



P2MとPMBOKの実用的な使い方

PMAJ関西 2月例会

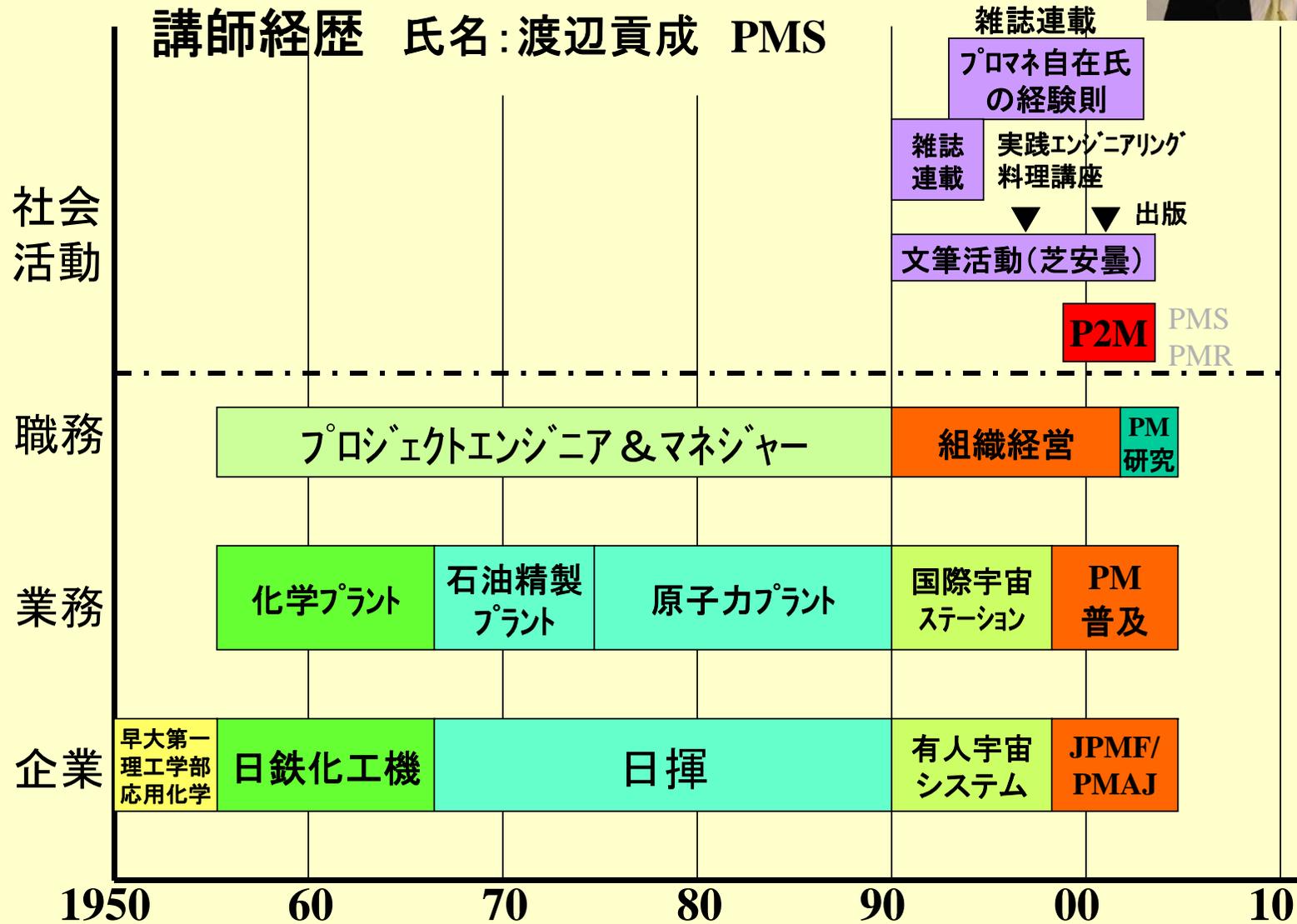
2008. 2. 8.

渡辺 貢成 PMS

自己紹介



講師経歴 氏名: 渡辺貢成 PMS

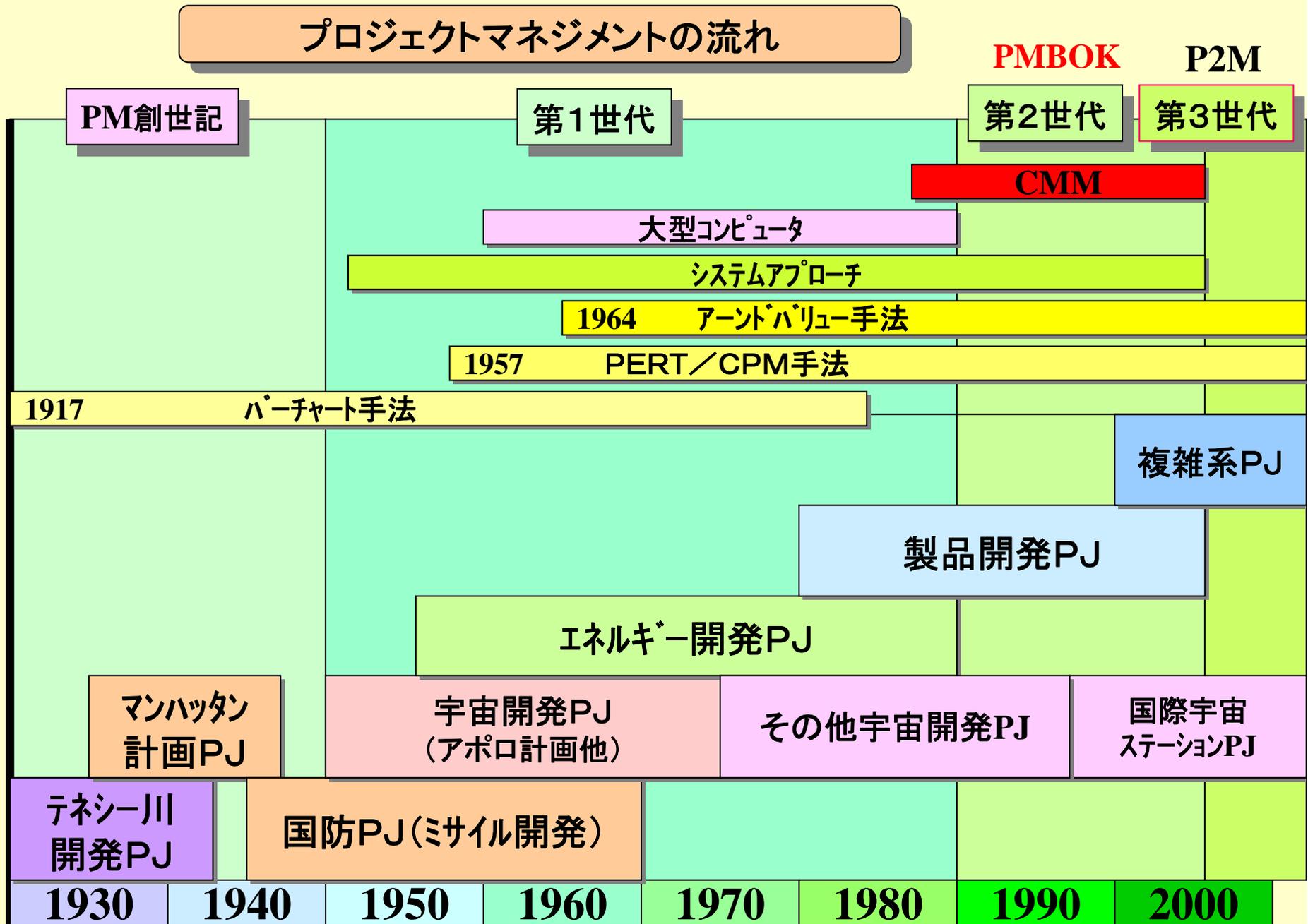


目次

1. PMBOKとP2Mの誕生の背景

2. 米国におけるMBAとPMPの役割分担
リーダーとマネジャーの相違
3. プログラムマネジメントにおける利益重視
4. PMBOKの狙い
PMにおける効率重視(標準化、マニュアル化の進展)
失敗防止の狙い
5. PMにおける日本社会の課題(特にIT業界)
6. P2Mの内容とその狙いと、P2Mにおけるプログラムマネジメント

プロジェクトマネジメントの流れ



1. 1A. PMBOK創出への動機

(1) 第一世代PMであるQCDのPMからの脱皮
1980年代ITプロジェクトの出現と失敗率の
増大に伴う対策としてPMBOKの出現

(2) ITプロジェクトにおける失敗防止対策
第一世代PM スコープ+QCDに対し、4つの
知識エリアの追加(コミュニケーション、リスク、
ヒューマンリソース、調達の各マネジメント)と
統合マネジメント

(3) プロジェクトマネジャー短期育成のための
PM知識体系(PM業務のプロセス化
経験不足を知識体系で補う各種標準化、
マニュアル化の推進

(4) PMIはP2Mが発表された後に、OPM3を発表
その後プログラムマネジメント、ポートフォリオ
マネジメントのスタンダードを発表

1. 1B. プログラムマネジメントの内容

(5) 企業戦略を受けて、プロジェクトを管理するが
個々のプロジェクト管理では得られない収益
求めて、マルチプロジェクトをプログラムで
マネジメントする発想を提案する。

1. 2A. P2M創出への動機

(1) 中国台頭による日本の地盤沈下対策としての
価値創出事業創出のためのPM開発

(2) 1995年以降のインターネット普及に伴う社会
の変化のスピード化にともない、新しい価値創
出が求められた。そこでP2MはPMBOKの
業務領域を超えてスキームモデルからサービ
スモデルまでをカバーし、社会の変化とそれに
伴う不確実性を吸収するプログラムマネジメン
トを提案する。

1. 2B. プログラムマネジメントの内容

(3) P2Mのプログラムは革新性を重視したマネジ
メントでブレークスルー思考を取り入れ、複雑
で、不確実性が高いが、拡張性があり、多くの
意味内容を持つ問題をプログラムとして受け止
め、プログラムに内在する多くの課題をプロ
ジェ

クト群としてとらえ、課題解決型プログラムであ
る。また、不確実性への対応としてプログラム
とプロジェクト群の構造化に着目し、リアルオプ
ションを活用した不確実性への配慮を行う

目次

1. PMBOKとP2Mの誕生の背景

2. 米国におけるMBAとPMPの役割分担 リーダーとマネジャーの相違

3. プログラムマネジメントにおける利益重視

4. PMBOKの狙い

PMにおける効率重視(標準化、マニュアル化の進展)

失敗防止の狙い

5. PMにおける日本社会の課題(特にIT業界)

6. P2Mの内容とその狙いとP2Mにおけるプログラムマネジメント

PMにおける業務責任領域

発注者の責任領域	受注者の責任領域	発注者の領域
戦略と構想計画	システム構築	システム運用
MBAの役割	PMPの役割	オペレータの役割
PMR、PMSの役割	PMR、PMS、PMCの役割	オペレータの役割

概念構築	仕様の確定	設計	開発	テスト	運用
------	-------	----	----	-----	----

PMBOK領域

Portfolio Manager 領域

Program & Project Manager 領域

スキームモデル

システムモデル

サービスモデル

P2M領域

PMIによる

プログラムの定義

プログラムは個々にプロジェクトを管理することでは収益をあげることができないプロジェクトを調整業務によってグループ管理することで収益を提供できる関連性のあるプロジェクトのグループである。

注：個別の大型プロジェクトでサブプロジェクトで容易に管理可能なものはプロジェクトマネジメントとしてPMBOK3版で取り扱っている

P2Mによる

プログラムの定義

プログラムとは、全体使命（Program Mission）を実現する複数のプロジェクト有機的結合された事業である。プログラムの基本属性は多義性、拡張性、複雑性、不確実性である。

