

---

---

# ヨレないための PMO の役割と実践

新日石インフォテクノ株式会社  
富士通株式会社  
株式会社富士通システムソリューションズ

---

## 執筆者 Profile



安村 達男

1975年 日本石油(株)入社  
2003年 新日石インフォテクノ(株)出向  
2009年 現在 システム統括部所属 品質管理担当



信藤 哲也

1988年 富士通エス・イー・システムズ(株) 入社  
1996年 (株)富士通総研 異動  
2003年 富士通(株) 異動  
戦略的アウトソーシングビジネス推進担当



山森 博史

1986年 富士通(株)入社  
2009年 (株)富士通システムソリューションズ出向  
2010年 現在 プロセス産業第一ソリューション部所属  
石油業種顧客担当

## 論文要旨

一般的に、PMOには様々な定義・とらえ方があるが、今回、新日本石油の失敗PJ研究をトリガーに、新日石インフォテクノ(以下「IFTECH」)、富士通の戦略アウト部門、FSOLの3者WGによる共同研究を行い、PMOの“雪だるまモデル”を考案した。雪だるまの首にあたるPMOは、ヨレ現象のヘッジ策と言える。ヨレ現象は失敗PJの前兆であり、典型的なヨレ症状は「聞いてない、言った筈」など、責任回避や責任転嫁の言葉として現れる。

本モデルのPMOとして、管理方法・レベルの明確化や、形式要件チェック、第三者目線での判断・調整など、7つの役割を定義し、実PJでこれを実践した。その結果、人に焦点を当てた実行段階の仕組み・組織として、PMOはヨレ現象の抑制に効果があった。

本研究の内容を皮切りに、PMOに関して様々な議論が開始されることを期待している。なお、論文内容はWGメンバーの思いであり、各社の合意を得た成果物ではない。

## 目次

<b>1 . PMO に関する IFTECH の取組みについて</b> .....	《 1 》
1 . 1 PMO とは	
1 . 2 IFTECH の現状	
<b>2 . IFTECH の求める PMO とは</b> .....	《 2 》
2 . 1 情報の収集	
2 . 2 雪だるまモデル	
2 . 3 今回の PMO の位置づけ	
<b>3 . PMO の役割</b> .....	《 8 》
<b>4 . S プロジェクトでの実践</b> .....	《 9 》
4 . 1 管理方法やレベルの明確化	
4 . 2 ステアリングコミッティの設置	
4 . 3 実行状況の形式的な確認	
4 . 4 定期的な実行状況確認と対応策の検討・指示	
4 . 5 各社内部活動の品質・スケジュールの鳥瞰	
4 . 6 QCD に関する第三者目線での判断・調整	
<b>5 . 本当は “ 誰が いくらで ” が最後の攻防</b> .....	《 14 》
5 . 1 顧客の立ち位置	
5 . 2 ベンダーの立ち位置	
5 . 3 戦略的アウトソーシング型情報子会社の立ち位置	
<b>6 . 今回の成果と今後に向けて</b> .....	《 18 》
6 . 1 今回の成果	
6 . 2 今後に向けて	
<b>7 . 終わりに</b> .....	《 20 》

## 図表一覧

<b>図 1</b> PMO の位置づけ .....	《 1 》
<b>図 2</b> アイエックス・ナレッジ株式会社殿の PMO .....	《 2 》
<b>図 3</b> プロジェクトを成功させるためのプロジェクト編成と PMO .....	《 3 》
<b>図 4</b> 菱化システム殿の事例 .....	《 3 》
<b>図 5</b> BAC .....	《 4 》
<b>図 6</b> 雪だるまモデル .....	《 5 》
<b>図 7</b> 雪だるまの頭部と胴部のバランス .....	《 5 》
<b>図 8</b> 雪だるまの首 .....	《 6 》
<b>図 9</b> プロマネの階層化 .....	《 7 》
<b>図 10</b> あるプロジェクトの体制と管理グループ (= PMO) の役割 .....	《 9 》
<b>図 11</b> プロジェクト管理方法 .....	《 9 》
<b>図 12</b> 機能ごとの検討サイクル .....	《 10 》
<b>図 13</b> 要件定義進捗管理表 ( 一部分 ) .....	《 12 》
<b>図 14</b> プロジェクトマネージャの位置づけおよび基本的役割 .....	《 15 》
<b>図 15</b> 情報子会社の 2 つの顔 .....	《 17 》

## 1 . PMOに関するIFTECHの取組みについて

PMO 研究のトリガーは、新日本石油株式会社（以下「新日石」）の情報システム部（以下「情シス」）が失敗プロジェクト（PJ）についてまとめた資料である。今後各 PJ を実行する上での教訓とすることを目指した資料であり、施策の一つとして PMO が提起されている。

2008 年度に IFTECH が研究テーマとして取り上げ、その後、富士通の戦略アウト推進部門、新日石担当 SE 部門である FSOL を巻き込みワーキンググループ（WG）を立ち上げた。

なお、2003 年より新日石と富士通は戦略的パートナーシップスキーム（以下「スキーム」）を構築している。スキームは 2008 年度に更改しており、現在は第二期スキームにあたる。また IFTECH はスキームの一環として、2003 年に新日石と富士通の合併会社として発足した。

### 1 . 1 PMO とは

PMO の解釈に 3 社間で大きな差があることがわかり、PMO のとらえ方を明確にすることから始めたが、千差万別でますます混迷を深めてしまった。そんな中、株式会社プロジェクトマネジメントオフィス殿の記事が、我々の整理を助けてくれた（図 1）。

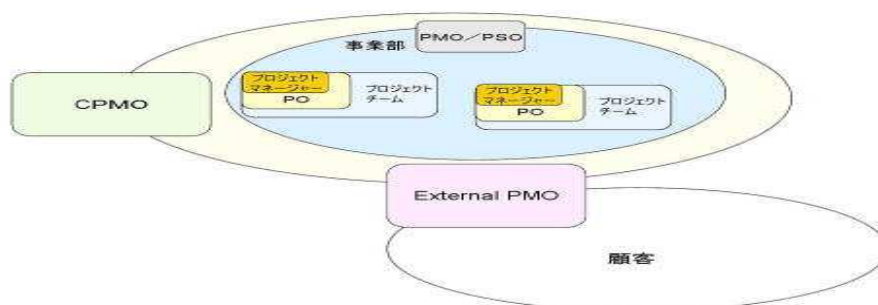


図 1 PMO の位置づけ

（引用元 <http://pmstyle.biz/column/pmo/pmo1.htm> PMstyle コラム すべてのプロジェクトを成功に導く PMO より）

と言うのは、図 1 を逆転させた形の雪だるま（=PJ。頭部は顧客、胴部はベンダーを示す）をイメージすることが良いのではと閃いた。今回テーマとする PMO は、一般的な胴部（=ベンダー内）の PMO ではないことを確認し、その接点である首の部分が果たすべき PMO であろうという仮説をもって、以降の整理を進めた。そのためには、情報システム部門は顧客なのか、受託者なのか明確にしておくことが重要と考え、次のように定義した。

(1)情シス : 利用部門(システムオーナー)から依頼を受けシステム構築の発注者側の責任を負う部門であり、顧客の立場としてとらえる。

(2)情報子会社 : 外部顧客から受託の場合は、受託者に徹し受託条件の QCD を達成すべく作業を遂行することになる。しかし、親会社から受託の場合は曖昧である。他社からヒントを得て、契約形態ではなく**役割(立ち位置)**という観点から整理することとした。

・**顧客の立ち位置** 利用部門なり情シスが果たすべき**役割を代替する立場**

利用部門はその役目を情シスに依頼し、情シスは情報子会社に発注する契約形態が現実的には多い。ただ、この仕事・役割は利用部門や情シスの代替を期待されるもので、第三者には委託できない/してはいけないものである。

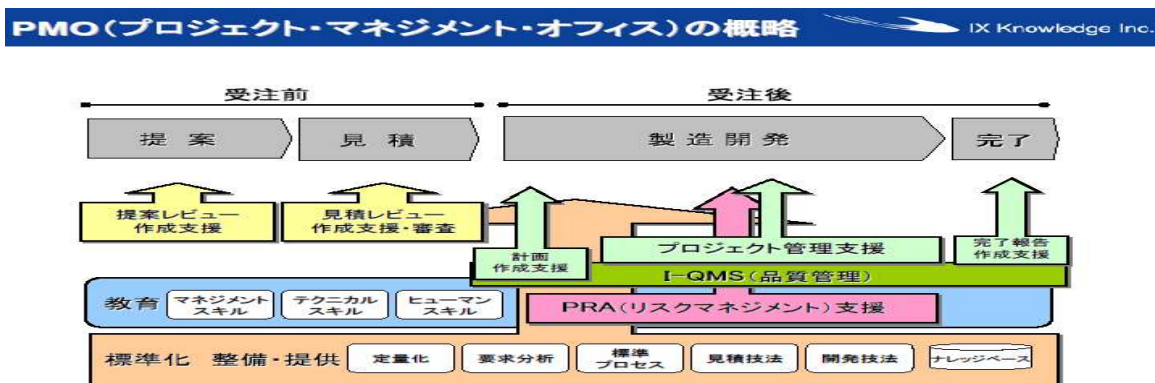
## ・ベンダーの立ち位置 外部からの受託と同様な受託者の立場

親会社から受託した仕事には仕様に基づくプログラム開発などの作業がある。それらは社内で消化できなければ、外部に再委託することも可能である。

### 1.2 IFTECHの現状

第一期スキームは新日石 富士通 IFTECH の商流であり、また当初は受託外販も意識していたため、IFTECHは主として受託者サイドの活動(=ベンダーの立ち位置)に注力した。これは図2にあるアイエックス・ナレッジ株式会社殿と同じ取組みであったといえる。

ベンダーの立ち位置は、リスクをヘッジしながら受託したシステムの開発を効率的(コスト削減、利益拡大)に行うための、受託者内部の活動である。ビジネスとしては当然である。



Copyright IX Knowledge Inc. all right reserved.

