

「PMO サービスの現状と今後」 についての考察（前篇）

株式会社クロスフィールド
松岡 博英

はじめに

PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）という言葉が、いつ生まれ、いつから広く認知されるようになったのか？正確な時期は不明ですが、その生い立ちが『プロジェクトマネジメント』の重要性認知と歩みをともしていることは間違いないように思います。PMI（※）日本支部の発足（1998年）や大規模システムプロジェクトのトラブルが大きくとりあげられたことが契機となり、2000年前後よりIT業界を中心にプロジェクトマネジメントの重要性が広く認知されるようになりました。PMOは、こうした時流の中、より複雑なプロジェクトを管理する手法/ツールとして生み出され、時代に合せて変化を遂げながら普及してきました。PMOという概念自体は、米国発祥のものと言われていますが、日本国内においては、クライアントやプロジェクトのニーズに合わせてさまざまなスタイルが生み出され、いまなお進化を続けています。

筆者は、10年余りにわたりプロジェクトを通じてPMOの現場に身を置いてきました。本稿は、筆者が極めて私的、かつ独自の視点で、「PMOとはなにか？」という問いに解釈を試み、さらに、PMOを“サービス”として提供する側（つまり我々のような立場です）から見た現状（これまで）の検証と今後に向けた取り組みについて考察したものです。かなりの独断と偏見に満ちた私見であることを予めご承知いただき、お読み頂ければと思います。

※Project Management Institute（プロジェクトマネジメント協会）
非営利のプロジェクトマネジメントの組織であり、ワールドワイドでプロジェクトマネジメントの標準策定、資格認定、交流などを行っている。日本国内唯一の支部が「一般社団法人 PMI日本支部」。

I章：PMOとはなにか？

PMOとはそもそもなにか？組織体（部門）、サービス、はたまた概念を指すものか？一般的なPMOの定義としては、「組織における複数のプロジェクトを横断的、統合的に管理し、プロジェクトの効率的運営を図るとともに、組織全体としてのプロジェクト投資効果を最大化することを目的とした部門/組織体である」、というように表現されることが多いと思います。一時期、プロジェクト・マネジメント・オフィスの上位概念として、「プログラム・マネジメント・オフィス（※）」なる用語も登場しましたが、今では、PMO＝プロジェクト・マネジメント・オフィスという解釈が広く浸透しているようです。

いずれにしても、PMOは“複数プロジェクトの統合管理”を主目的としたものと理解できそうです。しかし、実際のプロジェクト現場で「PMO」と呼ばれる組織体は、必ずしもこの定義に当てはまるものばかりではありません。単一のプロジェクトにおけるチーム間の横断・統合管理組織もPMOと呼ばれ、むしろ、こちらのほうが一般的だと思われるかもしれません。ではなぜ、PMOの解釈は多様化したのでしょうか？その答えは、PMO誕生の背景と時代に合せて変化したPMO形態の多様化にあると考えられます。順を追って説明していきましょう。

※プログラム・マネジメント・オフィス
プロジェクトが有期の活動であるのに対してプログラムはある特定の目的のために継続的に行われる活動とされる（プログラムはプロジェクトの上位概念であると定義される）。この目的のために、複数のプロジェクト群にて構成されたものをプログラムと呼び、これを統括管理する組織をプログラム・マネジメント・オフィスと呼ぶ。

➤ PMO 誕生の背景

- 旧来型プロジェクト管理の限界

PMO の定義からすると、PMO は、企業内の複数プロジェクトを統合的に管理することを目的として設立されたものと解釈できます。確かに、プロジェクトという概念、活動形態が浸透し、企業運営に活用される機会が増大したことで、これを効率的/効果的に管理する手法が模索されてきたことは間違いありません。しかし、過酷なプロジェクト現場を知る身としては、これだけが PMO 誕生の背景ではないと考えています。冒頭でも触れましたが、2000 年前後を境に大規模システムプロジェクトのトラブルが社会的に取り上げられることが増え、ビジネスインフラとして IT の重要性が広く認知されるようになりました。このこと自体は IT 業界にとって悪い話ではないのですが、一方で、大規模プロジェクトを預かる PM (プロジェクトマネージャー) には、より大きなプレッシャーがのしかかるようになったのも事実です。M&A にかかわる大規模システム統合、あるいは短時間で膨大な処理を要求される EC サイトなど、ミッションクリティカルなシステム案件の増加に加え、さらなる短納期化が要求されるなど、プロジェクトが複雑化・高度化する中、ひとりの PM による旧来型プロジェクト管理手法 (いわゆる QCD (品質・コスト・納期) に的を絞った管理手法) は限界を迎え、プロジェクト管理スタイルの抜本的見直しが急務となっていました。

