

「業務成績評定」の受け止め方

プロジェクトマネジメント新時代

株式会社建設環境研究所/営業推進室

本間 克三

HONMA Katumi



1 はじめに

国土交通省の委託業務成績評定が本年度から実施されるが、それは今までの業務遂行手法の変更を迫るある意味での改革であり、技術者人生とコンサルタント経営に多大な影響を及ぼすであろう。

「業務成績評定要領」は、プロジェクトマネジメント(PM)の技術がその背景になっており、コンサルタント業界において今後急速にPMが学習されるであろう。

市場経済における米国の繁栄に対する日本産業の競争力低下の原因

は、PM技術の遅れであるとの認識から、PM第三世代の日本発世界標準としてP2Mが発信された

「業務成績評定要領」の実施を契機に、コンサルタントだけでなく、発注側技術者の重要な基礎技術としてPMが普及されることにより公共事業全体の有効性、効率性が高まることが期待される。

2 技術者評価制度の基礎技術はプロジェクトマネジメント

表1は、平成14年9月5日に国土交通省が発表した「委託業務成績評定要領」の評価項目である。平成14年度から国土交通省が発注する業務において

完了時に総合的に審査され、受注技術者個人のIDデータとしてTECRISに登録される予定である。

(平成14年9月5日以降の契約または平成15年1月1日以降に完了する業務が対象、蓄積された各評価点は、公開性、透明性が高く、選定に手間がかからない契約手法として今後多用される技術者評価型プロポーザル等の判定データに使用されると思われる。)

以下では、PMI(Project Management Institute)のPMBOK(Project Management Body of Knowledge「プロジェクトマネジメントの基礎知識体系」)の技術体系を学びながら、委託業務成績評定制度の基礎技術がPMであることを明らかにする。

表1 - 「委託業務成績評定要領」の評価項目

評価大項目	評価中項目	評価の視点
専門技術力	提案力、改善力	業務着手段階における業務特性等の考慮 業務遂行段階における提案 業務遂行上必要となる課題の提案 業務内容等改善の提案
	業務執行技術力	目的と内容の理解 必要情報の把握 検討項目、検討手法 打合せ資料の内容(減点評価) 十分な技術力
プロセス評価	工程管理能力 [減点評価]	実施手順、工程計画 実施体制 打合せ内容の理解、記録 内部関係者への情報伝達 工程管理
	品質管理能力 [加点評価]	ミス防止の実施
	迅速性、弾力性、調整能力 [加点評価]	当初計画の変更 関連事業者間の調整 地元住民との合意形成
	コミュニケーション力	理解しやすい説明・プレゼンテーション(資料) 理解しやすい説明・プレゼンテーション(対応) 説明を補う努力 円滑な業務遂行への努力(加点評価)
取り組み姿勢	責任感、積極性、倫理観	責任感、積極性
成果評価	成果品の品質	目的の達成度 的確なとりまとめ
		ミスの有無

表2

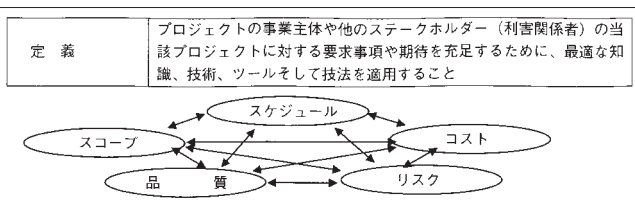
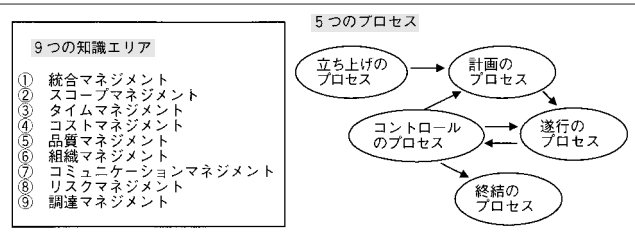


