

プロジェクトマネジメント研修の概要

顧客視点のリーダーの育成

基本の定着化

(考え方の基本、企業活動の基本、業務活動の基本)

はじめに

プロジェクトの成功は、「**基本**」に基づいた活動、自らで考えて、やりたいと思って、「**行動に移す**」ことが大事です

- 業務に問題が生じると、真っ先に「改善方法は？」と方法に目が行きがちです
→ 中には、その方法自体を目標・目的にしているようなケースも多く見受けられます
- 最終的には、解決方法は大事になってきますが、順番として「方法」を考える前に、現在の業務における **問題・課題**とその**原因・理由**をきちんと分析する必要があります
- 「方法」が「目的」になった場合には、時間と工数ばかりかかり、なかなかうまくいきません
→ 抽出された問題や課題をどの程度 解決・改善するか？という「**目的**」と「**目標**」を明確にした上で、その目標を達成するための**最適な「方法」**が定義されるべきです
- ゆえに、ものごとを良くするには：
 - ① 現状把握：現在の問題を、広い視点で、みんなで一緒に**考える**
 - ② 目標設定：何をどのレベルまでするのか？全体的な視点で**達成目標を設定**する
 - ③ 行動開始：有効な方法を効果的に活用しながら、**変革活動を開始**する
 - ④ 継続活動：組織としてのサポート体制を作り、**継続した活動**を支援する
- 最初のステップとして「基本の基本～原則原理」の考えに基づいた基盤造り
～ 参加メンバーの意識変革から行動変革を一緒に実施できればと思います
→ 「**考え**」が変われば「**行動**」が変わります！

【参考】 プロジェクトの定義

PMI(Project Management Institute) によるプロジェクトの定義

プロジェクトとは、独自の成果物やサービスを生みだすために行われる、ある一定期間の取り組みです。

つまり、明確な **開始時期** と **終了時期** があり、創出する成果物やサービスが他と異なり、基本的な点で **唯一無二** であるといえます。

プロジェクトは、**ゴールと目的が達成された時点** で終了します。

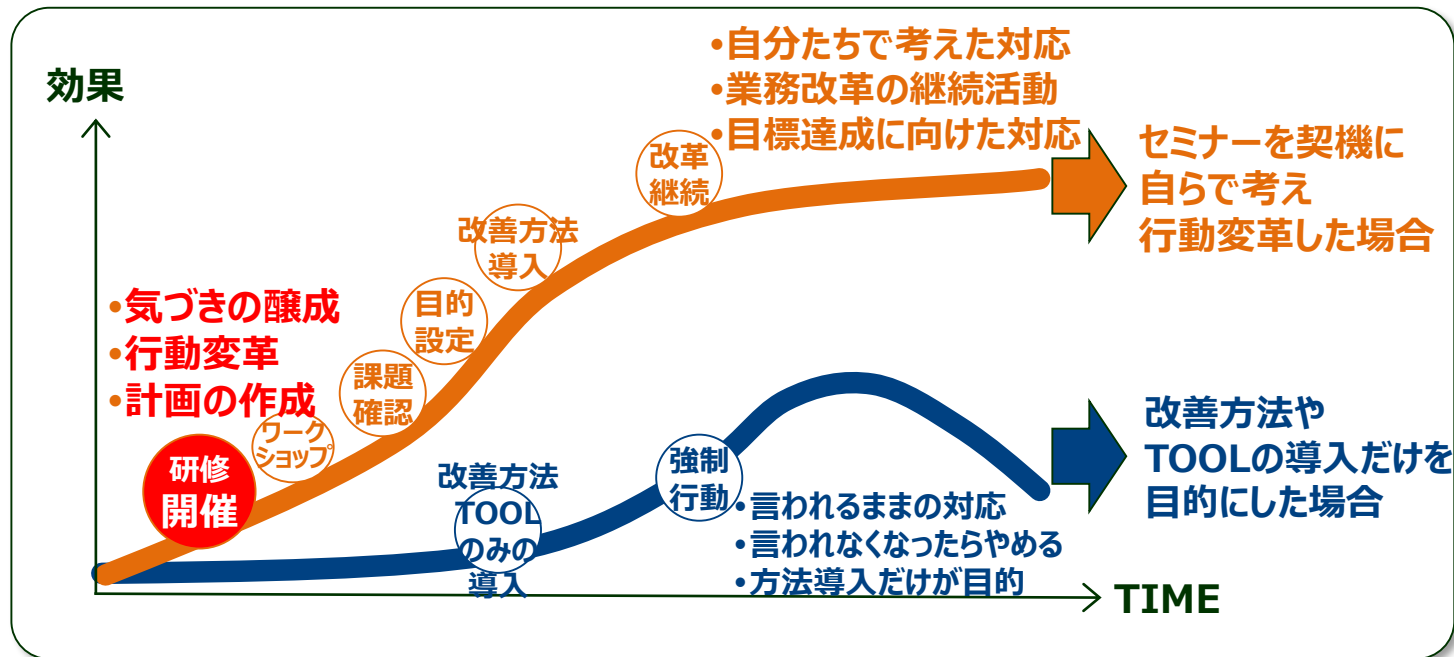
- 必ず始まりがあり、必ず終わりがある （＝有期性）
- ひとつとして、同じものは無い （＝独自性）
 - ➔ 「独自性」があるということは、予期しないことが起こることが多々あるので、プロジェクトはコントロールをしないと失敗する運命にあると言える

