

## 現場(密着型)PMOの必要性について

(株) エグゼ・コンサルティング

### ■ 執筆者 Profile ■



関 剛一

1986年 住商コンピュータサービス(株) 入社  
2006年 住商情報システム(株) 退社  
2006年～2010年 (株)アイセル、(株)フィジオ在籍  
2010年 (株)エグゼ・コンサルティング入社  
2011年 現在 技術部(コンサルタント)に所属

### ■ 論文要旨 ■

顧客の要求(Q:品質、C:コスト、D:納期)をプロジェクトの目的とし、プロジェクトの目的を達成するための手段に、プロジェクトマネージャが推進するプロジェクト運営、プロジェクト管理、そして現場の作業がある。

プロジェクトの成功は、プロジェクトの目的とその目的を達成するための手段とのバランスを保つことであり、プロジェクト管理は目的を達成するための手段側の重要な要素である。そのプロジェクト管理を推進するプロジェクトマネージャの機能不全の解決策が、現場PMOの配置である。

現場に密着してプロジェクト管理を推進し、問題を解決してきた実績から、現場PMOによる“現場の作業を下支えするプロジェクト管理の現場への適用・推進方法”がバランスを保つことに有効であることを示す。

## ■ 論文目次 ■

<b>1. はじめに</b> .....	《 3》
1. 1 筆者について ～業務経歴～	
<b>2. 仮説 ～プロジェクトの目的と目的達成の手段とのギャップ～</b> .....	《 4》
2. 1 プロジェクトの目的	
2. 2 プロジェクトの目的を達成するための手段	
2. 3 プロジェクトの目的と目的を達成するための手段とのギャップと解決策	
<b>3. 事例 プロジェクト管理の現状と分析 ～現場PMOの実例～</b> ..	《 5》
3. 1 【事例1】プロジェクトマネージャのプロジェクト推進力の問題	
3. 2 【事例2】現場とプロジェクト管理のギャップ	
3. 3 【事例3】システムの運用・保守業務における管理	
<b>4. 現場PMOの役割と資質</b> .....	《 11》
4. 1 現場PMOの目的	
4. 2 プロジェクト管理を推進するプロセスの実施	
4. 3 現場PMOに必要なもの	
<b>5. 現場PMOのメリット</b> .....	《 14》
5. 1 正確な状況把握と問題の早期解決が可能	
5. 2 組織、チームのパフォーマンス向上	
5. 3 プロジェクト管理が成功事例（ベストプラクティス）	
<b>6. 現場PMOのデメリット</b> .....	《 15》
<b>7. 今後の課題</b> .....	《 15》
7. 1 現場PMOのポジションの獲得	
7. 2 現場PMOが活躍するために必要な知識・経験・資質の問題	
<b>8. おわりに</b> .....	《 16》
付録：用語集 .....	《 17》

## ■ 図表一覧 ■

<b>図1</b> プロジェクトの目的 .....	《 4》
<b>図2</b> プロジェクトの目的を達成するための手段 .....	《 4》
<b>図3</b> プロジェクトの目的と目的を達成するための手段とのバランス .....	《 4》
<b>図4</b> 事例1：対応前と対応後のイメージ .....	《 5》
<b>図5</b> プロジェクト運営とプロジェクト管理 .....	《 6》
<b>図6</b> 事例2：対応前と対応後のイメージ .....	《 7》
<b>図7</b> 事例3：対応前と対応後のイメージ .....	《 9》
<b>図8</b> 現場の作業の下支え .....	《 11》
<b>図9</b> プロジェクト管理のプロセス体系 .....	《 12》
<b>図10</b> プロジェクト管理の計画プロセス .....	《 12》
<b>図11</b> プロジェクト管理の推進・監視プロセス .....	《 13》
<b>図12</b> プロジェクト管理の終結プロセス .....	《 13》

## 1. はじめに

---

プロジェクトは、顧客の要求（Q：品質、C：コスト、D：納期）に応えることを目的とし、プロジェクトの目的を達成するための手段に、プロジェクトマネージャが推進するプロジェクト運営、プロジェクト管理、そして現場の作業がある。

プロジェクトの成功は、プロジェクトの目的とその目的を達成するための手段とのバランスを保つことにあり、失敗プロジェクトの原因は、現場の作業をコントロールするプロジェクト管理の機能不全である。

プロジェクト管理は、PMO、プロジェクトマネージャによって推進され、バランスを保つ手段側の重要な要素である。

プロジェクト管理を推進するPMO、プロジェクトマネージャの機能不全の解決策が、『現場を重視し現場に密着しプロジェクトマネージャに代わってプロジェクト管理を推進する現場密着型PMO（以後、現場PMOと称す）』の配置である。

現場に密着してプロジェクト管理を推進し、問題を解決してきた実績から、現場PMOによる“現場の作業を下支えするプロジェクト管理の現場への適用・推進方法”がバランスを保つことに有効であることを示す。

なお、本文では、プロジェクト、プロジェクトマネージャにフォーカスを合わせるが、プロジェクトの目的を顧客サービスの提供に、プロジェクトを組織・チームに、プロジェクトマネージャを管理者・リーダーに置き換えることで現場PMOは運用・保守業務においても有効である。

### 1. 1 筆者について ～業務経歴～

私は、ソフトウェア開発（プログラマー、SE）、内部品質監査員（補）、プロジェクトマネージャ、現場に近いPMO\*を経験してきた。

ソフトウェア開発会社の品質マネジメントシステム（QMS）構築では、品質の概念・品質の作りこみ手法を習得し、現場のQMSの遵守状況を見る内部品質監査を通して問題抽出技術を身に付けた。自動車メーカーの監査支援業務では、開発状況の見える化導入支援、トラブル分析・改善活動（業務）に従事し、管理の仕組みと現場の体制・構えを含めた総合的な管理体系の在り方を習得している。現場に近いPMO業務では、品質の作りこみ、見える化、改善活動を組み合わせたプロジェクト管理を実践し、“現場PMO”の重要性を見出すに至った。

#### 1) プロジェクト管理に関わった業務経歴

- ISO9001のQMS（品質マネジメントシステム）構築と内部品質監査員（補）
- プロジェクト評価制度構築と運用
- 開発状況の見える化システムの導入と推進
- 問題傾向分析、なぜなぜ分析・改善活動
- 開発業務プロセス改善
- 現場PMO（システム統合業務（プロジェクト）、システム運用保守業務）

