



PMO の機能と役割

本章では、PMO の機能と役割について、その種類や概要を解説し、特徴的な PMO の事例を紹介する。

1.1 PMO の概要

1.1.1 PMO の機能概要

PMO は本来、どのような機能と役割を果たすべきであろうか。先に述べたように、企業におけるプロジェクトは企業価値創造のための投資活動である。企業はプロジェクトに投資し、プロジェクトからの成果をもとに企業運営を行っている。プロジェクトの成果を最大限に引き出すことは投資効率を高めることであり、企業における重要な経営課題である。しかし、現実にはプロジェクトには常にリスクが存在し、結果として多くのプロジェクトが失敗に終わるだけでなく、中には企業価値を高めるどころか破壊しているような例もある。

企業経営から見ると、常に同時並行的に複数のプロジェクトがそれぞれの目的を持って進んでいる。それらのプロジェクトは、一見それぞれが独立して実施されているようにも見えるが、実際はそうではない。通常、企業で実施されるプロジェクトが他のプロジェクトと無関係でいられることはほとんどなく、相互に影響を受ける範囲は、技術、システム、リソースあるいは財務と様々である。そのため、複数のプロジェクトが同一企業で実施されている場合は、必然的にお互いが何らかの関係性を持つと考えるべきである。その関係性を無視すれば当然問題が発生し、逆に、巧みに利用することで相乗効果を発揮させることができるのである。この関係性をいかに上手く利用するかが重要である。

第1章 PMOの機能と役割

しかし多くの企業は、これらの関係性にむしろ翻弄されているのが現実である。なぜなら、残念ながらほとんどの企業においてプロジェクトは無秩序に実施されているだけでなく、本来であれば実施すべきでないプロジェクトまで平然と行われているケースも少なくないからである。企業におけるプロジェクト統治は驚くほど未成熟であり、それが企業価値の効率的な創造を阻害している。

また一方で、プロジェクトは次に示すように、その性質上統治しにくいものでもある。その特性を理解して正しく統治しなければ、プロジェクトからの成果を最大限に引き出すことは難しい。

プロジェクトは独自性が強く、放置すれば勝手に動いてしまう。

プロジェクトは具体的な目的にフォーカスして推進されているため、その目的以外のものは排除しようとする。

プロジェクト組織は内部フォーカスの組織であり外部が見えにくくなり、孤立しやすい。

プロジェクトは与えられた目的達成がすべてであり、いったん動き出すと止めることが難しい。

すべてのプロジェクトは当該プロジェクトが常に最優先で推進される傾向にある。

上記のように、個別性・独立性の強いプロジェクトに相乗効果を発揮させるにはどうすればよいか。これこそが、プログラムマネジメントにおける重要なテーマである。

まず、独自性がいつ定義されるかを考える必要がある。プロジェクトの独自性は、プロジェクトの目的が定義されるときに同時に定義される。いったんそのプロジェクトの目的が定義され動き出すと、後でそれ以外の目的を追加することは難しい。当然のことながら、遅ければ遅いほど難しくなる。そうならないようにする答えは1つしかない。

プロジェクトに相乗効果を期待するのであれば、プロジェクトが創り出される段階からプロジェクトに組織としての意図(プログラム戦略)を組み込むことである。当初からプログラム戦略が組み込まれていれば、プロジェクトは最初から戦略実現のための動きをする。しかし、多くのプロジェクトにはこのプログラム

1.1 PMO の概要 - 事例 3：三菱電機インフォメーションシステムズにおける PMO 活動

戦略が埋め込まれず、プロジェクト間の相乗効果が上手く働かずに良い結果を出せていない。

次にすべきことは、プロジェクトの動きを見張り、プログラムの戦略に沿って動いているかをチェックすることである。そして、問題があればコントロールし、戦略に沿った動きをするように手を加える。このように、プロジェクトを意図的に統治することがプロジェクト成果を最大限に引き出す唯一の方法である。そして、そのプロジェクト統治を行うミッションを持った組織こそが PMO なのである。PMO は、戦略をプロジェクトに直接伝え、それを実現するようにプロジェクトを統治していく役割を持つ。このプロジェクト統治の考え方は、本書の後半でプロジェクトガバナンスとして改めてご紹介する。

