

第4章：変革推進体制の構築

1. プロジェクトマネジメント方法論の標準化
2. PMOのガバナンス
3. プロジェクトマネジメントオフィス
4. プログラムマネジメントオフィス

P2M標準ガイドブック該当部分

- III部 プログラムマネジメント（全般）
- IV部 第4章 プロジェクト組織マネジメント
 1. プロジェクト組織

1. プロジェクトマネジメント方法論の標準化

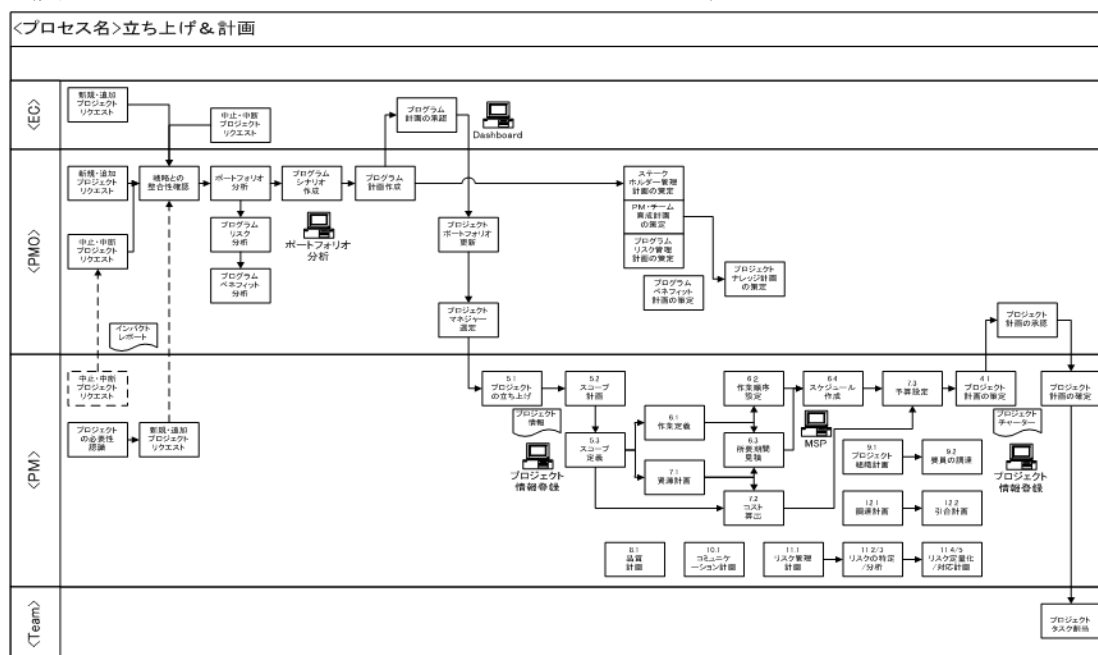
変革を実行している際には、複数のプロジェクトが同時に実施することになります。各々のプロジェクトは、他のプロジェクトとの間に相互依存関係があり、その関係を無視して単一のプロジェクトの成功だけを考えるということは意味をなしません。しかしながら変革を推進するPMOが、変革に必要なすべてのプロジェクトを直接マネジメントできるわけではありませんから、それぞれのプロジェクトに適任のプロジェクトマネージャーやメンバーを配置し、実行することになります。

