

資料4

# 特許庁PMOによる横断的な管理について

2020年10月19日  
特許庁PMO

## 【背景】

- 特許庁PMOを、段階的なシステム刷新等の開発プロジェクト全体の管理のために設置した。
- 技術検証委員会でのご議論も踏まえて、PMOには次の三つの担当を設置し、7年余り取り組みを継続している。
  - 総括担当（PMO業務の総合調整） 技術検証委員会、情報化推進本部会合等の対応、長期システム開発計画（最適化計画、デジタルガバメント中長期計画等）の改定等。
  - 技術担当（技術的な全体整合性確保） アーキテクチャ標準、概念データモデル等の作成、維持管理、システム設計書のアーキテクチャ標準等への準拠性監査等。
  - 管理担当（**同時並行するプロジェクトの横断的な管理**）
- 上記の取り組みは、概ね有効に機能している一方で、管理担当が実施する、**横断的な管理という側面で、いくつかの課題も明らかになってきている。**

## 【目的】

- 特許庁PMOによる横断的な管理の取り組みを振り返り、課題への対応策を検討し、**必要な改善を行うことで、今後継続するシステム開発の、より着実な推進に資すること**としたい。  
※ 特実審査業務システム刷新（2021年5月、7月リリース予定）、四法公報システム刷新（2022年1月）、審判システム刷新（2024年1月）、意商システム刷新（2027年1月まで）等を予定。

横断的な管理を実施するため、設置当初から次の機能を担うこととし、現時点でも基本的には変更されていない。

## 1. 個別プロジェクト状況把握・支援、個別プロジェクト間調整

- ① 個別プロジェクトの進捗把握（進捗状況、リスクの把握）
- ② 個別プロジェクトへのアドバイス・支援
- ③ 個別プロジェクト間調整

## 2. 個別プロジェクト管理手順の策定と維持管理

- ④ プロジェクト管理プロセスの検討、管理プロセスに沿ったプロジェクト管理の推進
- ⑤ 個別プロジェクト計画書の最適化計画、全体計画書等への整合性確保
- ⑥ プロジェクト管理に関するノウハウの蓄積、継承

特許庁PMO管理担当の担ってきた上記の各機能に着目しつつ、成果と課題について振り返り、今後の見直しの方向性について検討する。

## （1）プロジェクト横断的な管理（P2の1.①③及び2.④）

### 成果

- ・ 庁内とINPIT（府外）とが連携して進める必要のあるプロジェクトについて、府内及びINPITのメンバーが参加する会議体を設置し、関係者間の情報共有・相互理解を支援。（情報提供サーバPJ、中韓文献データ（XML形式）蓄積対応PJ）
- ・ 新型コロナウィルスの影響による各個別プロジェクトの業務停滞が、プログラム（プロジェクト全体）に及ぼす影響を調査し、進捗上のリスクを抽出。

### 課題

- ① 個々のプロジェクトの進捗を把握することに力点が置かれており、プログラム（プロジェクト全体）を管理するとの観点が必ずしも十分ではない。
- ② 特許庁における「プログラム管理」の定義が明確でなく、プロジェクト間調整における個別プロジェクトとPMOとの役割分担があいまいとなっている。
- ③ 庁の情報提供施策の実現に関わり、かつ、府のシステムと密接に関連するような、庁のプログラム上重要なINPITのプロジェクトについて、特許庁PMOとして関与が不十分だった。

## （1）プログラムを意識した管理の実践

### 見直しの方向性（案）

① 同時並行する複数のプロジェクトの相互関係を分析し、プログラムにおける互いに時期を合わせるべきポイントを把握し、見える化した上で、そのポイントを踏まえた管理を行う。

例えば、

- ・スケジュール策定時は上記ポイントを合わせるようにスケジュール調整を促し、
- ・プログラム進行中には上記ポイントがずれる進捗状況となる場合にアラートを上げるなど。

② プロジェクト間の調整主体は個別プロジェクトで、その調整がスケジュールどおりになされるかを全体管理の立場から確認するのがPMOであるなど、PMO管理担当が行うプログラム管理の内容を明確にし、ガイドラインに規定する。

③ （第28回技術検証委員会における議論を受けて、PMOの関与をより強める方向とした。）

## （2）個別プロジェクトの進捗把握（P2の1.①及び2.④⑤）

### 成果

- PMO管理担当は、各個別プロジェクトから週次で進捗報告書の提出を受けて進捗状況を把握し、週次で特許庁CIOに、月次で情報化推進本部に報告することにより、庁の経営層が個別プロジェクトの進捗状況を適時に把握し、トップマネジメントの下で各プロジェクトを推進。

