

# 組織のポテンシャルを引き出す マネジメント変革

ともに実現したリアルな働き方改革



株式会社ビーイング  
コンサルタント  
渡瀬 智 / 西郷 智史

**プロジェクト型組織が抱える課題**

**1**

**我々が考える「働き方改革」とは**

**2**

**事例紹介**

**3**

**まとめ**

**4**

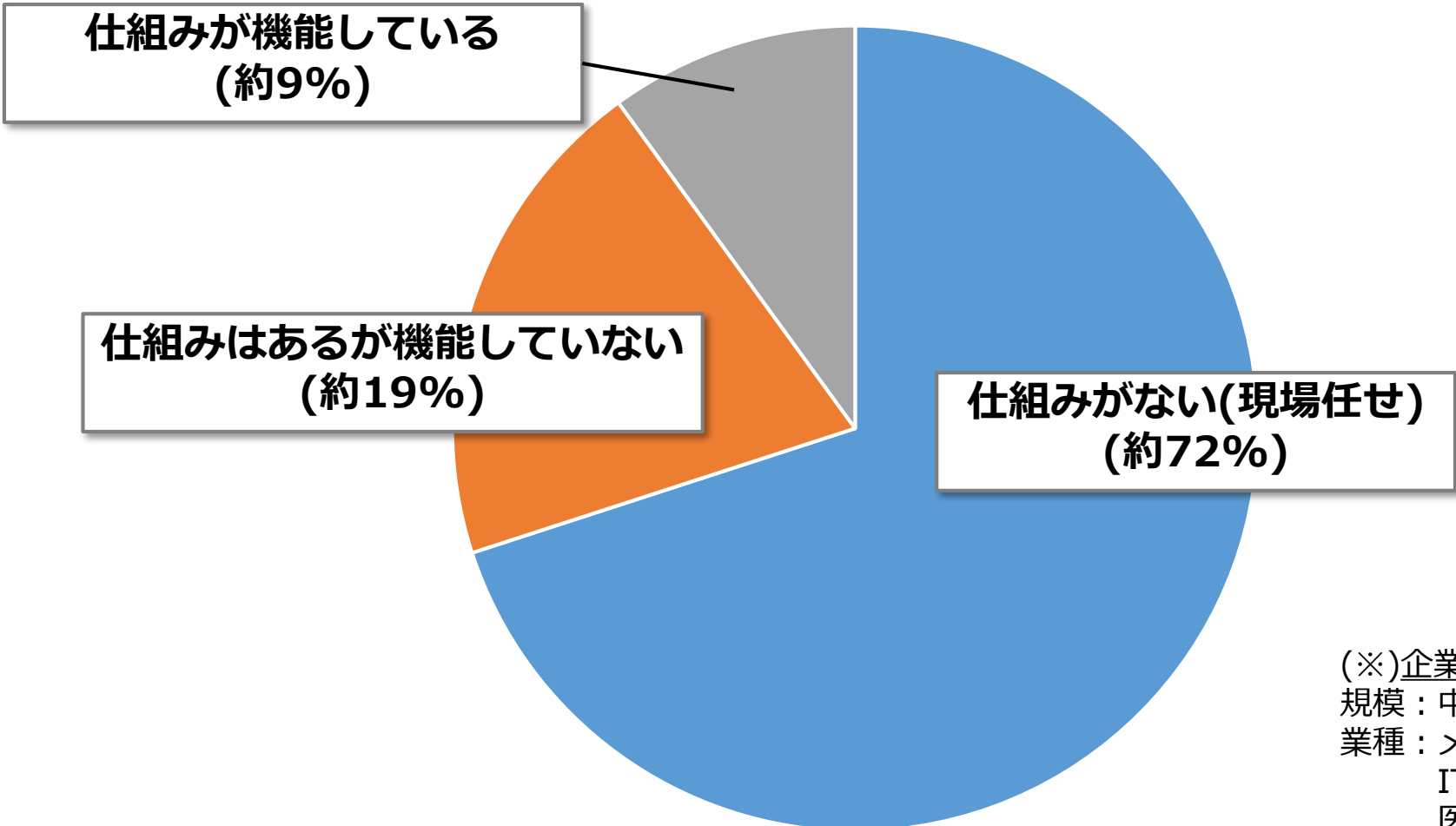
# プロジェクト型組織が抱える課題



# 我々から見た日本のプロジェクトマネジメントの現状



Q.御社ではどのようにプロジェクトをマネジメントしていますか？



これまでヒアリングした122社(※)のうちのプロジェクトマネジメント状況の割合(ビーイング社調べ)

(※)企業属性  
規模：中～大企業  
業種：メーカー  
IT・通信  
医療機器  
小売り 等

## 経営層 / ミドルマネージャー層

- プロジェクトが急に遅れ出し、最後は突貫でこなしている
- 競合他社に比べリードタイムが長い
- 当初計画よりもコストが膨らむ
- 部門間／組織内のコミュニケーションが悪い
- 現場から人が足りないというプレッシャーが厳しい
- 品質について不安に思うことがある
- プロジェクト全体の進捗状況がよく見えず手が打てない
- 目先に精一杯で中長期の技術開発に十分な手が回らない
- メンタル面でダウンしている社員が増えている

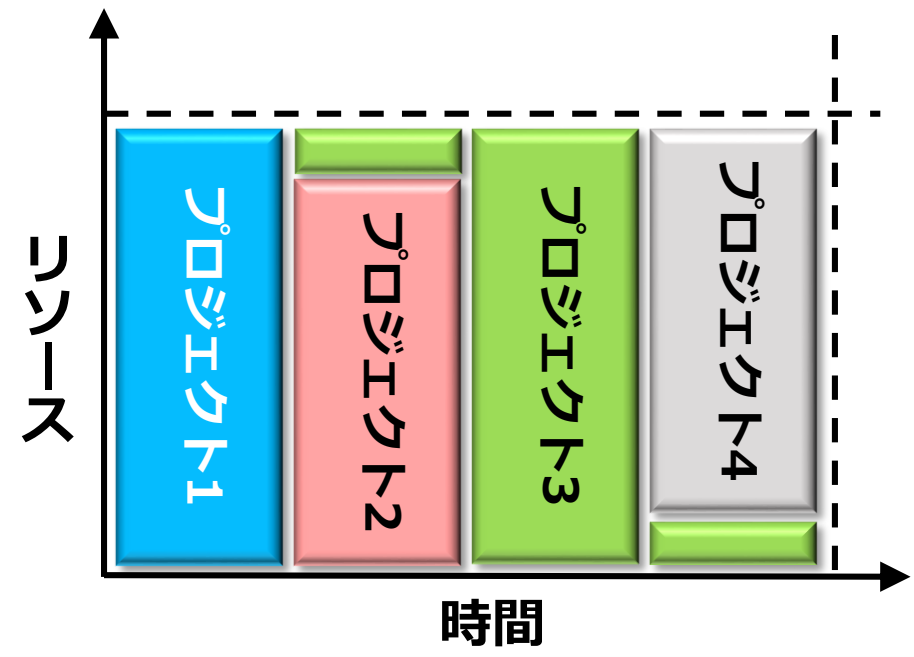
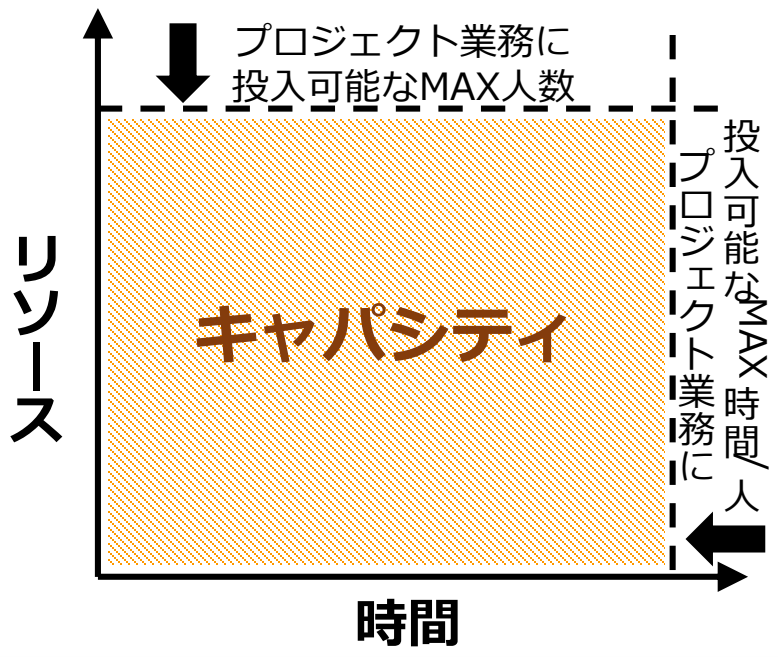
## プロジェクトマネージャー / リーダー層

- 顧客の仕様変更により右往左往している
- プロジェクト間で“できるリソース”の奪い合いが起こる
- 準備が整う前にプロジェクトを開始せざるを得ない
- 特に設計開発部門で残業・休日出勤が慢性化している
- 手戻り・やり直しが頻発している
- 品質について不安に思うことがある
- プロジェクト業務で手一杯なのに、問い合わせや不具合対応などの突発作業にも対応しなければならない
- タスクの優先度が人によりバラバラで、どのプロジェクトのどのタスクも最優先と言われる

