

システム発注者に求められるプロジェクトマネジメント

情報システム構築のプロジェクトにおいて、標準的なマネジメント手法の導入が定着してきている一方で、発注者がプロジェクトの結果に満足していないケースは多い。その根本原因は、発注者とITベンダーのプロジェクトの範囲が異なる点にあると思われる。本稿では、その違いを意識した上で発注者が行うべきプロジェクトマネジメントの要点を解説する。

「PMBOKガイド」による知識体系の整理

プロジェクトマネジメントという概念が確立されたのは1930～1940年頃の米国であるといわれる。米国ではこの頃、テネシー川流域開発計画や、原子爆弾開発計画などの大きなプロジェクトが実施されていた。

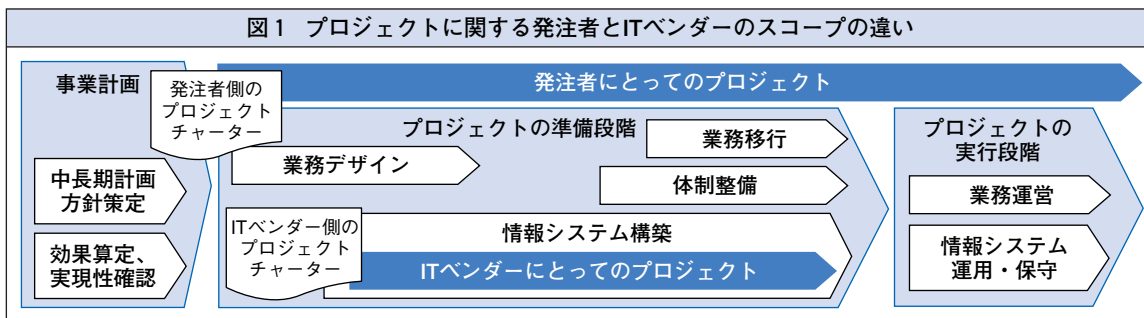
以後、米国では軍事や宇宙開発のプロジェクトにおいて、プロジェクトマネジメントに関する研究がさかんに行われ、PERT法やCPM法（ともに工程管理手法の1つ）、アーンドバリュー法（プロジェクトの達成度合いを定量的に評価する手法）などのマネジメント手法が開発されていった。

1969年には米国プロジェクトマネジメント協会（PMI）が設立された。このPMIが一般的なプロジェクトマネジメントの知識体系として1996年に刊行したのが「PMBOK（Project

Management Body of Knowledge）ガイド」である。「PMBOKガイド」はいまでは事実上の標準として世界的に普及している。1980年代から増えていった情報システムの構築においても、現在では「PMBOKガイド」が広く利用されている。

「PMBOKガイド」は2008年に改訂された第4版が最新版である（日本語版は2009年）。改訂の内容を見ると、知識体系そのものには大きな変更はなく、内容の充実や見直しに重点が置かれているようである。「PMBOKガイド」の普及により、今日では「プロジェクトマネジメント」という言葉はよく知られるものとなっている。

ちなみに、「PMBOKガイド 第4版」（日本語版）によれば、プロジェクトとは「独自のプロダクト、サービス、所産を創造するために実施する有期性のある業務」とされている。



野村総合研究所
 システムコンサルティング事業本部
 社会ITコンサルティング部長
 厚生労働省情報統括責任者(CIO)補佐官
西村元也 (にしむらもとや)
 専門はITの企画・設計・調達、発注側プロジェクトマネジメント、システム監査など



野村総合研究所
 システムコンサルティング事業本部
 社会ITコンサルティング部
 上級システムコンサルタント
細野浩正 (ほそのひろまさ)
 専門はプロジェクトマネジメント、IT調達



