

コロナ共存社会における社会危機の克服のために

国際 P2M 学会理事 小原重信

はじめに

コロナ対策に中央政府が全体政策指針を打ち出す司令塔となり、地方自治体はその指針に準拠して、実行プログラムマネジメントを展開することが必須な状況に直面している。今こそ P2M を地域や市民のリーダー人材の育成に活用すべきである。

1. 社会危機における P2M の役割

1. 1 コロナパンデミックと PM 型緊急医療チーム

2019 年 11 月に中国武漢市で発生した新型コロナウイルス (COVID-19)「以下コロナと呼称」は、2020 年 6 月には世界の感染者数 850 万人、死者 45 万人にのぼるパンデミックとなった。2020 年 2 月 3 日に政府は、コロナ感染者を乗せたクルーズ船「ダイヤモンド・プリンセス号」の入港に危機感を強めて、3711 人の乗客・乗員を停泊船内に隔離して検疫を始めた。船以外に受け入れ施設が無かったための決断であった。

緊急医療ができる大学病院では医療・看護・創薬の研究者など職業人として、診療情報のデジタル化に PM 資格を持つ人材も多い。行政、企業、個人の仕事と生活において危機意識を持って「P2M におけるリスクマネジメント」が求められる。現在、パンデミック対策に緊急治療、感染検査、ワクチン開発、創薬など特定テーマに「プロジェクト」単位の特別活動チームが編成され、「プロジェクトマネジ

メント」(Project Management: PM)による実践的な組織活動が展開されている。

1. 2 グローバルに連鎖する社会リスクと P2M

アジア開発銀行^[1]によると、2020 年末に収束する楽観シナリオでも世界経済の損失額が 8 兆 8000 億ドル (約 940 兆円) となり、世界の国内総生産 (GDP) の 9.7% に達し、失業者は 2 億 4200 万人に上るとされる。

P2M (Project & Program Management)^[2] は、「プロジェクト」の世界に新たに「プログラム」の概念を導入して、「実践的なプログラムマネジメント」^[3] に異なる方法論を打ち出している。例えば、行政は、研究開発、新製品、デジタル変革に 3 つのプロジェクトを独立させて立ち上げている。多数プロジェクトを分散管理するよりも、社会、地域、市場で事業化し、持続性を確保する P2M 方法論は「ベネフィット」を増加させ、「リスク」を軽減する優位性がある。

省庁は課題解決に「多数の緊急プロジェクト」立ち上げる手法が伝統的に踏襲されているが、政策を発信し、受託者に発注すれば、万全とするお任せスタイルである。しかし危機や転機には、「司令塔」がトップダウンで、有効な政策を創案して、優先順位の高いプロジェクトを推進せねばならない。とりわけ、「緊急プロジェクト」には司

令塔からの細かい指示が無ければ、「受託者」も能力を超えて動けない。

司令塔の役割には、政策シナリオ創案と伝達に加えて、実行の経過と成果の評価がある。プログラムマネジャーには、プロジェクトの相互関係を俯瞰して、新しい産業や事業を創成する形式に再編成する役割がある。例えば、高齢者を対象にしたオンライン診断サービスは、規制緩和、ビジネスモデル、5G ネットのプロジェクト統合を必要とする事例である。

2. PMにおける実践リスクマネジメントの論理と限界

2. 1 プロジェクト活動におけるリスクマネジメントの論理

リスクとは、好ましくない現象を伴う危険を放置すると損失に転化する危険事象である。リスクマネジメント^[4]とは、リスク事象を特定して、事前、実施、事後に発生状況に対応して、損失を「軽減」する管理能力である。コロナを例にとれば、止める、突き止める、追いかけるが感染阻止の3原則である。感染国からの入国を止める。国内の感染者を突き止め、その感染経路を追って、隔離治療していくことになる。リスク全体の流れを管理する技法に「プロジェクトライフサイクル」(Project Life Cycle : PLC)がある。

PLCは、立ち上げ、初期、最盛期、終期など「フェーズ」(Phase)と呼ぶ仕事の転換点と分業期間を特定して、リスク発生の「要因や環境」(Hazard)「損害を起こす事象」(Peril)の確率事象

