

R&D プロジェクト・マネジャーへの 移行における諸問題の検討

An Examination of Issues Arising in the Transition to R&D Project Manager

鈴木 由秀

Yoshihide Suzuki

専修大学大学院経営学研究科博士後期課程

Graduate School of Business Administration, Doctorate Program, Senshu University

■キーワード

プロジェクト・マネジャー, マネジャー移行, 移行問題と対処法の経験的プロセス, R&D の特殊性, 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA)

■要約

本稿は、R&D 部門においてフォロワーからプロジェクトを束ねるマネジャーへの移行に焦点をあてる。日本の民間企業の R&D 部門に勤める 20 名のプロジェクト・マネジャーを対象に、半構造化インタビューを実施した。分析の結果、フォロワーからプロジェクト・マネジャーに任命された後の意識形成のプロセスや、直面した諸問題と対処法の経験的プロセスとその構造の特徴が導き出され、分析テーマに関する一定の結論と知見を得ることができた。

■Key Words

Project manager, Transition to manager, Empirical process of (transition-related issues) and (their coping methods), Peculiarities of R&D, Modified grounded theory approach (M-GTA)

■Abstract

This article focuses on the process of transition from follower to manager overseeing projects in R&D divisions. Semi-structured interviews were conducted with 20 project managers working in the R&D division of a private Japanese company. As a result of the analysis, the structure and characteristics of (the awareness formation process after being appointed as project managers from followers) as well as (the empirical process of transition-related issues and their coping methods) were derived, and certain conclusions and findings regarding the analysis theme could be obtained.

査読受付日 2020 年 9 月 22 日
掲載承認日 2020 年 11 月 24 日

Received 22 September 2020
Accepted 24 November 2020

1 はじめに

日本の製造業の高い国際競争力を支えてきた重要な要因の1つとして、日本の研究開発（以下、R&D）の体制の存在が早くから注目された（Womack, Jones & Roos, 1990）。一般に、R&D部門は組織のイノベーションの中核を担う部門であり、そのR&D部門で働くマネジャーの役割は非常に重要である（Burgelman & Sayles, 1986; 蔡, 1997）。なぜなら、R&D部門で働くマネジャーは、管理や営業、経理部門といった一般部門の人に比べ、専門知識や技術を身につけているがゆえにプロフェッショナルの意識が強いフォロワーから、新商品や新規事業の種につながるアイデアとやる気、絶え間ない努力を引き出し、プロジェクト（研究開発課題）を成功へと導く責務があるからである。これは、フォロワー時代にはなかったマネジャーの仕事である。R&Dのプロジェクトを束ねるマネジャーは、このようなプレッシャーをうまくコントロールし、フォロワーたちを鼓舞してプロジェクトを遂行しなければならない。

しかし、このマネジャーも最初は1人のフォロワーだった。ある時点でプロジェクトを束ねるマネジャーとなったのである。この「移行（transition）」、つまり、フォロワーだった人がマネジャーとなり、個人の役割が大きく変化するこの移行をいかにうまく乗り越えられるかは、マネジャー本人だけでなく、新しいマネジャーを迎えるプロジェクト・チーム、ひいては組織全体にとって重要な問題となりうる。

そこで、本研究はフォロワーからマネジャーへの移行、つまり、これまでマネジャーから指示を仰いだフォロワーがマネジャーとなり、組織内での役割が大きく変わる時期に注目する。新任のマネジャーは、この移行においていったい何を経験するのだろうか。本研究は、次の2点に焦点を絞る。第1に、新任のマネジャーは、マネジャーへ

の移行に際し、どのような問題や課題に直面しているのだろうか。第2に、新任のマネジャーは、マネジャーへの移行に際して直面する諸問題や課題にどのように対処しているのだろうか。

2 理論的背景

リーダーシップ論は、おおよそ半世紀以上にわたり多くの研究が行われ、リーダーとして成長するための人材育成に関して議論するにあたり避けて通れない理論である。そのリーダーシップ論の中でも、SL理論（situational leadership theory）やLMX理論（leader-member exchange theory）、変革型（transformational）リーダーシップ論などは、とりわけよく登場する代表的な理論だが、これらの研究はいずれも、分析の視点が静態的といわざるをえない。なぜなら、マネジャーやリーダーも最初は指示を仰ぐフォロワーであり、昇進・昇格しながら組織の中でさまざまなことを経験しながら成長していく人間であるにもかかわらず、これらの研究は、すでにマネジャーやリーダーとなっている人々を暗黙的な前提としているからである。

他方、フォロワーからマネジャーへの移行に関する研究は少数に限定され、あまり行われていない分野である。数少ない中、注目したい文献を次に示す。マネジャーへの移行に着目した代表的な研究の1つにHill（2003, 2007）の研究がある。Hillは、マネジャーへの移行における諸問題の研究に最初に注目した人である。Hill（2007）は、新人マネジャーへのインタビューで、新人マネジャーが、マネジャーへの移行に際し、何に気づき誤解をしていたのかを次の5つに分類して説いている。

第1に、“Defining Characteristic of the New Role”である。権威を手にするどころか実際には主導権などなく、新人のマネジャーには、上司やフォロワー、関係部門から容赦のない要求が突きつけられ、その結果、これらの人間関係のせいで

