

JaSST2018東京

テクノロジーセッション発表資料

VERISERVE

組織改善のためのPMOのあり方とPMOの育成

2018年 3月 8日 (木)

株式会社ベリサーブ
東日本オートモーティブ事業部
安藤太介

PMOの言葉は、一般的になりましたが。。

- ① そもそもPMOとは？
- ② PMOの役割とは？
- ③ PMOの理想像と育成方法とは？

① PMOとは

- PMOの定義
- PMOの必要性
- PMOのデメリット

② PMOの役割

- PMOの役割
- 各PMOの機能
- PMOマネージャー

③ PMOの理想像と育成

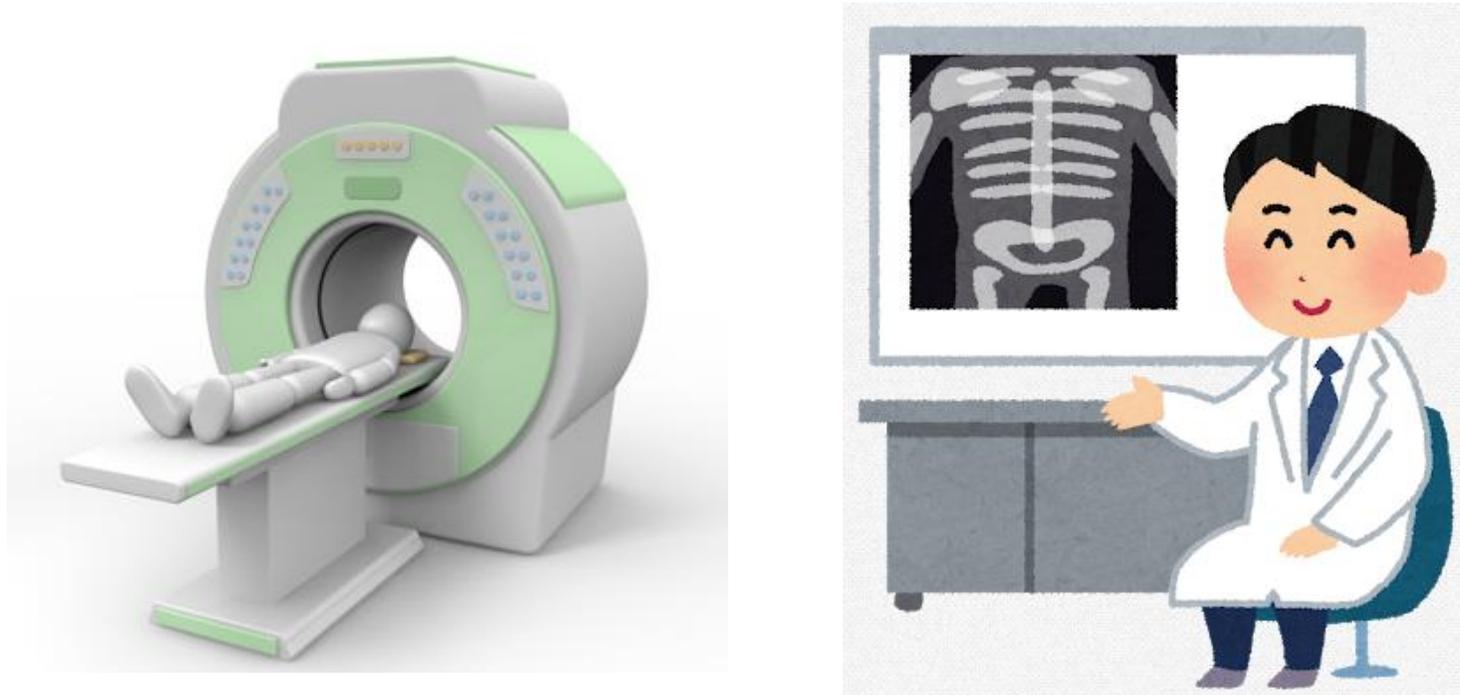
- PMOの理想像と素養
- 俯瞰力の重要性
- PMOの育成方法

PMOとは

■ PMO (Project Management Office) とは

- プロジェクトに関連するガバナンス・プロセスを標準化し、資源、方法論、ツール、および技法の共有を促進するマネジメント構造
(PMBOK 第5版)
- 原文 : An organizational structure that standardizes the project-related governance processes and facilitates the sharing of resources, methodologies, tools, and techniques
(PMBOK 5th Edition)

