

国際P2M学会 第8回研究発表大会 「社会インフラ事業とP2M理論の適用」

- 持続的発展を可能にする社会資本整備への産学官の連携と期待 - 盛況に終わる

2010年4月17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報告いたします。

2010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17日に第8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。当日の東京は曇まじりのあいにくの天候でしたが多数ご出席を賜り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、実行委員の皆様のご協力の結果であり、心より御礼申し上げます。

特にご多忙の中、独立行政法人国際協力機構の黒田篤郎理事には「国際情勢に対応したODA政策への取組－新しい社会基盤整備に対する日本の貢献－」について基調講演をいただき、会員一同改めてその活動に認識を深めることができました。また、中村 明審議役には「ODA事業におけるプログラムマネジメント－制度、組織、人材を一体支援する価値創造－」について、より実行レベルでのワークショップ講演を頂戴して、P2M理論適用の有効性について討論することが出来ました。改めて御礼申し上げます。



本大会の全体テーマは

「社会インフラ事業とP2M理論の適用」－持続的発展を可能にする社会資本整備への産学官の連携と期待－です。

経済再生の決め手として、社会基盤整備が脚光を浴びています。その対象として、鉄道、電力、上下水道、都市、発電、交通など社会資本の整備に具体的な日本の支援も報道されています。その政策志向や方法論は、P2M理論にほぼ整合した形式であり、新世代の産業総合カへの波及効果に期待も多大となっています。例えば、行政も企業が、プラント建設や鉄道車両の輸出だけでなく、中核企業がグループとなって、構想段階から参加提案し、システム構築後の事業運営・保守まで一貫した支援体制に転換する新形態があります。さらに、政府主導による1000億円「インフラファンド」創設する方針も提唱され、投資とファイナンスが統合され、アジアの中規模都市の開発や日本企業の進出促進が支援されるプロジェクト・プログラムが展開されます。この趣旨に従い、基調講演、ワークショップとパネル討議、論文公募を企画いたしました。

お蔭様で2007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。今大会より、会員のご意見を反映して編集委員会は、投稿者が応募に際して「研究論文」と「実践論文」を選択できるように配慮いたしました。実践論文につきましては、研究論文形式もしくはアブストラクト1枚と発表用のパワーポイント形式のいずれでも投稿可能といたしました。今回は「社会インフラ/産学官連携」「P2M理論研究」「その他P2M事例研究他」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東京農工大学亀山秀雄研究室、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。また大会運営にご協力賜りました青山学院大学、東京理科大学学生の皆様にも御礼申し上げます。

【春季研究発表大会の内容】

会場	A会場	B会場	C会場
	509号室	501号室	508号室
研究発表	社会インフラ/産学官連携トラック	P2M理論研究トラック	その他P2M事例研究他トラック
座長 (午前/午後)	小原重信 / 梅田富雄	山本秀男 / 相原憲一	白井久美子 / 武富為嗣
9:30-10:00	A-1 :小原重信 「グリーン社会基盤プログラムビジネスとP2M理論」～ファイナンスとエンジニアリングの融合～	B-1 :谷口邦彦 「イノベーション創出に向けた産学官連携活動の知識体系化」	C-1 :高野渉 田隈広紀 西尾雅年 「P2Mに基づくゼミ運営プログラムの実践及び分析研究」
10:00-10:30	A-2 :堀口正明 「海外インフラ支援する公的金融形態の多様化」	B-2 :小松昭英 「プロジェクト・マネジメント・モデル論考」	C-2 :真原友香 田隈広紀 西尾雅年 「ロジックモデルとバランススコアカードを活用した卒業研究支援の活動報告と学生の質向上に向けた考察」
10:30-11:00	A-3 :村瀬達哉 「政府開発援助へのP2M導入におけるいくつかの考察(国際協力機構におけるP2Mアプローチ導入促進への提言)」	B-3 :小松祐介 「寄り付き型スケジューリング問題とその工程管理手法」	C-3 :辻高明 「FDとプロジェクトマネジメント」
11:00-11:30	A-4 :孫晶 玉木欽也 「サプライヤー業務効率向上のためのERP実践型人材コンピテンシ構築及び教育システムの試行」	B-4 :宮坂美樹 山本秀男 「ITシステム統合プログラムのリーダーシップに関する考察」	C-4 :小松昭英 「ビジネスアセスメント序説 - 収益構造」
11:30-12:00	A-5 :高橋正彦 亀山秀雄 「水道施設の更新におけるアセットマネジメント及びP2M手法適用の考察」	B-5 :相原憲一 佐藤和枝 「地域活性化とP2MV2コンセプトーブリッジパーソンとプログラムマネージャの関係ー」	C-5 :佐藤達男 「これからのIT業界におけるP2Mの有効性と課題について」
12:00-13:00	昼休み 理事会 (会場:609号室 12:10-12:50)		
13:00-13:30	A-6 :野地英昭 田隈広紀 中山政行 亀山秀雄 「産官学連携テーマにおけるスキームモデルリスクマネジメント」	B-6 :岩下幸功 「PMの日本化の一考察」	C-6 :野間口隆郎 「変革プロジェクト構想とステークホルダー-KPI分析」
13:30-14:00	A-7 :榊俊吾 「電子政府時代のトランザクションベース国民経済活動の計測構想について」	B-7 :清水基夫 「P2Mにおける戦略とリスクのマネジメントに関する一考察」	C-7 :山本佳世子 曾田裕佑 佐藤秀明 亀山秀雄 「製造業とのかかわりしてみる“大学発”ベンチャーの役割」
14:00-14:30	A-8 :浅井俊之 越島一郎 「外食産業におけるサービス設計に関する研究」	B-8 :野地英昭 田隈広紀 中山政行 亀山秀雄 「スキーム段階におけるICTシステムのサービスモデル策定テンプレートの提案」	C-8 :内田淳二 渡辺貢成 「業務IT化における「業務の見える化」とITの見える化の同時化に関する研究」
14:30-15:00	A-9 :西田絢子 越島一郎 梅田富雄 「サステナブルP2Mの展開 - 持続的改善・改革活動による事業ライフサイクル持続化 - 」	B-9 :亀山秀雄 「ロジックモデルの歴史とP2M理論への応用」	C-9 :藤澤正則 渡辺貢成 「サービスモデルで価値を生むP2M的事業モデルの活用事例3 急速な変化に対応する仕組みづくり」
15:10-16:40	【会場:国際会議場】 基調講演 「国際情勢に対応したODA政策への取組」 - 新しい社会基盤整備に対する日本の貢献 - 独立行政法人 国際協力機構理事 黒田 篤郎氏 司会 学会会長 吉田邦夫 東京大学名誉教授		
16:50-17:30	【会場:509号室】 ワークショップ講演 「ODA事業におけるプログラムマネジメント」 - 制度、組織、人材を一体支援する価値創造 - 独立行政法人 国際協力機構審議役 中村明氏		
17:30-18:30	【会場:509号室】 講演者とパネル討論 「ODA事業におけるP2M理論の有効性」 国際協力機構審議役 中村明氏 を囲んで 早稲田大学客員教授 木下俊彦氏 東京農工大学教授 亀山秀雄氏		
18:40-20:30	懇親会(会場:501号室)		

