

## 国際化の推進とP2M学会の実績

### はじめに

プログラム・プログラムマネジメント世界における学会の重要な使命は、世界におけるP2Mの知名度の向上である。国際化の意義は、強調するまでもなく、国際会議、教育実践、国際標準化の3視点から見る実績、社会インパクトである。いずれも難題であるが、本学会は成長経済のエンジンとなるアジア地域で、3年間に韓国、ベトナム、千葉、横浜、フィリピンにおける5回目の国際会議と教育に顕著な実績を残した。その成果は、会員の熱意、賛助金の支援とレジリエントな工夫と努力であり、マガジンの場を借りて会員にお報せする。

### 1. 国際化推進と会員ベネフィット

本年5月の総会で、本学会の中長期計画と活動が報告された。今回はロジックモデルにより体系的な指針が配布されている。

### 国際P2M学会 小原重信

基本計画は最終年度を2030年度に設定し、「あるべき姿」を描き、バックキャストイングして課題と行動指針が示された。例えば、2020年度の中期指針、複数プロジェクト、2017年度の実行計画は英語論文編集である。総会で全体将来像と価値観を共有したことは意義が深い。学会会員には海外での研究、留学、滞在の経験を持ち熱心な支持者が多い。その一方で、組織能力や財政面のリスクに対する思慮もあり、国際会議に慎重な時機尚早の意見もある。率直で思慮深い好意が学会には健在である。そこで本節では、難題とされてきた「国際化の意義」と「会員ベネフィット」と関係(第1節)、「国際化の推進法」(2節)と「国際標準化」(第3節)で触れる。この執筆の意図は、より多くの会員が国際会議に対する理解を深め、今後の参加を期待したいからである。



第2回ホーチミン大学討議  
36投稿と特別ワークショップ、海外講演者との記念撮影



第3回千葉工業大学と共催



第5回フィリピン大学共催  
セブのホテル懇親会

第1の国際化の意義は、国内会員が関心を深めるアジアへの普及と実績である。日本企業や大学は、すでにアジアに生産・販売拠点をもちローカル人材にカイゼン、品質管理など現場教育を進めてきた。その一方

で欧米企業は、現地経営にMBA開発事業に技術経営やPM教育を推進している。教育面の日本ブランドは、現地、現場、現物を知り抜く実践の暗黙知が深く、ルールやマナーを重視する方式は信頼されている。欧米

企業の人気は、ローカル人材を登用し有能人材を登用して、経営改革や開発に MBA、MOT、PM 教育を推進する魅力にある。ローカル人材の教育期待は現場と経営に分かれるが、ミドル層に空隙とチャンスがある。日本型 P2M は、国内企業における次世代リーダー人材と職位・職制課題と同様に、人材育成と教育・資格認定にターゲットがあると推測される。学会の国際化活動は初期段階であり、日本企業や現地大学との持続的な連携努力が欠かせない。第 2 に国際化による会員のベネフィットである。デジタル・ネット社会の到来より、産業、ビジネス、研究における職場におけるワーキングスタイル、異分野・異文化のコミュニケーション、社内・外部の人材評価は予想を超え激変する。国際会議は、研究者や社会人にマインド、メンタルに自己の潜在能力を再発見するベネフィットを与える。その 1 つが会員の自己イノベーションの機会である。国際会議は、実践を論文化する文書化

と論理思考の場を提供する。準備に学習と自己発見のプロセスが重要である。その 2 つがアジア英語による発表経験である。実務家は海外滞在で実践英語に慣れている会員は多いが、さらにプレゼン・スキルを高める場を利用できる。海外の国際会議の経験が少ない会員は、研究室や国内の仕事に傾斜する姿勢を外向きに変換できる効果は高い。その 3 つが海外活動の自己の実績づくりである。国際会議における論文を投稿や実績は、社会信用や履歴評価となる。グローバル化、労働流動化の流れに人材評価は、海外でマネジメントやリーダーシップを発揮でき外国人を使える能力が高い評価を得ている。その証明には、主に資格、手法修得、学位が知られているが、盲点に国際会議の実行委員会の活動証明がある。国際会議の案内や予稿集には氏名が掲載されるので、転職、昇進、評価、コミュニケーション能力、国際人脈の裏付けに役立つことも念頭に入ると良い。



