

# プロジェクト成功に向けてPMが実践すべき行動



第3事業部インダストリーシステム第2開発部  
シニアプロジェクトスペシャリスト

志津田 忠幸

**Tadayuki Shizuta**

tadayuki-shizuta@exa-corp.co.jp

近年、システム開発プロジェクトの環境は、短納期要請、技術の多様化・複雑化、ステークホルダーの増加等から、プロジェクトマネージャひとりでプロジェクトのシナリオを描ききることは困難になっている。そのため、PMのリーダーシップも、多くの専門家、チームメンバーの活動を支援するファシリテーションをベースとしたチーム作りに重点が置かれる。本報告では、筆者の経験を踏まえPMとして直面する課題とPM行動の効果的な実践例を交え「立ち止まり、力量を確認しつつ進めるステージ開発事例」、「気づきを得て、メンバーを支援する行動とその仕組み作り」について紹介する。

## 1. はじめに

近年、システム開発を遂行するプロジェクトマネージャ（以下、PMと略す）を取り巻くプロジェクト環境は、短納期要請、技術の多様化・複雑化、ステークホルダーの増加等により、プロジェクトの大小にかかわらずPMひとりでのプロジェクトの開始から終了までのシナリオを描ききることは困難になっている<sup>1)</sup>。

このプロジェクト環境の変化が与える最近のプロジェクトへの代表的な課題は、「技術の多様化・複雑化に対応する専門家の支援体制構築」、「ステークホルダーマネジメント」、「成果を実現するプロジェクトチームビルディング」、「短納期、低予算への対応」の4つにまとめられる。本報告では、これらの課題を解決するために、プロジェクトの立ち上げ・計画フェーズにおける「課題を先取りし組織を動かす行動と立ち止まり力量を確認しつつプロジェクトを進める仕組み作り」と実行フェーズにおける「気づきを得て、メンバーを支援する行動とその仕組み作り」が、PMに求められる行動と基本指針であることを提案する。そして、筆者自らの経験から、リーダーシップを具現化するPMの行動とその効果的な実践例について紹介する。

## 2. PMを取り巻くプロジェクト環境の変化

システム開発を取り巻くプロジェクト環境は、情報技術の急速かつ大きな発展によりこの数十年の間に大きく変化した。1980年代のメインフレームを活用した時代では、システムのアーキテクチャは単一ベンダーからひとつの製品として提供されたため、PMとしてキャリアを積む過程においてそのアーキテクチャや開発要素技術が習得できた。このお蔭で、プロジェクトの各開発フェーズにおいて発生する技術的な問題、リスクについてもある程度の想定がつき、その知見をもって開発方針の策定・決定にリーダーシップを発揮することが可能であった。しかしながら、1990年代以降では、OS、ミドルウェア、アプリケーション等のレイヤごとに製品を選択できるオープンシステムによる開発が増え、その組み合わせが膨大になっている。また、開発設計技術も構造化設計だけでなくオブジェクト指向設計が登場し、その適用プロジェクトも増えている。このように技術の多様化・複雑化が進んでいる現在では、PMがこれらすべての技術に精通することはもはや難しく、アーキテクトを代表とする各技術の専門家の支援が必須となって

いる<sup>2)</sup>。

また、プロジェクトを取り巻くステークホルダーについても、その環境は変化してきた。人事、経理、営業、生産等の個々の部門向けシステム開発が主流であった1980年代のシステム開発におけるステークホルダーは、該当ユーザ部門、システム部門等に限られていた。1990年代後半以降のCRM（カスタマ・リレーションシップ・マネジメント）、SCM（サプライチェーン・マネジメント）等のシステム開発では、販売会社、営業部門、生産部門、管理部門、システム部門さらには経営層がステークホルダーとなり、PMには多くのステークホルダーとの良好なコミュニケーションを維持することが求められている<sup>1)</sup>。このコミュニケーションが十分でない場合は、PMの知らないところでプロジェクトに関する重大な決定がなされ、プロジェクト運営のリスクが高まる。さらに、業務改革を早期に実現するための短納期要請や、低予算による対応を求められるケースも増えている。

