

Perfect Alignment: The Right Culture To Meet Strategic Goals

完全なる整合：戦略のゴールに到達するための正しい文化

著者：サンドラ A.スワンソン(Sandra A. Swanson)

翻訳：Naofumi Azuma, PMP

適用分野： PMO

プロジェクト・プロフェッショナルは、プロジェクトの些細なことに関して日々、決定の連続に直面しています。典型的な例として、スケジュール、予算、スコープに集中して取り組んでいます。そのような大変な重圧を抱えており、彼らは時々組織の大きな動き、即ち、その戦略のゴールが見えなくなってしまう。

企業目標に確実にプロジェクトを整合させるには、執行部、プロジェクト・スポンサー、ポートフォリオ・マネジャーはどのような手順を踏むことができるのでしょうか。

戦略的な経営コンサルティング会社である Point B の米国、アリゾナ州、フェニックス・オフィスのプラクティス・ディレクター ミシェル・シロット, PMP は、「組織戦略とプロジェクトマネジメントの間には大きなギャップがあります。」と言及しています。注意すべき点は以下の通りです。

- 組織戦略の欠如：戦略のゴールはすべてのリーダーシップ・チームにより理解されているでしょうか、また、各部署は、企業戦略に沿ったプロジェクト計画の責任を持たされているでしょうか。
- 個別化した成果褒賞：それぞれのゴールを達成するために各部署は独立して活動するように奨励されているでしょうか、または、組織目標を達成するために協力するように奨励されているでしょうか。
- 不透明なプロジェクトマネジメントの目標達成基準：プロジェクト・マネジャーたちは、組織構造のどこにいますでしょうか。プロジェクトマネジメント・オフィス（PMO）は明確な憲章とスポンサーシップを持っているでしょうか。プロジェクト・マネジャーは、ビジネスの目標達成することにより評価されているでしょうか。または、ただ単にスコープ、スケジュール、資源の測定基準のみで評価されているでしょうか。
- 脆弱なガバナンス構造：プロジェクトは戦略の整合および、ROI の正当化を評価するリクエストプロセスを通過するでしょうか。その組織は、あるプロジェクトに対して“No”といい、戦略のゴールに焦点を当て、資源を最適化することができるのでしょうか。

機能するワークショップ

シロツ女史のクライアントの一つであるオン・セミコンダクター、大規模な製造会社ですが、組織に蔓延した戦略の整合の欠如に取り組んでいました。IT 部門は、複数のプロジェクト要求に対応していました。

「実施する多くの仕事がありましたが、その仕事が、組織が戦略を達成するために役立つかどうかを評価することは困難でした。」と彼女は言います。

その問題に取り組むために、彼女のチームは CIO と手を組み、会社中のリーダーと戦略の整合ワークショップを作りました。各人は、企業戦略を達成するための各業務部門の優先事項の概要を提供しました。IT チームの主要メンバーが出席し、組織のニーズと優先事項を大局的に理解しました。さらに、チーム・メンバーは、いかにして IT プロジェクトによりビジネスがそのゴールを達成できるようにするかについてのアイデアを提供しました。

このワークショップでは、戦略目標に対して評価された、3-5 年間のロードマップでの優先順位づけされた対象プロジェクト一覧を作成しました。

「このプロセスにより、リーダーシップ・チームが事実に基づいた承認決定することとその組織にいちばん役立つプロジェクトの優先順序で実施することができるようにしました。」とシロツ女史は話しています。

そのワークショップは、今日その組織に役立ち続ける、IT および他の業務部門・部門間の協力関係を促進しましたと彼女は付け加えています。

同期すること

戦略の整合は、模範を示して指導する執行部から始めると、ブラジルのカリティバの変更管理コンサルト会社、ハイランドグループのコンサルタント、ルシアーノ・コロテロ氏は言います。

「従業員にとって正当なものが、マネジャーやディレクターにとって正当でない」ときに、問題が出現すると彼は言っています。

例えば、執行部が戦略の優先順位を周知した後、そのゴールに従っていないプロジェクトを支援する時、混乱したメッセージを送付します。

その振る舞いを止めさせるために、すべてのプロジェクト、特に企業目標に明らかに結びついているプロジェクトに対し、組織は測定基準を確立すべきであると、IT プロジェクト・プログラムマネジメントを専門にする米国、ペンシルベニア州、ニュータウンスクエアにある PPT Consulting のパートナーであるフランク・ネストア、PMP は言っています。それは、プロジェクトには「フリーパス」はないということを意味しています。

「例として、新市場での成長が戦略目標であるならば、そのプロジェクトの成果物がどのようにそれを可能にするのか、その成果物が作成中、作成後にどのように可能にしているか追跡する方法を定義しなさい」とネストア氏は言っています。

測定基準を満たすことに失敗した戦略的なプロジェクトのために、決められた試用期間があるべきである。必要であれば、プロジェクトを終了させるための断固たる行動が続く。」と彼は言っています。

