

組織として行うプロジェクトマネジメントの重要性

畑島 崇宏

企業では今、業務プロセス改革などの経営課題が山積する一方、人材の高年齢化やスキルの空洞化が進んでおり、プロジェクトマネージャー（PM）個人に依存した従来型のプロジェクト運営は限界にきている。こうした情勢を考えたとき、ユーザー企業がプロジェクトを成功させるためには、個人の力量に頼るだけではなく、企業全体で対応することが必要になっている。具体的には、①多様な人材の活用、②プロジェクトマネジメント・フレームワークの整備、③コーポレートPMO（プロジェクトマネジメント・オフィス）の設置——という3つが要件となる。

従来型プロジェクトマネジメントの限界

日本企業は今、企業活動のグローバル化、資源価格の高騰、商品開発サイクルの短期化といった外部環境だけでなく、ベテラン社員の退職など内部的な環境の変化にも直面している。そのなかで、企

業は一層の生産性向上を目的とした経営改革・業務改革を早期に実現することを求められている。

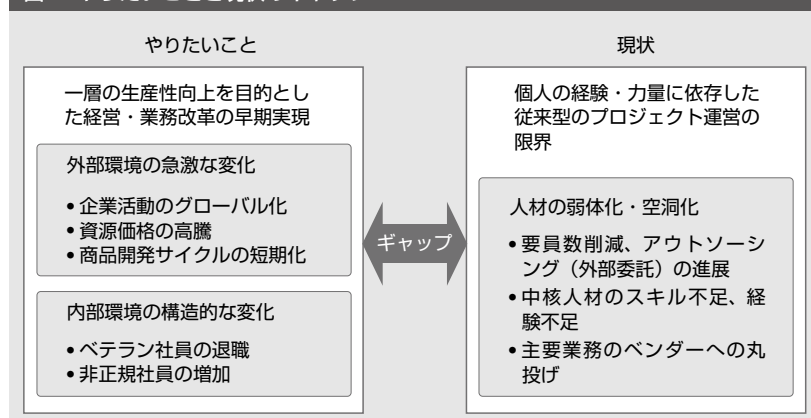
しかし、人材の面で問題を抱える企業も少なくない。2007年から始まった金融商品取引法への対応に向けては、社内のさまざまな部署を巻き込んだプロジェクトを運

営する人材の不足を訴える経営者の声をよく聞く。また、IT（情報技術）の側面から改革を支えるはずのIT部門も、中核となるべき人材のスキル（技能）不足やベンダーへの主要業務の丸投げなど、弱体化・空洞化が問題となっている。

このため、社内で立ち上がるさまざまなプロジェクトのそれぞれにPMを配備し、彼らが自らの力量を発揮し過去の経験を活かしてプロジェクトを成功に導くという、従来型のプロジェクト運営は立ち行かなくなっている。

こうした情勢を踏まえて、プロジェクトマネジメントに対する考え方も、従来の「個人の力量・経験に頼る時代」から「組織ぐるみで対応する時代」へと変えていくことが必要になっている（図1）。

