

【要約】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～

出所：高橋信也 著 峯本展夫 監修『PMO導入フレームワーク』（生産性出版）

■	なぜ、いまPMOが必要なのか（PMO普及の背景）	2
■	PMOの役割と求められる成果とは？	3
■	PMOの人・組織	
	・ 変化・発展し続けるPMO	5
	・ PMOの種類	6
	・ PMOの組織について（型式・機能）	7
	・ MSOLが考える、PMOの人材とスキルレベルについて（役割・人材）	8
■	PMOのプロセス	
	・ 統合マネジメント	10
	・ スコープ・マネジメント	11
	・ スケジュール・マネジメント	12
	・ コスト・マネジメント	13
	・ 品質マネジメント	14
	・ 資源マネジメント	15
	・ コミュニケーション・マネジメント	16
	・ リスク・マネジメント	17～18
	・ 調達マネジメント	19～20
	・ ステークホルダー・マネジメント	21
■	プロジェクト管理ソフトウェア	
	・ プロジェクト管理ツール（ソフトウェア）を選ぶ際のポイント	23
	・ プロジェクト管理ソフトウェア『PROEVER』について	24～27
■	書籍のご案内	28

激化するビジネス環境において
**プロジェクトの成功が
経営の大きな課題**に！

急激に変わる市場環境、同業種には限らない競争の市場参入など、激化するビジネス環境の変化に対応しつつ、企業の成長を促進するために、企業は多くのプロジェクトを立ち上げ、その解決にあたる必要が生じています。

しかしながら、日本でもアメリカでも「プロジェクトの成功確率は50% ※注1」という統計結果が出ており、プロジェクトの成功はなかなか難しく、この成功確率の改善が、大きな経営課題になっています。

※注1 出所： <https://business.nikkei.com/atcl/opinion/15/100753/030700005/>



1. ステークホルダーとなる役員の意見の不一致
2. プロジェクトの決定事項の変更
3. 他社との共同プロジェクトにおける、スコープの不明確さ
4. 人材の流動による、担当者の変更
5. 異文化・異言語スタッフとのコミュニケーションの障壁
6. プロジェクト内外の調整の負荷
7. 膨大な情報量の消化不足

プロジェクトマネージャー**育成の難しさ**と
個人の頑張りへの依存の限界
に直面！

企業は、プロジェクトを成功させるために、プロジェクトをコントロールできるプロジェクトマネージャーの育成を強化しています。しかし、短期間で成果を上げるプロジェクトマネージャーを育成することは難しく、マネジメントができる人材不足に苦慮しているのが実情です。



1. プロジェクトマネージャーには座学を補う実務経験が必須だが、企業では機会が少なく実践力を磨くことができない
2. 社内の立ち位置が難しく、権限、役割が曖昧なため、敬遠されがちである
3. 業務の負荷の重さや社内コミュニケーションの困難さから、プロジェクトマネージャーを希望する若い人材が少ない

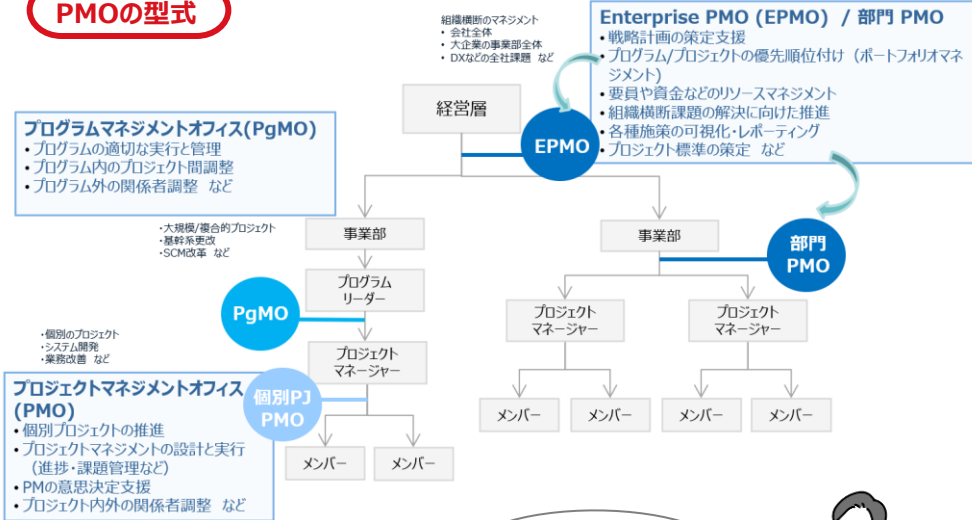
組織的プロジェクトマネジメントの
必要性の高まりに伴い
プロ組織・PMOの役割が定着

プロジェクトの規模やステークホルダーが拡大するにつれ、管理業務や調整業務が大きく膨れ上がっています。処理する情報や、上申する社内資料も膨大になり、これらの業務を、プロジェクトマネージャー個人に任せることが現実的でなくなってきました。

このような流れの中で、「事務局」、「プロジェクトオフィス」、「PMO」などという呼び方で、プロジェクトを支援する組織として、現在のPMOの原型が設置されるようになってきました。

複雑になるプロジェクトマネジメント業務のサポートや、不足するプロジェクトマネージャーの育成に対応するなかで、プロジェクトマネジメントを支援するプロフェッショナル組織として役割が定着するようになってきています。

PMOの型式



PMOの権限と責任

職務・立場	権限	責任
プロジェクトマネージャー/ プロジェクトリーダー	人事、予算	プロジェクト完了責任 納期、予算、品質
チームリーダー	作業指示、評価	チームの作業完了責任 モチベーション、作業管理
PMO	プロジェクトマネジメント品質 についての是正	生産性向上 (特にマネジメントの意思 決定プロセス、現場の管理プロセス)

PMO設置による
主な効果は・・・



プロジェクトの可視化

・様々な管理プロセスを導入し、プロジェクトの状況を知るための膨大な管理情報（進捗管理、課題管理、リスク管理、予算管理など）を可視化。

・プロジェクトの中身から、本当に必要な管理情報を見極め、プロジェクトを整理することが重要であり、PMOの経験や知識が大きく貢献するポイントです。

可視化のプロセスが、プロジェクトの成功確率をあげるために必要であることを、関係者の納得を得、習慣付けていくことも、PMOの重要な役割と言えます。

コミュニケーション効果促進

・プロジェクトの規模が大きくなり、関係者が増えるほど、プロジェクトマネージャーのコミュニケーションにかかる負担が大きくなるため、このサポートもPMOの重要な仕事になります。

・プロジェクト管理の標準化や、システム開発における開発標準などのルールを統一することで、コミュニケーションがスムーズになり、コミュニケーションに要する（無駄な）時間を減らすことができます。

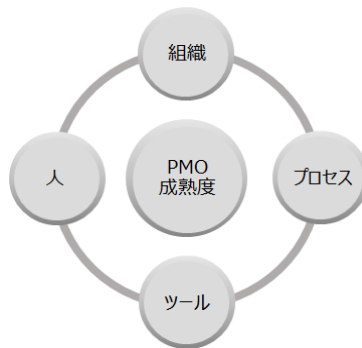
・コミュニケーションコストを軽減しつつ、効果を高める施策を実行できる環境づくりも、PMOの成果としてとらえることができます。

意思決定支援

・プロジェクトは期間限定の活動であり、多くの場合、時間的な余裕がありません。プロジェクトマネージャーが迅速な意思決定を行うためには、プロジェクトの状況をリアルタイムに把握する必要があり、効率的な情報収集が欠かせません。

・PMOの大きな役割は、プロジェクトマネージャーに迅速な意思決定を促すことであり、特にリスク対応に関しては先手を打つことが重要です。

・PMOは、プロジェクトマネージャーが意思決定に集中したり、先々のリスク対策を“考える時間”を捻出してもらうための支援も行います。



PMOの人・組織

「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～」を発行した2010年当時とは名称や定義が異なっているため、本資料では、PMBOK第7版の改訂事項を加えつつ、若干、内容を変更しております。



プロジェクトマネジメントのコアはEPMOへ

日本企業のプロジェクトの課題

- 日本でも多くの企業が積極的にプロジェクトを立ち上げて実行し始めていますが、多くの企業が「プロジェクトの成功率低下」という問題に直面。
- 複数のプロジェクトを俯瞰した「選択と集中」がほとんどなく、多数のプロジェクトに浅く広く人材を配置し、兼務を多用していることが、成功率低下の最大の原因。
- 不足分の要員リソースを突貫的に外注先に依存して、何とかプロジェクトを行ったり、社内のコアメンバーたちも、目の前の作業をこなすのに精一杯となり、能力を発揮できず、不十分な結果に終わりがちなのが、日本の企業のプロジェクトの課題。
- また、情報不足ゆえの危機感から、経営層が対策を誤り、プロジェクトにマイナスの影響を与えるケースも少なくないと言われています。

