

6 組織のアジリティとアジャイル開発を支援する PMO

—ニューノーマル時代に立ち向かう PMO の新潮流—

遠藤 猛^{※1}

神崎 修一^{※2}

※1 ※2 PMI 日本支部 PMO 研究会アジャイル PMO WG

概要：一口に“PMO”と言っても、その実態はさまざまである。ある組織では PMO は特定プロジェクトを支援するため、または別の組織では PMO はプロジェクトマネジメント・プロセスを標準化するために存在する。これは、組織が PMO を導入する背景・経緯や目的がその組織の戦略に応じて異なり、その結果として PMO のミッションやスコープ、形態、規模などに違いが出てくるためである。組織ごとに PMO が多種多様であることにより、導入する機能の優先順位や PMO を支える人材の確保など、抱える課題も組織によってさまざまである。本書では、このようなさまざまな PMO を幅広くとらえ、昨今のビジネスアジリティや組織アジリティを実践する PMO のあり方を考える上で、経営層や実務者の皆様のご参考になることを目指し活動した結果を報告書として纏めたものである。

キーワード：PMO、組織、アジリティ、アジャイル、リーダーシップ、変革、デジタル

6 PMO to Support Organizational Agility and Agile Development

— A New Trend of PMO to Face the New Normal Era —

Takeshi ENDO^{※1}

Shuichi KOZAKI^{※2}

※1 ※2 Agile PMO WG, PMO Study Group, PMI Japan Chapter

Abstract: Implementation of PMO varies from organization to organization. PMO may be responsible for supporting a particular project, or it may standardize the project management process. Therefore, the background and purpose of introducing a PMO by an organization differs depending on the strategy of the organization. As a result, there are differences in missions, scopes, forms, and scales of the PMO. Due to the variety of PMOs among organizations, the challenges faced by each organization are different, such as prioritizing the functions of the PMO, and securing human resources to support the PMO. This paper aims to provide information that will be helpful for management and practitioners to think about the ideal form of PMO to lead the business agility and organizational agility that are required these days, and reports the result of extensive examination of PMO functions and issues.

Keywords: PMO, organization, agility, agile, leadership, transformation, digital

1. はじめに

PMO 研究会では、2017 年よりアジャイルなアプローチを検討する WG を立ち上げ、先行している海外事例や日本における PMO のあるべき姿の研究を開始した。

近年テクノロジーの進化は早く、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る。IT の力で新たなビジネスを作り出していく動きである。こうした中、技術的な実現性やビジネス成否が不確実な状況になるため、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り、アジャイルなアプローチを日本でも適用しようとする動きが盛んである。本書は 1 章～3 章では研究会内の検討結果、4 章、5 章では従来の PMO にアジャイルなアプローチを導入する際の留意点を述べた構成である。

2. アジャイルアプローチに関する PMO の現状と課題

経済産業省の DX レポートでも、数年のうちにアジャイル開発が主流になるという予測が出ている。

WG では、まず日本よりアジャイルが普及している海外の PMO 動向を調査し比較検討を実施した。

その結果、海外は開発視点に留まらずアジャイルをビジネス、組織的な視点で推進していることが分かる。

2.1 海外と日本の PMO のアジャイルに関する比較

WG で検討した海外と日本の PMO 比較を図 1 に示す。

2.2 日本の PMO に求められるもの

- PMO もアジャイルなアプローチを活用して組織に貢献
- PMO は、従来の視座、役割、機能を変革
- PMO は、PMO 自身が変革し、アジリティを持った組織変革をリード

海外はアジャイルの普及・推進にPMOを活用、日本も追従必須

	アジャイルなプロジェクト	PMOのアジャイル対応
日本	・適用意欲が醸成 (DX・ビジネススピード向上が後押) ・適用事例も徐々に増加	・開発の方法論が主体になりがち ・ウォーターフォール中心になりがち ・振舞い・アプローチは試行錯誤
海外	・アジャイル型が既に主流 ・ソフトウェア開発以外の事例増加	・ビジネス視点でのアジリティに着目 ・アジャイルに関する研究が盛ん ・組織的アジリティの推進役に