18

図2 アイエックス・ナレッジ株式会社殿のPMO

(引用元 [http://www.ose.or.jp/f/ir\\_tools/114/5445/ir\\_report/1132650359851.pdf](http://www.ose.or.jp/f/ir_tools/114/5445/ir_report/1132650359851.pdf) アイエックス・ナレッジ社

2006年3月期中間決算説明会 p18 より)

第二期スキームでは、商流を新日石 IFTECH 富士通に変更し、外部顧客からの受託開発はしないこととした。そのため IFTECH は、利用部門や情シスとともに**顧客の立ち位置**であることが鮮明となった(もちろん一部にベンダーの立ち位置もあるが)。

## 2. IFTECHの求めるPMOとは

“PJが成功する”とは、PJに参画する多くの部門や会社それぞれの立場から見てどうなる事なのか。また、PJは一過性の集団であり、建前は別としてPJへの思い(意識)はそれぞれの立場で一致していないのではないか。

もともと顧客とベンダーの間には思惑の違いがある。情シスの資料には、“PJに参画する関係者のQ/C/Dの視点は各人各様で、それぞれの観点、評価、思惑等がある”とある。また、参考文献では“プロジェクトは「目的に概ね適った」、「何とか動く」システムを納品することを大前提としたうえで、プロジェクト全体に課せられた「納期、品質、コスト」という制約条件を、トータルとしてクリアする事が最終の大義なのである”とある。

その違いが、昨今のPJ管理を難しくしているといえ、多くの場合、頭部と胴部を合体させて雪だるまにする終盤で、問題が露見し、騒ぎとなる。

そこで、最初からそうならないためのPJ編成を考えてみる。即ち、**立場の違いを埋め**

る役目が重要であり、その役目は雪だるまの首に相当する PMO である。この PMO に我々は期待し、また関心を持って検討を続けた（図 3）。

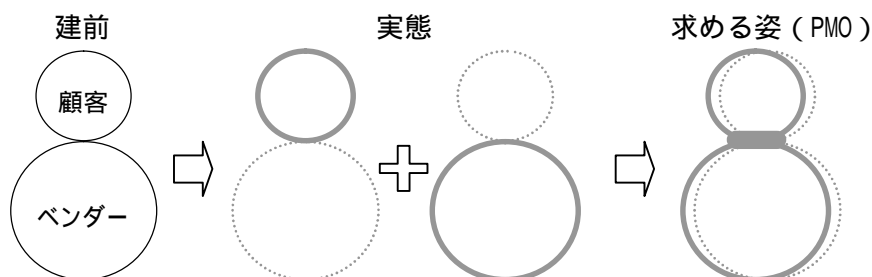


図 3 プロジェクトを成功させるためのプロジェクト編成と PMO

## 2.1 情報の収集

### (1) WEB 情報に学ぶ

菱化システム殿が、合併 2 社のシステム部門とともに顧客の立ち位置で、PJ を推進した事例である。PMO の機能の一部をプロジェクト・バックオフィス (PBO) として独立させたことが特徴的である（図 4）。後日、訪問し詳細な内容をお聞きした。

（「日経コンピュータ」2008 年 3 月 1 日号 p.74-p.79 「プロジェクト完遂の軌跡 3000 億円企業のシステム統合 わずか 8 ヶ月で R/3 を片寄せ 田辺三菱製薬」から転載）

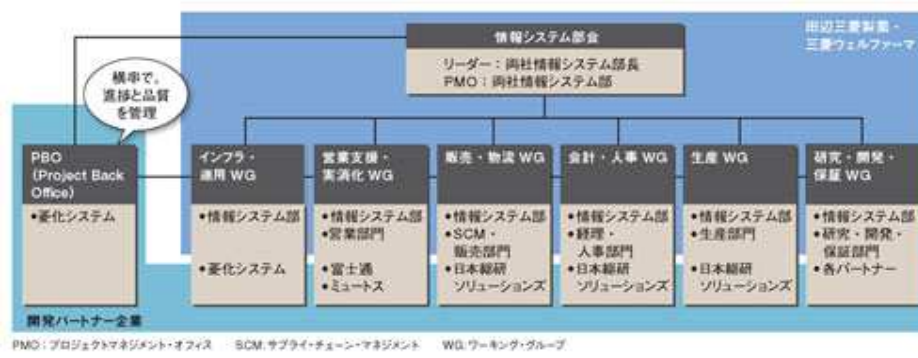


図 4 菱化システム殿の事例

他にも、合意形成のための PJ 編成に PMO を活用している PI フォーラム殿の講演録や、（引用元 [http://www.pi-forum.org/act/ws2007/20070802-TAKUMA\\_2.pdf#search='PMO%20ステアリング](http://www.pi-forum.org/act/ws2007/20070802-TAKUMA_2.pdf#search='PMO%20ステアリング) 日立コンサルティング 田熊伸好氏 IT システム構築における合意形成手法の適用 より）

PMO の専門組織を設置されたキリンビジネスシステム殿の事例が、特に参考になった。（引用元 <http://www.ciojp.com/contents/?id=00004057;t=0> CIO Magazine キリンビジネスシステム「PMO」を核に、組織としてのプロジェクト管理能力を磨く より）

### (2) 先達に学ぶ（顧客の立ち位置の方々へのヒアリング）

本当にプロマネをしているのか（真のプロマネを）？

体制図上ではプロマネでも、報告を綴じているだけで、何か起きると資料を取り出し「あの時 と言ったよね」と言う“ホチキスプロマネ”や“プロ真似”が多い。双方共プロマネが育ってない。スケジュールも引けない。引けと言えは工程名を羅列するだけである。

公平な目、冷静な目を忘れていないか？

PMO への期待は？との質問にその視点を強く指摘した、ある情報子会社の元幹部の方のメールが印象的であったので引用させて頂く。

今までと何が違うのか？特に変わっていないと思いますが。冷静に、PJ の進捗状況を把握し、クライアントの立場でもなく、ベンダーの立場でもなく、PJ を成功に導くためのマネジメントに徹する機能はどこでも必要でしょう。役割として何を求めるかでしょうか、第三者による公平な目？でしょうか。そのような冷静な目で、PJ を管理できる人がシステム部門に不在の場合は外部を使うことも必要でしょうね。スキルはあってもシステム部門が忙しくてできない場合も外部調達するしかないでしょうか。システム部門主導で決められないユーザー要件、大型開発をしたことのないシステム部門の SE、ベンダーも業種ノウハウがなかったり、リスクを恐れているは。。。。必要でしょうね。

### (3) 本に学ぶ

特に、IFTECH社長より友人(元JTの情シス部長)が書いた本だけれどもと頂いたプロマネ本(参考文献)は人に焦点を当てた内容であり興味深かった。是非読んで頂きたい。その中で、実行フェーズのブレとヨレといった望ましからざる状態の対応策を提言されている。特に、図5に示すヨレへの提言“BAC”は今回のPMO議論に非常に参考となった。

“プロジェクト実行上のヨレは人に起因して生じる事象であり、現象としては千差万別、多種多様である。よって現象への対応策を個別に設定しても労多く、功は少ない。そこでヨレ問題への構造的対策としてBAC体制を提案する。。。。”

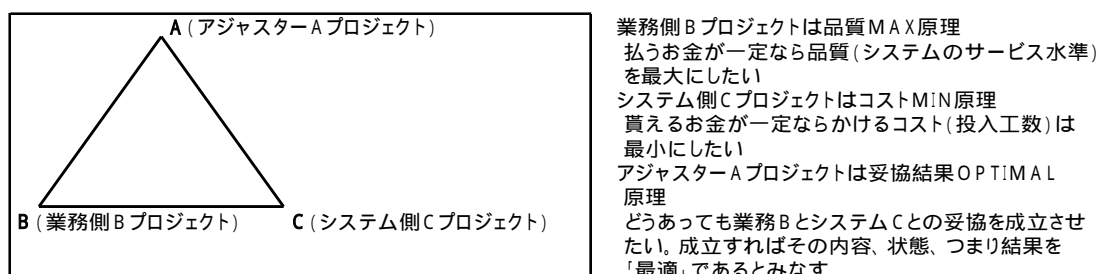


図5 BAC (引用元 参考文献1)

筆者はアジャスターを明示的に、かつ積極的に設定することを推奨し、Aのプロジェクトマネージャをプロジェクトアジャスター/アレンジャー、略して、PAと命名していた。我々は、今回の雪だるまの首は、正しく“A”や“PA”を指すことであると理解した。

### 閑話休題 (PMOの拡大解釈)

以上のように我々は、PMOを一般的なプロマネ支援説より拡大して解釈しようとして取組んで来たが、更に、これこそ情シスのミッション、情報子会社のあるべき姿。。。ではとの議論にまで拡大した。特に下記記事での問題の根源に関する指摘は考えさせられた。

(引用元 <http://ITpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20080711/310622/> ITpro情報システム PMO (プロジェクトマネジメントオフィス) を生かす 第45回 ユーザー企業の組織的PM力を強化せよ(1) より)

ユーザー企業がプロジェクトマネジメントの強化に取り組み出している背景には、下記の

ような問題があります。

- ・火を噴いてからでないプロジェクトの問題が明るみに出ない
- ・ベンダーやコンサルティング会社の言うがままになっている
- ・見積もりの妥当性が不明瞭
- ・開発ベンダーに聞かないとプロジェクトの状況が分からなくなっている
- ・自社システム部門はユーザー部門とベンダーの調整役になり切れていない

