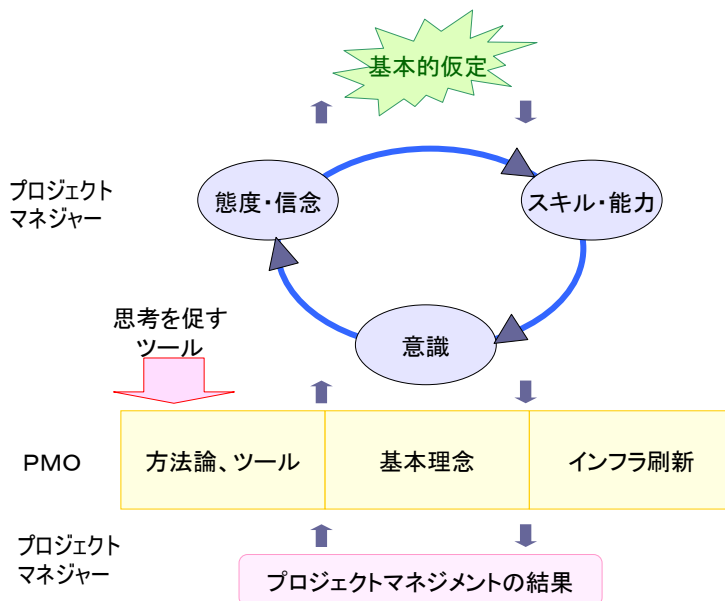


【第2期PMOリーダー養成講座説明会】
「PMOリーダーに求められる現場力」と
PMOリーダー養成講座の説明



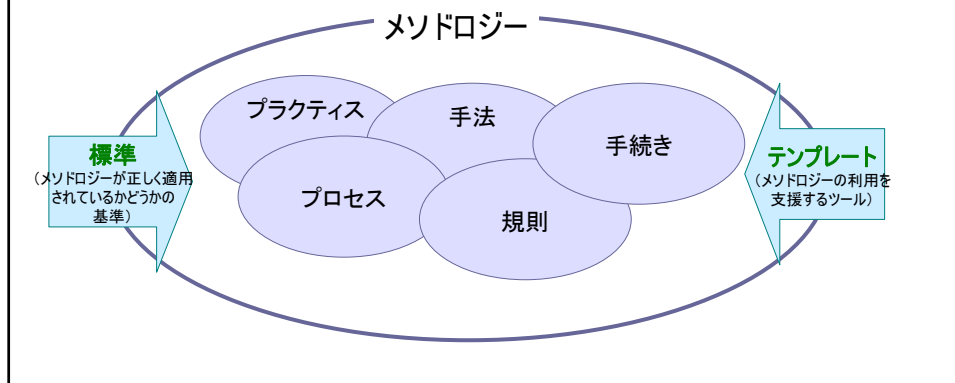
プロジェクトマネジメントオフィス
好川哲人

PMの進歩のために必要な組織活動の構造



メソドロジー（方法論）とは何か

- ・ あるコンセプトに基づいて、複数の手法、規則、ノウハウ（プラクティス）等を相互に関連づけて進めるプロセス
- ・ バラバラに使ってても意味がない
- ・ これを方法論として使わないとアウトプットは出せない



PMOの実態

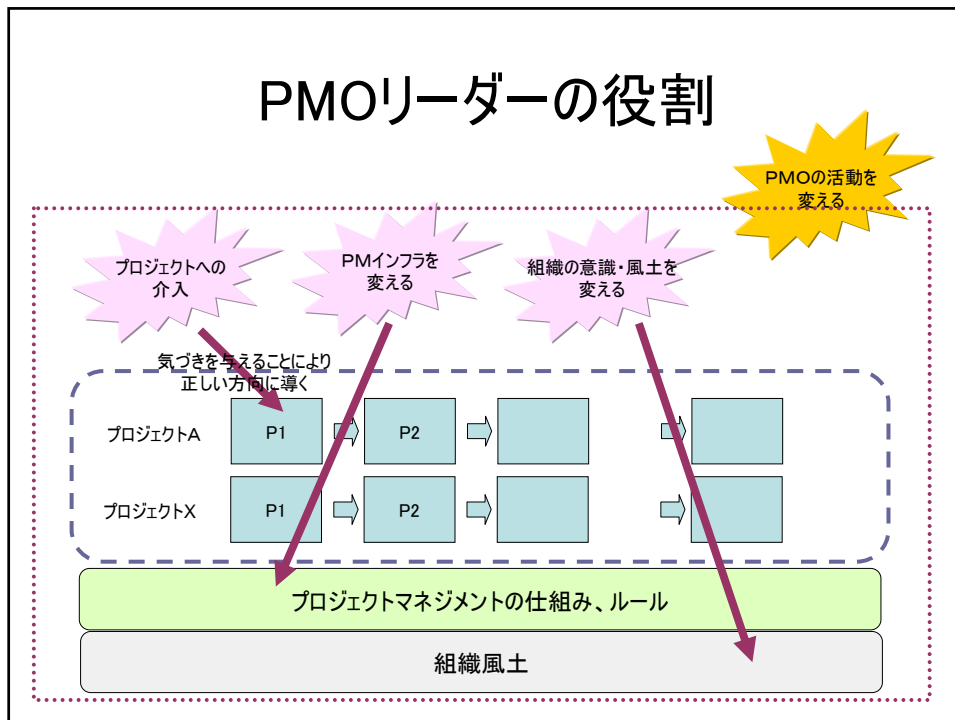
- ・ 方法論を作れない
- ・ 制度を作っても認知されない
- ・ プロジェクトガバナンスのマネジメントができない
- ・ プロジェクトに影響を与えられない
- ・ プロジェクト実施環境に応じて、変容できない
- ・ ...

