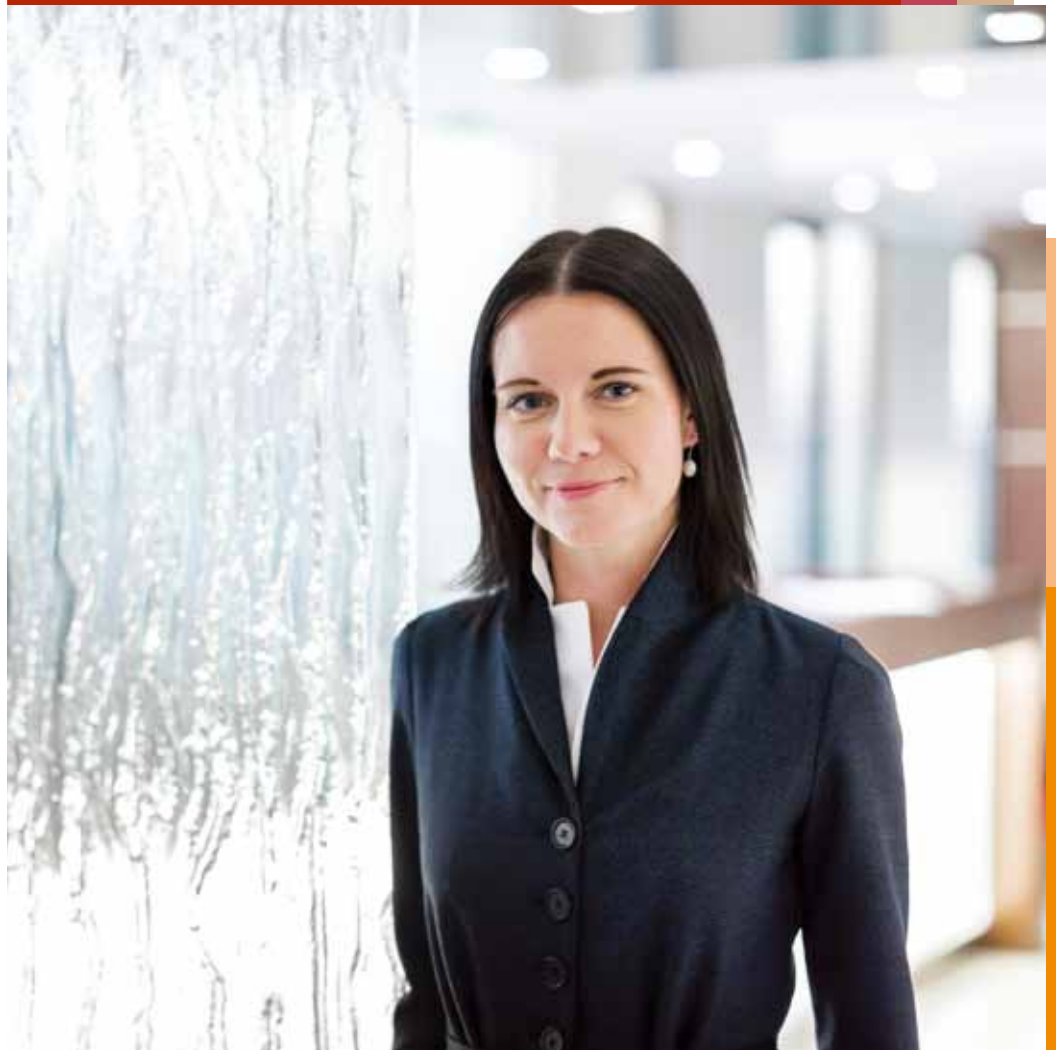


プログラムデリバリーに 対する考え方はいつ 変わるのか

第4回ポートフォリオ・
プログラム・マネジメントに
関する世界調査
(第4回世界PPM調査)



ご挨拶

本報告書は、「第4回 世界ポートフォリオ・プログラム・マネジメント 調査」で得られた結果をもとに、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に関する最新の動向、課題、機会、見解を取り上げています。

世界が変化するスピードは、イノベーションとコラボレーションにより、これまで以上に加速しています。この状況を踏まえて、CEOは次のように述べています。「この世界に残されないためには自らも変わらねばならない、しかも速いスピードでだ」。大部分のCEOは変革の必要性を認識していますが、それと同時に、変化し続ける環境で戦略を遂行するために、今よりはるかに変化に機敏に対応する柔軟性（アジャイルになること）が必要だという事実を認めています。

巧みに遂行できるかどうかは多数の要因によって決まりますが、結局のところ重要なのは、明確な計画に基づいた戦略を持つこと、どうすればその計画を要求どおりに、期限内に、予算内で実行できるか明確な見通しを立てること、といった基本を徹底させることです。しかし、今回の調査結果の多くが示すように、こうした基本要素こそ誤りがちなところなのです。

私たちが今回調査を実施したのは、過去に行った同調査の結果が、変革実施の成功を阻む課題が多数あることや、ほとんどの組織が変革の実施を十分に遂行できていないことを示していたからです。

私たちは次のことを特に知りたかった。

「変革を要請した人々は、
望んだ成果を得ているのだろうか？」

今回の調査では興味深い結果が得られました。過去の調査結果と、当社が世界中でクライアントが実施するプログラムの成熟度評価を行った際の調査結果と併せて見てみると、特に有意義です。これら最新の調査結果は企業の経営陣に新しい視点を与え、ポートフォリオ・プログラム・マネジメント (PPM) の専門家には、変革プログラムを成功裏に遂行するための優先課題と手法の再評価を行う上で根拠となるデータを提供するものです。

本調査結果をご一読の上で、貴社の活動に取り入れていただき、どのようにプログラムおよびプロジェクトのポートフォリオをより効果的に実行し、変革に役立てていくかをぜひ考察いただけますと幸いです。

皆さまが貴重な時間を割いて、今回の調査結果について、ご一考くださることに感謝いたします。また110カ国と多くの業種にわたる3,025名の調査へご協力いただいた方々に、心からお礼を申し上げます。



Sandie Grimshaw
Global PPM Competency
Leader (UK)
sandie.grimshaw@uk.pwc.com





目次

はじめに	2
調査結果サマリー	3
従来とは異なる手法が求められるとき	4
テーマ	
1. リターンを最大化するために、ポートフォリオを最適化する	7
2. 柔軟に、かつてない速さで変化する	12
3. 従業員自らが成功をもたらす環境を整える	16
4. 経営陣とプログラム遂行チームを連携させて、 求める変革を実現する	19
5. 厳しい現実を測定し、対処し、前進を続ける	23
結論	26
今後の取り組み	27
日本への示唆	28
Appendix	40
詳細データ	41
調査の方法	45
PwCについて	53
用語集	56

第4回世界ポートフォリオ・プログラム・マネジメント調査

はじめに

企業の成功と競争力は、「何を」やっているかよりも、「どのように」やっているかにかかっています。プロジェクト、プログラム、ポートフォリオのマネジメントに関して言えば、最大の差別化要因は戦略的なプログラムマネジメントであり、その手法を見直さなければ、成果の向上は望めません。

多くの組織は、自らにとって最も重要な戦略的プログラムがどのように管理されているか、多くの時間と労力を割いて調べてみる必要があります。この自己診断では、計画立案、予算編成、優先順位付け、リスク管理といった「基本要素」のチェックを行います。しかし、この自己診断においては、これまで以上に、物事をより迅速かつ効率的に遂行する新しい手法を検討することも必要になります。

組織は、あらゆる戦略的な取り組みがもたらす重大な変化を受け入れるための文化を醸成しなければなりません。これを達成するためには、組織はいくつかの主要な要素を従来とは異なる、よりよい手法で遂行する必要があります。

このような取り組みは、組織のトップである経営陣から始まります。リーダーは変革を求めるだけでは不十分であり、必要な投資をしなければなりません。

経営陣はアイデアを宣言したなら、動きださなければなりません。戦略を実行可能なところまで導く必要があります。経営陣は、柔軟性とイノベーションを奨励するだけでなく、そうした努力がきちんと評価される環境を整えなければなりません。最終的には、プロジェクト、プログラム、ポートフォリオを担当するチームを立ち上げて支援し、そのチームが自らのアイデアやビジョンを現実の成果に変えていけるように支援しなければなりません。

これを実現させるのは人材、すなわち前線での戦略の遂行を指揮するプロジェクトやプログラムのマネージャーです。これらのリーダーには最新のトレーニングとツール、体制とプロセスが必要です。また彼らがツールや手法を状況に合わせて適切に調整し、自信に満ちたリーダーシップを発揮し、戦略的なビジネス感覚を活用して自らが日常的に直面する個々の課題に対応できるようになることも同様に重要なことです。彼らはプロジェクト専門のリーダーとならねばなりません。

変化は至るところで、かつてないスピードと激しさを伴って起きています。市場も産業も、一晩のうちに異なった様相を呈します。テクノロジーは飛躍的な進化を続けています。新しい競争相手が日々現れて、かつてのライバルが消えていきます。

生き残る組織と、時代の流れに取り残される組織があるのはなぜか？生き残るだけでなく、成長していける組織があるのはなぜか？この答えもまた、変革プログラムという組織の戦略が浸透した遂行方法に直接結びついています。そして、その答えは常に、組織がこれらのプログラムがもたらす変化に向けてどのように準備し、そうした変化をどのように管理しているかに行き着くようです。

本報告書には、私たちProject Management Instituteが行った最新の調査の大部分を裏付ける、洞察に満ちた重要な意見が多く記載されています。ここに示された提案をぜひ読んでいただき、その内容が貴社の現状にどう関連しているか、考察いただけますと幸いです。ただし、考えるだけで終わらせないことが重要です。これらの調査結果を見て、何らかの行動を取っていただくことを願います。



Mark A. Langley
President & CEO,
Project Management Institute

調査結果サマリー

従来とは異なる手法が 求められるとき

CEOは、急速な変化についていくことが、最も難しい課題の一つだと考えている。

急激な変化の時代には、何もしないで（現状のまま）いることが損失となる。

戦略を確実に成果に結びつけるための新しく、画期的な方法を構築する必要がある。つまり、変革プログラムを、従来とは異なる手法で指揮し、遂行していくことが重要である。すなわち、より迅速に、より柔軟に、より信頼性の高い手法である。

今回の調査により、常態化している課題に対応がなされていないことが明らかになった。

プログラムの実施方法、直面する問題、実現した成果は、過去10年間でほとんど変化がない。

基本要素をより効率的に実行するだけでなく、結果を変えるためには、手法を変える必要がある。

経営陣とプロジェクトマネージャーたちは従来の手法を変え、過去の教訓から学ぶために、今すぐ行動を起こさなければならない。

今回の調査で、経営陣とプロジェクトマネージャーたちの連携不足が多くあることがわかった。

データによると、連携が表面的なものにとどまっているケースがあまりにも多いことがわかるだろう。経営陣と実際にプログラムを指揮・担当する人々の間には連携不足がある。

プロジェクトマネージャーたちにとっては、自分たちの職務の指揮と実施において、より大きな役割を果たす好機がある。それは、プロジェクトマネージャーたちと経営陣の連携強化によって実現される。

本報告書では、組織が次の質問に「Yes」と回答するために取り組むべきテーマを示す。

「変革を要請した人々は、 望んだ成果を 得ているのだろうか？」

今こそ、組織がこの急速に変化し続ける世界に対処するため、プログラムの遂行に従来とは異なる手法を採用すべきだ。

従来の手法を変えるための 五つのテーマ

今回の調査から、「従来の手法を変える」という観点からプログラムの成功率を高めることができる五つのテーマが浮かび上がってきた。

1. リターンを最大化するために、 ポートフォリオを最適化する

客観的な判断基準や信頼できるデータを用いていない組織は、どのように意思決定を行っているのだろうか。

明確な方法論を用いることが、変革プログラムの優先順位付けと選択のプロセスから「ギャンブル的要素」を取り除く。あいまいな部分を減らすことにより、戦略的に最も重要なプログラムを優先的に実施しやすくなるだろう。

2. 柔軟に、かつてない速さで変化する

ビジネスとプログラムの課題が新たに発生する中、組織が十分な速さで適応できるようにするために、プロジェクトマネージャーたちはどうすればよいだろうか？

勇敢に、そして十分な情報とともに、もっと柔軟なアプローチをとる必要がある。

3. 従業員自らが成功をもたらす環境を整える

体制、プロセス、計画は、変革プログラムを成功させるために重要である。だが、プログラムを実際に遂行するのは人である。なぜもっと巧みに、より頻繁に遂行できないのだろうか？

適切なリソース、トレーニング、ツールを提供して、従業員があなたの求める成功をもたらせるようにすべきだ。

4. 経営陣とプログラム遂行チームを連携させて、求める変革を実現する

経営陣がプログラムを遂行する担当者たちと、もっと緊密に連携してはどうだろうか？

両者の間で理解が深まり、より緊密にコラボレーションできるようになれば、成果はより向上するだろう。

5. 厳しい現実を測定し、対処し、 前進を続ける

厄介な問題が発生したとき、それに気づかなければ、対応することはできないだろう。

プログラムの進捗を定量的に把握し、リスクを特定して、困難な課題に取り組み、必要な場合は計画を見直さなければならない。

従来とは異なる手法が求められるとき

ポートフォリオ・プログラム・マネジメント (PPM) の専門家は実効性を維持続けるために、ビジネス変革のペースを促進し、歩調を合わせていかねばならない。

2014年にPwCが行った世界CEO意識調査で、CEOは急速な変化についていくことが最も難しい課題の一つだと回答していた。

今日の状況をどのような方向から見たとしても、経済および人口構造の変化、デジタル経済の成長、顧客の特性と期待の変化によって、さまざまな市場が混乱の様相を強めていることは否定できない。2020年までには、ネットワークにつながったデバイスの総数が、世界の総人口の7倍近くまで増加すると見込まれている。

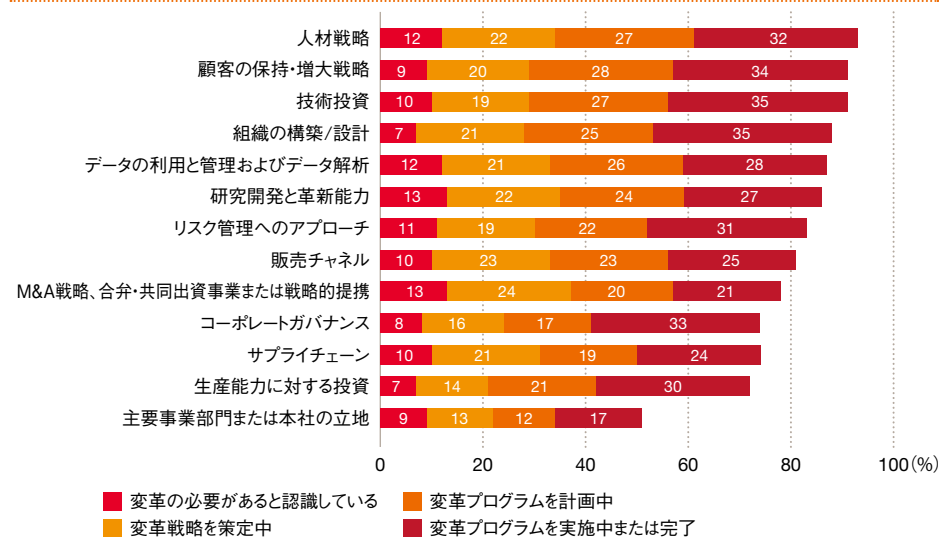
CEOは、自らの組織のあらゆる領域を急速に変革していくことで、これらの変化に対応していると語っていた。

また、世界の動きに取り残されないために、自社のコスト構造、組織構造、テクノロジー関連の投資、サプライチェーンなどを迅速に変えていかねばならないとも述べていた。そのためには、組織変革と効果的なプログラムマネジメントが必要になるだろう。

CEOの75%以上が、ビジネス領域の大部分で、変革の必要性を認識しているか、変革を実施する計画を立てているか、あるいは変革のための取り組みをすでに開始していた。

しかし、全ての企業が同じように、マーケット情報、顧客動向、戦略に関するアドバイスを得られる環境が整ってきた現在、変革プログラムを遂行する能力が最終的に勝者と敗者を分けるようになっていく。より迅速に、より巧みにプログラムを遂行できる者が、世界で進行

多くの組織が、世界中で起きている急速な変化に対応して、自らのビジネスの多くの領域で変革を実施する計画を立てている



回答者数: 1,344名
出典: PwC 第17回 世界CEO意識調査

しているさまざまな変化をものにして、繁栄できる可能性が高い。

多くのCEOは、自らの組織には変革プログラムを遂行するための準備が十分にできていないという事実を認めている。CEOが自らの組織に変革を受け入れる準備ができていないと感じているなら、準備不足にどう対処するのだろうか。どうすれば、より効果的に、この先の道のりに備えることができるのだろうか。

組織は急速に変化し続ける顧客のニーズを満たすために、自らの総合的な「適応力」を向上させる。そのためには、自社の組織変革計画と遂行プロセスの見直しを積極的に受け入れなければならない。

従来のプログラム遂行方法は、このハイペースで変化する世界には適していない可能性が

ある。経営陣は、自らが要請した変革が組織全体により一貫性を持って実現されるように、変革プログラムを確実に遂行するための新しく画期的な方法を開発しなければならない。そのためには、変革プログラムの成果が求められるレベルに達しているかどうかを計測することが必要となる。

プログラム遂行方法を向上させるために特定された「五つのテーマ」の達成を目指すには、経営陣とプログラムマネジメントにかかわる人たちが従来とは異なる手法で取り組むことが必要である。両者が連携して協働して初めて、現在の変化のペースに対応できるレベルの改善をもたらすことが可能になる。

ポートフォリオマネジメントとは、「正しいことを行う」ことである。プログラム・プロジェクト・マネジメントは、「正しく行う」ことである。

重要な課題は、 10年前から大きな変化がない

PwCが過去10年間に行った4回の世界PPM調査を通じて、重要な課題は変わっていない。その大部分がプログラムマネジメントにおける基本要素である。甘い見積もり、スコープの変更、あいまいに設定された目標や目的は、プロジェクトの遅延・予算超過の理由として常に挙げられている。スコープ定義と見積もりが有効な方法で実施されていないか、組織全体がこのことを真剣に受け止めていないかのどちらかである。この流れを解消するためには、何か手法を変えなければならない。

プログラムの成功率を高めるために、PPMの専門家が従来の手法を変えてできることは大きく二つある。

1. 基本要素をより一貫性のある手法で正しく行う。物事を正しく行うことは全員の責任である。強いリーダーシップと良好なチームワークがなければ、防げたはずの悔やむべく失敗によって、プログラムは今後も期待した成果を得られないだろう。

- プログラムおよびプロジェクトのポートフォリオを、組織戦略にもっと明確に連動させなければならない。
- プログラムの初期に、もっと効果的な方法で計画を策定する必要がある。スコープと見積もりは経験的に、かつ定量的な尺度に基づいて策定され、有識者の確認後に、有効なレビュープロセスを経てから、初めて承認されるようにしなければならない。
- プログラム遂行チームには、専門的なスキルを備えた人材を配置しなければならない。
- 適切なキャパシティとケイパビリティを備えた人材をそろえ、メンバー同士の関わりから生まれるダイナミクスがプログラムの遂行を成功に導くようなチームをつくる。
- PPMはプロフェッショナルサービスの一つであり、プロジェクトマネージャーたちのトレーニングを効果的に行うことにより、変革プログラムの成功率が高まるだろう。

プロジェクトが失敗した理由トップ3 - 2004年以来定着化している課題

2004	2007	2012	2014
見積もりの甘さ/納期の遅れ	見積もりの甘さ/納期の遅れ	計画立案段階における見積もりの甘さ	計画立案段階における見積もりの甘さ
スコープの変更	スコープの変更	経営陣のスポンサーシップの不足	プロジェクト途中のスコープ変更
環境の変化	リソースの不足	あいまいな目標・目的設定	リソースの不足

- 良好なコミュニケーションとは、トップダウン型で遂行すべき任務を伝えるだけでは不十分である。
- プログラムの終了後に得られた教訓を取りまとめる際には、スコープと見積もりのどこに問題があったかを真剣に検討すべきであり、この問題点を改善するためのフィードバックを繰り返す仕組みを設ける。
- 2. プログラム遂行の「従来とは異なる手法」を開発する

- リターンを最大化するために、ポートフォリオを最適化する

経営陣は客観的な判断基準と信頼できるデータを用いて、意思決定を行う必要がある。思い込みや、社内政治的な意図に基づいて意思決定を行い、そもそも初めから行うべきではなかったプログラムに着手する組織をしばしば目にする。十分な根拠なく推測することは、変革を実現する戦略にはならない。

- 柔軟に、かつてない速さで変化する

組織は、変化を前提にした計画を立案し、早期に成果を出し、勇気ある決定をすぐに行える態勢を整える必要がある。場合によっては、すでに着手したプログラムを休止または中止する決定を下さなければならない。

