

国際P2M学会 第2回研究発表大会

「全体調和型革新を推進するプロジェクト・プログラムマネジメント - その仕組み、課題、成功要因を探る」
盛況に終わる

2007年4月27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 春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

まず、本年4月に本学会が日本学術学会議の学術協力団体に指定されましたことをご報告申し上げます。この指定は、本学会が推進して参りました独自の学際研究の意義と水準が評価された成果であり、会員の皆様とともに喜びを共有しご支援に対し御礼申し上げます。

本春季大会のテーマは、キーワードに「全体調和」と「革新推進」をテーマに選択いたしました。周知のとおり、日本は人口減少、格差社会の進行、国際競争力の低下などが深刻な問題となりつつあります。英国のドーア教授は、企業のあり方について市場原理によるストックホルダー中心の考え方よりもステイクホルダー・カンパニーに配慮した全体調和が望ましいと警告してきました。本大会では、この考え方をさらに地域、社会、グローバルレベルに拡張し、行政、企業、研究者が一体となり、進化社会に向けた革新推進による価値創造と社会的な「全体調和」が追求されました。会員の皆様もこの趣旨を理解され、個別トラックに参加されユニークな研究発表が為され、喜びに絶えませんでした。また、基調講演、招待パネル、ワークショップで多彩な見解や本音の討論がなされ、大会に貢献していただいた下記の先生方に格別の敬意を表し御礼申し上げます。



基調講演 「サステナビリティ・イノベーションの創成：グローバル情報commonsのデザイン」

東京大学大学院 新領域創成科学研究科人間環境学専攻 鎗目 雅 准教授

招待パネル「電子政府の推進のための情報システム開発に関する現状と課題」

元内閣府経済社会総合研究所の高島史郎氏、東京工業大学総合理工学研究科の出口弘教授

ワークショップ 「ITソフト産業の展望と次世代人材育成」

早稲田大学国際教養学部 木下 俊彦教授、京都大学 学術情報メディアセンター 喜多 一教授、

日本ユニシス株式会社 白井 久美子氏、株式会社クロスリンク・コンサルティング 拜原 正人代表取締役

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4月27日に行われました春季研究発表大会は、会員による研究発表に加えて、基調講演、特別招待パネル、ワークショップの3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。学会会員の皆様約80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、自由(グローバル戦略)、自由(参加型学習)5つのトラックで36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。春季大会予稿集(370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労様でした。



<<大会報告の部>>

基調講演

サステナビリティ・ イノベーションの創成： グローバル情報コモンズ のデザイン



東京大学大学院新領域創成科学研究科
人間環境学専攻 准教授 鎗目雅

近年、科学技術の研究においては、飛躍的に向上したコンピュータ・ネットワークの能力によって情報・データの収集・活用が加速度的に進行し、科学技術の研究を質的に変革しつつある。そうした成果に基づいた顕著な例として、バイオ・インフォマティクスやマテリアル・インフォマティクスなど新しい学問領域が生まれてきている。こうした質量ともに急激に拡大した科学技術データ・情報の共有は人類全体の共生にとっての前提条件であり、その基盤となるインフラストラクチャの整備と、情報やデータが誰でも自由に使えるような制度を整えることが必要不可欠となっている。一方で、科学技術のデータ・情報基盤の効率的な活用と権利保護・管理との間にはバランスが必要であり、経済・法律など社会的な側面を考慮した適切な制度設計により、科学技術全体の生産性を向上させ、社会におけるイノベーションを促進しなければならない。米国ではCyberinfrastructure、英国ではe-Scienceとして概念化され、NSF、U.S. National Academies、Research Councils UKなどによって、その可能性と問題点・課題に関する詳

細な検討が行われ始めている。

特に、地球レベルでの持続可能性の追求においては、対象とする空間が広範囲に亘る、次世代を含む長期間に関わる、要素間の相互依存関係が複雑である、そして不確実性が極めて大きいという特徴から、異なる分野間での共創が本質的に必要とされている。自然、人間、社会の間の相互作用に関する基本的な性質を理解するため、新しい学問的アプローチとしての Sustainability Science が提唱されている。その体系化に当たっては、自然環境、人工物、人間、経済社会、文化など、様々な分野・領域におけるデータ・情報へのアクセスを確保し、それらを適切に組み合わせることが可能な環境を整備する必要がある。知識が各領域・組織内で閉じた形で個別に生産される様式から、異なるアクターが個別の境界を越えて共同作業を行なうネットワーク化への展開を基盤とした、オープン・イノベーションの役割が重要となる。

