

企業の期待に応えるプロジェクトマネジメント

厳しい経済不況も一段落した兆しが見える中、多くの企業はこれからの飛躍に向けて、より強固なビジネス・モデルとビジネス・プロセスを確立するための革新を図ろうとしています。例えば、市場変化への対応速度を追求するためのマトリックス型組織への変革であり、企業戦略や業績を追求するための、企業枠、業種業態、そして国境を越えた連携・提携の推進などです。そして、これらの施策のほとんどはプロジェクトとして実施されますが、スコープ管理やステークホルダー・マネジメントなど、プロジェクトマネジメントにも、明らかに新しい水準が必要となってきています。プロジェクトマネジメントは企業にとって基本的なコンピテンシーではありますが、企業業績への貢献や戦略の目指しているものがプロジェクト単体からはつかみにくくなっています。本稿はこういった状況を俯瞰し、プロジェクトマネジメントが獲得すべき次の水準のマネジメント・フレームワークについて解説します。

① はじめに

情報システム開発プロジェクトでは、プロジェクト開始以前の「超上流工程」と呼ばれる局面から一貫して「システム構築の目的」を具体化し、それを要求仕様化して開発仕様に展開することが重要です。しかし、実際にこれを実現するのはなかなか容易ではありません。「超上流工程」において、組織の理念・ビジョンや戦略に基づく課題が提示され、その解決を導き出す情報システムの要件が仕様化されて初めて開発工程に移ります。これらの成果は超上流の「意志」を引き継ぎ、「運用サービス・レベル」として提供できているかどうかで評価を受けます。情報システムは、超上流の「意志」を実装するための道具でなければなりません（図1）。

現代の情報システムは多様なステークホルダーの要求に応えるために、多数のベンダーの製品で構成され、非常に複雑になっています。特にオープン系ではこの傾向が顕著です。従って、これらの情報システムの開発マネジメントは、ともすればあいまいな要求として表現さ

Project Management Capable of Responding to Company Expectations

With signs of an end to this unsparing recession, many companies are trying to implement reform to establish business processes and strong business models that will allow them to leap ahead. Examples of this include the adoption of a matrix organization structure in order to keep pace with market changes and promotion of collaboration among companies, industries, and across national borders in order to achieve corporate strategies and improve earnings. Most of these policies take shape as projects, where a new level involving project management, such as management of stakeholders and scope, is clearly in need. For a company, project management is a core competency, but the contribution to corporate earnings and achievement of strategies are increasingly difficult to grasp through a single project. This paper takes a commanding view of the state of affairs and discusses a management framework for a new level of project management.

れたシステム化の「意志」を、いかに実装レベルに展開するか、いかに全体最適をもって具現化するか、といった課題に対処しなければなりません。

そのためには、単なる上流工程における要求分析手法や仕様作成ツール、あるいは進ちょく管理の徹底といった管理手法だけでは十分ではありません。また、昨今は製造業に多く見られるように、市場変化に柔軟に対応するためにマトリックス型組織として企業活動が行われるケースが多くなっているため、プロジェクトの果たす役割そのものを、マトリックス組織として理解することが必要と

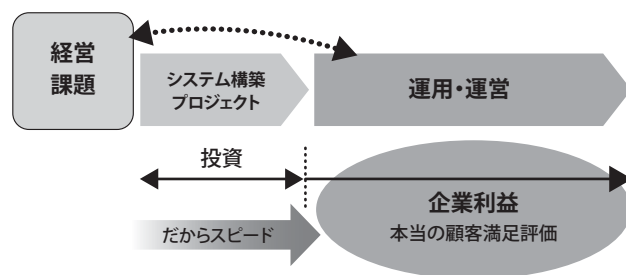


図1. 運用してのシステム価値

なり、プロジェクトマネジメントがいわゆる複雑となっています。

ここで改めて注目されているのが PMBOK® です。従来は一般的なプロジェクトマネジメント標準として利用されていましたが、実はこうした複雑な状況を俯瞰的に把握し整理しようとする時に、非常にしっかりした概念的な枠組みを提供してくれることが再評価されています。プロジェクトを成功に導くためには、経営層に対しても説明力のある枠組みにのっとって進めることも重要であり、本稿ではそういったマネジメント枠組みとして役立つプロジェクトマネジメント標準の最新状況についてご紹介します。