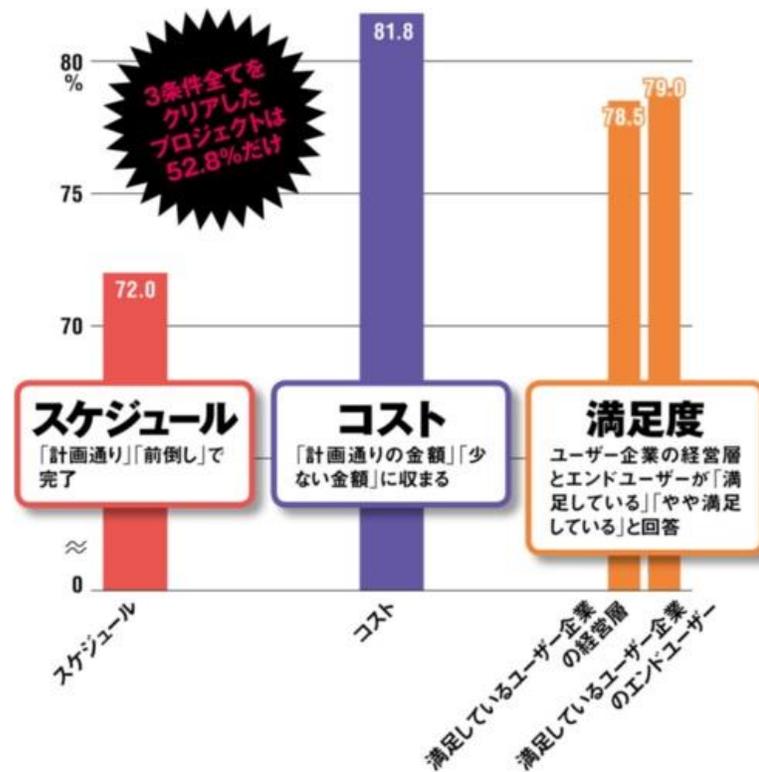
プロジェクトマネジメントの責任者の意思決定や業務を補佐し、プロジェクトが円滑に進むように支援する仕事



重要な役割の一つは、

「プロジェクトの状況（健康状態）の可視化（MRI、レントゲン）」

- プロジェクトの複雑化に伴い難易度が上がり
 - ▶ マネジメントをサポートする専門部門（PMO）のニーズが発生



システム開発の成功率は「52.8%」

ソース：<http://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/column/18/00177/022100001/>（日経コンピュータ）
2018/2/27 ITプロジェクト実態調査 2018 システム開発プロジェクトの5割が失敗、1700件を独自分析

