

プロジェクトに有効なPMOのあり方

～煙たがられる存在から喜ばれる存在へ～

FUJITSU ファミリ研 LS 研究委員会 2010 年度短期分科会
「プロジェクトに有効な PMO のあり方」

■ 執筆者 Profile ■



2010 年 5 月 FUJITSU ファミリ研 LS 研究委員会の短期分科会にて、15 名のメンバーと富士通テクニカルアドバイザー1名、事務局1名の計17名により活動開始。

2011 年 1 月 約半年間の活動を経て、分科会としての目指すべき PMO のあり方および実現に向けた提言を纏める。

2011 年 7 月 2010 年度研究成果発表会にて報告。本分科会で纏めた内容についてはメンバー企業内にて継続して展開中。

共同執筆メンバー(順不同)

氏名	団体名
永田 雄	株式会社NTTデータテラノス
高坂 英生	株式会社キューブシステム
丸山 純史	キリンビジネスシステム株式会社
奥平 哲也	株式会社さくらケーシーエス
篠原 めぐみ	株式会社シーエーシナレッジ
安村 達男	J X 日鉱日石インフォテクノ株式会社
古賀 英明	都築電気株式会社
丸田 武史	東京海上日動システムズ株式会社
内藤 克郎	東京海上日動システムズ株式会社
梅澤 大昌	ナガセ情報開発株式会社
牧内 正広	株式会社日本アクセス
堀内 正広	株式会社日本総合研究所
池田 浩信	パナソニック 電工インフォメーションシステムズ株式会社
山森 博史	株式会社富士通システムソリューションズ
斎藤 邦宏	三菱 UFJ トラストシステム株式会社
羽根田 隆	富士通株式会社
橋 身江子	富士通株式会社

■ 論文要旨 ■

プロジェクト遂行プロセス（企画・開発・運用）に於ける標準化や教育などの支援により強化を図ってきたはいるものの、依然としてプロジェクトではQ（品質）、C（コスト）、D（納期）にかかわる何らかの問題が発生している。

これらの問題解消に向け、効果的・効率的な支援を行うために有効なPMOのあり方を纏めた。

■ 論文目次 ■

1. はじめに（背景とメンバーの問題意識）	《 4》
1. 1 背景	
1. 2 分科会メンバーの問題意識	
2. PMOの設置と役割の現状	《 6》
2. 1 PMOのタイプ	
2. 2 目指すべきPMOの役割と各社の現状	
3. 本分科会での取組み	《 7》
3. 1 有効なPMOの定義	
3. 2 取組み概要と進め方	
3. 3 成果物とその利用方法	
4. まとめ ～ プロジェクトに有効なPMO ～	《 9》
4. 1 PMO機能の設置	
4. 2 PMO機能の活動	
4. 3 PMOの基本姿勢	
5. おわりに（「有効なPMO」であるための3つの提言）	《 11》

■ 図表一覧 ■

図1 プロジェクトが抱える問題（その1）	《 4》
図2 プロジェクトが抱える問題（その2）	《 5》
図3 参加メンバーの問題意識	《 5》
図4 PMOの種類	《 6》
図5 PMOの役割と現状	《 6》
図6 取組みと進め方	《 7》
図7 成果物の関連性	《 8》
図8 PMO設置のステップ	《 9》
図9 PMO活動のサイクル	《 10》
図10 PMOの3つの基本姿勢	《 11》
図11 「有効なPMO」のための3つの提言	《 12》
図12 プロジェクト課題俯瞰表	《 13》
図13 プロジェクト課題解決一覧表	《 14》
図14 課題解決のためのツール（サンプル／リスク評価項目）	《 15》

1. はじめに（背景とメンバーの問題意識）

1. 1 背景

昨今、プロジェクトの課題・問題に対する改善策の1つとして、第三者の目でプロジェクトの点検・監査を目的とした独立組織「PMO(Project Management Office)」の設置が注目されており、既に設置している企業も多く存在する。

しかし、PMO を設置したからといって必ずしもプロジェクトにおける課題・問題を完全に解決できているとは限らないのが現状である。

例えば、今までも標準化や教育などプロジェクトを成功に導くために様々な対応を行ってきた。しかしながら、未だに、経営層は「プロジェクトの計画不備を見抜けないこと」や「リスク評価ができないこと」から「状況に応じた的確なフォローができない」といった問題を抱えている。また、PM (Project Manager) は「無理な計画を立てざるを得ない」、「関係者が多く調整が難航する」などといった問題を抱えている。このように、プロジェクトは依然として、Q (Quality) ・C (Cost) ・D (Delivery) にかかわる何らかの問題を抱えている。

これは、各プロジェクトにおいて IT 戦略全体の中で整合性を取ることが今まで以上に重要なポイントとなってきたことや頻繁に市場に出回る新技術の導入を迅速かつ的確な判断を行う必要性がでてきたことなど、これまでにはない観点でプロジェクトが複雑化し、従来とは異なる問題が発生している状況にあると推察される。