<<大会報告の部>>

基調講演

「国際情勢に対応したODA政策への取組」

—新しい社会基盤整備に対する日本の貢献—

独立行政法人 国際協力機構理事 黒田 篤郎氏
司会 学会会長 吉田邦夫 東京大学名誉教授

大会終了後 国際協力機構 中村明様より講演概要寄稿を
頂戴いたしましたのでご報告いたします

平成22年4月25日

国際協力機構 中村

「国際情勢に対応した ODA 政策への取り組み
(概要)」

(発表者:黒田)



2008年10月に国際協力機構(JICA)は、国際協力銀行(JBIC)から有償資金協力業務(円借款、海外投融資)を、外務省から無償資金協力業務の大部分を承継し、新JICAとして発足した。この結果、JICAは技術協力、無償資金協力、有償資金協力という3つの援助手法を一体的に運用し、途上国の多様かつ複雑な援助ニーズに応える世界でもまれな二国間援助機関となった。

発足に当たって、新しい組織のビジョンとして「Inclusive and Dynamic Development(すべての人々が恩恵を受ける、ダイナミックな開発)」を、また使命として、「グローバル化に伴う課題への対応」、「公正な成長と貧困削減」、「ガバナンスの改

善」、「人間の安全保障の実現」、の4つを掲げている。さらにその実現のための戦略として、「包括的な支援」、「連続的な支援」、「開発パートナーシップの改善」、「研究機能と対外発信の強化」を、また具体的な活動指針として、「統合効果の発揮(援助の迅速な実施:Speed-up, 援助効果の拡大:Scale-up, 援助の普及・展開:Spread-out)」、「現場主義を通じて複雑・困難な課題に機動的に対応」、「専門性の涵養と発揮」、「効率的かつ透明性の高い業務運営」を掲げ、これら全体を組織の経営理念として対外的にも公表し、アカウンタビリティを確保しつつ、組織目的の達成に向けた活動を行っている。

最近の開発援助事業では、2000年9月の国連サミットにて宣言されたミレニアム開発目標(Millennium Development Goals:MDGs)の達成が援助機関共通の目標になっている。MDGsには2015年までに達成すべき8つの目標が掲げられているが、これらの目標の達成と成果の継続のためには、個々の人間の”保護”と”人間開発”を目指す「人間の安全保障」の理念のもと、開発途上国自らの開発課題対処能力を強化する「キャパシティ・ディベロップメント(個人、組織、制度・社会の各レベルでの能力開発)」への支援が重要であるとの考え方が主流となっている。そのため、JICAにおいては、それを実現する包括的支援のための枠組みとして協力プログラムという概念を導入し、従来のプロジェクト単位からプログラム単位で事業を考え、マネジメントする方向に転換しつつある。



