

連載「プロマネの現場から」

第 216 回 プロジェクトマネージャが不安に打ち克つ法

— 不確実性の時代における「内なる安定」のつくり方 —

蒼海憲治 (大手 SI 企業・グループ会社・事業部長)

情報システム開発の現場で長くプロジェクトマネージャ (PM) を務めていると、「不安」と共に生きることの難しさ、そしてそれが避けられない宿命であることを痛感する。納期は迫る。顧客の要件は揺れる。メンバーの疲労が積み重なる。さらに経営層からは、「本当に間に合うのか」「この投資は回収できるのか」という視線が注がれる。システム開発に限らず、DX、AI 導入、基幹刷新といった大型案件になればなるほど、PM の精神的負荷は大きくなる。

ある深夜、誰もいない大きなプロジェクトルームの片隅にあるホワイトボードの前にたたずんでいました。書かれているプロジェクトのマスタスケジュールと主要なタスクとマイルストーンを前に、「自分は本当にこの船を正しい方向に導いているのか」という、言葉にできないほど重い不安でした、

しかし今振り返ると、その不安こそが私を成長させてくれた。不安を感じない PM などいない。むしろ、不安を感じる PMこそ、プロジェクトに真剣に向き合っている証である。

本稿では、情報システム開発プロジェクトの最前線で活躍されている PM の皆様が抱える「不安」という普遍的なテーマを取り上げる。

IT プロジェクト特有の不確実性、頻繁な要件変更、多様なステークホルダーとの板挟み—こうした要因がどのように PM の不安を生み出すのかを構造的に整理し、そのうえで、

- ・戦略的な管理技術 (計画・リスク管理・変更管理) と
 - ・人間的なセルフケア (メンタル・関係性・自己認知)
- という「両輪」に基づいた具体的な実践アプローチを提示したい。

第 1 章 PM の「不安」の正体と構造

1.1 責任は集中するが、制御範囲は限られる

PM の不安の多くは、「責任の集中」と「制御の限界」というねじれから生じる。

プロジェクトの成果は PM の名で問われる。障害が起きれば「PM のマネジメントはどうだったのか」、遅延すれば「なぜ予測できなかったのか」と追及される。しかし現実に手を動かすのはメンバーであり、要件を決めるのは顧客であり、予算や優先順位を最終的に決めるのは上層部だ。

成果責任は PM に集中する。しかし、PM が直接コントロールできるものは限られる。

この構造的ギャップが、不安を慢性的なものにする。

私自身、ある大規模システム構築案件で、仕様凍結後に業務要件が変わり、開発工程が混乱したことがある。当初の前提がひっくり返り、ガントチャート上の計画は一気に“絵に描いた餅”になってしまった。どんなに頑張っても、自分の手では動かせない領域がある—その無力感こそが、PM の最大の不安源だと痛感した。

同僚の PM たちからも、しばしばこんな愚痴を耳にする。

「PM は責任は重いけれど、権限は少ない」
「最後は結局、“根性とお願い”になってしまう」

構造的な不安を、「自分の能力不足」とだけ捉えてしまうと、自己肯定感まで削られてしまう。

1.2 4つの不安 — 成果・関係・将来・情報

PM の不安は、もう少し細かく見ると大きく4つに分類できる。

(1) 成果不安

このまま進めて、納期・品質・コスト (QCD) を本当に達成できるのか？
リリース後の本番障害やユーザークレームが頭をよぎる。

(2) 関係不安

メンバーが疲弊していないか。自分に本音を言ってくれているか。
顧客や上層部との信頼関係は崩れていないか。

(3) 将来不安

この案件の失敗が、自分の評価やキャリアにどんな影響を与えるのか。
「次の案件を任せてもらえなくなるのではないか」という恐れ。

(4) 情報不安

現場の実情を正しく把握できているのか。
進捗報告が“きれいすぎる”ときほど、「本当は何か隠れているのではないか」という不安が強まる。

不安とは、突き詰めれば「見えないもの」「自分では動かせないもの」から生まれる。不安をゼロにすることはできないが、その構造を“見える化”し、「自分が手を打てる部分」と「そうでない部分」を区別できるようになると、不安に呑み込まれずにすむ。

