

基盤PMOの重要な役割

—ユーザー企業が行うシステム基盤のマネジメント—

システム基盤はシステムの土台であり、システム全体の品質を左右する。そのためユーザー企業はシステム基盤のマネジメントを徹底する必要があるが、スキルや人員の不足からベンダー任せにしているケースは少なくない。本稿では、システム基盤を統括する組織としての基盤PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）の重要性と、その役割について解説する。

オープン化のメリットの裏にある弊害

システム基盤の構築が遅れると全体のシステム開発が遅れる。またシステム完成後のシステム基盤の障害は、システムの全面停止などの大規模障害につながる。このようにシステム基盤はシステム全体の重要な土台であるため、システム基盤のマネジメントは、本来ユーザー企業自身が徹底するべきである。しかし実際には、オープン化の進展がこれを困難にしている。

オープン化のメリットは、特定のベンダーに縛られずに最適な技術や製品を選択できることである。ユーザー企業にとってはこのメリットを享受することが最善と考えられた。しかし、オープン化の進展にともなって次々に登場する最新の技術や製品をユーザー企業が十分に理解して使いこなすことには無理があった。その結果として、ユーザー企業が逆にベンダー依存を強め、システム部門のスキルが低下したケースは少なくない。また、案件ごとに異なった設計思想で構築された結果、社内のシステム基盤がベンダーでさえ全体像を把握できないほど複雑化してしまったケースも出てきた。

このように「システム部門のスキル低下」と「システム基盤の複雑化」が進んだことで、システム基盤全体に対する責任が不明確になっていることが、システム基盤にとっての大きな問題点になっている。

システム基盤全体の責任組織が必要

システム開発プロジェクトにおいてシステム基盤構築の全体を統括するユーザー企業の組織を基盤PMOと呼ぶことにする。PMOの役割の定義は企業ごとにさまざまと思われるが、本稿でいう基盤PMOの役割は、システム基盤全体として最適な構成・品質を決め、それを実現することである（図1参照）。

ベンダーは“個々の”システム基盤の構成や品質に責任を持ち、ユーザー企業の基盤PMOはシステム基盤“全体の”構成や品質に責任を持つ。例えば、複数のシステム基盤上で実行される一連のアプリケーション処理に対して、性能や信頼性に最終的な責任を持つのが基盤PMOである。

基盤PMOの具体的な活動

システム基盤の構築フェーズにおいては、基盤PMOの活動は大きく3つに分類できる。

野村総合研究所
 システムコンサルティング事業本部
 ITアーキテクチャーコンサルティング部
 上級テクニカルエンジニア
山本雄一（やまもとゆういち）
 専門は基盤評価・構想策定、IT調達、PMO



(1) プロジェクト計画の策定

まずシステム基盤の現状を把握する。その上で自社のビジネスの特性に合ったシステム基盤のグランドデザインを描く。

自社の現状を考慮して、システム基盤全体を対象としたプロジェクト計画を策定する。

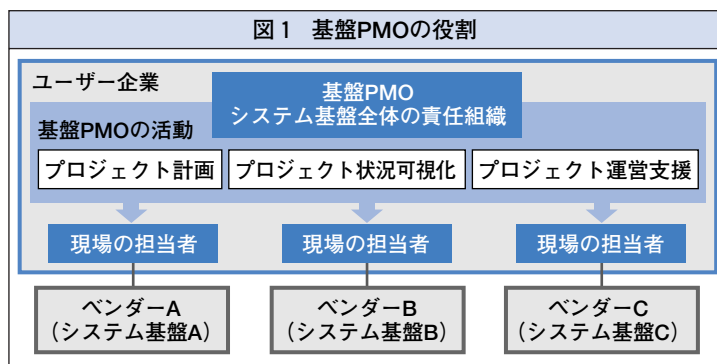
(2) プロジェクト状況の可視化

プロジェクト状況（進捗や課題など）をどのように可視化するか、現場をどのように支援するかといった管理プロセスを確立する。ただし、システム基盤領域ではアプリケーション開発のような定量的な可視化手法は確立されていない。そのため、過去の事例や経験に基づいて管理プロセスを組み立てる必要がある。

(3) プロジェクト運営の支援

システム基盤全体の品質を向上させるための「システム基盤標準」を整備する。その際には、これまでのように案件ごとに最適な技術・製品を選ぶという考えを捨て、自社で使い続ける技術・製品を大胆に絞り込む方がよい。それにより、技術・製品の選択が容易になり、設計・レビュー・テストなどが効率化されることで、結果的に品質も向上する。

レビューは品質に責任を持つために不可欠な作業である。スキルの高いレビュアーを現場で確保できない場合は、基盤PMOが責任を持ってレビュアーを選任する必要がある。さ



らに基盤PMOは、システム基盤がグランドデザインやシステム基盤標準と整合性を持っているかを確認する。

アプリケーション開発など上流工程のメンバーとのコミュニケーションも大切である。各工程で協議すべき内容や協議の時期を決め、協議する時には意見の整理も行う。

基盤PMOを支援するサービス

基盤PMOの重要性や役割について述べてきたが、前述のように「システム部門のスキル低下」と「システム基盤の複雑化」が進んだ企業では基盤PMOを設置することが難しいのは事実である。そこで野村総合研究所（NRI）では、ユーザー企業の基盤PMO活動を支援するコンサルティングサービスを用意している。マルチベンダー環境でのシステム基盤構築、大規模システム開発でのプロジェクト管理実績を生かして、ユーザー企業と一体となって活動しながら、ユーザー企業が基盤PMO活動を運営するための仕組みづくりと人材育成を支援するサービスである。 ■