

変化を迫られた今こそ身につける “プロジェクトマネジメント” 3つのポイント

ロゴ
津曲 公二



プロジェクトマネジメントとは 他部署をうまく巻き込む仕組み

1. プロジェクトとは

プロジェクトは特別な目的のために集められたメンバーと予算があり、定められた期間内に実行するまとまった仕事である。具体的に解説すると次のようになる。

(1)目的

あなたが担当するいつもの業務とは異なり、プロジェクトには特別な目的がある。そして、プロジェクトでは目的に合った最終成果物ができ上がる(図1)。たとえば、現在、工場建屋に組立ラインが3本あるが、新製品立ち上げに伴い同じ建屋内にもう1本増設することになった。そのためには既存の3本のラインをすべて短縮化し、新ラインの面積をひねり出す必要がある。ここでその目的のために「組立ライン増設プロジェクト」が発足する。そして、このプロジェクトで最終的にでき上がるモノ(最終成果物)は短縮化された4本の組立ラインとなる。

(2)資源

プロジェクトのメンバーとしては、製造・技術・資材などの関係部署から集まることになる。今回のプロジェクトでは設備の導入も伴うので、社外から設備メーカーの担当者も参加して全員で

7名になった。工場内にある設備や測定器、工具などは必要に応じて使うことにする。予算は必要な金額が確保してある。なお、ここでは、「ヒト・モノ・カネなどをまとめて「資源(経営のための資源)」と呼んでいる。

(3)期間

組立ラインは新製品立ち上げ時期には順調に稼働していることが欠かせないため、プロジェクトの開始を9月10日、終了を翌年1月10日に決めた。したがってプロジェクト期間は4カ月となる。

2. プロジェクトマネジメントとは

プロジェクトマネジメント(以下、PM)とは、プロジェクトを成功させるために考え出された管理手法である。特にプロジェクトのために考え出されたのにはそれなりの理由がある。目的・資源・期間の3つの要素を予定通りにぴったりと守ることは難しい。それぞれがお互いに相反する関係にあるからである(図2)。

たとえば、増設ラインをていねいに仕上げるとするとメンバーの人数や予算額が不足するかもしれない。3つの要素は事前に決めたいうでプロジェクトを開始するが、3つの要素のすべてが計画した通りにうまくいくとは限らない。プロジェクトはもともとこういう構造になっているから、プ

図2 プロジェクト3つの制約条件

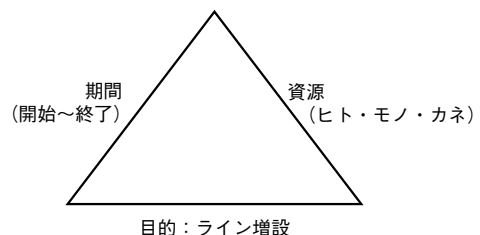
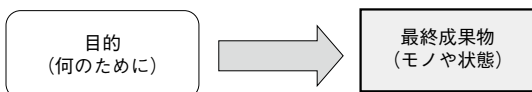


図1 プロジェクトの目的と最終成果物

目的に合った最終成果物ができ上がる





プロジェクトマネジメントという管理手法が使われるようになった。

3. PMとは他部署をうまく巻き込む仕組み

改善を行う時、いつもの同じ部署のメンバーだけでは難しいケースが出てくる。たとえば、購入部品の精度分類を現状の3分類からもう少し細かく5分類にしたい。そうすると組立ラインでの手直し率が下げられる。こういう改善は納入部品メーカーを巻き込まないと無理である。その場合に「この改善をプロジェクト活動でやりたい」といえば、こちらのいうことは相手に伝わる。プロジェクトを知らない人はいないし、「プロジェクト」という言葉には人を引きつける一種の魔力がある。その後の展開で関係者がうまく協力してくれるかどうかは、あなたの仕事に取り組む日常的な姿勢次第である。仕事に取り組むに当たっておすすめてほしい姿勢について、PMはとても参考になる。次のPMスキルで述べる。

現場監督者が将来に備えて身につけるべきPMスキル

ここで、スキルとは何を意味するか確認しておきたい。スキルとは、知識があって、かつ実践できるもの。この2つが揃って初めてスキルといえる。ここで、現場監督者に限らず管理者に必要とされるロバート・カッツの提唱した「3つのスキル」という考え方があるので紹介する。

1. 3つのスキル

(1)対人関係のスキル

組織内でメンバー各自の能力を発揮させ、お互いが力を合わせられる環境をつくる。自分と異なる観点を受け入れ、他人の言葉や行動を理解する。

(2)業務遂行のスキル

専門分野での手法や技術を理解し、それらを自由に使いこなすことができる。専門分野のスキル。

(3)全体観のスキル

活動や出来事を広い視野で客観的に捉えることができる。1つの変化が全体にどう影響するかを理解できる(図3)。

2. 3つのスキルのうちの2つについて

現場監督者の方々であれば、対人関係のスキルや業務遂行のスキルは問題なく身につけているス

図3 3つのスキル



キルである。しかし、この2つだけでは少し困った人になりかねない恐れもある。

たとえばこういう場面を考えてみる。問題解決のための会議でその分野の専門家が、自分の経験に基づいた一分のスキもない正論を述べる。すると誰も反論できなくなる。しかし、世の中は正論でいつも問題を解決できるとは限らない。正論から多少ずれていても、案外役立つ解決策になることがよくある。要は、その場の状況で客観的な判断が必要になる。場合によっては、専門家としての自分の意見(正論)を引っ込めたほうがよいということもある。そのような客観的判断が必要な時に役立つのが全体観のスキルである。

3. 全体観のスキルはあまり知られていない

これは一般にはあまり認知されていないスキルであるが、現場監督者の方々にはぜひとも身につけてほしいと思っている。では、そのためにどうするか。答えは実際のプロジェクト経験にある。その理由は、プロジェクトには仕事の進め方についての重要ポイントが満載だからである。メンバーの1人として参加するのもよいが、プロジェクトリーダーを引き受けるのもおすすめである。

以下、プロジェクト経験で身につける全体観のスキルなどを含め、現場監督者に必要なスキルと仕事に取り組む姿勢について述べる。

(1)他の意見をよく聞く

プロジェクトとは何か、その特徴を次のように説明した。

- ・特別な目的がある
- ・資源(メンバー、予算など)が限られている
- ・活動期間と納期が決められている

これらは制約条件ばかりである。しかもメンバーは付き合いがある人だけとは限らない。いろいろな組織からメンバーが集まっている。初対面の