

## コラム 1

# マルチプログラムを基盤とする P2M の拡張

梅田富雄

## 1 はじめに

2019 年秋季研究発表大会で、共同研究の成果の一部(スケーラブルアーキテクチャの価値創造型 P2M の展開を関係者が発表しました。すでに多くの関連する論文が本学会で発表されておりますので、お気づきの人も多いと思いますが、最初の論文に示されている文献 6-15 を読まれるとスーパープログラムという表現以外に種々の表現でマルチプログラムに関する内容が報告されています。

このほか、今回の大会で、発表された「システムデザイン方法論を用いた地域活性化のプログラムマネジメント」や「P2M に基づく部品メーカーエコシステム戦略の異業種間の実現可能性の検討」は、コンテキストは異なるが、マルチプログラムの適用事例と解釈できると思います。

最近の社会・経済の動きに関連して P2M 概念を拡張しておいた方がよいのではないかとの発想から本稿で「マルチプログラム」という表現を使って、これに基づく基本概念を整理し、新たな P2M の基盤にしてはどうか、という提言をしたいと思います。

## 2 組織間関係の視点と P2M 概念の拡張

マルチプログラムが企画され、実施される状況は、異なる組織間で有効な関係性を創出する目的で異なる組織間で

相互にメリットがあると判断されたときに実施される。具体的に社会・経済・技術などの変化に対応するために新たな事業展開を実施するに当たり、自社の経営資源では実施できないことを認めたとき、これを補うために他社との連携を行うことが必要であり、関連する概念として、すでに 1980 年代から組織間関係論<sup>1)</sup>が展開されている。企業を取り巻く状況変化は研究開始当初からは大きく異なっており、デジタル化、ネットワークの利用環境の整備・普及のもとで、イノベーションの必要性が叫ばれ、従来のような研究開発・事業化・収益化のプロセスを自社独自に行うクローズド・イノベーションでは限界が見えてきたことから、オープン・イノベーション<sup>2)</sup>の優位性が高まり、普及してきたように思われます。最近の IoT や AI の普及、クラウド上でのビッグデータ活用やこれによるデータドリブン型経営への志向などにより、状況は加速化しているようです。

10 年余り前の本学会が発足した当初、策定された P2M の概念は単一組織内におけるプログラムとプロジェクトの関係を統合したものであり、基本的な 2 レベルアプローチの構造は、複数のプログラムを統合するマルチプログラムマネジメントの構想と同じであり、統合マネジメントの構成要素である「プロファイリングマネジメント、プログラム戦略マネジメント、アーキテクチ

「ヤマネジメント、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、価値指標マネジメント」はそのままマルチプログラムマネジメントに適用できると考えられます。ただし、それぞれのマネジメントの構成要素は同じであるが、異なるプログラムマネジメント間でそれぞれ異なるミッションや戦略があり、その間の協調には従来とは異なる内容を補足する必要があると思います。ミッションのすり合わせや戦略の共通化が求められ、受け入れ可能な妥協案を策定することが必要になると思います。アーキテクチャは、3S モデルとは異なる内容を設定する必要があると思います。またプラットフォームについては、手順や機能設計などは変わらないと思いますが、実施する場のデザインはデジタル化の普及に基づいてクラウド上でのデータマネジメントの実施には当事者間でプラットフォームの選択、マルチクラウドベースのすり合わせなどを行う必要があると思います。ライフサイクルマネジメントにおけるプログラムデザインは、マルチプログラムの同期並列結合が基本となると思います。価値指標マネジメントには、従来と同じくバランススコアカードの手法の適用ができるが、指標自体は新たな開発を必要とすると思います。以上、統合マネジメントの活用をベースに、不十分ながら思いつく事項を既述しましたが、詳細な統合マルチプログラムマネジメントの研究を行う必要があると考えております。

### 3 マルチプログラムマネジメントが求められる事情

種々の方面で激しく変化する時代に対応して行くためには、オープンイノベーションに基づくスピーディな新規開発が競争力の源泉であるとの認識を持って P2M を実施することが求められていると思います。最近、多くの関心が寄せられているデジタル化に関して、新たな事業展開のスピード化にはデジタル化の促進は各企業にとって喫緊の課題であり、IT ベンダーなど、他社とのコーポレーションは必要不可欠になっています。わが国の方策も Society 5.0<sup>3)</sup>の実現に向けて関連事業を促進することを求めています。デジタルトランスフォーメーション(DX)レポート<sup>4)</sup>がまとめられ、2025年の崖という表現を使って、遅れたままの現状をそのまま続けると多大な損失が発生する、との警告も出されています。

具体的にサイバーフィジカルシステム(CPS)を構築、適用して開発業務を遂行する多くの事例がありますが、その一例として、サプライチェーン全体を取り込んだ事業展開に多くの関心が寄せられているようです。

10年余り前に、情報通信技術の進歩に注目しながら、種々のケーススタディを通して、業界を横断する水平方向へのビジネス・プラットフォーム化とバリューチェーンの上流から下流への垂直方向の連携により相互補完的な組織関係を構築し、実施するビジネスモデルが「バーチャル・プロジェクト・カンパニー理念モデル」<sup>5)</sup>として提示されています。図1に示すこのモデルは、すでにCPSとして実現化されていると思われま

