

Topic Teasers Vol. 89: Chasing the Shifting Target

Topic Teasers Vol.89: 変化するターゲットを追いかける

バービー・デビス ([Barbee Davis](#)) - December 19, 2016 2016年12月19日

翻訳：平岡和洋 PMP

話題にとりあげたい質問がありませんでしょうか？ [Barbee Davis](#) まですぐにメッセージを送りください。

プラクティス領域：[IT 戦略](#)、[OPM](#)

Topic Teasers

私と3人の同僚のプロジェクト・マネジャーのプロジェクトがどのように会社の戦略目標を達成しているか文書にまとめて欲しいと頼まれた。それは、実際には現時点で私が仕事としている部分ではなく、専門用語は理解しているが、恥ずかしながらマネジメントが期待するものに対し、どう準備を進めたいのかとなると見当がつかない。正直なところ、少々曖昧に思える、私はどちらかという事実と数字を扱うのが好きだ。どうしたらいいだろう？

- A. 戦略目標とは、ステークホルダーに対し組織はうまく機能していると納得させるためのマーケティング上のマジックである。それはプロジェクト・マネジャーやプロジェクト・チームにとっては重要ではない。もし戦略目標が割り当てられてしまったら、すぐさまそのメンテナンスについては断るべきだ。さもなくば、会社の業績報告が良くない場合、あなたが責められることになる。
- B. 多くのプロジェクト・マネジャーは会社が戦略目標を持っていることに慣れており、また数少ない幸運な者はアサインされたプロジェクトの戦略目的が何なのか知らされている。しかし、それらを追跡していくことは、我々のスキルと能力の範囲内でできる数当て宝くじであることに多くの者は気付いていない。
- C. マネジメント上層部に対して報告するレポートの作成に必要な数字は、セールスの人間にしかアクセス権が認められてない。彼らはセールスの成績が良く見えるように数字を操作することができ、セールス部門の役員は部下にそのデータを取り込んで報告書を作成させる。
- D. 戦略目標という聞こえはいいが、プロジェクト・チームがプロジェクト憲章で作成するよう指示された成果物を作成する、それが全てである。戦略目標を選ぶところにあなたは関わってないので、あなたがすべきプロジェクト業務から時間を奪われながら、組織全体の中でそれを追跡するよう言われても不公平であろう。

スクロールすると回答があります。

回答：B. 多くのプロジェクト・マネジャーは会社が戦略目標を持っていることに慣れており、また数少ない幸運な者はアサインされたプロジェクトの戦略目的が何なのか知らされている。しかし、それらを追跡していくことは、我々のスキルと能力の範囲内で行える数当て宝くじであることに多くの者は気付いていない。

もしあなたが同じプロジェクトを人生の残りの時間ずっと続けたいのであれば、自分自身を経営管理の部分から遠ざけ続けることでそうすることはできよう。しかし、多くのプロジェクト・マネジャーはなぜ自分がやっているプロジェクトが必要なのか、また自分のプロジェクトがマネジメントに対して相対的にどのくらい重要なのか知りたいと思う。また率直に言うと、彼らは成功と挑戦により組織の頂点に立ちたいと思っている。中に入り込んで詳しい情報を得るには、会社が高い目標に対してどう取り組んでいるのかの測定基準を引き継ぐよりも、会社の役員と知り合いになって次第に重要な役割を得ていくという以上にいい方法がない。

Talent Triangle の「戦略とビジネス」カテゴリーを含む PDU を獲得するためのトピックに移ろう。企業経営者が現在の PM に欠けているものは何かと問われたときに、リーダーシップのスキル（マネジメントのスキルではない）がより必要で、かつプロジェクト・リーダーは戦略目標に対してより知識が豊富で積極的であってほしいと回答している点について、プロジェクトマネジメント協会は繰り返し伝えている。これが意味することは、我々は事業価値により一層重点をおくべきである、つまり、個々の仕事や個別のプロジェクトの詳細について過度に追及するよりも、プロジェクトを完遂させて内部的に（あるいは顧客に対して）リソースを解除することでコストを減らし収益をもたらすことに重点をおくべきである。

プロジェクトの管理基準が、会社の最終目標に対して妨害するようになり始める時、もはやそれは無用のものになる。そのかわりに我々は時間と注意力をプロジェクトとビジネス戦略のさらなる整合よりに向ける必要がある。プロジェクトの成功は必ずしも、プロダクト（製品）の成功ではないのである。

プロジェクト・マネジャーの使命は、社員のスキルと核となるビジネスプロセスを最適化して、組織として実行する投資に対する事業価値でのリターンが最適になるように努めることである。そしてそうするためには、選ばれて公認された各プロジェクトが製品やサービスの形で事業価値を生み出せるように、組織的戦略からプロジェクト・チームまで明確な道筋を明らかにすることである。

統計の数字は毎年変化はあるものの、ガートナーグループの調べによると、プロジェクトというのは平均して約 40%しか成功していない。別の 36%は困難な状態に陥り、大きな問題を抱えていて、残りの 24%については失敗である。数字は毎年上下に変動するが、そこは気にしないで欲しい。ここで示しているのは、戦略計画の数字の使い方である。それによって、戦略計画の数字の変更につれて、あなたもデータとプロジェクトの目標を変更することができる。

