

新しい生活様式の中でのマネジメントの在り方

広島修道大学 佐藤 達男

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）は、世界各地で感染が拡大しており、政府は状況が長期に渡ることを念頭に、感染拡大防止と社会経済活動の両立を図るための行動指針として「新しい生活様式」を提示している。

P2M は、成熟した現代社会における難題を取り扱う活動をプログラムと捉え、イノベーションを確実に遂行するためのマネジメント理論であり、これまでさまざまなビジネス分野や社会システム構築での適用事例が報告されている。近年は SDGs など社会課題の解決による持続可能な社会の実現においてプログラムマネジメントの役割がクローズアップされており、筆者は企業の経済的価値と社会的価値を共創するコレクティブ・インパクト (Collective Impact) の考え方を P2M のフレームワークで実践していくためのアプローチを 2019 年に提案している^[1]。

しかし 2020 年に入って新型コロナウイルス感染症という世界的な脅威が発生したことによって、我々はこれまで以上に不安と不確実性と不透明な未来を突き付けられており、「新しい生活様式」の中でのマネジメントの在り方を議論していくことは不可欠であると考えます。本稿はその議論の参考として、筆者がこれまでに P2M 研究の中で提案してきた「統合リスクマネジメント」と「プログラムアジャイルマネジメント」の概要について述べる。

1. 統合リスクマネジメント

P2M は、プログラムマネジメントの考え方を適用することによって複数のプロジェクトを有機的に結合し、個々のプロジェクト間における多義性、拡張性、複雑性、不確実性に対応することで、目標整合性を高めて全体最適を実現し、現状の「ありのままの姿」から目標とする「あるべき姿」へと導くマネジメント体系である。しかし、「新しい生活様式」の中でのマネジメントの在り方において重要なことは、未来の「あるべき姿」を描いて実践することと同時に、未来の「あってはならない姿」を想定して抑止していくことであると考えます。

筆者が提案する統合リスクマネジメント^{[2][3]}は、P2M において「ありのままの姿」から「あるべき姿」へと導くために複数のプロジェクトを有機的に統合するプログラム統合マネジメントの裏側にある複数のプロジェクト間の連携における不確実性にフォーカスし、新たな考え方として追加した「あってはならない姿」に陥らないための仕組みである（図 1）。

P2M Version2.0 では、マネジメントリスクを主にエンジニアリング的なリスクである「プロジェクトリスク」、プログラムの価値予測誤りに関係する「プログラムオペレーションリスク」、経営環境の変化への対応などの「コーポレートリスク」の 3 に分類している。統合リスクマネジメントは、システム全体のリスクをプログラム

