



PMOの概要とアプローチ

目次

1. PMO基礎知識
2. PMO作業概要例
3. PMO作業内容例

1. PMO基礎知識

2. PMO作業概要例

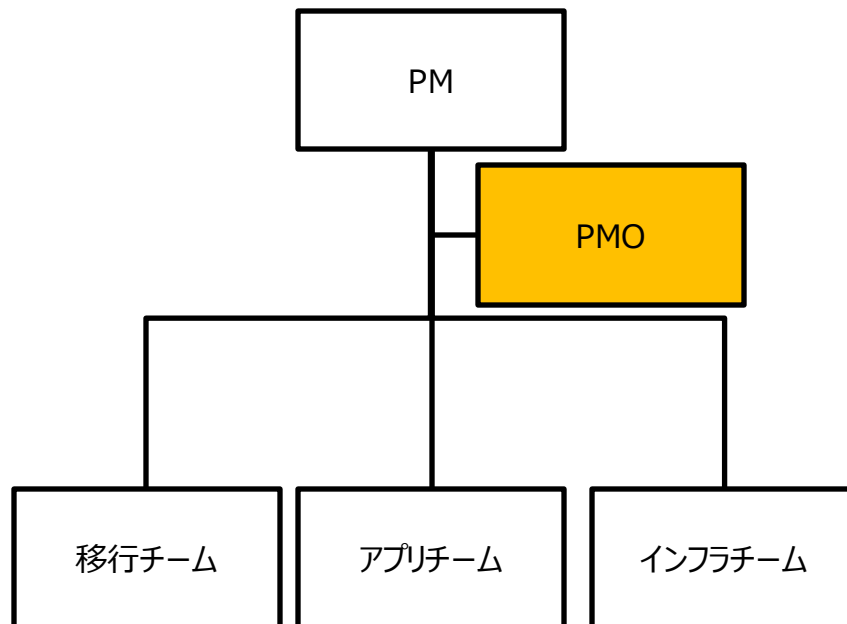
3. PMO作業内容例

PMO基礎知識：PMOとは

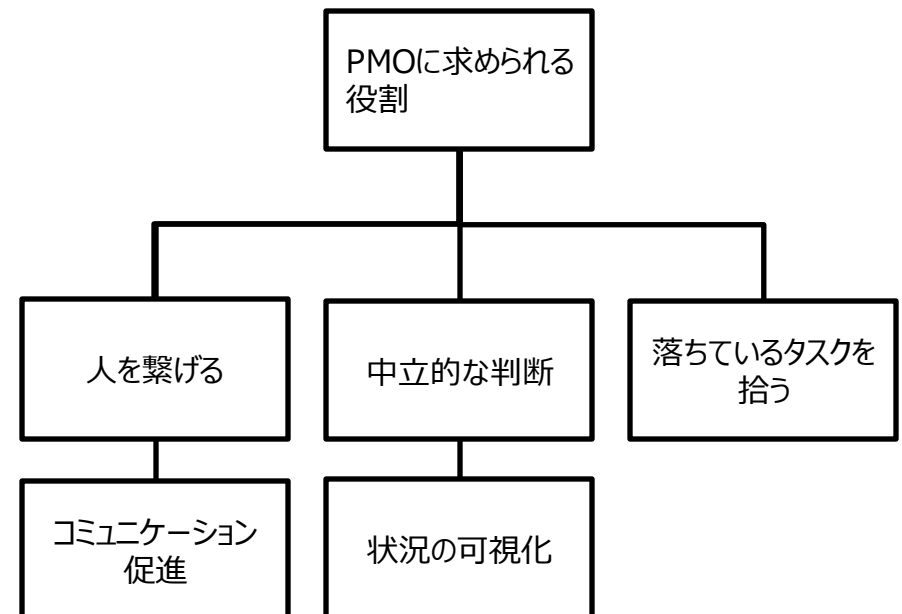
■ PMOとは

- “Project Management Office”の略
- 教科書的には … プロジェクトマネジメント支援を横断的に行う部門
- 実際は … プロジェクト成功のために必要なことをやる部門
- プロジェクト体制図上では、PM(プロジェクトマネージャ)と各リーダーの間に配置

