

変革課題で成果を出す

リーダーのマネジメント・スキル ③

日本生産性本部
主任経営コンサルタント

筒井 健太

前回までは、現場のしきました。これらを見て引くのが正しい日程の構成です。これを必要に「マネジメン」まずはワークパッケージ間の順序を設定し、作業ごとに管理できる「プロセス」の第一歩である「課題の定義」す。順序策定時のポイントは、一直線にならず、資源を確保する

た。最終ゴール、必要作業、必要資源を明確化した上で、オーナー（組織では成果に責任を持つ上司等）から合

変革課題を実行可能な状態にする

意を得る段階です。

今回は「課題の計画」の段階になります。①作業を日程に落とし込み、②資源を確保し、③最終承認とキックオフを行い、作業に取り組める状態まで持ていきます。

ただけ平行作業が可能に、各作業で必要となる部分をみつけること、その日程で確保することが欠かせません。設備・機材・部門・関連部署であっ

巻き込もうとします。一方、巧みなリーダーは、早いうちから他部門・関連部署であっ

で人を巻き込み、愚将での問題をなくすため、関係するメンバーを集め、これら手上がり「初めて聞いたので、その期間ではできません」「こ

最終確認をしたところ、参加していた開発メンバーのあちこちから手が上がり「初めて聞いたので、その期間ではできません」「こ

順序ができて、ようやく日程表に落とし込めます。その間に人的資源の確保

いのが人的資源の確保を、情報共有や意見交換を続け、変革課題の背景や必要性について

このままの定義と計画をレビューします。特定の期間中は別の業務が体か頓挫したりと、結局大きな代償を払うことになるので

で言い出されてしまうので、次回（最終）では、「課題達成に向けた実行とリーダーシップ」について

声をよく聞きます。その関連部署が受け持つ業務との兼ね合いなどもあり、リーダーによる巻き込みが下手だという特徴がみられ

す。いかに人を巻き込むか、拙いリーダーは、関連部署への依頼を、単発作業を依頼するかの

このように、「マネジメント・プロセス」に沿って課題の内容を明確化し、要所所で

発作業を依頼するかのようになり、つまり「名將は大義とを確認し、開始時点

な目的は、取り組みの準備が完了しているこ

昔私が参加したひどいキックオフ会議の光景を今でも思い出しま

を促していくのです。相手はすでに早い段階から課題の必要性を理

解していますので、自らの役割を理解し、課題についても自分事化

す。新製品開発案件で、いざリーダーである開発本部長が全体説明と

の理解を深めていきま

が日程表に落とし込ま

す。計画段階では、課題の中で求められる役割

定義段階では、ゴールに向けた作業を複数のワークパッケージに

の開始日と終了日を力のメンバーを思うよう

に確保できないという

この時点で、課題

みと人的資源の確保が