

PMIニュースレター

「こちらシナジー最前線」

Vol. 6

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

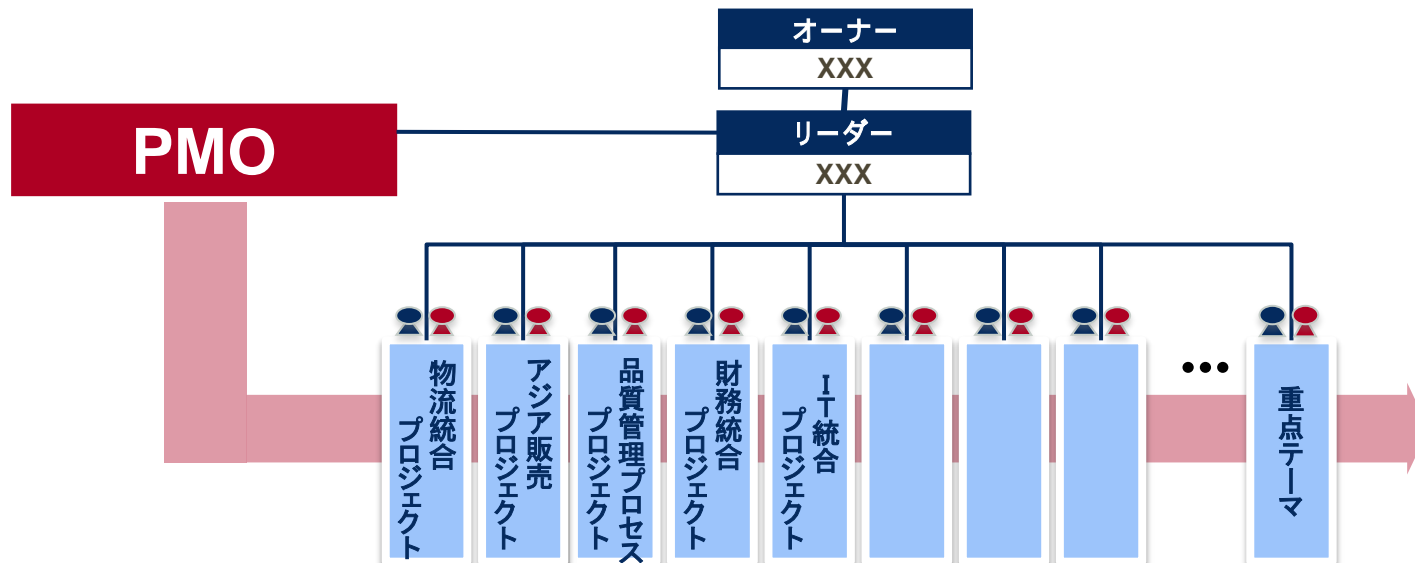
質問：「PMI作業は、全社の様々な部門が関連し膨大な作業となりますが、どのように管理すればいいでしょうか？」

前回、PMIを進めるためには、全体を巨大プロジェクトとするのではなく、テーマ毎にプロジェクトを組成したうえで、それを「プログラム」として統合管理する方法を説明しました。各プロジェクトは、他のプロジェクトをライバルとし、競争意識をもって自律的にシナジーを追求していきます。各プロジェクトが自律的に作業を進める中、どうしても発生してしまうコンフリクトあるいは見過ごされそうなシナジーの機会を事細かに発見し、解決を図っていくために「PMO = Program Management Office」と呼ばれる組織が設置されます。PMOは、各プロジェクト間の競争を煽りつつ、プログラム全体の整合性にとっていくという意味で、プログラムの司令塔的な存在となります。

R&D、調達、製造、物流、販売、サービス、会計、法務、財務といった、各組織が主体の統合作業や、コスト削減、組織戦略といった重点テーマなど、PMIの作業はきわめて多岐にわたり、加えて日々、その状況は刻々と変化します。

