

大規模プロジェクトの現場から見る プロジェクト・マネジメント手法と IBMのPM育成環境とは

大規模かつ複雑なプロジェクトにおいて、プロジェクト・マネージャー(PM)が果たす役割は非常に重要です。筆者が現在参画している大規模プロジェクトでは、先輩PMたちが日々奔走してプロジェクトを取りまとめています。

本コラムでは、PMを目指す入社3年目の筆者が、参画しているプロジェクトで実践しているプロジェクト・マネジメント手法と、IBMのPM育成環境について紹介します。



IBM Global Business Services
Complex Program Management

●プロジェクト・マネジメント 手法とそのポイント

代表的なプロジェクト・マネジメントの知識体系であるPMBOKの10の知識エリアの中から、「品質管理」「スケジュール管理」「コミュニケーション管理」の観点において、筆者が参画しているプロジェクトでの具体的な取り組みを紹介します。

1.品質管理

システム開発において、各工程での成果物の品質担保は重要な課題です。特に大規模かつ複雑なプロジェクトでは、プロジェクトが長期化しやすく、メンバーの頻繁な入れ替わりや既存のシステム資料の老朽化などが成果物の品質に影響を及ぼす可能性があります。

そこで、筆者が参画しているプロジェクトでは、各工程の完了基準を高いレベルで確実に満たしていることを確認するために、独自のチェック・リスト

を用いています。このチェック・リストは、成果物を作成する際に気をつけるべき観点などについて過去の英知が蓄積されており、作業品質を効率のかつ網羅的に、より高い次元で担保するためのものです。プロジェクトを進める中で日々更新することで最新情報が確実に反映されるようにしています。

また、各テストで抽出されたバグに対しては、お客様と合意した品質管理基準に則って定性的、定量的な観点で分析を行い、その分析結果に基づいたアクション・プランを策定し実施することで、再発を防ぎます。

最後に、成果物は各案件の担当者がPMOチームに提出し、そこでフォーマットや整合性の最終チェックが行われた後でお客様に提出するという管理体制を組むことで、一定の品質を保っています。

2.スケジュール管理

大規模プロジェクトでは、その中で

さらに複数のプロジェクトに分かれて同時に走っている場合があり、各プロジェクトとそれを統括する統括チームで構成されます。

各プロジェクトのスケジュールは、解決すべき課題の重要度や人的リソースの配分、他プロジェクトとの依存関係といった外部環境への配慮など、より多角的な視野を持って検討される必要があります。サービスインの優先順位を考慮した上で決定されます。

そして統括チームは、プロジェクトで規定している実施要領に基づく各プロジェクト・リーダーからの進捗報告によりプロジェクト状況を整理し、計画と実績に乖離がないかを検証します。

3.コミュニケーション管理

複数プロジェクトが走る大規模プロジェクトでは、各プロジェクトのリーダーだけでなく、プロジェクトをまたいで業務ごとにグループリーダーがアサインされています。このようなマト

リクス型の組織構成をとることで、コミュニケーションに漏れが生じない仕組みが作られています。

また言うまでもなく、お客様との信頼関係を築き、IBM内、ステークホルダー間でコミュニケーションを適切にとることで、プロジェクトを成功に導き、高い顧客満足度にもつなげることができます。

●IBMのPM育成環境

IBMには、PMを育成するためのさまざまな仕組みがあり、若手からベテランまで、スキルアップに励んでいます。

1. スキル習得の仕組み

プロジェクトにはさまざまな経験と知識を持ったメンバーが集まります。多様なロールモデルを見つけることができ、共に働いたり話を聞いたりすることで、実践的な知識やスキルを習得できます。

また、IBMではスキル育成のための研修も充実しています。例えばプロジェクト・マネジメントの研修体系は、「Competency(特性)」「Behavior(行動)」「Knowledge(知識)」という3つのカテゴリーに分類され、それぞれ