現場を知らないという批判

現場を知ってPMOができるか！？

存在意義が問われている

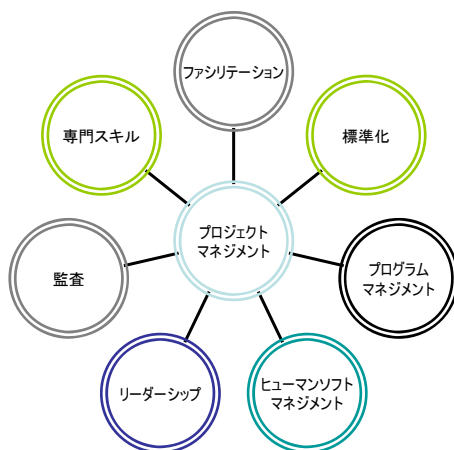
PMOリーダーの役割



プロジェクトマネジメント支援行動(直接、間接)

行動	内容
標準を作成する	プロジェクトマネジメントの標準を提示し、プロジェクトに対して、その活用を推進する
プロジェクト評価と優先順位を決める	プロジェクトの収益性の評価を行い、プロジェクトに優先順位をつける
監査(レビュー)	プロジェクトマネジメント実績のレビューを行い、問題点を指摘し、改善について勧告する
リソース調整	複数のプロジェクトの間で、リソースの調整を行う
トラブルをリカバリーする	トラブルに陥ったプロジェクトにおいて、トラブルの大きさを評価し、適切な対応策を決定し、プロジェクトの安定化を図る
プロジェクトマネジャーを育成する	プロジェクトマネジャーの人材像を明確にし、それらを育成プログラムに落とし、実行する
リスクを分析する	プロジェクトのリスクを分析し、プロジェクトに対して、勧告をする
ベンチマーキングし、ベストプラクティスを抽出	プロジェクトマネジメントのベンチマーキングを行い、ベストプラクティスの抽出をする

PMOリーダーのコンピテンシー



スキルポートフォリオ

分野	スキル
プロジェクトマネジメント	PMBOK、ソフトウェアプロジェクトマネジメント
コンサルテーション	診断、プロセスコンサルテーション
ヒューマンソフトマネジメント	コミュニケーションマネジメント、ファシリテーション、メンタリング、コーチング、パフォーマンスマネジメント、ジョブディスクリプション、ネゴシエーション
リーダーシップ	サーバントリーダーシップ、問題解決型リーダーシップ
プログラムマネジメント	プロジェクト設計、プロジェクトファイナンス、ポートフォリオマネジメント、
標準化スキル	プロセス設計、ルール定義、ベンチマーキング、
監査	ベンチマーキング、メトリクス設計、
専門知識	開発プロセス、ソフトウェア品質管理、CMM、ソフトウェア見積、調達、財務会計

PMOリーダー養成講座のご案内

PMOリーダー養成講座プログラム

	日程	テーマ
1	2006/5/25,6/15	事例にみるプロジェクトマネジメントオフィスの役割と機能
2	2006/6/22	プロジェクトマネジメント手法の確立と標準化
3	2006/7/20	PMナレッジマネジメントと組織成熟度の向上
4	2006/8/24	プロジェクト品質を向上させるプロジェクト監査の理論と実際
5	2006/9/28	プロジェクトマネジャーの人材マネジメント
6	2006/10/26	プロジェクトリカバリーマネジメント
OP	2006/6/13	PMファンリテーション

第1回 事例にみるプロジェクトマネジメントオフィスの役割と機能

1. PMOの役割
 - ・プロジェクトマネジメントの支援の役割
 - ・経営的役割
2. PMOの機能体系
 - ・5つの機能カテゴリー
 - ・20の機能
 - ・9社の機能構築事例
3. 実行マネジメントの実施
 - ・プロジェクトマネジメント手法の導入の進め方とその事例
 - ・プロジェクトマネジメントツールの導入の進め方とその事例
 - ・標準とマトリクスの制定の進め方とその事例
 - ・プロジェクトナレッジマネジメントの推進とその事例
4. 基盤マネジメントの実施
 - ・プロジェクトガバナンスの確立
 - ・プロセスと人材のアセスメントの実施とその事例
 - ・設備や機材の準備
 - (演習)プロジェクトガバナンス設計演習
5. リソースインテグレーションの実施
 - ・リソースマネジメントの支援とその事例
 - ・プロジェクト人材のトレーニングと教育の推進とその事例
 - ・プロジェクトマネージャーのキャリア形成活動の支援とその事例
 - ・プロジェクトチーム形成活動の支援とその事例
6. プロジェクト運営支援
 - ・メンタリングの体制作りと実施とその事例
 - ・計画策定の支援の進め方とその事例
 - ・プロジェクト監査の実施とその事例
 - ・プロジェクトリカバリーマネジメントの実行とその事例
 - (演習)プロジェクト監査項目設計演習
7. ビジネスアライメント
 - ・プロジェクトポートフォリオによるプロジェクト評価と実施マネジメントとその事例
 - ・顧客リレーションシップの確立と維持とその事例
 - ・ベンダーリレーションシップの確立と維持とその事例
 - ・ビジネスパフォーマンスの監視とその事例
 - ・顧客リレーションシッププロセス設計演習
8. PMOの機能設計指針

第2回 プロジェクトマネジメント手法の確立と標準化

1. プロジェクトマネジメント手法の確立
 - ・現状調査
 - ・標準プロジェクトライフサイクルの構築
 - ・手法の導入
 - ・手法の評価と改善
2. プロジェクトマネジメントの標準化
 - ・標準化の目的
 - ・標準化の進め方と留意点
 - ・標準の効果の評価
 - ・ケーススタディ
3. プロジェクトマネジメント標準ツールの設計と事例
 - ・プロジェクト憲章
 - ・プロジェクトマネジメント計画標準
 - ・リスクマネジメント標準
 - ・リソースマネジメント標準
4. 効果の出るプロジェクトマネジメント標準の運用
 - ・なぜ、標準は形骸化するか
 - ・形骸化させない標準ツールの作り方
 - ・レビューのあり方
5. ケーススタディ(演習)
 - ・プロジェクトマネジメント計画ツールの設計

