

成功率の上昇

低パフォーマンスによるコスト高を変革する

2006年より実施しているPMIのPulse of the Profession®は、プロジェクトマネジメント実務者を対象にしたグローバル規模の調査です。Pulse調査はプロジェクトマネジメントの現在と将来についての大きなトレンドを図で示します。第三者データの分析とともに、プロジェクト・マネジャー、プログラム・マネジャーおよびポートフォリオ・マネジャーからのフィードバックと洞察をまとめた独創的な市場調査です。

最新のPulse調査は、プロジェクトマネジメント専門家3,234人、上級幹部200人、さまざまな産業のPMO役員510人からのフィードバックと洞察、および10企業のリーダー、7人のPMO役員およびプロジェクトマネジメント役員へのインタビュー結果を特集しています。回答者の活動拠点は北アメリカ、アジア太平洋、ヨーロッパ・中東・アフリカ（EMEA）および中南米地域にわたります。





進歩への道

本年のPulse of the Profession®調査において、戦略的イニシアチブを導入した組織がより多くの成果を上げ、大きな進歩を遂げていることが分かったのは喜ばしいことだ。当初の目的を達成し、しかも予算内で完了されたプロジェクトの数が増えたのは、この調査では5年ぶりのことである。

長年、組織の成功にとってプロジェクトマネジメントは不可欠だと提唱してきた我々としては、この事実気づく組織が増えてきたことは大変励みになる。実証済みのプロジェクトマネジメント実務慣行に投資する組織は、より多くの戦略的イニシアチブを成功裏に完了させることができるため、コスト面の無駄を28倍減らすことができている。また、最新の調査によれば、プロジェクトマネジメントの成熟度が低い組織は全体の27%にとどまった。

この結果が特に喜ばしいのは、組織は新たなプロジェクトやプログラムに着手する際、価値の付加、戦略の推進、そして競争優位性の向上という明確なミッションを持っているからだ。つまり、プロジェクトマネジメントの成熟度が高いほど、目標を達成する可能性が高まるということだ。とはいえ、まだやるべきことは残されている。

プロジェクトやプログラムを成功裏に完了、つまりスケジュールどおりかつ予算内に目標を達成することは重要だが、期待されるビジネス上のベネフィットに注目することも同じくらい大切だ。パフォーマンスをより広い視点で見ると、組織のベネフィット実現に関する成熟度も含まれる。プロジェクトの成功度を測る、このより包括的な基準は、我々が「チャンピオン」と呼ぶ優秀な組織が何をしていた、他の組織が進歩への道を進む上で何をすればいいのかについて知見を与えてくれるものである。

組織の2017年の目標を立てるにあたって、大きな成長と進歩を続けるために本報告書や他のPMI調査報告書を活用することを強くお勧めする。この専門職を推進し、共に大きな成果をあげよう。

マーク・A・ラングレー

PMI会長 兼 最高経営責任者

成功を再定義する

最新のPulse of the Profession®調査では、組織によるプロジェクトやプログラムのマネジメント方法に前向きな変化が見られる。この5年間で初めて、当初の目的とビジネス目標を達成し、予算内で完了したプロジェクトが増加した。また、損失額も大幅に減少した。10億ドルの投資に対し、プロジェクト・パフォーマンスが低いことによる損失は平均9700万ドルで、この数字は1年前から20%の減少となっている。*

プロジェクトマネジメント実務者やリーダーを対象としてPMIが毎年実施している調査に基づいた本報告書は、プロジェクトマネジメントの価値について対話を推進することを目的としている。この調査は、世界中のさまざまな業界に属する組織の異なる層を代表する3,234人の専門家からのフィードバックを反映するものである。我々の調査は、実証されたプロジェクト、プログラムおよびポートフォリオマネジメントの実務慣行を実施することで、プロジェクトの成功率が上がるというこれまでに学んだことを繰り返し示している。

*金額はすべて米ドルだが、パーセンテージ値はどの通貨にも当てはまる。

進歩を遂げる

同時に、成功の定義は進化している。今日の厳しい競争環境においては、スコープ、時間、コストという従来の尺度だけでは、もはや不十分で、プロジェクトが期待されたベネフィットを実現できるかどうかと同じくらい重要になっている。したがって今回の調査では、プロジェクト成功度の判定にあたり、従来の指標に加えてベネフィットの実現における成熟度レベルを初めて考慮に入れた。調査に回答した組織をより広い視点で見た結果、我々は新たな2つのパフォーマンスレベルを特定した。



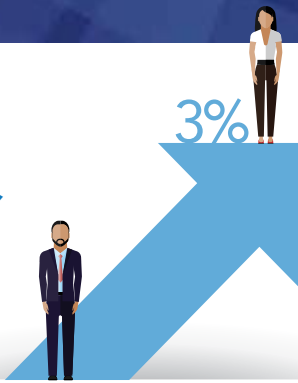
チャンピオン: 80%以上のプロジェクトをスケジュールどおりに予算内で完了させ、かつ当初の目的とビジネス目標を達成した、ベネフィット実現の成熟度が高い組織。



アンダーパーフォーマー: スケジュールどおりに予算内で完了させ、かつ当初の目的とビジネス目標を達成したプロジェクトが60%以下で、ベネフィット実現の成熟度が低い組織。

当然のことながら、チャンピオンのプロジェクト成功率は高く（アンダーパーフォーマーの33%に対し92%）、より大きなビジネス上の成果を上げている。プロジェクト・パフォーマンスの低さによる損失も格段に少ない。これらの結果から、プロジェクトマネジメント実務慣行の成熟度が上がっている組織は、高いプロジェクト・パフォーマンスを特徴づける以下の要因に投資していることが分かる。

タレント



プロジェクト専門家の「テクニカル」、「リーダーシップ」、「ビジネスマネジメント」の各スキルの開発は、依然として大きな注目を集めている。本調査の回答者の32%は、テクニカルおよびリーダーシップの両方を優先度の高いスキルだと考えており、昨年よりも3%増加している。

テクニカルおよびリーダーシップのスキル開発の優先度が高いと答えた組織—昨年よりも3%増加

ベネフィット

ベネフィット実現マネジメントに注目する組織が増えている。ベネフィット実現マネジメントとは、プロジェクト開始時にベネフィットを特定し、プロジェクト実行時に意図的な行動によってベネフィットを確実に実現し、プロジェクト終了後も維持されるようにすることをいう。3社に1社（31%）が、ベネフィットの実現において高い成熟度がみられると報告している。



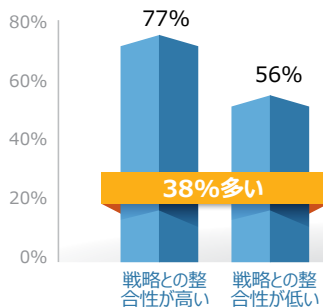
3社に1社がベネフィット実現における高い成熟度を報告

PMOおよび戦略的EPMO

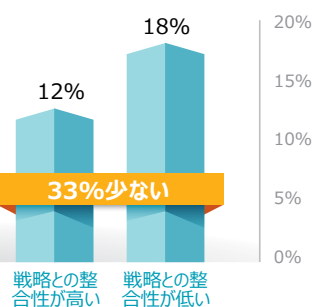
上層部の戦略的ビジョンと現場での実施とのギャップは、組織内にプロジェクトマネジメント・オフィス（PMO）を設置することで解消できる。本調査でPMOを導入していると回答した組織の半数は、企業規模のプロジェクトマネジメント・オフィス（EPMO）を設置している。EPMOを戦略と整合させている組織（戦略的EPMOを持つ組織）では、そうでない組織と比較して、当初の目的とビジネス目標を達成したプロジェクトが38%多く、失敗とみなされたプロジェクトは33%少ない。

EPMO

目標を達成したプロジェクトの割合

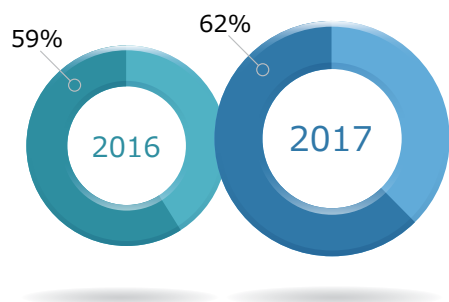


失敗とみなされたプロジェクトの割合



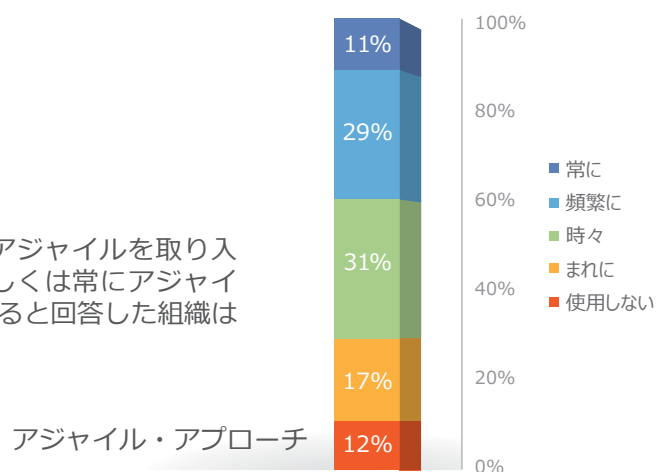
エグゼクティブ・スポンサーシップ

プロジェクトが当初の目的とビジネス目標を達成できるかどうかは、エグゼクティブ・スポンサーの積極的な関与が引き続き最も重要な要素となっている。本調査の回答者もその点を理解しており、各組織においてエグゼクティブ・スポンサーが積極的に関与しているプロジェクトの割合は昨年（2016年）の平均59%から62%に増加している。



エグゼクティブ・スポンサーが積極的に関与しているプロジェクトの平均割合

アジャイル プロジェクトマネジメントの技法として、アジャイルを取り入れる組織が増えている。時々、頻繁に、もしくは常にアジャイル・アプローチをプロジェクトに活用していると回答した組織は71%に上った。



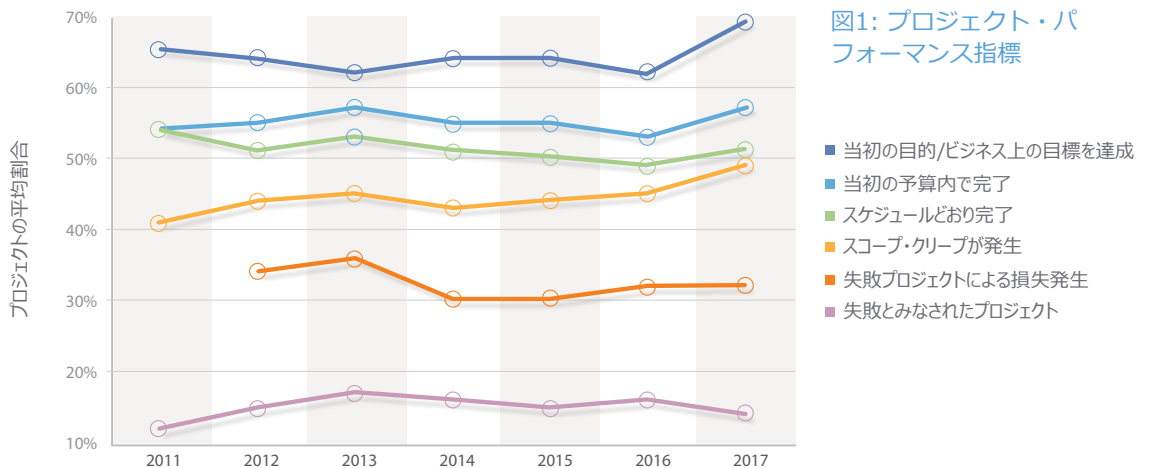
組織的決定および成果を促進する

プロジェクトマネジメントの年次動向の追跡に加え、組織的決定や組織的成果を導き出す条件について、エグゼクティブ・リーダーから見解を直接聞き出した。我々の調査では、経営幹部の意識は引き続き、主に**戦略策定と実施の橋渡し**および**破壊的技術や破壊的イノベーションへの対応**に向けられていることが確認されている。また、回答した経営幹部の大半は、今後3~5年間で重点的にリソースを配分する領域は顧客との関係（77%）と経営効率（75%）であると述べている。

本調査はまた、アジリティ、顧客重視、競争力の向上を目指す組織が増えている点にも焦点を当てている。我々は2017年を通して、これらの目標をビジネス変化の原動力となっているPMO内も含めたアジャイル変革と関連づけて深く掘り下げていく。そして、より高いアジリティの追求やさらなるイノベーションに対する需要の中で、人、プロセス、文化がどのような影響を受けているかにも注目していく。

認識の変化

我々は、効果的な戦略の実施と、プロジェクトやプログラムを成功させる組織の能力が直接関連していることを示すため、2006年からPulse of the Profession®調査を実施してきた。今年（2017年）は2011年以来初めて、当初の目的やビジネス目標を達成し、予算内で完了したプロジェクト数が増加するという上昇傾向が見られた。昨年と比べて、失敗とみなされたプロジェクト数は減っている（図1「プロジェクト・パフォーマンス指標」参照）。



組織のパフォーマンスにはベネフィット実現の成熟度が含まれるため、我々は成功の測定尺度として、スケジュールどおり予算内で完了させ、かつ当初の目的とビジネス目標を達成したプロジェクトの割合に、ベネフィット実現の成熟度レベルを加えて進化させた。我々が「チャンピオン」と呼ぶ組織は、より大きなビジネス上の成果を上げている。プロジェクト・パフォーマンスが低いことによる損失は他の組織よりも28倍少なく、プロジェクト完了に関するその他の尺度においてもより良い結果が出ている（図2「チャンピオンとアンダーパフォーマーのプロジェクト・パフォーマンス平均値比較」参照）。

チャンピオン

80%以上のプロジェクトをスケジュールどおりに予算内で完了させ、かつ当初の目的とビジネス目標を達成した、**ベネフィット実現の成熟度が高い組織**（調査対象組織の7%）。

