

「構造改革業務の推進リーダー育成」

研修のご案内



2013年3月

株式会社コンサルティング・フェア・ブレイン

目 次

1. 構造改革型業務について
2. 構造改革型業務の遂行が難しい理由
3. 構造改革型業務をマネジメントできる人材の育成
4. 実績
5. 典型的なカリキュラム例
6. 実践研修の方針によるカリキュラムの違い
7. コンサルタント講師プロフィール

1. 構造改革型業務について

ここ十数年の傾向として、多くの企業が持つ危機感の質が大きく変化してきているようです。業界再編成、グループ再編成といった動きが嵐のように吹き荒れ、多くの企業ではその存在に関わる切実な危機感が持たれています。また、顧客や市場の期待は変化が速くなる一方で、こういった顧客や市場の変化に向き合えない企業は、当然淘汰されてしまうという危機感が鮮明になっています。

■ 維持管理型業務と構造改革型業務は何が違う？

このような環境下においては、維持管理型業務(*)の改善を1つずつ積み重ねて'より良い会社にしていく'といった従来からのアプローチには限界を感じざるを得ないのです。そのようなゆっくりしたペースではとても生き残れない、と感じている企業が多いのが事実です。

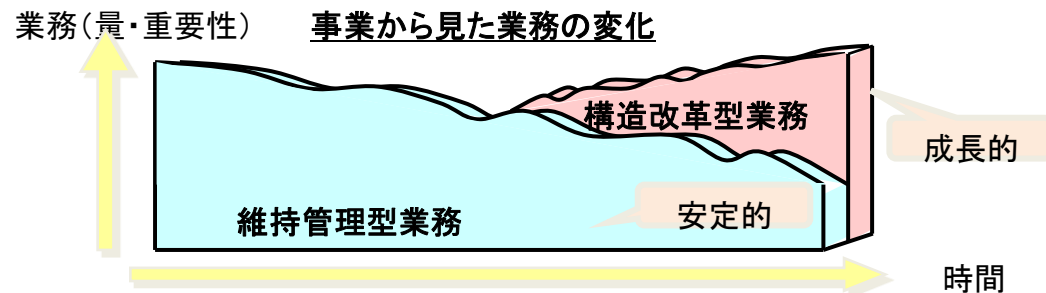
そこでは、大きく仕組みや方法を変えて、より大きな成果をスピーディに出すことが求められるのです。このような取り組みを行う業務は構造改革型業務と呼ばれますが、その必要性は今やほとんどの企業で認識されているところになっています。

■ 最近の業績向上のためのアプローチはどんな考え方？

最近のアプローチとしての基本は、

- ① 企業を安定的に支える維持管理型業務を正確に行いながら、
- ② 維持管理型業務の目的を再定義し、より高いレベルの業務に変革していく構造改革型業務を行う

ということになります。



ところが、必要性は強く認識しながらも、構造改革型業務を実際に遂行し成果を出すということになると、極めて高いハードルが存在するのが普通なのです。

(*)維持管理型業務: 定形型業務とも呼ばれる業務で、立ち上げた事業がやがて軌道に乗り、安定的に収益を上げられる状態になっているものが多いことから、企業を安定的に支える業務という意味で維持管理型業務と呼ばれる。

2. 構造改革型業務の遂行が難しい理由

■ 貴社の構造改革業務は上手く進んでいますか？

重要性が増す一方の構造改革型業務ですが、一般企業の内部で実施するには、明確に理解していなければならないポイントがいくつかあります。これらを理解していないと、構造改革型業務を実施しようとしても、

- ① かけ声だけで実体が何も動かないまま、気がつけば立ち消えになっている
- ② 始めてはみたものの、混沌としたまま迷走し、成果が出たかどうかさえ良く分からない
- ③ 根拠のない思い付きのような施策に莫大な工数を投入し、結果が出ない