新しいPMO「EPMO」と、日本でなかなか定着しなかった理由

- プロジェクトの成功率を上げるために、個別のプロジェクトマネジメント（PM）のやり方の強化や、最適化で対応することが適切でなくなってきました。
- 欧米では、2000年代以降、全社、あるいは部門全体のプロジェクトを担う新たな組織体としての「EPMO（Enterprise Project Management Office）」に注目が集まり、導入実績も拡大。
- 一方、日本では、属人ベースの過剰労働に任せた「プロジェクト需要」と「リソース」のバランス確保や、一度、意思決定した内容を変更することへの忌避感や抵抗感が強い独自の意思決定メカニズムの存在により、なかなか「EPMO」が定着しませんでした。

日本の企業風土に根差した「EPMO」

- プロジェクト成功確率を改善するために、経営層は「モニタリング組織」の導入なども行ってきましたが、現場との乖離を埋めることができず、これが大きな課題となっています。
- このような状況のなか、MSOLは、EPMOの考え方＋人間関係を重視した、日本ならではの「EPMO」の必要性に着目。主体的なコミュニケーション（気づきがあれば即会話、問題の早期発見）を心がけ、プロジェクトの支援を行った結果、短期間で成果が表れる事例が誕生してきています。

「モニタリング組織」と「EPMO」の違い

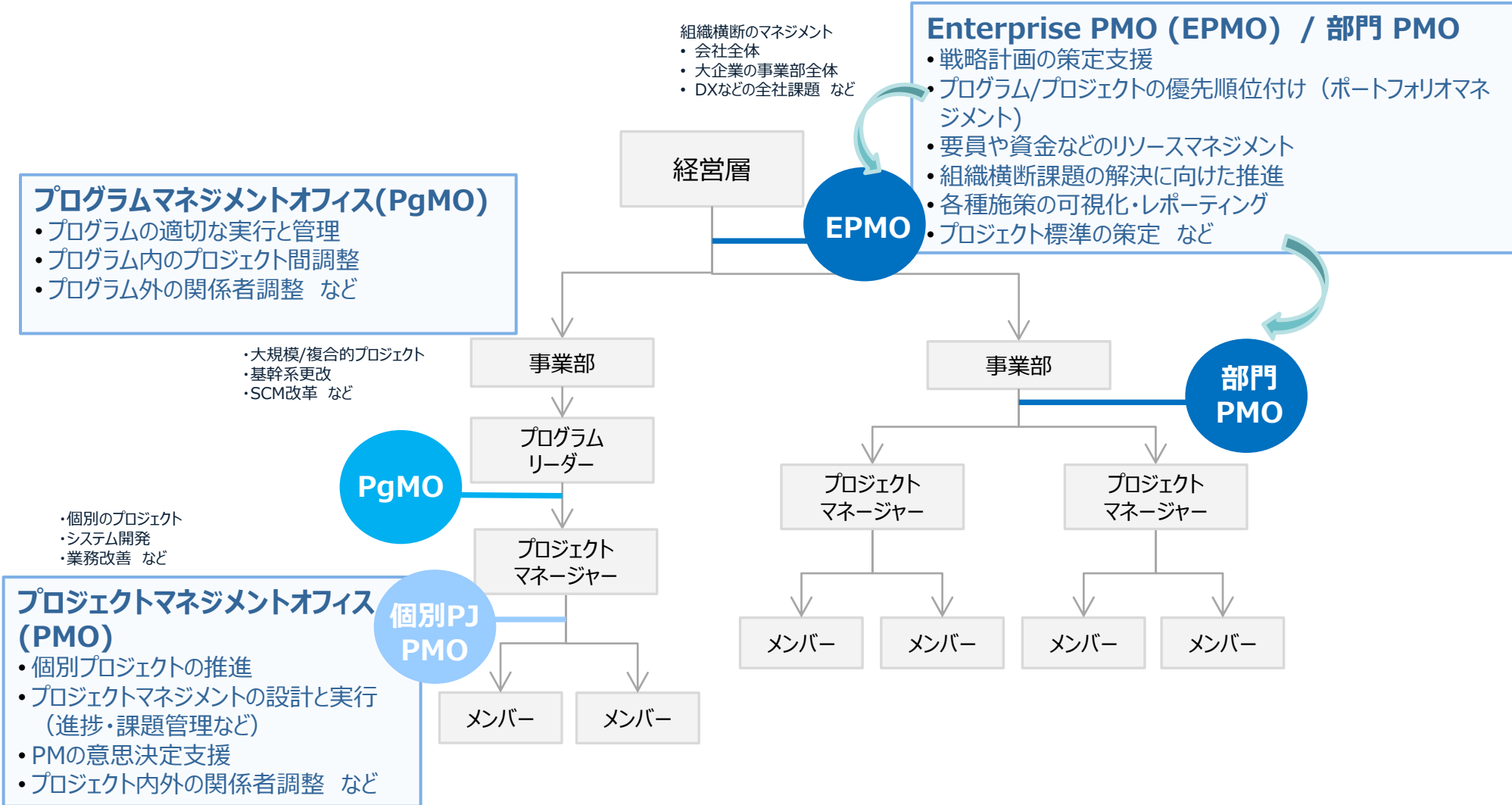
モニタリング組織	EPMO
<ul style="list-style-type: none"> 経営層にプロジェクトの情報を届けるのみ（管理/監査意識） プロジェクトにとっては、作業負荷のみで利益なし プロジェクトからの自主的な情報発信は、ほぼなし 経営層に土地勘なく、プロジェクトに過剰な情報を要求 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層とプロジェクトの信頼関係を構築し、成功率や価値を高める プロジェクトにとっては、利益のほうが大きい プロジェクトから積極的に情報発信（アラート、相談など） 経営層への定型報告は最小限。定性的、適時的な情報が中心



統合EPMOモデル：FCSLモデル

F = Facilitation	C = Control
<ul style="list-style-type: none"> 他の組織機能が有効に働くための基盤となる機能 EPMOと経営層とプロジェクトの組織的/人的ネットワーク、および、信頼関係の構築 Controlによるプロジェクトの最適化を行うために必要な定量/定性情報収集や、決定事項のスムーズな遂行 適切なSupportの実現 海外でも、現在の日本の「モニタリング組織」と同様の問題を経験して、リアルな人間関係を重視 	<ul style="list-style-type: none"> EPMOの中核機能 プロジェクトの価値評価や優先順位付け リソース（ヒト、モノ、カネ）の配分 変化に合わせた見直しや再配置 プロジェクト活動の投資対効果の最適化を実現 海外ではプロジェクト&ポートフォリオマネジメント、リソースマネジメント機能が多い 日本企業においては、過剰に作りこまないようにすることが肝要
<p>S = Support</p> <ul style="list-style-type: none"> 近年、海外の先進的企業が注目している機能 「イノベーションの鍵は人間のもつクリエイティビティ」という認識 プロジェクト要員がモチベーションを高め、クリエイティビティを最大限に発揮することを支援 日本企業においては、人事制度の公平性の重視や成果主義などが、プロジェクトのクリエイティビティを損なう要素となっており、対応が必要 	
<p>L = Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> 大規模災害やCOVID-19などの緊急時 既存の全体プロジェクト計画を抜本的に変更する場合に、続けるべき既存プロジェクトを特定し、早期に新しい全体プロジェクト計画を策定、実行 常設の機能ではない。 	

プロジェクトがますます複雑化するに従い、プロジェクトの定義も変化しています。
 ここでは、PMOの立ち位置や、サポートする対象、設置目的によって**PMOを3つの型式**に分類し、
 それぞれの特徴を説明いたします。