そのような状況でも何を求められているか？

## プロジェクト型企業に求められること

限られた**キャパシティ**(「(人などの)リソース」×「時間」)の中で、**QCD**を保ちながら**より多くのプロジェクト**を  
アウトプットする



我々が考える「働き方改革」とは



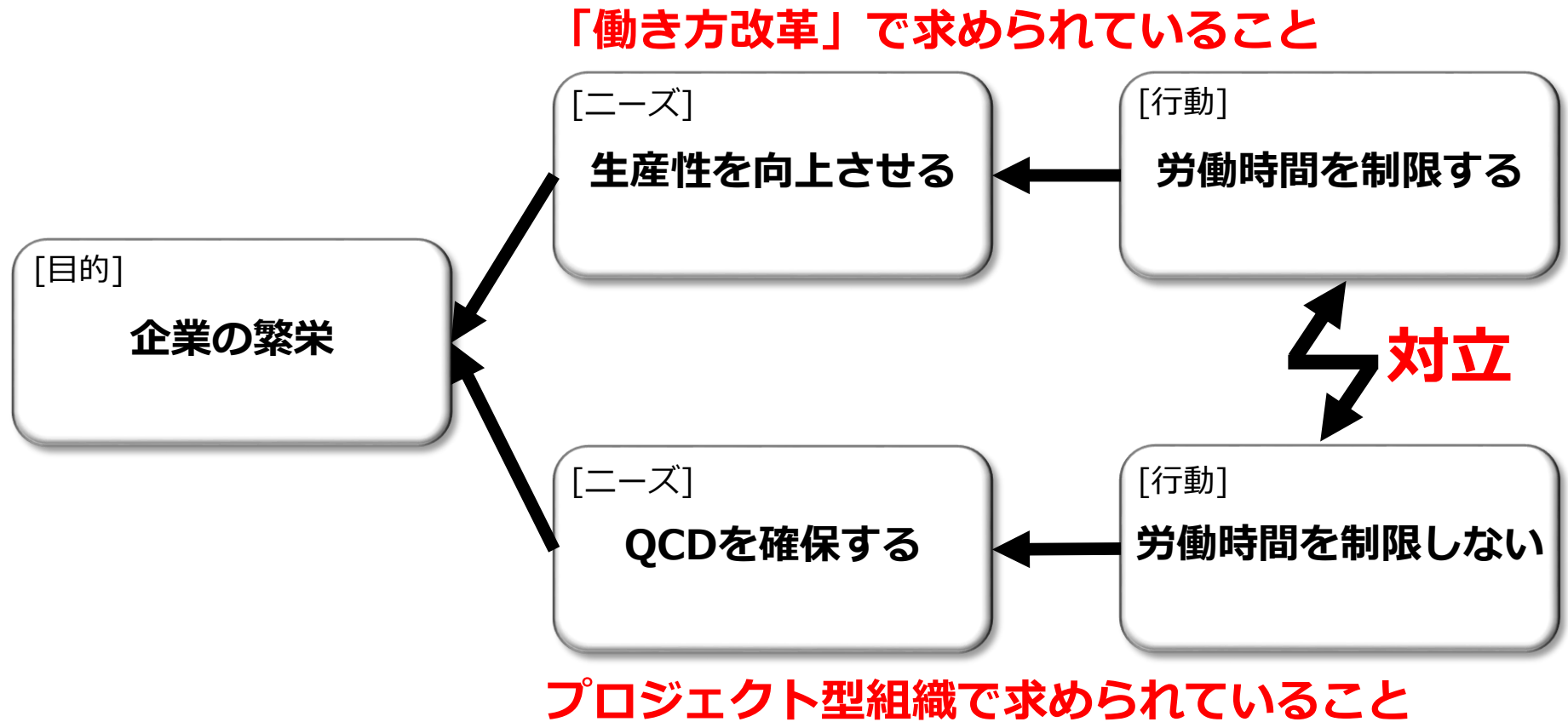


## 「働き方改革」の主要テーマ

1. 非正規の処遇改善
2. 賃金引き上げ
3. 長時間労働の是正
4. 転職・再就職支援
5. 柔軟な働き方
6. 女性・若者の活躍
7. 高齢者の就業促進
8. 子育て・介護と仕事の両立
9. 外国人材受け入れ

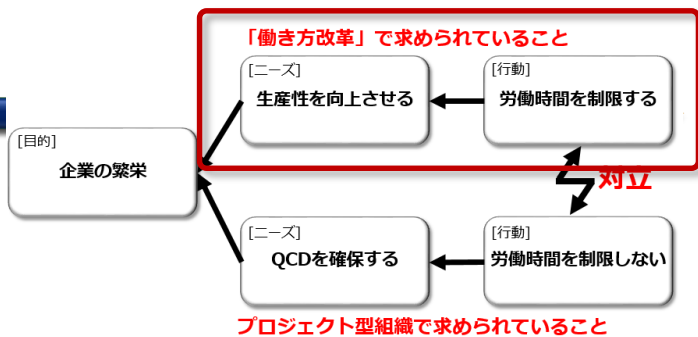
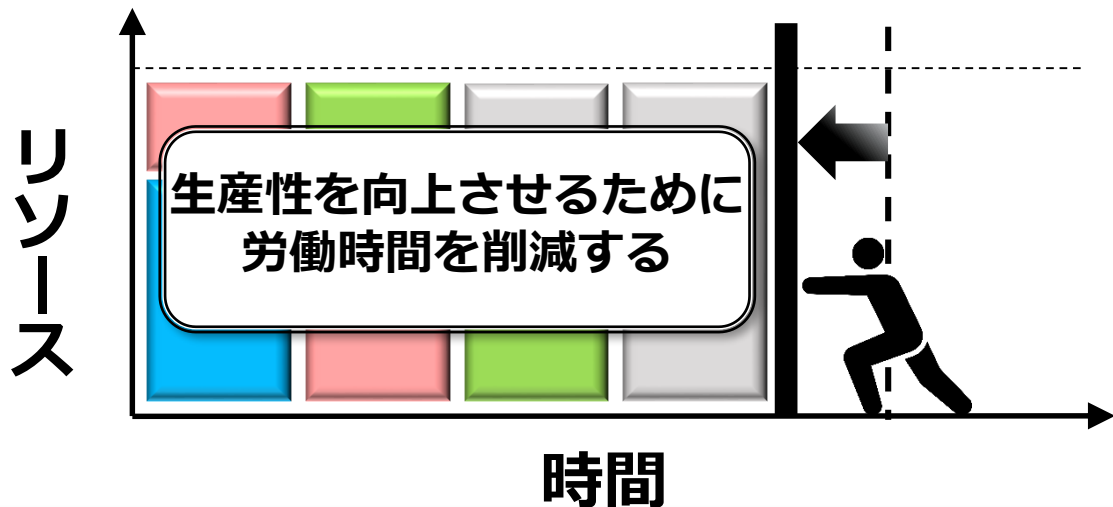
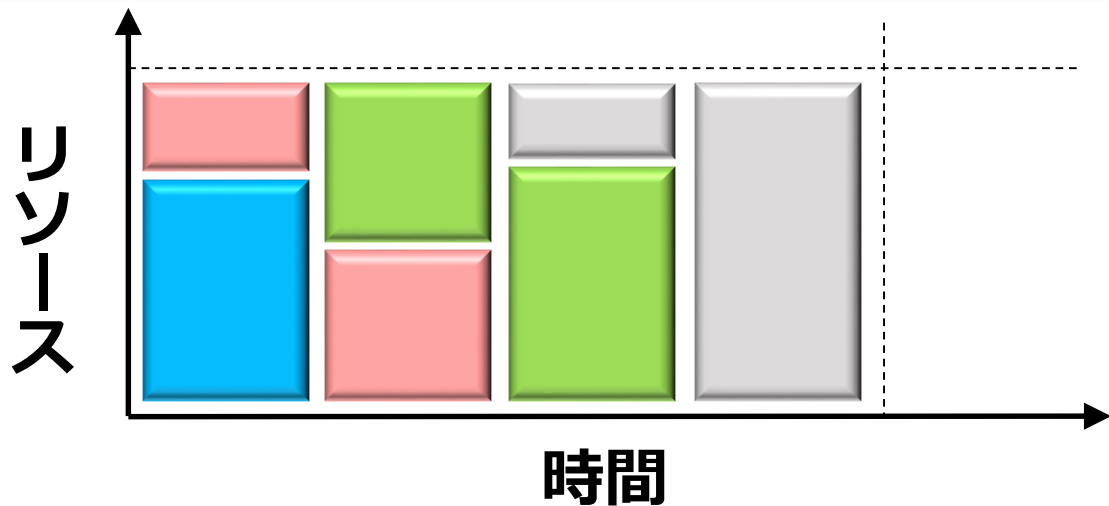
← 今回我々が言及したいポイント

