

早稲田大学環境総合研究センターにおける プログラムマネジメント研究・実践 について

早稲田大学環境総合研究センター 岡田久典
早稲田大学環境総合研究センター 中川 唯

1. 早稲田大学における P2M 研究

早稲田大学環境総合研究センターで P2M に取り組む我々のグループは、ここ数年で数多くの査読付論文の国際 P2M 学会誌への掲載が認められている(表 1)。さらには、2019 年

5 月と 2020 年 10 月の国際 P2M 学会大会の現場運営に関しても担当した。論文の執筆・発表に関しても大会運営に関しても、多くの国際 P2M 学会関係者のお力添えあつてのことであり、御礼を申し上げます。

表 1. 早稲田大学における投稿論文

<2021 年 15 卷 2 号>
<ul style="list-style-type: none"> • 「社会課題解決プロジェクト支援プログラムにおける統合的運用に関する研究」 • 「豊島廃棄物等処理事業における情報可視化システム開発」
<2020 年 15 卷 1 号>
<ul style="list-style-type: none"> • 「産学民連携プログラム W-BRIDGE における創造的統合マネジメント」 • 「SDGs 未来都市におけるプロファイリングマネジメントの分析」 • 「福島復興における多世代共創プロジェクトマネジメントの実践と分析」
<2020 年 14 卷 2 号>
<ul style="list-style-type: none"> • 「SDGs 活動推進のための大規模プラットフォーム形成と P2M」
<2019 年 14 卷 1 号>
<ul style="list-style-type: none"> • 「SDGs 事業の形成に関する P2M 分析」 • 「環境を基軸とした市民参加型コミュニティにおける P2M 手法の適用分析」 • 「住民と行政の関係構築における P2M 手法の適用分析」 • 「福島復興における地域課題解決型プラットフォームマネジメントの実践」 • 「コミュニケーションマネジメントを活用した農山村での新事業創出支援手法の提案」
<2019 年 13 卷 2 号>
<ul style="list-style-type: none"> • 「地方創生に資する「域学連携」機能 山形県、福島県、千葉県、長野県の地方自治体における P2M 的分析」 • 「産学民連携プログラム W-BRIDGE におけるプログラムオフィサーの機能とプロジェクト・プログラムマネジメント」
<2019 年 13 卷 1 号>
<ul style="list-style-type: none"> • 「産学民連携プログラム W-BRIDGE における Co-design の手法の試行について」

我々の P2M 研究の特徴は、常に事務局として実質推進した大規模プログラム・プロジェクトについての横断型研究で、これらに共通する概念は、アウトカム目標設定、プログラムオフィサー (PO) 機能発揮、Co-Design、ロジックモデル、3S モデル、統合マネジメントすなわち、プロファイリング、アーキテクチャ、戦略、プラットフォーム、ライフサイクル、価値指標などである。

岡田らの研究(論文は未発表)によればプログラムオーナーが示した指針に基づいたプロジェクトの価値評価、プロジェクト価値の向上度合いなどと、各マネジメントの実施スコア(実施度合い)の相関を分析したところ、先述した各種マネジメント全般にわたって高い相関を示していることが明らかとなっており、有意性も高いとされる。(後述する W-BRIDGE の事例を分析した)

プロジェクト評価につながる一般的な項目(プロジェクト代表者のプロジェクト経験、予算額など)との相関はあっても比較的低い、全く相関が認められなかった。むしろ負の相関を示す項目もあるほどである。特に多額の予算と時間を費やす大型プログラム(プロジェクト)に関して、根本的な問題提起につながる可能性もある。著者の岡田も、総務省、JST 等で大型のプログラムのマネジメントに従事してきたが、私の経験とも概ね一致している。

2. 「プログラムマネジメント」起業

何人かのメンバーと、早稲田大学内で「プログラムマネジメントユニット」を「起業」して十数年、いわゆる従来型のたこつぼ構造を微妙によけながら、プログラムマネジメントを実践してきた。(ここでいうプログラムマネジメントは、私どもの経験を積み重ねたコンセプトで、国際 P2M 学会で公式に使用するプログラムマネジメントとは同一ではない。)

厳格な縦割り型かつ小規模な「他に無関心なたこつぼ構造」が圧倒的な中で、毎年勝負の持続性を維持できたのも、P2M 理論をベースに地域や大企業グループといった膨大なリ