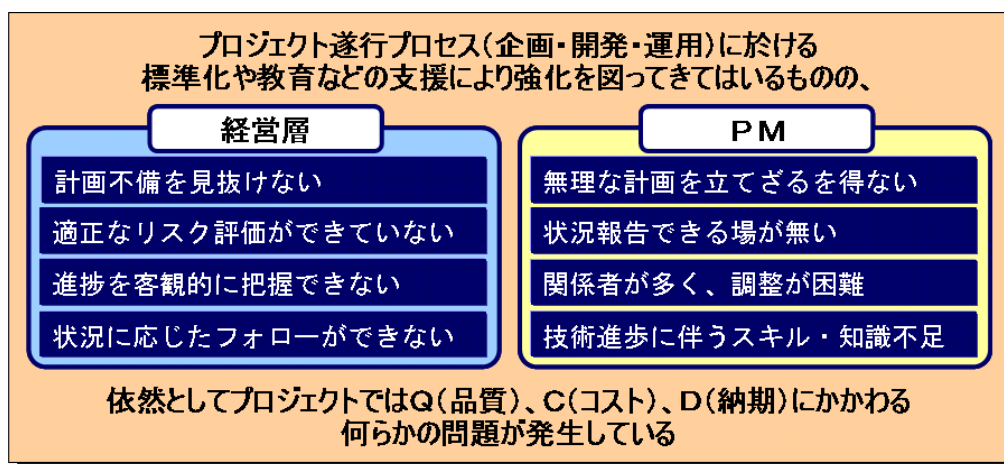


図1：プロジェクトが抱える問題（その1）

このような状況下で、PM は「PMO は評論家的に指摘・指示をするばかりで現場をわかっていない」、「指摘事項はわかっているが、出来ないから苦労しているのだ」と感じているところがある。また、PMO は「PM はもっともらしいことを言うが結局はできていない」、「もっと早く相談してくれればよかったのに」と感じているところがある。

本来、プロジェクトを成功させたいという思いは一緒のはずの PM と PMO の間にも深い意識の溝が存在し、良好な関係が築けていないケースも多い。

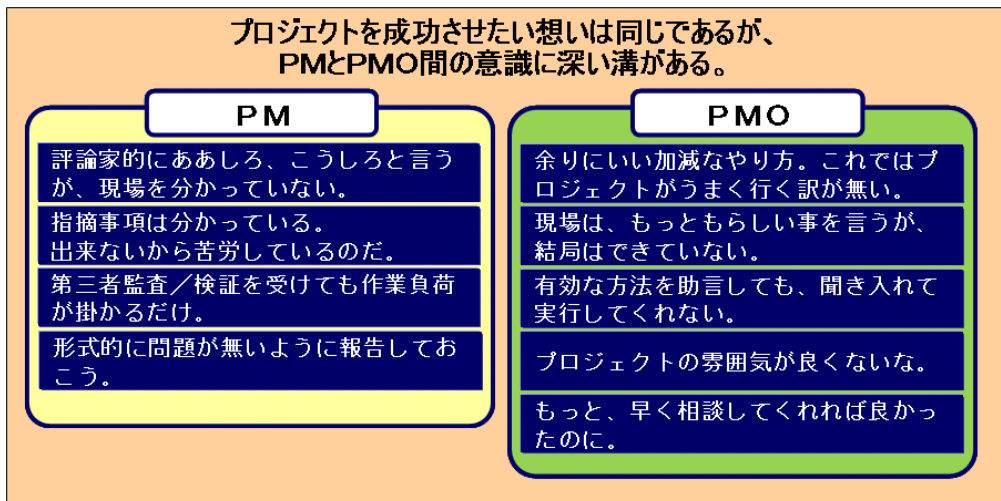


図2：プロジェクトが抱える問題（その2）

これらの問題を解決するためには、監査部門として存在するPMOでは十分でなく、PMとPMOとの間にある意識の溝を埋め、有効にプロジェクトを支援する、すなわち“喜ばれるPMOのあり方”を検討する必要がある。

1.2 分科会メンバーの問題意識

まず、本分科会メンバーが抱える現状の課題・問題点の洗い出しを実施した。各企業の状況や参加メンバーの立場によって様々な課題・問題点が出てきたものの、結果的には、「PMOの必要性やあるべき姿とはどうであるかと言った“PMOの設置・改善”」という観点と「適切なイエローアラートを拾っていくためにはどうすればよいのかと言った“実践的なPM支援の実施”」という2つに集約することができ、前述した背景がまさに分科会メンバー企業でも発生していることが伺える。これらの問題意識の根幹は「開発プロジェクトの成功への思い」であり、各企業がPMOとして何をすべきかを模索している状況であることが分かった。

