

変革に挑むマネジメント・フレームワークとそれを実行するための専門職

一般社団法人PMI日本支部 理事
神庭PM研究所 所長

Hirotoishi Kanba **神庭 弘年**



1973年4月 日本アイ・ピー・エム株式会社入社。
2011年6月 同社退社、元理事、兼シニアエグゼクティブ・プロジェクト・マネジャー、PMプロフェッション・エグゼクティブ、同年神庭PM研究所開設。
2014年1月 一般社団法人PMI日本支部会長退任(3期6年在任)、同理事就任。

1. はじめに

今日では、世界市場を意識しないでは企業戦略を描くことはできません。市場競争力の強化とは、どう優位な差別化を図るかということであり、過去と同じことをやっているでは競争相手を凌ぐことは難しく、どのように戦略を展開し、組織変革をやり遂げるかが企業の体力・腕力を示すものと考えられます。

この目指している変革を、どんな段取りで行うかを、プロジェクトマネジメントやプログラムマネジメント、その上位概念であるポートフォリオマネジメントを取り込めるか否かと関連付けて考えてみます。また、これらのマネジメント・フレームワークを適用する意味と、必要となる専門能力についても考察します。

2. 世界市場での競争とタレント・ギャップ

縮小していく日本国内の需要に比べ、新興国市場は圧

倒的に元気です。日本経済の停滞懸念の一つの要因に、少子高齢化があります。図1は日本が世界で前例のないスピードで超老人国家になっていくことを示したもので、人口に占める定年世代(65歳以上)の割合を示しています[1]。

日本も1930年頃には、富士山のようななだらかな人口分布を描いていました。しかし2060年の人口年齢分布予想では壺形状となり、働く年齢層の減少が続く危機的な状況となることが示されています(図2)。少子高齢化は、働く人が減り、要介護者や高齢死亡者が増え続けるということです。日本の社会システムが大きな変化に向かって進んでいると認識せざるを得ません。

企業にとっては、ベテランの退職は高度専門能力が欠如することであり、現状打破の必要性和同時に高度専門人材の不足に直面することを意味します。後継者育成にどう取り組むかは大きな課題ですが、人材を短期間に育成することはもともと容易ではありません。縮小していく日本国内市場に無為に残ることは厳しい将来を受け入れ

図1. 各国の人口に占める定年年代の占める割合[1]

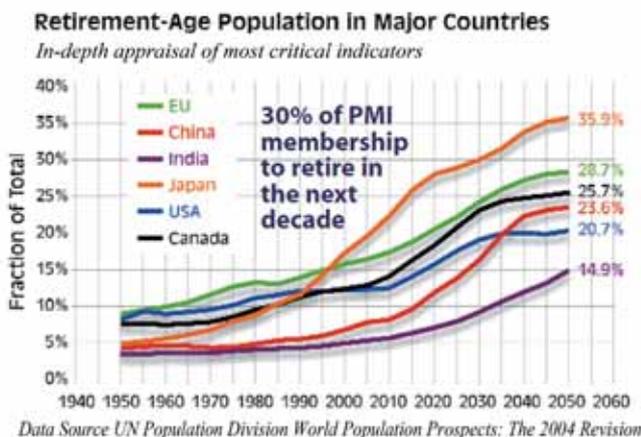
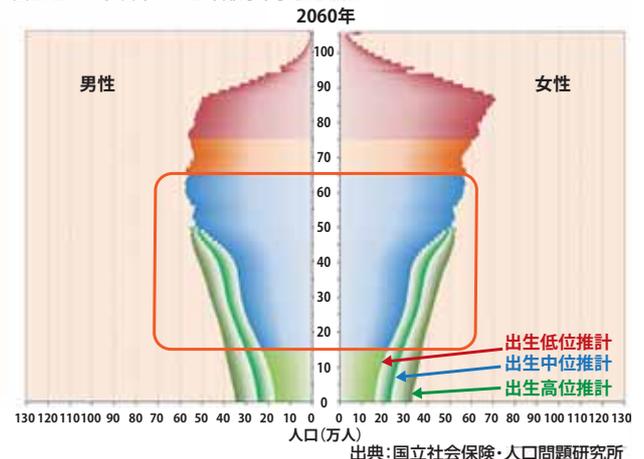


