

戦略がなければ失敗する:プロジェクトの実施を変える必要がある理由

組織がプロジェクトに投資する唯一の理由は、ビジネスの成果を達成することですが、この事実はよく忘れられてしまいます。

Andy Jordan

CA Project & Portfolio Management

組織が行うことは、最も基本的なレベルでは、事業と、事業に対する変更の2つだけです。組織が属している業界や、民間企業が公的機関か、大規模か小規模かに関係なく、組織では事業のさまざまな面の保護と改善が常に求められています。新しい製品またはサービスの立ち上げでも、コストの削減でも、インフラストラクチャの障害防止でも、規制違反の防止でも、組織がその運用方法について何かを変更する必要がある領域が数多くあります。ここでプロジェクトの出番です。プロジェクトは、組織による変更の実装に使用される乗り物のようなものであり、プロジェクトへの継続的な投資なしで長期間生き延びられる組織はありません。プロジェクトへの投資は重要です。保証は何もありませんが、大多数のプロジェクトが意図したとおりの成果を達成して、注ぎ込まれた時間、労力、資金、およびリスクに見合う投資利益を生み出せるように、組織はあらゆる努力をする必要があります。しかし、いつも成果を達成できるわけではなく、達成できなくても、長い間それが普通のことでした。

今日の技術重視で競争の激しい世界では、目標どおりのビジネス成果を生み出せない組織はライバルに敗北するだけでなく、自らの存在も危うくなります。顧客は従来よりはるかにせっかちになり、失敗に厳しくなっています。このような期待は、利害関係者が広範囲にわたるだけでなく、失敗がより目立ち、説明責任が求められる公的機関に対する期待と同様に高まっています。このホワイト・ペーパーでは、何がプロジェクトの失敗をたびたび引き起こすかを明らかにし、業績を着実に向上させる持続可能なアプローチを提示します。

不適切なプロジェクトは遂行できない

プロジェクトの業績を向上させる方法について論じる前に、プロジェクトの提案が開発され承認される、プロセスの開始段階について考える必要があります。どの組織でもリソースは有限です。プロジェクトに注ぎ込める資金と労力は限られており、いったん消費したリソースは取り戻せません。したがって、組織の戦略に基づいて投資対象と投資方法の決定を下すことが重要です。組織は、次の事業年度の目標を決定して、それらの目標を達成する能力を最適化するイニシアチブに投資を集中させる必要があります。

投資の適切な選択は、次の3つの要素の組み合わせによって決まります。

- 要求される成果を達成するために活かせる機会と対処すべき課題の特定
- 提案された各イニシアチブのコスト（プロジェクトのコストと継続的成本）と利益（金額、タイミング、および期間）の現実的な見積りの作成
- 承認されたプロジェクトの持続可能なポートフォリオを提供するための、業績とリスクのバランスをとる意思決定

これらの要因の1つでも管理を誤ると、組織は成果を達成するために苦勞することになりますが、このような事態は頻繁に起きています。ほとんどの組織は、直面している機会と課題を正しく特定できていると信じており、この最初の要素にほとんど時間を割きません。これは間違いであり、それにはさまざまな理由があります。まず、ほとんどの組織は、特定したのが潜在的機会の1パーセントなのか99パーセントなのかを判断できません。単に、1年で達成できる以上のものがあるとわかるだけです。そこで、彼らは新しいプロジェクトを探すのをやめてしまうのです。これは、まったく未知の規模の潜在的機会が手つかずのまま放置されること、そして最大の潜在的利益が作業に着手さえされずに無視されることを意味します。

機会の特定に関するもう1つの大きな問題は、原因ではなく症状に注目することです。多くの組織は、遂行する必要がある作業を既存の業務の中から探し出します。たとえば、IT業務に含まれる小さなプロジェクトになるITヘルプ・デスク・チケットなどです。このような項目は、組織の戦略レベルに昇格されることはなく、単発の問題に対処するために多くの労力と資金が費やされます。同様の状況は、他のビジネス分野にもあります。このような作業の一部は避けられないものですが、より大きなレベルの戦略的認識を持てば、課題の全体像を把握して、問題が発生するたびに個々に解決する代わりに、根本的な問題（古いシステムや非効率的なプロセスなど）の解決法を開発することができます。

