

WHITE PAPER | 2017年6月
プロジェクト・ポートフォリオ管理オフィス

モダン PMO の必要性

急速に変化する世界で成功する方法

目次

PMO の定義	3
モダン PMO の必要性	3
将来のプロジェクト・デリバリ環境	4
モダン PMO	5
モダン PMO のスキルセット	7
まとめ	7

PMO の定義

今日、PMO（プロジェクト、プログラム、ポートフォリオ等の管理オフィス）と呼ばれるものの役割、仕事は何なのでしょう？ その答えは、尋ねた相手／その方の所属業界と役割／そしてその所属企業が PMO をどう活用しているかによって異なります。私たちは今 PMO を 1 つの機能としてとらえていますが、歴史的には PMO は多様な役割と機能を備えた包括的業務を実施するものとして表現されて来ました。あらゆる業界でビジネスのスピードが増し競争が激化する中、企業に価値をもたらす上で PMO の役割は複雑化し、事業推進の中核的な役割を担うようになっています。『モダン PMO』という表現で象徴される様に、新しい PMO 像（役割、存在）では、仕事の仕方、姿勢、立場、考え方に大きな転換が求められています。

- ・プロジェクト中心からビジネス中心へ：プロセスの管理から、事業の支援へ
- ・成果ドリブンから価値ドリブンへ（成果物ではなくメリット）：モノ作り工程のドライブから、価値創出のドライブ
- ・戦術的から戦略的へ（プロジェクトではなくポートフォリオ）：手段、方法でなく、戦略的意思決定へ

これらの考え方を中心に構築した PMO 組織について、CA が最近実施した調査では、以下の効果が認められました。

- ・プロジェクト予算の 80% 以上が PMO を介して管理されている企業の 31.6% では、ビジネス目標の全てを定期的に達成
- ・プロジェクト予算の 20% 未満が PMO を介して管理されている企業では、ビジネス目標の全てを定期的に達成している割合は 23.6%

ビジネス目標を効果的かつ効率的に達成するために、かつては企業の戦略とプロジェクトの実行を結びつけることに焦点を当てた**戦略的エンタープライズ PMO**が登場し、その方法と考え方が確立されましたが、徐々に時代と共に求められるものは変わりつつあります。将来の PMO を定義するものが何かを見きわめる時期にきているのです。

モダン PMO の必要性

現在の PMO モデルはプロジェクト・ポートフォリオ・マネジメント（PPM）の原則に基づいて作られており、プロジェクトチームがスケジュールや予算、スコープといった形式的な目標を守ることも、ビジネス目標の達成が重要であるという現実を受け入れ、名目の制約よりもベネフィットに集中できるよう支援することを目的として作られました。こうした PMO はまた、ポートフォリオの管理と監視の推進役として構成され、少なくとも、プロジェクトの選択とか完成したプロジェクトの間に存在するポートフォリオ管理のサブセット的な役割と見なされておりました。

その結果、ポートフォリオでさえも、大抵の企業では年次で計画された案件の一覧であるとみなされたので、PMO は「ノンコア・イニシアチブ」をビジネスとの整合性と重要性を評価する事なく簡単に除外する傾向がありました。さらに、別な要因として評価されなかった点は、PMO がプロジェクトの**価値の提供**や、**アジャイルメソッド**を使用したプロジェクトとの情報の連携についても限界があったことで、プロジェクトのデリバリの質を改善する為に、アジャイルの活用を増やす推進方法について模索されてきました。Forrester は、この連続した年度単位の計画プロセスが、「**ビジネスが変化したときに企業の方向転換を阻み**」、「**革新的な思考を妨げる**」と指摘しています。¹

よって今日の世界においてそれは、単に持続可能なモデルというだけではありません。組織は、アジャイルを単なるプロジェクト・デリバリ機能と考えるスタンスからさらに一歩進んで、ビジネス全体の運営においてアジャイル原則を統合し、「**モダン・ビジネス・マネジメント**」における新しいベースラインを作ろうと日々進化しています。この新しいモデルの基本的な考え方では、事業というものを変化がほとんど起こらない安定した構造ととらえるのではなく、動的で常に変化し進化するものとしてマネジメントします。いくつかのケースでは、企業がエンタープライズ・アジャイル・メソッドを採用し、同時に、事業計画についても年に一度ではなく定期的な（または継続的な）サイクルで見直すべきだという認識もされています。