- 従業員自らが成功をもたらす環境を整える

言うまでもなく、プログラムを実施するのは人であり、プロセス、計画、システ

ムだけでは成り立たない。

それにもかかわらず、支援体制は機能面の成果を重視して組織されていることが多い。組織は資格を与えるだけでなく、有効なトレーニングを提供しなければならない。そして、経営陣へ情報伝達をするだけでなく、プログラムの成果をよりよいものにするための適切なツールを手になければならない。また、組織は従業員が集中でき、仲間意識を感じることができ、最もクリエイティブで画期的なアイデアを生み出せる環境を築かねばならない。

- 経営陣とプログラム遂行チームを連携させて、求める変革を実現する

変革プログラムの発案者(スポンサー)と、遂行する人々との間のコミュニケーションを改善することで、多くのメリットを得られるだろう。だが、適切な手法、かつ適切なタイミングで行わねばならない。また、成功を連帯責任で支える体制が必要である。

- 厳しい現実を測定し、対処し、前進を続ける

組織は、プログラムの遂行において、成果が出ていない場合にその厳しい現実を明らかにするため、分かりやすい評価方法を取り決める必要がある。開始当時は過剰なほど成果を確認するにもかかわらず、やがて全く確認しなくなるケースが目立つ。成果が出ていない状況は、当然のことながら見逃さずに対処すべきである。

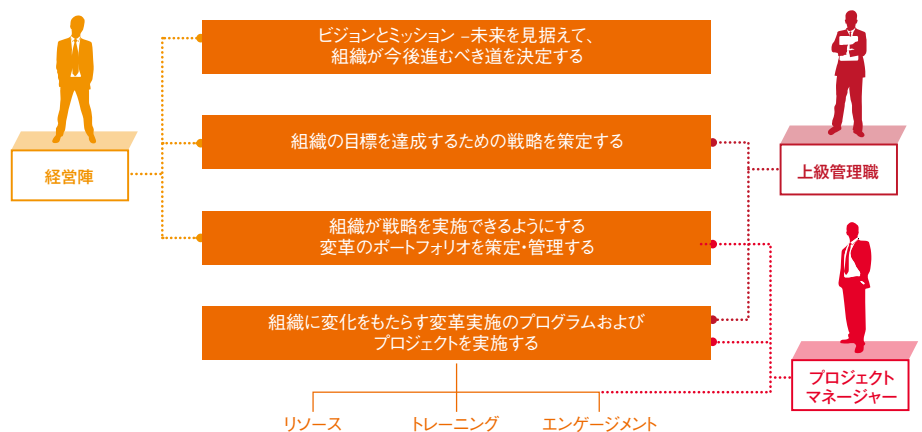
従来とは異なる手法が求められるとき

今回の調査によって、経営陣とプロジェクトマネージャーたちの視点にギャップがあることが判明した。

今回の調査結果から、経営陣と変革プログラムを遂行するまたは関与する従業員との間に、意見やアプローチの違いが存在することが明らかになった。また互いの関与も表面的なことが多い。

人々は、物事に対してそれぞれ異なる視点を持つ。プログラムの遂行に対しても同様で、今回の調査結果を見ると、どの組織も考え方があまりに狭いように思われる。

異なる視点



プログラムを実施する側と受け入れる側など、置かれている立場によって、当然ながら変革プログラムに対する視点は違うだろう。

今回の調査結果は、経営陣のプログラム遂行に対する視点と、従業員およびプロジェクトマネージャーたちとの視点にギャップがあることを示している。

経営陣はこのギャップを埋めて、プロジェクトマネージャーたちが必要な変革を成功裏に遂行できるようにする必要がある。また、プロジェクトマネージャーたちもこのギャップを埋めて、経営陣が変革プログラムを推進できるように支援しなければならない。

プロジェクトマネージャーたちは自らの業務を遂行する上で、より大きな役割を果たし、経営陣との連携を強化することができる。

今回の調査結果から、多くのプログラムが期待された変革をもたらしていないことがわかった。物事の進むペースが加速の一途をたどるとすれば、組織は一体どのようにしてプログラム遂行の手法を改善できるだろうか。

- リターンを最大化するために、ポートフォリオを最適化する
- 柔軟に、かつてない速さで変化する
- 従業員自らが成功をもたらす環境を整える
- 経営陣とプログラム遂行チームを連携させて、求める変革を実現する
- 厳しい現実を測定し、対処し、前進を続ける

テーマ1

リターンを最大化するために、 ポートフォリオを最適化する

組織が変革プログラムおよびプロジェクトのポートフォリオの構築を行う際には、経験と理論の組み合わせが必要である。ポートフォリオの方向性と構造を決め、実際に構築していくためには、キーパーソンたちの経験と知識に加え、ポートフォリオの管理および最適化を支える理論が必要であり、それらを通じて、ポートフォリオが価値をもたらし、リスクを低減し、リターンを最大化できるものにしなければならない。ポートフォリオが成り行き任せとなっており、方法論に基づいたアプローチで構築・管理されていないケースがあまりにも多いようである。

「計画(夢)は10年単位で考え、集中するのは5年間、実行するのは3年間である」

CEOはもっと状況の変化に機敏に対応する形の(アジャイルな)計画立案を行うことと、複数の計画期間を用意することの必要性を認識している。具体的には、短期、中期、長期のそれぞれの計画を策定することが必要だと考えており、多くが現在の計画期間の在り方に不満を抱いている。今日のCEOは現在のビジネスを推進しなければならないが、将来のビジネスも創造しなければならない。創造性を育まなければならないが、創造性は秩序だったものでなければならない。

言い換えれば現在のCEOは、古いものと新しいものの中から最良のものを組み合わせ、将来に適合するために多くの変化に対応しつつ自社の指揮を執れるハイブリッドリーダーとなる必要がある。

しかしCEOには、立ち止まって過去に行った意思決定を振り返る時間がないことが多い。自分たちは正しい方向に進んでいるのだろうか？自社のポートフォリオは組織の中で、自らの戦略に合致しない、期待する成果をもたらさないものになっていないだろうか？

「私たちは計画立案を、もっと機敏に、かつダイナミックに行わねばならない」

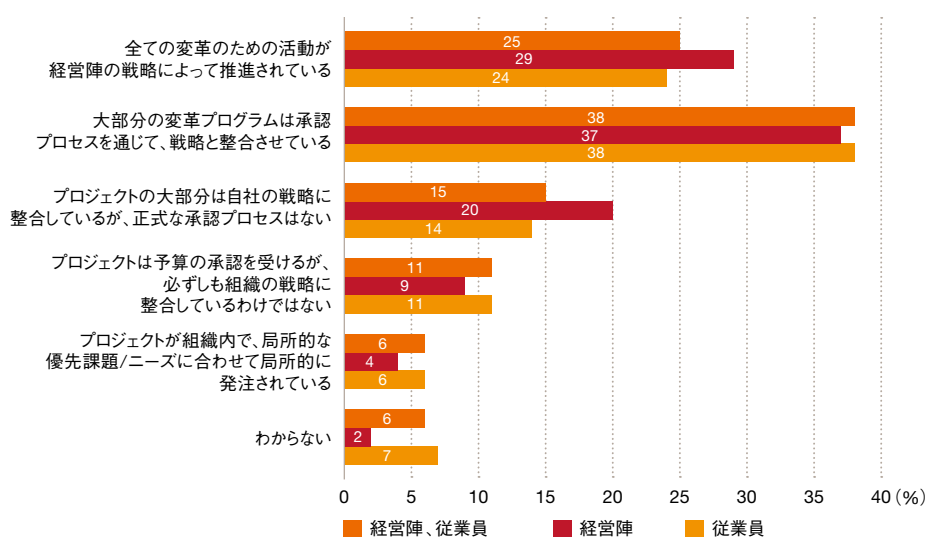
今回の調査では、組織の戦略に明らかに結びついていると分かる明確に規定されたポートフォリオに基づいて管理されていないプログラムがあまりにも多いことがわかった。ポートフォ

リオ自体は時間をかけて徐々に成長してきたが、そのポートフォリオの構築に秩序立ったアプローチをとっていないのであれば、その組織は実質的に自社の戦略の遂行を運任せにしていることになる。このような難しい時代とパラダイムの転換に直面している今、多くの組織が自社のビジネスに投資されている資本に見合うレベルで、組織の戦略的目標を確実に達成することにしばしば苦戦するようになっている。今回の調査から、大半の経営陣はその理由が、新しいプログラムは「明確に定義され、全体に理解されているが、評価するのが難しい」ことにあると考えていることがわかる。ポートフォリオの成功と価値創造の評価にさまざまな課題をもたらしているのが、この変化を評価することの難しさにある。

例えば、変革のための活動が経営陣の戦略に基づいて行われていると考えていたのは、経営陣の3分の1未満しかいなかった。また、変革のためのポートフォリオ全体の意思決定が、客観的基準と信頼できるデータに基づいて行われ、組織の優先事項と整合がとれていると感じているプロジェクトマネージャーは、全体の2分の1にすぎなかった。

今回の調査では、経営陣が自社のポートフォリオに対して、判断基準や管理方法を強化すれば、成果が向上することを示す説得力ある結果が出ている。主観的なデータを用いたり、組織内の政治的な要因に基づいて意思決定を行うなどして、そもそも初めから実施すべきではなかったプログラムの開始に踏み切る組織をしばしば目にする。推測することは、変革を実現する戦略にはなりえない。

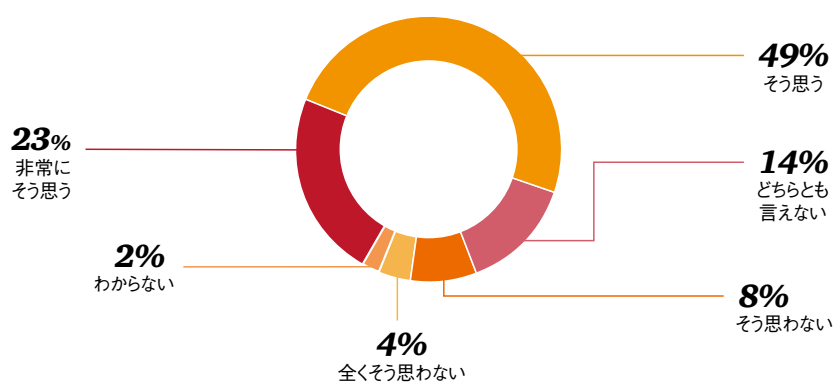
貴社の組織戦略は、変革のための諸活動を通じてどの程度うまく遂行されていますか



経営陣もプロジェクトマネージャーたちも、基本要素を正しく行うことを始めなければならない。その第一歩は、自社のプログラムのポートフォリオを組織の戦略に明確に一致させることである。

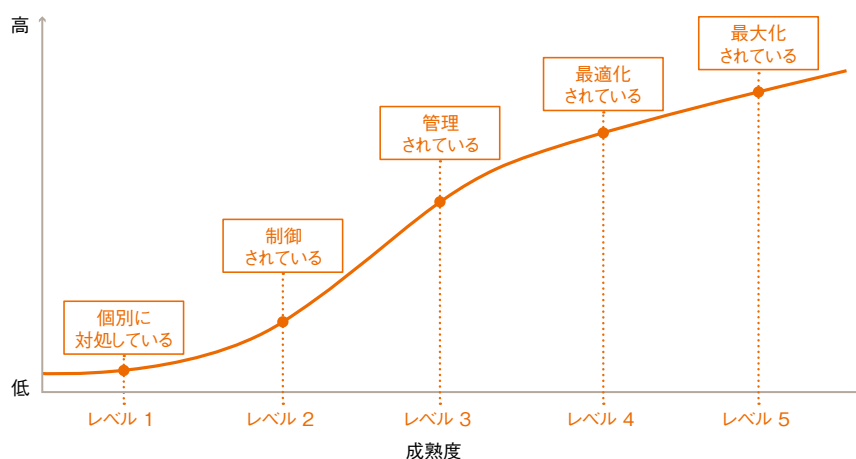
- 左表でわかるように、経営陣の86%が自社のプログラムは戦略と整合していると考えている。
- だが、それらプログラムを遂行しているPPMの専門家の中で、プログラムの目標および成果が組織の戦略およびビジョンと一貫性があると答えた者は72%しかいない。
- さらにPwCの成熟度評価の結果においては、プログラムの目標と組織戦略の間に確立または成熟した関係付けを行っているものは62%しかないことが示されている。
- これらの結果は希望が持てるものである一方、組織は自社の戦略との整合をさらに強めるよう取り組まなければならない。プログラムの14%~38%への投資が戦略の遂行に貢献していないとしたら、それらは何のためのものだろうか？
- 組織にはより一層の努力を重ね、この数値を100%にすることを推奨したい。

プログラムの目標および成果と、組織の戦略およびビジョンとの間には一貫性があると思いますか



回答者数: プロジェクトマネージャー1,744 名

ポートフォリオの成熟度曲線



過去2年間で、組織がプログラムと戦略との間にいくらかの連携を認めるようになったという点では顕著な改善が見られる。これはPPMの専門家にとって、正しい方向に向けた大きな一歩であるが、まだやるべきことはある。

- 2012年には、組織のプログラムの中で、その組織の全体的なビジネス戦略に対して、何かしら矛盾している点があるものが全体の30%も存在した。また、プロジェクトポートフォリオとビジネス戦略との間に一貫性が見られないと答えた回答者が全体の20%を占めていた。
- 2014年の調査では、回答者の約80%が、自社のプロジェクトは何らかの点で、戦略に整合していると考えていた。

改善していることは確かだが、全回答者がプログラムと戦略との整合を認めるようになるのは、まだずっと先の話であることがわかる。PwCの成熟度評価の結果によると、多くの組織がポートフォリオの成熟度曲線のレベル2か3に位置しているようだ。全ての組織がレベル1より先へ進み、変革プログラムに対する投資を最大化しなければならない。

現在、プログラム・マネジメント・オフィス（PMO）の主な業務領域は、作業に関する簡単な報告（63%）またはモニタリングを行うこと（54%）である。成熟度曲線上でより高いレベルを達成するためには、PMOはここに紹介したようなポートフォリオの最適化の活動を、これまで以上に積極的に行う必要があるだろう。

レベル1 個別に 対処している	- 投資に関する決定は通常、局所的で、ケースバイケースで行われている。 - リソースの提供および管理は事業部門および部署レベルで行われている。 - 投資の手続きと方針が、ガバナンスの主な制御手段となっている。
レベル2 制御 されている	- 投資に関する決定は、限定されたプロジェクトガバナンスの枠組みを通じて行われている。 - 初期投資を行う根拠を示すため、企画書や稟議書などが作成されている。 - 全ての変革プログラムに関して、統合リストが作成・管理されている。
レベル3 管理 されている	- 各投資の戦略との整合度を測定する標準的な手法が定められている。 - ポートフォリオを管理するための集中管理部門が設置されている。 - プログラムの開始段階にリスクが特定され、優先順位付けの精度が向上されている。
レベル4 最適化 されている	- プログラムの評価が全ての投資で総じて定量的に行われ、標準化されている。 - 全社的なリスク/リターン指標において優先順位付けが行われている。 - ポートフォリオプランニングでは、キャパシティ、制約、リスク評価も行っている。
レベル5 最大化 されている	- ポートフォリオマネジメント全体において、構造化され、一貫性のある統合的なプロセスが使われている。 - プログラムは、途中で中止するパターンを含む、複数の遂行計画が用意されている。 - ポートフォリオは定量的で、全社的な効率的フロンティア（所与のリスクで最大のリターンを提供するポートフォリオをプロットした曲線）にマップされている。



今回の調査で判明したその他の事実：

29% の経営陣が、全ての
変革のための活動は自らの戦略に基づいて行われていると回答している。

45% の回答者が、ポートフォリオの成果を重要なステークホルダーが定期的にレビューして、組織の戦略との整合を確認する作業を行っていないと回答した。

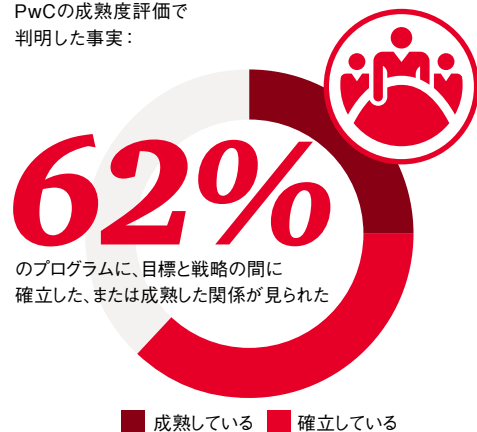
53% の回答者のみが、ポートフォリオに関する意思決定を、客観的な基準と信頼できるデータに基づいて行い、組織の優先目標との整合性を確保していると回答している。

43% の回答者が、自らの組織はプロジェクト・ポートフォリオ・マネジメントを実施するために、ソフトウェアを適切に活用していると回答している。

考察

- 戦略に基づいていない変革プログラムにかなりのリソースが投入されている。これにより、全ての変革を組織の戦略的目標の達成に向ける機会を逸している可能性がある。経営陣とプロジェクトマネージャーたちの双方が、この割合を高める努力が必要である。
- 定期的なレビューによって、期待した結果と成果が予定どおり得られていることを確認しなければ、ポートフォリオの選定を秩序立ったアプローチで行っても無駄になる可能性がある。ガバナンス方式には、プロジェクトのライフサイクル全体に渡って、一定の間隔で定期的に公式なレビューを含めなければならない。
- ポートフォリオの最適化を秩序立ったアプローチで行わない限り、組織は変革プログラムへの投資が有効であるか、必要な価値をもたらしているかを確認することができない。
- 複雑なポートフォリオや相互依存する部分が多いポートフォリオは、適切なソフトウェアと高い技術を持つ実務者を用いた、より構造的な手法を使うと、多くの成果を得られる可能性がある。

PwCの成熟度評価で
判明した事実：





明確な方法論を用いることで、変革プログラムの優先順位付けと選択のプロセスから「ギャンブル的要素」を取り除くことができる。

従来とは異なる手法

経営陣は、自らに次のように問いかけてみるとよいだろう。「変革ポートフォリオへの投資に関する意思決定を、客観的な判断基準と信頼できるデータに基づいて行っていないのだとすると、どうやって意思決定を行えばよいのだろうか？これを誤ったら、私のビジネスはどのような損失を被るだろうか？」

組織が変革プログラムを最大限に活用するためには、秩序立ったアプローチをとる必要がある。そうすることにより、優先順位付けと選択のプロセスから「ギャンブル的要素」を取り除ける。限られたリソースの中でも、よく考え抜かれ、うまく管理されたポートフォリオによって、組織はプロジェクトへの投資全体から得られるリターンを最大化できる。

組織が目指すべきこと

- 客観的な判断基準と信頼できるデータを用いて、ポートフォリオに含めるプログラムの選定を最適化し、自らの変革戦略をより効果的に達成できるようにする。
- ポートフォリオマネジメントの状態を調べ、プログラムの選定と評価が組織の戦略的目標を明確にサポートしているかを確認する。そして、成果があがっていないプロジェクトまたはプログラムを思い切って中止する。
- ビジネス構造の視点から、ポートフォリオマネジメント業務を構築し、ビジネスの目標に一貫して整合する変革プログラムのポートフォリオを効果的に管理するための適切な人材、プロセス、ツールを確実に配置する。
- 持続的で有効な「アイデアパイプライン」を構築し、新しいプロジェクトやプログラムを自社のポートフォリオに継続的に取り込めるようにする。

自社の経済的尺度と非経済的尺度（例：事業継続性、顧客体験）の双方における価値をどのように創造しているのかを評価する組織の能力を向上させることにより、組織が主要なリソースと資本をより効果的に配分できるようになる。経営陣の支援と関与を得て、強力なポートフォリオマネジメントと最適化のための能力を開発することにより、戦略、変革、定常業務の間の連携と統合をより強化できるようになるだろう。

「推測することは、変革を実現する戦略にはなりえない」

テーマ2

柔軟に、かつてない速さで変化する

変化のペースが加速する中、組織は新しく発生する課題に十分なスピードで対応できていない。変革の規模、複雑さ、緊急性が増しているのに、変革プログラムは適切に対応できていない。

「大きく考え、小さなことから始め、すみやかに実行に移す」

今回の調査から、「より迅速に変化していく必要があるが、変革プログラムの実施スピードの点で、十分対応できていない」という課題が継続していることが見られる。

経営陣とプロジェクトマネージャーの双方が、基本要素を正しく行うことに取り組まなければならない。変革プログラムの開始段階で、より効果的な計画立案と明確なスコープ定義を行うことにより、組織はより迅速に対応できるようになるだろう。

