

〔コミュニケーション情報学篇〕

【論文】

プロジェクトマネジメント手法の修士論文作成への応用

渡 部 雅 男

Applying Project Management methodology to making master thesis

Masao WATABE

要旨

Personal project management has been developed from ordinary project management methodology recently. This paper reports a case of a personal project in which personal project management methodology was applied to completing a master thesis. Some obvious advantages were observed in this case. The typical one was the increased self-efficacy. During making master thesis, high motivation was kept with no delay from schedule. Personal project management was verified as one of effective methods for making theses.

キーワード：パーソナル、プロジェクトマネジメント、PM、論文作成、自己効力感

はじめに

多くの博士前期課程の学生は、何をテーマに修士論文を書きたいのか希望を持っているが、その全体像の構成イメージ無しに論文作成に取り掛かる例が多い。期限の無い研究であればこの状態はリスクとまでは言えない。しかし、限られた期間で一定の質を持った修士論文を書くためには、この状態に問題がないとは言えない。論文全体のストーリーと構成、何をどこまで書くか、どのようなスケジュールで書き上げるか、調査に掛かる費用のやりくり、内容について一定の質を確保するなどの決定やプロセスのためのマネジメントが必要となる。これはプロジェクトマネジメントに近いものであり、その手法が応用できる。この度、私が指導している博士前期課程の学生に、当手法を個人プロジェクトに利用できるようにしたパーソナルプロジェクトマネジメントを応用した。その観察結果に基づいて、パーソナルプロジェクトマネジメントの修士論文作成への適用効果と明らかになった点について報告する。

1. パーソナルプロジェクトマネジメントとは

GLOBAL STANDARDである「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」によると、「プロジェクトとは、独自のプロダクト、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である。」と定義されている。[1] エジプトのピラミッドを造る際にも、「プロジェ

クトマネジメント」という言葉は使われなくとも、その一連の作業はプロジェクトの概念で認識され、マネジメントされていたに違いない。長い歴史のあるプロジェクトマネジメントであるが、体系的に整理された知識をベースにマネジメントされ始めたのはそう古くはない。これは、「モダンPM」と呼ばれている。ここで、PMとはプロジェクトマネジメントの略である。富永章によると、「モダンPMの始まりは、1957年頃といわれます。デュポン社の工場プロジェクトと、米国防省のポラリスミサイル開発プロジェクトでそれぞれ発案された、期間を短縮する取り組みがモダンPMの始まりです。」とのことである。〔2〕このモダンPMは、現在、システム開発業界や建設業界では当たり前のように使われ、大きな成果をあげている。

一方、富永章は、「PMの発展に関する議論の対象はこれまで組織のプロジェクトに限定されがちであった。ところが、一般的な人々の興味の対象は組織から次第に個人のプロジェクトへと比重を移してきている。」と述べている。〔3〕同時に彼は、「パーソナルプロジェクトマネジメントとは、一人で実施するプロジェクトを立ち上げ、計画を作り、それを実行し、何かあれば対処し、終了までをマネジメントすることです。」と定義している。〔2〕

2. なぜマネジメントが必要なのか

辞書によると「マネジメント」とは「やりくりする」と言う意味である。うまく物事が行くようにやりくりしてゆくことである。やりくりしなければ、行きあたりばったりで物事を進め、問題が生じても放置すれば、物事はうまく行くわけがない。富永章によるとパーソナルプロジェクトの進め方について、「基礎は計画にあります。方策や考えを固めたらプロジェクトの計画を立てます。作業を洗い出し、作業時間を見積もってスケジューリングします。行きあたりばったりでは、なかなかうまくいくものではありません。」とのこと。〔2〕

つまり、目標達成にはどのようなことをしなければならないかを項目として認識し、それら項目について、いつまでに、どの程度の質で、どの程度の時間とコストをかけるかを計画する。実行段階では、定期的にスケジュール、コスト、質について、計画との差異を調べ、必要な対策をやりくりしてゆくことが求められる。また、あらかじめ分かっているリスクについては対策を講じ、関係者とのコミュニケーションを通じて、情報共有やアドバイスを受けておくことも重要である。