第3回 PMナレッジマネジメントと組織成熟度の向上

1. プロジェクトマネジメントの組織成熟度の向上施策
 - ・定期的なアセスメントの仕組みづくり
 - ・継続的の仕組みづくり
 - ・成熟度向上のロードマップ
 - ・OPM3
2. ナレッジマネジメントの仕組み作り
 - ・ナレッジマネジメントの枠組み
 - ・望ましいナレッジマネジメントシステムのあり方
 - ・ナレッジマネジメントシステムのツール
 - ・PMナレッジマネジメントの事例紹介
3. テンプレートの開発
 - ・テンプレートの設計方法
 - ・テンプレートの展開と運用
 - ・(演習)テンプレートの設計
4. ベストプラクティスの開発
 - ・ベストプラクティスとは
 - ・ベストプラクティスの共有
 - ・ベストプラクティスの開発方法
 - ・ベストプラクティスの提供
 - ・ベストプラクティスの浸透
5. プロジェクトマネジメントレビュー
 - ・プロジェクトの振り返りの実施への取り組み
 - ・効果的なプロジェクトの振り返りの方法
 - ・プロジェクトマネジメントのレビュー
 - ・レッスンズラーndの事例紹介
6. COP (Community Of Practice) の立ち上げ
 - ・PMにおけるコミュニティ・オブ・プラクティスの重要性
 - ・COP活動の実際
 - ・COPの立ち上げと運用

第4回 プロジェクト品質を向上させるプロジェクト監査の理論と実際

1. プロジェクト品質とは
 - ・プロダクト品質からプロジェクト品質へ
 - ・PMBOKとプロジェクト品質
 - ・プロジェクト品質を向上させるプロジェクト監査
2. プロジェクトマネジメント品質向上への取り組み事例
 - ・プロジェクトマネジメント品質向上への取り組み事例
 - ・プロジェクトマネジメント品質を向上させるプロジェクト監査
3. プロジェクト監査と進め方
 - ・プロジェクト監査とは
 - ・プロジェクト監査の目的と効果
 - ・プロジェクト監査の進め方
 - ・プロジェクト品質と監査視点
4. 事例に見るプロジェクト監査の活用法
 - ・事実の検証と診断
 - ・コミュニケーション効果
 - ・フィードバック効果
 - ・トレーニング効果
5. プロジェクト監査の視点
 - ・プロジェクトマネジメントプロセスの監査視点
 - ・プロジェクトマネジメント手法の監査視点
 - ・プロジェクトパフォーマンスの監査視点
 - ・プロジェクト立ち上げフェーズの監査視点
 - ・プロジェクト計画フェーズの監査視点
 - ・適用技術に関する監査視点
 - ・そのほか(顧客満足、コミュニケーション、リスク、リソース、チームなど)
 - ・(ケース演習) 監査視点の設定演習
6. 監査の実際
 - ・プロジェクト監査計画の立案
 - 誰が監査をするか
 - プロジェクト監査の実行ポイントの決定方法
 - ・監査の実行
 - ・監査報告の準備
 - ・勧告の方法
 - ・(ケース演習) プロジェクト監査計画の策定演習
7. 特定の側面に注目した監査
 - ・コミュニケーション監査
 - ・リスク監査

第5回 プロジェクトマネジャーの人材マネジメント

1. プロジェクトマネジャーの育成スキーム
 - ・トレーニング
 - ・メンタリング
 - ・経験
2. プロジェクトマネジャー育成視点
 - ・PMコンピテンシーの開発
 - ・プロジェクトマネジャーのアセスメント
 - ・プロフェッショナルとしてのキャリアデザイン
3. プロジェクトマネジメントプロセスと必要なPMコンピテンシー
 - ・世界の代表的なコンピテンシーモデル
 - ・プロジェクトマネジャーに必要なコンピテンシー
4. PMコンピテンシーの育成方法
 - ・習慣化を促すトレーニング
 - ・経験のマネジメント
 - ・メンタリング
 - ・(演習)メンタリング計画の策定
5. プロジェクトマネジャーの計画的育成
 - ・必要なプロジェクトマネジャー数の見積り方法
 - ・人材戦略に基づくプロジェクトマネジャーの育成
 - ・育成プログラムの策定
 - ・シニアプロジェクトマネジャーの育成
 - ・(ケース演習)プロジェクトマネジャーの育成計画の策定
6. PMコンピテンシーを向上させるメンタリング
 - ・人材育成に重点を置いたメンタリングの進め方
 - ・メンタリングツール

第6回 プロジェクトリカバリーマネジメント

1. プロジェクトリカバリーのマネジメントとは何か
2. プロジェクトリカバリー事例の分析
3. ITプロジェクトに特有のトラブルと必要なリカバリー
 - 必要なリカバリーの査定方法
 - リカバリーの指標の見極め(リカバリー方針決定)
 - (スコープ、コスト、スケジュール、リソース、品質、リスク)
4. プロジェクトリカバリーの5つのポイント
 - ポイント1:リカバリーソリューション
 - ポイント2:ステークホルダコミュニケーションマネジメント
 - ポイント3:プロジェクトトラッキング
 - ポイント4:スケジュールトラッキング
 - ポイント5:変更計画
5. レッスンズラーンド
 - プロジェクトマネジメント指標について
 - プロジェクト選別基準について
 - リカバリープロセスの運用について
6. プロジェクトリカバリープロセスの構築
 - リカバリーアセスメント
 - リカバリー計画の策定と実施
 - レッスンズラーンド
7. プロジェクトリカバリー計画作成のポイント
 - リカバリーポイントの見極め
 - 問題領域の見極め
 - リカバリー意思決定ワークパッケージの準備
 - リカバリー意思決定の調整
8. 実ケースによるリカバリー計画策定演習

OP1: PMファシリテーション

1. PMファシリテーション(PMF)とは何か

- ・必要性
- ・PMFと援助関係の構築
- ・事例
- ・PMOとPMF

2. PMFプロセスORJI

- ・ORJIプロセスとは
 - －観察 (Observe)
 - －反応 (React)
 - －判断 (judgment)
 - －介入 (Intervene)
- ・ORJIサイクルで陥る罠
- ・プロジェクト支援におけるORJIプロセス
(演習) プロジェクト支援におけるORJIプロセスの罠を見極める