図2. 2060年 日本の人口年齢分布予想



ることであり、企業はどうしても活発な世界市場に向かうこととなります。企業戦略の優劣に加えて、結果を出せる優秀な人材をどう確保するかが、大きな課題なのです。

業績達成を目指して、戦略性の高いさまざまな重要施策が打ち出されますが、これらのほとんどはプロジェクト、あるいはプログラムとして実施されます。特に戦略起動のプロジェクトは複雑で難易度も高く、達成は容易ではありません。“Change is Chance”だとするなら、企業変革の大胆さや達成までのスピード追求はとても重要です。

では、これらの施策を推進し達成するためのマネジメントの仕組みや人材の育成は、今どうなっているのでしょうか。人材を“人財”と表記して重要性を示したり、タレント・マネジメントと呼んで従来の人事管理と一線を画したりすることも、現在必要な人的資源が足りないことの裏返しと言えそうです。

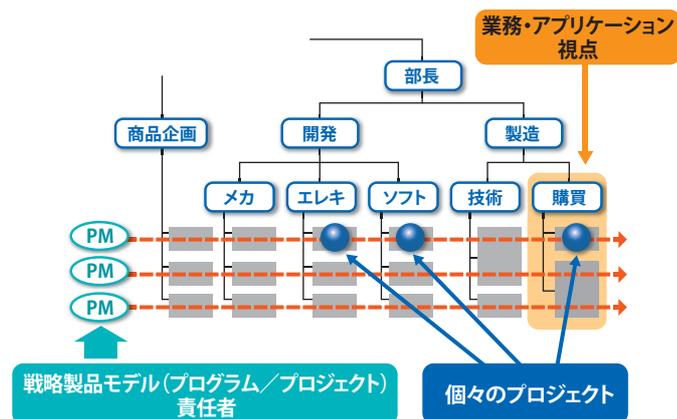
3. プロジェクト/プログラム/ポートフォリオとは？

これらの概念を、製造業のマトリックス組織を例に考えてみましょう(図3)。

マトリックス組織による生産体制は一般的なものです。特定市場に向けた戦略製品は、スピードと市場への反応感度を上げて、売れそうなら直ちに優先的に資源を割り当て、逆に不調なら貴重な資源を他に振り替えることを可能にします。そこでは、機能組織の持っている資源を横串で使いながら、企画から販売結果、狙った業績の達成までを一つのサイクルとして俯瞰する視点が必要になります。これをプログラムと呼びます。プログラムは、個々の案件の達成を目標とし達成したら解散するプロジェクトとは大きく異なり継続的です。なぜなら業績目標を達成するまで追求するからです。

プロジェクトは経営の意志決定によって組成・起動さ

図3. マトリックス組織に見るプログラムとプロジェクトの分離



れていて、達成目標は極めて明確です。いわば、まっしぐらにその達成に向けて遂行されます。許された期間の中で前例のない課題に挑戦することになります。図3で言えば、既存機能と戦略製品との交差する所にプロジェクトが組成されます。一方プログラムは、製品戦略として市場のセグメントに対応した組み合わせとなり、状況に応じた重要度、緊急度、優先順位を判断しながらの遂行となります。

アルフレッド・チャンドラーは、「組織は戦略に従う」と説き、戦略を実現するための手段として、組織のありようを説明しました [2] (図4)。戦略とは組織のガバナンスと一体をなすものだというわけです。つまり戦略の有効性に不足が生じた場合、どんなに組織改革を行っても根本的な解決への道を示すことにはならないのです。

それに対して、イゴール・アンゾフは、「戦略は組織に従う」と仮説を立て[3]、市場からのフィードバックを鈍感な組織が曖昧に扱うならば、その情報に立脚する戦略も判断を誤ると説きました(図5)。確立された組織は自分自身を維持し、固定化しようとする傾向を持っています。組織内の情報伝達の方法、手段、規則に一定の方向感を与え、組織員の環境認識にある種の枠をはめてしまいがちです。