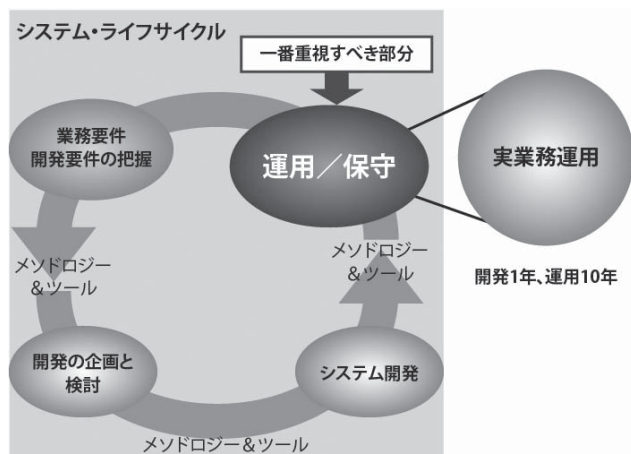


図2. システム・ライフサイクル

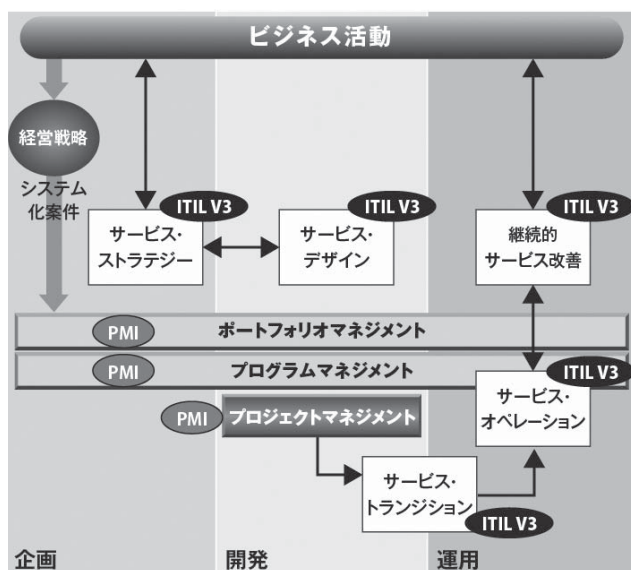


図3. ITIL V3ライフサイクルとポートフォリオ／プログラム／プロジェクトの関係

② プロジェクトマネジメントの新しい水準の要求

情報システム開発では、システム要求をいかに実現するかに関心と資源が集中的に投入され、プロジェクトメンバーにとっては成功裏の開発完了こそが「プロジェクトの成功」を意味します。しかし、経営の視点から見れば、すべてのシステムは、運用に至って初めて、投資に見合った成果かどうかという厳しい評価を受けます。狙った効果を達成できなければ、たとえ予算内・期限内で、品質要求を達成したとしても成功ではありません。システム開発に従事する者は全員、運用局面での実証性あつての投資であることを深く理解しなければならないのです。言い換えれば、システム化構想の最上流は運用局面にあり、運用部門でシステム効果の結実が確認されて終結となるべきだということができます（図2）。

こうした観点から、これまでシステム運用のベスト・プラクティスとして普及してきた ITIL® (Information Technology Infrastructure Library) の最新版である ITIL V3 では、視野が拡大されて、システム企画の局面にサービス戦略のプロセスを位置付け、また、企画・開発をまたがるようにサービス・デザイン・プロセスを位置付けていることは、非常に大きな意味があります。ITIL V3 は、開発したシステムの運用への移行、確実な運用、継続的な改善活動、そして再びサービス・ストラテジーのプロセスへと、ライフサイクルとして回していく枠組みを提唱しています。ここではシステムを単体で扱うのではなく、企業活動と不可分の情報システム群としてとらえ、過不足、改善、強み・弱みをシステム効果が結実する運用局面を軸として評価しようとしているのです。

