

国際P2M学会 第3回研究発表大会
「企業改革のためのプロジェクトマネジメント」
盛況に終わる

2007年9月28日(金)に東京神保町の日本工業大学で開催された 国際P2M学会秋季研究発表大会についてご報告いたします。

国際P2M学会会長の挨拶

東京大学名誉教授 吉田邦夫



2007年度秋季大会に多数のご参加を賜りありがとうございます。私は大会直前まで台湾での講演に出張をしておりましたが、新幹線が開通して交通インフラ整備により多数の新プロジェクトが企画されており、国際競争力向上へのマネジメントの重要性を痛感して参りました。

本秋季大会の全体テーマは「企業改革のためのプロジェクトマネジメント」でございます。基調講演には産官学の連携でご活躍され、ユニークな開発支援型企業として注目される東成エレクトロビーム株式会社の上野 保代表取締役社長をお迎えします。

基調講演では

「競争新時代の経営戦略とイノベーション ～顧客ニーズへのアプローチとチャレンジ～」

のタイトルで、中小企業の経営意識改革、革新思考の本質、ものづくりのノーハウなどについて、貴重なお話していただきます。

本大会の研究発表部門では、**統合、開発、組織**のセッションに加えて、学会研究グループによる「医薬品開発」特別セッションの4つのトラックを企画しており、改革を支援する知識、方法論、実践事例について議論を深める機会を設けております。

さらに、大会の総括として、「プロジェクトマネジメント発想を取り入れた日本製造業改革」のワークショップがございます。第一線でご活躍の経営実務家の皆様による貴重なご体験を披露していただきます。

ワークショップ参加の皆様は次のとおりです。

コーディネータ：石川千尋 国際P2M学会フレンド活動統括担当

静岡大学大学院工学研究科 事業開発マネジメント専攻 客員教授・

特定非営利活動法人 ものづくりAPS 推進機構 主任研究員 小松 昭英氏

第一三共株式会社 研究開発統括本部 プロジェクト推進部 課長代理 塚本 淳氏

株式会社キャムブレーション 代表取締役社長 太田 実氏

株式会社GCT 研究所 代表取締役社長 岡部 摩利夫氏

セントラル技研工業株式会社 代表取締役社長 藤邨 克之氏

このように極めて充実した大会を実施に移すことができましたが、これも偏に会員の皆様の絶大なご支援とご協力に対し皆様に厚く御礼申し上げます。また、研究発表者と座長の皆様、大会運営にご尽力いただいた会員の皆様にも御礼申し上げます。

<<大会報告の部>>

基調講演

競争新時代の経営課題とイノベーション

～顧客ニーズへのアプローチとチャレンジ～

東成エレクトロビーム株式会社 代表取締役社長

上野 保 氏

【講師略歴】

昭和14年生まれ(新潟県出身)。千葉工業大学工業経営学科卒業後、富士自動車(株)入社。昭和46年同社電子ビーム事業部長。昭和52年6月、我が国初となる電子ビーム溶接加工を専業とする東成エレクトロビーム(株)を設立し、昭和54年6月に代表取締役社長に就任、現在に至る。この間、内閣府・総合科学技術会議ものづくり技術分野推進戦略プロジェクトチーム委員をはじめ数多くの要職を歴任。現在は早稲田大学ナノテクノロジー研究所の客員教授も務める。

同社は、高度な電子ビーム溶接およびレーザー加工技術を持つ企業として、国内業界はもちろん世界的に名が知れるに至っており、ロケットからF1までその技術が応用されている。また近年は、オンリーワンの技術を持つ中小企業のネットワーク構築や民間・公設の研究機関との連携も積極的に行っている。



ご講演の 上野保 氏

* * *

上野氏のご講演内容レジュメ50枚は、秋季大会予稿集にすべて掲載されていますので そちらをご参照ください。

なお、秋季研究発表大会にご参加いただけなかった方でもご希望の方には秋季大会予稿集を2000円にて頒布いたしますので事務局までお問い合わせください。ただし、在庫がなくなり次第終了とさせていただきます。

