

Why PMOs Should Start Measuring Project Performance Now

何故、PMO はプロジェクト・パフォーマンスを測定するべきか

著者: ミシェル ストロナック ([Michelle Stronach](#))

翻訳: 高木 広道, PMP

プロジェクト・パフォーマンス・メトリックスの実施を、前の上司が私に求めてきた。私は新しい集中型プロジェクト・マネジメント・オフィス (PMO) マネジャーとしての仕事を始めたばかりで、そしてその部門のプロジェクト・マネジメント成熟度はとても低いものだった。文書化と計画はひいき目に見ても脆弱で、私が知る 45 ほどのプロジェクトのうち、1 つのプロジェクトだけがエクセルで文書化されたスケジュールを作成し、資源計画に至っては皆無だった。また、プロジェクト・ファイナンスを管理する試みもなかった。代わりに、プロジェクト・コストは実行予算に組み込まれ、プロジェクト・マネジャーに開示されていなかった。存在しないものを、あなたならどのように評価しますか？

パフォーマンスを測定するという考えは、馬鹿げたことだと考えていたが、それは間違いだった。

それでは何が馬鹿げているかというと、ゼロ地点から始まった改善されたプロジェクト・マネジメントの効果を示すためのベースラインを、PMO が備えていないということである。プロセス改善の結果として、プロジェクト・パフォーマンスと良好な成果を明確に示すこと無くして、PMO は組織に対してどのように価値を証明することができるのか？ その上司はプロジェクト・パフォーマンス・メトリックスの報告を求めていたのかもしれない。しかし、そうすることにより、実際には私の部門のパフォーマンスについて報告していることになる。

残念ながら、新しい PMO を立ち上げる時に、パフォーマンス測定を策定するというアイデアが意図したものと違ってしまふことがしばしばある。解決すべき重要な問題について思い悩んだ結果、最も優先

すべきことはいくつかの基本的なプロセスを適切に整えることであると感じていた。しかし、パフォーマンス測定法の策定を避けている PMO リーダーは、その機会を逃している。

改善を示すためのベースラインを作成すること以外に、メトリックスの報告を早期に開始することには利点がある。プロジェクト・パフォーマンスは自動的に供給されるものではなく、行動やプロジェクトの結果を評価することにより得られるものである。評価プロセスそのものは、より良いプロジェクト・マネジメントのための継続的な学習の動機付けとなり得るものである一方、それを導入しない場合には、継続的な学習の組織文化が欠落してしまう可能性がある。また、パフォーマンス評価は、プロジェクトの過程における問題の特定や積極的な対処方法のための手段を提供するものである。

私の場合、当初は悩んだ。上司から「メトリックス」を求められた時、最初に思いついたのは、有効性と効率性を評価する体系的な方法に関する考えであった。そして、定量化可能なデータを用いる標準的で定量的な方法でパフォーマンス評価を行うというアイデアに一時的に夢中になった。しかし、スケジュールや予算なしで、どのように差異分析を実施できるだろうか？ 森を見るべき時に木を見ていたことを理解したのは、かなりのちになってからであった。

差異は何かの間違った方向に進んでいることを知らせくれる評価指標であるが、付帯的に何が間違っているかを必ずしも示すものではない。もしそのプロジェクトがよりコストがかかる場合や引き渡しが遅れる場合、プロジェクトの価値は減少し、目標が満たされないことになる。しかし、その理由は？ プロジェクトは計画通りに実行されていないのか？ または最初の時点でプロジェクトの定義が間違っていたのか？ 成熟度が低い組織においては差異の定量化が容易でないだけでなく、問題の一部しか明らかにすることができないのである。

PMO がメトリックスを報告する方法はたくさんある。しかし、プロジェクト・パフォーマンスと成果物の品質を測定するために最終的に備えておく必要が有るものは、ある種の点数付け手法と、プロセス改善の効果を追跡可能とするために、確立されたプロセスへのコンプライアンスの測定である。同時に、PMO は確立した手法とプロセスによりもたらされた価値の変化を評価し、追跡することを考えなくてはならない。時間が経つに連れて、プロセス改善が進行し、パフォーマンス、品質、もたらされた価値とコンプライアンスの関係が発展する。

私は、今回の試みの中で、時間が経過しても変化しない、パフォーマンスの点数付け手法を思い付いた。プロセスが進化しても比較目的で利用できるために、点数付け手法は、方法ではなく成果に

焦点を合わせる必要が有る。単純性を重視し調査をした結果、プロジェクトを評価するためのシンプルな 4、5 個の属性に焦点を当てることにした。これらの属性は、定義された指標と品質標準によって簡単に点数付けができるように設計されている。

一例として、点数付け属性は以下のように単純でよい。

- プロジェクトは明確に定義されている
- プロジェクトはよく計画されている
- プロジェクトはうまく実行されている
- プロジェクトは持続可能な成果を得られそうである

