

# From IT to Business-Driven PMO

## IT PMO からビジネスを推し進める PMO へ



著者: [Michael Wood](#)

マイケル R. ウッド氏は、プロセス改善コンサルタント & 戦略系独立コンサルタントである。彼は、*HELIX*と呼ばれるプロセス改善の方法論の考案者である。そして戦略、プロセス改善、技術分野のコンサルティングを行う *Natural Intelligence Group* 社の創立者である。彼はまた CPA であり、*Pepperdine's Management MBA* プログラムの非常勤教授、*California Lutheran University* の准教授、他多くの専門組織の委員会で活躍している。ウッド氏による *HELIX* ワークショップやセミナーは、欧米で人気を博している。

翻訳: 上村 有子, PMP

多くの組織で、PMO は、IT PMO として仕事を始める。PMO がしばしば IT フォーカスで始めるのは、まさに様々な要因がある。しかしながら、私は、次の二つの要因に集約されると考える。

第一に、多くの組織では、IT の人たちは、組織の他の人たちよりも、プロジェクトマネジメントについて経験豊富だとみなされること。第二に、(これが最大の要因であるが) 事業にフォーカスされたプロジェクトの多くは、重要な IT 要素を含み、それゆえ、IT プロジェクトと見なされるということ。

実際のところ、正式なプロジェクトマネジメントの専門知識が少ししかない、または全くない IT 組織は多い。中小規模の会社の場合は特にそうである。それで、プロジェクトについて最もよく知っている人が、普通、プロジェクトのマネジメントに責任を持つことになる。その結果、通常、ビジネスではなく技術へのフォーカスを目指してしまい、ビジネスにどのような結果をもたらされるかを考慮せずに終わってしまう。あるいは、作業プロセスの一本化や業務のニーズについて、ほとんど考えなくなってしまう。それどころか、ベンダーマネジメントやアプリケーション機能の開発やインフラストラクチャーに注目が移ってしまう。

PMO がもたらす価値に組織が気づくためには、IT PMO の枠から外に出て考え、ビジネスを推し進める PMO (business-driven PMO)になることが必要である。すなわち、組織の戦略目標や達成目的によって動かされるような PMO である。これが実現した場合、遂行するプロジェクトの種類が変化し、プロジェクト

の影響はより劇的になり、IT 要素は、主要な関心事ではなくなり、状況にあった程度の見方がなされるようになる。プロジェクトをリードし管理する側も変わる。

疑わしいだろうか？ そうともいえないのではないか？ 次の項目に目を通してみよう。それぞれを達成するのに、ビジネスにフォーカスした PMO と、IT にフォーカスした PMO のどちらのタイプの PMO に成功のチャンスがあるか、チェックしてみてほしい。

1. PMO が、マーケティング部、業務部、製造部のような戦略的なビジネス部門として認められる。
2. PMO が、指導的地位にあるプロジェクトの最高責任者によって率いられる。
3. PMO が、ステークホルダーとの関係構築やマネジメントを行う。
4. PMO として、組織のリーダーシップチームとの関係を維持する。
5. PMO が、社内の駆け引きや社内の壁に対して舵取りを行う。
6. PMO が、プロジェクトが組織にもたらす価値を審査する。
7. PMO が、プロジェクトのポートフォリオに優先順位を付ける。
8. PMO が、プロジェクトの追跡や管理規約の作成や監督を行う。
9. PMO が、プロジェクトの適切なスコープや資源獲得を確実に行う。
10. PMO が、適切な規約を提供して、プロジェクトの変更要求のマネジメントや、スコープ・クリープを回避する。
11. PMO が、プロジェクト実装後のレビューを実施して、プロジェクトのプロセスの有効性や、プロジェクトチームのパフォーマンスや、ステークホルダーの満足度や、功を奏した結果を追跡調査する。
12. PMO が、メトリックやプロセスを開発して、プロジェクトが実際に組織にもたらした価値を測定する。
13. PMO が、プロジェクトの標準、方法、プロセス、ツールの開発や監視を行う。
14. PMO が、プロジェクトの作業計画、コミュニケーション計画、チーム形成の開発についてのプロジェクトマネジメントのガイダンスの評価や提供を行う。

チェックの結果は、どうなただろうか？ 組織に最適な価値をもたらすためには、IT PMO よりも、ビジネスを推し進める PMO の方に、あなたの選択が傾いていることに気づきだろうか？

では、IT PMO からビジネスを推し進める PMO への移行に、どのように取り組むのか？ 移行はいつ行うべきか？ 移行に踏み出す前に、まず、IT PMO に対して、実績や有効性を査定するとよい。次のような警告の兆候がでたら、IT PMO は絶体絶命であり、大改造が必要である。そして、ビジネスを推し進める PMO にいつでも移行できる状態であるといえる。

- **プロジェクト成果の追跡記録がお粗末である：**  
プロジェクトは、常に遅れ、往々にしてビジネスの改善に期待される成果が出せない。
- **同時進行中の多くのプロジェクトで PM や IT 要員が作業している：**  
複数のプロジェクトが常に、作業の途中にプロジェクトの垣根を超えて、IT 要員の掛け持ちが必要とされ、生産性が低下し、混乱が増し、プロジェクトの成果物に良くない影響が及んでいる。

