

プロマネ役割の変化 —私たちはどこに向かうのか—

神庭PM研究所
PMI Northeast Asia Region Mentor

AGENDA

1. 時代は変わる、期待も変わる
2. PMIの提示する矢継ぎ早な方向感
3. タレント・トライアングル
4. どこへ向かう？ どう対応すればよい？

IoT

Big Data

**Unified
Communication**

Robotics

Agility

SoE



Unified Communicationを前提に、デジタル・マーケティングの時代に

- LINE, Facebook, LinkedIn, Instagram, Pintarestなどなどが、人とのつながり方を変えてきた。
 - 人々はHi-Touch(人間的なふれ合い) を強くもとめる。
 - 消費者というセグメントでは絞り切れなくて、今ではBusiness to Individual (BtoI)の時代と言われている。
 - 人は自分だけのために作られた物を欲しくなる。ビッグデータ分析などに支えられて、製品は一層個別化し、サービスも一人一人を意識したものが成功する。
- ビジネスの仕方が変わって来ている
 - 人と人の関わり合い方をEngagementと呼び、“System of Engagement”と呼ばれるアプローチで大きな成果を狙うようになってきた。
 - SoEは、Individualを対象としたビジネス・プロセスを狙う物で、成功の公式などなく、“やってみないと判らない”課題をいつも抱えている。
 - Agileアプローチが原則になっている。

3

Unified Communication (UC)の時代 IoT、ビッグデータの時代 人口知能の時代



コミュニケーションが変わる。人と人の関わり方(Engagement)がビジネスを変える
System of Record から System of Engagementへ

4

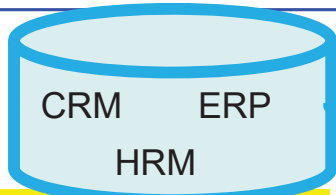
やってみな判らん、を許容する組織風土が必要。
失敗なしに発見はない

Systems of Engagement

- 緩やかな構造の知識体系
- 素早い適応
- 会話型
- 動的でフレキシブル
- ビジネスの先端
- 小規模な組織



- 高度に構造化された知識体系
- 対応が遅い、変化に鈍い
- トランザクション処理
- 高信頼性と高安定性
- ビジネスの基幹
- 大規模で接点の少ない組織



Systems of Record

シフト!

- スピードを増すビジネス・サイクル、狭まるチャンス
- 個人主導、消費者主導への変化
- 適用型でアジャイルなビジネス・プロセス・ニーズ
- ビジネスの先端(末端)でチャンスを捉える
- 過度に強調されてきたSoR

利益の源泉は競争力、優位な差別化と効率

=生産性($\frac{\text{生み出す価値}}{\text{投入コスト}}$) の向上

分母を小さく(コスト低減)する活動 (守り)

- 無駄を省く
- スキル依存を下げる
- 早く出来る

道具の改良、機械化、自動化(AI)そして無人化へ

PROCESS INNOVATION

分子を大きく(価値創造)する活動 (攻め)

- 付加価値を上げる
- 今と違う物を生み出す
- 作業の能率よりビジネス成果との関係を重視
- 企業戦略から、プロジェクトにまで、どう着実に展開するか
- 要求分析とソリューション要件開発で決める
- デマンド創造

PRODUCT INNOVATION

**PROCESS
INNOVATION**

現在必要な労働力以上に生産性改善が起こると、**失業**が発生する。
人工知能には、肉体がないため、今は肉体労働を奪ったりはしないが、中間層の判断業務を奪う。これからは組織の**中間層の危機**が続く。

**PRODUCT
INNOVATION**

価値の創造は、容易ではない。
H/Wイノベーションだけでは、優位性を長く維持できない。
サービスやソフトウェアとの**ハイブリッド**が必要。
すべて自前では対応不可
誰かに先を越されては、競争力につながらない
オープン・イノベーション指向の強化

物を作る事の前に、「**何のために**」が問われる。
ベネフィット(Benefits)の具体的な実現の枠組が必要。

7

プロセス改善は、効率を上げるには有効だが、
売り上げが伸びるわけではない

競争は、付加価値をどう上げるか、売り上げをどう上げるか、
になって来ている。

破壊的で、強力なビジネスモデルが欲しい！
自分で出来ないのなら、なりふり構わず、
できる相手と組む

8



「オープン・イノベーション」の研究領域における第一人者ヘンリー・チェスブロウ氏の最新著作を、博報堂グループが監修・監訳。『オープン・サービス・イノベーション』では、サービス重視の経済が加速する昨今、オープン・イノベーションとサービス・アプローチを組み合わせることがビジネスの成長と競争にとって、効果的な方法であることを実証した新たなアプローチを提案している。

本書では、製品中心からサービスを中心とするイノベーションへ考え方を転換し、オープン・イノベーションにより顧客と共創することで、持続可能なビジネスモデルが生まれ、継続的に顧客価値が創造されることを示している。企業やサービス業、新興経済国に対するガイダンスと分かりやすい具体例、そしてイノベーション産業への道のりが示されている。

単行本: 304ページ
出版社: 阪急コミュニケーションズ
(2012/10/20)
言語 日本語
ISBN-10: 4484121131
ISBN-13: 978-4484121130
発売日: 2012/10/20



9

連携を構築する力が不可欠

Kamba
M Lab.

クローズド・イノベーション	オープン・イノベーション
最も優秀な人材を雇うべきである。	社内に優秀な人材は必ずしも必要ない。社外の優秀な人材と共同して働けばよい。
研究開発から利益を得るためには、発見、開発、商品化まで独力で行わなければならない。	外部の研究開発によっても大きな価値が創造できる。社内の研究開発はその価値の一部を確保するために必要である。
独力で発明すれば、一番にマーケットに出すことができる。	利益を得るためには、必ずしも基礎から研究開発を行う必要はない。
イノベーションを初めにマーケットに出した企業が成功する。	優れたビジネスモデルを構築するほうが、製品を市場に最初に出すよりも重要である。
業界でベストのアイデアを創造した者が勝つ。	社内と社外のアイデアを最も有効に活用できた者が勝つ。
知的財産権をコントロールし他社を排除すべきである。	他社に知的財産権を使用させることにより利益を得たり、他者の知的財産権を購入することにより、自社のビジネスモデルを発展させることも考えるべきである。

引用: 牧野司氏 (東京海上日動火災保険株式会社・経営企画部次長兼IT企画部参事、東京海上研究所首席研究員、筑波大学高度IT人材育成のための実践的ソフトウェア開発専修プログラム-最新ICT動向に関する特別講義資料29頁(2016.4.28))

プロマネに期待される役割の変化

- 物を作る事の前に、「**何のために**」を問う事ができる。
- 経営戦略とプロジェクトの関係を理解している。
- **ベネフィット**実現の具体的な枠組が適用できる。
- 組織連携を実現できる。
- 現状からの脱却

これまで、それほど強く意識されてこなかった役割が期待されるようになってきている



11

出典：此本臣吾、知的資産創造／2014.2月号より Kamba
PM Lab.

