# プロジェクトマネジメントとは何か

## ―「計画の遂行」から「価値の生成」へ―

桑子敏雄 著

コ ロ ナ 社

# はじめに

わたしたちは多様な行為を積み重ねながら生きている。毎日の行為を振り返ってみるときに気づくのは，行為には習慣として繰り返し行う行為と，まだ実現していない目標や目的に向かって行う行為のタイプがあるということである。

一般に，反復性と継続性をもち，日常の安定性と持続性を支えるものとして位置づけられる行為群は，「ルーティン」といわれる。他方，期限をもって特定の目的の達成のために向かうものとして，また，一回的な活動に属するものとして性格づけられる行為群は，「プロジェクト」として捉えられる。

「ルーティンとプロジェクト」によって捉えられる行為は性格を異にするが，排他的ではない。

たとえば，「脂肪の少ない食事をとる」という一つの行為は，それが日常の一部として繰り返されているのであれば，ルーティンとして捉えることができる。他方，それがダイエットという目標に向けて計画的に実行されているのであれば，プロジェクトのなかの行為として位置づけられる。このように，ルーティンとプロジェクトによって捉えられる行為の性格は，行為がどのような意図と文脈のもとに実行されているかによって違ってくる。

ルーティンは，プロジェクトの遂行を支える基盤をなす。規則正しい生活や準備の行為は創造的な挑戦のための土台である。他方，プロジェクトは，ルーティンに新たな目的と活力をもたらす。挑戦が習慣を変え，日常の行為に新しい意味を与えることもある。ルーティンとプロジェクトは互いに補完し合いながら，わたしたちの活動にリズムと緊張感を与えている。

本書『プロジェクトマネジメントとは何か』は，「ルーティンとプロジェクト」という行為理解の枠組みを基盤として，現代におけるプロジェクトのあり

方を根本から問い直すことを目的とする。

すなわち，ルーティンとプロジェクトという二つの概念は，互いに対照的でありながら補完し合うものであり，個別にではなく一対のセットとして人間の活動を捉えるときに，わたしたちの行為を深く捉え，意味づけ，方向づける力を発揮する。それらは行為を理解するカテゴリーであるとともに，わたしたちが自らの行為をデザインしていくための思考のツールである。

本書は，このツールを活用しながら，危機の時代におけるプロジェクトマネジメントの構造と実践を明らかにしようとする試みである。

現代では，人間の重要な活動の多くが「プロジェクト」として捉えられている。企業では，新商品の開発，とくにITプログラムの制作，また，行政機関では，インフラの整備や災害の復興を行う公共事業など，どれもがプロジェクトである。めざす目的を達成するために何をなすべきか，いつまでに達成すべきか，どのような手段や資源（リソース）が必要か，プロジェクトチームの組織はどのようなもので，そこにはどのような人材が必要とされるのか。プロジェクトを遂行しようとするときには，これらの点を踏まえて，プロジェクトを実行しなければならない。

さらに，そうしたプロジェクトを効果的，効率的に遂行するための知的な技術として，「プロジェクトマネジメント」が20世紀中頃から議論・研究され，また実践されてきた。プロジェクトを遂行するためには，プロジェクトマネジメントの手法を踏まえることがいまや不可欠になっている。

しかし，21世紀になって，プロジェクトマネジメントは20世紀に想定されていたのとは異なって，安定した環境のもとで技術的に進行を管理する手法ではありえなくなった。いまやプロジェクトは，巨大自然災害，パンデミック，社会の分断，制度の硬直化，国家のありよう，国際関係の緊張や対立・紛争，さらには戦争，そして予測困難な技術の進化などに直面している。

予測不能な変化は，目的の再定義や計画の再構築を迫る。そのとき，プロジェクトマネジメントは固定的に働く管理技術を超えて，行為そのものの再設計の思想と実践へと転じていく必要がある。

