

【研究ノート】

プロジェクトマネジャーの 育成と実践的課題

—「優れたプロジェクトマネジャー像」の国際標準化と現場への適用—

専修大学商学部 小林 守

Practical Issues on Training and Education for Project Managers
—“Good project manager” as an international standard and its application—
Senshu University, School of Commerce Mamoru Kobayashi

プロジェクトマネジメントの知識体系やプロジェクトマネジャーの資質・能力の国際標準化が欧米主導で進められている。グローバル化が進展するなかで、国境を跨いで実施されるプロジェクトが増加している現実に鑑みると、歓迎される動きである。しかし、知識体系の国際標準化はよいとしても、それを臨機応変に活用することを期待されるプロジェクトマネジャーの資質・能力の標準化は注意すべき点多々ある。それは第一にプロジェクトマネジャーも人間であり、その行動には心理的な変数や文化的変数に影響される存在であるため、それらを考慮に入れない「理想的なプロジェクトマネジャー像」などは、実践的には危ういものであるからである。また、そもそもそのようなプロジェクトマネジャーをどのようにして育成していくのかという方法論とセットでなければ論じられないはずである。本稿ではこうした問題意識に示唆を与えるビジネス現場や教育現場における実践や研究成果を援用しつつ、国際標準としてのありべきプロジェクトマネジャーはどのようにして育成すべきか、という点を検討し、一定の示唆を得ようとするものである。

キーワード：プロジェクトマネジメントの国際標準化、日本のプロジェクト運営に対する影響、プロジェクトマネジャーの特性と業績評価、プロジェクトチームの文化的要素、プロジェクトマネジャー教育の実践的課題

The knowledge areas of Project management and ideal project manager's (PM's) personality and talents are internationally standardized by major institutes in Europe and USA. Standardization of knowledge areas will contribute to improvement of project performance. The standardization of PMs' personality and talent, however, needs some more careful consideration since PMs are human being who has different emotion and cultural background. You should not treat them in a same manner. They have wide variety of personality, talent and background. Because of this, they can solve and overcome the problems that they face in project implementation. In this context, education and training for good project manager should be based on this understanding. The paper tries to come up with some useful suggestion on the good education approach for PMs by introducing practice in business world and psychological education.

Keywords : International Standard of Project Management, Impact on Project Management in Japan, Performance Evaluation of Project Manager, Cultural Background of Project Team, Practical Issues of Project Manager Education

1. はじめに

先進国が独自に確立してきたPM（プロジェクトマネジメント）標準はいわば、グローバルなビジネスが進行するなかでのデファクトスタンダード（事実上の共通の標準）になってきている。さらに今後の世界の潮流として、ISO（国際標準化機構）の場でプロジェクトマネジメントの国際規格（ISO 21500）の制定が進められている中で、世界統一基準のプロジェクトマネジメント知識体系

が生み出されていくことが展望されている。

例えば、プロジェクトマネジャーに求められる資質は「成果を求める強い意志」、「戦略的思考」、「顧客志向」である。また、人間性の具体的な中身として「優れた人格」、「リーダーシップ」、「統率力」が必要とされる。この他に「理解力」として相手の立場に立って考えること、わかりやすく伝えること、幅広い視野、考え抜く力である。これをベースにプロジェクトマネジャーの研修としてプロジェクトの遂行期間中の様々な変動要因に対

応できることが求められ、そのための資質や能力を涵養する取り組みがなされている。

プロジェクトマネジメント体系の世界標準化は個人の知識習得を明確にし、プロジェクトマネジャーの知識レベルを向上させることは疑いない。しかし、上記のような求められるプロジェクトマネジャーの資質や人間性を言葉で表して、「このようになりなさい」ということにとどまっていたら、実践的な意味はあまりないであろう。重要なのはそれをどのようにプロジェクトマネジャーやプロジェクトチームを構成するメンバーに身につけさせるかであり、方法論であろう。また、その際にそれを組織の中で運用する時に、それぞれの文化的背景や長所を踏まえた運用を忘れてはならないであろう。なぜならば、プロジェクトに求められる成果物や使命はその都度、異なっているわけであるし、また、その構成員が抱えるバックグラウンドや所属組織、ひいては業種や国・地域により文化的背景が異なるからである。

また、プロジェクトマネジャーやプロジェクトチームメンバーは個人として、一人一人異なる人格をもっており、プロジェクト業務に対してもっている期待も様々である。それぞれのパフォーマンス評価にもそうした状況に応じた留意がなされる必要がある。例えばプロジェクトマネジャーの評価に対しては外形的・定量的な業績だけでなく「良い仕事」をしたかどうかの評価が必要である。このことで効力感をまし、動機付けになり優れたプロジェクトマネジャーおよびメンバーが育成される。ここには理論や標準だけでなく、プロジェクトが実施されるそれぞれの現場の特性や背景を考慮することも必要であり、このことも実践的な課題として取り組まれる必要がある。

本稿ではまず、「プロジェクトマネジャー」の理想像について国際標準化が進んでいるなかで、その代表的なスタンダードの概要を紹介する。第二に、そうした国際標準化の流れが日本のプロジェクトマネジャー教育へどのような影響を及ぼしているのかについて洞察し、実践例を紹介する。第三にプロジェクトマネジャーやプロジェクト

チームメンバーの力を十分に発揮させるための業績評価のあり方について検討を加える。最後に国や地域によって異なっている文化的価値や特性を考慮に入れ、プロジェクトマネジャーのあり方に関わる研究例を紹介しつつ、その現場での実践に移す際の課題・制約を提起する。

