

プロジェクトチームの現場力向上

～プロジェクトのファシリテーション～

株式会社 オフィス新



コース内容／受講目標

コース概要

若手からベテランまで、すべてのメンバが、協力し合って創発的に成果を出し、このチームでもう一度働いてみたいと思わせるようなチーム作りの方法を習得します。

習得目標

具体的には、下記を受講目標としています。

- ①プロジェクトにおけるチーム力向上のための取り組みの重要性を理解する。
- ②プロジェクトマネジメントの中での人的資源マネジメント、コミュニケーションマネジメントの位置け、考え方、代表的な技法を理解する。
- ③自走し続けるプロジェクトチームとなるためには、どのような取り組みを行うべきかを理解する。
- ④ケーススタディによるグループ演習を通して、自プロジェクトではどのように活動していけばいいのかを検討・評価し、帰社後実践の場で取り組める。

～ 参考：ファシリテーション（facilitation:促進）とは ～

広義では、人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすること。集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習等、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味する。

狭義では、会議を円滑に進める技法とされる場合もある。



Copyright (C) Office Shin, Ltd. All Rights Reserved.

3

目 次

1章	プロジェクトの現場を取り巻く環境
2章	注目される「現場力」
3章	成功するプロジェクトを増やすには
4章	プロジェクトマネジメントに求められるスキル
5章	現場力向上に役立つ理論～モチベーション編～
6章	現場力向上に役立つ理論～コミュニケーション編～
7章	現場力向上に役立つ理論～リーダーシップ編～
8章	現場力向上の実践
付録	問題解決のための各種技法



Copyright (C) Office Shin, Ltd. All Rights Reserved.

4

1章 プロジェクトの現場を取り巻く環境

この章では
プロジェクトの現場が置か
れている状況を再確認しま
す

- 1.1 システム開発PJを取り巻く環境
- 1.2 指数的に加速する社会と多様な価値観
- 1.3 サービス化が進展する社会
- 1.4 経営の中で“ヒト”への関心の高まり
- 1.5 日本のエンゲージメント水準
- 1.6 様々な人々から構成されるチーム

1.1 システム開発PJを取り巻く環境

外部環境

- ・顧客要求の厳しさ(Q、C、D)
- ・ITベンダ間の激しい競争
- ・IT技術の進化スピード
- ・対象システムの大規模化、複雑化
- ・顧客側体制が不十分

⋮

内部環境

- ・経験と勘に頼るプロジェクト管理
- ・ステークホルダ(利害関係者)が増加、多様化
- ・管理対象となるプロジェクト数が増加
- ・外部発注時のマネジメントスキル不足

⋮

ソフト開発の現場では、第一の経営課題として、プロジェクトマネジメント力の強化をあげる企業が圧倒的に多い。そのため、2000年頃から業界をあげてマネジメント力強化を図ってきた。しかし、ここ数年さらにプロジェクトを取り巻く環境は厳しくなっている。プロジェクトマネージャのマネジメント力を強化するだけでは、プロジェクトの成功は厳しい。

正社員はもちろん非正規社員も含め、プロジェクトを構成するメンバ全員がプロジェクト成功にむけ、自主・自律的に取り組むことが求められている。

2章 注目される「現場力」

最近、注目されてきた
「現場力」について
理解します

- 2.1 “現場力”で注目される企業
- 2.2 強い会社は経営と現場が両輪で支え合う
- 2.3 ES向上とCS向上はどちらが重要？
- 2.4 個が輝き響き合うチームの要素
- 2.5 現場力による差別化が競争力を生み出す
- 2.6 現場力が浸透すると...
- 2.7 私生活でも改善したい？
- 2.8 現場が本気で取り組む組織はここが違う

2.1 “現場力”で注目される企業

■トヨタ自動車

TPS(Toyota Production System:トヨタ生産方式)、ジャスト・イン・タイム(JIT)、かんばん、あんどん、5Sなど 世界に知られるKAIZENの代表企業

■いすゞ自動車

90年代前半に倒産寸前になったが、「会社が社員をかえるのではなく社員が当事者となり会社を変える」というコンセプトの下、社員が自発的な意思を持って経営改革をすることに成功。数年後に数百億の過去最高利益を計上

■「日本で一番大事にしたい会社」大賞 (主催:法政大学、日刊工業新聞、あさ出版)

