

プログラママネジメントの実務

- Three arrows -

イーストタスク(株)

渡部 寿春

1. 要旨

P2M が示すプログラママネジメントは、ビジネスをプロジェクト化し柔軟に環境変化に対応することを志向する。2012年のPMシンポジウムから2014年までの3回に渡り実施したワークショップ型セミナーでは具体的な事例を示しP2Mの特徴であるプログラママネジメントの演習を行った。この3つの事例を3本の矢に例え実務でプログラママネジメントを行うための要点を解説する。

キーワード: ミッション、シナリオ、戦略、ソリューション、価値創造

2. ビジネスとプロジェクト

2-1 プロジェクトとプロジェクトマネジメント

プロジェクトは一般的に、目標とする成果物の品質（Quality）を限られた予算（Cost）と期間（Delivery）で実現する方法である。通常は、何かを造る。又は、何かを変える。プロジェクトマネジメントは、QCDを達成するために目標達成の工程をWork Break Down Structure(WBS)などで作業の漏れがないようにタスクに分解し、要員を配置し、定期的に進捗管理を行い、課題を捉え、対策を図り、将来起こりうるリスクを予測して計画を調整する管理手法である。プロジェクトの規模は大小様々であり、目的もプロジェクト毎に違う。個別性と有期性、そして実現の不確実性がある。

2-2 ビジネスとプロジェクト

ビジネスは、個人又は、法人により行われる事業である。貸借対照表や損益計算書などの財務諸表により事業状況が表される。会計基準により永続を前提とする。これに対し、プロジェクトは事業活動の一部として行われる有期的な活動である。ダイエットプロジェクトやキャリア開発プロジェクトのように個人レベルの目標達成としてもプロジェクト化は可能。

2-3 複数のプロジェクトをマネジメントするプログラム

大型のプロジェクトを複数のプロジェクトに分割し優先順位をつけてリソース配分を行うマネジメントをプログラムマネジメントと言う。又、関連性のない複数のプロジェクト間でリソース共有を図るマネジメントをマルチプロジェクトマネジメントと言う。例えば、国際宇宙ステーション開発では、複数の国で開発を分担し統合する管理が必要になる。これは、1つの目的に対し複数のプロジェクトを統合管理するプログラムである。一方、建設会社では関連性のない複数の建設を常時行っており、建設案件間で運搬車などのリソース共有を図る必要がある。この場合は、プログラムではなくマルチプロジェクトマネジメントである。

2-4 ビジネスとプロジェクトをつなぐプログラム

新製品開発や建設、又は、情報システム開発などでは、プロジェクトマネジメントが普及しており、これらは生産活動として行われる。予算が決まっていることを前提に QCD の達成を管理する。そして、これらのプロジェクトはビジネス要求から生まれる。例えば、自動車の新車投入を行う場合は、新車の研究開発プロジェクトと生産工場の建設プロジェクトを戦略目的に沿って統合管理しなければならない。又、自動車市場のトレンド分析を行い投資額と収益予測を行うことで事業価値の向上を図る必要がある。この様に、生産プロジェクトとビジネスの統合を図ることも P2M ではプログラムマネジメントと呼び、一般的には、Enterprise Project Management と呼ばれる。

2-5 ビジネス、プログラム、プロジェクト、タスク

Enterprise Project Management は、ビジネス、プログラム、プロジェクト、タスクにより構成される。ビジネスでは取引や生産活動を行い、売上を獲得し必要な支払いを行った上で利益を得る。プログラムでは、事業価値を向上するための施策を練り、具体的な目標を定めることでプロジェクト化する。プロジェクトでは、WBS でタスクに分解し実質的な作業を行うことで目標の達成を目指す。ビジネス環境は常に、変化に晒されている。一旦、定めたプロジェクトも状況によっては中止や要件の変更も必要となる。更に、新たなプロジェクトが必要となることもある。環境の変化する中でプロジェクトの設置や中止、要件変更、Working Group や Steering Committee などの設置や投資、要員などリソースの割り当てを判断することがプログラムの役割である。

3. ビジネスと環境変化

3-1 ビジネスの主体

ビジネスの主体は、大きく法人と個人に分かれる。更に法人は、株式会社などの営利法人と非営利法人に分かれる。非営利法人には、政府機関や自治体などの公共団体、学校法人や医療法人、又は社団や財団などの公益法人と NPO と呼ばれる特定非営利法人などがある。営利法人と非営利法人の違いは、獲得した収益を構成員間で分配することを前提とするか否かにある。営利法人では、収益が上がれば給与や賞与に反映するが、非営利法人では、収益を反映することを前提としない。しかし、営利か非営利化かに関わらず事業を継続するには収益が必要である。一方、法人格をもたない個人でも事業主としてビジネスの主体と成り得る。法人であれ、個人であれ取引（又は、手続き）を行うことでビジネスの主体と成る。

