

1D07 国際的なプロジェクトマネジメントルールへの政策的関与 —日本発のマネジメント体系 (P2M) の事例から—

○後藤芳一, 伊藤正雄 (経産省),
石倉政幸 (プロジェクトマネジメント資格認定センター), 小原重信 (千葉工大)

1. はじめに

競争のグローバル化、先行者独り勝ち、ビジネスモデル競争の時代、(株式)市場の評価が経営判断に反映するという経営環境のもと、企業経営は資本効率指向、スピード重視、コアビジネスへの集中、業界再編等への対応にパラダイムを変化させている。組織運営の競争力が問われ、プロジェクト方式の組織運営、コンピテンシー指向の人事評価等の導入が進んでいる。この一環で「プロジェクトマネジメント (PM)」が注目されている。営利・非営利の別や事業の性格で内容は異なるものの、組織運営を効果的に行うとの要請は一般にあてはまると考えられる。

我が国のPMは米欧の手法を導入して始まった。しかるに組織運営の規範は組織の属する文化的風土への適性が求められる。我が国の組織運営には長期的視野、人的資源重視、生産技術、協調的な組織間・組織と個人間関係等の長所がある。

経済産業省では、1999～2001年度の間一般会計予算により、我が国独自のPM体系である「P2M」(Project & Program Management for Enterprise Innovation)を開発した。01年11月に公表し、国際的にPMの体系は「第3世代」に入った。米欧からも高い支持が得られている。本論では、産業政策によるPM体系開発の背景と意義を整理する。

2. 「P2M」策定の背景と意義

社会的課題が一層多面化している。「3E (地球環境、エネルギー、経済)」の同時達成、「少子・高齢社会」対応、「雇用機会」創出、「国際的ポジション」の確保等の今日的課題に対応する社会モデルと、産業政策の規範が求められている。

例えば緊急課題として、産業競争力の再構築がある。今回の空洞化は中国等の競争力の影響はあるものの、我が国自身の問題も大きいと考えられる。かねて我が国は、知的資産を欧米に依存しつつ西側の一員と許容され、船頭 (欧米) に対する漕ぎ手 (日本) を任じてきた¹⁾。転機は90年前後にあったと考えられる。国際競争力が世界一 (IMD調査) とされ、ドイツ統一やソ連崩壊で「西側の一員」の構図が崩れた。その後現在まで10年余、国際的地位に見合う知的寄与を十分に行ってきたか、改めて省みる必要があると考えられる。

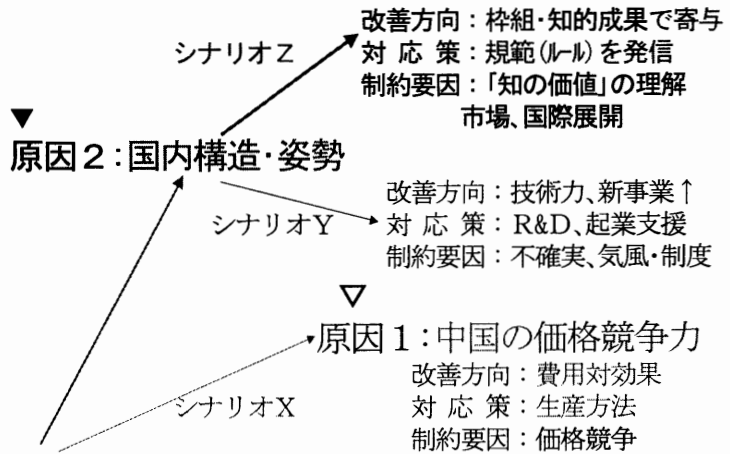
科学技術分野での知的寄与には、大別して研究開発を通じた技術シーズの開拓と取組みの枠組を作ることがある。前者は国の政策でも力が入れている (【図表1】の「シナリオY」)。本論は後者を論じる。工業標準、知的財産権、独占禁止、情報網、政策評価等の技法や枠組は重要な知的財産であり、開発と維持にコストがかけられている。

