

PMO マーケティング

PMO によるプロジェクトマネジメントの普及

好 川 哲 人

PMO Marketing

Tetsuto YOSHIKAWA

キーワード: プロジェクトマネジメント, PMO, マーケティング, プロジェクトワークアウト

1. はじめに

著者は多くのプロジェクトマネジメント導入コンサルティングや PMO (プロジェクトマネジメントオフィス) 設立コンサルティングを手がけてきたが、その中で以下に示すような考え方や進め方をする組織を多く見てきた。

- プロジェクトマネジメントを導入すれば、プロジェクトマネジャーの行動が変わると思っている
- プロジェクトマネジメントを導入した後に、適応するようにプロジェクトマネジャーを教育している
- プロジェクトへのインセンティブ制度により、プロジェクトマネジャーやメンバーのモチベーションが高まると思っている
- 事業部長がプロジェクトマネジメントに力を入れている姿勢をみせれば、プロジェクトマネジャーはついてくると思っている
- プロジェクトマネジメント制度の実行推進は問題が見つかったときにモグラ叩きのやっている
- プロジェクトマネジメントの制度に対して、プロ

ジェクトマネジャーの抵抗に合う

ひとつひとつを見ていくと、そんなにおかしなことではない。むしろ、この中にはプロジェクトマネジメントの普及のためには必要だと言われていることもある。しかし、これらは、著者がこれまでプロジェクトマネジメントの導入コンサルティングの中で見てきた典型的な落とし穴である。このような考え方、進め方をしていると、うまく行かない。最初はうまく進んでいるように見える場合もあるが、結果的にプロジェクトマネジメントが定着しない。導入してしばらくすると、形骸化し、本来の導入目的が達成できないままになる。ひどい場合には忘れ去られることもある。

この解説では、PMO マーケティングという視点から、どうすれば PMO がプロジェクトマネジメントを組織に定着させることができるかについて述べる。

2. プロジェクトマネジメントの定着とはどのような問題か？

2.1 なぜ、プロジェクトマネジメントが実行されないのか

多くの企業が PMO を設立し、プロジェクトマネ

* (有)プロジェクトマネジメントオフィス
受付: 2007年11月z日

ジメントの社内普及に力を注いでいる。その取り組みを見て感じるのが、PMOの活動の認知や、プロジェクトマネジメントの導入という問題の本質を捉え違えているのではないかということだ。よく見かけるケースは、導入した手法や標準が使われないという問題と、プロジェクトマネジメントとして何をすればよいかという問題を混乱していたため、どんどん深みにはまっているようなケースである(図1)。

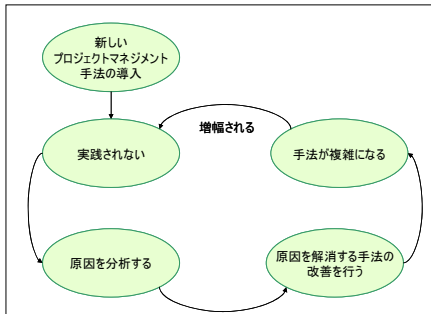


図1 悪循環

例えば、

見積もり標準を作った

- あまり使われていないようだ
- 精度がイマイチだというのがプロマネの評判
- もっと精度の高い方法を取り入れる
 - 手法が複雑になって使いこなせない

というような展開である。これは一見、プロセス改善のように見えるが、結果として制度が重くなり、ますます実行されなくなるという結果に終わることが多いのだ。

2.2 知らないものは使えない

このような悪循環パターンは多種多様だが、これを断ち切る方法として以下のようなことを再確認してみるとよい。

- (Q1) 標準を知っているか
- (Q2) 標準の使い方(内容)を知っているか、

あるいはマニュアルの存在を知っているか

実際にコンサルティングの中でそういった確認をすると、Q1の方は50%~60%のプロジェクトマネージャーは知っているというケースが多い。ところが、Q2の方はせいぜい30%である。PMOのスタッフすら、100%知っているということは稀である。最近、かかわりのあったある企業ではプロジェクトマネージャーで10%以下、PMOも50%に満たなかったという事例もあった。このような状況で、いくら標準の質を上げたところで、使われないという状況が変わるはずがないのだ。ここを錯覚しているのだ。