# プロジェクト型組織における「働き方改革」の難しさ

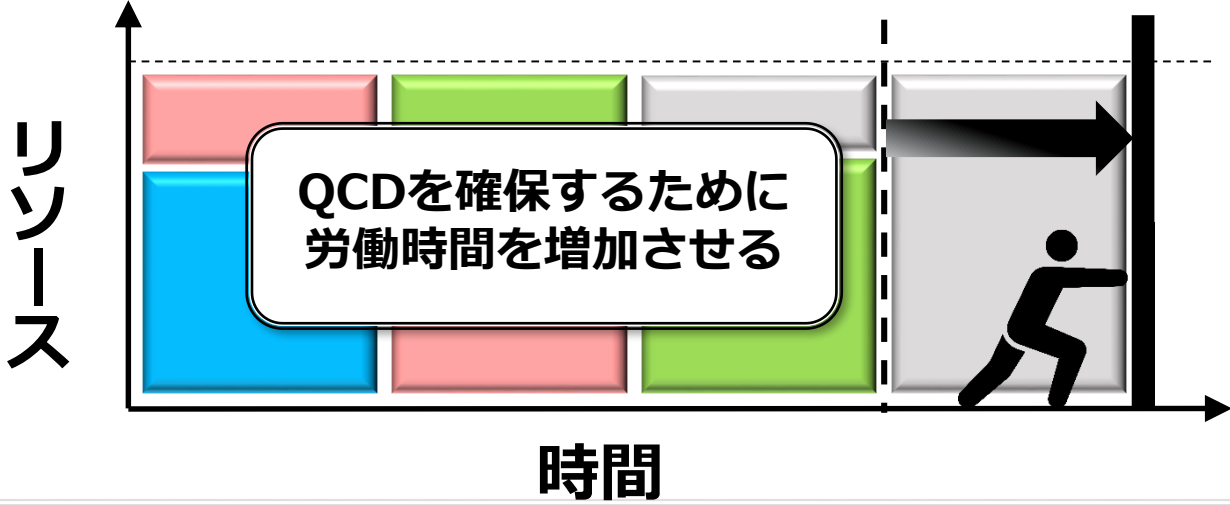
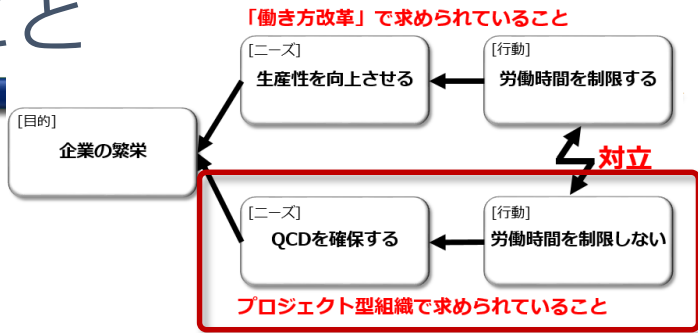
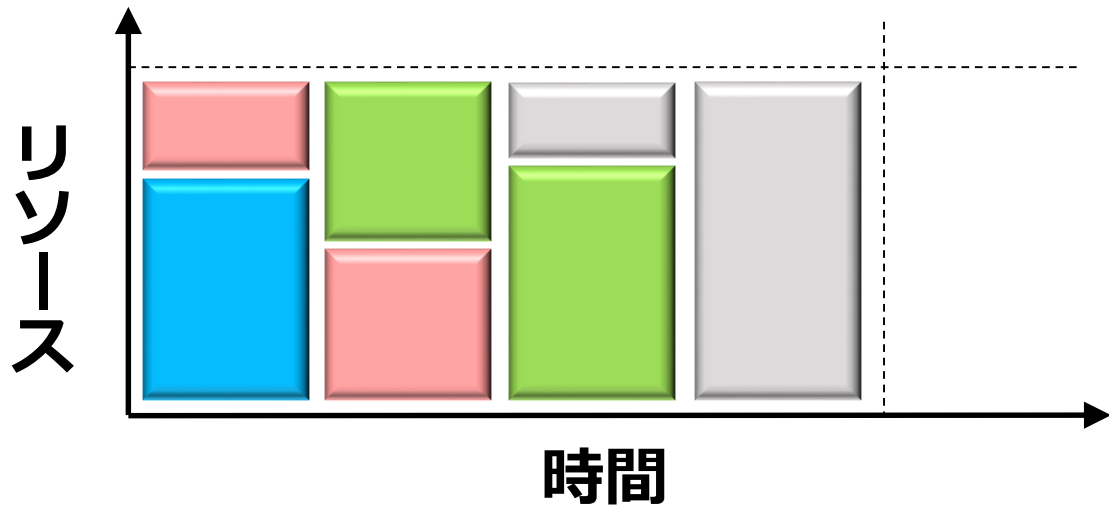


