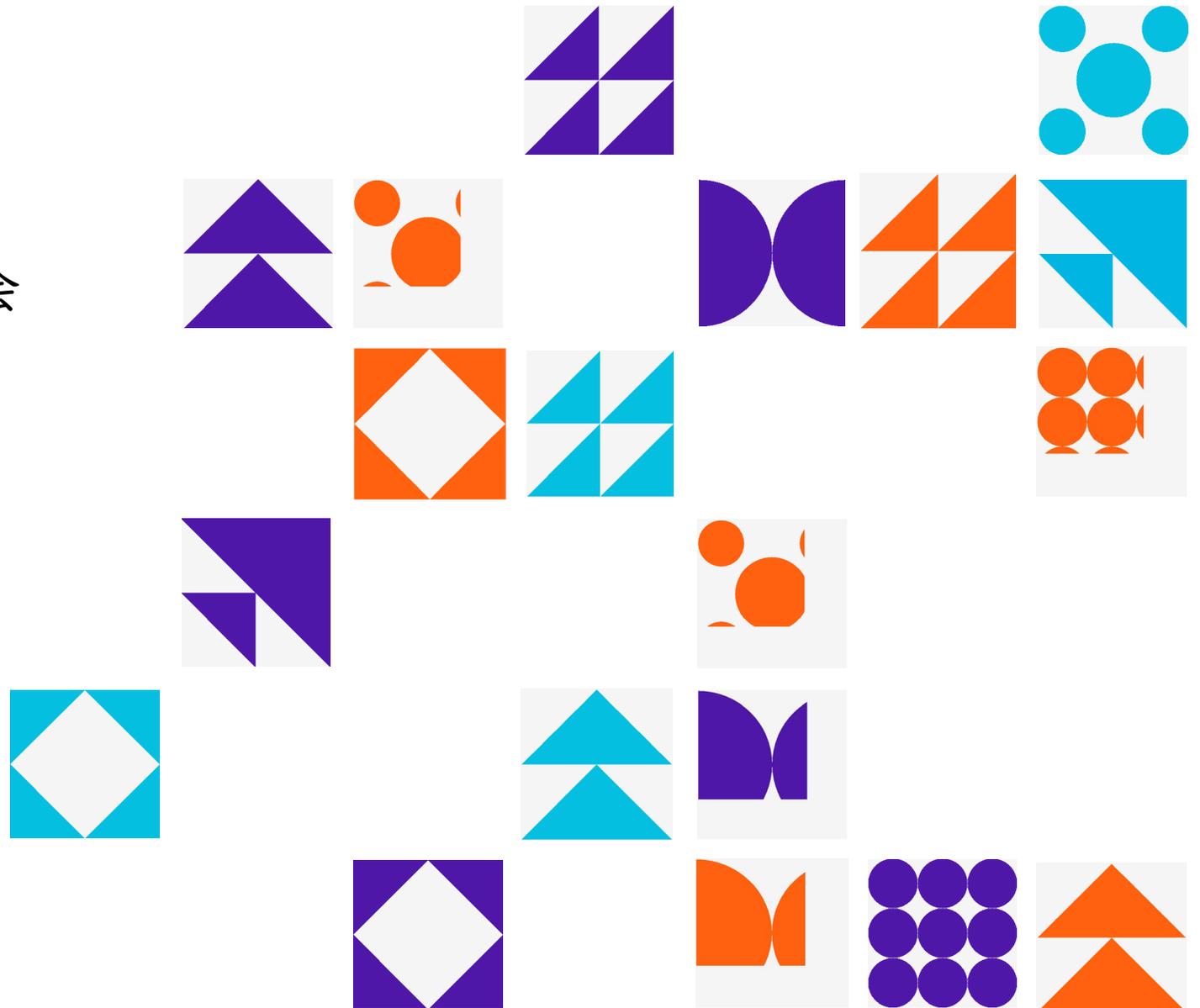


PMI日本支部法人スポンサー連絡会
特別企画講座
「世界のPMO動向」
～世界のPMOが直面している課題：
Trend for 2025～

2025/6/24

一般社団法人PMI日本支部

片江有利



講師経歴紹介



【経歴】

1974年4月大正海上火災保険株式会社(現三井住友海上火災保険株式会社)に入社、システム企画、損保商品開発、代理店営業推進、経営企画、生保事業立上げ、生保会社損保提携等を経て、1998年三井みらい生命(現MSA生命)に出向、生保商品開発部長、システム部長、コンプライアンス・リスク管理等部長等のスタッフ部門責任者を歴任。

2006年より株式会社プロシードに移り、ITサービス事業、コールセンター向けCOPC事業部門長を経て、組織土壌改革等のコンサルタント業務やPMコンサルティング、研修講師を務める。

2017年9月プロシード退職し、PMアソシエイツ、ヒューマンズネット等で研修講師を務める他、システムコストマネジメント顧問、トムソンネットで保険関係の講師を務める。

2006年よりPMI日本支部理事を務め、広報・宣伝担当、ミッション委員会担当、企画委員会担当を務め2020年1月よりPMI日本支部会長、2022年4月より監事。

PMOGAアンバサダー

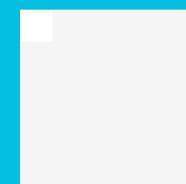
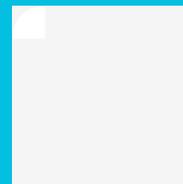
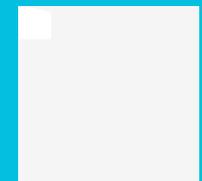
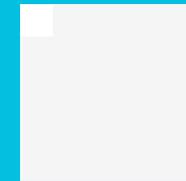
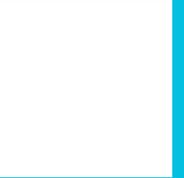
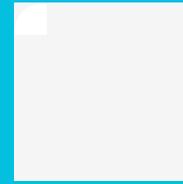
PMOグローバルアライアンスアワード審査員

【資格】

PMI-PMP (Project Management Professional)、ITIL Foundation V3、他FP、金融内部監査士
他金融関係資格保有

著作：日本能率協会マネジメントセンター通信講座「プロジェクトマネジメント入門」全2巻

今なぜPMOか？



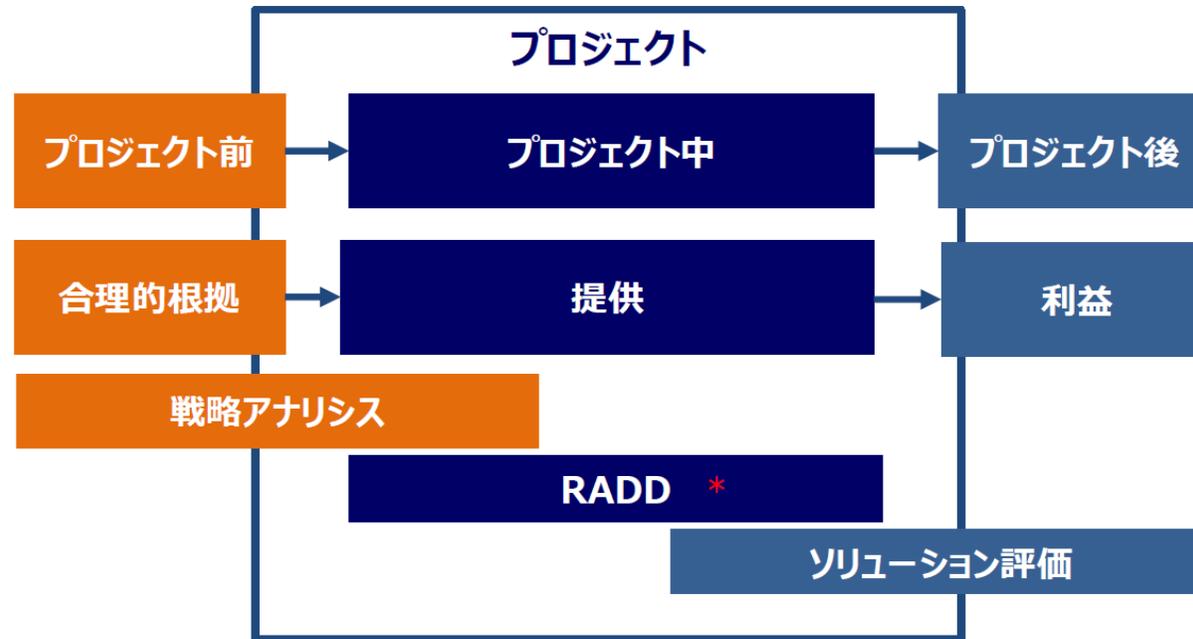
プロジェクト像が変化

システム開発プロジェクトは、従来、「課題解決型」をQCDを守って進める事が、主流だったが、最近、企業の生き残りをかけ、「価値創造型プロジェクト」が増加の傾向。

	課題解決型 プロジェクト	価値創造型 プロジェクト
目指しているもの	<p>既存ビジネスモデルの強化</p> <p>事業の効率化やコスト削減</p>	<p>新ビジネスモデルの創造</p> <p>事業の価値創造</p>
開発対象のシステム	主に社内システム（基幹システム等）	<p>主に社内システム（基幹システム等）プラス、社外向けサービスのシステム</p> <p>（BtoCのWebシステム、コンシューマアプリ、タブレット端末システム、Iot、AI他）</p>
システムの利用者	主に社内ユーザー	社内ユーザーおよび社外ユーザー（コンシューマ含む）
アプローチ	ウォーターフォール型中心	アジャイル型、イテレーション型
プロジェクト 成功・失敗の定義	<p>成功：QCDを順守した成果物の完成</p> <p>失敗：プロジェクト中止、遅れ、予算超過</p>	<p>成功：ビジネス目標達成 or 新ビジネスモデルの創出</p> <p>失敗：めざしていた価値が得られない事</p>
成功に向けた考慮点	計画時にスコープや前提条件を定義し、それらを原則変更せず、守る。（QCD視点で、最低限変更管理）	計画時にスコープや前提条件を定義するが、企業価値創造の視点で、スコープ変更には変更管理しながら柔軟に対応

求められるのはプロジェクトの境界を越えた「ビジネス価値」

従来、システム開発は、1プロジェクト完結で一定スコープのシステムを構築して終わりという事が主流だった。しかし「価値創造型プロジェクト」では、1プロジェクト完結ではなく、大きなビジネス目標、ビジネス価値の創造を段階的に実現していこうとする動きに変わってきている。



出典：IIBA日本支部 BABOK® ver.3

* RADO：要求アナリシスとデザインの定義（Requirements Analysis and Design Definition）

なぜPMOが必要なのか

ビジネスは多様化する顧客のニーズに俊敏に対応するために、
スピードと柔軟性が求められている。

そのために、組織は…

□ ビジネスをプロジェクトによりマネジメントしている。

2027年までに世界中で約8800万人がプロジェクトマネジメントに携わるようになり、プロジェクト型の経済活動の価値は20兆ドルと予測 (PMI)

✓ ITプロジェクトの大規模化・複雑化で、
たった1つのプロジェクトの失敗が経営を揺るがすことさえある。

✓ ビジネス戦略を迅速に実現する (Business Agility) アジャイル開発
では、ユーザーが主体的にプロジェクトをマネジメントする。

✓ 組織横断的なプロジェクトマネジメントのベストプラクティスで
プロジェクトの成功の可能性を高めるのがPMO

PMOの定義

◆ PMBOK®ガイド第6版（2017）

PMO(Project Management Office)：「プロジェクトに関連したガバナンス・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」

“PMOは、組織全体の責任を有することがある。また、戦略的提携を支援し、組織の価値を実現する役割を果たすことができる。(中略)PMOは、組織のポートフォリオ、プログラム、およびプロジェクトと組織の業績評価システムとの間の橋渡し役である”

◆ PMBOK®ガイド第7版（2021）

PMOに関する記述はさらに拡大され、付属文書X3に5ページにもわたり、PMOの形態、PMOがもつべき特性、価値創造への進化など、ますますその存在価値を高めるPMOについて詳細に紹介している。

例抜粋

X 3.3 PMOの主要な能力

- ▶ 実現能力および成果志向の能力の育成
- ▶ 「大局的」視点の維持
- ▶ 継続的改善、知識の移転およびチェンジマネジメント

なぜ今、PMOなのか？その効果と挑戦

時代と共にPMOの活動範囲は、より広範囲かつ経営に近くなっている
PMOの役割は、経営戦略目標を達成するために、

- ・ 事業の**価値**を高めること
 - ・ 組織の強みに集中すること
- を支援することである。

PMOのゴールは、価値を創出し、価値を提供することにある
(**Create Value and Deliver Value**) M.Nir、 The Agile PMO

だれに？

プロジェクトマネジャーに、

経営層に、

(社内・外) のプロジェクトに関わるすべてのステークホルダーに

PMOの重要性が増大

PMOの重要性増大： 戦略的価値の創出

コスト管理やスケジュール管理



結果(ベネフィット)にコミットする

ガバナンスとコンプライアンスのためだけの組織ではない

広範な活動領域

1. ガバナンス 戦略策定、可視性、リスクなど
2. 統合と整合 機能統合、戦略的整合、KPI
3. プロセス 標準化、方法論、品質
4. 技術とデータ ツール提供
意思決定のエビデンス
5. 人材 能力開発、コミュニティ、評価

