

# Are You Keeping Pace with Strategic Planning?

## 戦略計画に遅れをとっていないか？

[Kevin Coleman](#) - February 21, 2019 ケビン コールマン ー2019年2月21日



*Kevin Coleman is a highly skilled senior level project and program manager/advisor with experience leading projects with labor budgets ranging from a few hundred thousand dollars to multi-million dollar budgets across multiple industries.*

ケビン・コールマンは高度なスキルを持つ上級プロジェクト／プログラムのマネージャー／アドバイザーで、さまざまな業界で数十万ドルから数百万ドルの予算規模のプロジェクトをリードした経験を持つ。

Strategy is becoming increasingly important for organizations—and increasingly more complex and difficult at the same time, especially as change and competition intensifies (and as the number and complexity of success factors increase). Add to that the dramatic increase due to global regulation and emerging technologies, and you begin to see the real size of the issue.

戦略は、組織にとってますます重要になってきている。と同時に、ますます複雑化し達成困難になってきている。特に変化と競争が激化するに連れ、成功要因の数と複雑度が増し、その傾向は顕著になっている。さらに、グローバルな規制や新たな技術に起因して、重要性や複雑度が劇的に増加し、問題の本当の大きさが明らかになり始めている。

Today, the uniqueness organizations has never been greater. The approaches they take to interactive collaboration with their stakeholders, how they interpret expectations as well as regulations, and how they plan to evolve in this complex era of business differ greatly from one organization to another.

今日、組織の独自性は、かつてないほど大きくなっている。ステークホルダーと双方向にコラボレーションする方法や、期待や規制の解釈、複雑なビジネスの時代に進化するための計画の立て方は、組織によって大きく異なっている。

Based on recent experience, here are the five most common and significant differences:

1. The organization's **specific capacity**
2. The organization's **strategic reputation**
3. The organization's **investment capabilities**
4. The organization's **stakeholder expectations**
5. The organization's **specific regulatory environment**

最近の経験から、多くの組織に共通して重要な意味を持つ5つの特徴は以下の通り。

1. 組織の**固有能力**
2. 組織の**戦略的評価**
3. 組織の**投資機能**
4. 組織の**ステークホルダーの期待**
5. 組織の**固有の規制環境**

An issue has begun to pop up on a much-too-frequent basis as of late. There is a sizable group of business professionals that expect everything to be crafted specifically for their situation. If that is what they are waiting for, they will be waiting for a long time. The solutions being offered by consulting companies and product vendors are not specifically crafted to those individuals' situations. Quite frankly, they don't know all the nuances of those specific circumstances for each specific organization.

最近、非常に頻繁に問題が発生し始めている。ビジネス専門家の多くは、すべての解決策が自分達の状況にあわせて特別に作られることを期待している。それを望むのだとすれば、長い間待ち続ける事になるだろう。コンサルティング会社や製品ベンダーによって提供されるソリューションは、個々の状況に合わせて特別に作られたものではない。率直に言って、コンサルティング会社や製品ベンダーは、個々の組織の特定の状況において、全てのニュアンスを理解しているわけではないのだ。

In today's highly competitive global environment, cookie-cutter solutions do not provide the advantages organizations need today if they are to remain relevant in their market space. A high-level analysis shows that the different implications many of the emerging technologies are beginning to have on organizations far exceed early projections (and the expectations of subject matters experts).

今日の非常に競争の激しいグローバルな環境において、マーケットに関与し続けたいとしたら、型にはまったソリューションでは、組織が今必要としている強みを得られない。概要レベルの分析によると、多くの新しい技術が組織に及ぼし始めているさまざまな影響は、当初の予測（および当該分野の専門家の期待）をはるかに超えている。

#### ADVERTISEMENT

Top strategic management consultants are being retained on a much more frequent basis to come into an organization, understand it and determine what the strategic implications in the next few years mean to that specific organization—and help them plan to meet these challenges.

戦略分野のトップ経営コンサルタントは、頻繁に組織に入り込んで組織を理解し、この先数年以内に、戦略的な影響が、特定の組織にどのような意味をもたらすかを明らかにしている。さらに、組織がこれらの課題を解決するための計画策定を支援している。

To get it right, you really need to...

1. Understand what influence the emerging technologies are going to (or are likely to) have on *your* organization.
2. Understand what impact the other global changes will (or are likely to) have on *your* company and industry.
3. Understand what growth looks like for *your* organization and your industry in the contextual time frame.

4. Set a direction for *your* organization consistent with the previous three elements with a near-term timeframe.

正しく解決するために、本当に必要なことは…

1. 新しい技術が、組織にどのような影響を及ぼしつつあるか、（または及ぼす可能性があるか）を理解する。
2. グローバルな変化が、組織や業界にどのような影響を与えるか（または与える可能性があるか）を理解する。
3. 状況に応じた時間枠において、組織と業界がどのように成長するかを理解する。
4. 上記の3つの要素が短期スパンで整合するように、組織の方向性を設定する。

No one knows your organization better than the people that are working within it! Outsiders may know the external work, but it is inconceivable how some people believe they can spend a few weeks inside and know more than people who have been there years. It has to be a collaborative effort. Anything short of that is a risk that I would not recommend taking.

