

「地上最大のショー」の主催

AXELOS.com

© The APM Group Limited 2011. 複製には The APM Group Ltd の許可が必要です。
印刷の編集およびデザインの著作権は The Stationery Office Limited に帰属します。

目次

はじめに	3
複雑な課題...	3
スタート地点は？	4
2012 年ロンドン大会のアプローチ	4
今後の展望	5
MSP について	6
謝辞	6
商標と声明	6

英国政府オリンピック実行委員会の文化・メディア・スポーツ省担当理事で 2012 Integration and Assurance 責任者の Liz Underhill 氏、2012 Programme Office Manager の Janette Lissaman 氏、2012 Programme Assurance Manager の Heather Sinclair 氏がそれぞれの人生最大の仕事について語ります。

はじめに

オリンピックとパラリンピックを開催するということは、まさに巨大な事業です。開会式までに、100,000 人以上が準備作業に携わります。その内訳は、3,000 人のスタッフ、70,000 人のボランティアと多数の請負業者です。92 億 9,800 万ポンドの公的資金が投入されるこの事業は、国内外の英国の名誉にかけて是が非でも成功させる必要があります。長期的に見れば、オリンピックの成否は、大会後にどれだけの遺産を残すかによって決まります。

組織全体で Managing Successful Programmes (MSP®) 手法を導入する今回のプログラムは、いかなる MSP トレーニングよりもはるかに壮大なスケールになります。プログラムマネージャは、これほど巨大な事業をどのように管理すればいいのでしょうか？

複雑な課題 ...

2012 年ロンドンオリンピック・パラリンピック大会では、多数の競技を実施し、実施基準も高く設定されています。組織委員会は、オリンピック・パラリンピックの期間に、世界レベルのスポーツイベントを開催しなければなりません。これは、26 種類の世界選手権を同時に開催することを意味します。さらに、スポーツへの参加精神を高め、大会後も世界レベルの施設が活用されるように、英国に永続的な遺産として残す狙いもあります。2012 年ロンドン大会では、国際的な参加を呼びかけるために海外でも活動しており、カルチュラル・オリンピアドを推進して文化とスポーツの融合を図り、現地コミュニティと協力して地元で開催される国際イベントへの参加を促しています。組織化して調整すべきプロジェクトは膨大な数に上ります。

さらに、2012 年ロンドン大会では、イーストロンドンのオリンピックパークを始めとする壮大なスポーツショーの舞台となる会場を建設して検査し、準備を整える必要があります。プロジェクトの規模はヒースロー空港第 5 ターミナルの 2 倍に相当しますが、工期は半分しかありません。また、組織委員会は、大会期間中もロンドンと英国の活動が停滞しないように配慮する必要があります。地元の住民と企業に必要な商品とサービスを供給しながら、ロンドンを訪れる膨大な数の観客と選手たちを輸送システムで確実に移動させなければなりません。

2012 年ロンドン大会の実施には、多くの組織が関わっています。ロンドンオリンピック・パラリンピック組織委員会 (LOCOG) は、大会を主催する民間組織です。オリンピック会場建設委員会は、新たな会場の設計と建設を担当する公的組織です。内務省、ロンドン警視庁、ロンドン交通局など、多くの中央部局がサービスの提供、調整、プログラムの管理に当たるとともに、地方自治体が地方サービスの提供に大きな役割を果たし、ロンドンや英国全土で開催される大会を支えます。最後に、中央政府と地方政府の合併によるオリンピックパークレガシー公社が、大会終了後のオリンピックパークの活用を推進します。

こうした多数のプロジェクトを組織して参与組織の活動を調整する複雑さに加えて、大会には明確な期限があります。準備の進行状況にかかわらず、オリンピックの開会式は 2012 年 7 月 27 日 午後 8 時 12 分にスタートします。このため、最終目標を達成するために、誰が、何を、どのように進めるべきか明確にし、その理解を共有することが不可欠です。また、作業の進捗状況を可視化し、リスクを明確にして、問題の解決方法を提示することも必要になります。

それに加え、大会に対しては公共の関心も向けられています。オリンピック関連の記事が日々報道されます。国家としてのプライドと英国の国際的な名声への影響を考えれば、それも当然のことです。2012 年オリンピック大会の成功とその後の持続可能な遺産には多くの物事がかかっているため、人々の関心は高く、あらゆる人が準備の進行状況を知りたがっています。すべての人を満足させ、素晴らしい大会にするにはどうすればいいのでしょうか？