図1 海外と日本のアジャイルに関するPMO比較

3. PMO 研究会が考える PMO のアジャイル対応

3段階のステップを視野に対応を検討した。

ステップのイメージを図2に示す。

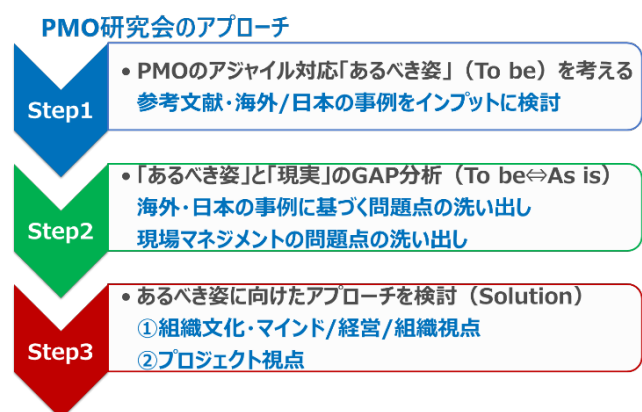


図2 PMO のアジャイル対応3ステップ

3.1 Step1「あるべき姿」を考える

まずStep1はPMOのアジャイル対応「あるべき姿」(To be)を考えた。参考文献[1][2]や海外、日本の事例をインプットに検討。WGで検討したインプット・アウトプットイメージを図3に示す。

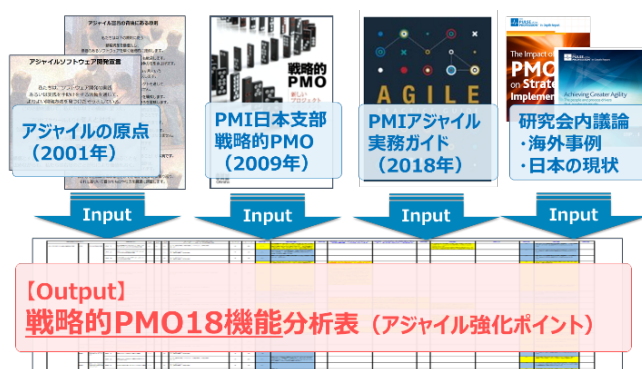


図3 インプットとアウトプットイメージ

戦略的PMO 18機能とは、あるべきPMOの機能体系として、5つの機能グループ(業務区分)に分類されPMO業務機能の知識体系として基本となるものである。

- PMOが実施すべき機能モデルは、開発方法論のウォーターフォールやアジャイル開発に依存しない

戦略的PMO 18機能体系を図4に示す。

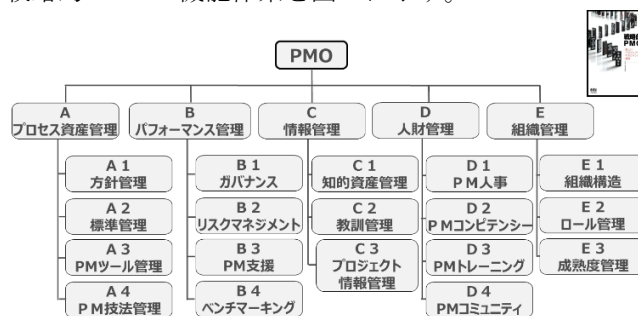


図4 戦略的PMO 18機能体系

また、図5よりアプローチに依存せず、アジリティの高い組織は目標達成率が高い結果が出ていることが分かる[3]。よって「あるべき姿」として組織に着目した活動が求められることが重要な要因の1つと把握できる。