身動きできなくなってしまうと述べている。第2に、“Source of Power”である。マネジャーになって取りまとめていく立場になったものの、周囲から信頼してもらうことの難しさに気づき戸惑うと述べている。第3に、“Desired Outcome”である。マネジャーになったことで、パワー・権限でフォロワーたちを服従させ、結果、プロジェクトがうまくいったとしても、フォロワーのやる気を引き出せていなかったことに気づき戸惑うと述べている。第4に、“Managerial Focus”である。新人のマネジャーの多くは、フォロワーひとりひとりと良好な人間関係を築けば、チーム全体がうまく回っていきだろろうと考えるそうである。しかし、実は、フォロワーの管理とチームの運営は別物であることに気づき悩むそうである。例えば、マネジャーがフォロワーひとりひとりとの良好な関係構築にこだわりすぎて、あるフォロワーとのやりとりのみの限られた情報だけで、ものごとを決定してしまったりすることがある。その内容がときには他のフォロワーにとって望ましくないこともあり、チーム全体として悪影響を及ぼすことに気づき戸惑うと述べている。第5に、“Key Challenge”である。マネジャーになると、業績向上のため改革に着手する責任を負うことになるのだが、多くの場合、マネジャーの権限が及ばないことに異を唱えていかなければならないことに気づき戸惑うと述べている。

ところで、R&D部門で働く研究開発者の仕事は専門性が高く、管理職や営業職といった一般の職種と比べて違った特徴があることは早くから指摘されてきた（例えば、Gouldner, 1957; 蔡, 1999など）。R&D部門で働いている人材の特徴が、一般部門と違うということを早くから注目したのは、Gouldner (1957, 1958) である。Gouldner (1957) は、自分の専門知識や技術に対する態度、所属している組織に対する態度、準拠集団をどこに置くかの3つの基準を用い、組織の中で働いている人々を「ローカル」と「コスモポリタン」の2つのグループに分けた。Gouldnerによると、コスモポリタンの特徴として次の3つの指向を指摘

している。第1に、自分の専門知識や技術に対するコミットメントが強い。第2に、所属している組織に対するコミットメントは低い。第3に、準拠集団を組織の外部に置く。他方、ローカルの特徴は、その正反対の指向を持っている人々を指す。Gouldnerは、R&D部門で働く研究開発者は、コスモポリタンとしての特徴を強く持っているのに対して、マネジャーは、ローカルとしての特徴を強く持っていると主張している。

Hill (2003, 2007) の研究は、Gouldner (1957) の分類によると、ローカルに限定された限界がある。同じマネジャーへの移行を扱った以上、R&D部門であっても、一般部門と共通する点が多くあるろうということは十分想定できる。ただ、働く人々の特徴がかなり違っているとすれば、R&D部門に特殊なマネジャーへの移行における問題もありうると考える。言い換えれば、Hillの議論や発見事実は、果たしてコスモポリタン指向の強い人々が多く働くR&D部門にも適用できるのだろうか。R&D部門にも一般化できるのだろうか。重要な問いである。しかし、残念ながらこの問いに関する研究は少数に限定される（蔡, 2002）。このような研究対象の違いからコスモポリタン指向の強いR&Dの職場において、R&Dのマネジャーを対象にフォロワーからマネジャーへの移行に焦点をあて、マネジャーへの移行における諸問題を明らかにし、その解決策の提言を行うことは大変意義ある重要な課題と考える。

上述の議論から、組織内での役割が大きく変わるマネジャーへの移行に焦点をあてる。これまでマネジャーから指示を仰いだフォロワーが、今度は自らがマネジャーとなり、R&D部門でプロジェクトを束ねるマネジャーが、マネジャーへの移行に際して何につまずき戸惑うのかを検討する。まず、プロジェクトを束ねる新任のマネジャーが、マネジャーへの移行に際し、どのような問題や課題に直面しているのかをインタビューを通じて検討する。新任のマネジャーが、マネジャーへの移行に際してどのような問題や課題に直面するのか、その詳細を捉えるために質的な調

査での研究アプローチが適切と考えるからである。また、新任のマネジャーは、マネジャーへの移行に際して直面する諸問題にどのように対処して乗り越えようとしているのか、これについても詳細を捉えるために質的な調査での研究アプローチが適切と考える。これらの2つの問いを明らかにすることによって、本研究は、マネジャーへのスムーズな移行のための提言を行うことを目的とする。なお、このプロジェクトを束ねるマネジャーは、5名から多くて20名ほどのフォロワーを部下として管理監督する小規模なプロジェクトのマネジャーとする。そして、特定の職種のR&Dのみではなく、複数の業種・職種のR&Dからマネジャーへの移行の問題を捉えることとする。

本章の最後に、本研究で研究対象とするマネジャーの定義について明確にしておきたい。本研究は、応用研究¹⁾や開発研究¹⁾の領域に属するR&D部門において、プロジェクトを管理監督するマネジャー（以下、プロジェクト・マネジャー）に注目する。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトの現場で直接指揮を執り、かつ実務に直接携わっている立場である。そのため、プロジェクト・マネジャーは、R&D部門のトップマネジメントが考えなかったような新しいアイデアを創出し、示唆し、実行に移すことができる非常に重要な立場といえよう。R&D部門のヒト・モノ・カネといった組織のリソース・マネジメントは、プロジェクト・マネジャーの上司であるR&D部門のマネジャーが存在し、そのマネジャーが担っているものとする。Hill (2003, 2007)の研究は、数少ないフォロワーからマネジャーへの移行の代表的な研究だが、研究対象を部門のマネジャーとしている点で本研究とは異なっている。本研究は、これまでさほど注目されなかった第1線の現場で働くプロジェクト・マネジャーに注目しており大変意義あるものと考えられる。

