

無から有を生む

‘Incubating a new concept’

イーストタスク(株)

渡部 寿春

1. 本文要旨

PMシンポジウム2012の二日目に東京P2M研究会で初のワークショップを行った。このワークショップの発想の段階から実施までを振り返り、「無から有を生む」プロセスを一般化する。P2Mの特徴の一つにイノベーション思考がある。これまでに無かった概念や製品を生み出し、新たな価値を創造する営みである。今回のワークショップでは、正に、これまでに無かったP2Mのケーススタディーを簡易な方法で実現することが出来た。このケーススタディー開発を通じて、如何に「無から有を生む」を実現したかをP2M研究会の活動報告としてまとめる。

キーワード：問題意識、新結合、発想法

2. はじめに

今回のケーススタディー開発は、企業で行う製品開発やビジネスモデルの開発のように利益を目的したものではないが、これまでに無かったものを新たに創造したという意味では、一つのイノベーションと言える。これを制作ではなく開発と言うのは、既にあったものを改良したのではなく、これまで無かった概念（コンセプト）を生み出した点にある。

イノベーションは、P2Mが強調するテーマの一つであり、正に、P2Mの実践となった。これまでに無かったコンセプトを如何に生み出し、如何に実現したか。このプロセスは、企業活動を含め「無から有を生む」ための小さな典型と成り得る。この小さな開発の中にも、セイコー・クォーツ時計やソニー・ウォークマン、トヨタ・プリウス、NTT・iモードにも通じる創造のパターンがある。

3. イノベーション

経済学者J・シュンペーターは、「新結合の遂行」「創造的破壊」をイノベーションと言い、M・ポーターは、「知識を新しい製品、プロセス、サービスに転換すること」と言った。又、基礎研究がイノベーションの源泉と考えるテクノロジー・プッシュのリニア・モデルに対して、クラインのモデルでは、「市場の

発見」がもっとも重要であるとし、プロセスの中で情報の受け渡し、知識の蓄積、及び、コンセンサスの形成が重要であると力説され、P・ドラッカーも同様に「市場の洞察」が重要で「変化の洞察に基づくもの」が成功し易いとしている。一般的にイノベーションは、夢や問題意識からスタートして研究が進み、基本コンセプトが生まれる。P2Mでは、スキームモデルで目的、目標、価値基準と言ったコンセプトを定め、システムモデルで開発し、サービスモデルで価値を実現する。「総論賛成各論反対を制すP2Mの技」のイノベーション・プロセスをP2Mのフレームワークで説明する。

4. 問題意識

P2Mは、2002年に試験制度が開始され、既に10年が経過したものの、当初想定された程に、普及は進んでいない。一方、プロジェクトの概念については、IT業界を中心に普及が進んだ。しかし、一般的にプロジェクトマネジメントといえば、目標とした品質・納期・コストを達成する手法と考えられている。複数のプロジェクトをプログラムとする考え方も定着しているが、目的と目標を定めるためのプロセスをプロジェクトとする考え方は、一般的とは言えない。しかし、イノベーションの「無から有を生む」ためのコンセプト創りは、この目的と目標を定めるプロセスにある。

2011年10月の東京P2M研究会で話題になった議題がある。P2M資格者の中でも「応用のイメージが出来ない」、「どう役に立つか解らない」と言う人が多いことだ。P2M研究会は、自主的な参加により各自の課題について検討を深める目的で運営しているが、東京近郊における資格取得者の総数に対して参加者は少ない。資格取得の目的が、役立てることよりも保持することにある人が多いと考えられる。そのため、P2Mは実際に意識して活用されることは少なく、結果として役に立たないものと考えられ、普及が進まないのではないか。又、これまでのPM標準がプロセス重視であるのに対し、環境認識から目標を設定し課題を解決する能力が重視されて書かれているため、マニュアルやテンプレートを参照するような意識では解りにくいのではないかと議論である。P2M研究会としては、演習や事例の論文を書くことで応用のトレーニングを行うのだが、「もっと簡易な方法はないか」と議論した。そして、「ケーススタディー形式でテンプレートにコメントを記入する方式を開発すればどうか」という意見が出た。ゴルフのレッスンに擬え、P2Mレッスンと仮置きした。