表3 - 9つの知識エリアと5つのプロセス



1 プロジェクトマネジメントの定義
PMBOKのプロジェクトマネジメントの定義

プロジェクトマネジメントの神髄は、相克する要求事項の最適化バランスを図ることである(表2)。

2 PMBOKの知識体系

PMBOKの考え方の枠組みは、プロジェクト遂行の流れを5つのプロセスで管理する考え方と、プロジェクト管理に必要な9つの知識エリアで構成されている(表3)。

プロジェクトマネジメントの5つのプロセス

プロジェクトを成功させるには、プロセス間の相互作用を有効に管理することが重要であるといわれている。PMBOKでプロセスとは、「結果をもたらす連続したアクション」と定義されている(表4)。

実際のプロジェクト遂行においては、計画のプロセス、遂行のプロセス、コントロールのプロセスを品質の確保やコストの低減、スケジュールの管理をするためにぐるぐると回しながら目的の成果を獲得するのである。

プロジェクトマネジメントの9つの知識エリア

9つの知識エリアは、さらに4つの

ハードスキルと4つのソフトスキル、そして後から追加された統合マネジメントで構成される(表5)。

3 スコープマネジメント

品質、コスト、スケジュールをバランスよく達成するための眼目がスコープマネジメントであり、それを永遠のトライアングルと表現している。つまり、プロジェクトチームと顧客の間におけるプロジェクトの達成目標(品質、コスト、納期)と成果物に関する共通の理解を得、相互がプロジェクト成否の判断基準を明確に合意し、スコープ計画(業務実行計画書)として明文化し、それらの目標に向かってプロジェクトを管理することである。

その過程
プロセスを評

表4 - 実際のプロジェクトの遂行プロセス内容

プロセス	内容
立ち上げのプロセス	プロジェクトを認定する
計画のプロセス	プロジェクトの目的を定義、整理し、プロジェクトの目的を達成するために最適な一連のアクションの組合わせを選択する
遂行のプロセス	計画を実行するために、人及びその他の資源(リソース)を使いこなす
コントロールのプロセス	プロジェクトの目的(定量化された目標値)の達成を確保するために、プロジェクトの進捗を定期的に観察・測定し、計画との差異を把握して必要に応じて改善策を実行していく
終結のプロセス	プロジェクトやフェーズの検証を完了し、プロジェクトを終結にたどりつけさせ、次のプロジェクトのために教訓(Lessons Learned)を蓄積する

表5 - 4つのソフトスキルと総合マネジメント

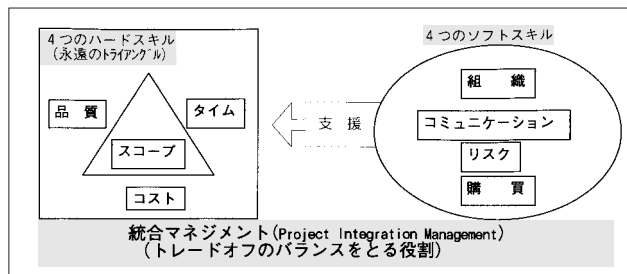


表6 - PMBOKの基本構成

PMBOKの知識エリア	内容
統合マネジメント	各知識エリアを横断的に捉えている唯一の知識エリアで、プロジェクトの遂行を有効に、調和のとれた形で進めることを目的としたプロセス。(ステークホルダー間、相克する要求事項や選択肢におけるトレードオフをバランスする役割)
スコープマネジメント	プロジェクトの最終目標を達成するために、必要な全ての作業が過不足なく(過ぎたるものは求めない)、かつ確実に実行されることを保証する一連の管理プロセス
タイムマネジメント	プロジェクトを工期どおりに完成するために必要な種々の管理プロセス
コストマネジメント	プロジェクトを承認予算内で完了するために必要な種々の管理プロセス
品質マネジメント	品質とは、対象となる実態が有する、明記された要求事項、および世間一般で期待される機能を満足させるための特性の総体であり、品質マネジメントは、当該プロジェクトが所期の要求を満足していることを保証するために必要な一連の管理プロセス (重要なポイントは、当該プロジェクトの明示的、内包的なニーズをスコープマネジメントを通して明文化することである)
組織マネジメント	プロジェクトに係わる要員が持っている能力を、プロジェクトの目的に従って効果的に発揮できるように、環境を整備・提供する管理プロセス
コミュニケーションマネジメント	プロジェクトの情報の作成、収集、配布、蓄積、最終処理といった一連のプロセスをタイムリーかつ確に行う管理プロセス
リスクマネジメント	プロジェクトに内在するリスクを特定(Identifying)し、分析(Analyzing)し、そしてそれらに対応(Responding)し、好機を最大にし、脅威を最小にするための管理プロセス
調達マネジメント	必要に応じて、プロジェクトスコープの調達のためにプロジェクト遂行組織の外部から商品や役務を取得するための取引を管理するプロセス