スタート地点は？

MSP トレーニングを受講した人であれば、必須となる上級レベルの承認を得て、プログラムの目的について詳細な青写真を作ることがスタート地点と考えるでしょう。オリンピック・パラリンピック大会では、2005年に終了したロンドン大会の入札期間中に多くの基本事項が考慮されました。開催都市に対する国際オリンピック委員会の要求は明確であり、ロンドン立候補ファイルにおいて、どのように課題に対処し、特別な大会にするために何をするかを示しました。政府のあらゆる部局からの上級レベルのサポートを、入札期間中に確保しました。

しかし、開催権の獲得はスタート地点にすぎません。問題はアイデアとコンセプトをどのように実現するかです。実現のためのプロセスは複雑で、構造化された方法論は一定の範囲でしか効果を発揮しません。プロジェクトレベルでは、PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2®) テクニックが、作業を組織化し、責任範囲を明確にするために有効に機能します。しかし、プロジェクトをプログラムに集約し、プログラムを「スーパープログラム」に集約するにつれて、作業は複雑になります。プログラムの全体像を把握し、MSPの原則を適用してプログラムを構造化し、包括的な計画を統合してリスクを効果的に管理します。プログラム間や統合のリスク、課題、進捗状況を管理し、プログラム概要を常に更新して、プログラム全体の目的、関連組織、およびガバナンス体制を明確にします。

2012年ロンドン大会のアプローチ

「プログラムがこれだけ大規模だと、プロセスよりもプログラム管理手法の方が重要になります」と Sinclair氏は述べています。「課題や問題をすばやく解決するには、良好な協力関係を確立することが重要です」さらに Sinclair氏は、実践的なアプローチを導入することが不可欠だと述べ、公民や規模の大小を問わず、多くの組織に対処するのに「一括」アプローチは必ずしも効果的ではないと指摘しています。

「それどころか、一括アプローチでは精一杯取り組んでも決して成功しないでしょう。だからこそ、すべての人の役割と誰が何の責任を負うのかを完全に理解することが重要なことです。各人にそれぞれの責務を任せざることを恐れないことです。柔軟なアプローチと、自分の目的を効果的に伝える能力が、人々を味方に付け、協力体制を築き、作業をやり遂げるための鍵になります」と Sinclair氏は述べています。

2012年ロンドン大会では、組織間でネットワークを構築して、同じような権限を持つ人員をグループ化し、ベストプラクティスを交換して共有するアプローチを取りました。こうしたネットワークは、非公式の知識共有フォーラムから、より構造化された明確な意思決定グループまで、多岐にわたります。Lissaman氏は、「報告書を読んでも、実際に起きていることはわかりません。重要なのは、人々とオープンかつ正直に接し、良好なコミュニケーションを確保することなのです。また、利害関係者と直接会って協議する必要もあります」

Underhill氏も同意します。「同僚と心と感情で通じ合うことは、プロセスと同じくらい重要なことです。確実に管理するには、コラボレーションを築き、プログラム管理ファミリーを作り上げなければなりません。プログラムを構成する一つ一つの要素自体が巨大なプログラムなのです」

プログラムで検討されたもう1つのアプローチは、これまでの大会から学び、見過ごされがちな事実を特定することです。たとえば、組織的な（孤立壁のある）サイロを撤廃し、異なる人員を所属先ではなくテーマごとにグループ化することで、チームはスコープギャップの不足部分と重複部分を早めに特定して問題を解決できるようになりました。大会期日が迫る中でこうした問題の発見が遅れると、コストがはるかに高くなり、管理も困難になっていたはずでした。また、問題に対して横断的なアプローチを取ることで、組織間で関係を構築し、大会期間中の協力に備え、関連する専門知識、権限、経験を有する人間が問題をすばやく特定して解決できるようになります。上級レベルのガバナンスを駆使して状況に適切かつ効率的に対処することで、準備に専念し、戦略的な方向性を定める必要があります。

しかし、2012年ロンドン大会で何よりも明らかになったのは、柔軟性を持ち、変化し続ける環境を認識することが重要だということです。特に2012年ロンドン大会の場合は、開催時と開催決定時とで経済状況が大きく異なっていたため、より顕著でした。経済状況の変化はプログラムの多くの部分に影響し、遺産と持続性という当初の目的を達成するためには、アプローチも変えなければなりません