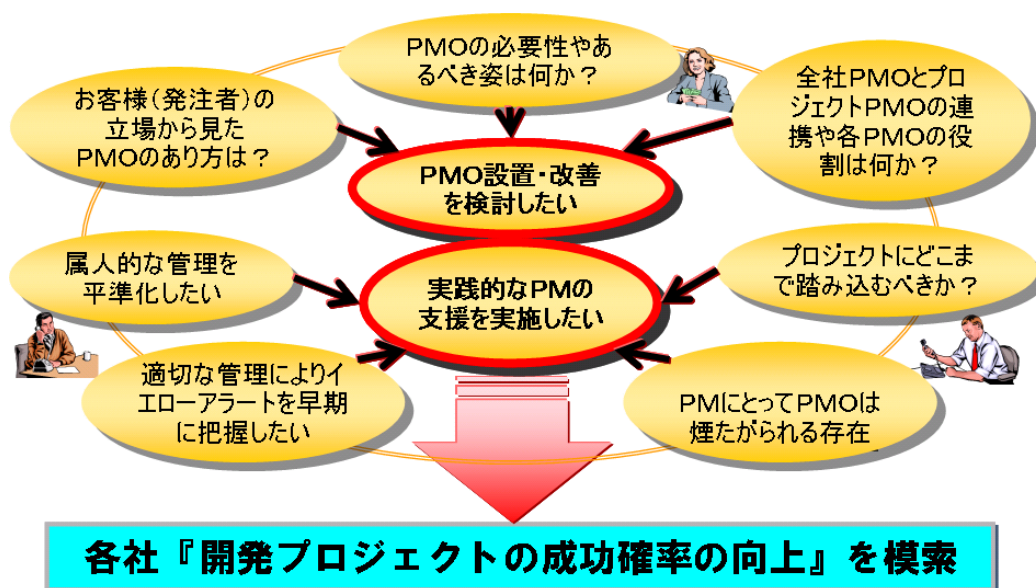


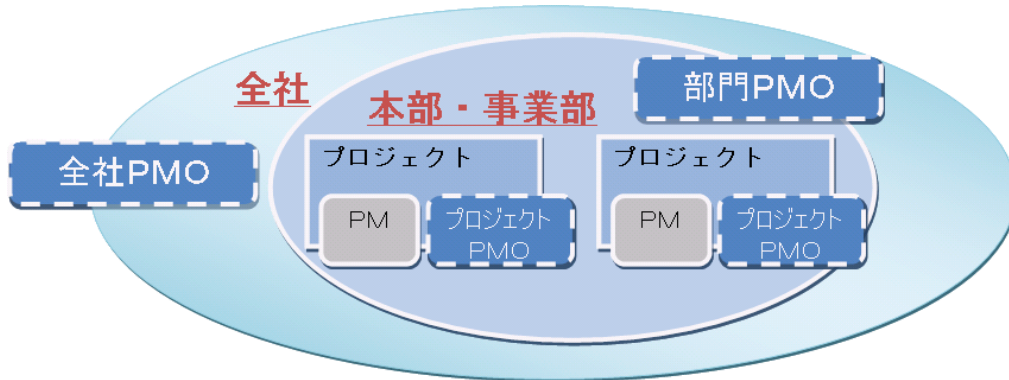
図3：参加メンバーの問題意識

2. PMO の設置と役割の現状

2. 1 PMO のタイプ

PMO と言ってもその役割や立場が異なる。本分科会ではメンバーの意識を統一させるため、PMO を以下の3種類に分類して検討を進めることとした。

- ・ 全社 PMO：企業全体における経営戦略の遂行支援やプロジェクトマネジメント向上支援を行う組織
- ・ 部門 PMO：本部や事業部内におけるプロジェクト遂行支援を行う組織
- ・ プロジェクト PMO：個別の大規模プロジェクトへの直接的な支援を行う組織



【参考】Pmstyle.biz コラム「すべてのプロジェクトを成功に導く PMO」
第1回 プロジェクトマネジメントオフィスのメリットと効果 (2007.05.28) PMO の3つのタイプ
URL : <http://pmstyle.biz/column/pmo/pmo1.htm>

図4：PMOの種類

2. 2 目指すべきPMOの役割と各社の現状

本分科会では、PMO の役割（レベル）を5つに分類し、整理を行った。理想はレベル4であり、蓄積したメトリクスや他プロジェクトの最新状況を踏まえた的確な支援を行うことで「より有効な現場支援（煙たがられるPMOから喜ばれるPMOへ）」という思いで一致している。

現状としては各社とも何らかの形でPMOを設置しているもののPMOの役割はそれぞれである。また、プロジェクト横断で監査する部門は存在するものの、未だ、理想的なPMOとしての活動は出来ていない。

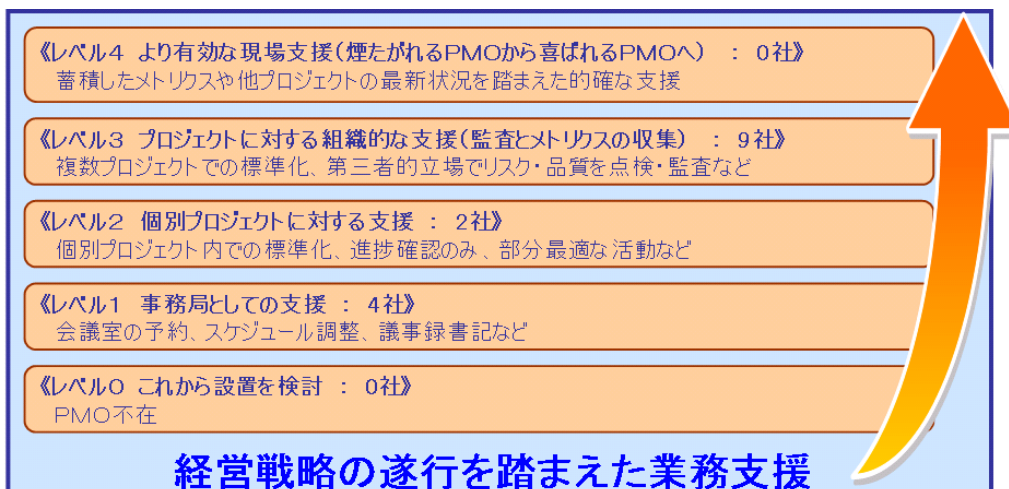


図5：PMOの役割と現状

3. 本分科会の取組み

3. 1 有効なPMOの定義

具体的な検討を深めるため、分科会としての「有効なPMOとは何か」の整理を行った。初めに、本来、プロジェクトとしてのあるべき姿を議論した。その結果、

各プロジェクトがPMの管理下でうまく推進することができれば、“究極的にはPMOは不要”な存在なのではないか。しかし、昨今の状況変化によってプロジェクトが複雑化し、PMだけではうまく回せず、PMが開発に専念できない状況におかれているケースが多い状況にある。

という結論に至った。このため、PMが開発に専念できる環境を構築するために、プロジェクトの側面からの確かなアドバイス・支援を行える組織として活動することが有効なPMOであると結論付けた。つまり、本分科会として定義した理想に近づくためには、以下の2点が重要であるとの考えに至った。

①PMが抱える課題を整理すること

②PMが抱える課題に対するPMOの有効な支援策を整理すること

なお、前章でPMOを3つのタイプに分類したが、分科会で議論を進めていくうちにPMOタイプ毎のアプローチでは難しいことが判明した（どのタイプのPMOの設置や改善を行うべきかはその課題の影響範囲や各企業の事情などによっても異なるため）。

このため、本章以降はPMO各タイプ共通の取組みとしてまとめている。

3. 2 取組み概要と進め方

具体的には、次の4つのステップで進めることとした。

- ・STEP1：各社PMが抱える課題の洗い出し
- ・STEP2：洗い出された課題をPMBOK (Project Management Body of Knowledge) の知識エリアとSLCP (Software Life Cycle Process) で定義されている工程のマトリックスで分類
- ・STEP3：課題に対して原因と影響を整理
- ・STEP4：課題に対してPMがすべきこと、PMOが支援すべきことを検討