3 研究方法と分析方法

3.1 研究対象と研究方法

本研究は、上述した2つの研究課題を明らかにするために、インタビューを研究方法として採用することとした。インタビューの協力が得られたプロジェクト・マネジャーは、計20名であった。全員が正社員であり、幅広い領域からインタビューの協力を得ることができた。20名のプロジェクト・マネジャーの属性を図表1に示す。インタビューの主な項目は、次の3項目である。第1に、「職場におけるプロジェクト・マネジャーの役割」に関連する項目群である。第2に、プロジェクト・マネジャーになってどのような問題や課題に直面したかを確認するため、「プロジェクト・マネジャーへの移行の問題」に関連する項目群である。その項目群の中には、プロジェクト・マネジャーになる直前とプロジェクト・マネジャーになった直後の行動や気持ちの変化について、時系列に沿って語るよう依頼した。最後に、それらの問題や課題をどのように解決したかを確認するため、「プロジェクト・マネジャーへの移行の問題や課題に対する対処法」に関連する項目群である。

インタビューの際には、事前に目的、概要を説明した上で研究協力者全員より了承を得た。インタビューは全て筆者が行い、最初に研究全体とインタビューの趣旨、プライバシーの保護などに関する倫理的配慮について説明を行った。そしてインタビュー項目を基本にして、研究協力者の話に沿いながら展開する半構造化面接を行った。プロジェクト・マネジャー歴が4年以上の研究協力者たちには、プロジェクト・マネジャーになったときの様子を回顧してもらった形式で実施した。インタビューの記録については、インタビュー開始前に了解を得て、ICレコーダによる録音と筆記により内容の記録を行った。1人の面接の所要時間は、60分～90分であった。なお、インタビューの

図表 1 研究協力者の属性

研究協力者	性別	年齢	職種	業種	リーダー歴
A	男	40	制御システム設計	自動車	4年
B	男	48	基幹システム開発	総合電機	5年
C	男	41	製造プロセス企画・研究	石油化学製品製造	1年
D	男	39	アプリケーション・システム開発	IT	8年
E	女	30	業務システム開発	IT	1年
F	男	41	オフィス用機器開発	精密機器	1年
G	男	35	OS・ハードウェア開発	IT	8年
H	男	50	成分分析装置開発	成分分析機器	10年
I	女	39	システム開発	IT	7年
J	男	45	各種素材製作	石油化学製品製造	8年
K	男	28	システム開発（臨床試験データ処理）	製薬	1年
L	男	37	日用品開発	日用品製造	1年
M	男	42	システム開発（売れ行き予測）	エネルギー	1年
N	男	44	基幹システム開発	IT	1年
O	男	47	システム開発（水道料金）	IT	2年
P	男	42	基幹システム開発	IT	1年
Q	男	47	企業内システム開発	IT	17年
R	男	42	アプリケーション・システム開発	IT	1年
S	男	35	システム開発（デジタル決裁）	IT	1年
T	男	32	システム開発（企業内広告配信）	IT	1年

出典：インタビューから筆者作成

実施時期は、2016年10月～2016年11月、2017年2月、2019年11月～2019年12月である。

3.2 分析方法

分析方法としては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（modified grounded theory approach：以下、M-GTA）を採用した。次に示す理由からM-GTAを採用するのは妥当と考えている。第1に、新任のプロジェクト・マネジャーが、これまでとは違うマネジャーという立場になって、フォロワーや上司、関連部門の人々とのやりとりがある社会的状況下、条件下で行うわけであり、研究対象としているプロジェクト・マネジャーへの移行の現象がプロセス的な特性をもっていると考えからである。木下（2003, 2007）のM-GTAの指摘を踏まえると、マネジャーへの移行は、プロセス的特性をもつ現象が背景にあると考える。第2に、M-GTAは実践的な活用のための理論であり（木下, 2007）、本研究において提示された研究結果は、質的データが収集された現

場と同じような社会的な場に戻され応用されることを念頭においており、本研究の目的に合致しているといえる。第3に、多種多様な業種・職種に対して、M-GTAの手法を用いた質的研究はすでに行われており、研究方法として実績があるからである。例えば、正木・岡田（2014）は、社員が入社後どのように自らの働く意味を見出していくのか、職業的発達における働くことの意味づけプロセスについて検討している。研究方法は、民間企業に勤務する複数の業種・職種の正社員に対しインタビューを行い、M-GTAで分析している。分析の結果、働くことの意味は、社員が職場や組織の中で自分の価値を見出しながら、働くことの個人的な理解を深めていく双方が同時並行的に進行するプロセスであることを明らかにしている。

本研究における分析は、木下（2003）に基づき図表2に示す手順によって行った。

また、本研究における理論的サンプリングは次のステップで進めた。インタビューの協力を得た20名中11名の業種がIT関連、2名が石油化学製

図表 2 M-GTA の分析手順

手順	方法
①	聞き取りデータから、マネジャーへの移行の問題に関連する箇所を選定し、1つの具体例として概念を作成した。概念レベルを分析の中心とした。
②	概念を生成しながら同時並行でデータから他の具体例を探し、他の概念との関係性について検討した。
③	生成した概念の収束化は、類似例の確認だけでなく、対極的なデータも関連的にみていくことで、解釈が恣意的にならないように配慮した。
④	データから新たな概念が生成されず、概念が確定された段階で、その概念が理論的飽和化されたと判断した。
⑤	生成された概念と他の概念との相互関係を解釈的に検討し、複数からなるカテゴリーを生成した。
⑥	カテゴリー相互の関係を線や矢印で表す仮説モデルを作成して分析結果をまとめた。

