

**国際P2M学会 第6回研究発表大会**  
**「日本発信の仕組みP2Mコンセプト明確化と発展的展開」**  
**- イノベーションを促進し、競争力再生と人材育成に貢献する -**  
**盛況に終わる**

2009年4月18日(土)に東京田町のキャンパス・イノベーションセンターで開催された 国際P2M学会春季研究発表大会についてご報告いたします。

## 2009年春季研究発表大会の協力御礼と総括のご報告

国際P2M学会春季研究発表大会 実行委員長

東京農工大学大学院技術経営研究科客員教授 小原重信

4月18日に第6回の春季研究発表大会が キャンパス・イノベーションセンターで開催されました。計画予定に従い大会を運営して初期の目的を達成することができました。この成功も皆様会員、関係者、実行委員の皆様の絶大なご協力の結集成果であり、心より御礼申し上げます。



本大会の全体テーマは

「日本発信の仕組みP2Mコンセプト明確化と発展的展開」

ーイノベーションを促進し、競争力再生と人材育成に貢献するー です。

欧米版のPMは、市場変動や金融で発生するリスクを、事業家負担とする前提で体系化されました。その主眼は、システム構築者の立場にあります。これに対し日本が発信したP2Mは、事業家の立場で投資から回収までライフサイクルを意識し、欧米版PMを包括するのが特色です。その日本版P2M開発の背景には、過去の失敗事例のフィードバックと多目的問題解決の意図があります。例えば、第三セクターによる非採算事業やITシステムの失敗事例は、多くの識者が指摘する事例です。

さらに、PM世界に日本発信を意図した固有の「仕組みづくり」や「知識理論」も組み込まれています。日本の製造業では、固有のアセンブラー、部品メーカー、ユーザー間の「ものづくり」における経済取引を超えた技術や信頼ベースの相互共存の交流があり、「産学官連携」の事例では領域を超えた開発意欲の協働的な強みがあります。P2Mでは、この認識を展開し、プログラム統合管理でアーキテクチャの設計や「場の交流」をプラットフォームとして採用した。P2Mの独自体系が評価される一方で、多くの学会との連携への課題も指摘されました。例えば、体系に潜在する論理、理論からの実践展開、重要用語解釈の共有、領域別テキスト開発、能力形成、実践ツールの開発などがあります。

本大会で「P2M Version2.0」として発信し、その概要を公表し、研究会メンバーと参加者によるワークショップを開催しました。Version2.0は、イノベーションを促進し、競争力再生と人材育成に貢献する新たな仕組みを意図しています。世界は、危機に直面し、デフレスパイラル現象が発生しています。この時期にこそ、行政や民間企業に Version2.0 の理論研究や実践が、展開されることを期待して、基調講演、ワークショップ、論文公募を企画いたしました。

お蔭様で一昨年度から春季と秋季の年度2回の大会を実現し、会員の「研究発表の機会」を充実できて大変喜んでおります。今回は「PMコンセプト」「PMイノベーション」「組織力向上」の3つのトラックを企画することができました。

多数の論文投稿の会員の皆様と、座長の労を取られた皆様に御礼申し上げます。また、進行支援と時間管理にご協力いただいた千葉工業大学西尾雅年研究室の学生の皆様に御礼申し上げます。

