

2021 年度

研究開発(R&D)部門における
フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの
移行に関する研究

指導教授： 蔡 芒錫 教授

研究科： 経営学研究科

専攻： 経営学専攻

氏名： 鈴木 由秀

論文要旨

研究開発(R&D)部門における フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行に関する研究

経営学研究科 経営学専攻 鈴木由秀

本研究は、R&D 部門において、フォロワーからプロジェクトを管理監督するマネジャー（プロジェクト・マネジャー）への移行に焦点をあてる。R&D 部門で働くプロジェクト・マネジャーが、フォロワーからプロジェクト・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しているのか、また、移行に際して直面する問題や課題にどのように対処しているのか、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題と対処法の経験的プロセスとその構造の特徴を明らかにし、プロジェクト・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。

マネジャーやリーダーに関する研究はその伝統が長く、多くの知見が蓄積されてきた。代表的な先行研究として、Katz のスキルモデル、Mintzberg のマネジャーの役割モデル、枚挙に暇がないほど豊かな発展を遂げてきた各種リーダーシップ論、リーダーシップ開発論が挙げられる。これらの先行研究は、いずれも既にマネジャーやリーダーとなっている人びとを暗黙的な前提としており、分析の視点が静態的といわざるを得ない。加えて、これまでマネジャーから指示を仰いでいたフォロワーが、マネジャーへと任命される移行に関する視点が欠落しているという点がある。それゆえに、新任のマネジャーがマネジャーへの移行に際し、一体どのようなことにつまづき悩んでいるのか、これらのつまづきや悩みにどのように対処しながら成長していくのかに関する知見は意外にも乏しいのが現状である。

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、マネジャーへの移行問題の代表的な先行研究は、管理職や営業職といった一般の職種の新任マネジャーを研究対象としている。本研究は、応用研究や開発研究の領域に属する 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に注目している。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。

他方、R&D部門で働く研究開発者など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。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の問題もあり得ると考える。また、先行研究は、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する。

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。R&D部門のプロジェクト・マネジャー20名を対象に半構造化面接を行い、インタビュー結果を修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)を用いて分析した。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。分析の結果から、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題と対処法の経験的プロセスとその構造の仮説モデルが構築され、次のことが明らかになった。

第1に、多くのプロジェクト・マネジャーたちは「技術屋へのこだわり」があり、プロジェクト・マネジャー職を受動的に受け入れていた。第2に、プロジェクト・マネジャーに任命された直後から、「仕事範囲の急激な拡大」と「技術領域の急激な拡大」に直面して戸惑っていた。第3に、プロジェクト・マネジャーとしてプロジェクトを遂行していくにあたり、所属部門内で直面する問題と人的ネットワークの外延の急拡大で直面する問題の2つのパスがあることが明らかになった。この2つの問題を次に示す。

所属部門内で直面する問題は、プロジェクト・マネジャーが幅広い技術領域を管理する立場となって「専門技術に関する戸惑い」を引き起こし、フォロワーやマネジャーとの交流における「所属部門内の関係設定の難しさ」に悩み、フォロワーに任せる仕事に対して「フォロワーの業務管理の難しさ」にも直面していた。また、職場には海外出身のフォロワーも増えて「外国語力不足に関する戸惑い」も引き起こしていた。そして、プロジェクト・マネジャーは、「スケジュール遵守のプレッシャー」を感じていたのである。

他方、人的ネットワークの外延の急拡大で直面する問題は、プロジェクト・マネジャーにとって関連部門との交渉が新たな仕事として加わり、「権限の強い部門との関係設定の難しさ」、「一般部門との関係設定の難しさ」、および「技術部門との関係設定の難しさ」の問題に直面していた。R&D部門と関連部門の仕事の領域が異なるため、プロジェクト・マネジャー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ない問題であった。

第4に、上述の移行問題に対し、プロジェクト・マネジャーたちは自身で考えた対処法をとっていた。専門技術に関する課題については「技術知識とスキルの向上」を目指し、プロジェクトを円滑に進めるために「プロジェクト運用方法の策定」を行っていた。そのプロジェクトを遂行する主役はフォロワーたちである。プロジェクト・マネジャーは、フォロワーたちに十分に力を発揮してもらうため、フォロワーから信頼を得るために「フォロワーからの好意を期待する行動」をとっていた。さらに、「周囲からのサポート」を得る対処法もっており、この対処法は、多くの移行問題に対する支援となっていた。

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、管理職や営業職といった一般の職種の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、専門性が高い部門であるがゆえに、新米のプロジェクト・マネジャーになった人々は、一般の職種の部門とは違い、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。この9つの問題は、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、先行研究が研究対象としていた一般部門にはみられなかった問題である。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先行研究の発見事実が、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。次に、分析結果を踏まえ、本研究のインプリケーションを示す。

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。R&D 部門の新任プロジェクト・マネジャーたちは、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とっていたのである。

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。

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、先行研究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。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

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。万が一、プロジェクトが失敗すると、顧客からの信頼を失墜するだけでなく、場合によっては、企業経営に影響する可能性もあるだろう。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。

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。M-GTA は、概念の生成と統合により一般化を行い、仮説モデルを生成するという方法の特徴があり、対象者数が少ないという限界がある。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ことを望まれる。

目次

序章	4
第 1 章 理論的背景：マネジャー論に関する研究	13
第 1 節 Katz のスキルモデル	13
第 2 節 Mintzberg の役割モデル	14
第 3 節 リーダーシップ論	15
第 1 項 特性アプローチによる研究	15
第 2 項 行動アプローチによる研究	17
第 3 項 条件適応（コンティンジェンシー）アプローチによる研究 ..	19
第 4 項 新しいリーダーシップ論	21
第 5 項 リーダーシップ論の限界	23
第 4 節 リーダーシップ開発論	24
第 1 項 公式トレーニングプログラム	26
第 2 項 開発活動	27
第 3 項 自助活動	30
第 4 項 リーダーシップ開発論の限界	30
第 5 節 まとめ	31
第 2 章 R&D マネジャーへの移行に関する文献レビュー	33
第 1 節 プロジェクトマネジメントの技法	33
第 2 節 R&D プロジェクトのための人材育成モデル	39
第 3 節 プロジェクトマネジメント論の限界	42
第 4 節 マネジャーへの移行に着目した研究	43

第 5 節	マネジャー移行の問題 (Hill の研究)	45
第 6 節	マネジャー移行の問題 (元山の研究)	47
第 7 節	先行研究の R&D マネジャーへの適用の可能性	50
第 8 節	R&D 部門とマネジャーの定義	52
第 3 章	研究方法	55
第 1 節	プロジェクト・マネジャーを研究対象とする意義	55
第 2 節	インタビュー調査	57
第 3 節	研究協力者	58
第 4 章	分析方法とストーリーライン	65
第 1 節	分析方法：修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ	65
第 2 節	分析結果：ストーリーライン	75
第 5 章	プロジェクト・マネジャーになる直前と移行の始まり	84
第 1 節	そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期	84
第 2 節	プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき	89
第 6 章	一本の木ではない森の監督	98
第 1 節	専門技術に関する戸惑い	98
第 2 節	所属部門内の関係設定の難しさ	106
第 3 節	フォロワーの業務管理の難しさ	115
第 4 節	外国語力不足に関する戸惑い	128
第 5 節	スケジュール遵守のプレッシャー	130
第 7 章	人的ネットワークの急拡大・交渉・心理的不安	133
第 1 節	人的ネットワークの外延の急拡大	133
第 2 節	外部との交渉に関する戸惑い	140

第 3 節 心理的な障害	143
第 8 章 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	148
第 1 節 技術知識とスキルの向上	148
第 2 節 プロジェクト運用方法の策定	152
第 3 節 フォロワーからの好意を期待する行動	154
第 4 節 周囲からのサポート	164
終章 結論	174
第 1 節 移行問題の仮説モデル	174
第 2 節 移行問題に対する対処法の仮説モデル	182
第 3 節 R&D 部門の特殊性の発見	192
第 4 節 本研究のインプリケーション	195
第 5 節 本研究の限界と今後の研究課題	201
補論 プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題に関する考察	204
第 1 節 研究協力者 P 氏のケース	205
第 2 節 研究協力者 S 氏のケース	209
第 3 節 研究協力者 Q 氏のケース	211
第 4 節 移行に失敗した問題に対する状況的側面からの検討	213
小結 移行に失敗した問題に対する対処法	214
注	219
参考文献	219
謝辞	230

序章

ものづくりの世界は、グローバルな競争がますます激しさを増している。ある企業が優れた技術を持っていても、それが事業としての成功を保障する訳ではない。日本のものづくりでしてみると、妹尾（2009）によれば、技術の面でも品質の面でも世界に負けてはいないが、事業で負けてしまっているようである。どんなにすばらしい技術で商品や製品を開発しても、それが消費者にとって魅力に感じなければ売れないのである。こうした厳しい競争環境の中で、各企業の研究開発（以下、R&D）に対する期待は大きいと考える。R&Dに期待されているのは、「独創性のある製品」や「価格的に魅力のある製品」など、他社と差別化できる商品や製品をいち早く市場に投入することであろう。R&Dは、「独創性」と「いち早く」という背反する性格の2つの期待を同時に達成することが求められていることになる。企業トップの経営陣が旗を振るだけで利益の出る経営ができるわけではない。R&D部門としては、研究の成果を創出し、経営に貢献していかなければならない。そのためには、R&D部門のマネジメントが鍵となるだろう。R&D部門のマネジメントで指揮を執るのは、R&Dのマネージャーであるのは言うまでもない。次に、日本の製造業とR&D部門を取り巻く状況について、もう少し詳しくみていくこととしよう。

ものづくりは日本の「得意技」の1つで、現在でも世界最高水準の現場が数多く存在している（藤本, 2007）。そのものづくりだが、産業構造の変化に伴いGDPで占める製造業の割合が2割に減っているにもかかわらず、製造業が依然として基幹産業として位置づけられている（経済産業省, 2017）。それだけ、日本で作られる製品の技術と品質が世界トップクラスであり、ものづくりは日本のお家芸ともいえる分野だからであろう。

日本のお家芸ともいえる製造業は、これまで多種多様な商品や製品を市場に提供し、豊かな社会へと貢献してきた。しかし、日本の製造業は、技術で勝っても、知財権をとっても、国際標準をとっても、事業で負けている（妹尾, 2009）。例えば、液晶ディスプレイは、1973年、シャープが世界で初めて液晶を表示装置に使ったCOS化ポケット電卓を開発し、その後も業界最高輝度の高画質を実現させた液晶カラーテレビを開発するなど、2005年ごろまでシャープが世界

を牽引してきたといえる。西澤（2014）によると、シャープの2001年の液晶テレビの世界シェアは73.0%で群を抜いて1位であったが、2005年には辛うじて1位であったものの、世界シェアは16.7%まで落ち込んだ。その後、Statista（2020）によると、2018年のテレビ市場の世界シェアにおいて、シャープのシェアは3.7%で7位であった。2001年から17年の間に、シャープのシェアは約20分の1まで落ち込んだのである。

2018年の世界テレビ市場シェアにおいて、初めて中国の「TCL(ティーシーエル)」が2位となった。ここまで中国メーカーのテレビが世界的に売れている理由は、価格の安さに大きな勝因があると思われる。では、価格の安さはどうすれば実現できるのだろうか。方法は、コストの大幅な削減しかないだろう。具体的には、徹底した製品開発の効率化による固定費の削減や、製品の小型化による原材料費の削減などが挙げられる。製品開発の大幅な効率化が実現できれば、それだけ少ない人員で製品の開発や量産が可能となり固定費の削減もできるだろう。そして、これまで余分に必要としていた人員は、効率の向上により別の製品開発へアサインすることができると考えられる。

一方、製品の小型化は、製品開発の抜本的な見直しの検討が必要になるほどの大きなテーマと思われる。製品開発における上流工程での検討になるだろう。また、先に述べた余分に必要としていた人員の別の製品開発へのアサインだが、新たな製品を生み出すことで、その製品開発の仕事にアサインすることができると考えられる。これまでにない新たな製品を生み出すのも、製品開発における上流工程での検討になるだろう。上流工程における技術的な検討は、各企業のR&Dが担っているのである。

上述は、日本の製造業を取り巻く状況の1つの視点だが、次に示す別の視点も挙げられる。それは、グローバル化や新興国の登場などにより、製造業を取り巻く状況はますます不確実になっているという点である。例えば、顧客ニーズの移り変わりは激しく、新製品のライフサイクルは確実に短期化しているといえるからである。ものづくり白書（経済産業省、2007）によると、業界別に製品ライフサイクル年数の短縮率を5年前と比較してみると、家電業界では約6割に短縮している。家電メーカーが売れる商品を開発したとしても、商品のライフサイクルは短く急速に陳腐化が進んでいる。競合他社が新たな商品を直

ぐに開発するため、消費者にとって商品の飽きる時期が早まるのである。

みずほ情報総研株式会社（2014）が、技術者に対し行ったアンケート調査によると、技術者の 61.5%が、「ビジネスサイクルの短期化、技術の陳腐化が加速していると思う」との意識を持っていた。また、技術者の 57.1%が、「技術の高度化、専門化が進展していると思う」と答えていた。新製品のライフサイクルが短期化している中、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 つは、日本の R&D の体制が存在していることは言うまでもない (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る。例えば、ある製品をどのように小型化し、さらに電力の消費量を削減する製品開発の課題や、これまでにはない新たな製品を産み出して市場を作り上げていく課題などは、R&D 部門抜きには考えられない。問題は、R&D 部門を取り巻く状況は、1980 年代ごろまでと比べると、かなり変化してきているという点である。ものづくり白書（経済産業省、2017）によると、付加価値が「もの」そのものから「サービス」「ソリューション」へと移り、単に「もの」を作るだけでは生き残れない時代に入ったと指摘している。R&D 部門が優れた研究開発をしたとしても、それが必ずしも事業として成功する保証はないということである。現代においては、いかに優れた製品の開発ができたとしても、その価値を顧客が感じてくれなければ、収益を獲得することはできない。今、R&D 部門に求められていることは、効果的な研究開発を推進するために、新たな技術の研究開発をいかに事業の価値に結びつけていくかということである（産業能率大学総合研究所、2009）。産業能率大学総合研究所（2009）は、R&D 部門が直面する状況について次の指摘をしている。

今日の企業に求められるイノベーションが、日本企業が得意としてきたプロセスイノベーションから、製品イノベーションへと移行してきたことである。プロセスイノベーションとは、どのように製品を作るかについてのイノベーションであり、生産工程や製造技術に関するものをいう。一方、製品イノベーションとは、生産する製品そのものについてのイノベーションである（産業能率大学総合研究所、2009）。Utterback（1994）によると、イノベーションの多くは、時間の経過とともに発生するパターンがあり、次の 3 段階に沿って進行す

るという。

第 1 に、「流動期」である。この期間には、まだ製品の仕様や規格、構造が確立していないため、競争企業間でさまざまな製品デザインが市場に投入され競争が発生する。そのため、消費者の支持を獲得できる製品を開発する企業が優位に立つ時期であり、製品イノベーションの発生率が高く、プロセスイノベーションの発生率は低い。

第 2 に、「移行期」である。この時期は、次第に「ドミナント・デザイン (dominant design)」とよばれる標準的な仕様と構造が主要メーカーで採用されるようになり、競争が安定化して製品イノベーションの発生率が減少する。一方、企業は競争優位の重点を、製品開発から製造プロセスに移していくためプロセスイノベーションの発生率が上昇する。このため、流動期から移行期にかけては、プロセスイノベーションの発生率が製品イノベーションの発生率を上回ることになる。ドミナント・デザインとは、市場の支配を勝ちとったデザインであり、製品のデザイン・構造・部品点数等の基本的要素を規定するものである。Utterback (1994) は、製品イノベーションからプロセスイノベーションに移行するきっかけとして、ドミナント・デザインの出現を指摘している。Utterback によれば、移行期は、優れた製造プロセスを確立した企業が優位に立つ時期である。

第 3 に、「固定期」である。この時期は、仕様や構造の標準化がさらに進み、市場でドミナント・デザインが確立されると、企業間の激しい製品イノベーションの競争状態から、少数の類似した製品デザインによる競争状態へと変化する。そのため、企業の製品イノベーションに対する戦略は薄れていく。一方、製品イノベーションに代わって生産能力が極端に重視され、コスト競争が激しさを増し、高効率生産を目的としたプロセスイノベーションへの戦略が高まっていくのである。Utterback (1994) によれば、固定期は、市場に投入する製品をいかに高品質・低コストで量産できるかが重要と指摘している。

かつての日本の製造業は、海外で生み出された技術に対し、さらに高機能、高品質、小型化といった応用する技術力で世界トップレベルの存在であった。応用する技術力は、日本の製造業が得意としてきたプロセスイノベーションに含まれる。しかし、Utterback (1994) の指摘を踏まえると、今日では組織の

イノベーションの中核を担う R&D 部門が新たな製品を生み出し、市場を創り上げていくことが求められている。厳しい国際競争の時代を生き残るためには、R&D 部門がプロセスイノベーションだけでなく、製品イノベーションを起こしていくことが鍵となるだろう。先ほど述べたシャープの大幅な世界シェアの減少はその典型であり、日本の R&D 部門としては、イノベーション戦略の見直しが喫緊の課題といえよう。

では、R&D 部門がイノベーション戦略を実行するには、R&D におけるマネジメントが重要なのは言うまでもない。いくら企業トップのリーダーが、一般的な指針で、「イノベーションを起こして新しい市場を開こう」と言っても、R&D 部門が機能しなければ意味をなさない。イノベーション戦略を R&D の現場に落とし込み、その具現化を図るのは R&D マネジメントである。R&D マネジメントには、R&D の上級マネジャーレベルの下でイノベーションの戦略を立て、研究開発活動（以下、プロジェクト）を発足させ、プロジェクトのメンバーの活動に方向づけを行い、プロジェクトを実行できる R&D マネジャーの存在が重要と考える。

その R&D 部門におけるプロジェクトだが、数名から多いときには 100 名を超えるチーム体制で仕事に取り組んでいる。それだけ、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 and 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、プロジェクトを成功へと導く責務があるからである。

プロジェクトを成功へと導く重要な要因の 1 つとして、マネジャーとフォロワーとの日常のやりとりが挙げられよう。マネジャーとフォロワーのコミュニケーションは、チームの結束力やイノベーションに密接に関わってくる可能性が非常に高いと考えられる。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。さらには、R&D における仕事は、商品や製品の設計・製造へとつなげる研究開発のため商品・製品開発の上流に位置づけられており、成功が強く求められるプレッシャーの高い仕事といえよう。R&D 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。

ところで、当たり前だが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も重要な問題である。新任のマネジャーがマネジャーへの移行をうまく乗り越えられた場合、そのマネジャーは、本人の仕事に関する知識やスキルアップはもちろんのこと、Bandura (1995) の言う「自己効力感 (self-efficacy)」も高まり、結果的に個人のキャリアアップにもつながるだろう。加えて、マネジャーへの移行をうまく乗り越えられた新任のマネジャーは、R&D 部門で特に重要と思われる Organ, Podsakoff, and MacKenzie (2006) が指摘する「組織市民行動 (organizational citizenship behavior)」だけではなく、チーム内での協力・協働をうまく引き出す可能性が高い。それだけ、プロジェクトの成功確率は高くなり、高い成功確率が今度は Bandura (1995) が指摘する「集団効力感 (collective efficacy)」やチームの結束力をさらに高めるという好循環を生み出す可能性が高い。当然、R&D 部門のイノベーション能力やスピードも高くなるであろう。

このように、マネジャーへの移行は、R&D 部門において非常に重要な問題である。そこで、本研究はこの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、今度は自ら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。マネジャーについてだが、本研究は、R&D 部門でのプロジェクトを管理監督するプロジェクトのマネジャー（以下、プロジェクト・マネジャー）に注目する。プロジェクトを管理監督するマネジャーは、プロジェクトの現場で直接指揮を執り、かつプロジェクトの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。プロジェクト・マネジャーに注目する理由については、第 3 章で詳しく述べることとする。

このプロジェクト・マネジャーは、フォロワーからマネジャーに任命された移行において、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、新任のプロジェクト・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、新任のプロジェクト・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。

序章の最後に、本論文の構成についてまとめることとする。本論文は、序章を含めて全10章で構成されている。

まず、第1章では、マネジャーとして成長するための人材育成に関する代表的な先行研究を検討する。具体的に、第1章では次の5点を中心に議論を展開する。第1に、マネジャーに必要とされる能力を「テクニカル・スキル」「ヒューマン・スキル」「コンセプチュアル・スキル」の3つに分類したKatzのスキルモデルについて検討する。第2に、マネジャーの役割を3つの領域に分類し、10の役割を導き出したMintzbergの役割モデルについて検討する。第3に、豊かな発展を遂げてきた各種リーダーシップ論について検討する。第4に、リーダーの能力は育成することができるという考え方に立脚したリーダーシップ開発論について検討する。第5に、第1章の先行研究に対し、フォロワーからマネジャーへの移行に関する視点を検討する。

第2章では、R&Dにおけるマネジャーへの移行に関する文献レビューを行う。具体的に、第2章では次の4点を中心に議論を展開する。第1に、プロジェクトマネジメントに関する文献レビューを行う。R&Dでの研究開発活動は、プロジェクト単位で実施されるのは周知の事実である。そのプロジェクトのマネジメントのやり方について、プロジェクトをどのように計画して実行すべきかに関する方法論が、プロジェクトマネジメントである。第2に、フォロワーからマネジャーへの移行に着目した文献レビューを行う。移行に着目した研究論文の発表数を確認するとともに、フォロワーからマネジャーへの移行に際して直面する諸問題について検討する。第3に、本章で文献レビューした先行研究に対し、R&Dマネジャーへの適用の可能性について検討する。第4に、本研究で研究対象とするR&D部門とマネジャーの定義について明確にする。

第3章では、研究方法について検討する。具体的に、第3章では次の2点を

中心に議論を展開する。第 1 に、本研究の研究アプローチについて検討する。フォロワーからプロジェクト・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するのか、その詳細を捉えるためにインタビュー調査での研究アプローチの妥当性についての検討である。第 2 に、研究協力者（プロジェクト・マネジャー）の役割と属性について検証するとともに、研究協力者と上司、研究協力者とフォロワーとの関係についても検証する。

第 4 章では、分析方法について検討する。組織行動の分野において、インタビューで得た質的データに対する代表的な分析方法として、KJ 法とグラウンデッド・セオリー・アプローチが挙げられる。本研究が修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチを採用した理由について、プロジェクト・マネジャーへの移行の特性と各種グラウンデッド・セオリー・アプローチの特徴を踏まえて議論を展開する。加えて、第 4 章では、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチによる分析結果の総括であるストーリーラインに注目する。ストーリーラインとは、分析によって抽出された各々のカテゴリー間の相互的關係を図に示し、相互的關係の現象の構造を文章にしたものである。

