

# 組織的リスク管理に有効な ITプロジェクトアセスメント

野村総合研究所 吉川三郎

プロジェクト管理の重要性への認識が高まっている一方で、最近では経験豊富なプロジェクトマネージャーを確保することが困難になっている。そのためリスクに適切に対応できずプロジェクトに失敗するケースも少なくない。そこで本稿では、個人の能力や経験に頼ることなく組織的にリスク管理を行うためのITプロジェクトアセスメントの手法について考察する。

## プロジェクト管理の重要性と難しさ

新商品や新サービスの提供、業務プロセスの革新など、事業インフラに直接関係するITプロジェクトを進めるユーザー企業にとって、当初の計画通りにプロジェクトを完了できるのか、無事に完了したとして経営やユーザー部門の要求を実現できるのかなど不安の種は尽きない。このようなプロジェクトに失敗すると、信用の低下を招き顧客や取引先を失うばかりでなく、損害賠償などの大きな損失が生じてしまうこともあるからである。

失敗したプロジェクトにはいくつかの共通点が指摘できる。「マネジメントとして当たり前のことができていなかった」「IT部門や開発ベンダーに任せきりにしていた」「人・組織・運営プロセス・管理技術などが未成熟でそれらが有機的に機能していなかった」などである。こうしたことからプロジェクト管理の重要性への認識が高まってきたのである。しかし、短い期間と限られた予算のなかで、関連部門の協力を得ながら業務要件定義、ベンダー選定、システム設計の確認、ユーザーによる検証、移行確認などをスケジュールどおりにやり通していくのは容易ではない。

目先のタスクに追われ、プロジェクトに潜むリスクに対応できていないのが現状である。

## 組織的なリスク管理の必要性

プロジェクトを失敗させないためのリスク管理はプロジェクトマネージャーの重要な仕事である。以前は、情報システム部門やユーザー部門のプロジェクト経験者がその任に当たっていたが、最近では社内で経験豊富なプロジェクトマネージャーを確保することが困難になっている。その結果、ユーザー部門でプロジェクトを立ち上げて、プロジェクトの内外に潜んでいるリスクを初期の段階から十分に認識して適切に対処することができないという問題が起こっている。このため、プロジェクトマネージャー個人の能力や頑張りに頼るのではなく、組織としてリスク管理を行い、プロジェクトマネージャーを支援していくことが求められるわけである。

## 組織的に行うプロジェクトアセスメント

こうした組織としてのリスク管理の手法として、プロジェクトの計画段階および進行中にリスクを先読みし、リスクの軽減や回避を組織的に行っていくプロジェクトアセスメン

トが有効である。

プロジェクトアセスメントは、プロジェクトに潜む問題点を見落としていないか、またその問題点を改善する取り組みが組織全体に浸透しているかを確認しつつ進めるものである。したがって、プロジェクトアセスメント会議はプロジェクトメンバーだけで行うのではなく、経営あるいはユーザー部門の責任者のもとで開かれることが重要である。

プロジェクトアセスメント会議では、プロジェクト当事者からの報告に基づいて、評価者が客観的にプロジェクト状況を把握した上で、潜在的なリスクの有無やリスクの度合いを評価し、その対策について助言する。評価者は、社内の有識者やプロジェクト経験者のなかから半期あるいは通期といった任期を定めて任命する。これを業績評価の加点対象にするなど、人事上の工夫を行ってインセンティブを与えることも有効であろう。

IT技術評価など自社で専門家を育成しにくい分野については、外部のコンサルティング会社などを活用することも考えられる。

### いつ何を審議するか

アセスメント会議はプロジェクトの進行に応じて随時、開催する必要がある。少なくともプロジェクト計画策定時、基本設計完了時、本番移行前、本番開始後3カ月以内といった重要なタイミングは外してはならない。

会議で審議する内容は次のとおりである。

#### プロジェクト計画策定時

経営戦略・事業戦略・他部門の計画との整合性、プロジェクト計画の妥当性（費用、体制、スケジュール）、アーキテクチャーの妥当性（基盤技術・製品選定および採用した方式と全体アーキテクチャーとの整合性）、プロジェクト運営上の問題点など。

#### 基本設計完了時

当初のプロジェクト計画との差異、業務要件定義とシステム要件定義の整合性、外部設計レビュー状況、開発計画の妥当性（費用、体制、スケジュール）、プロジェクト運営上の問題点など。

#### 本番移行前

本番移行準備状況（移行計画、システム運用・保守ドキュメントの整備状況、本番運用時の体制、品質）、当初のプロジェクト計画との差異、プロジェクト運営上の問題点など。

#### 本番開始後3カ月以内

本番移行後の運用状況、プロジェクトの目的や目標の達成度、ユーザーの満足度、当初のプロジェクト計画との差異、想定したプロジェクトリスクへの対策状況と結果など。

### 継続性が成功のカギ

以上のほか、当事者による報告準備作業の負担軽減や、自由闊達な議論ができる会議運営など、会議の継続性を保証する工夫も必要である。それが、本来の目的である組織としてのリスク管理を可能とするからである。