

平成20年度山形県NPOマネジメント力向上支援事業

研修-1「経営マインド&事業遂行管理」
第1回（山形会場）

2009-1-17

NPOパワーアップコンソーシアム

(有)SKソリューションズ





マネジメント力とは・・・

社会システムの認識

- 社会システムの二極化

「グローバルイゼーション」&「ローカライゼーション」
地域蘇生あってこそその日本蘇生

車の両輪のバランス

- ひと・組織の意識の変化

効率・量

変化

質＝「安全」「信頼」「公正」
「こだわり」への回帰

- 地域の蘇生へのひとつの方向性

(1) 「ローカライゼーション」

産・学・官の連携

産・学・官・民の連携・協働・共創(共進)

(2) 組織の変化

単独組織中心

<組織(企業)> + <個人(個業)>

連携・協働(パートナーシップ)の形成

リソース(人材・資金・資材・時間)活用の可能性 & 自由度が広がる

組織運営の潮流

■ 仕事のパラダイムシフト

パラダイム : 人々に共有された世界観、ものの見方、共通の思考の
枠組み・方法論 ≡ 基本的なイメージ

組織中心の仕事

2極分化

組織(企業)

個人(個業:マイクロビジネス、NPO)

■ 冷え切っている雇用環境の改善のポイント

【**個業**】 100人の会社一つよりは5人規模の起業×20の起業

★ 地域密着型NPOや起業(CB)の創出支援

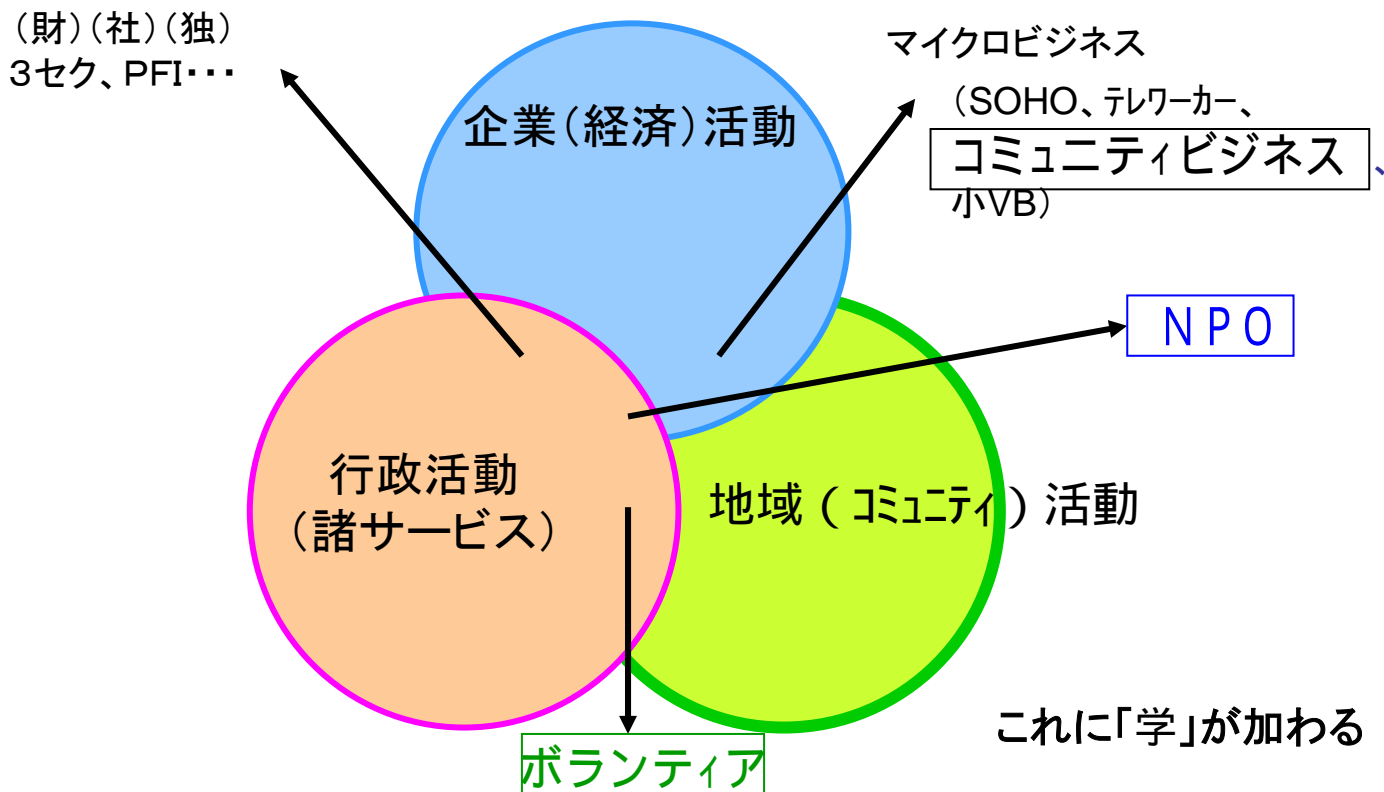
□ 行政の施策とその限界

□ リソース不足(人材・もの・資金・ノウハウ)

★ 自立的支援機能(民) = 「地域力」への期待



地域社会を変える力(地域力)の相関



組織リーダーの資質

<七つの資質・素養>

- 目利き 帽子(チャンネル)の数 & 先見性
- 行動力 自ら汗を流して行動できる
- 情熱 明確なポリシーと諦めないという気概
- 人柄 みんなが慕って集まる人望
- 調整力 みんなのベクトル調整力
- 聞き上手 話し上手より聞き上手
- 気概・矜持 マインドとほこり

