

論文

大学職員業務の標準化・効率化を目的としたプロジェクトマネジメント体系に準拠した業務運営環境の構築

細井 真 (人事部 人事課)

本村 廣司 (大学行政研究・研修センター 専任研究員)

藤井 元 (人事部 次長)

人見 充 (人事部 人事課長)

要 旨

大学職員は、従来の「事務の担い手」としての位置づけから、教員や教員組織と協働して大学経営を担う「大学アドミニストレーター」としての役割を期待されるようになった。現在、大学職員は多様なステークホルダーと協働し、事業を推進し成果を出す役割および力量が求められている。

本研究では、大学アドミニストレーターとして効果的に業務を推進するための方法を探るべく、プロジェクトマネジメントの知識体系および技法を標準化したプロジェクトマネジメント体系に着目し、活用方法および導入した際の成果について事例分析を行った。そのうえで、プロジェクトマネジメント体系を職員業務に導入し、大学職員の仕事の進め方の標準化ならびに効率化を行う業務運営環境を構築することを提案した。また、プロジェクトマネジメント体系に沿った業務スタイルの運用を通じて、アウトカムとしてマネジメント力量が向上する人材育成施策としても位置づけることを提案した。

キーワード

協働、プロジェクトマネジメント、業務の標準化、効率化、仕事の進め方、人材育成

I. 研究の目的

1. 大学職員に期待される役割

(1) 日本の大学職員に期待される役割

日本の大学における大学職員の役割は、大学設置基準において「大学は、その事務を処理するため、専任の職員を置く適当な事務組織を設けるものとする」(第四十一条)、「大学は、学生の厚生補導を行うため、専任の職員を置く適当な組織を設けるものとする」(第四十二条)と定められている。この規定をうけ、従来の大学職員は事務と厚生補導を担うことが主な役割であった。

しかしながら、1991年の大学設置基準の大綱化を契機とする大学数や大学収容定員の増加、1992年から減

少に転じた18歳人口、高度情報化やグローバル化の進展等が重なり、大学を巡る環境は1990年代になり大幅に変化することとなった。1998年の大学教育審議会答申で「競争的環境の中で個性が輝く大学」と表現されたことに象徴されるように、各大学が特色を出し、大学間で競争することによって社会のニーズに応えることが求められるようになった。

この環境変化の中で、大学職員はそれまでの「事務の担い手」としての位置づけから、教員や教員組織と協働して大学経営を担う「大学アドミニストレーター」としての役割を求められるようになった。2014年2月に中央教育審議会大学分科会より公表された「大学のガバナンス改革の推進について」^{注1)}では、大学職員について「今後、各大学による一層の改革が求められる中、事務職員

が教員と対等な立場での『教職協働』によって大学運営に参画することが重要」と述べられている。

また、現在の大学は、産学連携や地域連携、国内外の他大学や高等学校等の連携事業も増えてきており、これら連携業務に参画する職員も少なくない。教員との協働だけでなく、多様なステークホルダーと協働し、事業を推進し成果を出す役割および力量が大学職員に求められているといえる。

(2) 学校法人立命館における職員に期待される役割と能力

学校法人立命館（以下「本学園」）では、大学運営を支える事務体制の再編整備にあたり、職員像と重ねて、学園の課題とその中での職員の役割についても議論された。1970年代半ば以降、政策立案能力や教員との協力関係の中で政策遂行力量をもつことが強調され、1982年の事務体制整備の文書において、その視点として、「職員と教員の協働化を推進すること」が述べられた^{注2)}。これ以降、本学園の国際化や産学連携等の学園高度化や、びわこ・くさつキャンパス開設や立命館アジア太平洋大学（APU）設置等の学園規模拡大の展開においても、学園運営の基礎となる部分において「教職協働」の重要性が位置づけられることとなった。

また、本学園では、1991年に契約職員制度が導入され、専任職員の業務スタイルは大きく変化した。契約職員制度が導入される以前は専任職員が中心となり、部分的にアルバイト職員を活用しながら事務を的確に執行することが求められた。しかし、1980年代以降の様々な学園改革の実行や学園規模の拡大に加え、社会の情報化やグローバル化の進展等に伴い、専任職員には情報分析や政策立案、業務改革の推進が期待されるようになり、従来担っていた定型的な事務作業は契約職員（事務職）が担うように棲み分けが求められるようになった。本学では「専任でなければならない業務」とのキャッチコピーが使われ、専任職員は非定型的な業務を中心に担い、業務の付加価値を高めることが求められた。

現在、本学における職員業務は、教職協働はいうに及ばず、有期雇用職員や派遣職員の多様な雇用形態による人材の活用、外部の企業・団体の連携は欠かすことができない。多様な立場で業務に参画するメンバーとチームを構成し、それぞれの立場がともに成果を獲得できるwin-winを創造することが求められる。その中で、専任

職員は、チームの中核となり、チームビルディングを行いながら、担当する業務のプロセス全体をマネジメントし、成果を出すことが求められている。

本学園の状況をふまえ、本学の職員に求められる能力について、大島（2014）は、下記3点を示している。

①問題設定・課題解決能力：

事象の中から問題が設定でき、限られた情報の中で解決・対応策を設計できる能力

②工程管理能力：

解決・対応策の実現のために、目標を設定し、進捗を管理し、未来の仮説である解決策を実行しフィードバックすることでその水準を練り上げていく能力

③ネットワーク・コミュニケーション能力：

組織は複数の人で構成されており、解決策を考え実行するためには他者を巻き込む必要があるため、他者と関係をつくり、立案した政策内容について納得を得るために、自らの考えを正確に伝え理解を得る能力

また、伊藤（2010）は、大学の専任職員が成果を生み出すために、「仕事を創り出す力量」と「仕事を組み上げる力量」が必要であると指摘している。「仕事を創り出す力量」とは、①情勢分析力、②一歩先じる姿勢（新規性のある仕事に積極的に取り組む姿勢）と指摘している。「仕事を組み上げる力」としては①業務の目的、目標の明確化、②費用対効果（経済性、効率性、有効性）の検討、③既存業務の見直しと見直し期限の設定、④業務の素早い定着・発展・創造などを指摘している。

これらの指摘は、本学においても、専任職員に期待される役割が「事務職員」ではなく、業務の創造ならびに具体化、協働の担い手として大学経営を支える「大学アドミニストレーター」として、捉えられているとわかる。そのうえで、大島が示す工程管理能力やネットワーク・コミュニケーション能力、伊藤の示す「仕事を組み上げる力」は、業務マネジメント力量の重要性を指摘していると考えられる。

2. 業務マネジメントの枠組みとしてのプロジェクトマネジメント体系

日本国内において、大学職員に求められる力量やスキルを明確に示して一般的な合意を得られた規格やガイドラインは現時点では存在しないものの、特定非営利活動

法人実務能力認定機構（ACPA）が、2012年に作成・公表した「大学マネジメント・業務スキル基準表」は、大学の職員業務に求められる知識・スキルを体系的にまとめている。この「大学マネジメント・業務スキル基準表」は、東京大学、法政大学、早稲田大学の人事部門および各種事務部門と、人材育成経験を豊富に有する企業研修部門の協力のもとに作成されたものである。この中で、大学職員が事業計画・進捗・評価を行うために必要なマネジメントの理解として、PMBOK®等のマネジメント体系の知識と、工程管理等のマネジメント技法の活用を要求している^{注3)}。

