

# プロジェクトを成功に導く 組織モデル

プロジェクト中心主義組織の  
現場（プロジェクト）と経営（ビジネス）を  
戦略的PMO がつなぐ

エム・アイ・アール株式会社  
浦 正樹

# 本日の話の前提

# プロジェクトガバナンスに関わる課題

- 多くの組織は、プロジェクト活動から大半の収益を得ている。
- 経営陣は、プロジェクトに関わるさまざまな悩みをもっている。これらの悩みは、実は同じ根っこにつながっているのだが、そのことに気付いていない。
- 経営陣は、それぞれの悩みに個別に対処しようとしてしまうため、多くのイニシアティブが立ち上がる。そしてそれらは、インターロックされることはない。

## 収益体質の強化

マーケットや景気の変化にすぐに影響を受けてしまう

## 経営資源の効率的な運用

現有戦力でなんとかしなければいけないのだけれど・・・

## 売れる製品やサービスの創出

製品開発コストがかさむ中、ヒットする商品がない

## 組織のモチベーションの向上

結果のでないプロジェクトでのデスマーチはもう限界だ

## コスト削減

プロジェクトのコストにもメスを入れなければ・・・  
どこから着手すればいいのか

## キャッシュフロー経営

新製品が発売できず、資金が底をついてしまった



# プロジェクト活動は、あらゆる組織の収益に関わる

## サービス業



## システムインテグレーター



## 量産型製造業



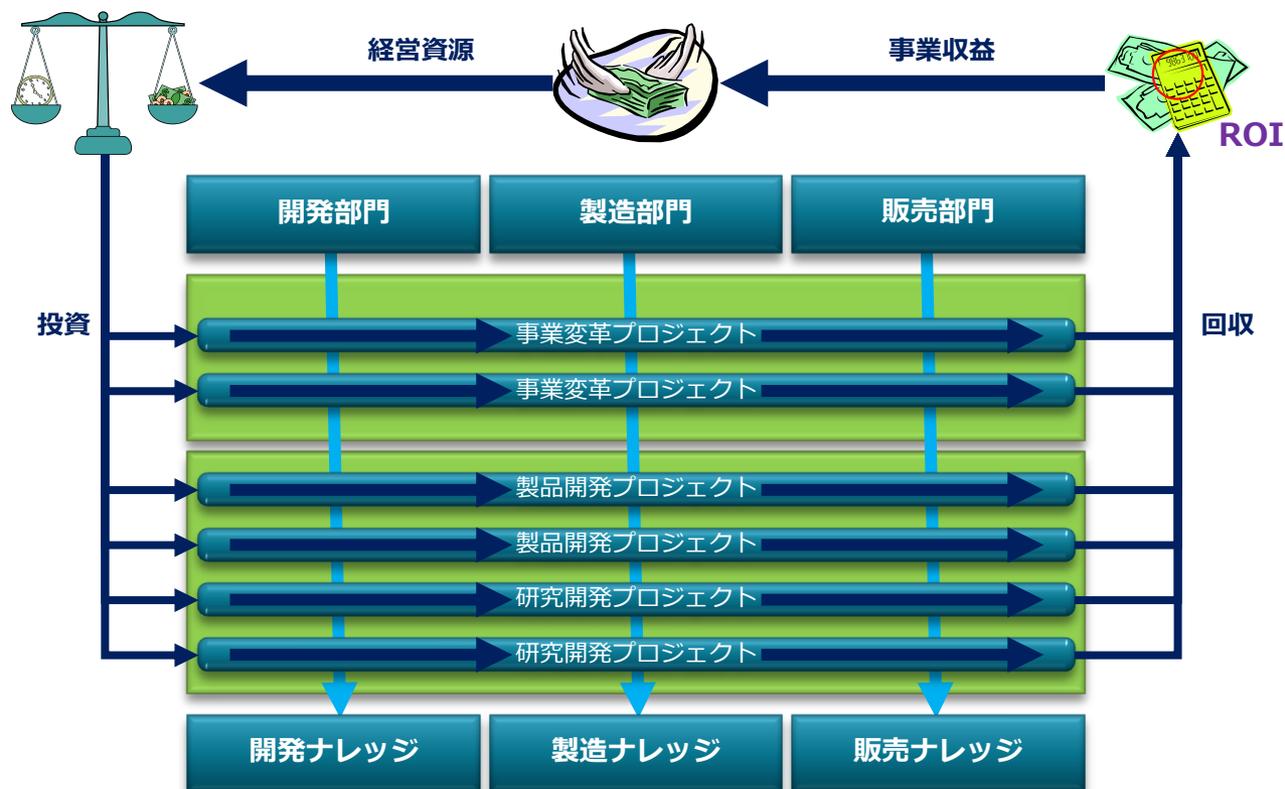
## 組織的なプロジェクトマネジメント

2通りの捉え方	プロジェクトマネジメント力の強化に組織的に取り組むこと	プロジェクトガバナンスを行うこと
内容（例）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 標準化やテンプレート化といった、プロジェクトマネジメントの仕組みを整備し、定着させる</li> <li>● プロジェクトマネージャのスキルアップを推進する</li> <li>● 問題プロジェクトのリカバリに向け、直接的に関与する</li> <li>● プロジェクトゲートレビューを厳格化する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の戦略を明確にする</li> <li>● プロジェクトに優先順位をつける</li> <li>● 優先順位に従い、プロジェクトミックスを適正化する</li> <li>● 優先順位に従い、プロジェクトに対する経営資源配分を適正化する</li> <li>● 新規プロジェクトの立ち上げ評価を厳格化する</li> </ul>
主体となるPMO	プロジェクト支援型PMO	戦略的PMO
主な役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトマネジメントの仕組みの整備を、責任をもって推進する</li> <li>● プロジェクトマネージャの教育やコーチング、面他リングを、責任をもって推進する</li> <li>● マネジメントプロセスをファシリテートすると同時に、直接的に関与する（レビューやアドバイス、指示）</li> <li>● 問題プロジェクトのリカバリに向けた直接的なマネジメント支援を行う</li> <li>● 日常的なプロジェクト間の調整を支援する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現場のプロジェクトの情報を収集、分析し、経営判断のための情報を提供する</li> <li>● リカバリに向けたシナリオを作成し、提案する</li> <li>● 経営陣の決定に基づき、決定されたプロジェクトミックスの内容を具体化すると同時に、プロジェクトに対する経営資源配分を決定する</li> <li>● シナリオ作成や経営資源配分の決定に伴い、プロジェクトマネージャとの調整を行う</li> <li>● 組織的な規模でのプロジェクト間の調整を支援する</li> </ul>
対象	個々のプロジェクトのゴール達成	組織のビジネス価値の最大化

# プロジェクト型経営に見る事業収益の循環モデル

- 事業の収益はプロジェクトの結果として組織にもたらされ、その収益は将来のプロジェクトに投資される。
- プロジェクトの収益性（ROI）は、プロジェクトの立ち上げ段階に予測され、実施フェーズにおいて更新され、そして製品（商品）ライフサイクルの終結をもって確定される。
- 組織は、組織内のすべてのプロジェクトを対象にこの ROI を予測し、追跡し、全体として連結評価する必要がある。

## ポートフォリオマネジメント



# マネジメントバイプロジェクトか、従来からの機能軸での経営か<sup>7</sup>

- 従来からの「機能軸での経営」が効果的な課題の例
  - 市場での品質問題が多発傾向にある。
  - 新製品の開発リードタイムが、他社よりも劣っている。
  - 販売力を強化しない限り、売り上げは低下する一方だ。
- 「マネジメントバイプロジェクト」が効果的な課題の例
  - 円高で収益性が急激に悪化している。このままでは、赤字に転落してしまう。
  - 赤字商品が多すぎる。今の技術や製品ラインナップでは、今後経営は成り立たなくなる。
  - 大型案件がとれるかもしれないというのに、我が社はいつもリソース不足だ。

# ベストプラクティス型変革アプローチへの警鐘

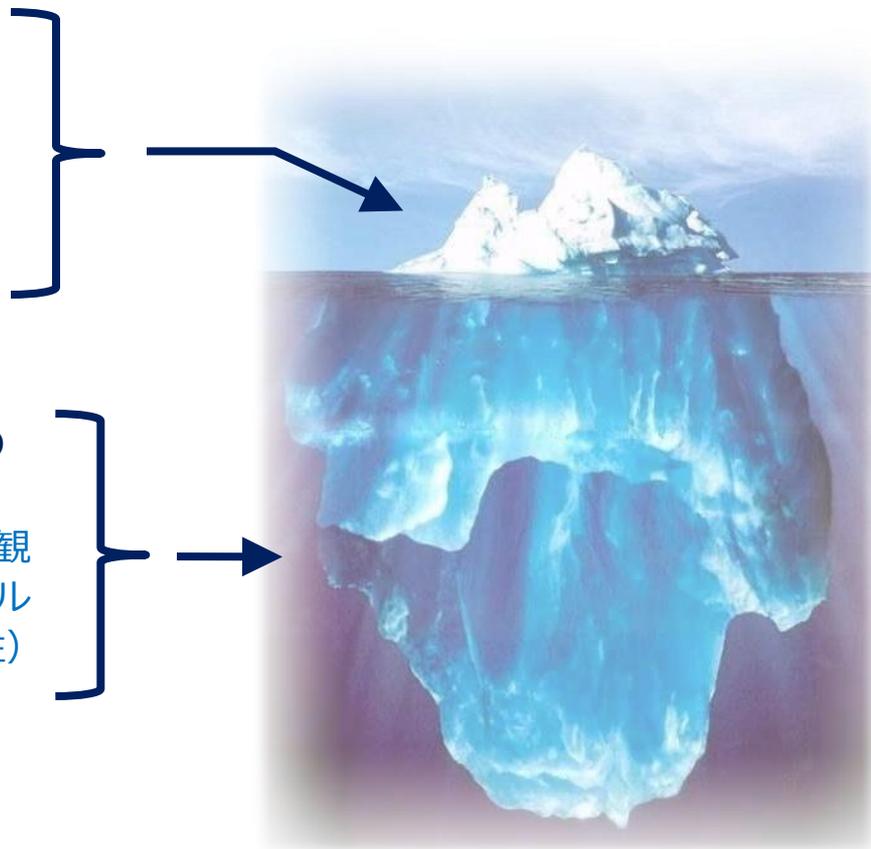
ベストプラクティスには、相応の背景が存在したはず。  
ベストプラクティスは基本的にオペレーションのモデルであるため、そこに存在したであろう背景は、利用者側が推し量るしかない。

