

# ユーザーが行うプロジェクトマネジメント

## — PMO支援の経験から —



野村総合研究所 中部支社  
中部ITコンサルティング室 上級コンサルタント

こいしかわ りょう  
小石川 綾

専門は流通業におけるシステム化計画などのコンサルティング

システムの変化は速く、ツールの選択肢が増え、利用者も拡大するなか、ユーザー自身によるプロジェクトマネジメントの重要性が増しているが、意思決定の難易度は高まるばかりである。本稿では、ユーザー企業のPMO(プロジェクト・マネジメント・オフィス)を支援した経験に基づいて成功のポイントについて述べる。

### 難易度が高まるプロジェクト

システムの複雑化やITの高度化、選択肢の増加など、近年は要件などの意思決定が難しいシステム構築プロジェクトが増えている。業務系システムのプロジェクトであれば、システムの利用者は特定の業務担当者に限られるため、その業務を主管する部署が意思決定すれば済む。しかし、メールシステム刷新など、コミュニケーションインフラに関わるプロジェクトの場合、利用者は全社員に及び、海外拠点出向者や関連会社の社員も含まれる。またツールの使い方やニーズはワークスタイルによってさまざまである。システム自体も各種システムと柔軟に連係できるように考えられており、ツールの選択肢が多い上にその変化のスピードも速い。

このようなプロジェクトでは、どのツールを導入するか、新しいツールを使って業務を行うのはどの範囲かなど、意思決定の難易度が飛躍的に高まる。それが原因になってスケジュールが遅れたり品質が悪化したりすることも少なくない。稼働後のシステムトラブル

などを起こさないためにも、ユーザー側に専任組織としてのPMOを設置し、社内調整や合意形成、責任者の決定、スケジュール管理など、ユーザー自身がプロジェクトマネジメントを行う重要性が高まっている。

### 意思決定のためのポイント

ここでは、意思決定が難しいプロジェクトにおいて、ユーザー自身がどのように意思決定の手続きを行うべきか、そのポイントを紹介する。

#### ①パイロット導入から全社導入へ

多くの選択肢の中からあるツールの導入を決めるようなケースでは、その理由が納得できるものであることが重要である。全社一斉に新しいツールを導入することが難しい場合は、特定の部署にパイロット導入を行い、アンケートによって効果を測定し、必要があれば改善するなどの方法を取ると、ユーザーの納得を得られやすくなる。ただし、どの部署にパイロット導入するかを決めるのが難しいこともある。例えば、グローバルに事業

を展開している企業のように、1つの企業の中に多様なビジネス形態が存在し、一部の部署をモデルケースとすることが難しいことがある。こういう場合には、将来的な海外拠点との連携シナリオなどを検討した上で、プロジェクトの位置付けをプロジェクトオーナーに説明し、モデルとなり得る部署を決めてもらえばよいだろう。

## ②労務問題への配慮

コミュニケーションツールの導入は、便利になる反面、いつでも仕事ができてしまうことになるので、時間外労働などの労務問題が発生しやすい。そのためPMOの側では、ツールの導入によって問題が起きないように、事前に労働組合や人事厚生部署などとの協議でプロジェクトの内容を丁寧に説明し、理解を得ることも必要である。

## ③コミュニケーションラインの明確化

関係部署内の調整を想定したコミュニケーションラインの明確化も重要なポイントである。コミュニケーションラインは要件と費用を別にして考えるとよい。プロジェクトに配属されたユーザーの現場担当者は、費用の問題は抜きにして、業務を実現するための要件の議論に専念する。その結果としてカスタマイズ費用が増加し、その費用の圧縮が必要となった場合には、ITおよび業務担当部署の責任者同士で協議し、総合的な視点から要件の採否を決定する。このように要件と費用の意思決定の仕方をあらかじめ別のラインとして決めておくことで、担当者が“決められない”という事態を回避できる。

## ④マネジメント支援サービスの活用

マネジメント支援サービスの活用も選択肢

に入れておくべきである。意思決定が特に難しいプロジェクトでは、利害調整や意思決定を行う委員会のメンバーやプロジェクトオーナーに対し、実施予定内容や方針について妥当性を説明し承認を得ることが必要である。その場合、外部のマネジメント支援サービスを活用すると、世の中の動きや他社事例などの情報が加わることで客観性が担保されるため、承認を得やすくなる。また、ベンダーの選定においては、業務要件はもとより、マネジメントについてもユーザーの視点で考えられるベンダーかどうかポイントになる。

## ⑤各種の方法を組み合わせる

上記の方法を組み合わせれば、短期間で完遂することが求められる現在のプロジェクトにおいて、迅速な意思決定が可能になると思われる。

### 求められるユーザー視点の マネジメント

ここまで、PMOの重要性と運営のポイントについて述べてきた。これらの労力は、ともすると過小に見積もられがちであり、プロジェクト体制の補強やスケジュール上の考慮がなされているケースは多くない。野村総合研究所（NRI）は、難易度の高いマルチベンダー体制の大規模プロジェクトにおいて、参加ベンダー全体を統轄するなどの経験を多く重ねてきた。その経験やノウハウに基づいてマネジメントの支援も行っている。今後もユーザー企業のPMOを支援し、1つでも多くのプロジェクトを成功に導けるよう努力していく考えである。 ■