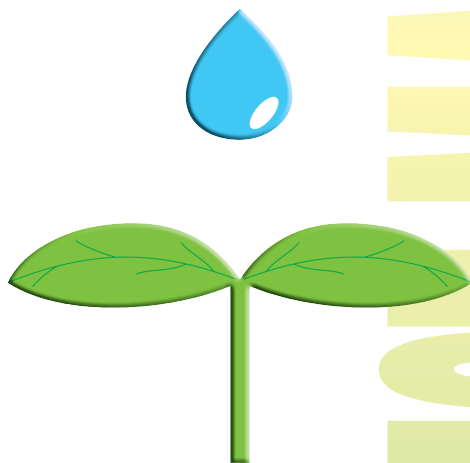


やってみよう!! プログラムマネジメント

プロジェクトマネジメント学会
標準化検討委員会(著)
教育・出版委員会(編)



一般社団法人プロジェクトマネジメント学会

「PM 学会教育・出版シリーズ」の発刊にあたって

プロジェクトマネジメント学会は学会創立以来、研究発表大会、国際会議、各種研究会の開催などを通して、理論と実践の両面から多彩な活動を続けている。一方、これに呼応して PM に対する関心も増しており、専門的な知識やノウハウを手取り早く身に付けたいという欲求が高まっている。この機会に、PM の基礎的理論や実践の手法を明快にわかりやすく解説した PM のテキストを早期に刊行することは、PM の更なる普及に弾みをつけるうえで有意義であると信ずる。

この趣旨に沿って、「PM 学会教育・出版シリーズ」と銘打ったシリーズを学術・実務の経験者によって提供することを企画した。本シリーズは、PM の発展に対応すること、また読者の要望に応えやすいことを考慮して、オープンエンデッドなものとし、初心者から熟練者まで、それぞれの読者が手軽に読める平易な内容で執筆することを目標としている。

本シリーズが読者の PM に関する理解を深め、実践的な応用力を培うのに役立つことを期待したい。

プロジェクトマネジメント学会 教育・出版委員会

初代委員長 高橋 宗雄

目次

はじめに 日本におけるプログラママネジメントの重要性…………	1
第1章 事業ベネフィットを実現するプログラママネジメント…	9
第2章 多国籍企業の大規模変革におけるプログラママネジメント 実践事例 ……………	17
第3章 外資系企業における複雑・大規模プロジェクトの 取り組み ……………	25
第4章 大規模プロジェクト遂行におけるプログラママネジメント 視点の重要性 ……………	33
第5章 プログラムマネジメントの実組織適用を通じた考察…	43
第6章 伝統的日本企業でのプログラママネジメント…………	53
第7章 プログラムマネジメント実践の勘所…………	61
おわりに 読者の皆さまへ ……………	73

日本におけるプログラムマネジメントの重要性

1. 背景 ～日本ではプログラムマネジメントへの関心が低い～

この 20 年の間に、日本でもプロジェクトマネジメントについては広く認知されるようになりました。1999 年にプロジェクトマネジメント学会が設立され毎年活発な議論が行われており、日本における PMP 有資格者は 3 万人を超えています。

一方、プログラムマネジメントについてみると、PMI の「プログラムマネジメント標準」は第 3 版、英国の”Managing Successful Programmes” (MSP) は第 4 版と、版を重ねて世界的な広がりを見せています。国際標準化機構 (ISO) においても TC258 でプログラムマネジメントの国際標準を作成中です。Program Management Professional (PgMP) 有資格者は世界で 1300 人を超えましたが、日本に 4 人しかいません。世界的な盛り上がりとは異なり、日本では、プログラムマネジメントに対する関心は高くありません。

2. 日本に「プログラム」がないはずがない！

PMBOK が入ってくるまで日本でプロジェクトマネジメントが行われていなかったわけではなく、業界横断的に体系的な整理が行われていなかったもので、個々には優れたプロジェクトマネジメントの実践事例や、個別企業におけるプロジェクトマネジメント標準に類するものは存在していました。PMBOK を見たプロジェクトマネジメント有識者は、自分たちが実践してきたこと、考えていたことが整然と書かれていると、好意的に受け入れたものでした。プログラムマネジメントについても同様のことがあると思います。

アポロ計画はプログラムの事例として参照されますが、日本でも幾多の巨大技術が開発されてきました。宇宙開発にとどまらず、新幹線や交通網整備、大規模で複雑な工場建設、社会インフラ的な情報システムの開発など、プロジェクトと呼ぶには、複雑で大規模なものが作られ実用に供されて、現在の日本が形作られています。企業が事業内容を大きく変化させたり、大規模な合併を行ったり、あるいは大規模なリストラを敢行して再生したりと、プログラムと推定されるような大事業が成就しています。

われわれはこのような大事業をプログラムとは呼んでいませんでしたが、目的達成に向かって多数の複雑な活動を調整し、幾多の困難を乗り越えてきたノウハウは、企業や社会のそこここに散在しているのではないのでしょうか。日本に存在する構造物や情報システム、技術や研究成果、組織体や社会制度は、欧米に比して小規模で単純とは決して言えるものではありません。これらの成果が生み出される過程では、複雑さと不確実さに立ち向かい、多くのステークホルダーから協力を引き出して、プログラムマネジメントに相当する行動を敢行した人たちがいたはずです。

3. プログラムマネジメントに関する PM 学会の活動

ISO におけるプログラムマネジメントの標準化進展に応じて、日本では何をどうすべきか、PM 学会標準化検討委員会では議論を重ねてきました。そしていくつかの機会を捉えて、情報発信や意見収集の場を設定して参りました。

表 0-1 プログラムマネジメントに関連する PM 学会の活動

時期	内容/題名	発表形式
2013 年 8 月	「プログラムマネジメントを定義するために重要な観点」の公開レビュー	学会ホームページ
2013 年 9 月	「プログラムマネジメントを定義するために重要な観点」(意見書)を発表	ISO/TC258 国内対応委員会を通じ、ISO/TC258/SG4 (スウェーデン)の会合でプレゼンテーション実施
2013 年 12 月	プログラムマネジメントに関する意見・事例の募集	学会ホームページおよび学会誌 (Vol. 15, No. 5) 会告
2014 年 3 月	-PM 国際標準化動向とプログラムマネジメント普及への期待 -プログラムマネジメントを定義するために重要な観点について -公開討論会：日本のプログラムマネジメントの特徴を探る	PM 学会春季研究発表大会における発表および公開討論会
2014 年 9 月	プロジェクトマネジメント国際標準化に関するシンポジウム	公開シンポジウム (東京)
2015 年 1 月	新春 PM セミナー「ISO 報告会」	公開セミナー (東京)

4. 日本国外で見たプログラムマネジメント

表 0-1 に示したような機会を通じて国内の多くの意見に接する一方、ISO/TC258/WG4 “Programme Management” の各国の専門家とも議論を重ね、多様な知見や見方が存在することが分かってきました。必ずしも網羅的で整然とした知識体系が確立しているわけではなく、実践と経験を積み重ねつつ、理論的整理に向けた努力が継続されている現状があると理解しました。同時に、現代のビジネス環境や社会的状況の中で、複雑で不確実性を伴う取り組みに果敢に挑戦せざるを得ない場面が多々存在し、プログラムマネジメントの知見を整理し、広く実践していくことに対する期待が大きく膨らんでいることも認識できました。

新興国では大きなインフラ需要が顕在化してきており、新興国の台頭に迫られた先進国企業はグローバル市場を目指して大胆な変革を求められています。さらに成熟した社会では高齢化や医療費の増大、若年層の失業や移民の流入など多くの社会問題への対応も迫られています。このような状況では、安定した組織が伝統的な方法を持続することは許されず、将来に目を向けて自らを変革させていくことに知性を注ぎ込む必要に迫られます。そして、不確実な将来を前提としながらも、高度な専門家の能力を効果的に引き出して、複雑な課題に挑戦するためのプログラムマネジメントが求められています。

5. 日本でもプログラムマネジメントは役に立つはずだ！

これまで幾多の困難を乗り越えて豊かな社会を築いてきた日本の企業、組織では、工夫を重ねて培ってきた人財育成や組織制度、マネジメント手法で、これからの問題にも対処できると考える人が多いのも現実でしょう。しかし、日本の近代化の歴史を振り返ると、日本社会独自の萌芽があっても、それが社会全体に広まるには、西欧発の概念整理が有効であった事例が多数あったと思います。あるいは、着想としては輸入しながら、日本独自の発展を遂げた制度や取り組みもありました。プロジェクトマネジメントもそのような事例の一つであり、手形制度や商品先物取引、学制や社会保険制度、事業部制のような組織運営方法など、さまざまな分野で、実践と概念整理が連動しながら発展してきました。リーダーシップ、リスクマネジメント、ファシリテーション、コーチングといった概念についても、そのような特性や行動が日本になかったわけでは

ありませんが、欧米からこのような概念や知識が導入されることによって、日本の産業界でも強く意識されるようになってきました。

プログラムマネジメントについてもまた、従来日本の企業や組織が明確には意識してこなかったものの、事実上実践されていたり、独自の経験や工夫が積み重ねられていたりしたのではないかと考えています。そう考えてくると、われわれの回りの活動の中からプログラムマネジメント的な要素を見出し、それらをこれまでに整理されているプログラムマネジメントの定義や原理と対比することで、われわれの活動をより効果的、効率的に遂行することが可能になるのではないかと、という期待が湧き上がってきます。つまり、プログラムマネジメントの普及が、日本の産業競争力強化や行政の効率化につながる可能性があります。

6. この小冊子の狙い

そのような目論見のもと、標準化検討委員会の面々が、それぞれの立場でプログラムマネジメントの意義について表明することにしました。上記のように、プログラムマネジメントについては、世界的に見てもさまざまな議論があり、何がプログラムマネジメントであるのか、何がそのメリットなのか、断定すると反論が起きかねない状況です。しかし、実践の観点からすれば、何がしか役に立つことがあれば、その有用な側面には目を向けていくべきでしょう。それが最終的にプログラムマネジメントの定義に入るかどうかはこだわりの必要はないと考えました。

以下各章の内容は、委員個人の見解であり、PM学会の組織的な統一見解ではありません。現時点では、見解を統一することよりも、多様な意見を紹介し、プログラムマネジメントに関心を持つ人を増大させ、注意を喚起することの方が重要であると考えました。それぞれ独自の観点で、プログラムマネジメントのベネフィットについて論じています。

まずは、この小冊子を手にとりていただき、目についたところだけでも読んでいただけるように、手軽さ、平易さを重視しました。通勤時にでも開いていただければと考えて、携帯しやすいサイズにしました。

7. 掲載記事の概要

次章以降に掲載した記事の概要を以下に示します。

① 「事業ベネフィットを実現するプログラムマネジメント」

プロジェクトか、プログラムか、の違いは、その規模や構造によるのではなく、計画された QCD のマネジメントなのか、事業目標 (Business Benefit) のマネジメントなのか、の違いであるという主張。

② 「多国籍企業の大規模変革におけるプログラムマネジメント実践事例」

世界 130 国でオペレーションを展開する外資系企業において、現在、大規模かつ複雑な組織&業務変革が展開されています。この Transformation の実行にプログラムマネジメントを効果的に適用し、道半ばではありますが、既に会社としての変革が起こされ、ベネフィットを享受し始めています。プログラムマネジメントの有用性を示す一つの Showcase として、みなさんが会社等のエンティティで戦略目標およびベネフィットを達成する際の一助となれば幸いです。

③ 「外資系企業における複雑・大規模プロジェクトの取り組み」

日本アイ・ビー・エム株式会社 (以下日本 IBM) においてはプログラムマネジメントの基本的理解に基づき、プロジェクトの複雑さの要素を分析して PM の育成に取り組んでいます。プログラムマネジメント知識を浸透させることは複雑・大規模プロジェクトの成功に役立つものと考えます。

④ 「大規模プロジェクト遂行におけるプログラムマネジメント視点の重要性」

開発対象のシステムをサブシステム分割して、大規模プロジェクトを複数のサブプロジェクトの集合体と見なして遂行することで、プログラムマネジメントのノウハウを活用できるという主張。

⑤ 「プログラムマネジメントの実組織適用を通じた考察」

多数のプロジェクトが実施される組織において、横通しの PgM0 機能を充実させ、プロジェクト間の経験、ノウハウ共有を促進し、全体をプログラムとしてマネジメントすることによって、配下のプロジェクト遂行が確実、容易になるという主張。

