

PM の日本化の一考察  
A Thought on "Japanization of PM"

シンクリエイト  
岩下 幸功

概要

プロジェクトマネジメントの知識体系が日本に入ってきて 20 年近くになる。それを日本ではプログラムマネジメントへ拡張し、P2M(Project & Program Management)として発信している。この間、多くの分野で外来知識(主に PMBOK)を反芻咀嚼し、実践改善を重ねてきたので、これから本格的な「PM の日本化」のフェーズに入っていくと考えられる。その一考察を試みる。

キーワード：PM の日本化、和魂諸才、デュアルモード、守破離モデル、プロジェクトダイナミクスマネジメント

Abstract

It has been almost 20 years that the knowledge of Project Management was introduced to Japan. And it was enhanced to P2M (Project & Program Management). After these enough examinations of the Foreign Knowledge (mainly PMBOK), it is expected that it will enter the phase of real "Japanization of PM" in the future. I tried consideration of it.

Keywords : Japanization of PM, Japanese Spirit and Global Knowledge, Dual-mode, Shu-Ha-Ri, Project Dynamics Management

1. 文化と文明

文化と文明という言葉がある。そして「企業文化」、「組織文化」という言い方をするが、「企業文明」、「組織文明」という言い方はしない。この違いは何であろうか？

①文化(Culture)とは：

- ・原義は「耕す」「都市(城)を築く」という意味
- ・人類が生みだしたものの全て、特に都市が生みだしたもの
- ・衣食住をはじめ技術・学問・芸術・道徳・宗教・政治など生活様式一般。
- ・人間の精神的な生活にかかわるもの、思想・道徳・芸術などの精神的所産
- ・どちらかと言えば、無形、精神的なもので、ソフトウェア側を指す

②文明(civilization)とは：

- ・原義は「都市化」という意味

- ・技術の発展のこと、特に建築の技術が象徴的である
- ・技術の向上によってもたらされた道具や機械、さらにはインフラ等
- ・文化の中で優越したものが、他の文化にまで影響を与えるようになったもの
- ・どちらかと言えば、有形、物質的なもので、ハードウェア側を指す

文化とは、地域で暮らす人々の間で生まれた、土地特有の生活様式（生活の仕方や行動の仕方）のことであり、それには、生き方、習慣、技術、科学、思想、宗教、芸術、法律、政治制度その他であり、料理も、育児も、教育も、遊戯も、排泄も、そのあり方のすべてを含む。従って、地域に根差した民族のアイデンティティにかかわる、内面的なものであり、特定の集団においてのみ通用する特殊なものである。不合理で、普遍性を持たない、民族のソフトの遺伝子というべきものである。（注：中国語の「文化」とは「文徳で民を教化する」という意味で、Cultureとは異なる）

文化 vs. 文明	
文化 (Culture)	文明 (Civilization)
原義は「耕す」「都市（城）を築く」	原義は「都市化」
人類が生み出したもの全て	都市化だとか技術の発展のこと
特に都市が生み出したもの	特に建築の技術が象徴的
生活様式一般	道具・インフラ
無形、精神的なもの	有形、物質的なもの
ソフトウェア側	ハードウェア側
その国だけに留まる	世界中の国に広がる
ローカル（継承）	グローバル（伝播）
心の愛の満足である	心の煩悩の満足である
固有のアイデンティティ	汎用のアイデンティティ
小区分	大区分
応用	理論
不合理なもの	合理的なもの
アート	サイエンス
特殊なもの	普遍的
継承変化	革命的变化
文化財	文明財
永久存在である。	やがて消滅してしまう

一方文明とは、元々固有の文化であったものが、他の文化に浸透したものである。例えば技術がそうである。鉄を利用する生産技術・加工技術・利用技術は文化の違いを超えて普及し、「鉄文明」を形成した。この技術には、統治のための制度やその運用方法（例えば律令制や資本主義のシステム、etc）なども含んでいる。その時代の支配的な文化のことで、文化的なアイデンティティの最上位の概念と言える。