表7 - 永遠のトライアングル

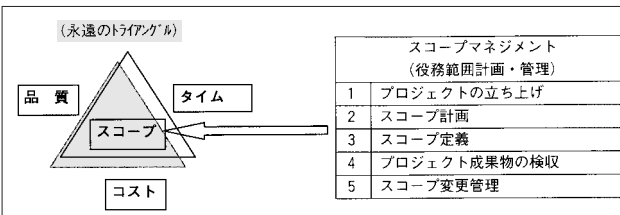


表8 - スコープマネジメント

プロセス	意味
1 プロジェクトの立ち上げ	・新プロジェクト発足の正式承認 ・既存プロジェクトが次のフェーズへ進むことの正式承認
2 スコープ計画	・プロジェクトを徐々に詳細にし、文書化するプロセス ・プロジェクトチームと顧客の間におけるプロジェクトの達成目標(品質、コスト、納期)と成果物に関する共通の理解を得、プロジェクト成否の判断基準となり、将来のプロジェクト意思決定の基礎となる
3 スコープ定義	・WBS(Work Breakdown Structure)を次の3つの観点から、より小さな管理可能なコンポーネントに分解すること ①コスト/時間/リソースを見積もれる ②進捗度のベースラインを定義できる ③作業の責任権限を明確にできる ※WBS定義の成果物がWBS(Work Breakdown Structure) WBSは、WBSの基準線を定義するものであり、作業の進捗を測定し、報告する際のベースになる
4 プロジェクト成果物の検証	・プロジェクトと作業結果が、正しく、満足できるものかどうかを検証し、ステークホルダーに正式に受理してもらう
5 スコープ変更管理	・変更が合意したものに限られるように、変更を引き起こす要因に作用を及ぼす行為 ・WBS変更の発生確認 ・変更事象の管理

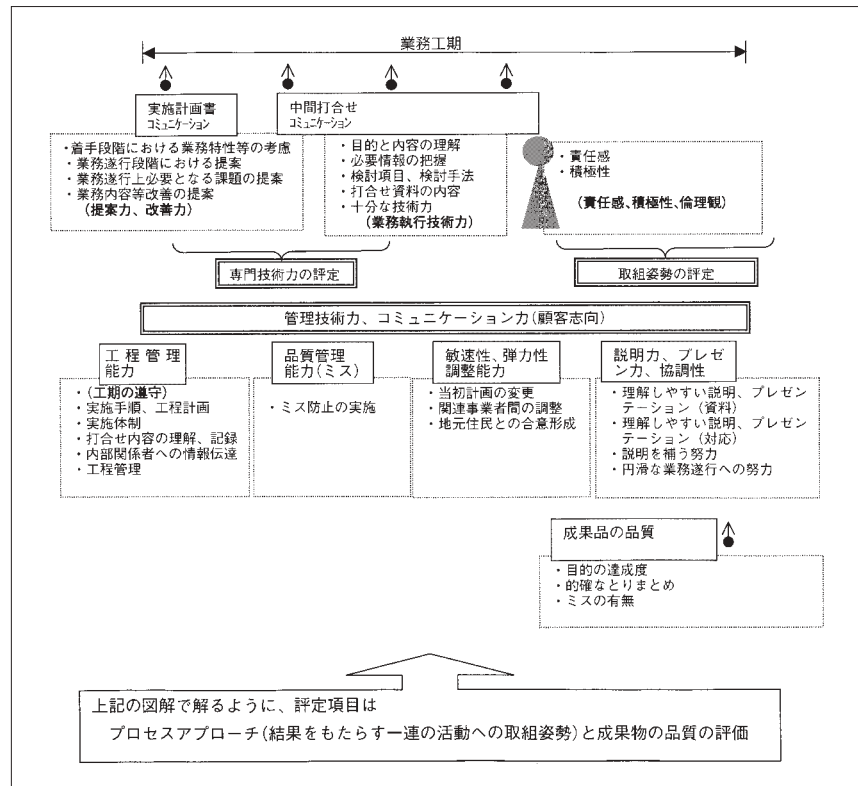


図1 - 業務成績評価の図解

ルール、品質マネジメントで、専門技術力(提案力・改善力、業務執行技術力)が仕様書を元にした業務範囲のスコープマネジメントの評価項目であることが理解できる。業務成績評価要領のプロセスを図解してみた(図1)。

