

2025年の抱負

PMAJが目指してきたもの、そしてこれから目指すもの

2025年1月22日

日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)

理事長 加藤 亨

本日の話題提供の趣旨

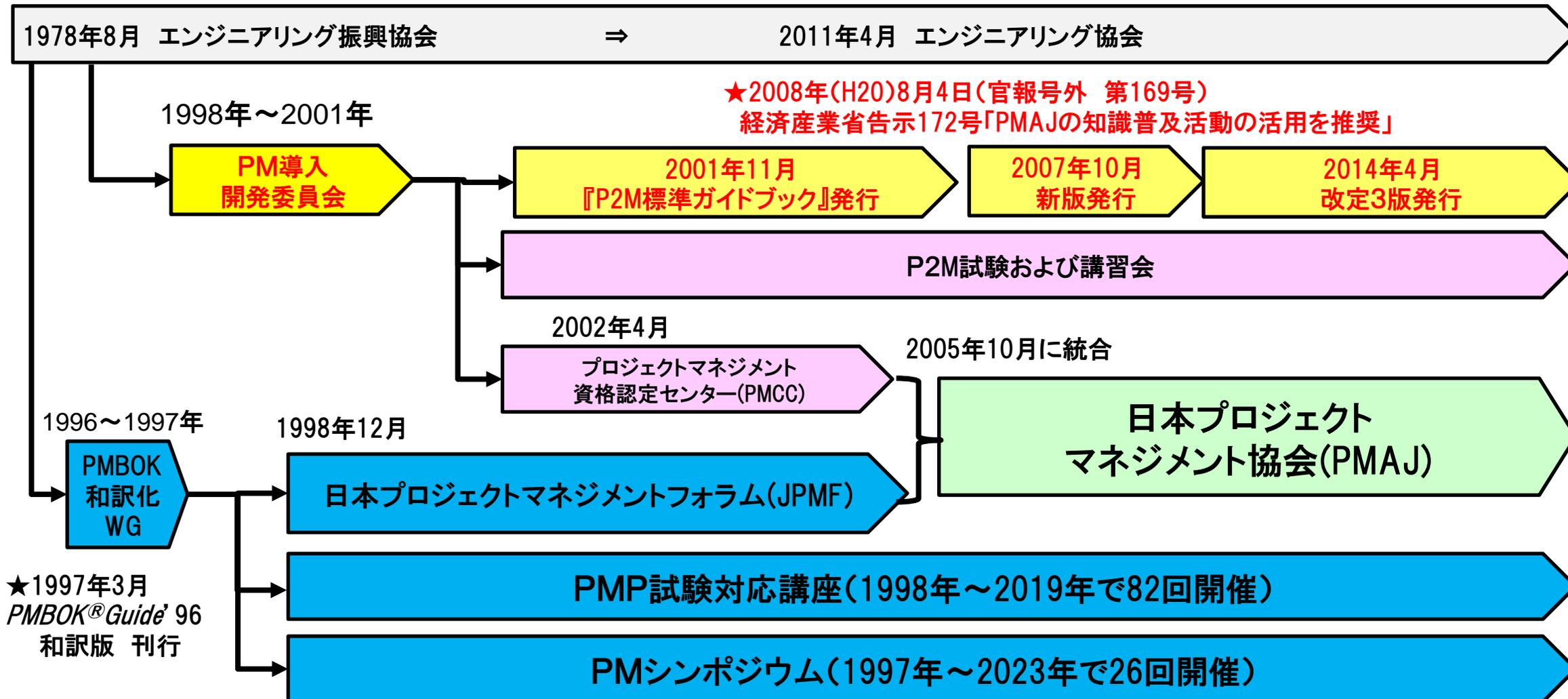
- 2019年にPMAJの理事長に就任して2025年の6月で6年が経とうとしています。
- この間、パンデミックでほぼ活動停止に追い込まれた時期を挟みながらどうにか活動を続けて来られたのも、ご支援、ご協力をいただいた多くの皆様のおかげと感謝しています。
- 2025年もAIをはじめとしたさまざまな技術革新が引き起こす経済社会の変化、地球温暖化がもたらす環境問題の深刻化や国際紛争の激化による地政学的リスクの増大など、さまざまな環境変化が予想されます。
- 時々刻々変化する外部環境に対してどのように対応するかが組織が生き残っていくためのキーワードとなると想定しています。
- 「変化への対応のための手段」としてのプロジェクトマネジメント、プログラムマネジメントの重要性がますます高まる時代の中で、PMAJはどう対応していくべきなのでしょうか。
- この6年間の振り返りとともに、2025年の活動にかける思いについて、話題を提供したいと思います。

PMAJが目指してきたもの

- PMAJは、1998年にPM実務家の自己研鑽の場としてJPMF(日本プロジェクトマネジメントフォーラム)としてスタートしています。
- 同じ時期に、エンジニアリング振興協会(現在のエンジニアリング協会)内にPM導入開発委員会が設置され、2年間の活動の成果として、2001年3月に「プロジェクトマネジメント実践力体系ガイドブック(P2M)」が報告書として完成し、2001年11月に書籍として出版されました。
- それを受けて、2002年4月にプロジェクトマネジメント資格認定センター(PMCC)が設置され、資格・試験制度がスタートしています。
- そして2005年にJPMFとPMCCが合体され、PMAJが設立されています。
- ここでは、PMAJが何を目指してきたのかを振り返ってみます。

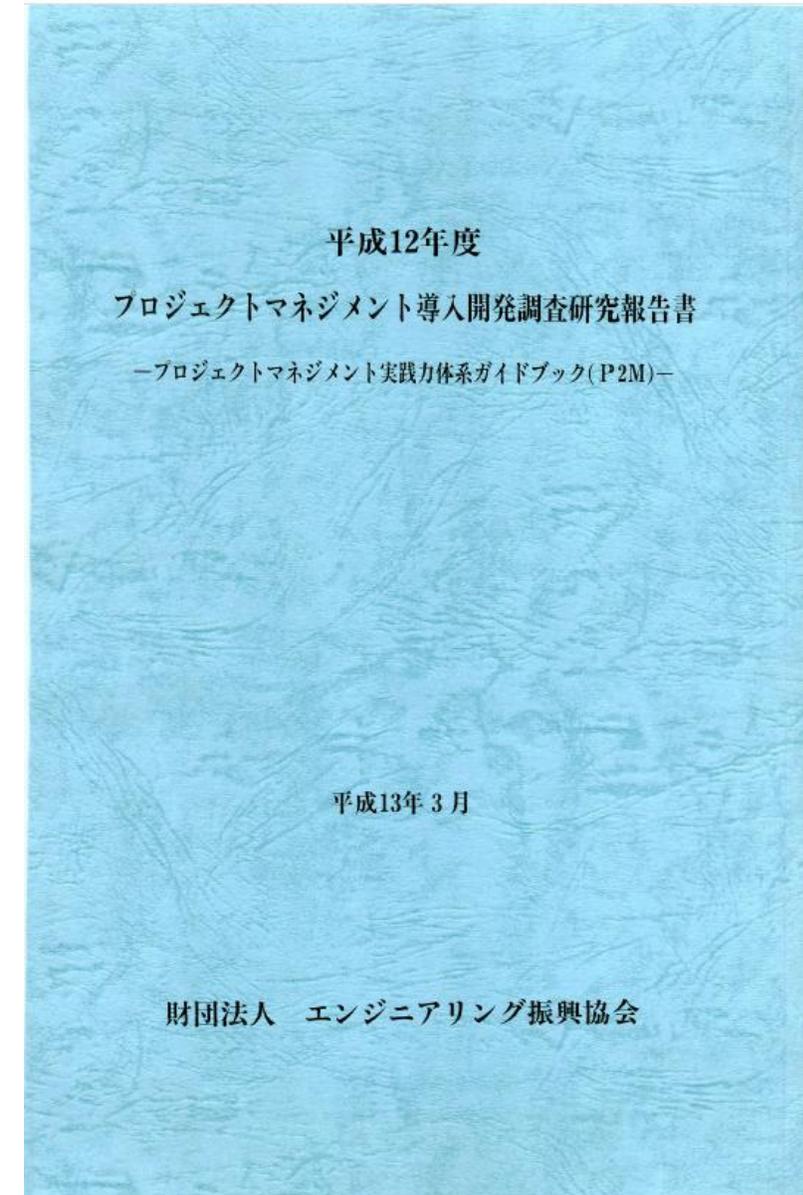
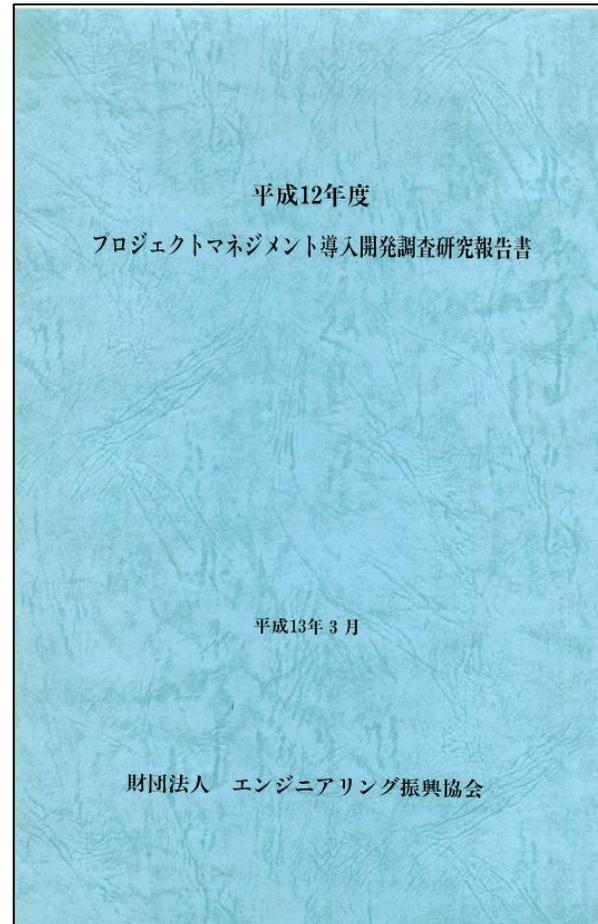
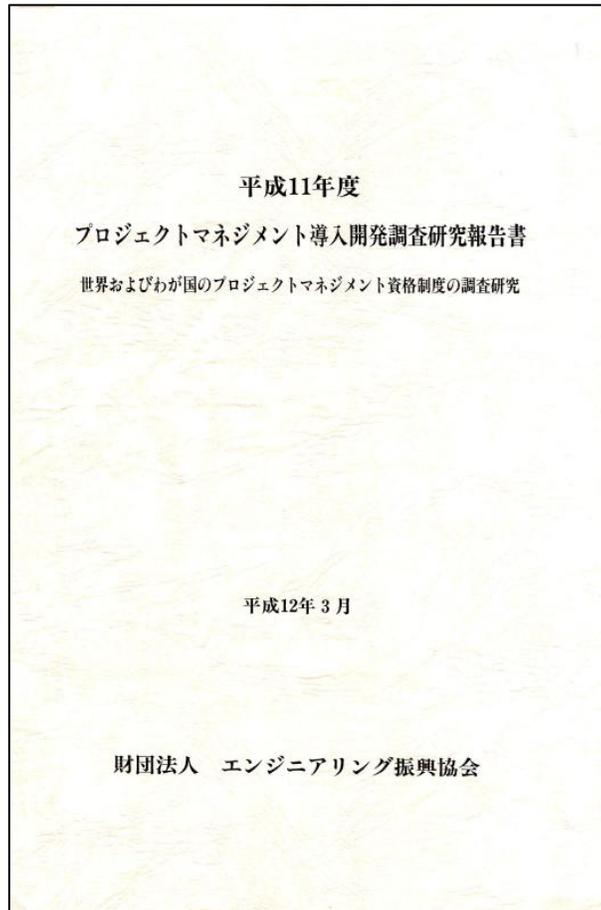
PMAJは何を目指してきたのか!?