第 5 章では、分析結果から浮かび上がった次の 2 つのカテゴリーについて注目する。第 1 に、新任のプロジェクト・マネジャーがマネジャーになる直前のフォロワー時代に将来をどのように考えていたのか、技術者として進むべき道に対する思惑である。第 2 に、新任のプロジェクト・マネジャーがフォロワーからプロジェクト・マネジャーに任命された直後、自身の仕事の変化に対する戸惑いである。分析の結果、抽出されたカテゴリー間の相互的關係の現象にはプロセス的な特性があり、プロセスの最初の段階におけるカテゴリーの詳細を示す。

第 6 章では、プロジェクト・マネジャーに任命された後、プロジェクトを遂行していく上で所属する部門内で直面したさまざまな諸問題のカテゴリーについて注目する。分析の結果、上述の諸問題は計 5 つのカテゴリーで構成され、1 つのカテゴリー・グループとしてまとめられた。5 つのカテゴリーとは、「専門技術に関する戸惑い」、「所属部門内の関係設定の難しさ」、「フォロワーの業務管理の難しさ」、「外国語力不足に関する戸惑い」、そして「スケジュール遵守のプレッシャー」がそれである。これらカテゴリーごとに詳細を示す。

第 7 章では、分析結果から浮かび上がった次の 3 つのカテゴリーについて注目する。第 1 に、プロジェクト・マネジャーに任命された後、プロジェクトを遂行していく上で所属部門外の人々との交渉で直面したさまざまな諸問題である。第 2 に、新任のプロジェクト・マネジャーは、新たなネットワークでプロジェクトの責任者として交渉を進めるのだが、交渉の難しさにとまなう心理的な負担の増加に関する問題である。第 3 に、この心理的な負担増加と、第 6 章で示した所属部門内で直面するさまざまな諸問題とも相まって生じたプロジェクト・マネジャーの心理的な障害の問題である。

第 8 章では、分析結果から浮かび上がった次の 4 つのカテゴリーについて注目する。第 1 に、新任のプロジェクト・マネジャーが直面した技術的な問題や課題に対してとった対処法である。第 2 に、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクトを効率よく遂行するためにとった対処法である。第 3 に、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクトをうまく運用するためにフォロワーから好意が得られることを期待してとった行動である。第 4 に、新任のプロジェクト・マネジャーが直面したさまざまな移行問題に対する周囲の人々からのサポートである。本章は、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクト・マネジャーへの移行に際して直面するさまざまな問題に対してとった対処法を明らかにする。

終章は、本論文の結論にあたる。具体的に、終章では次の 3 つの課題についての結論である。第 1 に、R&D 部門においてフォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行にはどのような問題や課題があるのか、第 2 に、R&D 部門において新任のプロジェクト・マネジャーは、移行問題や課題に対してどのように対処していたのか、第 3 に、第 1 章と第 2 章で展開した先行研究の議論とインタビュー調査の分析結果を踏まえ、本研究のインプリケーションとして理論的と実践的の両側面から議論を展開する。なお、実践的なインプリケーションには、本研究で得られた R&D 部門におけるプロジェクト・マネジャーへの移行の問題と対処法の仮説モデルを踏まえ、R&D 部門のプロジェクト・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が含まれる。

第 1 章 理論的背景：マネジャー論に関する研究

管理者やマネジャーに関する研究はその伝統が長く、多くの研究が蓄積されている。実際、蓄積された知識は標準化され、研究結果は特に経営管理論や組織行動論のテキストで定番のように登場し、経営学の学生たちにかなり早い段階で教えられている。この章では、マネジャーとして成長するための人材育成に関する代表的な先行研究を検討する。

第 1 節 Katz のスキルモデル

管理者として成長するための人材育成に関する代表的な研究の 1 つとして、Katz (1955) のスキルモデルがある。1950 年代は、リーダーシップに関する研究の初期段階でもあり、有効なリーダーは、一般の人々とは異なる優れた資質、あるいは独自の特徴を持っていると考える特性アプローチが主流を占めていた。それに対し Katz の議論は、優れた管理者はどのような人なのかというよりも、管理者に必要なスキルという視点に基づいている。

Katz のいうスキルとは、単に潜在的なものではなく育成可能であり、行為として現れる能力であることを指摘している。周知のとおり Katz の議論が示唆する注目すべき点は、2 つある。1 つは、次に示す 3 つの育成可能な基本的なスキルである。第 1 に「テクニカル・スキル」であり、第 2 に「ヒューマン・スキル」であり、第 3 に「コンセプチュアル・スキル」である。重要な点は、管理者の階層を「下位階層」「中間階層」「最上階層」の 3 つに区分し、3 つの基本スキルの相対的重要性が変化することである。もう 1 つ重要なのは、ヒューマン・スキルがどの階層においても重要であるという点である。

Katz のスキルモデルは、上述の特性アプローチが主流を占めていた当時のリーダーシップ論に新しい視点を提示した貢献は大きい。しかし、Katz のスキルモデルには課題もある。例えば、管理者としての育成過程で全てが順調にうまくいくことはなく、何かの問題に直面することは十分に考えられる。管理者がどのような問題に直面するかを議論するにあたり、管理者の具体的な役割について認識する必要があるが、Katz のスキルモデルでは明らかになっていない。

第2節 Mintzbergの役割モデル

Katzのスキルモデルでは明らかにされていなかった管理者の役割を具体的に提示したものに、Mintzberg(1973)の研究がある。Mintzbergは、マネジャーの役割行動について経営者の観察研究から10の役割として指摘している。さらに、Mintzbergは、マネジャーの仕事を3つに大別し、10の役割について、3つの対人関係の役割、3つの情報関係の役割、4つの意思決定関係の役割にまとめている。

対人関係の役割とは、マネジャーは所属部門の代表として数多くの義務を遂行すべき責務を担いながら(フィギュアヘッド役)、部門をリードし、部下を動機づけ(リーダー役)、所属部門の外部にいる膨大な数の人々や他部門との関係から作られている重要なネットワークをさばくことである(リエゾン役)。情報関係の役割とは、マネジャーは絶え間なく組織内外の情報を探索し、その情報から変化をキャッチし、問題やチャンスをつまめることに努め(モニター役)、外部の情報を組織に伝達し、また内部の情報を所属部門に伝達するとともに(周知伝達役)、所属部門の情報を組織の外部環境に伝達することである(スポークスマン役)。意思決定の役割とは、マネジャーは問題点やビジネス・チャンスを発見し、既存の状況を改善するために組織が行動を起こす必要があるときは自部門を変革する意思決定をし(企業家役)、予期しなかった障害が発生したときは事態の修正をし(障害処理者役)、部下に任せた仕事のデザイン、スケジュールの管理、重要な意思決定には承認をし(資源配分者役)、自部門の代表として外部と交渉する役割を担っていることである(交渉者役)。

これらの役割はMintzberg(1973)によって個別に述べられているが、それぞれが孤立した存在ではなく統合化され1つの全体を形成している。Mintzbergの10の役割とは、3つの対人関係の役割がマネジャーの公式権限と地位から生まれ、それによって3つの情報の役割がもたらされる。そして、それぞれの役割をもつことによって、4つの意思決定の役割を果たすことが可能になるのである。

上述のようにMintzberg(1973)は、マネジャーの役割を包括的にまとめている。しかし、Mintzbergの研究は、ダイナミックな側面には注目していない管理者の役割行動といえる。例えば、Mintzbergのマネジャーの役割行動には

次の重要な視点が欠落している。その視点とは、これまでマネジャーからの指示を仰いでいたフォロワーが、マネジャーに任命されるマネジャーへの移行に関する視点である。この移行は、個人のキャリアにとって非常に重要で、また、職場の生産性にもかかわる重要な問題であるにもかかわらず、Mintzbergのマネジャーの役割行動ではほとんど言及されていない。フォロワーからマネジャーへと役割が大きく変化する中で、何の問題も課題も存在しないことは考えにくい。マネジャーへの移行における問題を研究することで、管理者の新たな役割を発見する可能性も考えられる。

第3節 リーダーシップ論

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、管理者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は通れない。リーダーシップ論を内容的に大別すると、次の4通りに分けられよう。第1に、リーダーシップの発揮に必要な個人的資質や能力（生得的な特性）に関わる特性アプローチによる研究であり、第2に、リーダーシップを発揮する際にリーダーが行う行動に焦点を当てた行動アプローチによる研究であり、第3に、集団の置かれた状況や集団が従事する作業の内容が変われば最適なリーダーシップも変わってくるという考え方をとる条件適応(コンティンジェンシー)アプローチによる研究であり、第4に、それ以降に出現した新しいリーダーシップ論である。

第1項 特性アプローチによる研究

リーダーシップに関する研究は長い歴史をもっているが、その初期においては、「優れたリーダーは、どのような特性を備えているのか」を明らかにしようとするアプローチが主流を占めていた。このアプローチは、リーダーとなる人間は一般の人とは異なる特殊で生まれながらにして持つ身体的ないし人格的な特性を有しており、その特性ゆえに他人に影響力を行使できるという前提に立っている。例えば、Stogdill(1974)は、特性アプローチに基づく数多くの研究結果をまとめて、リーダーは、「知能」、「素養」、「責任感」、「参加性」、「地位」の5点について他のフォロワーよりも優れているとしている。

一方、Gardner (1990) は、リーダーシップを個人あるいはチームが、リーダーと部下が共有している目的を追求するために集団を誘導していくプロセスと捉え、それを発揮するのに必要な資質として次の点を挙げている。「肉体的活力とスタミナ」、「知力と実行判断力」、「責任を引き受ける意欲」、「任務遂行力」、「部下に対する理解」、「人を扱う技術」、「偉業を達成する必要性」、「動機づける能力」、「勇気、決意、着実性」、「信頼を獲得し保持する能力」、「管理する、決定する、優先順位を設定する能力」、「自信、主導権、支配、自己主張」、「戦術の適応性と柔軟性」などである。

比較的最近の議論では、Bennis (2003) は、リーダーシップの基本的要素として、「指針となるビジョン」、「情熱」、「誠実さ」、「信頼」、「好奇心と勇気」を挙げている。そしてリーダーシップを発揮するために必要なリーダーの能力を4つ挙げている。第1に、他者が共感できる意義を見出し、周囲を巻き込む能力である。第2に、自分を明確に表現できることである。第3に、誠実さであり、自分の明確な基準を持っていることである。第4に、適応力であり、絶え間ない変化にも素早く理性的に対処できることである。

Ancona et al. (2007) は、リーダーシップは次の能力からなるとしている。「意味形成 (sensemaking)」、「人間関係の形成」、「ビジョン構築」、「創意工夫」である。「意味形成」は、自分の業界や会社のために企業環境の変化とその成り行きを絶えず理解し、解釈することである。「人間関係の形成」は、信頼関係を構築し、自己主張と傾聴のバランスを図り、支持的な親友のネットワークを形成することである。「ビジョン構築」は、魅力的な将来イメージを創造することであり、組織の人々が一緒に望ましい将来の信頼できる魅力的なイメージを創造することである。「創意工夫」は、ビジョンを実現するために取り組んでいる課題の新たな方法を創造することである。

上述のように特性アプローチは、有効なリーダーに共通する特性を分析し、リーダーとしての資質や能力を明らかにしようとするものである。しかし、特性アプローチでは対象になった資質・特性とリーダーシップの関係は、研究者間で一貫しないか、一貫していてもあまり強い相関がないと指摘されている (Stogdill, 1972)。特性アプローチはこのような限界を抱えており、リーダーとして成功するための資質を見出せていない。

第2項 行動アプローチによる研究

特性アプローチによる研究では、リーダーの資質や能力を分析の対象としていた。次に主流となったのは、リーダーになった人がどのように行動するか注目する行動アプローチによる研究である。行動アプローチの視点は、「優れたリーダーは、どのような行動をとっているか」を明らかにしようとするものである。以下では、代表的な行動理論（behavioral theory）を検討する。

行動アプローチによる研究は、White and Lippitt（1960）が実施した実験によって始まった。この実験の目的は、リーダーの行動スタイルの違いが、集団の生産性とフォロワーの行動や態度に与える影響を明らかにすることにあった。Whiteらは、大学生がリーダーとなって、小学生の子供たちの集団を対象に、大学生のとりリーダーシップ・スタイルを「専制型」「民主型」「放任型」の3種類に設定し、その影響を検討した。その結果、民主型のリーダーシップ・スタイルが課題への動機づけや創造性の点で優れ、また集団の団結度と友好の雰囲気が生じていたことが明らかになり有効であることが示された。それに対して、専制型リーダーのもとでは、雰囲気は攻撃的であり、小学生の子供たちはリーダーがいる時はまじめに課題に取り組むが、リーダー不在の状況では怠慢になることがわかった。一方、放任型リーダーのもとでは、集団の雰囲気は緊張感に欠け、小学生の子供たちの課題への動機づけは低く、課題の能率も低いことが明らかになった。Whiteらの研究は、リーダーシップ・スタイルが集団に与える影響の大きさを明示したものである。

リーダー行動の機能に着目した研究は数多く報告されているが、共通点もある。共通点とは、リーダー行動には2つの種類があるという結論を導いている点である。例えば、Likert（1961）は、作業遂行での監督の行動を、仕事中心型、従業員中心型の2つの行動に分け、2つの監督の行動と集団の生産性との関係を研究した。その結果、民主型ないし参加型のリーダーシップである従業員中心型が仕事中心型よりも生産性は高かったことを示した。他にも2種類のリーダー行動という視点では、Cartwright and Zander（1960）による「目標達成機能」と「集団維持機能」、さらには、Katz and Kahn（1978）による「生産中心」機能と「従業員中心」機能の指摘がある。上述の先行研究はいずれも、

課題指向と人間関係指向の2つの側面を取り上げたものといえる。

行動アプローチによる研究の後期は、課題指向と人間関係指向の2つの側面のうちのどちらかでなく、両方の側面を兼ね備えていることが必要であるという観点の研究が生まれてきた。代表的な研究に三隅(1984)によるPM理論と、Blake and Mouton(1978)によるマネジリアル・グリッド理論がある。2つの理論について次に検討する。

PM理論は三隅(1984)が提唱した理論であり、リーダーの課題指向の行動側面を目標達成(performance)機能(P機能)とし、リーダーの人間関係指向の行動側面を集団維持(maintenance)機能(M機能)としている。三隅は、リーダーは両方の機能を同時に果たすことが期待されていると指摘した上で、それぞれの機能について高低2水準があると考え、リーダーを4つのタイプに分類した。PM理論に基づく研究は、目標設定や行動計画立案などによる目標達成能力(P機能)とフォロワー間の人間関係を良好に保ち集団のまとまりを維持する能力(M機能)の大小によって、集団の生み出す成果を比較している。PM論に基づく研究結果によると、2つの能力がともに高いリーダーシップが最も望ましいと結論づけている。

マネジリアル・グリッド理論はBlake and Mouton(1978)が提唱した理論で、Blakeらは、管理者の行動スタイルを「人間に対する関心」と「業績に対する関心」の2次元で捉えようとした。横軸に業績に対する関心、縦軸に人間に対する関心を取り、両軸をそれぞれ9等分に分け(9 X 9=81)、合計81の区間(グリッド)に対し管理スタイルを分析する枠組みとして設定している。(9,1)型は、業績中心で人間関係についてはほとんど配慮しない仕事中心型である。逆に、(1,9)型は課題遂行よりも友好的な人間関係を優先するカントリークラブ型である。(1,1)型は業績にも人間関係にもどちらにも無関心型で、(5,5)型は仕事も人間関係もほどほどに関心を示すものの、現状の維持、過去の慣行や他人の判断に頼りがちな中庸型、そして(9,9)型は、業績と人間関係の両方ともに最大限に調和させることに関心をもつチームマネジメント型である。Blake and Moutonは、5種類の管理スタイルのうち、最後のチームマネジメント型に属する管理者がリーダーとして最も望ましいと指摘している。

第3項 条件適応（コンティンジェンシー）アプローチによる研究

1970年代に入ると、リーダーの個人特性やリーダー行動のスタイルだけでなく、集団のおかれた状況や集団そのものの特性も同時に考慮して、より効果的なリーダーシップのあり方を明らかにしようとする条件適応（コンティンジェンシー）アプローチの研究が台頭した。その代表的な理論を次に検討する。

先駆けとなった研究は、Fiedler（1967）の提唱したコンティンジェンシー・モデルである。この理論は、リーダーの特性をLPC（least preferred co-worker）得点によって把握し、集団状況を「リーダーとフォロワーの関係の良さ」、「課題が構造化されている程度（仕事の目標、遂行の手続きの明確さ）」、「リーダーの地位勢力」の3要因であらわした。リーダー特性と集団状況の組み合わせによって、リーダー行動の有効性を検討したものである。このLPC得点の高いリーダーと低いリーダーは、それだけでどちらが優れているというわけではなく、上述の3要因の組み合わせで決まる集団状況の違いに応じてその有効性が決まるというのが、Fiedlerの主張である。リーダーとフォロワーの関係が極めて望ましい状況下とその反対の場合には、低LPC得点のリーダーがより高い有効性を発揮し、その関係が中間の状況では、高LPC得点のリーダーがより高い有効性を発揮するというものである。あるリーダー行動のスタイルの有効性は、状況によって異なるという条件適応アプローチの特徴を明瞭に示した理論である。

その後、House and Desslerは、1974年にパス・ゴール理論（path-goal theory）を提唱した。この理論は、部下が動機づけられるには、部下がうまく目的・成果（ゴール）に到達するために、どのような道筋（パス）をたどればよいのかをリーダーが把握し、有効な働きかけをすることが必要だと指摘している。パス・ゴール理論は、モチベーション論の1つである期待理論（expectancy theory）が基盤となっている。

Houseらは、リーダーシップの機能を「配慮」行動と「構造づくり」行動の2側面で捉えた。これは、先述の2種類のリーダー行動の枠組みと同じである。ただし、Houseらは、この2種類のリーダー行動は、集団が取り組んでいる仕事の性質によって有効となるリーダー行動は変わるとした。つまり、定型的な仕事の場合、フォロワーは工場でのライン業務のような単純な反復作業のため

にストレスを感じることが多い。したがって、このような状況においては「配慮」行動がフォロワーのストレスを緩和し、満足感を高める有効なリーダー行動となるだろうと指摘している。一方、非定型的な仕事の場合、フォロワーは、日常の業務においてさまざまな思案をしながら仕事を進めるため悩むこともあると推測される。このような状況においては、仕事の方向づけを行う「構造づくり」行動が有効なリーダー行動となるだろうと指摘している。

パス・ゴール理論と同時期の1977年、Hersey and Blanchard は、SL理論 (situational leadership theory) を提唱した。この理論は、フォロワーの仕事に対する成熟度 (maturity) によって、有効なリーダーシップ・スタイルが異なると指摘している。仕事に対する成熟度とは、職務に必要な能力・知識・技術の修得度、熟練度、仕事の遂行にかかわる意欲の成熟度を指している。そして、フォロワーとの関係の支援を行う人間関係的行動と業務指示を行う指示的行動の2軸からなるマトリクスによって、フォロワーの成熟度を4段階に区分した上で、それぞれの段階に効果的な4つのリーダーシップ・スタイルを提示している。

フォロワーの仕事に対する成熟度が低い段階では、指示的行動を中心とする「教示的リーダーシップ」が有効となり、フォロワーの成熟度がもう少し増えると、指示的行動を徐々に控えて、人間関係的行動を増やす「説得的リーダーシップ」へと移行すべきであるとされる。さらにフォロワーの成熟度が増し、中程度以上の水準に達した段階においては、指示的行動を抑えて、人間関係的行動を中心とする「参加型リーダーシップ」が有効となる。もっとも成熟度が高まった段階に至ると、指示的行動も人間関係的行動も、どちらも抑えて、業務遂行に多くの責任を移譲する「移譲的リーダーシップ」が効果をもつようになる。SL理論が、フォロワーの仕事に対する成熟度の高低に注目することで集団のライフサイクルの段階に対応したリーダーシップ・スタイルを示し、リーダーシップに時系列的な視点を取り入れた貢献は大きい。

最後に、Kerr and Jermier が提唱した理論を検討する。1978年、Kerr and Jermier は、フォロワーの成熟度だけでなく、集団のさまざまな状況的要因が、リーダーシップの代わりとしての機能をもつと指摘する「リーダーシップ代替論 (leadership substitutes theory)」を提唱した。この理論は、一定の状況さ

え整えばリーダーシップを発揮する管理者は必要でなくなることを示唆している。Kerr らは、集団に管理者のリーダーシップは必要でなくなる状況として、次の4つを指摘している。第1に、フォロワーの能力が高まり、経験も豊かになり成熟すること。第2に、フォロワーの内発的な意欲が高まっていること。第3に、課題解決の方法が明確化されていて、それにフォロワーも満足していること。第4に、集団凝集性が高まっていること（フォロワーが心理的にまとまっていること）。この理論も、SL理論と同様に、時系列的な視点を取り入れた集団のリーダーシップを捉えたものとして多くの注目を集めた。しかし、これらの理論の概念が抽象的にはよく理解されるものの、具体的に測定するとなると、どのような変数と尺度で測定すればよいのかが難しいという問題がある。

第4項 新しいリーダーシップ論

1980年代に入ると、フォロワーの好業績や低業績の原因をリーダーがどのように捉えるか（原因帰属）、そして、その捉えた内容によってリーダー行動がどのように異なるかについて検討する研究（リーダーシップの帰属理論）が盛んに行われた。その後、リーダーとフォロワーの相互作用課程を明らかにしようとする研究が台頭した。その代表的な理論を次に検討する。

多くのリーダーシップ論が、リーダーとフォロワー集団の関係でリーダーシップを捉えているのに対して、Dansereau, Graen and Haga (1975)によるVDL理論（vertical dyad linkage theory）が提唱された。この理論では、リーダーシップは、リーダーとフォロワーの関係によって異なることが実証された。VDL理論の代表的な議論としては、内集団（in-group）と外集団（out-group）の議論がある。内集団とは、リーダーとフォロワーは、信頼、尊敬、相互依存で結ばれた関係であり、リーダーと一緒に円滑な職務遂行や問題解決を促進する力をもたらすとされる。一方、外集団とは、リーダーとフォロワーは、組織の規定に基づいた上下関係のみの関係であり、リーダーは規則どおりに事務的に対応するものとされる。

Dansereau らによってVDL理論が提唱された後、VDL理論と理論的展開が類似しているLMX理論（leader-member exchange theory）が、Graen and Uhl-Bien (1995)によって提唱された。Graenらは、リーダーシップの基本を

リーダーとフォロワー1人ひとりとの2者関係とコミュニケーションのあり方に焦点を当て、リーダーとフォロワーはギブ&テイクの交換関係であり、リーダーシップの有効性はリーダーとフォロワーの関係によって異なると指摘している。そして、リーダーと1人のフォロワーとの2者関係のあり方をリーダーシップ形成 (leadership making) モデルとして展開している。

