

平成 14 年度
プロジェクト・プログラムマネジメント
人材育成プログラム開発事業調査研究報告書

副読本
「P2M による企業イノベーション」

平成 16 年 3 月

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

序

本報告書は、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が経済産業省からの委託により実施した平成 14 年度プロジェクト・プログラムマネジメント人材育成プログラム開発事業の調査研究結果を取り纏めたものである。

わが国は、"ものづくり"で繁栄を謳歌してきたが、1990 年代に入り、工業化社会から知識・情報化社会への転換の流れに乗り遅れ、急速に国際競争力を失ってきた。

その要因の一つとして、個々の専門分野の人材に比べ、知識・情報化社会に必要な、分野横断的に価値を見出せる総合型人材が少ないのが問題であるとの指摘もあり、プロジェクトマネジメント（PM）の分野においての実践型人材の再活性化が重要となってきた。

こうした中、平成 13 年度に日本の実務風土を反映させた日本発の「プロジェクト&プログラムマネジメント知識体系（P2M）」が構築された。P2M では、複雑化、複合化した課題を複数の課題（プロジェクト）に分割し、統合して全体の最適化を図るプログラムマネジメント手法を世界に先駆けて開発し、企業価値を高めるための戦略的な「仕組みづくり」に活用されることが期待されている。

本事業は、P2M 体系を活用した「教材ツール開発」、「モデル実証事業」及び「高度化支援関連調査」を実施し、P2M に基づくプロジェクトマネジメント人材育成のための環境整備を行なったものである。

最後に、本事業に協力していただいた経済産業省始め各界の方々に心から謝意を表しますとともに、当センターのプロジェクト・プログラムマネジメント調査・研究・普及事業をさらに推進してまいりますために、なお、一層のご指導、ご支援を切にお願いする次第であります。

平成 16 年 3 月

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

会 長 吉川弘之

はじめに

本報告書は、経済産業省から平成 14 年度補正予算により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（PMCC）に委託された「プロジェクト・プログラムマネジメント人材育成プログラム開発事業」での「中小企業、専門・業種を特定したテキスト・ガイドブック」として開発し「多様化 P2M モデル実証事業」として実証を行いました「高度化支援関連調査」と連携させつつ作成されたものである。

プロジェクトマネジメント人材育成をするための実証カリキュラム及びテキストブック開発の一環として、テキスト類の補完機能を持つものとしての解説本や副読本の開発をおこなった。なお、P2M という知識体系が打ち立てられてから 2 年であり、P2M に関する解説本・副読本に関しては、豊富な種類を揃えることが望まれている。一方、求められるテーマや分野は多様であり、全てのテーマや分野を網羅するには、さらに多くの時間を要するが、この委託プロジェクトにて有用な解説本・副読本作成の端緒となることを期した。

解説本・副読本部会を立ち上げ、識見の広い 8 名の委員に部会のメンバーを委嘱するとともに、本事業で先行して立ち上がっている「P2M ガイドブック改訂部会」、「カリキュラム・テキスト(PMS)開発部会」等関連する部会の多業界、多業種、多専門分野の多彩な委員から、意見や識見を活かした助言を受けてきた。

これらの中で、海外への調査研究に参加した委員の助言も取り入れ、日本のみならず、欧米先進諸国の潮流としても、企業改革、組織変革の観点でプロジェクトマネジメントを活用されている事実を踏まえ、副読本のテーマの一つとして、P2M を企業イノベーションに適用するというテーマで副読本の開発をおこない、専門分野の委員に開発作業を依頼した。

以上

担当組織：「解説本・副読本部会」 委員名簿

(順不同)

部会長	小原 重信	シドニー工科大学
副部会長	渡辺 貢成	(有)経営組織研究所
委員	武富 為嗣	コーポレート・インテリジェンス(株)
委員	芝尾 芳昭	アイ・ビー・エム ビジネスコンサルティング サービス(株)
委員	美原 融	(株)三井物産戦略研究所
委員	小石原 健介	川重テクノサービス(株)
委員	吉村 真人	(株)日立製作所
委員	栗山 博行	(株)シーエーシー
事務局	井口 知典	プロジェクトマネジメント資格認定センター
事務局	吉川 賢一	プロジェクトマネジメント資格認定センター