でした。開催決定以降、地方、ロンドン市長、中央政府など、あらゆるレベルで政治的変化も生じています。そうした変化がプログラムにもたらす影響を最小限に抑えるために、当初から組織横断的なサポートを確保してきました。また、組織委員会は、ガバナンス構造の効果を定期的に見直すことで、変化する状況に合わせて調整し、プログラムのライフサイクルに合わせて進化させています。

今後の展望

建設段階が完了に近づき、大会の準備作業は新たな段階に移行しています。大会期日が目前に迫り、期限がタイトになる中で、各人のさらなる結束が求められます。良い仕事を達成するには、多くのコミットメント、エネルギー、情熱が必要です。

当然ながら、巨大なプロジェクトとプログラムを推進し、活動と知識を調整するには、多くの課題が存在します。Lissaman氏は次のように述べています。「2012年大会に関わるすべての関係者が成功を心から望んでおり、自分の力だけでは達成できないことを知っています」

大規模な取り組みを推進するための重要なヒント

- 実践的であること – 複雑なプログラムでは、「一括」アプローチによる管理は不可能です。
- 参加意欲を高める魅力的な方法で作業を進めます。
- PRINCE2 / MSP はお役所仕事のとみなされる場合があるため、相手を納得させる方法を模索しましょう。人々が理解できる言葉を使用してください。
- 人間関係が重要です。互いに言葉を交わしましょう。電子メールやプロセスに頼りすぎないでください。
- 相互依存関係を把握するためには、計画段階から適切な関係者を関与させることが重要です。
- 統合活動を当初から計画に盛り込みます。
- 負担ではなく、付加価値とみなされるものを作り上げます。

オリンピック・パラリンピック大会における戦略目標:

- アスリート、オリンピックファミリー、観客のために、感動的な大会を準備します。
- オリンピックパークとすべての会場を既定の予算と仕様に従って期日どおりに建設し、公的資金の投入を最小限に抑え、大会後も存続する遺産をもたらします。
- 特にイーストロンドンの再生と持続可能な開発を通じて、英国に対する大会の経済、社会、健康、環境的なメリットを最大限まで引き出します。
- 大会前、大会中、大会後において、トップアスリートのパフォーマンスと大衆の参加意識の両面から英国のスポーツを持続的に発展させます。

MSP について

オリンピックプログラム、プログラム事務局（PMO）は、MSP ガイドラインを活動の指針として使用しています。MSP は、長期的な戦略に従って複雑なプログラムを推進するためのベストプラクティスの枠組みです。MSP は英国商務省のために作成され、現在は英国政府の内閣府が所有しています。

MSP では、プログラム管理を「調整された組織を以下のように実行する活動です。（プログラム）活動とは、（上位層からの）書類で方向付けし、実践し、移管することです。その目的は、成果を出して、ビジネスに戦略的で重要なベネフィットを実現することです。」と定義しています。

MSP の枠組みでは、適切な方法により、利害関係者の特定と関与を促し、成果について利害を持つ人々の参加・関与を実現します。MSP は、利害関係者とのコミュニケーションがプログラムの成功に必要な不可欠であることを認識しています。MSP には、利害関係者のマッピング、分析、関与プロセスなど、利害関係者の関与を可能にする多くのツールやテクニックが組み込まれています。

謝辞

提供および著者：Kate Winter、The APM Group、TSO 発行（www.AXELOS.com）

弊社の事例紹介シリーズは、いかなる形式でも助言として参照しないでください。本書の使用または参照によって損害が生じた場合も弊社は一切責任を負いません。情報の正確性と信頼性には万全を期していますが、The APM Group と TSO は情報の誤り、欠落、不正確性について一切責任を負いません。内容、図、ロゴ、表紙については発行時に正確であることを確認していますが、予告なく変更される場合があります。

© The APM Group Limited 2011. 複製には The APM Group Ltd の許可が必要です。印刷の編集およびデザインの著作権は The Stationery Office Limited に帰属します。事例紹介の再利用は以下の許諾条項に従う場合のみ許可されます。

<http://www.AXELOS.com/Knowledge-Centre/Best-Practice-Users-Case-Studies-and-Testimonials/>

許諾書類のコピーが必要な場合は、AXELOS の担当部署（Licensing@AXELOS.com）までご請求ください。

商標と声明

AXELOS ロゴは AXELOS Limited の商標です。

AXELOS の渦巻きロゴは AXELOS Limited の商標です。

MSP® は AXELOS Limited の登録商標です。

PRINCE2® は AXELOS Limited の登録商標です。