図1 やりたいことと現状のギャップ

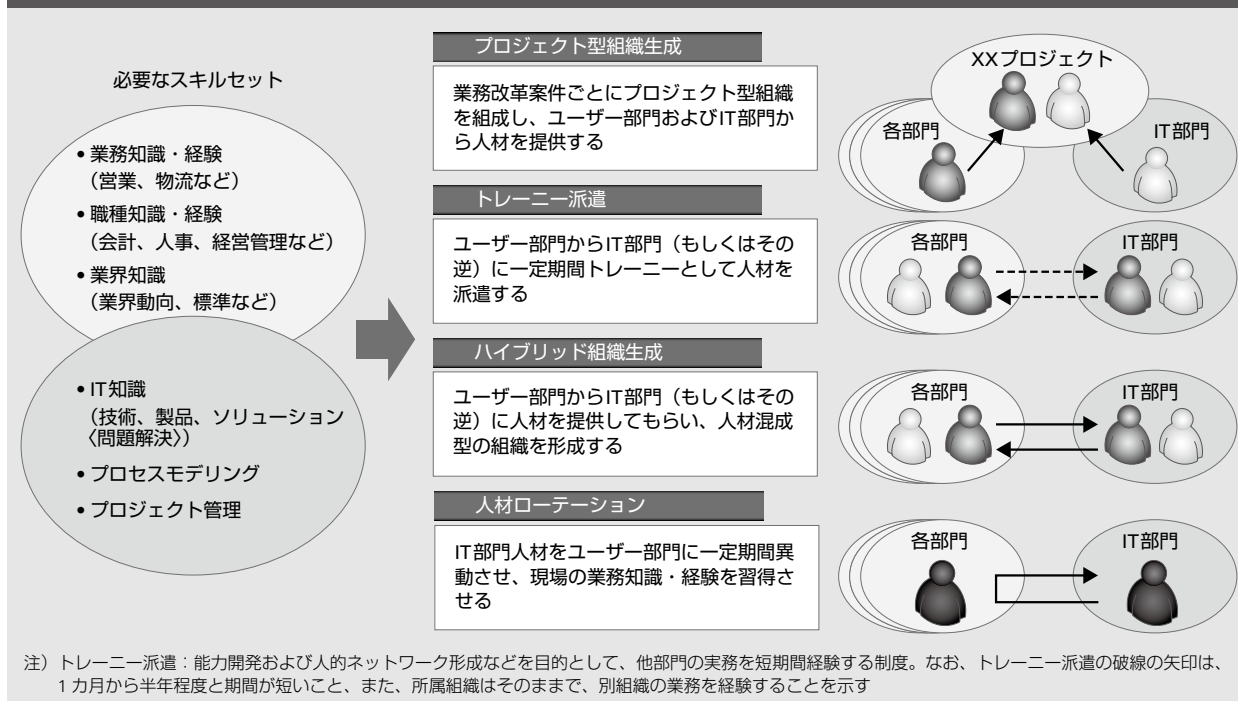


プロジェクト成功の要件

こうした情勢を考えたとき、情報システムを利用する側の企業（ユーザー企業）がプロジェクトを成功させるためには、

- ①多様な人材の活用
- ②プロジェクトマネジメント・フレームワーク（枠組み）の整備
- ③コーポレートPMOの設置

図2 異才融合のイメージ



——という3つが要件となる。

①多様な人材の活用

多額の費用や人的リソース（資源）を投入してプロジェクトを遂行する目的は、それによって自社の競争優位性を高めていくことにある。そのためには、各方面の現場の第一線で活躍する優秀な人材を、目的に応じてプロジェクトに投入し、社内の英知を結集してプロジェクトを遂行するよう努める必要がある。

たとえば、製造業のある企業では、製品開発期間の短縮を目的と

して、設計・開発・調達・生産などの各業務部門およびIT部門から現場のキーマンを集め、時期を限った専任組織を設置している。

また、個別テーマの開始・完了に合わせて人事ローテーションを行うことにより、現場のキーマンを部門横断で集結させ、難易度の高い製品開発プロセスの改革を推進することも可能にしている。

このように、事業部門、コーポレート部門（本社機構）などの組織の分け隔てなく、「異才融合」を促進できる仕組みを整備することにより、現場の第一線の優秀な

人材がプロジェクトに参加できるようになる（図2）。

②プロジェクトマネジメント・フレームワークの整備

現場の第一線の人材がプロジェクトに参加したとしても、そのとりまとめをつかさどるプロジェクトマネジメント機能がおろそかとなっていては、プロジェクトを成功させることは難しい。

世の中にはプロジェクトマネジメントのフレームワークやガイドラインとして、米国のプロジェクトマネジメント協会がまとめたプ

プロジェクトマネジメントの知識体系である「PMBOK」や、経済産業省の外郭団体であるエンジニアリング振興協会がまとめたプロジェクトとプログラムマネジメントの標準ガイドブック「P2M」のようなものがある。