大規模改革が上手くいかないのは、

1. 組織が連携せず、頓挫。
2. 計画が精緻化できないので、組織連携できない。
3. 変革の実現力を高める「大工程表」が必要。
4. 丸投げマネジメントが形骸化を招いている。
5. 何を変革するか、より、**どう**変革するかが鍵

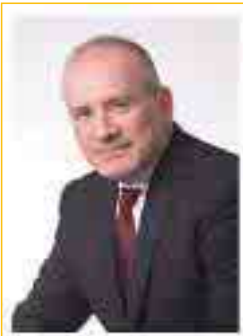
全体を俯瞰し、組織変革を具体的な実行計画に展開でき、
実行できる人材が欲しい



12



2016.10
PMO Symposiumで発表



Morten Sorensen
PMP®, PgMP®, PfMP®, ITIL



Robert (Bob) Bulger
PMI-RMP®, PMP®, PgMP®, PfMP®,
OPM3®Certified Practitioner

Strategy, Value, Benefits, and Deliverables



Project Output:

- Products and Services
- Specific Objectives
- New software product or feature
- Change to system to improve maintenance process or reduce effort
- New process to streamline and improve end-user customer support



Program Benefits:

- Benefits Realization
- Holistic, Strategic Objectives
- ✓ Revenue, margin, market share growth
- ✓ Sunset of previous versions
- ✓ Complete migration to new system, realign resources, contracts, \$ savings
- ✓ Sustainable model
- ✓ Retire old, redundant processes
- ✓ Complete adoption, migration to new process, realign resources, \$ savings
- ✓ Meet goals of customer satisfaction
- ✓ Sustainable model
- ✓ Retire old, redundant processes

Benefits Realization Management



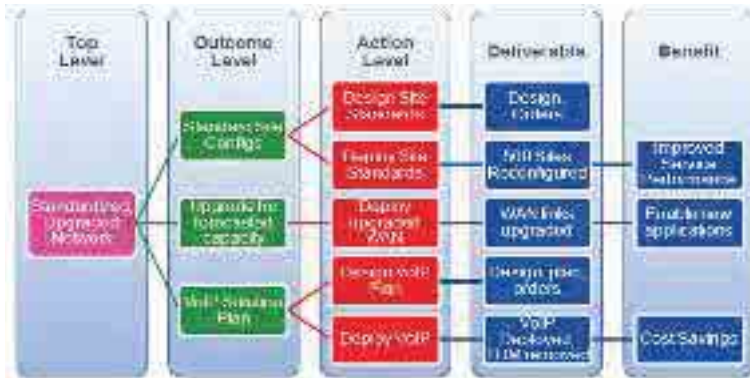
価値、利益、目的の達成に関与しないProject/Program/Portfolioは無意味

Source: Morten Sorensen, PMP, PgMP, PfMP, ITIL. Robert (Bob) Bulger, PMI-RMP, PMP, PgMP, PfMP, OPM3 Certified Practitioner, Successful PMO Methods for Strategic Benefits Realization Management, PMO Symposium 2016,

ベネフィット マネジメント ライフサイクル



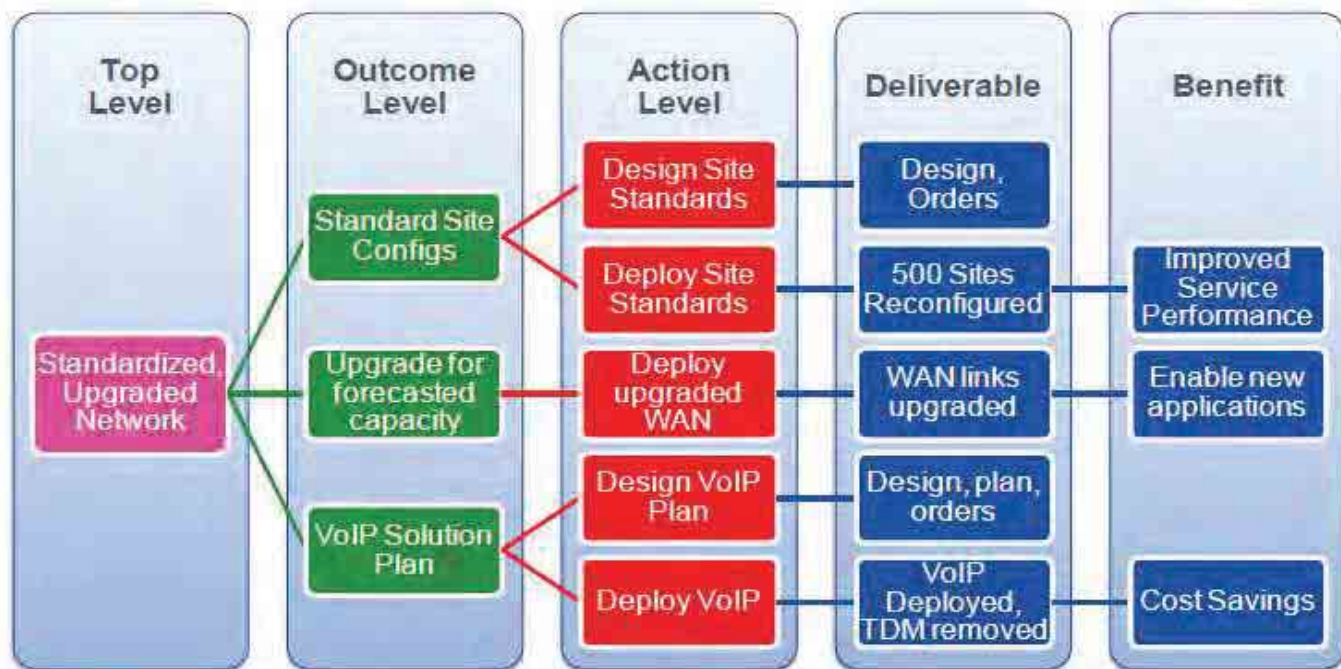
ベネフィット Breakdown Structure



実行可能な一連の流れに展開し、ベネフィットロードマップと対応づける

Source: Morten Sorensen, PMP, PgMP, PfMP, ITIL. Robert (Bob) Bulger, PMI-RMP, PMP, PgMP, PfMP, OPM3 Certified Practitioner, Successful PMO Methods for Strategic Benefits Realization Management, PMO Symposium 2016,

