

## 事業構想学の発展に向けた一考察

—事業構想計画書の分析とプログラムマネジメント論との接点から—

重藤 さわ子

事業構想大学院大学 准教授

### 要旨

事業構想大学院大学は、複雑かつ不確実性の高まる社会において、理想を描き、自らの経営資源を生かした事業を構想し実現することで、低迷する社会に新たな活路をひらき、未来を担う人材を育成することを目的に、2012年に開学した。開学から9年を経て、264名の修了生が、修了時にまとめた事業構想計画書を携え、幅広い分野で活躍を始めている。ただし、理想の姿という多義的であまいな目標を、具体的な価値創出として表現し、理想と現実のギャップを埋めながら事業として計画し、実現していく過程には、様々な困難が伴うことも事実である。本稿では、事業構想大学院大学の9年間の教育研究の総括的検証を行っていくうえでの手がかりとして、院生が取り組んだ事業構想計画書の内容分析（テキストマイニング）を行った。さらに「事業構想学」の発展に向けては、プログラムマネジメント論との接点を探り、事業構想は今後よりプロジェクトというよりはプログラムデザインとしての特徴を有する可能性を指摘した。

キーワード：事業構想、事業構想計画書、テキストマイニング、KH Coder、プログラムマネジメント

### 1. はじめに

事業構想大学院大学は、複雑かつ不確実性の高まる社会において、低迷する社会に新たな活路をひらき、未来を担う人材育成への要請が高まる社会的背景を受け、理想を描き、自らの経営資源を生かした事業を構想し実現する「人材」の育成を行なうことを目的に、2012年に専門職大学院として設立された。

修了生の中からは、所属する組織の中で新規事業を成功させた者、起業した者、事業承継し発展させた者、新事業で分社化し経営者になった者、構想を公約として議員に当選し、地域の発展に尽力する者など多彩な人材を輩出し、設立当初の目的に沿った教育成果を挙げつつある。優れた起業家として表彰を受けたり、その活躍がメディアからも注目され紹介されたり、事業構想の実践者として講演や指導に当たる者も多数いる。さらに近年は、修了生と在学生、教員の間でのネットワークづくりも進み、大学院が新たなアイデアを生み出す連携の場としても発展しつつあり、

『学術の理論及び応用を教授研究し、高度の専門性が求められる職業を担うための深い学識及び卓越した能力を培うことを目的とする』（学校教育法第99条）という専門職大学院が果たす役割を一貫して追求してきた。地域を愛し、熟知している人達こそが地域に本当に役立つ事業構想を立て継承させることができるとの考えから、設立当初より全国展開を目指しており、2018（平成30）年4月には大阪校と福岡校、2019（平成31）年4月には名古屋校が開校している。

一方、事業構想の学術的発展については、2012年の開学時には、本学以外に事業構想に特化した専門職大学院も、体系化された学術体系も存在しなかった。そのため設立当初より、新たな学術分野である「事業構想学」の確立が期待されていたものの、2016年度に受審した経営系専門職大学院認証評価結果では、『「事業構想」及び「事業構想学」自体については、明確な定義が示されているとはいえない。』（大学基準協会、2016、p3）とし、「事業構想」の定義を明確にすること、その実現に向けた中長期ビジョンの

構築が今後の課題として指摘された。その後学内でも、既往の学術体系での成果を統合・活用しながら、実務を前提とした新たな事業を構想し、具体的に検証可能な計画にするまでを支援する教育活動と、「事業構想」に関する新たな学術体系の確立に向けて、FDなどでの議論や個々の教員の研究活動を併行して行ってきた。ただし、「事業構想」の教育の基盤となりうる『事業の構想、計画、実践という創造的プロセスの具体例の分析・文飾化と具体例に通底する方法論の組織化・理論化・体系化』（自事業構想大学院大学, 2020, p5)に向けた作業は十分にされてはこなかった。

本稿では、そこへの試みとして、事業構想計画書のテキスト分析によりこれまでの教育研究成果の一端を探るとともに、近年、変革や価値創造のための概念と知識の体系化が進むプログラムマネジメント論との接点を探り、「事業構想」への方法論の組織化・理論化・体系化発展の可能性を考察する。

## 2. 「事業構想」をめぐる学術的議論の整理

事業構想大学院大学の設立趣旨書では、事業構想を『社会の一翼を担い、進化、継続させる力』と位置付けていた。また、設立時から理事長を務める東英弥は、事業構想を『アイデアが閃く瞬間から、事業計画作成直前の、自分なりの事業の“理想形”が姿を現す瞬間までの、思考・リサーチ・コミュニケーションの一連のプロセス』（東, 2018, p31)と説明している。そして、各企業、地方の衰退、ひいては日本全体の低迷の背景に、「失われた20年」の過酷な環境変化の下で、企業や地域の起死回生に結びつく可能性のあるアイデアの数々が陽の目を見ることもなく消失していったことがあるのであれば、『「アイデアを閃き、それを一連の思考・リサーチ・コミュニケーションを通じて自分なりの事業の“理想形”へと転換させていくプロセス」に対する積極的なサポートが必要なのではないか?』（東, 2018, p31)という仮説をもって、本学が事業構想の一連のプロセスを主たる研究領域に定めている理由を説明している。

