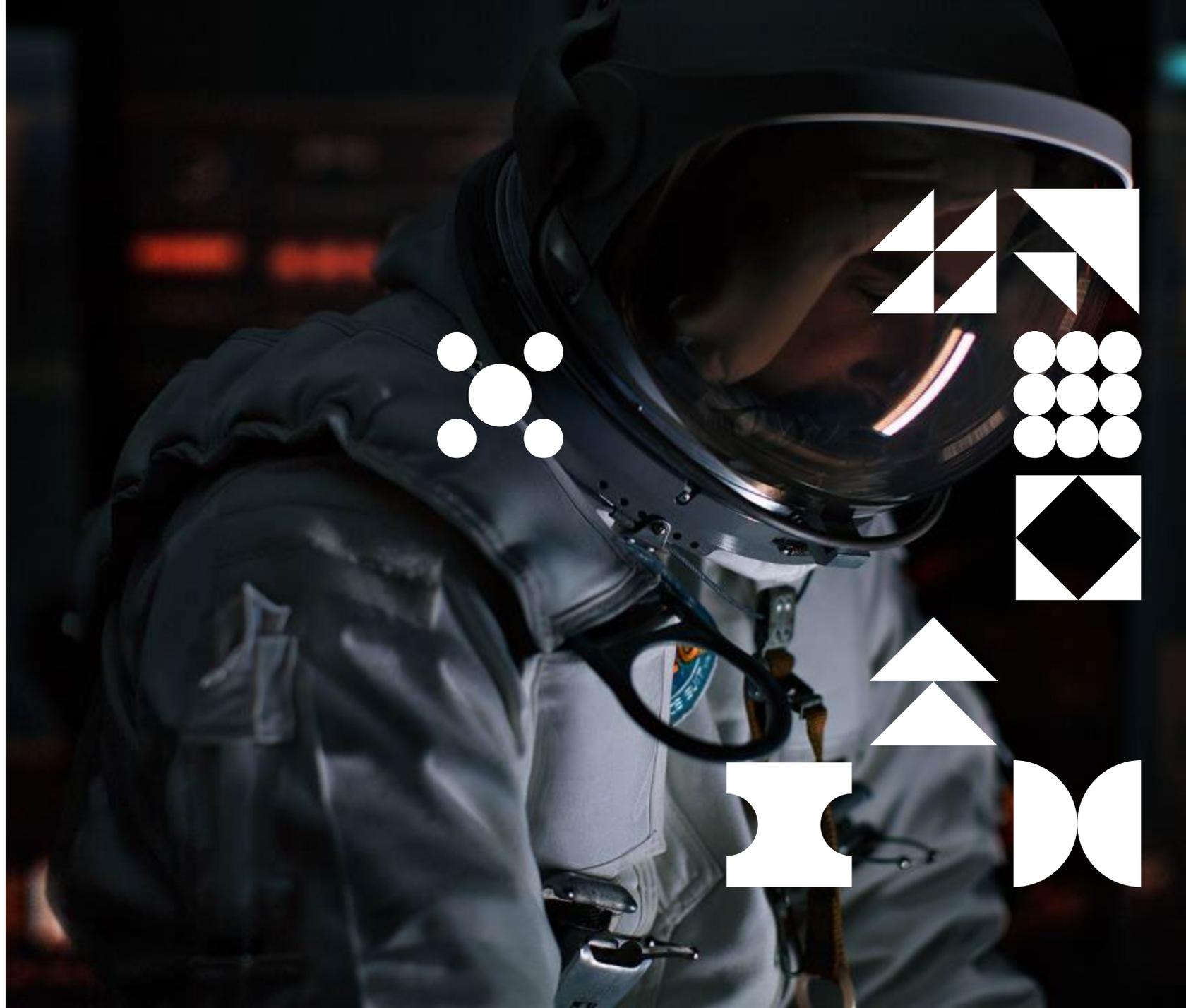


PMI日本支部法人スポンサー連絡会
グローバルPM動向が示す日本のチャレンジ

変革をリードする次世代PM

一般社団法人 PMI日本支部 会長
端山 毅 (Takeshi Hayama)

2024年3月19日



概要

1. グローバルPM動向が示す日本のチャレンジ

- 環境変化（技術、事業） ➡ プロジェクトプロフェッショナルへの期待
- PMI発の情報に基づいて、
プロジェクトプロフェッショナルは
どんな変化に対応するために、どう変化すべきか？
- PMI Global Summit 2023, PMI報告書(Thought Leadership)、PMI:Next

2. 変革をリードする次世代PM

- Power Skills
- PMOの重要性：戦略的価値の創出
- PMI：Next の概要

PMI調査レポートから
読み解くPM動向
-Project Economyとは

PMIの調査レポート：“Thought Leadership”

