

新しい地域社会創成のための研究開発プログラムと P2M ーバリューチェーンの大幅な低炭素化に向けたプラットフォームマネジメントー

事業構想大学院大学准教授 重藤さわ子

1. はじめに

本稿を P2M の適用例としてご参照いただくにあたり、あらかじめご了解いただきたいのは、本稿で事例として取り上げる研究開発を実施していた段階で、プロジェクト実施者やプログラムマネジメント側が P2M を理解し、その考え方を適用していたわけではない、ということである。むしろ、研究開発期間を終え、研究開発時の試行錯誤と成果を、P2M に当てはめることにより、よりその意義を理解できた事例としてご理解いただきたい。

筆者自身、科学技術振興機構 (JST) で研究開発プログラムマネジメントに携わり、JST 内のプログラムオフィサー (PO) 研修で研究開発評価とプログラム設計やマネジメントについて学ぶ機会を得たことをきっかけに、P2M にも出会うことになった。そして、研究開発や新規事業開発に取り組むにおいて、プログラムの理解とマネジメント能力の重要性を悟った。そういった知識の修得やマネジメントのトレーニングを受けていなくても、プログラムを設計・遂行し、成果を上げることができる、優秀なマネジャーは確かにいる。しかし、それだけでは、プログラムの成果が結局その個人の能力に委ねられることとなり、その他人材の育成や、組織やシステムの進化につながっていかない、という構造的な問題がある。2012 (平成 24) 年に国の研究開発評価に関する大綱的指針に初めて「研究開発プログラム」の設定とその評価が明記され、研究開発評価に「プログラム」が盛り込まれ、研究開発領域にはかなりプログラム概念が浸透してきたと思われるが、その他多くの分野 (地域活性や新規事業開発

の分野も) では、「プログラム」という言葉が使われていたとしても、プログラム本来の概念や意義はまだ十分浸透していないと思われる。

そのため、本稿では、研究開発における、P2M プラットフォームマネジメントの適用について解説する。

2. プラットフォームマネジメント

プラットフォームは元来、外部より一段高い平板上の台のことを意味していたことから演説の台をそのように呼ぶようになり、乗客の集まる駅にも使われるようになった。1990 年ごろには、安く性能に優れたパソコンとインターネットの普及による急速な情報通信技術進化に伴い、システムを支える「基盤」へとその意味が転化し、さらに、情報技術のみならず、様々なシステムの階層構造を下部から支える重要な「基盤」と解釈されるようになった^[1]。それは、ネットワーク化が進み、今までは関係のなかった、あるいは交わることはありえなかったヒトやモノが相互に関わり合い、影響し合える世界になったことが大きく影響している。そして今や、多様なヒト、モノ、情報が関わり合う「場」としてだけではなく、新たな価値創造のための協働の「場」としても期待されている。そうになると、いかなるプラットフォームを設計し、構築し、運営できるかがその協働の質や成果を左右するため、「マネジメント」課題が生じる。

すなわち、P2M におけるプラットフォームは「プログラムを推進するため」に作られる協働作業や新たな価値創造の「場」と定義され、それが効果的に機能するように設計し、構築し、運営し、成果を出す、という一連のマネ

ジメントが「プラットフォームマネジメント」なのである。

3. プラットフォームマネジメントの事例について

本稿で取り上げるのは、JST 社会技術研究開発センター (RISTEX)「地域に根ざした脱温暖化・環境共生社会」研究開発領域・プログラム(2008-2013年度)で支援したプロジェクトの、プラットフォーム構築事例である。この研究開発プログラムは、2050年温室効果ガス80%削減を大目標に掲げ、エネルギーからサプライチェーンまでを含む社会の大幅な低炭素構造への作り直しに関わる研究開発を行うことを目指し、特に以下4つの課題について、全部で17の研究開発プロジェクトの支援を行った。

- 1) 脱温暖化戦略に基づく農山村再生モデルの開発
- 2) 脱温暖化戦略に基づく地方の中規模都市活性化モデルの開発
- 3) 現行のバリューチェーン、サプライチェーンの低炭素化シナリオの開発
- 4) 横断的脱温暖化戦略に基づく人材育成・教育モデルの開発

