

# IT人材開発フォーラム

## 第1回「PMに必要なプロジェクトマネジメントの基本」 議事録

日時：平成21年6月4日 18時30分～21時00分

場所：東京 大井町「きゅりあん」

### プログラム

1. 開会
2. あいさつ 座長 石井真司
3. テーマ「PMに必要なプロジェクトマネジメントの基本」  
話題提供者 鳥山康見
4. 意見交換
5. 次回の連絡
6. 閉会

## あいさつ

座長 石井真司より

私は学校を卒業してからこれまで二十数年情報産業に関わっている人間ですが、昔に比べ IT 企業の人々がどんどん元気がなくなっていると感じています。

なぜそうなるのか。私なりに原因を考えてみたら2つ原因が浮かびました。ひとつはプロジェクトがうまくいっていない。PM がどんどん疲弊している。それが十分なケアをされずにほったらかしになっている。もう一つはおせっかい精神がなくなっている。会社の中でのコミュニケーションがなくなっている。積極的に人に関わろうという気持ちが減ってきている。ということです。皆さんはどうお考えでしょうか。ぜひ皆さんの意見も伺いたいですし、そういったことを考えることから IT 企業を元気にする活動を始めたいと思います。

今回のテーマは「PMに必要なプロジェクトマネジメントの基本」。このテーマを第 1 回に持ってきたのは、「仕事をしている人が幸せにならないプロジェクトは意味がない」という思いからで、会社から評価されないプロジェクト、赤字プロジェクトでは、やりがいがないし、給与もあがらないし、メンバーもハッピーにならないからです。

そこで、今回は PM の指導をされている鳥山さんに失敗プロジェクトを防ぐプロジェクトマネジメントの基本について、お話いただき、それを踏まえて、皆さんの現場の問題を出し合って議論を深めたいと思っています。



## テーマ「PMに必要なプロジェクトマネジメントの基本」

### 話題提供者

鳥山康見 (Toriyama Yasumi)



### プロフィール

1971年 NEC (日本電気株式会社) に入社し、コンピュータ関係の仕事に 36 年間従事。NEC でミニコンピュータの OS (オペレーティングシステム) 開発を 10 年間経験し、その後、SE およびプロジェクトマネージャとして民需の製造業向けに小規模から大規模システムの構築を 10 年間担当。その後、SE 部門の企画戦略スタッフとして失敗PJ対策、生産性向上、品質向上、システム開発方法論、標準化、人材育成、不祥事防止、小集団による生産革新活動、CS 向上活動、プロマネ学会活動を担当。

2007 年 3 月に NEC を卒業。2008 年 3 月「ドリームバード」社を設立。現在は「SE を元気にする」、「SE の価値向上」、「SE は素晴らしい仕事」を目指し、SE やプロマネ教育、リーダーシップ教育、小集団活動などの講師&コンサルテーションで活躍中。

以下、鳥山さんのお話の論旨のみ箇条書き

- プロジェクトに求められるのは、まずは赤字を出さないこと。そしてお客さんに満足してもらい、「次もお願いします」といってもらおうこと。加えて、自分の力がついたら実感できる、次に同じプロジェクトをやるならこの半分の手間でできないだろうかなどと改善点を考えることも大切。そういう仕事ができているれば、やっている人もハッピーになれるはず。
- プロジェクトで赤字を出さず、うまく進めるにはどうしたらいいかを導き出すために、これまでの失敗プロジェクトを徹底的に分析した[失敗プロジェクト 10 の言い訳]。そして失敗しないたいためにどうしたらいいかを考えて突き詰めたら、シンプルな結論になった。
  1. PM の基本を教える  
「わかっているけど、できない」ではだめ。実行できるように教育する。
  2. 受注前レビューをしっかりとる  
問題課題の洗い出し。クライアントの事業部長以上の偉い人に必ず入ってもらう。権限の大きい人がいないと、課題が解決できないままスタートして失敗する。
  3. 標準化

関係スタッフ、新しい人にルール、過去の教訓事例を教える。ツール、フォーマットはこういうのを  
使おうなど、あらかじめ決めていく。

- SE と PM の違いがよくわかっていない人が未だに多い。SEとPMでは求められる仕事の内容がまったく違う。例えば発生した問題を解決するのが SE。PM になったら前もって問題を予測して対処しなければならない。また PM は目的達成のためなら非論理的なことも含めて相手を説得しなければならないこともあるし、資源がなければ何らかの方法で工面することも求められる。
- 受注条件が悪くても、利害関係者を説得してプロジェクトが成功するように条件や環境を変えていくのも PM の大事な仕事。
- 前さばきの重要性  
無理な納期、予算不足、体制不足、過剰品質、過剰な機能、過剰な性能、高スキル要求、豊富な経験・実績、過剰な期待をどう「成功できる条件」に変えられるか。そのためにはより早い段階で、成功を阻む要因を取り除き、成功する条件や環境を作り出すこと。  
前さばきのポイントは、①上手に素早く処理する②主導権を持ち仕事を割り振る③心をつかみ、信頼を得て説得する。
- リスクと課題の違いを認識せよ  
「リスク」とはPJに潜む成功を阻む可能性のある要因。発生確率が0%と100%はリスクではない。発生率100%は「課題」。リスク管理は早期発見、早期解決が大切!リスク管理表と課題・問題管理表を分けて作成。ユーザーに提示する。
- 仕様変更は必ず履歴を残し、交渉時に活用する  
これまで無償で対応した変更記録をすべて一覧表で記録管理し、概算作業費用も出しておく。こうすることで、追加予算要求の交渉に役立つ。
- 「チームビルディング」のポイント  
ポイントは、聞く、ほめる、平等、見える化。特にメンバーの作業内容の見える化は、重要。その日の作業(完了) 予定と前日までの作業実績問題点メンバー間で共有できる情報。
- ステークホルダー管理  
特にお客様のキーマンの後ろ盾となっている人をおさえるとプロジェクトは進めやすい。