多くのプロジェクト型企業が置かれている環境に対して「働き方改革」で求められるハードルは決して低くない！！

# 「働き方改革」で求められること



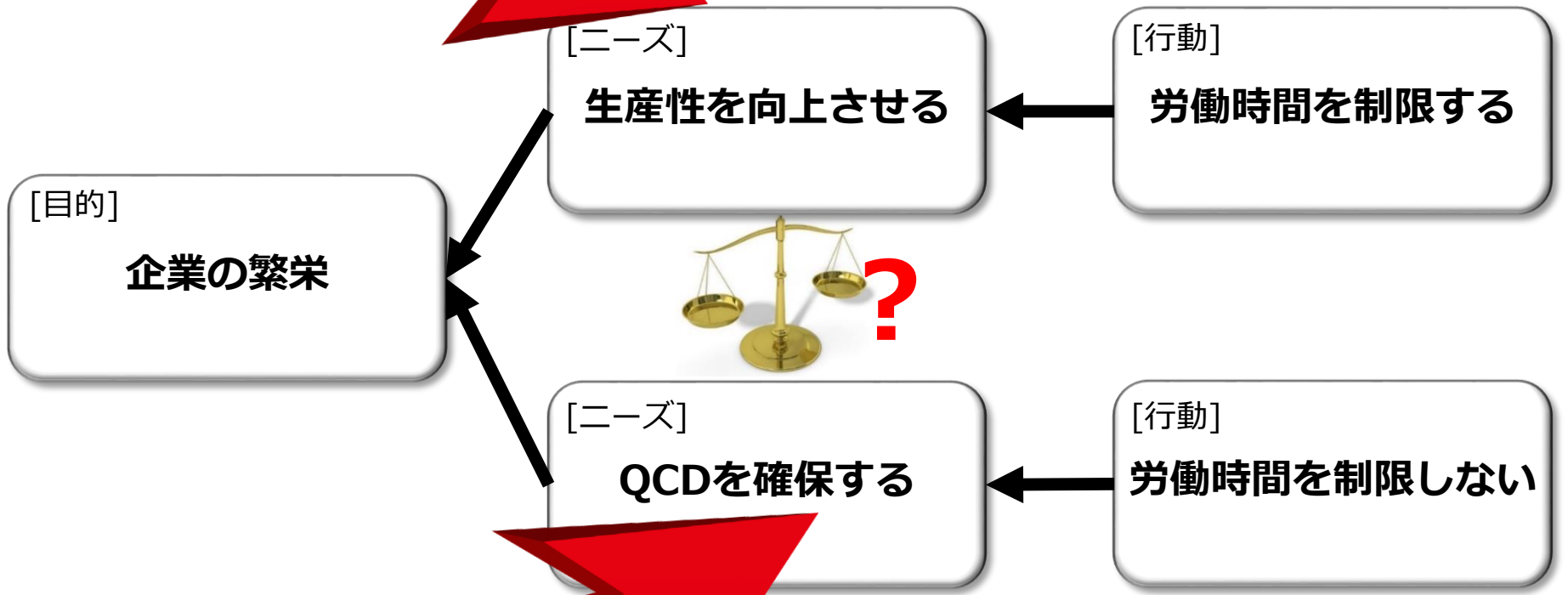
# プロジェクト型組織で求められること



# それぞれで求められることを両立するには・・・？

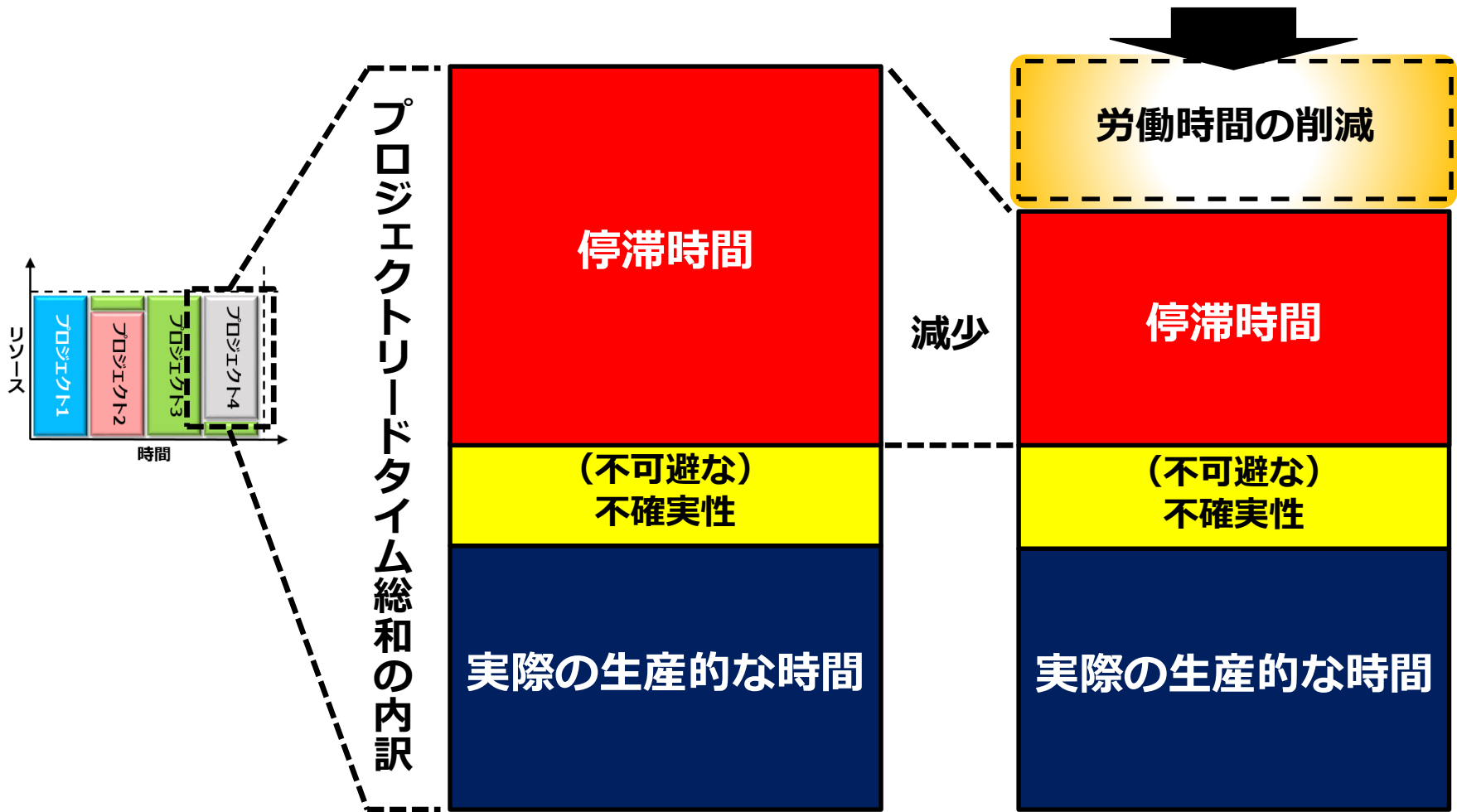


**優秀な人材を確保する？**

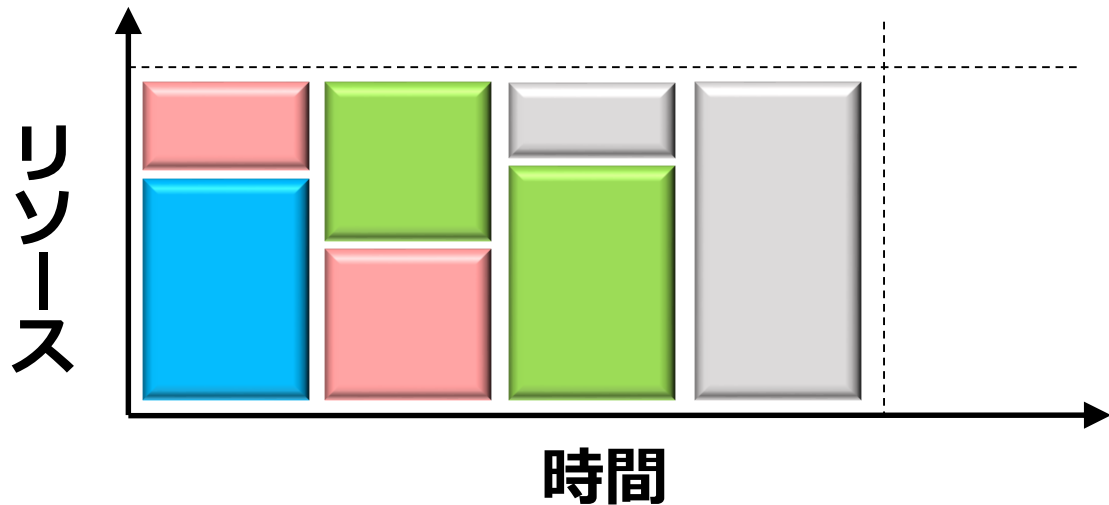


**QCDを向上させるためのツールを導入する？**

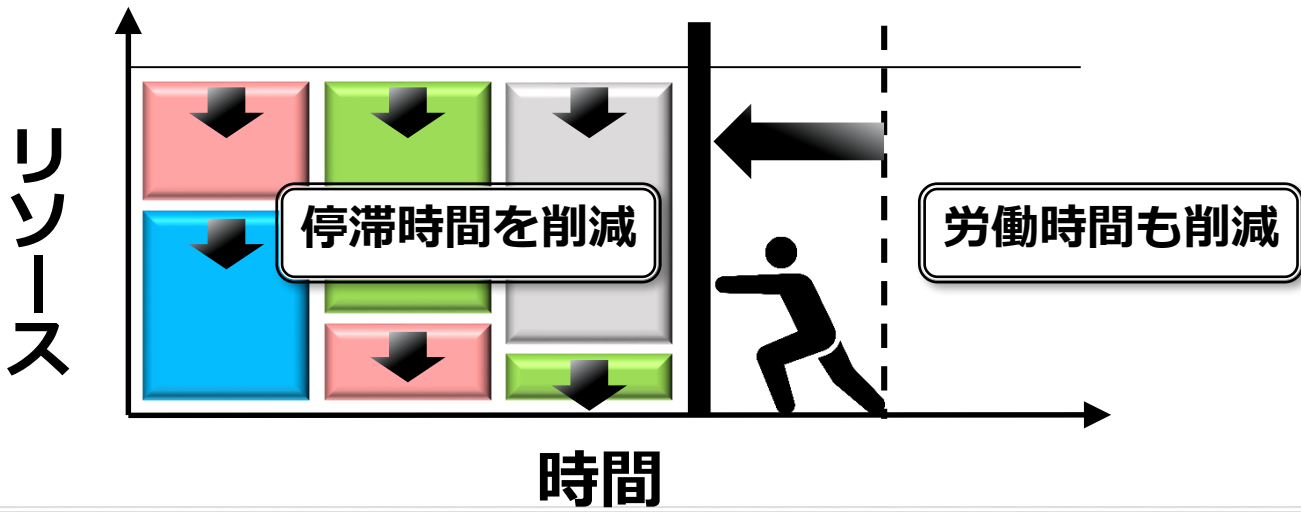
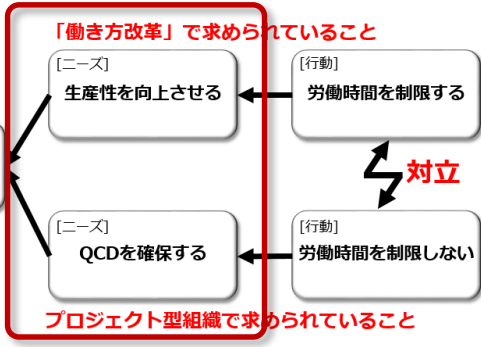
## プロジェクト組織における 大きなポテンシャル