ここで示されているPMBOK®とは、米国プロジェクトマネジメント協会（Project Management Institute, PMI）が1987年に制定した「プロジェクトマネジメント知識体系ガイド」（Project Management Body of Knowledge）を指す。このPMBOK®は、様々な業務分野におけるプロジェクト業務の実践知を集約し、プロジェクト業務を遂行するための基本的な枠組みをガイドライン化した業務マネジメントに関する知識体系である。日本でも既に建築やエンジニアリング、システム開発や公共事業などでプロジェクトマネジメント体系を活用した業務運営や業務標準化の取り組みが進んでいる。

また、プロジェクトマネジメント体系を大規模なプロジェクト業務にのみ活用するものではなく、小規模な業務や業務以外の活動にも応用しようとする動きがみられる。日本プロジェクトマネジメント協会では、業務サイズに応じて、過剰な負担にならないよう適切に必要な範囲に限定してマネジメントを行う「シンプルプロジェクトマネジメント」や、プライベートな活動（地域活動・サークル活動・資格取得や引越し等個人的な活動）への応用を考える「パーソナルプロジェクトマネジメント」といった分科会が設けられ、実践例の蓄積・共有が図られ、活用の範囲を広げる取り組みも進められている。

このプロジェクトマネジメント体系の特徴として、①これまでに存在しなかった新しい業務を遂行し、成果を実現するために、業務の目的を明確にし、具体的な作業、工程、分担、期日を明確にする工学的アプローチであること、②チームメンバーや多様な関係者と協力して業務を遂行することが規定されていること、の2点があげられる。

大学職員は教職協働をはじめ多様なステークホルダーと協働して新しい業務を遂行することが求められてお

り、大学職員にとってプロジェクトマネジメント体系の活用は親和性が高いと考えられる。

3. 本学園の仕事の進め方に関する課題とプロジェクトマネジメント体系活用の可能性

本学園の大学職員に求められる役割は前述したとおりであり、その役割を発揮しうるための人材育成を行っているが、一方で、本学では、仕事の進め方に関し、文書の取り扱い事項を定めた文書規程や、意思決定の流れを定めた文書決裁規程は定められているものの、これら以外の業務の進め方について全学的な標準やガイドラインは定められていない。それゆえに、部門間や担当者間によって業務の進め方や文書管理の方法が統一されておらず、仕事の進め方、つまり業務マネジメントの方法に関し共通化・標準化ができていない。このことは、業務の属人化や部門間・担当者間の縦割り意識の一因となり、業務の標準化・効率化や業務継承性の担保において課題を有しているといえる。主要な財源が学費である私立大学において、限りある財政的・人的資源のなかで学園運営を行う以上、業務の効率化の推進を希求することは当然である。加えて本学では2015年4月に大阪いばらきキャンパス開設を控え、マルチキャンパス下において、業務の標準化・効率化を通じて業務運営コストを抑制し、より多くの資源を教育・研究・学生支援分野に充てることができる仕組みづくりが焦眉の課題となっている。

また、業務の標準化・効率化はワークライフバランス向上の観点からも要請されている。本学は2020年の学園の将来像を示す学園ビジョンR2020（以下「R2020」）を2011年に策定し、ビジョン実現のための中期計画「未来をつくるR2020－立命館学園の基本計画－前半期（2011年度から2015年度）の計画要綱」（以下「R2020前半期計画」）を定めた。その中で、教育・研究の質向上を目指すとともに、「生き活きと働くことができる学園づくり」として、ワークライフバランス実現のために業務量の削減、業務の共有化・標準化・効率化を促進することを掲げている。本学専任職員のワークライフバランスの満足度については、石本（2014）の先行研究により、男性で20.3%、女性で23.8%が満足していないことが明らかにされている。ワークライフバランスの向上をはかるうえでも、業務の標準化・効率化に取り組むことが課題であると位置づけられている。

そこで、プロジェクトマネジメント体系に着目し、社

会で活用が広がるプロジェクトマネジメント体系を職員業務に導入し、業務の進め方についての標準化を行うとともに、学内外の関係者との連携を効率化・高度化させる環境を構築する可能性を検討する。

II. 研究の目的

先述した研究の背景をふまえ、本研究では、研究背景で指摘した課題を解決するために、プロジェクトマネジメントの知識体系および技法を標準化した「プロジェクトマネジメント体系」に着目し、大学職員業務に「プロジェクトマネジメント体系」を導入して、プロジェクトマネジメント体系に準拠した業務運営環境を構築することで、職員業務の標準化・効率化に資する可能性を検討する。また、「プロジェクトマネジメント体系」に沿った業務スタイルを構築することを通じて、アウトカムとしてマネジメント力量が向上する人材育成施策としても活用するべく検討を行う。

III. 研究方法

1. 米国PMIが定めるプロジェクトマネジメント体系(PMBOK®)の文献調査による分析を通じて、理論面での効果を検証する。
2. 官公庁・民間企業等の状況調査(文献調査・インタビュー調査)を通じて、プロジェクトマネジメント体系の活用方法と成果を分析する。
3. 立命館大学におけるプロジェクトマネジメント体系の活用事例分析(インタビュー調査)を通じて、プロジェクトマネジメント体系を導入した際に期待される成果について分析を行う。

IV. 調査・分析

1. プロジェクト・マネジメント体系の概要 ～PMBOK®第5版を例として～

この項では、プロジェクトマネジメント体系が示す内容について分析を行う。プロジェクトマネジメント体系は複数存在するが、本項では米国PMIが定めるプロジェクトマネジメント体系(PMBOK®ガイド第5版)を用いて分析を行う。

(1) プロジェクトの定義

PMBOK®では、プロジェクトの定義を「独自のプロジェクト、サービス、所産を創造するために実施する有期性のある業務」と定めている。プロジェクトの有期性とは、明確な始まりと終わりがあることを指す。そのうえで、プロジェクトの例として、①新しいプロダクト、サービス、所産の開発、②組織の構造、プロセス、要員配置、または形態の変更、③既存のビジネス・プロセスや手順の導入、改善、または強化、などを挙げている。

言い換えると、全く同じものを全く同じ資源、手順で生み出すケース以外は、プロジェクトとみなすことが可能といえる。

(2) PMBOK®が定めるプロセスと知識エリア

PMBOK®が定めるプロジェクトマネジメントのプロセス群と知識エリアを表1に示す。

PMBOK®では、プロジェクトの流れを、①立上げ、②計画、③実行、④監視・コントロール、⑤終結の5つのプロセス群に分類している。

また、プロジェクトマネジメントの知識エリアとして、①スコープ(作業範囲)、②タイム、③コスト、④品質、⑤人的資源、⑥コミュニケーション、⑦リスク、⑧調達、⑨ステークホルダーの9項目と、これら9つのマネジメント領域を統合する⑩統合マネジメントが定められている。これらのプロセス群と知識エリアのマトリクス中に、47のプロジェクトマネジメント・プロセスが定められている。

表1から、計画と監視・コントロールに多くのプロセスが記載されていることが分かる。PMBOK®は、業務の計画を立て、作業やスケジュール、経費等の状況をモニタリングしながら仕事を進めていく方法であるといえる。

また、業務のマネジメントサイクルではPDCA(Plan-Do-Check-Act)サイクルが知られているが、PMBOK®とPDCAサイクルの比較図を図1に示す。PMBOK®ではPDCAサイクルの前工程として立上げ、後工程として終結のプロセスを加えたものと捉えることができる^{注4) 注5)}。

