

ビジネス・ニーズに最適化されたIT戦略を実現する次世代のプロジェクトマネジメント



日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
専務執行役員

ランディー・ヘンドリックス
Randy Hendricks

Managing Partner
Global Business Services
IBM Japan, Ltd.

目標、期限、資源などが定められている活動（プロジェクト）を成功させるためのマネジメントの秘訣は、業種・分野を問わず形式知として「モダンPM」が蓄積・活用され始めた50年以上前から大きく変わることはありません。そして、ITにおけるプロジェクトマネジメントも、それ自体は普遍的な部分が多く、軸足は変わりませんが、使う技術や最適化されたグローバル・デリバリー・モデルを活用することで、経済やビジネス環境の変化に柔軟に適応することが求められています。経済環境の変化や企業競争が激しい今日、IBMは経営ニーズをITテクノロジーの力で具現化するために、SOA（Service Oriented Architecture）やクラウド・コンピューティングなどの新しいテクノロジーやアプローチを積極的に取り入れています。また、今日のビジネス・チャレンジを最先端のソリューションで支援する、新しいビジネス分析・最適化サービスであるBusiness Analytics and Optimization（以下、BAO）を提供開始。IBMはこれらを成功に導くために必要な次世代のプロジェクトマネジメントを実現するために、体制の確立、人材育成などのさまざまな側面で、業界をリードする取り組みを続けています。

Management Forefront—①

SPECIAL ISSUE: The Next Generation of Project Management

Next Generation Project Management to Realize an IT Strategy Optimized to Business Needs

For more than 50 years since professionals began accumulating and practicing modern project management as an explicit body of knowledge, the secrets to managing activities characterized by objectives, deadlines, and resources (a project) have remained largely unchanged, irrespective of type of industry or field of endeavor. Project management within the realm of information technology is principally the same with many universal elements, but must adapt to changes in economics and business environment, the technology used, and utilizing an integrated global delivery model. In today's environment of economic change and fierce competition among firms, IBM proactively adopts new technologies and approaches like SOA (Service Oriented Architecture) and cloud computing to put shape to business needs through the power of IT technology.

In addition, IBM has begun to provide new business analytics and optimization (BAO) services to assist with leading edge solutions to address today's business challenges. IBM continues to take the lead on a variety of fronts, establishing systems and training people in an effort to develop the next generation project management needed to be best in class.

ビジネス戦略に即した 確実に成果に結び付く IT 戦略を

経済、市場、制度などのグローバル化に伴い、お客様の経営ニーズが変わってきています。例えば、グローバルでの競争を勝ち抜くために、投資効果実現までのサイクルの短期化への要求が高まり、速やかな資金調達を実現するために株主へのアピールが求められています。またグローバルでのマーケティング活動を促進するためには、市場へのより積極的な訴求も必要でしょう。

一方で、個人情報漏えいなどの事件・事故を起こすと、その影響は当該企業だけにとどまらず、関連企業や顧客、取引先、さらには社会全体に影響を及ぼすことから、セキュリティーや内部統制、コンプライアンスの確立には一刻の猶予もありません。そして、厳しい経済環境においては IT コストの削減はもはや常識であり、限られた投資枠の中で、いかに成果に結び付く投資に絞り込むか、IT 投資優先度の見極めが重要な課題となっています。

こうしたお客様の環境変化に合わせて、IT 企業も変わっていかねばなりません。例えば、「3年ではなく3カ月でシステムを構築したい」と考えるお客様のニーズに合わせられるようスピードアップしなければならず、企業活動のグローバル化に伴い、サービスを提供する IT 企業にも、グローバルな知見、グローバルな対応が求められます。

