

連載「プロマネの現場から」

第 218 回 完璧主義より、完了主義者であれ

ー トレードオフの海で意思決定するプロジェクトマネージャーの作法 ー

蒼海憲治（大手 SI 企業・グループ会社・事業部長）

1. 「もっと良くできる」は、プロジェクトを止める魔法の言葉

プロジェクトの現場で、何度となく耳にする言葉があります。

「もう少し品質を上げたい」

「ここまで来たのだから、ついでにこれでも入れたい」

「将来を考えると、今やっておいた方がいい」

どれも一つ一つは正論です。

しかし、これらの言葉が積み重なった結果、スケジュールはじわじわと押し、関係者の疲労は蓄積し、最後は「なぜこんなに大変なプロジェクトになったのか分からない」という状態に陥ることが少なくありません。

その背景にあるのが、完璧主義です。

2. 完璧主義者と完了主義者の決定的な違い

完璧主義と完了主義の違いは、単なる性格や気質の問題ではありません。

その根底には、「何をもってプロジェクトの成功とみなすか」という「評価軸」の違いがあります。

完璧主義のプロジェクトマネージャーは、理想的な完成形を強く意識します。すべての要件が満たされ、例外処理も抜け漏れなく設計され、将来の拡張にも耐えうる状態を目指します。この姿勢自体は、技術者として極めて健全であり、品質を支える重要な資質です。しかし問題は、その理想が「今このプロジェクトで達成すべき範囲」を超えて拡張していく点にあります。

その結果、次のような行動が生まれます。

- ・ 追加要件を断りきれず、スコープが膨張する

- ・判断を先送りし、「より良い選択肢」が出るのを待つ
- ・不確実性を排除しようとし、設計や検討が過剰に長期化する

一見すると慎重で正しい判断に見えますが、実際には意思決定を遅らせることによって「リスクを増幅させている」状態です。完璧主義は、「失敗しないこと」を重視するあまり、「終わらないこと」という最大の失敗に近づいていきます。

一方、完了主義のプロジェクトマネージャーは、成功の定義を明確に限定します。「この期限内で」「この範囲を」「この品質で届ける」という到達点を設定し、その範囲の中で最善を尽くすことに集中します。重要なのは、完了主義者は品質を軽視しているのではなく、「品質にも優先順位があることを受け入れている点」です。

そのため、次のような行動を取ります。

- ・今回やること／やらないことを明確に切り分ける
- ・不確実な要素は後続フェーズに送る
- ・十分な品質に達した時点で「出す」という判断をする

ここで鍵になるのは、「不完全さを許容する勇気」です。

プロジェクトにおいて、すべてを完全にすることは現実的に不可能です。完了主義者は、この前提を受け入れたうえで、「今この時点で価値を届ける」ことを優先します。

さらに本質的な違いは、意思決定の向きにもあります。

完璧主義が「最適解を探す」思考であるのに対し、完了主義は「制約条件の中で最善解を決める」思考です。前者は探索型であり、後者は決断型です。プロジェクトという時間制約のある環境においては、この違いがそのまま成果の差となって現れます。

言い換えれば、完璧主義は「理想への忠実さ」、完了主義は「現実への責任」です。プロジェクトマネージャーに求められるのは、理想を語るのではなく、「制約の中で価値を現実化すること」です。その意味で、完了主義は単なる進め方ではなく、プロジェクトに対する姿勢そのものだと言えるでしょう。

3. プロジェクトは、常にトレードオフの連続である

プロジェクトマネジメントの本質は何かと問われれば、私は「トレードオフの連続である」

と答えます。

なぜなら、プロジェクトとは本質的に、限られた条件の中で価値を実現する営みだからです。

一般に、プロジェクトは以下の制約条件の上に成り立っています。スコープ（何をやるか）、スケジュール（いつまでにやるか）、コスト（いくらでやるか）、品質（どこまで作り込むか）、リソース（誰がやるか）、そしてリスク（どこまで許容するか）。これらは互いに独立して存在しているのではなく、密接に結びついており、どれか一つを動かせば、必ず他に影響が及びます。

たとえば、品質を高めようとするれば、時間やコストは増加します。

納期を守ろうとするれば、スコープや品質の一部を削る必要が出てきます。

優秀な人材を投入すればコストは上がり、逆にリソースが不足すればスケジュールや品質にしわ寄せがいきます。

つまり、すべてを最大化することは不可能であり、プロジェクトとは常に「何を優先し、何を諦めるか」を決め続ける意思決定のプロセスなのです。

ここで重要なのは、トレードオフは一度きりの判断ではないという点です。

要件定義、設計、開発、テスト、リリースといった各フェーズにおいて、小さなトレードオフが積み重なっていきます。そして、その一つ一つの判断が、最終的なプロジェクトの成否を左右します。