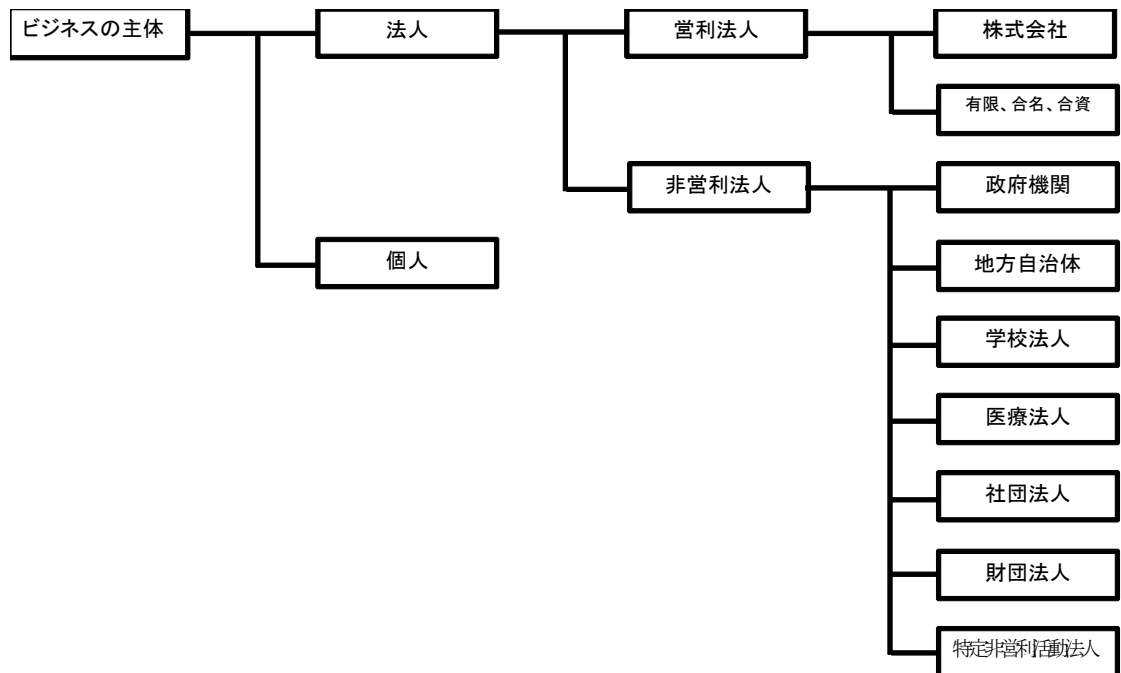


図 3-1

3-2 ビジネスの構成要素

ビジネスは、外部と内部のマネジメントで構成される。

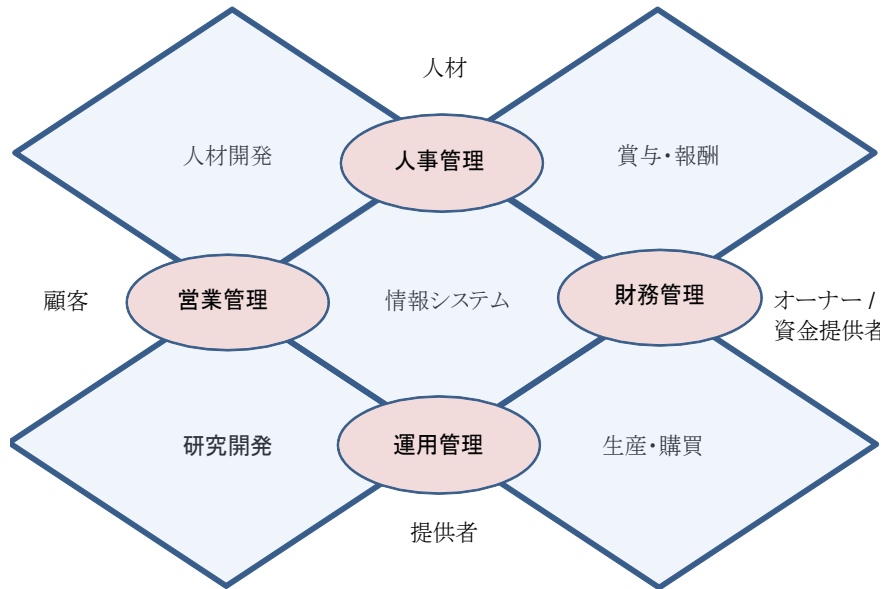


図 3-2

営業管理は、外部の市場環境を分析し顧客関係性を築くマネジメントである。そして、中心的な要素は交換である。ビジネスの主体は、顧客（又は、受益者）に対して物やサービスを提供し貨幣と交換する。人材と組織の関係は、人事管理である。ビジネスの主体は、外部から人材を採用し選考し配属する。そして、能力開発を行い、評価し報酬を支払う。ビジネスは、資金をもとに始まる。法人格を持たない個人であれ現金の保有がもとなる。資金の拠出者はオーナーである。事業を継続するために借入などで資金調整を行えば債権者に対して債務を負う。ビジネスの主体は、未来に対して投資し、事業活動を行い、会計を通じて財務諸表に状況を表す。これが、財務管理である。ビジネスは、外部提供者から様々な物やサービスを受け、対価を支払う。事務所の家賃や工場の建設、原材料や生産設備の購入、各種コンサルティングなど、購買と生産を通じて定常業務を運営する。これが、運用管理である。ビジネスは、外部との関係で4つのマネジメントから構成される。

外部との関係に対し、内部のマネジメントが5つの要素に分かれる。人材は、組織の構成員として採用されてから経験を重ね、昇進等を通じて能力が開発される。能力開発は、営業や労働環境と整合する必要がある。これが、人材開発であ

る。報酬や給与体系は、財務とビジネスが存在する業種・業態の動向から判断する。生産・購買活動は定常業務としてサイクルとプロセスをもつ。品質、コスト、生産性が管理要素である。ビジネスは、研究開発を通じて事業価値を高めることができる。この活動が弱いと事業価値は向上せず成長しない。営業と運用の制約から製品やサービス、又は、プロセスの向上を図る。最後は、情報システムである。情報技術の進展した今日のビジネス環境では、外部と内部を通じた全てのマネジメント要素に関わる基盤となる。マネジメント活動は、情報をもとに判断し行動する。情報が無ければ認知出来ず、誤っていれば判断も誤る。確実性、効率性、効果性、堅牢性が求められる。組織の目的を効率良く実現するために、組織構造や業務手順、情報システムを最適化する手法を **Enterprise Architecture** と言い、重要なマネジメント要素である。

3-3 ビジネスと環境変化

ビジネスは、開始と同時に内外の環境変化に晒される。そして、変化に対応することで成長及び持続が可能となる。政府や自治体であれば政権の影響を受け、民間事業者は市場環境の影響を受ける。今日、グローバル化が進展した状況では、海外の経済状況も直接的な影響要因となる。外的環境は、政治的 (P)、経済的 (E)、社会的 (S)、技術的 (T)、環境保護的 (E)、法的 (L) の 'PESTEL' で分析する。内的環境は売上や顧客反応、就業状況や財務状況、品質や生産性、開発プロジェクト状況などから分析する。

3-4 チェンジマネジメント

ビジネスが内外の環境変化に適応するために変革するマネジメントが、チェンジマネジメントである。ビジネスは、開始の時から存在理由を持つ。営業で提供する物やサービスが提供価値であり、経営理念で規定される。変革では、経営理念を軸に施策を定め内外の変化に対応する。変革の機会を逸することで事業価値を損なうことがあり、変革を誤ることで損失を招くこともある。変革には適切なマネジメントが必要である。

3-5 経営革新、業務改革、改善

チェンジマネジメントには、経営革新、業務改革、改善がある。経営革新は、外部に向けた4つのマネジメント方針を変更することで事業価値を高めことであり、業務改革は、内部のマネジメント要素である構造、サイクル、プロセスを変

更することである。改善は、材料や手法を変更することで品質を高めることである。新製品の開発、M&A、海外進出などは典型的な経営革新である。組織統合や廃止、情報システムの導入による事務作業の合理化などは業務改革である。改善は、計測器の購入で品質を高めることなどが該当する。

3-6 変化の認識と合意形成

チェンジマネジメントで遭遇する課題に合意形成がある。組織の変革方針を定める場合は、トップダウン的に行う場合もあるが、現場から課題が認識されてトップが判断するボトムアップ的な場合もある。何れにしても、課題と変革の認識は人により分かれる。ある人は経営革新が必要と思い、ある人は改善で留めようとする。利害関係から反対することもあるが、個人的な価値基準が原因となることも多い。トップダウンで決めた方がスピードは速いが、常にトップが全てを見通せるとは限らない。関係者の意見を吸収し折合いにより総意を形成することでアイデアを創出出来ることもある。この合意形成の課題を越えないとチェンジマネジメントは上手く行かない。

4. プログラムマネジメントの事例 – Three arrows –

「総論賛成各論反対を制す P2M の技」3本の矢。

東京 P2M 研究会で 2012 年から 2014 年まで 3 回に渡り PM シンポジウムで発表したセミナー型ワークショップが「総論賛成各論反対を制す P2M の技」である。プロジェクト活動では、合意形成が節目々で必要となる。前例のある既にパターンが確立した活動であればそれほどの面倒はない。問題は、前例のないことに挑む場合である。複雑で多数の関係者の協力が必要となる場合は、方向付けや認識の共有が重要となる。総論賛成各論反対は、総意には賛成していることを前提にしている。利害対立があれば総論にも賛成できない。この合意形成の課題を、具体的な事例を使い、グループディスカッションを通じて総意を形成することをテーマとした。