賞	1回	2回	3回
経済産業大臣賞 (大企業向け)	未来工業株式会社 (岐阜)	株式会社ツムラ (東京)	株式会社富士メガネ (札幌)
中小企業長官賞 (中小企業向け)	株式会社日本レーザー (東京)	日本ウエストン株式会社 (岐阜)	西精工株式会社 (徳島)

他にも、TESSEI(JR東日本 テクノハート)など様々な企業がマスコミなどで関心を集めている。

⇒「日本でいちばん大切にしたい会社」

～評価項目～
人を大切にする経営が行われているかという35項目で評価
・社員とその家族に関すること
・社外社員とその家族
・顧客
・障害者や地域住民に関すること
・株主等に関すること
・将来の布石に関すること

3章 成功するプロジェクトを増やすには

1～2章の状況のもとで
今後プロジェクトを成功さ
せるために必要なことを
把握します

- 3.1 成功プロジェクトを増やすには
- 3.2 マネジメントと現場力が融合すると・・・
- 3.3 どこから手をつけるのか

3.1 成功プロジェクトを増やすには

プロジェクトを成功させるには

- ・プロジェクトマネジメントの知識(PMBOKなど)を習得し、活用する
- ・様々な技術スキル、ヒューマンスキル(リーダーシップ、モチベーション向上、コミュニケーションなど)、ビジネススキルを習得し活用する
- ・組織マネジメントと連携する
(ISO9000,CMMI,PMO(Project Management Office)など)
- ・現場力を育てる
(小集団活動、カイゼン活動 など)

サイエンス(知識、技術)とアート(知恵、経験、ノウハウ)の融合

+

マネジメントと現場力(自律的・協調的な取り組み)の融合

4章 プロジェクトマネジメントに求められるスキル

プロジェクトマネジメントに必要な知識と、プロジェクトマネージャに求められるスキルを確認します。

4.1 PMBOK概要

4.2 プロジェクトマネジメントに求められるスキル

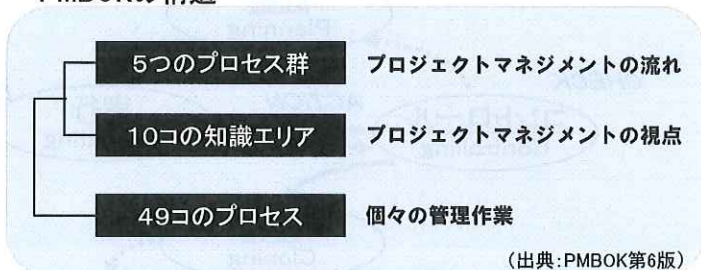
4.1 PMBOK概要 1/5

PMBOK(A Guide to the Project Management Body of Knowledge)

米国PMI(**Project Management Institute**)が発行している、**プロジェクトマネジメント知識体系の解説書**。汎用的かつ比較的広く認知されている知識・手法をベースとしてPMで必要となる用語、プロセスを定義しており、業種を超えたPMの基本的なフレームワークを提供している。最近では国際標準として定着化している。

1987年：第1版発行
1996年：改訂版発行
2000年：第2版(2000年版)発行
2004年：第3版(2004年版)発行
2008年：第4版(2008年版)発行
2012年：第5版(2012年版)発行
2017年：第6版(2017年版)発行
2021年：第7版(2021年版)発行

PMBOKの構造



PMIは、PMBOKの制定・普及と**PMP (Project Management Professional)** 資格認定を実施している。

・入手方法

PMI日本支部のサイトにて販売

5章 現場力向上に役立つ理論 ～モチベーション編～

この章では、現場力向上に
役立つモチベーション理論
について学びます

- 5.1 モチベーションとは
- 5.2 モチベーションの基礎理論
- 5.3 目標とモチベーション
- 5.4 当事者意識を持たせるための3つのキーワード

5.1 モチベーションとは

モチベーションとは

目標に向けて特定の行動を選択し、その達成に向けて努力し、そしてその努力を持続させる一連の心理的なエネルギー。通常、「やる気」、「意欲」、「動機づけ」と訳される。能力がいくら高くても、才能を活かす努力や結果を目指す意欲がなければ、成果は出ない。