Gartner は最近以下のように述べています。「効果的なプロジェクト・プログラム管理オフィス、PMO と EPMO は、上手に管理された変化を加速する事を可能にします。そして、新しい未来に対応する為に、プログラム・ポートフォリオ管理のリーダーは伝統に束縛されず、継続して価値を提供する為に、極力衝突を最小限に抑え、明確なビジネスの意図に答えなければなりません。²

将来のプロジェクト・デリバリ環境

モダン PMO を実現するためには、その全ての責任範囲において、組織に対して将来起こり得る課題を、マクロレベルのトレンドで理解しておく必要があります。まず、企業は引き続き計画サイクルの短縮化に努める必要があります。テクノロジーによって進化するグローバル・エコノミーにおいて、あらゆる業種で競争が激化しているため、企業は数年に一度のサイクルで大規模な変革を行うよりも、マーケットの脅威やビジネス・チャンスに対応できるように、継続的に少しずつ進化するよう方針転換することが必要です。

プロジェクトの観点から見ると、これは戦略計画サイクルの短期化を意味し、多くの業種で四半期の計画サイクルが標準になりつつあります。多くの企業は製品バックログの更新と管理を継続的にを行い、より**継続的な計画モデル**へと移行しています。その結果、予算の承認、計画サイクルが根本的に変わり、一度に承認されるイニシアチブの数が減り、大規模なプログラムが分割されることにより、互いに独立して実行できる自己完結型の要素になっています。こうした要因が相まってプロジェクト・デリバリの様相は根本的に変化しており、このことはテクノロジー関連業界だけでなく、あらゆる業種、部門で起こっています。

たとえ四半期単位の計画サイクルが変わったとしても、企業環境の上流で起きた変化や実行時の変動、期待されるベネフィットの変化があれば、プロジェクトを迅速に適合させることがやはり必要です。その結果、**継続的計画と再計画サイクル**という考え方が生みされ、個別のプロジェクトでもさらに企業全体で統合されたエコシステムとしてのイニシアチブであっても、最適な小規模スケールの調整をする事が可能となりました。こうした変化を加速した要因には以下のようなものがあります。

- 優先順位と目標の変更
- 目標の達成能力に影響する外部へのチャレンジ
- プロジェクト実行における計画との差異
- 価値のコストという点での成果の低さ（労力と支出に対して十分なリターンを得られない）

アジャイル・プロジェクトのアプローチも多くの企業で確立されつつありますが、アジャイルはデリバリ・アプローチのひとつにすぎません。イニシアチブの個別の状況に適合するのであれば選択する、という程度に考えるべきです。より短期の動的なサイクルでプロジェクトの提案、レビュー、承認が行われ、ほとんど絶え間ない調整の流れの中でプロジェクトへの変更が識別されるため、より効果的かつ効率的に対応できることは非常に重要です。さらに、戦略的目標も静的なものではなく競争圧力や関連する外部の力の影響を受け、企業は変化に対して迅速で効果的な対応をさらに求められています。

ビジネス・チャンスや脅威が発生した際に戦略的かつ効果的に方向転換できるかどうかは、企業の成功に大きく影響します。こうした小きざみで動的なリズムは、より効率的で価値ドリブン型のプロセスを可能にしますが、片やリーダーはプロジェクト・デリバリと戦略的洞察の両方について、より総合的に状況を把握し続けることが求められます。

従来のプロジェクト・デリバリ・モデルでは、このことはプロセスと機能の変更に帰結していきませんが、さらに、プロジェクトの監視と管理の方法の変更にも及びます。プロジェクトの進化するニーズに対応し、プロジェクトの目的と成果の整合性を維持／改善するためにチームそのものが変更を特定、開始、実現する権限を持つことが必要です。こうした小規模な実行レベルの方向転換が集まって、戦略的方向転換を推進可能にします。

この「**自律制御**」のアプローチのために、プロジェクトチームは以下を行う必要があります。

- 個別のイニシアチブが企業の目標に役立つことを理解する
- プロジェクトの差異が目標の達成にどう影響するか特定する
- 目標達成のために考慮すべき妥協策の優先順位を判定する
- 企業の環境に変化が起きたときに情報を受け取る
- 互いにまとまり、または関連する目標の達成に取り組むスタッフが、1つのチームとして成果の実現に集中できるようにする