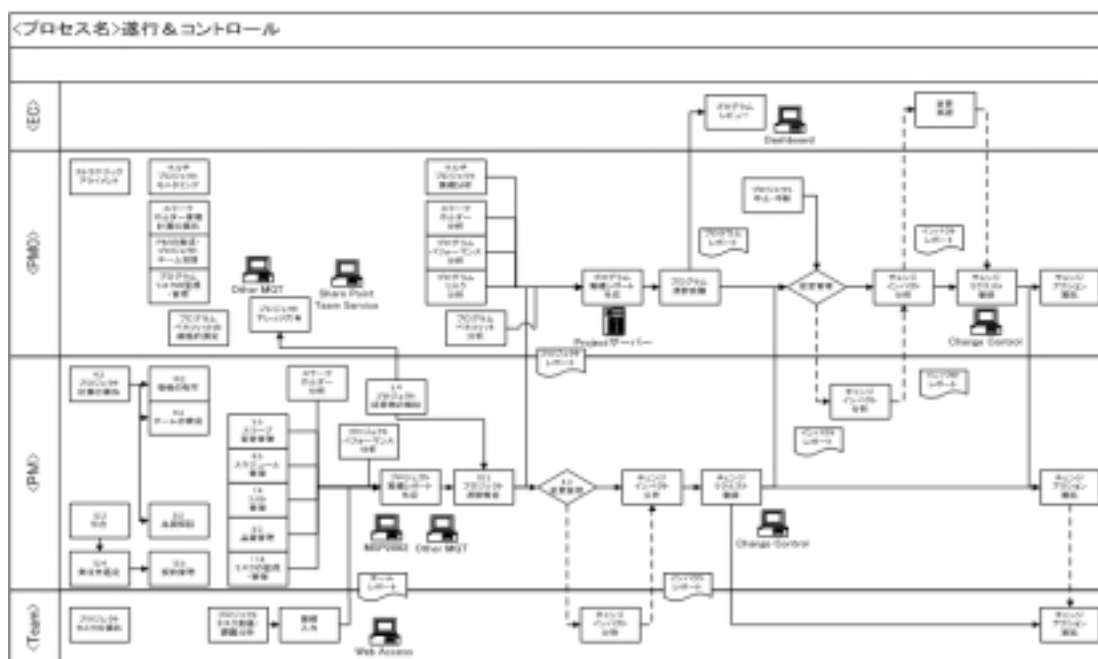
各々のプロジェクトマネージャーが独自の方法でプロジェクトマネジメントを実施していたら、PMOが複数のプロジェクトを統合してマネジメントすることなど極めて困難で非効率です。変革を効果的に推進するうえで、各々のプロジェクトの成功確率をあげ、変革ビジョンの実現価値を最大化するためには、プロジェクトマネージャーやメンバーに遵守させるプロジェクトマネジメントの方法論を標準化することが重要になります。

【プログラム・プロジェクトマネジメントプロセスの標準化】

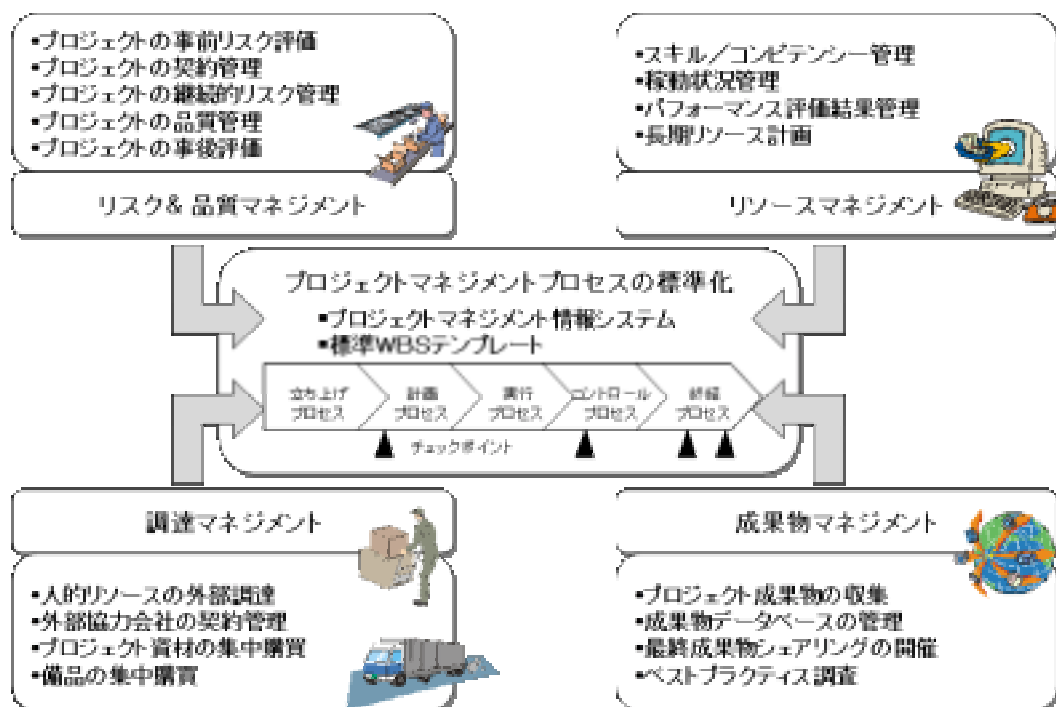
プロジェクトのデザイン・計画・実行・調整・成果のプロジェクトマネジメントプロセス全般において、すべてのプロジェクトマネージャーやメンバーが遵守すべき規則や共通のルールを規定します。例えばプロジェクトのリスクや進捗管理レポート、メンバーのタイムレポートの記入方法、プロジェクトの成果物の検証や保管の方法などが対象となります。また複数のプロジェクトを統合するために、各々のプロジェクトがどのような情報をどのタイミングでPMOと共有するのかというプログラムマネジメントプロセスを定義し、プロジェクト情報の流れを設計します。