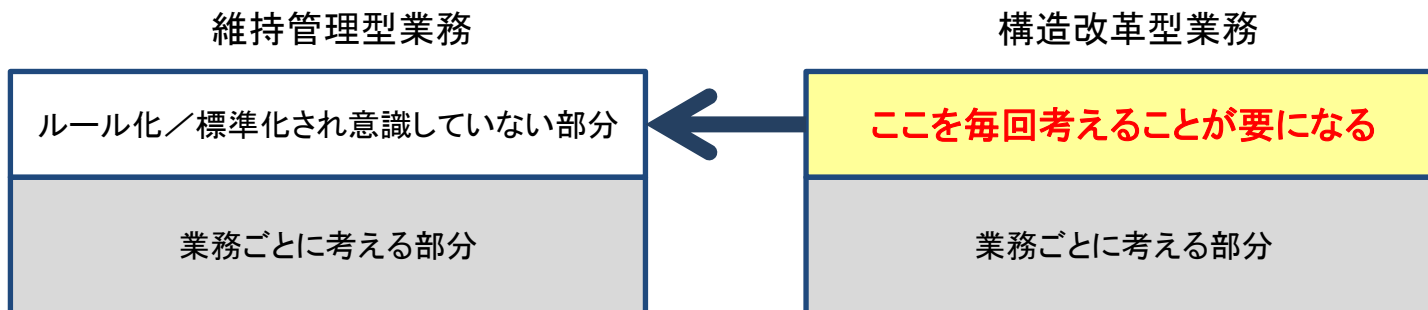
といったことになりがちです。事実多くの企業で、社内でいろいろやってみるが、どうも結果が出ない、上手く進められないという声は枚挙にいとまがないのです。

■ 構造改革業務のマネジメントが難しいのは何故？

構造改革型業務が何故難しいのか、その理由はマネジメントに対する認識にあります。一般企業では、維持管理型業務のマネジメントについては、個人差はありながらもそれなりにやれています。それは、自分が担当者としてやってきた業務ならその業務をよく理解していますし、上司のマネジメントを手本として見てきましたし、そもそも維持管理型業務は定型業務だからです。定型業務であるということは、肝心なところのほとんどはルール化／標準化されていることです。

ところが構造改革型業務では、未経験の難易度の高いテーマについて、期限までに一発勝負で結果を出さなければなりません。普段の仕事ではすでにルール化／標準化されていて当たり前だと思っていたことを、明確に意識し、考え、決めなければならないのです。どのタイミングで何をどこまで考えなければならないかを知らなければ、構造改革型業務は具体化できず、あるいは迷走し、あるいは思い付きの施策に走ってしまうのです。

維持管理型業務と構造改革型業務のマネジメントでは、頭と時間の使い方が違うのです。



3. 構造改革型業務をマネジメントできる人材の育成

■ 構造改革型業務のマネジメントは維持管理型業務のマネジメントと何が違う？

構造改革型業務は、期限までに一発勝負で結果を出すという意味で、プロジェクトと呼ばれる業務形態の1つと分類されます。構造改革型業務のプロジェクトマネジャーは、維持管理型業務のマネジャーと比較して、特に次の4点を十分に理解しなくてはなりません。プロジェクトが挫折する理由の多くは、これらへのプロジェクトマネジャーの理解が曖昧であったり甘すぎることによるものです。

- ①ゴールの意味と定義の仕方
- ②ゴールから、ゴールに辿り着く施策までの筋道の通し方
- ③成果物の構想とスケジュールの描き方
- ④PDCAの本来の意味と廻し方

■ 構造改革プロジェクトの推進リーダーを育成するには？

一般的にプロジェクトマネジメントの勉強をするには、PMBOKやP2Mといった標準的はプロジェクトマネジメントの体系に準拠することが考えられます。しかし、これらは大規模な建設プロジェクトであったり、システム開発プロジェクトであったり、大規模プロジェクトを請け負う立場からまとめられたものです。社内の曖昧で混沌とした問題意識から、ゴールを明らかに定義し、社内リソースでそれを実現するといった構造改革プロジェクトにはなかなか上手く適合できないジレンマがあります。構造改革業務のプロジェクトマネジメントとして理解すべき原理原則は、もっとコンパクトかつシンプルでありながら本質を外さないものでなければなりません。