このような状況の変化の中でPMのリーダーシップはこれまで以上に強く求められている。PMBOKガイド（プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第3版）<sup>3)</sup>では、リーダーシップを「ビジョンと戦略を作成し、人々がそれらを実現するように動機付けをすること」と説明している。言い換えれば、PMは、プロジェクト計画の策定、実施組織の編成、実施時のコントロール（統制）を自らのリーダーシップを発揮することにより遂行し、プロジェクト目標を達成することに責任を負う。さらに、多くの専門家の支援を必要とし、多くのステークホルダー間の調整が必要な現在のプロジェクト運営では、リーダーシップに加え、プロジェクトにかかわるステークホルダー、専門家、メンバーの活動・作業を支援する「ファシリテーション」を行わなければならない。また、ビジョンと戦略を実現するためには「情報を得る／伝える、行動する」ことができるチームビルディングにも力点が置かれる。

以上をまとめると、プロジェクト環境の変化が与える最近のプロジェクトへの代表的な課題は次の4つにまとめられる。

- ① 技術の多様化・複雑化に対応する専門家の支援体制構築
- ② ステークホルダーマネジメント
- ③ 成果を実現するプロジェクトチームビルディング
- ④ 短納期、低予算への対応

### 3. 課題解決に向けたPM行動と基本指針

前章での課題に対し、プロジェクトの立ち上げ・計画フェーズと実行フェーズに分け、その解決策となるPMの行動と基本指針について提案する。

#### 3.1. 立ち上げ・計画フェーズ時のPM行動

このフェーズでは、課題を先取りし組織を動かす行動と立ち止まり力量を確認しつつプロジェクトを進める仕組み作りが求められる。

第2章で述べた課題①専門家の支援体制構築と③チームビルディングでは、PMは、その課題を先取りし、その課題原因に影響を与える自社組織、お客様組織へ積極的に働きかけ、動かす行動が必要となる。

自社組織への働きかけは、プロジェクトに必要な業務経験、技術・ソリューションへの対応力が組織力量として不足している場合への行動と、プロジェクトに必要な適正要員の確保に向けた行動となる。

プロジェクトに必要な業務経験、技術・ソリューションへの対応力が組織力量として不足している場合への行動では、組織力量とのギャップを明らかにする最適化セッション（補足1）の実施を社内専門部署に要請し、リスクの明確化とリスク回避、軽減に向けた具体的なアクションプランの策定と、その実施に向けた具体的な支援を取り付けることが重要である。

プロジェクトに必要な適正要員の確保に向けた行動では、まず、PMから要員に必要なスキルリストを事前に提示する。つづいて、マネジメントから提示された要員候補とプロジェクトに必要な要員（スキル、量）・投入時期とのギャップを明らかにしたうえで、その解消に向けた行動となる。プロジェクト要請とギャップがある場合でも、プロジェクト開始までに時間があり、ギャップ解消に向けた要員の教育・訓練などの具体的な対応策がPMとして実施できればよいが、そのような具体策もないままこのギャップを受け入れることは、実行フェーズにて要員の技量不足、投入時期の遅れ等を原因とする進捗遅延や品質の低下を招くことになる。要員配置は、その組織における該当プロジェクトの優先順位と要員のアサイン状況から、組織としての最適配置を図った決定となる場合がある。要求するスキル、量を満足しない場合、PMは、社内審査・承認プロセス（補足2）における体制に関する指摘、議論を待たず