しかしながら、現状として、多様かつ膨大な量の科学技術データ・情報は個別の領域・組織において互いに独立に生成・収集・蓄積されつつあり、必ずしも各学問分野を跨いだ形でデータ・情報が有効的に活用されているとは言い難い。e-Science や Cyberinfrastructure などの新しい試みが行われる過程において、科学技術データ・情報の生産・流通・利用に関わる技術的・経済的・法律的な課題が顕在化しつつある。大量に蓄積された多様な情報・データを異なった背景・役割を持つ専門家や関係者間での共有を可能とする、公共財的な知的基盤としての情報コモンズを構築し、オープンなアクセスを保証することで共創的に活用していくことが強く求められている。地球規模の持続可能性の達成へ向けて、如何にして大量かつ多様な情報・データの効果的・効率的な収集・流通・活用を行い、新しい知識体系を構築していくことができるか、学融合的な観点から検討する必要がある。各分野における情報・データの蓄積・管理・活用に関する状況について米国・欧州・アジアを含めた国際的な観点から分析を行い、新しい学問的な方法論の開発と、実行可能な制度のデザイン、及びイノベーションの創出へ向けたアクション・プランを検討する。

- 情報・データの分布・管理・利用に関する現状の把握
科学技術に関する情報・データの管理・アクセス・活用に関して、各専門領域での現在の状況を正確に把握し、ベスト・プラクティスを含めた事例分析を基に詳細な検討を行う。地球レベルでの持続可能性に関わる分野として、自然環境(気候、海洋、河川、植生など) 技術(材料、化学、機械、バイオなど) 人間(人体、健康、安全) 経済社会(産業、人口、金融、都市、エネルギーなど) など様々な側面が考えられる。どのような情報・データがどこにどのくらい存在し、どの程度共有化され、どのように利用されているのか、その機能・成果と問題点・課題は何か、各分野における経験・知見を把握する。

- イノベーション創出における情報コモンズの活用
イノベーション創出においてデータ・情報・知識がどのような役割を果たしているのか検証し、どのようにして情報コモンズを活用していくことが可能か検討を行う。産業におけるベスト・プラクティスの実証的な検証も必要である。多様かつ膨大な情報コモンズを基盤として、ニーズとシーズを効率的に結びつけ、イノベーションに有効に創出していくための方向性を議論する。オープンなリソース・プロセスをどのようにイノベーションに取り入れて活用するかが重要となる。

- 情報コモンズの構築における具体的課題の検討
情報コモンズに関する技術的な側面に関して、情報学の観点から検討を行う。例えば、データ共有を目指したデータベースのネットワーク化、データベースからのデータマイニング、統合化のためのプラットフォームの標準化、オントロジーに基づくメタデータの活用などが考えられる。技術的な課題に加えて、情報コモンズの形成・管理においては、経済・経営的側面の検討も重要である。データベースの提供・アクセス・利用に関するアクターのインセンティブ構造、市場機能を活用したビジネス・モデルの可能性、情報コモンズの効率的なメンテナンス・マネジメントのための組織のあり方、大学・民間企業・公的機関の機能の相違に基づいた役割分担などを検討する。知的財産権の管理・契約、個人情報の保護などの法律・制度面の検討も必

要となる。特にデータベース独自の sui generis 権利、所有権の不確定による公共財の浪費「コモンズの悲劇」、逆に所有権の多数分散による有効活用の阻害「非コモンズの悲劇」が重要な問題と考えられる。また、特許、国際的な標準化の設定プロセス、公的資金による研究成果へのオープン・アクセスなどの公共政策などの観点からの議論も必要である。さらに情報倫理、世代間公平、発展途上国とのデジタル・デバイドといった倫理的な観点からの検討も重要である。

こうした検討を踏まえ、科学技術に関する情報コモンズの構築を通じて、従来の学問分野の枠組みを超えた新しいアプローチの意義付け及び方法論を確立していくと同時に、公共的・長期的観点からの知的インフラストラクチャを整備・維持し、地球レベルでの持続可能性へ向けたイノベーションを促進していくための制度のデザインを検討する。

公共財としての科学技術データ・情報の実効的かつ持続可能な活用には、技術的なインフラストラクチャの整備と共に、情報・データに対するオープンで自由なアクセス及び利用の確保と、知的財産権・個人情報などの保護及び管理とのバランスを考慮した新しい経済・社会的制度のデザインが不可欠である。情報・データの供給者・利用者を含めたステーク・ホルダー間のインセンティブの適合性を考慮した制度設計を行うことによって初めて、科学技術からの社会的便益を向上させることが可能となる。各学問領域において蓄積されてきた知見を学融合的に取り入れ、次世代の科学技術パラダイムを学術的に探求・深化することで、持続可能な産業・経済・社会に向けたイノベーションの創成を目指す国際的な研究拠点を形成していくことが期待される。