⑥ 「伝統的日本企業でのプログラムマネジメント」

日本的コングロマリットといわれる日本のある企業グループでは、ここ数年、リーマンショックの後遺症からの回復が急務となっていました。建て直しを担った数名のトップマネジメント層の改革行動をたどってみると、驚くほどプログラムマネジメントの考え方を実践していることに気がきます。意識的であるか否かにかかわらず、典型的な日本企業においても、プログラムマネジメントが実践されつつあることをご紹介します。

⑦ 「プログラムマネジメント実践の勘所」

PM の定着していない／認知されていない組織において、ビジネスベネフィット達成を目指して、プログラムマネジメントを成功させるための注意点に関して紹介します。特に、ボトムアップ的な現場発生的なプログラムを例に、(教条的なトップダウンの標準、原則でなく)、なんとかプログラムの的に回すための注意点を紹介します。

それぞれの主張は、各委員の立場や観点到に依存しており、主張がすれ違ったり、衝突していたりする部分もあります。各記事の位置付けを図 0-1 に示します。プログラムマネジメントを IT プロジェクトの観点から見るのか、経営視点で見るのか、これは標準化検討委員会内でも繰り返し論議になりました。また、概念的、理論的に整理しようという観点と、実務的にどのようなメリットがあるのかといった観点が、こちらは対立するというよりは、両面必要であるがために、議論を複雑にする要因になっていたと思います。

読者の皆さまの立場や経験によって、共感を覚える記事は異なるだろうと想定しており、総体として、より多くの読者に何がしかの示唆を提供できるものと思います。本書を通じて、プログラムマネジメントに関心をお持ちいただき、プログラムマネジメントの効能を見いだす方が増大することを祈念します。

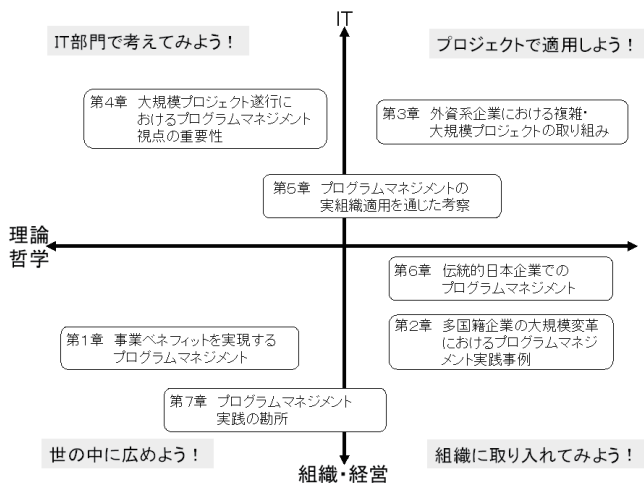


図 0-1 各章の位置付け

第1章 事業ベネフィットを実現するプログラムマネジメント

事業ベネフィットを実現するプログラムマネジメント

1. 未成熟なプログラムマネジメントの理解

日本ではプロジェクトマネジメントの概念は広く産業界に普及し、いくつかの産業においては既に高度にそれが活用されています。また、プロジェクトマネジメントを研究、推進する団体においては、その概念を広義に捉え、ビジネスの成功に向けた必須の方法論としてプログラムマネジメントやポートフォリオマネジメントの研究・整備を進めています。プログラムマネジメントに関して言えば、著名な標準書として PMI の『プログラムマネジメント標準第3版』や AXELOS (旧 OGC) の『マネージング・サクセスフル・プログラム』などが整備されていて、多くのプロジェクトマネージャがその存在を認知し、また、その活用に関する議論や検討を進めています。

しかし、プログラムマネジメントの実践・活用という側面で見ると、日本では必ずしも十分な状況にはないように思われます。冒頭の『日本におけるプログラムマネジメントの重要性』の中でも述べられていますが、日本においてはプログラムマネジメントの関心は低いようであり、それは PM 学会標準化検討委員会の活動を通じても確認されています。プログラムマネジメントの議論をするとき、日本を代表する大手企業であっても、プログラムとは何かを明解に定義し管理手法を整備している企業は少なく、むしろ、どういう活動をプログラムとして管理すべきなのか、その定義の部分で結論が出せないでいる、といった状況が実態であるようです。

2. プロジェクトとプログラムの違い

2.1 プログラムとは何か？

プログラムマネジメントの普及・拡大を考えると、最大の問題がこのプログラム定義に関する共通認識の仕方に問題があるのではないかと筆者は考えています。実際に、例えば PMI では、プログラムを『プログラムマネジメント標準第3版』の中で「個々にマネジメントすることでは得られないベネフィットを実現するために、調和のとれた方法でマネジメントされている、相互に関連するプロジェクト、サブプログラム、およびプログラム・アクティビティのグループ」と定義しています。また、同様に「プログラムとは、企業戦略を実行し、事業または組織のゴールと目標を達成するための手段である」とも記述してい

ます。このような明確な定義があるにも関わらず、PMI のコンGRESSなどに出席すると、講演者のプログラムの捉え方に違いを感じる場面に少なからず遭遇します。分かりやすい例としては、大規模プロジェクトはプログラムとしてマネジメントすべきである、という考え方です。具体例として金融機関のシステム統合プロジェクトなどがこれにあたります。このようなプロジェクトは並行して複数のプロジェクトが進行し、統合のシナリオの中で稼働の順番や連携テストの方法などが綿密に計画され、最終的に全体のシステム統合が完了するというものです。このような仕事は、プロジェクトではなくプログラムとして扱うべきものなのでしょうか？

2.2 一般的事例でのプロジェクトとプログラムの違いの考察

これがプロジェクトであるか、プログラムであるかは、それを実行する組織の位置づけやマネジメントの考え方に依存する、というのが筆者の考え方です。もし、この仕事の全体責任者が、与えられた納期、コストの中で一定レベル以上の品質を確保することを目標にマネジメントを行うのであれば、これはプロジェクトであり、どんなに規模が大きくても、全体責任者はプロジェクトマネージャとして位置付けるべきである、と考えます。一方、もしこの仕事の全体責任者が、あらかじめ計画されたシステム運用コストの削減の実現や業務効率化指標の実現などをゴールとし、それに焦点を当てたマネジメントを行うのであれば、これはプログラムとして考えるべきであり、マネジメントの期間もシステム統合完了後数年間を含めてゴールの実現を目指すよう設定すべきだと考えます。そして全体責任者は、プログラムマネージャとして位置付けられ、システム統合作業の QCD の管理ではなく、システム統合による事業のベネフィット（運用コスト削減や業務効率化など）実現の推進役として活動するのです。参考までに表 1-1 に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提示します。

表 1-1 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

プログラムマネジメント	プロジェクトマネジメント
<ul style="list-style-type: none"> ・事業の成功にフォーカス ・意図したベネフィットの実現により成功の度合いが評価される ・プログラムコンポーネントの進捗を監視し、コントロールする ・環境変化に応じ、事業目標を踏まえた変更を推進する ・プログラムマネジャーはベネフィットの最大化に向け、プログラム要員とプロジェクトマネジャーをコントロールする 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの完遂にフォーカス ・QCDと顧客満足度により成功の度合いが評価される ・成果物を生成するための作業を監視し、コントロールする ・設定されたプロジェクトのベースラインに対する変更をコントロールする ・プロジェクトマネジャーはQCDの遵守に向け、プロジェクトチームをマネジメントする

3. 事業ベネフィットを実現するプログラムマネジメント

3.1 事業ベネフィット実現にフォーカスするプログラムマネジメント

このように、筆者は、QCD に焦点を当てたマネジメントによって推進される仕事がプロジェクトであり、事業ベネフィットに焦点を当てたマネジメントによって推進される仕事がプログラムであると考えています。現実には、QCD に焦点を当てたプロジェクトの上位には、必ず組織や事業の目標があり、それに向けたマネジメント活動があるはずです。そう考えると、プロジェクトの上位には必ずプログラムが存在するように思いますが、必ずしもそれは正しくないと筆者は考えます。プロジェクトは、立ち上げ時に明確にプロジェクトであると認識できるのに対し、プログラムは、その立ち上げに際し上位マネジメント（経営層など）が意志を持って事業ベネフィットを定義し、プログラムとしてマネジメントする活動を（プロジェクトマネジメントとは別に）立ち上げていくことが求められるからです。また、組織の位置付けや立場などにも影響され、プログラムとして活動を定義できないケースも存在すると思います。プログラムとして定義されていないマネジメント活動は、組織としてのラインマネジメント活動の一部であり、これは明確にプログラムとは区別すべき活動であると考えます。

3.2 重要な事業ベネフィットの設定

前述したシステム統合プロジェクトの例を用いて考察を続けます。金融機関の立場からすれば、システム統合は業務効率化に向けたステップであり、それ自身は組織や事業の目標となるものではありません。むしろシステム統合によって実現する事業ベネフィット（例えばコスト削減や業務効率化など）を明確にし、それを実現するためのマネジメントが重要です。この事業ベネフィットは上位マネジメント（経営層など）により事前に明確に設定されていることが重要です。このような状況下にあって初めて、金融機関にとってシステム統合作業及びその後運用作業をプログラムとして位置付けられると考えます。しかし、近年では大規模化、複雑化するシステムの統合作業は相当に難易度が高いため、統合作業が完了するまではその作業のQCD実現を最優先させた形となっており、事業ベネフィットの実現のためのマネジメントは本稼働後に行われるケースが少なくないのではないのでしょうか。筆者は、このケースでは、前半の統合作業はプロジェクトであり、本稼働後の事業ベネフィット創出の活動がプログラムである、と考えます。そして、このような進め方をすることをステークホルダーが共通理解することが、また重要であると考えます。

3.3 SIer の請負作業はプロジェクト

一方でこの統合作業を請け負う SIer の立場では、契約上明示された QCD を守ってシステム統合を完了させることが最重要課題であり、どんなに大規模、複雑であってもこれはプロジェクトとしてマネジメントされるべき活動です。プログラムの実施は、システム統合に伴う業務効率化プログラムを金融機関がマネジメントし、その配下で SIer がシステム統合プロジェクトをマネジメントするというスキームで行われている、と考えると分かりやすいでしょう。一般的に SIer やシステム開発会社がお客様より開発作業を請け負うケースは、基本的にこのスキームでプログラム及びプロジェクトが実行されており、規模の大小に関係なく SIer の請負作業はプロジェクトであると考えます。

なお、SIer が請負プロジェクトの上位にプログラムを位置付けることは可能です。その場合には、SIer の組織の中で得られる事業ベネフィットを明示してから、それを実現する活動を定義する必要があります。プログラムの概念が一般化していない現在では、一般的にはこのような定義はなされていないケースが多いようです。

4. 大規模プロジェクトへのプログラムマネジメント手法の活用

ここで視点を変え、大規模プロジェクトにプログラムマネジメント手法を適用することを考えてみたいと思います。筆者は大規模プロジェクトをマネジメントする際、プログラムマネジメントの手法を活用することは有効であると考えています。どんなに大規模であってもプロジェクトはあくまでプロジェクトであり、プログラムではないという認識は重要です。プロジェクトには事業ベネフィットは定義されておらず、それを実現するためのクライテリアは存在しません。したがってプログラムで最も重要であり、プログラムマネージャの主たる仕事である、事業ベネフィットを実現するためのマネジメントはできません。しかし、プログラムマネジメントを行う際に必須である、配下のプロジェクトを俯瞰して進捗状況を吸い上げ、作業の優先順位を管理・変更し、課題調整をマクロ的に行うというマネジメントの方法論は、大規模プロジェクトにおいても有用な方法論です。これは、マネジメントの観点を QCD に焦点を当てたプロジェクトにとっても活用の価値が高い方法論となるでしょう。(大規模プロジェクトはプログラムとしてマネジメントすべきである、という考え方は、おそらく、この考え方にとらわれ、プログラム本来の目的を忘れてしまったことで発生しているものと筆者は考えています。)

5. プログラムマネジメント活用に向けて

前述したように筆者は、プロジェクトはQCDに焦点を当てたマネジメント活動、プログラムは事業ベネフィットに焦点を当てたマネジメント活動と理解することが分かりやすいと考えます。そしてプログラムはプロジェクトのように目的や活動内容が明確でないため、マネジメント（上位の管理者）がそれを明確に定義することが重要であるということを理解する必要があります。プログラムマネージャを明確に位置付けない日本のビジネス習慣では、マネジメントによるプログラムの定義がなされていないのが実情であり、これが日本の中にプログラムマネジメントが普及・拡大しない大きな要因ではないか、と筆者は考えます。プログラムマネジメントを導入することで、配下のプロジェクトのQCD管理と並行し、その状況を踏まえた事業ベネフィットの実現性がチェックできるようになるのです。事業ベネフィット実現の観点から、配下のプロジェクトのコントロールが、より柔軟に、よりリーズナブルにできるようになると思います。