リーダーとフォロワーの信頼関係は、いきなり結ばれるわけではなく、次の3つの段階を経て成熟されると述べている。第1段階は、リーダーにとってフォロワーは、他人にすぎない段階である。フォロワーは、リーダーによる報酬を期待してリーダーの要求に従うだけの関係である。しかし、ある程度、リーダーとフォロワーのやりとりが増えてくることによって知人の関係に変わってくるのが第2段階である。この段階は、公私にわたって情報や資源を交換するようになった関係を指す。そして、最後の段階に、成熟したパートナーシップが位置づけられている。これは、お互い尊敬し、信頼し、フォロワーは積極的にリーダーの言うことを聞く状況にまで至った関係を指す。

LMX理論は、職場全体へのリーダーシップの影響を、リーダーとフォロワーとの交換関係の集合体として捉えており、リーダーシップ論に新しい視点を提示しただけではなく、リーダーシップ論を豊かにしたことは事実である。しかし、LMX理論には課題もある。例えば、リーダーとフォロワーが円熟した関係に進むためには、リーダーは、フォロワーたちとどのように接していけばいいのか、その具体的な指針を提供していないという点である。

社会の諸要因が絶え間なく変化し、それに伴い組織をとりまく経営環境も絶えず変化をし、グローバルに企業間の競争が激化してきた時代に入ると、組織全体および1人ひとりのフォロワーが、創造的に発想し、革新を作り出し、変革の実践を進めるように働きかける役割が重要となってきた。こうした働きかけを行うリーダーシップは、「変革型 (transformational) リーダーシップ」と呼ばれる (古川, 1990; Bass, 1998)。また、山口 (1994) は、変革型リーダーシップを「メンバーに外的環境への注意を促し、思考の新しい視点を与え、変革の必要性を実感させ、明確な将来の目標とビジョンを提供し、自らリスク・テイクし、変革行動を実践するリーダー行動 (p.115)」と定義している。すなわち、変革型リーダーシップは、組織を効率的に管理する人をリーダーと定め

ていた従来のリーダー・マネジャーという暗黙の前提と一線を画するものである。変革型リーダーシップの代表的なリーダー行動は、組織に創造的な自己変革能力を与えるリーダーシップであり、組織の目標と組織の外にフォロワーの意識を向けさせて、リーダー自らが率先して行動をしながら、目標を達成できる手順を示すというものである。

Bass (1998) は、変革型リーダーシップの構成要素を次の 4 点で分析している。第 1 に、カリスマ性リーダー (charismatic leadership) である。フォロワーたちに、リーダーのようになりたいという同一視を引き起こさせ、リーダーを見習おうという気持ちにさせるカリスマ性である。Bass は、カリスマ性リーダーについて、フォロワーから崇拜され、尊敬され、信頼されており、卓越した能力と決断力をもっていると認識されるリーダーであると述べている。第 2 に、鼓舞する動機づけ (inspirational motivation) である。フォロワーに任されている仕事のもつ意味を理解させ、やる気を引き出し、元気づける要素である。リーダーが魅力あるビジョンを実現する戦略を構築し、フォロワーに魅力的な将来の展望を与え、それが現実に達成できる期待をフォロワーに抱かせることである。変革型リーダーシップの特徴といえよう。第 3 に、知的刺激 (intellectual stimulation) である。例えば、これまでの前例や慣例に対し職場に問題がないか、問題が抽出されるようであれば改めて見直しを行い、古いしきたりや従来の方法に新しいやり方で臨むことを実行して、フォロワーが革新的で創造的であろうと努力するように刺激を与える働きかけである。第 4 に、個別的配慮 (individualized consideration) である。フォロワー個々人の目標達成や成長のニーズに注意を払い、仕事の支援をしたり、適切な助言をしたり、親身になって対応する配慮である。フォロワーにとって理想の対人的リーダー役割を演じることができることである。

第 5 項 リーダーシップ論の限界

これまで組織で働くマネジャーやリーダーに関する研究に関して、とりわけよく登場する代表的な次の 3 つの研究について検討してきた。第 1 に、Katz (1955) のマネジャーに必要な知識・スキルに関する議論、第 2 に、Mintzberg (1973) のマネジャーの役割に関する議論、第 3 に、特性理論・行動理論・条

件適応理論・LMX理論・変革型リーダーシップ論など、枚挙に暇がないほど豊かな発展を遂げてきたリーダーシップ論である。しかし、これら3つの研究はいずれも、分析の視点が静態的といわざるを得ない。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3つの研究はともに、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。フォロワーとともに働いている職場のリーダーは、最初から高度なスキルを持っているような人物ではないことは容易に予測できる。R&D部門は、常に新たな商品や製品へとつながる研究開発をしていかなければならず、そもそも完全なるスキルというものは存在しないのではないだろうか。そういう意味では、R&Dの職場で働いているリーダー自身も日々が勉強であり、フォロワーと同様にさらなる技術力の向上、そしてリーダーとしての職能発達に日々精進していることであろう。すなわち、リーダーは成長できるという立場に視点を置くことができるのである。

リーダーは成長できるという視点から、近年、リーダーシップ論で述べられていたリーダー行動そのものだけでなく、リーダーたちがどのような経験から何を学んできたのか、またそこからリーダーをどのように育てるべきかといったリーダーシップ開発（leadership development）に関する議論が多くなってきた（例えば、金井・古野，2001；Bennis and Thomas, 2002など）。そこで、次に、有効なリーダーシップを発揮するリーダーをいかに育成するかというリーダーシップ開発論について検討する。

第4節 リーダーシップ開発論

経験から学ぶことのできる能力を持つ人を見出して選抜し、適切な経験を積ませることでリーダーを開発するという新しいリーダー育成法がリーダーシップ開発論である（MaCall, 1988）。リーダーシップ開発論は、リーダーがどのようにして育ったのかを研究し、リーダーの役割遂行に必要なスキルや能力を高めるためリーダーの育成法を実践的に探究しようとするものである。そして、MaCallが言うように「リーダーの能力は先天的なものではなく、育成できる」という考え方に立脚するものである。

企業のリーダー育成に対する関心が高まるとともに、マネジャーやリーダーをいかに育成するべきかというリーダーシップ開発に関する研究が増えてきている（例えば、McCauley and Brutus, 1998; Charan, Drotter, and Noel, 2001; Bennis and Thomas, 2002 など）。Yukl（2006）によれば、リーダーシップのスキルを開発するためには、研修などのいわゆる Off-JT と実際の実務経験から学ぶ OJT に加え、育成目的のアセスメント、アサインメント、ジョブ・ローテーション、アクションラーニング、メンタリング、コーチングやさまざまなフィードバックなど育成のための多様な活動で支援していくことが必要であるとしている。そして、学問的にも実践的にもリーダーがどのように育成されるのかについて探求した結果わかったことは、「成功したリーダーは、経験を通じて一皮むけ大きく成長している」（波頭, 2008）という事実である。では、リーダーシップ開発はどのように行われているのだろうか。次にこの点について検討する。

リーダーシップ開発とは、リーダーの役割とそのプロセスを効果的なものにするために個人の能力を伸ばすことである（Velsor, McCauley, and Moxley, 1998）。Velsor らによると、リーダーシップの能力を伸ばすために重要なことは、成長を促す経験と学ぶ能力である。成長を促す経験にはアセスメント（評価）、チャレンジ（困難を伴う課題）、サポート（支援）の 3 つの要素がある。これらの要素は人々の関心を学習や成長、それに伴う変化に集中させ、さらに挑戦する気持ちを高めさせ、また学ぶためのリソースを提供するものである。Velsor らの言うリーダーシップ開発では、次のような能力が開発できるとされる。自己認識、自信、幅広く物事の全体を捉える能力、社会システムの中で効果的に働く能力、創造的に考える能力、経験から学ぶ能力である。

一方、McDonald-Mann（1998）は、リーダーシップの能力を開発するスキル・トレーニングを示している。McDonald-Mann によると、このトレーニングは、人々が現時点でのスキルをさらに向上させたり、新しいスキルを修得したりするのに必要な知識を獲得し、実践する機会を与えるものである。そして、このトレーニングには、知識とスキルの学習が含まれている。

では、リーダーシップの能力を開発するプログラムには、具体的にどのようなものがあるのだろうか。Yukl（2010）は、リーダーシップの能力は、公式ト

レーニングプログラム，開発活動，自助活動の方法で伸ばすことが可能であると述べている。次に，これらの活動がどのようなものかを検討する。

第1項 公式トレーニングプログラム

公式トレーニングプログラム (formal training programs) は，管理を有効にするため一般的なスキルや行動を高めるために行われるものである (Yukl, 2010)。その内容は，数時間の短期的なトレーニングから，長いものは2~3年にわたる長期のトレーニングまで多岐にわたっている。通常，受講する管理者は直接の職場から離れ，トレーニングの専門家によってトレーニングが行われる。このトレーニングには，「講義」，「ケース・スタディ」，「ロール・プレイ」，「ロール・モデリング」，「シミュレーション」などがある。

「講義」は，管理者が知識やスキルを向上させるために必要とされる情報を受講する人々に提供するものである。講義のメリットとしては，受講者が短期間に知識を習得できることであろう。ただ座学のため，得た知識をどう応用するかは講義だけでは身につかないのは周知のとおりである。「ケース・スタディ」は，管理者が直面する状況について理解を高めることである。ケース・スタディの最大の価値は，土台となる知識を獲得した後にスキルを使う機会を提供することである (McDonald-Mann, 1998)。「ロール・プレイ」は，受講者がある状況や課題を設定して，それぞれが異なる役割を演じ，実際に問題が起こった時に対処する方法を学ぶことである (McDonald-Mann, 1998)。「ロール・モデリング」は，最初に受講者に適切な行動のモデルを示し，次にその行動のロール・プレイを行い，そしてそのパフォーマンスについてフィードバックを受けるものである (McDonald-Mann, 1998)。「シミュレーション」は，現実の仕事の局面を何らかの方法で再現した演習であり (Guthrie and Kelly-Radford, 1998)，一般的に方針設定，価値観に基づく行動，対人関係構築，戦略的行動などのリーダーシップの役割を現実的に描写するものである (McDonald-Mann, 1998)。McDonald-Mann (1998)によると，シミュレーションは，現実の仕事の模擬体験するという点ではロール・プレイに似ているが，シミュレーションがロール・プレイと異なるのは，参加者により詳細な情報や構造を提供するという点である。

第2項 開発活動

開発活動 (developmental activities) は、通常、業務の課題に組み込まれたり、あるいはそれらの課題と結びついて行われたりするものである (Yukl, 2010)。Yukl (2010) によると、開発活動は、コーチング、メンター、関連するスキルを学習するための新しい挑戦や機会を与える特殊な課題など、多くの形態がある。

MaCall (1998) は、リーダーシップは経験の積み重ねで開発できるとして、成長を促す経験を与えることの重要性を指摘している。そして、リーダーシップ能力を開発する理想モデルを示しており、次のような要素から成り立っているという。「戦略」、「経験」、「才能」、「異動メカニズム」、「触媒」がそれである。

「戦略」は、経営者がリーダーシップ開発を戦略的必須事項として定義しなければならないことである。「経験」は、リーダーシップ開発の中核は経験であり、有能な人に適切な経験を与えることで成果を上げるリーダーに育成できることである。「才能」は、経験から学習する能力が重要ということである。「異動メカニズム」は、モチベーションが高く潜在能力を持った人を選抜し、適切な経験を積ませ、後継者を育成する教育システムを組織が有していることである。

「触媒」は、ある人が経験から学習できるように促進させることである。

経営者は、これらのモデルを活用することで、リーダーシップの能力を開発できるとしている。では、経験を積ませるリーダーシップ開発の種類にはどのようなものがあるのだろうか。次に主要なプログラムについて検討する。

第1に、「360度フィードバック (360-degree feedback)」である。360度フィードバックだが、上司がフォロワーを評価するという上からの評価だけでなく、広範囲な仕事仲間 (例えば、同僚、フォロワー、上司、上司の同僚、顧客など) からマネジャーのパフォーマンスについての意見を組織的に収集する方法であることは周知の通りである。360度フィードバックには、複数の評価者から評価が得られ、より公平で公正な評価が可能となったり、マネジャーが気づけていなかった新しい特性や自己の強みの発見にもつながったり、自己理解を深めることができる利点がある。一方で、360度フィードバックは、個人の考えよりも集合知のほうがより正確であるという考え方に基づいているが、集

団浅慮となる可能性も考えられる。また、職場の広範囲なメンバーから評価することになるため現場の負担が懸念され、不満が出ることも考えられる。360度フィードバックは、人材育成のための評価データを集めることであり、この手法が有効に機能するためには、それを使う目的を明確にし、評価する側も評価される側も納得のいく気遣いのないルール の 制定と周知が重要であろう。

第2に、「仕事のアサインメント (job assignments)」である。仕事のアサインメントとは、リーダーに実践 (実際の問題や難題に取り組むこと) から学ぶ機会を与え、有能なリーダーであるための能力を強化し、拡大する実践的な知識やスキルを教えるものである (Ohlott, 1998)。Ohlottによると、成長を促す仕事には次の5つの挑戦的な源泉があると述べている。「異動」、「変化」、「高レベルの責任」、「権力外の影響力」、「障害物」がそれである。「異動」は、地位や職種、雇用主の変化、任務の範囲の大幅な拡大、工場などのライン業務からスタッフへの異動などがある。「変化」は、組織で新しいことを始めたり、組織を再編成したり、組織における問題を解決したりすることである。「高レベルの責任」は、仕事の範囲の拡大、さまざまな利害関係者との関わりや交渉などである。「権力外の影響力」は、自分の権限が直接行使できない人々と協働するのに必要な人間関係を構築し、その人々と交渉することである。「障害物」は、仕事の背景に起因するものであり、仕事を行う際の困難な状況のことであり、非協力的な経営者、経済状況の悪化などがある。以上のような要因によって、リーダーは能力を開発できるとされる。

第3に、「メンタリング (mentoring)」である。メンタリングだが、人材育成の方法の1つであり、メンター (mentor) と呼ばれる経験豊かな指導者が、組織内の未熟練者に対し定期的に交流し、対話を通じて指導を行い、未熟練者の自発的・自立的な成長を支援することは周知の通りである。Kram (1988)によると、メンターは、ヤングアダルトや青年たちが大人の世界や仕事の世界をわたっていく上での術を学ぶのを支援する、「より経験を積んだ年長者」を意味し、ヤングアダルトが重要な任務を遂行するのを支援し、導き、助言を与える存在である。Lauson (2008)によると、メンターは次の役割を果たすことで、リーダーシップの能力を高めることができると指摘している。第1に、模範を示し、良いロールモデルとして振舞う。第2に、組織の文化、方針、手順につ

いて理解できるように支援する。第3に、長期的、短期的なキャリアの目標設定を支援し、キャリアの向上に関する知識を教授する。第4に、障害を乗り越える方策を提供する。第5に、自発的に考え行動し、プロフェッショナルとしての能力を開発するように動機づける。第6に、建設的なフィードバックを与える、などである。

第4に、「コーチング (coaching)」である。コーチングとは、指導する者がコーチングの対象者に対し、対話を通じてコーチング対象者の目標達成に必要な視点や考え方、取り組みなどへの気づきを促し、自発的な行動を支援することである。McCauley and Douglas (1998) は、コーチングを次に示す4つの形態に分類している。

- ①「1対1のメンタリング」である。1対1のメンタリングは、初級マネジャーが直接の指示命令系統以外の上級マネジャーの下につく形をとる。上級マネジャーは、重要なキャリアおよび個人的な能力開発のサポートを、特定の初級マネジャー集団（有望な人材、新任マネジャー）に向けて指定した期間内にメンタリングを集中的に行う。
- ②「ピア・コーチング」である。ピア・コーチングが必要となるのは、従業員が組織の他部門の課題や考え方に精通する必要がある場合、特定のスキルや知識を迅速に習得しなければならない場合、あるいはグループ間のコミュニケーションを改善しなければならないような場合である。
- ③「エグゼクティブ・コーチング」である。エグゼクティブ・コーチングは、最高経営責任者、役員、上級マネジャーなどの上級経営幹部職に対して、改善が必要であるとみなされた特定のスキルの分野に用いられる。
- ④「グループ・コーチング」である。グループ・コーチングは、通常4～6人の構成員で行い、定期的に会合し、1人の上級マネジャーの下につく形をとる。上級マネジャーの役割は、マネジャーが組織を理解するのを助けたり、マネジャーが自身の経験を分析する際の指導をしたり、キャリアの方向性を明確にしたりすることによって、学習パートナーとして行動することである (Kaye and Jacobson, 1995)。

第3項 自助活動

自助活動 (self-help activities) は、リーダーシップに必要な知識やスキルを身につけ、リーダーシップをより良くするために自分自身で行うものである (Yukl, 2010)。リーダーは、知識を得るだけでは実践がおぼつかなく、実行して現実を知り、経験を内省することを繰り返してノウハウを獲得していくことで、さらに効果的なリーダーシップを発揮することが可能となる。すなわち、リーダーとしての目指す目標があり、現実とのギャップを把握し、そのギャップを埋めて、現状から目標ラインへと自己を変化させることである。

O'Connor and Lages (2007) によると、自己の変化には学習と成長があるという。学習とは水平方向の変化であり、すでにできていることがさらにうまくできるようになることである。成長とは垂直方向の変化であり、より多くのことを習得し、これまでとは異なる新たなやり方を習得することを意味する。人が学習し成長するためには、「新しい観点で物事を捉える能力」、「区別をつける能力」、「自分自身の限定的部分の同一視を止める能力」を習得することが必要不可欠である (O'Connor and Lages, 2007)。新しい観点とは、これまでとは異なる物の見方をするすることで、これまで気づかなかったことに気づき、新しい捉え方ができるようになることである。区別とは、一度他から切り離し、多くの物事をさまざまな方法で区別することによって、物事の捉え方を新たに再構築することである。自分自身の限定的部分の同一視を止めるとは、自分を制約している観念や信念から離れ、自分と自分でないものを理解し、客観的に捉えるようになることである。O'Connor and Lages が指摘している上述の能力を高めることで、リーダーは成長し、効果的なリーダーシップを発揮することができる可能性がある。

第4項 リーダーシップ開発論の限界

組織において、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、あたかも職場に理想的な上司が存在しているかのように説いているリーダーシップ論に対し、リーダーシップは適切な経験を積ませることでその機能を成長させることができると説いたリーダーシップ開発論の貢献は大きい。リーダーシップ開発論は、リーダーシップ論に新しい視点を提示しただけでは

なく、リーダーシップ論を豊かにしたことは事実である。今日では多くの企業において、マネジャーやリーダーを対象とした管理者教育プログラムにリーダーシップ開発論の育成法が組み込まれているのは周知のとおりである。今後も企業毎に応用されながら活用されることであろう。

しかし、リーダーシップ開発論には課題がある。それは、リーダーシップ機能の成長に焦点を当てているが、これまでマネジャーから指示を仰いでいたフォロワーが、マネジャーに任命されるマネジャーへの移行に関する視点が欠落しているという点である。フォロワーだった人がマネジャーとなり、チームや組織の中での責任と権限、役割が大きく変わるこの時期は、マネジャー本人のキャリアにとって極めて重要な時期であるといえる。また、マネジャーへの移行をうまく乗り越えられたマネジャーは、チームをうまくまとめ、プロジェクトの成功確率を高める可能性があるためチームにとっても重要だろう。さらに、マネジャーへの移行は、マネジャー個人だけではなくプロジェクトの運用に関わる話でもあり、組織全体においても重要な問題であるといえる。職場の生産性にも関わる重要な問題であるにもかかわらず、リーダーシップ開発論ではほとんど研究されてこなかったのである。

第5節 まとめ

この章で議論してきたすべての先行研究についていえることだが、次のような限界があると考えている。それは分析がダイナミックな視点ではなく、フォロワーからマネジャーへの移行はブラックボックス扱いの議論になっているということである。その結果、マネジャーとなった人々が、マネジャーへの移行に際していったいどのようなことにつまずき、悩んでいるのか、これらのつまずきや悩みにどのように対処しながら成長していくのか、といったことに関する知見は意外にも持ち合わせていない。新任のマネジャーがマネジャーへの移行に際していったいどのような課題や問題に直面し、それらの課題や問題をどのように解決すればよいのか、という経営現場においては非常に重要な問題がまだ究明されていないのである。

では、フォロワーからマネジャーへの移行で何が変わるのだろうか。少なくとも明らかなのは、フォロワーからマネジャーに任命されると、これまでフォ

ローの立場だった新任のマネジャーは、今度はフォロワーたちを管理監督する立場となることである。R&D 部門だと次のことが考えられる。R&D では、新たな製品や商品の開発に向けた研究開発をプロジェクトとして発足させ、研究開発が進められるのは周知の事実である。プロジェクトとは、明確に設定された目標に対して、設定された達成基準を、明示された期限以内にプロジェクトのメンバーが協力して行う研究開発活動である。それゆえに研究開発の成果は、プロジェクトのメンバーであるフォロワーたちの能力とやる気と努力によって大きく左右されると思われる。プロジェクトの管理監督者は、プロジェクトのメンバーたちの意欲を鼓舞すると同時に、メンバーの意欲をプロジェクトの目標に調整・統合していく重要な役割を担っているといえる。

上述の考察だけでも、新任のマネジャーとしては、これまで1人のフォロワーとして仕事をしてきた立場からフォロワーたちを管理監督する立場となり、役割が大きく変わるのが理解できる。役割が大きく変化したマネジャーは、マネジャーへの移行においてこれまで経験のない問題に直面する可能性が考えられるのである。次の章では、R&D におけるフォロワーからマネジャーへの移行に関する先行研究を検討することとする。

第 2 章 R&D マネジャーへの移行に関する文献レビュー

第 1 章では、管理者として成長するための人材育成に関する代表的なリーダー・マネジャー論について検討してきた。本研究は、R&D 部門において、フォロワーからプロジェクトを管理監督するプロジェクト・マネジャーへの移行に注目している。R&D 部門のプロジェクト・マネジャーは、プロジェクトをどのようにマネジメントし、プロジェクトを運用しているのだろうか。そこで、プロジェクトのマネジメントのやり方について、プロジェクトをどのように計画して実行すべきかに関する方法論がある。プロジェクトマネジメントという分野がそれである。次に、プロジェクトマネジメントについて検討することとする。

第 1 節 プロジェクトマネジメントの技法

米国の PMI (project management institute) ¹⁾では、プロジェクトを「独自のプロダクト、サービス、所産を創造するために実施する有効性のある業務」と定義している。PMI の定義を踏まえると、プロジェクトは、これまでに存在しなかったものを生み出す活動といえる。そして、必ずしも R&D だけではないのだが、多く使われているのが R&D 部門であるといえるだろう。実際、R&D の仕事はプロジェクト中心に行われているからである。PMI によると、プロジェクトには具体的な成果物、期限、予算があり、予算によってプロジェクトに投入するヒト・モノ・カネの量が決まるとされる。次にプロジェクトの詳細について検討する。

