

プロジェクトマネージャ（PM）のモデルキャリア 開発計画に関するヒアリング調査結果（概要）

平成 20 年 10 月 24 日
経 済 産 業 省
商 務 情 報 政 策 局
情 報 処 理 振 興 課

1. 今回のヒアリング調査対象者（12名）の属性

（1）所属

一部上場ベンダ企業 8 名、外資系大手ベンダ企業 1 名、一部上場ユーザ系ベンダ 1 名、ユーザ企業 1 名、公的機関 1 名。

（2）役職

役員 4 名、準役員級 2 名、部長級 4 名。他の 2 名はライン以外で高位の処遇。なお、現在は PM 業務を行っていない役員 4 名も過去の経歴では PM として活躍。

（3）年齢

40 歳代前半から 60 歳代前半まで。内訳は、40 歳代 3 名、50 歳代 7 名、60 歳代 2 名。

（4）性別

男性 11 名、女性 1 名。

これは、女性のトップ PM が少ないという事情によるもの。

（5）学歴

理工系院卒 2 名、理工系学部卒 6 名、文系学部卒 4 名。理工系でも、うち 2 名は土木工学など IT 関連分野とは異なる学部の出身であるほか、文系では、商学部、政治経済学部、文学部など多種多様な学歴の PM が存在。

PM は、幅広い能力が求められるため、幅広い学部出身者が存在。入社後の研修や実務経験によって、トップ PM として成長し、活躍することが可能な分野。

2. キャリアデベロップメント

（1）入社時のスキルレベル

スキルレベルは、新卒の場合、大学等で IT 関連分野の勉強をした方で 2 程度、それ以外は 1 程度と IT 関連分野の学部を専攻した学生は学部等出身者に比べ、1 ランク上のスキルを有した模様。

(2) 入社直後の研修

どの企業でも座学、Off-JTの研修を実施しているが、評価については個々の調査対象者間に大きなばらつきが存在。肯定的評価を得ているのは、非IT関連分野の学部出身者ではコンピュータやITの基礎知識を習得する分野、IT関連分野の学部出身者では特定のIT技術に関してより深く学習する分野が中心。

また、入社後のOJT又は「やりながら仕事を覚える」というような手法のスキルアップは全員が高く評価。

(3) 入社直後の仕事

要求された作業を独力で遂行できないため、上司の指導の下、プログラム開発やSEなどいわゆる「手を動かす仕事」に従事。一部上場企業の役員になった調査対象者の場合でも例外なくこれを経験。

また、このときの経験について全員がコンピュータやソフトの根本を学んだことが、後々の業務遂行に必要な知識やスキルの基礎になったと評価。

(4) 独立して仕事が遂行できるようになった時期

今回の調査対象者では、ほぼ全員が入社から5～6年プラスマイナス1年で独立して仕事が遂行できる水準（レベル3）に到達。

なお、独立して仕事が遂行できるようになるまでに、企業側が業務の負荷を段階的に上げていくことで人材育成を行っていたと思われる例が多数存在。

(5) キャリアパスの壁を越える時期

入社10年前後の時期に、ほぼ全員がより挑戦的なプロジェクトへの参加立候補、海外赴任などによりそれまでの延長線上とは異なった環境の中での業務遂行を経験。これを乗り越えることで一層のスキルアップを図るとともに、自らのスタイルや哲学を形成し、将来にわたってPMとして仕事をしてゆく自覚と能力を獲得。

(6) 企業内のハイエンドプレーヤー（レベル5）になった時期

多くの調査対象者が、入社後（中途採用の場合は社会人になってから）20年プラスマイナス4～5年程度で企業内のハイエンドプレーヤーに到達。

企業内ハイエンドプレーヤーになる直前には、多くの調査対象者が難易度の高いプロジェクトを成功させており、それがスキルアップ、昇進の機会となっていると思われるが、「1年間のMBA留学」などOff-JTによるスキルアップを経験した調査対象者も存在。