ただ毎日同じことをしているルーチンワークや、車を運転するなどのオペレーションについては、目的達成のような意識を持たなくても良い。しかし、人それぞれの生活には目標を掲げそれを実現する努力をしなければならないものも多い。目標達成には、計画を立て、実施し、管理し、やりくりをして行く必要がある。この時にマネジメントする経験や知識が必要になってくる。

3. 修士論文作成への適用

富永章によると、「個人プロジェクトにおいては、時間の絶対的な限界はとくに免れ難い制約である。個人の持ち時間に限界がある以上、工数の追加は容易ではない。」と述べており〔11〕、学生の論文作成は、期限が決まっていることや自分以外の人間を使えないことを考えると、まさにパーソナルプロジェクトマネジメントである。

パーソナルプロジェクトマネジメントを学生の卒業・修了論文に適用することをテーマとした先行研究は多くない。大日方勝博、中村太一は、「大学生が行う卒業研究は開始当初は期限のみが定まっているプロジェクトとみなせる。」として、学生の論文作成にパーソナルプロジェクトマネジメントが適用できるとしている。[9] そして、そこでは、「プロジェクトの確定度合いを高めるためにはマイルストーンの設定が有効である。」と述べている。[9] 富永章は、「リサーチのPMと親和性が高いのは、組織のPMより、むしろ日本発のパーソナルPMではないかという可能性に気付く。」とも言っており、個人の研究にパーソナルプロジェクトマネジメントの有効性を認めている。[16]

今回パーソナルプロジェクトマネジメントを適用した対象は、熊本大学大学院社会文化科学研究科交渉紛争解決・組織経営専門職コースに在籍の王姝茵さんで、修士論文のタイトルは「中国系コーヒーチェーン店経営への考察及び提案－中国江蘇省のコーヒーチェーンを例として」である。

王さんは修士論文開始当初、論文テーマをぼんやりとした形で認識していた。しかし、どのようなストーリーを持った論文にするのかイメージを持っていなかった。結果、論文タイトルのキーワードに関する先行研究を絞り込みなしに集め、知人にヒアリングをかける期間が続いた。そのため、集めたデータや情報が矮小で、修士論文に値する広がりを持った内容に至らない状態が続いた。この状態で、指導教員の私との会話はごちなく、不信に満ちたものとなった。本人も副指導教員やそれ以外の教員に相談し、集めたデータと情報からの推論を否定される苦しい時期が続いた。木野泰伸は、プロジェクトにおいてモチベーションが低下する場合として、いくつかの例を挙げているが、その中に、「上司が理解していない場合」、「目標が共有できていない」、「ある作業について、周囲が価値を認めていない」などを挙げている。[10] 王さんにとっては、このような状況にあったと思われる。

そこで、王さんの修士論文作成にパーソナルプロジェクトマネジメントを適用することとした。指導教員の私が、修士論文の全体像を全体構成マップとして案を作成した。(図1) それに基づいて王さんと私が論議を重ね、論文の全体を「修士論文作成者本人が作り直した論文構成マップ」(図2)に落とし、そこで論文各章の内容(ゴール)をあらかじめ規定した。田島悠史は、「理想的な状態、つまりゴールが明確になれば、具体的な戦略／戦術／アクションプランに落とすことが出来る。」と言っている。[8] また、大日方勝博、中村太一は、パーソナルプロジェクトマネジメントを学生の論文作成プロジェクトに応用する場合は、「プロジェクトの確定度合いを高めるためにはマイルストーンの設定が有効である。」と述べている。[9] 本事例では、修士論文の全体像と各章のゴールを明確にし、具体的なアクションプランに落とし、マイルストーン(一里塚)つまり期限を決めた。そして、論文構成マップにはあらかじめ書き込むページ数を予定数として入れた。さらに、スケジュール中の各章すべてを詳細な「先行研究調査」、「データとケースの収集」、「ドラフト執筆」、「教員によるレビュー」、「レビュー後の内容訂正」、「教員による日本語訂正」などにブレイクダウンし、それをスケジュール表(表1)にまとめた。