日本を「ものづくり」中心の発想から「仕組みづくり」による再生へ
転換することを目指して設立された団体



プロジェクトマネジメント導入開発委員会 報告書

- エンジニアリング振興協会内のPM導入開発委員会による、2年間の調査研究の成果として、2001年3月に報告書として完成。
- 2001年11月に書籍として出版。



P2Mガイドブック開発の経緯（初版の序文等より抜粋）

初版の冒頭には、「今後、日本企業は『ものづくり』中心の発想から転換して『**仕組みづくり**』による再生に注力しなければならない。」と、価値共創型マネジメントへの転換を提言している。

『仕組みづくり』とは、簡潔に言えば経営者が率先して組織全体に『企業価値とは何か』を問いかけ、新しいビジネスモデルを再構築することである。

Project & Program Management **for Enterprise Innovation**

プログラムマネジメントを**価値創造のマネジメント**と位置づけた

P2M標準ガイドブック

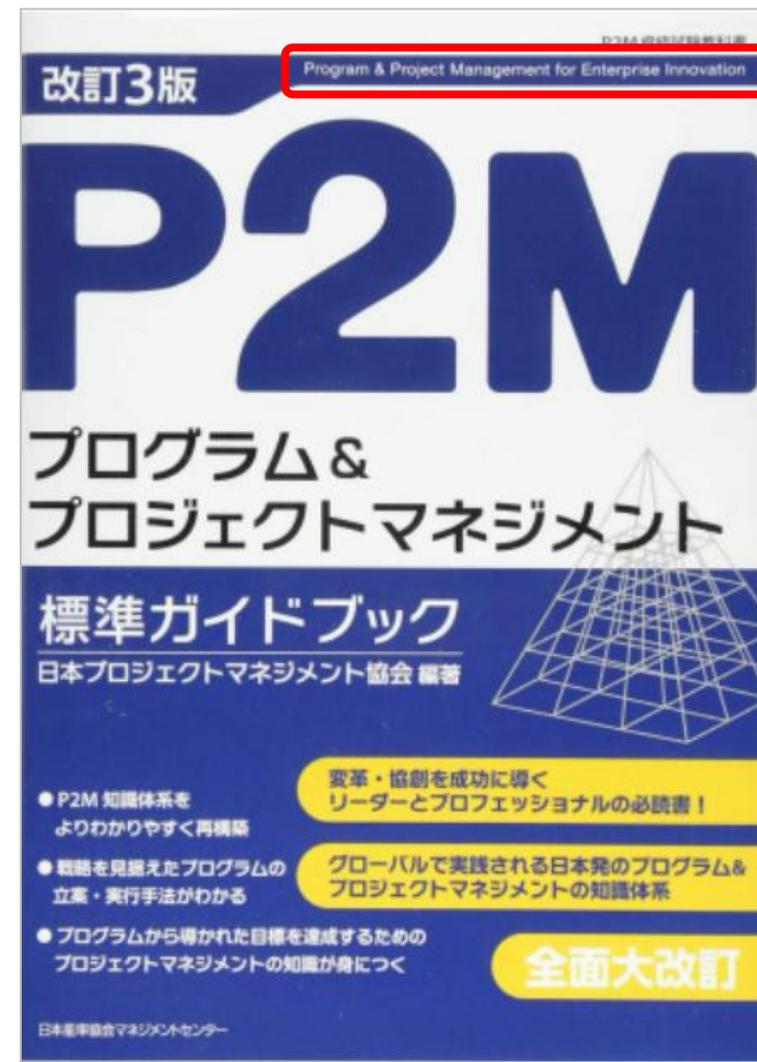
初版



新版



改定3版



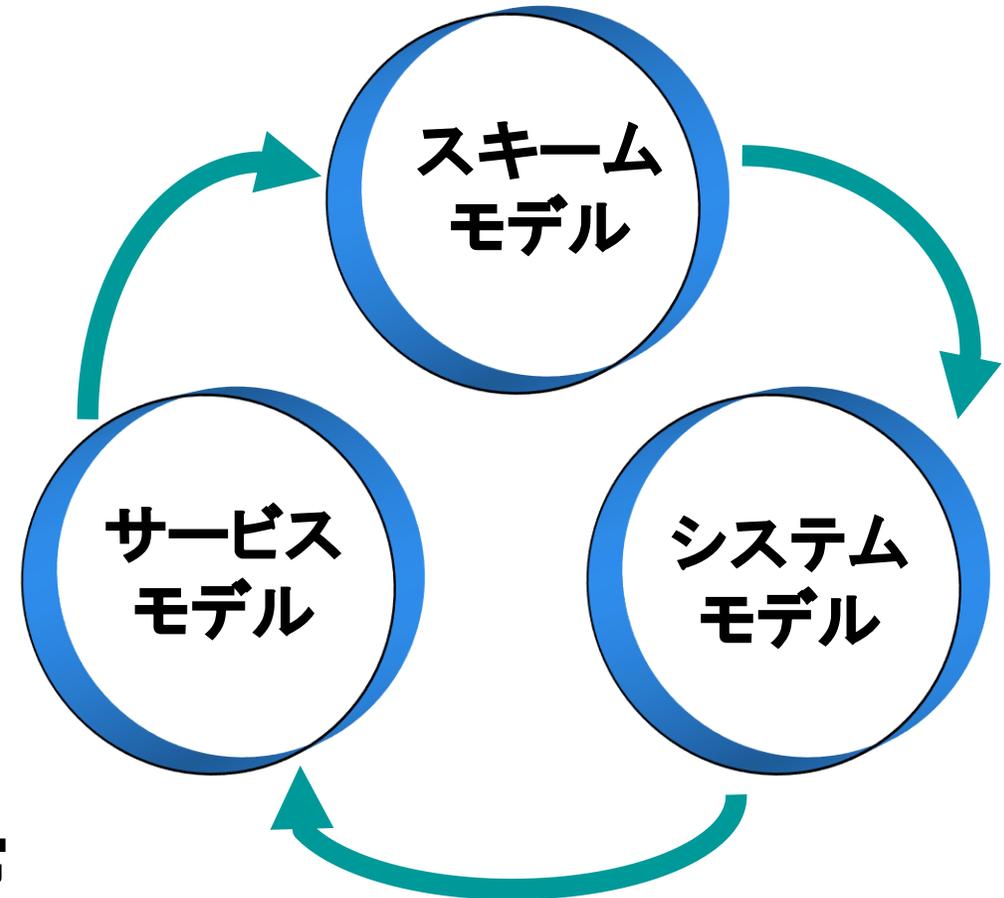
価値創造のプロセスを

- 「企画づくり(スキームモデルプロジェクト)」、
- 「システムづくり(システムモデルプロジェクト)」、
- 「利用づくり(サービスモデルプロジェクト)」

の3のプロジェクト(3Sモデル)が結合してプログラムを構成し、そのプログラムが次のプログラムと循環し、「連鎖波及的に価値を共創する」という価値共創のモデルを示した。

3Sモデル

1. スキームモデル・プロジェクト:
大規模なプログラムの中で、そのプログラム自身のプロファイリングや**基本設計(構想)**のプロセスを受け持つプロジェクトである。
2. システムモデル・プロジェクト:
システムづくりを**具体的に実行**するプロジェクトである。
3. サービスモデル・プロジェクト:
システムモデル・プロジェクトの完成を受けて、そこで構築された仕組みの**利用・運用**という定常的な活動により顧客に価値を提供する。
⇒この部分が定常業務



仕組み作りのための資格認定制度を準備

- 日本企業は「ものづくり」中心の発想から「仕組みづくり」による再生への転換。に注力しなければならない。
 - ・ 生産技術と非技術を融合する発想が問われる。
- 現代社会の複雑な課題はプログラムに融合してこそ解決できるとの思想
 - ・ 世界標準ではほとんど記述のないプログラムマネジメントの領域に初めて切り込んでいる。
- 「企画づくり」、「システムづくり」、「利用づくり」の3種のプロジェクトの相乗効果を実現する創造的なビジネスモデルの創生。



P2Mは、「ひとづくり」教育と専門資格認定制度を準備し、更なるPMの発展に貢献することを目指している。

P2M標準ガイドブック 2001年版 「P2Mの開発と発刊にあたって」 より引用

使命達成型職業人とは

- 現代社会では、弁護士、技術士、会計士など多種類の職業人が組織の縦断的個別分野で活躍しているが、一方で、**横断的テーマに責任をもって問題解決できる職業人が必要とされている。**
- とりわけハードウェアとソフトウェアなど、複数の異なる領域で横断的融合が加速している知識情報化分野では、このような“**使命達成型職業人**”の活躍の場は広範囲にわたり、その人材育成と資格認定が急務となっている。
- P2Mでは、このような使命達成型職業人を、その担う使命の重さに応じて、3階層に分けて位置づけている。

P2M標準ガイドブック 2001年版「はじめに」より引用

使命達成型職業人のキャリアパスとしての資格・試験制度

略称	名称	資格要件
PMR	プログラムマネジャー・レジスタード	プログラム・プロジェクトマネジャーに必要なP2M実践力を保有
PMS	プロジェクトマネジメント・スペシャリスト	プログラムマネジメントを含むP2M全般知識を修得
PMC	プロジェクトマネジメント・コーディネータ	P2Mにおけるプロジェクトマネジメントのコア知識を修得

- P2Mでは、プログラムマネジャー・プロジェクトマネジャーに必要な能力を「実践力」であり、思考能力・体系的知識・マネジメント行動スキル・基本姿勢からなる総合的な能力としています。
- P2M資格制度は、財団法人エンジニアリング振興協会が、経済産業省の委託を受けて2001年11月に開発した知識体系書「P2M標準ガイドブック」に準拠しています。
- P2M資格制度においては、「P2M標準ガイドブック」の学習によって修得できる体系的知識に関して **PMC**と**PMS**の資格を、さらに実践力を担保する資格として**PMR**を、それぞれのレベルに応じて設けています。
- **PMCe**は、PMAJが発行するテキストを学習し、単位を修得した大学院生、大学生、高専生の希望者に授与します。

PMS認定証



P2Mの特徴

1. “Program & Project Management **for Enterprise Innovation**”という英語名が示す通り、組織全体で「ものづくり」から「仕組みづくり」への変革を行うためのガイドブックとして設計されている
2. 他のPM標準では扱わない「構想・企画」や「運用」までを対象範囲とし、価値創造のプロセス全体を説明している
3. 組織横断で使命を達成するための人材として“使命達成型職業人※”を定義し、その育成も視野に入れた体系となっている
4. スキル獲得のレベルを評価するための“P2M資格試験制度”を備え、人材育成のベンチマークとして利用できる仕組みを提供している
5. 20年以上にわたり、資格・試験制度の参照図書として活用された実績がある

20年以上にわたり、組織全体の価値創造プロセスを支える
“使命達成型職業人※”の人材育成に活用されてきた実績がある。

※P2M改訂4版では、ミッション志向プロフェッショナルと表現されている。

PMAJは何を目指してきたのか!?

日本を「ものづくり」中心の発想から「仕組みづくり」による再生へ
転換することを目指して設立された団体

1978年8月 エンジニアリング振興協会

⇒

2011年4月 エンジニアリング協会

1998年～2001年

PM導入
開発委員会

3. 指針 P2Mガイドブック

★2008年(H20)8月4日(官報号外 第169号)

経済産業省告示172号「PMAJの知識普及活動の活用を推奨」

2001年11月
『P2M標準ガイドブック』発行

2007年10月
新版発行

2014年4月
改定3版発行

P2M試験および講習会

2. 手段 資格制度と学習イベント

2002年4月

プロジェクトマネジメント
資格認定センター(PMCC)

2005年10月に統合

1996～1997年

1998年12月

PMBOK
和訳化
WG

日本プロジェクトマネジメントフォーラム(JPMF)

日本プロジェクト
マネジメント協会(PMAJ)

1. 場 PMコミュニティ

JPMF 試験対応講座(1998年～2019年で82回開催)

PMシンポジウム(1997年～2023年で26回開催)

★1997年3月
PMBOK® Guide' 96
和訳版 刊行

価値共創のプログラム・プロジェクトマネジメントの普及
を通して活力ある社会の醸成に貢献する。



使命達成型職業人の生涯学習の場と手段と指針を提供する。

1.場

PMコミュニティ

(イベント、会員活動、グローバル)

2.手段

資格・試験制度

(資格・試験制度運営、講習会実施)

3.指針

ガイドブック等出版

(P2Mガイドブック、関連書籍)

事務局

(会員管理、資格管理、総務、経理、広報等)

加藤が目指してきたもの

- 早いもので、2019年7月にPMAJの理事長に就任して2025年6月で6年が経とうとしています。
- この間、パンデミックでほぼ活動停止に追い込まれた時期を挟みながら、どうにか活動を続けて来られたのも、ご支援、ご協力をいただいた多くの皆様のおかげと感謝しています。
- この6年間は、何を達成するためにPMAJに来たのかを、様々に悩みながら、手探りで進んできたというのが実態です。
- 改めて、現在から振り返って、**加藤が何を目指してきたか、何を達成するためにPMAJに来たのかを探ってみたいと思います。**
- 2019年から2025年までにシンポジウム等で発表したり、オンラインジャーナルへ投稿したもののから紐解いてみました。

理事長コーナー

先号 次号

2020年の初夢

PMAJ 理事長 加藤 亨 [プロフィール] :1月号

みなさん、あけましておめでとうございます。今年もよろしく申し上げます。

今年2020年のお正月は、令和になって最初のお正月となります。

そして、おそらく令和を象徴するイベントとなる、東京オリンピック・パラリンピック開催の年です。世界中のアスリートが集い、これまで鍛えてきた技、能力、美しさ等々を競い合う大舞台であり、全ての選手に「ガンバレー」と応援したくなります。

ところで、もちろんオリンピックは、開催期間中の競技そのものがオリンピックですが、最近では、放送網の広がり、情報通信技術の発展、そしてボランティア活動の充実や地方自治体の積極的な参画などもあり、競技だけではなく、様々な活動がオリンピックというイベントの一部としての役割を果たし、全体を盛り上げているように感じています。

例えば、最近では卓球の日本代表選手を決めるレースが大きなニュースになっていました。男子も女子も僅差で代表と次点が分かれ、彼ら彼女らの涙が胸を打ちましたが、結果だけではなく、そこに至るまでの各選手の取り組みや想いが広く放送やインターネットで紹介され、人々に感動や勇気を与えてくれました。

そして、いよいよ今年の3月に福島からスタートする聖火リレーは、日本全国を駆け巡り、災害で被災された人々を含めたすべての人々に、明日へ向けた希望や勇気と力を与えてくれると期待されています。

今やオリンピックは単なるスポーツの祭典としての位置づけだけではなく、時間・空間を超越して人々が集う、「壮大なテーマパーク」だと言えるのではないのでしょうか。

昨年7月から、PMAJの理事長を引き継いだ私の初夢は、「PMAJをプロジェクトマネジメントのテーマパークにする。」ことです。

オンラインジャーナルの2020年1月号で、「PMAJをプロジェクトマネジメントのテーマパークにする。」事を、2020年の初夢というテーマで述べているのが、加藤がPMAJで目指すものを語った最初になります。