に、マネジメント上層部、PMO組織、品質管理部門等の社内組織への早期かつ継続的なエスカレーション等のギャップ解消に向けた行動が必須である。

お客様組織への働きかけは、スコープの不明確さの解消、お客様体制の課題解消に向けた行動になることが多い。そこには、課題の共有化、協働による課題解決に向けた行動が求められる。これらの課題はお客様担当者との調整にて解決することが望ましいが、解決できない場合、お客様プロジェクト責任者へのエスカレーションを行うことになる。このエスカレーションを通じた交渉を経ても、スコープの不明確さやお客様体制の課題解消が難しい場合は、双方のリスクを限定化するために、「途中にて立ち止まり、舵を切りなおすことができる機会」を得るための契約分割の工夫や、予備の予算をお客様にご用意いただく工夫などを実現する行動が必要となる。

立ち上げ・計画フェーズでは第2章で述べた課題④短納期、低予算への対応をとり、プロジェクト計画の実現性を確保するためにその見えないところを評価する。そこから生じる課題を先取りし、解決に向け関係するお客様、自社の組織に積極的に働き続けることがPM行動の基本となる。

この「課題を先取りし組織を動かす」PM行動の基本に加えて重要なことは、計画の実行フェーズにて生じる変化への対策として「立ち止まり、力量を確認しつつプロジェクトを進める」工夫をプロジェクト計画（シナリオ）に組み込むことである。特に、「未経験案件」「新規ソリューション案件」「新技術適用案件」等にて最適化セッションが必要となるケースでは、案件とプロジェクトチーム力量のギャップをプロジェクト初期段階で専門家により評価、確認し、プロセスならびに把握された課題を解決する工数、スケジュールをあらかじめ実行計画に組み込むことが重要である。

当社が経験したプロジェクトにおいても問題発生に気づきながらもスケジュール遵守へのプレッシャーからその時点で立ち止まらずに、プロジェクトを進める中で解決しようとし、結果として膨大な手戻りコストを発生させたケースがあった。お客様状況の変化、前提の変化、力量等の見込み違いをリカバリー可能なタイミングで是正する機会を、計画時点で開発プロセスとして組み込むことはPMとして重要である。

補足1（最適化セッション）:

「未経験案件」「新規ソリューション案件」「新技術適

用案件」等について、工数・技術・開発方法論等の検討を実施し、実行可能な計画を策定することを狙いとして技術推進部門を主管として社内意識者の参画により実施される。2006年より当社プロジェクト管理運用規程に定められた。

補足2(社内審査・承認プロセス)：

当社のプロジェクト審査規程に定められ、プロジェクトの見積り時、計画時、推進時にプロジェクト審査委員会により実施される見積り時審査、リスク審査を示す。プロジェクト審査委員会は、品質管理部門を主管として事業部マネジメント(開発部門、PMO組織)、営業部門、管理部門の参画により実施される。

### 3.2. 実行フェーズ時のPM行動

このフェーズでは、気づきを得て、メンバーを支援する行動とその仕組み作りが欠かせない。

実行フェーズ時にPMが直面する課題の例として、「スコープの変化」、「要求仕様が固まらない」、「進捗遅延」、「お客様作業遅延」等がある。それらの原因は、脆弱なお客様体制、SEの技量不足、プロジェクト計画の精度不足を真因とするものと、計画を実施するプロジェクトチームのコミュニケーション不足を真因とするものがある。特に、現場で日々発生する「段取りができていない」、「指示がもれている」等のコミュニケーション不足は、個々の事象は小さいものの、放置され、改善に向けた具体策が講じられなければ、進捗遅延、品質の低下等の問題として表面化する。このコミュニケーション不足への改善がなされずメンバーへのファシリテーションが不足したことにより問題が表面化した事例について筆者の経験を以下に述べる。

筆者は二度2代目PMとしてプロジェクトを引継いだ経験がある。プロジェクトの大小、プロジェクトとして抱えていた問題は異なるが、共通して起こっていたことは、「メンバーの孤立と守りの姿勢」であった。品質、納期の確保に向けての再作業タスクは計画化され、担当者もアサインされているが、期待されるトータルな結果がでない。個々のタスクは完了しているが、タスク相互間のインターフェースに“もれ”、“ずれ”があり組みあがらない状況であった。メンバーは、プロジェクトがお客様、社内から問題視されている状況を理解し、個々に全力で取り組んで