PMOを含んだ体制図例



PMOの役割



PMO基礎知識：SEとPMOの違い

SEとPMOでは作業観点/作業内容が異なります。

SEとPMOの作業観点/作業内容比較

	<u>SE</u>	<u>PMO</u>
作業観点	• 自チームのミッションを果たす • 成果物を納品する	• プロジェクト全体を着実に推進させる • 成果物は副産物でしかない
主な作業内容	• 成果物作成 ➢ どのプロジェクトでも、作業プロセスや成果物の種類がある程度決まっている ➢ 成果物はプロジェクト成果に直接的に影響する	• プロジェクト推進に関すること全て ➢ プロジェクト毎に作業プロセスや成果物を柔軟に適用させる必要がある ➢ 成果物はプロジェクト成果に間接的に影響する ➢ 成果物作成を期待されているわけではない

PMO基礎知識：PMOに必要なマインドセット

■ PMOに必要なマインドセット

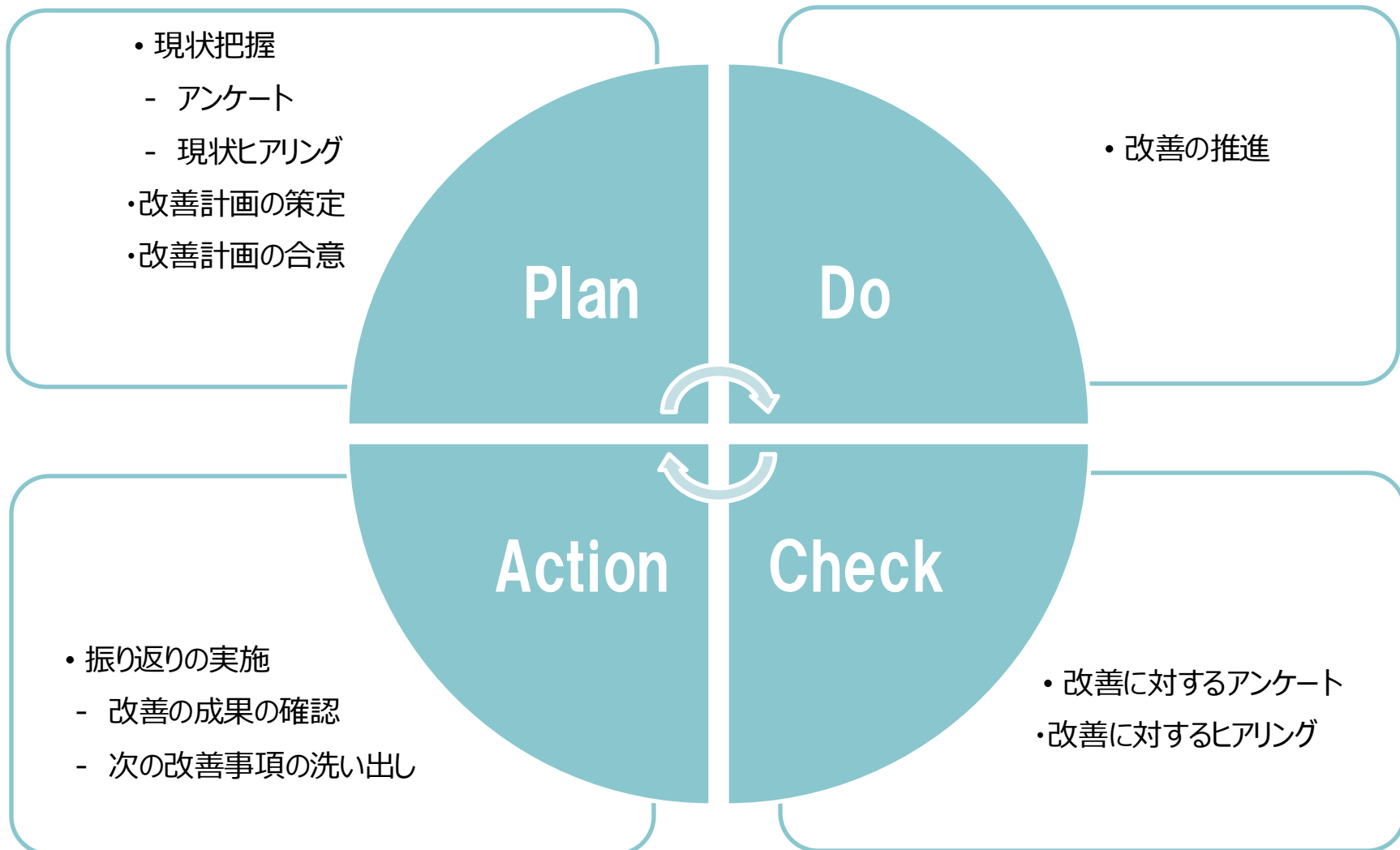
- 圧倒的当事者意識
 - 落ちているタスクは、PMOがやらないと他にやってくれる人はいない
 - PMO次第でプロジェクトの成否が決まる
- サーバントリーダーシップ(後述)

