

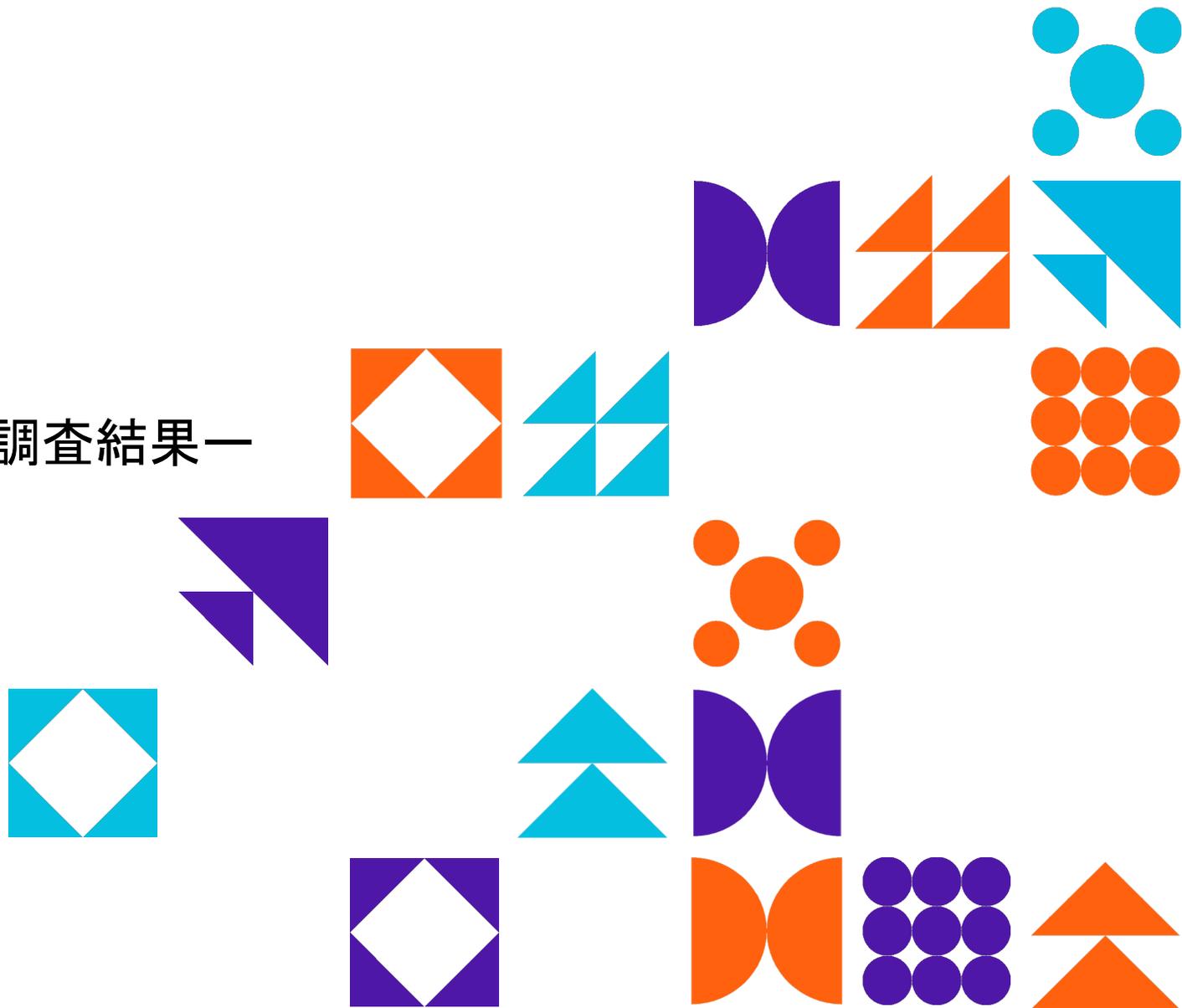
PMO研究会ご報告

—日本国内企業におけるPMO実態調査結果—

2023年6月20日

PMI日本支部 PMO研究会

西原 真仁／阿部 笑子



はじめに

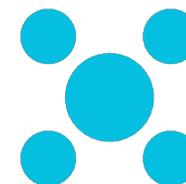
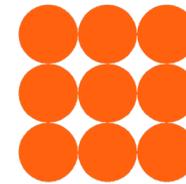
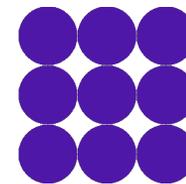
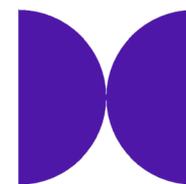
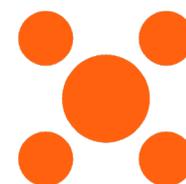
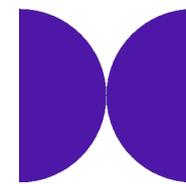
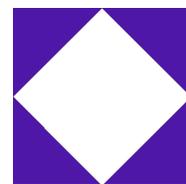
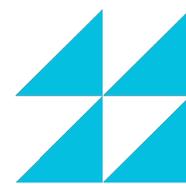
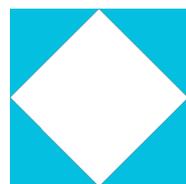
- 今回の法人スポンサー連絡会では、「特集：PMO」ということで、私たちPMO研究会も発表の場をいただくことが出来ました
- PMO研では、長らく過去（2009年）に刊行した「戦略的PMO」の記載内容に基づいて、より経営視点で動く「PMO」を念頭に、日本国内のPMOの実態調査・分析を行ってきました
- 一方で、特にIT企業を中心とした「PMO」の実態は「戦略的PMO」とは若干乖離している面もあり、なかなか本の記載が受け入れられない状態も続いています
- 今回改めて、各法人スポンサー様向けに「PMO」の実態に関するアンケート調査を行いました
改めて各社PMOの直面する課題について認識を共有し、PMI日本支部も一緒に、その課題に向き合えていけたらと考えております

PMO研究会のご紹介とPMI法人 スポンサー様向けアンケートの 狙い

2023年6月20日

PMI日本支部 PMO研究会

代表 西原 真仁



講演者紹介



西原 真仁

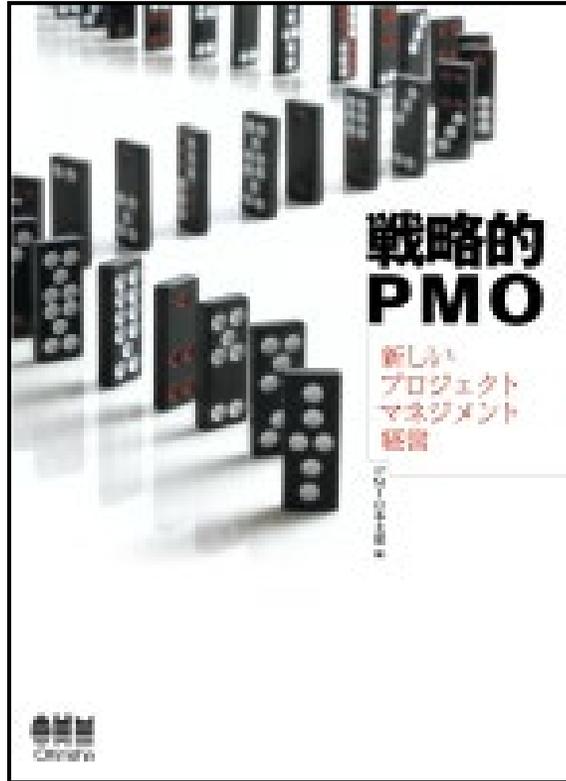
- 日本IBM株式会社
コンサルティング事業本部 セキュリティ領域 シニアプロジェクトマネジャー
- 金融/流通業のPMを経験
- 前職で社内PMO、CSIRT立上げ
- 現在はカード会社のインターネットセキュリティインフラ案件の運用保守PM

- PMO研究会代表
- SDGsスタートアップ研究分科会PMOリーダー
- ビジネスアナリシス研究会 / AI@Work WG2 (AI4PM)
/ ケースメソッドSGメンバ
- JNSA被害調査WG / JP-RISSAメンバ

- PMP®
- プロジェクトマネジャー (IPA)
- 情報処理安全確保支援士 (登録No.010933)

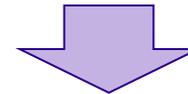
PMO研究会のご紹介

「戦略的PMO～新しいプロジェクトマネジメント経営～」 (2009)



□ 主な内容

「PMOはかくあるべし」という意図のもと、2009年当時の最新のプロジェクトマネジメント組織論を集約し、将来必要となるPMO像を定義した



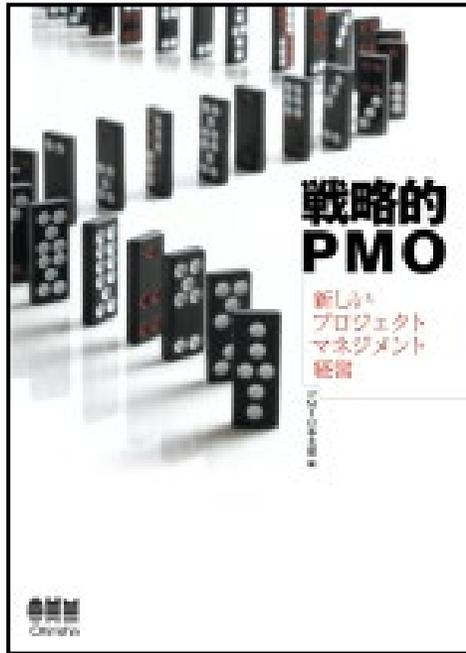
- 刊行後、10年超に渡り、PMO研究会は日本のPMOの実態について事例研究を実施し、その特徴や比較を実施してきた

出展 戦略的PMO 新しいプロジェクトマネジメント経営 PMI日本支部

PMO研究会のご紹介

PMO研究会と「戦略的PMO」の関係

書籍「戦略的PMO」の「かくあるべし」とは「What」中心に記載されている



事例研究
による
実践法
の検証

「PMO研究会」は、事例研究を中心に「HowTo」を検証する
= 「戦略的PMO：実践編」を5つのWG活動を通して研究する

PMO研究会

PMO事例／実践研究

製造業PMO研究

海外PMO研究

アジャイルPMO研究

PMOとDX研究

PMO研究会のご紹介

【部会の位置づけ】

- ・ 「PMO」に関する研究を行う部会（代表：西原 真仁（IBM））
https://www.pmi-japan.org/session/study_club/pmo.php

【主な活動】

- ・ PMOのあるべき姿の研究や、PMO実践に関する情報発信など
- ・ これらの活動を通して、会員自身の研さんや情報交流、最終的には日本のPMOの向上に貢献することを目指す
（今期は25名がアクティブメンバーとして活動中）

【活動日時】

- ・ 毎月第3金曜日 19:00～21:00 にオンライン開催

【特記事項】

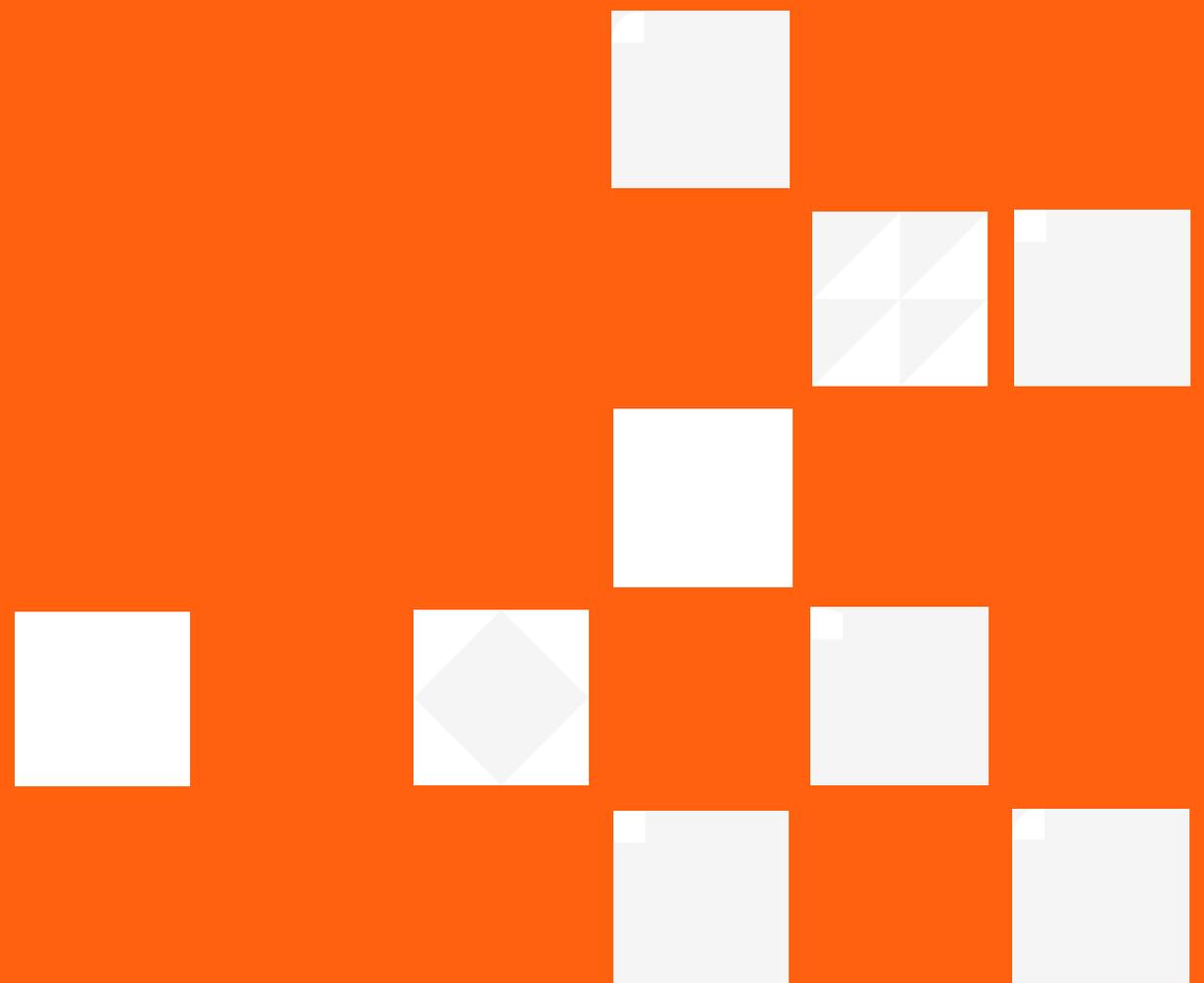
- ・ 研究会全体としての活動以外に、各テーマ別のWG（ワーキンググループ）単位での活動をそれぞれ独自日程で開催

PMO研究会のご紹介

【WG活動状況】・・・現状はいずれもオンライン開催

	WG	WGリーダー	開催頻度	主な内容
1	アジャイルPMO	遠藤猛 (パナソニックコネク)	毎月第1木曜日 20:00~21:00	<ul style="list-style-type: none">・「アジャイルPMO」定義・PMOのアジャイル的振る舞いの整理・議論
2	DX-PMO	小山恵一郎	毎月第二木曜日 19:00~21:00	<ul style="list-style-type: none">・DX推進にあたってのPMOの役割整理・事例学習
3	PMO事例実践	阿部笑子 (クレスコ)	毎月第二金曜日 19:00~21:00	<ul style="list-style-type: none">・ITを中心としたPMOの事例研究・PMO課題に対する実践対策整理
4	海外PMO	高橋一郎 (オリンパス)	偶数月第一月曜日 19:30~21:00	<ul style="list-style-type: none">・海外文献におけるPMO事例学習・海外文献でのPMOの定義学習
5	製造業PMO	富田寛 (リコー)	毎月第四金曜日 19:30~21:00	<ul style="list-style-type: none">・製造業におけるPMO活動整理・製造業PMOに求められるアジャイル/リーンの取り組みの学習

0章 PMOアンケートの 狙い



経緯

過去10年以上にわたって、PMO研で調査してきた日本の「PMO」の傾向

社名	特長	方針管理	方法論管理	PMツール管理	PM技法管理	ガバナンス	リスク管理	PM支援	ベンチマーキング	知的資産管理	教訓管理	プロジェクト情報管理	PM人事	PMコンピテンシー	PMトレーニング	PMコミュニケーション	組織構造	ロール管理	成熟度管理
A社	グローバルIT日本法人	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○
B社	日本大手SI企業	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×	×
C社	中規模IT受注者	○	○	○	×	×	○	×	×	○	○	○	×	×	○	×	×	×	×
D社	住宅金融IT受注者	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	×	×	×	×	○	○	×
E社	IT商社	×	○	○	×	×	○	○	×	×	○	○	×	×	○	×	×	×	×
F社	グローバルIT日本法人	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	×	○	○	○	×	×	×

⇒ 如何に、プロジェクトを「失敗」させないように運営するか、
 という観点でのPMOの設立・機能整理を進めている会社が大多数

PMI本部他の海外PMO事例との違い

一方、これまでの海外文献調査から、以下の違いも明らかになっている

● 海外のPMOで重視されている点

- 経営トップが推し進めるビジネスの成功に直結する組織の成熟度やパフォーマンスに着目
- PMOそのものも、そのときの経営トップの方針を理解し、対象とする組織が同方針実現に適切な行動をとっているかを評価する必要がある
- PMOとは、チェンジリーダーを支援し、改革を推し進めていくブースターそのもの

● 日本のPMOで重視されている点

- 現場組織で実践しているプロジェクトの成功とそのための弱点補強
→ PMの育成や経験に関する項目が多いのもそのため
- PMOは、現場組織が推進する個々のプロジェクトが円滑に進むよう管理（支援や評価）を行うことが求められている