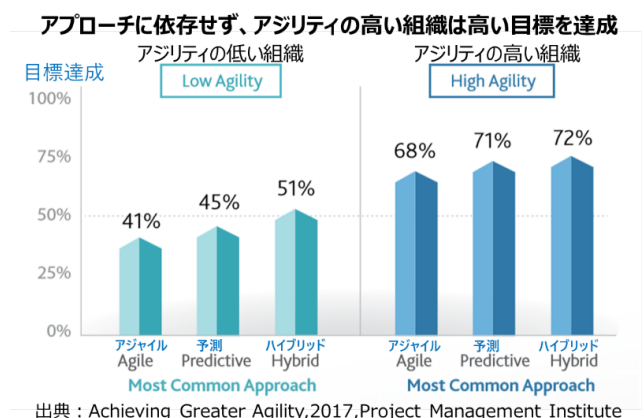


図5 組織のアジリティと目標達成率

PMOがカバーする領域を図6に示す。

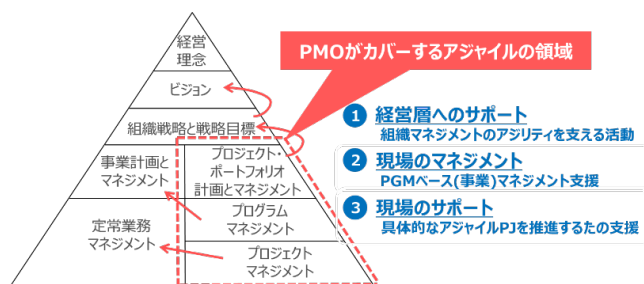


図6 PMOのカバー領域

PMOは、以下3点を留意した活動が必要である。

- アジャイルは目的ではなく手段の1つである
- PMOは、プロジェクトだけでなく、ポートフォリオ、プログラムに関する領域も対象として、共通機能を行う組織である
- 組織の戦略計画を達成する経営層と、プロジェクトの橋渡しとして重要な機能である

