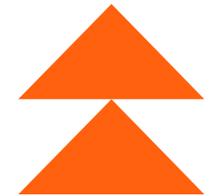
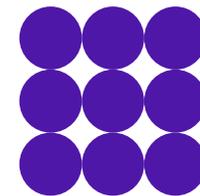
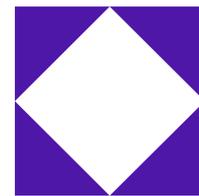
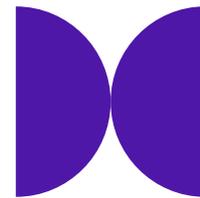
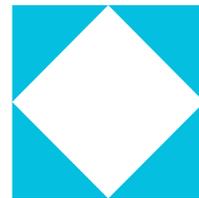
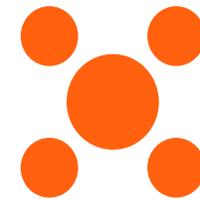
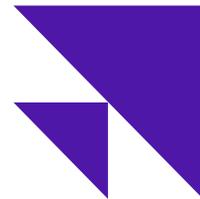
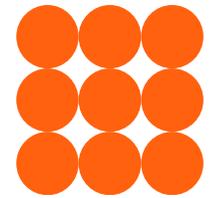
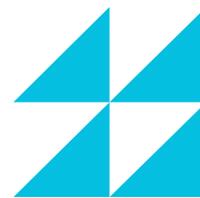
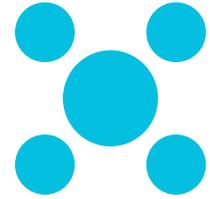
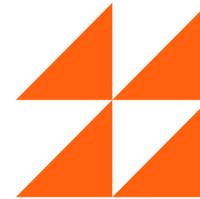
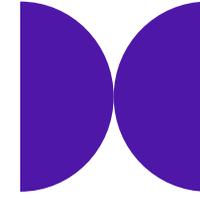
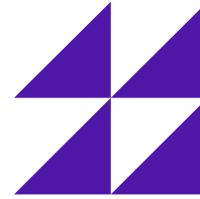
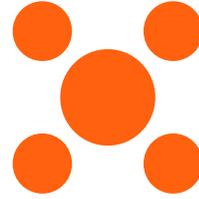
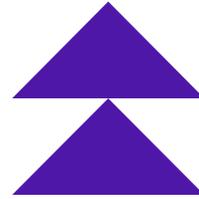


**SWIM研究会 基調講演**

**戦略的PMOのデジタルトランス  
フォーメーションへの取り組み**

西原真仁  
(PMI日本支部PMO研究会)

2020年2月21日



# 自己紹介

- 氏名 西原 真仁 (にしはら まさひと)
- 所属 株式会社JSOL 業務推進本部 セキュリティ推進部長  
PMI日本支部 PMO研究会 代表
- 業務 会社の情報セキュリティ全般の統括・施策推進
- 略歴
  - 1997年 新卒入社（日本総合研究所）、金融系システム担当部署に配属  
同年秋より3年半、親会社のS銀行に出向
  - 2001年 出向より復職  
証券会社向け財務会計システムをPMとして構築
  - 2005年 本社部門に異動、全社PMOの立ち上げを担当
  - 2006年 現在のJSOLが分社、総務部門で規定・J-SOX・セキュリティ担当
  - 2010年 流通・サービス系システム担当部署に配属  
PMとして、DWH/BIシステムやCRMシステム、不動産管理システム、ECシステムの構築を担当
  - 2018年 再び本社部門に異動、情報セキュリティ施策の企画・推進担当
  - 2019年 セキュリティ推進部発足に伴い、現職
  - 2009年 PMI日本支部 PMO研究会での活動開始
  - 2019年 PMO研究会代表に就任、現在にいたる



# 目次

1. 日本のIT企業におけるPMOの現状
2. 米国におけるPMOの最近の潮流
3. 「戦略的PMO」
4. PMOはデジタルトランスフォーメーション（DX）とどう向き合うか

# 1. 日本のIT企業における PMOの現状

# PMOって何でしょう？

プロジェクトの進捗を管理している集団

プロジェクトが忙しいときに、いろいろ口を出してくる人たち

プロジェクトマネジャーのお手伝いをしてくれる集団



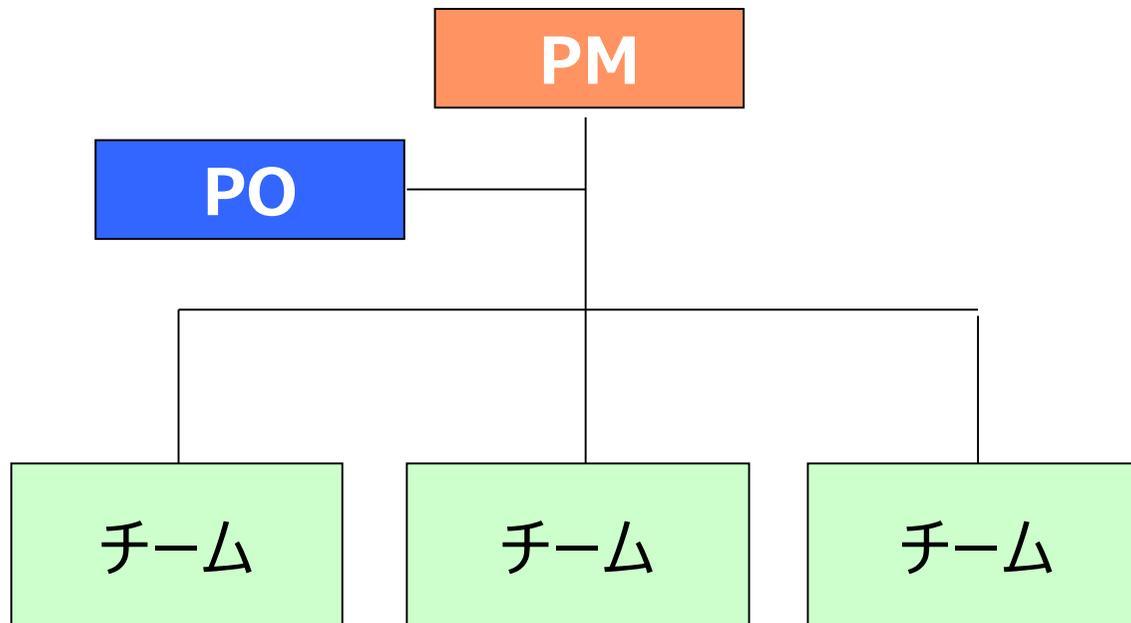
企業などの組織内に設けられる部署で、プロジェクトマネジメントの支援や調整などを行うもの。個々のプロジェクトからは独立した組織として設置される。

[IT用語辞典 e-Wordsより](#)

**要は、これといった具体的な定義は、なされていない**

# PMOの組織形態

## (1) Project Office (PO : プロジェクト内のPMO)



### 【特徴／役割】

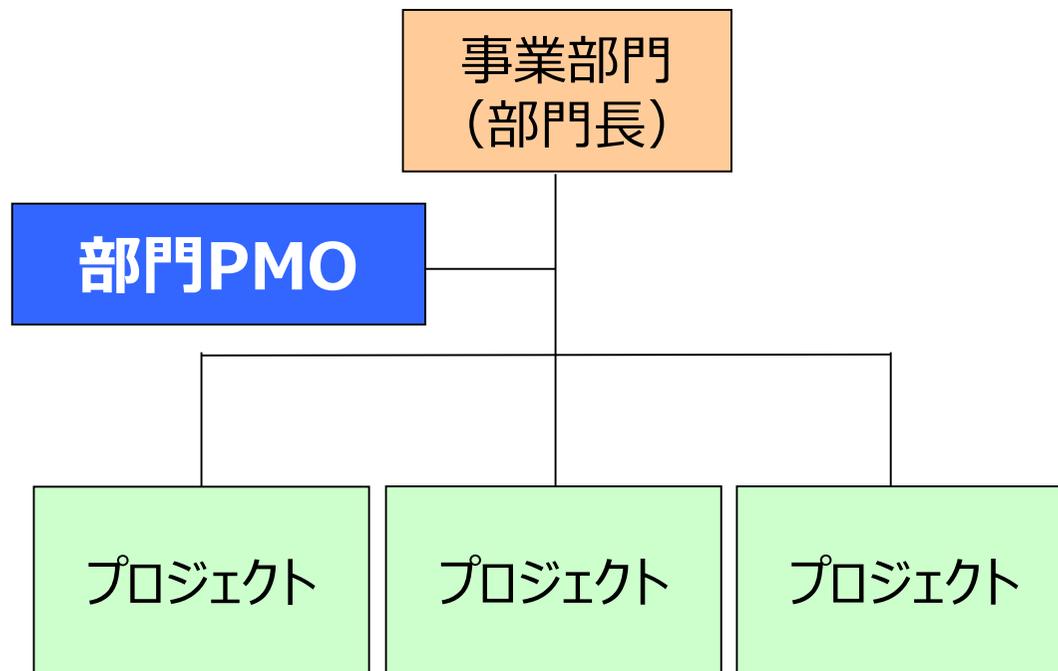
- ある特定のプロジェクト中で組成される
- PMの補佐
- どのような機能を持つかはプロジェクトごと様々