日本のPMOが直面している課題とは？

前述の海外のPMOとの違いからも見えているように、日本のPMOが直面している課題は、日本独自のものがあると推測される



【今回のアンケートの狙い】

- 改めて「日本のPMOが直面している課題」を、今回のアンケート調査を踏まえて明らかにする
- PMI日本支部としてその課題に対して、こういった支援・サポートができるか、明らかにする
- 海外で進んでいる取り組みについても、今後日本で必要となるものなのか、検証を行う

アンケート結果報告に向けて

- 前述の狙いを念頭に、2023年4月の1か月間、法人スポンサーの皆様に、PMOに関するアンケートについて、ご協力いただきました
- その結果、興味深い回答をいただいておりますので、「PMO研究会・事例実践WG」リーダーの阿部から、アンケート結果とその結果に対するPMO研としての考察について、この後、ご報告します
- 引き続きお聞きいただけますと幸いです

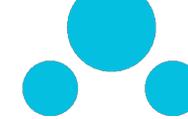
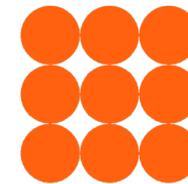
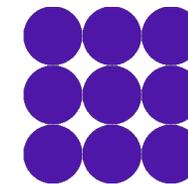
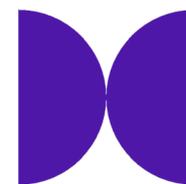
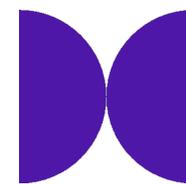
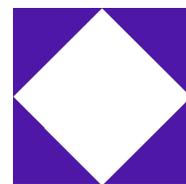
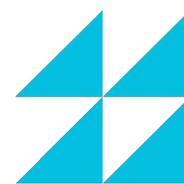
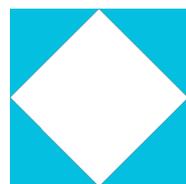
日本国内企業におけるPMOの実態調査

—PMI法人スポンサー様アンケート結果—

2023年6月20日

PMI日本支部 PMO研究会

事例/実践研究WG代表 阿部 笑子





阿部笑子

- PMO研究会 PMO事例／実践研究WG リーダ
- 株式会社クレスコ
品質・プロセス統括本部 品質管理室所属
- 旅行系SEとしてアプリケーション開発のプロジェクトマネージャを経てPMOを担当
現在は全社PMO部門にてPM育成や業務プロセス構築、標準策定に従事
- PMP®
- Scrum Alliance認定スクラムマスター
- 国家資格キャリアコンサルタント

PMO事例/実践研究WGの研究内容

- 主にIT業界を中心とした日本国内のPMOに関する情報について実際の事例を収集し、日本のPMOが実践すべき役割や対応すべき課題について整理し、発信する
- PMI日本支部で発行した「戦略的PMO」の内容について理解を深め、国内外のPMOの実態について事例研究を実施し、その特徴や比較を実施してきている
- 現在の日本のPMOで、まだ実践できていないテーマについて、どのように取り組んでいくべきか意見をまとめ、提言していく

本日のアジェンダ

1章 PMO調査結果（アンケート結果）の報告

2章 アンケート結果の分析・評価（中間報告）

3章 アンケート結果に見るPMO組織の改善の提言

参考資料 PMO調査結果（アンケート結果）全項目

本日のアジェンダ

お伝えしたいこと

1章 PMO調査結果（アンケート結果）の報告

- 第2章で説明する項目に絞って説明

2章 アンケート結果の分析・評価（中間報告）

- 分析・評価結果の報告
- 研究会が過去に調査した国内事例との比較

3章 アンケート結果に見るPMO組織の改善の提言

- PMO改善のヒント・改善の動機づけ

参考資料 PMO調査結果（アンケート結果）全項目

- 全アンケート結果
- これまでの研究結果の一部を紹介

1章 アンケート結果報告



調査概要

調査の趣旨

最近ではPMBOK第7版にもPMOに関する記述が増え、国内でもPMOへの関心が高まっている。一方でPMOに関する体系だったドキュメントや定義はなく、各社でのPMOの取組みもバラバラという状況にもある。そこでPMOに関するアンケート調査を実施し、日本国内のPMOの実態やPMO強化に必要な事項を整理する。

調査方法

期間：2023年4月1日～2023年4月31日

対象：組織内PMO（プロジェクト内PMOは対象外）

調査項目

- PMOの設置について
- PMOの役割について
- PMOの権限について
- PM育成について
- PMO育成について

アンケート回答数：37

アンケート結果のサマリ

アンケート結果を以下の5つの観点で整理・評価

観点	整理、評価内容
PMOの設置	導入当初の課題と現在の課題を比較
PMOの役割	全社PMOと部門PMOの現在の業務とそれぞれの役割の違い
	PMOが支援/監督しているプロジェクトタイプ
PMOの権限について	PMOが担っているリスク管理と注力点
	PMOの意思決定権限の範囲と権限の度合い
PM育成	教育制度の有無、認定制度の有無など
PMO育成	教育制度の有無、認定制度の有無など
	PMOのアサイン状況

アンケート結果のサマリ

➤ PMOの設置

PMO導入時の課題は「標準化を推進する組織がない」「プロジェクト支援組織がない」「プロジェクトの失敗率が高い」が上位であった。

設置後はこれらの課題は低くなっており、「次のプロジェクトに活かされていない」「経営戦略とプロジェクト目標の整合性が取れていない」という課題が上位に上がっている。

アンケート結果のサマリ

➤ PMOの役割

PMOの保有する機能は、**全社PMO**は「**全社的な標準化**」「**ガバナンス機能**」「**経営層の意思決定のサポート**」が高く、**部門PMO**は「**リスクの評価や監視**」「**トラブルの未然防止**」「**プロジェクトの監視**」などプロジェクトを横断的に**管理／検証／フォローする機能**が高かった。

PMOが支援/監督しているプロジェクトタイプの大多数はウォーターフォールであった。

PMOのリスク管理の機能として「**実行中のリスク監視**」「**受注前リスク**」、「**リスク対応計画**」が上位となり、PMOはリスク管理の**必要な機能を担っている**。

アンケート結果のサマリ

➤ PMOの権限について

PMO組織自体に意思決定権限はないが、**PMO意見は社内で尊重されている。**

➤ PM育成について

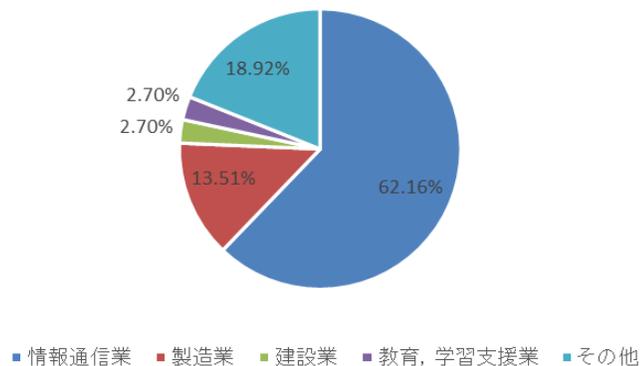
PMの教育プログラムは社内に整備されている。
メンター制度やコミュニティ活動は高くない。

➤ PMO育成について

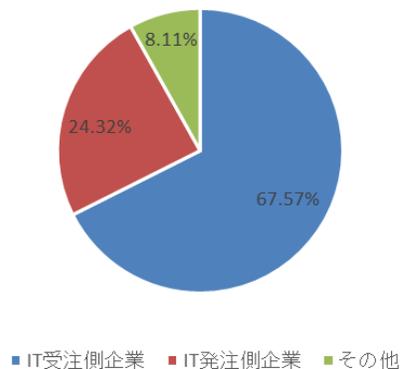
PMO育成プログラムもPMOコンピテンシーの定義もPMO認定制度も整備されていない状況。

アンケート回答企業の概要

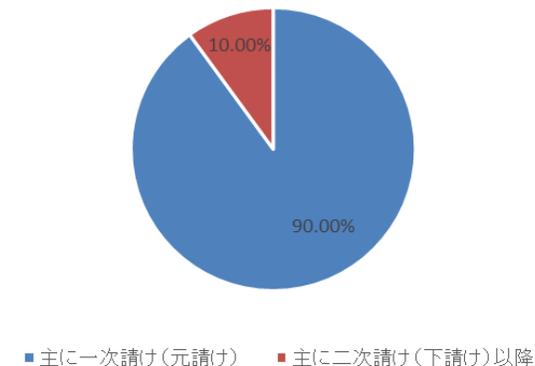
アンケート回答企業の業種



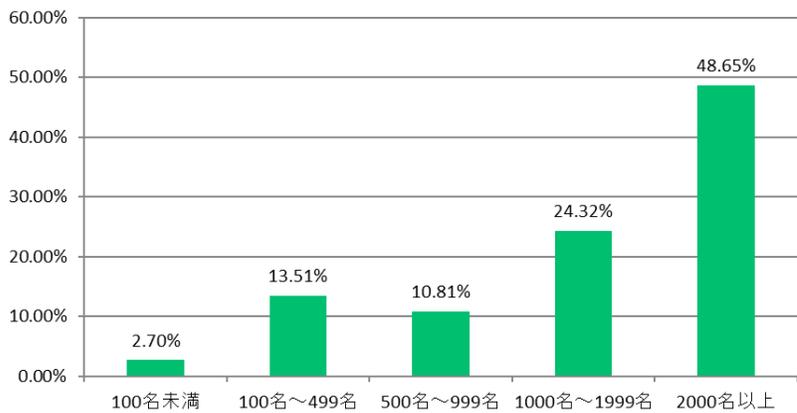
IT発注側企業・受注側企業の割合



IT受注側企業の受注形態



従業員規模



業種

- 情報通信業 62%

発注／受注サイト

- 受注サイト 68%
(一次請け 90%)
- 発注サイト 24%

従業員数

- 2000名以上 49%

PMO導入理由と現在の状況

PMOの導入時と現状について	導入理由	現状	
プロジェクトマネジメント標準化を推進する組織がない	61.11%	33.33%	
プロジェクトマネジメント標準化をする組織があるが推進できていない	13.89%	13.89%	
プロジェクトの失敗率が高い	44.44%	19.44%	
プロジェクトの収支が低い	19.44%	2.78%	
プロジェクトの進捗状況が把握できない	22.22%	8.33%	
プロジェクトの品質を定量的にはかる尺度がない	22.22%	22.22%	
プロジェクトでの成果物（教訓）が次のプロジェクトに活かされていない	36.11%	52.78%	
プロジェクトマネジメントスキルが低い（またはPMが経験不足）	36.11%	25.00%	
PMを定義・認定する仕組みがない	11.11%	25.00%	
PMを育成、または要員確保する仕組みがない	13.89%	22.22%	
プロジェクトを支援する組織がない	55.56%	22.22%	
経営戦略とプロジェクト目標との整合性を取る仕組みがない	27.78%	38.89%	
その他（内容を記入）	0.00%	13.89%	

PMOの導入理由

- 標準化を推進する組織がない 61%
- プロジェクト支援組織がない 56%
- プロジェクトの失敗率が高い 44%

貴社組織の現状

- 成果物（教訓）が次のプロジェクトで生かされない 53%
- 経営戦略とプロジェクト目標の整合性が取れない 39%
- 標準化を推進する組織がない 33%

PMO導入後の現状（フリーコメント）

“個別プロジェクトの目標から全社目標へ” “知見を次に生かす”という
観点から色付け

- 全社PMO、部門PMOの設置により、プロジェクト成功率、プロジェクト採算、プロジェクト推進は改善されていますが、まだ全社的に目標レベルまで到達できてないという状況です。
- PMO導入により、プロジェクトマネジメントの強化、プロマネ育成、PJ失敗率は改善されてきているが、開発部門が主体的に次のプロジェクトに活かすことについてはまだ改善の途上である
- PMOの存在意義・価値を経営・部門ともに理解していない
- PMの世代が変わり、過去のPMの知見が引継がれていない
- 新規事業領域で未成熟なPMが増えている
- プロジェクト品質を全社横串で見る仕組みが人手に頼っており、把握するための全社ITシステムがない。

PMOの現在の業務

PMOの現在の役割や行っている業務（複数回答可）

過去事例と比較

現在の役割・業務	全社PMO	部門PMO
経営戦略・事業戦略及び計画の策定の支援	14.71%	2.94%
プロジェクト、プログラム、ポートフォリオと戦略の整合性チェック	8.82%	5.88%
プロジェクト優先順位付け及び投資対効果（ROI）の最適化	5.88%	2.94%
プロジェクト・プログラムの収益監視	20.59%	11.76%
プロジェクト状況の経営層への報告	52.94%	17.65%
ポートフォリオでの状況・管理状況の監視、及びレポートの実施	5.88%	5.88%
プログラムでの状況・管理状況の監視、及びレポートの実施	5.88%	2.94%
プロジェクトの状況・管理状況の監視、及びレポートの実施	41.18%	32.35%
組織全体のプロジェクトマネジメント方針、方法論の策定及び、標準化	32.35%	17.65%
プロジェクトマネジメントや開発の基準・標準を策定	47.06%	23.53%
ツール・テンプレートの提供	38.24%	35.29%
リスクの評価や管理	26.47%	35.29%
トラブル未然防止	20.59%	32.35%
プロジェクトマネジャーの派遣	2.94%	11.76%
プロジェクト間のリソースやコストの各種調整	2.94%	5.88%
特定プロジェクトのサポート・支援	32.35%	26.47%
プロジェクト・マネジャーのメンタリング・コンサルティング	5.88%	11.76%
トラブルプロジェクトの支援	32.35%	23.53%
プロジェクト教訓・手法・ベストプラクティスの収集と共有	32.35%	20.59%
PMのコンピテンシーを定義	14.71%	5.88%
PMのコンピテンシー度を測定・評価	8.82%	2.94%
トレーニングを含むプロジェクトマネジメント能力開発	26.47%	14.71%
PMOはいない	26.47%	32.35%
その他（内容を記入）	2.94%	2.94%

社名	特長	資金管理	方法論管理	PMツール管理	PM技法管理	ガバナンス	リスク管理	ベンチマーキング	教訓管理	プロジェクト情報管理	PMコンピテンシー	PMトレーニング	PMコミュニティ	組織構造	ルール管理	成熟度管理
A社	グローバルIT日本法人	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
B社	日本大手SI企業	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
C社	中規模IT受注者	○	○	○	×	×	○	×	○	○	×	×	○	×	×	×
D社	住宅金融IT受注者	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	×	×	×	○	×
E社	IT商社	×	○	○	×	×	○	○	×	×	○	○	×	×	×	×
F社	グローバルIT日本法人	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	×	○	○	○	×

30%以上

どのPMOにも実装されている機能が存在
 → これらはPMOとして必須の機能であると考えられる

PMOの現在の業務

PMOの現在の役割や行っている業務（複数回答可）

全社PMOの現在の業務

- **プロジェクト状況の経営層への報告** 53%
- **プロジェクトマネジメント標準の制定** 47%
- プロジェクトの状況・管理状況の監視 41%
- ツール・テンプレートの提供 38%
- 特定プロジェクトのサポート 32%



経営層への報告や全社的な標準化は全社PMO

部門PMOの現在の業務

- ツール・テンプレートの提供 35%
- **リスクの評価や管理** 35%
- プロジェクトの状況・管理状況の監視 32%
- **トラブルの未然防止** 32%
- 特定プロジェクトのサポート 26%



部門の中でのリスクの管理や未然防止は部門PMO

PMOの現在の業務

PMOの現在の役割や行っている業務（複数回答可）

全社PMOの現在の業務

- プロジェクト状況の経営層への報告 53%
- プロジェクトマネジメント標準の制定 47%
- プロジェクトの状況・管理状況の監視 41%
- ツール・テンプレートの提供 38%
- 特定プロジェクトのサポート 32%

部門PMOの現在の業務

- ツール・テンプレートの提供 35%
- リスクの評価や管理 35%
- プロジェクトの状況・管理状況の監視 32%
- トラブルの未然防止 32%
- 特定プロジェクトのサポート 26%



ツール・テンプレートの提供
プロジェクトの状況・管理状況の監視
特定プロジェクトのサポート
は全社PMO、部門PMOともに上位の機能

PMOが支援／監督しているプロジェクト

支援/監督しているプロジェクトのタイプ	
ウォーターフォールのみ	50%
ウォーターフォール+アジャイル	35%

監視が義務付けられているプロジェクトの割合 (プロジェクト数)

- わからない 33%
- 10%以下 27%
- 10%～30%未満 20%
- 80%以上 13%



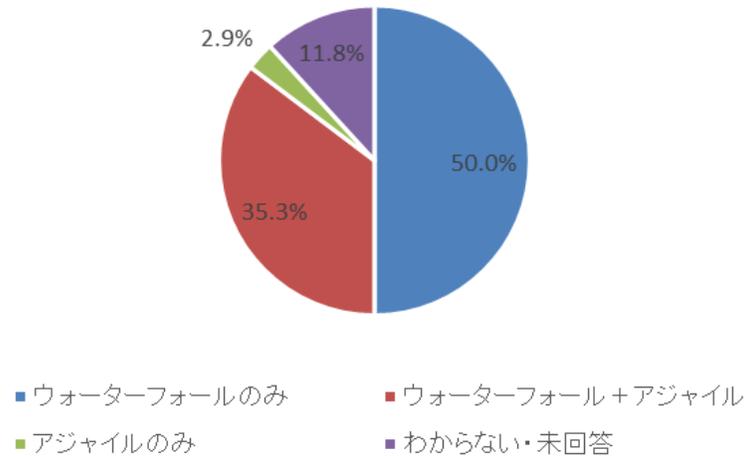
組織内PMOが支援／監督しているプロジェクトタイプの大多数はウォーターフォールである