本書を構想するに至ったきっかけは，前著『社会的合意形成のプロジェクトマネジメント』（コロナ社，2016 年）の出版である。

わたしはこれまで，河川や道路整備，まちづくりといった多くの公共プロジェクトの現場において，対立や紛争を含む状況で，社会的合意形成を中心とするプロジェクトの設計と実施に携わってきた。そこで直面したのは，「計画ありき」で進行する従来型プロジェクトの限界であった。固定化されたプロジェクトの目的に向かって突き進むプロセスが対立・紛争，ときには裁判に直面していたのである。

対立・紛争の解決という仕事を通して気づいたことは，プロジェクトをあらかじめ固定された計画として考えてはならないということ，むしろ，プロジェクトはダイナミックな変化のなかで進行するプロセスであるべきこと，プロジェクトはそのような柔軟なプロセスとして設計・推進しなければならないということであった。

本書は，ルーティンとプロジェクトの考察を通して，わたしたちの行為を危機の時代にふさわしいものとして捉え直すための枠組みを提供する。この考察を通じて，「プロジェクトマネジメントとは何か」という問いに対し，理論と実践の両視点から「計画の遂行」から「価値の生成」へと向かうことで答えようとするものである。

本書は，わたし自身がこれまで多数の公共プロジェクトに携わりながら蓄積してきた実践経験と，並行して行ってきた理論的研究，そして各地の自治体や企業・大学などでの研修・講義活動を基礎としている。

わたしが本書の読者として想定しているのは，プロジェクトとは何かを基礎から理解したいと願う人びと，すでにプロジェクトに携わった経験を持ちながら，その構造や本質を改めて問い直したいと考える実務者，あるいはプロジェクトの困難さを実感し，より深くマネジメントを学び直そうとしている人びとである。

たとえば，大学などで PBL（プロジェクトに基づく学習）に取り組む学生や教員，企業で新規事業や変革推進に従事するビジネスパーソン，また公共的

プロジェクトに携わる行政職の方がたなど，本書が多様な現場での思考と実践の触媒となることを願っている。

読者のみなさんには，本書を通じて，プロジェクトマネジメントとは何かという問いに，改めて深く向き合っていただければ幸いである。

本書が，危機の時代に未来を構想しようとする読者の思索と実践の一助となることを願っている。

2026 年 3 月

著者しるす

# 目　　次

## 第Ⅰ部　人間の行為を捉える枠組み　— ルーティンとプロジェクト —

### 第1章　ルーティンとプロジェクトを理解する


1.1　生活に埋め込まれたルーティンとプロジェクト……1
1.2　ルーティンとプロジェクトの補完関係……3
1.3　ルーティンとプロジェクトの関係にかかわる問題……4
1.4　行為を理解するための4段階のアプローチ……6


## 第Ⅱ部　ルーティンを支えるものと崩すもの

### 第2章　ルーティンの安定性


2.1　繰り返しのなかに宿る意味　— ルーティンとは何か —……10
2.2　習慣は人をつくる　— 個人の性格形成 —……11
2.3　組織文化・組織風土という無意識の構造……13
2.4　ルーティンを健全に保つ知恵　— ルーティンマネジメント —……16
2.5　効率化と標準化……17
2.6　ルーティンのもろさと更新……19

## 第3章 ルーティンとリスク

3.1 内からの揺らぎ ― 個人の内部リスク ― 21
3.2 外からの影響 ― 個人の外部リスク ― 23
3.3 組織をむしばむ構造的リスク 24
3.4 巨大リスク（メガリスク）の到来 26
3.5 ルーティンの転換 ― プロジェクトシフトの要請 ― 28

## 第Ⅲ部 プロジェクトを立ち上げる

## 第4章 プロジェクトはなぜ始まるのか
### ― その必要性と構想 ―

4.1 プロジェクトを要請する条件とは 30
4.2 発案者のまなざし 32
4.3 プロジェクトとプロジェクトマネジメントとは何か 34
4.4 プロジェクトを宣言する 39

