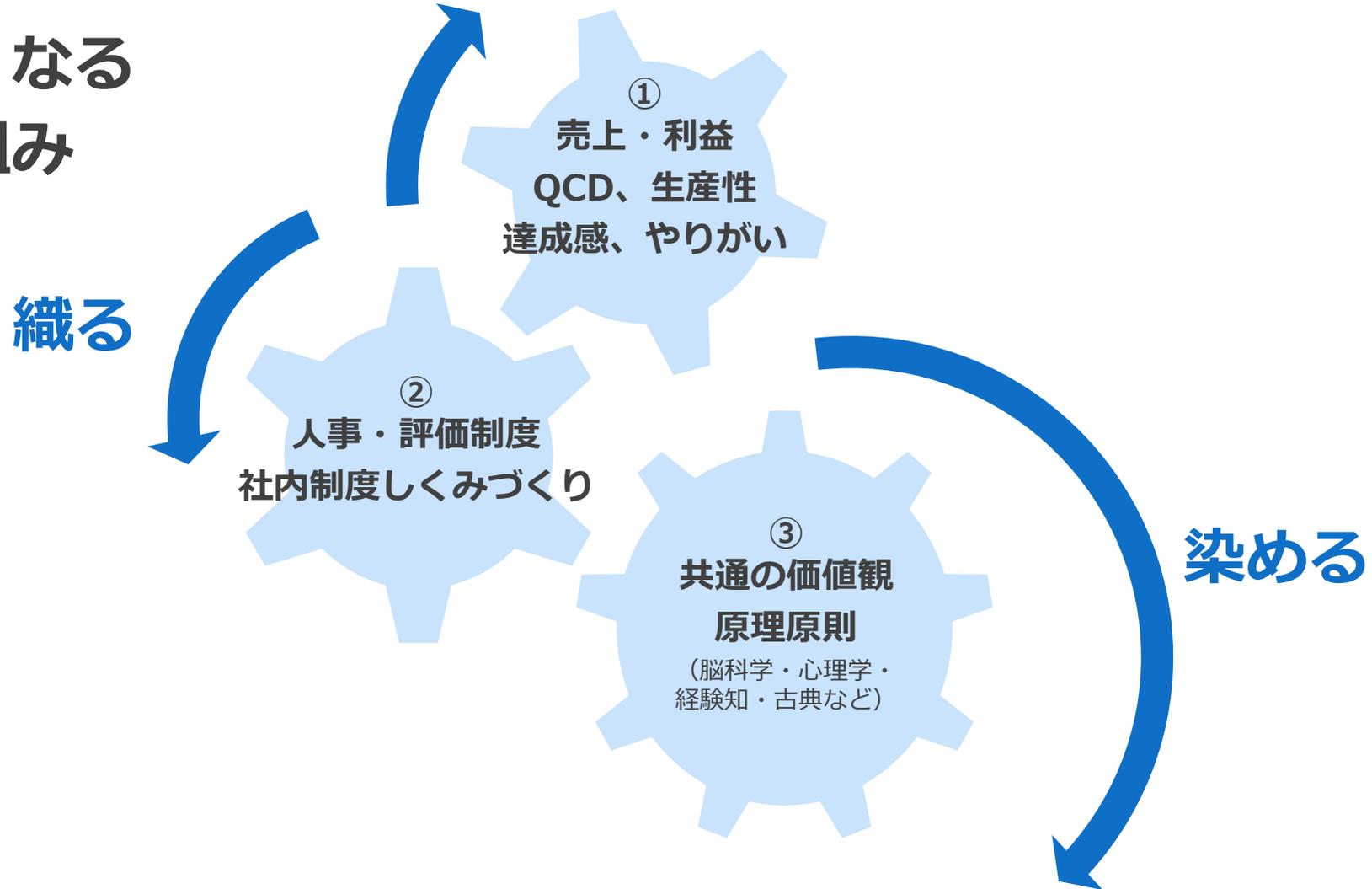
マネジメントの定義

**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**



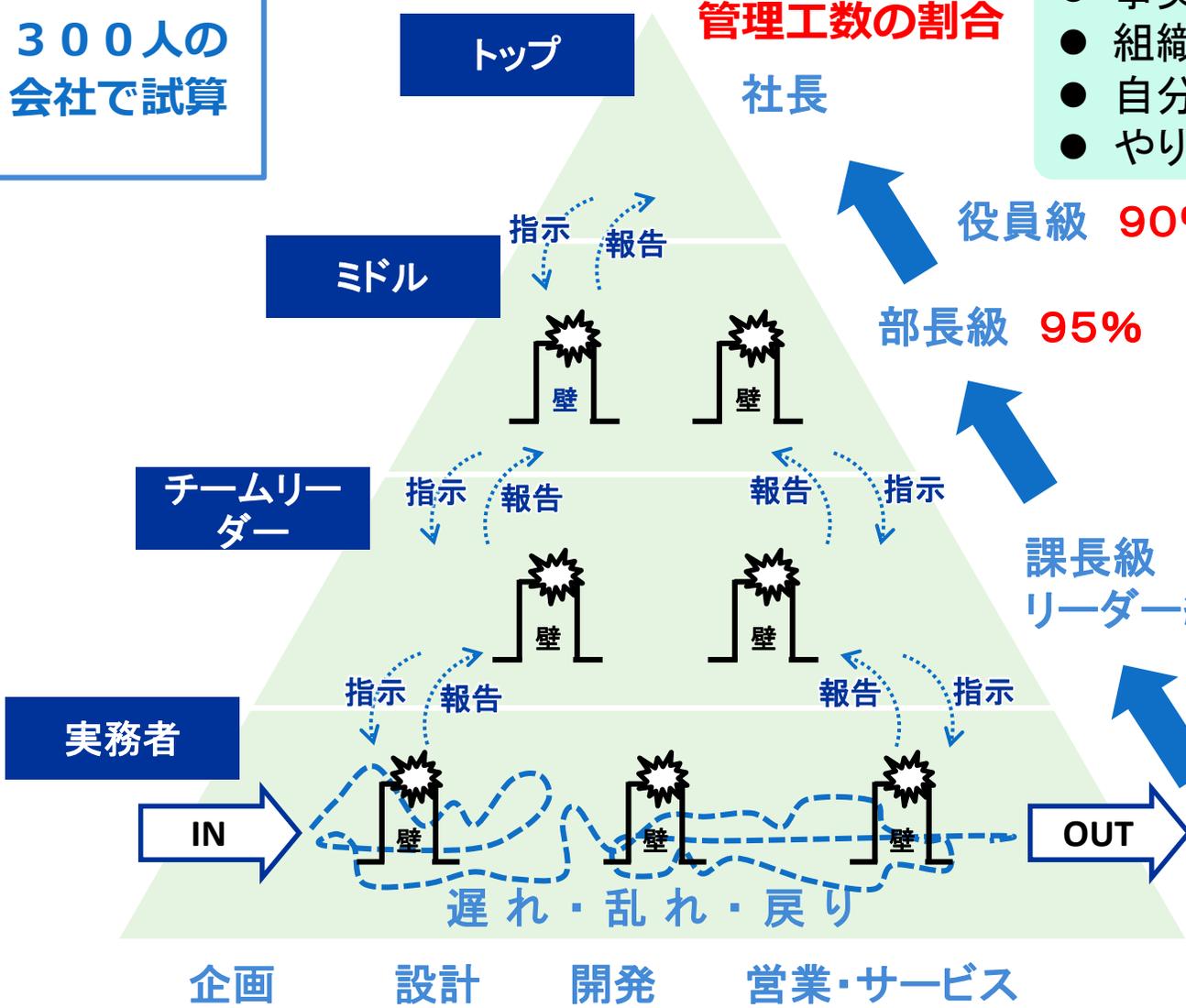
共通の価値観と原理原則が経営に与えるインパクト

経営が良くなる
原理と仕組み



管理が強く忙しい組織

300人の
会社で試算



管理工数の割合

- 事実が上まで伝わらない(数%に劣化)
- 組織の階層が深くなる(1人が管理できる数の上限)
- 自分の仕事に手が回らない
- やりがいいにつながらない

役員級 **90%** $160h \times \square 90\% \times \square 3名 = 432h$

部長級 **95%** $160h \times \square 95\% \times \square 15名 = 2,280h$

課長級 **80%** $160h \times \square 80\% \times \square 30名 = 3,840h$

リーダー級 **40%** $160h \times \square 40\% \times \square 60名 = 3,840h$

一般社員 **10%** $160h \times \square 10\% \times \square 192名 = 3,072h$

合計：13,464hを価値に使えていない
5,000万円/月 ÷ 6億円/年間を捨てている

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

IN

OUT

流れ(整流化)