また、IT は従来、業務の効率化を促進するために使われてきました。お客様の目標ははっきりしており、必要とするシステムのサービスや機能も比較的明確でした。しかし現在は業務効率化がかなり極限まで達成されており、もはや、先進的なお客様は、単純な効率化を求めるのではなく、次のステージに行くための IT 投資を望まれています。経済環境、市場環境の変化の激しい昨今は、お客様がビジネスを推進する上で、次にどういう手を打ったらよいか、ビジネスとして何をしたらよいか、どこに投資すればよいかを分析するためのシステムが求められています。つまりわたしたち IT ベンダーは、ビジネス戦略に整合した IT 戦略をご提案し、確実に成果に結び付けていかねばならないといえるでしょう。

今の時代に求められる プロジェクト・マネジャーの要件とは

目標、期限、資源の制約を持つプロジェクトを成功させるためのプロジェクトマネジメントの基本的な手法は、以前より大きく変わっているわけではありません。

IT におけるプロジェクトマネジメント手法も同様に普遍的な部分が多く、それらは非常に重要であることは言うまでもありません。しかし、経済・ビジネス環境、テクノロジーなどの変化に合わせたプラスアルファがあってこそ、新しい時代のニーズにお応えすることができるといえます。いわば「次世代のプロジェクトマネジメント」が求められているのです。

当然、このプロジェクト推進の中核を担うプロジェクト・マネジャーには、これまで必要とされてきた基本的な能力に加え、プラスアルファの要素を備えていることが求められるようになってきています。それではそのプラスアルファとはどのような要件なのでしょう。いくつかある中で、IBM は、主に以下の4点を重視しています。

- (1) 広範なステークホルダーの管理
- (2) グローバルなメンバーとの積極的なコミュニケーション
- (3) 多種多様なメンバーのモチベーションの維持・向上
- (4) 予防・予測に基づくリスク・マネジメント

1つ目の「広範なステークホルダーの管理」では、従来の業務の効率化支援に加え、より上流・上位にある経営ニーズの具現化、最適化の支援が IT プロジェクトに求められるようになり、CIO はもちろんのこと、CEO、CFO を含めた立場の異なるマネジメント層とのコミュニケーション力、そして、IT 投資の位置付けや意味を説明できる能力が必要となります。このように経営の視点から IT 投資を考えた場合、プロジェクト・マネジャーには個別のプロジェクトを管理する能力だけでなく、複数のプロジェクトを有機的に結合して管理するプログラム・マネジメントやより広い企業経営全体の視点から一連のプロジェクトを管理するポートフォリオ・マネジメントなどのスキルも求められるようになるでしょう。

また、企業活動のグローバル化に伴い、それを支援する IT ベンダーにもグローバルな知見や対応が求められています。このポイントが2番目に挙げた「グローバルなメンバーとの積極的なコミュニケーション」です。グローバル

な対応という点では、グローバル・デリバリーを避けて通ることはできません。地理的に分散したプロジェクトを成功させるためには、メンバー間の円滑なグローバル・コミュニケーションを図るスキルがプロジェクト・マネジャーに求められるでしょう。これは、英語力もさることながら、日本の状況、特性などをよく理解しているということが重要です。

さらに、プロジェクトにかかわるメンバーは、いろいろなキャリア志向を持ち、価値観もさまざまです。メンバーがグローバル化すれば、その多様性は一層高まります。こうした多種多様なメンバーのモチベーションを、どうやって維持・向上させるかも、次世代のプロジェクト・マネジャーにとって重要な課題です。

最後に、プロジェクトでは要件変更が発生することは避けられません。そのため、変更管理など従来のプロジェクトマネジメント手法はもちろんのこと、リスクを事前に予防・予測するという考え方に基づくリスク管理能力が必要となります。

グローバル・パートナーと協力して お客様にご提案

ところで、わたしが IBM に入社したのは 2009 年 1 月。同年 7 月 1 日から日本 IBM の GBS (Global Business Service) 事業を統括しています。IBM 以前は経営やテクノロジーなどのコンサルティングを提供するグローバル企業に勤務しており、過去にはプロジェクト・マネジャーを務めた経験もあります。

日本でのビジネスに携わるのは今回が初めてですが、日本のお客様が、わたしたちがご提案する新しいアプローチに対して、非常に柔軟な姿勢で、積極的なことに勇気付けられています。次のステージを見据えて「新しいシステム開発」に取り組んでいるお客様が多いということです。

