

# 大規模プロジェクト推進に向けた備え

## —IT組織の機能強化の進め方—

近年、基幹系システム群の再構築といった大規模プロジェクトの推進に当たって、ITマネジメントに関わる仕組みの整備やIT人材育成など、IT組織の機能強化に取り組む企業が出てきている。本稿では、こうした取り組みが必要になる理由、機能強化にはどのような方法があるかについて解説する。

### 適切な判断に必要な組織的機能

大規模プロジェクトでは、優秀なプロジェクトマネジャー（PM）と優秀なプロジェクトチーム（PT）の働きが重要なことは言うまでもない。しかし、PMとPTだけが頑張っても、経営判断の材料不足、報告と実態の食い違いなどから、経営層やプロジェクトオーナー（以下、オーナー）の判断が遅れたり、適切な判断ができなかったりすることで、相互に関連する複数プロジェクトの推進が全体的に難航するケースは少なくない。

オーナーが異なる複数のプロジェクトが並進する場合、プロジェクト間の利害対立が起きると経営層の判断が必要となる。例えば、複数プロジェクトが共用するシステム基盤の増強が間に合わなくなったため、全社視点でプロジェクト間に優先順位を付け、一部のプロジェクトのサービス開始を延期するという判断である。経営層がどのプロジェクトを優先するかを判断するに当たって、CIO（最高情報責任者）はIT面の対策の選択肢や判断材料を提示する役割を担う。（図1参照）

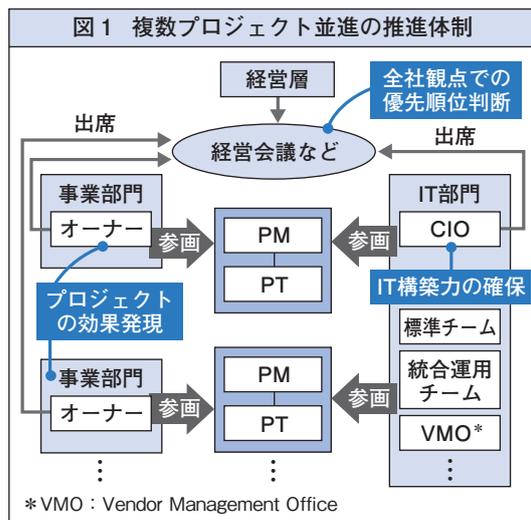
こうしたことは当たり前と思われるかもしれないが、実際にはPMやPTをどうするかば

かりが重視され、経営層、オーナー、CIOの三者が迅速かつ的確に役割を果たすための仕組みの整備がおろそかになっていることが多いのである。中には、会議体の設置や既存の決裁規程といった仕組みのみで乗り切ろうとするケースも見られる。まるで「大規模プロジェクト推進とIT組織の機能強化は別の話だ」と言わんばかりである。

### IT組織機能強化の主なポイント

#### (1) 経営層の判断を支える機能の強化

大規模プロジェクトでは、企業全体の視点から経営判断をできるようにするため、ステークホルダー（利害関係者）を集めた委員会



野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
IT刷新プロジェクト部

上級システムコンサルタント

角井将史（かくいまさし）

専門はシステム調達支援、プロジェクトマネジメント支援、IT部門のマネジメント改革など



組織を設置することが多い。プロジェクト間で共用する人的リソースが足りない場合に、この委員会でプロジェクトの優先順位を決めることがあるが、より迅速にリスクを捉えるために、各プロジェクトの人的リソースの見通しを横断的に把握し、不足する兆候がないか点検する新たな仕組みの整備（横断点検担当組織の設置）が有効である。

### (2) オーナーの判断を支える機能の強化

業務改革や新システム基盤の採用など挑戦的な内容の大規模プロジェクトでは、プロジェクトが進むにつれて当初の見通しと現状がかい離し、プロジェクトの継続、見直し、中止の判断をオーナーがせざるを得ないことも少なくない。しかしITに明るいオーナーばかりではない。そういうオーナーも的確に判断できるようにするためには、プロジェクトの当事者以外の識者の意見も踏まえてオーナーが判断できる仕組み（プロジェクトアセスメント制度）が有効である。判断する時期も、要件定義の完了時や外部設計の完了時というように、判断材料となる見積り精度が上がる時期とすることも有効である。

### (3) CIOの機能の強化

上の2つの仕組みを確実に運用するためには、リソース管理や開発工程に関わる社内の共通認識が欠かせない。そこでCIOには、プロジェクト管理に関わるルールや開発工程標準などを整備して要員教育を徹底することが求められる。

## 機能強化の進め方

### (1) プロジェクトの特徴に応じた機能の強化

近年、基幹系システムの再構築といった大規模プロジェクトに当たり、ITマネジメントの規程や開発工程標準の整備、IT組織の再編、IT人材育成の推進など、IT組織の機能強化に取り組む企業も出てきている。しかし、大規模プロジェクトの立ち上げ時に網羅的な機能強化に取り組む余裕がない企業が大半である。プロジェクトの特徴や難易度に合わせて重点を絞り込むことが欠かせない。

### (2) 段階的詳細化に合わせた機能の強化

プロジェクトの進行に応じて機能強化の要否を判断することも重要である。挑戦的な内容の大規模プロジェクトは各業務・システム間の関連がプロジェクトの前後で大きく変わることが多い。そのため、将来像を段階的に詳細化する際に浮かび上がるプロジェクトの特徴や難しさに合わせて機能を強化することも必要になる。例えば、工程が進みSaaS（ソフトウェアをインターネットを通じて利用するサービス）を利用するプロジェクトと、統合運用委託先の役割分担に変化が生じ、標準化担当も加えた運用標準や共通委託仕様の改定が必要になるようなケースである。

大規模プロジェクトに備えて、IT組織の機能強化にできるだけ早く取り組むことを勧めたい。 ■