企画 設計 開発 営業・サービス

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% $160h \times 10\% \times 192名 = 3,072h$

$13,464h - 7,632h = 5,832h/月$

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**

経営者、管理者が取り組むべきステップ



- ① 管理者が付帯作業やムダな作業を減らす行動を実践する
- ② 組織のDX推進者となる人材に体験を通じて学ばせる
- 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 行動したら限り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

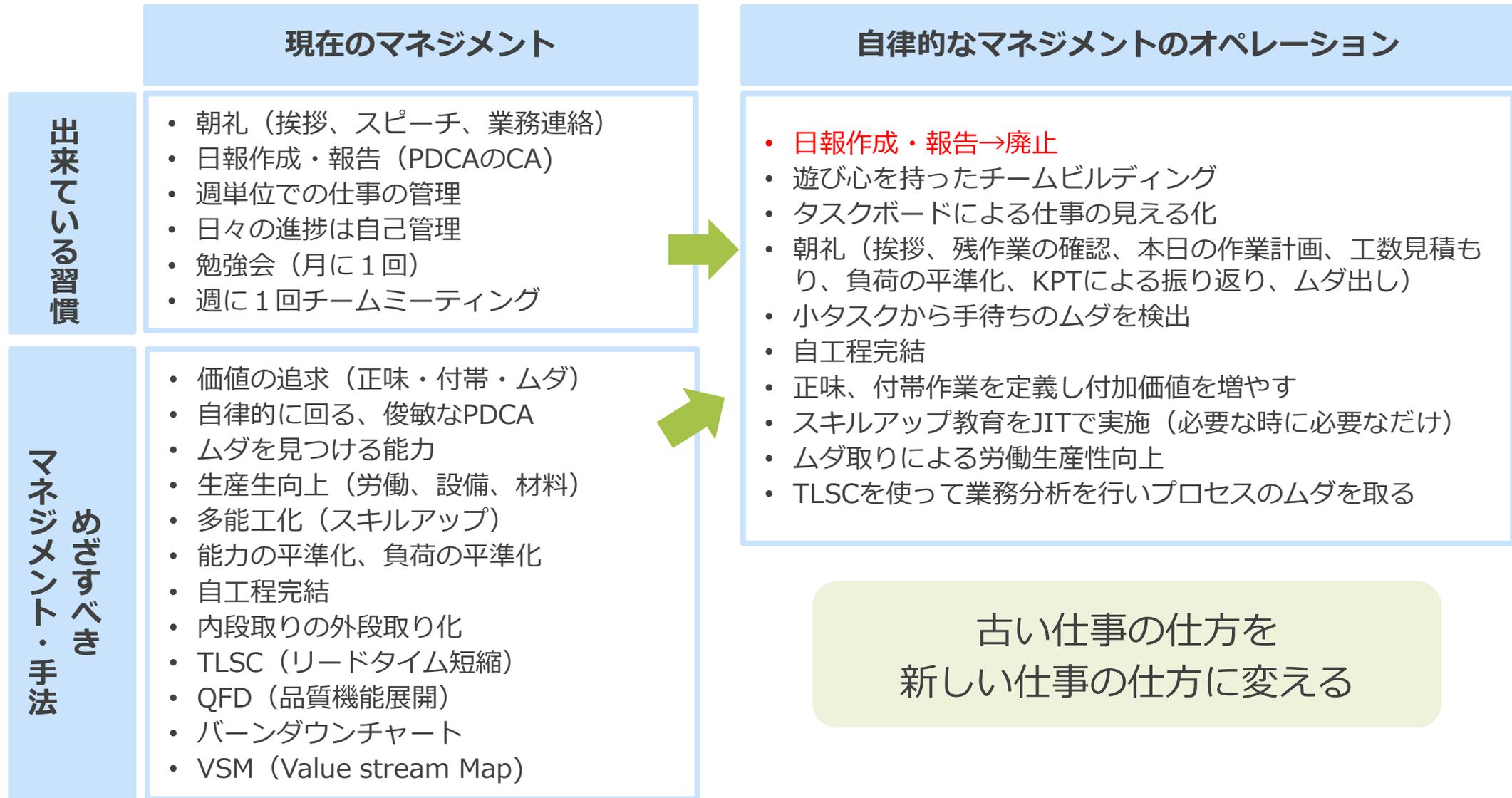
目で見える管理



これから目で見える管理の
コンセプトと書き方や使い方を
学んでいきましょう！！



チーム全体のマネジメントレベルを格段に上げる（例）



古い仕事の仕方を
新しい仕事の仕方に変える

目で見える管理の目的と狙い

目的/狙い

1. 管理者が指示しなくてもチームメンバーが自律的に動く
2. チーム全員でマネジメントを行う（PDCAサイクル）
3. チーム員のマネジメントのバラツキを無くす
4. 人間は指示されるより、自ら考えて行動した方が楽しい
5. 科学的マネジメント（事実をデータ、グラフで表現）
6. 責任の追及（人を責める）から真因の追及に変える



- うまく形式知に出来ないなあ
- 書いてみたもののなかなか行動できないなあ
(言うはやすし行方は難し)

