

特集Ⅱ
コーポレートコックピットとしての PMO
(PMO as a Corporate Cockpit)

編集長 岩下 幸功

グローバル競争の下で環境変化が常態化し、全ての組織にとって、日常的に「変化」をマネジメントすることが求められています。このような中であって、所謂 PMO (Program Management Office) が注目されています。本論では、中流 PMO、上流 PMO、源流 PMO の観点から、コーポレートコックピット(Corporate Cockpit)としての PMO について考察します。

1. PMO とは

PMO には2つの意味合いがあります。プロジェクトを対象としたプロジェクトマネジメントオフィス (Project Management Office) と、プログラムを対象としたプログラムマネジメントオフィス (Program Management Office) です。その違いを、プロジェクトとプログラムに照らして整理しますと、下記のようになります。

PMO	
Project Management Office	Program Management Office
プロジェクト(Do right)	プログラム(The right things)
特定使命による価値事業	全体使命による価値事業
個別性、有期性、不確実性	多義性、拡張性、複雑性、不確実性
Q,C,Dの実現	価値創造
予算、納期、仕様の実現レベルによって評価	投資対効果、性能/機能、付加価値により評価
特定の成果を生み出す狭いスコープ	全体最適化のための幅広いスコープ
変更を最小にするように心がける	方針変更を伴う大幅な変更も許容する
タスクの実行と成果指標の達成に集中	プロジェクト間の調整や問題解決に集中
技術者、専門職のマネジメント	プロジェクトマネジャーのマネジメント
成果物の完成度を詳細スケジュールで把握する	プログラムデザインによりプロジェクト計画策定に指針を与える
進捗状況についてモニターコントロールする	プログラムガバナンスの実体をモニターしステアリングする
中流PMO	上流PMO

プロジェクトマネジメントオフィスとしての PMO とは、「管轄するプロジェクトを集中的にまとめて調整する、マネジメント活動の組織体」です。「IT 用語辞典」よれば、「組織全体のプロジェクトマネジメントの能力と品質を向上し、個々のプロジェクトが円滑に実施されるよう支援することを目的に設置される専門部署」と定義されています。言い換え

れば、プロジェクトマネジャーを支援する組織の事です。全社的なプロジェクトマネジメント手法の標準化、品質管理、人材育成などに責任を持つ、常設的な部署として組織化されるのが普通です。

プログラムマネジメントオフィスとしてのPMOとは、「プロジェクトより上流の、プログラムマネジメントを執行する組織体」です。組織の中長期的な目的・戦略を達成するため、全体最適の観点から、複数のプロジェクト間の整合性を確保しつつ、個別プロジェクトを成功へと導くだけでなく、組織全体の最適化を果たすための機能を担います。言い換えれば、上流PMOという位置づけです。具体的には、プロジェクト間の優先順位づけや資源配分の決定、プロジェクトの追加や中止の意思決定、およびプロジェクトの監視・統制・支援など、広範囲な機能にわたります。組織およびプロジェクト全体で最大の効果を上げていくための、最適化、統合化の管理専門部署の事です。

2. PMOとP2M

経済産業省が策定した「PMOガイドブック(2006年度版)」を参照しつつ、PMO(Program Management Office)の業務とP2M(Project & Program Management)の整合をとると、下記のようになります。

上流PMO(Program Management Office)		P2M Framework
1. 戦略系業務		ミッションプロファイリング
1.1	事業戦略	アーキテクチャマネジメント
1.2	情報戦略	プログラム戦略マネジメント
1.3	組織戦略	プログラム実行の統合マネジメント
1.4	全体最適化戦略	アセスメントマネジメント
2. 管理系業務		個別マネジメント (戦略、ファイナンス、組織、システムズ、資源、リスク、情報、関係性、バリュー、コミュニケーション)
2.1	知識・ノウハウ管理	
2.2	投資管理・業務管理	
2.3	人材管理	
2.4	セキュリティ管理	
2.5	監査	
3. 支援系業務(Project Management Office)		プロジェクト目標マネジメント (ライフサイクル、スコープ、タイム、コスト、アーンドバリュー、品質、報告・変更・課題管理、引き渡し管理)
3.1	構想・企画支援	
3.2	調達支援	
3.3	設計・開発支援	
3.4	運用・保守支援	
(一般的なPMOの業務)		
(経済産業省「PMOガイドブック(2006年度版)」を参考に、筆者が加筆修正)		