昨年7月から、PMAJの理事長を引き継いだ私の初夢は、**「PMAJをプロジェクトマネジメントのテーマパークにする。」**ことです。

今、事務局の中で、PMAJの提供しているサービスを棚卸しして、再定義するという活動を進めています。

(中略)

今年は、これらの活動と、PMAJを取り巻くステークホルダーの方々の期待・ニーズをマッチングさせた分析を行い、不足するサービスを補い、内容を見直し、総合的な「PMテーマパーク」として提供して行きたいと考えています。

そして、**「プロジェクトマネジメントに係るあらゆる人々が集い、交流を深め、情報を交換・共有し、コンピテンシーを高めて行くことで、プロジェクトマネジメントの可能性を高めていく」**ことで**公益に貢献していきたい**というのが、私の2020年に向けた初夢になります。

PMAJのプラットフォーム戦略

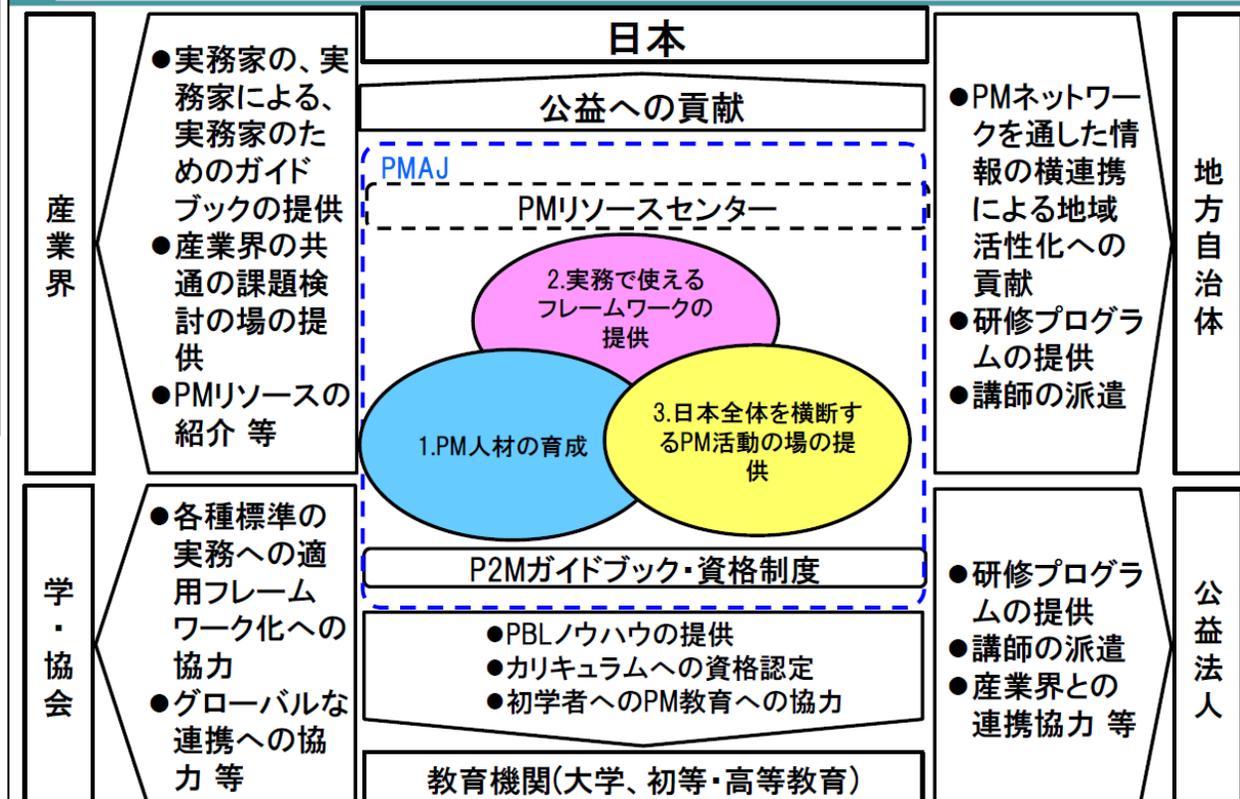
新命題：プロジェクトマネジメントが日本を救う!!

- プロジェクトマネジメントは、戦略を実現(目的達成)する手段だといわれています。
- 戦略が目指す価値を創出するため、組織横断で計画を立て、リソースを効率的に使い、段階的に詳細化し、実績と計画の差異をモニタリングし、フェーズで見直しながら進めていきます。
- このような進め方は、先に触れた日本の課題とその歴史的要因を、異なる視点から解消していくのに役に立つと思いませんか？

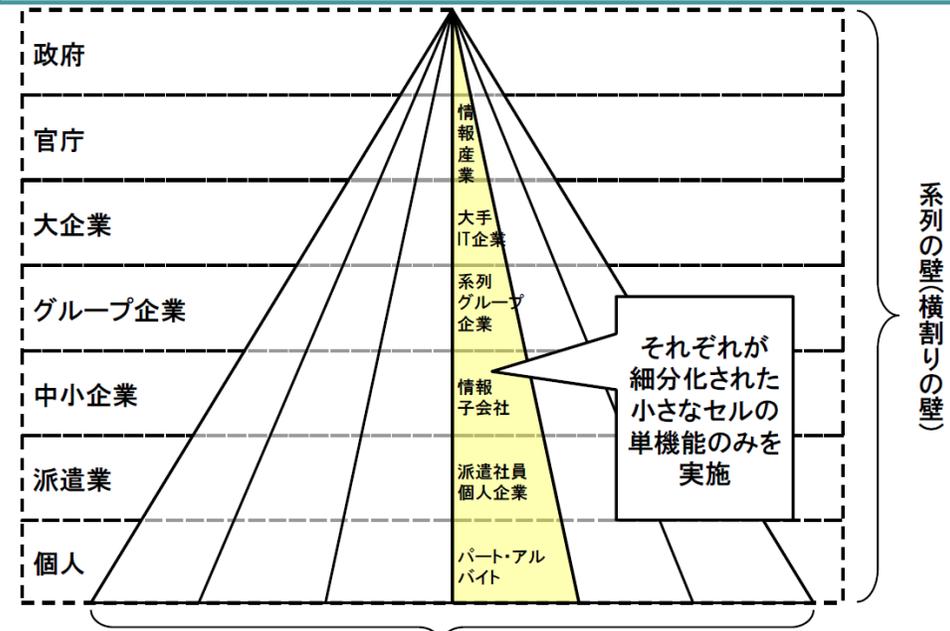
この当時は、PMAJをPMのテーマパークにするための戦略として「プラットフォーム戦略」を位置づけていたようです。

講演テーマ:PMAJのプラットフォーム戦略
～ プロジェクトマネジメントで日本を横通しする！～

戦略実現のシナリオ ～日本のPMプラットフォームをめざして～

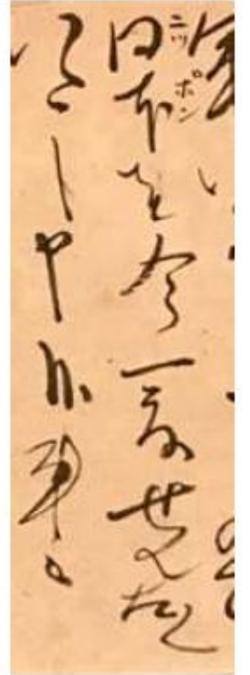


縦割り・横割り・単機能の組織・産業構造



具体的には「日本を今一度(せんたく⇒)横通しいたし申候」

- 情報や知識、標準、フレームワークなどの提供。
 - 日本の各地域で取り組まれている活動を、他の地域に紹介。
 - PM講師、プロジェクトマネジメントの実践者も横通して紹介等。
 - 各地域のイベントやセミナーの情報を発信したり、受け取ったり。
 - グローバルの情報や、グローバルスタンダードなども、実務に役立つ形で紹介。
- などなど



米国では、情報部門がMIS部という形で企業内に残った。



MIS: Management Information System
 DSS: Decision Support System
 SIS: Strategic Information System

日本では、情報部門はMIS部とならずに、事業部として外部へ向かい情報子会社となった。

PMAJに来た当初から、日本の縦割り構造を、プロジェクトマネジメントで横通ししなければ日本は良くならないというイメージが有ったようです。

エンタープライズ・プロジェクトマネジメントの勧め

エンタープライズ・プロジェクトマネジメントとは、企業をプロジェクトの総体として捉え、その実施、評価を通じて企業目標を達成していこうというコンセプトに基づいた経営理論である。(中略)

その時々々の環境変化に対応するため、あるいは自ら変化を起こすために、組織を超えて機動的に編成されるプロジェクトを常に同時並行させることを前提に、それをどう管理していくかを説いた理論である。

エンタープライズ・プロジェクトマネジメント P ii
ポール・C・ディンスモア著 ダイヤモンド社刊

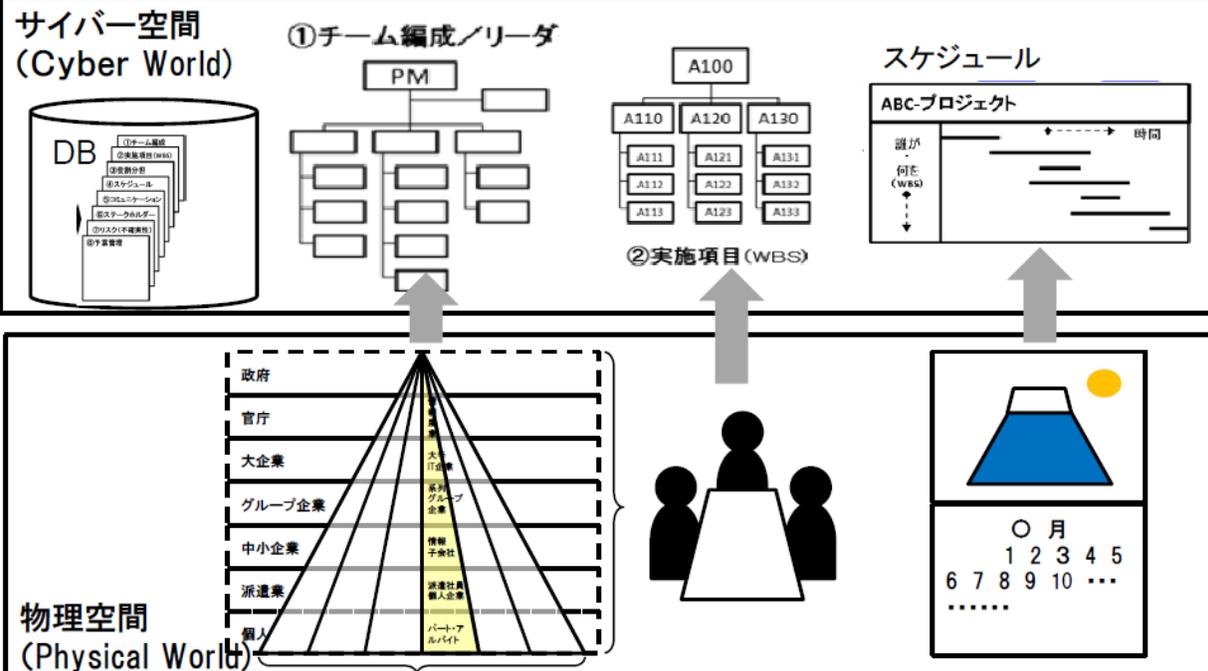


1990年代に米国で発生した「エンタープライズプロジェクトマネジメント」の考え方が日本のロールモデルになる、と考えていたようであり、パンデミックで急激に進んだデジタル化がそれを促進すると考えていたようです。

講演テーマ: ビジネスのデジタル化
～持続可能な社会を支えるプロジェクトマネジメント～
(コロナの影響でオンライン開催)

EPMで実現する日本に求められるビジネスのデジタル化

組織の壁や地理的な制約を払い、成果物を明確にするEPMIによるビジネスのデジタル化は組織構造の変革をもたらし、統合的な枠組みとなる。



理事長コーナー

先号 次号

プロジェクトマネジメントで「日本を今一度せんたくいたし申候」

PMAJ 理事長 加藤 亨 [プロフィール] :10月号

PMシンポジウム2020は、全面オンラインという初めての試みでしたが、皆様のご協力、ご支援により無事に実施することができました。この場を借りて改めてお礼申し上げます。

今回のシンポジウムで強く感じたのは、オンライン活用の可能性と、プロジェクトマネジメントの役割が変わってきているのではないかという実感です。

PMシンポジウム2020の開会のあいさつでも述べさせていただきましたが、オンライン形式での開催により、会場で参加者の皆様の反応を肌で感じるができなくなったかわりに、昨年までは参加が難しかった遠方の方々の参加も多く、また、録画配信では興味のある講演を時間の許す限り視聴することができるなど、まさに、今回のシンポジウムのテーマである、「ビジネスのデジタル化」の大きな恩恵を実感できるシンポジウムとなりました。

