東2-5

破壊的な時代に生き残るための
アジャイルなプロジェクトマネジメント

Agile Japan2019実行委員
担当　遠藤・和田

アジェンダ

1. セッションの趣旨説明

2. 各PM団体ごとの課題感紹介・・30分

3. 本日のディスカッション視点説明・・5分

※「DXあるある」視点から優先順位決め

4. ディスカッション・・15分

5. 会場のみなさまからQ&A・・5分

Copyright ©2019 Agile Japan All rights reserved.

1. セッションの趣旨説明

近年テクノロジーが進化するスピードは早く、破壊的テクノロジーの波が次々と押し寄せ、多くの企業でデジタルトランスフォーメーションを推進する動きが加速しています。

ITの力で新たなビジネスを作り出していく動きです。

こうした中、従来の「計画を重要視」するマネジメントから、

「新しいビジネスを作り出す」価値創出のマネジメントが求められるようになってきました。

その解決方法としてアジャイルなアプローチは必要不可欠です。

本セッションでは日本のPM関連の団体(PMI日本支部、PMAJ)の有識者に参画してもらい、プロジェクトマネージャに期待される役割の変化と今すぐ実践すべき内容を議論します。

Copyright ©2019 Agile Japan All rights reserved.

1. セッションの趣旨説明

プロジェクトマネージャは開発方法論に依存せず、
アジャイルなマインドセットを持つことでプロジェクトの
成功率が上がるのではないか？（来るDX時代に向けて）

出典：Achieving Greater Agility,2017,Project Management Institute
https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/agile-project.pdf

アジリティの高い組織は平均して成功率高、ハイブリッドはアジャイルも含まれる

Copyright ©2019 Agile Japan All rights reserved.

本日のスピーカー

武上 弥尋 氏

日本アイ・ビー・エム株式会社
Data Science & AIサービス、
Certified Executive Project Manager

PMI日本支部理事

小原 由紀夫 氏

富士通株式会社
プロフェッショナルサービス本部
第二プロフェッショナルサービス統括部
担当部長

日本プロジェクトマネジメント協会（PMAJ）
「アジャイル開発への道案内」共著者

【司会】遠藤猛、和田憲明（アジャイルジャパン実行委員）

Copyright ©2019 Agile Japan All rights reserved.

1. セッションの趣旨説明

会場のみなさま少し挙手にご協力願います!

目的：会場の参加者のみなさまがどういう立場でどういう課題感を持っているかを把握し、この後のディカッションに繋げるため

Q1. デジタル技術（デジタル活用のプロジェクトに関わっている方）を使って困っている方

⇒本セッション参加者で困っている方は1割でした

Q2. 主にユーザ企業とITベンダーどちらからの参加か

⇒本セッション参加者でユーザ企業4割・ITベンダー6割でした

Q3. プロジェクトマネジメントに責任を担っている方（プロジェクトマネージャ）かそれ以外の役割の方か

⇒本セッション参加者でプロジェクトマネージャが5割でした

Q4. アジャイルなアプローチを適用した経験はあるかどうか

⇒本セッション参加者でアジャイル経験者が8割でした

Copyright ©2019 Agile Japan All rights reserved.

2. 各PM団体ごとの課題感紹介

各団体ごとに説明

Copyright ©2019 Agile Japan All rights reserved.