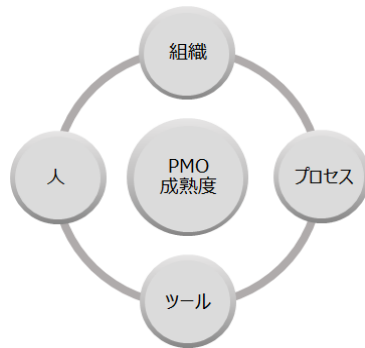
型式	特徴	組織における カウンターパート	PMOの設置目的	どのような場合に向くのか
 <p>EPMO 部門PMO</p>	<p>全社レベルや組織横断のマネジメント、DXなど全社課題のマネジメントを行う</p>	<p>経営層、部門長</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣/部門長の意思決定支援/スムーズな意思決定を可能にするための仕組みづくり ・全社/部門レベルでのプロジェクトマネジメント力向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・スピーディーな経営判断が必要なプロジェクトが多い場合 ・プロジェクトの優先順位を付けられない場合 ・全社/部門レベルでプロジェクトの品質向上を行う場合
<p>経営層/部門長の意思決定支援し、全社最適/部門最適を行うことが最大のタスク。上記目的のために、ポートフォリオマネジメントやリソースのマネジメント、組織横断での調整や各部門の状況可視化などを実施。</p>				
 <p>PgMO</p>	<p>大規模/複合的プロジェクトのマネジメントを行う</p>	<p>プログラムリーダー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模/複合的プロジェクトを円滑に推進するための仕組みづくり ・プロジェクト間の調整 ・プログラム外の関係者調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模/複合的プロジェクトを運用している場合 ・プロジェクト間で連携が必要な場合 ・プログラム内でプロジェクトの標準化を行う場合
<p>プログラム内のプロジェクトマネジメント体制の強化や品質向上を目指す。プロジェクトの標準化やプロジェクト間の調整を行う。</p>				
 <p>個別PJ PMO</p>	<p>個別プロジェクトに対して支援を行う</p>	<p>プロジェクトマネージャー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトマネージャーの意思決定支援 ・プロジェクトの管理/実行/可視化 ・コミュニケーションの効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ・課題やリスクが多いプロジェクトや新規性の高いプロジェクトの場合 ・プロジェクトマネージャーの業務が膨大で、プロジェクトが遅延している場合 ・プロジェクトマネージャーの経験が少ない場合
<p>プロジェクトマネージャーの意思決定を支援し、プロジェクトの成功を目指す。プロジェクトの可視化やコミュニケーションの効率化を行う。</p>				

MSOLは、お客様の企業特性や組織課題に合わせて、必要な役割・機能を定義。

「個別プロジェクト/プログラムのPMO支援」 および、

組織全体に対して価値を提供する **「EPMO/部門PMO」によるマネジメントをご提案**

PMO人材	カウンターパート	取扱う問題の難易度	プロジェクト内での役割	必要なスキル
<p>プロジェクト マネジメント コンサルタント（PMC）</p> <p>EPMO 部門MO PgMO 個別PJ PMO</p>	経営層・役員レベル マネジメント層	経営レベル プロジェクトを超えた 部門組織レベル	<ul style="list-style-type: none"> 経営レベルの視点に立ち、マネジメント層（役員レベル）に対し組織レベルの問題点を指摘し、改善の方向性を示す。 問題の本質を突き、マネジメント層（上場企業の部門長・事業部長クラス）に対して根本的な課題やあるべき姿を提言し、解決策の検討・実行をリードする。 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメント層（役員レベル）に訴求できる高い技術と高い視点をもった説明やプレゼンテーションができる。 クライアントが抱える部門組織レベルの問題点を整理、分析し、解決すべき原因を見つけ出すことができる。 組織レベルの問題点や解決策を部長以上向けに資料化し、分かりやすく説明することができる。
<p>プロジェクト マネジメント アナリスト（PMA）</p> <p>EPMO 部門MO PgMO 個別PJ PMO</p>	PM	現場レベル （プロジェクト全体）	<ul style="list-style-type: none"> チームとしてのPMO活動を推進する。 クライアント組織/業務/プロジェクト内の意思決定者に対して、マネジメントの重要性を認識する働きかけを行う。 PMやPMOチーム（ユーザー、ベンダー側のPMO等）を取りまとめ、クライアントの組織/業務/プロジェクト全体をリードする。 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト全体を推進することができる。 プロジェクト全体に関わる問題点を整理、分析し、解決すべき原因を見つけ出すことができる。 現場レベルの問題点や解決策を担当者向けに資料化し、分かりやすく説明することができる。 プロジェクト全体に関わる問題点や解決策をプロジェクトマネージャーやリーダークラス向けに資料化し、分かりやすく説明することができる。
<p>プロジェクト コントローラー（PJC）</p> <p>PgMO 個別PJ PMO</p>	チームリーダー	現場レベル	<ul style="list-style-type: none"> 各種管理プロセス（課題、進捗、変更など）の導入、定着化、改善を行う。 会議ファシリテーションを行い、プロジェクトメンバーをリードする。 プロジェクトの改善提案を積極的に行い、それを実現するために必要な層（PMやチームリーダー層）の理解を得て、チームリーダーや個別チームをリードする。 	<ul style="list-style-type: none"> 各種管理プロセスにおける大部分の作業を実施でき、成果につなげることができる。 会議ファシリテーションを行い、会議の落としどころを見つけられる。必要に応じてプロジェクトメンバーに指示ができる。 管理プロセスを理解した上で、現場レベルの状況可視化や問題解決、効率化を独力で実施できる 高品質なドキュメンテーションとプレゼンテーションを提供できる。
<p>プロジェクト アドミニストレーター（PJA）</p> <p>PgMO 個別PJ PMO</p>	クライアントメンバー	現場レベル	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトを円滑に進めるためのアドミ作業や定型業務の実行、プロジェクトメンバーからの情報収集を行う。 PMOリーダーの指示のもと、プロジェクトメンバーに対し行動を変えてもらう働きかけを行う。 	<ul style="list-style-type: none"> アドミ作業や定型業務の実行、プロジェクトメンバーからの情報収集を円滑に行える。 PMOリーダーの指示のもと、各種管理プロセスの導入、定着化の支援が正確に実施できる。



PMOのプロセス

PMBOKの改訂により、環境に応じてPMOの定義は進化していますが、プロジェクトマネジメントで行うべきプロセスは変わりません。本資料では発行当時の整理に基づき、各プロセスについて説明を行っています。

統合マネジメント

- 個々のプロセスの関連性を見極め、総合的にプロジェクトの調整や意思決定を支援するマネジメントプロセス。
- 各種プロセスの接着剂的な役割を求められると同時に、プロジェクトをまたぐ全体コントロールにも有効。
- 統合マネジメントは、タスクの関連性の紐づけや、リスク、課題、ToDoの整理方法などの管理手法を体系化し、俯瞰的な視点からプロジェクトを成功に導く役割を果たします。

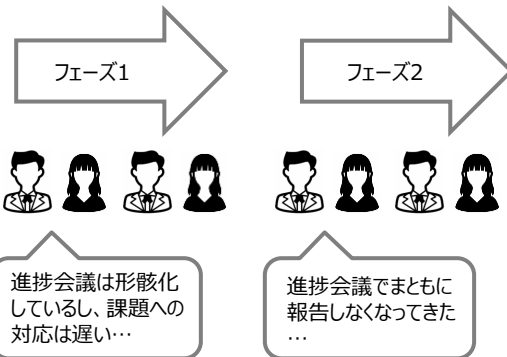


PMOの対応策：フェーズ毎に反省会をひらく！

プロジェクトは期間の長いものから短いもの、数名のプロジェクトから数百名のプロジェクトまで様々。しかし、仮に少人数や期間が短い場合でも常に問題は発生し、常に改善を行わなければ成果を達成することはできません。プロジェクトは後期フェーズに行けば行くほど、タスクやプロジェクト内外の関係者が増え、加えて予期しないスコープの変更、リスクの顕在化といった問題が起こります。そのような時にプロジェクトが破綻しないように、各フェーズで明らかになった課題は都度クリアにしていくことが重要です。