(3) PMBOK®の位置づけ

PMBOK®は、様々な業務分野におけるプロジェクト業務の成功事例を集約・分析し、「良い実務慣行と一般

表 1 プロジェクトマネジメント・プロセス群と知識エリアのマッピング

知識エリア	プロジェクトマネジメント・プロセス群				
	立上げプロセス群	計画プロセス群	実行プロセス群	監視・コントロールプロセス群	終結プロセス群
1. 統合マネジメント	1.1プロジェクト憲章作成	1.2プロジェクトマネジメント計画書	1.3プロジェクト作業の指揮・マネジメント	1.4プロジェクト作業の監視・コントロール 1.5統合変更管理	1.6プロジェクトやフェーズの終結
2. スコープ・マネジメント		2.1スコープ・マネジメント計画 2.2要求事項収集 2.3スコープ定義 2.4WBS作成		2.5スコープの妥当性の確認 2.6スコープ・コントロール	
3. タイム・マネジメント		3.1スケジュール・マネジメント計画 3.2アクティビティ定義 3.3アクティビティ順序設定 3.4アクティビティ資源見積もり 3.5アクティビティ所要期間見積り 3.6スケジュール作成		3.7スケジュール・コントロール	
4. コスト・マネジメント		4.1コスト・マネジメント計画 4.2コスト見積り 4.3予算設定		4.4コスト・コントロール	
5. 品質マネジメント		5.1品質マネジメント計画	5.2品質保証	5.3品質コントロール	
6. 人的資源マネジメント		6.1人的資源マネジメント計画	6.2プロジェクト・チーム編成 6.3プロジェクト・チーム育成 6.4プロジェクト・チーム・マネジメント		
7. コミュニケーション・マネジメント		7.1コミュニケーション・マネジメント計画	7.2コミュニケーション・マネジメント	7.3コミュニケーション・コントロール	
8. リスク・マネジメント		8.1リスク・マネジメント計画 8.2リスク特定 8.3定性的リスク分析 8.4定量的リスク分析 8.5リスク対応計画		8.6リスク・コントロール	
9. 調達マネジメント		9.1調達マネジメント計画	9.2調達実行	9.3調達コントロール	9.4調達終結
10. ステークホルダー・マネジメント	10.1ステークホルダー特定	10.2ステークホルダー・マネジメント計画	10.3ステークホルダー・エンゲージメント・マネジメント	10.4ステークホルダー・エンゲージメント・コントロール	

出典：プロジェクトマネジメント知識体系ガイド（PMBOK® ガイド）第5版 P.61（一部改変）



図 1 PDCA サイクルと PMBOK のプロセス群の比較（筆者作成）

に認められているプロジェクトマネジメント体系」として標準化を行ったものと位置づけられている。「良い実務慣行」を活用することで、「知識、スキル、ツール、技法を適用することにより、多くのプロジェクトで成功の可能性を高めることができる」とされている。また、「良い実務慣行」といっても、記述された内容を全てのプロジェクトに一律に適用するのではなく、個別のプロジェクトにおいて適切な知識や技法を選択する事を求めている。

また、PMBOK® は、プロジェクトマネジメントの概念を使用し、適用する上での共通言語を提供し、使用を促進することも目的とされている。

(4) 小括

PMBOK® は、特別なマネジメントシステムではなく、PDCA サイクルをベースとし、知識エリアで示される類型ごとにマネジメントプロセスを詳細に記述したものと考えられる。また、普段の日常の業務運営にお

いて、業務特性に応じて意識的または無意識的に取捨選択しながら進めている事項を網羅した包括的な枠組みであると捉えることができる。

また、プロジェクト業務でなければ立上げ・終結のプロセスを省略することで、定常業務にも応用できることが分かる。つまり、業務のプロジェクト性の有無を問わず、汎用的に業務に活用できるマネジメントプロセスといえる。

2. 官公庁における導入・活用事例（文献調査）

官公庁では、IT 調達、公共事業、官民連携事業などにおいて、プロジェクトマネジメント体系の活用が進められている。この項では、官公庁におけるプロジェクトマネジメント体系の活用事例について文献調査を行い、プロジェクトマネジメント体系の具体的な活用効果について考察する。

(1) 公共事業におけるプロジェクトマネジメント体系の活用

公共事業を例にとると、旧建設省が1999年に『公共事業へのプロジェクトマネジメント（PM）手法導入に関するビジョン』について』を策定し、「良質な社会資本を低廉な費用で整備・維持するとともに、あわせて国民に対して説明する責任を果たす。」ことを目的として、2004年からプロジェクトマネジメント手法を導入することを決定した。その主な成果について、国土交通省国土技術政策総合研究所建設マネジメント技術研究室(2010) 注6) は、次のように示している。

i. 計画的、効率的な事業実施

従来の課ごとの工程表では、課をまたがる作業の順序が分からない場合や、担当課が不明確な作業項目が生ずる場合があったが、PMでは、PMツールで作成した各作業項目の関係が整理された全体事業工程表によって、各課に関連する作業は何か、作業の順序はどうなっているか、担当課がどこか等が明確になり、これまで以上に効率的に事業を実施することができるようになる。また、事務所職員が全体事業工程を把握できるので、事業を計画通りに完成させるためには、自分が担当する作業をいつまでに終らせないといけないかが明確になり、工程遵守意識が向上する。

ii. 情報管理の向上

PMツールに蓄積された情報を人事異動時の引き継ぎ資料として用いることで、例えば、関係機関協議はどこまで終わっており、これから何をしなくてはならないかが明確になるため、確実に作業を引き継ぐことができる

ようになる。

iii. 既往事業のPMデータの活用

多くの類似事業のPMデータを収集して標準的な事業工程表の骨格を作成することで、PM導入・構築段階で効率的な事業工程を策定する際の参考とすることができる。

(2) プロジェクトマネジメント体系の枠組みを活用した業務の標準化・効率化の事例

プロジェクトマネジメント体系の考え方を活用し、業務の標準化・効率化をはかる取り組みも進められている。

山下・石井・谷口・林(2009)は、大阪市水道局における事業継続計画策定に際し、プロジェクトマネジメントの枠組みを採用し、業務優先度分析、業務プロセス分析を行う手法を示している。具体的には、業務の全体像を細かな作業に分解し、構造化して示す Work Breakdown Structure (以下 WBS) を作成し、既存の業務マニュアルとの対応関係を示した。また、WBS の上位に位置づけられ、業務の全体像が一覧表化されガントチャートが組み込まれた Project Management Sheet (PMS) を策定し、3階層のマニュアルとして整備した(図2)。これらの取り組みにより、情報の一覧性と検索性を向上させるとともに、既存マニュアルの使いやすさの向上が得られたことが示されている。

(3) 小括

官公庁におけるプロジェクトマネジメント体系の導入効果として、個別業務としては業務の計画的な遂行や適切な工程管理を通じて、スケジュールの遵守や業務成果

		PMS			WBS			既存マニュアル
ツール		WBS 番号	まとめり仕事	開始要件	実施目的 発生 [3時間]	まとめり仕事	仕事の流れ	参照先
		A01				A01-1	確認	
		A02				A01-2	集約	
		A03				A01-3	判断	
						A01-4	活動	
						A01-5	報告	
						A02-1	確認	
						A02-2	集約	
特徴		少			多			
		高			低			
使用方法	リーダー	業務量の予測・人的資源管理 業務チェックリスト ⇒ 引き継ぎ用資料			業務のまとめりのおおまかな流れを一覧表示			業務の手順等の詳細を記述
	メンバー	-			業務量予測の参考資料 人的資源管理の参考資料 業務の流れの確認 業務チェックリスト⇒引き継ぎ用資料			業務の手順確認

図2 PMS・WBSによるマニュアルの階層化 山下ほか(2009) P.5より(一部改変)

品質の安定・向上、業務継承効率の向上につながる事が示された。また、大阪市水道局の事例では、業務を体系的・構造的に記述していくことで、業務の全体像の把握の面で効果が得られることが示された。

