

**その仕事の
やり方だと、
予算と時間が
いくらあっても
足りませんよ。**

降籟達生

Tatsuo Furuhata

はじめに

チームや組織でプロジェクトを推進する場合、ある個人のがんばりでチームの目標を達成したり、ある個人がダメなせいで、目標を達成できないことはよくあることです。

しかし、個人に頼らずプロジェクトの目標を達成することができる方法があれば、どんな状況でも継続して成果を上げるチームをつくることができます。

プロジェクトの成果を決めるのは、そこにかける予算と時間です。

プロジェクトの結果、いくら良い製品やサービスをつくり出したとしても、予算をオーバーし、期限を守れなかったとしたら、そのプロジェクトは成功したとは言えません。

プロジェクトの成果は業種、業態によって様々です。しかし、その成果を得るための予算と時間を守るプロセスには、業種、業態を超えた共通の流儀があります。そんなチームをつくる方法を、私はプロジェクト・マネージャーの流儀と名付けました。

本書では、どんな人が集まってきたチームでも、予算と時間を守ってプロジェクトの成果を出す流儀を紹介していきます。

これまでに行ってきた仕事の種類によって、予算、時間に厳しいタイプの仕事をしてき

た人と、予算、時間を厳しく問われないタイプの仕事をしてきた人がいると思います。

仕事は大きく「受注型」といわれる仕事と「見込型」といわれる仕事に分かれます。

「受注型」とは建設工事やシステム構築に代表されるもので、あらかじめ予算と時間が決まっている仕事。「見込型」とは、自ら企画して行うもので、自動車や家電製品などの商品開発をするメーカーや、本やゲームなどのコンテンツビジネスのことをいい、自ら決めた予算と時間を、自らの都合で変更できる仕事です。

「受注型」の仕事をしている人は、予算と時間はあらかじめ決まっています。そのため、その予算や日程に合わせるような計画をつくり、中間チェックをして遅れていけば間に合うように仕事の仕方を改善します。このような場合、予算と時間を重視するあまりに、品質が置き去りにされないよう注意が必要です。

「見込型」の仕事をしている人は、その多くが、「良いものをつくれれば売れる。だからそのためには、予算や時間をふんだんにかけても、売れさえすれば、その予算や時間を補ってあまりある成果を手に入れることができる」と思いがちです。そのため、品質を最優先して、その結果予算と時間にルーズになってしまいうことがあります。

予算と時間を守って仕事をすることのメリットは大きいです。

時間内にいい仕事をするのがプロの仕事です。

予算と時間を守れば高く評価されます。

なにより、期限より早く仕事を仕上げると、取引先やお客様、上司などの相手はとても喜びます。相手はその後余裕を持って仕事に取り組むことができるからです。

予算と時間を守ることのメリットは自分やチームにもあります。

締め切り前に仕事を終わることができると、精神的に余裕を持って生活ができるので、追い込まれることがなくなります。また残業をせず、さっさと家に帰ることができるので、家族や友人との時間を楽しむことも可能です。

本書では自分やチームがお金や時間に追われず、イキイキと仕事をするコツも紹介していきます。

私は長く建設業に身を置き、予算と時間に追われて仕事をしてきました。

建設工事とは小さなもので数万円から、大きなものでは数百億円の規模になります。「受注型」の仕事であるため、どんな仕事でも予算と期限が厳格に定められています。仮に500億円、5年間のプロジェクトだと、1%予算オーバーすると、それだけで5億円、10%なら50億円となり、取り返しがつきません。1%仕事が遅れると、18日間も遅

れ、10%だとなんと180日、6ヶ月の遅延にもなるのです。そのため、このような環境で仕事をしているために、建設工事プロジェクトを行う人は予算と時間に関してはかなり厳しい管理を行います。

1人の建設プロジェクト・マネージャーは、多いときには100人以上のメンバーを統括します。しかもそのメンバーの多くは、マネージャーとは別の会社に所属しているため、上司と部下の関係はなく、権限のみで動かすことができません。また、そのプロジェクトにて始めて顔を合わせる人も多いため「あうん」の関係も通用しません。さらには有名大学を卒業したエリートもいれば、若い頃にやんちゃなことをして塀の中で一時期過ごした人も混じっているという玉石混合のメンバーです。だからこそ「プロジェクト・マネージャーの流儀」が必要なのです。

