

国際 P2M 学会への期待

NPO 日本プロジェクトマネジメント協会 顧問、前理事長
光藤昭男

国際 P2M 学会の創立 15 周年、おめでとうございます。この 15 年の長きに渡り学会の活動を支えられて会員の方々、幹事ならびに事務局の方々のご努力に心より敬意を払います。また、個人的にも本学会活動から様々な恩恵を受けてきたことに大変感謝しております。本稿では、現在喫緊の課題である新型コロナウイルスによる感染症（以下 COVID19）拡大防止に対する P2M と P2M 学会への期待を述べます。

1. 新型コロナウイルス起因の感染症拡大

世界では COVID-19 の拡大に歯止めがかからない状況です。このコロナウイルスは遺伝子に変異することで、人類の防衛策をあざ笑うかのように拡大し続けています。今後の政府の防止策などの展開にも不明瞭な領域が多々あり、個人的な不安を感じます。

行政機関は、最低限の感染予防策の一つとして「3密（密閉・密集・密接）を避ける」こと繰り返し推奨しています。しかし、「3密」を避けるという事は、ヒトの基本的な社会活動であり、企業や学校などの集団活動に欠かせない基本行為を行わないという一般的な行動を抑制し阻害する事です。当然ながら、この原則を遵守すると、社会は勿論のこと、本学会の基本である集団活動への大きな障害となります。

2. 非定常業務への挑戦とプログラム・プロジェクトマネジメント

ヒトの活動は、日常繰返し行う定常業務と特別な目標・目的達成を掲げる非定常業務に分かれます。代表的な非定常業務がプロジェクトの遂行です。GDP 換算概算ベースで、定常業務が 6 割、非定常業務は 4 割とされています。最近の日本の年間 GDP は約 500 兆円ですから、約 200 兆円が非定常業務です。日常繰り返す定常業務だけでなく、非定常業務を効果的・効率的に遂行することは国益上大変重要です。特にヒトの移動や行動が制限される新型コロナ禍の影響が残ると想定される来期の GDP は相当な低減が予想されていますので、なおさら重要なテーマです。

非定常業務の遂行にはプロジェクトマネジメント（以下 PM）の方法論の適用が欠かせません。さらに、不確実性が高く、複雑で大規模な課題の解決には、複数プロジェクトを定義し、その全体の最適化を実現するプログラムマネジメント（以下、PgM）の適用が、問題解決に相応しく、その代表的存在である P2M を普及が喫緊の課題です。日本プロジェクトマネジメント協会での理事長としての経験から申し上げますと、P2M 方法論の現実課題への適用による問題解決の能力向上は、非定常業務の従事者には必須であると認識されています。ただ、この P2M が実

際の課題解決に適用され成功したという事例は多くなく、協会会員が実際に適用して成功したという事例も多くはありませんでした。P2M の普及が充分でないと言えます。

3. 米国・英国の PM 体系

米国ニューオリンズにはしばしば大ハリケーンが来襲し、ミシシッピ川が溢れました。その大洪水の復旧事業には、他州から多くの応援部隊が駆け付けます。合衆国連邦緊急事態管理庁 (FEMA) は、この対策のために設立されましたが、当初はその機能・能力が充分ではありませんでした。早期に復旧するための方法論・用語・言葉が州毎に異なっていたため、復旧活動に支障をきたしました。この反省から、連邦政府が音頭を取り、各州に州緊急事態管理庁が創設され、全米共通の方法論・用語・言葉を定めて、順次教育・訓練を始めました。方法論・用語・言葉による混乱は激減し、大災害の復旧活動は改善しました。

米国 PM 協会 (PMI: Project Management Institute) 発行の機関誌には、これらの復旧活動の知識体系の中心には PMBOK が共通ツールとして充てられ、効果的に活用された記事がありました。更に、ロンドンオリンピックの成功の一つは、英国 PM 体系を適用したことであると、英国 PM 協会機関誌の記事もあります。

この両国 PM 体系とも、階層組織とトップダウンによる指示・行動様式です。その組織には、明確なリーダーがおり、リーダーの指示の基で組織的に活動します。重要な前提条件として明確な目標・目的が定義された「計画」が必須であり、十分に練られて承認された