米国においては、American Association for the Advancement of Science (AAAS)、Harvard University、Columbia University を始めとした大学・研究機関は、地球レベルの持続可能性に向けて、既存分野の枠組みを超えて情報・データを統合的に活用し、イノベーションの創出へ向けた試みをすでに開始している。また、中国やブラジルなど BRICs 諸国を含めて、科学技術データ・情報に関

わる国際的なネットワークの構築に関しても積極的に取り組んでいる。日本においても、国際間のデータ・情報の流通・利用がステーク・ホルダーにとって有益になるような制度・しくみを考えることは大きな課題である。今後世界レベルでデータ・情報コモンズを構築していくに当たって、科学技術・経済・法律などのインターフェースをコーディネートし、標準化を構築していく際に協力を行うためのチャンネルとなるネットワークを形成していくことも期待される。2007年11月には東京大学柏キャンパスにおいて、全米アカデミーとの共催で Global Information Commons for Science Initiative に関する国際ワークショップを開催する予定である。

招待パネル

(報告者: 武富為嗣)



ご講演の高島氏

「公的サービス領域での 情報システム開発プロジェクトマネジメントの課題」

本パネルでは、東京工業大学大学院総合理工学研究科 出口弘教授の司会により、元内閣府経済社会総合研究所課長の高島史郎氏による、

「電子政府の推進のための

情報システム開発に関する現状と課題」

と題した基調講演、さらに、出口教授による

「公的サービス領域での情報システム開発の問題」

の本音ベースでの問題提起と続き、会場との間で問題がありすぎるとの議論が展開されました。

2001年にスタートしたe-Japan構想が一段落した時点で、公的サービスのシステム開発における問題がはっきりとしているにもかかわらず、発注側、受注側の入り組んだ思惑の中で、システム開発が続けられている現状に対する会場を含んだ各発言者の問題指摘が続けられました。

いわく、単年度予算主義と担当者の短期での人事ロ-テーションの中で、開発は単年度で終わらないつじつまをどう合わせるか、発注者側に専門家がない中、丸投げで予算の浪費が続く構造。また、組織間の業務の重複やデータの重複保持の問題があり、システム導入のメリットが生かされないなどの指摘が次々となされました。

開発に関しても、仕様のはっきりしない中で、単に現状を置き換えるシステムを作り、新しい仕組みにそぐわないものが出来上がる問題や、それに追従する受注者側のモラルの無さ、開発マネジメントのあり方が指摘されました。

公的な資金をシステム開発に投入する上で、発注側に効率化というインセンティブが働きにくい現状では公共サービスの向上という名目で投資がなされることになると思われます。建設や土木などの他の公共投資と比較して、開発しているものや開発されたものが目に見えにくいシステム開発では、それ自体をどう管理するかという問題を含んでいます。さらに、それが目に見えにくいサービスの向上をはかるという成果を期待し

て行われる。この投資と成果、その過程をどうマネージするか、又見えないがために、問題を当時者間で問題視しないで正当化する可能性があるシステム投資に対してどう統制をきかせるか、透明性を確保するかという大きな枠組みからの議論が必要ではないかと感じた次第です。

高島氏と出口教授の話は、開発に直接関与した方々の本音の話が聞けたうえ、色々と思慮深い問題提起がなされた非常に興味深い内容でした。同時に、学会としてどう取り組んでいくのかという重い問題提起をしたパネルでした。

~~~~~

## ワークショップ

(報告者: 山本秀男)

**武富為嗣**(日本工業大学)の司会で、**木下俊彦**(早稲田大学)、**拜原正人**(クロスリンクコンサルティング)、**白井久美子**(日本ユニシス)、**喜多一**(京都大学)によるパネルディスカッションの後、開場からの意見も含めてIT人材育成に関する活発な議論が行われた。

まず木下から、現在のITソフトウェア産業は「利益なき繁忙」と「海図なき航海」を余儀なくされているという問題提起があり、現状打開の方向が示された。

この問題提起に対して、ソフトウェアは単なる情報処理のためのプログラムではなく、「曖昧性を有する発想」と考えるべきだとの指摘があった。ITシステム構築プロジェクトでは、プログ



出口弘教授による問題提起



ラム作成よりも、曖昧な要求条件を明確にする業務が重要で、発注側と受注側の考えに齟齬があって失敗するケースが多い。システム構築ベンダーからは、プロジェクトの本質を見極めることができる人材育成が必要であるという意見が出された。

大学関係者からは、IT 分野は理系・文系両者のセンスを必要とするが、学术论文が書きにくい、現在の大学では IT 分野の人材育成を本気で考えることは難しい。また優秀な学生は IT 関連学科を志望しない傾向があるという現実も紹介された。

一方、企業の経営者も IT システムの本質を理解すべきだとの意見も出た。多くの経営者は、東証のシステムトラブルを契機に機械化と電子化の違いを理解した。機械化は手作業の効率化だが電子化は業務そのものが変わる。従って IT システムの導入は組織のリストラとセットで考える必要がある。

最終的には人材育成が重要で、IT プロフェッショナルを育成する学会や大学院大学を作らすべきだという意見があり、さらに、IT 業界の将来に関しては大きな期待があるので、社会全体がもっと本質的な議論を行わなければならないという意見が出た。

上記のような忌憚りの無い意見交換が行われ、予定時間を 20 分以上超過してワークショップを終了した。

## 個別研究発表

### 統合トラック

【報告者：座長 梅田富雄】

統合トラックにおける最初の 2 件は、戦略提携のもとで行われる新規事業開発に関して、知的財産戦略および投資戦略に関わる報告であった。

岡田氏による報告 A-1 は、半導体プロジェクトを例に取り上げ、わが国における関連基盤技術プログラムにかかわるプロジェクト運営の範とされる国際コンソシアムにおける知的財産ポリシーと創造・強調のインセンティブについての事例研究およびわが国の産学連携における大学に位置付け、公共性や営利性との関わりなどについての考察、種々の指摘がなされた。

三浦氏による浅田氏との共同研究成果の報告 A-2 は、IC チップ・タグの事業化事例を取り上げ、不確実下の事業開発における標準化競争に勝ち残るために長期的メリットを考慮した戦略提携・アライアンスまたは企業連合・コンソシアムによるプレーヤーとしての協力ゲーム参加を有効な手段として想定、開発ステージごとに内在するオプション、意思決定機会の構造、時間経過の構造などとの動的な関係性を踏まえた投資判断、評価についての研究報告であった。

