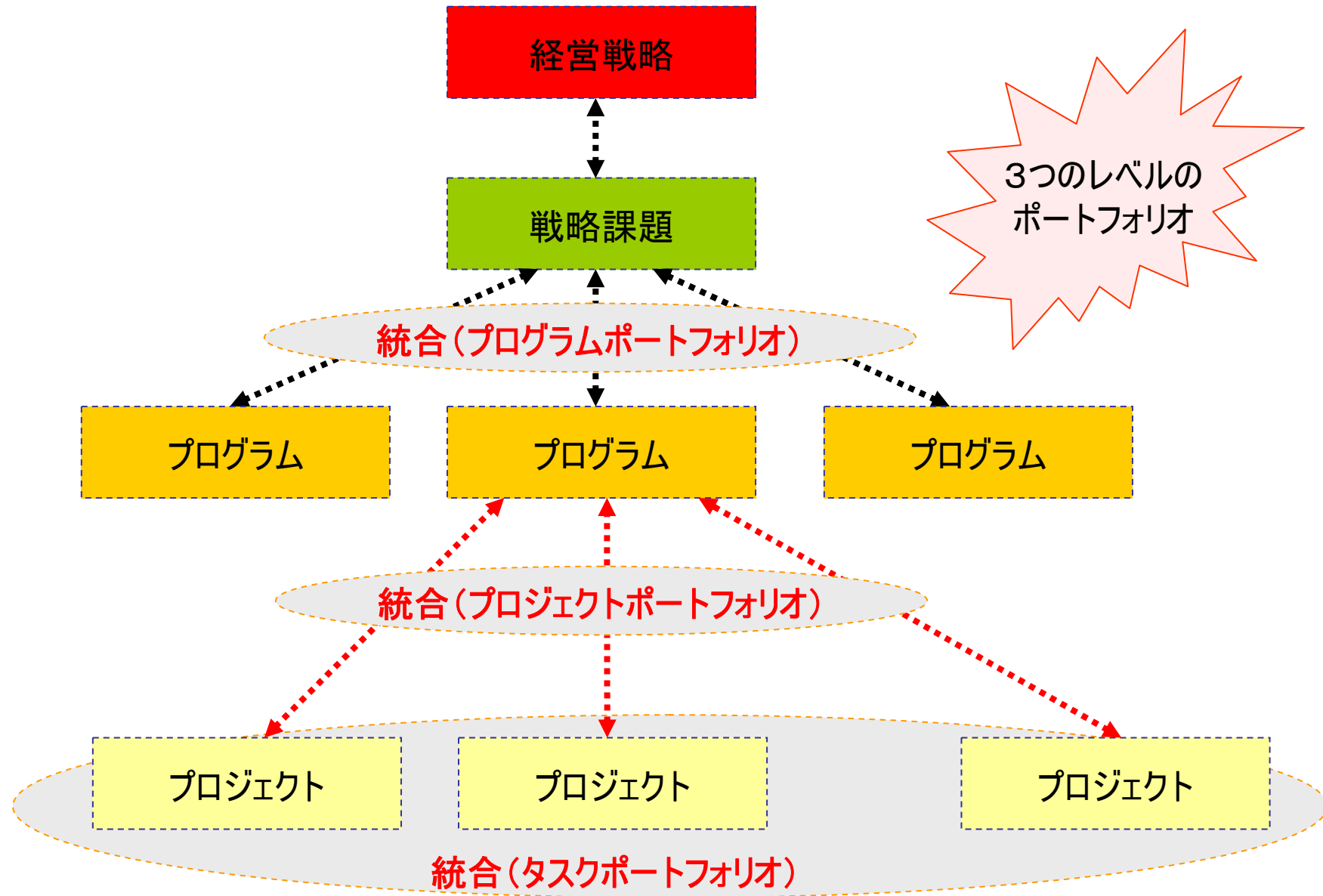


ビジネス変革はIT<部門>から  
:ITで培ったあなたの力が会社を変える！  
～ポートフォリオマネジメントとPMOの勘所  
プロジェクトマネジメントオフィス

