

連載「プロマネの現場から」

第 184 回 PMO 人材の育成

蒼海憲治（大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長）

プロジェクトの大規模化、複雑化にともない、プロジェクト成功のために、プロジェクトの推進をプロジェクト・マネージャだけに任せるのではなく、組織としてプロジェクトの進行を手助けするため、プロジェクトマネジメントオフィス（Project Management Office：以下、PMO）を設置することが多くなっています。また、PMO は個別のプロジェクトへの支援だけでなく、事業部門の PMO や全社部門の PMO として、組織内における個々のプロジェクトマネジメントの支援を横断的に行う部門や構造システムを担っています。

前回、プロジェクト・マネージャが不足する中、プロジェクト・マネージャを支えるための施策の一つとして、PM メンタリングがあり、それを担っているのが、事業部門の PMO であることを紹介しました。今回は、このプロジェクト・マネージャを支える PMO 人材の育成について考えてみたいと思います。

最初に、PMO の役割になります。プロジェクトマネジメントや PMO の普及を行っている日本 PMO 協会による、一般的な PMO の主な役割は、以下になります（*1）。

- ・プロジェクトマネジメント方式の標準化
- ・プロジェクトマネジメントに関する研修など人材開発
- ・プロジェクトマネジメント業務の支援
- ・プロジェクト間のリソースやコストの各種調整
- ・個別企業に適応したプロジェクト環境の整備
- ・その他付随するプロジェクト関連管理業務

そして、PMO には、「PMO アドミニストレータ（PMO 事務）」「PMO エキスパート」 「PMO マネジャー」 の大きく 3 つの役割がある、といます（*1）。

「PMO アドミニストレータ（PMO 事務）」は、プロジェクトに関連する社内プロセスを円滑に進める役割になります。業務内容の例としては、プロジェクトデータ収集・更新、プロジェクト情報共有・展開・リマインド、会議体コーディネーション、書類作成・管理サポート、経費処理、プロジェクトメンバー勤怠・稼働管理などです。

「PMO エキスパート」は、プロジェクト環境・ルールの策定・改善および標準化をその役割になります。業務内容の例としては、プロジェクトの各種プロセスの策定・改善および標準化、プロジェクトパフォーマンス情報の可視化、社内プロジェクトツール類の開

発・改善および標準化、プロジェクト利害関係者との連携を通じた要求事項・ニーズの収集、プロジェクトマネジメント教育および社内定着化などがあります。

「PMO マネジャー」は、PMO を管理するマネジメント業務全般をする役割になります。業務内容の例としては、PMO 組織戦略および計画の策定、PMO メンバーの勤怠・稼働管理、PMO メンバーの教育、PMO 組織予算管理、プロジェクト環境・ルールの維持・管理・定着化全般、プロジェクトパフォーマンスの安定化、さらには、プロジェクト投資判断およびプロジェクトの継続判断などがあります。

ただし、プロジェクトの規模によって、役割毎に複数の担当者が配置される場合や、逆に複数の役割をひとりの担当者が担う場合があります。

また、PMO の活動アプローチとしては、PMO の役割や職種に加え、PMO がどのように組織のプロジェクト課題に対してアプローチするのか、PMO の活動アプローチ方法として、「支援型（助言型）」「コントロール型（管理型）」「指揮型」の3つあるとされています（*1）。

「支援型（助言型）」とは、プロジェクト・マネージャからの支援依頼があった際、プロジェクト・マネージャに適切な助言または具体的な支援を実施するアプローチ。

「コントロール型（管理型）」とは、プロジェクト・マネージャから各種プロジェクト情報を収集し、これらの情報を管理するとともに、プロジェクト情報に関して問題がある場合は改善を求め、改善までの状況の管理を実施するアプローチ。

「指揮型」とは、プロジェクトに問題が発生している場合など、PMO が直接プロジェクトに介入し、プロジェクト・マネージャならびにプロジェクトメンバーに対して指揮するアプローチ。

PMO の3つの役割との関係でみると、プロジェクト・マネージャの経験が十分でないPMO の場合、「PMO エキスパート」「PMO マネジャー」の支持を受けながら、「コントロール型（管理型）」の業務を通して経験を積みながら、徐々に、「支援型（助言型）」のノウハウや知見を蓄える、というような育成方法があると考えています。

