

## 不測の事態にプロジェクトに寄り添えるプログラムオフィサーの必要性

(独法)環境再生保全機構 (ERCA) プログラムオフィサー 亀山 秀雄

### 1. VUCA 時代のマネジメント

2011 年の 3 月に我が国を襲った東日本大震災から 9 年後の 2020 年 1 月に新型コロナウイルス感染症が日本を襲い、定常業務は混乱し、生命や経済の面で大きな被害を及ぼしている。日本は、集中豪雨やさらに大地震や大噴火による自然災害の危険にも晒されていることから、向こう 10 年は様々な外部環境の大きな変化に対応しながら日常生活を送る新しい社会システムの構築が求められている。東日本大震災の年に始まった第 4 期科学技術基本計画の時と同様に、2021 年から始まる 6 期基本計画は、集中豪雨水害やポスト・コロナ時代を先導する科学技術とイノベーションの政策に加えて、まだ起きていない大地震や大噴火による自然災害への対応も含めた政策が求められていると言える。

そのような社会で行われる様々な事業のマネジメントには、いわゆる VUCA (Volatility 変動性、Uncertainty 不確実性、Complexity 複雑性、Ambiguity 曖昧性) に対処できるプログラムマネジメントの導入が不可欠であると言える。プログラムマネジメントの中で重要な役割を果たすプログラムオフィサーについて考えてみる。

### 2. プログラムオフィサーの仕事例

ERCA での私の職場は、環境省の環境研究総合推進費の管理を行う部署である。現在、142 の課題プロジェクトと 9 の戦略プロジェクトが実施されている。今年度から始まった 59 のプロジェクトは、7 月までに K0 会議 (キックオフ会合) を開き、年内に AD 会合 (アドバイザーリボード会合) を開くことになっている。継続プロジェクトも年に 1 回以上の AD 会合の開催が義務づけられている。8 名のプログラムオフィサー (PO) は、それぞれ専門の領域のプロジェクトの担当となっていて、平均 20 件の研究プロジェクトをはじめから終了までの 3 年間で支援することが業務となっている。

今回、新型コロナウイルスのため 2 月以降研究会合が自粛され、年度末の会合や新年度すぐ開催の K0 会合に関してプロジェクトリーダーは大変苦慮されていた。このような非常事態に研究プロジェクトを支援する PO がすべきことを挙げる。

発生している課題の発見と対応策の提案である。外から見て想定できるものは、

- (1) 通常の集会方式での会合ができない
- (2) 実験室、フィールドや海外に行けない
- (3) 学会発表が中止になり成果発表ができない
- (4) 予定した予算執行ができない

などである。これらはプロジェクトリーダーだけでは解決できず、困っている状況と言える。このような状況下で PO は、プロジェクトリーダーの置かれた状況の把握がまず必要である。そして対処方法の提案である。

(1) 課題情報をプロジェクト現場、他の研究支援組織などから情報を収集し、プロジェクトリーダーが方向性をつかめるようにする。

(2) ERCA 内で推進部職員と議論して、発表方法、予算執行、研究計画変更、研究期間延長などの支援体制を早急に検討して研究プロジェクトリーダーに伝える。

(1)については、私が担当する 20 件のプロジェクトのプロジェクトリーダーに 3 月中旬に緊急アンケートを実施し、1 週間でまとめて各リーダー間で情報共有するようにした。困っている内容のこと、どの WEB ソフトを検討しているか、計画変更の必要性、予算振り分けの必要性などの共通の課題をアンケートで集計し、得られた現場のニーズの把握を基に (2) のように ERCA 内で相談した解決方法とアンケート集計結果を各代表者に伝えた。

このようにプログラムオフィサーは、プロジェクトに寄り添って非常時の対応方法を支援することが重要で、迅速な情報収集と対応策のアドバイスをすることが役割の一つであると言える。

### 3. プログラムオフィサー人材育成

これからも不測の事態が発生することは十分あり得ると思われる。どのような事態においても、組織のミッションを現場で実現するためには、現場に寄り添ったプログラムオフィサーの存在が増してくると思われる。これからはあらゆる産業、国と地域の行政、教育、国際支援などで P2M を効果的に活用できるプログラム支援人材の配置が必要である。そのような P2M 人材を養成することが社会のニーズに応える学会となると思われる。

(2020 年 7 月 31 日 受理)