PMAJ

破壊的な時代に生き残るための アジャイルなプロジェクトのマネジメント

2019年　7月１８日

日本プロジェクトマネジメント協会（PMAJ)

小原　由紀夫,PMP　（富士通株式会社）

富士通アジャイリスト（シニアコンサルタント）

ケイデンスマネジメント社認定ＰＭ講師

Kohara.yukio@jp.fujitsu.com

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

アジェンダ

1. ビジネス：ＩＴサービスによる企業価値向上へ
2. 技術：開発（ＣＩ）からサービス提供（CD）へ
3. マネジメント：チームから経営との連携へ
4. 破壊的な時代に生き残る：日本の実践ノウハウの活用へ

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

日本プロジェクトマネジメント協会（ＰＭＡＪ）

ミッション

PMAJは、プロジェクトマネジメント資格の認定、講習の実施、プロジェクトマネジメント（PM）に関する知識の普及に関する事業等を行うことにより、PM実践家の育成と企業・団体および自治体等の経営活動におけるPMの普及を図り、わが国産業の国際競争力の強化および活力ある経済社会の発展など、広く公益の増進に寄与する。

P2M

- 世界有数の競争力を誇るプラントエンジニアリングのプロジェクトマネジメントにモノづくり日本のユニークなマネジメント手法を融合し、これにきわめて信頼性が高い日本のICTシステム構築のマネジメント力も加味した、「日本の競争力強化を支援する」プロジェクトマネジメントガイドブックです。

PMAJ ホームページより
https://www.pmaj.or.jp/

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

日本発のＰ２Ｍ

(Program & Project Management for Enterprise Innovation: 企業革新のためのマネジメント)

ギャップを理解し、プロジェクトクト定義、シナリオ作り、実行を繰り返して、あるべき姿(To-Be)、価値の実現を推進する

ミッションプロファイリング
（プログラムによって価値を創造する中核のプロセス）

当初の抽象的・多義的なプログラムミッションの概念を環境の複雑性や組織制約条件等を踏まえつつ具現化して可視化していくプロセスである。

アジャイル開発

フィードバックを取り入れながら、開発を繰り返す

～改訂3版Ｐ２Ｍ　ガイドブック　豆本より著者が改編～

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

ＰＭＡＪのアジャイル書籍

出版	２０１７年	２０１９年
タイトル (近代科学社)	アジャイル開発への道案内	ＩＴサービスのためのアジャイル OSSを用いた開発・運用の自動化
	 好評 重版	 発売 開始
アジャイルの 適用目的	システム開発通して業務を革新し、労働生産性を上げ、経済競争力を得るため	ビジネスモデルそのものを変革・変態（デジタルトランスフォーメーション）させるため
企業価値向上	ＩＴが必須	ＩＴサービスが必須
概要	初心者にも分かり易く、豊富な文献により、より詳細へ、より深く導いてくれる指南書	アジャイルをITサービスの開発・運用に適用の考え方やそのためのツール、実際の適用例などについて解説
事例の視点	アジャイル開発の９つの特徴	サービス品質を構成する６要素

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

アジェンダ

1 ビジネス：ＩＴサービスによる企業価値向上へ

2 技術：開発（ＣＩ）からサービス提供（CD）へ

3 マネジメント：チームから経営との連携へ

4 破壊的な時代に生き残る：日本の実践ノウハウの活用へ

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

サービスとは

定義　@サービスサイエンス

人や構造物が発揮する機能で、ユーザーの事前期待に適合するものを「サービス」という

特徴

- カタチがない　(無形性)
- 生産と消費が同時　(同時性)
- 個別化要求　(個別性)
- お客様との共同生産(共同性)

サービス品質を構成する６要素

- 正確性
- 共感性
- 迅速性
- 安心感
- 柔軟性
- 好印象

参考：「顧客はサービスを買っている」北城恪太郎、諏訪良武l著　2009年

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

魅力品質の追求

サービス価値に対して、魅力品質が従来より影響する。
利用者は、要求時に魅力品質を表現することはできないが、
レビュー時にフィードバックすることはできる。

参考：「ＩＴサービスのためのアジャイル」 片岡雅憲、小原由紀夫、光藤昭男著　2019年

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

アジェンダ

1 ビジネス：ＩＴサービスによる企業価値向上へ

2 技術：開発（ＣＩ）からサービス提供（CD）へ

3 マネジメント：チームから経営との連携へ

4 破壊的な時代に生き残る：日本の実践ノウハウの活用へ

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

コストと期間を固定して要件を可変にする

見積り	開発視点	ビジネス視点
提供	機能視点 (全ケース)	業務視点 (ペルソナ・ケース限定可)
リスク	脅威(あいまい性)を減少	＋好機(あいまい性)を活かす

