

組織として行うプロジェクトマネジメントの重要性

企業ではいま、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）個人へ依存した従来型のプロジェクト運営は限界にきている。本稿では、プロジェクト成功の要件をまとめるとともに、PMを組織的に支援するPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）の重要性について考察する。

従来型プロジェクトマネジメントの限界

日本企業はいま、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年から続いている金融商品取引法への対応において、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はよく聞く。また、IT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

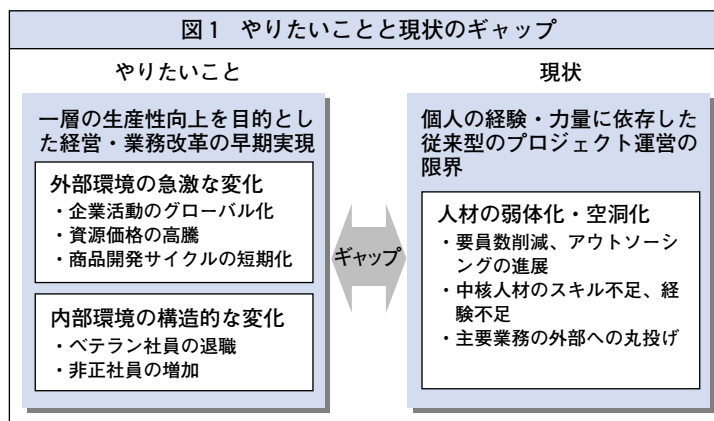
勢を踏まえて、プロジェクトマネジメントに対する考え方も、従来の「個人の力量・経験に頼る時代」から「組織ぐるみで対応する時代」へと変えていくが必要になっている。（図1参照）

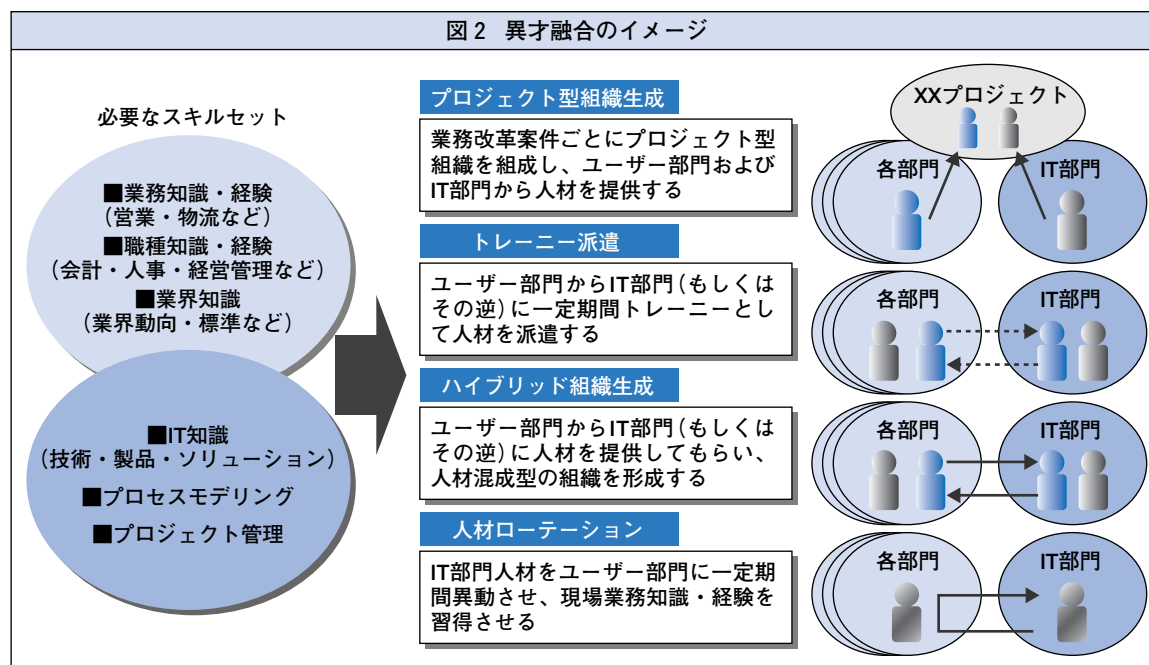
プロジェクト成功の要件

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の整備、③コーポレートPMOの設置、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を投入してプロ





プロジェクトを遂行する目的は、プロジェクト遂行を通じ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と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、あわせて個別テーマの開始・完了に合わせて人事ローテーションを行うことにより、部門横断で現場のキーマンを集結させ、難易度の高い製品開発プロセスの改革を推進することを可能にしている。

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2参照）。

（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、そのとりまとめを司るプロジェクトマネジメント機能が疎かとなっていては、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、PMBOK（米国のプロジェクトマネジメント協会がまとめたプロジェクトマネジメントの知識体系）やP2M（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)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いものであり、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、ITベンダーなどプロジェクトマネジメントをおもな業務とする企業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作っている

(図3参照)。これに加えて、業務部門出身のプロジェクトリーダーに対する集合研修を行い、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、先に述べた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

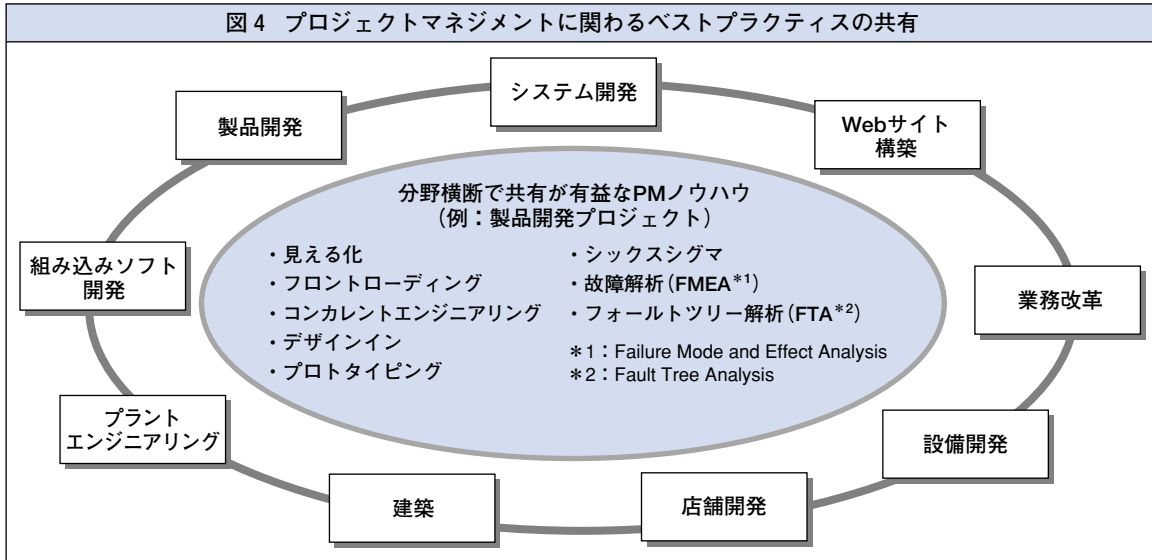
プロジェクトには始まりがあるように終わりがあある。プロジェクトが終わってしまうと、そこで得たノウハウや成功体験は、そのプロ

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 ……	

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においてある手法を採用し、その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、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つのものがある。

1つ目は、プロジェクトマネジメントのベストプラクティスを全社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4参照)。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できるなど、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上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、トラブル発生にともな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絡みあ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いつそう高まる。組織をあげたプロジェクト運営が多くの企業で実現されることを期待したい。 ■