

吟味し、味わい尽くしたい「プロマネ必読の書」

P M I 日本支部

会長 神庭 弘年

すでに本書をご購入された方、手にとつてご覧になつておられる方に、推薦者としてのメッセージを書かせていただきます。

まず執筆陣の豪華さについてですが、[〃]伝説のPM[〃]といつても、過去の伝説を語る昔話になつていくわけではありません。現役バリバリの実力者がこれだけ揃つて、実際のプロジェクトを語るという事はそうある機会ではありません。

プロジェクトマネジメントは実学ですので、現場で実際に適用され達成されていなければ、実証性に疑問符がついてしまいます。しかし、多数の事例を参照したからといつて、そのまま役に立つわけではありません。プロジェクトの定義にあるように、期限が決まっていることと、これまでやった事のない、独自性のある事を遂行しようとするものがプロジェクトですから、基本的に同じものなどありません。似ているかも知れませんが、毎回1つとして同じではありません。ですので、他の事例がそのまま役に立つという事は、本当のところほとんどありません。しかしながら、プロジェクトを少しでもうまく進めるために暗中模索し、懸命に努力と工夫を重ねておられるプロジェクト・マネジャーの皆様にとつては、現実にやり遂げられた、作り話でない事例から学びたいという要望も切実なものとして、よく承

知しております。

実際に達成されたプロジェクトの履歴から、何をどう読み取るかには少しコツがあります。帰納法的な思考というか、事実の断片の中から、共通のルール、真実を見つけ出すためには、こまごまとした現実をふるい落とし抽象化、一般化してみるという思考作業が不可欠です。例えば、PMBOKなどのベストプラクティスは、抽象化された水準だから汎用性を持ち、適用性を獲得しているのです。『PMB OKガイド』にはプロジェクト遂行の実際のアクティビティについての記述はありません。だから建設分野や製品開発、ソフトウェア開発など、どんな分野にも汎用的に有効なのです。

現実をふまえ、その課題をある枠組みの中で解釈しなおしてみることで、プロジェクト・マネジャーの能力は汎用的なものになるのです。また、プロジェクトマネジメントは実学だと申しましたが、現実に応用できない標準や手法は、無いに等しいものです。ベストプラクティスといわれるような汎用性のある枠組みの上で、問題を推考しソリューションを作り出すという検討の次に、具体化し実現してゆくステップに続きます。この、どう現実の環境に適用してゆくかを演繹的な思考といえます。採用したベストプラクティスに論理的な整合性があることがこの思考の正当さを担保してくれますので、実証性のあるものを選ぶことが重要です。つまり闇雲なプロジェクト施策の実施ではなく、理屈の通る、説明力のある施策の遂行を通じて、プロジェクトを進めるといふ事が大切です。

プロジェクトマネジメントとは、このサイクルをブレることなく繰り返すこと、といってもよいでしょう。

本書は、多くの血と汗と涙が結晶している貴重な資料集でもあります。ITからエンジニアリング・

建設、製品開発、業務改革、自己啓発分野まで網羅されています。

読者の皆様は、これらの貴重なトップクラスのプロジェクト・マネジャーの記述を、余すところなく吟味され、味わい尽くしていただきたいと思えます。各事例の底に流れている共通項を発見すべく、少し高いところから眺めてみるといふ視点も忘れずお願いします。

ご自身の直面しておられる現実と比較していただければ、当書の価値を受け取っていただけるに違いありません。私自身もプロマネの端くれでありますので、そういった味わい尽くす事の重要性を認識しています。皆様に手にとっていただき、熟読していただければと推薦いたします。

プロジェクトの成功のために本気で心血を注いだことのあるビジネスパーソンには、誰にでも必ず、語るべきプロジェクトがある。これはという人に文章に書いてもらうことはできないだろうか？ それを本にまとめて出版したら、本人の記録になるだけでなく、プロジェクト経験者から実務者や新任PMへの激励・メッセージになるし、事例集にも参考書にもなるのではないか？

きっかけは、2010年秋、東京一ツ橋で開催された「PMI日本支部フォーラム2010」でした。出展ブースの傍らで、コーヒーを飲みながら熱く語りあう3人の姿がありました。

「最近、プロマネなんかやりたくない、って人が多くなっただね」

そんな一言から、どうして若い人がプロマネをやりたいがらないのか、という議論になりました。今や不人気業種の象徴である3Kの仲間入りをしている、というのです。展示そっこのだけでさまざま議論を進めるうちに、どうもベテランから若手へのノウハウの継承ができていないようだ、という点に絞られていきました。

プロジェクトに携わる者への標準的なガイドとして、米国のプロジェクトマネジメント協会（PMI）から発刊されている『PMBOKガイド』や、日本プロジェクトマネジメント協会（PMAJ）の『プロジェクト&プログラムマネジメント（P2M）標準ガイドブック』などがあり、その重要項目の1つに「教訓を残す」ことがあります。これはプロジェクトを推進する組織にとって、改善のPDCAサイ

クルを回すために非常に大切なことですが、なかなかうまくいかないという声を耳にします。ノウハウの継承という課題について、日本の産業界では過去に2007年問題を経験済みですが、プロジェクトマネジメントの世界でうまくいっている話を聞きません。

そんな話題から、PMの体験談を教訓として1冊の本にまとめよう、というのが本書に結実したわけです。当初は、多忙にしている熟練プロジェクト・マネジャーが原稿を書いてくるだろうか、実際に読んでくれる人がいるのだろうか、等々心配事は尽きません。そこで手分けして、PMI日本支部やPMAJ、PM学会のメンバーや、プロジェクトの現場で働いている現役世代に意見を聞いてみると、みなさん熱い思いを語って背中を押してくれましたので、自信をもって本書出版のプロジェクトを進めることとなりました。結果的に21人のプロマネから貴重な体験談が集まりました。その内容については、本書をお読みいただければわかりますが、教訓と示唆に富むものばかりです。

独自性というプロジェクトの特性から、全く同じというプロジェクトはこの世に存在しないので、この本の内容がそっくり参考になることはないかもしれません。しかしながら、ここから得られるさまざまな知見は、読者のこれからのプロジェクトにきつとお役に立つものです。それでは、熟練プロジェクト・マネジャーの競演をお楽しみください。

2011年4月

伝説のPMが教える「私のいち押しプロジェクト」

編集委員 中嶋秀隆／鈴木安而／伊熊昭等