

PMAJ 第186回例会

# P2M：新時代への変革の基盤

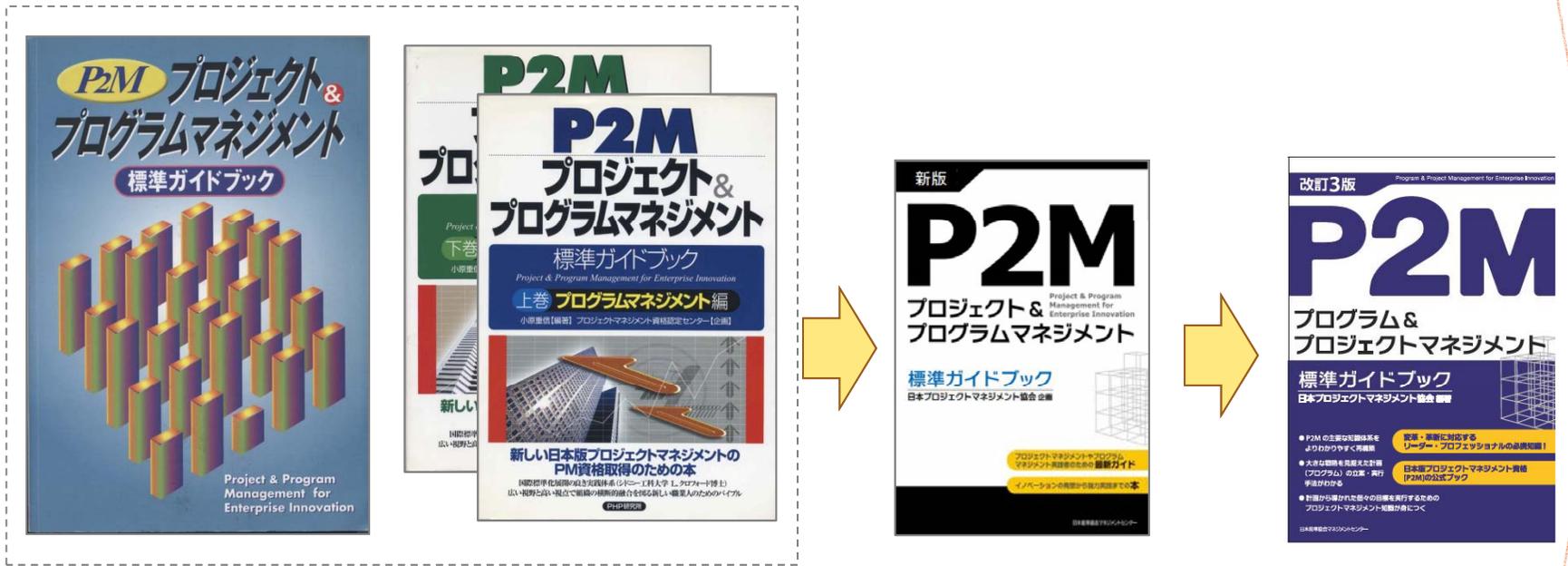
## P2M標準ガイドブック改訂3版の紹介

2014年5月23日

P2M標準ガイドブック改訂委員会 委員長  
清水基夫 （日本工業大学）



# P2M標準ガイドブック



初 版  
(ENAA版)  
2001年11月  
A4版 404頁

初 版  
(PHP版)  
2003年4月  
B5版 上下巻 計460頁

新 版  
(JMAM)  
2007年12月  
A5版 614頁

改訂3版  
(JMAM)  
2014年4月  
A5版 約780頁

# 1.改訂の背景

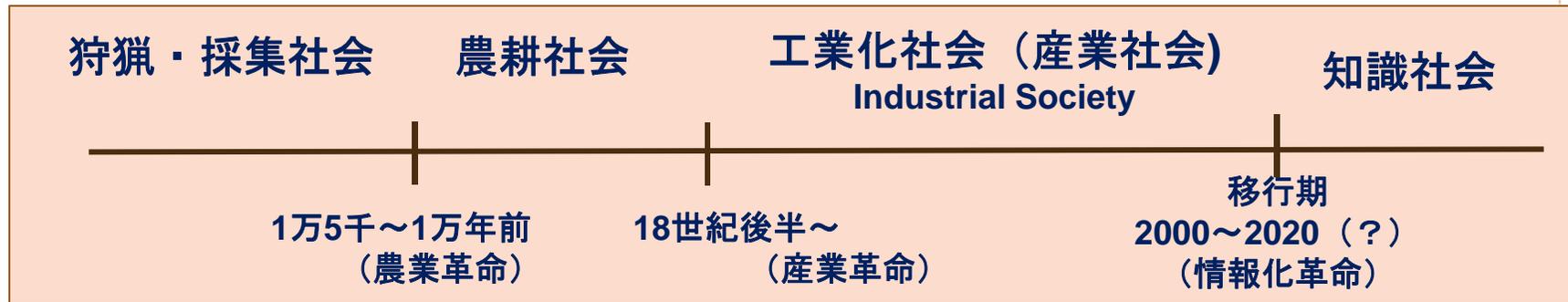
## ◆ 変革の時代

- デジタル革命と知識社会
- 社会の構造的変動(世界・日本)

## ◆ P2Mへのニーズ

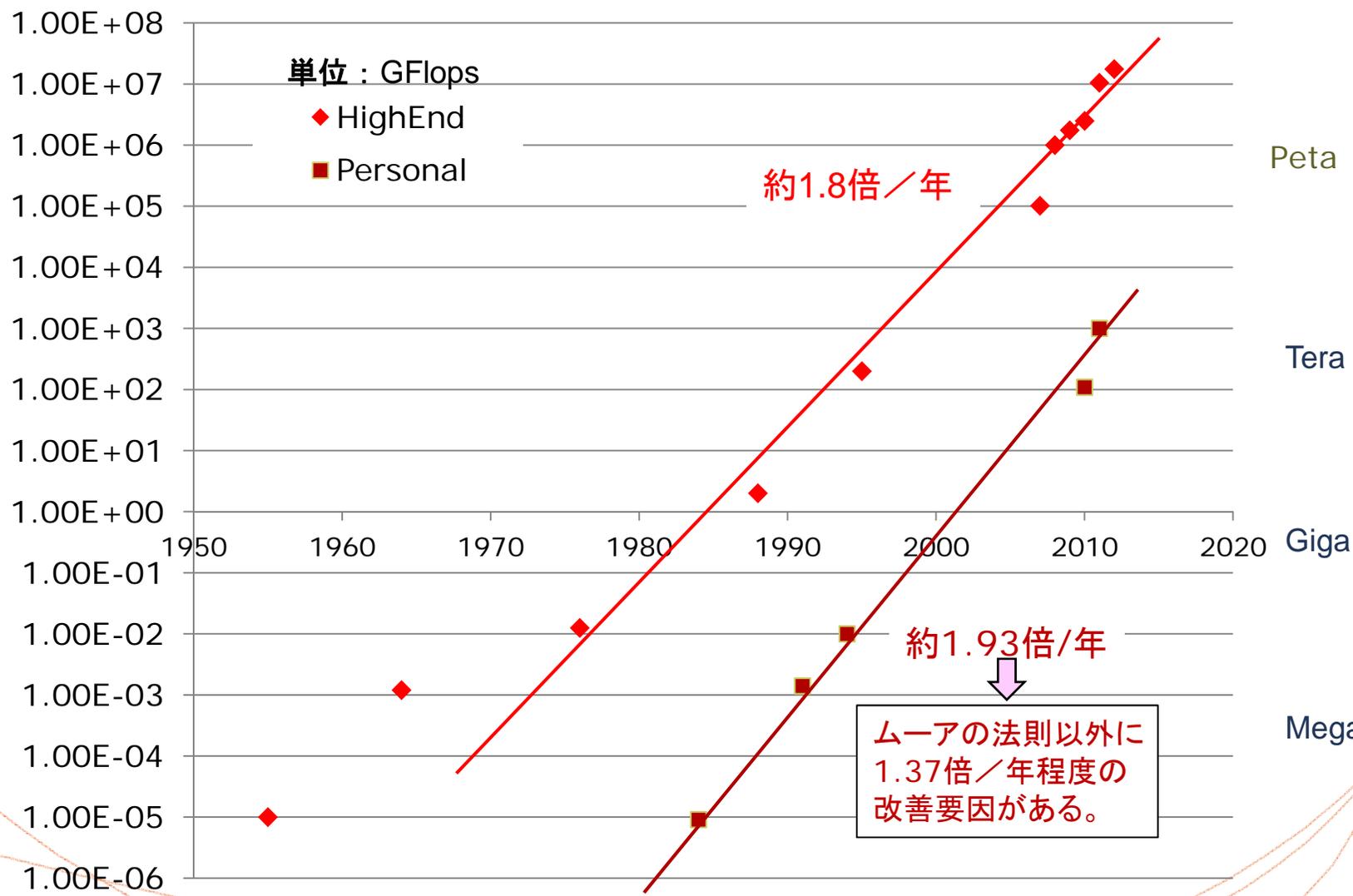
# デジタル革命と知識社会

- 知識社会 (Knowledge-based Society) : ドラッカー「断絶の時代」
  - ▶ 情報化社会、ポスト工業化社会等も類似の概念



- 知識社会とは、どんな社会？

# コンピュータの能力の進化



データ出典 : <http://www.morb.com/pub/copm/computer-history.html>  
<http://en.wikipedia.org/wiki/FLOPS>



# 機械（コンピュータ＋他機器）の優位性と新たな社会の創造

## □ 中長期的には、ヒトに対して

- 定型的な知的作業は機械の方が安価で高性能・高信頼
- 非定型的な知的作業→その中の定型部分を機械化して、残る非定型的な部分を人間が担当する。
- 肉体労働と知的作業の複合した作業は、当面は人間が優位。  
    ロボット技術の進展（機構＋エネルギー）に伴い、機械優位となる。
- 「もの作り」は、機械化が進み、省人化が進む。
- 但し、「もの作り」そのものの重要性は変わらない。「何を作るか」という創造性、「どう作るか」企画能力に重要性がある。

## □ 人間の産業界での役割は？

- 必ず新たな産業ができる。→ 誰が新たな産業を作るのか？
- 創造（市場イノベーション）の方法論が必要：P2Mが提供

# 新時代のイノベーションと産業の盛衰

- 新時代の産業に大きな影響を与える可能性のある技術イノベーション
- これらを結合した、ビジネスイノベーションが産業の死命を制する。

- 高度シミュレーション技術（天候、交通、機械設計、防災、材料・薬品等）
- SNS、クラウド型システム、ビッグデータ応用、ウェアラブル端末
- ソフトウェア自動開発、自己再生（増殖）機械
- 遺伝子応用（遺伝子治療、農業・畜産業など）、iPS細胞利用
- スマートシティ概念、グローバル産業都市創造
- 無人兵器とその民生応用、海洋（深海）技術・宇宙利用サービス
- 各種ロボット／無人（自律）運転／無人（自律）サービス
- 超高速計算、超高速通信、高密度ネットワーク
- 自動翻訳・自動通訳、文章解釈、
- 画像（映像）解析、画像（映像）処理、画像（映像）合成
- 3Dプリンタ、3Dスキャナ、3D記録・転送
- 高性能電池、高密度可搬エネルギー装置
- EV、FCV、新エネルギー、超電導技術、水資源開発 など

## 社会の構造的変動

### 【激変する世界】

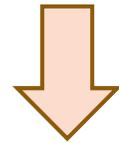
- 人口爆発
- 長寿命化・高齢化
- 食糧・資源の不足
- パワーバランス
- 経済格差拡大

### 【課題先進国・日本】

- 人口減少・少子高齢化
- デフレ・経済停滞
- 財政赤字
- 安全保障
- 社会保障コスト
- 原発廃炉（解体）

- デジタル化・技術革新
- モビリティ（ヒト・モノ・情報）
- 経済グローバル化
- 地球温暖化／異常気象

**無数の変革・創造・挑戦**



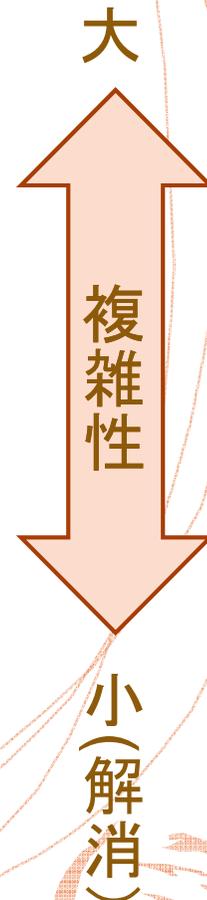
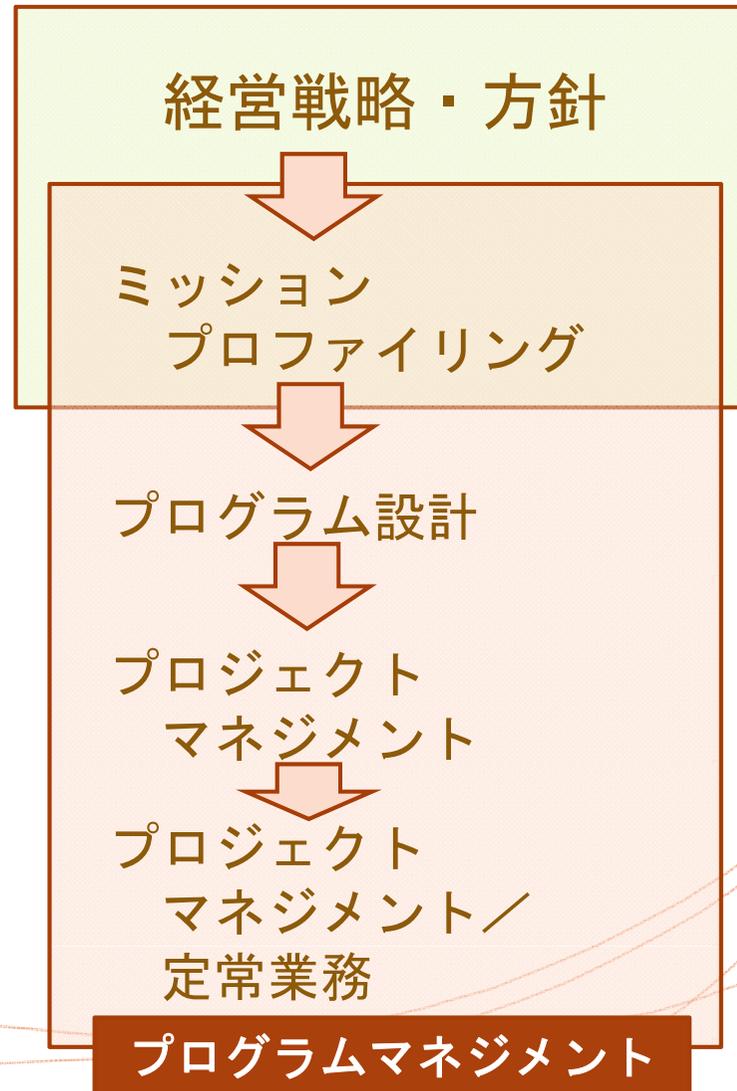
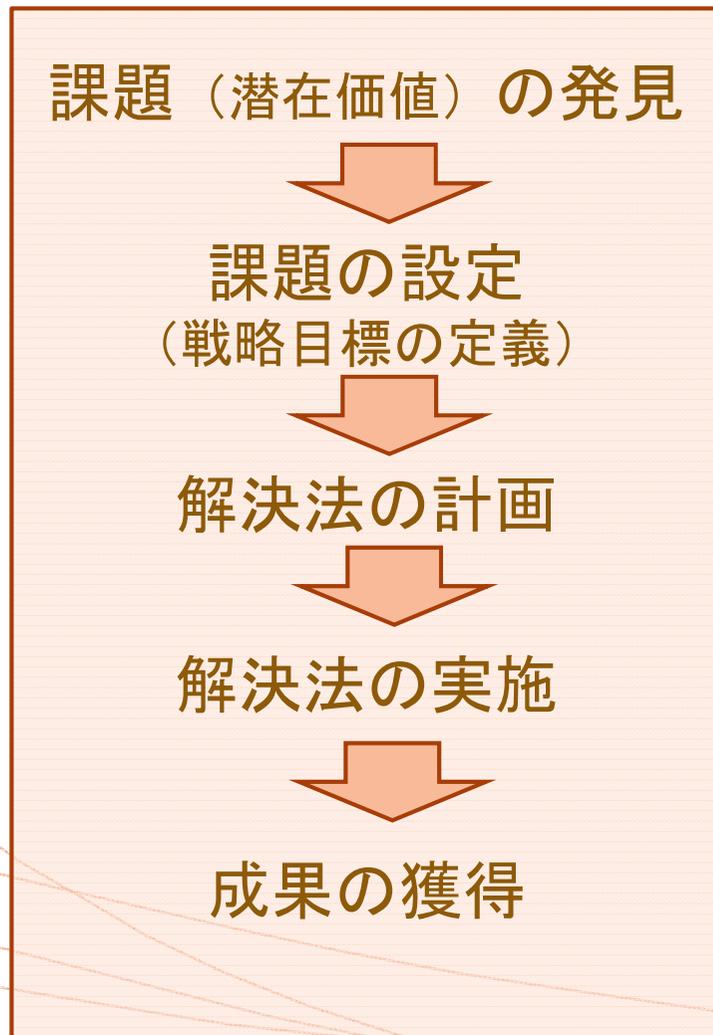
**無数の変革・創造の実践者**  
**(P2Mへの期待)**



