



プロジェクトマネジメント 価値の獲得

意思決定を通して

2015





効果的な意思決定

良い決定は優れた物事に結びつく。自動車製造者の給料を2倍にするというヘンリー・フォードの決定は、中流階級の増加を切り開き、次の世紀の米国経済を変えた。悪い決定は災いをもたらす。1975年に発明したデジタルカメラを販売しないというコダックの決定は、競合他社に市場参入の機会を与え、会社は倒産に至った。

これら行動から、私たちの意思決定に関する有効性の検討せざるを得なくなった。この課題を再考するに当たり、私の善き友人である J. デビッドソン・フレイム氏が彼の書作で指摘しているフレイム意思決定法を思い出した。私たちの注意をふたつのことに向けなければならない。「ひとつめは、意思決定が社会活動であることを認識するのは重要なことである。それは、人々に根ざしたものであり、人の要因を切り離れた客観的なプロセスとして取り扱うべきではない。ふたつめは、意思決定者は、決定とは知識の制約、時間、資源、スキル、政治的強制、伝統、自然の法則、人の作法、倫理、人格など制約条件との格闘の結果であると認識すべきである。効果的な意思決定は、これら制約条件を浮き立たせ、人々に提供する実行可能な決定をどのように創るかを意思決定者に求める。」

この最新のPulse of the Profession® 詳細報告では、良くも悪くも、決定がプロジェクトとプログラムの成果に影響を与える条件と、プロセスのより善き理解を探し求めた。私たちの予想通りの新しい良い事実は、理にかなった決定がより良いプロジェクトの成果に繋がっていたことである。同様に私たちの予想した通りの悪い事実は、意思決定者らがプロジェクトとプログラムに関連した効果的な決定をするために彼らが必要とする情報を与えることに多くの組織が苦勞し、プロジェクトの失敗に繋がっていたことである。

良い意思決定をすることは難しい仕事である。多くの重要な要素を必要とするが、それらは物事を進めることに急ぐあまり容易に見落される。しかし、ビジネス・コンサルタント、著者、講演者であるジム・コリンズ氏は、「正しい人々を持つことから始まる。その人々は、最善の答えを探し出すために議論することができるが故に、その人々は自らが持つ相違した意見を棚上げし、全体の成功のために共に働く。」と述べている。

この報告書では、効果的な意思決定を支援する組織と、彼らがどのように行っているかについて知見を得ることができるだろう。あなたは、有効性の基本的な側面として認識に挙げた、組織が焦点を当てているものに気がつくだろう。それは、成功するために必要なプロセスとツールを正しい人々が使う文化を作り上げるということだ。あなたの組織で効果的な意思決定の道を改善する方法を読み解いてください。

さあ、素晴らしい事を一緒に実現し、そして、良き意思決定をしよう。

マーク・A・ラングラー
プロジェクトマネジメント協会
会長兼最高責任者

はじめに 心の状態としての意思決定

マーガレット・ヘファーナン

すべてのプロジェクトは決定から始まる。一般的に、リーダーは行動を起こすことが好きであるから、意思を決定することも好きである。しばしば、周囲を感化する確実性の強い感覚を伴って意思決定する。しかし結局は、周囲を感化しているか、生産的であるかは疑わしい。

またその一方で、どんな経験を持つどんな人でも、決定とは不案内であり、偏見的で、過度に楽観的で、時々単純な間違いを犯すものであること知っている。過去7年間、戦略分野の思考、計画、実行、コミュニケーションにおける非常に多くの判断の間違いが明らかにされた。意思決定は困難であり、変化し続ける環境の中で判断されることで不適切な決定が行われる。

ビジネス上の大小の失敗を研究した結果、ほとんどが悪意に起因していると私は信じていない。私は、これらの失敗は、しばしば故意に目をつぶるという行為、たとえばデータと人々、利用はできるが見逃してしまう詳細を無視することから生じていると考える。私たちは皆先入観を持ち、私たち自身の選好がひとつの方向へ導きその他から遠ざけている。果敢と成功を構成する私たちの心理モデルは、魅力的な素晴らしい可能性を覆い隠してしまうが、後になって気づいても遅すぎるのである。時間という圧力は熟考のために立ち止まることを許さないが、熟考は私たちが再考する機会でもある。

近年、私たちは、個々人の自らが理解できる事よりも人々が集まった方がより多くの解決策や問題を特定できることを知っているため、私たちは通常、チームを作り作業する。しかし、これは大きな「しかし」であるが、チームワークの利点は、チーム・メンバーが多様であり、異なる視点と経験が広い範囲に亘り、そして先入観と死角に多様性がある場合のみ実現する。仮に私たちがそれらを認めるならば、私たちのチーム・メンバーは、私たちが見逃した事を明らかにするだろう。彼らは、私たちの仮定に挑戦し、私たちの視野を広げるだろう。しかしながら、チームワークを約束する豊かさと安心は、同僚が彼らの持つ相違に価値を見だし、彼らの率直さが迷惑ではなく貢献とみなされるときにのみ得られるものである。

さまざまな複雑さのプロジェクトとビジネスに30年取り組み、リーダーが向かい合っているひとつの大きな挑戦は、私たちが雇用した賢明な人々が恐れることなく課題と懸案、アイデア、挑戦を取り上げることができる偏見のない文化を創っていることに私は納得した。なぜか。すべてのことを知るための時間やエネルギー、IQ、知識、経験、客観性を持っている人などいないからだ。私たちは皆、自身が経験してきたことによる先入観を持ち、それは決して包括的ではない。もし、私たちが理にかなった意思決定のために求められるすべての情報と洞察を利用しようとするならば、私たち自身の周囲にいる人々を頼り、彼らが知ることすべてを提供するよう求めることになる。知識の共有は極めて重要であるが、必然的に対立と多くの人が恐れを抱く議論を引き起こす。公開の場での非確証の確認には価値があり、このための議論を組織がどのように考えるかではあるが、これは間違いのない意思決定に必要な誠実さを呼び起こす最も良い方法である。

誠実さが極めて重要であるのには二つの理由がある。ひとつめは、討論と議論がどのように弱いアイデアを素晴らしいアイデアに変えるかである。通俗の神話と正反対であるが、どんな概念も完全な形では在り得ない。一方、私たちは、草案から着手し、詳細を取捨選択し、最終的に正しいと見なせるアイデアやゴール、仕様になるまで意見を整理し直す。プロセスを端折るとプロジェクトが持つ本来の可能性を減じてしまう。

しかし、ひとたび決定がなされたとしても、その決定は静的ではない。変化は継続し、政治的な感覚と革新的な技術、成長する市場は、決定に掛かる状態を変化させる。チームが激流にあるとき、辺りを見渡すのは不可能であり、故に、あなたたちには、昨日の大きな決定が今日には不適切になりつつあるときに、あなたたちへ注意を促すことができる早期警戒システムが必要である。ほとんどの場合、早期警戒システムは人々である。

すべての決定は仮定でしかない。行為が想定される成果を生むと信じているのである。しかしおそらく意思決定の最も困難な部分は、その予測を強化したり、それに反したりする新しい情報に対し常に晒されているということである。意思決定は決して明らかに止まることはない。我々が情報を共有し、前提条件を見直し、死角を見渡し続けることを求める。敏捷性を考慮するならば、意思決定は取り立てて特別なことではない。それはある心理状態なのである。

ヘファーナン氏は、5つの会社の前CEOであり、「見て見ぬふりをする社会」を含む多くの本の著者でもある。彼女は起業家であり、世界的な講演者でもあり、PMI グローバル・エクゼクティブ・カウンシルのメンバーと共に、組織の意思決定スキルを改善するために作業をしている。

