

PMA Jプロジェクトマネジメント教科書作成委員会委員長 神沼靖子氏に聞く 学生向け教科書「プロジェクトの概念」の狙い PM教育を通じて養われる思考力



今年1月、新刊「プロジェクトの概念—プロジェクトマネジメントの知恵に学ぶ—」が発刊された。日本プロジェクトマネジメント協会(PMA J)が進めてきた学生向けのPMの教科書で、その狙いは、プロジェクトの「How to」にとどまらない、プロジェクトの本質を見極めるための思考力を養うことにある。これまでPM関連の書籍と言えば、米PMI(プロジェクトマネジメント協会)が考案したPMBOKベースのものが主流だったが、「プロジェクトの概念」では、プロジェクトの正確な理解とそのため思考力を養うことが狙われた。同書の監修にPMA Jの教科書作成委員会委員長として当たられた神沼靖子氏に出版の狙いなどについて聞いた。

ENN: 学生の教科書にすることも目的とした新刊「プロジェクトの概念—プロジェクトマネジメントの知恵に学ぶ—」の監修者として、どのような狙いを持って出版に当たられたのですか。

神沼: 私は、旧日本鋼管の造船部門(現ジャパンマリンユナイテッド)に入社して社会人としてのスタートを切りました。当時はまったく考えていなかったのですが、今思えば、造船はまさしくプロジェクトです。

プロジェクトは、定常的・普遍的なものが無く、一回性のものです。ここで重要なことは、「プロジェクトとは、何か」ということをしっかりと理解することです。

そこで重要なのは、プロジェクトを進めるための「How to」ではありません。「あれをこうする」という話ではなく、概念をきちんと理解することで

す。概念を理解できれば「How to」が必要になった時にも理解しやすい。

すでに世の中には米国のPMI(プロジェクトマネジメント協会)が考案したPMBOK(Project Management Body of Knowledge)がありますが、これは「How to」を中心に書かれたもので、概念を理解するためには十分な内容がありませんでした。私もプロジェクトマネジメントの本を多く読みましたが、ほとんどが「How to」について書かれたもので、プロジェクトの内容・考え方・概念として考えるものではありませんでした。

PMBOKは米国で生まれましたが、日本にはP2M(プログラム&プロジェクト・マネジメント)があります。ここではプロジェクトの上位の概念であるプログラムも扱われています。P2Mはプロジェクトの上位にあるプログラムについて扱われていますが、その意味で「プロジェクトの概念」を改めて考える必要があると考えました。

狙いは、「プロジェクトの概念」への理解を深めること

ENN: 本は、第1部「プロジェクトの基本的な概念」、第2部「実務から学ぶプロジェクトの本質と理論」、第3部「プロジェクトへの挑戦」の三部構成になっています。その狙いは何でしょうか。

神沼: 第1部は、どんな分野の方にもプロジェクトを理解していただくことを目的に基本だけにしました。第2部では、基礎だけでは動けないので、「プロジェクトは本質的にどのような形で学んでいくか」ということを考え、簡単で身近な事例で演習しながら学ぶようにしています。そして第3部では、現実の問題に関わっており、「実際にそのプロジェクトにどう挑戦する

か」という問題を扱っています。「どこまで理解できるのか」という問題よりも、やりながら「こんなこともあるのか」ということを理解してもらうことを狙いました。

執筆は4名の方をお願いしましたが、中には、PMBOKに精通しておられる方も複数いらっしゃいましたが、最初に章立てを決めることで、執筆内容をある程度、限定するようにしました。そして4名の方が執筆された原稿を一人の執筆者が書いたように修正する作業を監修者である私が担当しました。

また最近、「プロジェクトマネジメントの概要」を教科書として使うための指導書ができあがったのですが、ここでは各単元を「どのような意図で書いているか」を伝えることを目的にしました。

ENN: プロジェクトマネジメントは、建設・エンジニアリング産業がプロジェクトを実施する際に生まれたノウハウです。それが現在では、情報系のシステム開発にも使われています。幅広い分野でプロジェクトは存在しますが、すべて同じ教科書で対応できるのですか。

神沼: 工学系のプロジェクトの場合、目に見えやすく、変化が分かりやすいという特徴があります。一方情報系は、非常に分かりにくい。ですから、情報系で教える先生に対して、できれば、DVDなどで、情報系の事例を紹介したいと考えています。