「P2Mによる企業イノベーション」

はじめに

プロジェクトマネジメントは古くて新しい実践的な学問であり 1940年代から存在している。当初は、企業から見れば特別な活動であった“プロジェクト”を上手く成功に導くための、プロジェクトマネジャーに対するニッチな実践的な学問として発達した。しかし、時代の変遷がプロジェクトを“特別なもの”から“普通なもの”へと変えてしまった。ピーター・F・ドラッカーやトム・ピーターズは企業の将来像として、これからはプロジェクト活動が主体になることを予測している。これからのビジネスマンはこれからの企業の主体活動となるプロジェクトといかに上手く付き合っていくかが重要なテーマになることは間違いない。だが、時代の変遷の過程の中でプロジェクトマネジメントもまた、時代のニーズに応じて進化を遂げてきた。

1940年代に始まった古典的なプロジェクトマネジメントは、特定使命を果たすための重要な手法として、それまで人間の勘と経験だけに頼っていたマネジメントの世界に科学的なアプローチを持ち込み、誰もがプロジェクトをマネージできる可能性を切り開いた。

1990年代になり、ビジネス環境のスピード化とともにプロジェクトも増え続け、それまでは個別プロジェクトにおけるマネジメントを中心に議論されていたものが、企業レベルでプロジェクトを効率的に、そして効果的にマネージするプロジェクトマネジメントが強く求められるようになった。これにより、プロセスと組織におけるプロジェクトガバナンスを中心とした組織マネジメントとしてのプロジェクトマネジメントが広がり、プロジェクトマネジメントはニッチの世界から一躍、表舞台に躍り出てくるようになった。

だが、2000年に入ってプロジェクトマネジメントは時代のニーズとともに、更に一段と進化した姿を見せようとしている。ここで紹介するプロジェクトマネジメントとは、新たに進化しようとしている企業の価値創造を具現化するマネジメント手法としてのプロジェクトマネジメントの姿である。

この本文において大きく3つのキーワードが存在する。“戦略”、“変革”そして“プロジェクト”である。この3つのキーワードが意味するところこそが、新たなプロジェクトマネジメントが目指す姿であり、同時に今日の企業が抱える共通した重要なテーマである。“戦略”とは差別化であり、企業の価値創造の方向性を示す。“変革”とは、これまでの延長線上の業務から一歩踏み出して、新たな価値創造に取り組む行為を意味する。そして“プロジェクト”とは変革を実現する具体的な目的を持った活動である。企業が今日の競争環境で勝ち残って行くためには、戦略の実現と実現に向けての変革は避けて通れない。だが、戦略の実現も変革の遂行も容易な作業ではない。残念であるが、多く戦略は実現されず、多くの変革が失敗に終わるのが現実である。理由は簡単である。戦略を実現するための仕組みを待たずに実施するためである。戦略をプロジェクトによって実現する仕組みこそが、我々が求める新たなプロジェクトマネジメントの姿でもある。

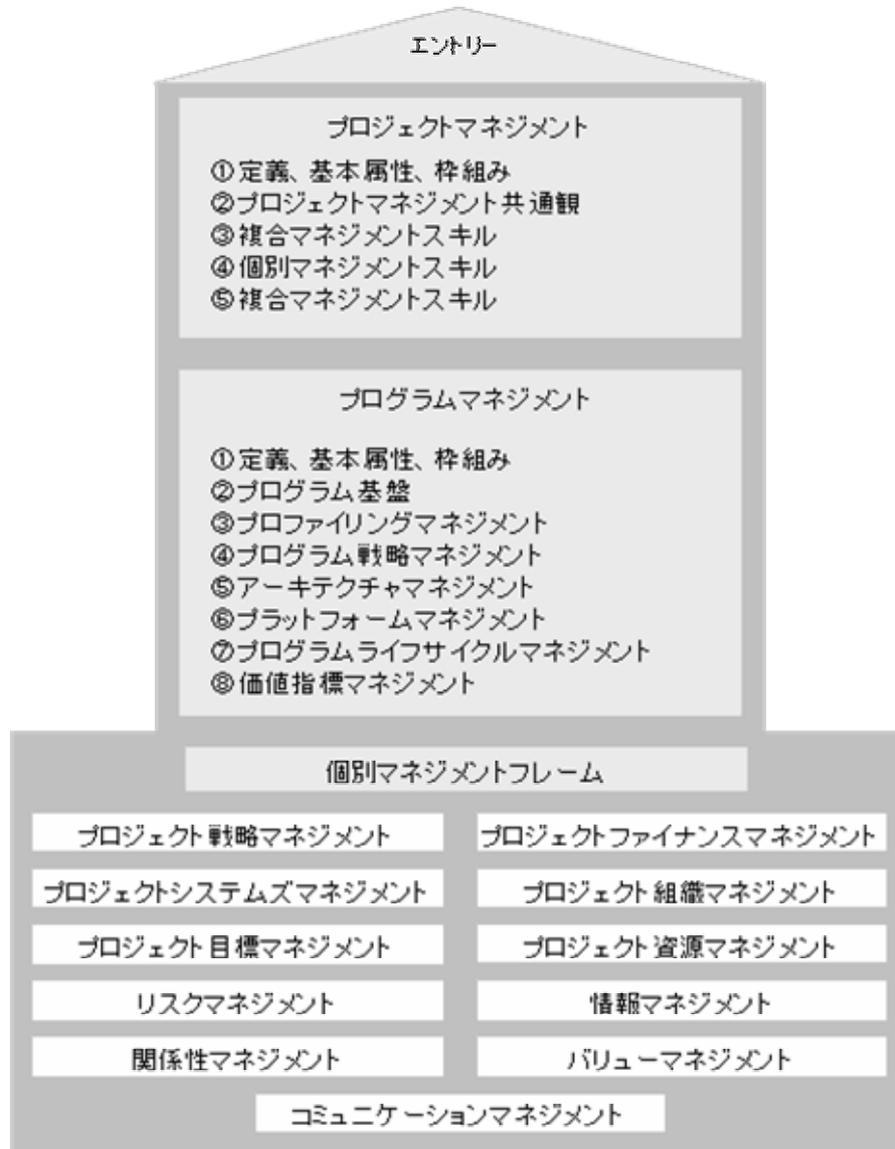
また、新たなプロジェクトマネジメントの姿は、これまでのプロジェクトマネジャーに対する価値観を大きく変えることになる。なぜなら、これからのプロジェクトマネジャー