## ベストプラクティスで表現されるもの

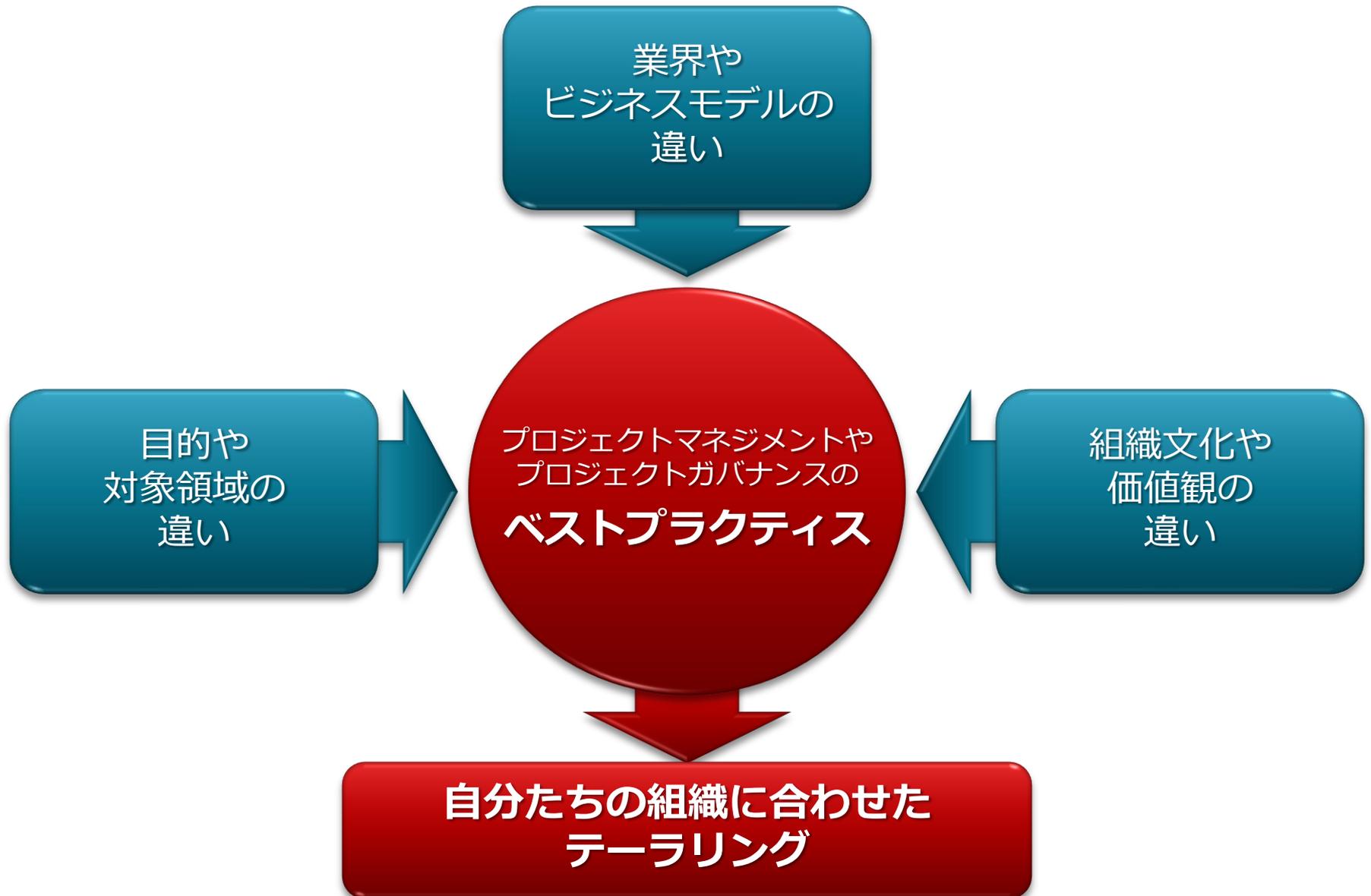
- ・ 公式なプロセス
- ・ 組織構造や役割分担
- ・ 評価指標
- ・ IT の仕組み

## ベストプラクティスで表現されていないもの

- ・ 組織の文化や価値観
- ・ 働くことや組織に対する各個人の考え方や価値観
- ・ ワークスタイルやコミュニケーションのスタイル
- ・ 組織のコアコンピタンス（絶対的な競争優位性）

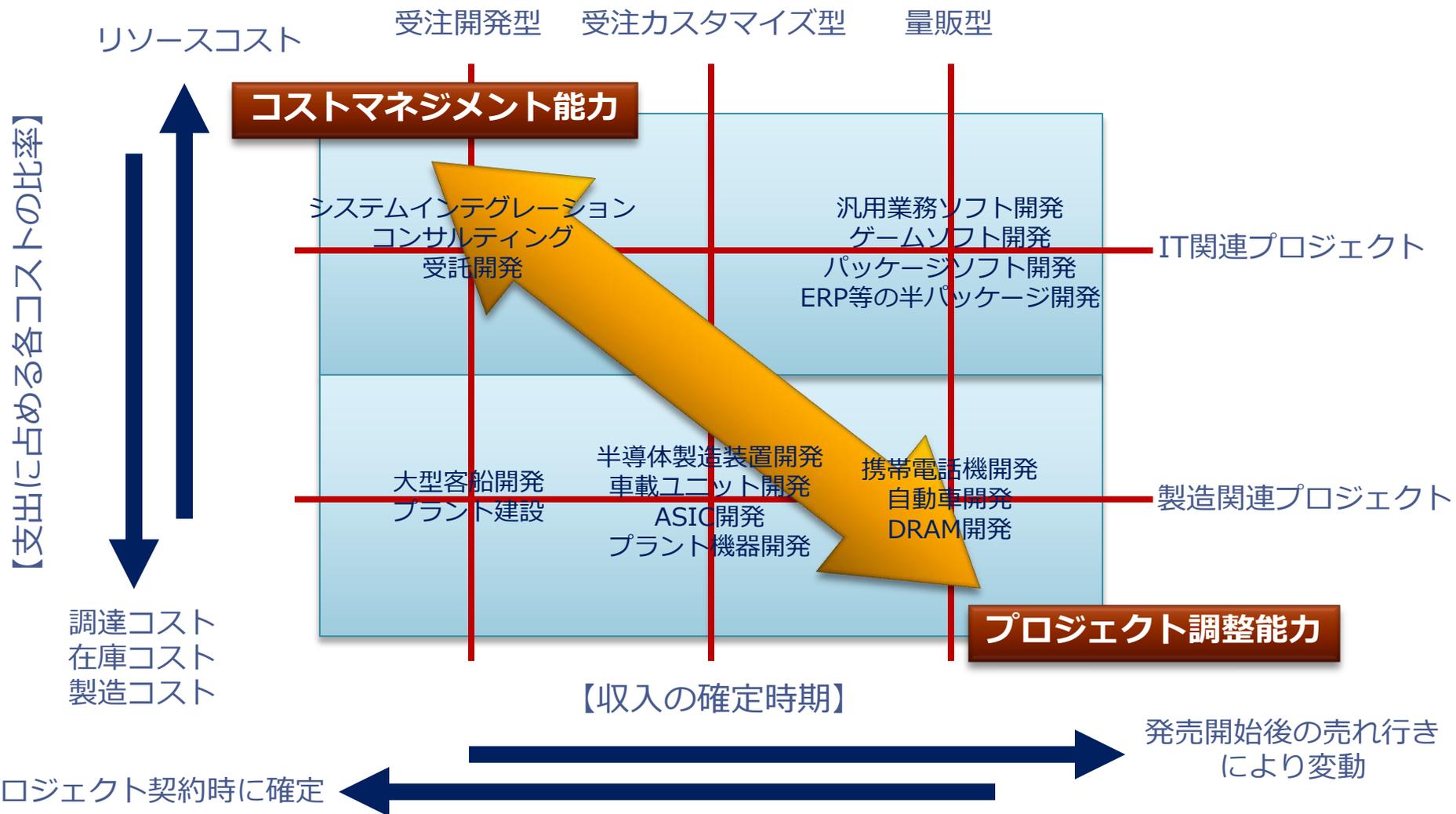


# ベストプラクティスを テラリングする際の目安



# プロジェクトにおける受注型と量産型のコスト意識の違い

- 受注型 = コストマネジメント能力を重視（コストが収益を決める）
- 量産型 = プロジェクト調整能力を重視（ヒットするか否かが収益を決める）



# 業界やビジネスモデルの違い (例)

## システムインテグレーターの ビジネスモデル (プロジェクトコストが収益を左右)

- 他社との差別化が難しく、価格競争に陥りやすい
- 労働集約的な要素が強い

### システムインテグレーターの プロジェクトマネジメントモデル

- マネジメントプロセスを徹底することが大切
- 仕様変更管理を徹底することが大切
- プロジェクトマネジメントは緻密で詳細
- プロジェクト品質意識が高い
- コスト管理とリソース管理も重要
- リソースプールを効率的に運用
- プロジェクトマネジメント成熟度が相対的に高い
- プロジェクト支援型PMOが定着している
- 特定の顧客に対する提案やマネジメント

- プロジェクト内で収益責任を持ち得る
- システム要件変更はQCDの低下に結びつきやすい
- 成果物品質はプロジェクト品質の影響を受けやすい
- 受注したプロジェクトを中止するのは困難

## 量産型製造業のビジネスモデル (製品の魅力や相対的な競争力が 収益を左右)

- 現場を細かく管理することが、必ずしもQCDの向上につながらない

- 技術の専門性が高いため、個人の能力に依存し易い
- プロジェクト実施側は収益予測や仕様決定に責任をもたない

### 量産型製造業の プロジェクトマネジメントモデル

- 経営資源配分を戦略的に決定することが大切
- 現場のやる気や工夫、自己犠牲を引き出すマネジメントが大切
- 現場の情報を経営に活かすための仕組みが大切
- 現場のプロジェクトに戦略を落とし込むことのための仕組みが大切
- プロジェクト立ち上げ審査を徹底することが大切
- マネジメントは、大規模化、複雑化するプロジェクトに対応できなければならない

- 働き方に対するこだわりが強い
- プロジェクトマネジメントに対する意識は低い
- 技術的に専門的な領域までマネジメントするのは無理
- 組織の要請による標準化や詳細すぎるマネジメントは定着しない
- プロジェクトマネジメントは、仕様変更要求に柔軟に対応できなければならない
- プロジェクト間のリソース調整やスケジュール調整が複雑

- 売れるためには仕様変更もやむを得ない
- マネジメントの標準化や組織の強制は定着しにくい

# 日米の国民性の違い（象徴的な例）

- 日本人の強みは「自ら考え、納得し、行動する個人」
- 米国人の強みは「統制された個人とイノベーティブな個人の明確な役割分担」

	日本人の国民性	米国人の国民性
チームワーク	高い協調性	個人主義や自己中心主義
コミュニケーション	会話を通じた高いコミュニケーション能力 (阿吽の呼吸)	数値でしかコミュニケーションを促進できない職場環境
守備範囲	役割を超えた助け合いの精神（となり組）	明確で厳格な役割分担
統制に対する意識	状況に応じた柔軟性、器用さ 現場の創意と工夫（現場合わせ）	規則重視で不器用 決められたことを確実にこなす現場
差別化に対する意識	技術力への探求心と自信	マネジメントをコアコンピテンシーのひとつとして認識
仕事への意識	滅私奉公 仕事への高いモチベーション (やり切る精神力)	契約に基づく責任 仕事とプライベートのバランス型
品質意識	高い品質意識	品質管理は開発業務の一部
成長に向けた方法論	改善や工夫による堅実な進歩 積み重ねによる発見	新鮮な着眼点からのイノベーティブな進歩 パラダイムシフト

# 日米のマネジメント風土の違い（象徴的な例）

- 日本の組織は個人や現場を重視しており、技術へのこだわりが強い。その反面、現場に頼りすぎ、経営の迅速性にも欠ける。発想は、サイロに陥りやすい。
- 米国の組織は戦略性が強く統制力がある。その半面、現場での工夫の余地が少なく、現場の変化に対する柔軟性に欠ける。生産性向上も組織的な仕組み担う。