- 現代において、全ての業務が期限をもつ「**プロジェクト活動**」である。
- 個人の生活においても、そして働くメンバー全員の人生そのものが、有期性と独自性をもった「**プロジェクト**」である
- ゆえに、プロジェクトマネジメントの基本は、**全ての活動の基本**と言っても過言ではない

研修の必要性

方法を目的にしたり、上から強制的にやらせるのではなく、
自らで考え、みんなで考え、積極的な行動に移し、**継続すること**により変革ができる

- 研修を通して「**気づきを醸成**」し、自らの意識を変革し、変わることの重要性を学び、積極的に行動に移し、継続することで、最大効果を導き出すことが可能になる
- しいては、企業におけるカルチャーが変わり、変化にも柔軟に対応できるようになる



【参考】「変われる組織」と「変わらない組織」の差異

行動改革や業務改革が スムーズに対応できない部門とできる部門の根本的な違いは、「**現場のマインド**」と「**働く環境**」の差である

変わらない組織

- 環境変化を認識しない
- 寡占である安心・慢心
- 業務過多によるプレッシャーがある
- 現場に疲弊感が蔓延している
- 部門間の壁がある（縦割り組織）
- やらされ感で仕事をしている
- 改革活動を行う余裕がない

➡ 高度成長期の官僚的なカルチャー

変われる組織

- 変化が必要だという認識がある
- 生き残ろうとする意識・闘志がある
- トップと組織全体の協力体制がある
- 活動時間を作る意識がある
- 部門を超えた現場連携ができている
- 自主的な参加意欲がある
- 改革活動の地道な継続を行えている

➡ 現代の競争社会における、従業員の考えや行動に重点をおくカルチャー

研修の目的 ～ 個人の基本スキルの醸成

最初のステップは、メンバー自らの「**気づき**」を醸成すること
自らで「**やろう**」「**やりたい**」と思う 基本の考えを引き出す

「考え方」の変革 ～ 問題意識の醸成

- ものごとの「基本の基本＝原則原理」を理解し、基本に基づいた活動ができるような スキルの醸成
- 相手から言われたことだけに対応する「受動的スタイル」から脱皮し、自らで考え、自らで新たな行動を起こすような「能動的で提案型スタイル」への変革
- ものごとの原因や理由を深掘りし、因果関係を考え、顕在的課題だけでなく 潜在的課題を見つけようとする積極性の醸成

ビジネスにおける「基本」の理解

- ビジネスにおける「基本の基本」を理解し、基本に基づいた活動ができるようなスキルの醸成
- 「企業の基本」「プロジェクトマネジメントの基本」を知った上で、常に相手の立場で考えられるような「お客様起点」の考えの醸成

個人の「**気づき**を醸成」し、自らで「**行動に移す**」

- 講義や討議からの、個人個人の「気づき」の醸成
- 講義や討議からの「気づき」を基に、今後の自分自身の「行動計画」を作成し、積極性を持って、 自らで新たな行動に移す

研修の目的 ～ 次のステップに向けた土台作り

自主活動を活性化することによる「ねらい」と「将来的な効果」は
「リーダー育成」による「価値の創造」、「生産性の向上」

- ・ 期待する一番最初の成果は人材育成、次世代のリーダー育成
- ・ 現場に求められるのは、言われた通りの活動をするだけでなく、市場が求めるニーズに適合した「製品の提供」 ～ 「新しい価値の創造」ができる土壌を構築することにある
- ・ 言われることだけの対応では、狭小的な考えやスキルしか身につかず、独りよがりになる危険性をはらんでいるので、事業全体を知り、お客様の立場で考えることが大事であり、部門間のコミュニケーション活動を活性化させ、みんなで考える仕組み作りが重要である
- ・ 指示待ちの人材から脱却し、自分で情報を取り、自分で考え、市場が何を求めているかを考え、新たな提案をし、新しいことにチャレンジできる、そんな人財の集団の基盤を作る

