

プログラムマネジメント情報

東京農工大学名誉教授 亀山秀雄

本号のコラム(2)で光藤氏が書かれているシステムエンジニアリング (INCOSE) とプロジェクトマネジメント研究所 (PMI) がまとめた“Integrating Program Management and Systems Engineering: Methods, Tools, and Organizational Systems for Improving Performance“, Eric Rebentisch (Editor-in-Chief); Wiley、(2017) 456 頁の4章には「PMAJ プログラム&プロジェクトマネジメント」の見出しの節に P2M 誕生の経緯を次のような記述している。

『経済産業省 (METI) は、1999 年に 10 年間の停滞を経て日本の産業を変える新しい方法論を作り出す委員会を設立した。同委員会は、2001 年に企業イノベーションのためのプログラム&プロジェクトマネジメント (P2M と略され、現在は第 3 版 (PMAJ、2014)) を発表した。それは、日本の状況と文化に合わせて作られた西洋と日本のシステム工学とプロジェクト管理の要素の組み合わせを表している。P2M 標準は、図 4.2 に示すように、他の標準よりも緊急性の高いプログラム (不確かさと未知数の高いもの) に焦点を当てている。』

ここで書かれている図 4.2 に示されたものをこのマガジン用に書き直して和訳したものを図 1 に示す。その内容からすると、日本開発の P2M の特色が米国でも正確に理解され、高く評価されていることが分かる。この本の貢献者欄に PMAJ 理事長の光藤氏の名前が書記載されており、日本の P2M 情報が PMAJ を通じて米国に伝わっていることと思われる。本学会が 2009 年に策定した P2MVersion2.0 の海外への普及は国際 P2M 学会が自らやるべきミッションになっていると言える。

本書は、タイトルに記載されているように、

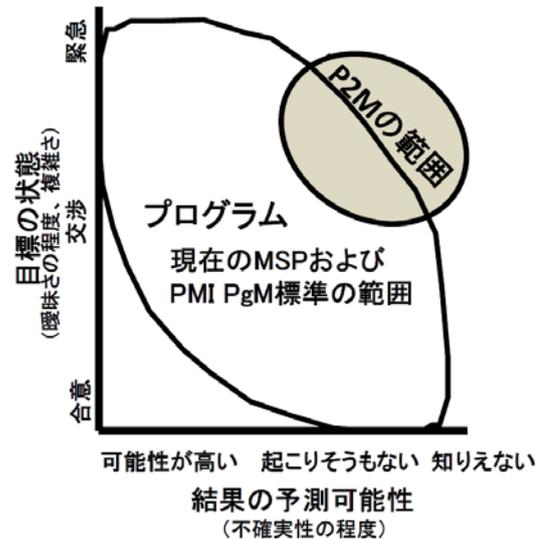


図 1 米国のプログラムの考えと日本の P2M との守備範囲の違い

(原著の図をもとに筆者が書き直したもので、このジャーナル以外への引用はしないでください)

プログラムマネジメントとシステムエンジニアリングの仕事を統合することで、組織全体のパフォーマンスを向上させるための実用的な道筋を提供するとしている。今後全体統合を行う役割のプログラムマネジメントと従来のプロジェクト単位のマネジメントをおこなう方法がうまく有機的に連携したマネジメントのフレームワークへと進化していくことが、この本が出版された経緯を見てみると分かる。

米国においてプログラムマネジメントの手法が従来のプロジェクトマネジメントやシステムマネジメントでは対応できない領域をカバーしており、それらがうまく役割分担をして全体として統合的なマネジメントを行うことがこれからのマネジメントに必要であるという認識は、2013 年に明確に示されている。

2011年1月、INCOSEとPMIは、システムエンジニアリングとプログラムマネジメント分野の統合を進めるための戦略的提携を行なった。2012年10月、組織はプログラムマネージャーとチーフシステムエンジニアの役割をよりよく理解し、現在の統合の実態を評価するために共同調査を実施した。マサチューセッツ工科大学(MIT)のエンジニアリング・プログラム・エクセレンス(CEPE)コンソーシアムは、INCOSEおよびPMIによる調査結果の分析、は、2013年に調査報告書は、“SURVEY REPORT: IMPROVING INTEGRATION OF PROGRAM MANAGEMENT AND SYSTEM ENGINEERING ”、Results of a Joint Survey by PMI and INCOSE Whitepaper presented at the 23rd INCOSE Annual International Symposium, Philadelphia, June 2013 2013 <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/79681>

として公開された。

調査結果によると、長年にわたり、システムエンジニアリングとプログラムマネージャーの実務者の間には、やり方による違いが存在していた。システムエンジニアやプログラムマネージャーの中には、作業活動がお互いに分かれているという認識があった。その結果、作業はしばしばコストがかかり、時間がかかり、顧客やエンドユーザーにとって最適ではないソリューションがそれぞれから提供されていた。INCOSEとPMIは、この文化的ともいえる障壁と考え方は克服しなければならないと考え、そうすることで、組織は、メンバーと組織、そして最終的にはそれらに依存するステークホルダーに利益をもたらすチームアプローチを促進すると考えた。

INCOSE、PMI、およびMITは、調査結果を活用し、両方の分野の開業者に対する文化的障壁の影響を調査し組織間の潜在的な協力分野を

明らかにした。新しい考え方は、両方の分野がパズルの2つの連動する部分であるという理解です。二人のマネージャーが分かれていると、現実の部分的な見解しか見ることができない。両者が相乗的に一緒に集まったときにのみ、大きな画像が明確になり、パズルを解決することができる。このような議論を踏まえて、今年の2月に冒頭で示した書籍にまとめられて発刊された。

このことは、プログラムマネジメントは、今後今までのプロジェクトマネジメントを主として行っていたグループと連携して、部分最適化と全体統合をスムーズに行うことで、複雑さが高度になるシステムに柔軟に対応できるマネジメント体系として構築されていくと考えられる。

P2M学会は、会員各自が専門分野でのプロジェクトマネジメントとシステムマネジメントスキルをもとにプログラムマネジメントを自分のマネジメント体系に取り込んで総合的なマネジメント力を養っていくプラットフォームの役割を有していると考えられる。各自が専門とする領域でのプログラムマネジメントの在り方を研究発表して、それを学術論文にして公開することでより幅広い分野でP2Mの有効的な使われ方が示されていくことになる。

図1に示したP2Mの範囲をさらに拡大していくような活動を行い、新しい時代に対応したP2Mを作り続けて、P2Mを進化させ、それを担う人材を養成することが本学会のミッションと言える。

