

東京大学大学院工学系研究科教授 後藤芳一氏に聞く 日本人の多様性にミートしたPMシステム「P2M」 再認識される「国際社会で通用する日本流」



社会的ニーズの多様化に伴い、プロジェクトマネジメント(PM)のニーズは多様化してきた。しかし、欧米流の客観化をベースにしたPMノウハウでは、日本人の「良さ」は必ずしも引き出せない。そんな中で2000年代初めにシステム化されたのが日本流のPMシステム「P2M(プロジェクト&プログラム・マネジメント)」だ。このシステムが登場したことで、日本人の特徴である「合わせる文化」が体系化されたと言える。経済産業省の国際プラント推進室でP2Mのシステム化に関わった経験を持つ東京大学大学院工学系研究科教授である後藤芳一氏に日本発の「P2M」の必要性について聞いた。

「P2M」は 日本的PMのシステム化

ENN：2000年代前半に、国際プラント推進室長だったところに、日本発のP2M(プロジェクト&プログラム・マネジメント)の体系化に取り組まれました。PMにおける、日本と欧米の違いは何でしょうか。

後藤：日本に限らず、東洋には、全体を俯瞰する視点と、それを織りこんだ判断が暗算でできてしまうところがあります。P2Mのポイントは、プロジェクト群をプログラムとして扱い、プロジェクト間の融通をするという、これまで暗算でしていた部分を「見える化」することです。

西洋で進んだ認識の方法では、分析的に物をとらえます。認識する側の自己と、対象となるものを分けて考え

ます。この方法は客観性、論理性という利点があつて近代科学を発展させました。一方、全体は部分の集合とみて細分化して認識する方法は、社会が複雑化する中で明らかな限界が出ています。

西洋の流れを受けるのが米PMI(プロジェクトマネジメント協会)が提唱したPMBOK(The Project Management Body of Knowledge)です。ただ、少し違和感を感じます。

ここで、勘が優先する段階を「レベル1」、西洋的な客観性指向、PMではPMBOKを「レベル2」、P2Mの考え方を「レベル3」と考えます。

上の違和感の原因は、客観化や「見える化」が苦手のゆえ(レベル1から2への障壁)、形に当てはめても本質がとらえられていない不安定感(レベル3からみた2の不満足さ)によると思います。「P2M」の必要性を感じたゆえんです。

ENN：P2Mは、西洋人ではなかなか発想しえないノウハウだということですね。

後藤：その国や地域、文化圏でのモノの認識の仕方には、その後ろに生活様式があり、その後ろに自然観があります。自然観には、それを形作った自然があります。それらは、すべてセットで存在します。得手のところも不得手のところも、都合のよいところだけ持ってきて接ぎ木するわけにはいきません。

ところで、社会が複雑化すると、論理で解を求めようとすると、多くの連立方程式が必要になり、それを解いてもすぐにずれていく。公害、資源・エネルギー、地球環境、生物多様性、水、貧困など。深い問題に立ち向かえる経営であることが、自身の存続を確保することに直結する時代です。

「レベル1」から「レベル2」は努力で行けても、「レベル3」には感覚とセンスが必要であり、東洋にはそれがあると思います。

ENN: プラント建設のプロジェクトでも、PMはかつて、コストとスケジュールだけを気にしていれば良かった。しかし最近では、プロジェクトが社会に与える影響など、多面的に注意する必要があります。

後藤: CSR(企業の社会的責任)では、経済、環境、社会へのスタンスまで問われます。しかもそれを長い時間軸でスコープに入れないと、全体最適になりません。プロセスの効率化を目指すPMだけではまずいわけです。

ENN: 世の中が複雑になってくると、従来のようなPMですっきりと行かない。そこでP2Mが必要になっているのですね。

後藤: PMの値打ちは、ビジネスのレベルでの効果はもちろんですが、公共的な役割にも期待します。

CO₂、生物多様性、貧困などの問題は、南北問題であるとともに、多面的な側面をもつ複合課題といえます。互いの理がありつつねじれており、その中で調和する進路が必要です。PMは立場の違う人たちが議論するための共通の土俵になる可能性があります。

