ＰＭＲ資格試験への挑戦３
極意は"当たり前"を積み重ね続けること

岸本　眞一郎

■　受験動機

私がプログラムおよびプロジェクトマネジメントについて初めて知ったのは、2016 年、北陸先端科学技術大学院大学(JAIST)東京社会人コースの選択科目において、光藤昭男先生(元 PMAJ 理事長)の講義を受けたときのことです。それをきっかけに、PMC 試験、PMS 試験、PMR 試験を順々に受験→合格していきました。

プロジェクトの概念は、PDCA ルーチンの概念が支配的な企業組織で育った私にとってとても新鮮でした。また、プロジェクトマネジメントの主体が受託者なのか企画者なのかによって、プロジェクトの性質が大きく異なること、そうした性質の多様性が組織文化や外的環境と強い相互作用をもつことを、PMAJ の方々、また JAIST でご一緒した多様な同窓生らとの交流のなかで知りました。

P2M におけるプロジェクトとは、ありのままの姿(As-Is)をあるべき姿(To-Be)に変えるための取組みです。通常、プロジェクトは、個別的、有期的で、不確実性を伴います。プロジェクトの概念は、学位研究を完成させる、顧客要求を満たす製品開発を成功させる等、そのプロジェクトのエンドポイント、そこに至るためのプロセス、マイルストーン等を明確に定義できる状況で大変有用です。

他方、たとえば先祖代々続く家のいくつかは、各世代の直面する世相に合わせて、現生世代の生業、居住地域、専門分野を変化させつつ、家名を存続させていきます。また、企業のほぼすべては、ゴーイングコンサーンの前提に立ち、自分たち自身の持続可能な経営をめざします。プロジェクトがなんのためのものかといえば、それは個人、家、企業、地方自治体、国といった主体が、過去から未来に向かって在り続けようとするためにあります。

こうした存続について考えようとするとき、上記のプロジェクトの概念のみでは実務が困難になります。存続とは、無思考のルーチンワークの集まりでは成立せず、かといって要求や納期が明確なプロジェクトの集まりでも足りない。外部環境やステークホルダーの情勢を把握しつつ、主体としての組織が将来どう在りたいか、自分自身で構想し、自分自身を新たに生み出す試みが必要になります。私が過去に主導するかたちで携わった、新規事業創出のための産学官連携と基礎研究などは、まさにこの類の試みの代表例であったと思います。

P2M では、ありのままの姿(As-Is)の解明、あるべき姿(To-Be)の構想、経営基盤の持続と発展を伴った戦略プログラムのマネジメントの下に、プロジェクトやルーチンワークのマネジメントがおこなわれることを想定しています。私には幸いにも、PMAJ や JAIST での人的交流と、自分自身の関わった実務の中で、戦略プログラムの重要性に気づくことができました。そうした志向の私が、プログラムマネージャ･レジスタード(PMR)の資格試験を受験したのは、問題意識の流れからみて必然だったといえます。

■　受験の感想

筆記と面接からなる１次試験、グループワーク形式および面接による２次試験の出題は、私が経験したものと近いケースもあれば、全く異なる類のケースもあり、とても楽しめました。

私の場合、試験対策を特にしていませんでした。日ごろの実務と並行して、P2M 標準ガイドブック第３版と第４版を――丸暗記とまでいかずとも、各章の概要を説明できる程度には――読み込み、使えそうな考え方や方法をピックアップし、実践していました。自分の関わった比較的身近なイシュー(研究･技術開発、内部統制･品質マネジメント推進、リスクマネジメント、

産学官連携など)について、日ごろからプログラムとプロジェクトの考え方にもとづき仕組みを構想するよう心がけていました。

PMR 試験は確かに難易度の高い試験として位置づけられると思います。他方、日常的に訓練を積み重ねていれば、試験で問われていることは、"当たり前のこと"を論述したり、説明したり、議論して構想したりするという、ただそれだけのことです。いかなる産業セクターで育った方も、ご自身の実務経験を振り返り、実践に活かす習慣を身につけることで、気軽にチャレンジできる試験だと思います。

■　PMR としての展望

P2M は、2000 年代初頭に日本で生まれたプログラムおよびプロジェクトマネジメントの知識体系です。これまでに多くの人々が関わることでこの体系がつくられ、更新されてきました。先人たちの知恵やノウハウが明示的知識として書き起こされた P2M を、所属組織への寄与を基軸に、今後より多くの方々に応用してもらえるよう貢献できれば幸いと思っています。

【プロフィール】　岸本　眞一郎(きしもと　しんいちろう)
株式会社クラレ　研究開発本部
日系鉄鋼化学メーカー、機能性材料メーカーを経て、現職。博士(工学)物質化学専攻、修士(知識科学)技術経営プログラム修了。
専門分野：物質･材料の科学技術(光物理化学、希土類科学、高分子材料技術)、応用情報学(不確実性の数学、エビデンス統合の数理的方法)、知識とイノベーションの学際融合領域(知識創造経営、科学技術イノベーション論、知識共創と LLM 利活用)など。