これらの問題を解決すべく、情報システム部門や情報システム子会社の方々はプロジェクトマネジメントのスキルアップのために日夜努力されていることと思います。しかし、根本的な問題が解決されないまま放置されていないでしょうか。

それは上記のような問題の根源が、個人レベルのプロジェクトマネジメント力にあるのではなく、「企業組織として、個々のプロジェクトにどこまで口を挟むべきか、首をつっこむべきか」という方針が定まっていなかったことにある——と考えているからです。このような問題を抱える企業はかなり多く、結果として「組織的なプロジェクトマネジメント力」の低下につながっています。

## 2.2 雪だるまモデル

発散した議論を現実的な範囲に戻し、前述通り「雪だるま」に例えて整理した(図6)

- ・雪だるまの頭部 顧客の立ち位置とその関与度(大きさ)
- ・雪だるまの胴部 ベンダーの立ち位置とその関与度(大きさ)
- ・雪だるまの首 両者を結合する役目

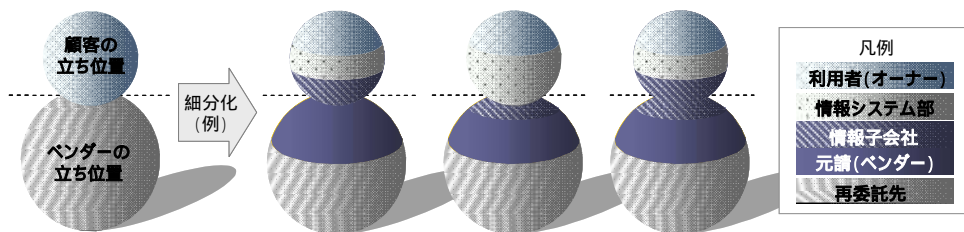


図6 雪だるまモデル(論文での細分形態)

更に雪だるまの形も3つに分類した。

- ・雪だるまの大きさ(=PJの規模)
- ・雪だるまの頭部と胴部のバランス
- ・雪だるまの首の太さ

### (1) 頭部と胴部のバランス

バランスにおける一番のキーは頭の大きさである(図7)。

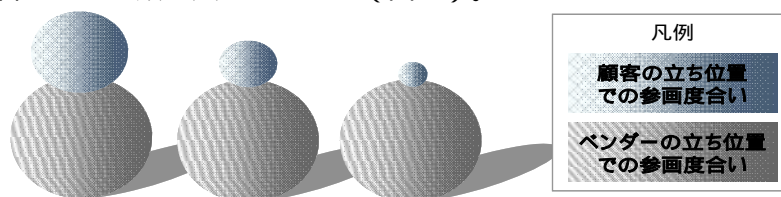


図7 雪だるまの頭部と胴部のバランス

頭部の大きさに関しては、顧客やPJリーダーの意識に大きな差があることが分かった。

- ・会社によって発注者責任に対する取組み姿勢に相当な差がある（前向き／後向き）。
- ・基本的に前向きという会社でも、PJにより取組み姿勢に大きな差がある。

また、頭の小さな雪だるまでも、発注者側の意識が大きく二つに分かれた。

- ・ベンダーにお願いしているのだから、遣ってもらわないと困るよね。
- ・本当は自社ですべきと思うが、実態としては難しいので現状に甘んじている。

## （２）発注者責任とは何か？

まず要求仕様。冒頭の情シス資料でも取り上げられ、第二期スキームで取り組んでいる。

次は実行フェーズ。ファミリ会第三回トレンドセミナーで清水建設の寺田氏は、“基本設計、詳細設計、プログラムは、どちらかと言えばベンダーにお願いするものづくりのフェーズですが、（中略）ベンダーがプログラムをつくっている間に、当方では運用設計の実施とそれに基づいた運用テスト計画の立案に着手します。ものづくりのフェーズとは言え、ユーザー側にも遣るべきことが工程3（注：システム仕様）から工程6（注：システムテスト）の間にも山積みです。”と語っている。

日経コンピュータ“「東証、どん底からの復活」2010.2.17”で東証CIOの鈴木氏は、“システム開発の発注者としての役割をしっかりと果たすということです。どんなシステムを作ってもらいたいかという目標を設計書や仕様書で明確にするとともに、それらの目標をクリアできているかを受け入れテストで確かめる。発注者としてやるべき作業を、システム開発の基本に沿ってしっかりとこなすということです。”とも語っている。

それらの手段としてテスト方法論や、W字やU字の開発モデルも議論されているが、方法論はさておき、今回は、全工程への顧客の積極的な参画意識こそ発注者責任と訴えたい。

## （３）首の太さ

顧客（＝頭部）とベンダー（胴部）は、それぞれの思いをもった別モノである。双方が各々の責任を果たせばすっきりした首になる。責任を果たさないと、首が両者をつなぎ留める必要があり極太となる。太さは、顧客の最終窓口である情報子会社と、それに接する元請ベンダーの参画意識次第と言っても良い。図示すると4パターンになる（図8）。

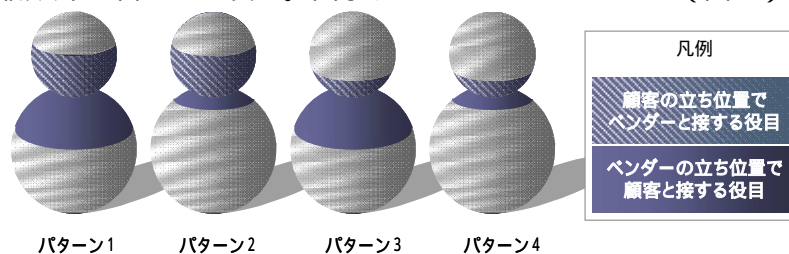


図8 雪だるまの首

今回の調査では、首の役目を顧客自身が行っている例、親会社に成り代わって情報子会社とその役目を果たした例、情報システム部門を情報子会社が強力に支援しその役目を果たした例、コンサルを入れた例、などがあつた。

参考文献では、発注者側の情シスあるいは情報子会社から、必要とする能力要件に近い



メンバーを切り出すことが良いとあった。また、PMO 経験者は業務知識がなくとも、蓄積してきた IT 技術や PJ 管理のスキルをもって臨めば、大丈夫とも仰っていた。

(4) なぜそれが実現できないのか？

意識の問題：発注者は「システムベンダーはプロ」「マネジメントも当然、受託者がやってくれるはず」という意識が強く、受託者は「決められた要件通りに作るが、PJ 間の整合、全体管理やシステムオーナーへの提言は、発注者責任」という認識に立っている。

能力の問題：参考文献でも PA はかなり特殊な能力を要すると指摘している。こうした能力を有する人材は極めて少数であり、従来のプログラマー SE プロジェクトリーダープロジェクトマネージャという発展段階説では、育成できる保証はないとしている。

適性の問題：テクニカルやマネジメントに加え、資質説さえあるポリティカル(政治的)スキルが重要である。参考文献の記述では、“マネジメントを日本語訳するなら**管理より経営の方が**ました。前捌き、地ならし、段取り、支援、融和、調整、激励、促進・・・妥協、がここで言うプロジェクトマネジメントの内容を示す言葉群であろう。筆者としてはマネジメントをむしろ**政治**と訳したい心境である。”とも。

育成の環境：大規模案件が減っていることによる実践機会の減少、IT 部門の縮小や経験豊かな世代の退職も育成を阻害している要因となっている。

組織の問題：PMO を実効性のあるものとするには、独立した専門組織が望ましい。しかし、情シス部門の要員が 100～200 人程度の企業では負担が大きすぎる。ある顧客幹部は、“PMO を担える人材だけで組織化すると、既存の事業部門が成り立たない”とも言っている。

環境の問題：分業が進展し顧客とベンダーの役割が契約概念として明確となった。責任所在の明確化という利点と裏腹に弊害もある。また、在宅勤務などワークスタイルの変化やコミュニケーションツールの発展に伴い、チーム活動のあり方も変わりつつある。

**2.3 今回の PMO の位置づけ**

PMO の役割を論じる前に、最近の PJ 形態を整理しておく。現在では顧客もベンダーもその役割を細分し、さらに契約として分担しており、プロマネの階層化が起きている(図9)。

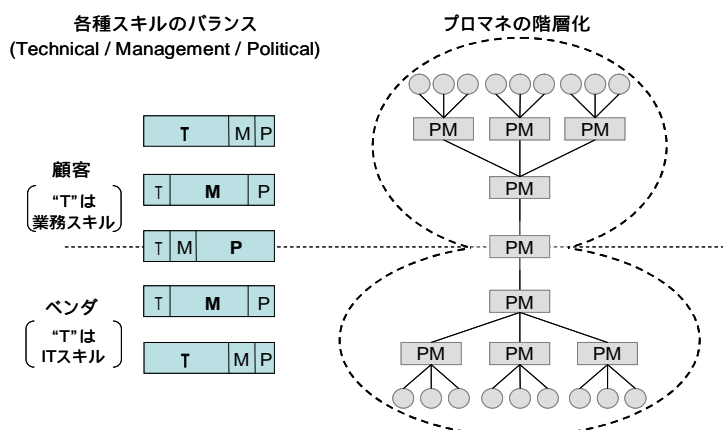


図9 プロマネの階層化

PJ は契約に基づいて実施されることからすれば、実行責任は直接的な発注者と受注者の

プロマネにあり、PMO が各社内でのプロマネ支援組織と表現されることも理解できる。

しかし今回の PMO の役割は、“冷静に、状況を把握、いずれの立場でもなく、成功に導くためのマネジメント” ととらえ、PJ 全体を鳥瞰する役目、双方のプロマネに各々の責任を遂行させる役目、それらの遂行状況を見る(監る、後述)役目、に注力することとした。