## 第5章 プロジェクトの構成要素

5.1 プロジェクトのスタートとゴール 44
5.2 目的，目標と成果物の位置づけ 46
5.3 価値を提供するプロジェクトへ 51
5.4 プロジェクトの視野と射程としてのスコープ 54
5.5 プロジェクト達成のための作業（タスク）の分解と再構成 55
5.6 WBS（作業分解構造）という思考技術 56

5.7　時間をデザインする　— スケジュールとガントチャート —……60
5.8　マイルストーン……63
5.9　スケジュールとマイルストーンの連携……64
5.10　プロジェクトの変更と向き合う
— スコープ・クリープとスコープ・リープ —……66
5.11　プロジェクトの制約条件……69

## 第6章　プロジェクトの推進体制
### — 人と関係のデザイン —

6.1　プロジェクトを構成する人びと……75
6.2　プロジェクトメンバーの選出と招集……77
6.3　プロジェクトマネージャの役割と責任……77
6.4　プロジェクトリーダーのもつべき実践知……79
6.5　プロジェクトマネージャとプロジェクトリーダーの関係……80
6.6　プロジェクトアドバイザーと外部知の導入……82
6.7　プロジェクトチームの構造……83
6.8　心構え（マインドセット）のプロジェクトシフト……85
6.9　協働と信頼のマネジメント　— リーダーシップとは何か —……88

## 第7章　プロジェクトを動かす中核的営み
### — コアマネジメント —

7.1　プロジェクトの中核となる 12 の領域……91
7.2　リソースマネジメント　— 資源の最適配置 —……92
7.3　スケジュールマネジメント　— 時間の構造化 —……93
7.4　コストマネジメント　— 予算の制約への対応 —……95
7.5　調達マネジメント　— 外部資源の戦略的活用 —……96

7.6 品質マネジメント ― 価値の達成度 ― …… 98
7.7 ステークホルダーマネジメント ― 関係性の構築と調整 ― …… 99
7.8 合意形成という知的実践 ― 対話と意思決定の技法 ― …… 101
7.9 コミュニケーションと情報のマネジメント …… 103
7.10 プロジェクトマネジメントの倫理 …… 104
7.11 倫理的価値のマネジメント …… 107
7.12 リスクとともに歩む ― リスクマネジメントの核心 ― …… 110

## 第8章 複数のプロジェクトをどう束ねるか ― プログラムとポートフォリオ ―

8.1 スケールの拡張 ― プロジェクトからプログラム，ポートフォリオへ ― …… 113
8.2 プログラムマネージャの視座 …… 115
8.3 戦略的全体像としてのポートフォリオ …… 117
8.4 複合的リスクの管理へ ― ポートフォリオのリスクマネジメント ― …… 119

## 第Ⅳ部 プロジェクトマネジメント理論の歴史的展開

## 第9章 プロジェクトマネジメントの理論はどのように発展してきたか

9.1 日本におけるプロジェクトマネジメントの発展とその背景 …… 121
9.2 欧米における理論の系譜 …… 122
9.3 ウォーターフォール型という古典的枠組み …… 124
9.4 アジャイル型という柔軟な実践知 …… 128
9.5 ハイブリッド型という調和の試み …… 134
9.6 価値創出型への理論的展開 …… 137

9.7　価値創出型プロジェクトのマネージャ……140

## 第Ⅴ部　価値基盤変動時代のプロジェクトマネジメント

## 第10章　価値生成のプロセスとプロジェクトマネジメント

10.1　危機の時代がわたしたちに突きつける問い……143
10.2　プロジェクトマネジメントと基底的価値……145
10.3　地球の危機と価値の臨界……146
10.4　価値生成の構造……149
10.5　危機の時代のプロジェクト実践者像……153
10.6　価値生成型プロジェクトマネジメントと合意形成技術……156

## 第11章　危機の時代の価値生成型プロジェクトマネジメントの意義と役割

11.1　危機の時代におけるプロジェクトの役割……160
11.2　価値の物象化と「失われた三〇年」……162
11.3　プロジェクトマネジメントの内部構造から発生するリスク……164
11.4　危機の時代のプロジェクトシフト
　　— 価値生成型マネジメントへ —……165