2.1 PMOの業務

一般的なPMOの業務としては、下記のようなものがあります。

1. 戦略系業務

戦略系業務では、組織全体の観点から必要とされる戦略、計画について、PMO 自らが立案、策定を行う。

1.1 事業戦略

内外環境を分析し、「ありのままの姿」と「あるべき姿」を抽出し、ビジネスモデルをデザインする。合わせて、その実現のためのプログラムをデザインする。

1.2 情報戦略

事業戦略を実現するために、ビジネス要件を反映した情報システムの構築を狙う。組織全体の情報システムのビジョンや方針を示したものであり、内外の情報を集約して、組織を俯瞰した上で情報戦略を立案する。

1.3 組織戦略

事業戦略推進のための組織と体制を整備・運用するために、組織計画を立案し、プログラムガバナンスを確立する。組織計画の策定では、現状組織、課題の整理を行い、人材配置を可視化し、人材の過不足を把握するとともに、人材のスキルを把握して専門性や責任に応じたキャリアパスを構築する。

1.4 全体最適化戦略

組織内のリソースの全体最適化を行うことにより、組織全体の投資の効率化を狙い、サービスの高度化、業務プロセスの合理化を実現する。ここで行う全体最適化は、個別プロジェクトの最適化とは異なり、有機的に関連している複数のプロジェクトを連携、統合することにより、組織全体として効果を上げることを目的としている。

2. 管理系業務

管理系業務では、組織全体として中長期的に管理する項目や個別プロジェクトの工程全般について、PMO が主体となって推進する。

2.1 知識・ノウハウ管理

組織内の知識やノウハウを効率的に活用することを目的に、組織内にある知識を整理し、全体的な基本方針を作成する。また、知識やノウハウを蓄積、活用するためのガイドラインを整備するなど、個別プロジェクトで必要な知識を習得するための支援を行う。

2.2 投資管理・業務管理

投資管理を行うために必要となるフレームワークやガイドラインを整備する。さらに、事前、実行時、事後という形でプロジェクトのライフサイクルの節目において、効果、コスト、リスクの観点から評価を行い、各プロジェクトのステータスを把握するほか、必要な対策、措置を講じるよう指示を行う。

2.3 人材管理

組織内にある人材・知識を整理し、人材活用の基本方針を作成した上で、人材のスキルを評価し、育成方策の検討、不足部分の補強、外部人材の管理を実施する。また、組織の状況をみて不足する能力を研修などにより補強する。

2.4 セキュリティ管理

セキュリティポリシーおよび各種対策基準を策定して、政策や最新動向などを受けて随時改定するとともに、それらが個別プロジェクトにおいて遵守されるように努める。また、個別プロジェクトにおける訓練などの実施についても、PMOとして蓄積している知見・ノウハウを活用しながら積極的に支援を行う。

2.5 監査

事業戦略などに基づき、中長期の監査計画や基本計画を立案する。立案した計画に従い、個別プロジェクトで個別の監査計画を作成し、監査を実施する。一連のプロセスをモニタリングし、個別プロジェクトの監査報告書を評価する。また、それらの活動を通じて発見された監査プロセスにおける問題点についても、定期的な評価を行った上で、改善に努める。

3. 支援系業務(≡ Project Management Office)

支援系業務における PMO の機能は、個別プロジェクトに対して作業を効率化するためのガイドラインなどの提供や、進捗状況のモニタリング、アドバイスが中心となる。支援系業務は、プロジェクト単位で個別に支援するため、プロジェクトマネジメントオフィスの概念に近い機能である。

3.1 構想・企画支援

作業を効率化するためのガイドラインなどの提供やアドバイスのほか、個別プロジェクトの予算要求案の評価やその優先順位の検討を行う。

3.2 調達支援

個別プロジェクトの調達計画、仕様書をチェックするほか、事前に十分な検討がなされているか、ベンダーに作業を依頼するために必要な情報が網羅されているかなどを評価する。また、実際の調達プロセスにおいて、評価者として参画し、ベンダー選定の支援を行う。