では、こうした中、PMOは、いかにして全社の統合作業を把握するのでしょうか。

通常であれば、一週間に一度といった具合で定期的の一堂に会してのミーティングが開催されます。しかし、せっかく全関係者が集まっても、時間の制約上、表面的な状況確認に終始してしまう場合も多く、あまり効果的とは言えません。さらには、そのミーティングで課題となった事項のためのミーティングが発生するなど、その調整工数も小さくはありません。それでなくても、相手側企業との日々のプロジェクト内での会議や緊急調整要件など、短期決戦の大忙しの中、会議の洪水が別の問題を発生させる、といった悪魔のサイクルを生みがちです。



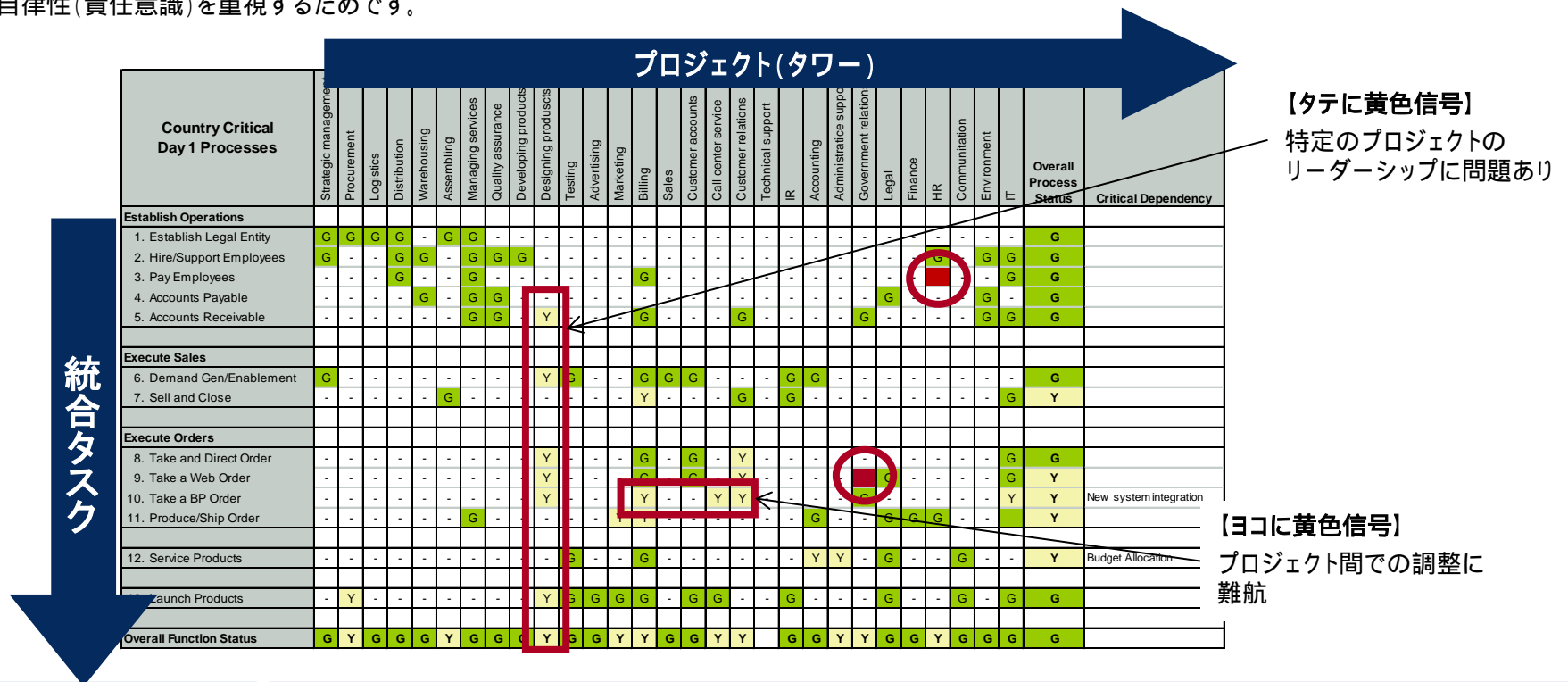
PMOの秘密兵器としてのコックピットマネジメント手法

GCAサヴィアンでは、プログラムの管理として「例外管理型」を採用しています。

下図は、例外管理型マネジメントで使われる典型的なチャートです。このチャートは、毎日、プログラムに関連するマネジメントの机の上に置かれます。

横に各組織やテーマからなるプロジェクト群、縦に統合作業が記載されたマトリクス形式です。交点の色のついていいる部分は、「その統合作業の遂行に必要なプロジェクト」、つまりは、どの作業がどの組織により行われるかを示しています。作業によっては複数の組織により行われることがわかります。色は、緑、黄、赤の3色、つまりは信号機と同じ配色になっており、毎朝、これをプログラムオーナーが確認し、すべてが緑であれば放置、黄色があれば5日以内に関連プロジェクトのリーダーを呼んでの問題解決会議、赤であれば関連プロジェクトのリーダー交代、が必要であることを意味します。もし、色が縦方向についていた場合には、特定プロジェクトに問題発生、横につながった場合にはプロジェクト間の調整に関する問題の発生と言った具合に、その原因のあたりがつけられます。

ちなみに、色分けは、あらかじめ全社共通で定められたガイドラインに基づき、各プロジェクトの自己評価でつけられます。これは、正確性というよりも、現場の自律性(責任意識)を重視するためです。



コックピット型マネジメントのメリット

通常、統合作業と言えば、プロジェクト形式で行われ、週次ミーティングでそれぞれの組織から説明、という形態がとられることが多いのですが、PMIは何と言っても短期決戦です。全社の組織が集まり、それぞれの調整を全員で行うというのはあまりにも非効率です。したがって「例外管理」的なマネジメントが有効です。その効果は、直接的なものと付随的なものを含め、4点ほどあげられます