3.2 Step2 「あるべき姿」と「現実」のGAP分析

図7に示す通りPMOは、アジャイルなアプローチの導入に対し、ツール・プラクティスの手段だけが一人歩きしないようなサポートが必要である。

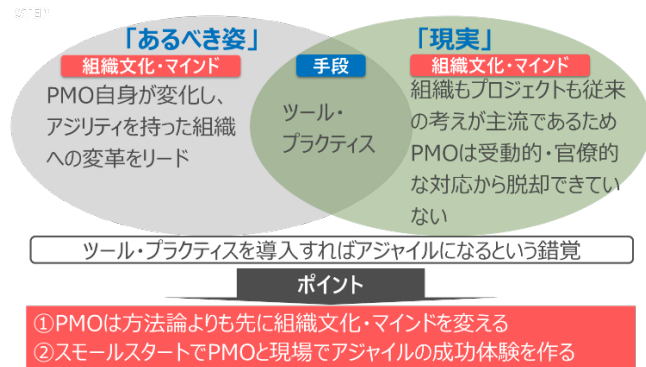


図7 PMO研究会アジャイルPMO WGで考えたGAP分析

3.3 Step3 あるべき姿に向けたアプローチを検討

① PMOは方法論よりも先に組織文化・マインドを変えることに注力する必要がある。変革の考え方を図8に示す。

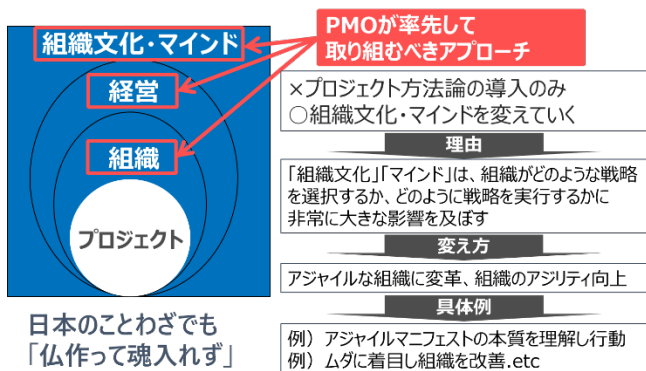


図8 組織文化・マインドの変革

ムダ[4]に着目した組織改善例を図9に示す。

トヨタ生産方式 7つのムダ	組織のムダでPMOが解決支援できるもの例	ムダの原因（仮説）	解決支援策（案）
つくりすぎのムダ	顧客に使われない機能実装のムダ	情報が少ない初期段階で全機能を定義し固定化する	組織長/スポンサーにアジャイルのマインドセットの重要性を理解してもらい、組織内に浸透するような働き掛け
手待ちのムダ	適任者アサイン待ちのムダ	適応型（アジャイル型）に誰をアサインして良いのか分からず、従来のやり方やメンバーで実施する	アジャイル実践経験者やアジャイルコーチを組織で把握し、初めて適用するPJへ支援できる体制を構築する
運搬のムダ	情報の鮮度が落ちることによる対応のムダ	伝言や形式的な報告では、協力依頼先に情報が素早く確実に伝わりにくい	共有手段を無理に固定化せず、急を要する情報/簡単な報告は、口頭やメモ等で、素早く伝達する風土作り心掛け
加工そのもののムダ	余分な事務処理、報告書作成のムダ	情報を加工することに付加価値がある行為と思込む	・振り回りの情報をそのまま共有し活用 ・他PJの教訓も共有できる場作り支援
在庫のムダ	未完成の作業のムダ	適応型は、ビジネス価値の大きな機能から順次完成させリリースごとにリリースを実現するが、予測型は要件定義で決めた機能が全て完成するまでリリースできない	ビジネス価値の大きな機能から順次完成させてリリースする際の品質条件を決め、完成した機能について顧客から早期にフィードバックを得て改善できるような支援
動作のムダ	場所移動・引継ぎのムダ	関係者全員が共通目標に向かって一緒に働くことができず、一連のリリース/フィードバックのサイクルが円滑にできない	・作業場所を1カ所に集め、共同作業をすることで一体感などを醸成し、パフォーマンスを上げられるような取組みを支援 ・多能工も推奨し積極的にチャレンジできるような取組みを支援
不良をつくるムダ	課題・欠陥の先送りによるムダ	関連部門と品質保証の考え方、支援方法が不明確	・関連部門や品質部門とガイドラインを策定し実践者を支援 ・自動化テストの環境整備を推進

