プロジェクトの経験と出会いの大切さ

広瀬俊明

近年、大規模化、複雑化するシステムインテグレーションのプロジェクトマネージャー（PM）には、いわゆるマネジメント力に加え、「戦略立案力」「説明力」「リーダーシップ」が特に求められる。これらの３つを身につけるポイントとしては、①他者の経験の活用、②実践での学び、③魅力的な方々との出会い――が挙げられる。これは一朝一夕で成し遂げられるものではなく、長年にわたる組織的な取り組みと、優良な顧客や人材に支えられることで、PMの永続的な育成が可能となる。

PMに求められる３つの力

野村総合研究所（NRI）では、大規模システムの新規開発やシステム基盤の刷新といった大型プロジェクトを担当するPMを「新規PM」、維持保守フェーズで複数の中小規模のプロジェクトを担うPMを「エンハンスPM」と呼ぶ。また社内資格として「認定プロジェクトマネージャー」（新規およびエンハンス）があり、筆者もこれに該当する。

新規PMはプロジェクトの進捗管理だけでなく、スコープ（対象範囲）の定義や見積もりを行い、リスクや進捗に応じて要員をコントロールしながら、アプリケーションと基盤を含めたシステム全体の品質を見極めることが求められる。したがって、技術者としての十分な経験と実務能力の裏付けが必要である。

しかし、PMに求められるのはマネジメントに関するこれらのスキルだけであろうか。これにはPMの数だけ異なった意見がありそうだが、筆者は自身の経験からPMには、

①戦略立案力
②説明力
③リーダーシップ

――の３つが特に重要であると考えている。以下で順に説明していく。

(1) 戦略立案力

プロジェクトを成功に導くための計画策定能力のことで、極めて重要なものである。プロジェクトの特徴を分析してさまざまなリスクを洗い出し、リスクが顕在化した場合の影響度合いを見極め、開発工程を通してリリースまでにリスクを軽減させるさまざまな対策を講じる。PMはさまざまな識者の意見を取り入れながら判断し、プロジェクトの遂行責任者として最終的に「プロジェクト計画書」として明文化する。「PMの魂が宿る」とされるプロジェクト計画書は、社内会議で厳しくチェックされる。

(2) 説明力

PMはプロジェクトの状況を常に評価し、さまざまなステークホルダー（利害関係者）に対して今後の見通しを伝えていかなくてはならない。メンバーに対しては、ステークホルダーからのさまざまな要請や、PMの戦略、判断結果を伝える必要がある。

PMは、顧客の経営層向けに、プロジェクト全体の概況や品質、リスクとその対策などを要約して説明する時もあれば、チームリーダーや担当者に対しては実装内容も含めた具体的かつ専門的な説明や確認をする場合もあろう。プレゼンテーションでは、相手に応じた適切な内容を、限られた時間の中でいかに正しく伝えられるかが

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

重要である。

(3) リーダーシップ

システム開発では、一般にPMの下に業務アプリケーションリーダー、基盤リーダー、移行リーダーが配され、それぞれの下にメンバーもしくは、さらに複数のサブチームを配したプロジェクト体制を取ることが多い（図１）。PMにとって、配下の各リーダーやメンバーがリーダーシップを発揮してそれぞれのプロジェクトを運営することが理想であろう。しかしPM自身が全体のリーダーシップを発揮しなくてはならないケースが少なくない。

ではPMのリーダーシップとは具体的にどういうものなのであろうか。参考に、「リーダーシップ」と「マネジメント」の違いを表１に示すが、プロジェクトマネジメントにおいてPMに必要な能力はこの両方ともである。

大規模プロジェクトでは、メーカーやパートナー企業が参画するマルチベンダー体制になることが多い。自社の要員も、業務系、基盤系、運用系など各部門に分かれ、他のプロジェクトとの兼務ということも少なくない。したがって、プロジェクトに対する思いや関係者の利害は必ずしも完全に一致するとは言えず、プロジェクトに携わる人々の個々のベクトルは同じであるとは限らない。そこでPMにとって重要になるのが、各関係者のベクトルの和を、プロジェクトの目標と同じ方向に向かわせることである。