過去10年間を見ると一貫して、プロジェクト遅延の理由として挙げた要因のトップ3の中に、「見積もりの甘さ」と「スコープの変更」の二つが入っている。

プロジェクトマネージャーたちには、自らの組織が変革プログラム開始時点でより効果的な計画立案を行うことに対して責任がある。見積もりの質を向上させることと、スコープを絞り込むことにより、変革プログラムは確実に達成しやすくなるだろう。最初にこれらの作業に「適切な時間」を充てないことが、納期を守れない事態、非現実的な期待、不明瞭な目標、全般的な遅延をもたらす結果を招いている。

調査では、「スコープの変更」がプロジェクト遅延を引き起こす重要な要因の一つと認識されている傾向も明らかになった。おそらくこれは、当初の目標が不明瞭であった結果と思われる。

開始段階でこれらの課題をしっかりと解決しておかなければ、プロジェクトの途中で変更が生じた際に、迅速かつ適切に対応することがはるかに難しくなる。

変革プログラムがいったんスタートしたら、状況の絶え間ない変化に経営陣とプロジェクトマネージャーの双方が柔軟かつ迅速に対応できるようにすることが不可欠である。そのためには単に変更を管理し、適切な手続きを踏んで実施する以上のことが求められる。

つまり、新しいプロジェクト管理手法が求められているのである。迅速な対応でありながら、正確なデータに基づいた手法が必要である。

ステークホルダーの関与をもっと適切なタイミングで行う必要性が高まってきている。月次の定例会議で意思決定を行う様なやり方は、すでに時代遅れとなった。

ニーズが変化するたびにスコープを見直し、プログラム全体を通じて達成できるかを検証するために、ステークホルダーが関与する新たな仕組みが必要である。

だが、その結果として混乱をもたらしてはならない。変革プログラムを支えるプロセスと厳格さを維持する必要がある。

最良のプロジェクト管理手法は、伝統的なプロジェクト管理とはイメージが異なるかもしれないが、伝統的なプロジェクト管理と同程度の実行予測可能性は求められる。これらの近代的な手法は「適切な意思決定を行うために、適切な情報を、適切な人材に、適切なタイミングで提供する」という従来のやり方から変える必要はない。近年の変化のペースの加速化に対応するためには、情報の「種類」と、それらの情報について話し合う「方法」を変えねばならないだけである。そのためには、テクノロジーを最大限に活用し、重要な情報をより簡単に効率的に理解できるようにすることが不可欠になるだろう。



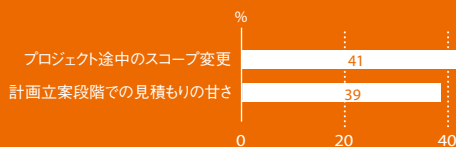
43%

の変革プログラムに、スコープ変更を
管理するための確立した、
または成熟したツールおよび
プロセスがあった。

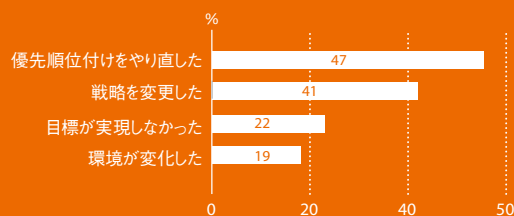
■ 成熟している ■ 確立している

今回の調査で判明したその他の事実:

プロジェクト遅延の理由トップ2



プロジェクトが失敗した理由トップ4



考察

- 自社の変革プログラムを成功に導くために、組織は変革プログラムの開始段階でスコープを明確に定義しなければならない。そして当初の投資が、状況が変化する中でも成果へつながるように、変革プログラムを厳密に検証する必要がある。
- 見積もりの甘さは、遅延の主な理由として挙がり続けていることが、10年間の調査データからも示されている。本来なら、まずは見積もりができる限り正確なものになるように、精査することが正しい選択肢であるのにも関わらず、「行動に移す」ことを優先するあまり、計画立案段階で十分に注力されない場合が多い。
- 変革プログラムの進行中は、厳格な変更管理が変革プログラムを順調に進める一助となる。
- プロジェクトマネージャー、ましてや経営陣ですら全てをコントロールできるわけではない。
- 組織は柔軟性を持つことにより、変革プログラムの今後に対して正しい意思決定を行えるようになる。中止することが正解という場合もある。

- 他方、回答したプロジェクトマネージャーの77%が「変更を管理するための正式なプロセスがある」と考えており、76%が「スコープの変更は全てのステークホルダーの承認を得ている」と回答していた。この結果には矛盾がある。
- これは、「スコープの変更」がプロジェクトの失敗または遅延の理由として最もよく挙がっていたという事実と一致していないように思われる。
- PwCの成熟度評価では、「スコープの変更に対応し、そうした変更を伝達・管理するための確立した、または成熟したツールおよびプロセスがある」と回答した組織がわずか43%であり、こちらの方が状況をより現実的に伝えているように思われる。

47%

の世界CEO意識調査に回答したCEOが、自社の成長見通しを阻みかねない脅威として、技術進歩のスピードを心配している。この割合は昨年の調査の42%から増加している。

- これらの変化は脅威であると同時に、チャンスにもなり得る。だが、組織は柔軟かつ迅速に対応できる変革プログラムを構築することにより、チャンスを物にできるよう準備を整えねばならない。

従来とは異なる手法

経営陣は自らに次のように問いかけてみるべきだ。「自社がより柔軟かつ迅速に対応できるようになり、プロジェクトの遂行中に発生するさまざまな事象に確実にもっと迅速に対応できるようになるために、変革プログラムをどのように変えればよいだろうか？」

組織はより柔軟性のあるアプローチを採用する必要がある。勇敢になるべきだ。自らが正しいという信念を持ち、変革プログラムを中断する勇気が必要になることも少なからずある。だが多くの場合、変化に対する自らのアプローチに柔軟性を持たせ、さまざまな課題に対応するためのリソースを適切な組み合わせで確保することでよいだろう。

変革プログラムには、実行中の変革プログラムで発生した変更を明確化し、承認し、管理し、伝達するための、迅速でありながら管理されたプロセスが必要である。失敗の原因は、管理されていない変更や、変革プログラムの変更を受け入れない過度に硬直化した体制によることがある。組織は管理の欠如や硬直化という両極端な体制ではなく、バランスのとれた体制を構築することにより、効率的で、適切に管理され、対応力に優れたプロセスを実現しなければならない。

「何を行うべきか」は、標準的なプログラム・マネジメント・プロセスで言われているとおりである。

- 変革プログラムの開始段階により効果的な計画立案を行い、明確なスコープに対する合意形成を行う。
- 変革プログラムごとのニーズに基づいて、変更管理がよりよいプロセスになるよう調整し、実践する。
- 早くダイナミックな環境の変化に対応できるよう、変更管理に関する煩雑な手続きを最小化する。
- 効率的で効果的な意思決定を可能にするため、適切な水準のガバナンスを構築する。
- 変更が時間、予算、品質、成果に与える影響を評価する。
- 変更の管理、承認と伝達に関するプロセスを確実に遵守する。

しかし、組織に顕著な違いをもたらすのは「どのように行か」である。

- いつ変革プログラムのやり方を変えるのか？立ち止まってじっくり考えてみる。
- 厳しい状況が生じたときに、そうした状況にまっすぐに向き合う。
- 迅速かつより柔軟でチームの能力を引き出す新しい方法を検討する。一部の組織ではすでにこれを行っており、成功を収めている。
- 大きく考え、小さなことから始め、すみやかに実行に移す。「自らが達成したいことを定義する→達成が最も容易な目標を選定する→変革プログラムの柔軟性のあるアプローチを試すためのプロジェクトを選定する」という作業を1カ月以内に行うことを目指す。

組織は、さらに次のことも行うべきである。

- 最初から変更にも備えた計画を立てておくこと。これを行わないのは非現実的である。実際に変更が生じた際には、変更にも備えた計画がある場合に比べ、対応に時間がかかるだろう。
- 関係者全員のために、不可避だが想定内の変更には統制された方法で運営できる環境をつくること。このためには、従来の変更管理と影響評価プロセスにとどまらず、変革プログラムの成果を高める変更を予測し、取り入れ、さらに活用するために、変革プログラムの新たな運営方法を定めることが必要となる。このアプローチの主要な要素は右のページに紹介する。

変革を加速するために柔軟性を高めるには、変革プログラムの実施環境に一定の条件が備わっている必要がある。プログラムを最速のペースで、最大限の協力を得て実施できるようにするためには、これらの条件を整えることが不可欠だ。こうした環境をつくるための主要な要素は次のとおりである。

- **リーダーシップ** - 新しい仕事のやり方を積極的に支援する。技術革新や新しい試みに挑戦することにこれまで以上に関心を持つ。人材を集めて柔軟にチームを結成できる「プラットフォーム」を構築する。従業員が新しい仕事のやり方を受け入れられるよう対話する。組織のこれまでのやり方に異議を唱える。
- **戦略** - 常に戦略的な優先事項との連携を図る。適切な実施期間を重視する。新しい仕事のやり方を試す。
- **文化** - リスクに対する深い理解がある。真にビジネス「主導型」の手法を促進している。コラボレーションによる仕事のやり方を揺ぎない姿勢で追求する。問題が可視化され、共有されている。完璧へのこだわりが進歩を妨げることはないという考えが取り入れられている。機敏なプログラムの遂行とガバナンスを両立する能力およびスキルを持った人材が配備されている。
- **行動** - 成功を共有し、従業員の貢献を正當に評価する。共通の問題の解決につながる成果を共有する。達成できなかった目標や欠陥を失敗ではなく、学習のチャンスと捉える。仕事に誇りを持ち、成果の達成に情熱を燃やす。「どうすれば実現するか」を考えて工夫する姿勢がある。従業員が潜在力をいかに発揮できるよう奨励し、育成する。



もっとアプローチに柔軟性を
持たせよう。
恐れず、事実に向き合おう。

テーマ3 従業員自らが成功をもたらす環境を整える

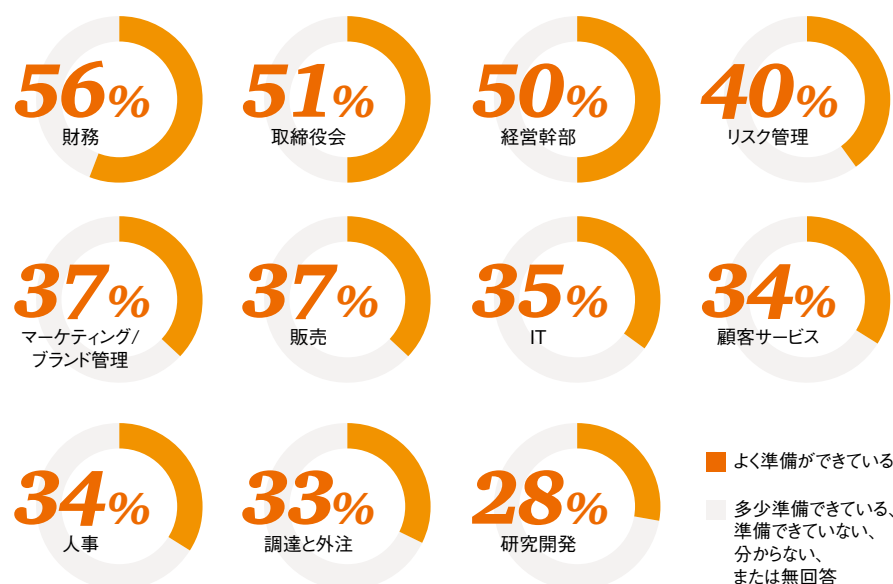
変革プログラムを遂行するのは従業員である。だが、所属する組織が彼らに変革プログラムを効率的に推進するための環境を提供していないことが多い。成果をあげるために必要となるトレーニング、ツール、リソースが不足することも珍しいことではない。これらがなければ、どれほど体制、プロセス、計画が整っていても、変革を成功裏に実施することはできないだろう。

経営陣が変革の必要性に気づき、変革の計画を持っていても、それを進める組織に全く変革を行う準備ができていないことが多い。自らの組織では、ほとんどの事業部門において変革を実施する準備ができていていると考えているCEOはごく少数しかいない。

組織は適切な環境を整えることを通じて、プログラムマネジメントにかかわる人たちが変革を遂行できる体制を確保しなければならない。

- 変革に必要なリソースが十分に配置されていない。従業員は今も、非常に重要な変革プログラムを「片手間で」遂行しようとしている。組織は定常業務と変革プログラムの遂行に、同じリソースを充てている。そのため、ビジネスを「推進すること」と「変革すること」が十分に区別されていない。
- トレーニングに関して矛盾したデータが得られた。調査に参加したPPMの専門家の73%が、PPMは重要なスキルの一つとして認められ、投資されていると考えていた。それにもかかわらず、大半の組織において、組織が定めた方法論に精通しているとの認定を受けた従業員は40%を下回っており、自らの組織がトレーニングを十分に提供していないと考えた従業員は55%に上っていたのである。組織が定めた方法論に関して認定を受けることは、どのような規模の変革プログラムを実施する専門家にとっ

CEOは変化への準備が十分できているとは考えていない
驚くことに、人材戦略が改善の必要がある領域のトップにあるにもかかわらず、十分に変化への準備ができていていると回答した人事部門は34%にすぎない



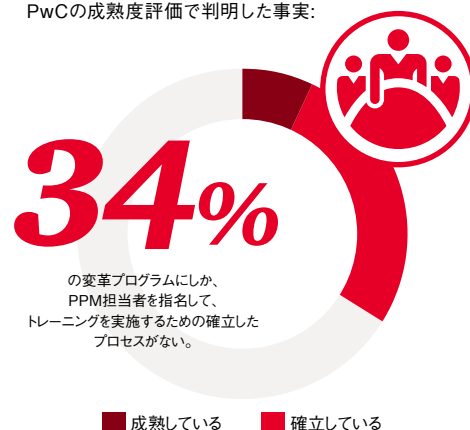
出典: PwC 第17回世界CEO 意識調査

ても極めて重要である。組織から認定を受けることはケイパビリティを保証するものではないにしても、少なくともプログラムマネジメントにかかわる人たちの間で、組織が彼らに変革プログラムをどのように推進してほしいと望んでいるか、PPMの共通言語を使ってどのように組織内でコミュニケーションを取ればよいかについて、共通理解を持つことができる。

さらに、PPMが重要なスキルとして認められているという意見は、PwCの成熟度評価の結果では裏付けられていない。

プログラムマネジメント担当者を指名し、トレーニングを提供するための成熟したアプローチがある変革プログラムは7%にすぎないことが明らかになった。これ以外に、27%の変革プログラムでは、担当者を選定してトレーニン

PwCの成熟度評価で判明した事実:



グを提供するための確立したプロセスがあったが、それでも評価対象となった変革プログラムのうち、推進する担当者に適切なレベルのトレーニングが提供されていたのは全体の半数を下回っている。

今回の調査では、戦略に関するものから戦術に関するものまで、多岐にわたる能力に従業員に与える必要があることを証明するデータも出ている。

40%の経営陣と従業員が、自身の日常業務に追加する形で、変革プログラムの管理を行っている。

変革プログラム管理業務を専属で行っていると答えた回答者は6%にしか過ぎなかった。

64%のCEOが、有能な人材の増強を今後3年間の優先事項として挙げている。

15%が、変革プログラムに集中して取り組むために、業務を他者に委任していた。51%が「ビジネスの変革」プログラムが原因で増えた作業量は、「対応可能な範囲」であると回答している。

PPMの専門家の3分の1が、

20%しか自らの組織の指定した方法論に精通していると認定を受けた従業員がいないと回答している。

55%のPPMの専門家が、自らの組織がPPMのトレーニングと能力開発に充てている時間が少なすぎると答えている。

55%のPPMの専門家が、プログラムマネジメントのトレーニングの機会を、「業務の中(OJT)」、もしくは「Eラーニングや自習形式」得ている。

43%のPPMの専門家が、自らの組織はプログラム・ポートフォリオ・マネジメントにソフトウェアを活用していると回答している。

考察

- このやり方では、変革プログラムの推進上のリスクが増大する。プロジェクトマネージャーたちが、社内に変革プログラムの成果を実現する責任を負う担当者のために使える時間が減ってしまう。変革プログラムを成功させるためには、全員を定期的に関与させる必要がある。

- 変革を実施するのはプロセスやツールではなく、人であることを思えば、これは朗報だ。アイデアを現実化して、組織の競争力を大きく高めることができる有能な人材は、必要不可欠な存在である。
- 2010年から2020年までに、プログラムマネジメント職の求人が世界で新たに推定で1,600万件増えると予測されている。だが人材不足で、組織はすでに一部の求人埋めることができずに苦しんでいる。
- CEOはプロジェクトマネージャー職を、人材を強化すべき領域の一つと見なしているのだろうか？そうでない場合、大規模な変革プログラムがリスクにさらされる可能性がある。

- 「対応可能な範囲」という言葉は、必ずしも「成功させる」ことを意味しない。
- 権限委譲している経営陣の割合が少ないことで、効果的なコミュニケーションが行われていないなど、今回の調査で明らかになった他のいくつかの望ましくない結果の原因にもなっている可能性はないだろうか？
- 変革に集中的に取り組む時間を確保できないことが、指示した変革を実現できたと答えた回答者の割合が比較的少なかった一因にもなっているのではないだろうか？

- 大規模な変革プログラムを遂行するPPMの専門家を認定することは、彼らのコンピテンシーやケイパビリティを保証するものではないが、それでも信頼感と専門家としての証明を与え、コミュニケーションを円滑にしてくれる。
- 方法論は変革プログラムの計画立案と実施、および状況の伝達のための共通の枠組みと言語を提供してくれる。複雑な変革プログラムを実施するためには、PPMの専門家は組織が指定した手法に精通していると認定されなければならない。

- 組織の戦略的目標を達成するための変革プログラムを推進することは難しいことである。プロジェクトマネージャーたちに効果的なデリバリーを求めることは過剰な期待ではないが、彼らが任務を成功裏に果たすために必要なトレーニングと能力開発の機会が提供されていなければ、それは過剰な期待になりかねない。
- PPM遂行者の間には、自らのスキルを向上させたいという要望が明らかに存在しているが、そのための能力開発の機会がすぐに利用できる形で提供されていないことが、不満の要因となっている。
- しかし、プロジェクトマネージャーは専門性の高い職種である。1週間の研修に通っただけでは、専門家にはなれない。何年にもわたって経験を積み重ね、長期にわたる適切なトレーニングを受け、さらにふさわしい人格を備えている人だけが専門家になれる。

- プロジェクトマネージャーたちの82%が、自社用にカスタマイズされたプログラムマネジメントに関するトレーニングが組織のビジネス成果向上に大いに貢献していると答えている。
- 頻繁にOJTを行えば、プロジェクトマネージャーたちは最新の考え方に触れ、適切なツールや手法を最大限に有効活用できるようになるだろうか？

- 組織が望む変革を実現するためには、人材、プロセス、ツール、そして業務を行う環境を適切に組み合わせることが成功の必要条件であることは当然である。だが、回答者のうち、これらの目的を達成するためにソフトウェアを効果的に使っていると回答したものは半数に満たなかった。このギャップを解消する必要があることは明らかである。

従来とは異なる手法

経営陣はプログラムマネジメントを重視することにコミットし、必要なリソースを割り当て、プロジェクトマネージャーのトレーニングと能力開発を支援する必要がある。変革プログラムを従業員が兼務で担当し、職務にふさわしいスキルと経験を有していない人材が管理する状態が続けば、優れた戦略の遂行も中断してしまうだろう。

プログラムを成功裏に遂行するのは従業員であり、体制でも、プロセスでも、計画でもない。だからこそプログラムマネジメントにかかわる人たちに適切なリソース、トレーニング、ツールを提供して、彼らが責任を果たせるようサポートすることが重要である。これにより、プログラムの成功率が向上し、プログラムを通じて変革を実施するスピードや機動性を高めることができる。

だが、この責任を経営陣が全て担いきれるわけではない。変革プログラムを効果的に先導する上で必要なリソースが提供されている体制が確保されるよう、組織に対して強く要求していくことは、プロジェクトマネージャーたちの責任である。

組織は適切な環境を整えることにより、プログラムマネジメントにかかわる人たちが変革をもたらせる体制を確保しなければならない。

- 変革プログラムには、適切なスキルを備えた専門的な知識を有する人材を十分に配置する必要がある。
- チームのダイナミクスが発揮され、従業員たちが変革プログラムチームの中と組織全体の双方で、効果的に働くことができるよう配慮しなければならない。
- プロジェクトマネージャーたちに適切にトレーニングすれば、変革プログラムの成功率が向上するだろう。PPMは専門職である。それにもかかわらず、PPMのトレーニングを受けた人があまりにも少ない。
- 組織は時間をかけて、プログラムやポートフォリオをマネジメントするためのソフトウェアの要件を慎重に検討し、詳細なレベルで計画、管理するプロジェクトマネージャーと、全体的なポートフォリオとして概要レベルの報告を受ける経営陣の双方の目的とニーズを確実に満たせるツールを選ぶ必要がある。