- ・ PMO は階層化されたプロマネの最高峰のまとめ役プロマネ(及びそのチーム)ととらえ、調整時は最終決定権を持つ。“0”は、事務的かつ無機質なイメージを感じる!? “Office”ではなく、明確な役割を持つ“Organizer”(付録1)と定義したい。
- ・ PMO は、顧客、情報子会社、ベンダーから、受託範囲のプロマネとは別に切り出し、各社の利益代表ではなく客観的に見る。問題解決には大小はともあれ利害関係が必ず起きるからである。顧客の役目という意見もあるが、日本的に3者で推進する形態とした。

### 3 . PMOの役割 (仮説)

昨年秋に受注した案件が規模も期間も手ごろであり、試行の場とさせて頂いた。しかし方法論は未整備なため、過去のPJ(付録2)の方法論をベースにスタートさせた。

(1)PJを鳥瞰するためPMOが行う管理方法やレベルを明確にする。

管理方法決定時は、顧客やベンダーのリーダーと相談し、新たな資料作成はできる限りやめる。受託者内部のPMO活動のための資料も必要であり負荷増を避けるためである。

作業フェーズ毎に管理方法を変える。例えば、パッケージの適用工程、パッケージ導入工程、運用テスト工程である。また、新規開発ならば工程単位となるであろう。

(2)ステアリングコミッティ(以下「ステコミ」)の設置を最初から盛り込む。

両社トップが参画し、最高責任者としての眼で、また客観的な眼で状況共有することが重要である。また、平行線の懸案事項に対する判断の場としても重要である。

(3)PMOが決めた事項が確実に実行されているか、まずは形式要件として見る。

例えば“会社間にまたがる打合せ後は必ず議事録を作る。参加者全員で確認し合意すること”と決めた場合は、作成されているか、全員で確認しているか、内容的は想定レベルか(作業の羅列でなく、決定事項、課題事項が明確か)などをチェックする。

(4)定期的な実行状況確認と対応策の検討・指示をする。

各社間で発生する課題の整理、調整を精力的に行う。各社内は、各社の仕組みで実行することとし、PMOの範疇外とする。

(5)各社のQ、Dに関しての活動もできるだけ鳥瞰する。(開示されないこともあるが)

各人の蓄積スキルを活かし、PJ状況を“もしプロマネだったら”の意識で見るPJの人を見る、仕様書など提出される物を見る、こととした。鳥瞰レベルはその業務に関する精度度合いや、参画要員のスキルに依存してしまうが、仕方ないと割り切る。

(6)QCDに関して第三者の目線で判断・調整を行う。

当初契約は触れず、推進途上で発生する事項については、平等な立場で判断する。

もともとの契約の範囲に含まれていたか?(受託者のミス vs 仕様追加、仕様変更)要求仕様の記述レベルからみて妥当な理解レベルか否か?

(理解レベルが低い vs その記述から見れば過剰な期待レベル)  
 遅れの本質原因は？(製造上、作業上の遅れ vs 仕様の確定遅れ、データ整備の遅れ)  
 出来ればその追加・変更費用が妥当か？

(7)活動をメモしておく。

PMOは、PJ状況や人や物を客観的に見てPJの健全性を類推する。この見方を“監る”と表現した。その活動は監査録として、どう感じたか、どう確認・指示したか、結果として改善したか、などを残しておき、それを活かし方法論を成長させていく(PDCA)。

## 4.Sプロジェクトでの実践

本PJは新ビジネス領域を支える重要なシステムで、失敗は許されない。またパッケージ適用の超短期PJでもあった。通常は“FIT&GAP”で現行との差を洗い出してカスタマイズするし、時には業務をパッケージに合わせてその量を減らす。ただ今回はトップから“パッケージの機能で現行業務を整理せよ”との強い指示が出され、“FIT&FIT”を合言葉に進めた。

IFTECHには今回必要となる組立業種のノウハウが乏しく、富士通との共同PJ(JV)とし、IFTECHをハットに各社から切出したPMOが強力に関与する形態とした。(図10)。

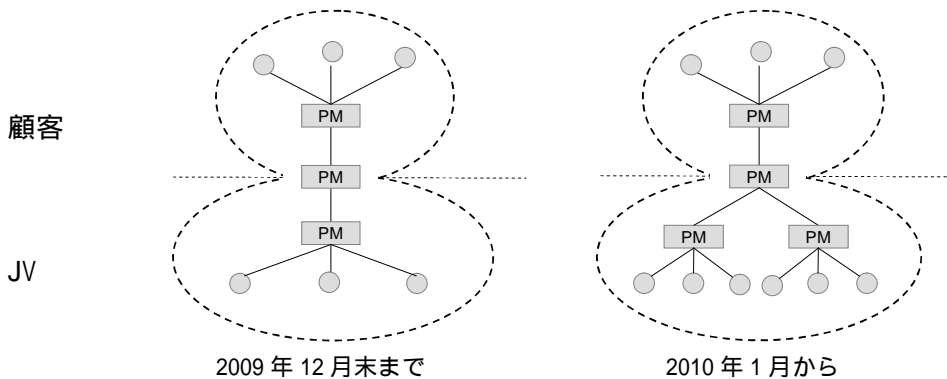


図10 体制図

以下に、3章で述べた推進方法の(1)~(6)に添って、今回の活動内容をまとめた。

### 4.1 管理方法やレベルの明確化

PJを鳥瞰するため、PMOが行う管理方法やレベルを明確にした。まずはベンダーの協力を得て、PJ運営方針を決定した(図11)。

貴社との 会議体 他	・ステアリングコミティ:	社長、社長:	キックオフ、各工程の完了時
	・進捗会:	事務局、PJメンバー:	1回/週: 進捗確認、課題対応等
	・オンサイトサポート:	主として:	プロジェクトルームにて各種サポート
管理資料		各工程ごとに定める	
弊社の 会議体	・JV進捗会議:	JVメンバー:	1回/週: 進捗確認、課題対応等
	・各社内進捗会議:	各社(IFTECH、Fsol):	随時: 進捗確認、課題対応等

第三者視点による  
プロジェクト監理(MO)

図11 プロジェクト管理方法

特に次の3点は特に強く依頼した。また各社が確実に実施することを求めた。いずれも

仮説通りベンダーが実施しようとしていた管理ルール、管理資料で良いこととした。

(1) 顧客とベンダー間、ベンダーとベンダー間の会議は、必ず議事録をとり、参加者全員で確認し確定させること。

- ・当日中にベンダーが議事録を作成し、JV メンバーで確認する。その結果を反映した議事録を翌日顧客が確認する。参加者全員が確認、合意したものを最終版として共有する。
- ・議事録の状況は議事録管理台帳で把握し、PMO がいつでも参照できるよう求めた。

(2) 発生した課題については課題管理表を作り、解決まで管理すること。

課題管理表の状況を課題管理台帳で把握し、PMO がいつでも参照できるよう、求めた。

(3) 3つの各工程に分け、開始前にその工程の進め方を明確にすること。

作業実態を考え、パッケージの適用工程と導入工程はベンダーが、運用テスト工程は顧客が案を作り、関係者全員で確認し決定することにした。代表的なものは以下である。

#### パッケージ適用工程

- ・顧客とベンダーの機能検討会議では、その日に決定する機能と機能数を明確にしておく。そのため、会議が顧客内部の議論の場とならないよう求めた（図12）。

	打合せ日 前	打合せ日	打合せ日 後
貴社作業	事前理解 導入ナビゲーターによる事前学習(システムフロー、画面操作、帳票、用語集) 質問事項のまとめ	システム機能の理解 業務への適用を意識して、システム機能を理解する  事前学習により、質問事項が明確化し、より理解が深まる	事後理解 導入ナビゲーターによる復習 新業務・運用ルールの検討 システム機能の理解により、新しい業務/運用ルールが必要になる場合、社内で検討する 新業務フロー決定 新システム導入により変更される業務フローの修正を行う
弊社作業	事前準備 説明資料作成、説明用デモデータ作成 質問事項の回答	システム機能説明 標準的な流れの説明に加え、質問事項への回答を行う 即答できない場合は持ち帰り、要件・課題管理台帳にまとめる	資料作成 課題に対する解決案作成 議事録作成 要件・課題管理台帳のメンテ

図12 機能ごとの検討サイクル

- ・会議当日は、冒頭で決定すべき機能数を出席者全員で確認し、会議内で検討を完了させるという目的意識を持たせることとした。
- ・更に、会議内で検討を完了できた機能数、発生した課題・要望の件数を要件定義進捗管理表で管理することと、PMO がいつでも参照できることをベンダーに求めた。
- ・確定できなかった機能は上述の課題管理表と課題管理台帳で管理することを求めた。

#### パッケージ導入工程

- ・WBSに落としたマスタスケジュールの作成と、週単位の予実対比を求めた。
- ・更に個別タスクに分解した詳細スケジュールの作成と、週単位の予実対比を求めた。
- マスタスケジュール、詳細スケジュールともに、ベンダーのリーダーと相談し、ベンダー内管理のフォーマットで良いこととし、新たな資料作成の負荷をなくした。
- ・マスタごと、及び主要項目ごとに、設定の予定作成と実績消し込みを求めた。マスタ設定進捗管理表としてPMOが見えるよう求めた。

マスタ整備は本工程の要である。システム部門外である利用部門に予定を明確に伝

え、予定どおりにマスタ情報を提供してもらうことを求めるために別管理とした。  
運用テスト工程

- ・運用テストのシナリオをパッケージ導入工程期間に作成することを顧客に求めた。
- ・運用テストの進捗管理とそこで発生する Q/A、課題・問題の管理を顧客に求めた。
- ・PMO としては、ここだけは独自の資料（一般的に行われる S 字曲線やエラー曲線）を作成することとした。
- ・運用テスト工程では移行検討などの作業も並行して発生するため、これに関しては上記の詳細スケジュールでの予実管理を実施することをベンダーに求めた。