PMOの形態	プロジェクトの数の割合
全社PMO	10%～30%未満
全社PMO	ごく一部(10%未満)
全社PMO	ごく一部(10%未満)
全社PMO	ごく一部(10%未満)
全社PMO	わからない
全社PMO	ごく一部(10%未満)
全社PMO	わからない
全社PMO	10%～30%未満
全社PMO	わからない
全社PMO	わからない
全社PMO	
全社PMO	30%～50%未満

全社PMOはごく一部のプロジェクトを見ている傾向がある

PMOが支援／監督しているプロジェクト

支援/監督しているプロジェクトのタイプ



アンケート回答企業の組織内PMOが支援/監督しているプロジェクトタイプの大多数はウォーターフォールである

組織内PMOはアジャイルプロジェクトの支援/監督の割合は高くない

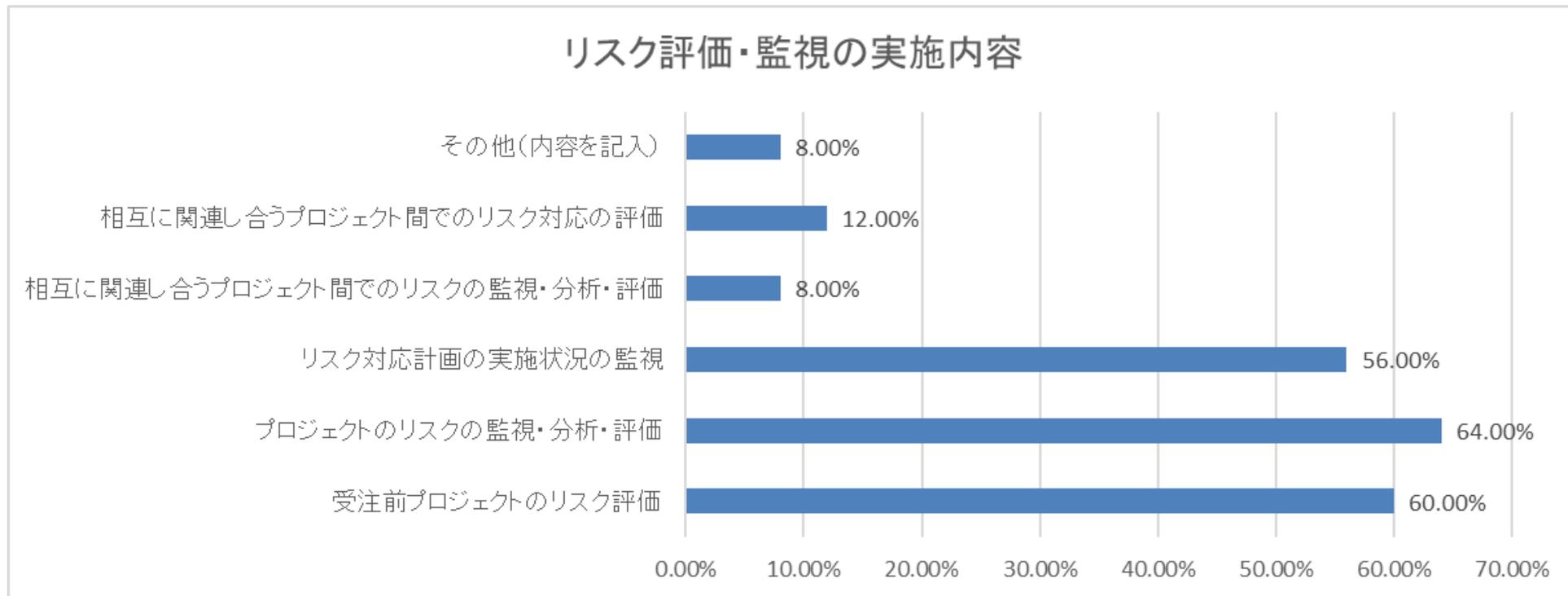
- ✓ ウォーターフォールの支援はできるがアジャイルの支援はできていない可能性がある



- ✓ **組織の仕組みとPMOの両方から課題を掘下げる必要あり**

- アジャイルプロジェクトが支援／監督する基準が選定対象の基準外（例：小規模案件）のために実施していない可能性
- PMOのスキルに問題がある可能性 など

リスク管理



リスク管理・評価内容

- プロジェクトのリスクの監視・分析・評価 64%
- 受注前プロジェクトのリスク評価 60%
- リスク対応計画の実施状況の監視 56%

リスク管理の主要な機能

リスク管理（注力点）

過去のリスク管理で得た知見を“次に生かす”という観点から色付け

- ・ 発現したリスクについて、**同種のリスクが他にないかどうかを注視**している
- ・ 受託時の前提条件、要求と提案の乖離に関するコミュニケーションの質、乖離を埋めるための方策評価
受託後の前提条件の変化、依頼元とのコミュニケーションの質の変化、その他の定量的なデータの変化
- ・ 緊急度、影響度の高いリスクに関しては定例進捗の中で顕在化していないかを監視することに注力している
- ・ 近年では提案時にビジネスリスク（例えば、サービスが要求仕様を未充足の場合、顧客の業務や生活者にどんなインパクトが生じるか等）と対応方針を注視しています。
- ・ 計画通りに対応着手したかどうか。未着手の場合、何らかのトラブルが発生しており、手が回っていない可能性があるため
- ・ 見積りの妥当性
- ・ プロジェクトで把握しているリスクと対策の評価、および**違う視点でのリスクの抽出、追加対策の実施**
依頼
- ・ **過去の失敗PJの教訓より失敗率の高い要因を全社共有し、開発計画にそのリスク対応計画を明示する。**
また継続的にその対策状況を組織やPMOが監視する
- ・ リスクの対策が妥当か、実現可能か
- ・ 初めて採用する技術要素、外的要因の発生、PM負荷への影響、プログラム内でプロジェクト相互に発生する影響

PM育成プログラム、キャリアパス、メンター制度、コミュニティ

PM育成プログラムの内容

- 社内の人材教育プログラム（基礎、プロジェクトマネジメント） 62%
- 社内の人材教育プログラム（初級、入門） 59%
- 社内の人材教育プログラム（応用、ケーススタディなど） 44%

PMキャリアパス制度

- あり 47%
- なし 47%

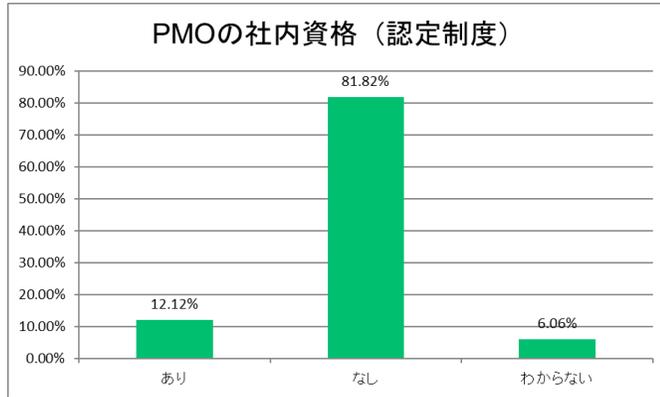
PMメンター制度

- なし 65%
- あり 18%

PMコミュニティ制度

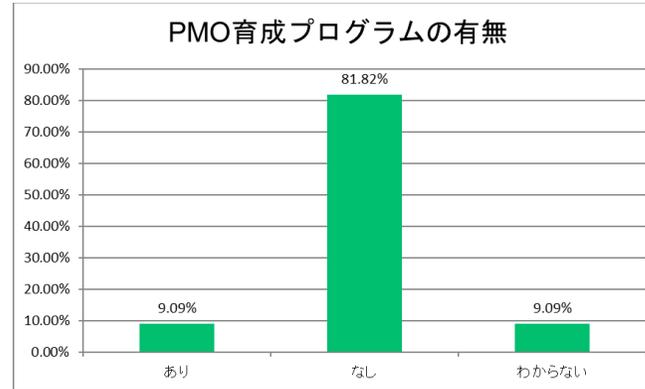
- PMコミュニティが存在しない 44%
- PMコミュニティは存在し、PMOはコミュニティの支援をしている 24%
- PMコミュニティは存在するが、PMOはコミュニティの支援をしていない 21%

PMO認定制度、PMO育成制度、PMOコンピテンシーの定義



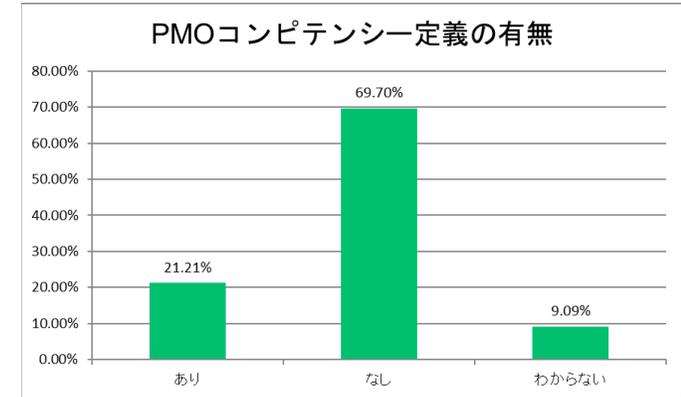
PMOの社内認定制度

- なし 82%
- あり 12%



PMO育成プログラム

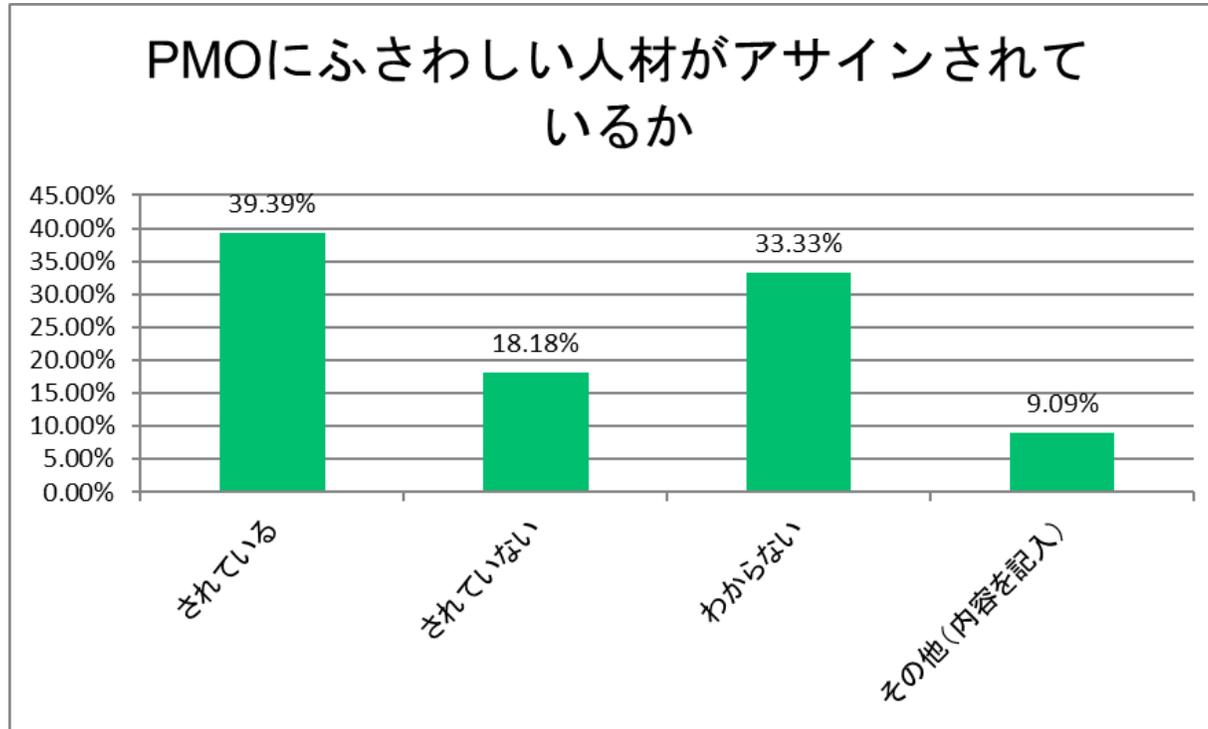
- なし 92%
- あり 9%



PMOコンピテンシーの定義

- なし 70%
- あり 21%

PMO人材アサイン状況



PMOにふさわしい人材がアサインされているか

- されている 39%
- わからない 33%
- されていない 18%

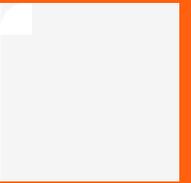
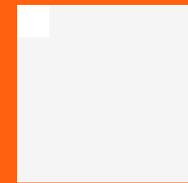
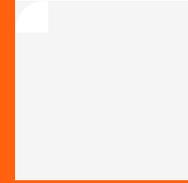


PMO認定制度もPMO育成プログラムもPMOコンピテンシーの定義も整備されていない状況
この状況ではPMOに適切な人材をアサインすることは難しいと考える

その他の内容

- ✓ PM経験が豊富な人材なども多いが、経験が少ない若手の登用もあり一概には判断できない。
- ✓ ある程度PMを経験した有識者をPMOとしているが、大きなプロジェクトの経験有無は個人差あり
- ✓ PMを経験した社員から選出しているが、必要人員数を確保するためにPM経験やスキルがない要員も含まれている

2章 アンケート結果の分析・評価 (中間報告)



全社PMOと部門PMOの役割と機能の違い

- 全社PMO,部門PMOの上位の役割と機能については今までPMO研究会で研究してきた結果と大差がない
- 「特定プロジェクトのサポート・支援」「トラブルプロジェクトの支援」に関しては、これまでの研究では部門PMOであったが、**今回の調査結果では全社PMOの役割としている企業が多かった**
- 「ツール・テンプレートの提供」「プロジェクトの状況・管理状況の監視」は**全社PMO、部門PMOともに上位の機能**



✓ **組織の仕組みとPMOの両方から課題を掘下げる必要あり**

- トラブルプロジェクト数が少なくなったため全社PMOが対応できる数になった
- PMOのスキルに問題があり対応できる人が限られるため
- ユーザーニーズの多様化やテクノロジーの発達を背景として、案件の高度化が進んでおり、これまで違った全社PMOと部門PMOの役割分担になっている

など

PMO組織の現状を考察

PMOの設置により、プロジェクト状況把握ができるようになり、プロジェクト成功率、プロジェクト採算は改善されている。

しかしプロジェクトの過程で得られた情報や知見が『**次のプロジェクトに活かされていない**』『**経営戦略とプロジェクト目標の整合性が取れていない**』という課題が増えている傾向にある。

こういったことから**”全社視点”、“事前対応”に組織は十分に対応できていないという現状**がみることができる。

またリスク管理については、過去のプロジェクトから得た知見を生かすことが課題という意見が出ている。状況は把握できるようになり、情報は教訓として蓄積できているが、その**情報を引き出して活用できていない**現状が見てとれる。つまり、**蓄積した情報を組織の標準として組み込むことができていない**と思われる。