出典：木下（2003）を参考に筆者作成

品製造、残り7名はそれぞれ異業種であったため、マネジャーへの移行の問題の傾向を考慮して、3群に分けて段階的に分析を行った。3群の定義は、次のとおりである。

ステップ1 IT関連の業種に携わっているプロジェクト・マネジャー（11名）

ステップ2 石油化学製品製造の業種に携わっているプロジェクト・マネジャー（2名）

ステップ3 ステップ1, 2以外の業種に携わっているプロジェクト・マネジャー（7名）

以上の3段階で理論的飽和化を目指し、分析ワークシートを基に概念を生成し、概念を統合してカテゴリーを生成し、その概要をストーリーラインとして文書化し、仮説モデルを作成した。なお、分析プロセスにおいては、分析の客観性を保持するため、M-GTAの心得のある研究者1名によるスーパービジョンを受け、人的資源開発の研究者1名によるチェックを受けながら進めた。

4 | 分析結果

インタビューの結果、研究協力者の役割として次のことが確認された。20名のプロジェクト・マネジャーは、所属するR&D部門のヒト、モノ、カネといったリソースのマネジメントは役割に含まれていなかった。プロジェクト・マネジャーが所属するR&D部門のリソースに関するマネジメントは、プロジェクト・マネジャーの直属の上司であるマネジャーが担っており、インタビューに応

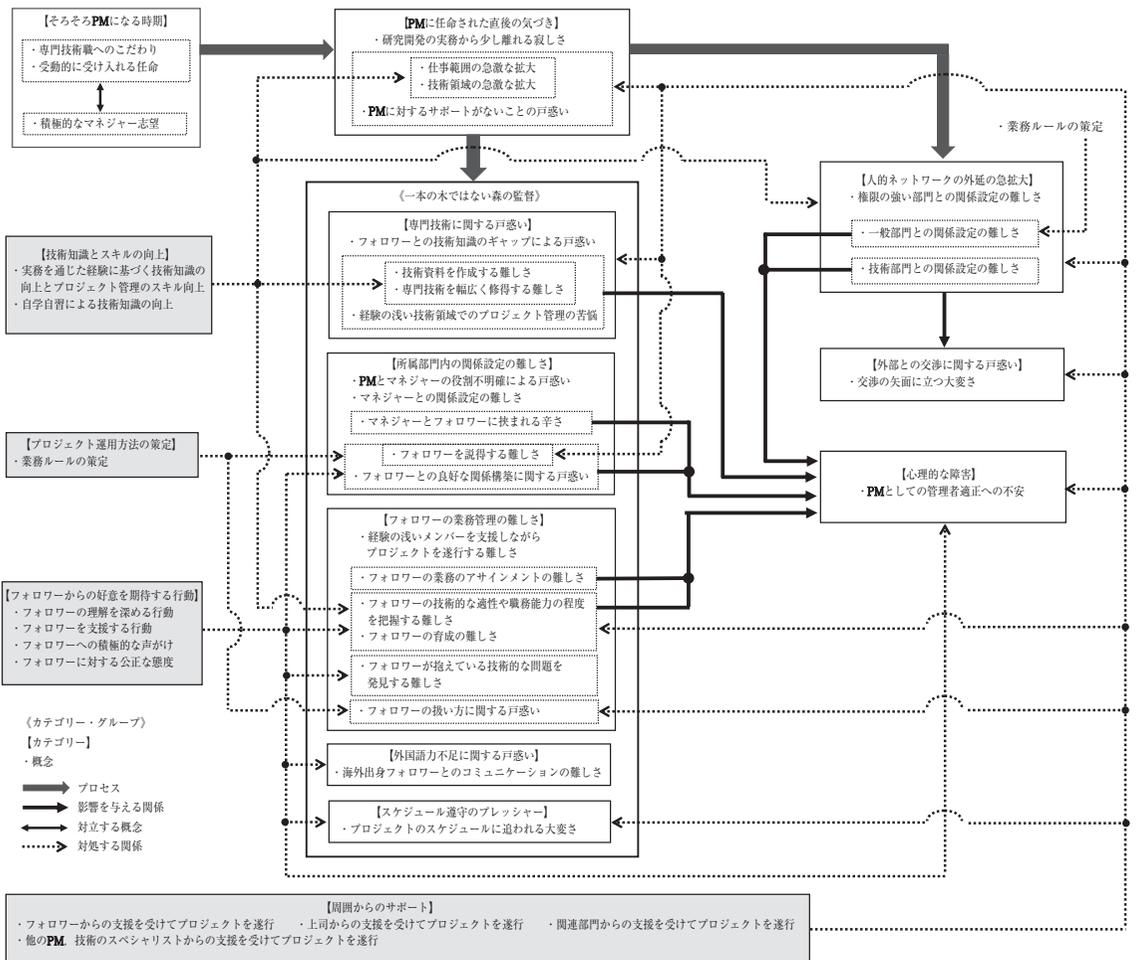
じた20名は、マネジャーの下でプロジェクトの運用をマネジメントする責任者であった。なお、20名のプロジェクト・マネジャー全員が、所属するR&D部門の技術領域で育ってきた技術者であり、そのまま同じ技術領域でプロジェクト・マネジャーとなった正規従業員である。