課題解決の核となる能力①

<ソリューション力>

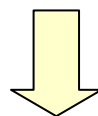
キーワード: コミュニケーションギャップの克服

トップダウン&ボトムアップの限界克服

スキル: 「協働ワークショップ」遂行の力

成果: 合意形成の確保

アカウントビリティ(プロセスのオープン化)の確立



WSで実施

「WS (BS・目標展開作業)」

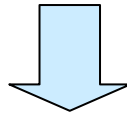
「WS (事業アクションプラン作成作業)」

課題解決の核となる能力②

<事業遂行管理(プロジェクトマネジメント)力>

「P・D・C・Aサイクル」

「Q(品質)・C(費用)・D(期限)管理」



「事業アクションプランの実行」

課題解決の核となる能力③

<協働・共創の「しくみづくり」力>

★補完効果
★相乗効果

⇒ いわゆる **Win・Win** 関係の形成

★ **リソース**(人材・資金・資材・時間)活用の可能性 &
自由度を広げる



アウト・ソーシング (外部委託) から **コ・クリエーション** (共創)へ

協働・共創の参考事例

★地域異業種連携・協働事業創出：NPO + 福祉 + 農業(8年目)
飲食 + 福祉 + 農業(4年目)

★産学官民連携事業：

C B 公開起業オークション(4年間)：村山総合支庁 + NPOプロネット + 山大地共研
+ LLP山形ふるさと企画舎

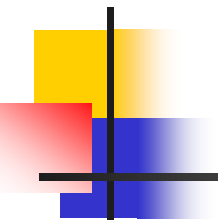
むらやま C B メンターバンク：村山総合支庁 + NPOプロネット + AISOHO企業組合
+ LLP山形ふるさと企画舎

★地域力共創推進コンソーシアム3事業：LLP山形ふるさと企画舎 + AISOHO企業組合
+ 蔵オビハチ + 山形コミュニティ放送(株)

「One Coin 地域力 カフェ」 「Yamagata 地域力 ステーション」 「地域力倶楽部」：3年目

★NPOパワーアップコンソーシアム「H20年度NPOマネジメント力向上支援事業」：
(特活)プロネット + (特活)公益のふるさと創り鶴岡 +
(特活)おきたまラジオコミュニティ + (LLP)山形ふるさと企画舎





(プロジェクトマネジメント)
プロジェクト方式の概説

プロジェクトマネジメントの背景 (日揮(株)PMプレゼンテーション資料より)

プロジェクトマネジメントの概念と技法は、1942年の「マンハッタン・プロジェクト」への適用に端を発して、米国の国防・航空宇宙産業分野を中心に発展してきました。このような超大型の国家プロジェクトへの適用によって、米国におけるプロジェクトマネジメントの発展は政府機関が主導的な役割を担っていましたが、当然民間企業へも大きな影響を与えました。

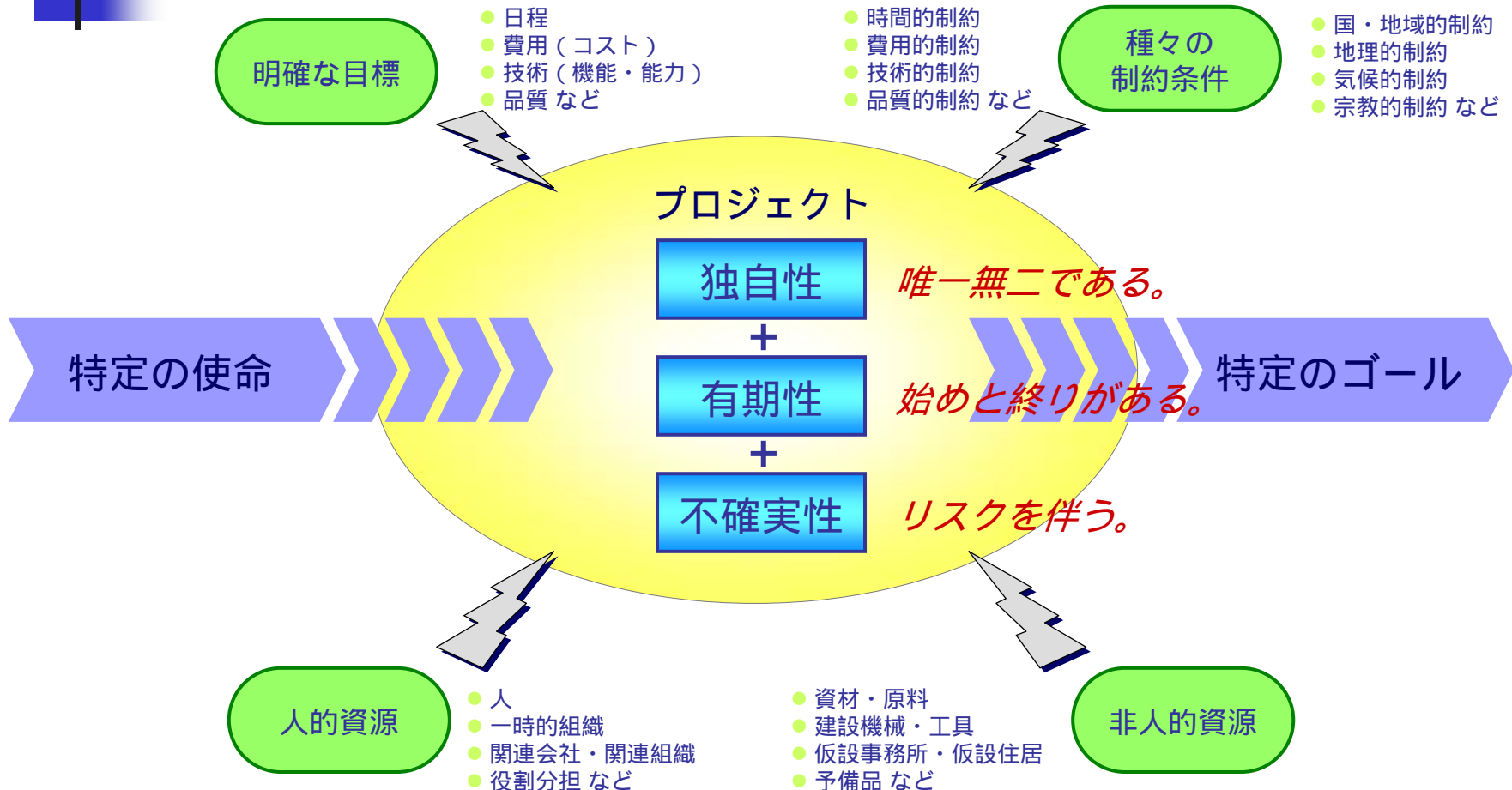
続いて民間での大規模プロジェクトを手がけるメジャーオイル（国際石油資本）がプロジェクトマネジメントを取り入れました。これにより、メジャーオイルから仕事を請負う各国のエンジニアリング会社などのコントラクター（請負者）が顧客の要請に応えるため、積極的にプロジェクトマネジメントを導入していきました。

