

PMOs: Delivering Value in an Imperfect World

PMOs:不完全な世界で価値を提供する

[Andy Jordan](#) - January 10, 2019



Andy Jordan is President of Roffensian Consulting S.A., a Roatan, Honduras-based management consulting firm with a comprehensive project management practice. Andy always appreciates feedback and discussion on the issues raised in his articles and can be reached at andy.jordan@roffensian.com. Andy's new book [Risk Management for Project Driven Organizations](#) is now available.

Andy Jordan は、ホンジュラスのロアタンを拠点とする Roffensian Consulting S.A. 社の社長です。Roffensian Consulting S.A. 社は、総合的なプロジェクトマネジメント業務を行う経営コンサルティング会社です。Andy は常に彼の記事が提起した課題についてのフィードバックや議論を喜んで受け入れます。彼には andy.jordan@roffensian.com でコンタクトできます。Andy の新しい本「プロジェクト駆動組織におけるリスクマネジメント」が購入できます。

At the heart of the presentation was a message that some of you will probably have heard or read from me before—that the PMO is a business function that exists to improve business performance through projects.

プレゼンテーションの主題は、あなた方がおそらく以前に私から聞いたことがあるか、読んだことがあるメッセージである、PMO はプロジェクトを通して業績を改善させるために存在するビジネス機能である、ということでした。

That means it needs to be given a formal mandate—a purpose—and have goals and objectives set by leadership that it must execute against. An increasing number of organizations are recognizing that fact and are beginning to treat PMOs like the business departments. They are setting them annual objectives and establishing a clear purpose for the continued investment in the function.

つまり公式な責務である、目的を与えられ、それを実行するリーダーシップによって設定されたゴールと目標を持っている必要があります。この事実を認識する組織は増え続けており、PMO を事業部のように扱い始めています。その様な組織は、PMO 機能に継続的な投資をするために年間目標を設定し、明確な目的を設定しています。

However, there are still a lot of PMOs that lack such a clear mandate. These are the PMOs that have been created without a defined purpose, or simply with the vague notion that they will “improve project management,” whatever that means. One of the leaders of such a PMO came up to me after my presentation looking for guidance. He wanted to ensure his team was focused on areas that added value to the organization, but he was getting nothing in the way of direction from his leadership team. They seemed unsure of what they wanted him to do. He asked me how he could make sure he was focused on the right things in the absence of that leadership direction.

しかしながら、いまだ多くの PMO はそのような明確な責務を持っていません。PMO は定義された目的を持たず、あるいは単に「プロジェクトマネジメントを改善する」というあいまいな考え(それがどのような意味にしろ)で作られています。そのような PMO のリーダーの一人が私のプレゼンテーションの後に、ガイダンスを求めて私のところにやってきました。彼はチームを組織に付加価値を与える分野に集中させたかったのですが、リーダーシップチームから何の

方向性も与えられていませんでした。彼らは、彼に何をして欲しいか分からなかったようです。彼は、私にリーダーシップからの方向性提示なしに、正しい分野に集中していることを確認する方法をたずねてきました。

The easy answer is to tell him to push back on leadership and not try to decide the priorities for himself. In all honesty, that's probably the "right" answer—many executives who are unable to communicate the priorities they want the PMO to have are more than happy to criticize if the priorities chosen by the PMO are not ones they themselves consider important.

簡単な答えは、自分自身で優先度を決めずにリーダーシップにまかせろと伝えることです。正直この答えはおそらく正しいでしょう。優先度を伝えられない多くの経営層は、PMOが選んだ優先度が、重要だと思わない場合、喜んでPMOを非難するでしょう。

However, easy answers (or even *right* answers) don't help the PMO leader and his staff to feel as though they are contributing to the organization's success. So here is the advice I gave him, and the advice I would recommend for any of you faced with the same dilemma. Please view this as a temporary measure—the permanent solution is still to get a clearly defined mandate, but this might help provide the clarity leaders need to *establish* that mandate...

しかしながら、この簡単な答えは正しい答えであったとしても、PMOリーダーとそのスタッフが、組織の成功に貢献していると感じる助けにはなりません。ですので、これは彼への、そして同じジレンマを抱えている皆さんへのアドバイスです。これは一時的な手段だと思ってください。恒久的な解決法は、やはり明確に責務を定義してもらうことですが、私のアドバイスは責務を設定する必要があるリーダーに明確さを提供する助けになるでしょう。

Understand and determine value

価値の理解と決定

Even in the absence of a clear set of objectives, there are some basic assumptions the PMO leader can make about where it needs to focus. Clearly, it is focused on project execution work, and it should be looking for ways to improve business performance through enhancements to how those projects are delivered.

明確な目的がなくても、PMOリーダーは集中が必要な分野をわかっているという基本的な仮定があります。明らかにそれはプロジェクトの実行に集中することです。そして、プロジェクトを達成する方策を強化することで、業績を向上させる方法を探すことです。

"Improve business performance" is a rather broad term, but there are a number of ways that improvement can happen—reducing risks, lowering the average time to delivery, increasing quality, ensuring project outputs are better aligned with organizational goals, etc. The key is to find a way to determine the relative value of each of those elements and then deliver on those options that offer the best return.

