

## サステナビリティ経営戦略における P2M の役割

兵庫県立大学 国際商経学部

永里賢治

### 1. はじめに

経営戦略論は、財務的利益だけが組織の成功とする伝統的な経済モデルに深く根を下ろしている。しかし地球環境と社会に対する様々な懸念は急速に高まっており、企業は社会に貢献し、環境保全に気を配りながら利益をあげることが期待されている。ここではサステナビリティ経営戦略におけるプロジェクト・プログラムマネジメント (P2M) の適用可能性について考えてみたい。

### 2. 先行研究

サステナビリティ経営に関しては、これまで色々な視点で研究が行われてきた。日本企業において「環境経営」から「CSR 経営」へ、そして「サステナビリティ経営」へ系譜を辿った<sup>[1]</sup>というものや企業の行動指針として「CSR」に加えて、「持続可能性」を考慮すべきであると言われている<sup>[2]</sup>。またサステナビリティ経営に対するオペレーションの変化に関する研究<sup>[3]</sup>やサステナビリティ経営を推進するマネジメントツールに関しても研究が行われている<sup>[4]</sup>。

サステナビリティ経営にプロジェクト・プログラムマネジメント (P2M) の概念を適用する試みとしては、社会的責任 (CSR) を果たすためのプロジェクトマネジメントに関する研究<sup>[5]</sup>やプロジェクト単位のタスク特性や組織特性に関する研究<sup>[6]</sup>等から研究

が始まっている。特に前者の研究は「サステナビリティ志向のプロジェクトマネジメント」に焦点を当てており、サステナビリティに関して企業の持続性と社会的受容性を含意した戦略の重要性に加えて、「問題の構造化による課題設定」に言及している。この論文はエンジニアリングを対象にしたものであるが、プロジェクトマネジメントにサステナビリティの概念を取り入れた基礎となる論文である。その後、事業サイクル持続化に関する研究<sup>[7]</sup> <sup>[8]</sup>やライフサイクルマネジメント (LCM) に関する研究<sup>[9]</sup>、事業継続に関する研究<sup>[10]</sup> <sup>[11]</sup> <sup>[12]</sup>、共通価値の創造に着目した研究<sup>[13]</sup>等が行われている。

山本 (2014) はプロジェクト・プログラムマネジメント (P2M) に関しては経営と現場活動の両面からのアプローチが必要であり、3S モデルにおけるこれからの研究課題として下記 3 点を挙げている<sup>[14]</sup>。

- (a) スキームモデルとシステムモデルにおいて、経営の研究分野 (競争戦略論、管理会計論、組織論、マーケティング戦略論など) の成果やツールを使い、特命業務活動の付加価値を創造する方法の提案
- (b) サービスモデルにおいて、人的資源管理やリーダーシップ論の成果を利用した組織の価値を高める方法の提案
- (c) 現実とシステムズアプローチによる概

念モデルの違いによって発生するプログラム運用上のリスクを低減させる方法の提案

ここでは上記 (b) に着目し、「組織」や「組織能力」に焦点を当てて議論を展開する。

### 3. プロジェクト・プログラムマネジメント (P2M) の考え方を活用したサステナビリティ経営戦略

### 3.1 プロジェクト・プログラムマネジメント (P2M) とは

プロジェクト・プログラムマネジメント (P2M) とは、従来のプロジェクトマネジメントの考え方に「経営システム」と「技術システム」を統合し、全社戦略と実行領域の相互関係と事業設計の枠組みを導入した新しいマネジメント手法である。P2M の概念を図 1 に示す<sup>[15]</sup>。