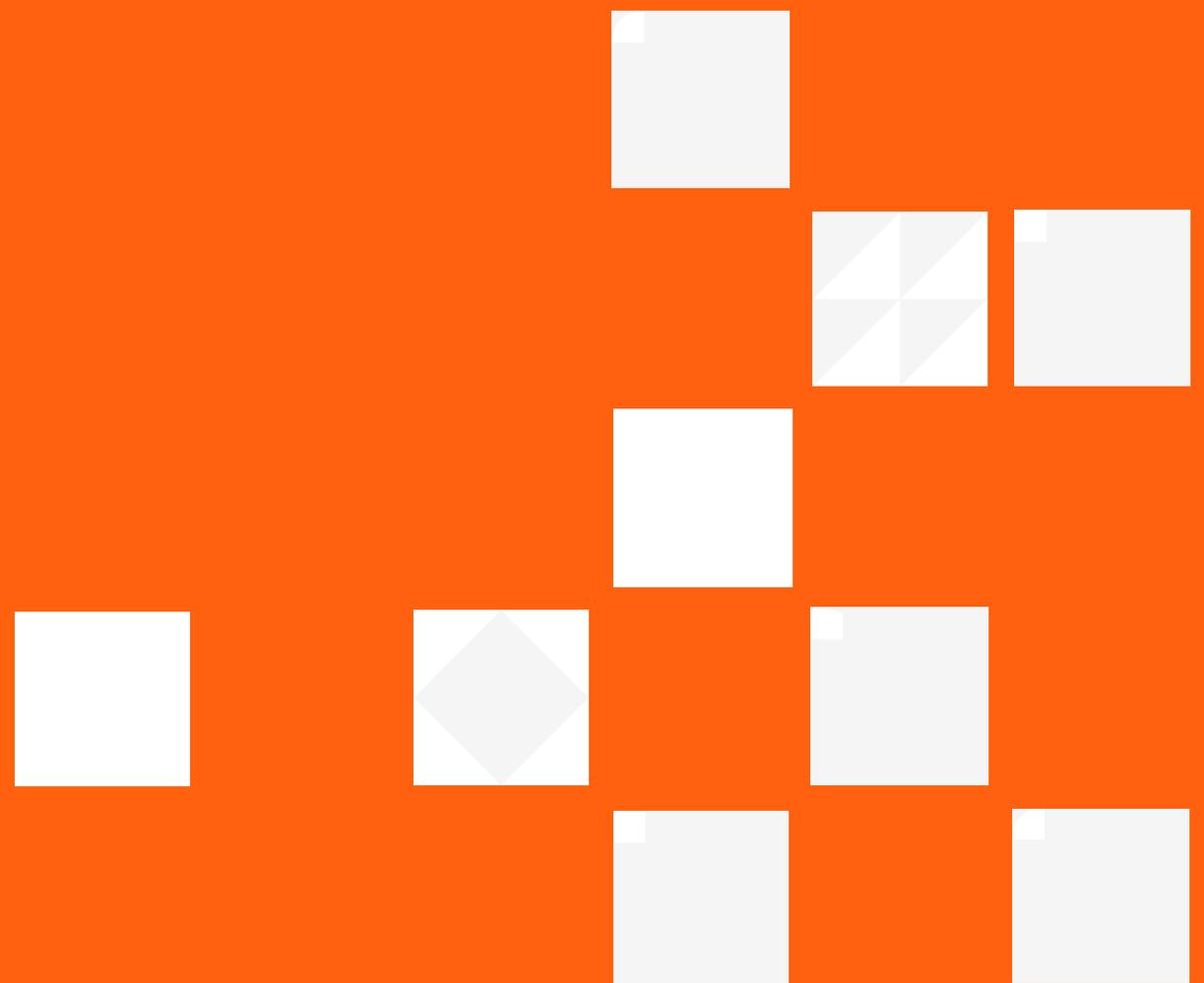
PMO組織の現状を考察

その他に『**PMを定義・認定する仕組みがない**』ことや『**育成や要員確保**』に課題がある。

プロジェクトマネジメント人財の標準の能力開発指標や人材のスキル可視化のために、まずはPMの定義（コンピテンシーの定義）が必要である。

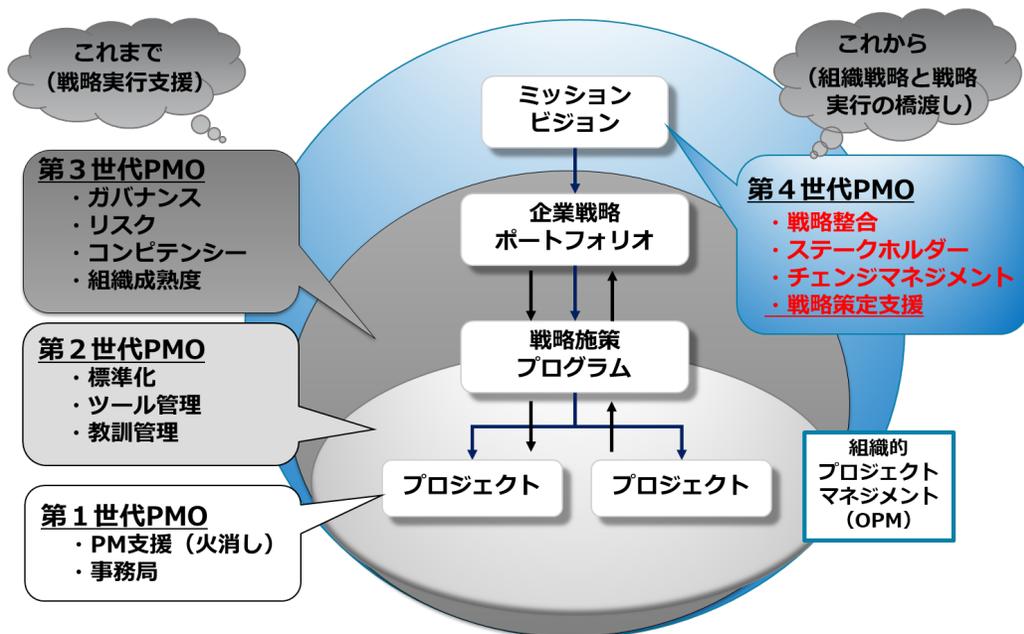
PMO組織自体も『**PMOを定義・認定する仕組みがない**』ことや『**育成や要員確保**』に課題がある。PMOの形態や保有する機能は企業によりさまざまであり、PMOの業務は多岐に渡るのでコンピテンシーの定義や教育などが難しい状況にあると考えられる。

3章 アンケート結果に見るPMO組織の改善の提言



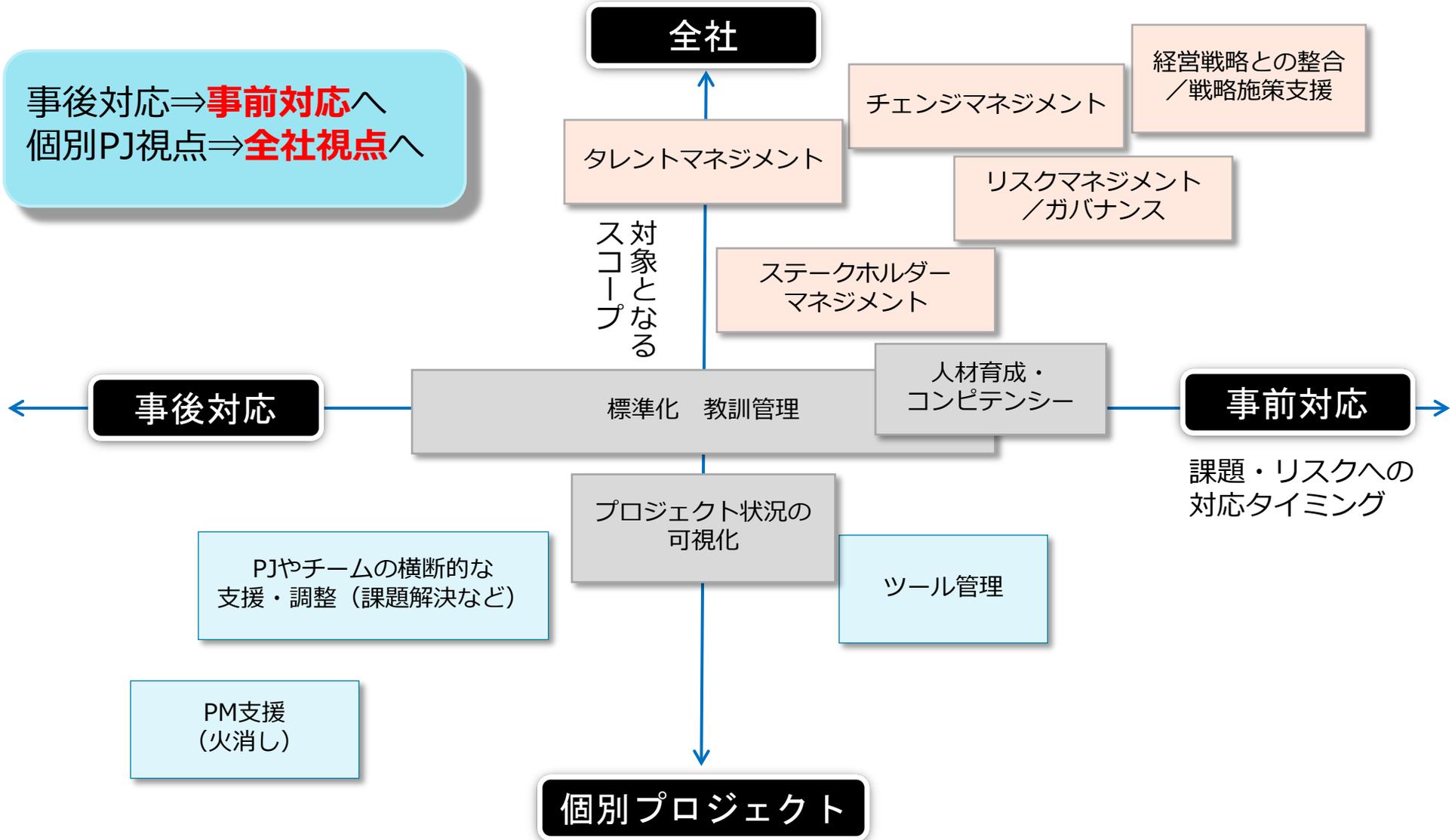
PMOの発展

- ✓ 日本の組織は第1、第2世代のPMOが大多数
(現場のPJを支援する機能としてPMOが定義されている会社が大部分)
- ✓ 部門全体、企業全体としてのプロジェクトマネジメントの最適化に課題がある
- ✓ 海外では、PMOは企業経営そのものに寄与する存在としての活動が主流と
なってきたおり、日本とは事情が異なっている
- ✓ 組織ごとに求められるPMOの機能は異なり、継続的改善が必要



第4世代PMO	戦略整合 戦略策定支援 ステークホルダー チェンジマネジメント 他			
第3世代PMO	ガバナンス リスク コンピテンシー 組織成熟度 他			
第2世代PMO	標準化 ツール管理 教訓管理 他	未だ多数	一部の成熟組織	ごく一部の成熟組織
第1世代PMO	PM支援 事務局 他			

PMOの発展



アンケート結果に見るPMO組織の改善の提言

皆さんの会社のPMOは、その設立目的を果たせていますか？

PMO設置の目的を達成していないのであれば、他社のPMO事例を参考に、自社のPMOの改善に、このアンケート結果をお役立ていただければ幸いです。

もしPMO設置当初の目的にはなかった、より視座の高い（経営レベルの）課題が発生している場合は、第三世代・第四世代PMOの取組についても、ご検討ください。

アンケート結果に見るPMO組織の改善の提言

➤ “実施（保有）している” から “できている”へ

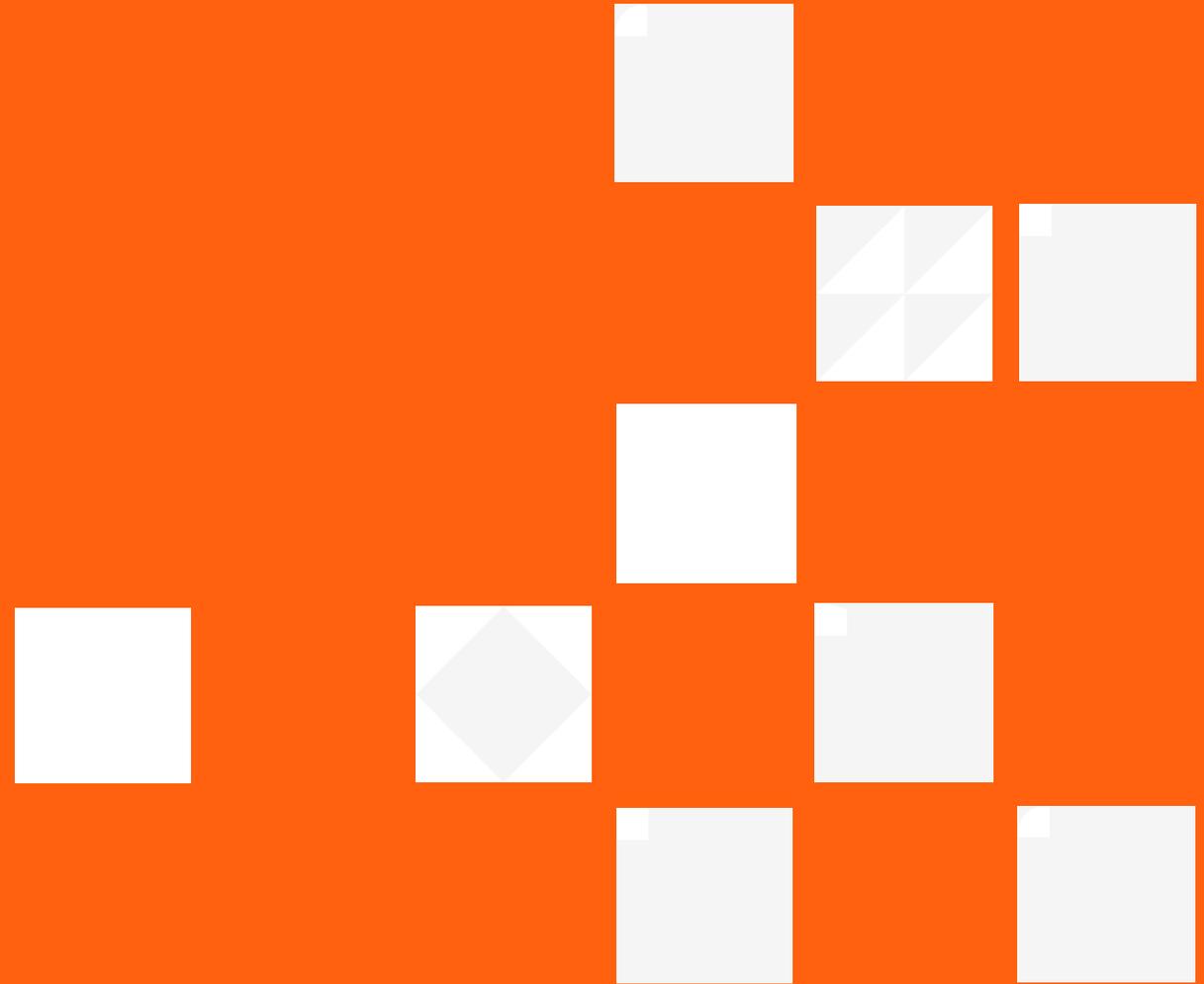
第1～第2世代（「PM支援」「標準化」「ツール管理」「教訓管理」）のPMOの機能を軌道に乗せた後は、第3世代（「ガバナンス」「リスク」「組織成熟度」）第4世代PMO（「戦略整合」「ステークホルダマネジメント」「チェンジマネジメント」「戦略策定支援」）の仕組みを検討する。

個人技から組織技へ。PMOは継続的改善が必須。

➤ 自組織にとって必要な機能を検討する

自組織の環境（変化する経営環境、経営者のPMOに対する意向、既存組織形態など）を考慮して、PMO機能は決定する必要がある。**PMO設立の目的について現状を再評価し、改めて自社のPMOがどういう目的で設置されているかを振り返る。**

参考資料



調査項目

□ PMOの設置について

- PMO設置状況
- PMO設立後の経過年数
- PMOの形態
- PMOの形態の変化
- PMOの導入理由
- 貴社組織における現状

□ PMOの役割について

- PMOに期待される役割や行っている業務の変化
- 全社PMOの役割や行っている業務
- 部門PMOの役割や行っている業務
- PMOが支援／監督しているプロジェクトのタイプ
- 監視及びレポーティングを義務付けられているプロジェクトの数の割合（プロジェクト数）
- リスクの評価や管理として実施していること
- リスクを管理する中で注力していること
- プロジェクト推進役としてPMOが参加している場合、そのプロジェクトにおけるPMOの役割や業務

□ PMOの権限について

- PMOの意思決定権限
- PMOの組織責任者

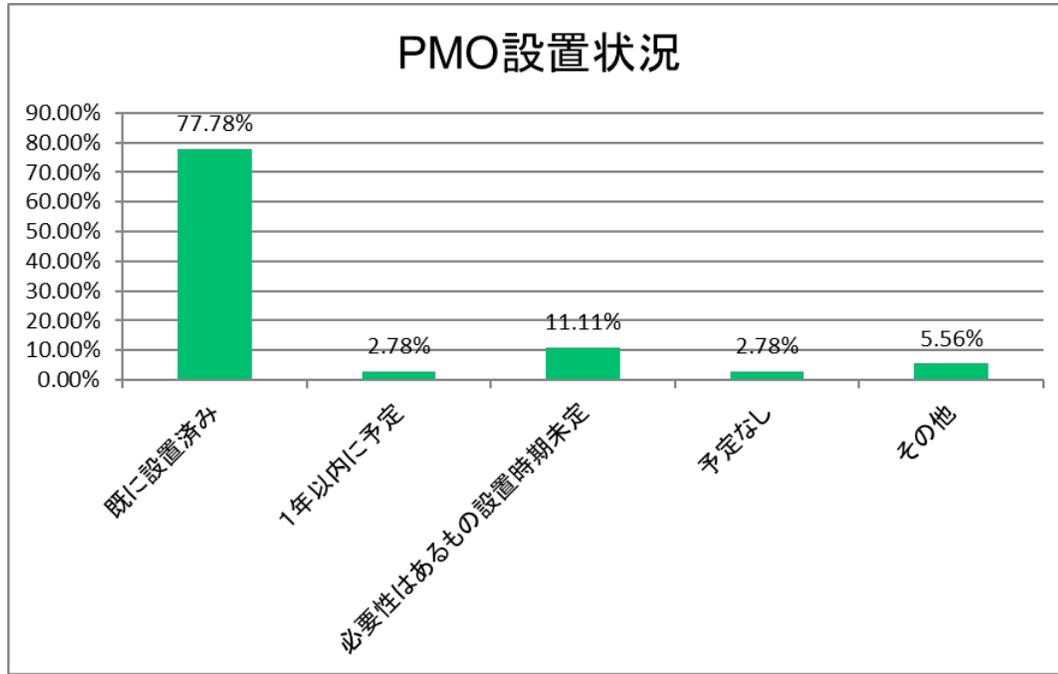
□ PM育成について

- PM育成プログラムの内容
- PMキャリアパス制度の有無
- PMメンター制度の有無
- プロジェクトマネジャーが集う「コミュニティ」の状況

□ PMO育成について

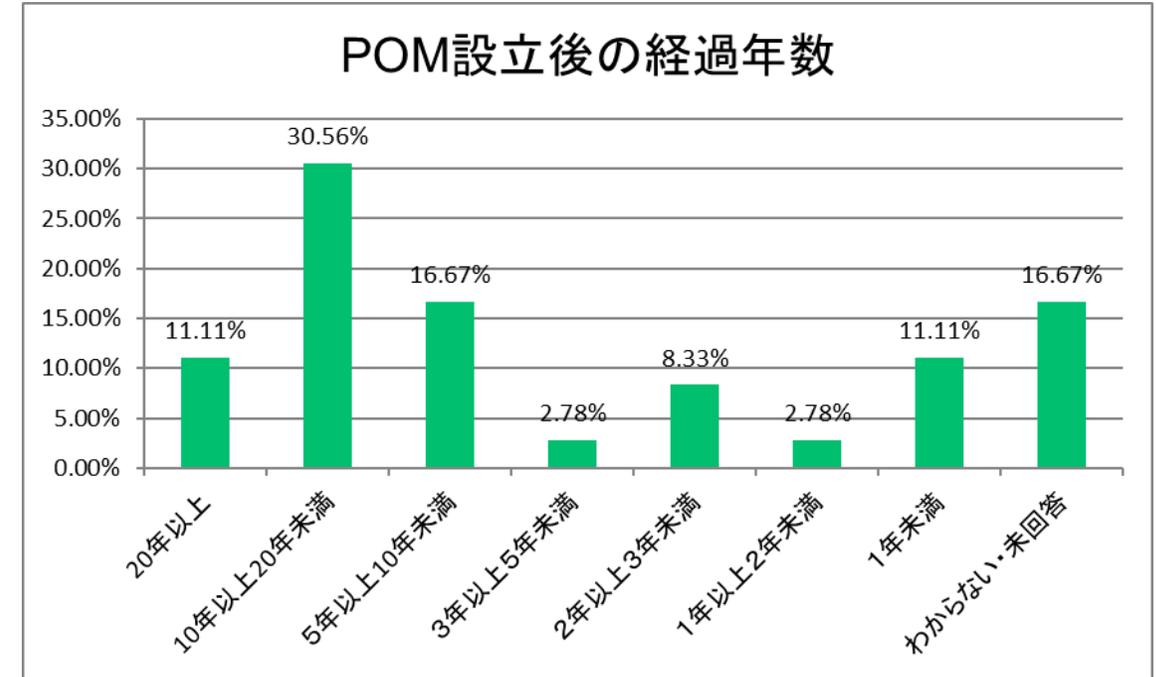
- PMOの社内資格（認定制度）
- PMO育成プログラムの有無
- PMOのコンピテンシーの定義
- PMOのアサイン状況