日本式経営（マネジメント）の要を学ぶ

職場活性化活動

- 仕事の以外の遊び的要素
- チーム全員での取り組み（孤立化を解消）
- ライフワークバランス
- 思いやりの精神



意識の改善、人間力向上

- 日々、自己の行動を振り返る
- 人間性尊重
- 人を育てることの楽しさを学ぶ
- 徳を磨く



マネジメントの基本要素

- 目的（あるべき姿）、目標、方針などの理解
- 感性、定性的なものを定量化で表現
- チーム全員がPDCAを回す
- KGI,KAIを使った日常管理



経営への貢献

- Q,C,D,生産性（10%以上）、原価低減
- 顧客満足度（CS）の向上
- マネジメントと売上、利益との関係性
- 外的変動要因に強い組織



自律的なチーム

- 目で見える管理の内容に従って行動
- 実践することで効果を感じる
- 共通の価値観の醸成
- 共通の行動原則



現地・現物と見える化

- 現地現物の重要性と効果
- 道具から異常を顕在化
- 自動化とJITの実践
- 見える化の原理（SECI理論）



自律型のマネジメントに変えるとはどういうことか？

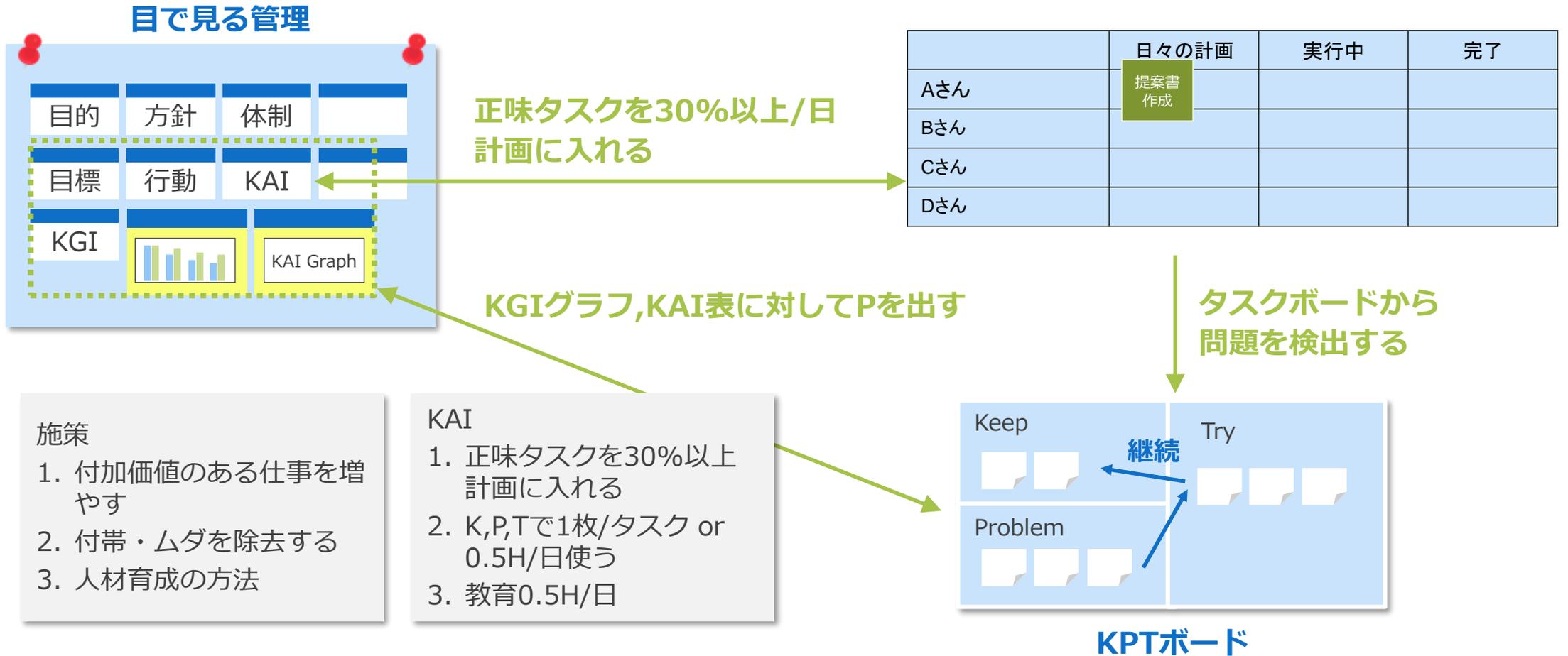


	管理主義型マネジメント (欧米型)	自律型マネジメント (日本型)
指示命令・体制		
ツール、仕組み	<ul style="list-style-type: none"> • 会議が中心 • 進捗報告書、課会資料など 	<ul style="list-style-type: none"> • Stand-Up Meeting • 方式 • KPTによる振り返り • タスクボード（業務の問題を検出）
管理者の役割	管理・監視	職場の活性化（共通の価値観の醸成）
行動特性	受動的	能動的
指示・命令形	命令による統制管理	責任ある自己管理
価値観	結果が大切	過程が大切、自主性、創造性
	合理性追求	人間性追求
	トップダウン	ボトムアップ

3つの道具で行動を変える

マネジメントの習慣を変えるための道具立て

3つの基本的な道具の関係



施策には具体的に書かず、タスクボードに具体的な内容を記載する

3つの基本的な道具の関係

施策

- 付加価値のある仕事を増やす
- ムダを出す
- 人材育成の方法

KAI

- 正味タスクを30%以上計画に入れる
- K,P,Tを1枚/タスク
- 教育0.5H/日

タスクボード

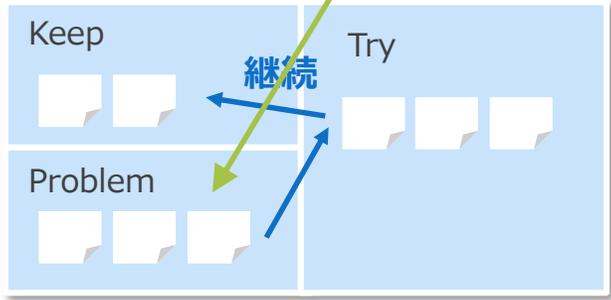
	日々の計画	実行中	完了
Aさん	提案書作成		提案書作成
Bさん			
Cさん			
Dさん			