この「3) 現行のバリューチェーン、サプライチェーンの低炭素化シナリオの開発」という課題に対し、現行の高炭素型にロックインされたサプライチェーンを、低炭素のバリューチェーンに大きく変革するための横断的プラットフォームの形成に取り組んだのは、以下の二つのプロジェクトである。

PJ①「名古屋発！低炭素型買い物・販売・生産システムの実現」プロジェクト(研究代表：永田潤子、大阪市立大学大学院創造都市研究科 准教授(当時))

PJ②「快適な天然素材住宅の生活と脱温暖化を「森と街」の直接連携で実現する」プロジェクト(研究代表：田中優、一般社団法人天然住宅 共同代表(当時))

PJ①については、既にあるバリューチェーン(スーパーマーケット)に消費者、流通販売者、生産者の三者をつなぐ、対等で相互学習型のコミュニケーションプラットフォームを併設することにより、低炭素につながる新たな価値創造と共創を促し、現行のバリューチェーンの低炭素側への順次移行を狙うものであった。図1に示す、RC(リサーチャーズクラブ)が本プロジェクトで構築したプラットフォームとなる。

PJ②は、現行の複雑な森林素材生産から住宅供給までのバリューチェーンを中抜きし、木材生産から消費者までの一気通貫を実現することで、国産木材多用の天然素材住宅を安価に供給する小規模事業体に取り組んだプロジェクトである。このプロジェクトで構築しようとしたプラットフォームは、こういった取り組みが、ニッチの状況を脱し、それなりに量的効果のある市場形成につながることを意図したものであり、図2の「社会変革のためのラウンドテーブル」がそれに当たる。

それぞれのプロジェクトとプラットフォームの特徴を詳述することが本稿の目的ではないため、そちらについては重藤・堀尾(2014)^[2]をご参照いただくとして、論文執筆当時に解明できていなかった、「バリューチェーン変革のための横断的プラットフォームの成立要件」で上げた課題をP2Mの考えに基づき、改めて次節で整理したい。

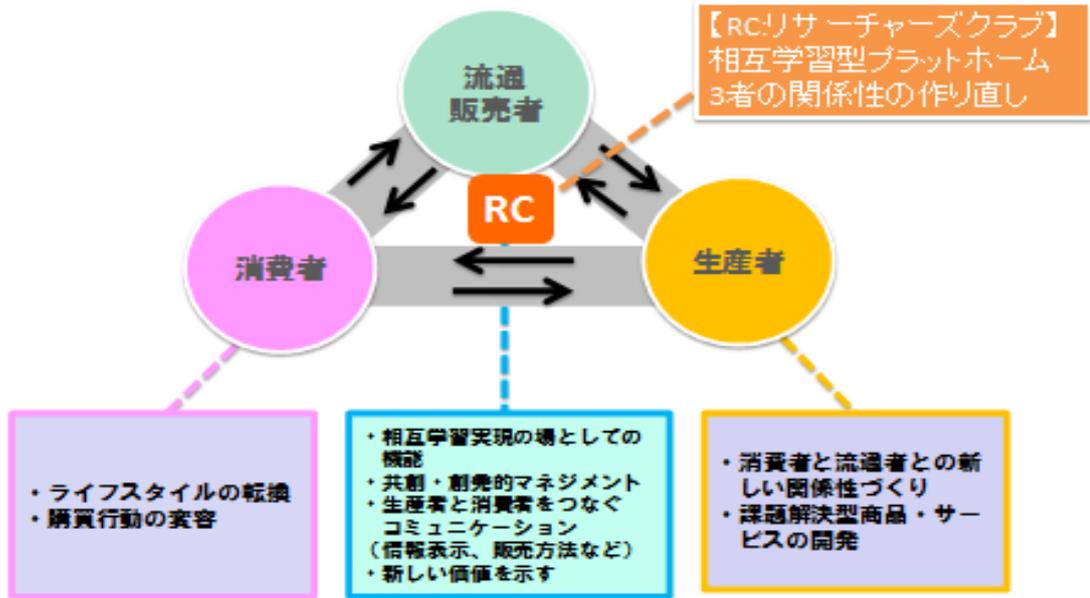


図1 PJ①が取り組んだ共創・創発的マネジメント^[3]