本学設立の前に「事業構想」を大学教育において取り上げた唯一の前例は、1997年に創設された宮城大学事業構想学部である。2001年には同学に「大学院事業構想学研究所」も設置されている。事業構想研究会という有志の集まりにより、2003年に執筆された「事業構想学入門」では、「事業構想」を学問対象とする「事業構想学」とは何か、という問いに対しては『特定の事業プロジェクトの遂行にあたり、ある着想が構想となり、事業計画がまとまりそれが実現されていく過程を解き明かすこと』（宮城大学事業構想学研究会, 2003, p11)とし、事業構想の真の姿に接近するための学問手法として、『①具体的な事例の分析を重ね、②個々の事業構想の共通項を探り、③抽象化作業を進めることで理論化をはかる—ことだろう。』（宮城大学事業

構想学研究会, 2003, p12)と論じている。

しかし、既に体系化されてきた学術分野と異なり、「事業構想」の定義づけや理論化が特に困難と考えられ、『事業構想学そのものが存在しないといった極論もありうる』（宮城大学事業構想学研究会, 2003, p12)とも議論されてきたのは、「構想」という概念自体が主観的要素を含み、事業構想に至る着想、構想、推進の一連のプロセスには、主観的動機付けが存在するからである。古典的な経済学理論では、人間は自分の効用を最大化すべく合理的に行為する存在、すなわち「経済人 (economic man)」（佐々木, 2002)である、という前提に立ち、そういった行動パターンを前提に理論が組み立てられてきた。一方、主観的動機付けの要素を含む「構想」には、個々の夢やロマン、事業構想大学院大学が掲げる「社会の一翼を担う」、すなわち、社会の一構成員としての人間の活動や個人がどうあるべきか、といった倫理や哲学の追求の側面、すなわち古典的経済理論が理論化の過程でやむなく排除してきた、「おもしろい」や「自他の幸福」といったきわめて人間的な要素が多々加わらざるをえない。

ただし、社会の実情として、「構想」ないし「構想的なもの」が明らかに存在する事業が興り、それらが確かに社会・世界を変える一翼を担う時代になっている。野中・徳岡 (2012, p45-56) は、アレックス・オスターワルダールのモデルを知識創造の視点で発展させ、ユニクロやアップルなど、具体的な企業の事例も踏まえながら、日本型ビジネスモデル・イノベーション (BMI) の新たな方向としての、4層構造、すなわち「存在次元」「事業次元」「収益次元」「社会次元」から成る事業創生モデルのフレームワークを提示した。そして、この事業創生モデルで最も重要な第一層を「ビジョン」とし、特に、ビジョンの三つの特性、すなわち高質性 (共通善のために広く社会に貢献していく意図)、革新性 (新しい社会や価値創造の意図)、責任性 (自らがリーダーとなって切り拓いていく本気度) がBMIを進めていく節目で重要な判断の基準になる、と論じた。しかし、岸波 (2018) は、長年コンサルタントとして、多くの企業が、そのビジョンの表明が正しく事業や製品サービスあるいは企業資源 (ヒト・コト・コト・カネ) に昇華しきれない事例を数多く目の当たりにしてきたことを述べ、その理由を、実態 (経済活動としての生業) と理想 (あるべき姿) があまりにも乖離した結果、「ビジョンを達成するための事業である」という最も基本的な経営・事業の発露が自覚できない企業が多い、と分析している。野中・徳岡 (2012, p59) は、事業創生モデルを実際に起こしている事例から、その推進の条件として、「価値命題の刷新 (redefine)」、「関係性の刷新 (reconnect)」、「実践知プロセスの高速回転 (explore)」の3つを上げている。ただし、岸波 (2018) が指摘したように、多くの企業が、ビジョン

を表明しながら、事業実態と理想があまりにも乖離していたり、『皮肉にも効率追求のためのこれまでの努力によって幾重にも重なるルールが生み出され、しがらみや組織の垢となって溜まり、非効率の温床になっている』（野中・徳岡, 2012, p67）状況であろう。そこから脱却し、どう価値命題、関係性を刷新しながら、実践知プロセスの高速回転を行えばよいのか、その推進力が必要である。まさにそれこそが、事業構想を「社会の一翼を担い、進化、継続させる力」と表現した事業構想大学院大学のねらいであろう。

では、そのような推進力となりえる事業の構想はどのように生まれえるのか。技術革新を目指す企業者（イノベーター）の動機を分析したシュンペーターによると、その行動を適切に解釈する動機として、「利潤獲得」よりももっと人間的な「企業家精神」（夢想と意思、闘争意識や成功意欲、勝利者意欲、創造の喜び）であるとし、清成（シュンペーター, 1998, p157）は企業家を「経済に変化を与え、経済の中に猪突猛進する」存在と解説している。そういった「企業家」の経済の変化における創造的反應の重要性を踏まえつつ、清成（2013, p104）は、事業構想家の特徴を以下のように列挙している。

- ①どのような夢を起こしたいか、夢を有している。
- ②何事かを成したいという達成欲求が強い。
- ③自立を意識し、自分に対しても社会に対しても強い責任感を有している。
- ④不確実性に挑戦する強い意志を有している。
- ⑤何らかの専門知識を有し、問題解決に努力する。