# 価値創造とプログラム/プロジェクト

価値創造（創造・変革）

マネジメント行動



# プログラムマネジメントの業務

---

- ◆ 複雑性の解消
- ◆ 概念(戦略等：暗黙知を含む)から  
形式知体系(実行可能)への展開
- ◆ 組織的実行(プロジェクト群の統合とコントロール)

一般に、プロジェクトはミッションが明確に定義され、その達成はタスクベースの計画によりコントロール可能である。

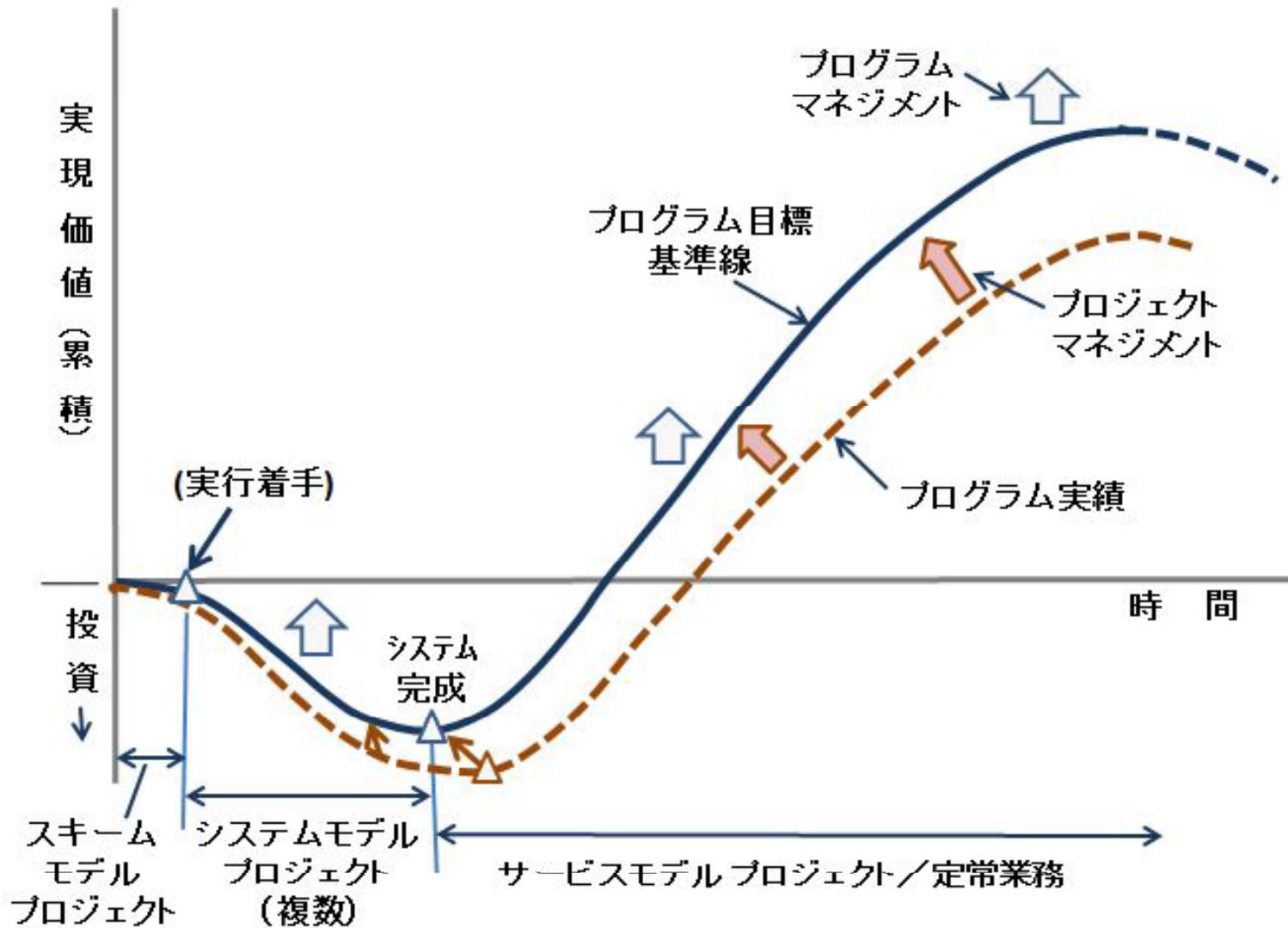
プログラムはプロジェクトに比べて、高度の複雑性を持つ。

複雑性には2つのレベルがある。

- ◆ 多数のプロジェクトを組み合わせるために、それらの相互の関係性をコントロールするための複雑性(詳細化の複雑性)
- ◆ ミッション概念が最初が多義的で曖昧であったり、実行途中で内部・外部の環境変化の影響を受けるため、「プログラムの本質が何か」を見通すことに困難があるという意味での複雑性(動的複雑性)

# プログラムマネジメントとプロジェクトマネジメントの概念

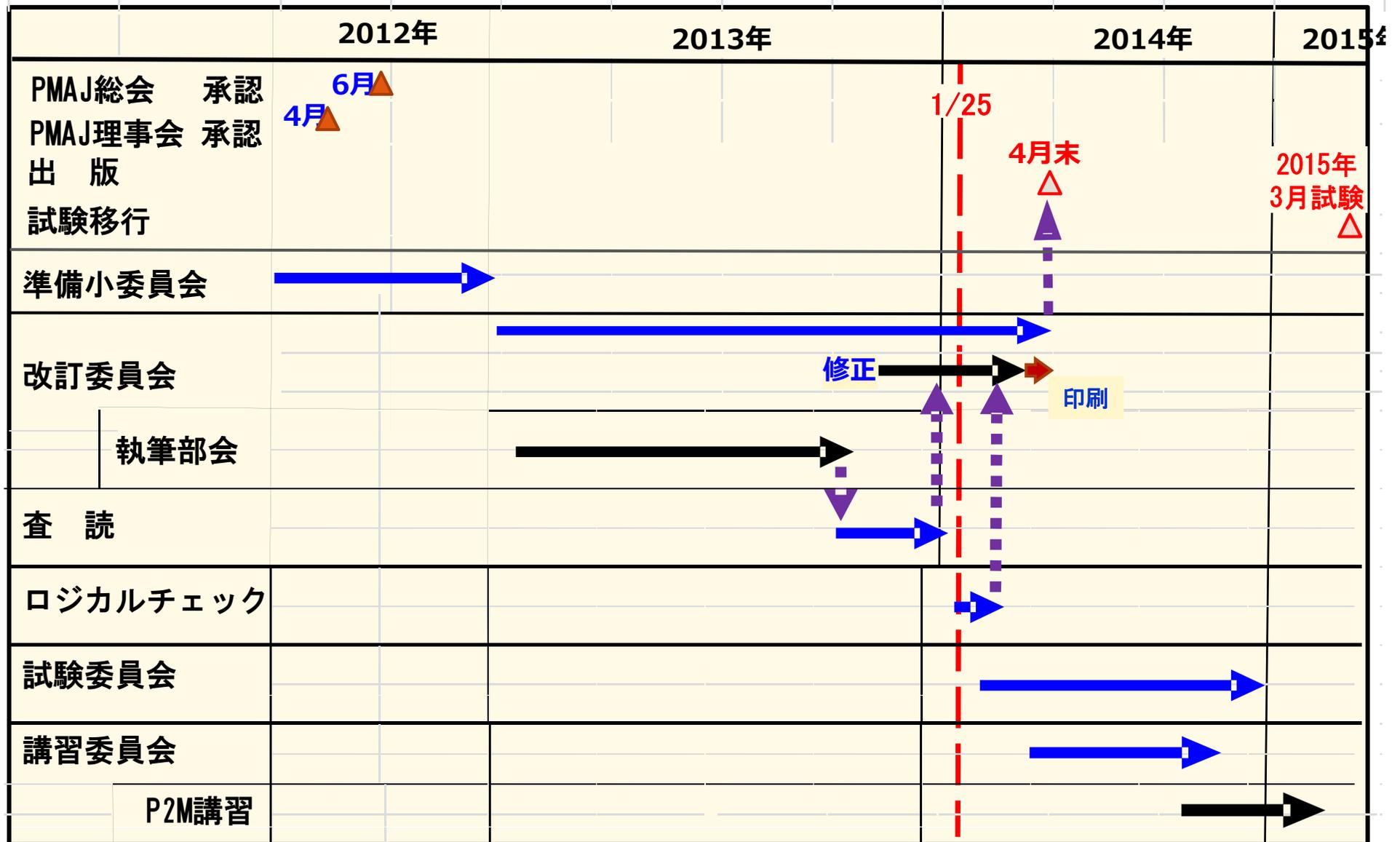
(図表1-3-2)



## 2. P2M改訂の経緯と基本方針



# P2M標準ガイドブック 改訂3版 主要マイルストーン



運営会議 (2011年5月) に改訂方針を提起・承認、改訂準備小委員会：2011年11月～2012年11月

# 改訂実施体制

P2M標準ガイドブック改訂委員会  
(全体委員会)

改訂委員会

- ・ 委員長 1名
- ・ 委員 6名
- ・ 事務局

第1部会  
執筆委員

査読者

第2部会  
執筆委員

査読者

第3部会  
執筆委員

査読者

第4部会  
執筆委員

査読者

第5部会  
執筆委員

査読者

第6部会  
執筆委員

査読者

全体査読者

執筆委員 30名  
査読委員 17名

査読は査読委員への提出前に  
部会毎の討議、部会長・事務局  
他による事前査読を実施

# 改訂の基本方針

---

## □ 時代の要請に適合した改訂

- 経済社会の世界的変化
  - 知識社会化（情報化社会化）への対応
  - 事業のイノベーションの方法論
- ISO21500の発行（2012年9月）：グローバル視点でのプロジェクトマネジメント重視と普及拡大に対応
- プログラムマネジメントへの注目

## □ ガイドブックの目的の明確化

- P2Mの実践知識解説（ガイドブック）
- 変革へのマネジャーのための基礎知識（参考書）

## □ 内容の精選と詳細度の均一化

## 改訂執筆の方針

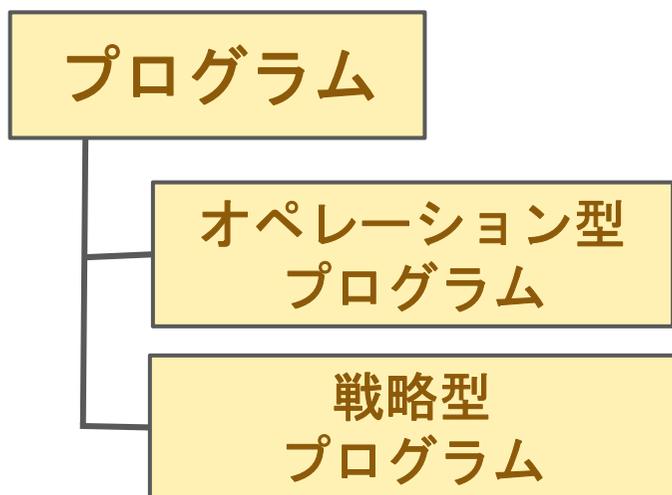
---

- 時代の方向性を見据えて（～10年後）
- ISO21500の構成を参考
- 各部章間の整合性（分かり易く）
- 執筆者の世代更新（P2Mコミュニティの発展）

### 【執筆の指針】

- 幅広い読者、P2Mの普遍性と未来への発展性
  - ◆ 幅広い読者を意識・・・技術者・実務家、経営者、起業家、若手から、ベテランまで
  - ◆ P2Mの普遍性を意識・・・業界を越えて、さらにグローバルな普及
  - ◆ 現代に適合する知識、未来に通用する内容（今後10年を意識）
  - ◆ 平易で簡潔な記述

# 「分かり易く」への「実務家的アプローチ」（例）



図表1-1-1  
プログラムの典型的な種別

| 分類       | 類型       | 具体事例                             |
|----------|----------|----------------------------------|
| 戦略型      | 組織改革     | M&A、事業構造改革、リストラクチャリング、組織再編など     |
|          | 商品改革     | 大型の新製品やサービス、新規素材、医薬品など           |
|          | 新ビジネスモデル | 新規市場(顧客)開拓、新規バリューチェーン構築など        |
|          | 研究開発     | 宇宙開発、地球環境関連(大気汚染や水質、防災など)        |
|          | 創作活動     | 映画製作、テレビドラマなど                    |
|          | 社会インフラ   | スマートシティ                          |
| オペレーション型 | 建設関連     | プラント、発電所、鉄道、空港、市街地再開発など          |
|          | 資源関連     | 資源探査、油田、鉱山などの開発や運用など             |
|          | IT関連     | 人事や経理などの基幹系システム、生産管理、銀行勘定系システムなど |

図表2-1-4  
プログラムの類型と事例

※「分かり易く」・・・P2Mにおけるプログラム概念の複雑性を解消する手法の一例（具体化、事例等）

### 3. P2Mガイドブック改訂3版の概要と特徴

ガイドブックの改訂内容の全てをご紹介することはできませんので、各部章から、それぞれ若干の特徴的な図表を今回の改訂の例として示します。

# P2M標準ガイドブック改訂3版 目次構成

(P2M本論部分)

第1部 P2Mの概要と特徴

第2部 プログラムマネジメント

第3部 プロジェクトマネジメント

(P2M共通基盤部分)

第4部 事業経営基盤

第5部 知識基盤

第6部 人材能力基盤



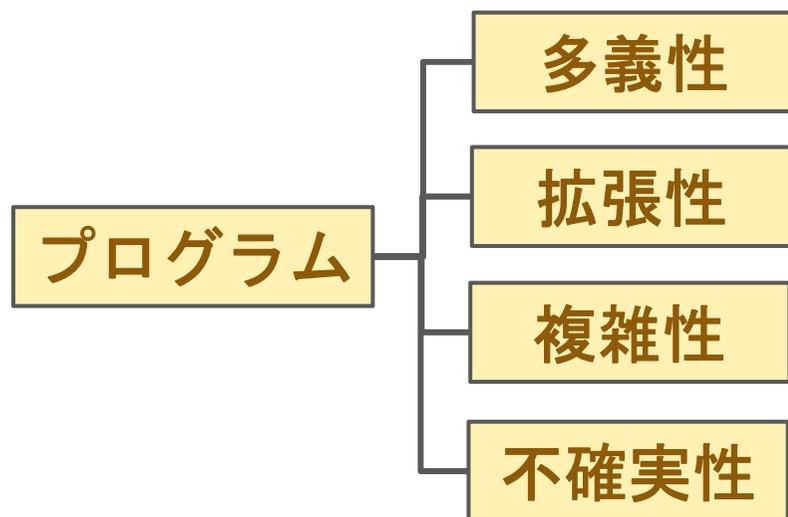
P2Mツリー (図表1-2-1)

## 第2部 プログラムマネジメント

1. プログラムマネジメントの全体像を示す。
2. 基本的なプロセスを明確にし、実践的な理解を促す。
3. 基本プロセスに並行する共通マネジメントを提示
  - ◆プログラム戦略マネジメント
  - ◆プログラムリスクマネジメント
  - ◆価値評価のマネジメント

