

THANKS

BUSINESS NEWS LETTER

(VOL. 148)

発行日：平成21年10月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台 1-41-11
TEL:04-2922-1417
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

「プロジェクトマネジメントの基本（その1）」・・・プロジェクトマネジメントとは？

はじめに

「プロジェクトマネジメント」

皆さんは、この言葉を聞いたことがありますか？
辞書では、以下のように定義しています。

プロジェクトマネジメントとは…

「チームに与えられた目標を達成するために、人材・資金・設備・物資・スケジュールなどをバランスよく調整し、全体の進捗状況を管理する手法」

プロジェクトマネジメントは、もともと、主として情報システムの構築等で用いられていた概念です。

しかし、近年、企業の中で、IT以外でも様々な「プロジェクト」が設置されるようになりました。このような状況の中、プロジェクトマネジメントは、今や一般のビジネスマンにとっても重要なスキルになっています。

- ・プロジェクトの立ち上げ方法
- ・実行計画の作成方法
- ・進捗管理の方法
- ・プロジェクトメンバーの動機づけ

プロジェクトマネジメントとして理解しておくべきことは多々あります。

「自分はプロジェクトとは無縁！」

確かに、「××プロジェクト」という公式なプロジェクトに参加したことがある人は少ないかも知れませんが、

しかし…

例えば、「販売店と一緒にあって、ある業種のユーザーを攻略する！」、なんていうのは、まさに「プロジェクト」そのもの。

プロジェクトマネジメント力が試されます。

ということで、THANKSでは、これからしばらく「プロジェクトマネジメント」について解説して行きます。

プロジェクトとは？

「在庫削減プロジェクト」
「コストダウンプロジェクト」
「新市場開拓プロジェクト」

今や、会社の中では、プロジェクトが花盛りです。

それでは、「プロジェクト」とは一体どういうものなのでしょうか？
「通常業務」の中の活動と、どこか、どのように違うのでしょうか？

プロジェクトは以下のように定義されます。

プロジェクトとは・・・
「特定の目的を達成するために、臨時的に形成された組織による活動」

なんとなく、分かったような、分からないような・・・

以下の図をご覧ください。
通常業務とプロジェクトの「違い」を一覧にまとめたものです。

	通常業務	プロジェクト
目的	・業務の遂行と改善 ・・・決められたことを遂行しながら、 業務の質を高める	・業務の改革 ・・・従来のやり方そのものを変える
期間	・特になし	・限定的（予め期間を設定）
頻度	・反復	・1回きり
評価対象	・一定期間（半年、1年等）の中での 業務遂行の結果を評価される	・求められた目的に対するアウトプットを 評価される
推進組織	・通常組織	・特別組織

まずは目的。
通常業務の目的は業務遂行と改善です。
基本的には、決められたことを、きっちりこなすこと。
当然、質を高めるために、やり方を改善することは考えなければなりません。
しかし、それはあくまでも、現状延長的な流れの中でのことです。
一方、プロジェクトの目的は「改善」ではなく、「改革」です。
目標に到達するためには、従来のやり方そのものを抜本的に変えることも必要になります。

例えば、製品のコストダウンのような場合を考えてみましょう。
「材料費の削減」「組み立て工数の削減」・・・
いろいろな手段があります。
仕入先と交渉し、材料購入価格を下げたり、生産現場の効率化を図ったり・・・
日々の業務の中で、各担当部門が行っているでしょう。
しかし、こうした取り組みだけでは、やはり限界があります。
更なる大きなコストダウンを求めるならば、抜本的な変更が必要です。
例えば・・・
「生産場所の変更」「部品購入先の変更」「材質変更」「設計変更」・・・
このようなことを検討するのが、本来のプロジェクトです。

次に期間。
前ページの定義に「臨時的」とありますのよね。
プロジェクトが通常業務と大きく違うのは、予め期間が決められていること。
言い換えれば、「納期がある」ということです。
プロジェクトは、その立上げの際に「プロジェクト予算」を作成するケースが多いです。
プロジェクト予算とは、当該プロジェクトに対してかかる工数や、経費を見積もっておくこと。
納期が遅れれば、予算オーバーは必至です。

納期が遅れることは、予算以外にも大きな影響があります。
例えば、在庫量削減やコストダウンのプロジェクト。
実行が遅れればそれだけ、その削減効果を得る時期も遅れます。
また、新製品開発プロジェクトのようなものでは、プロジェクトが遅れてしまったら、その間に他社が先行してしまうかも知れません。
もし、そうなったら、とてつもなく大きな損失です。

