



PMI PULSE OF THE PROFESSION 詳細レポート

競争に勝つ

効果的なタレント・マネジメント



PMI's Pulse of the Profession In Depth Study : Talent Management

タレント・マネジメントは組織を成功に導く原動力

PMI の 2013 年度版 *PMI Pulse of the Profession™* 詳細レポートが示すように、組織がプロジェクトの目標、およびタイムラインや予算を達成する能力は、組織の成長に大きく影響します。プロジェクトマネジメントを改善することが急務であるのは明らかです。その一方で、組織はさまざまな制約に直面しています。

- 「少ない資源で多くの成果」を求められる経済状況
- 拡大する世界レベルの優先事項
- イノベーションを起こす必要性

制約はありますが、高成長を遂げる組織のプロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントへの取り組みが教訓となります。PMI の 2013 年度版 *Pulse of the Profession™* では、組織のプロジェクト成功率を高めるものとして以下の 2 つの活動に焦点が当てられています。

- 組織戦略とプロジェクトマネジメントの方向性を合わせること
- プロジェクトマネジメント能力の養成

プロジェクトの成功が約束されるにもかかわらず、現時点ではまだ、組織はこれらの活動をさほど重視していません。不安定な経済、世界レベルの優先事項の伸びやイノベーションを起こす必要性の高まりの中にあって、組織を成功に導く活動の見落としも見過ごしもあってはならないことです。

PMI の *Pulse of the Profession™* 詳細レポート: **タレント・マネジメント** が、プロジェクトマネジメントの成果につながるタレント・マネジメント戦略と組織の成功についての関連を調査し、高い業績を達成する組織は業績が振るわない組織の 2 倍以上の割合 (69% 対 31%) で、組織戦略に合わせたタレント・マネジメント・プログラムを実践していることを明らかにしています。

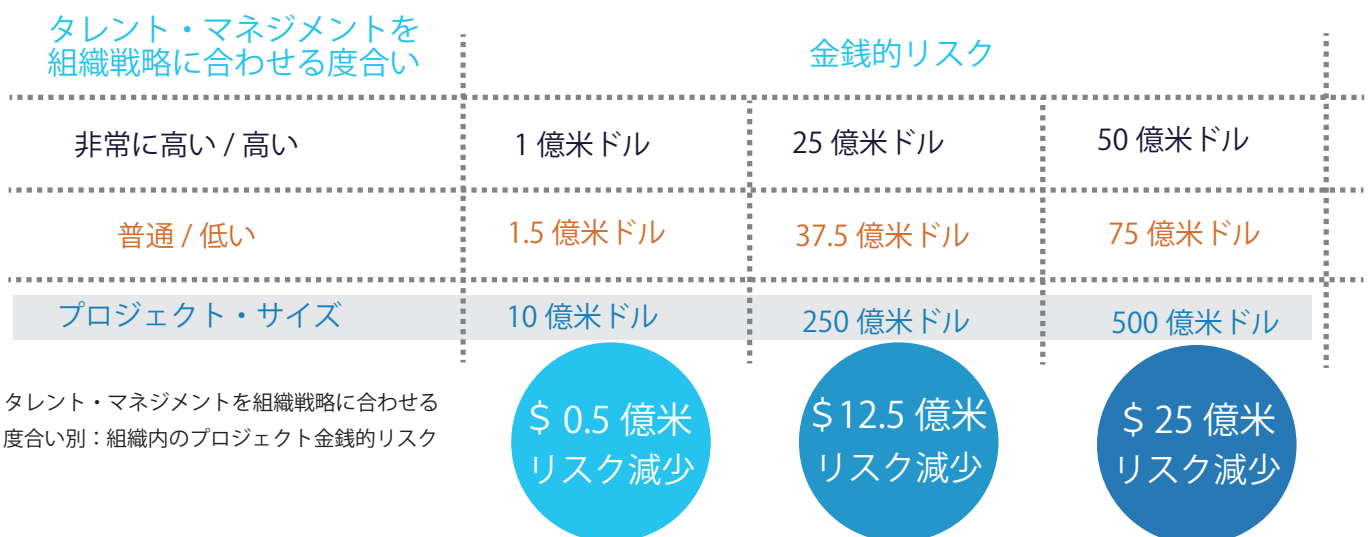
タレント・マネジメントを組織戦略に合わせることでもたらされる具体的なメリットには、以下が含まれます。