~~~~~



パネリストのみなさん（左より 木下氏、拜原氏、白井氏、喜多氏）

【報告者：座長 浅田孝幸】

(3) 木下俊彦氏

日本のP2Mの内容を維持・発展するうえでK2Mに変更することによる、課題と意義について講演が行われた。報告は、まずこれまでの日本企業の70年代、80年代、90年代、2000年における、大きな経済トレンドの俯瞰がなされたあと、日本企業の競争力の源泉は、改革、開発、改善の3つのKで必ずしも、十分に説明できていないところがあり、これは、改革(reform)であっても、欧米のBPRの様式でなく、日本的ないい点を残し、新たな欧米の方式を加えるやり方であり、強いて言えば、3つのKにプラスするものがあると言ったほうが、妥当であるとの指摘があった。とはいっても、この新たな考え方にP2Mの未来があるとすれば、それに関する、内容を今後、明確にかつ強力に広報し、テキスト化する必要があると結論づけられた。

(4) 岸良裕司氏

マルチプロジェクト戦略において、その効率的な実行を図るには、TOC理論を元に、キーとなる、制約要因をつぶすことが、大事であり、多様な方法を利用して、複雑な問題を管理するというアプローチよりも、基本的な制約要因を押さえることの重要性の指摘であった。したがって、TOCの考え方にそって残りの課題は、制約の解決に追従して解決されることを「ゆとり・サバ」という日本的な捉え方で事例を通じて明らかにした。なお報告時間に関するコントロールが十分でなかったのが、報告者には、迷惑をかける結果となってしまい、フローワーからの意見と討議を十分にできなかったのは惜まれる。



開発トラック

【報告者：座長 山本秀男】

開発トラック(B3-6):

ハードウェア製品や情報システムの開発にプログラムマネジメントを適用した4件の研究報告があり活発な議論が行われた。

篠原慶太(千葉工業大学)から、学生参加型プロジェクトにおける「場」の評価結果が報告され、「生成」と「舵取り」の2つの視点から、「場」を活性化させるマネジメント手法の議論が行われた。プロジェクトの進行過程で「場」は他律的な生成と自律的な生成があり、プロジェクト参加者の評価は、タイミングの良い場の生成と舵取り方法に依存することが明確になった。山根里香(大阪大学)から、戦略マネジメントコントロールシステム(SMCS)は製品開発のパフォーマンス向上に有効であることが報告された。東証一部上場の製造業954社に対するアンケート調査により、環境配慮型製品開発においては、SMCSの環境戦略がプラスに働くことを実証した。討論では、成功例ばかりでなく失敗した開発マネジメントのデータも抽出できるように質問方法を工夫し、SMCSの重要要因を企業にフィードバックできれば、産業界にインパクトのある研究になるとのコメントがあった。山本秀男(一橋大学)と小松昭英(ものづくりAPS推進機構)からは、情報システム開発に対するマネジメント手法の提案があった。山本はSI企業におけるバランススコアカードの活用とKPIの設計方法に関する提案を行い、小松は多重スパイラル方式を導入した情報システム開発のマネジメントモデルを示した。多重スパイラル方式では、エコノミックボックスとタイムボックスを導入し、プロジェクトのライフサイクルにわたって活動評価を継続する必要性が述べられた。討論では、多重スパイラル方式に人材育成ボックスも入れるべきだとの提案があった。