5段階のレベルが設定されています。個々のPMスキルに従って受講することができ、経験豊富な社員であっても、最新知識を学び、常にスキルアップを目指すことができます。

2. 育成の仕組み

IBMでは次世代を担うPMを育成すべく、「PM Center of Excellence (PMCoE)」というIBM Globalのコミュニティでタスク活動を行っています。タスクメンバーは将来大規模プロジェクトでの活躍を目指す若手メンバーから上位のエキスパートPMまで、幅広いメンバーで構成されています。

2018年の活動テーマは、図1のとおり4つの注力エリアと2つの観点を軸としており、PMのCapabilityを証明するPM Badgeの取得推進、Agile PMスキルの醸成、プログラム/ポートフォリオ・マネジメントなど、上位スキルを保有するPMの育成、日本市場におけるIBM PMのブランディングなどの活動をしています。

筆者はPM Badge取得推進の活動に携わっており、現場でサービス・デリバリーに従事している社員に、PMPなどの資格取得や研修受講を推

奨しています。このタスクを通じて、先輩PMたちのPMスキル向上に対する想いや取り組みを目の当たりにすることができ、すでに現場で活躍しているにもかかわらず貪欲にスキルアップを求める姿から、プロフェッショナルとしての意識を学んでいます。

* * *

今回紹介したのは、あくまで筆者が体験していることの一部ですが、大規模かつ複雑なプロジェクトを成功に導くためには、高いスキルを持ったPMの存在やそのための育成環境が不可欠であると実感しています。これからもPMとしてのスキル向上に向けて、日々精進していきたいと思います。



日本アイ・ビー・エム株式会社
官公庁ソリューション 第5開発部
ITスペシャリスト

渡部 元
Gen Watanabe

2016年日本IBM入社。2年間のOJT期間を経て、2018年より官公庁のお客様にシステムを提供する組織に所属。現在はシステム・エンジニアとしてお客様の基幹システムの機能拡充及び保守・運用を実施。

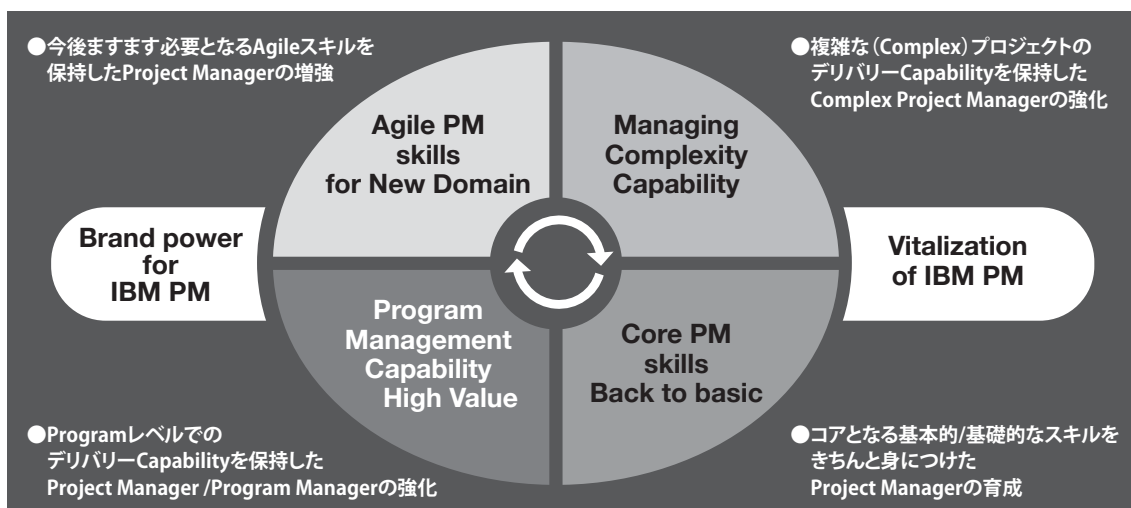


図1. 2018年のPMCoE活動テーマ