ソースを保持する集団や意欲あふれる学生達とプラットフォームを形成し、(全国地方自治体意向調査などを実施して)プロファイリングを行い、(各分野の重層的な研究・実践プロジェクトを組織して)アーキテクチャし、(関係各省庁との連携など)の戦略し、(事前のプロジェクト相談・終了後のフォローなど)ライフサイクルを考え、あるべき未来をスタート地点とするアウトカムをベースにし、Co-Design を原動力としたプログラム・プロジェクトマネジメントの日夜の実践に尽きると言ってもよい。

とりわけスーパーグローバル企業の戦略部門等と彼らのカルチャーでもある四半期決算に呼応した不断の価値指標マネジメントを繰り返しながら、改良し続けていくプロセスは、大学に所属しながら企業の活力も併せ持つことができ、ニッチな存在にすぎないと言っても、今後の大学、研究機関の方向性の一端を示しているかも知れない。

3. 大学と P2M 私論

大学が取り組む産学連携は、理工系を中心とした知財利用が中心であり、現在もそれが圧倒的である。ただ、一部のスーパーグローバルカンパニーや先進的な企業の中には、サプライチェーンマネジメントや地域連携、新しい社会システム志向のなかで、価値実現を図るために非知財分野の連携プラットフォーム作りを志向するケースが出てきた。

こうした流れの中で、大学は知財生産の場、単位認定、学位授与という役割以外にも、プロファイリング、アーキテクチャ、戦略、プラットフォーム、ライフサイクル、価値指標の各種マネジメントを行い、主に課題解決の分野でプログラムマネジメントを行う機能を果たすことが出来るのではないかと考えている。まだまだこれからの分野ではあるが。

特に、大学における非知財分野における産学連携(場合によっては知財分野も該当するかも知れないが)、において重要なのは、プロファイリングマネジメントと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であると

考える。内外の様々なリソースを結集し、プラットフォーム上で展開していくことが重要なのだが、一般に組織の中だけでリソースを調達しようとしても、人的に情動的にも全く不足で不十分なことが多い。

現在、我々は長期間にわたった民産学連携事業 W-BRIDGE 終了後、公益財団法人イオン環境財団との連携事業(AEON TOWA リサーチセンター事業)を推進している。契約上は、イオン環境財団との事業ではあることはもちろんであるが、加えてイオングループ全体との共同研究・事業も進めている。

ここでは AEON TOWA リサーチセンターの

いくつかの分野を取り上げよう。

我々は、常に政府や地方自治体、住民組織、民間企業も巻き込んだ全国的でゆるやかなプラットフォーム形成を念頭に置いている。このプラットフォーム形成のベースとして、全国のすべての自治体に向けた「環境問題や里山・地域資源問題に関する意向調査」等を発送して、各自治体から多くの回答を得ている。こうした全国自治体の意向は重要なプロファイリング・アーキテクチャマネジメント(戦略マネジメントも)のベースとなるデータであり、回答頂いた自治体へのフィードバックも兼ねてネットワーク・プラットフォームの形成を行っている。



図 1. リサーチセンターの研究活動①

こうした、プラットフォームは行政なども積極的に行っているが、各自治体の意向を反映すると言うよりも、中央政府の方針を普及させる面に重点が置かれているケースが多く、むしろ常に政策的には中立的な立場を志向できる大学と企業の連合体などが行うメリットが高い。もちろん中央省庁との情動的連携は必須ではあるが。

もう一つは、大学における学生との連携である。2030年、2040年を考えていかななくてはならない各種プログラムにおいて、学生の肌感覚や考え方は極めて重要な要素となる。自分たちの人生がかかっているのだからある意味当然だろう。

このような動きの一つの形として、AEON TOWA Student という学生団体が今年発足した。我が国を代表する企業グループと連携しながら、「里山」をベースとした地域の諸課題

に取り組むことが可能となり、学生の将来にとって必要不可欠なアジア主要大学との関係も深め、国内の地域との関係性も構築している。下記に示す企業と学生のインターンシップ共同企画は典型的な例である。(本年は全日程をリモートで開催された。