アンダーパフォーマー

スケジュールどおりに予算内で完了させ、かつ当初の目的とビジネス目標を達成したプロジェクトが**60%以下**で、**ベネフィット実現の成熟度が低い組織**（調査対象組織の12%）。

図2: チャンピオンとアンダーパーフォーマーのプロジェクト・パフォーマンス平均値比較

| | チャンピオン | アンダーパーフォーマー |
|--------------------------------|--------|-------------|
| スケジュールどおり完了したプロジェクトの平均割合 | 88% | 24% |
| 予算内で完了したプロジェクトの平均割合 | 90% | 25% |
| 当初の目的/ビジネス上の目標を達成したプロジェクトの平均割合 | 92% | 33% |
| スコープ・クリープが発生したプロジェクトの平均割合 | 28% | 68% |
| 失敗とみなされたプロジェクトの平均割合 | 6% | 24% |
| プロジェクト失敗時の損失発生の平均割合 | 14% | 46% |

進歩を遂げる

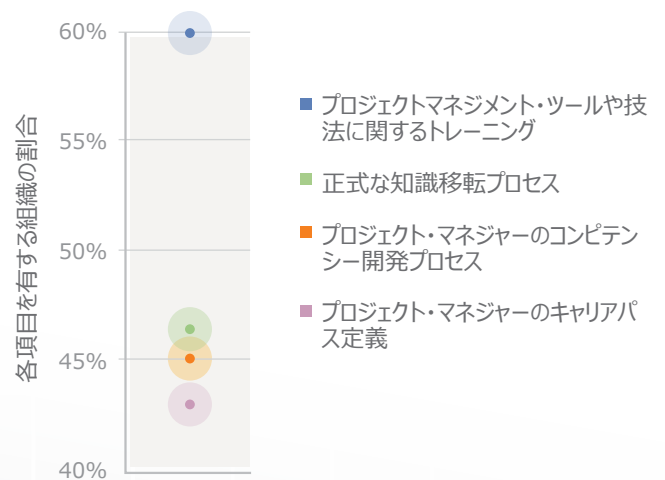
我々は2016年のPulse報告書で、組織に対して思考の転換を呼びかけ、プロジェクトマネジメントを成功に必要な戦略的コンピテンシーとしてとらえるべきだと促した。今年の調査結果では、実務慣行における成熟度が上がっていることから、組織がそのアドバイスを聞き入れたことが分かる。この進歩は以下に挙げる各領域への投資などさまざまな要因によるものだろう。

タレント

プロジェクトやプログラムは、どの組織の戦略的イニシアチブにおいても、変化をもたらすための中心的な役割を果たすものである。イニシアチブの実施を成功させるタレントは、組織が必要な変化を遂げる上で競争優位性をもたらす重要な能力となる。優れたタレント・マネジメントは、その能力を開花させるために不可欠な要因だ。

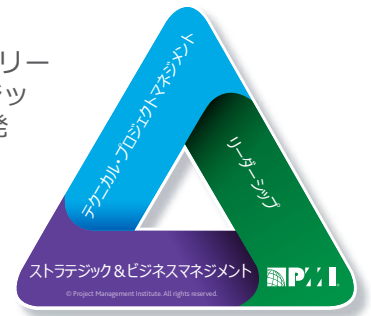
トレーニングと育成を行っている組織の割合が過去5年間変化していないことは喜ばしいことだ。5社中3社は、プロジェクトマネジメント・ツールや技法に関するトレーニングを提供し、半数弱の組織がプロジェクト・マネジャーのコンピテンシー開発およびプロジェクト・マネジャーのキャリアパス定義を行っている（図3「トレーニングと育成」参照）。

図3: トレーニングと育成



チャンピオンはテクニカルスキル（アンダーパーformerの19%に対して76%）、リーダーシップスキル（アンダーパーformerの16%に対して76%）、そしてストラテジック&ビジネスマネジメントスキル（アンダーパーformerの14%に対して65%）の開発に高い優先度を置いている。これらはすべてPMIタレント・トライアングルに示される重要な領域である（図4「PMIタレント・トライアングル」を参照）。

図4: PMIタレント・トライアングル



キャタピラー社のグローバル・プログラムマネジメント担当マネジャーのジェフ・ジルカー氏は、募集、採用、入社後研修、能力開発を向上させることを目標に、社内プロジェクトマネジメントに関するタレント・パイプラインの強化に重点的に取り組んでいる。ジルカー氏はこれを「基礎からのスタート」と呼んでいる。「適切なスキルと能力を持った適正な人材を最初から適材適所に配置」したいと願っているからだ。キャタピラー社が求める主要なコンピテンシーには、高度なビジネス感覚、高い自発性、優れたコミュニケーションスキルならびに対人スキル、確かなリーダーシップ能力などが挙げられる。ジルカー氏によれば、この取り組みは能力のあるプロジェクトマネジメント専門家もしくは優れたプロジェクト・マネジャーになる可能性を持った人材の募集、採用から始まり、入社後研修やトレーニング、育成に関する継続的なサポート、キャリアアップへと続けられるという。

「私たちは、世界中の異なるタイムゾーンの場所に拠点を置き、文化や言葉の壁もあるグローバルなチームだ」とジルカー氏は付け加える。「したがって、基準に関する期待値や標準的な仕事に関して同じような認識を持つことは非常に難しい。」

キャタピラー社のような組織は、より長期的な戦略的目標を達成するためにリーダーシップやビジネスインテリジェンスといった組織の財務力や持続性につながるコンピテンシーに対してより多くの投資を行っている。多くの組織は、最初は適材適所を実践しても、ビジネスニーズの変化に伴い、スキルセットの妥当性を保ち、社員を当初の仕事に専念させ続けることに苦労している。2014年に行われたタレントに関するPMI® Thought Leadership Series調査によれば、タレント開発および保持全般において組織の成熟度が高いと考えるタレント・マネジャーは4人に1人しかいなかった。本調査の結果はそれよりも良かったが、改善の余地があることは間違いない。

テルストラ社の資本計画&実施担当エグゼクティブ・ディレクターのブロンウィン・クレア氏は、プロジェクトマネジメントに関するタレントの保持に注力している。多くの組織がプロジェクトマネジメントという専門的知識の価値を完全に理解しておらず、高い地位につき、影響力を持ちたいという野心を持つプロジェクト・マネジャーが幹部レベルに昇格できない可能性は大いにあると考えているからだ。クレア氏は自身が辿ったキャリアパスについてこう語る。「プロジェクト・マネジャーだった私が幹部に昇格したのは、プロジェクトマネジメント能力ではなく、他の能力があったからです。」

「（重要なのは）適切なスキルと能力を持った適正な人材を最初から適材適所に配置することだ。」キャタピラー社が求める主要なコンピテンシーには、高度なビジネス感覚、高い自発性、優れたコミュニケーションならびに対人スキル、確かなリーダーシップ能力などが挙げられる。

ジェフ・ジルカー

キャタピラー株式会社
グローバル・プログラムマネジメント
担当マネジャー

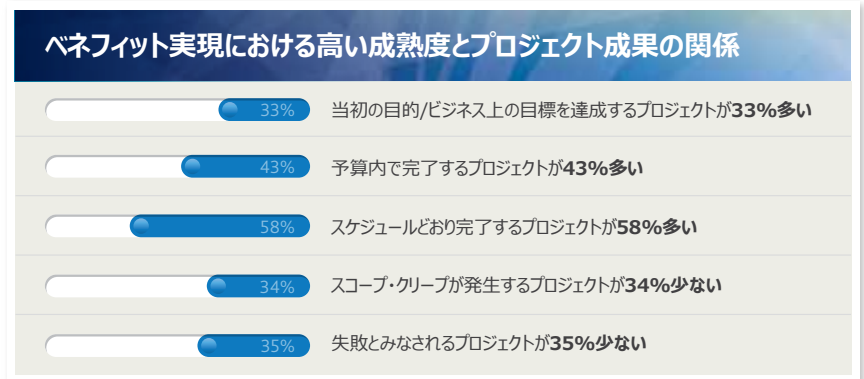
ベネフィット

ベネフィット実現マネジメント（BRM）は、プロジェクトやプログラム、ポートフォリオを組織の包括的な戦略と整合させる強力な方法だ。だが、広く受け入れられている1つのBRMプロセスというものがいないため、多くの組織がBRMの遂行に尻込みしてきた。それにも関わらず、ベネフィットを特定し、それらのベネフィットが確実に実現されるようにプロジェクトのライフサイクル中および終了後に進捗度合いを監視する組織が増えている。実際、本報告書においては31%の組織がベネフィット実現における高い成熟度を報告している。

テルストラ社は、各プロジェクトにおいて必ず1つまたは2つの重要なベネフィットを実現することを重視している。同社では、戦略を実行するためのプロジェクトへの投資判断を導き出すためのプロセスが構築されているとクレア氏は説明する。「私たちにとって最も大きな課題は、戦略上の問題を実際に解決するプロジェクトを常に成功させ続けることです。しかも当然プロジェクトのスコープ内もしくはビジネス上の要件に従って行わなくてはなりません。」

ミシュラン社の進捗管理担当シニア・パートナーのフィリップ・フッサー氏は、最初に約束したベネフィットを実現する方法を変革しようと試みている。「ある具体的な顧客志向のプロジェクトによって売上を3%増やせると考えれば、そのプロジェクトを設計、プロデュースするだろう」とフッサー氏は説明する。「だが、プロジェクト開始時に特定したベネフィットがプロジェクト終了時に実現されていない場合やプロジェクトの重要性が薄れた場合は問題だ。」

ベネフィット実現における成熟度が高い組織は、より良いプロジェクト成果を報告している（右の図を参照）。



PMOおよびEPMO

PMOは、組織のプロジェクトおよび戦略的イニシアチブのポートフォリオを実行するためのパイプ役を担っている。PMOを導入している組織は、2007年の61%から増え続け、現在では71%に上る（図5「PMO」参照）。

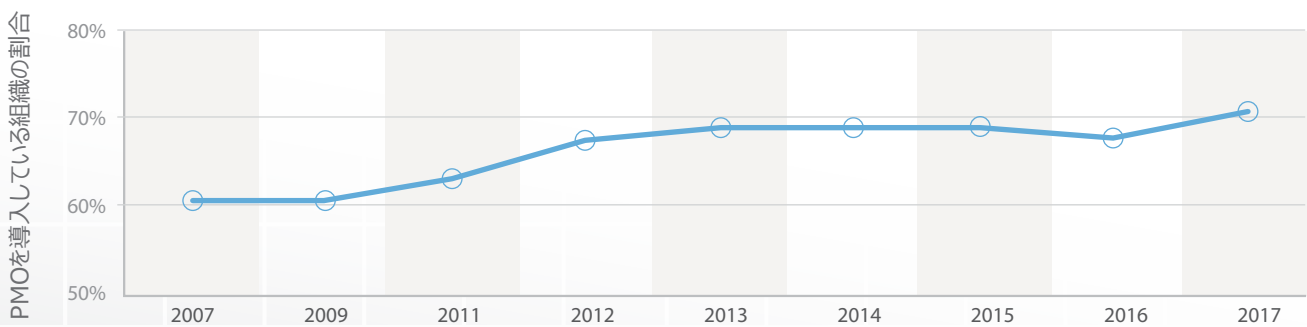


図5: PMO

また、PMOはプロジェクトマネジメントのさまざまな側面において、以前と比べてより大きな役割を担うようになってきている。例えば、PMOがプロジェクトの成功指標を確立、監視する割合は、2007年の62%から現在は80%まで大幅に増えている。

PMOを導入している組織のうち、半数はEPMOを置いている。そして、EPMOを戦略と整合させている組織は、当初の目的やビジネス上の目標を達成したプロジェクトがそうではない組織と比較し38%多く、失敗とみなされたプロジェクトは33%少ないことが報告されている。

PMOおよびEPMOの戦略的役割は非常に重要なものだ。その役割には、プロジェクトポートフォリオと戦略との整合、進捗状況の監視および戦略の実現の最適化、リスク回避、ベネフィット実現の推進、ガバナンスやアカウントビリティの徹底、タレントのマネジメントなどが含まれる。チャンピオンはPMOの戦略的重要性を理解し、81%がPMOを設置しているが、アンダーパーフォーマーではその割合が59%にとどまっている。さらに、チャンピオンの56%はEPMOを組織の戦略と高度に整合させているが、アンダーパーフォーマーではその割合は12%にすぎない。

PMOを導入している組織のうち、半数はEPMOを置いている。そして、EPMOを戦略と整合させている組織は、当初の目的やビジネス上の目標を達成したプロジェクトがそうではない組織と比較し38%多く、失敗とみなされたプロジェクトは33%少ないことが報告されている。

ストライカー社のアイルランド担当PMOディレクターのキリアン・ケニー氏は、PMOの役割が拡大し、PMOに対する認識が変わりつつあると指摘する。「私が着任した当時は、PMOの価値を理解する人は少なかった。そこでまず将来像を描き、ベネフィットを示した上で、幹部をそこに向けた行程に巻き込む必要があった。ポイントは簡単に達成でき、成果が目に見える目標からスタートし、それを進化させ追求することだった。そのおかげで比較的短期間で人々が価値提案を理解するようになり、同時にPMOも飛躍的に成長した。」

エグゼクティブ・スポンサーシップ

我々の調査では、積極的に関与しているエグゼクティブ・スポンサーの存在が、プロジェクトが当初の目的やビジネス上の目標を達成するために最も重要な要因であることが毎年明らかになっている。従って、エグゼクティブ・スポンサーが関わっているプロジェクトが2016年の59%から今年は62%に増加したという事実は、プロジェクトの成功率が今後も上昇し続ける可能性を示すものである。