PMO の概念自体はさほど新しいものではなく、今から約 50 年前、1950 年代の前半には米国空軍で既に存在していた。当初は大規模なプロジェクトを直接統括するためのプロジェクトに特化した事務局として存在していた。その頃の PMO のスタイルと同様の PMO は、今でも大規模プロジェクトで組織化され運営されている。

しかし、現在の PMO はビジネスニーズに応じて多様化してきており、プロジェクトに特化したものだけでなく、組織に定常的に存在するものが増えてきている。この傾向は 1990 年代に入ってから特に顕著である。その理由としては、「既存の機能組織のみでは企業戦略はすべて組織戦略として末端に伝えられ、本来の企業戦略としてのプロジェクト戦略を伝える機能がない」、また、「部門を通してのみプロジェクト戦略を正しく伝えるには時間がかかりすぎ、部門戦略が恣意的にプロジェクト戦略を曲げて伝わることもある」、さらに「全部門を通してプロジェクト戦略の整合性を取ることは難しい」などが挙げられる。

今日のスピード化の時代では、戦略そのものすら変化するのが速い。戦略を実現するのがプロジェクトである以上、直接企業戦略からプロジェクト戦略につなげる機能を持つことは必須である。そして、このような時代のニーズがますます PMO の必要性を高めている。

では、ここで PMO の機能と役割をまとめてみよう(下記は、筆者が以前翻訳した「プロジェクトマネジメントオフィス」(T.R.ブロック・J.D.フレーム 著、生産性出版、2002.12)に書かれている内容の要約である。詳細はそちらを参照されたい)。

第1章 PMOの機能と役割

機能と役割

プロジェクトチーム支援

- スケジュールの維持管理
- 進捗報告書の作成
- ソフトウェアの操作
- 管理上煩雑な業務の引き受け，プロジェクトメンバーの負荷軽減

コンサルティング

- スケジュール等の作成支援
- プロジェクトの開始準備補助
- プロジェクトニーズへの対応
- リスク評価
- プロジェクトのリカバリー対応
- 経営層へのメンタリング

基準・手法の開発・維持

- 実施手順の基準
- ドキュメント基準
- 使用ソフトウェアの基準
- ベストプラクティスの把握と実行

トレーニング実施

- トレーニング計画立案
- トレーニングコースの作成・運営
- トレーニング部門との協業
- トレーニングベンダーの選定

プロジェクトマネジャーアサイン

- 組織ニーズへの対応
- 人材開発

1.1 PMO の概要 - 事例 3：三菱電機インフォメーションシステムズにおける PMO 活動

上記に加え、企業のプロジェクト推進の中核を担うようになった最近の PMO には、プロジェクトの現状をプロジェクトポートフォリオに反映させ、プロジェクトの優先順位付けや取舍選択など、トップマネジメントが適切な判断をするための情報提供をする役割を担うものも増えてきている。プロジェクトが生み出す成果物のポートフォリオ(プロダクトポートフォリオ)だけでなく、プロジェクトの進捗状況を加味したプロジェクトの時価を評価してポートフォリオとし統治していく機能である。

このことは、PMO に対しプログラムマネジメントオフィスが担っていたプロジェクトガバナンスの機能をも期待する企業が増えてきたことを示している。

1.1.2 PMO の成功要因

次に、PMO という組織をいかに成功裏に立ち上げ、運営していくかについて触れてみたい。PMO は、単に世の中のベストプラクティスを参考に立ち上げただけでは上手く機能しないことは前述した。どのような PMO にするのか、誰がリードしていくのか等、自社のレベルに合った PMO の姿を見据え、かつ下記のような点に留意しながら設立・運営していく必要がある。

下記に示すものは、前述の「機能と役割」と同様、「プロジェクトマネジメントオフィス」からの要約である。

PMO 設立および運営の成功要因

トップダウンによる実施

- チェンジマネジメント
- 新たな業務手順に対する抵抗排除
- 既得権排除

設立

- プロジェクトマネジメント制導入と同時に設立
- 当事者が担当し、導入前に準備室として機能させる
- 企業の PM 成熟度レベルに合わせて設立する PMO のレベルを決定