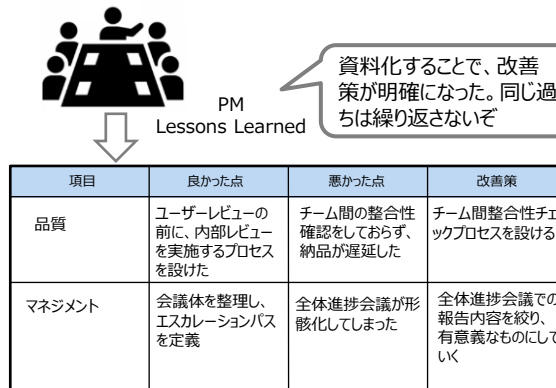
状況・課題

- ✓ 次フェーズでも同じ問題を継続させてしまい、プロジェクトの遅延につながる



解決策

- ✓ フェーズ反省会をPMOがファシリテート
- ✓ フェーズ毎に、「Lessons Learned」を作成し、良かった点、悪かった点、改善策を整理する



POINT



効果

- ✓ 反省会を実施することで、次フェーズでの改善ポイントを明確化
- ✓ 次フェーズに向けて、メンバーのモチベーションも向上

スコープ・マネジメント

- プロジェクトの成功に本当に必要なタスク、作業を把握し、フォーカスすることを目的とするプロセス。
- プロジェクトに“必要な作業”は、プロジェクト実行中に変わることが多いため、必要な作業の変更を管理することが、スコープ・マネジメントの重要な役割になります。
- 次から次に出てくる変更案件に対し、意思決定を促していかない場合、プロジェクトメンバーの作業がストップしたり無駄な作業をしてしまうことにつながります。プロジェクトマネジメントの生産性を高めるために、PMOが主導していくべきプロセスと言えます。

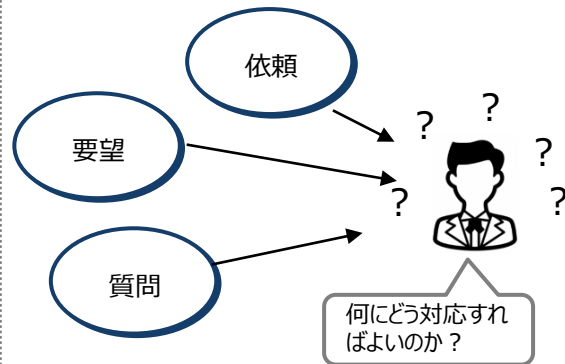
PMOの対応策：変更管理は「リスク」「課題」「インシデント」に分類する！



プロジェクトに対する追加要望は様々なところから生じます。システム開発では特に顕著で、ビジネス環境の変化や競合他社の動きによっても、プロジェクトスコープが変わる可能性があります。プロジェクトマネジメントにおいては、様々な変化に対し、現場の作業、スケジュール、コストへの影響を考慮し、プロジェクトスコープに影響のあるものを早期に把握し、影響分析を行ったうえで対策をとることが必要です。

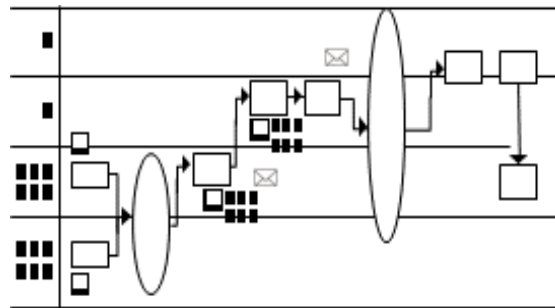
状況・課題

- ✓ 様々な問い合わせや依頼がプロジェクトに対して行われるため、どのように対応してよいかわからない
- ✓ プロジェクトスコープに関わるものなのか、そうでないものなのか不明瞭のまま放置されたり、後のリスクになってしまう



解決策

- ✓ 変更管理プロセス等を導入し、内容の仕分けを行う
- ✓ スコープの変更に関しては、プロジェクトの正式承認プロセスを導入する



POINT



効果

- ✓ 対応すべき内容が明確になり、プロジェクトのリスクが低減

スケジュール・マネジメント

- WBSのように、プロジェクトを期日通りに運営するために用いられるプロセス。アクティビティベースの優先順位付け、所要期間の策定などを行い、スケジュールをコントロールするための手法です。
- WBSやクリティカルパスの策定などは、プロジェクトマネージャーやチームリーダーが行い、PMOは全体的な調整役として機能します。

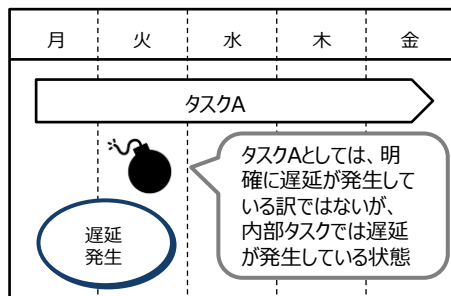


PMOの対応策：詳細なWBSを作る！

進捗報告を簡素化し、現場の作業に集中させるプロジェクトがしばしば見受けられます。しかしながら、進捗状況の分からないままにプロジェクトを進めると遅延改善の策を打つことができず、気がついたらもっと遅延していたというケースも少なくありません。タスクのプロジェクト内の影響度や、遅延の状況によっては、日次ベースでの進捗確認が必要な場合もあります。

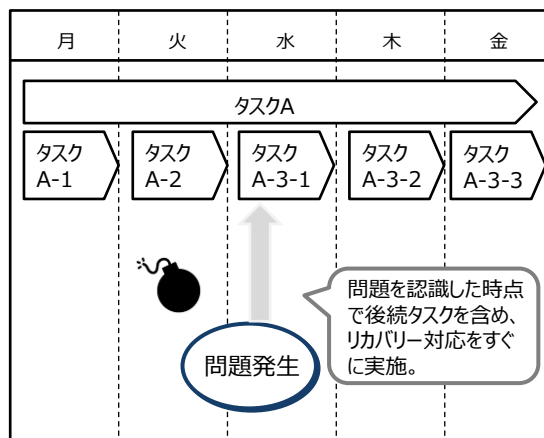
状況・課題

- WBSタスクの期間が3日や5日程度で切られているため、タイトなスケジュールにも関わらず、遅れているのかどうか日次で把握できない



解決策

- 日次で把握できるレベルまでWBSを詳細化
- 作業情報を細かくチェックし、把握する



POINT



効果

- WBSを詳細にすることで、遅れをすぐに把握し、リカバリー対応を打つことができる

コスト・マネジメント

- プロジェクトの大幅な予算超過を防ぐため、見積策定、予算化、予算実績対比を含めた予算管理などを行うプロセス。
- スコープの変更、スケジュールの遅延、要員の増減、リスクの顕在化、調達のトラブルなど、事前に計画することのできない問題からの影響を受けるため、常にコストの状況を把握しておく役割を果たします。



PMOの対応策：リスクをコスト化する！

プロジェクトコストは、プロジェクトのスコープや前提条件によって変わることがしばしばあり、都度、厳密に見積もりがされます。一方、バッファとしてのリスク費用は、根拠が曖昧であり、「何かあった時のため」という安心材料のように扱われています。ところが、実際はプロジェクトの前半で使い切られるなど、予算が超過したり、採算が悪化するプロジェクトも少なくありません。

状況・課題

- プロジェクトのバッファ費用（リスク費用）が経験と勘で積まれている
- リスク費用の根拠が曖昧なため、プロジェクトは常に採算悪化のおそれを抱えることになる

リスクが10件あるから、これくらいリスク対応費用を積んでおくか。

リスク一覧

リスク内容	軽減策	担当
×××	×××	A
〇〇〇	〇〇〇	B

解決策

- リスク一覧に「コスト」「コスト責任」欄を設けて費用換算を実施する

ベンダーが負担するリスク費用の概算はこれくらいだから、リスク発生率を加味して、リスク対応費としてこれくらい積んでおこう

リスク一覧

リスク内容	軽減策	担当	コスト	コスト責任
×××	×××	A		ユーザー
〇〇〇	〇〇〇	B	1千万	ベンダー

POINT



効果

- バッファ費用の根拠が明確になり、予算管理が精緻化された

品質 マネジメント

- 品質をマネジメントする手法を使い、品質基準を策定し徹底させるだけでなく、品質問題を表層化するための手法。
- 「品質計画」「品質保証」「品質管理」の3つのプロセスから、プロジェクトが確保すべき品質をマネジメントします。この3つのプロセスを実行することによって、品質を一定以上に保つ一連の活動のことを指します。



PMOの対応策：判定会議で品質を保つ！

納品物のチェック、レビューは、人によって精度が異なるため、指摘事項は様々です。時間的に余裕がない場合、レビューの多さや遅れがプロジェクト全体の進捗にまで影響することがあります。結果、進捗を取り戻すために、レビューに時間を割くことができず、さらなる品質悪化につながる負のスパイラルを生じさせることになります。

状況・課題

- ✓ 納品が近く、タイトなスケジュールでドキュメント作成とユーザーレビューを実施
- ✓ ユーザーレビューにより指摘された事項に対して、回答漏れ、修正漏れが多発
- ✓ ドキュメントの品質が担保できず、ユーザーレビューを複数回実施しており、スケジュールが遅延する可能性がある

