

プロジェクト & ポートフォリオ管理 (PPM) : 不確実な時代に確実性を確保

調査では、プロジェクトの 3 分の 1 がエグゼクティブの期待に応えていません。CA は組織全体でプロジェクトを確実に遂行できるよう、プロジェクトの失敗の原因を正確に把握してソリューションに反映するイニシアチブを開始しました。

プロジェクトのキックオフへようこそ

----- 元のメッセージ -----

送付元: プロジェクト管理

日付: 2016/6/01 2:27 PM (GMT-08:00)

送付先: 「プロジェクト中断」 チーム

件名: 新しいイニシアチブのご紹介

皆さん、こんにちは。

時間を持て余している人がいるようなので、週次のプロジェクト・ステータス会議をもう 1 つ増やすことにしました。当部門のアプローチは以下のとおりです。

プロジェクトのコラボレーションを活性化するために、数十行に及ぶ異常に長い E メール文を作成して、皆さんにそれぞれコピーして差し上げます。皆さんはすべての問題を話し合ってください。特定のトピックを参照する必要があっても、検索することはできません。

皆さんは、解決を求めてさまよっている間にこの新しいイニシアチブのプロジェクト・マネージャに無慈悲にも追い詰められ、ミスを犯したり、それでも守れない期日が近づくと、E メールを受信する頻度が増えます。

工数表は毎時間記入し、正時に数値を更新してください。

非生産的で不要な会議によって貴重な時間が無駄になり、リモートのスタッフはオンライン・ブラックジャックをやりながら片手間で参加するので、「現場」の知識はサイロのままで共有されません。

皆さんの参加をお待ちしております。

滑稽な事実

このような E メールを受信したことがあるでしょう。もちろん、表現は異なっていますが、行間を読むと上記のようになるはず。これは、ビジネスにはよくあることで、多くのビジネスマンが受け入れてきたことの 1 つにすぎません。

しかし、ルールは変わりました。いまでは、新しいアプリケーション・エコノミーの中で、グローバルなビジネス・ダイナミクスに従って会社は運営されています。技術はかつてないほど急激に変化しています。ビジネス・イニシアチブは、トップ・ダウンの命令型からボトム・アップのコラボレーション型へと進化しました。製品のライフサイクルも短縮しています。競争上の脅威は至るところにあり、製品開発こそがすべてです。

従来のプロジェクト管理プロセスは突然、更新を求められるようになりました。上記の E メールで示したようなプロジェクト管理をしている余裕など、どの企業にもありません。

PPM : 火のない所に煙は立たぬ

CA は長年市場をリードし、現在では業界最大のユーザ数と PPM 導入数を誇っています。サードパーティからリーダと評価される CA は、テクノロジーの推進力として知られてきました。

しかし、当社はどんなに成功した製品にも、必ず改善の余地はあると考えています。2015 年の Project Management Institute の「Pulse of the Profession」を見たとき、当社はそのレポートを課題ととらえました。そのレポートでは、「平均で、すべてのプロジェクトの 64% が成功している」と明言されていました。また、この数値は過去数年間増えていないとも述べられています。

これがなぜ、当社にとって課題になるのでしょうか。CA の目標は、顧客を 64% 成功させることではありません。当社の目標は、顧客が 100% 成功するのに必要な技術リソースを提供することです。これは、当社がリーダとされている理由でもあります。また、これらの数値は CA だけでなく、市場全体を反映していますが、当社はそれを大きく変えることができると考えました。このレポートでは、そのほかにも以下のような調査結果が示されています。

- チーム・メンバの 96% がいまだに E メールをコミュニケーションに使用している。
- ユーザの 66% が週 1 度以上の頻度で進捗レポートの作成を求められている。
- ステータス・レポートのわずか 33% が PPM ツールのダッシュボードで使用され、57% が E メール経由で使用されている。