### 【機能例】

- 各種事務処理  
(届出、契約など)
- 進捗資料の取りまとめ
- 障害事象／変更管理の取りまとめ
- 各種状況のトレース
- 作業計画／品質評価

# PMOの組織形態

## (2) 部門PMO



### 【特徴／役割】

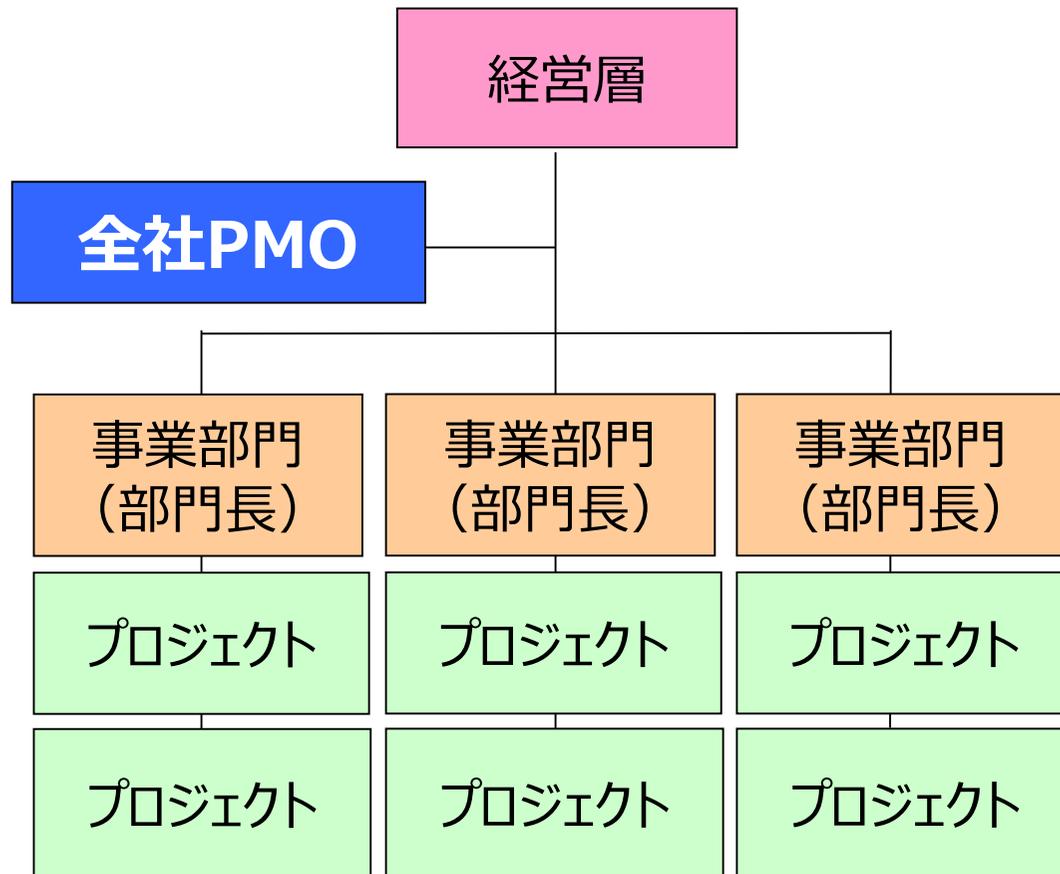
- ・部門直轄として組成
- ・部門配下のプロジェクトを横断的に管理／検証／フォロー
- ・保持する機能は「戦略的PMO」の18機能に近い

### 【機能例】

- ・リスク管理
- ・進捗管理
- ・方法論管理
- ・PM／プロジェクト支援
- ・PMトレーニング

# PMOの組織形態

## (3) 全社PMO



### 【特徴／役割】

- ・経営層直下で組成される
- ・経営層のサポート
- ・保持する機能は経営企画に近い
- ・日本での事例は少ない

### 【機能例】

- ・全社的な標準化、ガバナンス
- ・ポートフォリオマネジメントのサポート
- ・大規模プロジェクトのリスク管理
- ・経営戦略とプログラム・プロジェクト実行の橋渡し

# 日本におけるPMOの現状（1）

## PO(PJ内PMO)とPMO(部門PMO、全社PMO)

PO :

### 【プロジェクトの監視・コントロール】

プロジェクトのライフサイクル（プロジェクト、各工程の開始・終了時点）に従い、プロジェクトのリスク計画を実施し、監視・コントロールを行う。

### 【エスカレーション】

組織（会社）のルールに従い、プロジェクト状況(品質、スケジュール、コスト、リスク等)について、上位マネジメントへ報告を行う。

# 日本におけるPMOの現状（2）

## PMO：

### 【リスクの計画・コントロール方法の定義の実施】

- ・プロジェクトが見るべきリスクの構成要素の定義
- ・プロジェクトからの報告(エスカレーション)のプロセス（ルール・タイミング）を定義する。

### 【エスカレーション機能】

プロジェクトからの報告について、高リスク案件を判定し、ガバナンスボード（トップ、経営層）へ取りまとめて、報告を行う。

→ 以降では「PMO」について、説明していきます

# 日本におけるPMOの現状（3）

## ■ 日本のIT企業のPMOの有する機能比較について

社名	特長	方針管理	方法論管理	PMツール管理	PM技法管理	ガバナンス	リスク管理	PM支援	ベンチマーキング	知的資産管理	教訓管理	プロジェクト情報管理	PM人事	PMコンピテンシー	PMトレーニング	PMコミュニティ	組織構造	ロール管理	成熟度管理	
A社	グローバルIT日本法人	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○
B社	日本大手SI企業	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	×	×
C社	中規模IT受注者	○	○	○	×	×	○	×	×	○	○	○	×	×	○	×	×	×	×	×
D社	住宅金融IT受注者	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	×	×	×	×	○	○	○	×
E社	IT商社	×	○	○	×	×	○	○	×	×	○	○	×	×	○	×	×	×	×	×
F社	グローバルIT日本法人	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	×	○	○	○	○	×	×	×