ビジネス・ケース 効果的な決定の重要性

複雑なグローバルのビジネス環境における意思決定は、ますます困難が増加し、不測の状況に対し脆弱である。それにもかかわらず、ビジネスのすべての局面、特にプロジェクトマネジメントに対し極めて重要でもあり、優先順位と手法、資源、時間軸に関して毎日多くの決定を伴う。

すべての重要なビジネス上の決定と同様に、プロジェクトの成果は、初期の時点で行われた決定に対し追跡できるものであり、不適切な決定が成果と組織の最終収益の両方に対しマイナスの結果に繋がることは疑いもない。プロジェクトが初期に設定した目標に到達できないのには多くの理由がある。過去の調査では、寄与する要因の多くとそれらがプロジェクトへ影響を与える割合を特定した。非効率なコミュニケーションが 56 %、不適切な要求事項マネジメントが 47 %、不十分な上級スポンサーの関与が 34 %、そして、時期が悪く不正確な情報の伝達が 34 %であった。

47%

の成功しなかったプロジェクトは、不適切な意思決定のためである。

不適切な意思決定は主要な理由のひとつである。事実、最新の Pulse of Profession® 詳細報告の知見によれば、ほぼ半数の失敗プロジェクトは、不適切な意思決定に因る。

それらの知見は、意思決定はより注意を要するという私たちの信念を補強する。毎日の業務の中で欠かすことのできない部分であるため、多くの組織は、意思決定は、正しい人々が正しい情報に依り、正しい時期に行われることを前提としている。しかし、そう単純ではない。そして、意思決定プロセスの複雑性を見て見ぬ振りをするのは、特に、戦略施策のポートフォリオを構成する組織の最も重要なプロジェクトとプログラムにおいて、組織の効率にマイナスの影響を与える可能性があるリスクである。

プロジェクト成果の改善に役立つ類の最も効果的な意思決定は、プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOK® ガイド) で強調している 5 段階プロセスのように、公式で順序だった手法に基づいている。

1. **問題定義**：十分に問題を調べ、明らかにし、定義する。
2. **問題解決策の策定**：複数の解決策をブレインストーミングし、早まった決定を防ぐことに依って、新しいアイデアの生成プロセスを永く行う。
3. **アイデアの実行**：評価基準を定義し、代替案の良い点悪い点を評価し、最良の解決策を選択する。
4. **解決策評価の計画**：実行後の分析を実施し、評価し、教訓を得る。
5. **成果とプロセスの評価**：問題の解決やプロジェクト・ゴールの達成度がどの程度良くできたかを評価する。(先行フェーズの延長)

この手法は、多くの場合、毎日多数行っている決定の有効性を改善することができ、プロジェクトとプログラムを成功へ推し進める。これらの決定のいくつかは、小さくそして注目されないが、その一方で、目立ちやすい監視の目に晒されるものもある。しかし、どちらも仕事を片付け、成功か失敗へ導くものである。

“ 人々は、いつも、意思を決定する。すべての人間は、彼らがCEOや用務員であろうとも、いわゆる限定合理性を持つ。私たちは、世界のすべての複雑さを包含することはできず、意思決定するために、単純化された戦略を実行する。 ”

— レブ・アーバイン、PhD、プロジェクトマネジャー、プロジェクト知識「なぜ良きマネジャーたちは不適切なプロジェクトを選ぶのか」の著者、PMI デビッド、I クレランド、プロジェクトマネジメント文献賞受賞者

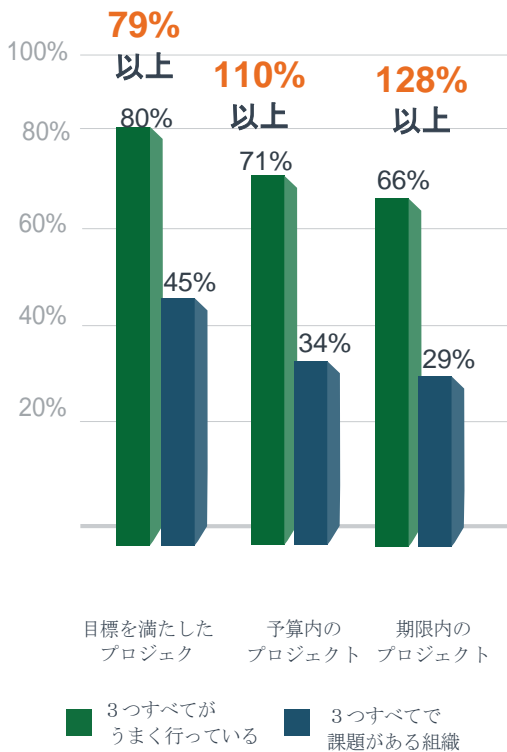
私たちの報告では、プロジェクトとプログラムに関連した意思決定における困難を詳細に述べており、組織が文化と人々、プロセスの基本的な側面に注目することに依って意思決定を改善することができる組織の方法を特定している。それらは至ってシンプルであるが一貫性があり、プロジェクトのあまりにも大きな失敗率は、組織の成功における3つの差別化要因が容易いことではないことを明白に示している。さらにほとんどの成功した組織は、次の点で意思決定方法を改善している。

- 効果的な意思決定のプロセスを可能にし、決定をする人々を支援する文化を組み込む。
- プロジェクトとプログラムの決定をする人々に正しい支援と情報を提供する。
- 効果的な意思決定を支援する透明性のあるプロセスを確立し維持する。

効果的な組織に注目

文化と人々、プロセスに関連した多くの困難が、効果的な意思決定をする組織の能力、ひいてはプロジェクトの成果を改善する組織の能力を複雑にする。しかし、これらは克服できないものではない。事実、それら困難をみつつの慣行で克服することができる。

図1
効果的な意思決定に拠る
プロジェクト成果の改善



- 組織の戦略を理解し、人々が確実に意思決定をする透明性のある文化を育む。
- 意思決定を行う人々が、正しい情報を必要となった時点で得られるプロセスを確立する。
- 意思決定プロセスのリスクをマネジメントする手順を取り入れる。

組織がこれらみつつの課題に効果的に取り組むとき、平均し79%以上のプロジェクトにおいて初期のゴールとビジネスの趣旨を満たし、110%以上のプロジェクトでは予算内で終結し、128%以上のプロジェクトでは期限内に終結している(図1)。

戦略の理解

組織戦略に関する知識と情報は、効果的な意思決定をするための礎である。これはプロジェクトとプログラムの環境においては特に重要であるが、それらが戦略と変革を実行するための手段だからである。しかし、文化的な要因に依存し、組織全体に亘る従業員が持つ戦略の計画と目標に関する情報の程度は、多様である。事実からの状況では、5つの内のひとつの組織だけが、プロジェクト・レベルの意思決定者は戦略に精通し、プロジェクトがどのようにそれを支援しているかに常に精通していると言っている。

この意味は、多くの場合、効果的な良い決定をする機会を失っていることを意味している。なぜなら、意思決定者が常に組織の戦略に精通しているとき、彼ら組織のプロジェクトが初期のゴールを満たすのは平均78% であるのに対し、戦略に精通していない場合は43%、また、予算内で完了するのが66% に対し、31%、そして、予定期間内で完了するのが61% に対し27% である(図2)。

日々の多くの決定が戦略に基づかないで行われる一方で、結果に関する決定、つまりプロジェクトやプログラム憲章に繋がるビジネス目的は、最も成功するために、組織の戦略を反映しなければならない。それは、Dupont Pioneerでは毎日繰り返されるものであると PMP、PgMP、PfMPを保持し、会社のプロジェクトマネジメント・オフィス・ディレクターであるジェイムズ・ブラウン氏は語っている。「組織の意思決定に至るときに我々が最初に考えることは、我々が実行したいプロジェクトとプログラムである我々の新しいアイデアが、我々の戦略と確実に結びつくことである。」

