

システム発注者に求められるプロジェクトマネジメント

西村元也／細野浩正

情報システム構築のプロジェクトにおいて、標準的なマネジメント手法の導入が進む一方で、発注者がプロジェクトの結果に満足していないケースは多い。その根本原因は、発注者にとってのプロジェクトのスコープ（範囲）が「業務改革の準備から実行までを対象範囲とする」のに対し、IT（情報技術）ベンダーにとってのそれは「情報システム構築だけ」になっていることにある。両者のプロジェクトのスコープの違いを踏まえ、発注者は外部環境変化に応じた「プロジェクトチャーター（プロジェクト憲章）」の変更や、プロジェクト実行段階のITコスト抑制策に留意しつつ、プロジェクトをマネジメントする必要がある。

一法（プロジェクトの達成度合いを定量的に評価する手法）などのマネジメント手法が開発されていた。

1969年には米国プロジェクトマネジメント協会（PMI）が設立され、一般的なプロジェクトマネジメントの知識体系として1996年にPMIが刊行したのが「PMBOK（Project Management Body of Knowledge）ガイド」である。「PMBOKガイド」は、今ではプロジェクトマネジメント手法の事実上の標準として世界的に普及している。1980年代から増えていった情報システムの構築においても、現在は「PMBOKガイド」が広く利用されている。

「PMBOKガイド」は、2008年に改訂された第4版が最新版である（日本語版は2009年）。改訂の内容

「PMBOKガイド」による知識体系の整理

プロジェクトマネジメントという概念が確立されたのは1930～40年ごろの米国であるといわれる。米国ではこのころ、テネシー川流域開発計画や、原子爆弾開発計画

などの大きなプロジェクトが進行していた。

以後、米国においては軍事や宇宙開発のプロジェクトマネジメントに関する研究が盛んになり、PERT法やCPM法（ともに工程管理手法の1つ）、アードバリュ

図1 プロジェクトに関するシステム発注者とITベンダーのスコープの違い

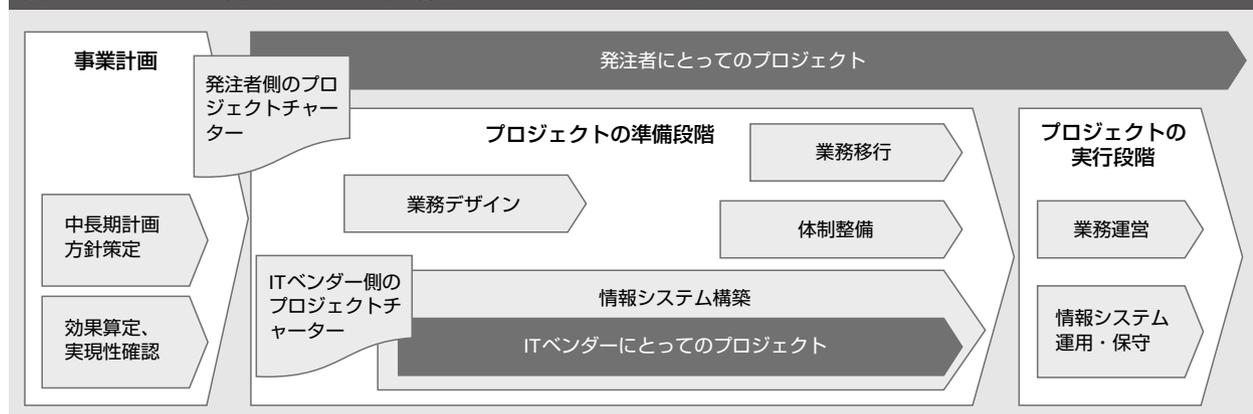


表1 システム発注者とITベンダーのプロジェクトチャーターの違い

チャーター記載項目	システム発注者	ITベンダー
①目的や妥当性	業務改革、新製品・新サービス	情報システム構築
②測定可能な目標および関連する成功基準	収支、競争力、顧客満足度	情報システムの稼働開始
③満足すべき要求項目	事業・業務改革の成果	情報システムの品質・コスト・納期
④リスク	事業開始の遅れ、収益圧迫	コスト増、稼働開始遅延
⑤スケジュールの範囲	業務改革プロジェクト	情報システムの稼働開始まで
⑥予算の範囲	投資回収まで	情報システムの稼働開始まで
⑦承認要件	ユーザー部門、IT部門	IT部門長、担当者
⑧スポンサーまたはプロジェクトチャーターを認可する人	経営者と利害関係者	IT部門（一定範囲まで）