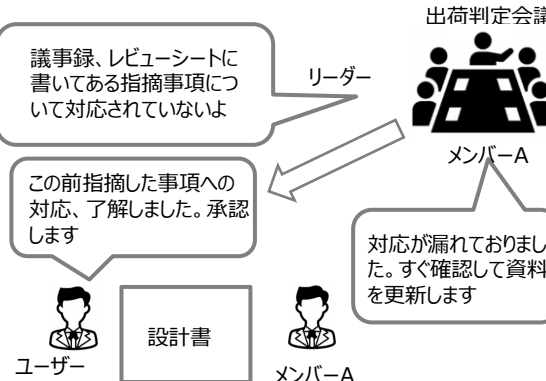
この前指摘した事項について対応されていないよ。もう一回直してもらって

確かに対応が漏れておりました。申し訳ありません



解決策

- ✓ 全体レビュー会議を開催し、ユーザー指摘事項等に対応できているか事前にチェック
- ✓ 会議にはリーダークラスが1人以上参加することで、品質を向上



POINT



効果

- ✓ ユーザーレビューを複数回実施することがなくなり、スケジュールどおりに納品完了

資源 マネジメント

- 資源マネジメントでは、人的資源（人）と物的資源（資材）の割り当てを管理。割り当てた資源が計画どおりに利用されているかどうかをチェックし、必要に応じて是正処置を検討するためのプロセスです。プロジェクトメンバー間の交流の促進、役割の見直し、モチベーション向上のための施策なども、時にはPMOがサポートします。
- PMが複数存在するプロジェクトや、サブPMが存在する場合は、意思決定の主体や責任の所在が曖昧になり、意思決定が遅れることが多く、リソース不足によりタスクが滞り、プロジェクトが機能不全に陥ることもあります。人的な理由による遅延を防ぐために、役割分担の徹底や、作業実態の吸い上げを行うことも、PMOの大事な仕事です。

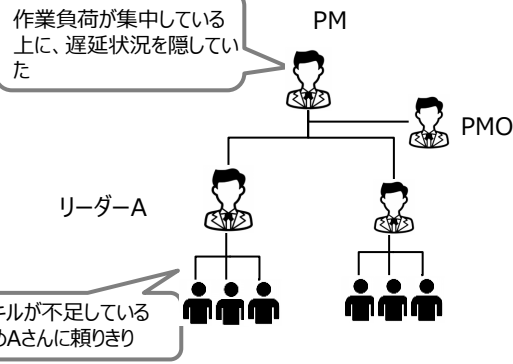


PMOの対応策：詳細WBSで作業を平準化する！

プロジェクトの現場では能力の高いリーダーやメンバーに負担が集中しがち。プロジェクトで正式に決まっているタスク以外の仕事も集中し、その人自身がボトルネックになってしまうことがあります。一方、リーダー自身のマネジメントスキル不足により、タスクの優先度やメンバーの作業状況を把握できず、プロジェクトの進捗が遅れがちになるケースもあります。

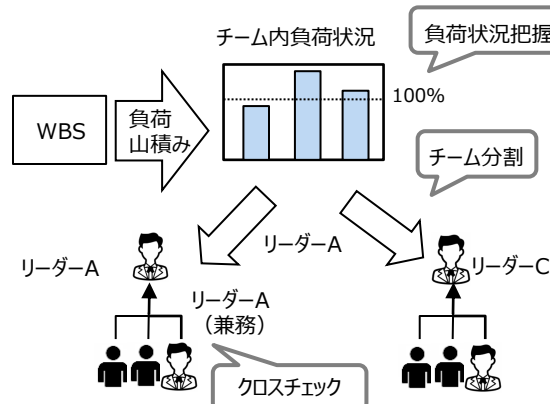
状況・課題

- メンバーのほとんどがスキル不足であるため、リーダーに作業負担が集中
- 責任が強い、特定のメンバーが作業を抱え込んでしまい、作業の遅延が発生している



解決策

- WBS（詳細スケジュール）を綿密に作成し、作業負担状況を数値で把握
- 作業を2つに分割し、それぞれ別チーム化する。リーダーは1つのチームのみ担当
- メンバー間のドキュメントクロスチェックを行うことで、品質向上を行った



POINT

効果

- 役割負担が明確になり、リーダー-Aの作業負担も減ったため、遅延状態も解消した

コミュニケーション・マネジメント

- コミュニケーション・マネジメントは、PMOが最も役割を発揮する分野です。同プロセスを経て、PMOはコミュニケーションを成功させるために、必要な人と情報を結びつけるための重要な役割を果たします。
- プロジェクトマネジメントにおいて求められるものは、行動に移すためのコミュニケーションであり、受けての立場や心情を踏まえ、飲み込めるように伝える必要があります。忍耐強くコミュニケーションを行う粘り強さも、PMOに求められる重要な姿勢です。



PMOの対応策：チーム横断型課題管理表を作る！

各チーム毎の役割分担を明確にしても、複数のチーム・会社で対応する際に、課題がなかなか進まないことがあります。課題管理表をベースにコミュニケーションを行っても、チーム会社をまたぐタスクでは責任所在が不明瞭になりがちのため、チーム横断課題は遅延しやすく、プロジェクトの進捗に影響を与えることが少なくありません。責任の所在が不明瞭なまま課題が放置されることを防ぐうえでは、チーム・会社横断型の管理表を作成することが重要です。

状況・課題

- ✓ 基本設計フェーズ公判で、追加要件とそれに伴うチーム横断型課題が急増
- ✓ チーム横断型課題は各チームでそれぞれ管理しているが、対応状況が不明確
- ✓ チーム横断型課題の主担当チームが明確でなく、課題検討が進まない

Aチーム課題管理表

No	タイトル	期限	担当
1	××× (チーム横断課題)		Aチーム Bチーム Cチーム
2	YYY	7/10	Aチーム
3

期限が入っていない

主担当者がわからない

解決策

- ✓ PMOにてチーム横断型課題管理表を作り、主担当チーム、関係チーム、期限を明確化
- ✓ 課題検討会議のアレンジ、ファシリテートをPMOにて実施

No	タイトル	主担当	関係チーム				
			A	B	C	D	
1	××× (チーム横断課題)	Aチーム 中村	◎	○	○		7/31
2



PMO

XXXの検討会を7/20に開催するので参加をお願いします。



Aチーム



Bチーム



Cチーム

会議アレンジの分、作業ができるぞ

POINT



効果

- ✓ 主担当チームがオーナーシップを取り、チーム横断型課題の解決スピードが向上

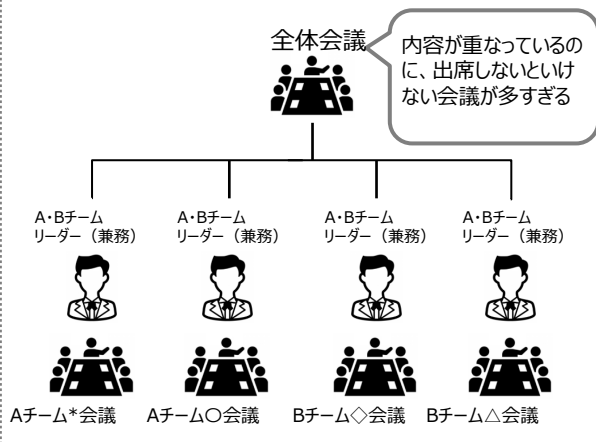


PMOの対応策：会議を減らす！

会議の多さ、長さが問題点として指摘されつつも、会議に出席しないと作業が進まないことが多く、無駄に時間を消費してしまうことがあります。プロジェクトにおける、各チームの役割分担が不明瞭な場合、タスクやスコープにブレがあり、必要でない会議を行ったり参加している可能性があります。リソース不足で、チームリーダーが複数チームを兼務している場合などは、チームリーダーは会議にする参加だけで、1日のほぼ大半の時間を使ってしまい作業が進まないという悪循環に陥りがちです。