3. コミュニケーションと計画的なフィードバック

- ・コミュニケーションのタイプを整理する
- ・計画的なフィードバックを行う準備をする
- ・計画的なフィードバックの原則とガイドライン

4. PMFの10の原則

- ・常に援助的である
- ・常に現状を認識しておく
- ・知らないことにアクセスする
- ・プロジェクトにとっては自分の行動はすべて介入であることを認識する
- ・問題も解決策を握っているのはプロジェクトである
- ・流れに身を任せる
- ・タイミングに細心の注意を払う
- ・対決的な介入で受け入れのチャンスをうかがう
- ・プロジェクトの予期せぬ反応もデータとして活かしていく
- ・疑問があるときはプロジェクトマネジャーと共有する

5. PMFに必要なソフトマネジメントスキル

- ・プロジェクトへの援助関係の構築
 - 援助関係構築プロセス
 - 援助関係における最初の立場上の不均衡の解消
 - 積極的質問と聴き取り
- ・コミュニケーションを組み立てるプロセスマネジメント
 - ロジカルコミュニケーション
 - 議論の構造化
- ・対立を解消するコンフリクトマネジメント
 - コンテキストの共有
 - TチャートによるWin-Winの関係化

カリキュラム

時間	内容	
10:00-11:00	1. リスクに対する正しい知識を身につける	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクに対する正しい知識 ・リスクの識別や分析だけでは、何もしていないに等しい ・正しいリスクマネジメントプロセスを頭に入れよう ・リスクを扱う効果的な手法
11:00-12:00	2. プロジェクトを失敗させるリスクと見落としがちなリスク	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの種類 ・プロジェクトの性質 (エクササイズ) リスクドリル
13:00-14:30	3. リスク計画書をレビューし、アドバイスする	<ul style="list-style-type: none"> ・リスク計画に書くべき項目のチェック ・リスクモニタリングがスムーズにいくリスク計画書の書き方 ・リスク計画のチェックの視点とチェックポイント (エクササイズ) リスク計画レビュー演習
14:30-15:30	4. リスクモニタリングを推進する	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクモニタリングの体制 ・リスクモニタリングの方法 ・確実にリスクモニタリングを行うためには
15:30-17:00	5. リスクの分類とパターン化、ナレッジマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクの分類 ・パターン化の方法 (エクササイズ) リスクパターン作成演習
17:00-18:00	6. プロジェクトのリスクマインドを高めるための施策	

カリキュラム

- 1. いかに複数のプロジェクトをマネジメントするか
 - ・プロジェクト、プログラム、ポートフォリオ
 - ・複数のプロジェクトをマネジメントする難しさ
 - ・プログラムマネジメントの必要性
 - ・プログラムマネジメントの事例とポイント
 - ・プログラムマネジメントを成功させる4つのポイント
- 2. マルチプロジェクトマネジメントに関するPMIの標準
 - ・プログラムマネジメント標準
 - ・ポートフォリオマネジメント標準
 - ・PMBOKとの関係
 - ・OPM3との関係
- 3. プログラムマネジメントの概要
 - ・プログラムライフサイクル
 - ・プログラムベネフィットマネジメント
 - ・プログラムマネジメントプロセスの概要
- 4. プログラムにおけるプロジェクト間のコンフリクトの解消
 - ・コンフリクトの種類
 - ・コンフリクトの解消プロセス
 - ・コンフリクトの解消を踏まえたプロジェクト計画変更
 - ・コンフリクト解消のプライオリティ
 - ・ケーススタディ
- 5. プログラムのプロジェクトのスケジュール管理とリソース管理
 - ・スケジュール管理のツールと手法
 - ・リソース管理のツールと手法
 - ・タスクポートフォリオを使ったスケジュールマネジメント
 - ・タスクポートフォリオを使ったリソースマネジメント
 - ・ケーススタディ
- 6. プログラムのリスク管理
 - ・シングルプロジェクトのリスクマネジメントプロセス
 - ・プログラム全体としてのリスクを評価する
 - ・それぞれのプロジェクトのリスクへの対応を決める
 - ・ケーススタディ

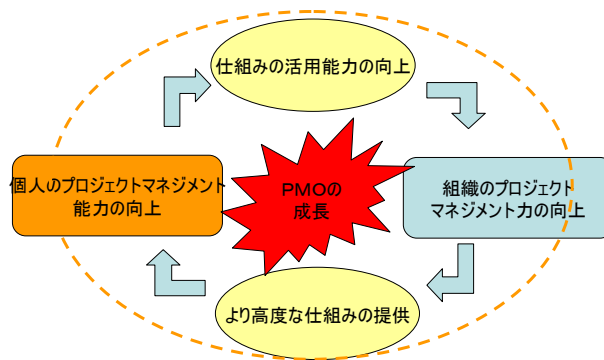


今後の展開

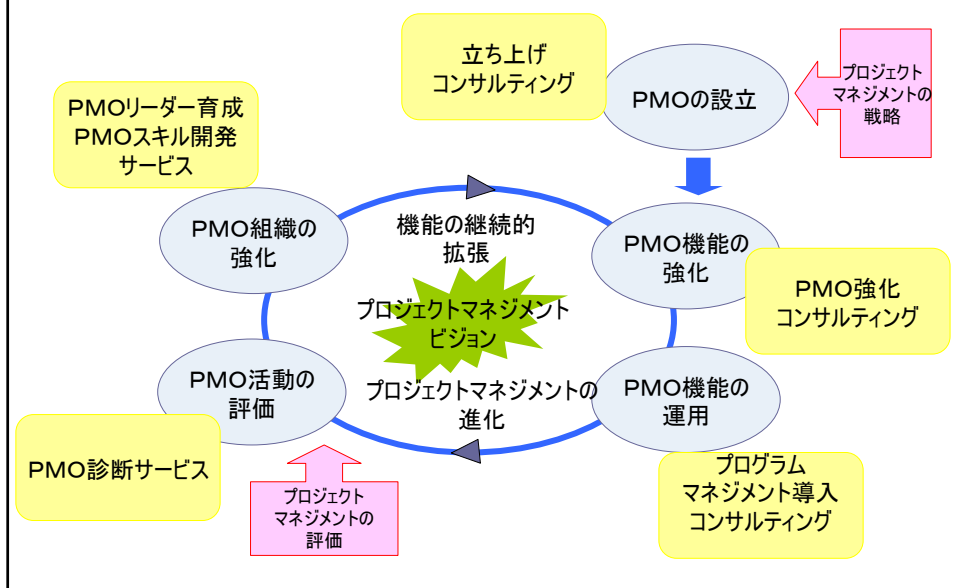
- ・ PMOテクニカルセミナー（スポット）
 - － システム思考
 - － メンタリングの推進
 - － PM社内コミュニティの立ち上げと運用