- **複雑性が高く、クロスファンクショナルな影響がある：**  
プロジェクトは、込み入っており、スコープが曖昧になりがちで、成功のために機能の境界を超える協力が求められるような性質を持つ。
- **失敗した時の影響が大きい：**  
プロジェクトはミッションクリティカルである。失敗すると競争力の低下、信用失墜、法的な罰金、利益の減少が発生する。
- **納期の遅れが、企業全体に災いを及ぼす：**  
プロジェクトの失敗が、企業の存続を危うくしかねない。
- **プロジェクトのバックログが増えつつある：**  
「着手保留」の待ち行列に追加されるプロジェクトの数が、プロジェクトの完了の割合より早い。
- **プロジェクトが、政治的影響力や緊急性で優先順位付けされている：**  
プロジェクトの優先順位付けのプロセスが、実用的でも戦略的でもない。特定の利益や政治的な圧力で動かされている。
- **企業が、SOX 法への準拠を必要としている：**  
SOX 法（\* 翻訳解釈：日本の金融商品取引法に当たる）に準拠しておらず、法的な制裁の回避が PMO に求められている。

これらの警告の兆候には共通して IT 関連のテーマが含まれていない。それぞれ、企業全体に渡る影響が含まれている。つまり、IT 組織の持つ影響力や能力をはるかに越えるような、役員のリーダーシップが求められているのである。

これら警告の兆候が十分にあっても、今までとは異なる PMO の環境に飛び込むのはしばしば難しいものである。克服するのに無気力こそが大きな障害となる。PMO を IT フォーカスから切り離そうとするときに、上層部のリーダーがプロジェクトに無関心だったり、責任追求の目を向けたりすると、うまくいかなくなる。

私が CIO 兼 IT PMO のトップの時にうまく機能したやり方がある。

IT PMO からビジネスを推し進める PMO へ自然に機能変身させるために、IT PMO の中から PMO に進化させたのである。まずは、IT と主要ステークホルダーの MBO（目標管理）に、ミッションクリティカルなプロジェクトの完遂をつけ加えることが必要だと、CEO に納得させることから始めた。

次に、それぞれのプロジェクトに、ビジネス部門出身の PM と IT 出身の PM の両 PM をアサインした。目標管理の手当のレベルで、両者が一心同体になると、プロジェクトは、一層ビジネス主導にフォーカスし始めた。ビジネス部門またはビジネス職の PM は、当然、プロジェクトのスコープに、業務上、影響をもつ要求を入れ始めたからである。両者が、それぞれ専門知識を持ち、成功に大きな関心を持った。

幸運なことに、でも偶然ではないのだが、私は、IT に強みのある PM に知り合いがいた。彼は、様々なプロジェクト管理の機能面や能力面で、ビジネス部門の PM のメンターをしていた。

最後に、私は、私と共に PMO 監視委員会の責任者になるよう、CEO を説得した。これによって、「IT PMO」に、全く新しいレベルのリーダーシップと期待と妥当性がもたらされたのである。つまり、IT PMO は、「ビジネスを推し進める PMO」と言われることなく、単に PMO になったのである。

必要な IT 支援とビジネス要求を混ぜることによって、PMO は進化し成長した。PMO が手がけたプロジェクトは、初めは IT のアプリケーションにフォーカスしたものであったが、次第にビジネス部門のリーダーがより多くしっかり関与し、プロジェクトスコープや予算や完了までの時間を定義するのにより一層の影響を及ぼし始めたので、企業全体の改善に焦点をあてた機能拡張を行うことができた。加えて、クロスファンクショナルな協力とコラボレーションが進んだ。プロジェクトの進捗は、週次のリーダーシップ会議のアジェンダの一部となった。成功は、経営層にも見えるようになり、失敗は、事実上なくなった。

フォーカスを変化させる補正に基づき PMO を進化させるためには、変身の足がかりとして見識のある CEO をおくことが必要不可欠だった。

上のようなアプローチが、あなたにとってうまくいかない場合も、組織を売却するのと比べると、内部から IT PMO を進化させるという考えは、ポジティブなイメージが多く、ネガティブなイメージは少ない。ゆっくりと進化させるやり方の場合、承認は必要なく、組織文化に対して、一斉のシフトやチェンジが要求されることもない。機能的な変化に焦点をあてるのであって、組織へのラベル貼りや布教に焦点をあてるものではない。それぞれの気づきや補正がうまくいくと、変化はより楽に進み理にかなうようになる。さらに、うまく着地しない気づきや補正は、そっと破棄することができるし、大きなリスクなく実験もできる。さらに、内部から進化させる方法の場合、売り込みのための宣伝文句や退屈なプレゼン資料を必要としない。よりよい方法に向けてのビジョン、忍耐、コミットメントが必要なのである。これは、技術にフォーカスする人たち、特に、IT PMO のヘッドが IT 主導の人である場合は、非常に難しいことである。

私は、巨大企業の IT PMO に責任をもつベテランの CIO として、IT プロジェクトはそうたくさんは無い、一方、大規模な IT によるテコ入れ要素を含んだビジネスプロジェクトは非常にたくさんある、ということを経験から学んだ。プロジェクトの中で、IT に適切な役割を果たさせるためには、PMO に移行が必要である。可能性のあるプロジェクトを評価したり、プロジェクトを優先順位付けしたり、プロジェクトを組織したりリードしたりする際に、ビジネスを推し進めるような移行が必要なのである。私の場合は、移行に必要な変化が現れるのに 2 年かかったが、成し遂げた。

「IT PMO」を企業全体の成功に不可欠な要素にするために、あなたの組織が行っていることは何か？ うまくいったことは？ うまくいかなかったことは？ IT PMO を再構築することに意味があるのか？ あなたの見解や意見をシェアしてみよう。