お問合せ先 http://www.iap2m.jp/p2m_inquiry.html



参加者のみなさん

ワークショップ

「プロジェクトマネジメント発想を取り入れた 日本製造業の改革」

【報告者： 司会担当 石川千尋】

パネリストに 太田実(㈱キヤムブレイン)、藤邨克之(セントラル技研工業㈱)、塚本淳(第一三共株式会社)、岡部摩利夫(㈱GCT 研究所)、小松昭英(静岡大学大学院) 迎え、最初にそれぞれの立場からの「日本製造業の改革」に関する報告を受けてディスカッションが展開された。その後、開場参加者も含めて議論が行われた。

* * *

まず太田から、中小企業（各種部品の設計、加工業）の経営者の立場で、人材を重視し、“無意識”を“意識”に変えるための教育を通して改革を推進していること、ならびに CSR にも注力して改革を実践している事例が紹介された。同じく中小企業（油圧機器、自動制御機器などの製造業）の経営に携わる藤邨からは、環境問題に関する研究開発や異業種との連携を通じた競合力強化という視点でのマネジメントを通じた改革について紹介がなされた。

塚本は、当日、個別の研究発表が行われた製菓トラックを概観し、製菓業の特徴としてハイリスク・ハイリターンプロジェクトモデルであることや日本市場・米国市場の

現状に言及した。また、オペレーションプロセスをモジュラ化、可視化して、再インテグレートする効率的なプロジェクトマネジメントすなわち P2M の発想により、価値の最大化に貢献するとの研究報告が紹介された。

続いて岡部から、「ソフトウェア開発」を一つのもの作りとして捉えるという視点でプロジェクトマネジメントに関する報告として、ソフトウェア業界の課題と、業務アプリケーションへの期待およびそれを実現するために求められる新しい手法の紹介がおこなわれた。

小松からは、プロジェクト成功率の業界比較やプロジェクトライフサイクルに関する解説のあと、ソフトウェア業界においては、下請け的業態が多いとの指摘を行い、専門性を持った人間とそれをつかひこなすプロジェクトマネジメントに加え、ミドルマネジメントの重要性を考えると述べた。

パネリストの間でメインテーマ「日本製造業の改革」に関して、中小企業がさらに成長していくための改革についての議論が行われた。その後の会場との質疑応答の場では、パネリスト側から経営改革に関する具体的な事例の報告が行われ、関連して会場内の参加者からも経営改革に関してコミュニケーションのとり方など複数の事例や見通しについて意見が述べられた。活発な意見交換が行われ予定時間を 20 分以上超過して 大会当日の最終プログラムのワークショップを終了した。



パネリストのみなさん（左より小松昭英氏、岡部摩利夫氏、塚本淳氏、藤邨克之氏、太田実氏）と 司会者石川

個別研究発表

統合トラック

～革新を全体視点で調和させ統合するマネジメント～

【報告者：座長 白井久美子】(A 1 ～ A-6)

プログラムマネジメントをベースとした事業開発や人材育成、KPMの必然性を言及した6件の研究報告があり、活発な議論が行われた。

渡辺貢成[PMAJ理事、P2M研究会代表]から、プログラム統合マネジメントの応用事例として「農業ベンチャー企業化企画」について実践的な事例研究の発表があった。農業ベンチャーには、①技術力、②経営力、③IT化力、④調整能力、⑤リスクテイクが必要とし、農業経営に関するあるべき姿を示唆した。

長谷川泰司、西尾雅年[千葉工業大学]からは、異なった組織で情報をやりとりする「広域情報流通におけるデータモデルの役割とプログラムマネジメント」について研究発表があった。情報システムの透明性を担保し情報の流通を保証する手段としてセマンティック・データモデルが有効であるとし、情報資源管理を行う上でのPMOとDMOの関係を説いた。プログラムマネジメントではそうしたデータモデルを活用し、組織全体を鳥瞰した情報流通のためのエンティティを考えることが肝要との見解を示した。