## 【春季研究発表大会の内容】

	A会場	B会場	C会場
会場	リエゾンコーナー509 / 国際会議室	リエゾンコーナー501	リエゾンコーナー508
研究発表	PM コンセプト	PM イノベーション	組織力向上
座長	木下(午前)・梅田(午後)	谷口(午前)・相原(午後)	山根(午前)・白井(午後)
10:00 - 10:30	小原重信: P2Mプログラムマネジメント開発への省察と実現価値向上への試論 欧米における最新研究の潮流と進化への論点	相原憲一: 組織感性『ゆとり』体質を生む『ワークライフバランス』効果とP2Mの展開	松本有二: 行政分野におけるイノベーション・マネジメント - 今後の研究方向性を中心に -
10:30 - 11:00	山本秀男: 不確実な環境下の価値創造プログラムマネジメント	藤井誠一: 海外市場における家電企業のマーケティング戦略 - 事業戦略と市場創造の関係性 -	岡田猛: 介護老人福祉施設 運営上の問題と今後の課題
11:00 - 11:30	亀山秀雄: ロジックモデルとバランススコカードを活用した研究開発マネジメント	谷口邦彦: 産学官連携によるイノベーション創出プログラムの構築 ~ 新たな価値の創造に向けたニーズとシーズのマッチング ~	小原重信: P2M 方法論の省察と創造的統合の側面 洞察力と知識融合による実践貢献
11:30 - 12:00	武富為嗣: ポートフォリオと開発プログラムマネジメント	佐藤達男: 情報サービス企業の経営戦略におけるプロファイリング	梅田富雄: サステナブルプロジェクトマネジメント - 組織設計・運営課題と解決の方向 -
13:00 - 13:15	会長挨拶: 東京大学名誉教授 吉田邦夫 (於: 大会会場内 国際会議室)		
13:15 - 14:15	基調講演: 「P2Mコンセプト」 山本秀男 中央大学大学院戦略経営研究科教授		
14:15 - 15:15	ワークショップ: 「P2Mコンセプト」 コーディネータ 山本秀男 中央大学大学院戦略経営研究科教授 パネラー 小原重信 東京農工大学大学院技術経営研究科客員教授 亀山秀雄 東京農工大学大学院技術経営研究科技術教授 武富為嗣 日本工業大学大学院技術経営研究科教授		
15:30 - 16:00	木下俊彦: 世界金融・経済危機とP2Mへのニーズ---機能型ハイブリッド経営で日本企業は生き残れるのか---	小松昭英: ビジネスアセスメント序説 - 研究開発費利益率の検討	赤穂満: 価値創造のためのナレッジマネジメント
16:00 - 16:30	堀口正明: P2M人材育成におけるファイナンス知見体系	平井一志: 「株券電子化」後のビジネスモデル構築における、P2Mプログラムマネジメントの活用	土谷伸司: IT部門の成果を引き出す 継続する力
16:30 - 17:00	小松昭英: プロジェクト・プログラム・プランニング・マネジメント序説	篠原慶太: 社会人基礎力の養成を目指したゼミ運営プロジェクトの実践とBSC評価	岩下幸功: プロファイリングマネジメントとシステムズアプローチ 再々考
17:00 - 17:30	金宰煜, 浅田孝幸: 価値創造の製品開発におけるマネジメント・コントロールのメカニズムについて	山口径: 大学環境における人材育成プログラムの実践	辻 高明: フィールド情報学の創生とその手法的特徴
17:30 - 18:00	野地英昭: 上流設計におけるロジックモデルとバランススコカードの有効性について	山口径, 佐藤亨太, 篠原慶太: DOA 教育プロジェクトにおける、コンサルタント役の業績評価~	渡辺貢成: 人材活用と組織能力相乗効果に関する研究
18:15 - 20:00	懇親会 (於: 大会会場内 リエゾンコーナー509)		

## <<大会報告の部>>

### 基調講演

※講演の冒頭と 結び部分を当紙面にてご報告します。

#### 「P2Mコンセプト」

中央大学大学院戦略経営研究科教授 山本秀男



国際プロジェクト&プログラム学会は、2005年（平成17年）10月30日に発足し、『わが国固有の風土から産まれた多様な技術システムやビジネスモデルにおいて得られた「プロジェクトマネジメント」の実務知見を活用するために、知識形式化をする』ということを旗頭に研究を進めてまいりました。2006年4月には日本学術会議の研究団体として正式な指定を受けております。

私も発足当時から研究の仲間に入れていただき一緒に議論を進めてまいりました。昨今の経済環境や国際環境の急激な変化に対応するためには、プログラムマネジメントの考え方がますます重要になってきたことを痛感しています。つまり、社会と技術に関連した複雑な問題へ取り組むためには、様々な領域における専門家が知識の交流を行い、それらを全体視点で調和させることが重要です。

しかし、これまでの3年半にわたる議論の経過を振り返ってみますと、問題意識を共有するレベルに留まっています。全体を統合した知見を見いだせていないのが現状のような気がしています。その原因は何か？と考えてみますと、