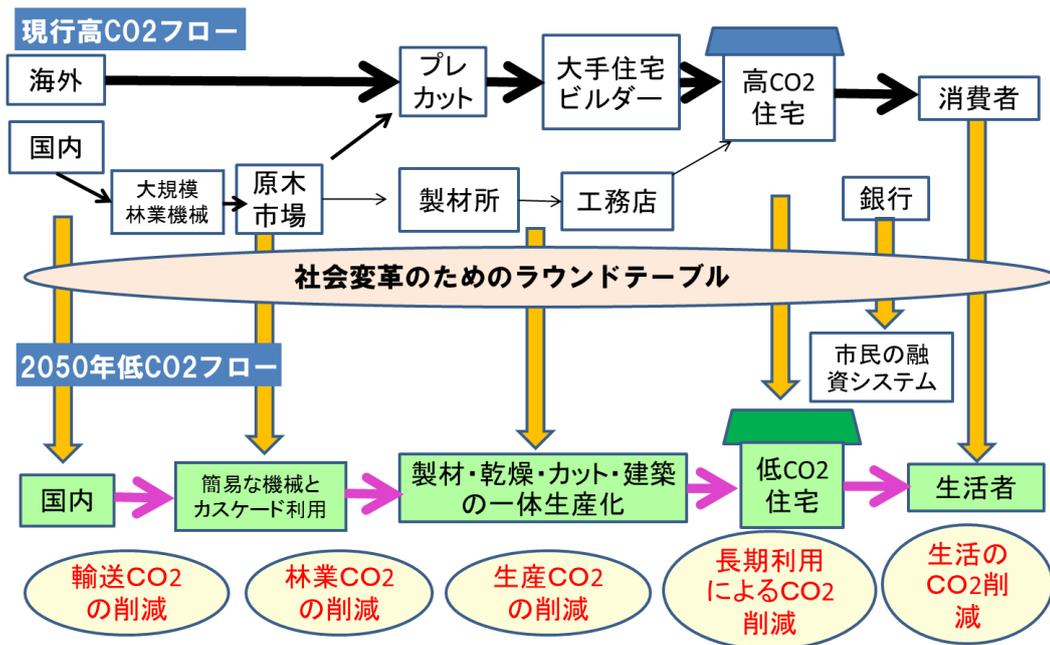


図2 PJ②による低炭素の住宅供給フロー変革の仮説(プロジェクトスライド)

4. 3S とプラットフォームマネジメント

重藤・堀尾 (2014) ^[2]では、3節で紹介した二つのプロジェクトのプラットフォームを、表1のように、①既存のバリューチェーン併設型プラットフォーム、②小規模事業体結束型プラットフォーム、とその特徴に基づきタ

イプ分けして説明した。しかし、改めてこの事例をP2Mに照らし合わせて考えたとき、ただタイプで分けるのではなく、プログラムマネジメントのプロセスに基づき整理することが必要であることに気づいた。

プログラムマネジメントには「スキ

ーム(事業構想)」段階、「システム(構築)」段階、「サービス(事業運営)」段階の3つのモデル(3Sモデル)がある。今回取り上げた二つのプラットフォーム事例を、プログラムとプロジェクトの階層性に基づく、3Sモデルにそれを当てはめると、PJ①は、個別プロジェクトの目標を達成するためのプラットフォームであり、PJ②は、個別プロジェクトの成果をより広く社会に根づかせるためのプラットフォーム、と整理することができる。