菅谷茂、樋口峻彦、西尾雅年[千葉工業大学]らは、「P2Mに基づく大学環境での人材育成プログラムデザイン」として社会で求められる人材の育成を全体使命とした大学における人材育成プログラムの構想設計、およびその実践について研究発表がされた。連年実施で形成されるプログラムをどのような価値指標評価で捉えるかに興味をもたれた。

岩下幸功[シンクリエイト]は、「プロファイリングマネジメントとシステムズアプローチ」と題し、プロファイリングマネジメントに関する具体的な実施プロセスを示し、あるべき姿(To be)を描くための外部環境分析を行う手法としてのシステムズアプローチ、ソフトシステムズアプローチ、アジャイルシステムズアプロ

ーチを説き、P2M 実践にむけたインプリケーションを示した。興味深い研究発表で実務者に好感触であった。

木下俊彦[早稲田大学]からは、今、KPM 発想はなぜ必要なのか？「日本企業モデルのアップグレード・ニーズ再考」について示唆に富んだ提言があった。提言は、優れた人材育成をベースに外国人の人材活用を増やせ、破壊と創造は自国、企業文化を考慮して行え、自己の強みを破壊するやり方は持続せず、株価や市場評価指標は企業価値を必ずしも適正に反映しない、違う評価指標、投資家の価値観に着目せよ、品質だけでなくグローバルな規模拡大を目指せ、IT ソフト生産を上げる、新国際リスク回避への正しい対応を、政府のリーダーシップ必要・など、グローバルな企業経営を熟知する発表者ならではの内容であった。

白井久美子[日本ユニシス]は、自社におけるP2M普及実践について過去5年間における普及推進状況や今後の課題について述べた。ユニシスグループ全体でPMS/PMRホルダ(資格保有者)数は500名以上に達したが、その後の実務的P2M活用推進には施策が必要と述べた。



渡辺氏(上)と岩下氏(下)



開発トラック

～成果をあげる開発マネジメント～

【報告者：座長 山本秀男】(B 1 ～ B-6)

システム開発にプログラムマネジメントを適用した事例と、知識共有の新しい方法論に関する 6 件の発表があり、活発な意見交換が行われた。

まず大濱知美[日本工業大学]から、顧客の要求を反映させる総合的マネジメント手法の研究報告があった。これに対して顧客とシステム構築ベンダーは対等であるという考え方が重要である。そのため、受発注契約の補完的な位置づけとなる要求定義書には顧客とベンダーの両者のサインが必要である。また、用語の定義や要求定義書に対する認識の共有など、両者のコミュニケーションギャップを減らす努力が重要であるとの指摘があった。

次に湯野川恵美[ヒューマンシステム]から、春季大会で提案した知識共有方式の実施報告があった。同一顧客の6プロジェクトを比較したところ、知識共有システムの導入によって収益が大きく改善されたことがわかった。本方式は類似業務の増加に伴い、ノウハウがデータベースに蓄積されるので、経験の浅いリーダのプロジェクトに対しても効果が期待できるというコメントがあった。システム完成まで半年程度の短期間プロジェクトに対しては、このようなノウハウの蓄積がますます重要になるという意見が出された。

山本秀男[一橋大学]から、物語とマンガ技法を用いた実践的な知識の伝達手法の提案があった。座学では困難な失敗対策やヒューマンエラーに関する研修に使えるようである。実践的なソリューションを考えさせる研修に賛同する意見が多く出された。このような研修では、一つの解に誘導しない方が、研修効果が上がるであろうとの指摘もあった。

大鐘大介[芝浦工業大学]は、温泉地の活性化に P2M を適用した例を報告した。これまでの建設業界は、建物の構築を中心に地域開発を実施してきたが、今後は運用法やサービスの提案などソフト的な視点を加えた地域開発プランが必要である。これに対して、開発後に地域を訪れる顧客の価値を前面に出すべきである。グローバルな視点から他のパートナー