- プロジェクト成功率の上昇
- 金銭的リスクの減少

特に、タレント・マネジメントを組織戦略に合わせる度合いが「非常に高い」、または「高い」場合のリスク減少効果は注目に値します。それを巧みに行う組織はプロジェクトにかかる金銭的リスクを 50% も減らしているのです。

高い業績を達成する組織は、業績が振るわない組織の 2 倍以上も、タレント・マネジメントを組織戦略に合わせる傾向にある一

著しい競争優位性



今日の環境ではタレント・マネジメントの改善が必要

PMIの *Project Management Talent Gap Report* によると、2010年から2020年までの間に、世界中でプロジェクト集約型の7つの産業にわたり、1,570万件のプロジェクトマネジメントのポストが創出される見通しです。この顕著な雇用の伸びがプロジェクトマネジメント専門職の経済的規模の拡大を促し、将来的には6.61兆米ドルの増加が見込まれています。これらの数値には目を見張るものがありますが、もし組織の指導者が、将来のプロジェクトマネジメントのポストに必要とされるが専門知識（スキルセット）を従業員に教育するのを怠れば、GDPの3440.8億米ドルが失われる恐れもあるのです。

そこで、CEOたちは人的資本とタレント・マネジメントの実行に関心を移し始めています。¹

- CEOたちは人的資本が世界レベルで一番の課題であると認めている²
- CEOの71パーセントは人的資本を持続的経済価値の重要な資源と見なしている³
- 世界中のCEOの77パーセントはタレント・マネジメント戦略の変更を予定し、そのうち23パーセントは大規模な変更を計画中⁴

CEOたちが関心を人的資本とタレント・マネジメントへ移しつつあるにもかかわらず、多くの組織では人材の需給ギャップにより生じる悪影響が表面化しています。ポストを埋められないと、以下の状況が発生しています。

31% 製品や提供サービスの質の低下

29% イノベーション効果の低減

27% 重要な戦略的取り組みの中止や恐れ

25% 成長予測の未達成

20% 市場機会の逸失

プロジェクトの成功を決定づける3つのプロジェクトマネジメント専門知識（スキルセット）とは、技術的プロジェクトマネジメント・スキル、リーダーシップ・スキル、戦略マネジメントとビジネス・マネジメント・スキルです。3分の2（66パーセント）の組織では、技術的プロジェクトマネジメント・スキルを十分に備えた人材を見つけるのが極めて困難になっています。ただし、多くの組織（90%以上）は技術的プロジェクトマネジメント・スキル、および戦略マネジメントとビジネス・マネジメント・スキルは学習可能だと考え、どちらも教育すれば向上できるとして、リーダーシップ・スキルに優れた人材を求める傾向にあります。