私自身、例年であれば、時間的な制約、物理的な制約により、一部の講演しか聴くことはできなかったのですが、今年は、事前の録画の確認作業も含めて、非常に多くの講演を楽しむことができました。その中で実感したのが、プロジェクトマネジメントの役割が大きく変わってきているのではないかという驚きでした。

https://www.pmaj.or.jp/online/2010/rijicho_kato.html

そして来年のPMシンポジウムでは、プロジェクトマネジメントに関わるあるいは影響を与える、取り組み事例やノウハウ、工夫を、産業分野や利用技術・方法論などの視点から整理して、リアル、オンライン、録画など、その時点で可能なあらゆる手段を通して、「プロジェクトマネジメントによる日本全体のデジタルトランスフォーメーションのヒント」として提供して行こうと考えています。

プロジェクトマネジメントという、目的達成型変化対応経営の手法を活用して、これまでの日本の、仕様適合型役割分担経営という運営形態、組織形態、文化を、改めて洗いなおす、まさに、プロジェクトマネジメントで「日本を今一度せんたくいたし申候」という時代がすでに始まっています。

今後の、PMAJのセミナーに、ぜひ、ご注目ください。

日本の縦割り構造を横通しという考え方が、「仕様適合型役割分担経営」を、「目的達成型変化対応経営」へ転換するという言い方に変わってきています。

理事長コーナー

先号 次号

プログラムマネジメントの時代へ

PMAJ 理事長 加藤 亨 [プロフィール] :1月号

みなさん、あけましておめでとうございます。今年もよろしくお願いいたします。

今年は丑年(うしどし)。

牛には「ゆっくりとかつ着実に進む」イメージがありますが、2021年がCOVID-19によって大きなダメージを受けた世界が、あらたな繁栄に向けて、ゆっくりとではあっても、着実に進む年となることを心から祈念しています。

2020年を振り返れば、COVID-19によるパンデミックの対応に終始した一年でした。現在も感染拡大が続いていますが、人類は、過去に何回もパンデミックを経験し、それを乗り越えてきました。今回も必ず乗り越えると確信しています。

パンデミックからの復興の歴史は、常に大きな転換点として歴史に刻まれており、2021年も大きな転換点になると想像しています。そしてそれはプロジェクトマネジメントの領域においても、大きな転換点となるのではないのでしょうか。

そう考えてくると、「プロジェクトマネジメントの役割が変わる」という認識ではなく、「プログラムマネジメントを中核としたマネジメント」への転換が求められていると考えるべきなのかもしれません。もう少し具体的に言えば、マネジメントを実践する主戦場が「プロジェクト」から「プログラム」へ変わっていくということでしょう。

PMAJの先達は、その流れを予見したのか、P2Mガイドブック改訂第3版において、P2Mの定義を、従来の「Project&Program Management」から「Program&Project Management」に変え、より強くプログラムマネジメントの重要性を強調してきました。それに伴い、最上位資格であるPMRの名称も「Project Manager Registered」から、「Program Manager Registered」へ転換しています。

私たちは、この先達の先見性を受け継いで行こうと思います。具体的なアクションとして、その基盤となるP2Mガイドブックを、「実践的プログラムマネジメントのためのガイドブック」と位置づけ、社会に広く提示する準備を今年から始めたいと考えています。

これからのPMAJに、ぜひ、ご注目ください。

https://www.pmaj.or.jp/online/2101/rijicho_kato.html

「**目的達成型変化対応経営**」へ転換するという言い方が、更に「**プログラムマネジメントを中核としたマネジメント**」という言い方になってきています。そしてP2M標準ガイドブック改訂4版を、そのためのガイドブックとする決意表明がなされています。

日本が抱える本当に終息すべき感染症とは！？

欧米の例には、ビジョンを示し、決断し、それを国民に説明し、定量的に評価を行い、評価基準を達成すれば勇気をもって実践する姿勢が見える。

日本の、オリンピックの対応を見ていると、

- ビジョンを示せない
- 決断しない
- 説明しない
- 評価基準を示さない
- なし崩し的にしか実践できない

という症状の病気、「ナイナイ病」に感染しているように見える。

注)加藤の分析結果であり、政治批判の意図は全くありません。

このころからの講演や執筆の内容が、「**プログラムマネジメント**を中核とした**マネジメント**」を目指すという方向性中心に変わって来ています。

講演テーマ:サステナブル・リカバリへの処方箋
～DXを牽引するプログラムマネジメント～

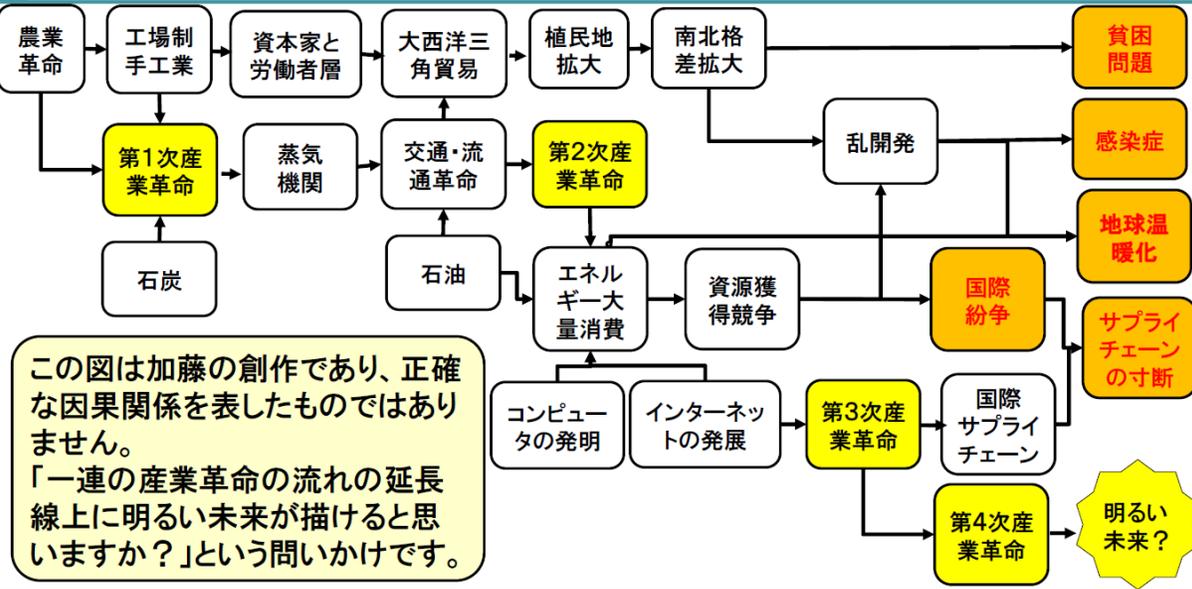
プログラムマネジメントの効用

プログラムマネジメントとは、あるべき姿(ゴール、ビジョン、ミッション)を設定し、そのあるべき姿からバックキャストして達成すべき課題を洗い出し、その一つ一つの課題を達成し、あるべき姿を達成するまでのロードマップを示し、その一つ一つの達成感を共有して最終的なビジョンを実現する。

ナイナイ病に効果がありそうだと思いますか？

非常に単純化した時系列的な関係を絵にすると!?

追加スライド



2022年のシンポジウムでも同様に、「**プログラムマネジメントを中核としたマネジメント**」を目指すという内容になっています。

講演テーマ：第5次産業革命前夜
 ～明るい未来を創るプログラムマネジメント～
 (続・サステナブル・リカバリへの処方箋)

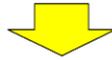
続・サステナブル・リカバリへの処方箋 スライドを差し替えました

多様な価値観のバランスをとり、様々な課題を統合的に解決を図るプログラムマネジメントを活用して、サステナブルリカバリーを実現する！！

	人間中心	持続可能性	回復力
地球	SDGsの達成		
④国	地球市民の意識形成	利益中心の価値観から地球環境の持続可能性と回復力重視の価値観への転換	
③地域	ティッピングポイント		
	地域コミュニティの創生	(今でいう)産学官連携の体制づくり	
②企業	広い視野と高い視点をもつ人材を育成する	日本流のプログラムマネジメントを世界へ発信	
①個人	統治客体意識の解消	自ら社会課題の解決への知恵を出す	

プログラムマネジメントを実践するためには

多様な価値観のバランスをとることのできる、
「**広い視野と高い視点をもつ人材を育成する**」
ことが重要



- 自らのミッションを明確に定め、持続できる人材
- 高い視点から客観的にものごとを観察し、論理的に判断・決断のできる人材
- 高い倫理観を持ち、多様な価値観を尊重し、謙虚にふるまえる人材
- 常に情報を集め、分析し、自らの課題解決への応用の可能性を探る人材



ミッション達成指向プロフェッショナル人材の育成

2023年からは、「**プログラムマネジメントを中核としたマネジメント**」だけでなく、それをたっせいするために必要な人材、人材育成という方向性も出てきました。

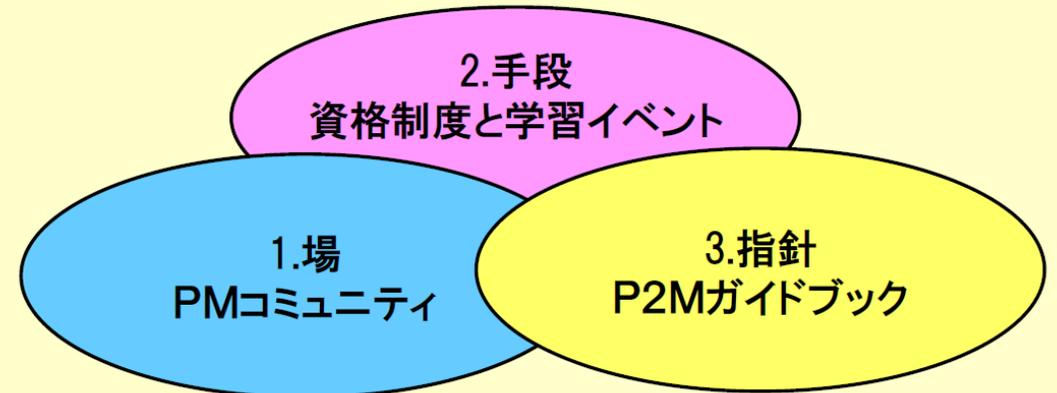
講演テーマ: サステナブル・リカバリへの処方箋
DXを牽引するプログラムマネジメント

PMAJはミッション達成指向プロフェッショナルの生涯学習を支援

PM実践力の強化を通して活力ある社会の醸成に貢献する。



ミッション達成指向プロフェッショナルに対し
生涯学習の場と手段と指針を提供する。



将来予測が困難な時代のマネジメント

ビジョンを描き、そこからバックキャストして設定したロードマップを、一步一步、検証しながら進んで行く。



プログラムマネジメントが必要な時代。

プロジェクトマネジメントでは不十分？

一般的に、プロジェクト単体では得られないより大きな価値を実現するために、複数のプロジェクトを集合体として管理することを**プログラムマネジメント**といいます。

一方、**プロジェクト**とは、「ある目的を達成するために、限られた期間の中で、制約のある資源を有効に使うって遂行する業務」のようなものだと言われています。

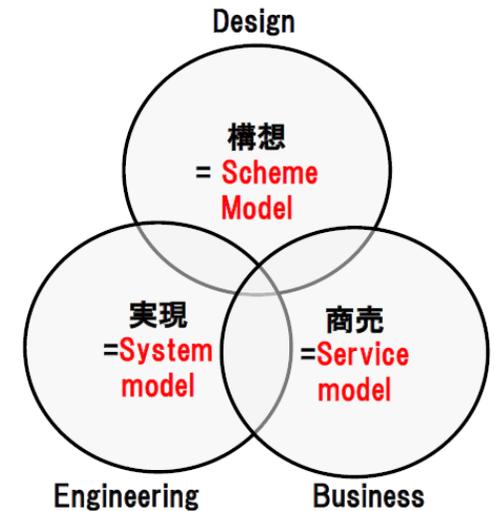
「**プログラムマネジメント**」がイノベーションを推進するマネジメントであるという観点が加わってきました。この辺は、継続して進んでいたガイドブック改訂委員会での議論の影響があったのだと思います。

プログラムマネジメントはイノベーションの基本的な考え方

イノベーションを担う3つの輪

欧米のデザインスクールにおけるカリキュラムを理解するうえで、基本的な考え方が「イノベーションを担う3つの輪」です。「デザイン、ビジネス、エンジニアリングの3つの要素が協働することでイノベーションを生み出すことができる」というものです。

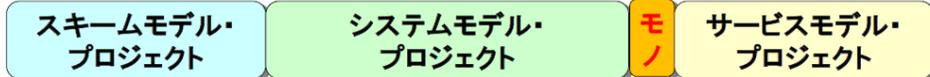
「21世紀ビジネスにデザイン思考が必要な理由
(佐宗 邦威著)」



「21世紀ビジネスにデザイン思考が必要な理由
(佐宗 邦威著)」 p24-25の図に3Sモデルを加筆

グッズ・ドミナント・ロジックとサービス・ドミナント・ロジック(イメージ)

グッズ・ドミナント・ロジック



サービス・ドミナント・ロジック
(モノはサービスの一部)



生産と消費の同時性、顧客との共同生産、
というサービスの特性から、作っているうち
から次の構想が始まる。

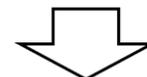
生産と消費の同時性から、
顧客体験価値(UX、CX)の
継続的改善が重要となる

時代背景から、「**プログラムマネジメント**」がなぜ必要なの
のかという論点に変わってきています。
1990年代に劇的に進んだ、インターネットサービスに対
応するためには、プログラムマネジメントによる、目的達
成型前ジメントを迅速に進めて行く必要があるという論
理です。

次世代のプログラム・プロジェクトマネジメントはどうなるのか

⇒何らかの形で空間を広げる結果をもたらしている。
COVID-19は、制約の多いリアル空間から、解放されたサイバー空間へ
の拡大を劇的に進めるのかもしれない。(サイバー革命?)