本分科会では、「上流工程に課題が集中したこと」、「問題の多くは下流工程で顕在化するものの、そのほとんどの根本原因は上流工程にあること」から上流工程にある課題を中心に検討を進めることとした。

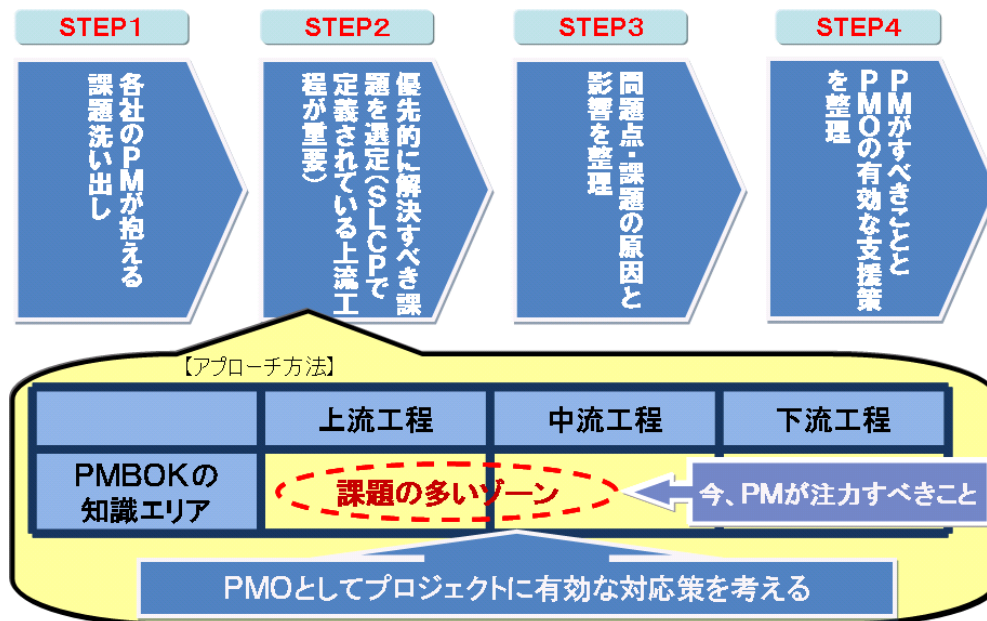


図6：取組みと進め方

3.3 成果物とその利用方法

各ステップにおける成果物は以下の通り。

(1) ステップ1・ステップ2における成果物

「A. プロジェクト課題俯瞰表」(以下、「A表」と記載)

縦軸に PMBOK の知識エリア、横軸に SLCP の各工程を設定しプロジェクト全体を俯瞰的に表現。プロジェクト失敗の要因の偏りなども俯瞰的に見ることができ、注力すべき知識エリアやフェーズの切り分けや問題の早期検知にも繋がる。具体的なイメージは、【付録1】参照。

(2) ステップ3・ステップ4における成果物

「B. プロジェクト課題解決策一覧表」(以下、「B表」と記載)

個々の課題を、その影響・原因・PMがすべきこと・PMOが支援すべきこと・支援ツールの観点で整理を行った表。課題の影響の大きさや原因、PMとPMOの役割を整理することで、課題の大きさやPMとPMO間の役割分担、支援ツールを見ることが可能。具体的なイメージは、【付録2】参照。

「C. 課題解決のためのツール」(以下、「C表」と記載)

本分科会内では十分な論議はできなかったものの、企業内の有識者などから情報を集めてより具体的な手法を提示することで、PMに対する具体的な支援方法を提示。具体的なイメージは、【付録3】参照。

(3) 各成果物の利用方法

「A表」の各課題に課題番号を記載することで「B表」とも関連付けられる(「B表」の関連知識エリア・発生フェーズで「A表」への逆引きも可能)。また、「B表」と「C表」を関連付けることで「A表」から「C表」への連動も出来る。

なお、各表は、一度、作成して完了ではなく、都度、見直しを行うことでナレッジの蓄積を行い、タイムリーにPMに対して有効な支援策を実践として提供していく必要がある。また、これらの情報を共有することで、課題やその解決策、また、支援ツールなどの共通化も図ることが可能となる。