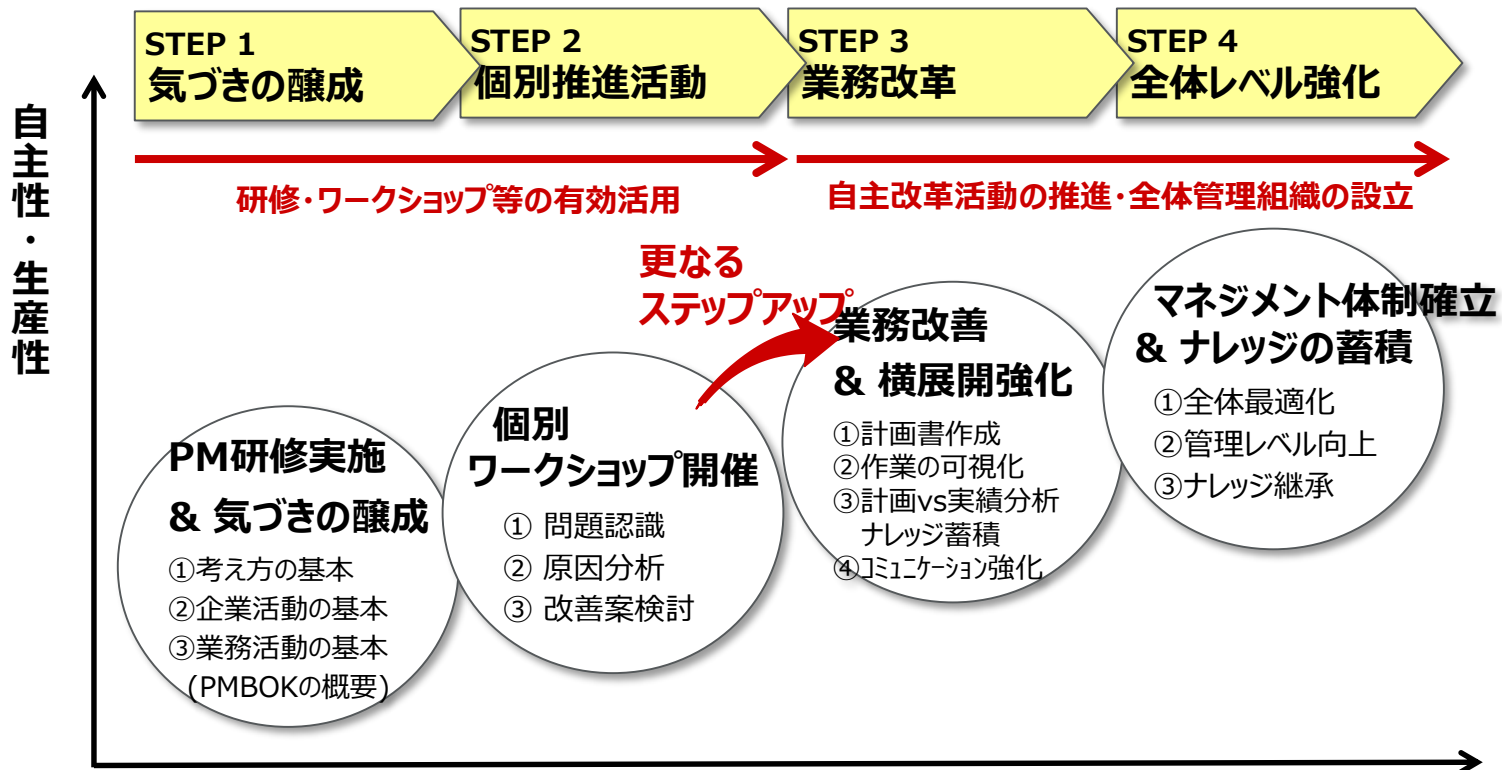
そういった基盤を作ることで：

- ➔ 事業全体の可視化を推進し、事業全体の生産性向上を目指す
- ➔ 高品質の維持、リーダータイム削減、手戻り作業の排除、全体効率化、コスト減等の実現
 - ・ 全員参加で計画を立案する体制作る
 - ・ 限られたリソースにより、戦略的な活動を起こす
 - ・ スキルの自動的継承ができる仕組みを構築する
- ➔ プロジェクトの目的を達成し、効果創出につなげます



PM活動の全体像

継続的活動を推進し、自主性を強化し、その結果として
生産性向上・全体最適化を目指す



研修の基本方針 ～ 「基本の基本」 の理解

研修を通して「**基本**」を身に付け、基本に沿った自主的な活動ができるようにする
多くの「**気づき**」を醸成し、自らで「**新たな活動・行動変革**」を行えるようにする

1

考え方の基本

(成功するための大前提)

- ビジネス環境の変化
「高度成長期」vs「生き残り
をかけた現在」のギャップ
- 今後の行動時の3つの基本
 - ① 考え方の基本
 - ② モチベーションの基本
 - ③ 相手の立場で考える基本
- 新たな行動に移すために

2

企業活動の基本

(業務を取り巻く環境の理解)

- 企業活動の基本
- 企業とは？ 事業とは？
- 企業理念・ビジョン・企業戦略
- 全体俯瞰する重要性
- 全社課題一覧のまとめ方
- 主要マーケット分析
- 企業の体力測定(5分でできる財務諸表分析)
- マネジメントと現場のコミュニケーションの重要性

3

業務活動の基本

(プロジェクトマネジメントの基本)

- 業務活動の基本
- プロジェクトの成功要因
「全体俯瞰」と「計画作成」
- プロジェクトマネジメントの基本
PMBOK (10のマネジメント
エリアと5のプロセス)
- 個々のマネジメントエリアに
おける重点ポイント
- マネジメントとリーダーシップ
- リーダーになるために

4

行動変革セミナーからの「気づき」や「基本の基本」をベースに自分たちの業務を分析
個別ワークショップを開催 : 自分たちで改善方針を検討する

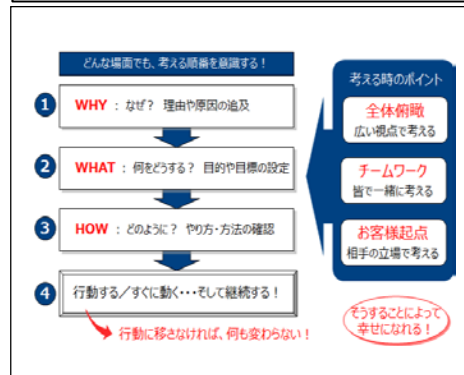
「基本の基本」が、仕事やプロジェクト成功の大きな柱になる

① 考え方の基本

- 日本を取り巻くビジネス環境が 大きく変わっているにもかかわらず、以前と同じやり方・同じ考え方で仕事をしているために、企業倒産等の大きな問題が発生している
- 最初に、日本におけるビジネス環境の変化を理解した上で、3つの基本の重要性と内容を考察する → この基本は、全ての活動～プロジェクトマネジメントの基軸になっている