2. 「優れたプロジェクトマネジャー像」の国際標準化の動向

「プロジェクトマネジャー」の国際標準化の動向について述べると、米国のPMI（米国プロジェクトマネジメント協会：Project Management Institute）をはじめとして欧州、日本などでもプロジェクトマネジメントの知識の体系化と紹介・普及が行われ、様々なビジネス分野の現場でもその活用や応用がはかられてきていることをまず指摘する必要がある。この中で、最も普及しているのが米国のPMIであるが、欧州でもICB、APMBOKといったプロジェクト体系化がなされている。関口・田島（2010）は欧米の代表的なプロジェクトマネジャー基準（PM基準）で記載されたコンピテンシー（能力、技能）項目を次の表のように比較してまとめている。PMBOKは既に本論でも述べてきたように、世界で最も著名な米国プロジェクトマネジメント協会（PMI）のPM基準である。ICBはスイスに本部を有するIPMA（International Project Management Association）のPM基準であり、APMBOKBOOKは英国プロジェクトマネジメント協会のAPM（Association for Project Management）が制定したPM基準である。

いずれも、リーダーシップ、コミュニケーション、動機付け、チームワーク等人的資源マネジメント関係のコンピテンシーを重視している。特徴的であるのはICBがプロジェクトマネジャーの気質であるところの「開放性」、「創造性」、「危機意識」に言及しているのに対して、PMBOKは国際化を反映して「政治的風土と文化に対する認識」という項目をわざわざ入れている。これは国によって倫理基準が異なることにより、利害相反

表 1 欧米主要プロジェクトマネジャー標準で記載されたコンピテンシー項目

ICB	APMBOK	PMBOK
リーダーシップ Leadership	コミュニケーション Communication	リーダーシップ Leadership
関与と動機付け Engagement and Motivation	チームワーク Teamwork	チーム形成活動 Team Building
自己統制 Self-control	リーダーシップ Leadership	動機付け Motivation
自己主張 Assertiveness	対立マネジメント Conflict Management	コミュニケーション Communication
リラクゼーション Relaxation	ネゴシエーション Negotiation	影響力 Influencing
開放性 Openness	人的資源マネジメント Human Resource Management	意思決定 Decision Making
創造性 Creativity	行動特性 Behavioral Characteristics	政治的風土と文化に対する認識 Political and Cultural Awareness
結果志向 Results Orientation	学習と進歩 Learning and Development	交渉 Negotiation
効率性 Efficiency	プロフェッショナリズムと倫理 Professionalism and Ethics	
コンサルテーション Consultation		
交渉 Negotiation		
対立と危機 Conflict and Crisis		
信頼性 Reliability		
価値意識 Values Appreciation		
倫理 Ethics		

出所：関口明彦，田島彰二「PMの今」、関哲朗編「すぐわかるプロジェクトマネジメント」日本規格協会，2010年所収，P.39に筆者が若干の修正を加えた。

や不正の基準が異なり，その場面，場面で「何が正しい行動か」ということを問われることに対する明確な基準を持つように促しているものだと筆者は考える。その意味ではICBの「倫理」、APMBOKの「プロフェッショナリズムと倫理」に相当するともいえよう。

関口・田島（2010）はこの3つの体系化について，それぞれの特徴を次のようにまとめている。

「(米国の) PMBOK が知識とプロセスをベースとした体系になっているのに対し，ICB はプロジェクトマネジャーのコンピテンシーの標準であり，各国の資格認定の水準を統一する目的でまとめられている。(中略) (英国の APMBOK は) 7 つのセクションと 52 のトピックスに分類された知識体系である。(中略) このように体系的・実践的に記述された APMBOK によって，プロジェクトマネジャーの知見の広がりをサポートする位置づけとなっている。」ⁱ⁾

こうした先進国が独自に確立してきた PM 標準はいわば，グローバルなビジネスが進行するなかでのデファクトスタンダード（事実上の共通の標準）になっているわけである。小林正夫（2010）が指摘するように，これは，経験豊かなプロジェクトマネジャーが個別に身につけた経験や勘によって成功させてきたプロジェクト運営に関する暗黙知を形式知にし，様々なビジネスパーソンにプロジェクトマネジメントの「ノウハウ」を開放し，研修可能にしたという点で大きな意義があるⁱⁱ⁾。小林正夫（2010）は，さらに今後の世界の潮流として，ISO（国際標準化機構）の場でプロジェクトマネジメントの国際規格（ISO 21500）の制定が進められている中で，世界統一基準のプロジェクトマネジメント知識体系が生み出されていくことを展望している。

3. 「優れたプロジェクトマネジャー像」の国際標準化の影響

ビジネスのグローバル化により、国境を越えたプロジェクトを、国境を越えたステークホルダーと手に手を携えて実施していくという将来を展望するとき、プロジェクトマネジメントの国際標準化はビジネス界にとって、概ね望ましいとは言える。特に異なる文化的背景と母語をもつプロジェクトチームの中でのコミュニケーションギャップのリスクを減らすことにつながる。なぜなら共通の知識体系で話すときコミュニケーションが円滑になりより深く理解し合える可能性が増えると思うからである。しかし、暗黙知でビジネスを進めてきた日本のビジネス文化の中では国際標準化されたプロジェクトマネジメントの知識体系を身につけることは必要ではあろうが、それだけでは十分ではないであろう。

暗黙知は形式化されたといっても、日本はまだ「あうん」の呼吸で動くことによって、個別の最適解を求める欧米流の細分化された業務体系で物事を進める社会にはなっていない。担当分野はしばしば曖昧であり、それゆえにメリハリのある人事評価が出来ないと日本以外の国々からは揶揄されてきた。しかし、そのようになっていないからこそ、日本のビジネスにおいては依然として競争力をもっている部分があることを忘れてはいけない。競争が強調される文脈では、人々は結果志向的になる。いうまでもなく、個人評価としての「結果」である。そうした「結果」を出すためには策をめぐらし、自分にとってもっとも有利なプロジェクトやその中の担当業務を選別することが必要になる。チーム全体の利益を最優先したり、同僚と win-win をはかるなどはもつてのほかとなる。このような競争は基本的に「短期志向」になる。日本のビジネス界においてもバブル崩壊の影響が長引き、それまでの「日本的経営」への自信を失った経営者、特に大企業の経営者の中には、「日本の社員がもつ日本的甘えの構造を是正するため」との美名を掲げて米国流の「個人別成果主義」を表面的に導入した人々がいた。社員を