2030年を視野において、消費行動を中心に社会の変化を探った5日間、イオングループの社員と学生がともに話題を提供し、議論し、例えば「昆虫食」、「ワーケーション・関係人口」、「グローバルロジスティクス」などで将来を展望した。企業から見ても、学生から見ても新たな気付きが満載のプログラムであったと言える。

こうした活動に参加する学生は、就活も有利に進めるケースが多い。問題発見能力と解決案の提示能力に優れる、プログラムマネジメン

トを意識しながらプロジェクトマネジメントに習熟することができる、多世代との共同・共創作業に慣れてくる、プラットフォームの運営経験を持つなど、まさに創造的統合マネジメントを担うことができ、Co-Design に取り組める将来の人財と見なされるのであろう。

4. P2M 活用事例

今回は、早稲田大学で取り組んだ産学連携

研究の実例のなかから代表例の一つである(株)ブリヂストンとの民産学連携事業 W-BRIDGE から国際的かつ地域密着型の課題解決の事例を紹介したい。ご紹介するのは、W-BRIDGE のフラッグプロジェクトと言える南カリマンタン州のブリヂストン KP 社ゴム園周辺の荒廃地における、地域住民との協働による森林回復モデル(図 3)である。



図 2. リサーチセンターの研究活動②

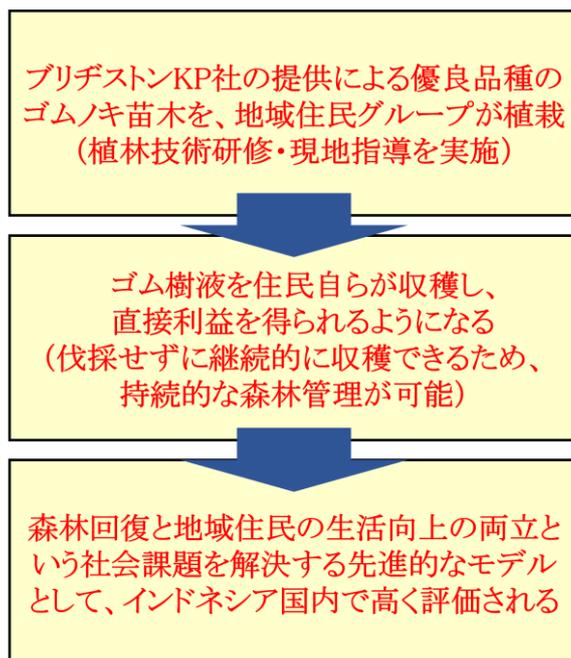


図 3. インドネシアにおける森林回復モデル

この一連のプロジェクトは、一昨年のインドネシア政府主催の全国農村緑化コンテストの集落部門で第一位を得た案件であり、インドネシア共和国大統領や政府高官が続々と視察に訪れた案件でもある。世界の共通課題とも言えるカーボンニュートラル政策における熱帯

森林の重要性(生物多様性上も重要)、世界的に先進国が少子高齢化を迎える中でインドネシアが世界に占める地位を考えると、一つのプロジェクトの成功事例をはるかに超えた重要性があると考えている。



図 4. プロジェクト風景(左:大統領による視察、右:植樹技術研修)

このプロジェクトの目的は、熱帯地域における森林生態系保全と、地域住民の生活改善という重要な社会課題を解決することであった。数多くの熱帯林植生回復プロジェクトが、ODA等の巨大な事業が進行中は植林も進み、一時的にはおこぼれの的に地域住民の一部の所得も増えるが、プロジェクトが終了すると、関係者がいなくなってしまう、荒廃地化(山火事などによる)と地域コミュニティの貧困化が進むのが半ば常識であった。

また大学側から見ても、生態系保全と農村振興はSDGs上でも対立する概念であり、研究者の方向性も大きく異なることが多く、具体的な社会課題解決に取り得組もうとする機運はなかったといつてよい。こうした中、W-BRIDGEのプログラムマネジメントによって全く異なる発

想から、農村地域住民の所得増とコミュニティ再生と、グローバルサプライチェーンの中で世界的にジャングルラバー(中小ゴム生産者(コミュニティ)と大手ゴムメーカーが直接取引する手法)が重視されつつあること、森林生態系の保全を統合して取り組むこととなり、インドネシアの地方政府と地域集落、ブリヂストンKP社、地元のランブンマンクラット大学、日本の公益財団法人国際緑化推進センター、早稲田大学によるプラットフォームが形成された。このプロジェクトの成功要因は、多くの方々の努力にプラスして紙幅の関係から詳細は省略するが、P2Mの各種マネジメントを大量に動員し、アウトプットの単なる植林面積の世界から、総合的かつ現実的な地域振興(アウトカム)への発想の転換が大きかったと考えている。