シュンペーターが分析した企業家精神が、どちらかというところ「成功の喜び」といった、まだ右肩上がりの経済成長を夢想できる時代の産物であったとすると、事業構想は、成熟社会の新たな時代要請を受け、さらに「責任感」と「問題解決」にも駆り立てられ生まれえるものとしてできよう。このような事業構想の思考階層として、岸波(2018)は、問題解決や責任感に大きくかかわるソーシャルイノベーションからヒューマンイノベーション、そして最後にビジネスイノベーションへ昇華させる、『構想の演繹的思考』（岸波, 2018, p8）の重要性を提起している（図1）。また、自分や社会に対しての「責任感」だけでなく、事業におけるオーナーシップ（「責任性」＝担当する仕事を「自分自身の課題」と主体的に捉え、強い情熱と責任感を持って取り組む姿勢）の重要性も論じ、事業構想を正しく推進するオーナーシップを獲得するための前提は、自立心や自尊心の醸成・環境確保だけではなく、自己実現欲求のテーマを事業構想と符合させること、が何よりも重要と論じている。そのためには、徳岡・野中（2012, p62）も、「こういう世界をつくりたい」という強い思いからスタートできるだけの、個人としての高い志とそこからくる研ぎ澄まされた問題意識をもっていることの重要性を説く。それが

あって初めて、その網の目に飛び込んでくる、目を見開かされるような気づきや出会いを捕捉することができ、価値命題の刷新や再定義のベースとなる「ひらめき」<sup>1)</sup>が生まれえるのである。

ただし、事業構想大学院大学が院生と取り組んできた9年間は、「自身のありたい世界観」と「自己実現欲求」のテーマを、社会への共感価値として事業アイデアに結び付け、さらには収益次元に昇華させる、このプロセスの難しさも経験してきた9年間であった。次節では、これまで院生がまとめてきた事業構想計画書の内容を分析することで、この難しさの本質と向き合っていくことにする。

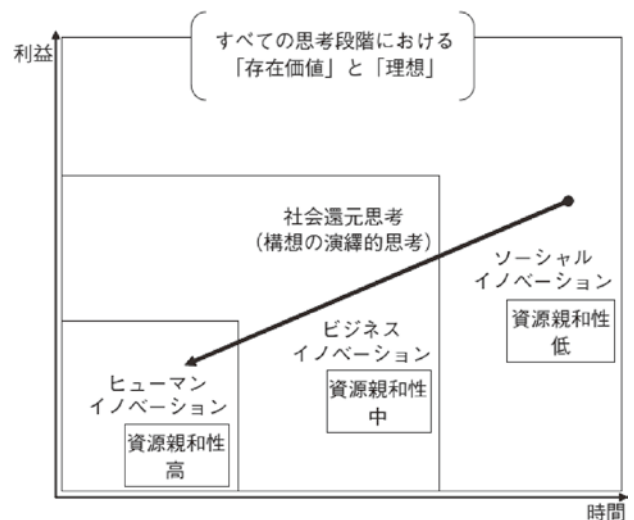


図1 構想の思考段階（岸波, 2018, p10）

### 3. 事業構想計画書の分析

#### 3-1. データについて

分析の対象とする事業構想計画書は、設立時に入学した東京校の1期生から2018年度入学の7期生が2019年度修了時に構想書としてまとめた223件である<sup>2)</sup>。分析データについては、223の構想計画書について、エグゼクティブサマリー（構想要旨）があるものはエグゼクティブサマリーの図表を除く、テキストデータのみを抽出した。エグゼクティブサマリーがないものについては、計画書の「構想概要」から、同様に図表を除く、テキストのみ抽出しデータ入力を行った<sup>3)</sup>。

#### 3-2. データ分析手法について

事業構想計画書のようなテキスト（文章）型データを量的に分析する方法として、「テキストマイニング」とよばれる手法がある。これは、定型化されていない文章の集まりを、自然言語処理（natural language processing）の手法を使って単語やフレーズに分割し、それらの出現頻度

や相関関係を探索的に分析するものである(樋口, 2020; 二宮ほか, 2016)。本研究では、そういった分析を可能とするフリーソフトウェア「KH Coder」(樋口, 2020)を利用し、事業構想計画書に用いられている用語を分析し、事業構想大学院大学が教育の目的として掲げる特徴がどのように現れているか、また、修了年ごとの特徴も分析することで、「事業構想」の今後の発展に向けた考察の手がかりを探ることとした。

### 3-3. 分析結果

表1は、テキストデータからの総抽出語数237,327語のうち、多く出現している語を、出現回数の順に上位60語並べたものである。まず「事業」が1629回と、当然だが、事業構想計画書であるため、最も出現回数が多い。なお「事業構想」は366回登場している。次いで、「企業」(786回)、「社会」(739回)、「地域」(713回)といった、事業を行う主体や対象を表す言葉が多く出現していることがわかる。「日本」(461回)また、「世界」(210回)という言葉も、それらよりはかなり少ない回数ではあるが、多く出現しており、自身の活動範囲である「企業」や「地域」という範囲だけではなく、日本や世界全体を意識した、広い視座で構想をとらえているようである。また、「サービス」(654回)や「提供」(622回)、「価値」(506回)、「人」(535回)、「人材」(315回)など、ビジネス特有の用語が頻出語なのは当然ではあるが、「環境」(304回)、「教育」(257回)、「高齢」(217回)、「健康」(214回)など、様々な社会的課題にかかわる言葉が頻出すると同時に、「課題」(333回)、「問題」(212回)、「解決」(204回)などの言葉も多く見られる。

表1 頻出語上位60のリスト

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
事業	1629	情報	295	世界	210
企業	786	ビジネス	294	解決	204
社会	739	顧客	288	高い	201
地域	713	可能	275	会社	199
サービス	654	開発	272	活動	197
提供	622	利用	271	組織	196
人	535	自分	268	商品	170
価値	506	支援	266	新しい	169
行う	489	教育	257	産業	167
日本	461	市場	255	関係	165
考える	450	持つ	244	向上	163
年	388	経営	240	新た	160
事業構想	366	生活	236	目的	160
構想	350	モデル	234	家族	159
必要	345	構築	232	販売	159
課題	333	活用	228	機能	158
人材	315	目指す	223	経験	158
実現	308	高齢	217	自身	158
環境	304	健康	214	計画	157
展開	299	問題	212	場	157

