

## ー イントロダクション ー

# プロジェクトマネージャ試験を受けよう

## 1. プロジェクトマネージャ試験は誰のもの？

プロジェクトマネージャ試験は、一体誰が受けるべき試験なのでしょう  
うか。プロジェクトマネージャの経験が豊富な人でしょうか？プロジェクト  
マネージャの経験がない人は受けるべきではないのでしょうか？

筆者はプロジェクトマネージャ試験を受けるべき、最もふさわしい受  
験者像についての持論があります。プロジェクトマネージャ試験の性質  
やポジションを考えた結果、この持論に至りました。以下に、筆者の考  
える受験者像を示します。

- ① 職務上はプロマネではないが、今後プロマネとして活躍したいと  
望む人（プロマネのキャリア志向がある人）
- ② 職務上はプロマネではないが、チームリーダーの立場にある人、ま  
たは会社の中堅社員と位置付けられる人（小さくともチームや組  
織をリードする立場にある人）
- ③ 職務上はプロマネであるが、まだ駆け出し中の人（プロマネの体  
系的な理解が必要な人）

これらを見るとわかるように、実はプロジェクトマネージャ試験は、  
皆さんが想像するよりも「プロジェクトマネージャ経験が少ない人ほど  
受験する価値が高い」試験なのです。

本章で主張したいことを以下に示します。

“自分にはプロジェクトマネージャ試験はまだ早い”、“自分にはプ  
ロジェクトマネージメントの知識は必要ない”、とと思っているあなたに  
こそ、プロジェクトマネージャ試験の受験がふさわしいのです。

もしあなたが、上記の受験者像のいずれかにマッチするのなら、ぜひプロジェクトマネージャ試験を受けて頂きたいと思います。受験を通じて、様々なメリットを得ることができます。さらに、プロジェクトマネージャ試験は、技術者に取らせたい資格のアンケート調査(\*1)で6年連続1位になるなど、名実ともに周囲から評価されており、チャレンジしがいのある資格です。

しかし、実際の統計情報を見ると、プロジェクトマネージャ試験の応募者数は低い水準にあると言わざるを得ません。プロジェクトマネージャ試験の応募者数が約1万9千人(\*2)で、プロジェクトマネージャ試験の受験対象者が少なくとも10万人と推定(\*3)されますから、応募者は受験対象者の2割弱と低い水準にあるといえます。

応募者数が少ない、ということは、「本来プロジェクトマネージャ試験を受験すべき人が、受験していない」ことを示します。

主な原因は、「プロジェクトマネージャ試験は、プロマネとして活躍している人だけが受験するもの」という思い込みだと考えます。実際、プロジェクトマネージャ試験の応募者のうち、プロジェクト管理を主な業務としている人は35.3%と最も多くの割合を占めています(\*4)。

しかし前述したように、プロジェクトマネージャ経験が少ない人ほど受験を通じて得られるものが多い、という説に皆さんが共感して頂けるのなら、「プロジェクトマネージャ試験は、これからプロマネとして活躍したい人、小さくともチームをリードする立場にある人こそ、積極的に受験する資格だ」というイメージを持って頂けるとと思います。

そうなれば、プロジェクトマネージャ試験の応募者数も増えるのではないかと考えています。平成24年度の応募者平均年齢は38.6歳(\*5)ですが、これももう少し若年化していくのではないかと考えています。

---

(\*1) 出典：日経コンピュータ 2011年12月8日号、2010年11月10日号、日経ソリューションビジネス 2009年10月30日号、2008年11月15日号、2007年11月15日号、2006年11月15日号

(\*2) 出典：独立行政法人 情報処理推進機構 情報処理技術者試験センターの統計情報。H21年度～H24年度のプロマネ応募者数の平均値。受験者数はこれよりも少なく、H21～H24年度までの平均受験者数は11,391人程度。

(\*3) 推定根拠：独立行政法人 情報処理推進機構 IT人材育成本部 編、IT人材白書 2012、2012年[32]。P18のITSS職種プロジェクトマネジメントの、レベル3,4,5の推計人数の合計を、推定受験対象者数として使用。

さて、筆者の持論と、なぜプロジェクトマネージャ試験は「プロジェクトマネージャ経験が少ない人ほど受験する価値が高い」試験なのか、ということ、順番に解説していきます。

本章は、プロジェクトマネージャ試験を受けるか迷っている人に、ぜひとも読んで頂きたいと思います。プロジェクトマネージャ試験とはどんな試験なのか、どんな位置づけなのか、誰に必要とされているのか、といったところを解説していきます。必ずしや新たな発見があるものと思います。

## 2. プロジェクトマネージャ試験のポジショニング

まずは、プロジェクトマネージャ試験の位置付けを把握しましょう。これは、情報処理技術者試験の実施機関である、独立行政法人 情報処理推進機構（以降IPAと表記）の提供する各種情報から読み解きます。

### (1) ITスキル標準から読み解く

皆さんは、ITスキル標準（ITSS：IT Skill Standard）をご存知でしょうか。

ITスキル標準は、IPA IT人材育成本部ITスキル標準センターで策定されたもので、情報サービスを提供するために必要な能力を、明確化・体系化した指標です。情報サービスに関わる11の職種を定め、職種ごとにスキルレベルが1～7まで規定されています（数値が大きいほどレベルが高いことを示す）。同様にキャリアレベル（職種としての経験や貢献度のレベル）も定められています。ITスキル標準は、簡単にいえば、実務成果を評価することでIT人材がどのキャリアレベルにあるかを測る“ものさし”と言えるでしょう。

従来、SE（システムエンジニア）という呼称で、様々な仕事をひとくくりにしてきました。しかし、現在は情報サービスの提供に関わる仕事は膨大になってきており、SEというあいまいな定義では、業務上必