#### 2) プロジェクト管理に関わる知識

- ISO9001
- PMBOK\*
- ITIL\*

その他：見える化、CMMI\*、ISMS\*、SLCP\*、ファンクションポイントなど

## 2. 仮説 ～プロジェクトの目的と目的達成の手段とのギャップ～

### 2. 1 プロジェクトの目的

顧客と合意したコスト・費用 (C) と納期 (D) で要求する機能・品質 (Q) を実装した製品を作成・提供することである。【図1参照】

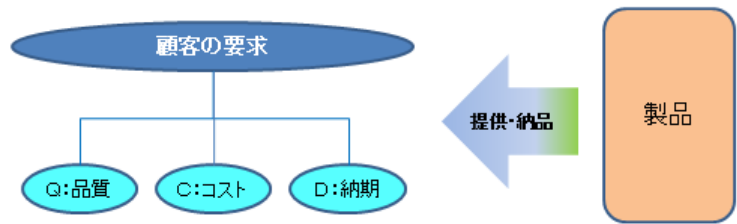


図1. プロジェクトの目的

### 2. 2 プロジェクトの目的を達成するための手段

以下の3つの手段がある。【図2参照】

- 現場の担当者（以降、現場という）は、設計・製造・テスト（作業）を通して製品に品質を作り込む。（＝製品を作成する）
- プロジェクトマネージャは、人・もの・金を使ってプロジェクトを運営する。
- 現場は、作業を確実に実施するためにプロジェクトマネージャが策定したプロジェクト管理に沿って作業する。

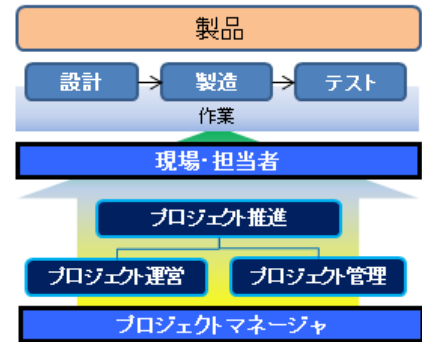


図2. プロジェクトの目的を達成するための手段

### 2. 3 プロジェクトの目的と目的を達成するための手段とのギャップと解決策

“プロジェクトの目的”と“プロジェクトの目的を達成するための手段”の間にはバランス関係がある。【図3参照】

プロジェクトの目的は、顧客の要求でありプロジェクト期間中変化することはない、プロジェクトの目的を達成するための手段の適正な推進がバランスを保つ要因である。

プロジェクトの目的を達成するための手段のうち、見積り・調達・実績管理などを行うプロジェクト運営は、見積り手法や組織運営などで確立されており、現場の作業についても標準化されプロジェクトの目的による作業に変化はない。

一方、プロジェクト管理は、プロジェクトの目的に応じて仕組みを変える必要があり、また常に状況を把握し、いかなる問題にも柔軟に対応することが求められる。

そのプロジェクト管理は、プロジェクトマネージャの知識・経験・力量で策定・推進され、プロジェクト管理が機能不全に陥ると直接的に現場の作業に不確実・無駄が発生する。

プロジェクト管理は、プロジェクトの目的と手段のバランスを保つ重要な要素である。

プロジェクト管理の機能不全の解決策をプロジェクトマネージャに代わりプロジェクト管理を担当する現場PMOの配置とし、バランスを保つために有効であることを証明する。

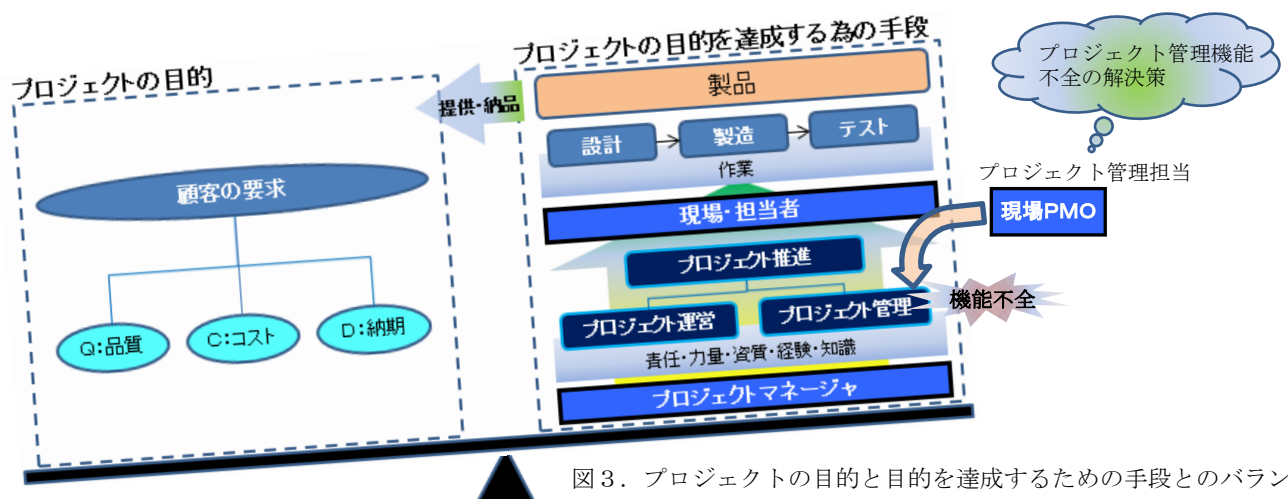


図3. プロジェクトの目的と目的を達成するための手段とのバランス

### 3. 事例 プロジェクト管理の現状と分析 ～現場PMOの実例～

プロジェクトの目的を達成するための手段の重要要素であるプロジェクト管理の問題を現場PMOの配置で解決した事例を通して、現場PMOの有効性を示す。

- 事例1：プロジェクトマネージャのプロジェクト推進力の問題
- 事例2：現場とプロジェクト管理のギャップ
- 事例3：現行システムの運用・保守業務における管理

#### 3. 1 【事例1】プロジェクトマネージャのプロジェクト推進力の問題

プロジェクトマネージャの機能不全がプロジェクト管理に及ぼす問題について示す。

(下図4は、現場PMOがプロジェクトに入る前(対応前)と後(対応後)の違いを表す。)