参考：「アジャイルソフトウェア要求」 Dean Leffingwell著　2014年

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

アジャイルの時間的拡張（ＣＩからＣＤ）

ＣＤのための原則

① 繰り返し可能な、信頼できるプロセスを確立する。
② 全てのプロセスを可能な限り自動化する。
③ 自動化ツール制御文を含む全ての資産をバージョン管理する。
④ うまくいかないことがあれば、それを細かく分けて、さらに高頻度に実行する。
⑤ 難しいこと、失敗しやすいことを前工程に持ってくる。
⑥ 品質を工程に作り込む。
⑦ 「終了した」とは「リリースした」ことを意味する。
⑧ チーム全員で責任を持つ。
⑨ プロセスを繰り返し実行を可能とすることにより、そのプロセスを継続的に改善する。

参考：「ＩＴサービスのためのアジャイル」 片岡雅憲、小原由紀夫、光藤昭男著　2019年

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

アジェンダ

1 ビジネス：ＩＴサービスによる企業価値向上へ

2 技術：開発（ＣＩ）からサービス提供（CD）へ

3 マネジメント：チームから経営との連携へ

4 破壊的な時代に生き残る：日本の実践ノウハウの活用へ

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

プロジェクト構造

ＣＤ（継続的提供）を実現するために、ユーザー（事業部門）、開発者、運用者が連携したクロスファンクションチームが必要となる。

事業部門のユーザー、開発者、運用者は、部門最適になり易いため、

全員で共通の目標に向かう（アジャイル宣言の背後にある原則０４）

ためのマネジメントが必要となる。

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

大規模アジャイル

アジャイル開発とポートフォリオ・プログラムマネジメントを連携させたフレームワーク（SAFe：Scaled Agile Framework)を実践した事例が多数発表されている。

<u>経営層とチームが連動</u>。

<u>ポートフォリオレベル</u>：
経営陣の**<u>戦略的な投資</u>**判断に基づいて企画を行います。

<u>プログラムレベル</u>：
企画に対して**<u>複数チーム</u>**でプロダクトの開発計画 立案、開発し、リリースします。

<u>チームレベル</u>：チームが分担した要求をアジャイル開発により**<u>5-9名で開発</u>**します。

参考：「アジャイルソフトウェア要求」 Dean Leffingwell著 2014年

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

組織的プロジェクトマネジメント

経営層～上司～ＰＭ～メンバーがプロジェクトの成功に貢献することが必要となる。
（ＰＭ１人だけで成功させることは難しくなっている。）
⇒全階層で、それぞれに必要なプロジェクトマネジメントのスキルを研修とコンサルティングで向上させる。（①ＰＭがリードし、メンバーと共に計画立案、②メンバーが問題提言し、ＰＭが中心となり解決、③ＰＭのエスカレーションを上司とスポンサーが支援/承認）

例：ケイデンスマネジメント社が世界500社10万人に７か国語で提供(SAFeと連携)

	名称	役割	強化スキル	教育メニュー
1	スポンサー	プロジェクトに資源を供給する	ＰＭとファンクションマネジャとの問題を解決する	経営者のためのＰＭセミナー
2	ファンクションマネジャー（上司）	部門の中から最適者を選定し、技術的課題解決を支援し、育成する	動機付けとスキルを育成する複数プロジェクトを兼任するメンバーをＰＭと調整する	プロジェクトマネジメントのマネジメント
3	Project Manager（ＰＭ）	プロジェクトの規模、リスクに適切なマネジメントでＱＣＤを達成する	クロスファンクションチームおけるプロセス・ツールと技法・人間的スキルを向上させる	部門横断的方法で行うプロジェクトマネジメントセミナー
4	メンバー	部門を代表するプロとしてプロジェクトに貢献する	ＰＭと上司への二重報告環境で活動する	