Campbell (2014) によると、プロジェクトは、「定義」、「計画」、「実行」、「終結」の 4 つのフェーズから成り立っている。Campbell (2014) は、プロジェクトマネジメントのデファクトスタンダードである PMBOK²⁾の最新第 5 版に完全準拠しており、プロジェクト・チームを指揮して期限通り予算内でプロジェクトを完了させるための方法を広く説明しているプロジェクトマネジメントのテキストである。Campbell が定義しているプロジェクトの 4 つのフェーズ、「定義」、「計画」、「実行」、「終結」について次に示す。

第 1 に「定義」のフェーズである。最初に、ステークホルダーの中でもプロ

プロジェクトに対し特に有意な貢献をしてくれる人たちを特定する。主なステークホルダーは、プロジェクト・スポンサー、承認する立場の社内マネジャー、顧客、プロジェクト・チームである。Campbell (2014) は、ステークホルダーがプロジェクトや意思決定に及ぼす影響力を分析することが重要と指摘している。その影響力は、次の4つに大別される。「権限」、「影響力（技術的な専門性：プロジェクトの計画・実行で発揮したり、ある種の意志決定を拒否したりすること）」、「参加（プロジェクト作業を実行したり、運営委員会に出席したりすること）」、「関心度（プロジェクトの成果に関する）」がそれである。最初に行うステークホルダーの特定と分類が完了したら、プロジェクトで情報のやり取りを行うコミュニケーションの計画に盛り込む。

次に実施することは、要求事項の理解である。Campbellによると、要求事項とは、契約や顧客の期待を満たすために、プロジェクト終了時に備えるべき状況と定義している。要求事項について理解できれば、次に行うべきはフィージビリティ・スタディである。フィージビリティ・スタディの目的は、プロジェクトの成功を妨げる課題を特定すること、言い換えれば、ビジネスとして成り立つかどうかを判断することである。

定義フェーズの最後は、プロジェクトの目標設定である。目標の設定には、次の6つの基準が述べられている。第1に、具体的であること。プロジェクトの目標は具体的に設定しなければならない。第2に、現実的であること。プロジェクトの目標は現実に達成可能、あるいは少なくとも、努力すれば手の届く範囲でなければならない。第3に、期限が区切られていること。プロジェクトには明確な終了日を決めなければならない。第4に、測定できること。プロジェクトの目標は、その達成度合いを測定できなければならない。第5に、合意がとれていること。プロジェクトの最初の段階で、計画策定に取り掛かる前に、プロジェクト・マネジャーと他の関係者（例えば、上司、顧客、運営委員会）の間で目標について合意しなければならない。第6に、責任の所在が明確であること。Campbellによると、プロジェクト・マネジャーとは、プロジェクトの成果物を期限通りに予算内で生み出すために指揮・調整の責任を負う人と定義されている。ゆえに、Campbellは、プロジェクト成功の最終責任はプロジェクト・マネジャーにあるが、各部分の責任は他の人に分担するべきと指摘してい

る。

第2に「計画」のフェーズである。計画のフェーズで最初に行うのは、プロジェクトをまず大きな単位、つまり、重要な作業グループの完了や重要な節目の到達などに分解し、さらに小さく分解して、最下位の仕事を洗い出すことである。洗い出しが終わると、次に仕事単位毎に依存関係を見極める作業が始まる。依存関係とは、仕事単位の間論理的な結びつきのことである。例えば、Aという作業が終了したらBという作業を開始する、といった作業の流れ図である。

作業の流れ図が決まれば次にすべきことはスケジュールの作成である。スケジュールは、誰が何をいつするのかを示すものであり、スケジュール作成とは、洗い出した仕事単位を順序づけし、達成可能な時刻表に変換し、各仕事に開始日、終了日、役割分担を決めることである。Campbell (2014) は、スケジュール作成で特に重要なのは、各仕事単位の所要期間の見積もりと指摘している。なぜなら、所要期間について精度の高い見積もりをしなければ、計画やプロジェクトそのものが崩壊してしまうからである。加えて、スケジュール作成には、最善のケースと最悪のケースを想定することが望ましいと提案している。

各仕事の所要期間の見積もりが終われば、次はクリティカル・パスを見つけ、プロジェクトに必要な期間を算出する。Campbell (2014) によると、クリティカル・パスとは、プロジェクトの開始から終了までの各々の仕事単位をつなぐ複数の経路の中で所要期間が最長となる経路のことと定義されている。つまり、クリティカル・パス上の仕事のどれかが遅れると、プロジェクト全体も遅れることになるのである。

スケジュールの作成が終わると、次に予算の作成である。予算は、見積もりの結果から組み上げられる。Campbell (2014) は、プロジェクトのコストはプロジェクト・チームが行う作業が相当部分を占めるが、それ以外のコストも見積もる必要があると指摘している。例えば、「人件費（人件費の見落としや算出ミス）」、「社内の装置（コンピュータやコピー機、プリンターなど）」、「社外の人件費や物品（社外から調達するヒトやモノのコスト）」、「物品のコスト（事務用品など）」、「出張費」などである。

予算の作成まで終われば、いよいよプロジェクト・チームのメンバーの選考

である。プロジェクト・チームのメンバーの選考では、各メンバーの知識とスキル、どんな貢献ができるかを慎重に検討する必要がある。Campbell (2014)によると、プロジェクト・チームの編成で重要なポイントの1つは、主要メンバーのビジネスの理解である。加えて、きわめて専門性が高いメンバーには、ビジネスの深い知識や経験はえてして期待できないと指摘している。そして、プロジェクトのメンバーの中には、開始から終了までプロジェクトに参画する最重要メンバーである中核チームの必要性を説いている。中核チームとは、プロジェクトの計画・実行フェーズの成功に対して全般的な責任を負う人たちである。中核チーム以外の人たちは、プロジェクトの実行チームである。実行チームとは、性格やスキル、能力、知識、気質などが異なるメンバーから成り立っている。プロジェクト・マネジャーの役割は、各メンバーの長所をうまく活用しつつ、弱点を補う形でチーム編成をすることが重要である (Campbell, 2014)。

「計画」フェーズの最後は、さらに必要な資源の検討である。Campbell (2014)によると、プロジェクトに必要な資源のうち、ヒトとカネについては上述の通りだが、モノについて次の検討が必要と述べている。装置・機械、設備、原材料がそれである。これらの資源はプロジェクト・チームが特定する必要がある。プロジェクト・マネジャーは、すでに保有している資源でプロジェクトに投入可能なものをまず検討する。さらに必要とする資源がある場合、社内で製作するのと外部から調達するのとではどちらが有利かを検討する。プロジェクトが時間を最優先にするのかコストを最優先にするのかで、資源の選択も変わってくるのである。

第3に「実行」のフェーズである。プロジェクトを開始する準備ができたなら、次に必要なことは、キックオフのやり方を決めることである。プロジェクトのキックオフは、プロジェクトのメンバー全員を結びつけ仲間意識を醸成するイベントである。Campbell (2014)によると、キックオフでは次の4つの目標を達成する必要があると指摘している。第1に、プロジェクトの目標をメンバー全員に周知させ、各メンバーの目標と責任を明確にする。第2に、プロジェクトに対するコミットメント（確約）を各メンバーから取り付ける。第3に、プロジェクトの全体スケジュールを再確認し、メンバーたちと作業計画を整合す

る。第4に、基本的な実行手順を説明する。キックオフのイベントをどのようなものにするかは、プロジェクトの規模や重要度、組織での位置づけ、予算などから判断されることになる。

プロジェクトが実行されると、プロジェクト・マネジャーは、チームの動機づけや調整、ファシリテーション(促進)、管理をしなければならない。Campbell (2014) は、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを指揮するには、適切なリーダーシップのスタイルとして次の3つの基本型から選ぶ必要があると説いている。「作業指向リーダーシップ(作業の完了を重視し、作業の分担と組織化、意思決定、パフォーマンス評価などに集中する)」、「メンバー指向リーダーシップ(開かれたコミュニケーションとメンバーとの信頼関係を重視し、フォロワーのニーズに直接に関与を続ける)」、「報酬指向リーダーシップ(フィードバックや報酬を仕事の達成度に直結させる)」の3つがそれである。加えて、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトの成功に影響を与える他の重要案件を知っておかなければならないとも説いている。その代表的なものとして、他のプロジェクト・マネジャーとのコミュニケーションを挙げている。例えば、自分のプロジェクトで使う資源が、他のプロジェクトでも使用されるかもしれない。逆に、他のプロジェクトの成果物が、自分のプロジェクトの成否のカギになるかもしれない。上述の可能性は、プロジェクト・マネジャーが他のプロジェクトの状況を把握していないとわからない。組織内のプロジェクトの状況を把握するためには、プロジェクト・マネジャー間でそれぞれのプロジェクトについて話し合うことが重要である(Campbell, 2014)。

プロジェクト・マネジャーが担当するプロジェクトには、場合によって、専門知識のない技術プロジェクトをマネジメントすることもあり得る。Campbell (2014) は、この場合、プロジェクト・マネジャーに技術的知識が必要というわけではなく、その代わりに、相手の言うことにしっかり耳を傾け、人間関係やビジネス上の課題を理解して解決する必要があると説いている。つまり、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトの問題や課題を把握し、専門知識のない技術に対しては技術に強い人の支援を受けるなど、どのように対処していくかを検討することが役割となるのであろう。

プロジェクト実行中、忘れてならない作業としてPDCA(計画-実行-評価

改善) サイクルが挙げられている。まず P (計画=Plan) を立て、それを D (実行=Do) し、実行した結果について C (評価=Check) を行い、A (改善=Action) の検討を行う流れである。そして、A の検討を踏まえて次の P を立てるのである。この PDCA サイクルは、今では多くの企業で採用されている改善活動の手法であることは言うまでもない。Campbell (2014) は、プロジェクト・マネージャーが PDCA サイクルを実施しながらプロジェクト日誌をつけていくことの必要性を説いている。プロジェクト日誌の目的として次の 3 点が挙げられている。第 1 に、プロジェクトの報告書を読んでも気づかない問題点が、プロジェクト日誌で特定できることもある。第 2 に、プロジェクトの予算オーバーや納期遅れについて、プロジェクト日誌に細大漏らさず記録してあれば、正確な記録をもとに実態を説明できる。第 3 に、プロジェクト日誌は次のプロジェクトを改善するための最善のツールとなる。プロジェクト・マネージャーはプロジェクト日誌を活用することで、うまくいったことは再度実践でき、うまくいかなかったことは繰り返さないプロジェクトの遂行が可能になると思われる。

最後に「終結」のフェーズである。プロジェクトが終了すると、プロジェクト・マネージャーとチームメンバーは、プロジェクトから学んだことを報告書に書き出す。それは、「うまくいったこと」、「うまくいかなかったことで、次回にやり方を変えたいこと」などである。この報告書は、プロジェクト・マネージャーとチームメンバーが将来に役に立てるだけでなく、今後の類似プロジェクトでも活用できるものとなる。上述のプロジェクト日誌をつけていれば、この報告書は比較的簡単に作成できると思われる。Campbell (2014) は、少し時間を置いたあとで、プロジェクトの振り返りをすることを提案している。終結の 3~6 ヶ月ほどあとに、主要なチームメンバーと数人のステークホルダーで会議を開く。その会議で取り上げる内容は、成果物の定常業務への移管後に何があったかである。プロジェクトからやや距離を置くことで、うまくいったことや、将来、変えるべきことについて、新たな洞察を得られることが多い (Campbell, 2014)。

プロジェクトの大小を問わず、報告書には次の内容が盛り込まれる。「プロジェクトの要約」、「プロジェクトのビジネス・ケースの要約」、「主な達成事項」、「プロジェクトのビジネス・ケースの目標と達成事項との比較分析」、「最終の

会計報告と予算との差異の説明」,「プロジェクト成果物の品質の分析」,「マネジメントや管理業務のパフォーマンスの評価」,「チームのパフォーマンス」,「際立った貢献をしたチームメンバーの認知」,「さらに調査すべき作業や課題」,「類似プロジェクトへの推奨事項」,「時間を置いたプロジェクトの振り返りの日程」などがそれである。

以上,プロジェクトマネジメントの技法を検討してきた。プロジェクトで顧客が期待している成果物を納期に間に合うよう確実にアウトプットするためには,メンバーたちの知識やスキルに依存していることは言うまでもないが,特にプロジェクト・マネジャーやリーダーには高度なマネジメント能力が必要とされるだろう。Campbell (2014) によるプロジェクトマネジメントの技法は,プロジェクトの開始から終了まで段階を追ってやるべき作業内容について具体的に記述されており,プロジェクトマネジメントの知識やスキルを向上させる人材育成において大きな役割を果たすものと考えられる。

では,実際に,R&Dにおいてプロジェクトマネジメントがどのように導入されているのだろうか。近年,広範な分野でプロジェクトマネジメントの有効性が認められ,多くのプロジェクトに導入されている。しかしながら,日本におけるR&D部門の多くは,R&Dプロジェクトにプロジェクトマネジメントが導入されていない場合が多くみられる。その結果,R&Dプロジェクトを効率的にマネジメントするための人材育成が不十分である(五百井・久保・下田・田隈,2015)。R&Dプロジェクトを効率的にマネジメントするための人材育成は,フォロワーからマネジャーへの移行にも当てはまる重要な課題といえよう。五百井ら(2015)は,R&Dプロジェクトのための人材育成マネジメントモデルを提案し,その有効性をR&Dプロジェクトにより検証している。次に,五百井らのR&Dプロジェクト人材育成マネジメントモデルについて検討する。

第2節 R&Dプロジェクトのための人材育成モデル

五百井ら(2015)のモデルは,R&Dプロジェクトメンバーの「価値発見力」と「価値実現力」を育成するための基本的スキルとして,通常のコミュニケーションスキルやマネジメントに関する専門知識の修得に加えて,「思い」の育成を考慮した人材育成マネジメントについて検討している。価値発見力とは,

MOT（技術経営）人材の育成として、「おかしいと思う力」、「観察する力」、「関連付ける力」、「人とつながる力」、「捨てる力」、「試す力」、「挑戦する力」の7つの能力から構成される。一方、価値実現力とは、イノベーション人材の育成として、「推進力」、「構成力」、「挑戦力」の3つの能力から構成される。また、「思い」とは、R&Dプロジェクトのメンバーが、プロジェクトが目標とする成果物に対する強い思いを実現する思いのマネジメントである。五百井らは、開発目標とした成果物を確実に獲得するためには、強い思いを醸成することが重要と説いている。具体的なR&Dプロジェクト人材育成マネジメントモデルを次に示す。

R&Dプロジェクト人材育成マネジメントモデルにおける基本的スキルは、R&Dプロジェクトメンバーに必要とされる「市場を見る力」、「情報収集力」、「見積もり力」、「プレゼンテーション力」、「技術力」、そして「人間力」に分類される。そして、強い思いを実現する思いのマネジメントの実践・評価の要素として、「夢」、「信念」、「情熱」、「経験」、「ストーリー化」、「制約条件」、「先端情報」に分類される。

これらの基本的スキルを基に、プロジェクト活動を対象とした場合の人材育成スキルの項目は、「パートナーとの関係構築力」、「活動実施力」、そして「資源を把握する」スキルに分類される。顧客を対象とした場合の育成スキルの項目は、「顧客にもたらす価値把握力」、「顧客との関係構築力」、「チャンネル設定力」、そして「顧客セグメント」に分類される。さらにR&Dプロジェクトでのビジネス思考力の育成項目は、「コスト」と「収入の流れ」に分類される。五百井ら（2015）は、以上に挙げられた各マネジメント要素をスキームモデルとしてまとめている。そして、このスキームモデルの要素を修得することができれば、顧客満足度を向上させるためのビジネススキルを育成することが期待できると指摘している。

また、R&Dプロジェクトの人材育成に関する問題点を解決するために必要なマネジメントスキルは次のとおりである。個人を対象とした場合のスキルとして、「参画意識」、「目標マップ作成スキル」、「WBS(work breakdown structure)作成スキル」、「複眼・変換思考」、そして「フロネシス（思いを実践するための実践知）獲得のためのログ（記録）作成力」に分類される。プロジェクトを対

象とした場合のスキルは、「チーム構築力」、「フロンティアリーダーシップ」、「ファシリテーションスキル」、「問題解決・目利き力」、そして「ブレークスルー力」に分類される。組織を対象とした場合のスキルは、「ビジョン作成力」、「集団発想の仕組み構築力」、「ポートフォリオ（重要性と実用性）作成力」、「コンカレント・ホロン型プロジェクトマネジメント計画運用力」、そして「場の設定力」に分類される。五百井ら（2015）は、以上に挙げた個人を対象としたスキル、プロジェクトを対象としたスキル、組織を対象としたスキルをシステムモデルとしてまとめている。このシステムモデルの各マネジメント要素を矢印でつなぐことにより、人材育成のためのシステム構築に必要なマネジメント要素の関連性を明らかにすることができるモデルである。例えば、個人を対象としたスキルの「目標マップ作成スキル」と「WBS作成スキル」を両方向矢印でつなげば、この2つの要素は関連性が深いことを示すシステムである。五百井らは、R&Dプロジェクトのメンバーが、目標とする成果物に対する強い思いを持ってこれらのスキルを向上させることができれば、複眼・変換思考やブレークスルー思考により、多くの問題やしがらみを突破し、強い思いを実現する思いのマネジメントの実践力を育成することができると指摘している。

五百井ら（2015）は、R&Dプロジェクトの成果物が顧客に高く評価されるためには、プロジェクト・マネジャーやメンバーは、顧客に対するサービスを意識し、夢や信念を基に情熱を注ぎ込み、自信を持つことが重要と説いている。そして、この重要性についてサービスモデルを提案している。このサービスモデルは、Normann(1984)が提案したサービスマネジメントシステムを導入し、「サービスコンセプト」、「マーケットセグメント」、「デリバリーシステム」、「イメージ」、そして「文化と理念」で構成されている。これらは、それぞれ具体的に、サービス商品、特定のタイプの顧客、サービス提供の仕組み、ステークホルダーに影響を与える情報ツール、そして諸原理や価値観とされる。五百井らは、以上に挙げたサービスマネジメントの各マネジメント要素を修得し、実践場で活用できるスキルを育成することができれば、事業主の意図を理解してマネジメントする能力を育成することが期待できると指摘している。

五百井ら（2015）は、R&Dプロジェクト人材育成マネジメントモデルについて、その有効性の検証も行った。検証の方法は、あるメーカーの R&D プロジ

プロジェクトにおいて、研究所の代表的な若手研究員を特定し、ベテラン研究員が R&D プロジェクトで必要とされるプロジェクトメンバーのスキルを評価した。具体的な評価方法は、ルーブリックによる 4 段階評価であった。4 段階評価は、得点の高い順に次のとおりである。「期待以上の育成効果（4 得点）」、「十分満足できる育成効果（3 得点）」、「概ね満足できる育成効果（2 得点）」、「育成に努力を要する（1 得点）」。

検証した結果、ルーブリックによる 4 段階評価の得点を用いれば、人材育成効果を相対評価でき、R&D プロジェクト人材育成マネジメントモデルを対象にしたスキルを定量的に評価することが可能で、その弱みと強みを明確にすることができることが明らかになった。

第 3 節 プロジェクトマネジメント論の限界

Campbell (2014) によるプロジェクトマネジメントの技法は、プロジェクトの開始から終了まで段階を追ってやるべき作業内容について具体的に記述されており、プロジェクトマネジメントの知識やスキルを向上させる人材育成において大きな役割を果たしている。この文献は、プロジェクトマネジメントのデファクトスタンダードである PMBOK²⁾の最新第 5 版に完全準拠しており、多くの組織において、これからプロジェクト・チームを指揮していかなければならない新任のマネジャーたちにとって良いテキストであることは間違いないだろう。一方、五百井ら (2015) は、日本における R&D 部門の多くが R&D プロジェクトを効率的にマネジメントするための人材育成が不十分である現状において、R&D プロジェクト人材育成マネジメントモデルを提案している。五百井らは、そのモデルを基にルーブリックによる 4 段階評価を用いて、R&D プロジェクトに係る人材のスキルを定量的に評価できることを明らかにしているという点で、その貢献は大きい。

しかし、Campbell (2014) によるプロジェクトマネジメントの技法も、五百井ら (2015) の R&D プロジェクト人材育成マネジメントモデルも、次の重要な視点が欠落している。その視点とは、これまでマネジャーから指示を仰いでいたフォロワーが、マネジャーに任命されるマネジャーへの移行に関する視点である。新任のマネジャーの場合、プロジェクトのマネジメントはほとんど経

験のない業務であろう。プロジェクトのマネジメントに慣れてきた中堅以上のマネジャーと違い、新任のマネジャーは、プロジェクトマネジメントの多くのことで手探り状態と思われる。このような状況を踏まえると、新任のマネジャーがプロジェクトを遂行するにあたり、新任のマネジャーに特有の問題に直面する可能性が考えられる。

新任のマネジャーにとってマネジャーへの移行は、新たなキャリアとしてマネジメントの道への挑戦である。新任マネジャー個人のキャリアにとって非常に重要な節目といえよう。また、新任マネジャー個人だけの問題ではないと考える。なぜなら、新任マネジャーのプロジェクトの成否は、組織の利益や顧客の信頼にも直接つながる重要な問題であるからである。組織の将来にもかかわる重要な問題であるにもかかわらず、マネジャーへの移行に際して直面する問題に関して、Campbell (2014) と五百井ら (2015) のプロジェクトマネジメントでは言及されていないのである。

第4節 マネジャーへの移行に着目した研究

フォロワーからマネジャーへの移行に関する研究について、学術データベース「EBSCOhost(データベース: Academic Search Complete)」で、"transition", "leader", "manager"の用語を指定して検索を行った結果、計 113 件³⁾の査読付き論文がヒットした。計 113 件の論文のうち、フォロワーからマネジャーへの移行に関する研究は、わずか 11 件であった。そして、11 件の論文の中で R&D に関する研究となると、0 件であった。11 件の論文は 2004 年以降に掲載されており、マネジャーへの移行の研究は比較的最近始まった研究といえよう。なお、補足すると、11 件の論文のうち、企業におけるマネジャーへの移行に関する研究は、わずか 2 件であった。11 件のうち 8 件の論文は、看護師から看護師マネジャーへの移行に関する研究であり、医療現場のナースマネジメントに関するものが最も多かった。

一方、日本国内におけるフォロワーからマネジャーへの移行に関する研究について、国立研究開発法人科学技術振興機構 (JST) が運営する学術データベース「J-STAGE」で、検索条件の抄録の欄に「移行」の用語を、分野の欄に「経済学・経営学」を設定して検索を行った結果、計 380 件⁴⁾の査読付き論文がヒ