例えば、「日本では全面的なカスタム・メイドによる IT 化が主流」と聞いていましたが、一から要件を聞いて組み上げていくのではなく、アセットと呼ばれるソフトウェア資産や、ソフトウェア・ソリューションに基づいたパッケージをベースに開発を行うケースがかなり増えており、グローバル市場の変化に合わせて日本のお客様各社が迅速に新しい方向にシフトし始めていることを実感しています。

このような変化は、グローバル市場に存在するビジネス機会に対して、ビジネス拠点・販路を拡大する動きが加速していることに伴い起こっているのでしょう。一方で、

日本の IT 業界の状況を見ると、ユーザー企業のグローバル化に十分対応できていない印象を持ちます。グローバル・デリバリーの利用が増えていますが、それは日本の IT 企業が下請的に発注しているケースが多く、中国やインドの技術力を十分に生かしているとは言い難いと思います。こうした状況を打破するためには、中国やインドを下請けととらえるのではなく、素晴らしい技術力を持ったパートナーとして位置付けていかなければなりません。日本の IT 企業は、彼らの力と融合していくことで、グローバル市場においてより大きな可能性と競走上の優位性をお客様にご提供できるのです。

GIE をベースとする GID 体制で グローバルな強みを生かす

ここまでご説明したビジネス状況、プロジェクト・マネジャーに求められる要素、日本の現状などを踏まえ、IBM がどのような取り組みを実践しているのかについて、ご紹介したいと思います。

まずはグローバル対応に関する取り組みです。IBM は、GIE (Globally Integrated Enterprise) の実現を目指し、単なる多国籍企業ではなく、国をまたがって機能分散が行われ、地球規模で最適化が成されるような事業構造へと変革を進めてきました。そして、グローバルに事業展開している IBM のさまざまなサービス拠点間を密に連携しながら、IT の需給の波を世界レベルで調整し、いつでもどこでも最適なソリューションを迅速に提供できるようにする GID (Globally Integrated Delivery) を推進しています (図 1)。

GID を行う拠点は GDC (Global Delivery Center) として戦略的に投資が行われ、現在は、全世界 8 カ国 20 拠点以上で 4 万人超の要員を擁し、それぞれが得意な分野を持つコンピテンシー・センターとなっています。IBM のプロジェクト・マネジャーは、この GDC のメンバーと密接なコミュニケーションを図りながらプロジェクトを進行し、世界中のコンピテンシーの活用による最適化されたサービスを提供しています。これにより、日本のお客様に、日本にないソリューションをはじめ、世界中の IBM に蓄積された知識や技術を活用いただくことができるのです。そしてお客様のグローバル化が進行すればするほど、GIE としての IBM の総合力を生かしてご提供するサービスの価値が高まり、スピードアップ、コスト