どのPMOにも実装されている機能が存在

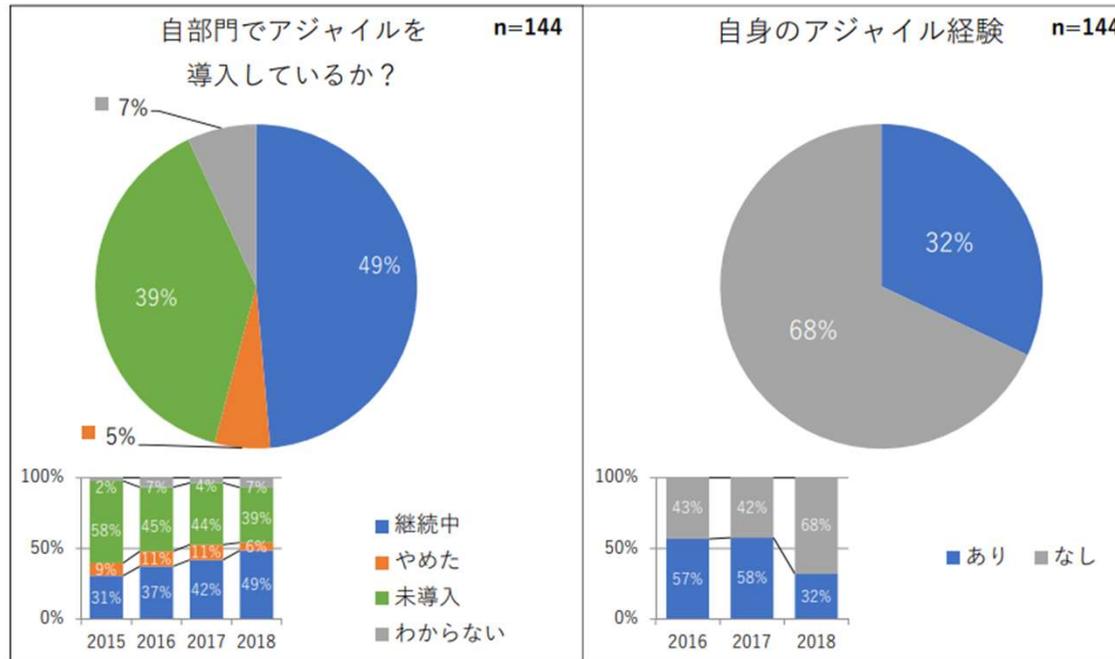
→ これらは**PMOとして必須の機能**であると考えられる



# アジャイルに対する日本のPMOの現状（1）

PMI日本支部で毎年調査しているアジャイル意識調査報告においては、所属部門での導入経験拡大しており、自身が経験している割合も**30%を超えた**

## 結果概要（アジャイル）



©PMI Japan Chapter, 2018

23

出典：PMI日本支部・アジャイルプロジェクトマネジメント意識調査報告2018年版



# アジャイルに対する日本のPMOの現状（2）

図表5-15 開発方法論の使用割合

5

開発形態	2018年版					2018単年				
	開発手法				合計	開発手法				合計
	ウォーターフォール	ウォーターフォール以外	ERP	不明		ウォーターフォール	ウォーターフォール以外	ERP	不明	
新規開発	50	48	31	44	630	33	2	3	0	38
再開発・改修	53	13	33	22	604	29	0	7	0	36
不明	1	19	0	81	117		1	0	0	2
合計	106	80	64	147	1351	63	3	10	0	76

注) ウォーターフォール以外の開発手法として、スパイラル、インクリメンタル、イテレーション、アジャイルを含む。

出典：JUAS・ソフトウェアメトリックス2018年版

一方でJUAS調査によれば、アジャイルを含む非ウォーターフォールでの開発は2018年版が対象としている2017年度時点においても**1割未満**に過ぎない

# アジャイルに対する日本のPMOの現状（3）

【PMI日本支部調査結果とJUAS調査結果のGapから推察されること】

- ・PMI日本支部調査

- ・・・IT企業社員など受注側開発者として関わる機会が多い人が対象

アジャイル開発もトライアルする機会も多く、新たな開発方法として身近な存在になりつつある

- ・JUAS調査

- ・・・発注側のシステム利用者をメインターゲットとしている

システム発注に関するリスクヘッジや契約条件等の制約によりアジャイルよりもウォーターフォールを選択しがちなのでは？



- ・アジャイルはIT系のプロジェクトで定着していないのが実態
- ・当然、PMOも実業務でアジャイルを意識する機会が少ない

## 2. 米国におけるPMOの 最近の潮流

# 海外文献からみた海外PMOの動向

## 1. 海外PMOの状況

組織が保有するPMO<sup>注)</sup>

- PMOを持つ組織：68%
- 企業規模のPMO（EPMO）を持つ：49%

PMOを有する組織の事業内容<sup>注)</sup>

- 情報技術(17%)、金融サービス(10%)、政府(8%)、製造業(8%)  
エネルギー(7%)、ヘルスケア(7%)、建設業(7%)

IT業界：海外では受注者よりもユーザ企業の方が多い印象。

注) プロジェクトマネジメント実務者 4,455名からの調査結果（世界の合計）

Success in Disruptive Times / Thought Leadership Series 2018

- 海外では、企業規模のPMO（EPMO）を有する組織は5割
- PMOは、多種多様な業種に存在！

# 海外文献からみた海外PMOの動向

## 2. 文献紹介 :PMIレポート年表

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
------	------	------	------	------	------	------

PMOが組織内での役割を明確にし、  
価値を証明することに苦勞  
※2012年 PMI Symposium,  
PMI' Global Executive Council



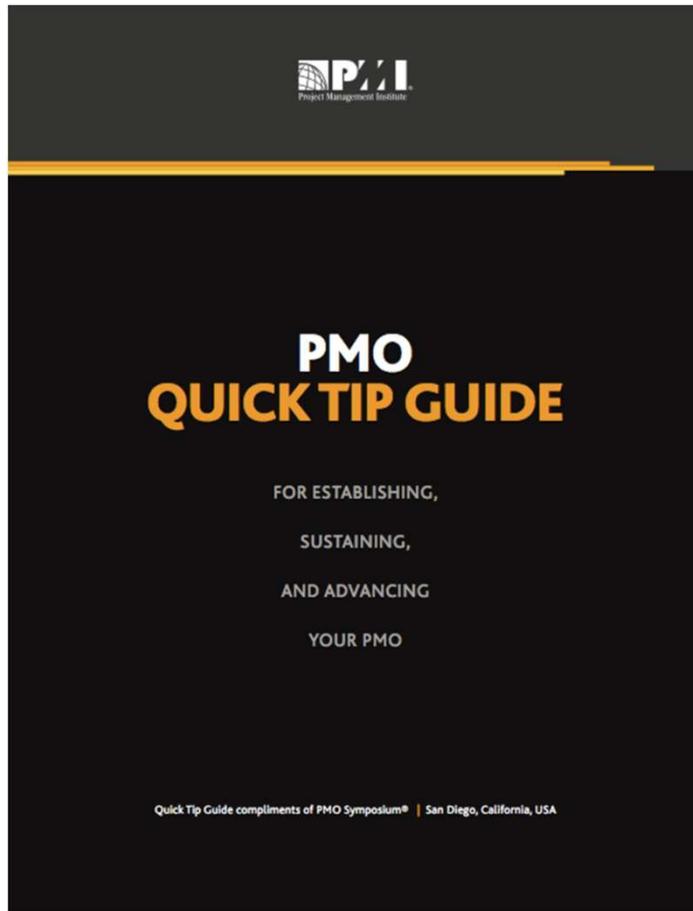
戦略実行支援、チェンジマネジメント



アジリティの実現のためにPMOを活用

# 海外文献からみた海外PMOの動向

## 1. 米国のPMO : 「PMO QuickTipGuide」より



- ・2013年刊行の「PMO Framework」を元に、2016年の時点の最新調査内容を加え作成されたガイド

- ・PMOの設立から運営、成長の方法について記載されている

出展 PMO Quick Tip Guide. Project Management Institute. (2016).

# 海外文献からみた海外PMOの動向

## □ 米国で定義されたPMO

- ✓ 2013年に米国PMIにて、PMOの実態について初めて調査が行われ、PMO Frameworkとしてまとめられた
- ✓ PMO Frameworkを元に、2016年のPMO Symposiumにて「PMO Quick Tip Guide」が発表される
- ✓ PMOについて
  - 「PMOを開始（確立）する」
  - 「PMOを運営（持続）する」
  - 「PMOを成長（促進）させる」の3点について記載されている

# 海外文献からみた海外PMOの動向

## □ PMOを開始（確立）する



# 海外文献からみた海外PMOの動向

		PMOのタイプ				
		部門PMO	プロジェクト /プログラム PMO	プロジェクト サポート/ サービスPMO	エンタープライズPMO	センターオブ エクセレンス (CoE)
機能 (能力)	標準、方法論およびプロセス	●	●	●	●	●
	プロジェクト/プログラム デリバリマネジメント	●	●	●	■	■
	ポートフォリオマネジメント	●	▲	▲	●	●
	タレントマネジメント	■	■	■	●	●
	ガバナンス/パフォーマンス/ベネフィット リアライゼーションマネジメント	■	■	■	●	●
	組織チェンジマネジメント	■	■	■	●	●
	管理とサポート	■	●	●	■	■
	ナレッジマネジメント	■	▲	▲	●	●
	戦略立案	■	■	▲	●	●