使っている言葉の意味や概念が明確でない。したがって、経験や思考パターンの異なった参加者が共通なレベルで建設的な議論することが出来ませんでした（誤解を恐れずに申し上げますと、そもそもプロジェクトとは何かという共通認識が出来ていない。そのために、議論の8割以上は経験談の言い合いに終わっている）。

学会の議論を通じて得られるものが何か明確になっていない。（実務家の方と学術界の方は、それぞれ会議への参加の目的は異なっております。実践に役立つ知識や学術的な新しい知見など、両者のメリットが何かを鮮明に打ち出すことが出来ないと、学会を活性化することが難しいと思われまます。）

ということが上げられます。

ちょうど昨年の春季研究大会（青山学院大学で開催）の懇親会の席で、吉田会長からも同じようなご指摘を頂いたと記憶しております。小原先生にお骨折りいただきコンセプト研究会を設置していただき、議論させていただきました。

本日ここで紹介させていただく内容は、コンセプト研究会の研究成果の一部で、あくまでも概念（コンセプト）を整理したものです。これから本学会で研究内容を深めていくための「議論のたたき台」です。日本版プロジェクト&プログラムマネジメントの内容を深め、世界に発信していくマイルストーンの一つとしてご批判いただければ幸いです。



(中略)

ビジネス活動や社会活動では、時々刻々と変化する状況を判断し、行動を起こさなければなりません。特に、イノベーションを前提とするプログラムを遂行する場合には、社長や首長のような最終意志決定者の意図と現場の知恵の融合を図る必要があります。つまり、先見性のあるトップの判断と、現場の工夫を尊重した大幅な権限委譲を行うマネジメント手法が重要です。

P2M Version 2.0 の概念は、日本企業が重視する長期的な研究開発と技術的な差異化製品の開発、ならびに、イノベーションによる競争力の再生と新規事業開拓を対象とするマネジメント手法として期待できるでしょう。

これまで感覚的に実行してきた部分をきちんと論理立てていくためには、

- (1) エンジニアリング的なアプローチと社会的なアプローチを融合した学際統合領域の研究を行わなければいけません
- (2) それによって、理論的に裏付けられた問題解決手法を開発し、今後の不確実な環境でもプログラムを上手く運用できるようにしていく必要があります
- (3) そして、一番大事な点だと思うのですが、実務家から見て「腑に落ちる」内容のアウトプットを出していく必要がある

と考えております。

冒頭にも申し上げましたが、本日ここで紹介させていただいた内容は、これから本学会で研究内容を深めていくための「議論のたたき台」です。日本版プログラムマネジメントの内容を深め、世界に発信していくマイルストーンの一つとして、多面的な視点からご批判をいただければ幸いです。



吉田会長ご挨拶



P2M Version 2.0 について熱心に聞き入る  
ご出席の参加者の皆様

## ワークショップ

大会プログラムの午後のセッションとして、基調講演に続き「P2Mコンセプト」をテーマにワークショップが開催された。コーディネータ山本秀男氏、パネラー小原重信氏、亀山秀雄氏、武富為嗣氏によりディスカッションが展開された。その後、開場参加者も含めて議論が行われた。

\* \* \*

### 「P2Mコンセプト」

報告者：武富為嗣

登壇者プロフィール  
コーディネータ  
山本秀男 中央大学大学院戦略経営研究科教授  
パネラー  
小原重信 東京農工大学大学院技術経営研究科客員教授  
亀山秀雄 東京農工大学大学院技術経営研究科技術教授  
武富為嗣 日本工業大学大学院技術経営研究科教授



司会の吉田会長、  
パネラー小原氏、亀山氏、武富氏と コーディネータ山本氏

今回のワークショップは、新しく発表された P2M のコンセプトと定義をパネラーと参加者が一緒に議論することで、理解を深めていただくということで企画された。ワークショップのパネラーは、今回の P2M のコンセプトを提示したコンセプト研究会のメンバーにより構成され、全体の進行を吉田会長が取り仕切るという形でなされた。ワークショップにおいては、パネラーでもある山本理事の直前のコンセプト披露の基調講演に基づき、事前に参加者に質問表を配布し、記入してもらうという方法を取り、その各々の質問についてパネラーが答えるという形で色々と熱心な議論が展開された。