1980年代は、コンピュータの普及にともない、プロジェクトマネジメント技法はシステム化され、更なる普及を後押しすることになりましたが、日本ではプロジェクトマネジメントは限られた人達のみが耳にする或る意味でエンジニアリング会社の専門用語的な時期を過ごすこととなります。

その後、2000年のIT革命を前後して、システム開発プロジェクトにおけるプロジェクトマネジメントの重要性が認識され、民間レベルでの積極的な導入が急激に加速しました。システムという身近な対象物であることも相まって、これを機にプロジェクトマネジメントは一般的な存在になりつつあり、現在に至っております。



プロジェクトの基本特性 (日揮(株)PMプレゼンテーション資料より)



明確な目標

- 日程
- 費用 (コスト)
- 技術 (機能・能力)
- 品質 など

種々の制約条件

- 時間的制約
- 費用的制約
- 技術的制約
- 品質的制約 など

- 国・地域的制約
- 地理的制約
- 気候的制約
- 宗教的制約 など

プロジェクト

独自性
+
有期性
+
不確実性

唯一無二である。

始めと終わりがある。

リスクを伴う。

特定の使命

特定のゴール

人的資源

- 人
- 一時的組織
- 関連会社・関連組織
- 役割分担 など

非人的資源

- 資材・原料
- 建設機械・工具
- 仮設事務所・仮設住居
- 予備品 など

身近にあるプロジェクト (日揮(株)PMプレゼンテーション資料より)

プロジェクトの基本特性

独自性

唯一無二である。

+

有期性

始めと終わりがある。

+

不確実性

リスクを伴う。

個人レベル

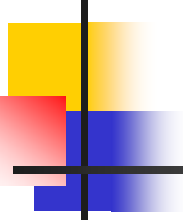
- 入学
- 就職
- 結婚
- 家を建てる
- 子供を育てる

会社・事業レベル

- 新製品(商品)開発
- プラント建設
- 組織・人事制度改革
- システム開発
- イベント開催

国家・行政レベル

- 税制改革
- 宇宙開発
- 選挙
- オリンピック開催



誰もが持っているプロジェクトという発想

<講師の例>

仕事 : PM手法を山形にて広める(H17以降) ⇒ 展開中

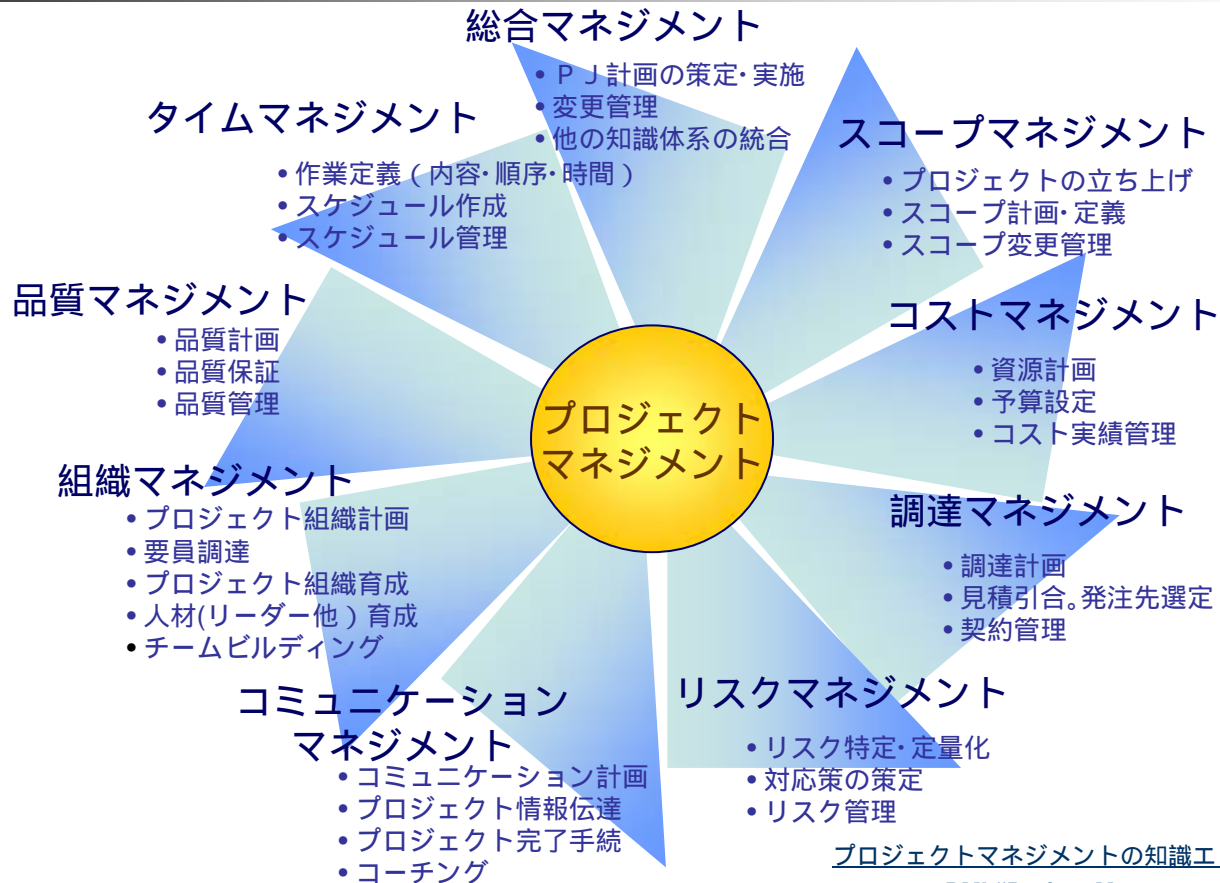
趣味 : HPにアップしている【写真】と「著作・寄稿・映像・画像・音声など」で構成した<私的アンソロジー(DVD)>の制作

家族 : 娘との同居?! ?プロジェクト

<参加者の例は?>

PTA活動? スポ少? 地域ボランティア? 趣味?