注：マルチプロジェクトマネジメントは通常資源制約的環境下で同時並行的に運営される相互に独立したミッションをもつ複数のプロジェクト群を意味する。P2Mではプログラムとして認めていないが、資金運用でこれらを統合的に行う場合や、ポートフォリオマネジメントと組み合わせることで価値を生み出す可能性もある。

プログラマナジメントの定義

プログラマナジメントとはプログラムの戦略目的と収益を達成するためにプログラムを中央集権的に行う調整業務管理である。加えて、収益マナジメント、ステークホルダーマナジメント、プログラムガバナンスを含む

解説

PMを効率よく実施することを主体としたPM

マルチプロジェクトをプログラムとして管理することで利益を最大化することを狙ったPMで、プロダクト（成果物）創出は個別事項なため標準化されない。プログラマナジメントもPMBOK同様プログラマナジメントのプロセス化を中心に記述する。ポートフォリオ、プログラム、プロジェクトマナジメントの関係性を記述する

プログラマナジメントの定義

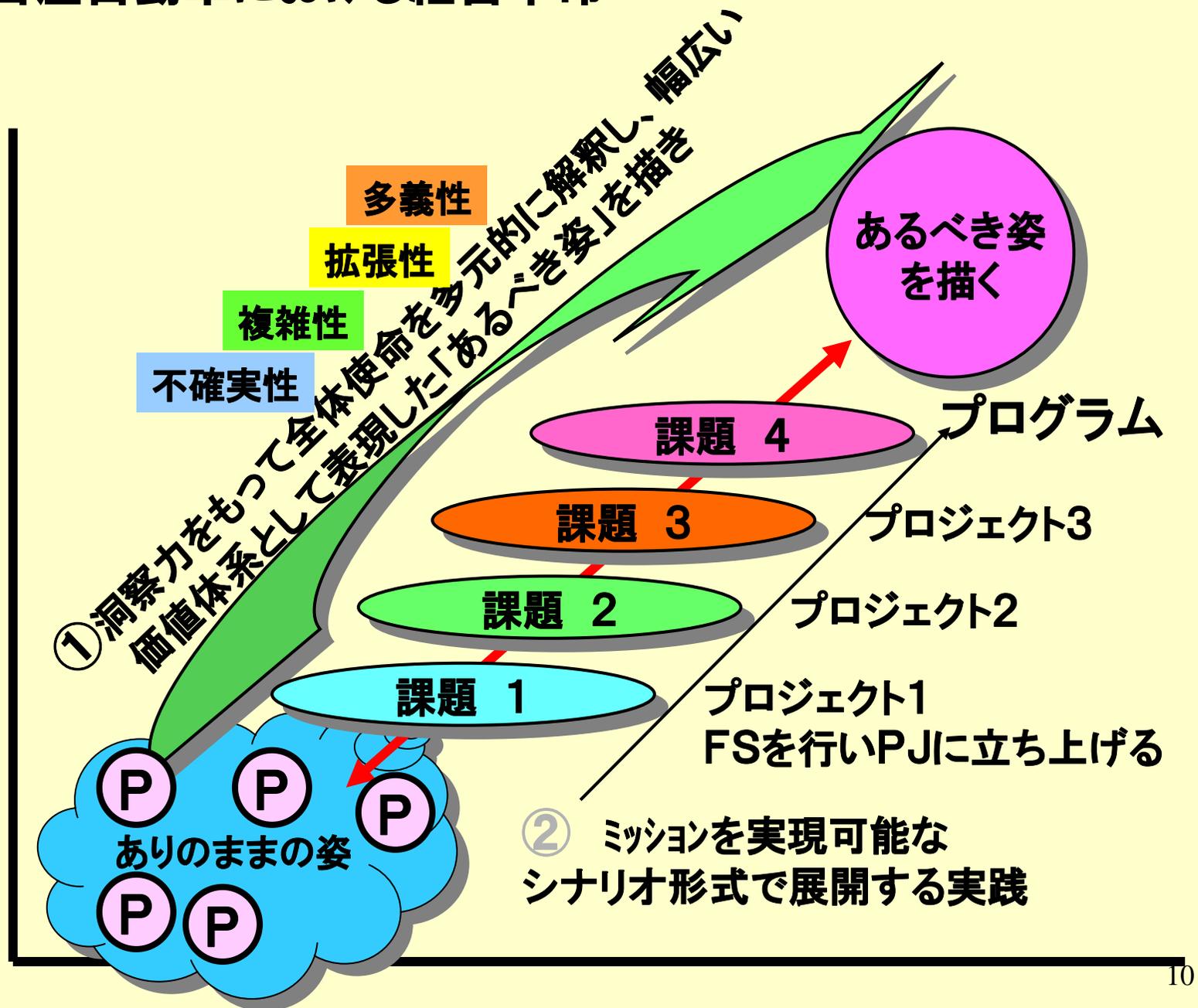
プログラマナジメントとは全体使命を達成するために、外部環境の変化に対応しながら柔軟に組織の遂行能力を適応させる実践活動である。

解説

プロダクトを創りあげることが主体としたPM

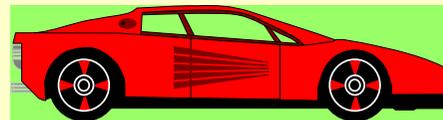
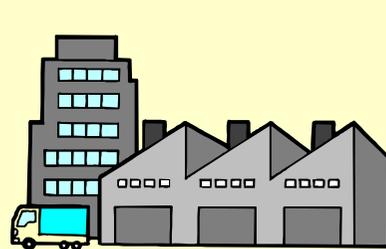
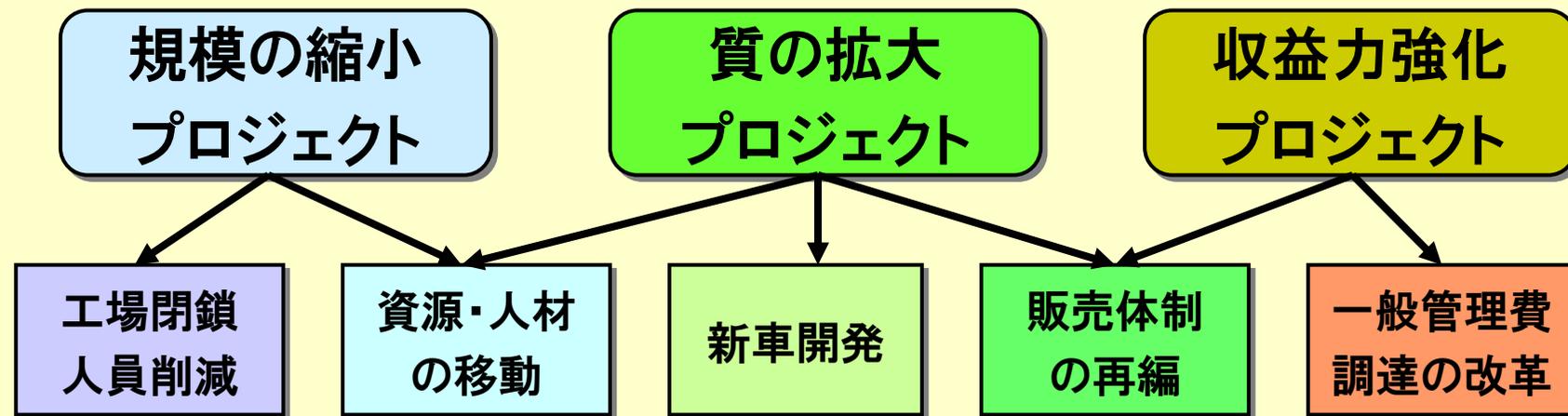
プログラマナジメントは曖昧なところから出発するため、「全体使命とは何か」を求めるプロファイリングマナジメント。プロファイリングで定めたプロジェクト群を最適な組み合わせを行い、創出した価値が外部環境の変化で変動するのをコントロールするアーキテクチャマナジメントによってプログラム価値を維持する。