さらに「行う」(489回)という動詞、「実現」(308回)、「展開」(299回)など、実行に関する言葉が頻出しているほか、そのために、「考え(る)」(450回)「構想」(350回)を「計画」(157回)する、という関係性が、頻出語からもうかがえる。

言葉の頻出回数だけではなく、出現パターンも見てみる。どのような文書においても出現するパターンが似通った語、すなわち、どのような語が同じ文書内に共に出現することが多かったか、を示したのが、図2の共起ネットワーク分析である。この図では、同時に出現する割合が高い語が、Subgraph(サブグラフ)としてグループ分けしてあり、共起の程度が強い語が直線で結ばれている。なお、Frequencyはその語の出現回数である。頻出用語でも読み取れたように、「日本において(何かが)必要であり、価値の提供を実現する」ということ、「社会において、(何かを)目指す」ということ、「課題を解決する」ということ、そのために、「事業構想」を「行う」、 「事業」を「展開」する、という特徴が明確に読み取れる。また、事業を展開するにあたっては、「企業」とのかかわりが深いことも読み取れる。

構想計画書全体としては、前述したような特徴を持つが、経年的な変化があるのかどうか、修了年ごと(1期生から7期生)の特徴語(全体に対し、特に各修了年の計画書で頻出している言葉)を上位10語抽出したものが表2となる。1期生の特徴語として、「売上」「市場」「競争」「進出」「生産」「情報」「業務」など、ビジネス用語が多く上がっており、Jaccard(類似性測定)<sup>4)</sup>の数値としても、比較的高い一方で、7期生は「コミュニケーション」「伝える」「プラットフォーム」「同士」など、より相互理解や相互の関係を意識した言葉が特徴語として上がってきている。特に、4期生以降、「心」「パートナー」「自分」「理解」「個人」「日常」など、人の内面や関係を意識する言葉が特徴として現れていることから、学年を経るごとに徐々に個人の内面や関係を重視した構想が増えてきた可能性もある。

次に、修了年ごとの特徴をさらに詳しく見ていくために、対応分析を行った(図3)。対応分析は、出現パターンの似通った語を探索し、それぞれの語の出現パターンから成分を読み取ることを目的として行うものである。その結果、1期生と3期生が似た傾向を示し、6期がそれとは反対の特徴をもつこと。また、2期生と4期生、5期生と7期生、がそれぞれ、異なる方向に似た傾向を示していることがわかった。その成分の意味を読み取るために、修了年ごとに共起ネットワーク分析を行い、類似の傾向を示した修了年の構想計画書の出現パターンを分析することとした。

