

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

第二弾 「完遂力」

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。

4

AI時代に求められる 「完遂力」

AIが普及するほど、PMには単なる進捗管理ではなく、目的定義、調整、判断支援、改善の質が求められる。完遂力は、AI時代に企業競争力の差を生む中核能力である。

この章の焦点

AIによって効率化される業務と、人に残る中核業務を整理する。そのうえで、PMに求められる5つの力と、ビジネス感覚を持つPMへの進化、PMOの役割転換を考察する。

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

4-1 AIで代替される業務、代替されにくい業務

AIが担いやすい業務

AIは、進捗集計、レポート作成、議事録要約、リスク予測、リソース配分支援、情報整理や下書き作成など、定型化しやすい業務を大きく効率化できる。これにより、PMは作業時間を減らし、判断できる状態づくりや関係者調整に使える時間を増やせる。

人に残る中核業務

一方で、目的設定、関係者調整、合意形成、対立解消、文脈に応じた意思決定、成果責任の引き受けは、人に残る中核業務である。AIが情報を整理しても、論点や優先順位をそろえ、組織として何を選ぶかを決められる状態をつくるのは人間の役割である。PMI「PMBOK第8版」（2025年発行）では、AI活用を扱う独立した付録（Appendix X3）が設けられており、AI時代のプロジェクトマネジメントにおいても、責任ある活用と組織内の共通理解が重要になることを示している。

4-2 PMに求められる5つの力

本白書では、完遂力を支える力を5つに整理する。目的を定義し、課題を構造化し、関係者を調整し、意思決定を支援し、学びを次に残す力である。

AIはこれらの力を補強できるが、AIから得た情報をどう解釈し、誰にどう伝え、どのタイミングで意思決定につなげるかは、PMの専門性に依存する。さらに、その土台には、信頼関係をつくり、相手の納得感を得ながら合意形成を進める「人間力」が欠かせない。

1

目的定義力

プロジェクトの成功条件を明確にし、関係者の認識をそろえる。

2

構造化力

複雑な課題を分解し、実行可能な計画に落とし込む。

3

調整力

関係者の期待値を合わせ、合意形成を前に進める。

4

判断支援力

選択肢と影響を整理し、意思決定に必要な材料を整える。

5

学習・改善力

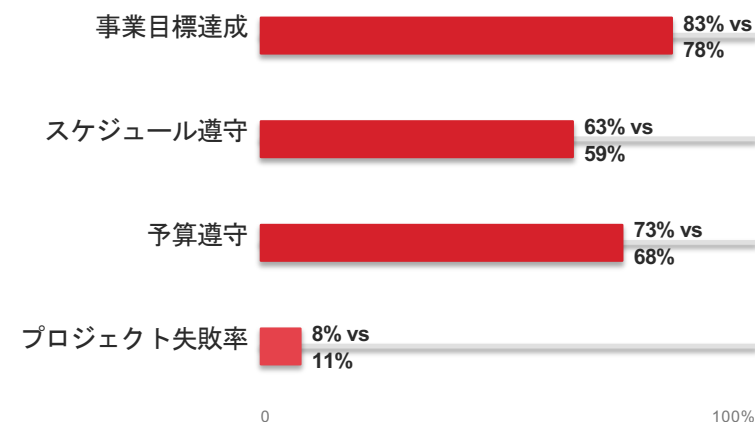
得られた知見を残し、次のプロジェクトの質を高める。

4-3 ビジネス感覚を持つPMへの進化

PMIの2025年版Pulseは、ビジネス感覚がPMを戦略的価値創出者へ変えると示している。高いビジネス感覚を持つPMは、事業目標達成、スケジュール遵守、予算遵守など、主要な成果指標でより高い実績を示している。

このことは、PMの役割が納期、予算、スコープを守るだけでは不十分になっていることを意味する。AI時代のPMIは、プロジェクトが本来の事業価値につながっているかまで見に行く存在へ進化している。