分析の結果、最終的に1カテゴリー・グループ、14カテゴリー、36概念が生成され、理論的飽和に達した。研究協力者がフォロワーから新任のプロジェクト・マネジャーに任命されるにあたり、プロジェクト・マネジャーになる前に考えていたこと、プロジェクト・マネジャーになった直後の気づき、その後プロジェクト・マネジャー職を進めていく中で直面した問題がどのようなものであったか、それらの問題に対しどのような対処法を取っていたのかという視点から、カテゴリー間の関係について検討し、図表3に示す仮説モデルを作成した。以下では、本研究の分析テーマである「プロジェクト・マネジャーへの移行の問題」と「プロジェクト・マネジャーへの移行の問題に対する対処法」の主なカテゴリーを中心に分析結果を述べる。なお、文中では、カテゴリー・グループ、カテゴリー、概念の名称は順に《 》、【 】、「 」で表記する。

4.1 プロジェクト・マネジャーへの移行の問題

【そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期】において、多くのプロジェクト・マネジャーたちは「専門技術職へのこだわり」があり、できれば専門技術に特化した仕事だけを望んでいた。

図表3 R&D 部門における移行問題と対処法の経験的プロセスと構造の仮説モデル
(図中の「PM」は、プロジェクト・マネジャー)



しかし、将来のキャリアを考えるといつまでも1人の実務担当者として技術的なことだけをしていることに不安を抱いており、「受動的に受け入れる任命」でプロジェクト・マネジャーになっていた。組織としては、年齢が上がっていくに伴い、マネジャーとしてフォロワーたちを指導できる立場を求めているのは周知の事実である。多くの新任プロジェクト・マネジャーたちがなぜマネジャー職を引き受けているのか、その要因が組織の構成にもあるといえる。多くのプロジェクト・マネジャーたちは、マネジャー職を受動的に受け入れている意外な事実が浮き彫りになった。対極

的な概念として、「積極的なマネジャー志望」のプロジェクト・マネジャーは、20名中5名であった。

上述は、プロジェクト・マネジャーになる前に考えていたことだが、プロジェクト・マネジャーに任命された直後に直面していた問題が1つのカテゴリーとしてまとめられた。【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】がそれである。プロジェクト・マネジャーになると、フォロワーの時代とは異なり「仕事範囲の急激な拡大」に戸惑い大変さを感じていた。さらに、プロジェクト・マネジャーは、フォロワーの業務も管

理しなければならない立場のため、プロジェクトのメンバーであるフォロワーたちはさまざまな技術領域を担当しており、「技術領域の急激な拡大」に直面したのである。インタビューの結果、技術領域の中にはプロジェクト・マネジャーにとって経験の浅い領域もあり、プロジェクト・マネジャーの苦しい状況も確認された。マネジャーから指示された仕事を期限までに終わらせればよい気楽な時代は過ぎ去ったといえよう。新任のプロジェクト・マネジャーたちがプロジェクト・マネジャーに任命され、任命された直後のマネジャー業務の大変さに気づき、そしてプロジェクトの管理者として業務を遂行していく中で、多くの問題に直面した様子が1つのカテゴリー・グループとしてまとめられた。《一本の木ではない森の監督》がそれである。カテゴリー・グループの主なカテゴリーについて次に示す。

プロジェクト・マネジャーがプロジェクトをうまくマネジメントし、納期に間に合わせるためには、プロジェクト・マネジャー自身が幅広い専門領域を熟知しなければならない。しかし、【専門技術に関する戸惑い】について、インタビューの結果、「専門技術を幅広く修得する難しさ」の問題が浮き彫りになった。さらには、「フォロワーとの技術知識のギャップによる戸惑い」や「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」も見出されて、プロジェクトの遂行に困難が伴い大きな問題となる可能性が浮き彫りになった。幅広い技術知識やスキル向上は、ある程度の訓練期間が必要となるのは想像に難しくない。組織サポートも含めた支援策が必要と考える。

また、プロジェクト・マネジャーは、本業である専門技術に関する問題以外にも、上司のマネジャーやフォロワーとの関係で悩みを抱えていたのである。【所属部門内の関係設定の難しさ】がそれである。「マネジャーとの関係設定の難しさ」は、上司のマネジャーが、現場の状況を正確に把握しようという姿勢がみられない様子が確認された。組織としても限られたリソースで限界があるかもしれないが、プロジェクトを成功させるため

にも、上司のマネジャーは、まず現場の事実を正確に把握するように努める必要があると考える。一方、フォロワーとの関係については、「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」が見出された。加えて、プロジェクト・マネジャーからの指示や要望にフォロワーがなかなか理解を示さず、「フォロワーを説得する難しさ」にプロジェクト・マネジャーが困惑していることも見出された。手続き的公正（procedural justice）を踏まえたフォロワーとの交流が、フォロワーの納得性を高める有効な1つの手段と考える。