現場でよく見かける失敗は、このトレードオフを「見ないふり」をすることです。

たとえば、

- ・ スコープを増やしながら、納期は据え置く
- ・ 品質を上げると言いながら、リソースは増やさない
- ・ リスクを避けようとして、意思決定を先送りする

これらは一見するとバランスを取っているように見えますが、実際には「誰も責任を持って選ばなかった結果」、問題が後工程に先送りされているだけです。トレードオフから目を背けることは、トレードオフを回避することではなく、「より悪い形で将来に先送りすること」に他なりません。

ここで、完璧主義と完了主義の差が明確に現れます。

完璧主義は、トレードオフの存在を認めつつも、「できればすべてを満たしたい」と考えま

す。その結果、判断は曖昧になり、優先順位がぼやけ、プロジェクトは徐々に重くなっています。

一方、完了主義はトレードオフを前提として受け入れます。そして、「今回は何を優先するのか」「何を次に回すのか」を明確にし、関係者と合意したうえで前に進みます。ここで重要なのは、正解を選ぶことなく、「選び切ること」です。

プロジェクトマネージャーの役割とは、最適解を探し続けることではありません。限られた時間と情報の中で、最善と思われる判断を下し、その結果に責任を持つことです。

言い換えれば、プロジェクトとは「設計されたトレードオフの集積」であり、優れたプロジェクトマネージャーとは、「トレードオフを言語化し、合意し、実行できる人」です。

トレードオフを恐れず、むしろ積極的に扱うこと。それが、プロジェクトを前に進めるための、最も現実的で強いマネジメントのあり方なのだと思います。

4. 事例①：品質を追いすぎて失った「使われるタイミング」

ある業務システム刷新プロジェクトでの話です。

要件定義の終盤、現場部門から「この帳票もあった方が便利」「将来の法改正を考えると、この分岐も必要では」という追加要望が相次ぎました。

完璧主義的に考えれば、

「後で作り直すくらいなら、今やっておこう」となります。

結果、要件は膨張し、設計・開発は複雑化、リリースは半年延期。その間に、業務側では暫定の Excel 運用が定着し、完成した新システムがあまり使われないという事態に陥りました。

完了主義であれば、

今回のリリースで必須なものは何か、将来対応は **Backlog** に積む、という線引きができたはずです。

5. 事例②：「80 点で出す」決断が信頼を生んだケース

別のプロジェクトでは、外部環境の変化により、当初計画通りに全機能を実装すると、市場

投入が明らかに遅れる状況になりました。

そこで PM は、関係者にこう説明しました。

- ・今回は 80 点の機能でリリースする
- ・不足分は次フェーズで必ず改善する
- ・その代わり、予定通りに世に出す

リリース後、改善要望は数多く出ましたが、実際に使われたことで、本当に必要な改善点が明確になったのです。

結果的に、第二フェーズ以降の改善は、机上で完璧を目指した設計よりも、はるかに精度の高いものになりました。

6. 完了主義ができない PMO の典型的な罠

完了主義が現場で機能しないとき、その原因を PM 個人の力量や姿勢に求めてしまいがちです。しかし実際には、プロジェクトを取り巻く環境、とりわけ PMO の設計や関与の仕方が、完了主義を阻害しているケースが少なくありません。

PMO は本来、プロジェクトを成功に導くための支援機能であるはずですが、ところが現場では、無意識のうちに「完了を遠ざける装置」として振る舞ってしまうことがあります。その典型が、いくつかの“罠”として現れます。

第一の罠は、「網羅性が正義」になっていることです。

チェックリストの完全消化、全成果物の整備、レビュー観点の網羅。これらは品質を担保するために必要な活動ですが、それ自体が目的化すると、プロジェクトの優先順位は歪みます。PM は「終わらせること」よりも、「指摘されないこと」を優先するようになり、結果として、進捗は停滞しながらも資料だけが積み上がる状態に陥ります。これは、形式的な完成度が実質的な完了を上回ってしまう典型例です。

第二の罠は、PMO が「減点者」として機能してしまうことです。

「なぜこれをやっていないのか」「想定が甘いのではないか」といった指摘が中心になると、PM はリスクを取った判断を避けるようになります。判断しなければ責任は発生しないため、意思決定は先送りされ、結果としてプロジェクト全体の速度は低下します。完了主義において重要なのは判断の質とスピードですが、減点型の PMO は、その両方を萎縮させてし