先ず文化があり、その中から突出した要素（例えば、技術や制度等）が、文化的な枠組みを超えて、他の文化に普及したものが文明である。別な言い方をすれば、ローカルなものが文化で、その中でグローバル化したものが文明と言える。その意味で、現代はアメリカ文明であり、資本主義文明という表現は許されるだろう。翻って日本は、日本文明ではなく日本文化であろう。同様に企業も組織もローカルに閉じている範囲では、「企業文化」

「組織文化」という表現でよいことになる。

## 2. 日本企業と欧米企業

歴史的、地理的背景を基に、各地に固有の文化が生まれる。従って、それらは基本的にローカルアイデンティティを表出するものである。日本文化と欧米文化を対比してみても大きな違いがあることが分かる。狩猟民族の欧米に対し、農耕民族の日本。一神教と多神教、キリスト教文化と儒教・仏教文化、多民族と単一民族など欧米文化と日本文化についてはいろいろ興味ある対比ができる。

文化的背景の違いから、日本企業のマネジメントと欧米企業のそれとを比較してみる。日本企業は「文化」指向であり、欧米企業は「文明」指向である、それも意図した文明指向であるということが分かる。

今後、「文化」と「文明」の棲み分けはどのように推移していくであろうか。一極集中の文明に収斂するのか、多様な文化に基づく多極分散になるのか、それとも、文明と文化併存の統合分散になるのか。恐らく、第3の道だと予想するが、その場合はそのバランスが重要だと考える。

何を残し、何を捨てるか、そして何を文明として発信するか。プロダクトか、サービスか、それともライフスタイルか、はたまたマネジメントか・・・？ 「文化」と「文明」いずれが優位かということではなく、そのバランスは、「PMの日本化」を議論する上で、押さえておくべきポイントだと考える。

日本企業 vs. 欧米企業	
日本企業	欧米企業
文化(Culture)指向	文明(Civilization)指向
国内標準	国際標準
集団主義	個人主義
ボトムアップ	トップダウン
垂直統合	水平分業
協業指向	分業指向
擦り合わせ	組み合わせ
守破離	PDCA
(P2M)	(PMBOK/PRINCE2)

## 3. PMの日本化

プロジェクトマネジメント知識体系が日本に入ってきて20年近くになる。それを日本ではプログラムマネジメントへ拡張し、P2M(Project & Program Management)として発信している。この間、多くの分野で外来知識(主に米国PMBOK)を反芻咀嚼し、実践改善を重ねてきたので、これから本格的な「PMの日本化」のフェーズに入っていくと考えられる。

### 3.1 和魂諸才

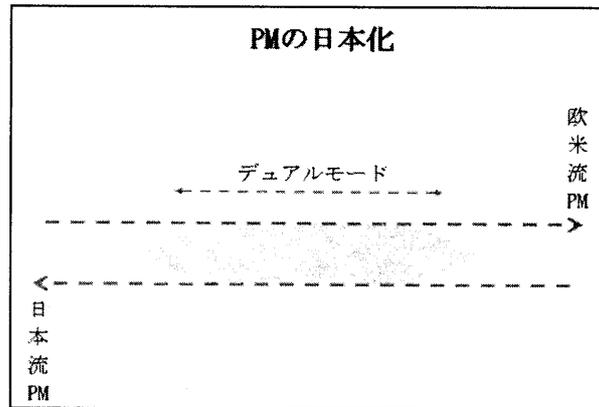
日本の文化史で特徴的な和魂諸才(和魂漢才・和魂洋才・和魂米才)は、日本人が生存にかかわる海外からの強いインパクトを受け、アイデンティティが揺らいだときに創られ、自律性を回復するのに役立ったといわれる。

和魂諸才(Japanese Spirit and Global Knowledge)とは、日本固有の精神を失うことなく、外来の学問を身に付けることを意味する。古くは平安時代に漢才(Chinese Knowledge)

を導入し、仮名文化や武士道精神へと昇華させた。明治維新では洋才(Western Knowledge)を導入し、日本の近代化を成し遂げた。直近では米才(American Knowledge)を導入し、戦後復興を図るとともに、グローバリズムに対応してきた。海外からの先進的な学問やシステムなどの導入に際して、そのまま受け入れるのではなく、他国の思想のエキスを栄養にし、自国に溜まった不用なカスを棄てて、取捨選択しながらインテグレーションを繰り返す、模倣から脱して独自のものを作り上げ、「日本化」してきたという歴史である。終わりのないプロセス遂行を通して、知識を咀嚼反芻し、実践改善を重ね、結果としての新たな知恵認識を獲得するという方法は和魂の本質と言える。