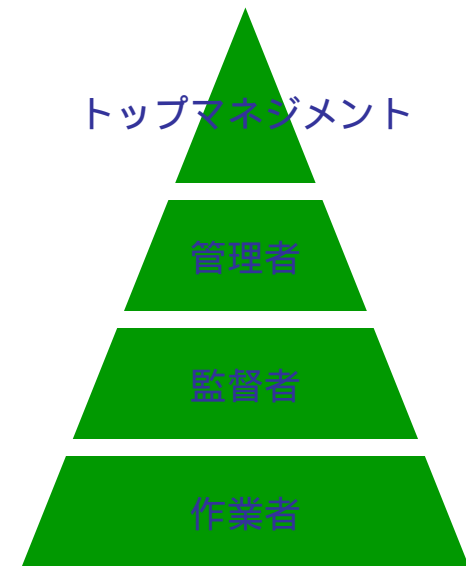
プロジェクトマネジメントの体系 (日揮株)PMプレゼンテーション資料より



プロジェクトマネジメントの知識エリアとプロセスの全体像
PMI “Project Management Body of Knowledge”

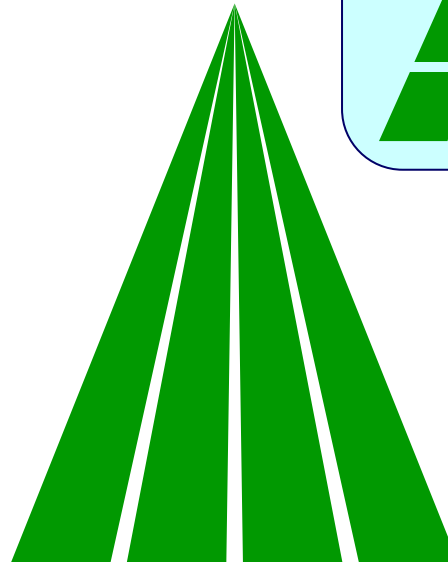
プロジェクトマネジメントの必要性 (日揮株)PMプレゼンテーション資料より

組織の構造的特徴

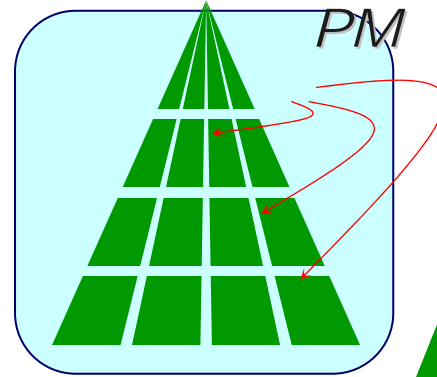


マネジメント階層のギャップ

+



部門組織間のギャップ



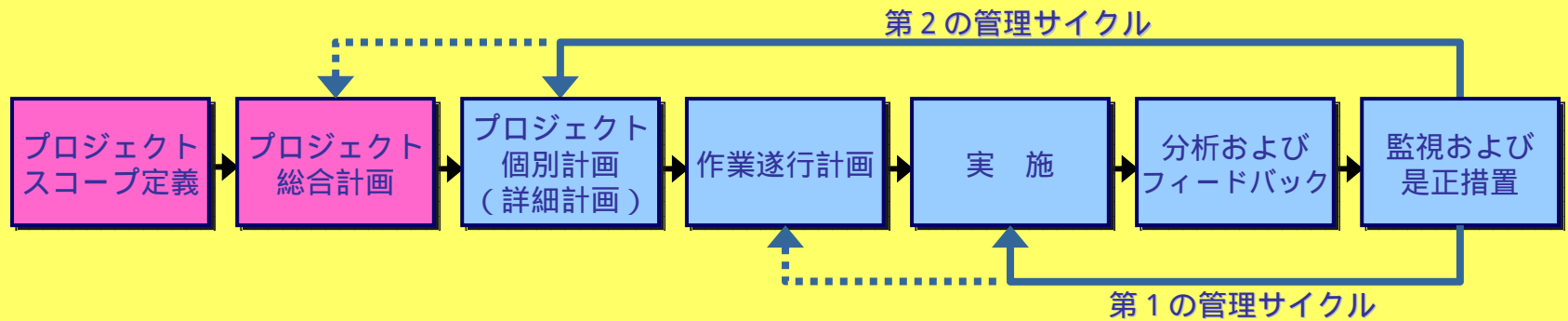
=

PMによるギャップの解消

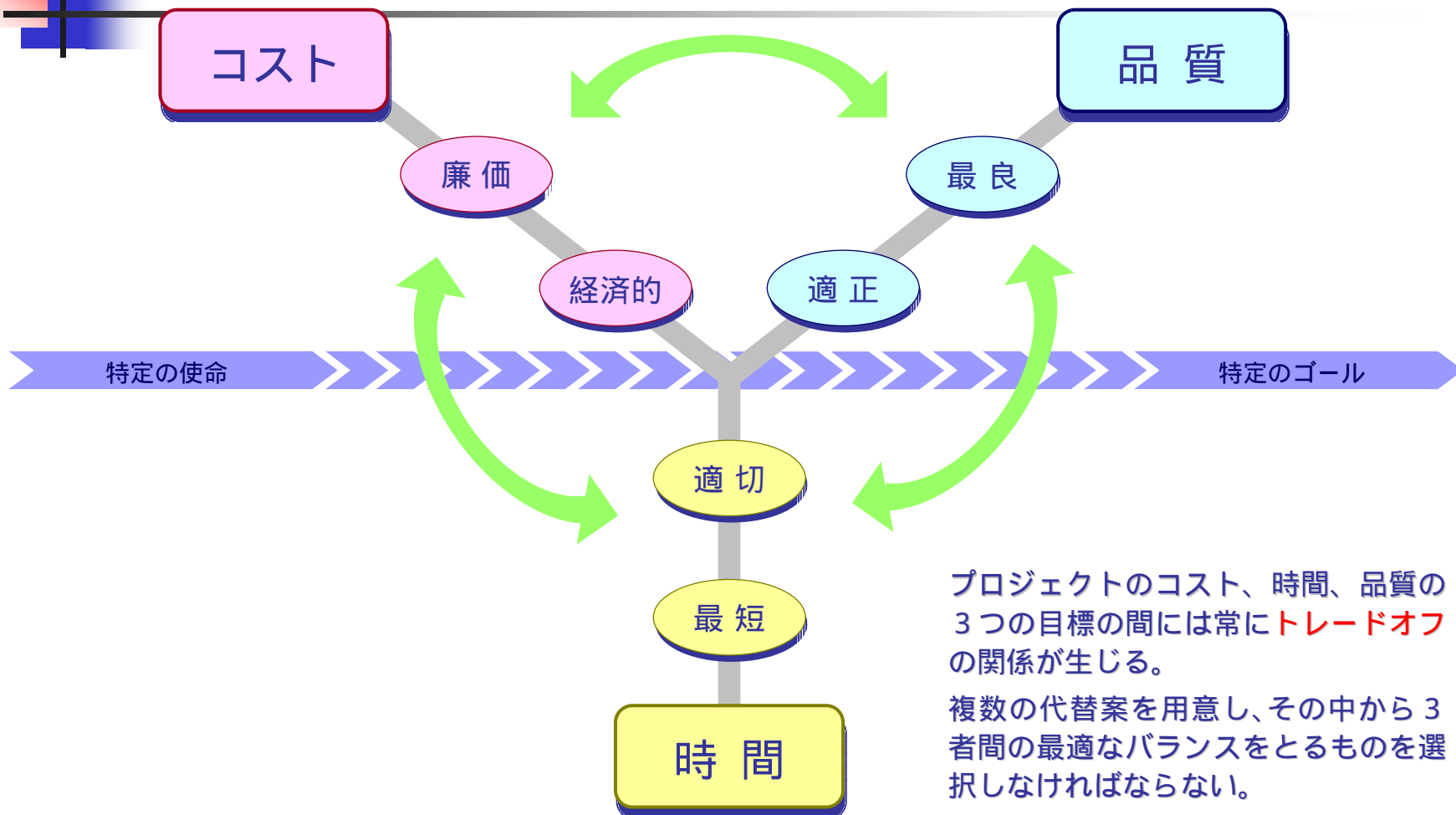


業務の孤立化

プロジェクトの計画・管理サイクル (日揮(株)PMプレゼンテーション資料より)



プロジェクトマネジメントの目的 (日揮(株)PMプレゼンテーション資料より)



プロジェクトリーダーの条件(プロフェッショナル 仕事の流儀から)

2008年1月に放映されたNHKの「リーダーは、太陽であれ」は“目標に向けたマネジメント” マインド修練の参考になる。
視聴者はこの番組から自身が何を参考にするか、何を読み取るかにかかっていると云える。番組の中から心に残ってメモした内容の一部を紹介します。

“決めないリスク”より“**決めるリスク**”を取る

誰よりも強く、出来ると信じる

リーダーとして最も大切な資質は「最後まで**あきらめない**」という**気概**

しつこくあれ(しつこくないと伝わらない)