第1章 PMOの機能と役割

要員選定

- PMOのレベルに合致したメンバーの選定
- 業務知識, PM知識, ITリテラシーなどのバランス確認
- PMO長のタイプ確認

責任・権限の明確化

- 責任・権限を明確にし, 形骸化の防止
- モチベーション維持

評価制度確立

- 新たなキャリアパスの創出
- プロジェクト成果と評価のリンク

特に, 企業レベルでプロジェクトマネジメントを推進していくためのPMOを設立し運営していくためには, プロジェクトマネジメントの仕組みそのものを企業におけるプロジェクト運営の中核に据え, トップの強い意思による推進力と現場における地道な定着活動が重要となる。

そのためには, 企業風土をも改革するチェンジマネジメントの取り組みが必須となる。また, 実際にプロジェクトマネジメントを行っていくための各種の責任や権限の明確化, そして, いかにかそれらを運営していくかのプロセスを定義し徹底して運営していくことも肝要である。

後に紹介するPMOの成功事例で, 各社がこれらをどのように進めていったかを, 事例を通してご理解いただけたらと思う。

1.1.3 PMOの分類

日本国内におけるPMOの採用は徐々に増えているが, その適用の仕方は様々である。扱うプロジェクトや企業戦略の内容によってPMOの位置付けも異なる。本書においては受注型IT系企業のPMOをメインで扱うが, そのあり方を考える上でも, 国内におけるその他のPMOの機能と役割を知ることがヒントになると思われるため, ここでは便宜的に4つに分けてご紹介し, 後の事例においても, それぞれのPMOをご紹介する。

1.1 PMO の概要 - 事例 3：三菱電機インフォメーションシステムズにおける PMO 活動

大規模プロジェクトでの PMO

プロジェクト規模が大きくなればなるほどプロジェクトのリスクは大きくなり、より統治が必要となる。プロジェクトは、マネジメントしやすい単位でサブ・プロジェクト化されるが、サブ・プロジェクトに分割しても、それらサブ・プロジェクト間では多くの関係性が存在し、その関係をしっかり見極め調整しなければ後で問題を引き起こすことになる。

大規模プロジェクトでの PMO の役割は、純粋にその当該プロジェクトのプロジェクトマネジメントの実施である。そのため、プロジェクトマネジメントの仕組みや運営方法は、企業内の他のプロジェクトと同じである必要はなく、それぞれのプロジェクトの特徴を生かした、一度限りの特殊なものであってもよい。

この PMO はプロジェクトマネジャーの支援組織として構築され、PMO にすべてのプロジェクト情報が一元的に集められる。プロジェクトマネジャーの判断を支援する様々な情報が PMO を通して提供されるため、PMO の良し悪しはプロジェクトマネジャーの判断の品質に大きな影響を与える。大規模プロジェクトにおける PMO は、プロジェクトの全容を把握する事務局のようなものであるといえる。後に紹介するオムロン社のパスネットの事例は、まさにこれに当たるものである。

コーポレート PMO

ここで言うコーポレート PMO は、企業全体でのプロジェクトマネジメント能力の向上を目的とするもので、経営そのものに関係する位置付けにある EPM の概念を実現する PMO ではない。もちろん、中には EPM の視点でプロジェクトの選定や優先順位付けを行い、戦略的な機能まで持たせているケースもあるが、その場合は、後に示す「企業変革のための PMO」に分類したい。

このコーポレート PMO の役割は、自社におけるプロジェクトマネジメント方法論の確立と定着、さらにはプロジェクトマネジメント教育による人材育成を行い、企業内のプロジェクト実行を支援するものである。自社におけるプロジェクトマネジメント方法論の確立と定着のために、プロジェクトマネジメント実践のための社内標準を整備し、その方法論を徹底的に組織内に