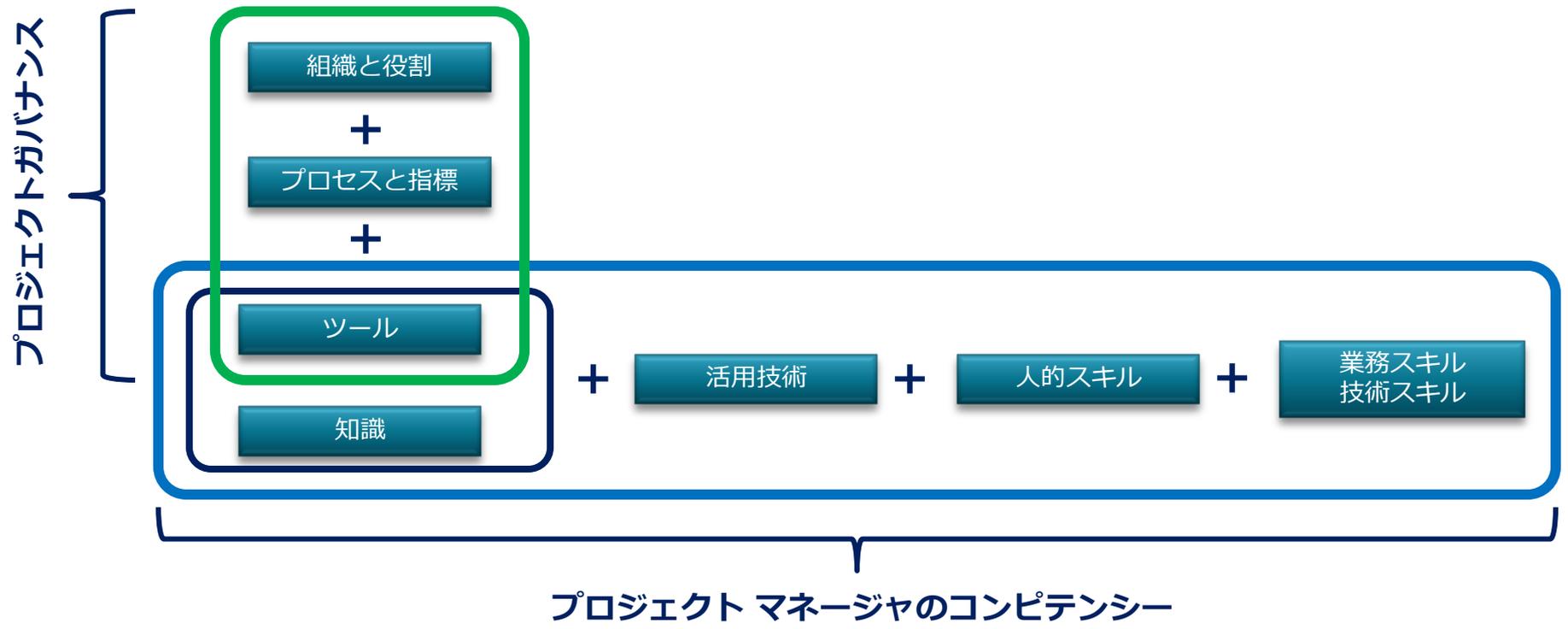
	日本のマネジメント風土	米国のマネジメント風土
マネジメントに対する意識	計画軽視、戦略軽視、行動重視 (まずはからだを動かせ) マネジメント軽視、テクノロジー重視	計画重視、戦略重視 専門分野としてのマネジメント
計画の位置づけ	一度決めた計画は変更しない	実績に応じた再計画が前提
判断の根拠	定性的な面を重視	定量的な面を重視
標準化に対する意識	進まない標準化 柔軟性重視（現場合わせ）	標準化重視、上意下達
目標管理の意識	コミットメントよりも激励	コミットメントに基づく契約
働きかけの対象	上との調整よりも下との調整	組織として解決
プロジェクト中止に対する意識	プロジェクトを中止、中断できない	契約上での保証、組織的判断を優先
プロジェクト内の権限バランス	リソースマネージャの権限が強い	プロジェクトマネージャの権限が強い
コミュニケーションの在り方	インフォーマルなコミュニケーションによる状況の把握	フォーマルなコミュニケーションを重視

# 目的により、強化の対象領域は異なる

ビジネス上の成功要因	プロジェクトマネジメントに対する期待	プロジェクトガバナンスに対する期待
収益体質の強化	個々のプロジェクトが、割り当てられた経営資源の範囲内で、決められたゴールを達成する。	採算性の損なわれてしまったプロジェクトの損失がさらに拡大する前に、プロジェクトを中止する。
売れる製品やサービスの創出	開発中の製品の製品仕様ですら、マーケットニーズの変化に追従して変更する。	見込みのないプロジェクトに闇雲に資源を投入することをやめ、ヒットが期待される新製品開発プロジェクトに経営資源を集中投下する。
コスト削減	リソースの稼働率を向上し、残業費や外注費を削減する。 ネガティブサプライズに先手を打つ。	リソースの稼働率を向上する。 採算性の期待できないプロジェクトを立ち上げない。採算性の低下したプロジェクトは速やかに中止する。
経営資源の効率的な運用	個々のリソースの特性や稼働状況を把握することで、効率的なリソース運用を行う。	負荷の低いリソースの中から、プロジェクトの要求に適した人材を見つけ出し、割り当てる。
組織のモチベーションの向上	計画的で健全なプロジェクト運営を行う。	メンバーやチームは、組織から期待される内容を自覚できるため、当事者意識や納得感をもつことができる。
キャッシュフロー経営	個々のプロジェクトが、精度の高いコスト予測を作成する。	組織内のプロジェクトの特性を個別にとらえることで、個々のプロジェクトの採算性や収支の時期、規模を把握する。その結果、一定の予算内で戦略性やビジネス価値を最大化するプロジェクトミックスを決定する。

# 組織のPM成熟度向上に向けた2通りの軸アプローチ

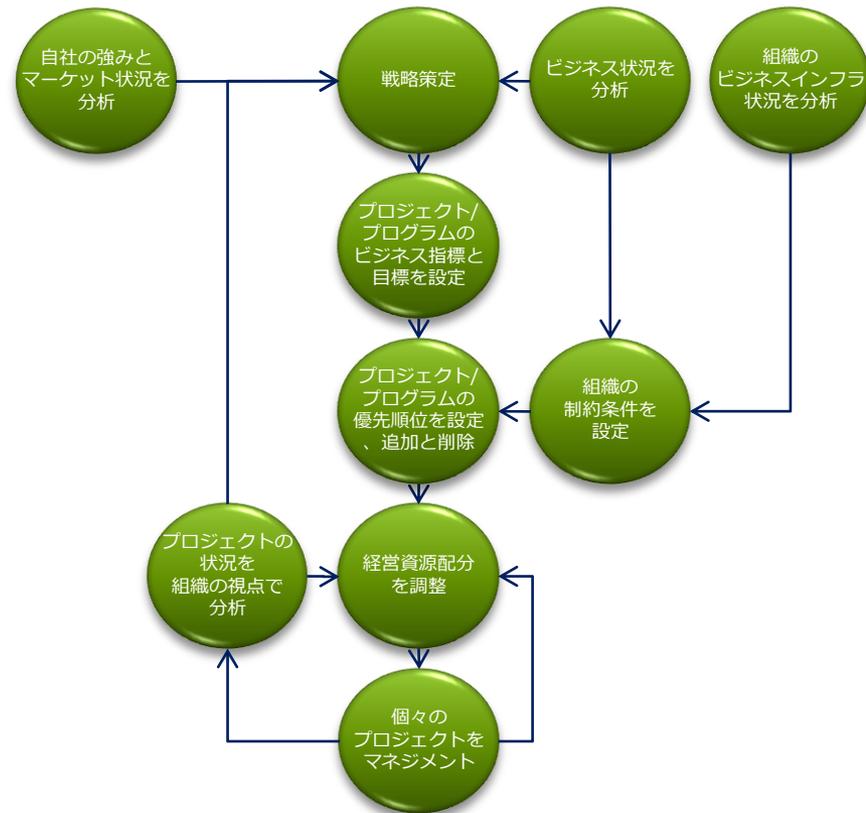
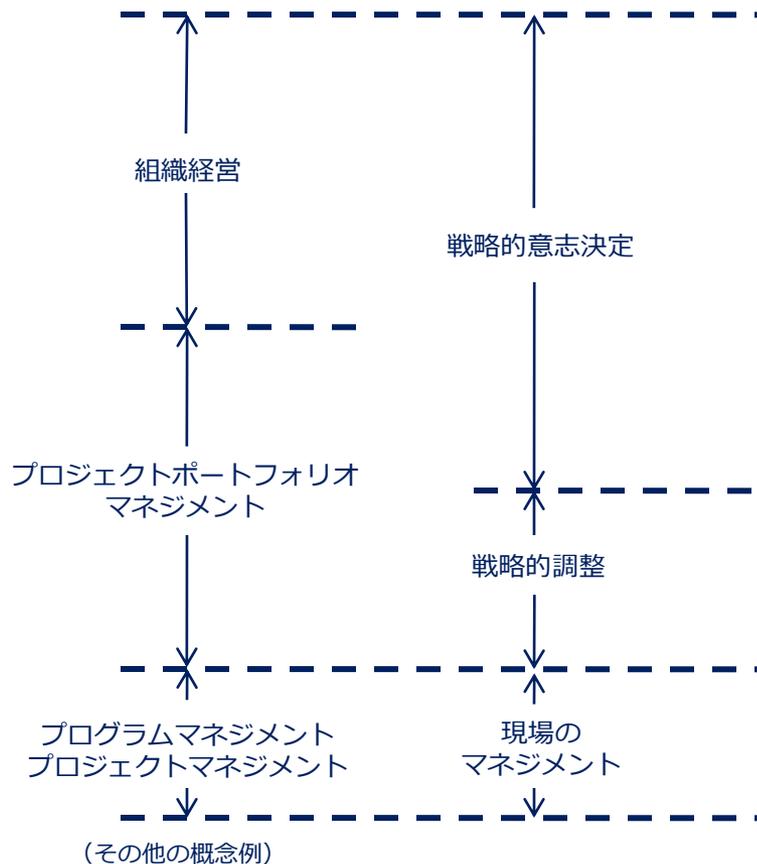
- 組織のプロジェクトマネジメント成熟度を向上するためには、2つの軸が考えられる。
  - プロジェクトマネージャのPMコンピテンシーの強化 (横軸)
  - プロジェクトガバナンスの強化 (縦軸)
- 組織的なPM力を強化するためには、プロセスや評価指標などの標準化、組織と役割の整備といったイニシアティブに、組織的に取り組む必要がある。
- プロジェクトマネージャの能力強化においても、現場任せにせず、トレーニング費用の予算化や達成目標の設定、推進担当の設置などに組織的に取り組むべき。
- ITツールは、両方の軸をプロジェクト情報でつなぐ。



