

## プロジェクトガバナンス解説シリーズ 第1回 改めて必要とされる プロジェクトガバナンスの強化

システム開発プロジェクトにおける成功率が上がらないと言われて久しい。成功率の向上に向けて企業のIT部門はプロジェクトの管理ルールを定め、適切なシステム仕様を漏れなく決めるための取組み等を強化している。また、サポートするベンダー各社は新たな技術や開発方法論を駆使するなど、さまざまな取組みを継続的に行っている。

そのような状況において経営層は何に留意し、どのような取組みを行うべきか、本稿から複数回にわたって解説を行う。

### 1. プロジェクトのブラックボックス化の課題

どのような業種においてもビジネスにおけるITの活用は多岐に渡っており、その重要性は増していく一方である。その様な状況にあっても、いまだ多くの経営層にとってITは分かりにくい領域の1つではないだろうか。次々と新しい概念、サービスや用語が生まれてくる中で、その要諦を見極め適切な経営判断を下していくのは容易ではない。

経営層として社内で稼働しているプロジェクトの状況について定期的に報告を受けているものの、プロジェクト側からの報告を鵜呑みにしていないだろうか。プロジェクトのリード役であるプロジェクトマネージャーはその成功に責任を持っており、かつプロジェクト期間中は業務部門側との仕様の調整や次々と表面化してくる課題への対応に忙殺され、昼夜問わず多忙を極めている例が多い。多少の心配事があるのは常であるため、大幅なスケジュールの変更や費用の超過が現実味を帯びてくるなど、よほどの大きな問題が表面化してこない限り、簡易に報告を済ませたいとの意識が働く。

ただ、小さな心配事が後になって大きな問題に発展し、プロジェクトマネージャーの裁量の範囲だけでは対応しきれず、経営層が事態を把握した時には手遅れとなり、大幅なスケジュールの変更や費用の超過、実装機能の削減へ繋がり、当初予定していた効果が得られないといった状況に陥るケースは少なくない。

ITの専門職であるCIOを除き、経営層はITの仕組みや専門用語が難解であることからITを敬遠しがちとなり、プロジェクトがブラックボックス化しているケースもある。プロジェクトの状況が絶えず変化する中で、そのハンドリングをプロジェクトマネージャーが行っており、個別の問題を対処しつつ、プロジェクトを導いている。ブラックボックス化しているケースにおいては、経営層の預かり知らぬところでさまざまな事態が起こっており、多少のスケジュール遅延への強引な対処や費用の付け替えなどがプロジェクトマネージャーの判断で行われるなど、その暴走や判断ミスを防ぐことができないのである。



これらの状況を鑑み、経営層はプロジェクトが目指すべき方向性を示すとともに、その活動状況を適切に把握し、必要に応じて是正を促す取組みとして、プロジェクトガバナンスの強化が必要であるといえる。

## 2. プロジェクトガバナンスとは何か

プロジェクトガバナンスとはプロジェクトマネージャーではなく経営層自らが仕組みを構築し実施するものである。個別のプロジェクトのみならず同時に稼働する複数のプロジェクトを対象として、それぞれのプロジェクトが成功した場合の投資対効果と失敗した場合のビジネスへの影響を見極め、プロジェクトの開始、継続、中断の判断を行うための仕組みといえる。

昨年に公開されたIT管理のフレームワークであるCOBIT5では、新たに採用された5つの原則の中の1つにおいて、ガバナンスとマネジメントを明確に区別している。

### 原則5. ガバナンスとマネジメントの分離

- ガバナンスとは、ステイクホルダーのニーズや、条件、選択肢を評価し、優先順位の設定と意思決定によって方向性を定め、合意した方向性と目標に沿って成果や準拠性、進捗をモニターすることで、事業体の目標が達成されることを確実にするものである。
- マネジメントとは、事業体の目標の達成に向けてガバナンス主体が定めた方向性と整合するようにアクティビティを計画、構築、実行し、モニターすることである。

出典: COBIT5 エクゼクティブサマリー日本語版 © 2012 ISACA

プロジェクトマネージャーがプロジェクトを管理するための仕組みとは別に、経営層自らがどのような観点でプロジェクトをモニタリングするのか、何がどのような状態になった時にどんな判断を下すのかなど、ルールとして制定し同時並行的に稼働している各プロジェクトに対して展開しておくことで、この仕組みが有効に機能する。

近年、積極的な海外展開を推し進める企業が多い中で、海外子会社に任せていたシステム開発プロジェクトが頻繁に頓挫するといった事例もよく見聞きする。地理的に離れていることもあり、国内本社側の経営層からの目は一段と届きにくい。海外子会社の限られたIT予算、不足がちなIT要員、実績の乏しいベンダー、国内IT部門による不十分なサポート、難解な現地特有の法制度や商慣習などの要因が絡み合い、海外子会社でのプロジェクトの收拾がつかない状態になっていく。

このような企業あるいは企業グループにおいては、プロジェクトガバナンスの仕組みの構築とそれを活用した適切な運用が必要不可欠といえる。プロジェクトの管理領域ごとにKPI(Key Performance Indicator: 重要業績評価指標)と判断基準を設け、実態を正確にかつリアルタイムに把握しつつ、プロジェクトの軌道修正や追加の経営資源の投入可否を判断していく、そのような取組みが高い効果をもたらすものとする。

今後、ますます複雑化し重要性が増していくであろうシステム開発プロジェクトをその現場やプロジェクトマネージャーに任せたまににするのではなく、経営層が自らプロジェクトガバナンスの仕組みを構築し、適切なコミュニケーションと判断によってプロジェクトの成功に一体となって取り組んでいく体制が望まれる。

次回以降の解説の中で、より具体的に経営層が果すべき役割やプロジェクトガバナンスの強化の方法について述べていく。経営層の視点から、いかにプロジェクトをモニタリングして適時に適切な判断を行うのか、プロジェクトガバナンスの強化を通じ、いかにして不必要な経営資源の投入を無くし、効果を得るのかについて紹介する。

- ・ 第2回 プロジェクトガバナンスからみたリスク管理
- ・ 第3回 プロジェクトガバナンスからみたコスト管理
- ・ 第4回 プロジェクトガバナンスからみた品質管理
- ・ 第5回 プロジェクトコミュニケーションの強化
- ・ 第6回 プログラムマネジメントの強化

KPMGビジネスアドバイザリー株式会社  
シニアマネジャー 山下 雅和

“COBIT”は、米国及びその他の国で登録された情報システムコントロール協会 (ISACA) 及びITガバナンス協会 (ITGI) の商標です。

本文中では、Rマーク等は省略しています。

---

## KPMGビジネスアドバイザリー株式会社

東京本社  
〒100-0004  
東京都千代田区大手町1丁目9番7号  
大手町フィナンシャルシティ サウスタワー  
TEL : 03-3548-5305  
FAX : 03-3548-5306

名古屋事務所  
〒451-6031  
名古屋市西区牛島町6番1号 名古屋ルーセントタワー  
TEL : 052-571-5485

[ba.kpmg.or.jp](http://ba.kpmg.or.jp)

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2013 KPMG Business Advisory Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.