2024年1月	Driving Sustainability Strategy Home
2024年1月	Pulse of the Profession® 2024, 15 th Ed.: The Future of Project Work
2023年11月	Systems Thinking Boosts Project Outcomes
2023年11月	Building and Leading High-Performing Teams
2023年10月	Shaping the Future of Project Management With AI
2023年10月	A Retrospective on PMI® Global Summit
2023年10月	Leading AI -driven Business Transformation: Are You In?
2023年9月	Navigating the Future of Work with an Agile Mindset
2023年7月	Building Resilience Through Strategic Risk Management
2023年7月	The Path to Project Success: Essential Project Skills for Young Professionals
2023年6月	Measuring the Impact of ESG Initiatives
2023年6月	The Role of Project Managers in MENA
2023年3月	The Evolution of PMOs : Delivering Value Through xMOs
2023年3月	The State of Women in Project Management, 2023
2023年2月	<u>Global Project Management Job Trends 2023</u>
2022年11月	Pulse of the Profession® 2023: Power Skills , Redefining Project Success
2022年10月	PMO Success in Latin America
2022年9月	Change-Ready and Able: Building Agility Into the Organizational DNA
2022年6月	The ESG Imperative: Turning Words Into Action
2022年3月	<u>Jobs Report 2022</u>
2022年2月	PMO Maturity
2022年2月	<u>Global Megatrends 2022</u>
2022年1月	Measuring What Matters
2021年11月	<u>Narrowing the Talent Gap</u>



PMIの基本的な論理

Megatrends

DX/AI
気候変動/地球環境
人口動態/労働力不足
経済問題
グローバル化/新興国伸張
格差/市民運動/公平公正
ESG/SDGs
感染症/医療

Job Reports Talent Gap

PM不足

2030年までに2500万人の
PMを養成する必要がある

"Narrowing the Talent Gap"