日産自動車における経営革命

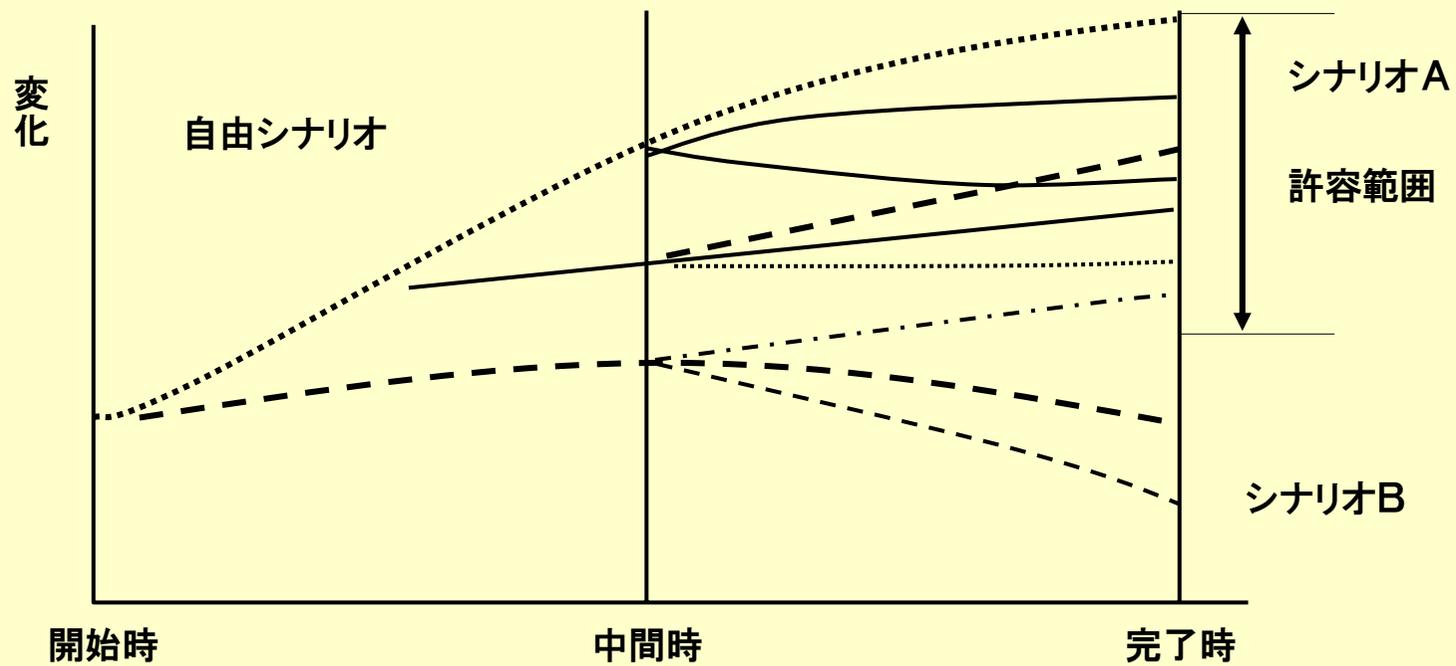


日産自動車における経営革命

複雑化した問題の解決



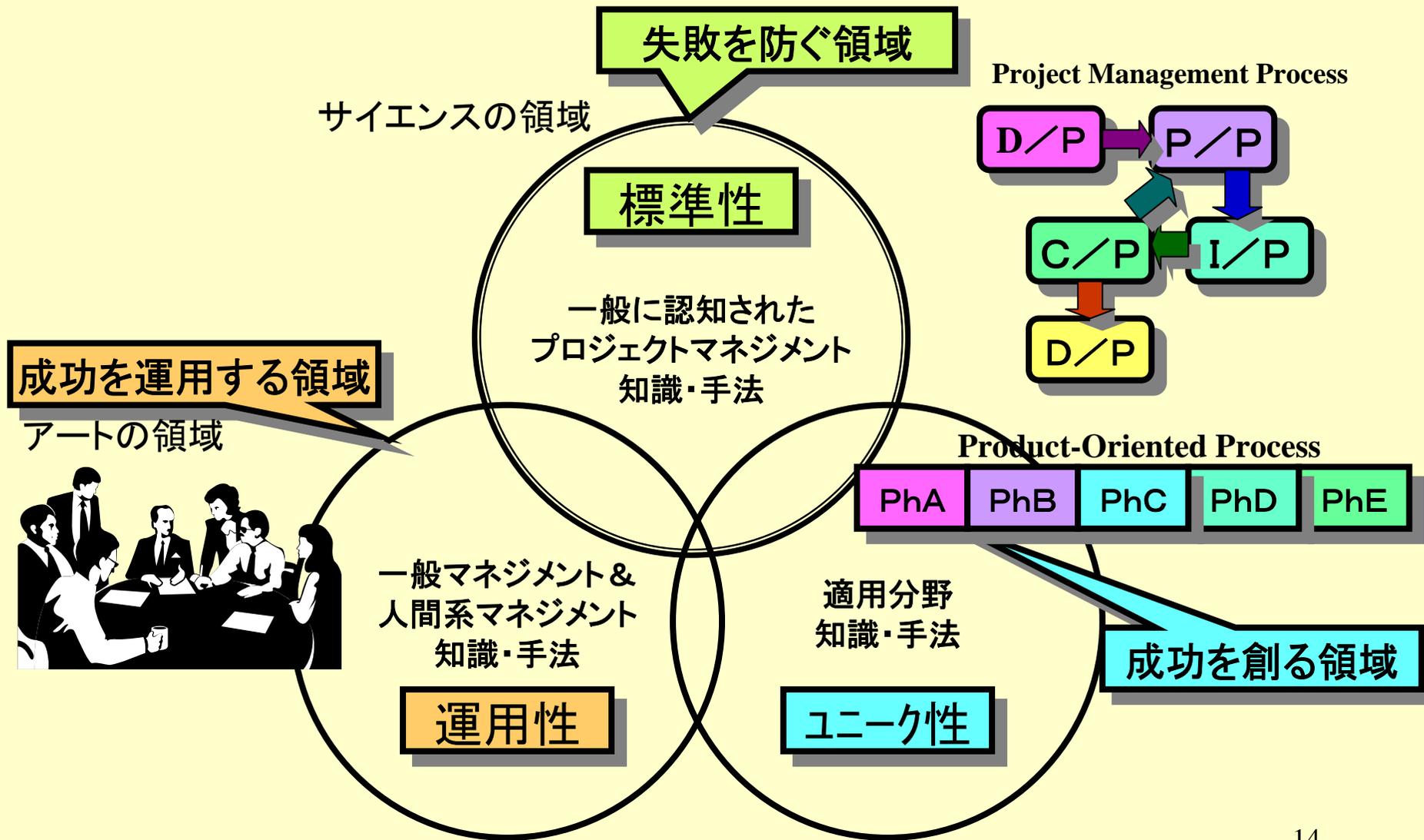
■ シナリオの展開



目次

1. PMBOKとP2Mの誕生の背景
2. 米国におけるMBAとPMPの役割分担
リーダーとマネジャーの相違
3. プログラムマネジメントにおける利益重視
- 4. PMBOKの狙い**
PMにおける効率重視(標準化、マニュアル化の進展)
5. PMにおける日本社会の課題(特にIT業界)
6. P2Mの内容とその狙いとP2Mにおけるプログラムマネジメント

【プロジェクト運営の3つの仕組み】



PMBOKを利用することのメリット

1. 標準化が進んでおり、PMBOKを理解すると経験が少ない人々でも役に立つ
2. PMBOKはすべてのプロセスでインプット、アウトプットが書かれている。これらをフォーマット化するとPM活動の生産性が向上する。
3. PMBOKは次第に辞書化している。自社の業務をWBS辞書化しておくとも業務遂行が容易となる
4. PMBOKにあるツールの活用

PMBOKが利用できない環境を理解する

1. 構想計画ができていないプロジェクト計画書はPMBOKを使うことができない
2. 契約書で発注者、受注者の役割分担が明記されていないものはPMBOKが正しく、使うことができない
3. WBSが書けないプロジェクトはPMBOKを使うことができない。
4. PMBOKを利用する場合、PMBOKで標準化されているインプット、アウトプットの様式をテンプレート化しないと効率的な利用ができない
5. PMBOKはプロダクトを創るマネジメントについては触れていないので、独自に進めなければならない。プロダクトのマネジメントはPMより難しく、構想計画が決め手となる

目次

1. PMBOKとP2Mの誕生の背景
2. 米国におけるMBAとPMPの役割分担
リーダーとマネジャーの相違
3. プログラムマネジメントにおける利益重視
4. PMBOKの狙い
PMにおける効率重視(標準化、マニュアル化の進展)
失敗防止の狙い
- 5. PMにおける日本社会の課題(特にIT業界)**
6. P2Mの内容とその狙いとP2Mにおけるプログラムマネジメント

5. PMにおける日本社会の課題(特にIT業界)

- 5. 1 顧客のプロジェクト体制の不備と失敗への無反省
- 5. 2 構想計画無視の発想
- 5. 3 契約に対する不合理な発想
- 5. 4 すべての不備がマネジャーの責任となる体制
- 5. 5 問題点の可視化を嫌う風習
- 5. 6 マネジメントへの無理解(個人としてのマネジメント力ではなく
組織としてのマネジメント力)

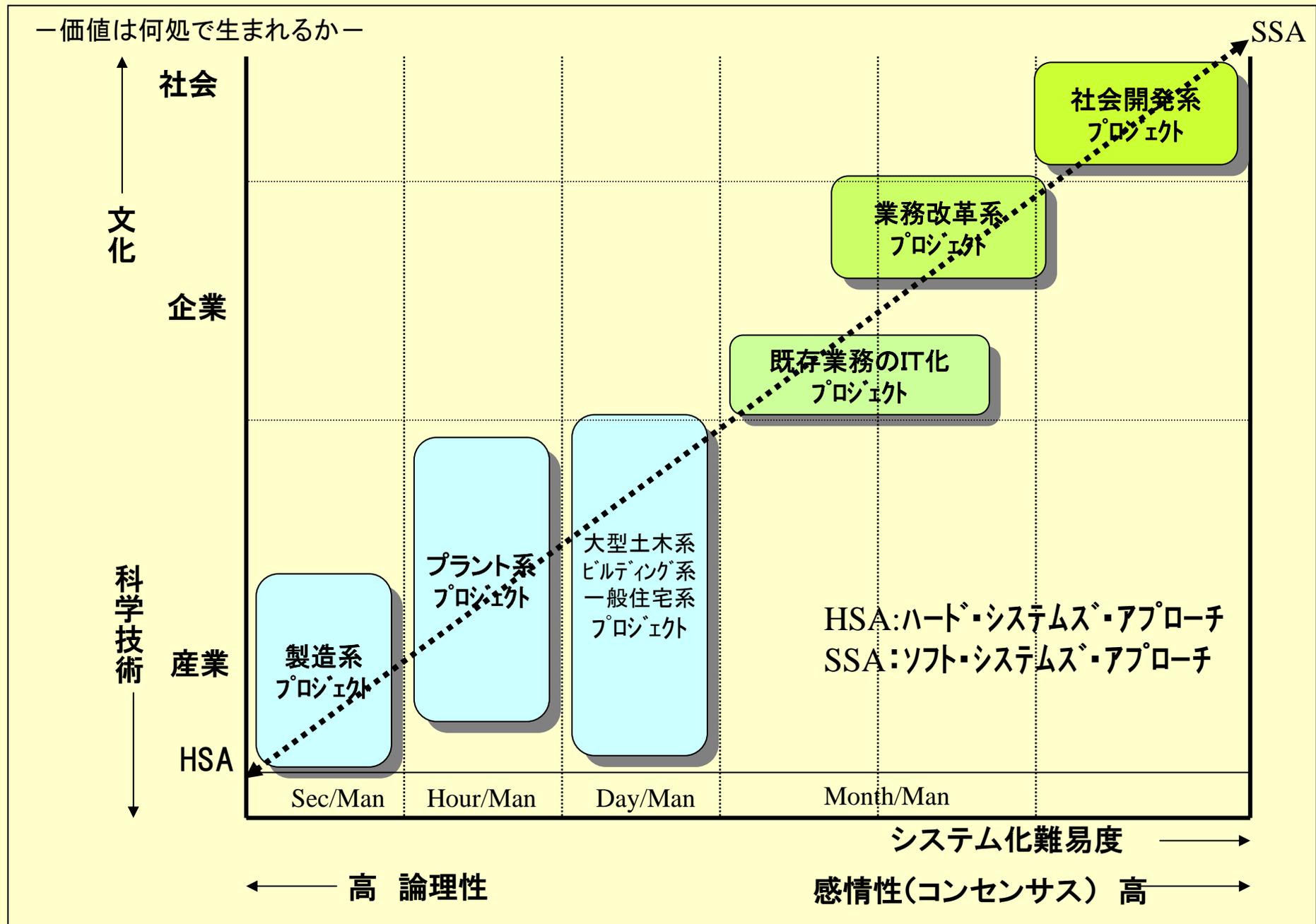
情報処理業界における失敗要因の事例

顧客要因による
失敗

社内組織の
要因による
失敗

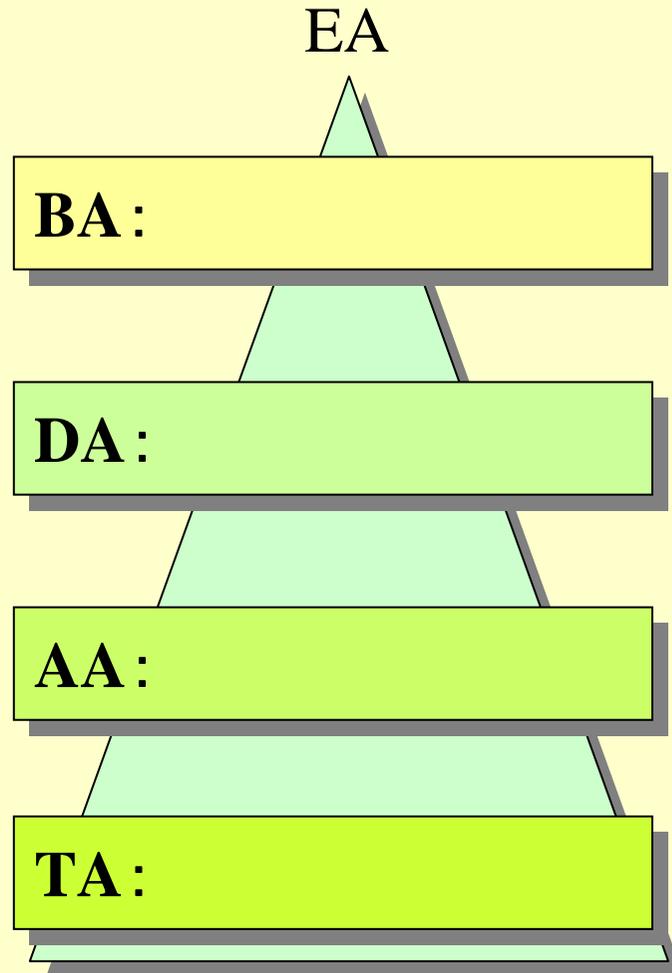
要員の
能力不足

PJ失敗の3大要素



産業別システム化の難易度特性

Enterprise Architecture



BA:

BAは経営者または経営企画部門が
実施する(経営者は経営のスピード化を図るに
必要なデータを自ら指示しなければならない)

DA:

DAはIT部門が担当し、経営行動に
必要な、正確な情報を提供する
(企業はデータを統一管理する責任者が必要)

AA:

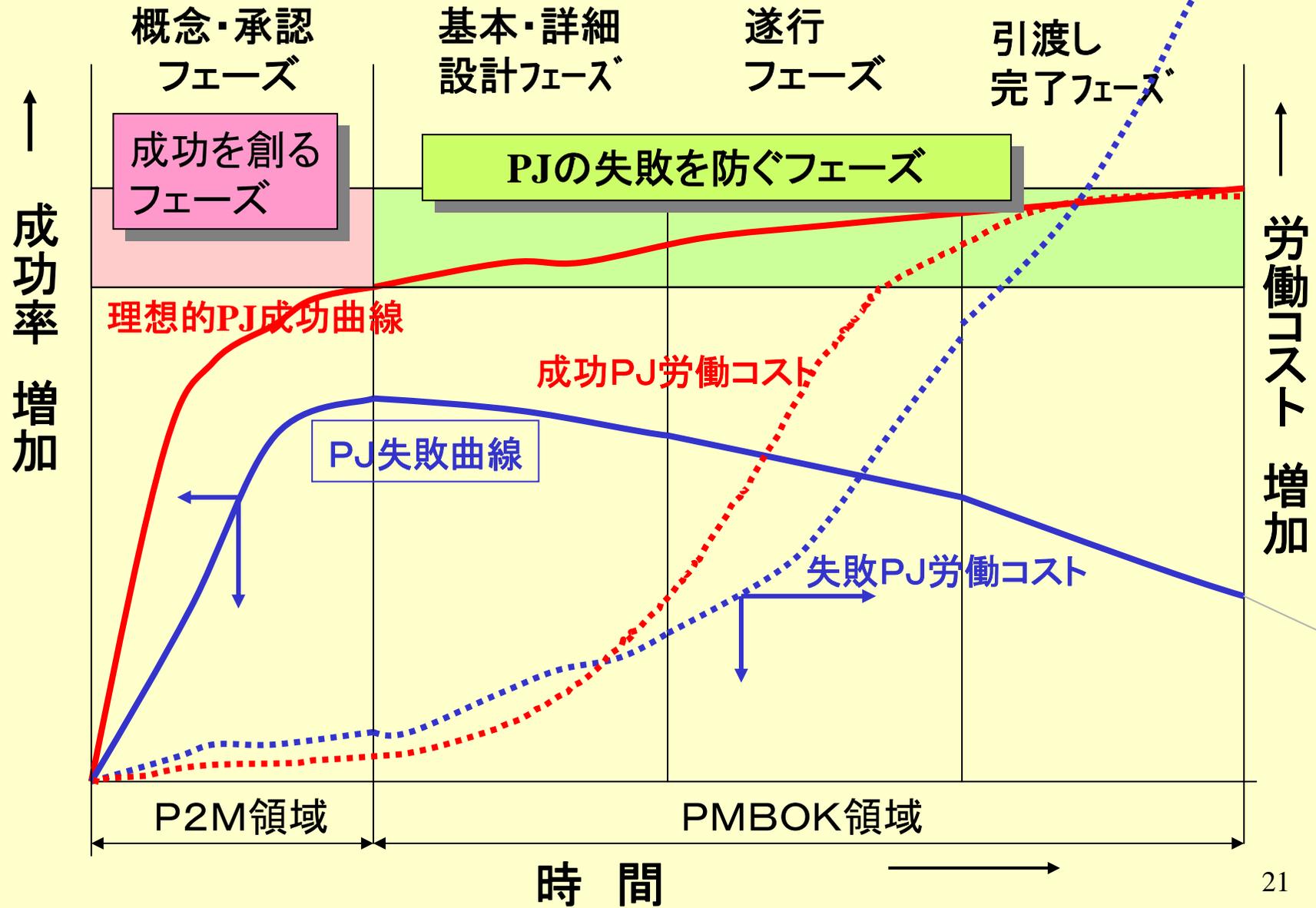
AA:通常ITベンダーが実施する

TA:

BA:Business Architecture
DA:Data Architecture

EA:Enterprise Architecture
AA:Application Architecture
TA:Technical Architecture

プロジェクトを成功させる仕組み

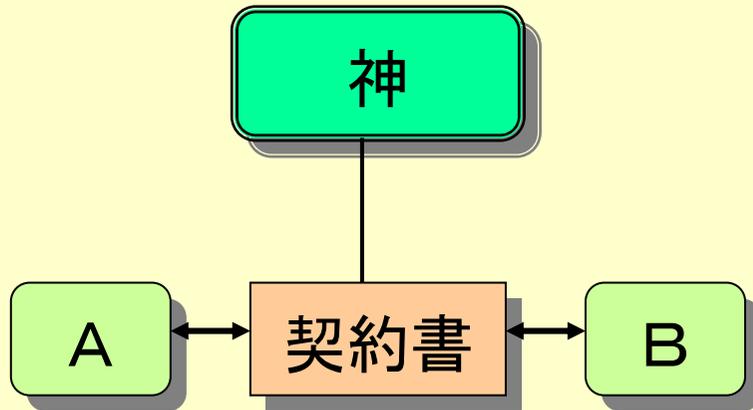


Phase A 予備解析	Phase B 決定	Phase C 設計	Phase D,E
<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクトの目標確定 ・実現可能性の検討 ・研究範囲と新技術の要件の明確化 ・サポートを必要とする分野の明確化 ・実施に関する総括的な計画策定 ・比較・分析の実施 ・有利な要因、不利な要因の明確化 ・他プログラムとの関係性 	<ul style="list-style-type: none"> ・選択された複数の概念の整理 ・システム分析の実施 ・第1次設計と仕様の作成 ・補助的要件の明確化 ・試験的製造とテスト要件の査定 ・最新の技術開発要件の明確化 ・コストとスケジュールの査定 ・管理と調達の明確化 ・比較分析の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・採用した概念の詳細化 ・詳細設計と仕様書作成 ・製造、テスト、運用、補助システム、施設の計画策定 ・必要とする最新の技術開発開始と補助的開発計画の明確化 ・スケジュールと推定コストの策定 ・管理と調達計画の改善 	<p>開発と運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開発と試験 ・製造 ・検査 ・運用 ・評価 ・結果の配布
Phase 1 調査研究	Phase 2 探求計画	Phase 3 開発計画	Phase 4,5
<ul style="list-style-type: none"> ・プログラマーキングの計画 1つのシステム構築で問題解決が図れない場合は、解決を急ぐ部分問題に焦点を絞り、逐次解決する案の立案し、シナリオを作成する ・計画策定とステアリング設置 計画の変更を容易にするステアリング機能をおく 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標成果物 問題解決可能な「システム構想」 ・問題の設定 問題の設定と関係者の認知 ・価値システムの設計 問題の価値のとそのシステム化 ・システム合成(複数案づくり) 入手可能な資源を組み立て内部構造を描く ・システム解析 ・最良システムの選択 ・結果の報告と周知 	<ul style="list-style-type: none"> ・開発の実行が決定後のみこのフェーズを実施 ・開発の目的と手段を明確にした実行計画策定 ・スケジュールと推定コストの策定 ・管理と調達計画の改善 	<p>開発とカレントエンジ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・開発 ・製造 ・検査 ・運用 ・評価 ・結果の配布

アジャイルプロジェクトマネジメント(APM)のフェーズ計画

APM 構想フェーズ	思索フェーズ	探索フェーズ
<ul style="list-style-type: none"> 顧客やPJのために何を誰がするかのビジョンをつくる ビジョンはPJの重要成功要因(Critical Success Factor)となる 何を創るか: 製品のビジョンとPJのスコップを決める 顧客のコミュニティ、プロダクトマネージャPJメンバー、利害関係者の決定 チームメンバーの協力体制と作業推進の構想立案 	<ul style="list-style-type: none"> 思索フェーズは構想フェーズの延長で構想フェーズと作用し合う 製品に対する初期の要求を幅広く収集する 製品機能リストをつくり、作業負担を見積もる 製品機能にあてるリソースを含めた計画立案(マイルストーン、イテレーション(反復)、リリース) リスク軽減策立案 PJコスト見積もり、必要とされ経営、財務上の情報整理 	<ul style="list-style-type: none"> 製品機能を提供する PM的に①作業付加の調整し適切な技術的プラクティスとリスク低減策を採用し、計画された機能を提供する ②協力的で自己組織的なPJコミュニティをつくり、PJマネージャは全員の役割に対しファシリテートする ③チームと顧客、製品管理部、その他の利害関係者との対話を取り持つ
適応フェーズ(その1)	適応フェーズ(その2)	終結フェーズ
<ul style="list-style-type: none"> 他のPMでは「コントロールと修正」計画が正しく結果が間違いであれば修正する発想である APMでは適応となる。計画とのずれは誤りではなく、変化と受け止める変化に適応することを重要視する 構想フェーズの後は思索・探索・適応のループをたどり、各イテレーション繰返しで製品を洗練させていく。 チームが新しい情報を集めていくと、構想計画に定期的に立ち戻って見直しを行う必要がある場合もある 	<ul style="list-style-type: none"> 適応フェーズでは顧客的、技術的、人やプロセスパフォーマンス、PJステータスの観点から成果を見直す その分析では実情と計画の差に注目する。 それ以上に重要なのは、最新の情報に基づいた修正されたPJの展望と実情とを対比して考察することである 適応によって得られた結果は次のイテレーションを開始する際の、再計画に組み込まれる 	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトは始まりと終わりがあって定義される 終結は顧客に評価されて終了すべきだ 終結のフェーズとイテレーションの終わりの「ミニ」終結には、重要な目的がある。それは学習すること、学習した内容を次のイテレーションに組み込む、次のプロジェクトに引き継ぐことである

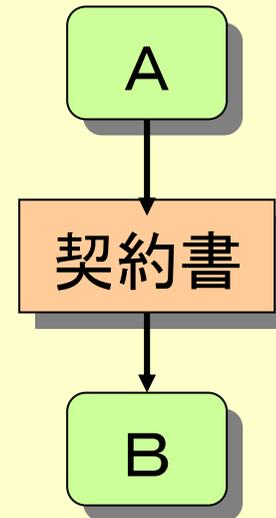
欧米的な契約の概念



契約の基本的考え方

- ① AとBは神の前に契約をかわす。AとBとは基本的に対等である。
- ② AはAの役割があり、BはBの役割があり、確実に責任を果たさなければならない

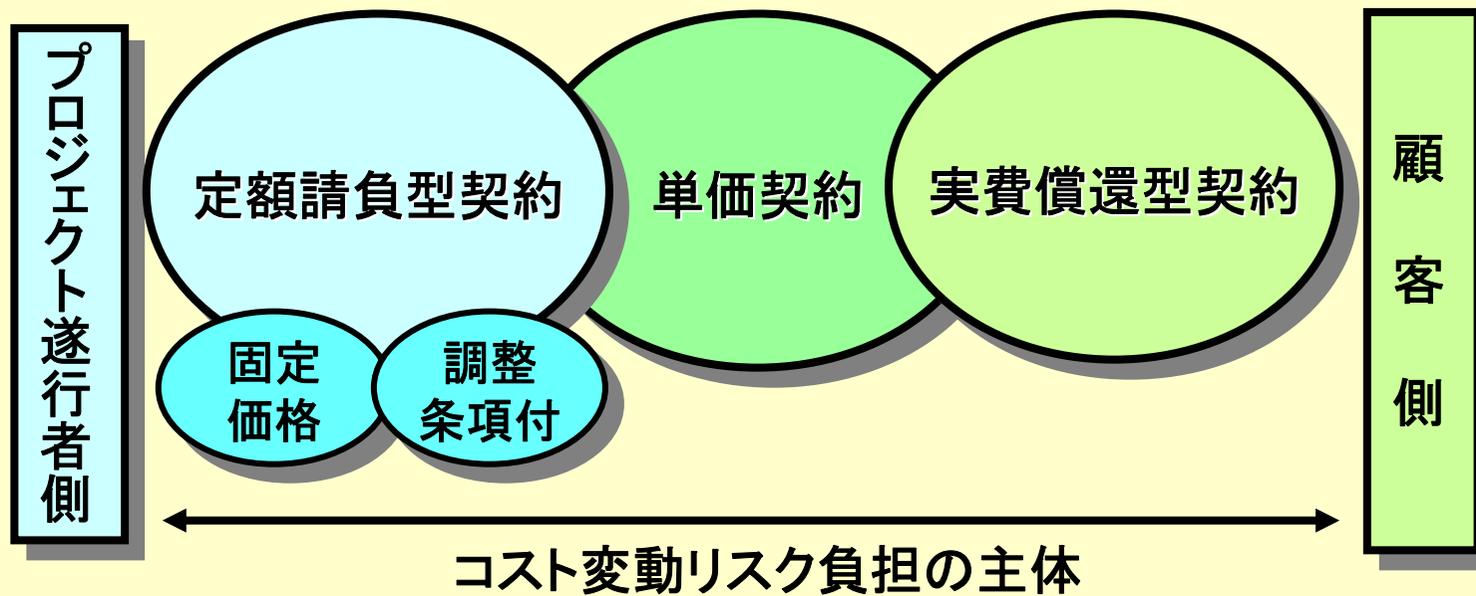
日本の習慣的な契約概念



日本的—般約款

- ① Aが常に有利さを確保する
 - ② BはAの責任の一部をカバーする
 - ③ Aがその責任を果たさないことが多いが、Bがそれを補う
- Aの役割をBが補えることはありえないビジネス上の事実を無視**