“PMO Maturity”

マインドセット

1. 人と文化 意思決定者を支援
心理的安全性の確保
2. 支援 コーチング、エンパワー
3. 柔軟性と適応力 状況への適合
4. 戦略への整合 組織とチームの目標

“The Evolution of PMOs: Delivering Value Through xMOs”

PMO Global AllianceがPMI傘下に入った

[Project Management Institute to Acquire PMO Global Alliance to Build and Strengthen PMO Community \(pmi.org\)](https://www.pmi.org)

PMOの重要性が増大(2)

変革推進のためにPMOを設置する意義

「IT予算のX%は保守運用」
と同じ構造

既存組織のままで変革（環境適応）を進めようとしても実行は困難

- ▶ 経営企画部等の本社スタッフ組織は、単年度事業計画達成に拘束される
- ▶ 既存の本社スタッフ組織では、経営者が描く変革を実現する余裕がない
- ▶ 各部門もオペレーション（収益事業など組織ミッションを遂行する業務）に注力する

各部門がAI活用を検討実行するが、局所的改善に留まる

変革を実行する機関としてPMOを別途置く

- ▶ プロジェクトは、オペレーション（通常業務、作戦、手術、営業）以外
- ▶ 既存組織/要員は「本来の役割として」オペレーションを優先しがち
- ▶ プロジェクト＝非通常業務（慣れない仕事）を推進するPMOが必要
- ▶ デジタル化を含む「変革」を推進する機構としてEPMO+部門PMOs

PMOは、既存組織構造の効率的分担（縦割り）を越えて活動する柔軟性、調整力が必要

縦割りやシガラミを打破する力

技術力(専門性)だけでなく、Multi-Disciplinary Team(混成部隊)を動かす力

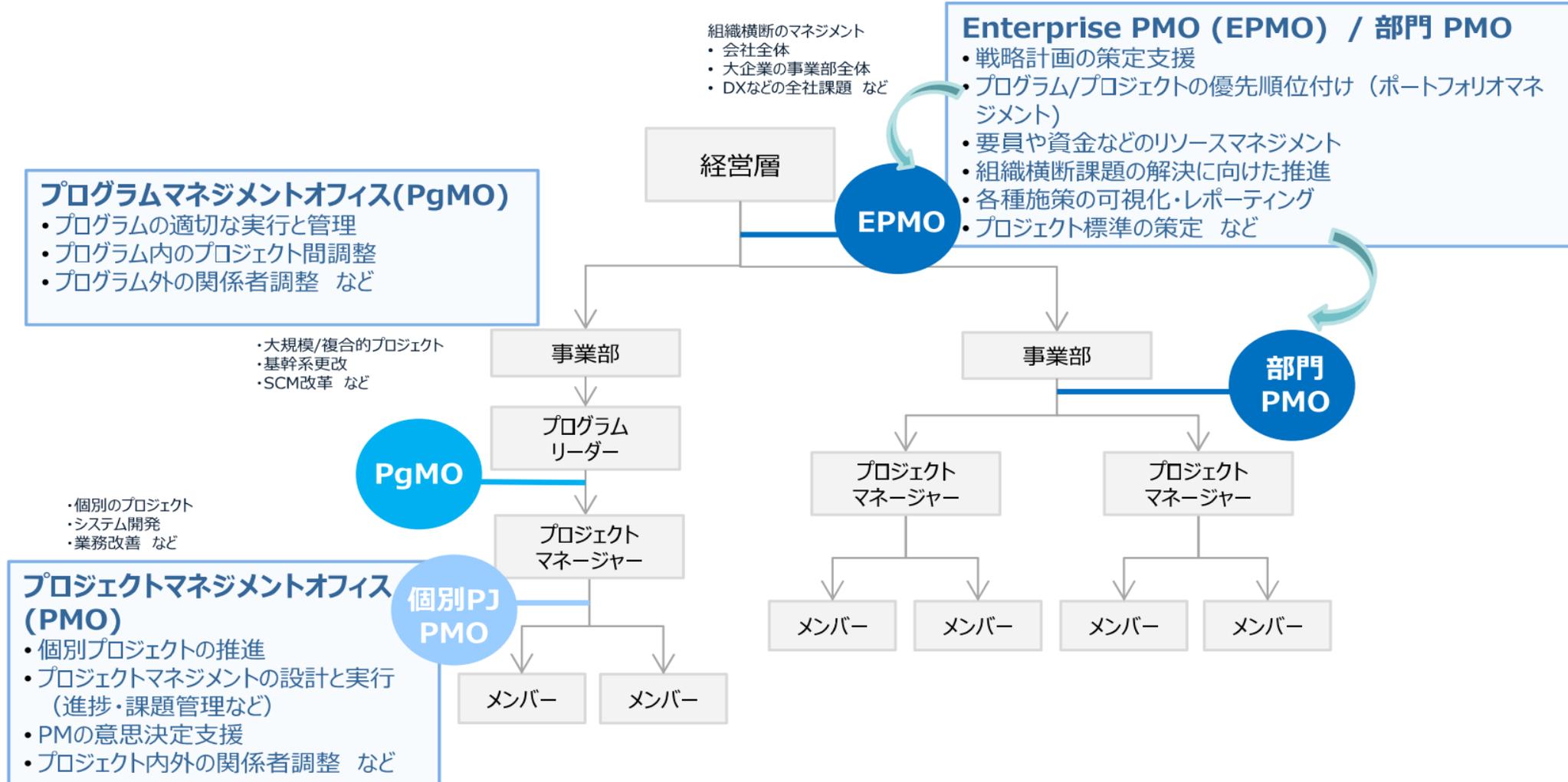


PMOの形態・役割、期待



PMOの組織型式

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。



PMO発展の視点とPMOのタイプ (PMBOK規定)

● 支援型

- ▶ テンプレート、ベストプラクティス、トレーニング、他のプロジェクトからの情報や教訓へのアクセスを提供し、プロジェクトに助言を与える
- ▶ プロジェクトのリポジトリとして機能する
- ▶ **PMOによるコントロールの度合いは低い**

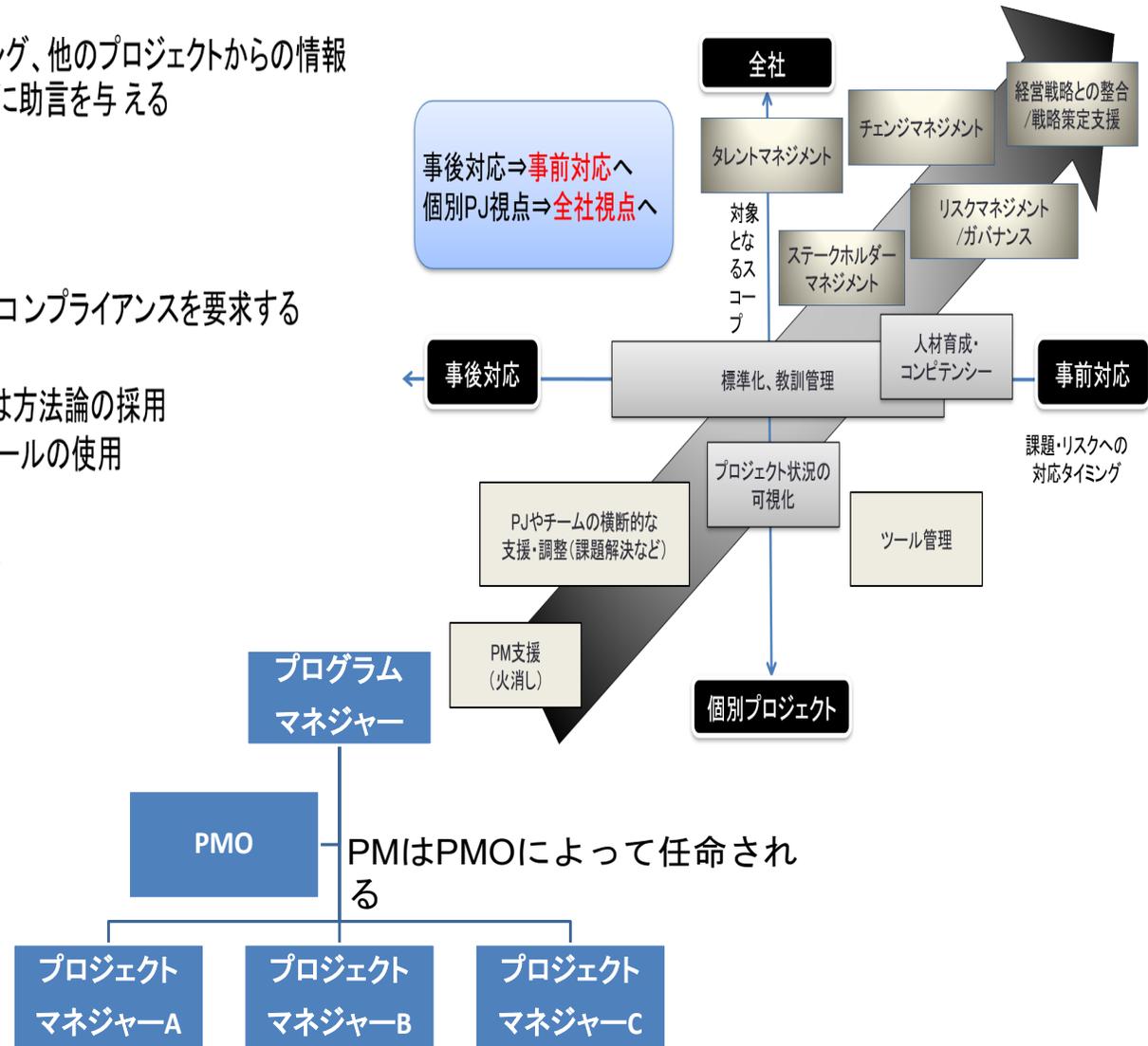
● コントロール型

- ▶ 支援を行うと共に、さまざまな手段を通してコンプライアンスを要求する
- ▶ コンプライアンス
 - プロジェクトマネジメントの枠組みまたは方法論の採用
 - 特定のテンプレート、フォームおよびツールの使用
 - ガバナンスの枠組みへの適合性
- ▶ **PMOによるコントロールの度合いは中程度**

● 指揮型

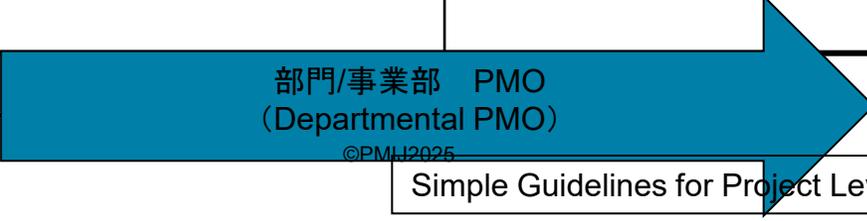
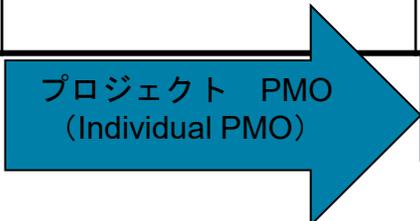
- ▶ プロジェクトを直接マネジメントする
- ▶ プロジェクト・マネジャーは
PMOによって任命され、PMOに報告する
- ▶ **PMOによるコントロールの度合いは高い**

PMOのタイプはPMBOKで規定



PMOの役割の変遷

タイプ	プロジェクトの管理作業支援やレスキュー型 (Administrative Support)	組織横断的プロジェクト支援型 (Project Center of Excellent)	プロジェクト監査型 (Governance/ Quality Assurance)	戦略的PMO型 (Corporate Strategic Alignment)
設置の目的	<ul style="list-style-type: none"> 単体のプロジェクトのプロジェクト管理資料の作成支援 プロジェクトへの直接介入で問題プロジェクトをリカバリーする 	複数のプロジェクトを横断的に支援する	プロジェクトマネジメント標準プロセスの徹底と監査	ポートフォリオマネジメント支援
主な役割	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト成果物作成支援 プロジェクト・マネジャーの下で支援業務 プロジェクトへの直接介入で問題プロジェクトをリカバリーする 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメント標準手法の提供と徹底 様々なプロジェクト支援機能 プロジェクトへのコンサルタント的支援 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト・コントロールの主体的実践 プロジェクト・マネジャーに対しての強制権限を持つ プロジェクトマネジメントのオーナーシップを持つ 	<ul style="list-style-type: none"> 企業のビジネス戦略とプロジェクトから生成される価値 (Benefit)の整合性を図るポートフォリオマネジメントの役割 資源の最適化を図る



