

「PMO サービスの現状と今後」 についての考察（後篇）

株式会社クロスフィールド
松岡 博英

Ⅱ章：PMO サービスの現状

I 章では、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。Ⅱ章では、クロスフィールド社の事例を交えながら、PMO サービスの現状をご紹介します。

➤ PMO サービスとは

現在では、総合コンサルティング会社やシステム系コンサルティング会社、さらには PMO コンサルなど数多くのコンサルティング会社が PMO 関連のサービスメニューを掲げています。その内容をみると、大きくは複数プロジェクトを横断・統合的に管理するサービス（プログラム・マネジメント・オフィスという呼称を用いている会社も存在します）と個別プロジェクトの支援を主体とするサービスの2つに分かれ、中には、それらを混在させたものも見られます。また、PMO サービスの一環として業務改善やシステム要件定義などいわゆる業務コンサルティングそのものをサービス内容として謳っているケースもあり、PMO の多様性を物語る一例と言えます。

日本国内では、外部コンサルタントの起用例がなかなか表面化しないため、推測の域を出ない部分もありますが、PMO サービスの外部調達に関しては、大手企業の事例を見ても、必ずしも1社に特定することなく、複数社からリソースを調達することが珍しくないようです。これは、プロジェクト規模によっては調達するリソース数が相当数に上り、1社単独では賄いきれないこと、業務領域によってコンサルタント会社の得手不得手が分かれる（とクライアント側が判断している）ことなどが理由として考えられます。

また、PMO サービスは、基本的には、対象領域（業種業界・業務プロセス・プロジェクトフェーズ等）を問わないソリューションであることが大きな特徴であり、一度クライアントとサービス提供事業者との間に良好な関係が構築されると、ひとつのプロジェクトが終了しても、次のプロジェクトに継続して関与を依頼されるということが少なくありません。この点は、PMO サービスを考える上で極めて重要なポイントであり、後ほど詳しく触れることにします。

➤ PMO サービスメニューの実態

クロスフィールド社は、PMO コンサルではありません。しかしながら、PMO サービスは、今やコンサルティングサービスの主力メニューであり、広義に解釈すれば、現在手がけているプロジェクト案件の70～80%が PMO サービスに位置づけられるものです。ここでは、当社の事例をもとに PMO サービスの実態をご紹介します。

・PMO サービスの提供範囲

前述のとおり PMO サービスは、対象領域を問わないソリューションです。システム導入プロジェクトを例にして、PMO サービスの提供範囲例を示すと以下ようになります。

PMO サービス提供範囲（例）



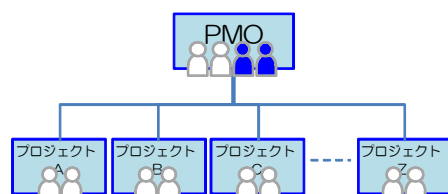
上図の例は、プロジェクトマネジメントチームを組織して、プロジェクト現場に深く入りこむことを意図したのですが、プロジェクトの全フェーズ、かつプロジェクト関係者全てがサービス提供範囲となるうえ、プロジェクトメンバータスクにまでサポートが及ぶため、PMO メンバーには、コンサルタントとしての総合的能力が要求されます。

・PMO サービス支援体制

PMO サービスの支援体制は、組織されるPMOの規模、期待される役割などクライアントのニーズに応じてさまざまに変化します。体制図上では、同じ場所に配置されていても、プロジェクト毎に期待される役割が異なることも珍しくありません。ここでは、実際のプロジェクト事例をもとにPMOサービスの支援体制をご紹介します。

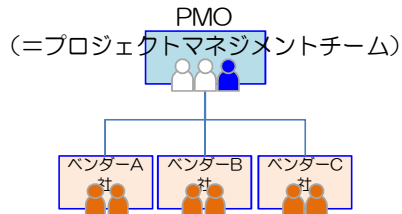
凡例： クライアント システムベンダー クロスフィールド

ケース①（PMO チームメンバーとして参画）



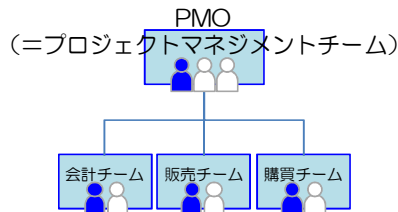
- ・同時並行で進行する多数のプロジェクトを統括管理するPMO組織の一員として参画
- ・（対象プロジェクト全てに対し）運用ルール策定から、進捗/課題管理に至るまでプロジェクト管理業務全般を支援