3.3 設計・開発支援

設計・開発業務を効率化するためのガイドラインなどの提供とスケジュール管理やドキュメント作成等の付帯業務の支援を行う。また、個別プロジェクトの進捗状況のモニタリングやアドバイスを行う。

3.4 運用・保守支援

運用・保守作業を効率化するためのガイドラインなどの提供と付帯業務の支援をおこなう。

ここで紹介した PMO の業務には、プロジェクトとプログラムの両方が含まれます。プロジェクトとプログラムの違いはあくまでも概念の整理であり、実際にはプロジェクトマネジメントオフィスにおいても、プログラムマネジメントの一部を担うなど、必ずしも明確に機能を分離して実行するものではありません。また、敢えて PMO という表現を使わず、「標準化推進室」「品質管理部」「経営企画部」・・・という名称で、PMO 的機能を担う組織体もあります。

2.2 P2M のフレームワーク

以上のような PMO の業務に対して、P2M の知識体系では、下記のようなフレームワークを準備しています。

1. 戦略系業務

戦略系業務に対しては、プログラム統合マネジメントであるところの、ミッションプロファイリング、アーキテクチャマネジメント、プログラム戦略マネジメント、プログラム実行の統合マネジメント、アセスメントマネジメントがこれに当たる。

2. 管理系業務

管理系業務に対しては、P2M の個別マネジメントが様々な知的支援を行う。個別マネジメントとは、戦略マネジメント、ファイナンスマネジメント、組織マネジメント、システムズマネジメント、資源マネジメント、リスクマネジメント、情報マネジメント、関係性マネジメント、バリューマネジメント、コミュニケーションマネジメントからなる。

3. 支援系業務

支援系業務に対しては、P2M のプロジェクト目標マネジメントの知見が活用される。プロジェクト目標マネジメントとは、ライフサイクルマネジメント、スコープマネジメント、タイムマネジメント、コストマネジメント、アードバリューマネジメント、品質マネジメント、報告・変更・課題管理、引き渡し管理、から構成される。

このように PMO の機能と P2M の提供するフレームワークは見事に整合がとれます。従って、P2M の知識体系を共通基盤として、PMO の整備・構築を進めることは、極めて合理的な戦略と言えます。

3. マーケティング指向 PMO

これまでの PMO の機能を概観すると、どちらかと言えば、内部環境における全体最適

化を指向する構図になっています。しかし、昨今の「変化」は、外部環境における変動要因の影響がより大きいと言えます。この観点から、マーケティング指向の PMO について考えてみたいと思います。

3.1 2つの基本機能

P.F.ドラッカーは、日本のマネジメントに大きな影響を与えた経営学者（哲学者）です。多くの示唆に富むコンセプトを残していますが、最もポピュラーなものに下記があります。

- ・企業の目的は「顧客の創造」である
- ・そのために2つの基本機能をもつ
- ・マーケティングとイノベーションである
- ・マーケティングとは、「顧客は何を買いたいかを問う」ことである
- ・イノベーションとは、「顧客の新しい満足を生み出す」ことである

伝統的な PM 体系のスコープでは、この2つの基本機能の中で、イノベーションの概念は取り込まれていますが、マーケティングの概念が含まれていません。このことが日本企業の体質を著しく「イノベーション偏重」にしてしまったのではないかと考えます。米国の後追いモデルで成長できたという時代背景もあって、この体質はいつの間にかしっかりと日本の組織風土にインプリメントされてしまったようです。会社に入れば自動的に、OJT または社内教育を通じて、イノベーションのプロセスは学ぶことができます。しかしマーケティングについて体系的に学ぶ機会はありません。組織対応もイノベーション指向であり、マーケティングに配慮した組織編成は少ないと思います。欧米企業では、R&D 部門の中にマーケティングやビジネスディベロップメント機能を持つことは普通ですが、日本企業で研究開発部門の中にマーケティング機能を併存させているところがどれだけあるでしょうか。併せて、日本人の意識全般としても、イノベーションに高い価値観を置きがちです。これはこれで重要なことではありますが、それもバランスを欠くと、片肺飛行となり、ドラッカーの教示と異なってしまいます。その間隙を突いてきたのが、昨今の韓国企業等の動きだと思います。韓国企業は「ものづくり」より「売れるものづくり」を徹底した結果、新興国市場で大きな存在感を示すようになりました。われわれも再度「マーケティング」に注力し、「顧客視点」に戻るべきではないでしょうか!?