これは組織や体制図、プロセスといった机上の理論で実現できるというものではない。プロジェクトに携わる一人ひとりの心に響く言葉で働きかけ、激励し鼓舞して士気を高めたり、ねぎらいの言葉をかけたりしてメンバーのモチベーションを高めることもPMの重

図１　システム開発体制の例

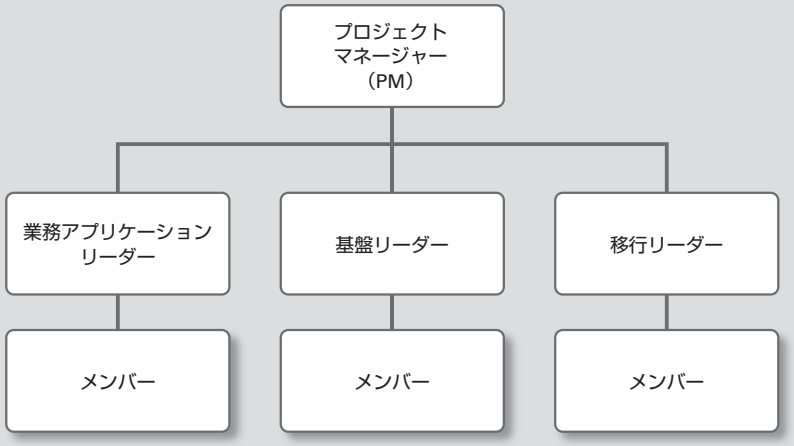

表１　「リーダーシップ」と「マネジメント」の違い

リーダーシップ	• 進むべき未来の方向性を定め、ビジョンと戦略を描く • その方向性、ビジョン、戦略をメンバーに理解させ、納得させ、実現に向かわせる • 人間関係上の必要性、価値観、感情などに訴えかけ、モチベーションとエンパワーメントを推し進める • インフォーマルな人間関係に依存する • 人心を統合する • 変革を成し遂げる能力を意味する
マネジメント	• 計画と予算を立てる • 目標を達成するための手順を組み立て、資源を配分する • 組織を編成し、人員を配置する • 統制を敷き、問題があれば解決する • フォーマルな組織や権力、権限に依存する • 組織をコントロールする

出所）ジョン・Ｐ・コッター『第2版 リーダーシップ論』ダイヤモンド社、2012年

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

要な役割である。

また、PMはプロジェクト遂行責任のほか、メンバーの育成責任を負うことも多い。適切に権限を委譲してメンバーの裁量範囲を広げる一方、高い目標を与えた場合には任せっ放しにせず、助言する、体制を強化する、一部のタスクを自ら引き受けるなど、メンバーを支援することも必要である。

さらに、説明力にも通じるが、PMには常に「将来の見通し」を持つことが求められる。プロジェクト計画時に道筋を策定し、刻一刻と変化するプロジェクトの状況に応じて適切に道筋そのものを見直し続けることである。さらに、プロジェクトの成否だけでなく、その後のビジョンとしてシステムと顧客の関係のあり方について考えることも必要であろう。

3つの力を身につけるために

それでは、PMはどのようにすれば前述の3つの力を身につけられるのか。これも筆者自身の経験を振り返って考察したい。

(1) 他者の経験の活用

まずは、他者の経験や知識を活かすことが挙げられる。さまざまな文献、研修、資格試験などは、先人の苦労や知恵に基づいてプロジェクトマネジメントの知識を体系化したものである。見積もりの技法や品質定量評価の手法、プロジェクトマネジメントのツールなども普及し、定着しつつある。標準化された開発工程の定義や各種の品質測定手法の情報、プロジェクトの計画書や完了報告書などを活用することもできる。

先輩のPMから直接、話を聞くことも大切である。NRIでは、認定PMの体験談を聞き、その考察を広く共有する「PM講話」というセミナーを開催している。成功談だけでなく失敗談もあり、PMを目指す者にとって示唆に富んだ話が聞けるよい機会となっている。システムの重要度が高いほど、開発現場では失敗が許されず、失敗の経験が得られにくい。したがって、やむなく発生してしまった失敗の事例を他山の石とするために、そこから教訓を得ることが求められるのである。