PMの手法は世界の幾多の経験から学んだものであり、その意味からもある種の公共財といえます。他のPM手法と違ってP2Mが開かれた運用をしているのは、その点でも適切だと思います。

ENN: 日本人はPMに向いているのでしょうか。

後藤: ノーとイエスの両方です。

ルールを決めて、論理で割り切って判断・行動するのは苦手なところがあります。その意味ではノーです。

一方、お聞きした話ですが、カタールのプロジェクトで、気難しい英国の技術者とコミュニケーションを取るために、日本人のPMは1カ月間、早朝から通って一緒にコーヒーを飲んで、動いてもらうようになったそうです。ワーカーとの関係も、内側から動機をもたせて動かそうとします。

人はシステムではなく、心理学と政

治学で動きます。それに合えば大きい力を発揮する、それが見えるという点はイエスです。

改めて「日本人がPMに向いているか」と問われれば、「PMBOKでは合わない面が多いが、P2Mでは向いている」といえるかと思います。

国際社会で通用する日本流

ENN: PMについては、国際標準がありますが、日本的なものを取り入れた方がよいということでP2Mだったのですね。

後藤: 日本の方法を標準化するのが望ましいことは、言うまでもありません。ただ、多くの分野の国際標準化で日本は遅れており、国も注力しています。

遅れた原因は、第1に、暗黙知でやりがちで、第2に、自分の手順を標準化して国内外を押さえようという発想がなかった、第3に、国際標準化にコストをかける価値を感じなかったなどが複合しています。シーメンスは、その「見えない価値」に気づいて人を割き、それだけの手間をかけています。業界から国はもっと頑張るべきという声を聞くことがありますが、その姿勢では相変わらずだと思います。

上の第1の点は標準化には弱みである一方、複雑な問題を解くには強みであることに注目したのがP2Mです。最初は国の支援もありましたが、本来は産業界が自分で進めるのが望ましく、いまはそれができていると思います。

ENN: 日本発の成功例もあるわけですか。

後藤: 身体に不便さのある人がない人と同じように使える「共用品」があります。例えばシャンプー容器にぎざぎざをつけて、リンスと区別します。アクセシブルデザイン、ユニバーサルデザインともいいます。日本発で、国際標準化もリードしています。いま、3.6兆円の市場です。

ENN: 誰でも使えるようにするという所が日本人の特徴なのですね。

後藤: 盲導犬のマークが付いている玩具は「目が不自由な子供でも遊べる



後藤 芳一(ごとう よしかず)氏

1980年、東京工業大学大学院修了後、通商産業省(現経済産業省)入省。医療・福祉機器産業室長、国際プラント推進室長、標準課長、中小企業庁技術課長、製造産業局次長、大臣官房審議官(製造産業局担当)、大阪大学大学院工学研究科教授を経て、東京大学大学院工学研究科教授。著書に、「共用品という思想」(共著、岩波書店、2011年)などがある。

玩具」であることを示しています。このマークは、日本発で国際的に利用されています。

米国のユニバーサルデザインは、原則を決めてトップダウンで進めたのに対し、日本では現場でモノ作りに関わる人が不便さのニーズを見つつ実践して、それが次第に大きい流れになりました。実践に裏打ちされたものゆえ国際的にも支持され、日本が利用でも標準化でもトップの位置にいます。

ENN: 日本人のやり方というのは、意外にいろいろなところで通用するということですね。

後藤: PMは、非常に複雑な、多くの要件をどう折り合わせるかという営みですから、国民の思考法や地域の性格を反映したものになります。

日本の、多面的な価値を織りこむ方法、自然との折り合い方、社会のあり方は、工業だけ進めてきた時代の先あり方が求められる今日、改めて価値を持つと思います。

プロセス志向の効率向上の先の世界です。それを体系化する意味でP2Mに期待しています。