$$\text{成果(業績)} = \text{能力} \times \text{モチベーション}$$

モチベーションを理解する上での3つのヒント

モチベーションを発揮するためには、必ず目標が必要であり、どのような目標を立てるのが重要である

目標を達成するとそこで終息し、また新しい目標に向かって活性化する

行動持続性
目標達成まで
行動を持続させる

方向性
目標に向けて
特定の行動を起こす

長くゴールが見えないと中だるみ、あと少しで仕上がるというときは徹夜しても頑張るというように、目標との距離によって変化する

強弱の変化
目標との距離によってモチベーションの強さは変化する

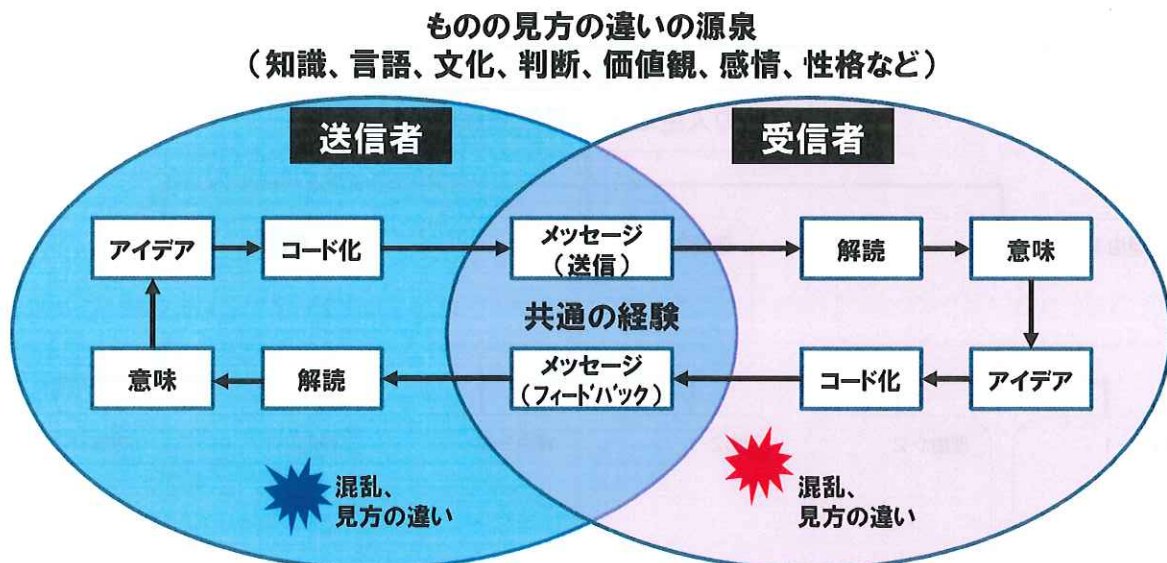
6章 現場力向上に役立つ理論 ～コミュニケーション編～

この章では、現場力向上に必要なコミュニケーションスキルについて学びます

- 6.1 コミュニケーションの流れ
- 6.2 コミュニケーションの基本モデル
- 6.3 コミュニケーション・バリア
- 6.4 コミュニケーションを促進するには
- 6.5 聴くときの留意点
- 6.6 話すときの留意点
- 6.7 様々なタイプのステークホルダとの対応

6.1 コミュニケーションの流れ

ものの見方は各人の知識、経験、文化、価値観、判断、感情などに基づく。こうした要素を総動員し、メッセージをコード化して送信し、受信したメッセージを解読しようとする。下図では、2つの円が重なる部分でコミュニケーションが行われている。重なりがなければ、誤解は避けられない。



出典「世界一わかりやすいプロジェクトマネジメント第3版」より

6.6 話すときの留意点

- ・全体の概要を伝える
- ・要点を漏らさず話す(5W1H)
- ・重要なポイントは繰り返す
- ・相手の理解力に応じて話す
- ・聞き手の理解の状況を確認しながら話す
- ・表現が明確であること(言葉の意味、正確な用語、適切な情報量、考える前に話さない)
- ・気持ちのこもったものであること
- ・正確に伝わったかどうか確認すること
- ・アサーションを利用する
(①客観的な事実を伝える ②自分の気持ちや主観を伝える ③自分が思う解決策や受けたい支援内容を伝える)



演習2 (聴く、話す)



演習3 (様々な価値観)