正しい情報の入手

人々が効果的な意思決定をするためには、正しい情報が必要である。その情報は、最新で、正確で、適切で、具体的で、かつ十分であり、それは、状況の背景と、個々に異なる事実の意味を提示する。それにも関わらず、81% の組織の意思決定者は、彼らに必要なことをいつも入手しているわけではない。事実、彼らは最も基本的な情報すらしばしば不足しており、例えば、リスク・アセスメントは46%、利用可能な資源に関する実態が40%、プロジェクトの要求事項に関する完全な知識は35% となっている。

これは、多くの割合の決定が慎重に検討された選択というよりもむしろ推測の結果であることを示唆している。データはまた、より構造的で十分に支援された意思決定プロセスを組織に構築する必要があることを強調している。これは、それだけでも単純に良リスク・マネジメントである。

正しい情報を利用する組織は、プロジェクトの成果を改善する、より効果的な決定をする。実際、意思決定者が正しい情報を持っているとき、彼ら組織のプロジェクト平均78%は初期のゴールを満たすのに対し、定常的に情報が欠如している場合は49%、予算内であるのが67% に対し37%、期限内が63% に対し36% である(図3)。

図2
意思決定のための
組織戦略への精通

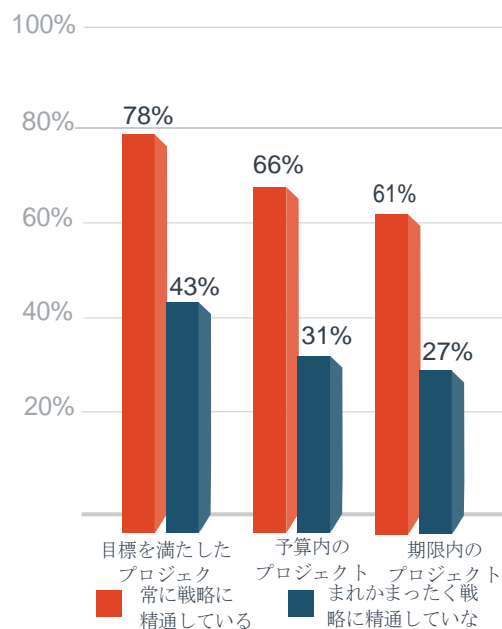
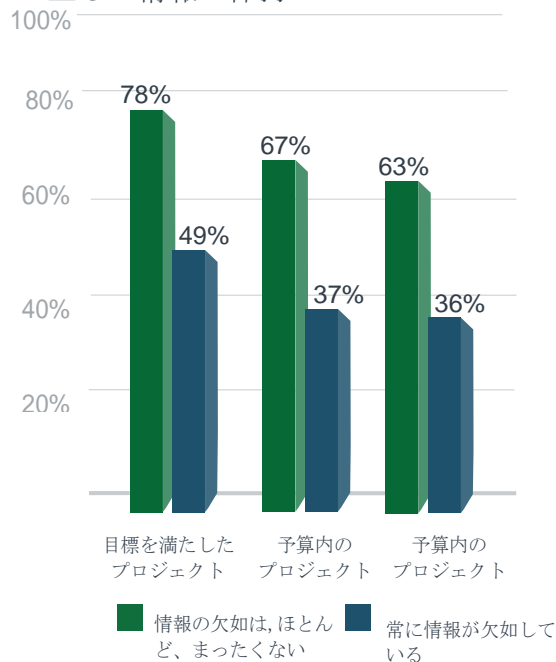


図3
意思決定のための
正しい情報の保持



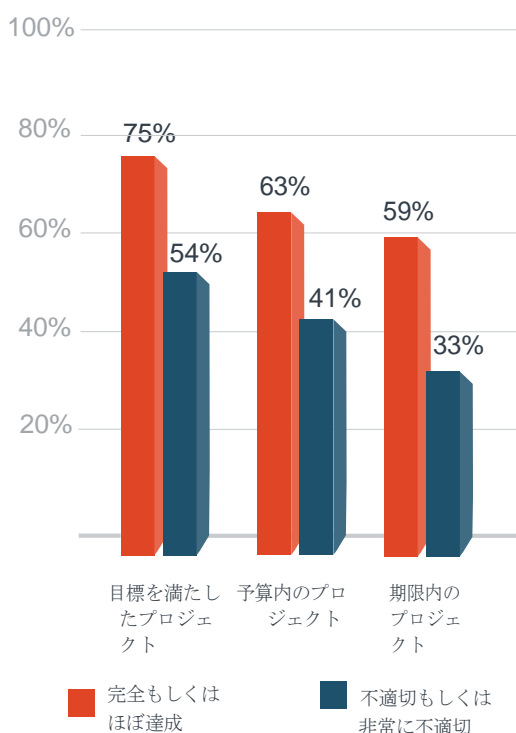
意思決定者がいつも彼らの必要とすることや、それが得られることに自信を持っているわけではないということが、多くの組織において正しい情報を得ることを複雑にしている。例えば、プロジェクトの賛同者とステークホルダー内で同意に至る情報のみを捉えてしまうという過ちを多く犯す。より良い方法は、疑問が提示され、さらに忌憚のない議論に繋がる情報を含めることである。広く開かれた話し合いは、情報のより具体的な査定になり、意思決定プロセスに役に立つと共に、内在する偏見の影響を減らすことにもなる。

さらにこの手法は、決定を裏打ちする議論により多くの個人々の参加を促す。反対の声さえも聞き入れる機会が有ると感じる、最終決定をより良く伝える情報を得ることができる。

「我々は、我々が意思決定するための情報を十分に幅広く、確実に見る必要がある。」とヘファーナン氏は言っている。「もしあなたに反対の声も拒絶もないのなら、あなたは意思決定をするための、十分な情報を持っていないか、十分に確認をしていないかのどちらかです。自問してみてください。この決定をより容易にするさらなる情報はなにか。どの情報が欠けているか。」

図4

意思決定のために
リスクをマネジメントする



リスクに関心を向ける

忌憚ない意思決定プロセスの肝要な点は、適切なリスク・マネジメントである。これには、リスクの厳格な重み付けと、意思決定の前に行われる戦略目標を達成することとの相互関係の重み付けを含む。適切なリスク・マネジメントを行うことにより、組織は、プロジェクトに存在する未知に対して安心を得ることができ、リスク・マネジメント戦略の代替案を考え出すことにより、彼らは、障害をより回避しやすくなり効果的な意思決定をすることができる。

私たちは、リスク要因がプロジェクトとプログラムのほとんどの決定を構成していることを知っているが、5分の2の組織のみが組織全体を的確に支援する適切なリスク・マネジメントを持っていると考えており、半数のみがプロジェクトとプログラムに関連した決定に対し、適正なリスク・マネジメントに類したものをを持っていると考えていることは驚くべきことである。

それらの数字は非常に低く、プロジェクトとプログラムに関連した決定におけるリスクのマネジメントを考える場合、プロジェクトの高い割合、75%が初期の目的と目標を満たし、63%が予算内、59%が期限内だったことを認識している（図4）。

これは複雑な方程式ではなく、組織が戦略の本質と適切さ、リスク・マネジメントに関連した困難な意思決定を機会に変え、上記に述べた慣行に従うとき、彼らはより成功する。彼らのプロジェクトの79%以上が初期の目標とビジネスの趣旨を満たし、110%以上のプロジェクトが予算内で完了し、128%以上のプロジェクトが期限内で完了して居ることは素晴らしいことである。たとえそれを実現するが容易い事でもなくともだ。