ットした。しかし、380 件の論文のうち、フォロワーからマネジャーへの移行に関する研究は、1 件も見当たらなかった。さらに、大学共同利用機関法人情報・システム研究機構国立情報学研究所（NII）が運営する学術データベース「CiNii」で、次の 3 つの検索条件で学術資料の検索を行った。1 つ目は、「マネジャー」、「移行」の用語を指定して論文検索を行った結果、計 103 件⁴の学術資料がヒットした。しかし、103 件の学術資料のうち、フォロワーからマネジャーへの移行に関する査読付き論文は、1 件も見当たらなかった。2 つ目は、「管理職」、「移行」の用語を指定して論文検索を行った結果、計 42 件⁴の学術資料がヒットした。42 件の学術資料のうち、フォロワーからマネジャーへの移行に関する査読付き論文は、わずか 2 件であった。3 つ目は、「リーダー」、「移行」の用語を指定して論文検索を行った結果、計 150 件⁴の学術資料がヒットした。150 件の学術資料のうち、フォロワーからマネジャーへの移行に関する査読付き論文は、わずか 1 件であった。この 1 件の論文は、2 つ目の検索条件でヒットした 2 件の査読付き論文のうちの 1 つと同じであった。なお、ヒットした 2 件の査読付き論文の中で R&D に関する研究は、0 件であった。

上述の研究事情から、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といえる。数少ない中、注目したい文献が 2 つある。次にその先行研究について検討する。

マネジャーへの移行に着目した代表的な研究の 1 つにアメリカでの Hill 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。その成果は、一般向けにも出版されている（Hill, 1992）。この本で Hill は、証券会社とコンピュータ会社の 19 人の新人営業マネジャーへのインタビューから、セールスマンからマネジャーへの移行の様子を明らかにしている。Hill によると、マネジャーになるプロセスを一言でいうと、自分自身が生まれ変わることだという。1 人の担当者ときは、任された仕事を自分の努力で達成することが中心となるが、管理職になると、組織の目標や課題を設定し、その達成に向けて人々を巻き込んでいかなければならない。マネジャーは、フォロワーや他部門をうまく使いながら成果を挙げていくことへと意識を変えなければならないということである。

もう 1 つは、日本での元山（2008）の研究である。元山は、優秀なセールス

マンが営業所のマネジメントに長けているとは限らず、また、優秀な技術者が大きなプロジェクトで効果的なリーダーシップを発揮できるとは限らないという視点に基づき、管理職になるキャリアの節目では、心理的にも、技術的にも多くの移行課題が存在していると仮定した。元山の調査対象は、一般の職種の中堅管理職である。研究は、インタビューを通じて被面接者が中堅管理職になったときの様相を回顧してもらう形式で実施され、管理職になるキャリアの節目で新人の中間管理職が直面する移行課題を明らかにしている。

2人の共通点は、フォロワーが新任のマネジャーになったとき、何に気づき、何に戸惑うのかを明らかにし、次に、その対処の方法も提案している。まず、Hillの研究から検討していくことにしよう。

第5節 マネジャー移行の問題（Hillの研究）

Hill（2007）は、新任マネジャーへのインタビューで、新任の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、「新しい役割についての気づき（defining characteristic of the new role）」である。新任マネジャーは、管理者になったことで権威を手にし、もはや理不尽な要求に縛られないと思いきや、権威を手にするどころか実際には主導権など無く、上司やフォロワー、関連部門から容赦の無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ようである。

第2に、「パワーの根源についての気づき（source of power）」である。新任マネジャーは、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ようである。

第3に、「求められている結果の出し方についての気づき（desired outcome）」である。新任マネジャーは、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ようである。

第4に、「管理方針についての気づき（managerial focus）」である。新任マネジャーの多くは、フォロワー1人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1人ひとりとの良好な関係構築にこだわりすぎて、あるフォロワーから何か問題が挙げられたとき、そのフォロワーとの関係を良くしたいという思いから、その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ようである。

第5に、「主要課題についての気づき (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ようである。

次に、Hill が指摘しているマネジャーへの移行の問題に対する対処法について検討する。Hill (2007) は、上述の5つの気づきの問題に対し、管理者本人が対処する提案をしている。その対処法について次のとおりである。

第1の「新しい役割についての気づき (defining characteristic of the new role)」に対しては、新任マネジャーは、パワーを持っている人であるという幻想を捨てて、上司やフォロワーたちと交渉しながら相互依存関係を深めていかなければならない。具体的には、自分を支えてくれる周囲の人たちとの関係において、その中で自分のあるべき姿を具体的に思い描いて、実りある関係を構築しなければならない。さもないと、チームとして仕事を全うする上で必要な経営資源が得られないだろう (Hill, 2007)。

第2の「パワーの根源についての気づき (source of power)」に対しては、新任マネジャーは、管理者としてフォロワーに受け入れてもらう努力が必要である。自分の知識や能力を誇示しようとする気持ちがかえってフォロワーたちの信頼を損ねてしまう可能性があるため、マネジャーは、フォロワーの考えを尊重し、それを行動で示すことが重要である (Hill, 2007)。

第3の「求められている結果の出し方についての気づき (desired outcome)」に対しては、新任マネジャーは、管理者の権限を振りかざして自分の流儀を押しつけるのではなく、フォロワーたちが自発的に考え行動できるように、むしろ

ろ自分の権限をフォロワーたちと共有しようと努めることが重要である (Hill, 2007)。

第4の「管理方針についての気づき (managerial focus)」に対しては、新任マネジャーは、チームの結束力を高めるためにもチームみんなで議論し合い、問題解決や原因究明にあたる際のチームの規範を定め、それをテコに個々のフォロワーの業績を改善し、やる気を高めていくことが必要である (Hill, 2007)。

第5の「主要課題についての気づき (key challenge)」に対しては、新任マネジャーは、変革を起こす権限が与えられていないことは無視してでも、チームのために改革に取り組むべきである (Hill, 2007)。

第6節 マネジャー移行の問題 (元山の研究)

この節では、元山の研究について検討する。元山 (2008) は、新任管理職が管理職への移行に際して直面する諸問題がどのようなものか、具体的な事例に即して検討している。中堅管理職 33 名の管理職への移行の事例を分析し、新任管理職が直面する諸問題には、「管理職務の遂行」と、職務遂行に対する「心理的な抵抗や障害」の2つの側面があることを明らかにしている。まず、「管理職務の遂行」に関する代表的な問題について次に示す。

第1に、「日常のタスク管理」である。管理職になると、責任を負うことになるため自分に経験がない領域や苦手な領域も管理しなければならなくなる。そうすると、現場に指示を出したくても出せない、あるいは自分の意志決定に自信が持てないという状況に陥り、ついフォロワーに任せっぱなしになってしまうことになる。また、新任という立場から、フォロワーに対して強く出ることへの気後れや遠慮もあって、フォロワーへのチェックが疎かになったり、業績に対してシビアになれなかったりということが生じてしまい戸惑うようである。

第2に、「戦略やビジョンの設定」である。新任管理職は、自分がこれまで従事してきたことに関わる実務的な知識は豊富に持っていたとしても、組織全体の事情や戦略、財政面に関する知識が欠如しているため、長期的、戦略的な大きなビジョンが描けず、つい目先のことに終始してしまう。そのため、フォロワーに明確な目標を与えることができず戸惑うようである。

第3に、「フォロワーの活用や育成」である。管理職の多くは、大抵の場合、

フォロワーよりも知識や経験の面で優位に立っている。そのため、新任管理職は、いちいちフォロワーに指導するのはもどかしいという苛立ちから自分で仕事を抱え込んでしまったり、自分の考えに基づいて箸の上げ下げまで過剰に管理してしまったりということが生じているようである。

次に、「心理的な抵抗や障害」に関する代表的な問題について示す。第1に、「私生活への悪影響」である。管理職になると、フォロワーや他部門からいろいろな仕事が持ち込まれ自分の仕事は後回しになる。また、会議や取引先の接待にも顔を出さなければならない。このような状況では仕事が日中にできないので、やむを得ず夜遅くまで残業することになる。さらには、遅くまで残業してもフォロワー時代には支給されていた残業手当が管理職には支給されず、管理職になったことを後悔する気持ちにもなってしまうようである。

第2に、「実務から離れる戸惑い」である。管理職になることは、好きな仕事や得意な仕事に従事する機会を奪われるということになる。特に実務に愛着や誇りを持っていた人は、管理職になることによって実務から離れる寂しさや喪失感を感じるようである。

第3に、「不安」である。新任管理職は、本当に管理職に向いているのだろうかという管理職への適正の不安や、自分は管理職の務めを果たせるのだろうかという期待されている業績達成についての不安などを抱いているようである。

第4に、「孤独や憂鬱」である。管理職になると、意思決定者として、あるいは人の上に立つ者として、今まで仲間として付き合いしてきた人たちに対して言いたくないことを言わなければならないときがあり、自己を抑制するストレスに直面する。さらに、これまで仲間としてフランクに接してくれた人も、管理職や上司として見るようになる。こうして生じたフォロワーとの間の壁や溝によって疎外感を感じる新任管理職が多いようである。

次に、元山が提言をしているマネジャーへの移行の問題に対する対処法について検討する。元山（2008）は、組織が新任管理者の移行に関わる諸問題に対してどのように対処すればよいかについて、効果的なマネジメントに向けた具体的な提言をしている。その提言は3つの視点から指摘しており、それらについて次に示す。

第1に、「昇進システムの改善」である。元山によると、昇進システムの改善

には2つの論点がある。第1の論点は、キャリアパスの多様性の確保である。組織階層の階段を昇っていくことしかキャリア目標がない単線型のキャリアパスでは、管理職になりたくない人や適性のない人も管理職を目指さざるを得ず、適正やキャリア志向とのギャップを招きやすい。元山（2008）は、そのようなギャップを回避するために、複線型のキャリアパスを設けて、管理職にならないという選択肢を設ける必要性を指摘している。第2の論点は、昇進対象者の選抜方法である。昇進対象者を選ぶ際、フォロワー時代の業績が指標とされることが多い。しかし、元山は、フォロワーとして優秀だった人が管理職になってつまづいた例が多くみられたと述べている。管理職への選抜は、フォロワー時代の業績だけを根拠とするのではなく、管理職としての能力、適性、キャリア志向など多様な観点からなされるべきと元山は指摘している。

第2に、「心理的レディネスの向上」である。元山（2008）は、新任管理者のスムーズな移行のために、移行前に然るべき経験を積む機会があることが望ましいと説いている。具体的には、管理職登用前のプロジェクト・マネジャー経験や主任、係長として疑似的にマネジメントに従事したりすることで、管理職への移行に向けた準備的経験をすることである。しかし、今日では組織のフラット化が進み、課長職より下の階層を廃止している組織も多く、主任や係長職を経験せずに、いきなり管理職になる人も増えているのが現状である。元山は、そのような状況を補完する手段として、新任管理職が直面する具体的な移行課題に即した研修プログラムの必要性を説いている。すなわち、新任管理職が陥りがちな心理状態や落とし穴など、新任管理職が管理職への移行に際して直面する心理的抵抗や障害の実相についての事前情報を与えることによって、実際の移行に際しての心理的レディネスを高め、リアリティショックの緩和につながるかと元山は指摘している。

第3に、「新任管理職のエンパワーメント」である。給与面への不満やワークライフバランスの問題といった私生活への悪影響に関する問題があった。元山（2008）は、報酬体系の見直しや人員補充などによる負担軽減策を説いている。そしてより注意すべき点として、管理職としての「やりがい」を挙げている。組織として、待遇面の改善に加えて、新任管理職の責任に見合った権限や経営資源を与えるなど、やりがいの向上も同時に図るべきと元山は指摘している。

視点を変えると、上司にも新任管理職の時代があり、管理職になってからの気づき、戸惑いや不安を経験しており、新任の管理者がどのような支援を必要としているかをよく理解していると思われる。ところが、元山によると、新任管理職は、上司を頼ることに抵抗があるようである。それは、上司に管理職不適格者の烙印を押される恐れや、上司の仕事の邪魔をしてはいけないという遠慮である。上司としては、新任管理職と自分との間にはこのような障害が生じやすいことを理解し、積極的な支援をしていくべきと元山は指摘している。

第7節 先行研究のR&Dマネジャーへの適用の可能性

Katz (1955) のスキルモデルや Mintzberg (1973) のマネジャーの役割、豊かな発展を遂げたリーダーシップ論、多くの組織においてリーダー研修に導入されているリーダーシップ開発論、そしてプロジェクトを期限通り予算内に完成させるためにどのように遂行するか計画を立ててコントロールするプロジェクトマネジメント論は、いずれも静態的な議論であった。これらに対し Hill (2007) と元山 (2008) の議論は、ダイナミックな視点に注目している。Hill と元山は、フォロワーから新任の管理者へ移行するときに直面する問題を浮き彫りにし、これまでほとんど注目されなかった管理者への移行の問題に果敢に挑戦した貢献は大きい。

Hill (2007) が指摘している移行問題と元山 (2008) が指摘している管理職務の遂行についての問題の多くは、Mintzberg (1973) のマネジャーの役割の中で「対人関係の役割」に関連しており、多くの新任の管理者にとって対人関係の役割がうまくいかない問題や課題が存在していることが新たに発見されたわけである。また、Katz (1955) は、スキルモデルの「下位階層」において最も重要なものは「テクニカル・スキル」と述べているが、Hill の研究と元山の研究を踏まえると、「ヒューマン・スキル」の相対的重要性が最も高いとも考えられる。リーダーシップ開発論では、適切な経験を積ませることでリーダーシップの能力を高めることができると述べられているものの、フォロワーからマネジャーへの移行における重要性については、意外にもほとんど言及されず、マネジャーへの移行における問題や課題に関する視点が欠落していた。

ところで、R&D 部門で働く研究開発者など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も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。典型的な例として、病院に勤務している医師は、勤務している病院にコミットするか、または出身の医局にコミットするかである。多くの医師は、医局の背後にある学会や研究者仲間との親密な付き合いを重視する。これは専門性の高い職業人に一般的にみられる行動である。前者がローカル、後者がコスモポリタンである。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、マネージャー（管理者）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。

Gouldner (1957) の分類が正しければ、Hill と元山の研究は、Gouldner が分類した「ローカル」に限定された限界がある。同じマネージャーへの移行の問題を扱う以上、R&D 部門であっても、一般部門と共通する点が多くあろうということは十分想定できる。一方で、産業能率大学総合研究所 (2009) によると、R&D 部門のミドルマネジメントは、技術や製品を開発することだけではなく、自社の技術や製品をいかに事業の収益獲得に結びつけていくのかを常に考え、技術を基点としたイノベーションを推進していくための、プロデューサー的な役割を果たしていかなければならないと指摘している。このように働く人々の特徴がかなり違っているとすれば、R&D 部門に特殊なマネージャーへの移行の問題もあり得ると考える。言い換えれば、Hill と元山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）。R&D 部

門は、マネジャーへの移行の問題に関して抜け穴的な存在となっているのである。

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 という職場において、R&D のマネジャーを対象にフォロワーからマネジャー成り立ての移行に焦点を当て、マネジャーへの移行の諸問題を明らかにし、その解決策の提言を行うことは緊急の課題と言わざるを得ない。

第 8 節 R&D 部門とマネジャーの定義

本研究で研究対象とする R&D 部門とマネジャーの定義について明確にしておきたい。まず R&D 部門だが、研究対象とする R&D 部門の研究領域について定義づける。「研究開発 (R&D)」の用語は、一般的にもよく用いられているが、総務省統計局 (2020) によると、研究開発の区分として、「基礎研究」、「応用研究」、「開発研究」の 3 つに区分されている。基礎研究とは、特別な応用、用途を直接に考慮することなく、仮説や理論を形成するため又は現象や観察可能な事実に関して新しい知識を得るために行われる理論的又は実験的研究である。応用研究とは、基礎研究によって発見された知識を利用して、特定の目標を定めて実用化の可能性を確かめる研究や、既に実用化されている方法に関して新たな応用方法を探索する研究である。開発研究とは、基礎研究、応用研究、および実際の経験から得た知識を活用し、付加的な知識を創出して、新しい製品、サービス、システム、装置、材料、工程等の創出または既存のこれらのものの改良を狙いとする研究である。すなわち、基礎研究の目的は、新たな知識の獲得である。一方、応用研究は、基礎研究などで得られた既存の知識を特定の目的に向けて活用可能かどうかの可能性を追求する活動であり、開発研究は、基礎研究、応用研究で得られた知識や技術を、実際の製品やサービスなどに結び付けていく活動である。

民間企業は、主に商品や製品の開発・製造・販売を行う組織であるため、総務省統計局 (2020) の定義を踏まえると、民間企業における研究開発活動の主力は応用研究や開発研究といえる。これについては、民間研究機関と比較しながら国立研究機関、公的研究機関の経営戦略や人的資源管理を調査研究している梅澤 (2002) も、民間研究機関における応用研究の多さに言及している。研

究活動の最も上流である基礎研究に取り組んでいる組織は、国立の研究機関や大手民間企業の中央研究所など少数であることは周知のとおりである。このような背景から、本研究は、研究開発者の大多数を占める応用研究や開発研究の領域に属する R&D 部門を研究の対象とする。すなわち、基礎研究などで得られた既存の知識を特定の目的に向けて活用可能かどうかの可能性を追求する R&D 部門であり、もしくは、基礎研究、応用研究で得られた知識や技術を、実際の製品やサービスなどに結び付けていく R&D 部門である。R (research) というより、かなり川下に近い D (development) の色が濃い研究開発部門である。

次に、本研究で研究対象とするマネジャーについて定義づける。本研究の研究対象であるマネジャーは、プロジェクト・マネジャーである。研究対象とするプロジェクト・マネジャーは、全員が正社員であり、応用研究や開発研究の領域に属する R&D 部門において、担当するプロジェクトのメンバーを取りまとめながら自らもプロジェクトの実務に携わりつつ、プロジェクトの運用をマネジメントする責任者である。プロジェクト・マネジャーの具体的な役割として、プロジェクトの計画立案、メンバーへの業務の割り当て、メンバーの業務の進捗管理、メンバーの業務に遅れが生じた場合のリカバリー支援、メンバー以外のプロジェクトに関わる関係者との交渉、プロジェクト全体のスケジュール管理、そして、上司である R&D 部門のマネジャーへのプロジェクトの進捗や問題点の報告、相談などが挙げられる。プロジェクト・マネジャーの責任範囲は、担当するプロジェクト全体の管理である。プロジェクト・マネジャーは、計画通りにプロジェクトが進んでいるかチェックを行い、問題があれば調整を行う。加えて、メンバーに割り当てた業務の成果物に対するフィードバックも行う。プロジェクト・マネジャーは、上述のプロジェクト全体の管理以外に、自身に割り当てた実務もこなす立場である。

一方、プロジェクト・マネジャーの上司である R&D 部門のマネジャーの具体的な役割として、各プロジェクトの予算の計画、プロジェクトにアサインするプロジェクト・マネジャーとメンバーの選定、プロジェクトが開始された後に発生する各種費用の決裁、進行中の各プロジェクトのプロジェクト・マネジャーからの業務状況の確認、およびプロジェクト・マネジャーへの指導、プロ

プロジェクトの関連部門との折衝，プロジェクトの工程ごとの成果物に対する妥当性の検証結果の決済，そして，新たなプロジェクトの計画立案などが挙げられる。プロジェクト・マネジャーが所属している R&D 部門のヒト・モノ・カネといった組織のリソース・マネジメントやプロジェクトの各種決済，研究開発の方向性の検討は，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担っているものとする。

ヒトのマネジメントについて補足すると，マネジャーは，プロジェクトにだれをアサインするかの検討と最終的な決裁を行う立場であり，プロジェクト・マネジャーは，プロジェクトにアサインされたメンバーの進捗状況の確認，メンバーの進捗に問題があるときはメンバー間で負担量を均等化し，メンバーからの成果物に対するフィードバックを行う立場である。なお，プロジェクトの成果物の最終的な決裁者はマネジャーである。

第 3 章 研究方法

第 1 節 プロジェクト・マネジャーを研究対象とする意義

中原（2014）によると、日本企業の多くの管理職を対象にインタビューを行った結果、マネジャーとして現場で実務を行うのは、自身のマネジャー業務全体の約 20%ほどであり、残りは組織的レベルのマネジメントがメインであると指摘している。中原（2014）の調査結果を踏まえると、多くの日本企業では、部門の事業計画立案やヒト・モノ・カネといったリソースのマネジメント機能、部門の方向性の設定をマネジャーが行い、フォロワーたちに部門が目指すビジョンのもつ意味を理解させ、やる気を引き出し、元気づける行為は、部門のマネジャーの下でフォロワーの管理を行っている現場のプロジェクト・マネジャーたちといえる。すなわち、R&D 部門におけるプロジェクトのリーダーシップ行動は、現場のプロジェクト・マネジャーたちが担っているといえるだろう。

また、Kotter（1996）は、マネジメントとリーダーシップの差を具体的に指摘している。Kotter によると、マネジメントとは、「人材と技術を管理する複雑なシステムをつつがなく進行させるためのさまざまなプロセス」と定義している（Kotter, 1996, p.46）。これに対しリーダーシップとは、「まず組織を誕生させる、あるいはその組織を激しく変化している環境に適応させていくさまざまなプロセス」と定義している（Kotter, 1996, p.46）。Kotter は、マネジメント機能とリーダーシップ機能の比較を行い、例えば次のように述べている。マネジメントとしての「計画立案と予算設定」に対し、リーダーシップは、組織の将来はどうあるべきかを明らかにすることである。また、マネジメントとしての「組織構造づくりと人材配置」に対し、リーダーシップは、進むべき方向を言語と行動でコミュニケーションしていき、あるビジョンに向けて人材を整列させることである。さらに、Kotter は、さまざまなケース・スタディを基に、成功を収める変革（transformation）は、その変革の 70%から 90%はリーダーシップによってもたらされ、残りの 10%から 30%がマネジメントによってもたらされ得ると指摘し、リーダーシップの重要性に言及している。これは、R&D 部門のプロジェクトのリーダーシップ行動についてもいえることだろう。

第 2 章第 8 節のマネジャーの定義、および上述の議論を踏まえ、プロジェク

ト・マネジャーを研究対象とする理由を次に示す。第 1 に、中原（2014）と Kotter（1996）の研究を踏まえると、R&D 部門におけるプロジェクトのリーダーシップ行動は重要であり、その責任者であるプロジェクト・マネジャーは重要な立場といえる。また、序論でも述べたが、プロジェクトを管理監督するマネジャーは、プロジェクトの現場で直接指揮を執り、かつプロジェクトの実務に直接携わっている立場である。プロジェクト・マネジャーは、R&D 部門のイノベーションの具体的な戦略を打ち出し実行する現場の責任者といえよう。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である。