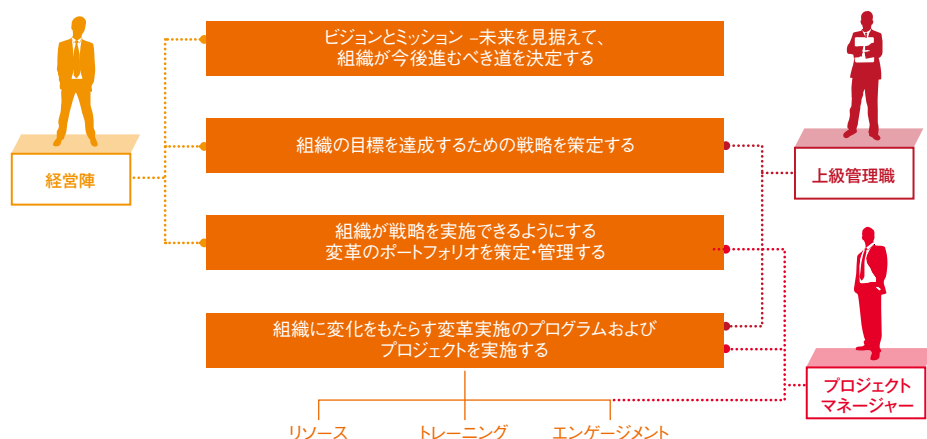
「変革をもたらすべく、従業員に投資しよう」



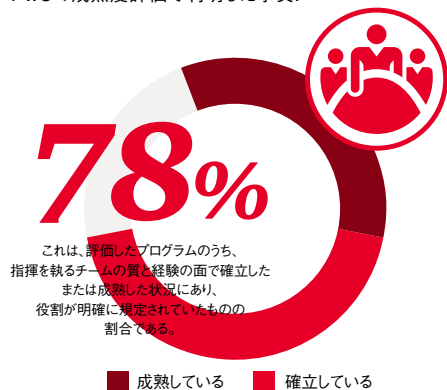
適切なリソース、トレーニング、ツールを提供して、従業員自らが成功をもたらす環境を整える

テーマ4 経営陣とプログラム遂行チームを連携させて、 求める変革を実現する

変革を指揮する人と遂行する人の間にギャップがある。変革をどのように遂行するかについて、双方が異なる視点から見ているためだ。両者が今より緊密に連携していれば、成果は向上するはずである。リーダーシップは、経営陣だけが担うものではない。プロジェクトマネージャーやプログラムのスポンサーも、経営陣が変革プログラムをより効果的に遂行できるよう後押しすることができる。



PwCの成熟度評価で判明した事実:



今回の調査は、経営陣とプログラムマネジメントにかかわる人たちの間にギャップがあることを鮮明に示した。調査結果は一貫して、プログラム遂行のさまざまな側面において、両者が異なる見解を持っていることを示している。

両者で最も大きく異なっていたのは、自らの意見がプログラムに価値をもたらしていると思うか否か、という問いに対する回答である。経営陣の63%が付加価値をもたらしていると考えていたのに対し、従業員でそのように考えた人の割合はわずか45%しかなかった。(経営陣のうち3分の1が、自分は付加価値をもたらしていないと答えていることも驚きである)

しかし、従業員は変革プログラムを行う側と、受け入れる側に分かれているため、自らの所属によって変革プログラムに対する見方が異なる可能性がある。組織に所属している人々は、その組織のどの階層に位置するかによって焦点を合わせる箇所が異なるため、組織の活動のさまざまな要素に対する考え方が異なることがある。変革プログラムに対する見方が人によって異なる理由はこのためと考えられる。

PPMの専門家はこのギャップを埋める橋渡

し役となって、経営陣が変革プログラムを実施できるよう後押しすることができる。新しいソリューションを開発する際や、既存のシステムを改善する際には、さまざまな視点を考慮することが必要だ。全体像を見ている人はほとんどいないし、それはおろか、同じ見方をしている人もいないに等しい。

プロジェクトマネージャーたちが最も定期的に行っている業務は、経営陣への「進捗報告」である。「戦略的な計画立案への参加」を業務の一つに挙げたプロジェクトマネージャーはわずか28%で、プロジェクトマネージャーの業務中、第5位であった。

プロジェクトマネージャーたちは自らが踏み込んで、基本的な問題のいくつかは自身で解決することができる。経営陣が手を差し伸べてくれることを待ってはいけいない。経営陣はこの点に関して、PPMの専門家にもっと期待すべきである。プロジェクトマネージャーたちが専門家として認められるためには、専門的な手法とツールを用いて、経営陣がプログラムを指揮・推進することをもっと力強くサポートしなければならない。

経営陣は、変革プログラムが組織の業績に直接影響を及ぼすという確信が強い傾向が見られる。これは単なる過信なのか、それともプロジェクトマネージャーが経営陣に過大な約束をしているからだろうか？

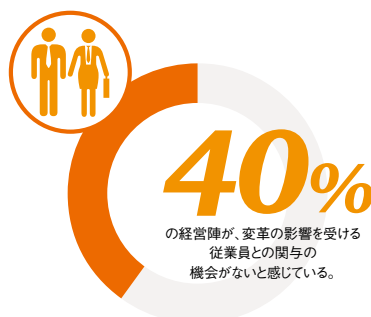
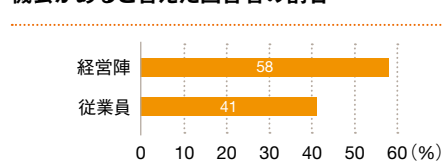
今回の調査で、期待される成果が「明確に定義され、測定可能で全従業員に理解されている」と回答した従業員は、34%であり、測定可能ではないが全般的に理解されたとする27%を足しても61%である。変革の最終目標を明確にコミュニケーションすることはとても大事であるため、良質で効果的なコミュニケーションは早急に必要である。

コミュニケーションについては、経営陣と従業員とで見方が異なった領域の一つだ。経営陣の58%が、変革の影響を受ける人々との協議や関与の機会があると考えている。この事実は好ましいことではない。なぜなら、約40%の経営陣が、変革の影響を受ける従業員との関与の機会がないと感じているという意味だからである。しかし、従業員においては、たった41%のみが、変革の影響を受ける従業員と関与する機会が与えられていると感じている。つまり、経営陣はコミュニケーションがそれなりにうまく取れていると「思っている」が、変革の影響を受ける可能性が最も高い人々は、コミュニケーションが良好でないと考えているのである。

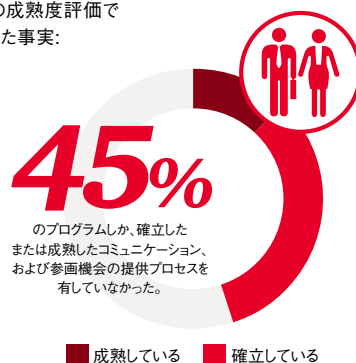
この調査結果は、変革プログラムのスポンサーが、変革を遂行している人々へのコミュニケーションについて大きく改善する必要があることを示している。良好なコミュニケーションには、トップダウンで簡単な説明を与えるもの以上のことが必要だ。

PwCの成熟度評価の結果では、組織の変革プログラム内で行っている従業員とのコミュニケーションおよび参画機会の提供プロセスについて、組織全体への情報展開を管理するた

変革の影響を受ける従業員との協議や関与の機会があると答えた回答者の割合



PwCの成熟度評価で判明した事実:



めの、しっかりと確立したプロセスを有している組織は半分以下であることがわかった。これはあらゆる変革プログラムにおける重要な要素の一つであり、改善の余地がある。

「変革の影響を受ける人々との協議と関与の機会のあり方を改善する必要がある」



今回の調査では、経営陣とプロジェクトマネージャーを含む従業員とでは、プログラムの見方について、言及するに値する重要な違いがある結果が多数明らかとなった

今回の調査で判明したその他の事実：

連携・コミュニケーション

75% の経営陣が、変革を指示したときに、その期待される成果を明確に定義し、組織全体から理解を得ることができたと語っている。
しかし、この意見に同意した従業員は61%しかいなかった。

51% の経営陣のみが、変革プログラムの内容が「組織全体で良好にコミュニケーションされている」と回答していた。だが不思議なことに、「変革プログラムの成果を説明できる」と回答した従業員は69%であった。

実際のところ、**11%** の経営陣が、変革の期待される成果が明確に理解されていないと感じており、全従業員の19%も同じように感じていた。

業績・成果

71% の経営陣が、変革のための活動と組織の業績の間には強い関連性があると考えているが、従業員の間で、そう考えている者は61%しかいなかった。

30% の経営陣が、変革活動において他の経営者よりも高い成果をあげていると考えていた。しかし、従業員の間では、そう考えている者は21%しかいなかった。

プログラムの成功に対する評価も異なっていた。60%超の経営陣が自らの行ったプログラムのうち60%超は成功していると考えているのに対し、従業員の間では、これと同じレベルで成功したと考えている者は36%しかいない。

63% の経営陣が、自らの意見が常にプログラムに付加価値を与えていると回答したのに対し、従業員の中でそう回答した者は45%だった。

6% の従業員しか、変革プログラムが従業員、顧客およびエンドユーザーと協力して設計されたと感じていなかった。しかし当然ながら、全てのプログラムがこうしたやり方に適しているわけではない。

考察

• 経営陣のこうした見解は、現実というよりは、希望に近いものだろうか？こうした見解の相違を見ると、期待される成果を組織全体に確実に理解させるためにもっと努力すべきことがあることがわかる。また具体的に、従業員がそうした成果の実現を支援するためにやるべきことも見えてくる。

• ここでは、経営陣がやや悲観的な見解を示している。しかし、こうしたプログラムに関するコミュニケーションの権限は、完全に経営陣が握っていることから、経営陣は良好なコミュニケーションのための計画の策定と実行を確実なものとするために努力し、この割合を51%以上にすべきではないだろうか。

• 伝えることはできても、相手にしっかり伝わって理解されることは難しい。

• これは単に、経営陣のほうが、自らの変革プログラムが業績にもたらす影響を従業員と比較してよく認識しているためだと考えることもできるだろう。だが、そうだととしても、こうした情報を組織全体にもっと浸透させるべきである。

• 37%の経営陣が、自らは常に価値をもたらしているわけではないと感じている。経営陣は、従業員がプログラムにもっと価値をもたらせるように行動を起こすべきであり、さもないと価値をもたらす責任は常にプロジェクトマネージャーたちが負うことになる。

• 幅広い支持を獲得しているプログラムのほうが成功する確率が高いことがわかっている。従業員が最初からプログラムの設計に参画すれば、幅広い支持を得やすくなる。6%は低い数値であり、大きな改善の余地がある。

つまりプログラムマネジメントにかかわる人たちは、プログラムマネジメントの基本要素をより正しく行うとともに、経営陣が現状を改善し、そして高い成果を得られるよう、さらなるサポートを提供しなければならない。

従来とは異なる手法

経営陣は、求める変革を実現するために、現在も続いている甘い見積もり、スコープの変更、リソースの不足による問題を解決する必要がある。彼らは過去10年間にわたり、これを実現できていない。また経営陣は、自らを取り巻く環境に乗り遅れないために、プロジェクトを遂行する新しい方法も取り入れていかねばならない。

経営陣とプロジェクトマネージャーたちの連携を強化するために、双方ができることがある。プログラム推進体制の中でガバナンスとコミュニケーションをもっと一致させるよう努めるべきだ。共有と理解が深まると、より有効な成果を生み出せる可能性が高くなる。

経営陣は以下のことを行うべきである。

- ・ プログラムマネジメントを重視することを約束し、遂行に伴うさまざまな課題を理解する。プログラムの成果が明確に定義され、測定可能になり、従業員全員に理解してもらえれば、成果は向上する。
- ・ 自社のPPMの専門家が提供する経験と価値の有効活用を推奨すべきである。彼らはデータ提供者や、ともすれば事務処理担当と見なされることさえある。プロジェクトマネージャーたちは技術的な報告書作成に長けていることも必要だが、経営陣と緊密に協力してプログラムを策定し、推進していくことにより、今よりはるかに多くの価値をもたらせるようになる。

プロジェクトマネージャーたちが今以上に専門家として認められるためには、以下のことを行う必要がある。

- ・ 専門的な手法とツールを用いて、経営陣がプログラムをリードし、推進することをより力強くサポートする。
- ・ 本報告書が示すプログラムマネジメントの基本要素の改善を、経営陣に促すような振る舞いを増やす。
- ・ 戦略の策定と遂行の橋渡しをする。そして経営陣にも同じことをするよう促す。
- ・ 主要なプログラムのスポンサーと、より密接に仕事をする責任を負う。経営陣に対して現実的な態度で接し、状況をありのまま伝え、非現実的なスコープ、見積もり、実施計画やリソースプランに合意させられないようにする必要がある。これらは正しく行われるべき基本要素だが、暗黙的に合意されないことが多い。



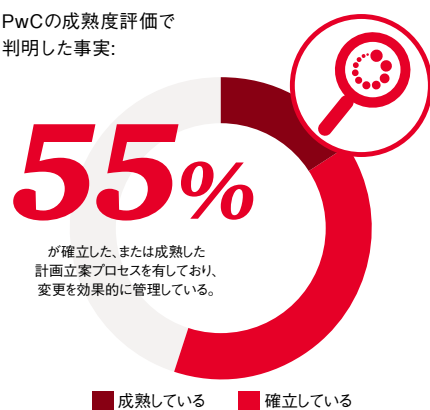
経営陣とプロジェクトマネージャーとの間で、相互の理解とコラボレーションが進めば、成果は向上するだろう。

テーマ5

厳しい現実を測定し、対処し、前進を続ける

今回の調査では、組織がプログラムの開始段階で目標を明確にしていだけでなく、期待する成果や収益の達成状況を定期的に測定しておらず、そのせいで発生した難しい課題に対応できていないことが浮かび上がってきた。最終目標までの見通しを持ち続けることができないと、プログラムは方向を失い、期待する成果を達成できなくなる可能性がある。

PwCの成熟度評価で
判明した事実:



プログラムマネジメントの基本要素のいくつかを、今よりはるかに有効な方法で実行しなければならない。例えば、最初に明確な目標とスコープを設定することや、実現すべき将来の成果や収益を明確にすることで、プログラムを成功に導きやすくなる。また、プログラム遂行中もこれらに注目して、守り続けることが、同様に重要であるが、難しいことは間違いない。

今回の調査では多数の課題が浮き彫りになった。プログラムマネジメントにかかわる人たちは、これらの課題を通じて、プロセス改善の模範を示すことができる。今回の調査結果のいくつかを批評的に見ると、プロジェクトマネージャーたちが基本的な部分を改善する必要があることがわかる。

- 約40%のプロジェクトマネージャーが、遂行しているプログラムにおいて意思決定に対する責任の所在が明確になっていないと考えている。
- プログラムマネージャーの3分の1近くが、全体スケジュール（例えば、連携しているプログラムとプロジェクト双方のレベルのスケジュールを統合したもの）を持っていないと回答している。
- プログラムマネジメントにおいて最も基本的な要素であるリスク管理、課題管理が、効果的に行われていない。以下に挙げる調査結果は、本来100%に近い値であるべきではないか。
 - プログラムの目的を阻む脅威を最小化するために、適切にリスクを把握、評価している- 72%
 - 適切なタイミングで課題に対処している- 77%
 - プログラムの開始から終了まで継続的にリスク管理を行っている- 74%
- 72%のプロジェクトマネージャーたちが「プ

ログラムの目的にあったビジネス要件を定義するために、構造的なアプローチを用いている」と回答した。では残りの28%は、どうやって重要な目的を果たすつもりなのだろうか？

- 59%のプロジェクトマネージャーたちのみが、プログラムのコストが成果または収益に見合っていると感じている。

プログラムマネジメントの基本要素をプログラムの開始から終了まで一貫して実行する規律を維持することは、一般的に繰り返し掲げられるテーマである。PPMの専門家の課題は、私たちが日々行っているこれらの基本要素を、いかにオーバーヘッド少なく、業務として定着化できるかを考えることである。

もう一つ取り上げておきたい点は、戦術面と戦略面の双方における定期的な進捗状況の測定が、全てのプログラムで行われているわけではないということだ。この計測は、単にかかった期間とコストを指標とするのではなく、そもそもプログラムが期待した成果と収益をもたらす方向に予定どおり進んでいるかを把握する、定期的かつ継続的な評価であることが求められる。

収益は、組織が投資するあらゆる変革の最大の推進要因であるにも関わらず、投資を正当化するために収益を定め、数値化する作業に時間と労力を割く人は多い一方で、それらを実現することに注力し続ける人はほとんどいない。プログラムは熱意とともに開始されるが、3～6カ月経ち経営陣が継続的な関心を示さなくなると、計測することを止めてしまう。当然ながら、これをきっかけにプロジェクトが失敗へと向かっていく。

これらの結果は、PwCの成熟度評価で明らかになった「プログラムの半数近くが変更を管理するための確立したプロセスを有していない」というデータによって裏付けられている。

プログラム遂行上の日々の問題に対応しつつ、組織内のリソースを巡っての部署間の争いや影響する外部要因に対応しながら、期間と予算を守ってプログラムを順調に進めることが経営陣の最大の関心事になることが多い。そうなれば必然と、変革の営みを終えると、すぐに組織は次のプログラムに移ってしまう。そして、実施した投資が見込んでいた収益を本当にもたらしたのかを見極めるために、収益予測を振り返る、あるいは見直すといった時間がほとんどなくなってしまう。

最終目標に対する達成度をモニタリングし、経営陣に働きかけることも必要だが、難しい課題に対応できるように経営陣の信頼を高めることもまた必要である。経営陣はプログラムの進捗に関して十分な情報と助言を得て、プログラムが当初見込んだ成果を確実に生み出している状況にあるかを確認し、厳しい判断もするという姿勢で臨まなければならない。これがもはやできない場合には、経営陣が自信を持って、プログラムを見直すこと、場合によっては中止して、戦略的に有用な成果をもたらすような分野に資金を回すことが必要である。

これは、PwCの成熟度評価と、本調査とで最も結果が異なった領域である。右記データより、プログラムの開始段階で成果を明確化するかとその後実現まで追跡するかとの間には大きなギャップがあることが明らかになった。こうした結果は、全ての組織に、成果の評価と測定をより確実なものにしうる余地があることを示唆している。

今回の調査で判明したその他の事実：

24% のプロジェクトマネージャーたちが、コストについて、プログラム遂行時のライフサイクルにおいて適切なレベルで明確化しきれていない、あるいは承認前に吟味されていないと回答した。

50% のプロジェクトマネージャーたちが、自らの組織内には全ての成果を測定するための適切なベースラインがあると回答した。

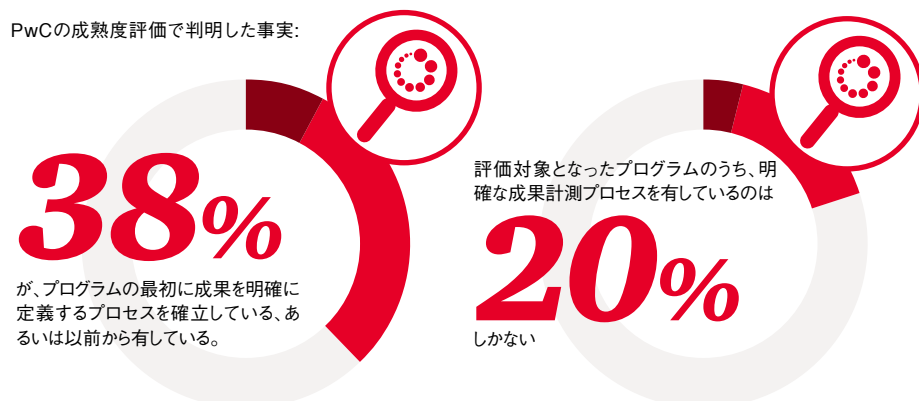
51% のプロジェクトマネージャーたちが、自らの組織では成果目標が設定されている場合に、その成果を常に、あるいは時々監視し、測定していると回答した。

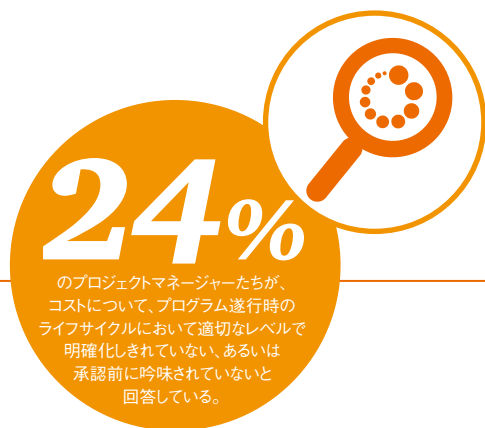
46% のプロジェクトマネージャーたちが、成果目標が設定されている場合、その成果はいつも、あるいは時々実現されていると回答した。