これは一種の思考の罠みたいところがある。使われない原因分析の仮定で、デリバブルズ(PMOとしての成果物、標準など)の品質にしか、関心が行っていない。なぜか、標準の質がよければみんなが使ってくれるという仮定(前提)を持って展開している。だから、そのような問題解決思考に入ってしまうのだ。

2.3 間違っただ思い込みから抜け出す

ここでよく考えなくてはならないのは有用な手法であれば使われるだろうというのは提供する側、つまり、PMOの思い込みに過ぎないことだ。いくらよいものを作っても、その存在や内容が知られない限り、その手法は使われることがないという自明の理である。仮に、一度、使って二度と使わないというのであれば、これは標準の質の問題だといえよう。しかし、一回も使っていないプロジェクトマネージャーが多い標準であれば、そういう問題ではない。存在や内容を知らなければ、まず、知らしめるために何をすればよいかを考えなくてはならない。次に、今のものを使わせるように仕向けるために何をしなくてはならないかを考えなくてはならない。ごく当たり前の話である。この単純な問題を、よく「知られていない」という事実を無視して、複雑にしている。こんなことが起っている。

極論すればプロジェクトマネジメントの導入が難しいのは、マネジメント手法そのものが難しいか

らではないし、また、何をすればよいかの判断が難しいからでもない。ほとんどのケースはそれ以前の問題で引っかかっている。内容や、場合によっては存在そのものがよく「知られていない」という問題だ。この問題をプロジェクトマネジメント手法の問題に転嫁している点に最大の問題がある。これを行っている限り、どんな手法を入れようと定着しないだろう。これは、チェンジマネジメントの問題の中核である定着化の問題でもある。

3. PMO マーケティング

3.1 PMO マーケティングサイクル

では、次にどのような活動を行い、定着化サイクルを構築していくかを考えてみたい。この際のキーワードはマーケティングである。

PMO による定着化のサイクルは図2のように

コミュニケーション → 教育 → サポート
 という3つのステップが基本になる。程度の差はあっても、これはどこの組織でもやっていることだろう。実際、おそらく多くの方は、サイクルを見て、
 標準やツールの開発 → コミュニケーション → 教育 → サポート
 という流れを思い浮かべる人が多いだろう。

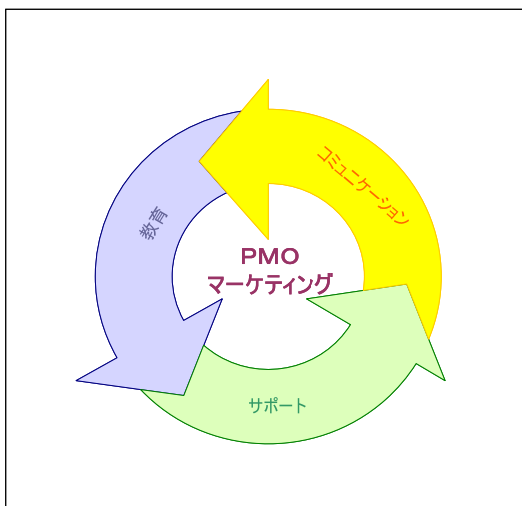
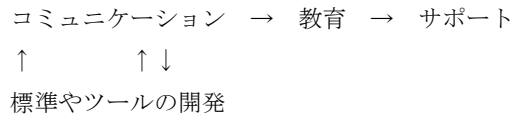