の「頻度」を管理する。一般に、現場監視、異常事象の先行発見による抑制、発生要因確率分布やシミュレーションの定量化法が利用される。

第1のステップは「リスクの特定」である。特定は対象となるリスク分野、項目、期間など定義や契約や任務責任に必須要件である。

第2は、リスクの兆候を知る監視、検査などの「モニタリング」である。

第3は、「特定リスク」であれば、専門知識で調査と分析を進めて危険度に関する因果関係によるリスクを事前、実施、事後に対応策をとる。

第4は、リスク発生「頻度」と「損失」の2つと判断尺度の大小に留意して、意思決定権限、任務と責任の組織ルールを制度化する。経済的な「損失」は、コスト増加となり、非経済的な「損失」は信用やブランドの企業価値を減少させる。

2. 2 緊急事態宣言

本年2020年4月6日安倍晋三首相は外出自粛要請、不要不急の移動、特定の施設などの営業停止を国民に要請した。

一方で、ドイツのメルケル首相^[5]は、コロナ感染症のリスクを最小化するために移動自由、都市封鎖など政治的判断した理由を2020年3月18日国民にTV演説した。リスクマネジメントにとって重要なことは、コミュニケーション能力である。メルケル首相の演説は、明確なメッセージ、方向性の具体化、責任の所在の明確化、国民に寄り添う姿勢という指導者に求められ

る要素が全て備わっている。

(1) プロジェクトとプログラムを一体化したリスク適応

行政や企業の定常組織は、安定期には効率的に作動するが、緊急時や突発事象に対しては、「機動性」と「柔軟性」に弱点がある。内閣を司令塔に多数省庁や地方自治体のタテ型組織にヨコ型チームを導入する必要がある。

(2) 日本型の独自性のある価値創造の仕組みづくり

P2M は、全体使命と個別使命を識別して、プログラムとプロジェクトを一体化する価値創造の仕組みづくりに独自性がある。

3. 全方位リスク対応の P2M 体系と中間組織の役割

P2M は、プログラム単位の活動に SDGs (Sustainable Development Goals) や地域活性化^[6]など「広い領域の適用」^[7]の危機対応に通用する「統合マネジメント」(Integration Management)^[8]の実績がある。

「中間組織」は、公益と私益の境界に共通領域を設定して、多数分散するプロジェクトの特色を活かして、「適用の領域拡張」を重視して、プログラ

ムに再編成し、複雑な都市開発^[9]に社会全体に向けて「全体インパクト」を与える手段として実効性がある。

「スキームモデル」(Scheme Model) は、独創的な発想を「新事業計画」に文書化する能力である。ビジネスコンサルティングをイメージすれば理解し易い。

「システムモデル」(System Model) は、製品やサービスを産み出す手段である。発電所や工場などイメージすれば、分かりやすい。この段階に入ると事業者は、企画オフィスを本部に昇格させ、人員を増強するから「実装をパートナーと協議する場」に高度の交流・支援機能備える「プラットフォーム」を強化する。

「サービスモデル」(Service Model) は、市場に新製品やサービスを販売して、投資回収を図るビジネスモデルである。事業企画が、開始時に有効でないと判断されれば「延期、中止、オプション」の意思決定が選択される。その成功には、「新製品の評価」と「新市場の参入タイミング」が岐路となる。

表 1 は、リスク軽減の仕掛をマネジメントする役割に必要な知識とスキルを総括した一覧表である。

表 1 P2M の基本知識とスキル

目的	マネジメントの役割	主な基本知識	主なスキル
価値の発見	所有者の使命を構想にする	事業計画、財務、シナリ	ロジックモデル
要所の対応	戦略思考で要所を読み解く	経営戦略、組織論	SWOT 分析
実装の工夫	実装に向けて全体設計する	実行計画、連携、契約	システム、モデリング
情報の装置	協働組織と支援機能を創る	経営情報、知財、異文化	プラットフォーム
変化の対応	変化を読み対案を適用する	リスク、オプション	ポートフォリオ
価値の指標	価値指標を創り監視に使う	財務、戦略、組織評価	バランススコアカード