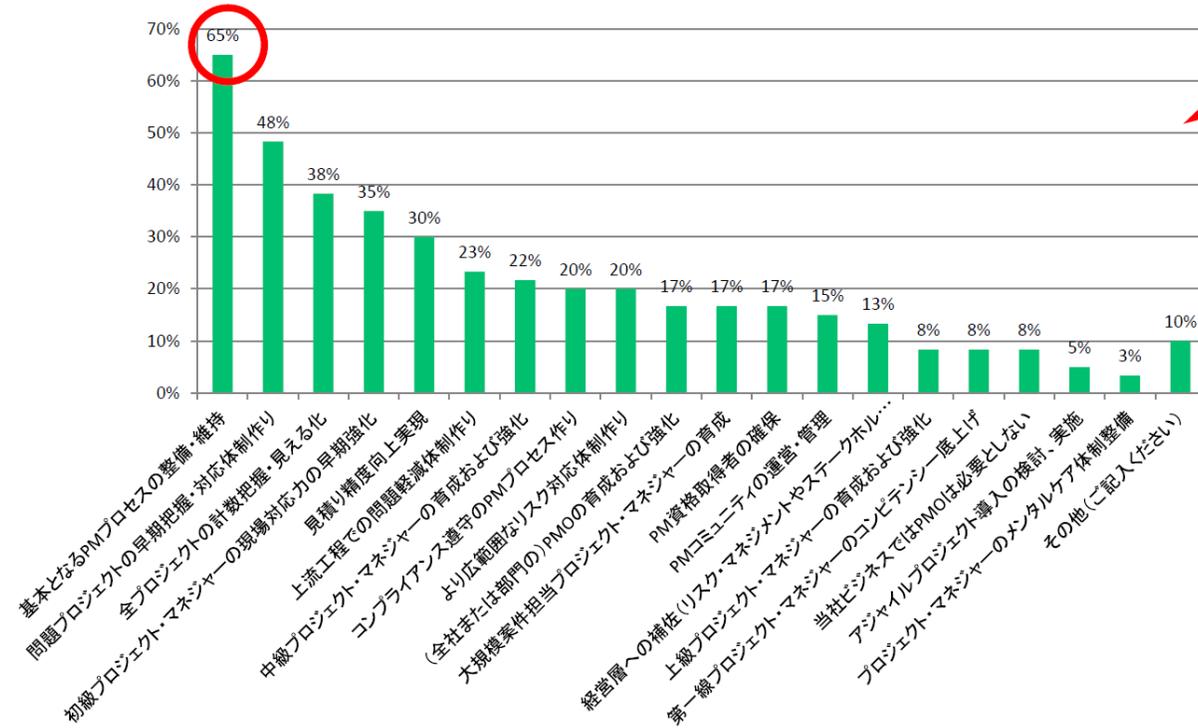
PMOはどのような価値を提供するか

PMOは、

- ・ プロジェクトマネジメントのグッドプラクティスでプロジェクトが実行されることで、プロジェクトが失敗するリスクを最小限とする
- ・ 企業の投資効果（ROI)の向上をめざし、プロジェクトマネジメントのグッドプラクティスや、プロジェクトレビューの質を継続的に改善する
- ・ 企業の過去のデータ、教訓を提供し、プロジェクトの適切な見積もり（スケジュール、コスト）の算出を支援する
- ・ 企業のビジネス戦略に基づいてプログラムや、プロジェクトの優先度付けを行う
(ポートフォリオマネジメント)
- ・ プロジェクト間の資源（ヒト、モノ、カネ）の最適な配分を行う
(ポートフォリオマネジメント)
- ・ グローバル企業においては、全社的なプロジェクトの質を担保するために
グローバルなガイドライン、方針、手順、プロセス、ツールなどを提供する
- ・ 上層部からの支援とアクションと取り付ける

PMI日本支部調査に見るPMOの役割

Q16. PMOを設置しているとお答えいただいた方にお尋ねします。貴社PMOの役割はどれですか。（複数回答可）



前年度との比較
PMプロセスの整備が引き続き最多

PMO役割 Top3

- ①PMプロセスの整備 65%
- ②問題プロジェクト早期把握 48%
- ③全プロジェクトの見える化 38%

(前年度) PMO役割 Top3

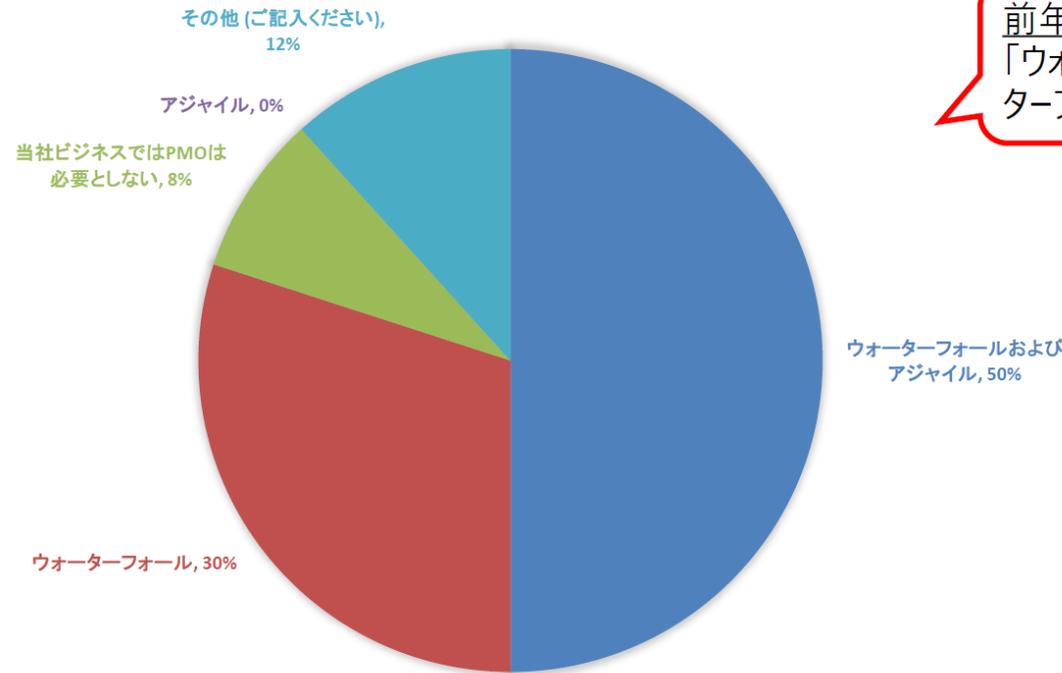
- ①PMプロセスの整備 77%
- ②問題プロジェクト早期把握 66%
- ③全プロジェクトの見える化 54%

回答社数 (2023年) : 60

27

PMI日本支部調査に見るPMOの役割

Q17. 貴社PMOが支援／監督しているプロジェクトのタイプはどれですか。



前年度との比較

「ウォーターフォールおよびアジャイル」が「ウォーターフォール」を引き続き上回る

プロジェクトタイプ

- ① ウォーターフォールおよびアジャイル 50%
- ② ウォーターフォール 30%
- ③ アジャイル 0%

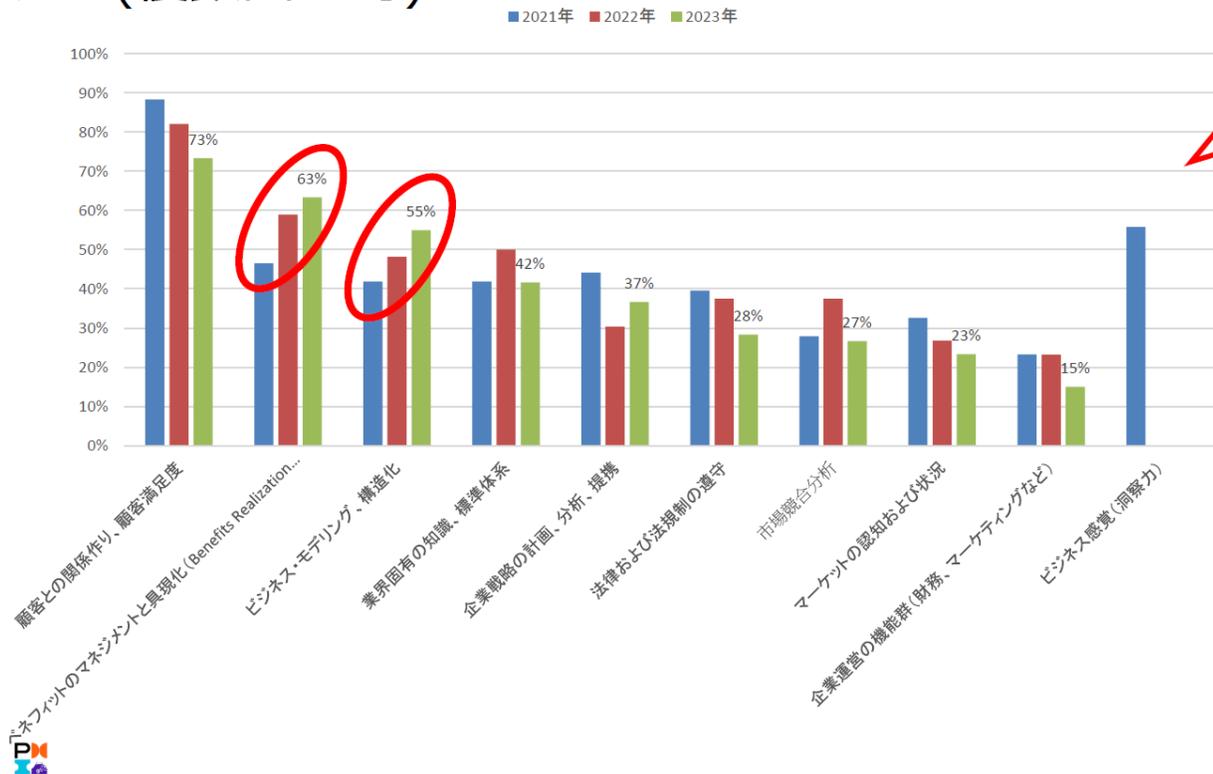
(前年度) プロジェクトタイプ

- ① ウォーターフォールおよびアジャイル 50%
- ② ウォーターフォール 39%
- ③ アジャイル 4%

回答社数 (2023年) : 60

PMI日本支部調査に見るPMOの役割

Q20.タレント・トライアングル中のビジネス感覚領域（旧戦略およびビジネスのマネジメント）では、以下の項目があります。貴社では、どの項目が重要だとお考えですか？（複数回答可）



前年度との比較
ベネフィットマネジメント、ビジネス・モデリングが増加傾向

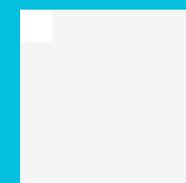
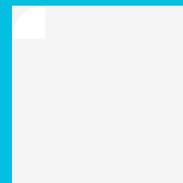
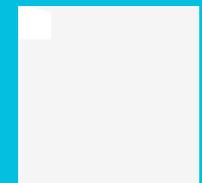
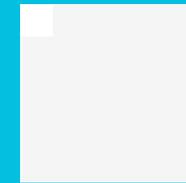
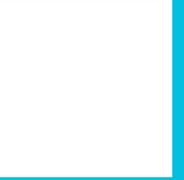
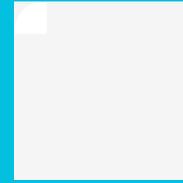
ビジネス感覚領域重要項目
①顧客満足度 73%
②ベネフィットマネジメント 63%
③ビジネス・モデリング 55%

ビジネス感覚領域重要項目
①顧客満足度 82%
②ベネフィットマネジメント 59%
③業界固有の知識 50%

回答社数（2023年）：60

31

PMIが傘下に収めた PMOグローバルアライア ンス (PMOGA) とは



PMIが統合したPMOグローバルアライアンスとは

1. PMOGAの現状

ブラジルで2015年に設立、PMOプロフェッショナルの世界最大のコミュニティになる。

90カ国以上で20,000人の会員

資格認定、教育プログラム、アワード、イベント等 PMOに関するボランティア活動実施

7,769 PMO-CP® (PMO認定プラクティショナー)

143 PMO-CC® (PMO認定コンサルタント)

地域別では

中東：34% (1位：サウジアラビア)

アメリカ大陸の31% (1位 - ブラジル)

ヨーロッパ：19% (1位：スペイン)

アジア太平洋地域：14% (1位：インドネシア)

アフリカ：2% (1位：カメルーン)

[PMO Global Alliance \(pmoga.world\)](http://pmoga.world)

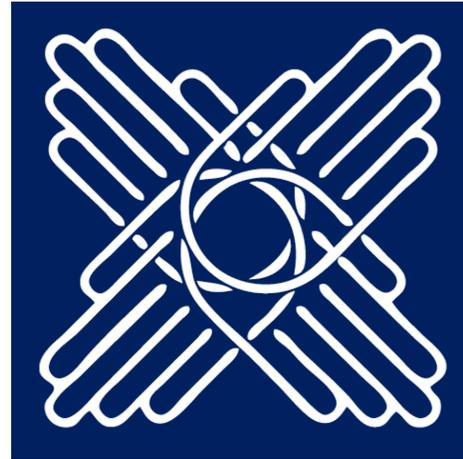


PMOグローバルアライアンスの活動

PMO-CP® (PMOヴァリュERING認定プラクティショナー)
PMO-CC® (PMOヴァリュERING認定コンサルタント)
PMO-CE® (PMOヴァリュERING認定エグゼクティブ)