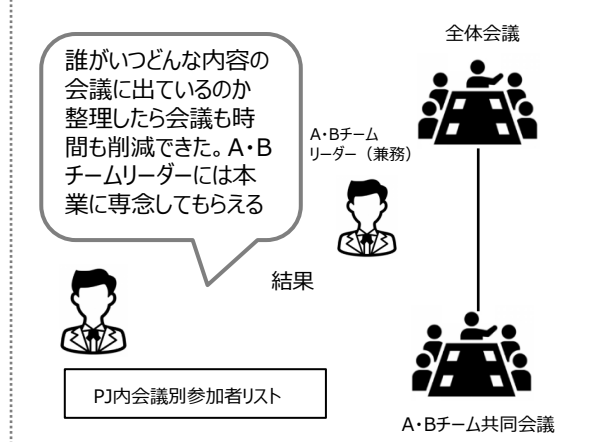
状況・課題

- ✓ 複数チームを兼務しているリーダーの工数が会議ばかりに費やされていた
- ✓ この結果、チームリーダーの実作業が滞ってしまっていた



解決策

- ✓ PMOがプロジェクト全体で行われている会議体を整理
- ✓ 内容が重なっている会議を整理し、必要な会議だけに絞った



効果

- ✓ チームリーダーの工数が確保でき、チームの活動が活発になった

リスク・マネジメント

- プロジェクトにおけるリスクマネジメントはなかなか導入が進みませんが、非常に重要なマネジメントプロセスです。
- プロジェクトの失敗を回避するために、プロジェクトに関するメンバーはリスクを予め察知し、対策を講じておく必要があります。またリスクへの予防策に対して、関係者の理解を十分に得ておく必要があります。
- リスクマネジメントにおけるPMOの役割は、「リスク感度を高め、早いタイミングでリスクを主な議論の場に引き出すこと」です。

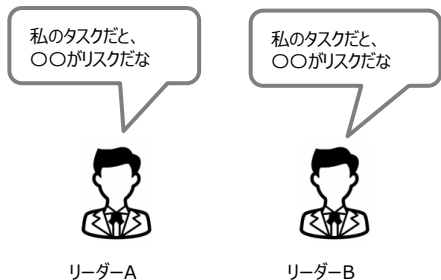


PMOの対応策：リスクチェックリストで多角的に調査する！

個別にヒアリングを行っても、なかなかリスクを顕在化できないことがあります。そもそもプロジェクトマネージャーやリーダー自身がリスクに対する感度が低い場合や、プロジェクト全体、チーム全体の作業状況を見る目が乏しい場合、リスク抽出は難しく、また偏りが生じる危険性もあります。

状況・課題

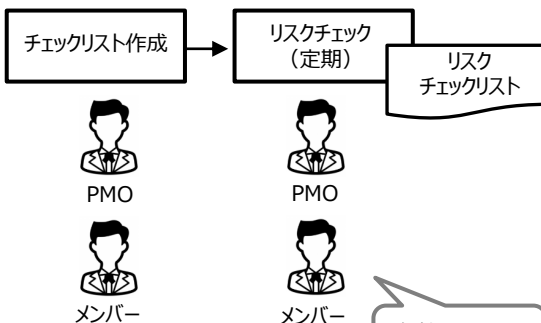
- ✓ リスク管理プロセスを導入したが、個々人のタスクに関するリスク以外のリスクがあがってこない
- ✓ 多角的にリスクを捉え切れていないため、不測のリスクに対応できない



✗ 自分のことばかりで、それ以外のリスクがあがってこない

解決策

- ✓ ありえるリスクを事前に多角的に想定し、チェックリストにして随時確認



こういう事態も発生している

前のプロジェクトでは...

気付かなかったリスクがあるぞ！

POINT



効果

- ✓ 多角的にプロジェクトの状況がとらえられるようになり、気づかなかったリスクが発見された



PMOの対応策：重要度の高いリスクに注意する！

リスクをうまく抽出できたとしても、それらを管理し、発生確率が高まっていないか、影響度が大きくなっていないか、モニタリングを行うプロセスが定着していない場合、結果的に対策が遅れてプロジェクトの失敗につながる可能性があります。

状況・課題

- ✓ メンバーが懸念事項を様々な場所でアラートとして挙げてきても、プロジェクト統一のリスク管理プロセスがないため、うやむやなまま放置されていた
- ✓ 重要なリスクが見落とされてしまい、事前に対処策を練ることができなかったため、問題が起きた際に慌てて対応したり、対処できない事態に陥る



メンバー

将来、××という事態が起ころうだけど、人間関係が壊れるから言えない



メンバー

〇〇というリスクがあるけどどうしましょうか？



メンバー

〇〇という事態が起ころうだ

各自思っていることを好き勝言ってるから結局声の大きい人しか対応できない



PM

解決策

- ✓ プロジェクト統一のリスク管理プロセスを導入し、定期的なリスク評価を実施
- ✓ 問題化した時の対処を事前に準備しておく



メンバー



メンバー



メンバー

プロジェクトとしてモニタリングしていくべきリスクが明確になり、事前に対処策を講じれるようになった



PM

POINT



効果

- ✓ 大きな問題が起きた際の影響を最小限に抑えることができる
- ✓ 問題を起こさない行動ができる

調達 マネジメント

- 調達マネジメントとは、作業の実行に必要なプロダクト、サービス、所産をプロジェクトチームの外部から購入または取得するプロセスです。
- 調達マネジメントにおけるPMOの役割は、（人事権、予算権限を持つ）プロジェクトマネージャーに対し、調達までのリードタイムや、調達後パフォーマンスを発揮するまでに必要な更なるリードタイムもふまえ、適切なタイミングで、先手をうつ必要性を示唆することです。

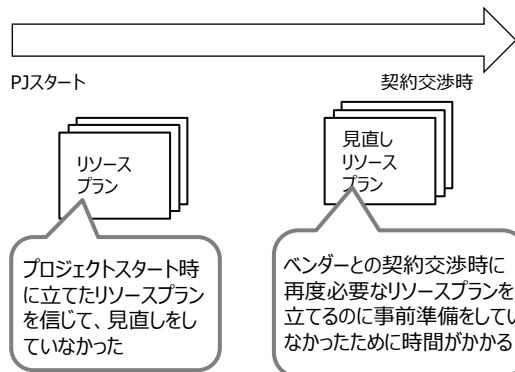


PMOの対応策：必要なリソースを予測する！

プロジェクトが進めば進むほど想定外のタスクが増え、当初見込んでいたリソースが不足するというのはよくある話です。人手が足りなくなった時点で、急に採用や外部協力会社の契約を試みても、新規参入メンバーの立ち上げに時間がかかるため、結果的にうまくいきません。現時点だけに目を向けるのではなく、今後起こりうるリソースリスクを早期に把握し、予防策を打つ必要があります。

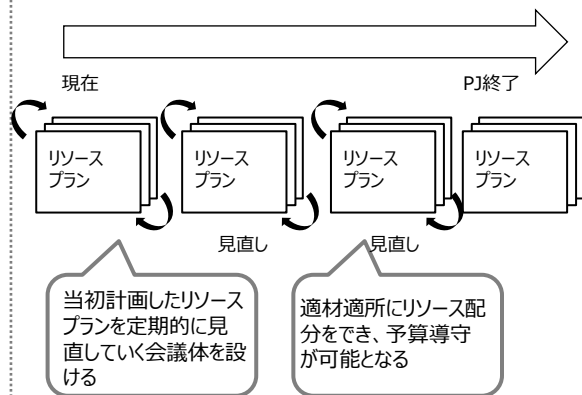
状況・課題

- ✓ 契約タイミングになるまで、社内や協力会社とのリソース調整を行っていなかった
- ✓ 調整に時間がかかる割に事前準備が足りない
- ✓ 新体制が告知できない状況で、プロジェクトは動き続けてしまい、メンバーは曖昧な役割で稼働するため、推進が上手くいかない



解決策

- ✓ リソース予測を立てる
- ✓ 月次で予実報告会を開き、予測の精度を高めていく



POINT



効果

- ✓ 社内リソースの調達依頼を先行して伝えることができる
- ✓ 協力会社との契約交渉がスムーズにいくことにより、必要なリソースを確保できる
- ✓ 不要なリソースが発見しやすくなり予算を抑えることができる

ステークホルダー・マネジメント

- プロジェクトには、プロジェクトメンバーのほか、顧客やスポンサー、プロジェクトに肯定的な人、否定的な人など様々なステークホルダーが存在。プロジェクトステークホルダーマネジメントは、多様なステークホルダーとの関係を適切に管理するプロセスです。
- PMOの役割は、ステークホルダーの洗い出しを行い、誰がどのような役割を担っているのか、関心度や影響度を整理することです。