(図：プログラム・プロジェクトマネジメントプロセス)





さらには、プロジェクト運営上、ファイナンスや契約など高度な知識が必要となるマネジメントエリアや一括して実施したほうが効率的なマネジメントエリアに関しては、専門の担当を設置し、各々のプロジェクトの実施を支援していきます。



【リスク&品質マネジメント】

リスクと品質に関する基準を設定し、マネジメントするプロセスを定義します。計画立案やスコープ変更などの際に、リスクアセスメントを実施し、定期的に成果物の品質やプロジェクトステータスを検証します。

【リソースマネジメント】

複数のプロジェクトを実施している場合に、プロジェクトに投資できるリソースは限られていますので、プロジェクト間でコンフリクトが発生します。特に優秀な人材の取り合いがよく発生します。これらの調整がうまくいかないと、結果として複数のプロジェクトの兼任することになったりします。そうすると逆にその人のためにミーティングの時間の調整に戸惑ったり、担当しているタスクが多忙のために遅れたりすることが多くなり、やがてプロジェクトの進捗に影響を及ぼすことになってしまいます。スキルや稼動状況などのリソースの情報を一元管理し、プロジェクト間のリソースの調整や長期的なリソースの負荷の調整をおこないます。

【調達マネジメント】

変革プログラムや各々プロジェクトを成功に導くためには、さまざまな専門的なスキルや資材が必要になります。これらは自社内で確保することが難しいことが多く、その際には外部から調達することになります。特に優秀な人材や特別な資材などは、調達するためには、情報の入手方法や提携先との関係構築に時間がかかりますし、他のプロジェクトでも共通して使用する資材などを一括購入したほうが、効率的です。

【成果物マネジメント】

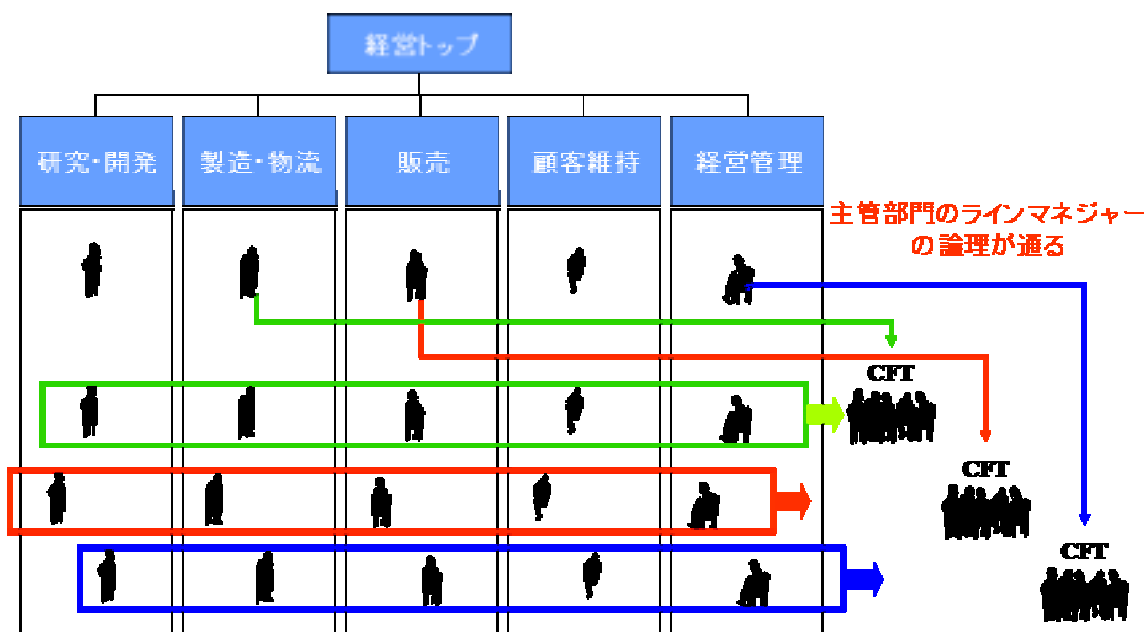
プロジェクトで創造した成果物は、企業にとっては貴重な財産であり、他のプロジェクトでも活用できるように、共有するための仕組みを構築したり、必要な情報を共有する場をプロデュースしたりします。

