



プラチナ・ウェンズデー ジュニア・マネジャーの 集い

分科会

「プラチナ・ウェンズデー～第3回ジュニア・マネジャー集い」(2017年9月20日)実施サマリー



第3回の概要を以下にサマリーします。なお当日は機密性の高い本音の話が語られ、ディスカッションされましたが、その内容は記載できないため、やや薄い内容になります。なお講演資料は、出席者の皆様にはすでに配布済み(一部改訂中で準備でき次第配布予定)です。

講演 # 1: ほんとうのプロジェクトマネジメントを考えよう(長谷部拓也様)



Platinum Wednesday

Presented by
Go-buy Network

プラチナ・ウェンズデー ジュニア・マネージャーの集い

ほんとうのプロジェクトマネジメントを考えよう

長谷部 拓也

最初のセッションは、購買業務においてもプロジェクトマネジメントを理解していくのが重要であるとの問題意識に基いて行われました。講師の長谷部さんからは、最初に以下のような問題提起がなされました。

急に上司から「購買プロセスを刷新してほしい」「コスト削減のために何かしてほしい」「部門関係の開発購買を推進してほしい」など指示が飛んできることがあるんじゃないでしょうか？

しかし、そこに与えられたのはタイトなスケジュールとざっくりした目標...

「とりあえず何か始めなきゃ」では無駄な仕事になってしまうのは明らか。

このような、正解がない仕事や過去に例がない仕事などあらゆるミッションを成功に導くために「**プロジェクトマネジメント**」を皆さんと一緒にディスカッションしたいと考えます。

案外、プロジェクトマネジメントは教育されていなかったり、教育できなかつたりしてのではないのでしょうか？

任された大きな目標を、着実にこなせるレベルにまで**分解して成功に導くノウハウを一緒に考えてみましょう。**

長谷部様のセッションの特徴は、プロジェクトマネジメントに必要な個別スキルを 11 個に分解して、それぞれを詳しくみていこうとしているところにあります。加えて、出席者の皆様との対話(一緒にディスカッション)を重視して進められました。

とはいえ、最初にいきなり 11 個のスキルの詳細に立ち入ったわけではありません、まずはプロジェクトとは何かの定義から話は進みました。その定義は以下になります。

特定使命を受けて、始まりと終わりのある**特定期間**に、経営資源・環境などの**制約条件**のもとで、将来に向けた**価値創造**を行うこと

加えて、プロジェクトというものは何かについて、「構成要素」、「3つの制約条件」、「プロジェクトワークプロセス例」を取り上げられ、プロジェクトの特性を最初に明確化されました。

そして、このような特性を持つプロジェクトを成功裏に実施するためには、**特定使命を達成するために有期的なチームを編成して、プロジェクトを効率的、効果的に遂行し、確実な成果を獲得するマネジメントスキルが必要である。**それには他業務とも共通する「共通マネジメントスキル」に加えて、以下の**11 個の個別プロジェクトマネジメントスキル**が必要になるという内容で話を進められました。



Platinum Wednesday

Presented by
Co-buy Network

個別プロジェクトマネジメント

個別プロジェクトマネジメントスキル

1. プロジェクト戦略マネジメント
2. プロジェクトファイナンスマネジメント
3. プロジェクトシステムズマネジメント
4. プロジェクト組織マネジメント
5. プロジェクト目標マネジメント
6. プロジェクト資源マネジメント
7. リスクマネジメント
8. 情報マネジメント
9. 関係性マネジメント
10. バリューマネジメント
11. コミュニケーションマネジメント

11 個の中で今回取り上げていただいたのが、「1. プロジェクト戦略マネジメント」です。

プロジェクト戦略マネジメントとは、「プロジェクトの明確なゴール設定と確かな計画・プロセスの策定」を行うものでプロジェ

クトワークプロセスの中では、「立上(Initiating)」ステージから明確に実施しておく必要があるものです。逆に言えば、ゴール設定が曖昧では、何を指したら良いのかが不明確で成果達成に困難が出ます。さらにゴールが有っても達成に向けた活動の定義がうまくいってなければ、やはりプロジェクトはうまくいきません。

そこで最初に、プロジェクト戦略マネジメントについて、「何をやるものなのか(What)」、「考慮すべき環境変化や制約条件にはどのようなものがあるのか」、「目的は何か」、「どのようなプロセスを取るのか」、「期待成果は何か」をサマリーして説明がありました。その上で、マネジメントプロセスの内訳として、「プロジェクト評価の仕方(回収期間、IRR、DCF とも含め)」や「プロジェクト基盤(インフラ)には何を準備すべきか」にまで話が進みました。

次回は「プロジェクトファイナンスマネジメント」と「プロジェクトシステムズマネジメント」が取り上げられる予定です。



プロジェクト戦略マネジメント まとめ

- ✓ **企業戦略に基づいたプロジェクトの関係を明確にし、プロジェクト活動を効果的に価値創造を行うしくみ**
 - プロジェクトの評価・選択
 - プロジェクトの環境整備

次回予告

1. プロジェクト戦略マネジメント
2. プロジェクトファイナンスマネジメント
3. プロジェクトシステムズマネジメント
4. プロジェクト組織マネジメント
5. プロジェクト目標マネジメント
6. プロジェクト資源マネジメント
7. リスクマネジメント
8. 情報マネジメント
9. 関係性マネジメント
10. バリューマネジメント
11. コミュニケーションマネジメント

講演 # 2 : 他社事例集約-調達部署の業務効率化(Productivity)

(梅原広行様)