3.2 マーケティングとイノベーション

マーケティングもイノベーションもよく使われる言葉ですが、その定義が共有されているかという疑問です。そこで下記のように整理してみました。

マーケティング(Marketing)指向	イノベーション (Innovation)指向
既にある欲求を理解し満足させる	新しい欲求を創り出し満足させる
顧客視点	技術視点
顧客からスタート	技術からスタート
需要サイド	供給サイド
market in	product out
ポジショニングビュー	リソースベーストビュー
外部都合優先	内部都合優先
組織は戦略に従う	戦略は組織に従う
組み合わせ指向	摺り合わせ指向
外向き体質	内向き体質
狩猟民族向き	農耕民族向き
どちらかといえば欧米の企業風土	どちらかといえば日本の企業風土

このように2つの機能は全く逆の視点を持ちます。

ドラッカーの言うマーケティングとは、顧客の欲求を満足させる商品・サービスを作り、それが顧客の買いたいという気持ちによって、自然と売れるようにすることです。そのためには、「われわれは何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問う必要があるとします。真のマーケティングは「顧客から出発」し、自分たちが注力する「集中の目標」と「市場地位の目標」を決め、「われわれの事業は何か」を問えと言っています。

一方のイノベーションとは、今までなかった顧客の欲求を創り出して、満足させることです。新しい技術を発明してやろう、新しい技術を使ってやろうという気持ちだけではなく、自分たちで人々の行動を変えてやろう、社会を変えてやろう、という視点から「新しい満足を生み出す」ことだといえます。

そのために、3つの「イノベーションの目標」があるとします。

- ①製品とサービスにおけるイノベーション
- ②製品を市場に持っていくまでの間におけるイノベーション
- ③市場におけるイノベーションと消費者の行動や価値観におけるイノベーション

この観点に照らすと、日本企業のイノベーションの目標が、①製品とサービスにおけるイノベーション、に留まっているのではないかと危惧します。その理由のひとつに、マーケティング指向の弱さがあると思います。スコープの定義において、マーケティングの視点が欠落しているという主旨です。結果、狭い範囲での思い込みによるイノベーション指向となり、成果に結び付きません。詰まりは、部分最適のシナリオに終わるわけです。

3.3 マーケティング指向プロファイリング

因果律の下では、「正しいことを、正しく行う(Do the right things right)」場合にのみ、「正しい成果(The right result)」を得ることができます。従って、マネジメントとは、「正しい成果を得るために、正しいことを、正しく行うこと」と定義できます。この場合、「正しい成果とは何か?」ということが問題になります。「成果」とは、さまざまな場面で、さ

さまざまな表現がなされます。目的・目標、アウトプット、ゴール、To-Be、ミッション、・・・ドラッカーの指摘に従うと「企業の正しい成果（目的）」とは「顧客の創造」ということになります。「正しい成果」を得るための「顧客の価値」を炙り出し、「顧客を創造」するのがプロファイリングマネジメント(Profiling Management)の役割ですが、それは3つの視点から構成されるべきと考えます。

- ①MOP(Marketing Oriented Profiling) : マーケティング指向プロファイリング
- ②IOP(Innovation Oriented Profiling) : イノベーション指向プロファイリング
- ③POP(Program Oriented Profiling) : プログラム指向プロファイリング

の3つです。

MOP（マーケティング指向プロファイリング）はニーズ指向であり、顧客からスタートします。「顧客の欲しいもの」を問います。一方、IOP（イノベーション指向プロファイリング）はシーズ指向であり、技術からスタートします。「新しい満足を生み出すこと」に注力する訳です。既に述べたように、MOPとIOPは真逆の視点を持ちますから、そのままでは二律背反に反発し合うだけで、両立させることはできません。これを止揚統合（アウフヘーベン）するのがPOP（プログラム指向プロファイリング）です。ビジネス指向であり、全体最適からスタートします。

