

PMIニュースレター
「こちらシナジー最前線」

Vol. 5

本稿に対するお問い合わせ先: GCAサヴィアン 戦略・PMI エグゼクティブディレクター 丸山 洋
hmaruyama@gcakk.com

質問：「PMIにおいてはプログラムマネジメントオフィス(PMO)を設置すると聞きましたが、PMOの役割とは何でしょうか？」

回答：「プロジェクト間の作業内容を調整し、組織としての意思決定を効率的に行う、
いわばPMIの実行における司令塔です」

前回号では、PMIに際しては、作業推進は各部門やテーマ毎に設置されるプロジェクトに任せざるを得ないこと、そして、プロジェクトの集合体としてプログラムという体制となることをお伝えしました。

ひとつの大きなプロジェクトとして運営することに比べて、細分化し自律的に進めやすくすることで作業スピードが確保される一方、各プロジェクトは個別最適化に進みやすく、プロジェクト間で対立が生じることがあります。

例えば、統合やシナジーの検討にあたり、物流部門では、物流拠点を集約することで大きな統合効果を見込んでいるが、営業部門では販売網の再編と併せて物流拠点も分散させたいと考えている、というような場面です。

こうしたプロジェクト間の問題を発見し解決したり、会社全体での最適化を推進していくのがPMOです。

PMOは大きく4つの機能を持ちます。

PMOの機能

プロトコルの共有化

全体作業の抜け漏れの監視

プロジェクト間の問題解決

プログラム全体の進捗管理

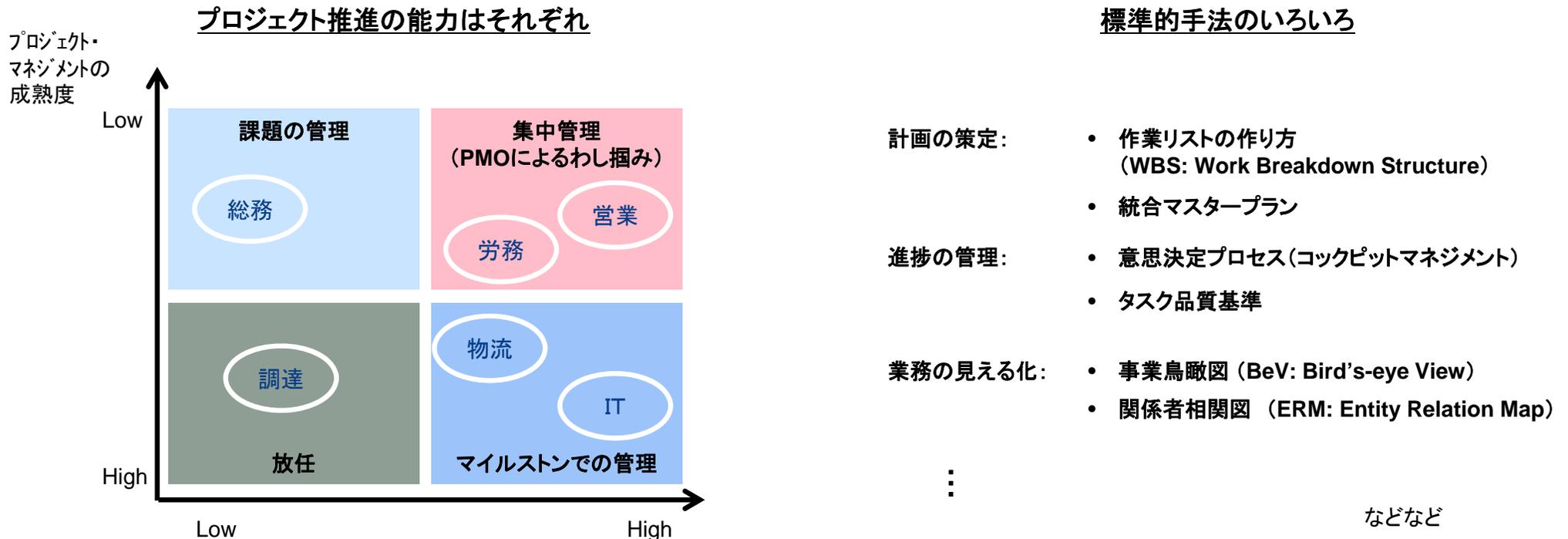
PMOの機能その1： プロトコルの共有化

プロトコルとは、通信業界においては、あらかじめ定めておく「取り決め」という意味を持っています。ここでは「プロジェクト推進に関する手法の標準化」という意味で用いています。