PMI® (Project Management Institute) からは、こういったシステム価値を大局的にとらえる視点としてプログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントが大幅に強化改訂され昨年末に発表されました。図3に両者の位置付けをまとめてみました。

③ 改訂された PM 標準類

PMI が、2008 年 12 月に発表した改訂主要標準は以下の通りです。

- PMBOK Guide Fourth edition (PMBOK 第四版)
- The Standard for Program Management 2nd edition (プログラムマネジメント標準 第二版)

- The Standard for Portfolio Management 2nd edition (ポートフォリオマネジメント標準 第二版)
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) 2nd edition (組織的プロジェクトマネジメント成熟度モデル 第二版)
また、以下はすでに発表されているものです。
- Project Manager Competency Development Framework (PMCDF®) 2nd edition (プロジェクトマネジャー・コンピテンシー開発体系 第二版)

これらの新しい標準では、社会、企業の要請に応えるべく企業活動全体を把握して整理するマネジメントの枠組みとして、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などが有機的に強化されています(図4)。概念や用語、相互の関連性まで慎重に統合することによってレベルアップされ、企業活動全域を構造的に整理する枠組みとして、有用性が大きく向上したと評価できます。

全社レベルでプロジェクト方式によりビジネスを追求する場合、PMO (Project Management Office) といった運用形態をとって、啓発、支援、レベルアップを図ることが一般的になってきており、プロジェクト・マネジャー個人の能力向上に加えて、組織的なプロジェクトマネジメント遂行能力向上の追求が必要だと認識されるようになってきました [4]。ポートフォリオマネジメントを組織に埋め込み、運用するためには、組織成熟度をプロジェクトマネジメン

トの観点から測定して目標設定する仕組みと共に導入を図る方法が、効果が高いとされています。これがOPM3であり、個々のプロジェクト・マネジャーの能力(コンピテンシー)を測定し、改善・向上するための枠組みを示したものが、PMCDFです。

ただ、これら標準やガイドは、それ自体が唯一無二で100%正しいというものではなく、多くの先人たちの経験・知見と改善が積み重ねられ、ベスト・プラクティスとして体系化されたものです。従って、これらを採用したからといって、成功が約束されるものではないことは自明ですが、世界最大の非営利のPM団体が推敲を重ね、版を重ねて改善してきたものだけに価値の高い標準として参照すべきものであるといえます。

ここに、このような問い掛けがあります。「現在、企業組織の中の間管理職の担うべき役割は何であろうか? 事務方としてのライン・オペレーション役なのか、ダイナミックな変革に対応するプロジェクトマネジメント役なのか?」

組織は、プロセスとクライテリアを明確にすることで、組織の運営プロシーチャーを設定し堅実な運営を図ろうとします。しかし、現在のような深刻な不況下での生き残りを懸けて、競争力のある価値創造を追求するならば、現行のビジネス・プロセスの廃棄と再構築、高度化は避けられないでしょう。

厳しい成果指向の経営戦略や施策はプロジェクト型で実施され、部門のマネジメントに当たる者は、プロシ

ャー通りの反復型オペレーションでは、その責任が全うできません。まるで非常事態が日常化してしまったかのようなダイナミックな変化への対応が今まで以上に要求されているのです。このような要求は今に始まった特別なことではなく、実際にサバイバルしてきた企業は市場や環境の変化に対応し抜いてきたわけであり、多くの企業では今後も引き続き改革的なプロジェクト群を統制するような形で部門業績の達成が追求されることでしょう。