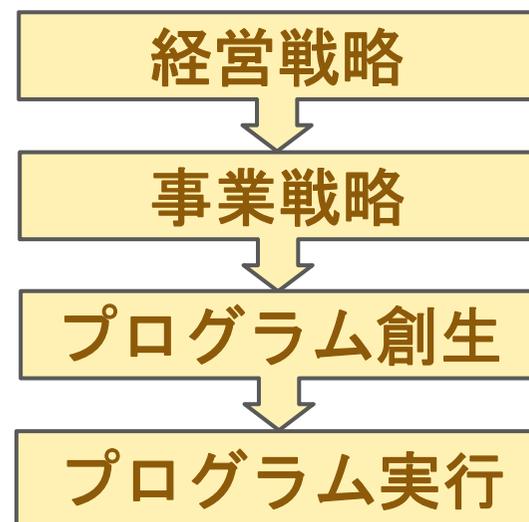
# プログラムの基本属性、経営戦略とプログラム

プログラムとは、プログラムミッションを実現するために複数のプロジェクトが有機的に結合された事業である。



図表2-1-5

プログラムの基本属性

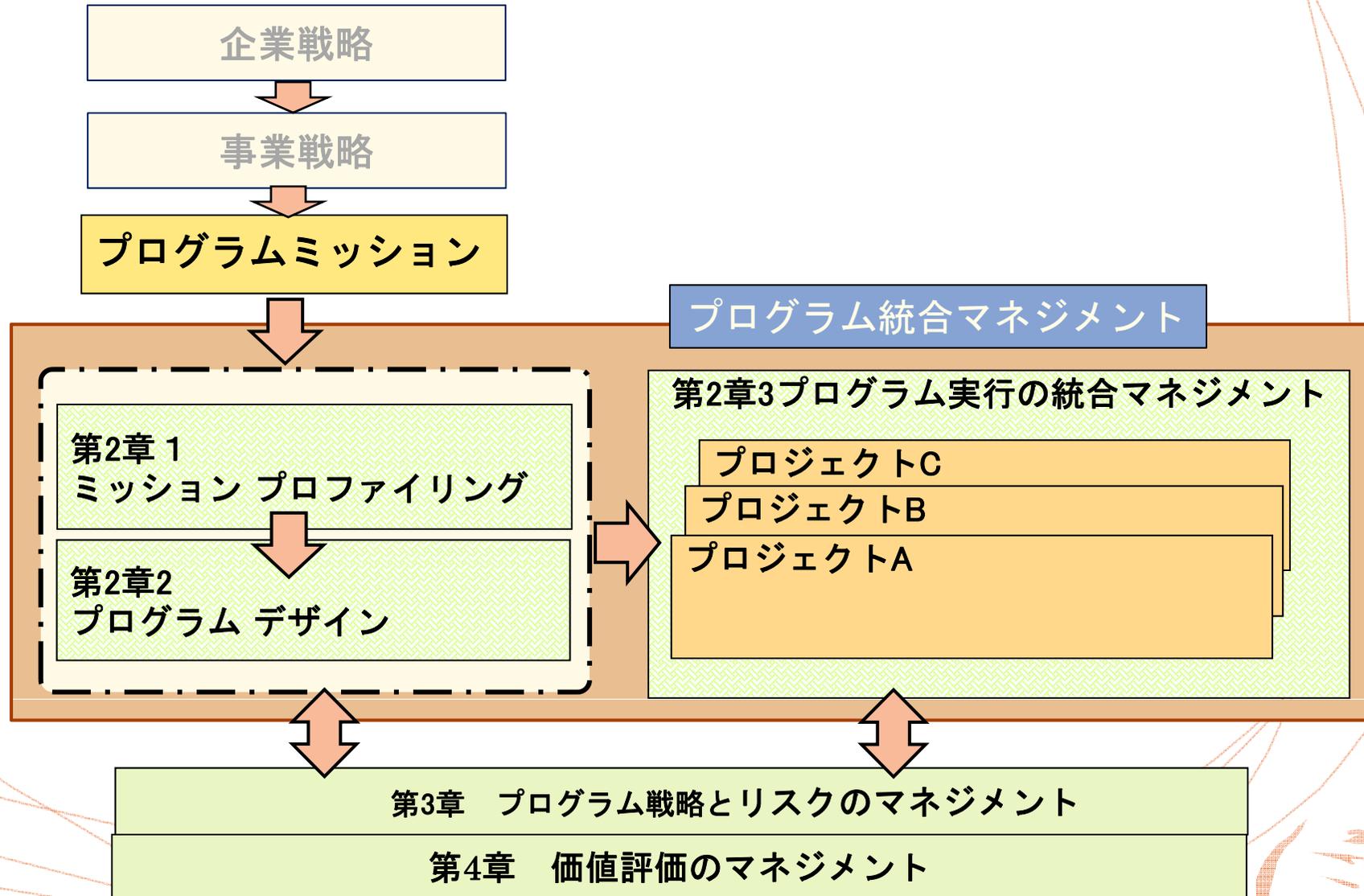


図表2-1-2

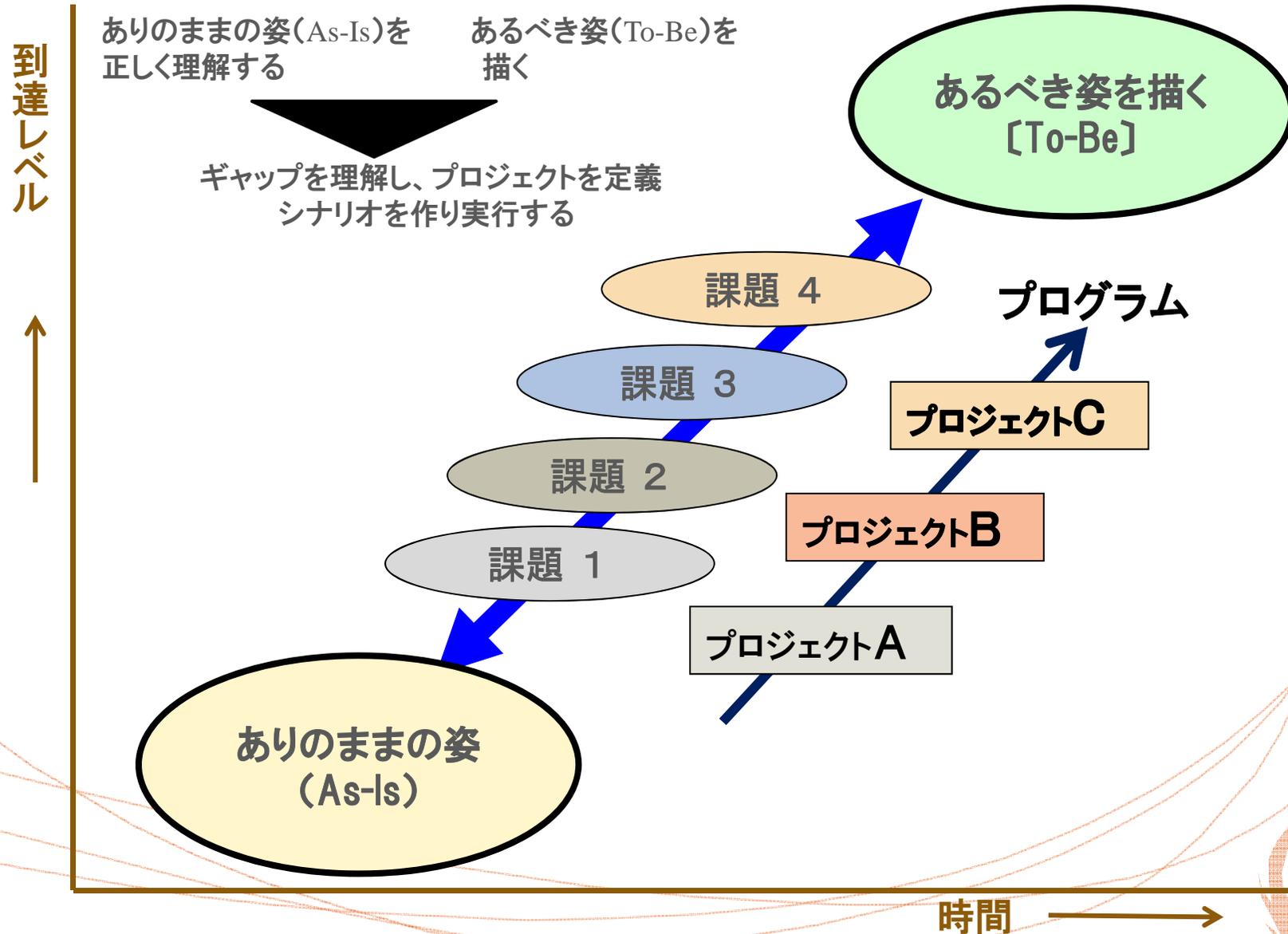
経営戦略とプログラムの関係

# プログラム統合マネジメント

(図表2-0-1)

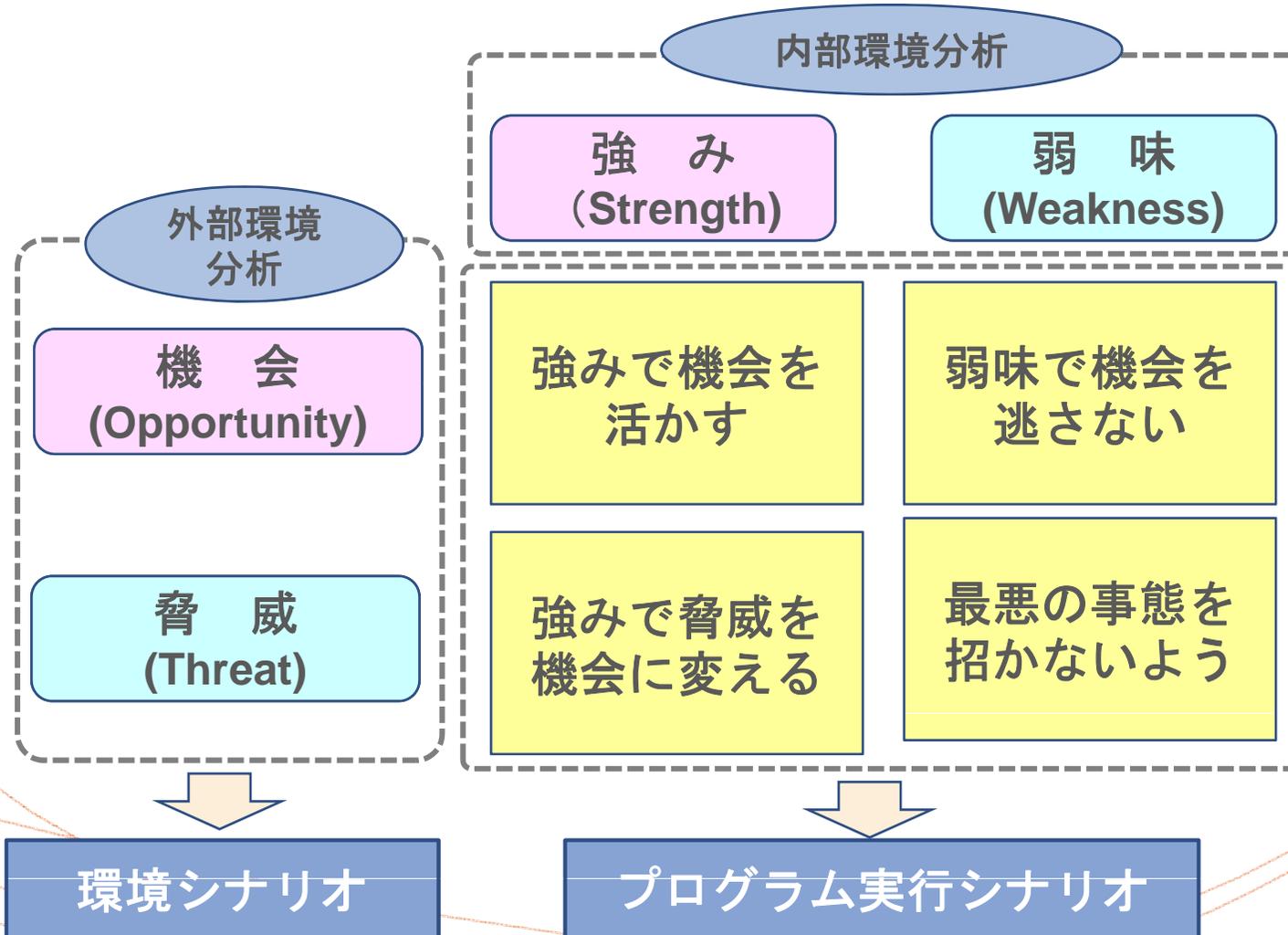


# 図表2-2-1 ミッションプロファイリングの概念図

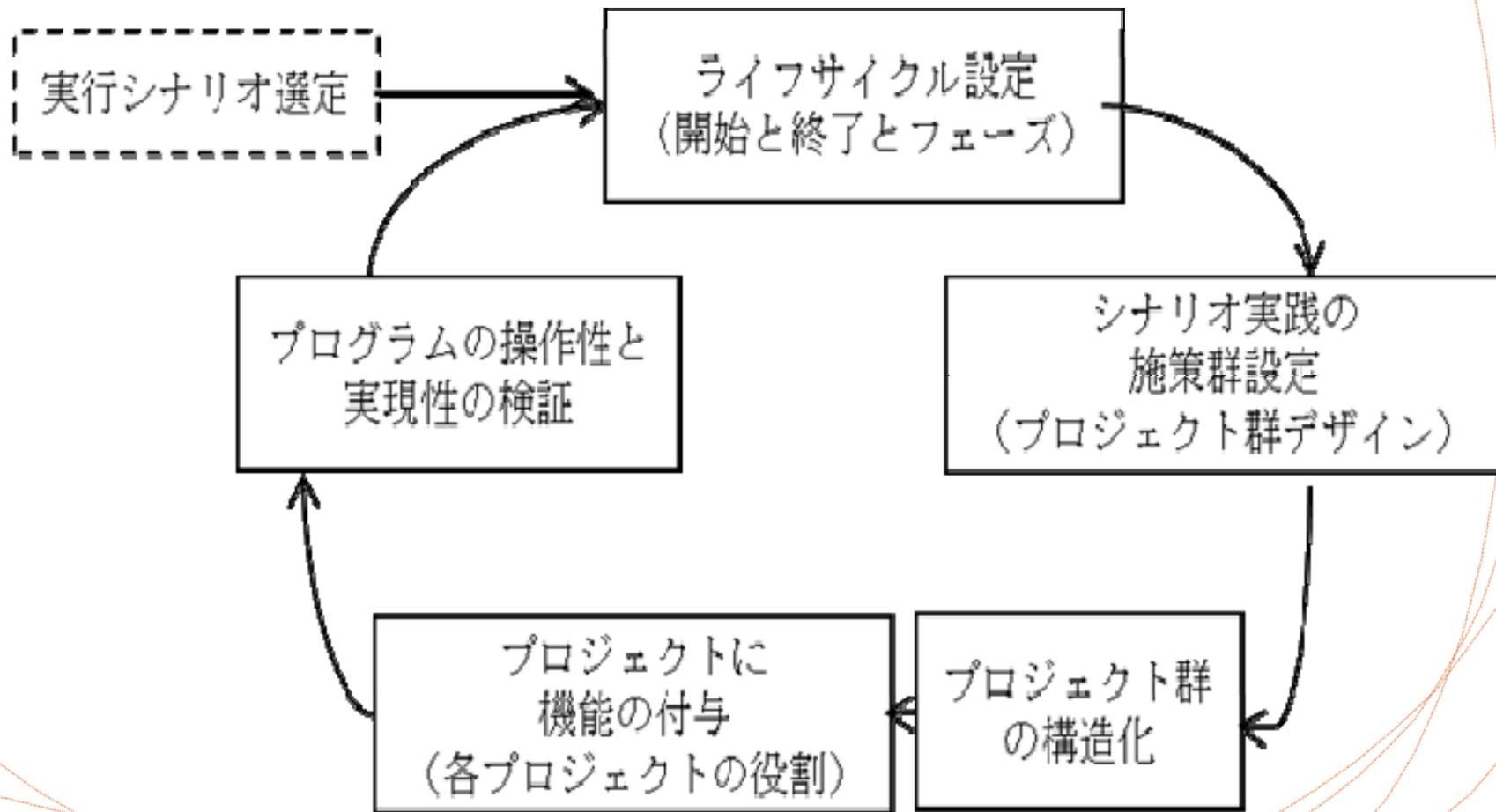


# 環境シナリオと実行シナリオ

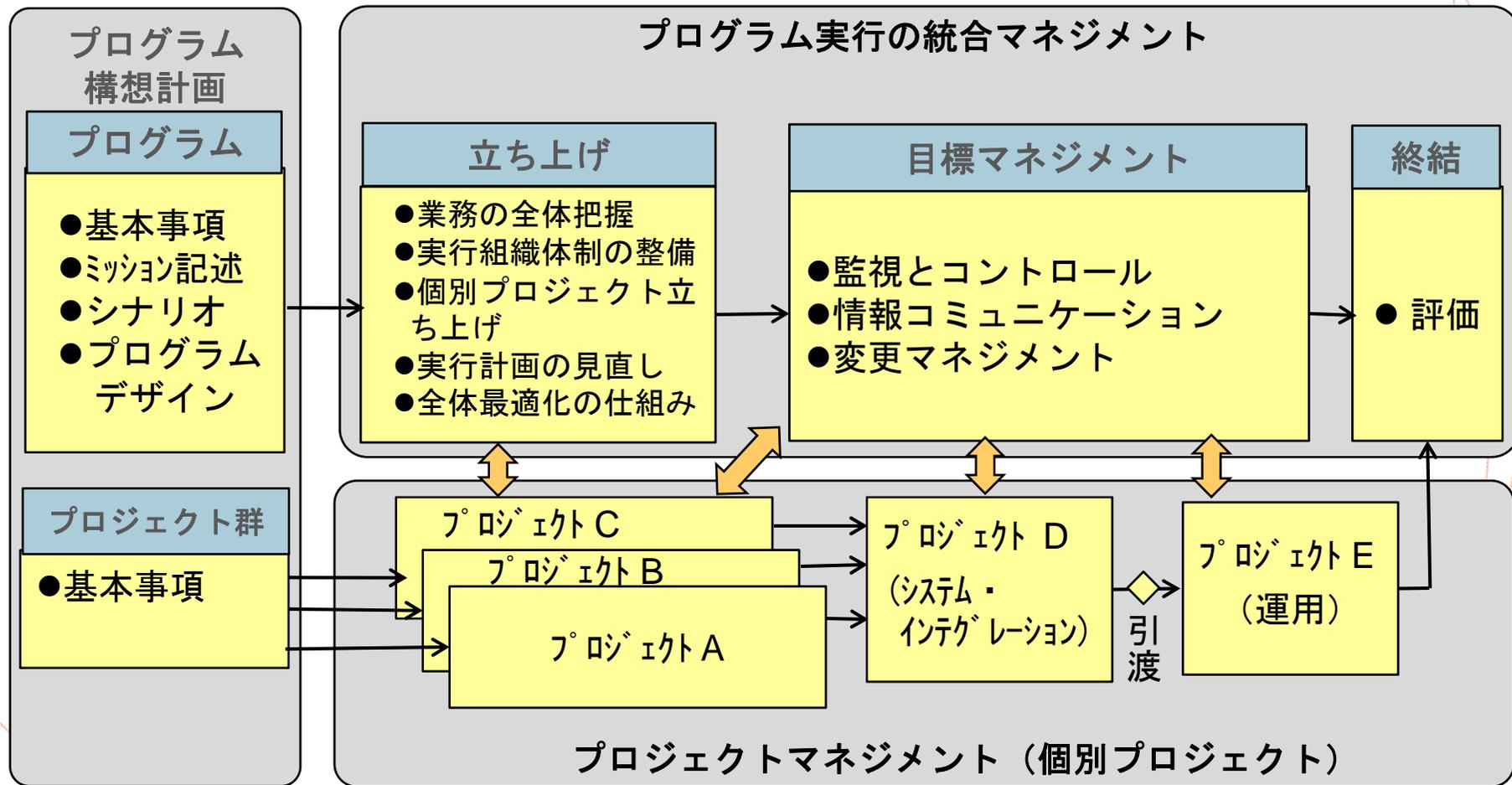
SWOT分析からシナリオへ (図表2-2-4)