考察

- プログラムの予算超過が、慣例となっている。開始時点での明確なコスト合意がなければ、予算がこれほど制御不能になることも無理はない。これはプロジェクトマネージャーがしっかりと行っておくべき基本要素の一つである。
- ベースラインが存在していると答えたのは半分だけで、さらに定期的に計測をしていると答えたのはその半数のみであった。すなわち、成果が測定されているのは、25%だけという可能性がある。
- あらゆる観点からみて、この割合が十分に高いとは言えない。プログラムが設定した成果を実現するかを常に計測することが必要不可欠である。
- 上記の課題がある以上、半分未満しか期待された成果を実現していないのは当然のことである。

PwCの成熟度評価で判明した事実：





プログラムは、進捗状況を計測し、リスクを特定し、難しい課題に取り組み、必要な場合は方針を変えなければならない。

従来とは異なる手法

測定可能な目標やマイルストーンを適切に設定することができれば、よりよい結果がもたらされるだろう。だがそれだけでなく、組織は自分たちがどこに向かっているのか、そしてプログラム遂行の開始から終了まで日々の課題をうまく乗り切るために何を乗り越えていくべきかも把握する必要がある。組織は最終目標を見据え、そこにたどり着くために、厳しい現実を乗り越える意思と能力を兼ね備えていなければならない。

基本要素を正しく行う

プロジェクトマネージャーたちはプログラムマネジメントの基本要素を正しく行う能力を高め、経営陣が変革プログラムを遂行できるようにサポートする。改善できることの多くはポートフォリオ・プログラム・マネジメントの基本的なプロセスであり、あらゆるプログラムの要素であるべきだが、うまく行われないか、あるいは一貫して行われていない。

従来のプログラムマネジメントの手法がうまく機能していない箇所を認識することが重要であり、そして同じ成果に到達するための別の手段を探すことが重要な第一歩である。リスク管理簿のレビューや、期待される成果の達成見通しを最新化することも必要なことではあるが、最も重要なのは特定のリスクに関して適切な人々と話し合い、リスクの低減に向けた行動を推進することである。

テーマ2で論じたように、より迅速に変革を進め、変化する環境により速やかに対応する能力は、今日の環境下で変革プログラムを成功に導く上で非常に重要な要因の一つである。これと同じ原則を、自分たちの手法を遂行する方法にも応用する必要がある。プログラムマネジメント手法で決められた手順と実際に実施することの適切なバランスを確保することが、物事を正しく行う上で重要な課題の一つとなる。

基本要素を超えて行う

プログラムマネジメントの基本要素を正しく行うことに加え、経営陣とプロジェクトマネージャーたちは期待される結果と成果の見通しを一貫して把握し続けなければならない。この先の予算、リソース、方針、リスク管理に関する意思決定は、全て結果と成果を念頭に行うべきである。

成果の実現方法は、変革プログラムの計画と実行に綿密に織り込まれるべきである。

この成果主導の意識を浸透させるためには、組織文化を変える必要がある。成果に照準をあわせた経営陣が、日々のプログラム遂行上の課題ではなく、最終目標に焦点を合わせることを促す適切な問いかけをすることができれば、プログラムはより適切な成果をもたらすことに成功するだろう。これは経営陣が率先して進めるべきことであるが、プロジェクトマネージャーたちにも、最終目標に焦点を合わせることを促すために果たせる役割がある。

組織は、さらに次のことも行うべきである。

- プログラムマネジメント人材へ投資する—適切なトレーニングを受け、プログラムマネジメントの基本要素を一貫して実践できる人材を確保することで、よく考えられた作業計画を策定し、進捗をしっかりと追跡できるようにする。
- 「立ち止まって考える」—立ち止まることで、考える時間を十分に確保し、仕切り直したり、新しいベースラインを設定したり、注力すべき焦点を見直したりできることが多い。
- プログラムを中止すべき時を判断することを恐れてはならない。—進捗を正確に測定し、判断することにより、当初の計画や成果の妥当性と実現可能性の確認になるとともに、長期的には無駄な投資を防ぐことができる。

計測し、評価し、行動する

結論

今回の調査結果は、過去の調査結果のメッセージを思い出させてくれただけでなく、組織が変革プログラムからより優れた成果を得るために役立つ新たな視点・手がかりも与えてくれた。

PwCが成熟度評価を行って収集したデータとも整合していた。一方で、一部の結果においては、今回の調査の方が、楽観的なデータを示していた。

組織は今、かつてないスピードで変化し続ける環境の中でビジネスを行っている。さまざまな規制機関からの要請により、これまで以上にオペレーションの効率化を迫られている。従来の手法、思考、行動では、この目まぐるしく変化する世界に対応できないだろう。つまり、従来の手法を変えなければならない。

過去10年間のPwCの調査は、プログラムマネジメントの基本要素の一部が効果的に実行されていないことを明らかにしてきた。組織は従来の手法を変えるとともに、スコープ定義、計画立案、リソース確保などのプログラムマネジメントの基本要素を改善し、自身の戦略的成果を得るための変革を実現しなければならない。

今回の調査では、経営陣とプロジェクトマネージャーたちの視点にギャップがあることも明らかになった。両者は組織目標の遂行に取り組む一つのチームとして効果的に機能する

ために、連携を強化しなければならない。

今回の調査結果を分析した結果、組織が実施する変革プログラムの成果を改善するために役立つ、推奨される五つのテーマを導き出した。

1. リターンを最大化するために、ポートフォリオを最適化する。
客観的な基準と信頼できるデータを使って、ポートフォリオを構築する。十分な根拠なく推測することは、変革を実現するための戦略にはならない。
2. 柔軟に、かつてない速さで変化する。
変化を受け入れ、勇気ある意思決定を行う。
3. 従業員自らが成功をもたらす環境を整える。
従業員が変革プログラムを遂行するために、適切な環境と経験を提供する。
4. 経営陣とプログラム遂行チームを連携させて、求める変革を実現する。
連携を強化することで、足並みがそろい、成果が向上する。
5. 厳しい現実を測定し、対処し、前進を続ける。
大きな問題に真正面から取り組む。

今後の取り組み

これらテーマへの取り組みが組織を改善する助けとなるのは、経営陣とプログラム遂行チームがともに真っ向から取り組んだときだけである。プログラム遂行チームは従業員であっても、PPMの専門家であっても構わない。

変革プログラムが、最初に期待された成果をもたらすためには、組織のあらゆる領域の連携を強化しなければならない。

経営陣は自らの変革プログラムを遂行するチームとの連携を強化するように取り組むべきである。せっかく画期的な戦略を策定しても、それを実現する変革プログラムの遂行に同等の労力を費やさなければ、無駄になりかねない。組織は専門的なプログラムマネジメントに投資し、必要なリソースを確保し、将来的に必要な新しい技術やプロセスの開発を推奨して、彼らにプログラムを遂行させるべきである。

PPMの専門家も同様に、従来の手法を変える責任を負わなければならない。経営陣に働きかけて、専門的なプログラムマネジメントをもたらす効果と、彼らが変革プログラムの遂行に果たす役割に気付かせるべきである。また彼らは、彼ら自身の活動にも着目し、私たちが行った過去4回の調査で同様の課題が示されているにも関わらず、プログラムマネジメントの基本要素の一部がなぜ適切に実行できないのかを問いかける必要がある。



日本への示唆

本セクションは、今回の調査に日本から直接参加くださった97名の回答を用いて、世界全体（110カ国、3,025名）との比較と独自分析を、プライスウォーターハウスクーパース株式会社で行ったものである。

ここでは、今回の調査で掲げた五つのテーマごとに世界全体と日本のデータとの比較・分析を行い、同様な傾向が見られる点、逆に差異が見られる点に着目し、その要因について、私たちが支援している多くのポートフォリオ・プログラム・マネジメント（PPM）の現場を通して認識している日本の現状と課題を考察している。



1 今回、日本からの調査への参加方法は、①プライスウォーターハウスクーパース株式会社が開設した専用ページを通じて回答（97名）、②PwC Globalで開設した専用ページを通じて回答（22名）、の二つの方法があったが、本セクションの分析は①での回答に基づく。なお、回答者97名の内訳は、経営陣5名、プロジェクトマネージャー58名、従業員34名であった。

テーマ1

リターンを最大化するために、 ポートフォリオを最適化する

～明確な判断基準と信頼できるデータを用いた客観的な意思決定の促進～

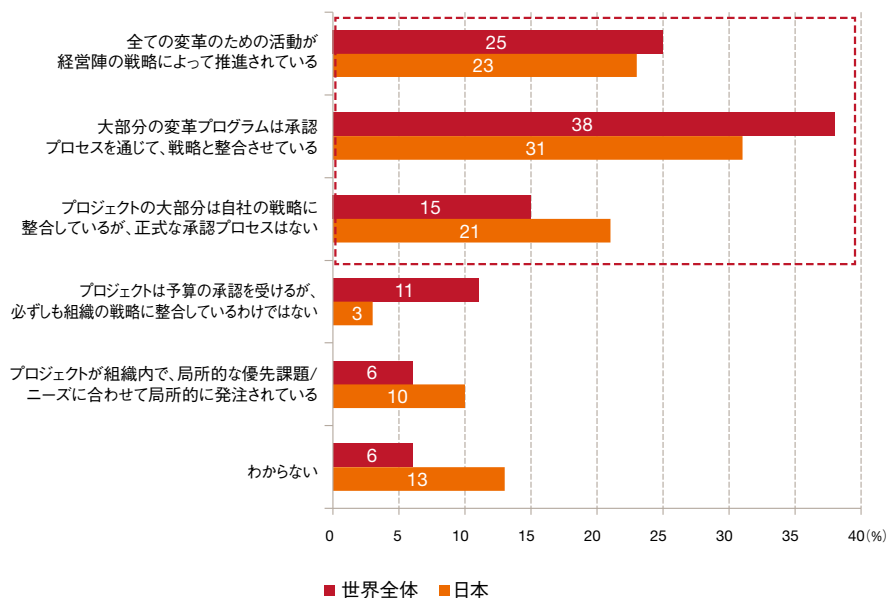
ー世界全体の調査よりー

変革プログラムのポートフォリオを自らの組織戦略に合致させることが非常に重要である。また、プログラムの立上げ段階だけでなく、定期的にポートフォリオの状態を評価し、戦略の達成をサポートしているかを確認しなければならない。これを実現するためには、ポートフォリオの評価に客観性を持たせるための判断基準の設定と、信頼できるデータの収集および活用する仕組みを構築するとともに、専門の人材を配置し、継続的に運営できるようにする必要がある。

日本でも、世界全体と同様に、組織のビジョン・戦略に変革プログラムを整合させることが意識されており、ともに75%程度と高い水準にある（図表1）。しかし、重要なステークホルダーが戦略との整合を継続的にレビューしているとする回答は、世界全体で55%なのに対し、日本では22%と低い水準にある。

また、実行する変革プログラムとその優先度を決定するポートフォリオに関する意思決定を客観的な判断基準と信頼できるデータに基づいて行い、組織の優先目標との整合性を確保していると回答したのは、世界全体の53%に対し、日本は22%であった（図表2）。世界全体でも比較的低い回答であり、本編においても改善を促すポイントとしているが、日本はそれに比べてさらに改善が必要な要素といえる。

図表1：貴社の組織戦略は、変革のための諸活動を通じてどの程度うまく遂行されていますか



回答者数：経営陣と従業員（日本39名、世界全体1,229名）

加えて、PPMにソフトウェアを適切に活用していると回答したのは、世界全体で43%であるのに対し、日本では15%にとどまっており（図表3）、これは先のポートフォリオに関する意思決定における客観的な判断基準と信頼できるデータの活用が進んでいない日本の傾向に通じる。

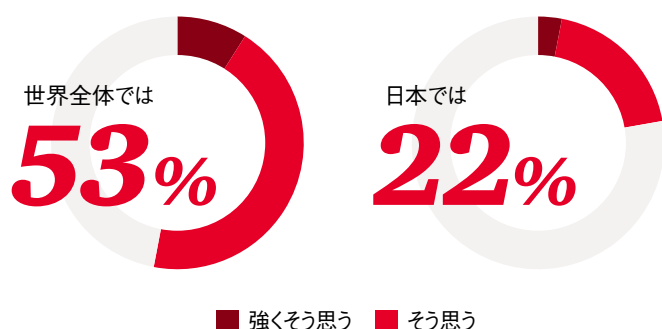
これらの結果より、日本ではポートフォリオマネジメントを導入できている組織は限定的であり、導入している先についてもポートフォリオの最適な運用段階にまでは至っていないように思われる。世界のメガトレンドの影響を受け、大きくビジネス環境が変化する今日、その変化に応じてポートフォリオの構成の見直し

を適切なタイミングで行うためには、客観的な判断基準と信頼できるデータに基づく定期的な管理を定着させていくことが必要である。そして意思決定に必要なデータを適切に収集し、判断しやすいように加工して経営陣に報告するためには、相応のツールの活用が必要になると考えられるからである。

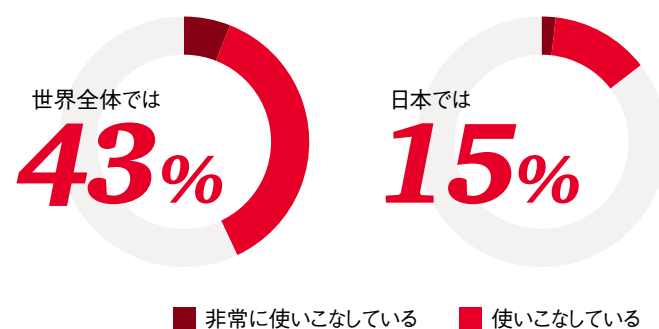
プログラムマネジメントの現場でみられる光景として、共通の定型フォーマットで各プログラムの進捗を報告する仕組みの導入は行われているものの、現場の情報を各報告階層で収集・加工したものを報告しているために、現場の状況が経営陣に正確に伝わらない、あるいは伝わるまでに1-2週間以上のタイムラグが発

生する、といった課題がある。また現場にとっては報告業務にかかる作業負担が大きくなることで、本来プログラムマネジメントに割くはずの時間が限られてしまうといった本末転倒なケースもみられる。日本もビジネス環境の急激な変化に乗り遅れない、迅速な意思決定のためのポートフォリオマネジメントの仕組みを実現するために、客観的な指標や信頼できるデータを定め、その利用に取り組むべきであり、適切に効率よく運営するためのソフトウェアの活用も検討することを推奨する。

図表2：ポートフォリオに関する意思決定を、客観的な基準と信頼できるデータに基づいて行い、組織の優先目標との整合性を確保している



図表3：PPMを実施するために、ソフトウェアを適切に活用している



テーマ2

柔軟に、かつてない速さで変化する

～プログラムの初期段階で適切に計画するとともに、 変化に迅速に対応できる手法に取り組む～

ー世界全体の調査よりー

ビジネス環境の変化に柔軟に対応していくために、変革プログラムの途中でスコープの変更や成果目標の変更を余儀なくされる可能性は決して低くない。そのため、迅速でかつ適切な変更管理プロセスの定着が重要であるとともに、変革を加速するために組織の柔軟性を高める必要がある。各プログラムを短いサイクルで段階的に実現していくアジャイルアプローチの適用を進めたり、予測できる変化を先に織り込んだ複数の対応計画を立案したりといった、新たなプログラムマネジメント手法を取り入れるとともに、従業員一人ひとりが、変化を恐れず、柔軟に対応するための意識を持つこと、またリスクを適切に理解し、それに備えたりする組織文化を形成することがリーダーに求められている。

PwCの過去10年間に行った4回の世界PPM調査を通じて、プロジェクトの主な遅延の理由が大きく変わっていないことが示されている。また遅延理由の上位で比べれば、日本と世界全体は概ね同じ傾向である。しかしながら、それぞれの特徴に着目してみると、世界全体では「プロジェクト途中のスコープ変更」が最も多い理由であり、外部環境の変化に迅速に適応することが求められている影響が大きく感じられる。一方、日本においては、「計画立案段階での見積もり甘さ」が最も多い理由となっており、不十分な計画のままに変革プログラムを開始している傾向がみとれらるとともに、見積もり手法が成熟していないと考えられる。加え

て、日本では、世界全体でいう「リソースの不足」よりも「スキルセットの不適合」の方が高い。これらの背景には、比較的日本では、人材の機能別職種分けが明確になされておらず、人材確保の手段が柔軟性に乏しいことから、プログラムを遂行するために必要なスキル人材の種別とそれぞれの必要数の見積もりを適切に行い、配置、管理していくことの難しさがあると思われる、その結果が、プログラムを開始するための重要な前提条件となる適切なスキル人材の確保が不十分なままにプログラムが開始されるという傾向として表れたものと推察される。

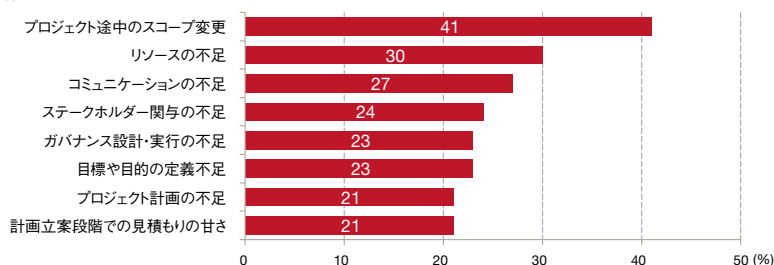
世界は、変化に迅速に適応するための新し

いプログラムマネジメント手法の導入を考えるタイミングにあるが、日本では各プログラムに必要な人材を適切に見積もり、プログラムの計画立案のためのスキル向上や仕組みの改善にも合わせて取り組むことが必要と思われる。

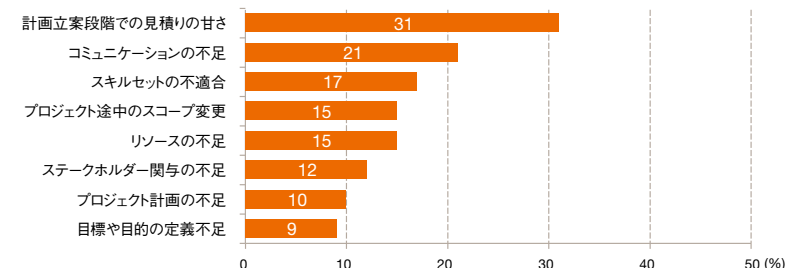
また、もしかすると日本もアジャイルアプローチ（各プログラムを短いサイクルで実施することで大きな目標を段階的に実現していく手法）を導入することで、無駄な資本投資を削減し、貴重な社内人材の有効活用につながるかもしれない。

図表4：プロジェクト遅延の理由

世界全体



日本



回答者数: プロジェクトマネージャー (日本58名、世界全体1,774名)
回答割合の多かった上位8項目について表している。

テーマ3 従業員自らが成功をもたらす環境を整える

～PPMの専門家の育成と従業員のプログラム遂行能力向上への投資を強化～

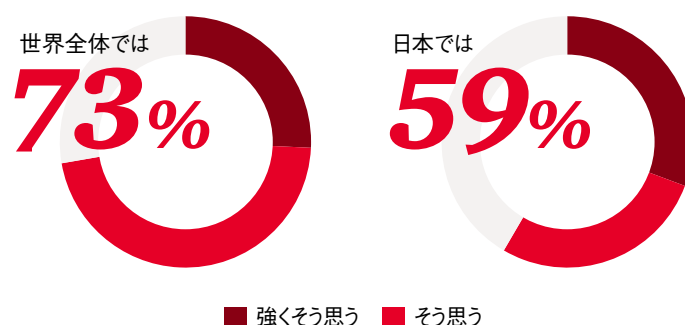
—世界全体の調査より—

急速な環境の変化に自らの組織が対応できると答えているCEOは少なく、また多くの従業員は定常業務と同時に変革に取り組んでいるのが現状である。変革プログラムの成功率を高めるために、キーとなる従業員を変革に集中させるよう業務の再配置の仕組みなどを検討するとともに、組織のプログラムマネジメント能力の向上に投資することが重要となる。PPMスキルを専門的な技術と認定し、PPMの専門家が先進的で専門的な能力開発に取り組み、十分なスキルを有していることを認定する仕組みを持つとともに、組織が指定した方法論にプログラムに参加する従業員が習熟できるよう研修制度を充実させる必要がある。

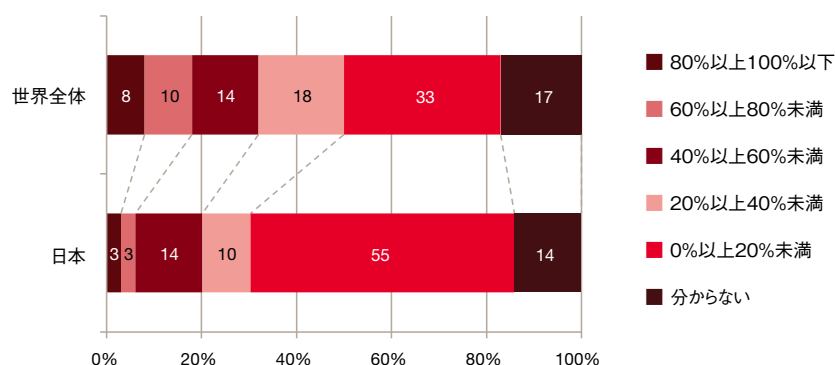
PPMが重要なスキルと認められ、投資されているかとの問いに対し、世界全体で73%、日本で59%のPPMの専門家が「そう思う」と答えており（図表5）、世界全体に比べればやや低いものの、日本においても、相応に重要なスキルと認知されていることが分かる。しかしながら、日本においては、組織が指定した方法論