大会基調講演記録

報告者 国際P2M学会 監事

帝京大学経済学部准教授 堀口正明



吉田会長によるご挨拶と 黒田理事のご紹介

プログラム化を推進するに当たり、JICA では各国の重点開発課題を特定し、適正なプログラムの選択を行うための国別援助実施方針の作成、また特定された課題・分野での取り組み内容を適正化するための課題別指針の作成など、戦略性を向上させるための整備を進めてきている。さらに協力プログラムや個々のプロジェクトの立案・形成を機動的に行う協力準備調査というコンセプトの導入や、協力プログラムの工程計画に当たる事業展開計画の作成などにより、徐々にプログラムレベルでの事業展開のための道筋を構築しつつある。ベトナムの港湾セクターの事例では、全体の開発計画策定、港湾建設、港湾運営のためのキャパシティ・ディベロップメント支援などを包括的に行うプログラムレベルでの支援を進めている。その他にもマダガスカルでの ODA と民間との連携の事例、フィリピンのミンダナオでの紛争地域の平和構築を目的とした包括的支援の事例、バングラデッシュの地方都市の水道セクターを対象としたハードからソフトまでの統合的支援の事例など、まだ事例としては少ないながら、徐々に具体的な事例も増えつつある。

このように JICA では、昨年戦略性の向上と、より効果的な開発援助実現のための枠組みとしてプログラムアプローチを推進しており、併せて事業の質の向上を目的とした事業マネジメント強化を重視している。



1) 基調講演開始にあたって、吉田会長より、今回研究大会テーマ「社会インフラ事業とP2M理論の適用」—持続的発展を可能にする社会資本整備への産学官の連携と期待」には、海外インフラ整備への日本の役割が重要課題であるところ、日本の ODA (政府開発援助) 主担当機関である JICA (独立行政法人国際協力機構) の活動が重要と認識される。今般、その JICA 活動と同事業への P2M 適用について、JICA 黒田理事からご講演いただくことは大変有意義で黒田理事に感謝申し上げます。続いて黒田理事の通産省 (現経産省) ご出身を含めた略歴紹介があった。

2) 基調講演要旨は、以下のとおり。

「新 JICA の概要とポリシー」で 2008 年 10 月の行政改革による政府機関統合で新 JICA が誕生、日本の ODA3部門 (無償資金協力、技術協力、有償資金協力) を統合する世界最大規模の援助機関となった。ビジョンは「すべての人々が恩恵を受ける、ダイナミックな開発」、使命は「グローバル化に伴う課題への対応、公正な成長と貧困削減、ガバナンスの改善、人間の安全保障の実現」、戦略は「包括的な支援、連続的な支援、開発パートナーシップの推進、研究機能と対外発信の強化」。活動指針として、3S (Speed-p, Scale-up, Spread-up) による統合効果発揮をあげられた。かつての援助世界第一位の日本が財政事情により現在第 5 位となつて、援助政策の遂行が課題含

みである点など、日本 ODA 実施機関の活動を詳しく紹介された。

「ODA の潮流と国際公約」では、世界的な目標であるミレニアム開発目標、その実現のための「人間の安全保障・キャパシティー・ディベロップメント」理念の重要性を指摘された。

「新 JICA の業務フロー」では、JICA における国別援助実施方針、課題別指針、協力準備調査、協力プログラムの策定の流れを、具体的なベトナムへの援助方針策定を例に説明された。ここでは、開発課題からプログラム策定、事業展開でのプロジェクトと展開され、プログラム・プロジェクトマネジメントが重要であることが理解された。

「プログラム化の取り組み」では、援助課題をプログラム化し、複数スキーム融合によるシナジー効果を期待する流れを、ベトナムの港湾開発事業、フィリピン・ミンダナオ支援などの実例をもとに説明、協力プログラムとプロジェクトの関係が理解され、P2M の構想適用が有用である点が学会参加者に認識された。

「まとめ」で「今後の新 JICA の取り組みに求められるもの」として、戦略性強化、途上国課題、地球的規模の課題へのプログラム化などの問題意識が紹介され、特にプログラム・プロジェクトマネジメントの重要性を示唆されて講演をまとめられた。

3) フロアーからは、キャパシティーデベロップメントでの大学院レベル教育の適用状況が質問され、JICA としては初等教育同様重視している旨の回答があった。また、先進国が援助疲れみえるところ、新興国の援助への関与が関心となる点の指摘に、JICA としても新興国との援助協力を協力プログラム策定などにおいて重要と認識しているとの回答があった。本基調講演は、JICA におけるプロジェクト・プログラムマネジメントの重要性と P2M 適用が有用であると示唆された有意義な講演であった。最後に、司会の吉田会長の黒田理事への謝辞をもって拍手のなか、基調講演を終えた。あらためて黒田理事に感謝申し上げたい。



平成22年4月25日
国際協力機構 中村

ワークショップ講演とパネル討論

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「ODA事業とプログラムマネジメント」と題してワークショップ講演が行われた。その後、「ODA事業におけるP2M理論の有効性」をテーマにパネラーとディスカッションが展開され、開場参加者も含めて議論が行われた。