質問の多くは、プログラムマネジメントの位置づけとオーナーの関係についてと、不確実性下での価値の定義に関するもので、P2M を良くわかった上での質問という傾向がうかがえた。1 時間という指定時間の中では、納まりきれない議論もあったが、今後の研究課題を浮き彫りにする上では、非常によい議論が行われた。残りの議論は、学会の個々の研究会などで詰めていくということで、事務局側で引き取らせていただき、実りのあるワークショップになったと思う。その中のいくつかの興味深い質問を取り上げると、

(1) プログラムマネジメントは発注者側の視点のみで、受注者側でのプログラムマネジメントは存在しないのか。

(2) プログラムマネジメントの下位概念としてのプロジェクトマネジメントは、システムモデルのみに存在し、スキームモデルやサービスモデルには、存在しないのか。

(3) 価値の定義は、プログラムマネジャーが行うのか。その価値には経済的な価値と社会的な価値があり、財務からの視点のみでは、捉えられないのではないのか。

(4) 価値が不確実な場合、プログラムマネジャーとオーナーとのフィードバックのプロセスは機能するのか。

などが寄せられた。おのおのについて、パネラーから、コンセプト研究会の中で明確にされた定義に基づいての説明や、それに基づく質疑応答がなされた。



## 個別研究発表

### PM コンセプトトラック

【報告者： 座長 梅田富雄】

PMコンセプトに関わる多面的な視点から、5件の発表があり、それぞれの発表について、活発な意見交換が行われた。

木下俊彦(早稲田大学)から、世界金融危機、米国モデルの問題の表面化した現状を踏まえ、P2Mへの新たなニーズに応える必要性が強調された。プログラムに関する思想として、欧米と異なるものを持つ必要があるが、「失われた10年」の総格が欠如しており、マクロ経済とミクロ経済の分離プロセスが明示的に解析されていないことから、逆フィードバックのプログラムアプローチが緊急に行われ、総合的な視点から、日本のエクセレントカンパニーの「機能重視型動的ハイブリッドモデル」の再点検、問題点の抽出が必要であるとの方向性が出された。

堀口正明(帝京大学)から、プロジェクトファイナンスとコーポレートファイナンスの知見について比較検討がなされ、多くの共通点を見出すとともに、プログラムファイナンスと関連資産の切り分けによるプロジェクトファイナンスとしての取り扱いができることが指摘された。この結果を踏まえてP2M関係者向けの教育プログラムを作成しつつある現状が報告された。不動産業化に関わる質疑も行われ、関心を呼んだ。

小松昭英(静岡大学)から、従来のコントラクターの視点からプロジェクト・プログラム・プランニングについて、ライフサイクルという表現を拡張してライフスパンー行政、企業、製品、設備ーを対象にして事前のみならず事後の評価も必要であるとの指摘がなされた。経済性評価指標NTV/RO, Payout, NPVR の使い分けや企業の寿命30年の考慮のもとで、プログラム・プランニングの評価をする必要があることが強調された。

金・浅田(大阪大学)による共同研究の報告では、プログラムとプロジェクトの概念を使って、製品開発におけるマネジメントメカニズムを明らかにする試みで、アンケート調査に基づいて、製品開発における製品戦略、不確実性、関連情報の利用、プロジェクトパフォーマンスとの関係について解析の結果、プログラムレベルでの製品企画、開発段階とプロジェクトレベルでの開発段階におけるマーケット情報の利用状況の関係などが検証されたとの報告がなされた。

野地・亀山・佐藤(東京農工大学)から、産官学連携の環境関連研究開発プロジェクトについて、具体的に箱根・小田原地区でのエコサービスモデル事業を対象にして、ロジックモデルとバランススコアカードの併用が試みられ、その結果が報告された。ロジックモデルによる多岐にわたる複雑な相互関係を「見える化」やバランススコアカードによる戦略マップの併用によって、ミッション、ビジョンの具体化が可能になり、関係者間の合意形成に有効であったとの報告がなされた。