# プロジェクトマネジメントモデル

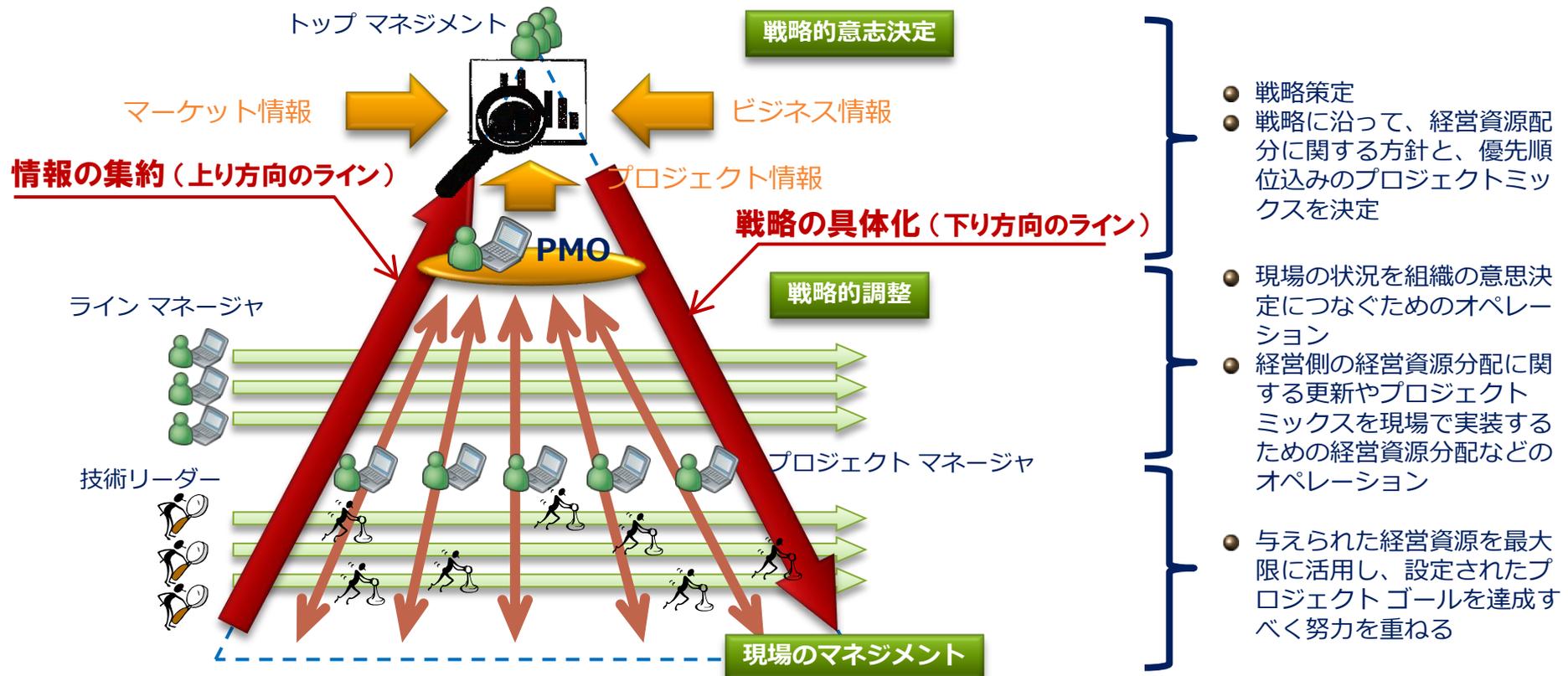
# 戦略の策定と実装におけるマネジメントレイヤ

- 戦略の策定と実装は、3つの領域で構成される。
  - 戦略的意思決定の領域
  - 戦略的調整の領域
  - 現場のマネジメントの領域
- 各々のマネジメント領域は、決められたマネジメントサイクルで運用される。



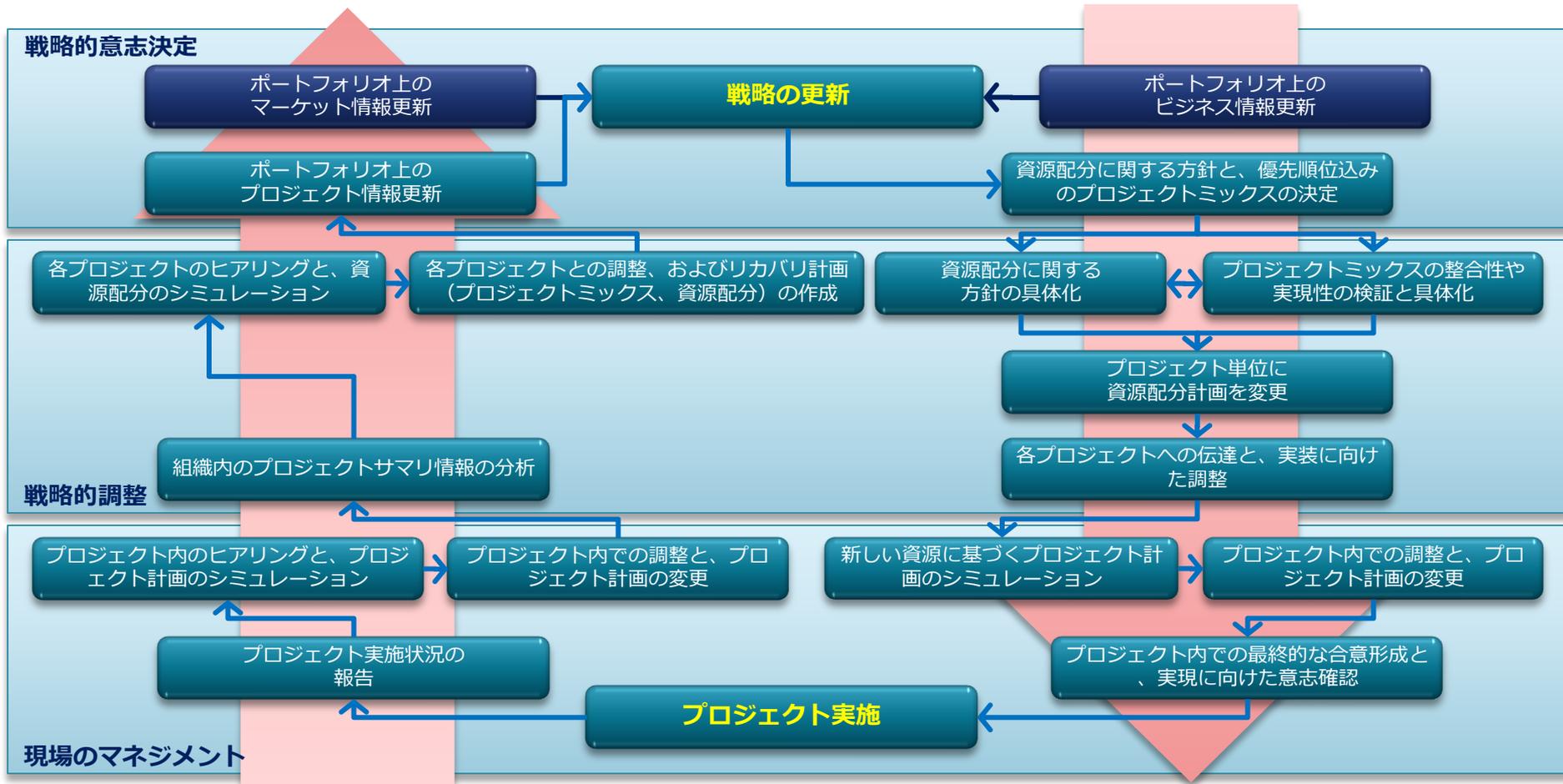
# プロジェクトマネジメント モデルと戦略的PMO

- 戦略的意志決定の領域では、経営陣が戦略を策定する。策定された戦略は、経営資源配分に関する方針として戦略的調整の領域に引き継がれる。
- 戦略的調整の領域の主要なプレイヤーは 戦略的PMO である。戦略的PMO は現場の状況を戦略策定に反映する役割（情報の集約）と戦略を現場に実装する役割（情報の具体化）を担う。
- 現場のマネジメントの領域ではプロジェクトマネージャが中心となり、プロジェクトごとに割り当てられた経営資源を活用して、プロジェクトゴールの達成を目指す。



# プロジェクトガバナンスにおけるプロジェクト情報の循環モデル <sup>20</sup>

- プロジェクト情報はプロジェクトマネジメントモデル内を循環する。
  - 上りのライン：現場のプロジェクトの状況が経営（戦略）のための情報へと集約される。
  - 下りのライン：経営（戦略）情報が具体化され、資源配分の情報として現場のプロジェクトに実装されてゆく。
- 戦略的調整の領域は、この循環モデルの中で現場と経営をつなぐ要となる。



# 4つのマネジメントサイクル

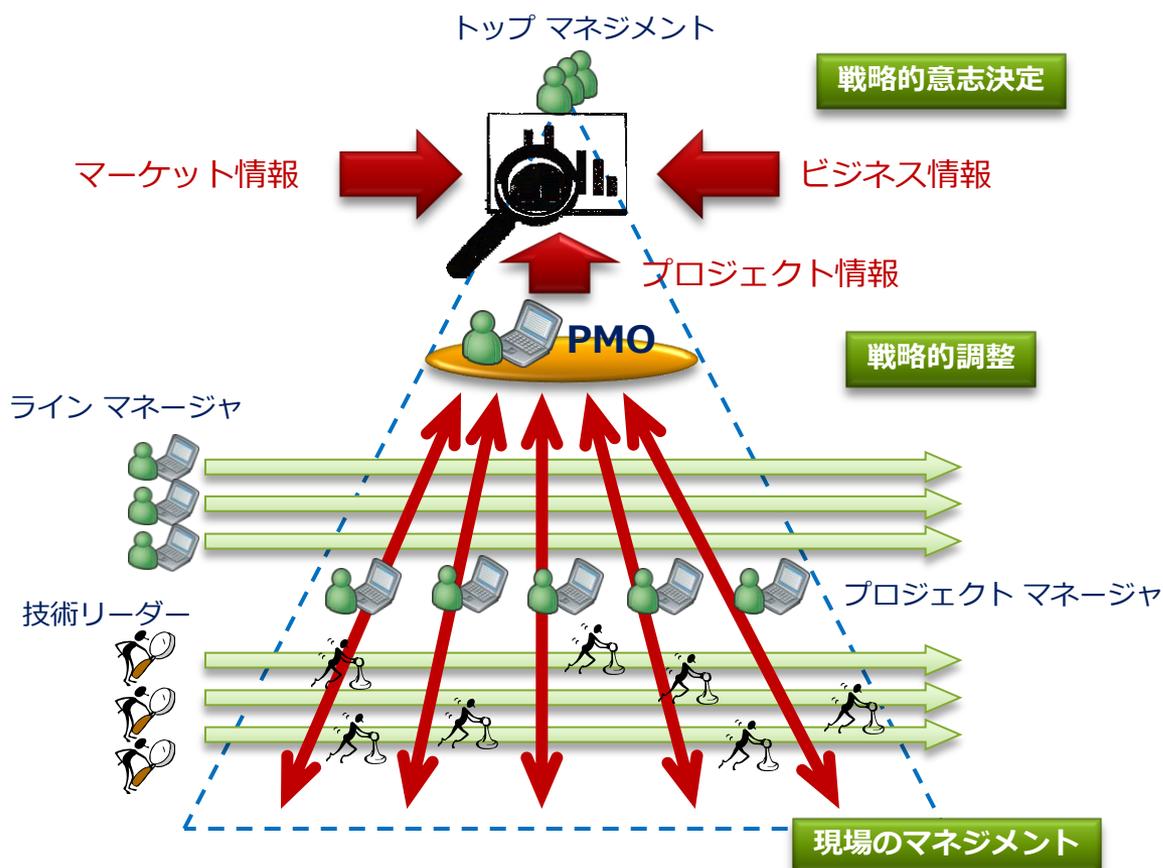
プロジェクト情報の循環モデルには、最低でも4つのマネジメントサイクルが存在する。

1. プロジェクトの進捗管理と計画変更を行うための、プロジェクトごとに閉じたプロジェクトマネジメントサイクル
2. プロジェクト内では解決できない課題をプロジェクト横断的な調整で解決するための、プロジェクト横断的なプロジェクトマネジメントサイクル
3. 戦略の見直しは伴わないものの組織的な課題に対処し、全体最適に向けたリカバリを行うための、組織規模でのプロジェクトマネジメントサイクル
4. 組織戦略を見直し、その新たな戦略を現場のプロジェクトに落とし込むための、組織全体を巻き込んで行われるビジネスマネジメントサイクル



# プロジェクトガバナンスを支える IT モデル

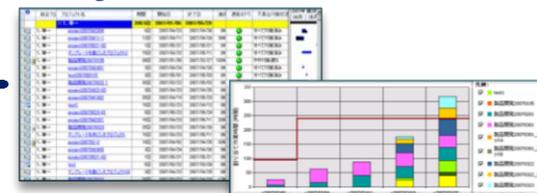
- 現場のマネジメントの領域では、WBSテンプレートを活用し、組織で標準化されたプロジェクトマネジメント手法で詳細なマネジメントを行う。 【Project Professional】
- 戦略的調整の領域では、現場のプロジェクトからの情報を IT が自動的に集約し組織レベルに整理する。PMO はこの情報を分析し、関係部署と調整する。 【Project Server】
- 戦略的調整の領域では、戦略的調整の領域からのプロジェクト情報にマーケットやビジネスの情報を結合し、戦略的な意思決定を下す。 【SQL (BI)/SharePoint Server/PPS】



