

巻頭言

事務局長就任のご挨拶と経営者のマネジメントについての提言

国際 P2M 学会事務局長（東京農工大学理事） 和田義明

1. ご挨拶

2021 年度定時総会におきまして理事を拝命し、事務局長に就任しました。前任の綿木様は、学会全体を把握されながら、細かいところまでお気を配られ、学会の着実な発展と円滑な運営に大きな貢献をされました。日頃より、そのご苦勞を承知していた積りでございましたが、今回引き継ぎをさせて戴くに当たり、想像を遥かに超えたご苦勞がございましたことに驚きました。強い責任感と全体を把握されるお力、会員各位への気配りの深さに、尊敬の念を抱くと共に、感謝の気持ちを新たにしました次第です。その重責を引き継ぐに当たって、私には力不足の感が否めませんが、綿木様への感謝と、企業において経験と勘のみで歩んできた私を学術面で育ててくれた学会への恩返しと心得、これから精一杯務めさせて戴く所存です。会員の皆様にはご指導ご鞭撻のほどよろしく申し上げます。

2. 経営者のマネジメント

世界中で唱えられているように、**covid-19** は、多くのものを変えました。それまでも、政治経済は大きく揺らいでいましたが、今回の **covid-19** は働き方や私生活の在り方まで変えてしまう大きなインパクトのあるものとなりました。このような中で、どのようにマネジメントするかが問われています。4 月開催の春季大会のパネルディスカッションでも論点となりました。議論の最後で、PDCA を早回しすることが大

切、などのような発言がありました。現実的な課題です。他にも、手法や課題は数多あることと思います。では、それはどのようにすればできるのか。その回答が求められていると思います。拙い内容ですが、この点について考えていることを述べてみます。

目指すことは、変化を乗り越える力を持つ組織に変革することです。具体的には、変化にも即応できる柔軟性、自律性。個々人が変化を先読みする洞察力。即実行の行動力などです。どれも目新しいことではありませんが、組織構成員一人ひとりが考えて実際に行動できることが大切です。その為には組織風土の変革が必要となります。

では、このような組織風土を作り、機能させるのは誰か。それは経営者です。中小企業であれば社長。大企業では、社長または事業経営を担う役員です。何故なら、プログラムマネジメントを遂行するのは人々であり、その人々の意識を高め、ベクトルを合わせる必要があるためであり、それを果たせるのは経営者だからです。従って、組織運営の基礎となる風土の改革には、オーナーである経営者のマネジメントが必要なのです。

経営者のマネジメントで最も重要なことは、理念でありビジョンです。不易流行で例えると、理念は不易であり、ビジョンは流行です。ビジョンは頻繁に変えるものではありませんが、中長期計画で進化させていくものです。この中で、理念が最も重要と考えます。

例えば、食品大手 A 社の理念は「私たちは地球的視野にたち、食と健康、そして明日のよりよい生活に貢献します」です。単なるお題目のように感じるかも知れませんが、組織風土変革は、一人ひとりの考え方で踏み込む必要があります、その為には近視眼的な目標設定では不足があります。基本的な考え方をしっかりさせることが重要なのです。

筆者前職のキューピー(株)では全社的な改善活動「わくわく活動」を展開しています。この活動を開始した当時は、リーマンショックにより世界経済は変調をきたした時代でした。更に、エネルギーコストや穀物相場の高騰などが逆風として吹き荒れました。この時、同社を救ったのがこの改善活動です。そして、これを可能にしたのが、同社の社是である「楽業偕悦」です。社員が研修時に学ぶだけであったものを、当時の社長や生産担当役員がこの理念に立ち返って旗を振ったものです。この理念があったからこそ、苦しい時にも皆が協力し、それぞれが創意工夫に努めることができたものと思います。

もう一つは、同社研究所を中心に取り組んだプラットフォームマネジメント¹⁾です。独立意識の高い研究員の英知を集め、より大きな仕事を実現させる手法です。このプラットフォームを機能させた基礎にも、この楽業偕悦という社是がありました。

この4月より筆者は国立大学法人東京農工大学の理事として大学の経営にも携わるようになりました。まだ充分把握している訳ではありませんが、大学改革においても、学長の発する理念、ビジョンが重要であると感じています。同大では、多数の改革事業を推進しています。どれも難題であり、その手法のみの議論であれば、暗礁に乗り上げ

ることと思います。それを乗り越えるのが、学長ビジョンです。このビジョンについては、多くの共感を得られていますので、コンフリクトが生じた場合は、このビジョンに立ち返ることにより意見の一致に導くことが可能となり、実際にそのような事例がみられます。

PDCA の早回しやアジャイルマネジメントも同様です。これらを可能にするには、担当に任せること、指摘よりも助言により後押しをする²⁾上長の在り方が大切です。これを自然にできる上長もいるでしょうが、そうでない上長も居るのが現実の組織です。その上長の意識を変え、PDCA の早回しを可能にする環境を作るためには、企業も大学も経営者が発する理念やビジョン、そして、経営者が主導する組織改革が必要と考えます。

P2M は、現代のような変革の時代でこそ有用なマネジメント手法であると考えます。しかし、それを本当に組織の中で機能させるためには上述のようなことまで研究を深める必要があると考えます。即ち、実際にマネジメントが機能する組織に変革する経営者のマネジメントです。

以上、浅い内容ですが、プログラムマネジメントを機能させる組織作りに必要なマネジメントについて述べました。まだまだ掘り下げるべきテーマがあるはずですが、国際 P2M 学会における更なる研究の隆盛を期待します。

参考文献

- 1) 和田義明, 他, *IAP2M*, 6, 2, p99 (2012)
- 2) 和田義明, 他, *IAP2M*, 7, 2, p75 (2013)

(2021年6月13日 受理)