プロジェクトの先にある PBL

ENN: 「プロジェクトの概念」で学べば、プロジェクトの基本を理解できると思います。その先の展開にどのようなことが考えられますか。

神沼: PBL(プロジェクト・ベースド・ラーニング)の学習があります。「プロジェクトの概念」でも最後に2行だけ、PBLに触れています。PBLを教えることで、身近な課題を取り上げながら、プロジェクトとして考え、どう学ぶかを考えることで思考力が高まります。今、世の中で「考える力が弱くなった」と言われていますが、PBLを教えることで、設計から

「ものづくり」までに必要とされる思考力が強化されると思います。

PBLの重要性は文科系の学生さんにとっても同じだと思います。PBLでしっかりと概念を理解しないと、ベンダーに何か発注する時にも「何が欲しいのか」が正確に伝わりません。

このため、最近では、PBLがいろいろな学科で取り上げられるようになっていきます。

現在、PBLの教科書を作りつつあるのですが、この教科書はノートの的なものでテキストとして使用できるようなものにしようと考えています。この形を取り入れることで、考える力を養えるようにします。

ENN: たしかに、他人に的確に物事を頼むのは難しいですね。

神沼: 私は、産学連携の人材育成に関わっています。経済産業省、情報処理推進機構(IPA)、文部科学省などで「大学で知識として教えているものは、知識として身につくかもしれないが、応用する意味では身につかないので、応用するためには、プロジェクトをきちんと学ぶことが重要」と認識されています。

「プロジェクトの概念」の構成では、第1部、第2部、第3部に進むにしたがって、基本知識からステップアップして、より難しくなります。こうした構成になったのは、私のPBLへの想いも影響しています。

プロジェクトの上位にある プログラムの概念

ENN: かなり以前からプロジェクトマネジメントは大学で教えられていますが、これからの教育には何が必要だとお考えですか。

神沼: これまでに大学における、プロジェクトマネジメント教育は、PMBOKがベースにあって、その流れに従うというのが主流でした。しかし、プロジェクトマネジメントにとって重要なことは、知識よりも応用です。そこに持っていきたいと考え、この点を議論しました。

大学では、基礎や知識を教えています。プロジェクトマネジメントで扱っているのは知識ではなく、応用です。



神沼 靖子(かみぬま やすこ)氏

1961年東京理科大学理学部数学科卒業後、旧日本鋼管(現ジャパンマリンユナイテッド)入社。以後、横浜国立大学、埼玉大学、帝京科技大学、前橋工科大学で教職に従事。2003年3月に退職。その後、埼玉大学大学院文化科学研究科などで非常勤講師を務める。現在、企業における人材育成講師、大学などの教育アドバイザー、産学連携実践的教育プロジェクトの主査などとして、活躍中。情報処理学会フェロー、学術博士。著書は、「情報システムの計画と設計」(共著:培風館、1995年)など多数。

そういうところに持っていきたいと考えています。

ENN: そこでP2Mが意味を持つわけですね。

神沼: プロジェクトの上には、プログラムがあります。

情報系で学んできた方は、「プログラム」というと「プログラミング」のことと理解されてしまうのですが、そうではありません。プログラムの概念があって、その中にいくつかのプロジェクトが存在します。

ENN: 「プロジェクトの概念」は企業の社員教育にも使えるのでしょうか。

神沼: 私自身、入社10年目くらいの課長になる年代を研修してきました。このクラスの方々の課題は「部下にどのように教えるか」ということです。プロジェクトについても「How to」を知るだけではなく、どうしてそうなるかを教えるべきだと思います。

ENN: ありがとうございます。

「プロジェクトの概念—プロジェクトマネジメントの知恵に学ぶ—」 PMA Jプロジェクトマネジメント教科書作成委員会の成果

基礎から専門的内容を網羅

日本プロジェクトマネジメント協会(PMA J)のプロジェクトマネジメント教科書作成委員会が進めてきた教科書の作成として形になったのが、神沼靖子氏が監修した「プロジェクトの概念—プロジェクトマネジメントの知恵に学ぶ—」だ。

本書は、平易な内容から始まり、読み進むのに伴い、徐々に実践へと導く構成となっている。

構成は3部で、第1部「プロジェクトの基本的な概念(Hopへの扉)」、第2部「実務から学ぶプロジェクトの本質と議論(Stepへの扉)」、第3部「プロジェクトへの挑戦(Jumpへの扉)」である。