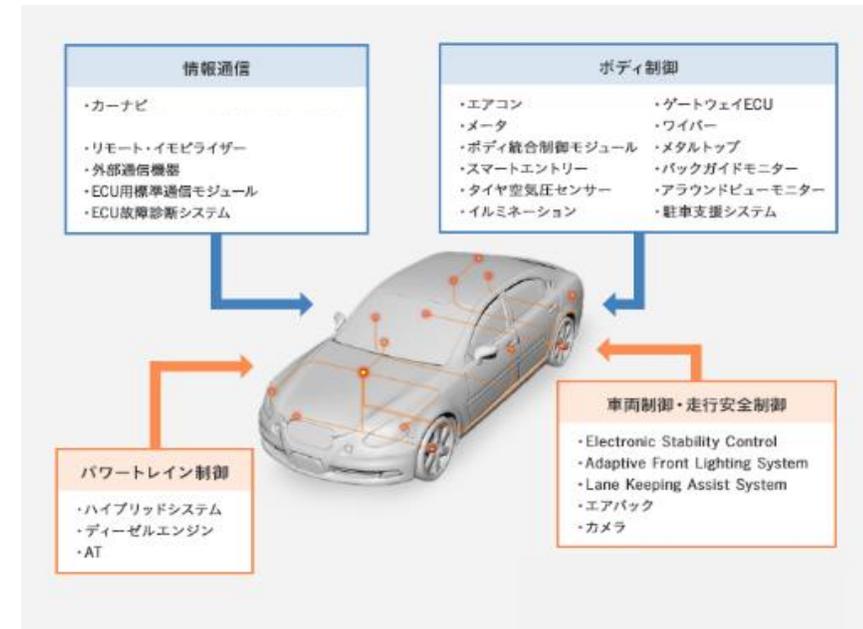
■複雑化する車開発



仕向け地別の
仕様の多様化
法規



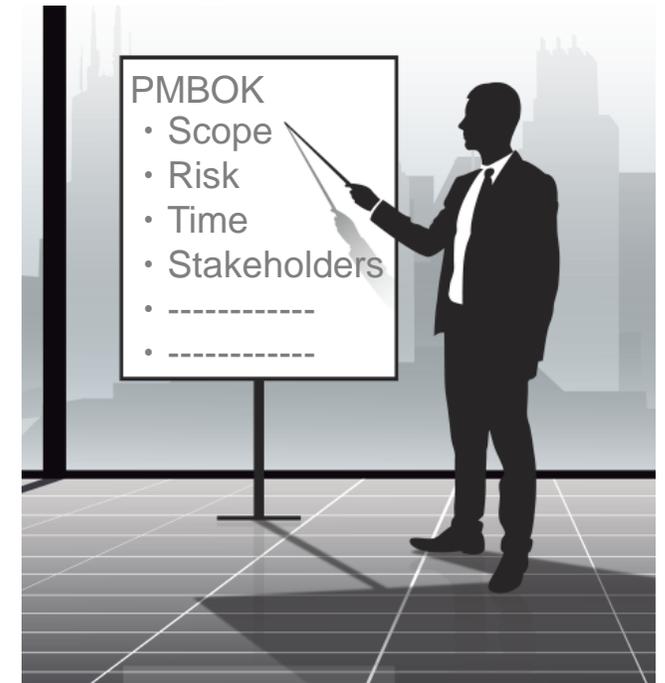
コネクティッドカーの台頭



ECUの大規模化

なぜPMOを外部委託？①

- 一般企業は、プロジェクトマネジメントを専門で扱っていない。
- 前向きに取り組まない傾向がある。
- プロジェクトマネジメントの経験や知識を豊富に持った
専門の外部組織に委託したほうが効果的



なぜPMOを外部委託？②

- 「やましき沈黙」に陥るのを防ぐ為
- 外部のPMOを活用し企業内のConfrontation(対決・対峙)を促す為



やましき沈黙：必要なとき、責任ある立場の人間が意見を言わず、やましさを感しながら、その意思表示をしないという行為

■ PMO依存状態になりすぎると

- 工数確保が目的のPMO（火消し部隊）を大量投入

- PMO無しではプロジェクトの推進が不可能になる

- PMOの判断に依存し過ぎ

- プロジェクトマネージャーの判断力の低下



社内の本質的な課題の解決が進まない

- PMO依存状態になりすぎると
 - PMOのリスク管理（支援）を重要視
 - リスクを取る判断ができなくなる



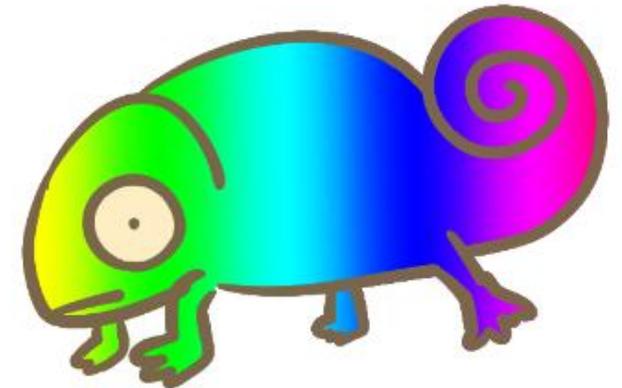
問題の未然防止を重視するあまり

組織の「強み」を見える化し、戦略を考える力が低下

PMOの役割

PMOの役割は曖昧になりがち

- 「PMOの責任はプロジェクトマネジメントの支援を提供するところから実際のプロジェクトを直接マネジメントする責任をもつところまで幅がある」 (PMBOKガイド 第5版)