#### **4.2 ステアリングコミティの設置**

今回の PJ は短期のため問題を先送りできない状況であり、各工程の開始や前工程の完了で、両社トップが参画する会議の設定を重視し、下記の 5 回を計画した。

- 1 回目（2009 年 1 月）：キックオフ、パッケージ適用工程開始
- 2 回目（2009 年 12 月）：パッケージ適用工程完了確認
- 3 回目（2010 年 1 月）：パッケージ導入工程開始
- 4 回目（2010 年 2 月）：パッケージ導入工程総括、運用テスト開始
- 5 回目（2010 年 3 月）：運用テスト工程総括、本稼動判定

- ・特に 2 回目、3 回目、5 回目は最高責任者である 3 社の経営トップに参画して頂き、客観的な眼で PJ 状況の共有、平行線の懸案事項に対する判断をお願いすることとした。また、大きな課題の発生時には臨時にステコミを開催することの了解を取り付けた。
  - ・本稼動判定に向け、一般的に言われる基準を参考に、品質と本番準備状況の判断項目、判断基準、判断するための情報を定め、情報収集することにした。
  - ・ステコミの資料は、PMO が作成することとし、できるだけ客観的な見方での報告を心がけた。もちろん、詳細部分ではベンダーや顧客に資料作成や情報提供を求めた。
- 2 回目のステコミで顧客トップよりあらためて、安易にカスタマイズに流れないように強い指示が出され、以降意識して取組むこととなった。3 回目のステコミではベンダートップから顧客体制の重要さが述べられ、タイムリーに顧客体制の強化も図られた。

#### **4.3 実行状況の形式的な確認**

指示した下記の資料は共有されており、こまめに見て必要であれば改善の指示をした。

- ・全工程 議事録管理台帳、課題管理台帳
- ・パッケージ適用工程 要件定義進捗管理表
- ・パッケージ導入工程 マスタスケジュール、詳細スケジュール、マスタ設定進捗管理表
- ・運用テスト工程 S 字曲線、エラー曲線

##### (1) 議事録管理台帳・課題管理台帳のチェック

議事録管理台帳では、以下をチェックした。

- ・実施した会議体が記載されているか。
- ・会議実施の翌々日までに顧客を含めた参加者全員のチェックが終わっているか。

漏れ、遅れは対応を指示し、“済”になるまでフォローを行った。  
送付された議事録の記述レベルを確認した。

- ・ベンダーの一方向的な状況記述となっていないか。  
「・・・の打ち合わせを実施した」「・・・を説明した」などの記述を修正させた。
- ・決定事項、課題事項が記述されているか。  
結局合意したのか、しなかったのか不明確なことがあったため、修正させた。
- ・課題事項に関しては、曖昧な表現や、課題対応者欄が空白となっていないか。  
指摘し、ただちに改善につなげさせた。

課題管理台帳では以下をチェックした。

- ・議事録内での課題が台帳に転記されているか。
- ・台帳内の必須項目（期限、課題の担当者など）が記入されているか。
- ・期限が間近、期限切れの課題がないか。検討経過欄が更新されているか。  
漏れ、不備は記載を指示した。

(2)要件定義進捗管理表（図 13）のチェック

- ・一行分がすべて記載されているか。
- ・課題数、要望件数が多く発生していないか（Fit 状況の確認）。
- ・課題となったものは上述の課題管理台帳に転記されているか。  
漏れは記載を指示した。

日付	機能	標準機能数		課題			要望件数			状況コメント
		総数	検討済	検討中	完了	総数	検討中	完了	総数	
12/2 PM	生産計画	2	2	0	0	0	0	0	0	
	手配管理	4	4	0	1	1	0	0	0	
	マスタ	4	4	0	0	0	0	0	0	
12/3 AM	機器決定	1	1	0	0	0	0	0	0	
	ネットワーク設計	1	0	1	0	1	0	0	0	2009/12/16時点、担当者間では問題なしとなったが、xx殿にて最終確認が必要。
12/3 PM	部品表取込1	0	0	0	1	1	0	0	0	

図 13 要件定義進捗管理表（一部分）

(3) マスタスケジュール、詳細スケジュール、マスタ設定進捗管理表のチェック

- ・マスタスケジュール：マクロ的に全体スケジュールを鳥瞰し、進捗遅れの有無、遅れの影響を受けるスケジュールの全体整合を見て調整を行った。
- ・詳細スケジュール：作業着手の予定と実績、作業完了の予定と実績をチェックした。  
詳細なタスク単位での進捗をいわゆる「イナヅマ線」で確認した。  
ベンダー間、ベンダーと顧客間に影響を及ぼす遅れは対応を指示した。
- ・マスタ設定進捗管理表：マスタごとと主要項目ごとに利用部門からの情報提供の予定と実績をチェックした。

利用部門からの情報提供遅れがないよう、顧客経由にて申し入れを行った。

(4) S 字曲線、エラー曲線のチェック

- ・S字曲線、エラー曲線で運用テストの状況をみたが、短期集中（3週間 6日間）に変更されたため、今回は機能しなかった。そこで、顧客の運用テスト進捗管理表を参照し、計画通り運用テストが消化できているかを日々チェックすることに変更した。

#### **4.4 定期的な実行状況確認と対応策の検討・指示**

各社間で発生する課題の整理、調整を精力的に行った。

##### (1)JV 進捗会：週1回

- ・顧客との進捗会の前日に実施した。ベンダー各社から PMO が決めた事項に対する1週間分の報告を受け、ベンダー間の重要な課題・問題点の議論、調整を行った。
- ・顧客との進捗会資料のレビューではなく、ベンダーから顧客への要望事項について議論し、顧客への申し入れ事項を共通認識した。
- ・上記 4.3 では形式的チェックであるが、この席では PMO の過去のプロマネ経験から感じられる疑問点については、内容まで踏み込んで説明を受け、議論し指示した。

##### (2)顧客との進捗会：週1回

- ・各社の一週間の作業状況報告を受け、進捗状況に対する認識を確認した。
- ・顧客とベンダー間での重要な課題・問題点を議論した。  
例えば、未完了の課題を一件ずつベンダーに説明させ、顧客からの意見を求めた。
- ・スケジュール変更はこの場で最終確認し、確定させた。
- ・単なる支援者とならないよう PMO から見た PJ 状況判断を必ず述べた。  
PMO は問題なしとしたが、顧客は問題ありと言うなど判断が異なったこともあった。

#### **4.5 各社内部活動の品質・スケジュールの鳥瞰**

PMO は各社内部活動に関与しないこととした。契約形態から来る法的な制約や、自社活動を他人に見せることはノウハウやセキュリティの観点から困難なためである。

今回の PMO は当該業務の経験がないため、過去の PJ 経験を活かし、各社の状況を監た。また、今回は PMO の経験の場でもあり、時間の許す限り現場に出向き監督目を養った。

##### (1)各社内活動へのオブザーバとして参画

両ベンダーから切り出した形態のため自社内で行われる会議体に、それぞれ出席し状況を監た。仮説通り明確な意識を持って参加することを心がけた。会議の目的が明確になっているか、出席者の顔ぶれや発言、会議の目的は果たされたか、実施担当者は明確か、などを監て判断した。ただ、上記理由でその内容までは、PMO 間で共有しなかった。

##### (2)顧客とベンダーの会議に参画

相手の理解度合いを把握しつつ説明しているか、質問への回答の仕方はどうか、事実と推測を区別しているか、など客観的な立場で監た。

弱いと感じた部分はリーダーに指摘しフォローを求めた。例えば顧客との会議時、ベンダーの各メンバーが各々の意見を言い始める場面があった。発散するばかりで、顧客も混乱していたため、一旦その場を終わらせ、あらためて場をつくるよう指示をした。

また、参画した会議の議事録は前述の形式的な確認に留まらず、記述内容まで出席者

の立場でチェックし、修正をお願いした。

### (3) 納品物のチェック

カスタマイズ仕様書や会議資料などから各社の品質レベルを監た。例えば、運用テスト計画書はテストケースの目的が明確か、テスト実施者の操作及び想定結果が明確か、出力情報に対する人間系の作業も含まれているか、テスト実施者にわかりやすい記述か、という観点で監た。また、業務内容は詳細に監れないが日本語として意味が通じるか、資料内で整合がとれているかなどを監た。日本語としてわかり難い、誤解しそうなもの（一文が長い、「かつ」「もしくは」が多用されている）などは修正してもらった。

### (4) 顧客内に設置された PJ ルーム訪問

できるだけ現場に足を運んで PJ ルームの雰囲気や状況を監た。顔を合わせ対話することで、メールだけのやりとりでは伝わりにくいニュアンスを監ることを心がけた。

### (5) ドリンクコミュニケーション

日本的な手段であるが、PJ メンバーと時々飲む場を設定し、十分にコミュニケーションをとった。PJ に対する感想や健康状態など様々な観点から状況を監た。

また、夕方の会議終了後に顧客トップが急遽、ベンダーの若手 SE との飲み会をセットして下さったこともあった。若手 SE は非常に感激し、励みになったと感想を述べていた。

## 4.6 QCD に関する第三者目線での判断・調整

一般的にはここが一番大変であるが、今回はあまり対立となることもなくホッとした。

精力的に動いたものは、次の 2 件であり、その他細かな課題（SLA、リモート保守環境、パッケージの購入形態など）はあったものの、比較的簡単に解決させることができた。

### (1) 内部統制 / ワークフロー機能

提案時から内部統制機能、ワークフロー機能に強い希望があり、必要最小限の費用も見積った。IFTECH の内部統制担当者に、同規模の実システムを例に資料を作成させ説明させた結果、提案時より簡易な方法で良いこととなった。QCD 全てで良い結果となった。