を巻き込む方策を考えるとさらに良い提案ができる等のコメントが出された。

森山和臣[千葉工業大学]は、スターター・コンクルーダ・コンセントレータ・インターチェンジャーの4つのノード機能を用いて、テキストドキュメントのネットワーク構造を表示する方式を提案し、実際の文章を例にしたネットワーク図を示した。情報洪水の中で重要な情報に確実に速くたどり着く手法として有力である。発表に対し、提案したノードの 4 機能で全ての文章が必要十分に表現できることを検証する必要がある。文章の“分かち書き”の方法とネットワーク形態の関係を明確にする必要性が指摘された。

最後に浅井俊之[イオンイーハート]は、外食産業の業務フローとサービス提供フローの分析を行い、顧客・接客・厨房からなる3次元バリューチェーンを提案した。3つのバリューチェーンの間の交流情報に着目すると、3者の相互関係が明確になる。POS情報を活用した小売業の顧客管理システムを参考に、本アプローチを拡張すると興味深い結果が出るだろうなどの意見交換が行われた。



発表の大濱氏



発表の湯野川氏

組織トピック

～抵抗を成功に変える組織に関するマネジメント～

【報告者：座長 梅田富雄】(C 1 ～ C-6)

組織能力に関連して、顧客との関係性、組織能力の可視化、能力評価、場のマネジメント、組織改革、業務遂行目的の明確化などについて報告があり、個々に質疑が行われた。

雁野聡[ジーフィールド(株)]から、顧客との関係性を重視したバリューマネジメントについて、CRM の概要、価値の源泉、評価手法などについて報告された。CRM を構成する顧客から見た一連の流れに沿ったコミュニケーションをプロモーションの施策におき継続実施することの重要性に言及、P2M のバリューマネジメントのフレームワークにおいて、コミュニケーションプラン=プログラム、個別プロモーション=プロジェクト とすれば整合性がとれるとの報告がなされ、体系内への組込みの可能性が示唆された。内田淳二[荏原環境インターナショナル(株)]から、組織能力の可視化に関して、(株)シャープのケースを取り上げ、擦り合わせ型製品アーキテクチャーを持つ日本的経営モデルを復活された企業分析が試みられた。OW (Ohara-Watanabe) モデルを適用し、経営理念の紹介、価値創出、顧客との関係性構築、研究開発、生産技術など新製品・サービスを生み出す仕組み、意思決定などについて調査及び分析結果が報告され、バリューチェーンとの結合性、デバイスと部品のスパイラル戦略が OW モデルのツリーに対比可能なこと、戦略実現の役割を担うプロジェクトリーダー養成の重要性、成果などが紹介された。小原重信(日本工業大学)から、PM 関連業務の遂行能力認証について、すでに実施され (PMR)、国際的な仕組みづくりチームにも提案済みの P2M 認証システムの背景や認証モデルの報告がなされた。知識中心の能力評価の限界を指摘し、実践的な能力評価が実施可能であり、複合された能力に関するパターンと属性評価項目に基づくアセスメント方法、実践的な場面を想定し状況対応に関する能力テストの試み、異なる専門領域への対応、評価結果の品質保証などを総合

した評価システムについて報告され、これらを人材育成へ繋げたいとの意向が述べられた。鴨志田晃[東京工業大学]から、世界に通用するインターディシプリナリーな研究組織と場のマネジメント

について、実現手段として、目的志向型研究プロジェクトを形成するための組織形態 NRO における組織仮説と関連な研究の場を実現しようとする試みについて報告された。研究者が共感できる場の形成、理論や経験を次の行動に繋げられるフレキシブルマネジメント、目的志向マネジメントの重要性などの指摘がなされた。伊達一[株]ダテ]から、高収益体制のための経営革新と題して、自社の経営状況の分析、現在抱えている課題を明らかにし、キャッシュフロー対策に重点をおいた改革案と業績が向上した実施結果が示された。上野則男[システム企画研修(株)]から、IT 関連プロジェクトの問題の一つである要求定義の曖昧さについて、これに起因する失敗プロジェクトの状況分析が行われ、システム開発の前工程での開発目的の明確化が重要であることを改めて指摘し、具体的に研修での実践報告から開発目的明確化の成果を類別、分析した結果が報告され、真の目的を把握することの重要性が強調された。