	定義
正味作業	顧客訪問、提案書作成、コーディング、設計書作成
付帯作業	打ち合わせ、報告資料の作成
ムダ	

タスクボードから問題を検出する

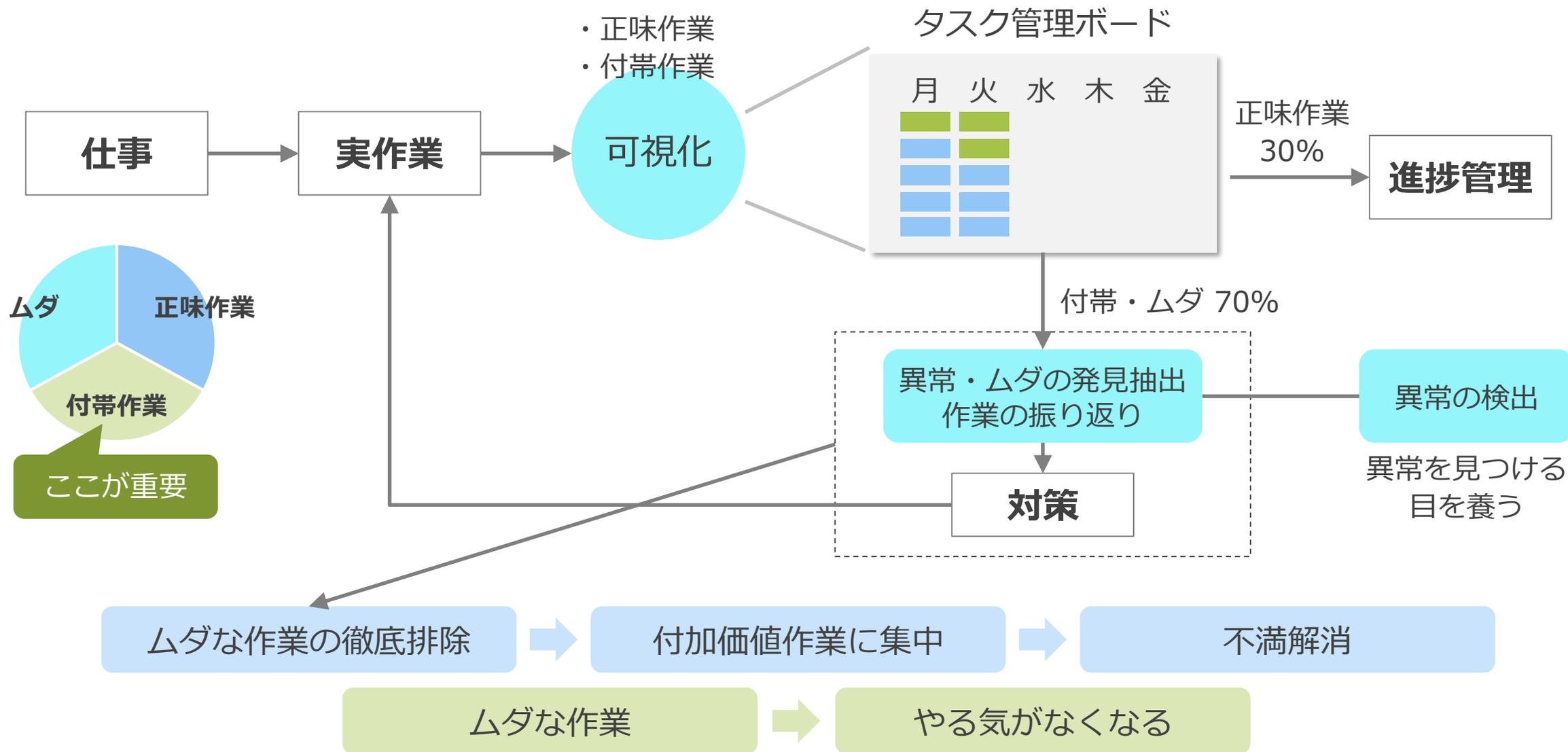
- ・ 計画に正味作業が投入できたか？
- ・ 予定/実績の差 など

施策に基づいて正味作業を30%以上計画に入れて実行する。



KPTボード

タスクボードは浄水器の位置付け（正味作業だけに濾過する）

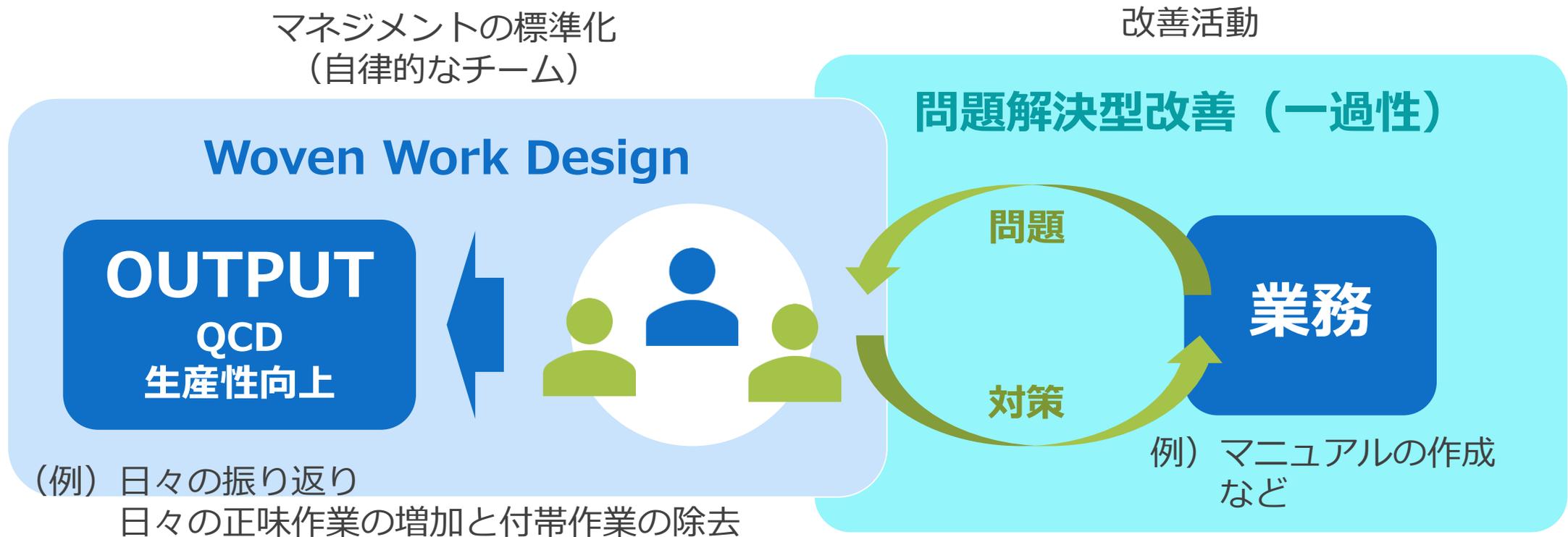


強い組織を作るための土壌づくり

一般的なQCやカイゼン活動とは「狙い」が違います

Woven Work Designは、根本的に狙いが「人間力」「チーム力」にあります。

個人やチームの仕事のやり方を標準化して、個人が成長しチーム力が向上することで組織の生産性の向上を目的としています。世間で一般的に言われている改善活動とは異なります。



自律的なマネジメントと管理が強いマネジメントの違い

自律的な マネジメント

仕事の計画

1. 目的、狙い
2. 誰が
3. いつまでに
4. どのように



仕事の見える化

1. 進捗状況
2. 問題・課題
3. 困った事
4. 振り返り

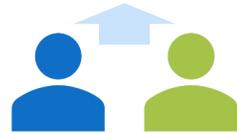


リアルタイム
マネジメント



仕事の見える化

1. チームの醸成
2. 目標達成
3. 失敗から学ぶ
4. 結果の承認



管理が強い マネジメント

仕事の計画

1. 誰が
2. いつまでに



会議・報連相形式

1. 報告書作成
2. 報告時間



週の
サイクル
マネジメント

会議・報連相形式

1. やって当たり前
2. 個人行動
3. 達成感?
4. やりがい?