本稿では、作成当初の論文構成マップとスケジュール表を掲載している。現在は、論文の各章を書き上げながら論文構成を見直したために、内容を多少修正している。

富永章は、「数時間でできるような小さなものは別として、プロジェクトの目標を期限までに必ず達成したい場合には、活動の計画が必要です。数十時間もかかる大きなものなら、実施すべき活動をいくつかの活動にブレイクダウンしないと、段取りが作れないものです。分けた一つずつの活動を着実に実行したいものです。」と言っている。[2] これをそのまま実施したことになる。

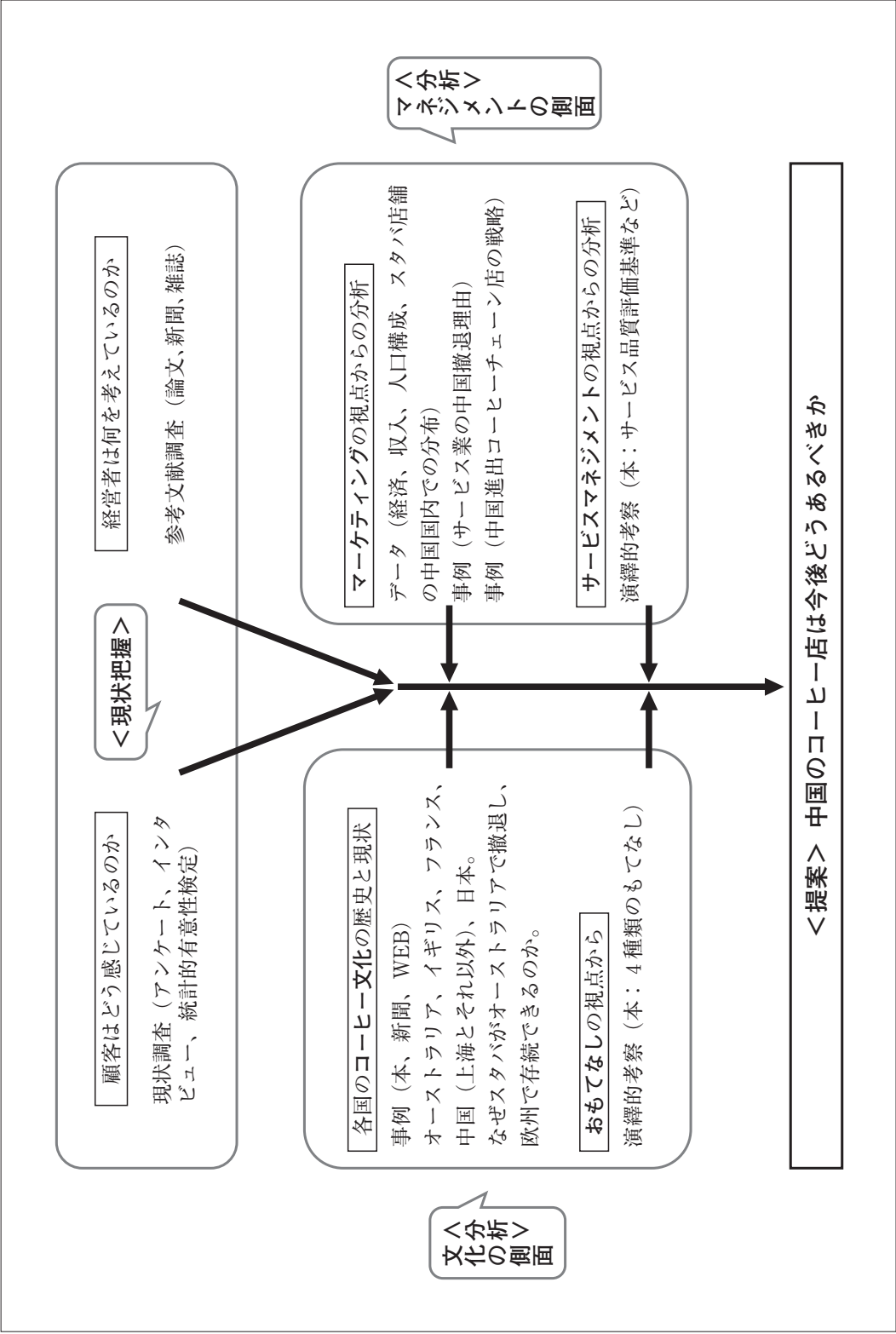
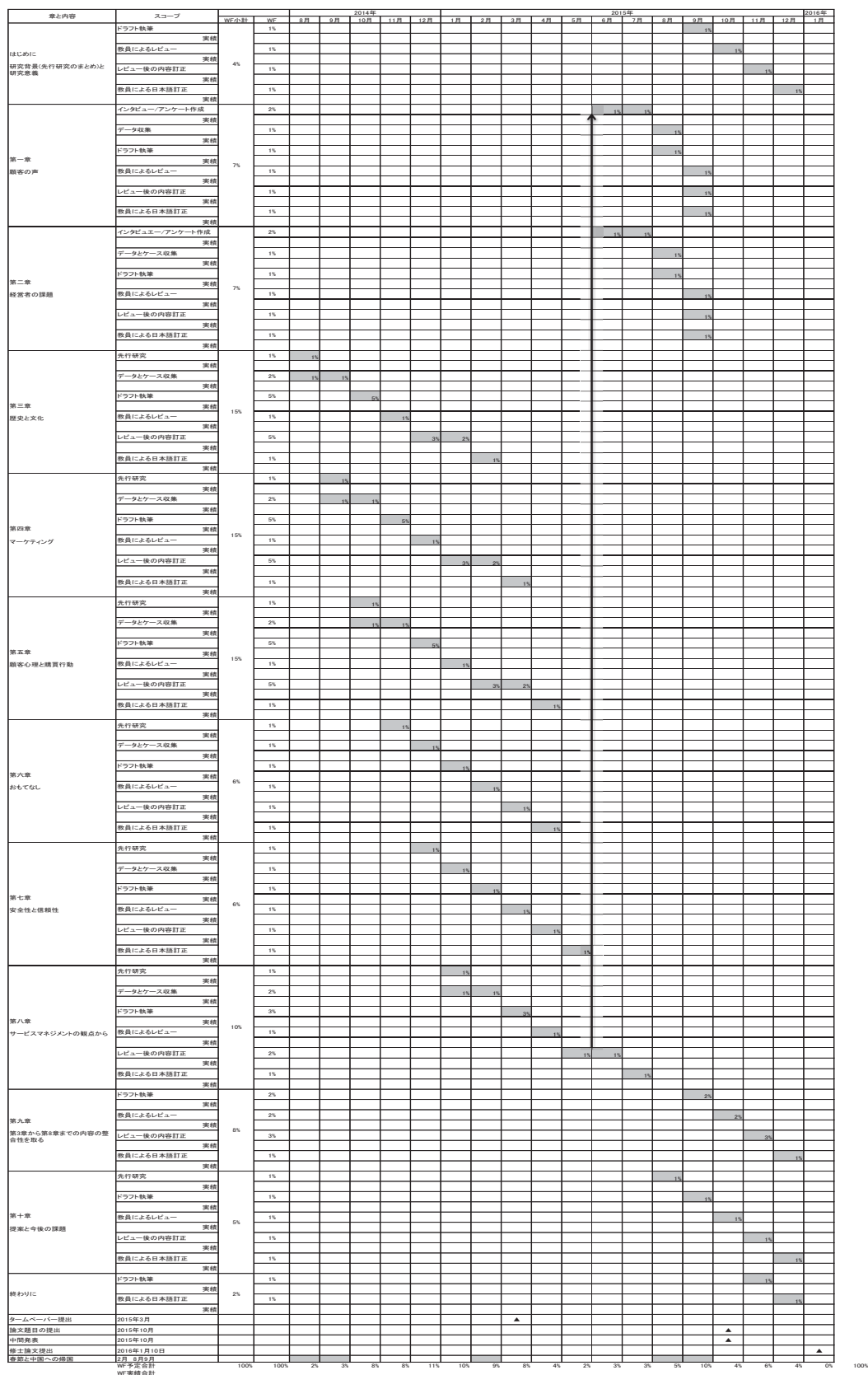