早期警告システム

戦略的な選択は、どのように我々が将来を見るかについて一連の仮定に基づきます、とプロジェクトマネジメント・コンサルティング、トレーニング会社 KT（ケプナー・トリゴアの英国、パークシャー、メイデンヘッドを基盤とするパートナーおよびストラテジーグローバルディレクターであるサム・ボドレイ-スコット氏は言います。

「市場はどのような製品を必要としていると思いますか。技術の発展をどのように見えていますか。」

指標は、クリティカルな戦略的な仮定と、そして追跡するステータスに対して定義すべきであると彼は言います。前もって定義したコントロールリミットに到達することが、戦略とそれを支援する実施プログラムの継続的な正当性を評価するためのレビューを引き起こさねばなりません。

このアプローチは、プロジェクト・ポートフォリオに対する潜在的変更の早期警告システムを提供し、ハイレベルな戦略と、プロジェクト・ポートフォリオ意思決定を接続する配線が、完全であることを確実にします」と、

「Implementation: How to Transform Strategic Initiatives into Blockbuster Results [McGraw-Hill, 2005]」の共著者であるボドレイ-スコット氏は話しています。

彼の組織は、プロジェクトが戦略目標と整合していること、そして最も重要な戦略的なインパクトを受けるイニシアティブが優先されることを保証するため、クライアントに対して意思決定メソッドを使っています。

メソッドは4段階からなります。

1. プロジェクト優先順位づけ基準の作成。基準は、主となるゴールに従い決定します。短期間の販売促進を達成することに興味がありますか。それとも、3年の戦略計画を更に深くすることに興味がありますか。組織にとって、顧客の評判を上げることが重要ですか。それともコストを下げるのが重要ですか。

2. 資源能力の分析。あなたの従業員は何時間プロジェクトに専任していますか。必要な機械類や共有サービスの可用性はどうでしょうか。

3.現在のプロジェクト、そして計画されているプロジェクトに関する情報の収集と整理。実施中または計画中のプロジェクトがいくつあるか。各プロジェクトがどれくらいの時間とコストを使っているか。例えば、プロダクト開発に関係しているプロジェクトはいくつあるか、安全とセキュリティの問題に関係しているプロジェクトはいくつあるか。

4.プロジェクト・ポートフォリオの評価。結合することができるプロジェクトがあるか。どのイニシアティブが、実行すべきで、差し当たりどれを延期にすべきか。どれが並行して実施できるのか。

多様なプロジェクト・ポートフォリオを目指して進みなさいと、ボドレイ・スコット氏は言います。それは、戦略と戦術、成長とコスト駆動型、顧客と従業員にフォーカスしたイニシアティブが組み合わさったものです。

より良い方向に向かうための変更

インドのブネにある IT とエンジニアリングのコンサルティング会社、KPIT カミンズは、業務部門とプロジェクト・チームを特定の垂直市場（自動車、製造、エネルギー、公共事業）内で顧客中心姿勢を強化させることにフォーカスするリーダーシップモデルに最近整合しました。

この戦略変更は組織のプロジェクト・チームに有益な影響を与えたと KPIT カミンズのシニアプロジェクト・マネジャーのガネサン・カルパナイカール氏は話しています。

- 役割と責任が明確に定義された。それは、チームのパフォーマンス目標を上げること、新たな戦略の期待により早く適応することに役立った。
- チームは、より広い役割と、責任に取り組むことに絶え間なく奨励された。それにより、個人の能力への自信が強化された。
- 特に再整合が複数の機能チームに関係しているときに、チーム・メンバーへの戦略目標に関する明確な定義とコミュニケーションは、チームが団結してプロジェクトを実行するのに役立った。

戦略の整合は、反復プロセスのとき最もよく働くということを執行部は学んでいます。ゴールは変わります、特にとても複雑な状況では。そして、プロジェクト・ライフサイクルを通じて監視（そして、適応）されるべきです。

成功のための文化

戦略の整合の道を開くためには、社風は正しくある必要があります。これらの職場の力は、組織の包括的なゴールを強めることができます。

プロジェクトマネジメントの理解

プロジェクト・マネジャーのスキルが組織によって認識されていない時、戦略の整合においてプロジェクト・マネジャーが重要な役割を果たすことは困難です。

「執行部がプロジェクトマネジメントの価値を理解していないなら、執行部はビジネスの全体的な戦略のゴールをどのようにプロジェクトマネジメントが支援するかを考慮さえないでしょう」と、米国、ペンシルベニア州、ニュータウンスクエアの PPT Consulting のフランク・S・ネストール、PMP は言っています。

的確な設定をすることにより、組織が、必要不可欠な活動として、プロジェクトマネジメントに関して正しい理解をすることができます。それは、プロジェクト・マネジャーがトレーニングと教育(資格を含む)により最新状態を維持すること、プロジェクトおよび戦略への影響に関するプロジェクト・マネージャのインプットに耳を傾けさせることを含みます。

コラボレーション

企業目標とプロジェクトを同期することは、スコープ、ベネフィット、投資した資源そしてリスクの絶え間ない交渉です。と米国、アリゾナ州、フェニックスのスポイント B のミシェル・シロット女史が言及しています。コラボレーションの文化が決定的な鍵です、と彼女は言います。