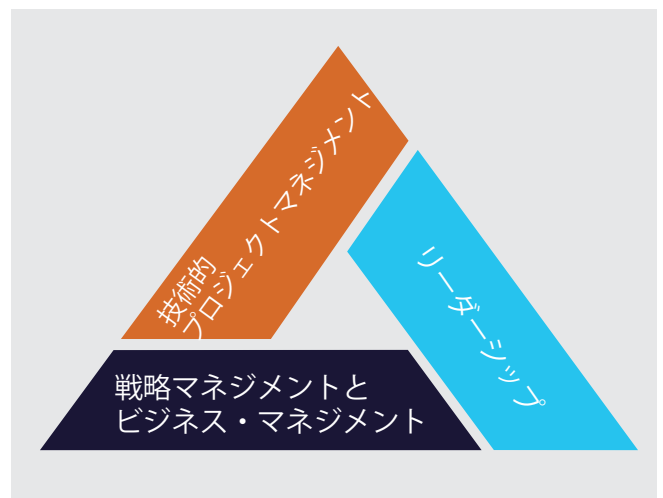


図2 プロジェクトマネジメント・スキルの新たな3つの制約

1 The Conference Board's CEO Challenge 2013

2 The Conference Board's CEO Challenge 2013

3 IBM's 2012 Global CEO Study

4 PwC's 16th Annual Global CEO Survey (2010)

教育とキャリア開発、求人、契約社員の採用はすべて、組織のプロジェクトマネジメント力を高めるタレント・マネジメント活動です。さらに、タレント・マネジメントを効果的に行うためには、組織戦略とタレント・マネジメントの密接な結び付きが不可欠です。残念ながら、タレント・マネジメント・プログラムを組織戦略に合わせる度合いが「非常に高い」、または「高い」組織は全体の45パーセントに留まり、残りの55パーセントの組織ではタレント・マネジメント・プログラムの効果の改善にお時間が必要です。(図3参照)

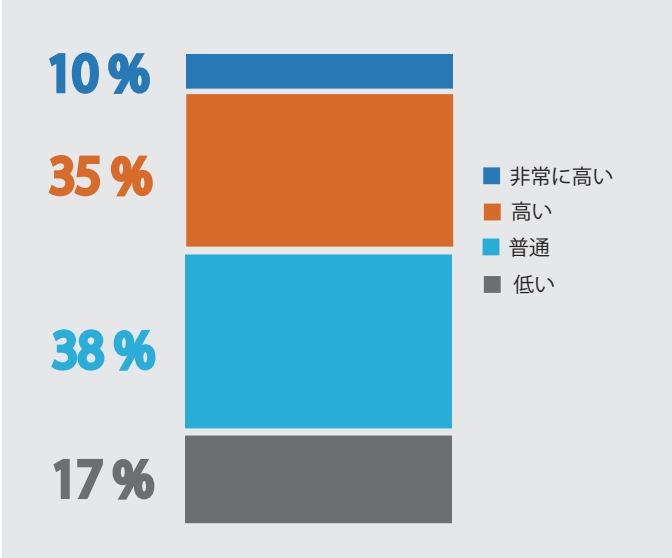


図3 組織のタレント・マネジメントを組織戦略に合わせる度合い

タレント・マネジメントと組織の成功との関係

成功率上昇=リスク減少

タレント・マネジメントを組織戦略に合わせる度合いは、本来の目標やビジネス意図の達成というプロジェクトの成功に明らかに影響します。タレント・マネジメントが組織戦略に合っている組織のプロジェクト成功率は平均72パーセントですが、合っていない組織の平均は58パーセントです。その差14パーセントが意味するところは、組織戦略にタレント・マネジメントを効果的に合わせなければ、プロジェクトの金銭的リスクが50パーセントも増えるということです。