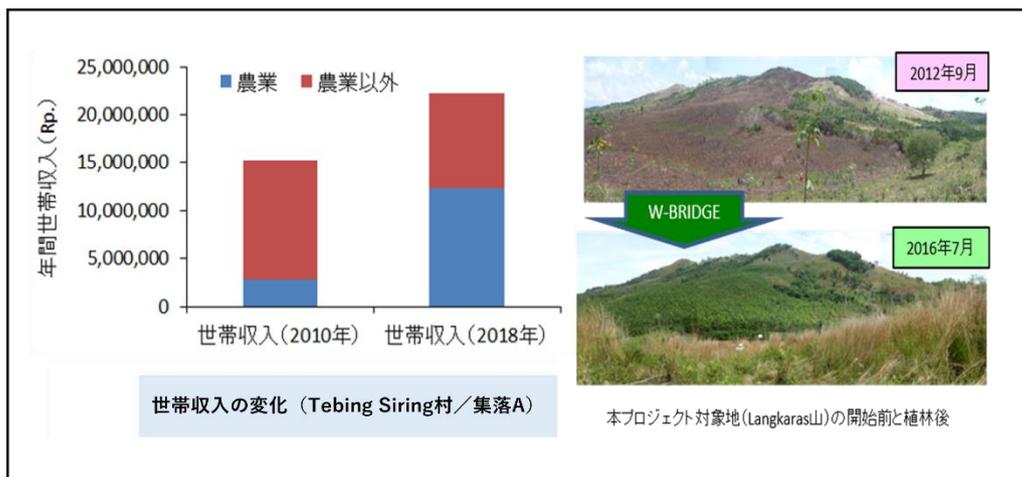


図 5. プロジェクトの成果

図 5 に成果を示した通り、プロジェクトへの参加世帯は、世帯収入が約 47%向上したことがわかっている。地域住民がゴムの収穫に至るまでの技術を習得したことが、近隣のゴム農園での就労機会にも繋がったと考えられる。このように、縦割りの発想では解決困難な問題をアウトカム目標の設定と各種マネジメントを施すことによって、社会課題解決の実現に向かって進めることこそ、我々の目標であるといつてよい。

今後も、こうした発想の転換によってSDGs等に関わる様々な問題の横断型解決を進めていきたいと考えているので、皆様方のご指導やご助力を賜りたい。

最後に、聞くところによると、本マガジンには群馬大学の天谷先生、小島氏、事業構想大学院大学の重藤先生、本会の亀山副会長が、JST-RISTEX の「地域に根ざした脱温暖化・環境共生社会」研究開発領域について研究分析・紹介をされているようである。岡田も、チーフアドバイザーとして各種マネジメントの一角を担わせて頂いた。

領域総括の堀尾先生は、東京農工大学教授(化学工学)、龍谷大学法学部・政策学部教授を歴任され、我が国ではまれな、まさに高度なマルチディシプリンを体現化された方であり

P2M の先駆的实践者であった。かつその先見性と人材育成力は現在の大学の枠を大きく超えた巨大な存在である。先生のますますのご活躍をお祈りしている。

堀尾「プログラム」は、まさに 10 年前に現在我が国のスーパーグローバルカンパニーが直面している問題に取り組んでいたといつてよい(岡田の肌感覚ですが)。社会の最先端からも 10 年ぐらいは先行するのが大学やシンクタンクの使命だと思うのだが、今やむしろ時代の後追いの方が、安全で重宝されているように見えるのは、なかなか頭の痛い問題である。

参考文献

- [1] 小原重信『P2M プロジェクト&プログラムマネジメント～標準ガイドブック(上巻)プログラムマネジメント編』, PHP 研究所, 2003.
- [2] 吉田邦夫、山本秀夫『イノベーションを確実に遂行する 実践プログラムマネジメント』日刊工業新聞社, 2014.

(2021 年 9 月 29 日 受理)