を理解している従業員の割合が世界全体に比べて少なく、また能力開発のためのトレーニング時間や方法が限定的であることが、次の結果から明らかとなった。

図表5：PPMスキルは重要なスキルと位置付けられ、スキル向上のために組織で投資されている



図表6：自らの組織が定めた方法論に精通していると認定を受けた従業員がどの程度いますか

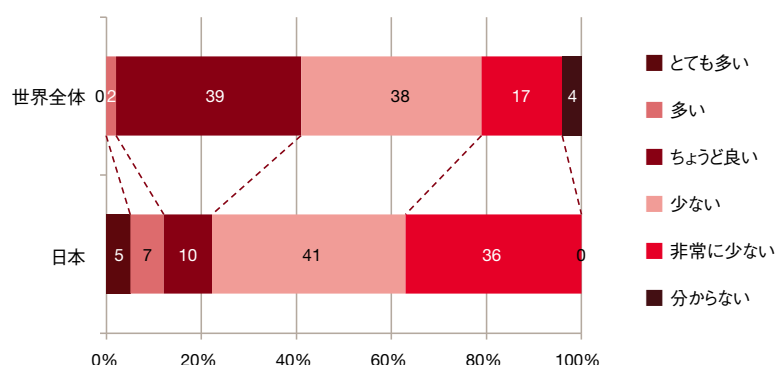


回答者数：プロジェクトマネージャー（日本58名、世界全体1,709名）

—組織が指定した方法論に精通している従業員の割合について、世界全体においては40%未満であるという回答が半数を占めたのに対し、日本においては20%未満であるという回答が半数を占めた（図表6）。
 —自らの組織がトレーニングを十分に提供していないと答えた従業員は、世界全体の55%に対し、日本においてはそれを上回る77%という高い結果であった（図表7）。
 —自らの組織で提供している具体的なトレーニング方法についても、世界全体では、Eラーニング、社外の研修と従業員のスキル育成手段に投資され研修手段が多様であるのに対し、日本においてはOJTと社内研修が中心となっている（図表8）。

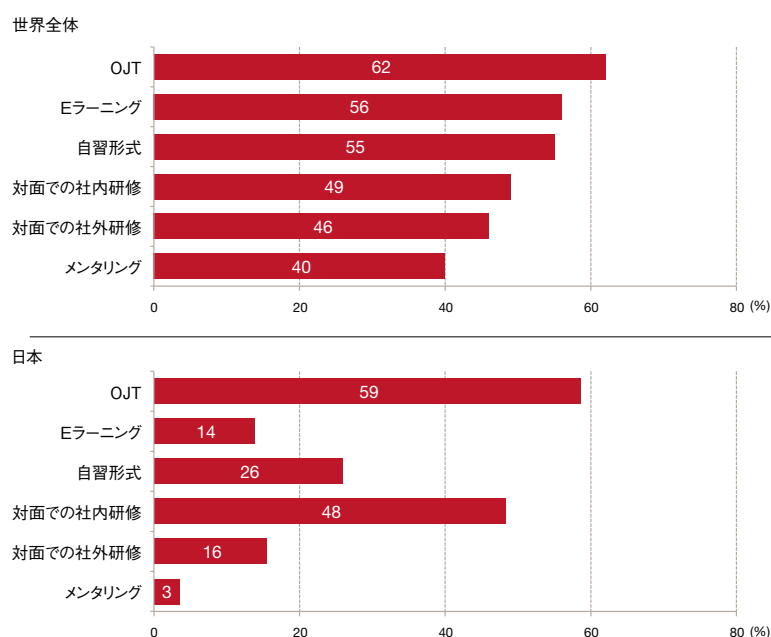
世界全体においても、組織が指定した方法論に精通している従業員の割合は必ずしも多いとはいえないが、半数以上の組織において20%を下回る日本の状況では、同時に実行できるプログラムの数が限られる、あるいは適切なプログラムの運営ができないなど、プログラム遂行上の弊害となって変革プログラムが失敗する可能性が高まることが懸念される。日本でも組織のプログラム遂行能力を高めるために、まずPPMの専門家の育成に取り組み、外部研修などで新しい手法や事例を習得させるとともに、並行して組織が指定する方法論の整備と従業員がこれを習得するための研修プログラムの開発を推進することが求められる。

図表7：PPMのスキル開発に十分な時間を提供していますか



回答者数：プロジェクトマネージャー（日本58名、世界全体1,719名）

図表8：PPMのトレーニング機会は、どのような方法で提供されていますか(複数回答)



回答者数：プロジェクトマネージャー（日本58名、世界全体1,708名）

テーマ4

経営陣とプログラム遂行チームを連携させて、求める変革を実現する

～変革活動を組織へ浸透させるために、現場とのコミュニケーションを促進する～

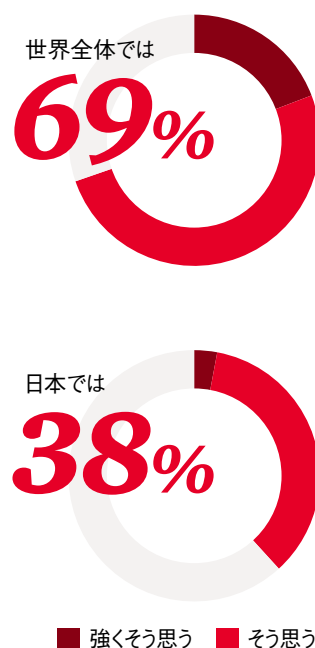
—世界全体の調査より—

変革を実現するのは従業員である。変革プログラムに期待する目標と成果を明確に定義し、従業員の理解を得られるようにコミュニケーションすることはとても重要であり、経営陣が担うべき役割である。また経営陣は変革プログラムの遂行にはさまざまな課題が発生しうること理解を示し、現場が状況をありのままに伝えられるよう、現場との隔たりをなくすために取り組むことが必要である。また、このような隔たりを解消するためのサポートをプロジェクトマネージャーに期待するとともに、プロジェクトマネージャー自らも経営陣と従業員との橋渡しとなるよう取り組み、専門家としての認知を高める必要がある。

変革プログラムの成果を説明できるとした従業員の回答率を比較すると、世界全体では69%だったのに対し、日本では38%であり(図表9)、世界全体よりも日本は低い結果となった。また、プログラムになんらか関与している従業員に対して、自分の意見が常にプログラムに付加価値をもたらしているかと尋ねたところ、世界全体では45%が付加価値をもたらしていると回答したのに対して、日本においては

10%であった(図表10)。変革の影響を受ける当事者が変革の計画段階で関わっている割合が高ければ高いほど変革プログラムの成功率が高まることは周知の事実であり、従業員が変革プログラムについてより適切に理解するためには、従業員へのコミュニケーション機会とその手段を見直すとともに、変革プログラムの企画段階から従業員が参加できる仕組みを合わせて検討することが望まれる。

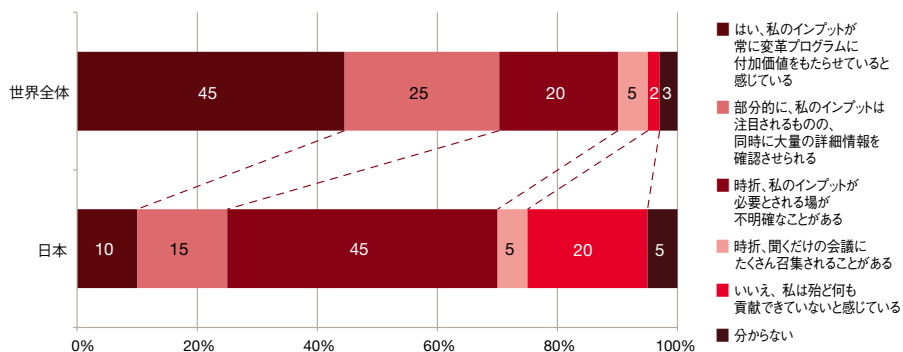
図表9: 変革プログラムの成果を説明できる



そのような状況の中、変革プログラムを推進するプロジェクトマネージャーには、経営陣をサポートし、従業員との隔たりを埋める役割が期待されるものの、プログラム・マネジメント・オフィス（PMO）が定常的にを行っている業務に関する調査では、世界全体も日本も経営陣への「進捗報告」が最上位であり、「戦略的な計画立案への参加」を業務の一つとして挙げたのは、日本では7%のみで、全業務中17位にとどまった。（世界全体では28%、5位）（図表11）。世界全体でも決して順位は高くないものの、「戦略的な計画立案への参加」や「新規プロジェクトの特定・選定・優先順位付け」の業務を通じて、PMOがポートフォリオマネジメントに関わっている事例が見られるのに対して、日本ではプロジェクトの定常的な監視や調整が中心業務となっていることが分かる。この状況では、プロジェクトマネージャーが経営陣をサポートして従業員の変革プログラムへの理解を向上させることは難しい。

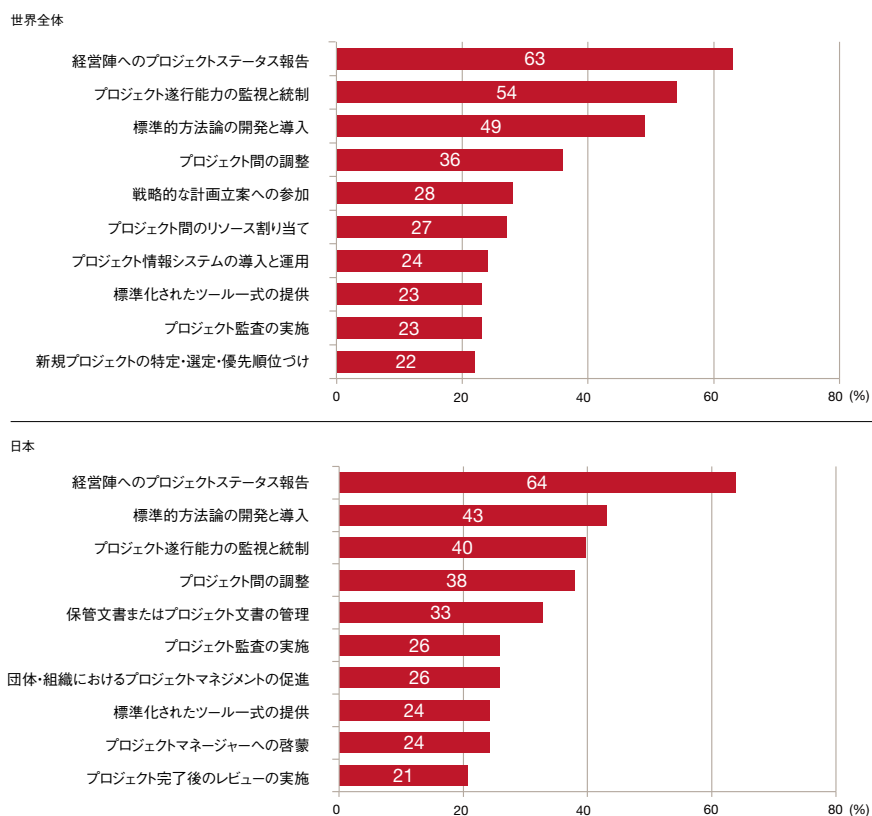
日本では、変革プログラムの成功率を高めるためにも、プロジェクトマネージャーがビジネス環境の変化や自らの組織のビジネス構造を理解できるように育成したり、実際に企画にかかわるためのプロセスを導入したりすることが必要と思われる。また、プロジェクトマネージャー自身も旧来のプロジェクト管理手法の専門家の域を超え、より高い付加価値を提供できるように効果的なコミュニケーション手法や、ポートフォリオマネジメントにかかわる知識習得や訓練の機会を持つことも必要になっている。

図表10：プロジェクトは、あなたが十分に貢献できるようなガバナンス構造となっていますか



回答者数：一般管理職（日本20名、世界全体1,774名）
現在、変革プログラムに何らかの関わりがあるとした回答者を対象にしている。

図表11：PMOが提供している業務/サービスを最大7つ選択してください



回答者数：プロジェクトマネージャー（日本58名、世界全体1,774名）
回答割合の多かった上位10項目について表している。

テーマ5

厳しい現実を測定し、対処し、前進を続ける

～変革プログラムの成果を測定可能なものに定義し、継続的に監視する～

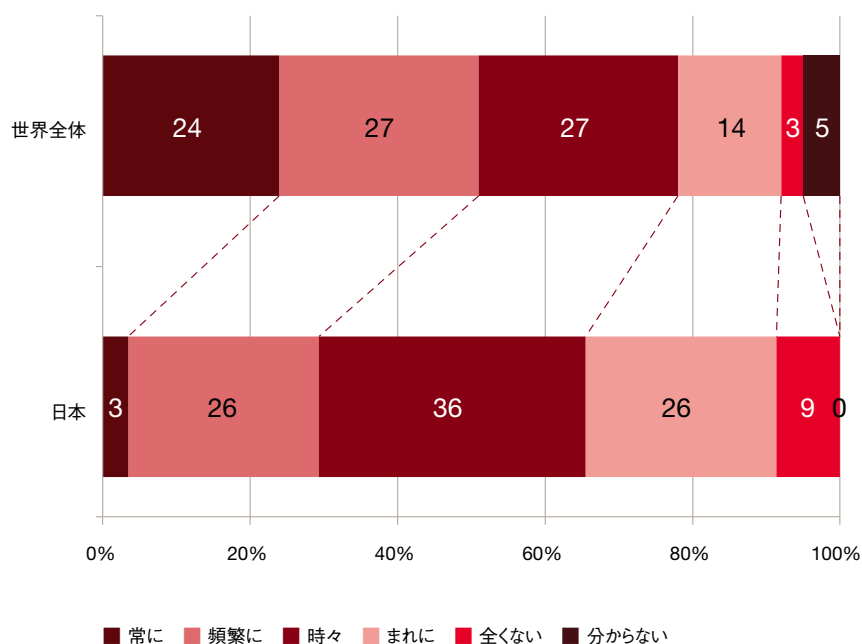
―世界全体の調査より―

全ての企業が同じように、マーケット情報、顧客動向、戦略に関するアドバイスを得られる環境が整ってきた現在、変革プログラムを遂行する能力が最終的に勝者と敗者を分けるようになっていく。より迅速に、より巧みにプログラムを遂行できる者が、世界で進行しているさまざまな変化をものにして、繁栄できる可能性が高い。また変革プログラムが目標とする成果を測定可能にし、これを継続的に監視し、ポートフォリオの見直しに勇気をもって対処することが重要となる。

自らの組織で成果目標が設定されている場合、その成果を常にあるいは頻繁に監視・測定しているとした回答は、世界全体で51%、日本で29%であった（図表12）。また、設定した効果を実現しているかとの問いに対して成果目標を実現できているとする回答は、世界全体の46%に対し日本では26%にとどまっている

（図表13）。プログラムの計画時点および開始時点では重視していた成果目標も、プログラムの実施段階において、その達成見通しを定期的に測定し、評価していないのであれば、その実現が難しくなるというのは想像に難くない。先述の通り、日本においては、そもそも変革プログラムの成果目標を客観的な判断基準

図表12：成果目標を監視・測定していますか



回答者数：プロジェクトマネージャー（日本58名、世界全体1,746名）

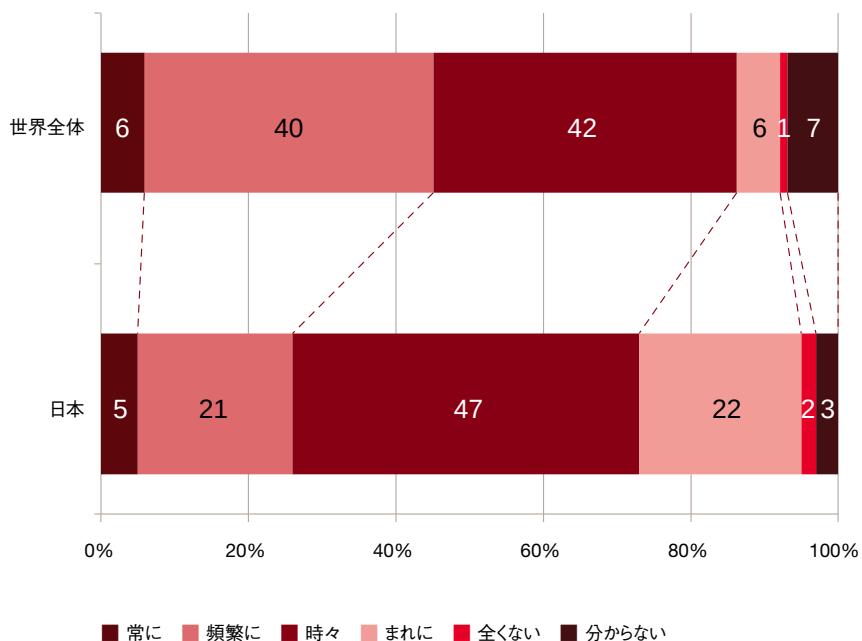
や信頼できるデータで測定可能としている割合も22%と低いことから、まずは、成果目標の定量化とデータを用いた測定方法の導入に取り組むべきである。

また、プログラムマネジメントの基本要素を正しく行う上で、特に次の要素について日本ではより踏み込んだ取り組みが必要である。

ープログラムの目的にあったビジネス要件定義のための構造的なアプローチの利用

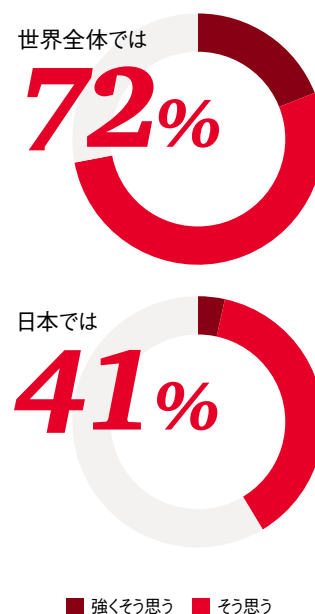
構造的なアプローチ利用していると答えたプロジェクトマネージャーは、世界全体で72%、日本で41%であり（図表14）、日本の半数のプログラムは正確に要件を定義することに注力できていない懸念がある。

図表13：成果目標を実現していますか



回答者数：プロジェクトマネージャー（日本58名、世界全体1,746名）

図表14：プログラムの目的にあったビジネス要件を定義するために、構造的なアプローチを用いている



ーリスクの把握と継続的な管理

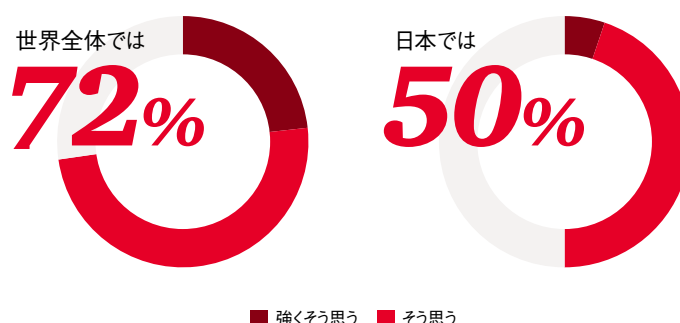
プログラムの目的を阻む脅威を最小化するために、適切にリスクを把握、評価していると答えたのは、世界全体で72%、日本で50%（図表15）であり、プログラムの開始から終了まで、継続してリスクが管理されているかという問いに対しては、世界全体では74%が管理されていると回答したのに対し、日本では54%にとどまった（図表16）。

ー要件の明確化とそれに基づくコスト管理

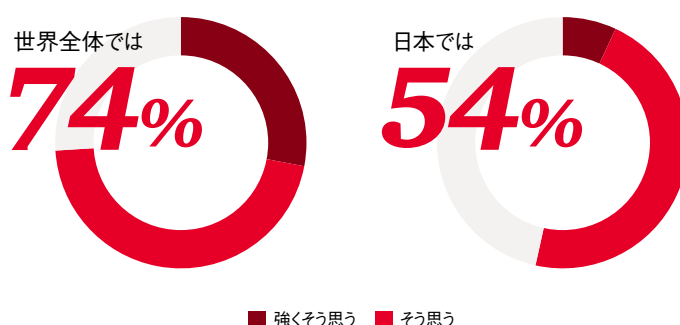
プログラム期間中に使用可能なコストが明確化されているか、もしくは承認前に吟味されているかという問いに対して、世界全体と日本はともに80%程度が行っていると回答している（図表17）。しかしながら、テーマ2で先述のとおり、プロジェクト遅延理由の第1位が「計画立案段階での見積もりの甘さ」であること、日本におけるプロジェクト中断理由の第4位が「予算超過」であることから要件定義の不十分さとも関連して、有識者などに依る内容精査などの手続き不足が想定される。