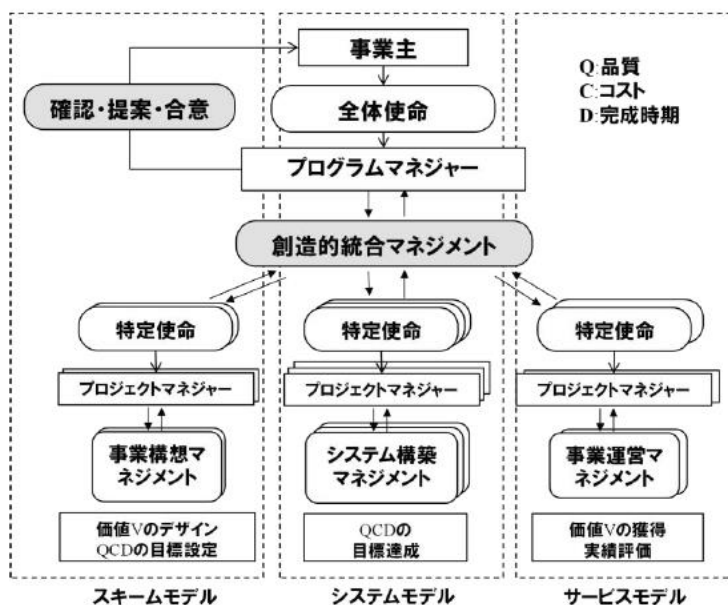


図 1 P2M の概念<sup>[15]</sup>

P2M における方法論のフレームワークは、ミッション (全体使命) 実現に向けたプログラムを明確な複数のプロジェクトに分割し、それらを統括管理 (6つのマネジメント手法による創造的統合マネジメント) することで全体最適解を求めていくものである。プロジェクトの組成にあたり、マネジメントの対象をより分かりやすく正確に把握す

るための方法として3Sモデルに分類し、該当プロジェクトに複数分割することが提唱されている。P2M では特命業務活動を「構想」段階 (スキームモデル)、「構築」段階 (システムモデル)「運営」段階 (サービスモデル) に分割し、これを総称して3Sモデルと呼んでいる。3Sモデルにおいて、それぞれの相互関係を一体化した統合マネジメントを行

うことが可能となる。P2M では、プログラム遂行のために 3S モデルを用いる必要がある。

ント対象（知識）に対して、3S モデル（スキームモデル、システムモデル、サービスモデル）と呼ばれるモデルを用いて、マネジメントを実施する。

表 1 に P2M マネジメントモデルと管理知識について示す。P2M はそれぞれのマネジメ

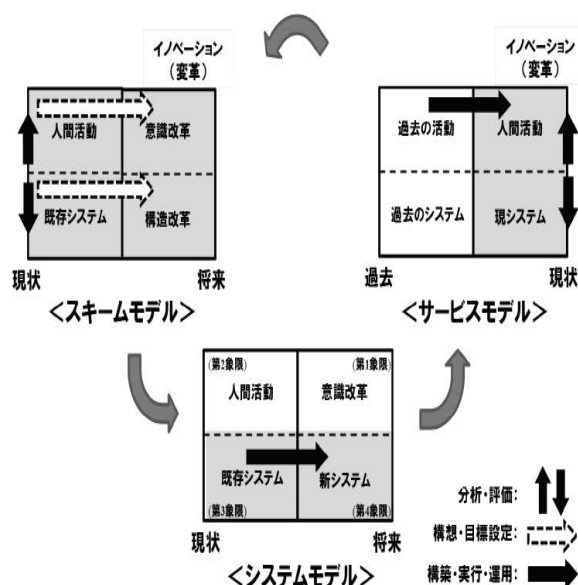
表 1 P2M マネジメントモデルと管理知識<sup>[15]</sup>

知識 \ モデル	スキーム	システム	サービス
プロファイリングマネジメント	●		
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	○	●	●
価値評価マネジメント	○	○	●
統合マネジメント	○	○	○

●:各モデルの主要なマネジメント  
○:各モデルで必要となるマネジメント

サステナビリティ経営においては、ステークホルダーを重視するために「財務的価値」だけでなく、「社会的価値」が重要である。よってスキームモデルの段階から「社会的価値」を考慮する必要がある。また持続可能性を考慮した場合、最初からライフサイクルを考慮した製品を考える必要がある。よってサステナビリティ経営を考える場合は、表 1 のライフサイクルマネジメントと価値評価マネジメントについては、スキームモデルの段階から考えておく必要がある。すなわち 3S モデルのどのモデルにおいても、ライフサイクルマネジメントと価値評価マネジメント重視しながら進めていかなければならない。