PMOの設置状況



PMO設置状況

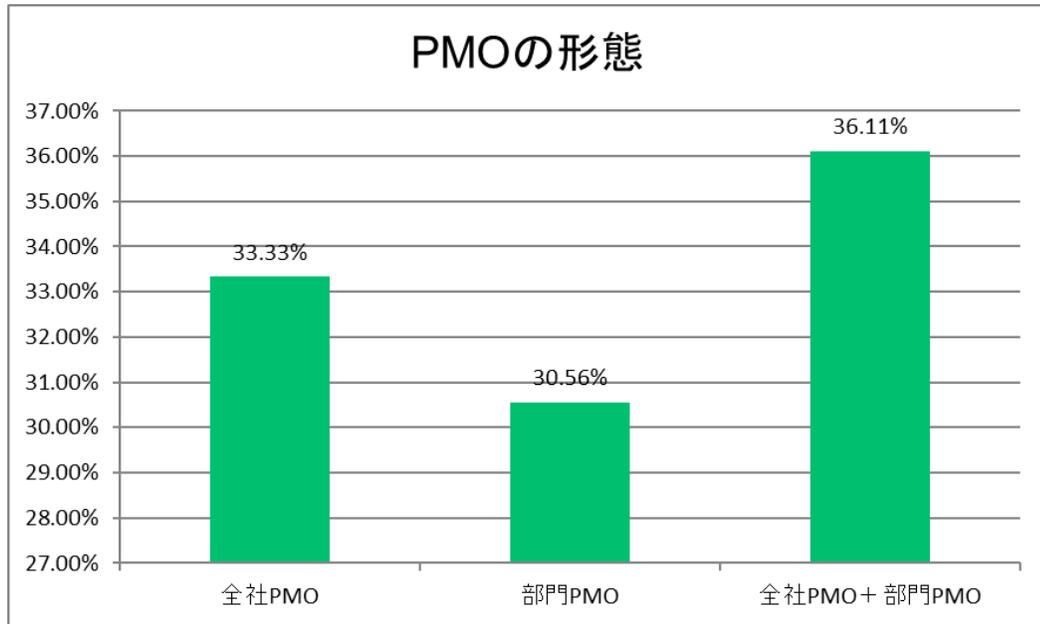
- 設置済み 78%



設立後の経過年数

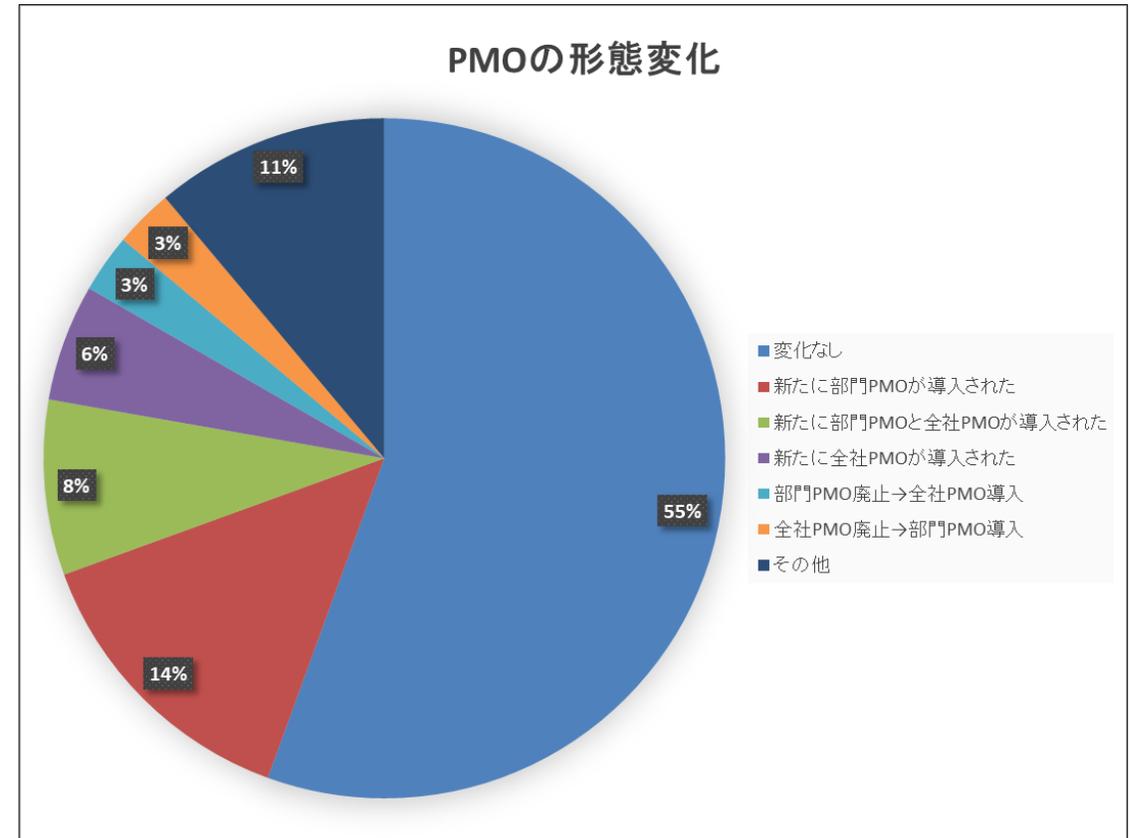
- 10年以上 42%
- 5年以上 17%
- 5年未満 25%

PMOの形態



PMOの形態

- 全社PMO 33%
- 部門PMO 31%
- 全社PMO+部門PMO 36%



PMO形態の変化

- 変化なし 55%
- 新たに部門PMOが導入 14%

PMO導入理由と現在の状況

PMOの導入時と現状について	導入理由	現状	
プロジェクトマネジメント標準化を推進する組織がない	61.11%	33.33%	
プロジェクトマネジメント標準化をする組織があるが推進できていない	13.89%	13.89%	
プロジェクトの失敗率が高い	44.44%	19.44%	
プロジェクトの収支が低い	19.44%	2.78%	
プロジェクトの進捗状況が把握できない	22.22%	8.33%	
プロジェクトの品質を定量的にはかる尺度がない	22.22%	22.22%	
プロジェクトでの成果物（教訓）が次のプロジェクトに活かされていない	36.11%	52.78%	
プロジェクトマネジメントスキルが低い（またはPMが経験不足）	36.11%	25.00%	
PMを定義・認定する仕組みがない	11.11%	25.00%	
PMを育成、または要員確保する仕組みがない	13.89%	22.22%	
プロジェクトを支援する組織がない	55.56%	22.22%	
経営戦略とプロジェクト目標との整合性を取る仕組みがない	27.78%	38.89%	
その他（内容を記入）	0.00%	13.89%	

PMOの導入理由

- 標準化を推進する組織がない 61%
- プロジェクト支援組織がない 56%
- プロジェクトの失敗率が高い 44%

貴社組織の現状

- 成果物（教訓）が次のプロジェクトで生かされない 53%
- 経営戦略とプロジェクト目標の整合性が取れない 39%
- 標準化を推進する組織がない 33%

PMO導入後の現状（フリーコメント）

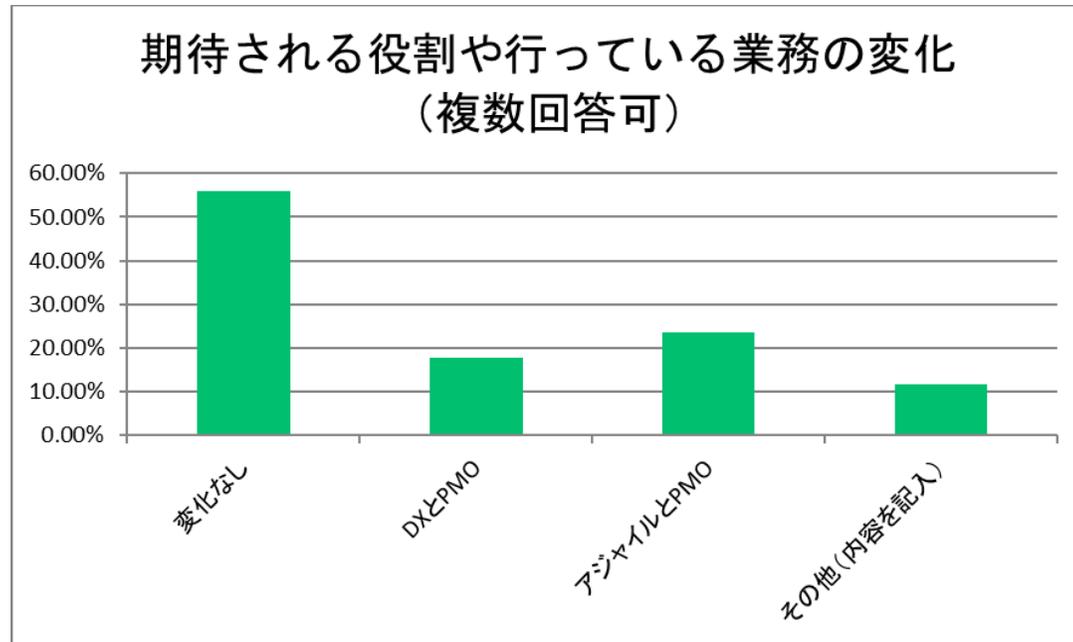
全社PMO、部門PMOの設置により、プロジェクト成功率、プロジェクト採算、プロジェクト推進は改善されていますが、まだ全社的に目標レベルまで到達できてないという状況です。

PMO導入により、プロジェクトマネジメントの強化、プロマネ育成、PJ失敗率は改善されてきているが、開発部門が主体的に次のプロジェクトに活かすことについてはまだ改善の途上である

- ・ PMOの存在意義・価値を経営・部門ともに理解していない
- ・ PMの世代が変わり、過去のPMの知見が引継がれていない
- ・ 新規事業領域で未成熟なPMが増えている

プロジェクト品質を全社横串で見る仕組みが人手に頼っており、把握するための全社ITシステムがない。

PMOに期待される役割や行っている業務の変化



業務の変化

- 変化なし 56%
- アジャイル 24%
- DX 18%

その他の内容

- ✓ 組織変更に伴うPMOへの期待値の変化があるため、それへの対応が求められている。
- ✓ 事業部や部門によりさまざまに把握しきれない。
- ✓ 今後変化が想定されますが、現時点では業務に大きな変更はない認識です。
どちらかというとな社PMOの役割を部門PMOに担ってもらうような動きになると思っております。
- ✓ 若手の育成

全社PMOの現在の業務

全社PMOの役割や行っている業務（複数回答可）

役割・業務	割合
プロジェクト状況の経営層への報告	52.94%
プロジェクトマネジメントや開発の基準・標準を策定	47.06%
プロジェクトの状況・管理状況の監視、及びレポーティングの実施	41.18%
ツール・テンプレートの提供	38.24%
組織全体のプロジェクトマネジメント方針、方法論の策定及び、標準化	32.35%
特定プロジェクトのサポート・支援	32.35%
トラブルプロジェクトの支援	32.35%
プロジェクト教訓・手法・ベストプラクティスの収集と共有	32.35%
リスクの評価や管理	26.47%
トレーニングを含むプロジェクトマネジメント能力開発	26.47%
全社PMOはいない	26.47%
プロジェクト・プログラムの収益監視	20.59%
トラブル未然防止	20.59%
経営戦略・事業戦略及び計画の策定の支援	14.71%
PMのコンピテンシーを定義	14.71%
プロジェクト、プログラム、ポートフォリオと戦略の整合性チェック	8.82%
PMのコンピテンシー度を測定・評価	8.82%
プロジェクト優先順位付け及び投資対効果（ROI）の最適化	5.88%
ポートフォリオでの状況・管理状況の監視、及びレポーティングの実施	5.88%
プログラムでの状況・管理状況の監視、及びレポーティングの実施	5.88%
プロジェクト・マネジャーのメンタリング・コンサルティング	5.88%
プロジェクトマネジャーの派遣	2.94%
プロジェクト間のリソースやコストの各種調整	2.94%
その他（内容を記入）	2.94%

全社PMOの現在の業務

- プロジェクト状況の経営層への報告 53%
- プロジェクトマネジメント標準の制定 47%
- プロジェクト状況の監視 41%
- ツール・テンプレートの提供 38%

その他の内容

- ✓ 事業本部、製作所、事業部門などにより製品の性格、契約の形態、開発規準などが大きく異なり、内容もレベルも違うため、回答するのが難しい。

部門PMOの現在の業務

部門PMOの役割や行っている業務（複数回答可）

役割・業務	割合
ツール・テンプレートの提供	35.29%
リスクの評価や管理	35.29%
プロジェクトの状況・管理状況の監視、及びレポーティングの実施	32.35%
トラブル未然防止	32.35%
部門PMOはいない	32.35%
特定プロジェクトのサポート・支援	26.47%
プロジェクトマネジメントや開発の基準・標準を策定	23.53%
トラブルプロジェクトの支援	23.53%
プロジェクト教訓・手法・ベストプラクティスの収集と共有	20.59%
プロジェクト状況の経営層への報告	17.65%
組織全体のプロジェクトマネジメント方針、方法論の策定及び、標準化	17.65%
トレーニングを含むプロジェクトマネジメント能力開発	14.71%
プロジェクト・プログラムの収益監視	11.76%
プロジェクトマネジャーの派遣	11.76%
プロジェクト・マネジャーのメンタリング・コンサルティング	11.76%
プロジェクト、プログラム、ポートフォリオと戦略の整合性チェック	5.88%
ポートフォリオでの状況・管理状況の監視、及びレポーティングの実施	5.88%
プロジェクト間のリソースやコストの各種調整	5.88%
PMのコンピテンシーを定義	5.88%
経営戦略・事業戦略及び計画の策定の支援	2.94%
プロジェクト優先順位付け及び投資対効果（ROI）の最適化	2.94%
プログラムでの状況・管理状況の監視、及びレポーティングの実施	2.94%
PMのコンピテンシー度を測定・評価	2.94%
その他（内容を記入）	2.94%

部門PMOの現在の業務

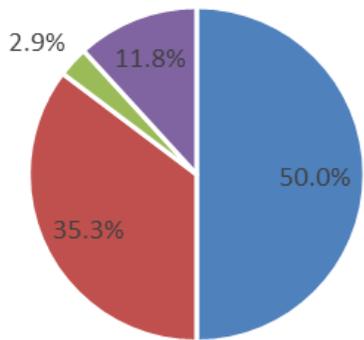
- ツール・テンプレートの提供 35%
- リスクの評価や管理 35%
- プロジェクトの状況・管理状況の監視 32%
- トラブルの未然防止 32%
- 特定プロジェクトのサポート 26%