これらの数値は、必要なプロセスに対して PPM システム以外の旧式ソリューションが使用されていることを明らかに示しています。そのため、当社は顧客のプロジェクトに大きな成功をもたらすことをミッションとして、これらの課題に取り組むことにしました。

まず、さまざまな独自の調査を行い、顧客ニーズとそのニーズに的確に対応する方法を詳細に分析しました。当社は包括的な調査手法を導入して、新しいアプリケーション・エコノミーにおいて顧客が当社製品をどのように使用しているか調査し、その情報を将来の製品開発の指針として活用することにしました。

調査が示す PPM の課題

2015年、CA Technologiesは既存のPPMソリューションが現在のビジネス要件にどのように対応しているか評価し、改善点を特定するため、詳細な調査を実施しました。その調査のパラメータは以下のとおりです。

1. 調査の手法



柔軟な民俗学的調査の手法によって、ユーザの職場で面接調査と観察を実施しました。基本的な行動パターンだけでなく、プロジェクト、プログラムおよびポートフォリオの管理に対する意欲、弱点、日々の業務のタイプを知るために、形式的な調査の質問ではなく、対象者に経験を語ってもらいました。

2. 調査の対象



調査対象者はポートフォリオ、プログラム、プロジェクト、リソースおよび財務のマネージャとチーム・メンバ、データアナリスト、プロセス・オーナー、サポート管理者など、150人以上の専門家です。環境と業務のペースが作業プロセスに与える影響を観察するため、調査は対象者の職場で行いました。対象者の業務、組織構造への適応、他のスタッフとのコラボレーションについて話を聞きました。面接調査は質を重視し、行動の裏側にある複雑な期待と目標に焦点を当てました。

3. 訪問した企業



現在 PPM ソリューションを採用している多様な業種の多様な企業で対象者を面接調査しました。中規模組織から Fortune 100 の企業まで、企業の規模も異なります。

PPM の新しいビジョンの策定

当社の調査は、現代のビジネス環境における企業の PPM 使用状況を把握し、プロジェクト管理を担当するマネージャとその作業に参加するチーム・メンバの意欲を理解することを目的としていました。調査の主な結果を以下で紹介합니다。