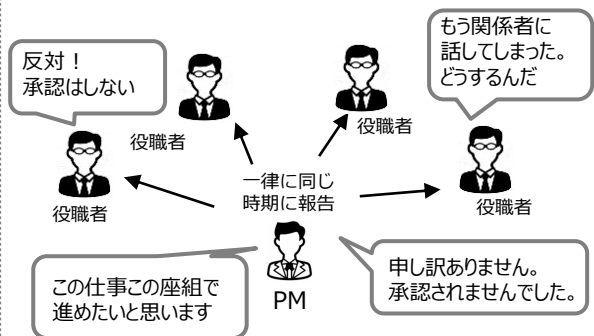


PMOの対応策：影響力のあるステークホルダーとの関りを増やす！

プロジェクトの失敗原因のひとつに、ステークホルダーマネジメントの欠如があげられます。PMOがステークホルダーマネジメントを実施することで、プロジェクトマネージャーはステークホルダーとどのタイミングで関わるか、計画を策定できます。各ステークホルダーの期待を管理することで、プロジェクトを円滑に進めることができます。

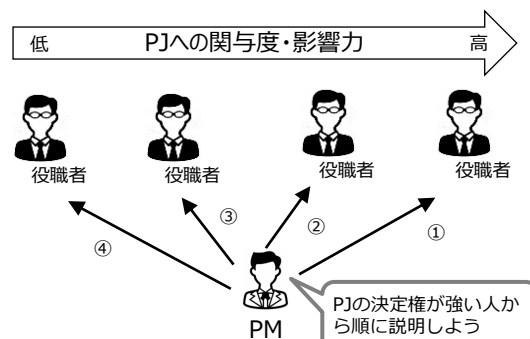
状況・課題

- ✓ 複数の役職者に対して一律で報告を行っていた。
- ✓ 影響力の強い役職者の一声で、基本設計フェーズの後半で大幅な仕様変更が必要となった。
- ✓ 役職者に対して関心度・影響度問わず一律で報告していたため、期待値のコントロールができていない



解決策

- ✓ ステークホルダーの分析を行い、関わり方を計画。
- ✓ ステークホルダーをプロジェクトの関心度、影響力、プロジェクトの理解度など個々に分析を実施。
- ✓ 分析結果に基づき、関わる方法とタイミング、頻度を計画し、計画に沿って情報共有を行う。

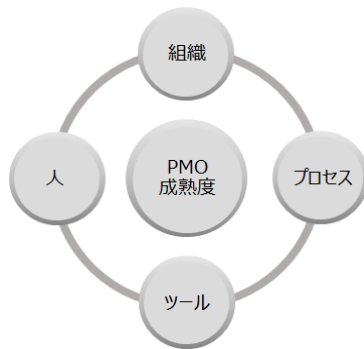


POINT



効果

- ✓ ステークホルダーの期待値をコントロールできるため、**大幅な仕様変更や手戻りが発生しなくなる**



プロジェクト管理ツール

現場のプロジェクトマネージャーからは、プロジェクトマネージャーの役割や、やるべきことは分かっているが、「管理業務に追われて、考える時間がない」「情報量が多すぎて、整理できない」という、切実なお悩みが聞かれます。

どうしたら
解決できるのか???



- チームからあがってくる、レポートの内容やレイアウトがバラバラで、読解に時間がかかる
- メールで送ったり、会議で使用するために、管理帳票のファイルや必要な情報を探すのに時間がかかる
- 議事録から課題やToDoに転記する時の内容の確認に時間がかかる

* 経営側から見ても
仮に、30名のプロジェクトメンバーが1日あたり10分、
これらのコミュニケーションに時間を費やしており、
10分の人件費を500円と仮定すると
↓
非効率なやりとりだけで、年間で約400万円の
コミュニケーションコストを使っていることとなります。

PMOのおすすめ



プロジェクト管理ソフトウェアを導入して、管理帳票やレポートを統一化→情報収集・分析・管理をスムーズに行うことで、作業を効率化しよう

世の中にはオープンソースのものから企業全体でのプロジェクト管理のために開発されるものまで様々な種類のプロジェクト管理ソフトウェアが存在しますが、重要なことは・・・

選ぶ際のポイント1

- ✓ 現場に定着しやすいソフトウェアか？

プロジェクトに適していない、使い方が難しいなど
実態にそぐわない場合は、メンバーに敬遠され、結果、
使われないこととなります。

選ぶ際のポイント2

- ✓ プロジェクト管理プロセスを実行支援してくれる
ものであるかどうか？

プロジェクト管理プロセスが既に組み込まれている、
または柔軟に対応できるものであれば、作業の生産性
が高まります。

選ぶ際のポイント3

- ✓ プロジェクト管理情報を効率的に共有・
メンテナンスできるものか？

情報が一元管理されていれば探す手間も省け、
管理工数を減らすことができ、作業効率が改善
されます。

次ページで、多くのプロジェクトマネジメントを実行支援してきたマネジメントソリューションズが開発した
**プロジェクトマネジメントに関わるノウハウを詰め込んだ
プロジェクト管理ソフトウェア「PROEVER」をご紹介します**



PROEVERは、東証プライム上場の大企業を中心に多くのプロジェクトマネジメントを実行支援してきた株式会社マネジメントソリューションズ（MSOL）の知見を結集したソフトウェア

<https://proever.com/>

こんな悩みはPROEVERで解決！！

課題の進捗状況や
緊急度が見えない

マネジメントの
改善ポイントを
知りたい

鶴のひと声で
プロジェクト方針が
変わりがち

最新の
プロジェクト状況を
定量的に把握したい

不具合の発生・
解決状況が見えない

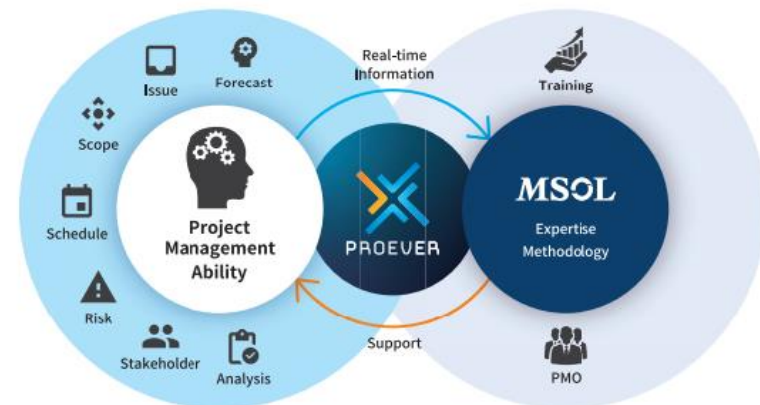
影響範囲がわからず
変更要望を
受け入れてしまった

過去のナレッジが
属人化してしまう

プロジェクトを
分析する観点が
分からない

プロジェクトマネジメントを身につけて、 プロジェクトを成功に導こう

PROEVERは、利用者及びその組織のプロジェクトマネジャーやPMOを育成、
また組織成熟度を向上させることで、プロジェクトを成功に導きます。



豊富なPMOの知識と経験で、貴社のプロジェクトを成功へと導きます。
あなたのプロジェクトを変えていくPROEVERの3つのポイント

① 成功率予測



動いているプロジェクトが
うまく行っているかを
常に把握できたら…

MSOL の実績データに基づき、成功に必要な要素を解析したAIを開発。目標に届かないプロジェクトは開始時から問題を抱えていることが多いため、予測成功率を算出することで潜在的な問題を確認し、開始後の改善に活用することができます。



② リスク分析



予算、時間、仕事量…
落とし穴はどこに？

過去の教訓をもとに、かんたんにリスクを抽出、見える化することができます。リスクに対して発生確率×影響度（スケジュール・コスト・品質）を分析し、重要リスクに先手を講じることで問題を未然に防ぎプロジェクト成功に導きます。



③ スキル診断



組織を横断するプロジェクト。
誰をリーダーにすれば…

プロジェクト成功率を高めるためには、メンバーのマネジメントスキルの把握し継続的に向上させる必要があります。各メンバーが質問に回答するだけで、スキルレベルや人財タイプ、ストレスレベルを簡単に把握できます。



ダッシュボード 全ての情報を一元化

プロジェクト状況を見える化し、最新の情報をもとに正しい意思決定ができます。複数プロジェクトを横断して見える化することが可能です。



グラフで見える化 リアルタイムで分析

進捗・課題・ToDo の情報を一元化し、発生状況をリアルタイムで分析。過去の実績から完了予測も見える化します。



課題・タスク管理 ステータスの見える化

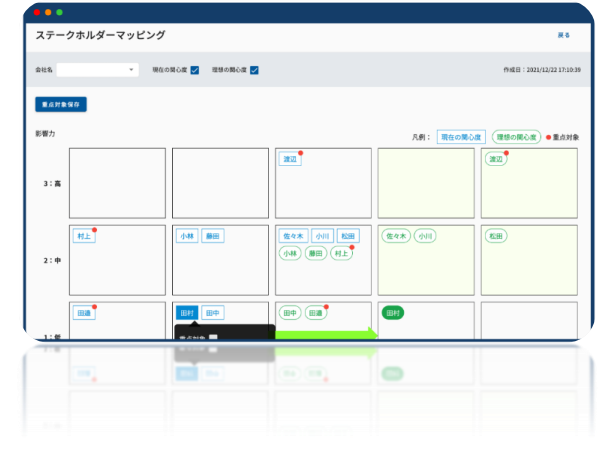
専門家観点のテンプレートを用いて、チームごと、個人ごとに異なるフォーマットで管理していた情報を統一します。同じ精度 (ものさし) で状況を正確に把握できます。

The task management screen shows a list of tasks with columns for '課題番号', '件名', 'ステータス', '緊急度', '対応予定日', '対応チーム', '対応者', '対応日', '完了日', and '備考'.