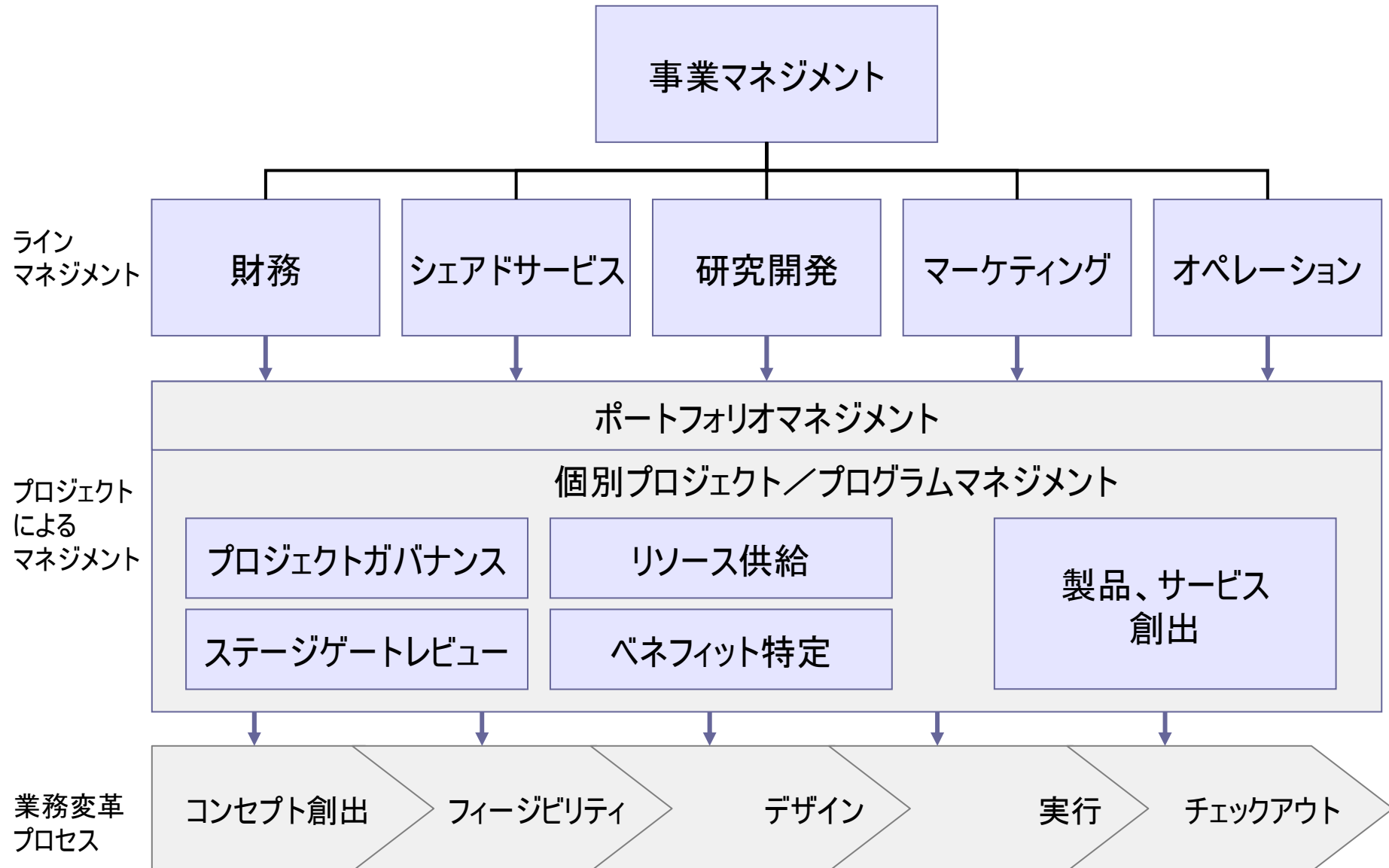
# アジェンダ

- ☑事業経営とポートフォリオ
- ポートフォリオマネジメントの概要
- ポートフォリオマネジメントの推進体制
- IT部門を中核としたPMOの立上げ

# 経営戦略とプログラム、プロジェクト



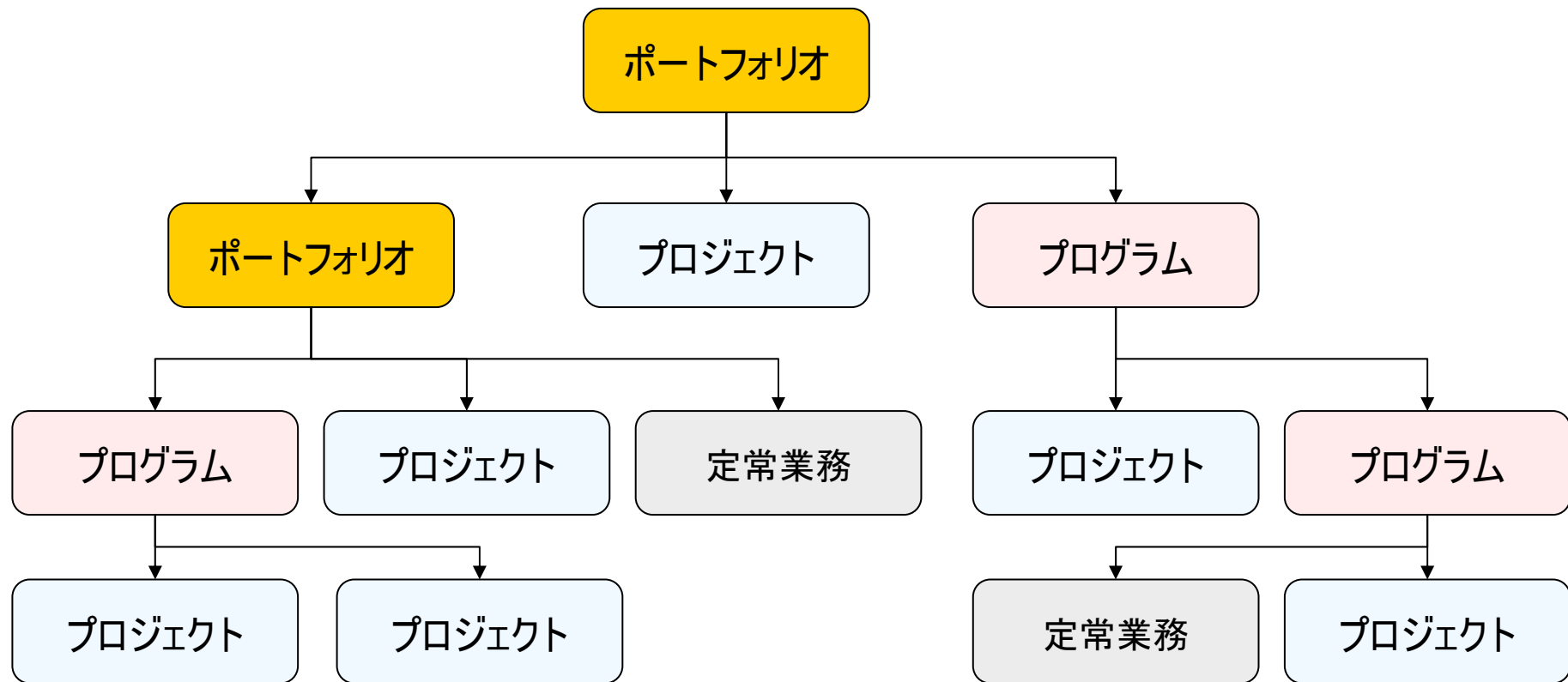
# 事業マネジメントとプロジェクトマネジメント



# アジェンダ

- 事業経営とポートフォリオ
- ☑ ポートフォリオマネジメントの概要
- ポートフォリオマネジメントの推進体制
- IT部門を中核としたPMOの立上げ

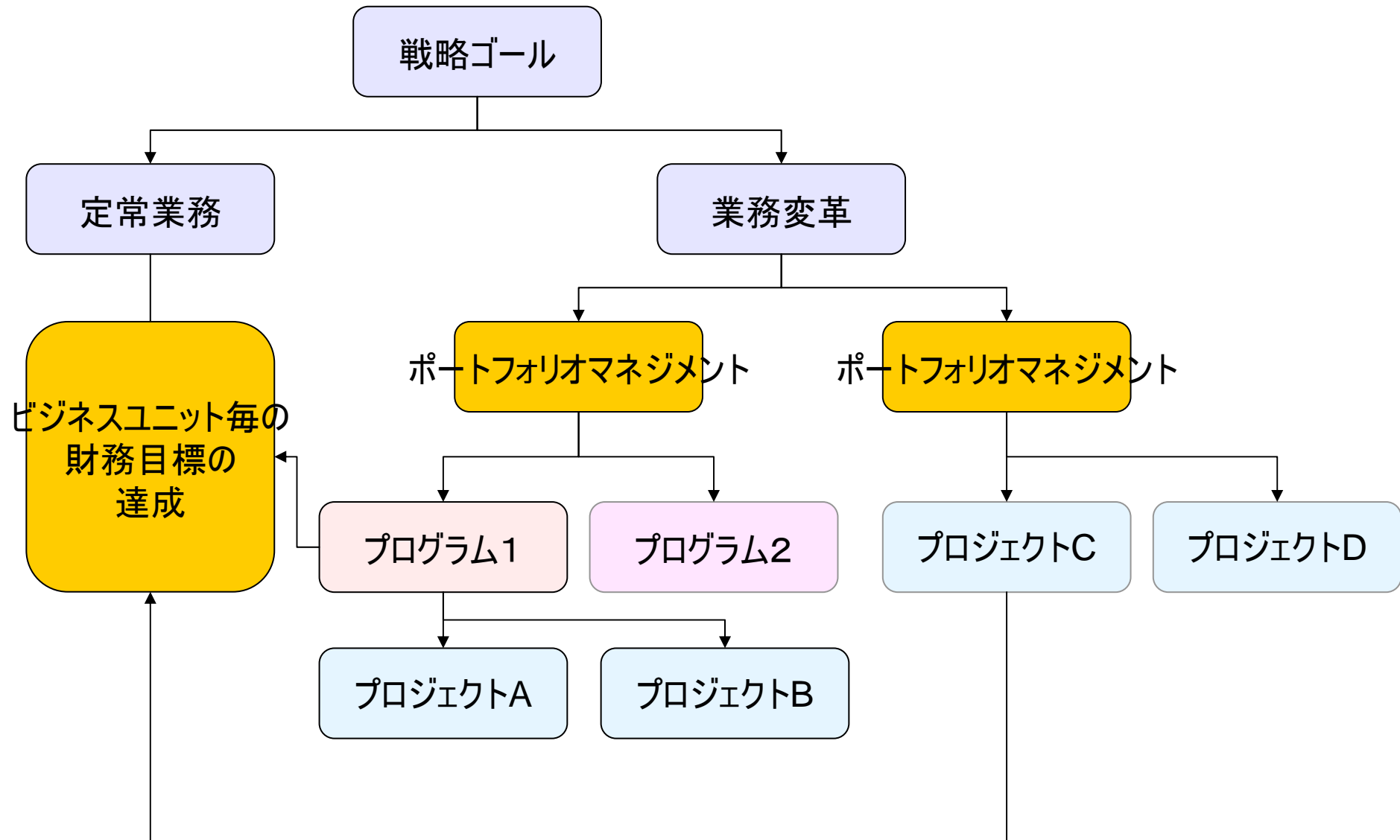
# ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトの関係



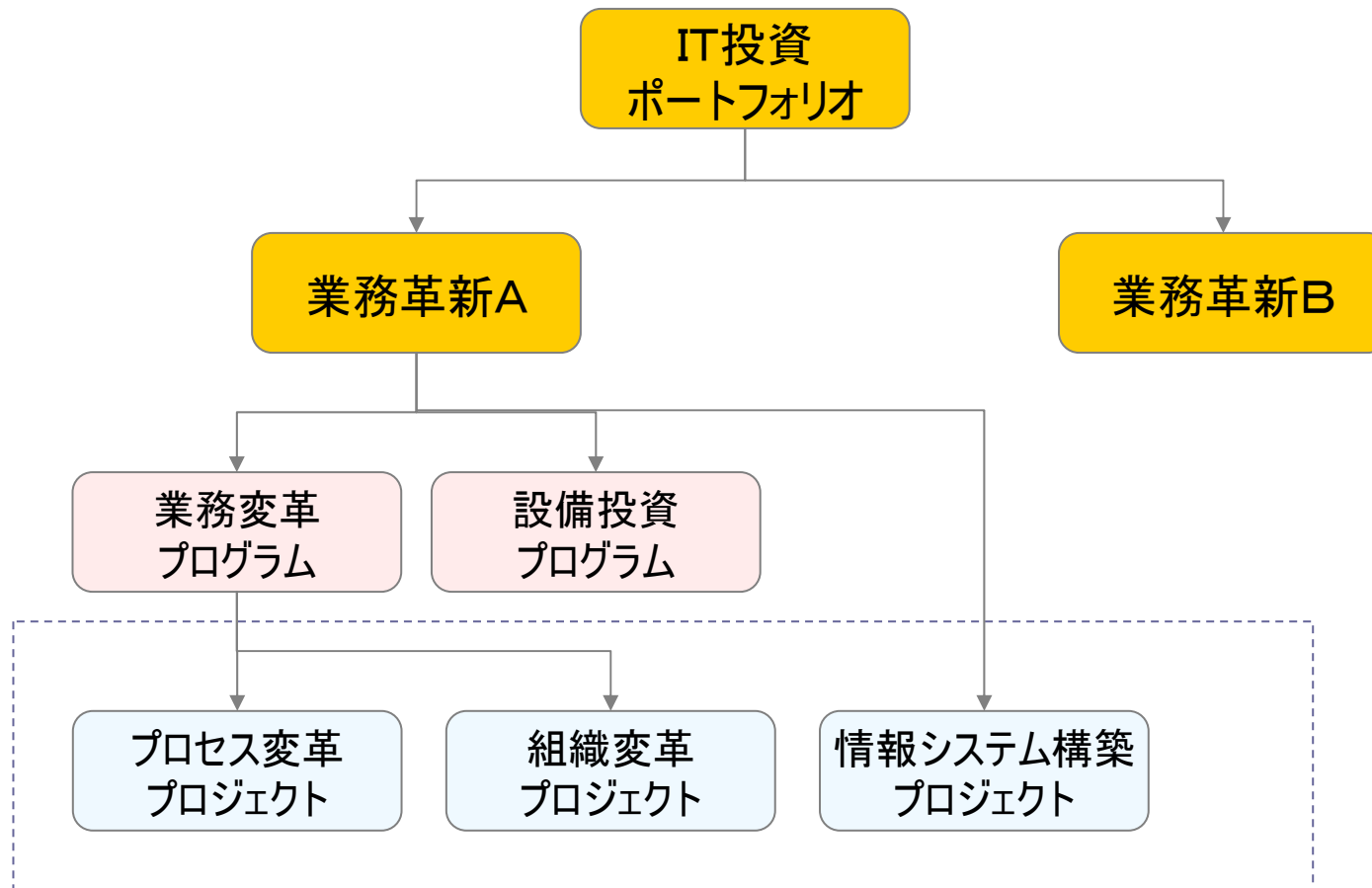
# プロジェクト、プログラム、ポートフォリオの比較

	プロジェクト	プログラム	ポートフォリオ