3 業務成績評価要領が求める優良技術者のイメージ
本年度から実施される委託業務成績評価で高得点を勝ち取るには、以下のような項目に留意し、受注業務をプロジェクトとしてマネジメントする管理技術者(プロジェクトマネ

表9 - 管理技術者像

留意点	内容
1 専門技術力	やはり専門技術力が一番大事
2 成果品の品質	ミスの無い、的確なとりまとめに加えて、プロセス評価項目を成果品に反映することが必要
3 コミュニケーション力	高い視点、広い視野から業務目的を捉え、具体的な検討作業を提案し、発注者とコミュニケーションし協働する姿勢
4 ネゴシエーション力	業務の成果イメージを早期に明確にして利害関係者との調整を行い、工期を厳守できる調整能力と変更マネジメント能力
5 技術者倫理観	社会倫理に加え、公共の安全、環境の保全など公益性の確保をプロの責任として毅然と主張し、業務の内容を深める姿勢

表10 - 委託業務成績評価表の一部

評価項目	評価点	主任調査職員					評価細目	総括調査職員	完了検査官	合計
		配点	優	標準	得点					
業務執行技術力	検討項目、検討手法、	20	1.0	0.6	0.4	0.2	<ul style="list-style-type: none"> □・検討項目は、特記使用書等の設計図書項目を満足していた □・採用された検討手法の技術的内容は、業務の目的に適合していた □・業務目的に照らし必要な検討項目が不足無く設定され、検討項目間の整合も図られていた □・提案された検討手法は、従来技術を応用・統合あるいは先進技術を活用するなど、難易度の高いものであった 			
			0.8	0.6	0.4	0.2				

ジャー)像がイメージされる(表9)。

1 業務成績評価の評価手法

評価要領の具体的な評価は下記(表9)のように、評価細目チェック数(n=1~4)でその項目の得点がきまる。チェックの項目は、n=1の簡単な標準的な成果の確認から、徐々に高度な成果が確認できればチェック数が増す。n=4でその評価項目の配点の満点となる(表10)。

2 「専門技術力」はコミュニケーション力が評価される

専門技術力(提案力、改善力、業務執行技術力)で高評価点を得るためには、管理技術者は、業務の目的を高い視点と広い視野で理解し、専門技術力に裏打ちされた具体的な業務の実施方法を提案し、最終的な成果物及びそのグレードについて発注者の合意を得ながら業務を進めなければならない。これをスコープマネジメントという。

コンサルタント業務で差が出るのが、発注者と共に業務を進める協働の姿勢である。目的達成のためにどのような技術的検討が必要かを発注者に判り易く説明し判断を受け、共に次のステップへ進む。顧客を満足させるコミュニケーション能力を4段階で評価するのである。

3 「管理技術力」評価にはネゴシエーション力が必要

管理技術力の評価の視点は工程管理能力、品質管理能力、敏速性、弾力性、調整能力である。委託業務は、製造物プロジェクトと比較して、最終的な成果物の姿が明確でないことが多く、それが委託業務でスケジュール、コスト管理が難しくなる理由のひとつである。(同様の問題点がIT業界でPMが注目されている理由である。)

目に見えない要求事項を明文化

するためには、ステークホルダー間の利害調整が必要であり、管理技術者のネゴシエーションによりスコープ(作業範囲)が確定し、WBS(作業分割体系)によるスケジュール・コストマネジメントが実行できるのである。

4 最も重要なネゴシエーションとは変更マネジメントである

プロジェクトマネジメントは、当初大筋を決め徐々に細部を明確にしていくことが結果として効率的であるといわれる。しかし、検討を進めるうち当初計画した業務の追加ないし変更が必ず出てくる。それは工程・コストの変更となるため、できれば変更の決定がなされる場面で発注者と合意する必要がある。