プログラムマネジメントの基本要素について、プログラムの開始から終了まで、一貫して適切に取り組み続けることは、プログラムが成功するための必要条件であるにもかかわらず、日本では、プログラムマネジメントの構造的なアプローチの利用が浸透していないこと、またその中でも最も基本的な管理項目の運営についても課題があり、世界全体よりも変革プログラムを遂行する上で基本要素の改善が必要な点が多いことを意識し、今後、企業の生き残りを左右する重要な能力として改めてプログラムマネジメントを専門能力と位置付け、強化していくことが望まれる。

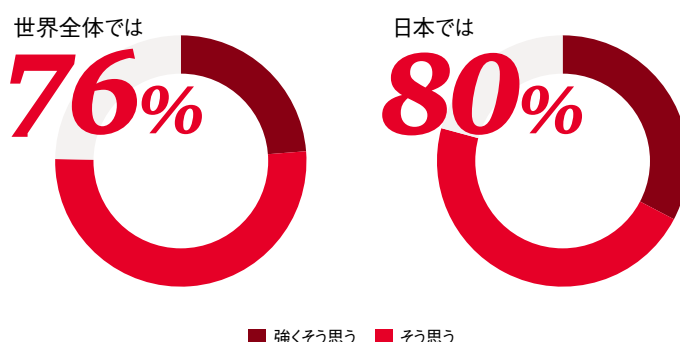
図表15：プログラムの目的を阻む脅威を最小化するために、適切にリスクを把握、評価している



図表16：プログラムの開始から終了まで継続的にリスク管理を行っている



図表17：プログラム遂行時のライフサイクルにおいて使用可能なコストが明確化されている、あるいは承認前に吟味されている

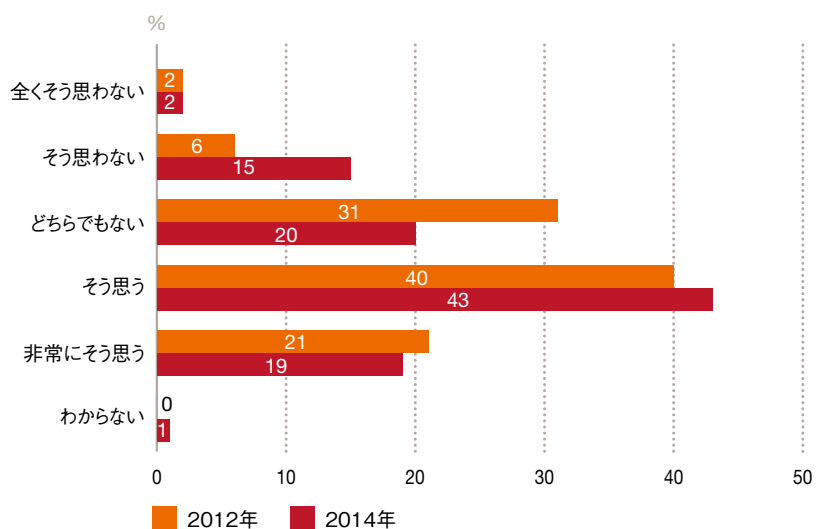


詳細データ

アーンド・バリュー・マネジメント

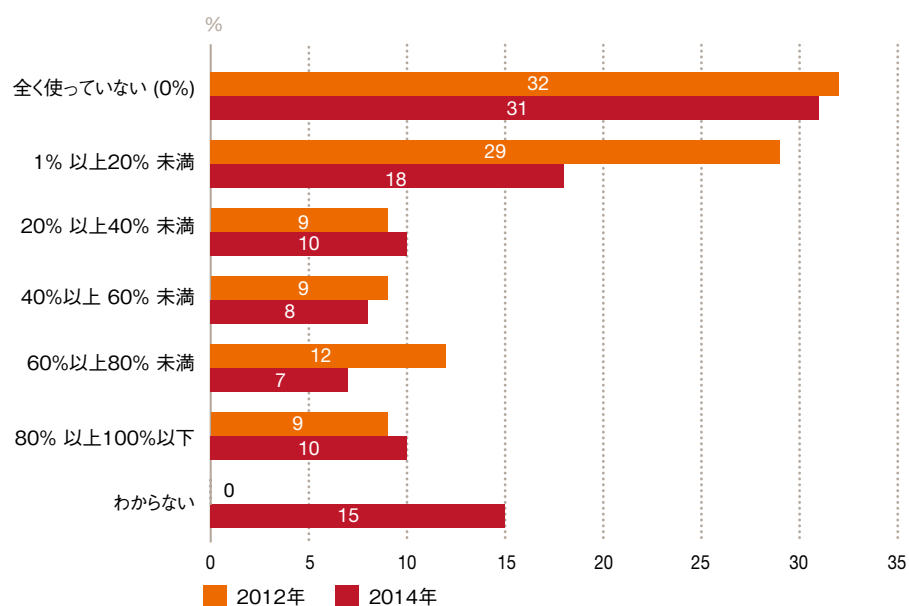
(Earned Value Management, EVM) は特に米国の公共部門におけるプロジェクトの成功に重要な役割を果たし続けている。しかしながら、自分たちのプロジェクトの成功に大きく貢献していると思うか、という質問に対し、「非常にそう思う」または「そう思う」と答えた回答者の割合は2012年から2014年まであまり変化していない。

質問: プロジェクトの成功にEVMが大きく貢献していると思いますか



回答者数: 919名

質問: あなたは全プロジェクトのどのくらいの割合にEVMを使っていますか



回答者数: 1,700名

アジャイル・プロジェクト・マネジメント

アジャイル・プロジェクト・マネジメントは米国の公共部門で適用され続けられており、情報システムなどの調達において「モジュール開発」を推奨する米国行政管理予算局（OMB）のガイドラインにより後押しされている。

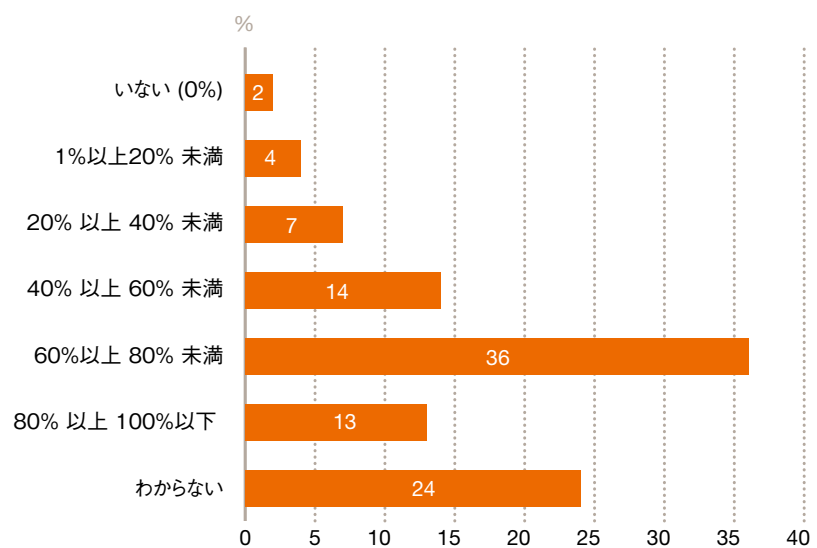
しかしながら、PMI-ACP（PMI Agile Certified Practitioner）資格保有者の割合は多くはない。

質問: あなたの組織では、アジャイル・プロジェクト・マネジメントの方法論を使っていますか



回答者数: 1,699名

質問: あなたの組織のアジャイル・プロジェクト・マネージャーのうち、PMI-ACP資格保有者が占める割合はどのくらいですか

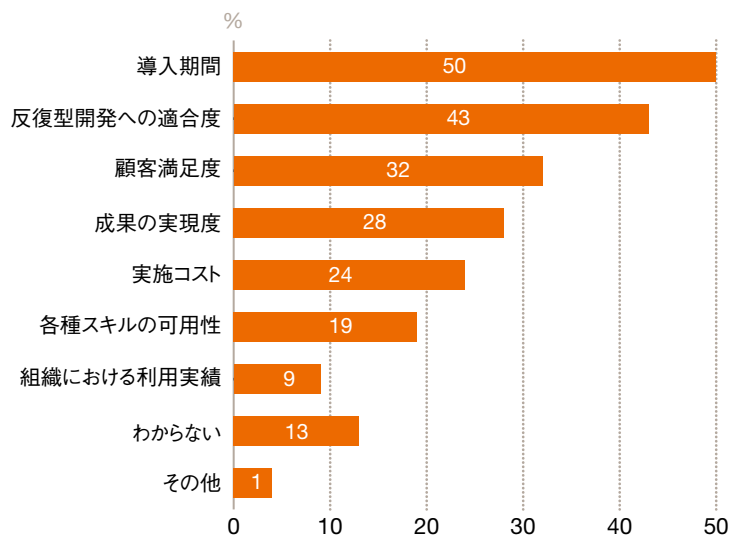


回答者数: 761名

アジャイル・プロジェクト・マネジメント

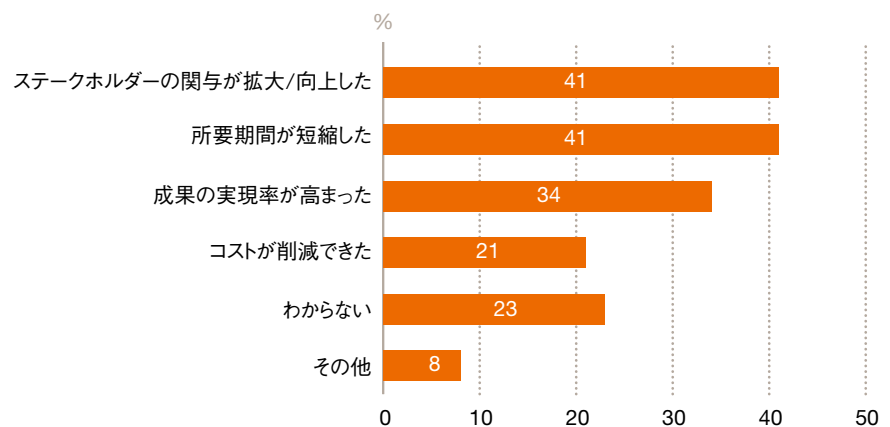
組織がウォーターフォールではなくアジャイルを選ぶ際の判断基準の中で最も重視されていたのは、導入期間（50%）、反復型開発への適合度（43%）であった。

質問: あなたの組織がウォーターフォールではなくアジャイルを選ぶ際の判断基準はどれですか



回答者数: 761名

質問: アジャイル・プロジェクト・マネジメントによってあなたのプロジェクトまたはプログラムのどのような点が向上しましたか

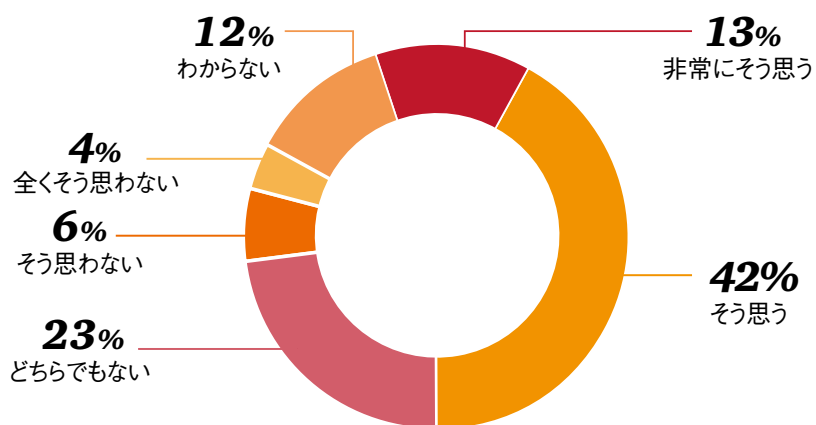


回答者数: 1,700名

アジャイル・プロジェクト・マネジメント

回答者が所属する組織の半数以上が、アジャイルは組織の成果目標の達成に大きく貢献していると考えている。

質問: あなたの組織のビジネス成果目標の達成にアジャイル・プロジェクト・マネジメントが大きく貢献していると思いますか



回答者数: 761名

調査の方法

目的

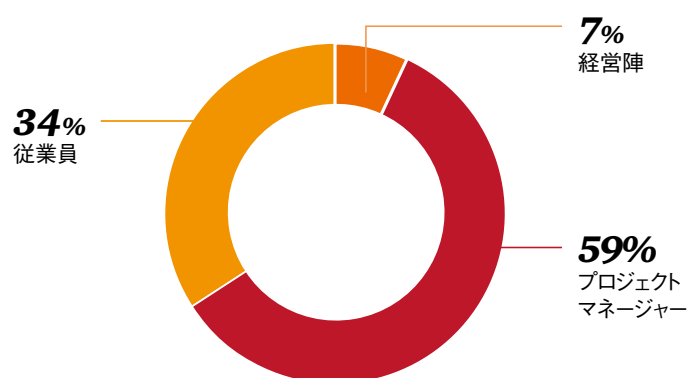
第4回世界ポートフォリオ・プログラム・マネジメント調査を実施したのは、さまざまな組織に属する方々が、下記の質問に回答する際の参考情報を提供するためである。

「変革を要請した人々は、望んだ成果を得ているのだろうか？」

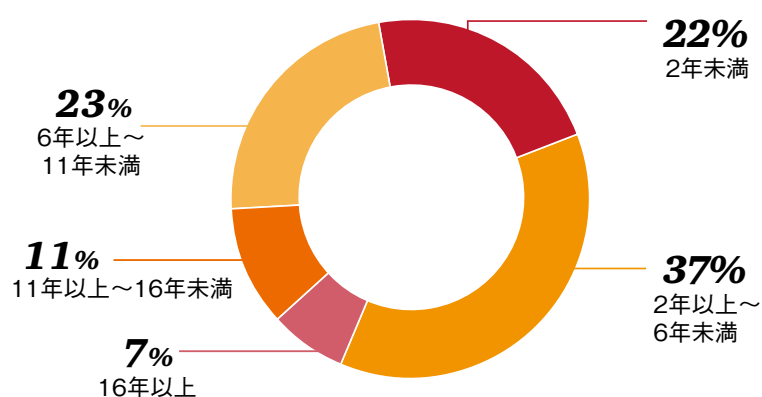
回答者

今回の調査は、「経営幹部または経営陣」、「従業員」、「プロジェクトマネージャー（ポートフォリオマネージャー、プログラマネージャーを含む）」の三つの区分に分けて実施した。その結果、プログラム遂行に対して、組織内で上記の区分ごとに見解の相違があるかどうかを知ることができた。

今回の調査回答者の三つの区分

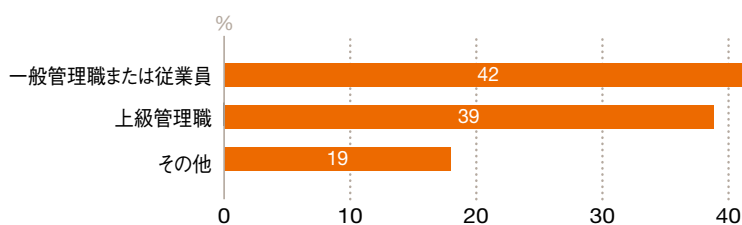


プロジェクトマネージャーの経験年数



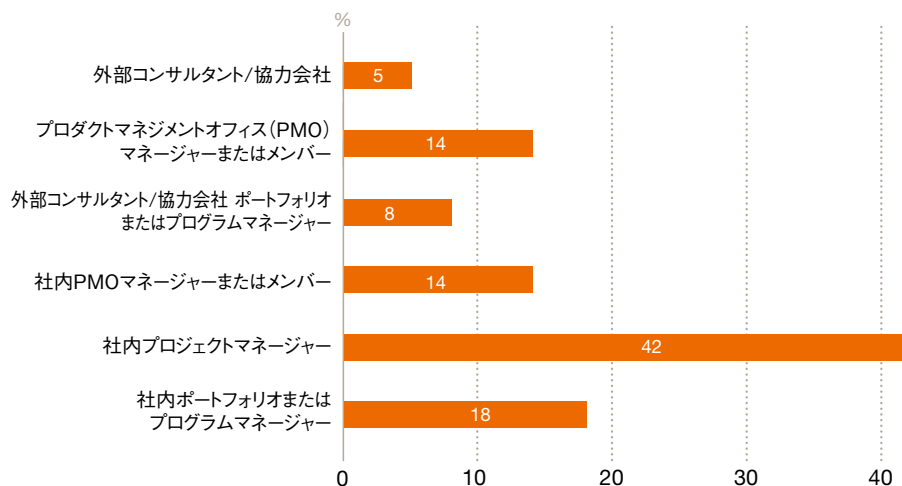
回答者数: 1,699名

従業員の役職



回答者数: 1,051名

プロジェクトマネージャーの役職



回答者数: 1,775名

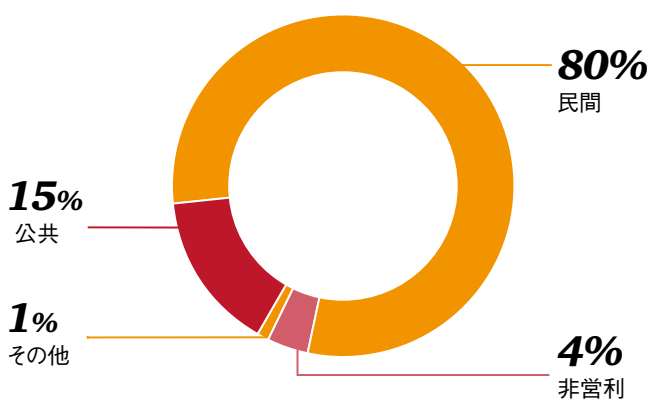


3,025

名の回答者が110カ国から参加し、多様な意見を聞くことができた。

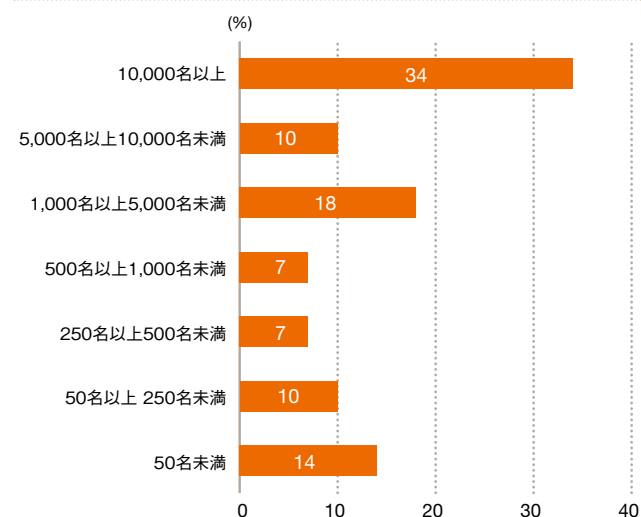
回答者の所属組織

組織の種別



回答者数: 3,021名

従業員数



回答者数: 3,019名

49%

消費財、工業製品
およびサービス



14%

金融サービス



26%

テクノロジー、情報、通信、
エンタテインメント

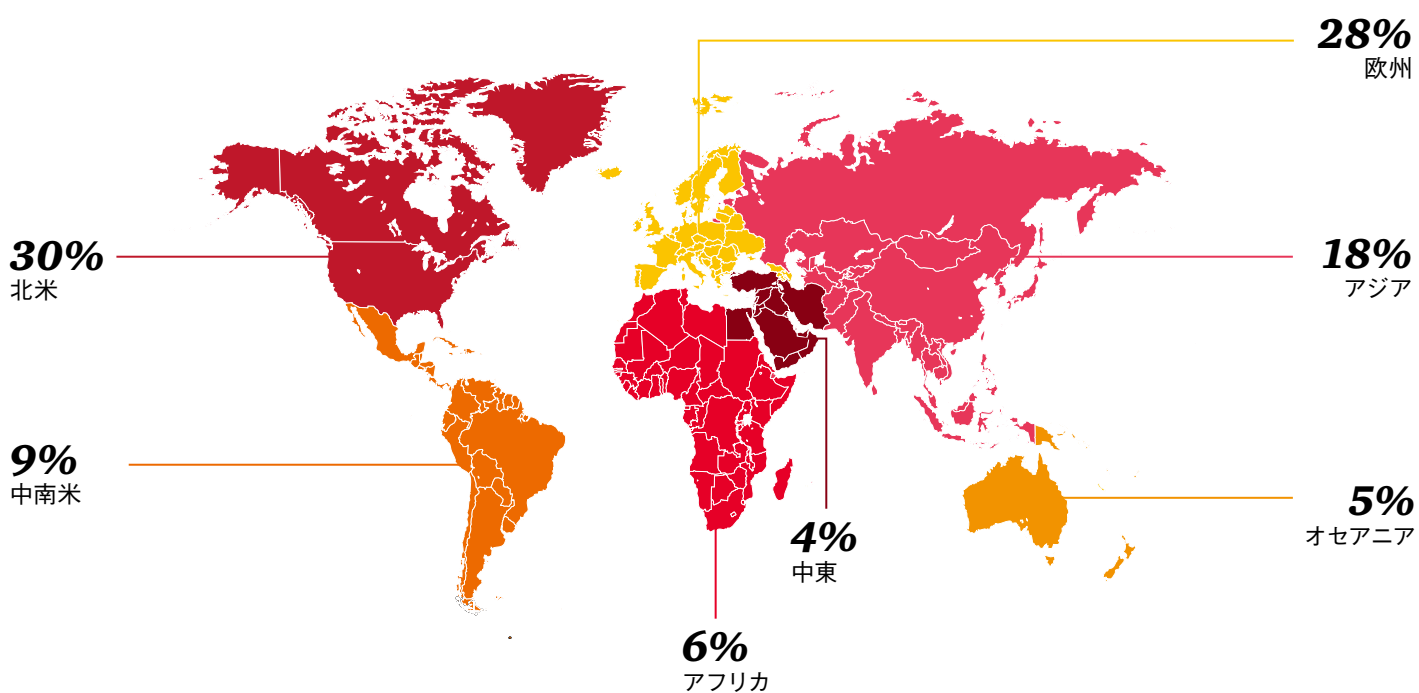


11%

官公庁・公的機関



回答者の地域別内訳



回答者数: 3,025名

実施期間

調査開始日: 2013年11月**12**日 完了日: 2014年3月**3**日

回答者の国別内訳

※各地域内で、国名のアルファベット順に記載

欧州	数
アルメニア	3
オーストリア	3
ベルギー	7
ブルガリア	1
クロアチア	1
キプロス	4
チェコ共和国	5
デンマーク	3
フランス	21
ドイツ	42
ギリシャ	9
ガーナ	1
ハンガリー	2
アイルランド	15
イタリア	25
マケドニア	1
オランダ	9
ノルウェー	2
ポーランド	10
ポルトガル	6
ルーマニア	4
ロシア	9
サンマリノ	1
セルビア	2
スペイン	32
スウェーデン	16
スイス	18
トルコ	107
英国	471
ウクライナ	3

