

連載 プロマネの現場から

第 151 回 プロジェクトマネージャからプロダクトマネージャへ

蒼海憲治(大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

中国に赴任して以来、過去 3 年間、売上は毎年 20%以上の成長を続けてきましたが、今年は新型コロナのため、残念ながら成長はストップしたものの、ほぼ昨年並みとなる見込みです。

新型コロナの前後で大きく変わったことは、売上の構成比の変化になります。日本からのオフショアと中国国内 S I 事業との売上比率は、従来 3 対 7 程度でしたが、今年は 1 対 9 に大きく変わりました。理由は、日本との往来ができなくなったため、オフショアが急減する一方、中国国内 S I 事業は、I o T や S a a S 案件など D X 関連の案件が増えたことによります。ベースカーゴであったオフショアの売上が減ることは残念なのですが、より付加価値が高く、かつ、社員にとっても魅力的なソリューションや D X 案件へシフトする業態変換が進んでいると前向きに捉えることができると思います。

中国人エンジニアは、当社本社の日本側のエンジニアに比べて、もともと自前のプロダクトやソリューションを持ちたいという気持ちが強かったのですが、ここに来てその傾向に拍車がかかっています。技術企画部門や管理部門としても、ファンドの提供や技術知見の提供、法務面・税務面等のサポートをすることで、後押ししようとしています。

ここで課題となるのは、従来のスクラッチのオフショアを推進する人材と、新規ソリューションを創出する人材とは、意識・スキル等、大きく異なっていることです。

一言でいうと、プロジェクトマネージャから、プロダクトマネージャへの転換が求められている、といえます。

今回は、プロダクトマネージャ及び、プロダクトマネジメントについて、考えてみたいと思います。

2020年2月に、IPAの「アジャイルWG」より、『アジャイル領域へのスキル変革の指針 ビジョンとプロダクトの橋渡し (プロダクト責任者)』(*1)という、プロダクト責任者に焦点を当てた資料が公開されています。

今後の S I ビジネスにおいて、イノベーションや新規ソリューションの創出における、プロダクトマネージャやプロダクトオーナーを含むプロダクト責任者が、重要な役割を担うことを示しています。

冒頭、プロダクト責任者になることで、さまざまなワクワクが体験できることが紹介されています。

「プロダクトを通じて世の中に貢献できる！」
「お客様の喜ぶ声を聴くことができる！（たまに、怒られる）」
「価値を問うことによって、思わぬ出会いや発見に立ち会うことができる！」
「今よりも良いものを自分で作り出し、届けることができる！」
「プロダクトとメンバーの成長を見守ることができる！」
「自分の子どものようなプロダクトを世に送り出すことができる！」
「プチ社長を体験できる」等々、受託型のシステム構築とは異なる景色が見えています。

1. プロダクトマネージャが求められている背景

いまプロダクトマネージャが求められている背景として、印象的なエピソードがあります。

それは、ソフトウェアのリリースである **Deploy**（デプロイ）が、**Amazon** では、平均11.7秒毎に **Deploy** が行われ、**Netflix** では、一日1000回以上、**Deploy** が行われている、というものです。

中国のSNSサービスであり、11億人のユーザがいるテンセントのウィチャット（微信）も、何十回ものバージョンアップが繰り返され、エンドユーザにとって、とても使いやすい機能やインタフェースとなっています。

このような現象が生じる時代背景ですが、これまでのビジネスの前提が、一様な価値や因果関係が成り立つシンプルな世界を前提とした上での大量生産をいかに効率的に行うかが大切であったのに対し、現在では、多様な価値・関係性の中で、因果が成り立たない複雑な時代にあり、予測不能・不確実の世界にいるといえます。

それに対するアプローチ方法としては、前者が分析と予測による網羅・完全の追求であったのに対し、後者では、観察・フィードバックによって探求し続けることが求められています。

また、プロダクト・ライフサイクルで考えてみた場合、プロダクトは、導入期、成長期、成熟期、衰退期の大きく4つのフェーズを経て進化していきます。素晴らしいと思われたプロダクトの多くが、導入期から成長期の途中にあるキャズムという深い大きな溝を乗り越えることができずに消えていきます。

そのため、プロダクトマネージャには、アイデアからプロダクトを作るだけでなく、このキャズムを超えて、プロダクトを大きく羽ばたかせるまでのプロダクト・ライフサイ

クル全体を一貫してマネジメントする役割を持っています。このキャズムを乗り越えるためのパワーと熱意が、プロダクトマネージャには求められています。

2. プロダクトとは

プロダクトとは、顧客の課題解決や顧客体験を提供するための製品やサービスを指します。

一般的に、日本語の場合、「プロダクト」は、「製品」よりも提供する範囲が広いといえます。

3. プロダクトマネージャとは

『プロダクトマネジャーの教科書』（*2）では、プロダクトマネージャの定義として、次のように示しています。

「特定の製品ラインやブランド、サービスについて、既存の製品の管理やマーケティングを行ったり、新製品開発の役割を負っているミドルマネジャーである」

「事業戦略家であると同時に優秀な実践者でもある。担当する製品を通して顧客の満足を積み重ね、最終的に利益を上げなければならない。また、そのようなプロセスを直接的な権限を持っていない人たちをまとめながら進めなくてはならない」