機会の特定は一般に非常にうまくいっているという認識とは対照的に、ほとんどの組織では計画の策定が課題であると認識されていますが、その課題に対して無力で打つ手がないように見えます。ビジネス・ケースや提案は必然的に高レベルの見積に基づいて開発されますが、これらがそもそも計画見積と呼ばれる理由です。しかし、これらの見積が再検討されたり調整されたりすることはめったにありません。代わりに、コストの見積はプロジェクトの予算として「ロック」され、その一方で利益の見積はしばしば完全に無視されます。多くの場合、プロジェクト後のコスト（デリバリー後にプロジェクトの成果をサポートするために必要な資金およびリソース）はまったく考慮されず、利益の予測は一般に3年のうち最初の1年についてしか把握されていません。特に測定可能な利益をあまり生まないプロジェクトについては、斬新な利益予測を立てることは非常に困難な場合がありますが、利益を前もって特定して、プロジェクトを承認するかどうか決定するときに計算に入れる必要があります。また、見積の立て方がプロジェクトごとに異なり一貫性がないため、ビジネス・ケースが、目標に対して最善の成果をもたらすイニシアチブの客観的アセスメントではなく、各部署の優先プロジェクトの売り込みのようになることがよくあります。

不適切なプロジェクトが選ばれる結果につながる最後の局面は、意思決定プロセス自体です。部署の責任者の好みに合わせて設計されたビジネス・ケースの概念に基づいて行われる、大規模なエンタープライズ・イニシアチブの選択プロセスは、多くの場合シニア・マネジメント間での選挙のようなものになります。その結果、必ずしも最も適切なプロジェクトが選ばれるとは限らず、最も人気のあるプロジェクトが選ばれることとなります。好まれるプロジェクトの分析が存在する場合でも、たいいてい場合は、プロジェクトに割り当てる使用可能なリソースが十分にあるかどうかや、プロジェクトのリソース・プールにリソースを追加する必要があるかどうかを考慮する程度のものであります。

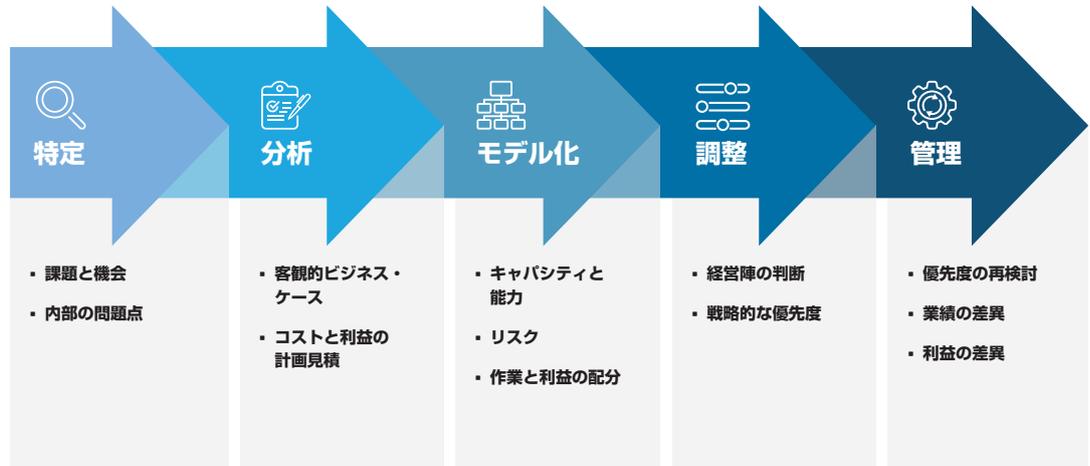
これらさまざまな要素が組み合わさると、組織が目標に対して一貫した業績を上げられなくても不思議はありません。多くの組織が、承認されたポートフォリオを完璧に実施したにもかかわらず成果を達成できない状況に陥ってきました。