この3つがうまくバランスするときに、リスクマネジメントを伴う、正しい価値の炙り出しと顧客の創造が可能になります。これを行うのが、源流PMOとしての、プロファイリングマネジメントオフィス(Profiling Management Office)です。

4. コーポレートコックピットとしてのPMO

4.1 源流PMO

これまでの日本企業のプロファイリングにおいて、MOPの視点が弱く、IOPに偏重した結果、いびつなプログラムしか描けなかったのではない

源流PMO (Profiling Management Office)	
1. リスクマネジメント	
2. ミッションの炙り出し	
3. オーナーのアサインメント	
上流PMO (Program Management Office)	
1. 戦略系業務	
2. 管理系業務	
3. 支援系業務 (中流PMO : Project Management Office)	

でしょうか。この弱点を除去するには、MOP能力を強化する以外にないと考えます。市場動向を迅速に把握し、自社の優位性が発揮出来る、特定の地域セグメントやその地域に即した商品セグメントに、素早くリソースを集中させ、自社が勝てる土俵で徹底的に戦うプログラム戦略が必要です。併せて、グローバル競争に於いては、顧客のニーズのみならず、地政学的なリスクや地球環境の保全や生物多様性への配慮など、ドラッカーの時代より更に複雑に絡む要因に対処していかなければなりません。この観点からも、マーケティング指向プロファイリング(MOP)の再構築は、喫緊の課題としてクローズアップされている訳

です。従って PMO 機能にも、上流 PMO としてのプログラムマネジメントオフィス (Program Management Office) の機能に加えて、源流 PMO としてのプロファイリングマネジメントオフィス (Profiling Management Office) 機能を最上位に取り込み、環境変化に対応しなければならないと考えます。

源流 PMO としてのプロファイリングマネジメントオフィスの機能としては、下記のようなものがあります。

1. リスクマネジメント

外部環境における変動要因を分析し、自社にとってのリスク (好機と危機) を予見し、抽出する。そのスコープには、狭い意味でのマーケティング分析(Who is Customer? Where is Market? What is Need?)のみならず、地政学的リスクやサステナビリティの課題も対象の広義のリスク分析も行う。併せて、新規投資案件の発掘やパートナーの発掘等もテーマになる。

2. プログラムミッションの炙り出し

リスクマネジメントを通じて、自社が将来的に取り組むべきテーマを、プログラムミッションとして炙り出す。これには、社内プログラムのみでなく、異業種パートナーとのアライアンスプログラムも対象になる。その組成のための、交渉窓口としても機能する。

3. プログラムオーナーのアサインメント

プログラムミッションが抽出されたら、その案件を担当する、プログラムオーナーがアサインされる。プログラムオーナーは、通常役員クラスから任免され、プログラムに対し全権が付与される。そのオーナーの下で、プログラムマネジャーがアサインされ、公式なプログラムのミッションプロファイリングの作業がスタートする。