表1：PMOのタイプと機能要件

● 重要      ■ 適度に重要      ▲ 時折り必要

# 海外文献からみた海外PMOの動向

## PMOを運営（持続）する



# 海外文献からみた海外PMOの動向

□ PMOを運営（持続）する

## PMI Talent Triangle™



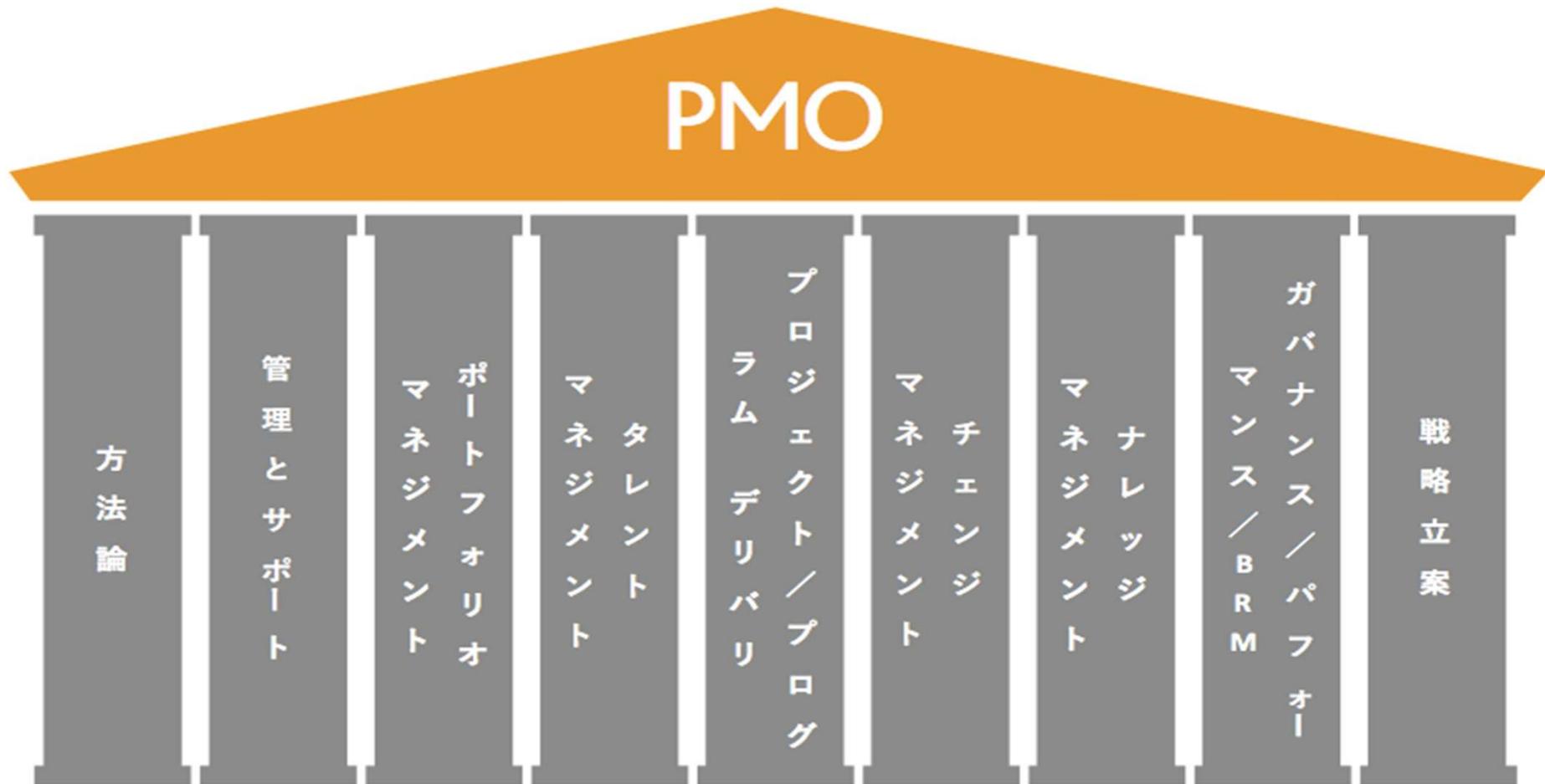
# 海外文献からみた海外PMOの動向

## PMOを成長（促進）させる



# 海外文献からみた海外PMOの動向

□ PMOを成長（促進）させる



# 海外文献からみた海外PMOの動向

## (1) Success in Disruptive Times

PMI : Thought Leadership Series 2018



「戦略的役割を果たすPMO」と「企業規模のEPMO※は、必要不可欠な存在であり続ける。 ※Enterprise Project Management Office

組織によっては変革オフィスとも呼ばれるEPMOは、戦略的イニシアチブに関して経営幹部をサポートする能力を持つ。

チャンピオン組織の80%はPMOを設置し、72%はEPMOは組織戦略との整合性が高いとみなしている。

プロジェクト専門家には、破壊的イノベーションの知識が必要不可欠であり、これら技術の可能性について先陣を切ることが重要

- 戦略的役割を果たすPMOとEPMOは必要不可欠
- EPMOは、戦略的イニシアチブに関して経営幹部をサポート

# 海外文献からみた海外PMOの動向

## (2) The Next Generation PMO

PMI : Thought Leadership Series 2018



- 高パフォーマンスPMOの傾向
  - ✓ 自分たちの仕事を組織の戦略的イニシアチブと緊密に連携させる
  - ✓ 戦略的イニシアチブの実施を主導、または重要な役割を果たす
  - ✓ 重要なチェンジマネジメントの機能を果たす
- PMO対する要望
  - 「仕事に関する新しいまたは異なる考え方」の方が、「特定のスキル」よりも大きな要望がある。

- PMOの仕事を経営の戦略的イニシアチブと連携
- チェンジマネジメントの機能
- 仕事に関する新しい考え方を展開

# 海外文献からみた海外PMOの動向

## (3) Forging the Future

PMI : Thought Leadership Series 2018



- 将来を見据えた次世代のPMOの役割
  - ✓ デジタルの世界で働くために必要なスキルを可能にする
  - ✓ 組織全体で作業するために必要なアジリティをサポート
  - ✓ 革新的な働き方を試す
  - ✓ 戦略をビジネスの成果に変換することに重点を置いた組織の変革
- 次世代PMOは、柔軟な組織であり、正しい基準の作成、教育機能を強化し、組織に革新性、アジリティ、批判的思考の文化を創造する。
- 破壊的技術は働き方に大きな変化をもたらし、組織の変革を進める必要がある。この推進役はPMOである。