船頭—漕ぎ手論は「ルールを作るのは外国、モノを作って儲けるのは日本」の

姿勢でもある。経済活動のグローバル化により、こうしたルールを作成して運営を主導することは自らの価値観を投影することになり、長期的には競争力を構造的に支配すると考えられる。一方、ルール作りに関与するには、国際的な支持を得るためのリーダーシップと、それを支える深い知見の蓄積が必要である。

右の図表では、「シナリオZ」に相当する。

【図表1】 産業政策による「空洞化」対応シナリオ



3. PM 体系の沿革と P 2 M の位置づけ

公的・非公的、営利・非営利を問わず、限られた時間や資源的のもとで効率的に事業を運営することへ要請が高まっている。各種の事業は、個別限定的なプロジェクトとその集合であるプログラムとして把握できる。

PM 体系の発展の沿革は、【図表2】のようになる。「第1世代」は、大きな工数の事業を円滑に遂行するための経営資源の統制を目的として、戦中～戦後に米欧を中心に発達した。「第2世代」は、日本を意識して効率を重視した80年代後半に、米国によって開発された。情報産業等では現在、第2世代が普及している。

【図表2】「マネジメント」体系の進歩

- 第1世代：戦中～戦後 (経営資源の統制)
 → 目標(コスト、期限、品質)の明確化
 (例：OR、TVA、マンハッタン計画、アポロ計画)
- 第2世代：80年代後半 (与件目標下で効率を指向)
 → 日本の効率意識、ステークホルダーの満足、個別事業のレベル
 (例：ビジネスプロセス・リエンジニアリング、PMBOK™)
- 第3世代：2001年～ (目標を設定し課題解決)
 → 「仕組みづくり」を通じ、プロジェクト群を総合的に運営
 日本発のP2Mが嚆矢となり「第3世代」へ

小原重信氏(千葉工業大学教授)の分類をもとに作成

その後、我が国が開発し、01年に公表したP2MによってPMの体系は「第3世代」を迎えた。第2世代に比べて、ファイナンス(例：PFIに不可欠)やバランススコアカード等の知見が加えられたほか、外部環境の変化を予定していること、プロジェクト群からなるプログラムを対象としていることなどの点で高度化している。

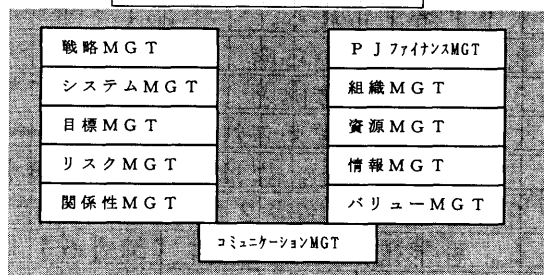
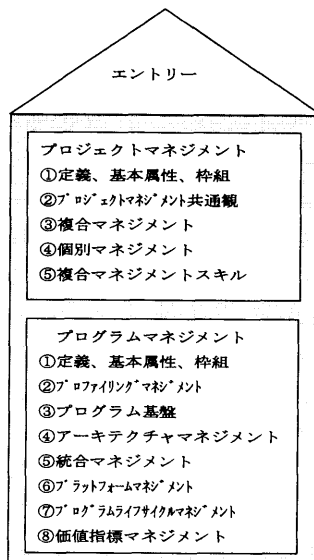
4. P2Mの概要と政策上の位置づけ

P2Mの体系は、【図表3】である。体系の全体を「PMタワー」と称し、4部で構成されている。上から順に「第1部：エントリー」「第2部：プロジェクトマネジメント」「第3部：プログラムマネジメント」「第4部：個別マネジメント」である。

PMの体系を進化させることは、個別の組織運営を高度化させるとともに、要請の複雑化によって背反しがちな価値観を調和させる際に、こうした体系を共有することが寄与すると考えられる。また、自国に特有の価値観を体系に反映させることによって国際的に知的に寄与するとともに、国際的な競争のルー

