

# ユーザー企業でのプロジェクトマネジメント

## 最初の工程でユーザー企業が留意すべき点

近年、プロジェクトマネジメントに対する経営層の関心が高まっている。しかし、企業が考えるプロジェクトマネジメントと情報サービス企業が考えるプロジェクトマネジメントは範囲が違っており、企業はこの点を認識して主体的にプロジェクトを運営することが重要である。本稿では、プロジェクトの最初の工程でユーザー企業が留意すべき点について考察する。

### プロジェクトマネジメントへの関心

ここ数年、ビジネスに大きな影響を与える重要システムの障害を目の当たりにして、経営層のプロジェクトマネジメントへの関心が高まっている。このような環境下で、情報サービス業界ではPMBOK（米国のプロジェクトマネジメント協会による知識体系）のような手法や、PMP（同協会が認定する国際資格）などの資格が注目を集めている。また、手法の教育や資格取得にとどまらず、システムコンサルティング企業による支援サービスも一種の流行のようにになっている。このように各方面から関心を集めているプロジェクトマネジメントであるが、企業が行うべき作業の内容と、情報サービス業界が強化を図っているプロジェクトマネジメントの領域にはズレがあると思われる。

### 企業におけるプロジェクトの範囲

新規事業参入のためのシステム開発やBPR（業務プロセス革新）にともなうシステム全面再構築など、数十億円から百億円規模の投資を要する大規模プロジェクトの場合、企業にとってプロジェクトのスコープ（作業範囲）

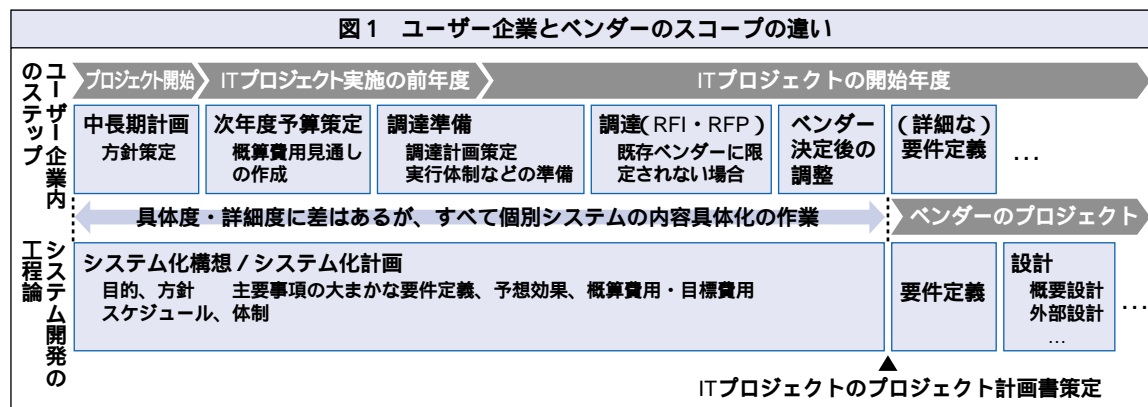
は広い。このような案件は、投資額の大きさ、事業・業務への影響の大きさから、システムの中長期計画に組み込まれていることが大半である。ここから、業務・システムの内容を具体化しつつ概算費用の推計と見直しを行い、さらに調達計画を策定して開発を委託するベンダーを決定し、ベンダー決定後の調整といった作業を経てプロジェクト計画書の策定にたどり着く（図1参照）。

一方、ベンダーのスコープは、システム開発のプロジェクト計画書の策定から始まる“ITプロジェクト”であり、両者の考えるスコープには大きな違いがある。

新規事業参入やBPRにITが関わらないことはほとんどないことを考えれば、企業にとっては業務、システムの双方がプロジェクトに含まれる。そのため、企業が主体となって進める最初の工程、つまり業務面の検討を含めたシステム化構想・計画の工程こそが重要である。では、この工程をマネジメントする際に留意すべき点は何なのだろうか。

### システム化構想・計画工程での留意点

大規模プロジェクトの開始にあたって、企業はまずWBS(Work Breakdown Structure、



プロジェクトの成果物を構造的に分割したものを作成し、予算策定からプロジェクト終了までの工程・スケジュールを明確化することが必要である。その際は、具体化された計画やベンダーの選定などを経営層に報告する時期の設定と、経営層の了承を得るまでの調整作業・期間を考慮することを忘れてはならない。また、多くの場合、業務・システムの全体最適といった横断的観点からの検討が不可欠であり、情報システム部門とユーザー部門間、関連するユーザー部門間で組織的に検討し了承を得るためのステップや協働体制をデザインする必要がある。

加えて、投資額が大きいこと、ベンダーの能力がプロジェクトに及ぼす影響が大きいことなどを考えれば、すでに取引があるという理由でベンダーを選ぶという安易なやり方は避けるべきである。計画には、ベンダー選定に向けた情報収集、ベンダーの役割（委託範囲）のデザイン、提案依頼内容準備、候補のベンダーによる提案書作成、提案内容評価とい

った適切な選定手順の組み込みも必要である。

費用については、当初の工程ほど情報が乏しいが、その時々に応じた手法、たとえば、簡易FP法（ソフトウェアの規模を図る手法のひとつ）や、概算費用を含むRFI（情報提供要請）の実施で推計する必要がある。

### ユーザー企業が必要とする支援

実際に以上のような初期工程のマネジメントを行う場合、人材やノウハウの不足が問題となる企業も多い。そのため、情報サービス企業が蓄積してきたITプロジェクトマネジメントやベンダー選定などに関するノウハウを、この段階への支援サービスとして活用することも有効な方策である。野村総合研究所（NRI）では、広い意味でプロジェクト品質を向上させるためには、企業内の意思決定構造や、企業からみたマネジメントの重要事項、利害関係者への説明責任のあり方などについても把握した上で、支援内容を組み立てて助言することが重要であると考えている。