PMへの要求変化

価値重視
VUCA
Agility
多様性理解
➤ 地域/文化
➤ 男女
➤ 世代
➤ 専門領域

主要テーマ

新興国/若年層

Power Skills

PMOの変質

AI活用

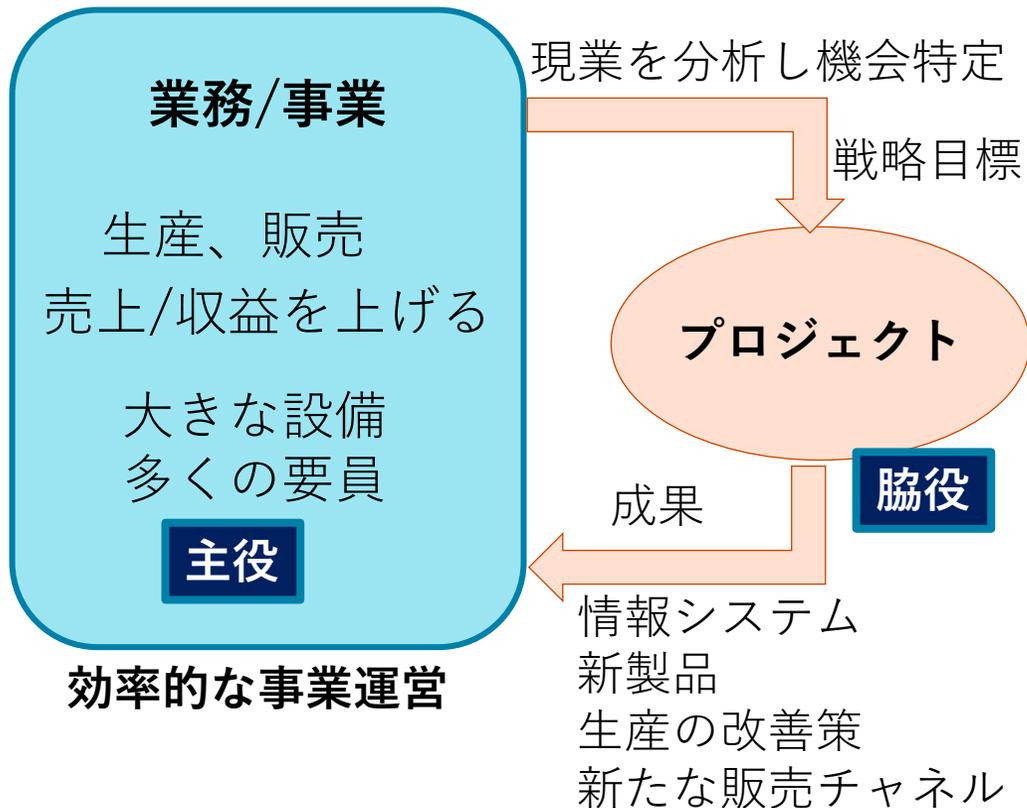
Project Economy

PM需要増大

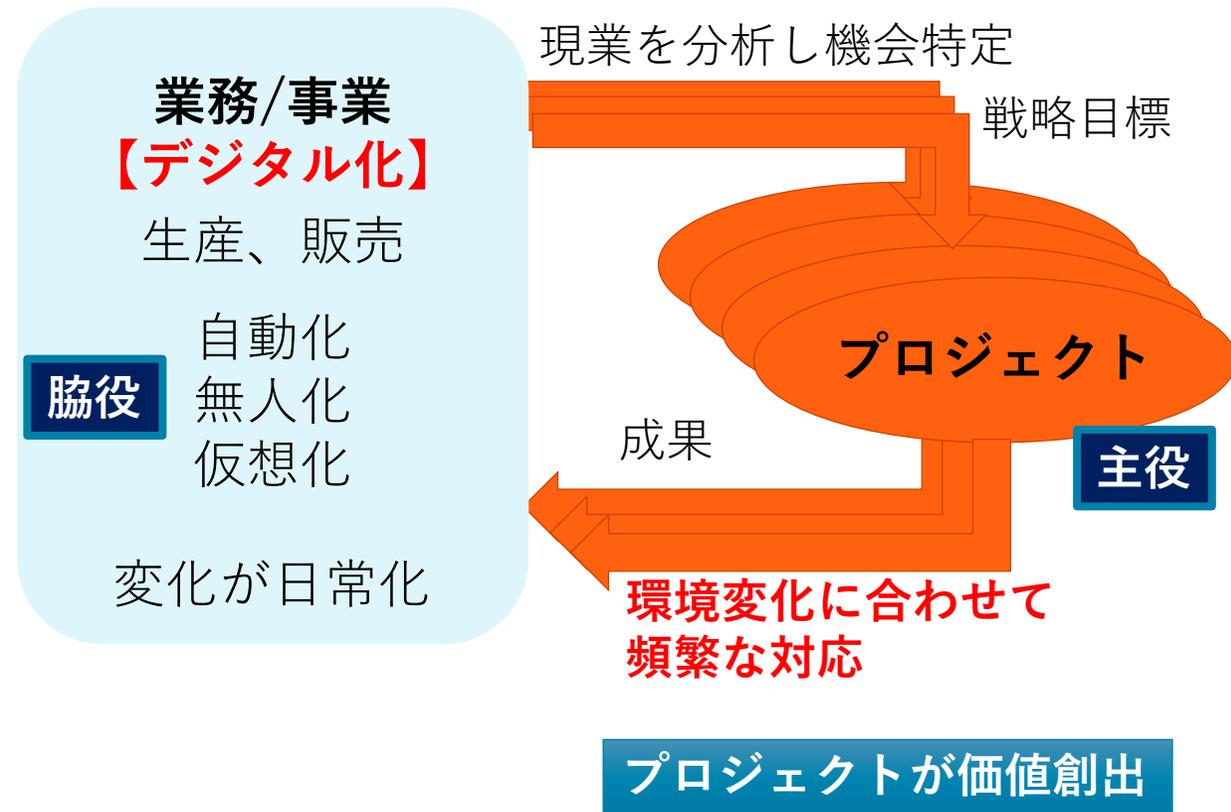


Project Economy: プロジェクトの位置づけ転換

従来のプロジェクトの位置づけ



これからのプロジェクトの位置づけ



主役の交代：プロジェクト群が事業の中核に

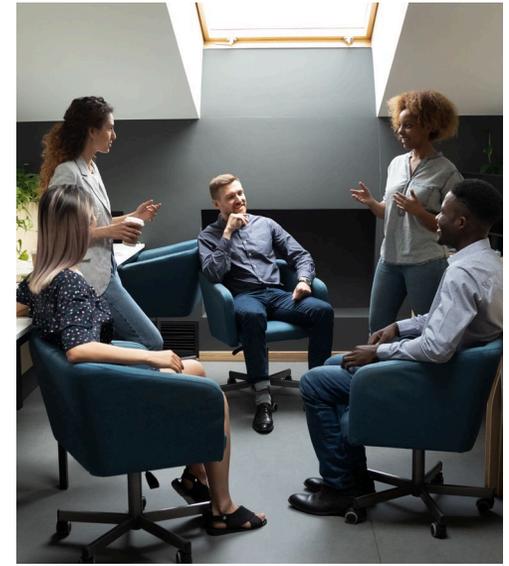
PM人材への要請

- ・量
- ・質

PM人材の不足

1. 経済成長、プロジェクトエコノミー → PM人材の需要増大
2. 退職者の増える(ベビーブーマーの引退)、先進国の少子化
3. パンデミック後の大量退職

“Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, Costs, and Global Implications”
“Narrowing the Talent Gap”



推計

PM人材(Project Management-Oriented Employment)
就業者の約3%

9,000万人(2019年)→10,200万人(2030年)

1200万人増加させる必要がある

2030年までに**1,300万人のPMが退職**する

2030年までに**2,500万人**養成する必要がある

→**毎年230万人**

	2019	2030	増加率
製造業/建設業	5424万	6141万	13.2%
情報/出版	1711万	1971万	15.2%
金融/保険	966万	1109万	14.9%
経営/管理	848万	944万	11.3%
公共設備	92万	104万	12.7%
石油ガス	16万	16万	0%
合計	9057万	1億285万	13.6%