図4が、類似パターンを見せた、1期生(左)と3期生(右)の共起ネットワーク分析結果である。ビジネスにかかわる語の出現パターンが多いことがわかる。一方で、対応分析

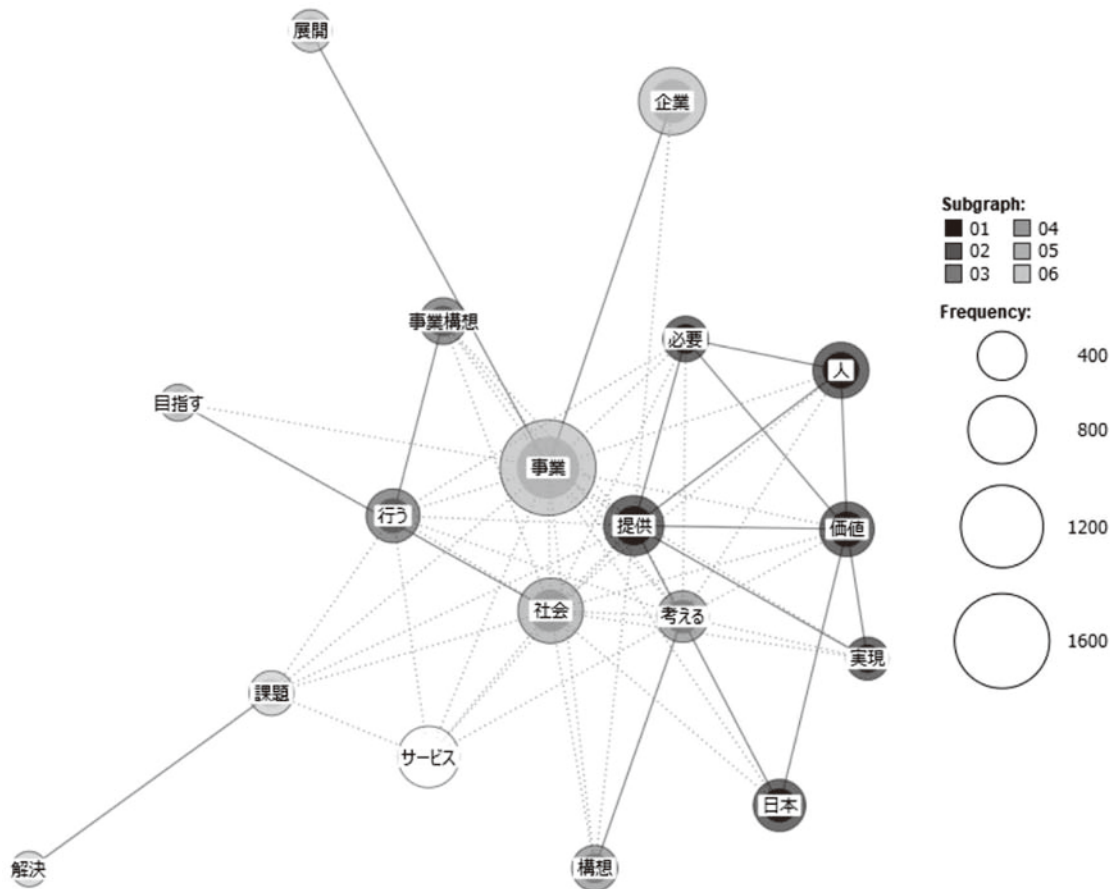


図2 共起ネットワーク分析結果

表2 各期（1期生～7期生）の特徴語（上位10語）

1期		2期		3期		4期	
売上	.254	強み	.250	活躍	.235	整備	.158
共有	.242	重ねる	.207	背景	.209	施設	.157
市場	.239	開催	.205	主体	.188	各地	.156
競争	.232	実践	.204	概要	.187	前者	.154
進出	.222	創出	.203	目標	.184	心	.151
上げる	.221	インフラ	.200	主要	.182	掲げる	.150
述べる	.217	グループ	.200	製品	.180	占める	.147
生産	.213	促進	.196	年	.177	場	.146
情報	.209	連携	.194	事業構想	.174	意味	.146
業務	.208	意義	.189	経営	.174	ビジョン	.145
5期		6期		7期			
現状	.208	重視	.200	コミュニケーション	.187		
社員	.190	増える	.197	伝える	.183		
広げる	.185	認める	.195	プラットフォーム	.172		
重要	.183	自分	.190	場	.167		
対象	.183	今	.188	様々	.159		
不足	.182	プロジェクト	.182	乗る	.158		
サービス	.174	理解	.181	サービス	.157		
教育	.173	個人	.180	考える	.154		
パートナー	.172	日常	.175	コンテンツ	.153		
可能	.172	構想	.175	同士	.151		

注) 数値は、小数点以下であり、Jaccardの数値を示す。Jaccardの類似性測度は0から1までの値をとり、関連が強いほど1に近づく。





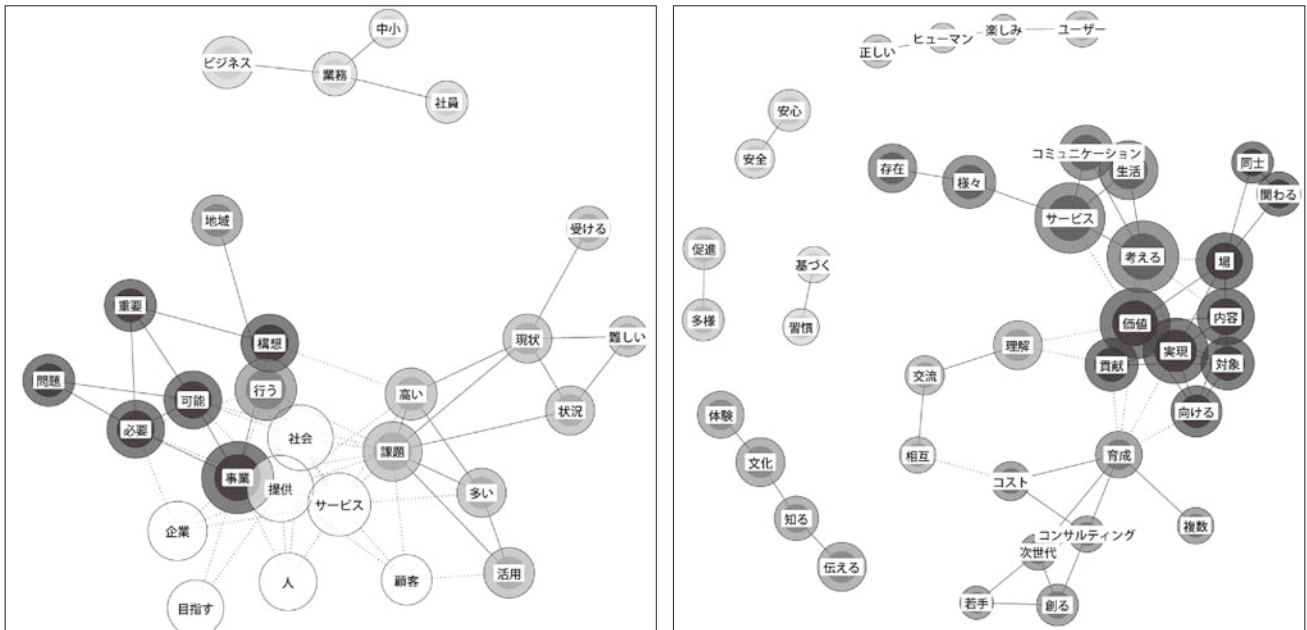


図7 5期（左）と7期（右）の共起ネットワーク比較

トワークからは、現状や問題・課題を打破するための価値や場づくり、コミュニケーションを行おうとする語の出現パターン、とも推察できる。このことから、成分2は、上にいくほど組織や仕組み（モデル）づくり重視へ、下に行くほど人的リソースやコミュニケーション重視、とも推測できる。すなわち、修了年ごとに特徴はあるものの、働き方改革、SDGsやESG投資など、個々を取り巻く社会的な環境の大きな変化もあり、徐々に事業構想が、ビジネス・組織的な取り組み視点のものから、事業構想の主体である院生「個人」のありたい世界観にもとづき、より人の内面や生活などに寄り添いながら、コミュニケーションや新たな場づくりで価値創造・提供を行うアプローチに徐々に移行してきたと言えるのではない。