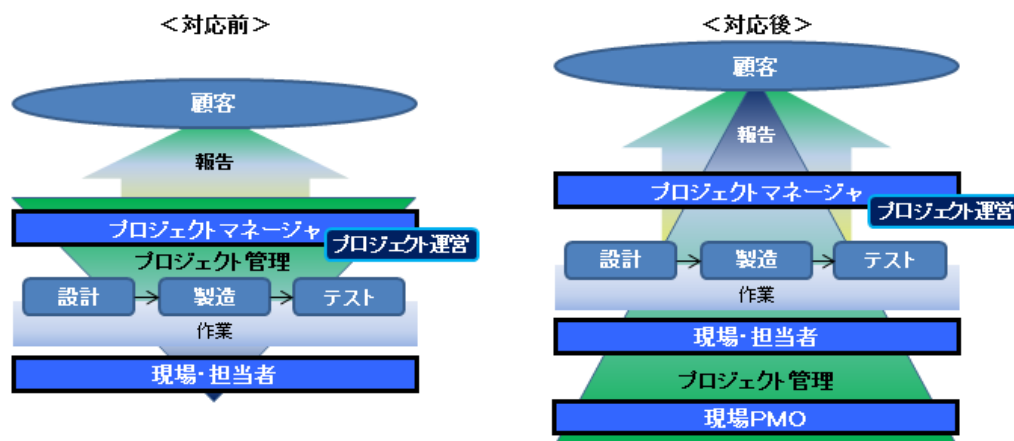


図4. 事例1：対応前と対応後のイメージ

#### 1) プロジェクト概要

- 大手S I e rの金融機関向けパッケージソフト開発
- 現場：15名、開発期間：1年、中規模プロジェクト

#### 2) 発生した問題

- 課題・問題が発生し、収束しない。
- 課題・問題の対応期限を守ることができなかった。常に遅延していた。
- 進捗が遅延し納期どおりの納品の見込み（目途）がないことが最終局面で判明した。
- プロジェクトマネージャの報告内容と実態が合わず、顧客はプロジェクト管理に不信感を持っていた。

#### 3) 直接原因

- 課題・問題を現場が抱えていたため、プロジェクトマネージャは課題・問題の全貌（量）を把握できていなかった。
- 現場は、課題・問題が重大化してから報告していたため、プロジェクトマネージャは対応・対策が後手々になった。
- プロジェクトマネージャは、現場からの報告を確認せず、顧客に報告していた。
- プロジェクトマネージャは、顧客対応（運営）、現場対応（管理）に迫られていた。

#### 4) 根本原因

- プロジェクトマネージャの姿勢が管理者ではなく監督者であったため、現場からの報告を基にプロジェクト管理を行っていた。（自ら動いて状況把握をしなかったため、状況判断が一方通行であった）
- プロジェクトマネージャのプロジェクト管理における力量・知識は弱く、進捗管理レベルであった。金融機関向けシステムの開発に応じたプロジェクト管理の仕組みを構築し推進することができなかった。

- プロジェクトマネージャは、プロジェクト運営作業（予算管理、要員管理、顧客との調整・報告、自社対応など）もあり、プロジェクト管理との両立が困難な状況であった。

## 5) 現場PMOの配置による解決に向けた行動（⇒結果）

- プロジェクト管理の知識と経験のあるプロジェクト管理担当（現場PMO）を配置した。  
⇒プロジェクトマネージャはプロジェクト運営（予算管理、要員管理、顧客との調整・報告、自社対応など）に専念することができた。
- 現場PMOは、プロジェクトの目的に応じたプロジェクト管理の体制・仕組みを検討した。  
⇒プロジェクトの目的に合ったプロジェクト管理を推進することができた。
- 現場PMOは、課題・問題の一元化管理を推進し、現場が抱えている課題・問題点をすべて可視化した。  
⇒計画的に漏れなくすべての課題・問題の解決を図ることができた。
- 現場PMOは、現場が作業に専念できる環境・仕組み（プロジェクト管理）の整備に注力し、障害報告書の作成などの支援も行った。  
⇒現場は、作業に専念でき、プロジェクトの目的を果たすことができた。
- 現場PMOは、現場からの報告に加え、自ら現場に出向いて、現状と完了に向けた目途の有無の確認を行った。  
⇒正確に状況を把握し、早期に問題の解決を図ることができた。
- 現場PMOは、プロジェクト管理資料と顧客の報告資料を共通化し、顧客と認識を一意にした。  
⇒顧客と状況を共有し、同じ土俵で問題の調整を図ることができた。

## 6) 分析 ～どのように対応すべきか～

### (1) プロジェクトの目的に応じたプロジェクト管理

金融機関向けパッケージソフトは品質が高いものが要求され、プロジェクトの目的も高い。プロジェクト管理において、品質管理が重要となり二重、三重のチェックを行う仕組みとするべきである。

問題の一元管理に始まり、設計工程の仕様未決定事項の解消（課題管理）、テスト工程のプログラム不具合の解消（障害管理）を基本とし、問題の傾向分析による弱点箇所の品質改善活動を行う必要がある。

### (2) 現場PMOの配置

プロジェクト推進には、プロジェクト運営とプロジェクト管理がある。【図5参照】

プロジェクトの目的が高いほど、プロジェクトマネージャがプロジェクト運営とプロジェクト管理を両立して推進することが困難になる。プロジェクト管理の推進担当として現場PMOを配置しプロジェクトマネージャと連携してプロジェクトを推進していくことが解決策である。

現場PMOは、プロジェクトの目的に応じたプロジェクト管理の仕組みを策定し、プロジェクトマネージャに代わり現場主義でプロジェクト管理を推進する。

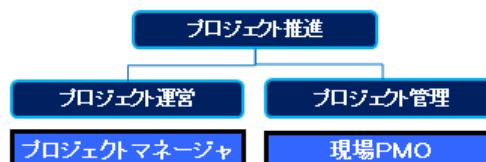


図5. プロジェクト運営とプロジェクト管理

### (3) 現場主義の徹底

現場PMOは、現場をよく見なければならない。

現場は、作業負荷が高くなると状況や問題の報告が滞りがちになる。また、プロジェクト管理に対する理解が低い場合、報告が形式的になり報告の意味も小さくなる。

現場PMOが正しく状況を把握・判断するには、現場PMO自身が現場まで出向いて状況把握することが必要である。

### 3. 2 【事例2】現場とプロジェクト管理のギャップ

現場を考慮しないプロジェクト管理を推進した場合の問題について示す。

(下図6は、現場PMOがプロジェクトに入る前(対応前)と後(対応後)の違いを表す。)

