

PMOを活用した人材育成

— プロジェクトマネジメント力の強化に向けて —

企業においてITの戦略的なツールとしての重要性が高まる中、IT部門のプロジェクトマネジメント力が低下し、経営や事業部門の期待に応えられなくなっているケースが少なくない。本稿では、プロジェクトマネジメント力を強化するための実用的な方法について、野村総合研究所（NRI）のコンサルティング経験に基づいて紹介したい。

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

なかじょう こういち
中條 康一

専門はエネルギー・交通など社会インフラ分野のITマネジメント



難易度が高まるプロジェクト

近年、多くの企業では、ITを経営上の差別化要素と捉え、戦略的なツールとして活用し始めている。すなわち、省力化や業務効率化といった目的ではなく、事業・サービスの創出や革新など、直接的に事業へ貢献するものとしてITを導入するケースが増えているのである。当然、そのようなITの導入の成否は経営に大きな影響を与える。導入に失敗すれば新規事業を始められず、導入が遅ればサービスが低下して客離れを起こすかもしれない。それらが業績悪化という形で経営に影響を与えることは十分考えられる。

ITが経営戦略に直結した競争力の源泉になることを考えると、あらゆる事業へのITの導入（ITの活用範囲の拡大）と、システム提供のスピードアップという2つを両立させなければならない。このことは、IT導入プロジェクトの難易度が従来と比較して高くなっていることを意味する。IT部門には、このようなプロジェクトを何とかして成功させ、事業部門の期待に応えていくことが求め

られている。

システム構築現場における プロジェクトマネジメントの現状

ところが、「システム対応が期限に間に合わずサービスの提供が遅れた」「プログラムの不具合によりシステムが停止してサービスが止まった」「システム統合がうまくいかず合併のメリットが享受できない」といったトラブルは後を絶たない。その背景にあるのは、IT部門のプロジェクトマネジメント力の低下である。

NRIは多くの企業に対してプロジェクトマネジメントの支援をしている。プロジェクトマネジメントという観点から、実際のシステム構築の現場でどのような問題が起きているか、いくつか実例を挙げてみよう。

プロジェクトの進捗はスケジュールを基準に管理するが、進捗が遅れが発生した場合に、最新の状態に合わせた報告を意識した結果、常に「予定どおり」と報告されるケースがある。この場合、報告を受ける経営層や

CIO（最高情報責任者）は、当初に立案された本来の基準スケジュールとずれていることに気付かず、プロジェクトが計画どおりに進んでいると思ってしまうだろう。

ITベンダーが作成した1本目の設計書をIT部門が確認する際に誤りを見落とし、ITベンダーがそのまま次の設計書の作成に入ってしまったため、誤りが発生し続けるというケースもある。これでは、誤りに気付くまでに作成した全ての設計書を修正しなくてはならず、作業の手戻りとなる。

成果物に対するITベンダーとIT部門の認識の違いがスケジュールを遅らせることもある。成果物としてITベンダーが納品したプログラムは、テストで検出された不具合が修正されたものとIT部門は考えているが、ITベンダーは、テスト結果表、不具合管理表、テストデータを成果物と考え、不具合の量に応じて修正や再テストの計画を立てる場合もある。この認識の違いに気付かないと、後になって修正や再テストを実施しなければならず、スケジュールが遅れることになる。

これらは表面的な事象に過ぎず、個々の問題を解決しても、また同じようなトラブルが起る。必要なのは根本原因を明らかにすることである。われわれは、プロジェクト資料の読み込みや関係者へのヒアリングを通じて、トラブルの根本原因は次の点にあると考えた。

- ①プロジェクト運営のルール（スケジュール変更ルールや進捗報告ルールなど）を定めていない、もしくはプロジェクトメンバーへの運営ルールの浸透が不足している。
- ②設計書の初期ロットの確認を速やかに行う