実際に、PJ②では、プロジェクトの主たる目標の一つ、天然素材住宅に関する科学的裏付けは順調に進んでいた。しかし、同時に主な目標として掲げられていた、こういった事業モデルを全国普及するためのプラットフォームの構築については進展していなかった。そのため途中から、プログラムマネジメント側もプラットフォーム構想や実施企画などの議論に加わることになった。そして、同様の志を持ち事業展開をしている事業者・関係者を集めた、プラットフォームとしてのラウンドテーブルの実施を試みたが、個々の事業者の独立心が高く、全国普及という大きな目標のためにフラットに一同に会し協働する場を構築することは実際には難しく、実現には至らなかった。この結果を踏まえ、重藤・堀尾(2014)^[2]では、このような大々的な結末の実現には、外部的構造が必要かもしれない、と課題をまとめている(表1も参照)。

一方PJ①で試みた、「生産者」「流通販売者」「消費者」三者の対等なコミュニケーションを可能とするプラット

フォームの構築については、特に流通・販売者が、消費者とのコミュニケーションの意義や今後の課題の認識が生まれるなど、その意義と有効性が成果として確認された。ただし、個別ケースを積み上げるだけでは普及できる範囲が限られることから、全国的な普及展開や、バリューチェーンの低炭素化へのスピードアップが課題である、と重藤・堀尾(2014)^[2]ではまとめている(表1も参照)。ただし、PJ②のケースと併せて考えると、この課題は、個別具体的な成果を、より大きな展開・普及につなげていく際に生じる共通の課題ではないか。すなわちこの課題は、システムモデルをサービスモデルにつなげる上で生じる新たな課題として捉えるべきで、もしPJ①がこの課題に取り組む新たなプラットフォームを構築するとしたら、結局PJ②のプラットフォーム構築の課題に同じように直面するのではないか。

つまり、事例①と事例②で整理した課題は、プラットフォームのタイプ別の課題として捉えるべきではなかった。むしろ、プロジェクトの個別の成果を踏まえ、その成果をより広く展開・普及するサービスモデル(プログラム成果への昇華、ともいえよう)に結び付けていくためのプラットフォームを構築する際の、共通の課題を提示しているものと考えられるべきであろう。また、本研究開発プログラムにおいては、残念ながら、その課題を乗り越えるためのソリューションを示すには至らなかった。

このことを踏まえると、プログラムにおけるプラットフォームマネジメ

ントは、3S モデルのどの段階のプラットフォームなのか、ということ踏まえ、適切なマネジメントを適

用していくことが肝要、ということになる。

表 1 バリューチェーン変革のための横断的プラットフォームの特徴

項目	①既存のバリューチェーン併設型プラットフォーム	②小規模事業者結束型プラットフォーム
横断的特徴	「生産者」「流通販売者」「消費者」三者の対等なコミュニケーション	一気通貫型ビジネスモデル(バリューチェーンの中抜き)
目的	現行のバリューチェーンのなかで、新たな価値創造と共創を促し、低炭素側に順次移行をねらう	小規模事業者がニッチを脱してそれなりに量的効果のある市場形成をねらう
特筆すべき課題	低炭素側への移行のスピードアップ	個々の事業者の独立心は高く、大々的な結束の実現には、外部的構造が必要かもしれない