pmstyle PMOコンサルティングのコンセプト

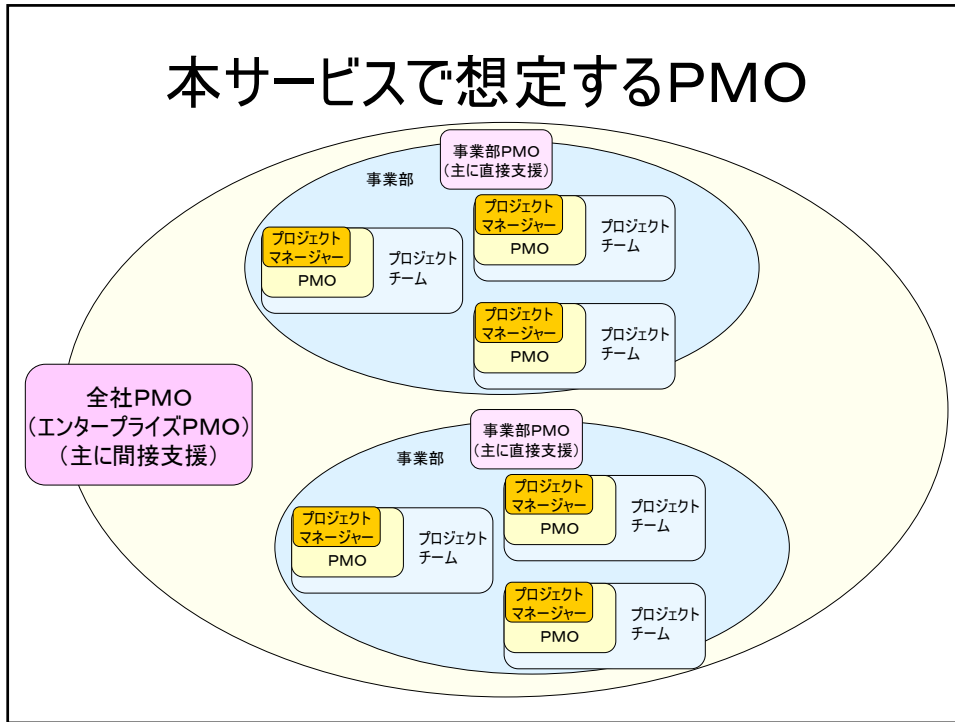
- ・ 組織のプロジェクトマネジメント力を向上させ、プロジェクトの収益を改善するための方策は、組織のプロジェクトマネジメント能力の継続的向上と、プロジェクトマネージャーのスキルの継続的向上の連携にある。
- ・ つまり、プロジェクトマネージャー個人のスキルアップにより、組織のプロジェクトマネジメント能力が向上し、組織のプロジェクトマネジメント能力の向上により、プロジェクトマネージャーの能力もさらに向上する。
- ・ このような好循環のキーになるのは、PMOの活動であり、PMOが自己変革とともに、組織のプロジェクトマネジメントの改善を追求する必要がある。



PMOのライフサイクルとコンサルティングサービス



本サービスで想定するPMO



コンサルティングサービス体系

サービス	概要
PMO立ち上げコンサルティング	プロジェクトマネジメントオフィスの立ち上げのコンサルティングを行います。現状分析を行い、望ましいプロジェクトマネジメントオフィスの設計をし、立ち上げから軌道に乗るまでの立ち上げオペレーションを計画します。
PMO診断サービス	PMOが当初の設置目的に応じて、きちんと機能していることを独自の診断手法で診断し、問題がある場合には問題解決の方向性を示します。
PMO強化コンサルティング	プロジェクトマネジメントオフィスの機能強化のお手伝いをします。特に、PMOは立ち上げたが、現実の問題に振り回されて、現実には本来の機能をしていないというPMOが多く見かけられます。このコンサルティングでは、現実の問題を解消しながら、PMOを本来の姿に変革する計画を策定します。また、計画の実行支援も一貫したサービスとして提供します。
PMOリーダー育成サービス	社内のプロジェクトの円滑な運用を実現するプロジェクトマネジメントオフィスに最も大切なのは、PMOのリーダーシップです。このようなリーダーシップを持つためには、その中核になるPMOリーダーの存在が不可欠です。このサービスでは、PMOリーダーのイメージ作りと、人材開発を行います。
PMOスキル開発サービス	PMOは専門性の高い職務です。PMOをスムーズに運用するためにはスタッフが継続的なスキルアップを行う必要があります。このサービスではこの点に注目し、PMOの機能を6つに分類し、その6つの機能ごとに担当者と一緒にその運用や仕組みを決めるプロセスを通じて、スタッフの育成をしていくサービスです。サービスはトレーニング、メンタリング、ワークショップなど、お客様のニーズに併せて多様な形で提供します。
プログラムマネジメント導入サービス	プロジェクトマネジメントオフィスの基盤になるプログラムマネジメントの手法を導入します。特に、プログラム全体のマネジメントスキーム、プロジェクトの評価方法について、企業の競争力を増すための方針を明確にした上で、導入計画を策定します。