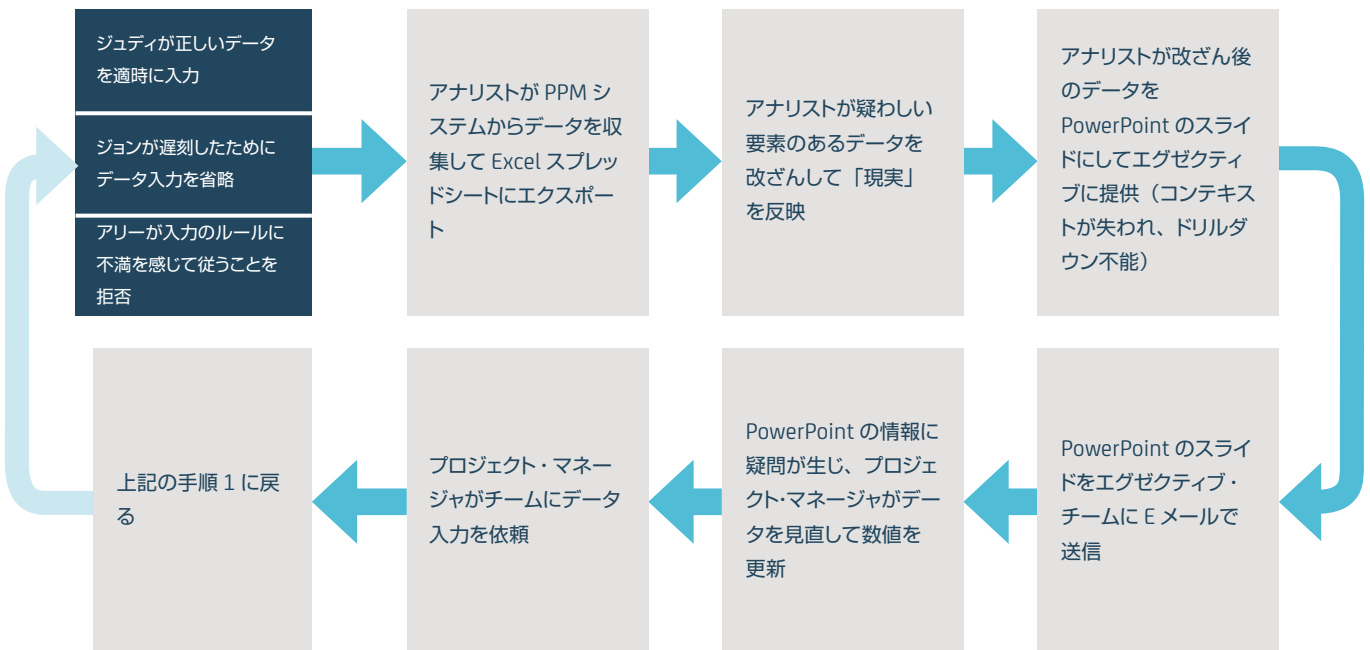
調査結果 1 : PPM には税金と同じような不満がある

スタッフの取り組んでいるプロジェクトとプロジェクトの現在の段階を管理者が理解していれば、補完作業を調整し、事業計画を改善して、投資を最大化できます。進捗、割合、コストはすべて把握する必要があります。工数の集計は特に、リソース・データを効果的に追跡、処理および配布して標準の会計業務をサポートする上で重要です。また、意欲も関係します。

チーム・メンバは毎日または毎週、ガバナンスの一環として工数の入力を確認しますが、直接自分たちに関係する値とは考えていません。単純に、週末を台無しにする管理メカニズムの 1 つと考えています。

社員は、ステータスの入力を手間と時間のかかる退屈な作業だと不満に思っています。自分が入力した工数がどのような結果を生み出すか考えることがないため、そのデータに個人的な価値を見出すことができません。積極的に請け合った作業ではないため、先延ばしにしたり、場合によっては、仕事を早く終わらせるために誤った数値を入力したり、まったく入力しないことさえあります。このような考え方のプロセスは税金と同じです。納税者は政府の取り締まりを避けるために、しぶしぶ遵守しています。

不正確なデータはその後はたいいてい、Microsoft®Excel® のスプレッドシートにエクスポートされ、現実を反映するように、アナリストがそれらを「改ざん」します。データが妥当に見えるようになったら、Microsoft PowerPoint® のスライドにしてエグゼクティブに提供します。



誤ったデータをシステムに入力すると、当然のことながら、出力されるデータの品質に破滅的な悪影響を及ぼします。結果に現実が十分反映されないため、エグゼクティブには信用してもらえません。そのため上記のように、複数のチーム・メンバーが過剰に複雑なプロセスに費やした時間も労力もすべて無駄になります。また、チームは不要な残業をすることになり、スケジュールの遅延、不正確な予測などによりプロジェクトは中止されます。

調査結果 2 : プロジェクト・マネージャはビジネスに関与し、ツールは関与しない

プロジェクト・マネージャの業務には、チームの意欲を維持することも含まれます。つまり、多くの例で、マネージャの役割はセラピストのような役割に変化しています。プロジェクト・マネージャはビジネスとの関係が深くなり、その関係をサポートするスキルとツールはますます重要になる反面、実際の作業を監督するスキルとツールは減少しています。

対人関係を経験したことがあれば、コミュニケーションが成功の決め手になることは誰もが知っています。企業の環境でもそれは変わりません。プロジェクト・マネージャがチームのモーターを動かして続けて、プロジェクトを軌道に乗せるためには、効果の高いコミュニケーションを維持する努力が必要です。ただし、追跡を怠ったり、Eメールに埋もれてコミュニケーションに失敗すると、プロセス全体が損なわれます。