あるいは、パンデミックはそれまで起こりつつあった変化を、劇的に加
速すると言われています。
⇒サービスエコノミーを劇的に進める、超サービスエコノミーが実現?



サービス・ドミナント・ロジックへの移行が劇的に進む！！

理事長コーナー

先号 次号

「そうだ、PMAJに行ってみよう！」

PMAJ 理事長 加藤 亨 [プロフィール] :11月号

このコーナーの7月号に、PMAJの事業計画について説明させていただきました。

その中で、「このような環境認識から、PM実務者に対して、自己研鑽を継続的に支援するための、「場」と「手段」と「指針」を提供し、PM実践力の強化を通して活力ある社会の醸成に貢献することを、基本的な事業施策としました。」と解説したのですが、「場」とは何かというご質問をいただきました。

確かに、

「A)「場」の提供として、部会等の活動の活性化のため、部会等が自分たちで活動を運営できる自主運営のための環境整備・標準化を進めてゆきます。また、部会・SIGや地域のPM研究部会が相互に連携して活動の幅を広げて行けるような支援を積極的に行っていきたいと思っています。」

という表現では、具体的に何を指しているのか分かり難かったかもしれません。

もっとはっきりと、「PM実践者がいつでも集まれる場所にしていきたい。」と書けば分かりやすかったのかもしれない。

https://www.pmaj.or.jp/online/2311/rijicho_kato.html

実は、私の思い描く、理想のPMAJとは、PM実践者が何か調べたいとき、迷ったときに、「そうだ、PMAJに行ってみよう！」と思える存在、それが私の思い描くPMAJのなりたい姿だと考えています。

PMAJのミッションにも、「PMAJは、PM実践家の育成と企業・団体および自治体等の経営活動におけるPMの普及を図り、わが国産業の国際競争力の強化および活力ある経済社会の発展など、広く公益の増進に寄与する。」とあり、その達成のため、PM人材の育成や、PM実践家同士の交流を広く推進するとあるように、PM実践家の支援をすることが、PMAJの役割であることが明記されています。そして、その具体的な取り組みが、会員活動の活性化のための取り組みだと思っています。

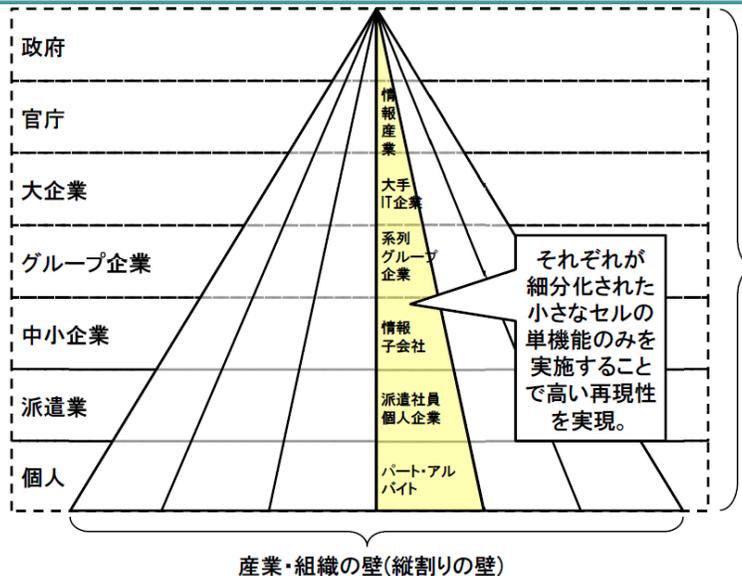
PMAJをPMのテーマパークにしたいという想いは当初からあり、その合言葉が「そうだ、PMAJに行ってみよう！」でした。これは、私がPM研究研修部会のメンバーとして活動していた頃に、エンジニアリング業界のベテランPMの方が急に部会に参加するようになり、どうしてか尋ねたところ、「いろいろとネットで探してみたが、PMAJが一番情報が多かったのだから来た。」という回答を得たのがきっかけでテーマパーク構想のを象徴する言葉として使っています。

目的達成よりも組織の維持を優先する縦割り横割りの硬直した体質

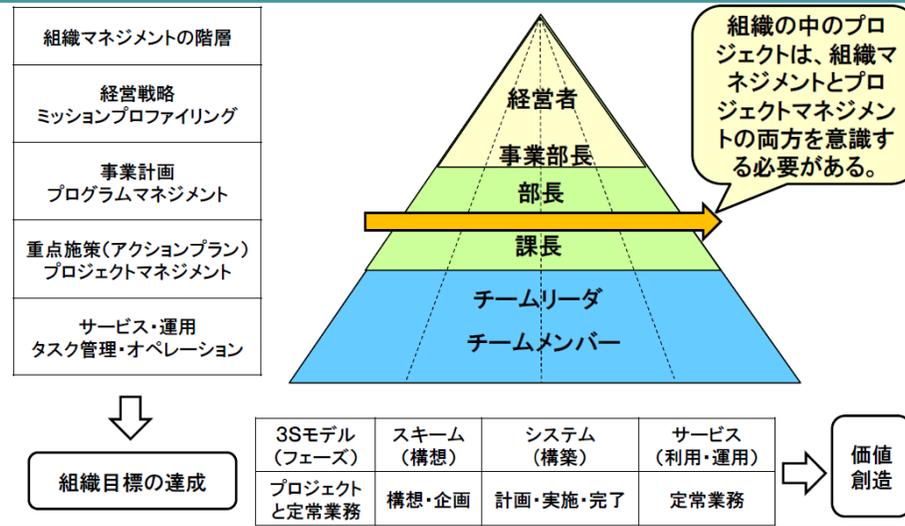
- 日本は、同一な高品質な製品を、いかに早く、安く作るかという効率性を追求する中で、明確な役割を担う機能型組織を定義し、確実に役割を遂行する運営をしてきた。
- そのため、人材は如何に正確に業務を進めるか(How to do型)人材が良い人材とされてきた。
- 結果、予算についても、部門別予算が中心となった。
- 税務監査対応がしやすいように、中央集権的な会計制度、システムとなっている。
- 管理会計も、報告会計の結果を受けてから行う形となり、アクションが遅れる結果となる。
- **目的・目標達成を追求する組織運営が難しい文化**になってしまった。

⑥ 日本流DXのすゝめ！

- 強みを生かす、三方良しのサービスドミナントロジック経営の実践
⇒「**価値共創のプログラムマネジメント**」の実践
- バランスの取れたサステナビリティを確保する「**使命達成型職業人**」の育成
- 縦割り組織を横通しするプログラムマネジメント
- エンタープライズ・プロジェクトマネジメント
⇒目的達成、柔軟性、俊敏性を高める「**事業計画型予算制度**」
⇒ **プロジェクト型予算制度**



組織マネジメントとプロジェクトマネジメント



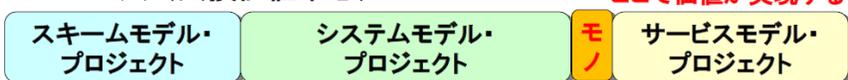
日本特有のプログラムマネジメントの必要性和、縦割り構造を横どおしするというゴール全体が体系化された。

日本流DXのすゝめ！

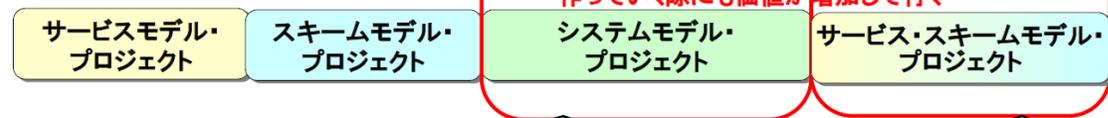
- 日本の強みを生かす、**三方良しのサービスドミナントロジック経営の実践**
⇒「**価値共創のプログラムマネジメント**」
- バランスの取れたサステナビリティを確保する「**使命達成型職業人**」の育成
- 縦割り組織を横通しする**プログラムマネジメントの実践**
⇒目的達成を重視
- エンタープライズ・プロジェクトマネジメントの導入
⇒目的達成、柔軟性、俊敏性を高める「**事業計画型予算制度**」
⇒ **プロジェクト型予算制度**

サービスマネジメントの視点から現代のDXの意味を説明する

グッズ・ドミナント・ロジック(交換価値中心)



サービス・ドミナント・ロジック (顧客体験価値中心)



生産と消費の同時性、顧客との共同生産、というサービスの特性から、作っているうちから次の構想が始まる。(モノが介在しない)

生産と消費の同時性から、顧客体験価値(UX、CX)の継続的改善が可能

地域価値共創を支援するプログラムマネジメント

My Opinion
日本プロジェクトマネジメント協会 加藤 亨理事長に聞く
地方の活性化に役立つPM
実務に即したPMの普及で、わが国産業の底上げ図る

日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)は近年、地方での活動に力を入れている。地方の地域に根ざした産業の効率化へのニーズは高く、それを実現するためにPM(プロジェクトマネジメント)を活用する。そのため、PMAJは現在、地方とのコミュニケーションを強化している。特にコロナ禍に見舞われた以降はオンラインによるコミュニケーションを進め、地方同士での連携も取りやすくなり、PMを活用しながら、地方を活性化しやすくなった。PMの地方への普及について、PMAJの加藤亨理事長に聞いた。

ENN：最近、地方での活動を強化されています。理由を聞かせてください。
加藤：地方でのPM(プロジェクトマネジメント)セミナーには、1年ほど前から取り組んでいます。当初は、地方PMを研究されている方から「PMAJ」で実施しているPM(プロジェクトマネジメント)の普及について「PMの地方への普及について、PMAJの加藤亨理事長に聞いた。」という形で取材を行いました。「地方の活性化に役立つPM」の実践について、加藤理事長に話を聞きました。



44 ENN 2022.4.25

実際に即した地方のPMニーズ
ENN：地方のPMのニーズは、どのような形があるのでしょうか。
加藤：例えば、沖縄では、「うみぶどう」は重要な産業であり、その増産に関するニーズが強くありました。一方、琉球大学ではCO2を海水に溶かして海草の発育を促進する研究をされていました。この産学の連携に沖縄の研究会のメンバーが協力していました。

ENN：この産学の連携に沖縄の研究会のメンバーが協力していました。このメンバーはSI企業の役員でもあり、「効率よく『うみぶどう』を増産する」ため、海水の温度、日照時間を測定し、AIで分析して、最適な発育条件を見付け出して、収穫量を倍増させ、賞味期限を延長させるなどの付加価値も高め、地域経済に貢献しました。まさにステークホルダーのニーズを把握し、コミュニケーションをとり、技術を連携して価値を実現するというPMを活用して大きな成果を実現しています。

また北海道では、藤女子大学と協力して、PMのオンラインシステムを作成しました。PMAJの協力で、PMを活用して社会課題を解決できる人材の育成にも取り組んでいます。

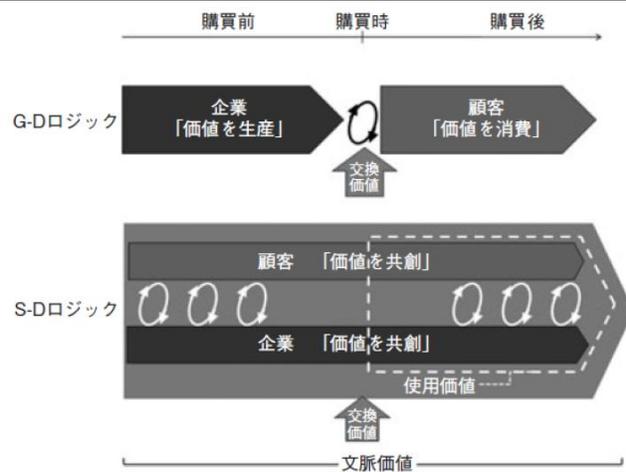
さらに地方自治体などの行政もPMの活用を推進しています。そこで、地方の活性化について、PMAJのメンバーが積極的に働き、成果が上がったケースもあります。地方行政が悩んでいるところをPMAJのメンバーがPMを活用して解決するための取組には積極的に取り組んでいます。

ENN：地方行政も変わってきていますから、行政サービスも刷新が必要だと思います。加藤：最近では、自然の恵みも大切に求められています。自然をいかに生かすか、それが課題の一つです。そこで先見性のある仕事や

加藤：例えば、沖縄では、「うみぶどう」は重要な産業であり、その増産に関するニーズが強くありました。一方、琉球大学ではCO2を海水に溶かして海草の発育を促進する研究をされていました。この産学の連携に沖縄の研究会のメンバーが協力していました。

このメンバーはSI企業の役員でもあり、「効率よく『うみぶどう』を増産する」ため、海水の温度、日照時間を測定し、AIで分析して、最適な発育条件を見付け出して、収穫量を倍増させ、賞味期限を延長させるなどの付加価値も高め、地域経済に貢献しました。まさにステークホルダーのニーズを把握し、コミュニケーションをとり、技術を連携して価値を実現するというPMを活用して大きな成果を実現しています。

エンジニアリングネットワーク誌 Vol.2022.4.25 p44-45



地方創生におけるプログラムマネジメントの必要性についても言及。

20241108_新しい教養P2Mセミナー_いま何故P2Mか

日本の国際競争力低下の本質とは!?(歴史的考察)