- 環境認識から問題意識が生まれ、解決案が仮説として発想される。

5. コンセンサス

画期的な開発は、変人の強い思い込みから生まれることが多いと言われる。精神疾患の一つである「アスペルガー症候群」は、自閉症に含まれる人間関係の疾患で、他人に同調して「空気を読む」能力が低いいため社会活動に支障をきたすが、稀に、天才が生まれる。周囲にかまわず集中力が強いので、共同作業する必要のない芸術家や科学者には自閉的なタイプが多い。その例として、ビル・ゲイツやスティーブジョブズが有名だ。逆に、コンセンサスを重視することで失敗するケースが多い。数百の企業が参加するコンソーシウムによって標準化を進めたものや、政府が「研究会」や「推進協議会」をつくり、補助金を出して進めたものからは成果が出にくい。しかし、一人で制作が可能な分野でなければ、必ず協力者が必要となる。

今回のワークショップは、2012年3月になって、PMシンポジウム2012のエントリー間際にコンセンサスが図られた。前年に生まれたアイデアは、会の活動が停止していたため頓挫したが、PMシンポジウムでの実施意向を会員に呼びかけたところ、“やろう！”と言う声上がり、キックオフ会議を行った。この段階では、何の形も見えず、ただ、何か新しいものが生まれる期待のようなものだけがあった。

- コンセンサスは、未知への期待「夢」により形成される。

6. プロファイリング

PMシンポジウム2012二日目ワークショップに向けてエントリーを行った。エントリーシートには、仮の目的を記入した。

P2Mレッスン（仮） P2Mの発想法を習得するためのワークショップ

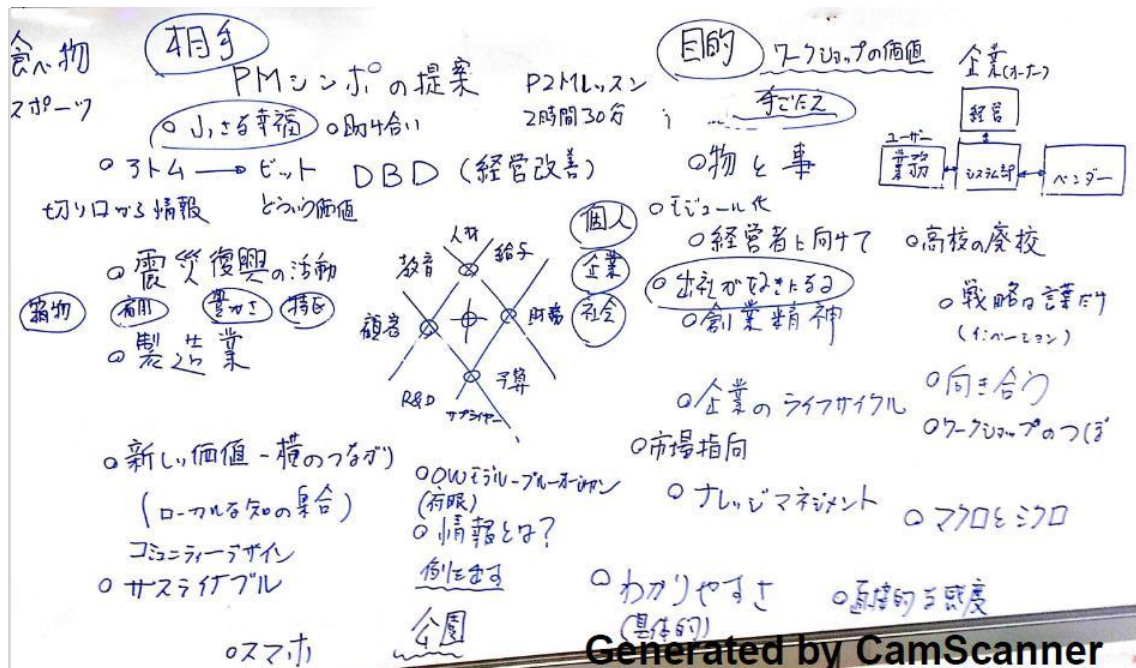
初日、ITトラックのCFPで行われる講演「ITと経営の融合」と連なる形でワークショップを行う。初日の講演では、ITシステムの開発が投資効果に繋がらない問題の本質を説明し、二日目のワークショップでA4のワークシートに記入する方式でプログラム計画の演習を行う。IT戦略が事業価値に結びつくための発想法を、手ごたえを持って理解出来る内容である。これまで難解と思われたプログラム計画を簡易な演習を行うことで効果的に理解出来る。PMR試験への第1ステップとなる。