SQL Server (BI)  
SharePoint Server  
Project Portfolio Server



Project Server



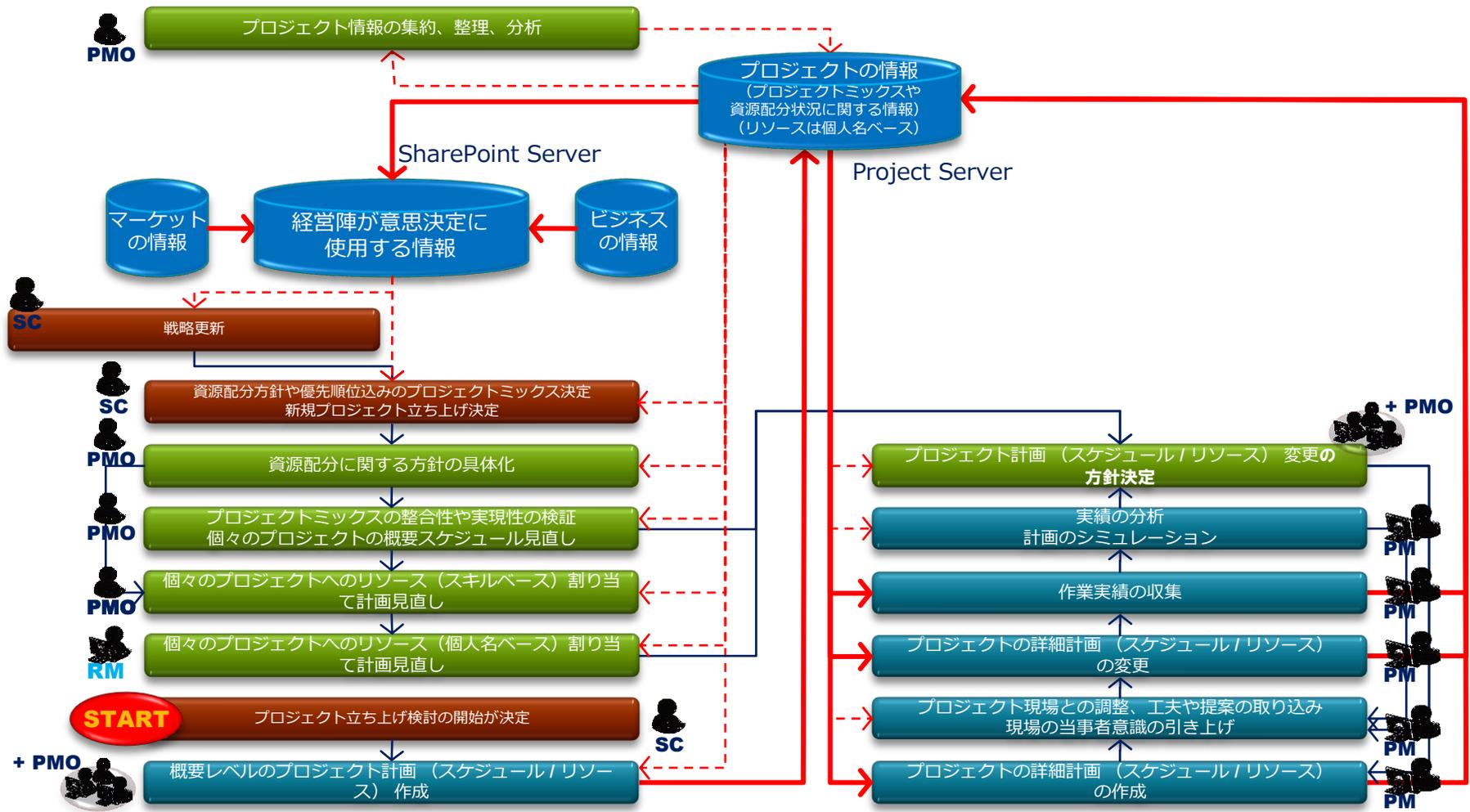
Project Professional



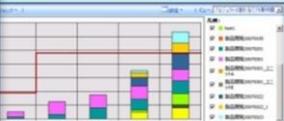
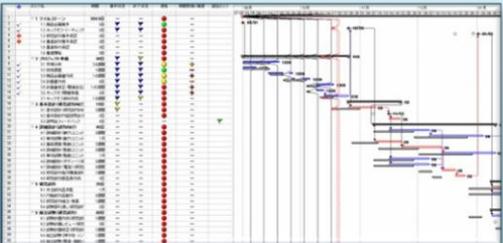
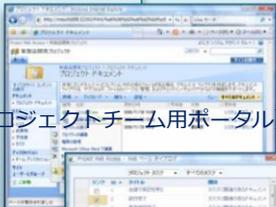
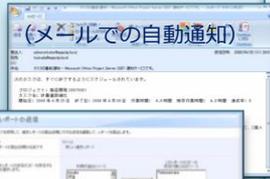
[ 200~1000 タスク / プロジェクト ]

# プロジェクトガバナンスにおける IT 活用プロセス

- 組織内のプロジェクト情報（Project Server）には、現場のプロジェクトの計画情報や実績情報が自動的に集約される。これにはコスト情報も含まれる。
- 戦略を策定するための情報（SharePoint Server）は、その時点でのプロジェクトの情報、マーケットの情報、ビジネスの情報から統合的に生成される。



# プロジェクトガバナンスにおけるIT運用のイメージ

役割	特徴	当初計画段階	実施段階	終結段階
意思決定者 外部ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営の視点</li> <li>● 顧客としての視点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 意思決定</li> </ul>	 <p>(プロジェクトポートフォリオ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネス分析</li> </ul>
PMO リソースマネージャ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の視点</li> <li>● 戦略の視点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネス価値の分析と、経営資源配置の適正化</li> <li>● リソースの組織規模での再調整</li> </ul>	 <p>(プロジェクト一覧)</p>  <p>(プロジェクト 横断負荷状況)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 標準へのフィードバック</li> <li>● ナレッジマネジメント</li> </ul>
プロジェクト マネージャ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PM知識やPMツールの活用技術</li> <li>● プロジェクトマネージャとしての人格</li> <li>● 技術や経験</li> </ul>	 <p>● 精度の高いWBSを効率的に作成</p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 実績に基づくシミュレーション</li> <li>● リカバリプランの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト結果の分析や教訓の整理</li> <li>● 組織へのフィードバック</li> </ul>
プロジェクト メンバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現場力</li> <li>● 現場のノウハウ</li> <li>● 技術や経験</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ドキュメントやリスクの共有</li> </ul>  <p>(プロジェクトチーム用ポータル)</p>  <p>(アイテムとタスクの関連付け)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自分が担当するタスクの把握</li> <li>● 効率的なコミュニケーション</li> <li>● 効率的な実績報告</li> </ul>   <p>(メールでの自動通知)</p>  <p>(進捗レポート)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教訓のフィードバック</li> <li>● スキルや能力の補強</li> </ul>



# 組織のプロジェクトガバナンスを支える戦略的 PMO

- PMO には大きく分けて「プロジェクト支援型」と「戦略的」の 2 種類がある。
- 戦略的調整の領域でプロジェクトガバナンスを支えるのは、戦略的 PMO の役目。
- 戦略的 PMO は、戦略を共有する組織ごとに設置されるのが一般的。
- それに対して、プロジェクト支援型 PMO は、プロジェクトマネジメントの仕組みの標準化やプロジェクトマネジメント教育などを行う。時には、プロジェクトに参加し、プロジェクトマネージャ業務を支援する。

プロジェクトガバナンスには不可欠

	プロジェクト支援型 PMO	戦略的 PMO
位置付け	プロジェクト横断、部門横断	プロジェクト横断、部門横断
設置の目的	プロジェクトマネジャーの支援と育成 仕組みの導入と定着 問題プロジェクトの早期発見と適切な対処	経営陣の意思決定強化（戦略性の強化）、意思決定内容の現場への落とし込み強化（戦略実装の強化）、経営資源配分の適正化
主要業務	プロジェクトマネジメントに関わる標準化の推進 プロジェクト情報の整理と分析 プロジェクト間折衝の仲介 その他、プロジェクトマネジャー業務の支援 プロジェクトマネジメント教育 プロジェクトマネージャに対するコーチング、メンタリング プロジェクトマネジメントの仕組みの導入と定着支援 プロジェクト完了後の、仕組み改善に向けたフィードバック プロジェクトマネジメントに関わるナレッジやベストプラクティスの運営 マネジメントプロセスのファシリテートや直接的関与（レビューやアドバイス、指示） 問題プロジェクトのリカバリに向けた直接的なマネジメント支援	経営上の意思決定を促すためのプロジェクト情報の整理と、組織の視点からの分析 経営上の意思決定の、現場で行われているプロジェクトのプロジェクトミックスや経営資源配分への落とし込み プロジェクト間の関係性の分析や調整 プロジェクトリカバリに向けた組織規模でのシナリオの立案と推進 シナリオ作成や経営資源配分の決定に伴う、プロジェクトマネージャとの調整

