

# Organizational PM: Start Small, Keep it Simple

組織的プロジェクトマネジメント – 小さく始めて、シンプルにしておきましょう

筆者: **Michael Wood** (マイケル・ウッド) – 2016 年 9 月 6 日

翻訳: 高野隆一 PMP

適用領域: IT 戦略、組織的プロジェクトマネジメント

「組織的プロジェクトマネジメント」または「OPM」([Wikipedia](#) によれば「ポートフォリオマネジメントシステム、プログラムマネジメント、プロジェクトマネジメントのシステムを結合することによって、プロジェクトを通じて組織の戦略を実現すること」)は、1998 年からある用語です。しかし、組織の戦略やゴール、目標といったものをベースとして、トップダウンのアプローチを使いながら組織のプロジェクト資産を動かしていくという考えは、組織的プロジェクトマネジメントよりも、数十年ほど歴史の長いものです。

私がどうしてそれを知ったかという、1970 年代に、私のクライアントがそれを行ったからです。それは、目標が置かれているところに資本を投下するべきという一見論理的なものでした。私を悩ませた疑問は、組織の戦略や目標を達成することは直接関係が無い、少なくとも具体的には関連の無いプロジェクトに人々がなぜ関わることになったのかということです。

当時を振り返ってみると、これらの中規模な組織に、正式な PMO がいたり、ポートフォリオマネジメント機能があったりすることはめったにありませんでした。その代わり、複数のプロジェクト一式については、COO (最高執行責任者) やさらには CEO (最高経営責任者) によって監督されていた。これらのプロジェクトの進行状況については、月次経営会議の場で、定期報告の議題となっていました。とても実践的で、成功率も高い、効率的なものでした。

いつか、組織はますます大きくなり、リーダーシップを取る委員会の考え方がより抽象的で難解なものになるにつれて、プロジェクト資産のマネジメントは、その監督レベルが少しずつ低下して行きました。それはほぼ、ビジネスプランニングプロセスにおける脚注という程度のもになりました(これは、1990 年代の中ごろに人々が目覚め始めるまでの IT と同様でした)。これは組織内での C レベル(経営幹部レベル) のプロジェクト資産マネジメント担当者(より良い一般的な用語が不足していますが) の不足によって証明されています。

そして、IT のように、今日においても、直接 CEO に報告し、COO (最高財務責任者) や CFO (最高財務責任者) と同列だと考えられる CIO (最高情報責任者) は、最大規模の組織を除いては、希少な部類になります。組織の競争力、成長力、より効果的になる力に対するほとんど全ての改善は、以下に帰結するプロジェクトによって後押しされるのが現実です。

- マーケットシェアの増大
- 新しいマーケットへの進出および移行
- イノベーションと新しいプロダクト
- 運用の合理化など

これらのプロジェクトが失敗し、プロジェクトが組織の根本に対して大きな影響を与えるときにだけ、プロジェクトは CEO の(組織が大きい場合にはしばしばメディアの)注意を引くように思われます。

それではなぜ、すべての組織（少なくともプロジェクトのバックログがある組織）は、少なくとも原則的に OPM を取り入れられないのでしょうか。ほとんどの組織、とりわけ中規模な組織では、リーダーは、運用を理解するようにプロジェクトマネジメントの世界を理解していないということなののでしょうか。IT と同様に、PMO やポートフォリオマネジメントの機能が組織に及ぼしかねる複雑さおよび規律に組織が少しおじけづいているということでしょうか。

あるいは、プロジェクトの遂行にしばしば伴う変更に対する抵抗から組織内部で発生する雑音を軽視することかもしれません。組織には複雑に映っていて、どのようにしたらいいのかわからないだけかもしれません。理由がなんであろうと、組織がプロジェクト資産に気を配り、育てていくということに対するアプローチ方法を改善する余地は大いにありそうです。

OPM の概念と実務慣行をビジネスプランニングと実行プロセスの構造に統合し始めるために、組織は何ができるのでしょうか。明確にしておきたいのは、（過去十年ほどにわたって多く見られたシックス・シグマ・オペレーショナル・エクセレンスや PMO プログラムのように）莫大な投資と、多くの場合、不明瞭な価値提案が必要な、大規模で、諸経費を捻出する、大抵形式主義的組織の構築を経営陣に売り込むことでは実現しないということです。

その代わりに、組織のプロジェクト資産の創出および展開をするためにトップダウンでビジネスプラン駆動のアプローチを導入する際、大々的に宣伝せずに、少しずつ進めるべきだと私は思います。実際に、ほとんどの場合、OPM 的な実務慣行を実施する、ビジネスプランに整合されたアプローチは、シンプルにまとめ、進化が可能なものです。もちろん、あなたの組織が、成熟したかつ効果的な PMO アプローチを導入している場合、ここまで記事を読み進めていないことですが、改善を求める人々のために役立つかもしれないガイドを以下に示します。