図9 ムダに着目した組織改善例

② PMOは図10に示す通りスモールスタートするアジャイルプロジェクトの導入を支援し、成功体験作りを支援する。その際、心理的安全性[5]の確保に留意する。

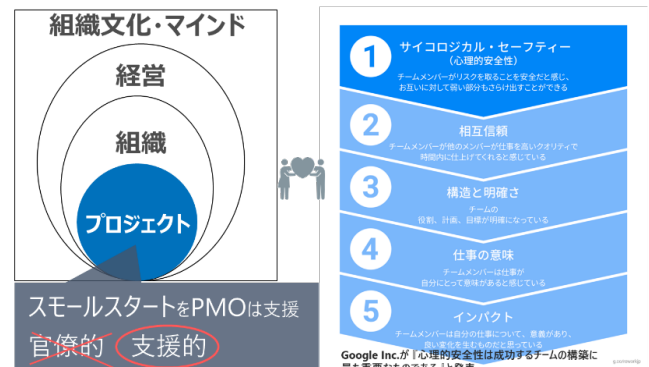


図10 PMOのプロジェクト支援

次にPMOは成功体験やノウハウの蓄積をし、横展開することでアジャイルなアプローチを広める機会を増やす。PMOのプロジェクト関与方法を図11に示す。

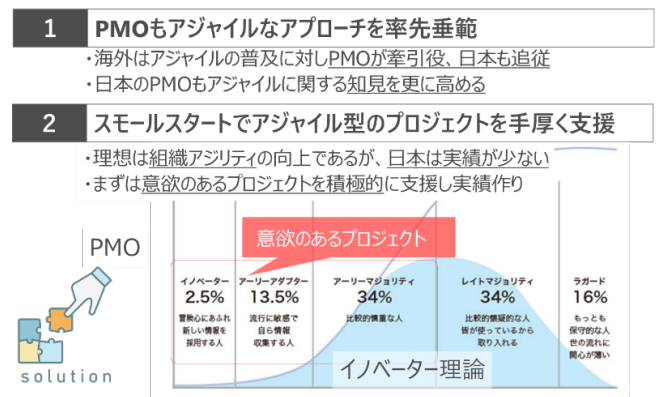


図11 PMOのプロジェクト関与方法

また、図12に示す通りPMOは経営層・関連部門との仲介役となり、プロジェクトの成功を手助けすることも必要であると考えます。

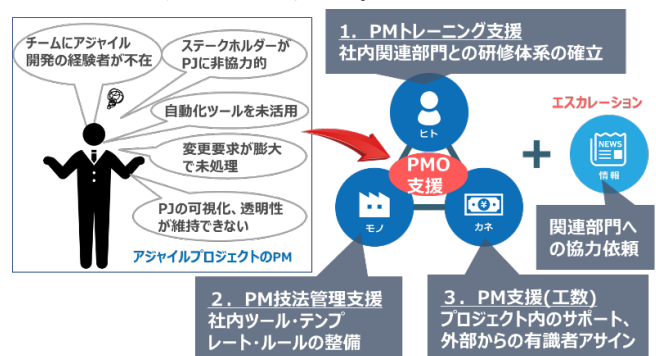


図12 PMOのプロジェクト支援方法

3.4 戦略的PMO18機能の強化とマインドセット

WGで検討した強化ポイントを図13に示す。

PMO機能強化	事前準備	PJ開始	作業の遂行	PJ完了
①組織文化・マインドを変える				
組織構造	チェンジマネジメント・アジリティ（変化に対する組織の対応能力）支援			
方針管理	アジャイルのマインドセットの重要性を組織内に浸透			
標準化管理	順次リリースする際の品質条件決め/早期フィードバックの改善支援			
ガバナンス	関連部門や品証部門とガイドラインを策定し実践者を支援			
ロール管理	アジャイル実践経験者・アジャイルコーチを組織で把握、支援体制確立			
教訓管理	振り返りの情報を共有し活用	他PJの教訓も共有できる場作り		
PMコンピテンシー	PMやスクラムチームの定義・評価制度導入			
PJ情報管理	PJ情報の見える化の支援、口頭やメモ等で、素早く伝達する風土作り			
②スモールスタートでPMOと現場でアジャイルの成功体験を作る				
PMトレーニング	現場の声も吸い上げ、実態を把握した上で研修体系を確立			
PM技法管理	ツール・テンプレート・技法を整備。適用はPJと共同で決定			
PM支援	プロダクトオーナー、スクラムマスターの支援、エグゼクティブレポート			

図 13 戦略的 PMO18 機能の強化ポイント

ビジネスアジリティ実践やアジャイル開発の支援に必要な PMO のマインドを先に考える必要がある。
PMO の価値・原則・実務慣行の関係性を図 14 に示す。

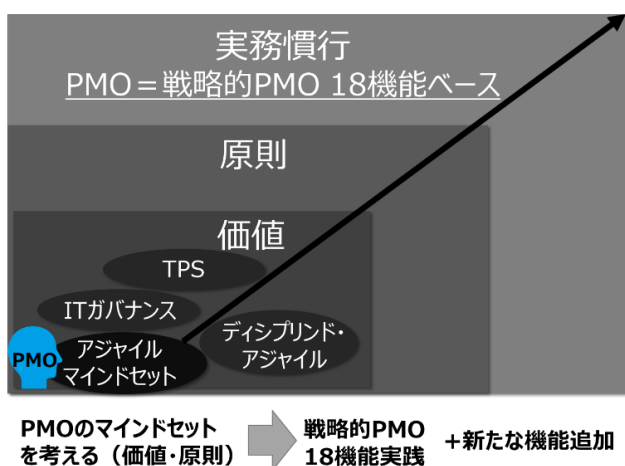
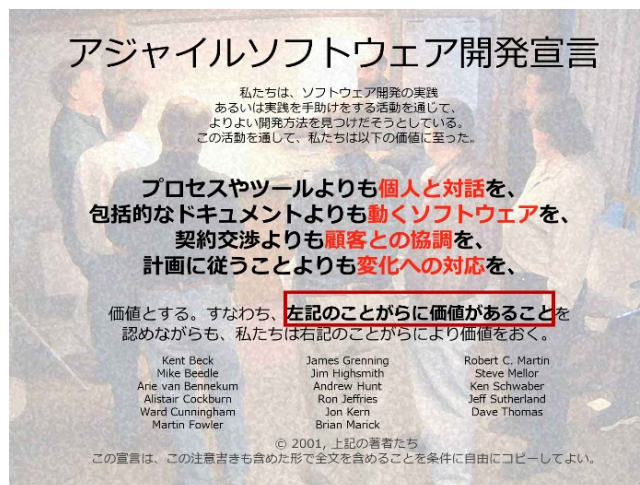


図 14 PMO のマインドセット

3.5 アジャイルソフトウェア開発宣言 [6]