まいます。

第三の罣は、「フェーズ完了」と「価値完了」の混同です。

要件定義完了、設計完了、テスト完了といった工程の区切りは、進捗管理上重要です。しかし、それをもってプロジェクトの成功と見なしてしまうと、本来問うべき「価値が届いたか」「使われているか」という視点が抜け落ちます。その結果、工程としては完了しているにもかかわらず、現場では使われないシステムが生まれるという、本質的な失敗が見過ごされてしまいます。

これらの罣に共通しているのは、「管理のための管理」に陥っている点です。PMO が安心するための仕組みが、結果としてプロジェクトの機動力を奪い、完了を遠ざけてしまうのです。

では、なぜこのような状態が生まれるのでしょうか。

その背景には、組織としてのリスク回避志向や、過去の失敗から学んだ「抜け漏れ防止」への過剰な反応があります。本来は事故を防ぐための仕組みが、時間とともに形式化し、「すべてを網羅すること」が暗黙の正義へと変質していきます。

しかし、プロジェクトにおいて真に避けるべき失敗は、「一部が不完全であること」ではなく、「終わらないこと」「価値が届かないこと」です。完了主義を機能させるためには、PMO 自身がこの優先順位を再定義しなければなりません。

PMO の役割は、統制することではなく、完了を支援することです。

何をやらないかを明確にし、どこで線を引くかを共に考え、意思決定を前に進める。そのような関与に転換できたとき、初めて PMO は、完了主義を支える基盤として機能し始めるのだと思います。

7. 完了主義を組織文化として根付かせるには

完了主義は、個人の信条やスキルだけで持続できるものではありません。

むしろ現場の PM が完了主義を実践しようとするほど、既存の評価制度や意思決定構造と衝突する場面に直面します。したがって、完了主義を定着させるためには、組織としての設計とメッセージが不可欠になります。

第一に必要なのは、「やらないことを決める」という行為を公式に認めることです。

多くの組織では、「やらなかったこと」は暗黙にマイナス評価されます。その結果、現場は

スコープを削る判断を避け、すべてを抱え込もうとします。しかし、プロジェクトは本質的にトレードオフの連続であり、すべてをやることは不可能です。したがって、「今回はやらない」「次フェーズに送る」という判断を、**Backlog** として明文化し、組織として正当な意思決定として扱うことが重要です。この一歩がなければ、完了主義は現場で機能しません。

第二に、PMO の役割を再定義する必要があります。

従来の PMO は、プロセス遵守や品質チェックを中心とした「監視者」としての役割を担うことが多くありました。しかし、完了主義を支える PMO は、「完了の支援者」でなければなりません。具体的には、「今回のゴールは何か」「期限内に終わるために何を捨てるか」「その判断は関係者と合意されているか」といった問いを投げ、PM の意思決定を前に進める存在です。PMO がこの立ち位置が変わることで、現場は初めて“判断してよい”と感じるようになります。

第三に、経営層のメッセージが決定的な影響を持ちます。

組織文化は制度以上に、経営の発言によって形成されます。たとえば、期限を守って 80 点でリリースしたプロジェクトに対して、「なぜ最初から 100 点にできなかったのか」と問うのか、「まずは価値を届けたことを評価する」と言うのか。この違いが、現場の行動を大きく変えます。完了主義を根付かせるためには、「完璧さ」ではなく「完了」を評価するというメッセージを、一貫して発信し続ける必要があります。

第四に、「完了の振り返り」を組織的に行うことが重要です。

完了主義は、不完全さを許容する代わりに、その判断の妥当性を学習に変えることが前提となります。何を捨てたのか、その判断は結果としてどうだったのか、次に活かすならどうするか。この振り返りを、結果論で責める場ではなく、「当時の制約条件の中で妥当だったか」を検証する場として設計することが求められます。このプロセスが定着すれば、組織としての意思決定の質は確実に向上していきます。

最後に重要なのは、完了主義を「例外」ではなく「前提」にすることです。

特定の優秀な PM だけが実践するものではなく、すべてのプロジェクトにおいて「完了を優先する」ことが当然とされる状態を作る。そのためには、評価制度、PMO の関与、経営メッセージ、振り返りの仕組みを一貫させる必要があります。

完了主義とは、単なる進め方ではありません。それは、「限られた条件の中で価値を届ける」という、組織としての覚悟の表れです。その覚悟が制度と文化として根付いたとき、プロジェクトは初めて安定して“終わる”ようになるのだと思います。

8. 完了主義は「雑に終わらせること」ではない

完了主義という言葉は、ともすると誤解を招きやすい概念です。

現場ではしばしば、「結局は妥協することではないか」「品質を犠牲にして早く終わらせるという意味ではないか」と受け取られることがあります。しかし、この理解は本質から大きく外れています。