図1 王さんの修士論文全体構成マップ（案）

初めに (3 Pページ)	研究背景（先行研究のまとめ）と研究意義		1000字／ページ
第1章 1～3ページ	顧客の声（アンケート、インタビュー）	経営者の課題（インタビューと記事）	第2章 1～3ページ
第3章 9ページ	中国、日本、欧米コーヒー文化と市場の比較を通して、中国のコーヒーチェーン市場の発展が中断されたという歴史的特徴と地域市場の外来のコーヒー文化への受容における差異を捉える。合わせて中国におけるこれからのコーヒー文化の受け入れ可能性のパターンを検討する。（テキストデータをソースとする）	中国コーヒーチェーン市場の現状（人口構成、地域収入、GDPなど）とチェーン企業の市場位置を考察して、マーケティングの角度から繁栄するコーヒー店のあり方を検討する。（テキストデータとケースの分析）	第4章 7ページ
第5章 8ページ	顧客心理や消費文化、習慣などの顧客購買行動の特徴を分析する（中日）。中国顧客の面子消費、接客への要求のやさしさ、品質と値段のバランスを重視などの差異を探し出して、どの様なコーヒー店が適しているかを検討する。（テキストデータ）	おもてなしのレベル（接客レベル）について、中国のコーヒー店の今のレベルはどのレベルが考察する。また、どのレベルが今の中国の顧客に適合するか検討する。（テキストデータとケースの分析）	第6章 4ページ
第7章 2ページ	地域差異から生まれるチェーン企業へのクレームを挙げ、顧客のどの店に入っても同一なサービスを得られる期待を満足すべきという安全性、信頼性などを上げる対策を検討する。（ケースとテキストデータ）	サービスマネジメントから、コーヒーチェーン店のサービス品質のあるべき姿を検討する。（テキストデータとケースの分析）	第8章 4ページ
第9章 2ページ	第3章から第8章までの内容の整合性を取る。		
第10章 2ページ	提案と今後の課題		
終わりに 1ページ	総 説		

図2 修士論文作成者本人が作り直した論文構成マップ

表1 修士論文作成スケジュール



また、木野泰伸は、計画を考える内容として、下記を挙げている。[4]

- 現状を把握する。
- 目標を達成するための作業を洗い出す。
- 作業をスケジュール化する。
- 能力や資源不足のギャップを埋めるための方法や技術を検討する。
- リスクを考慮して、計画を見直す。

上記に基づいて、それまでに集めたデータと情報の有効性を現状把握し、論文を書くために不足するアクションを洗い出した。その結果、それまでに集めたデータと情報は使えず、不足するインタビューと先行研究調査によるマーケティングを追加することに決めた。さらに、本研究の最終目標とする中国系コーヒーチェーン経営への提案精度を、インタビューにより検証することにした。具体的には、提案内容が現実と乖離するリスクを避けるため、中国江蘇省で調査票によって検証することをスケジュールに盛り込んだ。

同様に、富永章は、以下の様に記している。[2]

- 周囲に話したり人前で約束したりして、自分を縛るという方策です。約束ならば守りたいという動機づけが働くのが普通ですし、宣言したことは途中で引っ込めたくないものだからです。
- やるべきことを決まったペースで機械的に実行できるように、時間割を決めるということです。例えばやるべきことのリストを縦にならべ、横に日付をならべ、どの日付にどれだけやるか(例えばページ数など)を計画します。
- パーソナルプロジェクトマネジメントの場合、モチベートしなければいけないのは自分自身です。自分自身がやる気を出す方法、すなわち内発的動機づけがテーマになります。

上記方法を今回実行することにより、自分のやるべきことと期限をコミットさせ、ブレイクダウンした作業を半ば機械的に実行する仕組みを作り、自らをモチベートさせるようにした。

この時点で、王さんの顔は晴れ、モチベーションが増加したことが観察された。城田正和は、やる気の出し方の具体化例として：

- 最終目標を明確にする。
- フェーズ分けして、中間目標を明確にする。
- 今日または今週、なにをどのような方法でどこまでやるかを明確にする。

などを挙げている。[5] この時点までに行った計画作業が王さんのやる気を引き上げたと思われる。島田秋雄も、自らのプロジェクトを進めるときに、「区切る」ようにし、自らを「追い込む」ことが有効であると述べている。[6] 表1によるスケジュール化は、論文作成の目標を区切ることであり、またいつまでにやらなければならないかを明確にして追い込むことに成功した。