チャンピオン組織では、4分の3以上のプロジェクトにスポンサーが積極的に関与している：アンダーパーフォーマーの44%に対して77%。

最良のエグゼクティブ・スポンサーは、プロジェクトの内容およびそれがどのようにビジネス戦略につながるかを熟知している。そして地位と権限に基づいて障害を取り除き、迅速で効果的な判断を下し、経営幹部を動かすことができる。チャンピオン組織では、4分の3以上のプロジェクトにスポンサーが積極的に関与している（アンダーパーフォーマーの44%に対して77%）。キャタピラー社やテルストラ社といった組織は、スポンサーの関与を飛躍的に増やすことに重点を置いている。

「スポンサーはプロジェクト開始時の憲章作成だけでなく、プロジェクト期間を通してチームの関与の推進に大きな役割を担っている。部門間の調整を行ったり、障壁を取り除くなど継続的に関与し続けるのだ。」とジルカー氏は言う。

「我々はスポンサーの関与によりギャップを埋めようと努力していて、十分なトレーニングによってそれが達成できることを願っている。」

エグゼクティブ・スポンサーとプロジェクト・マネジャーとの関係は、透明性と信頼に基づいている必要があり、また高度に相互依存していることを組織は認識しなければならない。そのためにチャンピオン組織はチームと部門のコラボレーションを助長するプロジェクト環境を育てている。このような文化を持つ組織は、エグゼクティブ・スポンサーを重要なプロジェクト資源と位置づけ、彼らがもたらす付加価値を理解している。

また、そのような組織はエグゼクティブ・スポンサーに過度な負荷を与えることを避け、必要性の高いトレーニングを提供している。スポンサーを必要不可欠な資源とみなす組織は、プロジェクトの割り当てをより戦略的に行う傾向にある。さらに、チャンピオン組織はエグゼクティブ・スポンサーがトレーニングを受ける機会を継続的に提供している。これはエグゼクティブ・スポンサーのスキル開発を重視している組織がチャンピオンでは56%に対し、アンダーパーフォーマーでは8%しかないことから明らかだ。

エグゼクティブ・スポンサーとプロジェクト・マネジャーとの関係は、透明性と信頼に基づいている必要があり、また高度に相互依存していることを組織は認識しなければならない。

アジャイル

現在、プロジェクトマネジメント分野におけるアジャイルの重要性が高まっており、71%の組織がプロジェクトにアジャイル・アプローチを時々もしくは以前よりも頻繁に活用していると報告している。実際、この12ヶ月間に実施されたプロジェクトの5分の1がアジャイル・アプローチを活用し、5分の1はハイブリッドもしくは混合アプローチを活用している。さらに特筆すべきなのは、アジャイル、ハイブリッドおよび計画駆動型以外のアプローチ、つまり他のアプローチを混合したりカスタマイズして活用している可能性のあるプロジェクトの割合の多さ（23%）だ。

チャンピオン組織の55%はプロジェクトにアジャイル・アプローチを活用することに重点を置いているが、アンダーパーフォーマーではそのような組織は24%にすぎない。テラデザイン社やミシュラン社といった組織は、アジリティ志向を高めようと努力している。「最初の課題は、既存のプロジェクトマネジメント・フレームワークにアジャイルを融合させることだ」と、テラデザイン社のエンジニアリングマネジャーとしてプロジェクトの効率性向上に取り組むケビン・ギーベル氏は言う。プロジェクトをより早くより安く完了させるよう要求された際に、同社は別の組織でアジャイル・アプローチを実践した経験のあるプロジェクト・マネジャーによるパイロット・プロジェクトを複数立ち上げた。そのプロセスを社内チームが評価し、社内のその他のプロジェクトマネジメント・フレームワークにアジャイルがどのように適合するかを判断するという。

アジリティは当社のあらゆる活動においてさまざまな活用方法があると考えている。我々を取り巻く環境は急速に変化しており、プロジェクトの遂行に2~5年もかけることはもはや許されない。その間に当初の要件が変わってしまうからだ。

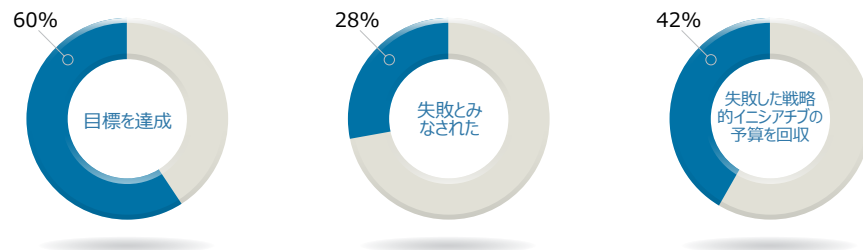
フィリップ・フッサー
ミシュラン社
進捗管理担当シニア・パートナー

ミシュラン社は、プロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、そしてポートフォリオマネジメントのいずれにおいてもアジャイル・アプローチを採用することを検討している。同社のプロジェクト・マネジャーたちは、運営委員会やプロジェクト・スポンサーと共に各プロジェクトに最適なアプローチを選択する。「アジリティは当社のあらゆる活動においてさまざまな活用方法があると考えている」とフッサー氏は語る。「我々を取り巻く環境は急速に変化しており、プロジェクトの遂行に2~5年もかけることはもはや許されない。その間に当初の要件が変わってしまうからだ。」

組織的決定および 成果を促進する

エグゼクティブ・リーダーは日々、組織内の改善を行うために決定や成果を促進している。そして多くのリーダーは、プロジェクトとプログラムが組織の戦略的イニシアチブの中核をなすものと気づき始めている。今年の調査の対象となったエグゼクティブ・リーダーは、昨年と比べてより多くのプロジェクトを「戦略的イニシアチブ」と分類している（2016年の38%に対して50%）。それにも関わらず、それらの戦略的イニシアチブの約4分の1（28%）が完全な失敗に終わっている。

図6: 戦略的イニシアチブの
パフォーマンス指標



失敗の一番大きな原因は、進捗状況を把握するための目的やマイルストーンを明確に定義していなかったことだ（37%）。つまり、戦略を実施する際に十分な統制が取れていなかったことを示している（図6「戦略的イニシアチブのパフォーマンス指標」および図7「戦略的イニシアチブの失敗要因」を参照）。また、我々がインタビューを行った経営幹部は、自分たちの注目やサポートの必要性が高まっている理由として、戦略策定と実施の橋渡し、および破壊的技術や破壊的イノベーションへの対応などを挙げている。

失敗の最大要因

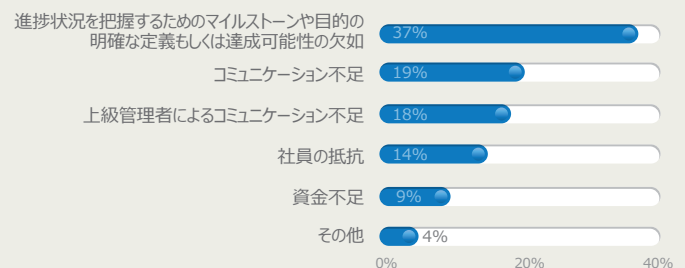


図7: 戦略的イニシアチブの失敗要因

戦略策定と実施の橋渡し

戦略的イニシアチブとは、目標となるビジネス上の目的を組織が達成するために計画された1つもしくは複数の関連するプロジェクトやプログラムであり、組織の成長や方向転換を促すものである。上級幹部の大半は、自分の組織が戦略策定とその日常的な実施の間に生じるギャップを埋めることに苦労していることを認識している。さらに、我々が調査した経営幹部によれば、過去12ヶ月で目標を達成した戦略的イニシアチブは6割に過ぎなかったという。

そこで上級幹部がどのようにそのギャップを橋渡しするかが課題になってくる。マイクロン テクノロジー社の経営企画担当バイスプレジデントのマイケル・サドラー氏は、戦略的イニシアチブの数を絞ることでそのギャップを埋めることができると考えている。「当社では、定量化という観点からこの問題を検討してきた。」

当社の上級幹部チームは、優れたプログラムマネジメントによって戦略が実現できることを認識しています。

リサ・グラッチ
CH2M社CSO

我々の調査によれば、65%の組織がプロジェクトを戦略的目標に深く整合させている。CH2M社のCSOリサ・グラッチ氏も、社内におけるプログラムと戦略の相乗効果を感じている1人だ。「当社の上級幹部チームは、優れたプログラムマネジメントによって戦略が実現できることを認識しています」とグラッチ氏は語る。「今日のビジネス環境においては、常に戦略的イニシアチブが発生します。上手にマネジメントしなければ期待した結果を得ることができず、時間とお金を浪費した上に、上級幹部チームにも無駄な労力を使わせることになってしまうのです。」

破壊的技術や破壊的イノベーションへの対応

ビジネス環境が発展し、技術の変化やその他の破壊的イノベーションに適応する中、経営幹部は敏感に反応している。彼らの焦点は、世界中に分散し大規模化するプロジェクトのマネジメントの効率性を向上するインターネット接続デバイスの急増、つまり接続性革命にある。スマートフォンやタブレットPCといったハンドヘルド電子デバイスの台頭によって加速したこの革命が、遠く離れた国や貧しい国にまで浸透し、多くの産業や国において分散プロジェクトの増加に貢献していることはほぼ間違いない。

ピザハット社のチーフデジタルオフィサー、パロン・コンコーズ氏にとって、このような流れは将来の展望や、同社の変化に対する反応スピードに影響を与えるものだ。「アプローチを変えなければ、我々は変わりゆく需要に追いつくことができなくなる。」

我々が直接話を聞いた経営幹部は、組織が将来的に市場での地位を維持するためには、変化のスピードについていくことが不可欠だと口を揃えて言う。「当社では、1年半前には発明すらされていなかった技術を使用した機能や製品を導入しています」とクレア氏は言う。「2年も3年も続くような大型プログラムを実施している余裕はもはやありません。開始当初の目的がその間に変わってしまうのは明らかです。従って私たちは、プロジェクトを迅速に動かすにはどうすればいいか？スピーディーなプロジェクト遂行に最適な技法を活用するには？製品を市場導入もしくは顧客に提供したりビジネスで活用できるようにし、根本的な変革を行うことなく導入するためにはどうすればいいか？といったことを念頭に置きながら、いかに短期間で結果を出せるかを常に考えています。」

結果として、組織のリーダーたちは破壊的イノベーションに対応するべく戦略を変化させている。多くのリーダーにとって「命がけ」の選択だ。市場での地位を維持するためには追従するだけでなく変革をリードしていく必要があると経営幹部は認識している。

私たちは、プロジェクトを迅速に動かすにはどうすればいいか？スピーディーなプロジェクト遂行に最適な技法を活用するには？といったことを念頭に置きながら、いかに短期間で結果を出せるかを常に考えています。

ブロンウィン・クレア
テルストラ社
資本計画&実施担当エグゼク
ティブ・ディレクター

プロジェクトマネジメントにおけるイノベーションの重要性および必要性

これらのビジネス変革は、この専門職にとってどのような意味を持つのか？経営幹部やPMO役員は、この流れによってプロジェクト、プログラムそしてポートフォリオの優れたマネジメントを継続することがさらに重要になると感じている。いずれのグループにおいても、自分の組織がプロジェクトマネジメントの価値を完全に理解しているとの回答が過半数を占めている（経営幹部83%、PMO役員54%）。

また多くの経営幹部およびPMO役員が、スキルを備えたプロジェクト・マネジャーを増やす必要性を認識し、プロジェクト遂行には明確な知識と適切な技法が必要であると考えている。

プロジェクトリーダーシップの 必要性を生み出すトレンド

さまざまな劇的な変化により、組織は市場での立ち位置や、現在および将来における市場の需要に対応できる能力の見直しを余儀なくされている。これらの変化は、プロジェクト・マネジャーにとって、組織がビジネスで成功するための戦略的パートナーとしての価値を向上させる機会だ。テクニカル、リーダーシップ、ストラテジックおよびビジネスマネジメントという専門性を兼ね備えたプロジェクトリーダーは、以下のようなトレンドや問題に直面した際に最大限のプロジェクト・パフォーマンスを発揮できるように組織を牽引していく存在となっている。

■ デジタル化の進展：

全世界のロボット関連支出は、2010年には150億米ドルだったが、2025年には670億米ドルに増加すると予測されている。また2025年までに、製造業におけるロボット作業の割合は世界平均で約10%から約25%にまで上昇するという。ロボットの導入が進むことで製造効率が30%向上し、その結果、製造に関わる平均労働コストがロボットを導入しない場合と比較して、韓国で33%、中国、ドイツ、アメリカ、日本では18~25%削減されると予測されている。

■ 顧客の期待値上昇：

今や顧客が「運転手」でプロジェクト・マネジャーはナビゲート役になっている。10~15年前は、企業が製品を作り、顧客にその必要性を説得したものだ。ソーシャルメディアの台頭により、顧客はお互いに、そして企業に対して、製品のどこが気に入り、どこかが気に入らないか、また製品やサービスに何を求めるかについて即座にフィードバックを行うことができるようになった。

■ 破壊的企業：

Uber（ウーバー）やAirbnb（エアビーアンドビー）、Poshmark（ポッシュマーク）といった組織に代表される「共有経済」が社会にもたらした変化、そして輸送サービス、ホテル業界、ファッション産業に与えた影響を考えてみよう。

■ 労働人口の変化：

圧倒的に人数の多いベビーブーム世代が退職時期を迎え、若い世代がかつてないスピードでリーダー的地位に就くようになった。新世代の労働者の要求は以前とまったく異なる。労働人口の平均年齢も下降傾向にあり、ミレニアル世代が最も大きな割合を占めることになる。プロジェクトマネジメントに関わる人員の変化がこの専門職の将来を決定づけることになるだろう。

これらの変化によって、仕事のやり方は変わるかもしれないが、プロジェクトマネジメント能力が必須コンピテンシーであることには変わりない。組織やプロジェクト専門家は、このような破壊的イノベーションに反応するだけでなく、それらを最大限に活かさなければならない。変化というのは、新たなプロジェクトや機会を生み出すものであり、それに伴ってスキルと経験を備えたプロジェクトリーダーの必要性がさらに増加するだろう。