業務成績評価を実施し、工期を遵守させるということは、発注者・受注者とも工期延期および契約額変更について、従来のような曖昧な姿勢は許されないということである。つまり、工期内に、業務の目的を達成する成果物をまとめるためには、利害関係者と良好な関係を保ちつつネゴシエーションを行う管理技術者の変更マネジメント能力が、評価されるということになる。

5 技術者倫理が問われる理由

取り組み姿勢、社会性評価に技術者の責任感、積極性、倫理観が評価の視点にあげられている。技術士法改正において、技術士等の義務として「公益確保の責務」が追加されたり、PMBOK2000年版でプロの責任(Professional Responsibility)「倫理・公益性」が追加され、技術者の倫理は世界的な関心事である。

技術者倫理は技術者が、公益性・社会性という使命を遂行するためにどのようなスタンスで直面するプロジェクトに取り組むかについて着目しているものである。それはステークホルダーとしての顧客(最終的にそ

表11 - P2Mの概要

背景	・日本はモノ作りで繁栄を謳歌してきたが1990年代に入り、工業社会から知識・情報化社会への転換が遅れ国際競争力を失った(PMの遅れ) ・ルールを作るのは外国、モノを作るのは日本という構図からの脱却が必要
目的	・世界に向けて新たな知的枠組みを発信し、競争力を構造的に構築する ・単一プロジェクト対応でなく複合的プロジェクトの統合管理による戦略的ビジネスモデルの創出と構築
特徴	・複雑な現実課題をプログラム(プロジェクトの集合体)マネジメントとして扱う ・PMの領域をクライアント使命の上流(何をすべきか/構想)から下流(PM成果の活用システム)まで拡大 ・「モノ作り」に「システム作り」を導入
技術体系	「仕掛け作り」：革新的発想のスキームモデル(構想) 「仕組み作り」：システムモデル(知識データベースに蓄積) 「資源作り」：サービスモデル(知識データベースを活用)
企業革新	組織の中間管理者をコントロール型からプロジェクト発信型人材に変える「人作り」の教育→企業の革新

の成果物を使用する人)の社会的ニーズを正確に把握し、求める機能を組み込んだ成果物を提供することを重視している。

商品でも、公共事業ならばなお判り易いが、プロジェクトの過程において発注者の指示、要請が最終的に社会性、公益性に反するものとなり、その商品・企業が反社会的なものとなったり、公共事業においては無駄な投資とならないよう技術者としての発言に倫理的価値を与え、技術者の使命に期待するものである。

業務成績評価のn=4の高評価には、この技術者の姿勢としての倫理観、責任観、社会性から発する提案、工夫を評価するものが多く、逆の見方をすれば、高評価を受けるためには技術者の倫理観にもとづく毅然とした姿勢が重要な時代となったといえよう。

4 おわりに

本年度から実施される予定の「委託業務成績評価」が、建設コンサルタントの業務実施手法に大きな影響を及ぼすであろう事、そして高評価点を獲得するにはどのようなことに留意すべきかをPMBOKのプロジェクトマネジメント技術を参照しながら私見をのべた。

PM第三世代(PMBOKは第二世代)の日本発世界標準であるP2M(Project & Program Management for

Enterprise Innovation)が、千葉工業大学の小原重信教授を中心にした委員会から発表された。それは米国PMBOKの領域(システムモデル)を上流側(スキームモデル)と下流側(サービスモデル)に拡大し、新時代の複合的プロジェクトの統合管理による戦略的ビジネスモデルの創出と構築を目指すものである。

特にスキームモデルは政策や企業戦略の立案領域におけるマネジメントを主眼にしており、公共事業を執行する公共機関及び建設コンサルタントにとって早急に導入すべきPM技術体系である(表11)。

PM技術の導入は特にIT業界で活発であり、建設業においてもPFI事業で注目されているが、「委託業務成績評価」制度の実施により半ば強制的に建設コンサルタントの通常業務における管理技術として、全ての技術者、経営者が習得することになるが、あえて言えば、発注側の技術者、評価者のPM技術の習得が重要であり、さすれば公共事業の有効性、効率性の向上が図れるであろう。honma@kensetsukankyo.co.jp