成功のチャンスを最大限に高めるには、以下のような戦略主導型のアプローチをとる必要があります。

1. **組織が直面している機会と課題をすべて特定する。** これには、各ビジネス分野の最前線で何が起きているか（または起きていないか）だけでなく、その理由を理解する必要があります。そうすることによってのみ、可能な限り最善のプロジェクト候補を特定することができ、それらの候補を統合して、貢献度、実行可能性、整合性に基づいて優先度を設定することができます。
2. **最も潜在性に優れた候補の客観的ビジネス・ケースを開発する。** ビジネス・ケースでは、最終的な選択リストに最善のイニシアチブが並ぶようにするために、それぞれの提案を現実的に比較できるようにする必要があります。
3. **包括的なポートフォリオ・モデリングを実行する。** 独立したイニシアチブとして最大の投資利益を約束するプロジェクトが、承認されるポートフォリオを構成するプロジェクトの最善の組み合わせになることはめったにありません。最善の組み合わせは、さまざまな目標への貢献度、ビジネス分野間での作業配分、即時利益対か長期的利益、キャパシティとデリバリー能力、リスクとその管理能力などのバランスを最適化した組み合わせです。これらすべての要因を特定して分析することによってのみ、適切なポートフォリオ・ミックスを確立できます。
4. **最終的な承認に主観的基準を含める。** 上級管理職がその地位にあるのは、彼らがそのためのスキルと経験を備えているからです。彼らは、ポートフォリオのサブセットが投資を受けて客観的基準を超えるプロジェクトとなり、最終的にあらゆるビジネス・ケースを超えて利益を生み出す画期的なソリューションを開発するチャンスを提供できるようにするために、上記の要因を適用する必要があります。
5. **ポートフォリオを生き物のように管理する。** 投資ポートフォリオの計画が優れているかどうかにかかわらず、承認されたイニシアチブはその時点で唯一の適切なイニシアチブです。デリバリー期間中は、組織の優先事項が変化し、実際のコストと利益が計画どおりではなくなり、他の数多くの要因がデリバリー能力に影響を与えます。開始を待っているプロジェクトは、優先度が絶えず再検討される進行中のバックログと同様に管理する必要があり、進行中のイニシアチブは、そのデリバリー能力を再分析する必要があります。

上記の5番目のポイントは、この後で論じる戦略的プロジェクト管理（つまり実施段階）というテーマにつながります。

図 1.
戦略的プロジェクト選択
への 5 段階のプロセス



「なぜ」は「何を」よりはるかに重要

プロジェクトに関する最大の問題の 1 つは、プロジェクトがそのデリバリの対象物を重視する傾向があることです。従来の 3 つの制約、すなわち予算、スケジュール、および適用範囲が良い例です。定義されたすべての要件を、設定された時間枠内に、開始時に決められた労力または資金（またはその両方）の制限内で満たせれば、そのプロジェクトは成功したと見なされます。これまでに論じてきた IT や他のビジネス分野で特定された症状に対処するためのプロジェクトでは、今でもこのような成功が最重要の目的になっていますが、これらは不正確で誤解を招きやすい測定項目であるというのが単純な真実です。本書の冒頭で、プロジェクトは事業の 1 つまたは複数の面を改善するために遂行されるものであり、この目的に基づいてプロジェクトを管理する必要があるという認識を示しました。期日どおりに予算内で達成されたプロジェクトでも、期待された目標に貢献できなければ、そのプロジェクトから組織が利益を得ることはできません。一方、機能が少なく、遅延していて、予定よりコストがかかったプロジェクトでも、そのプロジェクトにより組織が目的を達成できれば、いかなる定義においてもそのプロジェクトは成功です。

アジャイルという概念の登場により、組織はこの制約重視の考えから離れ始めましたが、アジャイル・イニシアチブの多くでは、今でも「なぜ」より「何を」が重視されています。このようなイニシアチブでは、ビジネス目標を達成する能力を最大化する機能ではなく、顧客の期待に応える機能を提供しようとしています。アジャイル実施モデルでもウォーターフォール実施モデルでも、顧客やその代理人はそれについて一定の説明責任を問う必要がありますが、イニシアチブの推進力はプロジェクト・チームであり、常にイニシアチブの重点を長期的なビジネス目標の達成能力の最適化に置くのは彼らの責任です。