さらに、プロジェクト・マネジャーにとって、フォロワーの業務管理においても多くの問題が見出された。【フォロワーの業務管理の難しさ】がそれである。「経験の浅いメンバーを支援しながらプロジェクトを遂行する難しさ」は、新任のプロジェクト・マネジャーとしては技術知識やスキルが十分でないため、しかもプロジェクトで抱える業務が多い中で経験の浅いフォロワーたちを支援していくことの負担が大きいという点である。「フォロワーの業務のアサインメントの難しさ」は、プロジェクト・マネジャーが、フォロワーに対しどのように仕事をアサインすべきかの判断に迷いがあることが確認された。上司のマネジャーや組織としては、部門に所属するフォロワーたちの技術知識やスキルの程度を何らかの方法で管理し、プロジェクト・マネジャーを支援する必要があると考える。「フォロワーの技術的な適性や職務能力の程度を把握する難しさ」は、プロジェクト・マネジャーが技術領域を全般的に把握しているわけではないので、フォロワーの技術的なレベルを把握すること自体、困難な作業であろう。この問題も「フォロワーの業務のアサインメントの難しさ」と関連している。加えて、「フォロワーの育成の難しさ」も確認された。「フォロワーが抱えている技術的な問題を発見する難しさ」は、フォロワーが任されている仕事を違った方向で進めていないか、技術的な問題に1人で抱え込み困り果てていないか、といったことに気づく難しさである。【フォロワーの業務管理の難しさ】は、プ

プロジェクト・マネジャーの技術的な知識やスキルによる影響が大きいと考える。以上、上述の《一本の木ではない森の監督》は、所属部門内における移行の問題である。

他方、プロジェクト・マネジャーになると所属部門内の管理だけでなく、他部門との交渉において先頭に立って事を進める立場になるようである。プロジェクト・マネジャーがどのような人々とのネットワークに足を踏み出し、その関係で直面した問題に関して、【人的ネットワークの外延の急拡大】としてまとめられた。プロジェクト・マネジャーは、自分の仕事領域の専門的な用語なり提案が相手にうまく伝わらず、営業部門など「一般部門との関係設定の難しさ」と、他の技術領域の「技術部門との関係設定の難しさ」に直面していた。また、社内政治の上下関係から「権限の強い部門との関係設定の難しさ」にも戸惑っていた。インタビューの結果、プロジェクト・マネジャーの交渉相手の部門は、これまで築き上げてきた流儀に変更が入ることかなりの抵抗があることが確認された。両部門が、全社的に最適な解へと導く思想で交渉が行われるような環境構築が必要である。

上述の移行問題のさらにその先の展開も確認された。プロジェクト・マネジャーが他部門との交渉の問題に直面しつつ交渉を続けていく中で、次第に「交渉の矢面に立つ大変さ」を感じるようになっていき、【外部との交渉に関する戸惑い】に影響していた。さらには、交渉の仕事を通じて「プロジェクト・マネジャーとしての管理者適正への不安」を引き起こし、【心理的な障害】にも影響していたのである。

4.2 プロジェクト・マネジャーへの移行の問題に対する対処法

移行の問題の多くは、技術的な知識やスキルが必要とされることが見出された。プロジェクト・マネジャーが技術的な問題や課題に対して取った対処法は、【技術知識とスキルの向上】としてまとめられた。新任のプロジェクト・マネジャーた

ちは、「実務を通じた経験に基づく技術知識の向上とプロジェクト管理のスキル向上」と「自学自習による技術知識の向上」の対処法を取っていた。インタビューの結果、新任のプロジェクト・マネジャーたちは、プロジェクトを遂行しながら毎日少しずつ経験と技術知識を積み重ねる努力をしていたのである。

一方で、新任のプロジェクト・マネジャーが対処法として取っていた【フォロワーからの好意を期待する行動】は、プロジェクト・マネジャーが《一本の木ではない森の監督》の多くの問題の対処法としていた。その内容は、「フォロワーの理解を深める行動」、「フォロワーを支援する行動」、「フォロワーへの積極的な声かけ」、「フォロワーに対する公正な態度」がそれである。プロジェクト・マネジャーが、マネジャーやリーダー論で描かれているリーダー像とはかけ離れた気を遣う行動に踏み出していたことが明らかになった。Schnake, Dumler & Cochran (1993) は、支援型リーダーシップ行動 (supportive leadership behavior) が、従業員にはリーダーの援助行動として知覚されやすく、そのために互酬の義務感を感じることから、OCB (organizational citizenship behavior) に影響を与えると指摘している。また、上司の情報伝達の際の敬意を示す態度や誠実な態度が、フォロワーの不正感感を緩和し、公正感を促進すると示唆している (Brockner & Greenberg, 1990)。【フォロワーからの好意を期待する行動】は、上述の先行研究と同傾向の行動が示された。

さらに別の対処法として、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト・マネジャーへの移行に直面する問題を1人で解決することが困難な場合もあり、【周囲からのサポート】を受けて対処していたことも明らかになった。具体的には、「フォロワーからの支援を受けてプロジェクトを遂行」、「上司からの支援を受けてプロジェクトを遂行」、「関連部門からの支援を受けてプロジェクトを遂行」、「他のプロジェクト・マネジャー、技術のスペシャリストからの支援を受けてプロジェ

クトを遂行」がそれである。プロジェクト・マネジャーがフォロワーから支援を得ることは、予定外の仕事ををお願いすることになる。Korsgaard, Sapienza & Schweiger (2001) は、意思決定の手続きに公正性を感じると、そのような否定的な状況を回避できることを報告している。プロジェクト・マネジャーは、支援してもらいたいフォロワーの力量の必要性を丁寧に説明して、協力を得るための説得に挑む必要があるだろう。また、Wayne, Shore & Liden (1997) は、OCB と組織サポートとの関連性を指摘している。上司であるマネジャーの積極的な支援が、プロジェクト・マネジャーが直面している問題の助けとなるばかりか、プロジェクト・マネジャーの自主的な取り組みを促進し、プロジェクト・マネジャーの問題解決能力の向上に寄与すると考える。