いるものの、作業量、技術課題等への調整・支援がチームとしてなされていなかった。タスクを予定通りに完了するために、自分なりの前提を置き、その前提を関係者と調整をせずに作業を実施していた。まさにタスクが担当者に“丸投げ”された状態であった。

プロジェクトにおけるタスクはWBS(Work Breakdown Structure)として分解され、さらにその下位概念として細分化されたアクティビティに担当者がアサインされる。個々のアクティビティは、作業単位としての独立性はあるものの、他アクティビティのアウトプットが該当アクティビティのインプットとなるケースや、相互にインターフェースをもつケースがある。実行フェーズにおいて計画があり、その段取りができていても、実際にそのタスクを実施するチームに相互に協力する姿勢がなく、PMとしてのメンバーへのファシリテーションが不足する状況では、担当者への“丸投げ”状態が発生し、期待する結果は生まれない。

この事例から学ぶようにメンバーの孤立を防ぎ、メンバーへの“丸投げ”をなくすための支援行動(ファシリテーション)や、メンバーが相互に協力し合う能動的なチーム作りに向けた具体的な実践行動が欠かせない。この支援行動のトリガーとなるものが気づきである。メンバー個々人が抱える課題への気づき、プロジェクトに潜む課題への気づきをどのように得るかがPMにとって非常に重要である。この「気づきを得て、メンバーを支援する行動」はプロジェクト規模が大きくなりメンバーの数が増えれば、PMひとりでは実践できる範囲、内容にも限界が生じる。プロジェクト運営の仕組みとして組み込み、PM、リーダー、メンバー、パートナーの日常行動として機能させることが重要となる。

## 4. PM行動の効果的な実践例

第3章では、直面する課題解決に向けてPMとして「立ち止まり力量を確認しつつプロジェクトを進める仕組み作り」や「気づきを得て、メンバーを支援する行動(ファシリテーション)」をプロジェクト計画、プロジェクト運営の仕組みとして組み込むことの重要性について述べた。本章では、筆者が実践し効果をあげた事例について紹介する。

#### 4.1. 立ち上げ・計画フェーズ：立ち止まり、力量を確認しつつ進めるステージ開発事例

グローバルリソースを適用したシステム開発を、筆者はPMとして担当した。プロジェクト計画立案時にPMとして認識した課題は、力量を十分把握できないグローバルリソースチームへの100人月弱の開発委託（詳細設計から結合テスト）の品質とスケジュールをいかにして確保するかであった。また、お客様からの仕様変更リスクに対しても同様に品質とスケジュール面での懸念があった。

具体的なリスクとして想定したものは、以下の3点である。

- ① グローバルリソースチーム全体として計画した生産性、品質が実現できるのか。
- ② オンサイトの当社メンバーとグローバルリソースチームのコミュニケーションも含めたプロジェクト運営が円滑に機能するのか。
- ③ 仕様変更を混乱なく伝達、反映できるのか。

これらの懸念されるリスクを最小化するために、「立ち止まり評価し問題への是正対策を打てるタイミングを確保する工夫」を設けた。一般的には、リスクを評価するポイントを開発フェーズ中にマイルストーンとして設定し、重点管理するケースが多い。このプロジェクトでは、地理的な問題、文化の問題等からマイルストーン管理では、動いているプロジェクトに対し「問題への是正対策を確実に反映する」ことは難しいと判断し、図1に示すように開発を明示的に4ステージに分割し、「立ち止まり評価し問題への是正対策を打てるタイミング」を開発プロセスとして設

定した。

このステージ開発の3つのポイントを以下に述べる。

第1のポイントは、懸念されるリスクを最小化するために、実施する各ステージの目的を明確化し、ステージの期間、回数、主眼を置く作業を定義することである。このプロジェクトでは、ステージIにてグローバルリソースチームの仕様・開発標準の理解度、開発スキルならびにその生産性の把握、品質確保とコミュニケーション方法の確立を目的とした。また、ステージII～IVは当社メンバーの受入れ検証工数の平準化、仕様変更に伴うベースライン変更タイミングを確保することを目的として期間、回数を決定した。