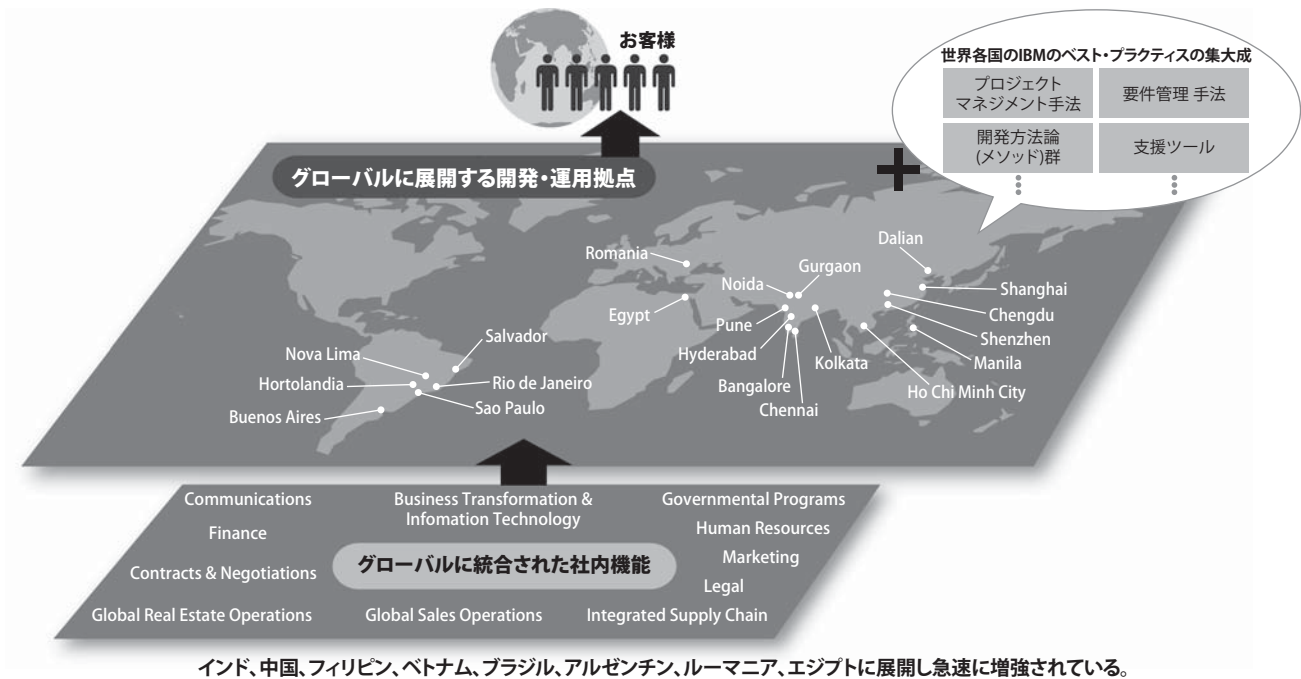


図1. IBM グローバル・デリバリー・センターの拠点

削減というニーズにもお応えすることができます。

グローバルのコンピテンシー・センターにおける標準化、ツール活用、ガバナンス

各 GDC は、それぞれに特色を持たせて得意な業種やスキル分野を強化していますが、グローバルに最適なスキルとコンピテンシーを組み合わせるお客様に最良のソリューションをご提供するために、「標準化」「ツールの活用」「ガバナンス」に注力しています。

単純に安価であるという理由で海外委託をしていたオフショア開発の時代には、仕様書や作業手順にあいまいさがあり、発注先に誤認されやすいとか、外国が相手となるのでコミュニケーションが難しいなどの問題がありました。その結果、遠隔地開発は同じプロジェクト・ルームで仕事をするわけではないのでさまざまなリスク管理が必要になるといった点がプロジェクト運営上の課題とされてきました。しかしこれらの状況はすでに多くが改善されてきています。プロジェクト・マネジャーはこうした過去の経験を踏まえると同時に、これからのプロジェクトの新たな成功要因として、「標準化」「ツールの活用」「ガバナンス」の3点を考慮していかなければならないと IBM は考えています (図2)。

グローバルでの開発を効率的に進めるためには、標

準化された開発手法や技術などを採用することが必要となります。そして標準化された手法や技術をツールとして組み込めば、さらに開発効率は向上します。IBMでは、共通フレームワーク (IGSDF: IBM Global Solution Delivery Framework) としてこれらを体系化し、CMMI® (Capability Maturity Model Integration) の要素を取り込んだ独自のプロジェクトマネジメントの集合知 (OPAL: On Demand Process Asset Library) や、IBM Rational® に代表されるツール群などを整備し、すでに実用化しています。そして、手法やツールの統一にとどまらず、スキルや評価体制をグローバルに統

