

IT業界の7割の人が誤解している  
**「プロマネ成功の秘訣」**

～なぜ、あなたのプロジェクトは失敗するのか？～

ICT Solution 合同会社

**飯島 法久**

# はじめに

## この本を書く背景

今やスマートフォンを持つのは当たり前の時代になりました。

クラウドサービスという言葉も一般的な用語となり、一般家庭でもビジネスシーンでも、違和感なく使用されています。生活の中でも、スマホで動画を見ながら通勤し、カフェでノートPCを使いながら「ノマド」というスタイルで（会社以外の場所で）仕事をする人も増えました。

今では当たり前になりましたが、20年前には想像もできないことばかりでした。

このようにITでできることは劇的に変化しましたが、日本のシステム開発現場はこの20年間、実はあまり変わっていないのをご存じでしょうか。

相変わらず「ウォーターフォール型」と呼ばれる開発手法が主流で、業務システム開発の現場には「プロパー社員（元請けの社員さん）」と協力会社（二次請け以下のベンダー）の人たちが入り乱れ、多重請負構造となっていることも少なくない。コミュニケーションや実装ルールが定まらず、ユーザーの度重なる仕様変更にも四苦八苦しながら納期遅延を繰り返し、何とかカットオーバーに辿り着くも、システム全体の整合性や拡張性が低く潜在バグを抱えたシステムが出来上がり、保守フェーズになってからも自分で自分の首を絞めている。にもかかわらず、ユーザーからは使い勝手が悪いので、感謝してもらえないどころか、依然クレームの嵐。こんなことは、20年前から何一つ変わっていないのです。

なぜ変わらないかという点、IT開発体制がいわゆる「人月モデル（人数×月〈時間〉）」になっているSIer（System Integrator システムインテグレーター〈日本の造語です〉）型のビジネスモデルが相変わらず主流だからです。このモデルを成功

させるための条件は、以下をどれだけ満たせるかになります。

- ・開発工数を正確に見積もり、体制を整備し役割分担と開発スコープを明確化する
- ・プロジェクト計画と要員計画を立て、顧客要件にマッチするスキルを保持する技術者を確保する
- ・自社の得意でない分野は、それを補完できるベンダーへ再委託する
- ・マスタースケジュールをリリース日から逆算して策定し、工程ごとのデッドラインを定める
- ・開発の進捗・課題管理ができるツールを配備し、運営ルールを決めてリアルタイムで把握する
- ・仕様変更する際のタイミングとルールを明確化し、顧客と合意する。変更内容を管理する
- ・リスクに対する対処法をあらかじめ策定し、問題が発生した際の対処法とエスカレーションルールを定め、顧客と合意する

そうなると建設現場と同様、プロジェクトマネジメント／プロジェクトマネージャー（以下本書ではプロマネと統一）の巧拙がプロジェクトの成否を分ける**KSF（Key Success Factor：主要成功要因）**となります。ですからSier業界は建設業界と比較され、同じビジネスモデルを採用することとなり、上記は全てプロマネの業界標準指標である**PMBOK（Project Management Body of Knowledge）**によって標準化されました。

しかし、ここで僕は疑問に思うことがあります。

プロマネの巧拙がプロジェクトの成否を握るにもかかわらず、金融や製造業な

どの特定業務知識や、Java、Cなどの特定言語に強みを持ったベンダーは多いものの、「プロマネに特化した有力企業」がないのは不思議ではないでしょうか？

(何となく、ITコンサルファームがこの領域を押さえているように思えますが、彼らはグランドデザインだけ策定し、開発プロマネは開発ベンダーへ丸投げすることが多いのが実態なので、プロマネのノウハウがあるとは言い難いと僕は捉えています)。

プロマネに特化した会社がないならば、自分がつくってしまえばいい。そう思って立ち上げたのが、私が経営する会社です。おかげさまで、無事増収増益で4期目を迎えることができました。