これは、プロジェクトの実施中に、そのタイミング、コスト、および特定の成果物が大きく変化することを意味します。その変化は、組織の目標および達成目標に対するイニシアチブの貢献を守るためのものです。これはまた、目標（プロジェクトが承認された理由である「なぜ」）の達成が不可能になった場合には、プロジェクトが中止されてリソースがどこかよそに回される場合があることも意味します。これらはプロジェクトの実施中にのみ可能な決定であり、このような決定には、プロジェクト・デリバリの戦略的な見方が必要です。プロジェクト・マネージャは、何を提供するかだけでなく、その成果物が組織の目標達成にどのように役立つのかも理解して、ビジネス成果を達成できる管理を行う必要があります。

これを実現するには、経営陣および戦略とプロジェクト・チームを結び付ける PMO インフラストラクチャへの投資が必要です。この PMO は、プロジェクト・マネージャが目標を進化させる際のガイドとなり、それらの目標に合わせた最適化のためにプロジェクト・レベルの意思決定をする際にプロジェクト・マネージャを支援する必要があります。この種の戦略的実践インフラストラクチャが成功するには、組織の経営陣から支援を受ける必要がありますが、その経営陣は、個々のプロジェクトを統合プロジェクト・エコシステムの一部として動く「サポートフォリオ」要素として管理する必要性を認識している必要があります。この統合プロジェクト・エコシステムは、全体として組織の目標を達成し、プロジェクトへの投資のそもそもの目的であったビジネス運営能力の向上を実現する必要があります。このように、ビジネス成果を生むプロジェクトの達成に重点を置くことが重要ですが、それだけでは不十分です。以降、それを補う戦略的プロジェクト管理の最後の要素について述べていきます。

成果達成の説明責任

前述のように、ビジネス・ケースでの利益の見積は、プロジェクトの承認後はしばしば無視されます。これらの見積は必然的に高レベルですが、多くの場合、達成される利益を具体的に測定することはできません。それは当然のことですが、だからといって、これらの利益を確実に生み出す必要がなくなるわけではありません。ビジネス・ケースにおいて、利益の測定が難しい場合はそれを明記しておく必要があります。また、プロジェクトの進行中と完了後にビジネスケースの利益予測を再検討して、必要に応じて調整を行う必要があります。プロジェクトが完了して成果物がクライアント・グループに引き渡された後も、利益達成に関する説明責任は残ります。

もしもクライアント・グループに提供されたソリューション（製品、サービス、システム、プロセス、改良など）が、必要な業務改善を達成する役に立たなければ、これまでに説明してきたすべての作業が無駄になります。測定するものを管理するという格言に従うと、成果物の所有者は、ビジネス・ケースで自分が約束した利益の達成について、組織の経営陣に対する説明責任があります。既存製品に新機能のセットを加えると新たに100万ドルの純収益を上げられると主張しておきながら、デリバリ後にそれらの機能が収益に寄与していることを実証できないと主張することは許されません。簡単に言うと、デリバリ後にできないことは、プロジェクトが承認される前にもできなかったはずで

戦略的プロジェクト管理は、効果的かつ効率的な業績の測定と個々の機能の詳細な追跡を可能にして、それらの機能が生み出す経済的利益が使用されるリソースに見合っているかどうかを明らかにできる必要があります。代わりに、プロジェクトの承認時に、主張された増収を単にその製品の収益ベースラインに「織り込んで」、他の増収予測が重なる前に、次の年の予定収益額を主張どおり100万ドル増やしておくべきです。コスト削減や効率化についても同じことができます。

説明責任は、目標を達成できなかった場合に悪影響があることを示唆しており、経営陣はその環境を作って管理する必要があります。組織全体が目標を達成できなかった場合は、株価が下がり、経営陣が説明責任を求められ、最終的には変革が実施されます。経営陣が成功を推進できるのは、個々のプロジェクトの成果の所有者が成功を推進して彼らが分担する説明責任を果たした場合だけですが、多くの組織では、これがなされることはあまりありません。