### 3.2 デュアルモード

「日本化」の方法としては、歴史に学ぶべきものがある。仮名(ひらがな)文化の発明である。中国から漢字を輸入したが、それを咀嚼して大和風の柔らかい仮名(ひらがな)を発明した。しかし「仮名」が発明されても「真名(漢字)」は捨てなかった。訓読みが可能になっても尚、音読みを採用し続け、音訓両方で更に高みの文化を創造してきたという歴史である。



このことは、神道と仏教共存の「神仏習合」も、明治近代化の「禅から哲学へ」の接近も同じ文脈である。

それは「デュアルモード(重奏モード)」と表現できる。「ダブルモード(並立モード)」ということも考えられるが、意味合いが異なる。「ダブル」というと、並び立つ二者が二重の状態になってはいるものの、その二者の間に相互に作用するような関係が認められない。

「デュアル」はどうかというと、二者が相互作用しあっている、インタラクティブな関係にあるということである。二つのことを分けて別々に使うのではなくて、ふたつを時宜と目的と感覚によって使い分けた。武蔵の二刀流のようなイメージである。

この考え方に照らすと、日本のPMは「ダブルモード」の状態か、「デュアルモード」の状態か？ 実態は未だ前者のように考える。「欧米的なものを導入したが、消化不良である！」、逆に「日本的な良さを、見失ってしまった！」「中途半端な取り組みで、お茶を濁している！」という状態ではないだろうか？ したがって、更に「日本化」していくためには、真名(漢字)に対して仮名が発明したように、日本の文化に深く根差し、使いやすく、日本の強みを発現できるものに進化させる必要があると考える。日本古来の「守破離」という表現を借りるなら、「守」の状態から、「破」または「離」へと脱皮させていくという主旨である。

### 3.3 守破離

日本文化を形作る元である知識の伝承、即ち教育の原点は「守破離」の思想である。「守破離」とは修行の段階をあらわす教えで、600年前に能の世阿弥が「風姿花伝」（「花伝書」）のなかで展開した。指導者から何かを学び始めてから、ひとり立ちしていくまでには、

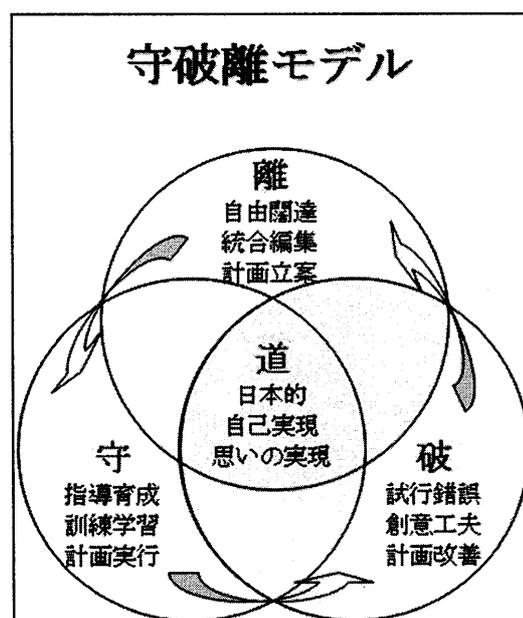
守破離		
守	破	離
下手	上手	名人
習い（倣い）覚える	自己流を試す	形に捉われない
型を守り型を覚える	自分の型を模索する	新たな型を創造する
決められたことを守る	自分なりの工夫をする	独自の境地を拓く
セオリー通りにやる	セオリーに逆らう	セオリーを見つける
フレームワークに頼る	フレームワークと対比する	フレームワークを持つ
指導育成	試行錯誤	自由闊達
訓練学習	創意工夫	統合編集
計画実行	計画改善	計画立案