第1章 PMOの機能と役割

浸透させていく。そして、組織のあらゆるプロジェクトで実践を義務付けることで定着させ、プロジェクトにおける問題発生を予防する。さらに、実践で利用された方法論はフィードバックされ、方法論そのものの改善にも寄与する。

この循環サイクルによって、プロジェクトの成功確率の向上を目指す仕組みを作り上げる。また、このPMOに、すべてのプロジェクトの状況を監視/モニタリングする機能を持たせることもある。

プロジェクトマネジメントの方法論のみでなく、プロジェクトの成功/失敗に大きく関わるプロジェクトマネジャーのスキル向上も重要視されている。プロジェクトマネジャーがプロジェクト活動を容易に推進していくために、プロジェクトメンバーに対する教育も行い、誰もが共通の理解で仕事ができるような、環境面からのプロジェクトマネジメント成功に寄与する活動を行う。さらに、進んだPMOでは、自社および他社を含めてベストプラクティスの収集を行い、プロジェクトへフィードバックする活動も行われる。

また、グローバル企業の中には、本社レベルのPMOを本社機能として持ち、その下に各国のオペレーションレベルでのコーポレートPMOを展開している企業も存在する。受注型IT系企業のPMOの多くはこれに当たる。

R&D組織におけるPMO

研究開発(R&D)は日本の製造業における生命線であり、競争力を維持するため、今後も日本企業のR&D投資が減ることは考えられない。R&Dは創造性が求められる性格上、比較的最近まで神聖化された存在として業務改善の対象にはならなかった。しかし、昨今の企業環境において、R&Dだけが特別視されることは、もはやなくなった。

R&Dのそれぞれの活動が企業価値にどれほど貢献するかは、正しく計測され必要に応じて改善されなければならない。これまで多くの企業では、R&D業務のそのほとんどがプロジェクトであるにもかかわらず、機能組織でプロジェクトを分断し、その一部をラインの業務として実施してきた。しかし、スピードが最重要課題となってきた今日の競争の中にあって、縦割り組織の開発手法ではスピード向上に限界があることが明確となり、その打開策として、R&D組織におけるプロジェクト制の導入を推進する企業が増加

1.1 PMO の概要 - 事例 3：三菱電機インフォメーションシステムズにおける PMO 活動

している。

R&D 組織における PMO の適用例は急激に増えてきており、最も進んでいる医薬産業では、日本においても大手企業のほとんどが導入を終えている。また最近では、組み込みシステムの開発を必要とするハイテク産業においても多くの企業がこの PMO の導入を推進している。

R&D 組織における PMO 導入で注意すべきことは、PMO にどこまでの権限を与えるかである。R&D 組織におけるプロジェクト制導入は、最も難しいと考えられる。長年縦割り組織での業務遂行に慣れ親しんでいる環境に、突然プロジェクトという軸を組み込むためには、人々の考え方や企業の文化風土の改革まで伴うことが多いからである。このときに PMO が脆弱だと、プロジェクト制の定着自体が危ういものになる。R&D 組織においては強い PMO が求められ、人数も多すぎるかと思われるくらいで、むしろちょうど良い。

また、PMO のメンバーにプロジェクトマネジャーを加え、プロジェクト統治の全権を掌握させ運営することある。その場合、この PMO を率いる初代の PMO 長には、組織内で誰もが一目置くような人物を任命し、強い推進力を発揮してもらわなければならない。最も避けるべきは、中途半端な PMO であり、縦割り組織の権限を色濃く残したままで、PMO に調整業務などの雑務だけを押し付ける体制である。これでは、決して上手くいくことはない。

また、この PMO においても、プロジェクトサポート機能は重要なものの 1 つである。R&D は、プロジェクトマネジメントそのものに慣れていない業務エリアであるので、PMO がプロジェクトマネジメントの方法も含めて組織内で教育し、必要であればコンサルティング的な支援も行う機能を持つことにより、さらに充実したものとなる。つまりこの PMO の形態は、たとえ企業レベルに達していなくても、コーポレート PMO の機能を備えた上で、プログラムマネジメントを行う EPM の意味合いを持つものが多い。