---

(\*4) 出典：独立行政法人 情報処理推進機構 情報処理技術者試験センターの統計情報。H24年度プロマネ応募者の業務別分類を参照。

(\*5) 出典：独立行政法人 情報処理推進機構 情報処理技術者試験センターの統計情報。H24年度プロマネ応募者の平均年齢。

要とされるスキルを明確化できません。

ITスキル標準で定める職種は、セールス、マーケティング、ITアーキテクト、ソフトウェア開発、カスタマーサービスなど多岐にわたっています。それぞれの職種で必要とされるスキルや、評価基準などを定義しています。明確化されていればこそ、自分に求められているスキルや経験は何なのかを把握できるのです。

企業では、ITスキル標準を踏まえた人材育成方針を策定できるので重宝します。また企業ばかりでなく個人でも、自分がどのキャリアレベルにいるのか、どんなスキルが必要なのかを客観的に把握できます。

ITスキル標準は、「IPA ITスキル標準センター」からダウンロードできます。自身の客観的な評価のために、ぜひご一読をお勧めします。

## (2) 職種としてのプロジェクトマネジメント

ITスキル標準では、職種としてプロジェクトマネジメントが定義されています。キャリアのレベルも1～7まで定義されています。

定義によると、レベル1～3は、プロジェクト・メンバとしての役割が定められており、プロジェクト全体責任者としての役割はレベル4以上です。

ここで気になるのは、情報処理プロジェクトマネージャ試験に合格した場合は、ITスキル標準の、どのレベルに相当するかということです。この位置付けによって、プロジェクトマネージャ試験がどのレベルの受験者を想定しているかが明らかになるはずですが、

気になる答えは、

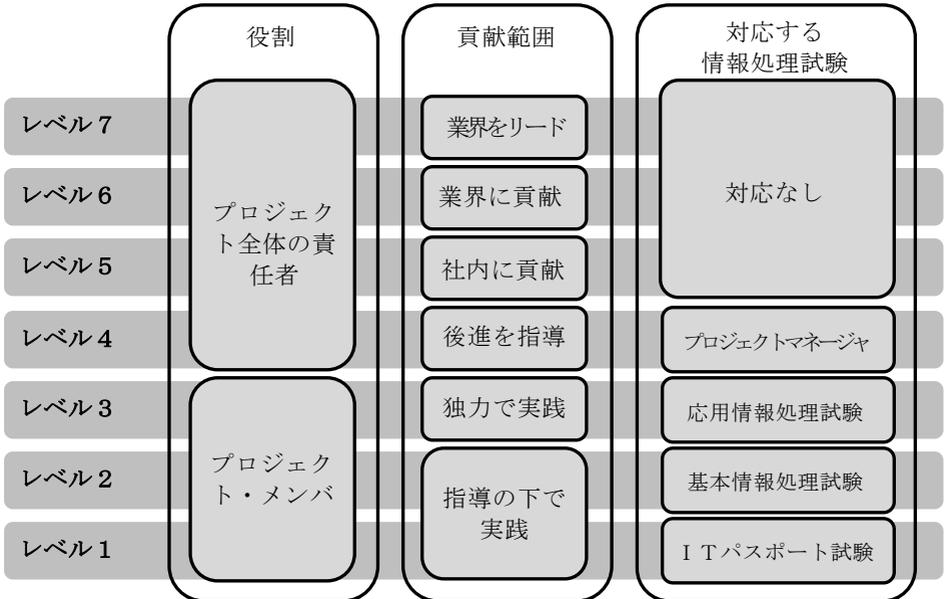
**「レベル4で最低限必要とするスキルの熟達度合いをほぼ満足している」と見なすことができる[31]**

というものです。ちょっと微妙な表現です。これは、レベル4からは、実務業績や、後進の育成などの要素も評価対象に含まれるため、ペーパーテストだけではすべてを測定できないからです。

ITスキル標準と情報処理技術者試験の関係を、図表1に示します。

レベル3以下とレベル4以上で大きく異なるのは、プロジェクト全体の責任者か否か、という点です。プロジェクトマネージャ試験に合格していれば、レベル4で最低限必要とするスキルのほぼ満足していると思えることができるのですから、次のような定義づけになると考えます。

プロジェクトマネージャ試験の合格者は、ポテンシャル (潜在能力)としてプロジェクト全体責任者に最低限必要なスキルを持っていると判断できる。ただし、プロジェクト管理経験や、後進の指導などで実績を残さなければ、プロジェクト全体責任者として貢献できると認定できない。(筆者定義)



レベル4からは、プロフェッショナル貢献として、学会等のコミュニティ活動、著書や論文掲載などの活動成果も必要とされる。

※本図は、特に IT スキル標準 v3[31]のキャリア編を参考に筆者が作成した。

※情報処理技術者試験の試験区分名称は、スペースの都合上、一部省略した形で記載している。

## 図表 1 ITSS におけるプロジェクトマネジメントのレベル定義と対応試験

前述の定義は重要な意味づけを持っています。以下に説明します。

### ①実務経験者は、プロジェクトマネージャ試験に合格する必要はない

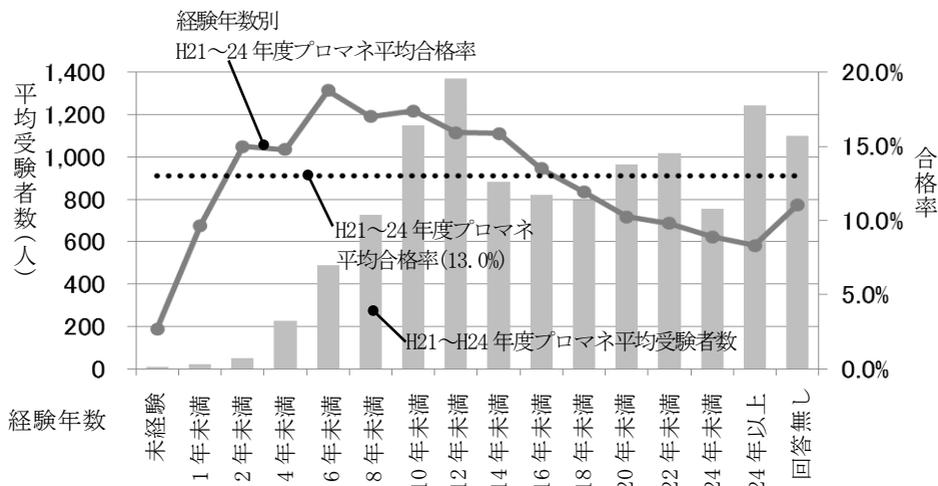
プロジェクトマネージャ試験に合格しただけでは、実践経験が不足しているために、職種としてのプロジェクトマネージャとは認定されませ