スピアーズの10の特性(サーバントリーダーシップ)

#	特性	内容
1	傾聴	相手が望んでいることを聞き出すために、まずは話をしっかり聞き、どうすれば役に立てるかを考える
2	共感	相手の立場に立って相手の気持ちを理解する。人は不完全であるという前提に立ち、相手をどんな時も受け入れる
3	癒やし	相手の心は無傷の状態にして、本来の力を取り戻させる。組織や集団においては、欠けている力を補い合えるようにする
4	気付き	鋭敏な知覚により、物事をありのままに見る。自分に対しても相手に対しても気付きを得ることが出来る。相手に気付きを与えることができる
5	納得	相手とコンセンサスを得ながら納得を促すことができる。権限に依らず、服従を強要しない
6	概念化	概念化大きな夢やビジョナリーなコンセプトを持ち、それを相手に伝えることができる
7	先見力	現在の出来事を過去の出来事と照らし合わせ、そこから直感的に将来の出来事を予想できる
8	執事役	自分が利益を得ることよりも、相手に利益を与えることに喜びを感じる。一步引くことを心得ている
9	人々の成長への関与	仲間の成長を促すことに深くコミットしている。一人ひとりが秘めている力や価値に気付いている
10	コミュニティづくり	愛情と癒しで満ちていて、人々が大きく成長できるコミュニティを創り出す

PMO基礎知識：PMOのPDCAサイクル

PDCAサイクルを短期間で回すことにより、プロジェクト内の改善事項を早期に発見及び解決が可能



よくあるリスクについて

仮定と想定されるリスク

① PMO人材の不足

リスク
懸念

- ✓ 進捗管理やタスク管理が不十分で納期遅延が発生するリスクあり
- ✓ 推進力不足により、プロジェクトが停滞してしまうリスクあり
- ✓ 各ベンダー調整が困難