プログラム実施上のツールとして多様な試みがなされた結果についての一連の報告の場として本トラックは今後の参考にする点が多々あるように思われる。

#### 【PM コンセプトトラック発表者と論文テーマ】

- ・小原重信: P2Mプログラムマネジメント開発への省察と実現価値向上への試論 —欧米における最新研究の潮流と進化への論点—
- ・山本秀男: 不確実な環境下の価値創造プログラムマネジメント
- ・亀山秀雄: ロジックモデルとバランススコアカードを活用した研究開発マネジメント
- ・武富為嗣: ポートフォリオと開発プログラムマネジメント
- ・木下俊彦: 世界金融・経済危機とP2Mへのニーズ---機能型ハイブリッド経営で日本企業は生き残れるのか----
- ・堀口正明: P2M人材育成におけるファイナンス知見体系
- ・小松昭英: プロジェクト・プログラム・プランニング・マネジメント序説
- ・金幸焔、浅田孝幸: 価値創造の製品開発におけるマネジメント・コントロールのメカニズムについて
- ・野地英昭: 上流設計におけるロジックモデルとバランススコアカードの有効性について



PM コンセプトトラック 発表者の皆さん

## PMイノベーショントラック

【報告者：座長 谷口邦彦】

中堅企業の組織改革、家電企業の海外マーケティング戦略、産学官連携、情報サービス企業の経営戦略に関する4件の報告とP2Mコンセプトに沿った活発な議論が行われた。

相原憲一・加藤孝章(静岡大学)・崎山みゆき(株自分楽)は、技術的・価格優位性を超えた新たな価値創造には、顧客目線の感性と組織人と生活者との複眼的な視点の重要性を指摘した。そして、その創出には生活者になる『ゆとり』とそれを生む『ワークライフバランス』の必要性を提起し、企業内での実証研究とこれを実現するプログラムマネジメントについて報告を行った。

藤井誠一(広島大学)は、家電企業の国際マーケティング戦略について、生産拠点の役割を果たしてきた中国やアジア諸国を今後は巨大市場として注目し、事業戦略と市場構造の関係性の視点から報告。日本のマーケティングが米国のマーケティングの日本化であるとし、「米国型マーケティング」と「日本型マーケティング」を対比し、今後方向について、主要9社を対象とした実証分析を行い、新たな国際マーケティングの必要性を提起した。

谷口邦彦(文部科学省)は、「技術相談」から「技術開発」・「製品開発」に亘る多様な産学官連携活動の第一歩であるニーズとシーズのマッチングについて、活動事例一つ一つをミニプロジェクトと捉え、これらを「マッチング」という視点から横断的に捉え、その成果の経済的効果までを含めたシステム構築をプログラムと捉えて、P2Mコンセプトに沿った体系化について報告を行った。

佐藤達男(日本工業大学)は、情報サービス産業を大手1番手・2番手、中堅1番手・2番手・3番手に大別し、他社が「規模の経済性」を求めらる中で、財務重視の安定路線を採る中堅2番手のA社の経営戦略に関して、プロファイリングを行い、「楽観シナリオ」「現実シナリオ」「悲観シナリオ」を提示。今後はP2Mのフレームワークに基づくマネジメントプロセスの全領域の試行を行うと報告を行った。

【報告者：座長 相原憲一】

イノベーションには技術的、経営的、そして社会的内容が存在する。P2Mの狙いはそれらのイノベーションを生む価値の仕組みづくりの確立を目指すものであり、多岐に渡る業界での価値の議論が大きな焦点になる。本トラックでの発表成果4件はその意義を有する。

小松昭英(静岡大学大学院)は特に研究開発費の大きい製薬業企業について研究開発費利益率の検討は不可避と考えた。そこで、既に発表した設備投資と情報投資の2変数モデルに研究開発費を加えて3変数モデルに拡張し、その拡張モデルと製薬研究開発プロジェクトの平均成功率にもとづいて大手製薬企業の価値創出のあり方を考察した。

平井一志(年金積立金管理運用独立行政法人)は本年1月実施の株券電子化の電子商取引化社会インフラ構築の契機への考察である。残念ながらこの改革は電子商取引としてビジネスモデルを構築するには至っていない。本報告は欧米の先進事例とわが国の実情とを比較し、ビジネスモデル構築におけるミッション・プロファイリング等の重要性和P2Mの活用について論じた。