大きな改善への道

最も生産的な組織は、良い意思決定を速やかに行い、それらを有効に実行している。前述の通り我々の知見は、正しい文化と人々、プロセスにより決定が改善されることを明らかにした。我々は、一貫して高い実績を出している組織¹は、最も可能性のある決定をするために人々に権限を与え、公式の意思決定プロセスをもち、彼らの文化に良い意思決定のための支援を組み込むことによりすべてをひとまとめに結びつけていることを見てきた。戦略と情報、リスク・マネジメントは、彼らの成功において重要な要因であるが、良い意思決定に直接的、間接的に影響を与える文化 - 人 - プロセスの傘の下には多くの課題がある。

大きな決定は、選択した方向性が示す現在と未来の関連を考慮している。

— マイケル・ウッド、前CIO Showboat社

効果的な意思決定を支援する文化

意思決定において組織の文化は重要な役割を果たす。すべてが構成される基礎として、文化は従業員の共通した経験を最終的に形作る色彩を造る。それは、逆に言うなれば、個人がいかかに意思決定に対処するかということに大きな影響を与える。

理由は多様である。それらには、伝統的な階層がある組織内にしばしば見られる、組織内の活動の作業レベルの技術的な活動とみなされることに注力する経営層がいないことが含まれる。他の組織では単にプロジェクトに対する有益な管理と資源の支援をしない。例えば、彼らはスポンサー幹部に投資をしないが、それは賢明な手だてであるとされてきた。

私たちの2014年の詳細報告、『上級スポンサーの関与-プロジェクトとプログラムの最高の駆動力』は、意思決定は上級スポンサーの最も重要なスキルの一つであると明らかにした。そして、そのプロジェクトに対して最も有効であると見なされる領域は、障害を取り除き、上申される課題を調停することが含まれるが、それには巧みな意思決定が要求される。²

決定を改善するには、効果的な意思決定を可能にする文化を創る目的意識を持った配慮が求められ、プロジェクトとプログラムに積極的に関与する上級スポンサーを配置するといったコミットメントを含む。

“ 意思決定者は、データを元に情報が示す方法の確かな真意を思慮深く考え、信用のおける情報源を作らなければならない。それらは、情報源を信用できないことが証明され新しい情報源が見つかるまで、信頼のおける情報源からの情報に彼らの決定が基づかなければならない。



—ケビン・コールマン、元プロジェクト・マネジャー、前ネットスケープ社の上級戦略担当

上級スポンサーの関与の利点は、決して強調し過ぎとすることは無い。我々のPulseでの調査は、それが彼らの初期目標とビジネスの趣旨を満たすプロジェクトの最高の駆動力であることを示し続けている。それは、高い実績を出す組織で展開されており、プロジェクトの81%に積極的なスポンサーの関与があり、プロジェクトの成功率は他の組織より2倍以上高い。³

良い決定をするためには、上級スポンサーとプロジェクト・マネジャー間の信頼が重要である。我々の最近のPulseでの調査に拠れば、半数強の組織が、プロジェクト・マネジャーが上級スポンサーによる意思決定を協力に支援をしていると報告している。「その程度の信頼がなければ、プロジェクト・マネジャーは、意思決定の立場には決して居られず、単なる報告者となってしまう。」とブラウン氏は述べている。「一度プロジェクトマネジメント組織とリーダーシップを持つ組織間での信頼度を向上させたならば、プロジェクト・マネジャーの権力は強くなる。」

結論として、特に決定が困難で、組織全体に亘って最高権力者の色合いが強い人々からのコミットメントが求められるとき、意思決定者は、彼らのリーダーから支援があるかどうかを知ることが必要である。しかしながら、3分の1の組織の上級マネジメント層は、プロジェクトとプログラムに影響を及ぼす決定に対して強い支援を与えていない。「もし私が決定をしたならば、私のリー

ダーは、それがどんな決定であるのか、どんな意味合いがあるのかを理解していなければなりません。」とヘファーナン氏は述べている。「答えがYESならば、私は決定を実行するための上司からの支援と時間、資源を持っていることを知る必要があります。あなたはあなたの決定に対する、公的で明確な支援が必要なのです。」

意思決定には説明責任も求められるが、ほぼ半数の組織は、プロジェクトとプログラムに影響を及ぼす彼らの決定に対する完全な説明責任を個々人が持っていないと言う。そして、61%の組織においてのみ意思決定者は彼らの決定に対する責任を持ち合わせている。

「意思決定プロセスにおいて、誰が何の説明責任を持つかを明確にするのは基本的なことです。」ヘファーナン氏は述べている。「プロジェクトに関わるすべての人が決定に責任を感じることで、それは説明責任の至高の目標なのです。」

事例研究

共同作業としての意思決定文化の構築

2002年から2003年に掛けての大きな干ばつは、米国コロラド州オーロラ市の水の供給を激減させ、市には市民のわずか9ヶ月分の水の供給が残されたのみで、全容量の26%まで減ってしまった。CH2M ヒルとオーロラ市職員から構成されたプロジェクト・チームは、PMI2011年のイヤーオブプロジェクトに選ばれたプレーリー・ウォーター・プロジェクトとして、河川の水を再循環させる革新的なシステムに取り掛かった。

チームでは、「誰が正しいかの代わりに、何が正しいのか。」という文化創りに取り組んだ。彼らは、オーロラ市民のために最良なことは何をするか注力し、組織内のプロジェクトを頓挫させる可能性のあるいかなる小競り合いも防いだ。意思決定に対して共同作業の手法を用いることで、プロジェクトのすべての納入チームは、建設に先立ち公式の提携プロセスに参加した。これは、プロジェクト・チーム間での将来の共同作業にあたって期待されるものを設定すると同様に、信頼と透明性を促進することに役立った。

8つの重要なステークホルダー契約書が締結され、プロジェクトのために145の土地区画と44の許可が得られ、40マイル 64km近くに広がり、完成まで6年の歳月を要した。熟練したプロジェクト職員、プロジェクトマネジメント標準類とプロセス群、技法類の正確な適用、さらにアード・バリュー・マネジメント技法を用いて、速やかで理にかなった決定を可能にする共同作業文化すべてを構築したことに因って、プロジェクトは品質や安全に妥協することなしに、設計フェーズでの予算から数百万ドル削減を可能にした。2010年10月、チームはプロジェクトで成功を収め、オーロラ市に2030年までに必要とする十分な水を最終的に達成する新しいパイプラインとポンプ施設、処理プラントを完成させた。■

意思決定を行う人

効果的な意思決定には、正しいスキルと経験を持つ正しい人々が必要である。しかし、意思決定の熟練度は、すべてのプロジェクトとプログラム・マネジャーのスキル項目の一部というわけではない。その代わりに、多くの場合、このコンピテンシーを向上させる組織の支援が必要である。組織の支援は基本的なことのようと思われるかもしれないが、組織はこのような支援を一般に提供しておらず、半数以下の組織においてのみ、意思決定の効果に関する訓練を提供している。

研究によれば、様々な学習と成長の段階にある人々への投資は、組織の利益につながる事が明らかである。彼らは、優れたプロジェクト実績を達成し、戦略施策をより成功した形で実行し、そして、競争力のある優位を得た。そのような利益は、PMIのTalent Triangle™と整合しており、技術的なスキル単独では今日のプロジェクトマネジメント実務者には十分ではないと主張している。プロジェクト・マネジャーが戦略的資産と見なされるには、リーダーシップと戦略およびビジネス・マネジメント・スキル、それぞれの中心にある効果的な意思決定が求められる。