1.3 IT プロジェクト特有の不安トリガー

IT プロジェクトは、その性質上、他分野のプロジェクトに比べても不確実性が高い。

(1) 技術的不確実性

新しいフレームワークやクラウドサービスを採用するとき、導入してみないと分からない問題が必ず出てくる。

レガシーシステムとの連携では、「そんな仕様だったのか」という“埋もれた前提条件”が障壁となる。

(2) スコープ（要件）の不確実性

市場環境の変化や、ユーザーの学習・現場の気づきにより、要件はプロジェクトの途中で変わっていく。

「要件凍結」の瞬間が存在しないまま、リリース日だけが近づいてくる。

(3) 制約条件の不確実性

予算や人員は途中で変更されるかもしれない。
他システムや他部署との依存関係により、思わぬところでボトルネックが発生する。

近年は、AI やクラウドサービスの進化によって「できること」が増えた分、「やりたいこと」も増え、不確実性はさらに増大している。

PM は従来以上に、「分からないもの」「動かせないもの」と共存せざるを得ない状況に置かれている。

第 2 章 不安を整理する — 構造化と俯瞰の 2 軸

2.1 構造化：不安を“霧”から“地図”に変える

不安は、曖昧である限り増幅する。

頭の中でぐるぐると同じ懸念が回り始めると、実際以上に事態が悪化しているように感じてしまう。

【事例 1】“不安リスト”

そこで私がよく行うのが、「不安リスト」の作成である。

朝一番に 5 分だけ机に向かい、頭に浮かぶ懸念事項を、とにかく全て書き出す。

例として、

- ・ A モジュールの進捗遅れ
→ B さんのタスク過多？ テスト環境の遅れ？ 上流設計の品質？
- ・ 顧客側レビューが遅れ気味
→ キーマンの兼務負荷？ 優先順位が低く見られている？
- ・ 若手メンバー C の表情が最近冴えない
→ タスクが重すぎる？ チーム内の人間関係？ 家庭の事情？

こうして「不安」を要素に分解していくと、それは次第に「課題」に変わっていく。

心理学では、これを「外在化」と呼び、感情を自分の外に出して眺め直す作業として推奨されている。

【事例 2】“深夜の A3 用紙”

ある夜、納期 2 週間前の時点でテスト進捗が 6 割にも届いていないという危機に直面した。私は焦燥感に駆られ、頭の中では「とにかく残業を増やすしかない」「メンバーを詰めなければ」という短絡的な解決策ばかりがぐるぐるしていた。

ふと冷静になり、A3 用紙を 1 枚取り出して、真ん中に大きく「なぜ不安なのか」と書いてみた。そして、そこから放射状に線を引き、思いつく要因を片っ端から書き込んでいった。

- ・顧客レビューが予定より 5 日遅延
- ・テスト環境のリリース承認が未取得
- ・リーダーが残業過多で疲弊し、判断力が低下
- ・性能テストのシナリオが整理しきれていない
- ・他システムとの結合条件が曖昧なまま

書き出してみると、私の不安の大部分が「メンバーの頑張り不足」ではなく、環境・プロセス・外部要因にあることが見えてきた。

そこで私は、チームを叱責するのではなく、

- ・顧客側責任者にレビュー専任要員の追加を依頼し、
- ・社内のインフラ部門にテスト環境リリースの前倒しを要請し、
- ・性能テストシナリオについては専門チームを招集して支援体制を強化した

結果として、テストはギリギリながらも間に合い、品質も大きな問題なくリリースを終えることができた。

紙に書くだけで、漠然とした恐怖が、具体的な「次の一手」に変わる。

これが構造化の力である。

2.2 俯瞰：自分を盤上の一駒として眺める

構造化と並んで重要なのが、「俯瞰」の視点だ。

PM は、気がつくと自分を「主人公」にしすぎてしまう。

「自分が頑張れば何とかなる」

「全部自分の責任だ」

という意識は、一見すると責任感が強いように見えるが、行き過ぎると自責感で自分を追い込み、思考の視野を狭めてしまう。

俯瞰とは、

「自分はプロジェクトという盤上の一駒に過ぎない」

と捉え直すことだ。

もちろん PM は重要な役割を担っている。しかし、それでも全体の一要素である。

【事例 3】“顧客に怒鳴られた日の夜”