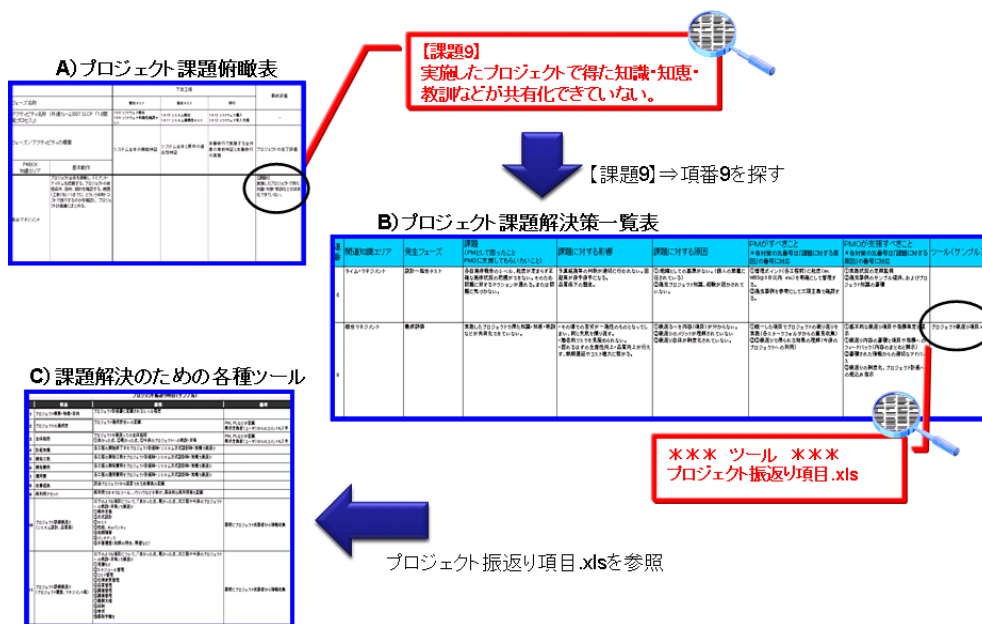


図7：各成果物の関連性

4. まとめ ～ プロジェクトに有効な PMO ～

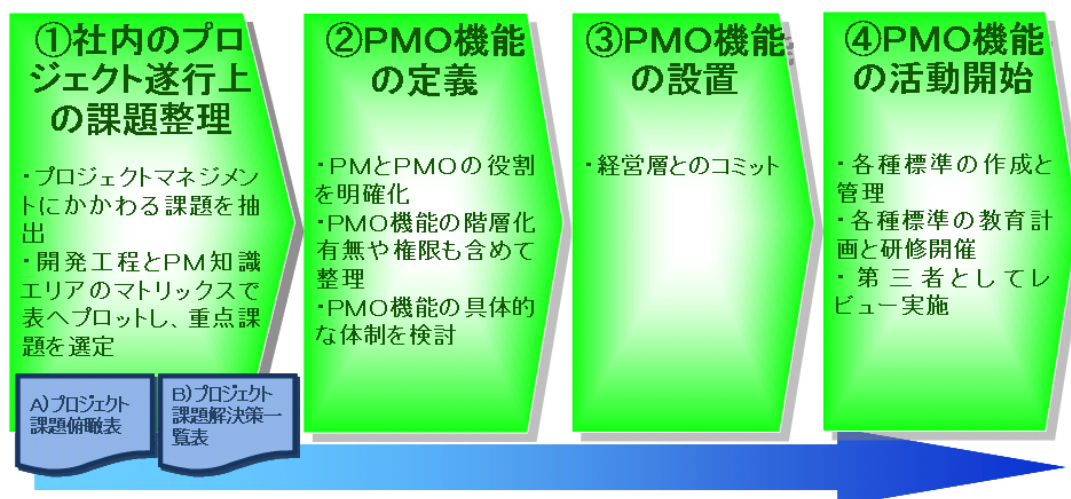
本論文のまとめとして、メンバーが持つ2つの問題意識について整理を行った。

4. 1 PMO 機能の設置

まさに私たちが取り組んできたアプローチを進めていくことがポイントとなる。

- ①プロジェクトで抱えている課題を整理し、現状を把握する
- ②課題に対して、PM と PMO の役割（それぞれのミッション）を明確に定義する
- ③新たに PMO という独立組織として人を配置することになるため、その役割を明確化し経営層とコミットし設置する
- ④各種標準化の作成・管理や第三者としてのレビュー参加など、PMO として活動する

◆ PMO 設置のステップ



「PMOの目指す姿」を元に、PMO機能を継続的に改善してゆくことが重要！

図8：PMO 設置のステップ

このステップで、PMO を設置したとしてもすべてが改善されるわけではない。本論文で定義しているように、“喜ばれる PMO “となるためには、PMO 設置後に PMO 機能としてどう活動してゆくかが重要なポイントとなる。

4. 2 PMO 機能の活動

PMO 活動のサイクルとしては、①標準化・改善、②教育、③活動（勘所）の3つが軸足となる。

- ①標準化を整理し、ガイドラインやツールの作成と提供を行う
- ②ただし、提供しただけでは浸透しないケースが多いため、しっかりと啓蒙（教育）する（PMO 設置の目的は何なのか、心は何なのかをしっかりと伝え、PM およびプロジェクトメンバーの腹に落としてもらう必要がある）
- ③活動（勘所）の観点として、3つを実践する

- ・「PM への指導」の観点
リスクや課題の早期顕在化を計り事前にコントロールさせることや、現場・現物・現実を重視する「三現主義」を徹底し、現場で現物をみて現実を認識した上で問題解決を図っていくこと など
- ・「PMO としての支援」の観点
人、物、金、時間などの資源調達や補強、支援を行うこと など
- ・「ナレッジ蓄積」の観点
プロジェクトの振り返りをしっかり行い、ナレッジを蓄積させ、そして共有していくこと など