～参考～ チーム内コミュニケーション不全の兆候

チーム内のコミュニケーションがうまくいっていない場合の兆候を下記に示す。

①	挨拶が少ない（おはよう、お先に・お疲れ様）
②	素直な気持ちを言えていない（ありがとう、ごめんなさい・すみません）
③	会話の機会が少ない、会話になっていない（相手の話を聞かない、目や表情を見ていない）
④	メールなどが主流で、会話・対話に乏しい
⑤	出勤時間がバラバラで揃わない
⑥	誰が何をしているのかよく分らない
⑦	メンバーの業務負荷が偏っている
⑧	打合せや会議で、メンバーの集まりが悪い、中途退席でいなくなる
⑨	打合せや会議が出来ないことの言い訳や理由が多い
⑩	資料の保管が煩雑で、どこに何があるかわからない
⑪	何か提案してもそれきりで反応がなく、あきらめの境地になる
⑫	リーダーの話をメンバが聞き流している
⑬	リーダーが苛立っていて、話をかけることができない
⑭	メンバーが残業で疲れ果てている割に、時間の無駄がある
⑮	飲み会やレクリエーションの集まりが悪い

⋮



7章 現場力向上に役立つ理論 ～リーダシップ編～

この章では、現場力向上に役立つリーダシップ理論について学びます

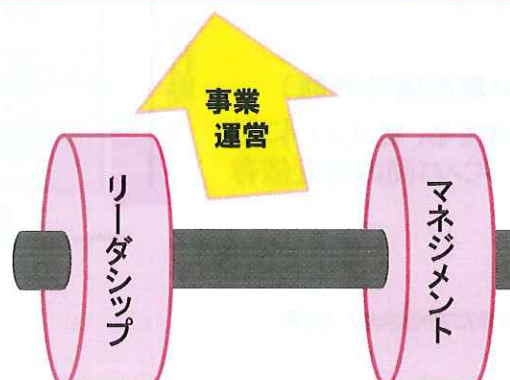
- 7.1 リーダシップとマネジメントは車の両輪
- 7.2 リーダとリーダシップは違う
- 7.3 リーダシップの機能
- 7.4 様々なリーダシップ理論
- 7.5 優れたリーダの共通する4つの戦略
- 7.6 メンバへのサポート方法

7.1 リーダシップとマネジメントは車の両輪

組織運営においては、**リーダシップとマネジメントは補完的な関係**を持つ。リーダシップにより、部下(フォロワー)に意識変化を促し、大きな方向性が決まれば、それを効率的に運営していく必要がある。それを行うのがマネジメントであり、Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Action(実行)のサイクルを回すことで実現される。

Mission(存在意義、使命)：私たちは何のために存在するのか？
Vision(目標像、到達イメージ)：私たちは何を目指しているのか？
Value(価値観、行動指針、原則)：私たちは何を大切に活動するのか？

部下(フォロワー)
の意識に変化を促す



- ・ビジョン達成に向けた体制作り
- ・PDCAサイクルで効率的に組織を運営する
(Plan→Do→Check→Action)

7.6 メンバへのサポート方法

ハード面	ソフト面
マンパワー増援 ・スタッフの増員 ・専門家、有識者のサポート ...	ノウハウ提供 ・効率的なやり方 ・技術的指導 ・機材等の使い方 ...
機材増強 ・機材の導入 ・作業環境の強化 ...	情報提供 ・過去実績の参照 ・業界標準、業界動向 ・顧客、ターゲット等の動き ...
予算追加 ・予算の見直し ・増援用の人件費追加 ...	感情提供 ・感謝 ・動じない姿勢、態度 ・叱咤激励 ...
指揮命令系統の強化 ・リーダー補佐の追加 ・リーダーの交替 ・チームのまとめ直し ・上位者との交渉 ・社外（顧客・外注先との折衝） ...	

演習4 (リーダーシップ)

8章 現場力向上の実践

この章では、実際に現場力向上を図る上での具体的な手法や留意点を説明します。

- 8.1 手法の導入ではなく風土を作り上げる
- 8.2 目に入れても痛くないチーム目標を設定する
- 8.3 改善の2つのアプローチ
- 8.4 朝会、見える化、ふりかえり
- 8.5 チーム力は作業標準や仕組みに表れる
- 8.6 ヨコデンでチームの成果を組織の成果に