第2のポイントは、各ステージの問題が他ステージに及ぼす影響を最小化するために、ステージ間で開発する機能同士のデータインターフェースが疎となる単位で開発する機能を設定したことにある。また、リスクが問題化しやすいステージI開発機能を最小限のものとし、問題対応への再作業がプロジェクト全体スケジュールに与える影響を局所化したことである。

第3のポイントは、前のステージでの成果物受入れ検査にて検出された不具合や、仕様変更対応を発生都度対応するのではなく、ベースライン変更対応期間として各ステージの最後に工数確保し、まとめて対応したことである。これには、都度対応することにより発生しやすいプログラムソース管理ミスによる品質低下を防ぐ狙いと、ベースライン変更内容をメンバーに徹底しやすくする狙いもあった。

問題への是正対策を打てるタイミングを「明示的に確保」するために、4ステージに分割し開発を開始したが、

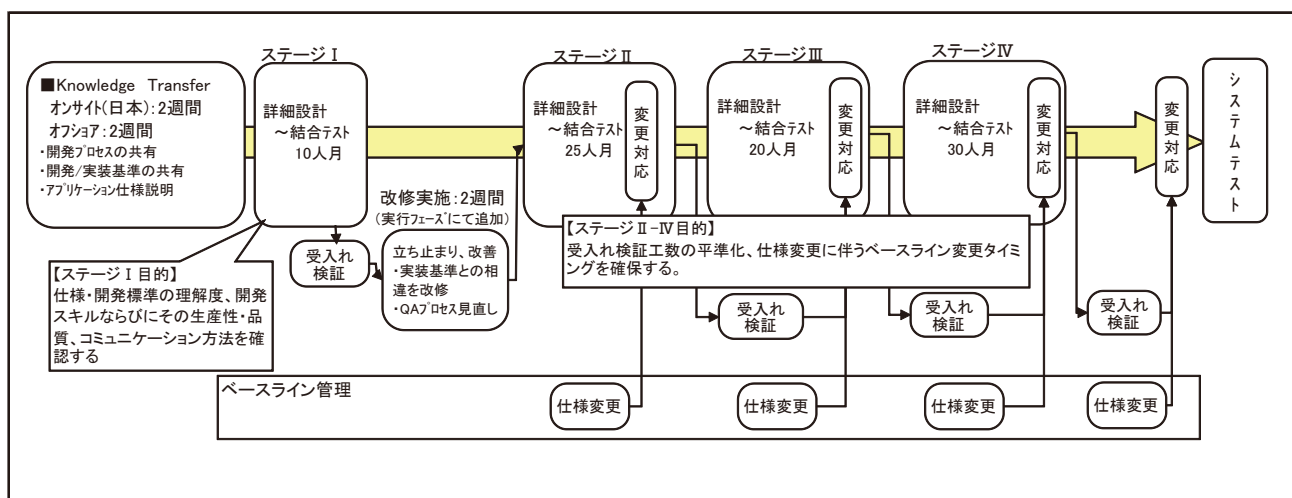


図1 グローバルリソース適用にて実施したステージ開発

ステージI 終了時点で、「開発ガイドの誤解による誤った実装」、「基本設計書から読み取れない部分を独自の仮説、前提にて設計がなされレビュー工数が増加」の2つの問題が表面化した。

「開発ガイドの誤解による誤った実装」については、画面実装方式を開発ガイドとして整理し、ステージI前にナレッジトランスファーとしてグローバルリソースチームと共有化を図ったが、ガイドという表現が、グローバルリソースチームにその採用を選択できるものとして認識されたことにより発生した。この問題はステージIの後に、開発ガイドを開発仕様として徹底することと、実装を見直す作業を2週間追加して解決した。ステージIの実施とその後の対応による習熟効果もあり、この遅れは以降のステージ期間にて吸収できた。