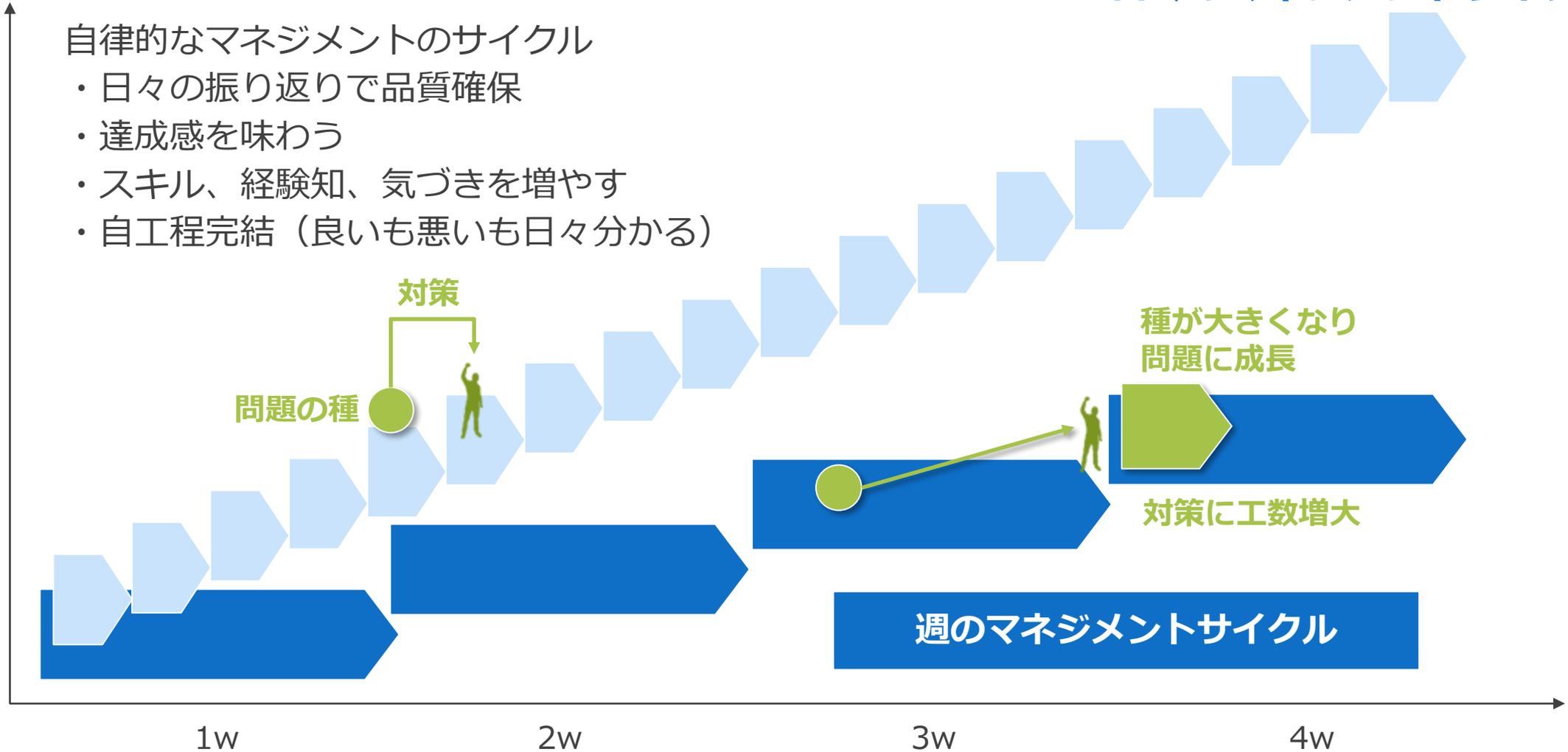


週のサイクルから日々のマネジメントへ

マネジメントレベル

- 自律的なマネジメントのサイクル
- ・日々の振り返りで品質確保
 - ・達成感を味わう
 - ・スキル、経験知、気づきを増やす
 - ・自工程完結（良いも悪いも日々分かる）