ん（もちろんITスキル標準の中での話です。実務的にはこの限りにありません）。逆に実践経験があり、ITスキル標準で定める基準をクリアしているのであれば、プロジェクトマネージャ試験に合格していなくても、職種としてのプロジェクトマネージャと認定されるのです。

つまり、すでにプロジェクトマネージャとして活躍している人が資格をあえて取得する意味合いは薄いということです。実務経験豊富な人が、プロジェクトマネジメントをさらに深く学ぶのであれば、他の資格もありますし、書籍で学んだりセミナーに参加したりしてもよいのです。この時点で、プロジェクトマネージャ試験は、プロジェクトマネージャの実践経験が豊富な人をメインターゲットとして設定しているわけではない、ということが明らかになります。

これは、プロジェクトマネージャ試験の合格率にも根拠を見ることができます。図表2では経験年数が増えるほど合格率が低くなっていて、経験年数2年未満～16年未満までは平均合格率より高い合格率になっていることがわかります。経験年数が多い人ほど資格に頼る必要性が薄れるために、資格取得にける意欲が低くなるからだと考えられます。受験に適しているのは経験年数6年～14年くらいといえるでしょう。

（筆者持論の、「③職務上はプロマネであるが、まだ駆け出し中の人」（レベル4と認定されていない人）に適切な試験であることの根拠です）



図表2 経験年数と合格率の関係

（出典：IPA 情報処理技術者試験センターの統計情報。H21～24年度プロマネ受験者数と合格率を参照）

## ②プロジェクトマネージャ試験合格者は、レベル4の入口に立てる

定義にあるように、プロジェクトマネージャに合格しているということは、プロジェクトマネージャとして実務をこなせるレベルの入口に立てたことを、客観的に証明したことに等しいのです。

もしあなたが、今はプロジェクト・メンバとして従事しているが、将来はプロジェクトマネージャとして活躍したいと望んでいるならば、プロジェクトマネージャ試験に合格することが、最大のアピールになるでしょう。（筆者持論の、「①職務上はプロマネではないが、今後プロマネとして活躍したいと望む人」に適切な試験であることの根拠です）

## ③レベル3人材も、プロジェクトマネジメントを实践できると考えられている

図表1によれば、レベル3の人材は、プロジェクト・メンバではありますが、貢献範囲としては、プロジェクトマネジメントを「独力で実践」できるとされています。これを実際の業務に当てはめて説明すると以下のようになります。

自分はシステム開発メンバだが、数名のメンバをリードする立場にある。開発が主な業務だが、ある程度はメンバの管理も必要だ。

進捗管理のために、表計算ソフトでバーチャートを作成し、品質管理のために、週次でバグ分析を行っている。もちろん、プロジェクト全体の管理責任はないが、チーム内の管理責任はある。

以上のようなプレーヤ兼マネージャ（プレーイングマネージャ）、といった立場の人はかなり多数にのぼると思います。

このような立場の人たちは、自分がプロジェクトマネジメントのレベル3に該当する立場にいる、とは認識していないと思います。おそらく、ITスキル標準でいえば他の開発系職種（アプリケーションスペシャリストや、ソフトウェア開発）に該当すると考えているはずで

しかしこれら開発職種のレベル3～4に該当する人は、少なからずチーム内の中心人物となっているため、他人をマネジメントせざるを得ない状況に遭遇しています。そのため、必然的に、プロジェクトマネジメントの一部分を遂行しているはずで

プロジェクト・メンバであるが、チームリーダーの人は、プロジェクト

マネジメント職種のレベル3として活躍することも要求されているのです。ですから、その先にあるプロジェクトマネジメントのレベル4を目指すために、プロジェクトマネージャ試験の受験を検討してほしいと思います。(筆者持論の、「②職務上はプロマネではないが、チームリーダーの立場にある人、または会社の中堅社員と位置付けられる人」に適切な試験であることの根拠です)

### 3. 情報処理技術者試験の活用ポリシー

以上のように、ITスキル標準と照らし合わせて、プロジェクトマネージャ試験のポジション、想定する受験者像を明らかにしました。もちろん、これ以外にもITスキル標準と試験の関係についていろいろな意見や議論があると思います。しかし筆者は以下のポリシーから、期待も込めて前述の解釈をしました。

情報処理技術者試験は、エンジニア個人が、なりたい自分のキャリアを想定した上で、そのキャリアの入口に立てるように、先取りして受験するべきものである。

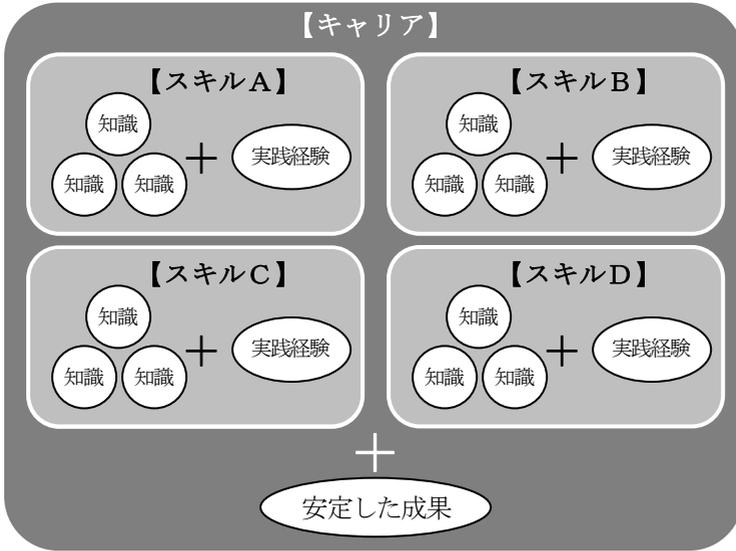
情報処理技術者試験は、合格したからといって独占業務を行えるわけではありません。そのため受験の動機としては、自己のスキル開発、キャリア開発などの自己成長が基本です。