筆者はプログラムマネジメントに関する研究活動の一環で、「プログラム定義確認ワークシート」なるものを作成し、その有用性について検討を行っています。PM学会標準化検討委員会にもそれを提示し、検討をお願いしています。

図 1-1 プログラム定義確認チェックシートのイメージ

目の前にある事業や作業が，プログラムとしてマネジメントすべきものかどうか，プログラムとしてマネジメントするためには何をしなければならないのか等をワークシートに記入しつつ検討が進められるものとして作成しています．PM 関連団体の既存の標準書と共に活用いただくことで，各組織へのプログラム，およびプログラムマネジメント導入への一助となるものと考えています．本シートの有効活用やブラッシュアップのための議論も歓迎です．プログラムマネジメント普及・拡大に向け実践をお願いします．

第2章 多国籍企業の大規模変革におけるプログラムマネジメント 実践事例

多国籍企業の大規模変革におけるプログラムマネジメント実践事例

1. 待ったなしかつ失敗できない変革にこそプログラムマネジメントを

一つの組織や企業体が興され、事業活動を拡大していく際に、必ず、今までの成功例が次の成功モデルを産まなくなる場面に遭遇します。それは、市場の構造的変化や、新規プレーヤーの参入、顧客ニーズの変化などがトリガーとなりますが、昨今の特徴として、その変化が突発的、劇的かつ破壊的な規模で起こることが挙げられます。そのようなビジネス環境において、企業自身の変革の成功が生き残りの鍵を握ると言っても過言ではありません。

多くの企業にとって変革は、痛みだけでなく大きなリスクを伴う一大事業であり、何が何でも成功させなければならないタスクです。一方、従来と異なるやり方を指向するのは、多くの人にとっては受け入れやすいものではなく、往々にして変革を敢行する側は反対や抵抗を受けます。その上、変革に単純なものではなく、短い時間軸で大規模かつ複雑さを伴います。このような性質を持つ変革を実現するのに、実はプログラムマネジメントの活用がとても有効です。それを日本に支社を置く多国籍企業で全社展開されている業務・組織変革（以降、トランスフォーメーションと呼びます）を一事例としてみなさんと共有したいと思います。道半ばではありますが、グローバル企業としての変革が起こされ、当初のトランスフォーメーションの目標やベネフィットを享受し始めています。

2. トランスフォーメーション by プログラムマネジメント；
プログラムマネジメントの三大要素

トランスフォーメーションが大規模かつ複雑であればあるほど、プログラムマネジメントの考え方やフレームワークの適用がその展開に極めて有効です。今回の事例のスコープは、世界各国に展開されている（→大規模）多岐にわたる事業ファンクション（→複雑）で、トランスフォーメーションを成功裏に進めるべくキーとなったプログラムマネジメントの手法は次の三つと捉えています。

- ① トランスフォーメーションの戦略的目標&ベネフィットの定義と共有化
- ② ガバナンス・ストラクチャーの定義とマネジメントシステムの確立・展開
- ③ サブプログラムの2次元化とマトリクス構造化・展開

3. トランスフォーメーションの戦略的目標&ベネフィットの定義と共有化

アポロ計画との比較にはおよびませんが、会社の生き残りを賭けて行うトランスフォーメーションには、その戦略的ミッションと変革で得るべく利益・ベネフィットを明確に定量的に定義し、かつ、それらを展開するサブプログラムが実行できる粒度にブレイクダウンすることがポイントとなります。具体的にはコスト削減値や業務最適化指標を全体プログラムレベルから、その下位レベルのサブプログラムの実行可能単位に分解します。パラメータ化された目標値は上位層から下位層へシームレスかつ抜け漏れなくつながらなければなりません。このスタイルこそがプログラムマネジメントそのもののなのです。

目的実現のために正式化された目標をトランスフォーメーションの要となるロールを担うステークホルダーとコミュニケーションし、漏れなく共有化することが必須となります。トランスフォーメーションを一つの大きなプログラムと捉え、その下位層と定義されるサブプログラムをマネージするプログラムマネージャ全員と全体目標と個々のターゲットを共有し、かつ、上位・下位目標達成により実現できる全社的ベネフィットを彼らの腹に落とすことがポイントです。具体的には、下位レベルの数値ターゲットを達成すると、フィナンシャル的には経営体質が強化され、組織的にはスリム化によるプロセス・業務内容の簡素化・最適化が実現されるという全社的ベネフィットを享受できることを関係者が理解し共有できることです。

4. ガバナンス・ストラクチャーの定義とマネジメントシステムの確立・展開

会社存続を賭けたトランスフォーメーションであればあるほど、その展開にどのようにガバナンスを持たせていくかが肝要です。ワーキングレベルのステークホルダーから経営層まで幾重にもなる階層構造を包含するガバナンス・ストラクチャーをデザインします。今回の事例では「図 2-1 Governance Structure」のように 3 階層構造とし、上位からステアリングコミティにスポンサーおよびトランスフォーメーションのキーとなるエグゼクティブ、国ごとにカントリーレベルに責任を持つマネジメント、そして、実ワーキングレベルで作業項目を進めていくオペレーションチームと定義しました。

アクションが計画をベースラインとして健全に進むようマネジメントシステムを確立して、その定義に準じてトラッキングし、展開していきます。各レベルで協議、決定およびマネージする要素とそのマネジメント・サイクルをデザインします。ワーキングレベルでは、プランに対する進捗、課題、リスクおよび品質をトラッキングします。マネジメントレベルでは、ワーキングレベルで対応できない課題やリスクを取り上げます。最上位では外的依存要素を持つリスクを含め、全社レベルで意思決定が必要となる課題・リスクに対応します。そしてそのトラッキングのサイクルも週単位、月単位、四半期単位と上位になるほど頻度を絞ります。ガバナンス・ストラクチャーで大切なことは、下位層で解決できない事項のエスカレーションプロセスです。そのレベルで対応が困難な課題やリスクはさらなる上位レベルへ意思決定をエスカレーションする場面が発生します。そこでも解決し得ない項目はその上位層へタイムリーにエスカレーションすることが必要です。これもガバナンス・ストラクチャーのコンポーネントをサブプログラムと捉え、プログラムマネジメントを遂行するプログラムマネジメントそのものです。

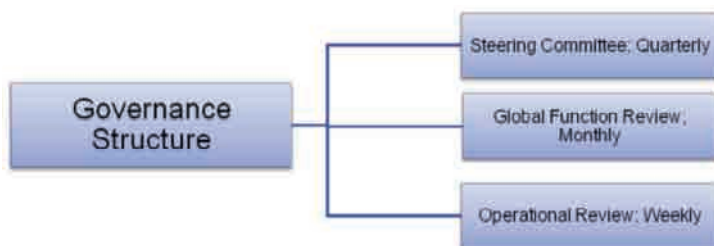


図 2-1 Governance Structure

5. サブプログラムの2次元化とマトリクス構造化で管理・展開

今回の事例では、トランスフォーメーションの喫緊性と目標必達のミッション性からどのような管理体系をとっていくかが重要な決定事項でした。採用したのは、プログラムマネジメントの強みを最大限に活用できるマトリクス構造で、X軸に“国”，Y軸に“業務ファンクション”として2次元でスコープを押えるクロス・ストラクチャーでした。（図 2-2 Matrix Program Component 参照）

この一つ一つのマス目をプログラムのコンポーネントと捉え、数値化されたコンポーネントごとの目標値は、水平に管理される一方、垂直にも管理されます。

具体例として，“購買”という業務ファンクションを持つコンポーネントのターゲットを水平の帯 1 本でマネージするだけでなく，垂直の“国”別の切り口で“購買”ファンクションにターゲットを分割し，横帯・縦帯の 2 次元で管理していきます。

マトリクス構造によるプログラム管理の最大の利点は，達成目標を 2 重かつ 2 次元でトラッキングするので，1 軸の視点だけでなく両軸で展開により，実現の確度をより高められることです。達成あつてのトランスフォーメーションでは，利用しない手はありません。



図 2-2 Matrix Program Components

6. 既にプログラムマネジメント手法はトランスフォーメーションに適用されている？

冒頭での問題提起のように，経営難となった会社が不退転のドラスティックな変革を断行して，V 字回復の復活を実現する一方で，鳴りもの入りで始めた変革が思ったように進まず尻すばみとなり，当初の目的を達し得ず，ベネフィット享受もならず下降線をたどっているケースも見られます。企業変革に成功した経営者や変革リーダーのストーリーを読むと，その成功にいたる当初計画や過程（プロセス）にプログラムマネジメントの概念や要素が活用され，その効能としてのベネフィットが獲得できているように読み解けます。つまり，日本では既に意識をしていなくとも感覚的な経験知として，プログラムマネジメントが暗黙知的に施行されてきていたと言えるのではないかと思います。そうになると，次なるステップは、『暗黙知から形式知としてのプログラムマネジメント』の実践ではないでしょうか。経営手法，組織変革論を包み込む知識体系として

アングラや無手勝流ではない，論理的に整理された形式知として，グローバルで適用可能な共通言語としてのプログラムマネジメントを目指し，国内のみならず，世界への説明責任が果たせるプログラムマネジメントにチャレンジしていきましょう．

第3章 外資系企業における複雑・大規模プロジェクトの取り組み

外資系企業における複雑・大規模プロジェクトの取り組み

日本 IBM においてはプログラムマネジメントの基本的理解に基づきプロジェクトの複雑さの要素を分析して PM の育成に取り組んでいます。プログラムマネジメント知識を浸透させることは複雑・大規模プロジェクトの成功に役立つものと考えます。

1. はじめに

外資系企業である日本 IBM においてプログラムマネジメントという言葉が PM 専門職に認知され始めたのは 2000 年代前半の頃です。日本 IBM という会社は日本独自の制度もあるのですが、グローバルな（米国 IBM の）PM 制度との統合が本格的に開始された時期と重なっていると思います。PM 資格の上位レベルを取得するために、プログラムマネジメントの理解と実践が要求されるようになりました。また今日まで教育プログラムも徐々に整備されてきました。

本当にプログラムマネジメントができるスキル・人材育成ができているかと言うと道半ばだと思います。ですが、複雑・大規模なプロジェクト（プログラムでなくても）を非常に重要視していることは間違いなく、そのためのスキル・人材育成に取り組んでいます。

2. プログラムマネジメントとは？

プログラムマネジメントの定義はいろいろな出典がありますので、この小冊子を含めた他の情報をご参照ください。ちなみに IBM グローバルの研修資料においても、「プログラムマネジメントは関連するプロジェクト群を調整し全体の制御と個別のプロジェクトでは得られないベネフィットを獲得するものである」となっており、特別なことは言っておりません。私が印象に残ったキーワードは、「組織ゴールの達成」、「プロジェクト群を時間内、予算内に完了させる」、「プロジェクト間における経営資源の最適化を可能にする」と示している点になります。

これら一般論としてのプログラムマネジメントを理解した上で、日本 IBM が取り組んでいる多くのプロジェクトの中で特に複雑・大規模なプロジェクト群に対する取り組みをご紹介します。

3. 複雑・大規模なプロジェクト群

日本 IBM の経験から複雑・大規模なプロジェクト群にいくつかの特徴的な要素があることが解ってきました。例えば、新しい技術やサービス、グローバルなプロジェクト要員体制、お客さま業務の変革を伴うものなどです。これらに対してできるだけ具体的な基準で評価できるように工夫しています。このような特徴のあるプロジェクト群に対して管理を強化したり、有能な PM を配置したりすることが必要だと考えているわけです。

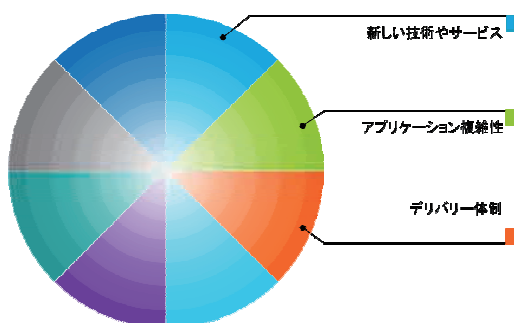


図 3-1 複雑・大規模プロジェクトの要素

これらの複雑・大規模なプロジェクト群はプロジェクトが数として少ないのですが、売上高に占める割合が大きく、トラブル・プロジェクトとなる比率が大きいのです。

それに対してこのようなプロジェクトが担当できるプロジェクトマネージャは圧倒的に不足しています。このために必要なプロジェクトに有能な PM が配置で

きない、または特定の PM に複雑・大規模なプロジェクトが集中する、という状況になります。日本 IBM はこの状況に大きな危機感を持っています。

4. スキル・人材育成の取り組み

それではスキル・人材育成に関してどのような取り組みをしているのでしょうか？ 例えばアプリケーション開発、アプリケーション保守サービスを実施している組織では以下のようなことを実施しています。