PMO に求められるスキルは、PM と同様、多岐にわたりますが、大きく分けると、技術的スキルとヒューマンスキルがあります。

1. 技術的なスキル

1. 1. プロジェクトマネジメントの知識

PMO には、プロジェクトマネジメントに関する専門的な知識が必要です。具体的には、プロジェクト計画、スコープ管理、スケジュール管理、品質管理、コスト管理、調達管理、リスク管理、ステークホルダー管理などの知識が必要となります。

1. 2. 分析スキル

PMO には、問題解決力や分析能力が必要です。プロジェクトの進捗状況や課題を理解し、どのように対処するのかを決めるために、問題解決力や分析能力が求められます。

1. 3. IT スキル

PMO には、プロジェクトにおける収集したデータを分析し、進捗管理を行うための IT スキルが必要不可欠になります。プロジェクト管理ツールやビジネスインテリジェンスツールの活用により、「プロジェクトの見える化」を図ることで、スムーズなコミュニケーションを図ることができます。

2. ヒューマンスキル

2. 1. コミュニケーションスキル

PMO には、ステークホルダーとのコミュニケーション能力が必須となります。プロジェクトの状況を報告し、責任者との協力を得ること、チーム内での問題解決など、効果的なコミュニケーション能力が求められています。

「PMO エキスパート」「PMO マネージャー」であれば、クライアントとの折衝やプロジェクト・マネージャへの助言、プロジェクトメンバーの育成なども行うことが業務の大半を占めます。コミュニケーションスキルは、プロジェクト・マネージャの必須スキルの一つですが、PMO にとっても、必須スキルの一つになります。

2. 2. リーダーシップスキル

PMO には、プロジェクト・マネージャとともに、プロジェクトチームをリードする役割を担っています。プロジェクトメンバーをモチベーションを維持させ、困難な課題に取り組むためにも、PMO にも、リーダーシップスキルが求められています。

2. 3. フットワーク

PMO には、プロジェクト推進中に日々生じる課題に対して、すぐに解決に動くフットワークの軽さが求められています。プロジェクト・マネージャからの指示待ちや顧客からのクレームに受け身に対応するのではなく、収集したデータの分析から問題を未然に防ぐことができるようになれば、PMO への期待と評価は高まります。

以上が、PMO に必要なスキルになりますが、プロジェクト・マネージャ同様、専門的で多岐にわたるスキルが求められています。

PMO人材を育成においては、大きく3つのステップがあると考えています。

1. プロジェクトマネジメントの基礎を理解すること

PMO人材は、プロジェクトマネジメントの知識やスキルを身に付けることが必須となります。そのため、まずは、プロジェクトマネジメントの基礎やフレームワーク、メソッドを理解する必要があります。

2. プロジェクトマネジメントの実践的な経験を得ること

PMO人材を育成するには、プロジェクトマネジメントの実践的な経験を積むことが必要不可欠です。そのため、プロジェクトの管理や運営への参加を通して、現場での問題解決力や判断力を身につけることができます。

3. トレーニングと認定取得

プロジェクトマネジメントに関するトレーニングプログラムや認定資格を取得することで、PMO人材のスキルアップが図ることも育成手段の一つです。ただし、PMOにはなるための必須資格というものはありません。

冒頭紹介した日本PMO協会では、PMOの認定資格として、PMO-S (PMOスペシャリスト) というPMOに特化した基礎知識を証明するための資格があります。ただし、このPMO-S (PMOスペシャリスト)の受験資格には、プロジェクトマネジメントの資格である、日本PMO協会のPJM-A (プロジェクトマネジメント・アソシエイト) か、PMI (プロジェクトマネジメント協会) のPMPや情報処理推進機構 (IPA) 発行のプロジェクトマネジメント関連資格など他団体のプロジェクトマネジメントの資格を保有していることが必須となっています。

PMOが、プロジェクトマネジメントを対象とする以上、当然のことだと思います。

プロジェクト・マネージャ経験者がPMOになる場合は特別な考慮をする必要はないかもしれません。しかし、プロジェクト・マネージャを経験していない・経験が乏しいメンバーをPMO人材へ育成する場合、プロジェクトのPMOや事業部門のPMOへのアサイン時に、以上のようなことを考慮して育成に取り組む必要があると考えています。

(*1) pmoとは <https://www.npmo.org/pmo> とは/ 一般社団法人日本PMO協会のHPより