(7) 企業内のハイエンドプレーヤーになってから

企業内のハイエンドプレーヤーになってからのキャリアは、次のいずれかに分岐。

- ① PMとしてより大規模で難易度の高いプロジェクトを担当しさらに活躍する道
- ② 企業の経営に入っていく道
- ③ 後進を育成する道

3. 役だった教育等と学生へのアドバイス

(1) 専門教育課程以前の資質と専門教育課程修了後の能力開発

複数の調査対象者から、主体性、責任感、リーダーシップなどは専門教育課程以前の教育の影響が大きいとの指摘があった一方、リーダーシップを含むヒューマンスキルは専門課程修了後の経験や学習で身につけることもできるとの意見も複数存在。

また、プランニング、チーム編成、業務アサイン、進捗マネージ等のマネジメントスキルは経験を経なければ養成できないとの意見、PMとしての基礎的な知識体系は整理されているので、知識として学習しておくべきとの意見もそれぞれ複数存在。

(2) 役立った教育

ほとんどの調査対象者が入社直後からのOJTによる業務経験が重要と認識。

また、その中の多くの調査対象者がコンピュータの基礎、原理原則を教えてもらった社内研修が役立ったと指摘。(入社時の社内研修が有用でなかったとする調査対象者も体系的で良質な研修があればそれは有効であるとしている。)

社内のハイエンドプレーヤーになる前後にOff-JTでの海外留学、社会教育を受けている調査対象者も複数おり、それぞれ役に立ったと評価。

(3) 役立ったスキル

スキルを、テクノロジー系、マネジメント系、ストラテジ系、ヒューマンスキル系に分類した場合、テクノロジー系では、ほとんど全ての調査対象者が何らかの項目を「非常に役立った」と指摘。どのスキル項目を非常に役立ったとするかは調査対象者ごとにばらつきがあるが、「システム開発技術」は多くの調査対象者が「非常に役立った」と指摘。

マネジメント系では、多くの調査対象者が「プロジェクトマネジメント」を「非常に役立った」としているが、そもそも役立ったスキルにマネジメント系のスキルを上げない調査対象者も複数存在。

ストラテジ系、ヒューマンスキル系は調査対象者ごとに重要と考える項目に大きな差があり、何が役に立つのかと考えるかは各自の経験や考え方が大きく影響。

(4) 学生へのアドバイス

学生に向けては、「PMは一般常識、一般教養が重要なので読書(古典文学、伝記など)すべき。」「物理、数学、(実際に使える)英語の基礎を学ぶべき。」「大学では論理的思考を身につけるべき。」等と言う基礎的学力、思考力の向上に属するアドバイスが多かった。

また、IT系以外の分野でもよいので一つのことに打ち込んで欲しいというアドバイスも多数。

4. その他産学連携人材育成施策の参考となる意見

(1) 社外コミュニティ活動

参加している調査対象者としていない調査対象者に大きく二分。参加していない調査対象者はほぼ全員が過去から全く不参加。一方、参加している調査対象者は全員が複数のコミュニティに参加しており、人によって取組に温度差が見られた。

参加していない調査対象者の主な不参加理由は、「社業の多忙」。

また、参加している調査対象者の参加理由は、「社業に直接裨益した」との意見は見られなかったものの、全員が「自己啓発」や「モチベーションの向上」と回答。

なお、コミュニティ活動が業界をあげた人材育成に役立つとの期待は、現在コミュニティ活動に参加していない者を含めて多くの調査対象者の共通認識。

(2) 産学連携による人材育成

大学を即戦力育成の場とするのか、幅広く学問を学ぶべき場とするのかについての意見は、調査対象者の間でも二分。

即戦力育成を行う場合には、産業界側で経験豊富な人材が大学の教員となってロールプレイやPBLなど実践的な教育を行うべきと多くの調査対象者が提言。また、その際には、産業界出身の教員が円滑に指導を実施していくためには、人材育成スキルの習得が必要との指摘も有り。

PBLの教材作成は大作業であり、公的な予算措置や過去に企業で実際に使われていたプログラムの転用を教材に転用すべきとの意見も有り。

(3) その他

調査対象者の中には、現在の大手ベンダでは若手のうちに基礎的な業務に携わる機会が減っていることについて、トップPMを育成する上で好ましくないのではないかと意見も存在。

現場の業務経験を多く積むことができる中堅ベンダでの業務経験者を、トップPM候補者として中途採用するケースも実際に起こり始めていることに留意。