短期的な競争志向型においやり、社内の「縁の下」の力持ち」的な人材の居場所を絶滅させ、結果的に長期志向の努力を否定した。そのため競争志向型を一時華々しく導入した業界では多くの優秀な人材を海外に流出させた。しかし、その結果日本の企業は競争力をつけただろうか。むしろ、アジア諸国にも追いつかれようとしている。特に総合電機メーカーの分野ではサムスン電子など韓国メーカーに「全敗」したとも言われている。台湾メーカーや中国メーカーも着々と追いついている。

1990年代初頭までの「ジャパンアズ NO.1」ブームは経営者のおごりにもつながり、決してよいモデルではないが、それ以前から連綿として定着している現場のチームの暗黙知文化と業務の助け合い文化を全く捨て去ることは日本の競争力を捨て去ることになったといえないであろうか。日本のビジネス現場の暗黙知文化と現場の助け合い文化は極めて内発的であり、自発的であった。であるからこそ、チームの中のリーダーとメンバー、メンバー間に「同志的紐帯と信頼感」があり、製品においては良い品質、働くものにとっては他者に対する貢献の喜びとモチベーションをもたらした。これが日本のもの作りを中心としたビジネスをかつて世界最高レベルに押し上げた主要な要因であると筆者は信じている。

欧米流の個人別の業績評価などの結果志向型の極端な成果主義的な人事評価は日本という特殊な文化的文脈では副作用ばかりが多く「長期的」な失敗志向のシステムになってしまっていると筆者は考える。

プロジェクトマネジメント体系の国際標準化は個人の知識習得を明確にし、プロジェクトマネジャーの知識レベルを向上させることは疑いない。しかし、それを組織の中で運用する時に、それぞれの文化的背景や数値や金額に現れない価値を踏まえた運用を忘れては、ならないであろう。数値化を下に可視化し、経営管理を行うマネジャーの育成方法としては米国型の MBA 教育がある。かつて MBA (経営管理修士) をとりさえすれば、「ビジネスエリート」としてキャリア

アップとなり、他社からの引き抜きなども来て、高待遇を獲得できる、と信じられた時代があった。多くの若い日本のビジネスパーソンがその後、組織派遣や個人負担で内外の著名なビジネススクールに通い、MBAを取得し、そうしたある種の個人的な利益を夢見た。伝統的な日本の大学のビジネス教育と比べてその実践性、有用性には優れたものがあり、その価値を全く否定するものではない。筆者もこの種の教育を受けた若き日の経験は今も貴重な時間であったと思う。しかし、その延長上に短期的な個人的成果主義があったのであれば、立ち止まって考えざるを得ない。同様に国際標準となりつつあるプロジェクトマネジメントの知識体系を学ぶことは、意味はある。素晴らしいことであると思う一方で、日本的な文化背景とその特性を踏まえたプロジェクトマネジャー育成の実践を欠いたままでは、MBA教育の成果主義的な部分だけを強調して、表面的に現場の実践に活かそうとして失敗した過去の日本の失敗を繰り返すことになるのではないかと懸念される。

4. プロジェクトマネジャー育成の取り組み事例

そもそも、プロジェクトマネジャーに求められるリーダーとしての資質と能力は天性のものではない。したがって、訓練すれば誰でも優秀なプロジェクトマネジャーになれる。これが国際標準のプロジェクトマネジメント教育の大前提である。しかし、プロジェクトもそれぞれ異なれば、メンバーやスポンサー等も様々に異なり、文化的な背景の異なる国などで、多様性に富むチームメンバーと一緒にプロジェクト管理を行うことは避けられないという現実がある。そのようなバリエーションに富む状況で唯一無二のベストなプロジェクトマネジャー像（資質と能力等）が存在するはずがない。

ただ、共通項として必要な能力というものがあり、それを知識習得と経験によって獲得することはできる、というのが、プロジェクトマネジメントの考え方である。その上でプロジェクトマネ

ジャーがもつべき資質について提起し、それを日々の鍛錬・研鑽の中で血肉とすべきであるとしている。米国 PMI（プロジェクトマネジメント協会）のプロジェクトマネジャーの標準知識体系、PMBOKにおいては、そのような前提で以下のようなプロジェクトマネジャーの資質を求めている。

第一に「成果を求める強い意志」である。成果物の完成という最終目標まであきらめないところ、忍耐力、そして人間力である。これは人生全般についても成功したいのであれば必要不可欠な資質であるかもしれない。

第二は「戦略的思考」である。短期的には計画通りにプロジェクトを推進することは大事であるが、目先の最適解と最終的な最適解は必ずしも一致しない。短期的なメリット、デメリットを超えた大きな視野を持つことが必要である。また、短期的でかつ自己中心的な解だけを優先させると部下のプロジェクトメンバーからの信頼感を失う場合もある。

第三は「顧客志向」である。これはあらゆるビジネスにいわれることであるが、だからと言って簡単であるというわけではない。むしろプロジェクトマネジメントにおいては最も身に着けるのが難しいものである。顧客の要求をすべて受け入れるのがプロジェクトにとって最適でない場合もあるからである。顧客の要求がプロジェクトにとって、むしろあらたな問題点やリスクを招来するのであれば問題点を正確に把握したうえで、顧客にその要求を取り下げるように直言しなければならない。このことがうまく運ぶためには顧客との信頼関係がカギになるであろう。

また、PMBOK 第四版ではプロジェクトマネジャーに求められる能力として以下のことを提唱している。まず、そのプロジェクトの分野（例えば、建設、IT、コンサルティング、新製品開発、組織変更、M&A等）についての深い知識である。ことさら、プロジェクトマネジメントをうたわなくとも、優れたビジネスパーソン全般にとって必要な能力である。次にプロジェクトマネジメントに関する基礎的、標準的な知識と経験である。ま