第1部は、1章「プロジェクトの基本用語の理解」、2章「プロジェクトマネジメントの歴史的背景とその発展」、3章「プログラムマネジメントの概念と理解」、4章「システムとシステムズマネジメント」の4章で構成される。内容は平易で、プロジェクトマネジメントに関わったことがあれば、知識の確認にも役立つ。またプログラムマネジメントに触れられており、本書がプロジェクトのみならず、その上位の概念であるプログラムマネジメントにまで踏み込んで解説されており、第1部から監修者の意図が明示されている。

第2部は、5章「プロジェクト資源の確保」、6章「プロジェクトの組織と管理」、7章「プロジェクトとコミュニケーション」、8章「情報資源と情報マネジメント」、9章「プログラム戦略」となる。ここでは、プロジェクトの実務にフォーカスされている。プロジェクト組織の在り方から資金調達についてまで、かなり細かく、踏み込んだ内容になっている。5章と6章は、いわゆる「How to」と言える内容だが、踏み込んだ中味は、これまでのプロジェクトマネジメントに関する書籍とは次元を異にする。反面、

7章と8章はプロジェクトを進めるうえで重要なコミュニケーションや情報マネジメントに触れている。プロジェクトには、属人的な部分があり、こうした要素へのアプローチが示されている。

そして9章「プログラムの戦略」は、複数のプロジェクトを統合するプログラムのあり方やプログラムの下でプロジェクトがどのように関わるか、といった内容で構成されている。プロジェクトの意味づけを明確にするプログラムのあり方について言及されている点は、監修者の意図によるものだろう。

そして第3部は、10章「グループウェアとプロジェクト活動」、11章「プロジェクトの目標と管理」、12章「リスクの分析と評価」、13章「プロジェクトの多面性と関係分析」、14章「価値の認識と評価」、15章「プロジェクトの評価」で構成される。

「学生向けの教科書」として企画された本書だが、第3部の内容のレベルは高い。ここまで踏み込んだ内容に触れていくことで、プロジェクトマネジメントの概念から、ハイレベルの「How to」まで、幅広い内容を網羅することになる。

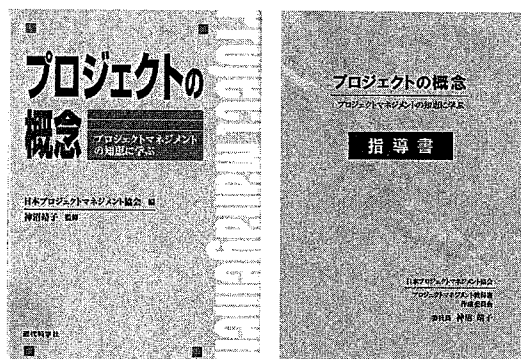
3部構成の本書だが、読者の意図や目的に応じて、部分的に活用するのも活用の有効な方法だろう。

ただ、これだけの豊富な内容が網羅されていれば、学生が教科書として使用し、社会人としてプロジェクトマネジメントに接してから、本書は役立つはずだ。

プロジェクトとプログラムに関わる人すべてにとって、本書はバイブルとなりうる内容を持っている。

教育者向け指導書も用意

また本書には「指導書」も用意されている。これは、プロジェクトマネジメントを教える立場にある人向けに書



かれており、「プロジェクトの概念」に書かれている内容をどのように学生に伝えるかについて、解説されている。学生の理解を深めるための「補足説明」もあり、指導者に対しても、きめ細かく配慮された内容になっている。

プロジェクトマネジメントは、プラントや施設の建設を行うエンジニアリング産業から生まれたノウハウだが、「指導書」の冒頭には、カタールでわが国の日揮、千代田化工建設、東洋エンジニアリングの3社で遂行されたカタールのパールGTLプラント建設プロジェクトが紹介されている。複数のコントラクターが大型プロジェクトをどのように仕上げたかが明確にされている。

「プロジェクトの概念」と「指導書」は、日本プロジェクトマネジメント協会が学生に対して、プロジェクトとプログラムのマネジメントの概念とその実践を教える目的でできあがった。本書を通じて、プロジェクトとプログラムマネジメントがより普及することが期待される。

【書籍紹介】

「プロジェクトの概念—プロジェクトマネジメントの知恵に学ぶ—」日本プロジェクトマネジメント協会編、神沼靖子監修/近代科学社刊 定価：2,400円+税

「指導書」については、日本プロジェクトマネジメント協会(TEL: 03-6234-0551)にお問い合わせ下さい。