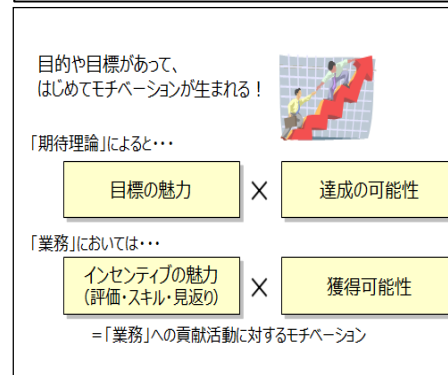
① 考え方の基本

なぜの繰り返しと目標設定
常に 全体俯瞰、チームワーク、相手の立場で考える



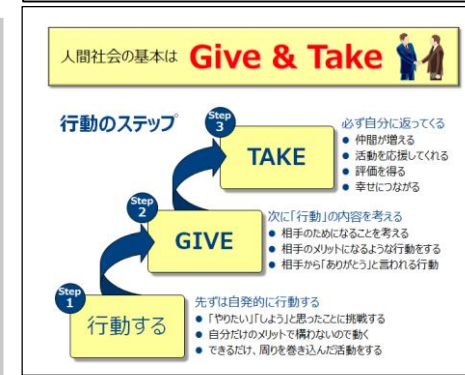
② モチベーションの基本

モチベーションのメカニズム理解
魅力のある目標設定と積極的な行動



③ 相手の立場で考える基本

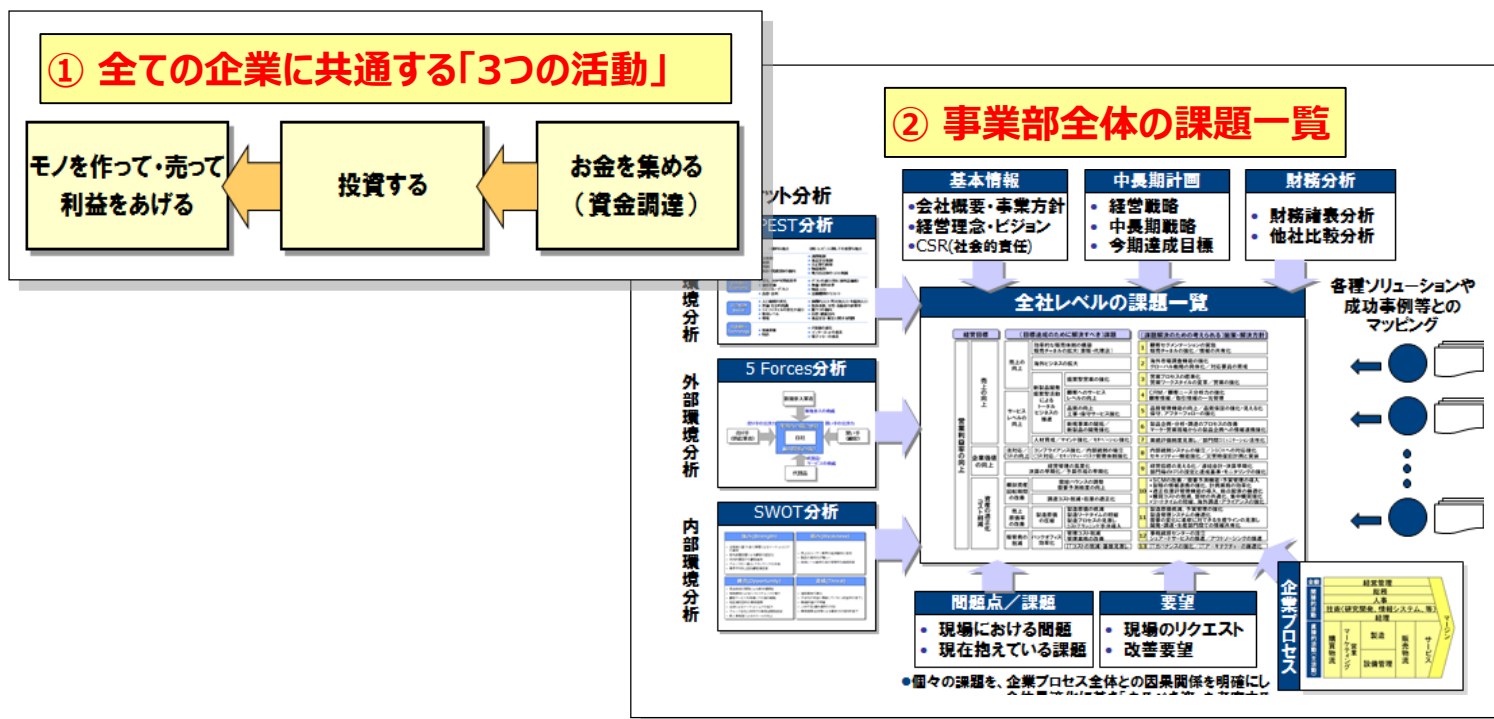
Give提供の重要性
相手をよく知った上で積極的なコミュニケーション、チームワークの活性化