ある顧客向けシステムで、リリース直前に重大なバグが見つかった。

緊急会議で、顧客の責任者から激しい叱責を受け、私は言葉を失った。

その夜、一人残ったオフィスで、「なぜ自分ばかり責められるのか」「自分は PM として失格なのではないか」という思いに押し潰されそうになった。

しかし翌朝、意識的に「俯瞰モード」に切り替え、プロジェクト全体をホワイトボードに描いてみた。要件定義、設計、実装、テスト、レビュー体制——それぞれのプロセスを並べ、「どこに構造的な穴があったのか」を探した。

見えてきたのは、テスト設計レビューの体制が十分でなかったという事実だった。属人的なチェックに頼りすぎており、重要なパスに対するレビューが抜け落ちていた。

そこで私は、顧客への謝罪と同時に、

- ・テスト設計レビュー体制の強化
- ・クリティカルパスに対するチェックリストの導入
- ・リリース前レビュー会の実施

といった改善策を提案した。

結果として、顧客の信頼はむしろ高まり、その後も継続的に案件を任せいただく関係につながった。

俯瞰とは、感情的な自己否定ではなく、「構造的な学び」に視点を切り替える力である。

第 3 章 戦略的アプローチ（1）：計画と技術で不確実性を制御する

3.1 「分からないこと」をちゃんと分かっているか

不安の正体をもう一步掘り下げると、
「何が分かっていないか、自分でも分かっていない状態」
に行き着く。

そこで有効なのが、プロジェクト初期に「前提条件」と「未解決の課題（不明点）」
を明確化し、関係者全員で共有することである。

【実践例】前提条件・不明点の棚卸し

プロジェクト憲章や計画書の巻末に、次のようなリストを設ける。

(1) 現時点の前提条件

「〇〇システム側の API は、来月末までに仕様が確定する」

「新データベースのライセンス形態は、契約部門が次期予算内で確保する」

(2) 未解決の課題（不明点）

「AI モデルの推論性能が、業務要件を満たすかどうかは PoC の結果待ち」

「海外拠点とのネットワーク遅延がどの程度かは、実測を行って判断する」

こうした「分からないもののリスト」をあえて明文化し、「いまは不確定である」
ことを全員が理解した状態を作る。

これにより、「分からないのに、分かったふりをして計画を立てる」という危険な
状態を避けられる。

3.2 技術的リスクは、PoC として切り出す

技術的に難易度が高い部分や、前例がない部分は、本開発に組み込んだまま進める
のではなく、PoC（Proof of Concept）として切り出すのが定石だ。

- ・ PoC 期間と予算を確保する
- ・ PoC の結果が出るまでは、その領域に関する計画の精度は「低い」と宣言する
- ・ PoC の成功・失敗に応じて、本開発の計画を段階的に見直す

これにより、PM は「技術的不確実性」を無視した“きれいな計画”を作るのではなく、

「不確実性込みの計画」を意図的にデザインできるようになる。

3.3 要件変更を「管理プロセス」に乗せる

IT プロジェクトに要件変更はつきものだ。

「要件変更をゼロにする」ことを目指すのではなく、要件変更を“脅威”から“管理対象”に変える視点が重要である。

1. 口頭 NG、必ず「変更要求書」に残す

変更要求は、担当者レベルの口頭やチャットベースで処理しない。

プロジェクト憲章の時点で、顧客やステークホルダーと、

- ・ 変更内容
- ・ 変更理由
- ・ 影響範囲（対象システム／業務）
- ・ 希望時期

などを明記した変更要求書（Change Request Form）を用いるルールを合意しておく。

2. QCD への影響を定量的に評価する

受け取った変更要求に対して、PM は一人で判断せず、開発リーダーやアーキテクトとともに、影響を評価する。

- ・ 工数増加：+50 人日
- ・ 納期遅延：+10 営業日
- ・ 追加テスト項目数：+100 件
- ・ 関連ドキュメント修正：15 件

といった具体的な数値を用いることで、感情論ではなく、「どこにどれだけの負荷がかかるのか」を可視化する。

3. トレードオフを明確化し、共同意思決定へ

- ・評価結果をもとに、要求者に対して次のような選択肢を提示する。
- ・予算を増やして、現行の納期を維持する
- ・納期を延ばして、品質を確保する
- ・優先度の低い機能をスコープアウトする