PM人材不足の地域差

“Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, Costs, and Global Implications”

1. 量的増大： ①中国、②南アジア（インド/パキスタン）、③東南アジア
2. 増加率： ①サハラ以南、②中東/北アフリカ、③南アジア（インド/パキスタン）
3. 減少： **ヨーロッパ**
4. 退職者： ①**ヨーロッパ**、②アジア太平洋、③北米
5. プロジェクト型産業の成長率： ①**ヨーロッパ**、②中国、③北米

プロジェクト型産業 24.7兆ドル(2019) →34.5兆ドル(2030)
(USD1≒JPY140) 3458兆円 →4830兆円

“Earning Power Project Management Salary Survey”, Thirteenth Edition

プロジェクト型産業の成長を支えるPM人材が必要

世界的にPM人材は不足するので現有人材の教育訓練(Upskill)が重要

タレントトライアングル (2015年登場 → 2022年改訂)

Way of Working

- アジャイル
- ハイブリット
- デザイン思考
- トランスフォーメーション
- データ収集/モデリング
- EVM
- ガバナンス
- パフォーマンスマネジメント
- 要件マネジメント/トレーサビリティ
- リスクマネジメント
- スケジュールマネジメント
- スコープマネジメント
- コスト/工期見積り

Power Skills

- リーダーシップ
- 傾聴力
- コミュニケーション
- 順応力
- ブレインストーミング
- コーチング/メンタリング
- コンフリクトマネジメント
- 感情的知性
- 影響力
- 対人関係スキル
- 交渉
- 問題解決
- チームワーク

Business Acumen

- ベネフィット実現マネジメント
- ビジネスモデル/構造
- 競合分析
- 顧客関係/満足
- 業界知識
- 法令規制遵守
- 市場認知
- 業務知識
- 戦略計画/分析/整合



Power Skills

“Pulse of the Profession® 2023: Power Skills, Redefining Project Success”
“Narrowing the Talent Gap”

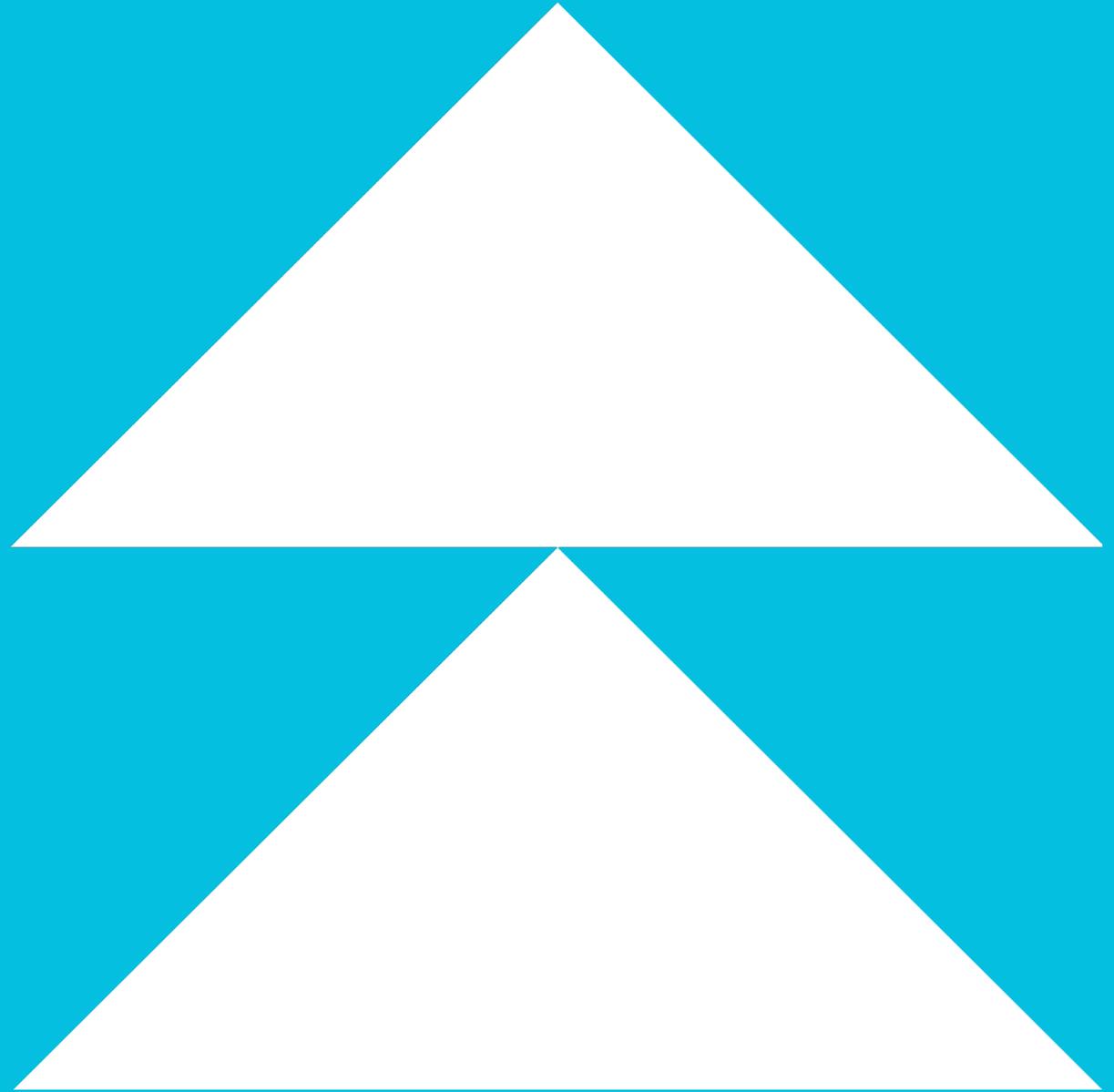
**パワースキル：
他者との連携を容易にし、プロジェクト専門家が職場で成功するのに役立つ能力と行動**