「業績の改善」は広い用語です。しかし、改善をする方法はいくつもあります。 - リスクを軽減する。達成までの平均時間を短縮する。品質を向上する。プロジェクトの成果物を組織のゴールにより整合させる。などです。重要なのは、それらの要素の相対的な価値を決定し、そして最良のリターンを提供するオプションを提供することです。

Determining value is the harder of those two pieces, and it starts by separating business value from project value. Historically, the idea of improving project delivery translated into improving performance against the triple constraint—delivering more of the planned features closer to the established completion date with less variance from the budget.

価値を決定することは、これらのふたつの要素のより難しいです。そして、ビジネス価値をプロジェクト価値から分けることから始まります。歴史的に、プロジェクトの成果物を改善するアイデアは、3つの制約に対するパフォーマンスを改善すると説明されます。つまりより多くの計画された機能を、設定された完了日より近く、予算との差異を少なく提供することです。

Those are potentially important measures of success, but they are *project-value* driven, not necessarily *business-value* driven. In other words, improvements in those metrics will result in what is generally regarded as a better project, but they may not translate into a better overall business performance—and that’s what matters. To help PMO leaders stay focused on those business-value metrics, they need to ask themselves a simple question: “So what?”

これらは潜在的に重要な成功の尺度です。しかし、プロジェクト価値駆動であり、ビジネス価値駆動であるとは限りません。言い換えれば、これらのメトリクスの改善はより良いプロジェクトにはつながりますが、より良い全体の業績にはつながらないかもしれません。そしてそれが重要なことです。ビジネス価値メトリクスに注力できるようにために、POMリーダーは簡単な質問「それがなにか？」を自身に問いかける必要があります。

Here’s an example of what I mean. Suppose a PMO helps project teams to improve the percentage of scope that is included in their projects—fewer dropped features. By closer monitoring of the pace of work completion, more aggressive management of variances and better planning, there are fewer projects that have to drop features to stay on budget and schedule.

ここからが私の意味する例です。PMOはプロジェクトチームが持っているプロジェクト・スコープの割合を改善する。つまり、ドロップする機能を少なくする、と仮定します。作業完了ペースのより綿密な監視、差異への積極的なマネジメント、良い計画により、予算とスケジュールを守るために機能をドロップするプロジェクトはほとんどなくなります。

So what? Is that likely to actually help the business? Probably not. In all likelihood, the features dropped will have been minor, nice-to-have elements that don’t make a material difference to how many people buy the product, how it performs, etc. So, a lot of effort has gone into improving a project metric in a material way, but the business is no better off (or at least, only very *slightly* better off).

それが何でしょうか？これは実際にビジネスを助けることになるでしょうか？おそらくなりません。たぶん、ドロップされる機能はマイナーで、あったらいい的な要素なので製品への購買意欲や性能などといった部分に実質的な変化を与えません。ですので、実際は多くの努力がプロジェクト指標の改善に費やされています。しかし、ビジネスはよくなりません。(もしくは、ほんのちょっと良くなるだけです。)

The “So what?” question helps PMO leaders to stay focused on improvements that actually make a difference to the business and therefore create value—a return on the investment being made in the PMO. However, knowing that a change is making a difference is only the first step; there also has to be an attempt to quantify that benefit, or at least categorize it on a scale of significant to minor.

「それがなにか？」という質問は、実際にビジネスに変化をもたらし、価値(PMOへの投資の回収)を生み出す改善に、PMOリーダーを注力させます。しかしながら、変化が違いを生み出すことを知るの是最初のステップです。また、利益を定量化する試みがなされなければなりません。少なくとも重要度からマイナー度の尺度で分類する試みをしなければなりません。

To do that, the PMO leader needs to understand how projects impact the business. This is where we really start to get onto thin ice without direction from leadership—the PMO leader, no matter

how skilled, should not be the individual who determines that one particular improvement is more important than another.

そうするために、PMO リーダーはプロジェクトがビジネスに与える影響を理解しなければなりません。それは、リーダーシップの方向性なしに薄い氷に乗り始めるということです。PMO リーダーは、どれほどのスキルがあっても特定の改善が他の改善より重要であると判断してはいけません。

To minimize the risk, the PMO leader must complete the following steps in determining where to focus their efforts at delivering business value:

リスクを最小化するために、PMO リーダーは以下のステップを完了しなければなりません。以下のステップは、ビジネス価値を提供するためにどこに工数を集中するかを決定するものです。