しかし、日本では長らく、この分野で頼るべき汎用的なマネ

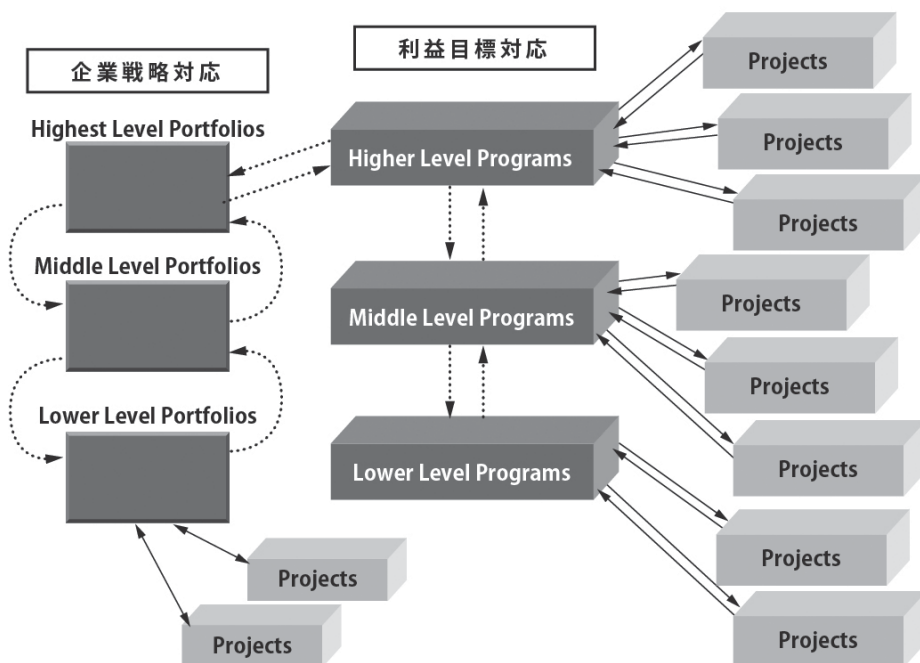


図4. ポートフォリオ・プログラム・プロジェクトの関係

ジメント・フレームワークがあることが認識されていなかったもので、企業ごとに試行錯誤的な努力により構築された独自のノウハウをよりどころとして運用されてきました。

プロジェクト・マネジャーを部下に持つ部門管理者が、部門業績を達成するために学ぶべきマネジメント・フレームワークは、プログラムマネジメントであり、ポートフォリオマネジメントです。情報システムは経営戦略実装の前提として不可欠ですが、これらのフレームワークは、対象を情報システム、ITプロジェクトなどに特定していません。視点を高く設定することで、大局的に状況を理解、整理する論理的な枠組みとなっているのです。概念的といわれるかもしれませんが、誤解を恐れずに言うならば、“情報システム”から“システム”の文字を外し、そもそも情報をどのように扱えば業績達成に連動するのかを考える。そういった本質的な検討の枠組みとして提供されたものであると考えることもできます。

PMIは今回、プログラムマネジメント標準第二版で第一版の3倍ものページを費やし、より包括的な枠組みを標準として提示しています。しかし、こういった観点でのベスト・プラクティスの研究は、PMIだけが持っているわけではありません。PMAJ（日本プロジェクトマネジメント協会）のP2Mでも以前から提唱されており、企業の生産性向上を支える枠組みとして展開され、2007年の改訂で一層具体的な仕組みとして提示されています。また、ITIL V3では、情報システムの運用ではなく、サービスマネジメントの概念の下で、本来どのようなサービスが企業業績に貢献できるのかという高い視点を設定し、ライフサイクルの視点から継続的な改善を支えることを提唱しています。

本稿は、それらの体系の優劣を議論しようとはしていません。いずれも、企業が直面している多くの課題に対して、論理的に俯瞰できるマネジメント枠組みの必要性が主張されており、底流では同じ課題認識があると考えられ、特にこの大不況の下では、企業側でもかなり明確に意識付けされていることを述べたいのです。

④ マトリックス型組織とプロジェクトの変化

多くの日本の製造業では、市場動向に即応するために、生産ラインからコンポーネント化するように機能グループを取りまとめたマトリックス型組織にしています。現場でも生産の垂直立ち上げの要求から、セル型生産方式が普及。このマトリックス組織では、製品モデルごとに開発・生産・販売の局面を一貫するマネジメント群を“プロジェクト”と呼び、生産に関する機能別組織（LOB: Line Of Business）の資源を要求していく“取り合いモード”で運用されているのです（図5）。

