

日本企業の プロジェクトマネジメント白書 2026

AI時代に求められる
「完遂力」とPM人材の現在地

第一弾 「実行の壁」

日本プロジェクトソリューションズ株式会社

AI時代に、構想を成果へ導く
「完遂力」をどう高めるか。

構想を、実行へ。
実行を、成果へ。

発行にあたって／本白書の位置づけ

AI・DX・業務改革が進むなかで、企業活動の多くは、日常業務の延長ではなく「プロジェクト」として進める必要が高まっている。期限があり、関係者が複数にわたり、不確実性を含む取り組みでは、構想を成果へ結びつける実行設計が欠かせない。

一方で、日本企業の現場では、会議体や進捗表は整っていても、意思決定が進まない、リスクが早期に見えないといった課題が残る。本白書は、外部公開データを日本プロジェクトソリューションズ株式会社の実務視点で読み解き、AI時代に求められるプロジェクトマネジメントのあり方を整理する。

用途	活用方法
経営層向け	AI・DX投資を成果につなげる実行体制の検討
事業部門向け	部門横断プロジェクトの進め方と意思決定課題の整理
人事・育成向け	PM人材の育成・配置・評価制度の検討
広報・営業向け	日本プロジェクトソリューションズ株式会社がPM普及に取り組む根拠資料

本白書の前提

本白書で扱う数値・外部データは、日本プロジェクトソリューションズ株式会社独自のアンケート結果ではなく、PMI、IPA、経済産業省などの公開資料に基づいて構成している。独自に測定していない割合や件数は掲載しない。また、本白書は日本プロジェクトソリューションズ株式会社が独自に企画・編集した民間の調査レポートであり、官公庁が発行する白書ではない。

そのうえで、実務現場に照らした解釈や提言は「日本プロジェクトソリューションズ株式会社の考察」として明示する。

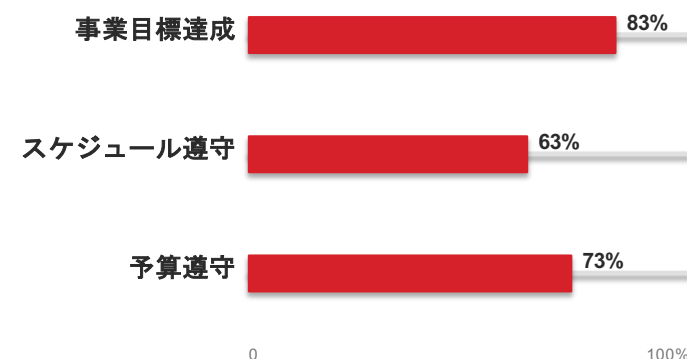
想定読者は、経営者、DX推進責任者、事業責任者、人事責任者、PM候補者、PMO導入を検討する部門である。

エグゼクティブサマリー

AI時代の競争力を左右するのは、単に新しいツールを導入する力ではない。重要なのは、構想を具体的な計画へ落とし込み、関係者を巻き込み、意思決定を重ねながら、成果が出るところまで進め切る「完遂力」である。

現場では、判断できる人だけでなく「判断できる状態をつくる人」が不足している。PMやPMOの役割は、タスクや進捗の管理にとどまらず、価値定義、論点整理、合意形成、意思決定支援を通じて、事業価値の実現を支える存在へと変わりつつある。

ビジネス感覚の高いPMの成果



2,500万人

2030年までに必要な
新規PM人材
PMI Talent Gap

83% vs 78%

高ビジネス感覚PMの
事業目標達成率
PMI Pulse

77.8%

日本企業の
DX取組割合
IPA DX動向2025

日本プロジェクトソリューションズ株式会社の解釈

AI時代のPMは、タスクを整理するだけの管理者ではない。価値を定義し、関係者の認識をそろえ、論点と選択肢を整理し、組織が判断できる状態をつくることで、構想を成果へ近づける役割を担う。