「基本の基本」が、プロジェクト成功の大きな柱になる

② 企業活動の基本

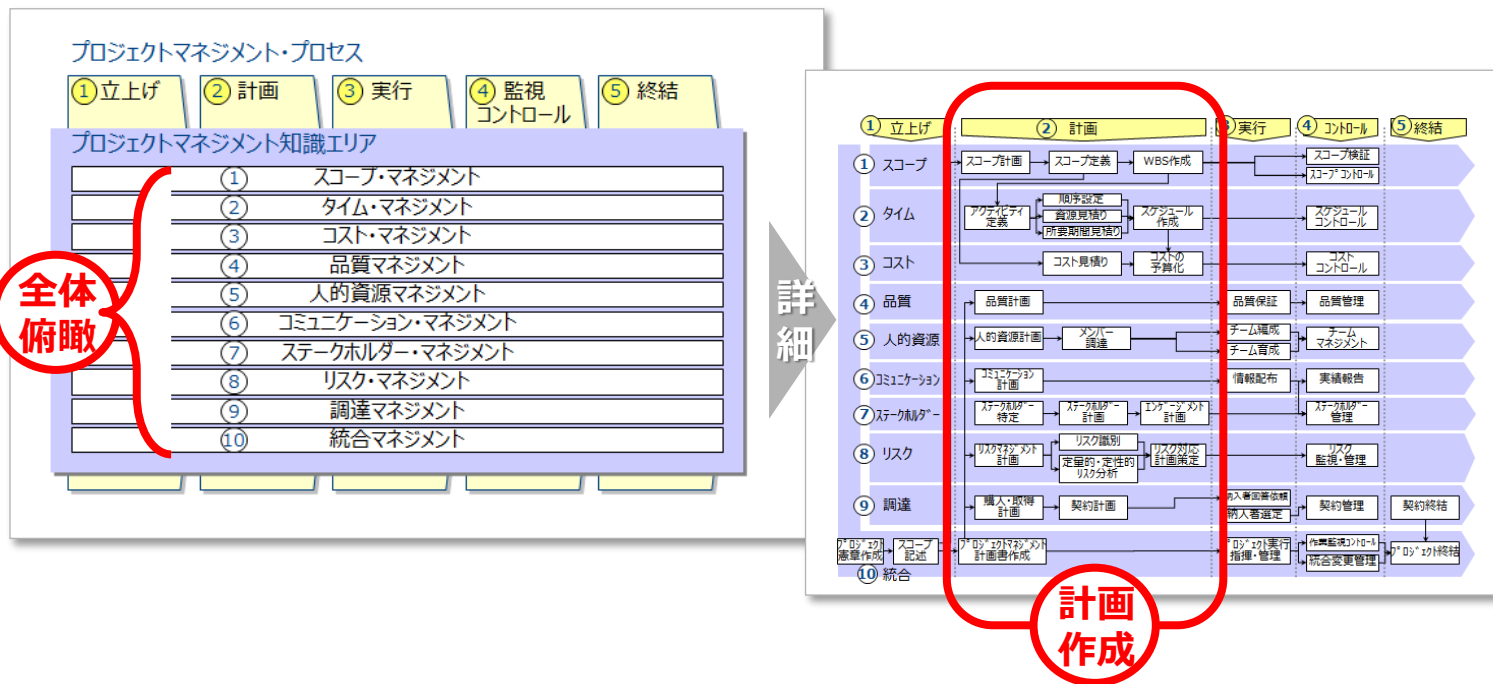
- ① 「**企業の基本活動のステップ**」～ 企業の健康状態を知る、投資 or コスト
- ② 事業部の全体を俯瞰した「**課題一覧表**」の理解 ～ 個々のプロジェクトの位置づけ、関連課題との影響度理解



「基本の基本」が、プロジェクト成功の大きな柱になる

③ 業務活動の基本 ～ プロジェクトマネジメントの基本

- 多くの業務活動はプロジェクト化してきている＝期限が決まっていて、達成目標がある
- プロジェクトの成功要因は **2つ**！
 - ① 常に、10のマネジメントをおこなう必要がある＝**全体俯瞰**が大事
 - ② プロジェクト開始前の「**計画作成**」が最も重要



【参考】 PM研修①：PM基本研修のアジェンダ(例)：4日間コース（PM基本研修＋グループ討議）

	カテゴリー	研修内容 / トピックス
1日目	① 考え方の基本	- はじめに～セミナーの目的、「基本の基本」の徹底、「気づき」の醸成、考え方を考える必要性と行動変革の必要性、 - レクチャー：ビジネス環境の変化 - 日本におけるビジネス環境の変化 - 個々の時代のキーワード - 企業として求める人材の変化 - 企業と個人の関係の変化 - グループ討議～現在抱えている問題点 - 討議結果の発表、講評 - レクチャー：考え方の基本 ① 考え方の基本 ② モチベーションの基本 ③ 相手の立場で考える基本 - レクチャー：行動に移す - 個人ワーク～満足度・成熟度自己診断
2日目	② 企業活動の基本	1日目の振り返り - 満足度・成熟度の自己診断結果 - レクチャー：企業活動の基本 - 企業活動の基本(3つのステップ) - 企業の体力測定(財務諸表分析) - 企業の基本活動・経営理念 - 経営戦略立案の基本プロセス - グループ討議～自分たちの長所を知る - レクチャー：企業活動の基本 - 経営課題の深掘りの手順 - 経営分析手法 - 課題一覧表とは - レクチャー：考え方の代表的な手法(ロジカルシンキング、システムシンキング、フェルミ推定)
3日目	③ 業務活動の基本 (プロジェクトマネジメントの基本)	- レクチャー：業務活動の基本 - 全ての活動は期限があり目標がある - ゆえに、全ての活動はプロジェクト - プロジェクトの成功要因＝全体俯瞰と計画作成、そしてコミュニケーション - 過去の実績を財産にする～ナレッジの蓄積、有効活用的重要性 - グループ討議～過去の失敗・トラブル事例の分析、課題の抽出と原因分析 - レクチャー：世界共通のPMBOK 10の知識エリア - 目標・QCD・人間系・将来予測 - レクチャー：リーダーの基本 マネジメントとリーダーシップの違い
4日目	④ グループ討議 (ワークショップの開催)	【事前課題】 現在・過去の業務活動内容のレビュー・分析 10のマネジメントエリアの視点からの業務活動のレビュー・分析 【グループ討議】 自分たちの業務活動の分析結果の情報共有 主要な問題点・課題の抽出、根本的な原因の確認 今後の活動に向けた改善方針の検討 【発表・質疑応答】 分析結果の情報共有