守・破・離という順に段階を進んでいく。どの道にも型というものがある。型は昔から代々受け継がれてきているが、少しずつ工夫が加わって、次第に良いものだけが残されてきている。受け継がれた物を守り、時代合わなくなった物を捨て去り、新しく独自の工夫を加え、それまでの型を越える。師に教えられて、師に止まっているようでは発展はない。後継者としての存在価値はない。師をしのぎ、伝統を越え、親を超越して、より高い次元に発展成長してこそ進歩がある。そのことを通じて自己実現も可能になる。「守破離」とはその意味の言葉である。一つの物事を通じて、生き様や真理の追究を体現することや自己実現の修練を行う、日本における価値観・哲学とも言われる。日本人のDNA ともいえるべきものである。これは武芸の世界だけの教えではない。学問も経営も技術もすべてにあてはまる。日本人の生き方にとって大事なことである。

### 3.4 守破離モデル

多くの場合、「守」「破」「離」は、別々の次元の概念として理解されるが、筆者は「守破離」はむしろ一体となった「価値創出エンジン」として捉えたい。それを「守破離モデル」として表すと図のようになる。「守」「破」「離」が密接にリンクし、重奏しながら「破」及び「離」で価値創出がなされるという考え方である。

これをビジネスシーンに置き換えてみると、既知のセオリーや外部フレームワークに頼っている内は「守」の段階で、与えられたもの（計画・目標）を実行しているに過ぎない。これを試行錯誤し、創意工夫を加えるのが改善活動であり「破」の段階である。更に、独自のセオリー



一やフレームワークを創造し、自在に操り、独自の価値を創出できるようになるのが「離」の状態である。部下の指導育成においても、「今は守・破・離のいずれの段階にあるのか」を見極めながら対処していけば、適切なコミュニケーションが図れる。逆に、部下からの「破離」における価値創出に敏感に反応し、チーム及び組織としての「守破離」に統合するマネジメントが重要になる。これは日本的なマネジメントのエッセンスであると考えられる。日本では武芸に限らず、多くの分野で「道」の一字が加えられる。また「職人芸」や「匠の技」という表現が強調される。これは日本人の行動様式として、日々の活動の裏で「守破離モデル」を回し、無意識の自己実現への思いが貫かれているからであろう。

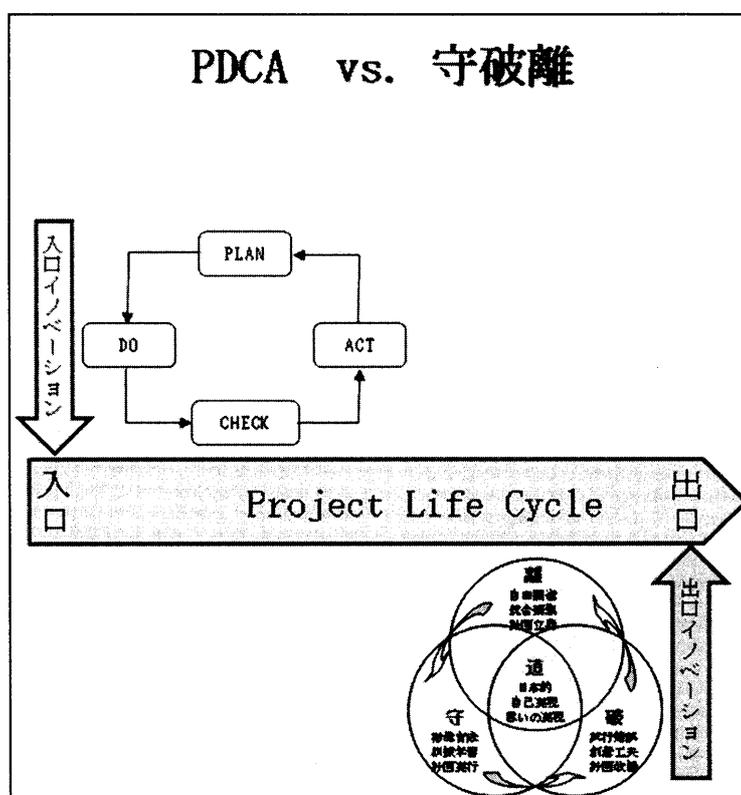
#### 4. PDCA と守破離

欧米企業の経営管理の仕組みと思想の中心にある計画組織化「PDCA」と日本人の行動様式の中心にある「守破離」の比較を行う。

PDCAとは、目標による管理のことであり、計画(plan)による他者管理のフレームワークである。それはトップダウンによる「やらせる文化」といえる。価値創造を計画によって行う、「入口のイノベーション」といえる。従って、合理性や分析力が問われ、計画に適合し成果を出すことが求められる。経営計画や戦略立案のプロセスと個々人の業績