スコープ	特定の成果物に限定したスコープ	組織の利益達成のための広いスコープ	戦略ゴール達成のためのビジネススコープ
変更管理	変更をできる限り小さくする	変化を予測し、手の内に入れる	広範囲な環境における変化をモニタリングする
成功基準	決められた予算、時間、成果物での成果物の達成	ROI、新しい業務達成能力や利益	ポートフォリオ全体のパフォーマンス
リーダーシップスタイル	成功基準のクリアのための作業の指示	関係の管理とコンフリクトの解決	ポートフォリオによる意思決定への価値を加える
管理対象	技術者や専門家	プロジェクトマネジャー	ポートフォリオマネジメントスタッフ
リーダーとしての役割	自分の知識とスキルを使ってチームを動機付ける	ビジョンを示し、リーダーシップを発揮する	洞察と統合に基づくリーダーシップを発揮する
計画	成果物を作るために詳細に策定する	ハイレベルの計画を策定し、プロジェクト計画へのガイダンスを提供する	ポートフォリオへの集約のために必要な手続きとコミュニケーションと必要なプロセスの構築維持
監視・統制	成果物を作り出すための作業の監視・統制	ガバナンス構造を通してプロジェクトや進行中の仕事を監視・統制	集約されたパフォーマンスと価値指標を監視