3. 民間企業におけるプロジェクトマネジメント体系の活用事例（インタビュー調査）

プロジェクトマネジメントは、エンジニアリング、建設、ICT、コンサルティングなどの民間企業で活用が進められ発展してきた業務マネジメント手法である。その先行事例を調査するため、建築業界を代表する企業である竹中工務店にインタビュー調査を行い、事例分析を行った。同社は、プロジェクトマネジメント体系の活用が進む建築業界を代表する企業であり、また日本で制定されたプロジェクトマネジメント規格である「プロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック（Project & Program Management For Enterprise Innovation）（P2M 標準ガイドブック）」の制定や普及に同社の社員が参加されていることから、調査対象として選定した。

（1）インタビュー調査の概要および得られた内容

対象：株式会社竹中工務店
目的：プロジェクトマネジメントに関する実践例や知見を伺い、標準的なマネジメント体系の活用方法や成果について考察する。
方法：半構造化法を用いたインタビュー調査
実施日：2014年9月16日（火）

インタビュー調査をふまえ、得られた内容を表2に示す。

（2）小括

調査の結果、竹中工務店では、独自規格である「品質保証体系」により業務マネジメントが行われていることが分かった。同社の「品質保証体系」は、建物の品質のみをマネジメントの対象とするのではなく、契約の前段階である受注活動から、建物が完成した後のアフターケアまでを統合的にマネジメントするシステムである（図3）。また、一つ一つの建築事業をプロジェクトと位置づけるとともに、IDEF手法^{注7)}やPMBOK[®]等のマネジメント手法の考え方が反映されており、名称こそ「品質保証」とされているものの、同社独自のプロジェクトマネジメント規格と考えることができる。

導入の効果としては、業務の標準化を通じて、QCDSE

表2 竹中工務店のインタビュー内容

項目	内容
標準マネジメント体系の導入・運用状況	<ul style="list-style-type: none"> 社内ではPMBOK[®]等のプロジェクトマネジメント体系を採用するのではなく、社内独自の業務マネジメント体系として、建築業務における「品質保証体系」を制定し、運用している。 品質保証の取り組み（Total Quality Control, TQC）の取り組みを1976年から開始し、1983年には「品質保証体系」として整備し、2009年の改訂でISO9001及び14001認証マネジメント標準と統合して、現在に至っている。 品質保証体系は建築物を対象とした品質管理マネジメント体系で、建築以外の業務については関連事業において適用を始めている。
標準マネジメント体系導入の背景および導入方法	<ul style="list-style-type: none"> TQC導入時は、成果物（建築物）の品質保証が重要な経営テーマと位置づけられ、有識者にも参加してもらい、科学的な手法で業務プロセスを検証していくことにした。 TQC導入はトップダウンで決定された。また、トップが率先垂範する必要があったとして、まず役員会で学習会が開かれ、そのうえで全社に展開していった。
標準マネジメント体系の運用方法	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証体系の考え方として、成果物のみ品質を保証するのではなく、企画・設計・施工・アフターケアの各プロセスを科学的アプローチで検証していくことで、品質や効果・効率などのパフォーマンスを向上させる状態を維持する事を目指している。 個別建築物の施工に際し、社内独自の「全作業（業務）項目一覧表」を作成し、責任部署や関係部署等の分担と、作業（業務）内容の概略を一覧表化している。「全作業（業務）項目一覧表」は約80のプロセスが定められている。 個別のプロセスの内容については、「作業（業務）項目シート」を作成している。ここでは、責任部門や関係部門、作業内容の他に、InputとOutputを記述している。これは、IDEF手法やPMBOK[®]で示される業務プロセスの記述方法を参考にしている。 作業（業務）項目シートに書かれた業務内容の詳細は、各業務のマニュアルとして整備している。 品質保証体系の継続性・有効性を確実にするために、運用状況を毎年評価し、必要に応じて品質保証体系の見直しを行っている。
標準マネジメント体系の導入効果と課題	<ul style="list-style-type: none"> 導入の効果としては、業務の標準化を通じて、QCDSE（品質、コスト、工程、安全、環境）それぞれのレベルが向上した。 課題としては、ルールを詳細に記述しすぎるとマニュアルありきになり、書類・会議が増えて業務効率低下の懸念がある。
標準マネジメント体系の教育方法	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証体系の教育は社内で行っている。入社初年時と5年目で体系についての教育を行っている。各職場の業務でもOJTとして教育がなされている。 業務を経験する中で品質保証体系を自然と身につけていく。初年次研修では品質保証体系がイメージしにくくても、5年次研修では概要が理解できている。 品質保証体系の教育は、TQM推進室が実施している。また、全事業所にTQM推進責任者を配置し、全社的なTQM推進体制で実施している。

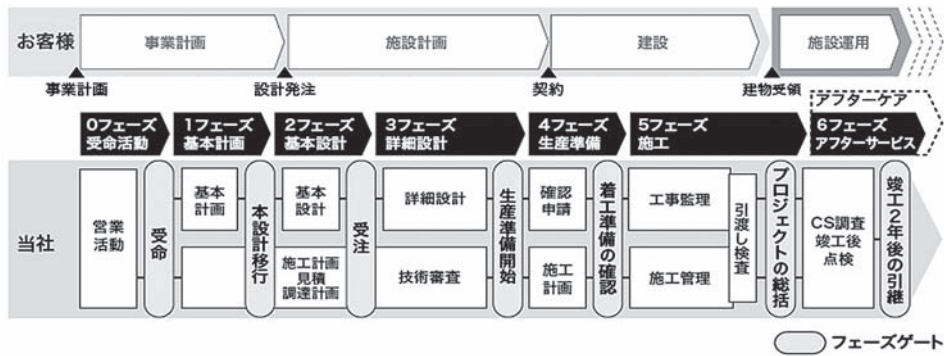


図3 竹中工務店の設計施工における品質保証体系の概要 (同社ウェブサイトより)

(品質、コスト、工程、安全、環境)の向上が挙げられている。また、「業務を経験する中で品質保証体系を自然と身につけていく」とのコメントが示すように、日常の業務の中に社内標準のマネジメント規格がビルトインされ、人材育成上の効果が得られていることも注目される。

4. 立命館大学における業務への活用事例

最後に、本学における担当者レベルでの活用事例を分析し、プロジェクトマネジメント体系の具体的な大学職員業務への活用可能性および期待される効果について考察する。

(1) 生命科学部事務室における WBS の活用事例の分析

生命科学部事務室では、成績・定期試験業務の前担当者が、前職での経験を活かし、プロジェクトマネジメントで活用される WBS を作成し、実際の業務で運用している。その WBS を図4に示す。

生命科学部事務室の事例では、WBS を用いて、①作業 (スコープ) の明確化、②作業スケジュールの計画化と予定/実績管理、③分担の明確化を行っていることがわかる。