プロジェクトマネジメント実務者に対する最良の育成プログラムに意思決定の訓練が含まれるが、どのように行うかは組織に合わせるべきである。多くの組織にとって、想定訓練は、意思決定プロセスを検査し隔たりを見つけるには効果的な方法である。訓練はまた、事例に基づいた豊富な訓練とプロジェクトとプログラムの責任を遂行するときに行われる良し悪しの選択両方を反映することができるように設定することも可能である。

人々に関する重要な他の要因は、誰が雇用者への権限委譲と意思決定を承認するのかである。業務能力の高い人たちの 74 % は実務者の責任を遂行する可能性を妨げる決定がなされたときの明確な上申プロセスを持っており、業務能力の低い人たちは 46 % である。そして、上申を受ける上級スポンサーが良い決定を速やかにするとき、プロジェクトの実績はさらに改善する。いくつかある他の能力の中で特によいスポンサーは、理にかなったリーダーシップと意思決定のスキルを持っている。彼らは、決定事項を遂行する能力と共に、政治的な判断力とステークホルダーに影響を与える能力を持ち、プロジェクトやプログラムの成功に貢献する。これは、組織内の強力な個人とグループを利用する機会と、重要な決定に影響を与える能力を必要とし、彼らは、障害を速やかに取り除く強い影響力を行使する必要がある。

所持者であり、インターシンク社の会長兼最高組織心理学者でもあるマーク・ミュラー博士に拠れば、承認と権限委譲は、効果的な意思決定の中心的役割を果たし、プロセスにおける選択肢を持つことも同様である。「人々の行為と決定が周囲の環境に因って歪められ制限を受けていると感じるとき、彼らは彼ら自己統制や自治を持ち得ないことに気がつく」と彼は言う。「人々は、意思決定ができ、他に依存せず行動することができると感じるとき、自ら進んで自主的に行動し、非常に大きな自己統制と自治を感じる。これが権限委譲である。」

事例研究

先頭に立つ意思決定者

アメリカ合衆国カリフォルニア州リバモアにあるローレンス・リバモア国立研究所によって建設され運営されている国立点火施設(NIF)は、世界で最も巨大なレーザーの建設が、権限委譲された意思決定者によって指揮された巨大なプロジェクトであった。PMI 2010年のプロジェクトオブザイヤーに選ばれたそのプロジェクトは、当初予算35億ドル、500,000平方フィート(46,452平方メートル)の施設であり、「地球上に星を造る」施設のために210,000立方ヤード(160,556立方メートル)の土を掘り起こし、95,480立方ヤード(73,000立方メートル)のコンクリートを打設した。それは、新しい形のエネルギーを創るために制御された核融合反応を作り出すものとして知られている。本当に小さい課業はまったくなかった。

エネルギー省(DOE)に依る、各国政府と科学界、多くの業界関係者間の世界的規模の協業に依って成し遂げられた、最も大きな科学施設建設プロジェクトとして、意思決定が広範囲に亘り効果的に行われた。NIFのプロジェクト・マネジャーは、統合された複数のプロジェクト・チーム(IPTs)として最大限に広がったプロジェクト組織の作業を指揮した。.

IPTsには、彼らが責任をもつ組織や機能分野にコミットする権限と権威が与えられた。それは極めて重要であり、核となるチームのすべてのメンバーは、チームが存続している期間に亘りIPTsの意思決定プロセスの一部として留まった。ライフサイクルは、チーム設立が認可された時点からNIFの運営が開始されるまでであった。これらチームは、彼らの行動と提案がチーム全体からのタイムリーなインプットに基づいたものであったことから、非常に効果的であった。

PTsは、システムのライフサイクルを通じて、すべての規律を初期段階で統合し、同時並行で適用する体系的な手法を取り入れた。IPTsは、チームに割り振られたプロセス群の参加者すべての強みを活用するために形成された多機能、複数の組織に跨る集団であった。NIF理事会は、プロジェクトのコントロールとシステム・エンジニアリングや実験物理学、人事管理、支援施設、渉外、情報技術、ビジネス・マネジメントの監督、総務、保証、環境、安全に関する基盤と支援を提供した。

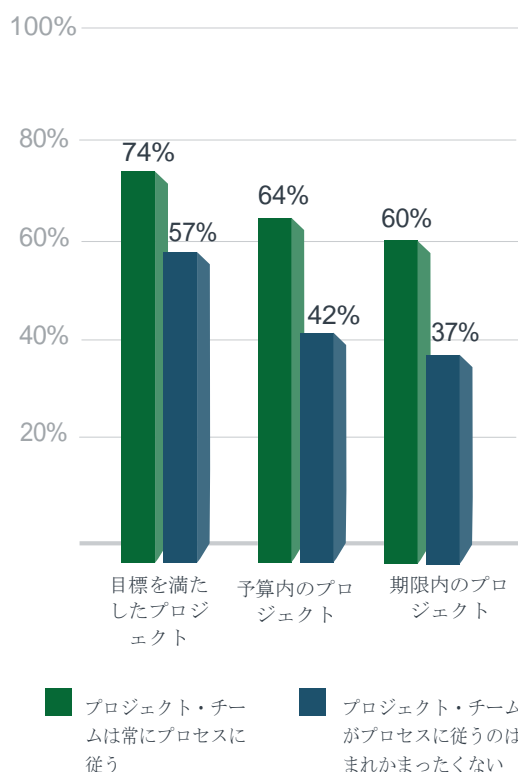
結果を強化するプロセス

プロジェクト・マネジャーがどの決定が必要であるかを普通の事として知っている一方で、それらをどのようになすべきかは、公式なプロセスがない場合にしばしばパズルのようになる。プロセスでは **PMBOK®** ガイドに記述されているプロセスのように、望む目標に至るためのステップや活動を特定する。最良のプロセス群は、基礎的なインプットとアウトプット、ステークホルダー、決定する時期を特定する道程の詳細を意思決定者に提供する。この類の道程は、個々人が組織内のどんな立場にいるかに関わらず一貫した決定への対処に役に立つ。

結果として、プロジェクトの成果は組織が意思決定プロセスを適切に持っているときに改善する、プロセス持っているとき、目標とビジネスの趣旨を満たしたプロジェクトが74%であったのに対し、意思決定プロセスを利用していない場合はプロジェクトの57%であった。この組織によるパターンは同様に、報告されたプロジェクトの予算内は64%に対し42%であり、期限内であったのは60%に対し37%であった。(図5)

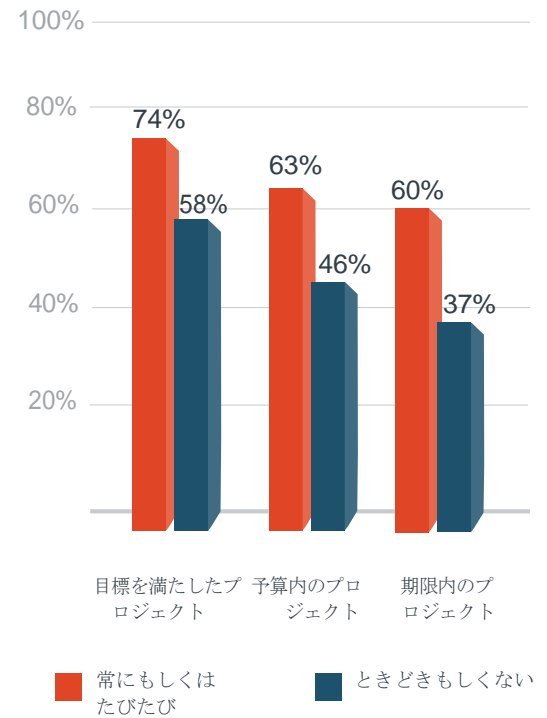
「我々の組織内における意思決定は、良く定義されたプロセスである。主要なプロジェクトに関しては、永続的なリーダーシップ委員会があり、将来の発展に関する提案を審査しそれらを承認する。」とMBA、PMP保持者であり、エレベーション・クレジット組合の不動産マネジャーであるマイク・トレセラー氏は言っている。「そして、提案からビジネス・ケースを策定し、そこで承認されたならば、プロジェクトの開始フェーズに入り、計画と実行、終結の一般的なライフサイクルに従い継続される。」

