

特集
の
視点

グローバル化時代の プロジェクト&プログラムマネジメント

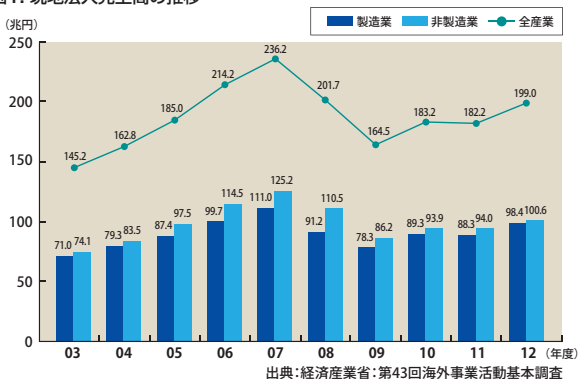
PROVISION 82号 コンテンツ・リーダー
水井 悦子 Etsuko Mizui

PROVISIONでプロジェクトマネジメントおよび、プログラムマネジメントを特集するのは、実に5年ぶりになります。前回の特集記事を改めて読み返してみると、現在の状況を的確に予測した提言の数々を読み取ることができました。一つはグローバル化のさらなる進展、そしてもう一つはプログラムマネジメントが重要性を増すという点です。

日本企業の海外事業展開は、進出と撤退を繰り返しながらも、2009年以降は再び増加傾向にあります(図1)。また、採用枠の一定人数を外国人とする企業も増えてきており、日本政府も少子高齢化対策の一環として、高度外国人材の就業促進に向けた取り組みを行っています。事業と人材の両面で、われわれはグローバル化時代に対応していく必要があるのです。

今号では、この5年間で飛躍的に進化したテクノロジーとグローバル化を背景に、複雑かつ多様性を増した環境におけるプロジェクト&プログラムマネジメントにフォーカスしてまいります。海外への事業展開の事例紹介やIBMの取り組みをお伝えすることにより、これからの時代に則したプロジェクト&プログラムマネジメントの普及と人材育成の一助になればと考えております。

図1. 現地法人売上高の推移



■テクノロジーの進化とグローバル化

テクノロジーの進化でまず挙げられるのが、クラウド・コンピューティングの実用化です。クラウドにより、世界中のITインフラストラクチャーは急激に変化しました。そして、ビッグデータ分析、モバイル、ソーシャルといった新しいテクノロジーは、ビジネス変革を促し、新しい価値を創造し、グローバル化を推し進めています。いまや情報は、ありとあらゆる形態で世界中の消費者や企業から発信され、瞬時に世界のあらゆる場所と人に届き活用されています。日本経済が縮小傾向にある中、消費活動と企業活動のグローバル化は事業の海外展開を加速させていると言えます。

■グローバル・レベルのプログラムマネジメント

このような環境下では、国や地域で実施される事業やプロジェクトをコンポーネントと捉え、グローバル・レベルで横串の管理を行うプログラムマネジメントがより重要性を増してきます。プログラムのガバナンスを重視し、グローバル・レベルでの価値の創造とベネフィットの創出を図ることが求められるからです。このようなビ