実際、Eメールでは、プロジェクト管理の重要な要件の多くに対応できなくなっています。それを認識しているチームは、臨時のコラボレーション・ツールを展開して対応していますが、これらは実際のプロジェクト作業と統合できないため、動的なチームをサポートできずに新しい課題がもたらされます。

その結果、プロジェクト・チームの作業の大半が拡散または行方不明になって、プロジェクト・マネージャは問題解決どころか、チャット、Eメール、ボイスメール、ノートブックなどに保存された情報の追跡に多くの時間を費やすこととなります。情報が共有されない上に、リアルタイムの対話と透明性がツールによってサポートされないと、プロジェクトの状況をリアルタイムで理解することは不必要に複雑になります。

さらに面倒なのは、現在ではスタッフが分散しているため、問題が複雑化すると、調整の問題が発生することです。チームは問題解決を簡略化し、知識を統一するために情報を共有する必要があります。分散したチームでは、情報を文章化して伝えないと、口伝えの情報と終わりのないステータス会議によってチームの可能性が制限されてしまいます。

不十分なツールは、会議の効果を低下させる主な原因になります。プロジェクト・チームは不要で非生産的と知りながら参加した会議によって、貴重な時間を浪費することになります。参加者が多くても、実際に会議に協力している参加者はほとんどいません。さらに悪いことに、リモートの参加者は議題に追いついていけないと、疎外感を感じます。非生産的な会議は実際の出費だけでなく意欲も減退させるため、コストが増大します。

調査結果 3 : 大量のデータ、最小限の洞察

効果的な PMO (および優れたプロジェクト・マネージャ) の究極の目標は、ビジネスの意思決定の向上です。優れた成果を達成する上で組織に重要なのは、優れたデータと透明性の 2 つです。当社の調査によると、企業にはまさにそれらが不足しています。

データの正確性とアクセス可能性は重要です。しかし、実際にはプロジェクト・データには不正確さが蔓延しています。問題の原因は、ステータスと時間の誤入力によって、さらに不正確さを招くドミノ倒しの効果が作り出され、最終的に、レポートによって単一の最新情報を提供できなくなります。

データはステータス・レポートだけでなく、多くのツールにも存在し、これらのツールではデータを検索可能な洞察、メトリクス、および通知に統合できないために問題はさらに悪化します。多くの組織は変更と操作が簡単という理由から、PPM のデータを Excel にエクスポートしています。しかし、Excel は広く利用されているツールではありますが、コラボレーションのためのツールではありません。

プロジェクト・マネージャはステータス・レポートを作成し、コミュニケーションなど、プロジェクトに関する重要な質問に回答する作業に集中する必要があります。それでも、Excel と PowerPoint は、チーム・メンバーが価値を十分に認識できないツールよりも簡単であるという理由から、人気のある選択肢になっています。しかし、PPM システムのデータを他のアプリケーションにエクスポートすると、データが抽象化され、コンテキストが完全に削除され、詳細を確認するためにドリルダウンすることもできません。

次世代 PPM に対する CA のビジョン

動的で急速に変化する複雑なビジネス環境では、常に優れたプロジェクト、プログラム、およびポートフォリオの管理が必要とされます。この新しいパラダイムで成功するには、組織は戦略的イニシアチブを重視して、自らの運用を慎重に観察する必要があります。CA は以下によって、そのような組織をサポートします。

- 市場のトレンドや競合の対応に基づく新機能の追加よりも、スタッフに求める成果を中心とした革新を重視。
- 価値、作業、キャパシティおよび財務の管理の考え方を中心としたアジャイル開発を提供。
- 作業プロセスを効率化する新しいプロジェクト管理ソリューションを提供。
- 指揮統制からオープンで信頼できるネットワークとカルチャへの移行を簡略化。
- プロジェクト管理の考え方を組織のカルチャへ組み込み。
- 作業管理から問題解決へと変化する役割に対する PM の理解を促進。
- 意思決定と業務遂行に対する現場スタッフの能力を強化。
- アジャイル開発、単純化、透明性により、迅速で反復的な継続的デリバリー・モデルに対する PMO のサポートを強化。
- エンタープライズ・アプリケーションの使用性を向上させ、新しい革新モデルによる反復的でオープンな開発を加速。