① 複雑・大規模プロジェクト担当 PM の認定

複雑・大規模プロジェクト担当 PM の認定制度があります。既に認定されている PM の他にその 2 倍以上を候補者として、その候補者たちへの育成活動を実施しています。育成の方法としてはコミュニティ活動や後で述べる複雑・大規模プロジェクトに絞った研修に参加したり、プロジェクト経験を積むための配置を考えたりしています。

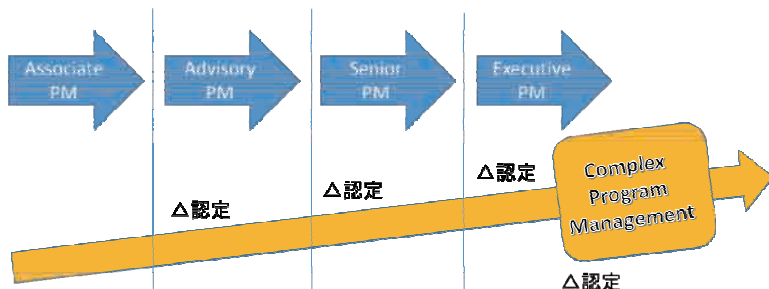


図 3-2 日本 IBM PM 資格認定

② コミュニティ活動

コミュニティ活動は部門責任者をスポンサーとするもので、これはグローバルなコミュニティ活動の一環です。世の中の（または会社の）トレンドに応じたテーマを選んで毎年タスク形式で改善活動、啓発活動を実施しています。結果としてのガイドや教訓は関連部門の代表を通じて全社的に展開されます。

③ 教育・研修

PM 育成のための研修は e-Learning を含めてたくさんあります。その中でも複雑・大規模プロジェクトに絞った研修は以下のようなものです。社内有識者の運営・アドバイスに基づく有益な研修内容になっていると思います。

- 複雑・大規模プロジェクト マスター・コース

「プロジェクトが複雑化するのはなぜか」、「トラブル・プロジェクトの現実とは」、「プロジェクトの収益性確保のためには」、「ガバナンス・顧客リレーションシップに関する理解」のためにケーススタディーとワークショップを行います。

- プロジェクトれいめい期の対応のための研修

お客さまとの取引において、初期のプロジェクト提案と、プロジェクト開始までの期間が最も重要であると思います。この時期の曖昧性から来るリスクを手遅れにならないように対処する方法を学ぶことが目的です。お客さまへの応札チームとしての疑似体験を行います。

日本 IBM ではこれらの取り組みによりスキル・人材を育成し、最上位の PM として複雑・大規模プロジェクト担当 PM を認定しています。

5. 今後の展望

外資系企業である日本 IBM の取り組みをご紹介してきました。さて日本のプロジェクト現場でこのような複雑・大規模プロジェクトの管理やプログラムマネジメントはなぜ必要とされているのでしょうか？ これには以下のような背景があると思います。

- プロジェクトを実行するビジネス環境が複雑化している。
- 複雑なビジネスモデル、複数企業・組織・ステークホルダー、複数の製品・サービスが増えてきている
- プロジェクトの個別採算が重視され全体最適が実現できなくなっている

- 勘・経験・度胸で大プロジェクトを実施できる状況では無くなってきている。
- プロジェクトのナレッジや失敗の蓄積と横展開がうまくできない。

これらを考えると複雑・大規模プロジェクトの成功のためにも体系的なプログラムマネジメントが浸透されるべきです。そのためには今後、以下のようなことが必要なのではないでしょうか？

- プログラムマネジメントとその必要性がプロジェクトの現場に即して分かりやすく理解されること。
- プログラムマネジメントを開発現場で具体的に適用するための方法がガイドされること。
- プログラムマネジメントを実施するにあたっての組織・役割のあり方が整理されプロジェクト管理との関連が示されること。

第4章 大規模プロジェクト遂行におけるプログラムマネジメント 視点の重要性

大規模プロジェクト遂行におけるプログラムマネジメント視点の重要性

大規模プロジェクト遂行において、プログラムマネジメントの視点を適用することで、プロジェクト遂行作業の複雑性を下げる効果が期待できます。

ここでは、いわゆる「大規模 IT プロジェクト（コンピューターシステム上で動作する業務アプリケーション・ソフトウェア開発プロジェクト）」を大規模プロジェクトの例として採用します。

一般に、IT プロジェクトが対象とする業務アプリケーション・ソフトウェア（以後業務アプリと略す）の規模が大きくなると、当該ソフトウェアの構成要素間のインターフェース（相互関係）数は著しく大きくなります。そのため、当該ソフトウェアの構造が複雑となり、その結果開発も煩雑となります。また、当該ソフトウェアの規模が大きくなれば、開発プロジェクトに参画する要員やステークホルダーも多くなり、プロジェクト遂行作業も複雑となります。

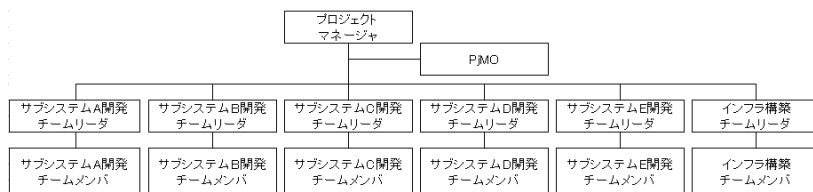
1. 大規模開発における常套手段

開発対象の業務アプリが大規模になる場合、これを丸ごと開発対象とするのではなく、小分けして開発する方法が採用される場合が多いです。いわゆる「サブシステム分割」です。これは、大規模な IT プロジェクトにおいて、開発対象業務アプリ・システムを、業務機能の観点から複数のサブシステムに分割したり、システム構成種別の観点から業務アプリ開発部分とインフラ（ネットワーク、サーバーH/W、ストレージ、OS/ミドルウェア）構築部分に分けたりして、プロジェクトを遂行することです。

このようにサブシステムに分割したり、業務アプリ開発部分とインフラ構築部分に分けたりして、「大きな問題を小さな問題に分割」し問題解決ができます。これによって、プロジェクト遂行作業の複雑性を低減することが期待できます。

大規模な IT プロジェクトの開発規模について定説はないと思いますが、仮に、1,000Kstep 規模の業務アプリ開発プロジェクトで、開発対象を独立性の高い 5

サブシステムに分割でき、5 サブシステム開発を並行して遂行できるならば、実質的に 200Kstep 規模の業務アプリ開発プロジェクトを 5 本同時に遂行することと同義になります。明らかに対処すべき問題を小さくできています。（「図 4-1 大規模な IT プロジェクトにおける体制図例」参照）



※PjMO：Project Management Office

図 4-1 大規模な IT プロジェクトにおける体制図例

余談になりますが上記常套手段（対処すべき問題（業務アプリ開発）を小さな問題に分割して対処する）は、「孫子の兵法」で言う「各個撃破」に相当します。つまり、「敵の兵力が味方の 2 倍あった場合、2 倍の敵に向かっていくのは愚の骨頂であろう。ここはまず、敵兵力を例えば四つに分散させて、味方よりも少ない兵力にしてから個々に殲滅していけば勝機もある。」ということです。

2. プログラムマネジメント視点の適用

プログラムおよびプログラムマネジメントの定義はいろいろあるようですが、以下に示すドイツ工業規格（DIN69909）の定義ならば、多くの有識者に違和感なく受け入れられるのではないのでしょうか？

「プログラムとは、互いに関連し合うプロジェクトの集まりであり、上位のゴールを共有し追及するものである。遅くとも終了段階において、そのゴールへの到達を追及する。」

上記定義を踏まえ、図 4-1 において、プロジェクトマネージャをプログラムマネージャ、各開発チームをプロジェクト、開発チームリーダーをプロジェクトマネージャと見なせば、まさにプログラム体制図になります。

筆者の経験では、図 4-1 に示す各開発チームリーダーには、守るべき目標として、プロジェクトマネージャから QCD (Quality Cost Delivery) がアサインされ、各開発チームリーダーはその達成に責任を持ちますが、QCD や人事（チームビルディング）に対する裁量権は与えられていません。しかし、仮に、図 4-1 の様な大規模な IT プロジェクトにプログラママネジメントの視点を取り入れて、プロジェクトマネージャを「見なしプログラママネージャ」、各開発チームを「見なしプロジェクト」、開発チームリーダーを「見なしプロジェクトマネージャ」としたらどうなるのでしょうか？（「図 4-2 大規模な IT プロジェクトにプログラママネジメント視点を適用した場合の対応関係」参照）

おそらく、以下の様なフレームワークになるでしょう。ここでは「見なしプログラママネジメント」における「見なしプロジェクト（開発チーム）」の中止／変更はないものとします。

- 「見なしプログラム」の目的を各「見なしプロジェクト」で共有する。「見なしプログラム」の目標（主に QCD）は細分化し、各「見なしプロジェクト」の目標に配分する。
- 各「見なしプロジェクトマネージャ」に QCD や人事（チームビルディング）に対するある程度の裁量権を与える。
- 各「見なしプロジェクト」での問題が発生した場合、「見なしプログラム」へエスカレーションするルールを決めておく。
- 「見なしプログラママネージャ」は各「見なしプロジェクト」の QCD を監視・制御する。
- 「見なしプログラママネージャ」は各「見なしプロジェクト」間の問題（コンフリクト等）を解決する。
- 「見なしプログラママネージャ」を支援する「見なし PgMO^注」は各「見なしプロジェクト」に共通する「見なし PgMO」作業を実施し、各「見なしプロジェクトマネージャ」を支援する「見なし PjMO^注」は各「見なしプロジェクト」内の「見なし PjMO」作業を実施する。

注) PgMO : Program Management Office, PjMO : Project Management Office

※「見なし PgMO／見なし PjMO」の役割について、筆者の経験をもとに、プログラムマネジメント視点を適用した場合の役割を表 4-1 に示します。「PMBOK 知識エリア」における「見なしプログラムマネージャ（プロジェクトマネージャ）」支援作業を、「見なし PgMO」と「見なし PjMO」で役割分担ができるため、「見なし PjMO」の作業負荷が軽減されると共に、「見なし PgMO」は各「見なしプロジェクト」に共通する作業に専念でき、プロジェクトマネジメント作業の効率化が期待できます。

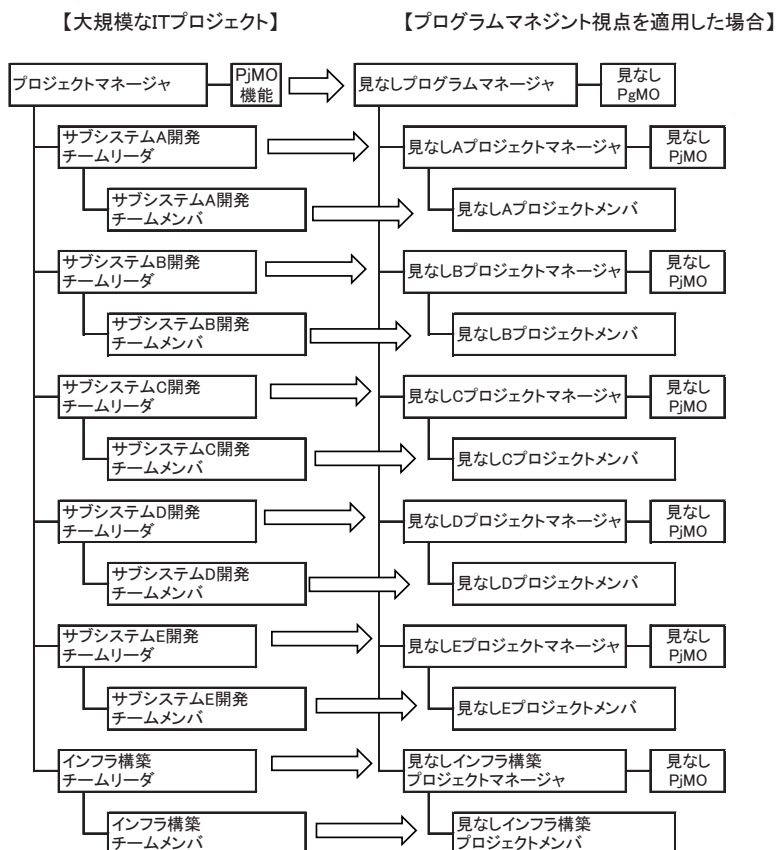
表 4-1 「見なし PgMO」と「見なし PjMO」の役割

		見なしPgMO 所掌	見なしPjMO 所掌
P M B O K 知 識 エ リ ア 作 業	統合マネジメント	－	－
	スコープマネジメント	△	△
	タイムマネジメント	△	△
	コストマネジメント	△	△
	品質マネジメント	△	△
	人的資源マネジメント	－	－
	コミュニケーションマネジメント	△	△
	リスクマネジメント	△	△
	調達マネジメント	－	－
	ステークホルダーマネジメント	－	－
各「見なしプロジェクト」に 共通する作業	課題管理	○	－
	問題管理(根本原因分析を含む)	○	－
	Q&A管理	○	－
	教育実施(ICT、業務)	○	－
	標準/規約/基準制定(開発/プロジェクト・プロセス)	○	－
総務作業	開発室の立ち上げ(事務所借用手続き、電源/電話工事、ネットワーク工事、コピー機導入、什器備品調達、運用規約制定、等)	○	－
	開発室運営(入退出管理、消耗品調達、ゴミ処理、等)	○	－
	セキュリティ管理	○	－