しかし、その内容は網羅的かつ専門性が高く、これを読んだだけでプロジェクトを成功に導くことはきわめて難しい。

運輸業のある企業では、プロジェクトマネジメントを主な業務とするITベンダーなどのガイドラインを参考に、ユーザー企業におけるITプロジェクトのマネジ

メントガイドラインをつくっている(図3)。これに加えて、業務部門出身のプロジェクトリーダーに向けた集合研修を実施し、社内事例に基づくケーススタディなどを通じて、業務部門・IT部門の両部門の出身者がプロジェクトを運営するための標準的なプロジェクトマネジメントの定着に努めている。

このように、フレームワークやガイドラインの整備によって社内の個々のプロジェクト管理の方法が統一され、プロジェクトが均質化されるとともに、前述のように多様な人材のプロジェクトへの活用も促進される。

③コーポレートPMOの設置

プロジェクトには始まりがあるように終わりがある。プロジェクトが終了してしまうと、そこで得たノウハウや成功体験は、そのプロジェクトに参加していた個人に残る。しかし、そのプロジェクトで得たノウハウや成功体験などを、他のプロジェクトへ活かす仕組みを組織的に整備している企業はどのくらいあるのだろうか。

たとえば、社内のプロジェクトがある手法を採用し、プロジェクトが成功した場合、その手法は他の業務改革などのプロジェクトに役立つ可能性がある。しかし、プロジェクトの組織はプロジェクトの終了とともに解散してしまい、ノウハウや成功体験を組織として伝える手段がないというのが、多くの企業の実情ではないだろうか。

そこで、重要な戦略的プロジェクトのノウハウや成功体験を組織知として蓄積し、企業全体のプロジェクト成功率を向上させるためには、会社横断の組織・機能としての「コーポレートPMO」の設置が有効である。