モダン PMO

モダン PMO とモダン・ビジネス管理環境に共通するテーマがあるとすれば、それは**適合性**です。この環境で PMO が成功するには、**変化する企業の優先事項と、小きざみな戦略計画サイクル**を実現しなければなりません。その為には、プロジェクトの実行での変化を把握／評価／対応できるよう、PMO の運用もアジャイルであることが必要です。継続的な変化を受け入れることや、不確実性を受け入れることなどを含め、すべてのプロジェクトチームは適合性というカルチャーを確立する必要があります。結果として、**モダン PMO** は従来のアプローチと同じようにシームレスかつ効果的にアジャイル・プロジェクト・デリバリ技法を取り入れる必要があります（そしてプロジェクトのニーズに応じて適合させる必要があります）。これはマインドセットの根本的な転換となります。

Forrester が指摘しているように、「PMO のリーダーはサーバント / リーダーの精神を持ち、結果重視な管理組織になる必要があります。」³

将来の PMO は、経営チームにとってプランニングの時には、信頼でき価値あるパートナーとなるべきで、計画サイクルの最後に申し訳に後付けされるだけであったり、ポートフォリオのデリバリの時のみ頼られるものであってはならないのです。PMO は定期的な計画のサイクルに統合され、能力やキャパシティ、リスクの制御と分散、個別の作業や関連する作業などの意思決定の承認に貢献できる様に、十分な権限を付与されることが必要です。よって、PMO は戦略プロジェクトの実行を把握するためのファシリテータとして認識されるべきで、その役割を十分生かせる様に組織として権限を付与される必要があります。また、PMO は最初の計画フェーズに関わるのみならず、ポートフォリオを調整し採用するプロセスにもっと関わるべきです。

これは事業計画策定、意思決定からデリバリまでのプロセスに従事する事を意味し最終的には企業内において重要なプロセスになります。

PMO は現在進行中の作業に関する正確で完全な、時宜を得た情報をビジネス部門に伝えるパイプ役になる必要があります。プロジェクトの進捗状況と成果に対してステータスの変化のインパクトを分析できることが重要です。こうした意思決定を推進するデータは、最新の PPM ソリューションの DHW を利用し BI とレポート機能を使い効率的に管理報告できます。しかし将来の PMO はそのデータを活用して、企業の成功の可能性を向上させる実用的な情報に転換するスキルと知見が必要で、これにより、企業は以下のようなメリットを得られます。

- **価値のコストの測定: 正味の最大の貢献を行っているのはどこか、そして成果が不十分なのはどこかについて、誰もが正確に把握できます。**
- **応答時間の短縮: 意思決定者が実用的な情報を早く得られれば得られるほど、ビジネス・チャンスを最大化できる機会も大きくなります。**
- **意思決定の力の向上: より優れた役に立つ情報が、一貫性がある、選りすぐれた選択に繋がります。**

これらのことを理解するレベルに達成する為に、モダン PMO はポートフォリオの各イニシアチブの相互関係を理解しなければならないのですが、それは長期的ベネフィットをドライブするプロダクトポートフォリオ全体の管理能力の向上に繋がることだからです。この点で従来のプロジェクトフォーカスの PMO とは大きく異なり、モダン PMO に期待されるスコープと範囲はさらに幅広いものなのです。

将来の PMO の役割はプロジェクト・デリバリの機能の監視だけでなく、コーチ、メンター、イネーブラ、ソリューション・プロバイダの役をも担います。使用しているデリバリ・アプローチに関係なく、アジャイル・プロジェクト・デリバリの環境も構築し、変更を単に許容するだけでなく、変更を奨励し積極的に受け入れる環境を構築する必要があります。また、PMO はリーダーからチームへの明確で完璧なコミュニケーションを提供できるようにすることが必要で、これによって、チームを取り巻く情報を把握した上での変更が可能になり、その結果、PMO はポートフォリオ自体のメリットの依存性に説明を加えることが可能になります。PMO はアジャイルの、あるいは漸進性の変更など、プロジェクト・デリバリの技術的要素に関する分野のエキスパートとして行動し、ポートフォリオと企業の専門知識を提供して、チームが常に最適な方法で作業できるように支援する必要があります。

モダン PMO のスキルセット

これらすべてを実現するには PMO は**モダン PMO** へと進化し、最大のパフォーマンスを出すために何が必要かを常に考えて、現在の考え方を変える必要があります。ビジネスの焦点と価値に基づくデリバリの重要性が低下することはありませんが、さらにリファインする必要があります。**将来の PMO** は無駄がなく集中的で、管理下のチームには同様の行動を促しますが、これは人員やコストを削減するのではなく、消耗を減らし、混乱を最小限に抑え、方向転換の為に能力を最適化しようとすることを意味します。また、機能面だけでなく優先事項やチームの構成とカルチャーなどの点で、より迅速に変更に適合できるプロジェクトチームの構築が必要になります。