PMIでは、営業や物流、経理や人事、ITなど様々な部門による複数のプロジェクトが並走することとなります。しかしながら、すべての部門が、プロジェクトの推進方法や検討のノウハウを持っているかというところではありません。

たとえば、IT部門であれば、システム導入などで普段からプロジェクト方式での仕事の進め方に慣れていますが、営業部門などはプロジェクトに関する用語や手法などほとんど馴染みがないということになります。あるいは、前頁の営業と物流のケースのように、双方の発想を比較する場合に、調査や分析、まとめ方の手法が揃っていれば、互いに誤解が少なくて済みます。

特に、業務の見える化における手法の共有化効果は計り知れません。言うまでもありませんが、M&Aは違う文化をもった組織同士の議論で、同じ用語を使っても意味が違うことが珍しくありません。いわば空中戦になりがちな議論を地上戦にするための手法となります。



PMOの機能その2：全体作業の抜け漏れの監視

プログラム体制に基づき、それぞれのプロジェクトが自律的に作業を進める中、作業にはどうしても抜け漏れが発生します。

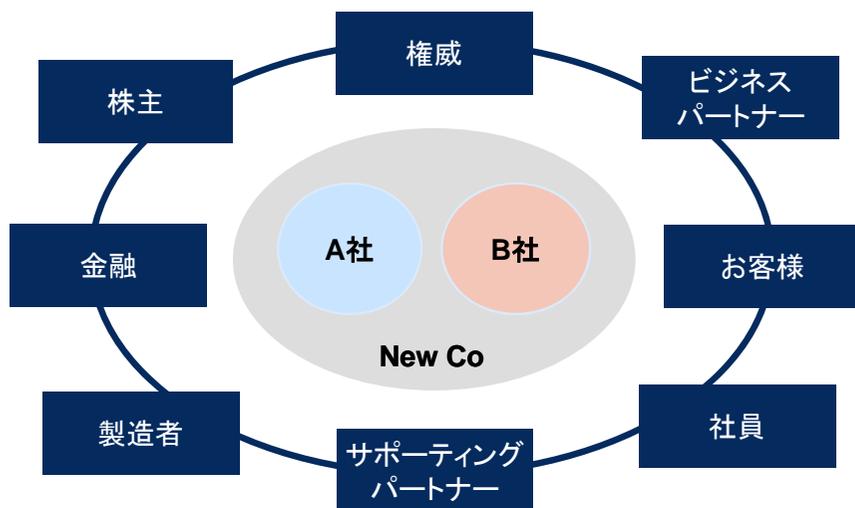
では、個々の領域に対する知見を持ち合わせてない中、PMOはどのようにして作業の抜け漏れを見つけたすことができるのでしょうか？

「DAY1の日に、買収先会社の社員が、買収側会社の建物に入ろうと、社員証をセンサーにかざしたがドアが開かなかった」としましょう。この問題は、どのプロジェクトの責任になるのでしょうか。人事のマスター登録上の問題なのか、IT部門の問題なのか、オフィスの権限設定という観点での総務部門の問題なのか、いろいろな問題が考えられます。

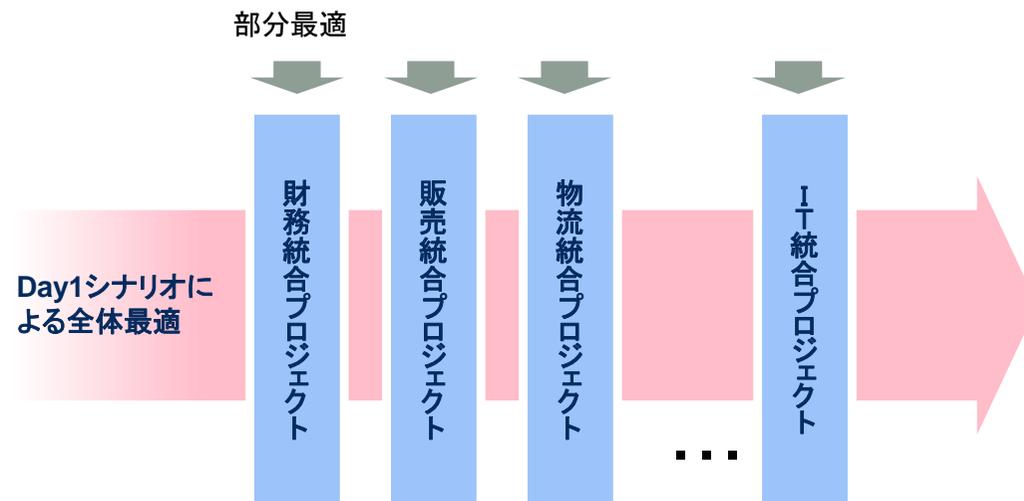
PMOは、こうした組織横断的な課題について、「ステークホルダーへのサービス」という観点から検討します。