キャリアを開発するためには、まずスキル開発が必要です。そして、スキルを開発するには知識が必要です。希望するキャリアを獲得したいと思うのであれば、まず知識を獲得するステップから始める必要があります。

キャリアとは、ある職種でプロフェッショナルな成果を何度も安定して出すことによって、獲得・定着していくものです。成果を出すには、いくつものスキルが必要です。例えば、「プログラムを組むことができるスキル」、「UMLを扱えるスキル」などです。1つのスキルだけでは成果を出すことはできません。また、スキルを獲得するには、いくつもの知識が必要です。「プログラムを組むことができるスキル」を獲得するには、言語の特徴や、命令文、コーディング規則など、いくつもの知識と実践経験が必要になります。これを式で表してみます。

知識 + 実践経験 = スキル  
 スキル + 成果 = キャリア

キャリアを獲得するにはスキルが必要で、スキルを獲得するには知識が必要であることがわかります。



**図表 3 キャリア開発・スキル開発の関係**

自分が希望するキャリアを獲得するには、知識やスキル開発を行うことで希望する職種で活躍できる場を獲得し、そこでビジネス上の成果を上げて組織やチームに貢献することが必要です。

情報処理技術者試験は、将来希望するキャリアの知識獲得、スキル開発を目的として活用することが望ましいと考えます。希望する職種で活躍できる場が与えられた時に、すぐに成果を上げられるだけの準備を済ませておくことがビジネスパーソンの基本姿勢だと考えます。知識やスキルを先取りして獲得しておかなければ、期待する職種が与えられたとしても、すぐに成果を上げることができません。その結果、仕事から外されてしまう可能性もあります。

昇格、昇進で考えた場合でも、基本は、次のステージに立ったときに

成果を上げられるだけの実行能力があると評価されたからこそ、ふさわしいポストに就けるのだと考えます。

## 4. プロジェクトマネージャ試験を受けない理由

次は、「プロジェクトマネージャ試験を受けない理由」について考えてみます。立場や考え方によって千差万別ですが、パターンを大きく4つの類型にまとめ、受験しない主な理由を考えてみます。

まずは皆さんが、4つの類型のどこに位置しているかを確認してみてください（次ページ図表4を参照）。

縦軸は「プロマネの重要度」として、現在の業務にプロマネの知識を適用することが成果を上げるために重要だと認識している度合いを示します。立場的にプロジェクトマネージャではない人でも、チームや自己のマネジメントにプロジェクトマネジメントの知識を応用することが大切だと考えている人は、「プロマネの重要度」が高くなります。

横軸は「プロマネの緊急度」として、現在の業務でプロジェクトマネージャの立場が求められている度合いを示します。「プロマネの緊急度」が高いほど、業務上でプロジェクトマネージャとして振る舞う必要性に駆られているということです。

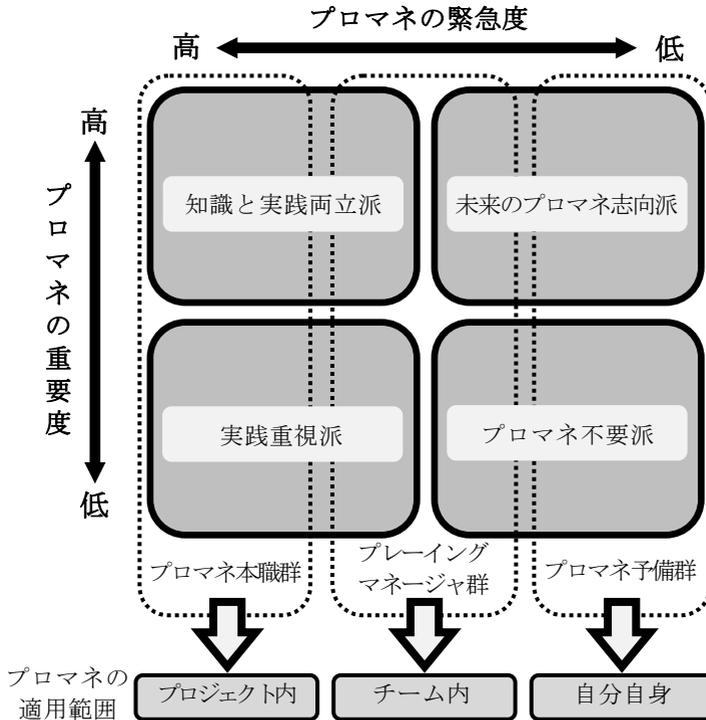
また横軸の位置に応じて、「プロマネ予備群」、「プレーイングマネージャ群」、「プロマネ本職群」を定義しました。

「プロマネ予備群」は、現時点ではプロジェクトマネージャとして振る舞う立場にはいない人たちです。しかし、業務にプロジェクトマネジメントの知識やスキルを活用できないということではありません。自己のマネジメントに応用できます。主なプロジェクトマネジメントの適用範囲が、自分自身の人たちです。

「プレーイングマネージャ群」は、プレーヤとして活躍する一方、チームリーダーとして、チーム内をマネジメントする必要がある人たちです。主なプロジェクトマネジメントの適用範囲は、チーム内になります。

