プロジェクトマネージャーはプロジェクトを成功に導くために、管理業務を担います。しかし管理業務と一言で言っても、その内容は様々なスキルを要求されます。  
  
プロジェクトを受注するためのクライアントとの打合せでは、プロジェクト開発の目的を明確にするためのコミュニケーション能力が要求されます。また、開発に当たってプロジェクトの大まかな流れを計画したり、予算や納期を調整する管理能力が必要となります。  
  
スケジュール調整ではプロジェクトをいくつかのフェーズに分けて、開発のプロセスから行程を算出し、それぞれに必要な備品や人員を決定しなければなりません。そしてプロジェクト成功に至るまでの計画をまとめて計画書を作成し、計画書を元にクライアントと納期や予算についての最終決定の打ち合わせをしたり、計画書の内容に沿って開発体制を構築、プログラマの人員配置、資材の調達を行います。  
  
プロジェクトではプログラマを適材適所に配置するための分析力や決定力が必要ですし、スポンサーや外部パートナー企業との連携も必要となりますから、コミュニケーション能力はもちろん、意見の相違が生じた際のネゴシエーション能力、協力してプロジェクトを遂行するためにチームをまとめるリーダーシップなど、プロジェクトマネージャーとして多くのスキルが必要となります。  
  
プロジェクトに携わるメンバーの意見や要望を吸い上げて、アイデアを発信しやすい環境、業務に集中しやすい環境を作ることもプロジェクトマネージャーの仕事です。プロジェクトは全てが順調に進むというわけではありませんから、問題や進行が停滞している原因を見つけて解決するための問題解決力、先回りして予期せぬ事態を予想して対処するといったことも必要となるでしょう。  
  
さらっと考えてみるだけで無限に湧いてきそうなスキルを、業務における各場面で的確に発揮できてこそ、有能なプロジェクトマネージャーとなりますし、プロジェクトを円滑に進めて成功に導くことができるのです。  
  
更に有能なプロジェクトマネージャーは、チーム内の尊敬を得ることができるため、自然とチームワークも取りやすくなり、プロジェクトの成功に近づくことができます。プロジェクトマネージャーは日々の業務において、すべての経験を自分のスキルとして身につけていく必要があります。  
  
とはいっても曖昧に捉えているだけでは、理想通りに成長していくのは難しいので、プロジェクトマネージャーに求められているスキルを大きく分類してひとつひとつを確認しながら、自分に足りていないものは何か、すでに身に付けているスキルは満足がいくレベルに達しているかを熟慮することで、より成長を促す思考を身に付けることができるでしょう。

1：管理するスキル



スケジュール管理

理想だけではなく、実現が可能な現実的な計画を作成させる能力が最低限必要です。プロジェクトをいくつかのフェーズに分けて、それぞれの行程にどのくらいの時間がかかるのか、どれほどの人材が必要となるのかを正確に把握しなければなりませんから、豊富な経験が必要となります。  
  
複数のタスクの納期や作業状況を管理する必要もあり、それぞれのタスクにおいてできるだけ効率的に納期までに完遂できるように導かなければなりません。より現実的なスケジュールを立てるためには、メンバーの力量を把握してメンバーのモチベーションが下がらないスケジュールを立てること、遅れが出ている場合にはメンバーを叱咤激励することもあるでしょうし、遅れの原因を確認して是正処置を指示できることもスケジュール管理に含まれる重要なポイントとなります。

予算管理

プロジェクトに必要な資材や人件費などのコストを算出する能力と、より効率的にプロジェクトを進められる計画を立てることで、コストを最小限に抑える工夫ができるスキルです。コストを削減して少ない投資でプロジェクトを完遂できれば、削減したコスト分を会社の利益とすることができ、企業に貢献することができます。

メンバーの教育・指導力

プロジェクトに携わるプログラマーやSEなどチームメンバーの技術面でのサポートも、プロジェクトマネージャーの役割の一つです。問題が起きた時に的確な指示を出し、メンバーを教育していくこと、そしてメンバーが行った業務に対して評価をしていくこと、こういった管理能力も必要となります。もちろんチームワークが取れるよう、メンバーをまとめていくリーダーシップも必要となります。