小原教授の発表



発表の鴨志田氏

製薬トラック

～新薬の研究開発マネジメント～

医薬品開発におけるハイリスク・ハイリターン
のビジネスモデルの研究

Research of business model as high-risk & high-return
on new drug development

- 国際 P2M 学会 製薬研究会 中間報告 -

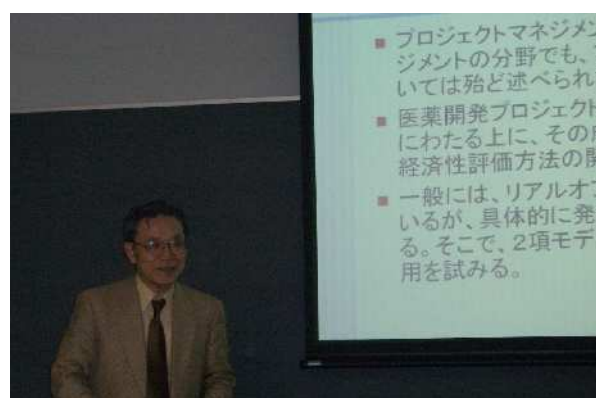
【報告者:座長 岩崎幸司】

(国際 P2M 学会 製薬研究会主査)

ハイリスクハイリターンのプロジェクトとしての新薬開発のビジネスモデルに関する 5 件の研究報告の後に研究発表者一フロア参加者によるディスカッションタイムを活用して、P2M の概念を製薬業界に導入した場合の具体的事例について議論した。岩崎幸司 (国際 P2M 学会製薬研究会主査) から医薬品業界の特殊性、新薬開発におけるアーキテクチャマネジメントの活用事例が報告され、新薬開発での「あるべき姿」から全体使命を描き、開発しようとする新薬の疾患領域プログラムを明確化したうえで複数の臨床試験プロジェクトに展開していく方法について議論された。塚本淳 (第一三共株式会社) からは、製品プロファイルとリスク管理が報告された。目標製品プロファイル (TPP; target product profile) の定義を明確にしたうえで、新薬開発プログラムにおける意思決定プロセスに必要な MPP (minimal product profile) 及び OPP (optimistic product profile) の活用方法、Go/NoGo 判断の効率化とリスク評価について議論された。小松昭英 (静岡大学大学院工学研究科) からは、2 項モデルによるリアルオプションを新薬開発プロジェクトの経済性評価に適用する試みが報告された。新薬開発は、プロジェクト期間が 5~10 年と長く先行投資額が数百億円と膨大であるにも関わらず成功確率が極めて低い典型的なハイリスク・ハイリターンのプロジェクトモデルであるため、前提条件を単純化して計算を試みてもリスク評価の考慮などさらなる検討が必要であることがわかった。

岩木一巳 (塩野義製薬株式会社) からは、新薬開発のオペレーションにおける資源調達マネジメントに P2M 理論を活

用した具体例について報告された。自社のコアコンピタンスを正確に評価し、オペレーションプロセスを可視化するとともに、プログラムミッションを意識しながら全体最適化を達成するためのアウトソーシング・アライアンス戦略について報告された。オペレーションプロセスをモジュール化して各プロセスの QCDS (quality, cost, delivery, scope) 明確にしてから、再インテグレートする P2M 発想を活用することにより、経営戦略に基づく全体最適が実現されること、具体化にはアウトソーシングを統括する専門部署 (outsouce management office) の設置が有効であることが紹介され、リソースの効率的活用について議論された。武富為嗣 (日本工業大学大学院) からは、プロジェクトマネジメント組織とプロジェクトマネジャの資質及び評価方法について報告された。ディスカッションではプロジェクト軸とライン軸のコンフリクトを踏まえたプロジェクトマネジャの評価方法について活発に議論された。新薬開発のビジネスモデルに P2M 概念を導入することが可能であり、全体最適を意識してプログラム価値を最大化することの重要性を再認識し、これを今後の製薬研究会の研究方針とすること確認してセッションを終了した。