“取り合いモード”と呼ばれる理由は、並列にたくさんの製品“プロジェクト”が並び、LOB資源の競合状態の中で売れ筋と見極められた製品に優先的に資源が振り分けられるような仕組みにあります。この組織の原理は市場への対応能力の追求であり、他社に先行して市場に製品を送り込んだ企業が需要を総取りするという短ライフサイクルの勝負に挑むには、階層型・機能型組織とは異なる組織パラダイムが必要だからです。

この製品“プロジェクト”とは、ポートフォリオと連結したプログラムそのものであるため、本稿では、これより先、プログラムと定義することにします。

例えば、LOB側では、プログラム側から「これこれの製品について、いつ、どれだけの量を作業してほしい」というリクエストや変更がバラバラと飛んでくるので、資源の競合が発生します。要求元の優先順位や技術的難易度、品質、必要資材、設備、コスト要求も統一されていません。この状況に対応するためには、各プロジェクトの優先順位（ポートフォリオ）や、判断のためのデータ（リポジトリ）が必要で、毎回一から対応していたのでは、スピードや品

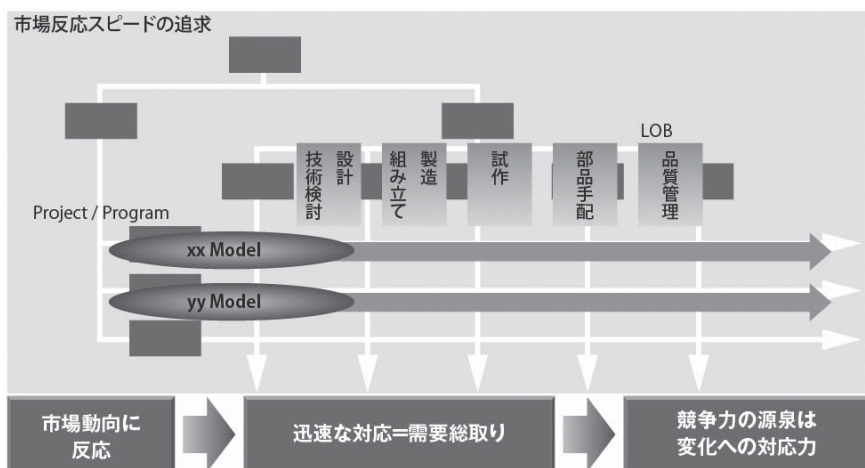


図5. マトリックス組織

質が落ちて、コストも体力も持ちません。

生産ラインの機能群の整理、標準部品化、半製品化の徹底などの工夫とともに、工程の安定稼働というトレードオフにも対応しなければなりません。必然的に、生産機能そのものもコンポーネント化が進みます。これがLOBとしてビジネス・プロセスを整理し、安定度の向上やフレキシビリティの向上、管理水準の向上を図る動機となり、例えばCMMI®の導入検討にもつながっていきます。図6では、単なるマトリクス組織ではなく、プロセスのコンポーネント化を追求することで、機能単位で社内外、産業分野、国境を越えて最適調達が可能になることを示しています。