ワークショップ講演

「ODA事業におけるプログラムマネジメント」

一制度、組織、人材を一体支援する価値創造—
独立行政法人 国際協力機構審議役 中村明氏

講演者とパネル討論

「ODA事業におけるP2M理論の有効性」

国際協力機構審議役 中村明氏 を囲んで
元早稲田大学客員教授 木下俊彦氏
東京農工大学教授 亀山秀雄氏



写真左より ご登壇の中村明氏、亀山秀雄氏、木下俊彦氏
司会は 実行委員 石川

大会終了後 国際協力機構 中村明様より講演概要寄稿を
頂戴いたしましたのでご報告いたします

「ODA事業とプログラムマネジメント(概要)」(発表者:中村)



途上国向け開発援助事業の効果の確実な発現には、価値システムの確立による全体最適化が不可欠であり、その実現のための枠組みがプログラムアプローチ(プログラム化)である。従来のプロジェクトレベルの取り組みには、部分最適化に貢献したとしても必ずしも全体最適化につながらないという課題があった。開発援助事業の最終目的は、部分が機能することではなく、あくまでも価値システムとして全体が機能し、途上国の本来的な課題を解決することにある。論者は、この価値システム構築には、ハードシステム、ソフトシステム、キャパシティ・ディベロップメント(個人、組織、制度・社会の各レベルの広い範囲の能力開発)の3つの側面の統合が重要であるとしている。特にハードシステムやソフトシステムとそれらを適正に運営するためのキャパシティとの間にギャップがあると、価値システムは機能不全を起こすことになり、所定の期待価値は創造・獲得されない。途上国の発展段階、成熟度は様々であり、キャパシティも多様である。援助機関としては、事業を実施する対象国のキャパシティのアセスメントを的確に行いつつ、全体システムとキャパシティにギャップが発生しないよう価値システムの設計に留意するとともに、ギャップを解消するために必要なキャパシティ・ディベロップメント支援を行うことが、援助目的の達成に不可欠となる。

価値システム実現のためのプログラムは、複数の有機的に関連するプロジェクト群から構成される。これらのプロジェクト群により、価値システムの完成と受益者による事業価値の獲得がなされるには、スキームモデルで構想されたコンセプトが、システムモデル、サービスモデルを経て確実に実現されていくことが必要であり、そのためには 3Sモデル全体を満たすよう必要なプロジェクト群がデザインされていることと、その上で個々の事業の確実な完成のためのプロジェクトマネジメントが行われること、さらにプロジェクト相互の関係を適正化するためのプログラムマネジメントが行われること、が必要となる。特に事業価値の獲得の視点からはサービスモデルが重要であり、この段階でのモニタリングと必要な修正が成功裡にプログラムを終了させるための鍵となる。また、援助事業においては、このサービスモデルがオーナーシップを援助機関側から相手国側に完全に移転するステージでもあり、援助機関側の出口戦略(退出シナリオ)上の重要期間であり、まさに事業の状況をモニタリングしてのマネジメントのあり方が問われることになる。

プログラム化の流れは援助潮流になりつつも、具体的な事業での適用については、試行錯誤する段階にある。今回提示したコンセプトに留意しつつ、今後さらに実践の場での経験知の蓄積が肝要となる。



(今回の発表に対し、パネリストの亀山教授からは、プログラムのアウトカム指標をどの時点で評価するのか、そういった取り組みに BSC(バランススコアカード)などの活用の余地は?といった質問が出され、事業の事前、中間、終了時、事後などのタイミングで評価を行っているが、プログラムレベルのアウトカム指標については、まだ検討段階にあり、BSC の活用なども含め今後の課題であるとの回答を行った。また、同じくパネリストの木下教授からは、複雑系でのプログラム化推進の意義に言及しつつ、全体最適化をどう計るのか、誰のための全体最適化かという点が論点になると指摘。従来の援助機関に加え、BRICs など新興援助国(中国など)の台頭もある一方で日本人のグローバル人材の制約もある。事業そのものが多目的であり、かつ政治的制約もあるので、全体最適化を目指しても現実的にはセカンドベスト、サードベストを取らざる得ない局面が多いのではないかとコメントがあった。)



個別研究発表

社会インフラ/産学官連携トラック

【報告者： 座長 小原重信】

P2M 理論は、オープンイノベーションや産官学連携に有効である。鳩山政権が政策の目玉にする民活インフラは、小原氏が強調するように、プラント輸出から高度知識集約事業であり、3Sモデルの解釈がますます有効になる。事実、堀口氏が指摘するように、エンジニアリングシステムには多様なファイナンスサポートとの一体化が不可欠である。また村瀬氏が主張されるように、ODA にはポリシーによる選択と集中に対して、予算制約のもとでのプログラム立案による相乗効果が指摘された。今後、ODA 事業におけるP2M教育が導入され、量的拡充から質的展開への進化と成果が期待される。孫氏は、7大学共同のERP 実践人材教育のコンテンツとツールを大学院生における科研費研究の成果として紹介した。産学官連携による教育方法として評価を獲得している。高橋氏は、厚生労働省が水道事業ビジョンに導入したアセットマネジメントに P2M 手法を一体標準化する体系化の考察案を示した。時宜に適した水道事業のイノベーション経営に、一石を投じた注目すべき重要論文である。以下個別講演を紹介する。