## **OPM の概念やフレームワークを売ろうとしてはいけません**

経営陣が最も聞きたくないことは、経営陣はどのようにして組織を運営するべきか、ということです。そしてそれは、経営陣にとって異質かもしれない規律を導入するということを含みます。これが通常、PMO などがフラストレーションと無理解感を感じ、経営陣にプロセス改善を売ろうとする者から離れていく理由です。

組織を説得しようとしても大抵通じませんが、実行すれば（このケースの場合だと、OPM 的なことおよび成功の歴史

を築き上げれば）、大抵経営陣から適切な注目を集めます。というのも、経営陣はあなたのやり方、そしてあなたのやり方がどの程度組織全体で再現できるかを知りたいからです。

もし訊ねられたときこそ、「私はただ、組織のプロジェクト投資や資産のマネジメントについて、ベストプラクティスだと広く考えられている OPM の概念とフレームワークにしたがっているだけです」と述べる時です。これにより、経営陣に耳を傾けてもらえ、組織の文化において OPM を拡大するお膳立てが整ったことになるのです。

これを念頭に置いて、あなたがすぐに始められることを示します。

**1. 組織の戦略的方向性、ゴールと目標についての研究者になりましょう。そして、ゴールと目標の達成をサポートするために変革を必要とする組織のプロセスとエリアについて、研究者になりましょう。**あなたが本当に組織の中で OPM の進化を促進したいのならば、組織の戦略、ゴール、目標について完全かつ完璧に理解して、最初の一步を踏み出しましょう。

可能であれば、ビジネスプランから情報を得てください。もし、（組織の）ゴールや目標に成功の明確な尺度が不足しているように見えたり、思うほど実行可能なものではないように見えたりしても、驚いてはいけません。それが原因で思いとどまったりしないでください。（組織の）ゴールと目標を出発点として、運用上、測定可能で、かつ理解可能な用語を含むものへゴールと目標を再加工してください。パーセンテージはユニット単位に変更してください。変革を必要としている、すなわち（組織の）ゴールと目標達成に貢献する事業部、機能横断型エンドツーエンドのビジネス・プロセス、部署を特定してください。

これを成し遂げるためにあなたは、執行部と一般社員を関与させる必要があります。良いニュースとしては、このプロセスを通じて、（組織の）ゴールと目標に整合された潜在的なイニシアティブとプロジェクトが出現し始めるということです。そのイニシアティブとプロジェクトは、組織にとっての重要事項達成について言及しているため、簡単に促進でき、サポートを得ることができます。

加えて、プロジェクトの価値をサポートする鍵となるステークホルダーをあなたは特定していることでしょう。ここまで、あなたは OPM について言及したり、そのメリットについて誰かを教育することすらしていません。あなたが整合や適切なプロジェクトの完遂を考える組織と文化の調整を開始するにつれて、あなた自身の行動が売り込みを兼ねることになります。

（組織の）ゴールと目標を、より運用上意味あるものに言い換える次のシンプルな例を考えてみてください。組織のゴールのひとつは、営業チームや運用間接費を増やさずに、来年度の純売上高を有機的に 20%（または、5 千万ドル）増大させるというものだと仮定します。営業チームと注文調達担当者達にそれを実現する方法についてアイデアをまとめるよう依頼しても、収穫は少ないでしょう。

けれども、20%をドル相当に変換して、その後平均売上に言い換えれば、営業チームは噛み砕くことができ、注文調達チームは注文処理の量と速度への影響という観点から理解できるでしょう。彼らはおそらく作業を妨げるだろうハードルと障害を説明できるでしょう。

その情報から、課題や影響を受けるエンドツーエンド・プロセス、1 つ以上のプロジェクトの基礎となりうるその他の貴重な情報をまとめ上げることができます。

**2. プロジェクト妥当性／ビジネス・ケースおよび計画プロセスに、ビジネスプランのゴールと目標へのトレーサビリティを組み込みましょう。**プロジェクトのリストが大きくなるに従い、関連するゴールと目標へつながる各プロジェクトのトレーサビリティを必ず維持しましょう。むしろ、それをビジネス・ケースにおけるプロジェクト妥当性の焦点にし、各プロジェクトの成果物に対する定期的なテストにしましょう。

経営陣に対してプロジェクトの概要をプレゼンテーションする際には、プロジェクトがサポートするゴールと目標、続いてプロジェクトがどのようにそれらの達成に貢献するかで先導すること考えてみてください。上記のゴールと目標達成の例で学習したことを踏まえると、大きな運用費用の増加無しに、組織の有機的売上 20%増達成（5 千万ドル、または、平均売上が 2,500 ドル、つまり年間注文数は 2 万）を約束したプロジェクト一式を包括するための無理な拡張であってはならないということです。