大項目	中項目	項目	予定			実績			担当	状態		
			開始日	日数	終了日	開始日	日数	終了日				
■成績評価方法確認		書類作成	10/01	119日	3/31	10/01	23日	11/01		完了		
		書類作成	10/11	5日	10/18	10/11	5日	10/18	教務課	完了		
		書類字印配布・送付(専任以外は教務課から郵送)	10/18	2日	10/21	10/18	1日	10/18	教務課	完了		
		書類配布(専任ポストへ) 用の小手紙 作成	10/11	5日	10/18	10/11	5日	10/18	小菅	完了		
		書類配布(専任ポストへ)	10/18	2日	10/21	10/21	1日	10/21	小菅	完了		
		評価方法の確認・入力	10/21	6日	10/28	10/21	6日	10/28	教員	完了		
		入力状況の確認	10/21	6日	10/28	10/29	3日	10/31	村上・小菅	完了		
		未入力教員への督促	10/29	1日	10/29	10/29	3日	10/31	小菅・村上	完了		
		未入力教員分 評価方法の確認・入力(教員入力)	10/29	2日	10/30	10/29	3日	10/31	教員	完了		
		未入力教員分 評価方法の確認・入力(職員入力)	10/31	2日	11/01	10/31	1日	10/31	村上・小菅	完了		
		合併可能性のある科目教員へ確認(主に教員)	10/28	5日	11/01	10/28	5日	11/01	村上	完了		
		合併可能性のある科目教員へ確認(主に教員)	10/28	5日	11/01	10/28	5日	11/01	村上	完了		
		90分試験科目の確認	10/28	5日	11/01	10/28	5日	11/01	村上・小菅	完了		
		0人	試験管理データ配布(1次)	11/01	1日	11/01	10/28	5日	11/01	教務課	完了	
		■試験時間割編成		曜日時間割編成		1日			1日			
				曜日時間割編成		1日			1日			
				執行責任学部決定(理系4学部 生・業・理・情)	10/21	10日	11/01	10/21	8日	10/30	村上	完了
				合併・90分科目の配置候補時間表検討・相談(理系)	10/28	4日	10/31	10/24	4日	10/29	村上	完了
				生業 原本受領(開講担当から)	10/28	4日	10/31	10/24	4日	10/29	村上	完了
				生業 授業科目一覧ダウンロード(EUC)	11/01	1日	11/01	11/01	1日	11/01	村上	完了
生業 試験1次データダウンロード(EUC)	11/01			1日	11/01	11/01	1日	11/01	村上	完了		
生業 試験1次データに授業科目一覧を結合(VLOOK)	11/01			1日	11/01	10/31	2日	11/01	村上	完了		
生業 試験1次データに原本を結合(VLOOK)	11/01			1日	11/01	10/31	2日	11/01	村上	完了		
試験曜日時間限の仮入力(EXCEL上)	11/01			1日	11/01	11/01	1日	11/01	村上	完了		
試験曜日時間限の仮入力状況レポート確認(EXCEL上)	11/01			1日	11/01	11/01	2日	11/05	村上	完了		
曜日・時間限 RISING入力	11/01			2日	11/05	11/05	1日	11/05	小菅	完了		
曜日・時間限 重複チェック(EUC)	11/05			1日	11/05	11/05	2日	11/06	村上	完了		
時間割(案) 作成	11/05			4日	11/08	11/08	1日	11/08	村上	完了		
時間割(案)・監督アンケート 配布	11/11			1日	11/11	11/11	1日	11/11	小菅	完了		
時間割(案) 変更受付期間	11/12			5日	11/18	11/12	5日	11/18	小菅	完了		
時間割(確定版) 教授会承認	11/26			1日	11/26	11/22	3日	11/26	村上	完了		
教室調整				受講者数-教室規模対応一覧 作成	11/01	3日	11/06	11/06	1日	11/06	村上	完了
				教室調整会議用 教室一覧 作成	11/01	3日	11/06	11/06	1日	11/06	草野・小菅	完了
				教室調整会議(理系4学部 生・業・理・情)	11/07	1日	11/07	11/07	1日	11/07	村上・小菅	完了
		教室入力(RISING)	11/07	1日	11/07	11/07	1日	11/07	小菅	完了		
		教室入力(RISING)	11/07	1日	11/07	11/07	1日	11/07	小菅	完了		

図4 生命科学部事務室における成績・定期試験業務の WBS

(2) インタビュー調査の概要および得られた内容

<p>対象：生命科学部事務室の課員（図4の作成者で、前職でPMBOK®を業務に活用していた経歴を有する）、生命科学部事務長</p> <p>目的：プロジェクトマネジメント体系の大学職員業務への具体的な活用方法を理解するとともに、他の業務への活用の可能性や組織的に取り組む場合に期待される効果を抽出する</p> <p>方法：非構造化法を用いたインタビュー調査</p> <p>実施日：課員…2014年8月6日（水） 事務長…2014年8月20日（水）</p>
--

生命科学部事務室におけるプロジェクトマネジメント体系の運用を通じて得られた効果、ならびに運用を継続することにより期待される効果について、インタビュー調査を実施した。その内容を表3、表4に示す。

表3 生命科学部事務室 課員ヒアリング内容

項目	内容
プロジェクトマネジメント体系の具体的な活用方法	<ul style="list-style-type: none"> WBSの作成・メンテナンスを通じて、具体的な作業の可視化、業務分担の明確化、業務スケジュールの計画化、業務の優先順位づけ、進捗管理に活用した。 コスト、調達、リスク、ステークホルダーの各マネジメントは、業務特性に沿わないと判断し、実施していない。 品質については、教務事務は目的を達成することが品質マネジメントの成果になるため省略している。
活用することで得られた効果	<ul style="list-style-type: none"> WBSを作成することで、前任者を含む他の専任職員との共通理解の形成に役立った。 WBSを作成したことで、ペアを組む契約職員が、先行して進めることが可能な業務については予定日前であっても自主的に前倒しで実施してくれるようになった。
大学職員業務にプロジェクトマネジメント体系を活用することで期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> 業務の可視化（全体像の把握）および共通理解の形成 業務の抜け、漏れの防止 担当者間の分担の明確化 進捗管理 資料の体系的な管理（書類、データの管理） 業務継承効率の向上

表4 生命科学部事務室 事務長ヒアリング内容

項目	内容
職場としての活用状況	<ul style="list-style-type: none"> 業務会議での進捗ならびに今後の業務予定の報告は、WBSとガントチャートを用いて行うことを推奨している。 成績・定期試験業務以外の業務についても、WBSを作成することを推奨している。 現在は、成績・定期試験業務を今年度採用の新卒職員に移管しており、前任者であるWBSを作成した課員に、仕事内容だけでなくプロジェクトマネジメント体系に沿った仕事の進め方を教えるよう依頼している。
上長として見たプロジェクトマネジメント体系の活用効果	<ul style="list-style-type: none"> 上長としては、業務量や業務のスケジュールが把握しやすくなることで、他の業務とのスケジュール調整、業務の割り振りがやりやすくなる。 WBSが作成され、業務の進捗が管理されていると、万が一担当者が急に休む等の事象が発生してもカバーしやすくなり、リスクマネジメント上の効果も期待できる。
大学職員業務にプロジェクトマネジメント体系を活用することで期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト業務か否かを区別する必要はなく、多くの業務に活用できる考え方・枠組みであると感じる。 定型的な業務については、一度作成してしまえば、次回以降の業務効率の向上につながる。 新しい担当者への業務継承効率の向上が期待される。 複数の担当で分担するときの作業範囲の明確化にもなる。
大学職員業務にプロジェクトマネジメント体系を導入する際の課題	<ul style="list-style-type: none"> 職場でも活用を進めたいと思うが、一方でこれまでのやり方で特段の不都合が出ているわけでもない。どこまで強制力を働かせて実施するかは難しい。 WBSの作成やメンテナンス等で一時的な業務量の増加になる。

(3) 小括

生命科学部事務室の事例についての調査をふまえ、プロジェクトマネジメント体系の活用効果は下記の通りまとめられる。

- ①業務単体としてみれば、具体的な作業の明確化、分担の明確化、体系的な情報管理、業務継承効率の向上、業務の全体像の把握、進捗管理に効果がある。
- ②組織的な観点からは、業務負荷の把握や進捗の把握、担当者が欠けたことを想定したリスクマネジメントに効果がある。