品質保証

プロジェクトで構築していくシステムの品質についても管理しなければなりません。クライアントが求めているニーズに応えられる品質が保てているか、不具合が生じる危険性はないか、問題がある場合には適切に対処してリスクをつぶしていけるかといった、品質そのものの評価と危機管理能力・洞察力といったことも、プロジェクトマネージャーの重要な資質の一つです。  
  
こういったものはもともと持っている資質に合わせて、豊富な経験により身についていくものですから、様々なケースを経験すればするほど強みとなるでしょう。

2：分析と問題解決のスキル



創造的思考

問題にぶつかった時、それを打開するためにはすでにもっているアイディアと新しく生み出されるアイディアを組み合わせて応用し、問題解決に至る突破口を見つけ出して生産的な検討ができるスキルです。  
  
プロジェクトの中では問題にぶつかるたびに、こういった能力が必要となる場面に直面することでしょう。それらひとつひとつを乗り越えていくことで、プロジェクトを成功へと導くことができますし、プロジェクトマネージャー自身の経験ともなっていくのです。

意思決定

意思決定とは、プロジェクトマネージャー自身の決定能力はもちろんですが、チームメンバーやパートナー企業などとの会議において、メンバーの決断の判断材料となるものを的確に提示して、決断を妨げているものをなくし他の人の決断を手助けするスキルです。  
  
プレゼンテーションではかなり重要なスキルとなるでしょう。意思決定を導くためには、相手が決断をする上での判断基準を正確に理解するといった能力も含まれます。

学習と分析

学習と分析は、対象領域内の役割や機能、問題といった必要情報を集めて、分析・評価を行った上で状況を理解し表現するスキルです。  
  
分析をするためには、まずは対象となる事象について網羅的にすべての情報を集めなければなりません。情報集めがうまくできなければ、正確な分析結果を出すことはできませんし、適正な評価を行うこともできません。

問題解決

創造的思考とも重なる部分ではありますが、問題解決力は解決後の状態を想像してそこにたどり着くための突破口と見出し、問題に対してのソリューションを立案できるスキルです。  
  
問題を解決するためには、障害となっている壁を打開する方法だけではなく、問題を迂回して解決後の未来図につなげる代替案を考えられるスキルもケースによっては必要となります。一つの方向に向かってただ突き進むよりも、視野の広い問題解決能力を発揮できることこそが必要なスキルと言えるでしょう。

システム思考

システム思考とは問題そのものやその周りだけを見るのではなく、全体を構成しているパーツそれぞれに着目して、事象全体の中で表現して解決につなげることができるスキルです。問題の周辺だけ対処したとしても、その対処法が後々になって問題の要因となることも往々にしてありうるのです。  
  
そういった場合は、問題周辺だけを見て解決にあたって全体を見通せていない可能性があります。問題に関係する人やモノ、外部からの作用、内在している問題などをすべてつなぎ合わせて解決に当たらなければ、壁にぶつかってばかりのプロジェクトになり、効率的に円滑に進行することはできません。総合的な視点から解決を図れることも、プロジェクトを成功に導くためには必要といえます。

3：コミュニケーションスキル



リーダーシップ

チーム全体をまとめるために必要不可欠ともいえるスキルです。チームを構成しているメンバーは機械ではないので、それぞれ個性がありメンバーが多くなれば多くなるほど相性などの問題もでてきます。仕事に私情を挟まないというプロ意識はもちろん必要ですが、そこがうまくいかないのが人間です。  
  
様々なメンバーの個性を見極め、うまくチームをまとめて全員が同じ方向を向いて業務を遂行できるようにするためのリーダーシップを発揮できることも、プロジェクトマネージャーに求められるスキルです。

口頭伝達

伝えたいことを相手に伝わる言葉を使って正確に伝えることができるスキルに加え、他の人の発言を正確に理解するコミュニケーション能力が必要です。自分から伝えることばかりではなく、他の人の意見を柔軟に取り入れ、メンバーが意見を出しやすい環境を整えていくといったこともプロジェクトマネージャーの役割です。  
  