今や一人でも多くの管理職やリーダーが構造改革プロジェクトを自立して廻し切れるようになることが、企業の命運を分けるとも考えられる時代です。本研修では、その育成を効率的にご支援しております。研修のポイントは以下の3点です。

- ①構造改革プロジェクトをマネジメントするとは何をすることなのかについて、上述の4つの違いを含めて、曖昧な理解ではなく明確に実務レベルで理解すること
- ②構造改革プロジェクトの特性を知り、ケーススタディを繰り返し行うことで、成功するにはどのようにプロジェクトを定義/計画する必要があるのかを体感的に理解すること
- ③①と②を研修の一貫として実践し、講師がフォローしながら実践力を養うこと

4. 実績

本研修は、あらゆる業種に適合することができ、それぞれのお客様のご事情に応じた運用をカスタマイズしてご支援してきた実績が多数あります。典型的な運用パターンは次の3種類です。

パターン1：方法論を学ぶ2日または3日の研修のみ（実践についてはお客様にて行う）

パターン2：方法論を学ぶ2日または3日の研修を実施した後、実践結果の報告会を行う

パターン3：2日間研修を4回程度継続して実施し、方法論を学ぶとともにプロジェクトの実践についてもレビュー／アドバイスを講師が個別に行きよりきめ細かく実践力向上を図る

支援実績の一部です。

- 製薬会社 社内プロジェクトのマネジメントができる管理職の育成
- 医療機器メーカー 職場改革リーダーの育成
- 広告代理店 プロジェクトマネジメントのレベルアップと社内での共通言語化
- レジャー開発会社 各種プロジェクトで成果を出すための方法論の理解
- IT会社 維持管理型業務のマネジメントの改善・強化
- WEBデザイン会社 プロジェクトマネジメントのレベルアップとマネジャーの意識改革
- 家電メーカー 将来の女性管理職候補として業務改善を推進できる女性リーダーの育成
- 家電部品メーカー 一段目線を高くして、関係者を巻き込みながら業務改革ができる管理職候補の育成
- 発電設備メーカー 部門運営改革の実践
- 半導体メーカー 構造改革プロジェクトを実行できる若手管理職の育成
- 鉄道会社 年度計画策定時の新規事業立案
- 地方金融機関 年度計画策定時の新規事業立案
- 電力会社 プロジェクト管理者のためのマネジメント能力向上
- 旅行会社 年度計画策定時の新規事業立案
- ガス会社 構造改革プロジェクトリーダーの育成
- 自動車部品メーカー 管理者向けプロジェクトマネジメント能力の強化
- 飲料メーカー 研究開発部門向け管理職のプロジェクトマネジメント能力強化
- 医療機関 事務長向けプロジェクト立案能力の向上
- 電子機器メーカー プロジェクトリーダーの育成

5. 典型的なカリキュラム例

典型的な2日間研修のカリキュラムは、以下の通りです。1章～3章は、研修の最も重要な骨格となるため、変更はほとんどできません。4章～6章は、各社の実情に合わせて、お打ち合わせの上修正可能です。

1日目

9:00

1 構造改革型業務のマネジメント原則

- ①維持管理型業務と構造改革型業務
- ②構造改革型業務の特徴
- ③成果を出すための仕事の構造

グループ演習

- ③マネジメントの原理原則

(昼食)

12:00

2 ゴールを見通す

- ①ミニケースによる考察
- ②目的と目標でゴールを定義する
- ③プロジェクトを定義する
- ④ケーススタディ

(グループディスカッション、発表、解説)

グループ演習

13:00

3 ゴールまでの道筋を明らかにする

- ①ミニケースによる考察
- ②成果物とスケジュールの関係
- ③スケジュールは成果物、納期から逆算する
- ④時間で品質とコストを定義する

17:30

2日目

- ⑤ケーススタディ
(グループディスカッション、発表、解説)

グループ演習

4 体制と役割を明らかにする

- ①スキルアンマッチとその対応
- ②プレイングマネジャーの留意点

(昼食)

- ③ケーススタディ
(グループディスカッション、発表、解説)