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

アジェンダ

1 ビジネス：ＩＴサービスによる企業価値向上へ

2 技術：開発（ＣＩ）からサービス提供（CD）へ

3 マネジメント：チームから経営との連携へ

4 破壊的な時代に生き残る：日本の実践ノウハウの活用へ

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

日本の実践ノウハウとアジャイル開発

アジャイル開発は日本の実践ノウハウを触媒とした。

参考：「アジャイル開発への道案内」 片岡雅憲、小原由紀夫、光藤昭男著、近代科学社、2017年

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

リーン・スタートアップ

リーン・スタートアップはトヨタ生産方式（リーン）を学び、実践している。

- 「日本のトヨタ生産方式の各種の概念をうまく応用すれば、企業に伴う様々な問題を解き明かせる」
- 「リーン・スタートアップの手法のすべてが５回のなぜから導ける」
- 「５回のなぜとは、単に真因を調べることではなく、チーム内に共通の理解と視点を醸成する方法である」

なぜなぜ５階層モデル

参考：『リーン・スタートアップ』 エリック・リース著, 日経BP社、2012

参考：「アジャイル開発への道案内」 片岡雅憲、小原由紀夫、光藤昭男著、近代科学社、2017年

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

アジャイルを一言で ～戦略的持続的緊急対応～

■ 戦略的（欧米の方が得意か!?）
自分達で戦略的な納期を設定する

■ 持続的（グローバル共通）
破壊的な変化に常に対応し続ける

■ 緊急対応（1980年代の日本）
業務上のデットラインまでに提供
⇒チーム一丸で、やるべきことをやる。
⇒全部はできないかもしれないので、
優先順位を付けて対応する。
⇒提供できないものについて利用者と協議

＜アジャイル宣言の背後にある原則＞

- 原則01:顧客の満足を求め続ける
- 原則02:要求の本質を見抜き、変更を前向きに
- 原則03:成果物を2-3週間でリリースし続ける
- 原則04:全員で共通の目標に向かう
- 原則05:人の意欲は信頼から
- 原則06:顧客も開発チームも直接対話で
- 原則07:進捗も品質も現物で
- 原則08:一定のペースでプロジェクトにリズムを
- 原則09:よい技術、よい設計、よい品質の追求
- 原則10:ムダ=価値を生まない、を探してやめる
- 原則11:よいモノはよいチームから
- 原則12:自分たちのやり方を毎週、調整する

参考：「アジャイルソフトウェア宣言の読み解き方」ＩＰＡ、2018

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

PMAJ

日本プロジェクトマネジメント協会

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

破壊的な時代に生き残るための
アジャイルなプロジェクトマネジメント
～Panel Discussion～

2019年7月18日
日本アイ・ビー・エム株式会社
Certified Executive Project Manager
PMI日本支部理事, PMP, CSM
武上 弥尋

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

PMI：成長するボランティア組織

- 標準・資格・調査研究・国際会議・研修・コミュニティ等多彩な活動を展開、個人会員による自主的な活動が基本

WW　218ヵ国、認定者総数101.9万人、PMP 93.8万人
支部309、会員約57.4万人　（2019/5/31現在）

日本　1国1支部、PMP 3.7万人
支部会員 約4,900人、法人スポンサー110社（2019/5 現在）

2019年で
創立50周年

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

標準/調査報告：広範な視点・高頻度に発表

PMBoK® は一部、24標準/50調査報告をWeb提供（2019/7現在）

最新の標準書類（一部）

2018/2019年 PMI調査報告書（一部）：Disruptiveがテーマ

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

Disruption：生き残るには、変わらないと…

“生き残る種とは、最も強いものではない。
最も知的なものでもない。それは、
変化に最もよく適応したものである。”

“同じことを繰り返しながら、
違う結果を望むこと、
それを狂気という。”

Fail First
Fail Often

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

デジタル技術活用を成功させるには?