「基本設計書から読み取れない部分を独自の仮説、前提にて設計がなされレビュー工数が増加」した問題に対しては、詳細設計時に発生した不明点による問題を起こさないために、グローバルリソースチームからの質問に、24時間以内にメール回答するQAサーキットを実施した。このQAサーキット実施はメンバーへの負荷は増加したが、品質向上やコミュニケーション改善に大きな役割を果たした。

想定したリスクが現実のものとなったが、「立ち止まり問題への是正対策を打つタイミング」を設けたことで、早期に対処でき、プロジェクト全体への影響を局所化し、最終的には納期、品質を確保できた。また、副次的な効果として、ステージごとに完了することによる達成感を通じて、

グローバルリソースチームを含むプロジェクトチームに一体感の醸成、モチベーション向上を図ることができた。

#### 4.2. 実行フェーズ：気づきを得て、メンバーを支援する行動とその仕組み作りの実践例

前述したようにPMは多くの専門家、メンバーからの意見、情報を得て判断し、方針を決定する。PMがプロジェクトメンバーから気づきを得るタイミング、仕組みとして活用される場として進捗会議がある。多くの場合、進捗会議は週次単位にて開催される。週次進捗会議は、一週間分の状況把握をすることにより1時間を超す場合が多く、メンバーは自分以外の報告への興味が薄れ、状況の共有化が不十分となることがある。また、問題への気づきが一週間後となる場面も生じ、対応が後手になるということもある。こうしたことへの対策として筆者は、この実行フェーズにて「気づきを得て、メンバーを支援する行動」すなわち「ファシリテーション」実践の場としての「朝会」を設けた。そして、その運営を通じて、相互に協力し合うチーム作りを実践してきた。図2に示した朝会の運営の狙い、具体的な運営のポイントを以下に述べる。