ベネフィット Breakdown Structure



ベネフィット登録簿

Example High Level

Top Level	Outcome	Action Project	Deliverable	Milestones	Planned Benefits per Month	Actual Benefits per Month
Standardized, upgraded network	Standardized site configurations	Design and deploy standard site configurations	Site configurations upgraded for 500 locations	N+15M	Maintenance saving of US\$300 per site migrated 40% by N+10 100% by N+15	

ベネフィット実現ロードマップ



Source: Morten Sorensen, PMP, PgMP, PfMP, ITIL. Robert (Bob) Bulger, PMI-RMP, PMP, PgMP, PfMP, OPM3 Certified Practitioner, Successful PMO Methods for Strategic Benefits Realization Management, PMO Symposium 2016,

ベネフィット実現 RACIチャート

Benefits Management Activity	Sponsor	PM / PMO	Benefits Manager	Business Manager	External Client
Identification	A	R	C	C	R
Analysis	A	R	R	C	C, I
Approval	A	R	R	R	R
Realization	A	R	R	C	C
Transition	C	A	A	R	R
Approval	C	R	R	A	R
Assessment	R	R	R	R	R
Sustainment	A	C	R	R	R
Ongoing Adjustments	R	R	R	R	R

役割と責任の分担表

ベネフィット実現計画



- 各ベネフィット、関連する仮説、どう達成するかを定義する (登録簿)
- プロジェクト成果物の要素を、計画しているプログラム成果と関連付ける
- メトリクス(含むパフォーマンス指標) およびベネフィット評価手順を定義する
- ベネフィットのマネジメントに要求される役割と責任の明確化(RACI)
- その結果として得られる利点と機能がどのように日常オペレーションへ移管するかを定義する。(Benefits Transition Plan ベネフィット移管計画)
- その結果として得られる能力が、利益を持続させる責任を負うグループにどのように移行するかを定義する (Benefits Sustainment Plan)
- 利益評価のプロセスを規定する

Source: Morten Sorensen, PMP, PgMP, PfMP, ITIL. Robert (Bob) Bulger, PMI-RMP, PMP, PgMP, PfMP, OPM3 Certified Practitioner, Successful PMO Methods for Strategic Benefits Realization Management, PMO Symposium 2016,



*冗長なベンダー契約、企業インフラストラクチャ、人事管理、在庫管理などサポートプロセスガバナンスといったもの

Source: Morten Sorensen, PMP, PgMP, PfMP, ITIL. Robert (Bob) Bulger, PMI-RMP, PMP, PgMP, PfMP, OPM3 Certified Practitioner, Successful PMO Methods for Strategic Benefits Realization Management, PMO Symposium 2016,

BRMの中のPMOの役割



- Plan for Program success
- Create joint ownership and governance of Benefits Realization

- Identify and assess all sources of benefits – top-down through to detailed, bottom-up planning
- Make sure all stakeholders accept benefits realization plan
- Utilize a well-structured, repeatable, **transparent and consistent framework** for management of benefits transition and acceptance
- Ensure plans and forecasts are updated when changes are accepted
- Include agreed upon benefits realization reporting with all executives
- Take benefits realization perspective within risk management process



AGENDA

1. 時代は変わる、期待も変わる
- 2. PMIの提示する矢継ぎ早な方向感**
3. タレント・トライアングル
4. どこへ向かう？ どう対応すればよい？

23

PMIの提示する矢継ぎ早な方向感

2013からChange Management (組織変革、企業変革)に、絞った実務ガイド発刊。 企業の直面している、市場対応のための変革を実践する“標準”の提示



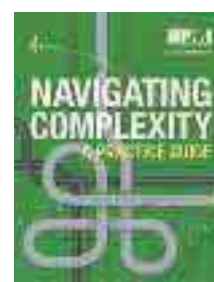
Managing Change
in Organizations:
A Practice Guide

PMI®, 2013



Implementing
Organizational
Project
Management:
A Practice Guide

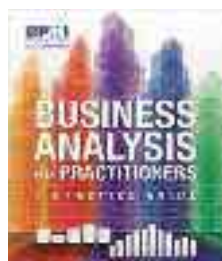
PMI®, 2014



Navigating
Complexity:
A Practice Guide

PMI®, 2014

2015から、実践者のためのBA, 要求マネジメントを実務ガイドとして発刊



Business Analysis
for Practitioners:
A Practice Guide

PMI®, 2015



Requirements
Management:
A Practice Guide

PMI®, 2016

24

組織のAgilityについて、プログラムレベルの要件についての解説書を発刊, 2015



Capturing Value of Project Management Through Organizational Agility
PMI®, 2015



Program Requirement: Complexity, myths, radical change, and lean enablers
PMI®, 2015

Portfolios/Programs/Projectsのガバナンス
についての実務ガイドを発刊, 2016

PMCDF第3版発刊, 2017



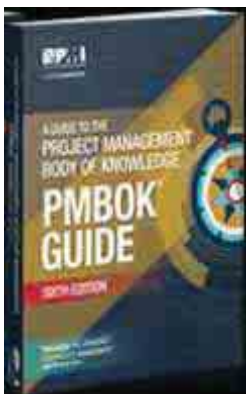
Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide
PMI®, 2016



Project Manager Competency Development Framework 3rd edition, 2017

Project Manager, Program Manager, Portfolio Managerのコンピテンシー体系も包含された。

基本標準(日本語版) も整備され続けています。



プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOKガイド)第6版
2017.9.16



世界各国語版、同時発刊。
日本語書籍が届くのは2017.10以降



プログラムマネジメント標準第3版, 2014



ポートフォリオマネジメント標準第3版, 2014



組織的プロジェクトマネジメント成熟度モデル (OPM3®) 第3版, 2015

PMI日本支部は日本語版の発刊に努めています。



**MBOK®ガイド 第5版
ソフトウェア拡張版
日本語版, 2015**



**実務者のためのビジネス
アナリシス
実務ガイド,
日本語版, 2017.1**

2017.9.16 発表



Agile Practice Guide

でも次から次へと新しい指針が発表されています。

2016 Benefits Realization Management の発表

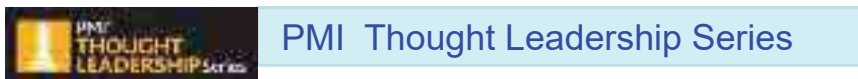
Connecting Business Strategy and Project Management by The Boston Consulting Group

Strengthening Benefits Awareness in the C-Suite
by The Economist Intelligence Unit



Establishing Benefits Ownership and Accountability by PMI

Benefits Realization Management Framework by PMI





2016 : Data analysis for
Business Realization
Management



裏付けとなる調査結果
2016

BRMはこれら、7冊の冊子で構成されています

2016.12 米上院はProgram Management Improvement and Accountability 法 (PMIAA)を可決承認、オバマ大統領の署名により発効。

Project Management Institute
PMI

The U.S. Senate voted to approve S.1550, the Program Management Improvement and Accountability Act. This landmark legislation, created with the purpose of improving program and project management policy across the U.S. government, now moves to the desk of U.S. President Barack Obama for final approval.

