

# Evolving the PMO: From Project to Program to Portfolio

## PMO の進化:プロジェクトからプログラムそしてポートフォリオへ

**著者:Rob Saxon**

翻訳: 永地 恒一, PMP

レビュー: 上村 有子, PMP

あらゆる規模の組織の多くのに “PMO”が存在します。時に“PMO”の“P”の定義が解りづらい場合があります。PMO を効果的に立ち上げ、維持し、進化させるために、“P”の意味するところをはっきりさせなければなりません。特定のゴールを想定して定義をする方法は、世界一流の組織をまとめる助けになります。

PMO を定義するには、組織の進化の過程を観ることです。進化の最初のステージは、プロジェクトマネジメント・オフィスです。このステージでは、PMO 組織は特定の基礎的なゴールを達成するでしょう。その後、PMO 組織は、組織のプログラムの面により強く注力することになります。このステージのゴールを達成すると、PMO は PMO マネジメントのポートフォリオ機能を準備します。

### ステージ 1 : プロジェクトマネジメント・オフィス/基本の構築

“我々は道を見つける、あるいは造る。”

--ハンニバル

組織が、PMO を利用したことがないなら、スタートに適した技術と戦略があります。最初に、組織内の現在の作業の棚卸しをします。そして、進行中のプロジェクトのリストを作ります。社内プロジェクト・マネジャーの役割と責任を理解します。所属する組織のプロジェクト・マネジャーの役割の定義を理解します。今実施されているプロジェクト・コントロールの棚卸しをします。そして業界標準に合わせて進化させます。

これらのリストを使って、プロジェクトやプロジェクトマネジメントから得られる現在の価値を感じることが出来ます。プロジェクト概況を調査するにあたって、プロジェクト・マネジャーが使って、役に立っている文書やテンプレートを記録します。最後に、プロジェクト状況ダッシュボードの“赤、黄、青”の意味するところを議論します。

データ収集—そして一つのグループあるいは機能にプロジェクトの中央監視機能を用意すること—が最初のステップになります。プロジェクトマネジメント・オフィスは業務部門の配下、運用グループあるいは事務局に配置されることになります。PMO がどこに配置されようと PMO が正しく設置されれば、価値を生み出します。そして、PMO が組織のより高い位置に設置されれば、機能の提供とさらなる全体的なビジネス価値組織の進化について、より効果が高まります。

適切に機能を提供するために、PMO は、プロジェクトマネジメントを立ち上げ、開始し、トレーニングし、標準を支援する必要があります。初期の PMO はプロジェクトマネジメントのテンプレート(スコープ、要求、など)、プロセス(承認、プロジェクトステージ化)と潜在的な技術(タイムシートシステム、文書格納庫)の組織標準化に手を付けます。

PMI とその知見である PMBOK ガイドは、最適な出発点です。監査チームは、プロジェクト・コントロールの考え方を支持します。つまり監査機能との緊密な調整がキーになります。プロジェクトに対する“グラウンドルール(ground rules)”を作ることで、PMO は組織に同じプロジェクト言語を使わせることができます。これは、同じテンプレートを使うこと、同じ指標によってレポートすること、同じプロジェクト言語を話すことを意味します。

たとえば、私がある組織でスコープ文書を参照するときに、その組織内でプロジェクトに関わる全ての人は、スコープ文書とは何で、何が書かれているか、その役割は何か、誰が責任を持つかを理解しているということです。プロジェクトプロセスのベースラインを設定することで、PMO は多くの組織に存在するバベルの塔を破壊、即ち実現不可能な計画を中止し、PMO 機能を進化させることができます。

## ステージ 2 : プログラムマネジメント・オフィス/作業の相互連携

“どんなに良いチームあるいは効果的な手法であっても、解決すべき問題を解決できなければ、プロジェクトは失敗する”

-- ウッディ ウィリアム

PMO の次の必然な進歩は、プログラムマネジメント・オフィスのプロセスとコントロールを採用することです。このオフィスは、プロジェクトマネジメント・オフィスの仕事を特定し標準化を行います。そして、プロセスエリア、技術あるいはビジネスに必須な他の資産によってプロジェクトをテーマごとにグループ化します。