4-1 PM シンポジウム 2012 発表

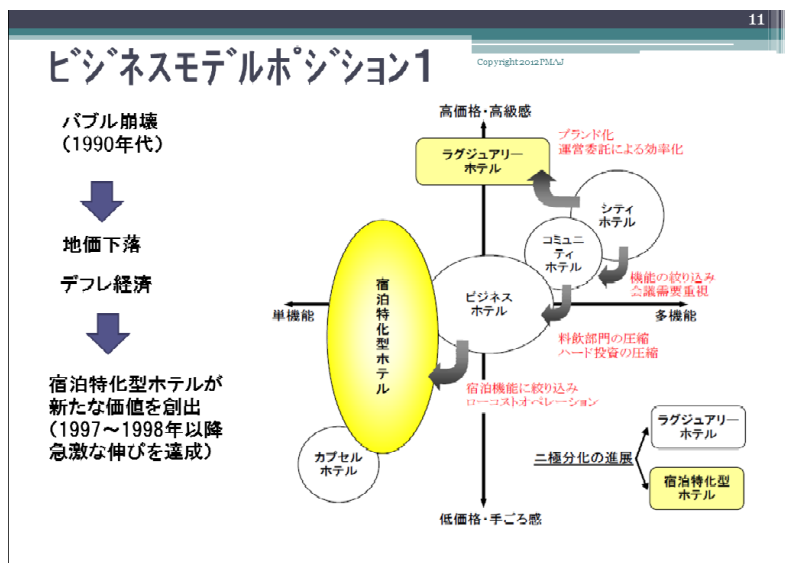
- 情報をつないで価値を生むビジネスモデルの創出 -
ビジネスホテルの業務改革

【あらすじ】

ビジネスホテル S 社は、1996 年に福岡 1 号店を開業してから 8 年が経過し、30 店舗目の開業に向けて準備を進めていた。低価格と独自のビジネスコンセプトで高い

顧客満足度を獲得し高い稼働率を維持していた。しかし、2年目から稼働率が80%になってから2年程伸び悩みクレームが増えリピート率が頭打ちとなった。各部門の責任者が参席する経営会議で、「業務拡大のためには、顧客クレームを減らしてリピート率を向上し、稼働率をさらに高める必要がある」ことで意見は一致した（総論賛成）。しかし、業務拡大と業務改革の何れを優先すべきかで意見が分かれた（各論反対）

◇背景



1990年代初めにバブルが崩壊し、地価が下落する中で、宿泊特化型ホテルが新たな価値を創出した。シティホテルなどの客層が高級ホテルと底価格ホテルに分かれた。この機会に乗じてSホテルが多くのビジネスマンの支持を獲得した。

ホテルの特徴

- 1996年、福岡の一号店がオープン
- 1泊4900円の低価格で業界を驚かす
- 「安全・清潔・ぐっすり眠れる」のキャッチフレーズで「ぐっすり眠れなければ、宿泊費をお返します」を実施、7種類から選べる枕、シングルルームでもダブルサイズのベットを標準装備、独自開発のパジャマとスリッパ、など
- 部屋のロックが暗唱番号のため鍵が不要
- 部屋に電話はなく、課金冷蔵庫もないためチェックアウト手続きなし
- 第2の我が家のフロントサービス
- 稼働率業界一位80%(通常のビジネスホテルは70%)
- 独立自営業者として一店舗の経営を任せるベンチャー支配人制度
- 無料の健康朝食付

◇課題

お客様の声

- スタッフの見出しなみが悪い
- 清掃にムラがある
- 朝食がつまらない
- スタッフの対応が機械的で愛想がない
- ホームページで予約したのに登録されていなかった
- 24時過ぎに帰ってきた時、エントランスが閉じられるのは知っていたが、インターフォンで呼び出してもすぐに開けてもらえなかった。
- 空調の調子が悪いのに直ぐに対応してくれなかった。
- 各店で提供されるサービスにバラツキがあり常連客に不信

低価格を打ち出すために作業のマニュアル化を進めた結果、スタッフの対応が機械的になり、クレームが増えた。

◇経営者の思い

創業社長の経営理念は、「サービス業で一番大切なのは感動、その反対は無視」である。

◇ミッション

業務改革のミッションを「自立感動型人間の育成」とした。

◇施策

この状況で危機意識を感じた経営者は、状況を分析し、コスト削減のために進めたマニュアル化が機械的な作業となったことだと判断し、感動を顧客に与えるために顧客情報を詳細化した上で顧客に接することを戦略とした。

例) 他店で宿泊した時に使った、選べる枕のことを話す。

住んでいるところの天気について話す

顧客は、自分のことについて意外なことまで知っていることに感動する。

その他、クレームを解消する複数の対策を **Business Process Reengineering** の形で実施し改革に成功した。

要点：この改革では、P2Mのアプローチ方法を活用し、既に進行中の新店舗の建設を一時中断した上で業務改革を優先するとの方向に意見を集約した。経営理念と現状の乖離を洞察し業務改革のミッションに反映した上で、複数の施策を同時に実施している。ミッション定義では、建設部門、IT部門、支配人総務部門、営業部門の代表者が集まり総論賛成各論反対の議論を乗り越え決めた。サービスを提供する側と受ける側では認識がずれることがある。これを洞察し改革を行うには人間力が必要だった。

4-2 PM シンポジウム 2013 発表

- 成長を続けるためのシナリオ作り -

水道事業の長期ビジョン策定

【あらすじ】

S市議会では、水道事業の長期ビジョン策定に向けて討議が行われている。今日の水道事業では、戦後に導入された設備の老朽化が問題と成りつつある。しかし、短期で解決出来る問題ではない。住民を巻き込む複雑な問題である。多くの自治体では安全・安心などのスローガンを掲げているが（総論賛成）、実現方法では意見が分かれる。S市では、水道事業を民営化し事業の効率化を図るか、複数の自治体で事業を共同運営するか、このままS市で事業を継続し業務の適性化を図るか議論となっている。しかし、答申を行う議員の間で意見がまとまらない（各論反対）。その原因は、4つの価値基準の違いであった。

◇背景

持続不可能な状況

日本の水道は、

- ・大部分の国民が利用できるまでに普及した。
- ・水質・水量・事業経営の安定性などは世界でもトップレベル。

しかし、

- ・施設の多くが老朽化し更新や耐震化が問題となっている。
- ・人口減少時代に突入することで供給能力が過剰。
- ・官と民、地方と国の役割分担が現状と合わなくなっている。
- ・ガラパゴス化により国際標準への対応が遅れている。



将来像を示すこと、関係者が話し合うこと、**合意して**目標を目指すことが大事なことになって来ました。

◇課題

将来像（総論）

1 安全な水の安定供給

- ・水道水は命の源となり生活に欠かせないものである。
- ・「安全」を最重点において管理し、質の高い水を供給する。
- ・老朽化をむかえる多くの施設について安全・安定を最優先に整備を進める。