オペレーションリスクと捉え、その配下にある複数のプロジェクトがそれぞれ単独に持っているリスクと、それぞれのプロジェクトが連携すること

によって新たに発生するプログラム全体への影響を可視化するための仕組みを提案している。

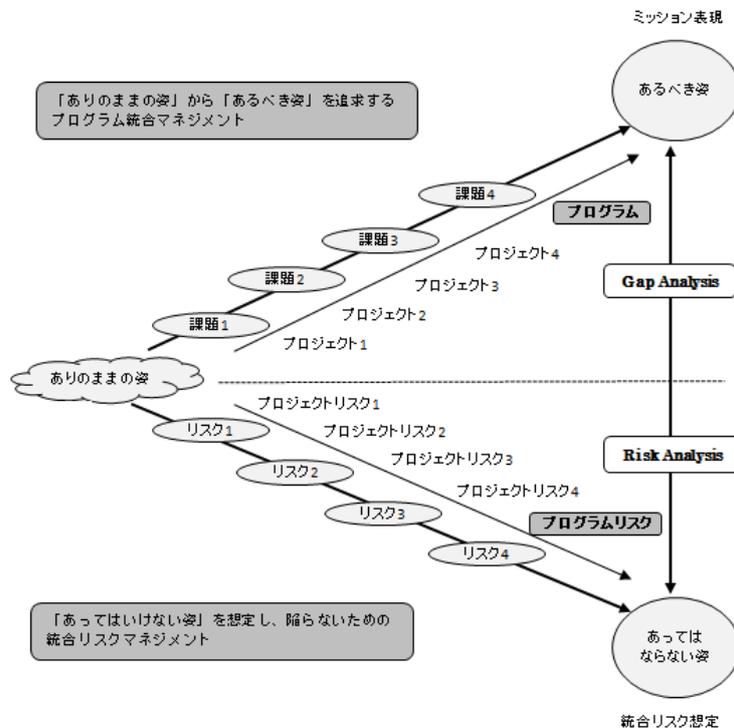


図1 統合リスクマネジメントの概念

P2M では、バランススコアカード (Balanced Scorecard) の4の視点 (財務、顧客、業務プロセス、学習と成長) を活用し、プロジェクト・バランス・スコアカード (以下、PBSCと記す) として、複数プロジェクトの全体最適を促進する仕組みを取り入れている。PBSCでは、「あるべき姿」から展開されたプログラムバランススコアカード (以下 プログラム BSC と記す) と、その配下に生成されたプロジェクト毎のバランススコアカード (以下、プロジェクト BSC と記す) を作成する。統合リスクマネジメントでは、PBSCの

プログラム BSC、プロジェクト BSC と連動して、新たにリスクバランススコアカード (以下、リスク BSC と記す) を作成する。リスク BSC の縦軸は以下の4の視点で構成される。

- ・ 社会に対するリスク (障害の発生による社会的なインパクト)
- ・ 顧客に対するリスク (障害の発生が顧客に与える不利益)
- ・ 業務プロセスのリスク (障害を発生させる業務プロセスの要因)
- ・ 組織と人材のリスク (障害を発生させる組織および人的な要因)