を見ると、知識体系そのものには大きな変更はなく、内容の充実や見直しに重点が置かれている。「PMBOKガイド」の普及により、今日では「プロジェクトマネジメント」という言葉はよく知られるものとなっている。

ちなみに、「PMBOKガイド第4版（日本語版）」によれば、プロジェクトとは「独自のプロダクト、サービス、所産を創造するために実施する有期性のある業務」とされている。同じくプロジェクトマネジメントとは、「プロジェクトの要求事項を満足させるために、知識、スキル（技能）、ツールと技法をプロジェクト活動へ適用すること」とされている。具体的には、目標、時間、コスト、品質、組織、コミュニケーション、リスク、調達を管理し、これらを全体的に最適化することである。

発注者とITベンダーの「スコープ」の違い

さまざまな業界に「PMBOKガイド」が普及するなかで、IT業界でもプロジェクトマネジメントの標準的な手法の導入や、資格認定試験の普及などが図られてきた。

その一方で、構築した情報システムの品質にシステムの発注者（以下、発注者）が満足しているケースは全体の約5割にすぎないという調査結果も出ている（「第2回プロジェクト実態調査800社」『日経コンピュータ』2008年12月1日号、日経BP社）。

その原因には、ITベンダーのテストが十分でない、要件定義が十分でない、エンドユーザーの教育が十分でない——などが挙げられることが多い。こうした事態を受けて、各ITベンダーでも要件定義手法の標準化や品質管理の強

化、進捗管理の可視化などに取り組んでいる。

しかし、発注者が満足していない本質的な原因は、プロジェクトのスコープが発注者とITベンダーで違うことが理解されていない点にあると思われる（図1）。

「PMBOKガイド」に従えば、プロジェクトのスコープはプロジェクトチャーターによって定義される。プロジェクトチャーターとは、関係者の間でプロジェクト計画について合意し、情報を共有するための公式文書（事業合意書）である。「PMBOKガイド」の記載項目に則って、発注者とITベンダーのプロジェクトチャーターの違いを整理すると表1のようになる。

ITサービスを活用した業務改革プロジェクトの場合、発注者にとっては、業務改革の準備から実行までの全体がプロジェクトであ



る。一方、ITベンダーのプロジェクトとは、発注者にとってはプロジェクトを実行するための準備作業の一つにすぎない。ITベンダーがその点を意識していないと、発注者が本当に望んでいる業務改革をシステムで実現できないという結果を招くことになりかねない。これは発注者の側でも気をつけておきたい点である。

発注者にとってのプロジェクトマネジメントの要点

発注者が行うプロジェクトマネジメントでは以下の2つが要点となる。

(1) プロジェクトチャーターの変更対応

発注者にとって、自身のプロジェクト（ITによる業務改革など）に関するさまざまな判断は、システム構築の進捗状況や外部環境の変化などに応じて変更を余儀なくされる。そのため、発注者はプロジェクトチャーターの策定時に、プロジェクトの変更や中止に関する判断基準や手順も明確化しておくことが必要である。

たとえば、自社製品の直販サイトを立ち上げるプロジェクトを考えてみよう。プロジェクトを進め

ている最中に、同じサービスを他社が先に始めてしまったら、自社の稼働開始を前倒しする必要がある出てくるであろう。

この場合、稼働開始当初のシステムの品質を担保できないリスクがあるため、発注者はプロジェクトチャーターを変更して機能要件や性能要件などを取捨選択し、段階的に機能を追加・提供するなどの対策を取る必要がある。この場合でも、リスクをあらかじめ分析し、変更基準と変更手順を策定しておけば、プロジェクトチャーターの変更判断を迅速に実行することができる。判断に要する時間が短縮されれば、その間に費やされる無駄なコストの削減も図れる。