多様な要因を考慮すべき開発分野においては、スケジュールやコストを守るだけでなく、経営環境に整合する尺度の導入・人材育成・「場」のマネジメントが重要であることを確認し議論を終えた。

~ ~ ~ ~ ~

【報告者： 座長 石川千尋】

開発トラック(B7-8)：

P2Mのシステムモデルにおける仕組みづくりの具体的な活用を題材とした2件の発表があった。

東 義則(日本工業大大学院)は、自身の属する対外診断メーカを例にとり、新薬開発において高付加価値製品を効率よく開発していく仕組みづくりに関する研究成果を報告した。研究開発のフェーズをP2Mのシステムモデルに位置づけ、「ロードマップ作成」「テーママネジメントの構築」「組織活性化」を立案し実践することを提案した。**宇治野天祥**(千葉工業大学)は、大学の授業をプロジェクトとして捕らえ、自らがアシスタントを勤めた学生参加型授業において、P2Mの概念を導入した経営戦略を設定し実践した結果の報告を行った。教育サービスに対してP2Mの概念を導入したりレーション構築により学生の満足度が向上したと述べている。

会場は発表者と参加者の距離が近く、参加者からは質疑に加え具体的なコメントがあり、発表者の抱える今後の課題に対して有益な助言がなされたと思われる。



組織トラック

【報告者： 座長 亀山秀雄】

9:00～9:30

C-1 **伊佐田文彦**「プロジェクト&プログラムマネジメントのためのビジネスアキテクチャー」

講演者の名古屋商科大学大学院マネジメント研究科教授の伊佐田氏はビジネスアキテクチャーの研究で知られているが、まず前半で、日本初ともいわれるビジネスアキテクチャーの議論の最近の問題意識の紹介ならびに先導研究のレビューがあった。後半の研究発表の主眼は、ビジネスアキテクチャーとプロジェクト&プログラムマネジメントの考えをリンクさせて考えることにより、この分野の議論をより発展させるということである。そのために今までのスタティックなアキテクチャーの議論に対して、ダイナミックなアキテクチャーを扱うビジネスプラットフォームのフレームの提案を行っている。その構造は、供給側から消費側への垂直展開と同じプレーヤーレベルの相互の関連性を明確にする水平展開のビジネスプラットフォームを示して、これからのビジネスが両方向を意識しながら動的な動きを示すようになることをいくつかのビジネスモデル例を示して紹介している。

9:30～10:00

C-2 **渡辺貫成**「プロファイリングマネジメントにおける洞察力モデルの考察」

講演者の日本プロジェクトマネジメント協会理事の渡辺氏と本学会の副会長の小原氏により作られた価値創出OWモデルを「ありのままの姿」を作り出す俯瞰力モデルに活用し、「あるべき姿」を描く際に利用される実践的洞察力モデルの提案を行っている。これは、Y軸にビジネスモデル洞察力モデル、X軸に経営解析型俯瞰力モデルをおき、マトリックス的に「あるべき姿」、「ありのままの姿」を描き出す新しいモデルである。渡辺氏によれば、この議論の発端は、P2M講習会で「洞察力」の必要性を強調する中で、よくある質問の「洞察力とは何か」という問いに対して自分なりに回答を出すつもりで考案したモデルであるという話が

あった。そこで、ビジネスモデルを過去、現在、未来に分けて示し、さらに OW モデルモデルにある組織能力と組み合わせることにより、価値を獲得できる競争力ある「あるべき姿」を描く手法を示したもので、今後様々なビジネスモデルにより検証され、その真価が明らかにされると思われるモデルといえる。

~~~~~

【報告者：座長 白井久美子】

#### [C-3]牧野丹奈子・浅田孝幸

### The 'Sociality of Commodities Brings the New Inter-Firms' Collaboration

商品の安全性や環境性に関する特性を“社会性”(社会に対して担っている責任)と定義し、環境対応(配慮)型の商品に“社会性”をもたせることは、組織や企業の枠を超えた新しい製品開発のプロセスや製品の研究開発において、新しい企業間協調をもたらす。新しい企業間協調モデルは、共通の利益を求め協調し結果的には自社の利益を高めることになる。

#### [C-4]今口忠政

### プロジェクト型組織への変革

企業が競争優位を保つには、俊敏性、柔軟性、創造性をもった組織を有することが必要であり、その組織の形態としてプロジェクト指向型の組織が有効である。プロジェクト指向型組織の特徴とマネジメントについて紹介し、組織を効果的に動かすには説得、誘導のマネジメントへと転換すること、TOPから組織の末端までの情報共有が必要であると示唆した。

#### [C-5]内田淳二

### 組織能力の可視化に関する研究 P2M OW モデルを のなる一本の樹に見立てた場合

企業価値の源泉は何かを探り、企業がその源泉を育み成長

させていくしくみについて、企業組織を一本の樹に見立て、P2M OWモデル「経営力(価値創出力)強化展開図」を使い示した。企業価値を向上するには、業務プロセス活性化能力を進化させ、意思決定のプロセス化を成し遂げ、企業統治のシステム化にまで到達することが求められる。組織能力の進化発展は、企業価値の創出・提供にとって不可欠なものである。

#### [C-6]野坂美穂

### 代替的手段としてのアライアンスとM&Aにおける理論的 検討

M&Aとアライアンスが代替の関係にあるならば、それらの選択基準は何かについて事例研究の成果を発表した。選択基準として、規模を追求するか企業の特異なケイパビリティを追及するかという戦略の相違、戦略の一貫性、産業構造の状況や特性、模倣障壁の高さ、が上げられる。アライアンスか買収かを選択する意思決定がどのように企業の業績に影響を与えたかについては今後解明の必要があったとした。