5. 調査・分析のまとめ

調査・分析を行った事例で活用されているマネジメント規格と、抽出された活用成果を表5に示す。表5をふまえ、調査・分析結果を下記5点にまとめる。

- ①生命科学部での事例分析において抽出されたプロジェクトマネジメント体系の活用の成果は、

表5 調査・分析を行った事例で使われているマネジメント規格と抽出された活用成果

調査・分析事例		国土交通省 (公共事業)	大阪市水道局 (事業継続計画策定)	竹中工務店 品質保証体系 (独自規格)	立命館大学生命科学部事務室 (成績・定期試験)
活用されているマネジメント規格		PMBOK	PMBOK	品質保証体系 (独自規格)	PMBOK
主な 抽出された 活用効果	作業の可視化	○	○	○	○
	分担の明確化	○	○	○	○
	業務の計画的な実施	○	○	○	○
	業務の全体像の把握	○	○	○	○
	引き継ぎの効率化	○	○	○	○
	情報の体系的な管理・活用	○			○
	類似事例の活用	○			
	成果物の品質の安定			○	
	適正人的資源の算出		○		
	経費効率の向上			○	

PMBOK®の分析、ならびに民間企業・自治体等での標準マネジメント体系の活用の成果と概ね一致する。よって、民間企業や自治体等で導入・活用が進みつつあるプロジェクトマネジメント体系は、大学職員業務にも適用が可能であり、業務運営効率の向上の効果が期待できるといえる。

- ②プロジェクトマネジメント体系は、もともとは先例が存在しない業務を成功に導くために、プロジェクトの目標を明確にし、具体的な作業に分解して業務を進めていく方法を示したガイドラインであるが、定型的な業務にも活用が可能である。つまり、プロジェクトマネジメント体系の考え方や技法を学ぶ事で、プロジェクト業務・定型業務どちらにも活用することが可能であるといえる。
- ③プロジェクトマネジメント体系を活用する効果として、作業の明確化、分担の明確化、進捗管理が挙げられていることから、他の専任職員・有期雇用職員や教員・学生、学外のステークホルダー等と協働して推進する業務において、専任職員が業務の分担・工程管理・進捗管理を行う際にプロジェクトマネジメントの技法を活用できる。
- ④プロジェクトマネジメント体系は、組織的な適用を志向することで、業務マネジメントの技法(仕事の進め方)が共通化・標準化されることにより、業務継承効率の向上が期待される。
- ⑤組織共通的な業務マネジメントの技法による業務の実行と、業務の明確化と進捗記録を並存させることで、担当者に不測の事態があっても業務の一時的な継承がしやすくなることも期待され、リスクマネジメント面でも効果がある。

V. 政策立案

前章では、プロジェクトマネジメント体系を活用することにより、業務効率の向上に資する事を示した。調査・分析の結果をふまえ、職員業務において、基本的な業務マネジメントのガイドラインとして、プロジェクトマネジメント体系を導入することを提起する。そのうえで、プロジェクトマネジメント体系の導入に向けてのアクションプランとして、次の通り政策提起を行う。

1. プロジェクトマネジメント体系の導入の決定ならびに採用する規格の決定

本学のプロジェクトマネジメント体系の活用は、現状では、生命科学部事務室の事例で示すとおり、あくまで個人的な知見を活かして担当者レベルでプロジェクトマネジメント体系が活用されている状態にあるが、調査・分析の事例分析を通じて、組織的に導入する事の重要性和効果が示されており、全学的に導入を進めるためには、組織全体で合意形成を行うことが重要である。

また、本稿ではPMBOK®を題材として分析を行ったが、プロジェクトマネジメント体系は、PMBOK®以外にも複数の規格が存在し、それぞれ用いられる用語やプロセスが若干異なる。主なプロジェクトマネジメントの規格を表6に示す。プロジェクトマネジメント体系を組織的に導入する際には、どの規格に準拠するのも決めておくことで、規格間の用語等の違いによる混乱を防ぎ、マネジメント規格が定める用語の定義や技法を共通認識のもとに活用することができる。

職員業務運営に関する審議機関である部次長会議において、組織全体でプロジェクトマネジメント体系を導入することについて合意形成を行うこと、ならびに採用するマネジメント規格を決定する事が必要である。

表6 主なプロジェクトマネジメント規格（発行団体のウェブサイトを元に筆者作成）

	プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOK)	プロジェクト&プログラムマネジメント 標準ガイドブック (P2M)	International Project Management Association Competence Baseline (ICB)	Guidance on project management (ISO 21500)
発行履歴	1996年 初版発行 2013年 第5版発行	2001年 発行 2007年 新版発行	1998年 ICB version.1 公開 2006年 ICB version.3 発行	2012年発行
発行団体	Project Management Institute(PMI)	日本プロジェクトマネジメント協会	International Project Management Association(IPMA)	International Organization for Standardization (ISO)
発行団体設立年	1969年	2005年 (規格制定後に団体統合)	1965年	1947年
所在地	アメリカ	日本	スイス	スイス
日本支部	1998年設立	—	—	—
認定資格	PMP	PMS	4段階の職能認定資格	—
認定資格者数(日本)	30,448名(2013年7月)	4,573名(2014年2月)	—	—
認定資格者数(世界)	537,413名(2013年7月)	—	—	—
特徴	個別のプロジェクトマネジメントの仕組みについて、知識体系を整理するとともに、活用できるツール・技法を紹介する規格	個別のプロジェクトマネジメントの仕組みに、複数のプロジェクトを連携・統括して管理する手法(プログラムマネジメント)を加えた日本発祥の規格	プロジェクトマネージャーに求められるコンピテンシーを明らかにし、能力基準を測定する資格制度	各国で制定されている様々なプロジェクトマネジメント体系を統合させた規格

2. プロジェクトマネジメント手法の解説書・標準書式・ツール等の整備

導入するプロジェクトマネジメント規格に準拠して、各職場で活用できる解説書・標準書式や管理ツール等の整備を行う。

3. プロジェクトマネジメント手法の教育・普及活動

プロジェクトマネジメントの導入目的、考え方および基本用語、標準書式やツール、具体的な活用事例を紹介する普及活動を実施する。

4. プロジェクトマネジメント手法を活用したモデル事業の実施

プロジェクトマネジメント体系は、知識と実践が組み合わせられて初めて活用の効果が生じる。そこで、多くの職員が参画する業務においてプロジェクトマネジメント体系の考え方を組み込んだモデル事業を実施し、PBL (Project Based Learning) として業務を遂行する事を提案する。モデル事業の実行により、プロジェクトマネジメント体系を導入・活用するメリットを体感するとともに、知識・スキルを身につけ、各職場に戻ったあとに、それぞれの業務において活用できるようにする。

具体例として、大学一般入試の入試出張業務にプロジェクトマネジメント体系の考え方を組み込むことを提案する。本学における一般入試の入試出張業務は、毎年約300人が参加する、動員規模としては最大の全学的業務である。2014年度入試では296名の専任職員が入試出張業務に従事し、この人数は全専任職員の約41%にあたる。単純計算では、3年あれば全職員が1回は入試出張を経験することになる。

この入試出張業務において、プロジェクトマネジメン

ト体系に準拠した業務計画書やWBS等の各種書式を策定する。既に入試出張業務はマニュアルが整備されているが、調査・分析で取り上げた山下他(2009)の取り組み等を参考に、既存マニュアルを活用しつつ、より上位概念にあたる業務計画書およびWBSを作成することで、更なる業務効率化を実現し、導入のメリットを体感するとともに、具体的な活用方法を学べるようにする。

このことを通じて、各職場においてプロジェクトマネジメント体系を活用する風土を醸成し、職員組織全体への浸透を促進する。

5. プロジェクトマネジメント体系に準拠した研修体系の導入

プロジェクトマネジメント体系の普及には、研修体系として人材育成システムに位置づけ、導入の目的・効果・手法を広めていくことも重要である。プロジェクトマネジメント体系は、多様な項目におけるマネジメントを包括する概念であり、学習・研修をすれば一朝一夕に効果が出るものでもない。職員の研修体系の中に組み込み、計画的に力量形成を行うことが必要である。