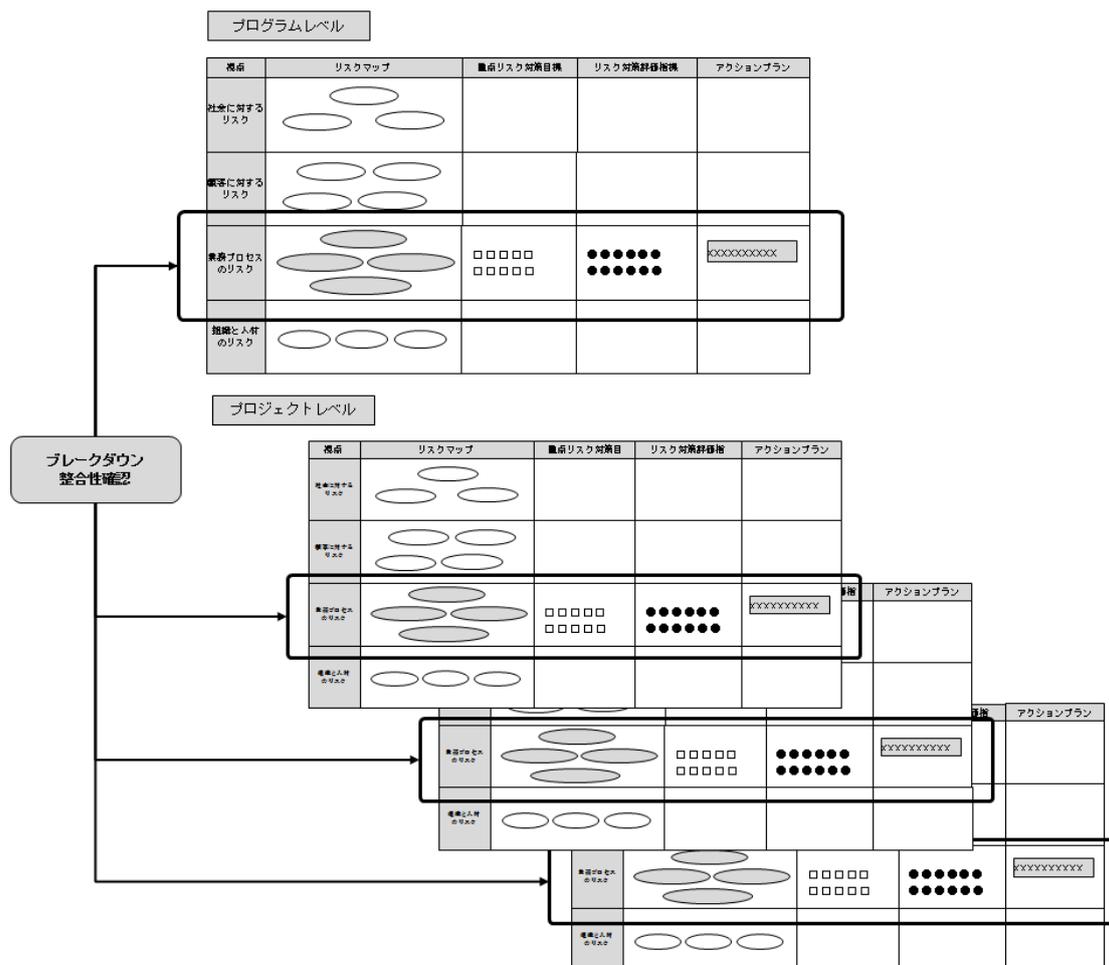


図 2 プログラムとプロジェクトレベルのリスクバランススコアカード

統合リスクマネジメントは、「あるべき姿」の裏側にある「あってはならない姿」としてコーポレートリスクからブレークダウンされたリスクと4つの視点の因果連鎖をベースにリスクマップからプログラムリスクBSCを作成する。プログラムリスクBSCはプロジェクトレベルのリスクBSCにブレークダウンされる。この手順に従って、システム全体の視点で抽出したプログラムオペレーションレベルのリスクと各プロジェクトで抽出したプロジェクトレベルのリスクをプロジェクト内に閉じたリスク、プロジェクト間で影響を及ぼし合うリスク、プログラム全体に影響を及ぼすリスクに分類・整理し、全体を可視化することに

よって、個々のリスク事象の複雑な連鎖によって発生するシステム全体のリスクを認識し、対策のためのアクションプランを設定することが可能になる。バランススコアカードは会計の領域から提案された手法であり、PBSCもプログラムの価値指標と予算管理を連動させた手法であるが、統合リスクマネジメントは、従来のPBSCの考え方とは異なるリスク可視化のツールとして提案している。

2. アジャイルプログラムマネジメント

アジャイル開発手法は2000年以降にソフトウェア開発の分野で発展した反復型の開発手法であり、トライ

&エラーを繰り返しながら、状況の変化に柔軟でかつ俊敏に対応することを重視している。P2M にアジャイルのプロセスを適用する試みについては、いくつかの先行研究があり、筆者も早い段階からアジャイル開発手法の導

入を提案してきた^{[4][5][6][7]}。これまではソフトウェア開発特有の手法と考えられてきたが、ハードウェア開発でも反復型プロセスの採用が可能になり、今後もさまざまな分野に適用領域が拡大する傾向にある。