これらの活動は1度で完了するのではなく、現場の状況に合わせて日々見直しを行うことが非常に重要なポイントとなる。

◆ PMO活動のサイクル

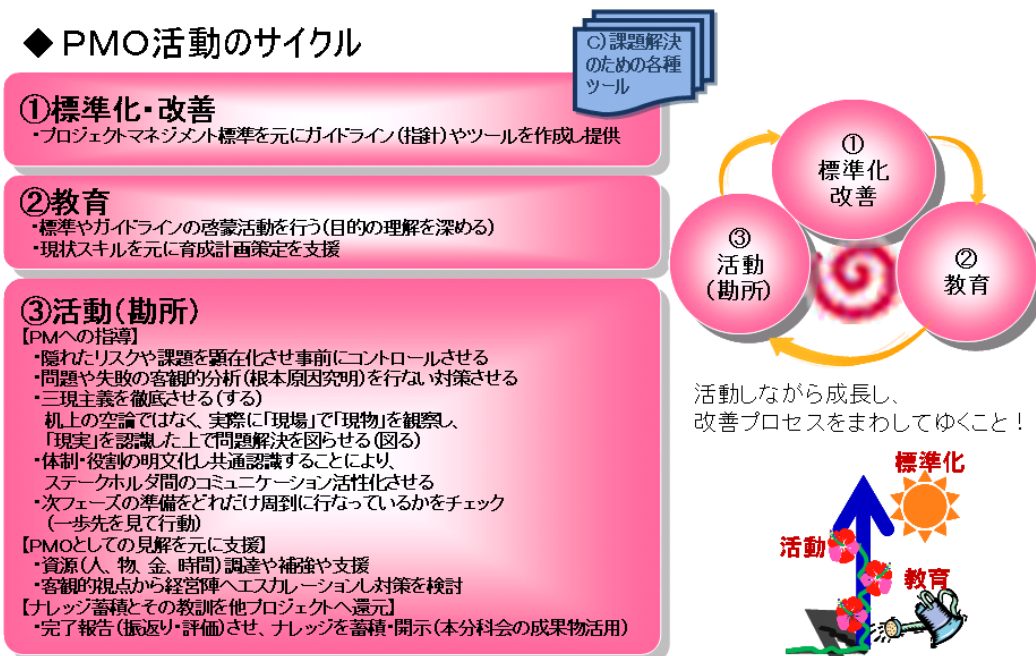


図9：PMO 活動のサイクル

4. 3 PMOの基本姿勢

前述の問題意識を踏まえ、“有効な PMO “を目指すべく、PMO としての基本姿勢を纏めた。

< 1つ目 >

「一つひとつのプロジェクトを成功させることが使命であること忘れない」

< 2つ目 >

「品質向上を目指すこと。特に上流工程の品質を高くすることで手戻りを少なくすることが、トータルとしての高生産性やスピードに繋がる」

< 3つ目 >

「プロジェクトの主役はあくまでも現場であり、PMO は名脇役として支援に徹する」

なお、PMO という組織だけがこれらの基本姿勢をベースに機能発揮すればプロジェクトが成功するとは限らない。組織体制の基本である現場のラインマネジメントの発揮があってこそ、全社的な改善に繋がることを忘れてはならない。

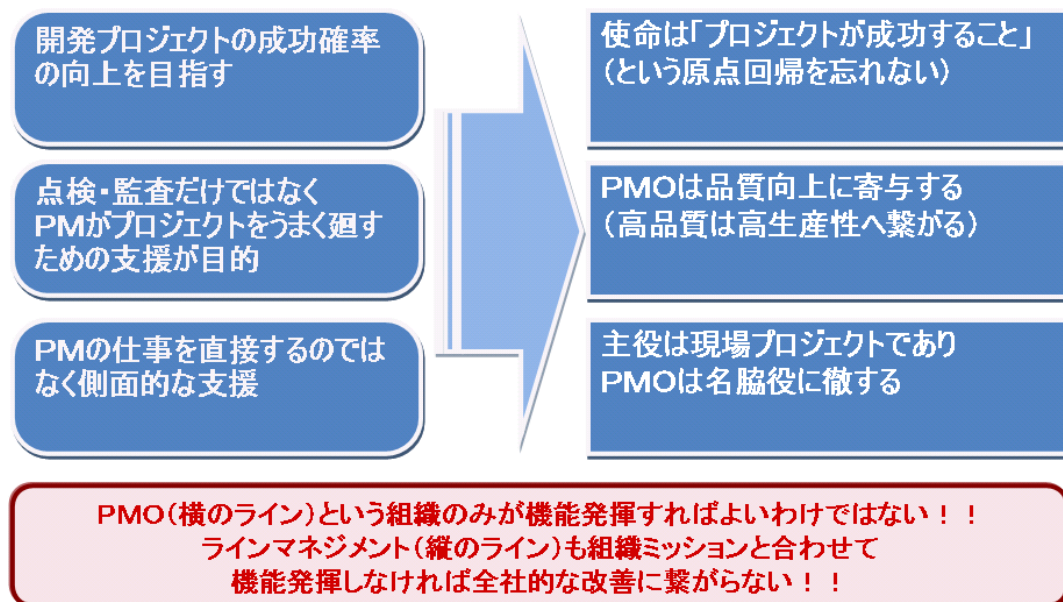


図10：PMOの3つの基本姿勢

5. おわりに(「有効なPMO」であるための提言)

これまでに一通りのまとめを行ったが、分科会メンバーが現場に戻った際、より実務的に日々の業務の中で意識しておきたい3つの提言を行うことで、本論文を締めくくるとする。

今回の分科会メンバーはこの提言を常に意識し、日々のPMO活動及び改善を図ることで、より有効な現場支援を行うことが出来る “有効な(喜ばれる)PMO” を目指すこととした。

提言1 「PMO 活動に対する理解浸透を図ろう！」

現場からの報告だけを待つというスタンスではなく、PMO 自ら現場に足を運び、直接話を聞き、現場が何に困っているのか理解することが重要である。これを積み重ねることで PMO の活動も現場に伝わり、「PM、PMO 間の深い溝」を埋めていくことが可能となる。

提言2 「情報の風通しのよい組織風土を作ろう！」

現場が躊躇せず報告できる雰囲気づくり、過去のプロジェクトの教訓をしっかりと共有していく風土づくり、これらを作り上げることで、より情報共有が可能となる。普段からの良好なコミュニケーションを行うことは、「悪い情報はあがってこない」という課題も解決できる可能性が高くなる。

提言3 「PMO 自身の知識、スキルを向上しよう！」

やはり知識、スキルがないと、PM への的確なアドバイスをすることができない。そのためには、いろいろなところにアンテナをはって情報収集を行い、そして日々学習することで、幅広い知識を身につけてゆくことが重要となる。

提言1

PMO活動に対する理解浸透を図ろう！

現場を知って、
PMOを知ってもらうことが重要！

提言2

情報の風通しのよい組織風土を作ろう！

普段からの
良好なコミュニケーションが重要！

提言3

PMO自身の知識・スキルを向上しよう！

他プロジェクト情報や新技術など
視野の広いアドバイスが出来るよう、
PMO自身も日々学習することが重要！

図11：「有効なPMO」のための3つの提言

参考文献

- [1] PMstyle.bizコラム「すべてのプロジェクトを成功に導くPMO」 第1回プロジェクトマネジメントオフィスのメリットと効果 (2007.05.28) PMOの3つのタイプ
URL : <http://pmstyle.biz/column/pmo/pmo1.htm>