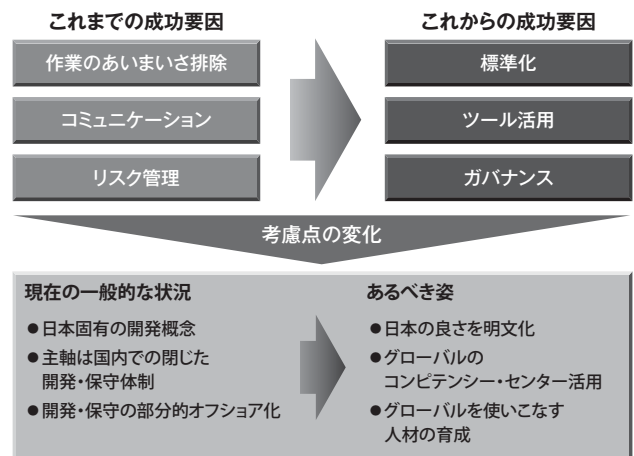


図2. グローバル開発体制における主な成功要因

一しているため、最も重要なリソースである要員の配置もグローバルに自在に行えるようになっていきます。

さらに、ガバナンスという観点では、プロジェクトの状況はグローバルに集計・一元管理しており、個別のプロジェクトの状況まで一覧できるようになっています。また、インフラストラクチャーは万全のセキュリティー管理の下、IBMのグローバル標準の品質で、安心・安全を確保しています。

IBMでは、プロジェクトマネジメントにおいてこれらのツールを標準ツールとして活用し、効率的で最適化された開発を推進しています。そしてグローバルのノウハウを有効に活用しながら、お客様のビジネスのグローバル展開をご支援します。

次世代のプロジェクト・マネジャー育成のための多角的な施策を充実

2番目にご紹介する取り組みは、人材育成に関するものです。IBMは、プロジェクト・マネジャーを活性化し、「Next Generation」のレベルに引き上げるために、実際のプロジェクトを推進しながら実践で学ぶのに加えて、知識やノウハウを吸収する機会を、レベルや目的に応じて参加できるよう多角的に用意するなど、全社的にさまざまな取り組みを継続的に行っています（図3）。

例えば、経験豊富なプロジェクト・マネジャーから事例を交えてノウハウを紹介してもらう「PMセミナー」は、若手を主な対象として年12～16回実施。プロジェクト・マ

ネジャーの認定資格を取得するための知識を与え、動機付けを行う「PM実践研修」は、モダンPM手法の実践的な活用方法を演習するもので、年12回行っています。

また、200～300人規模で年1～2回開催している「PMコンファレンス」は、IBMのプロジェクトマネジメント施策を周知徹底しながら、多くの現場事例からのヒントやコツを共有するのに役立っています。

こうしたプロジェクト・マネジャー育成の取り組みも、GIEとしてグローバルで行うことが着実に増えており、例えば、2年前に実施した「IBMアジアパシフィック見積もり会議」は、日本から100余名、韓国、オセアニア、インド、ASEANなどからの参加者を含めて合計130名が参加し、基調講演、パネル・ディスカッション、グループ討議などが行われています。

また、SIG (Significant Interest Group) として、自己啓発のために、プロジェクトや組織を横断した体制で自由に研究活動を行う社内コミュニティーがあります。これは、現場のプロジェクト・マネジャーが中核となって草の根運動として立ち上げ、2005年頃から特に活発化していますが、これによりプロジェクト・マネジャーが生き生きと活躍でき、GIEとして全社のコミュニケーションがさらに円滑化する一助となっています。

効率化のための意思決定支援から、最適化のための行動支援へ

ところで、IBMが全世界のビジネス・リーダー225名を対象に実施した調査によると、約半数のビジネス・リーダーが業務上必要な組織の情報にアクセスできていないと報告されています。また、約8割のビジネス・リーダーが不十分、または信頼できない情報を基に重要な意思決定を行っていることが明らかになっています。

多くのビジネス・リーダーは、情報のギャップにより経営上の死角が拡大していると感じており、意思決定に確実性と予見性をもたらす、新しい手法を模索していることが分かります。