日々のマネジメントサイクル

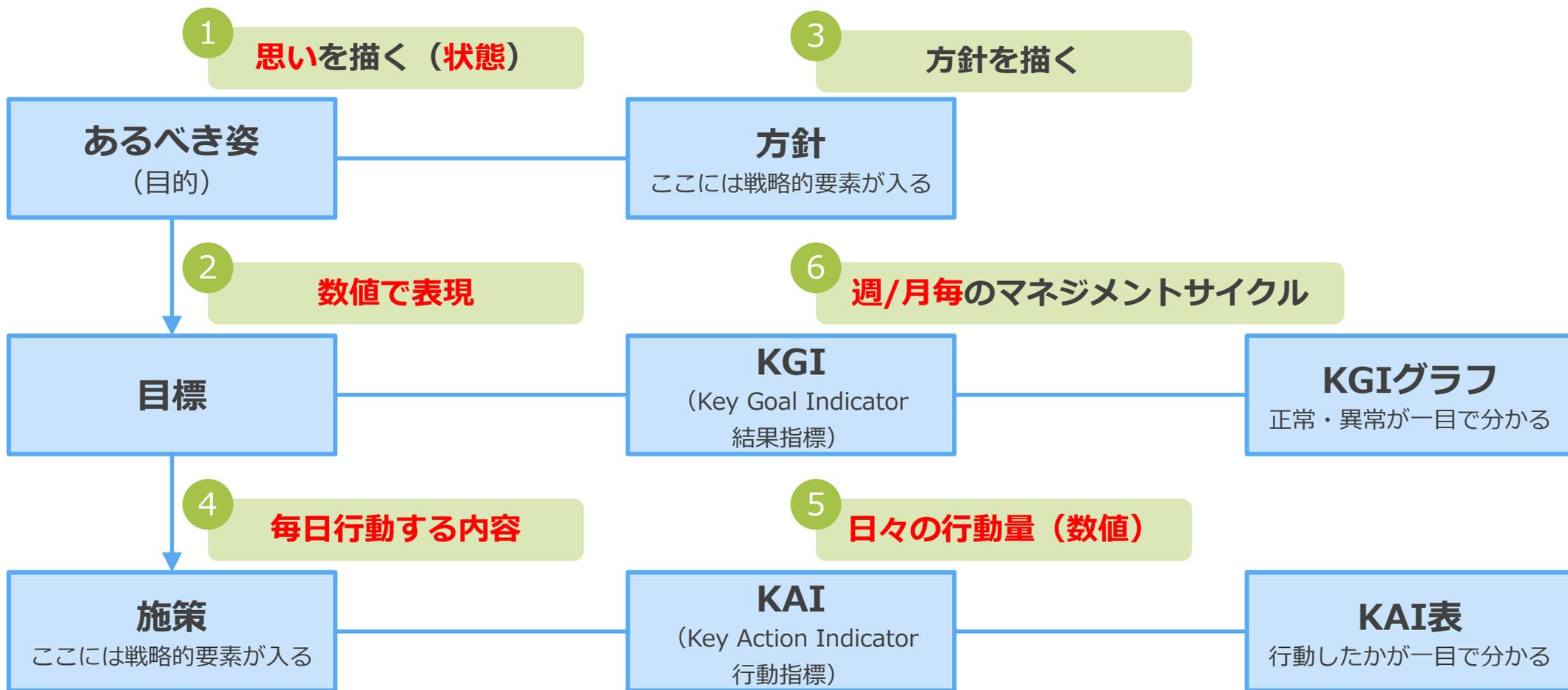


目で見える管理の構成要素

構成要素とマネジメント・デザイン

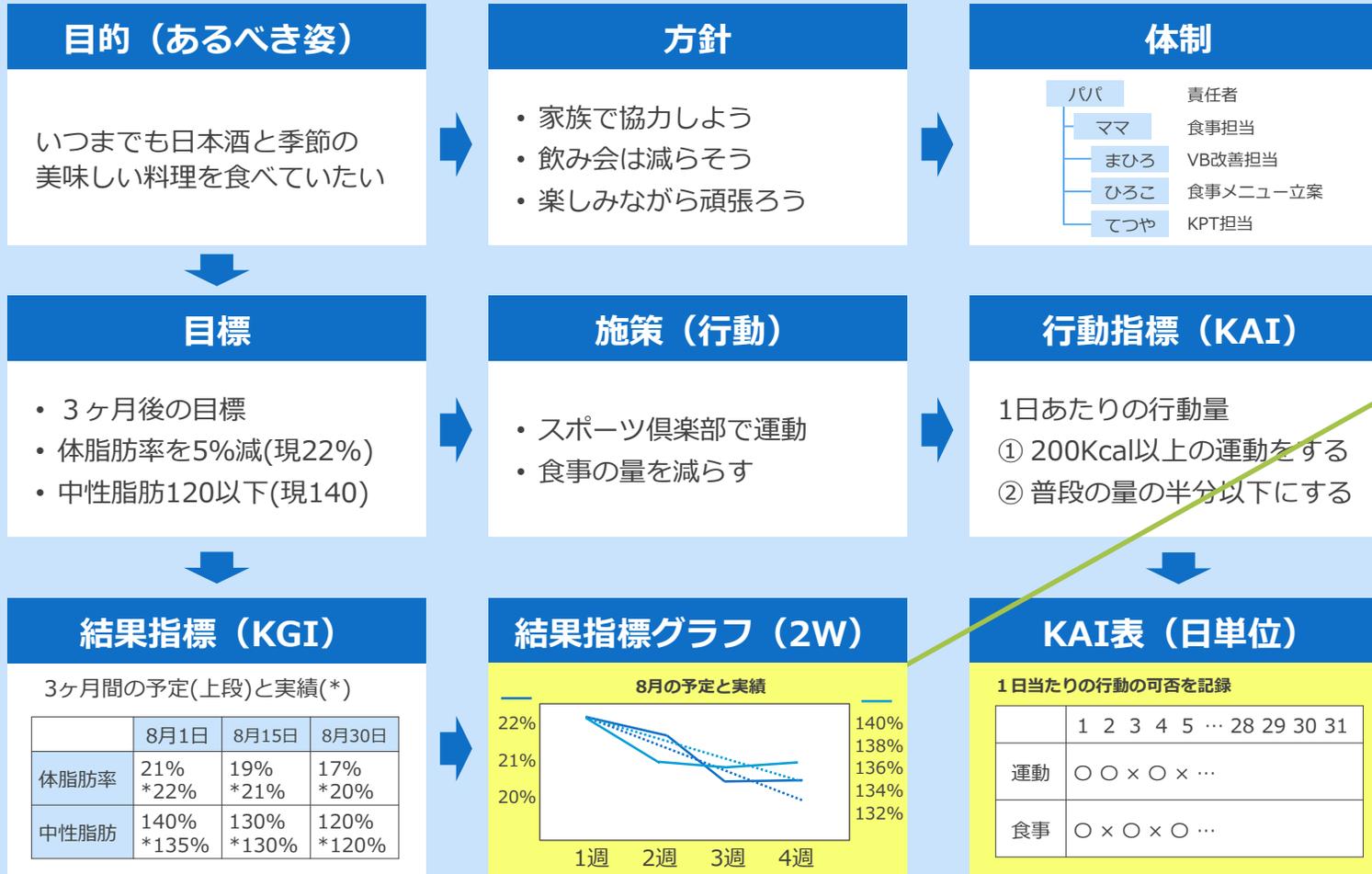
構成要素は、①～⑥の順番で検討するのが望ましい。

順番によって後の内容が大きく左右されるためである。方針によって、施策の内容が左右されるためである。



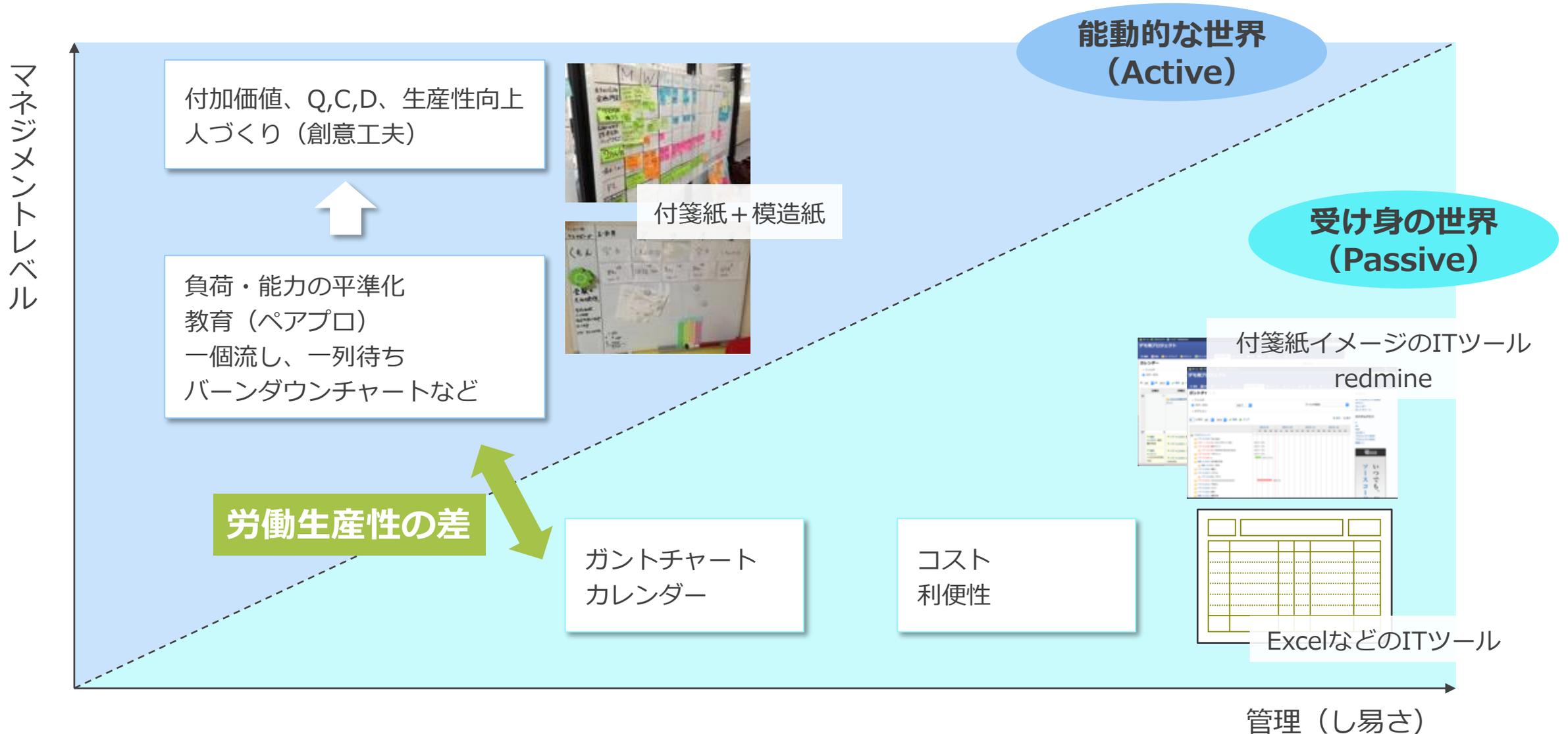
構成要素の関係を簡単な事例で見てみる

テーマ：健康



グラフをKGIより細かなレベルで作成すると、中性脂肪は毎週測定するのはムリがあることが分かる。そこで、目標を測定し易い体重に変更する。

ボード（帳票）とカード（データ）の意義



道具 (ツール) のアーキテクチャの比較

台紙 (ボード) のデザイン (↑)

独自(トヨタ流)のマネジメントの形式知化

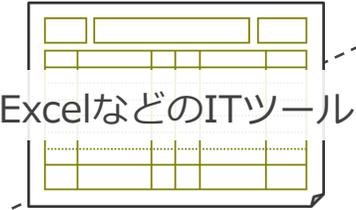
負荷・能力の平準化
教育 (ペアプロ)
一個流し、一列待ち
バーンダウンチャートなど



既成のマネジメントの形式知化



付箋紙イメージのITツール
redmine



ExcelなどのITツール

ガントチャート
カレンダー

タスクカード (データのデザイン) (→)

将来とIT化のニーズ（製品ニーズ）

台紙（ボードのデザイン）

独自(トヨタ流)のマネジメントの形式知化

負荷・能力の平準化
教育（ペアプロ）
一個流し、一列待ち
バーンダウンチャートなど

自由にボードがデザインできる
ITツール（新たな製品）



付箋紙+模造紙



同じことが安いコストで出来れば紙からITに置き換わる
(ウェアラブルなど)