は変革の実践者として、戦略後の具現者としての役割が強く求められることになるからであり、これは経営者としての要求に他ならないからである。

これまで、プロジェクトマネジャーは企業の戦略とはかけ離れた存在であることが多く、現場のマネジメントを指揮するミドルマネジャーとして位置づけられてきた。しかし、変革プロジェクトの目的はまさに戦略の実現であり、プロジェクトマネジャーは戦略の具現者として役割を担わなくてはならない。プロジェクトマネジメントを通して企業の戦略を実現し、企業をあるべき姿に変革できる人材こそが、今の企業が求める経営者でもある。

本文を通して、3つのキーワードと新たなプロジェクトマネジメントの実践的な取組みをより深く理解して頂き、同時にこれからの皆様の企業活動の中において少しでもお役に立てれば幸いである。

プロジェクトマネジメントの実践力体系
 (プロジェクトマネジメントタワー)



(出典)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 p18

目次

第1章：企業イノベーションの挑戦	1
1. 国際競争力の低下と企業変革の必要性	
2. なぜ企業変革は成功しないのか	
3. 戦略は実行されなければ無駄に終わる	
4. 企業変革を推進するメカニズム	
(執筆：IBM ビジネスサービスコンサルティング(株) 上窪 政久)	
第2章：変革ビジョンの策定	12
1. 企業変革ビジョンとは	
2. 優れた変革ビジョンの要件	
3. 変革ビジョンの策定	
4. 企業戦略・ビジネスモデルの再構築	
(執筆：IBM ビジネスサービスコンサルティング(株) 上窪 政久)	
第3章：変革シナリオの立案	23
1. 変革シナリオの必要性	
2. ポートフォリオ分析	
3. 相互依存関係分析	
4. 変革シナリオの策定	
(執筆：IBM ビジネスサービスコンサルティング(株) 小野 弘貴)	
第4章：変革推進体制の構築	57
1. プロジェクトマネジメント方法論の標準化	
2. PMOのガバナンス	
3. プロジェクトマネジメントオフィス	
4. プログラムマネジメントオフィス	
(執筆：IBM ビジネスサービスコンサルティング(株) 上窪 政久)	
第5章：変革の導入・実施・フィードバック	66
1. チェンジマネジメントによる変革の円滑導入	
2. チェンジレディネス分析	
3. チェンジマネジメントの実施	
4. 短期的な効果測定と変革シナリオへのフィードバック	
(執筆：IBM ビジネスサービスコンサルティング(株) 上窪 政久)	
第6章：継続的変革のメカニズム構築	80
1. 学習する組織	
2. プラットフォームの構築	
3. 情報系プラットフォーム	
4. 人事系プラットフォーム	
(執筆：IBM ビジネスサービスコンサルティング(株) 上窪 政久)	