他社事例集約 INFORMATION SHARING SESSION

Platinum Wednesday
梅原 広行

2 番目の梅原様のセッションでは、前回に引き続き、最初に参加者の皆さまのご関心があるテーマが選定されました。毎回、出席者の意見でテーマを決め、他者参考例を出しながらディスカッションしていくセッション。今回選定されたのは、「生産性風土の作り方」(=調達部署の業務効率化(Productivity))です。また次回は、「購買ガイドラインを作る-購買規程(ガイドライン・ルール)」となりました。

なお、今回の生産性風土の作り方(=調達部署の業務効率化(Productivity))に入る前に、長谷部様のプロジェクトマネジメントに関連して、リーンシックスシグマでプロジェクト発起時に作成する「プロジェクトチャーター」の説明をいただきました。我々購買関連者がシックスシグマで参考になるのは「プロジェクトの進め方」であり、関連書籍の選び方と他者での導入事例をもとにその内容に迫っていきました。

その上で、リーンシックスシグマでの業務効率化の話へと進みました。

その内容では「プロセスにおける 8 つの無駄」を考えること、付加価値のないアクティビティ=無駄であることなどをご説明いただき、かつ無駄が発生する可能性があるバリューストリームが「人のフロー」、「製品のフロー」、「情報のフロー」など 7 種類あることなどが、資料を参照しつつ説明されました(資料は 3 ファイルに渡り、機密性があるものでしたが、セッション後に出席者に配布されました)。

なお加えて、業務効率化の 4 つの「C」という技法(下図)を参考資料・付録としました。

某コンサルティング会社などで使っていたものですが、すでに WEB で公開状態になっていました。

業務効率化の4つのC(改善の観点)

コンサルティング会社で使われることがある観点です。独自ノウハウに触れる可能性があるかと危惧しましたが、すでにネット上で公開されている事例があります。ゆえに事例として公開してしまいます。業務を廃止するか、結合するはよく言われる観点ですが、能力的なミスマッチ(その人がやるべき価値のない仕事、その人にはこなす能力が無いのに無理に担当して非効率を読んでいる仕事)にも検討が及んでいるのが特色です。

Cut: やめる

無駄な業務(やるべき価値がない業務)は止めてしまいましょう

不要業務の廃止は業務効率化を考える際にまず言われます。でも属人化している業務はなかなか手放してもらえません(自分の仕事を取り上げられることへの抵抗感は大いいものです)。そのような場合は、その業務がなくても仕事が回るかというゼロベースで考えてみるのが定石です。これに加えて**重複業務の排除、システムによる自動化も「止める」**の観点になります。

Combine :
結合する

別々な人が分担・受け渡すことで効率が落ちている業務は統合化を考えましょう

不要業務の廃止は業務効率化を考える際にまず言われます。でも属人化している業務はなかなか手放してもらえません(自分の仕事を取り上げられることへの抵抗感は大いいものです)。そのような場合は、その業務がなくても仕事が回るかというゼロベースで考えてみるのが定石です。これに加えて**重複業務の排除、システムによる自動化も「止める」**の観点になります。

Create :
再構築する

業務分担に能力アンマッチや負荷アンマッチがある際には、業務のやり方を見直しましょう

見過ごされがちなのは、**担当者の能力を越える業務の呈正**です。能力以上を求めて**時間や手直し負荷がかかっている**場合は担当者変更の余地があります。加えて特定の個人への業務集中を是正する**工数の平準化**、あるいは個人や上司のこだわりなどから過剰な成果を要求されている場合の**業務の標準化**も重要な観点です。

Convert :
移管する

やるべき価値を生み出せない仕事は外注化を考えましょう

業務を洗い出した結果、外注化できる/すべき業務が出てきます。そのような業務は**外注化(アウトソーシング)**を検討します。ただし業務コストの優位性だけで外注化すると、却ってモラルが下がったり、組織がおかしな方向にいく場合があります。外に出す業務は、自分たちの仕事の目的や責任範囲(ミッション)に照らして、外注すべきなのかを判断しておくことも不可欠です。

ただし読んでみてお気づきになっていると思いますが、この観点を使って効率化を考えるには、仕事の目的や狙い、仕事として何を達成できるかが明確になっていないと進みません。そしてチームや部門の達成目標を明確にすることは個々の実務スタッフのレベルでの話ではありません。「俺達のチームは何をやるどころなんだ」...これを毅然と定義できるのが、リーダーであり、マネジャーなのです。

業務効率化を考える際には、不要業務の廃止や細切れ分担の改善という業務単位の見直しだけではすみません。その業務実施者の業務スキルの側面にも目を向ける必要があります。そして、時には個々人の現行の業務を取り上げること
も考えなければならなくなります。

それができるのは、自分のチームや部門が何を行うべきかの組織の目標や責務・ミッションを考えられるリーダーやマネジャー
だけです。それとともに、コストだけで考えるべきではありません。例えばアウトソーシングを行うにしても、単なるコスト優位
性だけでなく、そとに出して良い仕事なのかを、チームや部門の目標や責務・ミッションからも考えないと、組織がおかしな
方向に言ってしまう場合があります。

そしてそのようなことを含めて、いわゆる「働き方改革」を実現できるのは、まさにリーダーやマネジャーなのです。

これを参考事例の付録とし、今回の「生産性風土の作り方」(=調達部署の業務効率化(Productivity))は完了といた
しました。

今回は「購買ガイドラインを作る-購買規程(ガイドライン・ルール)」を予定しています。「どうやって作るか」、「どういう種類
が必要か」、「運用をどうするか」などを、某企業で一から作り上げたご経験や失敗談を踏まえてお話いただけます。
また必要に応じて、他社での考え方や作成手順事例を付録として添付することも考えたく存じます。