PM適正配置による効果に関する考察

廣田 政夫* 平井 賢仁*

Putting the right PM in the right position has a good effect?

Masao Hirota* Takahito Hirai*

平成18年度からプロジェクトの規模と難易度に応じて適切なプロジェクト・マネージャー（以下、PM）を配置する制度を整備した。本論文では、PM認定制度にもとづくPM配置の概要を説明すると共に、導入後の一時観を振り返ってPM適正配置による効果について考察する。

Since last year NTT DATA Corporation has been introducing a new system, PM certification system, which puts the right PM (Project Manager) in the right position according to the scale and the difficulty of the project. In this paper, we explain the new system and consider whether the system has a good effect or not.

Key Words & Phrases: PM認定制度，PM適正配置

PM certification system, putting the right PM in the right position

1. PM認定制度にもとづくPM配置

(株)NTTデータ（以下、当社）ではPM認定制度を既存の社内で導入した。これは、PMとしての能力を客観的に確認し、社内資格として認定するものである。PMの要件を資格の形で認定することで、PMとその職務のプレゼンス（存在感，ステータス）を高める。

PMをアソシエイトPM，シニアPM，エグゼクティブ，シニアPM，そしてプリンシパルPMの4レベルに大別する（図1）。PMとしてのスキルを確保し向上させるためには、継続的な研鑽活動が重要である。このため当認定制度には更新の仕組みを設け、プロジェクトを管理するスキルの維持向上を図る。

従来からプロジェクトの実行計画（実施計画，実施体制等）は正式な会議体によって意思決定していたが、PM認定制度の導入に伴い，本会議体においてプロジェクト体制におけるプロジェクトマネージメント階層を明らかにし，PMポストとして明確化した。PMポストにおいて活躍した内容はPM業務履歴として蓄積し，PM資格認定等に活用される。

プロジェクトの第一階層（図2参照）のPMに，どのレベルのPMを配置させるかは，各分野の事業本部がPM配置基準を定めている。法人分野に

---

*株式会社 NTTデータ(NTT DATA Corporation)
業務部（以下、法人分野）では、プロジェクトの規模と難易度に応じて、表1に示すPM配置基準により配置する。ここで、難易度は新規・改易なら原則として「高」、その他はあらわ「低」としている。

表 1 PM配置基準（法人分野）

<table>
<thead>
<tr>
<th>難易度</th>
<th>超大規模</th>
<th>大規模</th>
<th>中規模</th>
<th>小規模</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>高 (新規)</td>
<td>プロジェクトマネージャPM</td>
<td>エグゼクティブPM</td>
<td>シニアPM (※アソシエイトPM)</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>低 (非新規)</td>
<td>エグゼクティブPM</td>
<td>シニアPM</td>
<td>シニアPM (※アソシエイトPM)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

※小規模や中規模でアソシエイトPMを配置する場合には、経験豊富な有資格者のサポートが必要となる。

なお、必要な社会PM認定資格を保有していないPMを第一階層PMにアサインせざるを得ない場合は補完策を適用する。すなわち、第一階層PMをサポートする経験豊富な有資格者を指名することにしている。

2. PM配置の実施状況

プロジェクト毎のPM配置状況は、全社統一されたPM管理台帳により管理している。PM管理台帳の登録内容の例を表2に示す。

表 2 PM管理台帳の登録例

<table>
<thead>
<tr>
<th>項目</th>
<th>顧客名</th>
<th>メンテナンス</th>
<th>開発担当</th>
<th>開発状況</th>
<th>役職</th>
<th>名</th>
<th>有資格名</th>
<th>必需資格</th>
<th>適正状況</th>
<th>補完策状況</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>例1</td>
<td>** ** ** **</td>
<td>開発中</td>
<td>**</td>
<td>論理</td>
<td>84</td>
<td>低</td>
<td>シニアPM</td>
<td>通り</td>
<td>通り</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>例2</td>
<td>** ** ** **</td>
<td>開発中</td>
<td>**</td>
<td>論理</td>
<td>110</td>
<td>高</td>
<td>エグゼクティブPM</td>
<td>非適正</td>
<td>エグゼクティブPMのサポート</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

