

情報技術の匠

PROFESSIONAL

第55回

プロジェクト・マネジャーの匠^{たくみ}

走り抜くために。

「高校、大学とラグビーやっていました。きっかけはテレビドラマの『スクールウォーズ』。単純ですよ(笑)。でも格好良かったんですよ。あの時代の子どもたちはみんな、あこがれたんじゃないかなあ」

今はすっかりラグビーからは離れたけれど、この時に身に付けたことや体験したことが、玉置の原点として、また、プロジェクト・マネジャー(以下、PM)としてプロジェクトに取り組む上での姿勢に生かされている。

◆

メンバー全員が肉弾をぶつけ合う。それがラグビーのイメージかもしれない。しかしラグビーは15人

のメンバーそれぞれに、役割があり、その役割によって体形も、求められるスキルも大きく違う。

フォワードとバックスで違うのはもちろんだが、フォワードの中でも第一列と呼ばれるプロップやフッカーと、玉置がプレーしたフォワードの最後列を担う「バックスリー」と呼ばれるフランカー、ナンバー8では求められることは大きく違う。

「バックスリーは、いつでもボールと一緒にいるのが仕事です。その分運動量は多くなり、タフなポジションですが、結構試合の中で、チャンスに遭遇することが多いんです」

バックスは華やかなトライの場面で登場するが、実はボールが回っ

てくるチャンスはそう多くはない。

「コンタクト・ポイントに最初に行くのもバックスリー。だから次のプレーを自分で選択できるし、比較的自由にプレーできるんです」

もちろん戦術やチーム全体のバランスを深く理解することが求められるポジションでもある。それでも、自分の裁量で自由に行動できる範囲が多いこの役割が、性に合っていたのだろう。

だが、「全体を統括する管理者」のイメージがあるPMの仕事。ナンバー8としての役割とずいぶん違うように思える。

「いえ、PMはプロジェクトをマネジメントする仕事であって、アドミニストレーション的に管理する仕事ではない、とわたしは考えています」

PMは、お客様への提案から入るケースが多い。そうでない場合も、プロジェクト・プランの作成はPMの責務である。するとそのプロジェクトのアーキテクチャーや何を実現するかという点においては、PMの理想や理念が大きく反映される。

「プロジェクトのスタートでボールを拾いに行くのはPMなんです。お客様と会話して何を望まれているのか、自分たちは何をしなければいけないのか。つまり、まずプロジェクトをどうデザインすべきかが最初



玉置 龍也 (たまき たつや)

日本アイ・ビー・エム株式会社
GBS 事業. アプリケーション開発事業
Electronics Solutions 第1 デリバリー
マネージャー
Certified Professional, Senior PM

【プロフィール】

生命保険、都市銀行、製造業などのさまざまなシステム構築にかかわる。2003年、日本IBMのシニアPM認定制度「ICP-PM」に認定。部門マネージャーとしてお客様提案ソリューションの最適化プロセスの全社的な立ち上げを担当。プロジェクトを推進する中で、MDDなどの新しい取り組みを実践し、社内アセットを創出。社内PMコミュニティにて次世代開発手法の確立、社内PM向けのメッセージ発信、実践研修実施などを担当。2011年6月より、GBS PM/CoE (PM Center of Excellence) のリーダーを担当。

の役割」

お客様の経営計画などからプランを立て、多彩なスキルを持つメンバーたちとプロジェクトを実行する。いろいろな意見を聞き、調整しながらではあるが最終的にはPMが決断する。コンタクト・ポイントでの争奪戦に勝つための迅速な行動とチャンス・メイク。それを勝利に結び付ける力と喜び。一線を引いて管理するのではなく、最前線で気持ちと体を張る仕事。だから楽しい。

そのために必要なこと。玉置は「PMというロール（役割）について、PMというプロフェッション（職能）だけで語るのは不足を感じる」と言う。入社以来、「強烈な個性を持っていた先輩方」の背中を見て、それを感じてきた。

「彼らに共通しているのは、プロジェクトマネジメントの能力も素晴らしく高いけれど、同時にソフトウェア・エンジニアリングの大家であること。PMの技術はプロジェクトマネジメントのスキルだけではなく、ソフトウェア・エンジニアリングのスキルを持っていないと駄目。結局はITシステムを作っているので、エンジニアリング手法を理解していなければ自分のプロジェクトを進めていくことはできないんです」

「もちろん、理論だけの頭でっかちなPMでは務まりません。PMは徹底した現場主義であることが必要です。PMは評論家であってはならないので、現場で実践して初めて意味を持ちます」

技術者としての楽しさを持っていないと得られない醍醐味。PM

だからこそ、プロジェクトにその思いを込めることができる。

そして、現在、玉置はこうしたPM像を、次の時代に伝承していく役割を担っている。GBS PM/CoEは、GBS（Global Business Service）事業のPMのCapabilityならびにVisibilityの向上を図ることを目的にしているが、その中で、新しい時代の「あるべき姿」を提唱していく役割も担っている。

スキルはもちろんだが、心意気の部分でも伝えたいことはたくさんある。

「自分がすべてを経験していて、新しい発見がない。そんなプロジェクトはありえない。どんなプロジェクトでもユニークな点が必ずあります。PMにアサインされた場合、常に新しいものを見つけ、改善点を見つけ、向上心を持っていないといけません。その気持ちが、自分を成長させるはずですよ」

ここでも、ラグビーが教えてくれたことがある。

「高校時代の監督は、元学生日本代表の選手で、高度なラグビー理論を持っていました。でも自分は高校生。まだ自分で考える力がなかった。せつかくのいい練習も、結局はやらされている感覚。もったいなかった」

これを実感したのは大学に入ってから。同じように監督もコーチもいるが、おおむね選手の裁量に任されていた。磨かれたのは自主性。自分たちでリーグ優勝するために足りないのは何か？ そのためには何をしなければいけないのかを考え始める。

「練習量的には大学の方が、泣きながらやっていた高校のときと比べて倍以上。でも平気なんです。やらされているのか、明確な目的意識を持ってやっているのか。これで得られる効果がまったく違う」

走らされているのか？ 自ら走っているのか？ PMという仕事は、自ら走らなければ得られる経験も、楽しさも半減する。

「夢を語る、じゃないですけど、このプロジェクトでこうしたことを実現したいんだ、そのために何をすべきか、ということプロジェクトメンバーとは常に話し合うようにしています」

その共通認識の中で若いメンバーが気づき、自らの思いで走り出すこと。それは彼らの真の経験になり、チームをさらに強くする。

もちろん、思いがそのまま美しく遂げられるわけではない。プロジェクトはそんなに簡単なものではない。だからこそPMという仕事はある。

「予測して、手当てして、話し合っていて、思いを実現していく。PMこそ現場の第一線にいる面白さがある仕事なんです」



走らされるのではなく、自ら走る。コンタクト・ポイントへ、ゲインラインを越え、トライを目指して。だが、漫然と走っているのはつらいだけ。自分で考え、次の一手を予測しながら走る。そのために自分だけの武器を磨く。

自分だけではない。すべてのPMが走り抜くために、PM/CoEのリーダーとして自分が先頭を走る。