これはチームメンバーに限らず、クライアントとの会話において本質をつかみ、抽象的な指示やアイディアから具体的な商品を構築していくスキルでもあります。

教育

教える相手の学習能力や技術力に合わせ適切な表現で教育を行うことができ、相手の理解度を確認しながら理解できていない場合は、相手に合わせて表現方法を変化させることができるスキルも必要です。  
  
人に教える場合には教えたいことの数倍の量の知識量や経験が必要となります。過去の経験や日々の業務での経験を織り交ぜながら、具体的な例を出したり図解して教えるなど相手の理解力に合わせた対応ができなければなりません。

文書伝達

文書は口頭での伝達よりも難しく、正しい文章力はもちろんのこと、語弊がないよう正確に伝達できる文章を考えられる能力と引用や慣用句などを柔軟に使って、相手が理解しやすい文書を作成することができるスキルです。  
  
簡単なようでとても難しいスキルでしょう。自分が意図した内容を文章にまとめても、他の人が読むと意図が伝わらなかったり違う解釈をされてしまう可能性もあります。そういったことが起きない文章力を身に付けるのは簡単ではありません。

4：人間関係のスキル



ファシリテーション

ファシリテーションとは、会議やミーティングにおいて参加者が議論されているテーマについての意見を表明できるように発言を促したり、参加者の意見の相違を明確にしてそれらを尊重しながら、議論を進めていく環境作りをするのもプロジェクトマネージャーの役割です。  
  
また議論に参加できていない人がいれば、議論に巻き込んでいくスタイルで議論への参加を促しましょう。会議がスムーズに進行して無事に結論を出せるまで、議長として会議の流れを把握して誘導していかなければなりません。

ネゴシエーション

プロジェクトに携わる人々の意見の相違をうまく調整して、導きたい結論にうまく誘導できるスキルです。チーム内ではもちろん、パートナー企業やクライアントとの交渉力も必要となりますから、相手に合わせたスキルを身に付ける必要があります。交渉をするにあたって相手のニーズを正確にくみ取るために、何を求めているのかを引き出さなければなりませんし、それに合わせて予算や納期などを交渉しなければなりません。

チームワーク

チームメンバーや関係者が互いに互いの意見や人格を尊重し、協力してプロジェクトを遂行していくための環境ができるスキルです。また対立が起きればそれを解消するスキルも必要でしょう。リーダーシップとも共通するスキルではありますが、チームのメンバーをまとめるというよりかは、チームワークを取るということがどういうことなのかを知っているかどうかというスキルになります。

5：ビジネスの知識・スキル



テクニカルスキル

プロジェクトを進める上では必要不可欠なスキルです。プロジェクトマネージャーは、メンバーに対して適切なアドバイスを出さなくてはなりませんから、プロジェクトに必要な正確な技術や知識を十分に備えていなくてはなりません。メンバーからの突然の質問に対しても、自分が持っている知識から適切にアドバイスを出すことは、プロジェクトが無事に成功することはもちろん、周囲からの信頼を集めることもできるのです。

業界知識

業界特有の知識や業界内の組織で共通している一般常識やトレンド、同業種内での競争要因といった知識も必要です。

ビジネスの原則とプラクティス

業界や組織の中だけではなく、ほとんどのケースに共通する業務領域や企業活動の前提となる一般常識に関する知識も必要となります。

組織の知識

企業や組織内での特有の業務プロセスや、組織内でのみ通用する特別な認識やルールに関しての知識も必要です。文化や地域ごとの風土、人間関係によって企業ごとに作られているルールが少なからずあります。それをいち早く習得する必要があります。

ソリューションの知識

プログラマやSEをマネジメントする際にはフォローや指示を行う場面にも直面するため、IT業界についての既存のソリューション（SAPやCADなど）に対する知識や開発環境、プログラミング言語、ソフトウェアや危機に関する知識も備えていなければなりません。