表2 プロジェクトマネジャーの教育プログラム構築の事例 (IT 企業の場合)

<p>①ターゲティング (PM のレベル分け) 入門レベル, 基礎レベル, 経験レベル, 専門家レベル レベルに合わせて知識, 実践, 人格のコンピテンスを組み合わせて研修を行う。</p> <p>②モデルプロジェクトの選定 プロジェクトの5つのプロセス群について教訓がきちんと残されている過去のプロジェクトをモデルケースとして選定。</p> <p>③ストーリーの展開 以下の点について実際にあったプロジェクトに忠実に経緯を再構築する。 ・プロジェクトの体制と成果物 ・プロジェクト期間 ・主なステークホルダー</p> <p>④Question の作成 プロジェクトの状況を題材にして受講者に質問項目を整理してもらい, ディスカッションの準備とする。</p>
--

出所: 余語浩「PM 育成のための実践的構築について—PM 育成のための一考察—」, Journal of the Society of Project Management Vol.14, No.2, 2012 より抜粋, 編集。

た, 人間性の具体的な中身として「優れた人格」, 「リーダーシップ」, 「統率力」が必要とされる。この他に「理解力」として相手の立場に立って考えること, わかりやすく伝えること, 幅広い視野, 考え抜く力 (将棋や囲碁の棋士のように以降の様々な展開を想定する力) 等やや具体的に言及している。また, P2M (Program & Project Management) 標準ガイドブック改訂第3版ではプロジェクトマネジャーに必要な実践力として「思考能力」, 「体系的知識」, 「マネジメント行動スキル」そして「基本姿勢」からなる総合能力を定めている。

以上のようなコンピテンスを備えたプロジェクトマネジャーをどのように育成したら良いのだろうか。上の表は日本 IBM のプロジェクトマネジメント専門家の紹介によるプロジェクトマネジャー企業内教育事例である。余語 (2012) によれば自分自身が当該プロジェクトのプロジェクトマネジャーであったら, どのような行動をとり, どのようなコントロールをするかをグループで討議するワークショップスタイルの研修が効果的であると指摘する。以下, その4つの構築プロセスを概観する。

上の表の段階が完成したら, 実際に3人×4チーム=12人程度の規模で3時間~5時間の短時間で, 主に最適なコンピテンスに重点を置きながら (例えば, 知識コンピテンスと実践コンピテンス等に絞って), Question に即してディス

カッションを行う, という。

筆者は自身がコンサルティング企業に長く勤務し, リサーチを主体とするプロジェクトの遂行に多く携わってきたが, この研修プログラムは極めて実践的であり, PM 育成に対し有効であると考ええる。ただし, 余語 (2012) ではこの研修プログラムの欠点として以下の2点を指摘している。

その第一はこのモデルプロジェクトはPM自身が責任を負うことのないプロジェクトであり, 極めて第三者的な視点から意見を述べるにとどまるということである。すなわち, 実際のプロジェクト運営の場面のように高密度の緊張感のもとで行動を決断する状況を再現しにくいことである。

また, 第二はQuestionでは「PMBOKの10の知識」を前提に考えるようになっていられるが, そのうち「ステークホルダーマネジメント」については, このような疑似体験の研修プログラムでは個別の交渉経緯や内容の情報が漏れてしまうため, 実際のところ, 割愛せざるを得ないとのことである。このような欠点があるにもかかわらず, 実際にプロジェクトに参加したかのような臨場感を研修参加者に感じさせようとする試みとして優れていると考える。余語 (2012) の示したプロジェクトマネジャー教育のプログラムは国際標準化されているプロジェクトマネジャーの理想像を社員に具体的に理解させる取り組みとして実践的な価値を持つものと言える。

ちなみに, 筆者のかつての勤務先では, 大勢の

表3 オペレーションマネジャーの育成プログラム事例（製造現場の場合）

- 教育方針：多段階、多技能、効率化を目指し、教育訓練と資格認定体系を継続的に充実
- 教育目標
 - ・多品種少量生産システムに適合する教育訓練計画の策定。
 - ・充実した教育訓練計画の徹底。
 - ・理論と実践を結び付ける教育。
 - ・最大限の教育効果の実現を目指す。
- 教育対象：班長、主任、高級主任
- 担当講師：全て現地人員の課長以上
- 教育工程：1回2時間、月1回の定められた日に実施、12か月間
- 教育内容：現場管理実践（22時間）、および他社現場管理経験学習（状況次第の時間数）
- ペナルティ等：欠席の場合は事前許可必要。参加を断る者は降格
- 具体的目標：社内管理教育プログラムに対する管理人員教育出席率90%
- 行動計画：管理人員教育計画及び目標、実施方法の作成
- 成果目標管理：半期および年度末に目標管理と評価

出所：井関稔編「中国進出企業の工場管理実務・実例集」日本能率協会マネジメントセンター、2004年より抜粋・編集

プロジェクトマネジャー、メンバーを前にして、現場のチームがあげてきた「模範プロジェクト」を紹介し、それに対して大部屋でディスカッションする形の実践PM研修であった。このやり方では、成功したプロジェクトしか取り上げられない。人は成功よりも失敗から多くをまなぶものであるため、その研修効果は如何と感じたものである。いずれにせよ、このようにプロジェクトマネジャーはプロジェクトの遂行期間中の様々な変動要因に対応できることが求められ、そのための資質や能力を要求されている。各社ともPMBOK等国際標準で標語的に掲げられているそうした能力を社員が実践的につかえるようになるための取り組みが行われているのである。

これに対して、オペレーション（定常業務）のマネジャーは安定的な環境を用意し、安定的な業務の遂行を担保する能力が求められている。例えば、表3のようにオペレーションマネジャーの教育プログラムの事例を見ればそれがはっきりとわかる。表3はある日系企業の中国工場における現地のオペレーションマネジャー育成のための教育プログラムの概要である。ここでは、決められたメニューを外形的に受講したかどうかにかかわらず、プロジェクトマネジャーの研修のように、様々な業務上のイレギュラー事態（ストーリー）の発生にどう対応するかという、視点での研修とはなっていない。あくまでも決められた