プロジェクトの状況（課題・タイミング）に対し、
自らの役割を变幻自在に適応させていくべきだが。。。
→役割が曖昧であるとPMOをうまく活用できない

■ PMBOKで定義されているPMOのタイプ

① 支援型PMO

- テンプレート、トレーニングの提供（助言）

② コントロール型PMO

- 支援を提供し、コンプライアンスを要求
（マネジメント手法の定着支援）

③ 指揮型PMO

- プロジェクトを直接マネジメント（マネジメント実施）

PMOの役割「PMO導入フレームワーク」

- 「PMO導入フレームワーク」～プロジェクトを成功に導く、人・組織・プロセス・ツール～
(高橋 信也 (著), 峯本 展夫 (監修)) では、

① 参謀型PMO

- PMの参謀役。リスクや課題の対応

② 管理実行型PMO

- プロジェクト管理の徹底、マネジメント手法を導入・定着・実行

③ 事務局型PMO

- 一般的な事務・庶務業務（社内手続きや会議の設定等）
※一部（マスタスケジュール更新等）プロジェクト管理の理解が必要な業務有り

現場の顧客は、③事務局型PMOを好む傾向があるがバランスが重要

■ 参謀型PMOの果たすべき主な機能

■ コンサルティング機能

- リスク検知・予防策の実施
(広い視野で課題を可視化)

■ 意思決定支援

- リスク/課題を分析を行った上で意思決定を促す。

顕在化していない問題を識別しPMに対応を示唆



※「PMO導入フレームワーク」 ～プロジェクトを成功に導く、人・組織・プロセス・ツール～ 高橋 信也 (著), 峯本 展夫 (監修)

- 管理実行型PMOの果たすべき主な機能
 - プロジェクト標準の策定、導入、定着
 - プロジェクトの可視化
 - 管理実行支援



プロジェクト標準/管理の必要性を説明し
「腹落ちさせる」のも管理実行型PMOの重要な役割

※ 「PMO導入フレームワーク」 ～プロジェクトを成功に導く、人・組織・プロセス・ツール～ 高橋 信也 (著), 峯本 展夫 (監修)

■ 事務局型PMOの果たすべき主な機能

- プロジェクト管理上の基本情報整備
- プロジェクトメンバーの作業環境整備



単純に事務・庶務のみでなく
プロジェクト管理に必要な情報の共有をリアルタイムに促す役割も担う

※ 「PMO導入フレームワーク」 ～プロジェクトを成功に導く、人・組織・プロセス・ツール～ 高橋 信也 (著), 峯本 展夫 (監修)

- PMOマネージャー：
 - PMOというプロジェクトを管理するマネージャー

① 参謀型PMO

- PMの参謀役。リスクや課題の対応

② 管理実行型PMO

- プロジェクト管理の徹底、マネジメント手法を導入定着・実行

③ 事務局型PMO

- 一般的な事務・庶務業務（社内手続きや会議の設定等）

※「PMO導入フレームワーク」 ～プロジェクトを成功に導く、人・組織・プロセス・ツール～ 高橋 信也 (著), 峯本 展夫 (監修)

■ PMOマネージャーの果たすべき主な機能

- PMOメンバーの管理
- PMOの活動状況の監視
- PMOの育成・キャリアパスの検討
- PMOの役割に関してコンセンサスを取る



組織全体を俯瞰的に捉えPMOの活動方針を検討・決定する

PMOマネージャーの判断 例

① 参謀型PMO

- PMの参謀役。リスクや課題の対応

② 管理実行型PMO

- プロジェクト管理の徹底、マネジメント手法を導入定着・実行

③ 事務局型PMO

- 一般的な事務・庶務業務（社内手続きや会議の設定等）



PMOマネージャー

※「PMO導入フレームワーク」 ～プロジェクトを成功に導く、人・組織・プロセス・ツール～ 高橋 信也 (著), 峯本 展夫 (監修)

①と②が形骸化し③事務局型PMOが極端に増えた場合、

PMO活動方針の是正が必要。

PMOの理想像と育成

PMOのスキルとは。。

■ PMOの役割によっても異なるが

■ PMOが身に付けておきたいスキルは多種多様

- プロジェクト管理 (PMBOK)
- コンサルカ (仮説思考など)
- 課題分析力
- コミュニケーション能力
- 目標設定 (KPI)
- 開発プロセスの理解