代表的な人物(ペルソナ)を思い浮かべ、その体験を洗い出す

たとえば、ある社員の統合初日を想定してみます。入社して業務をこなし、退社して帰宅するまで。その日にペルソナが体験すべきこと、実行できないかもしれないことを「Day1シナリオ」として整理していきます



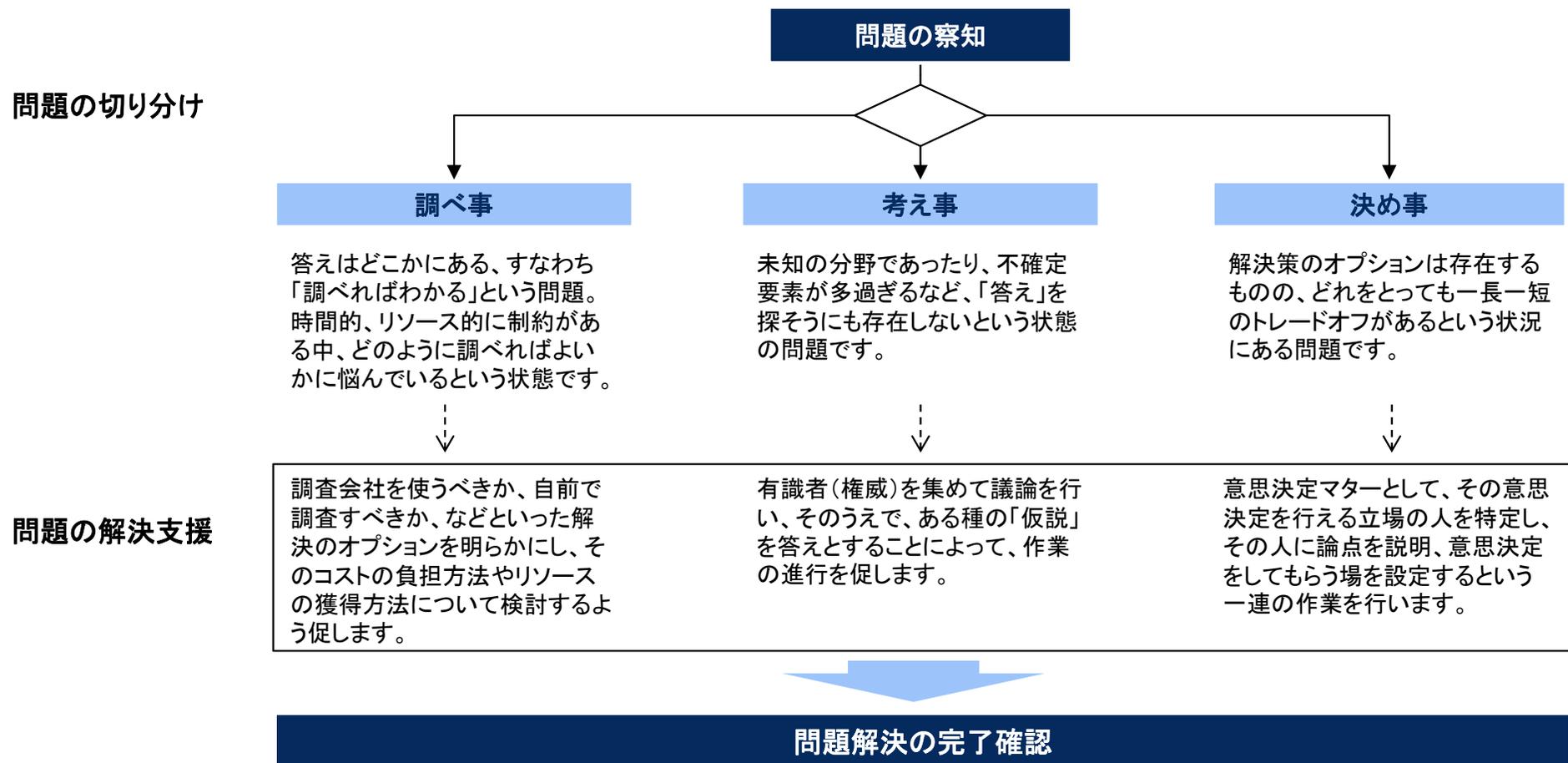
プロジェクト横断的に考えなければならないものを抽出し、振り分ける



PMOの機能その3: プロジェクト間の問題解決

この作業は、PMOの花形作業とも言えます。各プロジェクトでは意思決定できない問題(組織全体での意思決定が必要な問題)、複数のプロジェクトの中でコンフリクトを起こしてしまっている問題、未知の領域で知見が無い問題、等々、いろいろな問題がプログラムに発生してきます。

PMOは、こうした問題を解決する際の潤滑油的な役割を担うわけですが、各プロジェクト現場よりも問題について詳しいわけではありません。効率的に問題を解決するための方法あるいはガイドを提供することになります。



PMOの機能その4: プログラム全体の進捗管理

ここまでの作業をイメージいただければ、プログラムの中で、PMOが全体スケジュールを管理するにもっともふさわしい部門であることは自明です。

実際のPMIでは、統合スケジュールを構成するタスクは数千を超え、そのスケジュールを見ただけでは問題がどこにあるのかわかりません。その際、よくありがちな「大広間に全員が集まったの進捗会議」は、膨大な作業と会社レベルでの意思決定を有する事項を多く含むPMI作業には適しません。

当初のスケジュールに比べて、ある程度、大きな遅延を起したタスクのみを認識し、即座にそれに関連するメンバーのみが集まり議論を行うといった、ある意味「例外管理」的な運営が不可欠です。

GCAサヴィアンでは、こうした例外管理型のスケジュール管理を、コックピットマネジメントと呼んでいます。これに関しては次号にて説明させていただきます。

プログラムオーナーに渡されるたった一枚の進捗レポート

Country Critical Day 1 Processes	プロジェクト																								Overall Process Status	Critical Dependency					
	Strategic managen	Procurement	Logistics	Distribution	Warehousing	Assembling	Managing services	Quality assurance	Developing produc	Designing produc	Testing	Advertising	Marketing	Billing	Sales	Customer account	Call center service	Customer relations	Technical support	IR	Accounting	Administrance sup	Government relat	Legal			Finance	HR	Communication	Environment	IT
Establish Operations																															
1. Establish Legal Entity	G	G	G	G	-	G	G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	