Read the press release: <http://www193.jhs33061bu7>



Benefits of the Program Management Improvement and Accountability Act

Among the bill's objectives is the development of a standards-based program management policy across the federal government.

The legislation, strongly endorsed by the Project Management Institute (PMI), has now cleared both chambers of Congress with bi-partisan support and will go to President Barack Obama for his signature.

The PMIAA reforms federal program management policy in four important ways:

1. Creating a formal job series and career path for program managers in the federal government.
2. Developing a standards-based program management policy across the federal government.
3. Recognizing the essential role of executive sponsorship and engagement by designating a senior executive in federal agencies to be responsible for program management policy and strategy.
4. Sharing knowledge of successful approaches to program management through an interagency council on program management.

法の要旨は:

PMIAA は、連邦政府のプログラム・マネジメント・ポリシーを4つの重要な方法で改革する:

1. 連邦政府のプログラム・マネジャーのために正式な職務群とキャリアパスを作成する。
2. 連邦政府全体に、標準に基づいたプログラム・マネジメントポリシーを策定する。
3. 連邦政府機関の上級管理職をプログラム・マネジメント方針および戦略の責任者に指定することにより、エグゼクティブスポンサーシップおよびエンゲージメントの本質的役割を認識する。
4. プログラム管理に関する省庁評議会を通じて、プログラム管理への成功したアプローチの知識を共有する。

1996年の米政府の調達改革が、クリンガー・コーエン法によって定められた事を契機に、PMBOK/PMPが全米から全世界に広がった様に、Program Management/PgMPの普及が促進するものと考えられます。

AGENDA

1. 時代は変わる、期待も変わる
2. PMIの提示する矢継ぎ早な方向感
- 3. タレント・トライアングル**
4. どこへ向かう？ どう対応すればよい？



PMIは新しいPMロール・モデルとしてタレント・トライアングルを発表, 2015

組織は、リーダーシップ能力の高い、企業戦略およびビジネス・マネジメント感覚の鋭い人材を探し続けてきた。

・・・この要求に応える！

テクニカル・プロジェクトマネジメント・スキルは絶対必要だが、もはやそれだけでは不十分。期待される役割は拡大し続けている



テクニカル・プロジェクトマネジメント

- 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(PPP)
- 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(PPP)
- タイム、予算およびコストの見積、等

PMBOKの世界

リーダーシップ

- ブ레인・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
- デザイン思考、等

連携構築・合意形成

戦略的、ビジネス・マネジメント

- **Benefits management and realization**
- ビジネス感覚
- 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
- 企業運用機能群(財務, マーケティングなど)
- 企業戦略の計画、分析および整合、等