PMO はまた、プロジェクト・データのインベントリの所有、管理、活用も行う必要があります。データ生成の元が従来型プロジェクトでもアジャイル・プロジェクトでも、企業のポートフォリオ・デリバリについてまとまった一つの視点を確立できることが必要で、また、それを経営陣向けの実用的な推奨事項に転換できることが必要です。PMO はトレンドを早期に特定し対応できることが必要で、プロジェクト・ミックスへのトップダウンとボトムアップによる調整により様々な選択肢を分析できなければなりません。さらに、ツールはプロジェクトチームに対して効率的に働く環境を提供することが重要で、それにはコラボレーション（プロジェクトチーム、ポートフォリオ、ステークホルダー間）の活性化、ワークフローの自動化、シングル・データ・エントリの管理などすべてが含まれます。

まとめ

モダン（かつ、将来においても対応できる）**PMO** は、ビジネス中心でプロジェクト・ドリブン型の少数の人々を中心に構築されていくでしょう。彼らは、不確定な環境でも成功する能力と、活きたプロジェクト・デリバリ構造を創出するスキルを兼ね備えている人たちです。さらに組織内外の要因（特に顧客）からくる曖昧なことに対して肝要でなければならぬ戦略的目的が明確な顧客ニーズには素早くバランスより応答し、無理なく受け止めることができなければなりません。また、価値と価値の真のコストに厳しく焦点を当て、経営陣に対してもプロジェクト・デリバリ・チームに対しても同様の行動を促す必要があります。**モダン PMO** のリーダーは**モダンな組織**の中で最もチャレンジングでやりがいのあるロールの一つで、会社全体が本格的なビジネス・アジリティを実現するためのハブとしての転換をリードします。

はじめに、PMO がここ数年どのように進化し、ビジネスフォーカス、価値ドリブンそして戦略的になったかを見て来ました。このアプローチの採用が増えるに従い、以下のような進化がさらに継続することが期待できます。

- プロジェクトフォーカスからビジネスフォーカスへ、そしてビジネスドリブンへ
- 成果ドリブンから価値ドリブンへ、そして価値コストドリブンへ
- 戦術から戦略へ、そして差別化へ

以前	現在	今後
プロジェクトフォーカス	ビジネスフォーカス	ビジネスドリブン
成果ドリブン	価値ドリブン	価値コストドリブン
戦術的	戦略的	差別化

詳細について:ca.com/agilemanagement



ca.com/jp/で CA Technologiesにアクセスしてください



CA Technologies (NASDAQ: CA) は、企業の変革を推進するソフトウェアを作成し、アプリケーションケーショ
ン・エコノミーにおいて企業がビジネス・チャンスを獲得できるよう支援します。ソフトウェアはあらゆる業界で
あらゆるビジネスの中核を担っています。プランニングから開発、管理、セキュリティまで、CA は世界中の企
業と協力し、モバイル、プライベート・クラウドやパブリック・クラウド、分散環境、メインフレーム環境にわたっ
て、人々の生活やビジネス、コミュニケーションの方法に変化をもたらしています。詳細については ca.com/jp
をご覧ください。

- 1 Margo Visitacion 著、Forrester Research, Inc., 「Strategic Portfolio Management Is Agile」、2016 年 7 月 21 日
- 2 Robert A. Handler 著、Gartner, 「Optimizing and Promoting the Value Contribution of the PMO Primer for 2017」、2017 年 1 月 6 日
- 3 Margo Visitacion 著、Forrester Research, Inc., 「Increase Your Value: Become the Modern, Agile PMO」、2016 年 8 月 26 日

Copyright © 2017 CA. All rights reserved. 本書に記載されているすべての商標、商号、サービス・マーク、ロゴは、該当する各社に帰属しています。本書は情報提供のみを目的としてい
ます。この文書は、適用される法律で認められる範囲で CA が「現状のまま」提供するものであり、いかなる種類の保証も伴いません。これには、特定の目的に対する市場性または適合性、
非違法性についての黙示の保証が含まれますが、これに限定されるものではありません。CA は、この文書の使用によって直接的または間接的に生じた損害について、たとえ CA がかかる損
害について明確な通知を受けた場合でも、一切責任を負いません。これには、利益の損失、事業の中断、営業権、データの損失が含まれますが、これに限定されるものではありません。
CS200-280099_0617