

## Project Failure as a Scapegoat for Organizational Failure (Part 1)

# 組織的失敗の生贄としてのプロジェクトの失敗 (パート1)

2016年5月26日



著者：マジード・ホセイニー(Majeed Hosseiney)

マジードは、20年以上に渡る成果重視の国際的なビジネス改善の経験を持つビジネス変革マネジャーである。彼は PMI コミュニティにおいて、2005年から現在まで継続的にボランティア活動を実施している。プロジェクトマネジメントにおいて、彼は主に、倫理、および真のリーダーシップに対して、情熱を注ぎ焦点を当てる。

翻訳：高田泰彦、PMP

適用分野：[成果価値の実現](#), [IT戦略](#), [組織的プロジェクトマネジメント](#)



「教授、どうしたのですか。」

「鍵をなくしてしまったのだよ。」男は困惑した表情で嘆く。

「それで、車はどちらですか。」

「あそこだよ」暗がりの中の曲がり角を指差し、教授は応える。

彼の同僚は、たちまち困惑する。

「鍵をなくしたのであれば、車の近くを探してはどうですか。」彼はたずねる。

教授は応える。「だって、街灯はこちらを照らしているからね。」

組織は、しばしばプロジェクトマネジメントの失敗について語り、我々を原因・結果分析の悪循環に陥れる。私たちはプロジェクトマネジメントの失敗の原因を真の課題がある暗がりではなく、街灯がある場所を探る。

数年にわたる観察と学習を経て、いかに多くの企業が、失敗に至る潜在的リスクを十分に認識している一方で同じ落とし穴に落ちてしまっているか、ということに私は驚愕している。この状況は、教訓という言葉が神話であるかのように、日々、何人ものリーダー達により、そして何件ものプロジェクトにより、繰り返されている。我々は、以下のような[プロジェクトの失敗についての数値データと分析結果](#)を、幾度となく目にする。

- ITプロジェクトの6件に1件が、平均して、200%のコスト超過となり、70%のスケジュール超過となる。
- 45%近くが、ITプロジェクトのビジネス目標が不明確であることを認めている。
- 回答者のわずか34%が、ITプロジェクトは、ほぼ常にビジネスに価値をもたらすと回答し、21%が場合により価値をもたらす、41%が結果は混在すると回答している。
- 78%が、プロジェクトの要求事項は、大抵の場合、もしくは全ての場合において、ビジネスとの同期が取れていないと回答している。
- ITプロジェクト・リーダーの75%が、自分の担当するプロジェクトが「開始時点から成功の見込みがない」と確信している。
- 大規模ITプロジェクト（予算1500万ドル以上）の17%が、非常に悪い状態となるため、その企業自体の存続をおびやかす。

プロジェクトの失敗の裏にひそむ原因を、プロジェクトマネジメントの領域内において追究することは、容易な選択肢かもしれない。しかし、それは注目すべき領域に正しくスポットライトをあてていることになるのであろうか。ここでの考察は、組織内に内在し繰り返される混乱の根源が、どのようにプロジェクトを失敗に導くか、そして、プロジェクトの実施を成功させるための基礎構築の助けとなりうる基本の尺度に目を向ける。

この考察においては、プロジェクトを、組織がその全体または一部を、Aという状態からBという状態に至らせるために取り組む1つの完結した活動、と見ることができる。どのような変化でも、その全体を通じて問題は生じる。それはプロジェクト自体にではなく、そのプロジェクトが存在する組織とマネジメントに起因する。卵が何で、ニワトリが何なのか。プロジェクトの失敗なのか、もしくは組織の失敗なのか。それが、ここでの論点である。