### 課題

- ④ 特許庁PMO設置当初は、定量的な指標を用いた進捗把握を予定していたが、実際には、刷新などのリスクの高い個別プロジェクトでは、ベンダの週次進捗報告（定量、定性）の内容なども総合しないと進捗把握が難しく、管理の効率化が困難になっている。
- ⑤ PMO管理担当による個別プロジェクトの進捗把握が表層的となる傾向にあり、品質等に踏み込んだ実態的な把握があまり出来ていない。（形式的に進んでいるかはチェックできているが、実質的な内容を伴っているかは必ずしも十分にチェック出来ていない。）

## （2）形式的な進捗状況だけでなく実質的内容に踏み込んだ管理の強化

### 見直しの方向性（案）

- ④ ベンダの進捗報告の内容確認に際しては、個別プロジェクトのスケジュールにおける各作業・タスクの相互関係の把握や、クリティカルパスの分析等を通じて、重点的にチェックすべきポイントを明確にして効率的に進捗状況を把握する。
- ⑤ 進捗管理にはベースとなるスケジュールが重要であるため、個別プロジェクトの当初スケジュール策定や大きなスケジュール変更（リース時期や他プロジェクトへ影響するもの）について、原則的に根拠の提示を求め、その妥当性を確認する。また、アーキテクチャ標準への準拠性確認を通じて実際の設計書に接しているPMO技術担当などと連携し、PMO管理担当として、進捗が実質的な内容を伴っているかどうかを把握するために、どのような情報が必要なのか、その情報をいかにして活用するのかを検討し試行する。

### さらなる検討課題

- 現在の特許庁PMOには、個別プロジェクトの成果物（設計書等）の品質を、自ら確認し評価する機能がないため、成果物 자체を通して個別プロジェクトの抱えている進捗や品質の課題を具体的に把握することが出来ていない。特許庁PMOとしてこのような品質評価機能を設けるべきかどうかなどについては、さらに検討を要する。

## （3）個別プロジェクトへのアドバイス・支援（P2の1.②）

### 成果

- ・ 庁内の体制が不十分な個別プロジェクトについて、庁の経営層に報告し、必要な人員の補充を後押し。ベンダの体制が不十分な個別プロジェクトについて、庁の経営層からベンダに体制の拡充を申し入れることで、ベンダの体制改善を後押し。（各刷新PJ等）
- ・ 特に業者調達前の企画段階において、個別プロジェクトにおける周辺業務（統合作業スケジュールの見える化、FPの数え上げなど）を支援するケースもあり。（四法公報システム刷新PJ、意商システム刷新PJ）

### 課題

- ⑥ 特許庁PMOは、個別プロジェクトの進捗が悪化した場合に、個別プロジェクトとともに対応策を検討し、必要な場合には特許庁CIOや情報化推進本部にも諮りつつ、改善指示等のアドバイスを行う機能を有するが、有効な対応策を示すことが困難な場合もある。プロジェクト全体を管理する立場も活かして、いかに有益なアドバイス・支援を行っていくか。

## （4）ノウハウの蓄積・継承（P2の2.⑥）

### 成果

- システム開発プロジェクトに係るノウハウ・教訓を形式知化し、PMO内で継承するとともに個別プロジェクトにも共有することを目的に、PMOが経験した様々な事例を整理中。
- 個別プロジェクトの振り返り等を通じて、より有益なノウハウ・教訓を抽出して蓄積し、さらに使い勝手を良くし内容を充実させるため、過去の事例を検索可能なデータベースを整備中。また、PMO内で事例検討会を行うことで、データベースに蓄積したノウハウ・教訓の内容のブラッシュアップを実施。

### 課題

- ⑦ PMOはデータベースに蓄積されたノウハウ・教訓を継承し、上記（3）個別プロジェクトへのアドバイス・支援に活かすべき。人事異動があってもPMOはデータベースに蓄積したノウハウ・教訓を参考に、プロジェクトの内容や段階に応じて、適切にアドバイス・支援をできるようにする。
- ⑧ PMOは、データベースに蓄積されたノウハウ・教訓の内容をプロジェクトへ普及することが必要。PMOは個別プロジェクト向けに、ノウハウ・教訓を蓄積したデータベースの利用研修を開催し、個別プロジェクトが自発的に問題の発生を未然に防止できるようにする。