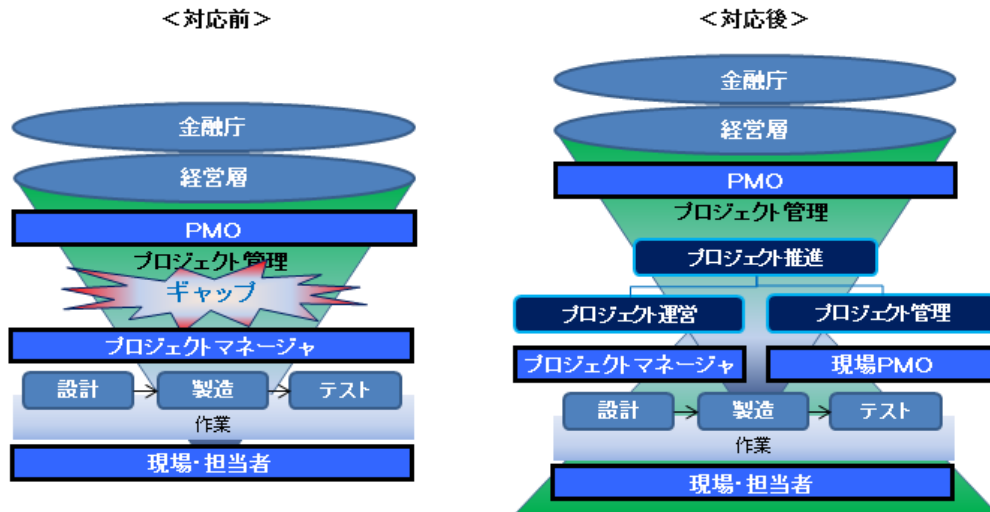


図6. 事例2：対応前と対応後のイメージ

#### 1) プロジェクト概要

- 金融系企業の2社合併によるシステム統合プロジェクト
- 全社的に複数の子プロジェクトが並行して推進。
- PMO：コンサルタント会社 ※現場PMOではない

#### 2) 発生した問題

- 現場はPMOが示すプロジェクト管理の推進に追われ、作業を支援するはずのプロジェクト管理が作業の足かせになっていた。
- PMOが示すプロジェクト管理は、見直しが頻繁に発生し、都度、現場は混乱した。
- プロジェクトマネージャがオーバーフローとなり、プロジェクト管理のボトルネックが原因の作業遅延が発生した。
- クリティカルパス上の問題が明確に浮かび上がらず本番リリース直前まで埋もれていた。

#### 3) 直接原因

- 現場が日頃行っている管理サイクルとPMOが示すプロジェクト管理サイクルが異なっていた。現場は、PMOが示すプロジェクト管理サイクルに合わせた変則的な管理を行った。
- PMOが示すプロジェクト管理は、金融庁、経営者層への報告を目的とした内容になっていた。
- プロジェクトマネージャは、現場の従来の管理とPMOが推進するプロジェクト管理の隔たりを埋めるためのインターフェース作業が発生した。
- PMO主催の進捗会議は大々的で形式的に行われたが、問題解決の場はなかった。

#### 4) 根本原因

- PMOは、金融庁、経営者層への報告サイクルをベースにプロジェクト管理を策定し、内容もまた現場の実態を考慮していなかった。
- PMOは、報告を主体としたプロジェクト管理を策定した結果、現場の問題管理、問題解決に向けた方法・方針が弱かった。
- PMOは、問題の解決を現場任せとし、実現可能性と結果の確認を行った。現場とPMO(プロジェクト管理)の間にプロジェクトを推進する一体感が欠けていた。

#### 5) 現場PMOの配置による解決に向けた行動(⇒結果)

現場PMOは、PMOが推進するプロジェクト管理と現場が従来行っている管理とのギャップ

ブ解消に向け、両管理の間にインターフェースを構築した。

⇒現場はPMOが推進するプロジェクト管理を意識すること無く、従来の管理方法による作業に専念することができた。

プロジェクトマネージャ（プロジェクト運営）と、現場PMO（プロジェクト管理）は、連携してプロジェクトを推進し、プロジェクト管理のボトルネックの問題を解消できた。

- 現場PMOは、作業を行っている現場と一体感を図るべく、直接、担当者を回り状況確認を行った。  
⇒正確に状況を把握し、早期問題の解決を図ることができた。
- 現場PMOは、現場の品質確保の徹底を図るべく、工程開始前に目的を明確した管理方針（内規）を策定した。  
⇒現場の作業を下支えするプロジェクト管理の下、現場は作業を確実に推進することができた。
- 現場PMOは、作業状況の見える化を推進し、プロジェクトマネージャと作業状況の共有を図った。  
⇒プロジェクトマネージャが推進するプロジェクト運用と現場PMOのプロジェクト管理を連携してプロジェクトを推進することができた。

## 6) 分析 ～どのように対応すべきか～

### (1) プロジェクトの目的に応じたプロジェクト管理

プロジェクトの目的が大きくプロジェクト管理も精緻かつ確実性が求められ、かつ適用範囲が広い場合、プロジェクト管理を上（経営層への報告）から下（現場の作業）まで同じスキームで通すと、途中で無理が生じる。プロジェクト管理の対象の単位（金融庁・経営層／PMO／現場の作業）に応じてスキームを分けて設定し、各单位とプロジェクト管理の適合を図る。

当事例ではプロジェクト管理のスキームを“金融庁・経営層の報告”、“PMO状況確認”、“現場の管理推進”に分割することが妥当と考える。結果、各々は独立して推進することができ、インターフェースを持つことで全体プロジェクト管理の統制を図っていく。

### (2) 現場PMOの配置

プロジェクトの目的が大きい場合、プロジェクトマネージャがプロジェクトの運営とプロジェクト管理を両立してプロジェクトを推進することは困難である。

プロジェクト管理を現場PMOが担当することで、プロジェクトマネージャはプロジェクト運営に専念でき、両立が困難の問題は解消される。

現場PMOは、フットワークを軽くして現場の状況確認に回り、現場との一体感も大事である。

### (3) プロジェクト管理の省力化のための仕組み作り

現場PMOは、現場が作業に専念できるように、現場のプロジェクト管理にかかる負荷を最小になるように、工夫をしなければならない。

特に、プロジェクトの目的が大きいほど、プロジェクト管理は緻密（重たく）になり、プロジェクト管理の効率化、省力化は重要になる。ツール類の整備は必須である。

＜プロジェクト管理の効率化、省力化の主な手法＞

- 管理情報をデータ化（現場の定量的報告の推進と定性報告に要する労力を排除する）
- 管理情報の一元管理（情報収集に要する負荷を軽減する）
- 報告資料の自動化（報告資料は現場PMOが作成。管理情報（データ）からの報告書作成に要する負荷を軽減する）
- 見える化の自動化（データ化された管理情報を基に見える化は容易になる）



### 3. 3 【事例3】システムの運用・保守業務における管理

システムの運用・保守業務をプロジェクトの推進に置き換えてシステムの運用・保守業務における管理の問題点について示す。

(下図7は、現場PMOがプロジェクトに入る前(対応前)と後(対応後)の違いを表す。)



図7. 事例3：対応前と対応後のイメージ

#### 1) 運用・保守業務の概要

- 金融系企業の基幹系システム。
- 管理者、現場・担当者のスキルは高く、ベテランである。
- 担当するシステムごとに5～8名/チームを組み、運用・保守業務を遂行している。