(2) 運用・保守コストの抑制

発注者にとっては、プロジェクトのリスクを小さくすることや、投資額や運営コストを最小限にすることも重要な要件となる。なかでも、システムの運用・保守にかかわるコストは、一般にITベンダー側のプロジェクトではスコープ外である。したがって、発注者は運用・保守にかかわるコストの抑制策を、ITベンダーによるシステム構築の段階で考慮しておくべきである。

発注者のプロジェクトマネジメントに対するITベンダーの支援

発注者のプロジェクトには、当然ながらITベンダーの協力が必要である。

そもそも、発注者は自社の競争力強化に向けた調達戦略に基づいてビジネスパートナーを求めている。ITベンダーは、システム構築やITの専門家としてだけでなく、発注者の事業や業務についても深い知識と理解を持つパートナーとして発注者を支援することを期待されているのである。したがって、ITベンダーは、自社のスコープの範囲でプロジェクトを進めているだけでよいというものではない。

発注者のプロジェクトマネジメントに対して、ITベンダーが支援できる内容を整理すると表2のようになる。

このなかで、④に関しては、従来は主にITベンダーが製品の選択を行ってきたが、近年では発注者の側で「ITロードマップ」や「ITアーキテクチャー標準」などを作成し、技術の将来動向を踏まえて採用技術を決定するようになってきている。

その際には、経済産業省が策定



した「技術参照モデルフレームワーク (TRM)」(2005年3月18日に第2版。http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/ea/data/report/r31/index.html) などが参考になる。これは、技術の将来動向を考慮した電子政府の技術アーキテクチャーに関する政府標準であり、政府が情報システムを調達する際、優先的に調達すべきオープンな標準技術が示されている。

発注者がプロジェクトマネジメントオフィスを整備する必要性

発注者であるユーザー企業にとって、最近のプロジェクトは単一の部署やシステムだけにかかわるものではなく、複数の関係者と調整が必要なものが増えてきている。そこで、発注者側の関連する部署が連携してプロジェクトマネジメントを実施するため、組織横断的なプロジェクトマネジメント・オフィス (PJMO) を設置する必要性が増している。

表2 システム発注者のプロジェクトマネジメントに対するITベンダーの支援

発注者に対するプロジェクトチャーターの変更支援	①発注者のプロジェクト全体を成功させる視点を持ち、自らのチャネルで外部環境変化を捉え、必要に応じて発注者に進言する ②システム構築の現場で起こっている事象を的確に捉え、発注者とITベンダーの間で課題の共有と解決策の協議をタイムリーに実施できる仕組みを構築する
知見を活用したコスト削減検討の支援	③運用・保守にかかわる人件費や、システムで利用する機器などの賃貸借料の低減を図るために、業務のピークの平準化を検討して提案する ④ITインフラの更改などによる追加費用を抑えるために、技術の将来動向を考慮した技術要素を選択して提案する

実際、多くの企業や機関がさまざまな名称でPJMOを設置している。政府の「情報化統括責任者 (CIO) 連絡会議」が策定した「業務・システム最適化指針 (最適化ガイドライン)」(2006年3月31日。http://www.e-gov.go.jp/doc/scheme.html) では、発注者側の個別プロジェクトの管理組織としてPJMOの主な機能が定義され、これに基づいて各府省の業務執行部門にPJMOが設置されている。

昨今は、ITベンダーの側でもPJMOを設置することが多い。ただし、本稿で述べたとおり発注者とITベンダーではプロジェクトの範囲が異なり、ITベンダ

ーにおけるPJMOは、システム構築上の進捗・課題のマネジメントなど、システムを出荷する側としての品質監理を行う機関である。そのため、発注者が設置するPJMOとは機能が大きく異なることに留意する必要がある。

『ITソリューションフロンティア』
2010年2月号より転載

.....
西村元也 (にしむらもとや)
社会ITコンサルティング部長、厚生労働省情報化統括責任者 (CIO) 補佐官

細野浩正 (ほそのひろまさ)
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