PM が一方的に「できる／できない」を宣言するのではなく、
「どの選択を取ると、どんな影響があるのか」を提示し、最終決定は共同で行う。
これにより、PM が「すべてを背負っている」という感覚から解放され、不安の一部は軽減される。

第 4 章 戦略的アプローチ（2）：信頼関係で負荷を分散する

4.1 権限委譲（デリゲーション）とマイクロマネジメントの違い

すべてを自分でコントロールしようとする PM の姿勢は、一見すると頼もしく見えるが、実はチームの成長を妨げ、PM 自身の不安を増大させる。

「権限委譲（デリゲーション）」とは、単にタスクを渡すことではない。「期待する成果と責任範囲を明確にし、その実現方法は任せる」ことである。

×「このモジュールを実装して」ではなく、
○「このモジュールのテスト合格基準（性能・品質・保守性）を満たす設計と実装を、あなたに一任する」
という。

PM が細部に口出ししすぎると、メンバーは「どうせ最後は PM が決める」と感じ、自分事として考えなくなる。

結果として、PM は「自分で抱え込まないと進まない」状態を自ら作り出し、不安と疲労を蓄積してしまう。

4.2 心理的安全性は、PM にとって最大の保険

プロジェクトを進めるうえで、問題の早期顕在化は最も重要な成功要因の一つだ。
そのためには、メンバーが「分からないこと」「ミス」「懸念」を遠慮なく報告できる雰囲気——すなわち心理的安全性が不可欠である。

ミスを報告したメンバーに対して、
×「どうしてこんなことになったんだ」
と詰問するのではなく、
○「よくぞ早く報告してくれた。ここから一緒にリカバリ策を考えよう」
と答える。

会議の最後に「気になること・違和感」を共有する時間を設ける。たとえば、「最近モジュール X のタスクが重たそう」「顧客の表情が硬い」など、定量化しにくい“違和感”の共有は、不安の早期検知に役立つ。

心理的安全性が低いチームでは、問題は水面下で進行し、PM の耳に届く頃には取り返しがつかない規模に膨れ上がっていることが多い。
これは PM の不安を最大化する構造と言ってよいだろう。

4.3 「相棒」と「横のつながり」を持つ

PM の孤独は深い。
だからこそ、組織の外・中を問わず、「相棒」と呼べる存在を持つことが重要だ。

【事例 4】“一通の深夜メール”

ある日、かつて同じ部署だった PM 仲間から、深夜にもかかわらずメールがきた。進捗報告書を前に途方に暮れ、「もうどうしていいか分からない」と感じており、「正直に言うと、不安で眠れない」と。

このメールに対して、こう返事した。
「俺も同じ経験あるよ。焦らず、一つずつ整理してみよう。」

後で、この言葉だけで、肩の力がすっと抜けたと感謝されたのを覚えている。
不安は孤立によって増幅し、共感によって減衰する。そのため、PM には、「相談できる横のつながり」を意識的に作る努力が求められる。