国際会議での発表体験



UPセブ学長から発表感謝状



学会実行委員の認定と活動

## 2. 国際化の推進方法

本学会は、成長経済のエンジンとなるアジア地域で 3 年間に韓国、ベトナム、千葉、横浜、フィリピンにおける 5 回目の国際会議と教育に顕著な実績を残した。その成果は、会員の熱意、賛助金の支援とレジリエントな工夫と努力による。国際化の推進と

いう難題に王道はない。しかし、小規模な学会が厳しい制約の中で、短期の国際会議実績は極めて少ない。その貢献は、吉田邦夫名誉会長の強いリーダーシップとスポンサーの賛助金によるところが大である。P2M 流にロジックモデルを使い、クロス SWOT でデザインすると方法論が見える。その手法

を敢えて識別すれば、「相乗型」と「人脈型」になる。前者は、異分野の有学会、研究機関大学に共催を魅力ある価値提案する能力と方法である。このウィン-ウィンの関係の提案には、研究者の P2M の実績や推奨をアジアに展開する決め手となっている。学会の国際会議の実行委員長や企画委員は、この能力に長けている。後者は、会員の絆

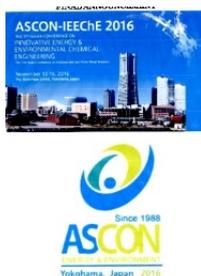
の深い人脈と信頼関係により、ニーズを探り機会発見する信頼型である。この2つの推進法により、2014年から3年間に難題を克服しながら、韓国、ベトナム、千葉、横浜、フィリピン5回の国際会議を実現した。その実績を表1に示すが、創設後10年程度の学会事例で、異例とも誇れる成果である。

表1. 国際P2M学会が実現した国際会議リスト

Conference	Hosting	Partners & “Main Agenda”	Date and Venue
第1回 国際会議 2014 韓国	The 4 <sup>th</sup> ASCON-IEEChE	IAP2M (Co-hosting) “Innovative Energy & Environmental Chemical Engineering” “PM Session” – Paper 9 total 9	November 9-12 Yeosui, Korea
第2回 国際会議 2015 ベトナム	IAP2M	Ho Chi Minh City University School of Industrial Development “New Frontiers on P2M” Key Note 7, Paper 17, Poster 8, <u>Total 32, Special Workshop</u>	March 2015 Ho Chi Minh, Vietnam
第3回 国際会議 2015 千葉	IAP2M	Chiba Institute of Technology “Sustainable Developments by Linkage among Industry-Academia and P2M in Asia Pacific Region” Key Note 4, paper 17 total 21	Sept26-27 Chiba Japan
第4回 国際会議 2016 横浜	The 5 <sup>th</sup> ASCON-IEEChE, The Society of Chemical Engineers Japan	Co-hosted by FIST and IAP2M Innovative Energy Environmental Chemical Engineering, P2M Session - Key Notes, 0 Papers 9, Total 9	November 9-12 Yokohama, Japan
第5回 国際会議 2017 比国	IA P2M	University of the Philippines Cebu Key Notes 4, Papers 16 Total 20	March 27, Cebu, Philippines

メディアで報道されるように、アジアは世界の成長センターである。周知のように本学会は、第1回の国際会議を2014年11月の韓国の ASCON との共催に位置づけた。その予稿集は、ハードカバーで発刊されアジアに、すでに配布されている。この学術団体は、馴染みの薄い会員も居られるが、「革新的エネルギー、環境、化学システム工学」領域であり、アジア地域の研究開発者の交流を目的として、2年に1度、研究発表の場を持つ学術機関である。大会には日本、台湾、韓国、タイを中心にアジアの大学、行政、企業の研究者が200名程度参加するので、P2Mの国際化を推進できる好機である。幸い吉田名誉会員、亀山秀雄会

員がその中核幹部であり、P2Mセッション設定とスポンサー確保にも尽力され、将来の地盤が築かれた。そして、2016年9月の ASCON 横浜グランドホテル大会（本学会の第4回）は、日本の化学工学会と本学会の共催が実現して、第4回国際大会として200名が集まり、P2Mセッションにも60名程度が参加して日本型研究開発の企画法、ブーストゲート、アジャイル情報マネジメント、P2M教育が注目を集めた。台湾政府は、水素、太陽光、風力など革新的エネルギーに関心を持つ。また韓国、タイは自動車、電子素材などの研究開発にP2M手法に関心を深めている。2018年度の台湾国際会議への参加は短期計画に予定されている。