凡例)○:専権作業、△:分担作業

上記のようにプログラムマネジメント視点を適用することで、各サブシステム開発チームの作業遂行上の独立性が高くなり、プロジェクト遂行コスト（オーバーヘッド）の低減が期待できます。また、マネジメントレベルが階層化されるので、上下層の所掌も明確となり、プロジェクトマネジメント遂行作業内容の「見える化」も推進されます。

このように、大規模プロジェクト遂行にプログラムマネジメント視点を適用すると、プロジェクトと開発チームの位置付けが明確となり、各開発チームの作業遂行もプロジェクトマネジメント標準を適用することで定型化できます。つまり、従来プロジェクトマネージャの裁量で実施してきた複数開発チームの運営も「見える化」され、より分かりやすくなると共に、プロジェクトマネジメントのコスト低減が期待できます。



※PgMO:Program Management Office, PjMO:Project Management Office

図 4-2 大規模な IT プロジェクトにプログラムマネジメント視点を適用した場合の対応関係

3. マルチプロジェクト・マネジメントとプログラムマネジメントの視点

大規模な IT プロジェクトで開発対象業務アプリ・システムをサブシステムに小分けして開発する際に、サブシステム開発チームをプロジェクトと見なす例を紹介しました。

この例ではプログラムマネジメント視点を適用しましたが、複数のプロジェクトをマネジメントするという観点から、マルチプロジェクト・マネジメントの視点の適用についても以下で検討します。

米国 PMI によるプログラムの定義を参照してみます。プログラムとは「プロジェクトを個々にマネジメントすることでは得られない便益 (benefit) と管理 (control) を実現するために、調和のとれた方法でマネジメントされる相互に関連するプロジェクトのグループである」とあります。

他方マルチプロジェクトでは、管理対象となる複数のプロジェクトを「プロジェクトのグループ」と見なす点ではプログラムと同様ですが、複数のプロジェクトは「相互に関連する」ことはありません。例えば、A プロジェクトの成果を B プロジェクトに入力する等の相互関係はありません。したがって、マルチプロジェクト・マネジメントで注力することは主にプロジェクト間のリソース調整のみとなります。

翻って、「2. プログラムマネジメント視点の適用」で示した例では、一般的に各「見なしプロジェクト (サブシステム開発チーム)」間にはデータ処理上のインターフェースや進捗上の前後制約があり、「見なしプロジェクト (サブシステム開発チーム)」間の調整作業はリソース調整以外のものが必要となります。その意味で、この例にはプログラムマネジメントの視点の適用が適当と思われます。

4. 結言

冒頭で述べたように、大規模プロジェクト遂行において、プログラムマネジメントの視点を適用することは、プロジェクト遂行作業の複雑性を下げる効果が期待できます。

また、これも既に述べましたが、より具体的には以下の効果が期待できます。

- ① 大規模プロジェクト遂行にプログラムマネジメント視点を適用することで各サブシステム開発チームの作業遂行上の独立性が高くなり、プロジェクト遂行コスト（オーバーヘッド）の低減が期待できる。また、マネジメントレベルが階層化されるので、上下層の所掌も明確となり、プロジェクトマネジメント遂行作業内容の「見える化」も推進される。
- ② 大規模プロジェクト遂行にプログラムマネジメント視点を適用すると、プロジェクトと開発チームの位置付けが明確となり、各開発チームの作業遂行もプロジェクトマネジメント標準を適用することで定型化できる。つまり、従来プロジェクトマネージャの裁量で実施してきた複数開発チームの運営も「見える化」され、より分かりやすくなると共に、プロジェクトマネジメントのコスト低減が期待できる。
- ③ 「見なしプログラムマネージャ」支援作業を「見なし PgMO」と「見なし PjMO」で役割分担できるため、作業負荷が軽減されると共に、「見なし PgMO」は各「見なしプロジェクト」に共通する作業に専念でき、プロジェクトマネジメント作業の効率化が期待できる。

第5章 プログラムマネジメントの実組織適用を通じた考察

プログラムマネジメントの実組織適用を通じた考察

1. はじめに

日本のプロジェクト環境において、プログラムマネジメントの全般的な認知度はまだまだ低いと考えます。日本企業でプログラムマネージャというタイトルを持つ人に出会うことは稀ですし、日本企業におけるプロジェクト活動の中で、プログラムマネジメントの位置付けを明確に打ち出している事例もあまり見かけません。しかし、実質的にプログラムマネージャに相当する職務を遂行している人は少なくないし、プログラムマネジメントに相当する管理メカニズムを実現している組織も少なくないのではないのでしょうか。

日本企業において、実務的にプログラムマネジメントに相当する活動が行われているにも関わらず、プログラムマネジメントが十分認知されていない原因はどこにあるのでしょうか。

筆者が考える原因の一つは、「プログラム」という用語そのものにあると考えます。日本語における「プログラム」とは、国語辞書によれば、(1) 番組（番組表）、(2) 予定（予定表）、(3) コンピューターに対する計算の指示書、と定義されています。日本人にとって、プログラムとマネジメントという言葉は、なかなか意味としてつながりにくいのではないのでしょうか。

また日本企業では、プログラムマネジメントに相当する機能は、ライン組織がその役割を担うケースが多いと考えます。このため、プログラムマネジメントの重要性や価値に焦点があたりにくく、管理領域として標準化を行うメリットが見いだしにくかったことも原因の一つと考えています。

グローバルでは、プログラムマネジメントが用語としても実務としても一定レベルで定着していて、日本との差は歴然としています。プログラムマネジメントの定着度は、プロジェクトマネジメントの成熟度にも関係していると思います。筆者は、プログラムマネジメントを日本の組織に適用することを試みてい

ます。その事例を通じて、日本社会の中にどのようにプログラムマネジメントを定着させていくべきなのかについて考察したいと思います。

2. プログラムマネジメントの定義と構成要素

プログラムとは、ISO21500 での定義を引用すると、「一般に、戦略目標に整合した関連プロジェクトおよび他のアクティビティのグループである。」とあります。プログラムマネジメントとは、PMI での定義を引用すると、「プログラムの要求事項を満たすために、知識、スキル、ツールおよび技法をプログラムに対して適用することにより、プロジェクトを個々にマネジメントすることでは得られないベネフィットと統制力を得ることである。」とあります。英国の OGC が発行する Managing Successful Programmes でも同様の定義がなされていて、特に企業戦略、変化とビジネス遂行のための提供方法などが重要な基本要素とされています。

これらの定義をもとに筆者は、プログラムマネジメントを「戦略目標に整合した複数のプロジェクトにおける各プロジェクトマネジメント活動のうち、共通化可能な作業・手法・成果物を定義し、作業として切り出して各プロジェクトとは別の組織で対応し、各プロジェクトにベネフィットをもたらすべく恒常的な活動を行うこと」と定義しました。作業を共通化してくり出したり、複数のプロジェクトを横断的に監視したり、といった役割ということです。その作業を簡単に整理すると、以下のような三つの構成になるのではないかと考えます。

表 5-1 プログラムマネジメントで必要となる業務分類例

1) プロジェクト統制に関する業務
1 全体方針立案・管理・統制
2 プロジェクト間調整
2) プロジェクト支援に関する業務
1 各種標準・ガイド類の提供
2 共通作業の実施
3 プロジェクト間コミュニケーション
4 成果物保管と再利用
3) プロジェクト監視・指導に関する業務
1 品質・リスク・進捗の監視
2 品質・リスク・進捗の指導

3. プログラムマネジメントの実適用

3.1 実業務への適用

筆者は、ある IT 企業においてプログラムマネジメントを適用し、その適合性とベネフィットについて考察を試みました。プログラムマネジメントを組織で適用する場合、最初にプログラムの単位をどう定義するかが重要となります。すなわち全社規模に適用するのか、事業部などビジネスユニット規模とするのか、適用対象が確定したら、プログラムマネジメント機能を有する組織を物理的に設置します。

今回のケースでは、一つの事業部をその対象としました。当該企業は 200 名前後の社員が所属する事業部を複数有する組織形態であったので、その一部門を対象としたわけです。各事業部には、複数の関連するプロジェクトがあり、平行して遂行されています。これまでは事業部長の指示のもと、各プロジェクトからの定例報告を中心に、さまざまな課題が発生した場合に事業部内で対応するという、ラインマネジメントとしての最低限のガバナンスで対応していました。

そこで、図 5-1 にある通り、事業部長、プロジェクト統括（統括 PM）をそれぞれプログラマネージャと位置付け、それぞれに所属していた補佐機能を PgMO（プログラマネジメントオフィス）と定義して、役割を明確に定義することとしました。

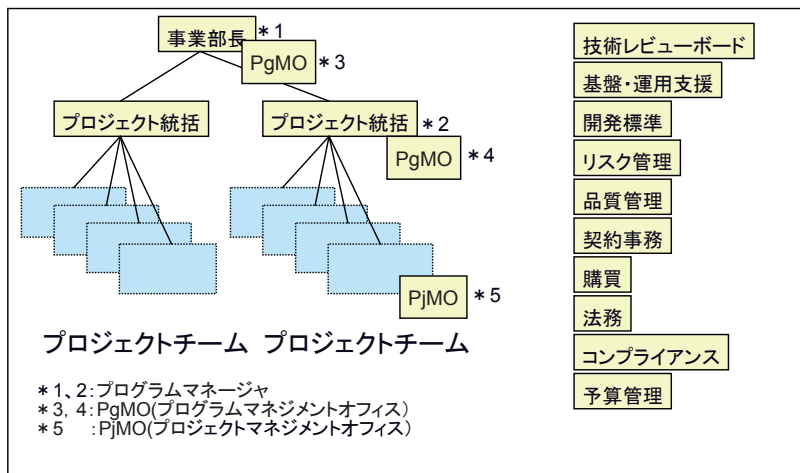


図 5-1 プログラムマネジメント遂行上の物理組織例

3.2 プログラムマネジメントの役割

プログラマネジメントの役割は、各種 PM 標準等で定義されているプロジェクトマネジメント管理領域に近似しています。多くの領域は PM 標準でその手順、手法などが定義されています。プログラマネジメントでは、これら各管理領域において、各プロジェクトでの共通項を見だし、展開し、収集、是正、支援などを遂行することとなります。プログラマネジメント管理領域は、当事例では便宜的に表 5-2 の通り 8 分野としました。

表 5-2 プログラムマネジメントの管理領域事例

管理領域
1 計画
2 資源マネジメント
3 品質マネジメント
4 リスクマネジメント
5 財務マネジメント
6 調達マネジメント
7 進捗マネジメント
8 コミュニケーションマネジメント

3.3 プログラムマネジメントオフィスの役割

プログラムマネジメントとして管理すべき領域は多岐にわたりますが、PgMO はその一部を担うにすぎません。PgMO は、関連部門との役割分担を明確にし、統括する役目を負っています。具体的には、PgMO は、コーディネーション役として IT 企画部門、品質管理部門、調達部門、リソースマネジメント部門、リスク管理部門、コンプライアンス部門などと作業を分担し、複数のプロジェクトに対してさまざまな働きかけを行います。

PgMO の役割は、コーディネーションにとどまりません。全体計画作り、各種ガイド作成、各プロジェクト同士の情報連携、リソース調整、全体リスク管理、財務面の計画と実績管理、プロジェクトマネジメント実施状況の監査と指導、プロジェクト実施結果の評価などと実に幅広い分野となります。これらを PgMO の役割とすることが、各プロジェクトにベネフィットをもたらすと考えたためです。