プログラムマネジメント・オフィスを通して、プロジェクトマネジメント・オフィスが作成し継続した良い実務慣行は同様の作業のシナジー効果を上げられます。の作業のシナジーとは、テーマの類似性によってプロジェクトをグループ化して得られる利益と定義できます。そしてグループ化により利益を得ます。

たとえば、プログラムマネジメント・オフィスのディレクターが、組織内に 5 つのサービスデスク設置が進行中だと気づきます。彼あるいは彼女は、プロジェクトマネジメント・オフィスが作成した良い実務の慣行からこの情報を集めることができます。そして、このデータを使って作業間の技術的あるいは手続き的な類似性を理解し、サービスデスクプロジェクトを 1 つあるいは 2 つに集約することができます。

5 つのサービスデスクプロジェクトは、1 つのサービスデスクプログラムにできる可能性があります。このプログラムを作るために、PMO(ここではプログラムマネジメント・オフィス)は、組織が調整しなければならないベンダーの数を減らし、重複した作業を減らすことにより実装のコストを減らし、プログラムがマイルストーンを認識し始めた後には運用コストを減らす機会を与えます。

プログラムマネジメント・プロセスはプロジェクトマネジメント・オフィスと同じスタッフにより運営されます。しかし、プログラムの見解を採用することで得られる利益は、プロジェクトマネジメント・オフィスによって整えられた基盤を使うことでより早く達成することができます。同様の作業のシナジーを達成することは、プロジェクトマネジメント・オフィスの基盤を作る苦労に比べればはるかにたやすいものです。

### ステージ 3 : ポートフォリオマネジメント・オフィス/価値の特定

“意義のあるプロジェクトに注力することは、有益な社会目標に貢献すると同時に高品質の利益を創出することである。”

—マシミ イイジマ

この時点において組織は PMO のポートフォリオ的な面を扱えるようになっていますが、多くの素晴らしいことがすでに起きています。最初に、プロジェクトマネジメント・オフィスは標準のテンプレートとコントロールを作成しています。プログラムマネジメント・オフィスは、論理的なグループ化によりプロジェクトを認定しています。そして、組織に大きな価値を与える意思決定を始めています。これらの意思決定は、コスト削減、業務改善あるいはビジネスに重要な他の変化に関連しています。

それは次のように考えることができます。プロジェクトマネジメント・オフィスでは、交通規則を決め手いるようなものだ。ガイドライン、テンプレート、手順を発行して、プロジェクトの健康状態をチェックします。プログラムマネジメント・オフィスでは、意味あるプロジェクト群をプログラムの存在として扱います。いくつかのプロジェクトを類似のテーマを持つものとし、プロジェクトやグループをより効率的にマネジメントする方法を探します。ポートフォリオマネジメント・オフィスでは、プロジェクトやプログラムをより深く観察し、どうして成功しているのか、どうして苦しんでいるのかを理解します。

さらに重要なのは、ポートフォリオマネジメント・プロセスにおいて、プログラムに関してより大きな財務的意思決定を行えるようになるということです。組織内で平均故障時間(MTTF)や低い品質による損害といったビジネスに影響する現象について語れるということです。“チャージバック (charge back : ユーザー部門への課金) ”、“ショー バック (show back : ユーザー部門への課金相当額通知) ”“マージン”“プロセスの処理効率”といった言葉が、プロジェクトやプログラムについて語るときに使われます。プロジェクトのパフォーマンスや投資収益率の財政面に関するヒートマップを作り始めます。私が強調したいのは、これらのツールやプロセスは、プロジェクトマネジメント・オフィスやプログラムマネジメント・オフィスが実施し継続させた実務慣行の上に提供されるのが一番良いということです。

\*注釈：ヒートマップ：関心度、発生頻度などを色で表現した分布図

組織の進化の様々なステージで“PMO”という言葉で定義するアプローチを意識的に採用することは、大きな価値を生み出します。組織の進化過程のいくつかのポイントでも、PMO はプロジェクトマネジメント・オフィスにもプログラムマネジメント・オフィスにもポートフォリオマネジメント・オフィスにもなりえます。言葉をどのように

定義するかを明確にし、組織の軌道を明確にすると、PMO が進化の各フェーズで有形のビジネス成果を生み出すようにすることができます。