また、プロジェクトマネジメント体系は単一プロジェクトを対象にしたマネジメント規格であるが、上位概念として、複数のプロジェクトや定常業務を組み合わせたプログラムマネジメント、さらにその上位概念として事業戦略および事業資源のマネジメントを行うポートフォリオマネジメントが規定されている。プログラムマネジメントやポートフォリオマネジメントは管理職に要請されるマネジメント力量であるといえる。本学職員の職階とPMIの定めるマネジメント体系をマッピングしたマネジメント力量の成長モデルを図5に示す。

プロジェクトマネジメント体系単体の研修体系とする

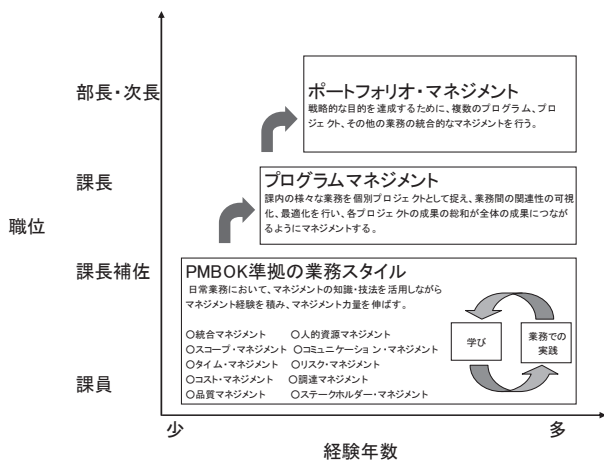


図5 マネジメント力量の成長モデル(概念図・筆者作成)

のではなく、さらなる上位概念の規格についても研修体系に位置づけ、業務での実践や経験の振り返りと組み合わせ、マネジメント力量を体系的に育成する人材育成システムとする。

また、プロジェクトマネジメント規格によっては、表6で示した通り資格制度を設けているものもあり、外部資格取得の推奨や有資格者交流会等への参加支援も検討する。

6. 経験交流会の実施

プロジェクトマネジメント体系を学び、実践するだけでは組織全体で活用するには不十分であり、実践後に振り返りを行い、教訓を引き出すことが重要であるとされる^{注8)}。その重要性を鑑み、ISO21500ではプロジェクト終結プロセスにおいて『学んだ教訓の収集 (Collect lessons learned)』が定義されている。

学習と業務での実践を通じて得た経験を振り返り、教訓を引き出すことは通常のPDCAサイクルでも同様であるが、その成果を他者とシェアし、振り返りを更に深めるとともに、組織として共有する事は人と組織の成長

に資する。

そこで、定期的な経験交流の機会を設け、良かった点や反省点を共有するとともに、組織的に事例を蓄積し、その後の業務に経験を活かす取り組みを実施する。

7. 具体的なロードマップ案

プロジェクトマネジメント体系を組織的に活用し、効果的に運用するためには、計画的にプロジェクトマネジメント手法の導入に向けた環境整備を行う必要がある。

先行事例の分析を含めると、概ね5年程度をかけて段階的に浸透・活用していくことが現実的なスケジュールと考え、具体的なロードマップを図6に示す。

VI. 研究のまとめ

本研究では、(1)プロジェクトマネジメント体系の分析、(2)民間企業や官公庁における活用事例の分析、(3)本学生命科学部事務室における職員業務での活用事例分析、を通じて、プロジェクトマネジメント体系を活用することで、業務の標準化・効率化が期待できることを示し、大学職員業務にプロジェクトマネジメント体系を導入することを提案した。本稿の成果は次のようにまとめられる。

- ①調査・分析を通じて、プロジェクトマネジメント体系は、プロジェクト業務にのみ適用可能なマネジメントシステムではなく、幅広い業務に適用できることを示した。
- ②調査・分析を通じて、大学職員業務にプロジェクトマネジメント体系を活用することで、業務の可視化・共有化が促進され、業務の全体像の把握につながるとともに、効率的な実行、および業務継承性の向上に効果が見込まれることを示した。

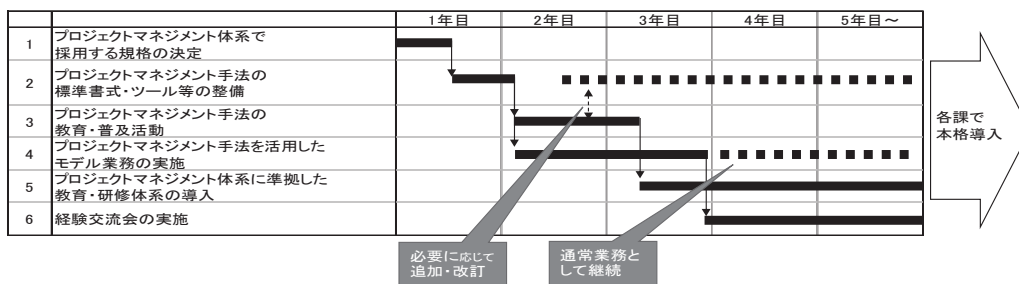


図6 プロジェクトマネジメント手法導入までのロードマップ

③政策立案で日々の業務にプロジェクトマネジメントの技法を組み込むこと、ならびにプロジェクトマネジメント体系に則した研修体系を導入することを提案し、アウトプットとしての業務効率化が期待されるのみならず、アウトカムとして職員個々人のマネジメントに関する知識・技能の涵養が促進される環境を構築する方向性を示した。

プロジェクトマネジメント体系の導入は、業務マネジメントにおいて共通の基準となる規格を定め、仕事の進め方を標準化・共通化するものであり、オフィス環境・IT環境の整備と同じく業務運営環境の基盤整備にあたる。プロジェクトマネジメント体系の活用が定着までにはある程度の負荷や混乱が生じることは予測されるが、定着すれば業務効率の向上が期待される。

また、本稿が示す提案は、社会で活用が広がる業務マネジメント規格であるプロジェクトマネジメント体系を活用することで、他の組織との業務の進め方の共通性や互換性、比較可能性を持たせることにも通じる。大島（2014）が述べる「工程管理能力」、伊藤（2010）が述べる「仕事を組み上げる力」について、大学職員固有の閉じた世界で考えるのではなく、先行事例の研究素材や研修・書籍等の学習素材の対象を広げる効果をもたらす。これにより、大学職員以外の職種との経験交流や人材交流が促進され職員個々人の力量向上にもつながることも期待される。

なお、プロジェクトマネジメント体系は、業務の目標を明確に定め、業務の具体的な作業の明確化・計画化を行い、実施状況をモニタリングし必要に応じて計画の修正を行いつつ、目標を実現に導くプロセスを体系化したものである。具体的な作業をどのように実行するかについては、業務内容に応じて変わってくるものであり、当該分野の知識・スキルが別途求められる点には留意が必要である。

Ⅶ. 残された課題

1. プロジェクトマネジメント体系の導入・運用を支援するための環境整備課題

(1) プロジェクトマネジメント・オフィス (PMO) の検討
プロジェクトマネジメント・オフィス（以下 PMO）とは、プロジェクトに関連するガバナンスや標準ツール

やトレーニングの提供等を行い、プロジェクトの効果的な運営や技法の共有を促進する機構である。PMO の機能の持たせ方として、PMBOK® ガイド第 5 版では①支援型、②コントロール型、③指揮型の 3 分類が示されている。

PMO の設置の有無や機能のあり方については、組織ごとに異なる形態が取られるが、本学での PMO の取り扱いや既存の部門に PMO 機能を持たせるのか等、そのあり方については継続課題とする。