② 成果物の品質が低い

リスク
懸念

- ✓ コンテンツが良くても品質が低い場合、ユーザーの離反リスクあり
- ✓ 業務影響のある機能に不具合が起きた場合、業務が停止してしまうリスクあり

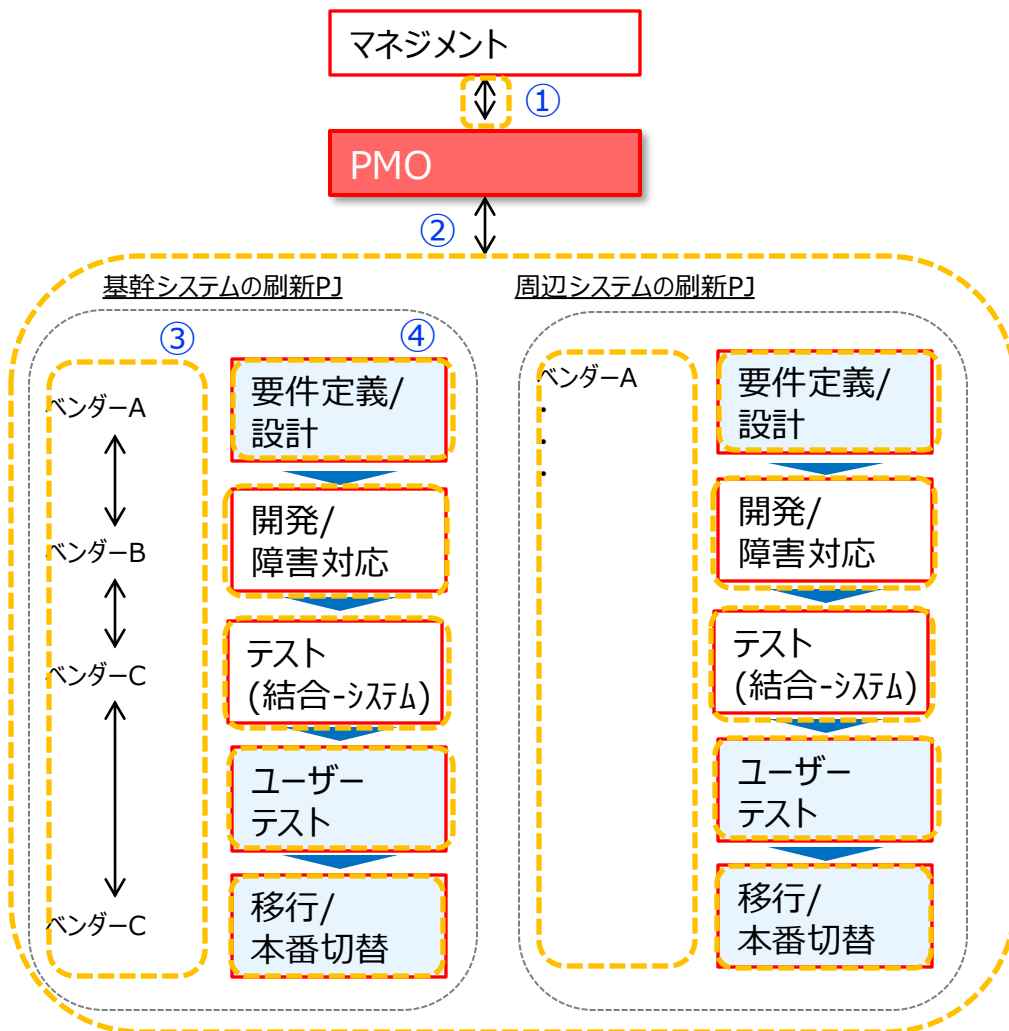
③ 構想策定、要件定義～運用までの知見不足

リスク
懸念

- ✓ 運用を考慮した設計になっていない場合、障害発生率や運用コスト増加のリスクあり
- ✓ 構想策定、要件定義時点で認識齟齬があった場合、作り直しが発生し、余分に工数とスケジュールがかかるリスクあり

スコープイメージ及びミッション/役割

PMOの機能・役割のスコープイメージ



PMOのミッションと役割

① マネジメント層（お客様）との連携

- 全体進捗、課題、各種要望・検討事項について報告する

② スコープ全体の状況把握/サポート

スコープ全体の状況把握をお客様視点で行い、必要に応じてサポートのご提案を実施

スコープ全体の課題・進捗の管理

③ 各ベンダー、他部署連携支援

- 整合性がとれたコミュニケーション・調整を行う。各チームからの報告を待つだけでなく、重要度・影響度に応じて、積極的に調整・各種打合わせに参加（抜け漏れ、言った言わないの防止）

④ 各フェーズ毎の支援

要件定義～設計～開発～障害対応～保守引き継ぎ計画/実施に渡る一連の管理タスクをチームリードへ丸投げせず、品質・進捗・本番稼動条件を確実にするため、積極的に各種検討アクティビティを支援・レビュー

遅延が許されないスケジュール内での各テスト～本番切替えを確実にするため「あるべき品質管理」の視点から、アクティビティの計画/進捗/障害発生・対応状況を管理・レビューする

-
1. PMO基礎知識
 - 2. PMO作業概要例**
 3. PMO作業内容例

PMO作業概要例

作業分類

プロジェクト管理と推進

- プロジェクト全体の課題・進捗の管理とお客様への報告
- CR等の課題管理の協業、全体進捗の情報共有と対応協議
プロジェクト定常管理の実施と各チーム報告の取り纏め
- 各チームリーダーへの報告と支援
- 各チームアクティビティの横断的な管理と取りこぼし防止
- 稼働判定支援
- 各ベンダー/他部門との打ち合わせ同席と情報連携
- 各ベンダー/他部門への依頼/調整事項の事前把握と影響確認

各フェーズ支援 (設計/開発/テスト/移行/本番切り 替え)

- 設計/テストの課題検討支援
- 障害対応状況/計画の管理
- 保守引き継ぎ計画のレビューと検討支援
- ユーザーテスト、移行アクティビティの支援
- テストチームの支援 (課題検討・テスト資料のレビューなど)
- データ移行/本番切替え計画・スケジュール調整支援