その他の内容

- ✓ 事業本部、製作所、事業部門などにより製品の性格、契約の形態、開発規準などが大きく異なり、内容もレベルも違うため、回答するのが難しい。

PMOが支援／監督しているプロジェクトのタイプ

支援/監督しているプロジェクトのタイプ



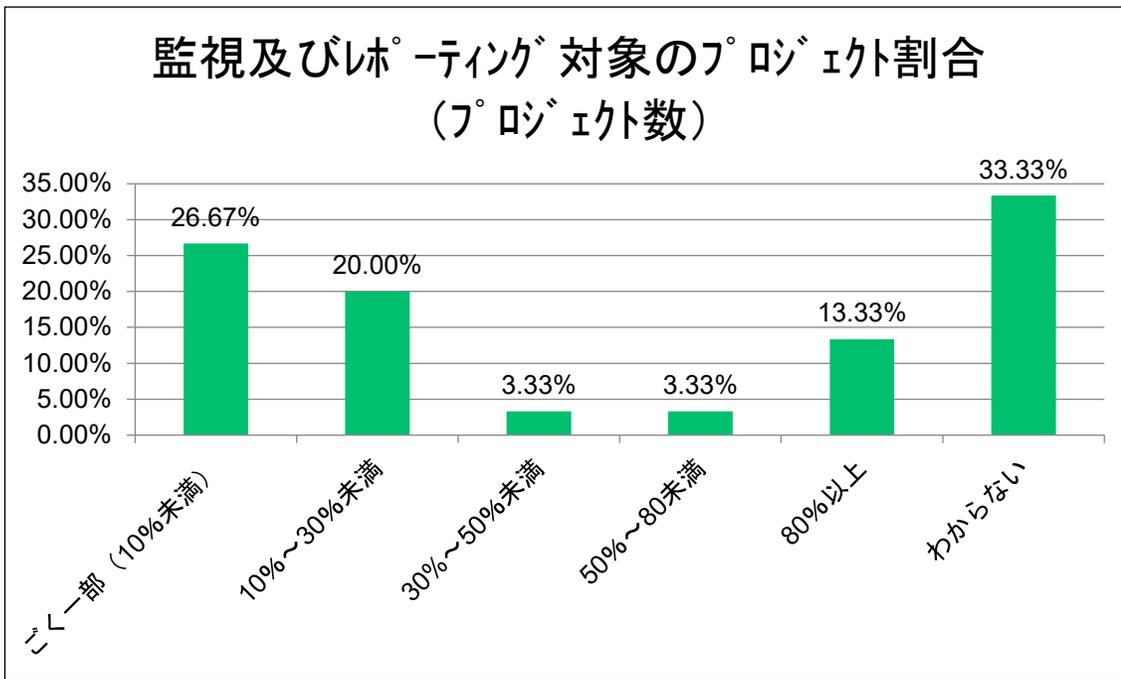
- ウォーターフォールのみ
- ウォーターフォール+アジャイル
- アジャイルのみ
- わからない・未回答

ウォーターフォールのみ 50.0%
ウォーターフォール+アジャイル 35.3%

アンケート回答企業の組織内PMOが支援/監督しているプロジェクトタイプの大多数はウォーターフォールである

監視対象プロジェクト数

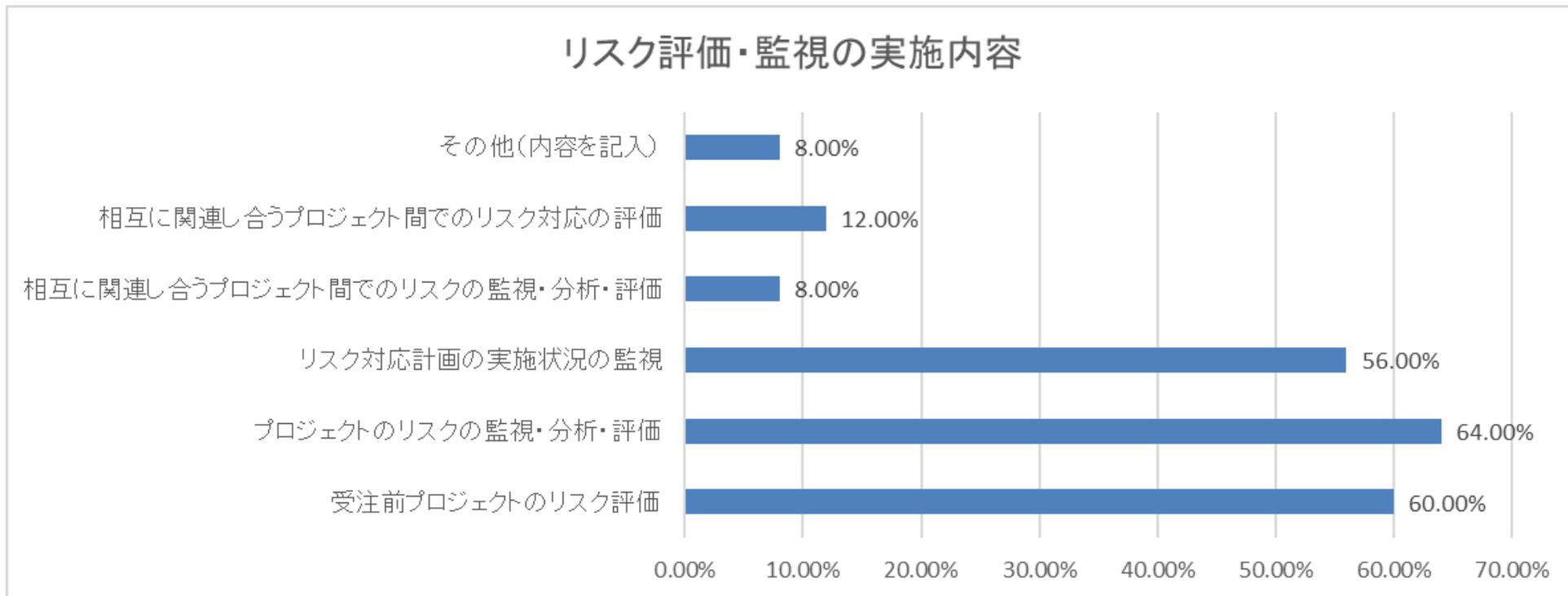
義務付けられているプロジェクトの数の割合（プロジェクト数）



監視対象プロジェクト数

- わからない 33%
- 10%以下 27%

リスク管理



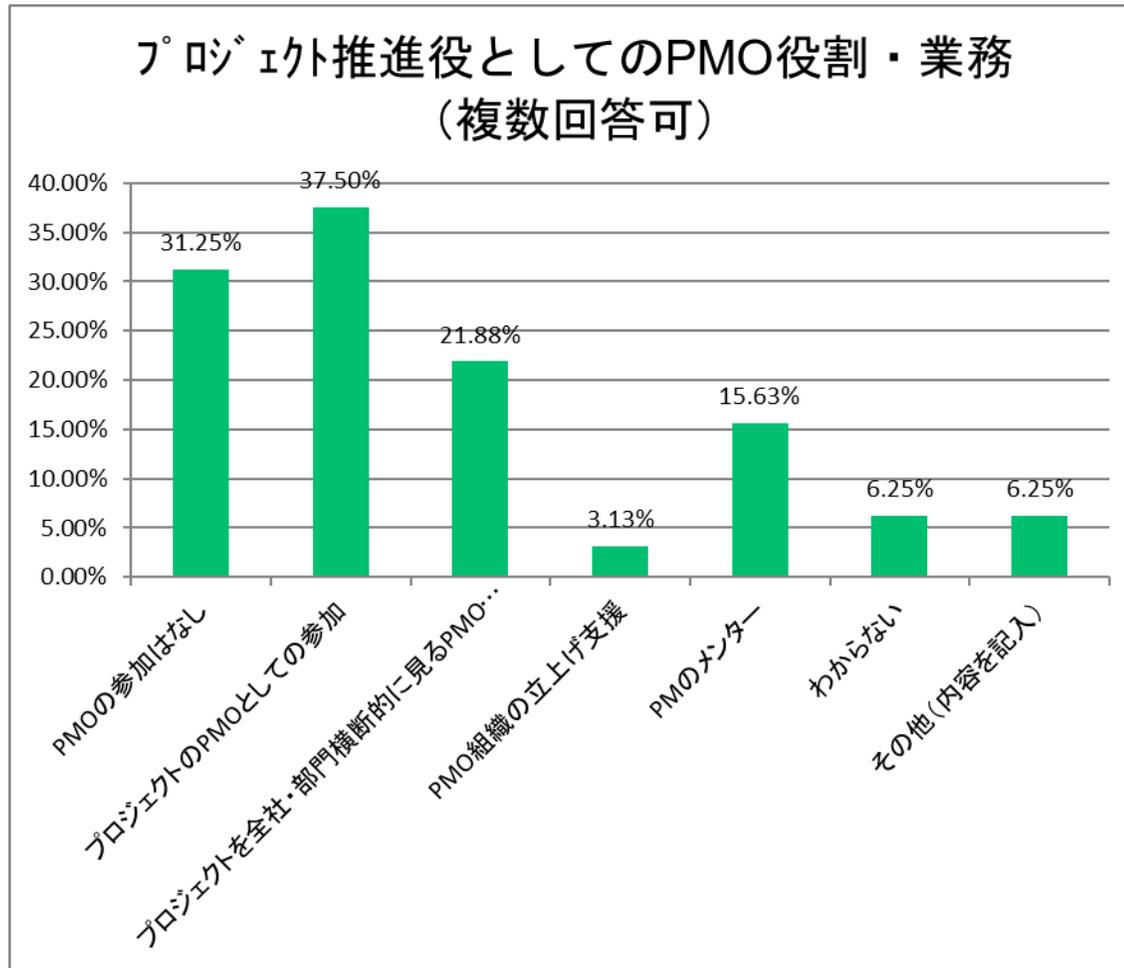
リスク管理・評価内容

- プロジェクトのリスクの監視・分析・評価 64%
- 受注前プロジェクトのリスク評価 60%
- リスク対応計画の実施状況の監視 56%

リスク管理（注力点）

- ・ 発現したリスクについて、同種のリスクが他にないかどうかを注視している
- ・ 受託時の前提条件、要求と提案の乖離に関するコミュニケーションの質、乖離を埋めるための方策評価
受託後の前提条件の変化、依頼元とのコミュニケーションの質の変化、その他の定量的なデータの変化
- ・ 緊急度、影響度の高いリスクに関しては定例進捗の中で顕在化していないかを監視することに注力している
- ・ 近年では提案時にビジネスリスク（例えば、サービスが要求仕様を未充足の場合、顧客の業務や生活者にどんなインパクトが生じるか等）と対応方針を注視しています。
- ・ 計画通りに対応着手したかどうか。未着手の場合、何らかのトラブルが発生しており、手が回っていない可能性があるため
- ・ 見積りの妥当性
- ・ プロジェクトで把握しているリスクと対策の評価、および違う視点でのリスクの抽出、追加対策の実施
依頼
- ・ 過去の失敗PJの教訓より失敗率の高い要因を全社共有し、開発計画にそのリスク対応計画を明示する。
また継続的にその対策状況を組織やPMOが監視する
- ・ リスクの対策が妥当か、実現可能か
- ・ 初めて採用する技術要素、外的要因の発生、PM負荷への影響、プログラム内でプロジェクト相互に発生する影響

プロジェクト推進役としての役割



プロジェクト推進役としての役割

- プロジェクトのPMOとして参加 38%
- プロジェクトに参加しない 31%
- プロジェクトを全社・部門横断的に見るPMOとして参加 22%

その他の内容

- ✓ 設問の推進役という意図が分からないのですが、全社PMOとしてプロジェクトに参画する場合は部門横断的に見えています。
- ✓ 中規模以上のプロジェクトの場合は、プロジェクト内でPMOを設置し、有識者をアサインしています。そのため、全社PMOもしくは部門PMOがプロジェクトのPMOとしてプロジェクト推進を担うことはあまりありません。

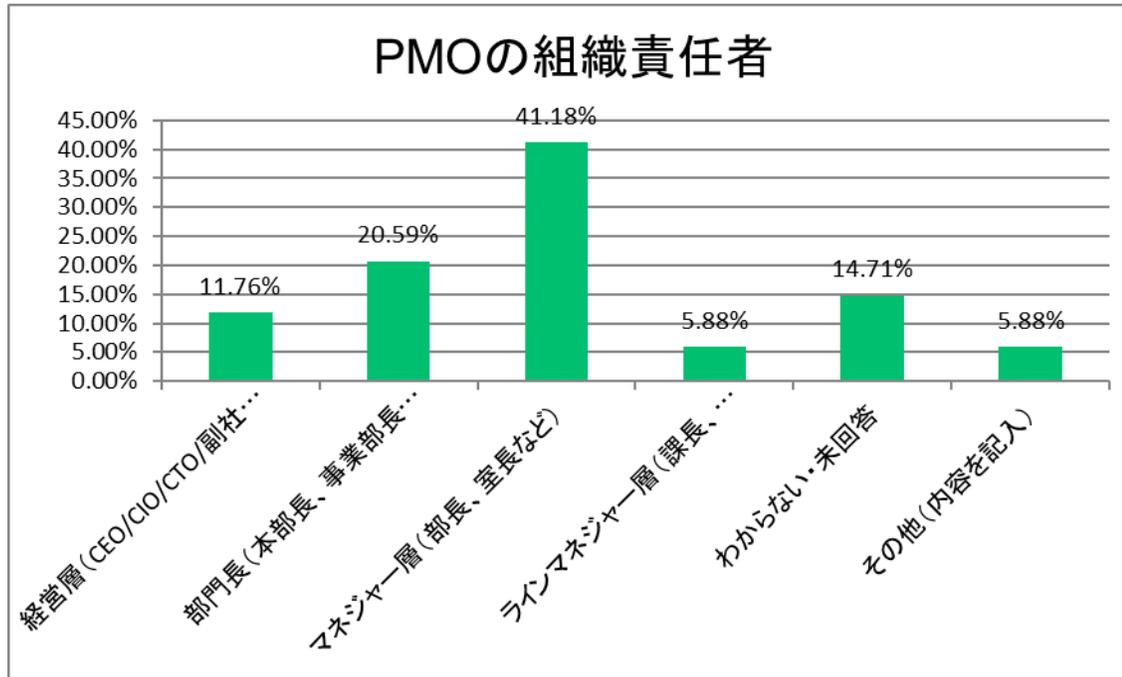
PMOの意志決定権限

意思決定権限	割合
PMまたは組織責任者よりも強い意志決定権限を持つ	2.94%
PMまたは組織責任者と同等の意思決定権限を持つ	8.82%
プロジェクトまたは組織内の特定の領域について、多少の意思決定権限を持つ	5.88%
意思決定権限は持たないが、PMまたは組織権限者に対して意見具申は強い力を持つ	41.18%
意見具申を行うが、ほとんど意思決定権限は持たない	14.71%
基本的に計数管理と報告のみであり、意思決定に関与することがない	5.88%
わからない・未回答	14.71%
その他（内容を記入）	5.88%

その他の内容

- ✓ 全社PMO、部門PMOのメンバの権限自体はそれほど強くないですが、大きな案件は、全社審査会等で審査しますので、その際には経営層を含めたメンバから指摘があり、それは強い意思決定権があります。

PMOの組織責任者



PMOの組織責任者

- マネジャー層 (部長、室長など) 41%
- 部門長 (本部長、事業部長など) 21%
- 経営層 (CEO/CIO/CTO/副社長など) 12%

その他の内容

- ✓ 外資系特有の組織構造のため、上記にあてはめて回答するのが難しい

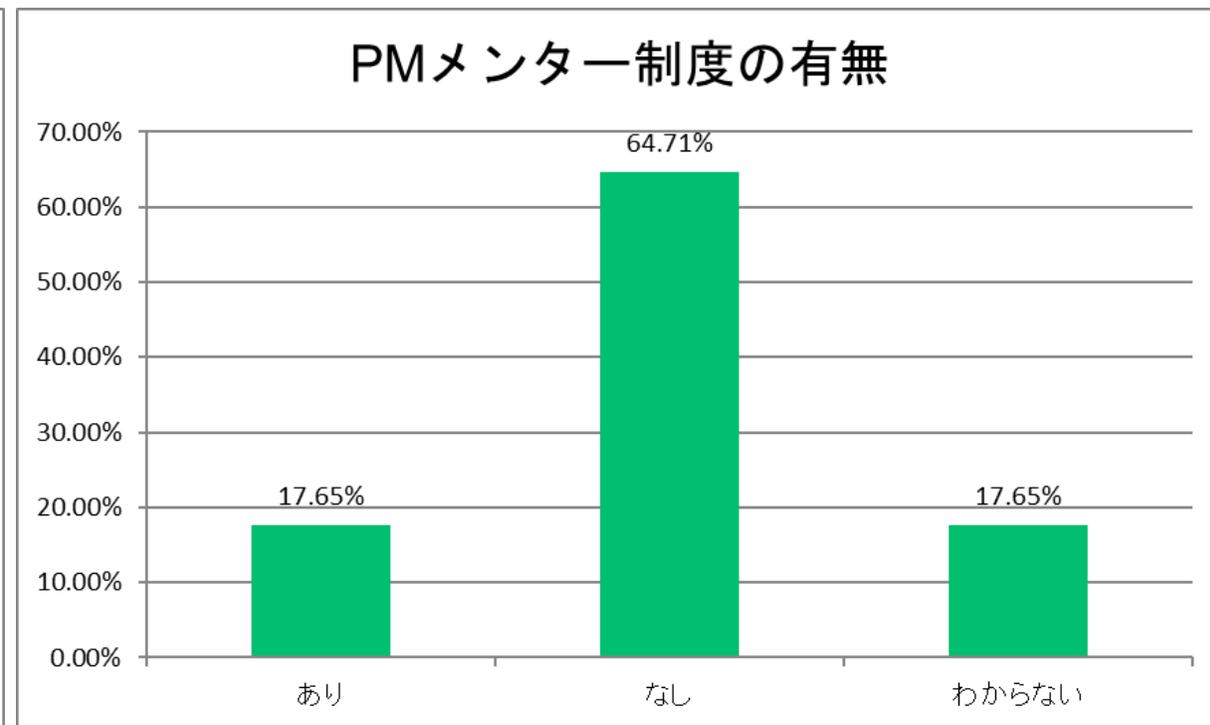
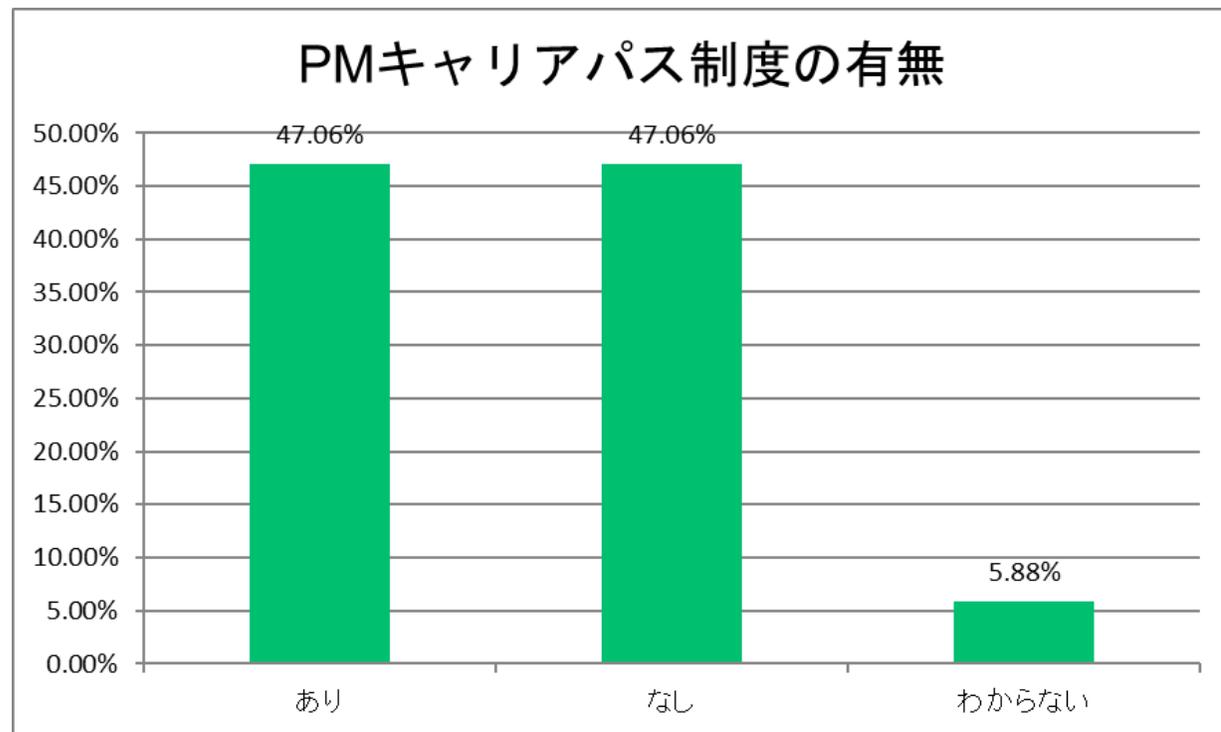
PM育成プログラム