また、達成を投資意思(ゴールと目標の達成に向けて、組織がどの程度の投資をいとわないか)へと変換することができます。そしてこれは、プロジェクトを追求する価値があるかを決定するために見積もられたコストと比較することができます。

リーダーシップチームに出向き、問題となっているプロジェクトに関する議論を開始すると想像してみてください。

「有機的純売上 5 千万ドル増というゴール達成の一環として、われわれは本事業年度内に完遂可能な 4 つの主要プロジェクトを特定しました。それらのプロジェクトは、営業プロセスを合理化し、月間でさらに 5000 の注文を処理する能力を生み出し、顧客あたりの平均注文数を年間で 3 つから適切なもの（注釈: 英文の誤植“8 つ”の可能性あり）まで増やします。」

彼らの注意をひきつけるといいますか。信じてください、そうなります。ですから、「これをどのようにして決めましたか」、「それがあなたの評価に賛同していますか」、「値はどの程度確かなものですか」などの質問攻めからあなたの主張を証拠だてる準備をしておいてください。

**3. (組織の) ゴールと目標達成に関連する障害および制約条件について、バイスプレジデントと経営幹部層の視点をより深く理解するために、彼らに関与させましょう。**自身の取り組みをより大きな成果に結び付けたい場合は、経営幹部層にプロジェクトのアイデアを事前に打診し、プロジェクト形成に彼らの助けを借りましょう。さらに、彼らの期待を引き出し、可能な限りプロジェクト・スコープに巻き込みましょう。

上記のことをすべておこなえば、リーダーシップチームにプレゼンテーションする時に、肯定的な相づちと承認のまなざしをたっぷり得られます。CEO は、変革や組織の戦略的な進歩について自分のチームが支持していることを好みます。簡単に言えば、可能な限り安易に「Yes」を引き出してください。

**4. ポートフォリオマネジメント、プロジェクト妥当性およびプロジェクト終了後成功度の評価プロセスに（組織の）ゴールと目標の整合度評価基準を組み込みましょう。** 組織のゴールと目標をサポートするプロジェクトの遂行承認を得ることは、始まりにすぎません。プロジェクト計画の各パートは、まさにはじまりから展開後の成功度評価まで、プロジェクトに生を与えた（組織の）ゴールと目標に直接つながっている必要があります。

ポートフォリオに組み入れるためにプロジェクトを点数付けし、さらには後々プロジェクトが展開された際に成果価値実現の測定に使用可能なプロジェクトのスコアカード作成は重要です。それは、あなたのアプローチを経営陣にとって確かなものとする成功譚の一部なので、OPM が一度もそのようなラベル付けされず、存在するよう進化することを願います。

OPM について経営陣の理解を得るのは少し時間のかかるプロセスです。テクノロジーやマーケティングあるいはプロジェクトマネジメントであれ「規律」という一言でまとめられ、ビジネスレベルから上級経営陣へ効率的にコミュニケーションできる人はまずいません。CIO は、これをなんどもなんども学習してきています。経営陣は、競合先や内部メンバーによって明示されたベネフィットに伴う変化にオープンになる可能性が大幅に高まります。通常、先に概要を述べた巧妙なアプローチは、経営陣の心を開き、金銭的サポートを得ることができます。

あなたの組織では、プロジェクトはどのように特定されていますか。あなたの組織では PM の概念をいくつ実際に運用していますか。組織内で、OPM モデルを展開するにあたって、障害や制約条件は何ですか。あなたのお考えをお待ちしています。

#### [役立つリンク](#)

1. [Organizational Project Management](#) (組織的プロジェクトマネジメント)
2. [Wikipedia - Organizational project management](#) (ウィキペディア - 組織的プロジェクトマネジメント)
3. [Organizational Project Management – How OPM Connects Strategy to Results](#) (組織的プロジェクトマネジメント - OPM が戦略と結果を結び付ける方法)
4. [So you think your company has high organizational project management maturity?](#) by Kiron Bondale (あなたの組織の組織的プロジェクトマネジメント成熟度は高いと思いますか? - キーロン・ボンデール著)
5. [Organizational Project Management Fundamentals](#) (組織的プロジェクトマネジメントの基礎)
6. [Enhancing Organizational Project Management Maturity: a framework based on the value focused thinking model](#) by Joana Coelho Viana and Caroline Maria de Miranda Motaa (組織的プロジェクトマネジメント成熟度の強化: 価値集中型思考モデルをベースにしたフレームワーク - ジョアナ・クエリョ・ピアナ、カロライン・マリア・デミランダ・モッタ著)
7. [Teaching Organizational Project Management at Postgraduate Level](#) by Inger Bergman and Sven Gunnarson (研究科レベルで組織的プロジェクトマネジメントを教える - インゲル・バーグマン、スベン・ガンナーソン著)

この記事に対する読者らの評価：平均 6.00 点（7 点満点）

**RATE THIS ITEM:**    Average Rating: 6.00