Strategic and
Business Management

ビジネス戦略とプロジェクトの整合

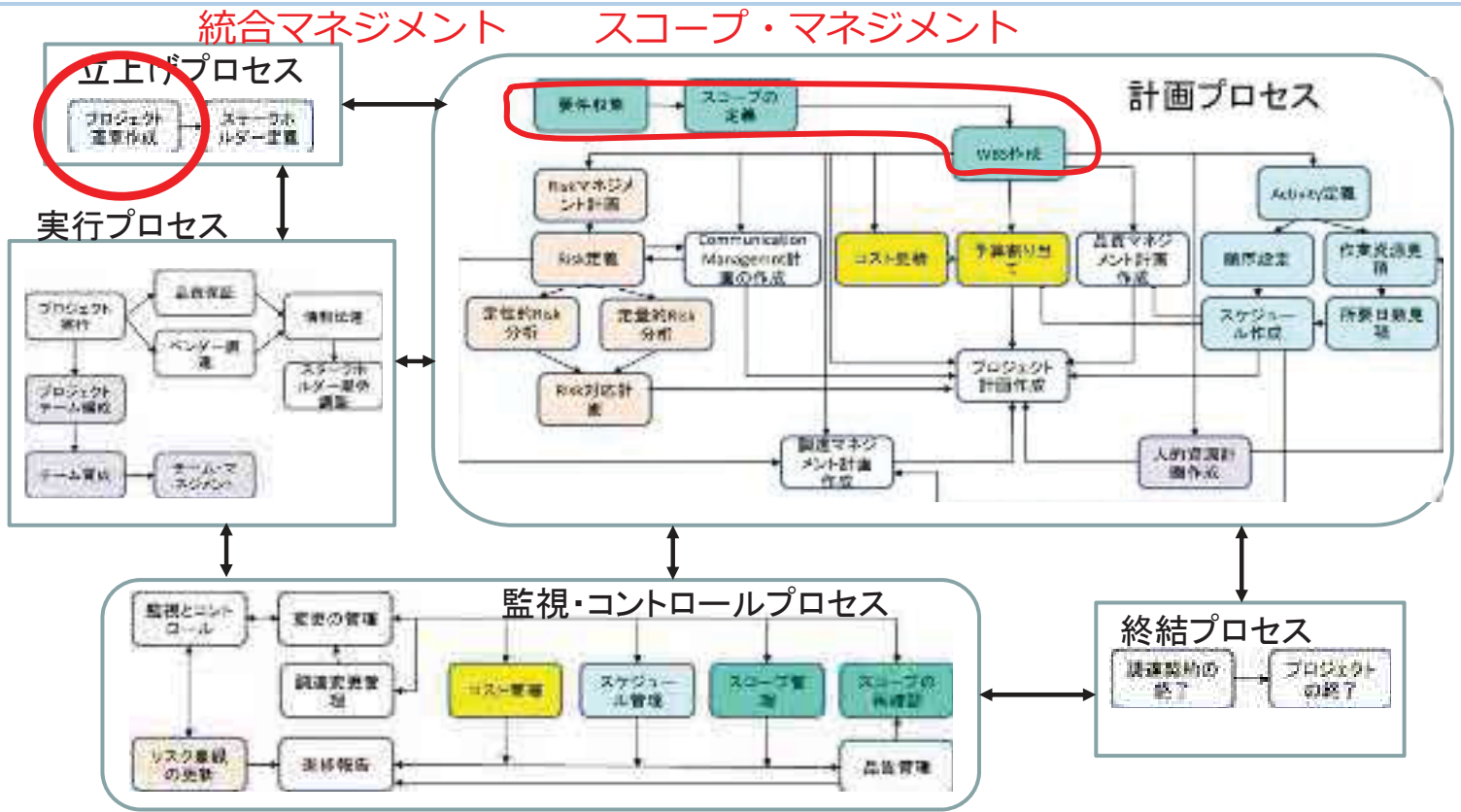
37

AGENDA

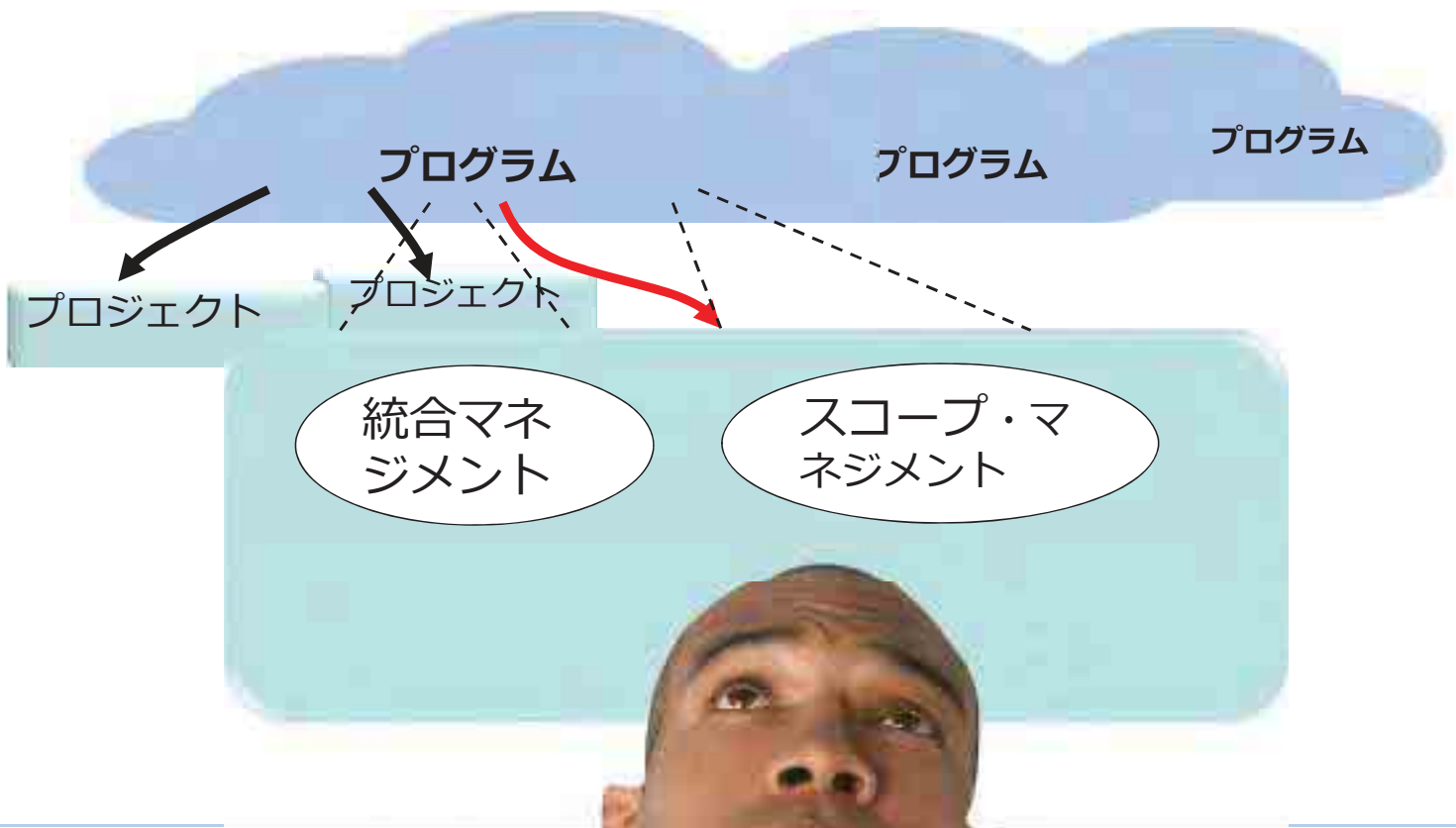
1. 時代は変わる、期待も変わる
2. PMIの提示する矢継ぎ早な方向感
3. タレント・トライアングル
4. **どこへ向かう？ どう対応すればよい？**