グループ演習

- ④リーダーシップについて

5 推進リーダーのヒューマンスキル

- ①組織・チームにとってのコミュニケーション
- ②ラポールをかける
- ③トラブルを起こさないチーム作り
- ④モチベーションを高め維持する

6 研修の振り返り

個人・グループ演習

6. 実践研修の方針によるカリキュラムの違い

例①: 2日間の研修のみで、後の実践はお客様にて実施する例(コミュニケーションやモチベーションなど人的側面を充実させて3日研修とすることもあります)

1日目	2日目
<ul style="list-style-type: none"> ①構造改革型業務のマネジメント ②ゴールの設定 ③構造改革型業務の定義 	<ul style="list-style-type: none"> ④成果物の構想とスケジュール ⑤体制と役割 ⑥トラブルを起さないチーム作り ⑦研修の振り返り

例②: 2日間の研修の最後に各自が取り組む業務のテーマを検討し、持ち帰って計画を完成させ、上司との合意のもとで実施して最終報告会を研修として実施する例

1回目		2回目 (1日)
1日目	2日目	
<ul style="list-style-type: none"> ①構造改革型業務のマネジメント ②ゴールの設定 ③構造改革型業務の定義 	<ul style="list-style-type: none"> ④成果物の構想とスケジュール ⑤体制と役割 ⑥トラブルを起さないチーム作り ⑦各自、実践プロジェクトのテーマ設定 	<ul style="list-style-type: none"> ①報告会 ②振り返りとまとめ

例③: 管理職候補者育成の場として、目線の高さ、関係者の巻き込み方にも重点を置きながらきめ細かく実践力向上に取り組んでいる例(計画レビュー、中間報告会は受講者全員で行うことで気づきを増やし、理解を深めています)

1回目		2回目		3回目		4回目	
1日目	2日目	1日目	2日目	1日目	2日目	1日目	2日目
<ul style="list-style-type: none"> ①構造改革型業務のマネジメント ②ゴールの設定 ③構造改革型業務の定義 	<ul style="list-style-type: none"> ④成果物の構想とスケジュール ⑤体制と役割 ⑥トラブルを起さないチーム作り ⑦モチベーション 	<ul style="list-style-type: none"> ①ロジカルシンキング ②職場改革ケーススタディ 	<ul style="list-style-type: none"> ③コミュニケーションの基本 ④説得力 ⑤各自、実践テーマの設定 	<ul style="list-style-type: none"> ①計画レビュー会 	<ul style="list-style-type: none"> ②計画の修正 ③上司・関係者の説得アプローチの検討 	<ul style="list-style-type: none"> ①中間報告会(阻害要因の吟味) 	<ul style="list-style-type: none"> ②職場のコミュニケーションについて考える ③説得力のあるプレゼンテーション

役員への最終報告会

6. コンサルタント講師プロフィール

関根利和(せきね としかず)

昭和29年9月27日生

埼玉大学理工学部機械工学科 卒業

自動車部品メーカー
製造現場改善コンサルティング会社 を経て

(現在)

株式会社コンサルティング・フェア・ブレイン 代表取締役
一般社団法人日本能率協会 専任講師
ISMS審査センター諮問委員
虎ノ門ビジネス教育研究会会長
特定非営利活動法人学童クラブの会会長

主な著書 「プロジェクトマネージャ攻略のポイント」「システムアナリスト攻略のポイント」中央経済社
「基本情報処理技術者短期合格テキスト」日本能率協会マネジメントセンター
「これならできる目標管理」日本能率協会マネジメントセンター



小野泰稔(おの やすとし)

昭和33年12月9日生

慶応義塾大学工学部管理工学科 卒業

ITソリューションプロバイダー
会計監査系コンサルティング・ファームを経て

(現在)

株式会社コンサルティング・フェア・ブレイン 代表取締役
株式会社クオリア 代表取締役
一般社団法人日本能率協会 専任講師

主な著書 「90分で学べるIT提案力」 日経BP社
「SEのための提案書の作り方」日本能率協会マネジメントセンター (韓国語版もHANBIT MEDIA社より出版)
雑誌連載 「商談に勝つ提案書作成の極意」 (全12回) 日経ソリューションビジネス
「誰でも身に付く説得・交渉力」 (特集記事) 日経ITプロフェッショナル