#### 2) 発生した問題

- 障害が継続的に発生し、障害対応を常に行っている。また、対応は常に滞留している。
- 課題管理を行っているが、未解決事項が多数残っており進捗遅延問題になっている。
- 業務知識を有し、かつシステムに精通している現場の有識者の稼働時間は常に高い。
- 現場は、日々の作業に追われ、計画的に作業を推進できていない。
- 増員により生産性の低下など2次問題を発生させている。

#### 3) 直接原因

- 障害の再発防止策はパターン化、形骸化され効果が低い。
- 成果物レビューが形式的に行われ、形骸化している。(実効性が低い)
- 担当者からの報告による進捗管理を行っているが、定性報告で曖昧である。
- 進捗管理と課題管理の総合的な(関係づけて)管理が弱いため、完了の見込みがたてられない。
- 業務を理解している有識者は、リーダーに限られ、作業が集中している。
- 工数不足問題の解決を増員に頼っている。

#### 4) 根本原因

- 個人の力量に頼った組織体制・作業の仕組みとなっている。(属人的)
- 組織長は、組織の運営と管理を行い、管理に割く工数が不足している。
- 過去の成功事例に囚われ、問題解決に向けた調査・分析が弱い。
- 各々の管理は経験的に行われている。また、それぞれの管理の連携ができていない。

#### 5) 現場PMOの配置による解決に向けた行動(⇒結果)

- 第三者・一般的な視点で現状の管理と作業について調査・分析を行った。現行システムを安定運用することと保守作業を効率よく確実に推進することを目的として、“弱い管理”を分析・調査し、管理の立て直しを図った。

- ⇒必要な管理と定量化を推進し、管理のベースを築くことができた。
- 組織長、有識者の管理負荷の軽減を図るため、現場PMOが管理支援を行った。
  - ⇒組織長、有識者は、本来の作業に専念できるようになった。
- 現場に対し、作業を円滑、かつ確実に推進するために、作業と管理の関係（下支え）、得られる効果、管理をしない場合のデメリットを示した（啓蒙活動を実施）。
  - ⇒現場・担当者の管理に対する偏見を取り除き、作業と管理の両立を図ることができた。
- 過去に発生した障害の調査・分析、組織に潜んでいる根本原因を究明し、対策を講じた。
  - レビューの実効性向上、属人的作業の排除に向け、レビューチェックシートの徹底運用、作業手順書の整備などを推進した。
  - ⇒障害など問題をトリガーとして、組織の体制・仕組みの改善を図ることができた。
- すべての作業の進捗状況（進捗管理）と問題の解決状況（課題管理）を可視化し、かつ完了までの目途（見込み）を把握した。
  - ⇒作業を組織的・計画的に推進することができた。

## 6) 分析 ～どのように対応すべきか～

### (1) プロジェクト：一過性の管理⇔システムの運用・保守業務：連続・永続性の管理

プロジェクトと同様に現行システムの運用・保守業務にも作業を下支えする管理は必要である。

異なる点は、プロジェクトは成果物を顧客に提供してプロジェクトは終了するが、現行システムの運用・保守業務は、顧客サービスとして長期間に亘りシステムの安定稼働を提供することから、プロジェクト管理以外にITIL\*のインシデント管理、構成管理、変更管理、問題管理、SLA\*などの仕組み・考えを入れる必要がある。

SLAは、顧客サービスの提供状況を計測し改善する仕組みである。顧客サービスをシステムの安定稼働としている現行システムの運用・保守業務に必須の管理項目である。

### (2) 現場PMO（管理専任者）の配置

管理担当（現場PMO）を配置し、組織長は組織運営に専念することで効率よく・組織的に組織を推進することができる。

現場PMOは、組織に入り込み組織・業務の特性・状況に精通し、第三者視点で評価・指摘・改善を推進しなければならない。

### (3) 相互に関係付いた有機的管理の推進

プロジェクトは成果物の品質確保を目的としてプロジェクト管理を推進する。一方、現行システムの安定稼働をサービスとして提供する現行システムの運用・保守業務は、日々受付ける顧客の問い合わせや定例作業などがあり、システム対応案件とあわせて管理する必要がある。また、常時稼働しているシステム・機能・プログラムに対する運用・保守作業の管理であることから、より確実で、かつ即時対応が求められる。

作業の全量把握、異なる工程の作業ステータス管理、要員の作業状況など相互に関係づけた管理が必要になる。

## 4. 現場PMOの役割と資質

### 4. 1 現場PMOの目的

#### 1) 経験に裏付けられた知識に基づいたプロジェクト管理の推進

##### (1) 経験だけでプロジェクト管理を推進することはリスクを伴う

進捗管理と成果物レビュー、経験だけでプロジェクトは成功しない。

プロジェクトの成功は、プロジェクトの目的とプロジェクトの目的を達成するための手段の間のバランスを保つことであり、バランスを保つための重要な要素がプロジェクトマネージャが推進するプロジェクト管理である。

プロジェクトマネージャは、プロジェクト管理知識に加えそれを活かしてきた経験が必要である。知識・経験不足はプロジェクト管理不足・不備を起し、プロジェクトの目的を達成するための手段が弱くなり（バランスが崩れる）プロジェクト失敗のリスクが高くなる。顧客の要求が高くプロジェクトの目的も高いプロジェクトは、よりリスクが高くなる。

##### (2) プロジェクト管理担当の配置（現場PMO）

プロジェクトの推進は、プロジェクト運営とプロジェクト管理で構成されている。

プロジェクト管理の経験と知識を有した現場PMOをプロジェクト管理担当に配置することで、プロジェクト管理を確実に推進し、プロジェクト管理不足・不備によるプロジェクト失敗リスクの軽減を図ることができる。

現場PMOの役割は、プロジェクトマネージャに代わり、知識と裏付けられた経験を持ってプロジェクト管理をバランスよく、かつ確実に推進することである。

#### 2) 現場の作業を管理面から下支え

プロジェクトマネージャは、管理者であるが、また、監督者であることは否定できない。

プロジェクトマネージャは、状況報告を受けて進捗状況を確認し問題の認識と対策のジャッジを行う“上から目線”でのポジションとなる。

プロジェクト管理は、作業を効率よくまた発生した問題を遅滞なく解決に向けて推進することを目的としており、“作業の下支え”になるものである。プロジェクト管理を“上から目線”で行うことはできない。