#### 4. プログラムマネジメント論との接点

前節では、東京校の1期生から7期生までがまとめた事業構想計画書の概要のテキスト分析を行った。その結果、近年は特に、経済社会変化に対応した経営や新産業創出といった課題を踏まえた新規事業の創出や起業にとどまらず、「自身のありたい世界観」や「自己実現欲求」のテーマを、社会の共感価値として事業アイデアに結び付け、構想計画書にまとめている特徴が読み取れた。このような傾向は、開学以来、予想をはるかに超えたスピードで、これまでの社会の成長と繁栄を支えてきた原理、原則、制度、体制等々といった企業経営、事業の基盤自体を再検証せざるをえない時代に突入したことが大きく影響しているものと思われる。

2015年には「持続可能な開発目標（SDGs）」が国連で採択され、世界全体が「持続可能性」という共通のビジョンを掲げ、『世界を持続的かつ強靱（レジリエント）な道筋に移行させるために緊急に必要な、大胆かつ変革的な手段をとる決意』、そして『この共同の旅路に乗り出すにあたり、誰一人取り残さない』こと、また掲げられた理想の世界を実現するためには『全ての国、全てのステークホルダー及び全ての人の参加を得て』行う必要性が表明された（国際連合、2015、pp1-2）。そして、2020年から人類が直面するCOVID-19という危機は、改めてSDGs採択に至ったその社会的背景、すなわち、気候変動や生物多様性喪失、自然災害、高齢化、エネルギー問題、貧困格差、紛争、教育の質、若年層の雇用問題、社会的弱者の問題、グローバルな金融・経済危機、南北問題（先進国と途上国の関係）や都市・農村問題など、現代社会にはびこる問題の根深さと深刻さを、どこか別の世界の問題ではなく、まさに我がこととして認識せざるを得ない状況を作り出している。

こういった時代背景のなかで、自身のありたい世界観に基づいて描く「理想の姿」という多義的であいまいな目標を、具体的な変革や価値の創出として表現し、実現に向けて行動していくには、当然いまだに強固に存在する、これまでの社会の成長と繁栄を支えてきた原理、原則、制度、体制の呪縛を突破せずには実現しえないという事実と直面することもあるだろう。このような様々な制約条件を突破、あるいは乗り越え、具体的な事業としての活動を、理想と現実のギャップを埋めながら計画していくには多くの困難も伴う。その困難へはどう立ち向かえばよいのであろうか。



そこに「プログラムマネジメント」の考え方が適用できるのではないか。

プログラムマネジメントは、元来巨大な宇宙開発やシステム建設プロジェクト群を統合的に遂行・管理する手法から発展したものであり、その結果、プログラム自体も期間限定型プロジェクトの塊としてとらえられてきた。しかし、成熟社会に入り、先行きが不透明で、将来の予測が困難な状態（VUCA：Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity）が進み、企業活動においても、SDGsやESG投資などの国際規範に基づいた行動がより一層求められていくなど、我々をとりまく国内外の環境が激変している。そのなかで、当然プログラムマネジメントは単に複雑あるいは巨大なシステムを建設あるいは開発するためではなく、価値創造や変革など、より現代的課題の解決のために必要な概念、すなわち変革や価値創造に関する思考と行動プロセスを体系化し、実行に移すためのマネジメント論：「プログラム&プロジェクトマネジメント（P2M）」として発展している（日本プロジェクトマネジメント協会、2016）。

『プログラムマネジメントは事業戦略を実践するためのプログラムミッションの実現を目指すマネジメント』（日本プロジェクトマネジメント協会、2016, p71）と説明される。プログラムマネジメントでは、まずミッションにもとづき、プログラムのデザインを行う。そこでは抽象的・多義的であることの多いプログラムのミッションを、価値創造されたあとの「あるべき姿」（どのような価値を創造・実現するか）として描くことが何よりも重視される。そのうえで、現状の「ありのままの姿」との対比で、「あるべき姿」に到達するために必要な変革や価値創造に関する思

考と行動のプロセス全体、プログラムを構成するプロジェクト群や推進体制等を検討し、組織や企業、あるいは地域のなかで実現され、システムや仕組み、あるいは新たな価値として定着していくまでが、シナリオとして描かれる必要がある。P2Mでは、このプロセスを「ミッションプロファイリング」と呼ぶ（図8）。ミッションプロファイリングされた、関連性を持つ複数のプロジェクト群を定義し、これらを実行し価値創出を達成するまでの一連のプロセスをマネジメントすることが、プログラムマネジメントである。

事業構想でも、プログラムマネジメントと同様に、何よりも「あるべき姿」「理想の姿」を描くことが重視される。その理想の姿という多義的であいまいな目標を、皆が共有できる価値創出の目標として表現し、具体的な「事業計画」にまとめ、理想と現実のギャップを埋めながら実行に移していく必要があることも同様である。ただし、このプロセスにおいて、まず事業構想主体に、慣れ親しんだ旧来型のシステムの延長線上でしか未来を描くことができない硬直的な「思考」や「組織」の硬直性が強固として残っていると、当然理想の姿を新たな「価値」として描くことができず、堂々巡りを繰り返すことになる。さらに、構想を事業計画にまとめるプロセスにおいて、どのように理想と現実のギャップを埋め、具体的な「プログラム」や「プロジェクト」の計画に構成しうるのか。個人の Passion や努力ではどうしようもない様々な制約条件や外部環境の変化への理解や洞察が十分でなく、「たら・れば」で計画を立ててしまうと、構想ではなく「妄想」あるいは「絵にかいた餅」になりうる。事業構想に取り組むうえでのこのような困難は、当然これまで学内でも議論されてきた。