### (2) サーバの設置場所変更

運用負荷低減を目指し、シンクライアント方式の運用とベンダーへのアウトソーシングを提案した。しかし運用設計の結果、レスポンス保障や信頼性確保のために高速回線が必要となった。提案時から回線は別途見積であったが、既存の OA 系回線を流用することとし、ベンダーにアウトソーシングを諦めてもらい、顧客の予算内におさめた。

## 5. 本当は “ 誰が いくらで ” が最後の攻防

3 章や 4 章では、下記の 5W2H の中の、“誰が”、“いくらで”の二つは無視してきた。

**誰が (Who)**、いつ (When)、どこで (Where)、何を (What)、どうする (How)、なぜ (Why)、いくらで (How Much)

Who は顧客かベンダーか、その連合の分担議論である。How Much は各々が PMO にどの程度関わるかの度合いを表すもので、顧客側は工数表現、外部委託分は金額表現が一般的であろう。WG メンバーも自分の置かれた立場から様々な意見であったので併記した。



## 5.1. 顧客の立ち位置

誰が（Who）については、次のことから顧客が主体的で行うことが望ましいと考える。

目的にあったシステム構築を遂行するにあたり、PJ オーナーへの説明責任やエンドユーザーとの調整などの組織活動ならびに要求が正しく伝わり、正しく作られているか管理し評価することは顧客側で常に意識する必要がある。

例えば、IFTECH（顧客立ち位置）社内のプロマネ支援分科会では、プロジェクトマネージャの像や役割を図 14 に示す通り包括的なマネジメントと位置づけ、活動を行っている。事実、保守や運用に関しては IFTECH が主導して行っている。

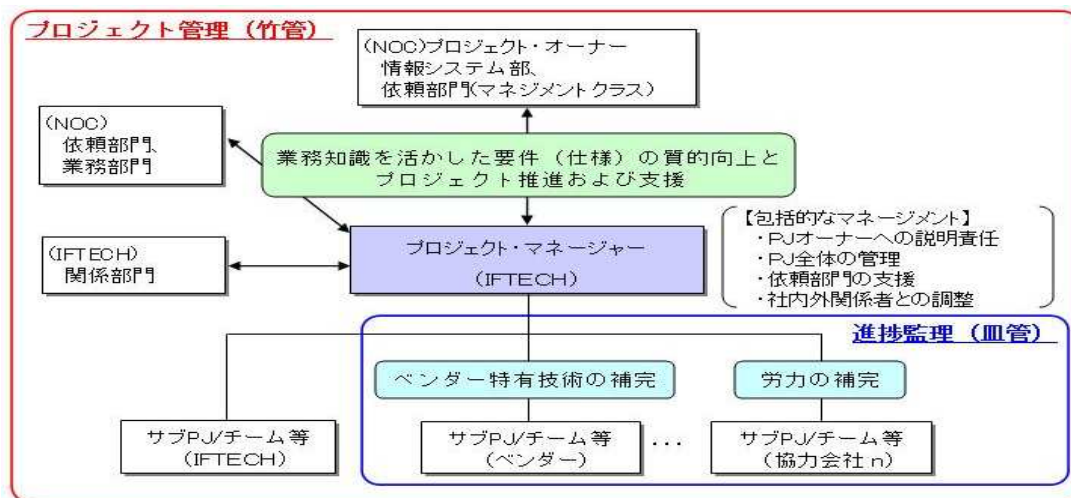


図 14 プロジェクトマネージャの位置づけ及び基本的役割

しかし、新規開発については、複雑化する PJ を顧客側で管理するスキルやノウハウは充分とは言えない状況にあり、ベンダー依存が強くなっている。例えば、ある OB は次のような感想を述べている。“今の SE に、直近の開発システムの要件を説明できる SE は何人いるだろう。タイムトンネルで 30 年前に立ち戻り、当時のシステム開発のプロマネを任せると言われたら何と答えるだろう。「部下の SE の人数は?」、「必要なスキルは?」、「開発の範囲と期間は?」、「予算は?」、・・・自ら必要となるプログラム仕様を決め、プログラムを作り、テストをするといった行動をするだろうか? 決められたシステムあるいはプログラム作成のスケジュールの進捗状況やテスト結果の報告内容のみで、確認をしているといったことまで、（以下省略）”

ベンダーは、複雑化する PJ を管理するスキルやノウハウに長けている。また、PMO はポリティカルのスキルが重要であり、誰にでもできるものではなく、育成も簡単ではなく、必要とする能力要件に近い人材は、顧客側に極めて少ない現状にある。

したがって、PJ を成功に導くために、ベンダーが持っている PJ 管理のスキルやノウハウを移入し、ベンダーと連合を組んで PMO を実施したい。併せて、ノウハウを吸収し、いずれは主体で実行できる準備も進め、雪だるまの頭部と胸部のバランスがとれた、すっきりした首の雪だるまを目指したい。

次に、いくらで (How Much) については、ある程度の負担は顧客側で避けられない。顧客側とベンダー側の PMO が役割を果たさなければ、PMO の期待効果は得られず、PMO 費用だけがクローズアップされてしまう。しかし、それぞれの役割を共通認識したうえで、きちんと役割を果たせば、お互いに費用以上の効果をもたらすことが可能になる。

参考文献に次の記述がある。“コスト上昇に一番悪影響を与えるのは、顧客側とベンダー側の軋轢による時間空費なのである。BAC体制を有効ならしめれば、軋轢の程度は大幅に減少する。軋轢回数と1回あたりの時間の長さ、軋轢の規模範囲などが減少する”

例えば、今回の実践では全体費用の約5%を費やした。本来は顧客側とベンダー側に、もっと軋轢があったであろう回数が少なくなり、それに費やされる時間も減り、結果として費用以上の効果があったと推測する。他のPJでも5%程度とのこと、PJの規模や内容にもよるが、全体の5%前後であれば、顧客側で負担しても十分効果が出せる範囲内と考える。

## 5.2 ベンダーの立ち位置

PMOは顧客が主体で行うべきである。逆に言えばベンダーだけで主体的に責任をもってやりきることはできないと考える。

ベンダーの役割は受託者として、受託範囲や役割を明確にして契約を締結し、それを確実に遂行すること(約束したQ,C,Dを守ること)である。約束を阻害するリスクを最小限にすることが重要な関心事である。これは多分に、過去の失敗PJからの反省に基づいている。受託範囲、責任範囲が不明確なまま、さらには契約も曖昧なままであることが原因で、多くのPJが失敗しているという認識がベンダー内には強く、その反省から社内の商談審査や契約審査、第三者によるPJ実行状況確認など、多くの組織内プロセス、ルールが定められるようになった。PJの失敗により、顧客に迷惑をかけ、信頼関係が失われ、自社も大きな損失を被る。これを防ぐためには、まず、役割と受託範囲を明確にしたうえで、その範囲をきちんとマネジメントすることが重要だという考えである。リスクが大きく、そのリスクの回避や受容ができないと判断した場合には、商談段階で断る(おきる)ことや、PJの途中でPJから撤退するような事例も出てきている。法的な闘争となる例もある。

このような背景で、まず”誰が”を考えた場合に、ベンダー主体で(顧客の立ち位置の)PMOをやりますと宣言しても、はたしてPJの成功を約束できるのか、責任を負えるのか、という疑問が強い。雪だるまの頭が小さく、首もベンダーだけのパターンで本当に実行できるのか。「PMOをベンダー主体で実施するとしたときの契約は?責任は?成果物は?」という部分でも行き詰まってしまう。その一方で、リスクを恐れてばかりでは、今後さらにビジネスが縮小するという危惧もある。顧客体制(パワー、ノウハウ)がますます弱体化している業界も多い。例えば顧客とベンダーの連合でPMOを実施し、PJを成功させることができれば、顧客との信頼関係を強めることができ、その結果、継続的にビジネス機会を得ることもできるだろう。顧客の立ち位置で考え、行動できるSEの育成について、今後議論を重ねたい。顧客に出向することで立ち位置を実感させるという手段も考えられる。

もう一つの大きな課題は”いくらで”という部分である。今回のPJにおける実践では、

全体費用のうち5%程度の費用を負担した。また、諸先輩からは、経験値としてPJ費用(ベンダー部分)の10%を全体管理費として見積もったとの話を聞いた。ただ、具体的な負担額、受益額の算定は難しい。PJ全体と顧客とベンダーそれぞれの受益額を算定できない中で、ベンダーとしてどのように提案すれば良いのだろうか。自問してみるが、解を見出せていない。また、雪だるまモデルのバランス、首の据わり具合によっても投入すべき費用総額が異なるだろう。さらにはベンダー内部で考慮するリスク費用とも密接に絡んでくる。受益額(=PMOがなければ発生してしまうであろう費用総額)、受益額の配分率、そもそもPMO費用総額の妥当性とその負担率など、費用面だけでも議論は尽きない。複数ベンダーが関係すれば悩みはさらに複雑になってしまうだろう。

これらの多くの課題を解決し、PMOを継続的な活動とすることでPJの苦勞、失敗を減らすことができると確信している。様々な議論を繰り返しながらその解を見出したい。

### 5.3 戦略的アウトソーシング型情報子会社の立ち位置

一般的に、顧客が戦略的アウトソーシングスキーム(以下「戦略アウトスキーム」)を選択される理由として「複雑化するPJの管理能力を、ベンダーノウハウの移入によって強化したい」というニーズがある。富士通が関与している戦略アウトスキームでも、システム要員のスキル向上、組織力強化によるIT部門改革を初期の重点課題とするケースが目立つ。

しかし多くの場合、その具体的な改革領域を情報子会社の個別PJに限定してしまう傾向にある。これは、ベンダーの提供するノウハウが、PJの内部管理中心であることに起因している。今回テーマとするPMOのような組織活動にまで対応できていない。