チャンドラー・モデルでは、トップの外部情報依存と、情報と権限の個人的集中化が指向されるのに対して、アンゾフ・モデルでは、分権化した環境認知と組織的意志決定を明確にすることが指向されます。つまり企業は外的環境のみならず、内側にも一つの環境を持っていて、外部環境に適応するための戦略と、それを内部的に支持するための内部戦略が必要となるというわけです。組織体質を環境変化に敏感になるように改善すること、あるいはその活動のガバナンスを強化することが強く認識され

図4. チャンドラー「組織は戦略に従う」



図5. アンゾフ「戦略は組織に従う」



ようになります。

また、ハーバートA・サイモンは“意志決定の科学”[4][5]の中で、意志決定のフレームワークを図6のように提示しています。

このフレームワークの中で、企業が意志をもって操作できるのは、“意志決定前提”だけであり、“意志決定”も“行動”も客観的に行うことはできないと説きます。インプットとなる“事実的要素”とは、「～です」という事実であり、“価値的要素”とは、「～であるべき」「～でなければならぬ」といった判断が付随するものです。つまり情報を取り込むこと自体に価値判断が含まれていて、客観的とは言えません。

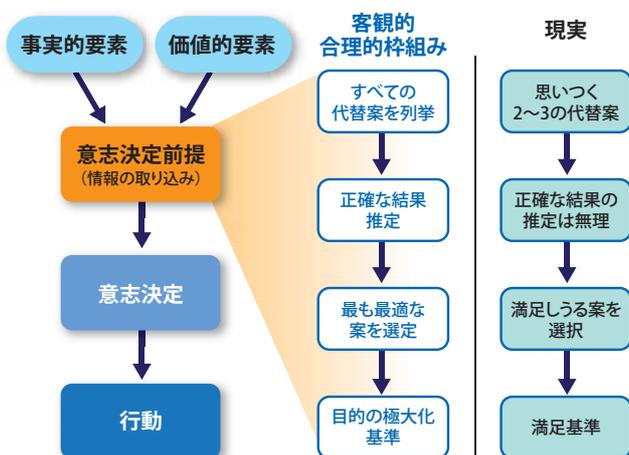
意志決定前提の「客観的合理的枠組み」における“すべての代替案”などは、主観の混在した情報摂取の中では“客観的”に行えず、ましてや結果を正確に想定することなど不可能だと述べます。

また「現実」の枠組みでは、“満足基準”として決めざるを得ないとするならば、意志決定の合理性に何らかの補完手段が必要となってきます。つまり“合理的”であること自体に限界があり、良くも悪くも状況に応じた可変的な判断とならざるを得ないということです。

市場競争が複雑で厳しくなればなるほど、組織的情報環境の整備と意志決定過程の整備が重要となり、本質的な課題として認識されるようになります（ここでの意志決定の課題とは「組織的」意志決定であって個人の意思決定とは区別して考えます）。

戦略判断における葛藤は、最近の日本家電メーカーの苦悩ぶりや再建施策の選び方からも、チャンドラーとアンゾフの指摘、あるいは組織的意志決定の葛藤を読み取る

図6. サイモン、意志決定のフレームワーク[4]



ことができます。サイモンはさらに重要な概念として、「組織の中の意志決定過程が明確になればなるほど、その基礎になる分析や判断は、移転可能なものになる」と述べています。前提や決定プロセス、インプット情報や判断が詳細に規定できるものを“プログラマブルな意志決定”と呼びますが、この機能は組織のどこにあっても問題なく機能すると考えられます。つまりこれらの意志決定プロセスが、組織の階層的構造から離れて存在しうることを理論付けたのです。

4. 戦略遂行の意志決定機能:

「プログラム・マネジャー」「ポートフォリオ・マネジャー」という人材

戦略は業績目標（シェアの向上、売り上げ・利益額の増加、経費削減、新製品開発など）の達成の指針であり、全資源の優先的な割り振りに関する意志決定です。多くのトレードオフや競争を判断し、調整しながら進めていく経営者の意志決定を受けたものです。

多くの日本企業では、これらの役割は職制としてのポストであり、ライン・マネジメントとして実施されてきました。しかし階層的組織とは、日常業務としてルーチンを効率良く処理するための機構であり、ビジネス・プロセスの変革や変革実行の主導には、背反する機能とも言えるでしょう。