~~~~~

【報告者：座長 小松昭英】

C-7 第4世代の日本型プロジェクトマネジメント

- 革新、開発、改善の相乗複合化 - 小原重信

プロジェクトマネジメントの発展を辿ると、今や企業体質強化という課題に取り組む新しいパラダイムを確立する必要がある。その価値創造には「モデル」ではなく「モデルとロールの複合」の視点が必要であり、さらに企業改革方針を実施計画に展開し、それを実現するには「コアリーダー」の存在が不可欠である。すなわち、コアリーダーは計画の全ライフサイクルに亘り、全てのプロジェクトマネジメントについて責任を持つことになる。

C-8 再利用可能なITプロジェクトフレームワークの研究

- WBS を活用した計画・組織・変更管理とナレッジの共有化

- **湯野川恵美**

IT プロジェクトは、開始時の曖昧さと実行中の要件変更が多く、しかも短納期で比較的小規模という特徴をもつ。さらに、その対策であるべき WBS の普及は、かえって受注企業の収益悪化を招く傾向すらある。したがって、その防止のためには、「新しい仕組み」が必要である。すなわち、プロジェクトの類似性を抽出し、変更とその影響度の情報を共有するため、再利用情報を付加した WBS を知識資産として蓄積する情報基盤を構築する。



自由トラック(グローバル戦略)

【報告者：座長 清水基夫】

国際P2M学会の大きな特徴はP2Mの考え方を中核にしつつも、プロジェクトやビジネスに関して深くまた幅広い議論を志向していることにある。本セッションでは、その意味で学会のさらなる幅の広がりを感じさせる多様な観点からの報告がなされた。

(D-1)「プロジェクトガバナンスの確立に向けて」(武富為嗣)

企業内で定着・深化しつつあるコーポレートガバナンスとの対比として、プロジェクトを成功裏に実行するために、オーナーの視点に立ったプロジェクトガバナンスが重要であると指摘し、システム開発や新製品開発におけるプロジェクトガバナンスに関する考察とともに、その体制の構築について提言をしている。

(D-2)「中小零細企業の新時代の新たなビジネスモデル」(岡本信義)

金型産業ではプロセスのいろいろな部分を多数の中小企業が分担して成り立っている。海外展開などでその競争力を考える場合は各部分を担う数社が統合して総合力をつける必要があるが、資本統合は容易ではない。本発表は中小零細企業の共通の弱点である営業力に着目した進行中の連携活動についての紹介である。



(D-3)「エネルギー・サステナビリティに関するグローバル・システムの検討」(遠征・清水基夫)

将来、太陽光発電を主要な一次エネルギー源とする場合の工学的な開発課題を考察するために、世界の主要なエネルギー消費地と予想される主要な発電基地を結ぶグローバルな電力ネットワークモデルを検討している。太陽電池など発電技術も重要だが、注目度の低い直流超伝導技術による海底電力ケーブルの技術開発が非常に重要であると結論している。

(D-4)「ITサービス企業の事業ポートフォリオ戦略」(佐々木宏)

上場IT企業(285社)の事業ポートフォリオから、3類別した企業群について営業利益率の分析の報告である。SI系は高い営業利益率は困難であり、ネット系は高い利益率を獲得するが、花形事業を次々に生み出す成功の連鎖が必要で、事業の成熟化がない。製品系は主力商品への依存度が高く、その特性により非主力事業の展開も左右されるという。

(D-5)「グローバル化下での多国籍プロジェクト・マネジメント」(永池克明)

現代は、グローバル化が進展し、長大なビジネスプロセスの一部をグローバルにアウトソーシングする時代となり、世界の資源をアウトソーシング先として吸引できるか否かが重要となっている。こうした時代には国際的な共同作業を調整するまとめ役や異種のを組み合わせる合成役などの人材が重要となる。