(2) プロジェクトマネジメント管理システムの導入の必要性の検討

プロジェクトマネジメント体系に準拠した業務運営を支える IT ツールとして、工数管理やスケジュール管理機能や、管理者向け分析機能を有するプロジェクトマネジメント管理システムが存在する。プロジェクトマネジメント体系を組織的に本格的に導入する際には、導入する規格に対応したシステムをあわせて導入することで、各職場での業務運用を支える基盤整備とすることも検討する。

2. プロジェクトマネジメント体系の定着をはかるうえでの課題

プロジェクトマネジメント体系の導入までのロードマップは政策立案で示したが、本格導入後にどのように各職場の業務で定着し、業務の標準化・効率化につながっているかを把握することは重要である。各職場における定着状況をモニタリングし、必要に応じて職場に対しツール・技法の紹介や活用事例紹介を行い、職場での活用を促進していくことが重要である。

また、調査・分析でも示されたが、プロジェクトマネジメント体系を過剰に適応しすぎると却って非効率になる懸念があり、取り組んだ結果の負担感が増し定着を阻害する要因になることも考えられる。本政策の本来の趣旨は業務の標準化・効率化であり、厳格な業務マネジメントの要請ではないため、目的と手段が逆転している場合にはその是正も含めて職場を支援していくことが重要になる。

3. プロジェクトマネジメント体系導入後に得られた知見を活用する課題

プロジェクトマネジメント体系の導入後は、運用を通

じて得られた学びをどのように活用するかも重要な課題である。

例えば、職員人材育成プログラムを他大学職員も受け入れる形で実施する、あるいは職員業務以外でも教学プログラムや研究推進に応用する、等の展開も考えられる。これらの知的資産の活用のあり方については、運用成果を見ながら検討していくこととしたい。

【注】

- 1) 平成 26 年 2 月 12 日 中央教育審議会大学分科会
- 2) 本学における教職協働の成立経緯や実際については、大島英穂「教職協働による大学運営—職員の役割を中心に—」ならびに西川幸穂「教職協働の成立・展開・展望 —大学改革のエンジンにするために—」を参照されたい。
- 3) ACPA 実務能力基準表 (大学マネジメント・業務スキル基準表) Ver.2.02 (2014) P.228
- 4) 定常業務であっても、プロジェクトマネジメント体系が示す「立上げ」「終結」に相当するプロセスは存在する。分担の割り振りが「立上げ」プロセスにあたり、業務の終了報告や後工程への業務の引き渡しは「終結」プロセスにあたるといえる。
- 5) プロジェクトマネジメントプロセス群は、PMBOK® 以外のプロジェクトマネジメント体系においても、P2M・ISO21500 ともに「立上げ、計画、実行、コントロール、終結」と 5 段階に分類されている。
- 6) 国土技術政策総合研究所建設マネジメント技術研究室『プロジェクトマネジメントの手引き 第 1 編 基礎編』(2010) P.16-P.17
- 7) IDEF (Integration DEFinition: 統合化定義方法論) とは、業務系の立場で事業の仕組みを分析・整理するビジネス・モデリングの手法
- 8) 経験を振り返ることの重要性は、D. Korb が「経験学習モデル」として指摘している。

【参考文献】

- 1) Project Management Institute, Inc. 『プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOK® ガイド) 第 5 版』 Project Management Institute, Inc. 2013 年
- 2) 日本プロジェクトマネジメント協会『改訂 3 版 P2M プログラム & プロジェクトマネジメント標準ガイドブック』日本能率協会マネジメントセンター 2014 年
- 3) 山本真一『大学事務職員のための高等教育システム論 (新版) —より良い大学経営専門職となるために』 東信堂 2012 年
- 4) 西川幸穂「教職協働の成立・展開・展望 — 大学改革のエンジンにするために—」『立命館大学高等教育研究』第 14 号 2014 年

- 5) 大島英穂「教職協働による大学運営 — 職員の役割を中心に—」『立命館大学高等教育研究』第 14 号 2014 年
- 6) 伊藤昇「私立大学職員の新しい業務像を求めて」『私学経営』419 ~ 421 号、423 ~ 424 号、(社) 私学経営研究会 2010 年
- 7) 西川幸穂「社会の変化に対応した大学職員の次世代人材育成—大学事務組織の人事・教育制度に関する全国大学調査の結果を受けて—」『大学マネジメント改革総合事例集 I』一般財団法人日本能率協会、2014 年 pp.478-497
- 8) 篠田雅人「職員調査にみる大学経営人材育成の現状と課題 — 私立大学職員に着目して—」『東京大学 大学経営政策研究』第 1 号 2010 年
- 9) 石本優子「ワークライフバランス実現による女性専任職員活躍促進施策の構築 / 多様な人材の活躍促進を目指して」『大学行政研究』第 9 号 2014 年 pp.87-101
- 10) 中村章二「信頼される大学職員に向けて — 教育研究機関である大学の総務系業務—」『名古屋大学高等教育研究』第 13 号 2013 年
- 11) 経済産業省『プロジェクトマネジメント研究会報告書—政府の IT サービス調達運用に関する提言—』 2002 年
- 12) 国土交通省『先進的な持続可能まちづくり実現のためのプロジェクトマネジメント方策検討業務』 2012 年
- 13) 井ノ口宗成・田村圭子・木村玲欧・林春夫「プロジェクトマネジメントの枠組みに基づいた実効性の高い災害時行動マニュアルの策定 - 新発田市避難所運営マニュアルを事例として -」『安全問題研究論文集』 2009 年
- 14) 山田雄太、林春男、浦川豪、竹内一浩「平常業務をもとにした災害対応業務マニュアルの作成手法の確立に向けて—奈良県橿原市を対象とした適用可能性の検証—」『地域安全学会論文集』No.10 2008 年 pp.67-76
- 15) 山下涼・石井浩一・谷口靖博・林春男「事業継続計画策定に向けた業務分析結果を用いた危機対応マニュアルの階層化及び人的資源分析に関する研究 - 大阪市水道局における検証を通じて -」『地域安全学会論文集』No.11 2009 年 pp.257-266
- 16) パーソナル PM 研究会・富永章『パーソナルプロジェクトマネジメント』 日経 BP 社 2011 年
- 17) 勝眞一郎『カレーで学ぶプロジェクトマネジメント - 仕事の成功はダンドリで決まる!』 渕上印刷株式会社 2013 年
- 18) 關谷武司・大迫正弘・三好崇『グローバル人材に贈るプロジェクトマネジメント』 関西学院大学出版会 2013 年

Building a work management environment in compliance with the project management system with a view to standardizing and streamlining the work process of university staff

HOSOI, Makoto (Administrative Staff, Office of Human Resources)

MOTOMURA, Hiroshi (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

FUJII, Hajime (Deputy Director, Division of Human Resources)

HITOMI, Mitsuru (Administrative Manager, Office of Human Resources)

Keywords

Cooperation, project management, standardization and streamlining of work process, work style, human resource development

Summary

Today, university staff members are expected to play more responsible roles in university management as “university administrators,” in cooperation with faculty members and organizations, in addition to doing conventional office work. This means that they are required to have the abilities and competences necessary to work with various stakeholders, promote projects and achieve positive results.

In this paper, I will explore ways for university staff to effectively carry out their work as university administrators. I will focus on a project management system that is comprised of standardized project management knowledge and techniques. I will then discuss how this system has been applied, and analyze outcomes achieved through the use of this system. Based on my findings, I will propose introducing a project management system for the university to build a work management environment that is conducive to the standardization and streamlining of the work process of university staff. I will also argue that the introduction of a work style in line with the project management system will be effective in developing personnel with effective management skills.