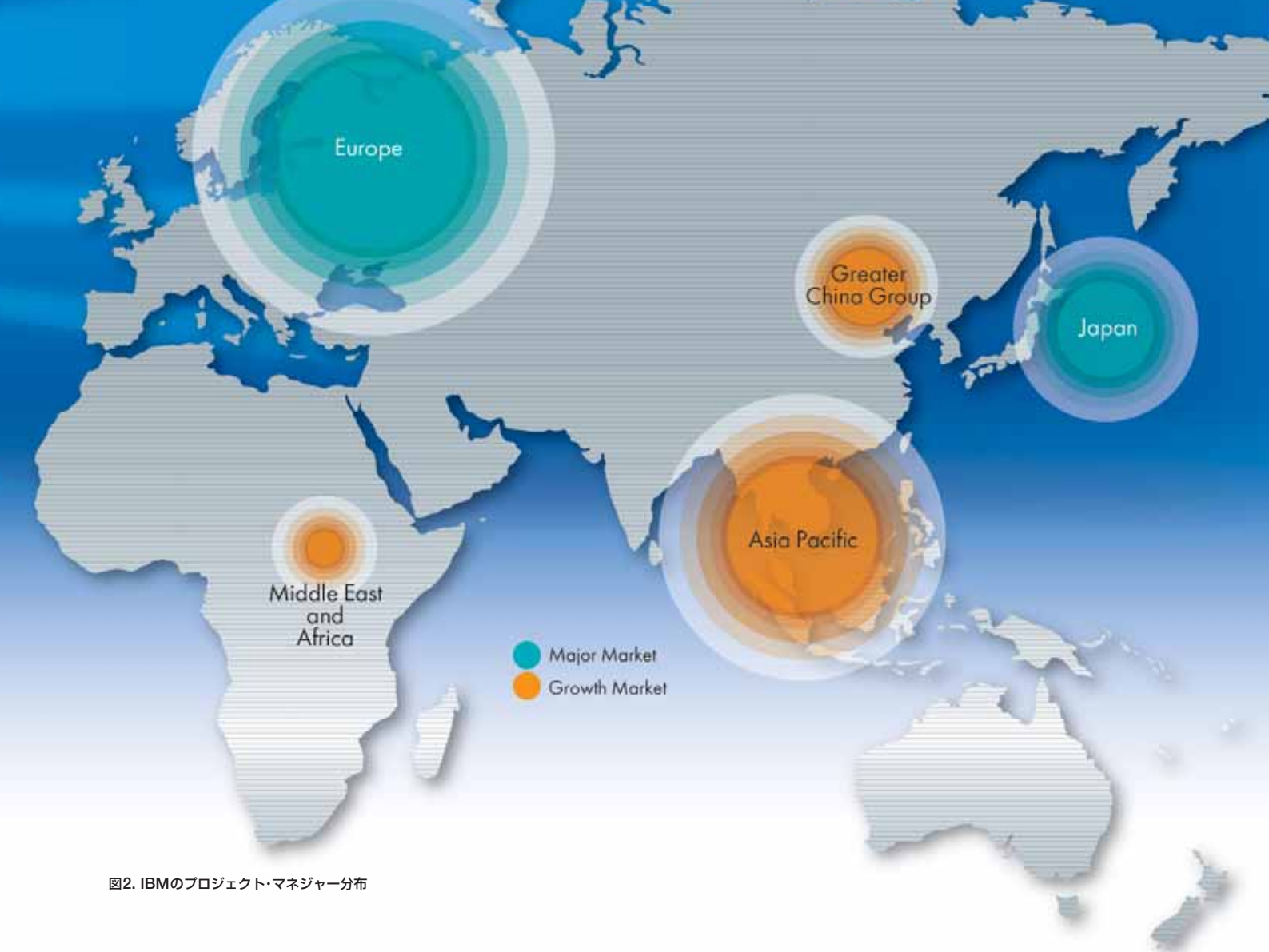


図2. IBMのプロジェクト・マネジャー分布

ビジネス変革を進めるためには、世界共通のプロジェクトやプログラムマネジメントのフレームワークと、人材が必要になってきます。

■プログラムマネジメントの普及と定着に向けて

一方で、プログラムマネジメントの日本における認知度は、まだ十分とは言えません。狭義の意味でのマルチ・プロジェクトの管理という観点では普及しつつありますが、ビジネス視点でのプログラムマネジメントについては、欧米に比べて日本での普及と定着はこれからです。IBMでは、お客様からのご要望にお応えできるプログラムマネジメントのフレームワークとプログラム・マネジャーの育成をグローバル・レベルで推進してまいります。

■グローバル時代の人材育成

世界中でプロジェクト・マネジャーを専門とする社員がサービス・ビジネスに従事しています。IBMでは、世界を7つのエリアに分けて、プロジェクト・マネジャーの人数分布を見ることができますが(図2)、日本にはコーポレート全体の8%以上が在籍しています。IBMで

は、長年にわたり世界共通のプロジェクト・マネジャーの育成プログラムとプロジェクトマネジメントを支えるフレームワーク、ツールを開発/展開してきました。世界中で働くIBMのプロジェクト・マネジャーは全員が共通の育成プログラムを受け、標準のマネジメント・システムを習得しています。この共通フレームワークとツール、そして人材こそが、IBMがお客様事業のグローバル展開を支える柱になっていると考えています。

.....

さて、次の5年間そしてその先は、少子高齢化や文化的ダイバーシティを乗り越えて、新たにグローバルな時代への対応が企業に求められることでしょうか。次世代のプロジェクト・マネジャー、プログラム・マネジャーの育成は、現役世代のわれわれが取り組んでいくべき重要な課題です。特集「グローバル化時代のプロジェクト&プログラムマネジメント」を通じて、世界共通のマネジメント・フレームワークや人材育成について、今後の取り組みを考える機会となれば幸いです。