組織戦略に沿ったタレント・マネジメントの金銭的利益

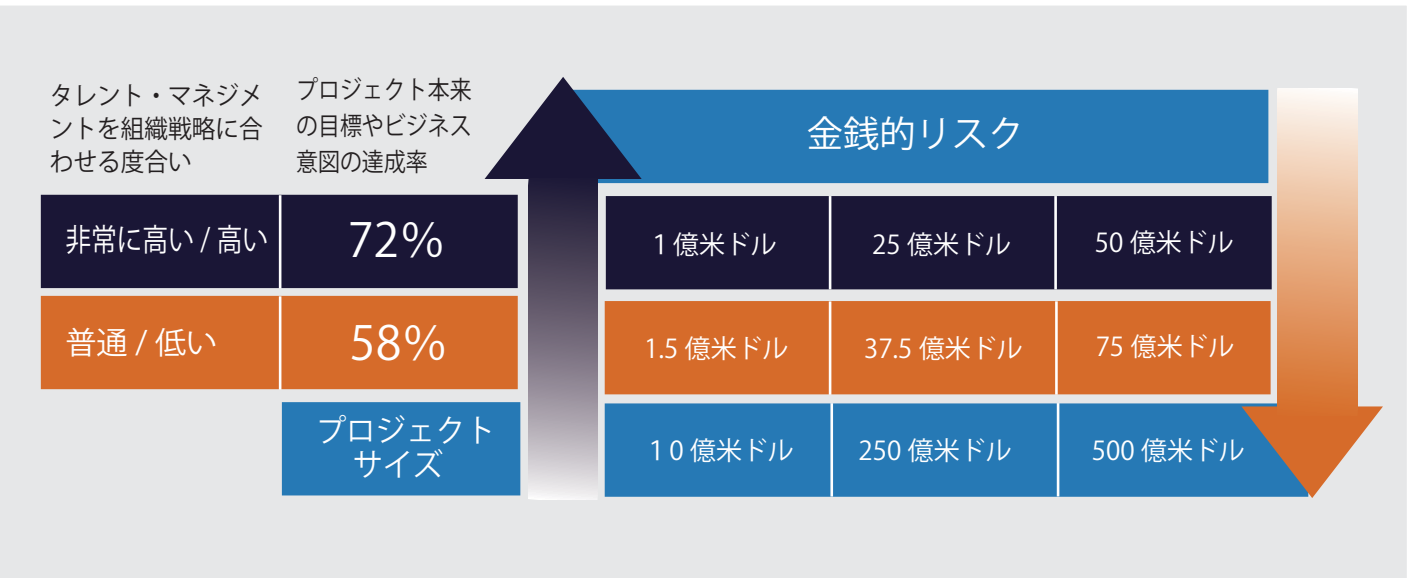


図4 タレント・マネジメントを組織戦略に合わせる度合いが高まれば、プロジェクトの金銭的リスクは減少する。

組織にとってのさらなる利点

組織戦略に沿ったタレント・マネジメントが成功している組織では、以下のような効果も出ています。

1 組織に共通する人材問題に対応



組織目標達成の確約
高業績チームの育成
「変化」をもってするタレント・マネジメント

2 キャリア・パスの導入



効果的な業績マネジメント
潜在能力の高い人材の育成
内部昇進に向けた逸材の選別
引き継ぎ計画
新規雇用者の中級プロジェクト・マネジャーへの
キャリア・アップ
中級プロジェクト・マネジャーから上級プロジェ
クト・マネジャーへのキャリア・アップ
上級プロジェクト・マネジャーから上級管理者へ
のキャリア・アップ

3 コミュニケーションの課題を削除



あらゆる分野でのコミュニケーション
あらゆる世代間でのコミュニケーション

4 効果的な雇用と契約社員 のマネジメント



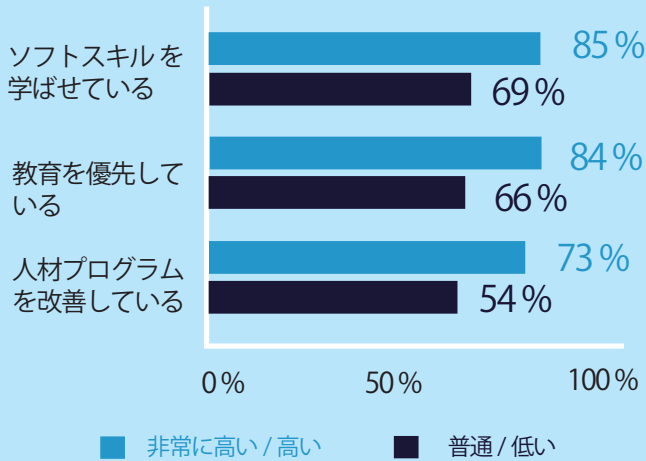
潜在能力が高い人材の識別
最優秀人材獲得のための査定
外部人材の発掘
契約社員の登用