また、PgMO は、プログラムマネジメントの機能をそれぞれ定義し、ガイド化します。ひな型の準備、ガイド実施、品質点検、コミュニケーション支援、リソース調整などをつかさどり、各プロジェクトの遂行を強力に推進します。表 5-3 に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分担例を記載します。

表 5-3 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分担例

管理領域	プログラムマネジメント	プロジェクトマネジメント
計画	プロジェクト計画標準の提供	プロジェクト計画の作成
資源マネジメント	プロジェクト間での人的資源の調整	必要人的資源の要求とアサイン
品質マネジメント	品質のモニタリングと指導	品質維持活動の実施
リスクマネジメント	リスクマネジメント標準の提供	リスクマネジメントの実施
財務マネジメント	財務状況の定期的な監視と指導	財務マネジメントの実施
調達マネジメント	調達元の統合的な管理	調達作業の実施
進捗マネジメント	進捗状況の定期的な監視と指導	EVM等による進捗マネジメントの実施
コミュニケーションマネジメント	プロジェクト横断での必要コミュニケーションの支援	ステークホルダーとのコミュニケーション

4. 適用後の評価

4.1 ベネフィット

複数の関連するプロジェクトについて、プログラムマネジメント手法を用いて管理する場合、プログラムマネジメントを適用した際のベネフィットの定義と評価が重要と考えます。今回の見いだすことができたベネフィットは、以下の3点でした。

① プロジェクトマネジメント負荷の軽減

それぞれのプロジェクトが個別にプロジェクトマネジメントを行うのではなく、共通する作業の集中化や蓄積された管理フォームや経験則など再利用可能なアセットの活用により、各プロジェクトにおける管理負荷が大きく軽減されることが分かりました。

② 組織成熟度の向上

蓄積されたアセットの再利用は、関わるリーダーやメンバのスキル向上に直結しました。例えば、リスクマネジメントにおいて、RBS をひな型として用意してあるため初期段階のリスク識別は迅速に完了できました。WBS の再利用も推進され、精度の高い計画作り、進捗トラッキングに貢献しています。

③ コストメリット

プロジェクトマネジメントにかかるコストは、プログラムマネジメントの活用により徐々にコストメリットも享受できています。成熟度が高まればこの効果が徐々に高まることも一定評価されつつあります。

4.2 適用後の成熟度評価

このプログラムマネジメント事例は特殊なものではないと考えます。日本の多くの組織においても、プログラムマネジメント機能がある程度有効に機能していると推察します。管理の切り口は異なるものの、複数のプロジェクトを横断的に支援する機能の必要性は認知されているからです。しかしながら、プログラムマネジメントとして管理領域を規定し、必要十分であるか、といった検証は多くの組織で実施されていないのが実情です。

今回の適用に際し、もともと所有していたプロジェクト評価ガイドを応用し、プログラムマネジメントで本来必要とする機能について、評価チェックリストを作成しました。プログラムマネジメントに必要とされる管理領域単位に、それぞれ成熟度の指標となる評価項目を 80 項目程度定義してあります。プロジェクト評価ガイドを応用したものですので、管理領域はプロジェクトマネジメントのものとはほぼ同一となっています。

評価結果により判明したのは、導入当初は、管理対象や管理方法にかなり属人性が存在しており、なかなか横断的な適用が進まなかった、ということでした。事業部長や統括 PM が交代すると管理手法や報告方法が変わったり、文書化や規定の定義が追いつかなかったり、標準化されていないが故の非効率さが散見されました。

評価結果は社内のプロジェクトマネージャや上位管理者向けに展開し、自己評価できるようなメカニズムとして制定しました。

5. おわりに

プログラムマネジメント標準の適用を通じて強く感じたことは、冒頭にも記載した通り、日本になじみの薄い用語で標準を押し通すべきかどうか、という点でした。プロジェクトマネジメント標準を浸透させる際にも発生した同様の懸案事項であったと考えます。

関連するプロジェクトに共通することを、プログラムとして活用することは、当該組織の成熟度を高め、ベネフィットをもたらします。このベネフィットが、プログラムマネジメントの恩恵である、ということを、広く日本社会に浸透させることが重要です。当該組織にとどまらず、学会やさまざまなコミュニティを通じてこのベネフィットを共有し、知見を高めることに筆者は価値を感じています。例えば例示したリスクマネジメント手法やRBS、リスク対応策などの事例を組織内アセット化し、共有を始めるなど、まずは身近な管理分野からスタートさせます。そして徐々に体系化されたプログラムマネジメント標準に展開し、実組織や横断的な組織体制を活用して展開を広めていきます。今後も適用事例を増やし、KPIを設定するなどして、改善を進めていきたいと考えています。

第6章 伝統的日本企業でのプログラムマネジメント

伝統的日本企業でのプログラムマネジメント

1. 現状認識

現状、日本企業の組織構造や運営の大多数は階層型組織であり、縦割り組織の弊害が現れやすい潜在的な構造問題があります。これは、国家・政府レベルの官僚組織（または実力行使組織としての軍事・準軍事組織など）の上意下達による究極の効率追求を目的とした組織構造にならってきた歴史的な背景が一因としてあると考えられます。また、国家予算の配分を源流とする発注元、受注先といった取引関係があり、個々の企業内においても、特に大規模組織の場合には、予算編成、業績管理、部門損益管理も官僚組織の二重写しとなっている場合がいまだに大多数と想定されます。

一方で、欧米で一般的となっているマトリクス型組織またはプロジェクト主体の事業運営におけるプロジェクトマネジメントおよびプログラムマネジメントの効用は、縦割り組織の弊害を打開する組織運営の常識として、既に受け入れられて定着化しているようです。翻ってみると、日本の企業組織構造においては、多段階のミドル・マネジメント階層の中にプログラムマネジメントの機能、役割は埋没してしまっており、組織構造図、職位、職名およびポスト名に着目して探してみても、その実態やロールの所在を明確化、表面化させることは難しいと考えます。この場合でも、プログラムマネジメントの効用を熟知した部門長・リーダーが存在すれば、全体最適化を図った複数プロジェクトの運営がなされますが、その部門長・リーダーが異動すれば一過性の効用しか期待できない状況といえます。このような属人的な状況が続けば、組織的な取り組みとしての恒久的な効用は期待できないといえます。

今後、日本企業にプログラムマネジメントを活かそうとする場合には、まず、PMI をはじめとする各種のプログラムマネジメント標準や基準の参照が考えられます。しかし、その考え方は、概念の骨格や概要を理解する入門段階には利用できますが、日本企業における本格的な活用・応用に向けての導入指針とするには、いまだ不足部分が多く、それを補完する具体的な事例の提供および組

組織的な啓発活動が必要な状況と考えます。

この章では、日本のある企業グループでの活動について、プログラムマネジメントに関連すると考えられる場面として、以下の3つの異なるテーマをご紹介します。1つ目は経営構造改革の場面、2つ目はグループ会社全体での適用推進の場面、3つ目はプロジェクトマネージャ育成での実践促進の場面となります。

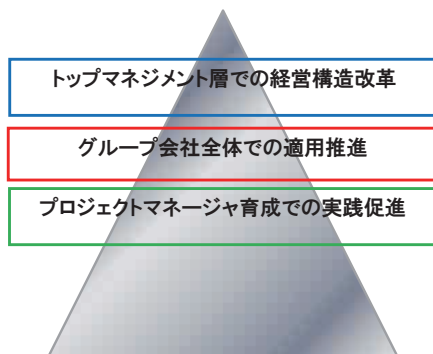


図 6-1 各階層での適用

2. 経営構造改革の場面

日本的コングロマリットといわれるある企業グループでは、ここ数年、リーマンショックの後遺症からの回復が急務となっていました。建て直しを担った数名のトップマネジメント層の改革行動をたどってみると、驚くほどプログラムマネジメントの考え方を実践していることに気がきます。

2.1 トップマネジメント層メンバのバックボーン

トップマネジメント層のメンバは、欧米のグループ子会社での経営立て直し経験、現地の経営者との交流などから、プログラムマネジメントの効用を実体験しています。さらに、大企業の経営層の一端を担った後に、本体を離れそれぞれ企業グループ子会社のトップを務め、本体に比較して小さいながらも企業経営のすべての責任を背負い、全体最適化の重要性を認識、実体験をしています。

一人ひとりが経営者の覚悟を持ち、少人数で意思決定をしてきたといえます。また、子会社という外側から客観的に本体を見ることで、いかに他のグローバル企業に比較して重厚長大になっているかを再認識することができました。例えば、その意思決定の遅さ、経営数値目標の低さなどです。逆に言えば、その点はストレートな改革施策となります。つまり、意思決定をスピードアップし、決める場面では情報不足でも当初決めた時間内で決定することになります。

2.2 プログラムマネジメントを実践したと考えられる場面

グループ会社本体が、危機的かつ閉塞的な状況に陥っていることを打開するに際して、プログラムマネジメントという用語を明示して経営構造改革を推進したか否かは別として、一般公開資料を参照した中から、その効用が発揮されたと考えられる場面を以下に列举します。

1 点目はガバナンス強化です。グループ会社全体の企業統治の観点から、上場済み子会社の株式を100%取得して、再度、完全子会社化する施策を推進しました。社外取締役の比率向上、外国の方の取締役比率向上もトップマネジメント層の健全な経営執行を担保することにつながります。

2 点目は事業の取捨選択と全体最適化です。類似した事業・技術を持つ子会社同士の整理、統合および合併により、グループ内競争の排除、研究・開発資金の集中投資、シナジー効果を極大化する施策を推進しました。

3 点目はステークホルダーマネジメントとベネフィットの意識です。トップマネジメント層による自己資本比率向上および企業信用度維持のための資金の外部調達と社内外のステークホルダーへの説明責任プロセスを実施しました。投資家向けに半期ごとに経営目標を明示し、かつコミットすることにより、経営の透明性を図っています。

4 点目はイノベーション、チェンジマネジメントと意識改革です。世界共通での人事処遇制度を制定しました。グローバルな競争環境で優秀な人財を獲得することは、社会イノベーション事業やサービス事業を成長させる施策となります。

トップダウンでの事業目標設定をミドル・マネジメント層でブレークダウンした後、さらにボトムアップによる結果目標のコミットにより責任の所在を明確化しています。チャレンジングな目標は、とがった結論を得る、仮説を立て行動して結果を検証する、という平時での経営構造改革の継続につながります。

3. グループ会社全体での適用推進

グループ会社全体でプロジェクトマネジメントに関する研究・推進のためのワーキング活動を行っています。その活動は、事業分野、製品分野、対象のお客さまおよびビジネス形態の違いを超えたグループ会社全体を横断しての活動です。ここ数年は、プロジェクトマネジメント、プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントの国際標準化動向を踏まえ、特にプログラムマネジメントに関する事例収集などを進めてきました。その成果物はグループ会社全体へ公開するとともに、今後とも事例収集を行い、内容を改訂していく計画です。

年に1回、グループ会社の社員数百人が参加して、ワーキング活動の報告と社内外の講演会を開催し、その中でプログラムマネジメントに関するワーキング活動成果をグループ会社全体へ周知しています。

4. 上位プロジェクトマネージャ育成での実践促進

社内カンパニーの一部では、上位プロジェクトマネージャを育成するプログラム体系の一つに、数カ月間におよぶ研修参加を必須条件として位置付けているところがあります。受講者に対しては、国内外の最新技術動向を伝えるとともに、その実践力強化を図る場としています。

4.1 研修概要

その研修の概要は、最初に数日間の集合研修の中でプログラムマネジメントおよびプロジェクト・ポートフォリオマネジメントの有用性と効用を北米在住の外部講師の方から講義・解説を行っていただきます。もし、受講者の抱える課題や問題意識と合致した場合は、その課題解決の方法論の一つとしてプログラ

ムマネジメント、プロジェクト・ポートフォリオマネジメントの適用を職場で実践することを指導します。その後、数カ月間において各自の職場で実践した結果は報告書として提出し、再度集合研修の場でプレゼンテーションと受講者同士の討議を行います。発表、討議に関する外部講師の評価は職場上長へフィードバックしPDCA サイクルを回します。優秀な実践に関しては、次回以降の集合研修で受講者へ紹介するとともに、社外発表や論文投稿を推奨しています。

4.2 研修修了者への期待

本研修の修了者は上位プロジェクトマネージャとして、多数の方が実プロジェクトに配置されるため、プログラムマネジメントを理解し、実践経験がある人材として、社内外のステークホルダーに対してプログラムマネジメント、プロジェクト・ポートフォリオマネジメントの効用を啓発する中核となることが期待されます。研修のテーマの一つとして取り組んでから数年を経過した現在では、グループ会社全体で百名以上のプロジェクトマネージャがその素養を持っていることとなります。