現在の組織変革はスピードの要求とともに、現在のプロセスからの脱皮要求でもあり、異質性の許容、多様性の許容を合わせて達成することが要求されています。

職制の持つ機能から、戦略を適切なコンポーネントに分割・分類し、競争関係の中で最適なりスク処理や業績

図7. PMIの基本4標準とPMBOKガイドで定義されている10の知識エリア

【PMI 基本4標準】



【PMBOKで定義されている10の知識エリア】

- ・統合マネジメント (Project Integration Management)
- ・スコープ・マネジメント (Project Scope Management)
- ・タイム・マネジメント (Project Time Management)
- ・コスト・マネジメント (Project Cost Management)
- ・品質マネジメント (Project Quality Management)
- ・人的資源マネジメント (Project Human Resource Management)
- ・コミュニケーション・マネジメント (Project Communications Management)
- ・リスク・マネジメント (Project Risk Management)
- ・調達マネジメント (Project Procurement Management)
- ・ステークホルダーマネジメント (Project Stakeholder Management)

達成を推進する役割が分化してきています。これがポートフォリオ・マネジャーであり、プログラム・マネジャーという専門職です。かつてプロジェクト遂行の中から、プロジェクト・マネジャーが専門職として分業・独立していったのと同様の専門化です。

プロジェクトマネジメントに関する世界最大のNPOであるPMI (Project Management Institute)は、企業全体を俯瞰する枠組みを提示しています。「ポートフォリオマネジメント標準」「プログラムマネジメント標準」、個別プロジェクトのマネジメント標準としての「PMBOKガイド (Project Management Body Of Knowledge): プロジェクトマネジメント知識体系ガイド」です (図7)。

これらは既にグローバル標準となっていますが、どのような視座から問題を認識し解決し遂行しようとしているのかを見てみましょう。

最初にプロジェクトマネジメントについて紹介します。図8は典型的なITプロジェクト体制を示したものです。この中でプロジェクトの実務遂行を担当するプロジェクト・メンバーは標準化された技法や様式によって生産性向上を目指して統制されています。IT技術者は、文字通り、技術スキルによって仕事を担当しています。技術力とは、再現性があるかどうかで証明されますが、再現性とはこの作業が反復的に行われることが前提となります。つまりプロジェクト一つ一つは、独自で一度きりで反復性はまったくないのですが、実務としてはほとんどのITプロジェクトでは、要件定義、外部設計、内部設計、コーディング、テストといった同様の作業が展開され、その部分を見る限りは反復性、再現性を立証するこ

とが可能です。

しかし、プロジェクト・マネジャーの場合は少し事情が異なります。なぜそのプロジェクトが認定され予算化され、相当の資源を投入してまでも起動されたのかなどを深く認識する必要があります。期間が決められ、未経験の目的達成を目指してプロジェクトを遂行することに、やり直しや繰り返しは許されません。未経験とは、“やったことがないことに挑む”ことであり、予期せぬリスクや不確実さ、曖昧さに満ちています。そしてこの曖昧さに取り組むことを託された専門家がプロジェクト・マネジャーなのです。

プロジェクト・マネジャーは、専門家であり技術者でありながら、IT技術者のように自らの能力を立証することが容易ではありません。そこで、プロジェクトの全体像を把握し状況判断するために、高台から俯瞰できる視座を求める必要が生まれます。図8のプロジェクト・マネジャーは実務標準で守られた実務担当メンバーの職掌を超えた、全体像を把握するためにマネジメント・フレームワークで論理武装する必要があるわけです。

PMBOKガイドは、このためのマネジメント・フレームワークであり、実作業を支える標準ではありません。1987年に発表されて以来改訂を続け、今ではANSI (American National Standards Institute)によって、PMBOKガイドの最新版は発刊の都度American National Standardとして認定されています。このマネジメント・フレームワークが、個別にはまったく様相の異なるあらゆるプロジェクトを汎用的概念で整理することを可能にしています。このフレームワークを適用することで、プロジェクト・マネジャーはプロジェクトマ

