

戦略の知られざる秘訣

The Secret Formula for Strategy

ケビン・コールマン ([Kevin Coleman](#)) - 2017年2月16日

訳：秋山弥生 PMP



ケビン・コールマンは高い技術をもったシニアレベルのプロジェクトおよびプログラム・マネジャー/アドバイザーであり、複数の業界にわたり、数ドルから数百万ドルの予算に及ぶ数々のプロジェクトをリードした経験がある。

プラクティス領域: [イノベーション](#)、[IT 戦略](#)

戦略とは常に話題のトピックであるが、最近、今日の多くの一流の幹部たちにおいては重要性を増してきている。幹部らは彼らを取りまく環境は著しく変化しており、変化の速度も増してきていることを認識している。このことが、彼らの多くを心配させている。彼らは、今日の環境において必要なペースで、組織が変化できるかどうか疑問を感じている。また、競合他社や業界領域への新規参入者全てと彼ら自身との差別化を組織が行う能力があるかということも懸念している。

こうした全てのことにより、組織は懸命に、この新しい非常にダイナミックな環境において、独自の成功のための知られざる秘訣を探している。このために、新規参入や新しい技術は日々注目をあびつづけている（今では本格的な取り組みをしていると言えるところまでいっている会社もある）。彼らの努力の結果は組織全体の戦略の基礎となるだろう。とはいうものの、今回は事情がことなる。そして、かなり大幅に異なるのだ。

新しく、かつ極めて破壊的な競合者や技術が、90年代半ばから後半に我々が経験したインターネット時代よりも早いスピードで市場に参入してきている。私たちは非常に激しい、破壊的なイノベーションの時代に突入しており、最も素早く対応できる組織でさえ、大変困難であるだろう。

これまでの私の経験上、プログラム・マネジャーおよびプロジェクト・マネジャーは、戦略的イニシアチブについては徹底的に、継続的な変化への対応準備をすることが望ましい。これは、スコープや機能を固定して実装していた過去、つまり誰かが始めに設定したものに追加や除外を希望するならば、大騒ぎとなり反対していたような昔とは大きく異なるのだ。

ところで、プログラムマネジメントおよびプロジェクトマネジメントの専門職は、複数年にわたるイニシアチブの数の大幅な減少を目にすることになるだろう。短期間に戦略的優位性を捉え、生かすために、変化の監視・対応は加速される必要がある。

最近、ある統計を見つけ、そのことが意味することについて、しばし考えさせられることがあった。パフォーマンス・ファクトリー（Performance Factory）の報告によると、質問された人のうち、たった27%の人が戦略的イニシアチブは正しく管理されていると思うと答えた。つまり、残りの73%の人は、戦略的イニシアチブは正しく管理されていないと信じているということである。この統計は、多くの人に、その問題が恐ろしいほどにパフォーマンスを乏しくさせているのではないかという疑問を残しているかもしれない。

私は調査して、以下のことを発見した。まず始めに2005年までさかのぼり、ハーバード大学が以下のような[記事](#)を掲載していたのを見つけた。「伝統的なプロジェクトマネジメントのテクニックは、しばしば戦略的イニシアチブには機能しない。そればかりか、代わりに実装の妨げを作り出したり、増加させたりする」少し古いが、その記事は読む価値に値する。それは、多くのプログラムやプロジェクトによって使用されている伝統的なROI（投資対効果）の手法は、単にうまくいかないのである、ということをいち早く指摘している。

もう一度言うが、我々が直接的に組織全体の戦略と関連している戦略的プログラムやプロジェクトのマネジメントに関与する時、バランス・スコアカードという側面が作用し始める。バランス・スコアカードは、世に紹介されてから常にビジネスの環境の変化に適応し、進化しつづけてきた。そのために、導入から20年間に渡って今日でも価値のあるツールとして残っている。（バランス・スコアカードのコンセプトをブラッシュアップしたいと思っている人には、このサイトに数分間目を通してみることをお勧めする [Balanced Scorecard Institute website](#)）

戦略的イニシアチブには、しばしばスキルや能力の改善、会社組織、業務プロセス、財務実績に貢献する提携先との関係と相互作用、などの評価が必要となる。新しい技術、新しいプロセス、組織体制への変更、財務実績といったことの全ては、滞りなく計画と戦略的結果をだそうとするプログラム・マネジャーとプロジェクト・マネジャーにとってのさらなる圧力となる。

戦略は、今日起こっている様々な変化とともに再びスポットライトを浴びている。そしてそれは後数年間続くであろう。それにより多くの組織は自身の改革に余念がない。つまり、プログラム・マネジャーとプロジェクト・マネジャーは、開発や組織戦略の刷新から、非常に視覚的かつ重大な組織の戦略的イニシアチブに至るまで、幅広い範囲を任され始めることになるだろう。

私たち全員が準備をしたほうがいい。もしあなたが主要なマネジメント・コンサルティング会社が提供する背景説明を信じているのであれば、おそらく、私たちが以前に見ていたどんなものより、かなり大きく幅広い規模の変化が起こるだろう。それに向き合おう。こうした変化のニーズを支え牽引する最も低価格な技術市場が 20 兆ドル規模に到達する頃には、おそらく我々全員に影響があるだろう。皆さんの多くと同様に、プログラムマネジメントとプロジェクトマネジメントの世界に足を踏み入れた時、私は百万ドルは巨額のまとまったお金だと思ったが、今日では頻繁に 1 兆ドルの世界で話しているように思う。それが変化の規模のもうひとつの指標であり、組織に自身の戦略を再精査するように促している。

私からプログラム・マネジャーおよびプロジェクト・マネジャーへの戦略について最も大切なアドバイスは、ある程度の時間を使って、あなたが勤める業界を徹底的に知ることである。結局、戦略にとって重要なことのひとつは、戦略に取り組む前に、業界を知ることである。まさしく堅実な忠告である。しかしながら、どのプロジェクトも新しい新興技術や市場が関与しており、ほんの少しの関連する業界の情報しか入手できず、問題を難しくしているケースがほとんどである。

戦略は確かに、私がこの分野に従事してきたこの 25 年間で変化した。取締役会による審査のためにある組織の戦略が開発され再構築ときのことを思い出す。それは、概要だけで三穴バインダーがいっぱいになったのだ！その全ては今日も続いていて、ビジネスのプロフェッショナルは、2 つのタイプだけだ。素早く対応できる人と、解雇される人！

この記事に対する読者らの評価: 7 点満点中 6.4