

SDGs 時代の P2M と事業構想

事業構想大学院大学 重藤さわ子

1. はじめに

P2M 学会の設立趣旨には、『現代世界は複雑問題に遭遇し、人類の将来に不確実性や不協和を増加させている。われわれはこの問題解決のために専門領域を超え英知を結集し、全体最適、全体調和を目指して社会ニーズに応えねばならない。』^[1]とある。それは、その後の SDGs 時代の到来と、いま我々が直面している COVID-19 による困難をあたかも予見したかのような課題表明である。

温室効果ガスの大気中の蓄積による地表温度上昇と気候変動は、両極地の氷床の融解と異常気象、台風等の多発と大型化など激化する自然災害により、世界全土に甚大な被害と脅威をもたらしており、今や産業界にとっても、その経営基盤をも揺るがす大きなリスクであり、「持続可能性」は積極的に取り組むべき課題として認識され始めている。2015年に採択された国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」は、その崇高な前文^[2]において、『すべての国及びすべてのステークホルダーが、協同的なパートナーシップの下、この計画を実行する』必要があること。そのために、『世界を持続的かつ強靱 (レジリエント) な道筋に移行させるために緊急に必要な、大胆かつ変革的な手段をとることを決意している』こと、そして、『この共同の旅路に乗り出すにあたり、誰一人取り残さない』こと

を誓っている。

このように、世界全体が「持続可能性」という共通のビジョンを掲げ、計画と実行のための新たな「仕組みづくり」に一丸となってとりくんでいこう、という SDGs 時代が到来したわけであるが、実現に向けては様々な課題があることも事実である。そこに、P2M がフレームワークとして提案する「革新的な価値創造と全体調和を同時に実現する思考や方法論の研究」が、まさに求められているのではないか。

2. SDGs の本質と現場との乖離

筆者は農業経済の分野で PhD を取得して以来、一貫して、持続可能な地域づくりや、低炭素社会移行にかかわるプログラムやプロジェクトにかかわってきた。なかでも、JST-RISTEX の「地域に根ざした脱温暖化・環境共生社会」研究開領域 (2008-2013 年度) のプログラムマネジメントに従事した 6 年間は、P2M の重要性を身をもって体験することのできた貴重な期間であった。地球温暖化対策を「地域・コミュニティレベル」の活性化・再生課題と結び付けるといふ新たな価値創出を、その実現の鍵となる地域主体の形成と結合して、実証を伴いながらシナリオ開発を行う、新しい方法論の開発を試みた。2015年には、この実践の結果を、プログラムの統合マネジメント要素、すなわち、プロファイリングマ

ネジメント、プログラム戦略マネジメント、アーキテクチャマネジメント、プラットフォームマネジメント、ライフサイクルマネジメント、価値指標マネジメントで検証を行い、「価値指標」の設定やそれに対するプログラム内外での認識の共有・共進化をめぐる課題があることを明らかにした^[3]。

この「価値指標」の設定と、プログラム内外での認識の共有・共進化については、SDGs 目標の達成についても、同様の課題認識がされている。図1^[4]は、SDGsの個別目標に、自身のこれまでの事業を紐づけていけばよい、という「目標対応型」が本来のSDGsの目指す姿ではなく、今我々が直面している問題の複雑性を発見したうえで、その問題を解決しうる革新的な価値創出と相互関連の新たな「仕組み」(バリューチェーン含む)を生み出し、変革に向けた動的で包括的なアクションに結び付けていこうとする、SDGsの本質

を説明しようとする図である。

SDGsが採択されて既に5年が経ち、我が国でもSDGsの本質への理解もかなり深まってはきたが、従来の取り組みや事業の延長線上にSDGsの目標を当てはめて(タグ付けして)よしとする、うわべだけの対応、すなわち「SDGsウォッシュ」はまだ各所に根強く残っている。それは、慣れ親しんだ旧来型のシステムの延長線上にしか未来を描くことができない硬直的な「思考」の問題(それどころか「思考停止」に陥っているケースすらある)、効率性を重視することにより進んだ「分業化・専門特化」の縦割りの弊害など、様々な要因があるだろう。しかし、「わかっちゃいるけどやめられない」ごとく、変革に対して後ろ向きで旧態然とした人や組織の態度は、公共・民間セクターにかかわらず、今後の経営戦略においてはリスクでしかない。



図1 目標対応型SDGsから動的で包括的なSDGsへ 注) [4]に筆者が加筆。

3. SDGs 時代に必要な事業構想と P2M

筆者が所属する事業構想大学院大学は、まさにこのような時代の停滞を打破し、大きな転換期にある世界、そして日本に対し、事業を通じ新たな活路をひらき未来を創ろうとする、事業構想人材の育成を目的に、2012年に設立された。以来、264名の修了生が、人間的にゆたかな社会を実現するための事業を構想し、社会全体の価値の向上と充実に貢献するべく、幅広い分野で活躍を始めている。

筆者も、本学で既に3年弱にわたり、院生と共に理想とする事業構想を考え、実現するための計画を研究してきたが、この事業構想のプロセスにこそ、P2M 概念が導入されるべきではないか、と感じている。

P2M では何よりも価値創出が重視される。その点は事業構想でも同様で、中長期的な理想の姿という多義的であいまいな価値創出の目標に対し、具体的なプロジェクトとプログラム全体の実行活動案を、理想と現実のギャップを埋めながら計画していく必要がある。しかし、よくある困難として、まず事業構想主体に、前述の「思考」や「組織」の硬直性が強固として残っていると、当然理想の姿を新たな「価値創出」として描くことができず、堂々巡りを繰り返すことになる。さらなる困難は、構想を事業計画にまとめるプロセスである。ここでは、理想と現実のギャップを埋め、具体的な「プログラム」や「プロジェクト」の計画としてまとめていく必要があり、まさに P2M が重視する「統合的思考」と実現に向けた「マネジメント」力が試される場所である。しかし、「統合的思考」と「マネジメント」を伴う検証が

不十分となると、残念ながらそれは構想ではなく「妄想」あるいは「絵にかいた餅」にすぎなくなる。

本学自体、「事業構想学」という学問体系も存在しないなか設立された、新しい「教育研究」価値の創出のための仕組みであり、P2M の実践事例ともいえよう。「事業構想学」という学術分野の構築にあたっては、不確実な未来への洞察、複雑多様な現実への理解、異分野融合と事業化、新学術体系構築と、いずれも既存の学術分野、事業分野、専門職の意味、さらには教育研究の在り方の再定義などを伴いながら取り組む必要があるが、今のところ、その分析的フレームは存在しない。今後、P2M 概念も導入しながら、本学のここまでの取り組みの分析と、「事業構想学」の更なる発展に貢献したいと考えている。

参考文献

- [1] 一般社団法人国際 P2M 学会ホームページ「I. 学会設立の趣旨」
http://www.iap2m.org/p2m_top.html
(12月9日アクセス)
- [2] 国際連合「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」2015年10月21日
- [3] 重藤さわ子・堀尾正靱「分野横断・「共-進化」型研究開発プログラムマネジメントとその検証」国際 P2M 学会誌 Vol.10 No.2, pp.23-38、国際 P2M 学会、2015年
- [4] 佐藤真久「SDGs 時代の本質を踏まえこれからの事業を構想する」、事業構想大学院大学「SDGs 新事業プロジェクト研究(第3期)」での講義スライド、2019年12月10日
(2020年12月12日 受理)