第 2 に、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行の方が、プロジェクト・マネジャーからマネジャーへの移行よりも、組織内での役割変化が大きいと推測するからである。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを管理監督する立場であり、担当するプロジェクトの範囲内ではあるがマネジメントの業務に携わっている。プロジェクト・マネジャーから指示された仕事だけをこなせばよいフォロワーの時代に比べると、仕事の量が増大するのは言うまでもない。一方、マネジャーは、プロジェクトの構成メンバーの検討、各プロジェクトの予算の計画やプロジェクトで発生する各種費用の決裁、新たなプロジェクトの計画立案など組織的レベルのマネジメントが主な役割である。プロジェクト・マネジャーは、担当するプロジェクトをマネジメントしつつ、マネジャーに対し、組織的レベルのマネジメントについて意見や提案もしているであろう。なぜなら、プロジェクト・マネジャーの次のポジションは、マネジャーだからである。プロジェクト・マネジャーは、マネジャーのマネジメント業務にある程度踏み込んでいると考えられる。上述の議論から、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行の方が、プロジェクト・マネジャーからマネジャーへの移行よりも組織内での役割変化が大きいと考えられ、経験のない問題に直面する可能性がより多いと考えられる。

上述の 2 つの理由から、プロジェクト・マネジャーを研究対象とするのは大変意義あるものと考えられる。Hill（1992, 2007）や元山（2008）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という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いる。

第2節 インタビュー調査

本研究は、これまでプロジェクト・マネジャーから指示を仰いだフォロワーが、今度は自らがプロジェクト・マネジャーとなり、組織内での役割が大きく変わるプロジェクト・マネジャーへの移行に焦点を当て、R&D部門で研究開発業務に従事するプロジェクト・マネジャーが、この移行に際して何につまずき戸惑うのかを検討する。そのために、まず新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクト・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詳細に捉える必要がある。しかし、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ため、先行研究の検討に限界がある。また、尺度を用いて行われる質問紙調査だけでは、その行動が行われるに至った背景や動機といった個人の内的な部分まで捉えきれないと考えられる。

鈴木（2005）は、インタビュー調査の利点を次のとおり指摘している。第1に、研究対象者本人であるかどうかを確認しやすい。第2に、被面接者が質問の内容を正しく理解しているかどうかをインタビューの現場で確認できる。第3に、被面接者からのことばによる情報だけでなく、ノンバーバル・コミュニケーション情報も得られるため、被面接者の回答をより正確に理解しやすい。第4に、インタビューの現場で被面接者の反応に合わせて、話し方や質問のしかた、関連があると思われることについての質問を加えたりすることが可能であり、幅広く深い内容の情報を得ることができる。

以上の理由から、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクト・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。また、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクト・マネジャーへの移行に際し、直面する諸問題や課題にどのように対処して乗り越えようとしているのかについても明らかにするため、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

一が望ましいと考える。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調査を行うことで、プロジェクト・マネジャーへの移行に際して直面する諸問題を明らかにするだけでなく、新任のプロジェクト・マネジャーがどのように対処しているのか、その対処法を明らかにでき、プロジェクト・マネジャーの上司や組織として移行問題に対する支援可能な方策の検討ができるだろう。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、プロジェクト・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。

インタビューで得られた質的データに対し、データに密着した分析からプロジェクト・マネジャーへの移行における独自の理論を生成することを目指す。なお、このプロジェクト・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。なぜなら、マネジメント経験のない新任プロジェクト・マネジャーが、多くのフォロワーを指揮する大規模なプロジェクトを管理監督すること自体、大変な困難を伴うことは容易に予測できる。新任のプロジェクト・マネジャーが大規模なプロジェクトを任されて直面する問題のいくつかは、そもそもプロジェクト・マネジャーの上司や組織のリソース・マネジメントに問題があると考えられるからである。

Hill (1992, 2007) と元山 (2008) のマネジャーへの移行の研究では、複数の業種・職種にまたがるマネジャーを研究対象としていた。本研究においても、特定の職種の R&D のみではなく、複数の業種・職種の R&D からプロジェクト・マネジャーへの移行の問題を捉えることとする。複数の業種・職種から捉えることで、それだけより多くの R&D 部門における新任プロジェクト・マネジャーへの適用の可能性を高められよう。

第3節 研究協力者

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。本研究の協力者は、全員が民間企業に就業している正社員であり、応用研究や開発研究の領域に属する R&D 部門において、プロジェクトのチームメンバーを取りまとめながら自らもプロジェクトの実務に携わりつつ、プロジェクトの運用をマネジメントする責任者である。

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。20 名のプロジェクト・マネジャーの属性を表 1 に示す。

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

研究協力者の属性について、業種は IT がやや多いものの、自動車メーカー、総合電機メーカー、石油化学メーカー、日用品製造といった、幅広い業種から協力が得られた。職種についても特定の職種ではなく、同じ IT でも OS やさまざまなシステム開発など多種にわたるソフトウェア開発、オフィス用機器開発や制御システム設計などのハードウェア開発、さらに成分分析装置開発や各種素材製作などの化学系研究開発といった、幅広い領域のプロジェクト・マネジャーからインタビューの協力を得ることができた。また、研究協力者の平均年齢は 40.2 歳 (レンジ：28 歳～50 歳) であり、プロジェクト・マネジャー歴は、20 人中 12 名が 1 年から 2 年目のマネジャーに成り立ての新任プロジェクト・マネジャーであり、他の 8 名は、プロジェクト・マネジャー歴が 4 年以上の中堅、もしくはベテランの領域に達していると考えられるプロジェクト・マネジャーであった。なお、20 名中 18 名が男性であり、女性のプロジェクト・マネ

ジャーは2名であった。なお、研究協力者の中に、プロジェクト・マネジャー歴が1年から2年目のプロジェクト・マネジャーへの移行の真ただ中の研究協力者と、プロジェクト・マネジャー歴が4年以上の中堅クラスや経験豊富な研究協力者が混在している2つの理由を次に示す。

第1に、プロジェクト・マネジャーへの移行の真ただ中を経験している人々の場合は、さまざまな問題や課題に立ち向かうことで精一杯の可能性が高く、そのさまざまな問題や課題、挑戦などが個人にどのような意味を持っているかについて吟味する余裕がない場合が考えられる。インタビュー結果から得られたプロジェクト・マネジャーへの移行の問題の中に、移行の真ただ中を経験している研究協力者に特有の問題の存在を確認する意味で混在としている。すなわち、中堅クラスや経験豊富な研究協力者は、引き続きプロジェクト・マネジャーを続行しており、プロジェクト・マネジャーへの移行を乗り越えられたと考えられる。プロジェクト・マネジャーへの移行の真ただ中を経験している人々からの聞き取り内容が、中堅クラスや経験豊富な研究協力者からのプロジェクト・マネジャーになったときの聞き取り内容と重なる部分は、かなり共通する経験の可能性があると考えられる。

第2の理由としては、本研究がプロジェクト・マネジャーへの移行の問題だけでなく、新任のプロジェクト・マネジャーが移行の問題をどのように対処したのかもテーマとしているので、その意味でもプロジェクト・マネジャーへの移行を乗り越えられたと考えられる人々は必要不可欠と考えたからである。

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できた。20名の研究協力者には、所属するR&D部門のヒト・モノ・カネといった組織のリソース・マネジメントやプロジェクトの各種決済など、組織的レベルのマネジメントの役割は含まれていなかった。研究協力者が所属するR&D部門のリソースに関するマネジメントやプロジェクトに関する決済は、研究協力者の直属の上司であるR&D部門のマネジャーが担っており、インタビューに応じた研究協力者全員は、このマネジャーの下でプロジェクトのマネジメントを任されたプロジェクト・マネジャーである。また、研究協力者がプロジェクトで管理監督するフォロワーの人数は、4名から多くて20名であった。なお、研究協力者全員が所属するR&D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。研究協力者は、R&D 部門において本研究が研究対象としている役割を担っている立場の人々であり、それは次に示すインタビューからも確認できる。研究協力者の代表的なコメントを次に示す。

プロジェクトのマネジャーは、部門のマネジャーとは違います。グループのヒトやモノ、カネといったリソースをマネジメントしている立場ではないです。人とお金の管理をメインとするマネジャーは別にいます。私は、研究開発プロジェクトの実働を任されたマネジャーです。プロジェクト・マネジャーとなって、自分の下についている部下に指示を出しながら、自らも研究開発の実務をやっています。(研究協力者 J: 石油化学製品製造, 45 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

研究協力者全員が、上述と同様の発言内容であった。加えて、R&D 部門における従業員の階層構造についてもインタビューで確認すると、R&D 部門内の 1 つのグループ (課) には、大きく 3 つの階層に区分されていた。これについても、研究協力者全員が同様の発言内容であった。3 つの階層の内、最上位の階層はマネジャーであり、グループ (課) の責任者である。中間の階層は、本研究の研究対象であるプロジェクト・マネジャーである。そして最下層に位置づけられる従業員は、プロジェクトの実働を担当しているフォロワーたちである。

R&D 部門内におけるマネジャーとプロジェクト・マネジャーとの関係、およびプロジェクト・マネジャーとフォロワーとの関係について言及しておきたい。インタビューを通じて確認できた内容を総括すると、次のとおりである。マネジャーとプロジェクト・マネジャーの関係について、新しいプロジェクトが開始される時、まず、マネジャーは、そのプロジェクトのマネジメントを任せられるプロジェクト・マネジャーを任命する。そしてプロジェクトが走り出すと、マネジャーは、プロジェクト・マネジャーからプロジェクトの進捗状況を確認し、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトの進捗状況ならびに問題や課題などについてマネジャーに報告をする。プロジェクト・マネジャーは、問題の発生などで困ったときはマネジャーに相談するときもあり、マネジャーはその都度対応することになる。マネジャーは、プロジェクトの実務を行うことはなく、プロジェクトの最終決済者の位置づけである。マネジャーとプロジェク

ト・マネジャーの関係について代表的なコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーになると、マネジャーや、さらにその上の上司への業務報告が多くなりました。報告をするための技術資料を作成しなくてはならず、実務担当者するときにはなかったことです。マネジャーたちはこれまでの経験で幅広い知識を持ってはいますが、実務をしているわけではないので技術の詳細なことまでは把握はしていません。そのため、技術の深掘りした内容でまとめるのではなく、簡潔な内容でないと理解してもらえないです。プロジェクト・マネジャーだからといって、専門的な知識を全て把握しているわけではなかったです。チーム内の実務担当者が何かにつまづいているとき、その専門的な業務内容が時には分からないときもあり、プロジェクト・マネジャー1人では判断できないときもありました。そのときは、マネジャーと相談した上で問題を解決するためにリソースと時間を割いて担当者にやらせていました。問題が大きな案件の場合、マネジャーも巻き込んで解決にあたっていました。最後は、マネジャーの判断で決まります。(研究協力者 C:石油化学製品製造, 41歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1年)

次に、プロジェクト・マネジャーとフォロワーとの関係だが、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトが開始されるとプロジェクトを運用する責任者となり、プロジェクトのメンバーであるフォロワーに任せている仕事の進捗状況について管理をしなければならない。そのためプロジェクト・マネジャーは、フォロワーからの業務報告をお願いしたり、プロジェクト・マネジャー自身が必要に応じて進捗や問題等を確認したりもする。もしフォロワーの仕事で問題が発生し、フォロワーだけで解決できないときは、プロジェクト・マネジャーが率先してその問題解決にあたるのである。また、プロジェクト・マネジャーは、フォロワーから好意を抱いてもらうために積極的にフォロワーとコミュニケーションをとっていた。そうすることでプロジェクト・マネジャーは、フォロワーがプロジェクト・マネジャーへ話しかけやすくなる職場環境づくりに気をつけていたのである。プロジェクト・マネジャーとフォロワーとの関係について代表的なコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーになると、自分の実務の仕事をするのは当然で、部下の仕事の進捗も管理しながら、どの程度進んでいるのか遅れているのかを把握しなければならなかったです。もし遅れている仕事があったら、その部下の仕事をサポートする必要がありました。教えてあげたり、場合によっては、自分が直接手を動かしたりしてフォローもしました。(研究協力者 M:エネルギー, 42歳,

男性、プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

メンバーと定期的なコミュニケーションをとるようにしていました。例えば、メンバーが自分に対して少しでも好意を抱いてくれるように気を使いましたし、メンバーがプロジェクト・マネジャーに対して信頼を寄せてくれないと、研究開発プロジェクトにおいて、メンバーが何か問題を抱えていてもそれを自分の中で抱え込んでしまい、プロジェクト・マネジャーに問題点をなかなか挙げてくれないかもしれないと思いましたから。(研究協力者 D: IT, 39 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

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。これについては上述で示したとおり、研究協力者は、フォロワーを取りまとめながら自らも R&D の現場で実務を行うプロジェクト・マネジャーであり、R&D 部門の組織的レベルのマネジメントは役割に含まれていないことを確認した。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、時系列にそって語るよう依頼した。最後に、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題や課題をどのように解決したかを確認するため、「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。最後の対処法については、プロジェクト・マネジャーへの移行の諸問題に対してプロジェクト・マネジャー自身ひとりで解決できたのか、もしくは組織のどのようなサポートが問題解決に寄与したのかについて語っていただいた。以上のインタビュー項目群について、時系列にそって語ってもらうよう依頼した。上述のとおり、研究協力者に対しあらかじめインタビューする項目が決まっていることから、本研究のインタビューとしては、半構造化面接法を採択した。

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 1 年から 2 年目の 12 名の新任プロジェクト・マネジャーたちは、まさにプロジェクト・マネジャーへの移行の真ただ中であり、今抱えている問題や課題について語っていただいた。プロジェクト・マネジャー歴が 4 年以上の中堅、もしくはベテランの領域に達していると考えられる研究協力者たちには、フォロワーからプロジェクト・マネジャーになったときの様子を回顧してもらう形式で実施した。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 月に実施した。

第4章 分析方法とストーリーライン

第1節 分析方法：修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ

組織行動の分野において、インタビューで得た質的データに対する代表的な分析方法は、次の2つが挙げられよう。KJ法とグラウンデッド・セオリー・アプローチ（grounded theory approach：以下、GTA）である。KJ法は、川喜田（1967）によって考案された分析手法であり、アイデアや思いつきを効率よく整理し、グループ化してまとめいくやり方である。具体的には、まずテーマを決め、決めたテーマに関係のある情報をできるだけ多くの角度から集める。次に集められた多くの情報に対してグルーピング、ラベリングという手順を踏むことで、本質的な問題の特定や新たな問題解決策の発見などを実現させることができる技法である。日本能率協会（1971）によると、KJ法は、手軽に実施でき、複数人での共同作業で情報の共有が容易に行える利点がある反面、先入観や既成概念にとらわれ、偏った結果になる可能性があると指摘している。加えて、集めた情報が本当に言おうとしている意味に耳を傾けるように努力することが大切と述べている。

一方、GTAは、ある特定の社会的状況下で登場する人々の行為とその相互作用、その結果として生じる複数の状況変化の流れを理論として表現するやり方である。具体的には、まず、得られた質的データの一定のまとまりについて、研究者の関心に基づきラベル付けが行われる。次に、このラベルをいくつかのカテゴリーに統合していく。さらに、得られたカテゴリーを新たなデータと比較し、カテゴリーの検証と修正が加えられる。この検証と修正は、これ以上カテゴリーの修正の必要がないと判断されるまで繰り返され、最終的なカテゴリーが、理論的概念として決定される。GTAの特徴は、カテゴリーの生成を新たに追加される質的データと継続的に比較し、質的データに密着した分析から独自の概念をつくっていく点にある。GTAの理論は、事例の中で登場する人々の相互的関係が、何らかの形で始まって展開していき、ある目的が達成されたり、されなかったりというような現象そのものにプロセス的な性格をもっている。また、提示された研究結果は、社会的な場に戻され応用されることによって、その出来ばえが評価されるべきであるとする立場である。

本研究は、次に示す2つの理由からGTAを採用するのは妥当と考えている。第1に、プロジェクト・マネジャーに成り立ての新任マネジャーが、これまでのフォロワーとは違うプロジェクト・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でマネジメント業務を遂行することになり、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。第2に、GTAは実践的な活用のための理論であり、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いるため、本研究の目的に合致していると考えからである。次にGTAのタイプ別コーディング方法について示し、その中で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)を採用した理由について示す。

GTAは、1967年、GlaserとStraussによって提唱された。2人が最初に共同提案したコーディング方法の要点を次に示す。GlaserとStraussは、「分析者は、まず自分のデータの中の各々のできごとをできるだけ多くのカテゴリーにコード化することから始める」と述べている(Glaser and Strauss, 1967, p.150)。最初の分析作業は、データの中の「できごと」に着目し、できるだけ多くのカテゴリーにコード化すること、「できごと」と「できごと」を比較することでカテゴリーの構造的な特徴が産み出され、カテゴリーとその諸特性(properties)がはっきりと見えてくるとされる。そして、解釈内容の確認と精緻化のために、カテゴリー相互の比較とデータ内の新たな「できごと」との比較を継続していくのである。このプロセスで、理論的サンプリングによってデータ収集と分析が同時に行われれば、理論への統合が効果的に進められるとされる。

どのように分析を結果へとまとめていくかは次のとおりである。絶えざる比較法(constant comparative method)を中心に4段階で説明されており、そのうちの最初の2つがコーディングに直接関係している。第1段階は、各々のカテゴリーに適用可能なできごとを比較する段階、第2段階は、複数のカテゴリーとそれらの諸特性の比較へ移行し統合化を図る段階である。できごとの比較を絶えず進めていくと、「非常に早い時点でカテゴリーの理論的特性が産み

出されるようになる」と述べている (Glaser and Strauss, 1967, pp.150-151)。カテゴリーとそれらの諸特性が浮上し、1つのカテゴリーについて、3回から4回程度コード化を行うと、相互に関連づけられていない、あるいは、内容的には相いれないさまざまな対立や葛藤があることに気づくようになる。そこで、一旦コード化を中止し、時間をかけてもっとも論理的な結論が得られるよう、分析者はそれまでの解釈を慎重に再考する必要があると指摘している。

3段階は、理論の及ぶ範囲を限定づける段階、4段階は、理論を書く段階である。3段階の理論の範囲の限定づけは、理論とカテゴリーの2つのレベルで説明されている。理論のレベルとは、できごとの比較から生成したカテゴリーの説明力が安定してきて、大幅な修正が少なくなってくると、それらカテゴリーで構成される理論の完成度が高くなっていくということである。一方のカテゴリーのレベルとは、カテゴリーの理論的飽和化である。Glaser と Strauss は、「同一のカテゴリーについていろいろなできごとを何度もコード化していけば、カテゴリーに該当する新たなできごとが新しい側面を示しているかどうかすぐにわかるようになる」と述べている (Glaser and Strauss, 1967, p.159)。そのカテゴリーの完成度が判断できるということである。最後の4段階においては、分析者は、コード化が終了したデータと理論を有していることになる。理論を書く段階の判断は、分析者自身の確信であり自信によると述べている。

Glaser and Strauss (1967) のコーディング方法の要点は以上のようにまとめられる。GTAの基本となる重要な考え方や理論を産出するためのフローなど、分析についてのコンセプトは論じられているが、分析であるコーディングを具体的にどのように進めるのかについての説明が不十分といえる。Glaser と Strauss は、1967年に共同提案した後、新たなタイプのGTAをそれぞれ単著で提示した。Glaser と Strauss がそれぞれ単著で提示したGTAは、1967年の著作では十分に論じられていなかったコーディング方法を中心に補足されている。次に、Glaser が1978年に単著で出版 (Glaser, 1978) したGTAのコーディング方法の要点を示す。

分析はコーディングによって始まり、まずデータを切片化 (fracturing data) し、具体的内容から離れた抽象的な意味であるコードを産み出し、コードによってデータで起きていることを説明する理論を生成すると説いている。データ

の切片化とは、分析者の思い込みによるバイアスを最小限にするための仕組みと考えることができる。データを細かく分けることによって、データに反映されている個別具体的な現実性から分析者を切り離し、抽象化された解釈をしやすくするのである。また、コードとは、具体的なデータ内容そのものではなく、ある範囲の多様な具体的内容を説明できる概念といえよう。

Glaser (1978) の GTA では、コードが理論生成の構成単位である。コードには 2 種類あり、調査対象領域で実際にみられるさまざまな「できごと」を概念化した「実質的コード (substantive codes)」と、実質的コードを仮説の形に相互に関連付けて、その統合化で理論にまとめていく「理論的コード (theoretical codes)」である。この 2 つのコードは段階的ではなく同時に行うのである。

実質的コードは、オープン・コーディングと選択的コーディング (selective coding) に分けられる。最初にオープン・コーディングだが、できるだけ多様な観点から多角的にデータをコード化することを指摘している。オープン・コーディングには 6 つの規則があり、代表的な規則を次に示す。第 1 に、データを分析するとき次の 3 つの問いを最初から常に念頭におくことである。「このデータは何の研究のものだろうか?」、「このできごとはどのようなカテゴリーを示唆しているのだろうか?」、「このデータでは一体何がおきているのだろうか?」が、それである。第 2 に、1 行ごとに分析を行い、継続的にコーディングしていくこと。第 3 に、解釈上の重要なアイデアが浮かんだら、メモするためいつでもコーディングを中断することなどである。最初はたくさんのコード化を行い、データとコードの関係を確かめながら適切な解釈となるようにコードを調整し、コード相互の関係を飽和化まで確認を進めるのである。

次に、中心 (コア) となる変数 (コード, カテゴリー) に関して選択的なコーディングに移行するのである。移行する際、1 つのコア変数に絞って理論化を検討するのが望ましいと指摘している。コア変数の候補を 1 つに絞ったら、それと関連すると思われる変数 (コード, カテゴリー) についてのみ取り上げて、コア変数が成立する可能性を検討する。この作業が、その後のデータ収集や理論サンプリングにつながり、コアとなるプロセスに関係する原因 (causes), 条件 (conditions), 帰結 (consequences) などを探すとされる。では、どのコ

ードをコア変数の候補としたらよいかについては、選定の基準として 11 項目が挙げられている。

一方の理論的コーディングは、実質的コードを仮説の形に相互に関連付けて、その統合から理論にまとめていくための概念的なやり方で述べられている。Glaser (1978) は、この一連のフローを、データからコーディングした後、生成したコードを比較検討するので理論を構成する上で不可欠なフローと指摘している。Glaser は、理論的コーディングを、コーディング系 (coding families) として 18 項目を挙げている。代表的な項目を次に示す。第 1 に、ディメンション系 (the dimension family) である。ディメンションとは、ある全体を構成する部分のことであり、分析においてあるカテゴリーについて理解が深まるにつれて、そのカテゴリーのディメンションについても分かるようになる。第 2 に、タイプ系 (type family) である。ディメンションがある全体を細分化したものであるのに対し、タイプとは、カテゴリーの組み合わせに基づいて構成される全体の多様な形やヴァリエーションを指す。第 3 に、相互作用系 (interactive family) である。相互作用とは、2 つ以上の変数についての因果関係ではなく、相関関係、相互の影響関係を理解することである。