# 図表2-2-8 プログラムデザインのプロセス



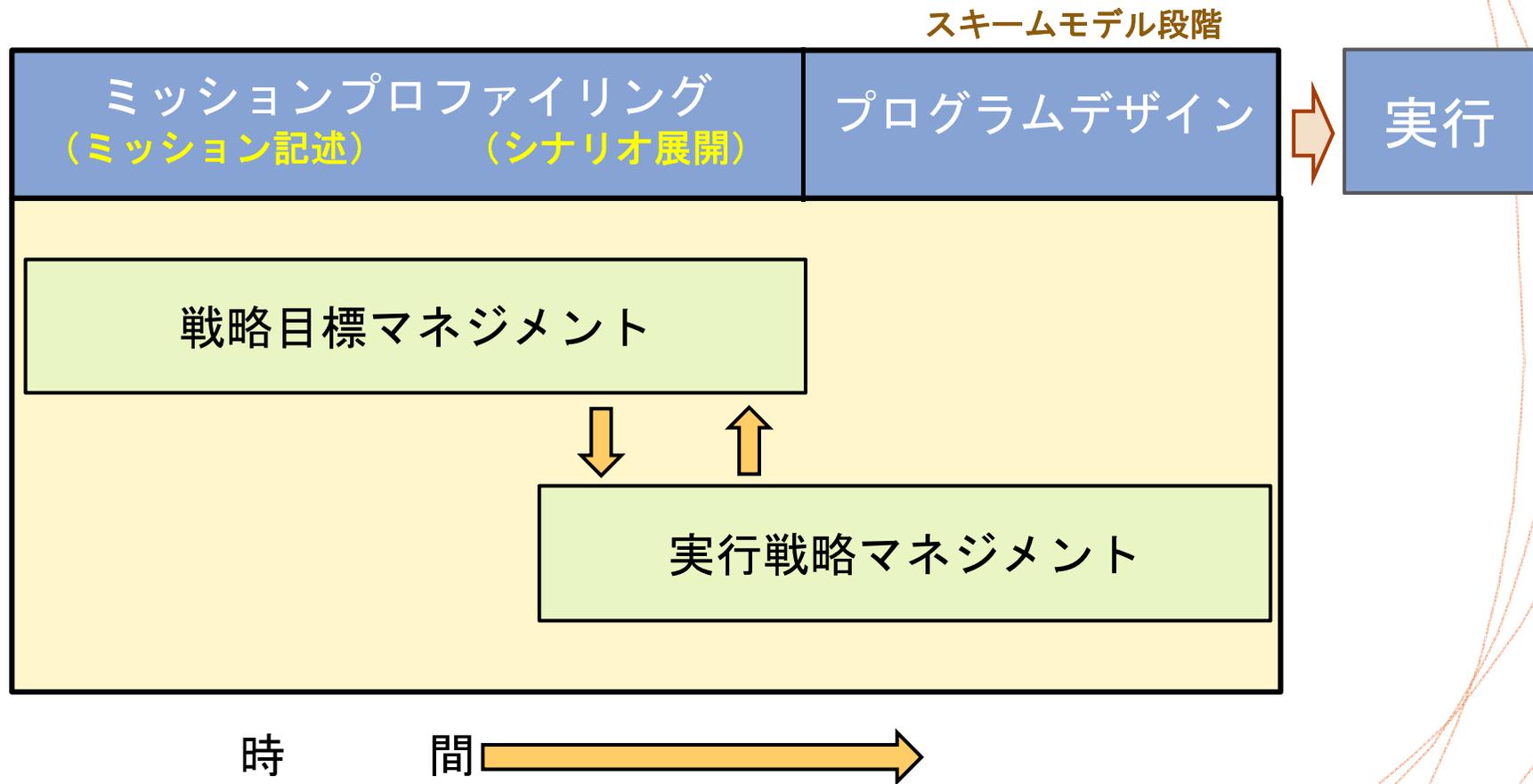
# 図表2-2-18 プログラム実行の統合マネジメントプロセス



出典：清水「実践プロジェクト&プログラムマネジメント」（日本能率協会マネジメントセンター）

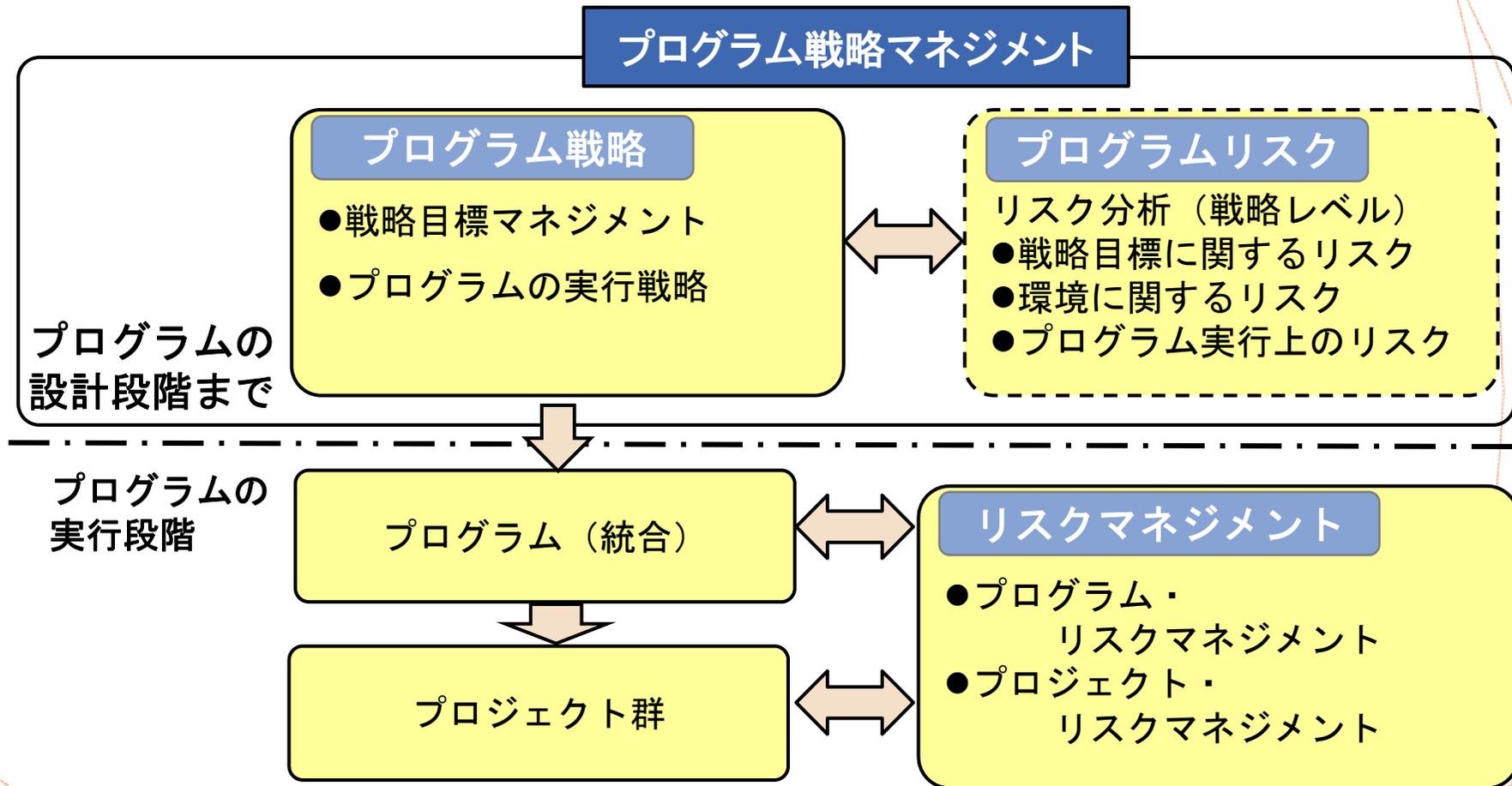


# 図表2-3-1 プログラム戦略マネジメントの構成



出典：清水「P2Mにおける戦略とリスクの一考察」国際P2M学会誌 vol.5、No.1、pp129

図表2-3-7 プログラム戦略マネジメントとリスクマネジメント



## 第3部 プロジェクトマネジメント

1. わかりやすい構成に統合・再編成
2. ISO21,500の構成を参考とする。  
(11章で構成)

# 第3部 プロジェクトマネジメントの構成

## 第2版 (新版)

- 第1部 P2Mエントリー
- 第2部 プロジェクトマネジメント
- 第3部 プログラムマネジメント
- 第4部 個別マネジメント

|      |                    |
|------|--------------------|
| 第1章  | プロジェクト戦略マネジメント     |
| 第2章  | プロジェクトファイナンスマネジメント |
| 第3章  | プロジェクトシステムズマネジメント  |
| 第4章  | プロジェクト組織マネジメント     |
| 第5章  | プロジェクト目標マネジメント     |
| 第6章  | プロジェクト資源マネジメント     |
| 第7章  | リスクマネジメント          |
| 第8章  | 情報マネジメント           |
| 第9章  | 関係性マネジメント          |
| 第10章 | バリューマネジメント         |
| 第11章 | コミュニケーションマネジメント    |

## 改訂3版

- 第1部 P2Mの概要と特徴
- 第2部 プログラムマネジメント
- 第3部 プロジェクトマネジメント

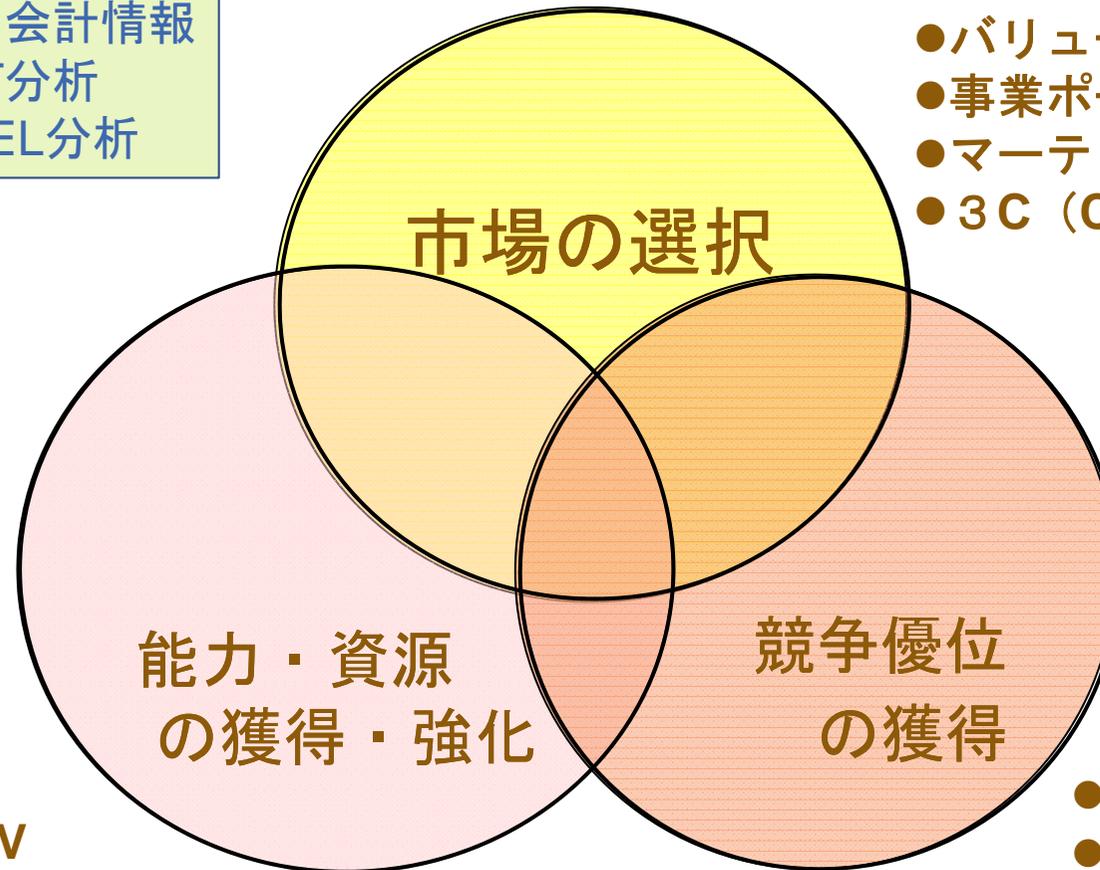
- 第1章 プロジェクトとプロジェクトマネジメント
- 第2章 統合マネジメント
- 第3章 ステークホルダーマネジメント
- 第4章 スコープマネジメント
- 第5章 資源マネジメント
- 第6章 タイムマネジメント
- 第7章 コストマネジメント
- 第8章 リスクマネジメント
- 第9章 品質マネジメント
- 第10章 調達マネジメント
- 第11章 コミュニケーションマネジメント

## 第4部 事業経営基盤

1. 事業経営におけるプログラムの位置づけを明らかにする。
  - ◆ 戦略とその策定
  - ◆ 事業とプログラム
  - ◆ プログラム戦略手法
2. プログラムを遂行する上での主要な事業経営基盤（インフラストラクチャー）を明らかにする。
  - ◆ プロジェクト組織
  - ◆ 会計とファイナンス（会計、予算、ファイナンス）
  - ◆ 情報インフラストラクチャー