・新たなプロジェクト管理手法と PMO

旧来型のプロジェクト管理スタイルが見直され、新たなプロジェクト管理方法論として PMBOK (※) が登場しました。PMI による普及活動もあって、PMBOK は急速にプロジェクト現場に浸透し、現在では、事実上のプロジェクト管理標準として位置づけられるまでになりました。一方、複雑なプロジェクトをひとりの PM ではなく、複数メンバーによるチーム (プロジェクトマネジメントチーム) で管理するプロジェクト管理スタイルが生まれ、大規模プロジェクトを中心に広がっていきましたが、この過程で PMBOK と PMO は密接に結びつきを強めていきました。しかし、見方を変えると、複雑なプロジェクトを管理するためには、プロジェクト管理手法自体が複雑にならざるをえず、そのためには、ある程度の役割分担が不可欠であった、結果的に複数メンバーでのプロジェクトマネジメントを実行せざるを得なかった、というのが実態なのではないか、と思います。

※PMBOK (Project Management Body of Knowledge)

PMI が策定したモダンプロジェクトマネジメントの知識体系。現代では、プロジェクトマネジメント標準として世界的に認知されている。

➤ PMO の機能と役割

ところで、少し本題から離れますが、このあと紹介する PMO の多様性をご理解いただくために、一般的な PMO 定義に基づく PMO と PM (プロジェクトマネージャー) の関係性を明らかにし、その中で PMO が果たす機能と役割を整理しておきたいと思えます。

・PMO と PM のスコープ

複雑なプロジェクトの管理が PM (個人管理体制) から PMO (チームによる集団管理体制) に委ねられたとはいえ、個別のサブプロジェクト、チーム単位では、PM もしくはチームリーダーが存在し、限られた範囲で管理責任を負うことに変わりはありません。また、企業内の複数プロジェクト管理を目的に設置された PMO の場合でも、管理下の個別プロジェクトには PM が存在します。したがって、PMO と PM の役割/責任を明確にしておくことが運用上重要になってきます。この定義を誤ると PMO と PM の間で敵対関係が生じたり、情報共有が不十分になったりという事態に陥り

かねません。PMが個別のプロジェクトに対して責任を負う以上、個別最適を優先する傾向が強くなることは否定できず、PMOは全体視点に立った監視という役割を負わざるを得ませんが、基本的には、PMの後方支援部隊という役割こそがPMOの存在意義であるということをお明確にしておかなければなりません。

PMOとPMのスコープ

| | PMO | PM |
|-------|---------------------------------------|----------------------|
| ミッション | プロジェクトの後方支援 | 個別プロジェクトの成功 |
| 責任範囲 | PMO管理対象の全プロジェクト (各メンバーの役割は限定的) | 個別プロジェクトの全責任 |
| 管理方針 | 全体最適 (プロジェクト横断的課題について 一切の責任を負う) | 担当プロジェクト において個別最適 |
| 管理期限 | 無期 (個別プロジェクトの 完了に左右されない) | 有期 (プロジェクト完了まで) |

・PMOの機能と役割

上記をふまえ、PMOの機能と役割をまとめてみます。個別プロジェクトの後方支援に加え、複数プロジェクトに跨る問題の解決やプロジェクト管理ノウハウの開発/収集、マネジメントへのレポートなどPMOの果たす役割は広範に及びます。常設部門として存在するPMOの場合、プロジェクトの投資判断そのものに対して、評価を行うケースもあります。

PMOの機能と役割

| 機能 | 役割 |
|------------------|--|
| 個別プロジェクト後方支援 | <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト管理タスク支援 ・各種コンサルティング ・リソースアサイン |
| プロジェクト横断的課題対応 | <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト横断的課題の収集 ・プロジェクト横断的課題解決策検討、および解決 |
| プロジェクト管理手法/ツール開発 | <ul style="list-style-type: none"> ・各種プロジェクト管理標準の文書化 ・各種プロジェクト管理ツールの開発、改善 |
| プロジェクトノウハウ収集/蓄積 | <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト事例(成功・失敗)の収集 ・プロジェクト管理ノウハウの収集 ・プロジェクトナレッジの体系化 |
| 個別プロジェクト評価 | <ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト実施可否判断基準の策定 ・プロジェクト評価指標の策定 ・プロジェクトの投資効率、損益等分析 ・プロジェクト評価(実施可否/結果) |
| マネジメントレポート | <ul style="list-style-type: none"> ・全体プロジェクト進捗報告 ・緊急課題の報告 |

➤ PMOの需要拡大と多様化

PMO が誕生してから 10 年余、プロジェクトはさらに大規模化、複雑化し、プロジェクト管理の難易度は一段と増大しています。もはや PMO は大規模プロジェクト運営に必要不可欠な存在となり、さらには中堅企業クラスのプロジェクトにおいても数多くの導入事例がみられるようになりました。こうした PMO の需要拡大は、PMO にどのような変化をもたらしたのでしょうか。

・大企業：PMO の常設化と内製化

企業合併に伴う大型プロジェクトでは、プロジェクト管理運用ルールを策定するだけでも一大事ですが、同時並行で進行する複数のプロジェクトを統合的に管理し、膨大な数のステークホルダーと調整作業を行うためには、PMO 構成メンバーが数十名に及びというケースも少なくありません。しかし、PMO 運営スキルを要するメンバーを一度に大量に確保することは、大企業といえども至難の業であり、必要十分なりリソースを手当てできないことしばしばです。このような状況を鑑み、恒常的にプロジェクトを抱えることの多い一部の大企業では、PMO 組織を常設化し、専門スタッフを社内で養成、もしくは外部要員を中長期的に確保する取り組みに着手する例も出てきました。