ルールと手順を正確かつ確実に実施するためのリーダーを育成するためのものとなっている。

新人研修として日本の製造現場では5S（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）など基本的な作法を既に教育しており、これらを海外の製造現場でも徹底教育していることが前提になっている。日本の製造工場が多く存在し、日本と文化的な近接性・親和性が強い中国の現場では、現地の管理者候補のメンバーにとってはこのような日本企業のマネジャー研修にそれほど違和感を抱かないかもしれない。しかし、文化的な異質性を考慮したと思われる部分もある。ペナルティの「欠席の場合は事前許可必要。参加を断る者は降格」などの曖昧さのない表現はその表れであろうと考える。

5. プロジェクトマネジャーの評価と訓練の実践的課題

人材を教育するには評価は必ず必要である。しかし、ともすると評価が人に優劣をつけるための作業として矮小化して考えられる場合がある。学校における入学試験や卒業試験であれば、こうした矮小化された意味をもつ評価でも事足りるかもしれない。しかし、プロジェクトの現場（プロジェクト以外でもそうであろうし、学校教育の教育プロセスにおいてもそうであろうが）でこの矮小化された意味で評価を用いるのは重大な過ちで

ある。

波多野、稲垣 (1999) は社会心理学者のデイシの主張として以下のように、評価には二つの側面があることを紹介している。

「一つは人を統制するという側面である。そしてもう一つがそこでとった行動が良かったか、悪かったかの情報を与えるという面である。教師による評価が効力感を妨げるのはひとつには前者の側面が強くなりすぎるからである。評価に際しては、もっと後者の側面を重視した形が工夫されるべきであろう。自分の活動のどこが良く、どこが悪いのか、どこをどう改善すれば良いのかが分かるようにすることは情動的側面の強い評価といえる。例えば『繰り返り上がりのある引き算ができるようになった』『不規則動詞の変化を時々間違えることがある』—このような情報に富む評価なら具合が良い。」ⁱⁱⁱ

プロジェクトマネジャーの評価にもこのような情報性に富むフィードバックが併記されるべきであろう。もちろん、完了したプロジェクトがどのような推移をたどったか、についてはプロジェクトマネジャーが「終結」プロセスの「教訓のまとめ」を主催しているのであるから、プロジェクトマネジャー自身では十分分かっているかもしれない。しかし、プロジェクトマネジャーは会社員であり、組織の評価を受ける立場である。将来、より成長して昇進したいと思っている場合がほとんどであろう。この意味で管理者たる上位者からの人事評価はフィードバック付きのものでなければならない。単なる業績情報、すなわち、売り上げた(完了させた)プロジェクトの本数、それぞれの利益率等の可視化された定量的な評価だけに終わってしまうのであれば、それは統制型の評価であり、プロジェクトマネジャーを成長させることにはつながらない。

また、プロジェクトマネジャーへの動機付けという観点からも問題がある。プロジェクトマネジャーは常に時間とコストのプレッシャーにさらされ、その上、スポンサー等からの頻繁な変更要

求を求められるのが常態化している。さらにチーム内で頻繁に起こるのがプロジェクトチーム内での「対立」であり、それを解決しなければならない。これに加えて、特にコンサルティング業界やIT業界等、外部のスポンサーからの様々なプロジェクトの受注によってビジネスを成り立たせている業界にあっては、会社の経営責任、すなわち受注高や利益のノルマを押しつけられ、プロジェクト遂行中に優秀なプロジェクトマネジャーやメンバーの精神的不調、体調異常、甚だしい場合は退職、という問題に対処しなければならないこともまれではない。コンサルティング業界、IT業界や建設業界ではこのような状況であると聞く。プロジェクトマネジャーの個人的能力の表面的な業績だけに着目した人事観ではプロフェッショナルリズムに誇りをもつプロジェクトマネジャーを動機付け、育成していくことが難しいのではないだろうか。プロジェクトマネジャーとメンバーというプロフェッショナルな集団を育成していくためにはもう少し心理的、人間関係的な側面を考えることも必要であろう。そのためには何を考えていかなければならないのであろうか。そのキーワードは「効力感」であると筆者は考える^{iv}。波多野、稲垣 (1999) は「効力感」を環境に能動的・持続的に働きかける傾向、と定義している。そして、学校教育を事例にして、効力感を高めると、次のような変化が人には見られるという。

「仲間から必要とされているという確かな手ごたえ、これがただ単に無気力から回復させるのに寄与したというだけではない。生きる意味ともいえるべきものの形成につながっていったことがよく示されている。他者、特に自分の仲間からの応答やそれを支えている関心が、そして、仲間『貢献しうる』という実感が、効力感の源泉としていかに重要かを物語っている。」^v

こうした効用をもつ「効力感」はプロジェクトチーム内の無用な対立を減少させ、プロジェクトマネジャーのストレスを軽減するであろう。そのためにプロジェクトマネジャーがメンバーに与え

るのは「スケジュールの遅れを取り戻せ」、「コストを抑えろ」などという号令ではない。どのようにすればその問題を解決できるのかということについてのメンバーとの話し合いとメンバーに自信を持たせることであろう。それは「頑張ればなんとかなる」、という見通しを与えることである。波多野、稲垣（1999）はこの点について次のように述べている。

「効力感の中心には自分に対する肯定的な見方がある。効力感を持つためには努力すればなんとか事態を改善できそうだという見通しが前提になる、という意味においてである。」^{vi}

プロジェクトマネジャーやメンバーに対する評価も単に「目標を達成したかどうか」だけでは効力感を高めない。この点について波多野、稲垣（1999）の以下の言葉を引用したい。