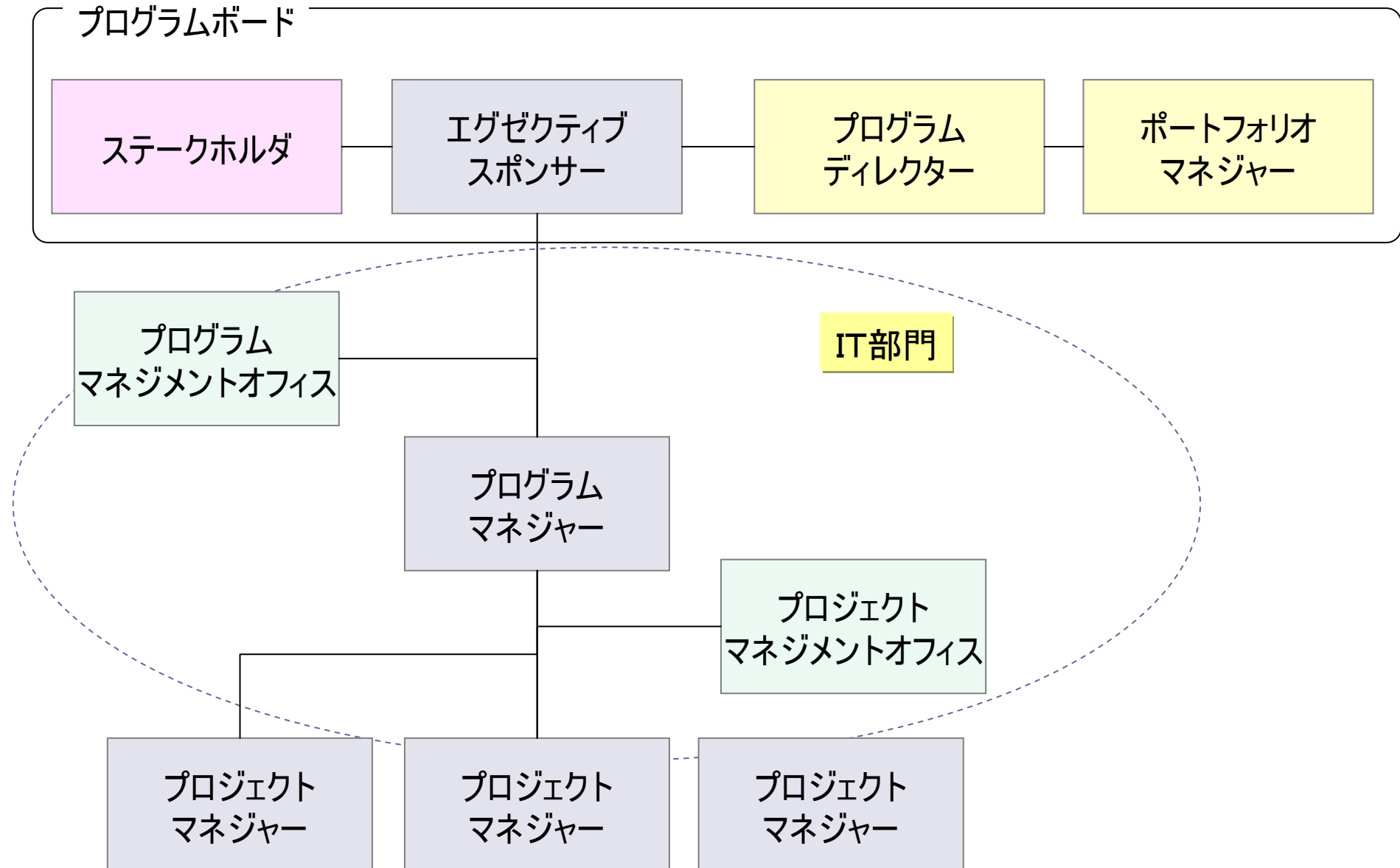
# プログラムとポートフォリオの統合



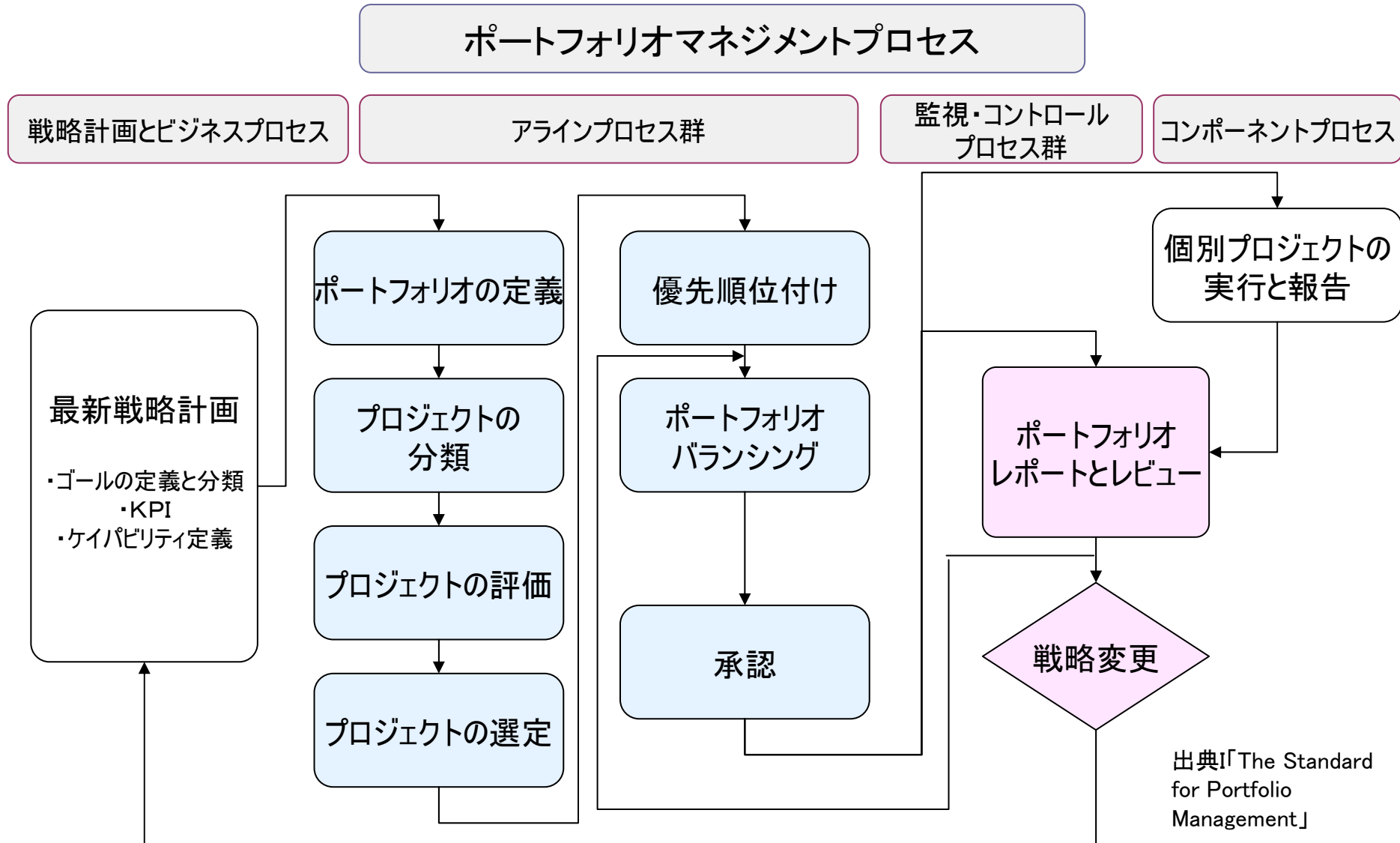
# 情報化から見た「IT投資」の構図



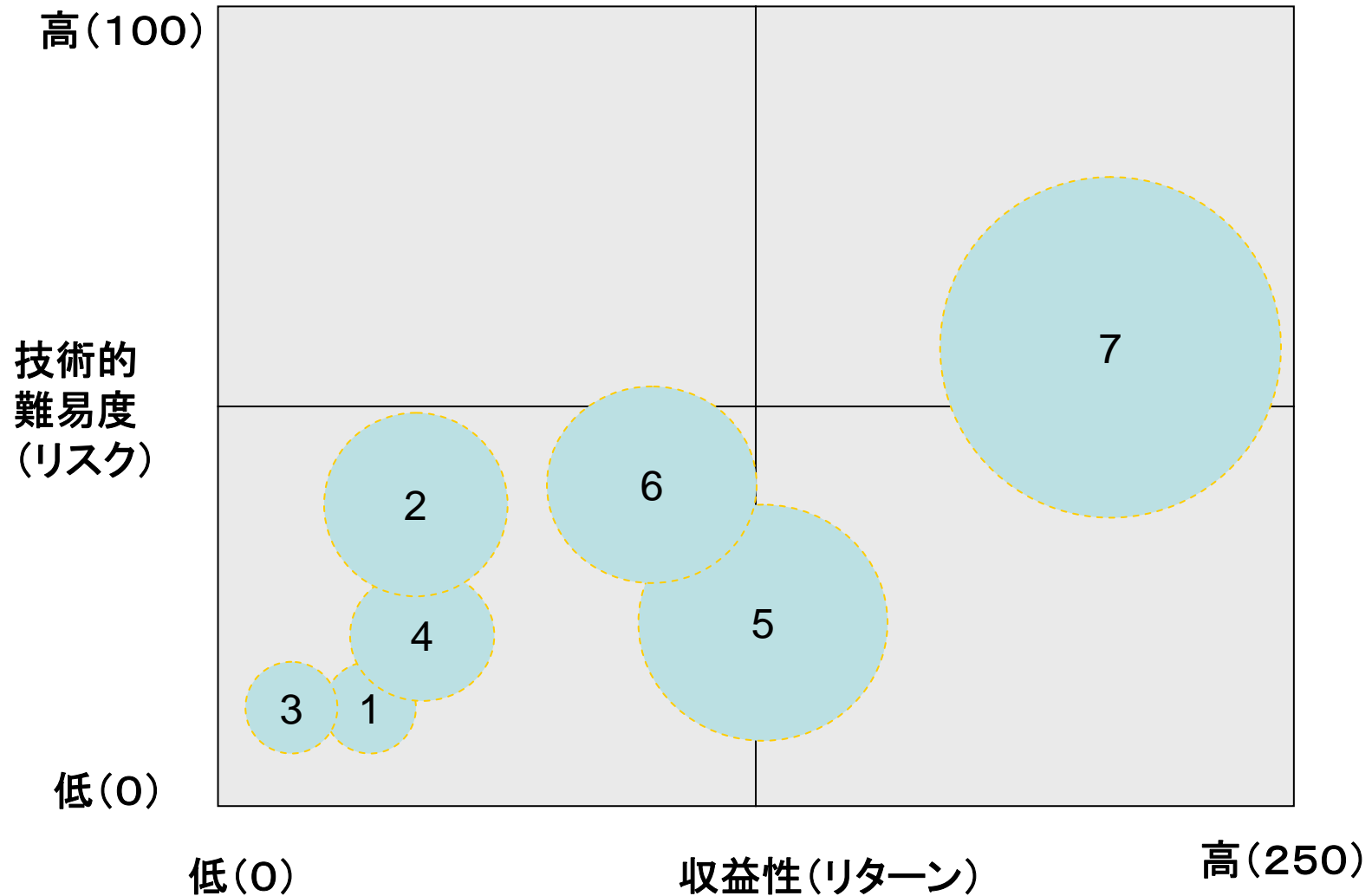
# プログラム実行体制例



# PMIポートフォリオマネジメントプロセス



# プロジェクトポートフォリオのイメージ



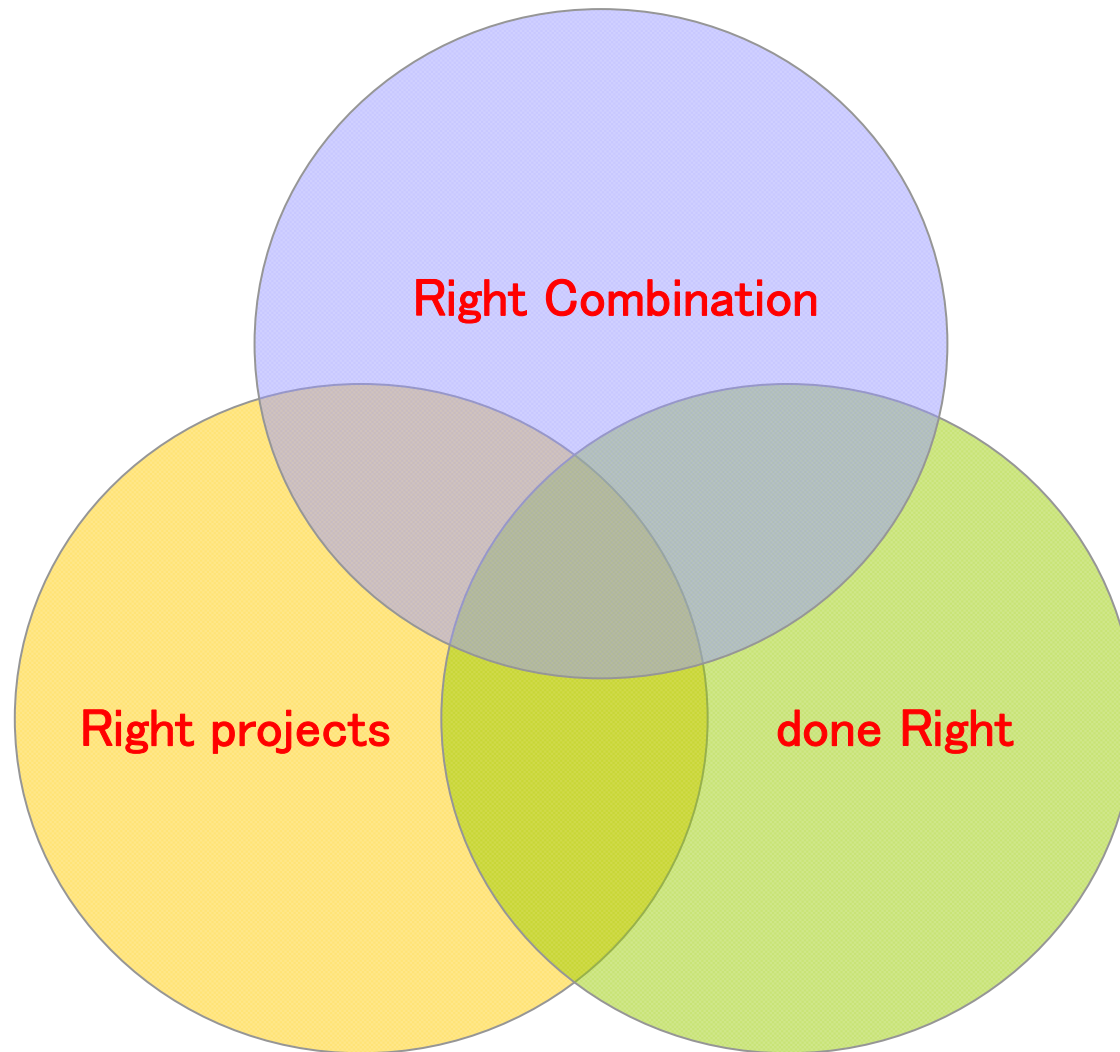
# ポートフォリオ(選定)

プロジェクトID	選択	売り上げ (百万円)	予想利益 (百万円)	コスト (百万円)	所要期間 (月)	成功確率 (%)	必要リソース
1	×	50	20	30	2.5	95	2
2	○	150	25	125	15	60	5
3	○	50	10	40	5	95	3
4	○	100	25	75	10	80	5
5	○	250	100	150	25	80	10
6	○	200	60	140	20	60	6
7	×	500	200	300	25	40	10