「プロマネ本職群」は、プロジェクトマネジメントを専門にしている人たちです。主なプロジェクトマネジメントの適用範囲はプロジェクト内です。

さて、図表4を見ながら、4つの類型について説明します。



**図表4 プロジェクトマネージャ受験者の4つの類型**

**(1)プロマネ不要派(緊急度:低、重要度:低)**

今の自分の立場ではプロジェクトマネージャとして振る舞う必要性がなく、またプロジェクトマネジメントの知識を業務に活用することも重要ではないと考える人たちです。

プロジェクトマネージャ試験を受験しない理由は次のようなものです。

- ・プロマネ的な仕事は自分には求められていないので、受験は検討していない。
- ・自分の今の立場にはプロマネは不要なので、受験は検討していない。

上記の理由にあるように、受験の前にそもそもプロジェクトマネジメント自体の必要性がないと考えていることがわかります。

しかし、「プロマネ不要派」にも、実はプロジェクトマネジメントの知識やスキルが求められている層があります。それは、「プレーイングマネージャ群」に属する人たちです。

“自分は開発者だから、自分にはプロジェクトマネジメントは不要だ”、と思いついでいても、組織的、立場的にはチームリーダになっている以上、チーム内メンバをマネジメントせざるを得ません。スケジュール管理はなんとか経験則でこなせたとしても、メンバ内外とのコミュニケーションの促進、後進の育成や人的資源の活用、リスク管理などについては、やはり専門の知識を学ぶにこしたことはありません。

「プロマネ不要派」の「プレーイングマネージャ群」に属する人は、早晚こうしたチーム内マネジメントの壁に必ずぶつかります。そこで自己成長の必要性に気付き、プロジェクトマネジメントの門を叩くこととなります。その時点で、「プロマネ不要派」から、「未来のプロマネ志向派」に移行していきます。

## (2)未来のプロマネ志向派(緊急度:低、重要度:高)

今の自分の立場ではプロジェクトマネージャとして振る舞う必要性はないが、プロジェクトマネジメントの知識を業務に活用することは重要だと考え、実際にプロジェクトマネジメントを積極的に学んでいる人たちです。また学ぶだけではなく、部分的に業務に適用し、その効果を確認していると考えられます。

受験しない理由は次のようなものです。

- ・プロマネの勉強はしているが、試験に合格するまでの情熱はない。
- ・資格取得によるメリットが特に思い浮かばない。
- ・今すぐ資格が必要ではない。

プロジェクトマネジメントの知識やスキルは必要だと考えていますが、試験に合格するまでの情熱や、資格が必要となる緊急性がない、という意見が多いと考えます。

しかし、「未来のプロマネ志向派」に属する人は、プロジェクトマネージャ試験の受験に最も適しており、受験勉強がとても楽しく感じられるはずだと考えます。なぜなら、チームリーダとして（または、個人のマ

ネジメントに)部分的にプロジェクトマネジメントを実践しているため、受験勉強で学んだ知識をすぐに実務に生かせるからです。学んだことをすぐに実務に適用すれば、すばやいフィードバックを得られるので、改善してはまた試す、というサイクルをどんどん回すことができます。このような体験ができれば、勉強して知識を増やしていくことそのものが知的好奇心を満たすでしょう。

「未来のプロマネ志向派」は、将来のキャリアとしてプロジェクトマネージャを望んでいるか、そこまで明確ではなくとも、キャリアの大きな方向性としては一致している人たちです。理想とするキャリアを現実にするためには、プロジェクトマネージャの実務経験が必要です。実務経験を積むチャンスを最大限に高めるには、プロジェクトマネージャ試験に合格し、最低限のスキルを保持していることをアピールするのが一番の近道です。

「未来のプロマネ志向派」は、プロジェクトマネージャの実務経験を積むことで、「知識と実践両立派」に移行していきます。

### (3)実践重視派(緊急度:高、重要度:低)

今の自分の立場はプロジェクトマネージャとして振る舞うことが要求されているが、プロジェクトマネジメントの知識自体は業務を遂行する上で、それほど重要ではないと考える人たちです。

受験しない理由は次のようなものです。

- ・とりあえず、周囲のやり方を見てマネをすればプロジェクト管理ができる。あえて学ぶ必要はないし、求められてもいない。
- ・マネジメントはすでに常識レベル。特別な意識がなくても管理できるので、今さら勉強は不要である。

理由では、「実務上は問題なくできているので、あえて学ぶ必要はない」というものが多いと考えます。

「実践重視派」に属するのは、業務上の必要性に駆られてプロジェクトマネージャという立場に(上司などから)設定された人たちです。業務経験の多少は関係ありません。

業務経験が少ない場合は、プロジェクトマネジメントの知識体系すら

理解する暇も与えられないまま、プロジェクトの管理をしなければならない立場になったのだと考えられます。この場合は、早晚プロジェクト管理の壁にぶつかることで、プロジェクトマネジメントの重要性に気付くことになります。その時点で、「知識と実践両立派」に移行していきます。

業務経験が豊富な場合は、過去の経験や勘、人的ネットワークなどを駆使することで、プロジェクト管理ができてしまうと考えられます。こうした人たちは、“いまさらプロジェクトマネージャ試験の勉強なんて意味がない”と思うはずですが、確かにこの考えは当然です。プロジェクトマネージャとしての経験が豊富になれば、あえてプロジェクトマネージャ試験を受ける必要はありません。むしろ、学会等のコミュニティ活動などに視線を向けて、もっと幅広い見識を獲得し、社内だけでなく、業界に貢献できる人材となるべく研鑽に励むのがよいと考えます。