「目標達成だけでは効力感は生まれない。他人の判断、それも合格かだめかという大まかな二分法的判断に左右されるものであって、自分が如何に成長したのか、何に関して熟達したのか、本人にははっきりと実感としてつかめない、ということがあろう。自己向上には内的な充実感がないと成功は外的な報酬になってしまい、自立性の感覚を失わせることにもなりやすい。」^{vii}

なぜなら、それは次のような理由からである。

「熟達者（プロフェッショナル—筆者）はその分野に対して良く構造化された知識をもち、それを上手に利用しているためである。この知識の構造はスキーマ (Scheme) とよばれる。スキーマはある意味では複雑な式次第のようなもので、状況をにらみつつ次の行動を決める際の下敷きとして働く側面を持っている。同時にこのスキーマを使って自他の行う行動が認知され、意味づけられ、記憶され、評価されることになる。」^{viii}

このように心理学者の言葉を借りるならば、プ

ロフェッショナルを育成するには、業績だけではなく「良い仕事」をしたかどうかの評価こそが効力感をまし、動機付けになると主張しているのである。プロジェクトマネジャーおよびメンバーを育成するためにも以上のような観点の評価システムが必要である。

6. チームの組織文化を考慮したプロジェクトマネジャーのあり方

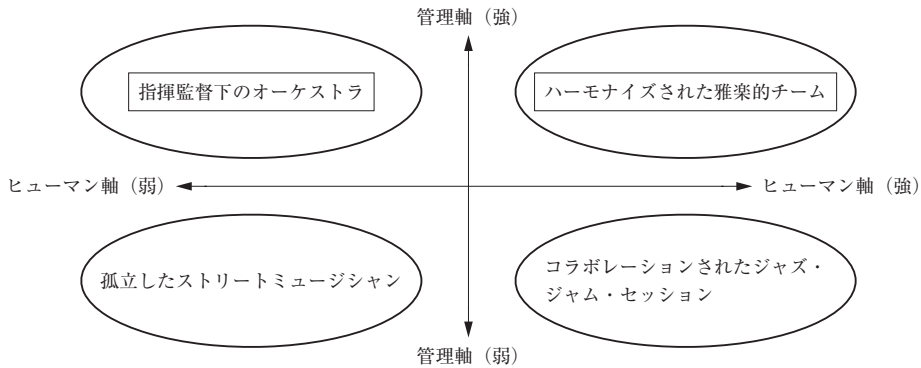
いうまでもなく、プロジェクトチームを構成するのは人である。人の思考様式、行動様式はそれぞれの業種やそれぞれの国の暗黙のしきたりやルール、すなわち文化の影響を受ける。従って、様々な業種、様々な国で行われるプロジェクトチームにおけるプロジェクトマネジャーやプロジェクトチームの育成にあたってはそれらの要素を考慮に入れる必要がある。

永谷（2014）は欧米と日本のリーダーシップに違いがあるとの前提があるとし、それが社会・組織・文化の影響を受けているチームのあり方に関連するという仮説を提示している。このアプローチは日本のプロジェクトマネジメントにグローバルスタンダードを取り入れながらも積極的に日本の長所を取り入れるという観点において重要な視点である。その視点を掘り下げるために永谷は2つの軸を考える。一つは「管理軸」であり、今ひとつは「ヒューマン軸」である。

今、一つの「ヒューマン軸」はチームの雰囲気をよくし、チーム力を高めて管理力を最大限に発揮するためのリーダーシップ、モチベーションマネジメント、コンフリクトマネジメントによって、プロジェクトの中核的なステークホルダーであるチーム（プロジェクトマネジャー、プロジェクトメンバー）の成長、達成感、満足を促進する力である。この2つの軸を縦軸と横軸として、4つの文化をそれぞれもつ集団としてチームを類型化した。それを示したのが図1である。

永谷は孤立したストリートミュージシャンやコラボレーションされたジャズ・ジャム・セッションは管理軸の弱いチームであり、そもそも実践的

図1 4つの演奏家チーム



出所：永谷裕子「人と組織の価値を創造するチーム・ビルディング—社会・文化的な暗黙知をマネジメントするプロネシスPM的アプローチ—」
Journal of the Society of Project Management Vol.16, NO.1, 2014

にはプロジェクトチームたり得ないため、4類型のうち、プロジェクトマネジメントに即したチームとしてオーケストラ型チーム、雅楽的チームに焦点を当てて検討している。そのうえで、それぞれのチームの特徴を表4のように規定している。

このうえで永谷は成果物を効率的効果的にアウトプットするだけのプロジェクトチーム、すなわち管理軸だけの組織では不十分で、チームメンバーの達成感や満足度を満たすものでなければならないとする。これには表4の2つの類型のうち、雅楽チームが適しているとする。その理由は「メンバーの総合的な満足度が組織のプロジェクトマネジメント成熟度を向上させ、結果的に企業のプロジェクトマネジメント体制の強固な体制を築く」、「1つのプロジェクトを単発的に成功させるのではなく、継続的にプロジェクトの成功率を

高める企業のプロジェクトマネジメントの基盤構築こそが、その後のプロジェクトの成功率を高め、企業の継続的發展につながる」とする。このような主張は日本の文化的背景や日本的な組織内の知、いわゆる暗黙知を活かした組織への再評価であり、日本のプロジェクトマネジャー教育にも新たな展望をしめしている。

但し、このアプローチを活用する場合、制約があることも忘れてはならないのではないかと考える。それは企業内に組成されるプロジェクトチームのパターンによって、メンバーの親密度が異なり、雅楽的チームのようなプロジェクトチームを組成する際にはその親密度の相違を考慮に入れなければならないということである。