プロダクトマネージャは、俗に「プチ社長」≒「ミニCEO」とも呼ばれますが、「プロセスを直接的な権限を持っていない人たちをまとめながら進めなくてはならない」ことは、プロジェクトマネージャと同等かそれ以上に苦勞する様子が想像できます。

4. プロダクトマネージャの役割

『アジャイル領域へのスキル変革の指針 ビジョンとプロダクトの橋渡し（プロダクト責任者）』（*1）によると、次のようになります。

①ビジョンとプロダクトの橋渡し

顧客、プロダクト組織、それを取り巻く状況をよく観察して、あるべき姿や状況に応じた方法を考え続け、ビジョンを語り続けます。

②ビジョンの共有とムダの排除

プロダクト組織のメンバーと密なコミュニケーションにより、ビジョンの共有を進め、メンバーの自律的な判断により、ムダな開発（作りすぎのムダ等）を回避します。

③プロダクトの機能・品質チェック

プロダクト組織をビジョン実現に導き、常にそのプロダクトのフィードバックや確認を通じて、必要な機能や品質を設定します。

④見える化と価値創出の実現

プロダクト設計開発の状況やビジネスの状況を共有することで、透明性を確保しながら、価値をどのように作りこむのかを判断し、その実現に向けて働きかけます。

⑤プロダクト進化の継続

プロダクトを通じて、顧客に価値を的確に届け、その対価を受け取る共生関係を維持します。

プロダクトや対価、顧客や組織などで発生する事象に優先順位をつけながら対応し、プロダクトを進化させます。

5. プロダクトマネージャに求められるスキル

ビジネススキルに加えて、商品を売るための「マーケティングスキル」、より良いユーザー体験を提供するためのUI/UXの「デザインスキル」、デジタルサービスの提供に必要な「テクノロジースキル」が求められています。

つまり、プロダクトマネージャには、「マーケティングスキル」「デザインスキル」「テクノロジースキル」の3領域が求められます。

一人で幅広い知識をすべて持ったスーパーマンのような人は現実的にはなかなかいないため、チームをマネジメントしながら、トータルで力を発揮してプロダクトを成功に導くことが使命になります。

そのため、プロジェクトマネージャ同様、プロジェクトマネジメントスキルは必要となります。

別の観点でみると、企画段階では、従来のITストラテジストの役割を担い、プロジェクトが立ち上がった以降、要件定義・設計において、プロジェクトマネージャとシステムアーキテクトの役割を担う必要がある、という方もいます。

つまり、ITストラテジストとプロジェクトマネージャとシステムアーキテクトを兼ね備えた人が求められています。

いずれにしても、「マーケティングスキル」「ITストラテジスト」の観点・知見が、特に重要になります。

6. プロジェクトマネージャとの違い

プロジェクトマネージャとプロダクトマネージャとを対比してみたいと思います。

こちら『アジャイル領域へのスキル変革の指針 ビジョンとプロダクトの橋渡し（プロダクト責任者）』（*1）を基にしています。

プロジェクトマネージャ	プロダクトマネージャ
プロジェクト視点	プロダクト視点
プロジェクトに責任を持つ	プロダクトに責任を持つ
プロジェクト目標（QCD）を達成すること	良い製品をつくること（良い = 売れる、選ばれる、使われる）
プロジェクト成功に関心	プロダクトが価値を提供するかに関心（価値）
有期・スコープ（一般的にプロダクト準備期間）	関わる期間とプロダクトの寿命が一致する
完成してから価値を届ける（価値の提供開始が遅い）	価値あるところから届ける（価値の提供期間が長い）
ベストプラクティスやパターンが有効	あるべき姿を求め考え続ける（ビジョン）
フィードバック取得への時間がかかる	優先順位をつけデリバリーし続ける（効率）
関係が分割可能	観察・フィードバックを尊重する（可視化）
受託開発向け	自社開発向け
どう作るかに力点（開発者目線）	何を作るかに力点（ユーザが感じる価値に目線）
UXは機能やアーキテクチャより劣後	UXは初期段階から確認
開発後は、運用部門へ引き渡し	継続的な開発・運用を行う

7. プロダクトマネージャの心得

- ・「良い」製品、「売れる、選ばれる、使われる」製品を作るには、意識改革が必要である。
- ・プロダクト・ライフサイクル全体を一貫してマネジメントする執念・やる気が求められる。
- ・プロダクトオーナー(PO)、プロダクトマネージャ(PdM)の定義を厳密にわけする必要はない。
- ・大規模、難易度の高いプロダクトの場合、プロダクトマネージャの役割を複数人で分担してもよい。
- ・中小規模のプロダクトの場合、プロダクトオーナー＝プロダクトマネージャとし、兼務してもよい。

プロダクトマネージャになると、「ミニCEO」と呼ばれ、テクノロジーだけでなく、マーケティングやデザインにまで責任を持つ必要があるため、文字通り3倍忙しくなるといわれます。

この大変な役回りですが、日本に比べると若いメンバーが多い中国の現法では、「やりたい」と手を上げるメンバーが多いのを力強く感じています。彼らと一緒に組織も、ともに成長していきたいと思っています。

(*1) IPA「アジャイルWG」『アジャイル領域へのスキル変革の指針 ビジョンとプロダクトの橋渡し (プロダクト責任者)』

(*2) 『プロダクトマネージャーの教科書』 Linda Gorchels・著、新井宏征・翻訳、翔泳社、2006年刊