上記の数字を我々の例に使うとすると、60%のプロジェクト（困難な状態もしくは失敗の合計）が本来期待された事業価値を実現できなかったことになる。プロジェクト・ポートフォリオで青信号を与え、会社のお金とそのプロジェクトにつき込まれたにも関わらずである。つまり我々はそのプロジェクトでギャンブルをして、そして負けたということになる。

数字を扱いやすくするために、ここでは我々のプロジェクトの年間予算が 1,000 万ドルであるとしよう（ここでは US ドルとしたが、別の通貨に換算も可能である）。困難な状態の 36%のプロジェクトの損失を完全に無視して、失敗プロジェクトのみに目を向けたとしても、1,000 万ドル×24%となる。

$\underline{\$10,000,000} \times \underline{.24} = \underline{\$2,400,000}$		
予算	失敗率	失敗コスト

我々の失敗コストは 2.4 万ドルである。これはプロジェクトに投資されたりアルな金額であり、投資収益（ROI）としては何ももたらさない。また、その投資された金額は、会社がビジネスを継続するため十分な資金を確保しておくために何らかの形で取り戻さなければならない。これだけの金額のプロジェクトの失敗を補うのは、売上や社内改善での節約、別のプロジェクトで補てん、全体利益の中からねん出するのは結構なものである。別のプロジェクトが実行できるようにするには、この金額をどう補うのか？

多くの組織では、プロジェクトの遂行を迅速化し、低コストで早期の ROI に結びつけるため、何らかのアジャイル・アプローチまたは、より柔軟なアプローチを取っている。それが失敗の確率を下げ、実際の失敗コストの金額（ドル、英国ポンド、ユーロ、円、インドルピーなどあなたが使うかもしれない国際通貨）低減に貢献している。プロジェクトの哲学を変更し、より多くのプロジェクトを「成功」のカテゴリーに移行させるという、アジャイル・プラクティスを取り入れる際、ビジネスとしてのポイントはここである。なぜなら、彼らの競合相手もすでに、より柔軟な形でそうしているからである。

だから我々がプロジェクトマネジメントについてよく教育を受けていたとしても、プロジェクトがビジネス戦略に一致しているかどうかをどう理解すればいいのだろうか？ここで組織の予算でカバーしないといけない 4 つのカテゴリーがあるでしょう。最初のカテゴリーは、オーバーヘッド（間接費、継続費用）である。我々はオーバーヘッドによるコストは全体予算に対する支出の 25-30%に抑えるべきという基準をもってのもの、現在は支出の約 50-60%にもなっている。これに対して一度に解決することは望めそうにない。しかし、プロジェクトを通じて第 4 四半期の最終日である 2017/12/31（もしくは会社の決算日が 6 月であれば 2017/6/30）までにオーバーヘッドコストを 10%削減したいという戦略目的があるでしょう。

インフラでの目標（コンピュータやその保守、ビジネスを続けていく上での内部コストなど）は現時点で 20-25%である。しかし、実際にどれだけかかっているか計算してみると実は 30%にもなる。したがって、我々は第 4 四半期の末までに 5%削減しようと戦略目標を立てる。

我々の予算は、製品やサービスの売上も含んでいる。ここでは、既存の製品やサービスの成長で、売り上げから予算の 25%-30%を達成したいとする。しかし、現時点では 15%しか達成できてない。またしても、1 四半期のみで解決できるとは限らない。しかし、我々は市場シェアと収益を来年末までに 12%増加させるプロジェクトを進めたいと願う。

そして、イノベーション（新規ビジネスや新製品・新サービス）では、10-15%の収益が会社にもたらされる計画であった。しかし、実際の数字が示すのは、わずか 2-5%の収益しかこうしたカテゴリーから生れていない。それで来年の第 4 四半期までに新製品や新サービスによる収益を 6%増加させたいとなる。

以下のように見えるかもしれない。

戦略目標



資金

継続費用（現在のビジネス）	25~30%	希望
	50~60%	実際

オーバーヘッド削減 10%

メンテナンス費用削減 5%

インフラ（メンテナンス）	20~25%	希望
	30%	実際

成長（既存の製品・サービス）	25~30%	希望
	15%	実際

市場シェア拡大
12%

イノベーション（新規ビジネス）	10~15%	希望
	2~5%	実際

収益拡大 6%

我々がプロジェクトの戦略目標をどう計画し、追跡していくかをここに示そう。下図に見るように、すべてのプロジェクト（あなたのプロジェクトであろうとあなたの同僚のプロジェクトであろうと）は戦略目標のどれか一つに直接的に繋がっている。設定した目標のパーセンテージを達成するには、2つ以上のプロジェクトが必要かもしれない。例えば、下の表の最初の縦列では、3つのプロジェクトがそれぞれ3%、4%、3%のオーバーヘッドコストを削減し、この四半期で合計10%のオーバーヘッドコスト削減をしている。理想を言えば、一人のプロジェクト・マネジャーが同じ戦略目標である「オーバーヘッドコスト削減」を実現するために3つのプロジェクトをマネジメントするのがいいだろう。