中南米	数
アルゼンチン	3
バルバドス	3
ボリビア	7
ブラジル	1
チリ	1
コロンビア	4
コスタリカ	5
ドミニカ	3
ドミニカ共和国	21
エクアドル	42
グアテマラ	9
ジャマイカ	3
メキシコ	37
パナマ	3
パラグアイ	2
ペルー	8
プエルトリコ	1
セントルシア	2
セントビンセントおよび グレナディーン諸島	1
トリニダード・トバゴ	8
ウルグアイ	3
ベネズエラ	2

中東	数
バーレーン	3
イラン	5
イスラエル	1
ヨルダン	5
クウェート	6
レバノン	6
オマーン	5
パレスチナ	1
カタール	18
サウジアラビア	38
アラブ首長国連邦	47

北米	数
カナダ	203
米国	684
その他北米	9

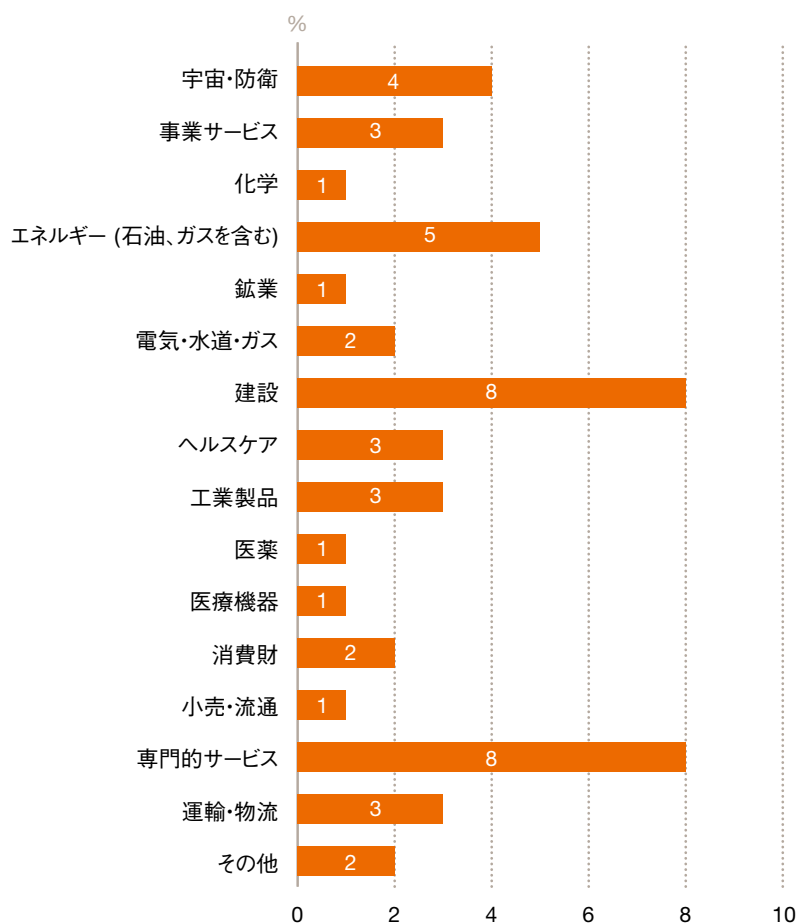
アジア	数
ブータン	2
カンボジア	1
中国	62
香港	20
インド	195
インドネシア	2
日本	119
カザフスタン	1
マカオ	1
マレーシア	45
ネパール	1
パキスタン	10
フィリピン	15
シンガポール	15
韓国	8
スリランカ	7
台湾	9
タイ	5
トルクメニスタン	1
ベトナム	4

アフリカ	数
アンゴラ	1
ボツワナ	1
ブルキナファソ	1
カメルーン	2
コンゴ民主共和国	2
エジプト	12
エチオピア	1
ガーナ	9
ケニア	9
レソト	1
リビア	3
モーリシャス	2
モロッコ	2
ニジェール	1
ナイジェリア	38
ルワンダ	1
南アフリカ	72
スーダン	3
タンザニア	2
ウガンダ	3
ザンビア	4

オセアニア	数
オーストラリア	125
ニュージーランド	21
バブアニューギニア	1

業種別内訳

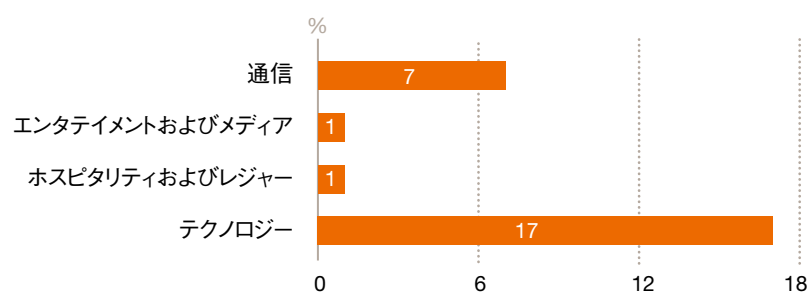
消費財、工業製品およびサービス



回答者数: 3,014名

注: 小数点の端数処理の関係上、数値の合計が100%にならない場合がある。

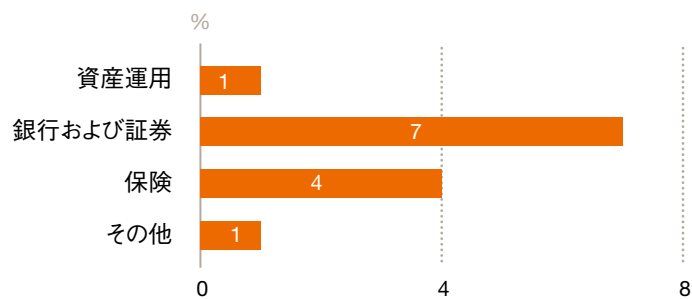
テクノロジー、情報、通信、エンタテインメント



回答者数: 3,014名

注: 小数点の端数処理の関係上、数値の合計が100%にならない場合がある。

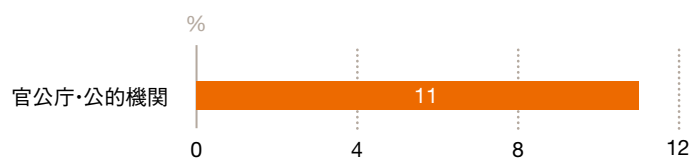
金融サービス



回答者数: 3,014名

注: 小数点の端数処理の関係上、数値の合計が100%にならない場合がある。

官公庁・公的機関



回答者数: 3,014名

注: 小数点の端数処理の関係上、数値の合計が100%にならない場合がある。

PwCの成熟度評価

目的

この診断ツールは、ポートフォリオ・プログラム・マネジメント実施能力の成熟度を評価し、各クライアントのビジネス環境に即した実行可能な提言を行うものである。

内容

PwCの成熟度評価では、組織の遂行能力の有効性を、**洞察力**、**管理能力**、**効率性**の三つの観点で評価する。これらの軸を、次のレベル1からレベル5までの段階で採点する。

- **レベル1:個別に対処している**—マネジメントが実施されておらず、プロジェクトの成功に全く影響をもたらしていない。
- **レベル5:最大化されている**—ベストプラクティスレベルの標準を持ち、ステークホルダーの関与も適切で、ポートフォリオ・プログラム・マネジメントの成功に重要な役割を果たしている。

対象

- 本報告書のベンチマークデータは、世界中のPwCのプロジェクトチームが過去2年間に、クライアントのプログラムおよびプロジェクト169件を対象に実施した成熟度評価の結果に基づいたものである。
- 産業:公共部門、慈善団体を含む全産業部門
- プログラムおよびプロジェクトの種類:人事部門のプログラムから複雑な全社の変革プログラムまで、あらゆる種類のプログラムおよびプロジェクト
- 予算の範囲:5万ポンドから15億ポンド以上まで
(日本円に換算すると約900万から2700億円以上まで(1£≒180円))

方法

各評価について、PwCのPPMの専門家が、プログラムガバナンスおよびプログラムマネジメントに関連する160の要素に対して採点を行った。

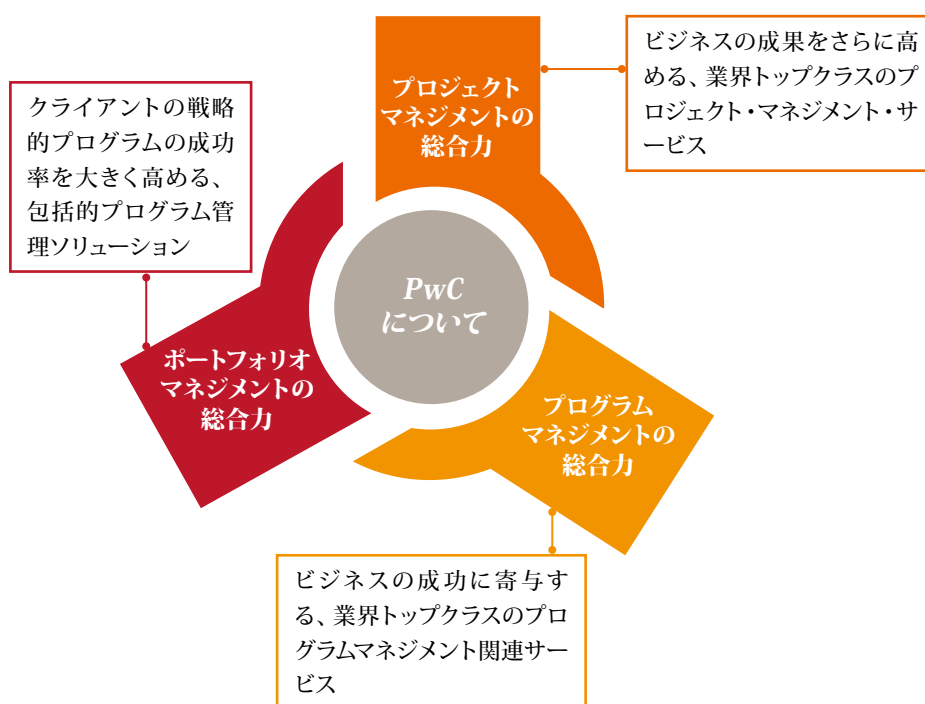
時期

実施期間: 2014年7月までの24カ月間

PwCについて

PwCのポートフォリオプログラムチームは、企業の複雑なプログラムポートフォリオとプログラムをより効率的に管理することで、全般的なプログラムの実施や成果を改善させたいなど、変革プログラムを成功に導きたいとお考えのクライアントの皆さまに、グローバル規模でソリューションを提供しています。

ソリューションの構成:



当社はクライアントとのコラボレーションを通じて、次のことを目指しています。

- 管理面および財政面に規律をもたらし、実効性の向上と成果の最大化を図ります。
- ビジネス戦略とプログラムの実施を密接に連携させます。
- 計画、予算編成、プログラムの選定と実施において、各作業段階での可視性を高めます。
- ビジネスの目的と目標を達成するために、適切な投資が最適な組み合わせで実施されるよう、意思決定において必要となる情報を提供します。
- プログラム実施における、リソースの需要と供給のバランスを最適化します。

Our global PPM leadership team



Stephen Moysey

PwC US

stephen.moysey@us.pwc.com



Sandie Grimshaw

PwC UK

sandie.grimshaw@uk.pwc.com



Randy Loyer

PwC US

john.r.loyer@us.pwc.com



Carmine Cirella

PwC Canada

carmine.cirella@ca.pwc.com



Paul Tenuta

PwC US

paul.tenuta@us.pwc.com



Anton Koonstra

PwC Netherlands

anton.koonstra@nl.pwc.com



Paul Frank

PwC US

paul.frank@us.pwc.com



Serkan Katilimis

PwC Germany

serkan.katilimis@de.pwc.com



Kevin Reilly

PwC Australia

kevin.reilly@au.pwc.com

Our extended global PPM team

Michael Cooch
United Kingdom

+44 (0) 20 7212 5471
michael.c.cooch@uk.pwc.com

Carlos Lopez Cervantes
Mexico

+52 55 52 63 57 25
carlos.lopez.cervantes@mx.pwc.com

Mark Stämpfli
Switzerland

+41 58 792 13 74
mark.stampfli@ch.pwc.com

Neel Ratan
India

+ 91 124 4620540
neel.ratan@in.pwc.com

Johannes Joergensen
Sweden

+46 (0)723 530264
johannes.joergensen@se.pwc.com

Riyadh Al – Najjar
Middle East

+966 1211 0400
riyadh.alnajjar@sa.pwc.com

Stephen Cheung
Hong Kong

(852) 2289 1966
stephen.cl.cheung@hk.pwc.com

Frank Wittman
USA

(502) 585 7722
frank.wittman@us.pwc.com

Raymond Ready
USA

(678) 419 1226
raymond.ready@us.pwc.com

Darren Honan
Australia

+61 (3) 8603 3104
darren.honan@au.pwc.com

Gene Alfred Morales
Philippines

+63 (2)8452728
gene.alfred.morales@ph.pwc.com

Yoann Derriennic
France

+33 (1) 56 57 41 11
yoann.derriennic@fr.pwc.com

Gerben Kraal
Netherlands

+088 792 73 42
gerben.kraal@nl.pwc.com

Andrew Metcalfe
South Africa

+27 11 287 0980
andrew.metcalfe@za.pwc.com

Evgeny Otnelchenko
Russia

+7 (495) 967 6000
evgeny.otnelchenko@ru.pwc.com

Santiago Franco Castro
Spain

+34 915 684 361
santiago.franco.castro@es.pwc.com

中村 哲
日本

+81 80 3364 0027
satoru.n.nakamura@jp.pwc.com

Vivian Muniz
Brazil

vivian.muniz@br.pwc.com

用語集

本報告書に使用されている表現および文献の解説

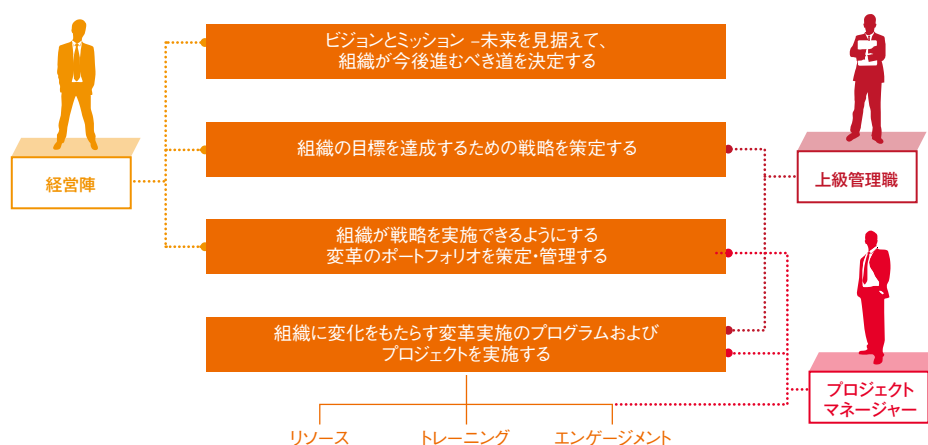
観点

今回の調査を通して私たちは右図にあるように、回答者の考え方が属するグループによって異なることを示してきた。だがそれは、経営陣の中にプログラム遂行のことを考えている人が一人もいない、またはプロジェクトマネージャーたちは誰も目標や戦略に関心を持っていない、などと決めつけるものではない。それでも、この観点の違いを念頭に置くことで、今回の調査結果の一部がなぜそうなったのか、理由がわかりやすくなるはずである。

CEO/経営幹部/経営陣

PwCは2014年に世界中のCEOを対象とした調査の結果に基づく年次CEO意識調査を発表している。私たちは今回の報告書の中で、このCEO意識調査を引用した。同調査の結果が、世界中のプロジェクトマネージャーたちが直面する課題を理解するために必要な背景と関連情報を与えてくれると考えたからである。同調査を引用した箇所では、リーダーを一概に“CEO”と呼んでいる。

今回の調査について、「経営陣 (C-Suite)」という言葉に関して質問を受けた。私たちはこの



「経営陣」という言葉を、組織の最上層の経営チーム（つまり「役員会」）という意味で使っている。あいまいな表現を避けるために、このグループを「経営陣」と呼んでいる。

ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトとは？

本報告書の大部分が、プロジェクトとプログラムの双方を実施する際に加え、変革プログラムの大規模なポートフォリオを管理する際にしばしば直面する問題を取り上げた内容になっている。

本報告書を通じて「プロジェクトマネージャーたち」という言葉を使用しているが、これはポートフォリオ、プログラム、プロジェクトのいずれであっても、それらによって変革を実施する専門家という意味で使っている。



プライスウォーターハウスクーパースの ポートフォリオ・プログラム・マネジメントサービス

ポートフォリオマネジメント

- ・ポートフォリオマネジメント設計・構築支援
- ・プログラム選定・優先度設定の最適化支援
- ・ポートフォリオ・オペレーティング・モデル設計支援

プログラム・プロジェクト・デリバリー

- ・プログラム・マネジメント・オフィススタートアップ支援
- ・ポートフォリオ・プログラム・マネジメント成熟度診断
- ・アジャイル・プロジェクト・マネジメント導入支援
- ・プログラムリカバリー支援
- ・プログラムリスク評価

成果の実現

- ・ベネフィット・マネジメント導入支援



お問い合わせ先

プライスウォーターハウスクーパース株式会社
コンサルティング部門
03-3546-8480 (代表)

中村 哲

パートナー

satoru.n.nakamura@jp.pwc.com

黒川 貴弘

シニアマネージャー

takahiro.kurokawa@jp.pwc.com

小田原 文子

マネージャー

fumiko.odahara@jp.pwc.com

斎藤 康晴

シニアアソシエイト

yasuharu.saito@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwCは、世界157カ国 に及びグローバルネットワークに195,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスの提供を通じて企業・団体や個人の価値創造を支援しています。詳細は www.pwc.com/jp をご覧ください。PwC Japanは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社(あらた監査法人、京都監査法人、プライスウォーターハウスクーパース株式会社、税理士法人プライスウォーターハウスクーパース、PwC弁護士法人を含む)の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、アドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

本報告書は、PwC メンバーファームが2014年9月に発行した『4th Global Portfolio and Programme Management Survey: When will you think differently about programme delivery?』を翻訳したものに、日本独自の分析結果を付加したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/report.jhtml

オリジナル(英語版)はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/consulting-services/portfolio-programme-management/global-ppm-survey-2014.jhtml

日本語版発刊月: 2014年12月 管理番号: I201406-8

©2014 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.