- ✓ 小さく始めて大きく育てる　**PoC** (Proof of Concept)
- ✓ 俊敏さ・柔軟性が鍵となる　**Agile/Agility**
- ✓ **デジタル技術**＋**プロジェクトマネジメント**のスキルが要る

チームや成果のリード（≠管理・報告）

The PMI Talent Triangle®

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

PMI Talent Triangle®が示すリーダー像

http://www.pmi.org/~/media/PDF/Certifications/talent-triangle-flyer.ashx

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

期待されるPM像は、本来広い

QCDだけでは不十分

Strategic and Business Management

- ベネフィットのマネジメントと具現化（Benefits Realization Management）
- ビジネス感覚（洞察力）
- ビジネス・モデリング、構造化
- 市場競合分析
- 顧客との関係作り、顧客満足度
- 業界固有の知識、標準体系
- 法律および法規制の遵守
- マーケットの認知および状況
- 企業運営の機能群（財務, マーケティングなど）
- 企業戦略の計画、分析、提携

Leadership

- ブレイン・ストーミング
- コーチングおよびメンタリング
- コンフリクト・マネジメント
- EQ（エモーショナル・インテリジェンス）
- 影響力
- 対人関係能力
- 傾聴
- 交渉力
- 問題解決
- チーム・ビルディング

Technical Project Management

- Agile技法
- データ収集とデータモデリング
- EVM
- ガバナンス(Project, Program, Portfolio)
- ライフサイクル・マネジメント(Project, Program, Portfolio, Product)
- パフォーマンス・マネジメント(Project, Program, Portfolio)
- 要求マネジメントとトレーサビリティ
- リスク・マネジメント
- スケジュール・マネジメント
- スコープ・マネジメント(Project, Program, Portfolio, Product)
- タイム、予算およびコストの見積

Agile or Waterfallは手段の議論

欲しいのはAgilityやbenefits

アプローチは**HybridやNext Practice**へ

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

デジタル時代の新たな側面をマネジメントする

プロジェクト実施のための、デジタル時代のトップ6スキル

1. データサイエンスに関するスキル
2. イノベーティブな意識
3. セキュリティとプライバシーに関する知識
4. 法令遵守に関する知識
5. データ駆動の意思決定ができる能力
6. 協働的なリーダシップスキル

『The Project Manager of the Future – Developing Digital-Age Project Management Skills to Thrive in Disruptive Times』
PMI's Pulse of the Profession® In-Depth Report, Sep 2018, PMI（全世界の人事専門職469名/PM職523名を対象に調査）

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

ホンマでっか!?PM

Copyright ©2019 Agile Japan All rights reserved.

3. 本日のディスカッション視点説明

デジタル活用プロジェクト
あるあるからの視点

① POC止まりにしないためのコツ

② どんなスポンサーが必要か

③ プロジェクトマネージャとして何が
一番大切か

④ 会場からのみなさまからのご提案

Copyright ©2019 Agile Japan All rights reserved.

4. ディスカッション

Copyright ©2019 Agile Japan All rights reserved.

POC止まりにしないためには

基本的な障壁を取り除く

Disruptive Technology適用の現実 (2017 MIT)

84%の組織は、AIが競争優位をもたらすと認識、しかし
23%の組織しか、AIを適用できていない

Data:「Reshaping the business with Artificial Intelligence」MITSloan Management Review, September 06, 2017
引用: Talent & Technology Symposium 2019「The Future of Work: Leading the Way with PMTQ」PMI, 2019/6/12

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

徐々に適用は進みつつあるが… (2018 McKinsey)

[1]This question was asked only of respondents who said their organizations have piloted or embedded at least 1 AI capability in 1 or more functions or business units. Respondents who answered "don't know" or "none of the above" are not shown. For telecom, n = 77; for high tech, n = 215; for financial services, n = 306; for professional services, n = 221; for electric power and natural gas, n = 54; for healthcare systems and services, n = 67; for automotive and assembly, n = 120; for travel, transport, and logistics, n = 55; for retail, n = 46; and for pharma and medical products, n = 65.