2 災害に強い、たくましい水道づくり

- ・地震や、その他の災害発生時においても直ぐに復旧できる強い体制を作る。

3 利用者本位の事業運営

- ・情報を公開し利用者の意見を取り入れる。
- ・利用者の個別事情に合った供給を行う。

4 持続可能な経営

- ・組織、事務事業、料金体系、事業領域などを改める。
- ・持続可能な水資源循環システムを確立する。

P 県域内市町村の今後の水道事業運営

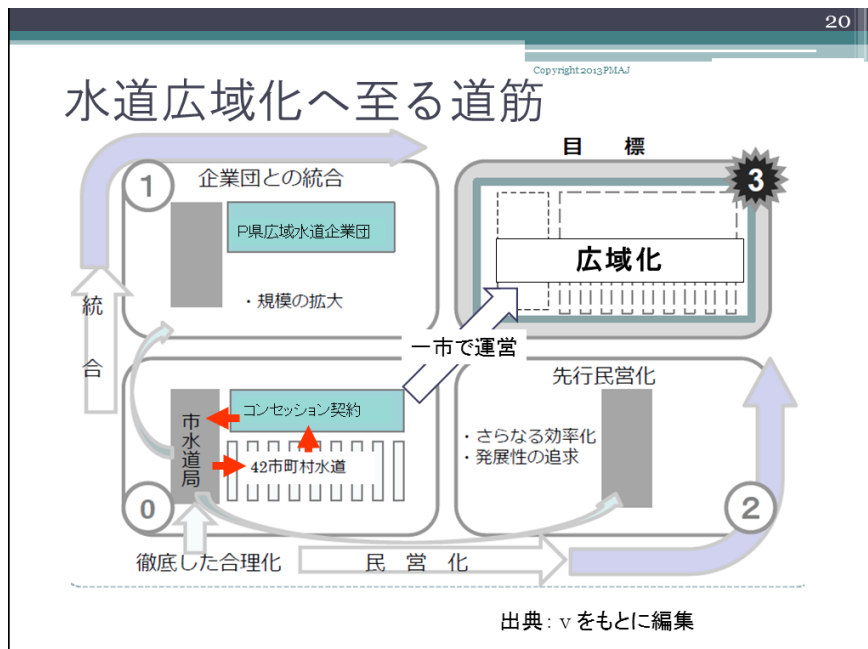
- P県では今後の進め方について**コンセッション方式※1**とS市を巻き込んだ**広域一水道を目指す企業団方式※2**を行うことについて協議した結果、受水市町村の総意において、**企業団の設立を行うことを決定した。**
- しかし、S市としては、資産が減少し主導権を失うため企業団の参加に反対である。**

※1設備投資を含めた水道経営全般を委託する方式。施設所有はせず施設の運営を受託(施設は賃貸)するので、資産保有のコスト負担が軽減される。2011年改正PFI法で実現。

※2地方自治法に基づき、複数の地方公共団体が、行政サービスなどの一部を共同で行うことを目的として設置する組織のうち、地方公営企業(水道・ガス・交通事業等の公益事業を経営する)の経営に関する事務を**共同で行う**ものを「企業団」という。地方公共団体の一つであり、企業団の職員は地方公務員である。

総論には、多くの人が賛同している。しかし、各論である実現方法について水道事業を民間事業者へ委託する方式か、複数の自治体で共同運営するか協議した結果、共同運営する方式で決定したが、S市では反対している。

◇シナリオ



S市としては、広域化に向かう必要があるが、協議に従い企業団で行くか、民営化するか、このまま独立して合理化するか3通りのシナリオがある。目指す姿は流域一体化である。

水道統合化の最終イメージ（流域一体化）



出典：viii

◇価値基準

S市 市議会議員の答申

水道行政の課題を将来世代のために解決すべく、あなたは、議会の同志と共に2030年に向けた水道事業の答申を議会に提出することに成りました。

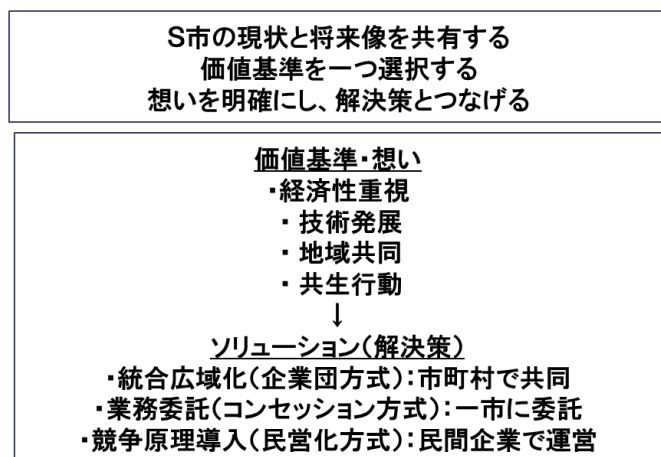
しかし、長時間に渡る議論を経ても答申が一つに纏まりません。その原因が、方法論の前に個人的な価値観の相異であることが解りました。

【価値基準】

1. 経済性重視 - 安さ便利性を維持すべし。
2. 技術発展 - 技術により経済成長を促進すべし。
3. 地域共同 - 地域連携で環境と経済を両立すべし。
4. 共生行動 - 自然と人との共生に回帰すべし。

S市の市議会では、実現方法の選択について議論を繰返したが意見がまとまらなかった。その原因は、4つの価値観の違いだった。

答申に向けた検討



S市議会では、将来像を共有した上で価値基準を一つ選択し解決手段を選択した。価値基準はシナリオを作る基になる。このため、暗黙の価値基準を表した上で選択する必要がある。通常、価値基準は表さないで暗黙のまま議論を進めるが、この場合、シナリオの一貫性が維持出来なくなる可能性がある。

要点：価値基準がからむ複雑な問題は、全ての意見を吸収することは出来ないことが多い。トップダウンか、多数決で決めることが現実的である。しかし、その場合でも価値基準はトップか多数により暗黙の内に選択されている。価値基準がかかわる場合は、それを表す必要がある。これが見えないとプログラム運営の中で障害要因と成り得る。P2Mの技から生まれた「シナリオベースの議論シート」は、総論賛成各論反対を制する強力なツールとして活用できる。

4-3 PM シンポジウム 2014 発表

- グローバルな事業改革プロジェクトの成功要因 -
銀行の中期経営計画

【あらすじ】

中期経営計画の検討プロジェクトを立上げ、全体最適となるプロジェクト投資計画を模索中の銀行があると想定する。仮に、S銀行と称する。

S銀行は、東京に本社を持ち全国に営業店を展開している。そして、世界の主要都市でデリバティブ取引や為替取引などの市場業務を行っている。海外の市場業務

を、米州、欧州、東アジア、アセアン、中国と5つのエリアに分け、それぞれニューヨーク、ロンドン、香港、シンガポール、上海を拠点に業務運営を行っているため多くのIT基盤の開発が必要となる。更に、欧米の金融機関がリーマンショックから回復し、ITを梃子に競争力を増している。

◇背景

29

銀行ビジネスの環境変化Ⅲ Copyright 2014 PMAJ

今: 最近の動向

Dodd-Frank Act 2010年7月21日米国大統領署名で発行
(Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act)

- 取引相手間で行われていたデリバティブ取引を国が指定するIT基盤を介して行うことや証拠を残すことなど金融当局の監督強化を中心とする規制群

Volcker Rule 2013年12月10日最終発表

- 銀行が顧客のためになる場合を除き、投機的投資を禁止。自己勘定取引、及び、ヘッジファンドやプライベートエクイティファンドへの出資を制限(銀行は、預金を基礎とした顧客の業務支援に特化すべきとの思想にもとづく)

ECB(欧州中央銀行)初のマイナス金利導入 2014年6月6日

- 民間銀行が中央銀行に預け入れる余剰資金の金利を-0.1%のマイナスとした。中央銀行が保管料を取る形。日本では、2013年4月に日銀が「異次元の金融緩和」に踏み切ってから資金が87兆円増加したが、96.3%の84兆円が中央銀行に還流している。