ASCON 2016

総合工学財団支援

横浜グランドホテル

ASCON 実行委員長

化学工学会主催

吉田邦夫理事長

由緒ある国際会議場

IAP2M 共催の企画者

### 3. 国際標準化の推進と P2M 知名度

国際標準の重要性は論ずるまでもない。その本質は、モノ、コト、情報、サービスを「統合」(integration)し、組織間を接続(connectivity)して「価値創造」(value creation)や競争優位を実現する戦略と手段である。国際標準は、実績づくりとP2Mの知名度を高めることによって道が開かれる。本学会には、幸いその使命や活動に共感を持つ著名な海外の名誉会員が2人登録されている。フランス ESG Lille の元学長 Dr. Christophe Bredillet 教授 (MBA コースでP2M特別講座を2002-2005年に実現した) とオーストラリア元シドニー工科大

学の Dr. Lynn Crawford (P M世界における Performance 標準の提唱者)教授である。本論では2人のP2M共感を理解して、Version 2.0 を解説し海外の知名度を図るのも一案である。第1にDr. Bredillet 教授は学会創設時に来日し、投稿原稿の創刊号に次のように記している。“Project modeling” idea has been introduced in P2M program management. A package of three project models of “scheme”, “system” and “service” are given as reference type of program. If these quotes apply to P2M, they are fully congruent with the results of the research undertaken and the

resulting meta-model and meta- method developed by the CMAP, ESC Lille Research Centre in Project & Program Management, since the 80s. (グランゼコール研究の略号 : CMAP: ECOLE POLYTECHNIQUE CENTRE DE MATHÉMATIQUES APLIQUÉES). 第2にDr. Lynn Crawford 教授が作成した世界標準の解説図の紹介である。図1は、P 2 M標準ガイド公開後の2002年の来日当時の講演プレゼン資料の引用である。この図には米国(PMBOK® Guide)、英

国(APM Bok)、オーストラリア(ANCS PM)、欧州各国(National Baseline)、欧州連合(IPMA baseline)、英国標準規格(BS6079)の6種に日本のP2Mが追記されている。三角図が示すように、欧州連合版には、北欧、東欧、ロシア、アフリカ、アジアが参加しており、実質的に全世界に日本版が知られる契機となった資料である。現在では18の3倍に増えているが、中国でも西安大学などが中国版を策定している。筆者の編著による文献を引用すると次の解説がある。

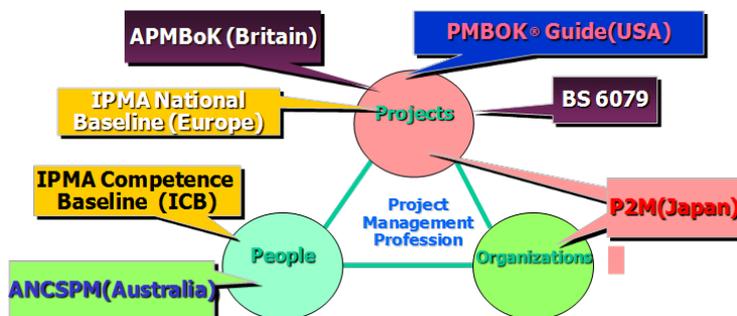


図1. 欧米の国際標準と日本 P2M の位置づけ

引用 : Professor. Lynn Crawford University Technology Sydney, 2002

Guides and standards have been developed for project management for various purposes, which can generally be classified as: **projects:** knowledge and practices for management of individual projects. **Organizations:** enterprise project management knowledge and practices. **People:** development, assessment and registration/certification of people. つまり、Projects は、米国社会では職業履歴を要件とする知識試験合格者を対象とする「個人」の職業人による管理を意味する。Peoples は、欧州やオーストラリアでは、PM における Competency である人材の潜在能力を文脈とする。リーダーとチームメンバーを PM に関与する国家資格となる専門家を対象とする。会員国は、国家資格の位置づけが多い。日本の位置づ