主要提言

- 1 プロジェクトマネジメントは、一部門の管理手法ではなく、経営が構想を実行へ移すための機能として位置づける必要がある。
- 2 AI・DX投資では、技術人材だけでなく、変革を前に進め、現場に定着させるPM人材を初期段階から配置することが重要である。
- 3 PM人材は、経験任せにせず、教育、資格、実務経験を組み合わせ、体系的に育成するべきである。
- 4 社内外のPMO・PM人材は、進捗管理の代行ではなく、成果創出を支える実行支援パートナーとして位置づける。
- 5 プロジェクトマネジメントの目的を、「失敗しない管理」から「成果を出す完遂」へと再定義し、MustとBetterを切り分けてスコープの肥大化を防ぐ必要がある。

白書の中心メッセージ

AI時代に企業競争力を左右するのは、構想を実行に変え、実行を成果へつなげる力である。
プロジェクトマネジメントは、目的を共有・浸透させ、MustとBetterを分け、成果までやり切る力を組織として再現可能にする経営機能である。

現場からの視点：PMOがつくる「判断できる状態」

日本プロジェクトソリューションズ株式会社の実務経験や評議委員から寄せられた現場知を踏まえると、当社の価値は、単なる進捗管理や資料作成ではなく、関係者が同じ目的・優先順位・制約を理解し、判断できる状態をつくることにある。

PMOの定義

目的・体制・課題・リスク・意思決定を整え、プロジェクトを成果まで導く実行支援機能。

判断できる状態をつくる

論点・選択肢・影響を整理し、会議を情報共有の場から意思決定の場へ変える。

スコープを引き算で守る

MustとBetterを切り分け、足し算によるスコープ肥大化を防ぐ。

定着・継続運用まで見る

導入で終わらず、運用ルール、教育、引継ぎ、改善サイクルまで設計する。

技術と現場をつなぐ

レガシーシステムやブラックボックス化を踏まえ、CI/CDなど継続運用も視野に入れる。

人間力を土台にする

信頼、納得感、心理的安全性をつくり、合意形成と意思決定を前に進める。

目次

- 01 第1章 AI時代に、なぜプロジェクトマネジメントが重要になるのか
- 02 第2章 日本企業のプロジェクトの現在地
- 03 第3章 PM人材不足という経営課題
- 04 第4章 AI時代に求められる「完遂力」
- 05 第5章 産業別に見るPMOニーズ
- 06 第6章 日本プロジェクトソリューションズ株式会社からの提言
- 07 終章 AI時代の競争力は「完遂力」で決まる
- 08 参考文献・発行情報

AI時代に、 なぜPMが重要になるのか

AI導入は、単なるツール導入では完結しない。業務改革、人材育成、ルール整備、評価方法の設計まで含む複合的なプロジェクトとして捉える必要がある。

この章の焦点

AI時代にプロジェクトマネジメントがなぜ重要になるのかを、DX・AI導入の現場で起きている課題とあわせて整理する。外部データに日本プロジェクトソリューションズ株式会社の実務視点を加え、技術課題がどのように組織実行課題へ変わるのかを考察する。

背景

なぜ重要か

課題

何が詰まりやすいか

示唆

どう改善するか

1-1 あらゆる仕事は「プロジェクト化」している

かつてプロジェクトといえば、建設、システム開発、新製品開発など、明確な開始と終了を持つ業務を指すことが多かった。しかし現在では、営業改革、採用強化、ブランド再構築、AI活用、業務改善など、企業活動の広い領域がプロジェクト化している。

こうした取り組みでは、部門を横断し、外部パートナーを巻き込み、不確実性を前提に意思決定を重ねる必要がある。PMは、経営判断と現場実行を接続する機能として、これまで以上に重要になっている。