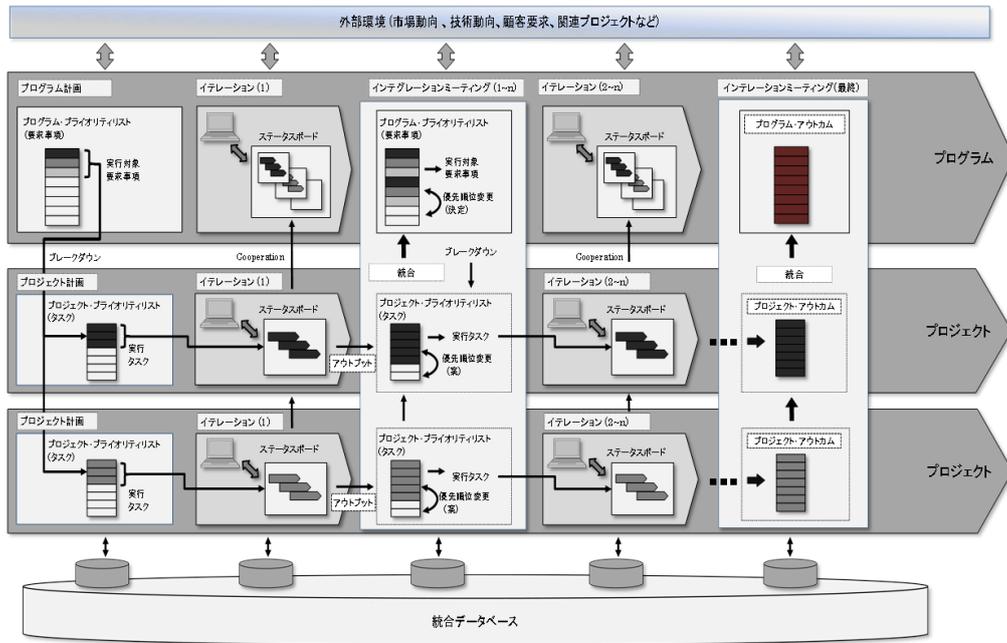


図3 アジャイルプログラムマネジメントのプロセス

新型コロナウイルス感染症のような事態においては、最初から正しい判断ができるわけではなく、状況の変化に対応しながら当初計画からの追加や変更をしていくことは避けられない。このような状況下で重要なことは、その都度修正していくことであり、全体の大きな課題を統合するプログラムと同時並行的に稼働する複数プロジェクトを変化に対応したアジャイルのフレームワークの中でマネジメントすることは有効であると考えられる。

「新しい生活様式」の中でのマネジメントの在り方として、「あるべき姿」を実現する上で、同時にその裏側にある「あってはならない姿」を描く統合

リスクマネジメントと、その実施過程における状況変化への柔軟でかつ俊敏な対応を図るアジャイルプログラムマネジメントは、重要性を増して来ると考えている。

参考文献

[1] 佐藤達男:「コレクティブ・インパクトの実践におけるプログラムマネジメントとインクルーシブデザインの融合」国際P2M学会誌、Vol. 14 No. 1、pp. 141-155、2019
 [2] 佐藤達男、亀山秀雄「複雑な都市インフラ開発における統合リスクマネジメントの有効性」国際P2M学会誌、Vol. 9 No. 2、pp. 123-135、2015

- [3] 佐藤達男、亀山秀雄「P2Mにおけるバランス・スコアカード適用による統合リスクマネジメントの検討」国際 P2M 学会誌、Vol.7 No.1、pp.49-59、2012
- [4] Tatsuo Sato “Introduction of Agile Program Management in Modern Business Systems”, Journal of International Association of P2M, Vol.12 No.1, pp.167-174, 2017
- [5] 佐藤達男「IoT ビジネスにおけるプログラムマネジメントへの取り組みの有効性」国際 P2M 学会誌、Vol.11 No.1、pp.85-94、2016
- [6] Tatsuo Sato, “Agile Program Management for Chemical Engineering and IoT” The 5th Asian Conference on Innovative Energy & Environmental Chemical Engineering (ASCON-IEEChE) November 13-16, 2016, Proceedings, S4-8, pp.141-146
- [7] 佐藤達男、亀山英雄「研究開発マネジメントにおけるアジャイル・プログラムマネジメントモデルの提案」化学工学論文集、40、pp499-50、2014

2020年7月25日 受理