平成18年度法人分野におけるPM配置状況は次の通りである。

（1）PM認定資格者の充足状況
プロジェクトの規模と難易度每一のプロジェクトと、配置した一層PMポスト数を把握し、一層PMポストの充足状況を確認することができた。
（2）アソシエイトPMの一層PM配置状況

アソシエイトPMは、認定の定義上一層PM配置できないが、アソシエイトPMへの補完策を実施して配置していることが把握できた。

（3）PM配置基準の適合状況
PM管理台帳により、プロジェクトの規模と難易度に応じてPM配置基準を満たしているかどうかを把握できるようになった（図3）。また、非適正の場合は、PM配置基準に従い補完策を実施していることがわかった。

図 3 PM配置基準への適正状況

3. PM適正配置による効果

ここでは、平成18年度の法人分野実績データをもとに、PM適正配置がどのような効果をもたらしたか、調査・分析した結果を示す。
（1）PM適正配置とプロジェクト成功との関係
図4は、PM配置とプロジェクト成功との関係を示す。PMが適正に配置されたプロジェクトの半分は成功していることが分かる。一方、非適正のプロジェクトでは、4割近くが何らかの問題に直面している。
PM適正配置がいかにプロジェクトの成功に寄与しているかがわかる。

図 4 PM配置とP J成功との関係
（2）PM適正配置と原価率との関係
プロジェクトが計画通り完了したか否かを見る指標値として原価率の増減率（以下，RR比）を使うことがある。これはプロジェクト計画時の原価率と竣工時の原価率との比を取ったものである。従って，RR比は計画通り完了すれば1.0となり，一般に問題発生プロジェクトでは1以上に増加する傾向がある。

PM配置とRR比との関係を図5に示す。これを見ると，PMが適正配置されたプロジェクトは，適正配置された場合に比べてRR比の値が若干大きいようである。ただし，この値は同じPMが配置されていても開発ステージにより変動することがある。今後他要因の影響についても分析する必要がある。

図5 PM配置とRR比との関係

（3）PM適正配置による効果に関する評価
以上の2種類の分析結果から，法人分野では「PM適正配置はプロジェクト成功に効果がある」と評価できそうである。一説によると，プロジェクト成功可否の6割は第一層PMに依存（残り4割はプロジェクトメンバーに依存）するといわれており，この裏付けがとれたともいえる。

今後も順次平成19年度の実績データを含めて，調査・分析を継続する予定である。

4．今後の進め方

PM認定制度とPM配置に関して，法人分野では，平成18年度の実施状況を踏まえて，次のような施策の実施を計画している。
①メンテナンス対象者の拡大
シニアPM養成を主眼としたPM教育制度の一つである1対1メンタリング（徒弟制度，[1]及び[2]）はPM養成において高い効果が報告されている。この参加者数を拡大し，PM社内資格ポイントの取得と上位PM養成を促す。
②PMP取得
PM認定の条件となっているPMP取得について，受験対策セット研修の継続と受験誘導を引き続き実施する。
③不足資格者層への施策
一層PMポスト数の充足状況を定期的に把握し，不足している資格者層に対する養成等の施策を検討する。有効な施策は法人分野から全社に横展開する。

参考文献
[1] 神子秀雄，岡田清久，樋口光男，猿谷清吾，菅井麻紀，千田貴浩「メンテリング手法を活用したプロジェクトマネージャ養成の研究（その1）」，プロジェクトマネジメント学会2005年度秋季研究発表大会予稿集
[2] 千田貴浩，神子秀雄，岡田清久，樋口光男，猿谷清吾「メンテリング手法を活用したプロジェクトマネージャ養成の研究（その2）」，プロジェクトマネジメント学会2006年度春季研究発表大会予稿集