38

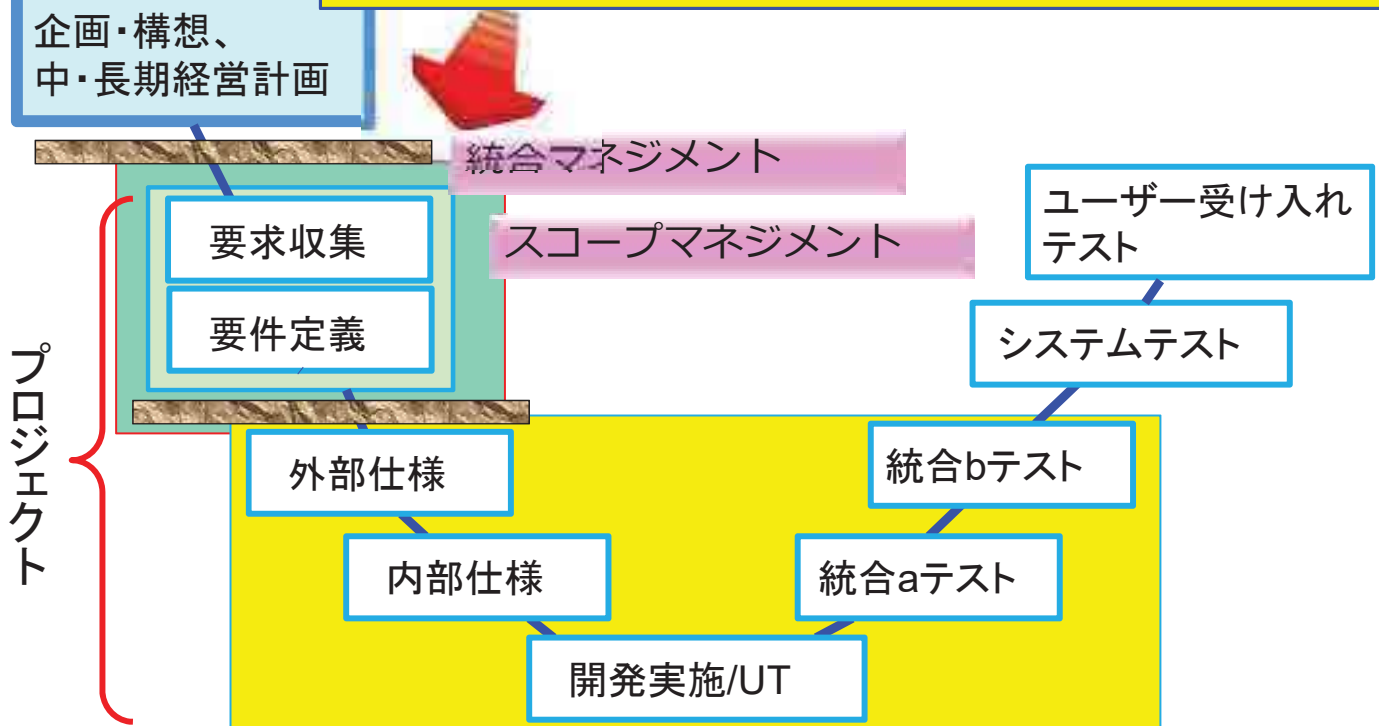


プロジェクトからプログラムが見える所があります



ポートフォリオ・マネジメント(中長期計画の具体化)

プログラム・マネジメント(プロジェクト群のマネジメント)



41

統合マネジメントのプロセス

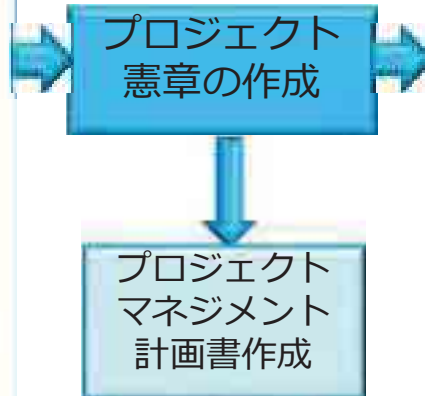
1. プロジェクト憲章作成
2. プロジェクトマネジメント計画書
3. プロジェクト作業の指揮・マネジメント
4. プロジェクト作業の監視・コントロール
5. 統合変更管理
6. プロジェクトやフェーズの終結

プロジェクトマネジメント・プロセスの中で最も最初に行うべきものだが、多くの現場では、適切に実施されていない。プロジェクト・ゴールや実現すべき価値への視点を、強く意識するためには不可欠。実務で訓練する以外にスキルとして身につける方法が乏しいため、重要でありながら理解が薄い。

42

プロジェクトの作業範囲(SOW)を記述したもの

- ビジネスニーズ
 - 市場の需要
 - 組織のニーズ
 - 顧客要求
 - 技術的進歩
 - 法的要件
 - 社会的ニーズ
 - 環境影響緩和
 - プロダクト・スコープ記述
 - 戦略計画
- 合意書
組織の環境要因
組織のプロセス・ルール
- 組織の標準、ポリシー、プロセス
 - テンプレート
 - 過去の情報や教訓