# 両立の鍵

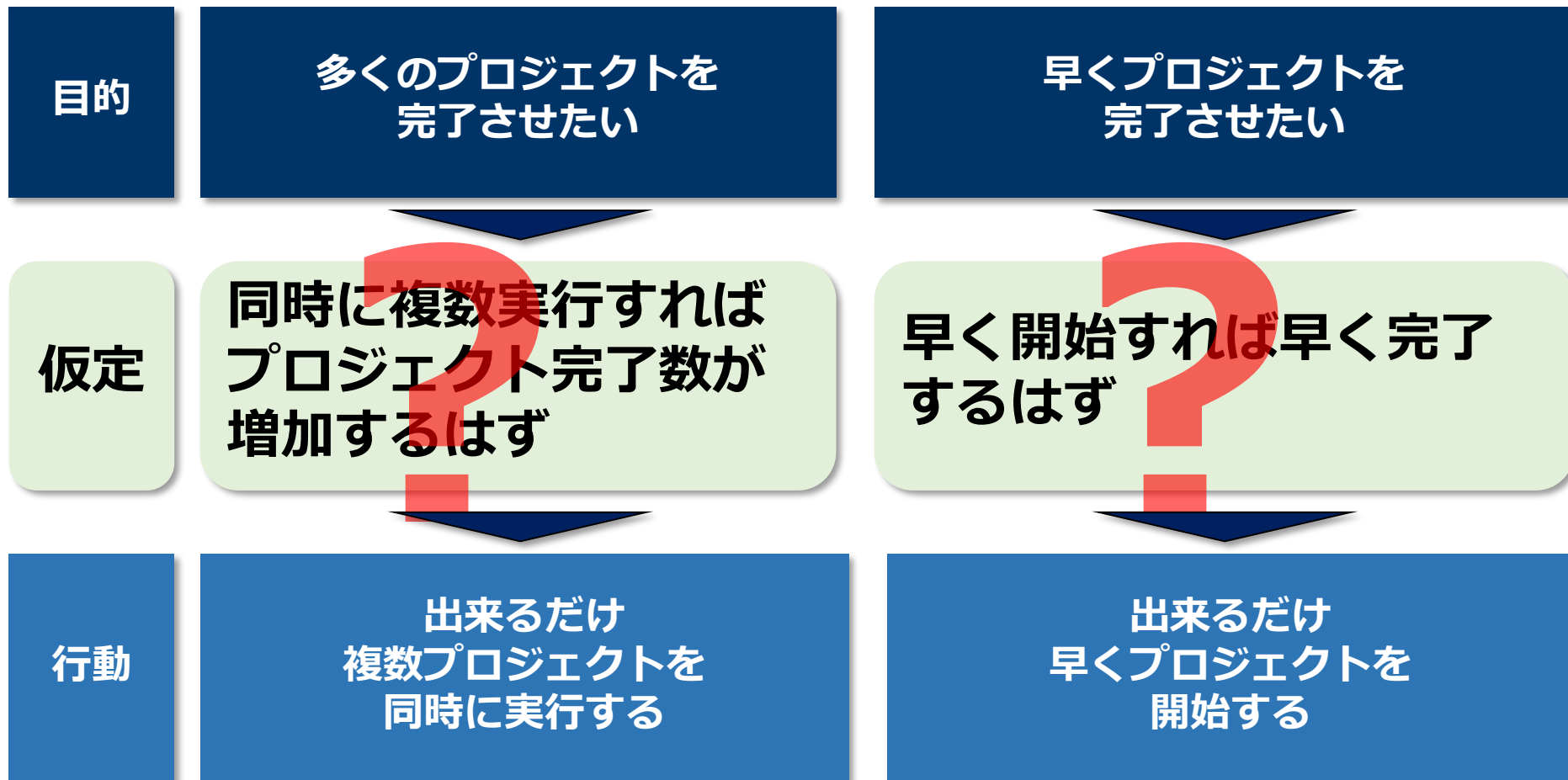


【目的】  
企業の繁栄



# 「停滞時間」など本当にあるのか？

## このような経験、ありませんか？

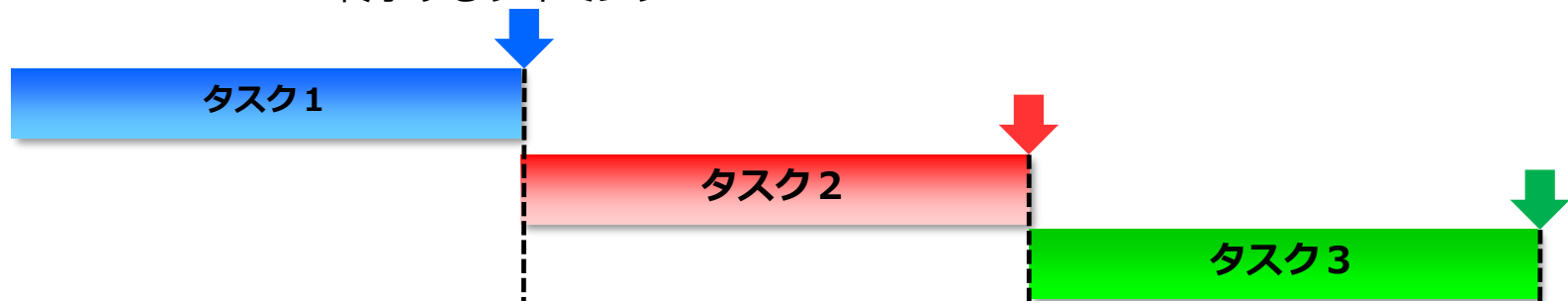




# 典型的な「停滞時間」

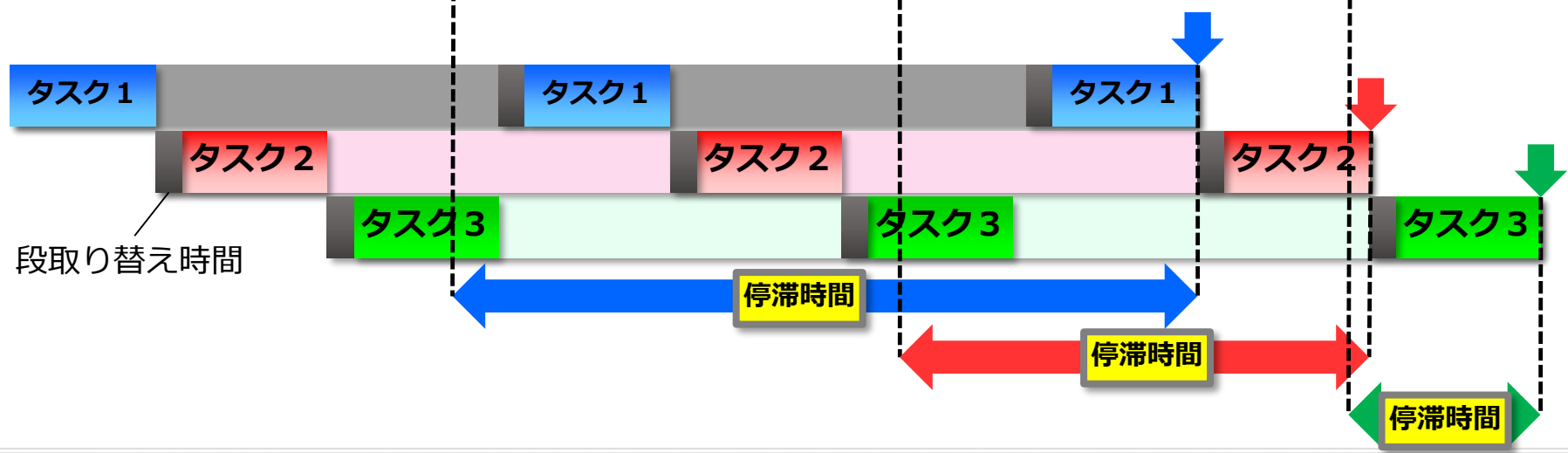
## ◆ 一つのタスクに集中して実行した場合

本来「タスク1」が  
終了するタイミング



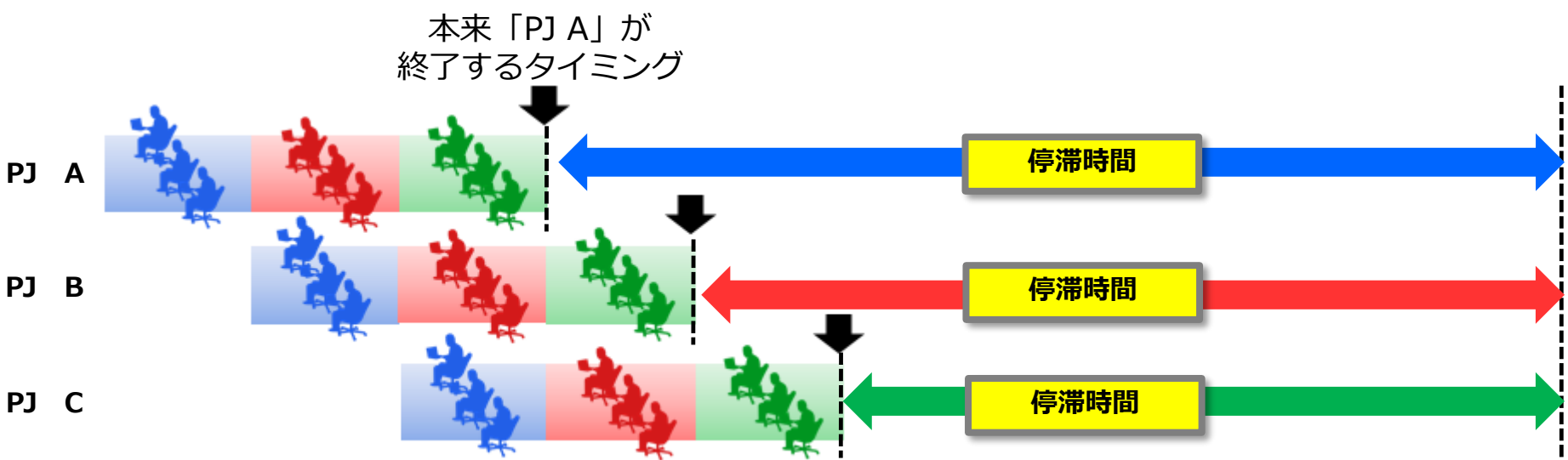
## ◆ 複数のタスクに「多く」「早く」実行した場合

実際に「タスク1」が  
終了するタイミング

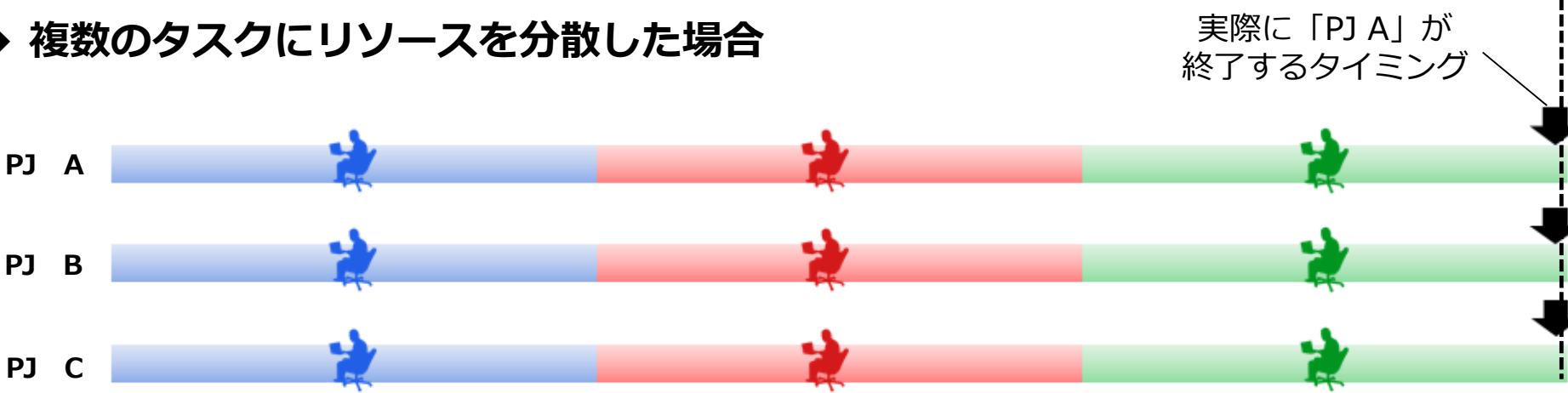


# 典型的な「停滞時間」

## ◆ 一つのタスクにリソースを集中した場合



## ◆ 複数のタスクにリソースを分散した場合



# どうやって「停滞時間」を減らすか？



## 優先度を明確にして

### 「今やるべきこと」と「今やるべきではないこと」

を決める！！！！

目的	多くのプロジェクトを完了させたい	早くプロジェクトを完了させたい
仮定	同時に複数実行すればプロジェクト完了数が増加するはず	早く開始すれば早く完了するはず
行動	出来るだけ複数プロジェクトを同時に実行する	出来るだけ早くプロジェクトを開始する