【参考】 PM研修②：PM詳細研修のアジェンダ(例)：4日間コース（PM詳細研修＋グループ討議）

	カテゴリー	研修内容 / 主要トピックス
1日目	プロジェクトの 基本の マネジメント 目標設定・ 範囲の明確化・ QCD	はじめに ～ 基本研修の振り返り、詳細研修の目的 ①スコープマネジメント：スコープ・マネジメントがプロジェクトの成否を分ける - プロジェクトの目的設定、全体目標と個別の目標設定 - 目標達成のための必要な成果物とタスクの定義 ②タイムマネジメント：スケジューリングと見積もり、PERT計算、クリティカルパス ③コストマネジメント：承認された予算管理、関連する全てのコスト管理 ④品質マネジメント：プロジェクトのニーズを確実に満足させるためのプロセス
2日目	人間系・ヒトの マネジメント モチベーション& スキルの向上と コミュニケーション	⑤人的資源マネジメント：人材調達、人材育成、モチベーション管理 - スキルマトリックスの作成、他事業部の事例紹介 ⑥コミュニケーションマネジメント：会議帯の定義、プロセス・フローの定義 - コミュニケーションに関する問題点・課題のグループ討議、情報共有 ⑦ステークホルダーマネジメント：事前の要求事項の取りまとめ - 考え方の基本、リーダーシップ、相手を動かすための重点ポイント
3日目	将来予測 コンプライアンス 計画化 計画書作成 &実績分析	⑧リスクマネジメント：企業リスク全体の把握、コミュニケーションツールとしての活用 - 過去に発生した問題点・トラブルに関するグループ討議、情報共有 ⑨調達マネジメント：契約形態と契約の種類、契約書の重点ポイント ⑩統合マネジメント：プロジェクト計画、課題管理、変更管理 - プロジェクトマネジメントの5つのプロセス - 計画：プロジェクト計画書の作成、関係者全員のよりどころの重点ポイント - ステータス管理：パフォーマンス測定分析、EVT/EVMの手法 - 終焉：計画vs実績のGAP分析、ナレッジ及びデータの蓄積と活用
4日目	ワークショップ 問題・課題解決に向けた グループ討議	【事前課題】現在・過去のプロジェクトのレビュー・分析 【グループ討議】分析結果の情報共有 開発テーマの主要な問題点・課題の抽出 今後のテーマに向けた改善方針の検討 【発表・質疑応答】分析結果の情報共有

PM基本研修の開催パターン

- プロジェクトマネジメント研修の日程・スケジュールについては、簡易バージョンから 詳細バージョンまで、ニーズに合わせて 調整可能です



【注】 上記の組み合わせは、あくまでも一つの事例であり、条件にあったスケジュールで調整可能です

- 研修の参加人数の制限は特にありませんが、グループ討議やワークショップを開催するのであれば、4人×3グループ=12名位から、6人×4グループ=24名位の間が、効率よく進められる人数です