表1 システム発注者とITベンダーのプロジェクトチャーターの違い

チャーター記載項目	システム発注者	ITベンダー
①目的や妥当性	業務改革、新製品、新サービス	情報システム構築
②測定可能な目標および関連する成功基準	収支、競争力、顧客満足度	情報システムの稼働開始
③満足すべき要求項目	事業・業務改革の成果	情報システムの品質・コスト・納期
④リスク	事業開始の遅れ、収益圧迫	コスト増、稼働開始遅延
⑤スケジュールの範囲	業務改革プロジェクト	情報システムの稼働開始まで
⑥予算の範囲	投資回収まで	情報システムの稼働開始まで
⑦承認要件	ユーザー部門、IT部門	IT部門長、担当者
⑧スポンサーまたはプロジェクトチャーターを認可する人	経営者と利害関係者	IT部門(一定範囲まで)

同じくプロジェクトマネジメントとは「プロジェクトの要求事項を満足させるために、知識、スキル、ツールと技法をプロジェクト活動へ適用すること」とされている。具体的には、目標、時間、コスト、品質、組織、コミュニケーション、リスク、調達を管理し、これらを全体的に最適化することである。

発注者とITベンダーの“スコープ”の違い

「PMBOKガイド」がさまざまな業界に普及するなかで、IT業界ではプロジェクトマネジメントの標準的な手法の導入や、資格認定試験の普及などが図られてきた。

その一方で、構築した情報システムの品質に発注者が満足しているケースは全体の約5割に過ぎないという調査結果も出ている(日経BP社『日経コンピュータ』2008年12月1日号P.47～P.48)。その原因には、ITベンダーのテストが十分でない、要件定義が十分でない、エンドユーザーの教育が十分でない、

などがあげられることが多い。こうした事態を受けて、各ITベンダーでも要件定義手法の標準化や品質管理の強化、進捗管理の可視化などに取り組んでいる。

しかし、発注者が満足していない本質的な原因は、プロジェクトの“スコープ”(範囲)が発注者とITベンダーで違うことが理解されていない点にあると思われる(図1参照)。

「PMBOKガイド」に従えば、プロジェクトのスコープは「プロジェクトチャーター(プロジェクト憲章)」によって定義される。プロジェクトチャーターとは、関係者の間でプロジェクト計画について合意し、情報を共有するための公式文書(事業合意書)である。「PMBOKガイド」の記載項目に則ってシステム発注者とITベンダーのプロジェクトチャーターの違いを整理すると表1のようになる。

ITサービスを活用した業務改革プロジェクトの場合、発注者にとっては業務改革の準備から実行までの全体がプロジェクトである。

一方、ITベンダーのプロジェクトは、発注者にとってはプロジェクトを実行するための準備作業の1つにすぎない。ITベンダーがその点を意識していないと、発注者が本当に望んでいる業務改革をシステムで実現できないという結果を招くことになりかねない。これは発注者の側でも気を付けておきたい点である。

発注者にとってのプロジェクトマネジメントの要点

発注者が行うプロジェクトマネジメントでは以下の2つが要点となる。

(1) プロジェクトチャーターの変更対応

発注者にとって、自身のプロジェクト（ITによる業務改革など）に関するさまざまな判断は、システム構築の進行状況や外部環境変化などに応じて変更を余儀なくされる。そのため、発注者はプロジェクトチャーターの策定時に、プロジェクトの変更や中止に関する判断基準や手順も明確化しておく必要がある。

例えば、自社製品の直販サイトを立ち上げるプロジェクトを考えてみよう。プロジェクトの最中に、他社が同じサービスを先に始めてしまったら、自社の稼働開始を前倒しする必要が出てくるだろう。この場合、稼働開始当初のシステムの品質を担保できないリスクがあるため、発注者はプロジェクトチャーターを変更して機能要件や性能要件などを取捨選択し、段階的な機能提供を行うなどの対策

を取る必要がある。この場合でも、あらかじめリスク分析を行い、変更基準と変更手順を策定しておけば、プロジェクトチャーターの変更判断を迅速に行うことができる。判断に要する時間が短縮されれば、その間に費やされる無駄なコストの削減も図れる。