企業変革のための PMO

企業変革(Transformation)は、複数のプロジェクトによって実現される。今日、多くの企業が変革を必要としているが、企業変革はこれまで日本企業が行ってきた改善(Improvement)や改革(Re-engineering)に比べて、さら

に多くのエネルギーと労力を要する。

企業変革では、変革のビジョンから戦略を導き出し、その戦略を実現するためのプロジェクトが切り出される。変革プロジェクトは、それぞれが密接な関係を持っており、各々が戦略に沿って動かなければ企業変革は実現しない。PMOは変革を実現するための組織として設立され、プログラム推進の母体となる。変革のPMOでは、定期的にプロジェクトの状況をチェックし、各プロジェクトの問題点や課題を拾い上げ、必要に応じて様々な手立てを講じる。「R&D組織におけるPMO」が、その推進の困難性から企業変革のPMOに位置付けを上げて推進されることも少なくない。

変革のPMOでは、すべての意思決定の基準を戦略との整合性におき、場合によってはプロジェクトを中止・中断し、必要に応じてプロジェクトを新たに発足させることで、戦略に組み込み実施させる機能を持つ。変革プロジェクトは様々なプロジェクトの中でも最も困難で、かつ戦略との連携を強く求めるプロジェクトであり、PMOの存在は必須である。PMOの存在しない変革プロジェクトの失敗の確率は非常に大きいと断言できる。

変革プロジェクトのPMOとは一時的なものか、あるいは定常的なものか、がよく議題となる。一時的なものとの考え方もあるが、それは過去の話である。現在のビジネス環境では、定常的な変革のPMOを持つケースが増えつつある。これまで変革は、企業が何十年に一度経験するかしないかの出来事であった。しかし、今日のビジネス環境を見るに、継続的な変革の必要性はさらに増してきている。

現在の変化の激しいビジネス環境の中では、どのように素晴らしい企業戦略といえども、賞味期限は3年程度である。言い換えれば、3年経てば自ら変革を起こし、新しい戦略に沿った行動を取るよう求められるということである。このサイクルは短くなることはあっても長くなることはない、というのが多くの経済学者が指摘しているところでもある。つまり、変革は企業として必然の作業であり、変革能力は企業にとっての重要な能力として定義されることになる。

変革のPMOを一時的な組織と位置付けてしまうと、せっかく得た変革のスキルなどのノウハウが蓄積されず、次に変革を起こすときには、また最初と同じような時間と労力がかかって多くの無駄が発生することになる。変革

1.1 PMO の概要 - 事例 3：三菱電機インフォメーションシステムズにおける PMO 活動

の PMO を定常的な組織として残すことは、企業の変革能力を蓄える受け皿になるだけでなく、今後ますます必要となってくる変革能力を兼ね備えた経営者を育成する上でも重要な意味付けを持つ。

企業が完全に変化するには 5～6 年の時間を要する。前述のように、変革プロジェクトで何かを作ったり変更したりするには 2～3 年で可能であるが、それを組織の中に浸透させ効果を出すには、さらに 2～3 年の月日を要することを認識しなければならない。その間には変革ではなく、改善が必要であり、変革の成果を改善しながら、組織として成果を上げていく地道な努力が重要となってくる。

そのために変革の PMO は、主要な変革プロジェクトの終了後、改善の PMO としての顔を持ち、変革の仕上げを実施していかなければならない。多くの変革プロジェクトの過ちは、変革プロジェクトの早期完了宣言である。変革プロジェクトでの成果を運用開始と考え、その時点で変革プロジェクトの終了を宣言することは、変革の成果を捨てることにも等しい。真の成果は、運用が 2～3 年継続して現場が根本から改善された後に得られるものである。今後は、このような変革の PMO の必要性はますます増してくることが予想できる。

以上、最近の日本における PMO 導入形態のパターンのうち 4 つの種類について説明したが、実際には、さらにいくつもの PMO の形態が存在する。上記 4 つの中で説明した PMO の機能は、このような分類にこだわることなく、それぞれの PMO 設立の目的やその形態によって、必要なものが選別され採用されるべきものである。

ここからは、これら 4 つのパターンの PMO 事例をご紹介します。