コーポレートPMOの役割には大きく2つがある。

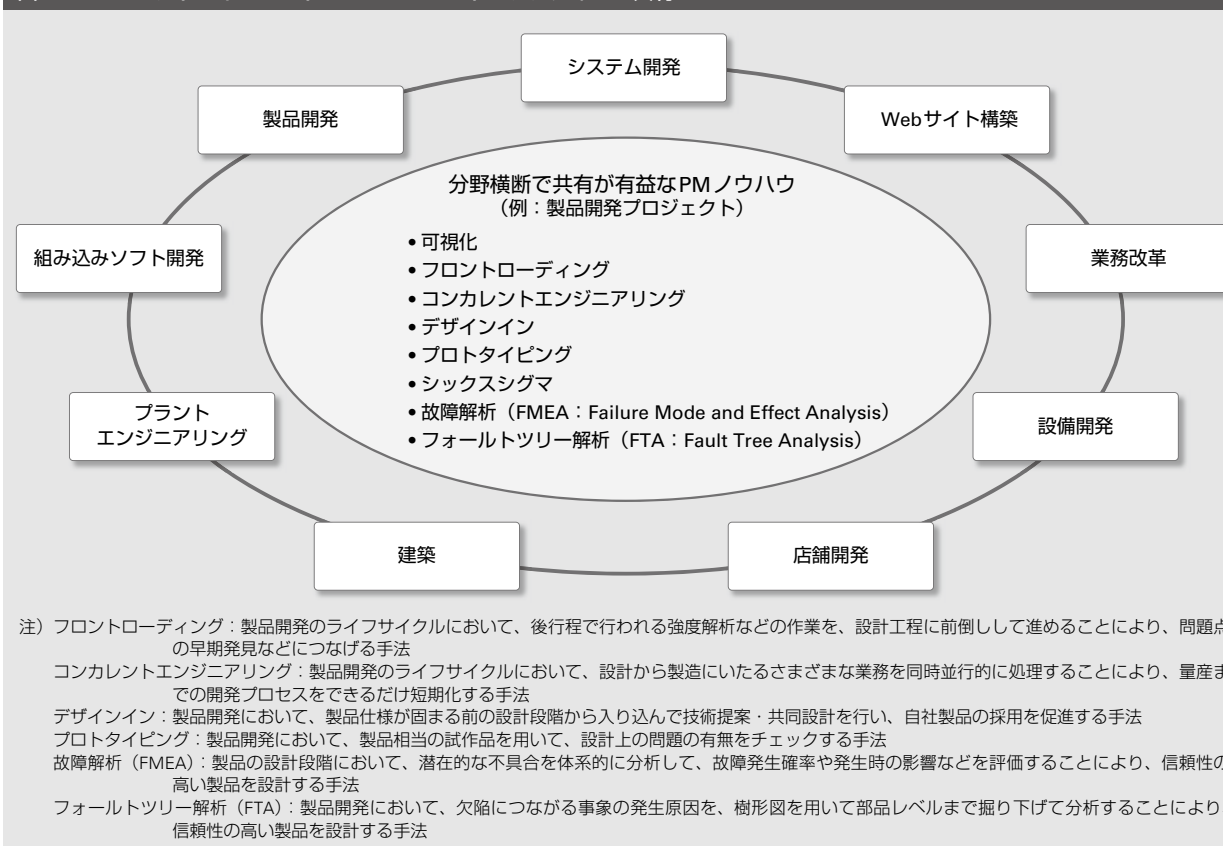
1つ目は、プロジェクトマネジ

図3 プロジェクトマネジメントガイドラインの項目例(抜粋)

進捗マネジメント方針 ①進捗フォロー時のポイント ②定量的な進捗管理指標 ③プロジェクト運営上の「四種の神器」 ④管理指標の実績値の蓄積 ⋮	スコープマネジメント方針 ①スコープの確定 ②仕様変更の判別基準 ③仕様変更への対応方針 ⋮
品質マネジメント方針 ①品質管理指標 ②プロジェクトの節目 ③チェックリスト ⋮	スコープマネジメント方針 ①プロジェクト内部のコミュニケーション ②プロジェクト外部との社内コミュニケーション ③社内の会議体 ④ベンダーとのコミュニケーション ⑤定例会議体の開催要項 ⋮
コストマネジメント方針 ①全体コスト総枠の可視化 ②投下コストの可視化 ⋮	

注) スコープ: プロジェクトが対象とする範囲、四種の神器: スケジュール、体制図、システム構成図、課題一覧表

図4 プロジェクトマネジメントにかかわるベストプラクティスの共有



メントのベストプラクティス（優れた実践例）を全社的に展開するとともに、各プロジェクトのPMを支援することである（図4）。具体的には、プロジェクトマネジメントのプロセス設計や各種指標の設定・測定などの標準化活動、各種テンプレート（ひな型）やツールの整備などがある。

たとえば、製品開発における品質改善の手法であるシックスシグマを業務改革の手法として応用するなど、会社横断でプロジェクトマネジメントのノウハウを共有することは、競争優位性を高めるうえできわめて有用と考えられる。

2つ目はプロジェクトの実行面の支援で、プロジェクト管理の側方支援、監査などの予防的支援、トラブル発生に伴う事後的支援などがある。コーポレートPMOがこれらの活動を通じてPMの経験不足を組織として補うことにより、プロジェクトの破たんによる損失の発生を未然に防ぐことができるようになる。

また、複数のプロジェクトが密接にからみ合いながら動いている場合に、プロジェクト間の整合性を確保するための機能をコーポレートPMOが果たす場合もある。

コーポレートPMOへの期待

優秀なPMの重要性は変わらないなかで、一方ではこれを組織的に補う仕組みの整備も有用である。前述のように多様な人材がプロジェクトに参画するようになれば、プロジェクトマネジメントの重要性は一層高まる。組織を挙げたプロジェクト運営が多くの企業で実現されることに期待したい。

『ITソリューションフロンティア』
2008年11月号より転載

畑島崇宏（はたじまたかひろ）
産業ITマネジメントコンサルティング
部上級システムコンサルタント