【付録1：A. プロジェクト課題俯瞰表】

各社の実態を基にPMが抱えるプロジェクトの課題を開発、管理フェーズ、知識エリア別に洗い出した表。

◆ 特徴

- プロジェクト全体で潜んでいる課題を俯瞰できる。
- 課題は混入フェーズにマッピングし、課題名も読者のイメージが湧くよう出来るだけ事例に即して具体的に表現してある。

◆ 目的

- プロジェクト失敗発生の要因がどこに潜んでいるかを俯瞰することにより、火だねを早く摘むための気づきができる。
- 別表【プロジェクト課題解決策一覧表】のインデックスとして活用できる。

フェーズ名称	上流工程			中流工程		下流工程			最終評価				
	プロジェクト計画	業務定義	要件定義	設計	実装・プログラム実装	統合テスト	検証テスト	移行					
アクティビティ名称 (共通) M2007 SLCP (1.6版) 開発(プロセス)	1.6.1 プロセスの開始準備	1.6.2 システム要件定義 1.6.3 ソフトウェア要件定義	1.6.4 システム要件設計	1.6.5 ソフトウェア設計 1.6.6 ソフトウェア実装設計	1.6.7 ソフトウェア統合 およびテスト	1.6.8 ソフトウェア統合 1.6.9 ソフトウェア検証 1.6.10 ソフトウェア移行 テスト	1.6.11 システム検証性テスト	1.6.12 ソフトウェア導入 1.6.13 ソフトウェア実装	-				
フェーズ/アクティビティの概要	対応費用見積と案件実施効果の評価			要件とシステム研究範囲(スコープ)の確定、対費用の見積り		要件対費用とモノの内部構造、実装性、インターフェースの確定		開発対象のシステム構築、およびプログラム設計と実装の適合性検証		システム全体の機能検証	システム全体と要件の適合性検証	未実行で実施する全作業の事前検証と未実行の実施	プロジェクトの完了評価
PMBOK 知識エリア	基本動作												
コミュニケーション マネジメント	関係者チーム(顧客/会社内)とのコミュニケーションに問題ないか、作業内容と終了基準についてメンバーの認識があるか、顧客とのレビュー実施があるか、顧客があるか、指図書等を全員に周知しているか、ステークホルダー作業内容に顧客とのズレはないか等を確認する。			問題	問題	問題	問題	問題	問題	問題	問題	問題	
リスク マネジメント	リスクの内容が明確になっているか、リスクを減らせるために、リスク削減の計画の優先順位を付与しているか、対策について登録されているか、顧客などのステークホルダーのリスクを共有しているか、セキュリティ監視、個人情報保護の観点からレビューを行っているか等を確認する。			問題	問題	問題	問題	問題	問題	問題	問題	問題	

図 12：プロジェクト課題俯瞰表

例)

例えば、悪い情報（特に自分のミスによるものだった場合の情報）を報告できないものである。後になればなるほど傷口は広がるとわかっているにもかかわらず報告できない現状がある。

これを、「悪い情報があがってこない。また悪いとわかっているが声をあげない。」という課題として、PMBOKの知識エリア「コミュニケーションマネジメント」とSLCPの全工程にあてはまる形で表にマッピングする。

このように洗い出された課題をA表への記載することで、全体像を把握することが出来る。

【付録2：B. プロジェクト課題解決策一覧表】

プロジェクトにおける課題事象とそれが与える影響、課題発生の原因を明確にし、その課題を解決するためにPMが取るべき対策とPMO支援策をまとめた表。

◆ 特徴

- 課題解決の主役は現場プロジェクトでありPMである。PMOは名脇役であるという前提で解決方法を提案している。
- 参加者が実際の現場で直面してきた実例を基にした解決策と有効なツールを提案している。

◆ 目的

- 発生した課題が、プロジェクト遂行にどのような影響を与えるかを確認することができ、早期段階でリスク認識ができる。
- 課題事象に対して、PMがやるべき事、PMOがやるべき事が明確になるため、それぞれの役割が有効に機能し課題解決にあたることができる。