- アジャイルアプローチのサポート
- PMOは組織変革の推進役

# 海外文献からみた海外PMOの動向

## (4) The C-Suite Outlook

PMI : Thought Leadership Series 2018

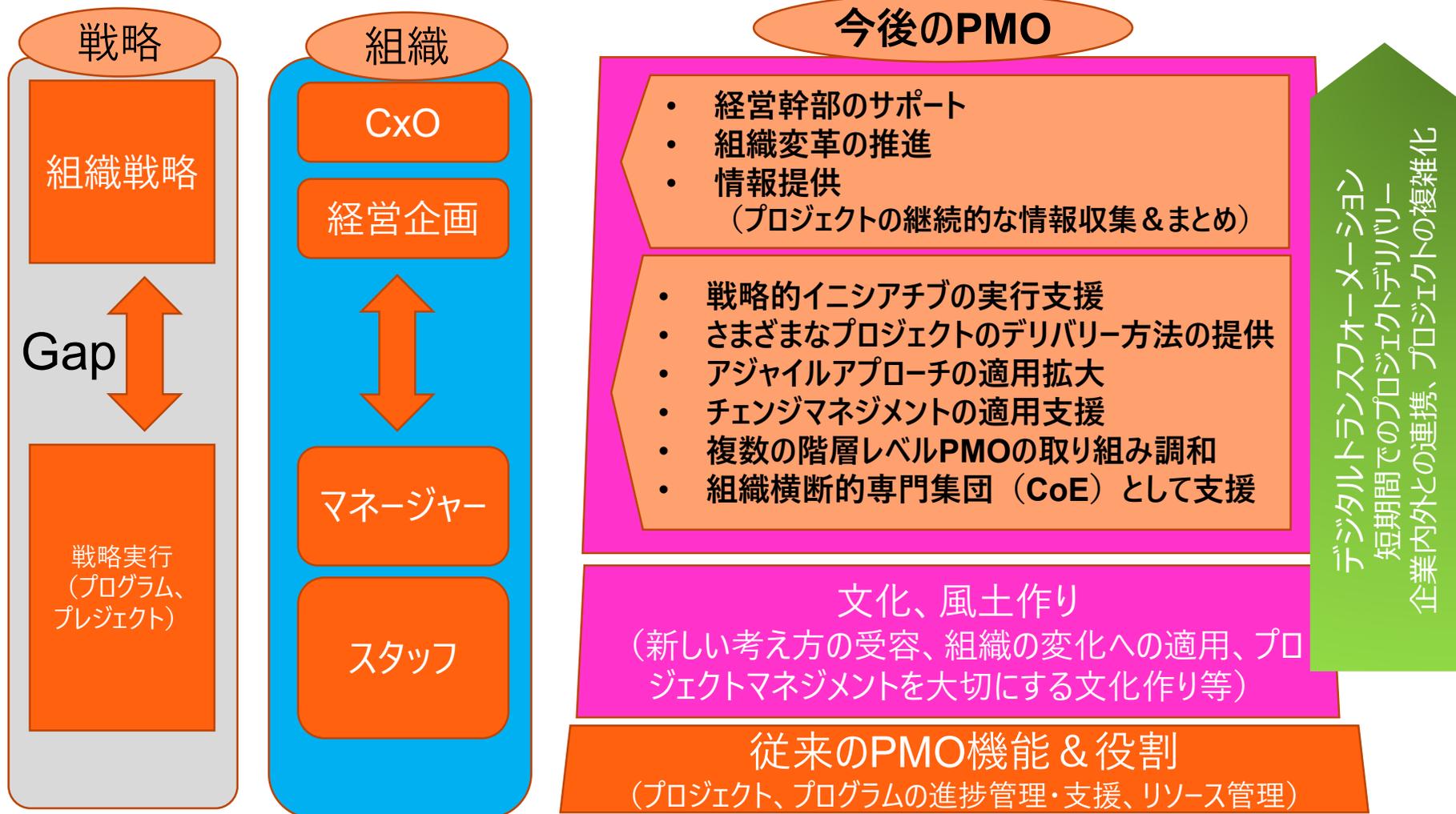


- 破壊的テクノロジーは業界全体に革命を起こし全ての組織は変革を避けられない
- 経営トップ層(CxO)は、デジタル化を遂げている大多数の組織において、プロジェクトマネジメントが重要な価値を推進していると考えている。
- 92%が、破壊的なテクノロジーを使用して組織を変革するための推進力として、PMOを見なしている。
- チェンジマネジメントはデジタルトランスフォーメーション（DX）の成功に不可欠。
- PMOは、チェンジマネジメントで訓練された要員を確保する必要がある。
- EPMOは、組織がデジタル変換の背後にある戦略を「確実に期待通りの結果をもたらす」ことを支援する方法をリードする必要がある。
- 従業員は変化をあまりにも大きな脅威と見なし、仕事を失うことを恐れている。

- PMOは組織変革の推進力
- EPMOは、DXの背後にある戦略実行の支援をリード

# 海外文献からみた海外PMOの動向

## 3. 海外PMOの動向から見た今後のPMOの役割と機能



# 3. 「戦略的PMO」

# 戦略的PMOとは？



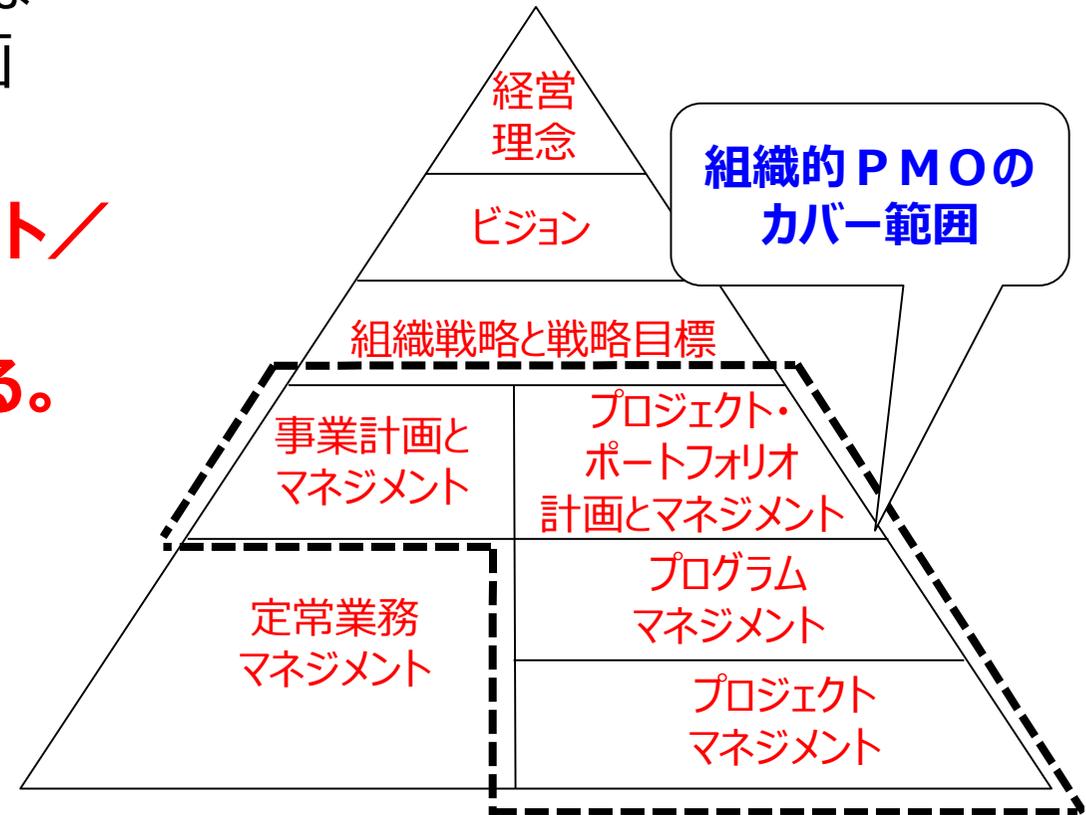
- ・「PMOはかくあるべし」という意図のもと、当時の最新のプロジェクトマネジメント組織論を集約し、PMOを定義した。
- ・刊行後昨年までの8年間、PMO研究会は日本のPMOの実態について事例研究を実施。

