

特徴的な「三人称」のプロジェクト

プロジェクトを円滑に進め横断的に支援する機能や仕組みを指すPMO(Project Management Office)。その優れた活動を表彰するPMOアワードは最優秀賞と優秀賞しかなかったのですが、今回「特別賞」が設定され叡啓大学が受賞しました。その理由は何だったのでしょうか？

伊藤) 叡啓大学さんの取り組みは、他に類を見ない応募内容だったんですね。通常、プロジェクトというものは自社のためという「一人称」、あるいはクライアントのためという「二人称」で閉じてしまうものなんです。しかし叡啓大学さんは大学がハブになって、学生の学びと、地域・企業の課題の解決を目指した「三人称」の取り組みになっている。これは「二重価値創出型PMOモデル」として他の大学や行政などにも広がってほしいと考え、表彰させてもらいました。

定金) 「二重価値創出」という評価をもう少し詳しく教えてもらっていいですか？

伊藤) PMOは大きく分けると2つのパターンがありまして、「全社型PMO」と「事務局型PMO」というのがあります。全社型PMOというのは、「会社の中で何を優先するか」を定義し時には予算まで検討する全体のマネジメントです。共創プログラムでいうと、前半の3ヶ月を使って企業さんと取り組みテーマをすり合わせるフェーズがそれに当たるといえます。もう一方は、まさにプロジェクトの現場で学生の皆さんが一生懸命頑張るなかで、課題にぶち当たる。それに対して「何が課題なの？」「だったらこういうツールがあるよ」「こう会議を進めてみれば？」とサポートしファシリテートする「事務局型」の活動。この両方が含まれているというのは本当に素晴らしいと思います。

2025年度、叡啓大学の共創プログラムは、「PM Award 2025」奨励賞や「PMOアワード2025」特別賞の受賞、日本経済新聞や広島経済レポートへの掲載など、学外からもさまざまなかたちで注目を集めました。共創プログラムの何が評価されているのか？「PMOアワード」を主催する日本PMO協会会長の伊藤大輔さんに、受賞理由や共創プログラムならではの長について、定金教授、学生、参画企業の皆さんとともに話を伺いました。

写真左: 叡啓大学 定金教授
写真右: PMO協会会長 伊藤大輔さん



PMI日本支部主催
「PM Award 2025」
奨励賞

一般社団法人
日本PMO協会主催
「PMO Award 2025」
特別賞

『日本経済新聞』
全国版掲載

『広島経済レポート』
表紙・特集掲載

全員が担う「リーダーシップ」

という推進力

がいるので、一人で担う必要はないんです。

定金) 共創プログラムでも実は最初にリーダーは決めないんですよ。今回、プロジェクトの中盤で膠着状態になり、暫定的に学生の中で意思決定を担う立場としてリーダーを決めました。リーダーを担当してみようでしたか？

学生) 大変でした(笑)。フィールドワークで見つけてきたいくつかの課題に対して、どれに焦点を当てるのが正しいのか。腑に落ちる形でその理由を考え意思決定しなければいけないことがプレッシャーで。

伊藤) 分かります。実は経営者の仕事も意思決定なんですよ。私は今6つの会社を経営していますが、皆さんと同じように意思決定で悩みます。でも最近ハッと気づいたんです。絶対に正しいという「完全解」はないけど、自分と周りが納得している「納得解」なら出せる。未来のことなんて誰も分からないので、納得解でいいんだって。それにとえ1回2回間違っただとしても大丈夫。あんまり恐れなくて意思決定していくといいと思いますよ。

なるほど。現場で得られる「実践知」が重要なんですね。

伊藤) あと、「みんなが本気」ということもポイントな気がします。誰か一人でも本気じゃなかったら「やってられないよ」となりますよね。

定金) それはプロジェクトの最初に伝えています。毎回の会議で意思を持って自分の仮説を出力してきてくれと。上手/下手ではなくて、本気かどうかチームのグループをつくるし、そういう意思を持ったアウトプットをみんなが繰り返すことでいいチームになると思うので。

伊藤) 「仕組み」は効率的な運用をするための道具です。道具だけあっても物事は進まないですよ。そこで仕組みを動かすための原動力、推進力である「リーダーシップ」が必要になるんです。実はリーダーって役割で、プロジェクトのフェーズごとになるんですよ。立ち上げがうまい人、立て直しがうまい人、後片付けがうまい人。それぞれのフェーズごとに適任



プロジェクトが育つ「心理的安全性」という環境

定金) プロジェクトって多様な人の多様な観点がないと成り立たない活動だと思っているので、私が学生に一方的に教えるという状態にならないようにはめちゃくちゃ気を使っていますね。具体的には、「間違っているから、危ないからこうしなさい」という修正的な助言ではなく、私の発言が「正解」や「指示」と捉えられないように「受け取るか受け取らないかはあなた次第、あなたが決めて」という「卓越的な助言」をするように意識しています。

伊藤) 叡啓大学さんは「ダブル・ダイヤモンド」のようなフレームワークや、定例会や会議ソールの導入など「仕組み」も素晴らしいのですが、今のお話を聞いていて、大学の皆さんが「心理的安全性」を提供していることも重要な点と強く感じました。「何でも言える」とか「何かあっても大丈夫」とか、安心して発言できる環境をつくっているんですね。

定金) そうですね。ただ、それはやっぱり僕一人じゃできないですよ。学生が僕に相談できないことは大学職員に相談に行けるように、大学側も環境をつくっていますね。それにプロジェクトに関わるメンバーは本当に等しく同じ立場なんですよ。なんならフィールドワークが一定以上進んだら、僕の方が全然視座が低い。実際、横並びで提案をして学生のプランに負けましたから(笑)。

「共創プログラム」ってなんだ？

共創
という
文化へ

ライフルド
ワークの
重要性

学生さんから「楽しかったし難しかった」という意見もありました。そのあたりが難しかったのでしょうか？

最後に、プロジェクトに参画した企業さんからも感想をいただきたいと思います。

株式会社シンギ

前半の3ヶ月では、定金さんが壁打ち相手になってくれ、「業界の当たり前」で凝り固まった私たちの考えを壊してもらった感覚がありました。後半の3ヶ月は学生さんの行動力に驚きましたし、我々も背中を押してもらいました。

アクト中食株式会社

フレームワークを使いこなして、生き生きとプロジェクトを進める学生のまなざしと姿勢に心打たれましたよね。この仕組みと効果が県全体へ波及することを期待しています。

PMO協会会長 伊藤さん

大学がPMOの起点として、その熱が企業や地域に伝播し、どんどん広がるというイメージは描けますね。習慣になり文化になるには時間がかかりますが、伴走し続けることを期待しています。



大学として、このPMOの機能を果たすために「気をつけていること」ありますか？