ケース②（プロジェクトマネジメントチームの一員として参画）



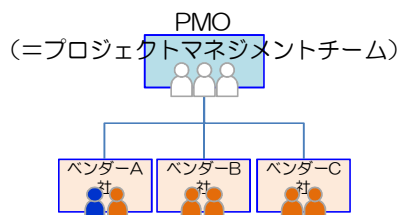
- PMO（＝プロジェクトマネジメントチーム）の一員として参画
- ユーザーPMをサポートし、プロジェクトに参画する（複数の）ベンダー管理に重点を置いたプロジェクト管理支援を実施

ケース③（ユーザーPM 補佐として参画、併せて個別チームタスクを支援）



- PMO（＝プロジェクトマネジメントチーム）の一員＋各チームメンバーとして参画
- プロジェクト管理業務に加え、ユーザーサイドにて担当する各チームタスクについても幅広く支援を実施

ケース④（システムベンダーの一員として参画）



- プロジェクトに参画するベンダーの一員として参画（チームリーダー相当）
- ベンダータスク遂行に加え、ユーザーPMと密に連携を図り、円滑なプロジェクト運営を支援

ケース①は、M&A に伴う大規模システム統合プロジェクトに PMO メンバーとして参画した事例です。PMO は数十名のメンバーで構成され、それぞれが PMO 内において開発管理、品質管理、リスク管理等機能別チームに所属し、それぞれの役割に応じて各プロジェクトを管理します。PMO 各チームの情報を一元管理し、PMO 内部での連携を円滑にするために PMO 事務局が設置され、PMO チームメンバーをサポートしています。

ケース②は、クライアント PMO メンバーと共同でプロジェクトマネジメントチームを構成し、プロジェクトの全体管理を実施した事例です。サブシステム毎に異なるベンダーが開発を担当しており、いわゆるマルチベンダー管理に重点をおいたマネジメントが要求されます。サブシステム（＝個別チーム）間に跨る問題の解決はもとより、時には、個別チームの課題検討に関与することも必要になります。

ケース③もケース②同様、クライアント PMO メンバーと共同でプロジェクトマネジメントチームを構成した事例ですが、このケースでは、プロジェクト管理のみならず、ユーザータスクサポートをかなり手厚く実施しています。クライアント情報システム部門のリソース不足が明らかであったため、プロジェクトの成功にはユーザータスク支援が不可欠と判断され、このような形でのサービス提供となっています。

ケース④は、他の 3 ケースとは異なり、クライアント側ではなく、システムベンダ

一側のPMO メンバーとして参画した事例です。このケースは、プロジェクトが複雑、かつステークホルダー対応が極めて重要であったため、システムベンダーPM を補佐しつつ、同時にクライアント PM はじめクライアント側ステークホルダー、および他システムベンダーとのコミュニケーション強化に注力したサポートを実施しています。

ここにご紹介したものは、あくまでも一例です。実際には、クライアント/プロジェクトのニーズによりサービス形態はさまざまであり、ひとつのプロジェクトでもフェーズの移行に合わせてPMO 形態が変化することが珍しくありません。例えば、システム導入プロジェクトの場合、設計・開発フェーズでは、システム開発ベンダーの管理（＝ベンダーマネジメント）に注力した体制を構築しますが、システム導入・移行フェーズに移れば、ユーザーサポートに軸足を置いた支援形態に変化する、というようなケースが考えられます。いずれにしても、クライアントやプロジェクトのおかれた状況に合わせて最適な形でサービス支援体制をデザインすることが、PMO サービスには求められています。

Ⅲ章：PMO サービスの課題

クライアントやプロジェクトのニーズに合わせて多様な変化を遂げつつ市場に定着した感のあるPMO サービスですが、クライアントの要求に応え続けるには、今後も、継続的な改善が必要と感じています。Ⅲ章では、当社がPMO サービスを提供するうえで、取り組んでいかなければならない“PMO サービスの課題”について取り上げます。

➤ コンサルタント一人ひとりが評価される厳しさ

コンサルティング会社がプロジェクトに参画する場合、通常は複数人によるチームを編成します。プロジェクトの規模によりチームの構成人員数は千差万別（2～3 名から 100 名を超える規模まで本当にさまざま）ですが、いずれにしても、クライアントからのパフォーマンス評価はチームに対して行われます。従って、PM/チームリーダーは、常に“チームとしてのパフォーマンス”を最大化できるよう、期待される役割に応じたメンバーをアサインし、状況に応じてメンバー間のタスク調整や見直しを行いながらプロジェクトを運営/管理します。あくまでも、チームパフォーマンスの最大化が目的であるため、メンバー個々には、不得手な領域があったり、コミュニケーション能力が必ずしも高くないというようなことがあっても、相互に補完できれば、然程問題にはなりません。