A1. 「グリーン社会基盤とP2M理論」

小原重信 東京農工大学大学院

新興国は、低炭素社会と経済成長を実現するために「グリーン社会基盤型プログラム」政策立案と実行整備に注力し始めた。先進国は新興国市場や経済活力の取り込みに官民連携を強化した国家戦略を打ち出している。論者は「プログラムビジネ

ス」に対応できる「事業主体」(Performer)と調和型PPPを提唱する。事業主体には長期で大規模事業のリスクマネジメント体系の見直しが課題となる。また、ビジネス成果を獲得するためには、ライフサイクルのガバナンス能力と商社、コンサル、エンジニアリング、ファイナンス全体の統合機能を一体化させた価値創造力が不可欠である。プログラムビジネスは、模索段階にあり、行政と企業の連携やこの領域の研究も緒についたばかりである。会場からの質問は2つあった。第1の質問は「なぜ欧米企業は、日本企業と異なり大規模民活インフラで競争優位をだせるのか？」である。「欧米企業の経験は、19世紀の植民地時代から、機器、プラント輸出でなく、事業権取得と高収益事業の展開である。多数の経験企業も合併淘汰を繰り返し、一国に1社しか存在せず事業提案力も優れている。日本企業のように過当競争しない」する回答であった。第2の質問は、「行政の支援なしに、日本の大規模民活インフラは可能か？」である。「ソブリンリスクとカントリーリスクを包括するソーシャルリスクは、民間企業のリスク負担やリスクテークを超える。従って、欧米各国はソーシャルリスクを行政が軽減、移転、支援する制度整備に積極的である。このような整備なしに、民間企業による事業参入は難しい。これまでも挑戦して1998年のアジア金融危機失敗したケースがある」との回答があった。

【社会インフラ/産学官連携トラック発表者と論文テーマ】

A-1: 小原重信 「グリーン社会基盤プログラムビジネスとP2M理論」～ファイナンスとエンジニアリングの融合～

A-2: 堀口正明 「海外インフラ支援する公的金融形態の多様化」

A-3: 村瀬達哉 「政府開発援助への P2M 導入におけるいくつかの考察 (国際協力機構における P2M アプローチ導入促進への提言)」

A-4: 孫晶 玉木欽也 「サプライヤー業務効率向上のための ERP 実践型人材コンピテンシ構築及び教育システムの試行」

A-5: 高橋正彦 亀山秀雄「水道施設の更新におけるアセットマネジメント及びP2M手法適用の考察」

A-6: 野地英昭 田隈広紀 中山政行 亀山秀雄「産学官連携テーマにおけるスキームモデルリスクマネジメント」

A-7: 榊俊吾「電子政府時代のトランザクションベース国民経済活動の計測構想について」

A-8: 浅井俊之 越島一郎「外食産業におけるサービス設計に関する研究」

A-9: 西田絢子 越島一郎 梅田富雄「サステナブル P2M の展開－持続的改善・改革活動による事業ライフサイクル持続化－」

A2、「海外インフラ支援する公的金融形態の多様化」

堀口正明 帝京大学

海外インフラ事業へのファイナンスでは、公的金融が重要な役割をもつ。論者は、JBIC を例として取り上げ、伝統的な輸出金融、投資金融、プロジェクトファイナンス(PF)から、近時展開される事業開発等金融(アンタイド融資)、保証制度、さらにファンド等へのJBICの出資機能など、公的金融の多様化を紹介した。

かかる公的支援を背景にしたプロジェクトマネジメント(PM)視点としては、QCD(Quality Cost Delivery)ベースから、FS(Feasibility Study)、PF(Project Finance)、さらに出資に伴う経営視点、特に事業セクター動向含む事業運営能力、インフラに公的便益視点も必要となってくると指摘し、PM視点の充実・拡大の必要性を述べた。日本企業の海外インフラ事業への競争力強化には、官民連携が推奨されるが、国内PFI事業がハコモノに傾注している点が弱点であり、事業運営力を醸成する形でのPFI展開が必要と指摘する。フロアからは、多様化された公的金融の適用基準につき質問があり、事業収益性と共に公的便益評価の観点が必要であるとの回答があった。

A 3、「政府開発援助へのP2M導入におけるいくつかの考察」 (国際協力機構におけるP2Mアプローチ導入促進への提言)

村瀬 達哉 独立行政法人 国際協力機構

戦後賠償から始まった日本の政府開発援助は、この半世紀の間にその意義が変遷し、2003年ODA大綱の見直しにより、その目的、基本方針、重点課題、重点地域の整理が行われた。国際協力機構は長年、途上国政府からの要請に基づき援助の実施を行っていたが、「選択と集中」の推進、政府開発援助の効果・効率性の向上を図る取り組みの一環としてプログラム化の促進を図り、その過程で現在P2M手法の導入が始まっている。このような状況のなかで、国際協力機構がP2Mの概念を取り入れたプログラム化推進のために有効であると考えている。とりわけ、「政府開発援助の持つ価値」、国際協力機構が実施する政府開発援助の「プログラムオーナーの考え方」、「プログラム目標の立て方とあり方」及び「実行の統合マネジメントのあり方」について焦点を当て、P2M手法によるプログラム化の推進に、留意すべき事項を整理し提言した。会場からの質問は、

