

## 大学におけるプログラムマネジメント教育の実践

広島修道大学 佐藤 達男

### 1. 広島修道大学におけるプログラムマネジメント科目について

広島修道大学は、1725年に創始された広島藩の藩校を起源とし、商学部・人文学部・法学部・経済科学部・人間環境学部・健康科学部・国際コミュニティ学部の7学部（2021年度時点）から構成され、学生数6,000人の市立文系総合大学で、「地球的視野を持って、地域社会の発展に貢献できる人材の養成」を教育目標としている。筆者の所属する経済科学部経済情報学科は、「現代の経済現象や経済問題の解明を目指し、コンピュータを用いて経済社会に貢献する人材を求める」という全国的にも特徴のあるコンセプトを持つ学部学科で、経済学、システム科学、情報科学の3分野をバランスよく学ぶことができるカリキュラムとなっている。システム科学の科目群には、筆者が担当する「プロジェクトマネジメント論Ⅰ」「プロジェクトマネジメント論Ⅱ」が設置されており、3年生以上の学生が主専攻科目として履修できるようになっている。

「プロジェクトマネジメント論Ⅰ」（前期・全15回）の授業計画は以下のようになっている。

#### プロジェクトマネジメント論Ⅰ

1. プロジェクトマネジメントの概要
2. プロジェクトの企画・計画
3. スケジュール・コストマネジメント

4. 進捗マネジメント
5. 品質マネジメント
6. 組織マネジメント
7. 資源マネジメント
8. コミュニケーションマネジメント
9. リスクマネジメント
10. アジャイルプロジェクトマネジメント
11. IT開発プロジェクトマネジメント
12. グローバルプロジェクトマネジメント
13. PMに求められる資質
14. 地域イベントの企画・計画・実施
15. これからのプロジェクトマネジメント

前期「プロジェクトマネジメント論Ⅰ」の学習内容は、「P2M Version2.0 コンセプト基本指針」で説明されているプロジェクトマネジメント標準（PM標準）に相当する。授業第1回のガイダンスに続き、第2～10回でPM知識体系を学習し、第11～14回では現場でプロジェクトマネジメントに携わっている実践者の方々を外部講師として招いたケーススタディを実施している。

この授業でプロジェクトマネジメントという用語を初めて聞く学生や、プロジェクトという用語を聞いたことはあるが、自分には縁遠いものだと思っていたという学生は多い。そこで、例えば自分の家の近所にある空地にマンションが建設されるとする、夏休

みの旅行計画をプロジェクト計画に置き換えてみる、朝起きてから大学に到着するまでのWBSを作成する、大学祭で想定されるリスクを抽出してリスク管理簿を作成するなど、学生の身近にある事例を用いてプロジェクトマネジメントに対する興味を持たせつつ、学生の身近にあるインターネットサービスやITデバイスなどの話題に触れながら、これから自分たちが社会に出て働くうえでプロジェクトに携わる機会が多いことを実感させ、プロジェクトマネジメントに対する学習意欲を高めている。そして、第15回で受託型のプロジェクトマネジメントの学習内容を総括するとともに、後期の「プロジェクトマネジメント論Ⅱ」で取り扱う価値創造型のプログラムマネジメントへと学生の興味を繋いでいる。

次に「プロジェクトマネジメント論Ⅱ」（後期・全15回）の授業計画は以下のようになっている。

### プロジェクトマネジメント論Ⅱ

1. マネジメントとは何か？
2. 近代マネジメントの源流①
3. 近代マネジメントの源流②
4. 近代マネジメントの体系化①
5. 近代マネジメントの体系化②
6. 近代マネジメントの進化①
7. 近代マネジメントの進化②
8. 近代マネジメントの未来①
9. 近代マネジメントの未来②
10. 価値創造のプログラムマネジメント
11. ミッションプロファイリング
12. プログラムデザインと構想計画の策定
13. プログラム戦略における意思決定

14. プログラム価値の体系化

15. 授業全体のまとめ

後期の「プロジェクトマネジメント論Ⅱ」は、前期の授業でプロジェクトマネジメントに興味を持った学生が引き続き受講することを念頭に置き、第1回のガイダンスでプロジェクト&プログラムマネジメントの上位概念である「マネジメント」を概観し、プログラムマネジメントを学習する前提知識として、第2~9回で20世紀初めのテイラーの科学的管理法、フォードの大量生産システムから始まり、バーナードの組織的思考、メイヨーの人間関係論、ファヨールのマネジメントなどの近代マネジメントの源流から、ドラッカー、ポーター、バーニー、ハメル&プラハラードなど経営戦略論の確立、そしてインターネット/Web以降のパラダイムシフトに至る近代マネジメントの歴史的変遷を学習しながら、プロジェクトマネジメントが誕生した背景と、さらに時代の潮流が単一のプロジェクトによる受託型開発から複雑な問題に取り組むプログラムマネジメントへと変化している経緯を、ケーススタディを取り入れながら実感させている。そして後半のプログラムマネジメントは、「P2M Version2.0 コンセプト基本指針」で示されているP2M Version2.0をベースに、プログラムマネジメントの知識体系を学習しながら、学生が自分の興味のある企業を一社選択し、プログラムマネジメントの実践フレームワークであるSWOT分析→ロジックモデル→バランスト・スコアカードを作成するワークを実施し、これらによる分析・整理をもとにその企業が取り組むべきプログラム戦略からプロジェクト実践の提案

を、授業の最終レポートとして提出させている。本授業の受講対象者が3年生以上であることから、選ぶ企業は、今後自分が進みたい業界や企業など就職活動と直結する部分が多く、学生も意欲的に課題に取り組んでいる。

## 2. 大学におけるプログラムマネジメント教育について

大学におけるプログラムマネジメント教育を考えるにあたっては、学生の前提知識によって授業計画が変わってくる。例えば商学部や経営学部などでは、マネジメントを体系的に学習している前提で、プロジェクト&プログラムマネジメントを学習するという流れができるが、そうでなければ事前にマネジメントそのものについて学習するカリキュラムが必要になると考えている。また、学部専攻分野によって、取り上げる事例も変わってくる。特に学部生は社会経験がないため、企業などでマネジメントをした経験もされた経験もない点を踏まえて、どのようなアプローチで授業を設計していくかが重要である。

また、プロジェクト&プログラムマネジメントは実務経験が重要であるという観点から、企業などの実務経験者を非常勤講師として招聘し、体験談を中心に授業を設計しているケースも見受けられるが、プロジェクト&プログラムマネジメントに限らず、多くの科目は少なからず実務と直結しており、特にプロジェクト&プログラムマネジメントが実務重視ということではなく、体系的な知識を教えることが非常に重要であると考えている。プロジェクトマネジメントの実践者による体験談は非常にインパクトがあり、学

生にとって興味を惹かれるものではあるが、体験談は過去のものでしかなく、これからの多様性、複雑性、不確実性と常に対峙していくことが求められる未来にとって有用なマネジメントは体系化された知識と適切な教授法によって修得できるものであると考えており、学術的な知識と適切なワークやケーススタディを組み合わせた教育体系を確立していくことは、プロジェクト&プログラムマネジメント研究に従事する者として、今後の重要な課題であると考えている。

(2021年3月15日 受理)