まとめ

組織の目標を達成することは、企業の第1の存在目的です。民間企業では目標に基づいて成功が測られ、公的機関では金額に見合う価値をサービス対象の有権者に提供する能力を目標に合わせて最適化します。非営利団体の場合は、支援対象に対して最大の利益が提供されるように目標が設定されます。ビジネスの事業分野では、改善を徐々に進めることもできますが、目標達成において大きな前進を遂げるには、それらの事業を多かれ少なかれ再定義するしかありません。それには、適切なプロジェクトを適切なタイミングで完了して、期待どおりの成果を達成する必要があります。これが一貫して実現されるようにするには、戦略的な統制の重点をビジネス成果に置いて、プロジェクトの実施をあるがままに見る必要があります。

事実上すべての組織が、各プロジェクトのデリバリを個別に行うことに慣れており、それらのプロジェクトの制約から見て少なくとも妥当な一貫性のある業績を達成しています。そこに欠けているのは、それらすべてのプロジェクトを相互に結び付けて業務改善の達成に重点を置く1つのイニシアチブ・エコシステムにまとめる戦略という糸です。変えるべきは仕組みより考え方であり、組織は以下のことを行う必要があります。

- 計画策定とデリバリおよび利益の管理を結び付ける、戦略的プロジェクト管理のバックボーンを作る。このバックボーンは、企業レベルと部署レベルの管理者、PMO、プロジェクト・チーム、およびプロジェクトの成果の所有者を結び付ける必要があります。
- プロジェクト承認の意思決定を企業レベルで統合し、常に症状ではなく根本原因を重視し、戦術ではなく戦略に基づいたソリューションを提供する。戦略的プロジェクトより部署レベルのイニシアチブの方が必要とされる場合は常にありますが、これらに資金を回すのは、企業の主な目標に十分な資金を割り当てた後にすべきです。最初に個々の部署レベルで作業を定義することを許すと本末転倒となり、一貫した成功を収めることはできません。

- 目標とプロジェクトへの投資を積極的に管理して、3 四半期前の組織の目標ではなく現在のビジネスニーズを満たすことを常に重視する。これは、戦略的プロジェクトの代わりに部署主導のプロジェクトを採用するのが不適切であるもう 1 つの理由です。部署には、適切な管理に必要な企業全体を多角的にとらえる視点がないからです。
- アイデアの採用から利益の達成まで、プロジェクト・デリバリのすべての要素を、その作業をする理由に焦点を当てて、プロジェクトの成果物が利益を生むための乗り物にすぎないことをはっきりと認識しながら管理する。

これらの変更を達成することは簡単ではないかもしれませんが、単純ではありません。そして、それこそが、組織が求めるべきものすべてです。すなわち、目標に合わせて業績を改善するための明確な道筋です。おそらく、それを来年の目標の 1 つにするべきでしょう。

著者について

Andy Jordan 氏は、組織変革、ポートフォリオ管理、および PMO に特に力を入れているコンサルティング会社 Roffensian Consulting Inc. の社長です。Andy Jordan 氏は、ヨーロッパと北米の投資銀行、ソフトウェア開発、コール・センタ、通信、企業内教育などさまざまな業界において、ビジネス・クリティカルなプロジェクト、プログラム、およびポートフォリオの管理で成功してきた実績があります。

CA Project & Portfolio Management による財務管理のサポートの詳細については、ca.com/jp/PPM を参照してください。

CA Technologies にアクセスしてください



CA Technologies (NASDAQ: CA) は、複雑な IT 環境の管理と保護に役立つ IT 管理ソリューションを提供し、アジャイル開発のビジネス・サービスを支援します。CA Technologies のソフトウェアと SaaS ソリューションを活用することで、データセンタからクラウドに至るまで革新を加速し、インフラストラクチャを変革し、データとアイデンティティを保護できます。CA Technologies はそのテクノロジーにより、お客様が必要な成果と期待どおりのビジネス・バリューを実現できるようにします。お客様を成功に導くプログラムの詳細については ca.com/customer-success をご覧ください。CA Technologies の詳細については、ca.com/jp を参照してください。