各属性は一連の指標を用いてワークシート上で点数付けされる。「プロジェクトは明確に定義されている」という属性は、要求事項と目標の妥当性と完全性をチェックする以下の決定指標を用いて点数付けできる。

- 目標の妥当性
- ステークホルダーが関与し、コミットしていること
- プロジェクト要求事項とスコープが十分に記述され、目標に対して一貫性のあること
- プロジェクト・ガバナンス構造が定義されていること
- 適切な文書化

各指標は、それらを評価者が容易に確認できるように定義された品質基準のチェックリストに対して測定される。「目標の妥当性」は、以下に示す特定の品質原則に細分化できる。

- 目標は、特定され、測定可能で、明確かつ現実的なものであること
- 目標は、事業計画や企業目標と一貫性があること
- 受益者のニーズが目標に反映されていること

これらの 4 つの単純な属性は、効率性と有効性という点だけでなく、何故プロジェクトがうまく実行されないのかという観点から評価するための完璧な手段を提供するという点で優れている。それにより

是正措置のための積極的な提案ができるようになる。パフォーマンスを評価するプロセスは、実際にはパフォーマンスの向上にも貢献することになる。これはだまされているように感じないか？しかし、重要なのは手段ではなく、最終結果である。

あなた自身の個人的好みとあなたが達成しようとしているものの両方に依存するオプションが存在するプロジェクトに対して、いつ、誰が点数付けをするのかということを疑問に思うことだろう。特定のライフサイクル・エンドポイントにおいてプロジェクトを評価することは、問題を迂回したり、既に問題が発生している場合には軌道に戻したりするために、注意が必要なポイントや領域に対する客観的なヘルスチェックとして機能する。

指標と品質標準のワークシートは、自己管理あるいは独立評価者による管理とすることができる。プロジェクトのワークシートによる点数付け評価は PMO スタッフにより実施できるが、学習を最大化するには同僚グループが実施することで最もよく機能する。同僚のレビューによるアプローチというアイデアは、点数付けによって特定された課題に対する方策の最善の過程を同僚のプロジェクト・マネジャーが協同的に議論するというもので、私の好むところである。またそれにより、他のプロジェクト・マネジャーがうまくやっているものを同僚に見せる機会が与えられる。

時間が経過し組織が成熟するにつれ、品質基準や指標が変更されることがある。しかし、正しく設計された場合、PMO に継続的改善の能力を与えるために包括的な指標は不変である。評価の内訳を分析することにより、PMO は改善要求の優先順位付けに指標を用いることができる。例えば、ポリシーの強化、手順もしくはテンプレートの変更、あるいは特定の領域のトレーニングを強めることなどである。

私がこの組織でパフォーマンス測定を始めた当初、スタッフはそのプロセスを拒否した。PMO がプロジェクト・マネジャーを評価している、そしてそのプロセスが監査のイメージを思い浮かばせる、といった一般的な印象があった。プロジェクト・マネジャーは忙しく、そして私がそうであったように、最初はより表面的で具体的な優先事項に関心があった。他の新しいプロセスが実行されると同様に、そのアイデアを行き渡らせ、スタッフが受け取る価値を示すのに時間がかかった。

効果的なプロジェクト評価プロセスを実行する鍵は、管理を簡単なものに保ち、詳細についてはフレキシブルだが一貫性のある高レベル・ビューに集約することができ、改善強化を建設的にすることであ

る。調子に乗って沢山の品質基準で点数付け指標を複雑にすることは容易である。私の場合、容易に理解でき、必要に応じて詳細化できるような、二、三個の重要な測定から開始した。

ワークシートは文字通りチェックリストだったが、品質基準がどの程度満たされていたのかを示した評価体系にのちに変更できる。ワークシートは単純で、誰でも生めることができる。評価の結果としての勧告は、つまらぬあら探しをするものではなく、注意を必要とする主要な分野に対する建設的なフィードバックであった。プロセスの全体は、総体的 PMO パフォーマンス・レポートに統合され、何がうまく行っているのか、さらなる向上のために組織がどの分野に焦点を当てるべきかと言ったことがそのレポートにより伝達される。（詳細については、プレミアム会員であれば「プロジェクト・マネジメント評価レビュー報告とワークシート・テンプレート」を参照されたい）

過ちから学ぶには虚心坦懐（オープン・マインド）であるべきである。プロジェクト・マネジメントのキャリアを持つということを定義するものは、改善の余地があることと学ぶ機会の豊富さである。プロジェクト評価プロセスは、プロジェクト・マネジャー、PMO、そして組織の建設的な学習を推進する一つの方法である。私はこの経験によりプロジェクトを評価するための興味深い方法を知り得ただけでなく、リーダーとしてプロジェクトの最終結果に注目するだけでは十分でないということを改めて認識した。また、あなたがどのように得点付けをしたかを見るための方法が誰にでもあるということを確認する必要がある。