完了主義とは、決して「雑に終わらせること」ではありません。

むしろその逆であり、「限られた条件の中で価値を最大化するために、意図的に線を引き、判断し切る高度なマネジメント技術」です。

なぜこのような誤解が生まれるのでしょうか。

その背景には、「品質は高ければ高いほど良い」という単純化された価値観があります。しかし、プロジェクトにおける品質とは絶対値ではなく、常に時間・コスト・スコープとの関係の中で定義される相対的なものです。したがって、品質を無制限に追求することは、他の制約を圧迫し、結果としてプロジェクト全体の価値を損なう可能性すらあります。

完了主義は、この現実を前提として受け入れます。

そのうえで、「今回の目的に照らして、どの品質水準が適切か」を見極め、そこに到達した時点で完了とするのです。ここで重要なのは、品質を下げるのではなく、「品質の定義を明確にし、優先順位をつけること」です。

現場の観点で見れば、完了主義には三つの重要な技術が求められます。

第一に、「線引きの技術」です。

どこまでやるか、どこからはやらないか。この境界を曖昧にしたままでは、スコープは膨張し続けます。完了主義者は、この線を明確に引き、その理由を説明し、関係者と合意します。

第二に、「判断の技術」です。

不確実な状況の中で、すべての情報が揃うのを待つのではなく、限られた情報で最善の判断を下す。しかもそれを先送りせず、タイミングを逃さず決断する。この積み重ねが、プロジェクトのスピードを生みます。

第三に、「合意形成の技術」です。

完了主義は、一人で実現できるものではありません。スコープを削る判断や、段階的リリース

スの選択は、必ず関係者の理解と納得を必要とします。そのため、単に決めるだけでなく、「なぜその判断が合理的なのか」を説明し、合意を形成する力が不可欠です。

このように見ていくと、完了主義は決して簡単なアプローチではないことが分かります。むしろ、完璧主義よりも高度で、より実務的な力量を要求します。完璧主義は理想を追い続けることで成立しますが、完了主義は現実の制約の中で結果を出すことを求められるからです。

最後に強調したいのは、完了主義とは「質を落とすこと」ではなく、「価値を届けること」に対する責任の取り方だという点です。

どれほど高品質なシステムであっても、リリースされなければ価値はゼロです。一方で、適切な品質でタイミングよく届けられたシステムは、実際に使われる中で進化し、結果としてより高い価値を生み出します。

完了主義とは、その現実と正面から向き合い、「不完全さを受け入れながらも、最善の結果を出し切る覚悟のマネジメント」なのだと思います。

9. おわりに — 完了主義は、覚悟のマネジメントである

プロジェクトの問題は、突然起きるものではありません。
それは、日々の小さな判断の積み重ねの中で、静かに作られていきます。

「もう少し品質を上げたい」
「ここまで来たのだから、ついでにやっておこう」
「念のために、このケースも考慮しておきたい」

どれも間違いではありません。しかし、その一つ一つが、トレードオフを曖昧にし、意思決定を先送りし、結果としてプロジェクトを重くしていきます。そして気がついたときには、「なぜ終わらないのか分からない」状態に陥るのです。

本稿で述べてきた完了主義とは、この流れに抗う考え方です。

それは、「何をやるか」以上に、「何をやらないか」を決めること。

「より良いものを作る」こと以上に、「今、価値を届ける」ことを優先することです。

しかし、この選択は決して容易ではありません。

なぜなら、そこには常に不確実性が伴い、後から「やるべきだったのではないか」と問われる可能性があるからです。完璧主義が安心を与えてくれるのに対し、完了主義は常に不安と隣り合わせにあります。

それでもなお、プロジェクトマネージャーは決めなければなりません。

限られた時間、限られたリソース、限られた情報の中で、「これでいく」と線を引く。その判断に責任を持ち、前に進める。ここに、プロジェクトマネジメントの本質があります。

そして、その判断を支えるのは、個人の勇気だけではありません。

PMO が減点者ではなく支援者として機能し、組織が「完了」を評価し、「やらない判断」を許容する文化を持っているかどうか。この土壌があって初めて、完了主義は現場で実践可能なものになります。

良いプロジェクトとは、完璧だったプロジェクトではありません。

「ちゃんと終わったプロジェクト」です。

そして、「終わった」という事実こそが、次の改善と進化の出発点になります。

完了主義とは、妥協ではありません。

それは、現実に対する誠実さであり、価値を届けることへの責任の取り方です。

完璧を目指すことは、誰にでもできます。

しかし、完了させることには、覚悟が要る。

その覚悟を持ち、トレードオフを引き受け、価値を現実に変えていく。

それこそが、プロジェクトマネージャーという仕事の本質であり、

完了主義が示す「覚悟のマネジメント」なのだと思います。そして、その積み重ねが、やがて「経験から学ぶ組織」をつくっていくのだと思います。