図5 意思決定プロセスと成果の改善



初めの方に示した問題を定義する、複数の対応策をブレインストーミングする、最善の解決策を選択する、プロジェクト後レビューを行う、そして成果を評価する意思決定の5つのステップは、改善された成果物に繋がる。しかし、我々の調査にほとんどの組織が同意する一方で、彼らの行動は常に整合が取れている訳ではない。例えば、5分の4以上の組織は、重要な決定とその結果の関係を特定し評価するためのプロジェクト後レビューの重要性を認識しているが、頻繁にそれを実施しているのは半数のみである。そして組織内において、頻繁にプロジェクト後レビューを実施している場合、74%が目標とビジネスの趣旨を満たし、そうでない場合は58%しか満たしていない。数字は、プロジェクトが予算内であったのは63%に対し46%、期限内は69%に対し37%と低くなっていることを報告している(図6)。

図6
プロジェクト後レビューと
プロジェクト成果の改善



「透明性は意思決定において重要です。品質に対する個々の要求事項に我々がどのようにうまく行くかに関して、開かれて誠実である必要があります。例えば、私たちが十分にしっかりした代替案を持ち合わせていない時はどうか？または、将来に関する私たちにある不確実さを反映した良い情報を持ち合わせていない時はどうか？」

—ジェニファー・メイヤー、PhD、戦略決定グループの上級エンゲージメント・マネジャー

プロジェクトでの決定を行う

成功裏に実行されるプロジェクトと組織に価値をもたらすプロセスにおいて、多くの決定が行われる。決定には、会議がいつ開催されるかからスコープの変更に対する提案がどのように取り扱われるべきかまでのすべてが網羅される。そのような状況では、意思決定の原則がプロジェクトの開始時に定義されていれば、より容易く対処されるが、それは半数の組織でのみ行われ、4分の1の組織でのみプロジェクトの包括的なガバナンスの範囲においてそれらの原則が完全に定義されている。

プロジェクト・ガバナンスの枠組みは、プロジェクトのマネジャーとチームにプロジェクトをマネジメントするための意思決定のモデルとツールを提供するが、プロジェクト・ガバナンスでの意思決定の原則を定義する重要性は強調され過ぎというわけではない。それがあるとき、組織内の77%のプロジェクトとプログラムはそれらの目標とビジネスの趣旨を満たし、65%が予算内であり、62%が期限内である(図7)。

「プロジェクトの開始時もしくはライフサイクルの定義時にガバナンスが設定されない場合、あなたはすべての人に共通認識を持たせることはできない。」とブラウン氏は語っている。

良いガバナンス・モデルは、透明性に対する要求事項を含み、さらにコミュニケーションの経路を特定することにより、より開かれた意思決定プロセスに繋がり、プロジェクトの業績に直接関連する。プロジェクトとプログラムでの意思決定プロセスに透明性があると報告する業務能力の高い人たちは 2 倍の 54 % であるのに対し業務能力の低い人たちは 21 % と報告している。

「我々は、正しい権限を持つ我々のプロジェクト・マネジャーがプロジェクトやプログラムの状況を見て、誰が何の作業に取り掛かっているのか判るシステムを確立しました。」とブラウン氏は言う。「もし、あなたが透明性を持たないならば、人々はそれぞれ自身のシナリオを作り、それは普通、最悪のシナリオなのです。もし、私たちが私たちの意思決定に透明性がないならば、実行を麻痺させるでしょう。」

最後に、効果的なプロジェクトの決定は、ステークホルダーに関する視野を考慮すべきであり、それらはどのような決定に関しても、直接的にも間接的にも影響を受ける。それは、論理的に見え、90 % の組織が、彼らはプロジェクトでの意思決定時にステークホルダーの利益を考慮しており、10 % はそうではないと報告している。もしもステークホルダーの関心が無視されたならば、プロジェクト失敗への道が決まることを意味する。多数を占める 73 % の組織では、ステークホルダーの活発な関与は、成功したプロジェクトとプログラムに共通した、最も重要な意思決定に関連した特徴であると報告している。そして、プロジェクトの決定が、ステークホルダーの利益を考慮して行われた場合、組織のプロジェクトの内、平均 71 % が初期目標を満たし、そうでない場合は 46 %、予算内であるのは 59% に対し 39 %、期限内であるのは 54% に対し 31% と報告されている (図 8)。

図7 プロジェクト・ガバナンス内の意思決定原則の定義に依るプロジェクト成果の改善

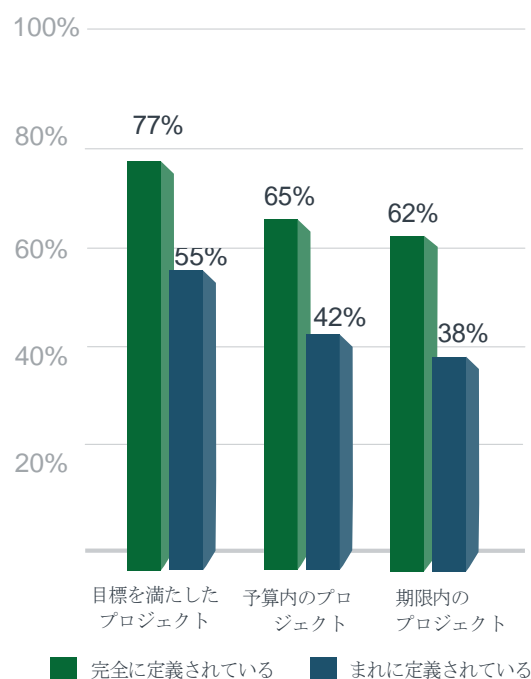
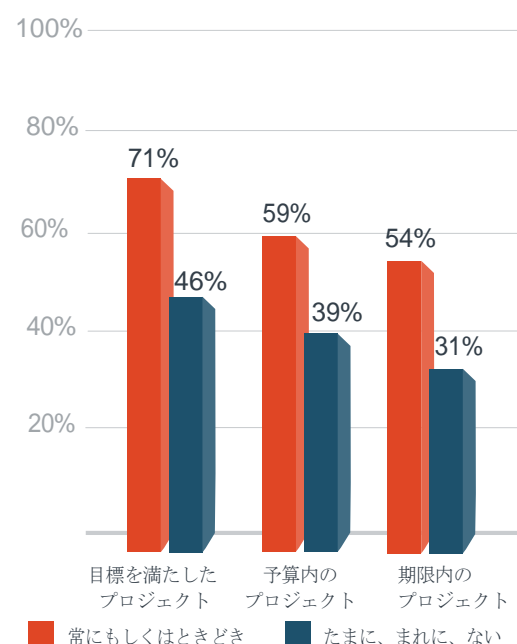