そのためには

現場レベルではなく、マネジメント層での  
明確な“判断”、“決断”が必要

そのためには

## マネジメントの変革が必要！！

# 事例紹介





**優先度を明確**にして

**「今やるべきこと」と「今やるべきではないこと」**  
を決める!!!

- 事例 1** | プロジェクトの投入
- 事例 2** | タスクの実行
- 事例 3** | 課題エスカレーション

## プロジェクトのフローが阻害されている

実行待ち ----- 実行中 -----> 完了


組織のキャパシティには**バラつき**があり  
**制約**が存在する



全てが最優先

プロジェクトが  
制約で詰まる

アウトプットが  
最大化されない

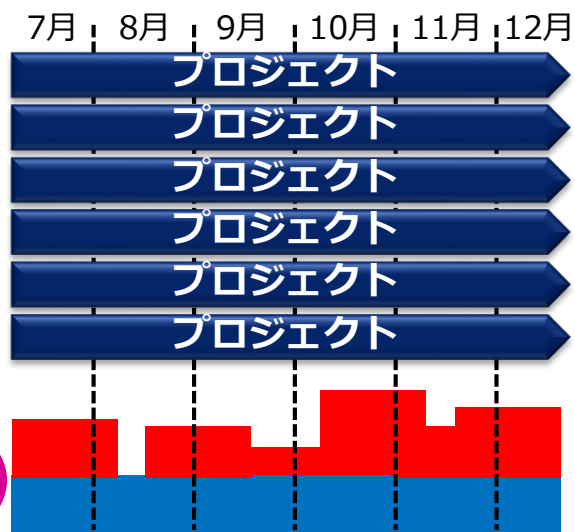


# フローの停滞

## プロジェクトの投入を戦略的にコントロール プロジェクトの詰まりを解消する(予防する)

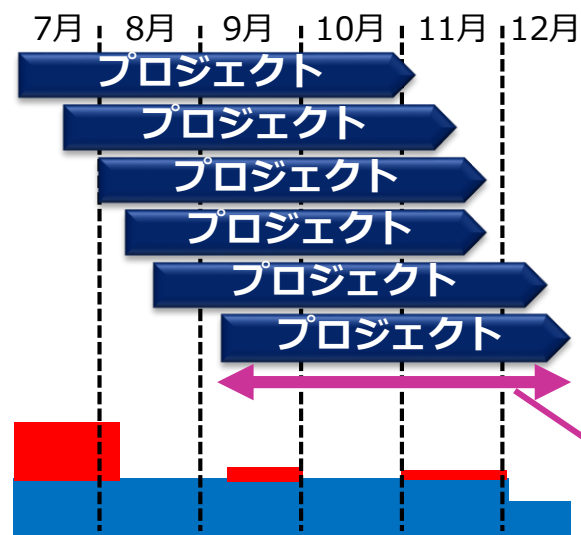
### ①プロジェクトを見える化

プロジェクトの投入イメージ



詰まりが発生するリソースの負荷に注目する

### ②優先度を付けて投入を計画し 負荷状況に応じて調整する



リソースを集中できれば  
従来よりも短縮することも可能



# 事例 1 プロジェクトの投入



5-2. 管理者間での認識合わせ

マネジメントディスカッション 管理者間でマネジメント課題をすり合わせ

1 CCPM適用しても計画通りに進まない

プロジェクト難易度が上がっている？

リソースが限られている？

2 プロジェクトの詰め込みすぎでは？

優先度を見極めて、案件の集中化をする

業務品質の見極め    スコープ調整    納期の再確認

プロジェクトの一時凍結を決断!!

3 11プロジェクト→4プロジェクト凍結／7プロジェクトに集中

Copyright© 2015 Alpine Information System, Inc. All Rights Reserved.

1 本当に過負荷な状態なのか？  
実感しないと納得できない

2 プロジェクトの見える化により  
プロジェクトの詰め込み過ぎを実感

3 「今やるべきこと」と  
「今やるべきでないこと」  
を経営層や部門長レベルで合意

出展：日本TOC協会「JTAカンファレンス2015 東京 発表資料」より抜粋  
<https://japan-toc-association.org/library/conference/2015>

# 事例 1 プロジェクトの投入 — 成果



「早く開始すれば早く完了する」という思考を切り替えることで、納期遵守率の改善を実現

6-2.プロジェクト活動の定期報告(FY14活動まとめ) -36-

	活動予定		終了予定		最新ステータス	完了		実行中		計画中		一時中断		納期検討		中止		(未着手)	
	期初計画プロジェクト	計画外管理プロジェクト	FY13継続プロジェクト	期初計画プロジェクト		計画外管理プロジェクト	完了	実行中	計画中	一時中断	納期検討	中止	(未着手)						
期初計画プロジェクト	21 <small>前月(21)</small>			26		17	16	5	1	5	2	1							
計画外管理プロジェクト	16 <small>前月(16)</small>	47		26															
FY13継続プロジェクト	10		47 <small>前月(47)</small>	26 <small>前月(26)</small>															

	FY13	目標	指標	内訳
完了プロジェクト数	7	17	前月(16)	-
プロジェクト期初計画達成率	37%	74%	57% <small>(53%)</small>	17/30
1人当たりプロジェクト完了数	0.14	0.46	0.31 <small>(0.30)</small>	17/54
プロジェクト納期遵守率	29%	88%	88% <small>(88%)</small>	5/17
プロジェクト同時実行数	9	19	22	18 16

Copyright© 2015 Alpine Information System, Inc. All Rights Reserved.

完了プロジェクト数  
7個→17個に増加

納期遵守率  
29%→88%に向上

出展：日本TOC協会「JTAカンファレンス2015 東京 発表資料」より抜粋  
<https://japan-toc-association.org/library/conference/2015>



## タスクの開始から完了までに 様々な停滞時間が多く存在する

担当者のタスク状態イメージ





## 作業の見える化で、意識を個人→組織へ 同時実行数の制限で、「今やるべきこと」に集中する

**WIPボード（設計）** ※WIP=work in progress : 仕掛り中の作業

各工程を明示  
各注番は、附箋で表現、  
左から右へ流れる  
すべての作業を「見える化」・共有

「実行中」以外の作業はやってはいけない  
早期着手の防止  
「実行中」は大きさが決まっている  
実行数を絞ることで、悪いマルチタスクを防ぐ

1 実行待ち

2 実行中

3 完了

附箋の色で作業を区別  
黄:フルキット  
青:設計作業  
緑:その他

タスクの滞留から、  
作業者の繁忙度がわかる

完了したものは、  
一定期間「見せる」  
成果の見える化

追加作業があれば、手書きの附箋  
を作る  
柔軟性の確保、全作業の見える化

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

© 2016 Toshiba Solutions Corporation 10

### 1 実行待ちタスク

作業を見える化し  
滞留を視覚的に把握

### 2 実行中タスク

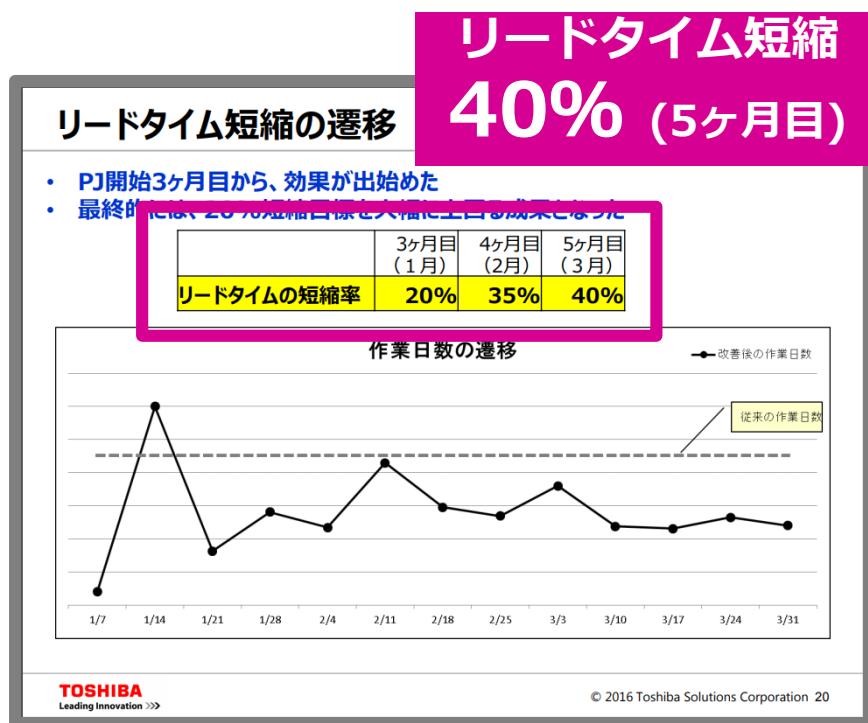
「今やるべき」タスクに  
集中できる環境をつくる

### 3 支援タスク

マネジメントの支援が  
必要であれば素早く対応

出展：日本TOC協会「JTAカンファレンス2016 東京 発表資料」より抜粋  
<https://japan-toc-association.org/library/conference/2016>

