

とっとり 農業会議情報

戦略的「実効プロジェクト」の取り組み

○なぜ、戦略的「実効プロジェクト」なのか

21世紀は「変化」と「情報」の時代。いま、農業委員会系統組織に求められていることは、①現場に軸足を置いた具体的な「目標（課題）の明確化」、②農業委員会系統組織力の「一体的・総合的な展開」、そして③効率的・効果的な活動を目指した「計画的活動の実践」である。これを実現するため、平成19年4月、鳥取県農業委員会系統組織（鳥取県農業会議内）に戦略的な活動手法「実効プロジェクト・実施要領」を設置。今回は、その取り組み方を報告する。

○「実効プロジェクト」の特色と取り組み方針

農業委員会の役割・機能を発揮するため、特に許認可等法令業務以外の能動的な活動を強化

主体的な行動
意思ある行動

それぞれ自分の考えを持った人が集まってチームを組み、戦略を練り、活動を通じて、目標を達成する。一人ひとりの個性が発揮され、課題解決力、イメージ力、自己評価力を身につけ、成長への意識づけとなる

特色

- 能力プロ集団である
組織・役職を越えて能力発揮の視点から組織化
- 目的やテーマ別に編成する
目的に応じて必要のつどチームを編成
- アウトプット主義である
一人ひとりが明確な目標を持ち、能力を引き出す
- 事業計画と表裏一体である
実行テーマは事業計画の重点施策に連動
- メンバーはリーダーと対等である
全ての事項につき、上下の関係なく話し合い

取組方針

- 農委ととりの一体的取り組みとする
- 組織を越えた横断的なチームを編成する
- 既存組織の肩書きとは関係なく、フラットな組織とする
- 農業委員会・農業会議が事務を統括する

プロジェクトの歴史

①1942年、米国で発足された原子爆弾開発のための「マッハタン・プロジェクト」を発祥とする。

②60年代に入り、NASA（米国航空宇宙局）でも人類初の月面着陸を目指した「アポロ計画」でプロジェクトを採用。

③その後、問題解決・実践手法をもつプロジェクトは、企業経営、事業、教育など幅広い分野で不可欠なものとして広まっている

I プロジェクトの基本条件

①プロジェクトリーダーの条件

- コミュニケーション能力
- 情報の収集・分析・処理能力
- 目的指向の価値観
- 目的達成への熱意と強靱な精神力
- 前向きなプラス思考
- 意思決定力

②プロジェクト活動のポイント

- 重点を示す
- 具体的な目標を示す
- 時間を区切る
- ボトムアップ提案を織り込む
- 習慣として定着化する
- 学習意欲を向上させる
- 自己分析を日常化させる

③ プロジェクトチームの心構え・姿勢

創造的思考

- 問題意識を持つ ……対象に対して新鮮な好奇心と疑問を投げかける
- 固定観念を捨てる ……過去の経験や知識に基づく一定の思考パターンから抜け出す
- 頭を科学的に管理する ……自分の頭の個性を知り、意識的に管理する
- 自分の性格の特徴を知る ……アイデアはそれを考え出す人の性格と密接に関連している
- 新しい関連づけを発見する ……一見関係ないものを自在に組み合わせてみる

現実的思考

- 目標を明確にする ……組織の目的・現状に合致した正しい目標を設定する
- 情報を集める ……意思決定、行動を決定するための情報を的確に収集する
- 自分の欲望を分析する ……企画とは人間の欲望を満足させる手段・方法を発見すること
- 先を見る ……将来を先取りして実現段階で満足が得られるよう企画する

論理的思考

- 体系づける ……さまざまな思考や情報を体系的に一つにまとめあげる
- 企画の盲点を埋める ……企画の漏れや誤算を客観的にチェックする

〔問題解決型プロジェクトのねらい〕

①「変化するためのプロジェクト」

- ニーズを発掘し、現状を打破する

* 取り巻く経営環境が大きく変化している時代である

②「スピード経営革新のためのプロジェクト」

- 改革の新しい枠組みをつくる

* スピードの時代で先行きが見えにくくなっている

II プロジェクトの推進手順

① テーマ設定と解決策の立案

ステップ 1	問題提起	問題意識が改善や改革の出発点となる
ステップ 2	テーマの設定	目的、達成目標、対象範囲を明確にする。「目標」は、目標が達成された時点で、次の「目標」達成のための「手段」になる
ステップ 3	ガイドラインの明確化	前提条件や制約条件は、早期に明確にすべきである
ステップ 4	現状分析	問題が発生した原因を究明・基礎データを収集し、現状分析を共有化する
ステップ 5	方針の決定	問題解決と目標達成のための方針を決め、行動指針や価値基準にする
ステップ 6	解決策の立案	アイデア創出のため、解決策の候補となる複数の代替案を作成する
ステップ 7	解決策の決定	それぞれの代替案の長所をヒントに短所を改善し、最終的に最もよい案を実行案として採択する

② 具体的な進め方(自主的に進めていくものであること)

ステップ 1	作業計画	目的を達成するために必要な作業について、モレやダブリをなくするため体系化する
ステップ 2	プロジェクト組織	推進する組織を明確にする。必要に応じてワーキンググループに分割する
ステップ 3	役割分担	実際の作業をメンバーに割り付ける。担当作業ごとに主責任者を決める。
ステップ 4	スケジュール化	納期を守るためスケジュール表を作成する。進捗管理の基礎にする
ステップ 5	予算の作成	他者との契約など見積もりも含め予算を作成する
ステップ 6	投資対効果	効果を前もって見込んでおく
ステップ 7	リスク分析	思わぬトラブルなどを洗い出し、低減に向けて努力する
ステップ 8	リスク対策	放置できないリスクにはトラブルになる前に対策を打っておく

③ 実行と評価

ステップ 1 企画書の作成と報告

すべての活動を文書化して「企画書」にまとめる。企画書は実行を承認する。意思決定者に報告し、正式な承認を得る

ステップ 2 承認と発足

企画承認後は組織を編成し、実行段階に入る。組織運営や情報伝達の仕組みについて、リーダーとサブリーダーが中心になってプロジェクト組織内外に周知徹底する。

ステップ 3 実行と進捗管理

進捗状況や成果に関する情報は、スムーズに伝達し、判断を必要とする場合には、リーダーやサブリーダーによる迅速な意思決定が不可欠である

ステップ 4 是正措置

予定した計画と大幅な差異が出た場合、できるだけ早く問題解決を図る

ステップ 5 評価と完了

中間段階と完了段階でトップおよび関係者から評価を得る。完了報告で承認が得られれば、プロジェクトの解散が決定される

意欲・行動力評価

知識をつけることや技術を伸ばすことよりも、「意欲」や「行動力」を発揮することを望む

意欲・行動力の発揮させるために大事なことは、「能力」を評価するのではなく、「態度」を「評価」すること

「能力」を上げるには時間がかかるが、「態度」は今日からでも変わる

態度とは「能力」に「心」を添えること、目標に向かっているかどうかを示すのが「態度」である

- * 自己評価力(客観的に見る)自問自答する機会を与える
- * 相互評価力(具体的な改善点を伝えあう)提案をしっかりと確認し、しっかりと相手に渡し、他者から学ぶ力、資格表現力、コミュニケーション力を付ける
- * 自信・達成感(リターンを活かす)チームから個人に戻り、提案書を作る。リターン付箋(公表)により、達成感を感じ、これまでやってきた楽しさを実感する。それはもっと成長したいという前向きな意志となる。