2008年に起きたリーマンショックで、欧米の金融機関が大きく資産価値を損ない破綻の危機に直面した。この反省から、G20の会合で相次ぎデリバティブ取引に関する規制の必要が問われ、2010年には米国においてドットフランク法が発行された。これにより、国際金融市場で取引を行う金融機関では、IT基盤を中心とするグローバルな対応が必要となった。

◇課題

S銀行の課題 I

Copyright 2014 PMAJ

認識された課題

- 主要30行(G-SIFIs)と比べて**海外拠点でのITサポート弱い**。東京は強い。
- 新たな規制で**法令違反**となっている取引がある。
- 規制に対応するために**多額のIT投資**が必要となる。
- これまで拠点別に運営してきたためプロダクトやITも**個別化**されており、全拠点で対応すると巨額の投資となる。
- 海外拠点では現地スタッフがフロント業務を行い日本人との役割が分れているが、**全員参加の事業改革**が必要となってきた。
- 競争の中で生き残るには現地の**優秀な人材の獲得と育成**が不可欠。
- グローバルな拠点毎に**買収や提携**を計画しているが多額の費用が発生する。
- 個別最適から**グローバル最適**が最重要課題。

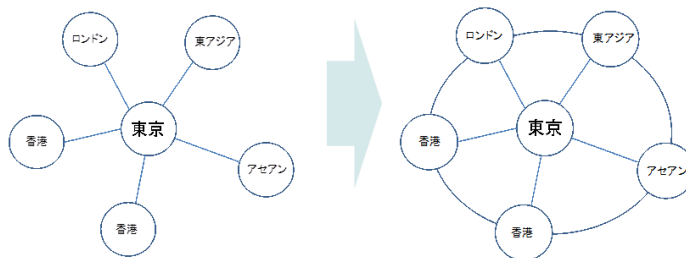
※G-SIFIsは、“Global Systemically Important Financial Institutions”の略で、グローバルな金融システム上、重要な金融機関のこと。

S銀行の課題 II

Copyright 2014 PMAJ

S銀行の考えるグローバル最適

- ITインフラのグローバル最適
- 会計のグローバル統合
- デリバティブ取引を証券会社と連携
- 資金運用を信託銀行と共同でグローバル分散
- 人材のグローバル最適
- プロダクトとサービスに関する知識のグローバル共有



S銀行では、各海外拠点の個別運営から全体最適となる運営への変革が必要となった。(総論賛成)

◇ポートフォリオ

中期経営計画 II

中期経営計画のミッションと施策

ミッション 「グローバルに信頼される金融グループ」となる。

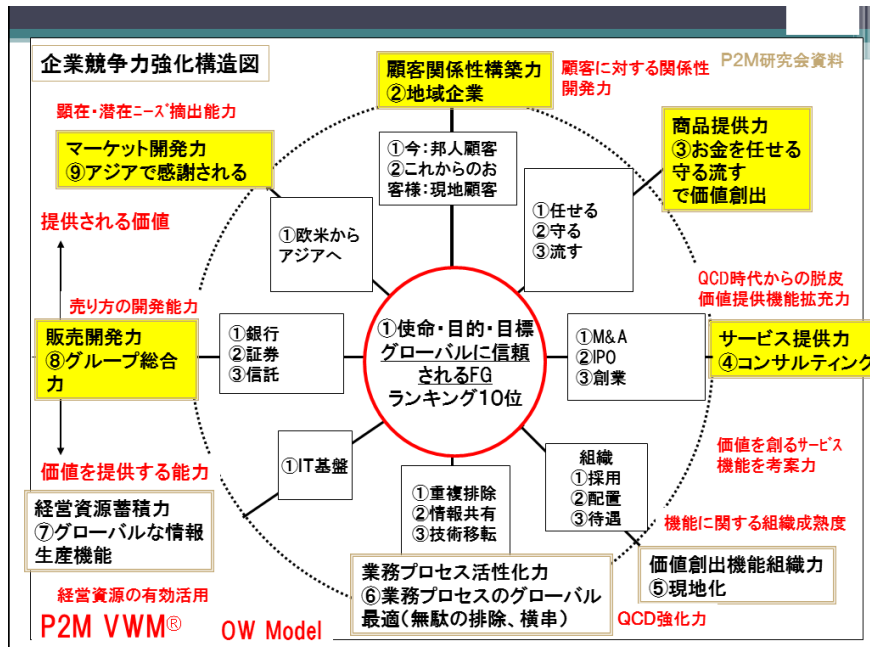
目標 世界銀行ランキングで10位以内を目指す。(現在:15位)

10の施策

起案部署	種類	施策名	施策内容	金額	ROI	リスク
1 東京本部	規制対応	デリバティブ取引報告対応	既に法令違反となっている取引へのIT対応	30	-20	未対応の場合の格付け低下
2 東京本部	規制対応	Volcker Rule対応	自己勘定取引の停止と証券連携	20	-10	対応内容が不明確
3 欧州	収益拡大	FX新規チャネルの拡大	エマージング通貨取引のエリア拡大	10	10	通貨価値が不安定
4 東京本部	経営高度化	グローバル会計	海外拠点とグループ会社の統合会計	30	30	ローカル制度への迅速対応
5 東アジア	業務改善	デリバティブ取引証拠記録保存	米国人、カナダ人との取引継続のためのIT対応	20	-10	運用負荷増の可能性
6 アセアン	M&A	ローカル銀行の買収	リテール業務拡大のための買収	40	50	ローカル基盤が脆弱
7 米州	M&A	ローカル証券会社買収	市場業務拡大のための買収	50	60	困難な合併プロジェクト
8 東京本部	業務改善	WindowsXPのサービス終了対応	PC端末のWindows7移行	10	-30	コスト増の可能性
9 中国	収益拡大	上海経済特区への事業拡大	経済特区でのデリバティブ取引強化	20	40	政情不安
10 東京本部	組織改革	海外拠点の現地化強化	ローカルスタッフとパートナーの高度活用	20	30	収益性は不明確

限られた予算で投資効率を高めるには、施策、金額、リスクの見極めが必要。(各論反対)

◇定量と定性の評価基準



定量評価の基になる定性評価基準を明確に表す。

◇中期計画

S銀行グローバル戦略のまとめ

- ① 環境変化に対する大きな課題は、ミドルが察知しトップが決断する。
海外拠点は個別化し、現地の課題に対して日本本社との連携で対応することが多い。しかし、グローバルな横串により価値向上が可能となることがある。
→定期的な会議でミドルが課題を察知し、トップが中期計画を決断する。
- ② 5年程度の中期計画の検討は、コア組織(PMO)を作り進める。
現状を分析し戦略の規模やロードマップを策定するには、コア組織が必要。
→IT戦略は、システム部とユーザー部のミドルによるコア組織とする。
- ③ グローバルな施策の集約と戦略策定では横と縦の意向を取り入れる。
クラウドや仮想化技術はグローバルな事業改革に有効なツールである。全体最適のためにローカルスタッフを交えた施策の集約が必要。ポートフォリオ。
→戦略策定は、施策と変革の目的を整理し全体最適を図る。
- ④ 中期経営計画はモニタリングとコントロールを継続する。
検討プロジェクトのPMOは、中期計画を通じて運営に当たらねばならない。当初の意図が維持されているか、変更が必要か定期的にモニタリングしシナリオを維持する。
→年度毎の予算編成と執行、月次の進捗会議を通じて計画を実現する。