資格認証

PMO マスタークラス®
オンライン教育
学習



PMOトレンド会議
PMO世界会議
PMOグローバルハッカソン
イベント

出版物
PMOグローバルインサイト 本
PMOヴァリュERING 本

表彰
PMOグローバルアワード
ローカルアワード

リソース
PMOヴァリュERING方法
PMOSPACE®
PMOJOBS®

研究
PMOグローバル調査
PMOケーススタディ

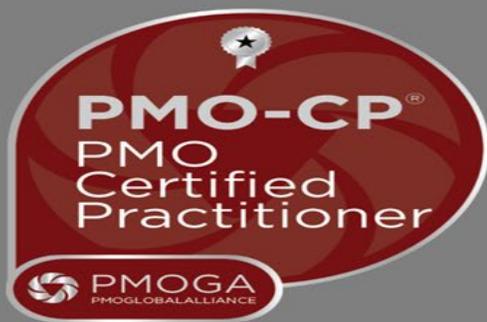
PMOバリュERING : PMOのベストプラクティスを基に作成された方法論で資格認証、ベンチマークツールがある。

PMOグローバルアライアンスの活動とPMIでの継承



PMO Value Ring Essentials (PMO バリューリング エssenシャル) (英語)

PMO Value Ring®方法論の原則に関する英語の3時間のオンラインコース。



PMO-CP®認証 PMO認定プラクティショナー

PMO-CP®は、さまざまなレベルの経験を持つ**PMOプロフェッショナル**や、PMOについての信念を再考し、リフレッシュしたいと考えている**新人**を対象としたPMOGA認定であり、革新的で高度な実践で知識を拡大し、価値志向のPMOを設定、評価、管理、改善します。

PMO-CP®の資格保持者になるということは、**PMO Value Ring®**の方法論に基づいた強力なPMOマインドセットを信じ、共有する、80カ国以上から集まった優秀な専門家の選ばれたグループの一員になることを意味します。



PMO-CC®認証 PMO認定コンサルタント この認定資格は現在利用できません

PMIが最近PMOGAを取得したため、PMO-CC認証は現在提供されていません。

この資格は、PMIの不可欠な部分としてのPMOGAの新しい戦略と目的との再調整を確実にするために、広範なレビュープロセスを受けています。

レビューは2024年の第4四半期に完了する予定で、その時点でPMO-CC認証プロセスの変更の可能性について正式にお知らせします。

現在のPMO-CC資格保有者は、資格を維持し、レビューが完了するまで更新期限が一時停止されるため、安心できます。

PMO-CCの資格について他に質問がある場合は、pmoga@pmi.org にお問い合わせください。

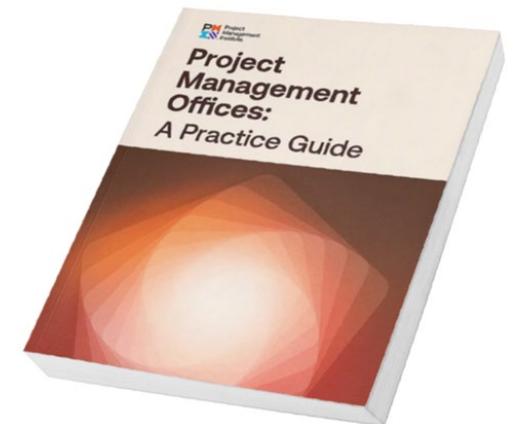
PMOグローバルアライアンスのPMIでの継承内容

- **Certification** → PMI-PMOCP™ (PMO Certified Professional)
- **Connection** → PMOGA Online Community Platform
- **Events** → PMO unCON™ Series
- **Learning** → Online Courses and Masterminds
- **Tools** → PMI Infinity Platform for PMO Professionals
- **Thought Leadership** → “Most Influential PMOs” Report
- **Awards** → PMI PMO of the Year (World and Regional)
- **Innovation** → PMOGA Global Hackathon
- **Outreach** → PMOGA Regional Hubs
- **Publications** → PMI PMO Practice Guide
- **Research** → PMO Value Ring™ Framework

認定資格 → PMI-PMOCP (PMO認定プロフェッショナル)
コミュニティ → PMOGAオンラインコミュニティプラットフォーム
イベント → PMOアンコンシリーズ
学習 → オンラインコースとマスターマインド
ツール → PMOプロフェッショナルのためのPMI Infinityプラットフォーム
ソートリーダーシップ → 「最も影響力のあるPMO」レポート
アワード → PMI PMOオブ・ザ・イヤー (世界および地域)
イノベーション → PMOGAグローバル・ハッカソン
アウトリーチ → PMOGAリージョナルハブ
出版物 → PMI PMOプラクティスガイド
研究 → PMOバリューリングフレームワーク

2025年2月4日新しいPMI-PMOCP認定の開始

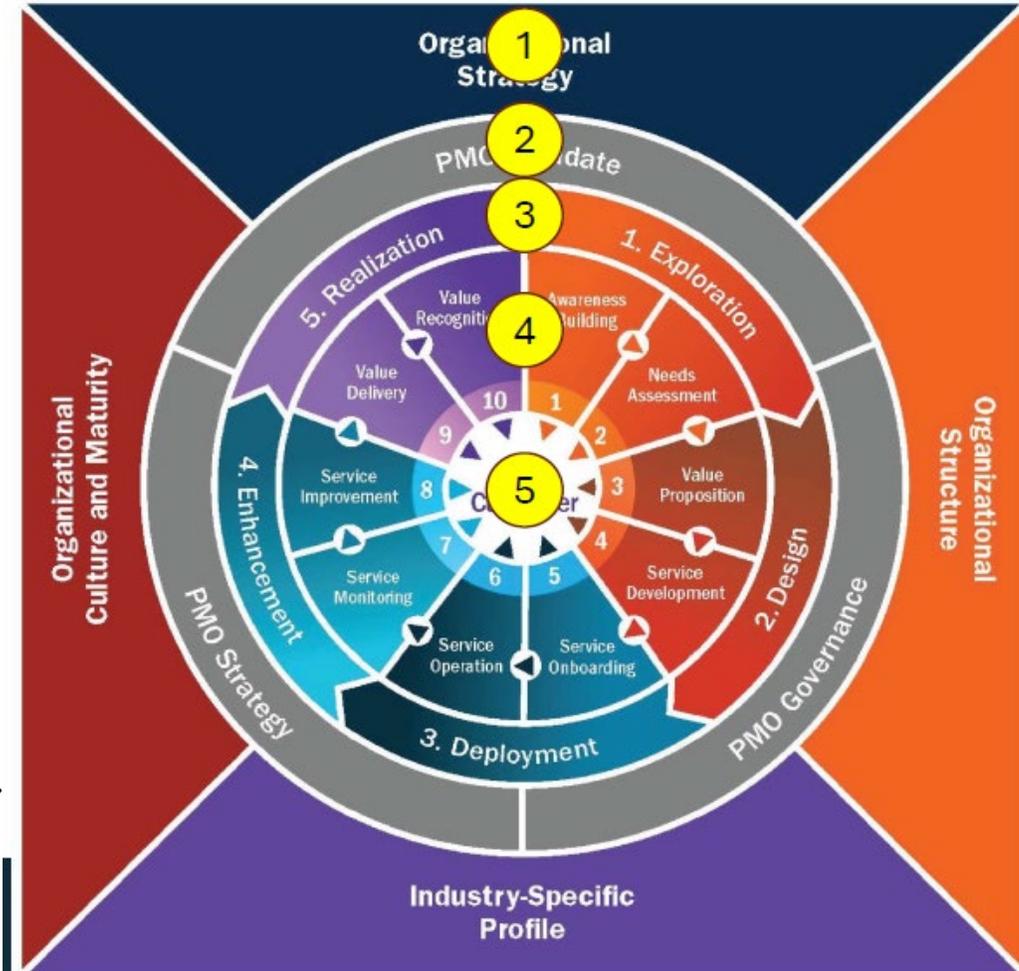
- ・ PMIの新しい出版物である「Project Management Offices : A Practice Guide) 」に基づいた包括的なプログラムを提供
- ・ このガイドでは、革新的なPMOバリューリング™フレームワークが紹介されておりPMOの専門家は、PMOを、顧客や組織のために測定可能で認知される価値を生み出すことに焦点を当てた、顧客中心のパートナーへと変革することができます。また、この資格はISOの認定を受けており、PMOの業務における品質と卓越性の基準として世界的に認められています。
- ・ PMI-PMOCPは、2023年12月にPMOGA - PMO Global Allianceから取得したPMO認定プラクティショナー (PMO-CP) 資格の遺産を基に構築されています。PMO-PMOCPは、将来を見据えたPMOとそのリーダーの需要に応えるために再設計され、主要分野の専門知識を検証し、効果的で価値主導型のPMOを設計、導入、運用、改善、指導できる専門家を育成します。



PMOバリューリングマップ

1. Organizational Baseline Elements
2. PMO Structural Components
3. PMO Customer Experience Cycle
4. Value-Generating PMO Flywheel
5. PMO Customer

- 1.組織の基本要素
- 2.PMOの構造的要素
- 3.PMOカスタマー・エクスペリエンス・サイクル
- 4.価値を生み出すPMOフライホイール
- 5.PMO顧客



PMOバリューリングマップ

- 1. Awareness Building:** Establish the PMO's presence and communicate its value clearly to stakeholders and potential PMO customers.
- 2. Needs Assessment:** Identify and understand PMO customer needs to prioritize impactful services.
- 3. Value Proposition:** Define a clear narrative that highlights the PMO's unique value and benefits.
- 4. Service Design:** Create tailored PMO services aligned with organizational goals and customer expectations.
- 5. Service Onboarding:** Facilitate a smooth adoption of services with structured onboarding processes.
- 6. Service Operation:** Ensure consistent, reliable, and high-quality service delivery.
- 7. Service Monitoring:** Track performance using KPIs and SLAs to ensure alignment with objectives.
- 8. Service Improvement:** Continuously enhance services, retire obsolete ones, and introduce relevant offerings.
- 9. Value Delivery:** Transform PMO activities into measurable outcomes that drive organizational success.
- 10. Value Recognition:** Showcase achievements, demonstrate impact, and strengthen the PMO's strategic role.

- 1.認知度向上**：PMOの存在を確立し、その価値をステークホルダーや潜在的なPMO顧客に明確に伝える。
- 2.ニーズ調査**：PMOの顧客ニーズを特定し、理解する。顧客のニーズを把握し、インパクトのあるサービスに優先順位をつける。
- 3.価値提案**：PMO独自の価値とメリットを強調する明確なストーリーを定義する。
- 4.サービス設計**：組織の目標や顧客の期待に沿ったPMOサービスを作成する。
- 5.サービスオンボーディング**：早期に戦力化できるよう、構造化されたオンボーディング・プロセスにより、サービスのスムーズな導入を促進する。
- 6.サービスの運用**：一貫性、信頼性、品質の高いサービスの提供を保証します。
- 7.サービスモニタリング**：KPIとSLAを使用してパフォーマンスを追跡し、目標との整合性を確認します。
- 8.サービスの改善**：継続的なサービスの向上、陳腐化したサービスの廃止、適切なサービスの導入。
- 9.価値提供**：PMO活動を測定可能な成果に変換し、組織の成功を促進する。
- 10.価値の認識**：成果を披露し、影響力を示し、PMOの戦略的役割を強化する。

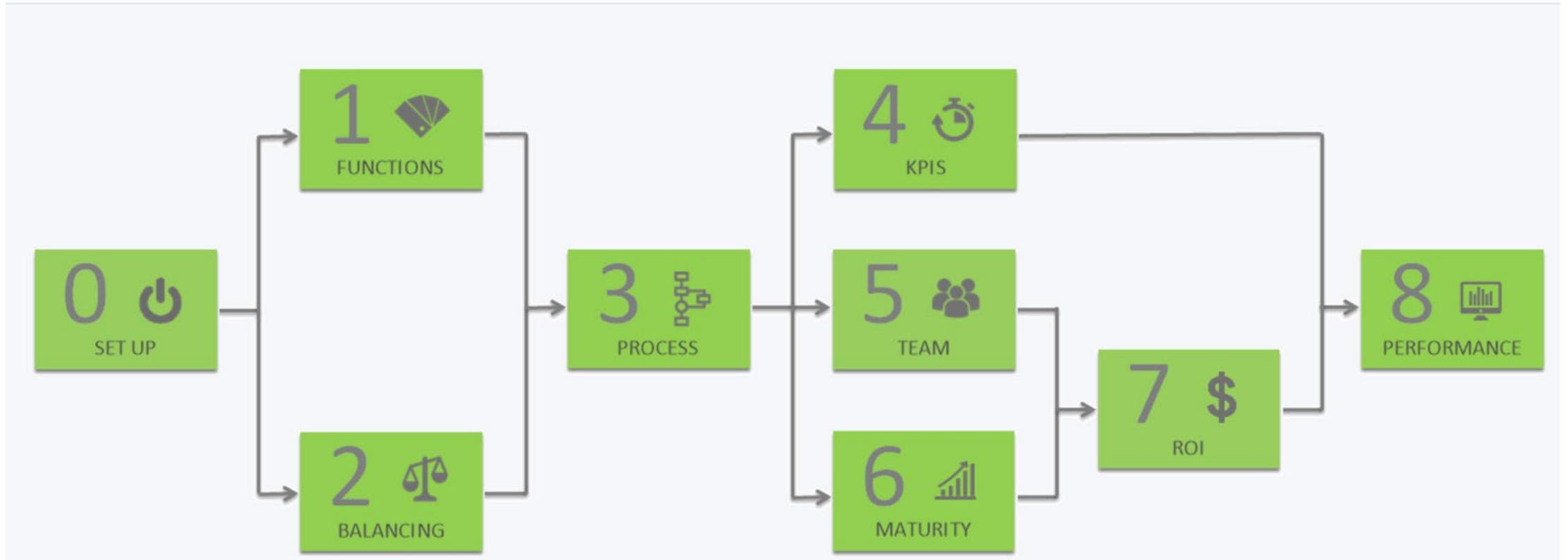
PMOバリューリング (PMOGA時代のバリューリング)