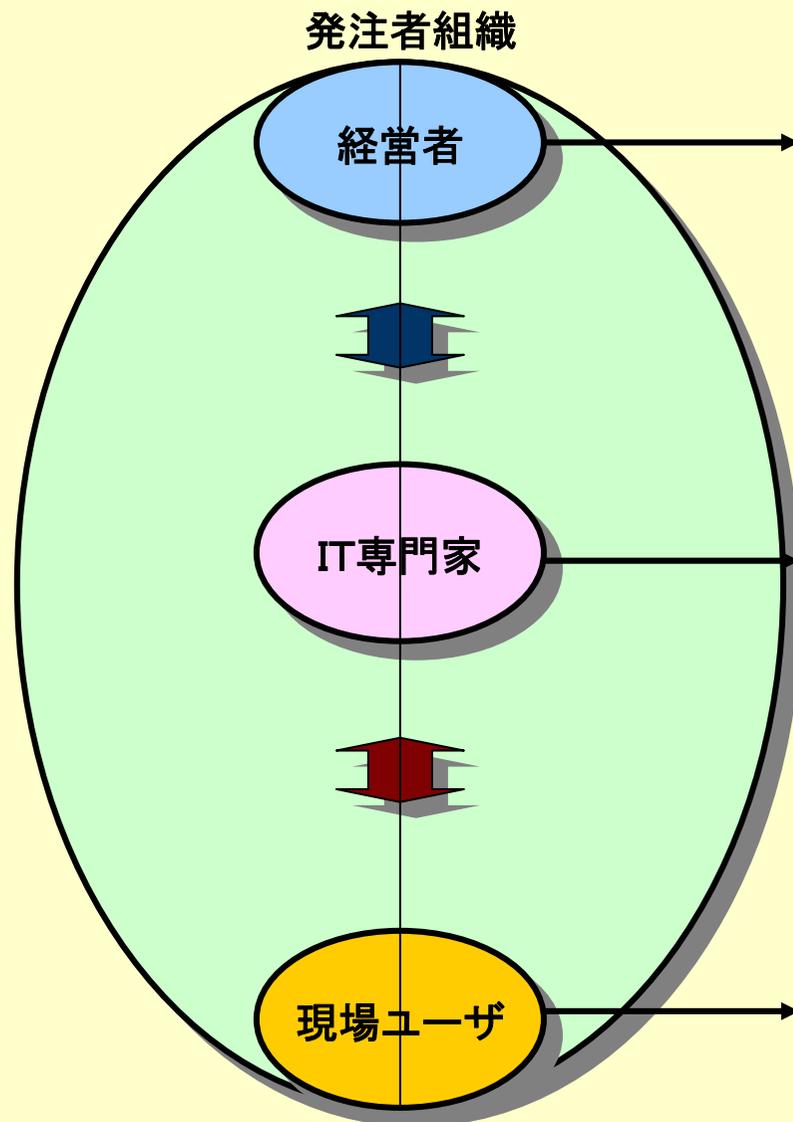
価格設定の方式による契約類型



その他のバリエーション例

- 上記類型の組合せ
- ボーナス／ペナルティ
- 利益シェア

発注者側の問題点



ありのままの姿

- ・経営のIT化の必要性は理解しているが、ITそのものは分からない
- ・改革すべき内容を自分で考えずにIT担当に任せる

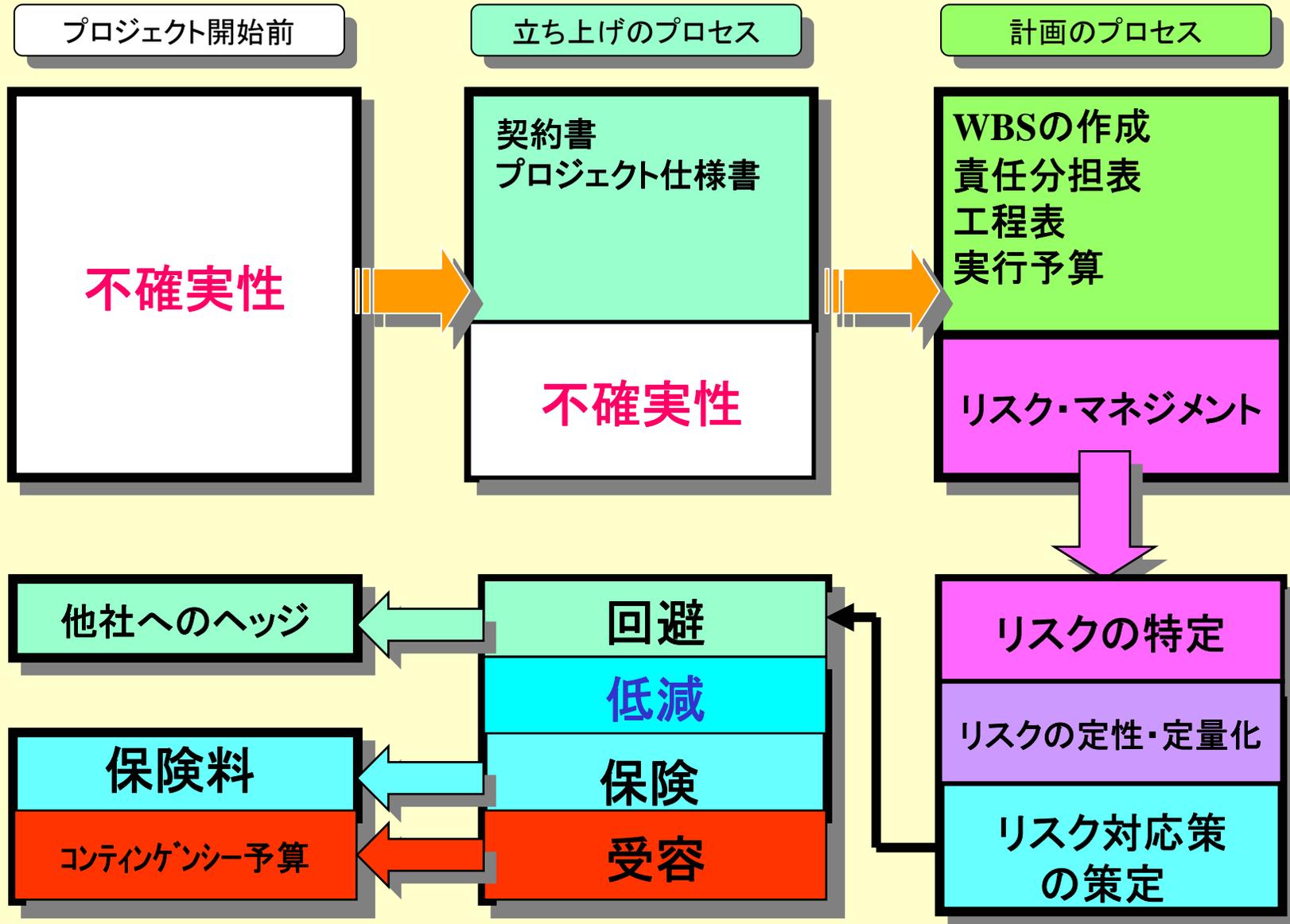
- ・IT専門家は経営者が何を改革するか分からないから、通常欧米で使われているパッケージの導入を考える
- ・導入は考えるが、投資資金の回収は考えない
- ・何ができたら成功かという基準をつくらない
- ・契約という概念が乏しい
- ・要求仕様を書かない

- ・現場のユーザーは少しの利便性より現状維持を望む傾向がある
- ・社内のIT専門家を信用していない面がある
- ・プロジェクトの進行に伴って変更が多くなる

あるべき姿

- ・あるべき姿を明確に描いていない
- ・経営者の役割を理解していない
- ・経営戦略を具体化していない

プロジェクトリスクマネジメント概念図



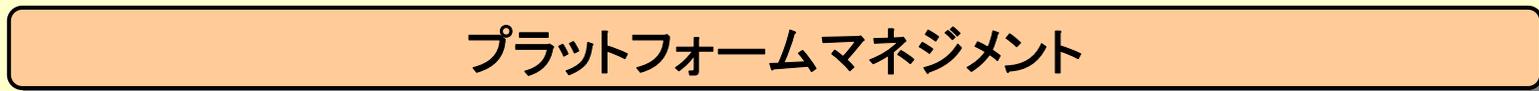
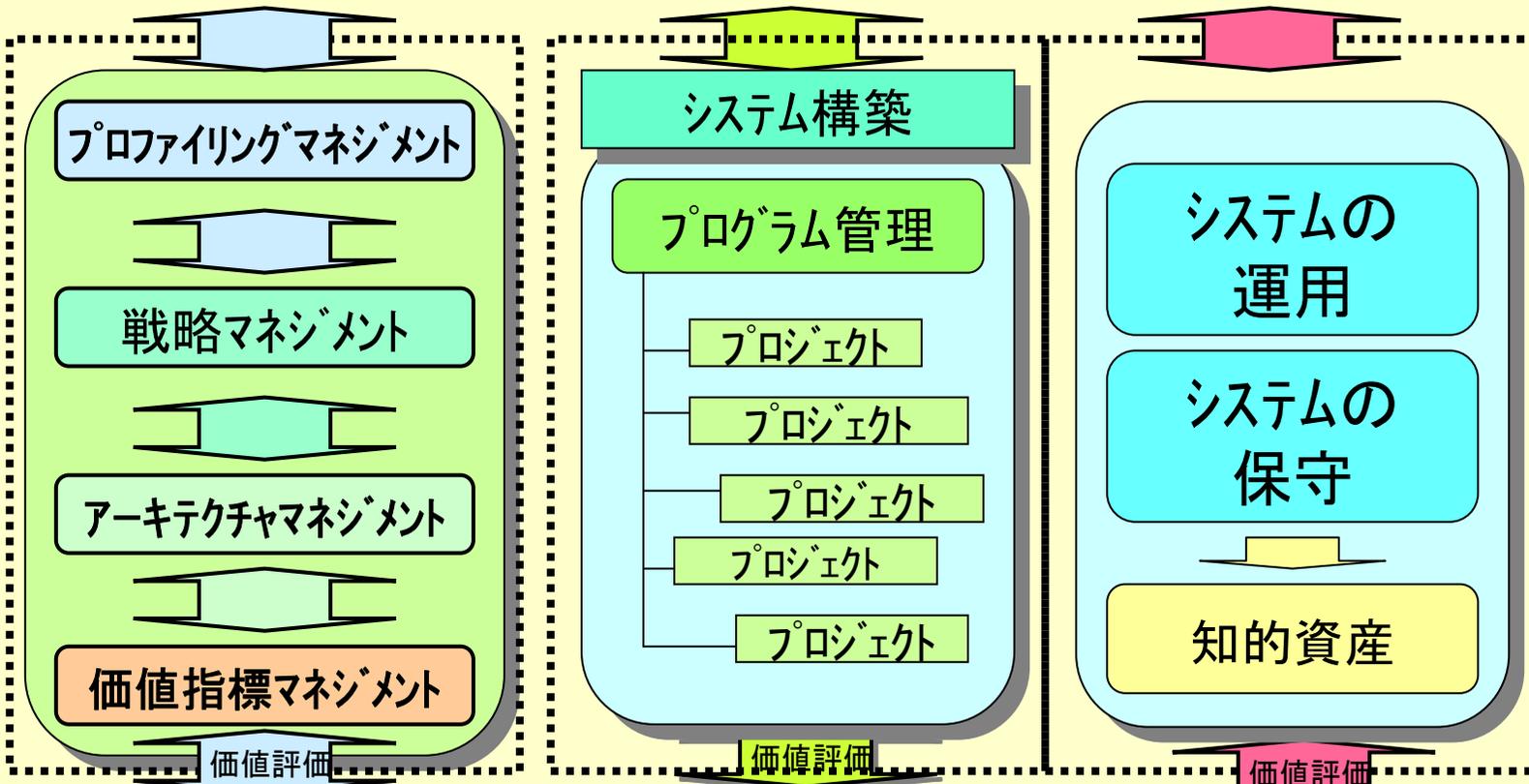
失敗防止に対するこれからの対策