以上、Glaser (1978) のコーディング方法は、オープン・コーディングから選択的コーディングへの実質的コードを行い、コアとなるカテゴリーが絞られ、コアカテゴリーと他のカテゴリーとの関係を理論的に強化していくための理論的コーディングの作業が行われる。しかし、Glaser が説明するコーディング方法は、その内容が非常に複雑に多岐にわたるものであり、実際の分析においてスムーズな活用が難しく思われる。次に、Strauss の GTA のコーディング方法の要点を示す。

Strauss は、1987 年、GTA について単著で出版した。そして 3 年後の 1990 年、Strauss は、Corbin と共著で 1987 年の GTA を継承しつつ、独自の提案を入れて発展させた GTA を提示した。Strauss の GTA については、新たに発展させた Strauss and Corbin (1990) のコーディング方法をみていくことにする。Strauss and Corbin のコーディング法は、オープン・コード化、理論的受性を高めるためのテクニク、軸足コード化、選択コード化、プロセス、条件マトリクス、理論的サンプリングで構成されている。

Strauss and Corbin (1990) によると、オープン・コード化は、データを概念化しカテゴリー化するのが目標とされる。コーディングにおいては、概念が分析の基本単位で、データを概念化することが分析の第1のステップとされる。実際には、データを細分化してそれぞれについてラベルを付けていく。そうすると、たくさんのラベルが作られるため、概念数を減らすための分類を行う。こうした集約化をカテゴリー化として用いている。このとき、カテゴリーに名前を付けるのだが、Strauss and Corbin は、これが最も重要なことと指摘し、その理由を「そうすることにより、記憶にとどめ、考え、分析的にそのカテゴリーを発展させることが可能になる」と述べている (Strauss and Corbin, 1990, p.66)。そして、カテゴリーを完成させるために、プロパティ (特性) とディメンション (次元) という視点が導入される。

プロパティとディメンションについて、Strauss と Corbin によると、「プロパティとはカテゴリーの特質あるいは属性であり、ディメンションとは連続体上で示されるプロパティの位置である」と定義されている (Strauss and Corbin, 1990, p.68)。例えば、「注視する」というカテゴリーを考えると、プロパティとして「頻度」が挙げられ、そのディメンションとして「頻度」が実際の取り得る幅として「しばしばー全然」が挙げられている (Strauss and Corbin, 1990, pp.68-71)。これが、カテゴリーとプロパティとディメンションの構成関係である。オープン・コード化のキーワードは、概念、ラベル、カテゴリー、プロパティ、ディメンションといえよう。

軸足コード化は、プロパティとディメンションからカテゴリーの精緻化を図るのとは別の方法とされ、あるカテゴリーとそのサブカテゴリーとを関係づけ、データをまとめ直す作業である。サブカテゴリーは、パラダイム・モデルを通して、カテゴリーと関係づけられている。パラダイム・モデルは、複数のサブカテゴリーを 1 つのカテゴリーに統合するための枠組みで、「原因となる条件→現象→文脈→介在する条件→行為／相互行為の戦略→帰結」で構成される (Strauss and Corbin, 1990, p.101)。

選択コード化は、コアカテゴリーを選定し、分析結果の統合化を行う作業である。統合化は、軸足コード化と比べて大きな違いはなく、より抽象度の高いレベルの分析を行うことである。Strauss and Corbin (1990) によると、とく

に強調しているのは、ストーリーを明らかにしてストーリーラインを作成することであり、その過程で分析結果を全体的に統合させ完成させていくことである。ストーリーラインとは、「研究の中で中心となる現象について、1つの記述的なストーリーを概念化すること」と述べている (Strauss and Corbin, 1990, p.122)。

Strauss and Corbin (1990) のコーディング方法の要点は以上のようにまとめられる。Strauss が最初に提示した Glaser and Strauss (1967) のコーディング方法と比べて、具体的な手法が提示されている。しかし、その分析手法は、分析の最初の段階から困難を伴うことが予測される内容と考える。その内容は、カテゴリーを生成するためにデータを、一文節、一語と細かく細分化していくことから始まる。Strauss と Corbin は、カテゴリーを見い出すには最も有効な方法でありとても生産性が高いと指摘している。そして、カテゴリーを完成させるために、プロパティとディメンションという下位の概念を抽出する作業を行う。これは、カテゴリーの発展に着手する際、分析者のバイアスがかかるリスクを減らそうとする方法とも考えられる。しかし、それぞれの判断が難しく複雑な作業のため、ここを突破できないと失速してしまう可能性が考えられる。

以上、Glaser and Strauss (1967), Glaser (1978), Strauss and Corbin (1990) のコーディング方法について概観してきた。いずれも独自のコーディング方式をもっているものの、Glaser and Strauss (1967) は、コーディング方法の具体性に欠け、Glaser (1978) と Strauss and Corbin (1990) は、より具体的なコーディング方法を提示したが、分析の作業が複雑な内容であった。それに対し、M-GTA は、Glaser and Strauss (1967) の GTA, Glaser (1978) の GTA, Strauss and Corbin (1990) の GTA とも距離をおいている。M-GTA は、データの解釈から直接概念を生成する方法である。したがって、データをバラバラに細分化することはせず、データを見ていくときに、一文節から概念を創ることもあれば、1頁、2頁にわたって述べられている事柄を1つの意味として解釈することもある。M-GTA は、データを文脈で見えていき、人間の認識や行為、それに関わる要因や条件を丁寧に検討していくやり方である。分析方法を簡略化した解釈重視のコーディング方式であり、分析の途中でつまづくリスクが少ないと判断したのが M-GTA 採用の理由である。M-GTA による分析方

法を次に示す。

M-GTA は、質的研究法の 1 つとして広く知られている GTA に独自の修正が加えられたものである（木下, 2003）。既に述べたが、GTA は、1967 年に 2 人のアメリカの社会学者 Glaser と Strauss によって提唱され、データに密着した（grounded on data）分析から独自の理論を生成する研究方法として注目された。M-GTA は、データに密着した分析をするためのコーディング法を独自に開発し、「研究する人間」の視点を重視している（木下, 2003）。また、木下（2007）によると、M-GTA で生成される理論の特徴は、次のとおりであると示されている。第 1 に、継続的比較分析法による質的研究で生成されている。第 2 に、データに密着した分析から独自の概念を創り、それらによって統合的に説明された説明図が示される。第 3 に、社会的相互作用に関係し人間行動の説明と予測に関わり、同時に、研究者によってその意義が明確に確認されている研究テーマによって限定された範囲内における説明力にすぐれた理論である。第 4 に、実践的活用のための理論であり、応用が検証となり、創造的な応用が求められる。

加えて、木下（2007）は、M-GTA が適している研究について、Glaser（1978）や Strauss and Corbin（1990）の GTA と同様に研究対象としている現象がプロセス的な特徴をもっている場合と指摘している。例えば、ヒューマンサービスにおいては、健康問題であれ、生活援助の場合であれ、教育であれ、サービスを提供する側とそのサービスを受ける側という相互的關係が、何らかの形で始まって展開し、所定の目的が達成されていったり、いなかったりというように現象そのものはプロセス的な性格をもつ。木下は、このような現象そのものがプロセス的な性格をもっている場合、分析を成功させやすいと述べている。

本研究は、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行に焦点を当てており、次に示す理由から本研究の分析方法として 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、プロ

ジェクト・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，本研究は，IT関連，自動車メーカー，総合電機メーカー，石油化学メーカー，日用品製造といった幅広い業種から協力が得られ，また職種についても特定の職種ではなく，OSやシステム開発などのソフトウェア開発，オフィス用機器開発や制御システム設計などのハードウェア開発，さらに成分分析装置開発や各種素材製作などの化学系研究開発といった幅広い領域のプロジェクト・マネジャーからインタビューの協力を得ることができた。このような多種多様な業種・職種に対して，M-GTAの手法を用いた質的研究は既に行われており，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。（他にも，櫻井・岡田，2013；石浦・濱口，2011など）。

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

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

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名が石油化学製品製造、残り7名は異業種であったため、プロジェクト・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、表3に示す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(human resource development)の研究者1名によるチェックを受けながら進めた。

表3 分析ワークシート例

概念名	一般部門との関係設定の難しさ (8事例)
定義	一般部門においては技術的な専門知識がないため交渉で苦勞すること
ヴァリエーション	<p>◆研究協力者A 「企画、販売部門などの関連部門のマネジャー同士のやりとりで、事なかれ主義の人がいて困りました。自分が決めて責任を取ることを嫌がるわけです。専門的な知識がないために、なかなか理解を示してくれなかったです。その人に対し、いかにして仕事をお願いしてやってもらうのか、どのように接すればよいかに悩まされました。」</p> <p>◆研究協力者K 「営業部門は、自分たちの部署とは畑がまったく違う部署でして、技術の言語がなかなか通じなかったですね。お互い違う言語を持っているような感じでした。お互い思惑がありますし関心も違いますので、相手の考えから少し外れた話になると、なぜそうしないといけないのか、とかみついてくるわけですね。技術的なことを理解できていないので、相手としては余計なことはしたくないわけですね。もし相手の要求を受け入れて、部下たちから「こんなシステムはできません」ということになる、後日会議で、やはり実現できないことを伝えないといけないため効率も悪く、交渉相手に迷惑をかけることとなりますので、簡単には何でも受け入れることはできないわけですね。こちらとしてはどこまで折れるか、相手にどのように伝えれば分かっていただけなのか、というところに難しさがありました。」</p> <p>◆研究協力者J 「営業部門との交渉でのやりづらさがありました。お互い思惑があって衝突していました。お互い言いたいことを言い合っているような感じでしたね。交渉していると、だいたいどこかで狂ってきました。例えば、売上げと研究開発のコストが合わないとか、商品仕様のスペックが違うためせっかく作ったのにお客さんから商品を返されてしまうとかです。」</p> <p>◆研究協力者S 「営業部門とのプロジェクトの見積もりの明細に関する交渉で苦勞して戸惑いました。時折、顧客に説明を求められるみたいでした。なので、例えば、なぜこの仕事にこれだけお金がかかるのか、といった感じで攻められるんですね。その説明がけっこう大変でした。技術に関するところもありまして、営業部門の人は技術的なところはあまりよくわかっていませんので、なかなか理解してもらえず苦勞しました。それと、営業の人は、顧客から言われたことをそのまま研究開発部門に横流しをするだけでしたので困りました。研究開発部門としても、できることとできないことがあるので、それを説得して理解してもらう大変さがありましたね。」</p> <p>(以下4事例省略)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト・マネジャーになって専門外の人々との交渉の場にできるようになり、どのように技術情報をうまく伝えるべきか困っている。交渉の経験がないため、なお苦勞しているニュアンスで語られている。 ・営業部門は、R&D部門と同じ会社のはずが、顧客の味方になっている様子が窺える。 <ul style="list-style-type: none"> →営業としては、受注することがWINのためかもしれない。 ・R&Dと営業の双方が、思惑のぶつかり合いの様相。一会社として全体最適の戦略がみえない。 <p>(以下省略)</p>

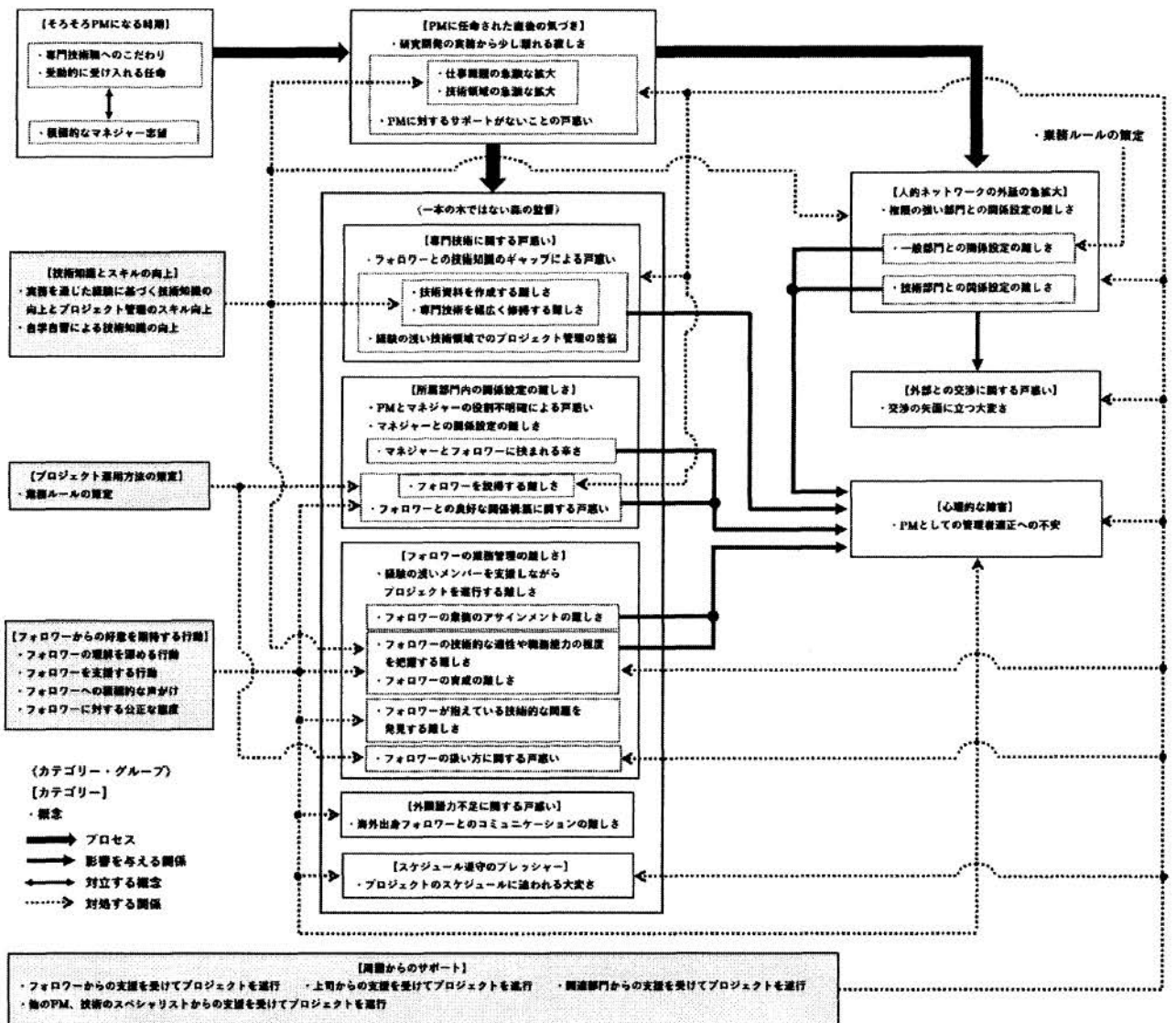
出典：インタビューから筆者作成

第2節 分析結果：ストーリーライン

M-GTAに基づき、プロジェクト・マネジャーたちがフォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行に際して直面した問題、および移行に際して直面した問題や課題に対しどのように対処したかについて分析した結果、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。研究協力者のプロジェクト・マネジャーたち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や課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と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 1 に示す仮説モデルを作成した。

以下では、モデル図に基づくストーリーラインを述べ、次章以降、14 のカテゴリーごとに各概念の説明を行う。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《 》, 【 】, 「 」で表示する。



出典：インタビューの分析結果から筆者作成

図1 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)

フォロワーからプロジェクト・マネジャーになる前の【そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期】は、「専門技術職へのこだわり」と「積極的なマネジャー志望」に二分され、多くのプロジェクト・マネジャーは、「受動的に受け入れる任命」でプロジェクト・マネジャーを引き受けている。

【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】では、「研究開発の実務から少し離れる寂しさ」を感じながらも、プロジェクト・マネジャーに任命されて間もなく「仕事範囲の急激な拡大」と「技術領域の急激な拡大」の間

題に直面しており、「プロジェクト・マネジャーに対するサポートがないことの戸惑い」を引き起こしている。その後、プロジェクト・マネジャー職を進めていくにあたり、「一本の木ではない森の監督」と【人的ネットワークの外延の急拡大】につながっている。

プロジェクト・マネジャーになると《一本の木ではない森の監督》となり、次のさまざまな問題に直面している。新任のプロジェクト・マネジャーは、幅広い技術領域を管理する立場となって【専門技術に関する戸惑い】を引き起こし、日常の業務においては、フォロワーやマネジャーとの交流における【所属部門内の関係設定の難しさ】に悩み、フォロワーに任せる仕事に対して【フォロワーの業務管理の難しさ】に直面している。また、職場には海外出身のフォロワーも増えて【外国語力不足に関する戸惑い】も引き起こしている。そして、プロジェクト・マネジャーは、【スケジュール遵守のプレッシャー】を感じている。

森の監督になると同時に、プロジェクト・マネジャーは【人的ネットワークの外延の急拡大】の立場となる。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを遂行するにあたって R&D 部門外の関連部門との交渉が新たな仕事として加わり、「権限の強い部門との関係設定の難しさ」、「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」の問題に直面している。

プロジェクト・マネジャーにとって【人的ネットワークの外延の急拡大】は、「交渉の矢面に立つ大変さ」を生じさせ【外部との交渉に関する戸惑い】に影響を与えている。また、この影響が、【専門技術に関する戸惑い】、【所属部門内の関係設定の難しさ】、【フォロワーの業務管理の難しさ】の問題とも相まって、「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】に影響を与えている。

これらの移行問題に対し、プロジェクト・マネジャーたちは自身で考えた対処法をとっている。専門技術に関する課題については【技術知識とスキルの向上】を目指し、プロジェクトを円滑に進めるために【プロジェクト運用方法の策定】を行っている。そのプロジェクトを遂行する主役はフォロワーたちである。プロジェクト・マネジャーは、フォロワーたちに十分に力を発揮してもらうため、フォロワーから信頼を得るために【フォロワーからの好意を期待する

行動】をとっている。そして、【周囲からのサポート】の対処法は、多くの移行問題に対する支援となっている。

次に、各概念とその定義、出現度数（率）の結果を表 4 に明記する。

表4 生成されたカテゴリ・グループ、カテゴリ、概念および定義

カテゴリグループ	カテゴリ	概念	定義	人数	率	
-	そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期	専門技術職へのこだわり	組織におけるマネジメント業務よりも専門技術に特化した仕事に愛着があること	9	45%	
		受動的に受け入れる任命	組織の中で技術者として生き残るためにプロジェクト・マネジャー職を受け入れること	5	25%	
		積極的なマネジャー志望	フォロワーとして仕事を続けるよりメンバーを引っ張っていくプロジェクト・マネジャーを望んでいること	5	25%	
-	プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき	研究開発の実務から少し離れる寂しさ	プロジェクト全体を管理する立場になったことで研究開発の実務から少し離れる寂しさを感じていること	2	10%	
		仕事範囲の急激な拡大	プロジェクト・マネジャーになったことで仕事範囲の急激な拡大に戸惑っていること	9	45%	
		技術領域の急激な拡大	プロジェクト・マネジャーになったことで技術領域の急激な拡大に戸惑っていること	9	45%	
		プロジェクト・マネジャーに対するサポートがないことの戸惑い	組織から新任プロジェクト・マネジャーへのサポートがなく戸惑っていること	6	30%	
-	専門技術に関する戸惑い	フォロワーとの技術知識のギャップによる戸惑い	プロジェクト・マネジャーがフォロワーとの技術知識のギャップに困惑しプロジェクトの遂行に戸惑っていること	3	15%	
		技術資料を作成する難しさ	プロジェクト・マネジャーが上司の理解が得られるような技術資料をどのように作成すればよいか悩むこと	7	35%	
		経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩	プロジェクト・マネジャーが経験の浅い技術領域でプロジェクトを管理しなければならず戸惑っていること	5	25%	
		専門技術を幅広く修得する難しさ	専門技術の領域が広いため修得していくことが困難なこと	7	35%	
		プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割不明確による戸惑い	プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割が不明確のためプロジェクト・マネジャーの責任範囲に戸惑っていること	1	5%	
	所属部門内の関係設定の難しさ	マネジャーとの関係設定の難しさ	プロジェクト・マネジャーがマネジャーとの交渉においていかにして納得してもらえないかに苦勞すること	3	15%	
		マネジャーとフォロワーに挟まれる辛さ	プロジェクト・マネジャーがマネジャーとフォロワーの板挟みとなって辛い思いをすること	1	5%	
		フォロワーを説得する難しさ	業務指示の内容についてフォロワーから理解を得ることが難しいこと	5	25%	
		フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い	プロジェクト・マネジャーがフォロワーとの良好な人間関係の構築のためにフォロワーに気遣い戸惑っていること	15	75%	
		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	プロジェクト・マネジャーが経験の浅いフォロワーの業務の進捗状況を管理しながらプロジェクトを遂行していくことが難しいこと	3	15%	
-	フォロワーの業務管理の難しさ	フォロワーの業務のアサインメントの難しさ	プロジェクト・マネジャーがプロジェクトの中でフォロワーに対し業務をどのようにアサインすればよいか難しいこと	11	55%	
		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	プロジェクト・マネジャーがフォロワーの持つ技術的な適性や職務能力の程度を把握することが難しいこと	5	25%	
		フォロワーの育成の難しさ	プロジェクト・マネジャーがフォロワーを技術者として育てていくことに難しさを感じていること	10	50%	
		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	プロジェクト・マネジャーがプロジェクト遂行中にフォロワーが抱える技術的な問題を発見することが難しいこと	4	20%	
		フォロワーの扱い方に関する戸惑い	プロジェクト・マネジャーがフォロワーとどのように接して指示を出せば希望するパフォーマンスが得られるかに悩むこと	5	25%	
	外国語力不足に関する戸惑い	海外出身フォロワーとのコミュニケーションの難しさ	外国語が不得手なプロジェクト・マネジャーが海外出身フォロワーとのコミュニケーションに苦勞すること	4	20%	
	スケジュール遵守のプレッシャー	プロジェクトのスケジュールに追われる大変さ	プロジェクト・マネジャーがスケジュールに間に合うようにプロジェクト全体をコントロールしていくことの大変さを感じていること	3	15%	
	-	人的ネットワークの外延の急拡大	権限の強い部門との関係設定の難しさ	権限の強い部門の意見に流れがちなところがあり交渉で苦勞すること	3	15%
			一般部門との関係設定の難しさ	一般部門においては技術的な専門知識がないため交渉で苦勞すること	8	40%
			技術部門との関係設定の難しさ	他の技術部門においては技術領域が異なるため交渉で苦勞すること	10	50%
-	外部との交渉に関する戸惑い	交渉の矢面に立つ大変さ	プロジェクト・マネジャーが他部門との交渉で矢面に立つてやらなければならない立場に大変さを感じていること	6	30%	
-	心理的な障害	プロジェクト・マネジャーとしての管理者適正への不安	プロジェクト・マネジャー本人がプロジェクトの運用をマネジメントする責任者としてふさわしいのか不安に思うこと	4	20%	
-	技術知識とスキルの向上	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	日常の業務をこなしながら経験を積み重ねて技術知識の向上とプロジェクト管理のスキル向上を目指すこと	5	25%	
		自学自習による技術知識の向上	さまざまな独学の方法で勉強して技術的な知識の向上を目指すこと	4	20%	
-	プロジェクト運用方法の策定	業務ルールの策定	プロジェクト・マネジャーが仕事の進め方についてマニュアルを策定すること	3	15%	
-	フォロワーからの好意を期待する行動	フォロワーの理解を深める行動	プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し積極的な交流を通じてフォロワーの理解を深めること	6	30%	
		フォロワーを支援する行動	プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し積極的な交流を通じてフォロワーを支援すること	4	20%	
		フォロワーへの積極的な声かけ	プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し積極的な声かけをすること	4	20%	
		フォロワーに対する公正な態度	プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し公正な態度で接すること	7	35%	
-	周囲からのサポート	フォロワーからの支援を受けてプロジェクトを遂行	プロジェクト・マネジャーが直面している問題に対しフォロワーからの支援を受けて対処すること	6	30%	
		上司からの支援を受けてプロジェクトを遂行	プロジェクト・マネジャーが直面している問題に対し上司からの支援を受けて対処すること	11	55%	
		関連部門からの支援を受けてプロジェクトを遂行	プロジェクト・マネジャーが直面している問題に対し関連部門からの支援を受けて対処すること	3	15%	
		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	プロジェクト・マネジャーが直面している問題に対し他のプロジェクト・マネジャー、技術のスペシャリストからの支援を受けて対処すること	10	50%	