プロジェクトマネジメントの対象領域が拡大し、プロジェクトを取り巻く環境の変化のスピードが速く、複雑になっている状況では、プロジェクトの情報を瞬時に把握することが重要になります。情報技術はスピードと生産性の向上に多大なる貢献をしています。プロジェクトマネジメントを実施するうえでも同様に、プロジェクトマネジメント情報システム（PMISまたはPMS）を活用することにより、プロジェクトの情報を可視化し、早期にプロジェクトリスクを把握でき、重要な意思決定をするスピードが速まります。また、プロジェクトチーム内やチーム間のコラボレーションを促進します。

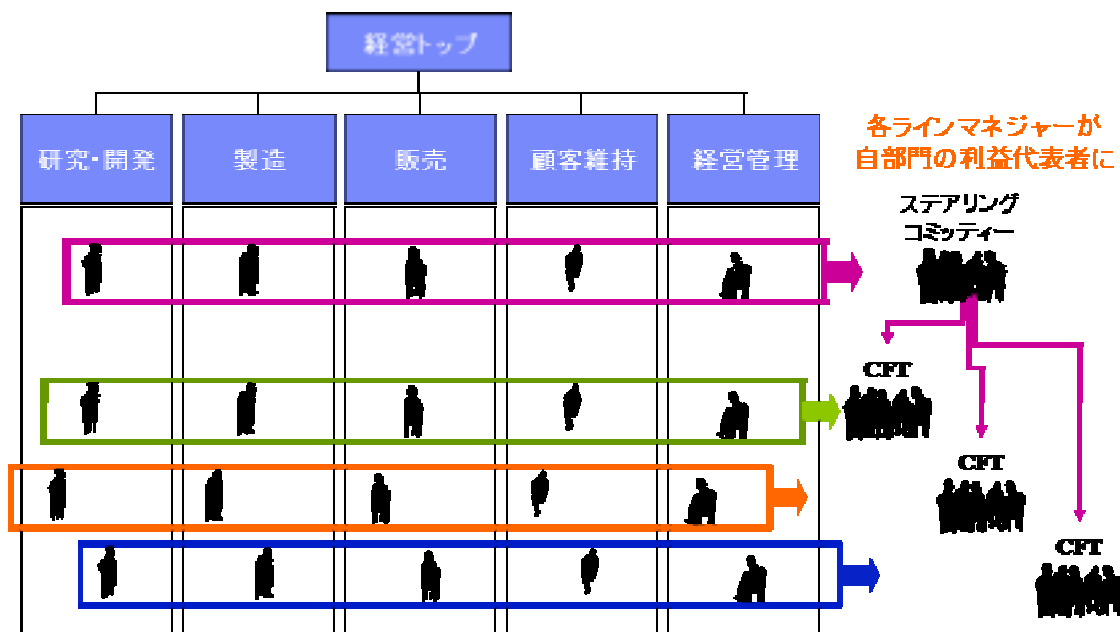
2. PMOのガバナンス

クロスファンクショナルチーム（CFT）は、日産自動車のカルロス・ゴーン氏によって一躍注目を集めました。さまざまな所属組織から代表者を選出し、部門横断的なチームを形成することにより、異なる視点から問題を議論し、自部門の利益代表にならないように全社的な視点で、革新的なアイデアを創出することを狙いとしています。変革を推進するPMOも経営企画部やIT戦略部に所属しているメンバーだけではなく、さまざまな部署から問題意識を有する適切な人材を登用して結成されますのでCFTになります。しながらCFTが思うような効果が得られていない企業やプロジェクトが多いのはなぜでしょうか？いくつかの原因が考えられますが、ガバナンス自体に問題があります。