PMO (特に経験の浅い) は、どんなスキルを身に付ければ良いか悩む

PMOの理想像とは。。

どのPMOでも問題を識別し伝える力は重要

<顧客（レイヤー）の見極め>
誰と話をすれば
どういう改善が推進できるか

<俯瞰力>
客観視して多面的に捉える力

<問題特定能力>
問題を識別する力

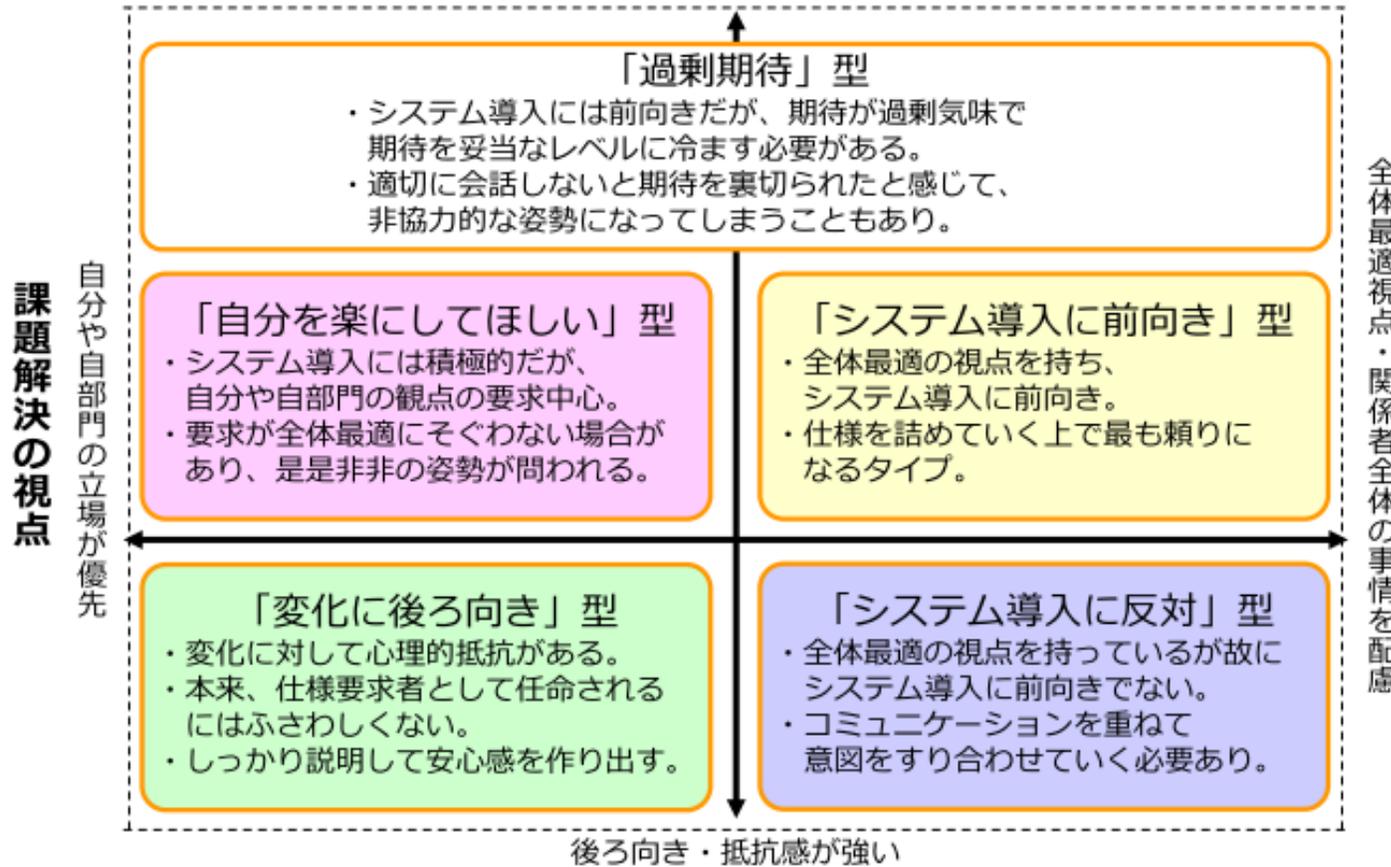
<顧客理解力>
「文化」「開発プロセス」
「開発体制」「行動原理」

<マネジメント知識>
「PMBOK」
「Automotive Spice」

<伝える技術>
問題・課題を伝える力
コミュニケーション能力
説得力

対峙している顧客・メンバーがどういうタイプかを理解することが重要

システム導入への期待感/抵抗感
積極的・期待感が強い



※サービスサイエンスによる顧客共創型ITビジネス 著者: 諏訪良武、山本政樹

問題解決の手順（QCストーリー）

1. Problem 問題の識別
2. Observation 観察
3. Analysis 分析
4. Action アクション
5. Check チェック
6. Standardization 標準化
7. Conclusion 終わり（今後の活動のレビュー）