## 意見交換

今回のテーマに関参加者から出た代表的な意見です

- ◆ ルール化を超えたところにお客様の期待があるのだが、、、。  
標準化、ルール化の必要性は理解できるが、それを進めていくと、現場の人間が考えてやる仕事が少なくなり、仕事が面白くなる。かえって人も育たなくなるのではないか。また現場にいるとお客さんは「会社のルールはわかるが、そこをなんとか」という要求が強い。「わかりました。なんとかしましょう。」と、そこに応えることで、お客さんとの信頼を高めることができるし、そこに仕事のやりがいも感じるので、そこはどうしたものかなと思います。
- エンジニアとしてその気持ちはよく分かる。しかし、まず仕事のルール化と人材育成は分けて考えなければならない。そして現場が勝手に判断しないというルールを作ったら、ユーザーがどう言おうととにかくそのルールを徹底させないと、標準化、ルール化は浸透していかない。チェックリストの運用についても「こんなことをいちいちやるんですか?」という声も出てくるけれど、過去に問題が起きて、その必然でできたものだから、そこはとにかくやれと教育しています。
- 私の経験では、その時はよかれと思ってやったことが、後々うまくいかなかったということも結構出てくる。そうなるとかえってお客さんとの関係が気まずくなる。



- ◆ SE から PM への意識改革をいつ行うか  
SEとPMでは仕事の役割がまったく違うのに、現実的には、SEをやりながら、マネジメントの仕事もやらなければならないというプレーイングマネージャーのようなスタイルで仕事をしている人も多い。そういう人は、自分はPMであるという意識が、あいまいなまま仕事をしているので、意識改革がうまくいっていないのではないか。

- SEとしてスタートしてもどの時点でPM的な仕事が入ってくるのか、個人の置かれた立場や能力によって違ってくるので、できるだけ早めに事前にPMの教育はしておいた方がいい。
- 中小規模のIT企業だとプロジェクトをこなすので精一杯でそんな余裕がない。
- 若い人の中にはPMをめざさない技術志向のSEも多い。しかし、会社から見れば、スペシャリストはそんなにたくさん必要ない。スペシャリストなら外注もできる。給与も管理職を外れると本人が希望するほど上げられない。一方、トラブル対応や顧客折衝はプロパーの社員がやらないと相手が納得しない。他には任せられない。そんなことから、会社のニーズはPMの育成に偏っている。
- PMの仕事の楽しさや夢を描かせる機会をつくる必要があるのではないかと。今のままでは若い人から見たらPMはやりたくない仕事、避けたい仕事に見えてしまう。

#### ◆ あこがれられるPMを作る必要性

PMはどれだけマニュアル化や標準化を進めても、個人がそれぞれ経験を積んでいかないとまかなえない職種であることは否定できない。PMにはある程度、失敗の予算とか裁量を与えていかないと、失敗したらすべてPMの責任という体制では、PMはどんどん潰れてしまう。初期に採算がとれないことがわかる案件も現実にはあるので、その場合にはプロジェクトを中止させる権限をPMが持つなど、組織的な改革をしないと、PMがやりがいのある仕事にならないのではないかと。

#### ◆ 職人気質が強い社風で、改革が進まないのはどうしたらいいか

職人志向の社員が中核になっているためか、鳥山さんが強調された「前さばき」がなかなか定着しない。お客さんは後から後からもっともこうしてくれ、あれをしてほしいと要求が出てくるので、それになんとか応えようとしてしまう。そしてそれに応えきったことが美談になって、社員のモチベーションになっている。弊社は技術力が評価されている会社なのだが、今はよくて、このままでは会社全体が時代の変化に取り残されてしまいそうでとても心配している。

- それは若い人から変えていくという以前に社内で教える人を変えなければいけないのでは。自分が経験した事業部でも同じような課題があったが、その時は一部のチームで半ば強制的に組織の人間を変えてしまった。現場の職人エンジニアの抵抗は強いし、新しく入ってきた人は「なんでこんな仕事をしているの」と批判するので組織に軋轢は出るが、そこで成功モデルをつくって、新しいやり方を見せていくと、それをきっかけに全体が変わっていったことがある。
- 今回のようなPMの基本をリーダークラスの社員に教えても、頭ではみんなだいたいわかっている。前さばきをした方がいいことも知っているのだけれど、現実にそれをやるか、やらないか。個人ベースではルール化は好ましくないし、受け入れたくない。しかしプロジェクトベ-

スで考えると、それはやむを得ない。だから、週報を出せとか、朝礼は出席しろとやっていく。このとき個人差を認めたら、不公平感につながり、改革が崩れていってしまう。こういったことは、あくまで全員統一で実行させるのが原則です。

- 週報を出さなくなった人になぜ出さなくなったのかと聞いたら、出しても上司から何のコメントも返ってこないからだと言っていた。こういったこともコミュニケーションのひとつ。すぐに変えていける部分です。
- 学んだことをどう活かすかは、本人の捉え方次第。プロジェクトで失敗を経験しても、あれは営業が悪かった、ユーザーが悪かったということで済ませてしまっていると、なかなか改善できない。

以上