# アジェンダ

- 事業経営とポートフォリオ
- ポートフォリオマネジメントの概要
- ☑ ポートフォリオマネジメントの推進体制
- IT部門を中核としたPMOの立上げ

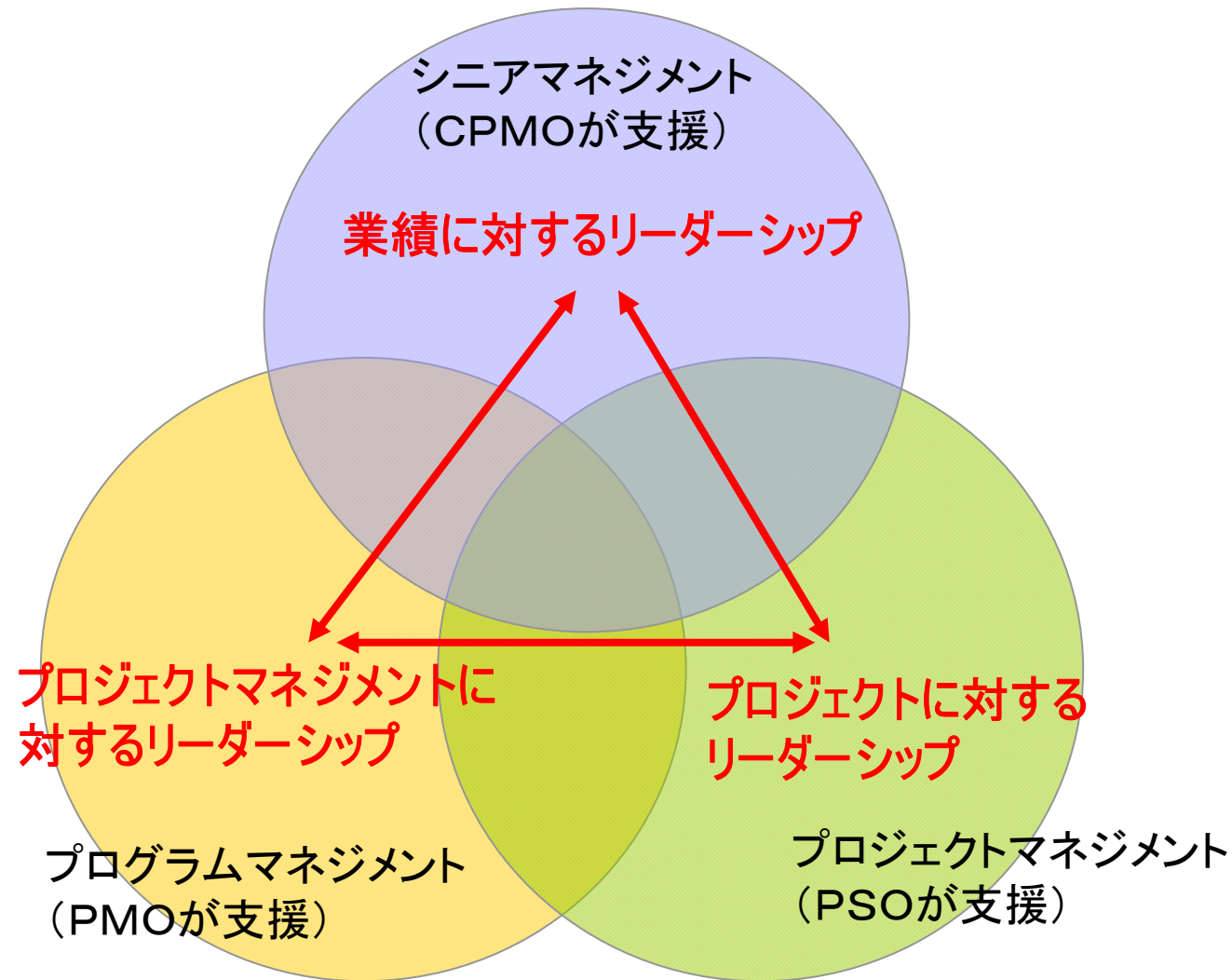
# 3つの”Right“



# 3つのRightのポイント

Right	責任者	成功評価基準	成功要因
Right Combination	シニアマネジャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戦略の適切さ</li> <li>・生産性改善</li> <li>・Right projects done</li> <li>・Projects done right</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ポートフォリオマネジメント</li> <li>・継続的改善</li> <li>・包括的で信頼できるメトリクス</li> <li>・PMセンターオブエクセレンス</li> <li>・CPMO</li> </ul>
Right projects	マネジャー、スポンサー、プログラムマネジャー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベネフィットの実現</li> <li>・ステークホルダ満足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プログラムマネジメント</li> <li>・明確で達成可能なゴール</li> <li>・ステークホルダコミットメント</li> <li>・ベネフィットプロセス</li> <li>・プロジェクト戦略</li> <li>・PMO</li> </ul>
done Right	プロジェクトマネジャー、プロジェクトチーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間、コスト、品質、スコープ、技術性能、安全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロジェクトマネジメント</li> <li>・明確で達成可能なゴール</li> <li>・有能かつ有効なチーム</li> <li>・適切なリソース</li> <li>・明確な技術要求</li> <li>・効果的な計画とコントロール</li> <li>・リスクマネジメント</li> <li>・リカバリーマネジメント</li> <li>・PO</li> </ul>