1. 会議の洪水の回避

つまりは、問題が起きた時だけ、それに関係する人間たちだけが集まり議論を行い、それが終わればすぐに解散して元の作業に戻るという意味です。当然のことながら、週次ミーティングの廃止。ミーティングが発生した場合の参加人数の大幅な削減等々をもたらします。

2. 経営トップ意思決定の迅速化

現場は統合作業の最前線で、その作業にあたっては現場に権限委譲がなされます。その一方、現場は頻繁に経営者の意思決定が必要になります。そのため、定期的には何か意思決定すべき事項はないかとミーティングが開催されるわけですが、定例ミーティングの限られた時間では状況の共有が進まず、それが別の会議を誘発し会議の洪水を助長してしまったり、会議のタイミングを待っていて作業が停滞してしまったり、という状況になりがちです。ここで述べた例外管理型であれば、その例外が起きた場合に関連する人間たちだけが経営者のまわりに集まり少人数で議論が開始されるため、経営者がタイムリーに問題を認識でき、その場に議論が状況への理解をより深め、効果的な意思決定や支援を行うことが可能になります。

3. 作業スピードの飛躍的な向上

それぞれのプロジェクトの進捗は、関連するすべての人の目にさらされることとなります。ライバル組織の進捗が思いのほか速かったりすれば、自組織ももっとスピードを上げなければという気持ちになり、また、自組織だけ飛びぬけて進捗が遅ければ、羞恥心に似た感情にもなり、なんとかしなければという意識につながります。オープンブックマネジメント的思想で、自らが問題を知り、自らが修正するということを通じて、全体の作業がどんどんとスピードアップしていくことを狙っています。

4. 現場のコミットメント意識の醸成

これは例外型管理とは直接関係ありませんが、先に述べたように、評価はあくまでも自己申告です。つまり、うまく行っているように見せようと思えば自由にそうできます。が、いずれそれはバレてしまいますし、そうした場合、組織からの信頼を失うということになりますので、自制意識がうまれます。現場が自己責任で作業を報告し、問題が起きれば自らそれを説明し他の組織や上層部に助けを求めるようになります。これは自らの作業に関する責任意識、コミットメント意識の醸成にもつながると考えられます。