**著者が従事した主要な公共プロジェクト一覧**……167
**参　考　文　献**……170
**あ　と　が　き**……173
**索　　引**……177

# 1 ルーティンとプロジェクトを理解する

## 1.1 生活に埋め込まれたルーティンとプロジェクト

ルーティンとプロジェクトについて考察するために，個人の生活を考えてみよう。たとえば，決まった時間に起き，顔を洗い，朝食をとって外出するという一連の行為はどうだろうか。これらの行為は，毎日同じように繰り返されるので，ルーティンであると理解できる。こうしたルーティンによって，わたしたちは日々のリズムを整えることができる。

これに対して，語学試験に向けての学習や，資格取得の準備などはプロジェクトである。これらは，新たに設定した課題に対して，時間とエネルギーを投じる取り組みである。

家庭生活について考えると，日々の食事の準備，洗濯，掃除といった定型的な作業はルーティンである。これに対して，家族旅行の企画や，引っ越し，子どもの進学に伴う手続きなどはプロジェクトとして取り組まれる。前者が家庭生活の安定を支えるのに対し，後者は家族の協力と達成感を通じて，つながりや経験の共有を促す。

学校では，授業，宿題，定期テストといった繰り返しの活動がルーティンにあたる。一方で，自由研究，文化祭の企画，卒業制作などはプロジェクトである。これらは，生徒が自ら目標を設定し，協働しながら成果を創出する経験となり，問題解決能力やチームワークの重要性を学ぶ機会となる。

企業では，日々の営業活動，在庫管理，給与処理などがルーティン業務であ

り，安定した事業運営に不可欠である。対して，新規製品の開発，業務改革プロジェクト，システム導入といった取り組みはプロジェクトとして遂行され，組織の変革や成長に寄与する。

行政機関においても，窓口対応や定型的な文書処理といったルーティン業務は公共サービスの基盤を支えている。他方で，防災計画の策定や都市再開発の推進，地域振興策の実施といった活動は，プロジェクトとしての構想と実行を必要とする。非営利団体もまた，継続的な活動（ルーティン）と，一過性のキャンペーンや企画（プロジェクト）を組み合わせて社会的使命を果たしている。

このように，ルーティンとプロジェクトの枠組みは，個人・家庭・学校・企業・行政・非営利組織など，あらゆる場面で機能している。ルーティンが安定性と効率性を支えるのに対し，プロジェクトは，設定された目的をめざし，課題を解決する。スタート時点では実現していない目的をめざすという点で，創造性と変化への対応を促す。

ルーティンとプロジェクトの両者に共通するのは，時間との関係である。ルーティンは，繰り返される行為が一定の時間枠を占める。他方，プロジェクトは，未来に向かって期限内に目的を実現するための時間を必要とする。

ルーティンとプロジェクトの違いを理解することは，わたしたちが限られた時間をどう使い，どのように自己と社会を組み立てるかを考えるうえでの出発点となる。

**表 1.1** に示したように，ルーティンとプロジェクトは，行為の目的や時間的構造，進め方，そして求められる成果において異なる特徴をもつ。

**表 1.1**　ルーティンとプロジェクトの対照表

| 観　点 | ルーティン | プロジェクト |
|---|---|---|
| 行為の特徴 | 繰り返される・習慣的 | ある目的をめざす・スタートとゴールがある |
| 時間との関係 | 反復的・継続的 | ゴールを達成すると終了 |
| 行為の成果物 | 安定性・確実性 | 変化・独自性・創出 |

## 1.2　ルーティンとプロジェクトの補完関係

ルーティンとプロジェクトの補完性，すなわち両者は対立するものではなく，むしろ補い合いながら，わたしたちの行為の全体像を形づくっているという関係について考えてみよう。

まず個人の生活を振り返ってみると，ルーティンは毎日の生活の安定を保つために不可欠な要素であるが，プロジェクトは新しい挑戦や目標に向かってゆくための機会を提供する。これら二つがバランスよく存在することで，日々の満足感と達成感を得ることができるようになる。そうすることで人生は豊かで充実したものとなってゆく。