戦略・構想

AI活用、新規事業、ブランド再構築など、企業が目指す方向性を明確にする段階。

実行設計

体制、計画、優先順位、役割分担を整理し、構想を動かせる形にする段階。

定着・改善

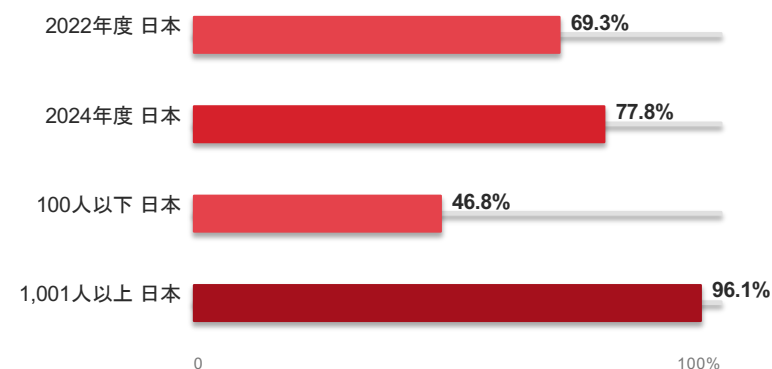
運用、教育、評価、改善サイクルを通じて、取り組みを現場に根づかせる段階。

1-2 DX・AI導入が進まない本当の理由

DXやAI導入が進まない理由は、必ずしも技術不足だけではない。現場では、目的設定の曖昧さ、部門間調整の不足、意思決定の遅れに加え、レガシーシステムのブラックボックス化や継続運用を見据えた設計不足が障害となることが多い。

IPA「DX動向2025」が示すように、日本企業のDXへの取り組みは広がっている。一方で、企業規模による差や、成果創出まで結びつける難しさは残っている。成果を出すには、導入後の現場定着やCI/CDを含む継続運用まで設計するPM/PMO機能が重要である。

DXへの取組状況・企業規模別ギャップ



読み取り

DXへの取り組みは着実に進んでいるものの、企業規模による差は大きい。さらに、取り組みを始めることと成果を出すことは別であり、実行体制と定着設計が重要になる。

1-3 技術課題から、組織実行課題へ

AI・DXは、導入段階では技術課題として見えやすい。しかし、実際に成果を出す段階では、利用ルール、教育、業務フロー、評価方法、改善サイクルといった組織実行の課題に変わっていく。

重要なのは、導入した仕組みが担当者の異動後も継続できる状態をつくることである。事業部門がオーナーシップを持ち、現場の納得感と管理職の関与を確保しながら、定着までを設計する役割がPM/PMO機能に求められる。



日本プロジェクトソリューションズ株式会社の考察

技術チームだけで成果まで到達することは難しい。PM/PMO機能は、目的、体制、ルール、教育、評価、定着、継続運用までを一体で設計し、AI・DXを単なる導入施策ではなく成果創出のプロジェクトとして推進する必要がある。

日本企業のプロジェクトの 現在地

日本企業では、プロジェクトが特定の担当者の段取り力や根回しに依存しがちである。この進め方は、案件が複雑化したり、人員が異動・退職したりすると不安定になりやすい。

この章の焦点

日本企業のプロジェクト現場で起きやすい課題を、目的設定、意思決定、会議、外部委託、リスク管理の観点から整理する。属人的な努力に頼る進め方から、組織として再現できるプロジェクトマネジメントへ移行するための論点を示す。

背景

なぜ重要か

課題

何が詰まりやすいか

示唆

どう改善するか

2-1 目的が曖昧なまま始まるプロジェクト

プロジェクトの失敗は、実行段階で突然起きるわけではない。多くの場合、開始時点で「なぜやるのか」「何をもって成功とするのか」「どこまでやるのか」が曖昧なまま進み始めている。

PMの最初の役割は、目的、成功条件、対象範囲、責任者を明確にすることである。あわせて、ゴール達成に必須のMustと、あれば望ましいBetterを切り分けることが重要である。この土台がないプロジェクトは、時間の経過とともにスコープが足し算で膨らみ、関係者の期待値もずれやすくなる。

確認項目	問い
目的	何を達成するためのプロジェクトか
成功条件	何をもって成功とするか
対象範囲	どこまでやり、どこから先はやらないか
責任者	誰が最終判断するか

2-2 責任者・意思決定者が見えない問題

プロジェクトが進まない原因として多いのが、名目上の責任者と実際の意思決定者が分かれている状態である。予算、仕様、優先順位を誰が決めるのかが曖昧なままでは、担当者は調整に追われても前に進めない。