## 図表4-0-1 戦略の対象

事業の会計情報  
SWOT分析  
PESTEL分析

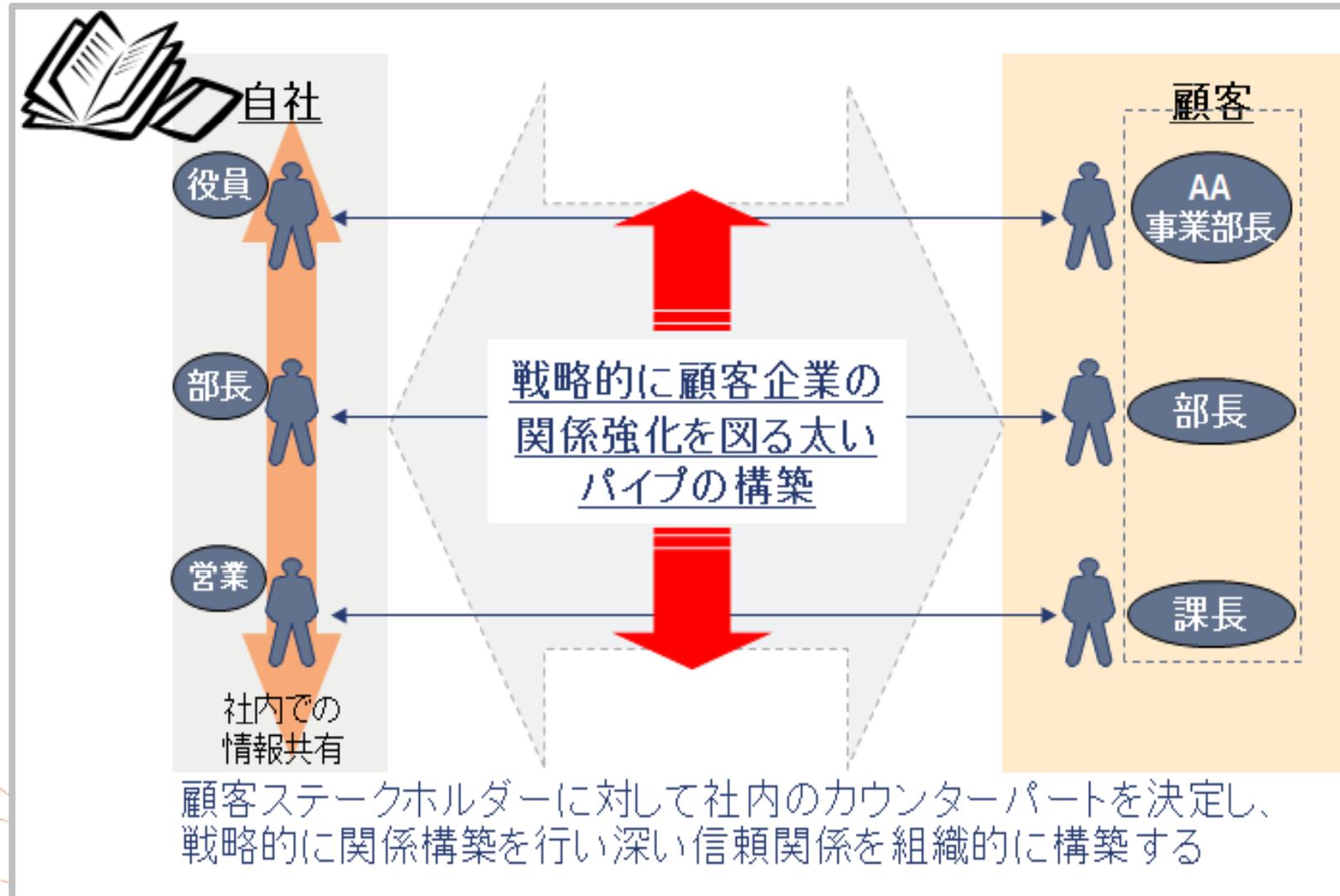


- バリューチェーン
- 事業ポートフォリオ
- マーケティング・ミックス
- 3C (Company, Customer, Competitor)

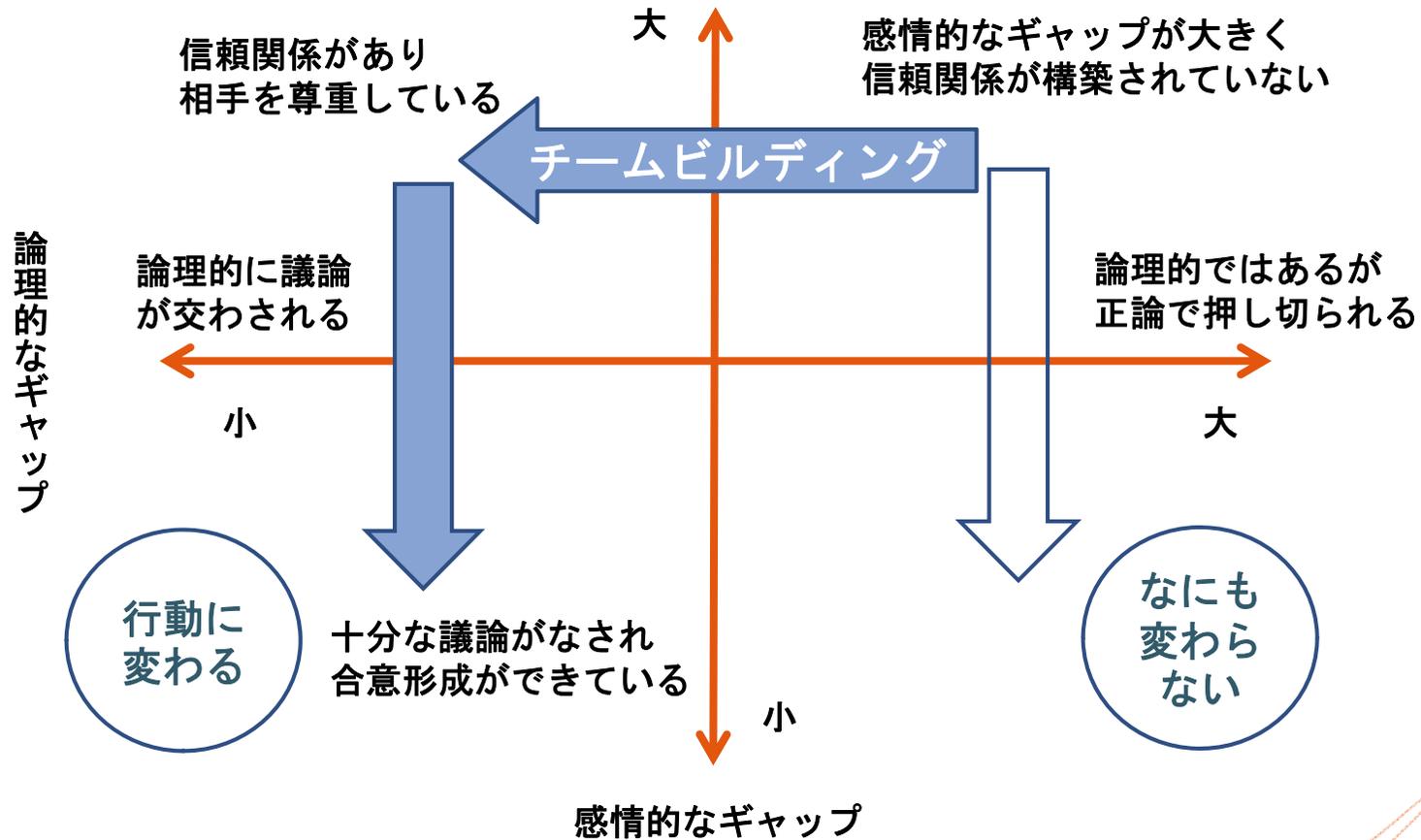
- RBV
- 組織能力成熟度
- ダイナミック・ケイパビリティ
- 学習組織

- ファイブ・フォーシズ
- 3つの基本戦略  
(コストリーダーシップ、  
差別化、集中化)
- PPM

## 図表4-2-6 顧客関係性構築のプロセス

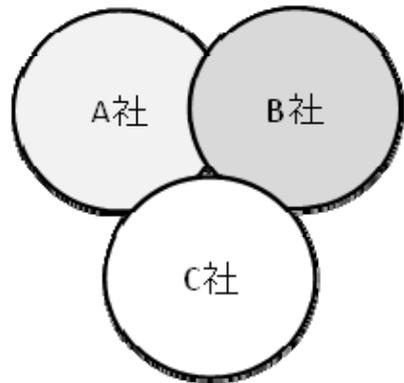


図表 4-3-11 チームビルディングにおける意識ギャップへの対応

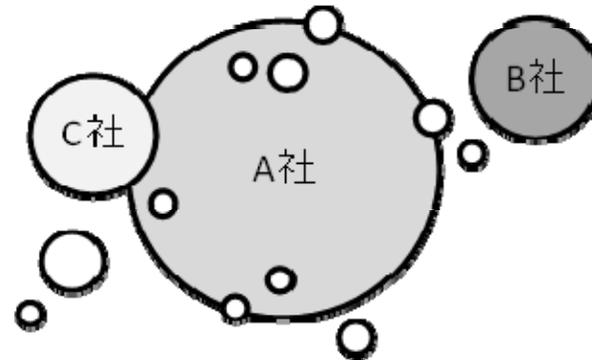


# 図表4-3-13 協業のパターン

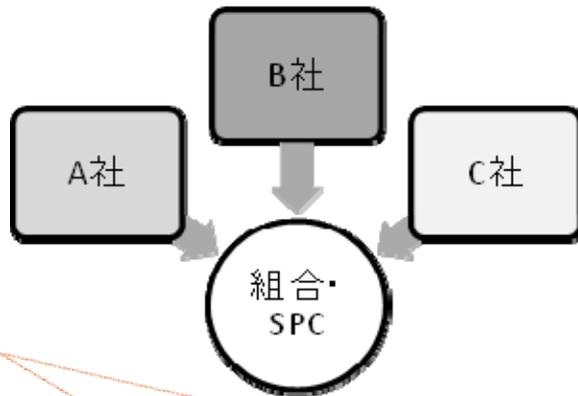
参加企業が少数限定の協業



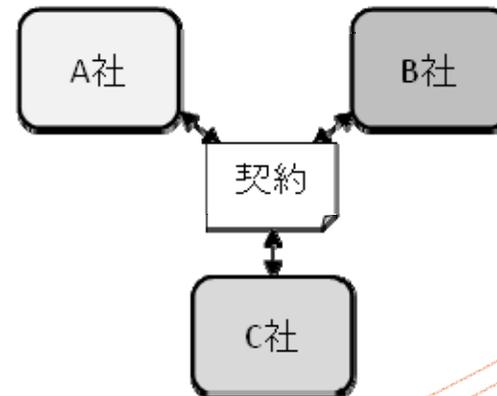
参加企業がオ・ブン・多数の協業 (コンソーシアム型)



共同出資型の協業



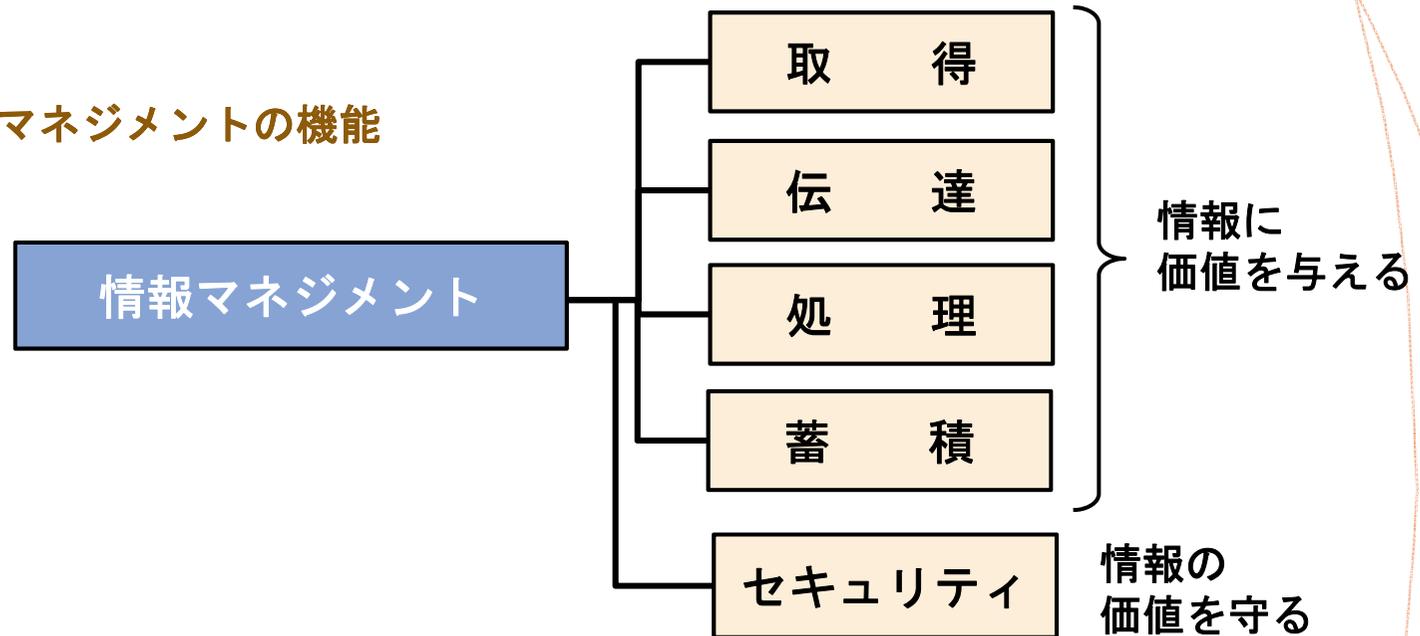
共同契約型の協業



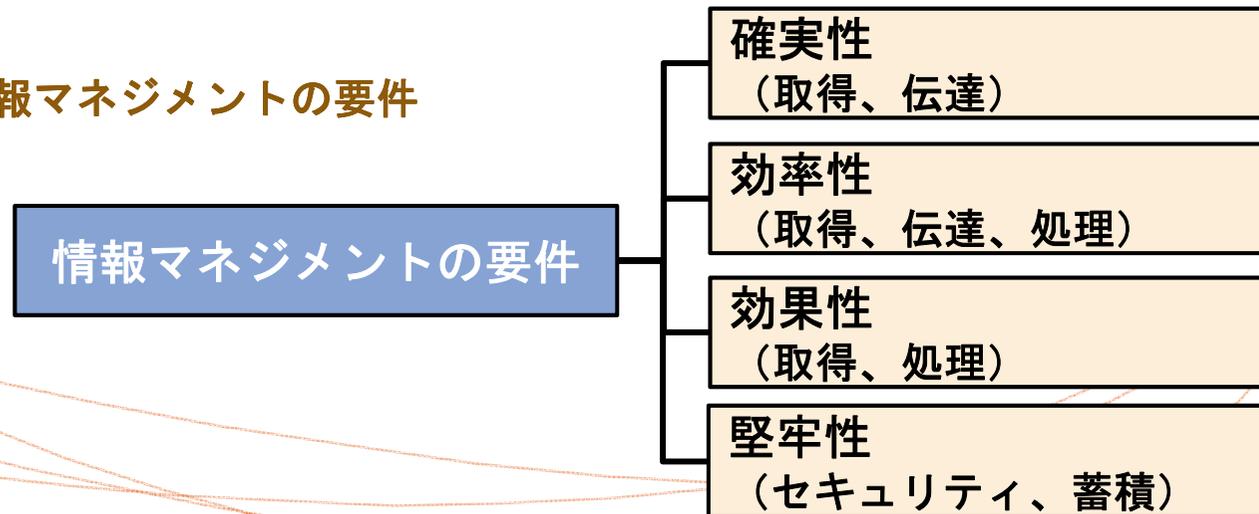
# 情報マネジメントの機能と要件

図表4-5-1、図表4-5-2

図表4-5-1 情報マネジメントの機能



図表4-5-2 情報マネジメントの要件



## 第5部 知識基盤

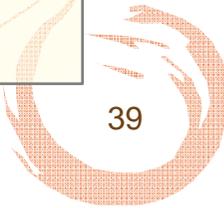
P 2 M活動の根幹にある仕組みの理解への必要知識

- ◆工学的基盤となる「システムズアプローチ」
- ◆諸活動の成果を次に繋げるための「知識・情報資産」
- ◆諸活動の目標設定と実践の統制のための「価値と評価手法」