育成プログラム内容	割合
社内の人材教育プログラム（初級、入門）	58.82%
社内の人材教育プログラム（基礎、PMBOKに基づきプロジェクトマネジメント全体像の基礎知識を身に付ける）	61.76%
社内の人材教育プログラム（応用、ケーススタディなど用いて、より実践的な知識と技術の習得）	44.12%
社内の人材教育プログラム（知識エリア個別（PMBOK第6版のカテゴリー分け）テーマ研修）	17.65%
社外の人材研修プログラムを活用	44.12%
わからない	8.82%

PM育成プログラムの内容

- 社内の人材教育プログラム
（基礎、プロジェクトマネジメント） 62%
- 社内の人材教育プログラム（初級、入門） 59%
- 社内の人材教育プログラム（応用、ケーススタディなど） 44%

PMキャリアパス制度、PMメンター制度



PMキャリアパス制度

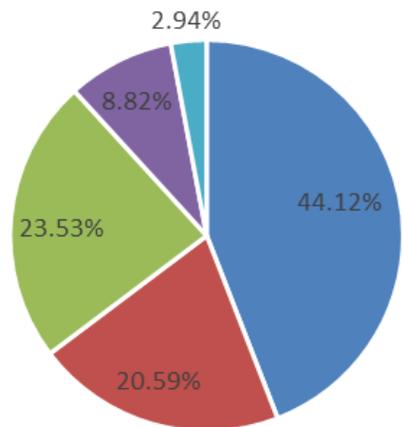
- あり 47%
- なし 47%

PMメンター制度

- なし 65%
- あり 18%

PMコミュニティ制度

PMコミュニティ



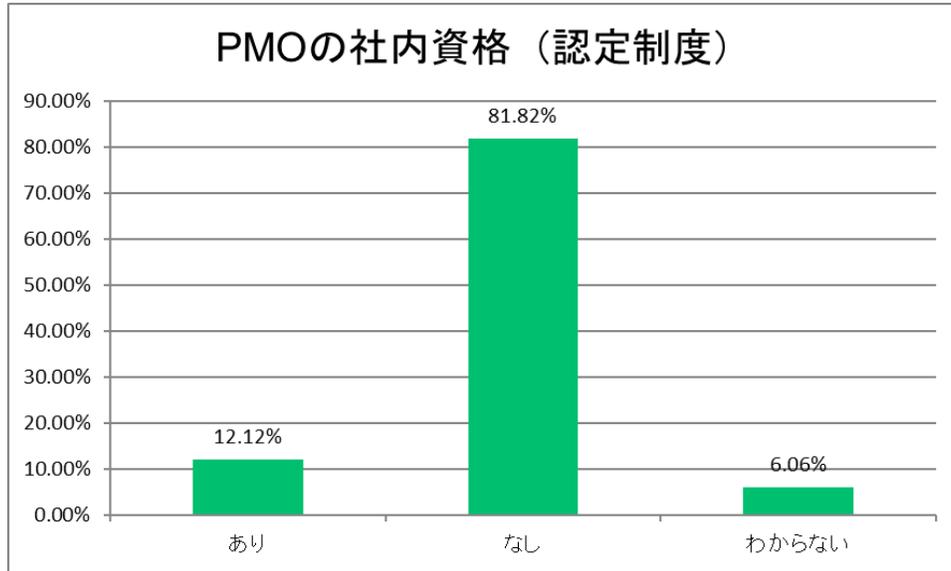
- PMコミュニティが存在しない。
- PMコミュニティは存在するが、PMOはコミュニティへの支援を行っていない。
- PMコミュニティは存在し、PMOはコミュニティへの支援を行っている。
- わからない・未回答
- その他(内容を記入)

PMコミュニティ制度	割合
PMコミュニティが存在しない。	44.12%
PMコミュニティは存在し、PMOはコミュニティへの支援を行っている。	23.53%
PMコミュニティは存在するが、PMOはコミュニティへの支援を行っていない。	20.59%
わからない・未回答	8.82%
その他（内容を記入）	2.94%

その他の内容

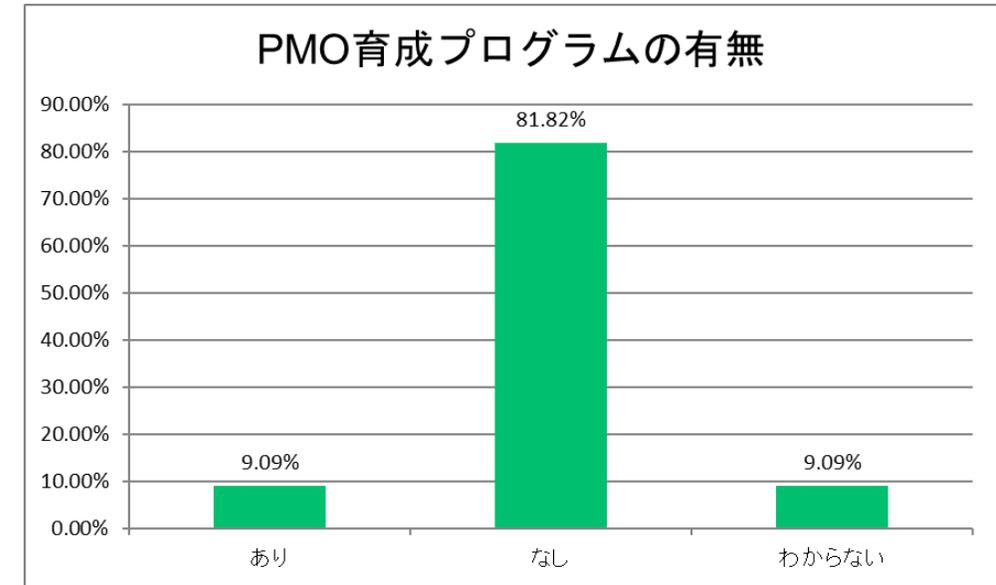
- ✓ QMS委員会という形式でPMとPMOが品質マネジメント活動を実施している

PMO認定制度、PMO育成制度



PMOの社内認定制度

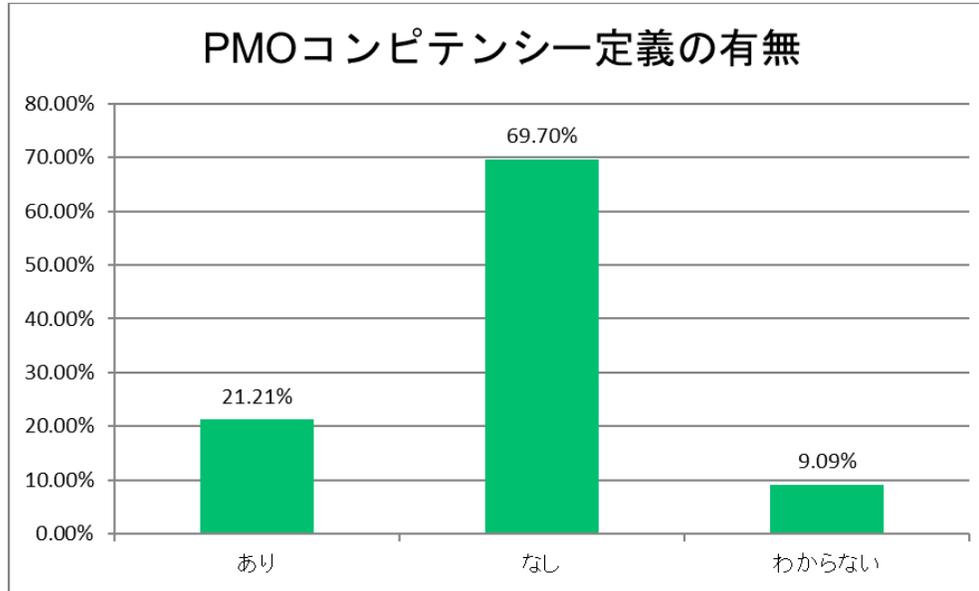
- なし 82%
- あり 12%



PMO育成プログラム

- なし 92%
- あり 9%

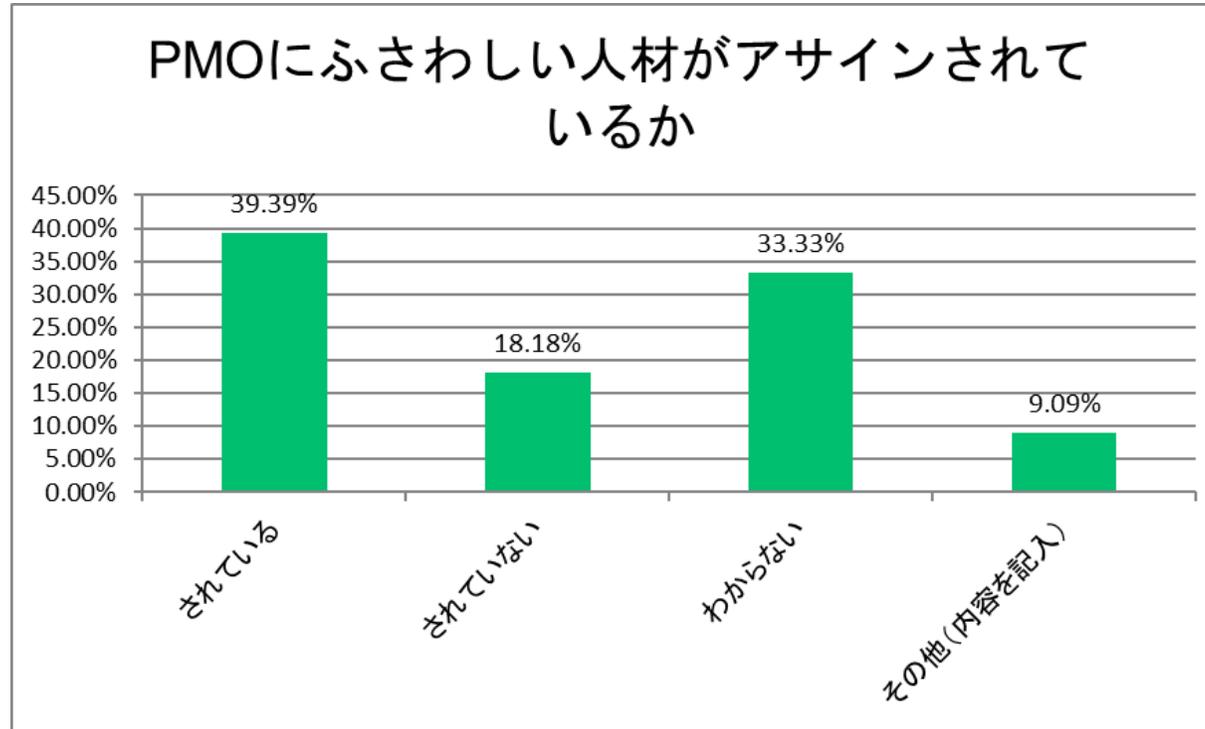
PMOコンピテンシーの定義



PMOコンピテンシーの定義

- なし 70%
- あり 21%

PMO人材アサイン状況



PMOにふさわしい人材がアサインされているか

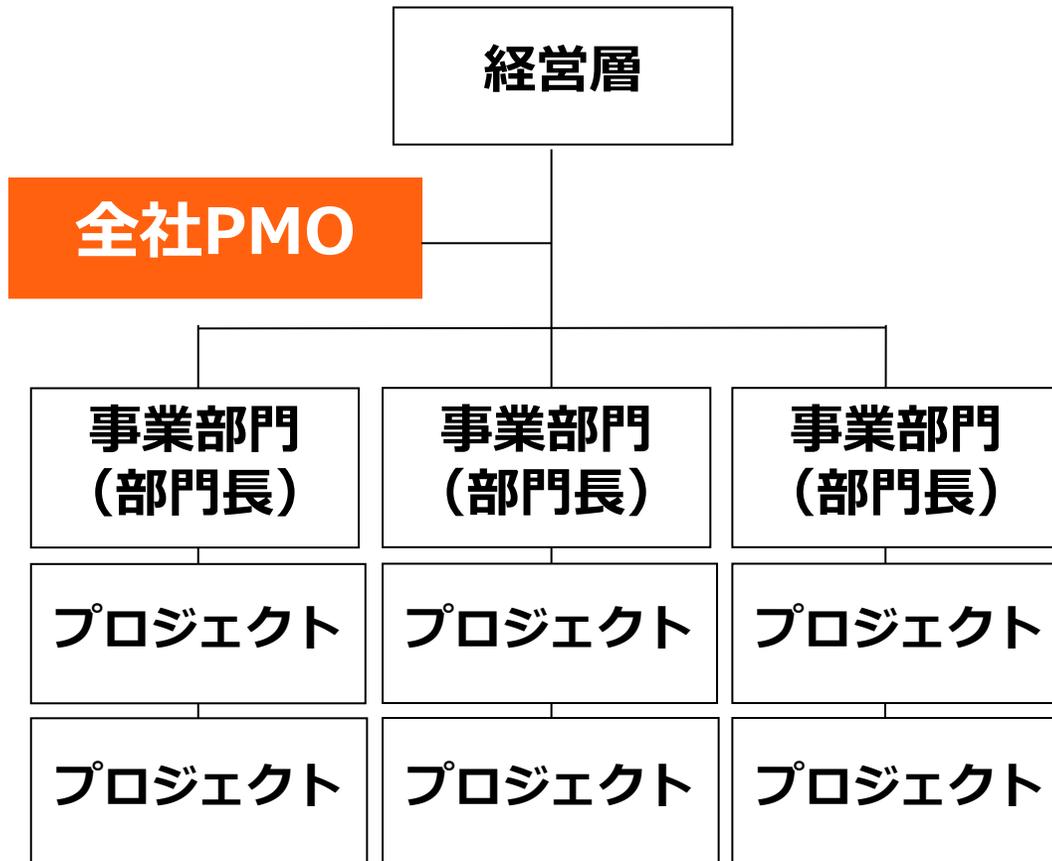
- されている 39%
- わからない 33%
- されていない 18%

その他の内容

- ✓ PM経験が豊富な人材なども多いが、経験が少ない若手の登用もあり一概には判断できない。
- ✓ ある程度PMを経験した有識者をPMOとしているが、大きなプロジェクトの経験有無は個人差あり
- ✓ PMを経験した社員から選出しているが、必要人員数を確保するためにPM経験やスキルがない要員も含まれている