2021年7~8月にPMIとPwCが行った調査結果（回答者数4,069人、うち1,348人はC-suite）
16個の選択肢(Talent Triangleの3領域)の中から選ばれた重要なスキル

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 1. 関係構築 | Relation Building |
| 2. 協働的なリーダーシップ | Collaborative Leadership |
| 3. 戦略的な思考 | Strategic Thinking |
| 4. 創造的問題解決 | Creative Problem Solving |
| 5. 商業的関心 | Commercial Awareness |
- (Knowledge of the business, industry, and ecosystem, and their implication for projects)

Cf. “Skills for the 21st century: Findings and policy lessons from the OECD survey of adult skills”, OECD, 17 January 2018

PMI GLOBAL SUMMIT 2023



PMI Global Summit 2023 概要

1. 開催概要

- 開催期間：2023年10月25日（水）～10月28日（土）
- 会場：Georgia World Congress Center
米国ジョージア州アトランタ市
- 参加人数：3,500人
- 参加国 & 地域：250？



2. タイムテーブル

10月25日（水）	10月26日（木）	10月27日（金）	10月28日（土）
11:00～19:00 Registration and Badge Pick Up	9:00～10:30 OPENING GENERAL SESSION AND KEYNOTE	9:00～16:30 Educational Sessions, Offsite Excursions and Onsite Learning Tours	9:00～11:00 Educational Sessions
13:00～15:00 Optional Offsite Social Impact Activities & City Tours	11:30～17:30 Educational Sessions	10:30～11:30 General Session: Featured Speaker	11:30～12:45 CLOSING KEYNOTE:
13:00～17:00 PMI Volunteer Session	17:30～20:00 Celebrate with PMI!	17:30-19:30 Happy Hour for Asia Pacific Attendees	
17:00～19:00 Welcome Reception			
19:30-21:30 Seas of Change: Helping PMIEF Partners Make Waves of Impact			

PMI Global Summit 2023 注目点

1. PMI CEO Pierre Le Manhの講演/挨拶
PMIの方針、戦略 → PMI:Nextの前触れ
2. Power Skills：重要性増大
3. PMOの変質：経営戦略の実現
4. AI対応
5. Networking：新興国



CEO発言から見えるPMIの方針

CEO就任後14か月間、世界中の会員の意見を聞いた

- ◆ 会員は成長を求めている
 - スキルアップ
 - キャリアアップ（経営者への能力アピール）
- ◆ 会員は社会に貢献したいと思っている
 - プロジェクトの成功に貢献
 - 社会の課題解決、変革に貢献

PMIはプロジェクトの成功のために責任を果たす

- ◆ プロジェクトプロフェッショナルを支える
 - Changemakersから絞り込む
- ◆ コミュニティ重視
 - みんなで一緒に進もう



PMI is and will always be **the home** of **project professionals**



It is time for **PMI** to commit to **raising project success, responsibly**



This will help you **elevate your careers** while deploying your skills **for a better world**



Let's aim higher, from **being** together to **delivering** together.

Together We Can

Global Summit前日の支部リーダー向けイベント

1. 支部/支部リーダーの表彰

◆ Chapter of the Year

- I (300人以下): Santa Catarina支部(ブラジル南部)
- II (301～1500人): 南イタリア支部
- III (1501人以上): Phenix支部(アメリカ)

◆ Chapter Leader Impact Award



2. Keynote Workshop : In An AI World, Human Leadership Is More Important Than Ever

～AIの世界では今まで以上に**人間のリーダーシップ**が重要に～

- 講演者：Shane Snow氏
ジャーナリスト、起業家、ベストセラー作家(Lateral Thinkingなど)、
ビジネストレーニング会社Snow Academy創設者
- 概要：リーダーシップの変、AIではできない「人」ならではのチーム作り、
チーム・リーディングのトレンドなど。
- キーワード：Conductor, Put Together, Change Angle, Cognitive Diversity, Intellectual Humidity