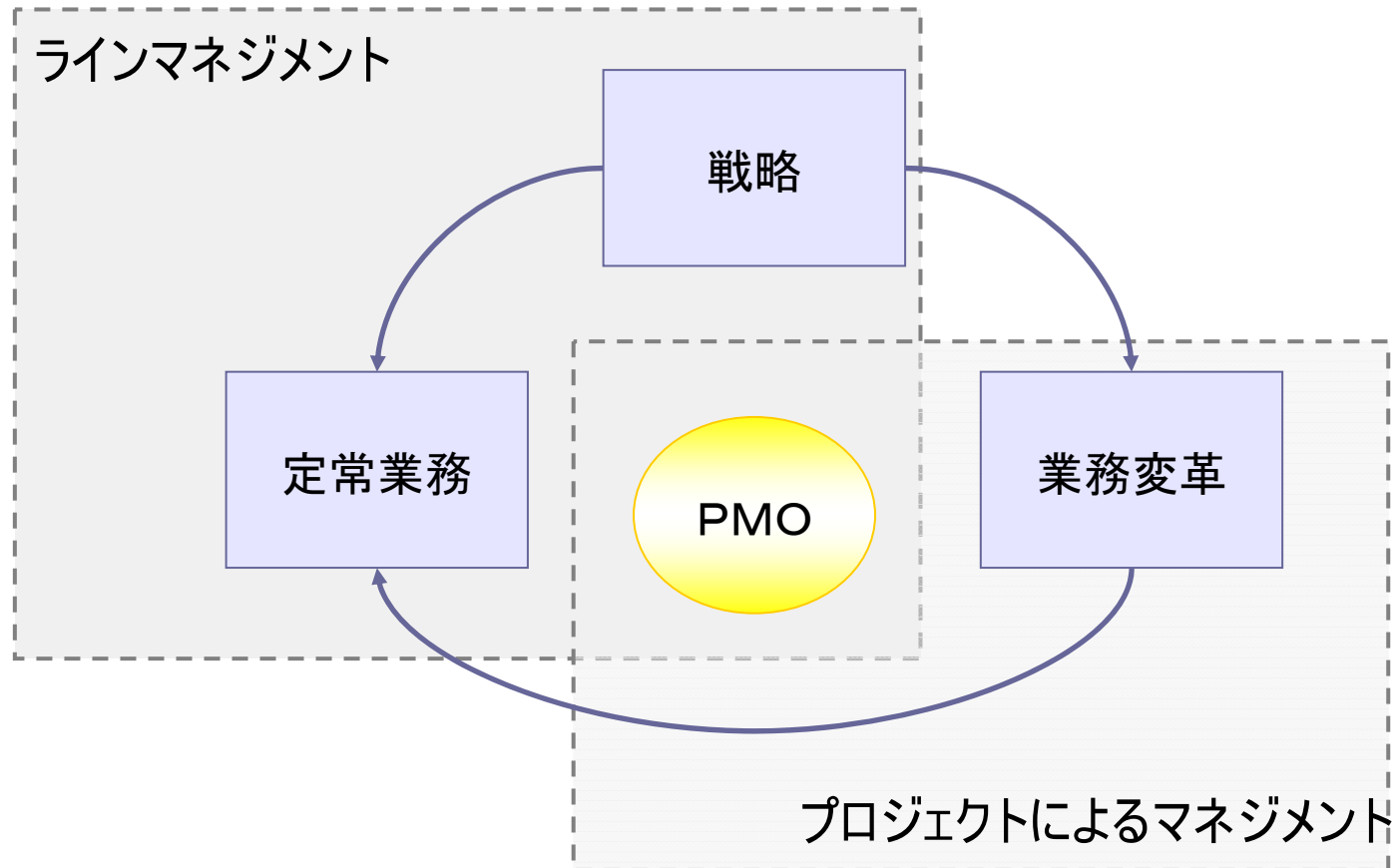
# プロジェクトを取り巻くリーダーシップとその連携



# アジェンダ

- 事業経営とポートフォリオ
- ポートフォリオマネジメントの概要
- ポートフォリオマネジメントの推進体制
- ☑ IT部門を中核としたPMOの立上げ

# マネジメントにおけるPMOの位置づけ



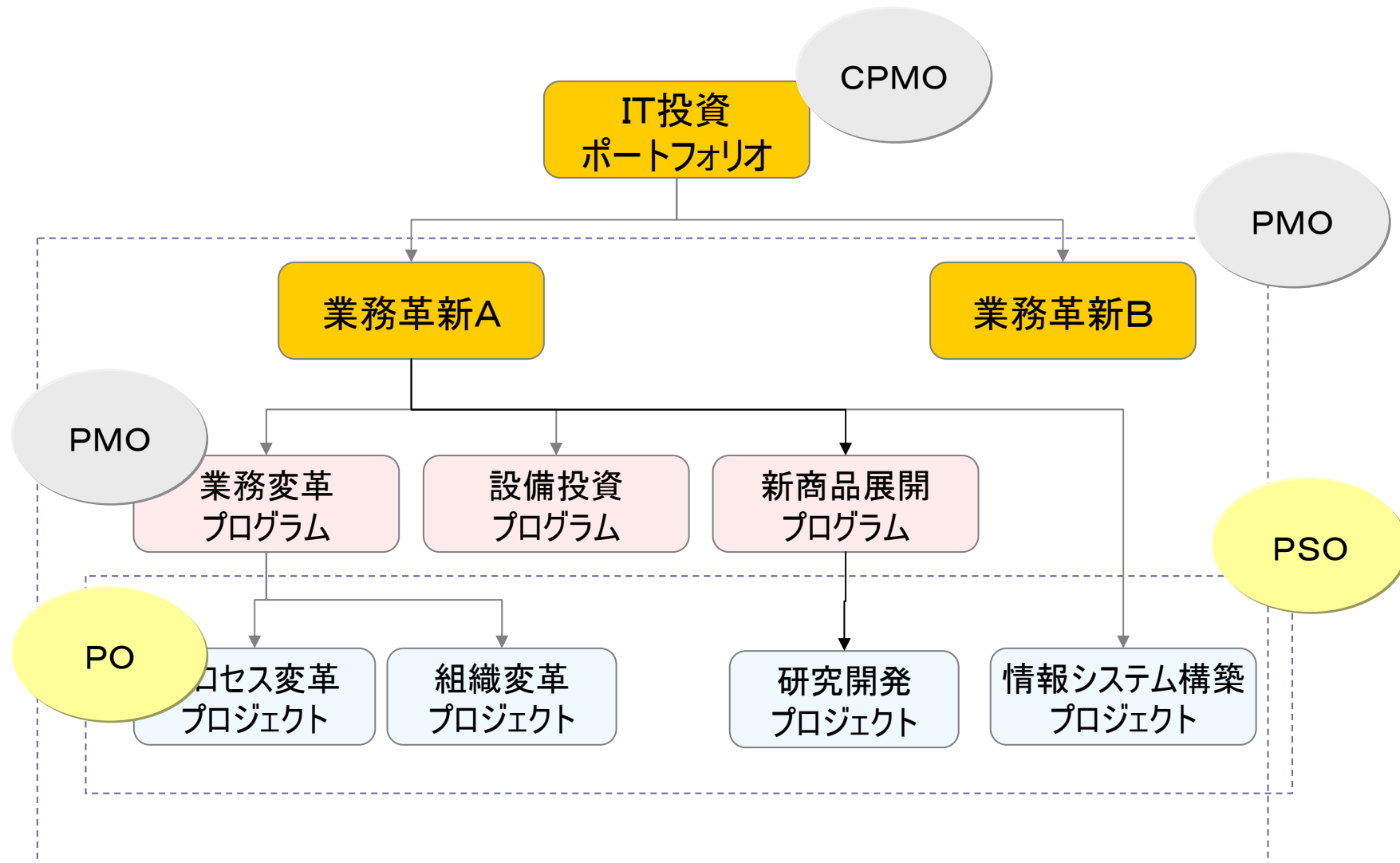
# PMO組織の種類と位置づけ

名称	性格	概略
CPMO (Corporate Project/Program Management Office)	戦略的	全社のビジネス機能の一つに位置づけられる。CPMOは、プロジェクトのマネジメントのベストプラクティスを全社に展開するミッションに併せて、その一環としてポートフォリオマネジメントの推進と支援の役割を持つ
PMO (Project Management Office)	戦術的	CPMOによって確立されたプロジェクトのマネジメントの標準の適用による効果を見ながら、事業部、リージョンなどの範囲で、プロジェクトマネジメント推進の戦術的なマスタープランに対する責任を持つ。
PSO (Project Support Office)	業務的	CPMOによって確立されたプロジェクトマネジメントの標準適用を監視し、プロジェクトマネジメント推進のオペレーショナルなマスタープランに対する責任を持つ
PO (Project Office)	業務的	ミッションクリティカルなプロジェクト、大規模 & 複雑なプロジェクトの直接的な支援を行う責任を持つ
External PMO	戦略的～業務的	外部企業とのジョイント事業のためのPMO。特定の顧客とのビジネスをスムーズに進めるために、顧客と共同で設立する。

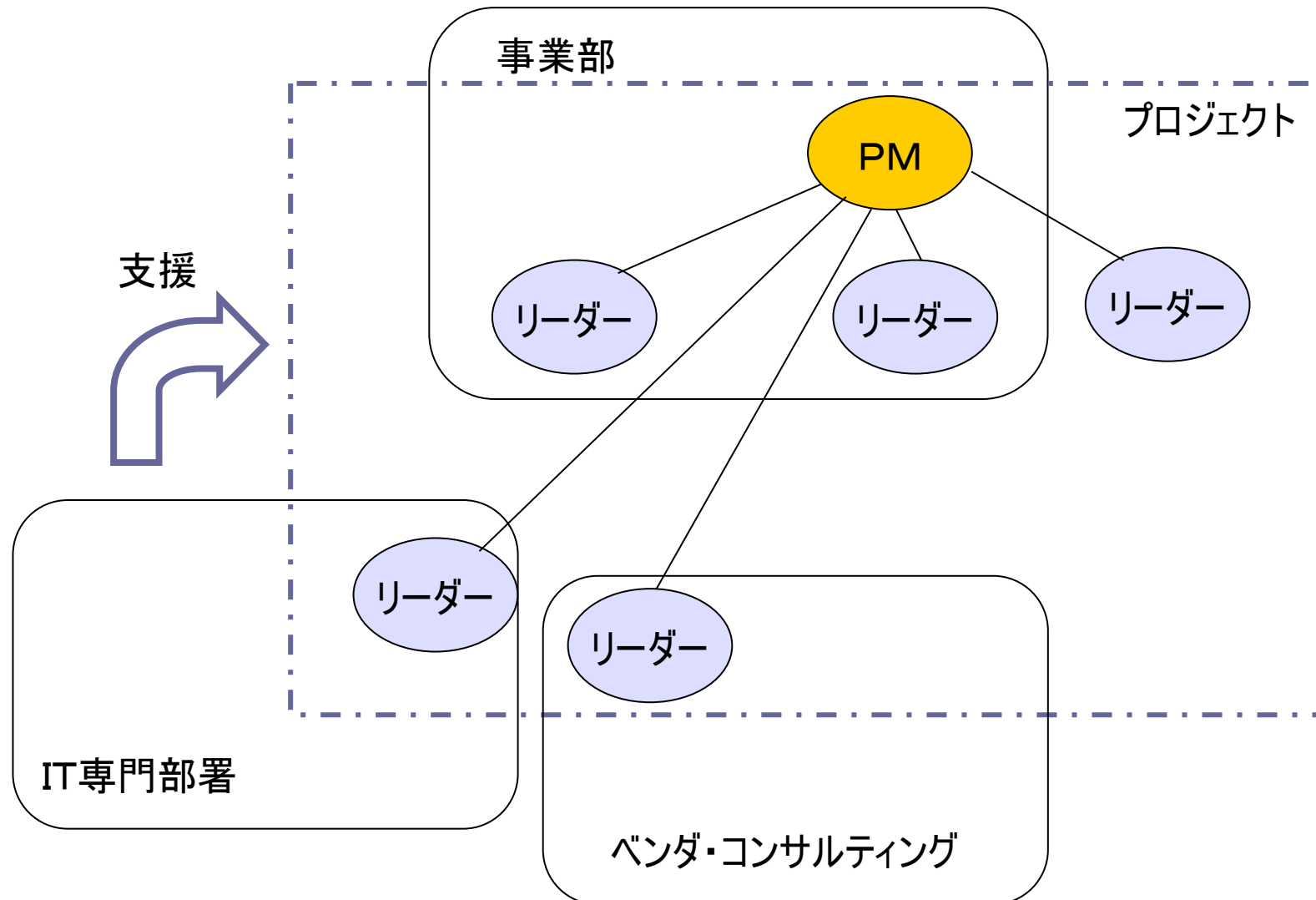
# プロジェクトマネジメント組織のRRAA

ロール (Role)	レスポンシビリティ (Responsibility)	アカウンタビリティ (Accountability)	権限 (Authority)
CPMO	全社におけるビジョン、ミッション、ゴール、目的など、戦略的マスタープラン	CEOに直接報告する	年次の全社マスターポートフォリオ、および、プロジェクト資源予算計画のレビューと承認
PMO	プロジェクトマネジメント遂行の戦術的なマスタープランとリソースマネジメント	CPMOと事業部マネジャーに報告する	年次の全社マスターポートフォリオ、および、プロジェクト資源予算計画の策定と調整
PSO	プロジェクトマネジメント遂行のオペレーショナルマスタープランとプロジェクトポートフォリオマネジメント	PMOとラインマネジャーに報告する	プロジェクトポートフォリオのオペレーションプランと予算要求の承認
PO	プロジェクトマネジメントの実施	PSOに報告義務を持つプロジェクトマネジャーに報告する	計画、マネジメント、統制、進捗報告
External PMO	顧客との契約による		

