

Executive Influence

エグゼクティブに影響を与えるために

CxOレベル（経営幹部レベル）のプロジェクト・プロフェッショナル3名が、どのように戦略的な実行の価値を高めたのかを明かします。

アンブリーン・アリ著 挿絵 アンジェラ・リオ 翻訳：横尾正宏 PMP



戦略的イニシアチブ（戦略実現の組織的活動）は、組織のポートフォリオの大半を占めています。PMIの2017年の*Pulse of The Profession*[®] レポート（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）によると、失敗するイニシアチブの10のうち4つは、定義されたマイルストーンと進捗を測る目標が欠如していることにより失敗とみなされています。

プロジェクトとプログラムは戦略的イニシアチブの中心となり、的確な実施能力は、そのような失敗を防ぐために必須のコンピテンシーであると多くの組織は理解しはじめています。組織がその溝を埋めるひとつの方法は、CxOレベル（経営幹部レベル）にプロジェクト・プロフェッショナルの力を取り込むことです。チーフ・プロジェクト・オフィサー（CPO）の役職を作るだけでなく、組織はプロジェクトマネジメント・オフィス（PMO）本部長とポートフォリオ・マネジャーをCIO、COOなどのエグゼクティブ職に昇進させています。そのようなエグゼクティブ達は、どのように経営幹部の役割に飛び込めたのでしょうか。そして、塹壕で隔てられた重役とプロジェクト・リーダーの溝を埋めるために、彼らは専門知識をどのように利用するのでしょうか。これらを知るために、PM Networkは、世界の3人のエグゼクティブに取材しました。



Tom Sparrow, PMP

150か所の病院、健康センターを保有するヘルスケア・プロバイダーであるバンクーバー島保健局CPO

所在地：カナダ・ブリティッシュコロンビア州・コートニー

業種：建設

プロジェクトマネジメント経験：39年

経営幹部の経験：9年

あなたの組織においてどのようにプロジェクトマネジメントの価値を高めていますか。

経営幹部である同僚と極めて強い関係（職業的と個人的）を作り上げようとしています。大規模で複雑なインフラプロジェクトにおいては、強い関係は疑いなく意思決定に影響を与え、適切なリソースとプロセスがもたらされ、問題を軽減し、課題に対応します。「今、支払えますか、さもなければ、後で高くなりますよ」という言葉を私は信じています。経験のあるプロジェクトマネジメント・チームがないために生じる費用は、経済面、信頼関係、運用面、そして、最も重要な感情面といった多くの面で最終的な結果に大きな影響を与えます。

どのように戦略との整合性を高め組織のアジリティ（俊敏性）を加速させていますか。

プロジェクトは、組織の戦略と整合していかなくてはなりません。その逆ではありません。病院建設の場において、開発・設計の重要な点は診療機能プログラムに根差しています。この診療機能プログラムは、診療プログラムとサービス要素について記述され、必要なリソースと空間を特定するロードマップ



に似ています。このプログラムは、新しい病院において各プログラムを効果的に提供するためにあります。私は、継続性を担保するデザインの考え方を織り込むことをプロジェクト・チームにきちんと行ってもらいます。それが持続可能性、または、高齢者に優しく患者優先の施設を持つことであろうとも関係ありません。この機能プログラムは、プロジェクトのいろいろな段階・局面をとおしてあらゆるレベルでプロジェクトに関わるすべてのステークホルダーと統合された健康管理提供のサービスの流れを定義することを促します。

何がプロジェクト・リーダーと経営幹部間の協力を育てますか。

協力的な立ち上げプロセスと、透明性のある計画と良好な実施・コントロールとをとおして、CPOとプロジェクト・マネジャーは、ステークホルダーを注意深くマネジメントする必要があります。私は、プロジェクト・ディレクターとともに他の経営幹部にも同じことをすることを推奨します。経営幹部は自らのチームを指導し、分け合い、チーム・メンバーを効率的なプロジェクトマネジメント・プロセスに積極的に関わっている他のメンバーとつなぎ、うまくいっているプロジェクト・マネジャーをアドバイザーとして活用することによって、先頭に立って仕事を進めることができます。結果として、プロジェクト・メンバーのとても低い離職率となり、極めて積極的なチームに根差した環境とすべてのステークホルダーからの良好なサポートを得ています。