ルの着目点を示している<sup>[15]</sup>。これを図 2 に示す。



注) グレー部分が主なマネジメントの対象

図 2 3S モデルの研究対象<sup>[15]</sup>

山本 (2014) は 3S モデルに関して、現状と将来の 2 軸、システム系 (人工物) と人間活動の 2 軸からなる 4 象限を用いて、各モデ

P2Mでは現状分析のみならず、将来の姿も描いてマネジメントを行うので、3Sモデルそれぞれで着目点が異なるのである。

### 3. 2 サステナビリティ経営戦略への応用

次にプロジェクト・プログラムマネジメント(P2M)の概念を用いて、サステナビリティ経営戦略に応用出来ないかを考えてみる。本論文ではサステナビリティ経営戦略を考える上で重要な項目と思われる「組織」と「組織能力」を取り上げることとする。

越島(2011)は、経営戦略に関して「企業と環境とのかかわり方に関するもの」と捉え、そのかかわり方を決めるものとして下記(1)~(4)に加え、特に製造業を対象としたサステナビリティ経営に関しては(5)を新たな項目として提唱している<sup>[8]</sup>。

- (1) ドメインの定義
- (2) 資源展開の決定
- (3) 競争戦略の決定
- (4) 事業システムの決定
- (5) プロダクトライフサイクル全体を通して財務的な価値を追求しながら、非財務的な価値の創出にも配慮した戦略的な経営

すなわちサステナビリティ経営戦略に関しては、経営指標を財務的価値及び非財務的価値に基づき、戦略的な意思決定のもとで、経営資源を配置し、プロジェクトを計画し、遂行することが重要であるが、そ

のためには組織能力と資源の裏打ちが必要であると主張している<sup>[8]</sup>。これは企業を取り巻く内部・外部環境の変化に対応して、戦略を優位に展開できる機会を創出するためには、資源に加え、組織能力が必要であるということになる。

次に実務的な面を考えてみる。新たにサステナビリティ経営を行う場合、社内外の専門家の意見を聞きながら、サステナビリティに関する会社の方針を策定する必要がある。また社外への情報発信やステークホルダーへの説明を継続的に行うための専門的な「組織」が必要となってくる。またサステナビリティ経営を行うための組織を作るだけでは不十分である。社外への情報発信やステークホルダーへの説明を継続的に行うためには、組織に所属しているメンバーについても多様化・複雑化しているステークホルダーの意見や様々な情報収集を行うための「組織能力」が必要となってくる。

これまでに述べて来た理由から、本論文ではサステナビリティ経営戦略を考える上で重要な項目である「組織」と「組織能力」を対象とすることとする。

プロジェクト・プログラムマネジメント(P2M)では、プログラム遂行のために3Sモデルを使用する。よってこの3Sモデルの考え方を用いて、サステナビリティ経営戦略について考えてみる。組織及び組織能力を対象とした場合の3Sモデルを図3に提示した。