8.1 手法の導入ではなく風土を作り上げる 1/6

個々の手法の導入であればすぐにできる。

が、それでおしまいとなってしまう。

本物の現場力とは、**無意識の行動習慣**のこと。

トヨタの場合、トヨタ生産方式があってトヨタがある訳ではなく、トヨタがあって経営思想としてトヨタ生産方式が存在する。

つまり、自らが働くということを前提に、**改善し続ける組織にすること**。

社員ひとりひとりの個性からくる創造性が発揮されて組織が強くなる。

5年、10年、30年とかけて作りあげていき、**経営のあり方を変革させることがこの活動の真の目的**。

演習5 (チーム目標)



8.3 改善の2つのアプローチ 1/3

現場改善のタイプは、**日々改善型(仮説検証型)**と**テーマ設定型(原因分析型)**とに大別される。片方だけ取り組んでも、両方とも取り組んでもよい。どちらのタイプでも良いが、それぞれの利点・欠点を知った上で選べばよい(どちらか選べと言われれば、今の時代は先が読めない時代なので、前者が向いていると思われる)。

タイプ	説明	利点	欠点
日々改善型 (仮説 検証型) すぐ始められる 身近な問題を解決可能 ES向上につながりやすい	・日々発見した問題への改善することを積み上げていく方法。 ・毎日の朝会や、週次/月次のふりかえりで、問題への解決策をトライ・アンド・エラーで実施する。	・短い期間で改善サイクルが回るので、効果を実感しやすい。 ・小さな改善から始められる。	・トップダウンのテーマは出にくい ・経営層から見た場合、何を悠長なことを実施しているんだと感じるときもある ・ある程度慣れが必要。 ・根本原因を改善しないので問題が再発する場合あり
テーマ設定型 (原因 分析型) あるべき論で始められる 根本原因に対策する PDCAサイクルを回す	・目標と現状とのギャップを問題とし、活動テーマを絞り込む。活動目標を立て、問題の真因を分析し、その真因への対策を一定期間実施し、効果を評価する。 ・QCサークルでよく利用されている手法。	・テーマ型であるため、メンバー間で活動のベクトルが合わせ易い。 ・また、活動当初は軌道に乗せ易い。 ・トップダウンのテーマ、または「あるべき論」の改善に向いている ・組織方針を活動テーマに落とし込みやすい。	・現場の問題を見過ごされることがある ・リーダー中心の活動になりやすい。 ・テーマ完了時、活動の継続が難しい。 ・テーマによっては、活動が大掛かりとなり、改善サイクルが回りにくい。



演習6 (ペーパータワー)

8.5 チーム力は作業標準や仕組みに表れる 1/3

改善サイクルが回り出すと、チーム独自の仕事のやり方やコツが作業標準(プロセス)や仕組み(ガイド、チェックシート、ツールなどのプラクティス)となって蓄積され始める。最初は簡単なものかもしれないが、徐々に磨かれていく。

仕事を「標準化、仕組み化」する3つのポイント

①才能に頼らない

- マニュアル、チェックリストなどを作っておく。その通りにやれば、誰でもある程度は結果を出せるようにする。

②意思の力に頼らない

- 朝会の場で確認する、自分達の作業手順に組み込むなど、小さいルールを決めて守る。それが習慣化すれば、身に付いたことになる

③記憶力に頼らない

- 会議中に議事録、終了後メーリングリストで共有するなど、記憶に頼らず記録し共有できるようにする

出典「超図解「仕組み」仕事術」より

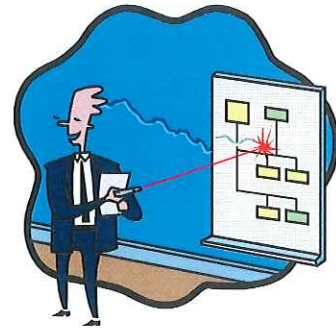
8.6 ヨコテンでチームの成果を組織の成果に 2/2

チームの取り組みは、社内イベント等で発表する機会を設ける。

これにより、見られている感、認められている感を高めることができる。

また、具体的なアドバイスやフィードバックをもらうことで、次のステップに上がりやすくなる。

さらに、他チームの取り組みを見ることで、自チームへのヒントを得ることができる(百聞は一見に如かず)。



■留意点

- ・改善サイクルの回し方や工夫点を中心に発表する
- ・単に“ツールを作って生産性アップしました”といった発表にはしない
- ・プロジェクト完了報告とは視点が違うので別会議とする



演習7 (自社でのヨコテン検討)