政府の役割としての日本と関係性の薄い地域に対する協力の意義は確認できるが、「現状では日本にはグローバル化に対する人材が不足しているのではないか？」との発言があったが、ヤマハをはじめとした幾つかでの企業では、既に途上国人材の育成に努めており、国際活動に対して「JICAは青年海外協力隊の人材の紹介等により、その支援を行っている」旨の回答を行った。



A5、「水道施設の更新におけるアセットマネジメント及びP2M手法適用の考察」

高橋正彦、亀山秀雄 東京農工大学大学院

厚生労働省は平成20年度に水道事業ビジョンを公表し、アセットマネジメントの視点で水道事業の効率経営にガイド手引きを与えている。本論は、アセットマネジメントをマクロ管理に位置づけ、P2M理論によるスキーム、システム、サービスモデルアプローチをミクロ管理に導入して包括的標準化に意欲的に取り組んでいる。水道施設は、浄水施設と供給ネットワークの2種の資産を保有し、経営イノベーション、設備更新、保守運営を不確実性環境のもとで全体最適化する任務を持つ。事業体の72%が標準化と効率経営に関心を持ち導入を決定しているが、ミクロ管理に直面しているので、社会資本整備に格好の話題と新たな適用事例を教示した。会場からは、収益性、あるべき姿、資産のイノベーション、PFIへの質問が出された。水道事業の保守運営には多大な知見があり、技術者不足への対応や技術経営人材の育成が強調された。講師からは、P2Mを導入した標準化や資格制度への関心と普及への努力が主張された。以上

【報告者： 座長 梅田富雄】

A-6

産官学連携テーマにおけるスキームモデルリスクマネジメント

本報告は、少人数で立ち上げるベンチャーモデルと企業内ベンチャーモデルの比較スキームモデル設計時の重要なファクター、特にリスクマネジメントに関する研究成果について発表されたものである。タイトルにあるように、産官学連合タイプを中心にイノベーションタイプ別およびP2Mの観点からのリスクマネジメント分析をして今後予想される課題を明らかにした。具体例として箱根・小田原地区の環境・観光を軸としたエコサービスモデルとして産官学の協力体制などについて報告された。社会インフラ関連の方向として有意義であると思われた。

A-7

電子政府時代のトランザクション国民経済活動構想について

本発表の内容は、社会インフラ関連として国民経済活動に関する従来の事後的な統計調査に代わる新たな統計データの統合化に関わるトランザクションベースでの実測に基づく会計上の方法論を展開したものであり、各種の異なる体系間の変換を考慮する試みがなされている。直接P2Mとの関わりがなく、当該分野の専門的な処理が必要になった折に参考にすべきものと考ええる。

A-8

外食産業におけるサービス設計に関する研究

本報告は未完であるが、レストランのバリューチェーンー顧客・接客・厨房ーのフレームワークに基づいてサービスの方法論を展開したものである。ベースに3Sモデルースキーム・システム・サービスーとIDEGOモデルの結合による方法を展開、接客シナリオの見える化、サービスの瞬間を捉える「おもてなし構造」を織り込んだ分析方法、価値の上昇要因、低下要因を特定、顧客満足度の評価にEDA手法を使うことを示唆していた。

標準3Sモデルの適用方法についての質問があり、小原教授からのコメントーフェーズと概念モデルの2面性の存在ーが説明され、今後の討議課題にする必要性を感じた。

A-9

サステナブルP2Mの展開ー持続的改善・改革による事業ライフサイクル持続化ー

本発表は、サステナビリティ志向のP2Mを企業の持続と持続可能社会構築についての責任を背景に実施されるべきとの考え方に従って、激しく変化する社会・経済・環境に対処する方策の一つとして事業ライフサイクルの持続化について概念と具体的な事例について報告されたものである。財務的及び非財務的価値の間のトレードオフ関係が存在するもとの意思決定によって妥協解を求める必要性、P2M概念(Ver.2)におけるプログラムとプロジェクト(3Sモデル)を結びつけたフレームワーク及びプレス成型金型の設計工程合理化への3Sモデルの適用例が紹介された。



P2M理論研究トラック

【報告者：座長 山本秀男】

P2M理論の検討と適用事例に関する5件の報告があり活発な議論が行われた。

谷口邦彦（文部科学省産学官連携戦略展開事業）から、イノベーション創出を狙いとした産学官連携活動をP2Mの枠組みで再整理し、1999年から2009年までの活動において、「お問い合わせシート」がどのように機能したかについて報告があった。これに対して、技術開発マネジメントにおいては、研究段階と製品化段階の時間差の整合をとる方法が必要であるとのコメントがあり、研究から製品化までを長期的な視点での管理することの重要性が議論された。

小松昭英（静岡大学）は、プロジェクトマネジメントの系譜を俯瞰して、現在のプロジェクトマネジメントは、戦後のプラント業界のサクセスストーリーから乳離れしていないことを指摘した。また、発注者側視点での発想とプロジェクトマネジメントサイクルPDCAが重要であることを示した。これに対して、同感であるという意見とともに、発注者と受注者だけでなく、プロジェクトのステークホルダー全体を考える必要があるというコメントが出て、現在のグローバル環境に適用すべきマネジメントの枠組みについて議論が行われた。