「マネジメント」は、リーダーが全体の「近未来組織」^[10]の協働活動の生産性を上げる実践力である。特に「プログラムマネジャー」(Program Manager)は、「基本知識とスキル」を利用して、「プロセス」に発生する「モデル」の推移と状況変化を読み取り、「サイクル」を回して対応する。

(1) リスクの早期発見

例えば海外の僻地で、長期滞在を余儀なくされる日本人派遣者は心理的ストレスが蓄積する。対策として短期休暇制度を設定し、欧州に3か月単位で1週間程度の休暇を実施する。

(2) 新しい事業化方式：多様なモデル結合

新事業化方式とは、全体の価値創造

プロセスを「標準プロジェクトモデル」(Reference Project Model)により識別して機構化する技法である。

(3) 社会的衝撃に対する知恵の輪ワクチン開発などは、特定大学病院の開発や努力による伝統方式で実施されるが、感染医療の医療崩壊を防止するには、標準プログラムを識別し、再編成する技法が必要である。一般に公的公募では、行政側も応募側を「プロジェクト」名称を利用してきたが、明らかに新しい事業化を期待する開発「プログラム」名称に変える転機が到来している。図1は、現代版プログラムマネジメントを「サイクル」で示した「知恵の輪」である。

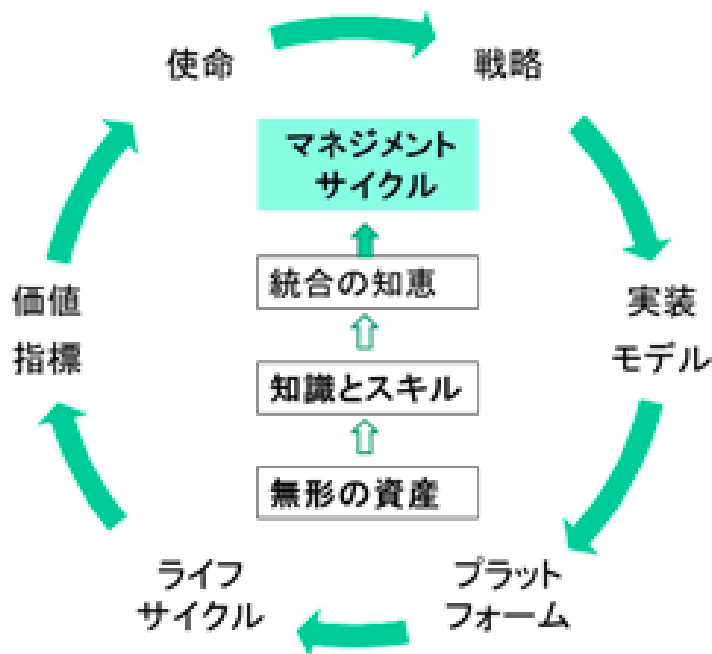


図1. 現代版「知恵の輪」による無形の資産利用

(4) 文書化によるマネジメントの実効性
ステークホルダーが満足するために、全体
使命に内在する社会価値、経済価値、環境
価値などを実践的なコンテンツ^[11]として示
すことが必要である。戦略シナリオを「見
える化」「分かる化」「できる化」する「文
書化」は、マネジメントに必須である。

4. オンラインワークを推進するプログラム マネジメントの訓練法

4. 1 新常態におけるプログラムベース訓 練法開発の背景

オンラインワークは、個人で完結する「テ
レワーク」とプロジェクトに参加するリモ
ートワークに分別される。コロナ感染が、
「テレワーク」を手段とする「在宅勤務」と
して緊急導入され、Society5.0を推進する
「働き方改革」の契機となった。東京都が
2020年4月に実施したテレワーク導入率調
査によると、従業員30人以上の都内企業
では62.7%となっている。

- (1) 我が国の社会人は、新常態でテレワ
ークには対応できても、高度のリモ
ートワーク環境における専門スキル
や雇用契約に不安心理を増大させて
いる。
- (2) 日本企業の雇用、職場は「メンバー
シップ型」であり、終身雇用と年功序列
が主流である。
- (3) 日本でもリーダー人材として、プロ
ジェクトチームを率いて挙げる成果
を重視する「ジョブ型」に雇用変化の
流れがある。