この段階では、ワークショップの明確な目的と目標、テーマも決まっていない。

P2Mのスキームモデルのプロジェクトを開始することが決定した段階である。世の中には様々なケース研修があるが、このワークショップでは、誰に対して、何を求めるために、どの様に行うのか、これから決める。期限と場所は決まっているが、誰が、どんな方法でやるか、定まっておらず、無の状態から始まる。

➤ スキームモデルのプロジェクトは、形なき思いから出発する。

無とは言っても手掛かりはある。プログラムマネジメントの発想の手ごたえが得られる事、IT戦略の要素を組み入れる事である。更に手がかりを増やすために行ったことはキーワード連想だった。一旦、ワークショップのことは忘れて、研究会に参加しているメンバーの中で、心に思い浮かぶ概念を無造作に出し合い、ホワイトボードに書き出した。自由連想法の実践である。



震災や小さな幸せ、解り易さ、直観的、手ごたえ、食べ物、新しい価値-横のつながり、など、特別な意味を考えず思い浮かぶ概念を書き出した。

➤ 発想の展開を模索するために自由連想法は有効である。

この言葉の羅列から浮かんだ最初のテーマが葬祭業だった。死は全ての人に関係し、特別な資格もいらないサービス業である。これにIT戦略を結びつけて小さな幸せを実現するビジネスモデルを構想するのはどうか。言うなれば、死に革命をもたらすイノベーションである。実際、このテーマで5時間のワークショップを行った。結果、多様なアイデアが創出可能であることが解った。



- 可能性から進めるゼロベース発想の実践。

しかし、PMシンポジウムで実施するには、相応しくないのではないか、「テーマとしては極端過ぎる」との指摘があり、再検討することになったが、このワークショップを通じて、3名の実施者が決まった。

- 場のデザインにより、コミュニティが形成された。

このワークショップのオーナーである3名で、現在、プロジェクトで頻繁に起きる厄介な問題は何かの検討を行い、「総論賛成各論反対」で合意形成が進まず、事業改革出来ないことがテーマとして提案された。そして、研究会のメンバーから、「総論賛成各論反対」の発生する理由を書いてもらいまとめた。これにより、このテーマで実施する価値基準が明確となりタイトルを「総論賛成各論を制すP2Mの技」とした。

- コンテキスト分析では、可視化し、発想者の価値を最大化する必要がある。

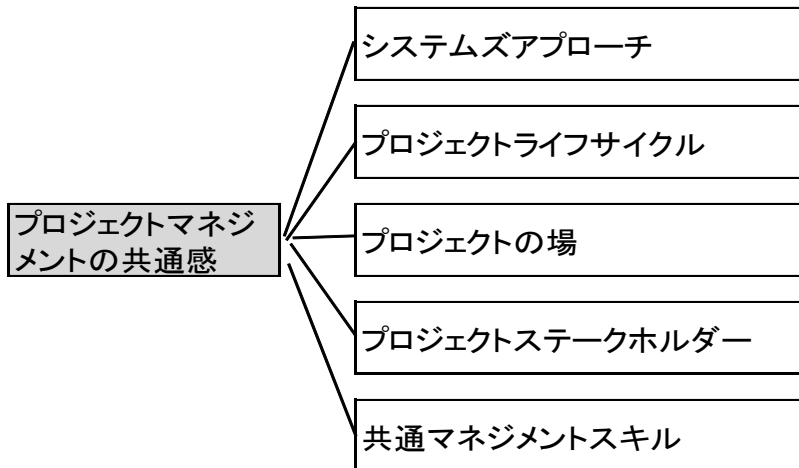
4月末に、パンフレットに記載する講演のアブストラクトを提出することが求められ、ミッションプロファイリング詰めのワークショップを行った。このアブストラクトは、ミッション記述書である。