家庭生活においてもルーティンとプロジェクトの重要な役割は同じである。ルーティン活動は，家族の健康と生活の秩序を保つために欠くことができない。他方，プロジェクトは，家族全員が協力して目標を達成する機会を提供することで，家族の絆を深める効果をもつ。

学校生活においても，ルーティンとプロジェクトは生徒たちの成長を支える重要な要素である。ルーティンは，学校生活に規律をもたらすとともに，学習の定着を助ける。他方，プロジェクトは，ルーティンでは得られない達成感をもたらす。生徒たちがプロジェクトを通して学ぶのは，課題解決能力やリーダーシップ，チームワークの大切さなど多様である。

企業活動もルーティンとプロジェクトに向き合う。ルーティン業務は，企業の安定した運営を支える。他方，プロジェクトとして取り組まなければならない業務は，企業の成長と発展に寄与するとともに，従業員に新たな目標を達成するための活動の機会を提供する。

行政組織においても，ルーティンとプロジェクトの関係は重要である。また，企業や行政組織とは異なる第三の組織として非営利団体・非営利組織の活動も同様にルーティンとプロジェクトから構成される。社会貢献を目標とする活動にもルーティンタイプとプロジェクトタイプがあるからである。さらに，

プロジェクトタイプの非営利活動も組織維持のための定常的な活動を必要とするから，ここでもルーティンとプロジェクトの両方の活動を欠くことはできない。

このように考えてくると，個人も組織も，その活動は，ルーティンとプロジェクトによって発展していくということがわかる。ルーティンがもたらす役割は効率性と安定性を特徴としているのに対し，プロジェクトは変化と成長という効果をもたらす。両者はそれぞれの特徴をもっているという点で対照的であるが，両者がバランスよく存在することで，わたしたちの生活や組織は豊かになってゆく。

## 1.3　ルーティンとプロジェクトの関係にかかわる問題

ルーティンとプロジェクトの関係についてさらに考察を深めていくことにしよう。

わたしは大学に長年務め，教授の職にもあったので，ルーティンとプロジェクトの関係には特別に関心をもっていた。ルーティンとしては，毎日の授業やカリキュラムの準備が挙げられる。教授は定められたカリキュラムに従って授業を行い，学生に知識を伝える。このルーティンには，授業の準備や資料作成，成績評価などが含まれる。さらに，大学教授には，教授会や各種委員会への出席，さらに，こうした会議への準備作業などにも業務として従事しなければならない。これらのルーティンは，定期的に繰り返される仕事として教員の日常業務を形成している。

他方，大学教授は，もう一つの重要な仕事を担っている。教授は同時に研究者でもある。研究者は，自ら定めた研究テーマに基づき，新しい知識や技術を生み出すためにプロジェクトに取り組む。これには，研究計画の立案や計画書の作成，研究資金の調達，研究室を中心とするプロジェクトチームの組織，計画に沿った研究活動の推進とその進捗管理，フィールドワーク，データの分析，論文の作成，学会や専門誌での公開，さらには著書の執筆など，期間限定

の活動が含まれる。こうして，教員は自身の専門分野の発展に貢献し，社会に新しい価値を提供する役割を果たす。

重要な点は，ルーティンとしての授業とプロジェクトとしての研究は，互いに補完し合う関係にあるということである。授業の準備を通じて得られる知識は，研究に新しい視点を与え，研究で得られた成果は授業内容を豊かにする。研究プロジェクトによって得られた知見は授業を通じて学生に提供することができる。また，学生たちはその授業から新たな知識を獲得する。このようなプロジェクトとルーティンの相互作用によって教員は教育と研究の両方で成果を上げることができる。

すでに触れたように，ルーティンとプロジェクトの関係を考えるときに重要な要素となるのは時間管理である。毎日の生活で使える時間の総量を考えるとき，ルーティンとプロジェクトは対立関係にあるということもできる。なぜなら，時間は限られたものだからである。