- ①契約を重視する(WIN／WINの関係は受発注社双方にメリットがある)
 - a. 顧客と契約を結ぶ。特に要求仕様の確立までの業務を別途受注する
 - b. 契約は将来起こる可能性の高いリスク分担である
 - c. 赤字受注の回避
- ②客先支援能力強化対策
 - a. 客先PM能力の支援
 - b. 客先内組織の壁の打破
- ③社内組織的対応の強化
 - a. PMBOK採用による社内PMの強化
 - b. フロント・エンジニアリングの組織的強化
 - c. リスクマネジメントの採用
 - d. 契約、受注金額、コンティンジェンシー予算
 - e. 上司のサポート、問題点の記録
 - f. 学習する組織化(PMの組織レベルの強化)
- ④プロマネ個人の強化
 - a. プロフェッショナルな資格取得
 - b. 経験のノウハウ化
 - c. 人間系PMの強化

目次

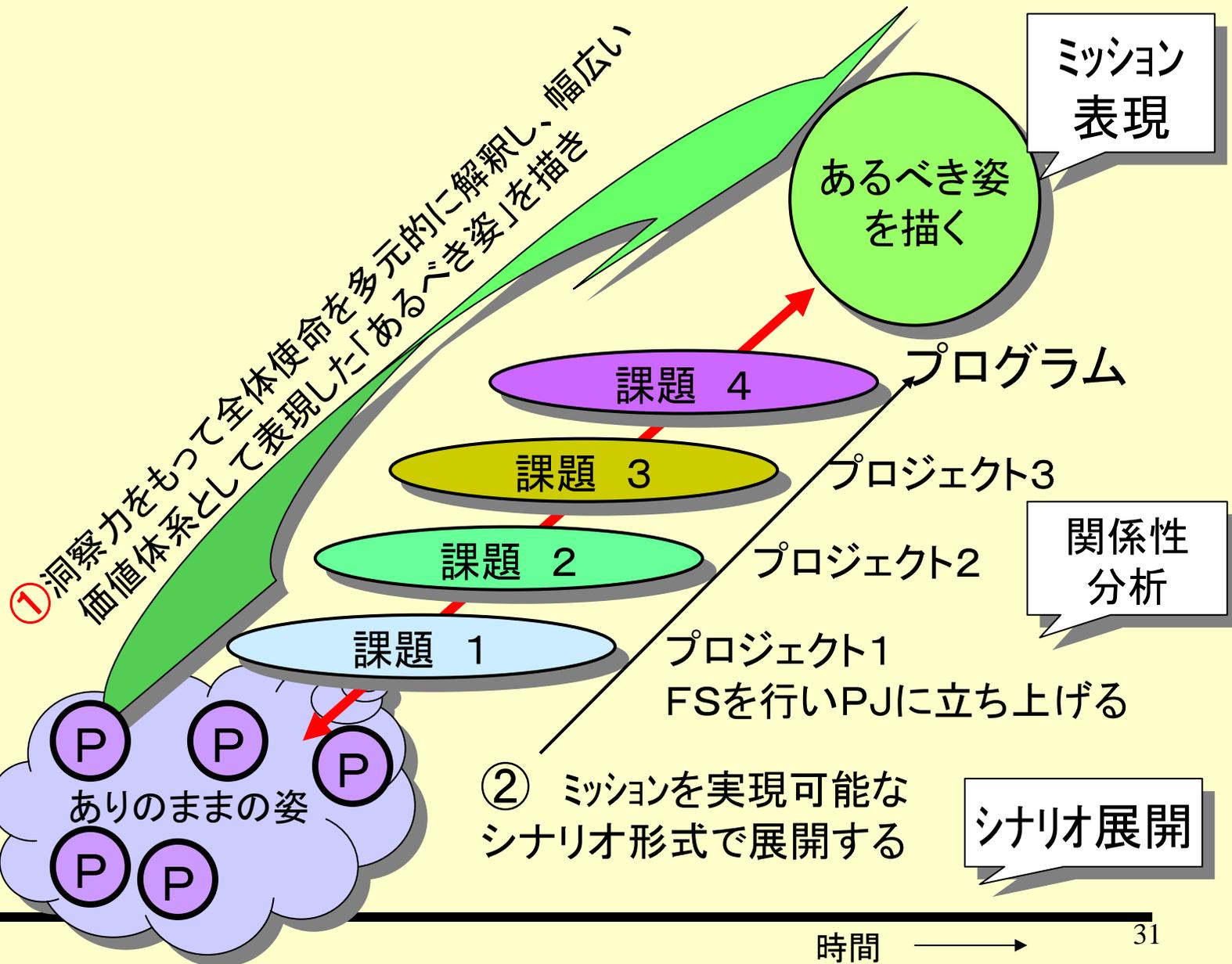
1. PMBOKとP2Mの誕生の背景
2. 米国におけるMBAとPMPの役割分担
リーダーとマネジャーの相違
3. プログラムマネジメントにおける利益重視
4. PMBOKの狙い
PMにおける効率重視(標準化、マニュアル化の進展)
失敗防止の狙い
5. PMにおける日本社会の課題(特にIT業界)
- 6. P2Mの内容とその狙いとP2Mにおけるプログラムマネジメント**

プログラム統合マネジメント(相関図)

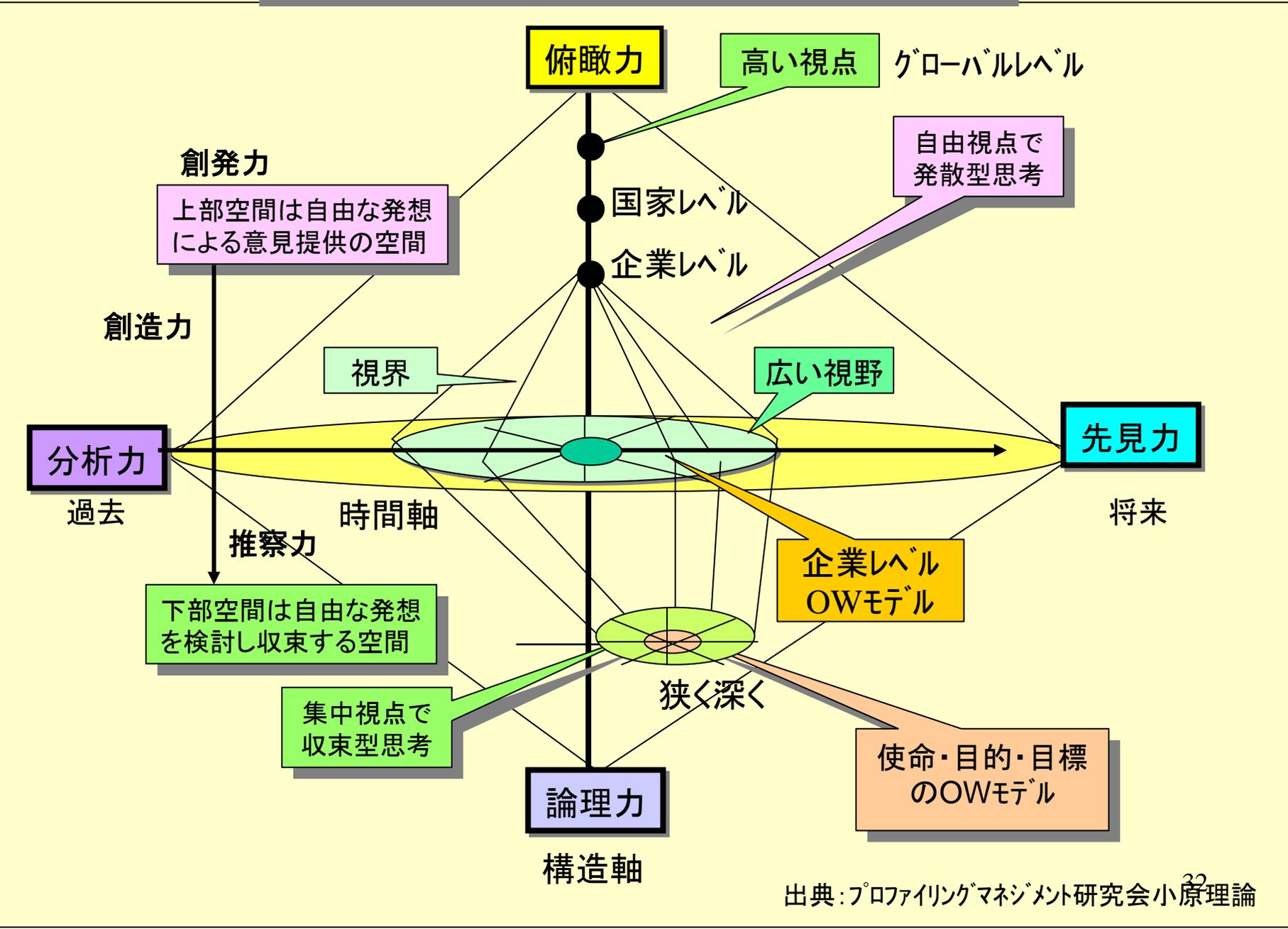


ミッションプロファイリング説明図

あるべき姿
のレベル



2.2 プロファイリングマネジメントにおける洞察力と俯瞰力



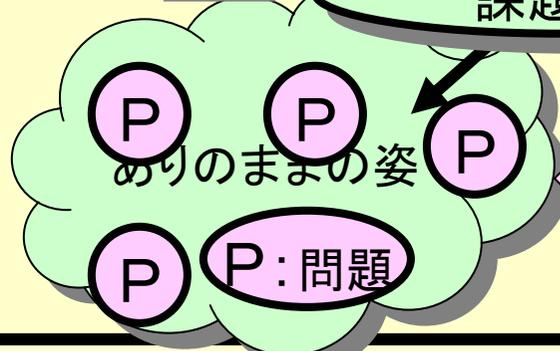
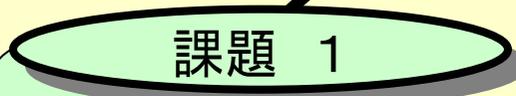
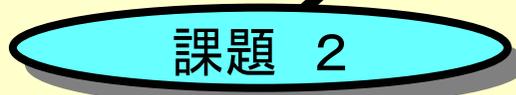
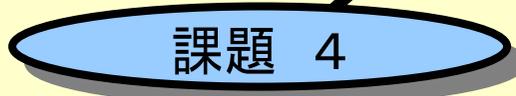
ビジネスモデル展開型洞察力モデル