しかしながら、PMO サービスは、そもそも少人数での参画となるケースが多いうえ、メンバー個々が、プロジェクトチーム単位にアサインされることが少なくありません。実質的に、“メンバー一人ひとりが独立してサービスを提供する”形になり、その結果、“メンバー一人ひとりがクライアントから評価される”ことになります。

（複数人で構成される）チームとして活動していれば相互に補完が効くことも、一人ひとりが独立してサービスを提供するPMO サービスでは通用しないというケースも多く、結果として、コンサルタントには高い“総合力（＝自己解決能力）”が求められることになります。

クライアントの期待に十分に應えるためには、コンサルタント個々の学習と努力が必要不可欠であることは言うまでもありませんが、一方で、“PMO コンサルタント”に必要な能力をもつコンサルタントの育成は、「スペシャリスト or ゼネラリスト」

という教育方針、あるいは採用の根幹にかかわる重要な問題でもあり、経営課題として慎重に対応していかなければならないと考えています。

➤ **要求される知識は広範、PMO スキルだけでは通用しない**

PMO サービスを提供するコンサルタントには、PMBOK をはじめとするプロジェクトマネジメントに関する知識と高いコミュニケーション能力が要求されます。また、クライアントからは、過去プロジェクトにおけるプロジェクトマネジメント実践経験もアサイン要件としてリクエストされることが多く、一定レベル以上の実践経験を積んだコンサルタントでなければ、そもそも務まらないというのが実情です。さらに、前述したようにパフォーマンス評価は、コンサルタント一人ひとりに対して行われることが多いため、メンタル面でも相当にタフでなければなりません。

PMO サービス自体は、対象領域（業種業界・対象プロセス・プロジェクトフェーズ等）を問わないソリューションであると述べましたが、これは裏を返せば、十分な知見を持たない領域においてもパフォーマンスを発揮し、クライアントの期待に応えなければならないということであり、まさに「言うは易く行うは難し」のサービスです。従って、PMO コンサルタントは、より広範な知識の習得に日頃から取り組むとともに、過去の事例、取組成果を次のプロジェクトに活用できるよう、汎用化・ツール化しておくことが重要になってきます。一方、各プロジェクトで活躍するコンサルタントを後方で支援する会社としてのサポート体制（プロジェクト、およびプロジェクトマネジメントの情報収集、蓄積と提供）も PMO サービスの品質向上には欠かせないものであり、今後、さらなる充実が求められています。

➤ **如何に情報共有化を行うか**

PMO サービスは、一人ひとりが独立してサービスを提供するスタイルであるがゆえに、クライアントのカウンターパートとは活動を通して関係性が深まり、時間の経過とともに所属するチームにおいても存在感が増してゆきます。一方で、関係性が深まることで、個別チーム事情を優先しがちになり、本来 PMO が持つべき、より高い視座に立ったものの見方（特に、PMO サービスのプロフェッショナルとして投入された外部コンサルタントには、それが期待されています）が損なわれることがあります。

この“個別最適の罟”に陥らないために最も重要なことは、他チームやプロジェクト全体の状況を正しく理解すること、すなわち『情報の共有化』を図ることに他なりません。PMO メンバーが数十名に上るような大規模プロジェクトでは、定期的なミーティングだけでは、十分な情報共有が図れないこともしばしばであり、このような状況が垣間見えたときには、コンサルタントを統括するプロジェクト責任者が、適時プロジェクト参加メンバーを招集して必要な情報共有を行うとともに、場合によっては、ディスカッションの場をもつことでメンバー間の相互理解を深めるようサポートしています。しかしながら、情報共有範囲に制約があったり、そもそもプロジェクトが多忙で情報共有の機会自体を確保できないということも少なくなく、まだまだ、十分なサポートが提供できているとは言えません。今後は、さまざまなコミュニケーションツールを有効活用する等、より一層効率的/効果的な情報共有化対策を講じなければならぬと考えています。