PMOが価値を生み出し、繁栄するためのステップバイステップで、90カ国の20,000人以上のPMOリーダーにより、構築されたPMO構築の方法論。

PMO Value Ringはステークホルダー主導の方法論。
WEBツールデモシステムが用意されている。

PMOバリューリングマップ



PMO Value Ring の構築ステップ (PMOGA時代のバリューリング)

- 0 セットアップ : PMOプリファイル作成 PMOユーザー定義
- 1 機能 : PMOステークホルダーグループ、ステークホルダー定義と
ステークホルダーの期待の収集
- 2 バランス調整 : PMOの機能の選択
- 3 プロセス : プロセスフローの確立
- 4 KPIS : 機能のゴール確立、機能ごとのKPIの選択、レビュー方法確立
- 5 TEAM : PMOメンバー、レビューアー、評価者の選定 評価方法の決定
役割分担、メンバーごとのアクションプラン決定
- 6 成熟度 : 成熟度レベルの決定と成熟度測定方法の確立
- 7 ROI (収益率) : シナリオのセットアップ、関連領域との整合性確認
- 8 パフォーマンス : PMO全体のパフォーマンスモニタリング、測定

The PMO Value Ring®の変更点 2023年3月構想

PMOはサービス・プロバイダーであるカスタマサービス

ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトマネジメントを成功させることで、顧客のニーズ、期待、要件を満たし、最終的にPMOの価値に対する説得力を生み出すためのPMOのアプローチと行動のことを指す。

PMO顧客サービス10原則

1. サービスデザイン：顧客中心で効果的なPMOサービスを創造する。
2. サービス・デリバリー：PMOの顧客のニーズと期待に応えるため、タイムリーで効率的なPMOサービスのデリバリーを確保する。
3. サービス・レベル・アグリーメント サービス提供における説明責任と品質を確保するために、明確で測定可能なサービスレベル合意書（SLA）を定義する。
4. サービスカタログ サービスの説明、役割と責任、SLAを含む、PMOサービスの包括的なカタログを作成する。
5. サービスデスク：サービス要求の受信と管理、サービス提供の追跡、およびタイムリーな問題解決のために、サービスデスクを設置する。
6. サービス改善：お客様からのフィードバックとステークホルダーのニーズの変化に基づき、PMOサービスを継続的に改善する。
7. サービスの測定 PMOサービスの有効性を測定し、継続的な改善を推進するための指標とKPIを確立します。
8. サービスの報告 サービスのパフォーマンスとデリバリーに関する定期的なレポートをPMOのお客様に提供し、透明性とアカウントビリティを確保します。
9. サービス移行：サービスの円滑な移行と運用チームへの引継ぎを確実に行う。
10. サービスガバナンス：サービス・デリバリーにおける組織基準や規制要件の遵守を確実にするためのガバナンス方針と手順を定義する。

AIを駆使したWebツール「PMOVR」の可能性



2024年12月に開催されたPMOGAの大会（PMO World Unconference）で議論された現在のPMOの課題

トピック 1. PMOをビジネス価値を提供するための戦略的イネーブラーにする方法

トピック 2. ポートフォリオの意思決定における利益の実現を確実にする方法

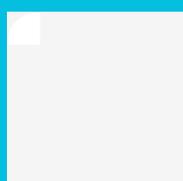
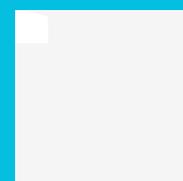
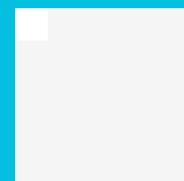
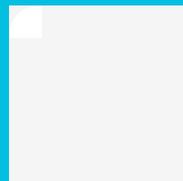
トピック 3. 経営幹部レベルにPMOの真の価値を明らかにする方法

トピック 4. AIを活用したPMOを設計し、新しいテクノロジーを活用する方法

トピック 5. PMOでビジネスの変革とイノベーションを実現する方法

トピック 6. PMOを通じて組織の俊敏性を実現する方法

PMOの好事例 PMI、PMOIGAのアワード に見る好事例の紹介



2024PMIグローバルサミットでのアワード受賞者

2024 PMI Project of the Year Award
2024 PMI Social Project Award
One Price Fuel Program by Pertamina (Indonesia)

ダブル受賞!



インドネシアのペルタミナ社によるワンプライス燃料政策 (OPFP)プロジェクト

ペルタミナ社はインドネシア全土で燃料価格を標準化し、燃料への平等なアクセスを実現。現在、500を超える新たな燃料販売店が開設され、これまで輸送が困難であった地域では燃料価格がほぼ半額となり、地域経済の活性化や、生活の向上につながっている。



2024 PMI Technology Project Award

ATLP by Maqta Gateway (United Arab Emirates)



アブダビ港湾サービス部門のアドバンスド貿易/物流プラットフォーム・プロジェクト

海、空、陸の物流を統一されたペーパーレスシステムに統合し、他国との貿易の15%の損失となっていた国境での遅延を削減。ATLPは1億5,000万件のデジタル取引を促進し、書類処理を90%削減、配達時間を30%短縮を実現。

2024 PMI Construction/ Infrastructure/ Engineering Project Award

BioCMPC Project by CMPC Pulp (Brazil)

2024 PMI PMO Global Awards Regional Finalists

Asia Pacific

Amara Raja Energy & Mobility (India)

PLN (Persero) (Indonesia)

2023PMI PMO of the Year

2023 PMO of the Year

Mayo Clinic

Sarah R. Dhanorker
Strategy Manager, Strategy Department (68人)

EPMO(Enterprise PMO) : 経営戦略の実現 (100以上のプロジェクト支援)
各部門(20以上)にPMO (IT-PMO, EHR-PMO, ...)
3事業所(Sites)、3分野【医療サービス(Practices)+研究+教育】

①目的の明確化 (問題解決)、②要員 (教育訓練、チームワーク)、③プロセス&テクノロジー
広範な活動 : Multi-Disciplinary Teamを形成
AI : Copilot試行、報告書作成?



The Saudi Zakat, Tax, Customs Authority (ZATCA) PMO

Mazen Hassan Akhdar
General Manager of Strategy Planning & Project Management

税務署と税関が合併 (その前から組織改編) →業務プロセス/文化の統合
60以上のプロジェクトを引き継ぎ、統合/中止/立上げ
広域分散 (Land Ports: 発電+上下水道+住宅+学校等のインフラ整備、国境の税関はひとつの街)
2022年ワールドカップカタール大会
すべてをコントロールできるわけではないが、詳細に踏み込む(The devil is in the details)
Simple & Agile
2023-2027計画 (100以上のプロジェクト)、EPMO(What) → 部門PMO(How)



PMOグローバルアワード2024大賞のファイナリスト



PMOグローバルアワード2024の審査過程

大陸内審査では、複数の組織が申請した国は、その国代表を決定する国内予選を行い勝ち抜いた代表が世界大会のグループステージに参加し、準々決勝、準決勝を経て大陸代表を決定する



日本の参加状況

2019年度より日本からもエントリー開始、2020年度以降はCOVID-19対応で残念ながら日本からエントリーなし

PMOグローバルアワード2024大賞 ブラジルSPC

SPC

コングロマリッド

データベースを活用し、データ管理と

インテリジェンスを通じビジネスを促進する

ソリューションを消費者と企業家に提供

リモートワーク、内務省支援、食事クーポン、健康支援プラン、生命保険等

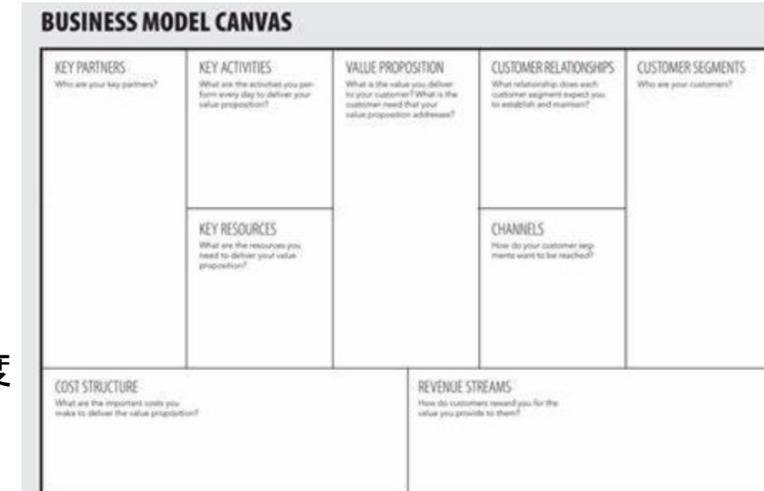


1.SPCではエンタープライズPMOのフェーズでPMOが設置・展開され、ビジョン、ミッション、戦略計画を定義し、ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトマネジメントの実施を促進している。

2. 組織全体の開発・改善、ポートフォリオ管理、BRM、組織の成熟度向上につながる仕組みづくりなど、全社レベルでのEPOの再設計等素晴らしい取り組みである。

SPC ePMOの発展過程

1. 2015年PMOGAのPMOバリューリングを導入し、PMOへの期待、組織と役割を定義
2. 2016年コーポレートPMOとしての位置づけを明確にし、適切な人材と必要なスキルを確保
3. 2017年戦略計画に積極的に関与し、PPM理論に基づく基準となるKPIを構築、組織・プロジェクトマネジメントを徹底。
パフォーマンス測定とモニタリング：EPOへの成長に向けたKPIの設定プロセスは優れている
4. 2018年Business Canvas Modelの導入
5. 2019年循環マトリックス他の効率化のためのツールを導入し、使いこなす
6. Covid-19対策の企業プランを推進
7. オペレーションへのベネフィットマネジメントの指標を構築
8. 2023年には新戦略プランへの挑戦を開始
9. 世界的に評価の高い他国のベストプラクティスをベンチマークして比較し、その成熟度を評価し、毎年着実に成熟度を深めている
10. 地域社会への対応として、プロジェクトマネジメントに関する知見を発信するし、様々な企業と知見を好感しているのは、他国にもない先進的な取り組みである
11. オペレーションへのベネフィットマネジメントの指標を構築
12. 2023年には新戦略プランへの挑戦を開始
14. 世界的に評価の高い他国のベストプラクティスをベンチマークして比較し、その成熟度を評価し、毎年着実に成熟度を深めている
15. 地域社会への対応として、プロジェクトマネジメントに関する知見を発信するし、様々な企業と知見を好感しているのは、他国にもない先進的な取り組みである



PMOグローバルアワード2023大賞 サウジアラビア SPL

SPLはSaudi Post（サウジ郵政公社）として発展を遂げてきたが2021年4月SPLに改名。

サウジビジョン2030に沿ったSPLの変革戦略はサウジ王国中の支店を通じ世界の大陸へのリンクセンターとなるというもの。Naqel Expressを買収し郵便と物流サービスの融合というサービスの多様化に取り組んでいる。（ドローン活用、ロボット活用、物流工程自動化）また民間及び公共門との提携による電子政府プログラム、電子政府取引プロセス、アプリ開発・実装の促進の中心として取り組んでいる。



2023

ワールドPMOオブザイヤー:
SPL - Saudi Post
(サウジアラビア)

アフリカPMOオブ・ザ・イヤー:
BankservAfrica
(南アフリカ)

アジア太平洋PMOオブザイヤー:
SPL - Saudi Post
(サウジアラビア)

ヨーロッパPMOオブ・ザ・イヤー:
Intellias
(ウクライナ)

The Americas PMO of the Year:
Ontario Power Generation - OPG
(カナダ)