将来への展望

今年のPulse of the Profession調査で見られたポジティブな結果は、プロジェクトやプログラムの戦略的価値を理解している組織が増えていること、そして組織が長期的に市場での価値を維持し、生き残るためには戦略的イニシアチブおよびそれをマネジメントする専門家をサポートすることが必要であることを示している。その中でもタレント・マネジメント、エグゼクティブ・スポンサーシップ、ベネフィット実現マネジメントへの関心が増えているのは、組織がプロジェクトの実施とビジネスの成功を結びつけて考えるようになったことの現れである。

それと同時に、組織はアジリティ、顧客重視、競争力を向上させる方法を模索している。組織の大半は、この5年間でアジリティのレベルが上がったと報告しているが、その半数以上はその理由としてイノベーションの必要性、幹部からの指令、そして顧客の要求の変化を挙げている。また半数近くはプロジェクト・マネジャーのスキルや経験が高まったことも要因だと考えている。

経営幹部、PMO役員、そしてプロジェクト・チームは、アジリティ、顧客重視、競争力の向上という課題に直面している。それらの課題を解決するために、PMOという体制自体やその能力、目的に期待している人は多い。PMOは戦略実行の立役者として進化することで、プロジェクトマネジメントの新たなアプローチが有効になりうる他の業務上、機能上分野においても先導役となるだろう。

これからの1年は、組織がプロジェクトマネジメント人員のアジャイルに関するスキル開発をどのように行い、各プロジェクト特有の特性に応じて仕事へのアプローチをどのように調整しているかを調査していく。その中でも特に、従来モデル、アジャイルモデル、ハイブリッドモデル、混合モデル、カスタマイズモデルの使い分けについて組織がどのように判断しているかに注目したい。

それにより関与、学習、そしてイノベーションを促進する文化やプロジェクトマネジメントの価値に関する、より先見的な会話の必要性が明らかになるだろう。さらなる進化を遂げることは非常に重要であり、そのためには2017年の調査で判明したとおり以下を実行することが必要だ。

プロジェクトマネジメントに関するタレント開発

プロジェクト・ベネフィットの実現

PMOおよび戦略的EPMOの設立

エグゼクティブ・スポンサーシップの促進

アジャイル・アプローチへの取り組み

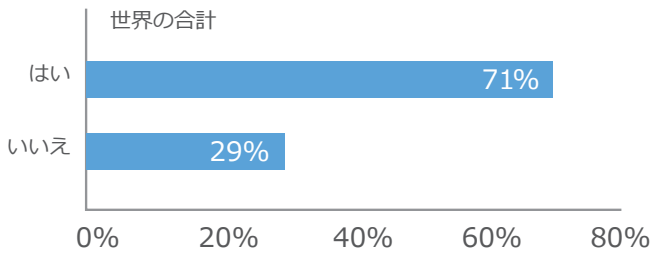
PULSE OF THE PROFESSION® | 2017

付録

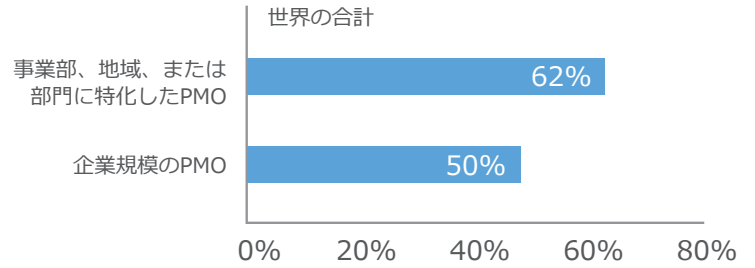
付録: **セクション1**

プロジェクトマネジメント実務者3,234名からの調査結果

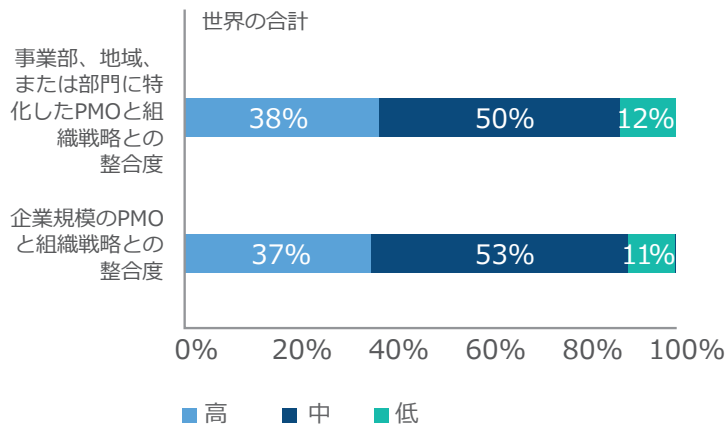
Q: あなたの組織にはプロジェクトマネジメント・オフィス (PMO) がありますか。



Q: あなたの組織にはどのタイプのPMOがありますか (あてはまるものを全てお答え下さい)。

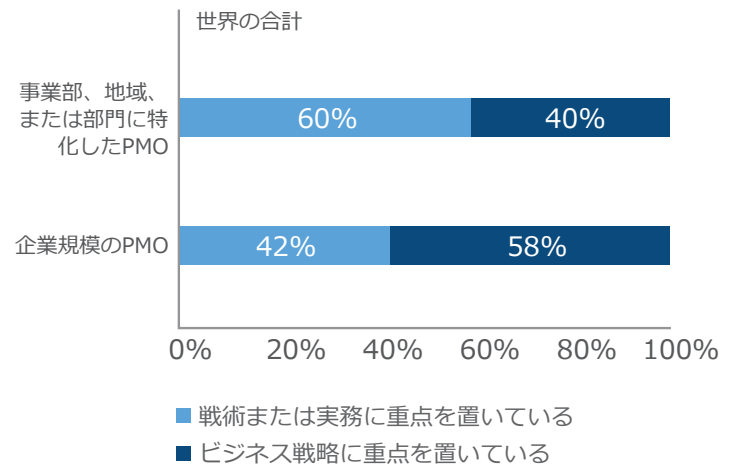


Q: あなたの組織ではPMOと組織戦略との整合をどの程度と位置づけていますか。



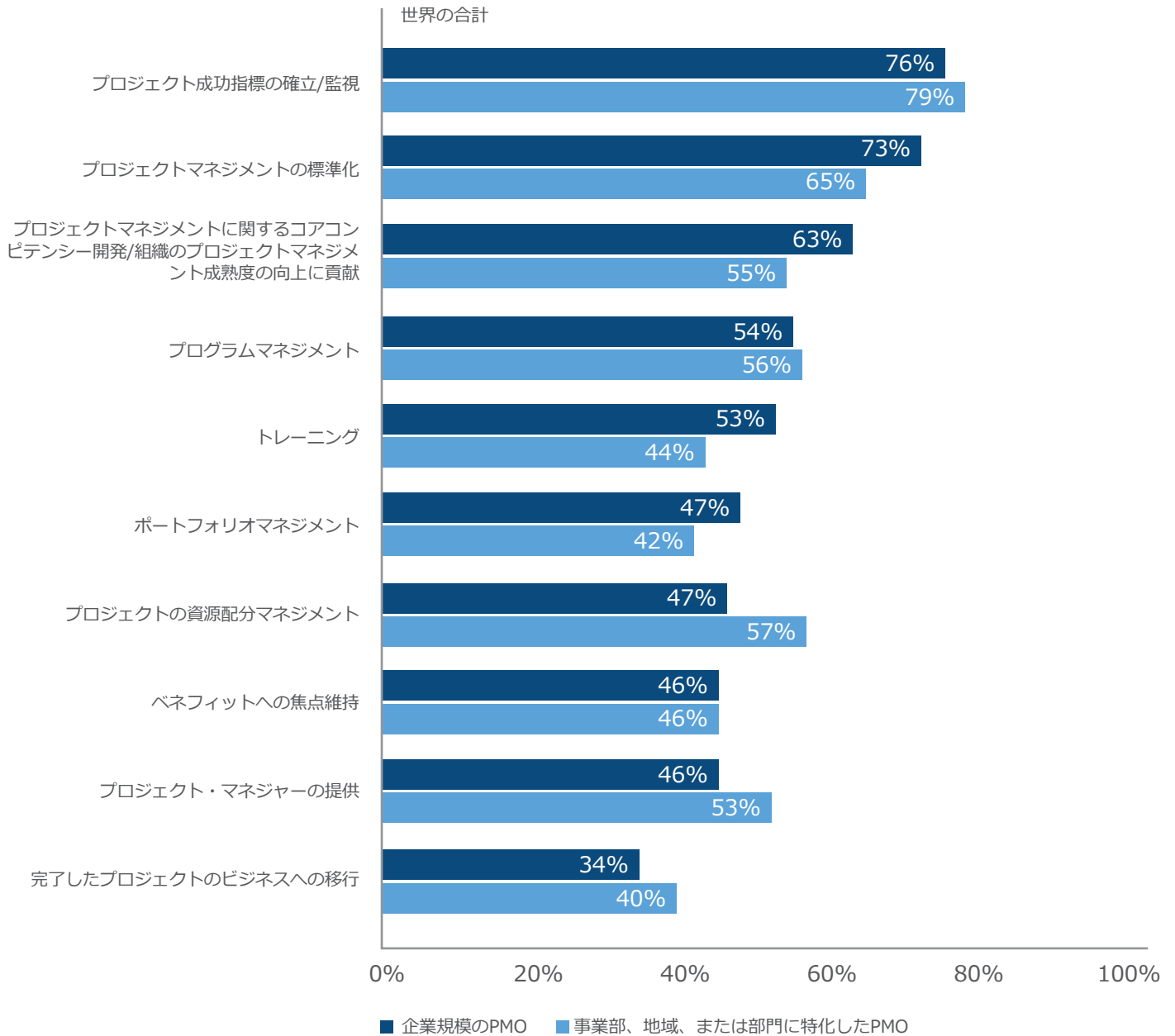
注: 数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