図8 ステークホルダーを考慮したプロジェクト成果の改善



結論

すべての成功や失敗、捉えられたり見落とされたりするすべての機会は、決定の結果である。戦略の意図と正しい情報、適切なリスク・マネジメントに基づいた良い決定は、プロジェクトをより成功に導く。それらのプロジェクトは、組織にさらなる価値をもたらす。これらのとても実践的な手段を用いることに抛り、どのような組織であっても、次の機会から、それが大きなものであれ小さなものであれ、より熟達した意思決定をすることができるようになる。

私たちが明らかにした通り、意思決定が正しい規律と共に取り扱われるとき、79 % 以上のプロジェクトが初期目標とビジネスの趣旨を満たし、110 % 以上が予算内で完了し、そして 128 % 以上が期限内に完了したことは注目に値する。基本的な慣行は次の簡単なことである。

- 意思決定者は意思決定をするために正しい**情報**を持つ。
- 意思決定者は組織**戦略**に精通している。
- 組織は**リスク・マネジメント**に適度に関心を寄せる。

成功するほとんどの組織は、正しい人々が彼らの責任を遂行し彼らの目標を達成するために必要なツールと資源を得る文化を創ることに依る、意思決定の有効性に関する基本的な側面を理解している。それら組織はまた、公式な意思決定プロセスを設定することで、諸要素に対する驚きと受け身的な行動を取り除く。

最後に、組織がすべてにおいて意思決定を議論するという事実は有益である。それ自身がツールであることを理解することに因って、特に、プロジェクトとプログラムの実行における重大な中断時点で、組織と組織のリーダーは、プロジェクトマネジメント実務者がより良い意思決定を行いプロジェクトとプログラムの価値を達成するために必要とされる訓練と支援を提供することになるだろう。

参考文献

1. 業務能力の高い人たちの組織では、80 % 以上のプロジェクトが期限内、予算内であり、初期目標を満たす。業務能力の低い人たちの組織では、60 % 以下のプロジェクトが期限内、予算内であり、初期目標を満たしていた。
2. プロジェクトマネジメント協会、上級スポンサーの関与-プロジェクトとプログラム成功における最高の駆動力、プロジェクトマネジメント協会。2014。
3. 同上。

報告について

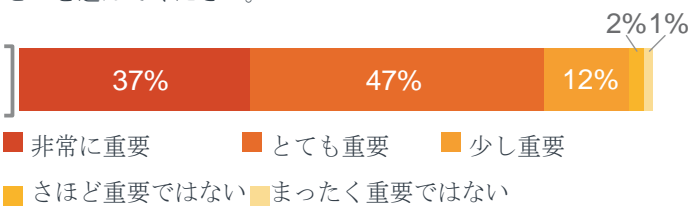
意思決定に関するPMIの『Pulse of the Profession®』詳細報告は、2015年の4月に1237名の組織内の専従でプロジェクトやプログラム、ポートフォリオ・マネジメント役務を提供している世界中のプロジェクトマネジメント実務者で行われた。意見と状況の例示に関する深い洞察を得る目的のために電話インタビューが追加して行われた。

付属文書

Q: あなたの組織は、プロジェクトとプログラムに関する意思決定をする人々に意思決定の訓練を提供していますか？
ひとつを選んでください。



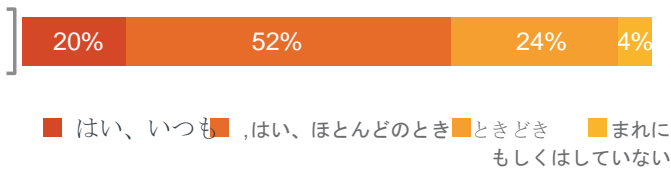
Q: プロジェクト後のレビューを重要な決定とその結果を特定し評価するために行うことは、どの程度重要ですか？
ひとつを選んでください。



Q: あなたの組織では重要な決定とその結果を特定し評価するために、プロジェクト後のレビューをどの程度の頻度で行っていますか？
ひとつを選んでください。



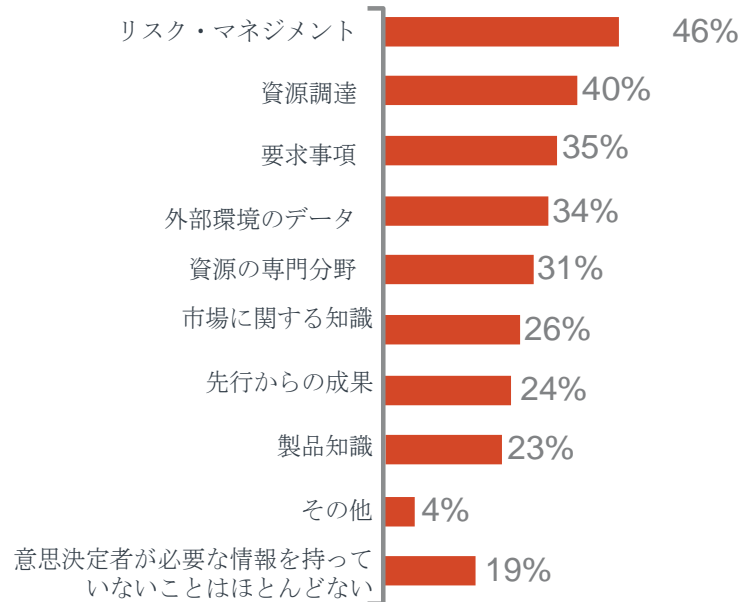
Q: プロジェクトに対して具体的な決定ができるようにするために、意思決定者は組織の戦略に一般的に十分に精通していますか？
ひとつを選んでください。



Q: プロジェクトとプログラムに対する具体的な決定を意思決定者が行うために、必要な情報が不足しているのはどの程度の頻度でありますか？



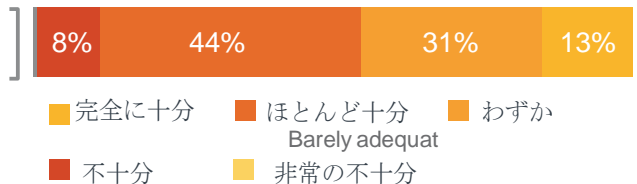
Q: どんな種類の情報が通常欠けていますか？ 当てはまるすべてを選択してください。



Q: あなたの組織でのプロジェクトとプログラムで一般的に行われているリスク・マネジメントの妥当性をどのように評価しますか？
ひとつを選んでください。



Q: あなたの組織でのプロジェクトとプログラムに関連した決定に関連するリスク・マネジメントに対して注意が払われていると感じますか？
ひとつを選んでください。



付属文書

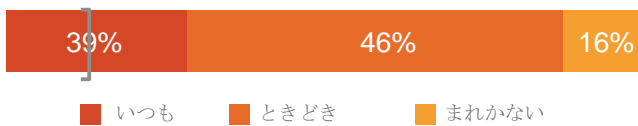
Q: あなたの組織でのプロジェクトとプログラムに関連した決定のために規定されたもしくは承認されたプロセスがありますか？ ひとつを選んでください。



Q: どの程度ステークホルダーの利益を考慮して、プロジェクトで決定がなされていますか？ ひとつを選んでください。



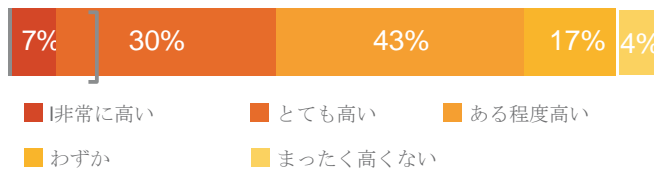
Q: プロジェクト・チームは、重要なプロジェクトのために公式に設定された意思決定プロセスにどの程度従っていますか？ ひとつを選んでください。