篠原慶太ならびに山口径ほか(共に千葉工業大学)とでは指導研究室におけるゼミ活動を教育の実証研究の舞台としている。社会に出る直前の人材を抱える大学で企業と大学の人材育成のギャップを埋めるものとして経済産業省は「社会人基礎力」を唱えている。前半の発表では「ゼミ運営プロジェクト」として捉えてデザインし、実行・調整を行うことにより、社会人基礎力の向上を目指しプロセスに関しての価値評価をBSCを用いて行った報告をした。一方同時に、社会の発展と無縁ではない大学教育の価値として、学生を社会で求められる人材に育てる必要と責任があり、従来以上に現実の課題解決との関連付けを行った教育方法が求められる。後半の発表では教育現場のそのような意識の下、DOA教育プロジェクトを人材育成プログラムとしてデザインし、実践結果を紹介した。



**【PM イノベーショントラック発表者（↑）と論文テーマ】**

- ・相原憲一:組織感性『ゆとり』体質を生む『ワークライフバランス』効果と P2M の展開
- ・藤井誠一:海外市場における家電企業のマーケティング戦略—事業戦略と市場創造の関係性—
- ・谷口邦彦:産学官連携によるイノベーション創出プログラムの構築 I ~新たな価値の創造に向けたニーズとシーズのマッチング~
- ・佐藤達男:情報サービス企業の経営戦略におけるプロファイリング
- ・小松昭英:ビジネスアセスメント序説—研究開発費利益率の検討—
- ・平井一志:「株券電子化」後のビジネスモデル構築における、P2Mプログラムマネジメントの活用
- ・篠原慶太:社会人基礎力の養成を目指したゼミ運営プロジェクトの実践と BSC 評価
- ・山口径:大学環境における人材育成プログラムの実践
- ・山口径、佐藤亨太、篠原慶太:DOA 教育プロジェクトにおける、コンサルタント役の業績評価~

## 組織力向上トラック

【報告者：座長 山根里香】

組織能力の向上におけるプログラムマネジメントの適用の観点から、以下4件の研究報告があり、活発な議論が行われた。

松本有二(静岡産業大学)から、行政組織における革新的イノベーションの実現に関する考察が報告された。ムーアのライフサイクルイノベーションの考えに依拠し、行政組織の意思形成過程が発明・展開・最適化の3ゾーンに整理された。現在の官僚型組織は展開ゾーンであり、発明ゾーンに該当するシステムや人材の不足が指摘され、発明ゾーンにおける「試行錯誤を伴う研究会等の創設」と「ゾーン間移動を念頭に置いたプログラム・マネジメントの構築」が提案された。討論では、福祉分野における革新的イノベーションの可能性や、ベストプラクティスの移転による普及モデルの可能性が討議された。

岡田猛(北陸先端技術大学院)から、介護老人福祉施設の運営上の問題と課題について報告がなされた。介護老人福祉施設の人材不足の先行研究を参考に岡田が実施した首都圏10施設の調査において、次の結果が得られた。アンケート調査からは「待遇の悪さ」が、インタビュー調査からは「人材確保の必要性、低賃金」が現れ、施設運営上の大きな問題であることが明らかとされた。今後の介護研究の最重要分野としての人材確保の認識に必要性が提示された。討論では、限られた人材の中での生産性向上や、若者による介護職に対するモチベーション向上のための方策などの必要性が討議された。

小原重信(東京農工大学大学院)から、P2M方法論開発の省察と創造的統合の側面について報告がなされた。P2Mは、不安定環境に対応可能な「開放系適応システム」に向けたマネジメントであり、「使命」達成のための「価値創造活動」が強調される。昨今の金融危機により、高度の不確実性に直面し、経営戦略が意図した期待価値と実現価値のギャップは拡大する傾向にある。業績悪化の4つの要因、戦略の識別の失敗・全体使命の仮説設定の問題・本社とプログラムの調整不足・意思決定の心理を踏まえて、価値創造から価値獲得までを遂行する組織創造能力を発揮させる「創造的統合マネジメント」の可能性について提示された。