こうした活動を通じて、“プロジェクトマネジメント理論は奥が深い”という再認識をすることで、「知識と実践両立派」に移行するものと考えます。

#### **(4)知識と実践両立派(緊急度:高、重要度:高)**

今の自分の立場はプロジェクトマネージャとして振る舞うことが要求されており、またプロジェクトマネジメントの知識を業務に適用することが重要だと考えている人たちです。

何事も知識と実践の両立が必要であり、プロジェクトマネージャとしても、この領域を目指すのが理想といえます。

受験しない理由は次のようなものです。

- PMPなどの他の資格を持っているので必要なし。
- Web情報や書籍で独学して実務に生かしているので、資格を取得する必要性がない。

知識において、すでにプロジェクトマネージャ試験を超えるレベルにある、という理由です。

この領域でプロジェクトマネージャ試験の受験が有効なのは、プロジェクトマネージャとしての経験や知識が少ない場合です。

業務経験が豊富であれば、他の資格を取得したり、セミナーやプロフェッショナルコミュニティに参加したりすることで、さらなる知識や見

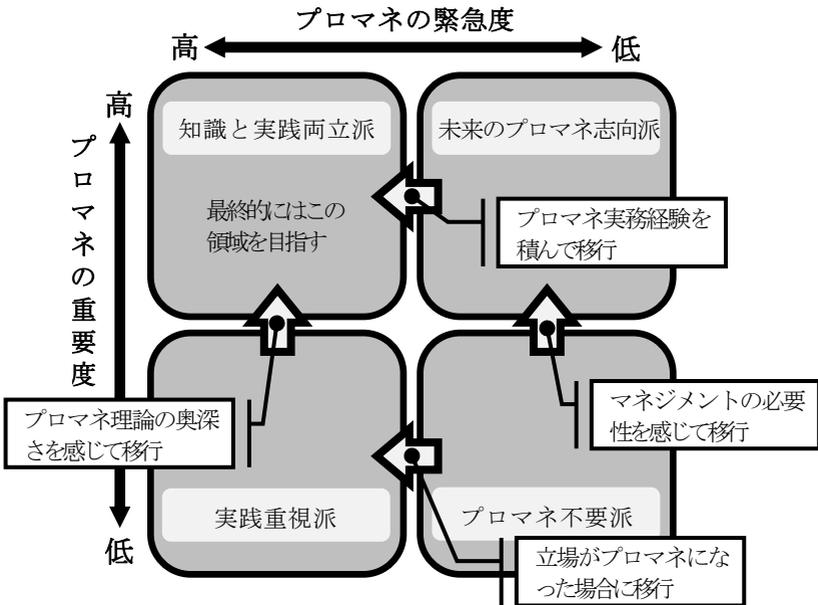
識を広げるのが適切だと考えます。

以上までに、4つの領域の特性と、プロジェクトマネージャ試験を受験しない理由を明らかにしてきました。読者の皆さんの心の中にも、それ以外の受験しない理由が浮かんでいるかもしれません。

これらを総合して言えるのは、「プロジェクトマネージャ試験の受験が適切な領域と、そうでない領域がある」ということです。受験が適切な領域は、「未来のプロマネ志向派」のすべての層と、「知識と実践両立派」に属し、かつプロジェクトマネージャ経験が少ない層です。

「プロマネ不要派」と「実践重視派」に属する場合、“プロジェクトマネジメント自体が不要だ”、と考えているため、そのままではプロジェクトマネージャ試験を受験したいとは思わないでしょう。しかし、「プロマネ不要派」でも、「プレーイングマネージャ群」に属する場合は、受験が適切であることを説明しました。

次節に進む前に、4つの領域がそれぞれどのように移行していくのかを図表5にまとめましたので参照ください。



図表5 各領域からの移行経路

## 5. プロジェクトマネージャ受験を勧める理由

ここでは、「なぜプロジェクトマネージャ受験を勧めるのか、受験するメリットは何なのか」を説明します。受験勉強から資格合格までのすべての体験にメリットがあります。

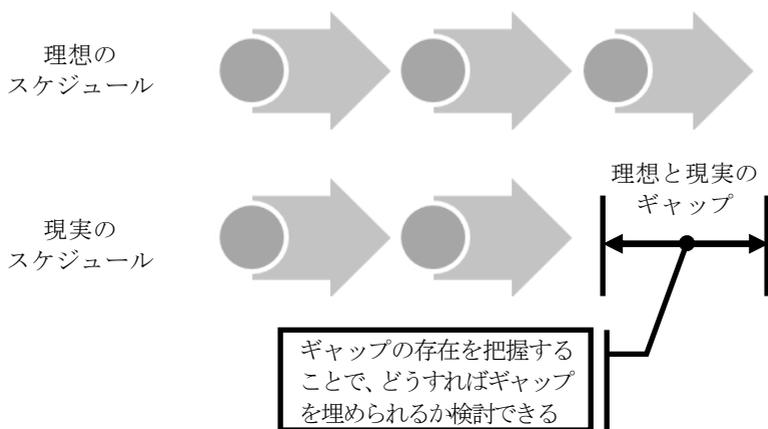
前節では受験しない理由を挙げましたが、それに対して「やっぱり受験した方が、メリットがある」と思ってもらえれば幸いです。

### (1) 仕事の成果の面でのメリット(自分がプロジェクトマネージャの場合)

#### ① 理想と現実のギャップを把握した上でプロジェクト管理ができる

現実のプロジェクト運営は、教科書通りに進むことはまずありません。プロジェクト・メンバが足りない、スケジュールが厳しい、など様々な制約があります。こうした場合、プロジェクトマネジメントの知識があれば、「理想はどうあるべきか(理想モデル)」を考え、「現実はどうなっているのか(現実モデル)」を理解し、そのギャップを埋めるために、どんな対策が打てるのかを検討することができます。

理想モデルは、将棋や囲碁でいう定石と考えることもできます。プロジェクトマネジメントの知識がなければ、定石(理想モデル)を描けません。定石を知らずに、プロジェクトの問題の対策を考えたとしても、対策が有効である根拠が弱く、妥当性に欠けます。