ネジメントに共通性と反復性の視点を獲得し、再現性を立証できるようになります。いわば“プログラマブルな意志決定”プロセスを確立したことで、ライン組織から独立した専門家として意志決定が可能になったのです。

もう少し組織の上位機能について見てみましょう。経営戦略の単位を識別し、規模や優先順位、リスクの判断と決定を通じて戦略達成を図る重

図8. 典型的なITプロジェクト体制

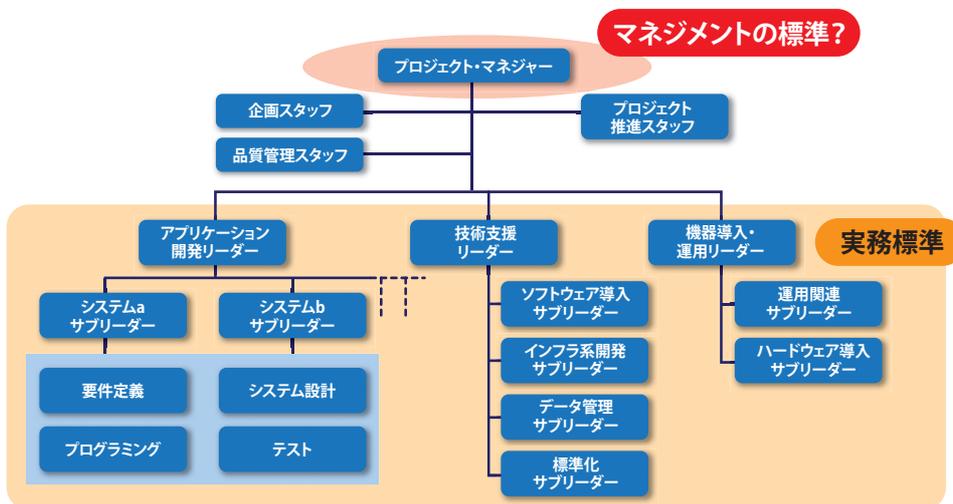
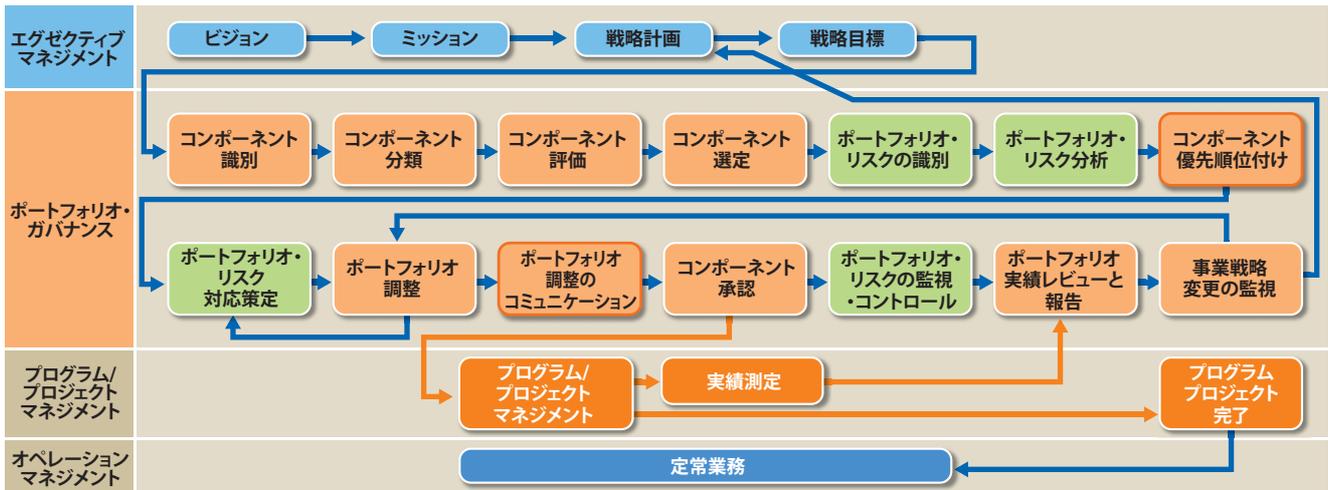