IMD「世界競争力年鑑2022」からみる日本の競争力 第1回:データ解説編30位台に停滞する日本と世界の比較
三菱総合研究所(MRI) https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20220927_2.html

情報スーパーハイウェイ(NII構想)

歴史を一望してみると、日本旧来の戦法ではアメリカに追い付けないことは明白です。追いついたと思った瞬間、**アメリカが巧みに競争の焦点をシフトさせる**ので、日本企業は誰もいない競技場で技術力を誇示するようなことになってしまうのです。

モノ造りでもインターネットでも勝てない日本が、再び世界を驚かせる方法
センサーネット構想
三品和広
日米再逆転の戦略

モノ造りでもインターネットでも勝てない日本が、再び世界を驚かせる方法—センサーネット構想 単行本 - 2016/2/26 三品 和広 (著), センサー研究会 (著) piv より引用

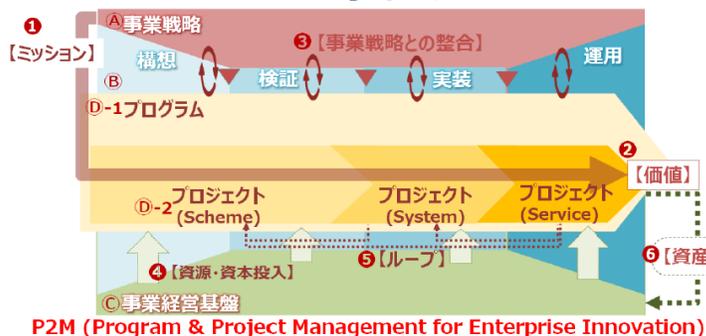
- インターネットの起源は1969年、国防総省管轄下の高等研究計画局(ARPA)
- 全米4か所のコンピュータを結んだネットワークとしてスタート
- 1990年代初めにゴア副大統領が「情報スーパーハイウェイ」としてこの軍事・学術用ネットワークが一般に開放されるようになった。
- 1993年1月に**モザイク**というブラウザが発表され、一挙に拡大

同書 p78~から抜粋

1990年代からの日本の凋落の原因、そこにP2M改訂4版がどのように貢献するかを示した講演

P2M改訂4版 P2M事業モデルの意義

P2M事業モデル



P2M事業モデルは、組織のマネジメント活動の構成要素と、イノベーション創出活動の流れを一覧できるように設計されている。

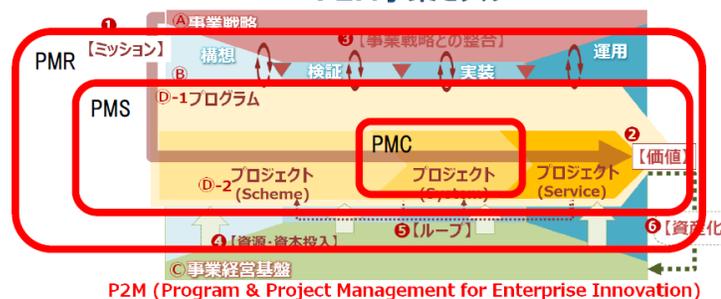
ヨコの流れは、イノベーション創出のペンタスロンモデル (Goffin,2017)の考え方を取り入れ事業活動を可視化したもので、
構想⇒検証⇒実装⇒運用と、事業活動のライフサイクル全体を示している。
タテの流れは、事業戦略からプロセス(プログラム、プロジェクト)、そして事業経営基盤へとつながる、組織のマネジメント活動の構成要素全体を示している。

人材育成の指標としてのP2M資格制度

略称	名称	資格要件
PMR	プログラムマネジャー・レジスタード	プログラム・プロジェクトマネジャーに必要なP2M実践力を保有
PMS	プロジェクトマネジメント・スペシャリスト	プログラムマネジメントを含むP2M全般知識を修得
PMC	プロジェクトマネジメント・コーディネータ	P2Mにおけるプロジェクトマネジメントのコア知識を修得

イノベーション創出活動のすべてのレベルを支える人材育成の評価制度

P2M事業モデル



理事長コーナー

先号 次号

2025年の抱負

PMAJ 理事長 加藤 亨 [プロフィール] :1月号

あけましておめでとうございます。今年もPMAJをよろしくお祈いします。

今年巳年(蛇年)。蛇は皮を脱ぎ捨て新たな姿に生まれ変わることから、巳年は新しい挑戦や変化に対して前向きな姿勢を示す年ともいわれています。まさに、結成20周年を迎え、また、P2M標準ガイドブック改訂4版を発行し、新たに生まれ変わろうとしているPMAJを象徴する年となる、そんな予感を感じます。

2025年と言えば、まず頭に浮かぶのが「2025年の崖」でしょうか。これは、経済産業省の「DXレポート ～ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開～」で使われた言葉であることは、多くのビジネスパーソンの記憶にまだ残っていると思います。

念のため、ポイントを簡単に紹介しておきますと、「DXによりビジネスをどう変えるかという課題に取り組む前に、これまでの既存システムの老朽化・複雑化・ブラックボックス化を解決せずにDXを進めても、データの利活用・連携が限定的であるため、最大で12兆円/年の損失を被る。」という内容でした。

あけましておめでとうございます。今年もPMAJをよろしくお祈いします。

今年巳年(蛇年)。蛇は皮を脱ぎ捨て新たな姿に生まれ変わることから、巳年は新しい挑戦や変化に対して前向きな姿勢を示す年ともいわれています。

まさに、結成20周年を迎え、また、P2M標準ガイドブック改訂4版を発行し、新たに生まれ変わろうとしているPMAJを象徴する年となる、そんな予感がします。

(中略)

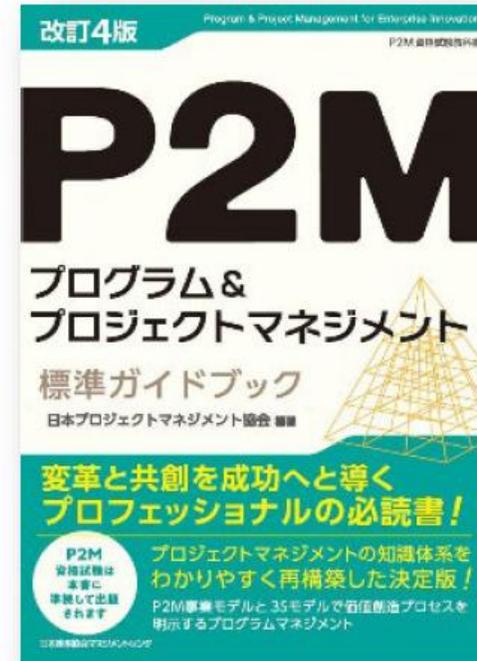
改めて世界から必要とされるPMAJとなるように新たなビジネスモデルを定義し、体制を整備し、サステナブルなPMAJを確立する年としていきたいと思っています。

2025年 巳年は変化の年

PMAJが目指してきたもの、そして加藤が目指してきたもの、それらの取り組みが功を奏したのかどうか……、2025年はプログラムマネジメントに追い風が吹いているような気がします。

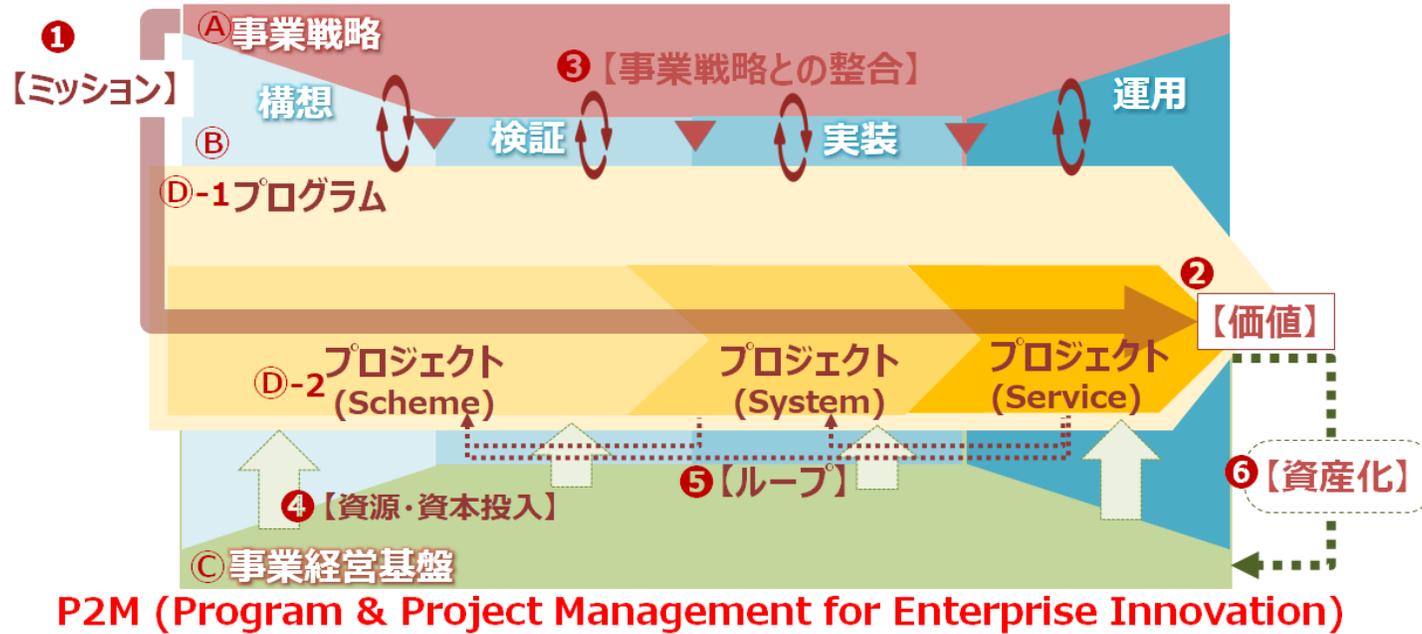
- P2M標準ガイドブック改訂4版の発行
- プログラムマネジメントへの認識の高まりの予感？
- 会員活動の広がり

- **イノベーションの実現をモデル化**
 - P2M事業モデル、P2Mプリンシプル「7Keys」
- **新しい潮流を反映し加筆**
 - アジャイル、デザイン思考など
- **わかりやすく記述を刷新**
 - プログラムマネジメントを大改訂
 - 事例を用いた解説



- 全体構成は「イノベーションを継続的に生み出すInnovation Pentathlon Framework」を参考として「**P2M事業モデル**」を設定し、3Sモデルの流れ(構想⇒構築⇒運用)に沿った記述とした。
(次ページ参照)
- 各界の有識者により最新の学説・ノウハウ・スキルを詳細解説。
- 第3版の分かり難い部分や冗長であった部分を見直し、**事業戦略からプログラムマネジメント、プロジェクトマネジメントによる価値実現に至るまで、整合性のとれた、**分かりやすいガイドブックとした。
- 読者が実践しやすいように事例による解説を多く取り入れた。
 - 第2部第3章では、戦略型プログラムの事例、新医薬品の研究開発の事例、新規事業開発の事例、B2B新製品開発の方法論を紹介し、実践する際のポイントを示した。

P2M事業モデル



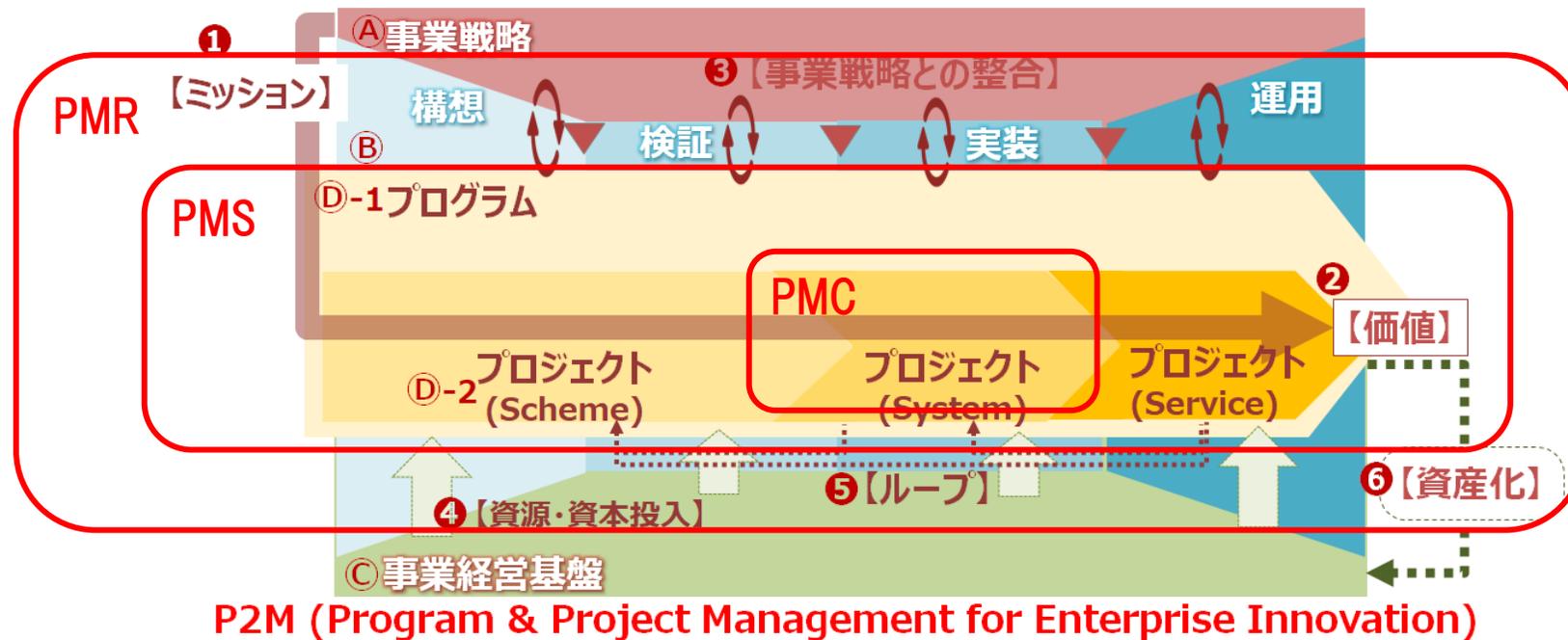
ヨコの流れは、イノベーション創出のペントスロンモデル(Goffin,2017)の考え方を取り入れ事業活動を可視化したもので、
構想⇒検証⇒実装⇒運用と、
事業活動のライフサイクル全体を示している。
タテの流れは、事業戦略からプロセス(プログラム、プロジェクト)、そして事業経営基盤へとつながる、組織のマネジメント活動の構成要素全体を示している。