図表 6 ギャップの把握(例としてスケジュールについて記載)

ギャップを把握することで初めて、プロジェクトマネジメントのPDCAを回すことができます。プロジェクトマネージャは、困難な状況や未知の状況にあるとき、理想と現実を分析し、どのような対策を打つのが最も適切か判断します(Plan)。そして対策を実行し(Do)、結果を評価し(Check)、その改善策をまた実行する(Action)、といったマネジメントサイクルを回します。この積み重ねでプロジェクトマネジメントのスキルが向上していきます。仮に、きちんと検討して実行した対策が結果的に有効でなかった場合でも、それは良い経験として蓄積され、マネジメント・スキルの向上に貢献するのです。

もしギャップの把握もせずに、行き当たりばったりで対策を打っていたら、マネジメント・スキルが向上しないばかりか、プロジェクトそのものが混迷してしまいます。

## ②プロジェクトマネージャとしての成果を早期にあげることができる

プロジェクトマネージャになる前からプロジェクトマネジメントの知識を学んでおけば、プロジェクトマネージャに任命されてから早期に成果をあげることができます。

「立場が人を育てるのだから、プロジェクトマネージャになってから勉強を始めたほうがよい。必要は成功の母である」という考え方もあります。もちろん、それは真実だと思います。

しかし、そもそもプロジェクトマネージャという立場になるためには、プロジェクトマネージャの実務経験が必要です。何の成果もあげていない人を、プロジェクトマネージャとして登用するのでしょうか。おそらく、プロジェクトリーダーや、プロジェクトマネージャ補といった形で実務経験を積み、その成果で判断されるはず。「卵が先か、鶏が先か」という話に似ていますが、これも真実だと思います。

プロジェクトマネジメントを先取りして学んでいく姿勢は、大いに評価されると考えますし、実際の業務でも早期に成果をあげることができます。

## (2)仕事の成果の面でのメリット(自分がプロジェクト・メンバの場合)

### ①どんな立場でも、計画力・段取り力・遂行力がアップする

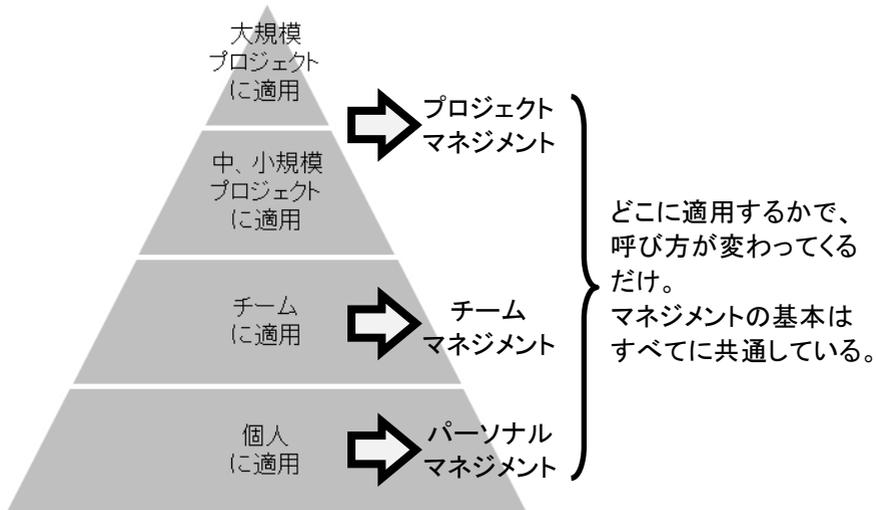
プロジェクトマネジメントは、プロジェクトマネージャにだけ必要な

知識ではありません。誰にでも応用の効く幅広い知識です。このことを、プロジェクトマネジメント適用のすそ野が広い、と呼んでいます。

プロジェクトマネジメントは簡単に言ってしまうと、「計画の立て方、計画したことがどこまで進んでいるかを管理するやり方」について、膨大な経験則をまとめ上げたものです。計画して進捗を監視することは、誰もが日常的に体験していることです。ですから、プロジェクトマネジメントは誰にでも応用の効く、適用のすそ野が広い知識なのです。

市販の書籍で「段取り力アップ」とか「時間の有効活用」、「タイム・マネジメント」などがテーマになっているものがあります。こういった書籍が対象としている読者は、ビジネスパーソン一般です。プロジェクトマネジメントでは、「タイム・マネジメント」という領域で、これら書籍が扱っているのと同じテーマを扱っています。前述の市販書籍では、個人を対象にタイム・マネジメントを適用したもので、プロジェクトマネジメントでは、プロジェクトを対象にタイム・マネジメントを適用したという違いしかありません。根底に流れる原理・原則は、ほぼ共通のものなのです。

【マネジメントの適用領域】 【マネジメントの呼称】



図表 7 プロジェクトマネジメントは適用のすそ野が広い

## ②現在の仕事のスタイルは、すべてプロジェクト化してきている(\*6)

現在は、仕事の最小単位ですらプロジェクト化してきています。ですから、プロジェクトマネジメントは誰にでも必要とされる知識であり、また、どんな人でも気軽に使えるツールでなくてはなりません。

「プロジェクト」とは、簡単にいうと「オリジナルの成果をあげるための、期限のある活動のこと」です。この定義は、現在のほとんどの仕事に当てはまると考えます。

例えば、あなたが上司から「3日後に使うプレゼンテーション資料、もっと見栄え良くしておいてよ」と言われたとします。これもプロジェクトといえるでしょう。まず、資料は3日後に使うのですから、期限があります。期限があるということが、プロジェクトの定義の1つです。また、“もっと見栄え良くしておいて”ということは、以前作成した資料を超える新しい（オリジナルの）成果を出す必要があります。さあ、3日間でもっと見栄えを良くするために、どうすればよい？となったときこそ、プロジェクトマネジメントの出番です。