(2) 運用・保守コストの抑制

発注者にとっては、プロジェクトのリスクを小さくすることや、投資額や運営コストを最小限にすることも重要な要件となる。なかでも、システムの運用・保守に係るコストは一般にITベンダー側のプロジェクトではスコープ外である。従って、発注者は運用・保守に係るコストの抑制策を、ITベンダーによるシステム構築の段階で考慮しておくべきである。

発注者のプロジェクトマネジメントに対するITベンダーの支援

発注者のプロジェクトには、当然ながらITベンダーの協力が必要である。

そもそも、発注者は自社の競争力強化に向けた調達戦略に基づいてビジネスパートナーを求めている。ITベンダーは、システム構築や情報技術の専門家としてだけでなく、発注者の事業や業務についても深い知識と理解を持つパートナーとして発注者を支援することを期待されているのである。ITベンダーは、自社のスコープの範囲でプロジェクトを進めているだけでよいというものではない。

表2 発注者のプロジェクトマネジメントに対するITベンダーの支援

発注者に対するプロジェクトチャーターの変更支援	<ul style="list-style-type: none"> ① 発注者のプロジェクト全体を成功させる視点を持ち、自らのチャンネルで外部環境変化をとらえ、必要に応じて発注者に進言する ② システム構築の現場で起こっている事象を的確にとらえ、発注者とITベンダーの間で課題の共有と解決策の協議をタイムリーに実施できる仕組みを構築する
知見を活用したコスト削減検討の支援	<ul style="list-style-type: none"> ③ 運用・保守に係る人件費や、システムで利用する利用機器等の賃貸借料の低減を図るために、業務のピークの平準化を検討して提案する ④ ITインフラの更改などによる追加費用を抑えるために、技術の将来動向を考慮した技術要素を選択して提案する

発注者のプロジェクトマネジメントに対してITベンダーが支援できる内容を整理すると表2のようになる。④に関して、従来は主にITベンダーが製品の選択を行ってきたが、近年では発注者の側で「ITロードマップ」や「ITアーキテクチャ標準」などを作成し、将来的な技術の動向を踏まえて採用技術を決定的ようになってきている。その際に、経済産業省が策定した「技術参照モデルフレームワーク (TRM)」(2005年3月18日に第2版。http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/ea/data/report/r31/index.html)などが参考になる。これは、技術の将来動向を考慮した電子政府の技術アーキテクチャに関する政府標準であり、政府情報システムの調達の際に優先的に調達すべきオープンな標準技術が示されている。

発注者がプロジェクトマネジメントオフィスを整備する必要性

発注者であるユーザー企業にとって、最近のプロジェクトは単一の部署やシステムだけに関わるものではなく、複数の関係者と

調整が必要なものが多くなっている。そこで、発注者側の関連する部署が連携してプロジェクトマネジメントを実施するため、組織横断的なプロジェクトマネジメントオフィス (PJMO) を設置する必要性が増している。

実際、多くの企業や機関がさまざまな名称でPJMOを設置している。政府の「情報化統括責任者 (CIO) 連絡会議」が策定した「業務・システム最適化指針 (最適化ガイドライン)」(2006年3月31日。<http://www.e-gov.go.jp/doc/scheme.html>)では、発注者側の個別プロジェクトの管理組織としてPJMOの主な機能が定義され、これに基づいて各府省の業務執行部門にPJMOが設置されている。

昨今はITベンダーの側でもPJMOを設置することが多い。ただし、本稿で述べたとおり発注者とITベンダーではプロジェクトのスコップが異なり、ITベンダーにおけるPJMOはシステム構築上の進捗・課題のマネジメントなど、システム出荷側としての品質監理を行う機関である。発注者が設置するPJMOとは機能が大きく異なることに留意する必要がある。 ■