5 | 考察

本研究の理論的なインプリケーションとしては、マネジャーやリーダー論において動的な視点は、やはり非常に重要であるという点であろう。例えば、イノベーションが求められる R&D 部門において、組織に創造的な自己変革能力を与える変革型リーダーシップの指摘は、静態的な観点からみると正しいかもしれない。しかし、動的な観点となると、R&D 部門においては、むしろ「気を遣う」上司像が前面に浮かび上がってくる。この上司像は、近年の Schein & Schein (2018) が指摘する「謙虚なリーダーシップ (HUMBLE LEADERSHIP)」と類似する点がみられる。謙虚なリーダーシップとは、業務上の役割や規則に基づいて監督・管理したり、サービスを提供したりする関係から、個人的で、互いに助け合い、信頼し合う関係のレベルへと進化させることである。R&D 部門の新任プロジェクト・マネジャーたちは、「謙虚なリーダーシップ」に加えて、毎日のようにフォロワーに積極的な声かけをするなど、フォロワーたちと少しでも良好な関係

が構築できるよう気を遣う行動を取っていたのである。

本研究の実践的なインプリケーションとしては、インタビュー調査の分析結果を踏まえると、次の2点である。第1に、今回のインタビューからプロジェクト・マネジャーへの移行の問題が多く発見されたので、まず何より R&D 部門におけるプロジェクト・マネジャーへの移行が重要である認識の共有が必要である。R&D は、組織のイノベーション推進の中核を担う部門であるにもかかわらず、これまでフォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行に関しては、ほとんど注目されてこなかったのである。本研究で得られた移行の諸問題について、組織内での認識の共有、および組織のリーダー育成において、新任のプロジェクト・マネジャーが抱える問題に関して再度見直す必要がある。

加えて、本研究の調査結果をさらに吟味してみたところ、新しい発見もあった。その新しい発見とは、R&D 部門において、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへと移行する場合、Gouldner (1957) が指摘する「ローカル」指向の強い一般部門とは違った問題に直面しているという点である。R&D 部門の場合、Gouldner (1957) が指摘する「コスモポリタン」指向が強く専門性が高い部門であるが故に、新米のプロジェクト・マネジャーになった人々は、ローカルとは違い、R&D 部門に特有と考える9つの問題に直面していることが明らかになった。R&D 部門の特殊性と考える問題を図表4に示した。図表4に示した概念は、いずれも応用研究・開発研究の領域における専門技術に関するプロジェクト・マネジャーへの移行の問題であり、Hill (2007) が研究対象としていた「ローカル」指向の強い一般部門にはみられなかった問題である。「コスモポリタン」指向が強い R&D 部門において、特有のマネジャーへの移行の問題が浮き彫りになったのである。このような発見は、まさに R&D 部門ならではのプロジェクト・マネジャーへの移行に関わる重要な発見で、一般部門のマネジャーを対象とした Hill

図表 4 R&D 部門の特殊性

カテゴリー	概念
PM に任命された直後の気づき	技術領域の急激な拡大
専門技術に関する戸惑い	フォロワーの技術知識のギャップによる戸惑い
	技術資料を作成する難しさ
	専門技術を幅広く修得する難しさ
フォロワーの業務管理の難しさ	経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩
	フォロワーの技術的な適性或職務能力の程度を把握する難しさ
人的ネットワークの外延の急拡大	フォロワーが抱えている技術的な問題を発見する難しさ
	一般部門との関係設定の難しさ
	技術部門との関係設定の難しさ

出典：インタビューの分析結果から筆者作成 ※ PM：プロジェクト・マネジャー

の発見事実が、必ずしも R&D 部門のプロジェクト・マネジャーにもそのままあてはまるとは限らないことを強く示唆している。

第 2 に、本研究で得られたプロジェクト・マネジャーへの移行の問題に対する対処法についても、Hill (2007) の発見事実にはなかった多くの発見があった。本研究で得られた R&D 部門における移行問題と対処法の仮説モデルを踏まえ、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題に対する対処法の具体的な提言を次に示す。①R&D 部門と関連部門の異なる領域の知識や技能を兼ね備えた専門家の育成である。この専門家が、部門間交渉時の架け橋的な役割を果たすことで、スムーズな部門間の交渉が期待できる。②上司であるマネジャーからの支援である。マネジャーもマネジメント業務で多忙と推測するが、プロジェクトに問題が発生したときは、積極的にプロジェクト・マネジャーの支援を行う必要がある。もし、プロジェクトが失敗すると、顧客との信用問題に発展する可能性があるだろう。③他のプロジェクト・マネジャーや関連部門からの協力が得やすくなるよう、組織的なサポート体制の構築である。④フォロワーの技術的な力量や専門的な技術知識をデータベース化したシステムの構築である。力量についてはマネジャーが、技術情報はプロジェクト・マネジャーやフォロワーが共有できれば、マネジャーは事前に適切なメンバーのアサインの検討ができ、プロジェクト・マネジャーやフォロワーは、技術情報を参考に問題解決を短縮できる