4. どのような効果があったのか

富永章は、「もし計画どおりに進めることができれば、途中でもそれなりの達成感があります。何か問題が発生しても、あらかじめ想定していたものであれば、対策も考えてあるのでうまく対処できます。」「ゴール(戦略、長期目標、目的)が明確なら個々の挑戦を続けることができます。」と述べている。[2] 実際に、現在の王さんは、ほぼスケジュールに決めた計画通りに修士論文の作成を進

め、論文指導中でも達成感を感じていることが伺える。

城田正和は、パーソナルプロジェクトマネジメントを適用して得られた共通のメリットを以下にまとめた。[7]

- やるべきことが具体的になるので手が動くようになる。
- ノルマの把握やベースメイキングに役立つ。
- 計画と実績を可視化できるので、モチベーション維持に役立つ。
- 漠然とした不安がなくなり精神的に安定する。
- 進捗を客観的に自己管理できるようになる。

上記内容がそのまま王さんの現状になっている。

徳永光彦は、「WBSを検討する過程で全体像が明確になってくること。」をパーソナルプロジェクトマネジメントの効用として挙げている。[13] 同時に彼は、パーソナルPMに必要なナレッジとして自信を挙げ、それを「自己効力感」と同じであるとしている。[12] 全体像が見えてくると、これなら自分でもできるなという「自己効力感」を感じさせていると思われる。富永章は、「やる気を出す」とは「自分自身を動機づける」のと同じ意味と位置づけ、そのための効果的な方法として、「目標の明確化」、「人に宣言」、「時間割に従う習慣」を挙げている。[14]

修士論文の作成にパーソナルプロジェクトマネジメントを適用することは、「目標の明確化」、「人に宣言」、「時間割に従う習慣」を経て、自己効力感を醸成し、やる気を出させる効果があることがこの事例から推測される。

5. 本当に効果を上げるためには

徳永光彦は、「個人の目標を達成する上で目標設定の良し悪しが、個人の動機付けにも影響し、結果を左右する。」と言っている。[15] 今回の王さんの例では、図2に示す論文全体のストーリーと構成をまとめたマップが良くできたため目標設定が本人の動機付けにつながったと思われる。この目標設定をうまく行うためには、修士論文を作成する本人の意向を十分にくみ取り、論文テーマの目標をその分野の全体観から括りだす能力が指導教員に望まれることを痛感した。具体的には指導教員の私が作成した図1「王さんの修士論文全体構成マップ(案)」が、王さんに論文全体像のイメージを持ってもらい、議論を尽くす基礎となったことである。

また、今回は厳密に実行しなかったが、スケジュール表に定期的に予定と進捗のズレを示すイナズマ線を記入してゆくことが有効であると感じる。加えて、スケジュール中の全ての作業項目に、論文作成の全作業を100%とした場合の割り振り%を定め、プロジェクトが進むとともに、毎月定期的に累積達成%を計算する方法も考えられる。この実際の累積達成%を予定の累積%と比較すれば、進捗の遅れや進みが定量的に把握できる。これらの手法は一般のプロジェクトマネジメントで実施されている。学生本人の負担にならない範囲でこれを実行すれば、自分の論文作成の管理をさらに徹底することができるだろう。

6. 今後の課題

富永章は、当初、パーソナルプロジェクトマネジメントの定義として、「モダンPM手法を個人プロジェクトへ適用すること」あるいは「個人の目標達成にモダンPMを使うこと」としていた。ところが、そのような定義では済まないことがわかってきたと述べている。具体的にはプロジェクトマネジメントの手法の多くは個人でも使えるが、習慣化、目標設定方法、動機づけと維持の方法、自信をもった安定的思考などの重要性が一般のプロジェクトに比べて高いとのことだ。また、パーソナルプロジェクトマネジメントでは、メンバーが一人だけということ以外に、頭の中でできる作業もWBSの要素として多々あるために、やるべき作業が客観的に見えにくいという性格もあると指摘している。[3]（注：Work Breakdown Structureの省略で、プロジェクトの目的達成に必要なすべての作業を大きいものからブレイクダウンし、細かな作業項目まで洗い出し、紐づけた樹状構造の意味。）