ルに自国の価値観を反映させることができる。このような目的により、経済産業省は(財)エンジニアリング振興協会に委託し、「プロジェクトマネジメント導入開発委員会」(委員長:小原重信千葉工業大学教授)を設けてP2Mを開発した。開発には01年度までの3年間に7千万円余りかけた。02年4月に、特定非営利活動法人プロジェクトマネジメント資格認定センター(理事長:吉川弘之元東京大学学長)を設けた。3つの階層で資格認定を行う。02年8月には、PMS(知識レベル)の第1回の資格認定試験を行った。599名が受験し、252名が合格した。より高度な2つの階層の認定は、来年度以降に順次始められる。

今後の産業政策としては、PM体系の国際的なハーモナイズを推進するほか、産業界への浸透、研究・教育分野での活用、非営利分野への浸透等を進める予定である。02年10月からは経済産業省内の研修においても、P2Mを通じたマネジメントスキルの向上に着手する(【図表4】)。



【図表3】P2Mの体系
(特定非営利活動法人プロジェクトマネジメント資格認定センター資料)

【図表4】P2Mへの産業政策上のコミット

これまで

「プロジェクトマネジメント導入開発調査」

(=知識体系の検討 + 資格制度の創設検討
計7千万円余/99-01FY、(財)エ振協委託)

+「国際PM大会開催支援」(Nov.01)

これから

「①国際的ハーモナイズ、②産業界への浸透、
③研究・教育分野で活用、④非営利分野へ浸透」
=競争力再構築策の重点として継続的支援

5. PMの水準と科学技術政策への示唆

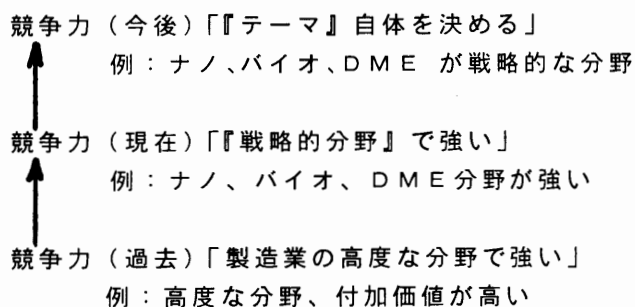
マネジメント・マイノリティの水準を【図表5】に示す。米欧の分析的アプローチ（例：MBA）を基準にとると、俯瞰的視点を反映させたP2Mが上位になる。一方、我が国の現状は意思決定が暗黙知にとどまる場合が多く、マネジメント機能の弱さも指摘される。レベル1水準と考えられる。我が国の水準から向かうべき今後の方向として、2とおりに考えられる。図中の→の取組みが求められる。

【図表5】マネジメント体系の課題と対応の方向

MGT水準 (典型例)	MGTによる対応の水準 (MGT体系の課題)	直面する課題
レベル3▼ (P2M)	総合的な課題設定・対応 (体系自体の開発が必要)	
レベル2▽ (MBA)	戦略的発想での運営管理 (2元論的体系の限界)	社会的課題の多元化 (例：地球環境問題)
レベル1 (日本現状 poor MGT)	個人能力・経験則へ依存 (①MGT機能の欠如) (②固有の体系を構築する必要性)	▽①競争力再構築(当面) ▼②競争力再構築(構造的) ▼③キャッチアップ型 →フロントランナー型

「マネジメント」には、狭義と広義がある。前者は与件のもとで効果的な成果を得るもので、【図表2】の「第2世代」、【図表5】の「レベル2」までの水準である。科学技術政策を例に【図表6】に示す。有望技術のうちにも、米国等の指摘で活発化した分野がある。ここでは、「テーマ」と規定された分野の効果的運営を図る作業になり、左図の2番目の水準になる。今後は、テーマ自体を提唱するといった水準での寄与が必要と考えられる。これは目標や解くべき課題を自ら決めに行く水準であり、PMとしては「第3世代」と「レベル3」に当たる。政策分野でも、PM水準の向上が重要課題と考えられる。

【図表6】「競争力」をめぐるパラダイムの変化



—注—

1) 「船頭—漕ぎ手」論は、(財)日本システム開発研究所垣田行雄専務理事による。(財)機械振興協会「機械振興」02年2月号)

—参考文献—

プロジェクトマネジメント導入開発委員会「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」、01年11月
小原重信「P2M入門」H&I、02年9月