課題番号	件名	ステータス	緊急度	対応予定日	対応チーム	対応者	対応日	完了日	備考
83	開発機材のデータ連携が実装されていない	遅延中	高	2023/12/24	事業企画チーム	小林			
75	プログラミング言語の互換性が確認されていない	遅延中	高	2023/09/04	エンジニアチーム	佐藤			
42	本番環境でのテスト (または、代替テスト実施) が実施できていない	遅延中	高	2023/12/22	事業企画チーム	吉田			
40	指定された見積もりの方法によって見積もりが実施できず、統一された見積もり方法によって見積もりが実施できていない	遅延中	高	2023/10/30	エンジニアチーム	小林			
38	運用部門 (エンジニア) を巻き込んだプロジェクト推進ができていない	遅延中	高	2023/12/27	システムチーム	小林			
36	決められた役割のキーパーソンがサポートが受けられていない	遅延中	高	2023/01/06	システムチーム	渡辺			
35	他システムとの連携が不明。他システムとの連携責任者が不明	遅延中	高	2023/10/13	エンジニアチーム	山本			
31	個人情報保護や機密情報保持の要件の不明	遅延中	高	2023/01/13	エンジニアチーム				

ステークホルダー 分析 キーマンを味方に

プロジェクト成功の鍵はキーマンの信頼関係の構築です。誰でもできるように、ステークホルダーナビゲーションによりコミュニケーション計画を策定し意思決定を促します。



プロジェクト診断 マネジメント力を知る

プロジェクトマネジメントの成熟度を可視化し、理想値と比較して改善ポイントを把握できます。標準インストールされた診断項目は、MSOLのノウハウ、観点から構成。診断項目はクライアント毎にカスタマイズすることも可能です。



変更管理 クライアントと合意形成

変更要望に対して方針を明確にし、クライアントの要望を全て受け入れるのではなく、影響範囲（対応時期・コスト）を合意して、対応できます。

変更番号	件名	ステータス	変更事由	発注者	対応予定日	対応チーム	対応者
23	<調査員変更> トラム表示「閉鎖日」「終了日」の修正	承認済	仕様変更依頼書	仕様変更	2021/12/14	エンジニアチーム	山本
19	<調査員変更> 報告書の標準変更	承認済	仕様変更依頼書	仕様変更	2021/12/27	エンジニアチーム	山本
17	<調査員変更> 閉鎖チーム・担当変更から表示チーム・責任者に変更	承認済	仕様変更依頼書	仕様変更	2021/08/19	エンジニアチーム	山本
15	<調査員変更> 「終了フェーズ」項目追加	承認済	仕様変更依頼書	仕様変更	2021/11/10	エンジニアチーム	山本
12	<調査員変更> 「ありなし」選択式項目に切り替え	承認済	仕様変更依頼書	仕様変更	2021/12/22	エンジニアチーム	山本
11	<調査員変更> ワークスペース標準化	承認済	仕様変更依頼書	仕様変更	2021/12/27	エンジニアチーム	山本

品質管理 不具合を見える化

テストフェーズやリリース後に発生した不具合（障害・バグ）の発生～解消までの一連の対応状況を正確に把握。発生箇所や発生原因、混入原因など品質評価に必要な項目を入力することで、品質状況を把握し意思決定を加速させます。

番号	件名	ステータス	優先フェーズ	依頼日	緊急度	対応予定日	責任チーム	責任者	備考
18	プロジェクト情報検索で検索結果が表示されずエラーが出ている	承認済	高	2021/11/08	高	2021/12/23	システムチーム	山本	0.1
12	一部機能時に対応予定日が解除されているかのチェックが正常にない	承認済	中	2021/12/22	中	2021/12/28	エンジニアチーム	山本	0.1
11	日報発生時に通知のメールを送行しても画面にエラーメッセージが表示されない	承認済	低	2021/12/15	低	2021/12/22	エンジニアチーム	山本	0.1
5	オプション項目名の更新が反映されず	承認済	高	2021/11/08	高	2021/12/27	山本	山本	0.1
3	検索条件で検索結果も表示できず「サービス一時停止」のメッセージが出る	承認済	低	2021/11/08	低	2021/12/11	山本	山本	0.1
2	作業の進捗を把握して作業の進捗を確認を行うと、更新したはずの報告書/担当チームが更新されない	承認済	中	2021/12/14	中	2021/12/23	エンジニアチーム	山本	0.1
1	情報のボタンをクリックすると画面表示が正常に反映されない	承認済	中	2021/11/07	中		山本	山本	0.1

ナレッジ 成功・失敗を組織知に

過去のプロジェクトの成功・失敗事例を、ナレッジとして蓄積、データベース化。属人化している知識を組織知とし、同じ失敗を繰り返すことはありません。

PMOの必要性
多くの企業で認められているプロジェクトにおいて、PMOを置く必要性は以前より高まっています。PMOは、組織内の人的資源が適切に活用されていることを保証します。しかし、コスト削減の観点からは、PMOの削減が求められ、PMOの削減が求められる場合があります。PMOの削減は、プロジェクトの成功に大きく影響を及ぼす可能性があります。PMOの削減は、プロジェクトの成功に大きく影響を及ぼす可能性があります。PMOの削減は、プロジェクトの成功に大きく影響を及ぼす可能性があります。

PMOのパフォーマンス発揮を支援するPMO
プロジェクトも動かすPMOは、業務の進捗に多くの関与を必要とする場合があります。PMOのパフォーマンスを発揮させるためには、PMOのパフォーマンスを発揮させるためのサポートが必要です。PMOのパフォーマンスを発揮させるためには、PMOのパフォーマンスを発揮させるためのサポートが必要です。PMOのパフォーマンスを発揮させるためには、PMOのパフォーマンスを発揮させるためのサポートが必要です。



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～

プロジェクトを成功に導く司令塔、プロジェクトマネジメントオフィス（PMO）には何が必要か。PMOの必須知識を、人、組織、プロセス、ツールの4つに分けて解説しています。組織については、「参謀型」「管理実行型」「事務局型」に分類。人材については、コンサルタント、コントローラー、アドミニストレーターなどのスキルについて解説。プロセスについては、プロジェクトをコントロールする24の事例を紹介。ツールについては、選定基準とその例が示されています。必要な人材とスキルを確保し、最適な組織を定め、状況に応じて機敏に対処する、新しいPMO像を提供します。

- ・高橋 信也 (著), 峯本 展夫 (監修)
- ・出版社 : 生産性出版; 初版 (2010/7/27)
- ・発売日 : 2010/7/27
- ・単行本 (ソフトカバー) : 206ページ



プロジェクトの成功率の高め方
(2022.11.18)



MIシリーズ シン・トップダウン経営のすすめ
(2021.7.9)



プロジェクトを絶対に失敗させない! やり切るための100のヒント
(2020.11.1)



MIシリーズ 国際競争を勝ち抜くマネジメント
(2019.11.8)



MIシリーズ モビリティシフト
(2018.6.15)



コンサルタントになれる人、なれない人
(2016.11.12)



私のいち押しプロジェクト
(2011.6.4)

MSOLの書籍・記事紹介はこちら

<https://www.msols.com/feature/books/>



マネジメントを、世界を動かすエンジンに。

PMOに関するお問い合わせはこちら

<https://service.msols.com/contact/>