

価値共創の時代に求められるP2M

サービスに価値を求める時代を生き抜く人材育成に注力するPMAJ

日本プロジェクトマネジメント協会 理事長

加藤 亨氏



日本の国民一人当たりのGDPが、主要7カ国の中で最下位に沈んだ。円安の影響もあると言われるが、日本の産業が弱体化しているのは確かだ。かつて「ものづくり」の時代に、日本の産業は「Japan as No.1」とまで言われた。しかし時代は変わり、現在では、サービスに価値が求められるようになった。しかもその価値は、顧客との共創により作られる。これを実現するに有効なのが日本発のプロジェクトマネジメントである「P2M(プログラム&プロジェクトマネジメント)」だ。P2Mの普及に取り組む、日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)の理事長である加藤亨氏にサービス中心の時代を生きるためのプロジェクトとプログラムのマネジメントの重要性について聞いた。

価値共創の時代に突入した世界

ENN: 日本の国民一人当たりのGDPは、3.4万ドルと、主要7カ国で最下位に沈みました。円安の影響もあるようですが、日本の産業が弱体化したのは確かです。この原因は、どんなところにあるのでしょうか。

加藤: 日本はたしかに、「ものづくり」という点では、成功しました。多重下請け構造を使って、「同じ物をいかに正確に速く安く作るか」という点では、大きな成果を上げました。

しかし時代は変わり、サービスに価値を求めるようになりました。ですから従来、「ものづくり」で提供してきた製品は、サービスを利用するための端末でしかありません。また最近では、「サービスドミナントロジック」という考え方が出てきました。この考え方は、企業と顧客がともに価値を創造していくという「価値共創」の視点からマーケティングを組み立てるものです。ここでは、経済活動はすべてサービスとして捉えられますから、物はサービス全

体から見たら、サービスという製品の一部分でしかありません。

にもかかわらず、昔の成功体験を信じて、「ものづくり」への拘りを捨てきれないため、日本の産業界を陳腐化させてしまいました。その結果が、日本の一人当たりのGDPの低下につながったと思います。

ENN: サービスの時代になったら、重要なことは「価値をいかに提供するか」という点ですね。

加藤: 現在、世界のGDPの60%がサービス産業で占められていますし、日本の人口の70%以上がサービス業に従事しています。

こうしたサービス中心の世の中になってくると何が起こるかという点、サービスは顧客と一緒に作るようになります。しかもインターネットを活用することで、顧客からのフィードバックが、どんどん速くなります。こうしたアジャイルな環境にいかに対応するかが、求められます。

今EV(電気自動車)が話題になっていますが、重要なことは、顧客体験価値をどう設計するかで、例えばEVで目的地に行くのに、渋滞を避け、短時間で確実に到着できるため

に、どの道を選び、どのサービスステーションでいつ充電すれば良いかを案内するナビのサービスが必要になります。EVを活かすために顧客だけでなく他のサービスの提供者と価値を共創することが重要であり、そのサービスがEVの価値を決めると言えます。

ENN: DX(デジタル・トランスフォーメーション)も、サービスによって価値が決まるということですね。

加藤: DXを進めるのにも、ステークホルダーと顧客体験価値をどのように共創するかという観点で、DXを進めないと、なかなか収米が取り組んでいるDXに勝つことはできません。「ものづくり」のプロセス変革だけに取り組んでも、DXはなかなか進みません。

ENN: ご指摘される「本質的なDX」を実現するためには、何が必要になるのでしょうか。

加藤: 一つの製品の周囲にある自治体やメーカーなど、様々なステークホルダーの協力を得ながら、価値共創を行うことが必要です。

そして、価値共創を実現するには、現在の環境をシステムとして可視化することが必要で、そのうえで、そこで浮かび上がった社会課題をどのように解決するかという発想が求められます。さらに、その課題解決のためのプロジェクトをどう構成するかというプログラムマネジメントが必要になります。