プロジェクト憲章

プロジェクトの目的

測定可能な目標と、成功基準

ハイレベル要求事項

前提条件と制約条件

プロジェクト概要記述

ハイレベル・リスク

要約マイルストーン

概算予算

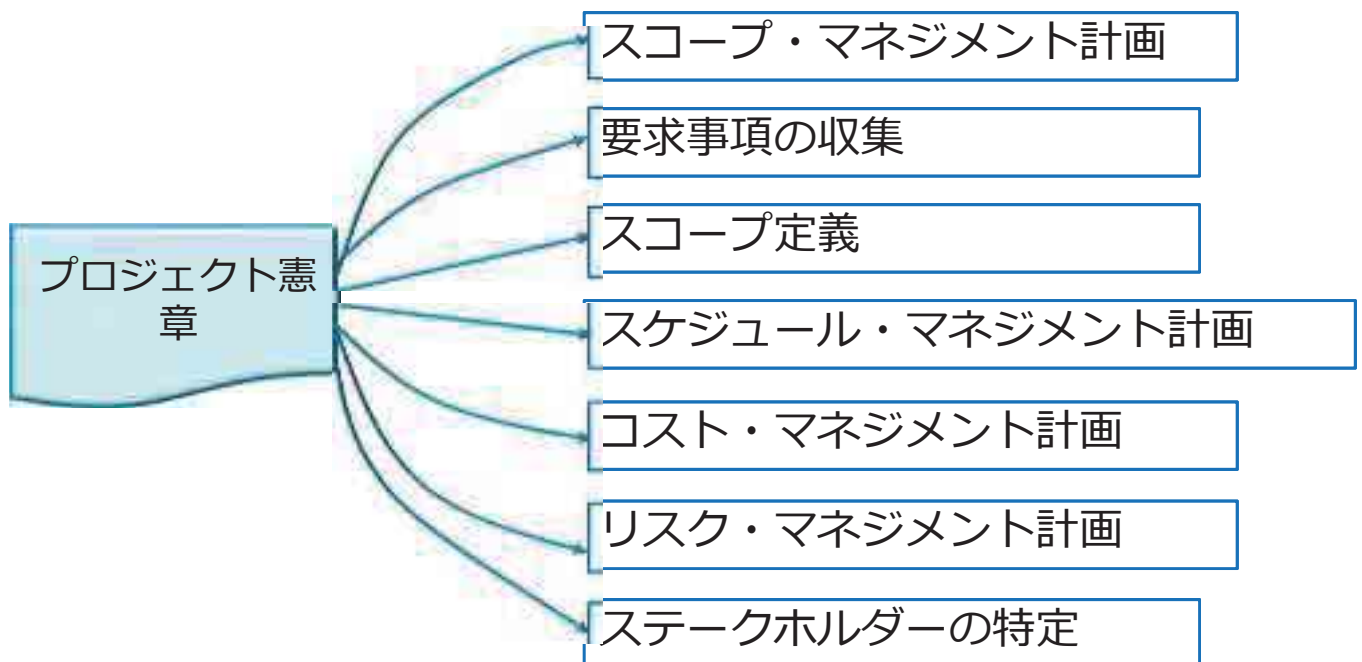
ステークホルダー一覧

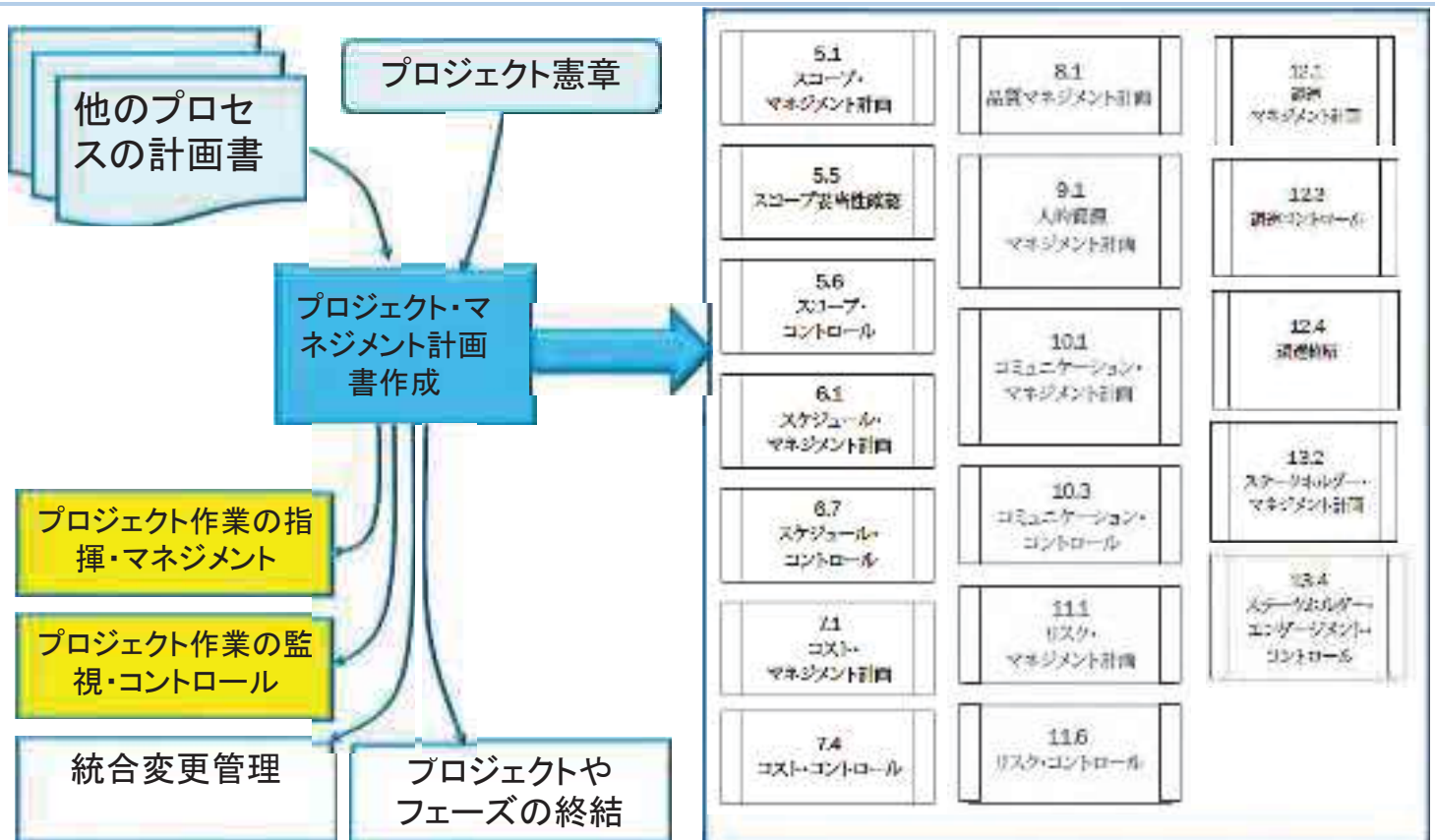
プロジェクト承認のための要求事項

任命されたプロマネ

当憲章を承認する人物

以降の主要なマネジメント・プロセスの指針となるもの

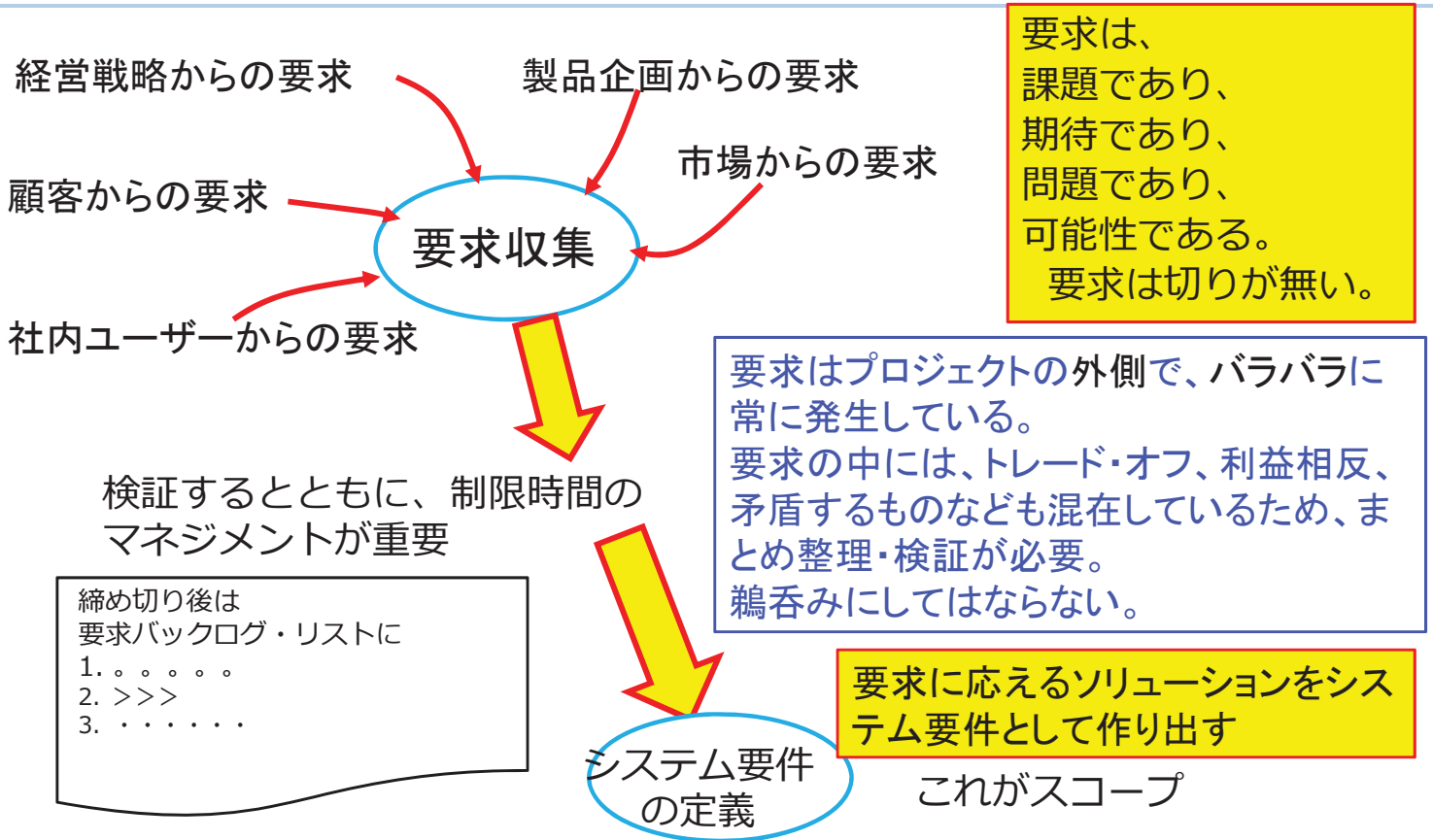




スコープ・マネジメントのプロセス

1. スコープ・マネジメント計画
2. 要求事項収集
3. **スコープ定義**
4. **WBS作成**
5. スコープ妥当性確認
6. スコープ・コントロール

プロジェクトマネジメント**計画局面の中で最初**に行うべきもの。要件定義局面と重なったプロセスであり、スコープ記述書は要件定義書と整合していなければ意味が無い。プロジェクトが達成すべき成果物の構成と不可欠のプロセスを図示したものがWBS。作業展開したものをWBSと称するのは間違い。この時点では、まずプロジェクト全体の構造化を図るべきで、Work Packgae (WBSの最小単位)が定義されてから作業展開を行う(タイム・マネジメント)



ソリューションを実現するコンポーネントを図示したものがWBS

達成すべき成果物と主要プロセスで構成。
(作業(How to)ではない)

もう一度品質って何？

JIS Z 8101:1981の定義

「品質」とは、品物またはサービスが、使用目的を満たしているかどうかを決定するための評価の対象となる固有の性質・性能の全体

＝要求(期待、課題、ニーズ、可能性)に、品物やサービスが合っているかどうかを決める特性。

49



実務者のためのビジネスアナリシス
実務ガイド,
日本語版, PMI日本支部, 2017.1