Q: あなたの組織において、上級スポンサーが決定した通知をプロジェクト実務者はどの程度強く支持していますか？ ひとつを選んでください。



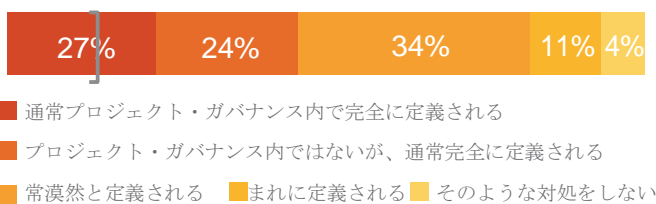
Q: あなたの組織のプロジェクトとプログラムのための意思決定プロセスの透明性はどうか？ ひとつを選んでください。



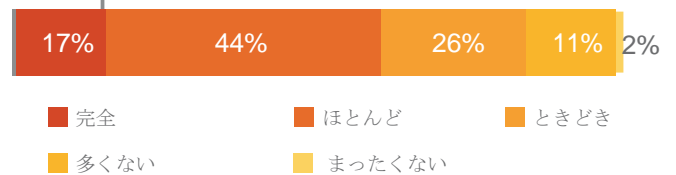
Q: あなたの組織において、プロジェクトとプログラムに影響する決定が上級マネジメントに依って支持されていますか？ ひとつを選んでください。



Q: あなたの組織では、意思決定がプロジェクトの開始前に明確に定義する指針はどの程度ですか？ ひとつを選んでください。



Q: あなたの組織において、プロジェクトとプログラムに影響を与える決定に対し、意思決定者はどの程度責任をもっていますか？ ひとつを選んでください。



Q: 実務者が実行する障害となる決定がなされたときに、受け入れられる明確な上申プロセスがありますか？

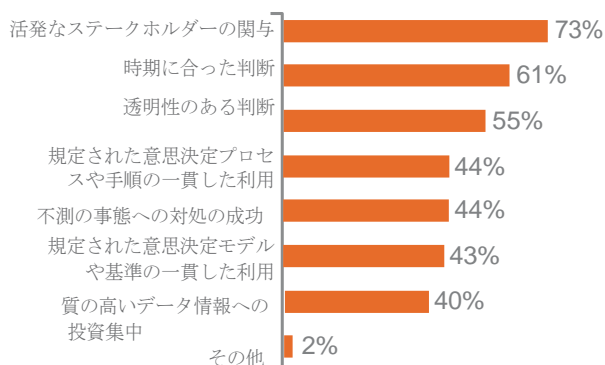


Q: あなたの組織において、プロジェクトとプログラムに影響を与える決定に対し、意思決定者はどの程度説明責任を果たしていますか？ ひとつを選んでください。

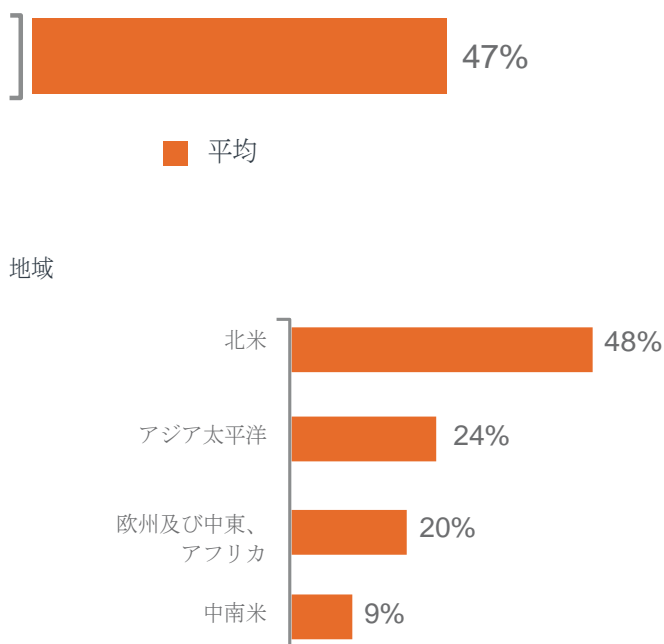


付属文書

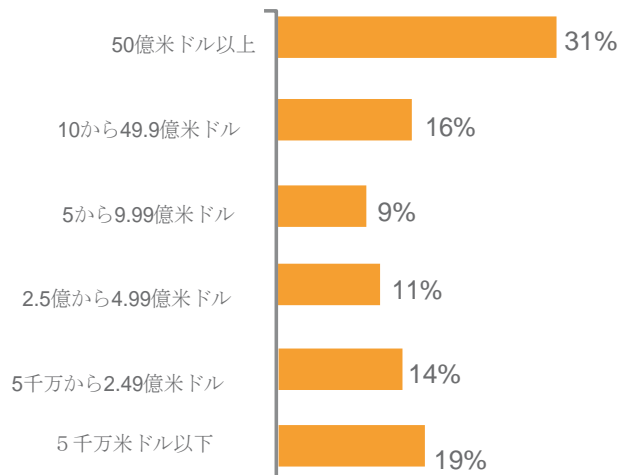
Q: 最も重要な意思決定に関連した成功したプロジェクトとプログラムで共有したコミュニケーションは何ですか？ 当てはまるすべてを選んでください。



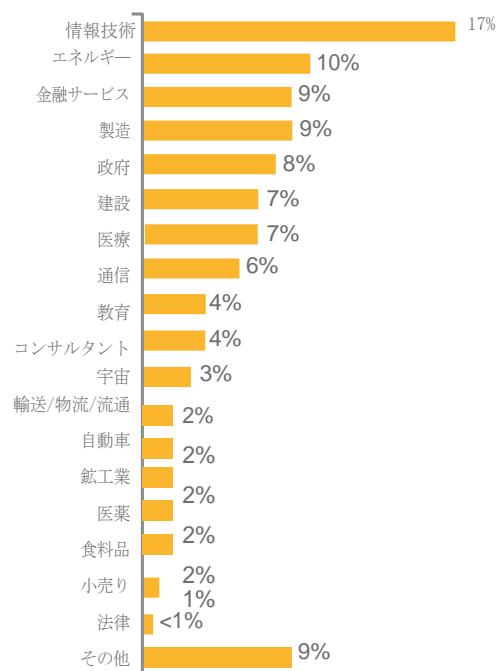
Q: プロジェクトだけに注目した場合、過去12ヶ月における初期の目標とビジネスの趣旨を満たさなかったことを失敗もしくはそうではないとみなすかどうか。



Q: あなたの組織の年間総売上高は米ドルでどれに含まれますか？ ひとつを選んでください。



Q: あなたの組織で最も重点的に取り組んでいることを最も良く記述した単語を選んでください。 ひとつを選択してください。



Beijing | Bengaluru | Brussels | Buenos Aires | Dubai | Lelystad | London | Mumbai | New Delhi
Philadelphia | Porto Alegre | Rio de Janeiro | Shenzhen | Singapore | Sydney | Washington, D.C.

PMI.org | pulse@pmi.org |  #PMIpulse

Project Management Institute
Global Operations Center
14 Campus Boulevard
Newtown Square, PA USA 19073-3299
Tel: +1 610 356 4600 | Fax: +1 610 356 4647
Email: customercare@pmi.org

©2015 Project Management Institute. All rights reserved. "PMI", the PMI logo, "Making project management indispensable for business results." and "Pulse of the Profession" are marks of Project Management Institute, Inc. For a comprehensive list of PMI marks, contact the PMI legal department. BRA-110-2015(8-15)



*Making project management
indispensable for business results.®*



翻訳: 松吉 靖 PM翻訳出版研究会
監修: 田中 真幸 PM翻訳出版研究会

JAPAN CHAPTER