Q: あなたの組織ではPMOを主にどのように位置づけていますか。



注: 数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

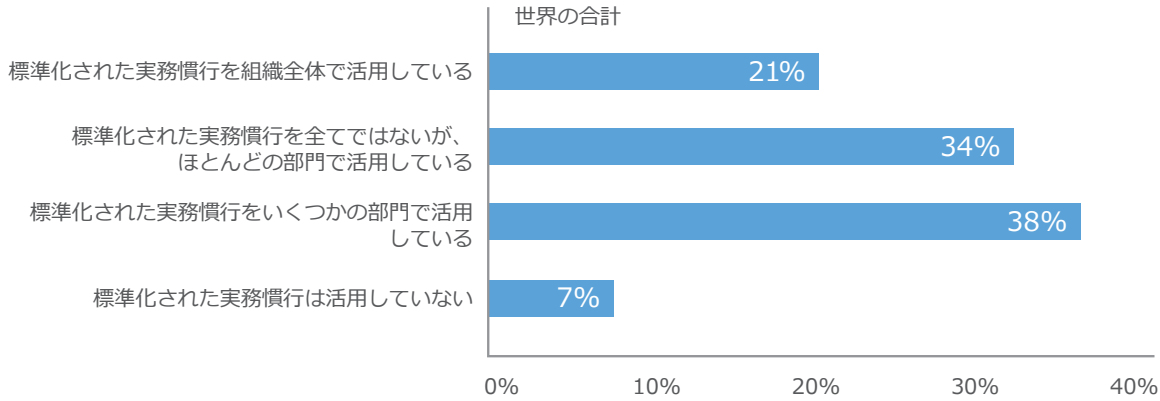
Q: あなたの組織内でPMOは以下のどの役割を果たしていますか。



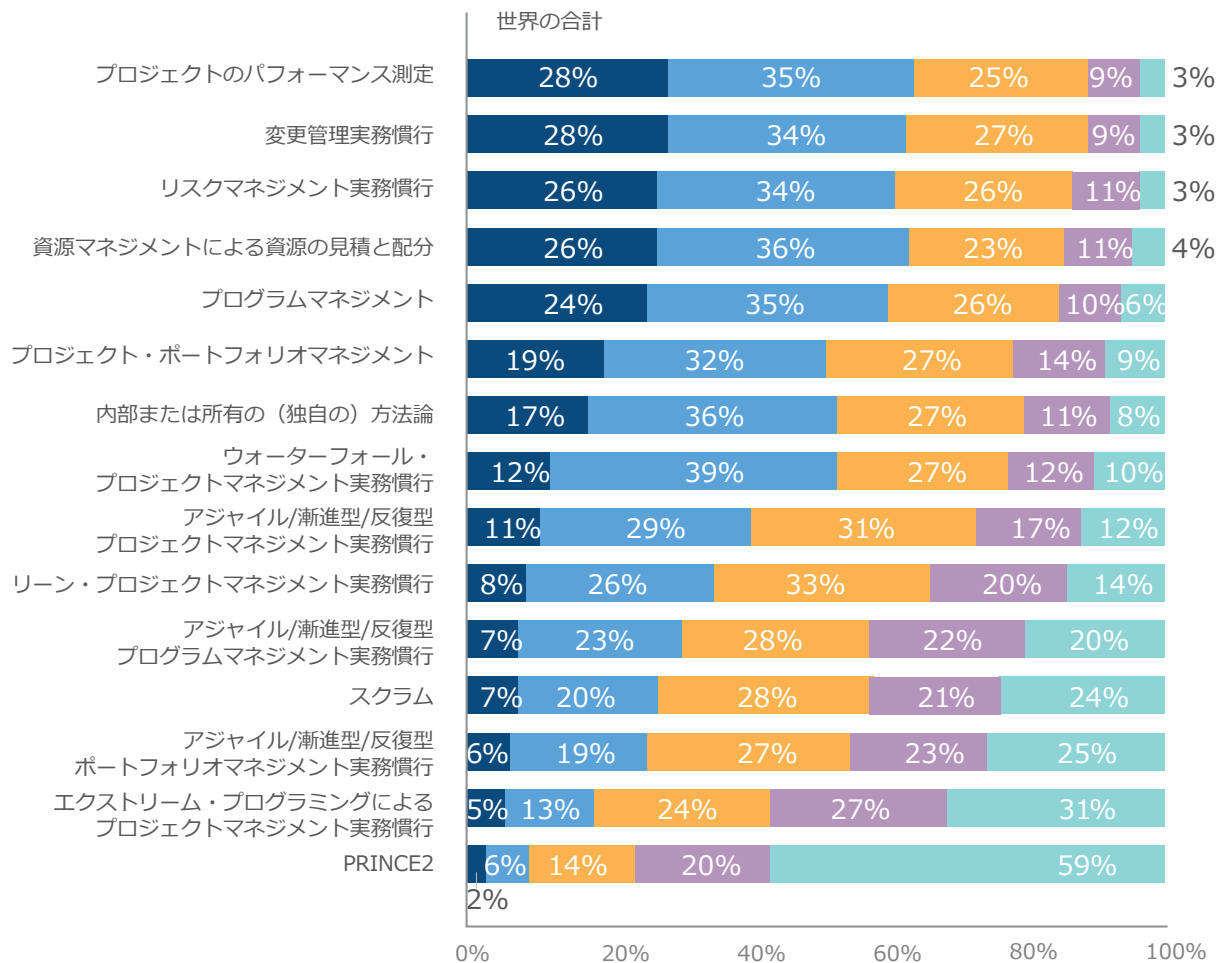
注: 数値は切り上げてあるため合計が100%にならないことがあります。

付録: セクション1

Q: あなたの組織では標準化されたプロジェクトマネジメント実務慣行をどの範囲まで活用していますか。



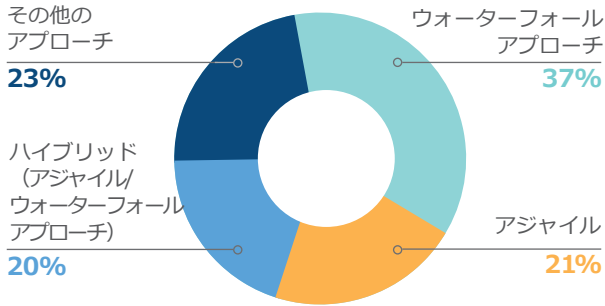
Q: あなたの組織では以下の各項目についてどれくらいの頻度で活用していますか。



■常に ■頻繁に ■時々 ■まれに ■使用しない

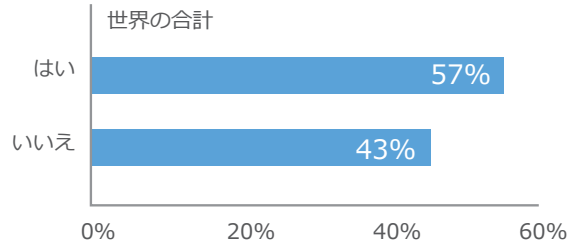
注：数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

Q: 過去12ヶ月間にあなたの組織内で完了したプロジェクトの内、以下に該当するアプローチによるものはそれぞれ何%だと思われますか。

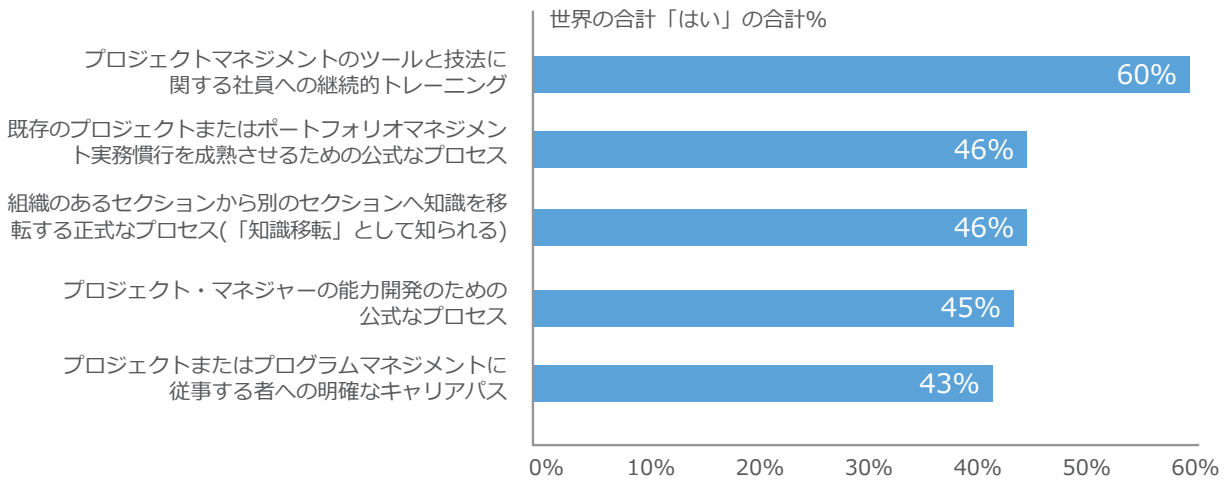


注: 数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

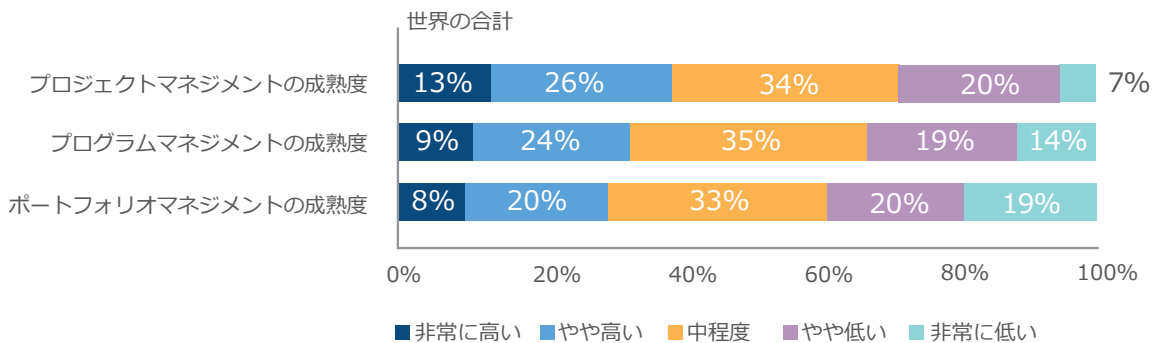
Q: あなたの組織はプロジェクトマネジメントの価値を完全に理解していると思いますか。



Q: あなたの組織では現在次のものが存在しますか。



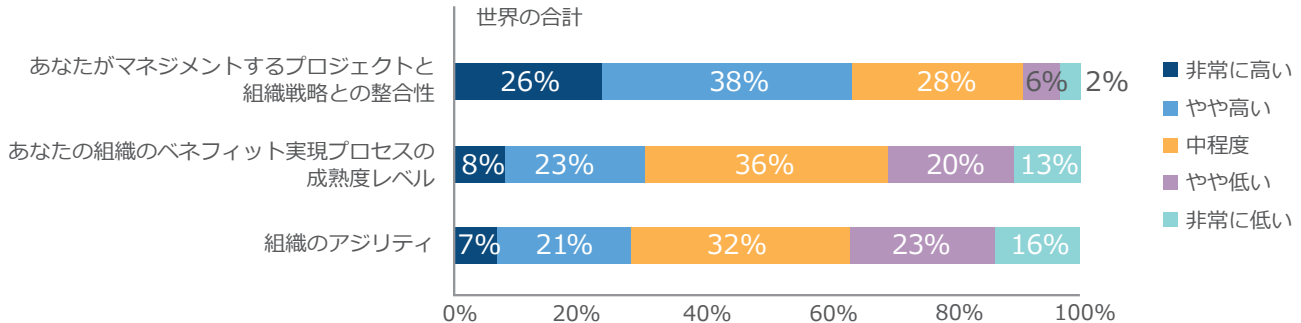
Q: 組織のプロジェクト/プログラム/ポートフォリオのマネジメント成熟度をどの程度と位置づけていますか。