したがって、現場PMOは、プロジェクト管理担当としてプロジェクト管理を現場の作業の下支えとなるように推進することが求められる。【図8参照】

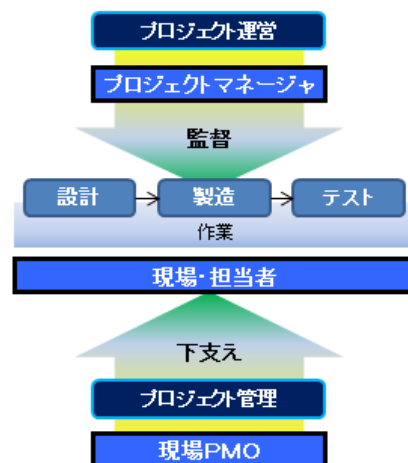


図8. 現場の作業の下支え

#### 3) 現場の意識改革、組織力の向上

管理は、組織運営に大きく関わっている。管理を改善することで、組織のパフォーマンス向上を図ることができる。

現場PMOの第三者・一般的視点、知識・経験に基づいて、現場の組織上の問題点を抽出し、問題点の対策を改善活動とすることにより、現場及び、組織のパフォーマンス向上を図ることができる。

## 4. 2 プロジェクト管理を推進するプロセスの実施

プロジェクト管理を現場に適用・推進していくために、プロジェクトの目的や範囲を鑑みて、計画プロセス、準備プロセス、推進・監視プロセス、終結プロセスを実施する。

【図9参照】

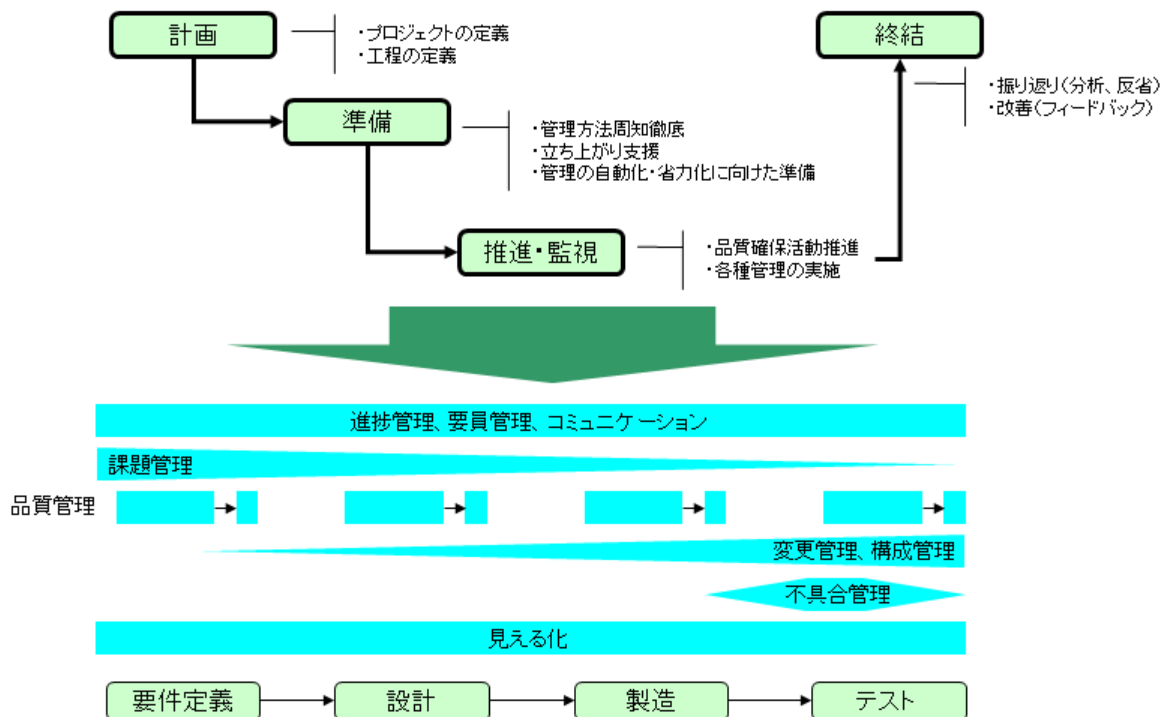


図9. プロジェクト管理のプロセス体系

### 1) 計画プロセス

プロジェクトの目的や範囲を鑑みて適切にプロジェクトを推進するための仕組み・構えを策定する。策定した内容をプロジェクト計画書、工程計画書に記載する。【図10参照】

プロジェクト管理については、“自工程完結”、“見える化”を基本に策定する。

< 自工程完結 >

“課題管理・バグ管理の推進”、“実効性のあるレビュー”、“テストをやりきる”を推進し、自工程内で問題の解決に努め、次工程に問題を持ち込まない。

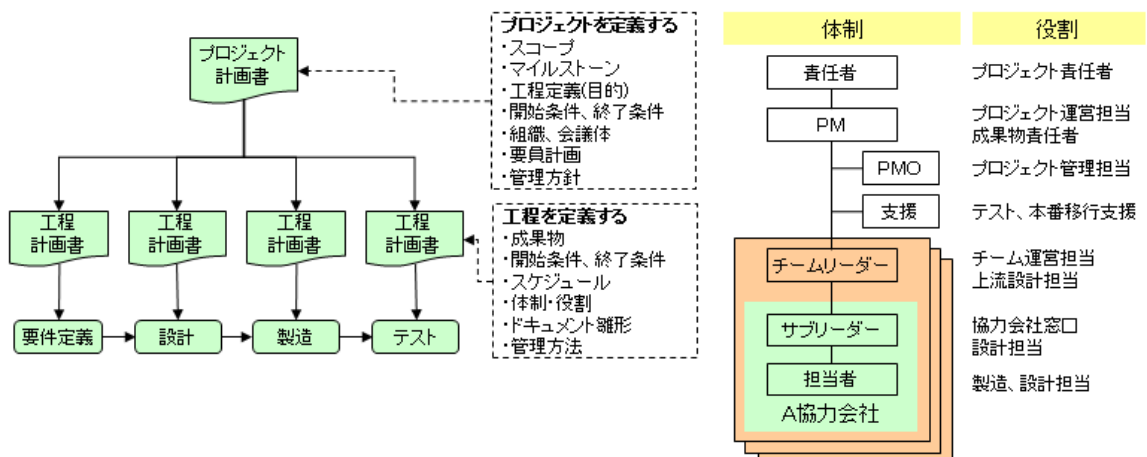


図10. プロジェクト管理の計画プロセス

## 2) 準備プロセス

プロジェクト計画に基づいて、実施（推進・監視プロセス）に向け、“早期・スムーズに立ち上げる”、“現場に負荷を掛けない、省力化・自動化”を考慮して以下の準備を行う。