(D-6)「ナレッジコアをナレッジスレッドで紡ぐP2Mマネジメント」(谷口邦彦)

ロボット産業における人材育成活動として、大学・企業・高校の協力により、高校生を対象として人型ロボットを用いた実技学習による機械加工から制御ソフトまでの統合的な教育を行い、さらに高校生が小中学生を対象としてデモンストレーション活動を行う世代間協働の事例についての紹介である。

~~~~~

【報告者：座長 小川幾弘】

「アジアゲートウェイ戦略会議への政策提言プロセスにおけるP2Mアプローチ」

発表者：平井一志氏 (16:30~17:00)

(まとめ)

同戦略会議の「金融市場機能強化」政策に関しその施策提言を纏めるに当たり、平井氏は「金融市場インフラ全体に立つ広い視野」と「その統合されたシステム総体としての競争力という高視座に立つこと」が必要であり、そのアプローチとしてP2Mの根本である「あるがままの姿」を「ゼロベースでの発想の原則に立って論点整理」を行い「あるべき姿」を「具体的な形で考察していくことが大事」と述べる。今まで行ってきたのは「機械化」でありこれからは「電子化」が大事との発言は大変示唆に富むものであった。

「バイオガス原料による水素製造プロセスの経済性評価」

発表者：浅田孝幸 (17:00~17:30)

〔論文は卯瀧高久氏との共同執筆〕

(まとめ)

「持続可能な社会」を目指しクリーンエネルギーとしてバイオガスが脚光を浴びているがそれを原料とした水素ガスが将来重要なエネルギーソースとなる可能性がある。

その経済評価を原料面から「オンサイト水素製造」と「オフサイト水素製造」両面につきコスト、事業性評価を行う。又、製造プロセスと同時に水素サプライチェーンの構築経済合理性をもたせるためには当面政府からの補助金と法規制緩和が重要であるとの結論。





## 自由トラック(参加型学習)

【報告者: 座長 西尾雅年】

午前9時から10時までE会場では下記2件の発表がありました。

E-1: **白井久美子**「競争優位のための人的資本経営」

E-2: **西尾雅年**「大学教育におけるKPMの教育効果と実践」

午前9時からのトラックゆえ10名ほどの少ない参加者ではありましたが、質疑応答は活発に行なわれました。

E-1の発表はユニシス技法2月の“人材育成”特集号を用いてユニシスグループの人的資本経営に関する取り組みの紹介であり、さすがSI企業の人材育成プログラムはたいしたものだと感心しました。PMS資格取得者が500名近いという実績にも正直驚きました。経営に活かされているだろうかと思われました。

E-2については大学教育現場における人材育成プロジェクトの紹介であり、講義方式の授業や演習方式の授業、研究室運営もプロジェクトまたはプログラムと捉え、P2Mの概念に基づいて実践した結果を報告したものでした。

午後1時から3時までE会場では下記4件の発表がありました。

E-3: **松田直浩・森幹彦・喜多一**「利用者参加のものづくりプロセスとその課題」

E-4: **松本有二**「フラット化と業績測定が組織のプロジェクトマネジメント能力に与える効果について」

E-5: **相原憲一**「ICTガバナンスからみたCIOとP2Mリーダーの関係」

E-6: **森川勇治・石上隆司**「日本型PMのためのソフトウェアに関する文化的考察」

午後からのトラックの参加者も10名程度でしたが、PMに関するいろいろな角度からの活発な質疑が交わされとても有意義なものでありました。

E-3の発表は超多様性生産構想の下で情報系大学院生と諏訪岡谷地域の中小企業との協同行なわれたパソコンケース試作の産学連携プロジェクト事例の報告であり、実用化までは課題はあるものの興味深いものでした。

E-4は元県庁に勤めた大学教員が地方自治体(古巣)を

対象に8年前実施された組織改革と業績測定システムの導入の効果についてアンケート調査を行い、統計的手法を用いて分析した結果報告でありました。

E-5はCIOとP2Mリーダーの関係を論じたものであり、現行の電子政府プロジェクトの取り組みへの貴重なメッセージが含まれていたように思います。

E-6は日本におけるPMソフトウェアツールの普及が欧米に比して低いのは日本のPMに合ったツールが提供されていないためであり、そのニーズに応える使命感をもって取り組んで行きたいというツールベンダーの発表でありました。

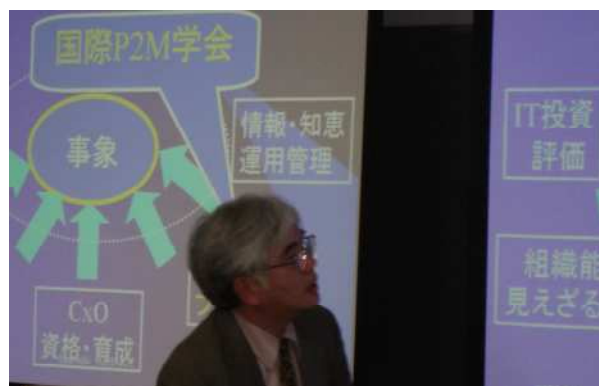
~~~~~