Requirements Management:
A Practice Guide
PMI®, 2016

「知っている」は大切だが、手が動かさないのならスキルではない。
実践してみることではしか、出来るようにはならない。

50

未来は何時だって、未知の世界
備えた者がサバイバルする



51

Kamba
PM Lab.

考え方を変えて見ましょう。
やり方を変えて見ましょう。

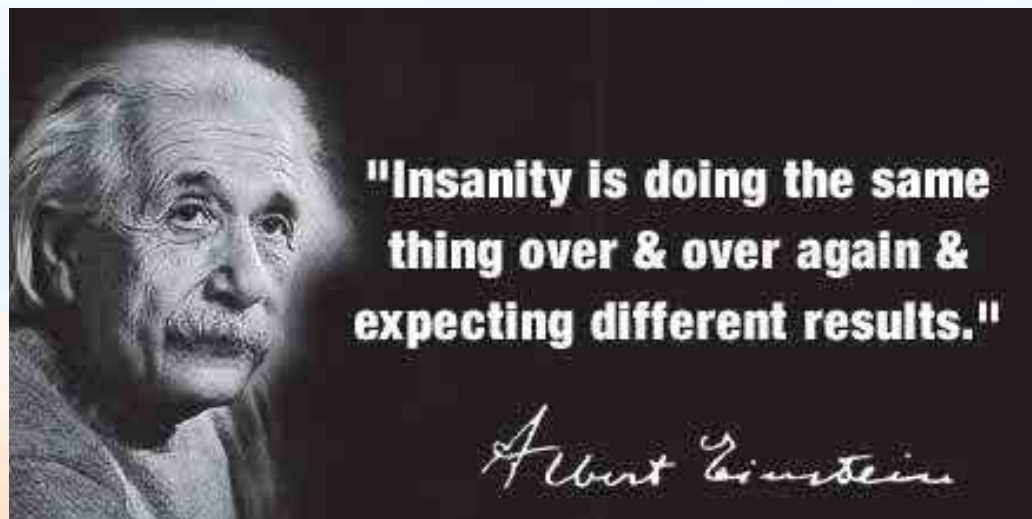
現状を否定しないと、
発展できない

連携を構築する力がないと、
プロジェクトにならない。

52

正気の沙汰じゃないのは、繰り返し繰り返し同じ事をやりながら何か違った結果が生まれるのじゃないかと期待する事だね。

アルバート・アインシュタイン



53

ご清聴ありがとうございました。



私達には仲間が必要です。PMI日本支部を見学してみませんか？

54



日本IBM入社以来、製鉄業、金融(銀行、生命保険、損害保険)を始め、製造業、流通業など多数の業種のS Iプロジェクトに従事。米IBMのグローバルプロジェクト参加。

2002 IBM 認定Senior Executive Project Management
Asia Pacific PM Profession Leader

2003 日本IBM理事就任、その後 IBM Japan PM Profession Executive

2008 PMI日本支部 会長、2014-15 理事、2016～監事。

2009 PM学会 功労賞受賞

2011 日本IBM退職、神庭 P M研究所設立

2016 PMI Northeast Asia Region Mentor担当

その他

PMP, プロジェクトマネジメント学会会員、
筑波大学・大学院、早稲田大学大学院(基幹理工学部)、慶應大学SDM、広島市立大学、
広島修道大学、産業技術大学院大学など非常勤講師
「プロジェクト・マネジャーが知るべき97のこと」2011 監修

2017/07 現在