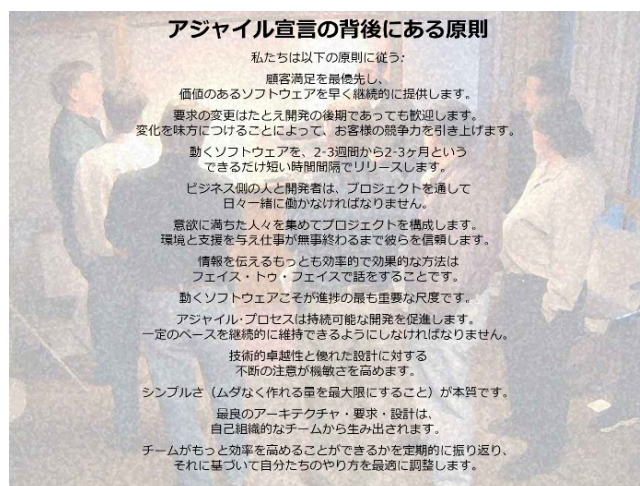
アジャイルのマインドセットを考える上で欠かせないものが図 15 に示す「アジャイルソフトウェア開発宣言」である。「アジャイルソフトウェア開発宣言」は、従来型のソフトウェア開発のやり方とは異なる手法を実践していた 17 名のソフトウェア開発者が 2001 年に一堂に会し、それぞれの主義や手法についての議論を通して生み出された。そこには、彼らがソフトウェア開発を行う上で重視している「価値観」が書かれたものである。その後、この価値観は世界中のソフトウェア開発者達に支持されアジャイル開発という名で世に広まった。一方図 16 に示す「アジャイル宣言の背後にある原則」は「アジャイルソフトウェア開発宣言」で表明されている価値観を実現するために従うべき原則、つまり根本的・根源的な法則について書かれている。日本の企業風土、組織文化にこの価値観と原則を正しく解釈し取り入れることがアジャイルマインドセット

を醸成する近道になると考えられる。



<http://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>

図 15 アジャイルソフトウェア開発宣言



<http://agilemanifesto.org/iso/ja/principles.html>

図 16 アジャイル宣言の背景にある原則

3.6 ディシプリンド・アジャイル (DA) [7]

オリジナルのアジャイルソフトウェア開発宣言を拡張したディシプリンド・アジャイル (DA) フレームがある。図 17 に DA マニフェストを示す。

私達が認める価値

私達は次の価値を認める：

プロセスやツールよりも個人と対話を
包括的なドキュメントよりも使用可能なソリューションを
契約交渉よりも利害関係者との協調を
計画に従うことよりも変化への対応を

すなわち、左記のことがらに価値があることを認めつつも、
ディシプリンド・アジャイリストは右記のことがらにより価値をおく。

<https://disciplinedagiledelivery.jp/disciplinedagilemanifesto/>

図 17 DA マニフェスト

図 18 に DA マニフェストの背後にある原則を示す。

ディシプリンド・アジャイルマニフェストの背後にある原則

1. 利害関係者の満足を最優先し、価値のあるソリューションを早く継続的に提供します。
2. 要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。変化を味方につけることによって、そのお客様の競争力を引き上げます。
3. 使用可能なソリューションを、2-3週間から2-3ヶ月というできるだけ短い時間間隔でリリースします。
4. 利害関係者と開発者は、プロジェクトを通して日々一緒に働かなければなりません。
5. 意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。
6. 情報を伝えるのもっとも効率的で効果的な方法は、フェイス・トゥ・フェイスで話をする事です。
7. 使用可能なソリューションこそが進捗の最も重要な尺度です。
8. アジャイル・プロセスは持続可能な開発を促進します。スポンサー、開発者、そしてユーザーは一定のペースを継続的に維持できるようにしなければなりません。
9. 技術的卓越性と優れた設計に対する不断の注意がアジリティを高めます。
10. シンプルさ（ムダなく作れる量を最大限にすること）が本質です。
11. 最良のアーキテクチャ・要求・設計は、自己組織的なチームから生み出されます。
12. チームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。
13. 組織のエコシステムの中でアセット利用を促進し進化させます。それらのアセットに責任を担っている人々と共に作業します。
14. ワークフローを可視化することで、しかり作業を最小に維持しながら一連のデリバリーフローがスムーズに流れることを助けます。
15. 組織のエコシステムは、アジャイルチームの努力を反映したそれを高めるよう進化しなければなりません。また、非アジャイルあるいはハイブリッドチームを十分サポートできる柔軟なものでなければなりません。

<https://disciplinedagiledelivery.jp/disciplinedagilemanifesto/>

図 18 DA マニフェストの背後にある原則

以上のようなマインドセットを PMO は持つ必要がある。PMO のマインドセット（価値・原則）をベースに、各社の戦略に合わせて戦略的 PMO 18 機能を取捨選択し、または新たな機能を追加実装することで PMO がアジリティを高め、各社のデジタル変革を推進し、日本の未来を創るサポートができると考えた。