SPLの取り組み

PMOが採用すべき成長プロセスは、わずか5年で達成されました。

1. PMOのビジョンとミッションを定義し、組織と役割を定義した。
2. 適切な人材と必要なスキルを確保し、プロジェクトを制御するために、ツールを導入し、ダッシュボードを装備して、KPIに基づくコントロールを実現している。
3. 2030年ビジョンに呼応した、PMOの将来像を定めており、アジャイルPMOとして支援する、チェンジマネジメントを支援する、新技術の受入れ、コンピテンシーの定義による人材育成の充実等組織の戦略実現に向けて取り組みを発展させる計画を有している。

デジタル変革に対応できるように、アジャイルプロジェクトの準備など、理想的な成長プロセスを進めていることは素晴らしい。さらなる成熟と発展が期待できる。

SPL ePMOの発展過程ーI

1. 2018年 ePMO設立

2. 2019年 ePMO探索モード

①ステークホルダーの関心・期待確認

②直近の成熟度確認

③人材育成

④PMOチャーターの準備

⑤ePMOのプロセスとKPIの収集

3. 2020年 ePMO種まきモード

①ePMOチャーターの拡充と役割の選択

②ePMOのプロセスとKPIの定義

③プロジェクトライフサイクルのコントロールとモニター

④SPLプロジェクトマネジャーの支援とノウハウ移転

⑤プロジェクトの追跡やモニタリングについてPMOへの

 委任内容を明確にする



SPL ePMOの発展過程ー2

4.2021年 ePMO成長発展モード

- ①副CEOセクターにePMOを位置づける
- ②プロジェクトのコントロールとセンターオブエクセレンスとしてePMOの構造を発展させる
- ③人々の変化の側面にフォーカスして組織変革の機能を付加する
- ④交流を盛んにしSPLプロジェクトのより良いガバナンスを推進する
- ⑤プロジェクトの財務管理ライフサイクルとキャッシュフローマネジメントの適切な関係を構築する

5.2022年 ePMO繁栄モード

- ①ePMOによるベネフィットマネジメント実施に向けプログラムデリバリー機能を持つ
- ②プロジェクトデリバリーアプローチの多様化を図る（ウォーターホール、アジャイル）
- ③ePMOシステムでePMOプロセスとデリバリーライフサイクルについてプロジェクトの性質に適合す意思決定と自動化を有効化する
- ④プロジェクトのベネフィットリアライゼーション工程を早めるため実行前のステージをマネジメントする

6.2023年 ePMO成長発展モード

価値実現システムコンポーネントの完全統合（プロダクトマネジメント、ポートフォリオ・プログラム、プロジェクトマネジメント、組織変革）

その他事例一覧

中近東のPMOの好事例ードバイ市

中近東のPMOの好事例 ー カタール

第一ウクライナBANKの事例

インド アマランジャ・エナジーアンドモビリティの事例

リビア ワハ石油会社 石油、ガスの事例

インドネシア PLN 電力会社の事例

PMO GLOBAL AWARDSのWEBサイト

<https://www.pmoga.world/awards> では

1. PMOのみならず各カテゴリーの受賞者の情報が閲覧できます
2. PMOGAユーチューブチャンネルで2023年PMOグローバルアワード授賞式を閲覧できます
3. PMOグローバルアワードナレッジベースを閲覧できます
2018年、2019年、2020年のPMOグローバルアワードエディションの候補者のビデオが閲覧できます



PMO Global Awards Knowledge Base

Watch all nominee's videos from 2018, 2019, and 2020 PMO Global Awards editions.

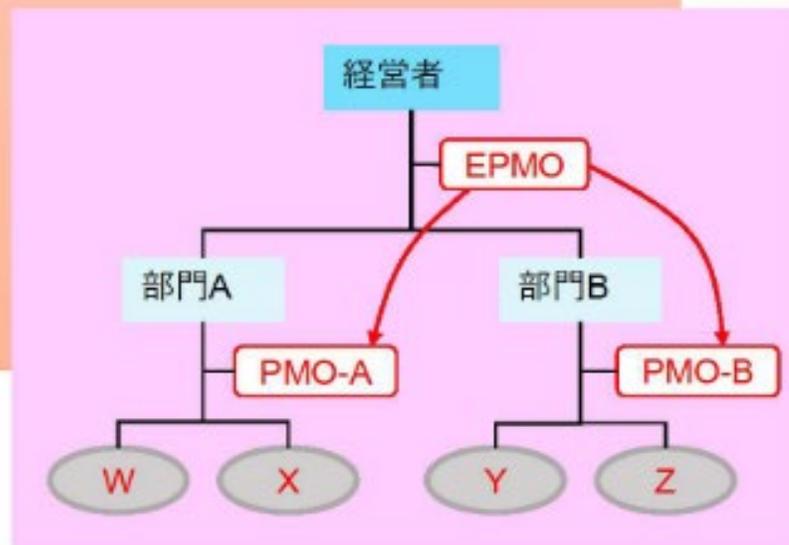
まとめ 日本と海外のPMOの位置づけの違い

PMOの位置づけの違い

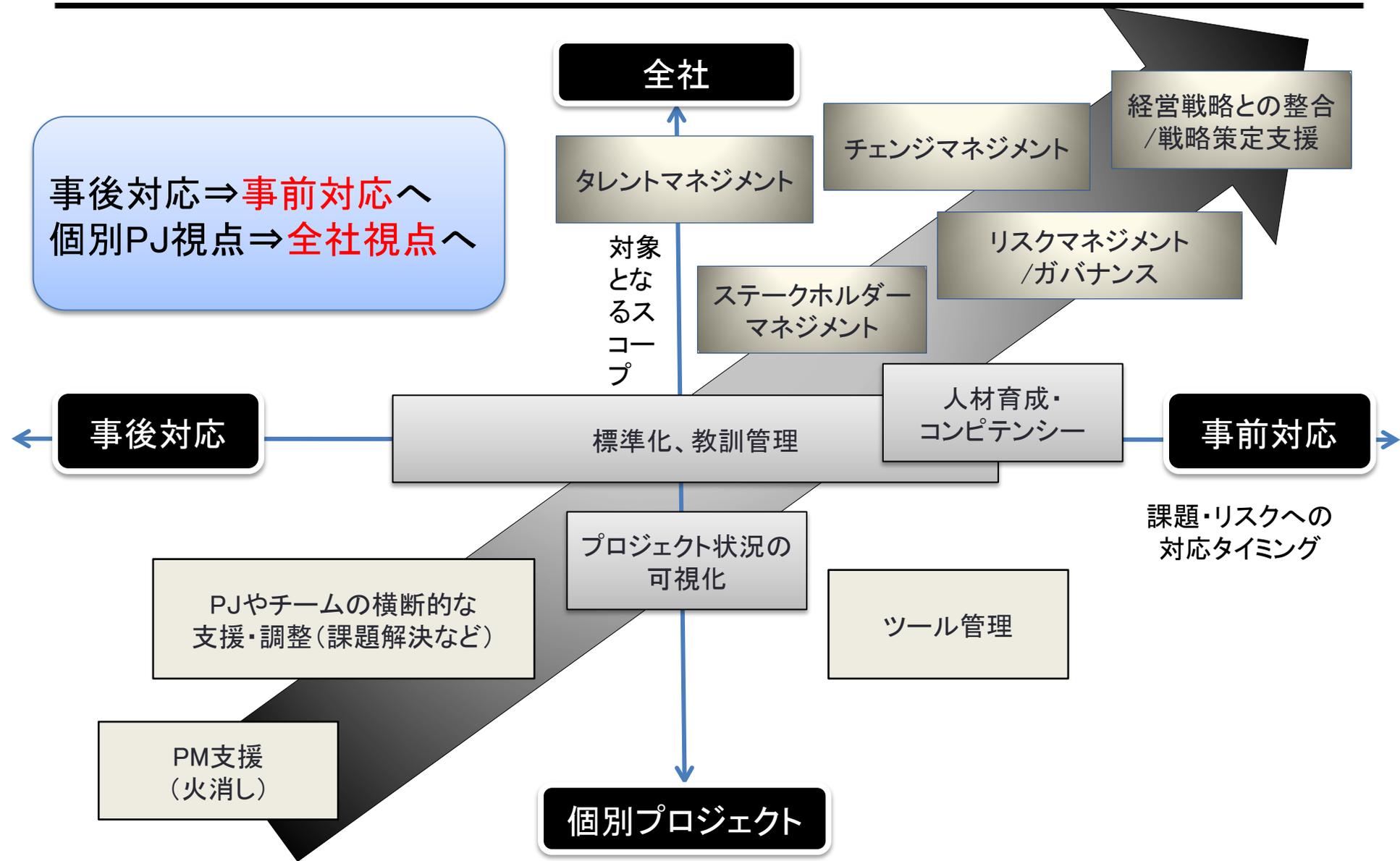
日本： 多数のITプロジェクトが存在する組織で、共通的に統制+支援する部署

一般には「経営戦略を実現する機関」

- 経営者は、変化を求め経営戦略をEPMO（全社PMO）を通じて各部門に展開する
- 部門PMOは各部門内のプロジェクトを支援する
- EPMOは部門PMOと連携して経営戦略の実現を推進する
- 「変化」の中身が、近年はデジタル化を伴うものが多い
- 結果としてITプロジェクト支援が大きな比重を占める
- 最近では、AIの試行適用が話題



PMO発展の視点



センター・オブ・エクセレンス (CoE)

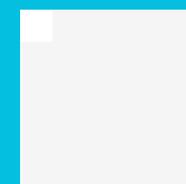
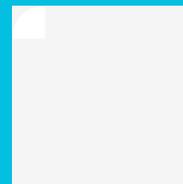
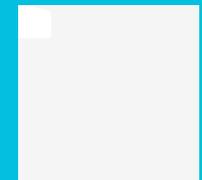
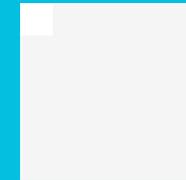
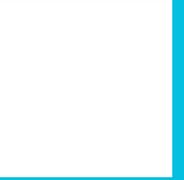
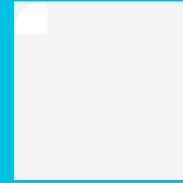
センター・オブ・エクセレンスとは

- ・プロジェクトマネジメントの基準を維持し、組織内での活用を維持することを目的
- ・CoEのスタッフは、プロジェクト・マネジャーの相談役としてのサポートを求められるが、プロジェクトの意思決定には直接関与することはない。特定のプロジェクトを管理するのではなく、プロジェクト・チームを側面から支援する役割を担う
- ・例えばアジャイルの方法論やスキルの普及、チームのコーチング、プロジェクト・スポンサーやプロダクト・オーナーのメンタリング、アジャイルな考え方や哲学、能力を根付かせる支援
- ・CoEのスタッフに求められる能力は
 - プロジェクトマネジメント、アジャイル等の知識
 - チェンジ・エージェントとしてのスキルー 組織の全階層に説得力のあるアドバイスする
 - コミュニケーション能力
 - マネジメント能力 (戦略立案他)

PMOの創設時期は変わりがありますが、海外のPMOは採用すべき成長プロセスに着実に従って成長していますが、日本では4のツール=PMISの活用が出来ていないので、5の成熟度向上も進んでいません。また最初はシステム開発部門のPMOからスタートしますが、6のエンタープライズPMOへの転換も成功事例が少ないと感じています。

1. 組織と役割を定義する。
2. 適切な人材と必要なスキルを確保する。
3. プロジェクト管理の仕組みを構築する。
4. 効率のためのツールを導入し、活用する。
5. ツールに蓄積された知見から学び、毎年成熟度を着実に向上させる。
6. エンタープライズPMOとして戦略部門の中核的な役割を担う。

PMOGA以外のPMOグローバル 団体



PMI日本支部PMO研究会, PWCによるPMO成熟度レポート

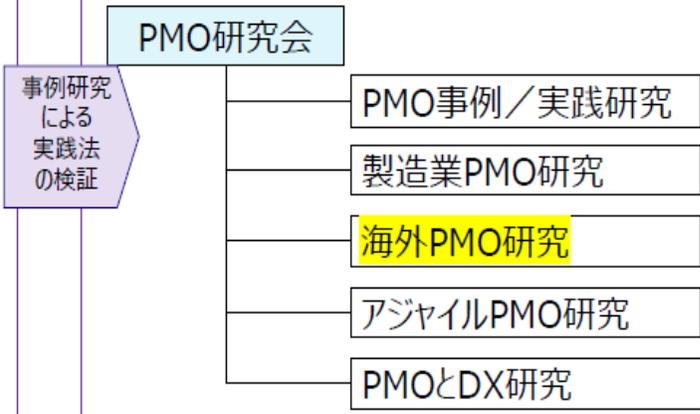
PMI日本支部PMO研究会

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



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



[PMO研究会 - PMI研究会 \(pmi-japan.org\)](http://pmi-japan.org)

PWCによるPMO成熟度レポート

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pmo-maturity#>



日本PMO協会



一般社団法人日本PMO協会 | NPMO

日本PMO協会（NPMO）は、日本におけるプロジェクトマネジメントの普及と、その健全な普及を支えるPMOの普及を目指して活動している。

会員制度、認定資格、研修セミナー、アワード、コンサルティングを行っている

<https://www.npmo.org/>

House of PMO

[PMO Maturity - Latest News from the House of PMO \(mailchi.mp\)](#)