出展 戦略的PMO（2009） 新しいプロジェクトマネジメント経営 PMI日本支部

# 戦略的PMOの組織形態

## □ 経営戦略の実行を支援するPMO

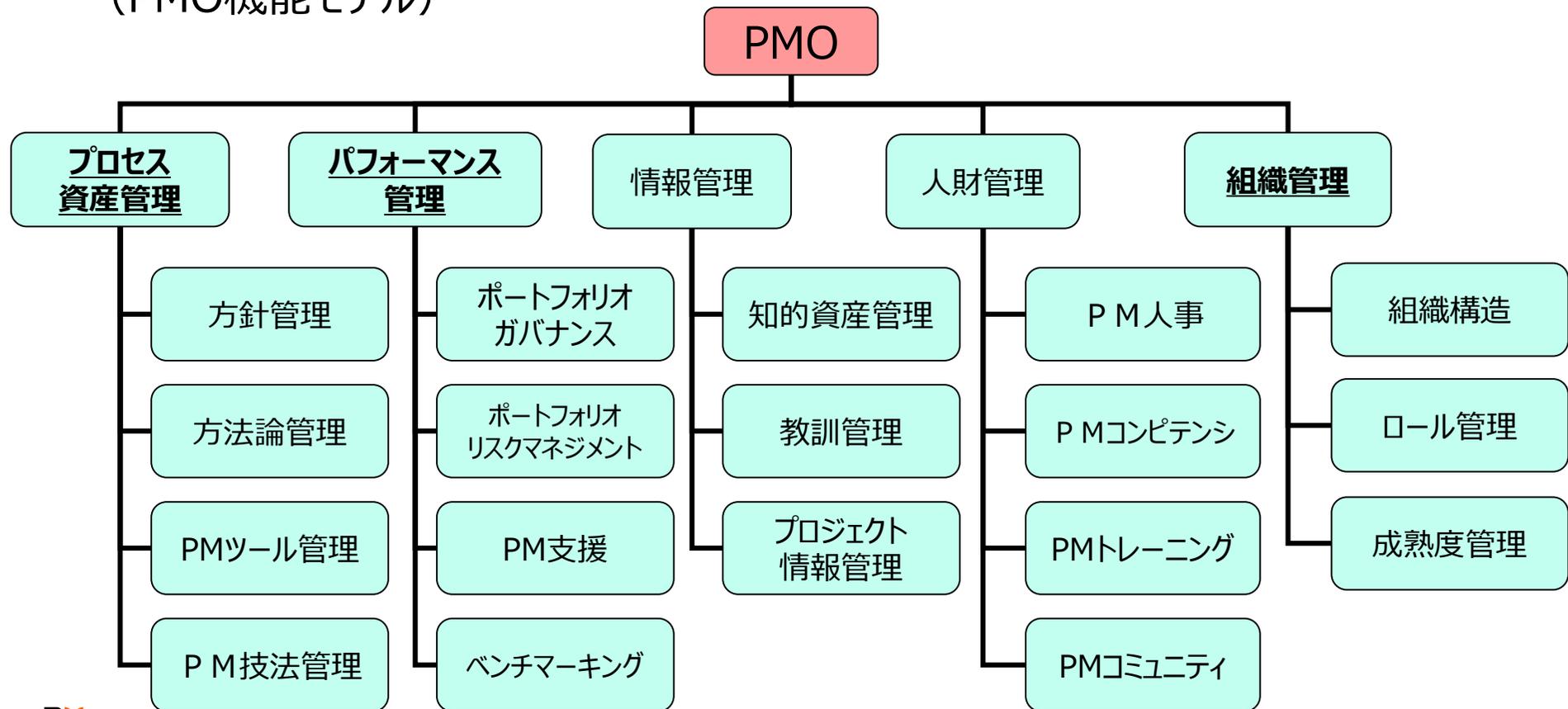
- ✓ 企業は戦略目標に基づき、定常業務とプロジェクト活動を遂行する。
- ✓ プロジェクト活動は、プログラム／プロジェクトにより遂行され、目標はプロジェクト・ポートフォリオ計画に基づいて管理される
- ✓ **戦略的PMOは、プロジェクト／プログラム、ポートフォリオのマネジメント領域を対象とする。**



# 戦略的PMOの18機能

## □ あるべき機能体系

- ✓ 「戦略的PMO」では、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）に分類される、18のPMO業務機能をまとめた。  
(PMO機能モデル)



# 戦略的PMOの18機能

## □ プロセス資産管理の概要

プロジェクトの実施方針、実施方法などを定め、組織横断的に適用することでプロジェクト運営の効率や品質の向上を目指す

### (1) 方針管理

組織的プロジェクトマネジメント方針の確立

ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトの定義と、各々のマネジメント方針の確立

### (2) 方法論管理

方針を具体的に実践するための考え方

ポートフォリオマネジメント、プログラムマネジメント、プロジェクトマネジメントの標準化

### (3) PMツール管理

組織的プロジェクトマネジメントを行うために効率的なツールを提供する

### (4) PM技法管理

組織的プロジェクトマネジメントの生産性／品質向上を行うための技法を導入する

# 戦略的PMOの18機能

## □ パフォーマンス管理の概要

プロジェクトやプログラムが、組織の戦略目標を達成するため  
最大限の成果を上げることがを支援する

### (1) ポートフォリオ・ガバナンス

ポートフォリオの構成要素を一括して  
統治して機能させる

PMOはポートフォリオ構成要素の  
マネジメントの調整を行う

### (2) ポートフォリオ・リスク・マネジメント

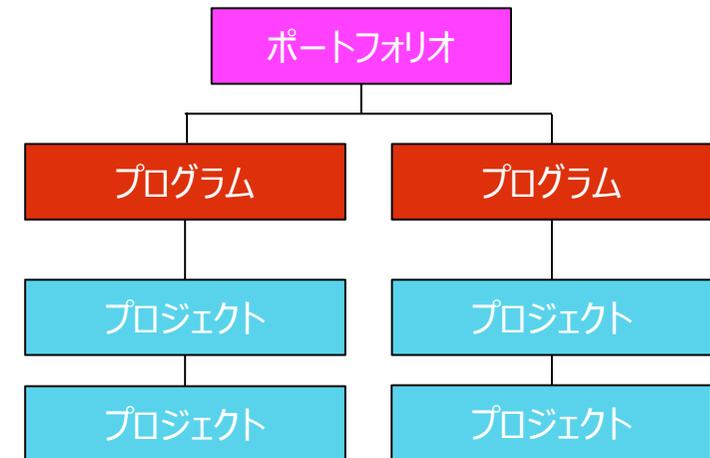
ポートフォリオレベルのリスク・マネジメント  
計画と、監視コントロールを支援する

### (3) PM支援

プロジェクト固有の問題点の解決を支援  
メンタリング／コーチング、コンサルティング、リカバリーなど

### (4) ベンチマーキング

社内や社外の高水準の比較対象のデータを提供



# 戦略的PMOの18機能

## □ 組織管理の概要

母体組織、プロジェクト、PMOなど、組織全体が効果的で効率的なプロジェクトマネジメントを実践できる組織となること

### (1) 組織構造

母体組織、プロジェクト、PMOなどのプロジェクトマネジメント組織体系を確立する  
PMOの組織構造を確立する

### (2) ロール管理

組織的プロジェクトマネジメントの役割と権限を定義する  
PMOの役割と権限を定義する

### (3) 成熟度管理

母体組織の組織的プロジェクトマネジメント成熟度の管理；OPM3など  
PMOの成熟度の管理；本書5章の“PMOの成熟度のモデル”

# 4. PMOはデジタルトランス フォーメーション（DX）とどう向き合うか

# 日米PMOの比較・違いからの考察

## □ 米国PMOと日本のPMOの相違点

### 1 .EPMO、CoEの存在

米国ではEPMOやCoEの存在が認知されており、組織として実在する。

日本ではEPMO、CoEという名の組織の存在はまだ少ない。

日本にもEPMO、CoEと同様の機能を持った組織は存在している。

しかし、PMOとして経営戦略と、プログラム／プロジェクト活動を結びつける事で、より効果的な組織運営が行えると考える。

# 日米PMOの比較・違いからの考察

## 2 .PMOが対象とする領域

日本ではプロジェクトマネジメントに関するPMOが大勢を締めるが、米国ではプログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントの機能を有するPMOも存在している。