こうした状況に応じてIBMは、最先端のビジネス分析やビジネス最適化のための行動支援をご提供するBAO

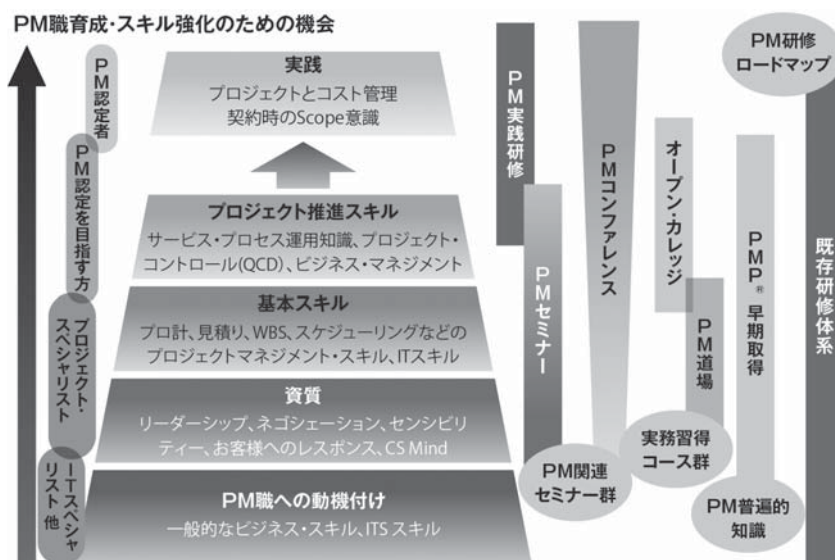


図3. プロジェクト・マネジャー (PM) 活性化のための全社的な取り組み



図4. 企業がインテリジェンスへ移行するポイント



新しいアプローチは既存の能力の置き換えではなく、大幅な拡張となる。

図5. インテリジェントな企業が導入する新しい業務の在り方

(Business Analytics and Optimization) という先進的な取り組みをスタートしています。

BAOは、膨大なデータから知見を引き出し、チャンスやリスクを認識するために、従来のコンサルティングに加えて、数理分析手法やデータ分析ツールを活用するソリューションです。企業を取り巻く状況を察知して対応する (sense and respond) といった従来の概念を超え、ビジネスにおける意思決定能力を高め、意思決定によってもたらされた結果を把握し、より確実な結果を予測する、いわば、新たなレベルのインテリジェンスへ移行するためのまったく新しいアプローチです。

お客様は、BAOがご提供する高度なビジネス・プロセス・マネジメントを含む新しい分析機能を利用することで、図4にあるような能力を備えたインテリジェントな企業を創造し、業績で同業他社をしのぐ可能性を手に入れること

ができるようになります。

これからの時代は、よりビジネス・ニーズに最適化されたITの活用による経営革新が求められます。BAOはその時代の要求にお応えするための解決策とご提案するものであると同時に、今後のプロジェクトマネジメントに必要な要件の1つであるとIBMでは位置付けています。そして、それを実践する能力を備えたプロジェクト・マネジャーの育成と推進

体制が非常に重要であると考えています。

次世代プロジェクトマネジメントが導くインテリジェントなビジネス

長引く大型不況を経て、今日、IBMの多くのお客様は、新しい時代を見据えて従来のアプローチを大幅に変革し、まったく新しい業務の在り方を導入することを模索し始めています (図5)。それは、従来のように個人的な経験や洞察だけでなく、新しい分析により、よりの確かな意思決定を行い、分析を行った経験により、やがては根本的、または直感的な反応に磨きをかけることにつなげていくというインテリジェントな企業になるためのアプローチです。

IBMは、こうした経営改革や経営目標の達成に欠くことのできないITシステムのライフサイクルすべてにおけるパートナーであることを目指し、さらには、情報を活用した最適化と差別化により、ビジネスでの優位性を確立して成功に導くビジネス・パートナーでありたいと考えています。そのためには、「次世代のプロジェクトマネジメント」が必要不可欠となるでしょう。今後もグローバルでの組織、体制でのプロジェクトの推進、プロジェクト・マネジャーの人材育成などに継続的に取り組み、お客様の経営目標達成を支援してまいります。