4. 各会社にフィットした導入アプローチ

3 章までは主に研究会内での検討結果であるが、4 章では従来の PMO にアジャイルなアプローチを導入する際の留意点を考えたものである。まず冒頭でも記載しているが、組織が PMO を導入する背景・経緯や目的がその組織の戦略に応じて異なり、その結果として PMO のミッションやスコープ、形態、規模などに違いがある。組織ごとに PMO が多種多様であることにより、導入する機能の優先順位や PMO を支える人材の確保など、抱える課題も組織によってさまざまと述べた。よってアジリティの向上やアジャイル開発の導入に関しても会社ごとに目的を明確にして取り組むことが最優先である。

4.1 まずは「why」なぜ PMO がアジャイルに取り組んでいるか、取り組む必要があるか各会社で考える
会社によって異なるが、例えば近年のテクノロジーの進化は早く、技術的な実現性やビジネス成否が不確実な状況には必要なアプローチであると考えられる。

4.2 次に「what」PMO は何をすべきか、各会社で取り組む目的に向かって検討する

ここでは日本の茶道や武道などの芸道・芸術におけるプロセス「守」「破」「離」の3段階で考える。師匠から教わった型を徹底的に「守る」ところから修業が始まる。師匠の教えに従って修業・鍛錬を積みその型を身につけた者は、師匠の型はもちろん他流派の型なども含めそれらと自分とを照らし合わせて研究することにより、自分に合ったより良いと思われる型を模索し試すことで既存の型を「破る」ことができるようになる。さらに鍛錬・修業を重ね、かつて教わった師匠の型と自分自身で見出した型の双方に精通しその上に立脚した個人は、自分自身とその技についてよく理解しているため既存の型に囚われることなく、言わば型から「離れ」て自在となることができる。

このようにして新たな流派が生まれるプロセスを示す。ここでアジャイル対応を PMO の新たな流派と例えると、以下3段階の流れになるのではないだろうか。

守 PMO 入門者の方は、戦略的 PMO 18 機能から知識体系を理解する

破 PMO 機能を実践し、個々の組織に必要な機能の取捨選択をする

離 世の中の動向を参考に機能改善や新たな機能を Fit&Gap し取り入れる

守と破は2章の「図3 戦略的 PMO 18 機能体系」を基に各会社の戦略に合わせて必要な機能を取捨選択する。

4.3 最後に「how」どのように取り組むか、各会社で考える

アジャイルなアプローチで期待される成果を出すための秘訣として、方法論やプロセス、ツールを導入するだけではなく、考え方の規範となる価値観や原則を理解し実践することが重要である。

1) アジャイルマニフェストの原則を深く理解し行動指針とする

2) 組織のエコシステムの中にアジャイルの意識と制度を埋め込む

3) 戦略に合わせ PMO 18 機能を取捨選択してアジリティを高めるように実装する

PMO は、プロフェッショナルとして単に自分にとって興味のあることだけでなく、組織のために正しいこ

とをするように取り組む必要がある。

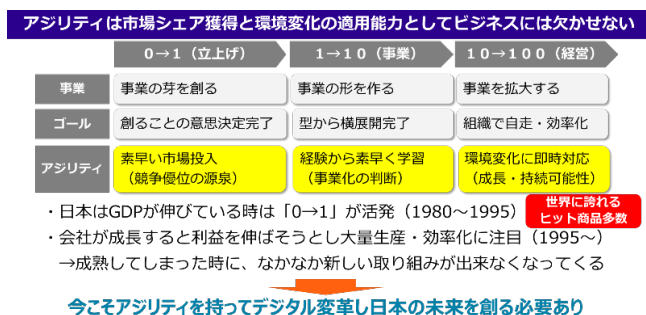
以上のような PMO のマインドセット（価値・原則）をベースに、各社の戦略に合わせて戦略的 PMO 18 機能を取捨選択し、または新たな機能を追加実装することで PMO がアジリティを高め、各社のデジタル変革を推進し、日本の未来を創るサポートができると考えた。