-
1. PMO基礎知識
 2. PMO作業概要例
 - 3. PMO作業内容例**

PMO作業内容例 1/3

作業分類	想定されるPMOの作業
プロジェクト 管理と 推進	✓ プロジェクト全体進捗の管理、会議運営・推進 ✓ 課題/リスクの取りまとめ、対応検討推進 ✓ 品質管理、管理データ・レポート作成作業支援 ✓ 各種会議体の運営
	✓ 各チーム作成スケジュール/WBSの取り纏めと整合性の担保 ✓ 各ベンダー/他部署/現行システムを加味したスケジュールの策定と合意形成 (調整作業は各担当者が実施)
	✓ お客様側標準フォーマットに基づき、CRアイテムの起票、開発チームとのシステム対応方針の検討を実施（お客様側CRテンプレートの変更が必要と判断した場合は、その旨をご提案）
	✓ 基本設計以降の業務要件の追加/変更を極小化するため、基本設計の合意形成を実施
	✓ 稼働判定に与える影響度とシステム障害の重要度のランク付けの整合を取り、結合/システムテスト、ユーザーテスト、本番移行のExit基準とする
	✓ テストチームとテスト実施前にテスト方針検討を実施
	✓ 要件を踏まえ以下を各チームと調整 ✓ システム移行準備・実行スケジュール、体制、移行対象データ、移送対象PGM・環境設定の確認

PMO作業内容例 2/3

作業分類		想定されるPMOの作業
各フェーズ支援 (設計・開発)	設計課題検討支援 - 基本設計 - 詳細設計/開発	✓ 基本設計、詳細設計（開発）中の課題対応について、各開発チームと共に検討
	保守引き継ぎ計画・引き継ぎ完了基準のレビュー/策定支援	✓ 保守引き継ぎ資料・計画のレビューと進捗管理 ✓ 保守運用引き継ぎ計画を移行担当チームと連携
	システム不具合・障害対応状況の管理	✓ 結合/システム/ユーザーテスト/移行実施中のシステム不具合/障害の対応予定・状況の管理 ✓ 品質管理表/Go-Live判定基準に基づき、障害・不具合の重要度を設定
	その他の管理・レビュー	✓ 各開発チームWBSのレビュー/把握とプロジェクト全体スケジュールとの整合性担保 ✓ システム操作マニュアルのレビュー支援

PMO作業内容例 3/3

作業分類

想定されるPMOの作業

各フェーズ支援（テスト・移行・本番切替え）

テスト課題検討支援

- 結合テスト
- システムテスト

- ✓ 結合テスト・システムテスト準備段階・実施中の課題対応について、テストチームと共に検討
- ✓ テスト状況報告・共有のための共有会の開催

テスト関連ドキュメントのレビュー

- ✓ テストチームが作成するテスト計画書のレビューを行う（整合性、網羅性観点）

ユーザーテスト準備・実行の支援

- ✓ ユーザーテスト環境構築要件の確認支援
- ✓ テスト計画・シナリオ等の調整支援

システム不具合・障害対応状況の管理

- ✓ 単なるデータ移行ではなく本番切り替え、保守引き継ぎを確実にするための体制・アクティビティ/手順/基準定義のフォローを実施
- ✓ 本番移行時の万が一のロールバック基準を協議・設定

全体スケジュールの調整・合意形成

- ✓ 他システム、各ベンダーとの本番稼働までのスケジュールの調整/合意形成

結合-システムテスト実行計画調整の支援

- ✓ テストチームが行う各ベンダー/他部門と調整・検討内容の把握（必要に応じて会議参加）

移行/本番切替えスケジュール調整

- ✓ 実施スケジュール等の調整を各ベンダー/他部門と行う。

INTLOOPについて

さまざまな経営課題の解決を支援するコンサルティング事業を主軸に、テクノロジーを駆使しビジネスモデルの変革を目指すデジタルトランスフォーメーション事業、システムの開発・導入を支援するテクノロジーソリューション事業、専門性の高い人材を紹介する人材ソリューション事業の4事業を柱に事業を展開。

常にお客様の視点に立つことを第一義に考え、お客様の課題に対して最適なソリューションを提供し続けています。

お問合せ

下記フォームよりお問合せください。

<https://www.intloop.com/contact/general/>

記載の企業ロゴデザインについて

記載している企業のロゴ、商標は企業が提示しているガイドラインを確認したうえで記載しています。
デザイン、商標についての著作権は、それぞれの企業に帰属しています。

免責事項

この文書に記載されている情報は一般的なものであり、特定の個人や組織に対するアドバイスを提供するものではありません。掲載情報の正確さについてできる限りの努力をしていますが、その正確性や適切性を保証するものではありません。
何らかの行動をとられる場合は、本資料の情報のみを根拠とせず、専門家による適切な分析・アドバイスをもとにご判断ください。当資料を用いて行う一切の行為、被った損害・損失に対しては当社は一切の責任を負いかねます。予めご了承ください。
当資料の著作権は当社にあります。当資料の転載、流用、転売など、ダウンロードされたご本人様以外のご利用は固くお断りさせていただきます。