というプロジェクトマネジメントの鉄則が守られていない。

- ③IT部門とITベンダーの役割分担が曖昧なままになっている。

いずれの状況も、システム構築プロジェクトで何をどのように実施していけばよいかをIT部門が分かっていないことを表している。要するにプロジェクトマネジメントの基本ができていないのである。これまでのNRIのコンサルティングの経験から、これは一部の限られたケースではないといえる。いずれの企業においても、IT部門のプロジェクトマネジメント力を強化することは喫緊の課題なのである。

プロジェクトマネジメント力低下の背景

IT部門は、これまで大規模なシステムの構築を経験し、プロジェクトを計画どおり完了させるようプロジェクトマネジャーの育成もしてきたはずである。にもかかわらずプロジェクトマネジメント力が低下した背景には次のような事情がある。

(1) 大規模プロジェクトの機会が限られる

大規模システム構築プロジェクトは、要件変更が多くスケジュールの遅延がよく起こり、当初の計画どおりに進むことはまれである。そのため、プロジェクトにとって大切な、スケジュール、品質、コストを一定の範囲に収めるプロジェクトマネジメントのスキルを身に付ける格好の機会である。こうした経験を数多く積むことがプロジェクトマネジメント力の強化につながる。

しかしながら、企業においてシステム化がひと通り終わった今では、大規模プロジェクトは業務改革やシステム刷新のような数少ない機会に限られてきている。さまざまなマネジメント方法を学ぶことのできる大規模プロジェクトの経験が圧倒的に不足していることは、プロジェクトマネジメント力低下の大きな原因である。

(2) ノウハウ・経験の継承が不十分

IT部門は、大規模プロジェクトだけではなく、これまでに構築されたシステムの改修など、比較的小規模なプロジェクトも扱う。小規模プロジェクトは、プロジェクトマネージャーが細かい部分まで目を通せるため、予期しないことが起きても対応できることが多く、知識やノウハウを得るよい機会である。本来であれば、それを形式知（文書として体系的に整理された知識）化し、次代を担うプロジェクトマネージャーの育成に生かすべきである。しかし現実には、知識やノウハウが個人のものにとどまっていることが多い。これも、IT部門としてのプロジェクトマネジメント力の低下につながっている。

(3) プロジェクトマネージャー選任時の検討が不十分

プロジェクトマネージャーを選任する際に、IT部門の在任期間の長さや、対象とする業務やシステムの機能に詳しいなどの理由で決めている企業が多い。しかしこれでは検討不足である。業務やシステムに詳しいこととマネジメント手法を身に付けていることは全く別で、マネジメントにはそれなりの資質が必要である。そのような人材をプロジェクトマネージャーにしないと、適切なマネジメントが

できないだけでなく、IT部門で共有する必要のあるマネジメントの成果やノウハウ、経験知が残らない。

PMOは人材育成の格好の場

プロジェクトマネージャーに必要なのは、プロジェクトの全体を見通してコントロールする能力と、予想外の事態が起きた際に素早く現状を把握し、適切な指示を通じて状況を改善する能力である。プロジェクトの規模が大きくなるほど、この能力が重要になってくる。では、プロジェクトマネジメント力が低下している場合はどうしたらよいのか。

1つの方策は、プロジェクトを全体的に支援するPMO（プロジェクト・マネジメント・オフィス）を別組織として設置することであり、実際に大規模なプロジェクトを中心にPMOの設置は一般化してきた。