- 資料類（管理資料、手順書、説明資料 など）の作成
- 環境の整備、ツール類の作成
- 現場への説明会実施

## 3) 推進・監視プロセス

現場の作業を下支えするプロジェクト管理を推進する。 同時に、品質確保状況を監視し、品質問題が発生した場合、速やかに対策を講じる。

基本は、一覧・台帳による管理であるが、グラフなどを使用して、直観的な状況把握や完了に向けた目途の確認を行う。【図 1 1 参照】

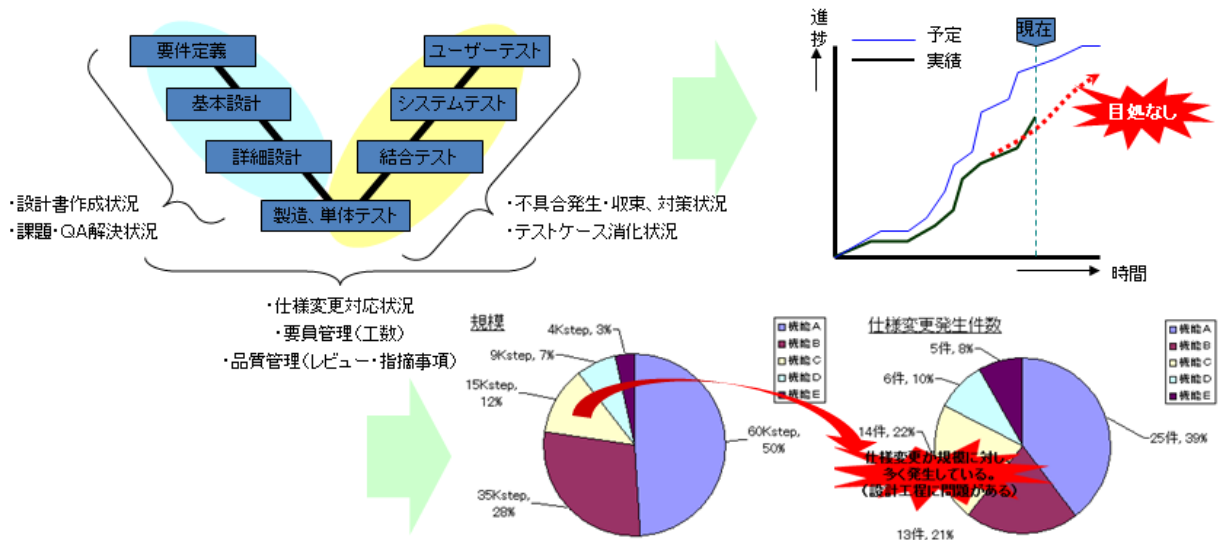


図 1 1. プロジェクト管理の推進・監視プロセス

## 4) 終結プロセス

今回のプロジェクト（開発）の実績（事実・事象）を調査・分析し教訓（反省）を抽出する。 教訓（反省）から対策を策定し、組織・開発基盤にフィードバックすることにより組織全体の底上げを図る。【図 1 2 参照】

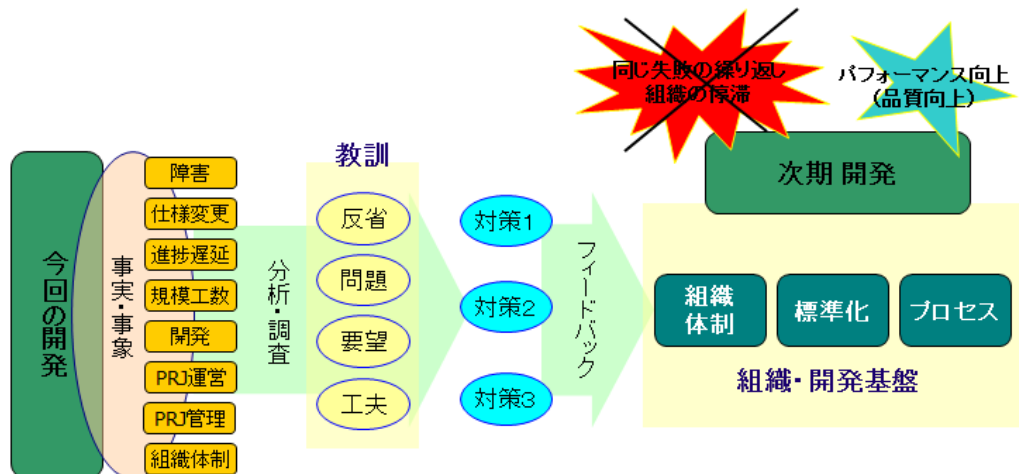


図 1 2. プロジェクト管理の終結プロセス

## 4. 3 現場PMOに必要なもの

### 1) 姿勢・資質

プロジェクトを成功へと導くためには、プロジェクト管理を現場の作業と密接に遅れることなく並行して推進する必要がある。

そのために現場PMOは、“プロジェクト管理を現場に押し付けて報告待ちの姿勢”ではなく、“現場をプロジェクト管理で下支えする姿勢”でなくてはならない。そして、自ら現場に行き作業状況・問題の把握に努める姿勢（真摯に・冷静に・柔軟に・スピード感）が求められる。

- 真摯に・冷静に・柔軟に：現場にとってプロジェクト管理は追加作業であり余計な作業である。プロジェクト管理の推進に対し現場は常に反発し、都度対応・解決が求められる。また、現場が十分に理解してプロジェクト管理を推進するためには、現場への説明や推進中の支援は欠かせない。
- スピード感：プロジェクト管理は現場の作業より常に先行しておく必要がある。スピード感を持ってプロジェクト管理を推進する。

進捗会議の運営、改善活動を推進するための資料作成、現場にかわり報告書類の作成、など段取りや文書作成能力、現場担当者から状況を聞き出すためのコミュニケーション、社交性、積極性なども求められる。

### 2) プロジェクト管理の知識と経験

現場PMOは、プロジェクトの目的に応じたプロジェクト管理を推進するために、代表的なPMBOK\*などプロジェクト管理の知識以外に、問題解決手法、見える化、ナレッジ管理（暗黙知・形式知）、ITサービスマネジメントの成功事例をまとめたITIL\*などの知識と経験が必要である。プロジェクト管理に関わる知識群と現場の体制・環境などを鑑みてプロジェクト管理を策定し現場に適用・推進する。

以外には、プロジェクト管理を推進するための推進力・説得力と現場をよりよくするための改善提案力も必要である。

## 5. 現場PMOのメリット

### 5. 1 正確な状況把握と問題の早期解決が可能

プロジェクトマネージャは、チームの長であることから“上から目線”であり、作業を監督するポジションにならざるを得ないところがある。また、当該ポジションでのプロジェクト管理は、現場からの報告をトリガーとしてプロジェクト管理が推進され、現場からの報告を基に状況・問題を把握し対策を講じる仕組みとなる。この仕組みは、現場からの報告の漏れ・遅れが問題の埋没、問題の発見・対策の遅れの問題を含んでいる。