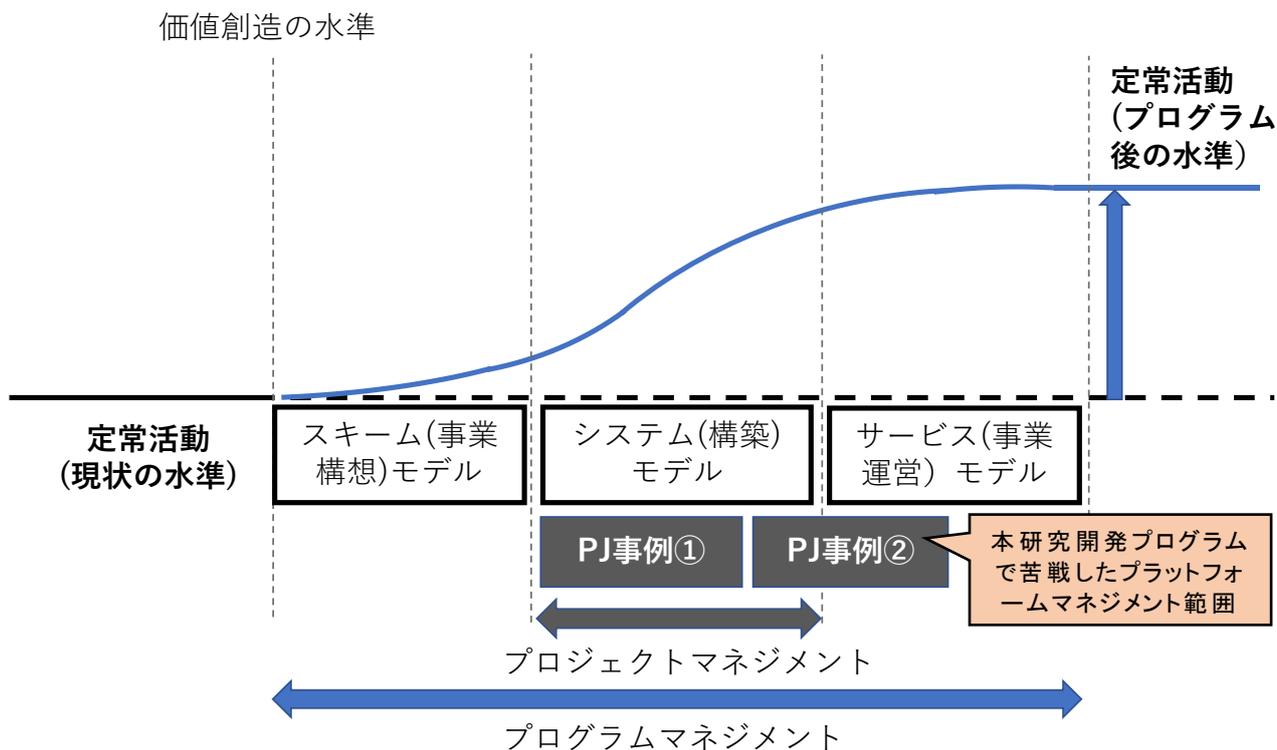


図 3 P2M 3S モデルとプラットフォームマネジメント事例の位置づけ

5. おわりに

もともと演説用の台を意味していたプラットフォームは、今や、多様な

人々のコミュニケーション・協働を通じた新たな価値創造の基盤として、行政、地域、ビジネス、学術、個人まで、

様々なレベルとシーンで導入され、社会に欠かせないものとなった。そして、いかにそのつながりを活性化し、創発的な相互作用を促す設計・運営できるか、という議論はこれまで活発に行われてきた。ただし P2M のなかでも、本稿が指摘したような、プログラムやプロジェクトの階層性を意識したプラットフォームマネジメントの議論はあまりされてこなかったように思われる。プラットフォームは、構築することが目的なのではなく、意図した成果を生み出すための手段である以上、マネジメントは重要な要素であり、P2M でも重要な研究課題となる。

本稿の事例を踏まえた、3S によるプラットフォームの整理が、P2M 適用としてのプラットフォームマネジメントの参考になれば幸いである。

参考文献

- [1] 吉田邦夫、山本秀男編著「実践プログラムマネジメント」日刊工業新聞社、2014 年
- [2] 重藤さわ子、堀尾正靱「バリューチェーンの大幅な低炭素化に向けた横断的プラットフォームの形成とその検証」国際 P2M 学会誌、Vol. 9、No. 1、pp.127-139、2014
- [3] JST-RISTEX「地域に根ざした脱温暖化・環境共生社会」研究開発領域、「第一部 2-2 消費者・流通・生産者の協働でバリューチェーンの脱温暖化イノベーションをすすめる（永田プロジェクト）」、戦略提言シンポジウムー5 年間の成果総まとめー、地域が元気になる脱温暖化社会を！予稿集、2013 年 11 月 21 日、pp. 54-57

(2021 年 9 月 22 日 受理)