

「戦略的プロジェクト経営」監訳者のことば

本書は、組織としてプロジェクトを実施することを念頭においた経営書です。プロジェクトによる業務の実施が広く行きわたってきた今日のビジネス環境にあって、組織活動の中でプロジェクトをとらえ、プロジェクトを効率的かつ効果的に実施することが重要な経営課題であることに異論はないでしょう。経営者が自らの組織において実施されているプロジェクトの現状を知り、プロジェクトを成功に導く方法論であるプロジェクトマネジメントの知識をもつことは不可欠です。

日本において、「プロジェクト」という言葉が広く認知されるようになったのはNHKが放映をした「プロジェクト X」に端を発していると言えます。日本では、その2年程前からプロジェクトマネジメントを推進する専門家団体が立ち上がり、2000年までには3団体がそれぞれの分野で活動を開始しています。

当時のプロジェクトマネジメントは、単一プロジェクトを対象にしたものに留まり、いかに該当するプロジェクトを成功へ導くかという点に焦点が当たっていました。すなわち、プロジェクトマネジメントは、あくまでもプロジェクトに全責任をもつプロジェクト・マネジャーを対象にしたものでありました。

その後、マネジメント方法論としてのプロジェクトマネジメントの進展とともに、組織において種々の仕事をプロジェクトととらえて実施するケースが次第に多くなり、組織として実施する複数のプロジェクトを効率的かつ効果的にマネジメントする必要性がでてきたのです。さらに、組織の経営理念を基盤にして、経営戦略、事業戦略に基づき一連のプロジェクトを実践する「戦略的プロジェクトマネジメント」も必要となってきました。

事実、米国の多くの組織は、プロジェクトマネジメントを組織のコア・コンピテンシーとして、その開発に多大な努力を傾けています。つまり、多大なヒト・モノ・カネの資源を投入するプロジェクトを組織的に成功させる経営上の課題としてプロジェクトマネジメントに取り組んでいます。

翻って日本の現状をみると、プロジェクトマネジメントは未だにプロジェクト・マネジャーが対処すべきものという認識に留まっている経営者が多く、経営上の課題として認識している組織は極めて限られています。その原因の1つとして、日本においてプロジェクトマネジメントはIT業界に取り入れられ、発展してきたという経緯にあるように思われます。そこでは、個々のプロジェクト・マネジャーがプロジェクトマネジメントの能力を身に付け、単一のプロジェクトに取り組み、その状況が広く一般に伝わったことが影響している

ように思われます。また、このような特定の業種における利用から、プロジェクトマネジメントは IT 業界にて利用するものという誤解も生まれています。本来、プロジェクトマネジメントそのものはあらゆる業界、業種に適用できるものであり、今日では世界的にプロジェクトを実施する上での共通の基盤となっています。

著者は、本書の主な目的を次のように記述しています。

「本書の主な目的は、プロジェクトマネジメントの基礎を示すことです。それを知ること、組織において、プロジェクトマネジメントを使った意思決定や仕事の推進ができるようになります。本書を読み終えたとき、プロジェクトマネジメントの原理、ツール、テクニックを理解すると同時に、それらを企業の戦略的思考に当てはめて、経営目標の達成に役立てる方法を理解できます。また、戦略的思考と戦術レベルや実務レベルとの結びつきが分かるようになり、プロジェクトが経営目標と結びつけられます。さらに、戦略的プロジェクトマネジメントを適切に活用すれば、組織がより効率的で利益を高めることに役立ちます。本書では、その理由と、組織でどうしたらそれができるのかを解説しています。」

本書は、経営者が戦略的プロジェクトマネジメントを短時間にて理解できることを目的に簡潔に記述されています。

第 1 章の冒頭では、架空の会社の日常の仕事の状況が描かれています。著者が言うように、「読者は、今頃、どうして自分の会社にまつわる話が本書で語られているのかと自問しているかもしれませんが、心配は要りません。この話はある 1 つの会社に限られたことではありません。」というように、組織にありがちなプロジェクトに関わる問題をストーリーとして書き出した事例から始まります。

第 2 章では、プロジェクトマネジメントの基礎となる定義や概念について説明しています。その一つに組織の階層を対象にした「**STO**（戦略・戦術・実務）ソリューション・モデル」があります。また、プロジェクトマネジメントの基礎としてのプロジェクト、プロジェクトマネジメント、5 つのプロセス群、プロジェクト計画についても触れられています。

第 3 章から第 5 章は、プロジェクトをマネジメントする上で知っておくべきプロセスについて語られています。すなわち、「プロジェクトの立上げ」、「プロジェクトの計画」、「プロジェクトの実行とコントロール」です。

第 6 章から第 8 章は、組織としてプロジェクトを実施する上での実行能力、体制、仕組みに関わる事項です。各章の内容は次のとおりです。

第 6 章は、組織におけるプロジェクトマネジメントの成熟度についての記述です。組織がプロジェクトマネジメントを実践する能力を成熟度という指標で示しています。成熟度の高い組織は、プロジェクトを成功させる能力が高いということです。

第 7 章は、プロジェクトマネジメント・オフィスというプロジェクトの実践を支援したり、監督したりする、プロジェクトに直接に関わる組織部門についての内容です。組織が、すべてのプロジェクトに共通して関わる部署をもつことにより、より効率的かつ効果的なプロジェクトの実施が可能となります。

第 8 章は、プロジェクトのポートフォリオマネジメントについてです。限られた経営資源を組織目標の達成へ向けていかに効率的に配分するか、具体的には、プロジェクトの優先順位、どのプロジェクトを選定するかという組織の視点からの活動に関するものです。最後に、冒頭にてでてきた物語の結論があります。適切なプロジェクトマネジメントを導入した結果として、組織の活動がどのように変わっていったかを示しています。

本書を通して、当該テーマ毎に問いかけが提示されており、また、実際にあった事例も記事としてとり込まれています。著者の過去の経験に基づいたこれらの情報により、より理解が進むことと思います。

上記した概観からお分かりになるように、本書は経営の視点からプロジェクトと組織、およびその運営に関する事項を網羅的に把握することができるような構成になっています。組織にてプロジェクトを実践しているのであれば、その組織の経営者は、本書を一読し、さらに座右においてプロジェクトに関わる適切な経営判断をされることを期待する次第です。

2011 年 8 月

清水 計雄