

# The Program Management Strategy

## プログラムマネジメント戦略



著者: **Patti Gilchrist**

パティ ギルクリスト: PMP。ITにおける経験 20 年以上のシニア テクニカル マネージャー。彼女のウェブサイト [www.freepmstudy.com](http://www.freepmstudy.com) をご覧ください。

翻訳: 福田 達彦, PMP

レビュー: Koji Ogawa, PMP, PMI-ACP

概念的には、企業戦略とプロジェクト間の橋渡しをするのがプログラムマネジメントになる。それは、組織活動における幅広く包括的な視点を必要とし(“プログラムマネジメントのベネフィット”)、かつ業務における動機を明確にするものであり、業務遂行の本質を説くものである。(“企業戦略とプロジェクトマネジメント間の橋渡し”)

しかしながら、とりわけプログラムマネジメントとプロジェクトマネジメントの相違について、いささか混乱がみられるようである。プロジェクトマネジメント協会 (PMI) に依れば、プログラム・マネジャーは、単なる「シニアプロジェクト・マネジャー」ではない。(“プログラム・マネジャーに求められる資質”)

もしも、Google で「プログラムとは？」と検索すれば、「プログラムとは、一つの方向性をもってマネジメントされた関連性のあるプロジェクトの集合体であり、プロジェクトを個々にマネジメントするのでは得られない統制と利益をもたらすものである。」という様な一般的な検索結果を得るだろう。

同様に、Google で「プログラムマネジメントとは？」と検索すれば、次の様なたくさんの結果を得るだろう。「プログラムの利益や目的を達成する為に、プログラムを中央集権的に協調させて管理することである。プログラムマネジメントは、個々のプロジェクトの相互依存性を特定し、観察し、コントロールする必要性から

生まれたものである。プログラムマネジメントは、プログラムの目標を達するために沢山のプロジェクトを提携させると共に、最大限かつ統合的なコスト・マネジメントを実現するものである。」

これらの定義は、プログラムマネジメントとプロジェクトマネジメントの違いを理解する助けになるとは言え、まずは、プログラムマネジメントは、管理を容易にするために大きいプロジェクトをサブプロジェクトに小分けすることではない。また、プログラム・マネジャーは、プロジェクト間の調整や、方向性や指導をプロジェクト・マネジャーに与えるとしても、プログラム・マネジャーはプロジェクトのマネジメントはしない。

同様に、プログラムは他の点からも違いがある。プロジェクトの定義を考える上で、PMIでのプロジェクトの定義を見てみる。

「プロジェクトとは、独自の製品、サービス、所産を創造するために実施される有期性のある業務である。プロジェクトの有期性とは、明確な始まりと終わりがある事を示すものである為、スコープと資源も明確でなければならない。」

通常、プログラムはプロジェクトの期間よりも長い。これは重要な違いのように見えないかもしれない。しかし、このため、プログラムマネジメントは、プロジェクトマネジメントには求められない長期の**戦略的な計画**に関わる必要が生じる。さらに、プログラムの継続性ゆえに、プログラム・マネジャーは、継続的なプロセス改善にも関与する事となる。

そして、プログラムは、複数の関連するプロジェクトで構成されているため、プログラム・マネジャーは、プロジェクト間の業務の調整と重複の排除をし、プロジェクト活動がお互いに対立していないことを確認する必要がある。**(“プログラムマネジメントのベネフィット”)** 「プロジェクト・マネジャーを縦方向の管理とすれば、プログラム・マネジャーはプログラムに携わるプロジェクトの横断的な管理となる。」**(“プログラム・マネジャーに求められる資質”)**

プログラムは概して、単体のプロジェクトに比べると、より大きなスケールで、より大きなインパクトを持っている。プログラムにかかる経費の総額は、プロジェクトより非常に大きい。なぜならば、活動自体がより大きく、概して多様な経費が求められるからである。そのため、もう一つのプログラム・マネジャーの責任とは、利益をマネジメントする事ことである。利益のマネジメントは、プロジェクトが終了しても終わらない。利益のマネジメントは、全ての業務目的と利益を達成するまで終わる事はない。

一般的には、プロジェクト・マネジャーとそのチームは、プロジェクトの終結を遂行するものであり、投資の還元(ROI)には関わらない。予算計画、管理、コントロールはプログラムの本質的な要素である。だからこそ、プログラム・マネジャーは、組織の決算における収入や経費に責任を持たなければならない。プログラム・マネジャーは、多岐のプロジェクト活動をビジネスの視点から実行可能な状態に保ち、利益を実現させる役務を負う。**(“プログラム・マネジャーに求められる資質”)**

コミュニケーション・スキルも重要です。プログラム・マネジャーは、戦略の展望を効果的に伝える事、チームの動機づけを行う事、実行可能なレベルで影響力を持つ事が出来なければならない。

要約すると、この記事は、プログラムマネジメントとプロジェクトマネジメントの役割の相違に関する、ほんの幾つかの事を記したに過ぎません。あなたがプロジェクト・マネジャーで、プログラムマネジメントを習得したいならば、これらの中核となる能力を身に着ける事を試みてください。

- 長期的な[戦略的計画](#)
- 持続的なプロセスの改善
- 影響を与える能力
- 予算の計画、管理とコントロール
- 利益の管理

尚、プログラム・マネジャーの資質に関する詳細については、PMI の Career Central にある ["What Does It Take to Be a Program Manager"](#)を参照してください。

平均評価: 6.50