図2 PMO マーケティングのサイクル

しかし、手法や標準の展開をする際に、まず、作っ

て、それを組織内のプロジェクトやあるいは機能組織に知らせていくというやり方はあまり適切とはいえない。これはマーケティングでいえばプロダクトアウトというやり方である。これでは関心が高まらないばかりか、「また、勝手にやることを増やした」などということでは反感を買うのが関の山である。では、どうすればよいか？通知や教育は標準を開発する中で展開していくことが求められる。つまり、



という進め方をしていくことが必要である。これはマーケットインの発想である。このような進め方でPMOの活動や、プロジェクトマネジメントの仕組みの定着化を図る活動をPMOマーケティングと呼ぶ。

3.2 PMO マーケティングのアクティビティ

まず、最初に、上の3つのサイクルの各プロセスで何をすべきかについて述べる。一番目のコミュニケーションは、ユーザ（主にプロジェクトマネジャー）に対しての新しい標準やツールの導入を告知し、それに対して意見交換をするプロセスである。このために、図3のようなアクティビティが必要になる。一連のコミュニケーション活動でのポイントは、どのようなメリットがあるといったことを強調するのではなく、結果としてどのようなプロジェクトマネジメントができるようになるのかを明確にし、その価値をプロジェクトマネジャー自身に判断させることにある。

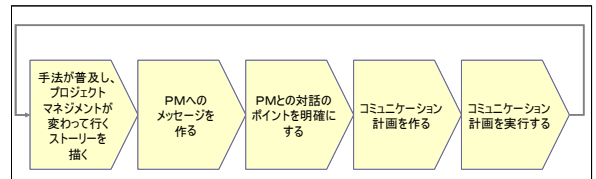


図3 コミュニケーションのアクティビティ

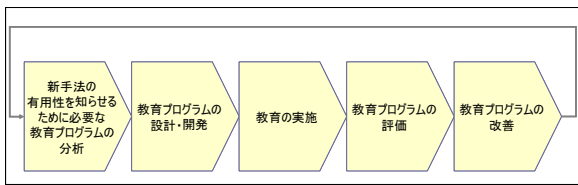


図4 教育

次に、教育であるが、教育は新しい標準やツールをユーザに理解させ、浸透の準備をするプロセスである。ここでは、図4のようなアクティビティが必要になる。ポイントは新しい手法の適用方法をプロジェクトマネージャー自身で考えるように仕向けていくことにある。

3つ目のサポートは、教育を受けたプロジェクトマネージャーが実際に標準を実行したり、ツールを活用する際の支援をするためのプロセスであり、このためには図5のようなアクティビティが必要になる。ここでは、プロジェクトマネージャーの理解度に併せてサポート活動をしていくことが肝要である。

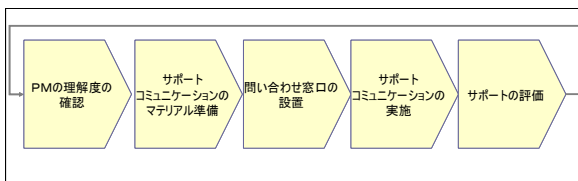


図5 サポート

3.3 PMO マーケティングの事例紹介

次に、実際に PMO マーケティングを行った事例を紹介しよう。この事例では、ある企業の PMO の立上げから1年間の取り組みである。この組織では図6に示すような PMO ロードマップをつくり、PMO を立ち上げていった。まず、PMO の立上げの際には PMO の存在そのものを周知するための PMO マーケティングの活動を行い、PMO の立上げののちには、特定の標準やツール（プロジェクト憲章やプロジェクト計画標準）についての普及をするためのマーケティング活動をしている。その内容は如何に示すようなものである。