注: 数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

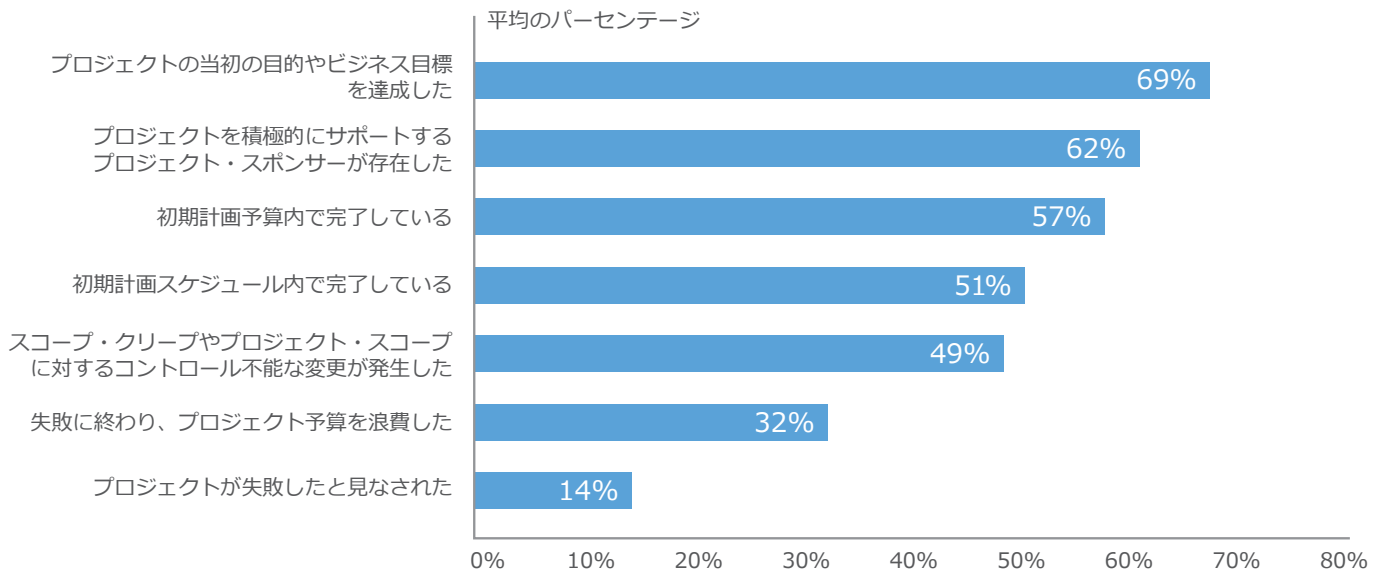
付録: **セクション1**

Q: あなたは以下についてどの程度と位置づけていますか。

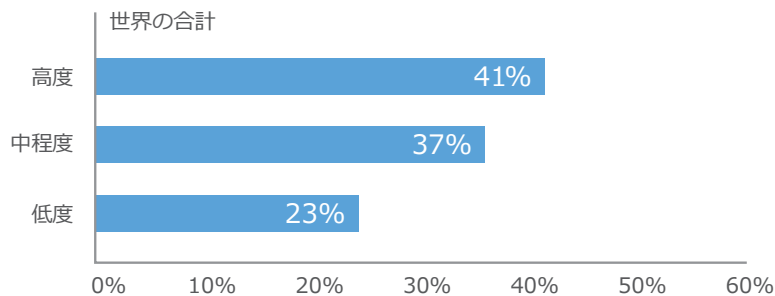


注: 数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

Q: 過去12ヶ月間にあなたの組織内で完了したプロジェクトの内、以下に該当するものはそれぞれ何%だと思いますか。

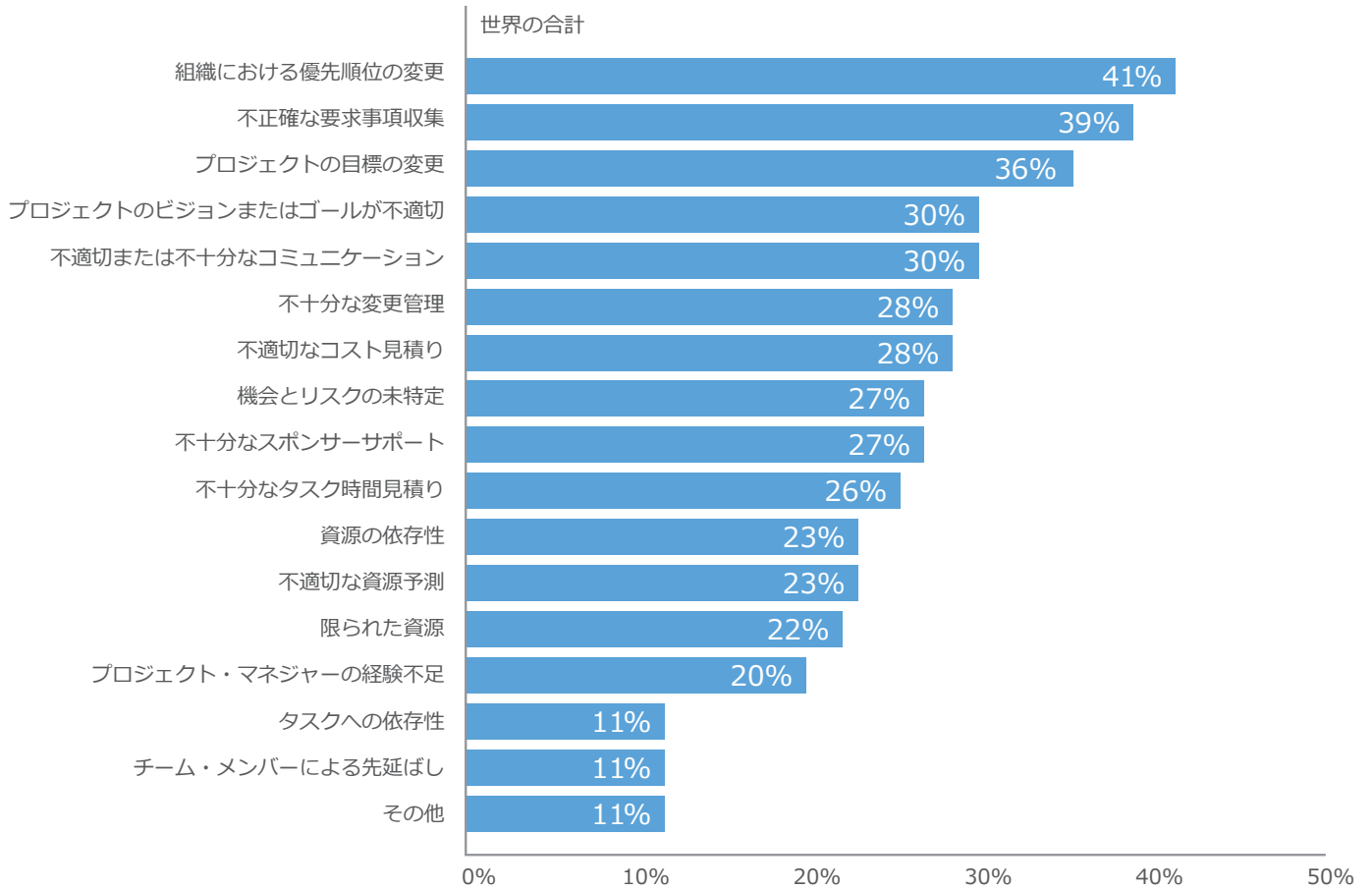


Q: あなたの組織内で今年行われたすべてのプロジェクトの内、以下の複雑さの程度に該当するプロジェクトはそれぞれ何%ですか。

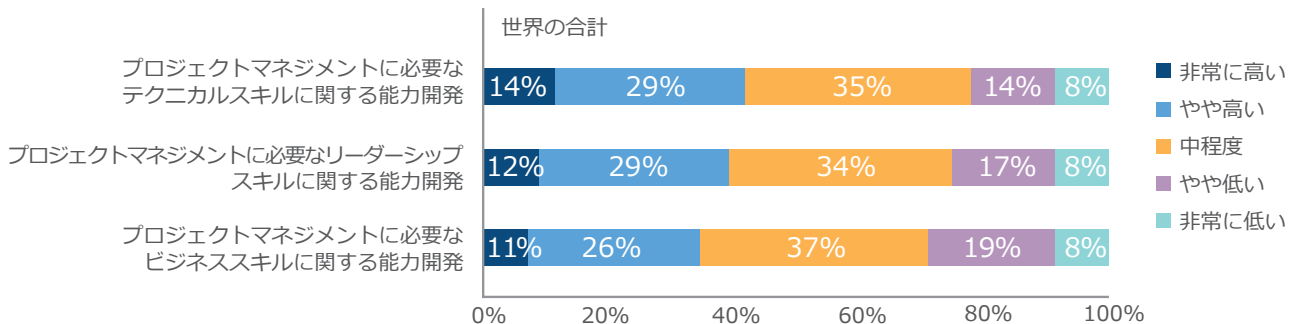


注: 数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

Q: あなたの組織で過去12ヶ月間に開始したプロジェクトで失敗と考えられるものについて、その主な原因は何ですか（3つまで選択して下さい）。



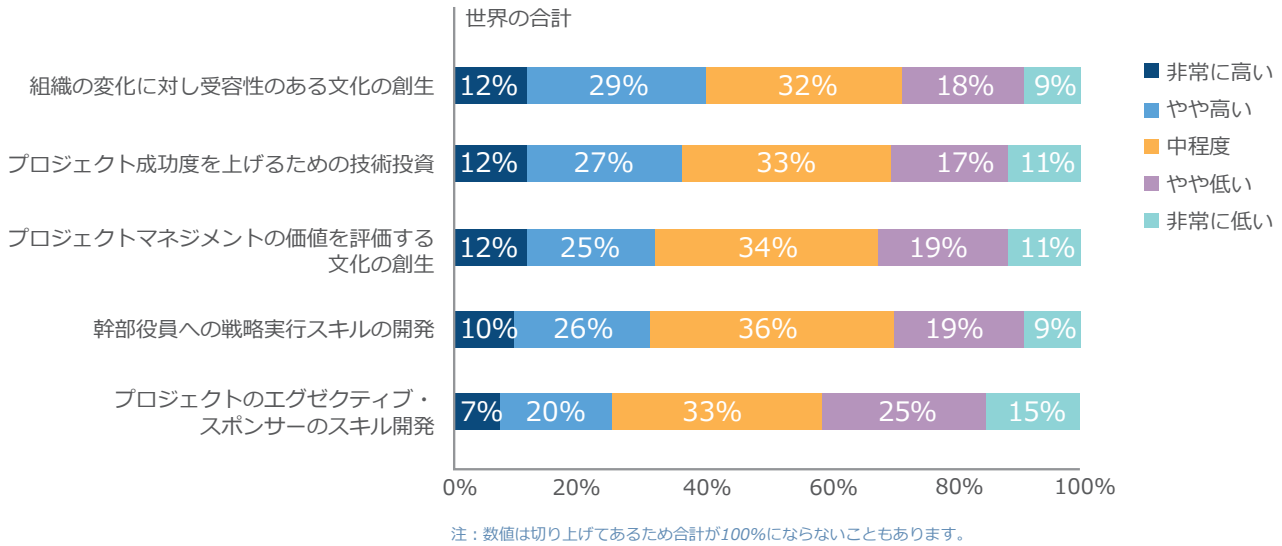
Q: あなたの組織における次の各項目の優先度はどの程度ですか。



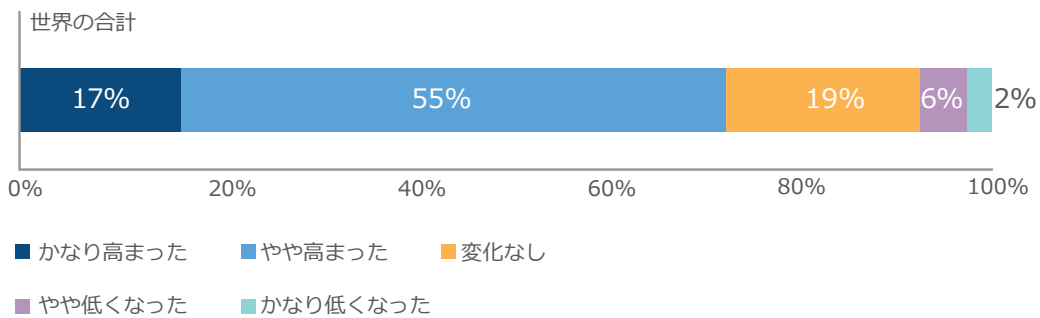
注：数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

付録: **セクション1**

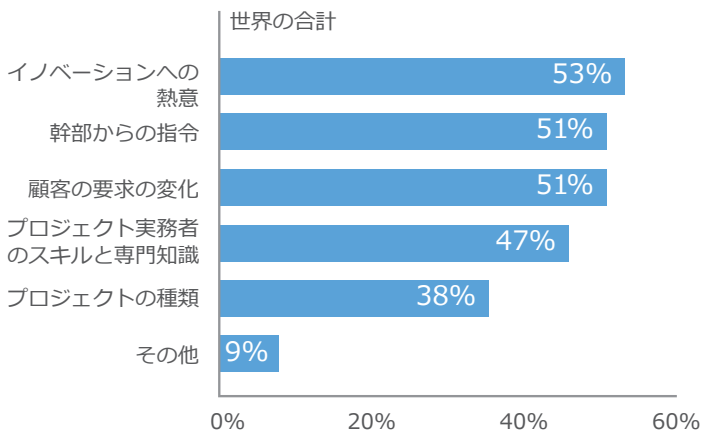
Q: あなたの組織における次の各項目の優先度はどの程度ですか。



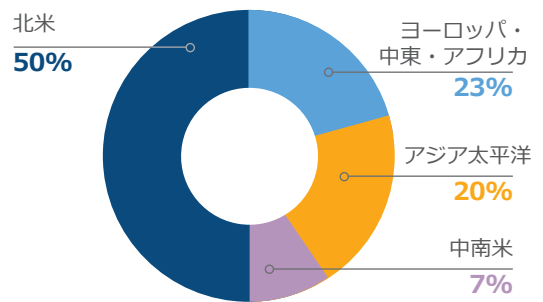
Q: 過去5年間に於いて、あなたの組織のアジリティはどのように変化しましたか。



Q: 過去5年間に於いて、あなたの組織のアジリティのレベルが上がった理由は何ですか (あてはまるものを全てお答え下さい)。

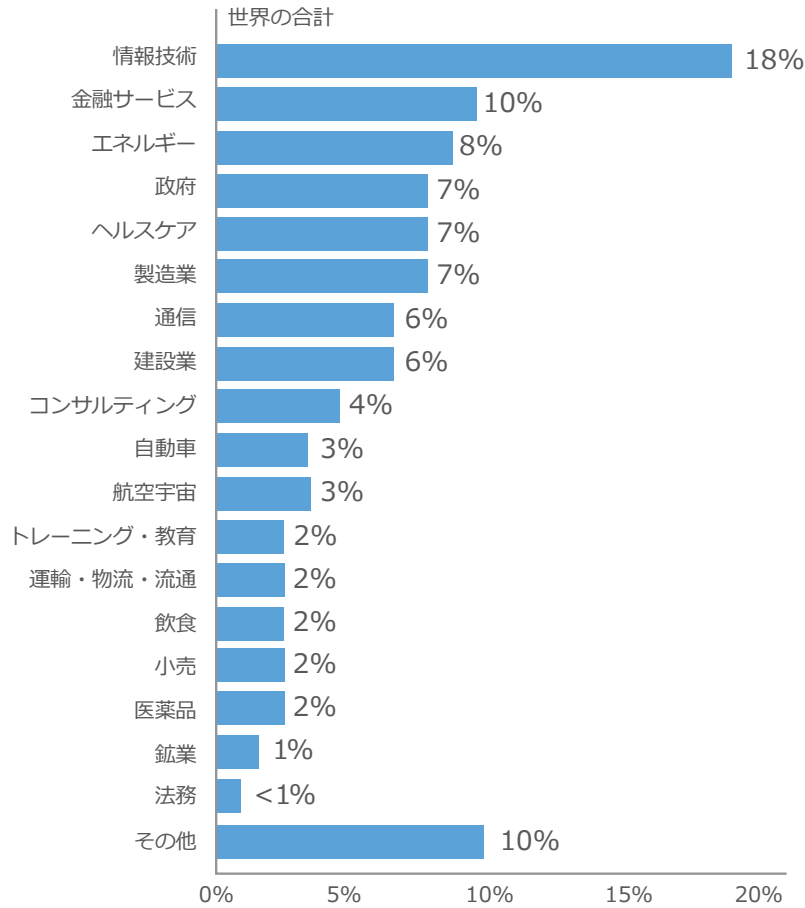


回答をした組織の地域分布



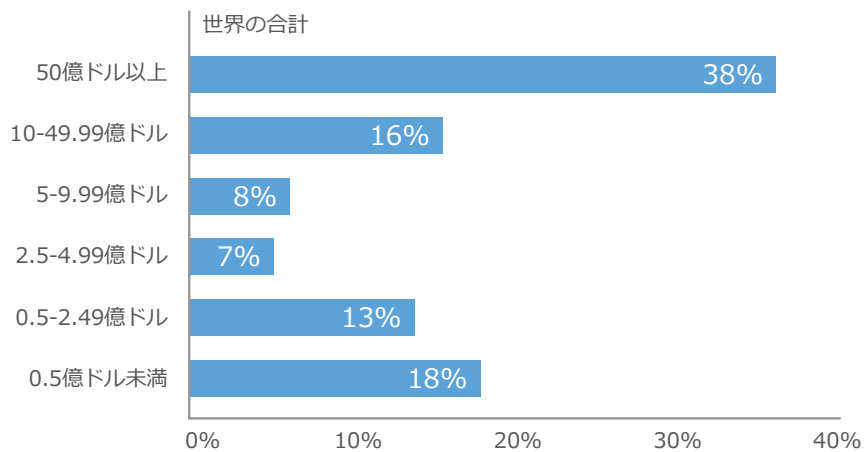
注: 数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