※Statistical Methods for Quality Improvement 著者：久米均



問題解決の手順（QCストーリー）

1. Problem 問題の識別

<Problemフェーズのアクティビティ>

- 他の問題と比較し重要な問題であることを示す
- 問題の背景とこれまでの経緯を示す
- 具体的に問題を表現する
- 現状、その問題によるロスとどの程度改善されるべきかを明示する
- テーマと目標とサブテーマを設定する
- 責任者を指名する
- チームの場合、メンバーとリーダーを指名する
- 改善活動への見積・予算を示す
- 改善計画をたてる

※Statistical Methods for Quality Improvement 著者：久米均



「モノ」「コト」を
客観視して多面的に捉える力

枠を取り払い、幅広く可能性を
模索すること

＜組み込みシステム会社の問題＞

ハードからソフトへの移行

機械技術の高度化

新たな要素技術（ケミカル等）

IOT

ハード/ソフトが密に連携

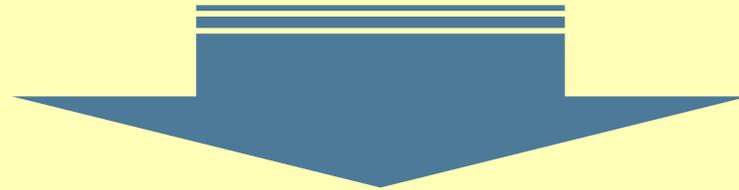
ビッグデータ

製品からサービスへのシフト

広い視野で問題を捉えることが重要

<PMOが扱う問題>

大規模システム開発・大規模組織の場合
各プロジェクト/開発Grの状況が見えなくなる。



問題が顕在化される迄、問題に気づけない。

※事前に適切な判断を下せない

<PMOの役割>

プロジェクト/組織の状況を把握し纏め、組織長に報告する。

プロジェクト/組織の状況を正しく把握する為に

客観視して多面的にものごとを捉える必要がある。

つい目にした事象のみを捉えて固定観念に
囚われたものの見方になっていることがある

「俯瞰力」がPMOには、重要

(第三者PMOの価値)

ステップ1：広い視野を持つことを経験する
(現時点の自らの視野の狭さに気づく)