汎用アプリケーション

ビジネス一般に使われるWordやExcel、PowerPoint、電子メールなどの汎用ソフトウェアを使いこなすスキルです。

専用アプリケーション

特定の目的で専用に開発されたアプリケーションについて、その原理を理解し使いこなせるスキルも必要となります。フォトショップやイラストレーターといったものはもちろん、システム開発ツールや要求管理ツール、モデリングツールなどのアプリケーションも自由自在に使いこなしていける知識を身に付けましょう。

PMのスキルアップの方法とコツ



スキルアップを図るためには、学習はもちろんですが多くの失敗体験を重ねることが何よりの学習となります。失敗体験から学ぶ問題解決力や行動力は、学習をするだけでは手に入りません。  
  
しかし、実際のプロジェクトにおいて、失敗を重ねることは損益に関わるため、失敗はあまり許されません。そこで、疑似プロジェクトを繰り返し体験して、失敗体験の中から反省と学習をしていく問題解決型学習のeラーニングなどを活用するのも一つの手だと思います。疑似プロジェクトなのでいくら失敗をしても、損失や信頼に直結しませんし、様々なケースを体験することができます。  
  
また社内だけにとどまらず社外にも目を向けてみても良いでしょう。業界で活躍しているITエンジニアは平日の夜や土日に勉強会を開催していることもあり、主流となっている技術や今後主流になっていくであろう技術、今持っている技術のブラッシュアップなどについて勉強することができるのはもちろんですが、そういった勉強会に参加することでITエンジニアとの人脈を広げて交流をしていく中で技術のノウハウや経験談などを学ぶことができます。  
  
日々の業務の中では、スキルアップ後の将来のことばかりを考えて、目の前の業務をおろそかにしていては、結局スキルアップのチャンスを逃してしまうことにもなりかねません。ひとつひとつの業務に当たる上で、真剣に向き合い現実世界でのケーススタディを多くこなしていくことや、起きてしまった問題に対して対処していく上で、周囲の意見に耳を傾けて自分だけでは思い浮かばないアイディアを取り入れることなども、自分を成長させていく材料となるでしょう。

プロジェクトマネージャーのキャリアパス事例



ごく一般的なプロジェクトマネージャーのキャリアパスは、「プログラマ→システムエンジニア→プロジェクトリーダー→プロジェクトマネージャー」というのが多い事例でしたが、近年IT業界の複雑化とユーザーのニーズの高度化が進んだことで、プロジェクトマネージャーに、より専門性の高い人材が求められるようになっています。  
  
そういった背景もあり、プロジェクトマネージャーに至るまでのキャリアパスも多様化していて、アーキテクトやスペシャリストなどの専門職も中途採用されるようになってきました。キャリアパスも、「ソフトウェアデベロップメント→アプリケーションスペシャリスト→ITスペシャリスト→ITアーキテクト→プロジェクトマネージャー」といった事例も増えてきています。  
  
IT業界は以前のような終身雇用型の就業だけではなく、エンジニアが直接企業側と契約を結ぶフリーランスや、エンジニアに直接採用活動をする企業も増えてきています。そういった中で求められる人材となるためにも、キャリアパスを描くことは道しるべとなります。  
  
自分のキャリア設計を描いてプロジェクトマネージャーというゴールに至るまでの過程を明確にすることで、モチベーションにも繋がりますしゴールに至るまでにどのようなステップを踏めば良いのか、実行に移しやすくなります。  
  
キャリアパスを設計するためには、まずはキャリアパスのスタート地点ともなる現在のスキルをしっかりと把握しましょう。自分自身だけで考える部分も大切ですが、客観的な意見を取り入れるためにも、周囲の人に自分の強みや弱みを聞いてみるのも良いかもしれません。  
  
そして想像力を駆使して、今後どうなりたいか、何をしたいのかといった自分の価値観や感性に基づいたゴール地点を設定してみましょう。スタート地点とゴール地点が明確になれば、そこに至るために何が足りないのか、どういったスキルを身に付けていけばいいのかが見えてくるでしょう。