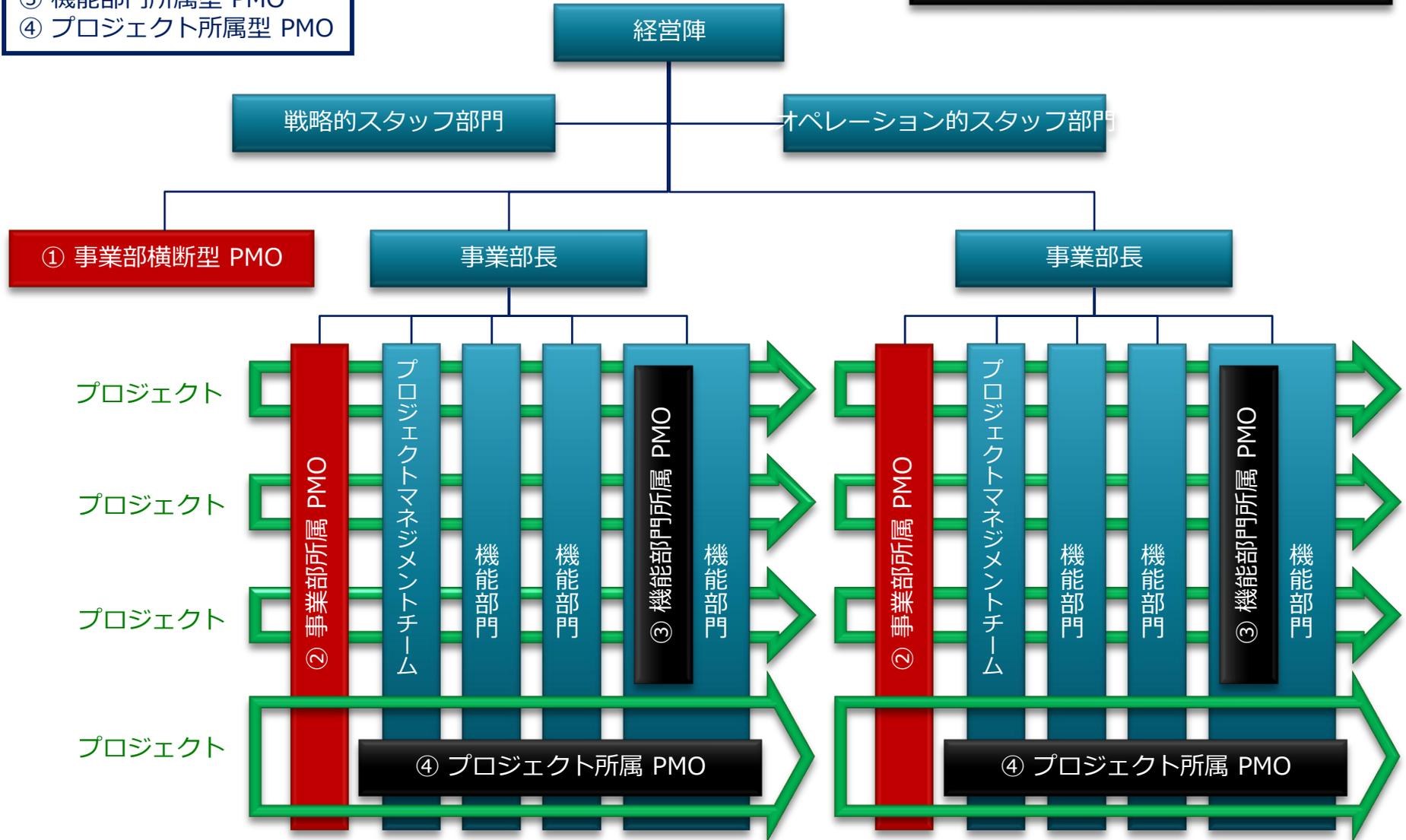
# PMO の組織内でのポジショニング

- ① 事業部横断型 PMO
- ② 事業部所属型 PMO
- ③ 機能部門所属型 PMO
- ④ プロジェクト所属型 PMO

凡例

戦略的 PMO もしくは プロジェクト支援型 PMO

プロジェクト支援型 PMO

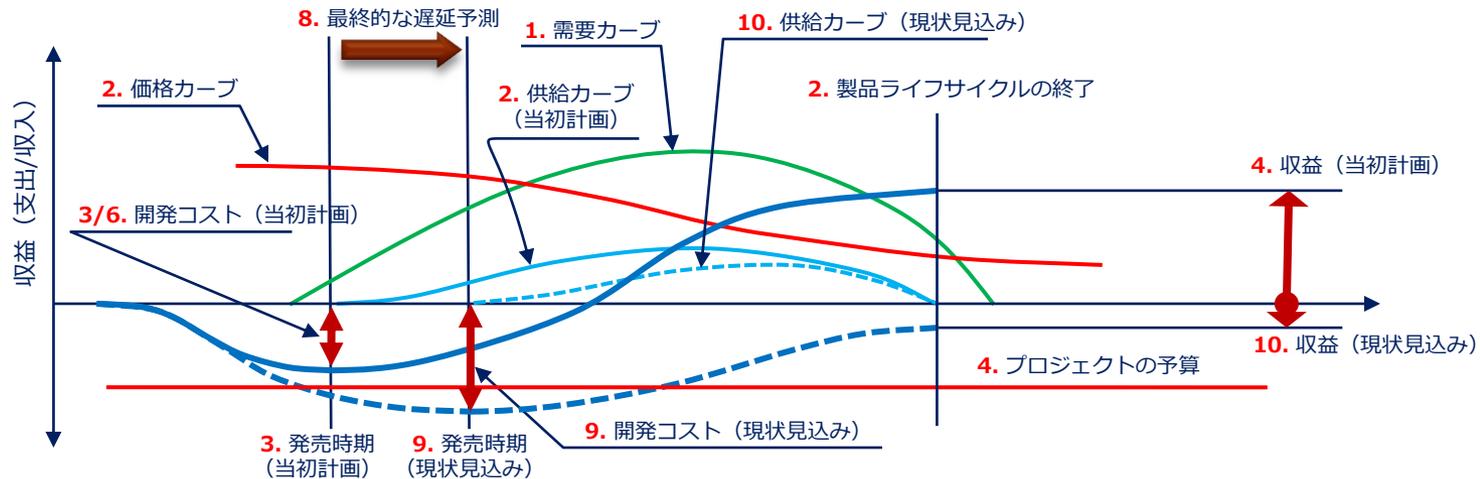


# プロジェクト横断的に調整する際の選択肢（例）

- 新規プロジェクトの抑制
  - ビジネス上のインパクトを考慮した上で、意思決定を行う。
  - 日本では、始めたプロジェクトはやり切らなければならない傾向にある。
- 現行プロジェクトのスケジュール変更
  - プロジェクトの開始時期やマイルストーンのスケジュールを変更することで、リソースの過負荷を調整できる場合がある。
  - 場合によっては、プロジェクトの納期を変更することも選択肢に含まれる。
- 現行プロジェクトに対する経営資源配分の変更  
（現行プロジェクトの中止、中断、再開、強化、弱化）
  - 中止、中断という単純な決定だけではなく、特定プロジェクトに経営資源を集中し短期化することで、状況を打破できる場合もある。
- 外部リソースの活用、プロジェクトの一部外だし
  - 外部リソースの活用やプロジェクトの外だしはキャッシュ・アウトを伴う。
  - 「何が外だしできるか」という安直な判断ではなく、組織のコア・コンピタンスを見極めた上での戦略的な外部活用が必要。
- 成果物仕様の一部変更
  - 組織内に存在する既存の技術やコンポーネントを活用する。
  - この場合、ビジネス上のインパクトを再検討する必要がある。

# プロジェクト予算とコスト計画の整合性の維持

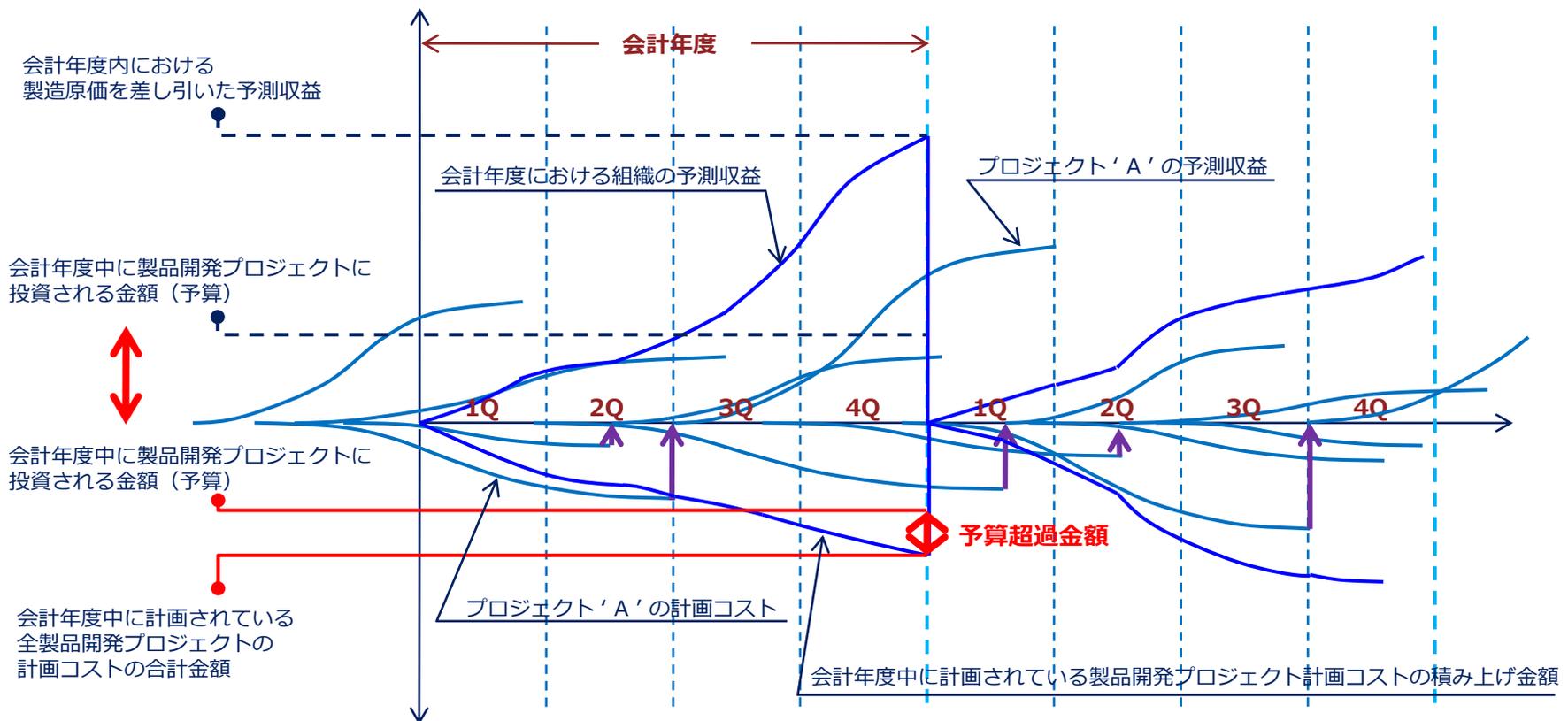
- プロジェクトは、ROI と事業収益を考慮して予算化される。実施段階では、計画コストと比較され、追跡される。



# プロジェクトのビジネス価値を定期的に再評価する

- プロジェクトの立ち上げは、組織のプロジェクト予算を考慮して決定されるべきである。予算は収益予測を考慮して算出され、プロジェクト計画コストの合計と比較される。
- 製品出荷の遅れた商品は、販売数の伸び悩みや価格競争に巻き込まれるリスクが高まるため、当初計画通りのビジネス価値が期待できなくなる可能性がある。
- 組織は、プロジェクト集約的にキャッシュフローをコントロールする必要がある。しかもそれは、定期的に繰り返し行われなければならない。