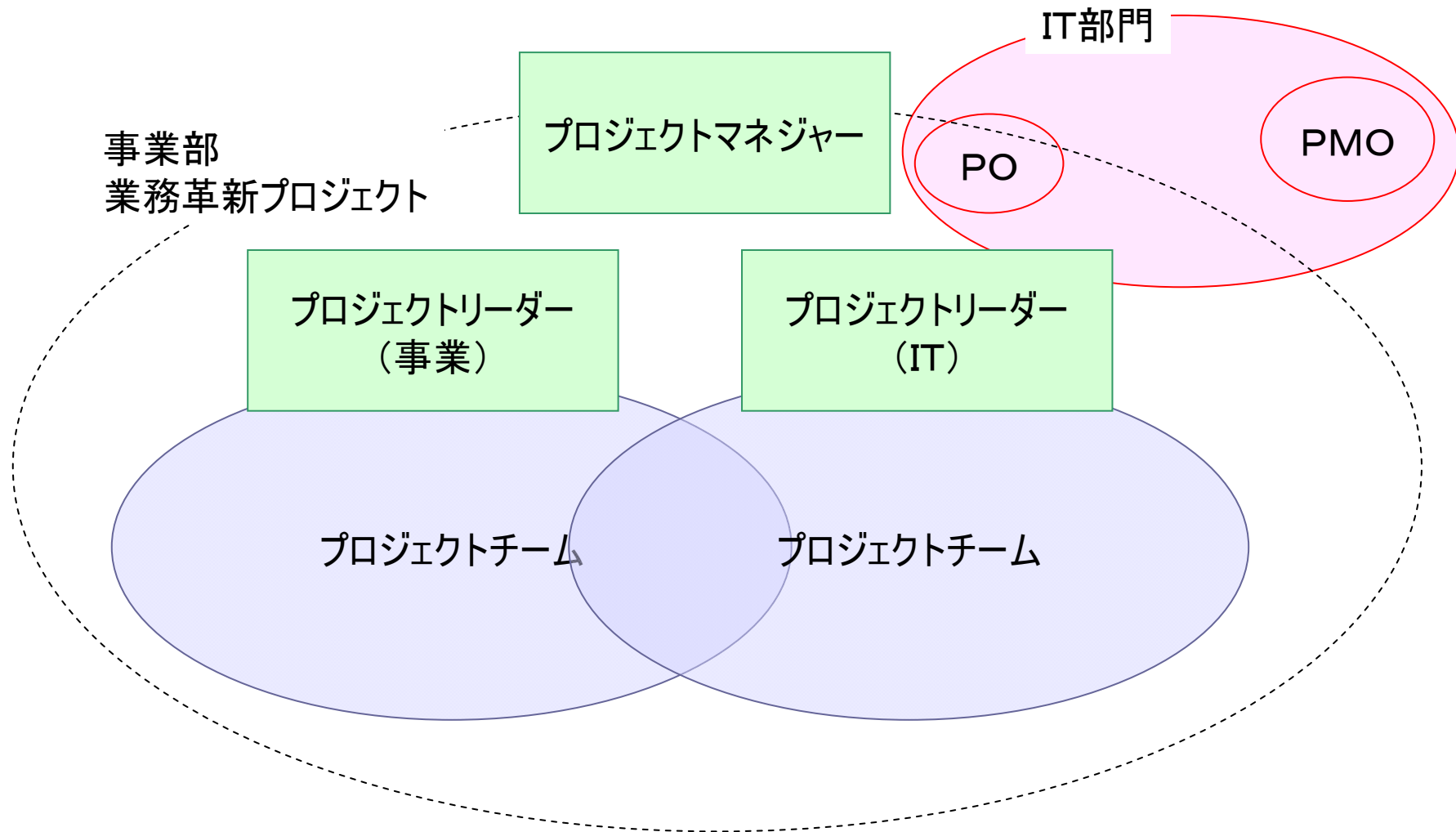
# 「IT投資」とPMO組織



# 業務革新プロジェクトの構成



# 業務革新プロジェクトの体制とPMO

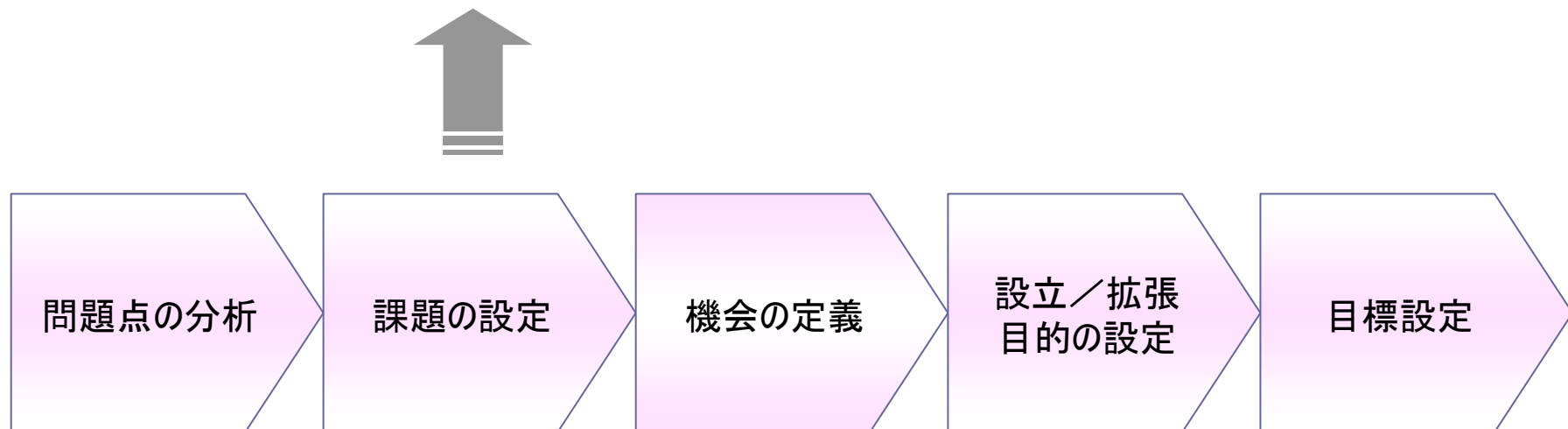


# PMOをIT部門におくべき5つの理由

- ・ 理由1
  - プロジェクトの推進に慣れているスタッフが多い
- ・ 理由2
  - プロセスの形式化、標準化などになれているスタッフが多い
- ・ 理由3
  - 業務革新プログラムの中核プロジェクトがIT投資であることが多い
- ・ 理由4
  - 業務のハブであり、リーダーシップ連携の中心になるPMOの実現が可能になる
- ・ 理由5
  - “IT Does ‘nt Matter”の時代における新しいIT支援人材の新しい活用が求められている

# PMOがもたらすもの

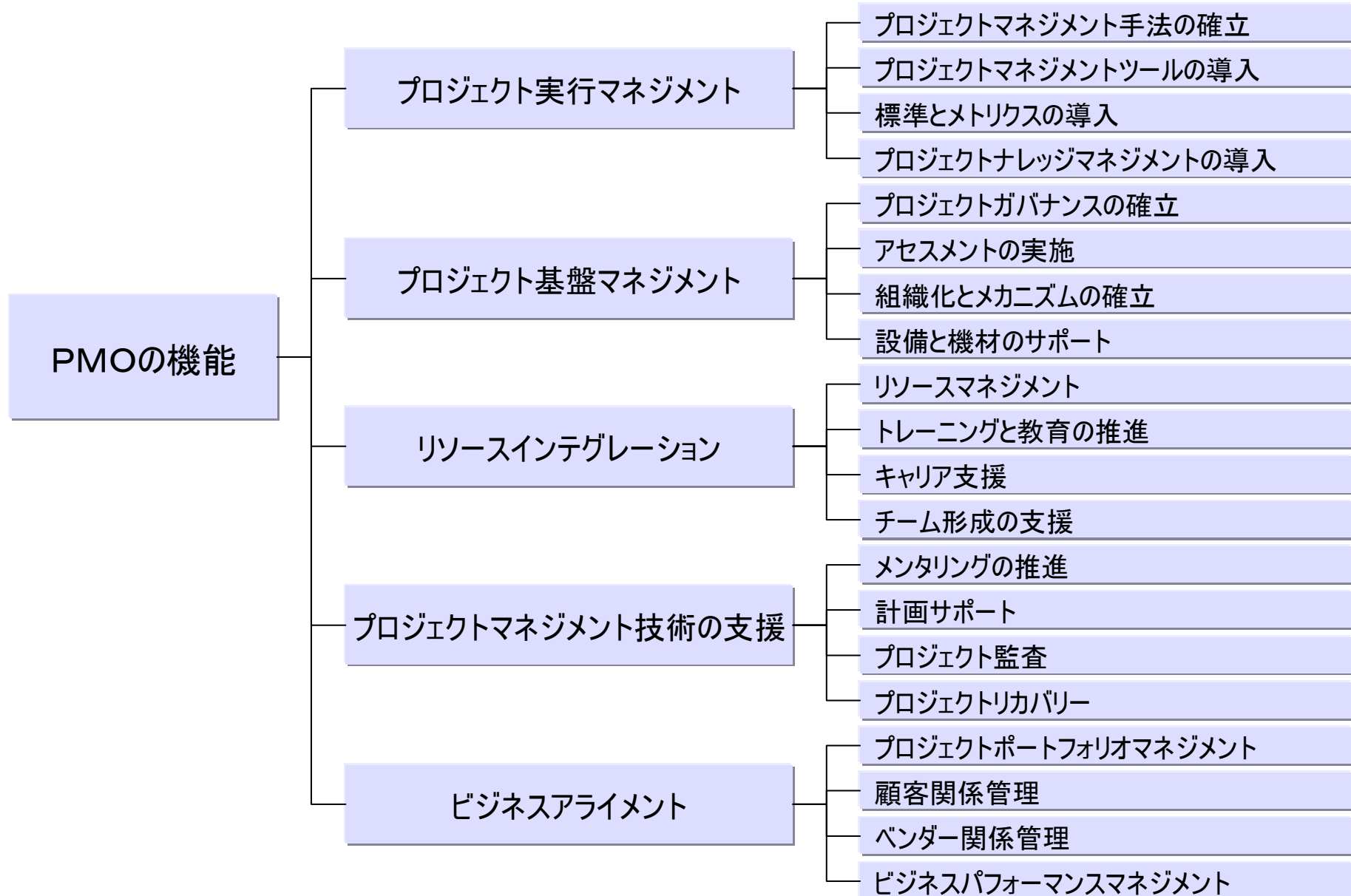
- ・ 業務とITの整合性のある業務革新の展開と競争力強化
- ・ IT投資の最適化
- ・ 組織が一体となったIT投資・業務革新プロジェクト実施
- ・ 異常の早期発見とトラブルの回避によるプロジェクトの成功