これは、LOB側の機能が、仮想的な組織として提供されても構わないと考えるオンデマンド型の機能群として

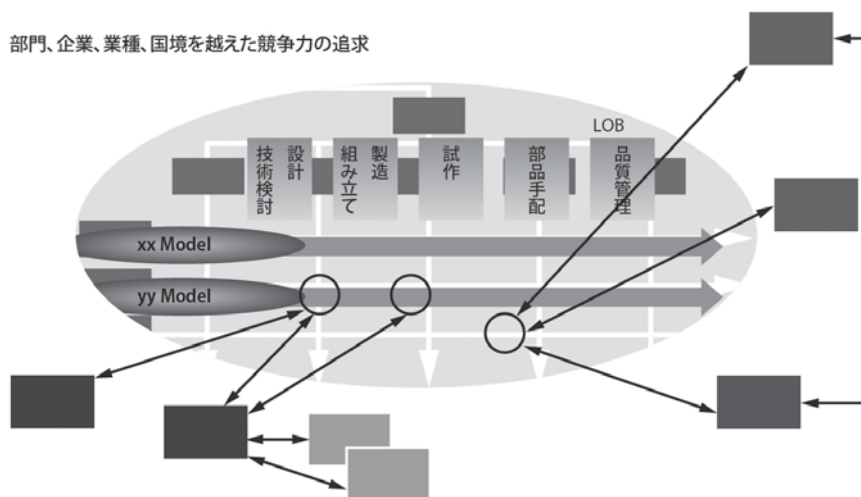


図6. オンデマンド型マトリクス組織

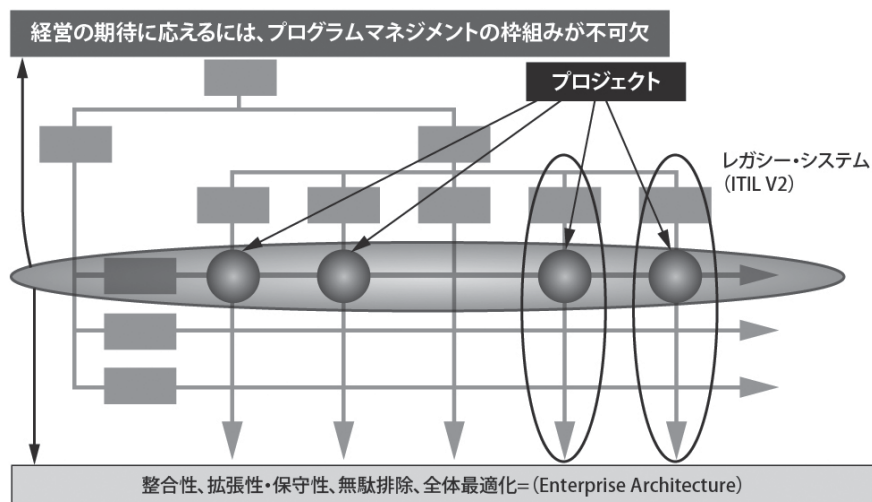


図7. プログラム視点とプロジェクト視点

稼働できるようになったことを意味します。つまり、競争力獲得のためには、自社内の機能にこだわる必要はないというわけです。また、市場で選別されるためには、どれだけ顧客ニーズに合った製品を提供できるかが鍵であるため、サービスと一体となった製品の魅力を訴求するというコンセプトに傾斜しており、機能単位での連携や提携が貪欲に検討され、市場戦略は一層込み入ったものになってきています。

5 期待されるプロジェクト・マネジャーのコンピテンシーに変化

先に、マトリクス組織では、製品戦略に基づくプログラムがLOB資源を要求して企業プロセスを貫通することを述べました。

企業の収益目標の追求は、市場での製品ライフサイクルの続く限り存続するので、製品戦略をプログラムとして位置付けると、その戦略性を補強するためのシステム化要求は、製品戦略プログラムとLOBの交差する機能の部分でプロジェクトとして発生します（図7）。

もし、プロジェクト・マネジャーが従来と同じように、有期性・独自性の中でプロジェクト・スコープを把握しようとする、大きな視点を失うこととなります。長く業務のノウハウが蓄積されてきたアプリケーション・システムは、LOBの視点で成り立っているのです。レガシー・システムといわれるものがそれです。LOBの視点では保守も業務運用も基本的に機能単位で構成されており、ITIL V2（前の版）でも、大半のインシデントはLOBの範囲に沿って発生するため、この視野の中に収まっています。