可能性がある。⑤プロジェクト・マネジャー職の訓練期間の設置である。フォロワーからいきなりプロジェクト・マネジャー職を任せるのではなく、サブリーダーなどのポジションを設けて、実際はプロジェクト・マネジャーと同等の業務をこなす訓練期間を設けることで、よりスムーズなプロジェクト・マネジャーへの移行が可能と考える。⑥プロジェクト・マネジャーへの移行の諸問題と対処法について、組織のリーダー教育プログラムへの反映である。

最後に本研究の課題である。本研究では、民間企業の R&D 部門に就業している 20 名のプロジェクト・マネジャーへのインタビューを行い、フォロワーからプロジェクト・マネジャーに任命された後の意識形成のプロセスや、直面した諸問題と対処法の経験的プロセスとその構造の特徴を導き出し、分析テーマに関する一定の結論と知見を得ることができた。しかし、本研究は、次に示すいくつかの課題を残している。第 1 に、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題に対する対処法を実現するには、新たな課題が浮上すると考える。例えば、専門的な技術知識をデータベース化するにあたり、どのようなシステムが組織構成員に根付いて効率よく運用されるかの検討が必要になるであろう。第 2 に、同じ研究開発でも研究領域の異なる「基礎研究」¹⁾のプロジェクト・マネジャーを対象とした場合、異なる移行の問題が確認される可能性がある。第 3 に、ほとんどの研究対象者が男性だったため、女性のプロジェクト・

マネジャーから新たな移行の問題が確認される可能性がある。第4に、本研究で提示されたような移行の問題を経験しやすい人と、そうでない人には、どこに違いがあるのかを解明する必要がある。例えば、新任プロジェクト・マネジャーの個人特性によるものなのか、もしくはプロジェクト・マネジャーが置かれた状況に起因するのか、といった要因の切り分けをする分析が今後期待される。最後に、本研究の分析は、比較的小人数へのインタビューに基づいたものであり、そこから得られた知見は、より多くのR&D部門における新任のプロジェクト・マネジャーへの一般化を保証するものではない。このような理由から、本研究の仮説モデルを用いた量的研究が行われ、定量分析結果に基づくプロジェクト・マネジャーへの移行の問題と対処法についての提言につながる事が望まれる。

(謝辞) 本研究を進めるにあたりご指導いただいている蔡芒錫先生はじめ、廣石忠司先生、馬場杉夫先生に深く感謝を申し上げます。また、本稿の作成にあたり匿名レフェリーの先生方から大変貴重なコメントをいただきました。ここに記して深く感謝を申し上げます。

●注

本稿は、日本労務学会全国大会研究報告集(2018)「研究開発(R&D)職場における実務リーダーへの移行に関する研究」の内容に大幅に加筆・修正を加えたものである。

- 1) 総務省統計局(2020)「令和2年科学技術研究調査用語の解説」
https://www.stat.go.jp/data/kagaku/kekka/a3_25_you.html#yougo2, 2020年6月2日参照。

●参考文献

Brockner, J. & Greenberg, J. (1990), "The Impact of Layoffs on Survivors: An Organizational Justice Perspective," in *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, ed., by Carroll, J. S., Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp.45-75.

Burgelman, R. A. & Sayles, L. R. (1986), *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills*, New York: The Free Press. 小林肇監訳, 海老沢栄一・小山和伸訳(1987)『企業内イノベーション』ソーテック社。

Gouldner, A. L. (1957), "Cosmopolitan-Locals: A Factor Analysis of Construct," *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.223-235.

Gouldner, A. L. (1958), "Cosmopolitan-Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles," *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.444-480.

Hill, L. A. (2003), *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, Boston: Harvard Business School Press.

Hill, L. A. (2007), "Becoming the Boss," *Diamond Harvard Business Review*, pp.58-71.

Korsgaard, M. A., Sapienza, H. & Schweiger, D. M. (2001), "Organizational justice in strategic decision making," in *Justice in the workplace: From theory to practice*, Vol.2, ed. by Cropanzano, R., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp.209-226.

Schein, E. H. & Schein, P. A. (2018), *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*, Berrett-Koehler Publishers. 野津智子訳(2020)『謙虚なリーダーシップ—1人のリーダーに依存しない組織をつくる—』英治出版。

Schnake, M., Dumler, M. P. & Cochran, D. S. (1993), "The relationship between traditional leadership, super leadership, and organizational citizenship behavior," *Group and Organization Management*, 18, pp.352-365.

Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective," *Academy of Management Journal*, 40, pp.82-111.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York: Rawson Associates.

蔡芒錫(1997)「研究開発組織における中間管理職の役割：上司の「自立的戦略行動」が部下の満足や組織コミットメント、研究成果に及ぼす影響」『組織行動研究』慶應義塾大学産業研究所, 27, pp.17-28.

蔡芒錫(1999)『プロフェッショナルの研究成果の決定要因』慶應義塾大学産業研究所。

蔡芒錫(2002)「中間管理職のリーダーシップと研究業績」石田英夫(編)『研究開発人材のマネジメント』慶應義塾大学出版会, pp.79-97.

木下康仁(2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』弘文堂。

木下康仁(2007)「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)の分析技法」『富山大学看護学会誌』第6巻2号, pp.1-10.

正木澄江・岡田昌毅(2014)「企業従業員の働くことの意味醸成プロセスに関する探索的検討」『産業・組織心理学研究』第28巻1号, pp.43-57.