けの特色は、Projects と Organizations の両方に唯一位置づけられる。その理由は、企業レベルで「個人」と「組織」両方の能力強化を示す意味がある。つまり、日本のP2Mは改善に象徴される現場の知識・技術・情報の共有し、分業よりも企業組織の、協働の場で活用する論理と強みを表現している。P2M 国際標準化に 15 年間 Crawford 教授が主催する「成果実践力準拠標準」(GAPP : Global Alliance for Project Performance Standards) 関与する産業界の貢献者、石倉政幸氏(千代田化工建設元取締役)が、マガジン No. 2 pp6-10 に GAPP の記事を執筆されている。同氏は、PMI からもカタールの LNG 建設で表彰され PM 世界で著名である。その内容は、P2M が世界標準比較で「プログラムマネジャー部門」における成果実践力基準のカバー率がトップに評価

された報告である。その論考には、図1の2002年版ではなく2009年版のグローバル標準の18が示されるが、この部門の対象数は8件程度にとどまる。これを観ても、2001年時にP2Mはプログラムマネジメント世界に初の標準を発信した事実が明らかになる。我が国の産業界には、ISO取得行動に見られるように、高い技術、工程、品質など量産・量販による社会的証明や収益手段との感覚があった。最近のネットグローバル時代には、国際標準化を新しいビジネス創造、企業間連携、価値向上に適用している。発想の転換が必要である。例えば、有望市場の囲い込み、特定サービスのプラットフォーム、協働グループ間による接続である。アマゾンのネット通販をヤマトが宅配する事例に代表される。経産省の高山丈二氏は、アメリカのエネルギー省長官の発言を以下引用して「スマートグリッドに係る技術の広範な実行を支えるのは、技術ではなく政策と標準である」と鋭く本質を突く。さらに中国の国際標準化の戦略は「三流企業が製品を製造し、二流企業が技術を開発し、一流企業が標準を制定する」発想に中国の飛翔が感じられる。

#### おほりに

グローバルに学会を発展させるには、国際標準がP2M理念、思考、行動に整合する知名度を上げる発信段階にある。国際化の意義を理解していた故木下俊彦早稲田大学教授は、2006-8年には大学院の太平洋センターにP2M研修講座を2年間開催し、商学部や国際教養学部で紹介した実績が記憶に新しい。浅田孝幸大阪大学名誉教授は、2007-2010年経済学研究科在勤時には工学府と連携して、「環境経営とリスクソリューション」におけるP2Mを導入したオープン

講座を設置して海外留学生に国際標準と実績に寄与した努力がある。また亀山秀雄東京農工大学名誉教授が2005-2011年の6年間に、海外留学生も含めたP2M講義で社会人、留学生に設置した「環境産業技術開発論」、後期博士課程に組み入れた「化学プロジェクト・プログラムマネジメント」、そして、2010年から国際化の推進を意識した海外留学生に対する「アジア・アフリカ現場立脚型リーダー育成プログラム」と企業ミドルに社内起業家や技術経営に布石を打った「環境産業ビジネス論」は先端的な研修実績と知見である。このような地道で忍耐を要する基盤が持続的な布石となる。

#### 謝辞

この機会に学会の国際化推進活動に多大の賛助金支援をいただいた公益財団法人総合工学振興財団、キューピー株式会社、ヒューマンシステム株式会社に感謝申し上げます。

#### 参考文献

1. 吉田邦夫 「日本の化学産業—その現状と課題」化学工業社 2017
2. Christophe N. Bredillet, “Some reflections about P2M: the place of the mirror”  
国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会 創刊号 Vol1. NO.1 pp11-19 2005
3. 吉田邦夫・山本秀男 「実践プログラムマネジメント 日本の開発の手法、体系と展開法を記述」日刊工業新聞社 2014
4. Lynn Crawford, “World PM Trends and the Position of P2M in the Global Community”, pp 381-402 S. Ohara & T. Asada, “Japanese Project Management” Scientific Publishing 2009
5. 石倉政幸 「プロジェクト・プログラムマネジメント標準の世界潮流—成果実践力準拠標準(GAPPS)で評価されるP2M」P2M マガジン No. 2, pp. 6-10 2016