全社PMOと部門PMOの役割と機能の違い

全社PMO = 会社を統括するPMO



【特徴／役割】

- ・ 経営層直下で組成される
- ・ 経営層のサポート
- ・ 保持する機能は経営企画部門に近い
- ・ 日本での実装事例は少ない

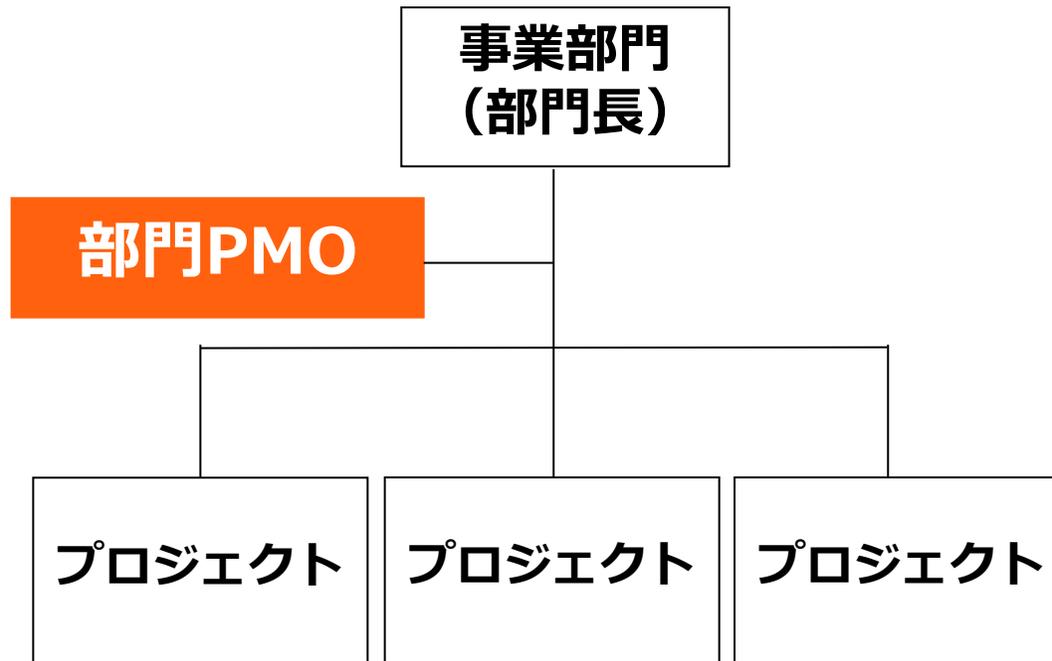
【機能例】

- ・ 全社的な標準化、ガバナンス
- ・ ポートフォリオマネジメントのサポート
- ・ 大規模プロジェクトのリスク管理
- ・ 経営戦略とプログラム・プロジェクト実行の橋渡し

参考：2019年度日本フォーラム PMO事例/実践研究WG発表資料「組織PMOにおけるリスク評価・リスク分析の比較」

全社PMOと部門PMOの役割と機能の違い

部門PMO = ビジネス部門単位のPMO



【特徴／役割】

- ・ 部門直轄として組成
- ・ 部門配下のプロジェクトを横断的に管理／検証／フォロー

【機能例】

- ・ リスク管理
- ・ 進捗管理
- ・ 方法論管理
- ・ PM／プロジェクト支援
- ・ PMトレーニング

参考：2019年度日本フォーラム PMO事例/実践研究WG発表資料「組織PMOにおけるリスク評価・リスク分析の比較」

全社PMOと部門PMOの役割の最適化（例）

両方に○がある場合は、全社視点で実施する機能と部門視点で実施する機能が存在する。

機能	全社PMO 全社視点	部門PMO 部門視点
経営戦略・事業戦略及び計画の策定の支援	○	
プロジェクト、プログラム、ポートフォリオと戦略の整合性チェック	○	○
プロジェクト優先順位付け及び投資対効果（ROI）の最適化	○	○
プロジェクト・プログラムの収益監視	○	○
プロジェクト状況の経営層への報告	○	○
ポートフォリオでの状況・管理状況の監視、及び報告の実施	○	
プログラムでの状況・管理状況の監視、及び報告の実施		○
プロジェクトの状況・管理状況の監視、及び報告の実施		○
組織全体のプロジェクトマネジメント方針、方法論の策定、標準化	○	
プロジェクトマネジメントや開発の基準・標準を策定	○	○
ツール・テンプレートの提供	○	○

全社PMOと部門PMOの役割の最適化（例）

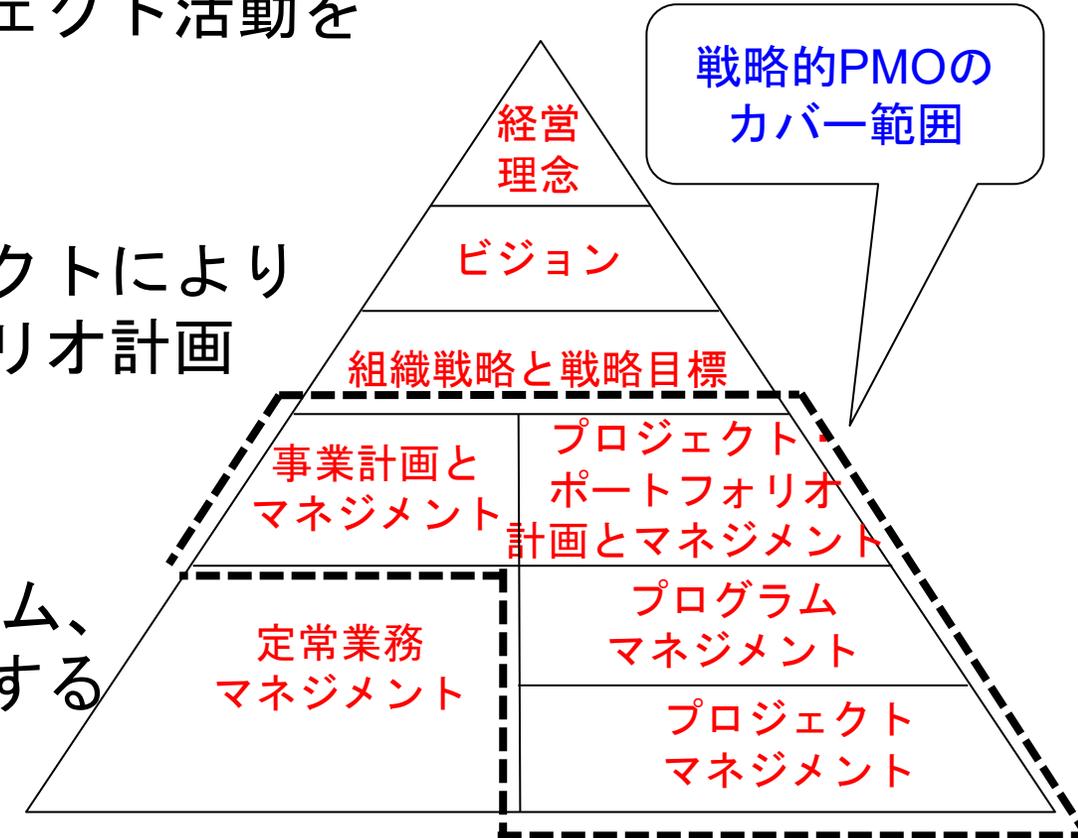
両方に○がある場合は、全社視点で実施する機能と部門視点で実施する機能が存在する。

機能	全社PMO 全社視点	部門PMO 部門視点
リスクの評価や管理	○	○
トラブル未然防止	○	
プロジェクトマネジャーの派遣	○	○
プロジェクト間のリソースやコストの各種調整	○	○
特定プロジェクトのサポート・支援		○
プロジェクト・マネジャーのメンタリング・コンサルティング		○
トラブルプロジェクトの支援	○	○
プロジェクト教訓・手法・ベストプラクティスの収集と共有	○	○
PMのコンピテンシーを定義	○	○
PMのコンピテンシー度を測定・評価		○
トレーニングを含むプロジェクトマネジメント能力開発		○

書籍「戦略的PMO」におけるPMOの定義

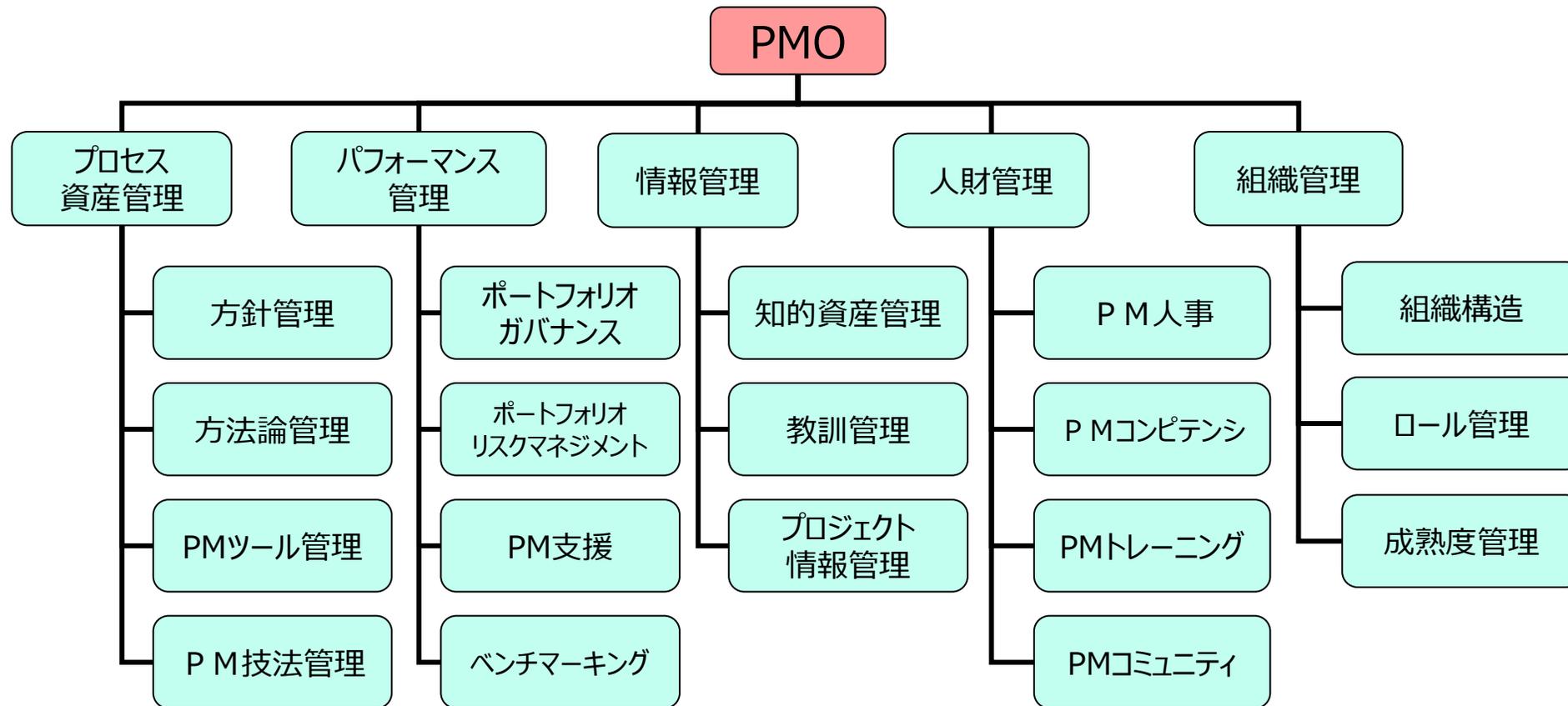
□ 「戦略的PMO」とは . . . 一言で言えば、経営戦略の実行を支援するPMO

- ✓ 企業は戦略目標に基づき、定常業務とプロジェクト活動を遂行する
- ✓ プロジェクト活動は、プログラム／プロジェクトにより遂行され、目標はプロジェクト・ポートフォリオ計画に基づいて管理される
- ✓ 「戦略的PMO」は、プロジェクト／プログラム、ポートフォリオのマネジメント領域を対象とする

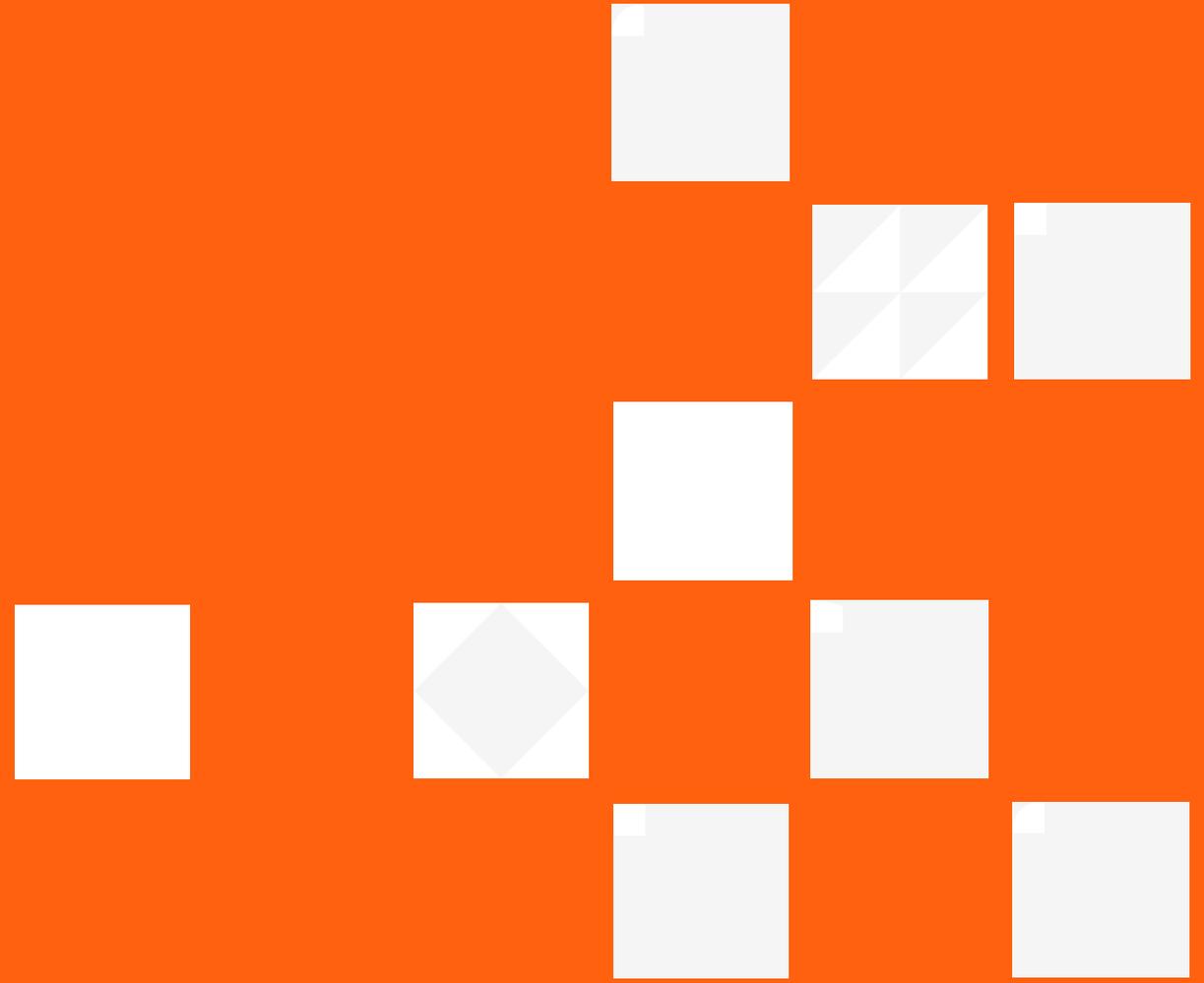


「戦略的PMO」の18機能

あるべきPMOの機能体系として、5つの機能グループ（業務区分）に分類される18のPMO業務機能にまとめられている（PMO機能モデル）



お知らせ



PMO研究会へのお誘い

PMO研究会では業種を問わず、PMOに関する研究活動に興味を持ち、研鑽を図る活動に熱意をお持ちの方を毎年募集しています。

活動から得られるメリット

- ・ PMOに関する知識経験を共有し、議論を行い研鑽を図る機会が得られる。
- ・ PMOに関する最新動向を収集する機会が得られる。
- ・ PMI日本支部で活動する多くのPMO/PM経験者とネットワーキング構築の機会が得られる。

活動

- ・ 毎月第3金曜 19 – 21時、PMI日本支部
- ・ 事例／実践研究、製造業、海外、アジャイル、DXそれぞれのPMOについて、テーマグループ毎の活動

ご興味のある方は、PMI日本支部の下記URLより、お問い合わせ、お申込みください。

<https://www.pmi-japan.org/pmosg/>

研究協力をお願い

PMO研究会 事例/実践研究WGでは、日本のIT企業のPMO組織の事例研究を通じ、PMO組織の価値向上、スキルの向上を図ってまいりました。PMO研究会はこれまで日本の有力IT企業6社以上の調査、分析を実施し研究成果として発表致しております。

法人スポンサー様向けに行ったPMOの調査結果をとおり、これまでの研究結果と現在とでは、PMOに求められる役割／機能が変化してきているのではないだろうかという疑問が出てまいりました。

そこで調査の回答傾向をさらに掘り下げるべく、事例研究先としてご協力いただける企業様を募集しております。なお、ご協力いただいた企業様へは、調査結果をいくつかの軸で整理し、他社事例と比較分析した結果をご報告致します。

ご興味のある方は、法人スポンサー会のアンケートにご回答いただくか、もしくはPMI日本支部の下記URLより、お問い合わせ、ご連絡ください。

<https://www.pmi-japan.org/pmosg/>

研究協力のお願い

事例ヒアリングは以下の流れになります。



- 研究会：アンケート送付（質問：10問程度）
- 貴社：アンケートご記入
- 両者*1：ヒアリング1（ご記入内容お伺い：1時間程度）
- 研究会：分析
- 両者：ヒアリング2（分析内容お伺い：1時間程度）
- 研究会：事例整理
- 両者：整理内容ご確認（ヒアリング3 or メールでのご確認 *2）

*1 ヒアリングはアンケートもしくは前回ヒアリング結果を元に実施します。ヒアリングは対面もしくはオンラインの実施です。

*2 分析結果をご報告します。基本は対面でのご報告をしております。

開始時期は貴社のご都合の良い日時をご相談させていただきます。

PMOメンバーは業後にお伺しますので、ヒアリングは19時開始でお願いできますでしょうか。

恐れ入りますが何卒ご理解の程、宜しくお願い致します。