戦略アウトスキームの目的が、システムオーナーの要求を実現するIT部門の機能改革であるとするれば、今回の研究対象であるPMOは、その目的の実現に向けた重要なテーマといえる。

#### 情報子会社のポジション

一般的に、情報子会社や戦略アウト型の合弁会社を持つ企業では、本体情報システム部は少人数で運営されている。情報子会社は情報システム部を補完する意味でも、顧客の立ち位置で活動することが期待される。

一方で、情報子会社化は、プロフィットセンター化を義務付けられることも少なくなかった。このため、情報子会社は、自社利益を守るために顧客にはベンダーの顔で、またベンダーには顧客の顔で接することも、しばしば見られた(図15)。

情報子会社は、その設立の経緯や目的によって、立ち位置を明確にできずにきた。最近、こうした問題の解決に向け、目的の見直し、立ち位置の明確化に取り組む会社が増えている。

#### 戦略アウト型情報子会社C社の事例

C社も事業方針の見直しを行った一例である。取締役のX氏は、

“情報子会社は、ベンダーに比べると収入が安定しており、はるかに恵まれたポジシ

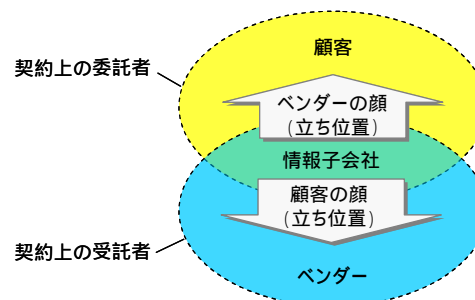


図15 情報子会社の2つの顔

ョンにある。このため、注力すべきは収入の拡大ではなくコストの使い方。顧客の投資効率を上げることこそが、我々のミッションである。”と語っておられる。

現在この会社では、自社のポジションを顧客の立ち位置へとシフトすべく、急速に舵を切っている。組織的な活動には至っていないが、同氏自身が開発PJの監査を徹底し、状況に応じ委託先のベンダーに直接報告を求め、利用部門への提言も自らが行っている。この行為は、属人的ではあるが、ここまで議論してきたPMOと同様の目的で行われている。すなわち“目的にあったシステムを完成させる責任を負う”情報システム部の任務を、情報子会社という中立的な立場で実行している。

C社のこの試みは緒に就いたばかりだが、戦略アウト型の合弁会社における実行の可能性を示唆している。

今後、本格的な事業としていくためには、PMOの専門組織化が望ましいが、100名程度の合弁会社にとって容易なことではない。また、それを実施できるような（ポリティカルスキルを兼ね備えた）人材は、開発PJにとって貴重な存在であり、専任化は困難と言える。

実行費用の考え方も課題である。論理的に受益者が負担するとすれば、PJリスク分を発注者と受託者が、応分に負担するということになる。しかし、現実的にはリスクの分量や、両者の負担率は事前に算定が困難であろう。このため、立ち上がり時期においては、合弁会社の事業化投資と考えるべきかもしれない。

富士通の戦略アウトの推進部門としては、冒頭のお客様期待を実現する手段として、この新しい合弁会社事業への人的、経済的協力のあり方を考えていきたい。情報子会社単独では解決が困難な問題に、戦略アウトの推進部門として取組まなければならないと考える。

## 6．共同研究の成果と今後に向けて

### 6.1 今回の成果

今回はPMOを、ヨレ現象を減らすべく、人に焦点を当てた実行段階の仕組み・組織と位置づけ、研究や実PJでの試行を進め、期待する効果は得られたと思う。

ヨレ現象は失敗プロジェクトの前兆と言える。典型的なヨレ症状は「聞いてない、言った筈、そんな常識、そこは委任契約」など、責任回避や責任転嫁の言葉として現れる。

参考文献では、システムの全体像が見えにくくなることから起きるブレ現象もあげ、対策としてHAL（Hinge, Attractor, Lever）を提唱している。また、システムに対する思いと実装のギャップであるズレ現象も挙げている。努力してもズレやブレは必ず起きる。それは起こりうる現象として解決に向けた言動が取れるPJは失敗しない。ヨレ症状が現われるPJはやはり失敗する。雪だるまの首にあたるPMOはヨレというリスクへのヘッジ策とも言える。ヒアリングしたプロジェクトも含め以下の評価があり、継続して取組みたい。

PMO から見た成果

- ・ベンダー各社に実質的に新たな資料作成を求めなくとも、成果を得られると実感した。
- ・「たかが議事録、されど議事録」である。“言った、言わない”などの手戻りもなく、会議では、言うべきは言い、結論や課題を明確にするというスタイルが定着できた。

- ・形式的なチェックにより、PJ全体のレベルを底上げできると感じた。
- ・進捗会議を単なる報告の場にしないことが重要と感じた。
- ・各社の状況を”PJ/人/物”で監ることで、弱い部分を発見できると実感した。

#### PMO から見た課題・反省点

- ・ポリティカルスキルや豊富なPJ経験が必要と感じた。
- ・トップに判断してもらう資料の作成や報告は、視野の広さや経験がないと難しい。
- ・PMOの指示を同一社内のPJメンバーに守らせることは大変である。
- ・顧客とベンダーの関係では、遠慮が働き、強くモノを言えないことがある。
- ・PMOの出身母体の意識が時々浮かび、客観的に課題を調整するのが難しいことがある。
- ・あるレベル以上の気づきを得るには、当該業務の知識がないと難しい。

- ・顧客とベンダーで大きな対立が起きた場合、客観的な判断/調整について不安がある。
- ・課題調整時には、PMOにもある程度の業務知識があった方が良い。

- ・PMOとプロマネが同一組織の場合や上下関係がある場合は、客観的な調整は難しい。
- #### ベンダー（PMOから指示された部門）から見たメリット

- ・PJの運営スタイルが早い時期に確立された。
- ・PMOにお願いすれば、他ベンダーとの調整について、責任を持って進めてもらえた。
- ・PMOは業務内容、組織間の力関係、システムとしての難易度などを知らない分、クールに課題解決の段取りを決められるし、またスケジュール遅れの指摘もできる。
- ・内情を知っている各ベンダーでは判っていてもできない差配人役を、PMOは第三者に徹して、“あるべき論”で進めてもらえた。

- ・ベンダーが、納期厳守を意識するあまり視野が狭くなってしまった際に、第三者としての指摘が受けられ、冷静になって対応策が考えられた。
- ・利害関係が多い場合や超短期の場合などには有効と感じた。

#### ベンダー（PMOから指示された部門）から見たデメリット

- ・当社にとっては無駄と思える資料の作成でも、指示があれば作成しなければならない。
- ・（必要な資料とは思うが）その作成に付き合わされ、かなりの時間を費やした。
- ・1ベンダーが必要だと言った作業を、全ベンダー横並びに要求された。
- ・課題を説明するのに時間がかかった。ある程度、対象業務について知っていてほしい。
- ・課題内容や真意をPMOに誤解をされた場合に、フォローが必要となった（誤解されたままステコミに報告され、その後軌道修正するのに時間がかかった、など）。
- ・作成された資料には、各社のフェーズの考え方の違いや言葉の意味の違いが内在しており、理解して慣れるまでは戸惑うこともあった。

## 6.2 今後に向けて

PMOは、“PJを成功させるための前向きな取組みで、双方にメリットがあると共通認識することが必要”と訴えたい。その上で、“PJ開始時に実行部隊とは明確に分離したPMO体制を確立すべき”即ち、そのPJに合った雪だるま体制を作るべきだと主張したい。

ベンダーは提案書に役割分担表を入れ、契約形態でも請負と委任を使い分けてくる。しかし多くの場合「それはそれ」で終わっていないだろうか。また顧客には長年一緒にやってきたからという甘えもある。親しき仲とあっていても裁判で争う時代である。

また、雪だるまはいずれ溶けてしまう。ノウハウ散逸を防ぐための施策が必要である。

先ずはナレッジ化である。今回、カスタマイズがほとんどないパッケージ適用におけるPMOの型紙ができた。今後は別の型紙も目指したい。また、今後のPJで遭遇する事象に速やかに自信を持って対応するために、今回の事象をナレッジとして蓄えることも重要である。

次には専門組織化である。特殊性に加え、一企業で見れば少数で良いことから、適任者を集め、この組織がPMOの役目を継続的に果たすことが効果的だと考える。適任と思われる次期候補者をその組織に入れ、ベテランの指導・助言の元でのOJTも行うべきである。

株式会社NTTデータPMO殿(引用元 <http://dain.cocolog-nifty.com/myblog/2004/09/nttpmo.html>「NTTデータPMO」という試みより)の記事を引用すると、“PMOという部門化によって、プロマネノウハウを集めやすくなったり、プロマネキャリアという新たな出世コースもできる。(途中省略)「マネジメント能力は、現場でのみ、身に付けることができる。教科書や講義ではムリ」と信じる。くぐった修羅場の数だけ、歩んだデスマの分だけ、失敗した数、成功した数だけ、伸ばすことができる能力だと信ずる。理論を疎かにしているのではない。実践が伴っていないと危険だし、現場にいないと枯れていくスキルなのだと考える。”

## 7. 終わりに

雪だるまの構成要素としてもう一つ重要なもの、それは顔である。笑った顔、凛々しい顔、泣いた顔、苦虫をつぶした顔など様々な顔が思い浮かぶ。顔はシステムの開発工程のでき栄えを表すものといえるが、それ以上にシステムに対するシステム部門の思い入れを表していると言いたい。

雪だるまに目、鼻、口を入れることは、でき上がったシステムを自社の業務に適用し、そのシステムの開発目的を達成すること、と捕らえたい。

Sプロジェクトの顧客幹部はある雑誌の事例紹介で、「2010年4月稼働と言う使命を果たしていただき、感謝の念に堪えません。しかし、工場の効率化と適正化に向けた取り組みはこれからです。本格的な運用が始まり、花を咲かせてからが真の評価になります。そのために、継続的なサポートを期待しています」と仰っていた。