リーダーとしての**覚悟**(自分がその道でプロフェッショナルだと信じること)

小さな問題こそ全力であたれ

相手の得は自分の得

仕事で受けた傷は仕事で返す(失敗を許す組織であれ)

自分の気持ち(信念)を皆に伝える

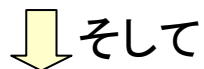




ワークショップへのガイダンス

WS(ワークショップ)の目的・要領

- WS(ワークショップ)の目的
懸案課題・問題の共有



課題解決のための知恵の提供、まとめ&その共有

- WS(ワークショップ)要領(配布資料参照)
 - ① 「目標展開手法」とは(今回は簡易法にて実施)
 - ② ブレインストーミング(BS)のルールとコツ
 - ③ ステートメント化のコツ
 - ④ WS要領のサンプル紹介(約5分の「映像」)

「目標展開手法」とは①

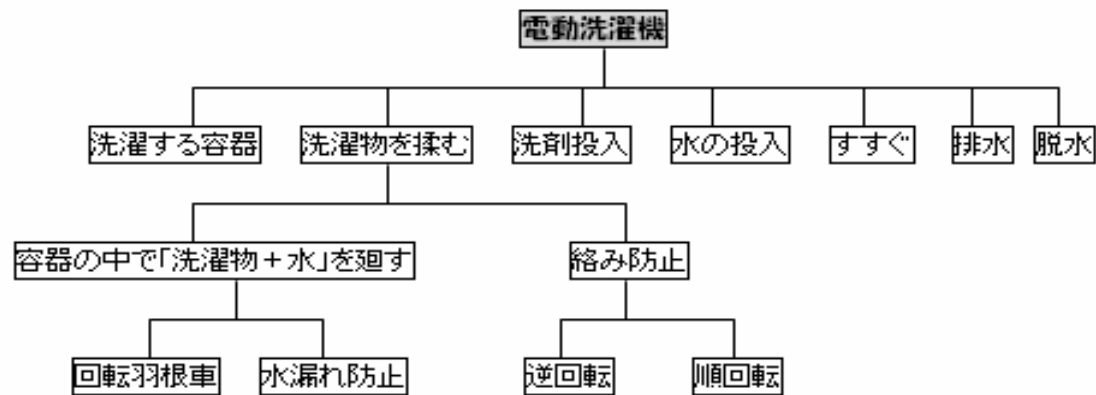
その前に「機能展開手法」の概説

① 機能展開手法

＊IE(INDUSTRIAL ENGINEERING)マニュアルの中の一つ

＊身近な「洗濯機」開発のエピソード：洗濯板＋石鹸⇒電動洗濯機(手動ローラー脱水機能付)⇒電動脱水機付2槽洗濯機⇒全自動洗濯機⇒現在

＊電気洗濯機開発を考える：省力化のために「洗濯機」に必要な「機能」を考えていく



「目標展開手法」とは②

「目標展開手法」とは

上記機能展開手法の「機能」を「目標」に置き換えた！！

「目標展開手法」の基本プロセジャー

(1)ステップ:1

まず

関係者との協働作業により本に与えられた課題の実現のための検討手法について関係メンバーと打合せし構成要素（事業or業務）が抱える最上位の目標を設定する（キックオフミーティング）。

