

# 運用・保守段階におけるPMOの役割

情報システム関連のプロジェクトに当たりプロジェクトマネジメントオフィス（PMO）を設置するユーザー企業が増えている。PMOは情報システムの利用開始とともに解散されるケースが多いが、運用・保守段階においてもPMOの活動は有効である。本稿では、運用・保守段階でPMOが果たすべき役割について事例を交えて紹介する。

## 増えてきたPMOの設置

PMOは、プロジェクトの計画達成に必要なさまざまな支援を行う全社横断的な組織である。最近、複数の部署の間で調整が必要な情報システム関連のプロジェクトが多くなっているため、PMOを設置するユーザー企業が増えているが、多くのPMOは情報システムの導入を目的に設置されているため、情報システムの利用開始とともに解散するのが普通である。

しかし、業務改革プロジェクトとは本来、新しい情報システムを利用した業務が定着するまでの全体がプロジェクトである。従って、本来は情報システムが運用・保守段階に入ってから、PMOは業務改革を完遂するまでその役割を果たすべきである。

## 運用・保守段階のPMO活動

筆者らは、運用・保守段階に入った情報システムに対するPMOの運営支援に携わっている。以下では、運用・保守段階のシステムの問題解決にPMOが有効に機能した事例を2つ紹介する。

A社は、全社的な業務効率化を目的に構築

した情報システムの保守作業で大量のバックログ（未着手案件）を抱えていた。IT部門の保守担当者は、要員配置の見直しや厳格なプロジェクト管理などを試みたが、事態は改善しなかった。

そのためA社はIT部門と業務部門を橋渡しする組織としてPMOを設置し、問題の多面的な分析を行わせた。その結果、業務部門からの改修要求の大半は部分的なものであり、全社的な業務効率の改善にはほとんど寄与しないものであることが分かった。

そこでPMOは、システム改修のための投資について、確実に効果を上げる責任を業務部門に負わせることにした。すなわち、業務部門が改修要求を出す際に、全社的な改善効果の予測を示し、改修後は実際の効果を測定し、さらにそれを経営層に報告するというルールにしたのである。このルールを導入してからは、業務部門からの改修要求は大幅に減り、IT部門のバックログは解消に向かうことになった。

B社は、複数の情報システムを活用した業務改革プロジェクトを推進していたが、プロジェクトに関係する複数のシステムの保守予算は各システムごとに保守担当者が確保して

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  
**中村 淳**（なかむらきよし）  
専門はITの企画・設計、調達、ユーザー側  
プロジェクトマネジメントなど



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  
システムコンサルタント  
**瀧村香苗**（たきむらかなえ）  
専門はITの企画・設計、調達、ユーザー側  
プロジェクトマネジメントなど



いた。担当者は予算不足を恐れて必要以上に予算を確保しがちで、仮に予算が余ってもそれを手放すことはなかった。その結果、予期しない急なシステムの改修が必要になっても、十分な保守予算が確保できない事態が生じた。ビジネス環境の変化に柔軟に対応できない状態になっていたのである。

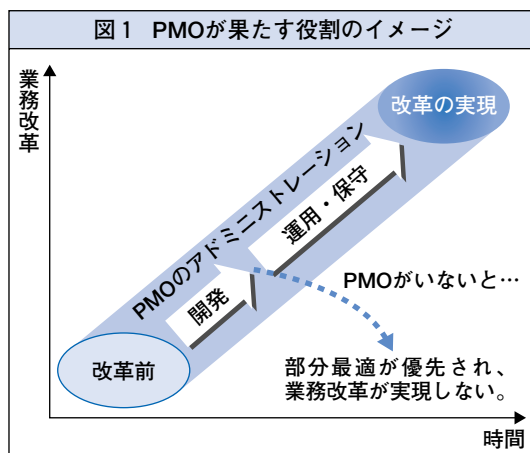
そこでB社は、業務改革プロジェクトに関係するシステムについて、その運用を統括するPMOを設置し、全体の保守予算を一元的に管理する権限を与えた。PMOはその権限に基づいて、案件の重要度や緊急度に応じて保守予算を各システムに機動的に割り当てることができる。これにより、重要で緊急の案件に集中して予算を投入できるようになり、ビジネス環境の変化への対応力が向上した。必要度によって案件が選別されるため、システム予算の総額も減少した。

以上は、情報システムの保守部門だけでは解決が難しい問題がPMOの活動によって解決した事例である。組織横断的な権限を持つPMOだからこそ、問題の解決が容易になる。

### 活動に方向性を与えるのがPMOの役割

通常、情報システムの構築段階においては、PMOは個々のプロジェクトの計画達成に必要な支援を行うことがその役割として期待される。

一方、運用・保守段階に入ると、全社横断的な方針やルールを整備し、各部門の活動に



方向性を与える管理者的な役割（アドミニストレーション）が、より重要なPMOの役割となる。

運用・保守段階では日々の課題に追われることが多いため、システムの構築段階では関係者間で共有されていたプロジェクトの目的が見失われやすく、個々の業務部門、担当者の都合が優先されがちになる。こうした事態に陥らないようにするためには、常に全社最適の視点から組織間の調整を行い、経営資源を適切に配分し、全体の組織活動をプロジェクト本来の目的に向かうように統合する必要がある。これにはPMOによるアドミニストレーションが欠かせない（図1参照）。

以上で述べたとおり、業務改革プロジェクトのように全社的な調整・統率活動が不可欠なプロジェクトであればあるほど、情報システムの構築段階だけでなく、情報システムのライフサイクル全体にわたってPMOの活動が重要になる。 ■