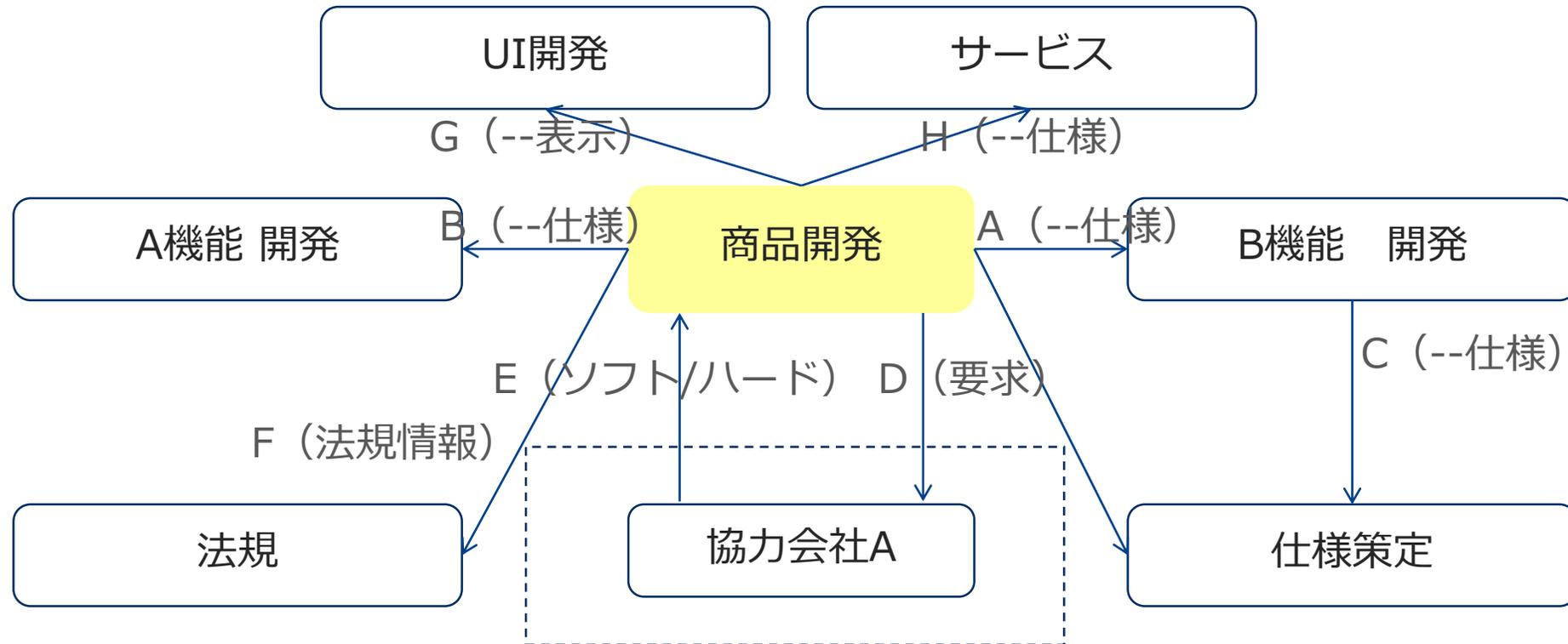


ステップ2：現象から課題を考察する
(課題を見える化シミュレーション)

- このトレーニングをやる意味（背景/目的）をトレーニングする側が伝える必要がある
- 背景：「俯瞰力」がなぜPMOに重要なのか
 - プロジェクト/組織の状況を正しく把握する為
- トレーニングの目的
 - 「俯瞰力」を身に着け問題を識別し伝える力をつける為