- プログラム戦略マネジメントは、テーマ、目的、目標、手段の相互関係

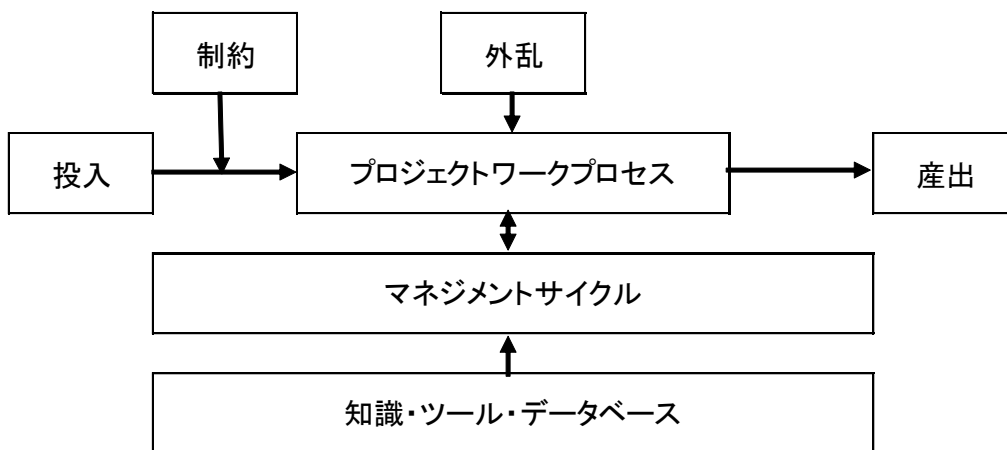
性を明らかにし、その基本的な枠組みを策定する。

7. 目標マネジメント

プロジェクトマネジメントの共通感は、次の構成で示される。



<システム認識論>



(出典：P 2 M標準ガイドブック)

PMシンポジウムのワークショップでの制約は、時間が2時間30分であること、アブストラクトで期待される内容であること、外乱は開発を行うためのスケジュール調整であり、P 2 M研究会で蓄積したOWモデルなどを活かせる構成とすること、9月実施までの開発フェーズを意識して、メールでの情報交換とPMA J会議室での活動をマネジメントサイクルとして産出することがプロジェクトワークプロセスである。

5月は、食品製造事業のケースで、オリジナルブランドに対してプライベートブランドが優勢となる課題のシナリオを構想した。情報システムを個別最適

から全体最適に成熟しつつ、「如何に事業価値を高めるか」、を課題とする内容で検討したが、時間制約から困難であることが解り、6月に入り、市販本にあるビジネスホテルで実際に行われた事業改革の事例を採用することにした。

- ▶ 不確実性は、価値創造の企てであるプログラムの不可避な本質であるが、監視とコントロールで価値実現の確実性の向上を時間軸上で繰り返し確認し、現実の計画との差異を修正する。

8. リスクマネジメント

今回のワークショップは、研究会としては一つのプロジェクトであるが、PMシンポジウムと言うプログラムに含まれる。

- ▶ プログラムに関するリスクマネジメントとは、全体の枠組みの中でプログラムのミッション達成を実現するために、均衡を保持しつつ、対応処置を考えることが基本である。この点から、個別プロジェクトとしてのリスクとプログラムとしてのリスクを検討する必要がある。

プログラムとしては、PMシンポジウム初日で行うセッション（グローバル経営のためのITと経営の融合）との連続性をパンフレットに記載しているため関係性を考慮し、テーマ「創ろう！新たな未来」との意味あいも意識した。

個別プロジェクトにおける最大のリスクは、「定めた目的と目標を、決まった時間枠で実現出来るか」である。

- 目的：P2M（プロファイリング）実践の手ごたえが得られること。
- 目標：アンケート結果で、参加者の感想を確認すること。
- 時間：2時間30分

大きなリスク要因を次の様に検討した。

- 初めの導入段階で難しいと思われ心が閉ざされる。
- グループディスカッションが盛り上がらない。
- ディスカッションが時間内に終わらない。
- 理解されても面白みがない。（価値が伝わらない）