2. Hire/Support Employees	G	-	-	G	G	-	G	G	G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	G	G	G	
3. Pay Employees	-	-	-	G	-	-	G	-	-	-	-	-	-	-	G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	
4. Accounts Payable	-	-	-	-	G	-	G	G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	-	-	-	G	-	G	
5. Accounts Receivable	-	-	-	-	-	-	G	G	-	Y	-	-	-	-	G	-	-	-	-	-	-	-	G	-	-	-	-	G	G	G	
Execute Sales																															
6. Demand Gen/Enablement	G	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	G	-	-	G	G	G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	
7. Sell and Close	-	-	-	-	-	G	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	Y	
Execute Orders																															
8. Take and Direct Order	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	-	-	G	-	G	-	Y	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	G	
9. Take a Web Order	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	-	-	G	-	G	-	Y	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	Y	
10. Take a BP Order	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	-	-	-	Y	-	-	-	Y	Y	-	-	-	-	G	-	-	-	-	Y	Y	
11. Produce/Ship Order	-	-	-	-	-	-	G	-	-	-	-	-	-	Y	Y	-	-	-	-	-	-	G	-	-	G	G	G	-	-	Y	
12. Service Products	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	G	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Y	Y	-	G	-	-	G	-	Y	
13. Launch Products	-	Y	-	-	-	-	-	-	-	Y	G	G	G	G	-	G	G	-	-	-	-	-	-	G	-	-	G	-	G	G	
Overall Function Status	G	Y	G	G	G	Y	G	G	G	Y	G	G	Y	Y	G	G	Y	Y	-	-	G	G	Y	Y	G	G	Y	G	G	G	

統合タスク