小松祐介（東京工業大学）から実践論文形式で、寄り付き型のスケジューリング問題をモデル化し、集合住宅内装工事作業に適用して、探索時間を変数とする新しいボトルネックを発見できたことが報告された。本研究成果は、運用の問題解決に使うことも有効だが、設計段階でも使えるのではないかという意見がでた。また、実践的に使えるようにするためには、季節変化や天候による業務遂行不全な

ど作業者の能力では対応できない条件を考慮すべきであるとのコメントがあった。

宮坂美樹（日本ヒューレット・パッカード社）は、企業統合に伴うITシステム統合の成功事例と失敗事例の比較分析から、「IT統合プログラムのリーダーシップモデル」を提示し、経営トップのリーダーシップに対応して、ミドルのプログラム・マネジャーは、「メタ・リーダーシップの発揮と、全社の戦略やトップのコミットメントを組織内に浸透させる働き（チェンジ・エージェント化）」が重要であることを述べた。本研究手法に対して、プログラム・マネジャーの行動のまとめ方として優れているというコメントがあり、事例を詳細に分析して過去の失敗に学ぶことの重要性について活発な議論が行われた。



【P2M理論研究トラック発表者と論文テーマ】

- B-1: 谷口邦彦「イノベーション創出に向けた産学官連携活動の知識体系化Ⅱ」
- B-2: 小松昭英「プロジェクト・マネジメント・モデル論考」
- B-3: 小松祐介「寄り付き型スケジューリング問題とその工程管理手法」
- B-4: 宮坂美樹 山本秀男 「IT システム統合プログラムのリーダーシップに関する考察」
- B-5: 相原憲一 佐藤和枝 「地域活性化と P2M2 コンセプト -ブリッジパーソンとプログラムマネージャの関係-」
- B-6: 岩下幸功「PM の日本化の一考察」
- B-7: 清水基夫「P2M における戦略とリスクのマネジメントに関する一考察」
- B-8: 野地英昭 田隈広紀 中山政行 亀山秀雄「スキーム段階における ICT システムのサービスモデル策定テンプレートの提案」
- B-9: 亀山秀雄「ロジックモデルの歴史と P2M 理論への応用」

午前中最後のセッションでは、相原憲一（静岡大学）から、多様化・オープン化の時代に適用するP2M Version2では、プロジェサとコーディネータのほかに、ブリッジ・パーソンの存在が不可欠であるという指摘があった。連名者の佐藤和枝（同大学）から、地域活性化のブリッジ・パーソンの存在事例として、「世羅町の6次産業ネットワーク」と「佐久間トンネルのワインセラー」の調査・報告があった。本発表に対して、地域活性化プログラムを成功させるためには、参加者の知的貢献に対する見返りが重要であるというコメントがあり、プロジェクト推進側の理論だけではいけないという討論が行われた。

最後に座長から、実践論文形式での発表者に対し、ジャーナル掲載の査読を希望する場合には一週間以内に学会指定の形式で論文を再提出して欲しい旨を伝えた。

以上

【報告者：座長 相原憲一】

本トラックでは理論的側面と現実からの論理的側面を統合するチャレンジの研究成果4件の発表がなされた。

岩下幸功（シンクリエイト）は近年、日本企業の強みである丁寧なモノづくり、商品開発力、生産システム、サービスの質など、高い競争力を持っていたものが失われつつある原因を考察した。それは日本文化、日本企業の弛みを支えてきた「守破離モデル」の喪失にあると考えた。これをもう一度直視しデュアルモードで更に高みを目指すには「PDCAと守破離」の統合モデルであるPDMがその方向であると論じた。

清水基夫（日本工業大学大学院）は競争戦略論など経営論における主要な基本戦略理論とその施策の視点から、戦略目標マネジメントおよび実行戦略マネジメントとして考案すべき事項の整理を拭みた。また、プログラムのリスクは、ミッションプロファイリングにおける戦略目標の展開の過程に内包されるものと、その後のプログラムの実行戦略に関連するものがありその対策について考案した。

野地英昭 田隈広紀、他（東京農工大学大学院）は価値創造システムの部品であるICTシステムのサービスモデル

はプログラムの成否を左右する重要な計画要素あることに注目した。この策定には専門知識を要するため、オーナーによる適切な検討は困難であり、現実的にはIT系列企集に依存した計画・運営になりがちである。そしてこれを原因としたトラブルが散見される。本発表ではこの状況を鑑みオーナーがスキーム策定時にICTシステムのサービスモデルも検討可能にするテンプレートを提案した。

亀山秀雄（東京農工大学大学院）は政策評価におけるプログラム評価として考えられたロジック・モデルの生まれから現在に至る流れを概説した。目標をはっきりと見定まらない不確定な現代においてロジック・モデルは有効であると思われる。また、この手法は人間の行動原理にもかなったものであり、プロジェクトの遂行、プログラムの実現の実行性が高まると言える。