図9. ポートフォリオマネジメント・プロセス



要なプロセスも、適切な意志決定プロセスにフレームワークを適用することで“プログラマブルな意志決定”として、ライン組織から独立した専門家としての役割を設定することができます。ポートフォリオ・マネジャーと呼ばれる専門職です。

また、切り出された戦略施策の塊は、プログラムとして定義され、業績の達成を実現するフレームワークとして“プログラマブルな意志決定”プロセスを適用することで、組織構造から独立することが可能となります。プログラム・マネジャーと呼ばれる専門家です。図9は、そのプロセスの概念図です。

これらのフレームワークの適用によって、経営の人的資源の逼迫に対処し、しかもプロセスの高度化を図る道が開けてきます。

日本の企業では、プロジェクト・マネジャーさえ専門職として確立されていないケースが多くあり、マネジメント・プロセスの高度化を妨げています。その場合、多くはライン・マネジャーがその任に当たりますが、ビジネス・プロセスの改革を進める場合や、経営戦略主導のプロジェクトが多数発生すると、ライン・マネジャー視座では混乱が生じ、解決が滞る事態にもなりかねません。優秀な人材の必要性は多くの企業で異口同音に叫ばれていますが、実のところ、組織的意志決定プロセスが不明確なため、どのような人材が必要なのかを特定できず、人事部任せや既存組織の慣行の延長になっているケースが多いようです。特にIT部門の経営戦略やグローバル化についての対応は鈍く[6]、このことがIT要員のキャリアを見直す検討となっています[7]。

5. 組織変革は競争力の源泉

先に述べたように、日本企業が直面している世界市場での競争力獲得は、優位な差別化を通じて獲得されるものであり、他社と同じことをしては差別化にならず、今までと同じことをしては発展につながりません。明確で構造的な組織的意志決定プロセスの整備と高度な遂行能力をもった専門職の存在が、組織変革を支える企業の“腕力”になります。

当然、変革にはリスクも伴います。組織変革は戦略からの要求であり、継続的にしかも迅速に行う必要があるため、変化に対応できない人や仕組みが生じる危惧もあります。“迅速な変革(Agility)”のためには、組織風土を整えることも含め、それ自体がプロジェクトあるいはプログラムとしての様相を呈するほどの規模となる場合もあります。

そのために用意された実務ガイドが、「Managing Change in Organizations」[8]です(図10)。組織変革のライフサイクルの枠組みとして2013年に

図10. Managing Change in Organizations: A Practice Guide, PMI, 2013



図11. Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide, PMI, 2014



PMIから発表された本ガイドは、組織変革(Change Management)を推進する論理的なプロセスを繰り返し遂行されるものとして整理した画期的なものです。

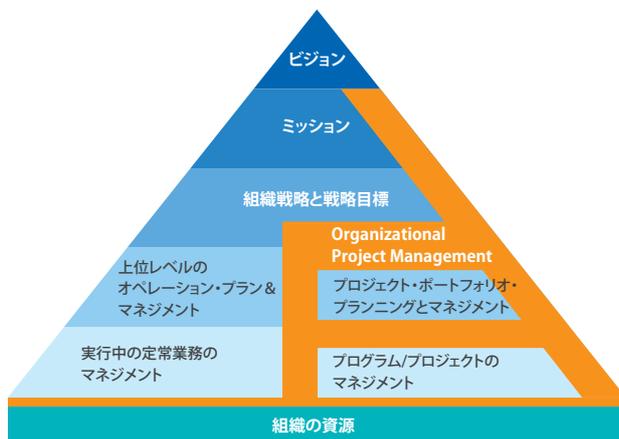
さらに2014年には企業全体に変革を浸透させ経営戦略、ポートフォリオマネジメント、プログラムマネジメント、プロジェクトマネジメントと整合性を取ったフレームワークとして「Implementing Organizational Project Management」[9](図11)が発表されました。かつて、企業活動全域をプロジェクトと捉えて最適な組織開発を目指す概念である「エンタープライズ・プロジェクトマネジメント」が提唱されましたが、このときはポートフォリオやプログラムといった上位概念と企業戦略との整合性を具体的に整理できていませんでしたが、その点で大きく進展したと言えます。