【報告者: 座長 山本秀男】

自由トラック(E7-8):

プログラムマネジメントの具体的な活用方法に関して大学院生による2件の発表があった。**松田直浩**(京都大学)は、プロジェクト型学習におけるWBS(Work Breakdown Structure)の活用に関する研究成果を報告し、プロジェクト経験の少ない初学者に対して有効なマネジメント手法を提案した。本棚を設計・製作する課題を与え、プロジェクト経験の異なる被験者にWBSを作成させる評価実験を行い、提案したマネジメント手法の有効性を示した。**菅谷茂**(千葉工業大学)は、企業が社会的責任(CSR)を果たしながら業務を進めるためのマネジメント手法を取りあげ、バランススコアカードの活用とKPIの設定方法に関する報告を行った。

2件の発表とも、大学院生の目線で企業経営の重要なマネジメント課題を取り上げ、自ら解決策を提案している。今後このような研究課題がブレイクダウンされ、学会での議論が活発化すれば、企業人と学生の橋渡しになるだろう。



<<ユーザボイスの部>>

湯野川恵美 株式会社ヒューマンシステム

今年、初めて参加しました。個人的には、初めての学会での発表でもありとても緊張いたしましたけれど、懇親会までとても和やかで楽しい1日を過ごすことが出来ました。また、パネルも内容が盛り沢山でそれぞれの立場の方の問題提起になったと思います。個々の発表も、全体調和型の改革を推進する為の様々な考察と提案がありとても勉強になりました。私は、ITのソリューションプロバイダーという仕事をしていますが中小のIT企業ではますますITに関わる人材が減少してきている現在、彼らにしあわせな未来を描けるような業界全体の環境づくりが必要だと感じます。そうして、現場でもっともこの点について問題意識を高め、課題を改善できるのはプロジェクトマネージャーです。こういった現実的にプロジェクトをまとめている人達にも、技術から高い付加価値を生み出すしくみを学んで行くこの学会を広めていけたらと思いました。

~ ~ ~ ~ ~

相原憲一 静岡大学大学院・教授

本学会会員となり初めての発表であった。参加している数多くの学会になかで本学会は、議論の視点の多様性と社会的意義の深い方向性とを兼備した大変バランスある運営であると感じ取った。適切な発表タイミングか否か躊躇したが、P2Mのありべき視点をCIOという組織論的視点で主張した内容が結果的には納得する意見交換や他発表主張と整合していることが確認でき大変有意義な機会となった。質疑応答も活発に出来る運営も大変ありがたい。実務経験が重要な分野ではあるが、単なる経験分析でなく一般モデリングができ業界にまたがる議論が活性化し、また若手を育成する視点も加味して一層の発展に期待したい。加えて、類似テーマを補完的に研究しているメンバーにも参画を呼びかけ本学会の存在感を磨き上げることに貢献したい。

~ ~ ~ ~ ~

松本有二 静岡産業大学情報学部・准教授

研究大会では、産業界から大学まで、また、社会科学系から理工学系までというように様々な分野の方々により、P2Mに関わるテーマについての発表、討論、意見交換が活発に行われていました。このような、何かを創造しようという建設的な場に参加することができたことは私にとって非常に価値ある経験でした。

このような貴重な場がもっと広がって、若手の実務家、研究者もどしどし参加できるようになればと願っております。

ありがとうございました。

~ ~ ~ ~ ~

国際 P2M 学会 2007 年度春季研究発表大会に参加して

東 義則

社会人兼学生としてはじめて参加させていただきました。研究発表は理論的な内容から実践的な内容まで幅広く、また演者も研究者や実務家等職種や分野も様々でとても刺激になりました。自身の視野の拡張にも有意義に感じました。専門分野に特化した学会は多いですが、このような異種横断的な学会は少ないと思います。全体調和を考える上で、こうした異分野の集合になるのは必然的な姿であると思います。P2M 学会が異種交流の場としてさらに発展していくことを希望します。

~ ~ ~ ~ ~

発行日：2007年5月12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
春季研究発表大会 実行委員会

〒104-0061

東京都中央区銀座4丁目12番20号

松石ビル3F TYRA 機構内

TEL 03-3541-1810 / FAX 03-3541-1835

本掲載記事にお問い合わせがある場合は

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

をご利用ください。