項番	関連知識エリア	発生フェーズ	課題 (PMとして困ったこと PMOに支援してもらいたいこと)	課題に対する影響	課題に対する原因	PMがすべきこと ×各対策の丸番号は「課題」に対する原因の番号に対応	PMOが支援すべきこと ×各対策の丸番号は「課題」に対する原因の番号に対応	ツール(サンプル)	備考
14	リスク・マネジメント	プロジェクト計画	プロジェクト計画(プロジェクト実施可否判断タイム)にプロジェクト遂行に支障を来すような大きなリスクを関係者内(経営層、オーナー、顧客)で共有できていない。	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク解消のために開発スケジュールが圧迫され品質悪化を招く可能性がある。 ・予算(工費)が超過し、赤字プロジェクトとなる。 ・プロジェクトの業績、規模縮小などお客様への信頼を失う。 	<ul style="list-style-type: none"> ①リスク管理の重要度の認識がないため、関係者間でリスク共有をしていない。 ②リスク対策の検討が十分でないため、共有もしていない。 ③経営層に認識してもらえずリスクの基準が明確でない。 ④関係者でリスクを共有する場がない。 	<ul style="list-style-type: none"> ①リスク管理の重要度を認識し、リスク評価結果(リスク分析・対策案)をリスクマネジメント計画書として作成し、共有すべきリスクを関係者(ユーザー部門も含め)と合意する。 ②有識者の力を借りながらリスク対策を検討・立案する。 ③リスクの重要度を設定し、設定基準に照し、経営層に報告する。(経営層への報告要領の基準を定める。) ④プロジェクト計画の遂行の中で、リスク共有の場を会議体の一つとして設ける。 	<ul style="list-style-type: none"> ⑤過去の事例を参照しPMへ提供し、リスク管理の重要度を認識させる。 ⑥過去の事例や他社事例等を参考にし、リスク項目を洗い出し、チェックリストを作成しPMに提供する。 ⑦リスクが発生時の影響度、発生確率からリスクの重要度を算出できるリスク評価基準を定め、リスクの重要度によって、経営層への報告要領の基準を定める。 ⑧リスク共有会の会議体を開発プロセスに組み込む。(会議体規模は④の基準に準ずる。) 	リスク評価項目表	<ul style="list-style-type: none"> 【補足】 ・洗い出されたリスク解消状況やその後発生したリスクなどは、各フェーズのレビュー等で確認を行う。 ・PMだけでは解決できないリスクについては、他部署などへの働きかけも行う。
20	コミュニケーション・マネジメント	プロジェクト計画～移行	悪い情報が上がってこない。また、悪いとわかっているが、声をあげない。	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクが増大していると認識していないから、エスカレーションしないことで対応が遅れ、納期遅延、品質低下、コスト増大が発生。最終的に顧客の信頼喪失につながるおそれがある。 	<ul style="list-style-type: none"> ①プロジェクトと管理側(経営層)との距離が遠い。適切にコミュニケーションを上げる機会(場)がない。 ②一度目を付けられると、ステークホルダー向けの報告責務が増大し、かえってリカバリする時間が取れなくなるためPMが悲観する。 ③情報を上げる先が相手方になってくると、結果的に「ましかなくても構わない」という意識の低下が生まれる。 	<ul style="list-style-type: none"> ④少なくともラインマネジメントへは、適切な報告を音聲から上げる。 ⑤プロジェクト運営中に変動するリスクは、危険性が高くなる段階に達した時点で迅速、かつ的確に上向き、内外のステークホルダーにエスカレーションする。 ⑥「ヒアリングだけで済ましてくれない」といった環境との摩擦が発生しないよう行動する。 	<ul style="list-style-type: none"> ⑦問題の度合いやプロジェクトの難易度、影響度により、プロジェクトと定期的な打ち合わせを持ち、プロジェクトの中から状況把握する。(組織内の制約など難しさがあるが、調整を試み解決の方向に導く) ⑧所定の手続きで実態が受けられる救済スキームを設定する。常に第三者的な立場からプロジェクトの状況悪化の兆候(※)を察する。 ※ラインマネジメントは、エスカレーションの可否を判断すべき権限をPMから得て、適切に判断する(例えば、メンバーの勤務時間や休暇日数の増加、出来高の停滞など) 		<ul style="list-style-type: none"> 【補足】 ・PMOがプロジェクトに入り込みすぎるとPMが向もしくなる危険性があるため、PMOの権限やPMへの関与の方法は、検討が必要である。

図 1 3 : プロジェクト課題解決一覧表

例)

課題「悪い情報があがってこない」に対する各項目の分析結果は以下の通り。

① 影響

スケジュール遅延、品質低下、コスト増大などが発生し、最終的にはお客様への信頼喪失につながる可能性がある

② 原因

情報をあげる場がない、報告の場はあるが、一度目をつけられると報告ロードが増大し、リカバリする時間がとれなくなることが懸念される

③ PMとしてすべきこと

状況を見える化することがPMとしての本業の1つであることを認識する必要がある。
 なかなか公の場で報告ができないケースは、最低でもラインマネージャへの報告、そ
 して関連するステークホルダーにエスカレーションを行うことを意識する

④ PMOとして支援できること

PMと定期的な共有の場を設けるなど、情報をしっかりと吸い上げられる環境作りをし、
 発生した課題については、現場と一緒に問題を解決していく。現場が期待している動
 きができるようになれば、喜ばれるPMOに近づくことができる

【付録3：C. 課題解決のためのツール】

プロジェクト課題を解決するための各社お役立ちツール

◆ 特徴

- 各社で使用しているチェックリスト等をサンプルとして収集したもの。

◆ 目的

- 今まで現場で有効利用されてきたツールを収集し提供することで各課題の
 解決支援のための具体的かつ、有益な情報を提供。

リスク評価項目(サンプル)	
要素	評価ポイント
1 要件確定度	① ユーザーの把握度合い不十分 ② 要件定義フェーズでも対応範囲が不明確 ③ 要件確定時期が不明確 ④ 大きなビジネスプロセス変更を伴うプロジェクトに対して支援業務(研修・教育・マニュアルなど)の増強要否不明確 ⑤ 要件が文書化されていない
2 要件変更要素	① ユーザーに潜在的なニーズがいろいろ ② コスト・スケジュールに影響ある大きな要件変更が想定される
3 システム難易度	① 実績のない技術(HW、SW、開発手法等)を用いる ② システム手当ての難易度が高い ③ システム手当て範囲が広い ④ 運用の複雑化を伴う ⑤ 大規模なデータ移行を伴う
4 スケジュール	① 開発標準に照らし合わせたスケジュール確保が困難 ② 開発の遅れがビジネスに重大な影響を及ぼす
5 作業量見積り(コスト、工数、期間等)	① 見積り前提が不明確 ② 過去実績などを参考に出来ない/有識者がいない
6 開発体制	① 大規模プロジェクトにもかかわらず、PM、PLなどが専任でない ② スキルを持った要員確保が困難 ③ 開発標準に照らし合わせた要員確保が困難
7 外部要因有無	① 認可や外部連携先にスケジュールが依存 ② 本プロジェクト外の要素に依存もしくは影響度大
8 ステークホルダの特性・参画度合い(要求定義者)	① 利害関係者が多い ② 要員確保が困難 ③ システム化プロジェクト知識がない/乏しい ④ 業務知識不足 ⑤ 協業体制が弱きにくい ⑥ 定期異動などに伴う主要メンバーの変更が想定される

図14：課題解決のためのツール(サンプル/リスク評価項目)