第 5 章 PM 自身のセルフケアとメンタル戦略

5.1 境界線（バウンダリー）を引く

責任感が強い PM ほど、仕事とプライベートの境界線が曖昧になりがちだ。スマートフォンを見れば、いつでもメールとチャットが飛び込んでくる時代である。

しかし、人間の集中力とメンタルエネルギーには限りがある。プロジェクトを完走させるためには、「走り続ける」のではなく、意図的に休むことが必要である。

- ・退勤後や休日の業務チャット通知はオフにする
- ・緊急時の連絡手段は電話などに限定し、それ以外は翌営業日に対応すると宣言する

これは、ただの「わがまま」ではない。

PM 自身が燃え尽きてしまえば、プロジェクト全体が危うくなる。自分の心身を守ることも、PM の重要な仕事の一部なのだ。

5.2 マインドフルネスと「感情との距離」

不安やストレスを感じたとき、その感情に飲み込まれず、一歩引いて眺め直すための技術として、マインドフルネスや呼吸法は有効だ。

- ・3分間だけ、意識して深呼吸を繰り返す
- ・いま自分の頭の中に浮かんでいる考えを、「ああ、自分はいまこう考えているのだな」とラベルづけして眺めてみる

感情と自分自身の間に距離を置くことで、「不安を感じている自分」を冷静に観察するモードに切り替えることができる。

5.3 完璧主義から「Excellent 主義」へ

多くの PM は、真面目で責任感が強いがゆえに完璧主義に陥りやすい。

「すべてを 100%コントロールしなければならない」と考えると、不確実性の高い IT プロジェクトでは、常に罪悪感と自己否定にさいなまれてしまう。

ここで大事ななのは、目標を、

- ・ Perfect (完璧) ではなく

・ **Excellent** (十分に優れている)

に置き直すことだ。

「**Excellent**」は「**Good Enough**」と言い換えてもよいと思います。すなわち、「**Good Enough**」とは「完璧を目指さず、実用的・現実的なラインで満足する」ことだ。

PM の役割は、「制約条件の中で、顧客とチームにとって最も価値のある落としどころを見つけること」である。

「全部できなかったこと」ではなく、「この条件下で、どこまで価値を最大化できたか」を評価軸にすると、自分自身への評価も変わってくる。

5.4 セレンディピティの祈り (PM 版)

ここで、少し宗教的な響きもあるが、プロジェクトマネジメントにも通じる言葉を紹介したい。

いわゆる「セレンディピティの祈り」を、PM 向けに少し言い換えたものである。

自分にはどうすることもできないこと (市場の急変、自然災害、組織の方針転換) を受け入れる平静さと、

自分が変えられること (計画の見直し、コミュニケーションの改善、チーム体制の工夫) を変える勇気、そして、その違いを見分ける賢さを、どうか私に与えてください。

この視点を持てるようになると、PM は「コントロールできないもの」にエネルギーを消耗しすぎず、

自分が影響を及ぼせる領域に集中できるようになる。

これは、不安を減らすうえで非常に実践的な思考スタイルである。

第 6 章 組織として PM の不安を支える仕組み

6.1 PMO を「管理機関」から「支援機関」へ

多くの組織で、PMO (Project Management Office) は「監査」「進捗管理」「標準化」の役割を担っている。

しかし、現場の PM からすると、「監視されている」「評価されている」というプレッシャーとして受け止められてしまうことも多い。

本来、PMO は PM を支える「伴走者」であるべきだ。

- ・進捗報告会を、詰問の場ではなく「一緒に打ち手を考える場」として設計する
- ・問題を早期に持ち込めるよう、「叱責ではなく支援」を前面に出す
- ・他プロジェクトの知見やテンプレートを共有し、PM の負荷を軽減する