なぜプロマネが重要なのかは、前述の人月モデルの説明でお分かりいただけたかと思いますが、昨今のシステム開発では、プロマネの重要度はさらに高まる一方です。

それは、プロジェクトの特性が「大規模」「長期間」から「中小規模」「短期間」へ変化し、複数案件が同時多発的に並行して進行していくのが常態化し、さらにスマホやタブレットなどのマルチデバイス対応、AWS (Amazon Web Services)、Microsoft Azureといったクラウドサービスとの連携に適応していくニーズが高まっているからに他なりません。

こうした経営環境下では、担当するサブシステム配下のみならず、システム全体を把握する技術知識と、短納期型複数プロジェクトを同時並行にマネジメントする能力が重要になってきます。

このような状況にもかかわらず、**業界の失敗プロジェクトは7割**と言われていきますので、業界全体としてPM (Project Manager) の育成にも成功しているとは言い難いと考えます。

原因として考えられるのは、多くのSIer、ソフトハウスで、「PMの仕事に対す

る理解」「優秀なPMの確保」「PMの育成方法」のいずれも不足しているからです。数多くのプロジェクト現場に携わってきた経験上、PMが機能しているプロジェクトは、感覚的にも3割ぐらい（やはり失敗プロジェクトは7割）と捉えています。

つまり、PM自体のスキルや意識を改善しない限り、失敗プロジェクトが減ることもなく、閉塞感を抱いている現場の技術者の方も減らないのですが、この状況は20年前と何ら変わっておらず、今後も日本のシステム開発の「緊急かつ重要課題」であることは間違いありません。

## こんな方に読んでほしい！

この本は、実際にプロマネ支援として大手企業を中心とした開発現場に携わってきた僕から、「もっとプロマネを気軽に学んでほしい」という願いが込められています。

なぜならば、プロマネという仕事が楽しくやりがいがある仕事に見えなければ、当然なりたいと思う人も増えないし、実際にプロマネは不足しているし、優秀な人材が集まってきているとは言い難いし、育成が十分にできていないのも事実。それはプロマネという仕事自体の人気がないからであり、人気がないのはプロマネという仕事が「良さそう」に見えないからではないか。だったら、もっと分かりやすくプロマネを解説してくれる本があれば、興味を持ってくれる人が増え、プロマネを目指すハードルが下がり、プロマネに対して理解する人が増え、業界のプロマネ不足を解決できるかもしれない。そう考えて、誰でも理解しやすいように難解な専門用語は極力避け、IT業界の方でなくとも理解できるような内容を心がけました。

結論から申しますと、PMは技術者出身でなくともIT業界の経験が長くなくて

も訓練次第でなれると僕は考えています。それは、これからご紹介する、僕自身の経歴がそれを証明しているからです。

技術職でない方や他業種の方にもぜひとも関心を持っていただき、PMになりたい方が一人でも増えれば、それが業界全体の底上げにつながり、失敗プロジェクトを減らすことにもつながっていくと確信しています。

以下に一つでも当てはまる方は、きっと興味を持っていただけるはずです。

- ・プロマネを目指したいけど「悪いウワサ」を聞くと不安になる。実際どうなの？
- ・「優れたプロマネ」は、何が違うのだろうか？ 何か特別なスキルが必要なのか？
- ・今はSEだけど、将来プロマネへキャリアアップしたい。何を勉強すればいいの？
- ・営業職はキャリアプランが明確じゃないけど、プロマネにキャリアチェンジするのは可能なのか？
- ・IT業界じゃないけど、「はじめに」を読んでプロマネとはどんな仕事なのか興味を持った
- ・プロジェクトが失敗する根本原因と成功に導くためのポイントが知りたい
- ・なかなかプロマネの育成ができず、育ててもすぐに辞められてしまい悩んでいる

この本から気づきを得られる方が増え、優秀なプロマネを育成できる企業が増えることにより、成功プロジェクトが増え、日本のシステム開発に携わる人たち

が働きやすくなり、日本のITベンダーが国際的にも競争力が高まり、今よりもやりがいを持って仕事ができる方が増えることを願ってやみません。

ICT Solution 合同会社  
代表コンサルタント 飯島 法久