管理のプロセスが整備され、企業目標のブレークダウンと進捗管理によるマネジメントが中心になる。

一方、守破離とは、思いによる管理のことであり、試行錯誤と創意工夫による自己実現のフレームワークである。それはボトムアップによる「やり気の文化」である。価値創造を「破離」によって行う、結果としての「出口のイノベーション」になる。一人ひとりが夢やビジョン、それらを達成するためのプロセスや挑戦などを考えながら、新しい価値を創出していく。このような組織活動の前提条件としての個の主体性が重視される。その上で独立した個が他者とどのような創造的な関係を結べるかを考えるように促す。つまりは「場の管理」によるマネジメントが重要視される。

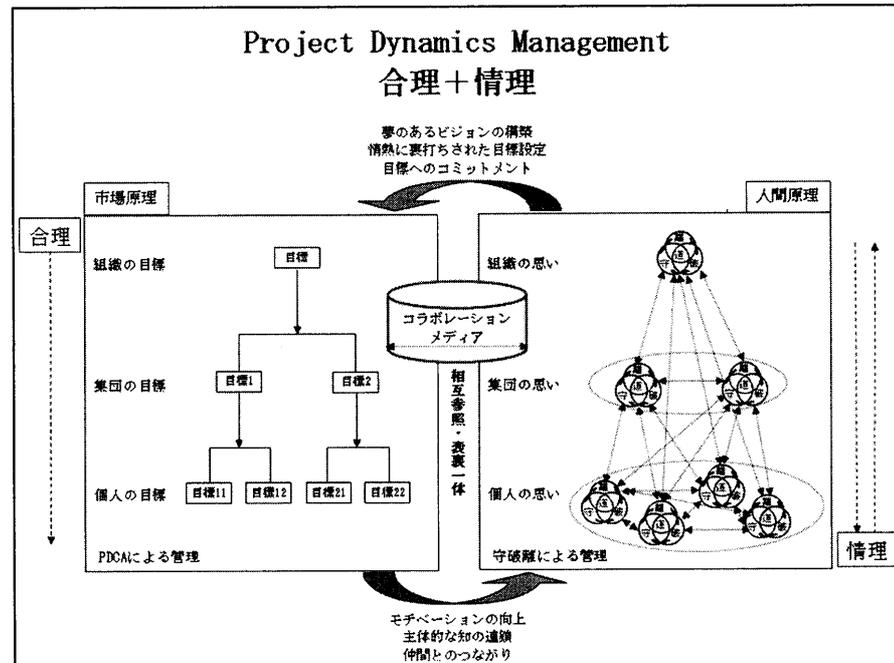


## 5. Project Dynamics Management

以上の考察から、「私流 PM、日本流 PM」として、Project Dynamics Management (PDM) を提案する。

### 5.1 合理

合理のフレームワークとは、PDCA による管理である。組織全体への貢献を目指して、個々人が自主的に目標を持ち、自らそのプロセスを管理することで、働き甲斐を見出しながらか、同時に企業の成果を達成できるということ、



MBO (Management by Objective) が提唱された。欧米流 PM (PMBOK 等) のフレームワークのベースとなっている。しかしこれが、株主価値市場主義や成果主義と合体し、現場の個々の社員の主体性、自立性、思考力が奪う結果になっている。MBO の本来の目的が忘れられ、組織目標のブレークダウンと進捗管理のための業績管理プロセスの面のみが強調されるようになった。現場では、目標管理の下、山のような仕事に追われ、疲れ果てている。目の前の仕事の処理に追われて、仕事の意義や将来の夢は問題にされない、考えない（考えられない）職場が増えている。本質的な課題への思考は停止し、自分の責任範囲という殻に閉じこもり、本音の論議は起きずに、信頼関係は薄らぎ、日本的コミュニティは崩壊している。また当事者意識は薄らいでゆき、刹那的な文化が形成されていく。つまりは企業や組織の現場では、次第に活力が失われている状況にある。