徳永光彦は、パーソナルプロジェクトマネジメントと、一般のプロジェクトマネジメントについて、共通の知識分野とそれぞれ固有の知識分野に分類した。一般のプロジェクトマネジメントには無いパーソナルプロジェクトマネジメント固有の知識分野を「自己の動機付け」、「自信」、「マインドセット」として、特に重視しなければならないノウハウであるとしている。[13]

上記で共通に述べられている「自己の動機付け」、「自信」、「マインドセット」をより効果的に上げてゆく方法論を見出すことが今後の課題である。

あとがき

徳永光彦は、戦略的目標（目的・ゴール）の必要性としては：ゴールの設定により、全体最適の判断がしやすいこと。ゴールを設定しない場合は、部分最適となりやすい。ゴールを意識することで、比較的短期的な目標を達成しても次の目標設定を絶やさずに重ねていけるといったこと、などであるとしている。[15] この王さんの修士論文作成は、このことが観察された良い事例だったと思う。

謝辞

本研究を進めるため、自らの修士論文作成をパーソナルプロジェクトマネジメントの対象とし、資料の提供と状況の公開を了解して下さった王姝茵さんに感謝を申し上げます。

参考文献

- [1] GLOBAL STANDARD「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] 富永章「PM術をONでもOFFでも活用！パーソナルプロジェクトマネジメント」日経BP社、2011年
- [3] 富永章「PM革新の動向とパーソナルPMの役割」プロジェクトマネジメント学会誌Vol.12, No.2, 2010年, pp.3-8
- [4] 木野泰伸「身近なPMーパーソナルPMの視点＜第4回＞チャレンジを支えるPM」プロジェクトマネジ

メント学会誌Vol.12, No.6, 2010年, p47

- [5] 城田正和「身近なPM－パーソナルPMの視点＜第10回＞PM for Kids (PM4K)－娘の中学受験プロジェクト」プロジェクトマネジメント学会誌Vol.13, No.6, 2011年, pp.61-63
- [6] 島田秋雄「身近なPM－パーソナルPMの視点＜第15回＞「個人の生産性7つの習慣」について」プロジェクトマネジメント学会誌Vol.14, No.5, 2012年, pp.35-37
- [7] 城田正和「身近なPM－パーソナルPMの視点＜第23回＞「+ α の努力」を可能にするもの」プロジェクトマネジメント学会誌Vol.16, No.1, 2014年, pp.52-55
- [8] 田島悠史「身近なPM－パーソナルPMの視点＜第27回＞パーソナルPMと戦略的キャリア設計」プロジェクトマネジメント学会誌Vol.16, No.5, 2014年, pp.67-69
- [9] 大日方勝博、中村太一「研究プロジェクトにおけるプロジェクト確定度の推移」プロジェクトマネジメント学会2008年度春季研究発表大会予稿集, 2008年, pp.417-420
- [10] 木野泰伸「モチベーション低下に関する考察」プロジェクトマネジメント学会2009年度春季研究発表大会予稿集, 2009年, pp.384-385
- [11] 富永章「パーソナルPMの体系化」プロジェクトマネジメント学会2009年度春季研究発表大会予稿集, 2009年, pp.386-390
- [12] 徳永光彦「パーソナルPMの知識分野について」プロジェクトマネジメント学会2010年度春季研究発表大会予稿集, 2010年, pp.369-264
- [13] 徳永光彦「パーソナルPMを実践する意義についての考察」プロジェクトマネジメント学会2011年度春季研究発表大会予稿集, 2011年pp.446-449
- [14] 富永章「やる気の出し方再考」プロジェクトマネジメント学会2013年度秋季研究発表大会予稿集, 2013年, pp.259-264
- [15] 徳永光彦「個人PMにおける目標設定のあり方」プロジェクトマネジメント学会2013年度秋季研究発表大会予稿集, 2013年, pp.265-267
- [16] 富永章「日本のR&Dがカベを超えるためのPM」プロジェクトマネジメント学会2014年度春季研究発表大会予稿集, 2014年, pp.83-88