要点：グローバル化が進んだ中で、個別最適から全体最適が求められる改革事例である。海外拠点間では、国内と違い時差もあり、みんなで会って話合うことは難しい。各国別に規制内容や商環境は異なる。しかし、競合する他の銀行も同じ状況に直面している。そのため、対応内容により差がでる。ミッションと複数のプロジェクト統合を、ポートフォリオマネジメントを通じて行う必要がある。このケースは、P2Mの戦略マネジメントが該当する。

ソフトシステムズアプローチは、アイデアを構造化し折合いにより総意を形成する方法である。妥協と違う点は、誠意により各参加者がしっかりと自分の考えを発言した上で合意を図る点だ。理解せず面倒だからOKしたとか、嫌いだから反対すると言った良くあるコミュニケーションギャップが解消される。又、意見を求めてもアイデアが出ないため特定の人が孤軍奮闘すれば声の大きい人と反感を買うこともある。これらの壁を乗り越えビジョンを共有出来れば、変革に向けて大きく前進することが出来る。

5. P2Mの特徴

P2Mの特徴は、プログラムマネジメントの実践力を支える基礎概念である。

5-1 ミッションプロファイリング

プロジェクトは、目的と目標が定まってから始まる。プロジェクト憲章には、目的と目標が記載される。ここからスケジュールや成果物、予算や体制、会議体、フェーズ毎の Go / No-Go 判定基準、課題リストなどの管理資料が作成される。成すべきことが明確であれば、プロジェクト憲章の記載は容易である。しかし、3本の矢で示した事例は、目的と目標を定めるまでのプロセスである。何れも複雑な要素を含み、容易に目的と目標を定めることが出来ない。このプロセスがミッションプロファイリングでありプログラムマネジメントの核となる。

5-2 シナリオ

あるべき姿、即ち、目指す姿を描く場合、実現する方法は複数あり得る。シナリオの考え方は、これまで経験のある方法や段取りと言った、実績のあることを前提、又は、延長線上にあるものではない。最初に目指す姿を描き、後から実現する方法を考える。その為、実現するか分らない不確実性を折り込むことになる。しかし、この考え方が非連続な未来、即ち、イノベーションを可能とする基礎になる。シナリオは一般的に、今後起こり得る複数のパターンを予測することを意味して使われる。ドル円の為替変動シナリオなど金融市場の変化を予測する場合は、これに該当する。P2Mのシナリオはこれと異なり、目指す姿を描いた上で至る道を複数検討する。

5-3 プロジェクト投資計画

ミッションを実現するためには複数の施策が必要となる。しかし、如何なる組織も人、金、物と言った資源は有効である。更に、期限や法令、市場や組織の制約条件が重なる。その中で、プログラムは最大効果を発揮するための投資計画を行う必要がある。投資計画では、各施策のリスクを分析し優先順位を付ける。そして、便益と回収予測を立てる。しかし、規制対応などは、事業を継続するために必要な施策であり、リターンを目的としない。この場合は、施策を実施しない場合の損失額や事業価値の喪失を判断基準とする。

5-4 戦略マネジメント

P2Mの戦略の定義は、長期的な成功を最大化する組織の基本的な計画である。営利

法人であれば長期的な収益が成功となる。非営利法人では、長期的な便益の実現が成功となる。3本の矢で示したように事業環境の中で、あるべき姿を（To-Be）明らかにし、現状（As-Is）から To-Be に至るシナリオを明らかにすることである。プログラムマネジメントでは、環境認識からミッション定義とシナリオを繰り返すプロセスも必要となる。

5-5 システムズアプローチ

3本の矢の課題は、常にシステム的な構造をもっている。環境の中で複数の構成要素が繋がっており、時間の経過と伴に変化する。課題をシステムとして理解し構造化し、解決を図るのがシステムズアプローチである。人間活動や経営などの社会システムでは、多数のステークホルダーが存在し課題の理解が多面的となる。その為、利害対立や価値観の違いにより、数理的な方法では調停が困難な場合がある。そこで、価値観の違う関係者間で合意形成や目的共有を行うために、折合いにより関係性を導き出すことが必要となる。これが、ソフトシステムズアプローチである。ここでは、価値観や立場の統一を求めず、違いは違いのままで折り合える点を探す。

5-6 定量と定性評価

戦略マネジメントでは、定性と定量の達成評価基準を定める必要がある。定性基準は、3本目の矢で示したように変革の要素毎に、何がどう変わるかを文章で簡潔に記載する。定量基準は、プログラムを通じて環境変化に伴い変更が必要となるが、変更の判断基準となるのが定性基準である。このため、定性基準が明確でないとプログラム期間中に変革の一貫性が維持出来なくなる可能性がある。このため、定性基準は定量基準に優先する。

5-7 プログラム統合マネジメント（3Sモデル）

プログラムは、3種類のプロジェクトにフェーズ分けされる。課題の認識から目的と目標を定め投資判断を行うプロジェクトがスキームモデルである。定まった目標に従い創る、又は、変えるプロジェクトがシステムモデルであり、コスト管理を行う。創る、又は、変える目標が達成されてから定常業務を通じてプログラムの目的を達成するプロジェクトがサービスモデルであり、ここで投資を回収する。プログラム統合マネジメントでは、目的の設定から実現までの3フェーズのプロジェクト

を管理する。

5-8 実践力と10のタクソノミー

プログラムマネジメントを行うには、能力が必要となる。実施マニュアルがあってもそれに沿ってやれば上手く行くというものではない。プロセスがある程度確立されている建設や情報システムの開発、或いは、定例行事として行うイベントなどは、オペレーション型と呼ばれるマネジメントタイプであり、能力による差は少ない。一方、これまでに例のない概念を新たに生み出す場合は、リーダーの能力に大きく依存することになる。例えば、ハイブリット車というものが無かった時代から新たに生み出す場合や、インターネットという概念が無かった時代からネットビジネスが一般化してスマートフォンが普及し、SNSが当たり前となる流れを創るビジネスでは創造性が必要となる。今までに無かった概念や物を生み出すマネジメントのタイプを創発型と呼ぶ。今日、ICTの進展もあり大小様々な創発型マネジメントが求められている。

ここで求められる創造性は、着想する力と実現する力である。

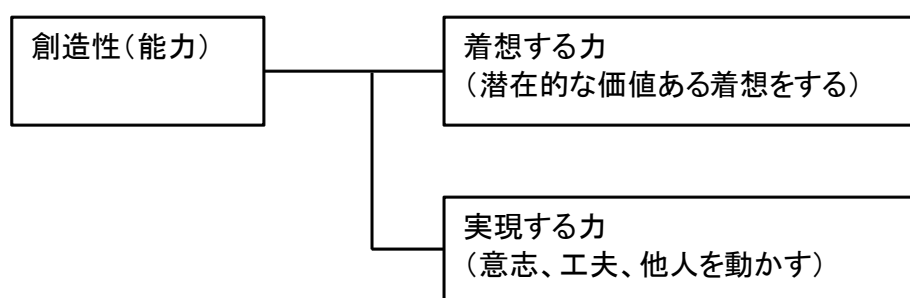


図 5-8-1

又、能力は個人的な資質と取り組む姿勢にも依存し、専門分野の知識と経験も必要である。

実践力の評価基準として、P2Mには10のタクソノミー (Taxonomy) がある。

- I 統合思考 課題発見が出来る。解決策を定義出来る。シナリオを作成出来る。
- II 戦略思考 成功要因を見極める。優先順位を付ける。障害に手を打つ。
- III 価値基準 顧客価値を知る。変化を知る。価値を維持する。
- IV 計画行動 目標と資源を計画する。組織を作る。ルールを作る。
- V 実行行動 システム思考が出来る。指揮出来る。
- VI 統制・調整 進捗予測が出来る。進捗障害を知る。解決出来る。交渉出来る。