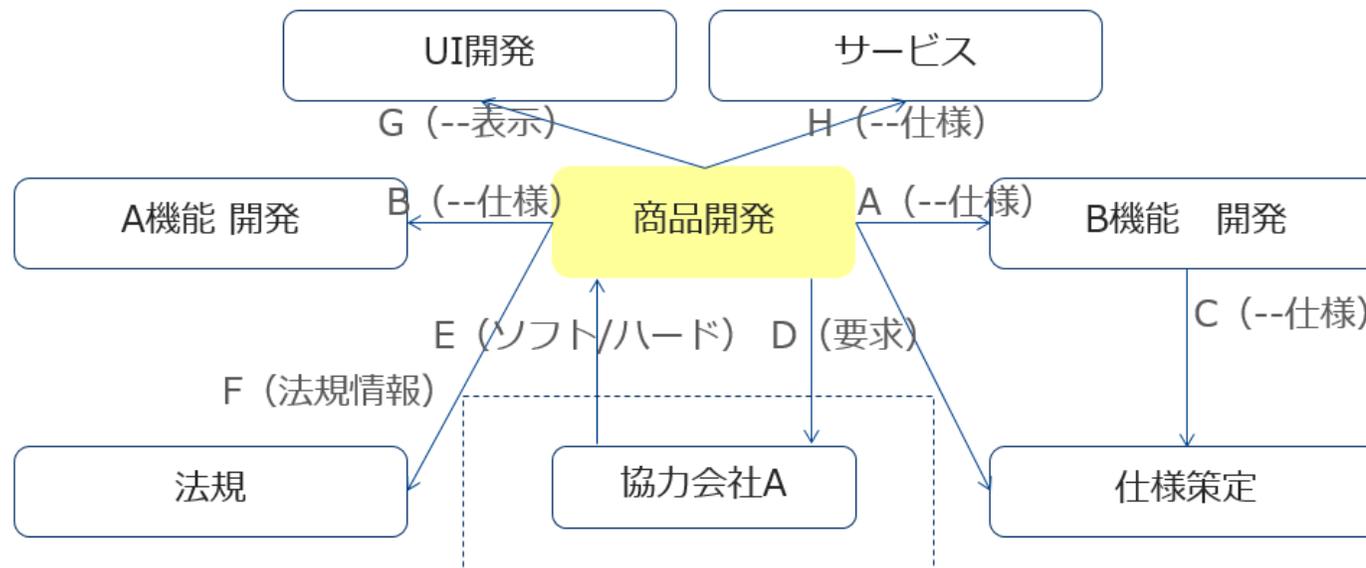
PMOの育成 ステップ1 広い視野を持つことを経験

【ステップ1-1】：お客様の開発チームと他の機能チーム/
サプライヤ間での「モノ」「コト」を絵に表す



PMOの育成 ステップ1 広い視野を持つことを経験

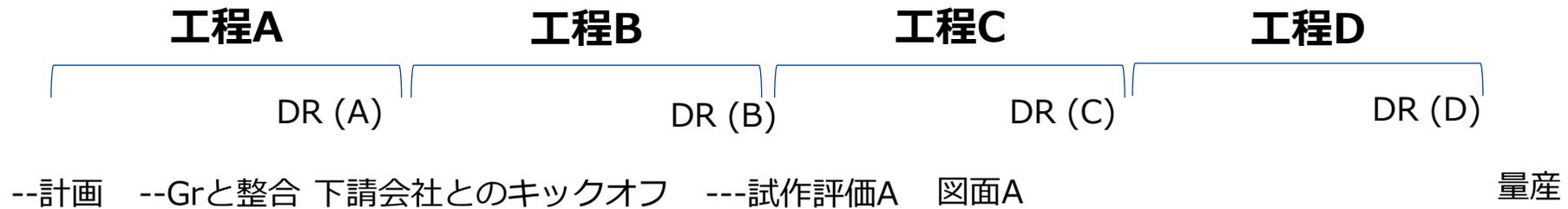
【ステップ1-2】：ベテランPMOがレビューを行い
不明箇所（各情報をやりとりしている目的や何を判断しているか等）を
明らかにする



【ステップ1-3】：顧客とのコミュニケーションを通じて全体像をつかむ

PMOの育成 ステップ2 現象から課題を考察する

【ステップ 2-1】 : お客様の開発プロセスに合わせて
誰がどのタイミングで何をやるのかを表現してみる。



それぞれの工程の意味・目的も併せて書いてみる

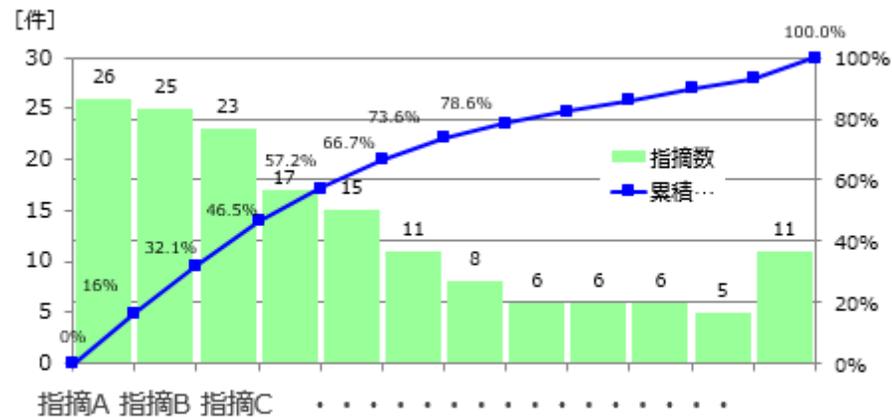
【ステップ 2-2】 : 事象とその発生原因をプロセス視点で考える

【ステップ 2-3】 : 仮説を立て実証する

PMOの育成 ステップ2 現象から課題を考察する

【ステップ2-4】：問題を識別し問題の重要性を伝える

※問題の重要性を伝えるトレーニング



．．．．．なのでこの問題が重要です。

※パレート図：パレート図とは、データを項目別に分類して、大きさの順に並べた図で重要な項目を抽出可能



ステップ1：広い視野を持つことを経験する
(現時点の自らの視野の狭さに気づく)

ステップ2：現象から課題を考察する
(課題を見える化シミュレーション)

これらのステップを繰り返し行うことにより
経験の浅いPMOの育成ができるのでは

- PMOの役割を定義しコンセンサスを取ることが重要
- PMOの理想像は、俯瞰力を持って問題の識別ができる人
- 育成には、対峙している顧客を対象に問題解決のシミュレーションを繰り返すことが重要



- Statistical Methods for Quality Improvement 著者：久米均
- <http://tech.nikkeibp.co.jp/atcl/nxt/column/18/00177/022100001/> (日経コンピュータ)
2018/2/27 ITプロジェクト実態調査 2018 システム開発プロジェクトの5割が失敗、1700件を独自分析
- 「PMO導入フレームワーク」～プロジェクトを成功に導く、人・組織・プロセス・ツール～
高橋 信也 (著), 峯本 展夫 (監修)
- サービスサイエンスによる顧客共創型ITビジネス 著者: 諏訪良武、山本政樹

本日はご清聴いただき、ありがとうございました。

お問い合わせ

東日本オートモーティブ事業部

安藤 太介

TEL : 03-5909-5700 / FAX : 03-5909-5701

東京都新宿区西新宿 6-24-1

西新宿三井ビル 14階