(2) 実践での学び

実践で学ぶことも大切である。システムプロジェクトには、顧客の業務の根幹を担うシステムの構築や、複数のベンダー・製品あるいはオープンソースやクラウドサービスといった新技術を組み合わせたシステムの構築など、さまざまなものがある。特に、新しい業界や顧客、新しいメンバー・パートナー、新しい業務、新技術など、新しい取り組みはプロジェクトにとってリスクであると同時に、携わる人間には大きな成長のきっかけになる。新しい環境下で新しいことに挑戦し、自分の頭で考え抜いて得られるものは大きい。

システム構築からはやや外れるが、筆者は顧客企業に常駐して、顧客側のPMO（プロジェクトマネジメントオフィス）支援に携わった経験がある。そこでは受注者ではなく、発注者の視点で物事を考えることができ、顧客の経営層の意思決定に必要な情報は何か、適切な表現手法とはどのようなものかなどを学ぶことができた。顧客が不満を感じるベンダーの態度とは何か、逆にどういう振る舞いが信頼されるのかを知る経験ができたことは有益であった。

説明力という点では、立場を変えたこうした経験ができたことも大きいが、「場数を踏む」ことも重要である。NRIでは、設計会議、システム開発会議といった会議によって、計画や見積もりの妥当性、

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.

プロジェクトの状況や品質、リリース可否の判定などを審議することが社内規程で定められている。品質監理担当役員や社内認定資格者をはじめ多くの出席者に対して、プロジェクトの状況とPMとしての評価および見通しを短時間で説明し、指摘や疑問に適切に回答することが求められる。社内にきちんと説明できなければ、顧客のCIO（最高情報責任者）や経営層に理解してもらうことはできない。NRIではこうした会議が年間で数百回開催され、PMの説明力が鍛えられている。

(3) 魅力的な方々との出会い

参加したプロジェクトを通じて手本となる人たちに出会えることも、PMにとっては重要な経験である。

筆者が以前、ある銀行系の次世代システムの構築プロジェクトに参加した時、プロジェクトのメンバーが皆、士気が高く生き生きと働いていて感銘を受けたことがある。プロジェクト自体が挑戦的で魅力的であったからかもしれないが、プロジェクトを率いるPMの言葉の一つひとつが筆者を含めたメンバーの心を熱くさせた。

このほかにも、ネットバンクの新規システム構築や、信託銀行の情報系システム構築、新しい形態の銀行での勘定系や情報系システムの構築などのプロジェクトを通じて、優秀で魅力的な人たちと出会い、一緒に仕事をすることができた。

こうした方々に共通して言えるのは、現状を変えたいという強い思いとビジョンを持ち、戦略家であり、仕事を楽しみ、相手の心に火をつけ、目標に向かって周囲を動かす力を持っていたことである。ここから筆者は大きな影響を受けた。

また、プロジェクトにおいてはPMだけがリーダーシップを発揮するとは限らず、メンバーや顧客のリーダーシップに助けられることがある。特に、強い信念を持ち、責任を持ってプロジェクトを前に進める顧客側のリーダーは、PMにとって心強い存在であろう。

NRIには、実際のプロジェクトを通じてPMを循環的に育成する仕組みがある。これは、長い間にわたりさまざまなプロジェクトの機会を与えてくれる顧客に恵まれてきたからにほかならない。筆者はそうした顧客に感謝する意味でも、自身を磨きながら、PMの育成に寄与していきたいと考えている。

『ITソリューションフロンティア』
2014年２月号より転載

広瀬俊明（ひろせとしあき）
銀行ソリューション事業三部上級システムエンジニア、NRI認定プロジェクトマネージャー

当レポートに掲載されているあらゆる内容の無断転載・複製を禁じます。すべての内容は日本の著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright©2014 Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. No reproduction or republication without written permission.