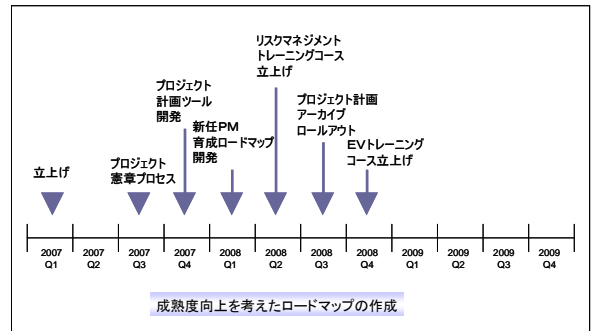


図6 PMO ロードマップの例

(1) コミュニケーション

【PMO 立上げ時】

- ・マネジメントから PMO の体制と PMO マネージャーの任命についての紹介（アナウンス）
- ・ PMO マネージャーから PMO の主要な目標と、予想される立上げ日程の紹介（書類）
- ・月1回程度で、立上げの進捗と PMO チームメンバーの紹介（電子メール）
- ・タイムリーに情報を提供するための PMO-Web サイトの構築
- ・ PMO とその活動に関する議論をするためのタウンミーティング
- ・プロジェクトマネジメントコミュニティがあれば、コミュニティとの議論の場にする
- ・ PMO の立上げの指導のアナウンスと Web サイトへのアクセス喚起
- ・ノベルティの配布など

【立上げ後】

- ・ PMO の新規活動テーマ、新しい成果物、プロセスや標準の改訂などをアナウンスする
- ・ PMO とその活動に関する議論をするためのタウンミーティング

(2) 教育

【PMO 立上げ時】

- ・ PMO のコンセプト、目標、役割、責任、組織への貢献について、機会を作り、プレゼンテーションを行う

- ・他の組織の PMO の成功事例を、Web サイトに掲載して読ませる

【立上げ後】

- ・PMO をどのように使うかを説明した「ユーザーズガイド」を準備する

- ・プロセス、テンプレート、そのほかのデリバブルに関する資料作成・配布とトレーニングプロジェクトマネジメントコミュニティがある場合には、コミュニティが期待するものを優先する

(3) サポート

【PMO 立上げ時】

- ・PMO からのコミュニケーションに対する期待を持たせる

【立上げ後】

- ・PMO の活動や直近のデリバブルやイベントを知らせるニュースレターを配布
- ・プロジェクトマネジメントのトレーニングカレンダーを配布

3.4 PMO マーケティングのポイント

PMO マーケティングのサイクルの中でもっとも重要なのは通知を行うコミュニケーションのタイミングと内容である。これは、上に述べたように開発をすることを決めた段階で第一報を行うことが望ましい。この段階で、なぜ、その開発アクティビティを行うのか、それがどのようにメリットをもたらすのかといったことを明確にしておく。と同時に、その段階から教育を行う。ここにもうひとつのポイントがある。ここでいう教育は標準の使い方そのものではない。この段階では、その標準が導入されたときにプロジェクトマネジメントがどのように変わって行くかを教えるような教育である。従って、長時間をかける必要はない。1時間でもいいので、プロジェクトマネジャーに集まってもらい、背景説明を行い、また、方向性について意見を求める。このためには「タウンミーティング」を開催するとよい。タウンミーティングは米国のニューイングランド地方で実施されているミーティングで以下のようなものである。

各州によって形態は異なるが、概ね「町」単位で1年に1度開催され、住民の参加により予算、法律、その他自治体に関わる今後1年間の事項を採決する

(Wikipedia より)

起源は地方自治体の意思決定方式であるが、これをチェンジマネジメントに活用する組織が多い。後で述べる(プロジェクト)ワークアウトもそのひとつである。プロジェクトマネジメントに関する標準を策定することは組織ガバナンス上はPMOの仕事であるが、その定着や効果を考えた場合には、特にプロジェクトマネジャーの「自己決定」の形を作ることが極めて大切である。タウンミーティングは自己決定の形をつくるには有効な方法である。この際、もし社内にプロジェクトマネジメントコミュニティがあればコミュニティを徹底的に利用することが重要である。これにより、コミュニケーションと教育を行うと同時に、パイロット実施も含めて標準の評価をして、改善・洗練させていく。このサイクルをまわしていかない限り、いくらツールを準備しても、いくらレギュレーション化をしても、その標準が有効に機能することはないだろう。