PMOは、論点ごとに誰が判断するのか、どの会議体で決めるのか、いつまでに決めるのかを見える化する。意思決定の構造を整えることが、プロジェクトを動かす前提になる。

意思決定の見える化

論点ごとに、現場で決めること、部門で決めること、経営で決めることを分けておくことで、判断の滞留を防ぐ。

論点

仕様・優先順位・予算

責任者

プロジェクト責任者

意思決定者

部門長・経営会議

期限

いつまでに決めるか

2-3 会議は多いが、決定が進まない問題

会議が多いことは、プロジェクトが前に進んでいることを意味しない。目的が不明確な会議は、論点を拡散させ、議事録だけを増やしてしまう。

AIは議事録作成や要約を効率化できるが、何を決めるべきかを設計し、必要な参加者を集め、意思決定に導くことは人の役割である。会議は、情報共有の場ではなく、プロジェクトを前進させるための設計された場である必要がある。



会議設計で押さえる観点

会議の目的、決める論点、参加者、持ち帰り禁止事項、次のアクションを事前に定義することで、議論を実行へつなげやすくなる。

2-4 外部委託と丸投げの境界線

外部の専門性を活用すること自体は有効である。しかし、目的、評価基準、役割分担が曖昧なまま外部に依頼すると、外部委託は丸投げになりやすい。

発注者側にも、要件、承認フロー、変更管理、リスク共有を整えるPMO機能が必要である。PMOは、発注者と受託者の期待値のズレを小さくし、プロジェクト全体の成果を守る役割を担う。

外部委託

目的、要件、評価基準、承認フロー、変更管理が整理され、発注者と受託者が同じ地図を持っている状態。

丸投げ

目的や判断者が曖昧で、要件変更や役割分担のズレが起きても、誰がどう決めるかが見えにくい状態。

2-5 進捗管理はあるが、リスク管理が弱い

進捗管理表があることと、プロジェクトが健全に管理されていることは同じではない。進捗表は、すでに起きた遅れを見える化するだけにとどまりやすい。

重要なのは、遅れが顕在化する前の兆候を捉えることである。要件未確定、承認者未定、関係者の温度差、リソース不足、前提条件の変化などを早期に可視化し、打ち手につなげることがPMOの重要な役割である。

兆候

要件未確定

兆候

承認者未定

兆候

関係者の温度差

兆候

リソース不足

兆候

前提条件の変化

PM人材不足という 経営課題

PM人材の不足は、単なる人手不足ではない。企業の戦略を具体的なプロジェクトへ落とし込み、実行へ移す能力そのものの不足として捉える必要がある。

この章の焦点

世界的に高まるPM人材需要と、日本企業におけるDX推進人材の課題を整理する。PMを一部の経験者の属人的スキルとして扱うのではなく、育成・配置・評価の対象となる職能として捉える必要性を考察する。

背景

なぜ重要か

課題

何が詰まりやすいか

示唆

どう改善するか

3-1 世界的に高まるPM人材需要

PM人材不足は、作業者の不足ではなく、戦略実行力の不足として捉えるべき課題である。PMI Talent Gap 2021では、2030年までに世界で2,500万人の新たなプロジェクト専門職が必要になるとされている。

PM人材は、経営の意図を現場の実行に変える存在である。DX、AI、規制対応、業務改革など、企業横断で進むテーマが増えるほど、その需要は特定業界に閉じず広がっていく。

2,500万人

2030年までに必要な
新規PM人材
PMI Talent Gap

230万人/年

需要に追いつくため
毎年必要なPMOE流入
PMI Talent Gap

日本プロジェクトソリューションズ株式会社の考察

PM人材需要は、ITや建設など一部の業界だけの課題ではない。DX、AI、規制対応、業務改革、人材育成など、企業の変化を実行するあらゆる領域で横断的に高まっている。