➤ **コミュニケーションスキルを磨くことの難しさ**

プロジェクトに関わるステークホルダーは、経営者層（トップマネジメント）、中間管理者層（マネージャー）、担当者層（ユーザー）、システム開発ベンダーと多岐にわたります。また、ユーザーは必ずしも社内だけとは限らず、取引先担当者がシステム利用ユーザーとなることも考えられます。プロジェクトに対する各ステークホルダーの要求事項や影響要因を分析/整理し、プロジェクトを通じてマネジメントすることは、プロジェクトの重要成功要因（CSF）ですが、このステークホルダーマネジメントを大きく左右するのがコミュニケーション能力です。特に、PMO サービスにおいては、どれだけ多くのコミュニケーションの引出し、すなわちコミュニケーションスタイルを持ち、目的、状況に応じた最適な使い分けができるかが問われます。

例えば、コミュニケーションの対象、目的、状況に応じて以下のような選択をしなければなりません。

- ・伝達手法は、“メール” or “直接口頭” のどちらが効果的か？
- ・伝達順序は、“ボトムアップ” or “トップダウン” のどちらが適切か？
- ・伝達内容は、“要点を絞ったエッセンス紹介” or “詳細な説明” のどちらが適切か？
- ・プレゼン手法は、“プロジェクター投影” or “紙媒体で説明” のどちらが効果的か？
- ・記載文言は、“専門用語” or “わかりやすい言葉” のどちらを求められているか？

一つのコミュニケーション手法が、あるクライアントに通用したとしても、別のクライアントに通用するとは限りませんし、同じ相手でも、状況に応じて異なる手法を用いなければならないこともあります。筆者自身もプロジェクトを通じて、コミュニケーションの奥深さを痛感させられ、同時に失敗もしました。

コミュニケーション能力は一朝一夕で習得できるものではありません。プロジェクトを通じてv機会を重ね、経験を積む、いわゆる OJT（On-the-Job Training）がコミュニケーション能力習得の基本であり、実際の現場では、PM（＝教える側）の（コミュニケーション）スタイルをメンバー（＝学ぶ側）が見て、模倣しながら、自分なりのスタイルを作り上げてゆきます。まさに、徒弟制度的アナログ手法そのものですが、結果的に、これがコミュニケーション能力を鍛える最も確実な方法であることは間違いありません。この部分については、なかなか会社としての後方支援も難しいのですが、PM とメンバーの組合せを長期に亘って固定せず、さまざまな（組合せの）パターンを作るなどして、OJT 機会を少しでも充実させられればと考えています。

PMO サービスは、コンサルタント一人ひとりがクライアントから評価されるものであり、投入できるリソース数や会社のブランドで優劣が決まることはありません。言い換えれば、我々の規模の組織でも、大手コンサルタント会社に伍して競争することができる領域だと言えます。そのためにも、さまざまな課題を克服して、より一層 PMO サービスの質の向上を図ってゆかなければなりません。“コンサルタント個々のスキルアップ（＝個の努力）” が不可欠であることは、勿論、今後は“PMO サービス実践のための後方支援（＝これはまさしく PMO 機能に他なりません！！）”が、より重要性を増してくるものと考えています。

Ⅳ章：PMO サービスの今後を考える

最後に、“あくまでも個人的な意見”として筆者が考える『PMO サービスの今後』について触れてみたいと思います。

PMO が、プロジェクト運営に不可欠なものとして認知され、市場にしっかり根付いていることは周知の事実であり、PMO サービスに対するニーズも、引き続き旺盛だと考えています。しかしながら、従来の延長線で同じサービスを提供しているだけでは、いずれ淘汰される、一見、確立された感のある PMO サービスといえども、何らかのイノベーションが必要ではないか？ ここ数年、このことを考え続けているのですが、未だ明確な答えを導き出せていません。ただ、プロジェクトの現場で起きていること、また、自らのプロジェクト経験に照らして考えると、ぼんやりとはありますが、解決の糸口は見えてきたように思います。それは一体何か・・・・

『PMO サービスは、プロジェクトのためのサービスであるが、プロジェクトのためだけのサービスではない』

「何を言っているのだ」とお叱りを受けるかもしれませんが、最近、PMO サービスをプロジェクトと切り離して考えるべきではないか、と思い始めています。そもそもプロジェクトとは、“特定の目的の為に行われる有期の活動”です。一方、PMO サービスは複数のプロジェクトに跨って継続することが可能であり、これが実現できているということは、すなわちクライアントとPMO サービス提供側にWIN-WINの関係が構築されているということに他なりません。要するに、PMO サービスの「あるべき姿」が、既に“特定のプロジェクトの為にサービス”という枠組みに当てはまらなくなっているのではないか、と思うのです。