研究と教育にかかわるルーティンとプロジェクトをめぐる時間の問題は，日本の大学ではますます難しいテーマとなりつつある。

日本の大学教授の生活は，限られた時間のなかで，ルーティンに割かれる時間が極度に増大し，プロジェクトに取り組む時間を圧迫している。数多くの会議のほかに，本来プロジェクトで取り組むべき作業である研究資金の獲得のために，「競争的資金」の獲得というルーティン的作業時間が増大しているからである。というのも研究資金を獲得するための作業は本来プロジェクトの一部となるべきものであるが，提供される資金の総額に対する応募者の増大によって資金調達が難しくなっているので，たくさんの研究計画書を作成しなければならない。このほか各種委員会や入試業務，少子化による受験生の減少による大学間の競争激化のために受験生の獲得活動まで行わなければならないのが教員の生活であるが，こうした状況を身近に見る学生は，研究生活に憧れてはいるものの，教員が研究プロジェクトよりもむしろルーティン的な業務に追われている姿を見て，大学院への進学に躊躇するような事態も生じている。

このように，大学教授の生活は，ルーティンとプロジェクトの組み合わせで

# 索　　引


【あ】

アカウンタビリティ　105
アジャイル型　123, 128, 143
アジャイルソフトウェア開発宣言　128, 129

【う】

ウォーターフォール型　124, 143
ウォーターフォールモデル　123
失われた三〇年　162

【え】

エトスとエートス　13

【お】

大橋川周辺まちづくり基本計画　155

【か】

外的制約条件　72
価　値
　——の提供　139
　——の物象化　162
　——の臨界　146
　——を提供するプロジェクトへ　51
価値生成
　——の構造　149
　——のプロセス　143
価値創出型　137, 144
価値創出型プロジェクトのマネージャ　140
環境への配慮　106
感情のコントロール・ストレス管理　13
ガントチャート　61

【き】

危機の時代　160
　——のプロジェクトシフト　165
気候変動と自然災害　27
技術的制約　71
技術の暴走・サイバーリスク　27
木津川上流住民対話集会　148
協働と信頼のマネジメント　88
巨大災害への対応　87
巨大リスク　26

【け】

経済危機　27

【こ】

コアマネジメント　91
合意形成　101
合意形成技術　156
行為を理解するための4段階のアプローチ　6
効率化と標準化　17
心構え（マインドセット）のプロジェクトシフト　85
個　人
　——の外部リスク　23
　——の性格形成　11
コストマネジメント　95
古代ギリシアの民主主義　166
国境問題や民族，宗教などの原因による戦争や国際紛争　27
コミュニケーション　103
コンプライアンス　105

【さ】

作業分解構造　56

【し】

時間的なゴール　45
社交性・協調性・自立心など　13
習慣は人をつくる　11
情報のマネジメント　103
聖武天皇の大仏造立プロジェクト　41
人口爆発と過密都市問題　28

【す】

スケジューリング　60
スケジュール　60
　——とタイムライン　60
スケジュールマネジメント　93
スコープ　54
スコープ・クリープ　66, 67
スコープ・リープ　66, 68
ステークホルダーマネジメント　99