変化のスピードが速い現代では、ゴールすらもどんどん変化していきます。こうした状況では、すべての仕事が期限付きで、しかも未知へのチャレンジを含んでいます。つまり、すべての仕事はプロジェクト化してきているのです。こうした時代の要求に対応するためにプロジェクトマネジメントを学ぶことは、誰にとっても有意義です。

## (3)キャリアの面でのメリット

### ①プロジェクトマネージャへの最短コースである

#### (プロマネへのキャリアパスがある場合)

組織として、プロジェクトマネージャへのキャリアパスが存在する場合、プロジェクトマネージャ試験に合格することが、最も効果的なアピールになります。

I Tスキル標準の上では、プロジェクトマネージャ試験に合格すれば、プロジェクト全体責任者として必要とされるスキルの最低限は保持して

---

(\*6)大阪商工会議所では、仕事の段取り力検定（PWA検定：Project Work Ability）を行っています。段取り力をすべてのビジネスの基本能力と考えて、プロジェクトマネジメントをベースに内容が構成されています。PWA検定でも、近年の仕事はすべてプロジェクト化してきている、という考えを背景としています。

いると位置付けられます。何も資格を持っていない人と比較すれば、強力なアドバンテージを持っているといえるでしょう。

## ②プロジェクトマネージャへのキャリアを開く (プロマネへのキャリアパスが明確でない場合)

中小企業ほどエンジニアのキャリアパスが定まっていないのが、IT業界の課題にもなっています。

社会人向けのアンケート調査によれば、「所属企業におけるキャリアアップのための仕組み・制度は十分であるか」という内容に対して、“不十分”、及び“あまり十分ではない”と回答した割合は66%以上(\*7)のぼっています。また、企業に対するアンケートでは、「IT人材のキャリアパス(キャリアモデル)の定義を行っているか」という内容に対しては、企業の従業員数が少なくなるほど、“未着手”と回答した割合が大きくなっています。従業員規模が1,001名以上の企業では、約23%が“未着手”と回答したのに対して、31~100名の規模の企業では約68%、30名以下の規模の企業では約82%が“未着手”と回答しています(\*8)。この調査結果より、IT業界の大多数の人は、自身のキャリアパスについて不安や悩みを抱えていると考えることができます。

特に中小企業で、大企業の委託開発を行っている場合など、メンバには、なかなかプロジェクトマネージャとして手腕を振るう機会が巡ってきません。プロジェクトマネージャになりたければ、プロジェクトマネージャとしてのキャリアパスを会社内に作っていかなければなりません。こうした時に、自分のスキルレベルを客観的に証明するのが、プロジェクトマネージャ試験です。

キャリアパスを自ら切り開くということは、自己実現する場を自ら作り上げることと同義です。プロジェクトマネージャ試験を自己実現の道具として活用していきましょう。

---

(\*7) 出典：独立行政法人 情報処理推進機構 IT人材育成本部 編，IT人材白書 2009，オーム社，2009年[32]。P267の図4-104 所属企業におけるキャリアアップのための仕組み・制度の整備状況 からデータを引用。

(\*8) 出典：独立行政法人 情報処理推進機構 IT人材育成本部 編，IT人材白書 2009，オーム社，2009年[32]。P54の図2-56 従業員規模別の取り組み状況の違い からデータを引用。

#### (4)労働市場価値の面でのメリット

先に紹介した調査で、プロジェクトマネージャは技術職に取らせたい資格のナンバーワンに5年連続で選ばれています。

このことを考えただけでも、資格取得者の労働市場での価値向上は間違いないと考えられます。転職をする場合でも、マイナス評価になることは絶対にないでしょう。

#### (5)自己成長、将来の可能性の面でのメリット

困難な資格に合格できれば、自分に自信を持てるようになります。「プロジェクトマネージャ試験に合格したのだから、他の資格も取得できる」と考え、次の資格に向かっていく自信になります。

もし将来のキャリア像が不明確な場合でも、プロジェクトマネージャ資格は、将来のキャリアの可能性を広げてくれることでしょう。

## 6. 本書のターゲットと特徴

いかがでしたでしょうか。プロジェクトマネージャ試験のポジションや、適切な受験者像、受験のメリットなどを明らかにしてきました。

本書は、「これからプロマネとして活躍したい人、小さくともチームをリードする立場にある人」、「職務上はプロマネであるが、まだ駆け出し中の人」にとって最も適した内容となっています。

- ・プロジェクトマネジメントをこれから始めて学ぶ人に対して、“プロジェクトマネジメントとは何か”、ということをも最初にわかりやすく俯瞰します。これによってプロジェクトマネジメントの全体像を把握できます。

⇒本書の「第1部 プロジェクトマネジメントとは何か」で対応。

- ・プロジェクトマネジメントの知識を獲得し、これを、実践経験を通じてスキルに変えていくために必要な「プロジェクトマネジメントの体系的な知識」がメインコンテンツです。試験範囲に則した構成で、読むだけで受験対策（午前 II、午後 I、午後 II 試験）にもなります。  
⇒本書の「第 2 部 プロジェクトマネジメント知識体系」で対応。
- ・受験対策として、効率的な学習方法を詳細に解説しています。初学習にとって必要な学習方法や、隙間時間を活用できて、しかも学習効果が高い方法などをいくつも紹介しており、忙しい人にとっても価値のある内容です。「あなたの学習方法は最適ですか？」この答えがここにあります。  
⇒本書の「第 3 部 受験対策（添付 CD-ROM）」で対応。

ここまで読んだあなたは、もうプロジェクトマネージャ試験を受験しなくなったはずですが、または受験までは決意せずとも、プロジェクトマネジメントを学ぶことに興味を持ったはずですが、受験する、しないに関わらず、本書はいずれの読者の興味も満足できます。受験対策としても活用でき、またプロジェクトマネジメント実践のリファレンスとしても活用できる本書を、あなたのお手元に置いてみませんか。