しかし今では、プロジェクトが承認され予算措置がされるのは、プログラム視点によって投資対効果が評価されたからであると認識すべきです。

ITIL V3の提唱は、こういった視点から、Service Strategyや

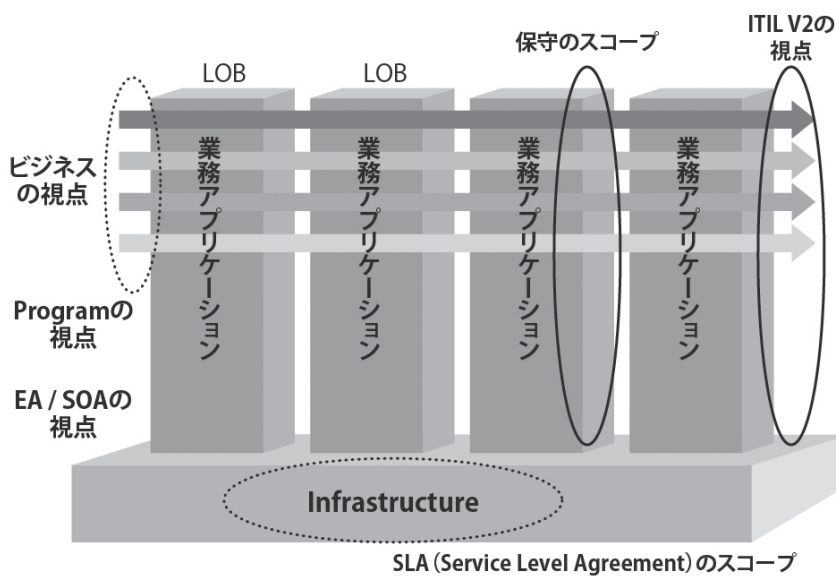


図8. マトリックス組織のビジネスはプログラム

Service Design といったプロセスを企画、構想、開発の早期に設定し、単体のシステム機能ではなく企業業績に貢献するためのサービスを俯瞰的にカタログ化するという概念で整理しようとするものです。この概念は、運用プロセスの中では継続的な改善活動の評価軸として機能し、再び Service Strategy につながっていくというライフサイクルとして定義されており非常に重要となります。つまり、業務要件や新システム要件は、このライフサイクルの中から生まれてくるという枠組みになっているのです。プロジェクト、プログラムを生み出す源泉は、保守・運用の中にあるといえるでしょう。

プロジェクトマネジメントを最も基礎的なコンピテンシーとして明確にしながらも、プロジェクトはプログラムの文脈の中で理解すべきだとする PMI の提唱も重要になります。なぜなら、プロジェクトの価値や責任、役割が、単体のプロジェクト・スコープからでは見えづらくなってきているからです。プログラムも群としてとらえ、企業戦略を実装するためのポートフォリオマネジメントに統合された枠組みとするという構造は、時代の要請に答えるものだといえます。

戦略の実装は、企業の生き残りをかけた真剣な検討を受けていますが、標準的な枠組みで全体を俯瞰的に整理するというアプローチは、日本ではこれまであまり例がありません。ほとんどが個別、独自のやり方で進めて、この分野に蓄積可能なノウハウが存在するとは意識されていなかったからです。それでも、企業内で閉じていた時代はさほど不自由ではなかったかもしれませんが、グローバル化の展開、多国籍プロジェクト、あるいはプログラム

の一般化に伴って、全体を俯瞰して企業の外部と協業や提携を検討する場面が増えるにつれて、グローバルレベルの標準的な枠組みを活用することの利便性が認識されるようになると思われます。

図8は、LOBで築き上げてきた既存システムを貫くビジネス戦略を支えるためには、ITシステムはSOAのような発想でコンポーネント化を図り、異なるデータ・エンティティーの下で構成されているLOB別のアプリケーションを横断的につなぐために、XMLのような抽象度の高いデータ・スキームを適用することが必要になることを示してい

ます。

戦略プログラムとLOBとの交差点で発生するプロジェクトを担当するプロジェクト・マネジャーにとって、プロジェクトと経営の期待とを結び付けるためには、もう一段高い視点から状況を把握する枠組みが必要であり、今後、そのような事態が頻繁に起こることを想起していただきたいと思います。

プロジェクト・マネジャーの習得すべきマネジメントの枠組みは、これまではPMBOKに集中していましたが、企業・組織の施策を担うためには、もはやPMBOKだけでは十分でないといえることができます。

6 おわりに

9月にロンドンで開催されたG20財務相・中央銀行総裁会議は、景気刺激策を継続する共同声明を採択しました。主要国の景気対策は図9の通りで、アジア圏では中国の4兆元(約58兆円)が計画され、内需指導型の方向感がはっきり打ち出され、特に自動車には集中的な消費刺激策によって1600cc以下の自動車販売は大きな伸びを示しています。この調査を行ったジェトロ(独立行政法人日本貿易振興機構)では、これだけの規模のデマンド・チャンスを、日本企業も逃すことなく検討することを提案しています。