PMBOKによると企業のプロジェクトチームの構築は3つのタイプに分けられる。一つ目は定常

表4 オーケストラ型チーム文化と雅楽的チーム文化の定義

<p>オーケストラ型チーム文化：</p> <p>管理的要素のほうがヒューマン的要素よりも強いチーム。</p> <p>欧米のプロジェクト組織はオーケストラ組織に近い。一人の指揮者をたて、それにしたがって、全員が演奏するピラミッド型の組織である。オーケストラ型の組織ではメンバーの役割分担・権限が明示的に定義され、行動規範にさまざまなルールが課せられる。</p>
<p>雅楽的チーム文化：</p> <p>雅楽的チームは個人の活動の範囲を柔軟に定める「和」を重視するチーム。お互いの動きを察し、ハーモニーを生むチーム。日本の企業のQCサークルや改善運動に見られ、一人のリーダーシップの指揮監督でうごくのではなく、各人がリーダーとしての自覚をもち、自ら行動する。</p>

出所：永谷 (2014)

的な業務を実施する機能的組織の中に構築される「機能型プロジェクトチーム」である。二つ目は企業内の各部門から横断的に適任者を指名し、チームを構築する「マトリックス組織型プロジェクトチーム」である。最後は外部から発注を受けて実施するためにチームを常に構築しておくタイプ、すなわち、「プロジェクト型プロジェクトチーム」である。

機能型やプロジェクト型は常日頃、顔をあわせて業務を遂行しているため、お互いの人となりを理解している。すなわち「気心がしれている」ため、「和」を重視する雅楽的チーム文化は育ちやすい。この組織ではお互いの動きを察し、ハーモニーを生むことができる可能性は高い。これに対して、雅楽的チーム文化はマトリックス型には育ちにくい。なぜならば、マトリックス型チームは、そのつど最適者をチームメンバーとして選任するため、「以心伝心」のスムーズなコミュニケーションを可能にするのが比較的困難だからである。また、マトリックス組織ではチームメンバーはそれぞれが属する機能組織のメンバーでもあるという「兼務状態」であるため、機能組織のマネジャー（ラインマネジャー）の影響が強い。期限付きで召集されたチームのマネジャー、すなわち、プロジェクトマネジャーよりも恒常的に所属しているラインマネジャーの方の影響を受けやすいし、会社員としての業績評価や社内職位、資格への昇進は機能マネジャーによって行われる。このように絶えずラインマネジャーからの介入や影響にさらされており、このため、マトリックス型プロジェクトチームにおける「雅楽的チーム化」は、他の機能型プロジェクトチームやプロジェクト型プロジェクトチームより困難である。これは筆者の職務経験上でも実感したことである。マトリックス型プロジェクトチームを「雅楽的チーム化」しようとするならば、そのプロジェクト期間の間だけ、機能組織の職務から外し、プロジェクト職務に専念させる必要があろう。極端な例を挙げるならば、オリンピック代表選手団をプロジェクトチームと擬制するならば、マトリックス型プロジェクトチームも一定期間、合宿し

て、「以心伝心」が確立する関係を構築する必要があるかもしれない。

既に述べたように国際標準のプロジェクトマネジャー像はいずれも、リーダーシップ、コミュニケーション、動機付け、チームワーク等的人的資源マネジメント関係のコンピテンスを重視している。若干の違いを述べるならば、ICBがプロジェクトマネジャーの気質であるところの「開放性」、「創造性」、「危機意識」に言及しているのに対して、PMBOKは国際化を反映して「政治的風土と文化に対する認識」という項目をわざわざ入れている。これは国によって倫理基準が異なることにより、利害相反や不正の基準が異なり、その場面、場面で「何が正しい行動か」ということを問われることに対する明確な基準を持つように促しているものと筆者は考える。その意味ではICBの「倫理」、APMBOKの「プロフェッショナルリズムと倫理」に相当するともいえよう。これらの項目はプロジェクトチームの組織文化的背景への考慮を要求していると考ええる。その意味では永谷(2014)のこの分析はそれを実践の場を実現させようとしているものと考えられる。

7. 結びに代えて

プロジェクトマネジャーに求められる能力や人間性のあるべき像は国際標準化されつつある各国の体系で示されている。たしかに知識体系の部分において、国際標準化は有効であり、その知識を活用してプロジェクトの成功確率を向上させることになろうと思われる。しかし、人間性としてのあるべき論は非現実的であることは否めない。それは例えばPMBOK第四版等によると、概略以下のとおりである。

「プロジェクトについて知っている専門分野に秀で、プロジェクトマネジメントの標準的知識体系などを活用して、確実にプロジェクトの目標を成就し、優れた人格とぶれない基本姿勢でチームを統率する能力をもつ人間である。いうまでもなく、相手の立場に立って考える理解力を有し、わ

かりやすく明確に伝えるコミュニケーション力をもち、全体と部分を関連付けて見ることのできる管理能力をもつ。また、様々な知識をもち、情報を絶えず身に付ける努力を常に行い、時代の要求にも関心が強く、将来の様々な展開を想定する考え抜く力をもつ人物」

このような超人的なプロジェクトマネジャーになるにはどのくらいの時間と労力が必要なのであろうか、まるで想像が付かない程である。国際標準化されようとしているプロジェクトマネジャーのあるべき姿は上記のように概ねモザイク的にその有すべき特徴が提唱されているだけで有機的に統合化されていないばかりでなく、抽象的であり、現場での実践的な教育方法に対する示唆を欠いているからである。すなわち、ビジネスの現場では「使えない」成果になっている。ビジネス現場でプロジェクトマネジャーのあるべき姿を論ずる際には「実践的にどうするか」という問題とセットで検討しなければ所詮「絵に描いた餅」になってしまう。

本稿では、ビジネス現場での研修プログラムや実務家の問題提起、そして教育心理学者の研究成果にこの問題を解決するアプローチを発見しようと試みた。そこにはプロジェクトマネジャーもこの一員であるところのプロジェクトチームの文化的な要素への配慮があり、人間の心理的な要素への考慮があった。文化や働く環境により心理的態様は異なるので、この2つの変数は相互依存的でもあり、複雑である。しかし、こうしたことを念頭におくだけでも、日本のプロジェクトマネジメントにおける人間としてのプロジェクトマネジャー像とそのための有効な教育は当然、欧米諸国のプロジェクトマネジャー像と異なるであろうし、業種が異なれば目指すべきプロジェクトマネジャー像も異なるであろうことは直感的に理解できる。これは日本においてだけでなく、欧米と異なる文化的多様性をもつ非西欧世界のプロジェクトマネジメントにおいても納得できる示唆であろう。