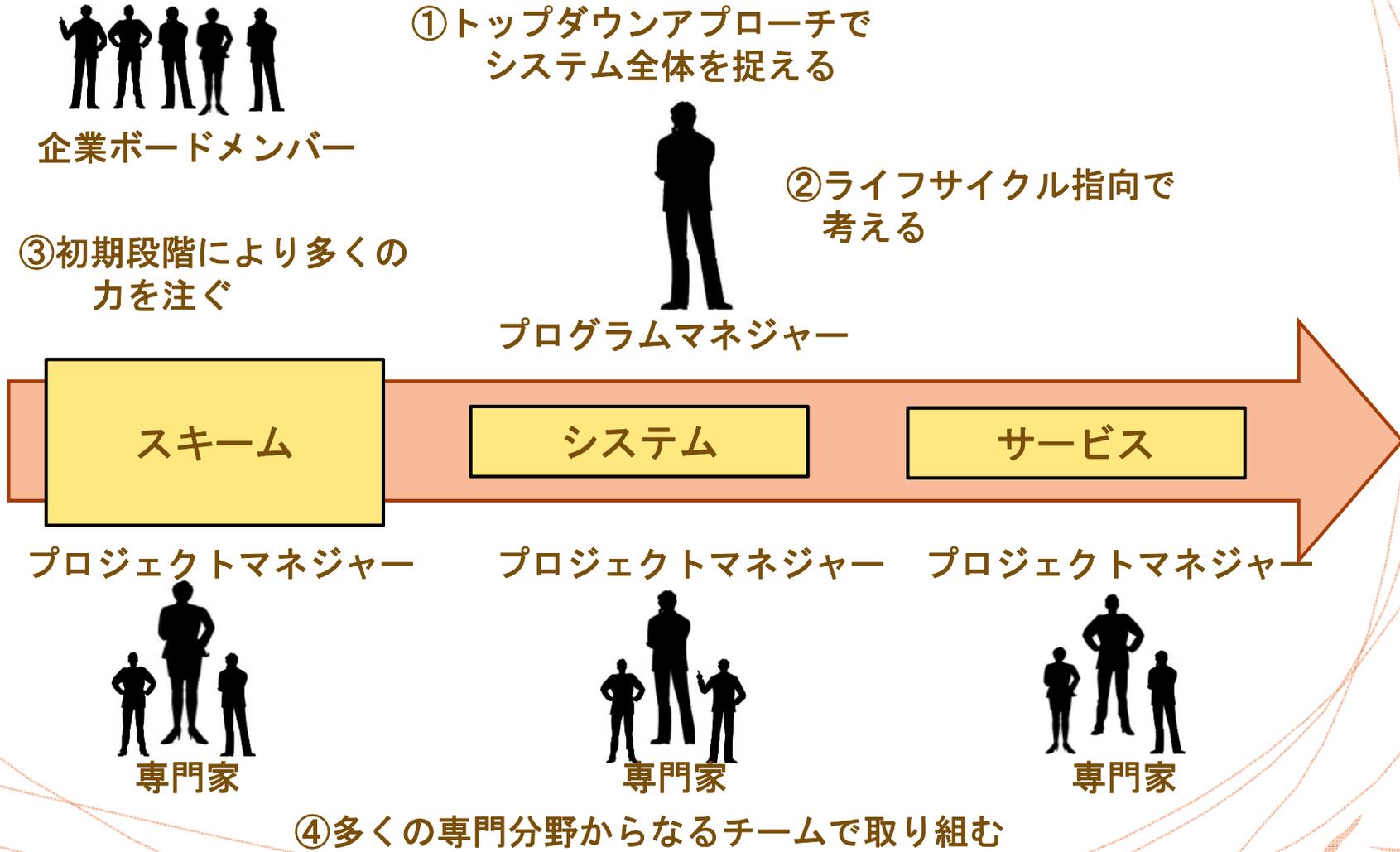
# 図表5-1-10 シナリオプランニングのプロセス例



参考文献：P.シュワルツ「シナリオ・プランニング 戦略的思考と意思決定」ダイヤモンド社、1998



図表5-1-11 P2Mにおけるシステムズエンジニアリング

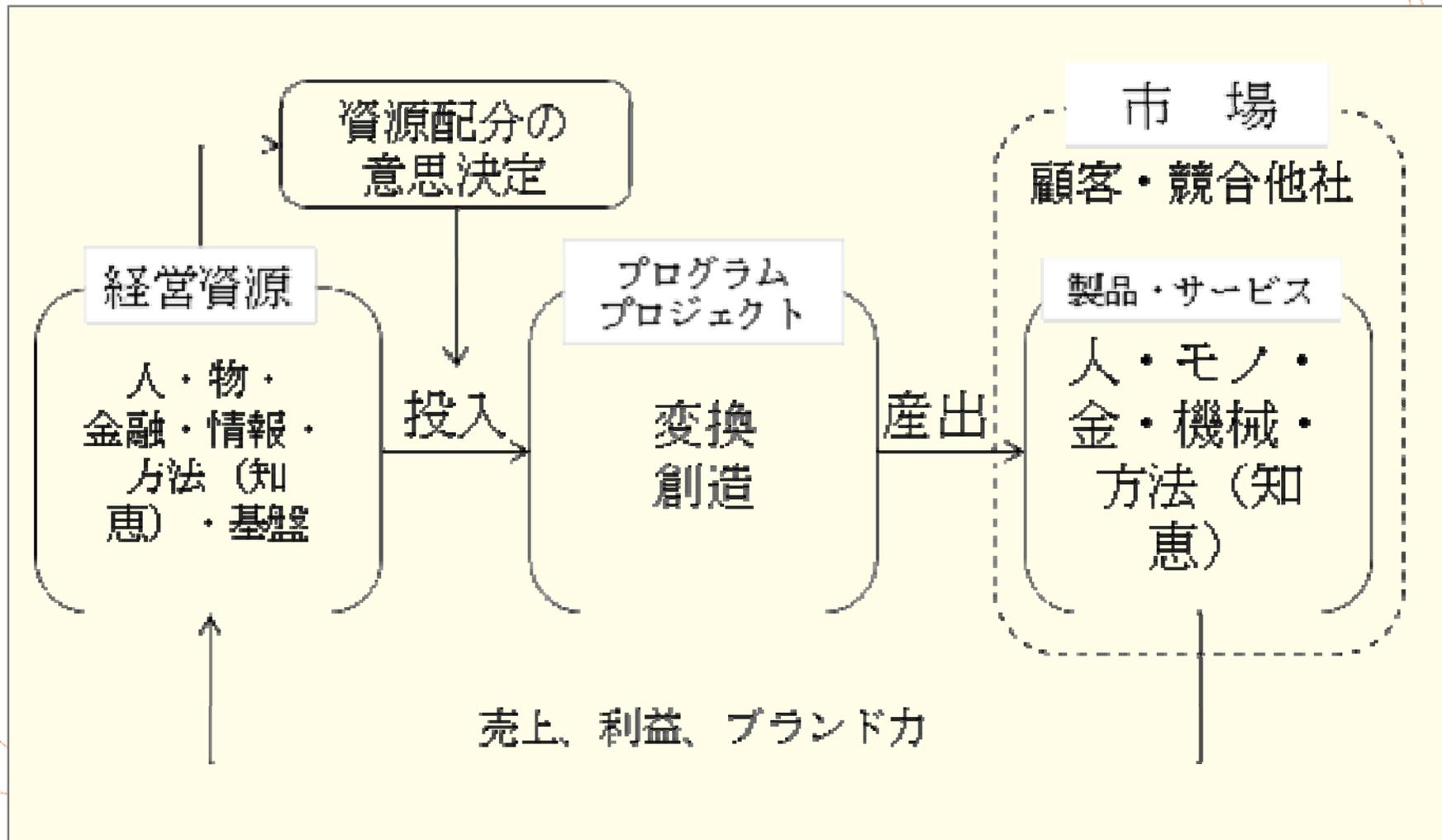


# 図表5-1-17 意思決定に要する知識例

|   | People (人材)                          | Strategy (戦略)                         | Crisis (危機)                          |
|---|--------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Self (自分)</b><br>新しい事柄をどう学ぶか。現実とどう向き合うか。自分を高めたいか。                  | 自分には、どの様な野心、役割、力量があるのか。              | 自分のキャリアや人生設計をどの様に描くのか。                | 危機の中に置かれたときどの様に自分を見つめるのか。            |
| <b>Social Network (チーム)</b><br>強いチーム作りの秘訣。チームメンバーによりよい判断の仕方をどう教える。    | だれがチームメンバーにふさわしいか。                   | どうすればチーム全体の力を伸ばし、ミッションを果たせるか。         | 危機に瀕したとき、だれと、どの様に組織動かすか。             |
| <b>Organizational (組織)</b><br>他の組織やチームの強みをどう生かす。組織全体の判断力を高められるか。      | 人材の質や能力を高めるには、どの様な体制が求められるか。         | 実行フェーズにおいて、どの様に組織全体を巻き込み、その熱意を引き出せるか。 | 危機的な状況の中で、どの様に組織を動かすか。               |
| <b>Contextual (利害関係)</b><br>顧客、サプライヤー、政府、株主など多数のステークホルダーと円滑に意思疎通できるか。 | 土のステークホルダーが重要か。彼ら彼女らから、どの様な協力を引き出すか。 | 戦略プランニングとその実行に、ステークホルダーをどの様な巻き込むべきか。  | 危機の打開に向けて、社内外のステークホルダーをどの様に連携させるべきか。 |

出典 : N. M. Tichy & W. G. Bennis "Making Judgment Calls" Harvard Business Review Oct. 2007, pp94-102

図表5-1-18 システムとしての企業モデル



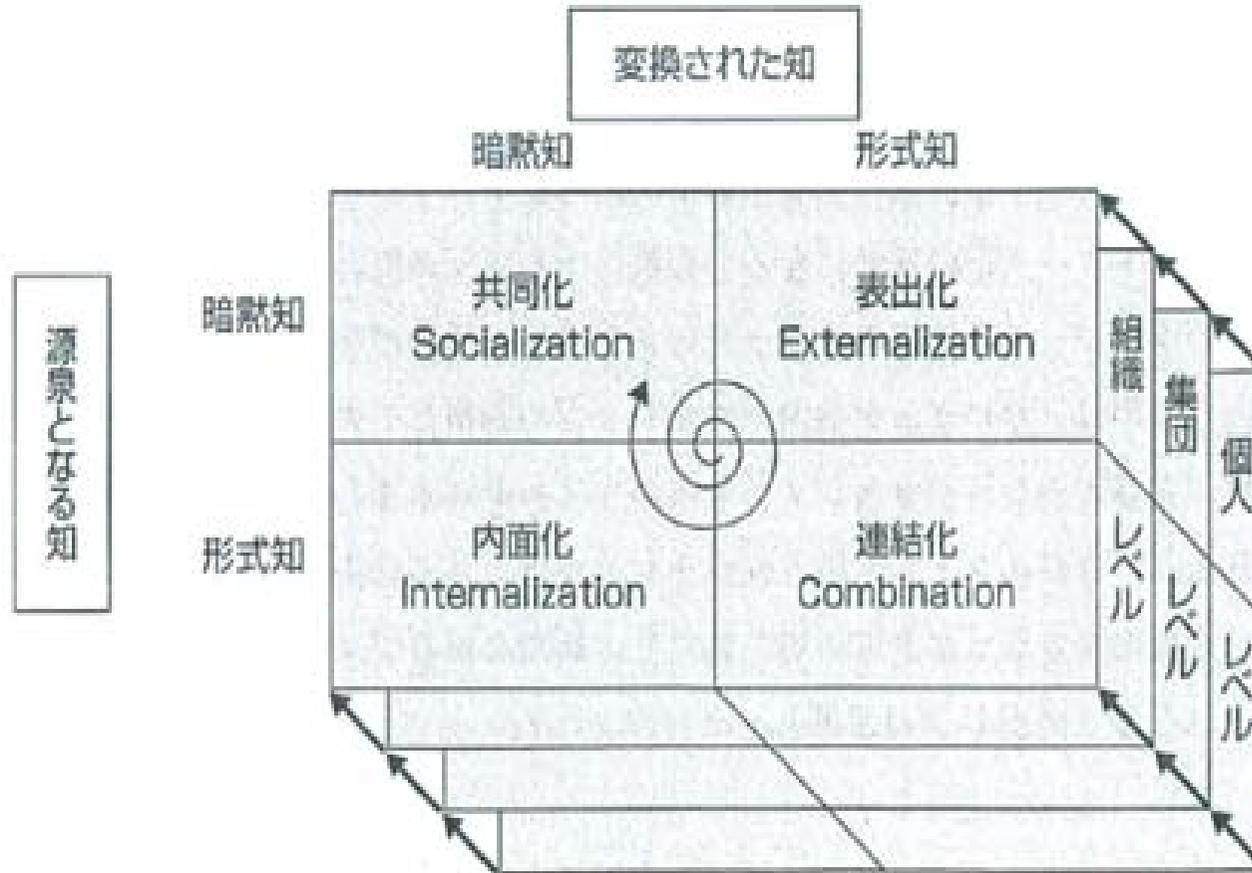
## 知的機動経営 (野中)

---

- 特定の能力を持つリーダーが組織に広く自律分散している
- 重層的な相似構造を持つフラクタルな組織
- 組織の基本単位は組織を横断し一体化している
  
- リーダーの持つべき能力
  - 善い目的をつくる能力
  - 場をタイムリーにつくる能力
  - ありのままの現実を直観する能力
  - 直観の本質を物語る能力
  - 物語を実現する能力
  - 実践知を組織化する能力



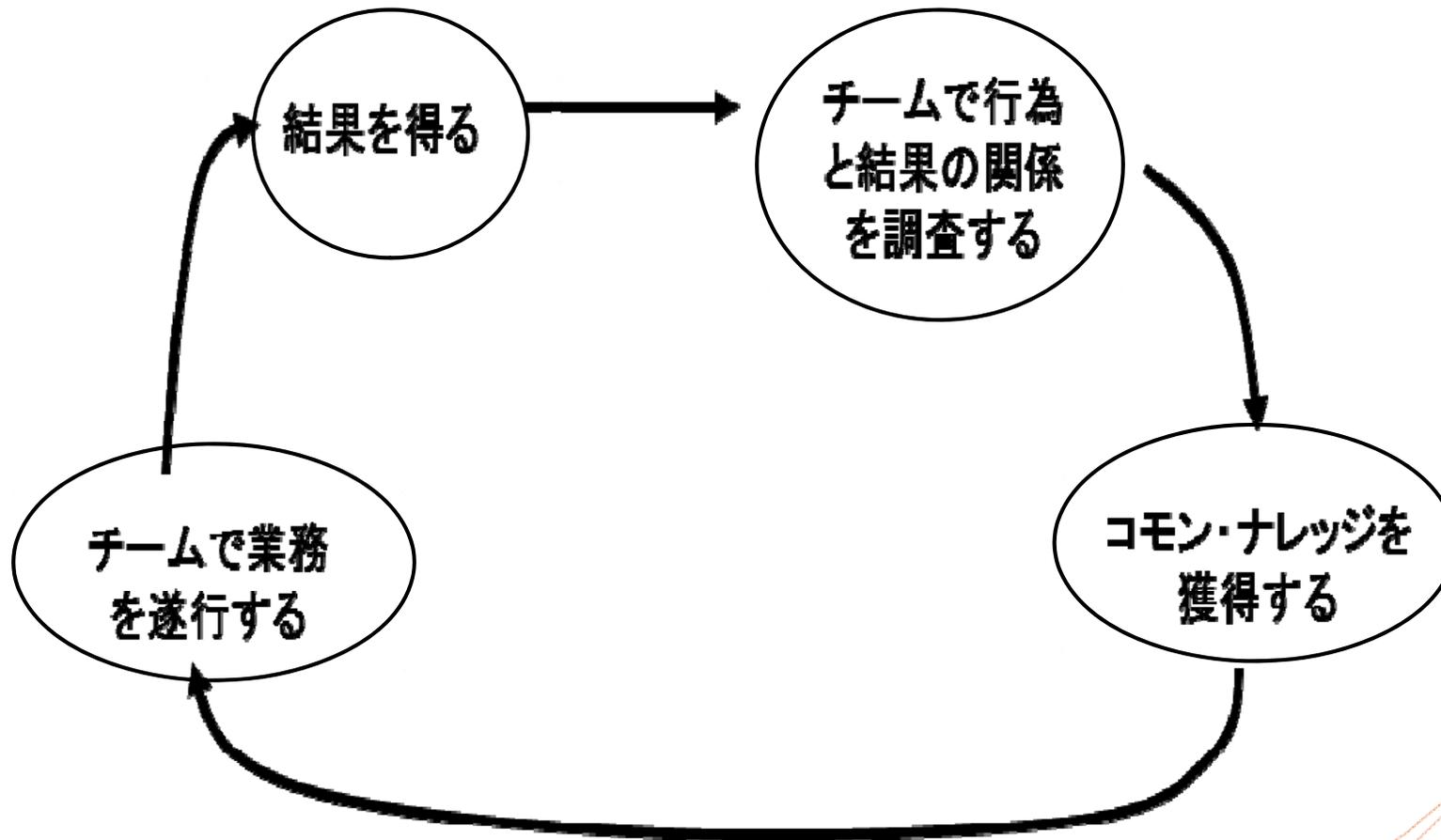
# 図表5-2-4 SECIプロセス



出典：野中、紺野「知識経営のすすめ ナレッジマネジメントとその時代」ちくま書房、1999

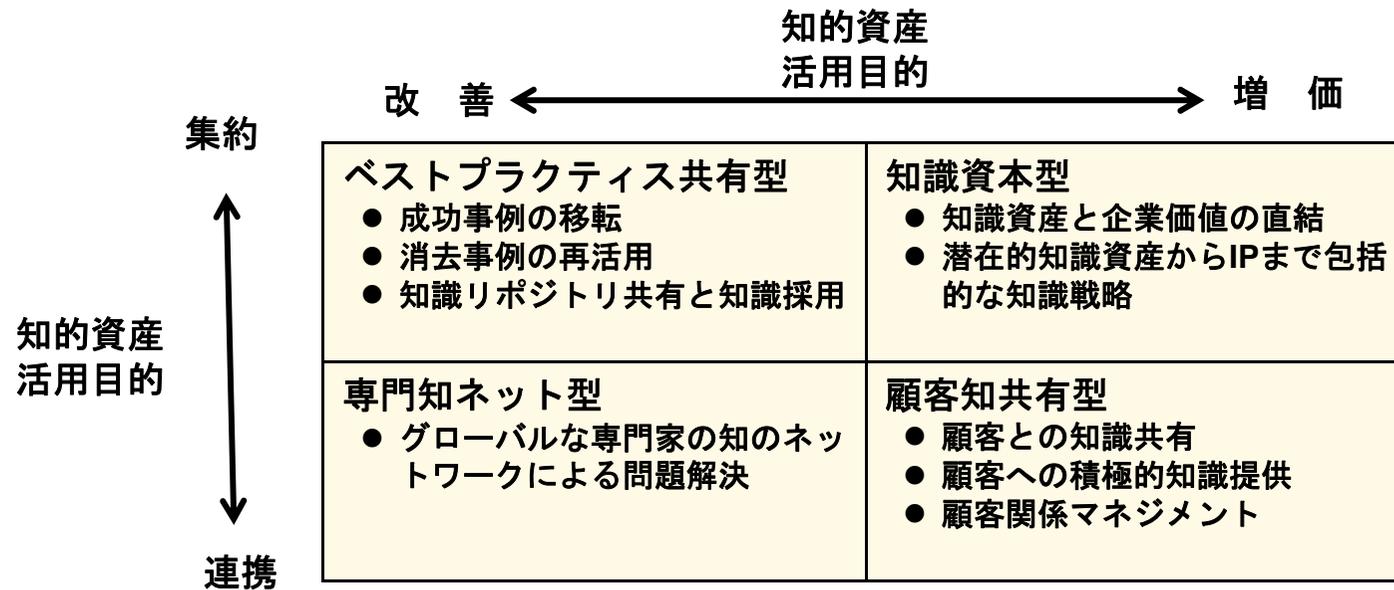


## 図表5-2-5 コモン・ナレッジの創造



出典：

# 図表5-2-10 ナレッジ・マネジメントのタイプ



|              |  |
|--------------|--|
| ベストプラクティス共有型 | 成功したプロジェクトの経験を知識資産として他のプロジェクト関係者と共有し、他のプロジェクトの成功を推進する。                                     |
| 専門知ネット型      | 組織内に在籍する様々な専門知識を持った専門家に意見を聞く。  |
| 知的資本型        | 組織内の知識資産である知的財産権を駆使して、コンペティターに対して有利な状況を作り出す。   |
| 顧客知共有型       | 顧客の過去のプロジェクトの資産を使ったり、顧客の知的財産権を使ったりしてプロジェクトを進める。また、顧客と受注企業が、プロジェクトの範囲や仕様を決める際に知識や情報を共有すること。 |