そもそも、事業の価値創造の目標が、「組織あるいは企業」

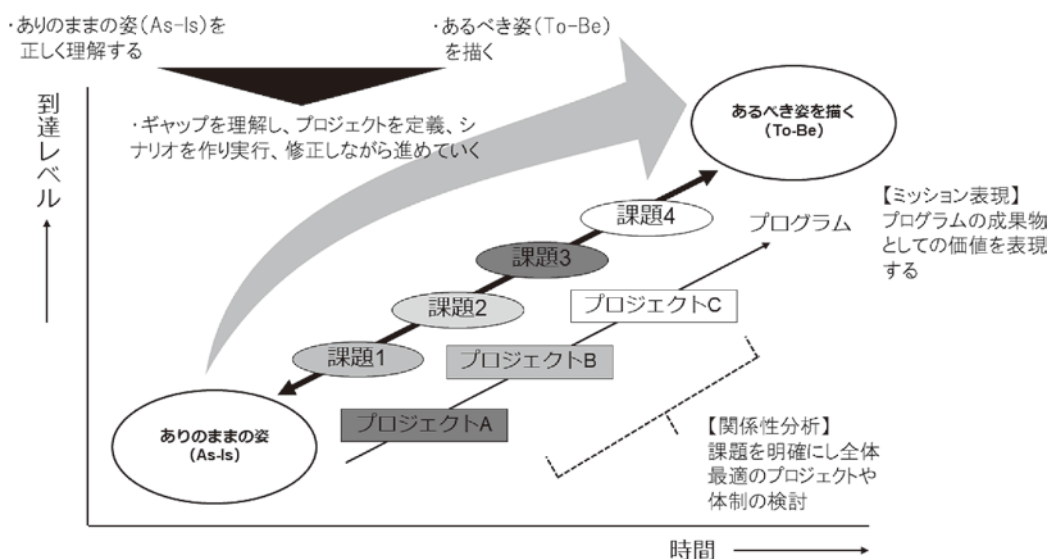


図8 ミッションプロファイリングの概念図（日本プロジェクトマネジメント協会、2016, p82）

のミッションステートメントにとどまらず、個人の理想や国際規範なども意識した新たな価値の創出に確実に結びつけていくことが求められる時代においては、長くても5年以内の目標を想定することの多い一つの事業（プロジェクト）だけでは成し遂げられない、という性質を持たざるをえない。事業構想大学院大学では「事業構想」を「プロジェクトデザイン」と訳しているが、こういった意味では、「事業構想」における「事業」は、「プロジェクト」から、今後「プログラム」の特徴をより有していくのではないかと。また、構想の実現に求められる能力としては、目標達成までの道筋を複数のプロジェクト群と推進体制で描き、様々な制約条件等を踏まえつつ、具現化し、計画として可視化し遂行するための、統合的思考と、統合的マネジメント能力が求められるであろう。

なお、我が国ではいまだに「マネジメント」を「管理」と矮小化し理解されることも多いが、マネジメントの意味は、計画を計画通りに実行するために行う「管理」とどまらない、ということは強調しておきたい。プログラムにおけるマネジメントは特に、プログラムを構成する各プロジェクトがそれぞれ自律的に運営されつつ、プログラムミッション達成に向けた方向に収束していくように、プロジェクト群を計画・設計しコントロールする難しさがある。そのためには、不確実な未来への洞察と、複雑多様な現実への理解、異分野融合の能力も持ち合わせたうえで、環境変化に即応したスピーディでタイムリーな代替案への移行や、ときには中断・中止の意思決定もしていく必要がある。また、プログラムメンバーや各種ステークホルダーとのコミュニケーションもオープンに行い、実践力を高め、自律的な運営を促していくことのできるリーダーシップと高度なコミュニケーション能力も求められる。

このような能力の重要性は、事業構想に取り組むうえでも議論されてきたところである。今後一層「プロジェクトデザイン」というよりは「プログラムデザイン」の特徴を有していく可能性を考えると、今後のカリキュラムの充実の方向性としても、プログラムマネジメントに必要とされる能力も意識して取り入れていく必要性もあるように思われる。

## 5. まとめ

事業構想大学院大学は2020年度に開学から9年目を迎え、これまでの研究教育活動の総括と、次の10年間の目標とアジェンダを検討しなければならない時期にきている。

本稿はまず、これまでの教育研究活動を総括するための手がかりとして、東京校の1期生から7期生までの事業構想計画書から概要を抽出しテキストマイニングを行った。そこからは、院生が新規ビジネスだけではなく、理想とする世界観や社会的な志向のもとに事業構想に取り組んで

た姿が読み取れた。さらに、1期生から7期生までの経年変化の分析も試みたところ、近年は特に、「自身のありたい世界観」や「自己実現欲求」など自身が描く理想を、社会の共感価値として事業アイデアに結び付け、構想計画書にまとめていることとする特徴が読み取れた。