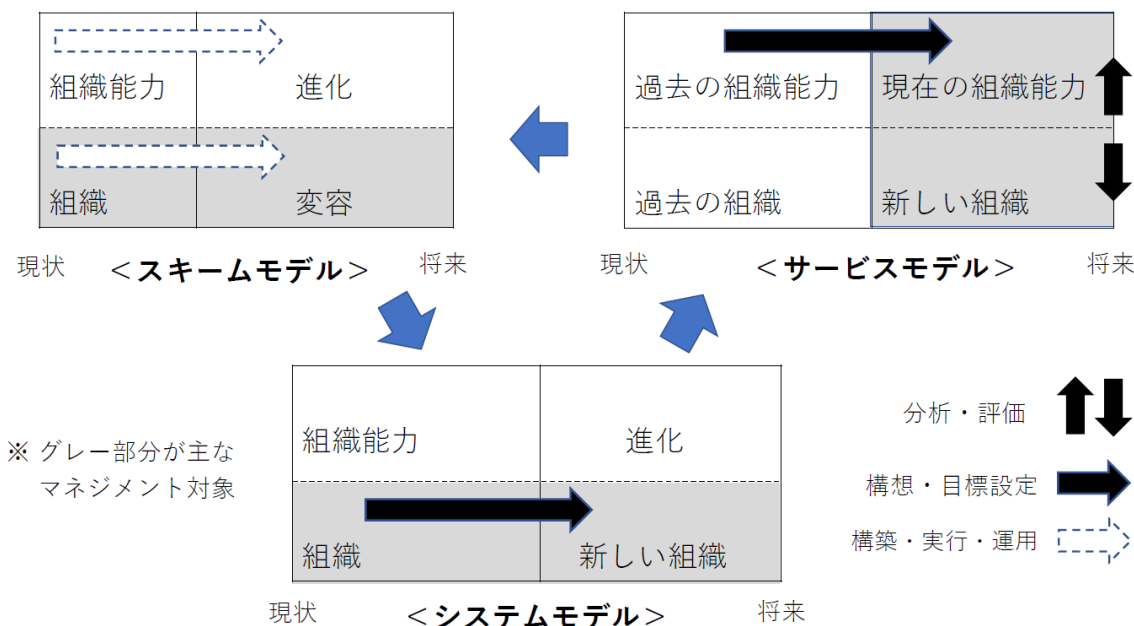


図3 組織を対象とした3Sモデル

スキームモデルは4象限全てを俯瞰して、組織と組織能力に関する分析・評価を実施すると同時に将来像を描く。ここで組織能力の進化とは「外部環境などの変化に対して、組織の遂行能力を柔軟に変化または向上させる能力」であり、組織の変容とは「あるべき姿に向けて、組織をどの様に変容していくか」である。組織能力を進化させるためには組織を構成するメンバーの「ケイパビリティ」や「遂行能力」が重要であり、また組織を変容するためにはその都度の対応ではなく、良い組織を作り続けるための「仕組み作り」が重要である。

システムモデルについては第3象限と第4象限に着目する。ここではあるべき姿、すなわち目標達成のために組織を変容し、より良い新しい組織を作るための「仕組み作り」が重要である。ここではステークホルダーとの情報交換や知識の共有を行うプラットフォームマネジメントに加えて、こ

こでもライフサイクルマネジメントと価値評価マネジメントを考えながら進めていく必要がある。

サービスモデルでは第1象限と第4象限に着目し、システムモデルで構築した新しい組織を作り続けるための「仕組み作り」と現在の組織能力の両者に対して価値評価マネジメントを行う。仕組み作りに関しては、例えば「役員のインセンティブにステークホルダーからの視点や評価を加える」といったことなどが考えられる。サステナビリティ経営戦略における価値評価に関しては、「付加価値を創出出来たか」という点も重要である。評価手法の例として、CSRスコアカード<sup>[16]</sup>やBSC（バランス・スコアカード）なども利用可能である。

この3Sモデルはどこからスタートしても良い。既に特別な組織を作ってサステナ

ビリティ経営を実践している企業の場合はサービスモデル（現状の評価）から入るのが好ましいし、これから特別な組織を作ってサステナビリティ経営を始めるなら、スキームモデルから始めるのが通例となる。スキームモデルとサービスモデルでは、組織能力の評価が必要である。スキームモデルでは経営学で用いられている社会科学的な手法やソフトシステムズ方法論で現状を分析すると同時に将来構想を描き、サービスモデルではシステムモデルで完成させた新しい「仕組み」と組織能力の両者を、ケーススタディなどの手法によって評価することも可能となる。

#### 4. 考察

ここではサステナビリティ経営戦略に関するプロジェクト・プログラムマネジメント（P2M）の適用可能性について考察を行った。サステナビリティ経営においては、ステークホルダーを重視するために「財務的価値」だけでなく、「社会的価値」も重要である。よってプロジェクト・プログラムマネジメント（P2M）の3Sモデルにおいて、スキームモデルの段階から「社会的価値」を考慮する必要があり、また持続可能性といった視点から、ライフサイクルを考慮した製品を考える必要がある。すなわちサステナビリティ経営を考える場合は、表1のライフサイクルマネジメントと価値評価マネジメントをスキームモデルの段階から考えておく必要がある。すなわち3Sモデルのどのモデルにおいても、最初からライフサイクルマネジメントと価値評価マネジメント重視しながら進めていかなければならないのである。