## 図表5-3-1 価値の分類

| 分 類        |                    | 代表例   |   |
|------------|--------------------|---|---|
| 経済的<br>価値  | 財務会計的<br>価値        | 金融資産  | 現預金、受け取り手形・売掛金、有価証券、貸付金                               |
|            |                    | 有形<br>固定資産  | 土地、建物、機械設備、器具・備品                                      |
|            |                    | その他<br>有形資産   | 棚卸し資産（製品、仕掛品・原材料等）                                    |
|            |                    | 無形<br>固定資産  | 知的財産権（特許権、著作権、商標権、など）、利用<br>権（借地権・鉱業権など）、ソフトウェア、のれんなど |
|            | 非財務会計的価値（無形<br>資産） | 事業インフラ（ビジネス・モデルなど）、効率的な業<br>務遂行能力、ブランド・評判・顧客関係性、蓄積され<br>た知識・情報  |   |
| 非経済的<br>価値 | 無形価値               | 豊かさ、健康、美しさ、安全・安心、学問的知識、道<br>徳的価値等のように、個人やグループの主観に基づく<br>価値で、それ自身は直接的には経済的価値を持たない。<br>ただし、健康が医薬品や医療サービスに結びつく、基<br>礎物理学の知識が商業目的に利用されるなど、経済的<br>価値に結びつくケースも多い。 |   |

## 図表5-3-4 企業評価アプローチとその特徴

| 評価アプローチ                      | 評価法   | 一般的な特徴   |
|------------------------------|---|--|
| インカム・アプローチ                   | ◆ 主に将来の事業上の収益を予測計算して評価する。   |  |
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● フリー・キャッシュ・フロー法</li> <li>● 調整現在価値法</li> <li>● 残余利益法</li> <li>● 配当還元法</li> <li>● 利益還元法（収益還元法）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来の収益力を反映できる。</li> <li>● 事業の固有の性質を反映できる。</li> <li>● 客観性が問題となる場合がある（評価者の主観が影響しやすい）。</li> </ul> |
| マーケット・アプローチ                  | ◆ 市場での取引の実績または類似資産の市場取引価格を基に評価する。   |  |
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 市場株価法</li> <li>● 類似上場会社法（倍率法、乗数法）</li> <li>● 類似取引法</li> <li>● 取引事例法（取引事例価格法）</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 客観性に優れる。</li> <li>● 市場での取引環境が反映される。</li> <li>● 事業の固有の性質が反映しにくい。</li> </ul>                    |
| コスト・アプローチ<br>(ネットアセット・アプローチ) | ◆ 保有している資産価値に基づいて評価する。将来の全ての用益力を再調達する金額   |  |
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 簿価純資産法</li> <li>● 時価純資産法（修正簿価純資産法）</li> <li>● その他</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 客観性に優れる。</li> <li>● 将来の収益力の反映がない。</li> <li>● 市場での取引環境の反映が困難。</li> </ul>                       |

出典：日本公認会計士協会「企業価値評価ガイドライン(H19.5.16)」p25

図表5-3-11 無形資産の例

| 区 分               | 例  | 記 事              |
|-------------------|--|------------------|
| 無形固定資産（貸借対照表）     |  |                  |
| 知的財産権             | 産業財産権（特許権、実用新案権、意匠権、商標権）、著作権、回路配置利用権         | 法律で権利が保護される      |
| ソフトウェア            | 外注開発、パッケージソフト                                | コスト明確            |
| 利用権               | 借地権、地上権、施設利用権                                |                  |
| のれん               | M&Aに際して評価された企業価値と貸借対照表上の純資産との差額。営業権ともいう。     |                  |
| 非財務会計的無形資産        |  |                  |
| 事業インフラ<br>（各種仕組み） | ビジネスモデル、生産プロセス、販売プロセス、経営管理プロセス、マニュアル（内容の優越性） | ハードな施設・設備と連携している |
| 効率的な遂行能力          | 組織的および個人的な業務遂行能力（生産・販売等）、人的情報ネットワーク、企業文化など   | スキル、マネジメント能力など含む |
| ブランド・評判・関係性       | ブランド、コーポレート・レピュテーション（企業の評判）、信用、関係性           | 顧客などとの間に構築した関係性  |
| 知識・情報             | 研究開発成果、ノウハウ、営業情報（顧客データベースなど）、外部資源の活用         | 社内に蓄積された有用な知識・情報 |

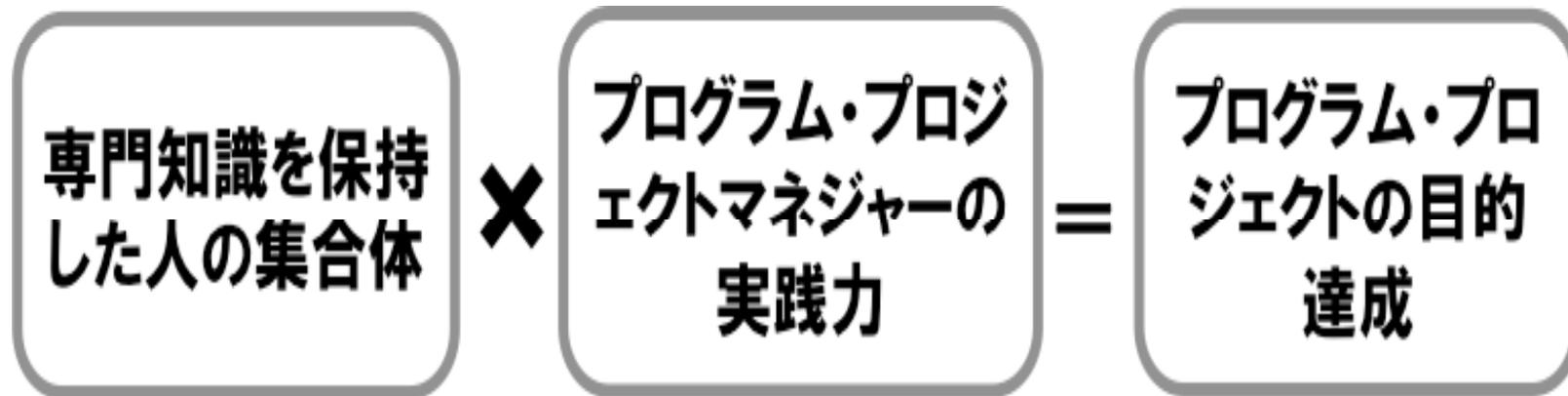
## 第6部 人材能力基盤

プログラム・プロジェクトの実践力に関する基礎知識

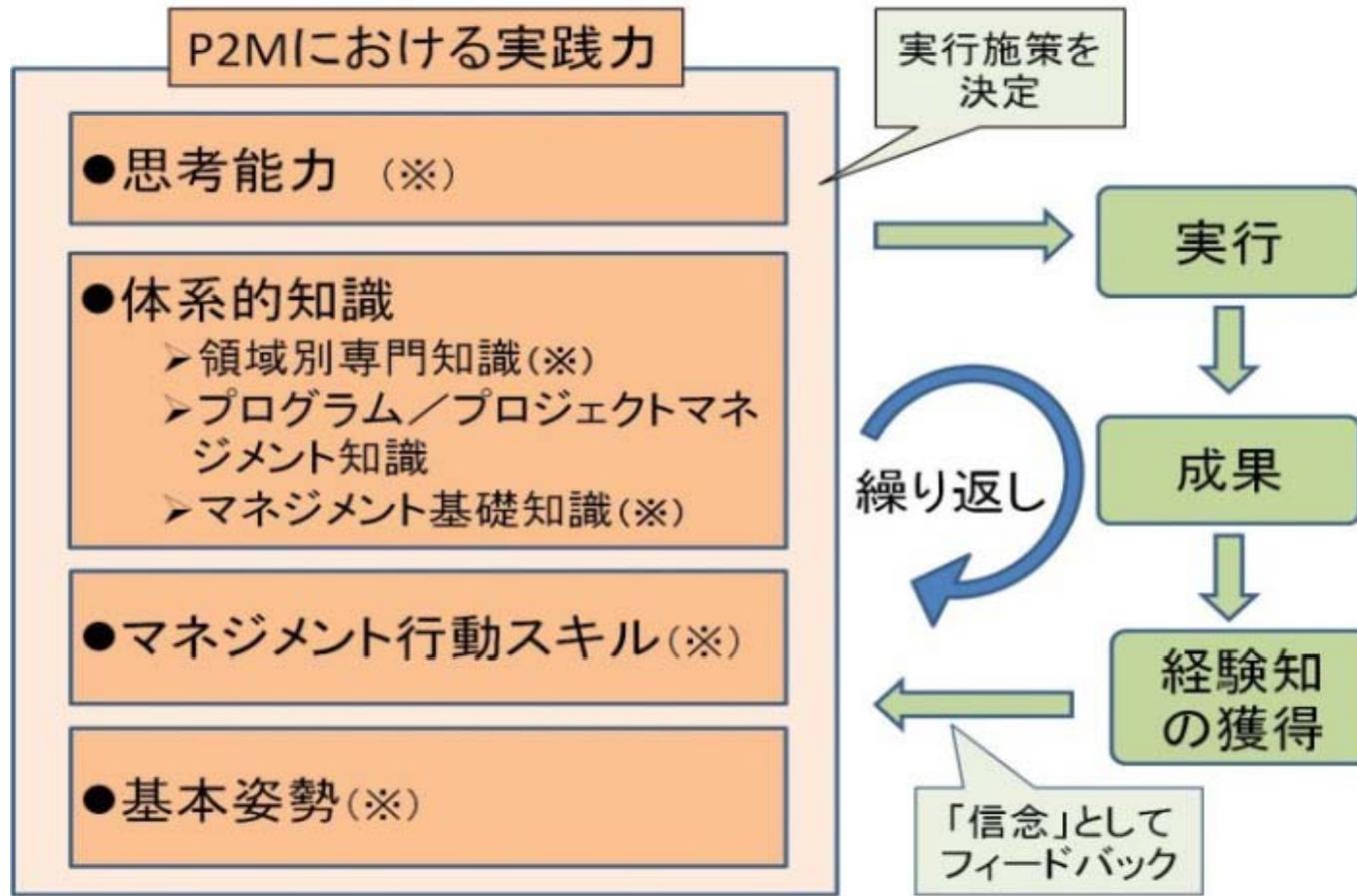
- ◆ PMを実践するマネジャーの実践力
- ◆ プログラム・プロジェクトを実践する  
人材と組織の能力
- ◆ リーダーシップ
- ◆ コミュニケーション能力
- ◆ 多文化対応力（ダイバーシティ）

## 図表6-0-1 人材能力基盤

---



# 図表6-1-1 P2Mにおける実践力の概念

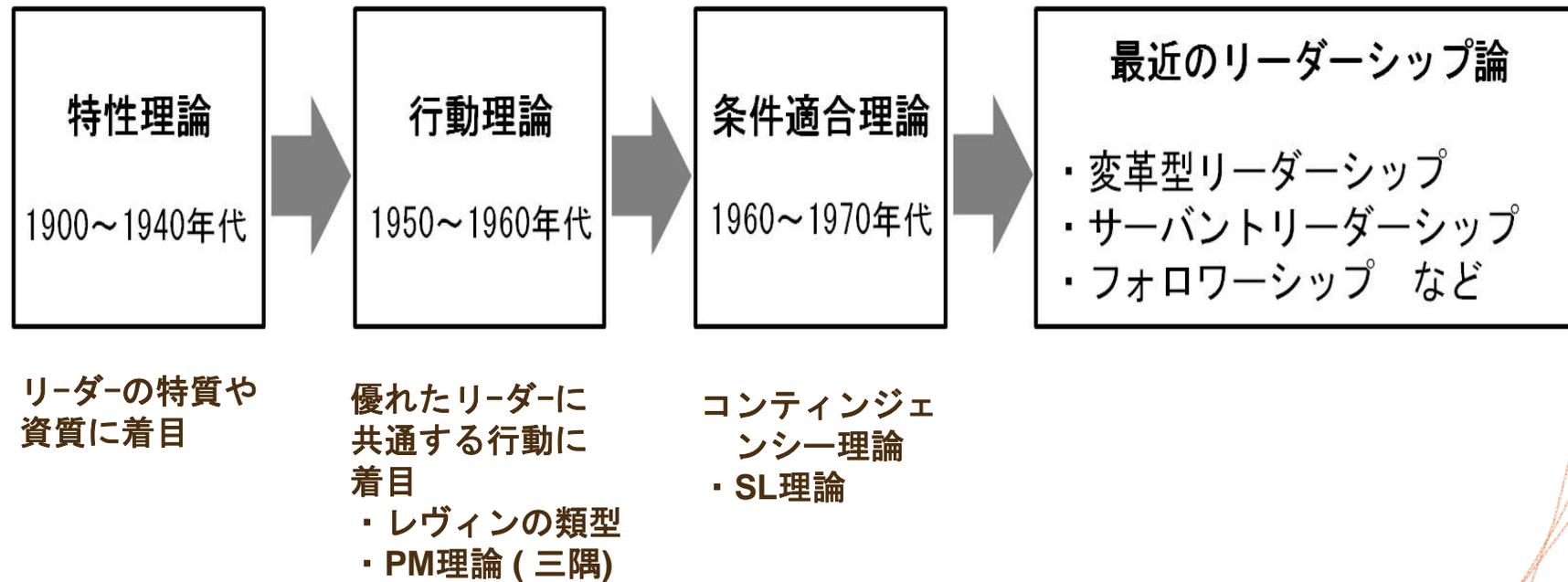


注:(※)印の項目は、P2M実践力の構成項目だが、本ガイドブックの説明対象外の事項を含む。(本文参照)