4.3 実践例

研修の中で課題として取り上げ、プログラムマネジメントの実践例として分類したものを以下に記述します。

表 6-1 実践例

項番	実践例
1	複数プロジェクトが平行して進行する場面において各種リソースの効果的な配置・配分を実施する
2	大規模プロジェクト内のサブプロジェクトごとに複数チームが存在する場合、チーム横断・サブプロジェクト横断で共通機能を担うチームを編成する
3	開発プロジェクトから維持保守プロジェクトへ移行、転換する場合、個々のプロジェクト向けに専任者として固定配置せず、複数プロジェクトを横断的に担当可能なチームとして再編成する
4	マルチベンダ参加のプロジェクトにおいて、自社担当部分を超えて共通的なガバナンス施策を立案し、他社ベンダ、参加プロジェクトメンバー全員に施策を徹底する
5	定常組織においても各種リソースの効果的な配置・配分を全体最適化の観点で見直す
6	管掌する部門内で縦割り組織を止め、お客さま対応組織と技術担当組織をクロスファンクショナルな組織に改編し、技術者育成期間の短縮と人員の全体最適化を図る
7	先行プロジェクトの教訓を、組織の共有知として収集し利活用可能とする
8	組織横断での研修会の開催とメンター・メンティを奨励し後進育成を活性化する

上記に分類した実践例では、プログラムマネジメントのベネフィットをそれぞれの適用場面により、どう設定・定義したかが異なるとともに、その範囲、適用度合いおよび厳密さも異なりますが、定性的かつ定量的な効用を実感したとの報告がなされています。

本紹介が、プログラムマネジメント適用の一つのきっかけになれば幸いです。

第7章 プログラムマネジメント実践の勘所

プログラムマネジメント実践の勘所

一つのプロジェクトを実行するだけでは、組織の目標を実現できないことが多々あります。関連する複数のプロジェクト（プログラム）を実行することで、初めて実現できるような、組織目標に限りなく近い重要な活動を「どのようなことを考えて実践したら、うまく実現できるのか？」の勘所を考えます。

1. はじめに

小さな組織でも、大きな組織でも、組織にはその存在する意味に対応して目標があります。その目標を実現するためには、実現するための環境（場所、市場の関係、文化、時代の流れ）を考慮して、関係者の顔ぶれ、それぞれの方の価値観を把握して、お願いの仕方（順番、方法、構造）を考慮して、広い視野で計画を作り（うまくいきそうな規模で、確認することをなるべく早く織り込んで、小さなことから、結果に関していろいろな想定を織り込んで、可能であれば最終段階も織り込んで）、作業を開始し、その結果をなるべく早くチェックし、修正できることは修正しながら作業を進め、それらが終わったら、上手に次のプロジェクトにつなげることです。その際は前回の反省を十分考えて、修正事項を見極め、再スタートすることが必要です。その勘所の概要は、以下に示します。

- ① 最上位の PRG/PRJ オーナーを複数の場合を考慮して抑える
- ② 小規模の PRJ 実現（成功）をまずは目指す／個別の成功事例を重ねる
- ③ 関係者の味方を増やす
- ④ 一見関係なさそうでも広い意味の関係事象は抑える／表面上の方向性と関係のある広い意味の視野（スコープ）を探る
- ⑤ 動くタイミング、止まるタイミング、諦めるタイミングを見極める

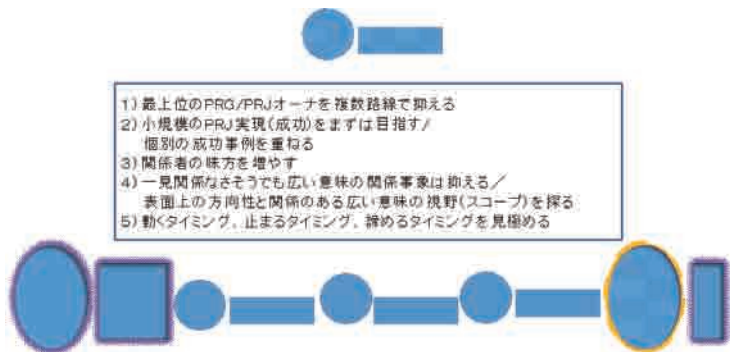
2. プログラムマネジメントの本質

2.1 なぜ一つではなく、複数をまとめるとうまくいくのでしょうか？

物事の進め方で、1 回プロジェクトを実施したらうまくいかなかったが、何度か似たようなプロジェクトを実施したらうまくいった経験をお持ちの方も多いと思います。ここに複数をまとめるとうまくいくことの本質があると思います。

人間活動の本質として、①似たようなことを、②繰り返せば習熟して、③気配りもできるようになり、④先読みもできるようになり、⑤仲間との関係もうましくいくことになり（うまくいく人が最終的には残ってくれて集まり）、⑥大きなこともできるようになる、と経験的に思われます。これを、個人ではなくチームに適用し、チームの活動を組織との関係で考慮して、プロジェクトとの関係にも十分注意して、それらの組織のリソースの関係を考慮して、体系化したのがプロジェクト／プログラム／ポートフォリオマネジメント(以下、PPPM と)標準です。

今回はそのプロジェクトと、プログラムの関係に特に着目して、検討することになります。そのプロジェクトとプログラムの関係を取り出してみたのが、「図 7-1 プロジェクトとプログラムの勘所」です。プロジェクトは、そのプロジェクト（のみ）を検討してから実施するのに対して、プログラムの場合は個々のプロジェクトの検討の前に、相互に関連する複数のプロジェクト（プログラム）の共通的な問題の解決のために、全体の共通事項の検討を始めに行います。それらに共通する事前作業（準備）を行った後に、個々のプロジェクトを実施し、全体作業の終盤においてプログラムに関する実現結果を見渡し、あらためて考察を加え、そのプログラム最終共通作業を行うことでプログラムを終了します。



凡例) ○：準備，□：実行

図 7-1 プロジェクトとプログラムの勘所

2.2 プログラムマネジメントを行う，メリット・デメリット

上記を踏まえて，プログラムマネジメントを行うメリット・デメリットをまとめてみます。

表 7-1 プログラムマネジメントを行うメリット・デメリット

メリット	
①	チーム対応力が上がる（作業が早くなる，作業の質が良くなる）
②	同種作業の経験量により，先読み力が向上する
③	交渉力アップ（ユーザ VS ベンダ，提供者者対応）
④	作業の共通化でコストダウンが図れる
⑤	メンバ間の信頼度向上が図れ，もめ事が減り，専門領域の深読みがしやすくなる
⑥	チームの優秀なメンバの行動を見ることによって自身の能力向上を図ろうとするモチベーションがアップする
⑦	利用者／ベンダ／運用者が一体化して仲間意識が芽生える好循環が生まれる
⑧	広い意味の関連ビジネスの情報が入りやすくなり，次期システム更改等の次の仕事が多く入る
⑧	利用会社がさらに新たな利用会社を呼び込んでくれる
⑨	他のベンダから各種の誘いや誘惑がかかり，コストダウンやビジネス拡大が図れる
⑩	1 + 1 = 3 の次のビジネスの声がかかりやすい。（ステークホルダーを串刺しにした新規な需要等新たなビジネスの可能性にいち早く気付く）
デメリット	
①	コンペティタにこちらの参加状況がもれて、ビジネスの動きが察知されやすい
②	プログラムマネジメントがもたらす効率化によるコスト削減が注目され、値引き要求の論拠にされる
③	注意しないと ” なれ，ゆるみがメンバ・チームにはびこる” 可能性が高くなる
④	慣れ親しんだ領域ビジネスにこだわり過ぎるようになりやすく，変革に疎くなる
⑤	メンバ独立の可能性が高まる
⑥	メンバの要求が必要以上に高くなりやすい
⑦	他のベンダから各種の誘いや誘惑がかかり，危ないことに踏み込みやすくなる

複数のプロジェクトの関係が、それぞれ時間的に順番になる形のプログラムの事例を「事例1 順次展開のプログラム例」、そのプロジェクトが同時並行的に複数の目的をカバーする機能分散的な事例を「事例2 共通機能展開のプログラム例」として記述しました。これらは、筆者の実際に経験した例であり、決して一つのプロジェクトでは実現できなかった経験と、複数のプロジェクトをプログラムの形で考慮して初めて結果に結び付けられた事例だったと認識しています。

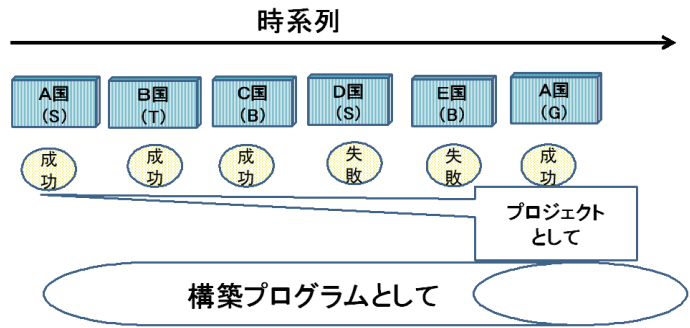


図 7-2 事例1 順次展開のプログラム例

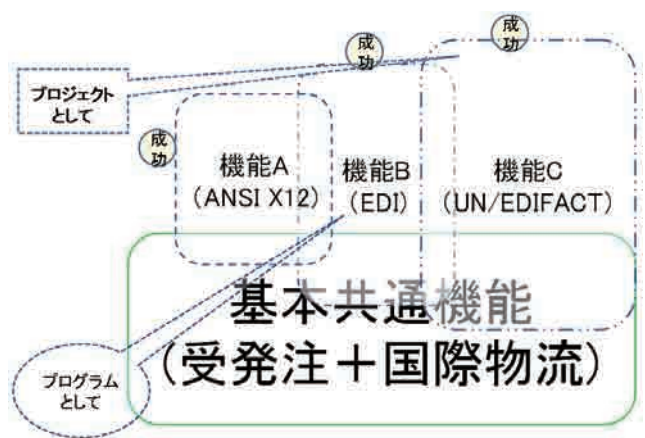


図 7-3 事例2 共通機能展開のプログラム例

3. 勘所とは

3.1 最上位の PRG/PRJ オーナーを複数路線／チャンネルで抑える

(ガバナンス構築)

以下に記述する”抑える”とは、プロジェクト／プログラムを進める（特に構想、企画、ネゴ等の）フェーズで、部門の意向を確認し人／物／金／時間を「(最高の条件では)与えてもらえる」、「(普通の条件では)利用する許可をもらえる」、「(最低の条件では)目こぼししてもらえる地位の方との信頼関係、組織関係、人間関係を、構築しておくこと／握り合っておくこと」を表現しています。

その具体的なターゲットとしては、執行役員（部門長）、事業部長・本部長、部長、課長等のことです。その方法としては、以下が考えられます。すべてターゲットの方の価値観の中で動かすことが前提です。

- ① ターゲットの方の認めるステアリングコミッティを作って動かす
- ② ターゲットの方の認める形で、定期的な報告会を行う
- ③ ターゲットの方の認める顧問格の方に常時報連相を欠かさない

重要なことは、実務の専門家をどのようにして見つけ、集め、動かしてそれをプログラムマネジメント期間に関与し続けられるようにターゲットを説得することです。その視点をガバナンス構築時に外さないことです。

欧米の組織では、トップダウン的に動くことが多いため必然的にプロジェクトのオーナーは 1 人に決まることが多いのですが、日本でプログラムを動かすときには、複数の部門長にメリットがある形でプログラム（のベネフィット構造）を構築しておくことにより、将来の動きが楽になることが多いです。これはある意味では保険をかけることにもなります。ただし、社内では対立型の動きをしている上層部ではその形はうまくいかない状況があるため、その辺りを十分に含んだ上でお願いに回ることが必要です。

PMI のプログラムマネジメント標準では、プログラム・ガバナンスを重視して、プログラムの構造、大きなステップの変化（ゲート）、機能単位を検討することを強調していますが、そこに八面六臂的な構造（どこで目が出て、どこが拡大しても良いように）を作りこんでいくことが望まれます。

AXELOS のベストプラクティス適用の原則のように、必ずしもすべてのルール、方式をすべてのケースで適用できるのではなく、その場その場でテラリングすることを（カスタマイズではなく）心がけることが重要です。そのガバナンス構築のポイントをまとめると以下になります。

表 7-2 ガバナンス構築のポイント

①	関係しそうな（可能性のある）部門長は抑える（その際、価値観を重視する）
②	中国系の関係者の場合では特に表／裏の肩書を考慮して抑える
③	現地の販売チャンネル等の外部の構築では、有効な権威構造を理解して抑える
④	権威構造は地位の上位なものから進めるのが良いとは限らない