### 5.2 情理

これに対して、情理のフレームワークとは、守破離による管理である。個人がビジョン、自分なりの意味づけ、仕事で目指したい夢、信念、問題意識、価値観を持った状態、つまりは「自分はいったい何を目指したいのか」という「思い」を持つことから始まる。一人ひとりの「思い」を育み、紡ぎ、連鎖させることで、働きがいのある職場の構築を目指す。独立した個が互いに協力し合い、個人では達成できないことを行なうことに組織の本来の目的がある。また創造し革新するのが人間本来の姿である。人間の人間たる所以は思索を

重ねながら進化することである。したがって自分に宿った創造性を信じた人々が最大限の貢献をしようと進んで努力する中で、人間本来の使命が達成される。それが自己実現である。マネジメントは個人がもともと備えている創造性を解き放てるように支援しなければならない。職場の信頼関係や長期的なものの見方、ゆとりなどの文化であり、幅広い経験や学習をしながら積み重ねを大切にするマネジメントスタイルや人材育成である。つまりは伝統的な日本的経営の「良い部分」の復活を意味する。

### 5. 3 Project Dynamics Management (PDM)

PDMは合理と情理の統合を目指す。つまりはPDCAと守破離の統合の概念である。合理と情理を常に相互参照し表裏一体で運用することで、内外環境の変化に追従できる部分と全体の統合が図れる。これにより、夢のあるビジョン構築と情熱に裏打ちされた目標設定及び目標へのコミットメントを獲得する共に、一人ひとりのモチベーション向上と仲間とのつながりによる知の連鎖で自己実現を可能にする。組織にも個人にも受け入れやすいコンセプトであると考え。ポイントは相互運用するためのコラボレーションメディアの開発であるが、その詳細は次稿に委ねたい。

## 9. 結論

近年、日本企業の強みが揺らぎ始めている。丁寧なモノづくり、商品開発力、生産システム、サービスの質など、高い競争力を持っていたものが失われつつある。その原因はどこにあるのであろうか？ 日本文化、日本企業の強みを支えてきた「守破離モデル」の喪失にあると考える。欧米流の経営管理を学び導入してきたこれまでのやり方には、得たものもあるが失ったものも大きい。これをもう一度直視し、振り子のバランスを取り直して、デュアルモードで更に高みを目指すというのが先人の教えである。それは「PDCAと守破離」の統合モデルであるProject Dynamics Management (PDM)がその方向であると考え。

【引用・参考文献】

- ① 「システム工学方法論」 A. D. ホール著／熊谷三郎監訳、共立出版、1969年
- ② 「P2M 標準ガイドブック」 小原重信編著／プロジェクトマネジメント資格認定センター企画、PHP 研究所、2003年
- ③ 「ソフトシステムズ方法論」 P. チェックランド／ジム・スクールズ著／妹尾堅一郎監訳、有斐閣、2003年
- ④ 「システム思考とシステム技術」 五百井 清右衛門・平野雅章・黒須誠治、白桃書房、1997年
- ⑤ 「アジャイルプロジェクトマネジメント」 ジム・ハイスミス著／平鍋健児、高嶋優子、小野剛 訳、日経 BP 社、2005年
- ⑥ 「文明の衝突」 サミュエル・P. ハンチントン(単行本 - 1998)
- ⑦ 「文明の衝突と 21 世紀の日本」 サミュエル・P. ハンチントン (集英社新書) - 2000)
- ⑧ 「菊と刀」 ルース・ベネディクト (講談社文庫 - 2005)
- ⑨ 「善の研究」 西田幾太郎 (講談社文庫 - 2006)
- ⑩ 「日本流」 松岡正剛 (筑摩書房 - 2009)
- ⑪ 「世界の知で創る」 野中 郁次郎、徳岡 晃一郎 (東洋経済新聞社 - 2009)