【せ】
成果物 46
制約条件 70
全地球的な生態系の崩壊 28

【そ】
組　織
——の社会的責任 106
——をむしばむ構造的リスク 24
組織風土 13
組織文化 13

【た】
タスク 55

【ち】
地球資源の枯渇と資源を巡る争奪 27
地球の危機 146
調達マネジメント 96

【と】
鞆の浦のまちづくり 158

【な】
内的制約条件 72
内部リスク 21

【は】
ハイブリッド型 134, 144
パンデミック 27

【ひ】
標準化 18
品質マネジメント 98

【ふ】
フェーズ 37
プログラム 113
プログラムマネジメント 114
プログラムマネージャ 115
プロジェクト 35
——とプロジェクトマネジメントとは何か 34
——の構成要素 44
——の推進体制 75
——のスタートとゴール 44
——の制約条件 69
——の導入 31
——の発案 32
プロジェクトアドバイザー 75, 82, 83
プロジェクト憲章 40
プロジェクトコーディネータ 83
プロジェクトシフト 28, 36
プロジェクト宣言書 39
プロジェクトチーム 75
——の構造 83
プロジェクトマネジメント
——と基底的価値 145
——の発展 121
——の倫理 104
プロジェクトマネジメント知識体系ガイド 123
プロジェクトマネージャ 75
——とプロジェクトリーダーの関係 80
——の役割と責任 77
プロジェクトメンバー 76
——の選出と招集 77
プロジェクトリーダー 75, 79

【ほ】
ポートフォリオ 113, 114, 117
——のリスクマネジメント 119
ポートフォリオマネジメント 114
ポートフォリオマネージャ 117

【ま】
マイルストーン 63
——の連携 64
マネージャ 78

【め】
メガリスク 26

【も】
目　的 45
——としてのゴール 45
目的，目標と成果物の位置づけ 46
目　標 45
——の再設定 32

【り】
利益相反 106
リスク 20
リスクマネジメント 110
リソースマネジメント 92
リーダーシップとは何か 88
倫理的価値のマネジメント 107

【る】
盧舎那大仏造立の詔 41
ルーティン 11
——と企業組織 14
——と行政組織 15
——と習慣化 12
——と人生観・価値観・倫理観 12
——と性格形成 12
——と定型化 11

——と日常化　12
——とは何か　10
——とプロジェクト　1
——とプロジェクトの補完関係　3
——とリスク　21
——の安定性　10
——の外部環境から要請されるプロジェクト　31
——の内部環境の課題から生じるプロジェクト　31
——のもろさと更新　19
ルーティンマネジメント　16

## 【わ】

ワーク　56

## 【英語】

CSR　106
PMBOK　123
WBS　56

―― 著 者 略 歴 ――

現在　一般社団法人コンセンサス・コーディネーターズ代表理事

1975 年　東京大学文学部哲学科卒業
1980 年　東京大学大学院博士課程単位取得退学
　　（哲学専攻）
1981 年　南山大学講師
1984 年　南山大学助教授
1989 年　東京工業大学助教授
1994 年　博士（文学）（東京大学）
1996 年　東京工業大学大学院教授
2002 年　フランス国立社会科学高等研究院客員教授
～03 年
2014 年　一般社団法人コンセンサス・コーディネーターズを設立
2017 年　東京工業大学（現 東京科学大学）名誉教授



**プロジェクトマネジメントとは何か**
**―「計画の遂行」から「価値の生成」へ ―**
An Introduction to Value Generative Consensus Building


© Toshio Kuwako 2026



2026 年 5 月 1 日　初版第 1 刷発行　★

検印省略

著　　者　桑子（くわこ）　敏雄（としお）
発 行 者　株式会社　コロナ社
　　代 表 者　牛来真也
印 刷 所　萩原印刷株式会社
製 本 所　有限会社　愛千製本所

112-0011　東京都文京区千石 4-46-10
**発 行 所**　株式会社　**コ ロ ナ 社**
CORONA PUBLISHING CO., LTD.
Tokyo Japan
振替 00140-8-14844・電話(03)3941-3131(代)
ホームページ https://www.coronasha.co.jp

ISBN 978-4-339-05285-5　C3051　Printed in Japan　（新井）



JCOPY　＜出版者著作権管理機構 委託出版物＞
本書の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。複製される場合は，そのつど事前に，出版者著作権管理機構（電話 03-5244-5088，FAX 03-5244-5089，e-mail: info@jcopy.or.jp）の許諾を得てください。

本書のコピー，スキャン，デジタル化等の無断複製・転載は著作権法上での例外を除き禁じられています。購入者以外の第三者による本書の電子データ化及び電子書籍化は，いかなる場合も認めていません。
落丁・乱丁はお取替えいたします。