つづいて

『フレンストーミング』、『目標展開手法』&『重み付け手法』を実施して構想や事業などのコンセプトの確認、重点課題の抽出を実施する

<メリット>

- (1)事業の目標の確認及び明確化ができる
- (2)目標達成のための手段の見落としをなくす(階層構造としての把握)
- (3)団体、関係者と支援者間の【合意形成】が得られる
- (4)重点課題の定量的抽出および共通認識が可能(『重みづけ手法』による)
- (5)重点課題の担当化と実施計画書が作成される
- (6)業務の【アカウントビリティ(説明責任、透明性、プロセスのオープン化)】に寄与できる

「目標展開手法」とは③

(2)ステップ:2

抽出した重点課題and/or作業の担当を選任し、実施計画書 & 作業工程表を策定する。

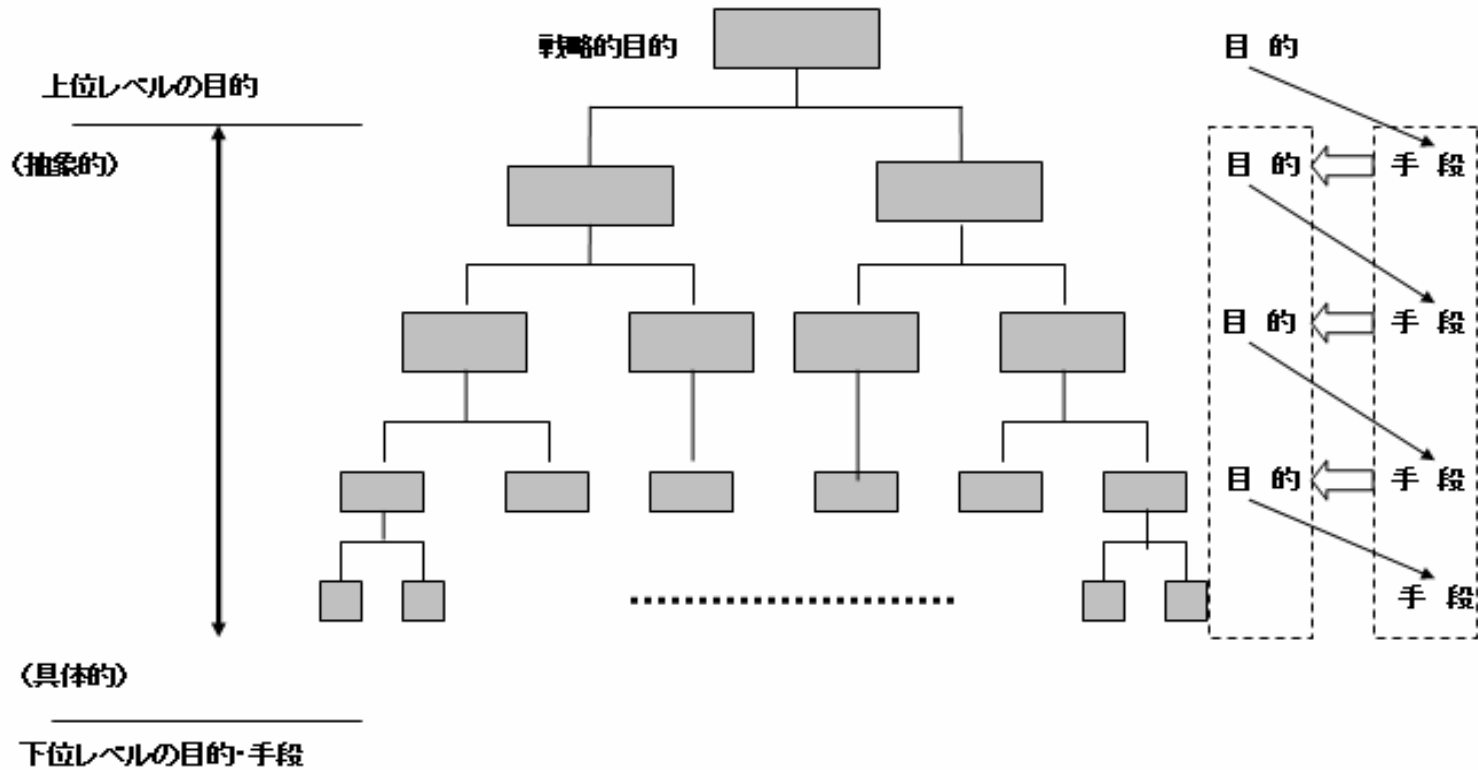
これに基づいた実行過程を通して各種マネジメント手法などにより適切な支援・アドバイスを受ける。

<メリット>

- (1)担当の適切な選出が可能
- (2)重要度に応じた効果的検討が図れる
- (3)実施計画書 & 作業工程表作成並びにその遂行管理(プロジェクトマネジメント手法)の活用が図れる
- (4)業務の【**アカウンタビリティ(説明責任、透明性、プロセスのオープン化)**】に寄与できる