本書では、予算と時間を守る秘伝を、身近なことから、これまであまり語られてこなかった実際のプロジェクトの裏側までを事例に挙げながら、紹介していきます。

チームワーク

はじめに
2

- 01 あなたの行動がチームの雰囲気を決める 14
- 02 やる気の5ステップ 19
- 03 部下を見れば上司がわかる 22
- 04 肩を組んで歌う組織は強い 24
- 05 やめられない、とまらない状態にさせるな 27
- 06 まめなやりとりがチームワークを強くする 29

07 現場力を上げる5つのポイント 32

08 「困った」「やったー」といえば仕事ははかどる 36

COLUMN 1 リーダーの決意が組織を奮い立たせた

01 優れたマネージャーが優れたリーダーとは限らない 42

02 リーダーは、見たくないものも見える人 45

03 ゴールを見せ、先頭を走れ！ 48

04 意味あり、シンプル、見える 52

05 リーダーは仕事をひとりで行うな 55

06 リーダーは手品を覚えよ 58

07 1週間休むと権限委譲できる 60

COLUMN 2 サグラダ・ファミリア聖堂 62

01 成功はみかん箱の上から始まる 66

02 技術や能力がなくてもプロジェクトは成功する 68

03 「やること」だけを決めたプロジェクトは長続きしない 71

04 目に見えない変化を先読みする 74

05 しくみをつくってプロジェクトを拡大する 76

COLUMN 3 新幹線とリニア 79

01 スケジュールを守れない人の6つの理由 84

02 早く山を登る方法を考えよ 86

03 理論的な計画だけでは、目標を達成できない 90

04 緊急度と重要度 92

05 作業員のムダのなくし方 95

06 メンバーにスケジュールを守らせる方法 99

07 スケジュールが遅れたら余裕日数を確認せよ 103

08 「まだ〇日」でなく「あと〇日」 105

09 1日、15日に儀式を行う 108

10 残業するな。刃を研げ 110

11 来た道を振り返ると、プロジェクトは成功する 112

COLUMN 4 職人の技が東京駅を元の姿に戻した 116

01 「見えない問題」を見る 120

02 あなたの独創性は期待されていない 122

03 白黒はつきりさせないと品質は守れない 124

04 事故報告書をつくれば品質がよくなる 127

05 6種類のチェックをしないと品質は守れない 129

06 定点観測法で現場が整う 133

07 社員から仕事の改善提案が続々出てくる会社 135

トライブル・
リスク対応

08 教育をしても品質は上がらない 137

COLUMN 5 スエズ運河建設プロジェクト 140

01 ヒヤリとしたこと、ハツとしたことをなくす 144

02 やくざが来たときの逃げ道を確保せよ 149

03 保険をかけすぎる人は予算を守れない 151

04 指示されたらすぐに10分間やれ 156

05 あなたはイルカの生肉を食べられるか 159

COLUMN 6 たった15分、されど15分 161

予算とコスト
コントロール

- 01 コストコントロール、5つのポイント 164
- 02 人罪になるな、人財になれ 167
- 03 担当者のコスト意識が低いと利益が出ない 170
- 04 もうコストは下がらないと思っていないか 173
- 05 交渉力を高めるためには「型」を身につけよ 177
- 06 たとえ譲歩しても条件をつけよ 182
- 07 コストを下げてても品質は下げるな 186
- 08 作業を省力化しただけでは、コストダウンしない 189
- 09 一所懸命に動いていてもムダが生じている 194
- 10 汚れた職場はコストが上がる 197
- 11 夕方清掃と月1「赤札作戦」で仕事がかどる 201
- 12 5行マニュアルでコストダウン 205
- 13 予算の中間チェックで売上減を未然に防ぐ 122

14 玄関で靴を揃えない人はコストを下げられない

COLUMN 7 驚異の道路

218

214

おわりに

220