P2Mではこれを遂行する人材を「使命達成型職業人」と呼んでいます、バランスの取れた使命達成型職業人の育成が重要になってきます。

ENN: DXを実現するには、根本的な人材育成から必要で、何か特別な方法があるわけではないのですね。

加藤: 日本で、DXを議論する時、「HowtoDX(どのようにDXを実現するか)」の話に焦点を当てますが、重要なことは「何のためにDXをやるのか」ということです。

「マイプログラム」を実践する プロジェクトマネジメント

ENN: DXを実現するには、プログラムとプロジェクトの双方のマネジメントをバランス良くできる人材を育成する必要がありますが、どのように育成するべきなのでしょう。

加藤: これまで、日本の教育は正解を求めることに重点があったと思います。しかし、VUCA時代と言われる正解のない環境では、一人一人が自分の人生を「マイプログラム」としてデザインできるスキルを持つ必要があります。マイプログラムを持つ人材であればビジネスにおいてもプログラムを構築して、それをプロジェクトとして実践することができると思っています。

この「マイプログラム」を構築できうる人材を育成するには、教育を根本から変える必要があります。

近江商人が提唱した三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)というのは本来、日本の得意技だったのですが、今の日本では忘れられているように思います。ですから、PMAJは今、そこを支援するための取組を進めています。

ENN: どのようなことに取り組まれているのですか。

加藤: すでに、一部の大学では、カリキュラムにプログラムマネジメント講座を始めています。

また若い頃から、プロジェクト・プログラムマネジメントを習得することが重要と考え、中部や九州地方では、高校生にプログラムマネジメントを教えようという取組を徐々に始めています。

この他に、地域のPMセミナーを年間7回やっていますし、産学官連携のセミナーにも取り組んでいます。



加藤 亨(かとう とおる)氏

1978年、慶應義塾大学工学部管理工学科修士課程修了とともに、千代田化工建設に入社。システムサービス部、エンジニアリング部などを経て、1999年4月にITエンジニアリングに転籍。ビジネスソリューション事業部長、C-IT事業部長などを歴任して、取締役執行役員。2012年10月に千代田システムテクノロジーズに転籍、取締役常務執行役員、IT事業本部長を経て、2016年7月に千代田ユーテックに転籍し、代表取締役社長。2019年3月に顧問。2019年7月、日本プロジェクトマネジメント協会理事長。

ENN: 地域単位のセミナーには数年前から取り組まれていますね。

加藤: 地域で価値を共創する仕組みを作ることによって、何が起るかというと、その地域に産業が興ります。さらに価値共創の仕組みがあれば、継続的に産業が発展し地方創生につながります。

実際、沖縄のPMセミナーで紹介された注目すべき事例がありました。

以前、琉球大学と地元の水産業とIT企業が共創して海ぶどうの生産性の向上に取り組みました。その結果、海ぶどうの賞味期限が1週間から2週間になり、容量は1.5倍になりました。これにより輸送が可能となり、日本のどこでも海ぶどうを食べられるようになり、海外にも輸出できるようになりました。今では、フランスにも輸出していると聞いています。

これは、海水に二酸化炭素を吸収させることによって、海藻である海ぶどうの成育を良くする仕組みを共創したのですが、その結

果、沖縄の産業の活性化につながりました。

今ではその延長で、マイクロプラスチック(MP)を吸収する海藻の成長を促し、MPを吸収した海藻を処理してバイオ燃料にするような取組にも発展しています。この取組は、カーボンニュートラルにもつながりますから、時流にも見合っています。

また北海道の藤女子大学は、「何か、特色のある講座を始めたい」と相談にいられて、P2Mを教える学科として「PM専修」という課程を作りました。学生たちが、自分でP2Mを活用して課題を発見して、それを実際に企業、自治体、NPO法人と一緒に課題解決に取り組むようになりました。そんな経験が評価されて、PM専修の学生の就職実績が高いと聞いています。

地味な取組ですが、プログラムとプロジェクトマネジメントを普及することで、地域の産業の活性化にも役立っていると自負しています。

ENN: ありがとうございます。