あなたがプロジェクト 5 を指揮しているとして、青色で囲まれた数字を見て、それらを覚えておいて欲しい。この組織は戦略目標として市場シェアを 12% 増加させたい、そしてあなたの担当するプロジェクト 5 がそのうちの 7% 分に寄与することになっている。あなたがこの目的を達成できるかどうか確認するには、これを実際の金額に換算してみる必要がある。ぼんやりしたゴールでは、パーセンテージの目標を達成できているかどうか分からないのは明らかだ。

最初のイラストに戻ろう。1,000 万ドルの予算のうち、15% が市場シェアから来ている。これが実際の数字である。計算するとすぐわかるが、我々は 150 万ドルを会社にもたらしており、さらに 120 万ドル（12%）の追加が必要である。あなたの担当するプロジェクト 5 はそのうちの 70 万ドル分に寄与することが期待されている。プロジェクト・マネジャーとして、我々はものを売ったりはしない。しかし、我々は稼げる製品やサービスを作らなければならない。

マーケティングやテレセールスの担当者に聞いてみよう。ユーザーが何か不満を言ったり、要求していることはないか？ また、ユーザーは欠陥と感じて返品してきてはいないか？ セールスパートナーや配送のための代替手段、何か他の救援策はあるのか？ 何か追加できるソフトウェアはないか？ 簡単に作成できる追加機能、収益を生むサービス、自動更新、カスタマイズできるオプション、その他何か収益を生み出すようなものはないか？ それらすべてあなたの現在のプロジェクトに追加できないか？

おそらく、あなただけではこうしたものを追加することはできないでしょう。しかし、組織全体から情報を集めるために対話を開始してみれば、ハードであれソフトであれ、開発中での微調整を通じて収益を増加し始めるかもしれない。これがアジャイル・アプローチの価値である（開発プロセスの中で発見されたことに対しては、こうした微調整が施すことができる）。

プロジェクトを戦略目標に結びつけるためには、まだ少し足りない部分がある。目的達成のあなたの割り当てとして 7%の達成を狙っているならば、製品やサービスが市場に投入された後、どういった状況なのか情報を得られる準備を事前しておく必要がある。これは、チームが過去のプロジェクトと今後のプロジェクトの戦略目標を達成するのに重要な役割を果たします。実際のセールスに関わる組織の別部門に対して働きかけることで、その成果を分け合い、目的達成となる場合もあるであろう。あなたが自分も関係者に入れて欲しいと要求することは、より早く明確な報告プロセス考えるよう促すことになるかもしれない。

また定期的にフィードバックを受けることの別の利点としては、もし新しくリリースした製品が計画通りに売れていないことに気付いた時に、1年後に会社のプロジェクトへの投資が残念な結果を生む前に、それを緊急修正できる可能性があることである。開発したチームこそが、どうしたら簡単にすばらしい機能を追加したり、削除できるのか判断するのに一番いいポジションにいるからである。

最初の数回、こうした追加的な情報の取得を試みて、簡単に行くとは思わないで欲しい。マネジメントはセールス、コスト削減、新製品の開発、支出に対して常に目を光らせている。情報がメディアに漏れて株価に影響を与えてしまうことを恐れて（会社の内部でさえも）それをレポーティングするのが憚られるときさえもある。

けれども、そこまでセンシティブでない情報であれば、あなたやそのチームがプロジェクトの戦略目標を達成するのに役立つという理由とともに、ぜひ穏やかに要求してみてください。時が経つにつれ、経営者の視点があなたとどれだけ大きく乖離していたかに気付き当惑するかもしれない。なぜなら、あなたはプロジェクトに対して、高品質で予算内に、納期を守ってデリバリーする以上のものがあるのだと理解していることになるからだ。



バービー・デイビス、MA、PHR、PMP、PMI-ACP、PMI-PBA はデイビス・コンサルティングを所有しており、執筆者、スピーカー、トレーニング教材のライター、プレゼンテーション・スキル講習の革新者です。政府、教育、ヘルスケア、銀行、IT、建設業界などでの経験があります。彼女はコンサルタント、そして PMI の R.E.P. クオリティレビュー担当者として活動しています。バービーの最新の著書「[Agile Practices for Waterfall Projects: Shifting Processes for Competitive Advantage](#)」は、Amazon.com で入手可能です。また、「[プロジェクト・マネジャーが知るべき 97 のこと](#)」、「[Quick Quizzes for Project Managers](#)」から彼女をご存知かもしれません。また、ProjectManagement.com が主催する PMXPO 2016 ウェビナーのオンライン・プレゼンテーション「[Leading Change That Sticks](#)」もチェックしてください！デイビス氏は、あなたの質問やコメントを barbeedavis@topicteasers.com で奨励しています。

この記事に対する読者らの評価: 7 点満点中 6.57

