

プロジェクトマネジメントの極意が学べる良書3選



「PMO導入フレームワーク」
 著者／高橋信也
 監修者／峯本展夫
 発行元／生産性出版
 定価／2200円（税抜き）

マネジメントソリューションズの組織知ともいえるPMOの必須知識を「人、組織、プロセス、ツール」の4つに分けて解説する最新のPMO教本

「ピラミッド交渉力」
 著者／峯本展夫
 発行元／総合法令出版
 定価／1300円（税抜き）

プロジェクトマネジメントに関するカリスマ講師としても知られる峯本氏が明かす、「立体的+多面的思考」による交渉力の高め方



「プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル」
 著者／峯本展夫
 発行元／生産性出版
 定価／2400円（税抜き）

マネジメントソリューションズ顧問で、長年プロジェクトマネジメントに特化した企業変革コンサルを手掛けてきた峯本氏によるプロ論

株式会社マネジメントソリューションズ
 代表取締役

高橋信也氏

上智大学を卒業後、アンダーセンコンサルティング（現・アクセンチュア）、キャップジェミニ（現・クニエ）などを経て、2003年に大手メーカー系列のシステム子会社に転職。若手プロジェクトマネジャーとして大規模オフショア開発プロジェクトのPMOを担当する。2005年6月に独立して現職

「日本はPMOの専門書が少なく、実務レベルで利用できるものは皆無です。こうした本からもPMOの一般知識は学べますが、日本のプロジェクトマネジメントの実態を踏まえて体系化されたものでなければ、読む人も実用性を感じないでしょう。ですからこの本は、フレームワークの4要素のうち、PMOを実践する人材論と最適な組織形態に重点を置いて書いています」

「いわゆるノウハウ本とは異なるスタン

「最初にお話ししたように、われわれはPMOのプロフェッショナルサービス企業として、数々のクライアントとともにプロジェクトマネジメントをやってきた個別の体験知を、ずっと体系化し続けてきました。そして、体系化した概念や発想、知識を全メンバーで共有してきたのです。このプロセスでもまれ、生み出される知恵が『組織知』になります」

「そこで気になるのが、ノウハウと組織知は何が異なり、なぜ高橋氏は組織知を重視してきたか、だ。その背景には、プロジェクトマネジメントならではの特性がある。」

**知識が属人的過ぎると
 ビジネスとして発展しづらい**

一言でプロジェクトマネジメントといっても、その内容や局面によって、必要な知識やスキルは大きく異なる。だからこそ体験知が重視され、これまで「プロジェクトマネジャー（以下、PM）」は場

「組織知」こそがビジネス成功のカギ

PMOサービスの
 達人が明かす
 新しいプロのあり方

企業活動のさまざまなミッションを「プロジェクト単位」でとらえ、各種プロジェクトマネジメントの支援サービスを提供しているマネジメントソリューションズ。同社の代表を務める高橋信也氏が、マネジメント実践の極意を本にまとめた。そこには、単なるノウハウ本とは異なる、プロフェッショナルサービスの提供主として生きていくためのヒントが隠されていた――。

取材・文／森川直樹 撮影／外川孝

総 花的なコンサルティングサービスではもう通用しない。この現実には、すでに多くの人が気付いているはずだ。これから必要とされるのは、専門特化した知恵を持ち、それをクライアントのニーズに見合った形に活用し、提供できる個人であり、組織だと思っています」

開口一番そう話すのは、PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）としてさまざまなプロジェクトのマネジメント支援を行っている、マネジメントソリューションズ代表の高橋信也氏。プロジェクトマネジメントに特化した各種ソリューションを提供し、設立5年足らずで業種を問わず大小さまざまな企業を顧客とするまでに成長した会社には、ほとんど競争が存在しない。その理由は、「プロジェクトの実体験に学び、そのノウハウを体系化することで得た『組織知』があるからだ」という。

**「組織知」とは個別の体験知を
 体系化して得られるもの**

この「組織知」の集大成として、高橋氏は今年8月、初の著書『PMO導入フレームワーク』を発売した。「人・組織・プロセス・ツールの4要素によるフレームワークこそがPMOの成熟度を決定する」という。

数を踏んできたベテランにしかできない「仕事」だと思われてきた。

また、PMやPMOを請け負うようなサービスが、ビジネスとしてさほど広がってこなかった理由もここにある。PMやPMOのノウハウは、非常に属人的なものだったからだ。

「個人が高いマネジメント力を身に付け、発揮していくこと自体は決して悪いことではありません。けれども、せっかく経験から紡ぎ出した知恵が、個人の中だけにとどまっていたのでは、組織として強くなつていかない。マネジメントソリューションズが目指してきたのは、組織として知恵を共有し、その共有プロセスの中で誰も持っていない専門性を創造することだったのです」

今回、高橋氏が本を執筆したのも、こうして培ってきた組織知を世の中に普及させるという目的のほか、PMOをプロフェッショナルとして広く認知してもらう目的があったと語る。属人的なものを組織知として昇華していけば、商売の種になる――。それが、「専門性を創造する」ことの真意なのだ。

「専門性を創造する」集団に身を置くと成長が早まる

とはいえ、特定の知識を普遍化していく

属人的なものを組織知として昇華していけば、商売の種になる



作業には困難が伴うもの。特に、プロジェクトマネジメントのように「理屈」や「セオリー」が通用しにくい領域ではなおさらだろう。しかし、高橋氏は、今後コンサルタントやプロフェッショナルサービスの提供主として仕事をしていく以上、専門性を創造していく努力がいつそう大切になってくると読んでいる。

この予想の裏側には、過去5〜10年で起きた大きな変化があるという。

「数年前までは、より多くの知識を持つ人、あるいはより高度な資格・学位を得たコンサルタントがもてはやされていた。でも今は、例えば経営に関する専門知識でも、スマートフォンでネット検索すれば誰もが簡単に知ることができる。何かの本で読みあさった知識や、誰かに聞きかじった知識を持ち寄ってレポートに仕上げるという仕事が『コンサルティング』と呼ばれていた時代は、とうの昔に終わっているのです。ですからこれから重宝されるのは、まだ誰も手に入れない知恵を、自分たちで構築した人たちになるはずですよ」

この「専門性を創造する」集団としては、グーグルやリンクアンドモチベーション、ウルシシステムズなどが有名だろう。そして、これらの企業群にはある共通項が見られると高橋氏は言う。顧客やプロジェクトメンバーとの協働意識が強く、

かつ、体験知を個々人がどんどん発信していく傾向があるのだ。

こうした集団の中に身を置くと、人は感化され、自らも新しい知恵を創造しようとする。ゆえに高橋氏は、「今の自分を中途半端だと感じて若手にこそ、われわれのような集団に参画してほしい」と続ける。

「『これまでのやり方は本当に正しいのか？』『今の自分でもいいのか？』と疑問を感じている人の方が、新しい組織知を皆と一緒に構築し、サービスとして提供していくプロセスを通じて成長を実感できるものなんです。これからは柔軟さや若さが武器になる時代だと考えています」

本稿で高橋氏が述べているPMOの「組織知」について、その一端を垣間見ることのできる連載記事を「@typeプロフェッショナル」で公開中!!
年々複雑化していくプロジェクトマネジメント成功のカギとは?!

PMOの達人が教える
新しい「プロジェクトマネジメント」実践塾



<http://pro.type.jp>