PMI Global Summit 2023の基調講演

Power Skillsに焦点

1. C.H.A.N.G.E. Traits®: Exploring the Critical Skills for Inspired **Leadership** Through Change
Cassandra Worthy, CEO of *Change Enthusiasm Global*
2. Forecasting Micro-**Generational** Desire
Armida Ascano, Chief Content Officer of *Trend Hunter*
3. Disrupt Your **Thinking**: Bring Impossible Ideas to Life
Chris Barton, Founder and Creator of *Shazam*



10分類の世代の形成期、世界の出来事、ポップカルチャーなどを比較し、各世代の特性や関心事を解説

端山の感想

1. 各世代は環境に適応しようとし、それなりに順応(学習)している
2. 相互理解は難しい
3. 信じて任せるしかない

Gen	Micro Generation	生年
Baby Boomer		1946-1964
	Leading Boomers	1946-1954
	Neo Boomers	1955-1964
Gen X		1965-1981
	Gen XS	1965-1972
	Gen Xenos	1972-1981
Millennials		1982-1998
	Pro Millennials	1982-1987
	Mid Millennials	1988-1993
Nouveau Millennials		1994-1998
Gen Z		1999-Now
	Zillennials	1999-2009
	Z Tribe	2008-2018
	Z Alpha	2018-Today

2023 PMO of the Year

Mayo Clinic

Sarah R. Dhanorker

Strategy Manager, Strategy Department (68人)

EPMO(Enterprise PMO) : 経営戦略の実現 (100以上のプロジェクト支援)
各部門(20以上)にPMO (IT-PMO, EHR-PMO, ...)

3事業所(Sites)、3分野【医療サービス(Practices)+研究+教育】

①目的の明確化(問題解決)、②要員(教育訓練、チームワーク)、③プロセス&テクノロジー

広範な活動: Multi-Disciplinary Teamを形成

AI: Copilot試行、報告書作成?



The Saudi Zakat, Tax, Customs Authority (ZATCA) PMO

Mazen Hassan Akhdar

General Manager of Strategy Planning & Project Management

税務署と税関が合併(その前から組織改編) → 業務プロセス/文化の統合

60以上のプロジェクトを引き継ぎ、統合/中止/立上げ

広域分散 (Land Ports: 発電+上下水道+住宅+学校等のインフラ整備、国境の税関はひとつの街)

2022年ワールドカップカタール大会

すべてをコントロールできるわけではないが、詳細に踏み込む(The devil is in the details)

Simple & Agile

2023-2027計画 (100以上のプロジェクト)、EPMO(What) → 部門PMO(How)



PMOの重要性増大： 戦略的価値の創出

コスト管理やスケジュール管理



結果(ベネフィット)にコミットする

ガバナンスとコンプライアンスのためだけの組織ではない

広範な活動領域

1. ガバナンス 戦略策定、可視性、リスクなど
2. 統合と整合 機能統合、戦略的整合、KPI
3. プロセス 標準化、方法論、品質
4. 技術とデータ ツール提供
意思決定のエビデンス
5. 人材 能力開発、コミュニティ、評価

“PMO Maturity”

マインドセット

1. 人と文化 意思決定者を支援
心理的安全性の確保
2. 支援 コーチング、エンパワー
3. 柔軟性と適応力 状況への適合
4. 戦略への整合 組織とチームの目標

“The Evolution of PMOs: Delivering Value Through xMOs”

PMO Global AllianceがPMI傘下に入った

[Project Management Institute to Acquire PMO Global Alliance to Build and Strengthen PMO Community \(pmi.org\)](https://www.pmi.org/project-management-institute-to-acquire-pmo-global-alliance-to-build-and-strengthen-pmo-community)

PMI:Next
2024年2月発表
PMIの戦略

PMI : Next 【目的】

Nurture Our Purpose & Values 目的とバリューの明確化

PMIの目的とバリューを浸透させて、我々の行動や振舞の拠り所とする

Empower Ourselves 実行力の向上

目的、バリュー、戦略に則って、ひとりひとりが役割を果たし、責任をもって行動する

eXpand Our Impact 影響力の拡大

目的と戦略の実現に向けて、連帯を深める。

Tighten Our Focus 焦点を絞る

目的、戦略、バリューに沿って活動に優先順位付けを行い、我々の強みを活かす

目的（存在意義） : We maximize project success to elevate our world.