P2M事業モデルは、組織のマネジメント活動の構成要素と、イノベーション創出活動の流れを一覧できるように設計されている。

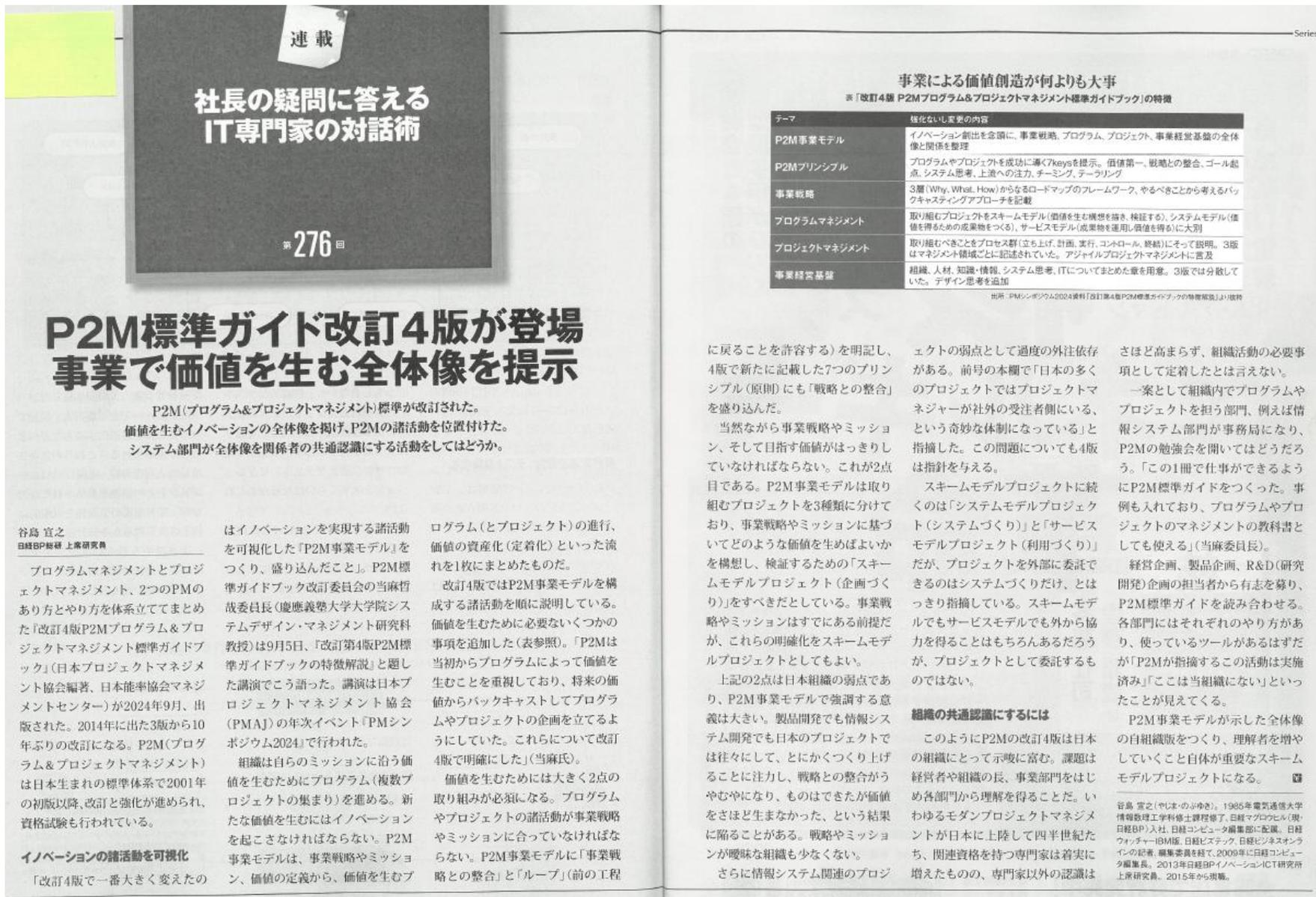
人材育成の指標としてのP2M資格制度

略称	名称	資格要件
PMR	プログラムマネジャー・レジスタード	プログラム・プロジェクトマネジャーに必要なP2M実践力を保有
PMS	プロジェクトマネジメント・スペシャリスト	プログラムマネジメントを含むP2M全般知識を修得
PMC	プロジェクトマネジメント・コーディネータ	P2Mにおけるプロジェクトマネジメントのコア知識を修得

P2M事業モデル



イノベーション創出活動のすべてのレベルを支える人材育成の評価制度



P2M標準ガイド改訂4版が登場 事業で価値を生む全体像を提示

P2M(プログラム&プロジェクトマネジメント)標準が改訂された。価値を生むイノベーションの全体像を掲げ、P2Mの諸活動を位置付けた。システム部門が全体像を関係者の共通認識にする活動をしてはどうか。

谷島 宜之
日経BP総研 上席研究員

プログラムマネジメントとプロジェクトマネジメント、2つのPMのあり方とやり方を体系立ててまとめた「改訂4版P2Mプログラム&プロジェクトマネジメント標準ガイドブック」(日本プロジェクトマネジメント協会編著、日本能率協会マネジメントセンター)が2024年9月、出版された。2014年に出た3版から10年ぶりの改訂になる。P2M(プログラム&プロジェクトマネジメント)は日本生まれの標準体系で2001年の初版以降、改訂と強化が進められ、資格試験も行われている。

イノベーションの諸活動を可視化

「改訂4版で一番大きく変えたの

はイノベーションを実現する諸活動を可視化した「P2M事業モデル」をつくり、盛り込んだこと。P2M標準ガイドブック改訂委員会の当麻哲哉委員長(慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授)は9月5日、「改訂第4版P2M標準ガイドブックの特徴解説」と題した講演でこう語った。講演は日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)の年次イベント「PMシンポジウム2024」で行われた。

組織は自らのミッションに沿う価値を生むためにプログラム(複数プロジェクトの集まり)を進める。新たな価値を生むにはイノベーションを起こさなければならない。P2M事業モデルは、事業戦略やミッション、価値の定義から、価値を生むプ

ログラム(とプロジェクト)の進行、価値の資産化(定着化)といった流れを1枚にまとめたものだ。

改訂4版ではP2M事業モデルを構成する諸活動を順に説明している。価値を生むために必要なくつかの事項を追加した(表参照)。「P2Mは当初からプログラムによって価値を生むことを重視しており、将来の価値からバックキャストしてプログラムやプロジェクトの企画を立てるようになっていた。これらについて改訂4版で明確にした」(当麻氏)。

価値を生むためには大きく2点の取り組みが必須になる。プログラムやプロジェクトの諸活動が事業戦略やミッションに合っていないと、さらに情報システム関連のプロジェクトの弱点として過度の外注依存がある。前号の本欄で「日本の多くのプロジェクトではプロジェクトマネジャーが社外の受注者側にいる、という奇妙な体制になっている」と指摘した。この問題についても4版は指針を与える。

に戻れることを許容する)を明記し、4版で新たに記載した7つのプリンシプル(原則)にも「戦略との整合」を盛り込んだ。

当然ながら事業戦略やミッション、そして目指す価値がはっきりしていなければならない。これが2点目である。P2M事業モデルは取り組むプロジェクトを3種類に分けており、事業戦略やミッションに基づいてどのような価値を生めばよいかを構想し、検証するための「スキームモデルプロジェクト(企画づくり)」「サービスモデルプロジェクト(利用づくり)」だが、プロジェクトを外部に委託できるのはシステムづくりだけ、とはっきり指摘している。スキームモデルでもサービスモデルでも外から協力を得ることはもちろんあるだろうが、プロジェクトとして委託するものではない。

上記の2点は日本組織の弱点であり、P2M事業モデルで強調する意義は大きい。製品開発でも情報システム開発でも日本のプロジェクトでは往々にして、とにかくつくり上げることに注力し、戦略との整合がうやむやになり、ものはできたが価値をさほど生まなかった、という結果に陥ることがある。戦略やミッションが曖昧な組織も少なくない。

さらに情報システム関連のプロジェクト

事業による価値創造が何よりも大事

※「改訂4版 P2Mプログラム&プロジェクトマネジメント標準ガイドブック」の特徴

テーマ	強化しない変更の内容
P2M事業モデル	イノベーション創出を念頭に、事業戦略、プログラム、プロジェクト、事業経営基礎の全体像と関係を整理
P2Mプリンシプル	プログラムやプロジェクトを成功に導く7keysを提示。価値第一、戦略との整合、ゴール起点、システム思考、上流への注力、チームング、テールリング
事業戦略	3層(Why, What, How)からなるロードマップのフレームワーク、やるべきことから考えるバックキャストイングアプローチを記載
プログラムマネジメント	取り組むプロジェクトをスキームモデル(価値を生む構想を構え、検証する)、システムモデル(価値を得るための成果物をつくる)、サービスモデル(成果物を運用し価値を得る)に大別
プロジェクトマネジメント	取り組むべきことをプロセス群(立ち上げ、計画、実行、コントロール、最終)にそって説明。3版はマネジメント領域ごとに記述されていた。アジャイルプロジェクトマネジメントに言及
事業経営基礎	組織、人材、知識・情報、システム思考、ITについてまとめた章を用意。3版では分散していた。デザイン思考を追加

出所:「P2Mシンポジウム2024資料」改訂第4版P2M標準ガイドブックの特徴解説(1) | 日経BP

スクームモデルプロジェクトに続くのは「システムモデルプロジェクト(システムづくり)」と「サービスモデルプロジェクト(利用づくり)」だが、プロジェクトを外部に委託できるのはシステムづくりだけ、とはっきり指摘している。スキームモデルでもサービスモデルでも外から協力を得ることはもちろんあるだろうが、プロジェクトとして委託するものではない。

組織の共通認識にするには

このようにP2Mの改訂4版は日本の組織にとって示唆に富む。課題は経営者や組織の長、事業部門をはじめ各部門から理解を得ることだ。いわゆるモダンプロジェクトマネジメントが日本に上陸して四半世紀たち、関連資格を持つ専門家は着実に増えたものの、専門家以外の認識は

さほど高まらず、組織活動の必要事項として定着したとは言えない。

一案として組織内でプログラムやプロジェクトを担う部門、例えば情報システム部門が事務局になり、P2Mの勉強会を開いてはどうだろう。「この1冊で仕事ができるようにP2M標準ガイドをつくった。事例も入れており、プログラムやプロジェクトのマネジメントの教科書としても使える」(当麻委員長)。

経営企画、製品企画、R&D(研究開発)企画の担当者から有志を募り、P2M標準ガイドを読み合わせる。各部門にはそれぞれのやり方があり、使っているツールがあるはずだが「P2Mが指摘するこの活動は実施済み」「ここは当組織にない」といったことが見えてくる。

P2M事業モデルが示した全体像の自組織版をつくり、理解者を増やしていくことが重要なスキームモデルプロジェクトになる。

谷島 宜之(やしまののぶき)。1985年電気通信大学情報理工学修士課程修了。日経マگزワール(現・日経BP)入社。日経コンピュータ編集部配属。日経ウォッチャー1000名。日経ビズテック、日経ビジネスオンラインの記者、編集委員を経て、2009年に日経コンピュータ編集長。2013年日経BPイノベーションICT研究所上席研究員。2015年から現職。

メニュー キーワードで検索 日経 XTECH

新着 | トラブル | 調査/データ | IT | 電機 | 自動車

谷島の情識 + 連載をフォロー

なぜプロジェクトは好まれ、プログラムは敬遠されるのか

谷島 宣之 日経BP総研 2025.01.09

全3375文字

「なんといっても『プロジェクト』という言葉が人に与えるインパクトは大きい。私はこのプロジェクトに関わっている、という高揚感を得られる。ところが『プログラム』だと、日本では意味が通じなくなる。著名なテレビ番組の名前が『プログラムX』であったら、あそこまで受けなかったはず」

「プロジェクトの成功とは何か」というお題について、プロジェクトマネジメントに詳しい知人とやり取りしたところ冒頭のように言われた。プロジェクトの成功の話をしているのになぜプログラムが出てくるのかと思われるだろう。少しややこしいので経緯を追って書いてみる。