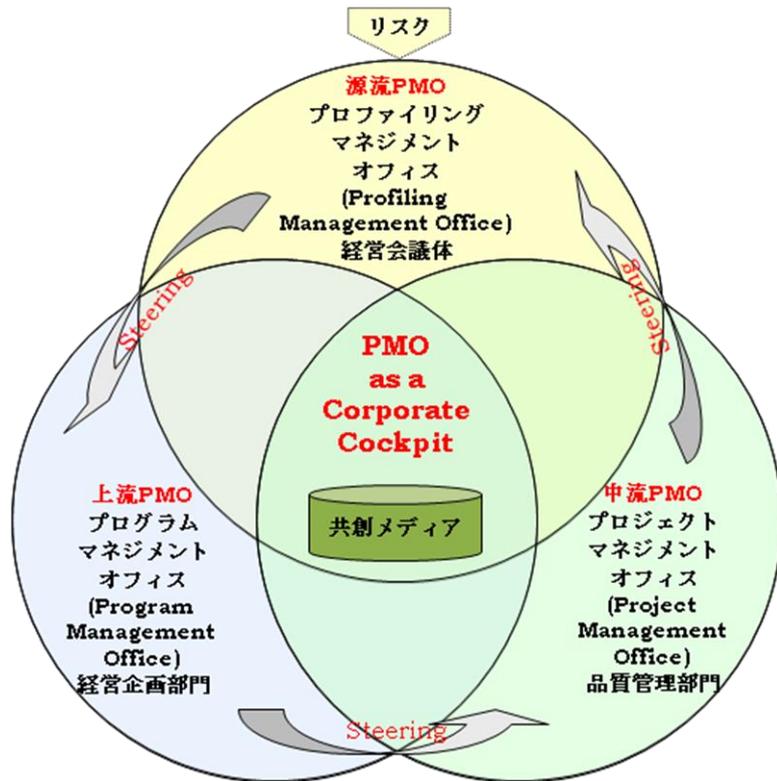
4.2 3つの PMO

コーポレートコックピット(Corporate Cockpit)とは、激しく変動する環境動向を予見し、企業を生き残りへと導く、コックピット (操縦席) の機能を果たします。乱気流の中で、機体をサバイバルへと導く、パイロットの役割と同じです。

その機能は、3つの PMO から構成され则认为ます。

- ①中流 PMO としての、プロジェクトマネジメントオフィス
- ②上流 POM としての、プログラムマネジメントオフィス
- ③源流 PMO としての、プロファイリングマネジメントオフィス

これらの3つのPMO機能が、うまくリンクし、整合性を持って、ステアリング（舵取り）される場合のみ、組織の生存率（サステナビリティ）は高まると考えます。その場合の、コアとなるコミュニケーションメディアが、「共創メディア」です。「共創メディア」とは、中流・上流・源流PMOのフレームワークを体現する、組織の標準言語体系のことです。これが整備されると、組織内の情報が一元化され、見える



ようになりますので、情報伝達上の遅延や誤謬の無い、一気通貫したコミュニケーションが可能になります。従って、環境変化に伴う意思決定がタイムリーになされ、組織の末端まで瞬時に伝達され、必要な行動も即実行される体制が整う訳です。

近年、日本企業の意思決定の遅さや行動力の無さが指摘されますが、その原因の多くは、組織の劣化にあると考えます。詰まりは、古い既得権益構造が動脈瘤のように温存され、情報が分断されることにより、タイムリーに意思決定し行動に移すことが阻害されているという主旨です。

先ず中流PMOを品質管理部門に、次に上流PMOを経営企画部門に、そして源流PMOを経営会議体の中にと、組織成熟度に照らしながら、ステップを踏んで組織化します。その上で、これら3つのPMOをシームレスに連携させたコーポレートコックピットを構築することで、俊敏な組織体を復活させることが可能であると考えます。

5. まとめ

PMOに多様な位相があることを指摘しました。先ず、中流域のプロジェクト、上流域のプログラムを対象にしたPMO機能について述べました。これらは、組織内での全体最適化を図るものです。詰まりは、「内向きのPMO」であるといえます。本論では、更に、源流域のプロファイリングを対象にしたPMO機能について述べました。これは外部環境に対応して全体最適化を図るものです。詰まりは、「外向きのPMO」であるといえます。

これらの3つのPMOの組み合わせにより、内外環境に適合し、源流から末端まで一気通

貫した、新しい組織体が構築できると考えます。詰まりは、コーポレートコックピットによる「エンタープライズ PM」の実現です。

以上

【引用・参考文献】

- ①「新版 P2M プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック」日本プロジェクトマネジメント協会、日本能率協会マネジメントセンター、2007年
- ②「PMO ガイドブック」経済産業省、2006年
- ③「もしドラ(もし高校野球の女子マネジャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら)」岩崎夏海著、ダイヤモンド社、2010年
- ④「マネジメント(management)とは・・・P3M!？」PMAJ オンラインジャーナル (<http://www.pmaj.or.jp/online/index.html>)、2010年9月号
- ⑤「マーケティング指向プロファイリング (Marketing Oriented Profiling)」PMAJ オンラインジャーナル (<http://www.pmaj.or.jp/online/index.html>)、2011年2月号