JUAS(社団法人日本情報システム・ユーザー協会)の調査[1]では、ビジネス・プロセスの変革にはIT部門の役割が大きく期待されていることを示しています。情

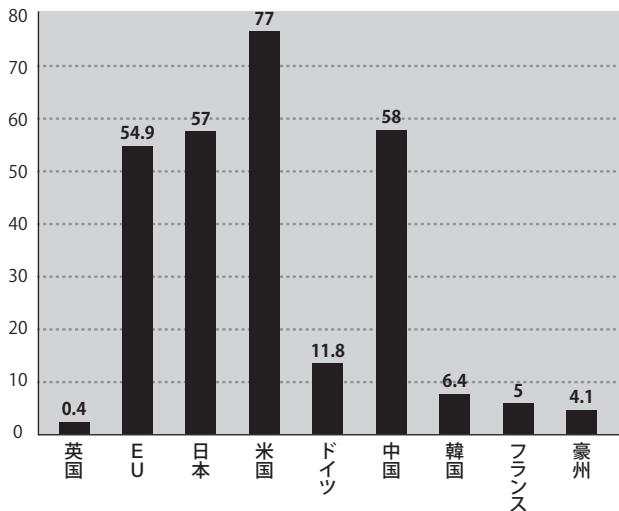


図9. 主要国・地域の景気対策[2] (単位:兆円換算)

報を武器として、全社業務を横串で貫くように関与することが IT 部門には可能だからです。ビジネス・プロセスの革新なしにビジネス・モデルの革新などできないことを考えると、IT部門こそが経営貢献の要として重要な役割を果たすべきだと考えられているのです。

情報システムに価値があるのではなく、情報にこそ価値があるのだと考えると、手のかかる現状から解放されて本来の役割を果たすために、アウトソーシングの活用やパッケージ・ソフトの活用、SaaS やクラウドの活用も積極的に検討され、進展していくでしょう。

時代が要求している変化には、時として大きなリスクが伴うので、より汎用的な枠組みの適用が重要です。属人的であったり、我流にこだわったりしては、説明力の高いマネジメント・フレームワークを獲得することは困難でしょう。新しい PMI 標準（特にプログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメント）や ITIL V3 の適用を検討することが、やがて来る不況脱出後の新しい時代に向けた頑強なマネジメント枠組みの構築に不可欠であろうと考えています。

【参考文献】

- [1] 第15回 企業IT動向調査2009,(社)日本情報システム・ユーザー協会,(2009).
- [2] 緊急調査レポート「中国政府による景気刺激策と効果、日本企業のビジネスチャンスとリスク」報告書,日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部 中国北アジア課,(2009).
- [3] 「スペシャルレポート 攻めのIT戦略、7月にも立案を」、日経コンピュータ,2009/06/10号 pp.14-15.
- [4] 戦略的PMO ー新しいプロジェクトマネジメント経営ー,PMI日本支部編,オーム社,(2009).
- [5] 情報通信白書平成15年度版ー日本発の新IT社会を目指してー,第2節 企業の競争力の強化と産業の発展,総務省,(2003).
- [6] 企業経営におけるIT活用調査 ー企業経営におけるITの戦略的活用の実態と競争力向上に向けてー,総務省情報通信政策局情報通信経済室,(2003).



日本アイ・ビー・エム株式会社
 テクニカル・リーダーシップ
 シニア・エグゼクティブ・プロジェクト・マネジャー
 PMI日本支部 会長

神庭 弘年 Hiroto Kanba

【プロフィール】

1973年日本IBM大阪事業所に入社。以来アプリケーション開発プロジェクトに従事。ソフトウェア工学、プロジェクトマネジメントに関心を深めながらプロジェクト・マネジャーとして経験を積む。2002年Sr Exec PM認定、2003年理事を経て、2006年より高度専門職として現在に至る。