3-2 日本企業におけるDX推進人材の課題

DX推進人材とは、ITに詳しい人材だけを意味しない。事業課題を理解し、デジタル技術を活用しながら、業務変革を実行し、その成果を測定できる人材である。

日本企業では、人材不足だけでなく、役割定義、評価制度、運用ルールの整備が課題になりやすい。期待値が曖昧なままでは、改善活動が担当者任せになり、継続しにくい。

8割超

DX人材の「量」が
不足する日本企業
IPA

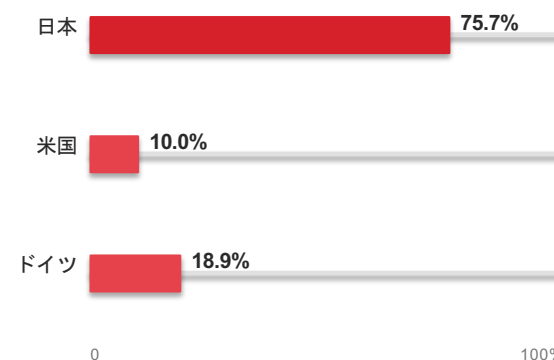
19.4%

人材確保を
行っていない
IPA

36.6%

人材育成支援を
特にしていない
IPA

DX推進人材の評価基準がない企業



読み取り

日本企業では、DX推進人材の量の不足に加え、評価基準や育成施策の整備にも課題が残る。人材の確保だけでなく、役割定義と育成の仕組みづくりが重要である。

3-3 PMP・PM教育の意義

PM人材を育成するうえで、実務経験は欠かせない。しかし、経験だけに依存すると、個人ごとの経験差が大きくなり、組織として共通言語や再現性を持ちにくい。

PMPなどの資格は、用語、プロセス、リスク管理、ステークホルダー管理、価値提供の視点を体系的に学ぶ機会になる。資格は名刺に記載するためだけのものではなく、組織の実行力を底上げするための基盤として位置づけるべきである。

共通言語

用語やプロセス、前提認識をそろえることで、部門間の認識差を小さくする。

再現性

個人の経験に閉じず、成功の型を組織内で共有しやすくする。

育成基盤

実務経験と体系的な教育を組み合わせ、PM人材を段階的に育てる。

評価軸

役割、スキル、キャリアを設計し、PMを職能として扱いやすくする。

3-4 PMを「職能」として扱う必要性

PMが通常業務に加えた追加任務として扱われると、継続的な実行力は育ちにくい。プロジェクトは担当者の努力に依存し、案件が増えるほど疲弊しやすくなる。

PMを職能として扱うには、役割、必要スキル、評価基準、キャリアパス、育成方法を明確にする必要がある。これは、人材確保、育成、定着を進めるうえでの前提である。

役割定義

組織の中で役割を明確にする

必要スキル

必要な知識・スキルを定義する

評価基準

成果と貢献を評価できる基準を持つ

キャリアパス

PMとして成長できる道筋を示す

育成方法

教育と実務経験を組み合わせる

参考文献・発行情報

PMI, Pulse of the Profession 2025: Boosting Business Acumen

PMI, Talent Gap 2021 Report

PMI, Artificial Intelligence in Project Management

PMI, First Movers' Advantage: Generative AI for Project Management

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）「DX動向2025」

経済産業省「DXレポート」（2018年）／「DXレポート2.2」（2022年）

PMI, PMBOK® Guide – Eighth Edition

引用元URL一覧

PMI Pulse of the Profession 2025: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/boosting-business-acumen>

PMI Talent Gap 2021 Report: <https://www.pmi.org/learning/careers/talent-gap-2021>

PMI Artificial Intelligence in Project Management: <https://www.pmi.org/learning/ai-in-project-management>

PMI First Movers Advantage: Generative AI for Project Management: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/benefits-of-ai-for-project-management>

IPA DX動向2025: <https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/dx-trend/dx-trend-2025.html>

経済産業省 DXレポート: https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/dx/20180907_02.pdf

経済産業省 DXレポート2.2: https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/dx/002_05_00.pdf

PMI PMBOK® Guide – Eighth Edition (Table of Contents): https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/publications/pmbok-guide-eighth-edition_table-of-contents.pdf

発行情報・注意書き

発行情報

発行：日本プロジェクトソリューションズ株式会社
白書名：日本企業のプロジェクトマネジメント白書2026
サブタイトル：AI時代に求められる「完遂力」とPM人材の現在地
版種：外部公開データ＋日本プロジェクトソリューションズ株式会社考察版

注意書き

本白書は、日本プロジェクトソリューションズ株式会社が独自に企画・編集した民間調査レポートであり、官公庁が発行する白書ではありません。

掲載している外部データ・資料は、各発行元の公開情報に基づき、出典を明記して参照しています。今後改訂版を制作する際には、最新情報、出典表記、商標表記、引用条件、サービス内容の正確性をあらためて確認します。