各部署のリーダーシップは、企業目標を理解し、それらに到達するための動機を持つべきであることを、それは意味しています。個々の部署の要望がもっと広い範囲のゴールのために優先順位を失う時でさえです。

柔軟性

「文化は、慎重に柔軟であることが必要です。」と、米国、アリゾナ州、テンペに所在するデジタルマーケティングエージェンシーであるテラレバー(Terralever)の戦略担当バイス・プレジデント、スコット・マックアンドリュース氏は言います。プロジェクトの詳細から離れて、イニシアティブが正しく行われているかどうか判断するために、定期的に戦略目標に戻りなさい。そして、手遅れになる前に介入しなさい。

「プロジェクト・ライフサイクルの早い段階で整合を正すならば、それははるかに簡単に管理できます」とマックアンドリュース氏は言います。しかしながら、一連の訂正が必要である時に、完了日などの3つの制約条件を脅かすかもしれないということを心に留めておいてください。「関連するすべての当事者にとって、何が、短期的、長期的に一番よいアプローチであるか熟考して下さい」と彼は付け加えています。

表彰と報奨

プロジェクトの成果が組織に利益を与える結果になった時、勝利を祝いなさい、そしてそのことを支援した人々に感謝の念を示しなさいと、カナダ、プリティッシュコロンビア、バンクーバーのヘルスケア提供企業であるバンクーバ

ーコストヘルスにおける戦略・キャピタルプランニングのエグゼクティブ・ディレクターであるシェーン・バスビー氏は言います。

その一方で、戦略的観点からしるしを見落としプロジェクトを注視しなさい。「意図した利益がでなかったプロジェクトから主な習得事項を特定しなさい」と彼は言います。

ゴールキーパー

組織は、組織全体に適用するプロジェクトマネジメント・プロセスを持っていないければなりません。

全てのプロジェクトの開始時において、すべてのステークホルダーを特定しなさい、プロジェクト・スポンサーの先にある、そのプロジェクトによってほとんど影響を受けない人さえも注意しなさい。と米国、ペンシルバニア州、ニュータウンスクエアにある PPT Consulting のフランク・ネストール、PMP は言います。

コミュニケーション計画を作成しなさい。それを作るためにすべてのステークホルダーが一室に集結する会議が必要です。ステークホルダーは、定期的な状況報告も受け取るべきですと、彼はアドバイスします。

戦略の方向性についてコンスタントで明確なコミュニケーションが重要だと、イングランド、バークシャー、メイデンヘッドの KT (ケブナー・トリゴー) のサム・ボドレイ・スコット氏は言及します。「どんなに、その環境が困難になろうとも、組織がどこへ向かっているかを決して見失ってはならない。」

戦略的な「揺るぎない目的」を強化する継続的なコミュニケーションは、戦略のゴールを達成するために人が貢献し続けることに役立ち、また、開始すべき、止めるべき、変更すべき、遅らせるべきプロジェクトの選択を明確にしますと、彼は付け加えています。

プロジェクトの優先順位付けとレビューに関して、組織の複数の執行部を含めなさいと、小中規模の会社に対する IT マネジメントとビジネス・プロセスのコンサル会社である OPT ソリューションの米国、オハイオ州、サガモアヒルズを基盤とした創立者であり社長であるベティット・ルスウィック、PMP は提案しています。「執行部チームはどのプロジェクトを完了するかに関して投資しています。金融関連のプロジェクトが、顧客のサービスシステムより優先されるならば、全組織にとって正しい決断であるということに全員納得しなければならない。」

しかし、前もってプロジェクトのすべてのフェーズを定義する組織は、古くなってしまったニーズと目標に沿って作業するリスクを伴います。成果物を分類しなさい、現在のフェーズを実行する時、次のフェーズのスコープが依然として目標に沿っていることを確認するためにスコープをレビューしなさいと、彼女は言っています。

「フェーズ 2 リストにすべての追加項目をいれておき、あなたがフェーズ 1 を実行しているときに、フェーズ 2 の優

先順位を定義します。それは、優先順位が最も最新な状態であること、そしてフェーズ 1 のスコープをコントロールすることを意味しています。」と、ペティット・ルシク女史は言っています。

急速に変化するビジネス環境において、執行部は、プロジェクト・ポートフォリオがプロジェクトの運命に関する厳しい判断をすることに適応し、促進することを支援する素早いアプローチを育成しなければなりません。

どのプロジェクトを開始するかを決定するために、強力なプロジェクト・ガバナンス・プロセスが施行される必要があります。そして、そのプロセスは業務部門を含むべきであると米国、アリゾナ州、フェニックスのポイント B のミシェル・シロット女史は言っています。ゴールは、定期的に企業戦略に対して実行中または提案されているプロジェクトを監視することです。

「ガバナンス委員会が、企業戦略と目標に責任があり、プロジェクトを決定し、ビジョンと戦略を活気づけるための権限と知識を持っている場合にのみ、そのプロセスは機能します」と彼女は言っています。