PMAJの取組が紹介されています。

主査の指摘を別の知り合いに伝えた。この知り合いが冒頭の発言をした人である。「確かにPMIIにおいてはプロジェクトマネジメントとプログラムマネジメントの知識体系が別々になっている。両者の統合に日本のP2Mは挑戦していると言える」。P2M(プログラム&プロジェクトマネジメント)は日本プロジェクトマネジメント協会がまとめている知識体系で、2024年9月に改訂4版が出た。

関連記事: [P2M標準ガイド改訂4版が登場 事業で価値を生む全体像を提示](#)

そしてようやく冒頭の話になる。本来ならプログラムとプロジェクトの両方のマネジメントを考えないといけない。しかし日本では「プログラムマネジメント」という言葉が広がらないという指摘であった。

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00166/010600166/>

<https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/00166/010600166/>

ところで、NPOとは非営利活動法人であり、利益を上げるのではなく、社会貢献を目的とする組織という事になります。

PMAJの社会貢献は、「PM実践家の育成とPMの普及を図り、広く公益の増進に寄与する。」ことであり、PMコミュニティの仲間の輪を広げていくことを目指して活動しています。

ただ、仲間になるとどんな良いことがあるかが分かり難いとの声もあり、結成20周年にあたり、PMAJ入会のメリットを改めて見直し、法人向け:<https://a12.hm-f.jp/cc.php?t=M1899533&c=3&d=f461> 個人向け:<https://a12.hm-f.jp/cc.php?t=M1899534&c=3&d=f461> にまとめなおしてみました。(ホームページサイドメニューの「入会特典」から参照できます。)

ぜひ、ご参照いただき、周囲の方々、お知り合い企業の方々にご紹介いただくと助かります。

【PMAJ 部会等 連絡窓口】 (2025.1)

北海道 PM研究部会
代表: 和田 雅子
wada.yasu@fujishiki.ac.jp
副代表: 千葉 ゆゆの
yuchiba@wshi.co.jp
事務局: p2m-hokkaido@pmaj.or.jp

東北 PM研究部会
代表: 太田 尚人
(株)日立ソリューションズ東日本
hsc-p2m@m3.hitachi-solutions.com
事務局: p2m-tohoku@pmaj.or.jp

関東
代表幹事: 樋口 高弘
t2yk.takahiro@zeus.econet.ne.jp
副代表幹事: 守能 勇治
s.morino@protonmail.com
関西PM研究部会幹事: 富 光弘
mdymison0062@aol.jp
事務局: p2m-kansai@pmaj.or.jp

九州 PM研究部会
代表: 藤川 和雅
kazumasa.fujikawa@ulsystems.co.jp
副代表: 川越 英文
hyle0116@gmail.com
事務局: p2m-kyushu@pmaj.or.jp

中部 PM研究部会
幹事: 清 広義
顧問: 三友AI'DI'コリダ
hironichi.yuji@idc-corp.co.jp
副幹事: 中林 大悟
daiju.k@lumai.tss.ac.jp
事務局: p2m-chubu@pmaj.or.jp

中国 PM研究部会
代表: 石橋 伸介 1271019707
cs9.pma@icloud.com
副代表: 二井 誠
makoto.nii7407@ezweb.ne.jp
事務局: p2m-chushikoku@pmaj.or.jp

沖縄 PM研究部会
代表: 屋比久 友秀(株)オーシーシー
yabiku@occc.co.jp
副代表: 北嶋 修 北嶋事務所
kita.jimnos@gmail.com
事務局: p2m-okinawa@pmaj.or.jp

PMAJ

- ◇ 例会部会
部長: 枝道 肇
事務局: admin@pmaj.or.jp
- ◇ PMシンポジウム部会
委員長: 早川 嘉彦
事務局: admin-sympo@pmaj.or.jp
- ◇ PM研究・研修部会
部長: 坂本 圭吾
事務局: admin@pmaj.or.jp
- ◇ P2M普及・推進部会
部長: 藤澤 正剛
事務局: admin@pmaj.or.jp
- ◇ 交流推進
P2Mクラブ: p2m-p2mkurabu@pmaj.or.jp
PM Networking (会員交流会): admin@pmaj.or.jp
- ◇ Advanced PMR Club
代表: 枝道 肇
事務局: admin-ape@pmaj.or.jp
- ◇ SIG 推進部会
- ・ WTech-SIG 代表: 石川博子
info@hi-sys.co.jp
- ・ 総論アジリティSIG 主催 小原由紀夫:
kohara.yukio@fujitsu.com
- ・ ロードマッピングSIG 主催 佐藤 祐也:
yusato@ivc-mgt.com
- ・ グローバルPM SIG 主催 加藤 亨:
kato@pmaj.or.jp
- ・ チェンジマネジメント SIG
主催 芝尾 秀昭:
yshihao@jny-mgt.com
- ・ 新規事業プログラムマネジメント SIG
主催 井口 佳一:
kiguchi@lav-mgt.com
- ・ PMDX-AWP SIG 主催 北林 隆宏:
kitabayashi.takahiro@jgc.com
- ・ PMノウハウ継承研究会SIG
代表 吉野 均:
yoshino.hitoshi.goh@outlook.jp
- ・ 博士人材と指導教員の育成SIG
代表 白井 久美子:
事務局: admin@pmaj.or.jp
- ・ P2M標準ガイドブック改訂4版を学(SISG)
代表 住田 秀司:
事務局: p2m4_admin@pmaj.or.jp

※ご興味のある方は、お気軽にお問い合わせください。

P2Mを普及するための部会・SIGの設置

P2M普及・推進部会

新部会「P2M普及・推進部会」が発足しました。

PMAJの活動の理論的基盤である「P2M体系」の一般社会への普及・促進のため、以下の活動を行うことを目的とします。

1. プログラムマネジメントの重要性の普及・促進
2. P2Mの概念を広く一般に普及・促進するための教育・宣伝活動
3. PMAJのホームページなどを通してのP2Mの情報提供
4. P2Mをカリキュラムとして取り入れている研究機関との連携
5. P2M紹介資料の作成や関連図書の出版
6. P2Mに関する研究会の主催など

詳細は設立趣意書 [▶こちら](#) (PDF) をご覧ください。

部会参加メンバーを公募します。

参加希望の方は、下記メールアドレスに、氏名・メールアドレス・連絡先等を記載の上、送信ください。

※ P2M普及・推進部会 に関するお申し込み・お問い合わせ先

代表: 藤澤 正則 メールアドレスは [▶こちら](#)

P2M標準ガイドブック改訂4版を学ぶSIG

[▶現在活動中のSIGへ](#)

(1) 目的

改訂4版 P2Mプログラム&プロジェクトマネジメント標準ガイドブック(以下P2Mと略す。)が9月に10年ぶりの改訂作業を完了し発売された。P2Mは、英語名の「Program & Project Management for Enterprise Innovation」が示す通り、企業全体でイノベーションを実現するためのガイドブックであり、より多くの企業人にその理解を広げ、活用を働きかけ、企業全体の活動へ広めて行くことが重要である。

PMAJとしては、P2Mを、多くの企業人に内容の理解、業務に適用する際のポイントなどを学ぶ場を設け、周知していくことが重要な役割と考えている。

そこで、PMAJとしてP2Mを学ぶSIGを設けることを起案する。

設立趣意書は [▶こちら](#) (PDF)

(2) SIG参加メンバーの公募

参加希望の方は、下記アドレスにメール送信願います。

メールには、氏名・メールアドレス・連絡先等を必ず記載願います。

※ P2M標準ガイドブック改訂4版を学ぶSIG に関するお問い合わせ先

代表: 住田 秀司 メールアドレスは [▶こちら](#)

https://www.pmaj.or.jp/activity/p2m_fukyu/index.html

https://www.pmaj.or.jp/activity/sig/sig_p2m_guide_v4.html

2025年の抱負

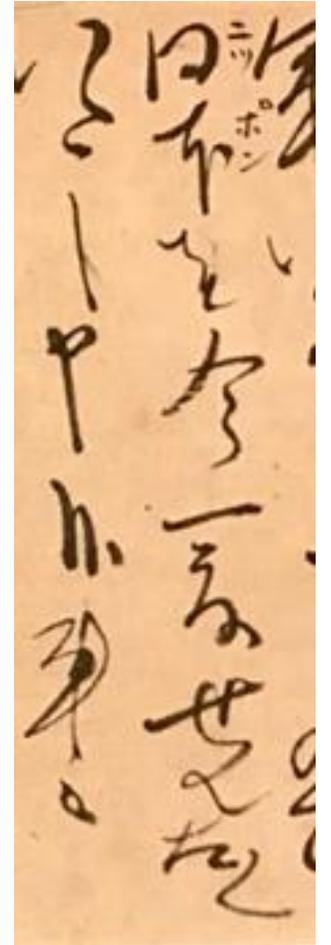
「日本を今一度(~~せんたく~~⇒)横通しいたし申候」

「日本を今一度せんたくいたし申候」とは、坂本竜馬の手紙の中の言葉であり、長い幕藩体制の中で錆び付き身動き出来なくなってしまった日本を、もう一度洗濯してその錆を洗い流し、新しい近代国家として再建したいという竜馬の熱い思いがこもった言葉である。

[日本を今一度せんたくいたし申候～坂本竜馬～ | 岐阜県の学習塾 東進ゼミナール](https://toshin-seminar.co.jp/column/2853/#:~:text=%E3%83%86%E3%83%BC%E3%83%9E%E3%81%A7%E3%81%82%E3%82%8B%E3%80%8C%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%82%92,%E3%81%93%E3%82%82%E3%81%A3%E3%81%9F%E8%A8%80%E8%91%89%E3%81%A7%E3%81%82%E3%82%8B%E3%80%82)

[https://toshin-](https://toshin-seminar.co.jp/column/2853/#:~:text=%E3%83%86%E3%83%BC%E3%83%9E%E3%81%A7%E3%81%82%E3%82%8B%E3%80%8C%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%82%92,%E3%81%93%E3%82%82%E3%81%A3%E3%81%9F%E8%A8%80%E8%91%89%E3%81%A7%E3%81%82%E3%82%8B%E3%80%82)

[seminar.co.jp/column/2853/#:~:text=%E3%83%86%E3%83%BC%E3%83%9E%E3%81%A7%E3%81%82%E3%82%8B%E3%80%8C%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%82%92,%E3%81%93%E3%82%82%E3%81%A3%E3%81%9F%E8%A8%80%E8%91%89%E3%81%A7%E3%81%82%E3%82%8B%E3%80%82](https://toshin-seminar.co.jp/column/2853/#:~:text=%E3%83%86%E3%83%BC%E3%83%9E%E3%81%A7%E3%81%82%E3%82%8B%E3%80%8C%E6%97%A5%E6%9C%AC%E3%82%92,%E3%81%93%E3%82%82%E3%81%A3%E3%81%9F%E8%A8%80%E8%91%89%E3%81%A7%E3%81%82%E3%82%8B%E3%80%82)



「価値共創のプログラム・プロジェクトマネジメントの普及を通して活力ある社会の醸成に貢献する。」ことを実践する基盤が整った。



使命達成型職業人の生涯学習の場と手段と指針を提供する。

1.場

PMコミュニティの活性化の兆し

2.手段

P2M資格受験者の増加傾向

3.指針

P2M標準ガイドブック
改訂4版の出版

事務局

若干のDX(Digitalization?)推進

PMAJの段階的成長モデル(私見です)

	1998/12	2002/04	2005/10	2014/04	2024/09
	PMAJ 1.0	PMAJ 2.0	PMAJ 3.0	PMAJ 4.0	PMAJ 5.0
イベント	JPMF 結成	PMCCの設立 P2Mガイドブック発行	PMAJの誕生	P2M改定第3版発行	P2M改定4版発行
指針	PMBOK96年 和訳版	P2M標準ガイドブック 初版	P2M標準ガイドブック 新版(2007)	P2M標準ガイドブック 改訂3版	P2M標準ガイドブック 改訂4版
特性	PMコミュニティ形成	プログラムマネジメント 概念の提唱P2M理論 体系の確立 (プロジェクトマネジメ ントタワー)	PMコミュニティと資格 試験制度及びP2M理 論体系の合体	プログラムマネジメント と各基盤の体系化の確 立 (P2Mツリー)	プログラムマネジメント 経営 使命達成型職業人の 育成
歴史的 意義	PM実務家の自己研鑽 の場としてPMコミュニ ティを形成	日本独自のプロジェク トマネジメント体系を世 界へ向けて発信 プログラム・プロジェク トマネジメントを包括し たマネジメント体系を 確立	使命達成型職業人の 生涯学習を支える、 「場」と「手段」と「指針」 の枠組みが揃った。	プログラムMgtとプロ ジェクトMgtを明確に分 離しそれらを支える基 盤という形でP2Mツ リーを定義 3Sモデルと併せて企業 活動全体をカバーする 枠組みができる	P2M事業モデルにより 企業活動を包括的にカ バーし、全体の流れの 中で戦略・プロセス・経 営基盤が位置づけられ た。 ⇒「プログラムマネジメ ントを中核としたマネジ メント」のロールモデル として活用

乞うご期待！！！！

プログラムマネジメント革命(PgmX)のすゝめ
～プログラムマネジメントが日本を救う！～

2025年3月7日

日本プロジェクトマネジメント協会(PMAJ)



ご清聴ありがとうございました

PMAJは、ともに活動してくれる法人会員、個人会員を募集しています。
参加されたい企業、個人の方は、以下のURLからお申し込みください。

PMAJホームページの「入会案内・会費・変更手続き」
<https://www.pmaj.or.jp/kyoukai/nyuukai.html>

皆様のご参加を心よりお待ちしております。