ただし、事業構想では、理想の姿という多義的であいまいな目標を、皆が共有できる価値創出の目標として表現し、その実現に向けた現実的な道筋を計画として描いていく必要がある。また、その過程では、当然いまだに強固に存在する、これまでの社会の成長と繁栄を支えてきた原理、原則、制度、体制の呪縛自体を乗り越えずには実現しえないという困難に直面することもある。そういった困難にも取り組むうえでもよりどころになるであろう、事業の構想から計画、実践までの一連の創造的プロセスを対象とする「事業構想学」の発展に向けては、これまで分析的フレームを見いだせてこなかった。そこで本稿では、一つの試みとして、近年価値創出や変革に関する思考と行動プロセスを体系化し、実行に移すためのマネジメント論として発展してきた「プログラム&プロジェクトマネジメント (P2M)」を参考に、プログラムマネジメント論との接点を探ることとした。そして、近年の事業構想計画書の変遷を踏まえても、事業構想が今後より一層、単体の事業デザイン、すなわち「プロジェクトデザイン」ではなく、価値創出までの道筋を複数のプロジェクト群と推進体制で描く「プログラムデザイン」の特徴を有していく可能性と、そのことを意識した教育内容の拡充の必要性を指摘した。

「事業構想学」という独自の学術分野の概念形成には覚悟とたゆまぬ努力が必要である。本稿は、そこに向けてのわずかな手掛かりを示唆するものにすぎない。今後さらに、これまでの教育研究活動の総括的分析と、事業構想のケーススタディなども行いながら、事業構想という新たな学術分野発展への試行錯誤を続けていく必要がある。

## 注

- 1) 事業構想大学院大学で説明されている構想の「種」に相当すると考えられる。
- 2) 東京校7期生修了時には、大阪校・福岡校の1期生も修了しているが、教育研究の蓄積と、経年変化も分析するために、あえて東京校のみを分析対象とした。
- 3) 現在事業構想計画書の提出様式には「エグゼクティブサマリー」をつけることが求められている。しかし、過去に提出要件が徹底されていない時期もあったようであり、このようなデータ入力を行った。
- 4) Jaccard係数は、植物学者 Paul Jaccard が考案した集合の類似度を測る指標である。2つの語少なくともどちらかが含まれる文章を数え、全体に対して2つの語両方が含まれる文章の割合を計算したもの。割合が大きければ、2つの語は今回のテキストデータセットの中において「近い」と判断される。類似性測度は0から1までの値をとり、関連が強いほど1に近づく。

## 参考文献

- 東英弥 2018. 「なぜ今、事業構想なのか?—第1回—」『事業構想研究』1 (1): 31-34
- 岸波宗洋 2018. 「事業構想における存在次元の仮説考察—構想の発露と本質価値を思考する存在次元とは?—」『事業構想研究』1 (1): 7-14
- 清成忠男 2013. 『事業構想力の研究—イノベーションの処方箋』事業構想大学院大学出版社
- 国際連合 2015. 『我々の世界を変革する: 持続可能な開発のための2030アジェンダ (仮訳)』外務省  
(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000101402.pdf>, 2021年2月5日アクセス)
- 佐々木憲介 2002. 「古典派の経済人概念」『経済学史学会年報』41  
([https://www.jstage.jst.go.jp/article/jshet1963/41/41/41\\_41\\_71/\\_pdf/-char/en](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jshet1963/41/41/41_41_71/_pdf/-char/en), 2021年2月5日アクセス)
- 事業構想大学院大学 2020. 「2019年度自己点検・評価報告書」  
([https://www.mpd.ac.jp/wp-content/uploads/2020/06/Selfinspection\\_2019.pdf](https://www.mpd.ac.jp/wp-content/uploads/2020/06/Selfinspection_2019.pdf), 2021年2月5日アクセス)
- 大学基準協会 2016. 「事業構想大学院研究科専攻に対する認証評価結果」  
([https://www.juaa.or.jp/updata/evaluation\\_results/563/20170322\\_173479.pdf](https://www.juaa.or.jp/updata/evaluation_results/563/20170322_173479.pdf), 2021年2月5日アクセス)
- 二宮隆次, 小野浩幸, 高橋幸司, 野田博行 2016. 「新聞記事を基にしたテキストマイニング手法による産学官連携活動分析」『科学・技術研究』5 (1): 93-104
- 日本プロジェクトマネジメント協会 2016. 『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改訂3版』日本能率協会マネジメントセンター
- 野中郁次郎, 徳岡晃一郎 2012. 『ビジネスモデルイノベーション—知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社
- 樋口耕一 2020. 『社会調査のための計量テキスト分析 第2版』ナカニシヤ出版
- 宮城大学事業構想学研究会 2003. 『事業構想学入門』学文社
- J.A. シュンペーター (清成忠男編訳) 1998. 『企業家とは何か』東洋経済新報社

## A study for academic development of project design: From the analysis of project plans and the program management theory

Sawako Shigeto

### Abstract

The Graduate School of Project Design was established in 2012 in an increasingly complex and uncertain social context. The School aims to train professionals who can open a new path to a sluggish society and lead the future by imaging an ideal and realizing as a business that makes the best use of the management resources. Nine years have passed since the school established, and 264 graduates have begun to play an active role in a wide range of fields with their project plans completed during the graduate program. However, there are various difficulties in the process of expressing the ambiguous and ambiguous goal of the ideal future as a concrete value creation, planning and realizing as a business project while bridging the gap between the ideal and the reality. In this paper, we applied a text mining analysis of project plans that the graduates completed. This analysis gave us a clue for the comprehensive verification of the 9-year education and research at the School. Then for the academic development of project design, we examined the similarity with the program management theory and suggested that the “project” concept at the School may have more characteristics as a “program” in the future.

Key words: project design, project plan, text mining, KH Coder, program management theory