4. 2 プログラム訓練法による人材育成

「プログラム訓練法」(Program Based
Training Method: PBT)の主目的は、一般
市民レベルで新常態に「ジョブ型」人材を
育成することである。

この方法論は、「入門編」と「強化編」の

2つのプロセスから構成され、知識や技法
を「学習」(Learning)するのではなく、「ジョ
ブ型」に適するP2Mを使いこなす人間関係
を「感知」(Sensing)することが求められる。

PBTの「強化編」は、自立心に前向きな思
考から行動への潜在資質と姿勢を高める演
習段階を準備する。その最終目的は、P2Mに
よる「気づき」と仕事や職場に「充実感」を
高めることである。

4. 3 人材育成に関する考察

新常態のリーダー人材は、自己主張でき
る提案力が求められる。PBTの特色は、短期
に自分の職歴、経験を整理して、個人の無
形資産を知り、研究開発投資など「ジョブ
型」に可能性を開き、社会人のリカレント
教育の扉を開く。

PBTは、論理を重視する知識学習よりも、
社会人には知見・経験を引き出す「訓練」を
優先する。文部科学省が、初等教育段階か
ら推奨する「アクティブ学習法」(Active
Learning: AL)は、正解を求める受講型の
「パッシブ学習法」からの教育を転換しよ
うとしている。問題テーマに対して、チ
ーム単位で討論と協議を重ねている中で、「前
向き」(Active)に多種多様な課題を発見し、
解決を産み出すチームの成果を出せるリー
ダー人材に適した資質・能力を育てる教育
である。

5. おわりに

コロナ危機はデジタル資本主義と民主主
義体制に大きな変革を引き起こしている。
その中で、我が国は政策・戦略の司令を実
行に移す中間組織とリーダー人材の育成に
気づき始めている。一般社団法人国際P2M
学会は2005年に創設され、プロジェクトマ
ネジメントの世界標準化と学際研究におけ
る論理と実践に研究の成果を発信して15
年となる。政策と実行を橋渡しする中間組

織とリーダー人材の育成に P2M の将来の可能性を信じている。

引用文献

- [1] アジア開発銀行、2020年5月22日
JETRO ビジネス短信
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/05/7d353f5151e98af4.html>
- [2] 小原重信編著「P2Mプロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック（上巻）」特定非営利法人プロジェクトマネジメント資格認定センター2003年4月16日 PHP 研究所
- [3] 吉田邦夫、山本秀男「実践プログラムマネジメント」日刊工業新聞社 2014年3月
- [4] 萩原和彦、下田嶺一郎、三浦進 第7章「リスクマネジメント」「P2Mプロジェクト&プログラムマネジメント標準ガイドブック（下巻）」特定非営利法人プロジェクトマネジメント資格認定センター2003年4月16日 PHP 研究所
- [5] A. Merkel 「2020年3月18日ドイツメルケル首相による一般市民に向けたテレビ演説」<https://www.mikako-deutschservice.com/post>
(翻訳日本版)

- [6] 中山 政行, 亀山 秀雄 「P2Mプラットフォームマネジメントによる地域活性化の事例分析」国際 P2M 学会誌 Vol. 13, No. 2. pp. 26-45, 2019
- [7] 山本秀男「P2M 理論の拡張に関する考察」国際 P2M 学会誌、pp. 26-45、2019
- [8] 小原重信「P2M における学際的統合の本質と独自性に関する研究～日本型プログラムマネジメントの理論と実践の基礎～」一般社団法人国際 P2M 学会誌 Vol. 11 No. 195, pp. 175-194, 2016
- [9] 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」Vol. 9, No. 2 pp. 123-136 2015
- [10] 吉田邦夫「近未来の組織のあり方」P2M マガジン コラム 1 No. 8, p.12 2020
- [11] 小原重信「P2M 理論における価値デザインレビューと統合技法の探求～アーキテクト ジャンプ方法論と定量可視化技法と実践～」一般社団法人国際 P2M 学会誌 Vol. 11 No. 2, pp. 1-18, 2017

2020年7月24日 受理