リスク回避策を次の様に決めた。

- アイスブレイクとしての自己紹介や簡単な議論を行う導入フェーズと本題の議論、まとめの三段階に分け小休憩も入れた。

- A0用紙に付箋を貼る枠を入れて解り易くした。
- リハーサルをデリア食品社に協力頂き時間配分を確認した結果、議論が止まらなくなることが解り、ベル音で制することにした。
- 出だしでプロジェクトの問題となる要件定義や立上げ時の合意形成などの話をするこゝで身近なテーマである演出を行った。

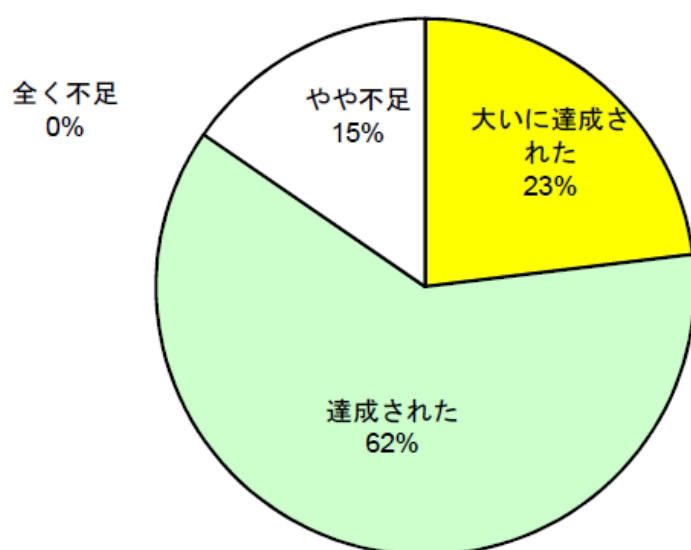
9. 本番

ワークショップの開発としては、リハーサルで終了となる。9月7日（金）に本番を行ったが、本番からは、価値を実現するサービスモデルとしてのプロジェクト活動となる。PMシンポジウム2012での本番は1回だが、再利用を含めた運用において、如何に開発価値を拡大できるかがプロジェクト活動の課題となる。更に、この活動を通じて獲得した知識も資産となり、サービスモデルの課題は評価となる。

- 評価の基本は、ミッションが期待通りその価値を維持しているかどうかであり、スキーム、システム、サービスのプロジェクト・モデルにより評価内容は違う。環境に応じて評価指標を開発し改善につなげる。

A-1 渡部寿春/内田淳二/藤澤正則様 (東京 P2M 研究会)

「総論賛成各論反対」を制す P2M の技」



10. まとめ

今回のP2Mケーススタディー開発で一般化した「無から有を生む」パターンは次の通りである。

1. 環境認識から問題意識が生まれ、解決案が仮説として発想される。
2. コンセンサスは、未知への期待「夢」により形成される。
3. スキームモデルのプロジェクトは、形なき思いから出発する。
4. 発想の展開を模索するために自由連想法は有効である。
5. 可能性から進めるゼロベース発想の実践。
6. 場のデザインにより、コミュニティが形成された。
7. コンテキスト分析では、可視化し、発想者の価値を最大化する必要がある。
8. プログラム戦略マネジメントは、テーマ、目的、目標、手段の相互関係性を明らかにし、その基本的な枠組みを策定する。
9. 不確実性は、価値創造の企てであるプログラムの不可避な本質であるが、監視とコントロールで価値実現の確実性の向上を時間軸上で繰り返し確認し、現実の計画との差異を修正する。
10. プログラムに関するリスクマネジメントとは、全体の枠組みの中でプログラムのミッション達成を実現するために、均衡を保持しつつ、対応処置を考えることが基本である。この点から、個別プロジェクトとしてのリスクとプログラムとしてのリスクを検討する必要がある。
11. 評価の基本は、ミッションが期待通りその価値を維持しているかどうかであり、スキーム、システム、サービスのプロジェクト・モデルにより評価内容は違う。環境に応じて評価指標を開発し改善につなげる。

<参考文献>

- ・ 亀岡章男／古川公成、イノベーション経営 '05、放送大学教育振興会、2005
- ・ PMA J、P2M標準ガイドブック、日本能率協会マネジメントセンター、2007
- ・ 池田信夫、イノベーションとは何か、東洋経済新報社、2011