日本の組織活動においても、ポートフォリオ／プログラムの方法論を導入することで、より効果的な組織運営が目指せる。

それらをPMOとして組織横断的にフォローすることにより、更なる効果が望める。

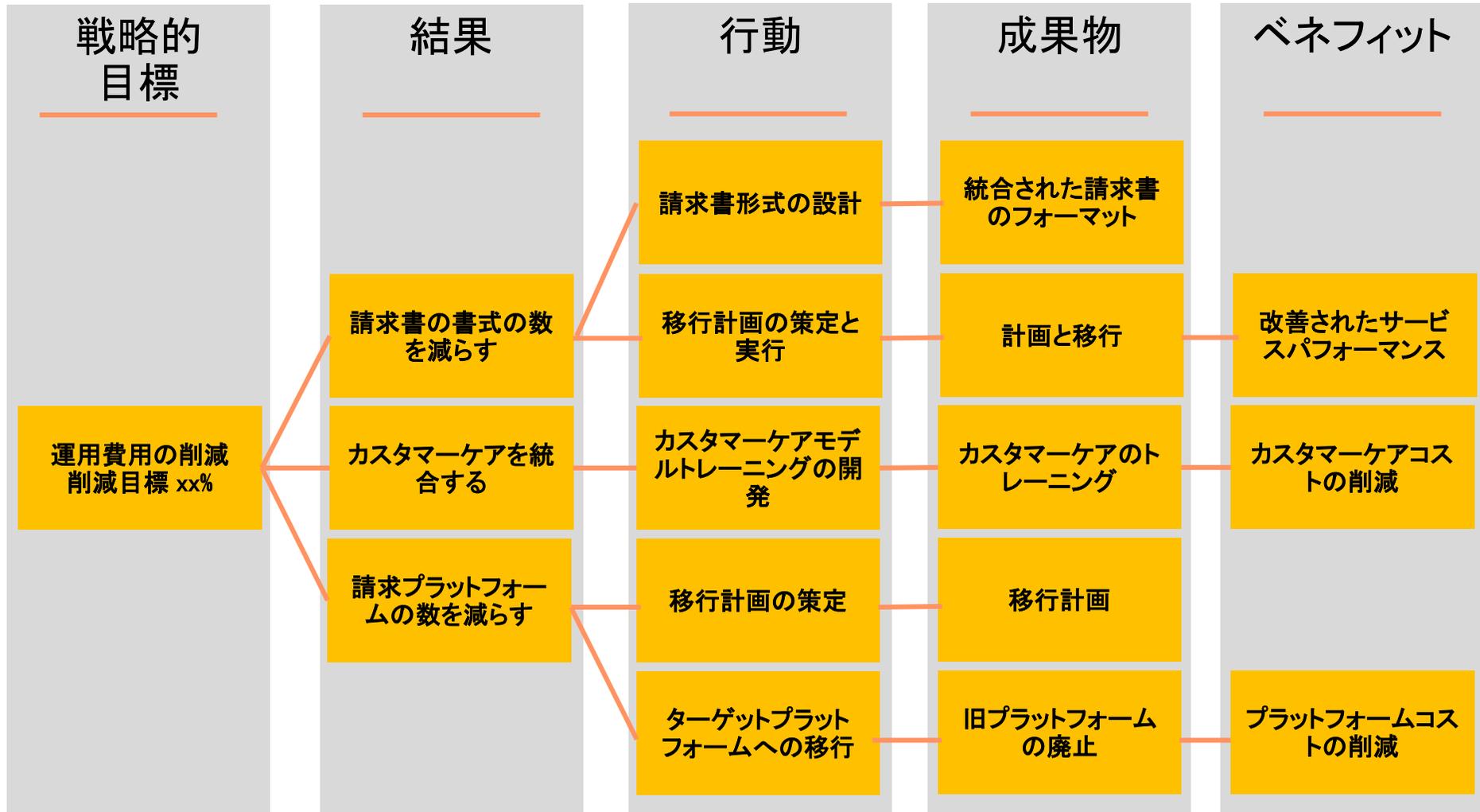
# 日米PMOの比較・違いからの考察

## 3.PMOの機能

BRM（ベネフィット・リアライゼーション・マネジメント）、組織のチェンジマネジメント、戦略的計画の3機能については、日本のPMOで実装している例はほとんどない。

PMOがこれらの機能に対応していくことで、組織のベネフィット獲得により貢献できる。  
また、PMO自身が成長できる。

# <参考> Benefit Realization Management ベネフィットブレイクダウンストラクチャーの例



## <参考> チェンジマネジメント

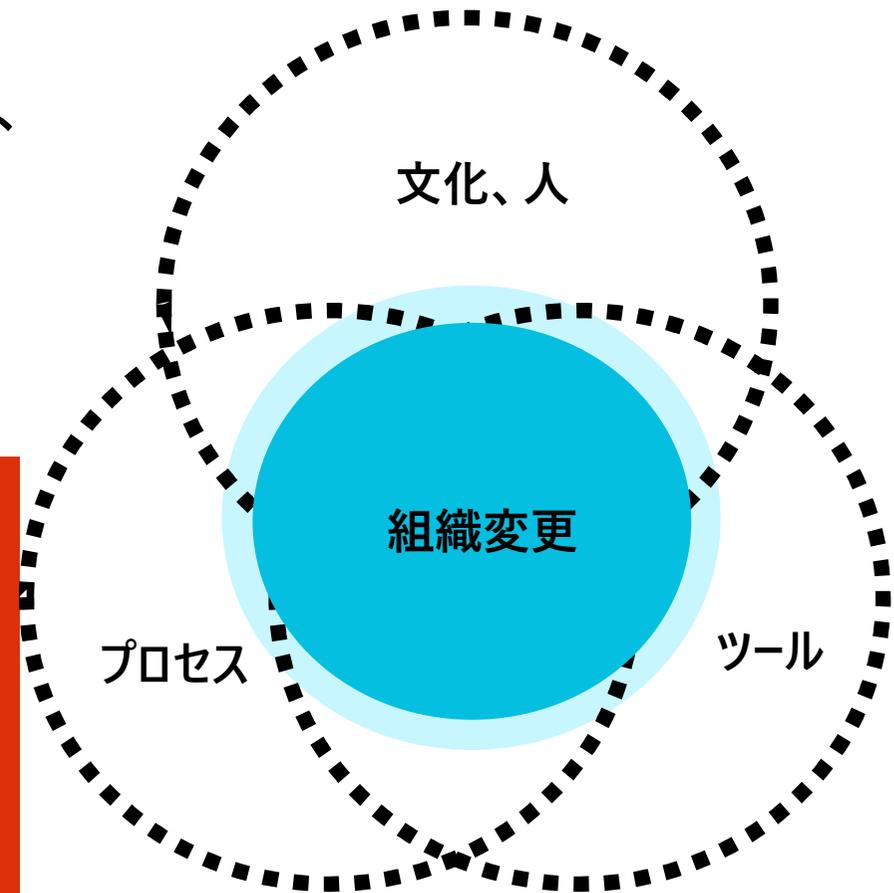
# 組織のチェンジマネジメント

組織の指針を採用する

- ・変更管理イニシアチブを組織のビジョン、ミッション、戦略、価値観に合わせる。
- ・組織変更管理メソッドをポートフォリオ、プログラム、およびプロジェクト管理方法論と整合させて統合する。

### QUICK TIP

意識、関係性、選択、維持能力を開発することによって、ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトの変化を人々に伝える。



# PMOの新しい役割

## 変革のための5つのキーワード

キーワード	説明
1.セキュアなアーキテクチャ	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ サイバーセキュリティが確保された設計が標準的に</li><li>◆ 企業は信頼性がコアとなる</li><li>◆ プライバシーの再定義が必要</li><li>◆ 市民や顧客のデジタルな権利と規制</li></ul>
2.アジリティ(Agility)	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ いまが出発点</li><li>◆ デジタルの活用が設計の中核</li><li>◆ PMO/PMは重要</li><li>◆ コミュニケーションとアライメントが重要</li></ul>
3.クラウド (IaaS,PaaS,etc)	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ ソリューションの組立</li><li>◆ アジリティが主なドライバー</li><li>◆ ネットワークのコスト・スピードが問題 (特にビッグデータ)</li><li>◆ Low Code / No Code</li><li>◆ ビデオやオーディオが新たなインタフェース</li></ul>
4.AI	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 会社における人の役割の急激な変化</li><li>◆ 新しいデジタルサプライチェーンの機会</li><li>◆ Big4による異なるアプローチ (Google,MS,amazon,IBM)</li></ul>
5.5Gワイヤレスネットワーク	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ 12兆ドルの市場</li><li>◆ IOTのキーイネーブラ</li><li>◆ VRとARがモバイルインタフェースのメインストリームに</li></ul>

