



GLOBAL

グローバルマネジメント

MANAGEMENT

組織の壁を乗り越える

後藤英夫

アーンスト・アンド・ヤング アドバイザリー株式会社
ストラテジック・オフィサー

PMO設置モデル

日本本社・国内外の子会社を横断するグローバル経営改革を行うとする時、組織の壁をいかに乗り越えるのか？が問題になる。特に事業部制組織で成功を収めてきた歴史ある企業ほど、そのハードルは高い。どうすれば組織の壁を乗り越えることができるのか？

その方法的な有効現実解の一つが、PMO (Project Management Office) 設置モデルである。図に示した通り、組織の壁を乗り越えるためのPMOとは、トップマネジメントの直下に設置されるプロジェクトベースでのスタッフ機能である。このトップマネジメントの「旗本」としてのPMOのメンバーには、プロジェクトのミッション達成のために、全社レベルで若手適任者が抜擢されることになる。抜擢された若手適任者は、出身組織からPMOへの「出向」の形で一年ないし二年といった期間限定でグローバル経営改革に従事することになる。この施策のポイントは、PMOメン

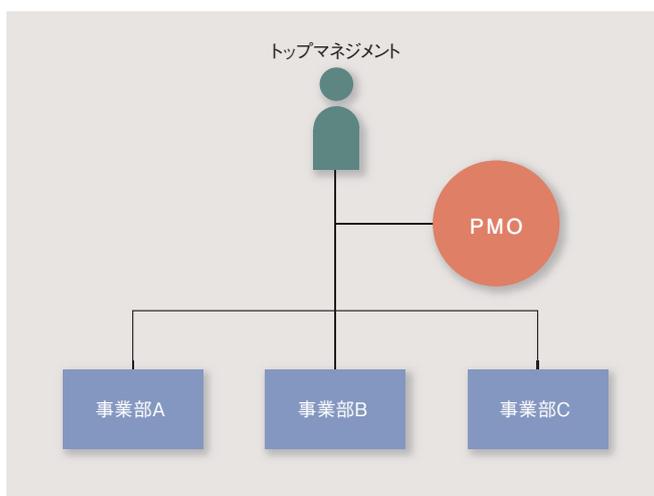
バーは出身組織の業務とPMOを兼務するわけではない、ということである。そこが、兼務メンバーで組織される委員会形式と決定的に異なる点である。「出向」ではあるが、出身組織の部門長の影響下を離れることが、PMOメンバーが組織の利害しがらみを期間限定で乗り越えて全社最適の視点で活動するための前提条件を満たすことになるのである。

グローバル企業における先行事例

グローバル企業における先行事例を二つ紹介したい。まず、日本のある自動車メーカーのIFRS対応を紹介する。このメーカーでは、グローバル経理規程作成、連結勘定科目コード標準化のためのPMOを日本本社に設置し、PMOメンバーは日本国内だけでなく、欧州、米州、その他の国から若手精鋭を日本に招集して、プロジェクトのミッション実現に当たった。多くの日本企業では、従来、この種のプロジェクトメンバーは本社社員の中から精鋭が選抜されてきたが、この先行事例では、メ

ンバーを海外の主要拠点からも招集した点に先進性がある。この「グローバルPMO」の効果は絶大であった。二つの短期的直接的効果と、一つの長期的間接的効果が得られた。短期的には、まず、「あつ」という間に標準の設計

● PMO設置モデル



が進捗、完了したことである。理由は、新しい標準の影響分析をその場で瞬時に言い得る主要関係者が一カ所に集まっていたからである。日本本社PMOと海外子会社との影響分析のためのコミュニケーションコストとリードタイムが桁違いに削減されたのである。さらに、設計完了した新しい標準をグローバル展開する段階においては、海外拠点から招集されたPMOメンバーが本国に戻り、新しい標準の「伝道師」として、これも、「あつ」という間に展開完了してしまった。長期的効果としては、標準維持のためのメインテナンスを含むグローバル対応において、このプロジェクトのPMOで「同じ釜の飯」を喰って活動した、多国籍チームメンバーの人的信頼関係、ネットワークが、本社指令塔と各国の拠点指令塔の



コミュニケーションの質とスピードを桁違いに改善することになったのである。

二つ目の先行事例は、GEのCAS (Corporate Audit Staff) の仕組みである。GEではグローバル本社マネジメントのスタッフ機能としてCASを定常組織として設置している。これは、PMO設置モデルの常設版であり、さらにPMOメンバーとしてのCASメンバーの人材調達元がグループ内の組織ではなく、欧州・米州のトップビジネススクールを中心とした外部人材市場であるという点が特徴的である。CASメンバーは典型的には二〇代後半でCAS組織に入り、五年程度の期間グローバルに飛び回ってオンサイトで事業子会社のマネジメントの課題対応支援を行い、結果を出した上で、三〇代半ばで事業子会社のCEO、CFO、COOに転出してゆく。CASという組織が、サッカーないし野球といったゲームにおけるスタメン選手に対する、ベンチでの控え選手の位置付けという構造になっている。この仕組みの下で、CASメンバーは「組織の壁」をやすやすと乗り越えてグローバル組織の中で、最適配置されることになっているのである。それを実現するために、サッカー、野球のゲームのルールがグローバル標準化されているのと同様、GEにおいても業務インフラの徹底標準化が実現されているということが前提条件になっている。標準化された世界では、言語・文化の壁がもはや問題にならないということは、日本人サッカー選手

が欧州で、あるいはブラジル人選手がリーグで全く問題なくプレーできていることと同様である。人の能力と課題解決のための執念のみが重要となってくる。

日本近代史における先行事例

日本の近代史を振り返る時、実はPMO設置モデル、GEのCASモデルは一五〇年以上前に日本で実際に活用され、大きな成果を収めていたことがわかる。日本における最初の先行事例は明治政府である。当時、発展途上国に過ぎなかった日本を最速スピードで先進国にキャッチアップさせるために明治政府が採用した施策は、旧制高校↓帝国大学↓高級官僚という若手エリート人材育成の仕組みであった。藩閥、身分(士農工商)といった組織の壁・しがらみに対して、それらに関わらず、有能さと新生日本国に対する献身さだけをモノサシにして若手人材を選抜、全寮制の旧制高校において最先端の世界標準をロイヤルゼリーのように叩きこんで人材育成を行ったわけである。明治政府がPMO設置モデルを採用せざるを得なかった背景にあったものは、いつ欧米列強の植民地にされてもおかしくない絶体絶命の危機感であったことは想像に難くない。当時明治政府が直面していた外部環境とそれを乗り越えるために使った施策は、現代の日本のグローバル企業経営に決定的な示唆を与えていると思われるのである。