組織のことを最も理解しているのは、その組織で働いている人である！ 外部の人間は社外の仕事は知っているが、数週間組織内で過ごせば、長年そこにいる人より多くのことがわかると信じる人はいないだろう。課題の解決は、社内外の人が協力して取り組むべきものであり、組織内の人の協力が得られないのは、避けるべきリスクである。

However, there is an important issue that is likely to arise within many organizations. Internal protectionism seems to be on the rise. As many staff members are approaching retirement, they seem to guard against information and actions that could disrupt their current internal operational environment.

しかし、多くの組織で発生しがちな重要な課題として、社内の保護主義の高まりがある。スタッフの多くは退職が近づくと、現在の社内の業務環境を混乱させる可能性がある情報や行動に対して警戒を示すものだ。

While it is understandable how those close to retirement are likely to resist anything that could jeopardize their plans, there are others that in some cases offer equal or more resistance: professionals whose knowledge and expertise to existing operations of their employers increase their skepticism when it comes to things that disrupt their status quo. In some cases, they may even become obstructionists.

退職が近い人たちが自分たちの計画を脅かす存在に抵抗する可能性があることは理解できるが、場合によって同等かそれ以上の抵抗を見せる人たちもいる。既存業務に対する知識と専門性を持つプロフェッショナルが、現状を乱すようなことに対して、懸念を募らせ、場合によっては、抵抗勢力になることがある。

If and when that happens, the impact can be substantial—and have negative implications for projects and PMs. One area of impact that is often overlooked is morale. The negativity of those who seek to thwart the efforts to adapt and change are often far reaching, difficult to uncover, extremely difficult to measure and nearly impossible to counteract.

このような事態が発生した場合、影響が現実のものとなり、プロジェクトと PM に悪影響を及ぼす可能性がある。モラルは、見過ごされがちな影響の一つである。適応や変化への努力を妨げようとする人々の後ろ向きの態度は、広範囲にわたり、見つけにくく、定量化が極めて難しく、さらに影響を弱めることがほぼ不可能であることが多い。

**Insight:** *Negativity, bias and obstructionism are phenomena that many humans give more psychological weight to than good positive news. Some people have gone as far as to estimate the increased psychological weight of negativity as high as three times that of good news.*

*洞察: 多くの人が、前向きな朗報よりも、悲観、偏見、行き詰まりに気を留めがちである。悪い知らせは、朗報に比べて、心理的な負担が3倍にも及ぶという人もいるほどだ。*

Defining what is taking place external to the organization is often the role of subject matter experts (SMEs). Putting that information in context—and defining what it means to the organization—is best placed in the hands of knowledgeable internal staff. It is the combined expertise of both of these resources that creates the proper context needed to set a strategy.

社外で起こっていることを明らかにするのは、多くの場合、当該分野の専門家（SME）の役割である。その情報を状況に応じて解釈し、組織にとってそれが何を意味するのかを見極めるのは、知識のある社内スタッフに委ねられるのが最も望ましい。SME と社内スタッフの専門知識が一体化され、戦略の設定に必要なとされる適切な状況が作り出されるのである。

Those who focus nearly 100% on the strategic implications of emerging technologies nearly all agree that it is all they can do to keep their heads above water. It is difficult to see how anyone can stay up-to-date and still believe they can play both roles.

新しい技術の戦略的価値を 100% 近く重要視する人は、自分たちにできるのは、困難な状況でなんとかやっていく事だけだと口を揃えていう。技術の進歩にどれだけついていくことができるかわからない。SME と社内スタッフの両方の役割を果たせる人がいるかどうかもわからない。

Like it or not, strategic planning must change to keep up with the times. We can no longer pull out the old work processes and templates, fill them in and think we are anywhere near done. It is essential for organizations to address the magnitude of change—and the internal and external knowledge required when it comes to strategic planning—to be effective.

いずれにしても、戦略計画は、時勢に遅れぬよう変化しなければならない。我々は、もはや、古い作業プロセスやテンプレートを引っ張りだして記入し、完成に近づいたと考えることはできない。組織にとって重要なのは、変化の大きさ、および戦略計画において必要となる内外の知識を効果的に扱うことである。

Changes to strategic planning will continue to have an impact on program and project management. The increased importance of strategy alone will increase the attention and pressure PMs will experience. They have enough work and enough demands for their time; they should not also have to play the SME role.

戦略計画に対する変更は、プログラム/プロジェクトマネジメントにも影響を与え続ける。戦略の重要性が高まれば、PM への注目が高まり、PM が感じるプレッシャーも増加する。PM は多くの仕事を抱え、要望に応えるために時間を取られるため、PM が SME の役割を果たすべきでは無い。

They should also be concerned when they see a view of change that is coming solely from internal resources. While this will certainly be a sensitive issue—and wrapped in politics within the organization—it would certainly be advisable to at least express concern when this occurs.

PM は、社内のスタッフの変化に対する見方にも気を付けるべきである。これは、かなりデリケートな問題であり、組織内の政治に覆い隠されているものだが、変化に気づいたときには、少なくとも懸念を表明することが、確実に求められる。