梅田富雄(青山学院大学)から、サステナブルプロジェクトマネジメントの組織設計と運営課題、解決の方向について報告がなされた。サステナビリティ志向のプロジェクトの計画・遂行においては、企業本来の財務的価値の創造活動に加えて、非財務的価値についても社会的責任の履行のための努力が必要になる。このようなプロジェクトを履行していくために、リーダーシップ構造論に依拠し、リーダーシップコアとチームケミストリー、リーダーのコーディネーションのフォロワーの業務遂行の重要性が指摘された。またプロジェクトリーダーとフォロワーの適切な行動に繋がる場の設定が検討され、タスク特性と組織特性の必要条件が提示された。

### 【組織力向上トラック発表者と論文テーマ】

- ・松本有二:行政分野におけるイノベーション・マネジメントー今後の研究方向性を中心にー
- ・岡田猛:介護老人福祉施設 運営上の問題と今後の課題
- ・小原重信:P2M 方法論の省察と創造的統合の側面ー洞察力と知識融合による実践貢献ー
- ・梅田富雄:サステナブルプロジェクトマネジメントー組織設計・運営課題と解決の方向ー
- ・赤穂満:価値創造のためのナレッジマネジメント
- ・土谷伸司:IT 部門の成果を引き出すー継続する力ー
- ・岩下幸功:プロファイリングマネジメントとシステムズアプローチ 再々考
- ・辻高明:フィールド情報学の創生とその手法的特徴
- ・渡辺貢成:人材活用と組織能力相乗効果に関する研究

【報告者:座長 白井久美子】

企業価値向上や組織力・人材力向上に関する5件の研究報告が行われ、質疑応答、議論とも活況を呈した。

赤穂満(株式会社オープンストリーム、東京農工大学院)は、企業価値向上のためのナレッジマネジメント、可視化のためのナレッジマネジメントの一考察として、知識資産の体系と可視化のしくみについて事例を交え報告した。知識資産は企業が資産として活用できるものであり、知識資産は暗黙知・形式知からなる様々な形態の知識から構成される。企業体力の評価指標の1つとして組織知や形式知の体系化の状況も有効であるとした。従来のナレッジマネジメントから発展し、昨今ではSNSやBlog上で情報保有者によるコミュニティから知識を得ることの有効性を社内事例により示唆した。

土谷伸司は、IT部門の成果を引き出す「継続する力」、すなわち現場での自律的な問題解決を通じてやると決めたことを最後までやり通し成果につなげる組織能力の重要性について論じた。継続する力を高めていくには、

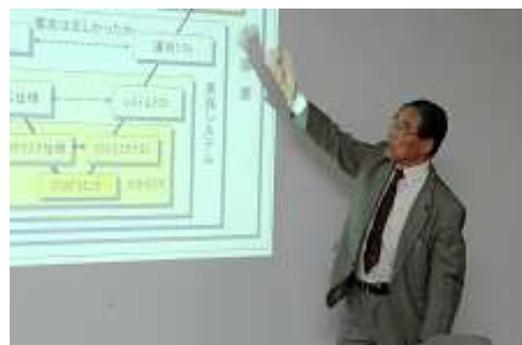
PLAN-DO-SEEのPLANではビジョンを示し目標を明確化、アイデア創出、実行策の絞り込みとコミット、DOでは支援と委任、SEEでは、フィードバックや発信することが重要と説いた。望ましい組織行動を習慣化することは容易ではないが個人の意欲を喚起しマネージャの力量に頼らない仕組みを整備することが肝要である、とした。

岩下幸功(シンクリエイト)は、プロファイリングマネジメントとシステムズアプローチの再々考として、共創マネジメントを提唱した。A.Dホールの学説に準拠したP2MのライフサイクルにSSM(Soft Systems Methodology)ベースの価値創造モデルとAPM(Agile Project Management)ベースの価値実現モデルをマッピングした概念図を提示しP2Mにおける価値派生について発展的な視点を与えた。受注者のPM,発注者のP2M、創業者の価値創発・創造・実現モデルP3M(Project Program and Profiling Management)を表し、P3Mを次世代バージョンの共創マネジメントとして示唆した。