情報子会社の当社はその使命もキチンと果たすべく、熱き思いを持って今後とも臨みたいと思っている。

以上

## 参考文献

[1] 池田俊伸：“現実主義者によるプロジェクトマネジメント”，朝日出版社

## 付録

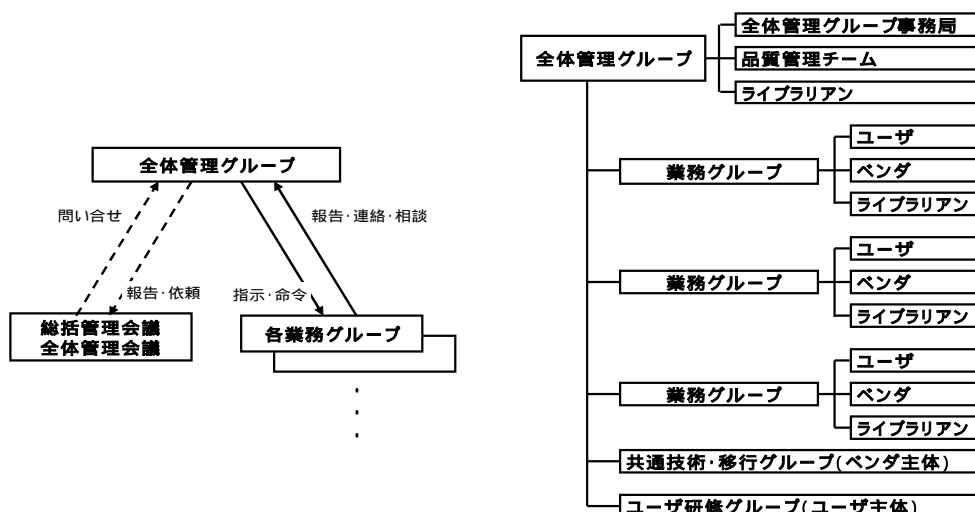
### 付録1 Organizer : オーガナイザー〔まとめ役〕

「オーガナイザー」はいろんなとらえ方があり、国立国語研究所殿の分かりにくい外来語を分かりやすくするための言葉遣いの工夫、外来語の言い換え提案にも含まれている。

(引用元 [http://www.kokken.go.jp/gairaigo/Teian1\\_4/Words/organizer.gen.html](http://www.kokken.go.jp/gairaigo/Teian1_4/Words/organizer.gen.html) 外来語 言い換え提案より)

今回は上記の言い換え提案と同じ意味合いで使用している。即ち、“まとめ役”として、“複雑な組織や企画をうまくまとめて運営する人”である。また、“協力体制を築くには、一つの組織にとらわれない視野を持った優れたオーガナイザー〔まとめ役〕の存在が求められる時代になるように思う”ともある。

### 付録2 参考とした事例



全体管理グループは、発注者である利用部門と受託者のベンダー、発注者側の情報システム部門から、一人ずつ切り出して構成した。ヘッドは情報システム部門の方とした。

最終的な決定権：“言った、言わない”の議論を避けるため、各グループ間やベンダー顧客間での個別取引は認めない。特に議事録のタイムリーな作成や記述レベルにはこだわり、会議直後に参加者全員で確認した後は変更を認めない。逆に、ベンダー内部やその委託先のPJ運営に関しては一切関与しない。自社の方法論でやることで構わない。

情報共有：各グループ間での情報共有のためのシステムを採用し、PJ全体の情報（連絡、指示も）や各グループ発信の情報などを共有した。ライブラリアンが主に担当した。

品質管理：設計段階では仕様書類をライブラリアン経験者などが全件査読し、論理的な正しさより書き込みレベルのチェックをした。更に品質チームSEが抜き取りで論理的な

チェックをした。これらのチェックで会社別や SE 別の差が明確になり、均質化にかなり役立った。テスト段階では、一般的に行われる S 字曲線やエラー曲線で、テストの進捗状況やエラー発生状況をマクロにウォッチし、対策を指示した。

全体進捗管理・課題管理：各グループ内での遅れが全体進捗に影響を及ぼしそうな場合は、客観的な目で原因を判断し指示する。例えば開発作業の遅れが、仕様決定遅れであれば、顧客側に踏み込んで対策を立てさせる。また、双方で平行線となった課題は公平な目でジャッジして指示する。

幹部層への報告：状況を定期的に報告し PJ と一体感を持ち続けて頂く総括管理会議、双方トップに節目で報告し懸案事項について意思決定をして頂く全体管理会議を開催した。

### 付録 3 . 某顧客の有名なプロマネの方の語録

(発言者の真意を正しく反映しているかの確認は出来ていませんが)

- ・プロマネは独裁者たれ 民主主義ではいつまでたってもシステムはできない
- ・ホチキスプロマネもプロ真似もいらぬ ソフトハウスの報告のホチキス止め
- ・プロマネはセンス、資質(教育ではほとんど育たない)
- ・プロマネは発注者側と受託者側では違う
- ・小規模プロマネと大規模プロマネは全く別物(どっちむきかを見極めろ)
- ・センスある人を大規模 PJ で OJT、理論だけでなく実践を、先生は失敗 PJ 経験者  
小規模 PJ での OJT はよくない(自分がすべてを見えたつもりになってしまう)
- ・成功事例より、失敗事例こそノウハウ。収集・分析、データベース化、共有化  
成功事例はやってもいないことをあと付けする
- ・プロマネは基礎能力(話す、聞く、読む、書く)がある人から選べ
- ・プロマネは一生現役。良し悪しは実践回数で決まる  
インフラも開発技法も人間もその都度変わる。回顧録は意味がない
- ・発注先のプロマネがきちんと管理をしているか見ること
- ・PJ 報告は疑え。ほとんど言い訳、自分の判断基準を持って
- ・すべての計画は S 字曲線。直線や後半挽回なんてありえない
- ・さしみ線表は苦し紛れの嘘、かたまりを分ける。かたまり内は必ずシリアル(パート図)
- ・方法論通り決められたことをきちんとやれば PJ は成功する、ほうそ。昨今、そんなことをしたらコストか納期で、品質以前に破綻する。どこかでムリをする。
- ・PJ はスケジュールどおり行く筈がない 対応策のタイミングと内容が重要
- ・PJ 体制の作り方をもっと考える  
顧客の状況(参画度合、プロマネの資質)や対象システムなど考慮して決めるべし
- ・発注者にも当事者意識をもってもらおう動きをせよ  
できないことまで安請け合いするな、期待させる
- ・エンドユーザーは開発の度素人 過大な期待、最後はプロにお願いしたのに



- ・エンドユーザーは業務のプロ、は期待しすぎ
    - (システム化の歴史が長くなり)発注者も仕様がブラックボックス化している
  - ・上流工程では業務部門の専任要求をせよ、片手間では出来っこない
  - ・上流工程くらい自社でやれ。パワーをかける。規模に見合ったドキュメント量が必要だ。
  - ・最初にすべての仕様を出せは無理、ないものねだり
    - 最初は要件提示も甘い。仕様は、転記・詳細化で決まっていく
  - ・特注製品の仕様変更は当たり前、その前提で考えること
  - ・運用要件をきちんとしろ。機能の要件ばかり目が行くが50%は運用の要件
  - ・基本設計での徹底した顧客へのヒアリング、ドキュメント化、レビュー、とその議事録。これが仕様云々の最後の砦 土台の形成、屋台骨、これが狂うと収拾がつかなくなる
  - ・業務部門とのレビューはしつこくやれ あとからいろいろ言わせるな
  - ・双方で一度決めたことは遠慮なく却下せよ。それでは使えない、の脅しに乗るな
  - ・最初にシステム規模を精緻に見積もることは出来っこない。見積規模以内に終わるかどうかは、見積った値以下に抑えるという意識と、ユーザーとの交渉力
    - もともと要求仕様には巾がある。レベルがある。落としどころがある
  - ・膨らました仕様を切ることは所詮無理 後から切れるものは最初から切れるもの
  - ・大規模になればなるほど多層多面的にレビューを。とんでもないことを考える人がいる
  - ・こまかなチェックよりシステム全体の整合性を。枝葉の修正は簡単、覚悟せよ
    - 一本一本の業務仕様が正しいかわかるはずがない。無駄な努力より整合性をみる
  - ・下流の設計書は、量的/質的に発注者に見ると言ってもむり。作る人のための資料だ
  - ・様式、フォーマットの標準化に騙されるな! きれいに見えるが中身のないもの多し
  - ・全員レビュー(工程終了時) 人と人の間にミスがある。個々の理解は千差万別
  - ・分散開発場所にも出向いてレビューをやれ
    - その会社、担当SEを見るとレベルがわかる。あけてビックリはなくせ
  - ・英語より日本語教える。ドキュメントの日本語がおかしい
  - ・顧客と会話できない人間を配置するな。選別しろ、適材適所だ、いろいろ仕事はある
  - ・似非SEは入れるな。プログラム作ることしか意識なし
  - ・会議は目的を明確に。目的別に少人数で短時間。会議は議論の場でなく結論を出す場
  - ・議事録はその場で作成、確認。次回では遅くれる。会議と議事録の同時進行
    - みんなで前を向いて、顔を見ながら話せ、ライブラリアンを使え
  - ・評論家は退席させろ(いろいろ言っておけばどれかあたる)
  - ・発言しない人は出させるな(こういう人は後だしジャンケンをする)
  - ・トップ同士の定例会議を怠るな。巻き込んでおけ。担当レベルで平行線でも、解決する
  - ・会議体をうまく使え(交渉の場でもある) その為に準備を惜しむな、時間をかける
- 以上