PM基本研修後に実施する

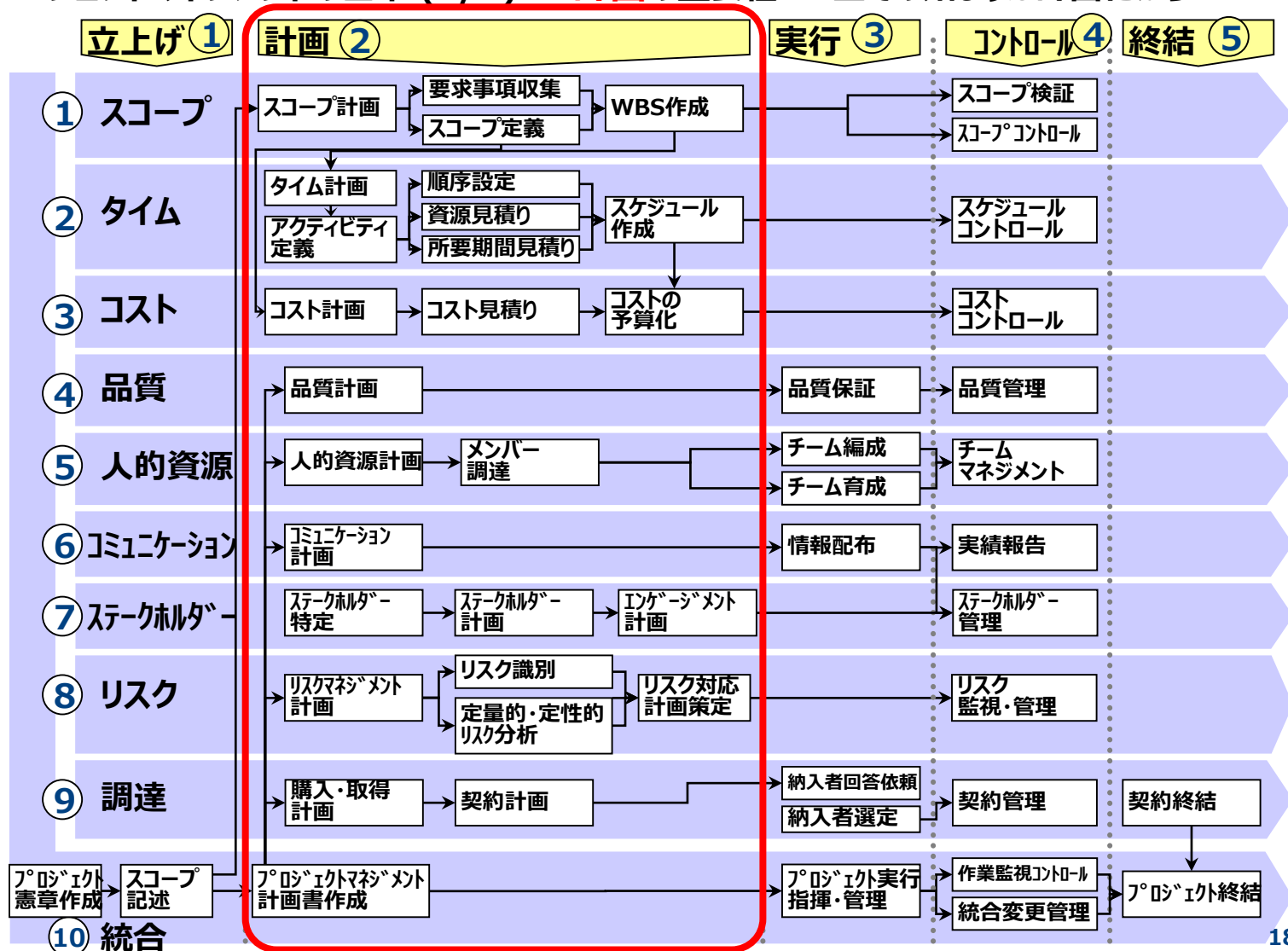
詳細PM研修の概要

プロジェクトマネジメントの基本 (1/2) = 全体俯瞰の重要性

- プロジェクトを成功裡に導くためには、「**10**のプロジェクトマネジメント知識エリア」と、「**5**つのプロセス」を漏れなく全体俯瞰してとり進める必要がある



プロジェクトマネジメントの基本 (2/2) = 計画の重要性 ~ 全ての始まりは計画化から



プロジェクトマネジメントを構成する 「プロセス」と「知識エリア」



プロジェクトの目的・目標定義
作業対象範囲の明確化

① スコープマネジメント

- プロジェクトの「目的」の定義
 - ➔ 大目標の他にも、自分たちがやりたいことや、達成したいことを小目標として定義する
- 関係者と十分にコミュニケーションをとった上でのプロジェクトの目的・目標、やるべき事の定義・合意形成
- 広い視点から見た、あらゆる角度から見たスコープの列挙
- 前提条件を入れたスコープの定義
- 詳細かつ事例を含めたスコープの定義
- 最小作業タスク(WBS)の洗い出し

プロジェクトマネジメントを構成する 「プロセス」と「知識エリア」



プロジェクトマネジメントの基本 QCD

② タイムマネジメント

- 詳細なタスク分解～**成果物と個人名**
(平均1-2日程度のタスク)
- **工数の見積もり**
- スケジュール作成～PERT・クリティカルパス

③ コストマネジメント

- あらゆるコスト要因の洗い出し
- 概算見積り
- リスク要因見積もりと**バッファ**確保

④ 品質マネジメント

- 品質管理標準～**QMS**、ISO規格、JIS規格
- **ゲートシステム**の徹底
- **ナレッジマネジメント**：プロジェクトで取得した知識のデータベース化

プロジェクトマネジメントを構成する 「プロセス」と「知識エリア」



人間系・ヒト のマネジメント

⑤ 人的資源（リソース）マネジメント

- スキル別の要員計画&責任と権限の明確化
- チームの育成
- チームのモチベーション管理、動機付け

⑥ コミュニケーションマネジメント

- 会議体の定義
- 責任と権限の明確化
- コミュニケーション計画の事前定義
- 相手の立場で考える

⑦ ステークホルダーマネジメント

- 関連するあらゆる利害関係者の分析・定義
- アプローチ方法分析
- 報告・連絡体制の明確化

プロジェクトマネジメントを構成する 「プロセス」と「知識エリア」



将来予測

コンプライアンス・法令遵守
計画化

⑧ リスクマネジメント

- リスク情報の可視化・数値化
- 関係者間での定期的なワイガヤ
- コミュニケーションツールとしての活用、

⑨ 調達マネジメント

- コンプライアンスの徹底・明確化
- 文書管理の徹底、契約管理・契約書
- セキュリティーの徹底

⑩ 統合マネジメント

- 「プロジェクト計画書」の作成&都度更新
- プロジェクト進行中の全体の課題管理・変更管理のプロセス・管理体制の徹底
- プロジェクト完了後のレビュー

プロジェクトマネジメントを構成する 「5のプロセス」の重点ポイント

【各プロセスの主要トピックス】

① 立ち上げ

- プロジェクト計画の前段階の立ち上げ時に作成する成果物「**プロジェクト憲章**」（＝プロジェクト計画書のドラフト版）の理解

② 計画

- 計画プロセスにおける作業が、PMとして最も工数のかかる作業
- 「**プロジェクト計画書**」の作成とそのコンテンツの理解（特に、目標と10のマネジメントエリアの具体的内容）
- 「プロジェクト計画書」は、関係者みんなで作成・討議・理解し、プロジェクトの基本の基本になるバイブルのような存在
- プロジェクトスケジュールの作成～ネットワーク図とクリティカル分析の基本の理解