組織は、シニア・プロジェクトマネジメント・リーダーに経営幹部に至る明確なキャリアパスをどのように提供することができますか。

エグゼクティブは有言実行の必要があり、経営幹部に至るキャリアパスが実際に存在することを確実にしなければなりません。そのパスがどんなものであるか共有することと、組織内でキーとなる人にパスの認知と理解を広めてもらうことが重要です。組織の中でメンバーを伸ばし、維持する継続的な学習と個人支援の環境を私は提供しようとしています。

「エグゼクティブは有言実行の必要があり、経営幹部に至るキャリアパスが現実存在することを示す必要があります。」

一カナダ・ブリティッシュコロンビア州・コートニー・バンクーバー島健康局
Tom Sparrow, PMP

新しいポジションの追加

チーフ・プロジェクト・オフィサー(CPO)を経営幹部に加える 時期がきていますか？その答えがYesである、3つの兆候をここに示します。

1 組織としての機能不全
もし著しい経営変化に直面し、組織が混乱して振り回されている場合、CPOのプロジェクトマネジメント・リーダーシップは、プロセスを簡素化することを促すことができます。「今日の常に変化する環境の中で組織が前進し成功することを促進するために、どのプロセスとイニシアチブを採用すべきかCPOは理解していないくはならない。」とカナダ・ブリティッシュコロンビア州・コートニー、バンクーバー島健康局 CPO、トム・スパロウ(PMP)氏は語ります。

2 複雑なステークホルダー基盤
組織が拡大するにつれて、ステークホルダーの数が増え多様性が拡大することがあります。そのことにより、コミュニケーションの崩壊につながることがあります。「スキルの高いリーダーは仲立ち役となり、すべてのステークホルダーのあらゆる状況においてプロのプロジェクトマネジメント力の価値を支持することができます。」とオーストラリア・シドニー、テルストラ社 CPO、アリシア・エイトキン氏は語ります。

3 競争からのプレッシャー
他の重役が盲目的に競争相手に追従することに誘惑されそうになったときに、CPOは、組織がポートフォリオレベルの施策決定を最適化することを進めることができます。CPOは、他の重役が衝動に駆られて間違ったプロジェクトを選択したり、優先付けすることを抑えることができます。



Alicia Aitken

オーストラリア最大のメディア通信会社
テルストラ社CPO

所在地: オーストラリア・シドニー

業種: 通信

プロジェクトマネジメント経験: 9年

経営幹部の経験: 2年

どのような人としての資質が経営幹部レベルに達する役に立ちましたか。

私のキャリアは、深い好奇心の感覚によって動かされています。どのようにビジネスが動くのか、どのようにお客様を助けられるのか、そしてどのように自分が学び成長できるのか、を理解する好奇心が、私を経営幹部に到達することを助けた力のもとです。中心となるスキルは、聞くことです。会議室の中を見回して、常に私が感心させられるのは、自分よりも賢く、経験深く、カリスマ性があり、より集中して、より冷静で、何か自分よりも優れている人がいることです。それは、私が耳を澄ませれば、いつも何か学ぶことがあるということです。

どのようにプロジェクト・マネジャーと重役の溝を埋めますか。

組織によくあることとして、戦略を作るグループとそれを実行するグループは、まったく分離されています。CPOは、戦略の策定と実行の間の欠くことのできないインタフェースを提供することができます。つまり戦略を実行できるロードマップにうまく変換することです。開始から終了まで担当する私の

プロジェクト・マネジャー達は、最も重要なプロジェクトとプログラムの実施をリードしています。そのことによって、ビジョンと戦略が主要なイニシアチブに埋め込まれています。私達のプロジェクト・マネジャー教育には、プロジェクトが戦略と方向性が合わなくなった時を認識し、戦略から外れていると宣言できるように戦略の理解を作り出すことが含まれています。私は、ひとつひとつの会話とプレゼンテーションに戦略の理解を作りこみ、会話の中やプロジェクトの実施を考える時、自然に組み込まれるようにしています。

テルストラ社全体で、プロジェクトマネジメントの価値と優先度をどのように向上させているのですか。

私たちが行うことの価値を示すプロジェクトマネジメント・プロセスというよりもプロジェクトの実施、すなわち顧客に対する成果、に焦点を当てています。これを行うためには、ひとつひとつのプロジェクトの利益を明瞭に表現します。私たちは、安定した利益管理フレームワークとそれを推進するチームを持っています。プロジェクトとその実施は人を結び付け、新しい

