

分断の危機を乗り越えるプログラムマネジメント

国際P2M学会会長 中央大学ビジネススクール教授 山本秀男

経済活動と密接に関係する技術は、効率化をねらった「集中」と多様性を重視する「分散」の間を往復するようである。例えば、コンピュータ技術を顧みると、最初に集中管理のメインフレーム型が企業に入り、その後、分散管理のクライアント・サーバ型が民間に普及してきた。現在はアプリケーションを集中管理にしたクラウドコンピューティングが普及し、集中管理を嫌うサービスでは、ブロック・チェーンのような分散管理のアプリケーションが使われている。このような技術は、工業化を前提とした経済と社会システムのもとに、それぞれの適用領域を見つけて発展してきた。

現在、工業化の恩恵で物質面の充足を継続しながらデジタル・データを資源とし、それを積極的に活用する「デジタル化」が進んでいる^[1]。デジタル化の進展は、分散化や個別の最適化といった組織や社会の構造に変化をもたらし、工業化社会で是とされてきた効率性重視の集約化や規模のメリットが通用しない場面が出てきている。このような経済と社会のパラダイムが変化する中、プロジェクトを遂行する上で3つの問題が顕著になってきた。

第一は、デジタル化による企業価値の変化、第二は、米国と中国の対立によるグローバルの分断の危機、そして第三は、変化の速さである。

第一の問題に対しては、有形資産への投資とリターンを考えるだけでなく、無形資産への投資とその効果も考慮すべきであろう。つまり、プログラムのアウトカムを設計し評価する活動（P2M ではプロファイ

リングマネジメント、ライフサイクルマネジメントならびに価値指標マネジメントに対応）においては、無形資産への投資と蓄積を重視すべきということである。無形資産は、①コンピュータ化情報（ソフトウェア開発やデータベース開発）、②イノベーション財産（研究開発、娯楽・芸術的原作、デザインなど）、③経済能力（①と②以外の投資対象で、研修、市場調査とブランディング、ビジネスプロセスの改革等）の3種類に分類される^[2]。

第二の問題は、プロジェクトの経済環境として考慮しておかなければならない。冷戦後、米国を中心とした自由貿易と資本主義、民主主義、労働市場の開放など、いわゆる西側の政治・社会思想にもとづく体制が経済を牽引してきた。工業化の進展によって経済と生活が豊かになる局面では、工業化と民主主義は相互に強め合うと考えられ、我が国も追従してきた。ところが、デジタル社会においては、必ずしも、民主主義が最適ではないようだ。土地や建物などの資産を政府が保有し経済を発展させてきた共産主義では、デジタル・データも新たな資源と見なし、これを積極的に保有し活用している。デジタル化された社会では、この政策の方が経済活動の活性化には有効であるように見える。例えば、現在のCOVID-19対策では、国民の個人情報を一元的に扱うことができる（集中管理のできる）国家が、成果を出しやすいという結果になっている。

米中対立のように民主主義国家と中央集権国家の間でせめぎ合いが起こっている現在、両者が妥協点を見出せなければ、経済

システムの分断が起こるだろう。分断の危機は、P2M のプロファイリングマネジメントで「あるべき姿」を描くときの背景として無視できない。また、プラットフォームマネジメントでは、価値観の異なる人々が円滑に情報の交流と意見交換のできる「場」を提供していくことが、これまで以上に重要になる。

第三の問題に対して、P2Mは階層型組織とネットワーク型組織のそれぞれ良いところを取り入れてきた。上意下達が基本の階層型組織ではあるが、プログラムマネジャーが、オーナーの視点でプロジェクトの遂行現場の意見を取り入れながらマネジメントするシステムである。比較的緩やかな変化に対応するときには、この体制で十分であったかもしれない。しかし、現在の変化は予想以上に速く激しい。そして第二の問題であるグローバルの分断の危機を考慮すべき環境においては、このシステムでは対応が難しいことが多くなるだろう。プロジェクトのメンバー全員が速やかに環境変化へ対応しなければならないからである。音楽演奏に例えると、指揮者に合わせて各パートのプレイヤーが個性を発揮するオーケストラ型から、指揮者のいないジャズバンド型組織への変革が必要ということである。ジャズバンド型組織では、各パートのプレイヤーが、あるときにはリーダーとして、あるときにはフォロアーとして、フラットな関係を保ちつつ相互に刺激しあって音楽をつくっていく。ただし、ジャズバンド型組織では、最初から各パートのプレイヤーが一定程度以上の技術や習熟を経ていないと成果を出しにくい。プログラムマネジメントに話を戻すと、参加メンバー全員がP2Mのプログラムマネジャーに必要とされる全体感を持ち、リーダーシップとフォロアーシップを使い分けることが必要となる。

組織は、特定のミッションを実現するために存在するが、その構成員全員が十分なスキルを持っているとは限らない。現在は経験のある人がリーダーとなって経験の浅い人を育成して世代交代を図り、持続可能な組織を維持している。しかし、変化が速く激しい時代にはそのような方法で人を育て組織を維持することは難しい。

本学会もデジタル化の急速な進展による社会の変化に対応できるようにP2Mの概念をブラッシュアップするとともに、研究発表大会や論文誌を、社会が必要とする技術や素養を身につける「場」として発展させていきたい。

参考文献

- [1] UNCTADの世界投資報告書2017 [United Nations Conference on Trade and Development “World Investment Report 2017: Investment and the Digital Economy”, 7 June 2017]
- [2] ジョナサン・ハスケル+スティアン・ウェストレイク著 山形浩生訳「無形資産が経済を支配する 資本のない資本主義の正体」p. 63 東洋経済新報社(2020)

(2020年12月14日 受理)