- **Understand the current situation.** What are the challenges within project execution that are currently problematic? Where is there inconsistency of performance? Where are there common issues? This must always be in the context of business performance—that's "So what?" question. The key's being to understand the business elements that are suffering most from the way projects are currently being delivered.
- **現状の理解。** 現在問題となっているプロジェクト実行中の課題は何ですか？パフォーマンスの矛盾はどこにありますか？共通の課題はどこにありますか？これは常にビジネスパフォーマンスを背景としなければいけません。それが、「それがなにか？」という質問です。現在プロジェクトが提供される方法で最も苦しんでいるビジネス要素を理解することが重要です。
- **Understand the ability to change things.** The best improvements are the ones that combine a meaningful increase in value with a relatively straightforward approach to implementing the improvement. While there are unlikely to be many "easy" changes (because they would have been done already), there will be some improvements that are more time consuming, more expensive and/or less likely to succeed. Those should be avoided unless the benefits are significantly better than any other change; the difficulties will impact the chances of being able to deliver business value.
- **物事を変える能力を理解する。** 最良な改善は、有意な価値の増加と改善の実行への比較的簡単なアプローチの組み合わせです。「簡単な」変更は（既に行われているので）多くは残っていない一方、時間と費用がかかり、そして/あるいは成功する確率の低い改善があるかも知れません。その様な変化は、利益が他の変化よりも特に優れていない限り避けるべきです。難易度はビジネス価値の提供するチャンスに影響を与えます。
- **Understand the business priorities.** While the PMO may not have a mandate, the organization will have areas it is focusing on. The PMO should seek to align its focus areas with those priorities. At the simplest level, if the organization is focused on expansion and growth rather than cost reduction, then the PMO should prioritize improvements that support that growth rather than just trying to cut costs.
- **ビジネスの優先度を理解する。** PMO は責務を持っていないかもしれませんが、組織には注力する分野があります。PMO は注力する分野をその優先度に合わせるようにすべきです。もっとも単純なレベルでは、組織がコスト削減より拡大と成長に注力しているなら、PMO はコストカットを試みるのではなく成長を支援する改善を優先すべきです。
- **Understand current skills.** This ties into the ability to change things, but this time the PMO is looking internally. If there is a formal mandate to implement a change that the PMO is currently incapable of delivering, then it is reasonable to assume that funds will be made available to hire or bring in consultants. In the absence of the formal mandate, the PMO leader must focus on the things that can be achieved with current staffing levels and skill sets.

- **現在のスキルを理解する。**これは物事を変える能力に結び付いています。しかし今回 PMO は内面的に見ています。PMO が現在提供できないような変更の実行が公式な責務の場合、コンサルタントを雇ったり連れてきたりすることへの投資を想定することは、合理的なことです。正式な責務がない場合、PMO リーダーは現在のスタッフレベルとスキルセットで達成できることに注力すべきです。

After these elements are considered, the PMO leader can develop what is effectively a business case outlining the one to three items that are going to be prioritized for action in the current reporting period. That business case won't be submitted for formal approval, but it serves to document what is being done and why—so if those same leaders who were unable to provide their own priorities criticize the PMO leaders' choice, he or she can present an explanation of the decision-making process.

これらの要素を考えた後、PMO リーダーは何が効果的なビジネスケースなのかを開発できます。それらのビジネスケースは現在の報告期間に行う行動のうち優先順位が高い1つから3つの項目の概略です。そのビジネスケースは公式な承認を得るために提出されることはありません。しかし、何が行われたか、なぜ行われたかを文書化するのに役立ちます。そして、もし自分自身の優先度を決められないリーダーたちが PMO リーダーの選択を批判したら、彼または彼女は意思決定プロセスの説明を示すことができます。

The business case must also include a description of how benefits will be measured or determined—that is unlikely to be a purely objective financial measure, but can still be derived from improvements in project metrics that are tied to business value (time to market, lower costs, etc.). The specifics will vary depending on individual situations.

ビジネスケースは利益をどのように測るかあるいは決定するかの記事を含んでいなければなりません。それらは純粋に客観的な財務指標にはならないでしょう。しかし、ビジネス価値(市場投入までの時間、コスト削減など)につながるプロジェクト指標の改善から導き出せます。詳細は個々の状況によって異なります。

A word of caution 注意の言葉

By way of conclusion here, I want to go back to what I said at the start. The right approach is to have leadership define the PMO's purpose and set the goals and objectives that it must deliver against. That's the way every other business function operates, and the PMO should be no different. As a result, this approach I've described here should only be seen as an interim step that gets the PMO through the current reporting period where such a mandate and business purpose is missing.

ここでの結論として、最初に私が述べたことに戻りたいです。正しいアプローチはリーダーシップが PMO の目的を定義し、達成しなければならないゴールと目標を設定することです。それはすべての他のビジネス機能が行うことで、PMO にも違いはないでしょう。結果として、ここで私が説明したアプローチは、PMO が責務やビジネス目的がない現在の報告期間に行う暫定的なステップとみなされるべきです。

The danger is that leadership will see that the PMO has set its own priorities and will see that as a reason to continue avoiding the creation of a formal annual PMO planning approach. There's only one way that ends—sooner or later, someone in the leadership team disagrees with the PMO leader's determination of priorities, and that isn't a good thing for PMO leaders.

危険なのは、リーダーシップが PMO は独自の優先度を設定しているとみなして、それを PMO が公式な年間計画アプローチの設定を PMO が避け続ける理由であると見ることです。終わりに

なる唯一の方法があります。それは、遅かれ早かれリーダーシップチームの誰かが **PMO** リーダーが決定した優先度に反対することです。それは **PMO** リーダーにとって良いことではありません。