##### (1) 朝会の狙い

朝会は多くの場合、プロジェクト後半における進捗遅れや品質上の問題を改善する場面において、その管理レベルをあげる方法として実施される。が、筆者はこの朝会を

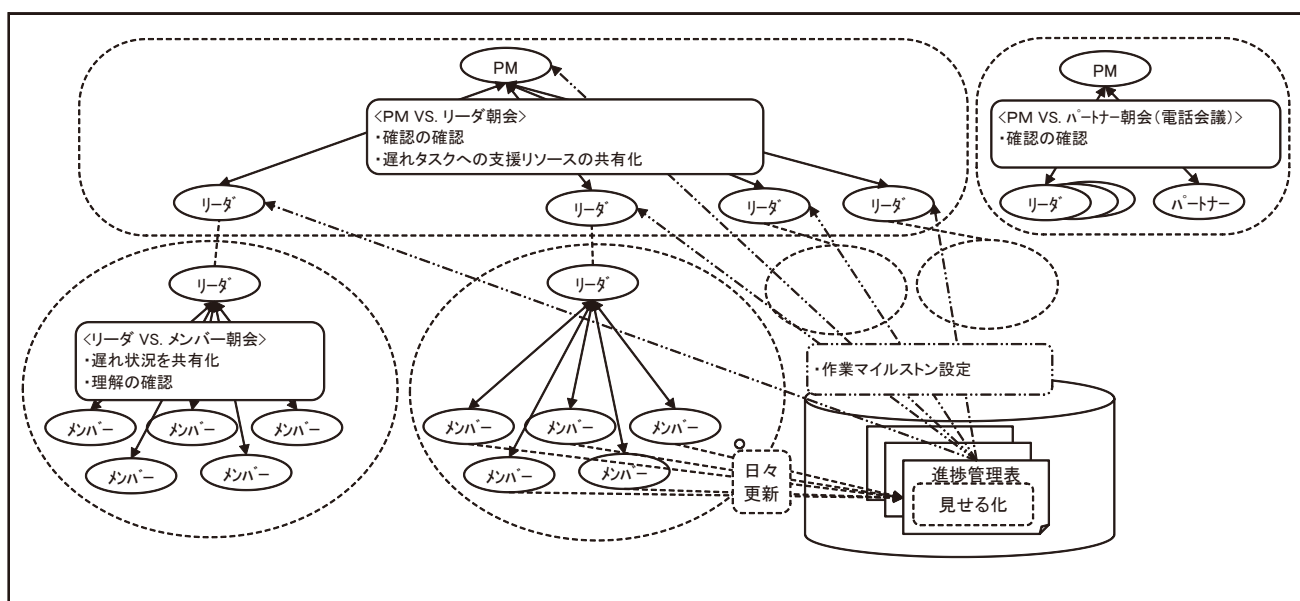


図2 朝会：気づきを得て、メンバーを支援する行動実践（ファシリテーション）の場

「PMの認識、意思を示す場」、「日次にてプロジェクト状況を共有することにより、PM、リーダー、メンバーが互いに気づき合う場」として、プロジェクト開始当初から運営・実践することが、実行フェーズでのコントロール（統制）精度をあげることに通じると考える。

## (2) 運営のポイント

実施方法のポイントは、短時間（15分程度、MAX. 30分）で立って集中して実施することと、短時間の朝会を意味ある場とするためにPM、リーダーが、「作業マイルストーン設定」、「日次進捗状況の把握」を事前に実施することにある。管理レベルを日次とするために、作業進捗管理表はメンバーによる日々の更新が基本ルールとなる。また、朝会の内容をメンバー全員へ開示することによる共有化が重要である。次に、この事前準備と実行時にポイントについて説明する。

### ① PM、リーダーの事前準備

#### (a) 作業マイルストーン設定

WBSを具体的な作業スケジュールとして計画する際に、該当WBSを開始するためのインプットの中でお客様や他チームに依頼、調整する必要があるものは、その依頼、調整会議の日程を作業マイルストーンとして位置づけ管理ポイントとする。朝会ではこの作業マイルストーン状況を共有化することにより段取りもれ、指示もれを防ぐ。これは、お客様との約束を守り、お客様からの信頼性向上にも貢献する。そして、ステークホルダーマネジメントにも大きな効果がある。

#### (b) 日次進捗状況の把握

朝会は、『メンバー個人から進捗状況を把握する場ではなく、PM、リーダーが日々更新される進捗管理表から認識する問題と、その原因をメンバーと共有化し解決する場』である。したがって、PM、リーダーは、進捗管理表からクリティカルパス上のタスクの状況ならびに「作業マイルストーン」の実施状況を把握し、朝会にて確認する事項を事前に整理しておくことが重要となる。また、進捗管理表からクリティカルパス以外のタスクを担当するメンバーの状況も同時に把握しておく。通常クリティカルパスの遅れ取り戻しはクラッシング法により遅れタスクに要員を追加投入する対策がとられるが、この要員投入をどのタスクから捻出するかの検討に役立つ。

### ② 実施時のポイント

朝会は、20名程度までなら一同が会し実施するが、20名を超える場合は、「PM VS. リーダ朝会」、「リーダー VS.

メンバー朝会」にわたる。また、委託先パートナーが異なる場所にて作業を実施しているケースでは、電話会議などの手段を活用する。

「PM VS. リーダ朝会」では、リーダーがメンバーとの朝会にて確認する内容を確認し、PMの課題認識と異なる点を共有化する。すなわち、“確認の確認”を実施する。また、クリティカルパス以外のタスク余裕状況も共有化し、遅れタスクへの支援リソースの共有化も図る。