プロジェクトの成功を最大化し、世界の発展に貢献する

必要性

1. コミュニティーが力の源泉
プロジェクトプロフェッショナル集団のエコシステム
2. 世界が変革を求めている
より良い世界を目指す
3. プロジェクトの成功を促進する
成長を後押しし、成功に必要な資源を供給

コミットメント

1. タレントギャップの解消
プロジェクトプロフェッショナルの育成
2. プロジェクトを成功させる
成功の定義、共通理解の醸成
3. より良い世界の実現
プロジェクトプロフェッショナルを支える

活動領域

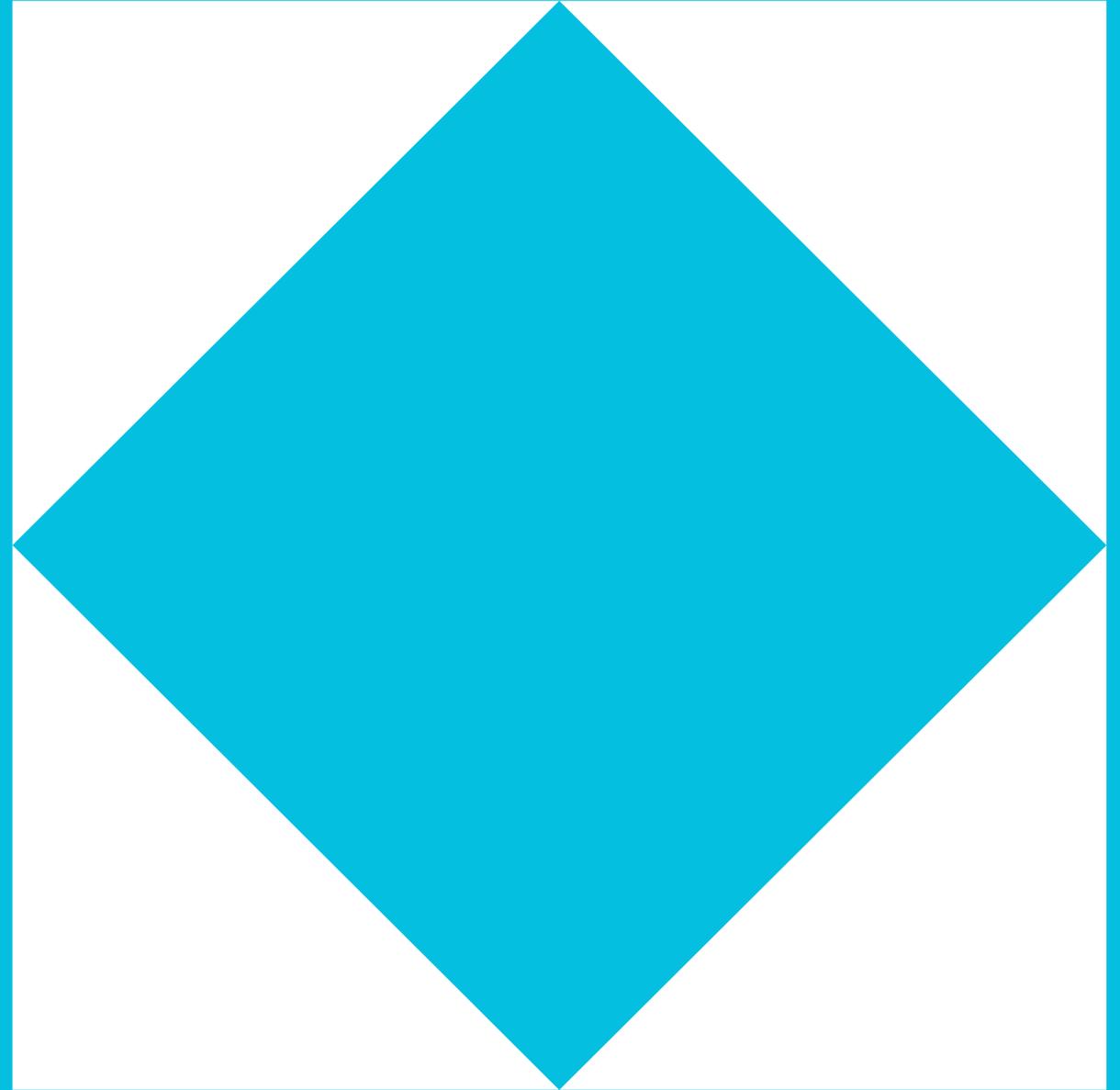
1. コミュニティーが生み出した知識と資源
 - 集合知の活用、ネットワーク効果の利用
 - 生成AIの活用
 - PMOGAコミュニティの統合
2. 生涯わたる学習と成長
 - ラーニング・ポートフォリオの見直し
 - コンテンツ配信の革新
 - 合理的でスケーラブルな運営モデルの導入
3. 広く信頼されている専門資格(Gold Standard)
 - 資格を専門職名と位置付ける

アクション

1. プロジェクトプロフェッショナルへの集中
プロジェクトの成功に貢献し、プロフェッショナルにとってのPMIの価値を高める
2. 活性化モデル
会員の成長を通じた好循環を形成する
3. 基盤整備
成長に向けて既存の基盤を強化する