PMO立ち上げコンサルティング

プロジェクトマネジメントオフィスの立ち上げのコンサルティングを行います。現状分析を行い、望ましいプロジェクトマネジメントオフィスの設計をし、立ち上げから軌道に乗るまでの立ち上げオペレーションを計画します。

サービス	内容	成果物	価格
プロジェクトマネジメントオフィスの設計	現状のプロジェクトマネジメントの状況を分析し、また、経営戦略の分析をし、戦略上、意味があり、また、プロジェクトマネジメントの現状の問題点を解決するようなプロジェクトマネジメントオフィスの設計をします。	PMO機能設計書、組織設計書、制度設計書	300万円
立ち上げプランニング	プロジェクトマネジメントオフィスの立ち上げマスタープランの策定をします。	PMOマスタープラン	
立ち上げコンサルティング	プロジェクトマネジメントオフィスの立ち上げの際に発生するさまざまな問題の解決を支援します。	問題解決	

PMO診断サービス

PMOが当初の設置目的に応じて、きちんと機能していることを独自の診断手法で診断し、問題がある場合には問題解決の方向性を示します。

サービス	内容	成果物	価格
診断サービス	プロジェクトオフィスのメンバーの調査、ヒヤリングを通して、現在の問題点を洗い出します。そして、その問題点の原因を明らかにし、それを解消する解決策の提案をします。	診断、診断報告書	100万円

PMO強化コンサルティング

プロジェクトマネジメントオフィスの機能強化のお手伝いをします。特に、PMOは立ち上げたが、現実の問題に振り回されて、現実には本来の機能をしていないというPMOが多く見かけられます。このコンサルティングでは、現実の問題を解消しながら、PMOを本来の姿に変革する計画を策定します。また、計画の実行支援も一貫したサービスとして提供します。

サービス	内容	成果物	価格
強化プラン策定	プロジェクトマネジメントの問題点がどこにあるかを分析し、なぜ、問題の構造を分析します。その上で、PMOの停滞も含む問題全体を捉え、解決策を検討し、問題解決のプランニングを行います。	PMO診断 PMO強化計画	見積
強化プロセス支援	強化計画に基づく変革を側面から支援します。特に、強化に伴う、さまざまな障害に対して、さまざまな立場からのサポートをします。	問題解決	見積

PMOリーダー育成サービス

社内プロジェクトの円滑な運用を実現するプロジェクトマネジメントオフィスに最も大切なのは、PMOのリーダーシップです。このようなリーダーシップを持つためには、その中核になるPMOリーダーの存在が不可欠です。このサービスでは、PMOリーダーのイメージ作りと、人材開発を行います。

サービス	内容	成果物	価格
リーダー育成サービス	PMOのリーダーの役割を明確にし、PMOリーダーの育成を行います。	スキルフルなPMOリーダー	見積
PMOの強化	育成のための課題を、PMOの強化に設定し、PMOリーダーと一緒にPMOの強化をしながら、自己成長を目指していただきます。	同上	見積
組織能力向上	育成のための課題を、プロジェクトマネジメントの組織能力向上に設定し、PMOリーダーと一緒に組織能力向上の取組をしながら、自己成長を目指していただきます。	同上	見積

PMOスキル開発サービス（1）

PMOは専門性の高い職務です。PMOをスムーズに運用するためにはスタッフが継続的なスキルアップを行うことが必要です。このサービスではこの点に注目し、PMOの機能を6つに分類し、その6つの機能ごとに担当者と一緒にその運用や仕組みを決めるプロセスを通じて、スタッフの育成をしていくサービスです。サービスはトレーニング、メンタリング、ワークショップなど、お客様のニーズに併せて多様な形で提供します。

分野	内容	成果物	価格
ビジネスアライメント	プロジェクト評価、マルチプロジェクト戦略策定ができ、プロジェクトポートフォリオマネジメントなどのスキルを開発します	PMOスタッフのスキル改善	見積
プロジェクトチーム支援	スケジュール維持管理、進捗報告書の作成などのプロジェクトチームの支援を行うスキルを強化する	同上	見積
コンサルティング	ピンチのプロジェクトの支援を行うだけでなく、支援スキームの設計ができ、プロジェクトの現行メンバーにプロジェクトの收拾をさせる指導のできるPMO人材を育成する。このために、計画作成支援、プロジェクト開始時の準備補助、プロジェクトニーズへの対応、リスク評価、プロジェクトのリカバリー対応、経営層へのプロジェクトマネジメントのメンタリングなどのスキルを強化する	同上	見積

PMOスキル開発サービス（2）

分野	内容	成果物	価格
基準・手法の開発・維持	実施手順における基準作成、ドキュメントの基準作成、使用ソフトウェアの基準作成、ベストプラクティスの把握、移転、さらに、基準、手法に従ったプロジェクトマネジメントの進め方などについて、コンサルティングができるスキルを開発します。	PMOスタッフのスキル改善	見積
トレーニングの実施	トレーニング計画、トレーニングベンダーの選定、個人トレーニング状況の管理などのできるスキルを開発します。	同上	見積
人的資源管理	業務ースキルの関係特定、個人スキルマップの作成、個人コンピテンシーマップの作成、プロジェクトマネージャーの能力査定、プロジェクトマネージャーのアサインなど、人的資源管理のできるスキルを開発します。	同上	見積

プログラムマネジメント導入サービス

プロジェクトマネジメントオフィスの基盤になるプログラムマネジメントの手法を導入します。特に、プログラム全体のマネジメントスキーム、プロジェクトの評価方法について、企業の競争力を増すための方針を明確にした上で、導入計画を策定します。

サービス	内容	成果物	価格
プログラムマネジメント設計	プログラムマネジメントのプロセス、ツール、ツールの設計を行います。	プログラムマネジメントの仕組みの導入	見積

PMOアウトソーシングサービス(1)