辻高明(京都大学)は、フィールド情報学の創生とその手法的特徴として、京都大学グローバルCOEプログラム「知識循環社会のための情報教育研究拠点」におけるフィールド情報学を紹介した。フィールド情報学とは、フィールドで生じる諸問題に対して情報学の視点からその解決法を提案することを目的とした新しい学問領域である。自然を観察し予測するリモートセンシング、バイオリギング、システムダイナミクス、人々の活動を記述し伝達するヒューマンセンシング、エスノグラフィ、ケースライティング、社会と生活にイノベーションを起こすインクルーシブデザイン、マルチエージェントシミュレーション、アウトリーチ・コミュニケーションなど情報学としての9つの手法は興味深い。

渡辺貢成(日本プロジェクトマネジメント協会理事)は、人材活用と組織能力の相乗効果に関する研究として、PMO改革、ファシリテーション・エンジニア(FE)の開発、大規模プロジェクトにおけるマトリクス型プロジェクト組織導入を論じた。日本のIT系プロジェクトにおける問題点として受注量と要員の量/質の不適合、発注者側の構想計画不十分、曖昧契約の実態を指摘した。トラブル発生を未然に防ぎトラブル発生時には問題解決指示にあたる消火活動機能をPMOにもたせるホンネのPMIO設置や経験不足者による問題発生を防ぎ要員の能力向上を支援するFE養成の提言は具体的に示唆に富む内容であった。





組織力向上トラック発表者

## <<ユーザボイスの部>>

大阪大学大学院博士後期課程 金 幸焜

このたびは、学会での発表の機会をいただきありがとうございました。国際 P2M 学会では、初めての発表でしたので少し緊張もしましたが、参加者の先生方から貴重なコメントなど頂くことができました、凄く勉強になりました。

P2M 学会は、プログラムとプロジェクトを勉強しているものとして、いつも様々な事例に接することのできる場でもあり、更に、先生方の講演や発表などを通じて知識や思想を学べる場にもなっております。今後も、機会があれば学会や勉強会などに積極的に参加し、勉強し、将来的には、少しでも P2M の発展に貢献できればと思い、頑張りたいと思います。

日本ユニシス株式会社 宮本 文宏

国際 P2M 学会には秋季に続き今回参加させていただき、人材育成を企画し実施している実務者としての立場から、P2M に関する理論と実務の例を聞くことが出来て、多くの示唆を得ることが出来ました。

前回の開催時と環境面で大きく変わった点は、アメリカを起点とする世界同時不況です。この半年で社会環境は大きく様変わりし、社会全体に沈滞したムードが漂っている感があります。こうした雰囲気を打破し、危機をチャンスにつなげていくために、より根源的な問いかけや発想が求められているのではないのでしょうか。「イノベーション」や「企業変革」という言葉があちこちで見られるのは、今迄以上に現在が先の見通しが不確実であり、かつ直面している問題が複雑化しているからだと思います。

問題解決の為のフレームワークとして、P2M Version2.0 に対する期待が高まっていると思います。今後さらに P2M Version2.0 が、実務と理論の両面を通じて「知」を高め、情報発信していくことが重要であると感じました。 以上

株式会社ヒューマンシステム 別府 瞳

今回国際 P2M 学会に参加して、プロジェクトやプログラムに関する知識不足を強く感じました。

午前中はすべて A 会場の PM コンセプトに参加しましたが、P2M に関することだけではなく基本的なことさえわからないことが多く、深く反省しました。今一度、社内研修で配布された資料や当時のノートを見直し、また P2M の本などを参考にこれから勉学を深めていきたいと思います。午後は一部 C 会場の組織力向上に参加しました。その際に発表されていた SNS を用いたコミュニケーションについては、とても興味深く拝聴しました。

SNS を利用してコミュニケーションをとることで、広くいろいろな情報を交換することができコミュニケーションの親密度を上げることができればと感じました。これは、自社においても、SNS を有効的に活用することで色々な情報が共有でき、また社員同士の情報共有に繋げることができてよいのではないかと感じました。

\* \* \*



学会当日運営にご協力いただいた千葉工業大学西尾雅年研究室 学生の皆様。懇親会にて。

発行日： 2009年6月30日  
発行者： 国際プロジェクト&プログラムマネジメント学会  
春季研究発表大会 実行委員会

本掲載記事にお問い合わせがある場合は以下をご利用ください。

[http://www.iap2m.jp/p2m\\_inquiry.html](http://www.iap2m.jp/p2m_inquiry.html)