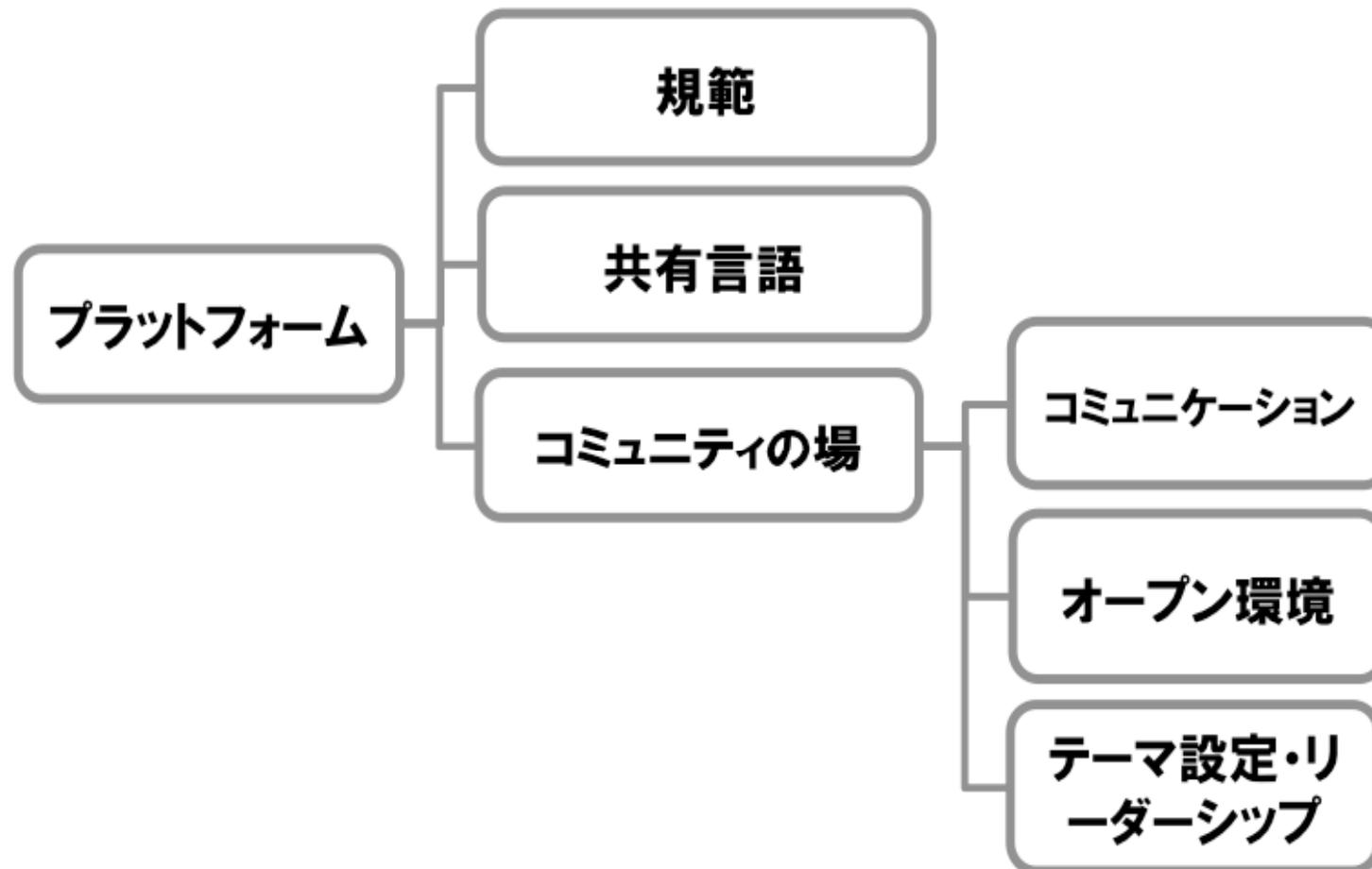
図表6-1-5 実践力の能力要素とその評価基準  
(10のタクソミー)

| 能力要素区分 |         | 評価基準  |
|--------|---------|---|
| I      | 統合思考    | ミッション追求型基準 (Mission pursuit)<br>課題発見ができる、解決目標の定義ができる、解決シナリオ思考ができる、代替シナリオ案を作成できる   |
| II     | 戦略思考    | 成功要素認識基準 (Strategic key perception)<br>戦略要素を知る、優先順位をつける、障害に手を打てる                  |
| III    | 価値判断    | 価値追求型基準 (Value pursuit)<br>顧客と顧客価値を知る、変化を知る、価値を維持する、代替案を比較する                      |
| IV     | 計画行動    | 計画行動型基準 (Management in planning)<br>目標と資源を計画する、組織をつくる、ルールを決める                     |
| V      | 実行行動    | 実行行動型基準 (Management in execution)<br>システム思考ができる、指揮できる                             |
| VI     | 統制・調整   | 統制・調整型基準 (Control and coordination)<br>進捗予測ができる、進捗障害を知る、解決できる、交渉ができる              |
| VII    | リーダーシップ | リーダーシップ型基準 (Leadership)<br>改革に挑む、意思決定ができる、状況打破ができる                                |
| VIII   | 人間関係    | コミュニケーション型基準 (Human communication)<br>チームを維持する、メンバーを動機づける、場をつくる                   |
| IX     | 成果追求    | 成果追求姿勢 (Attitude of achievement)<br>成果達成に向けてやり抜く、あきらめずやり通す、責任感、対外組織説得力、自己と周囲を信頼する |
| X      | 個人姿勢    | 個人姿勢型基準 (Attitude of self control)<br>自己規律がある、倫理を守る、行動責任を持てる、前向きな姿勢がある            |

## 図表6-3-1 リーダーシップ理論の系譜



図表6-4-6 プラットフォームのイメージ



図表 6-5-1 多文化ギャップ

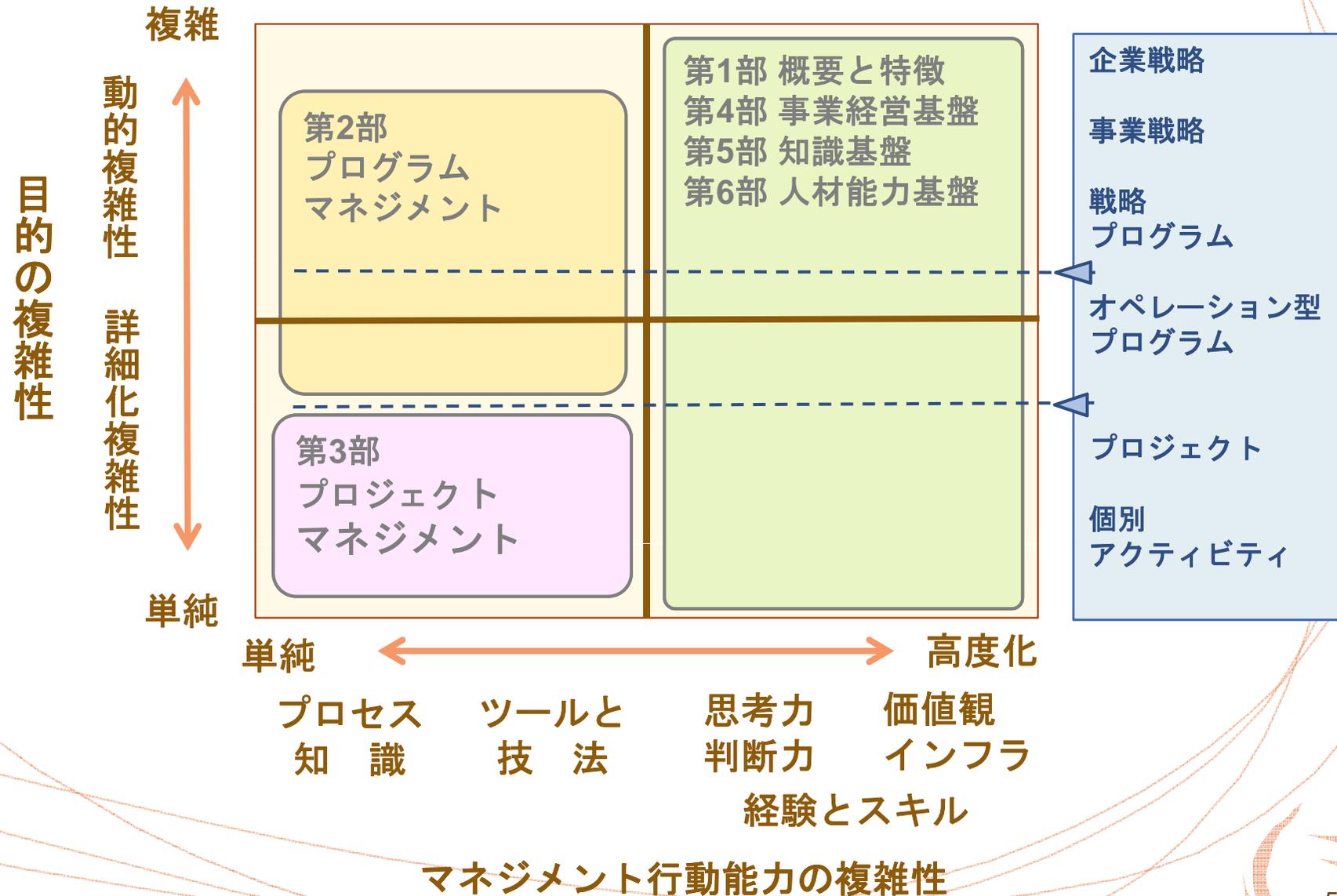
| 多文化ギャップ    |           | 内容  |
|------------|-----------|---|
| 情報<br>ギャップ | 知覚ギャップ    | 同じ情報に接しても、興味の有る無しにより、人によって情報自体を見過ごしてしまうこと             |
|            | 解釈ギャップ    | 同じ情報を入力しても、人によって解釈の仕方が異なること                           |
|            | 価値・判断ギャップ | 個人的、文化的に類似性のあるものにはポジティブな評価を下し、類似性のないものにはネガティブな評価を下すこと |
| 行動ギャップ     |           | 同じ情報に接しても、文化的背景により、人によって異なる行動を取ること                    |

## 4. P2Mの特徴

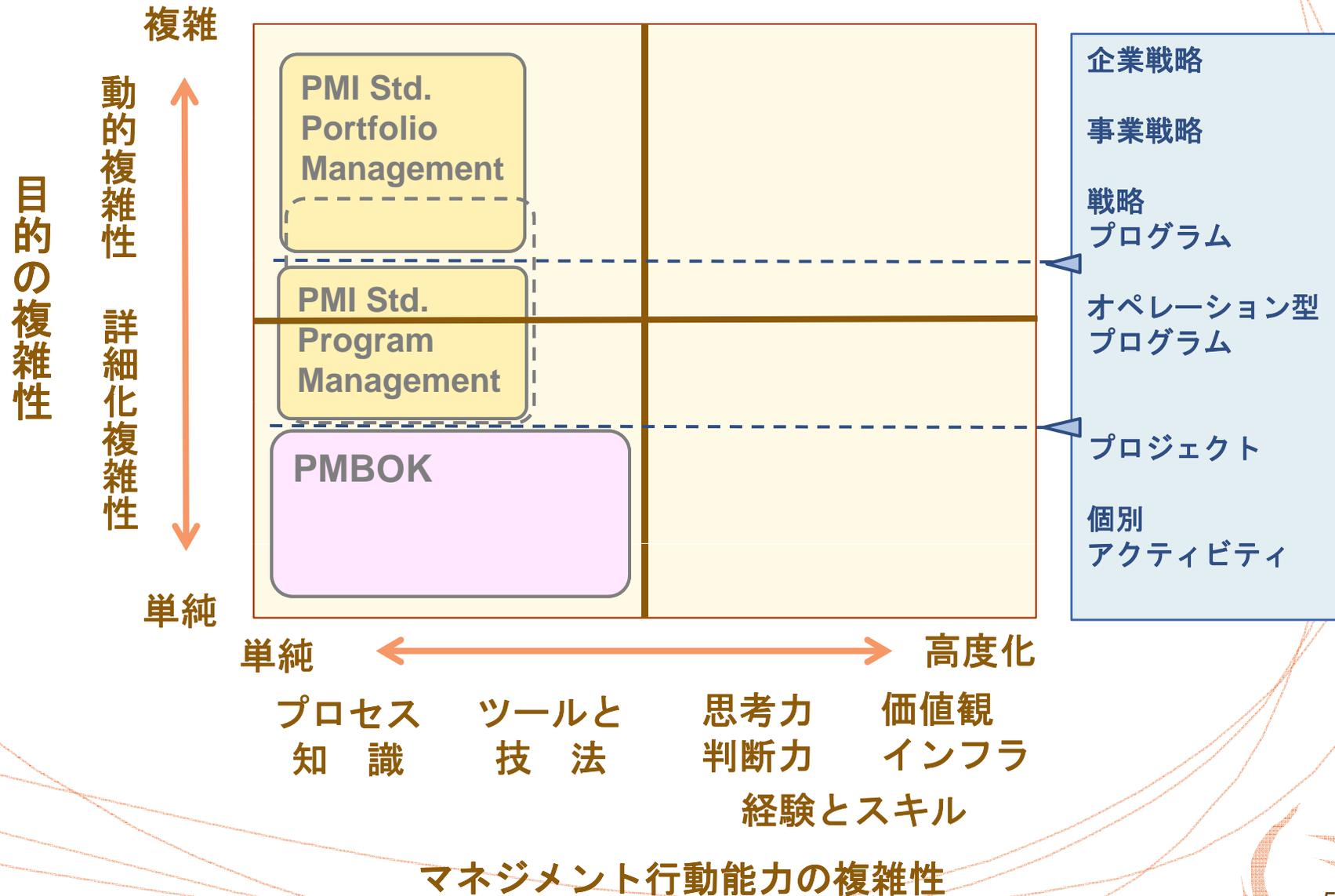
- ◆ 複雑性への対応
- ◆ 暗黙知の活用



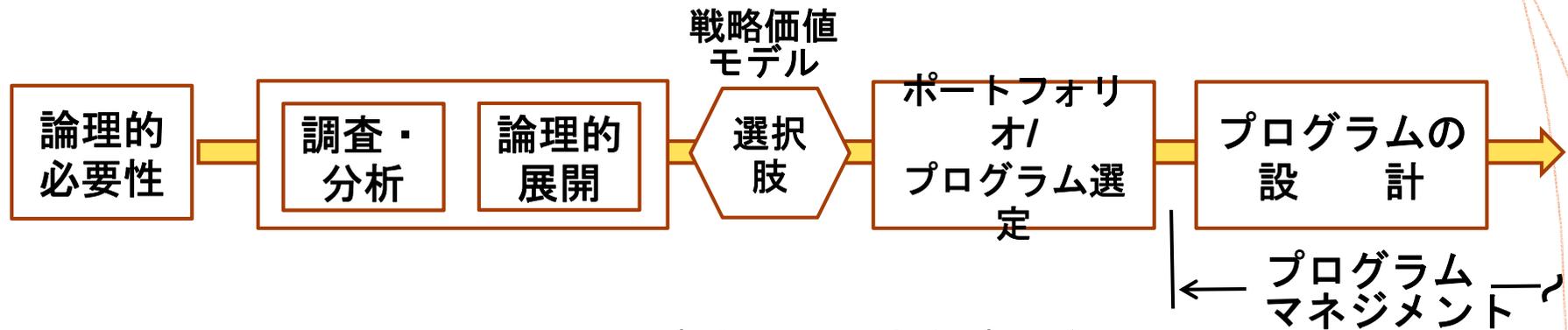
# 複雑性への対応



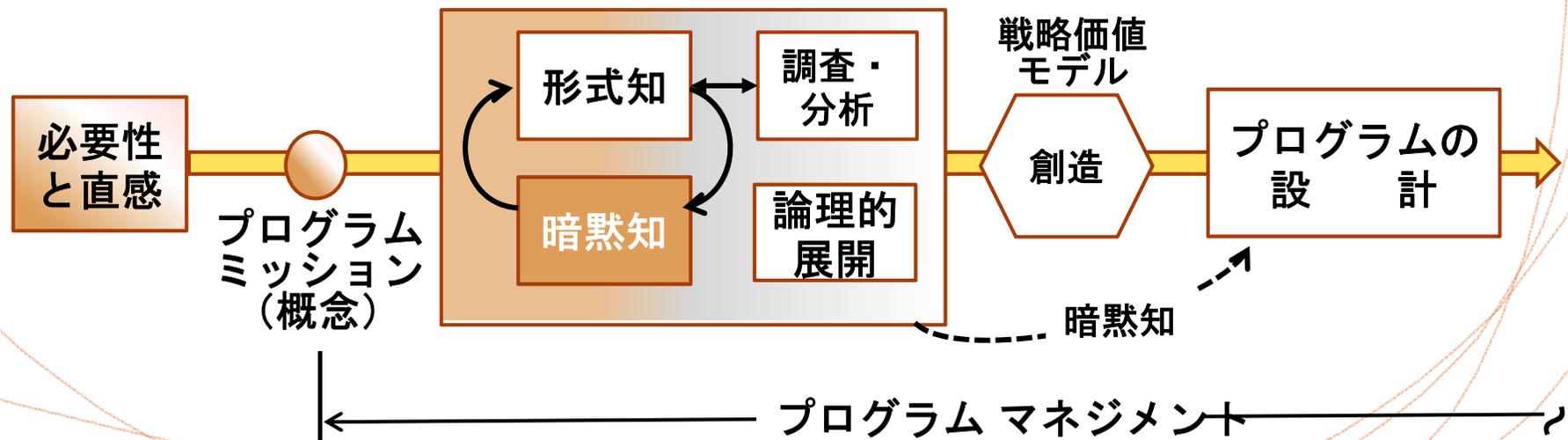
# 複雑性への対応 (対比)



# 暗黙知の活用（戦略プログラム展開の二つのモデル）



(a) トップダウン型 戦略プログラム



(b) P2M型 戦略プログラム

## P2M:イノベーション（価値創造）の方法論

- 巨大な変化（情報化革命）の時代に生き残るのは、最も力が強いものではなく、最も知的なものでもない。最もよく変化に対応（＝イノベーション）出来るものである。
- P2M（＝イノベーションの方法論）への期待
  - 顧客（市場）の創造＝顧客価値の創造
  - 無数のプログラム、無数のプログラムマネジャー



ご清聴有り難うございました。

P2Mガイドブック第3版を  
有効にご活用下さい。