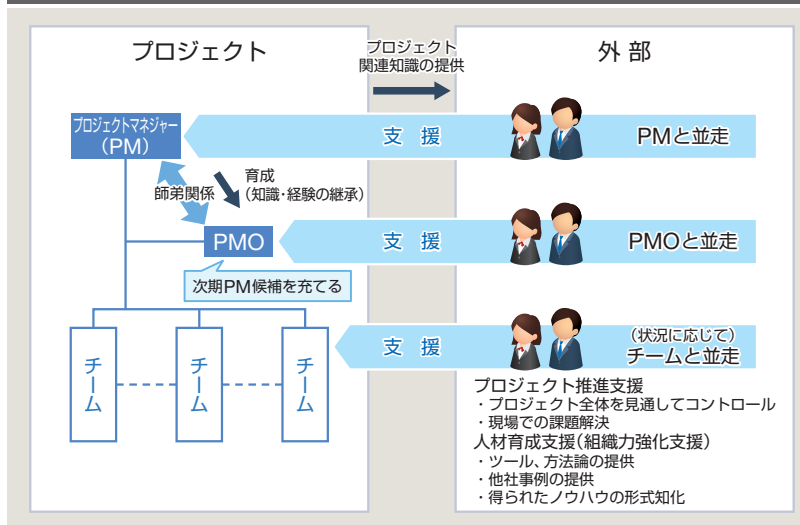
しかし、プロジェクトマネジメント力が低下している場合、たとえPMOを設置してもプロジェクトマネージャーを十分に支援できるとは考えにくい。その場合、マネジメントツールやマネジメントのノウハウを持つ外部企業にプロジェクトへの支援を求めることになるだろう。ただし、外部の支援を得る場合、会議の運営、課題の管理、進捗状況や品質の可視化など表面的な作業しか支援してもらえないことが少なくない。特に、事業部門のシステムオーナーやシステムの利用者、IT部門のマネジメント層や担当者など、関係者が多いシステム構築プロジェクトにおいては立場や権限の問題もあり、外部の企業はスムーズなコミュニケーションを取りにくく、

IT部門が求めている成果を出せないことがある。また、外部の支援によってプロジェクトが成功したとしても、そのノウハウがIT部門に蓄積されず、プロジェクトマネジメント力の向上につながらないケースもある。そうならないようにするためには、PMOにおける外部の役割をきちんと位置付け、プロジェクトマネジメントの支援と併せて、プロジェクトを通じたIT部門の能力強化やプロジェクトマネジャーの育成も依頼すべきである(図1参照)。

PMOには、プロジェクトマネジャーの経験者や管理事務に精通したメンバーを配属することが多いが、人材育成システムとしてのPMOでは、そこにプロジェクトマネジャーの候補を加える。そして外部から来たメンバーがさまざまなマネジメント活動を代行しながらプロジェクトを推進する。外部にはプロジェクトを進める上でのツールや方法論が整備されており、これらを、対象とするプロジェクト用にカスタマイズして適用することにより、効果的、効率的なプロジェクト推進が可能になる。

プロジェクトマネジャーの候補は、プロジェクトマネジャーや外部のメンバーがツールや方法論を使ってマネジメントや意思決定を行う場面を見ながらプロジェクトマネジメント力を身に付けていく。外部のツールや方法論と、IT部門内にあるプロジェクト関連知識とを掛け合わせることで、IT部門だけのシステム構築よりも範囲の広いノウハ

図1 PMOを活用したIT部門強化のイメージ



ウを蓄積することができる。さらに、そのノウハウを外部の力を借りて形式知として体系的に整理するのである。

プロジェクトマネジャーには、プロジェクトのマネジメントに加えて将来のプロジェクトマネジャーを育成する役割も与える。プロジェクトマネジャー候補がプロジェクトマネジャーになった際には、文書として整備されたノウハウを使って次のプロジェクトマネジャー候補にマネジメントの実際を伝える。この“師弟関係”が個人のプロジェクトマネジメント力を強化し、IT部門としてのプロジェクトマネジメント力が次の世代に継承されていく。

ITを戦略的なツールとしてビジネスを支えられるようにするためには、どうしてもIT部門の強化が大きな課題になる。IT部門の現状やシステム構築プロジェクトの現状を考えると、PMOに外部の知見を活用してプロジェクトマネジメント力を強化し、PMOの活動を通じて人材育成を図ることが、この課題を解決する最も実践的な方法である。■