PMO Global Institute

[PMO Global Institute](#)

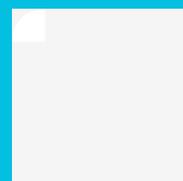
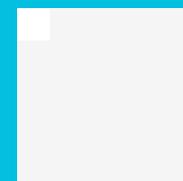
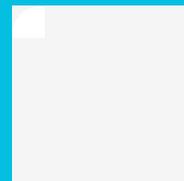
PMO Strategies

[PMO Strategies – Bringing Project Management to the Strategy Table](#)

Top Ten Trends in PMO for 2025

HOUSE OF PMO レポート

Triskell (トリスケルPMOシス
テム) レポート



PMO Trends for 2025



<https://houseofpmo.com/members/free-library/top-ten-trends-in-pmo-for-2024/>



PMO Trends for 2025

1. Strategic Alignment – PMOs as Strategic Thinkers

戦略的アライメント - 戦略的思考者としてのPMO

PMOは、プロジェクトが組織の戦略目標と緊密に連携していることを確認しなければならない。これは、プロジェクトのデリバリーにとどまらず、戦略立案において積極的な役割を果たすことを意味する。PMOが経営陣の意思決定に組み込まれ、すべてのプロジェクトが組織の長期ビジョンに直接貢献するようになることを期待する。

長年、PMOは「デリバリー・トレイン」の受動的なオブザーバーとして機能し、積極的な役割を果たすことなく、プロジェクトの展開を眺めていた。しかし、状況は変わりつつあり、PMOはプロジェクトを成功に導き、戦略的整合性を高めるために、より積極的な姿勢をとることが求められている。この変革を受け入れることは、現代組織の進化する要求に適応するために極めて重要である。

この進化する環境で成功するためには、PMOはプロジェクトの遂行を支援し、戦略的プランニングに関与し、チームのコラボレーションを促進し、意思決定を強化するためにデータ主導の洞察を活用しなければならない。そうすることで、PMOはプロジェクト遂行の単なる促進者ではなく、組織の成功に不可欠な貢献者となることができる。

PMIの2023年版「PMOの現状」レポートによると、PMOの72%が組織の戦略目標と直接連携しており、これは単なるプロジェクト実行部門ではなく、戦略パートナーとしての役割の高まりを反映している。この変化は、プロジェクトをより広範な組織目標に結びつけることによって、ビジネス価値と長期的成功を促進するPMOの重要性を強調している。

PMO Trends for 2025

2. Agile and Hybrid Methodologies – PMOs as Continuous Improvers

私たちは、2025年までにハイブリッドデリバリーモデルが広く採用されると予測しています。これらのモデルは、アジャイルの柔軟性と伝統的なプロジェクトマネジメントの構造を組み合わせたもので、多様なプロジェクトの要件に合わせて、よりカスタマイズされたアプローチを可能にする。PMOは、このようなハイブリッド環境を管理し、適応性と継続的改善の文化を醸成することに長けていなければならない。

PMO Trends for 2025

3. Advanced-Data Analytics & Data Integration – PMOs driving automation

高度なデータ分析とデータ統合 - 自動化を推進するPMO

PMOの実務において、真に変革的なAIの統合はまだ目撃されていないが、我々はこのトレンドを追跡し続け、2025年にはさらなる反復的な発展を期待している。

高度なデータ分析とAIをPMOプロセスに統合することは、長期的にはプロジェクトの監視・管理方法に大きな影響を与えるだろう。予測分析がプロジェクト・パフォーマンスに対する深い洞察を提供し、潜在的な問題を予見してリスク・エクスポージャーを低減するのに役立つことを期待している。AI主導のツールは、レポートを合理化し、ルーチン・タスクを自動化することで、より戦略的な焦点に時間を割くことができるようになる。

PMOは、効率と意思決定を改善するために、AIと自動化を採用するようになってきている。

プロジェクト管理業務にAIを活用している組織では、プロジェクトのオーバーランが30%減少し、

リソース配分が大幅に改善されたという調査結果が出ています。また、データがヒューマンエラーを起こしにくくなる！The PMO Squadの米国パートナーによる調査によると、PPMツールの50%しか活用されていない。

PMOにおけるAIは、2025年までに大きく進化すると予想される。

高度なアナリティクスとAIは、プロジェクトのモニタリングと管理を一変させるだろう。予測分析により、リスク管理とパフォーマンスの洞察が向上する。AIツールは定型業務を自動化し、レポートを合理化する。AIが時間を解放することで、より戦略的な集中が可能になる

PMO Trends for 2025

4. Sustainability and Social Responsibility – PMOs championing ESG

サステナビリティと社会的責任 - ESGを推進するPMO

サステナビリティと社会的責任は、グローバルなビジネスにとってますます重要になってきている。

PMOは、これらの価値をプロジェクトのフレームワークに組み込み、プロジェクトが確実に価値を提供し、環境・社会ガバナンス（ESG）基準を遵守しなければならない。これには、より厳格なプロジェクト評価プロセスや、パフォーマンス・レポートにサステナビリティ指標を含めることが必要になる。

組織特有のESG基準をプロジェクトデリバリーとガバナンスの実践に反映させる。

例えば、イニシアチブの優先順位付けやスコアリング、リスクマネジメントを活用する際に、ESGプロジェクトアライメントをカテゴリーとして導入することが行われました。

PMOは、持続可能性と社会的責任をプロジェクトの枠組みに統合し、新たなスキルとガバナンスの変更を必要とします。

PMO Trends for 2025

5. Change Management and Organisational Agility – PMOs leading change

チェンジマネジメントと組織のアジリティ - 変化をリードするPMO

チェンジマネジメントとPMOが連携することで、変革をより迅速に推進することができます。

組織がテクノロジーや市場環境の継続的な変化への対応を迫られる中、組織の回復力の構築を含め、変化を効果的に管理する能力は今後も重要である。

PMOは、組織のアジリティを推進し、強固なチェンジマネジメントフレームワークを導入し、チームが新しい状況に迅速に適応できるよう準備する上で、主導的な役割を果たすだろう。

PMOは、チームメンバーのスキルアップや、変化を受け入れサポートする文化の醸成に、従来よりもはるかに深く関与するようになると考えています。

チェンジマネジメントを強力に実践している組織は、プロジェクトの成功において同業他社を3.5倍上回る可能性がある。チェンジマネジメントのフレームワークを統合することで、PMOはプロジェクトの成功率を40%向上させる。PMOを組織のアジリティとレジリエンスの触媒として位置づける。絶え間ない技術革新と市場シフトにより、チェンジマネジメントは極めて重要になる。

PMOは、組織のアジリティ推進をリードする。迅速な適応には、強固なチェンジマネジメントフレームワークが不可欠。

PMOは、変化への対応力を高めるためにチームのスキルアップに注力する。

変化を受け入れる文化を醸成することが、将来の成功の鍵となる。

PMO Trends for 2025

【まとめ—PMOの未来への備え】

情報過多を行動に変える データをただ吸収するだけでなく、有意義な変革を推進し、十分な情報に基づいた意思決定を行うために活用しましょう。学習の主導権を握り、洞察力を積極的に活用することで、効果性と影響力を高めることができます。以下は、2025年に向けて私たちが推奨する3つの重要な提言です。

- 1. ハイブリッド手法を採用する**： 多様なプロジェクトのニーズに対応し、デリバリー・モデルの柔軟性を確保するために、アジャイル・ベースと従来のプロジェクト管理手法を組み合わせる。
- 2. AIと自動化を活用する**： データ分析、レポートイング、反復タスクの自動化にAI主導のツールを活用し、効率を高めて戦略的優先事項に集中する。
- 3. 継続的な学習の育成**： ESGの統合、イノベーション、ガバナンスなどの新たなトレンドについて定期的にチームをスキルアップし、進化するビジネス需要に先手を打つ。

まとめると、2025年のPMOは、レジリエンス(回復力)と適応性を構築し、戦略的スキルセットでリードすることを位置づけられ、期待されている。

変化のペースが2025年のPMOに課題をもたらすと言う人もいるかもしれないが、私たちが明らかにしたトレンドを取り入れることで、PMOはその価値を高め、組織のポジティブな成果の大幅な改善を推進できると考える。

アジャイルなマインドセットと継続的な改善へのコミットメントがあれば、既知の課題を成長と成功の機会に変えることができる。

2024年PMOのトレンドーTriskell(トリスケルPMOシステム)レポート

1. 戦略的資産としてのPMO

PMOは、もはやプロジェクトやプログラムの単なる規制機関ではなく、企業の基本的なビジネス資産となりビジネス環境の進化とプロジェクトや製品の複雑化等、PMOの目標を再定義し、戦略の策定と実行における重要な要素となる必要がある。

2. プロジェクトではなく製品に焦点を当てる

多くの組織は、価値提供へのアプローチをプロジェクトから製品へとシフトしています。この進化は、変化する市場の需要への対応を表すだけでなく、イニシアチブの計画、実行、評価の方法のパラダイムが求められます。

3. ビジネス変革のリード

多くの企業が2024年を変革の年と捉えています。そして、PMOは、ビジネス変革の統合プロセスにおける積極的なリーダーとしての地位を確立し、この新しいダイナミクスで決定的な役割を果たすべきです。

4. プロジェクトと製品の指標をビジネス目標に結びつける

最初のトレンドで述べたように、PMOは、組織のプロジェクトおよび製品ポートフォリオの計画と管理において、ますます戦略的な役割を果たすようになっていきます。成功とは、もはや期限や予算を守るのではなく、各イニシアチブが組織の全体的なミッションとビジョンに直接貢献するようにすることです。

5. AIと自動化技術の力

AIや自動化などの新しいテクノロジーは、PMOが戦略的な意思決定を行い、管理プロセスを最適化する方法を再定義しています。大量のデータをリアルタイムで分析する機能により、PMOは各イニシアチブのパフォーマンスを完全に可視化し、直感や主観的な評価だけに頼るのではなく、データに基づいて情報に基づいた意思決定を行うことができます。

2024年PMOのトレンドーTriskellレポート

6. リソースの割り当てを超える

PMOは、効率的なリソース管理のための明確なプロセスにもはや焦点を当てるだけでなくビジネス環境の変化する要求に適応できる非常に有能なチームを開発および維持するための責任も負う必要があります。

7. PMOエコシステムを確立して、すべてのPPMプロセスの全体像を把握する

プロジェクトはもはや孤立したものではなく、相互接続されています。したがって、効果的な管理はもはや個々のプロジェクトに限定されるものではなく、プロジェクト、プログラム、ポートフォリオ全体に拡張する必要があります。そのためには財務シナリオ分析のアクションを実行する必要があります。

8. データのカスタマイズ

データのカスタマイズは、単なるレポート作成にとどまりません。これは、組織のさまざまなニーズに合わせて情報を調整し、プロジェクトマネージャー、チーム、およびエグゼクティブが特定の役割に関連するデータにアクセスできるようにするためダッシュボードの活用が不可欠です。