組織戦略にタレント・マネジメントを効果的に合わせる組織の タレント・マネジメント方法

タレント・マネジメントを組織戦略に合わせる度合いが「非常に高い」、または「高い」組織は、タレント・マネジメントの大事なポイントを実践しています。

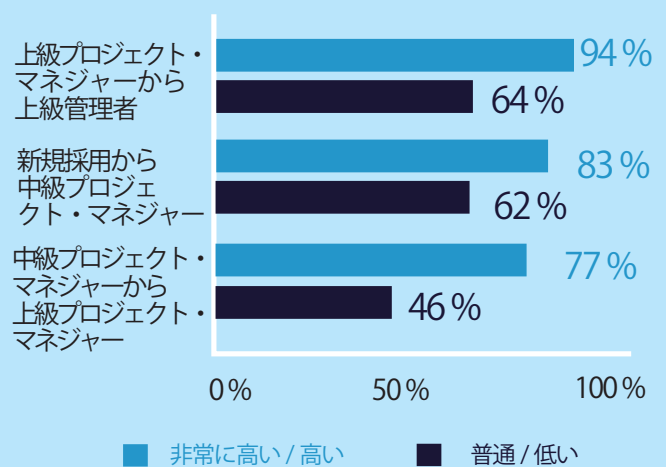
1 タレント・マネジメントの手法が いくつも用意されている傾向

適合度が「非常に高い」、または「高い」組織は、多様な形式でタレント・マネジメントを従業員に提供する傾向にあります。具体的には、教育や人材開発に係わるタレント・マネジメント・プログラムを用意していることが多いです。



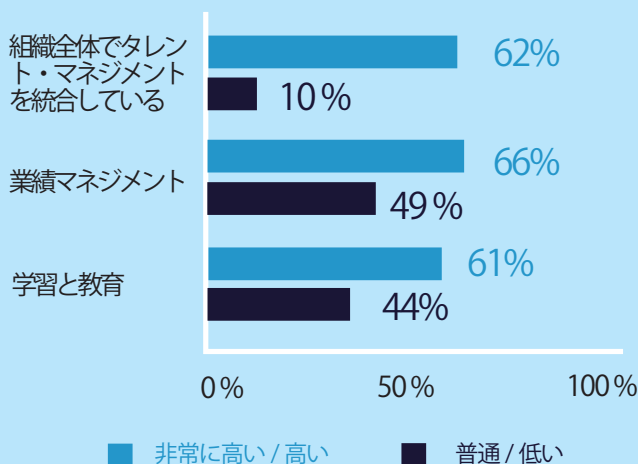
2 プロジェクト・マネジャーのための キャリア・パスを持つ傾向

適合度が「非常に高い」、または「高い」組織は、複数のプロジェクトマネジメント向けキャリア・パスを有している傾向にあります。それらは、プロジェクト・マネジャーをつなぎとめるためのものであったり、ビジネス感覚に秀でた者に対する昇進の道であったりします。



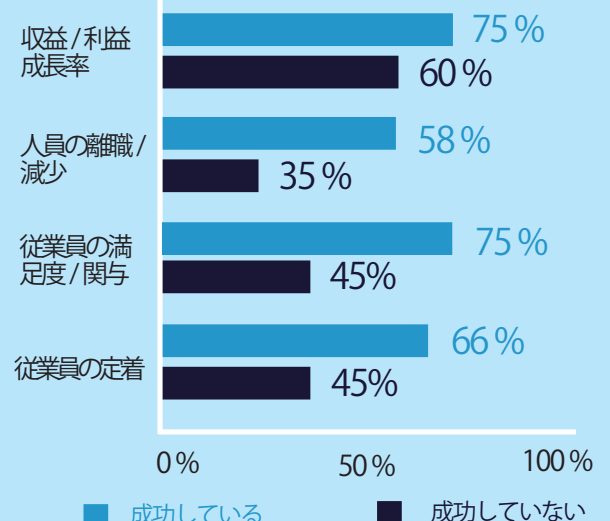
3 組織全体でタレント・マネジメントを 統合

業績マネジメント、学習と教育、リーダーシップ開発、表彰などのさまざまな手法を用いて、組織全体にわたるタレント・マネジメントを統合する傾向にあります。



4 タレント・マネジメントの成果を評価

タレント・マネジメントによる成果を、財務・非財務の両面から評価する傾向にあります。この成果は、組織がその目標や価値観と戦略的にずれることなく歩めるかを左右します。



今後

プロジェクトマネジメントを専門とするポストが増加しているにもかかわらず、プロジェクトをリードしマネジメントできる専門家は不足しています。この人材の需給ギャップは、組織の成長と利益性に悪影響を及ぼします。人材不足が、品質、改革、戦略的プロジェクト、市場機会のすべてにおいて逆効果をもたらすのです。