その他P2M事例研究他トラック

【報告者:座長 白井久美子】

プログラム実践を中心にP2M関連事例など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。

高野渉(千葉工業大学)は、「P2Mに基づくゼミ運営プログラムの実践及び分析研究」で、大学の研究室で実施されるゼミ活動をプログラムとして捉え、P2Mの観点からの有効性について報告した。プログラム・プロジェクトの評価指標として社会人基礎力評価と満足度評価を採用し、双方の向上結果をもってゼミ運営プログラムの有効性を示唆した。

田隈広紀(東京農工大学)は、「ロジックモデルとバランススコアカードを活用した卒業研究支援の活動報告と学生の質向上に向けた考察」として、バランススコアカードとロジックモデルが研究の計画やプロセス全体の可視化に有効であることを論じた。また、社会人基礎力と学士力の評価基準を学習成果として養成することで、大学としての成熟度をあげることに寄与できるとしている。

辻高明(京都大学)は、「FDとプロジェクトマネジメント」として、FD(Faculty Development)が教員による授業完全として捉えている現状や、FDのための「ティーチングティップス集」を紹介した上で、FDはFacultyが集団として十全に機能することが重要であると論じた。さらに、FDの成果は学生に還元されることが大切であると指摘し、FDの概念提起を行った。FDはプロジェクトとして捉えられ、教員の集団的活動を効果的にマネジメントすることが求められると示唆した。

小松昭英(静岡学院大学)は、「ビジネスアセスメント序説ー収益構造」として、マネジメントサイクルチェーンの一環としてビジネスデザインプロジェクトのアセスメントについての検討を紹介した。プロジェクトは有期で計画、設計、調達、製造までと捉えることがこれまでは多かったが、事業継続のミッションを重視するには、プロジェクト終了段階でアセスメントを行い、その結果を今後のビジネスモデル改善や変革に役立てることが肝要であると示唆した。

佐藤達夫(株式会社アイネス)は、「これからのIT業界におけるP2Mの有効性と課題について」として、受託型事業から価値創造型事業に転換期をむかえたIT業界におけるP2Mの有効性と課題について論じた。クラウドコンピューティングへのパラダイムシフトで、業務スタイルは受身型からサービス創造型に変革する必要がある、価値創造型のP2MはこれからのIT業界に適切と示唆した。

【報告者:座長 武富為嗣】

プログラムマネジメントにおける、スキームモデルやサービスモデルへの適用事例とアプローチに関する4件の研究報告があり活発な議論が行われた。

野間口隆郎(筑波大学大学院)から、業務改革のプロジェクトの構想の立て方とその価値構想の指標としてのKPIへの誘導の方法が、事例を示しながら報告された。スキームモデルでの価値指標の構築の1事例として、非常に有効であることが明らかになった。

【P2M事例研究他トラック発表者と論文テーマ】

- C-1:高野渉 田隈広紀 西尾雅年「P2Mに基づくゼミ運営プログラムの実践及び分析研究」
- C-2:真原友香 田隈広紀 西尾雅年
「ロジックモデルとバランススコアカードを活用した卒業研究支援の活動報告と学生の質向上に向けた考察」
- C-3:辻高明「FDとプロジェクトマネジメント」
- C-4:小松昭英「ビジネスアセスメント序説ー収益構造」
- C-5:佐藤達夫「これからのIT業界におけるP2Mの有効性と課題について」
- C-6:野間口隆郎「変革プロジェクト構想とステークホルダーKPI分析」
- C-7:山本佳世子 曾田裕佑 佐藤秀明 亀山秀雄「製造業とのかかわり度みる“大学発”ベンチャーの役割」
- C-8:内田淳二 渡辺貢成「業務IT化における「業務の見える化」とITの見える化の同時化に関する研究」
- C-9:藤澤正則 渡辺貢成「サービスモデルで価値を生むP2Mの事業モデルの活用事例3 急速な変化に対応する仕組みづくり」

山本佳世子(東京農工大学大学院)からは、製造業と大学発ベンチャーの役割と有用性が、アンケートの調査結果を踏まえて紹介された。討論では、技術的な側面のみならず、投資の側面からの評価も同時に行う必要があるとの指摘がなされ、活発な議論を呼んだ。

内田淳二(PMAJ)からは、業務改革とシステム開発を同時に進める場合のアプローチに関する報告がなされた。この分野は、ITのプログラムマネジメントとしては、必須の項目であるために、スキームモデル構築の先見的な事例として、有用な提案であることが確認された。



藤澤正則(PMAJ、キューピー株式会社)からは、業務改革で価値を生み出すためにP2Mのサービスモデル構築のアプローチが適用される事例紹介が行われた。業務の『見えるか』や価値指標の表示方法などが紹介された。これが、経営計画と連携されてなされていることも議論の中で、出てきて、経営とプログラムマネジメントの融合がなされながら進められることが確認された。



会員による発表。今大会は
3トラック27編の発表がありました。

*** 大会終了後 ネットワークパーティを開催 ***



懇親会で吉田会長ご挨拶。進行役は白井理事



開発工学会からも ご参加いただきました

発行日：2010年5月 (REV1.0)
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