既成のマネジメントの形式知化



付箋紙イメージのITツール
redmine

ExcelなどのITツール



ガントチャート
カレンダー

タスクカード（データのデザイン）

タスクボード

タスクボードを使うことで マネジメント力を向上させる。

どういふことかを簡単な例で考えてみましょう。

子供の宿題の例（実話編）

家で子供（小学校6年）の算数を教えているとメソメソと泣き始めた。

親 どうして泣いてるの？

子供 算数の宿題が終わらないから塾の先生に叱られるよ。怖いよー。

親 どれだけあるの？（と聞くと算数だけじゃなく他の科目も20Pくらい）
どうして溜めてたの？

子供 だって宿題あったら旅行に連れていってくれないと思って言わなかった。

親 じゃあ、タスクボード作ってどれだけの宿題があって、
それにどれくらいの時間がかかるか調べてみよう。



泣いていた真因

勉強（業務・技術）が分からないから
泣いていたわけではない。

どう宿題（仕事）をこなせば良いか
分からず先が見えないので泣いていた。



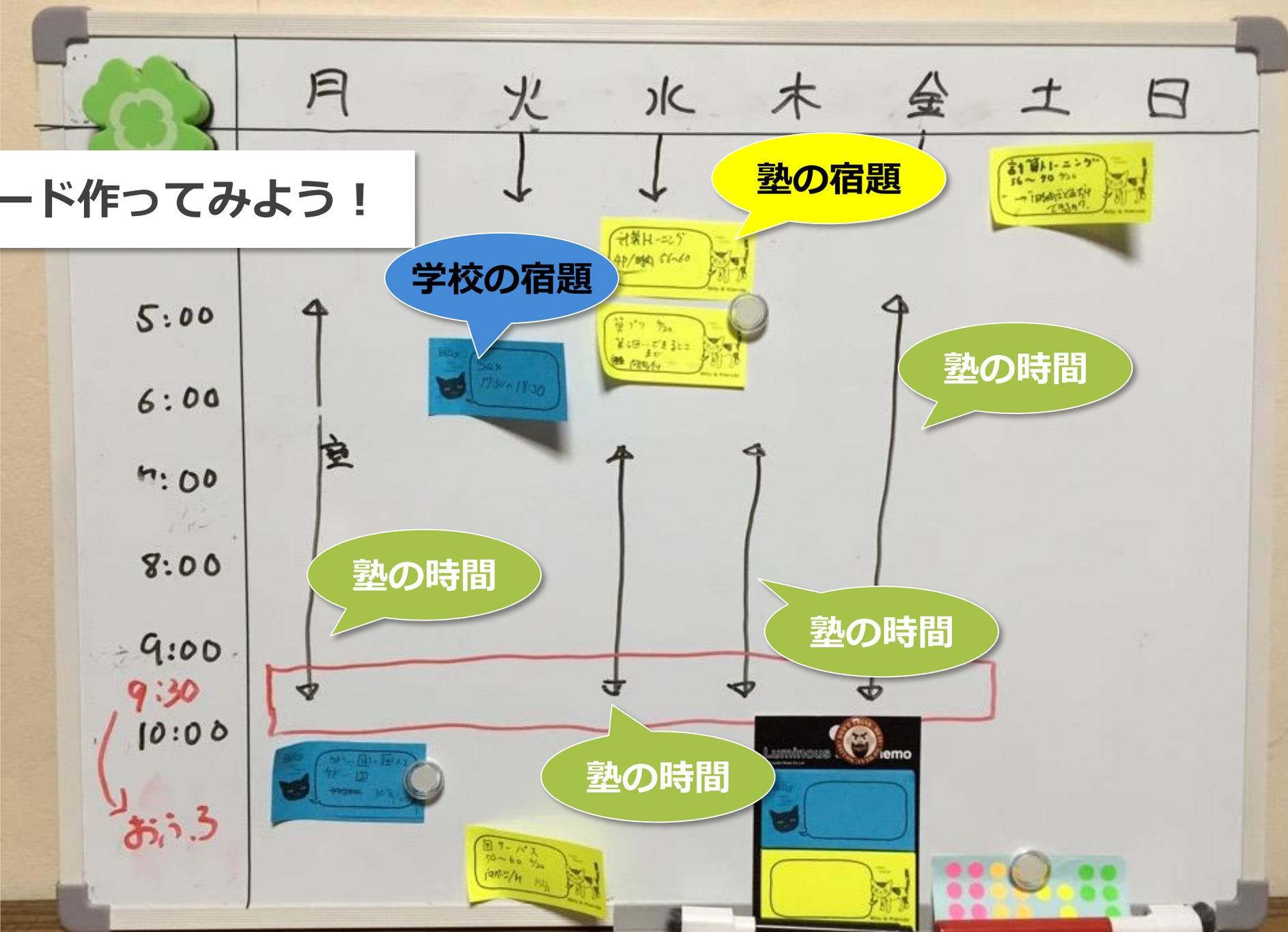
低いマネジメント力が真因

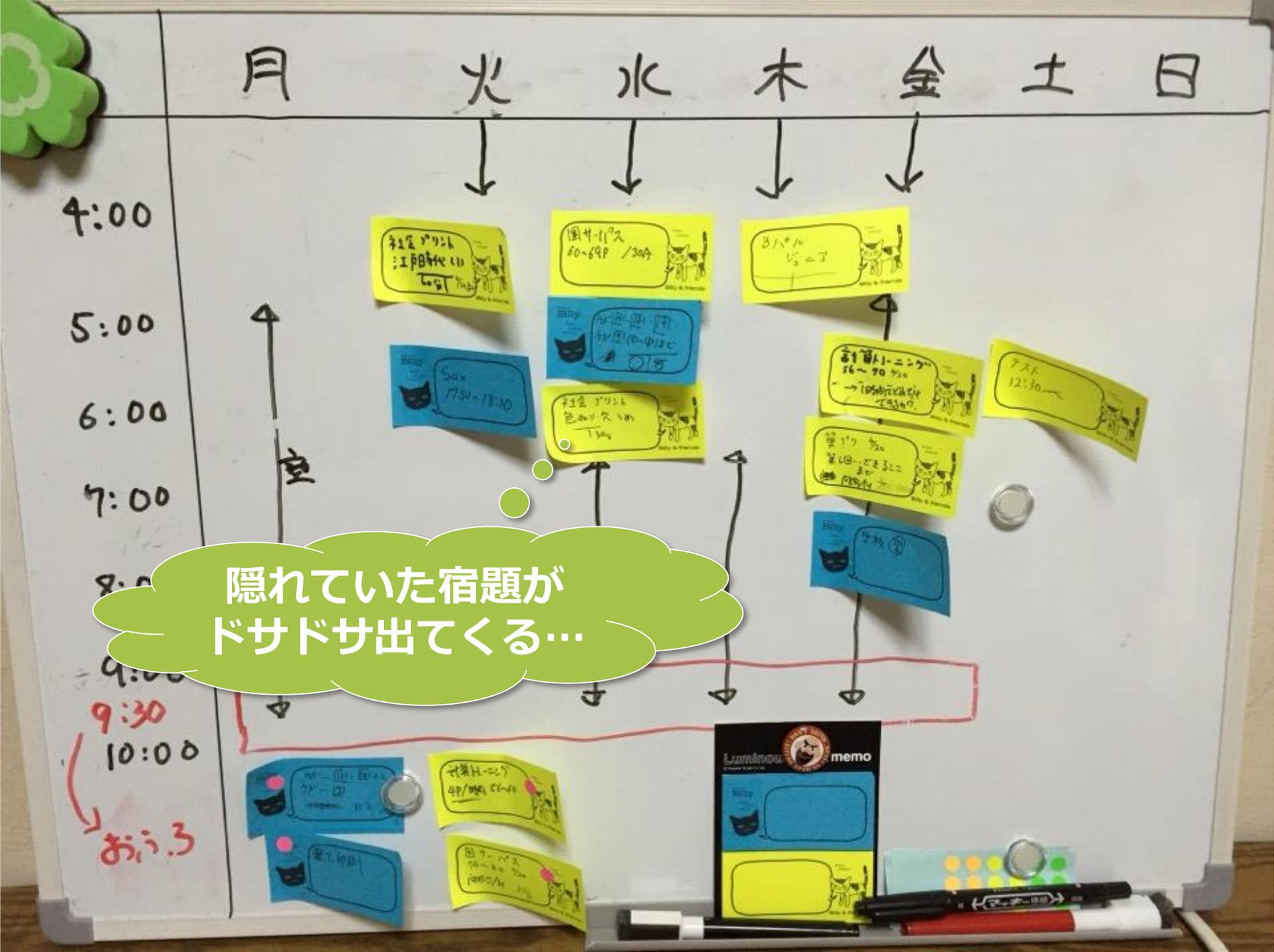
① マネジメント力

② 知識、技術力、業務経験

を混同てしてしまうため見えなくなる。

タスクボード作ってみよう！



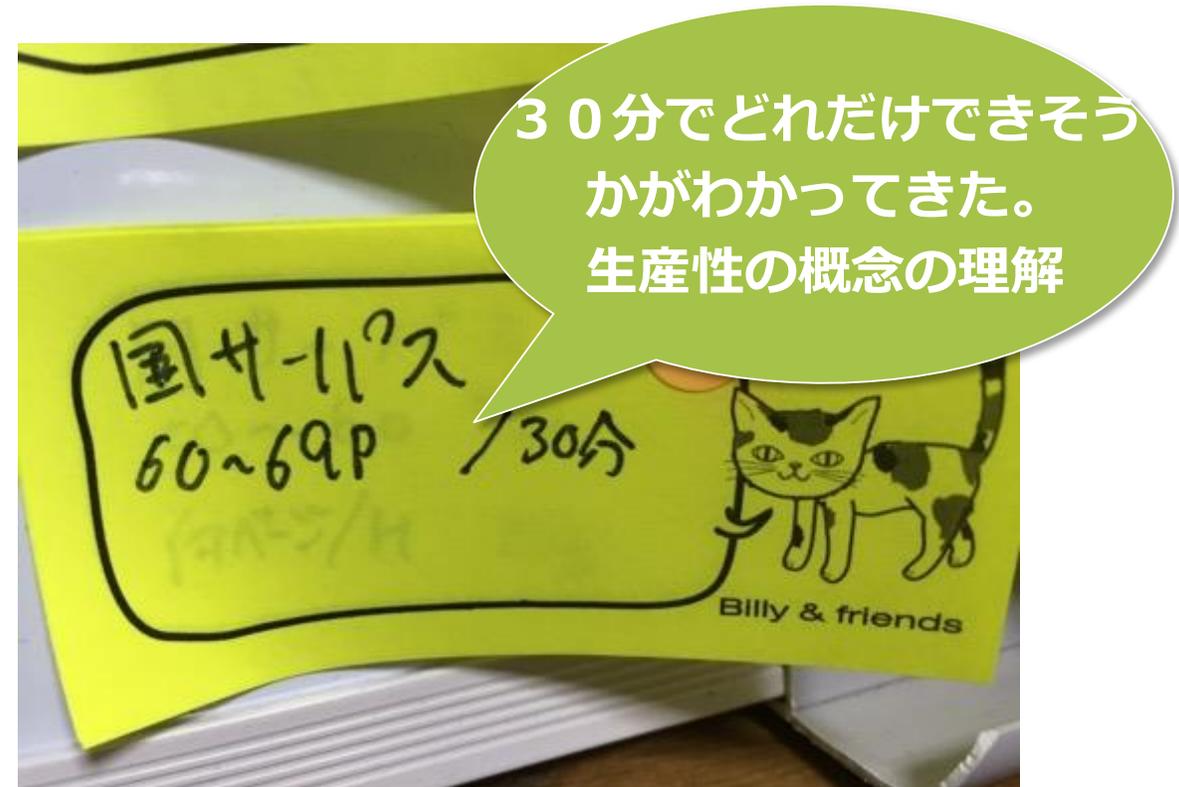
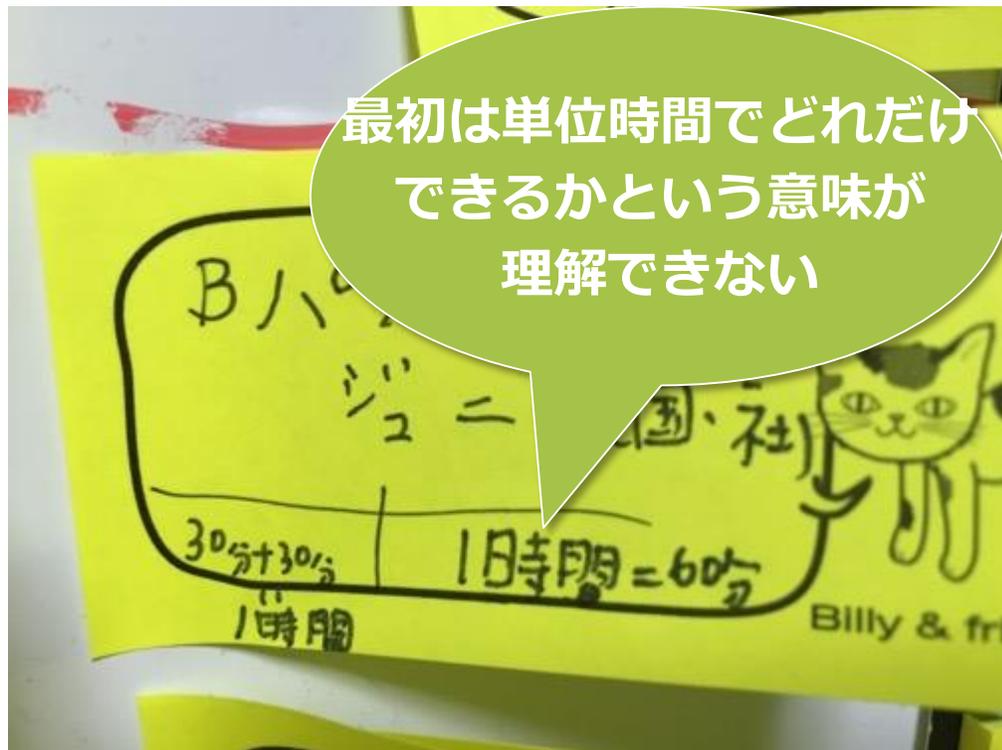


タスクボードを

一緒に作りながら

宿題のこなし方（マネジメント）を教える

タスクボードを作ることで、
なんとかなりそうだと分かってきて
泣き止んで素直にカードに内容と予定時間を書いている。



ここで重要なのは、
一緒に作業（対策）をしながら考えさせること。

1. 時間は有限であること。
2. 宿題の量と時間の関係（生産性）。
3. 納期と優先順位。
4. なるべく細かい粒度にして負荷を平準化。