CA PPM : プロジェクトの確実性の確保とストレスの緩和

CA は、チーム全体の目標と意欲を反映し、プロジェクトの確実性を向上させ、プロジェクト失敗の可能性に対するストレスを緩和するエンドユーザ中心のソリューションを提供するため、PPM ツールの設計手法を再評価しました。

その新しい設計手法の中核となったのは当社独自の調査です。この調査では、顧客の成功の基準を把握および測定することを中心とした、革新に対する成果主導のアプローチが必要であることが確認されました。

それを実現するには、基盤となる技術やタスクだけではなく、当社のソフトウェアを使用するユーザに焦点を当てる必要があります。プロジェクトで優れた成果を達成するには優れた機能も必要ですが、魅力あるユーザ・エクスペリエンスが最も重要です。それによってチームは戦略に投資の優先度を整合させて、プロジェクトを成功させることができます。当社の設計プロセスのコア・エレメントは以下のとおりです。

鍵となる利便性

CA PPM では、プロジェクト・マネージャは単一の簡単な方法でサポートするチームに接続できます。優れたユーザ・エクスペリエンスにより、プロジェクト・マネージャからスタッフへのアクセスが向上するため、プロジェクトのペースを維持できます。

PPM は直観的に使用できるため、入力を担当するスタッフから最新のデータを必要とする利害関係者まで、日常業務に自然に取り入れることができます。また、ユーザ・エンゲージメントも優れているため、各プロジェクトのライフサイクルを通して高いユーザ満足度を維持できます。

工数票の管理よりチームのエンゲージメントを重視

切断されたコラボレーション・ツールや工数票によって、チーム・メンバを制限しないことは重要です。また、プロジェクトのエクスペリエンスをソーシャル・メディア・アプリケーションに近づけて、プロジェクトのライフサイクルを通してチームを接続し、オープンにコミュニケーションする必要があります。

コミュニケーションをソーシャライズすることで、チームは自由なコラボレーションが可能になり、プロジェクト・マネージャはプロジェクト全体の状態を把握できます。CA PPM では、1 つのソフトウェアでチームの力を強化して、優れた成果を達成できます。

正確なデータ

PPM ソリューションのデータが信頼できなければ、事実を把握することはできません。エグゼクティブは、チーム・エンゲージメントによってツール内で正確に入力された信頼できるデータを必要としています。また、ツールには、プロセスの適切なポイントで洞察を取得する機能が必要です。

ユーザ・エクスペリエンスとユーザに期待される成果を焦点に開発された CA PPM ソリューションでは、チームには大きな価値がもたらされます。また、合理化、単純化、スピード、使いやすさによって、ユーザ・エンゲージメントも確保できます。このソリューションはユーザが完全に活用できるため、これまでになくほど正確で信頼できるデータ出力が得られます。

CA Project & Portfolio Management の調査とビジョンの詳細については、ca.com/jp/ppm を参照してください。

CA Technologies (NASDAQ: CA) は、企業の変革を推進するソフトウェアを作成し、アプリケーション・エコノミーにおいて企業がビジネス・チャンスを獲得できるよう支援します。ソフトウェアはあらゆる業界であらゆるビジネスの中核を担っています。プランニングから開発、管理、セキュリティまで、CA は世界中の企業と協力し、モバイル、プライベート・クラウドやパブリック・クラウド、分散環境、メインフレーム環境にわたって、人々の生活やビジネス、コミュニケーションの方法に変化をもたらしています。詳細については ca.com/jp をご覧ください。