以下は、組織内に内在し繰り返される混乱の、重要な根源の例である。

### 1. 意思決定の希薄化

1. プロジェクト vs. 非プロジェクト
2. 単純性 vs. 複雑性
3. 即効性のある成果 vs. 長期的なゴール
4. 制約条件 vs. 価値

### 2. 方法論的、構造的混乱

1. 過程 vs. 目標
2. 直接的,明確な指揮系統 vs. 非直接的指揮系統
3. 委任 vs. 権限
4. 説明責任 vs. 実行責任

### 3. リーダーシップの汚染

1. 職務 vs. 政治
2. リーダー vs. マネジャー

## 意思決定の希薄化

**1. プロジェクトであるべきか、ないべきか。**多くの場合において、本来定義上はプロジェクトではないもの（反復タスクを伴う終わりなきプロセス）を、プロジェクトとして立ち上げることがある。もしくは、定義された目標とスケジュールをもつプロジェクトとして指揮されるべき活動を定常業務として実施することがある。それら施策を実現するには戦略的方向性とプロジェクトの関係性が貧弱なことが頻繁にある。戦略的施策を具体的結果へともたらず付加価値型プロジェクトが不足することで、定常業務は被害を被る。

この被害を軽減するために、業務部門は独自のアプローチを始め、プロジェクトマネジメントの概念が消滅する。プロジェクトマネジメントの適用、および戦略を実現する途上にあるプロジェクトのさなかにある組織は混乱する。すなわち、プロジェクトが意思決定において、敗退した状況である。

以下のような点において、明確な構造、および、どのように対処すべきかのガバナンスが欠如している場合は、堅実なプロジェクトポートフォリオマネジメントが不足している状況の兆候となる。

- プロジェクトの立ち上げ
- 明確なプロセスを、プロジェクトとして実行することの回避
- プロジェクトと戦略的施策との結びつきの維持

この状態は、組織全体に根付いたプロジェクトマネジメント・スキルがないことが原因となることが多い。

キーワード : 意思決定とポートフォリオマネジメント

**2. 単純性 vs. 複雑性** いかなる複雑状態に対する回答も単純であるべきだとの期待は、日常生活での活動と同様に、ビジネス活動での鍵となる1つの課題である。

もちろん、複雑すぎる事柄は、単純な事柄の集合体に分解しなければならない。さもなければ、それら事柄は十分に理解されない。個々の単純な事柄が重要であるため、このことはポートフォリオマネジメントに結びつなげることが可能であろう。アインシュタインが「単純化して説明できないということは、それを十分に理解していないということだ」と言ったように、物事を単純に保つことは非常に重要である。

単純な解決策によって単純さおよび理解をビジネスにもたらすためには、複雑な状況を認識して対応することが必須である。組織のリーダーは、単純な解に至るために、複雑な状況を受け入れることなしに、単純な問いに対する単純なプロセスを期待しているケースが多すぎる。単純化は、スキル、もしくはリーダーシップへの信頼性の欠如と関係する。これは、複雑な状況における現実の多くは、実に多くの場合に過小評価されることを意味している。

複雑な状況への過小評価は、ビジネスのためにプロジェクトと解決策の単純化を可能にするために必要な取り組みへの誤解を招く。複雑な状況への誤解は、解決策そのものに影響を与える可能性がある。しかし、これは組織の他の部分の人々、プロセス、そして技術へと作用する連鎖反応となる可能性もある。これを私は、単純性の解釈における複雑な状況の敗退と呼ぶ。

誤った見積もりとリーダーへの約束をした、何百ものプロジェクトの例を、私はこれまでに見てきた。最終的には、プロジェクトは遅延し、開始当初から誤った基準で測定される。我々は、現実的な見積もりを尊重する必要がある。

キーポイント：ビジネスの複雑性に対して、現実的な理解と尊重をすること。これは、リーダーシップの信頼性を必要とする。

**3. 即効性のある成果 vs. 長期的なゴール** リーダーは即効性のある成果にのみ焦点を当てることが多い。それ故、長期のビジョンを見失うことにつながる。これはリーダーが新しい、新たな市場の圧力に直面する、または、外部要因が単純化され過ぎてしまっている、ということが起因となる可能性がある。

長期に渡り過ぎるゴールを定める組織もある。長き道のりを経て、何も利益をもたらさないまま、プロジェクトは勢いを失う。その長い期間中で起こる、リーダーや市場の期待の変化のもと、組織の戦略全体が、全く変わる可能性がある。

その外の組織(今では大多数の組織)は即効性のある成果に焦点を当てすぎる。このような組織では、プロジェクトが、明確なロードマップをもたず、持続可能なプロダクトに重点を置かない膨大な数の小さな活動となる、という文化が生み出される。このような状況では、即効性のある成果は後に組織が修正すべき問題につながる。これは、誰か(多くの場合はプロジェクト・リーダー)が生贄として選ばれる状況を伴う失敗プロジェクトの代償である。長期的なゴールが、短期の成果に敗退している。