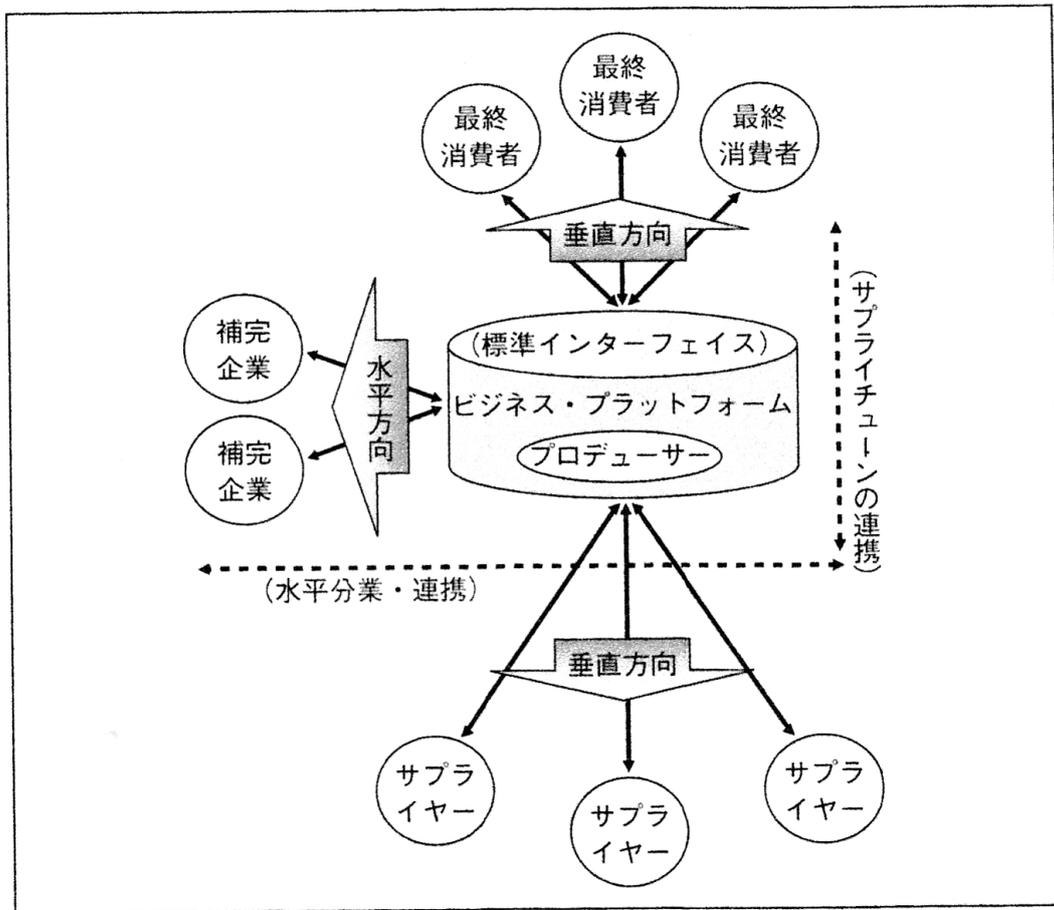


図1 バーチャル・プロジェクト・カンパニーのビジネスモデル

システム論の視点からも System of Systems (SoS)<sup>6)</sup> も基本的な2レベル(上位レベルで下位レベルの要素の協調を図る)アプローチを踏襲しながら要素の機能が上位レベルと同じ関係を表すためにそれぞれの要素が自律性を持っていることを前提に上位レベルと下位レベルの要素をシステムとして同格に位置付けた概念を提唱しているように思われます。

またイノベーションの必要性が強調される状況下にあって、両利きの経営<sup>7)</sup>が注目されており、DX 実現の際にも既存事業の延長上で進化させる方向とイノベーションによる新たな事業展開を探求する方向を同時に進める必要があると思われます。異なる方向での事業展開にはマルチプログラムの適用

が必要になると考えられます。

#### 4 終わりに

従来の P2M 概念に関して、時代の変化に呼応して、学問領域の内容も変化する必要があることは言うまでもないことと思います。冒頭に紹介したように数多くの概念の拡張が試みられていますが、使用する言葉や関連する内容が多岐にわたっており、理解しやすい統一的な表現として、一般的で、理解しやすい表現として、マルチプログラムの使用を提言した次第です。マルチプログラムの概念が基本的な概念や枠組みを変えずに、S-P2M(Single P2M) から M-P2M (Multi P2M)へ対象を拡張しても利用できる状況を創出すること

P2M マガジン No. 8, pp.2-5 (2020)

で、今後の研究活動拡大の一助となり  
得ることを期待したいと思います。

## 参考文献

- 1 吉田孟史著「組織の変化と組織間関係」白桃書房 2004
- 2 清水編 米倉著「オープンイノベーションのマネジメント」有斐閣 2015
- 3 内閣府 Society 5.0  
[https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/index.html](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/index.html)
- 4 経産省 DX レポート～IT システム  
「2025 年の崖克服と DX の本格的な展開

[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono\\_info\\_service/digital\\_transformation/20180907\\_report.htm](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.htm)

- 5 伊佐田文彦著「組織間関係とダイナミック競争戦略」中央経済社 2007
- 6 白坂 blog 「システム思考×デザイン思考×マネジメントで自己成長」  
<http://sdm.sblo.jp/article/81972349.html>  
2013
- 7 C.A.オライザー・M.L.タッシュマン 緒  
入山章栄監訳、渡部典子訳「両利きの経営」東洋経済新報社 2019

2019 年 12 月 13 日受理