一方、現場PMOは、プロジェクト管理を“上からの監督”ではなく、“下支えによるプロジェクト管理”とし、現場からの報告とあわせて現場PMO自ら現場に出向いて状況の把握、問題・抽出そして対策を講じていく。状況をタイムリーに把握することにより、問題の早期把握、問題が重大化する前に対策を講じることが可能となる。

### 5. 2 組織、チームのパフォーマンス向上

現場は作業とプロジェクト管理の両方を実施しているにも関わらず、作業を行うことだけで製品の品質の作り込み・品質の確保ができると考えている。また、現場は、発生している問題の原因が管理の不備不足、管理の不正であることに気が付いていない。

例えば、『プログラムバグ発生→単体テストで検出できなかった→単体テスト結果レビューでテストケース漏れが摘出できなかった』までを現場の原因分析結果とした場合、現場PMOは更に『レビューの実効性を確保する品質管理が機能していない』となる。

これは、現場が作業とプロジェクト管理の関係やプロジェクト管理の目的を十分に理解していないことが原因である。

現場は、プロジェクト管理がプロジェクトの目的である“品質”、“コスト”、“納期”を達成するために作業を確実に推進する手段であることを理解する必要がある、現場PMOは、プロジェクト管理の推進を通して現場に啓蒙していく。

現場が、プロジェクト管理の各管理項目を理解し適切に運用できれば、プロジェクトの目的達成が確実なものとなり、また、『レビューの実効性の確保により、障害の作り込みが抑制され、障害対応による後戻り工数が削減』などにより作業の生産性向上が見込める。これは、組織、チームのパフォーマンス向上に他ならない。

### 5. 3 プロジェクト管理が成功事例（ベストプラクティス）

失敗事例は数多くあるが、成功事例は少ない。

現場PMOは、組織・現場に合ったプロジェクト管理を推進する。そのプロジェクト管理は、現場PMOの経験と知識に基づき、管理作業の統制を図ることを目的として管理の仕組みに曖昧さの排除、共通化、省力化を考慮したものとなっている。

<管理の仕組みに共通化と自動化の例>

現場からの報告：報告内容・項目を規定し、報告書ではなく、報告データで報告をする。（曖昧さの排除、共通化）

管理資料：報告データを基に、報告書を自動で作成する。（省力化）

見える化：報告データを基に、状況を可視化した資料を自動で作成する。（省力化）

プロジェクトの成否に関わらず、プロジェクト管理は見直され、次のプロジェクトでも推進される。そして、プロジェクトの成功事例としてプロジェクト管理の仕組みが継承される。

## 6. 現場PMOのデメリット

---

現場PMOの配置によるデメリットは、ない。

## 7. 今後の課題

---

### 7. 1 現場PMOのポジションの獲得

PMO（現場PMOではなく従来のPMO）は、会社、組織、プロジェクトの管理の方針を策定・推進するポジションにある。プロジェクト以下の管理であるプロジェクト管理は、プロジェクトマネージャが推進する。

プロジェクト管理を現場PMOが担当しプロジェクトマネージャがプロジェクト運営を行う体制が、プロジェクトの目的とバランスを保ってプロジェクトを成功へ導くプロジェクト推進の有効な手段であることを理解し受け入れられることが必要である。

### 7. 2 現場PMOが活躍するために必要な知識・経験・資質の問題

現場PMOがプロジェクトの目的に応じたプロジェクト管理を確実、かつ適切に推進するためには、経験に裏付けられた知識を必要とし、また、知識を活用できるアイデアとバランスのとれたヒューマンスキルが求められる。“現場の作業を下支え”する考えと姿勢も重要であり人の資質に依るところが大きい。プロジェクト経験があればプロジェクト管理ができると考えるのは間違いである。

## 8. おわりに

---

プロジェクト管理で大切なのは、現場にプロジェクト管理の作業負担を少なく問題をタイムリーに把握できる仕組みを用意することである。仕組みの重要な要素としてプロジェクトの特性、現場の特性にあったものであることは言うまでもない。

プロジェクトマネージャは、プロジェクト管理の仕組みとプロジェクト管理を遂行する責任と現場への真摯さで対応する。現場と一体感を持ってプロジェクト管理を推進できれば、プロジェクト管理不足・不備によるプロジェクトの失敗を防ぐことができる。

しかし、プロジェクトの目的が大きく目的達成が容易ではないプロジェクトに対し、プロジェクトマネージャがプロジェクトの運営とプロジェクト管理を両立してプロジェクトを推進するには、作業量、範囲、必要とされる知識・経験から困難である。そこにプロジェクト失敗の落とし穴がある。落とし穴に落ちないために以下の2点について述べてきた。

- プロジェクト運営を担っているプロジェクトマネージャと協力してプロジェクト管理を担当する現場PMOを配置する。
- 経験則や教科書的に実施してきた“上から目線の”プロジェクト管理を改め、プロジェクトの目的と現場の実態に合わせたプロジェクト管理を策定し、“現場を下支え”して推進する方法が現場PMOにある。

プロジェクトの成否は、プロジェクトの目的と目的を達成するための手段のバランスを保つことにある。

プロジェクトの目的を達成するための手段で重要な要素であるプロジェクト管理を現場PMOが担うことにより、プロジェクトの目的とのバランスが保たれ、プロジェクトを安定して推進できると考える。

以上



## 付録：用語集

表記（略称）	名称	意味
PMO	Project Management Office	大規模な組織において、組織全体のプロジェクトマネジメント（PM）の能力と品質を向上し、個々のプロジェクトが円滑に実施されるよう支援することを目的に設置される専門部署
PMBOK	Project Management Body of Knowledge	国際的に標準とされているプロジェクトマネジメントの知識体系
ITIL	Information Technology Infrastructure Library	ITサービスマネジメントのベストプラクティスをまとめた、公開されたフレームワーク
CMMI	Capability Maturity Model Integration	能力成熟度モデルの一つであり、システム開発を行う組織がプロセス改善を行うためのガイドライン
ISMS	Information Security Management System	組織（企業、部、課など）における情報セキュリティを管理するための仕組み
SLCP	Software LifeCycle Process	ソフトウェア開発プロジェクトで、発注者と受注者の間で、開発作業に対する相互誤解がないように、様々な作業内容の詳細を規定するもの
SLA	Service Level Agreement	サービス提供側とサービス利用者側で、そのサービスレベルの達成目標について両者間が合意すること