本稿では日本において有効と思われる実践的

プロジェクトマネジャー教育の方向性についてプロジェクトマネジャーの国際標準化の動きとの対比の観点から論を進めたが、他の国においても可能な論点であると思われる。国際標準という意味で最も有力な米国のPMBOKでもプロフェッショナルとしてのプロジェクトマネジャーの海外プロジェクトや多国籍メンバーとの仕事において「文化的多様性を尊重すべきこと」を提唱している。その意味で本稿の問題関心はその方向性をさらに具体的、実践的な肉付けをするものであろうと考える。

注

- i 関口明彦, 田島彰二 (2010) pp.27-30
- ii 小林正夫「PMのこれから」関口明彦, 田島彰二「PMの今」, 関哲朗編「すぐわかるプロジェクトマネジメント」日本規格協会, 2010年所収, p.127
- iii 波多野, 稲垣 (1999) p.115
- iv 波多野, 稲垣 (1999) p.27
- v 同上 pp.74-75
- vi 同上 p.91
- vii 同上 p.89
- viii 同上 p.91

<参考文献>

加藤昭吉「計画の科学—どこでも使える PERT・CPM」講談社, 1965年

遠藤健児, 千住鎮雄, 並木高矣, 村松林太郎編「経営工学用語辞典」日刊工業新聞社, 1968年

ジャン・C. フィルマー, 村上仁 (訳)「精神力とは何か—心的緊張力とその背景—」白水社, 1975年

Don Hellriegel, John W. Slocm, Richard W. Woodman, *Organizational Behavior, Fourth Edition*, West Publishing Company, 1986

Author E. Kerridge, Charles H. VerValin, *Engineering & Construction Project Management* Gulf Publishing Company, USA, 1986

波多野諠余夫, 稲垣佳世子「無気力の心理学」中央公論新社 1999年

エリヤフ・ゴールドラット (三本木亮訳 稲垣公夫解説)「ゴール」ダイヤモンド社, 2001年

エリヤフ・ゴールドラット (三本木亮訳 津曲公二解説)「クリティカルチェーン」ダイヤモンド社, 2003年

長尾清一「先制型プロジェクトマネジメント」ダイヤモンド社, 2003年

井関稔編「中国進出企業の工場管理実務・事例集」日本能率協会マネジメントセンター, 2004年

Paul Sanghera, *PMP® In Depth, Project Management Professional Study Guide for PMP® and CAMP® Exams*, Course Technology, 2006

- 中島秀隆, 中憲治「通勤大学図解 PM コース①プロジェクトマネジメント理論編」, 総合法令出版, 2009年
- 中島秀隆, 中憲治「通勤大学図解 PM コース②プロジェクトマネジメント実践編」, 総合法令出版, 2010年
- 関口明彦, 田島彰二「PMの今」, 関哲朗編「すぐわかるプロジェクトマネジメント」日本規格協会, 2010年所収
- 小林守 評価「ミンダナオコンテナ埠頭建設事業」平成21年度円借款事後評価報告書(フィリピンII)所収, 国際協力機構委託, 株式会社三菱総合研究所/専修大学受託 2011年
- 金子則彦「プロジェクトマネジャー完全教本」日本経済新聞出版社, 2012年
- 余語浩一「PM育成のための実践的構築について—PM育成のための一考察—」, *Journal of the Society of Project Management* Vol.14, No.2, 2012
- HBR Guide to Project Management*, Harvard Business Review Press, 2013
- Jeffery K. Pinto, *Project Management-Achieving Competitive Advantage*, Third Edition Pearson, 2013
- 日本プロジェクトマネジメント協会編著「改訂3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」日本能率協会マネジメントセンター 2014年
- アイテック教育研究開発部「PMBOK®問題集」2014年
- 鈴木安而「よくわかるPMBOK®第5版の基本」秀和システム, 2014年
- 永谷裕子「人と組織の価値を創造するチーム・ビルディング—社会・文化的な暗黙知をマネジメントするフロンティスPM的アプローチ—」*Journal of the Society of Project Management* Vol.16, NO.1, 2014
- 鈴木安而「よくわかる最新プロジェクトマネジメントの基本と要点」秀和システム, 2015年
- 王樹文「PMP 通関宝典」機械工業出版社, 2015年
- 柴田昌治「なぜ社員はやる気をなくしているのか—働きがいを生むスポンサーシップ—」日本経済新聞出版社 2015年
- Frank T. Anbari 編, アイテック教育研究開発部監訳「PMBOK®問題集」2016年
- 富士通株式会社 PM コミュニティ「実践的PM力向上のための問題集検討」WG編「プロジェクトマネジャーの決断—富士通の現場から」(2016)
- 具志堅融, 葛西澄男「ポケットスタディ プロジェクトマネージャ第2版」秀和システム, 2017年
- 富永章「パーソナルプロジェクトマネジメント増補改訂版」日経BP社, 2017年
- 小林守「学部学生教育のためのプロジェクトマネジメントの基礎知識と実践的課題—スコープ, タイム, コスト, 品質をめぐる—」専修大学商学研究所所報 Vo.52, No.1, 2020年
- 小林守「学部学生のためのプロジェクトマネジメントにおけるコミュニケーションと実践的課題—ステークホルダーとチームデバロップメントの関連から—」専修大学社会科学月報, 2020年10月
- 小林守「プロジェクトマネジメントにおけるリスクと調達—ステークホルダーとしての発注者と受注者の観点から—」商学論集 112号, 2021年1月