プロファイリングマネジメント「あるべき姿」へのアプローチ

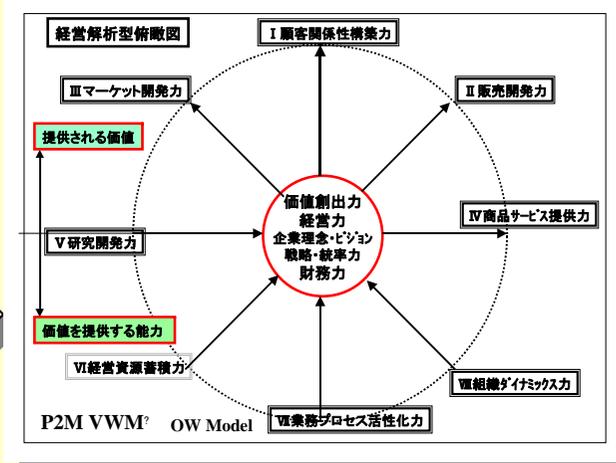
先見性	↑	レベル7	未来予測と自らの価値創出型
市場志向戦略型		レベル6	パワーシフト未来型BM (Web1.0-3.0)
↓		レベル5	アーキテクチャ展開型BM
ビジネスモデル展開型洞察力モデル		レベル4	成功型ビジネスモデル (BM)
企業志向戦略型		レベル3	規制緩和期待型BP
↓		レベル2	異業他社ベストプラクティス (継続学習改善型)
分析力		レベル1	同業他社ベストプラクティス (業界志向過当競争型)
			現在の「ありのままの姿」
		業務プロセス	モノ カネ 情報 ナレッジ 意思決定 意識改革 企業文化



プログラム



洞察力



経営解析型俯瞰力モデル

図5.1 プロファイリングマネジメント策定図

P2M VWM® OW Model

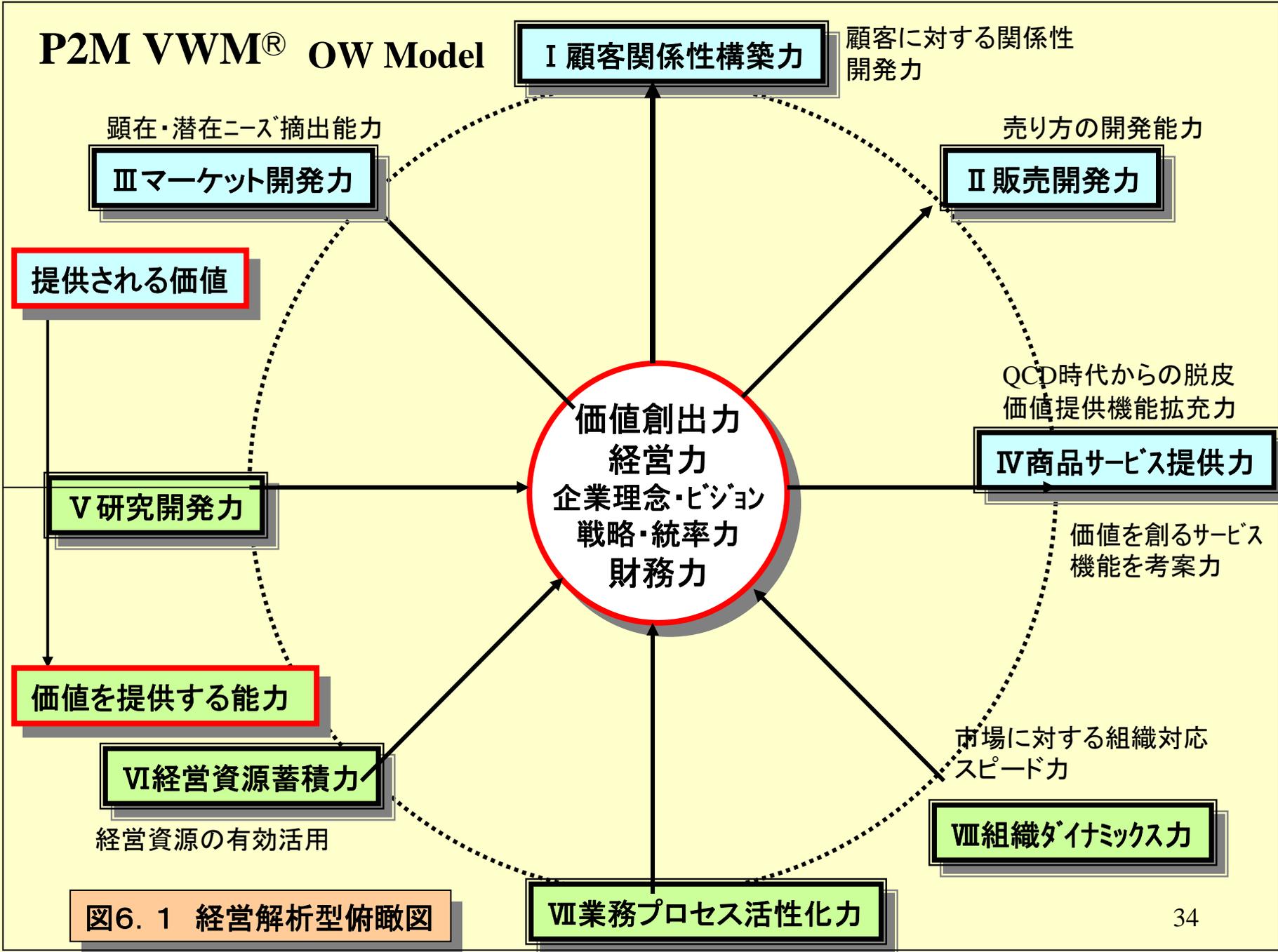
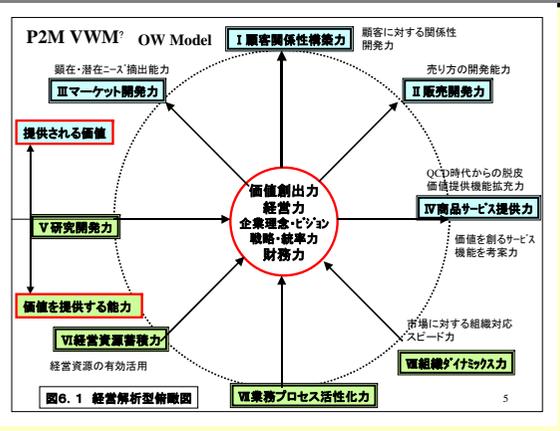
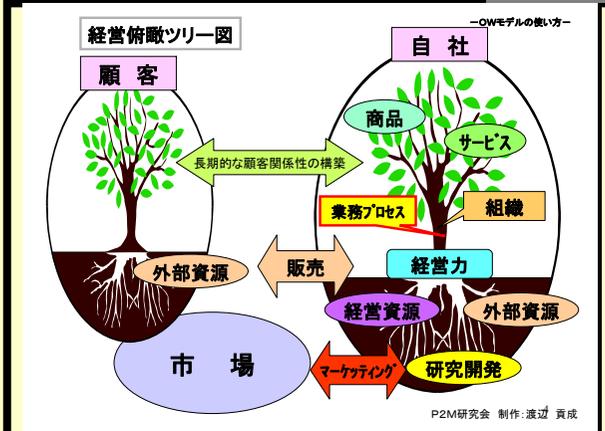


図6.1 経営解析型俯瞰図

表6.1 OWモデル曼荼羅表 全体俯瞰表(1/10)

<p>I 顧客関係性構築力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①顧客機能の提供 ②顧客業務機能習熟度 ③信頼の絆構築 ④顧客満足度調査向上 ⑤共同研究推進度 ⑥顧客代行業務推進度 	<p>II 販売開発力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①マーケットコミュニケーション力 ②特にウェブ、インターネット販売力 ③ソリューション営業力 ④ビジョン営業力 ⑤ ⑥ 	<p>III マーケット開発力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①既存顧客への優遇措置 ②顧客・市場への理解度 ③顧客・競合者・自社間戦略 ④選別顧客の潜在ニーズ ⑤ビジネスパートナー戦略 ⑥ブッローオシャン戦略
<p>VIII 組織の市場対応力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①通常機能組織 ②戦略型組織 ③コアコンピタンス+アウトソーシング ④プロジェクト+PMO組織 ⑤市場要求ダイナミック対応型 ⑥組織成熟度 	<p>0 経営力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①価値創出力 ②企業理念 ③ビジョン ④企業戦略 ⑤統率力 ⑥財務力 	<p>IV 商品・サービス提供力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①顧客支援機能の提供 ②顧客支援機能+QCD ③アーキテクチャ ④デザイン、ブランド化 ⑤共同開発 ⑥顧客代行機能
<p>VII 業務プロセス活性化力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①モノの流れのプロセス化 ②金の流れのプロセス化 ③情報の流れのプロセス化 ④ナレッジ流のプロセス化 ⑤意思決定のプロセス化 ⑥意識改革のプロセス化 	<p>VI 経営資源蓄積力</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 物的資源 ② 人的資源 ③ 金融資源 ④ 情報資源 ⑤ 知的資源 ⑥ 基盤資源 	<p>V 研究開発力</p> <ul style="list-style-type: none"> ①部品開発力 ②製品開発力 ③プロセス・イノベーション力 ④ ⑤ ⑥

一価値は何処で生まれるかー 2.4 OWモデル関係図と価値創出のための特徴解説図



オリジナルOWモデル展開図(1/10) 全体俯瞰図

I 顧客関係性構築力 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥	II 販売開発力 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥	III マーケット開発力 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥
VII 組織力 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥	0 経営力 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥	IV 商品・サービス提供力 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
VII 業務プロセス活性化力 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥	VI 経営資源蓄積力 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥	V 研究開発力 ① ② ③ ④ ⑤ ⑥

コンポーネント OWモデル展開図(1/10) 全体俯瞰図

I 顧客関係性構築力 ①顧客機能の提供 ②顧客業務機能習熟度 ③信頼の絆構築 ④顧客満足度調査向上 ⑤共同研究推進度 ⑥顧客代行業務推進度	II 販売開発力 ①マーケットコミュニケーション力 ②特にウェブ、インターネット販売力 ③提案営業力 ④ビジョン営業力 ⑤ ⑥	III マーケット開発力 ①既存顧客への優遇措置 ②顧客・市場への理解度 ③顧客・競合者・自社間戦略 ④選別顧客の潜在ニーズ ⑤ビジネスパートナー戦略 ⑥フル・オシャン戦略
VIII 組織力 ①通常組織 ②戦略単位組織 ③コアコンピタンス+アトリーシング ④フロンティア+PMO組織 ⑤ダイナミック組織 ⑥組織成熟度	0 経営力 ①価値創出力 ②企業理念 ③ビジョン ④企業戦略 ⑤統率力 ⑥財務力	IV 商品・サービス提供力 ①顧客支援機能+QCD ②顧客支援機能+QCD ③商品+サービス ④アーキテクチャ ⑤デザインブランド ⑥商品生態系 ⑦顧客代行機能
VII 業務プロセス活性化力 ①モノの流れのプロセス化 ②金の流れのプロセス化 ③情報の流れのプロセス化 ④ナレッジ流のプロセス化 ⑤意思決定のプロセス化 ⑥意識改革のプロセス化	VI 経営資源蓄積力 ①人的資源 ②物的資源 ③金融資源 ④情報資源 ⑤知的資源 ⑥基盤資源	V 研究開発力 ①基礎研究 ②応用研究 ③フロンティア・ビジョン開発 ④クロス・イノベーション開発 ⑤ ⑥

エレメントOWモデル展開図(1.1/10) 0. 経営力展開図

01 価値創出力 ①コア・コンピタンスの確認 ②ムダ削減の価値(効率) ③新しい価値(効果) ④組合せの価値(BM) ⑤受容の価値 ⑥買収の価値	02 経営理念(長期対策) ①企業の社会的責任の実施 ②尊敬され社会貢献の実施 ③オーナーの自己実現 ④ ⑤ ⑥	03 ビジョン ①自社の存在価値・目指す方向の明示 ②ビジョンを社内、協力会社への理解、浸透の実施 ③理解浸透度の把握実施 ④意思決定関係者への浸透
02 オーナーの自己実現 レベル I: 個人の内面模索 レベル II: 経営理念形成 レベル III: 経営理念5機能 レベル IV: 組織内目的達成 レベル V: 対外的目的達成 ⑥	0. 経営力 ①価値創出力 ②顧客支援機能+QCD ③ビジョン ④企業戦略 ⑤統率力 ⑥財務力	04 経営戦略 ①マーケット戦略 ②研究開発戦略 ③グローバル化へ幹部育成戦略 ④ハートリー選定戦略 ⑤
07 ① ② ③ ④ ⑤	06 財務力 ①3年間の決算書評価 ②同業優良企業との比較 ③決算結果評価と強弱点 ④決算結果評価と強弱点 ⑤あるべき姿への展開 ⑥	05 統率力 ①リーダーシップ ②経営における社会的責任 ③顧客と市場の理解と対応 ④戦略の策定と展開 ⑤組織能力の向上(動的組織) ⑥顧客価値創造 ⑦情報システム構築とマネジメント