# PMOの新しい役割

## 組織には**Agility**が必要不可欠

- アジリティの実現は組織へ多くのメリットをもたらす



- 多くの経営層はアジリティへの対応が必要であると考えている



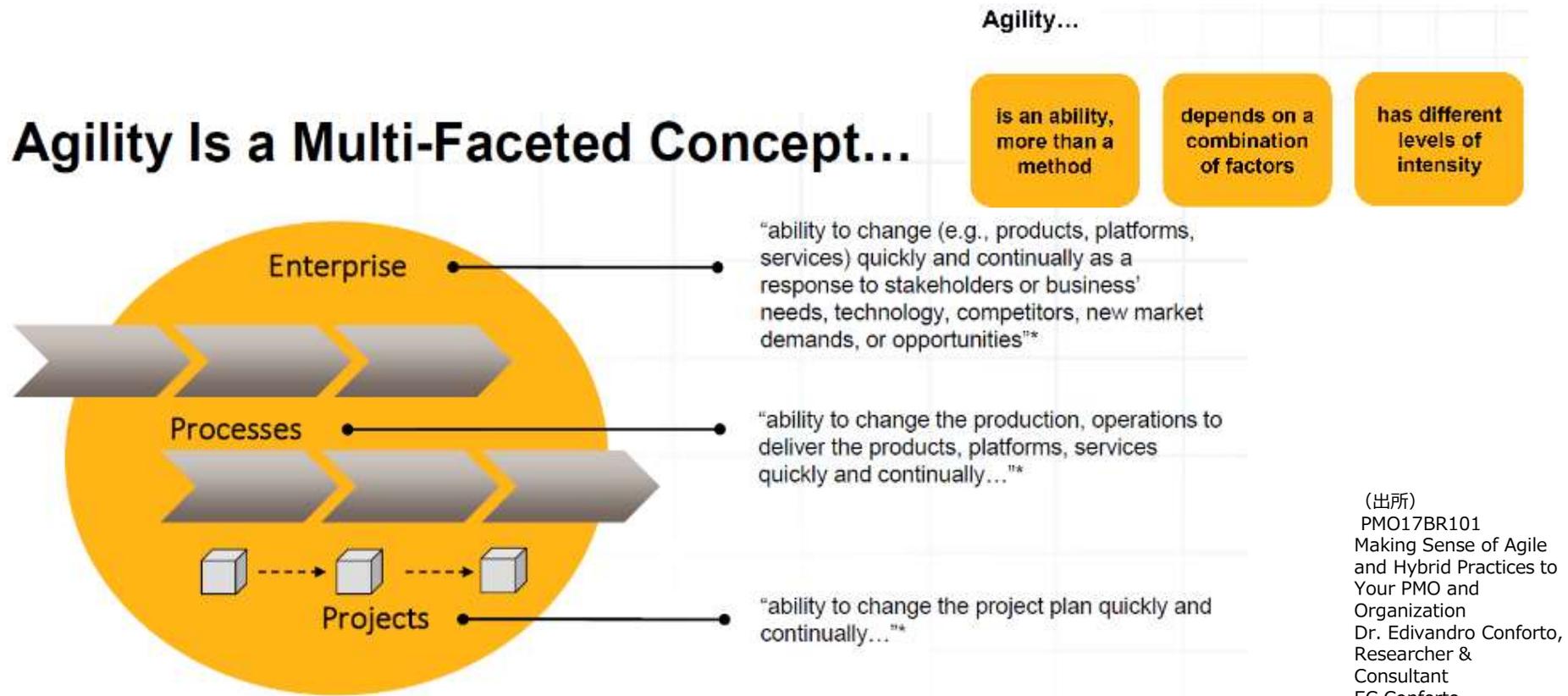
(出所)  
PMO17BR309  
PMI 2017 Thought Leaders  
Series: A Closer Look  
Howard Bagg, Director – Ag  
Transformation  
KPMG LLP

# PMOの新しい役割

## Agilityの定義

- アジリティ（敏捷性）とは、外部の変化や内部の変化をすばやく検知して適応し、関連する結果を生産的かつ費用対効果の高い方法で提供する能力のことである

## Agility Is a Multi-Faceted Concept...



(出所)  
PMO17BR101  
Making Sense of Agile  
and Hybrid Practices to  
Your PMO and  
Organization  
Dr. Edivandro Conforto,  
Researcher &  
Consultant  
EC Conforto



# PMOの新しい役割

## Agilityの実現に向けて

➤ Agilityの実現は以下の3ステップが推奨されている



1  
アジリティについて組織と決まりを定義する。

2  
定義について指標を特定する。

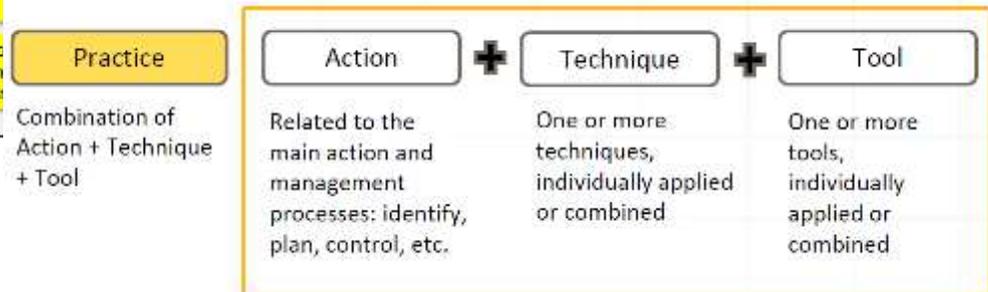
3  
様々なツールとテクニックを試す。

①

Entity	Event	Degree	Trigger(s)	Purpose	Circumstance
Project	Change	Effectively	Unclear requirements	Avoid cost deviation	Innovation project
Team	Adapt	Timely	Market changes	Deliver project on time	Techno is not r
Team members	Anticipate	Quickly	Technology changes		Ca chan cu
		Cheaply			



③ Framework – ATT



(出所)  
PMO17BR101  
Making Sense of Agile and Hybrid Practices to Your PMO and Organization  
Dr. Edivandro Conforto, Researcher & Consultant EC Conforto



# PMOの新しい役割

## Agile移行のアプローチ

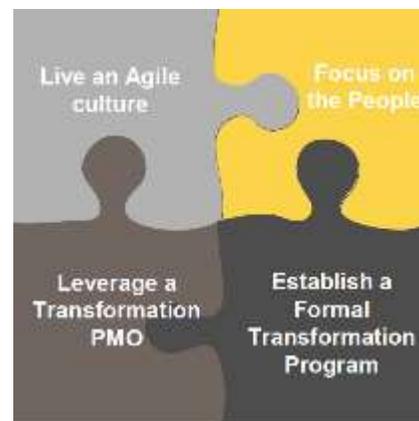
### ■ Deliveryチームのアプローチ

- スモールスタートで
- 徐々に拡大
- 組織としての経験を蓄積
- 徐々に減速、停止
- 達成できる水準に制限

### ■ PMOのアプローチ

- ビジネス・技術  
両面のアジリティサポート
- ビジネス・技術  
両面からアプローチ
- 適切な方法でコミュニケーション促進
- 全社コラボレーション促進
- 新しい手法の導入の前に現在のアプローチのモダナイズを検討
- 伝統的な手法とアジャイルを共存
- アジャイルの浸透を促進

**Accelerate  
Organizational  
Agility**



(出所)  
PMO17BR309

PMI 2017 Thought Leadership Series: A Closer Look  
Howard Bagg, Director – Agile Transformation  
KPMG LLP

# PMOはDXとどう向き合うべきか？（1）

- 昨今、会社の規模、業種業態等に応じて、PJ遂行だけのリスク把握から、ビジネス面のリスクを把握する傾向が見られるようになった  
→ IT企業としての受注リスクだけを気にしていた段階から ビジネスとしての成功にPMOも気を配る段階になってきている

新たなビジネスや技術・サービスの登場（＝デジタルトランスフォーメーション：DX）を受けて、PMOとしてもDXに対応する必要性が増加している

## PMOはDXとどう向き合うべきか？（2）

### ○DX(デジタルトランスフォーメーション)

- ・クラウド
- ・モビリティ
- ・ビッグデータ
- ・AI等

→**新たな価値、ビジネスモデル**が創造されている

→**イノベーション**により既存ビジネスの存続が脅かされる

新たな**プロジェクト形態**が出現し、新たなリスク要因も発生  
(アジャイル型、サービス提供型)

# PMOはDXとどう向き合うべきか？（3）

## ●ビジネス上の**価値実現**

新たなプロジェクト形態において、プロジェクトの成果として、顧客・ステークホルダーにもたらす**価値(ベネフィット)**がより重視される



QCDに代表される従来のプロジェクトの指標だけではなく、**顧客のビジネス上の利益やベネフィットに目を配る**べき時代



**EPMOやCoEといった、より経営寄りの視点をもったPMO活動（=戦略的PMO）**を強化することで、DXに代表される変革の早い動きにも対応できる**「Agilityの高い組織」**が実現可能となる

ご清聴ありがとうございました