「リーダー VS. メンバー朝会」では、リーダーが事前に認識しているクリティカルパス上の遅れタスクについて担当者とその遅れ状況を共有化し、その原因が当初作業量の過少見積りなのか、技術的な問題なのか、要件仕様に不備があるのか等その原因を明らかにする。合わせてリーダーは、メンバーに対して至近の作業マイルストンの段取りについて“理解の確認”を行う。この確認を通じて作業マイルストーンを着実に実施することは、小さなゴールを積み重ねることになり、チームとしての達成感につながる。PMも課題のあるチーム朝会に同席し、リーダーとともに課題の共有化、課題への対策を指示する。

朝会は、メンバー全員がプロジェクトで今起きている問題ならびに至近で実施する作業マイルストーンへの段取りの理解、共有化に集中する。現実の朝会では、プロジェクト状況によっては、メンバーから設計内容、実装技術等についての意見対立やプロジェクトの推進方法についての抗議が発生する場合もある。これらはメンバーからの重要なサインとして受け止め、技術問題がプロジェクトチーム内で解決が難しい場合は、社内専門部署への支援要請を早急に実施する。また、要件仕様に不備がある場合では、お客様との調整、確認の有無を判断し、必要に応じて早急な段取りを実施するなど、タイムリーな対応を実施する必要がある。このようにメンバー個人が抱える課題へチームとして向き合うことが重要である。これらのサインを無視し続けると“丸投げ”状態となり、ある日突然大きな問題となって表面化する。

「真実は現場にある」と言われるように、多くの場合、問題となる兆しについて担当者は気づいている。プロジェクト規模が大きくなるとこの気づきが現場で埋もれがちになるが、朝会を通じた仕組みを活用してPMが把握することが、変化への早い対応の実現につながる。PM行動は、朝会を形骸化させず毎日実施する中で「気づき、助け合う意識」を醸成し、チームへの相互信頼関係を生み出していくことに注力することである。

筆者の経験では、朝会を通じて共有化した他メンバーの実装上の不明点に対し、解決策を知っているメンバーがメーリングリストを使い、メンバー全員にその解決例を自発的に発信したケースや、移行担当者が移行用に作成したツールをテストチームへ紹介したケース等、朝会を通じてメンバー相互のタスクに関心が生まれることによるチームとしての一体感、相互信頼関係の醸成を実現できた。

-----  
 PMBOK は、米国 Project Management Institute の米国およびその他の国における商標または登録商標である。

その他の会社名、製品名およびサービスは、それぞれ各社の商標または登録商標である。  
 -----

## 5. おわりに

筆者は、1991年からのメインフレームを活用したプロジェクトを出発点に、プロジェクト環境が変化する中でオープンシステムを含むプロジェクトにPMとして携わってきた。かつてはプロジェクトへの支援、PMの教育体制が不十分だったために「新人PMの数だけプロジェクトは失敗する」と思われていた。現在では、マネジメント、PMO組織、品質管理部門が一体となって日々のPM活動を支援しており、プロジェクト成功に向けた組織的な取り組みは大幅に改善されてきている。もちろん、組織による支援のほかに、PM自身が適切なPM技術を習得して、実践することが重要である。PM技術にはプロジェクトマネジメント知識体系やソフトウェアエンジニアリング知識などの教育により身につくものと、経験によりその実行力が高まるリーダーシップ、コミュニケーション力、交渉力・折衝力、問題解決力等がある。ひとりのPMが経験できるプロジェクトの数は限られる。他PMのプロジェクト経験をPM間で共有化し、間接的に経験知を増やすことでPM技術を向上していくことが重要になる。筆者は、今後も失敗を含めたプロジェクト経験から得た知見、教訓を他のPMやPMOメンバーと共有化して、組織資産の蓄積・充実を図り、プロジェクト成功に向けた取り組みを実践していきたい。

### 参考文献

- 1) 瀧澤昭広,“PM magazine vol.005”,2006年3月22日発行,株式会社翔泳社,P16-25
- 2) 岡村正司,“徹底解説!プロジェクトマネジメント”2003年,日経BP社,P4-P11
- 3) “プロジェクトマネジメント知識体系ガイド第3版”,2005年,プロジェクトマネジメント協会(PMI)