・Sler 企業：PMO 組織の役割拡大

Sler 企業の中でも PMO 組織を常設化するケースが増えています。自社が抱えるプロジェクト（クライアントから受託した開発プロジェクト等）の後方支援という点では、クライアント側に設置される PMO と同じ機能といえますが、プロジェクトリソースのアサイン管理、納品物の品質管理、さらには各プロジェクトの採算管理まで守備範囲とするケースもあり、一般的な PMO よりも広範、かつ強力な権限を有する場合が多いようです。

・中堅企業：プロジェクトマネジメントからユーザーサポートまで

中堅企業においては、恒常的に情報システム部門の要員不足に悩まされるケースが少なくありません（IT 機能を“ノンコア”と位置づけ、かなりの業務を外部委託し、情報システムは窓口担当者のみ、というような企業も珍しくありません）。従って、基幹システム導入のような大規模プロジェクト時には、プロジェクトマネジメント体制を強化するために外部要員を調達し、PMO（実質的にはプロジェクトマネジメントチームのような位置づけ）を組織することになります。このようなケースでは、そもそも情報システム部門が手薄なために自社内で十分なユーザー部門サポートを提供できず、PMO にはプロジェクトマネジメントのみならず、ユーザータスクに対する手厚いサポートまで期待されることが多く、相応の機動性が求められます。

同時並行で進行する多数のプロジェクトを統合管理するための大規模な PMO 組織から、中堅企業の基幹システム導入プロジェクトにおける PMO（＝プロジェクトマネジメントチーム）まで、一言で PMO と言ってもクライアントやプロジェクトのニーズによりその形態はさまざまです。プロジェクトマネジメントチームのスタイルは、厳密に言うと PMO 定義から外れるものかもしれませんが、PMO 誕生の背景を鑑みれば、PMO バリエーションのひとつと捉えることに違和感はないように思います。

最初の問いに戻りましょう。PMO は、なぜさまざまに解釈されるのか？それは、PMO がそれぞれのプロジェクト現場において、常に最適な形に姿を変えて存在しているからにほかなりません。見方を変えれば、だからこそ PMO は、一時の流行にとどまらず、こうしてしっかりと市場に根付くことができたとも言えそうです。PMO とはなにか？極めて

私的な、筆者独自の PMO 定義は、こうなります。

『PMO とは、プロジェクト成功のために、クライアントとプロジェクトのニーズに合わせて最適な形でプロジェクトマネジメントを提供する組織/サービスである』

最後に、PMO をサービスとして提供する「PMO サービス事業者」について少し触れておきましょう。

➤ **PMO サービス事業者**

PMO 需要の拡大により、必然的に PMO メンバー（=PMO 運営スキルをもったリソース）への需要も益々増大しています。しかしながら、PMO メンバーには、PMBOK をはじめとするプロジェクト管理ノウハウや高度なコミュニケーションスキルが要求され、大企業でさえも、必要なリソースを自前で調達することは容易ではありません。そもそも事業会社においては、PMO を常設でもしない限り、PMO スキルを習得した人材を長期に亘って適切な部署・職務にアサインすることが困難であるため、PMO メンバーの社内育成自体になかなか本腰になれない、というのが実情だと思います（実は、これは、中堅企業で優秀な情報システム担当者が育ちにくいという問題と本質的には同じだと筆者は考えています、このことはまた別の機会に取り上げてみたいと思います）。

オンデマンドでの PMO メンバー調達というクライアントニーズに応える形で、大手ファームに代表される総合コンサルティング会社は、新たなコンサルティングメニューとして“PMO サービス（※）”を開発し、提供しています。しかしながら、総合コンサルティング会社のサービス形態（チーム体制、提供価格等）では、クライアントのニーズ全てには対応しきれず、その隙間（=新たな PMO 市場）を埋める形で、PMO サービスの提供に特化した“PMO サービス専門コンサルティング会社（以下、「PMO コンサル」といいます）”が台頭するようになりました。PMO コンサルは、総合コンサルティング会社に比べ少人数でのサービス提供が可能であり、クライアント PM と共同でプロジェクトマネジメントチームを組織してプロジェクト現場に深く入り込むスタイルを得意としており、総合コンサルティング会社ではカバーしきれないきめ細かなニーズに応えることを売り文句にしています。

※総合コンサルティング会社の PMO サービスは、企業統合や大規模基幹システム開発等の大企業向けの PMO サービスであり、PMO 構成メンバーも数十名規模のものが多いと言われている

以上、前篇では、PMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）の定義とプロジェクト現場における PMO 形態の多様化についてご紹介しました。次回は、当社の事例をもとにした PMO サービスの現状と、その中で見えてきた PMO サービスの課題について、ご紹介する予定です。