これだけでも、PM の心理的負担は大きく減少する。

6.2 レビュー文化の転換 — 「指摘の場」から「共創の場」へ

レビュー会は、ともすると「ダメ出しの場」になりがちだ。

レビューアーが列挙する指摘に、PM や担当者が防戦一方になる構図は、多くの現場で見られる。

私の所属する組織では、レビュー会で必ず最初に「Good Point」から共有するようにした。

「今回の設計は、前回よりもモジュール分割が明確になっている」

「性能リスクに対する事前検討がしっかりされている」

といったポジティブなフィードバックを先に出すことで、レビューが“攻め”の場に変わる。

結果として、

「守勢のレビュー」から「共創のレビュー」への転換が起こり、PM やメンバーの不安は大きく和らいだ。

6.3 失敗を共有できる場を設ける

失敗を隠す文化は、不安を増幅させる。

「失敗したらキャリアが終わる」「叱責されるだけ」と感じていると、PM はますます孤独になる。

そこで私たちは、定期的に「プロジェクト失敗共有会」を実施している。

- ・あえて「うまくいかなかったプロジェクト」を題材にする
- ・当事者 PM が、自分の言葉で学びと気づきを語る

・参加者は「責める」のではなく、「一緒に構造を分析する」スタンスを徹底する

失敗を共有できる場があることは、「自分も同じような失敗をしても、ここで学びに変えられる」という安心感につながる。

これは、PM の不安を組織として受け止める仕組みと言えるだろう。

6.4 心理的安全性の可視化

最近では、組織ごと・チームごとに「心理的安全性スコア」を簡易アンケート等で定期測定する取り組みも始まっている。

「意見を言っても報復されないと感じているか」

「ミスを報告しやすいと感じているか」

「上司 (PM) に相談しやすいと感じているか」

といった項目を数値化し、改善サイクルを回すことで、感覚的だった“安心の度合い”を組織として把握できるようになる。

PM 自身が安心できる土台の上で仕事ができること—それが、不安克服の前提条件である。

第 7 章 不安と共に成長する PM — 変化を受け入れる胆力

7.1 海外プロジェクトで学んだこと

私が PM として歩んできた 30 年以上のキャリアの中でも、特に印象深いのが、中国赴任中のプロジェクトである。

文化も言葉も違う現地エンジニアたちと合同で開発を進める中で、仕様理解のズレやコミュニケーションの行き違いが頻発した。

最初の半年間は、「本当にこのチームをまとめられるのか」という不安で、眠れない夜が続いた。

そこで私が意識的に行ったのは、「タスク」を語る時間と同じくらい、「相手の価値観」を理解する時間を取ることであった。

毎日、1人ずつ短い 1on1 を行い、仕事の話だけでなく、家族の話や将来の夢、中国の社会のことなどを聞いた。

半年ほど経った頃、チームの雰囲気が明らかに変わった。

エンジニアの側から主体的に改善提案が出るようになり、「日本側に遠慮して黙っている」状態から、「一緒により良いシステムを作ろう」という空気になったのだ。

そのとき私は初めて、

「不安を共に越えたチームは、強い絆を持つ」

という感覚を得た。

7.2 不安は敵ではなく「成長の入口」

PM として成熟していくとは、不安を感じなくなることではない。

むしろ、不安を感じる場面は、キャリアのステージが変わるタイミングや、新しい挑戦をしている証拠でもある。

- ・初めての大規模プロジェクト
- ・初めての海外案件
- ・初めての DX・AI 導入
- ・初めての役員報告

こうした局面で不安を感じるのは、ごく自然なことだ。

大事なのは、不安を「自分の無能さの証明」と捉えるのではなく、

「次の成長の入口から顔を出しているサイン」と見なせるかどうかである。

結語 不安は、優れた PM の証である

私はこれまでに、多くのプロジェクトで成功も失敗も経験してきた。そのたびに不安は姿を変えながら、いつも隣にいた。

しかし、失敗を重ねてもなお PM として立ち続けていられるのは、不安を「敵」として排除しようとするのではなく、「伴走者」として扱う方法を、少しずつ身につけてきたからだと思う。

不安になるのは、成長の証拠です。

不安は、チャレンジしている証であり、コンフォート・ゾーン（心地よい場所）から一歩踏み出した時に生じる自然な感情です。

不安は、自分をさらに上のステージへ引き上げようとしている「成長痛」のようなものです。不安を感じたときは、それを「自分は今、成長しようとしている」とポジティブに変換することが必要です。

不安を感じない PM は、ある意味で危うい。

不安を抱えたまま、それでも一歩ずつ進んでいく PMこそ、誠実であり、信頼に値する。

そして、その不安を

- ・構造化し、
- ・俯瞰し、
- ・行動に変え、
- ・仲間と共有し、
- ・組織と共に受け止めていく

ことができる PMこそが、最も信頼されるリーダーになっていきます。

情報システム学会が掲げる「真に人間中心の情報社会」の実現には、こうした“人間らしい強さ”と“弱さを引き受ける勇気”を持つ PM の存在が欠かせません。

本稿が、現場で不安と向き合う PM の皆様にとって、少しでも「内なる安定」を取り戻すヒントになれば幸いである。のだと思います。本稿が、そのための視点を共有する一助となれば幸いです。