成功を確実にするために、組織は採用を賢く行い、戦略に合わせて人材を配置する必要があります。将来性と強いリーダーシップ・スキルを兼ね備えたプロジェクト・マネジャーを採用し、技術的スキルや戦略と実務のマネジメント・スキルを教育で強化する、これが組織にとっての効果的なアプローチです。

組織戦略に沿った投資が、有意義な投資であることには多くの人が同意するでしょう。しかしながら、タレント・マネジメント・プログラムを組織戦略に合わせる度合いが「非常に高い」組織はわずかです。高成長を遂げる組織はタレント・マネジメントを組織戦略に合わせることの価値を理解しており、既にその利益を手に入れています。

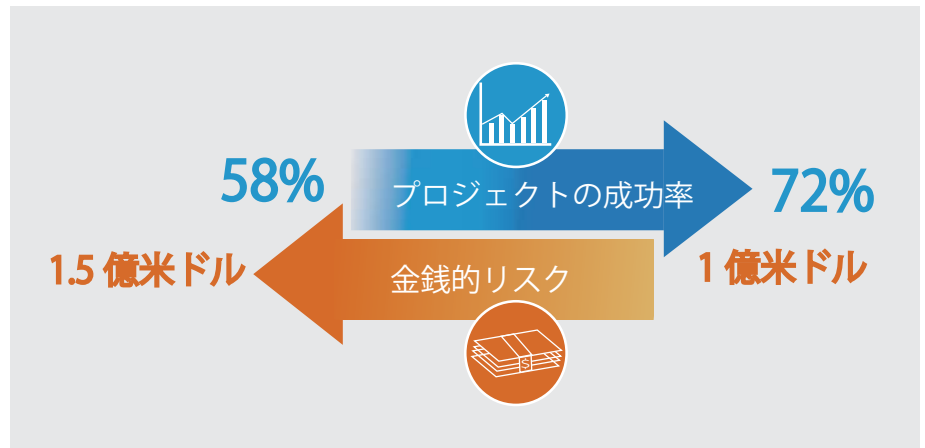


図5 競争に勝つタレント・マネジメントの価値

■ より高いプロジェクト成功率

■ より少ないプロジェクト金銭的リスク

タレント・マネジメント・プログラムを戦略に合わせる度合いが「高い」組織は、以下の活動に注力しています。

- ・タレント・マネジメントを優先し、改善し、多様な手法のタレント・マネジメントを提供する
- ・キャリア・パスを明確に定義する
- ・タレント・マネジメント・プログラムを組織全体で統合する
- ・人材関連の成果を評価する

タレント・マネジメントを組織戦略に合わせることは、組織の維持と成長が要する競争上の優位性を生み出すでしょう。

PMIのPULSE OF THE PROFESSION™ 詳細レポート： タレント・マネジメントについて

PMIのPMIのPULSE OF THE PROFESSION™ 詳細レポート：タレント・マネジメントは、プロジェクトマネジャー、プログラムマネジャー、ポートフォリオマネジャーに携わる277名のディレクター、マネジャー、実務者たちを対象者として、2013年1月に実施されました。対象者は所属する組織内において、プロジェクト・マネジャー、プログラム・マネジャー、ポートフォリオ・マネジャーの採用決定を行うか、もしくは採用決定への強い影響力を持ち、組織のタレント・マネジメント・プログラムの設計者や管理者も含まれています。



一般社団法人 PMI 日本支部

〒103-0008 東京都中央区日本橋中洲 3-15 センタービル 3F

Tel: 03-5847-7301 FAX:03-3664-9833

<https://www.pmi-japan.org/>

E-mail: info@pmi-japan.org

翻訳：PMI 日本支部 翻訳・出版委員会 山崎 千登勢

監訳：PMI 日本支部 翻訳・出版委員会 永島 和暢

PMI's Pulse of the Profession In-Depth Report, Project Management Institute, Inc., 2013. Copyright and all rights reserved.

Material from this publication has been reproduced with the permission of PMI.