小松氏の発表

<<ユーザボイスの部>>

鷹野 聡 様 ジーフィールド株式会社

今年の8月に学会に入会し、初めて参加する大会で、いきなり論文&発表という場を頂き、まずは御礼申し上げます。

また論文発表の時間配分は、仕事の中でのプレゼンテーションとややことなり、時間配分の難しさを感じました。まだまだ精進が必要です。

学会に入会した経緯は、私の専門領域であるマーケティングを実践するための標準的な方法を模索していたところに、お誘いを受けたことです。これをきっかけにP2Mの世界に足を踏み入れました。学会に属している方々は、経営者団体や異業種交流会とはまた違った雰囲気、勉強熱心な方々に触れることで多に刺激を受けました。今後は、マーケティングの中にP2Mの事例を作り出せるよう、学会活動に貢献できればと願っております。最後に、運営に関わってこられた方々に御礼申し上げます。

～.～.～.～.～.～

塚本 淳 様 第一三共株式会社

今回プレゼンターならびにパネリストとしてはじめて参加させていただきましたが、発表大会においてはプロジェクトプログラムマネジメントの概念、基礎からそれを踏まえた実践、問題提起、解決へのヒントに至るまで非常に幅広いトピックをカバーされていて大変興味深く、また深く考えさせられる機会をいただきました。我々が携わっている医薬品開発は「治せなかった病気を治す」というイノベーションの高いアクティビティである一方、とにかく多数の候補化合物を評価してみないとならないという原因不確実性と、候補化合物がどのような作用・副作用があるか予知しにくいという結果不確実性という二重の不確実性に向き合いマネージしていく活動です。P2Mの理論を活用し、より生産性・効率性の高い実務・実践への展開に少しでも貢献できればと思います。

三宅ひろみ 様 日本ユニシス株式会社

今年、初めて参加しました。私は、IT関連の仕事をしていますが、畑違いの製薬トラックを聞きに行き、医薬品開発におけるプロジェクトへの投資をやめるかどうかの悩みなどを興味深く聞きました。他の業種・業界をP2Mという共通語を通して聞くとわかりやすく、課題(悩み)の共通点を見出しやすかったです。話は飛びますが、ICタグ標準化における目下の検討課題は、他の業種・業界といかに連携していくかです。他の業種・業界との連携・交流は、用語(言葉)の壁などがあり簡単ではありません。しかし、P2Mという共通語を使えば、他の業種・業界との連携・交流はしやすいと思います。P2Mの利点の恩恵を受けたと思っています。発展途上のこの学会に、ぜひもっとたくさんの業種・業界が増えていけばいいな、と思いました。

～◆～◆～◆～◆～◆～

国際P2M学会 実行委員長の挨拶

日本工業大学大学院 小原重信



平成19年9月28日に行われました秋季研究発表大会は、会員による研究発表に加えて、基調講演、ワークショップの2つの特別企画を編成いたしました。充実した記念すべき大会に結実することができました。学会会員の皆様85名をお迎えし、座長の皆様のご尽力によりまして、統合、開発、組織トラックに加え、製薬研究会を中心とした製薬トラックを設け、23の研究発表と討論を成功裏に終了することができました。秋季大会予稿集(240ページ)も発刊し、ご好評いただいております。参加、ご支援いただいた皆様に衷心より御礼申し上げます。実行委員会の皆様ご苦勞様でした。

発行日: 2007年10月10日

発行者: 国際プロジェクト&プログラムマネジメント学会
秋季研究発表大会 実行委員会

本掲載記事にお問い合わせがある場合は以下をご利用ください。

http://www.iap2m.jp/p2m_inquiry.html