4. プロジェクトワークアウト

最後にPMOマーケティングの発想でプロジェクト改善をする方法について言及しておきたい。米国GE社が考案した現場での改善や問題解決の手法で全世界に広がっている手法にワークアウトという手法がある。ワークアウトはできる限り現場に近いところへ問題解決と業務改善をエンパワーメント(権限委譲)し、迅速かつ集中的に意思決定するためのプロセスのことである。

これをプロジェクトマネジメントの改善に応用したプロジェクトワークアウトという手法がある。プロジェクトワークアウトはプロジェクトマネジメント改善においてPMOマーケティングの手法として活用することができる。まず、プロジェクトワークアウトは図3に示すようにベンチマーキングより改善目標を設定し、その目標を達成するプロジェクトマネジメント改善を考案し、それにプロジェクトマネジャーが自発的に取り組み、目標達成が可能であると判断できれば、タウンミーティング

5. まとめ

この解説では、プロジェクトマネジメントの定着のためにPMOマーケティングの手法を提案し、また、PMOマーケティングの考え方による継続的改善のためにプロジェクトワークアウトの手法を使うことを提案した。読者の組織のプロジェクトマネジメント導入の参考となれば幸いである。

参考文献

- [1] Letavec, C. J. : The Program Management Office: Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO, J Ross Pub (2006)
- [2] 佐藤文弘「チェンジマネジメントー組織と人材を変える企業変革プログラム」, 英治出版 (2007)
- [3] デーブ・ウルリヒ, スティーブ・カー, ロン・アシュケナス (高橋 透, 伊藤 武志訳)「GE 式ワークアウト」, 日経 BP 社 (2003)
- [4] Hill, G. M. : The Complete Project Management Office Handbook, 2nd」, Auerbach Pub (2007)

好川 哲人

1982 年神戸大学工学部大学院システム専攻修了, 三菱重工業(株)に入社。1990 年(財)京都高度技術研究所研究室長。1992 年、独立。1997 年神戸大学経営学部大学院修了。2004 年(有)プロジェクトマネジメントオフィス設立。PMO のコンサルティング活動を行う。1 万 6 千人の読者を持つメールマガジン「PM養成マガジン」を発行、著書に、「プロジェクトマネジャーの成功する法則」(200

を開いて、改善を正式に決定するという手法である。ここで開催されるタウンミーティングは上に述べたPMOマーケティングのタウンミーティングと同じものだと考えてよい。つまり、図4のような流れの会議である。

プロジェクトマネジメントには元来、レッスズラウンドといった改善のプロセスが含まれているが、どうしてもプロジェクトマネジメントプロセスへの改善が遅くなるし、また、プロジェクトマネジャーの当事者意識が薄くなる。これに対して、プロジェクトワークアウトはPMOマーケティングであり、スピーディーに進めることができると同時に、プロジェクトマネジャーを決定の当事者にすることができる。この2つの改善アプローチの性格を考えると、レッスズラウンドであぶりだした問題を、プロジェクトワークアウトによって定着させていくことが望ましい。

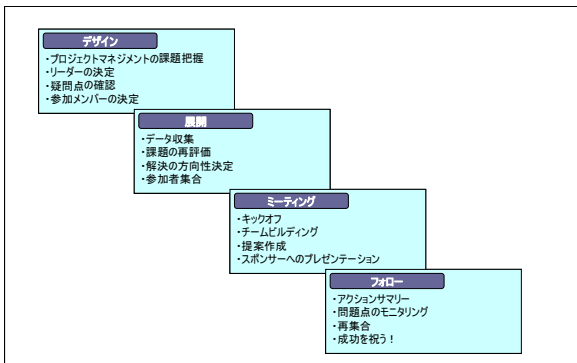


図7 プロジェクトワークアウトの流れ