「AI Adoption advances, but foundational barriers remain」McKinsey, November 2018

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

基本的な障壁が残っている (2018 McKinsey)

AI適用のバリア

Most significant barriers organizations face in adopting AI,[1] % of respondents

明確なAI戦略の欠如

AIの仕事に適したスキルを持った人材の欠如

end-to-endのAIソリューションを阻む組織機能的なサイロ

リーダーのオーナーシップとコミットメントの欠如

AIをサポートする技術的なインフラの欠如

活用できるデータの欠如

AIの投資効果が不明確か低い期待

AIのリソースをライン組織で調達中

データの有用性が限定的

AIに基づく意思決定が個人的な判断で上書き

AIからの洞察の関連性が限定的

AI適用後のフロントライン・プロセスについての変更の欠如

戦略

人材

人や組織の
スキル
・意識

リーダーシップ

「AI Adoption advances, but foundational barriers remain」McKinsey, November 2018

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

富士通デジタルビジネスにおける事業創造

2018.6.12 ニュースリリース　Sports Analyticsを専門とする新会社「RUN.EDGE」が事業開始

https://pr.fujitsu.com/jp/news/2018/06/12.html

1．映像データを活用した分析サービス（SaaS)をプロ野球球団からサッカーを始めとするほかのスポーツ領域にも、幅広く展開

2．ベンチャー企業への投資および事業育成支援を強みとする、スカイライトコンサルティング株式会社のスタートアップ経営手法を採用

3．代表者には、2015年からスポーツ分野のデジタルビジネスに取り組んできた若手リーダーを起用

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

どんなスポンサーが必要か

組織を支援し価値を引き出す仕組みづくりのリード

組織を支援し価値を引き出すCoE (CoC)

Harvard Business Review
"How to Set Up an AI Center of Excellence" Jan 16, 2019

AI採用の大企業の**37%**がCoEのような全社推進組織を設立
(例：Deutsche Bank, J.P. Morgan Chase, Pfizer, Procter & Gamble, Anthem, and Farmers Insurance、など)

主な役割
- 全社AIビジョンの設定
- 業務主導のユースケースの特定
- 現実的なロードマップの確立
- データ・アーキテクチャの策定
- 成功事例の横展開
- AI推進サポーター・ネットワーク作り
- 外部組織とのイノベーション協業

Artificial Intelligence / Machine Learning – CoE Project Life Cycle

How to Set-up an Artificial Intelligence Center of Excellence in Your Organization?
https://medium.com/swlh/artificial-intelligence-center-of-excellence-aicoe-2fa1800ec83e

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

組織を支援し価値を引き出す

CoE (CoC) は PMO の一種

CoE (CoC) は組織を支援し
価値を引き出すPMO
対象とする領域は広い

CAPABILITIES	TYPE OF PMO: Organizational Unit PMO	Project/ Program Specific	Project Support/ Services PMO	Enterprise PMO	Center of Excellence
Standards, Methodologies & Processes	●	●	●	●	●
Project/Program Delivery Management	●	●	●	■	■
Portfolio Management	●	▲	▲	●	●
Talent Management	■	■	■	●	●
Governance/Performance/Benefits Realization Management	■	■	■	●	●
Organization Change Management	■	■	■	●	●
Administration and Support	■	●	●	■	■
Knowledge Management	■	▲	▲	●	●
Strategic Planning	■	■	▲	●	●