「目標展開手法」とは④

目標展開の構造



「目標展開手法」とは⑤

「目標展開手法」の詳細プロセジャー

(1)ステップ: 1



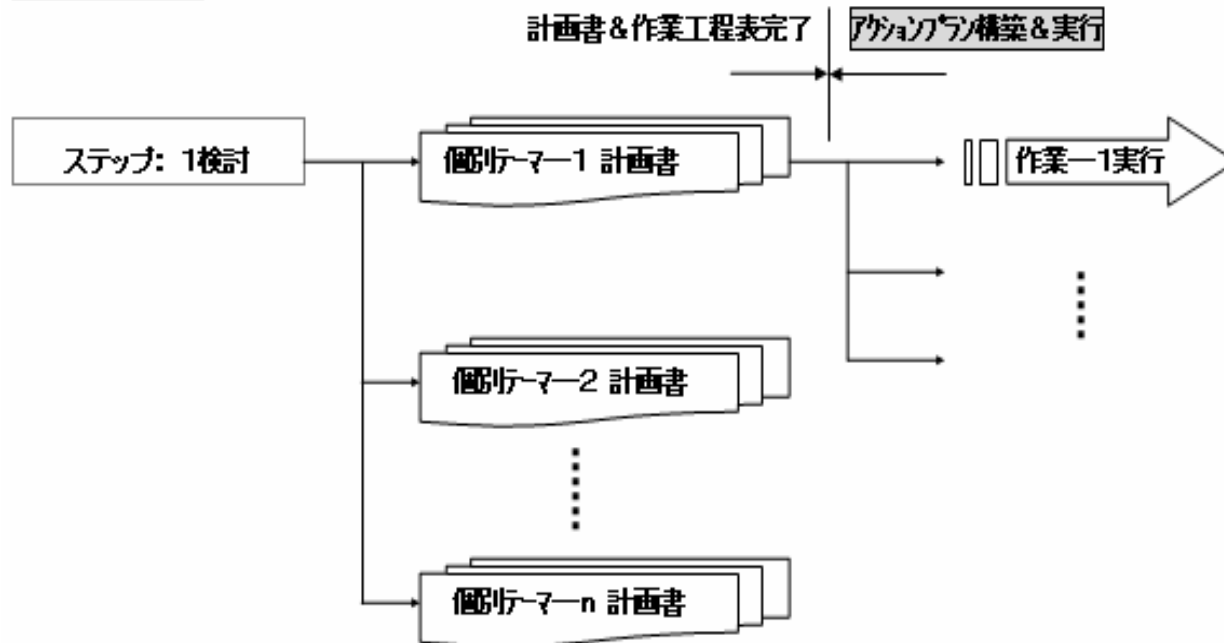
主な成果 & 作業	遂行方法に対する 討議	関係者による 課題の洗出し	目標展開作業、 展開図作成	重み付け作業、 PC入力	フェーズ:2の 重点課題遂行
作業	分析・評価	ラベル作成	PC入力	重点課題抽出 &コンセプト立案	要領作成 【実行計画書】 【実行スケジュール】 【担当】
作業者:	<関係メンバー> <SC>	<関係メンバー> <SC>	(関係メンバー) <SC>	<関係メンバー> <SC>	<関係メンバー> (SC)

注: < >: 主作業、即ちラベル記入・目標展開作業 & 展開図作成・PCデータ入力作業(サンプル PC データ提供有り)、重み付け作業、PC入力、重点課題抽出 & コンセプト立案

(): 協働、サポート、アドバイス & PC データ修正など

「目標展開手法」とは⑥

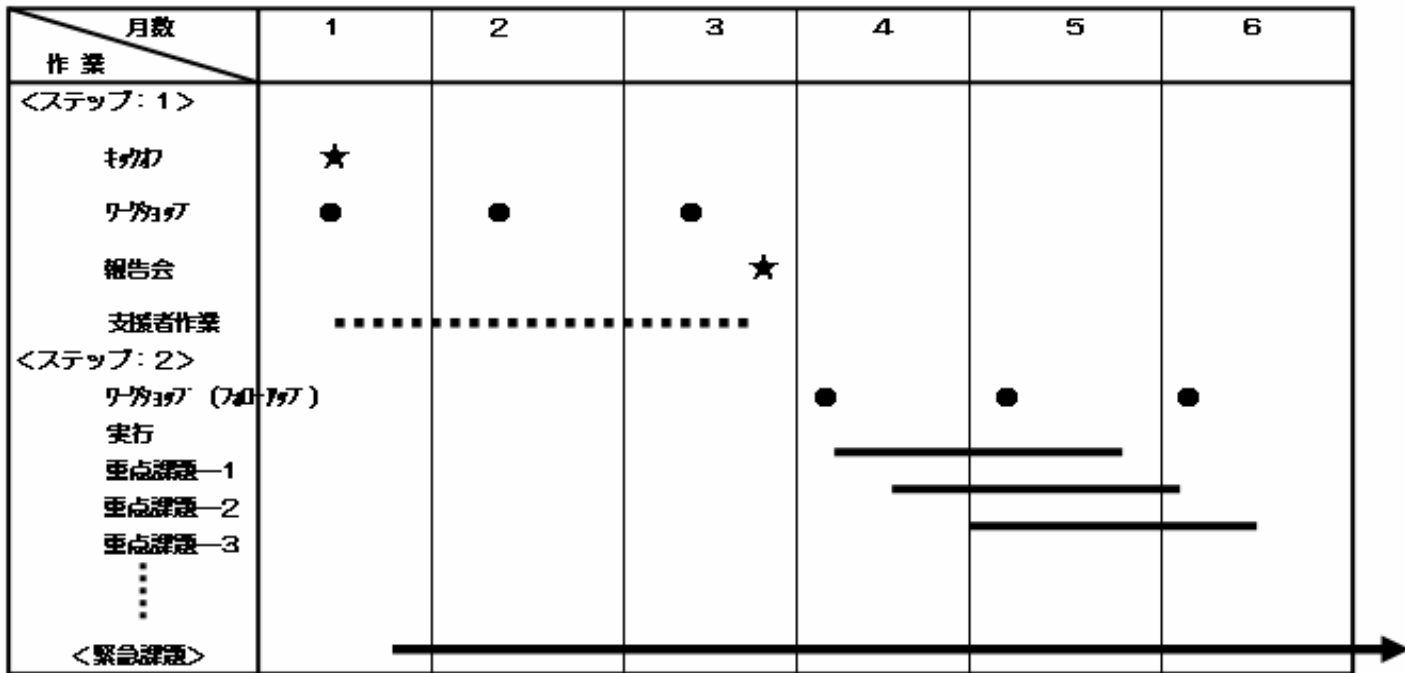
(2) ステップ: 2



「目標展開手法」とは⑦

ステップ1&2実行標準スケジュール(ご参考)