Q: 以下の項目の中からあなたの組織の主な事業内容として最もあてはまるものを選んで下さい。



注：数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

Q: あなたの組織の年間総収入額(US\$)は次のうちどの分類に含まれますか。

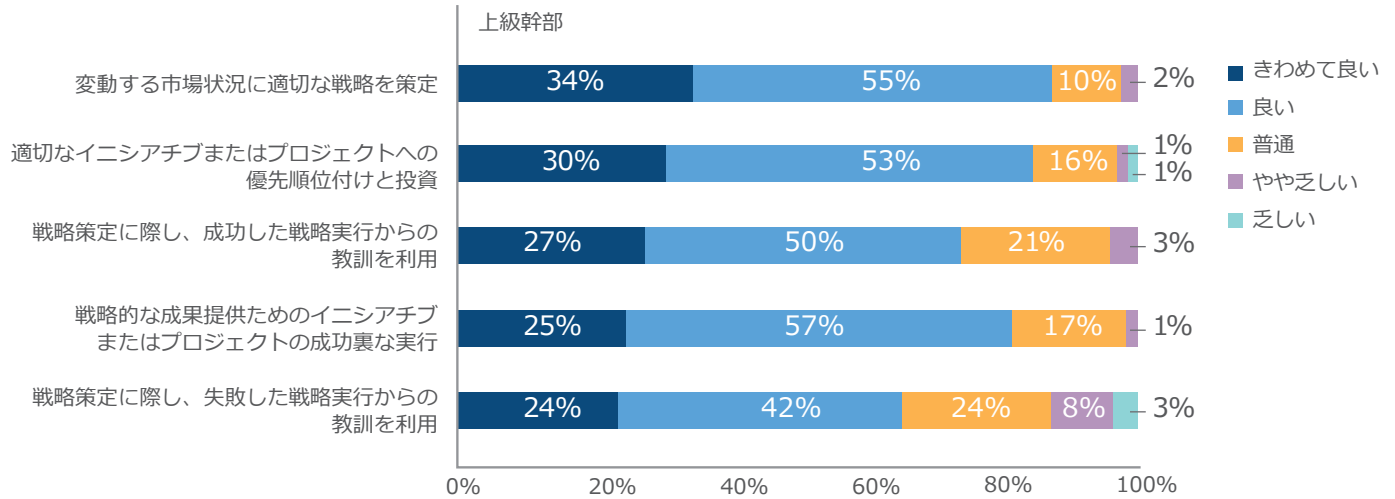


注：数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

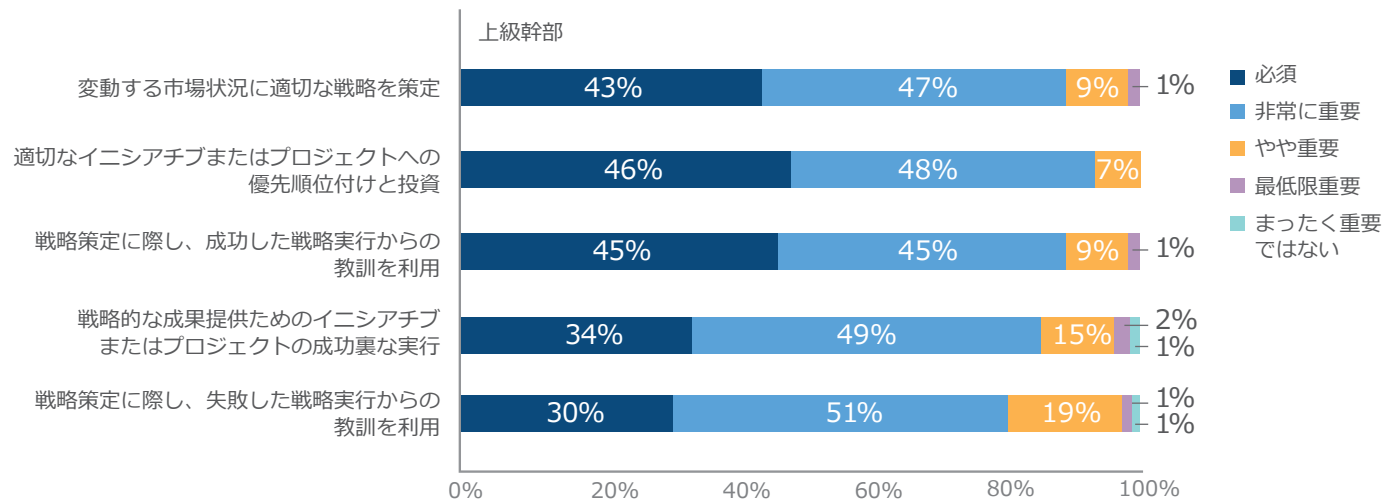
付録: セクション2

上級幹部200名からの調査結果

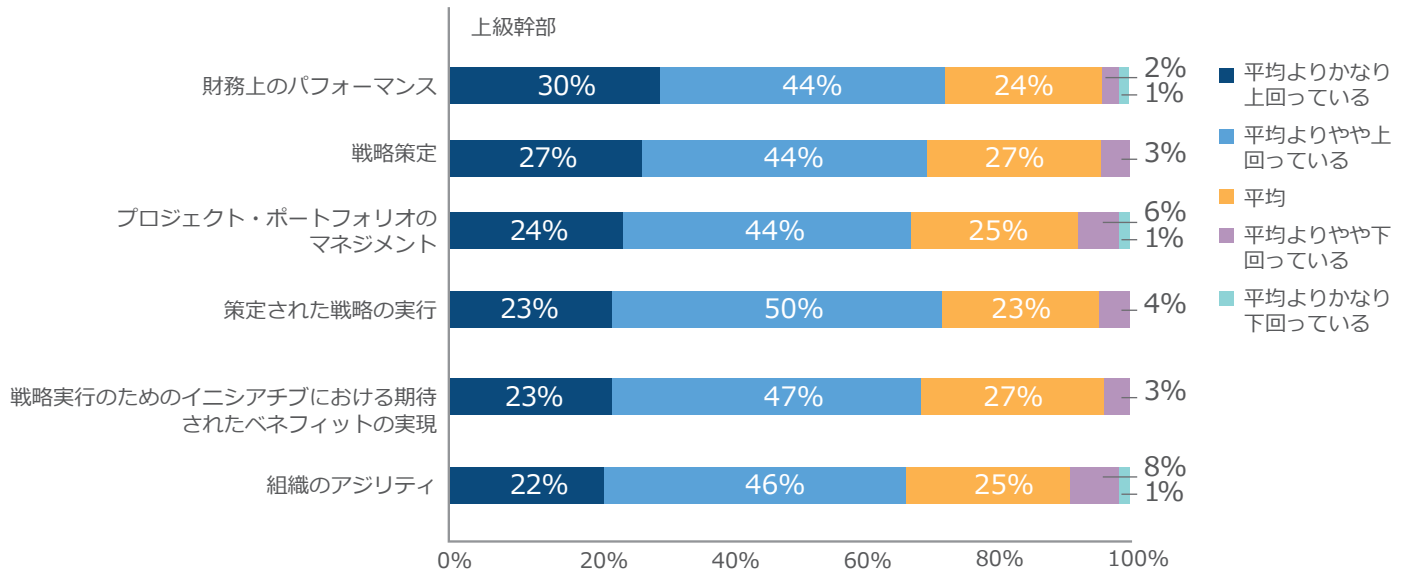
Q: あなたは過去3年間における次の活動について、組織としての成功度合いをどの程度と考えていますか。



Q: 次の3年間において以下の様々な戦略実行上の側面を改善することは、あなたの組織の競争力にとってどれくらい重要であると考えますか。

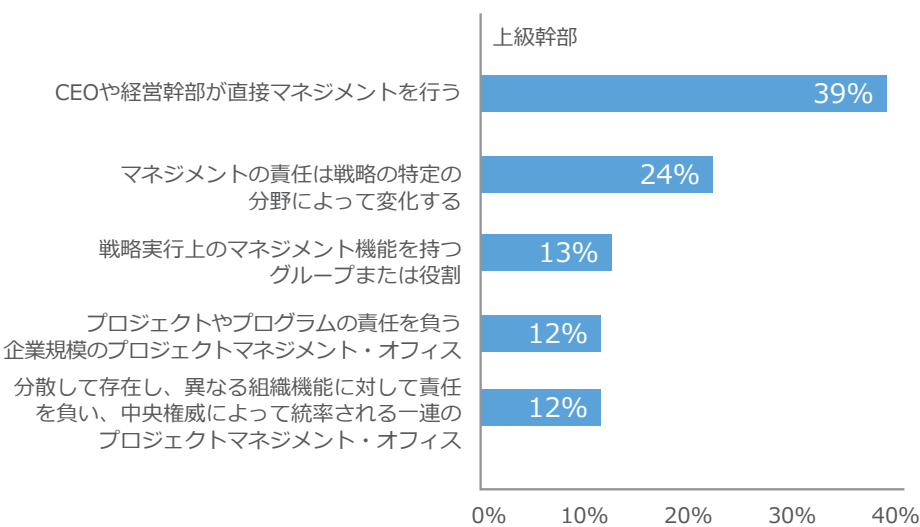


Q: 同業他社と比較して、以下の各項目に対するあなたの組織のランク付けをどのように考えますか。

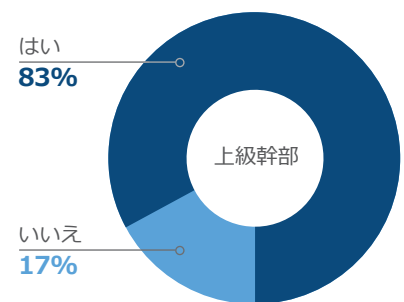


注：数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

Q: あなたの組織では優先度の高いイニシアチブやプロジェクトを通じた戦略実行のマネジメントの責任の所在はどこにありますか。

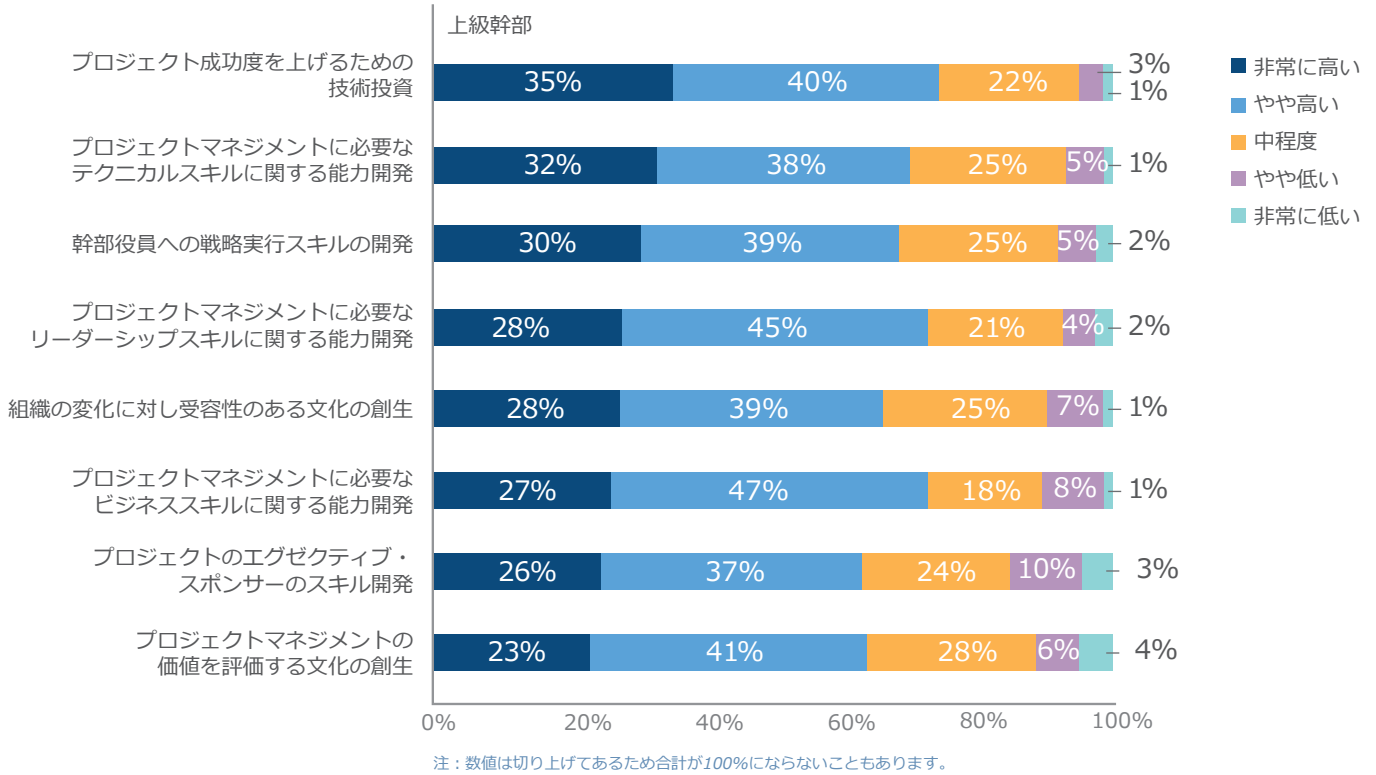


Q: あなたの組織はプロジェクトマネジメントの価値を完全に理解していますか。



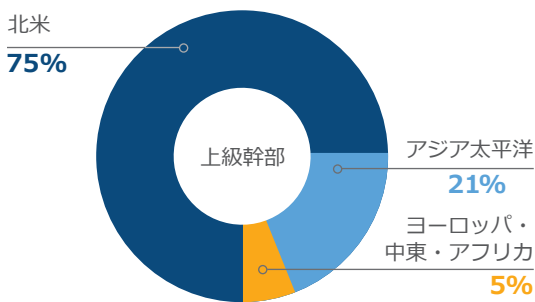
付録: セクション2

Q: あなたの組織では以下の各項目における優先度はどの程度ですか。

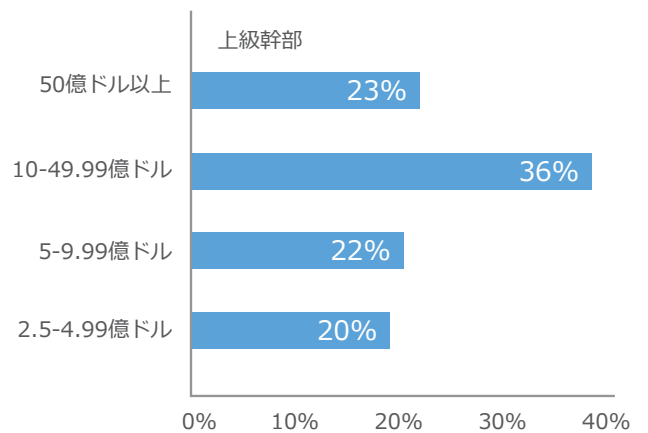


上級幹部の企業統計

地域



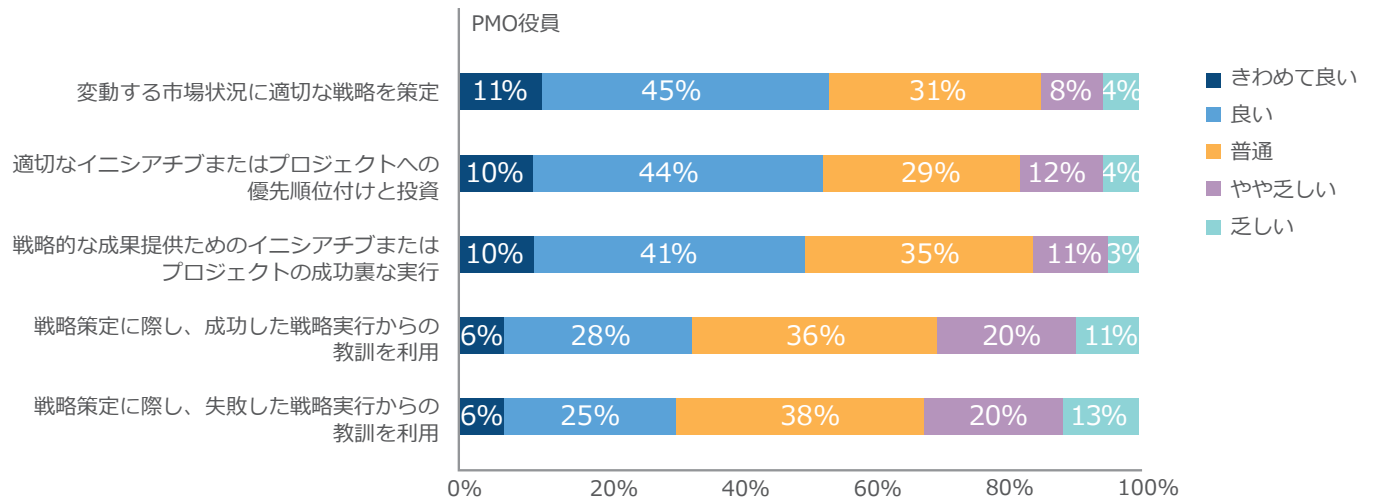
回答者の部門もしくは子会社の収入額 (US\$)