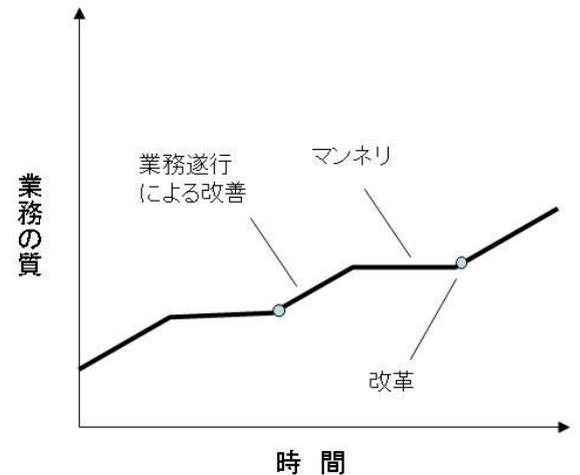
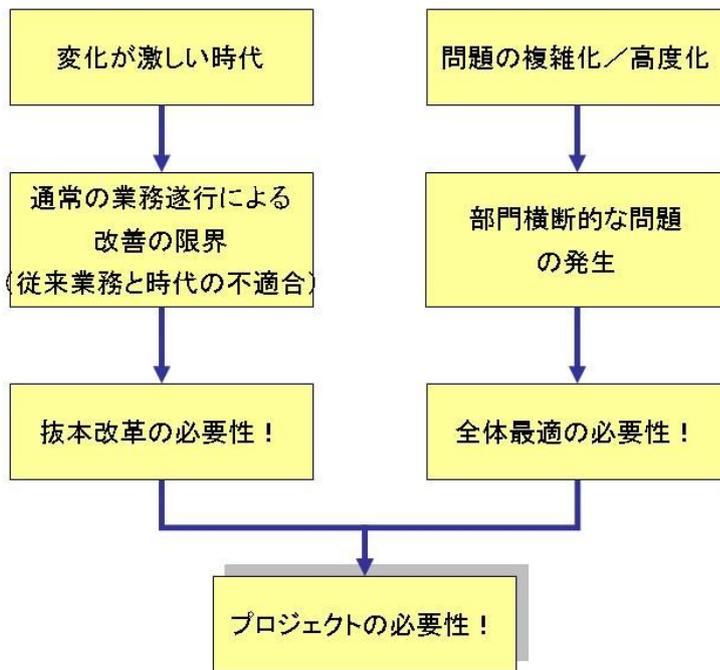
よって、プロジェクトでは、余程のことが無い限り、期限の延長はありません。
従って、プロジェクトメンバーは、決められた期間の中で、どれだけのアウトプットが出せるかが勝負。
「もう少し時間があればもっと出来たのに・・・」というのは、負け犬の遠吠えです。

それから、プロジェクトの特徴は、特別な組織が編成されること。
「改善」ならば、ひとつの部門の中だけで実行可能ですが、「抜本的な改革」となると、影響を受ける人がたくさんでできます。
例えば、在庫削減についても、10%程度ならば、生産計画の精度を上げるだけで、できるかも知れません。
しかし、「半減しよう！」となったら、調達や受注の方法から見直さなければならないでしょう。
こういうケースでは、関連部門からメンバーが集まってプロジェクトを設置し、全体最適のための方策を検討することが普通です。

プロジェクトの必要性

プロジェクトの必要性はどこにあるのでしょうか？

次ページの図をご覧ください。
プロジェクトの必要性が増している背景として、以下の2点が挙げられます。



①変化が激しい時代の中での、抜本改革の必要性

新技術の開発、為替等の国際情勢の変化・・・

今の時代は変化が激しいです。

例えば、インターネットの発展により、お客様は24時間、好きな時に情報収集し、注文することができます。

世界中の、どこからでも買うことができるために、「地域の壁」が取り払われました。

企業の競争環境は大きく変わっています。

このような状況の中で、企業にとって勝つためのカギは、「いかに変化に対応するか」。

現状延長的な仕事のやり方の中で、徐々に質を高めようと思っても、限界があるし、スピードも遅くなります。

これが、いわゆる「改善」限界。

プロジェクトによる抜本的な「改革」が必要になるのです。

②問題が複雑化・高度化する中での全体最適の必要性

皆さんは「バリューチェーン」という言葉を知っていますか？

開発—購買—生産—営業—物流といった、機能の「結びつき」のことを言います。

今の時代、このバリューチェーンをいかに上手に結びつけるかが、企業の競争力のカギと言われています。

例えば、受注生産品のリードタイム短縮のような場合。

いくら生産現場の効率を上げて、生産リードタイムを短縮しても、営業からの受注情報が遅れたり、完成した製品の出荷が遅れたりすれば、せつかくの努力も水の泡でしょう。

これが、いわゆる「部分最適の限界」。

営業—生産—物流が、一気通貫で結びついていることが必要です。

個別バラバラではなく、全体として何が最適なのか？

こうしたことも、部門横断的なプロジェクトが必要となる背景なのです。

<次回につづく>