● : 短期ワークショップ — : KP作業 : SC作業



「目標展開手法」とは⑧

本手法の主な適用実施例

《県外：Uターン前》

大日本印刷 ファンケル 日本航空 日本イーライリリー ミツヨシ電器 レイケム タキノ工業
小林コーセー 塩野義製薬 日清医療食品 クボタ 藤森工業 大阪ガス 旺栄開発工業 村田機械
日本テラス・イヌハクス 味の素 ジャトコ サンド薬品 ユニシアジェックス その他

《県内：Uターン後》

＜企業関係＞

(株)鈴木組(土木事業) (株)鈴木組(バリアフリー住宅相談所) (有)オー・エス・ピー
(株)えいちえんぴい(2事業) (株)マイテック (有)グリーンアース(P-30 PJ)
自動車「3R」推進グループ (有)芳村染色 (株)佐藤運送

＜行政・地域活動関係＞

県企画調整課(CB研究会) 県企画調整課(山形福祉ネット) NPO庄内市民活動センター
NPOアネット(コーポリアスデザインPJ) NPOあらた 長井村塾 羽州山形寺町商店会
山形ふるさと企画舎 エンゲージデザイン研究会 山形県生涯学習文化財団(まなび講座:2年)
山形市(生活福祉課:バリアフリー推進チーム,福祉のまちづくり活動委員会)
山形市市民活動支援講座
山形県職員研修所特別研修(やまがた夢未来セミナー)
村山地区商工会委託女性部連絡協議会研修(若手後継者育成事業・広域連携事業)
山形県農林水産部(プロジェクトコーディネーター養成研修)
山形県職員育成センター課長補佐級研修(目標に向けたマネジメント)

ブレインストーミング(BS)のルールとコツ

実践ブレインストーミング(BS)の目的

課題解決のための作業の開始時点で、関係者・PJチーム員が保有する「情報」「アイデア」「知見」などを洗い出す。

実践ブレインストーミング(BS)参加者のルール

ワークショップなどに参加したメンバーが「束縛のない自由な着想、発想」を出し合うための**4つの基本ルール**

- ① 他人の発言・アイデアを批判しない
- ② 他人の発言・アイデアに便乗したり、ヒントにして新しいアイデアに発想を広げる ⇒ 「結合と発展」
- ③ 自由奔放・突飛な発言も歓迎する
- ④ 質より量を求める ⇒ 360度の視点から

<禁句> 実現しないよ(無理だよ) 意味が無い <だらない> 費用がかかる 前にやって失敗した 分りきった事だ…

実践ブレインストーミング(BS)ナビゲーターのコツ

多くの発言・アイデアを集めるために…

- ① 参加者全員に発言させる(指名する)
- ② 一人の発言を拾ってそれに対するコメント・意見(批判でない)を別の人に振る
- ③ BSは2~3ラウンドくらいを想定する
- ④ 発言内容の記録は発言者自身とする(各自がポストイットに書く) ⇒ ラウンドの間に記入タイムを設ける
- ⑤ ラベルに書く内容は「自分の発言」+「気になる他人の発言」
- ⑥ ポストイットラベルの記入要領 ⇒ 別紙「ステートメント化のコツ」参照
- ⑦ 次のラウンドの前に各自が自分の書いたラベルを発表する

文章化(ステートメント化)のコツ

実践ブレインストーミング(BS)時のラベル記入の目的

- ① 次のステップの「目標展開検討」の材料
- ② 発言記録の現場・ライブ作成

実践ブレインストーミング(BS)時のラベル記入の留意点

- ① ラベル1枚1項目主義
- ② メインの主張は一つに
- ③ できる限り一文に綴る
- ④ 主語、述語を明確に
- ⑤ 形容(修飾語)にて補足する(土の香りなどがイメージされるように:難しいですが)
○○ふうなAを△△のようしてBを実現する
- ⑥ データ源(イニシャル)を右下に(必須ではありません)

今後の研修のガイダンス

■ 第1回研修<番外編>

「講師作業」

- * 目標展開図のPCデータ化(講師作業)
- * 目標展開図&点数記入表の郵送(受講者へ)

「受講者作業」

- * 重み付け作業&その結果(点数記入データ)のFAX(講師へ)

「講師作業」

- * 点数の集計&目標展開検討報告書の作成

■ 第2回研修:2月21日

- * 目標展開検討報告書発表
- * アクションプラン作成ガイダンス
- * ワークショップ(実行計画書・作業工程表作成)

■ 第2回研修<番外編>

- * アクションプランのPCデータ化(講師作業)⇒受講者へ郵送

参考

啐啄同時 そったく どうじ

禅の言葉に「啐啄同時」というのがあります、卵の中のヒナ鳥が殻を破ってまさに生まれ出ようとする時、卵の殻を内側から雛がコツコツとつつくことを「啐」といい、ちょうどその時、親鳥が外から殻をコツコツとつつくの「啄」といいます。雛鳥が内側からつつく「啐」と親鳥が外側からつつく「啄」とによって殻が破れて中から雛鳥が出てくるのです。

両方が一致して雛が生まれる「機を得て両者相応じる得難い好機」のことを「啐啄同時」というのです。…早くてもいけない、遅くてもいけない、まことに大事なそれだけに危険な一瞬であり啐啄は同時でなくてはなりません。

<出典>

禅の公案書である碧巖録(へきがんろく)であると言われています。

また、京都教育大学の学長室には元学長の山内得立先生(ギリシャ哲学の大家)の書がかかっているそうです。

マスコットが面白いのでこれに関する資料も用意しています。