ここでこの実践行動は、

「して見せて、言っ、聞かせて、やらせてみる。」
(上杉鷹山ヨトヨタ流) という行動をしただけです。

母親は「宿題やったの？」 「先生に怒られるわよ！」
「なんでやらなかったの？」 という対策にならない会話…

しかし、問題発覚。

計画することで現状の生産性では、土日によっても終わらない。土日は友達と遊びたいのに困った！！

↓改善要求（受け入れるのが原則）

「金曜日の塾は、復習だけだから休んで家でやれば何とかなりそうだから休んでいい？」



月 火 水 木 金 土 日

4:00

5:00

6:00

7:00

8:00

9:00

9:30

10:00

おひき



社会福祉
江戸時代
10/1

国サ-112
60-69P / 30分

3100
12:30

50x
17:30-18:30

社会福祉
色紙作り
130分

高1部1-ニク
56-70分
→10分おひき
12:30

7:30
12:30

高1部1-ニク
56-70分
→10分おひき
12:30

高1部1-ニク
56-70分
→10分おひき
12:30

社会福祉
江戸時代
10/1

国サ-112
60-69P / 30分

社会福祉
色紙作り
130分

Lumino memo

うーん。

先生は宿題が嫌で塾に来ないと思うかもしれないから

このタスクボードの写真を先生に見せて、
こうして計画しているので休ませてください。
と言ったら？

木曜日から出張で

土曜日に自宅に帰ってきたら。。。。

タスクがすべて終わっていたので、
「凄いね！！頑張ったね！」と最後に褒める。

先生に写真を見せたところ、驚ろかれていたらしいですが、
信用をこれ以上失わずに済んだようです。

大人の場合には**複雑になるだけで原理は同じ。**

上司と部下の信用問題も同じで事実をどれだけ共有できるかになる。

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、組織やチームの目標達成に貢献するためのしくみづくりを説明できる。