- VII リーダーシップ 改革に挑む。意志決定が出来る。状況打開が出来る。
- VIII 人間関係 チームを維持する。メンバーを動機付ける。場を作る。
- IX 成果追及 成果達成に向けてやり抜く。責任感。信頼創り。
- X 個人姿勢 自己規律がある。倫理を守る。前向き姿勢がある。

実践力は、①経験し、②経験したことを振り返り、③そこから得た教訓を抽象化し、④新たな状況に適用する、これを他者との対話を通じて繰り返すことで向上する。

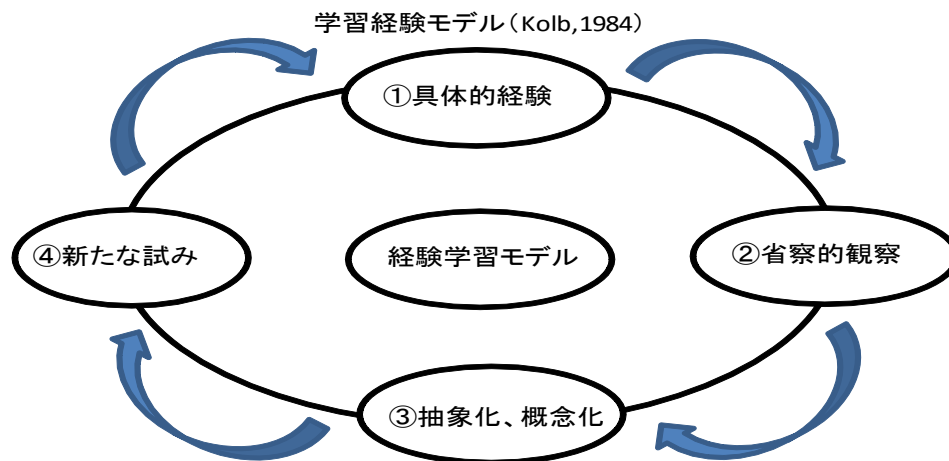


図 5-8-2

5-9 変化柔軟性の原則とゼロベース発想

前例のないことに挑む場合は、新たな概念形成が必要となるが、既存の知識がベースとなり新結合などにより生まれる。例えば、世界で初めて南極探査を行う場合や月面探査を行う場合は、既存の科学的知見をもとに未知への探査が仮説として計画される。それに向けて、要員を訓練し、船や宇宙船の開発が行われる。インターネットの普及期には、検索機能が基盤となった。グーグルやヤフー、或いはアマゾン は、先駆けて検索機能をベースにコンテンツ開発を行い成功した。これまでにない概念を既存知識から、あるべき姿を洞察することがゼロベース発想である。発想から実施に至るには、適切なタイミングで行う必要があり、変化に対しては柔軟性が 必要となる。先駆けて投入しようとした製品が他社から先にリリースされれば、計画した製品価値は実現しない。一旦計画したことも、環境を無視して遂行し続けられ ば投資が無駄となる。下記がプログラムマネジメントの活動指針である。

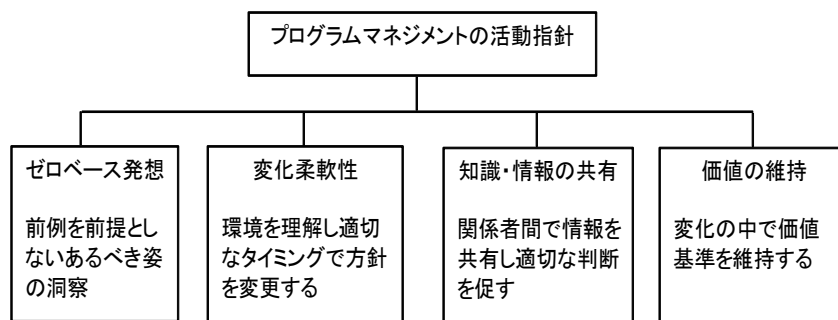


図 5-9

5-10 場のマネジメント

変革のためには、個人で出来る活動でない限り、協力者が必要となる。変革の開始段階では、特定の個人、又は、少数のグループにより課題が認識され組織に広がる。課題が認識されないと変革は始まらない。又、アイデアが発案されても協力を得られなければ実現しない。変革には、認識と共有の場が必要である。会議体の設置やグループウェアなど、場合によっては非公式な交流会を設けることで認識と共有が可能となる。しかし、無用な定例会議や報告は効率を落とすため廃止しなければならない。これが、場のマネジメントであり、プログラムの重要な要素の1つである。

6. プログラムマネジメントの実務

6-1 定常業務とプロジェクト業務を統合する組織

Enterprise Project では、定常業務とプロジェクト業務の統合を図る必要がある。例えば、コンビニエンスストアの店舗運営は、商品の配送と鎮列、販売業務を 24 時間 365 日継続しなければならない。しかし、複合コピー機の導入や宅配便などの新しいサービスコンテンツを導入する場合は、本部にて情報システムの開発や関係業者との制度設計を同時に行うプロジェクトが必要となる。一般的にプログラムマネジメントを行う部署は、ソリューション部などの名称が付き専任者を設けて課題の特定、プロジェクト化、投資計画や予算管理を行う。そして、個別プロジェクトは該当部署に変更を依頼しソリューション部が個別プロジェクトの統合管理を行う。

ソリューション部の組織例：

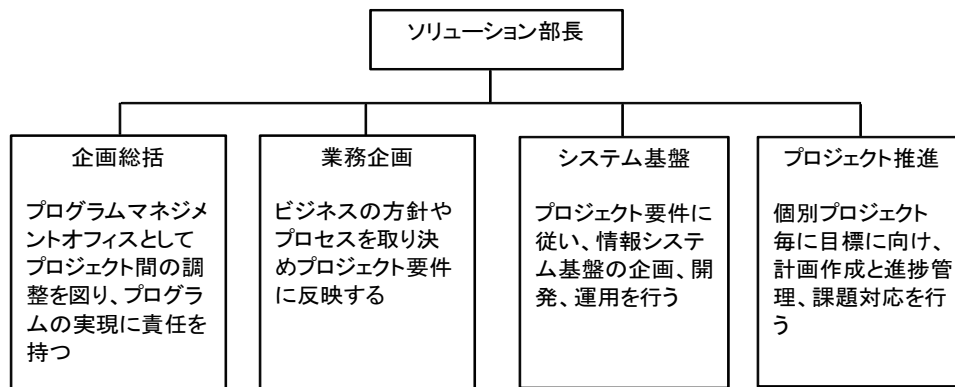


図 6-1

6-2 プロジェクト評価委員会

大型のプロジェクトや経営方針に関わるプロジェクトはビジネスに大きな影響があるため、役員会がプロジェクト評価委員会を設けることがある。下記は、一例。

【プロジェクト評価委員会の権限】

- ・重要プロジェクトの設立、レビューと承認
- ・重要プロジェクトの要件を評価
- ・重要プロジェクトの内外に渡る十分なリソースが配分されていることを評価
- ・プロジェクトとプログラムマネジメントオフィスの設置、ワーキンググループの設置、運営会議の設置を行う。
- ・プロジェクトの優先順位を評価し定める。
- ・プロジェクト要件の変更を承認。
- ・重要プロジェクトの進捗報告を受ける。
- ・プロジェクト評価項目：