5. 機能実装後にアジリティを高める留意点

5.1 事業経営面とプロジェクト面の橋渡し役になりアジリティを実践する

PMO がアジリティを実践するためには事業経営面とプロジェクト面の橋渡し役として整合性を意識し実践することに着目する必要がある。

図 19 にアジリティの重要性を示す。各事業規模に応じてアジリティの目的は変動する。



（事業規模の例えとして 0、1、10、100 を使用）

図 19 アジリティの重要性

図 20 に PMO の関与方法を示す。多種多様なプロジェクトを支援し、正しい情報を経営戦略にもインプットする。

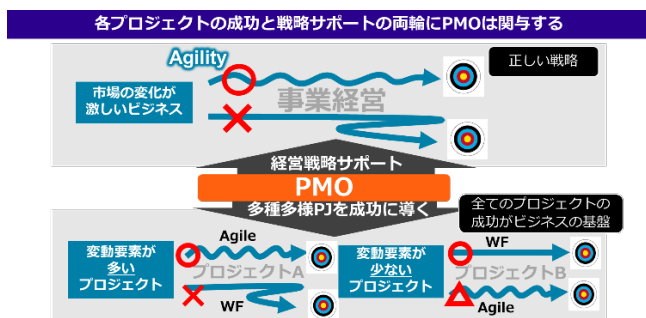


図 20 「事業経営」「プロジェクト」両面に PMO が関与

5.2 実践に有効なサーバント・リーダーシップ

アジリティ確保に有効な PMO のリーダーシップに触れたい。激しい時代の変化から、これまで培ってきた経験による指示・命令では解決し難い場合が出てきている。そこで PMO は周囲の意見や知識・能力を引き出し、革新的なイノベーションの創出につなげるリーダ

ーシップを持つ必要がある。それがサーバント・リーダーシップ[8]である。図 21 に支配型とサーバント・リーダーシップの違いを示す。

No	項目	【従来】支配型リーダーシップ	【次世代】サーバント・リーダーシップ
1	モチベーション	大きな権力の座につきたいという欲求	地位にかかわらず、他者に奉仕したいという欲求
2	重視すること	競争を勝ち抜き自分が賞賛されることを重視	協力して目標達成し、皆がウィンウィンになることを重視
3	影響力の持ち方	目標達成のために、自分の権力を使い、畏怖させて動かす	信頼関係を築き、自主性を尊重することで、組織を動かす
4	コミュニケーション方法	説明し、命令することが中心	話を傾聴することが中心
5	業務遂行方法	自身の能力を磨き、その自信を元に指示する	コーチング、メンタリングから共に学ぶよりよい仕事をする
6	成長への考え方	社内でうまく立ち回り、自身の地位をあげて成長していく	個人のやる気を重視し、組織の成長と調和させる
7	責任への考え方	失敗した際にその人を罰する為にある	責任を明確にし、失敗から学ぶ環境を作る

図 21 支配型とサーバント・リーダーシップの違い

6. 最後に

昨今のデジタル・トランスフォーメーションを推進するにはアジリティが必要であり、そのアジリティを確保するために PMO の役割は重要である。

アジリティ自体は目的ではなく手段であるが、人間の体に例えると体の血液の循環をよくし、新陳代謝を活発にしながら健康を維持することに似ているのではないだろうか。日本の未来を創るためには、デジタル変革を成功に導く必要があり、そのアプローチとして PMO のアジリティ実践が必要と考える。

参考文献

- [1] PMI 日本支部, 戦略的 PMO—新しいプロジェクトマネジメント経営, 2009.
- [2] Project Management Institute, アジャイル実務ガイド, 2018.
- [3] Project Management Institute, Achieving Greater Agility, 2017, p11.
- [4] 大野 耐一, トヨタ生産方式——脱規模の経営をめざして, 1978.
- [5] Google re:Work, 「効果的なチームとは何か」を知る, <https://rework.withgoogle.com/jp/> (参照 2020-11-02).
- [6] アジャイルソフトウェア開発宣言, 2001, <https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html> (参照 2020-11-02).
- [7] ディシプリンド・アジャイル・マニフェスト, <https://disciplinedagiledelivery.jp/disciplinedagilemanifesto/>, DAD 日本語版翻訳チーム, <https://disciplinedagiledelivery.jp/disciplinedagilemanifesto/> (参照 2020-11-02).
- [8] Ann McGee-Cooper & Gary Looper, The Essentials of Servant-Leadership: Principles in Practice, 2001.

【連絡先情報】

著者代表：遠藤 猛

連絡先：info@pmi-japan.org (PMI 日本支部事務局)

所属部会：PMI 日本支部 PMO 研究会