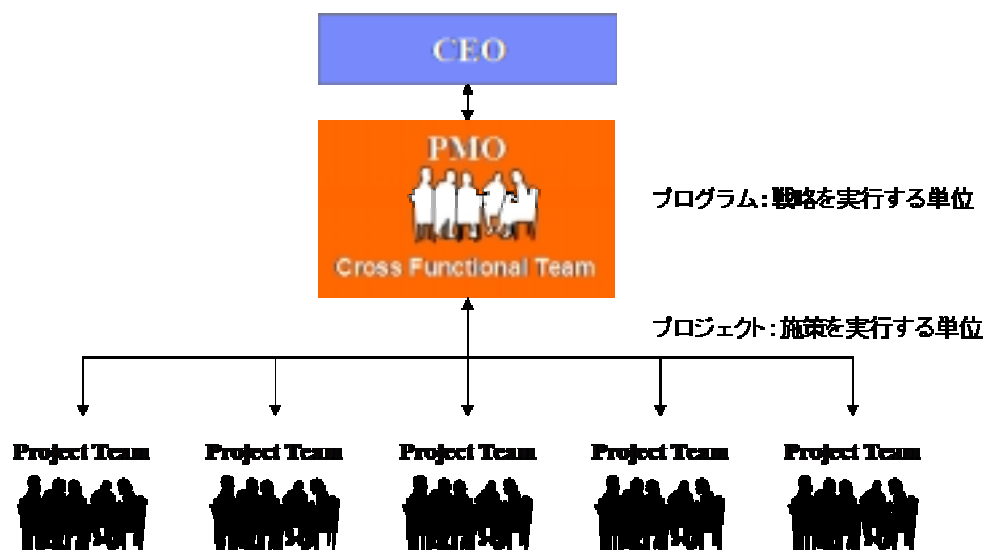
まず考えられることは、たとえば製品開発プロセスのイノベーションに挑戦しようとしているときに、プロジェクトを推進するメンバー自体はクロスファンクショナルなメンバーで構成されているのですが、そのプロジェクトのオーナーやスポンサーが製品開発部門の利益代表である研究開発部の担当ラインの部長や役員である場合などです。このケースでは斬新的なアイデアも研究開発のことを理解していないという理由で、スポンサーの論理や主張が強くなってしまうことが多く、ましてやよく業務を理解しているという理由だけで研修開発部門からプロジェクトマネジャーを任命している場合などは、折角のCFTの良さを発揮できないような力が働いてしまいます。



または、変革推進チーム自体はCFTですが、ステアリングコミッティーのメンバーにそれぞれの組織から担当ラインの部長や役員が選出されているので、ステアリングコミッティーのメンバーが自分の代表になっており、チームメンバーも所属長の顔色を伺いながらプロジェクトに参画しているためにCFTが形骸化していることもあります。



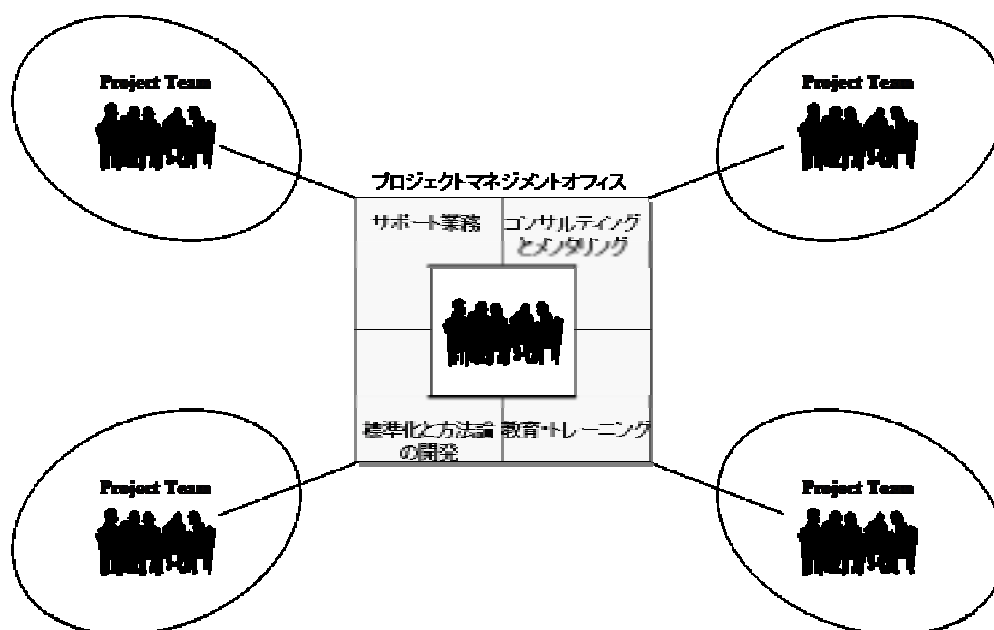
やはり変革を推進するPMOは、CFTのメンバーで構成し、CEOの直下に設置することにより、既存組織の論理に負けないパワーが有することができ、変革請負人として大胆に任務を全うしやすくなります。しかしながら経営トップであるCEOがPMOの結成を指示し、自らの直下にPMOを位置づけていますが、効果的に機能していない場合があります。なぜならばCEOが完全にPMO任せで、各ライン部門の責任者に対して変革に対するコミットメントを確立することを努力していないためにPMOが完全に孤立しているためです。形式的にPMOをCEOの直下の組織として位置づけるだけでなく、実質的にCEOが変革の舵を握り、PMOとのコミュニケーションを頻繁にし、PMOが動きやすいように変革の阻害要因を排除していくことが重要です。