PMOを立ち上げてなかなか人を確保するのが難しいケースがあります。このような悩みをお持ちのPMOのために、PMOの活動の一部をアウトソーシングとして実施します。

サービス	内容	成果物	価格
標準策定	プロジェクトマネジメントプロセスや手続き、ルールなど、プロジェクトマネジメント標準の策定を引き受けます。	プロジェクトマネジメントガイドライン	100万円
ツール開発	標準に併せて、テンプレートやフォーマットなどの開発を行います。	ツール	見積
アセスメント	プロジェクトマネジメント成熟度(組織能力)、プロジェクトマネジャーの能力のアセスメントを行います。	アセスメント報告書	見積
プロジェクト監査	プロジェクト品質監査、コミュニケーション監査、リスクマネジメント監査など、独自の監査手法に基づき、さまざまなプロジェクトマネジメントの監査を行います。	監査報告書	1プロジェクト当たり 50万円

PMOアウトソーシングサービス(2)

サービス	内容	成果物	価格
プロジェクトマネジャー育成	プロジェクトマネジメントに関する人材戦略の策定、人材育成のプランニング、人材育成までプロジェクトマネジャーの育成を行います。	マネジャー育成	見積
リカバリーマネジメント	トラブルに陥ったプロジェクトに、PMOスタッフとして介入し、リカバリープロセスを実施することによって建て直します。	ツール	見積
ベストプラクティスプロジェクトの仕立て	プロジェクトマネジメント成熟度向上活動の一環として、ベストプラクティスになるプロジェクトを作ります。プロジェクトマネジメント支援、ベストプラクティスドキュメントの開発を行います。	ベストプラクティス	1プロジェクト300万円

こういうサービスはできないのかというご希望があれば、お気軽にご相談ください。

添付資料1: PMOの機能体系



PMO機能概要

機能	概要
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
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
プロジェクト運営技術支援	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

PM実行マネジメント

マネジメント項目	主なマネジメント活動
プロジェクトマネジメント手法の確立	<ul style="list-style-type: none"> ・自社のプロジェクトマネジメント手法を確立する ・現在のプラクティスを調査する ・ライフサイクルプロセスを構築する ・手法の導入に対して、指針を示す ・手法の活用を成熟させていくためのマネジメント
プロジェクトマネジメントツールの導入	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトツールを選定する ・プロジェクトツールを提供する ・プロジェクトツールを評価する
標準とメトリクスの導入	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトマネジメント標準を提供する ・プロジェクトメトリクスを設定する ・メトリクスの導入と活用を推進する
プロジェクトナレッジマネジメントの導入	<ul style="list-style-type: none"> ・ナレッジマネジメントの枠組みを確立する ・ナレッジマネジメントシステムを導入する ・ナレッジマネジメントシステムを提供する

PM基盤マネジメント

マネジメント項目	主なマネジメント活動
プロジェクトガバナンスの確立	<ul style="list-style-type: none"> ・PMO憲章を作成し、メンテナンスする ・プロジェクトマネジメントポリシーの策定を行う ・プロジェクト分類方針を決める ・プロジェクトマネジャーの権限を確立する ・エグゼクティブコントロールボードを確立する ・ビジネス委員会や技術委員会との調整を行う
アセスメントの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・コンピテンシーアセスメントの指針を示す ・能力アセスメントの指針を示す ・成熟度アセスメントの指針を示す
組織化と機構の確立	<ul style="list-style-type: none"> ・PMO機構の立ち上げを行う ・プロジェクトマネジメントのための機構を確立する ・ステークホルダの参画の仕組みを確立する
設備と機材のサポート	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトチームの設備や機材に対する要求を実現する ・プロジェクトファシリティを管理する ・プロジェクト機材を管理する

リソースインテグレーション

マネジメント項目	主なマネジメント活動
リソースマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトリソースを確保する ・プロジェクトリソースを配置する ・プロジェクトリソースを育成する ・リソースのパフォーマンスマネジメントを実施する ・プロジェクトからリソースを引き上げる
トレーニングと教育の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・トレーニングプログラムを確立する ・トレーニングプログラムを運用・管理する ・トレーニングプログラムを評価する
キャリア支援	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトマネジャーのキャリアパスを開発する ・プロジェクトマネジャーのキャリアプランを支援する ・専門性認定制度を立ち上げる
チーム形成の支援	<ul style="list-style-type: none"> ・チーム結束の推進をする ・仮想的なチームの立ち上げを加速する ・プロジェクトチームの編成を可能にする ・プロジェクトチームのパフォーマンスを監視する

プロジェクト運営技術の支援

マネジメント項目	マネジメント活動
メンタリングの推進	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメントメンタリングプログラムを確立する プロジェクトメンターを確保する プロジェクトメンタリング制度の利用を推進する
計画サポート	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトメンタリングの評価を行う プロジェクトプランニング支援制度を確立する プロジェクトプランニング支援制度の利用を推進する プロジェクトプランニング支援制度を評価する
プロジェクト監査	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト監査の立ち上げを行う プロジェクト監査導入の指揮をとる プロジェクト監査結果の管理を行う
プロジェクトリカバリー	<ul style="list-style-type: none"> トラブルプロジェクト評価とリカバリー見積もりプロセスを開発する プロジェクトリカバリー計画を策定し、実施の指揮をとる リカバリーに関するレッスズグラウンドの蓄積する