イノベーションを市場に持ち込み、素晴らしいカスタマー・エクスペリエンスを提供することを推進します。一旦人々が達成可能なことを気に入ると、その人々からプログラムマネジメントとポートフォリオマネジメントへの協力を得やすくなります。

どの業種で経営幹部の中にプロジェクトマネジメントの代表者の必要性が高まっていますか。

金融、通信、テクノロジー業界で最も際立った必要性があると思います。競争優位性とカスタマー・エクスペリエンスは今日プロジェクトによって強く推進されています。変革の速さはとても早く、その影響もさらに早く顕著なものになっています。プロジェクトはイノベーションを提供するだけでなく迅速に行わなければなりません。

「CPOは、戦略の開発と実行の間の不可欠なインタフェースを提供することができます。これは、戦略を実行できるロードマップにうまく変換することです。」

オーストラリア・シドニー、
テルストラ社、
Alicia Aitken



Cândido André Rodrigues

健康計画管理会社であるクオリレド社CIO

所在地: ブラジル・フロリアノポリス

業種: ヘルスケア

プロジェクトマネジメント経験: 23年

経営幹部の経験: 15年

クオリレド社において、プロジェクトマネジメントの価値をどのようにして高めていますか。

CEOに2つの異なるレベルのPMOを設けることを納得してもらいました。ひとつのレベルは、CEOと会社につながるものです。もうひとつは自分の役割(CIO)につながるものです。会社のビジネス・イニシアチブの多くにITが不可欠なものだからです。これら2つのPMOは、プログラムとポートフォリオが組織のマトリックスの中で重要性を得ることと、組織全体の中でうまく管理され、尊敬されることを可能にしています。この構造によって、ひとつのPMOは、CEOがプロジェクト、プログラムそしてポートフォリオの戦略的重要性を理解することを促進し、プロジェクトマネジメントによって達成可能な結果を理解することを促します。もうひとつのPMOは、状況報告とマネジメント・チームとの月次報告会をとおして社内の各ステークホルダーにスケジュールとコストに関する状況を見えるようにします。

プロジェクトマネジメントの知識は、戦略との整合性をどのように加速していますか。

私は、いつも戦略計画プロセスと戦略をプロジェクトに変換することに関わっています。戦略を実行に落とし込むために、プロジェクトの計画スキルとマネジメントスキルを使います。制作とサービスの

費用を抑え、イノベーションにインセンティブを与え、会社の売上を増やす製品を生み出しています。結果として、会社は、組織全体でプロジェクトマネジメントを実施する追加手段を取っています。例えば、今年、戦略との整合性を高めるためにCPOを雇いました。

経営幹部を関与させるために、ベネフィット実現をマネジメントすることで貢献できることはありますか。

プロジェクトの結果を確認し、ビジネスへのまとまった価値を測定する外部の監査プロセスを設けることが、付加価値を伝えることになりませぬ。経営幹部にこのベネフィット測定に関与してもらった時に、プロジェクトとプロジェクトマネジメントの力に対して肯定的な意識を引き出すことができます。そのことにより、プロジェクト・リーダーとチームの動機づけを行うことができます。

プロジェクトのプロフェッショナルが経営幹部のポジションを与えられるに値することを、どのように企業に示しますか。

戦略的プロセスに影響を及ぼすために革新的でかつ起業家的でなければなりません。プロジェクトマネジメントの指導者でなくてはなりません。つまり、プロジェクトの結果、製品、成果物に関するだけでなくコミットメントしなければなりません。それはあたくも鶏と豚のお話(プロジェクトや原因へのコミットメントのこと、参考: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Chicken_and_the_Pig) のようです。レストランでは鶏と豚が一緒に働いていて、卵とベーコンを出しています。鶏は卵を産むものの、豚はビジネスの成功のためにその命を差し出します。鶏は関与はしていますが、豚はコミットメントしています。経営幹部まで到達するには、プロジェクトマネジメントへのコミットメントが必須です。PM

「あなたは、プロジェクトマネジメントの指導者でなくてはなりません。つまり、プロジェクトの結果、製品、成果物に関するだけでなくコミットメントしなければなりません。」

ブラジル・フロリアノポリス、クオリレド社、
Cândido André Rodrigues