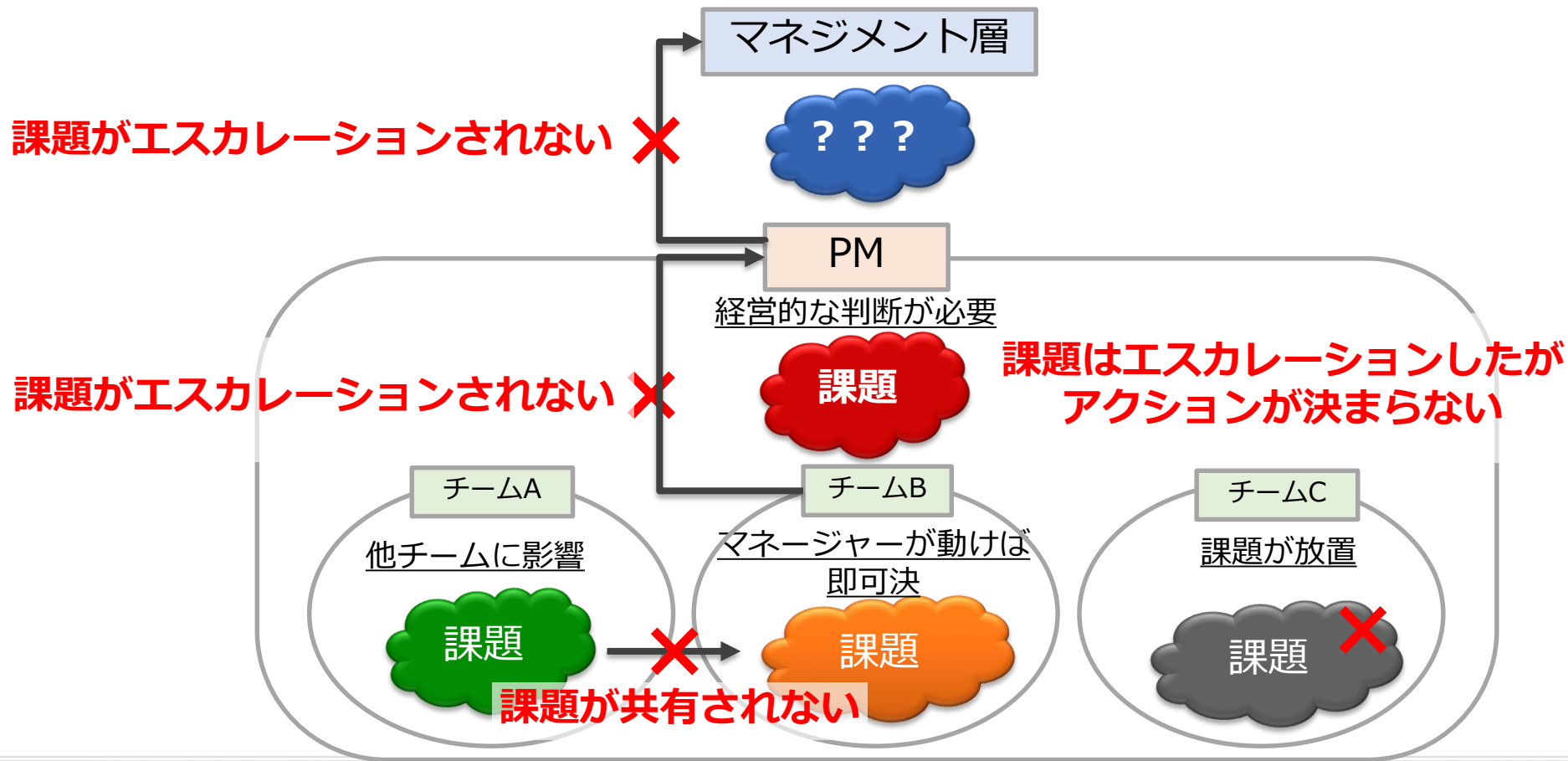
## 1つのタスクに集中できる環境を構築し リードタイムの削減に成功



出展：日本TOC協会「JTAカンファレンス2016 東京 発表資料」より抜粋  
<https://japan-toc-association.org/library/conference/2016>

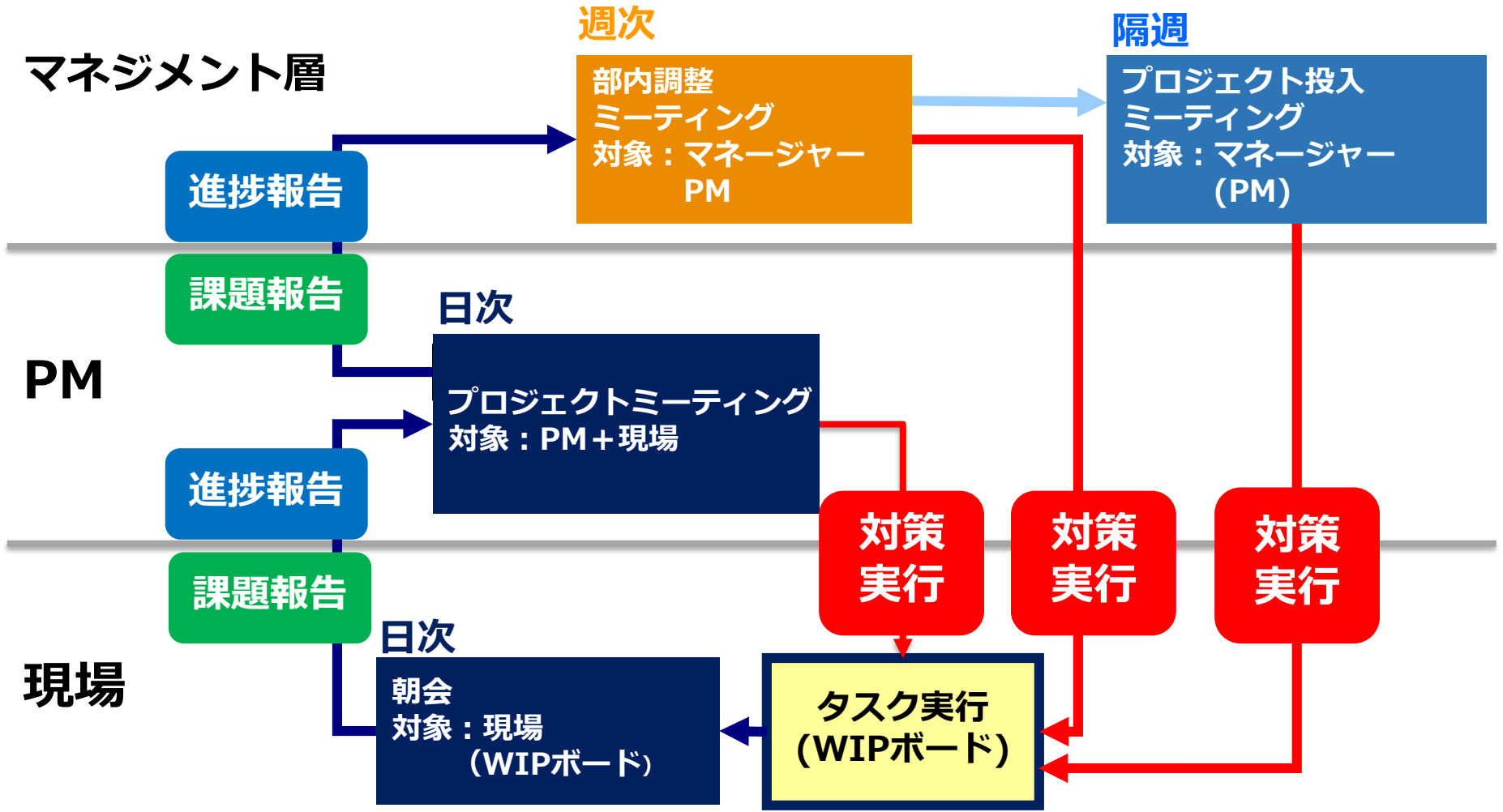


## 限定された範囲で課題が滞留 組織に課題が溢れ返り、プロジェクトが停滞する



# 事例 3 課題エスカレーション

## 課題エスカレーションサイクル一例



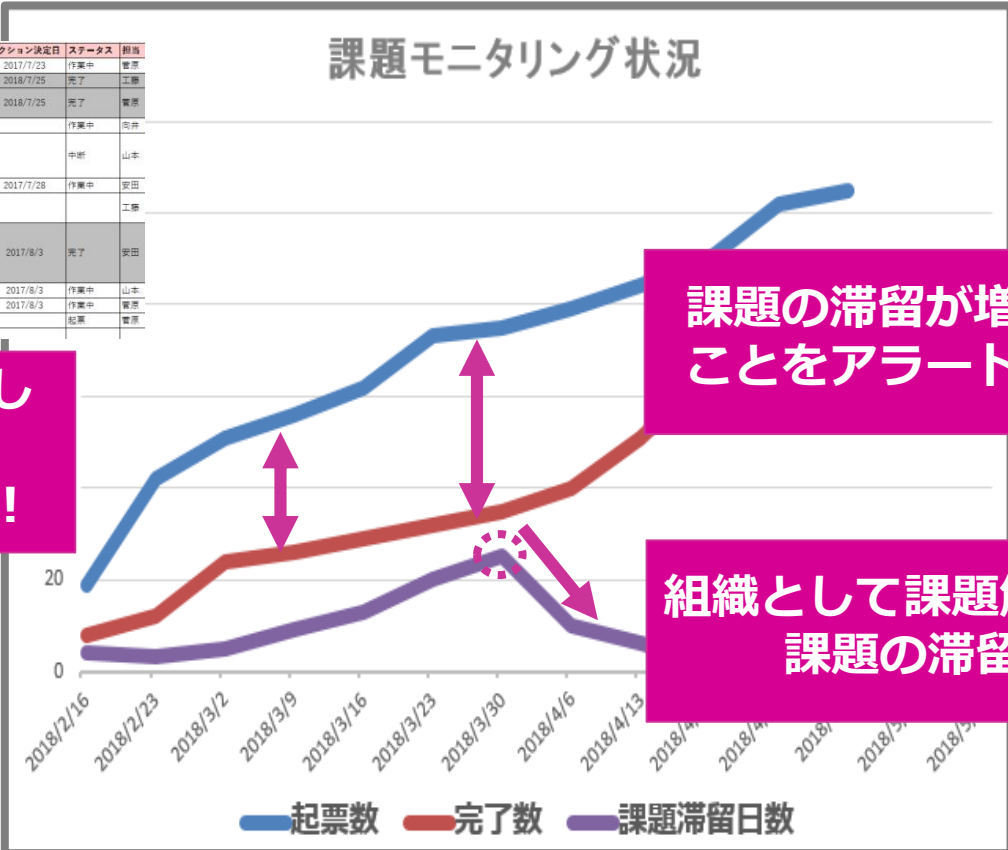


## 課題のエスカレーションを高速に回すことで 課題の滞留によるタスクの停滞時間を削減

プロジェクトの課題管理表

No	起票者	起票日	課題	アクション	アクション決定日	ステータス	担当
1	中塚	2017/7/23	実行もされていないエスカレーションされていない	WBSを作成する	2017/7/23	作業中	菅原
2	工藤	2017/7/23	エスカレーションされていない	通知する	2018/7/25	完了	工藤
3	菅原	2017/7/23	試験内容が確定していないが、試験要因の外注は必ずせない 費用として117,777かかる	まずは仕様書を参照して試験内容を確定させる 他チームへの影響を調査して共有する	2018/7/25	完了	菅原
4	向井	2017/7/26	工藤から生産性向上としての仕様変更が求められている 検査機能の廃止は同にするのが決まらない。			作業中	向井
5	山本	2017/7/26	全機種と同一ようにWSを正とするのか、他部品修正可能とする のか。			中断	山本
6	安田	2017/7/26	起動部分の要求仕様書をどちらチームで作るか	他チームを打合せを実施する	2017/7/28	作業中	安田
7	工藤	2017/7/26	LEDパネルに接続する仕様が決まらない。表示の画質に影響する ため、規定値の値の方針を決めて欲しい				工藤
8	安田	2017/7/26	セキュリティポリシーが決まっていない	下記項目を完了を依頼する - AAAAAA - BBBBBB - CCCCCC (方針未決定)	2017/8/3	完了	安田
9	山本	2017/7/31	CCPM工程表の更新が完了の状態で進捗管理が実行されている		2017/8/3	作業中	山本
10	菅原	2017/7/31	ユーザー評価の実施の有無を判断する		2017/8/3	作業中	菅原
11	菅原	2017/7/31					松葉
12							