さらに、プロジェクトには不可欠な“スコープ”の概念がPMO サービスには不向きなケースがあります。特に、中堅企業のプロジェクトに参画するケースなどでは、まさしく「何でもやる」覚悟がなければPMO サービスは務まらず、スコープ議論を始めてしまうとプロジェクトは忽ち暗礁に乗り上げてしまう恐れすらあります。結果的には、「何でもやる」ことがコンサルタントの総合カアップにつながっているという側面も否定できません。

複雑なプロジェクト管理の手法/ツールとして生まれた PMO ですが、そこから生まれたPMO サービスは、今やPMO の枠を外れて、新たな進化を遂げ始めているようにも思えます。では、新しいPMO サービスを提供する為には何が必要なのか。筆者の考える答えは以下の2つです。

1. プロジェクトを超えて、クライアントの企業風土、文化の領域に至るまでクライアントを知ること
2. PMO サービスを通じて、さまざまな形で（クライアントに対して）スキル/ナレッジトランスファーを行えること

一言で言ってしまうと、『長期的に良好な関係を構築し、クライアントにとって必要不可欠な存在であり続ける』には、何が必要で、どうすればよいか、ということなのですが、これは、見方を変えれば、スイッチングコストをどれだけ高く築けるか、ということでもあります。2つの考え方について簡単に説明しましょう。

1 は、PMO サービスの本質（＝通常のコンサルティングサービスとの違い）を物語るものだと言えます。通常のコンサルティングサービスは、対象プロジェクトにおいて必要とされる機能をコンサルタントが知見やスキルという形で提供することが基本ですが、PM

PMOサービスは、よりクライアントと一体化することが求められる為、「**クライアントを知る**」ということが極めて重要になります。“一から色々と説明しなくても（クライアントのことを）理解している” PMO メンバーは、プロジェクトが変わってもスタートインが容易なうえ、重要局面での判断や解釈において、クライアントとの間で違和感なく意思疎通を図ることができます。最終的には、この積み重ねが相互の信頼関係構築に繋がり、この信頼関係があるからこそ、時に我々は、クライアントに対して（イエスマンに陥ることなく）反対意見を述べることもできるのです。この“**反対意見を述べられること**”と“**その真意をクライアントに正しく理解してもらえること**”こそが、「クライアントにとって必要不可欠な存在」となるうえで、不可欠だと考えています。

2は、通常のコンサルティングサービスにも当てはまることですが、“**プロジェクトを超えた継続性**”にPMOサービスとしての特徴があります。1が、「クライアントを知ることから信頼関係を構築し、必要不可欠な存在へと進化する」のに対し、2はPMOサービスを通じて、スキル&ナレッジ（プロジェクト管理手法や管理ツール、あるいは他チームのプロジェクト進捗動向、クライアントに替わってベンダーにシステム要件を伝達する役割等も含め内容はさまざま）のトランスファーを継続的に行うことで存在価値が認識され、プロジェクトを超えた必要な存在へと進化するというものです。また、最終的に全てのプロジェクトが終了を迎え、リリースされる時にクライアントに“何か”を残せていること、この点も“次”に繋がる重要な要素として見逃せません。

実際には、これらを“人（＝個々のコンサルタント）”に依存するのではなく、“会社（＝組織）”として、どれだけサポートできるかということが重要であり、全社一体での総合力が問われることになります。プロジェクト進行時の後方支援にとどまらず、PMOサービスのプロフェッショナル育成の為の教育プログラム構築、あるいはコンサルタント採用に至るまで、改めて取り組まねばならない課題は少なくありませんが、我々の規模だからこそ、大胆に舵を切ることもできるのではないかと考えています。

以上が、PMOサービスをどのように捉え、今後、どのような取り組みを行っていくべきか、という（PMOサービスを提供する側である）筆者の見解です。当然ながら、PMOサービスを調達する側から見れば、また異なる見解があるでしょうし、同業のPMOサービス事業者間でも意見が分かれることは想像に難くありません。それは、これまで繰り返して述べてきたように、PMOサービスがクライアントやプロジェクトのニーズにより千差万別であることを考えれば、至極当然のことでしょう。

PMOサービスに対する全てのニーズに対応してゆくことは、そもそも無理があります。しかしながら、我々には、これまでにクライアントとの継続的関係を通じて蓄積してきた経験や実績という貴重な財産があり、ここから得られる数多の知見やノウハウが、今後のPMOサービスを考えるうえで、重要な示唆を与えてくれるものと確信しています。

おわり