我々は、全体像を見る余裕がある場合は、即効性のある成果が、確かに全体像に適合し、将来へ損害を与えないことを確認する必要がある。即効性のある成果を、より大きなパズルに当てはめ一体化させることが重要である。これは、もしパズル全体を完成させられる可能性がない場合でも、そのパズルの一部で即効性のある成果の周辺にあるものに関しては、少なくともきちんと配置することが重要だということを意味している。

キーポイント：バランスのとれた戦略のリーダーシップ

**4. 制約条件 vs. 価値** この点は、ここにリストしたものの中で、おそらく最も重要である。

「価値」という言葉が、プロジェクトを表す際に最も見落とされるがちな表現であるが、それはプロジェクトの成功を評価するために使われる唯一の指標であるべきだと私は考える。価値が、対価と時間軸を持つためである。

プロジェクトは、スコープと密接な関係を持つ一方で、予算超過やスケジュール遅延、そして当初のスコープからは全く異なるものを提供することになるといった可能性を持つ。それにもかかわらず、驚異的な価値をもたらす可能性も持つ。このような状態を、我々はプロジェクトの失敗ととらえるであろう。なぜならば、それはスコープを適切に管理しなかったことによる結果なのかもしれないし、もしくは適切に報告しなかったことによる結果なのかもしれない、

というのが理由である。しかし、我々が貧弱なプロジェクトマネジメントだと認識するにもかかわらず、ビジネスはこれを実際には大成功ととらえるかもしれない。

実際は、スコープ (Scope)、タイム (Time)、およびコスト (Cost)、すなわち S T C が、多くの場合にプロジェクトの主たる制約条件になり、そしてまた、その成功か失敗かの指標になる。我々は、S T C に焦点を当てすぎるため、プロジェクトの成果物がビジネスにもたらす真の価値を忘れてしまう。成果物が価値を持つのであって、プロジェクトは、チーム形成などといった組織の資産になるもの以外は、価値を持たない。

S T C は第二の目標であるべきで、第一の目標はビジネス的価値であり、投資対効果であるべきである。これらの重要業績評価指標 (K P I) での計測をし始めなければ、成功よりも失敗の方を計測し続けることが多くなるであろう。毎年のように、我々は成果価値の実現と R O I (投資対効果) について語るが、プロジェクトの成功をいまだにスコープ、タイム、コストで計測し続けている。

焦点は、事前に定義されるビジネス的価値と R O I に当てられるべきである。ビジネス上の成果価値の実現は大変重要で、プロジェクトのスポンサーはプロジェクトによるその確実な実現に責任を持つべきである。

昨年のスタンディッシュの報告書によると、S T C での測定でいまだ成功率は 5 0 % に程遠い。ガートナーによると、ソフトウェア関連のプロジェクトにおいて戦略が実現に至ったのは約 4 3 % である。

我々は、S T C の制約条件に沿って、プロジェクトの結果がいかにひどかったかを測定し続けている。興味深いのは、パーセントの尺度で測定される制約条件下では、1 0 0 % が目標のように聞こえる。私が今まさに言おうとしていることは正気ではないと思われるかもしれない。数学的には 1 0 0 % が完全である。しかしビジネス的観点では、それが大惨事となる可能性がある。期待されたタイム、コスト、スコープに照らし合わせると破滅的といえるプロジェクトを進める企業が、その状態でもなお、ビジネス戦略を下支えするコアとなる利益を実現するのである。価値が制約に敗退している。

我々は、プロジェクトがどのようにして定義され立ち上げられるのかを、そして、最終的には期待されるビジネス上の利益に照らし合わせ、ビジネスに対しての価値が生じているのかを、より厳しく調べるよう勤めるべきである。

キーワード：成果価値の実現

パート2では、方法論的、および構造的な混乱の要因について掘り下げる。

## 謝辞

親愛なる同僚、および友人である、ハートムット・バックハウス氏、マイク・フレネッテ氏においては、当論文執筆にご協力いただき、心より感謝する次第である。

この記事に対する読者らの評価: 7 点満点中 6.35