課題モニタリング状況



エスカレーションを徹底し  
優先度が高い課題から  
適切な階層が迅速に動く！

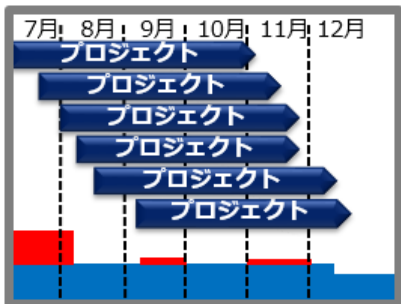
課題の滞留が増加している  
ことをアラートとして検知

組織として課題解決に集中し  
課題の滞留を防止





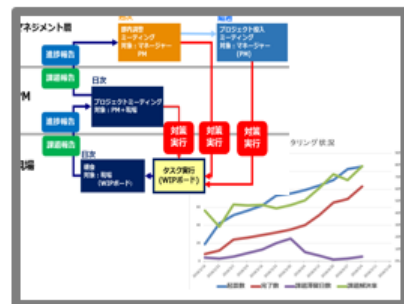
# 事例の共通点



プロジェクトの  
**見える化**



タスクの  
**見える化**



課題の滞留の  
**見える化**

共通点は

**目の前の現実**を、誰が見てもわかるように**見える化**する

そのうえで

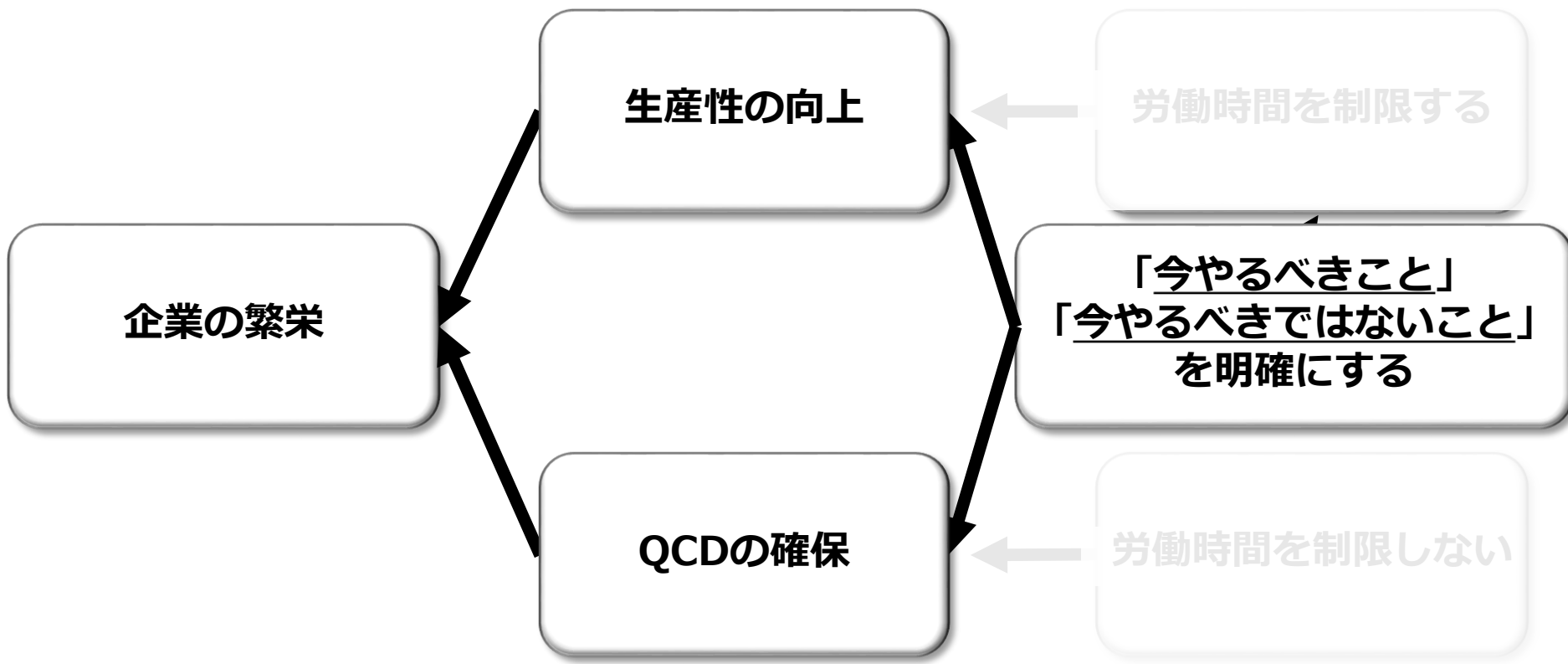
**優先度を明確**にして

**「今やるべきこと」と「今やるべきではないこと」**

を決める！！！！



## 「働き方改革」で求められていること



## プロジェクト型組織で求められていること

# やるべきことに集中して共通の目的を達成する!!!



## 西郷 智史

株式会社ビーイング  
TOCコンサルティング部  
コンサルタント

saigo@beingcorp.co.jp  
<http://toc-consulting.jp/>



新製品開発やR&D、情報システム、システムインテグレーションやパッケージ開発などのIT業への業務改善経験が豊富。

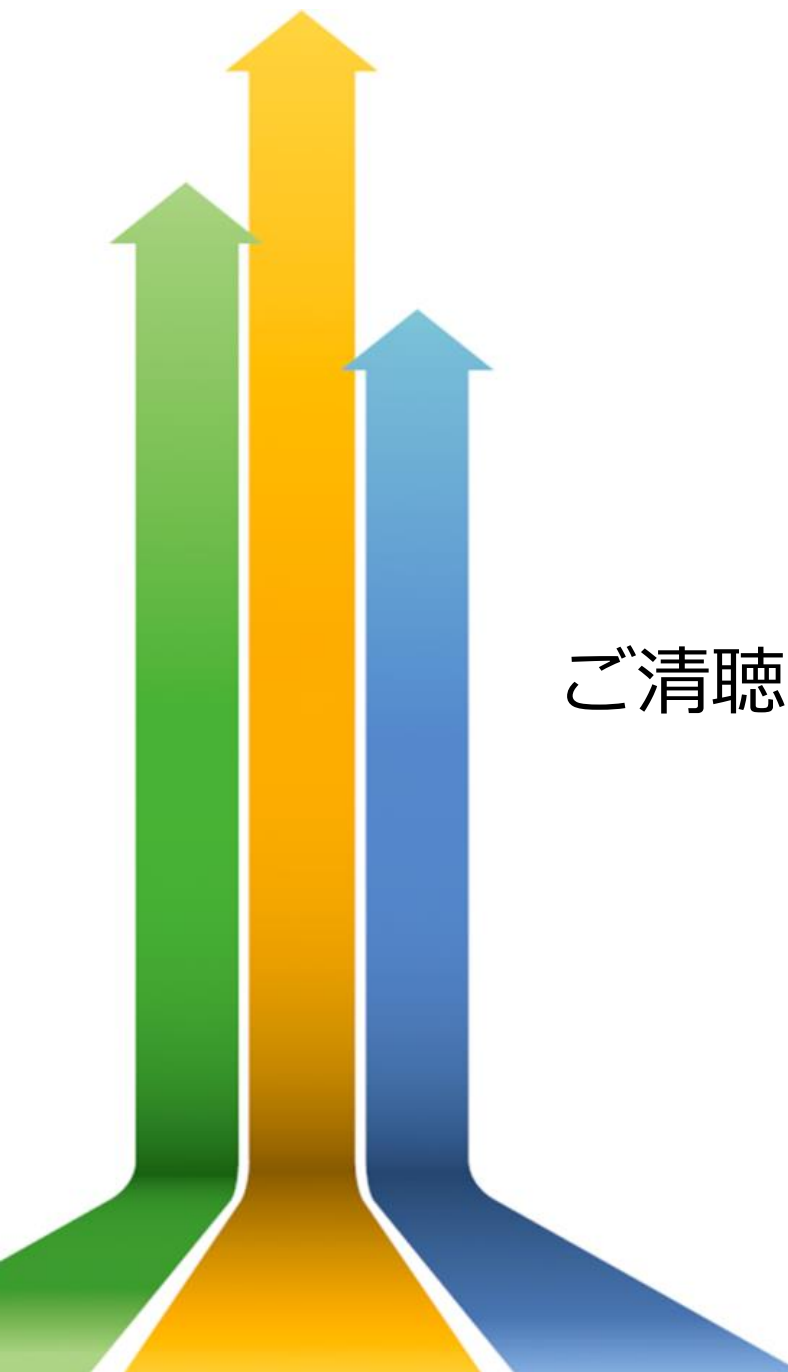
金融系システムエンジニアとしてオンライン取引システムの設計・開発・保守運用を長年担当。「現場が分かるコンサルタント」として対話を重視。



## 渡瀬 智

株式会社ビーイング  
TOCコンサルティング部  
コンサルタント

watase@beingcorp.co.jp  
<http://toc-consulting.jp/>



ご清聴ありがとうございました。