ここではサステナビリティ経営戦略を推進するための「組織」や「組織能力」に焦点を当てて、プロジェクト・プログラムマネジメント（P2M）における3Sモデルを援用して、1つの考え方を提示した。今後は対象とする範囲を拡げて色々な視点で適用可能性を探ることで、この分野における理論の構築に繋がっていきたいと考えている。

#### 参考文献

- [1] 井上尚之「環境経営からサステナビリティ経営への変遷の系譜」、神戸山手大学紀要 Vol. 19, No. 12, pp. 11-47、神戸山手大学、2017
- [2] 青木崇「国際機関における企業行動指針の形成と展開」、日本労働研究雑誌 Vol. 640, No. 12, pp. 76-89、(独)労働政策研究・研修機構、2013
- [3] 伊吹英子、深井恒太郎「サステナビリティ経営とオペレーションの進化」知的資産創造、Vol. 12, pp. 34-49、野村総合研究所、2017
- [4] 竹原正篤、金藤正直、八木裕之「サステナビリティ経営を推進するマネジメントツール」横浜経営研究、Vol. 37, No. 2, pp. 29-45、横浜国立大学、2016
- [5] 梅田富雄「サステナビリティ志向のプロジェクトマネジメントに関わるエンジニアリング問題の構造化 —問題構成から課題設定へ—」、国際P2M学会誌 Vol. 3 No. 1, pp. 11-20、国際P2M学会、2008
- [6] 梅田富雄「サステナブルプロジェクトマネジメント —組織設計・運営課題と解決の方向—」、国際P2M学会誌

- Vol. 4 No. 1、pp. 147-158、国際 P2M 学会、2009
- [7] 西田絢子、越島一郎、梅田富雄「サステナブル P2M への展開 —持続的改善・改革活動による事業ライフサイクル持続化—」、国際 P2M 学会誌 Vol. 4 No. 1、pp. 147-158、国際 P2M 学会、2009
- [8] 越島一郎「サステナブル経営のためのプロジェクトマネジメント」名古屋工業大学経営工学 50 周年記念論文集、pp. 57-67、名古屋工業大学、2011
- [9] 西田絢子、越島一郎、梅田富雄「サステナブル P2M への展開 —プラント・プロダクト LCM としてのプログラムマネジメント」、国際 P2M 学会誌 Vol. 6 No. 2、pp. 165-175、国際 P2M 学会、2012
- [10] 西田絢子、越島一郎、梅田富雄「サステナブル P2M への展開 —事業継続のための方法論」、国際 P2M 学会誌 Vol. 7 No. 2、pp. 87-99、国際 P2M 学会、2013
- [11] 西田絢子、越島一郎、梅田富雄「サステナブル P2M への展開 —事業継続のための P2M-OJT 方法論」、国際 P2M 学会誌 Vol. 8 No. 1、pp. 115-129、国際 P2M 学会、2013
- [12] 越島一郎「国際製品戦略・製品開発事業に向けたサステナブル・プロジェクトマネジメント」第 4 回横幹連合コンファレンス、北陸先端科学技術大学院&石川ハイテク交流センター、2011 年 11 月 28 日~29 日、2011
- [13] 西田絢子、越島一郎、梅田富雄「P2M フレームワークからの産業クラスター計画の実施方法の考察 —中小企業連携による産業クラスター計画のインプリケーション—」、国際 P2M 学会誌 Vol. 11 No. 1、pp. 95-110、国際 P2M 学会、2016
- [14] 山本秀雄「イノベーションプログラムのマネジメントに関する考察」国際 P2M 学会誌 Vol. 8 , No. 2、pp. 123-133、国際 P2M 学会、2014
- [15] 山本秀雄「P2M の理論の拡張に関する考察」国際 P2M 学会 2018 年春季大会 大会予稿集 pp. 296-306、国際 P2M 学会、2018
- [16] 日産自動車『サステナビリティレポート』2016

(2021 年 6 月 14 日 受理)