「計画」通りに遂行することが原理原則であるとされています。

4. 「計画」の内容

この PM 体系をそのまま日本では適用するには実は言葉の中身の問題があります。まず、「計画」をプロジェクト開始時に作成します。プロジェクト遂行はこの「計画」に従って進めます。ところが、日本と米英では言葉は同じ「計画」でも、内容が違います。旧聞ですが東京デズニーランドの事例で説明します。基本計画は、米国デズニーの本社から提供され、プロジェクトの開始に備え、日本チームは基本計画の確認のため、ロスアンゼルスに出張しました。そこで日本チームは「計画」の内容の違いに愕然としたといえます。

東京デズニーランドの計画模型が大きな体育館程の屋内に準備されていました。日本の建設計画では、ジオラマサイズ大の模型を想像しますが、全く違いました。極めて精巧な 2 タイプの模型が出来ていました。地上模型と地下模型です。資材・食材・廃棄物など直接エンターテイメントと関係のないモノは、来園者が楽しむためには不要で、見せたくないモノです。これらのモノやスタッフの移動には地下ネットワーク模型がある一方で、来園者が楽しむ遊戯物や飲食施設など地上のモノは別の模型でした。この地下と地上の 2 タイプの模型を使って、実際の建設計画とか完成後のヒトとモノの動線の最適化が図られています。

現実のプロジェクト完成に近い姿のモデルを作製し、きめ細かに検討・修正した結果が「計画」だったのです。

プロジェクト全体の流れの中で、「計画」は利活用・維持管理するまでを含めた時系列の全体の中の一工程です。一方、日本での「計画」は、実行承認を得るまでの“仮の姿”であり、その計画が承認されると、責任者のもとで再考察・再検討し「本番の計画」を立てます。「計画」はプロジェクト実行工程内では“仮の姿”であり、極端な場合、本番では大きく変わっても構わないというのが「計画」です。

5. 計画の完遂

「計画」は“役務遂行計画書”として文書化されます。全体業務を分割した WBS (Work Breakdown) と、担当詳細組織 OBS (Organization Breakdown) を対応させ、分割された業務毎に一对一で遂行者が当てられ、個々の業務量を考慮して全体計画が出来上がります。この WBS や OBS に漏れや重複があってはなりません。

最近、日本政府では公的書類から捺印を無くすことが検討されています。日本の組織では、権限規定に従った文書に押印することで、業務分担と責任範囲を規定し承認していますので、捺印の数だけ責任が分散されます。捺印を無くす場合には、これに代わる権限・承認の範囲が明確な文書を作成し、組織内で周知徹底しておく必要があります。WBS と OBS を規定すれば、業務範囲、権限・責任範囲が明確化されます。

現状のままの日本で、押印を削除することには違和感があります。日本では、チーム員が業務、その遂行方法、責任と権限の範囲が公式文書上で曖昧であったとしても仕事は進められ

ます。コミュニケーションとチームワークがその曖昧さをカバーします。不備があれば、チームメンバーが現場で気づき、合議し修正し作業を続けます。捺印は読んで理解している証拠であるので、それを無くすには、事前に整える事項が多くあります。易しそうで奥の深い難しい課題です。

チームメンバーの各業務範囲や権限の明確にし、実施し、完成後に検証して必要な反省結果は次へプロジェクトへのフィードバックが欠かせません。現実的な推奨できる解決方法の一つが P2M を導入し、組織内に定着させることです。綿密な「計画」をたて、個々の構成員の業務を定義し、実施し、作業進捗の管理をし、疑問や問題が生じたら、即修正アクションを取ります。「計画」達成が困難と判断されれば、元の計画が承認されたと同じプロセスで、「修正計画」を承認し、残りの業務を遂行し続けます。すなわち P2M は、計画の業務遂行にとって欠かせない優れた方法論といえます。

6. まとめ

P2M は、日本人の感性や習慣が反映され、非定常業務を最適に遂行するために体系立てられた優れた方法論です。現在、世界や日本で発生している新型コロナウイルス禍による多種多様な個別問題に向き合い、解決して行くことによって、この困難な災いを克服してゆく事が社会にとって喫緊の課題です。非定常業務の実務面での P2M の更なる利活用を進めるべきであると思います。この面での本学会のこれからの活動に大いに期待したいと思います。

(2020年12月17日受理)