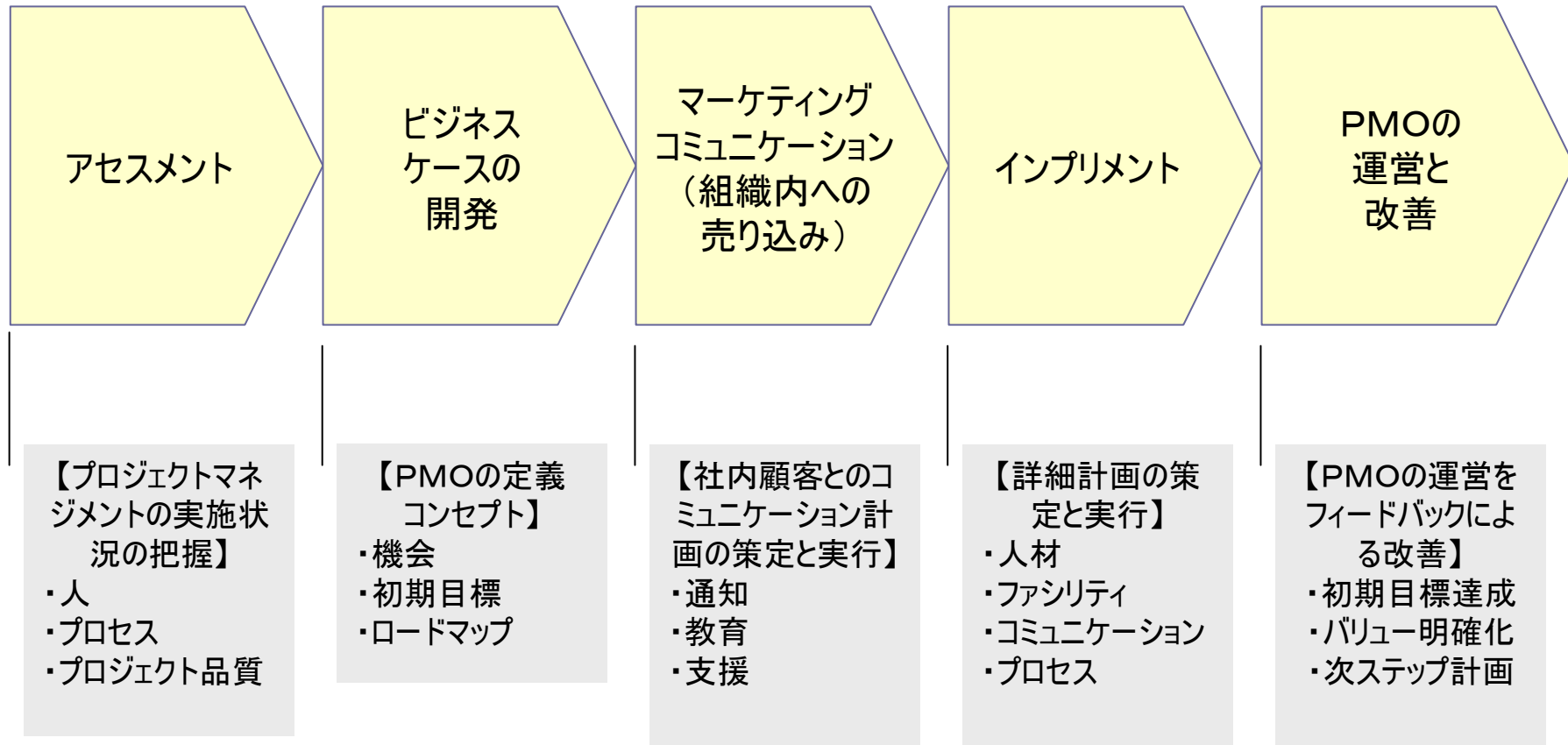
# PMO機能概要

機能	概要
プロジェクト実行マネジメント	プロジェクトマネジメントの手法の確立と標準化、および、ツールの導入、ノウハウの蓄積
プロジェクト基盤マネジメント	プロジェクトマネジメントのインフラとして必要な制度、組織、人、チームの整備
リソースインテグレーション	プロジェクトに必要な人的の調達、育成、管理
プロジェクトマネジメント技術支援	メンタリング、プロジェクトリカバリーなど、プロジェクトマネジメント活動の直接的支援
ビジネスアライメント	プロジェクトに関わるビジネスミッションの支援と、プロジェクトマネジメントの競争力化

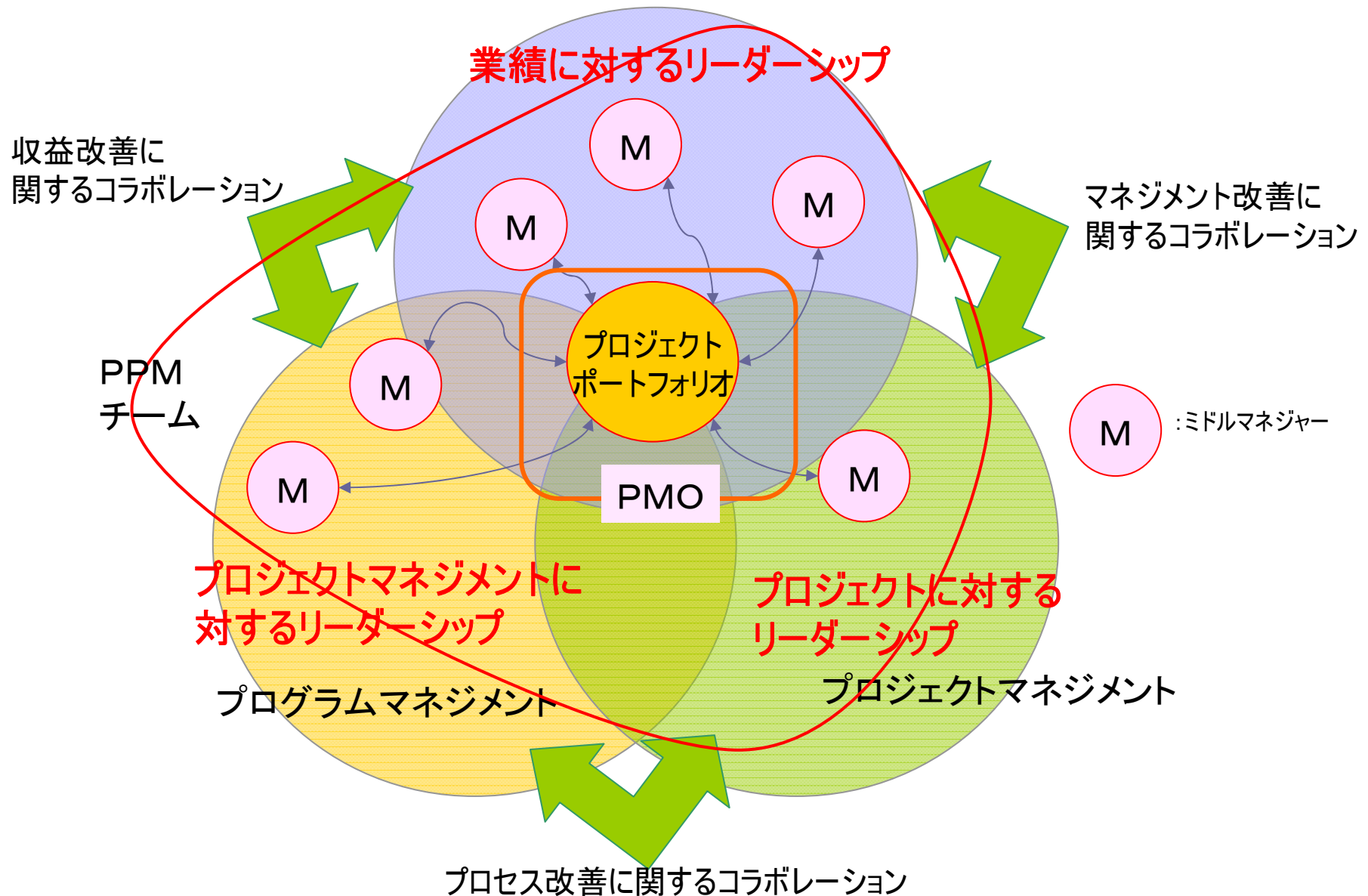
# PMOの機能一覧



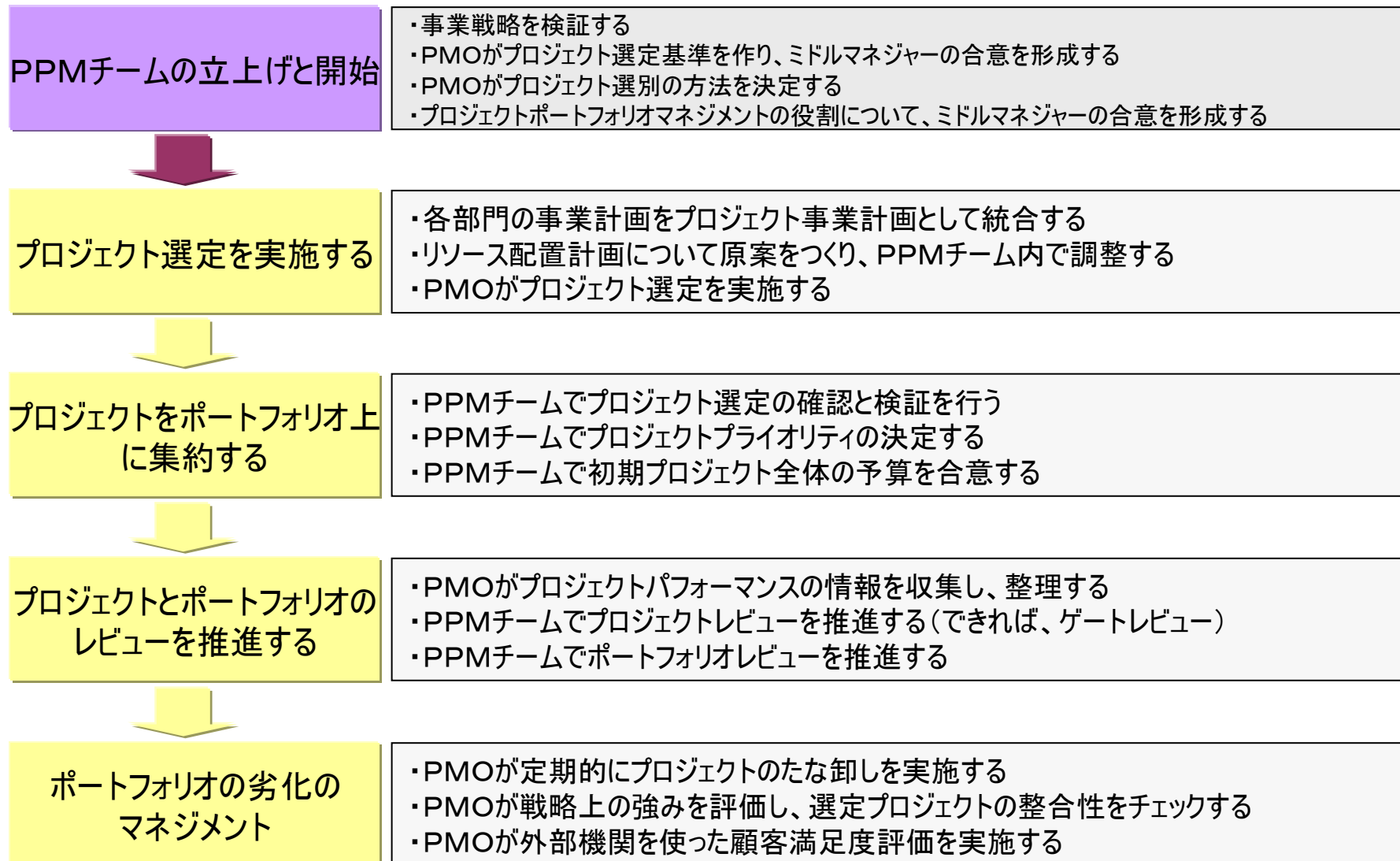
# PMOの立上げロードマップ



# ミドルマネジャーの連携による「Right Combination」



# ミドルマネジメント連携による プロジェクトポートフォリオマネジメントの実施



# リーダーシップ連携へのソリューション「PMOリーダー」

PMOリーダー養成講座 <http://www.pmstyle.biz/smn/pmolist.htm>