3. プロジェクトマネジメントオフィス

プロジェクトマネジメントオフィス（pmo）は、複数のプロジェクトを同時に実施している場合に、対象となる複数のプロジェクトに対して、いかに計画された予定通りに終結させるかということがミッションであり、例え対象となるプロジェクトが複数のプロジェクトの集合体や、大規模であったとしても、基本的にはプロジェクトのマネジメントすることに主眼が置かれています。プロジェクトマネジメントの専門的な組織として、主に4つの機能に分類できます。

（図：プロジェクトマネジメントオフィスの機能）



【プロジェクトのサポート業務】

プロジェクトマネジャーやメンバーの負担を軽減するために、スケジュールやタイムシートの維持管理や実績進捗レポートの作成、スケジュールやタイムシートの維持管理、実績進捗レポートの作成、プロジェクトルームの維持管理などを支援します。

【プロジェクトマネジメントのコンサルティングとメンタリング】

複数のプロジェクトを実施するうえで、問題となるのはプロジェクトマネジャーの人材不足です。プロジェクトマネジメントは、通常業務とは異なるスキル・能力が必要になります。特にこれまで変革を経験したことのない企業の場合には、社内に変革を実行するだけの十分なプロジェクトマネジャーが存在しないかもしれません。個人の能力にばらつきがありますので、プロジェクトマネジメントの標準化された方法論を理解している専門家を派遣し、個々のプロジェクトチームに対して、コンサルティング支援を行ったり、大きなプレッシャーのなかで仕事をしているプロジェクトマネジャーの精神的な支えとなるようにメンタリングを実施したりします。

【プロジェクトマネジメントの標準化と方法論の開発】

プロジェクトマネジャー個人のばらつきを最小化し、組織として高いレベルでプロジェ

クトを実施していくためには、プロジェクトマネジメントの標準化や方法論を確立し、遵守させることが重要です。

【プロジェクトマネジメントの教育・トレーニングの実施】

プロジェクトマネジャーやメンバーは当然のこと、他のステークホルダーを含めて、プロジェクトマネジメントの教育・トレーニングを実施していくことが重要です。教材の開発から教育プログラムの実施を担当し、プロジェクトマネジメントの考え方を組織内部に浸透させる役割を担っています。

4. プログラムマネジメントオフィス

プログラムマネジメントオフィスとプロジェクトマネジメントオフィスとはミッションや役割が本質的に異なるものです。

もちろんプログラムマネジメントオフィス（PMO）も、変革に必要な複数のプロジェクトを統合してマネジメントするという役割は存在します。

しかしながら、プログラムマネジメントオフィスのミッションは、企業の変革ビジョン・企業戦略の実現し、企業の新たな価値創造が目的ですので、単に複数のプロジェクトを効率的に統合マネジメントするというだけでは不十分です。

それに加えて大きく4つの役割が存在します。

- ①戦略とのアライメントを図るポートフォリオマネジメント
- ②変革へのコミットメントを確立するチェンジマネジメント
- ③人事系プラットフォームを構築するヒューマンキャピタルマネジメント
- ④情報系プラットフォームを構築するナレッジマネジメント



変革ビジョン・企業戦略を成功に導くために、変革のリーダーシップを発揮していく必要があります。これらは真の企業変革を実現していくために重要な役割であり、PMOという組織体が必ずしも存在しなくとも、必要不可欠な機能です。