高いビジネス感覚を持つPMの成果差



9.1

活用する成果測定指標数
高ビジネス感覚PM
PMI

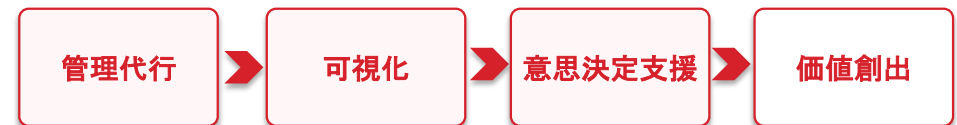
6.3

活用する成果測定指標数
その他PM
PMI

4-4 PMOは管理組織から価値創出機能へ

AI時代のPMOは、進捗管理や資料作成だけを担う部隊ではない。目的、体制、意思決定、リスク、成果指標を整え、複数プロジェクトを横断して組織の実行力を高める機能である。

定型業務はAIによって効率化できる。その分、PMOは「何を見るか」「どこに介入するか」「どの判断を早めるか」に集中し、管理組織から価値創出機能へと役割を広げていく必要がある。意思決定支援とは、会議資料を作ることではなく、目的、論点、選択肢、影響を整理し、関係者の共通認識を形成することである。



PMOの役割転換

AIによって定型業務が減るほど、PMOは進捗を集めるだけでなく、どこに介入し、誰の判断を促し、どの共通認識を整えるべきかを見極める役割を担う。

産業別に見るPMOニーズ

PMOニーズは業界共通の実行課題を持ちながら、規制、関係者構造、説明責任の違いによって現れ方が変わる。業界ごとの文脈を理解したPMO設計が重要である。

この章の焦点

医療・医薬品、建設・不動産、自治体・公共、製造業・金融・マーケティングの各領域で、PMOがどのような課題に対応すべきかを整理する。業界固有の制約と、共通する実行課題の両方を捉える。

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

第5章サマリー 産業別PMOニーズ

業界	主な課題	PMOニーズ
医療・医薬品	規制、審査、品質、部門間調整	品質・コンプライアンスを含むPMO
建設・不動産・インフラ	工期、予算、協力会社、変更管理	多関係者プロジェクト管理
自治体・公共	DX、住民対応、委託先管理	公共プロジェクト推進支援
製造業	新製品開発、設備投資、SCM	部門横断PMO
金融／広告 マーケティング	規制対応、システム刷新／ 戦略、制作、配信、分析の分断	規制・業務・システム横断PMO／ マーケティングPMO

5-1 医療・医薬品業界：品質と規制を含むPMO

医療・医薬品業界では、品質と規制対応の視点を含むPMOが重要な役割を担う。製品開発、承認申請、販促資材制作、疾患啓発、医療従事者向け情報提供などでは、関係者が多く、確認プロセスも複雑になりやすい。

特に資材制作では、表現、根拠、審査、承認、改訂管理まで含めた進行管理が求められる。デザイン品質だけでなく、法規制、業界ルール、医学的正確性、社内審査を統合して進める必要がある。

関係者

薬事、メディカル、マーケティング、営業、制作会社など、専門性の異なる関係者を横断して調整する。

進行論点

根拠、表現、審査、承認、改訂管理を一体で管理し、品質とスピードを両立させる。

5-2 建設・不動産・インフラ：多関係者を束ねるPMO

建設・不動産・インフラ領域では、発注者、設計者、施工会社、行政、地域住民など、多様な関係者の利害が交差する。工期、予算、安全、品質、法規制、環境対応など、管理すべき要素も多い。

この領域では、工程表が存在していても、変更管理や意思決定の遅れが大きな影響を与える。PMOには、進捗確認だけでなく、リスクの早期検知、関係者調整、意思決定支援が求められる。

関係者

発注者、設計者、施工会社、行政、地域関係者など、多様な利害を持つ関係者を束ねる。

進行論点

工期、予算、安全、品質、変更管理を横断的に管理し、意思決定の遅れを防ぐ。

5-3 自治体・公共領域：説明責任を伴うPMO

自治体・公共領域では、DX、住民サービス、基幹システム標準化、窓口改革、防災、地域活性化など、多くのプロジェクトが進んでいる。公共プロジェクトは関係者が多く、説明責任が重く、意思決定のプロセスも慎重になりやすい。