③ 実行

④ 監視・コントロール

- プロジェクトの**進捗管理**の基本の理解
- プロジェクトスケジュール遅延時の対応例の理解（ファストトラック、クラッシング、**EVM/EVT**、等）
- バッファ管理 ～ CCPMの事例
- 完了基準の事例

⑤ 終結

- プロジェクト終了のタイプ：付加、欠乏、統合、消滅の4つのタイプ
- **プロジェクトレビュー**と**今後の対応策検討**：計画vs実績のGAP要因分析と次へ活かすために
- ナレッジの棚卸し、ナレッジの追加・登録
- 「プロジェクト完了報告書」と完了承認

【参考資料】

ワークショップについて

ワークショップとは

- **ワークショップとは . . .**

- 参加者が自ら参加・体験し、グループの相互作用の中で何かを学びあったり、新たに創り出したりする、双方向的な学びと創造、問題解決時の手法
- ファシリテーター(議事進行役)を中心に、参加者自らが問題や課題を発見・認識し、これらを他の参加者と共有することにより、問題の解決や対策設定のための「気づき」を、相互の「知の触発」を通じて創造する活動

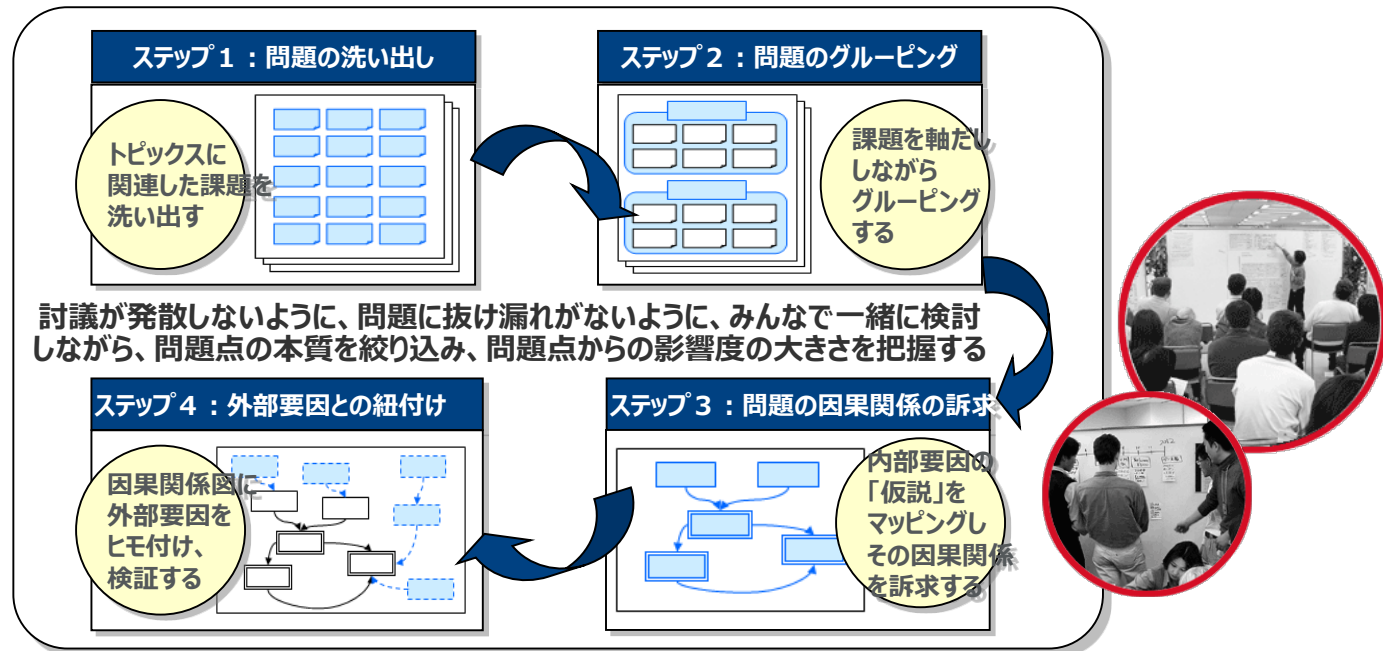
- **なぜワークショップが必要 . . .**

- 業務で問題が生じると、真っ先に「チェックシートを作る」とか、「体制を整備する」とか、「管理ツールを導入する」といった、「方法」を「目的」にしているケースが多く見受けられます
- 「方法」を考える前に、最初に業務における問題の「原因」や「理由」を徹底的に追究し、その問題をどの程度解決・改善するか「目的」と「目標」を明確にした上で「方法」を考えることで、手戻りが減少し、無駄が排除され、全体効率化につながります
- また、ワークショップを通して、メンバー間のコミュニケーションが強化され、各自のモチベーション向上にもつながります

ワークショップとは

- ワークショップの手順

リストアップされた課題をグルーピングし、その因果関係を訴求することで、問題の全体像や因果関係を把握し、参加者の「気づき」を促し、参加者自らで解決方針を熟考させる



- ワークショップの中では、メンバーの考え方や様々な思いがぶつかり合い、感情や関係性も常に変化する
- 変化するからこそ、新しい考えが生まれたり、対立している人と合意形成ができる



株式会社ウェブアイ

「プロジェクトの成功」から「ビジネスの成功」へ
—それが、ウェブアイの事業を貫く最大のテーマです—

〒135-8071 東京都江東区有明 3 - 6 - 1 1 TFTビル東館 9F

TEL 03-3570-2391(代表) FAX 03-3570-2393

URL : www.webi.co.jp