付録: セクション3

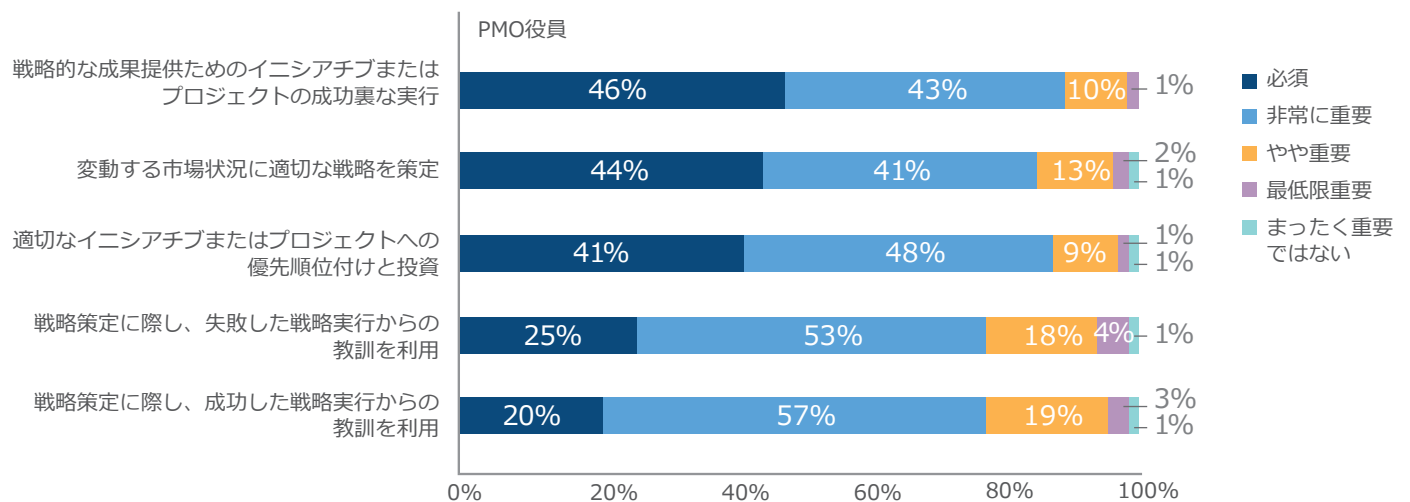
PMO役員510名からの調査結果

Q: あなたは過去3年間における次の活動について、組織としての成功度合いをどの程度と考えていますか。



注: 数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

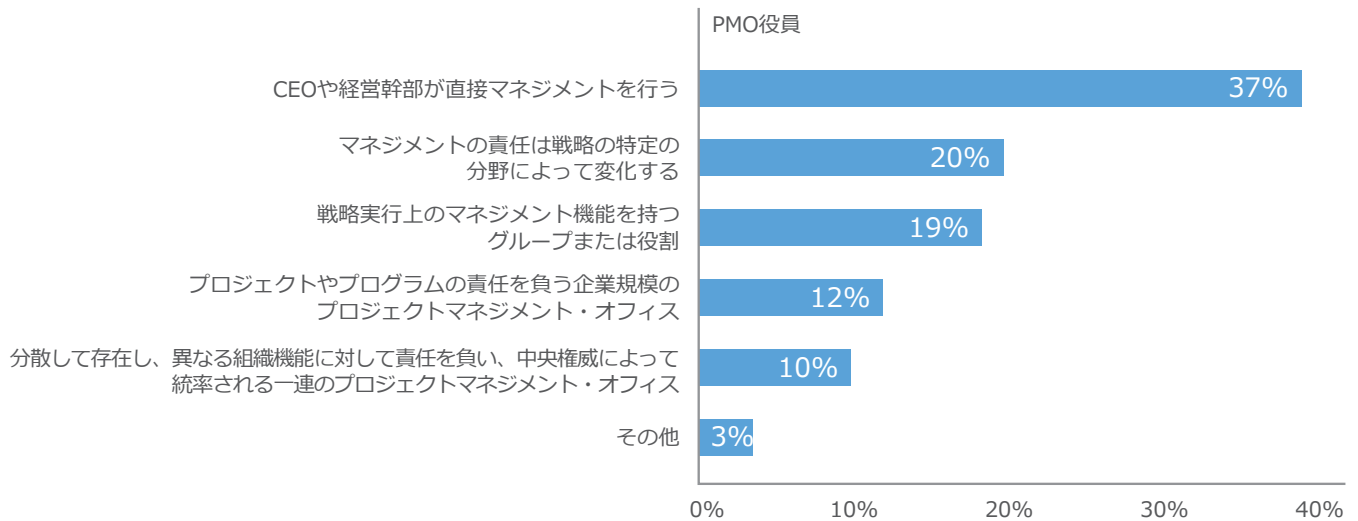
Q: 次の3年間に以下の様々な戦略実行上の側面を改善することはあなたの組織の競争力にとってどれくらい重要であると考えますか。



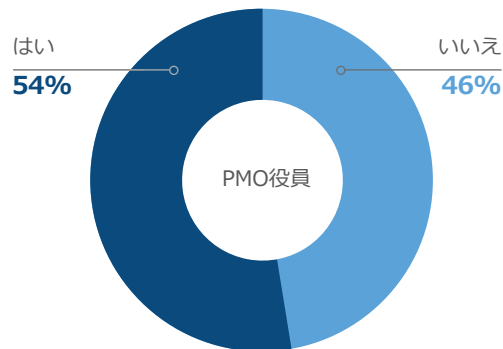
注: 数値は切り上げてあるため合計が100%にならないこともあります。

付録: セクション3

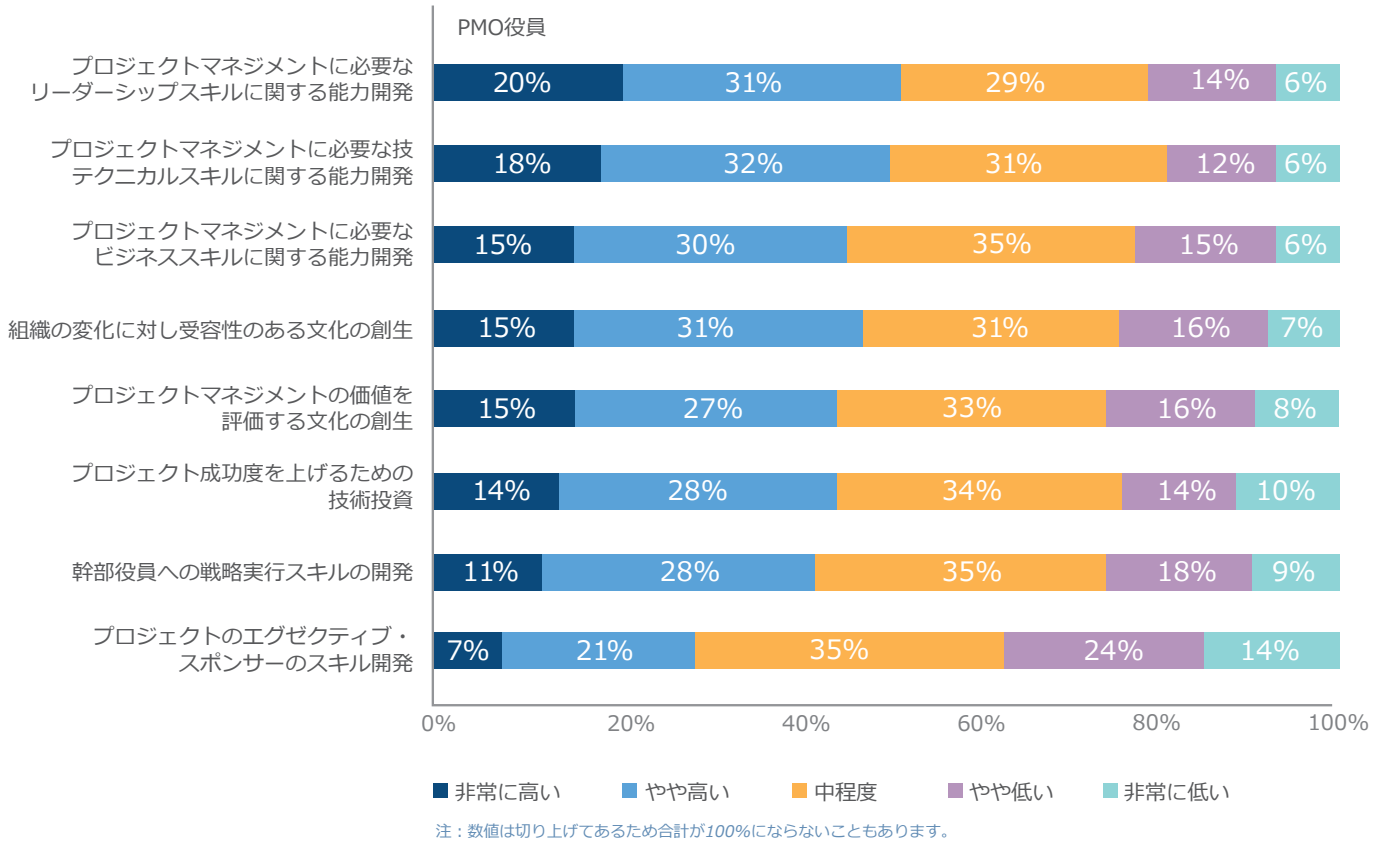
Q: あなたの組織では優先度の高いイニシアチブやプロジェクトを通じた戦略実行のマネジメントの責任の所在はどこにありますか。



Q: あなたの組織はプロジェクトマネジメントの価値を完全に理解していると思いますか。

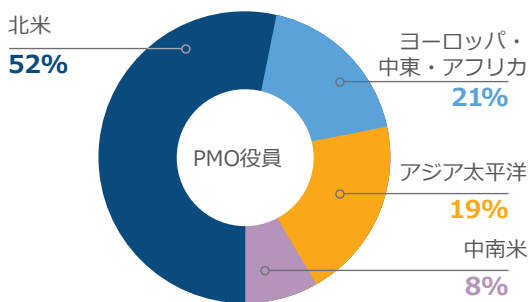


Q: あなたの組織では以下の各項目における優先度はどの程度ですか。

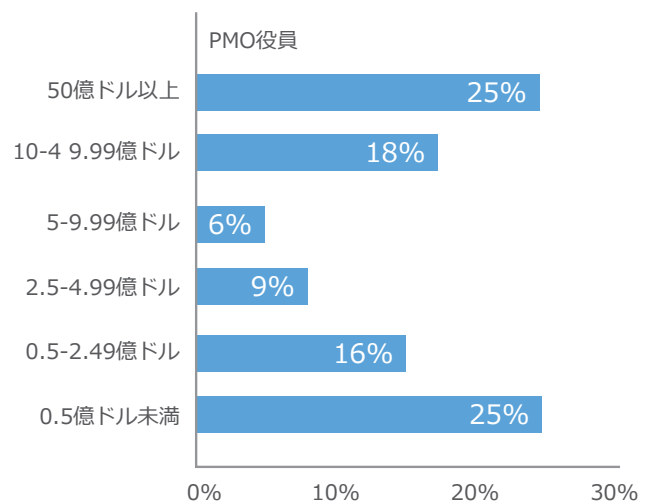


PMO役員の企業統計

地域



回答者の部門もしくは子会社の収入額 (US\$)



Beijing
Bengaluru
Brussels
Buenos Aires
Dubai
Dundalk
London
Mumbai
New Delhi
Philadelphia
Rio de Janeiro
São Paulo
Shanghai
Shenzhen
Singapore
Sydney
Washington, D.C.



Making project management indispensable for business results.®

PMI.org | pulse@pmi.org |  #PMIpulse

Project Management Institute
Global Operations Center
14 Campus Blvd
Newtown Square, PA 19073-3299 USA
Tel: +1 610 356 4600 | Fax: +1 610 356 4647
Email: customer@pmi.org