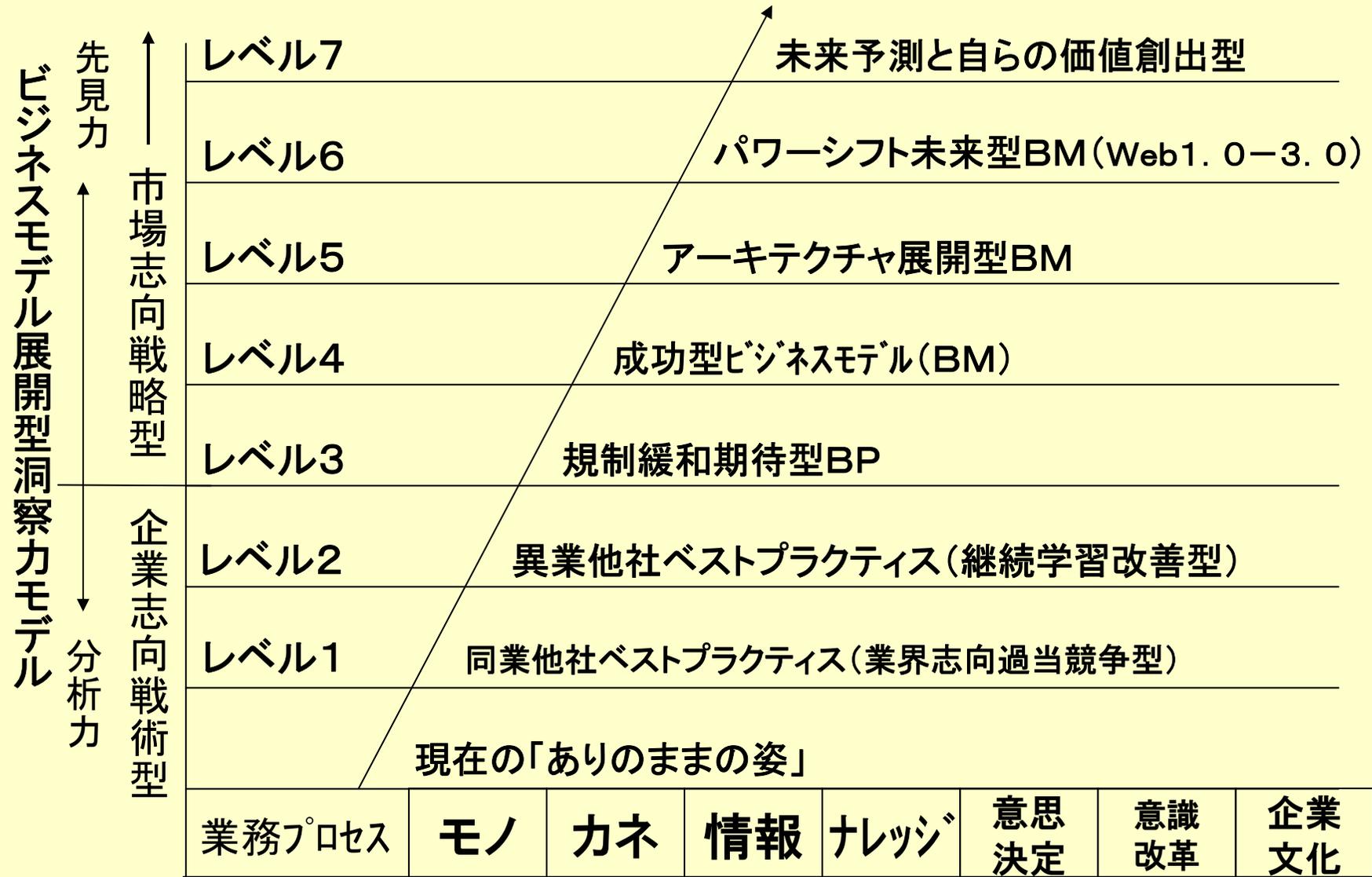
シンボリック ツリー	VWM OWモデル	原型 OWモデル
コンポーネント OWモデル	SC OWモデル	

価値創出のためのOWモデルはVWMからはじまり、オリジナルOWモデル、コンポーネントOWモデル、エレメントOWモデルとブレイクダウンして使います。VWMOWモデルは中心の円の経営力と8つの軸で構成されます。経営力、顧客関係性構築力と言われても理解できない。そこでこの言葉の内容を討議してブレイクダウンします。

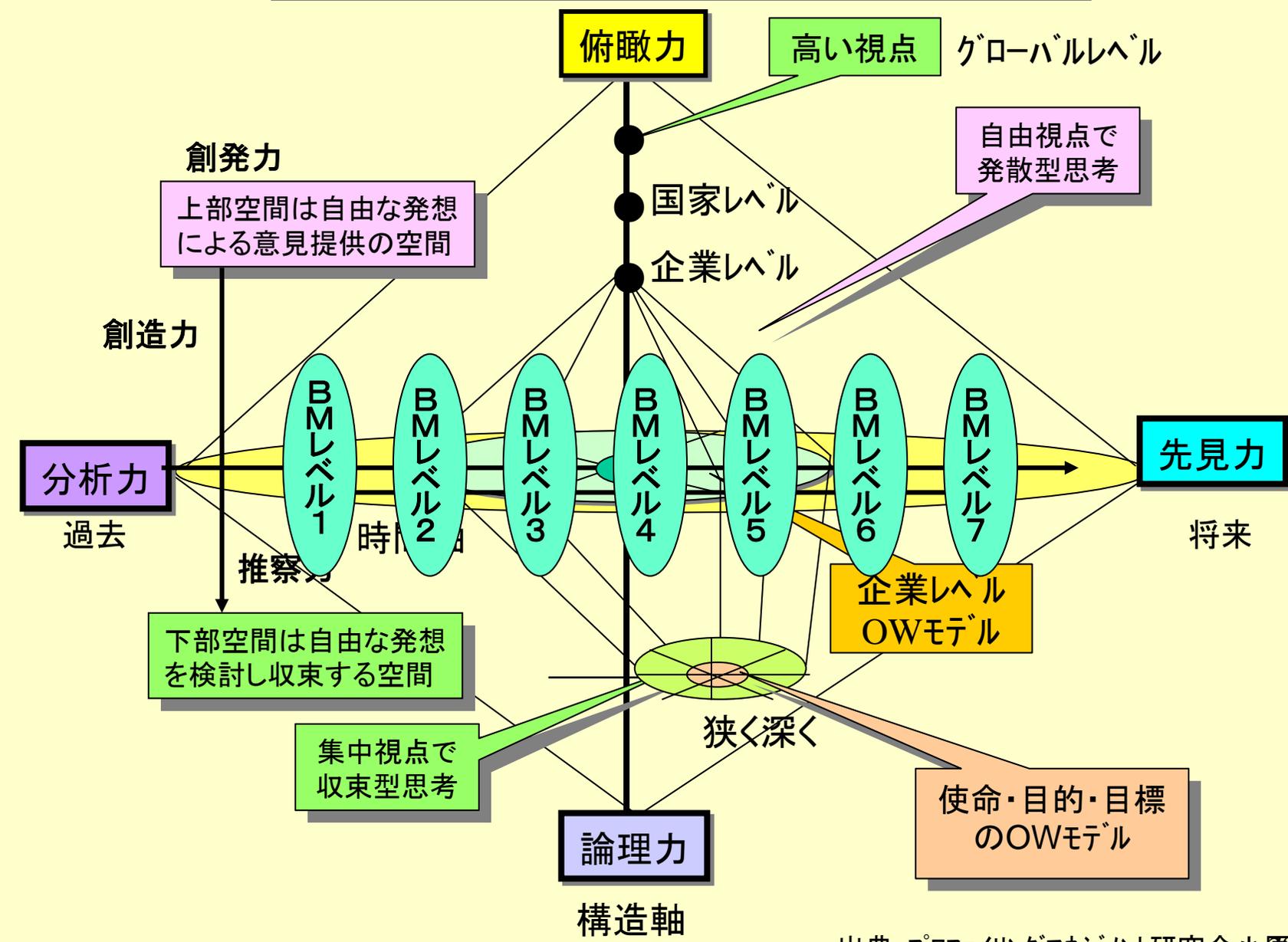
これがコンポーネントOWモデルです。コンポーネントに分解しても理解しにくいときはSCTに分割します。分割する過程でアイデアなり、価値を生み出すことが出来ます。そこにOWモデルの価値があります。また、OWモデルは会社全体のどの分野からでも価値創出ができるという特徴があります

OWモデルの次の特徴は企業が抱え種々の問題を捉える事ができます。「ありのままの姿」が掴める事です。コンポーネントは価値概念の高さでランク付けされていますので、ランクが低い場合はランクを高くする方法を考えるだけで価値創出ができます 36

プロファイリングマネジメント「あるべき姿」へのアプローチ



2.2 プロファイリングマネジメントにおける洞察力と俯瞰力



出典: プロファイリングマネジメント研究会小原理論

表4.1 パワーシフト型洞察力モデルへの展開

	権力	特徴	マーケティング	商品・サービス	顧客コミュニティー
ユビキタス 社会	・個人	空間に情報が存在 ・個人のユビキタス ・商品のユビキタス ・空間のユビキタス	空間のすべてが 顧客のための コンシェルジュ		・知識生態系 ・知識収穫逓増化 ・ノウハウサービスから マインドサービスへ
Web 2.0	・消費者	・ウェブ進化による 生活スタイルの変化	消費者の立場 に立って ・生産者と共同 開発支援	・高付加価値路線 への転換 ・商品生態系への 転換	・衆知創発: ウィキペディア ・共感創発: 電車男 ・主役融合: アマゾン販売 ・感性共有: ユーチューブ ・顧客によるマーケティング
Web 1.5 ブロードバンド		・通信料金の低下 ・一般人の社会への 発信増大と影響拡大	消費者の立場 に立って ・生活支援 ・生活提案	・商品の低価格化 ・商品寿命短縮化	・マネーの投資と + 知識への投資 と回収
インターネット 以降		・情報バリアフリー ・情報伝播領域の拡大 ・ナレッジ共有化増大	購買者の立場に に立った ・購買代理 ・購買支援		・知識収集型から 知識発信型への 転換
インターネット 以前	・役所 ・生産者		生産者の立場 に立った ・販売代理 ・販売支援	・プロダクトアウトの 商品、サービス	・マネーの投資と 回収

7. まとめ

- ①日本は優れたものをたくさん所有しています。この優れたものを高度成長期に開花しました。現在の日本人は過去の遺産で冬籠りに入っています
- ②日本では未だに「ものづくり、技術」を叫んでいます。しかし本当に重要なのはマネジメントです。マネジメントで最も重要なのは何をすべきかを見つけることです。次に見つかったものを組織に乗せて、成功させることです。
- ③マネジメントという目に見えないものを実行する手法をあなたは知っていますか
- ④見えないものを「見える化」して、多くの人々に参加してもらい、成果を出す仕事がプロジェクトマネジメントです。
- ⑤その意味でPMはマネジメントのあるところすべてに活用できます。
- ⑥ご参加の皆さん方は大変幸せな職業人です。しかし、多くの方は人のうらやむ仕事と感じていない人が多いようです。皆さん方の発想で最も大切なことは、自分の価値を認めて自信をもって社会貢献できることで、その場が与えられていることに感謝することです。