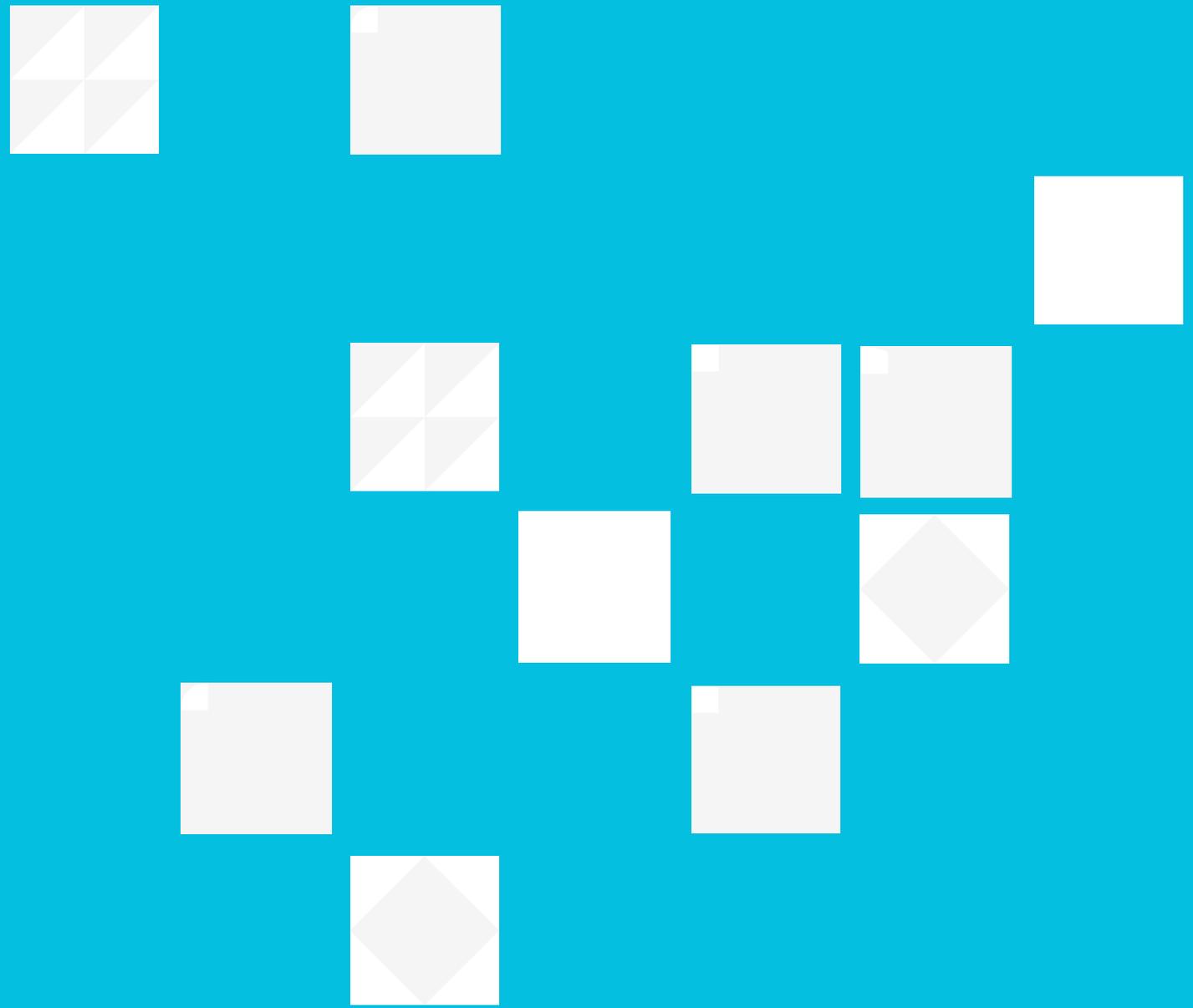
9. ハイブリッドでアジャイルなポートフォリオ管理を採用する

すべてのプロジェクトを同じ方法で管理できるわけではありません。柔軟性は、プロジェクトや製品の計画実行をそれぞれの性質に応じて最適化するための鍵となっています。そのためこの刻々と変化するビジネス環境に対応するために、アジャイル手法を採用するPMOが増えています。

10. PPMソリューションを採用して、すべてのPMOプロセスを効率化する

そして最後に、これらすべてのトレンドを実践し、プロジェクト管理オフィスの運用効率を高めるためにはPPMソフトウェアを実装する必要があります。これらのプラットフォームは、運用効率を向上させるだけでなく、リアルタイムデータに基づいて意思決定を行うPMOの能力も強化します。

これからのPMOの課題



これまでのPMO人材の課題

- ・いい人を集めるには、求める人材像が明確でなく、役割・責任がはっきりしていない。結果必要なスキル、能力を持った人材が登用されていない。
- ・PMOの人材育成について、キャリアパスにPMOが位置づけられておらず、社内ローテーションが確立していない。
- ・PMO部門に回ってくるのが現場でトップレベルの人ではなく、病気明けの人材がいったん休憩するための組織となっていることが多かった。
- ・PMOへのキャリア採用を行って即戦力強化を図った組織もあるが、現場の仕事を知らないので意思疎通が難しく、リスク管理等ポジションが固定してしまった組織もある。

求められるPMOの人材

① 組織戦略を理解し、プロジェクトマネジメントに反映できる人材

- 経営視点とプロジェクトの成功のギャップ解消
- 経営層への適切なレポート、現場との橋渡し

② 環境変化に適応し自組織の活動に反映できる人材

- クラウド、アジャイル、サイバー、AI、モバイル、ソーシャル、DevOps、ブロックチェーン、グローバル・・・

③ イノベーションを起こせる人材

- 組織はITを戦略実現の有効手段として期待
- 戦略、ビジネス、ITを一体化して、イノベーション（事業）を起こせる（提案できる）人材

スピード感を持ったPM人材育成必須

PM人材の不足

1. 経済成長、プロジェクトエコノミー → PM人材の需要増大
2. 退職者の増える(ベビーブーマーの引退)、先進国の少子化
3. パンデミック後の大量退職

“Talent Gap: Ten-Year Employment Trends, Costs, and Global Implications”
“Narrowing the Talent Gap”



推計

PM人材(Project Management-Oriented Employment)
就業者の約3%

9,000万人(2019年)→10,200万人(2030年)

1200万人増加させる必要がある

2030年までに**1,300万人のPMが退職**する

2030年までに**2,500万人**養成する必要がある

→**毎年230万人**

	2019	2030	増加率
製造業/建設業	5424万	6141万	13.2%
情報/出版	1711万	1971万	15.2%
金融/保険	966万	1109万	14.9%
経営/管理	848万	944万	11.3%
公共設備	92万	104万	12.7%
石油ガス	16万	16万	0%
合計	9057万	1億285万	13.6%

PMOに求められる人材像

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。

©PMIJ2025

DX推進に向けPMOが育成すべき人材像

1. DX推進人材の状況

全ての人材タイプが不足している

2. DX推進人材の育成方針

- 中長期的な視点で計画に基づく育成を行う
- 外部からの採用だけでなく、既存人材のDX人材への転換

3. 育成する人材タイプ

PMOは人材育成計画、
人材育成プログラムの
制定と実施

人材の呼称例	人材の役割
プロデューサー	DXやデジタルビジネスの実現を主導するリーダー格の人材（CDO含む）
ビジネスデザイナー	DXやデジタルビジネスの企画・立案・推進等を担う人材
アーキテクト	DXやデジタルビジネスに関するシステムを設計できる人材
データサイエンティスト／AIエンジニア	DXに関するデジタル技術（AI・IoT等）やデータ解析に精通した人材
UXデザイナー	DXやデジタルビジネスに関するシステムのユーザー向けデザインを担当する人材
エンジニア／プログラマ	上記以外にデジタルシステムの実装やインフラ構築等を担う人材

PMOの定着の課題 (1)

- 官僚主義への抵抗
あらゆる成果物一式を強要する。
(手段と目的が取り違えられる)

対策

⇒ 段階的導入やプロジェクトの規模で必要なドキュメントに絞り込む

- 生産性の疑問: 経済的な効果として表れない
⇒ データの蓄積と分析による定点観測

裏づけとなる数字(真の利益の金額)を持って、
プロジェクト・オフィスの価値を納得してもらう

- 既存の機能部署との調整
⇒ 抵抗勢力への対応

プロジェクトマネジメントは組織の中で何らかの形で実行されていて、
少しの調整や支援やトレーニングで補うことで十分であるかもしれない
既存部署からPMOへ機能移行の明確なロードマップと正当性の定義が必要

PMOの定着の課題(2)

- プロジェクト中心の管理への意識革命
従来のピラミッド型の階層組織の意識からの脱却がなかなか出来ない
⇒ プロジェクトマネジメントに対する社内教育
会社全体に組織改革の必要性、方向性、意義の情報の共有化
- PMOを支える人材不足
経験豊かなプロジェクト・マネジャーが不足
(監視役)と捉えられるPMOの役をやりたがらない
⇒ プロジェクトマネジャーの育成プラン
キャリアパスの明確化と報酬制度の定義
- 経営層やユーザーのPMOに対する期待と幻想
PMOは全てのトラブル・プロジェクトの救世主になれるという期待
⇒ PMOの機能・役割・導入へのロードマップ、効果目標と現状のモニタリング
結果を公開し、情報の共有を図る

PMOとCMMI

全社PMOは、プロジェクト群の成功をより確実にするために、組織的な枠組みを企画し、構築する立場にある。現状の体制や事業との役割分担とは別に、組織全体としてのあるべき姿を描き、実現のステップを明らかにして、それを実現していくべきと考える。

成熟度レベル 1: 初期 (Initial)	<ul style="list-style-type: none">現場任せのプロセス。誰が何をすべきかを組織が定めていない。個々のマネジャーのスキルに依存。似たような失敗があちこちでおこる。	<ul style="list-style-type: none">現場のスキルアップに期待、実効性のあるプロセスが確立されない。長期にわたって同じ課題を抱える。
成熟度レベル 2: 管理された (Managed)	<ul style="list-style-type: none">方針に従って計画され実施されるプロセス。プロセスが一部の部門で標準化され反復的に使用されている。	<ul style="list-style-type: none">部門間で業績の格差が生じる。
成熟度レベル 3: 定義された (Defined)	<ul style="list-style-type: none">組織横断的に首尾一貫した標準プロセス群の確立と改善。プロセスが企業レベルで組織化されて、定められている。プロセス順守が評価される。	<ul style="list-style-type: none">個別のタスクをどの部署が持つべきかではなく、組織全体として何をすべきかの議論が必要。組織である以上、順守すべきプロセスは必須。
成熟度レベル 4: 定量的に管理された (Quantitatively Managed)	<ul style="list-style-type: none">プロジェクトが定量的な品質・プロセス目標で統計的に管理される。定量的目標は、顧客、ユーザー、組織、プロセスオーナーのニーズに基づく。	<ul style="list-style-type: none">明確な目標と分析・是正アクションのない計数管理は、有効な効果を生まない。レベル2~3のプロセスの確立が不可欠な前提。
成熟度レベル 5: 最適化している (Optimized)	<ul style="list-style-type: none">確立したプロセスの継続的な改善。プロセスと組織戦略とのさらなる整合。	<ul style="list-style-type: none">各自の個々のアクションがどのように組織目標に貢献しているか、現場が認識して具体的に説明できるレベル（究極の到達目標）。

まとめ PMOの役割例

目的	PMOの役割・立ち振る舞い	
経営戦略実現	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトの企画立案、合意支援 意思決定支援(データ、効果、お金) 長期計画のヒアリング & 文書化 プロジェクト目標設定支援 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層との合意形成支援 費用対効果測定 & 評価 意思決定ゲートの設定
リスクマネジメント — 投資判断	<ul style="list-style-type: none"> リスク抽出(経営視点での) 予算ベースラインの作成と評価 	<ul style="list-style-type: none"> 予算設定
要件・要求の明確化	<ul style="list-style-type: none"> 要件理想像の確認とブラッシュアップ 立案された営業戦略の分解(タスク化して、優先度付け) 段階的拡大のシナリオ策定(リスクやマイルストーン) 	<ul style="list-style-type: none"> 店舗からの情報収集、意見交換 要件キャッチアップ支援 ユーザ要件のバグログ
ステークホルダー マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 関係者の役割、責任明確化と定義 関係者を集めたキックオフと合意 取り組みのモチベーション維持、確認(中断の傾向もつかむ) ステークホルダーを組織横断的に取りまとめ、プロジェクトを推進する。 	<ul style="list-style-type: none"> リソース調整、調達 PJ参画計画(いつ、だれがどのような形で)
ナレッジ蓄積	<ul style="list-style-type: none"> 販売履歴の活用に関する法規制情報収集 著作権、特許権などの調査と判例の情報収集 AI、各種サービスなどの情報収集とマッピング アジャイルやDevOpsプロセスの定義と標準化 システム監査指針の策定 	
ポートフォリオマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> AI、各種サービスの得意なベンダー調達支援 データの必要性確認 社内戦力の把握と不足があれば専門家の調達支援⇒AI活用のマーケティングリコメンドのUI 	
サービス品質維持 (ブランド維持)	<ul style="list-style-type: none"> 市場調査、マーケティング支援(顧客が求めるニーズに対応できるものかチェック) 類似サービスのリサーチ 	

次のようなものが挙げられている:

1. リソース、ツール、方法論、テクニックの共有の促進
2. ポリシー、手順、テンプレートの一貫した使用を可能にする
3. 戦略的作業／進捗（エスカレーション、リスク、利益）のコミュニケーション
4. プロジェクト関連ガバナンスプロセスの標準化
5. 戦略目標との整合
6. ダッシュボード/スコアカードの導入/管理
7. 十分なプロセスと実践規律の確立
8. 機能部門（財務、人事、IT）との連携
9. 上級管理職への助言/サポート

出典：PMソリューションズ報告書

政府も内製化に向けてPMOを強化

政府は2022年6月に重点計画を改定し、各府省庁のPMOとPJMOに関して、体制の充実や権限の強化などを進めるとした。もちろんPMOやPJMOが整備され、十分に機能しなければ、ガバメントクラウドをはじめとした共通基盤やクラウドサービスの活用は理想通りに進まない。

(日経コンピュータ 2022/8/18)

具体例の一つとして

システムの標準化等やオンライン化は、目標時期が設定されており、かつ、関係部門は多岐にわたることから、全体の進捗管理が鍵となる。そのため、DX推進担当部門には、いわゆるPMOの役割を担うことも期待される。

(総務省「自治体DX全体手順書【第2.1版】」2023/1/20)

※総務省「自治体DX全体手順書」とは『デジタル・ガバメント実行計画』の各施策のうち自治体が重点的に取り組むべき事項や国の支援策等を取りまとめ、自治体がDXを推進するに当たって想定される一連の手順を示すもの。

ご清聴ありがとうございました。