## プロジェクト集約的な組織としてのキャッシュフロー



# 日本型組織のための プロジェクトマネジメントモデル

# 日本型の組織がトップダウン型を導入するリスク

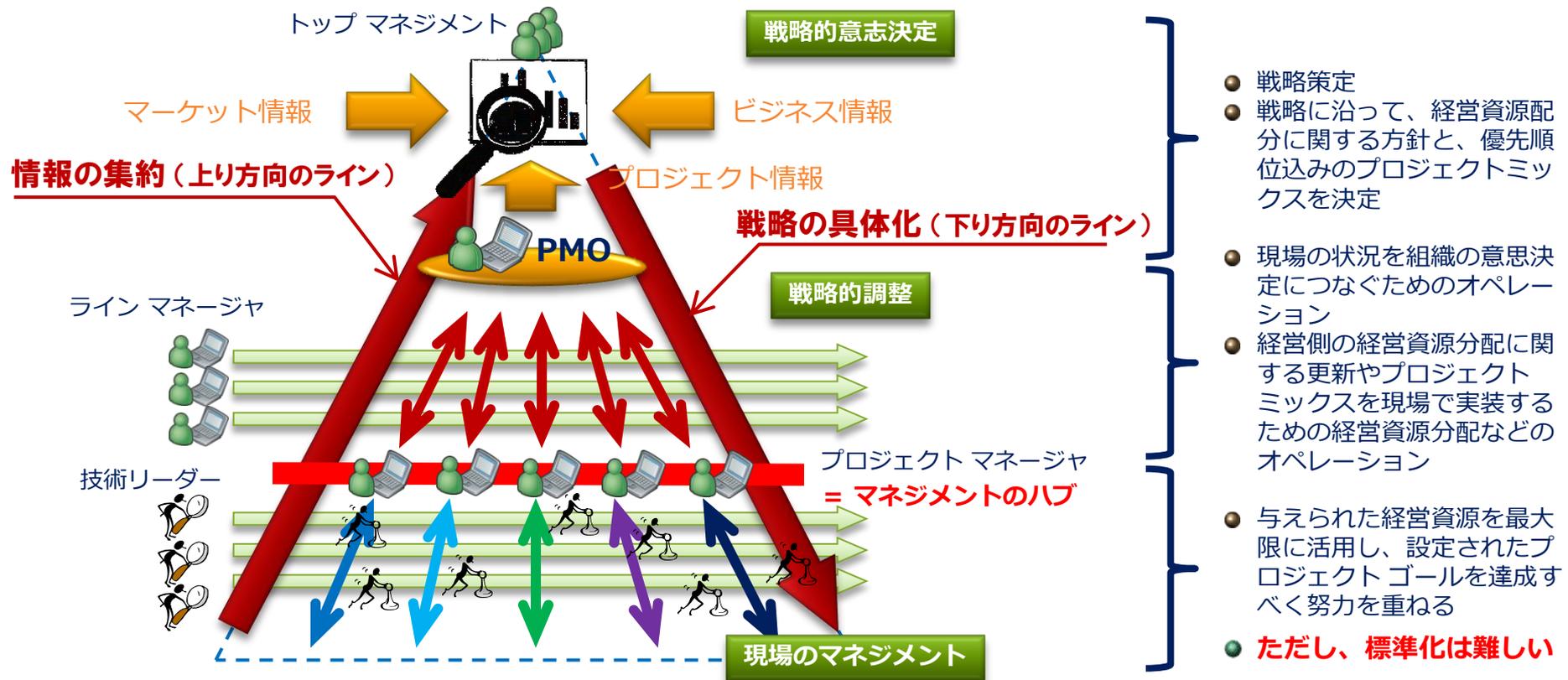
- ベストプラクティスとも言える「トップダウン型」のプロジェクトマネジメントモデルだが、日本の組織と比べると、その背景に存在する組織風土や個人の価値観、スキルなどには大きな違いがある。
  - 米国の組織 = 明確な役割分担、フォーマルなプロセス、指示通りにしか動かない現場
  - 日本の組織 = 協調性と助け合い、インフォーマル、自ら考え、納得し、行動する現場
- 不用意なベストプラクティスの導入はコアコンピタンスの低下をまねくもの。ガバナンスの強化で、日本のコアコンピタンスである「現場力」の低下が懸念される。日本の開発現場は、現場の当事者意識に支えられている部分が多いからである。
  - 不可能に思えるほどの短い開発リードタイムは、現場のコミットメントと、その達成に向けた情熱や努力に支えられている。そこには、現場の高いモチベーションの存在がある。
  - 現場の柔軟性や協調性、助け合いの精神は、プロジェクトのもつ不確実性に対して効果的に作用する。不確実性により発生する「リードタイムの長期化」と「極めて煩雑なスケジュール調整」というトレードオフを、日本の現場は現場力で解決する。
  - 各人の当事者意識は、品質問題の早期発見につながる。これは「カイゼン」を通じて、組織の競争力に組み込まれる。
  - 現場の創意工夫は新発想の原動力であるばかりか、開発効率の向上にも寄与する。
  - 当事者間の個別の調整により、マネジメント効率は向上する。

# トップダウン型を目指す日本型の組織が直面する課題

- 組織整備の遅れ
  - 情報だけ可視化できても、その情報を活用し、アクションを起こす部署や人がいない。
  - PMOが存在しないか、存在したとしても経営支援的な視点からは機能していない。
- プロジェクトマネジメント標準化の遅れ
  - 現場で行われているプロジェクトが標準化されていないため、プロジェクト横断的な分析や評価ができない。WBSの分け方や階層もバラバラで、報告される情報の粒度も揃っていない。
- 現場の反発
  - 現場は自ら考え行動することに慣れているし、それが自らの強みであることを知っている。
  - 現場は、マネジメントの有効性や必要性を理解していない。
- 戦略性を理解していない経営チーム
  - これまで現場任せで組織を運営してきた経営チームは、戦略を練り込んだり、戦略的に行動したりといった経験が少ないことがある。
- マネジメントに対する意識や興味の乏しいマネージャ
  - マネージャは、マネジメント力とは何かを理解できていないために、目標のイメージすら持っていない。
  - マネージャとは「能力が高く経験豊富なメンバー」であるというふうに考えているマネージャもいる。
  - 人によっては、マネージャになった後も興味の的は技術であり、マネジメントには興味もあこがれも持っていない。
- 定着しないツール
  - ツールの有効性や必要性が、組織内で理解されていない。
  - ツールの定着に向けたチェンジマネジメントのプロセスが存在していない。
  - 組織内部で主導すべき仕組み面の変革すら、ほぼすべてがベンダー任せになっている。
- 表面的なベストプラクティス
  - ベストプラクティスの情報は表面上のものしか手に入らない。その背景がわからない。

# 「シナジー型」のプロジェクトマネジメントモデル

- ベストプラクティスとも言える「トップダウン型」のプロジェクトマネジメントモデルだが、日本の組織と比べると、その背景に存在する組織風土や個人の価値観、スキルなどには大きな違いがある。日本の現場は簡単には標準化できない。
- 不用意なベストプラクティスの導入はコアコンピタンスの低下をまねくもの。ガバナンスの強化で、日本のコアコンピタンスである「現場力」の低下が懸念される。
- 現場独立型では、現場のマネジメントの領域を戦略的調整の領域から独立して運用する。



# 上層と下層のそれぞれを最適化するための変革の推進

トップ マネジメント



戦略的意志決定

Project Portfolio  
Performance Point  
Project Server



PMO

戦略的調整

Project Server

[ 50~200 タスク / プロジェクト ]



プロジェクト マネージャ

現場のマネジメント

Project (単体活用)  
Excel

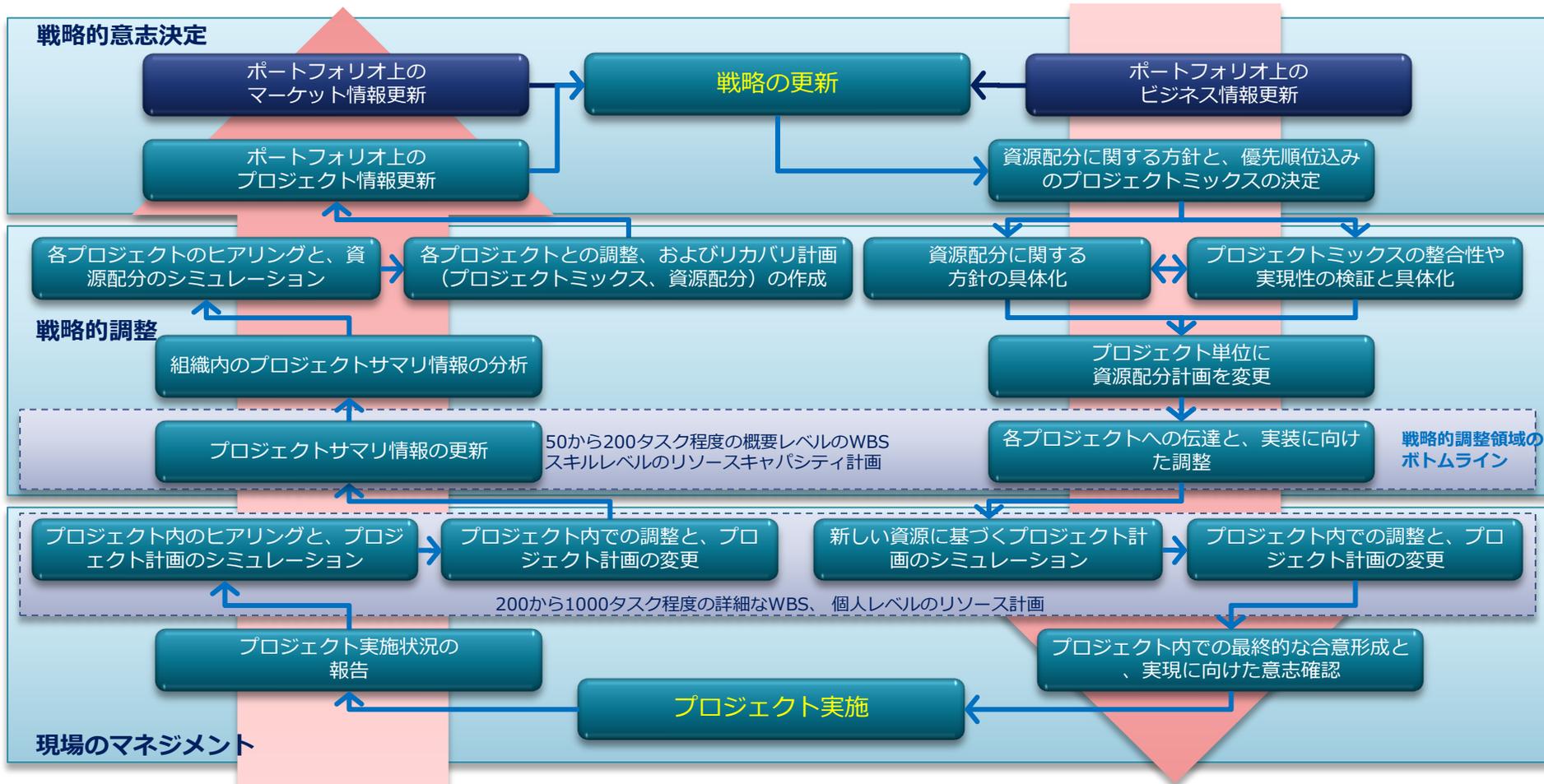
[ 200~1000 タスク / プロジェクト ]

- マネジメントや意思決定に対する、経営陣やマネジメント層の意識改革
- 意思決定に必要な情報や情報収集のための仕組みの整備
  - 意思決定に必要な情報やその粒度（評価指標と閾値など）の特定と見せ方の工夫
  - 情報収集、分析に対する責任の所在の明確化、組織化
  - 効率的な情報収集、分析のためのツールの整備と活用成熟度の向上
  - 情報の品質を保証するための、マネジメントプロセスやマネジメントサイクル、WBS、帳票類などの仕組み系の標準化、テンプレート化
- 意思決定のための仕組みの整備
  - マネジメントプロセスやマネジメントサイクル、RAM（responsibility assignment matrix）、評価指標と閾値などの標準化
- 意思決定の結果を実装するための仕組みの整備
  - 会議体の整備（実施周期、参加者、参照情報、決定項目など）
  - 意思決定後のアクションアイテムの整備、責任の所在の明確化
  - PMOをはじめとする組織の整備や強化、役割分担やRAMの標準化

- プロジェクト マネージャのコンピテンシーの向上
  - ツール（Microsoft Project や PM手法）や知識（PMBOK）の活用技術向上に向けた実践的なトレーニング
  - プロジェクト マネージャの自主運営による改善委員会の発足
- プロジェクトメンバーの当事者意識の向上
  - 計画策定や進捗会議における、ワークショップ形式の課題解決
- プロジェクトを組織的に支援するための仕組みの拡充
  - プロジェクト支援チーム（リソースバッファ）の組織化
  - コーチングやメンタリングの充実（ベテラン、経験豊富な部外者など）