自治体DXでは、業務改革、システム導入、職員教育、住民対応、委託先管理が同時に発生する。委託先任せにせず、自治体側に知見と実行体制を残すPMOが重要である。

関係者

職員、住民、委託先、議会、関係機関など、公共性を踏まえた調整が必要になる。

進行論点

説明責任、住民対応、定着、引継ぎを意識し、プロジェクト後にも知見が残る体制をつくる。

5-4 製造業・金融・マーケティング領域のPMO

製造業では、研究開発、調達、生産、品質保証、営業、情報システムを跨ぐ部門横断PMOが有効である。金融領域では、規制対応、商品設計、業務運用、システム刷新を横断する調整機能が求められる。

広告・マーケティング領域では、戦略立案、制作、メディア配信、効果測定、改善提案が分断されやすい。これらを一つのプロジェクトとして束ね、成果まで管理する視点が必要である。

製造業

研究開発から調達、生産、品質保証、SCMまでを横断してプロジェクト化する。

金融／マーケティング

規制対応やシステム刷新、または戦略から配信・分析までを一体管理する。

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

日本プロジェクトソリューションズ株式会社は、プロジェクトマネジメントを単なる進捗管理の手法ではなく、企業の変化を成果まで導く経営機能として捉えるべきだと考える。

この章の焦点

これまでの考察を踏まえ、企業が取り組むべきアクションと、日本プロジェクトソリューションズ株式会社が果たし得る役割を整理する。
AI時代に「完遂力」を高めるための実行基盤を提案する。

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

6-1 企業が取り組むべき5つのアクション

1 まず、プロジェクト開始時に、目的、成功条件、優先順位、責任者、意思決定者、対象範囲を明文化し、関係者に共有・浸透させる。

2 次に、進捗管理だけでなく、課題、リスク、変更、意思決定、スコープをセットで管理する。

3 PM人材を職能として位置づけ、教育、資格、実務経験、評価制度、運用ルールを整える。

4 AIは効率化に使い、人は判断、調整、合意形成、定着化に集中できる体制をつくる。

5 社内外のPMOを、資料作成代行ではなく、導入後の定着・継続運用まで支える実行支援として定義する。

6-2 日本プロジェクトソリューションズ株式会社が果たすべき役割

日本プロジェクトソリューションズ株式会社が果たし得る役割は、実行支援、人材育成、社会啓発の3つに整理できる。
重要なのは、自社サービスの紹介にとどまらず、企業内に完遂力が定着・蓄積されるよう、実行支援と人材育成をつなげていくことである。

実行支援

企業の重要プロジェクトに対して、PMO、進行管理、課題管理、会議体設計、意思決定支援、定着化・継続運用支援を提供する。

人材育成

PMP取得支援、PM基礎研修、管理職向け教育を通じて、企業内にPMの共通言語をつくる。

社会啓発

白書、セミナー、ニュースリリース、note、SNSを通じて、PMの社会的価値を広く伝える。

日本プロジェクトソリューションズ株式会社の意義

本白書の発行は、自社サービス紹介だけを目的とするものではない。日本企業におけるPMの重要性を広く伝え、PM人材の社会的価値を高め、企業の実行力向上に貢献することに意義がある。

終章 AI時代の競争力は「完遂力」で決まる

AIが普及するほど、企業間の差は、AIを使って何を実現するかを決め、組織を動かし、成果まで進め切る力に表れる。情報整理や資料作成は効率化されても、目的を定め、関係者を動かし、判断を積み重ねる仕事は残り続ける。

現場の努力や暗黙知は、これからも重要な強みである。しかし、変化の速度が上がり、関係者が増え、プロジェクトが複雑化する時代には、それだけでは限界がある。日本プロジェクトソリューションズ株式会社は、担当者が代わっても続く仕組みと人材を企業に残すことで、日本企業の完遂力向上に貢献する。

日本プロジェクトソリューションズ株式会社は今後も、AI活用の動向を注視しながら、完遂力を高めるAIの実践的な活用法を研究・実装し、日本におけるプロジェクトマネジメントの社会的価値を高めていく。本白書についても、その知見を踏まえて内容を継続的に更新し、改訂版として改めて発表していく予定である。

プロジェクトを成功させることは、単に納期を守ることではない。
構想を現実に変え、企業と社会に価値を届けることである。

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。