

リスクマネジメントのための 「第三者評価PMO」

大規模システム開発プロジェクトでは、一般にしかるべきタイミングで「プロジェクト監査」が行われるが、リスクマネジメントを徹底するためには、より日常的な形で第三者の視点からプロジェクトの状況を評価し改善を提言する仕組みが必要である。本稿では、この役割を持つ「第三者評価PMO（プロジェクトマネジメントオフィス）」について解説する。

「第三者評価PMO」の有効性

金融機関の勘定系システムの刷新のように、大規模であるとともに、失敗した場合の影響が大きい重要プロジェクトでは、いわゆる「プロジェクト監査」が行われるのが普通である。プロジェクト監査とは、内部監査や外部リソースを活用し、プロジェクトの推進側とは異なる立場の第三者が、プロジェクトを成功させるためにさまざまな観点から問題がないかを確認する作業である。

しかし、プロジェクト監査はしかるべきタイミングで行われるもので、常時、問題をチェックしているわけではない。そのため、もっと日常的な形で監査に近い仕組みがあるとリスクマネジメントがより強固になる。

近年のプロジェクトで設置されることが一般的なPMOは、プロジェクトを推進する側に属しており第三者ではない。そこで、明確に第三者的な立場から評価・提言を行う役割をPMOに持たせることが、「プロジェクトリスクのタイムリーな察知」と「プロジェクト監査に耐えられる品質の確保」の観点で非常に有効になる。

PMOの中にあって、しかもプロジェクト

を推進するPMOとは異なる立場であることから、この役割または組織を「第三者評価PMO」と呼ぶことにする。それぞれのPMOは、役割や立場の違いから体制的に分けて考えるべきである。第三者評価PMOは、プロジェクト監査側と、PMOを含む被監査側の橋渡しの存在と考えればよい。

必要な4つの機能

第三者評価PMOに必要な機能を以下に4つ説明する。ただし、機能を画一的に定義することは難しく、その時々が必要かつ最適な機能を持たせるという考え方が適切である。また、第三者評価PMOを導入してすぐに理想的に機能するとは限らないため、継続的に改善していく必要がある。

(1) プロジェクト状況の可視化

大規模プロジェクトにおいては、プロジェクトマネージャーや経営層がプロジェクトの進捗（しんちやく）や品質の状況を把握することが困難なことがある。上位の会議になるほど都合の悪い報告がされなくなってプロジェクトの実態が正確につかめないということは実際には少なくない。

そこで第三者評価PMOが、現場の管理資

野村総合研究所
金融ITイノベーション事業本部
ERM事業企画部
主任コンサルタント

田島悠史（たじまゆうじ）

専門はプロジェクトマネジメント、発注側PMO支援、金融機関におけるBPR



料を確認したり、現場の会議に出席したりして生の情報を吸い上げ、報告されていない情報をマネジメント層に伝達するようにする。また、報告書がプロジェクト監査に耐えられるフォームになっているかを確認し、必要に応じて新たなフォームの作成や既存のフォームの最適化も行う。

(2) 第三者としての独自の品質評価

プロジェクト内でも品質管理計画に従った品質評価が行われるが、第三者評価PMOはそれとは別に、第三者の観点からさらなる品質向上を目的に障害分析やインシデント分析、工程終了時のチェックを行う。その結果、プロジェクト側に不都合な評価が下される場合もあるが、プロジェクト側は必ずしも全てをうのみにする必要はない。第三者の客観的な意見としてプロジェクト側が誠実に受け止め、それをどうプロジェクトに生かすかを判断すればよい。

(3) 証拠書類・証明書類のチェック

プロジェクト監査に備えるために、証拠書類・証明書類に不備や不整合がないか、正しく保管されているかをチェックする。チェック態勢があることで、各種管理資料や成果物に加えて、会議報告資料、工程開始・終了判定会議の資料や議事録、テスト結果のデータなどの書類が整備されやすくなる。

(4) マネジメント計画の高度化支援

進捗管理計画や品質管理計画、リスク管理計画といったマネジメント計画に対して、追

加すべき観点がないか、無駄を省けるところがないかなど、計画の高度化に向けた改善の提言を行う。各プロジェクトに共通した標準的な解は存在せず、いわゆる“あるべき論”が通用しないこともあるため、過剰な管理負荷は避け、それぞれの状況に応じた効果の高い計画を目指すことが大切である。

大規模プロジェクトの経験を生かして

第三者評価PMOを有効に行うためには、システム開発やプロジェクトマネジメント、PMOの経験および知識が重要である。また、プロジェクトを推進する企業の業務に関する知識が欠かせないことも多い。特に金融機関のプロジェクトでは、工程完了時などのタイミングで監督官庁への報告が必要になり、報告書の準備や説明について適切な助言を行うためには、業務に関する専門的な知識が必要である。

さらに、実際の現場においては、ステークホルダー（利害関係者）との間のコミュニケーション力や調整力といった、パーソナルな側面も大切な要素である。

野村総合研究所（NRI）は、大規模システム開発プロジェクトや発注側企業のPMO支援の経験を多く持ち、金融機関をはじめとした企業の業務知識も豊富である。NRIはその強みを生かして、第三者評価PMOとしても企業のプロジェクト推進を支援していくつもりである。 ■