端山の解釈

- 日本におけるPower Skills
- PMOの位置づけ
- PMI:Next



日本の組織におけるPower Skills

Power Skillsの必要性：
環境変化に適応する変革を進めるために、
多様性を活かし創造性を発揮させる

日本の組織は、

- ◆ 専門能力よりも対人関係スキル、和を重んじる
- ◆ （調整型の）Power Skillsに長けた人が組織を動かしている

変革が進まないのはなぜ？

大胆なアイデアや創発を尊重し、創造性を発揮させてはいない

- ◆ 組織内調和/人間関係維持に腐心した結果
- ◆ 主要勢力間の調整による多数派工作（異端を排除して均質化）

Power Skillsの使い方がずれている？

変革に必要なPower Skillsを改めて定義し、
意図的な学習と訓練を積み、価値創出につなげる

Power Skills

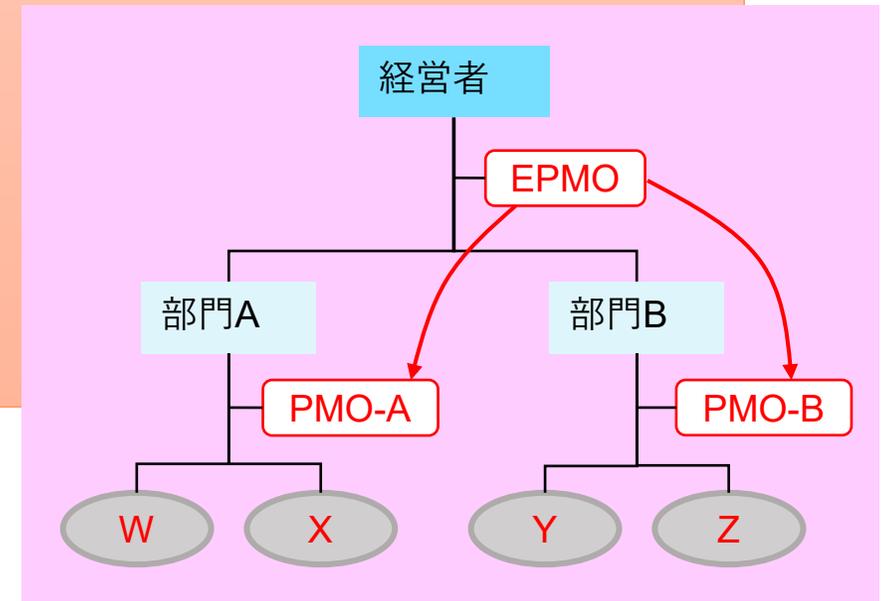
- リーダーシップ
- 傾聴力
- コミュニケーション
- 順応力
- ブレインストーミング
- コーチング/メンタリング
- コンフリクトマネジメント
- 感情的知性
- 影響力
- 対人関係スキル
- 交渉
- 問題解決
- チームワーク

PMOの位置づけの違い

日本： 多数のITプロジェクトが存在する組織で、共通的に統制+支援する部署
主に失敗回避

一般には「経営戦略を実現する機関」

- 経営者は、変化を求め経営戦略をEPMO（全社PMO）を通じて各部門に展開する
- 部門PMOは各部門内のプロジェクトを支援する
- EPMOは部門PMOと連携して経営戦略の実現を推進する
- 「変化」の中身が、近年はデジタル化を伴うものが多い
- 結果としてITプロジェクト支援が大きな比重を占める
- 最近では、AIの試行適用が話題



変革推進のためにPMOを設置する意義

「IT予算のX%は保守運用」と同じ構造

既存組織のまま変革（環境適応）を進めようとしても実行は困難

- 経営企画部等の本社スタッフ組織は、単年度事業計画達成に拘束される
- 既存の本社スタッフ組織では、経営者が描く変革を実現する余裕がない
- 各部門もオペレーション（収益事業など組織ミッションを遂行する業務）に注力する

各部門がAI活用を検討実行するが、局所的改善に留まる

変革を実行する機関としてPMOを別途置く

- プロジェクトは、オペレーション（通常業務、作戦、手術、営業）以外
- 既存組織/要員は「本来の役割として」オペレーションを優先しがち
- プロジェクト＝非通常業務（慣れない仕事）を推進するPMOが必要
- デジタル化を含む「変革」を推進する機構としてEPMO＋部門PMOs

PMOは、既存組織構造の効率的分担（縦割り）を越えて活動する柔軟性、調整力が必要

縦割りやシガラミを打破する力

技術力(専門性)だけでなく、Multi-Disciplinary Team(混成部隊)を動かす力

PMI:Nextの気持ち：原点回帰

- ◆ 会員の期待に応えることを優先
 - PMIの成長よりも、会員の成長を優先する（それがPMIの成長にもなる）
- ◆ コミュニティ重視
 - PMIの強みは、多くの会員であり、その能力と実績にある
- ◆ 既存資源の深化
 - PMP®等の既存資格やPMBOK®等の標準の価値を高める
 - それが会員の地位向上、成功につながる

PMI本部職員は、サービス提供者（プロダクトアウト）であることよりも、
会員と一体化して会員の成長とプロジェクトの成功を通じた社会の発展に寄与する



Project
Management
Institute®
Japan