その概念を示したものが図12です。ビジョン、ミッション、戦略計画、戦略目標の設定(エグゼクティブ・マネジメント)から、ポートフォリオの各要素(コンポーネント)を識別・分類し、重要性、効果性を評価・選定します。

リスク検討を加え、優先順位を明示し遂行します(ポートフォリオマネジメント)。遂行は、プログラムを構成したりプロジェクト(群)であったりさまざまですが、ある業績目標の達成に向けて日常業務も巻き込んだものとなり、企業活動そのものと言えるでしょう。

これらを達成するためには企業風土、体制が変化に対応しきれだけの成熟度が必要と考えられ、それを測定するために「Organizational Project Management Maturity Model(OPM3):組織的プロジェクトマネジメント成熟度モデル」(図7)と呼ぶフレームワークも用意されています。これらの遂行に技術的能力が必要であるのは言うまでもありません。しかし、対象が高度で経

図12. Organizational Project Management



OPMは、組織のビジョン、戦略、目標から、それらを達成するまでの架け橋となるものです。

営戦略に近づくにつれて、求める人材像は、技術的側面より人間の知的能力の側面、あるいは創造性や柔軟性、経営への理解力といった要求が強まってきます。

言い変えると、これらは企業の組織構造から独立した組織的意志決定プロセスが機能するようにマネジメントの構造を整えようとするものです。また、迅速な組織変化を手段として市場での競争優位を獲得しようとするのに不可欠な人材像、具体的なコンピテンシーへの要望であり、それらを提供しようとするものなのです。

グローバル環境の中で、日本企業にはまだまだ組織変革や経営戦略主導の施策が必要で、プログラム/プロジェクトが続いていくはずで、今後の組織の発展を踏まえて、ぜひマネジメント・フレームワークの適用と具体的人材像を明確にし、育成や調達に臨んでいただきたいと思えます。

6. おわりに

筆者自身、長年システム・インテグレーション・ビジネス分野でのプロジェクト・マネジャーとして、また17年間PMIの一員として現場に立ち続けてきました。この数年、とみに経営戦略と施策としてのプロジェクト/プログラムの一貫性の確保についての議論が盛んになり、一度整理をしておこうと起稿しました。

IT業界のプロジェクトも、目的の高度化や複雑度の増大によって、例えば要件定義をユーザーでさえ定義できないような戦略性を帯びたプログラム/プロジェクトが増えています。これらは経営の期待に応えられなければ、組織変革の遅れや失敗につながる深刻な事態を招きかねません。全体を俯瞰し整理し、組織的意志決定を円滑に進めるためのマネジメント・フレームワークの適用と、専門職の導入の検討が進むことを願ってやみません。

【参考文献】

- [1] PMI Today, "The Talent Gap", 2009.6
- [2] アルフレッド・D・チャンドラーJr. (著), 有賀 裕子 (翻訳), "組織は戦略に従う", ダイヤモンド社 1962, 2004復刊
- [3] H.イゴール アンゾフ (著), 中村 元一 (監訳), H.Igor Ansoff (原著), 田中英之 (翻訳), 青木 孝一 (翻訳), 崔 大龍 (翻訳), "アンゾフ 戦略経営論 新訳", 中央経済社新訳版, 2007
- [4] ハーバートA・サイモン (著) (著), 稲葉 元吉 (翻訳), 倉井 武夫 (翻訳), "意思決定の科学", 産業能率大学出版部, 1979
- [5] ハーバート・A・サイモン (著), 稲葉 元吉 (翻訳), 吉原 英樹 (翻訳), "システムの科学 第3版", パーソナルメディア, 1999
- [6] 日経コンピュータ2014/1/23号, "特集崖っぷちのIT部門"
- [7] 社団法人 日本情報システム・ユーザー協会, 第17回 企業IT動向調査2011(10年度調査) http://www.juas.or.jp/servey/it11/it11_press_pp.pdf
- [8] Managing Change in Organizations: A Practice Guide, PMI, 2013
- [9] Implementing Organizational Project Management: A Practice Guide, PMI, 2014