3.2 小規模の PRJ 実現（成功）をまずは目指す（ベネフィット実践は小から大へ）

欧米も、日本も小規模の成功で、全体を徐々に動かすことはかなりの確率でうまくいく可能性が高いため、それをプログラム／プロジェクトでも実践することが重要です。

PMI のプログラムマネジメントでは、ベネフィット・マネジメントを重視していますが、組織の中では、その PRJ/PGM の存在意味・効果・ベネフィットを具体的な形にして見せる（つける）ことがより日本的な組織の中で有効だと思われます。それを実現する具体的な方法の可能性は、(1) 自組織内の人／物／金を持ちだしても実行できるか、(2) 共通機能実現時には、顧客の負担が可能なら、実行できるか、(3) マーケット分析も同時に行えるのなら、利用者側を巻き込んで複数の（小規模）活動まで実行してみられるか等、単に一つの実行だけでなく複数の活動を同時並行的に動かしてなんとかして小さな実現、その後の拡大の下地を作ることが重要です。

その辺りをまとめてみると、以下となります。

表 7-3 小規模な成功が全体の成功の第一歩のポイント

①	小さな成功の積み上げが、大きな成功の第一歩（ベネフィットは認知されにくい）
②	多数の小さな失敗の積み上げにより大きな失敗を回避する （リスクはすぐ理解される）
③	成功するための必須の要素を重箱の隅まで見極める（反対者はどこにでもいる）
④	失敗は必然、成功は運の要素が強いことをまずは理解する（想定は十分深く広く）
⑤	運も味方につけ、ごく小さな成功も実績にして本当の一步を踏み出す

3.3 味方を増やす

欧米のエクゼクティブ層は、プログラムの本質やそれによって実現するベネフィットの本質を着実に理解している可能性が高いのですが、日本での活動では、必ずしもエクゼクティブ層が、ビジネスの本質、ビジネスとプログラムの関係を理解してステークホルダーとしての活動を実施してとは限りません。そのため、プログラムの進行やベネフィットの実態が徐々に明らかになることにより、そのエクゼクティブ層の反応が反対（前向きだった方が反対側）の動きをされる方がいることを事前に織り込んでおくことが必要です。

PMI のプログラムマネジメントでも、ステークホルダー・エンゲージメントを重視していますが、日本の場合はさらにその反応のブレにも注目して、準備をしておくことが重要です。

それを実現する具体的な方法は、①巻き込むことを決めたのならなるべく早い時期からコンタクトをする、②コンタクトを決めたら、とことんそのステークホルダーを巻き込む努力（あの手この手、ビジネス／営業／開発／今／未来／可能性／べき論等のあらゆる論理展開）をすることです。

ステークホルダーマネジメントの日本でのポイントは以下となります。

表 7-4 ステークホルダーマネジメントのポイント

①	プログラム実現に味方の数は（深さも）最大の推進力であり、味方は味方と呼んでくる
②	なるべく心の広い人、許してくれる人と付き合うと仲間にしておいてもらえる
③	自己を振り返って、その補完をしてくれる仲間を大事にする
④	友達の友達を6回繰り返し返すと世界のみんなにすべてつながる等？（6次の隔たり）
⑤	反対意見には突破口、未知の危険回避策、ヒントなどさまざまな情報が含まれている

3.4 一見関係なさそうでも広い意味で関係事象は抑える（スコープは広く）

欧米の旗幟鮮明なステークホルダーのあり方と、進行にともなって関与の方向と度合いが異なることも多々ある日本のビジネス推進上の事情を含んでプロジェクトのスコープを定義しておくことが必要です。この辺りは、付和雷同型のエクゼクティブ、幹部の方が多い日本の少し長めのプログラム活動（関連するプロジェクトをひとまとめにしたプログラムと見なせる作業領域の作業のこと、または、そこで使われるのがプログラムマネジメント標準）では、特に活動のスコープをゆったり、広めにしておくことが、マネジメント上では重要です。さらに、新規なマーケットで新しくポジションに付いた幹部の場合では、活動

の決定性向が「保守的/従来路線踏襲型/ある意味事なかれ型」に流れがちなため、新規で、革新型で、積極的なビジネスを進行中には、十分幹部の性向を見極めて説明することが重要です。

長めのプログラムスコープの定め方には以下のポイントが重要です。

表 7-5 スコープの定め方のポイント

①	プログラムは想定外の連続であり、そのためには想定を広げるか仲間を広げれば良い
②	プログラムのブループリントを心に秘めて、さまざまなタイミングで仲間と語る
③	急がばまわれ、ゆったりとしたリズム、周りを見ましよう
④	まさかつながるとは思えないものがつながって、失敗した記憶は痛恨だが重要
⑤	システムには、いつかはすべてみんなつながると思って動く方がいい (IoT)

3.5 動くタイミング、止まるタイミング、諦めるタイミングを見極める

欧米組織のプロジェクト／プログラムの実行体制と異なり、組織の一部でプロジェクト型の活動を行う（つまり開始と終了があっても終わったからと言っても完全に関係者を辞めさせる／退職させる／いらなくするわけではない）ため、終わり方によっては終わった後の反発、または巻き返しを考慮すると、一期一会的な期間の限られた、本来のプロジェクト型の動きはできないことを理解しておくべきです。つまり、プログラムの進め方に関しては、外部環境、内部環境、各種の状況の変化を十分に見極め、足元に根ざしている組織の変化の流れを十二分に把握して動かすことが重要です。本来、この種の組織にこそ“変革を起こし、ビジネスを拡張する活動”には、クイックデシジョン、クイックレスポンスが重要なことは論をまたないのですが、日本の組織の中では、いわゆる“根回し等の準備”の必要があることも理解しておく必要があります。

PMI のプログラムマネジメントでも、広い意味でプログラムの戦略整合重視の記述がありますが、PM と組織の根本的な関係が異なるために、やり過ぎない、突っ込み過ぎないことを前提にプログラム活動を行うことが日本では重要です。

以上をまとめると、プログラム活動における意思決定時のポイントは、以下となります。

表 7-6 意思決定時のポイント

①	地も知り天も知ってこそ（孫子の兵法）
②	お客さま、技術・通信・制度・素子の進展，当方の都合でタイミングを計る
③	プログラムの動きのタイミングは，複眼の視点を持って決める

3.6 最終的には、運を天に任せる！

プロジェクトおよびプログラムは動き始めるとなかなか止められません。そのためには、動き始めた後、それぞれの事象の反応を十分見極めながらその中で個別に答えを出す必要があります。つまり、未来はすべて見極められるわけではなく、もちろんその対応も見極められません。そのために、ある程度の仮定を前提に、そのプロジェクトの対応を動きの中で決めることしかできません。

よって、動き始めたら最適な対応をその都度実行し、結果を出すことです。

4. まとめ

今回はプログラムマネジメント実施の勘所を紹介しました。組織の存立目的を踏まえ、現状をしっかりと把握し、これらの領域のマネジメント標準と組織の関係（図 7-4 組織とプロジェクト／プログラム／ポートフォリオマネジメント）に、さらに PPP マネジメントの各国／各組織の標準／ベストプラクティスの関係（図 7-5 プロジェクト／プログラム／ポートフォリオマネジメントの種類）を認識し、必要なところをカスタマイズして利用し、最高の結果を効率的かつ目標実現できるようにしたいものです。

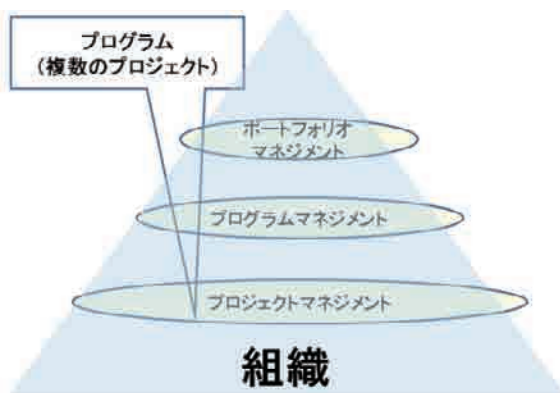


図 7-4 組織とプロジェクト／プログラム／ポートフォリオマネジメント

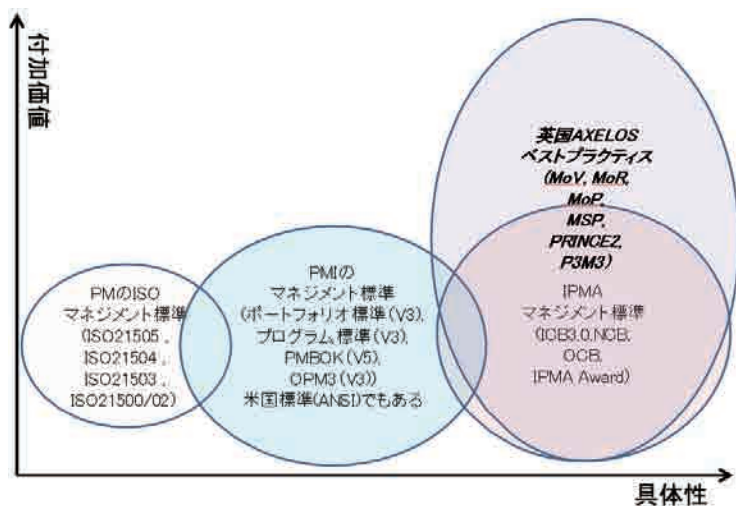



図 7-5 PPP マネジメントの種類



おわりに

読者の皆様へ

本書には、さまざまな組織における課題解決や組織変革に役立つヒントが含まれています。本書をきっかけとして、読者の皆さまの業務中にプログラムマネジメントの要素を見出し、既に公表されているプログラムマネジメントのノウハウを適用し、あるいは皆さまの業務遂行の中からプログラムマネジメントのベストプラクティスを発見していただけることを期待しております。

本書に触発されてプログラムマネジメントに関して発見されたことがございましたら、ぜひ PM 学会の学会誌や行事でご発表ください。

執筆者

一般社団法人プロジェクトマネジメント学会 標準化検討委員 (敬称略)

委員長 端山 毅 株式会社NTTデータユニバーシティ 執筆：はじめに、
おわりに

副委員長 浦川 伸一 損保ジャパン日本興亜システムズ株式会社 執筆：第5章

委員 関口 明彦 富士通株式会社 執筆：第1章

委員 成石 直子 日本アイ・ビー・エム株式会社 執筆：第2章

委員 尾崎 厚介 日本アイ・ビー・エム株式会社 執筆：第3章

委員 小林 正男 株式会社富士通クオリティ&ウィズダム 執筆：第4章

委員 武田 昭 株式会社日立製作所 執筆：第6章

委員 田島 彰二 戦略PMオフィス 執筆：第7章

委員 金子 幸太 損保ジャパン日本興亜システムズ株式会社 編集

委員 黒木 弘司 筑波大学

委員 加藤 和彦 千葉工業大学

委員 守野 勇 株式会社エヌ・ティ・ティ・データ

委員 関 哲朗 文教大学

編者

一般社団法人 プロジェクトマネジメント学会 教育・出版委員会
(敬称略)

委員長	橋爪 宗信	株式会社NTTデータテラノス
副委員長	古里 弘幸	株式会社日立製作所
幹事	大村 保之	株式会社NTTデータテラノス
幹事	木村 利昭	株式会社日立製作所
委員	藤野 博之	NECネクサソリューションズ株式会社
委員	横山真一郎	東京都市大学
委員	青木 敦子	日本アイ・ビー・エム株式会社
委員	中尾 太郎	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ
委員	澤田 忠義	NECネクサソリューションズ株式会社
委員	長島 祥子	株式会社日立システムズ
委員	木下 実	日本アイ・ビー・エム株式会社

一般社団法人 プロジェクトマネジメント学会 教育・出版委員会 やってみよう!! プログラムマネジメント

2016年3月10日 印刷
2016年3月10日 発行

編者 一般社団法人 プロジェクトマネジメント学会
教育・出版委員会
発行者 橋爪 宗信 (教育・出版委員会委員長)
発行所 一般社団法人 プロジェクトマネジメント学会
〒105-0004 東京都港区新橋 5-12-9 ABCビル 2階
URL: <http://www.spm-hq.jp/>
FAX: 050-3588-6935
印刷所 株式会社 正文社
〒260-0001 千葉県中央区都町 1-10-6

ISBN978-4-902378-43-6

※本誌の無断転載を禁じます。
※乱丁・落丁本はお取替えいたします。

ISBN978-4-902378-43-6

PROJECT MANAGEMENT



**THE SOCIETY OF
PROJECT MANAGEMENT**

URL <http://www.spm-hq.jp/>