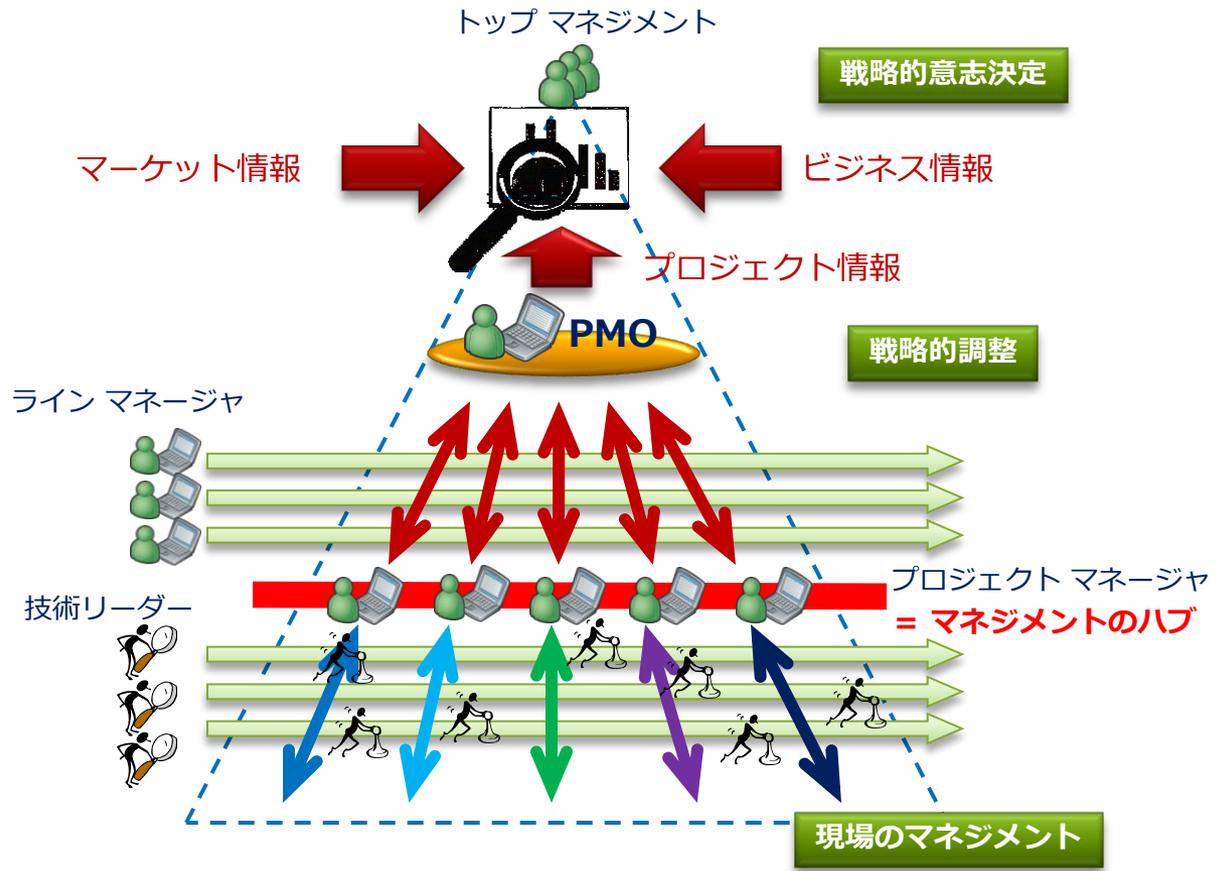
# 「シナジー型」におけるプロジェクト情報の循環モデル

- 現場独立型モデルでは、現場のマネジメント手法やツールの標準化は組織のマネジメントに対する強い制約にはならない。マネジメント面でも現場の自由度は確保される。
- 現場独立型の循環モデルでは、現場のマネジメントの領域から戦略的調整の領域への情報の集約は、自動的には行われぬ。戦略的調整の領域のボトムラインでは、プロジェクトマネージャがハブとなり、現場の情報をもとに相応しい粒度で情報入力する。



# 「シナジー型」のプロジェクトマネジメントITモデル

- 現場のマネジメントの領域では、プロジェクトマネージャがプロジェクトやチームの特性に沿った、適切なマネジメント手法とツールで詳細なマネジメントを行なう。組織の仕組みから独立しているため自由度や柔軟性が確保できる。【Project / Excel】
- 戦略的調整の領域では、プロジェクトマネージャは現場の情報を分析し、組織レベルの情報に集約して報告する。この情報をもとに関係部署と調整する。【Project Server】
- 戦略的意志決定の領域では、戦略的調整の領域からのプロジェクト情報にマーケットやビジネスの情報を結合し、戦略的な意思決定を下す。【SQL (BI) / SharePoint Server / PPS】



**SQL Server (BI)  
SharePoint Server  
Project Portfolio Server**

**Project Server**

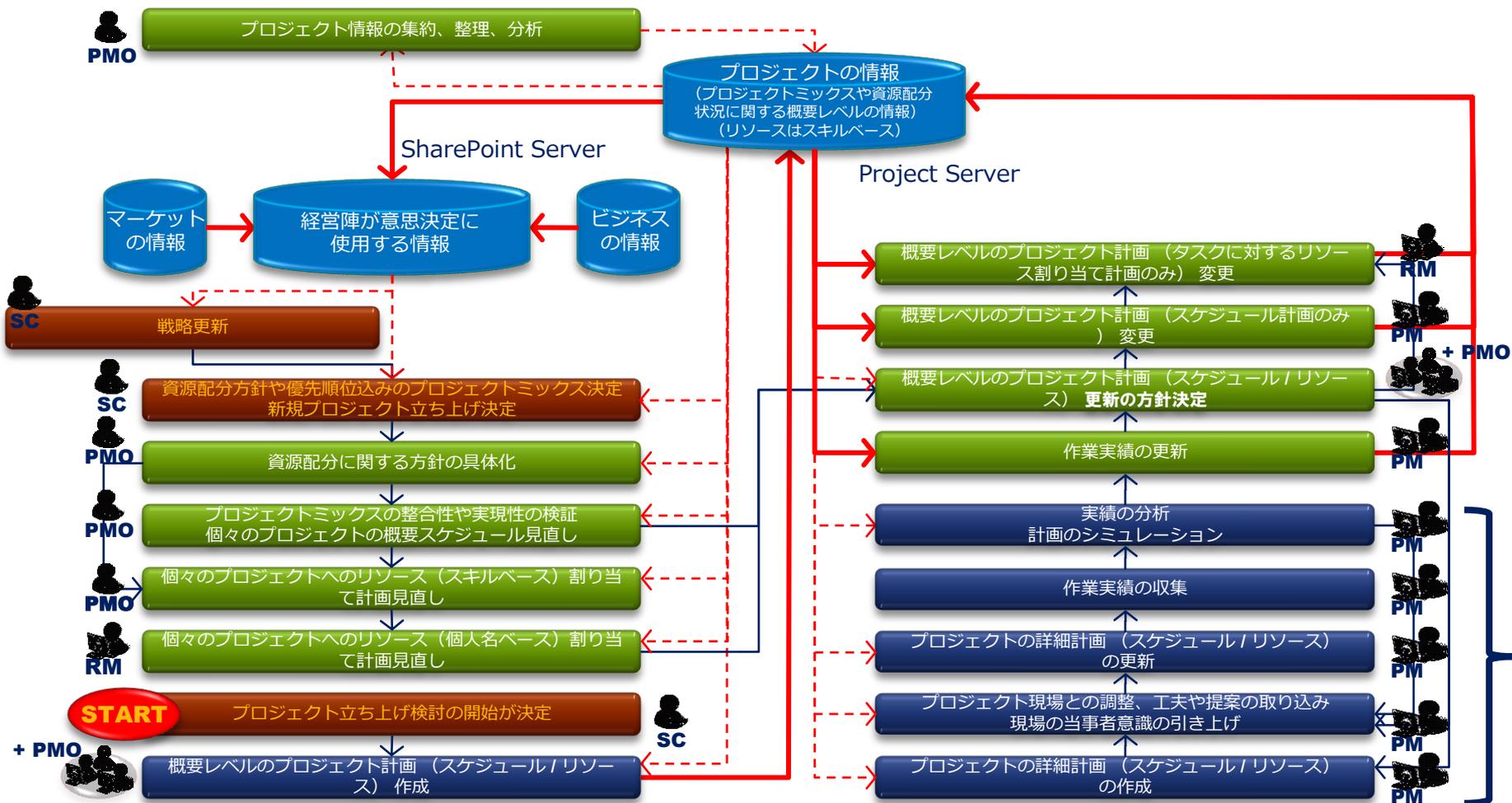
[ 50~200 タスク / プロジェクト ]

**Project (単体活用) / Excel**

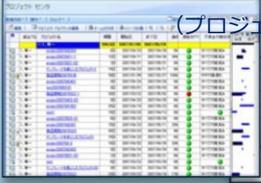
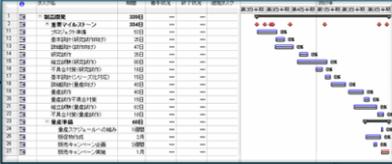
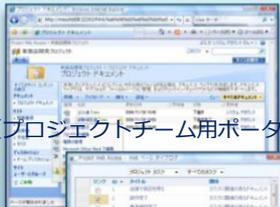
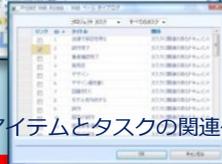
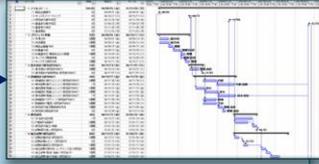
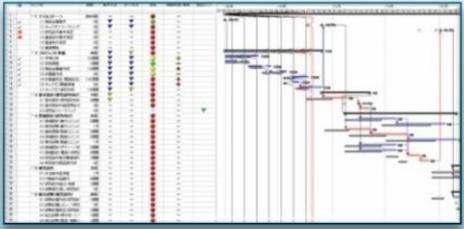
[ 200~1000 タスク / プロジェクト ]

# 「シナジー型」におけるIT活用プロセス

- 現場のプロジェクトの詳細情報は、プロジェクトマネージャによって個別に管理される。プロジェクトマネージャはこの情報を集約したものを組織内のプロジェクト情報（Project Server）にアップデートする。この部分の自動化は意図的に行わない。
- プロジェクトマネージャは組織で確定した情報（Project Server）をもとにプロジェクト内で調整し、個別に管理しているプロジェクトの詳細計画をアップデートする。



# 「シナジー型」におけるIT運用のイメージ

役割	特徴	当初計画段階	実施段階	終結段階
意思決定者 外部ステークホルダー	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営の視点</li> <li>● 顧客としての視点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 意思決定</li> </ul>	 <p>(プロジェクトポートフォリオ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネス分析</li> </ul>
PMO リソースマネージャ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の視点</li> <li>● 戦略の視点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネス価値の分析と、経営資源配置の適正化</li> <li>● リソースの組織規模での再調整</li> </ul>	 <p>(プロジェクト一覧)</p>  <p>(プロジェクト 横断負荷状況)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 標準へのフィードバック</li> <li>● ナレッジマネジメント</li> </ul>
プロジェクト マネージャ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● PM知識やPMツールの活用技術</li> <li>● プロジェクトマネージャとしての人格</li> <li>● 技術や経験</li> </ul>	 <p>● 標準化されたWBS</p> <p>● 現場で作成した詳細計画の反映</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ドキュメントやリスクの共有</li> <li>● 現場の実績を反映</li> <li>● リカバリプランを反映</li> </ul>  <p>(プロジェクトチーム用ポータル)</p>  <p>(アイテムとタスクの関連付け)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト結果の分析や教訓の整理</li> <li>● 組織へのフィードバック</li> </ul>
現場 プロジェクトマネージャ (プロジェクトメンバー)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現場力</li> <li>● 現場のノウハウ</li> <li>● 技術や経験</li> </ul>	 <p>● 精度の高いWBSを効率的に作成</p> 	 <p>[ 200~1000 タスク / プロジェクト ]</p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 実績に基づくシミュレーションリカバリプランの検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教訓のフィードバック</li> <li>● スキルや能力の補強</li> </ul>

# プロジェクトマネジメントを支える現場力

- モチベーション
  - 不可能に思えることをやり遂げる
  - 新発想の原動力
  - 目標のストレッチ
- 当事者意識
  - 現実から目をそむけない、逃げない
  - 自主性、主体性
  - 組織への参加
- 調整力
  - 当事者間の調整
  - 複雑なオペレーションの実現
- 助け合いの精神
  - 柔軟な対応
  - 冗長性の向上
  - 一致団結
- 創意工夫
  - イノベーションの種
  - カイゼン



自ら考え、  
納得し、  
行動する  
個人



MIR =

Management Consulting Service  
Intellectual Property  
Sales Rep