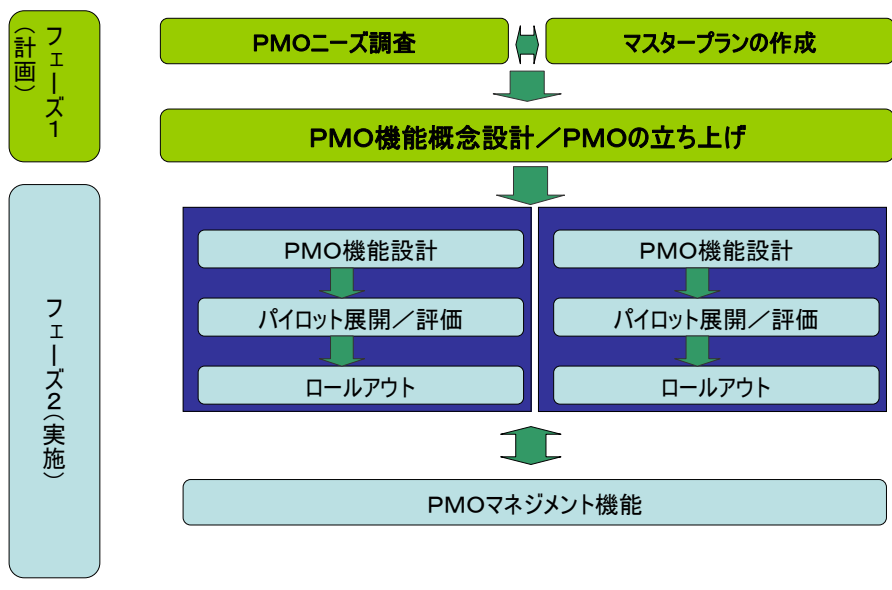
ビジネスアライメント

マネジメント項目	マネジメント活動
プロジェクトポートフォリオマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトポートフォリオマネジメントを立ち上げる プロジェクトをポートフォリオにまとめる プロジェクト選別を実施する プロジェクトレビューと同時にポートフォリオのレビューを推進する ポートフォリオを維持・管理する
顧客関係管理	<ul style="list-style-type: none"> 顧客との関係を管理する 顧客との契約を管理する 顧客満足度を管理する
ベンダー関係管理	<ul style="list-style-type: none"> ベンダーやコントラクターとの関係を管理する ベンダーやコントラクターの確保と管理を行う ベンダーやコントラクターのパフォーマンス評価を行う
ビジネスパフォーマンスマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 統合的なビジネスソリューションを開発する ビジネス上の提携関係の管理をする PMOのビジネス機能の充足度を管理する

添付資料2: PMOの組織、機能設計指針とプロセス



PMO機能導入ロードマップ



PMOニーズ調査

- ・ 内容
 - PMOの設立に対するニーズの調査
 - ・ エグゼクティブニーズ
 - ・ プロジェクトとの関係
 - ・ ラインとの関係
 - ・ プロジェクトマネジャーとの関係
 - ・ 顧客からのニーズ(可能なら意見聴取程度)
 - ・ ベンダーからのニーズ(可能なら、意見聴取程度)
 - PMOに必要な機能の調査
 - プロジェクトマネジメントプラクティス
- ・ 所要期間
 - 2～3ヶ月

マスタープラン

- ・ マスタープランに必ず定めるべきこと
 - スコープ
 - プロジェクトマネジメントのあるべき姿と課題
 - PMOによる課題解決の方向性
 - PMOの目標
 - PMOのアーキテクチャー(全社対応、部門対応)
 - PMOの機能マップ
 - ステークホルダとリスク分析
 - アクションプランとプライオリティ
- ・ 作成のタイミング
 - 調査の前にスコープの設定を行う
 - 調査結果を踏まえて、作成する
- ・ 所要期間
 - 1ヶ月

PMO機能の概念設計

- ・ PMOに必要な機能の洗い出し
 - 今回説明したレベルでよい
 - ・ 必要な機能
 - ・ そのインプリメントの概要
 - 他社のベンチマーク(可能であれば)
 - 3段階程度のプライオリティ付け
 - 概要設計書としてまとめ、マスタープランに含める
- ・ ボードへの答申
- ・ 承認されれば、立ち上げ
- ・ 所要期間
 - 2ヶ月

PMO機能の展開

- ・ 機能設計
 - 機能の詳細設計
 - ・ 機能の詳細記述
 - ・ 機能ごとにジョブディスクリプションを書くことが望ましい
 - 組織の変更
 - ・ 機能の実現方法によっては組織変更が必要となる
 - ・ 人材プールなど
 - 必要な制度の確立
 - ・ 機能によっては、制度変更が必要となるものがある
 - ・ 評価制度など
- ・ パイロット
 - 特定のプロジェクト(特定部門)でトライアル展開
 - 評価基準を事前に決定する
 - 評価と機能設計へのフィードバック
- ・ ロールアウト
 - 問題なければ、他のプロジェクトへ展開

PMOマネジメント機能

- ・ PMOという組織のマネジメント機能
 - PMOの効果測定
 - PMOの戦略の定期的な見直し
 - 機能間の役割の見直し
 - 機能の定期的な評価
 - PMOスタッフのローテーション
 - PMOスタッフの育成

お問い合わせ先

- ・ PMOリーダー養成講座、研修
 - プロジェクトマネジメントオフィス 鈴木道代
 - ・ 電子メール: info@pmstyle.biz
 - ・ 電話: 03-5537-7599
- ・ PMOコンサルティング
 - プロジェクトマネジメントオフィス 好川哲人
 - ・ 電子メール: info@pmstyle.biz
 - ・ 電話: 03-5537-7599

プロジェクトマネジメントオフィスの会社概要

会社名	有限会社プロジェクトマネジメントオフィス
所在地	京都府宇治市槇島町目川52-701
事業内容	技術経営のコンサルティング、プランの実行支援
代表者	好川哲人
設立	2004年4月(1997年10月設立の有限会社エム・アンド・ティより、プロジェクトマネジメント事業を分離し、設立)
資本金	300万円
取引先	京都市、京都高度技術研究所、京都府、大阪府、兵庫県、京都工業会、京都商工会議所、中小企業総合事業団、情報処理推進機構、JR西日本、JR東日本、富士通、日本電気、日立製作所、日本IBM、HP、CSK、NTTデータ、日本オラクル、三菱総研、日本総研、JR総研、デル・コンピューター、フューチャーシステムコンサルティング、三菱重工業、三菱電機、松下電器産業、キャノン、サンヨー電機、ソニー、リクルート、富士ゼロックス、パナソニック、テクノブレイン、リクルートエイブリック、@IT、ソフトバンク、伊藤忠商事、京セラ、オムロン、オムロンソフト、チッソ、堀場製作所、島津製作所、神鋼ヒューマンクリエイティブ、エクサ、ITエンジニアリング、NTTラーニングシステム、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ、NTT-AT、アフラック、ほか多数 (有限会社エム・アンド・ティの取引先を含む)