プロジェクト評価基準、コストを下記の項目について評価する。

- ① 技術要素
- ② 設備と運営場所
- ③ プロジェクト管理技法
- ④ プロジェクト要件の変更方法

※重要プロジェクトは、見積り金額によりカテゴリー分けされた中の大きいプロジェクト。評価委員会は重要プロジェクトだけを対象とする。

【プロジェクト評価委員の任命】

プロジェクト評価委員は独立した有識者であり、ビジネス戦略と投資判断を考慮し得る者から選任する。

議長 財務担当役員が任命

委員（議決投票権あり）

- ・役員会にて 12 名を任命
- ・ビジネス方針に関わる担当者から任命
- ・最低 1 名は、法務担当者を任命
- ・全ての会議に出席可能な者

書記（議長が任命）

- ・議長が任命
- ・議決投票権なし
- ・資料準備などで議長を支援
- ・議事録を作成
- ・議決事項を実施

参考人（議決投票権なし）

- ・必要に応じ委員が参席を要請
- ・個別課題の現場担当者

6-3 PDCA サイクル

プログラムは、ビジネス要求をもとに設置されスキームプロジェクトを通じてミッションとロードマップ、プロジェクト毎の投資額を決める。更に、プログラムは、定期的な運営委員会、月次のプログラム進捗会議、週次のプロジェクト進捗会議などの定例会議を中心にモニタリングとコントロールを行い状況の見える化を図る。

- ・運営委員会は、重要リスクを特定しビジネス要求から要件をコントロールする。
- ・プログラム進捗会議では、全てのプロジェクト状況を確認し課題を特定した上でプロジェクト間の調整を図る。
- ・プロジェクト進捗会議では、担当者別の状況を確認し、課題に対しタスクの調整を行う。

6-4 文書形式の標準化と用語の統一

複数のプロジェクトを実施する際、WBS や課題リストなど、プログラムの中で使用する文書形式の統一とツールや運用ルールなどは事前にと決める必要がある。又、用語についても用語集を作り、関係者間で用語と認識が一致するよう定義を明確にすることは、大型のプログラムでは必須である。

6-5 ダッシュボード

複数のプロジェクトが同時に進行する状況では、全ての状況が一目で分かるようなダッシュボードと言われる資料を常に更新する必要がある。運営会議やプログラム進捗会議、プロジェクト進捗会議は随時反映し、課題の発生や解消状況も常にモニタリング出来るようにする。ダッシュボードは、端的に俯瞰できるよう A4 2 枚程度のサマリーとする。膨大なデータを並べても意味がない。

6-6 プロジェクトガバナンス

プロジェクトの設立、投資額の見積り、リソースやスコープ、スコープ変更、中止や保留などの判定は、PrgMO（プログラムマネジメントオフィス）で行う。プロジェクトは、フェーズ毎にゲートを設け Go / No-Go 判定を行い、要件の充足度を確認した上で他のプロジェクトとの整合性を図る。

【フェーズの分割例】

スコープ定義	設置判定	プロジェクト計画	計画評価	プロジェクト実施	達成評価	定常業務移行	運用評価
<ul style="list-style-type: none"> ・目的確認 ・目標設定 ・実現性確認 		<ul style="list-style-type: none"> ・計画書作成 ・優先順位付け ・成果物の設定 		<ul style="list-style-type: none"> ・進捗管理 ・トレーニング 		<ul style="list-style-type: none"> ・稼働確認 ・改善提案 	

図 6-6

6-8 管理会計、投資と経費

プログラムは、プロジェクト毎の投資額から総投資額を見積もる。この段階で、プロジェクトをポートフォリオの観点から精査し、投資効果の最大化を計る。

ポートフォリオの例：

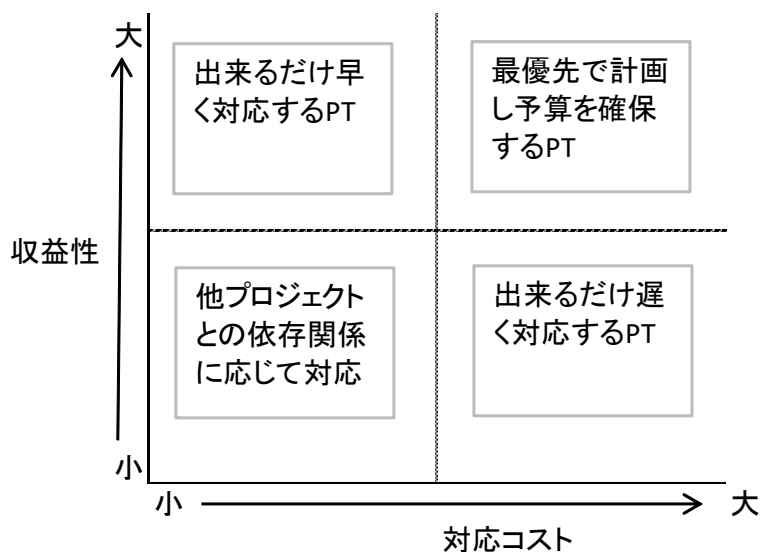


図 6-8

プロジェクト予算は、間接経費として該当する部署に配賦する。その上で、運用段階での回収目途やビジネスとしての実現価値と比較し妥当性を検証し、会計年度毎の予算編成に反映する。

7. プログラムマネジメントの利点

変化の中で投資効果を最大化するための改革手法、それが、P2Mの目指すプログラムマネジメントであり、3Sでビジネスをプロジェクト化し定常業務とプロジェクト業務の融合を図り短期と長期をつなぎ、資源の効果的な活用を図る。これが定着することで変化をチャンスに変え事業の持続的な成長が可能となる。個別課題への対応や開発管理としてのプロジェクト管理が普及しているが、事業価値との整合を図るプログラムマネジメントがないと、価値を生まないプロジェクトが増える可能性が高まり、経営資源の全体最適が図れなくなる。

プログラムはシナリオ作成の中で不確実性を折込むため、必ずしも成功するとは限らない。しかし、変革を計画的に行うため、経営資源の有効活用が可能となることと、後から評価が可能となるのが利点である。上手く行かなかった原因を分析し、次に向けて改善出来る。それが、プログラムマネジメントを行う理由である。

【参考文献】

- [1] 日本プロジェクトマネジメント協会、改定3版P 2M標準ガイドブック、JMA M、2014
- [2] 東京P 2M研究部会、PMシンポジウム2012発表事例、PMA J、2012
- [3] 東京P 2M研究部会、PMシンポジウム2013発表事例、PMA J、2013
- [4] 東京P 2M研究部会、PMシンポジウム2014発表事例、PMA J、2014