REQUIREMENTS ● Critical ■ Moderately Important ▲ Occasionally Needed

『PMO Quick Tip Guide』2017, PMI

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

PMO：組織の戦略・ガバナンスを担う存在

戦略の実行支援

ポートフォリオマネジメント
（投資価値の最適化）

プログラムマネジメント
（戦略目標を達成
ベネフィットを創出）

プロジェクトマネジメント

PPPM*
Project
Program
Portfolio
Management

PPPMと
組織の
橋渡し役

『The Standard for Portfolio Management – Forth Edition』2017, PMI

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

海外ではCoE (CoC) は組織運営の中核

日本でのPMOは
事務代行のイメージが強い

プロジェクトないし
部門のPMOとして
報告支援や管理代行
(財務・調達・資源管理等)
総務的な役割を
期待されることも多い

海外でのPMOは
組織の戦略を担う
中核としての
活躍・貢献が期待

出典：PwC 2019年AI予測
回答者数：1,001人
Q：2019年はAIの導入と統制をどのように行いますか？

「2019年AI予測」Pwc

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

３０年以上継続しているスプリントレビュー

アイリスオーヤマ株式会社は、年間1,000点の新製品企画、販促キャンペーンなど約６０件について毎週月曜日に合格／不合格を決定する。３０年間以上継承している日本の実践ノウハウである。

新商品開発会議、通称「プレゼン会議」では、試作品を前に置いた提案者を階段状の席が囲む。最前列中央に社長、そして、営業、応用研究、財務、海外事業、品質管理、知財などの責任者が同席する。

変化に対応する新製品開発のプレゼン会議（毎週月曜）

参考：アイリスオーヤマ株式会社　ホームページ　新商品1,000点を生む月曜日。
https://www.irisohyama.co.jp/about/keyword02/
「アジャイル開発への道案内」 片岡雅憲、小原由紀夫、光藤昭男著、近代科学社、2017年

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

３０年以上継続している組織横断チーム

（ｉ）プロダクトオーナー＝社長

① リスク請負人：提案者にペナルティはない
② 生活者の代弁者:現実の生活者が困っている悩みの解決を焦点とする

（ii）併走方式

「プレゼン会議」であらゆる部門の人材が情報を共有して、同時に仕事を進める。
スピード開発の秘密であり、クロスファンクショナルに柔軟に仕事を推進できる。

（一般的な場合、リレー方式［各部門が工程を完了して順に渡していく」となが、これでは、スピードが上がらない。）

変化に対応する新製品開発の併走方式

参考：アイリスオーヤマ株式会社　ホームページ　新商品1,000点を生む月曜日。
https://www.irisohyama.co.jp/about/keyword02/
「アジャイル開発への道案内」 片岡雅憲、小原由紀夫、光藤昭男著、近代科学社、2017年

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

PMとして何が一番大切か

生き残るために、変わる

Be the Transformer
デジタル技術により社会や雇用の変化は進む
活用し価値を得るリードが先決

ITやテクノロジーは道具、欲しいのはビジネスでの成果。
道具を目的とせず、戦略やビジネスとの接点を追求する。

PMI Japan Chapter, IBM and Yahiro Takegami, 2019. Copyright and all rights reserved.

Project Managementとアジャイル開発

■ アジャイル開発は、プロジェクトの特徴を持つ
・有期　＝スプリント(期間)が固定＆戦略的納期
・独自性＝今までにない曖昧なことに挑戦

■ 知識エリア

QCD中心(右側)から
リソース、ステークホルダー、
リスク(左側)に
焦点が移ってきている。

★：アジャイルプロジェクトでの焦点

ＰＭＢＯＫ第６版はアジャイル実務ガイドがセット

Copyright ©2019 PMAJ All rights reserved.

5. 会場のみなさまからQ&A

Copyright ©2019 Agile Japan All rights reserved.

本日のまとめ

Copyright ©2019 Agile Japan All rights reserved.