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

本章の最後に、第3章第3節で述べたプロジェクト・マネジャー歴が1年から2年目のプロジェクト・マネジャーへの移行の真ただ中の研究協力者と、プロジェクト・マネジャー歴が4年以上の中堅クラスや経験豊富な研究協力者が混在していることに関して、表4の各概念に共通性があったかを述べる。まず、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題についてだが、表4の概念の中で、プロジェクト・マネジャー歴が1年から2年目の研究協力者のみで確認された5つの概念を次に示す。

第1に、「研究開発の実務から少し離れる寂しさ」である。プロジェクト・マネジャーがプロジェクト全体を管理する立場になったことで研究開発の実務から少し離れる寂しさを感じていることだが、発言のあった研究協力者は2名であり、多くの研究協力者がプロジェクト・マネジャーになる前から認識していたことと考えられる。

第2に、「プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割不明確による戸惑い」である。プロジェクト・マネジャーが自身とマネジャーの役割が不明確のためプロジェクト・マネジャーの責任範囲に戸惑っていることだが、組織的レベルのマネジメントの問題であり、プロジェクト・マネジャー歴が1年から2年目の研究協力者に特有の問題ではないと考える。

第3に、「マネジャーとフォロワーに挟まれる辛さ」である。プロジェクト・マネジャーがマネジャーとフォロワーの板挟みとなって辛い思いをすることだが、R&D部門に限らず一般的に取り上げられている問題である。この問題は、プロジェクト・マネジャー歴が1年から2年目の研究協力者のみにみられる問題ではなく、中間管理職の悩みの1つとして周知されているのは言うまでもない。

第4に、「プロジェクトのスケジュールに追われる大変さ」である。プロジェクト・マネジャーがスケジュールに間に合うようにプロジェクト全体をコントロールしていくことの大変さを感じていることだが、発言のあった研究協力者は3名であり、プロジェクト・マネジャーにとってプロジェクトをスケジュールに間に合わせることは当たり前のことと認識されている可能性が考えられる。

第5に、「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」である。プロジェクト・マネジャーが経験の浅いフォロワーの業務の進捗

状況を管理しながらプロジェクトを遂行していくことが難しいことだが、新任のプロジェクト・マネジャーにとって、経験の乏しいフォロワーを支援しなければならないといったリスクを最初から抱えている問題と考える。これを踏まえると、プロジェクト・マネジャー歴が1年から2年目の研究協力者に特有の問題ではないと考えられる。また、この問題は、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した重大な問題であった。プロジェクト・マネジャーへの移行の失敗は、当該プロジェクトだけでなく組織や顧客への影響も大きいと考えられるため、組織的レベルで取り上げるべき課題と考える。移行に失敗した重大な問題については、補論で詳細を述べることとする。

以上、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題について、上述の概念以外には、プロジェクト・マネジャー歴が1年から2年目の研究協力者と、プロジェクト・マネジャー歴が4年以上の中堅クラスや経験豊富な研究協力者の聞き取り内容において、共通する経験が確認された。次に、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について、表4の概念の中で、プロジェクト・マネジャー歴が1年から2年目の研究協力者のみで確認された2つの概念を次に示す。

第1に、「フォロワーを支援する行動」である。プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し積極的な交流を通じてフォロワーを支援することだが、発言のあった研究協力者は4名であった。プロジェクト・マネジャーが日常の業務の中で困っているフォロワーを助けるのは役割の1つであり、多くの研究協力者にとってフォロワーを支援すること自体、対処法としての意識がなかった可能性が考えられる。

第2に、「業務ルールの策定」である。プロジェクト・マネジャーが仕事の進め方についてマニュアルを策定することだが、発言のあった研究協力者は3名であった。プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを進める上で、メンバー間である一定のルール・順序を決めるのはあり得ることであり、多くの研究協力者にとって業務ルールの策定すること自体、対処法としての意識がなかった可能性が考えられる。

以上、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、上述の概念以外には、プロジェクト・マネジャー歴が1年から2年目の研究協力

者と、プロジェクト・マネジャー歴が4年以上の中堅クラスや経験豊富な研究協力者の聞き取り内容において、共通する経験が確認された。

上述の研究協力者が混在していることに関する議論を踏まえると、プロジェクト・マネジャー歴が1年から2年目の研究協力者は、プロジェクト・マネジャー歴が4年以上の中堅クラスや経験豊富な研究協力者に経験のない特有の移行問題や対処法の経験をしていたわけではないと考える。本研究で見出されたプロジェクト・マネジャーへの移行の問題とその対処法は、R&D部門の新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクト・マネジャーへの移行に際して直面し得る問題と考えられる。次章から、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」に関連するカテゴリーを中心に分析結果を述べる。

第5章 プロジェクト・マネジャーになる直前と移行の始まり

この章では、分析結果から浮かび上がった次の2つのカテゴリーについて示す。第1に、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクト・マネジャーになる直前のフォロワー時代に将来をどのように考えていたのか、技術者として進むべき道に対する思惑である。第2に、新任のプロジェクト・マネジャーがフォロワーからプロジェクト・マネジャーに任命された直後、自身の仕事の変化に対する戸惑いである。前者は、【そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期】のカテゴリーとして、後者は、【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】のカテゴリーとしてまとめられた。

この2つのカテゴリーは、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへ移行する直前直後の期間である。プロジェクト・マネジャーは、この期間にどのような問題や課題に直面しているのだろうか。分析結果の詳細を次に示す。

第1節 そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期

R&D部門で働く人々は、どのような思いでプロジェクト・マネジャーになるのだろうか。一般に個人にとって昇進・昇格として描かれるマネジャー像は、この人々にとっても重要なインセンティブとして働いているのだろうか。本研究に協力してくれたプロジェクト・マネジャーに言わせると、その答えの約8割は“NO”であった。具体的には、プロジェクト・マネジャーになる前にプロジェクト・マネジャー職を望んでいた研究協力者は5名であった。なお、1名のプロジェクト・マネジャーからは明確な回答が得られなかったので除外した。フォロワーからプロジェクト・マネジャーになる直前の時期について、1つのカテゴリーとしてまとめられた。【そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期】がそれである。

【そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期】は、3つの概念で構成された。第1に「専門技術職へのこだわり」であり、第2に「受動的に受け入れる任命」の2つの概念と、それらに対し対極的な概念として第3の「積極的なマネジャー志望」である。【そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期】の概念とその定義について表5に示す。

表5 カテゴリー：そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期

概念	定義	人数	率
専門技術職へのこだわり	組織におけるマネジメント業務よりも専門技術に特化した仕事に愛着があること	9	45%
受動的に受け入れる任命	組織の中で技術者として生き残るためにプロジェクト・マネジャー職を受け入れること	5	25%
積極的なマネジャー志望	フォロワーとして仕事を続けるよりメンバーを引っ張っていくプロジェクト・マネジャーを望んでいること	5	25%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

第1の「専門技術職へのこだわり」とは、組織におけるヒト・モノ・カネとといったリソースのマネジメントや、組織としての研究開発の方向性をマネジメントする業務よりも専門技術に特化した仕事に愛着を感じていることである。20名の中で9名のプロジェクト・マネジャーが、組織に対する献身的な思いより技術的なところに愛着を感じていたと語っていた。「専門技術職へのこだわり」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

マネジャーのような組織でのマネジメントの仕事よりは、技術的な仕事の方に愛着はありました。(研究協力者 E: IT, 30歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

組織のマネジメントには、あまり重きを置いていません。そういう風潮ですね。技術屋として生き延びるためにどうスキルを上げていくかだと思いました。そう考えている人の方が多いですね。(研究協力者 N: IT, 44歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)。

技術的な仕事に対する愛着はあります。今の職務内容の路線で今後も仕事を続けていくつもりです。組織に対する献身的な思いよりも、技術的なところに愛着がありますね。技術が自分の生きていく武器でもあるので。どちらかというところ、ジェネラリストよりも技術のスペシャリストを目指したいです。(研究協力者 C: 石油化学製品製造, 41歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

プロジェクト・マネジャーになる前は、技術のスペシャリストで極めていきたい

など思っていました。スペシャリストに憧れていましたので、技術的なことをやってみたいというのにはありました。(研究協力者 Q: IT, 47 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 17 年)

プロジェクト・マネジャーに昇格する前は、技術のスペシャリストの思考でした。でも、仕事の評価がされると、マネジメント業務の方に昇格していくような人事でした。ただ、技術への愛着はあったので、できれば技術屋さんでいたかったです。(研究協力者 T: IT, 32 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

第 2 の「受動的に受け入れる任命」とは、組織の中で技術者として生き残るためにプロジェクト・マネジャー職を受け入れることである。20 名の中で 5 名のプロジェクト・マネジャーが、積極的にプロジェクト・マネジャーを志望していたわけではなく、どちらかという受動的にプロジェクト・マネジャー職を受け入れたと語っていた。「受動的に受け入れる任命」に関して、上述の 5 名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

正直、プロジェクト・マネジャーには向いていないと思ってました。一人の担当者として仕事をやっている方が楽しいですから。でも、プロジェクト・マネジャーになったら経営的な検討もやらなければならないと思っていました。それは、今現在、いい製品を作ったからといって、必ずしも売れるわけではないのです。市場で評価されて売り上げにつながっていく製品を作っていかなければならないですから。その辺のバランスをとった技術を狙った上で、それを作るためにどう上手くマネジメントしていけばよいか、というような考え方をするようになっていました。ここ 10 年、技術的に良い製品を作っても売れないことがありました。市場のニーズが、最近変わってきているように思えます。(研究協力者 F: 精密機器, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

担当者の時代の方が気楽でした。でも、いつまでも担当者として仕事をしていくわけにもいかないので、キャリアを積むという面から考えると、プロジェクト・マネジャーになるのは悪くはないと思っていました。マネジャーの仕事は、まだ先でいいかなと思っています。でも、ゆくゆくは、という考えはありました。(研究協力者 M: エネルギー, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

正直、プロジェクト・マネジャー職よりも本当は現場で実務をやっている方が楽しくてやりがいがありました。でも、自分のキャリアを考えると、将来的にはマネジャーまで目指してはいます。それに、年齢的にいつまでも現場で実務担当者レベルの仕事にしがみつくことはできない、というのが組織的にありましたね。技術的なスペシャリストは社外のベンチャー企業にたくさんいますし、ベンチャー

一企業から派遣してもらって実務をやっていた方が、コストが安いのです。そういう背景もあるので、いつまでも実務をこなすだけでは組織に残りづらい雰囲気がありました。ただ、明確な出世欲はなく、現場からも離れてしまうので絶対おもしろくはないだろうと思っていましたね。(研究協力者 K: 製菓, 28 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーになる直前は、プロジェクト・マネジャーになりたいとは思ってなかったです。プロジェクト・マネジャーになると、メンバーをどうやって取りまとめていっていいのか、そのときはわからなかったので自分にそんな器があるのかなと思っていましたよ。手を動かしながら自分が率先してプレイングしないといけませんからね。漠然とした不安もありました。だって、1つ上のことをやらなければならないわけですからね。プロジェクト・マネジャーになっても技術的なことを求められるのはわかっていたので、そこは自分の仕事からはなくならないとは思っていました。でも、1つ上のことをやらないといけないということが、はたして自分にできるんだろうかという不安でした。ただ、役職が人をつくると思っていました。というのは、え、あの人が社長になったのとか、あの人が役員になったのとか、1年経つとなんとなく役員らしくなっているように思えたので、プロジェクト・マネジャーになったら自分もそのうちなんとなくプロジェクト・マネジャーの器になっていくんだろうなと思いました。(研究協力者 B: 総合電機, 48 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 5 年)

実務担当者の時代は、プロジェクト・マネジャーから任された仕事を期日までにしっかり完了させれば、それだけでよかったのです。IT 関連の技術は非常に幅が広いので、プロジェクト・マネジャーになると管理しなくてはいけない技術領域が一気に広がりそうだし実務担当者とはだいぶ違うと思っていましたので、実務担当者の方がよかったです。(研究協力者 G: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

上述のコメントは、自分の将来のことを考えると、いつまでもフォロワーとして仕事をしていくわけにもいけなく、そろそろプロジェクト・マネジャーにならなければならない年齢という漠然とした想いで、プロジェクト・マネジャーの役割を引き受けている態度が窺える。

「専門技術職へのこだわり」と「受動的に受け入れる任命」の2つの概念のインタビュー内容を踏まえると、多くのプロジェクト・マネジャーたちは、自分の専門分野の技術にコミットすることが好きで、できれば専門技術に特化した仕事だけを望んでいるのだが、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いる。組織としては、年齢が上がっていくに伴い、プロジェクト・マネジャーとしてフ

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、なぜプロジェクト・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。

一方で、上述の2つの概念に対し対立的な概念も認められた。第3の「積極的なマネジャー志望」がそれである。「積極的なマネジャー志望」は、1人のフォロワーとして専門技術の仕事をやり続けるよりも、プロジェクトにおいてメンバーを引っ張っていくプロジェクト・マネジャーを望んでいることである。20名の中で5名のプロジェクト・マネジャーが、フォロワーのまま仕事を志望していたわけではなく、積極的にプロジェクト・マネジャー職を受け入れたと語っていた。「積極的なマネジャー志望」に関して、上述の5名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

担当者として技術的な深掘りをしていくよりも、プロジェクト・マネジャー職の方が向いていると思いました。みんなと一緒にワイワイやって成果をあげる方が好きですね。(中略) 研究開発プロジェクトの運用・管理の方に愛着がありました。(研究協力者 J: 石油化学製品製造, 45歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴8年)

研究者という立場でこつこつ研究開発をやっているよりは、仕事もチーム間を横断的にできるような人になりたかったですし、将来は、マネジャーを視野に入れていました。ただ、研究開発の部署のマネジャーですね。研究開発の現場にいたいからです。(研究協力者 L: 日用品製造, 37歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

技術的な仕事に対する愛着はありました。ですので、マネジャーのような R&D 部門のマネジメントの仕事より現場で技術的な仕事に携わり、実務もするプロジェクト・マネジャーをしていきたいと思いました。(研究協力者 D: IT, 39歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴8年)

グループでやっていく方が、おもしろいものもあるし、1人でというところよりは、つまり、自分ができないところをメンバーに補ってもらおうという絵が浮かんでましたので、そっちの方が現実的かなと思ってました。1人の技術屋としてスキルを上げていくよりも、メンバーを取りまとめるプロジェクト・マネジャーをやりたいと思いました。(研究協力者 R: IT, 42歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

私は技術のスペシャリストというよりも、プロジェクトをマネジメントできるマネジャー職を望んでいました。当時、上司とも相談して、技術屋さんよりも自分自身の特性としてマネジャーの方が合っていそうとのことでした。なので、プロジェクト・マネジャー職を目指したいと思ったわけです。（研究協力者 S：IT，35歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴1年）

上述のコメントは、1人のフォロワーとして技術的なことをコツコツと進めていくよりも、フォロワーを取りまとめてプロジェクトを運用・管理することに関心が高く、積極的にプロジェクト・マネジャー職を受け入れた態度が窺える。しかし、20名の新任プロジェクト・マネジャーのうち、積極的なプロジェクト・マネジャー志望は5名であり、多くのプロジェクト・マネジャーたちは、プロジェクト・マネジャー職の受け入れが受動的であった。

第2節 プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき

プロジェクト・マネジャーになると、これまでプロジェクト・マネジャーから指示され任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るようである。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・マネジャーに任命された直後の気づき】は、4つの概念で構成された。第1に「研究開発の実務から少し離れる寂しさ」であり、第2に「仕事範囲の急激な拡大」であり、第3に「技術領域の急激な拡大」であり、第4に「プロジェクト・マネジャーに対するサポートがないことの戸惑い」である。【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】の概念とその定義について表6に示す。

表6 カテゴリー：プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき

概念	定義	人数	率
研究開発の実務から少し離れる寂しさ	プロジェクト全体を管理する立場になったことで研究開発の実務から少し離れる寂しさを感じていること	2	10%
仕事範囲の急激な拡大	プロジェクト・マネジャーになったことで仕事範囲の急激な拡大に戸惑っていること	9	45%
技術領域の急激な拡大	プロジェクト・マネジャーになったことで技術領域の急激な拡大に戸惑っていること	9	45%
プロジェクト・マネジャーに対するサポートがないことの戸惑い	組織から新任プロジェクト・マネジャーへのサポートがなく戸惑っていること	6	30%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

第1の「研究開発の実務から少し離れる寂しさ」とは、新任のプロジェクト・マネジャーがこれまで専門的な技術に特化した仕事のみを行ってきて愛着もあったが、プロジェクト・マネジャーになったことでプロジェクト全体を管理しなければならない立場となり、研究開発の実務から少し離れることの寂しさを感じていることである。20名の中で2名のプロジェクト・マネジャーが、日常の業務で自分自身が専門技術の仕事に直接携わることが少しできなくなったことの寂しさを語っていた。「研究開発の実務から少し離れる寂しさ」に関して、上述の2名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーになって、上司から、プロジェクトの一部は自分が今までやってきたものなので、それを派遣社員の方にお任せして、派遣社員のスケジュール管理とか部下の工数管理とかをやってみると言われました。実際やってみて、正直あまりおもしろくないという感じと、実務から少し離れることの寂しさを強く感じ不満もありました。実務担当者のときは、すごく楽しくやっていたから。(研究協力者 K: 製薬, 28歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

今の仕事に愛着はあまりないです。これは仕事と割り切っているのです。担当者の時代は、ある技術領域に特化したことをやっていたので、ここは負けたくないというのはありましたが、プロジェクト・マネジャーになると幅広い技術領域に直面したので、ここは譲れないとか愛着を持っているというのはなくなりましたね。

ただ、今後も IT の世界でずっとやっていくとは思っています。(研究協力者 N: IT, 44 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

新任のプロジェクト・マネジャーは、ある専門技術に特化した仕事をしている方が楽しく愛着もあるのだが、プロジェクト・マネジャーになるとプロジェクト全体を管理しなければならず、ある専門技術に特化した仕事だけやっているわけにもいかない様子が窺える。

一方、プロジェクト・マネジャーたちは、プロジェクト・マネジャーになりたてのころ、次の 3 点に気づき戸惑っていた。第 2 の「仕事範囲の急激な拡大」、第 3 の「技術領域の急激な拡大」、そして第 4 の「プロジェクト・マネジャーに対するサポートがないことの戸惑い」がそれである。

第 2 の「仕事範囲の急激な拡大」とは、プロジェクト・マネジャーになったことで、これまで 1 人のフォロワーとして携わっていた仕事範囲と比べ急激な拡大に戸惑っていることである。20 名の中で 9 名のプロジェクト・マネジャーが、仕事範囲の急激な拡大に直面し戸惑った経験を語っていた。「仕事範囲の急激な拡大」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーとメンバーの違いをいうと、メンバーは、プロジェクト・マネジャーから指示された仕事のみを高い品質でこなせばよくて、他のことをあまり気にしなくてもよいのです。他方、プロジェクト・マネジャーは、メンバーの仕事の状況を意識しながら、プロジェクトを成功に導かなければならないので大変でした。(研究協力者 D: IT, 39 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

制御システム設計の担当部署に所属していましたが、実務担当者の時代は、プロジェクト・マネジャーから言われた仕事を期限までに終わらせればよかったわけです。プロジェクト・マネジャーになって、企画、設計、製造、販売のライフサイクル全てのハンドリングをしなくてはならなかったので大変でした。プロジェクト・マネジャーになると抱える仕事の範囲が広く現状把握ができていないことがあり、自分の目の届く範囲しか実は見ていなかったことに気づきました。実務の担当を任されていた時と比べると、全く比べものにならないくらい仕事量が違うことに気づきましたね。企画の担当者、製造の担当者、販売の担当者とやりとりしながら、システム設計の運用と管理をやらなくてはならなかったのです。(研究協力者 A: 自動車, 40 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 4 年)

昔の時代のように机に座って指示をしているだけのプロジェクト・マネジャーでは務まらないですよ。プロジェクト・マネジャー自身が自ら動かないと、担当者たちはだれも動かないことに気がつきました。例えば、プロジェクト・マネジャーになることで幅広い専門技術を修得し、担当者たちに指摘やアドバイスをしていけないとプロジェクトは動かない。実務担当者の相談やアウトプットに対して良いか悪いかの技術的な判断ができ、専門的な知識も有り、自ら動いて技術的な判断のできるプロジェクト・マネジャーでないと、実務担当者たちが誰もついてこないし動かないことに気がつきました。結局、グループメンバーの中で一番動かなければならないことに気づき大変でした。(研究協力者 B: 総合電機, 48 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 5 年)

プロジェクト・マネジャーになったときですが、担当したシステムがかなり大手のシステムでしたので、会社とホットラインで繋がってしまっていて、当時、10 日ほど夏季休業はあったのですが、プロジェクト・マネジャーの私だけ月曜から金曜の朝から晩まで出勤でした。メンバーは休ませないといけませんから。特に何かをするというわけではないのですが、とりあえず会社にはいなくてはいけなかったのです。その間、顧客のシステムが運用されているので、もし何かあって顧客から電話があったときは、対応しなければならなかったのです。例えば、特にお盆休みのときは、人がシステムの使用を集中するときがあるので、サーバーがパンクする場合があります。そのときシステムダウンしてしまうと大変な問題になってしまいますから、必ずホットラインの電話がある部屋にいて、何かあったら予備のサーバーを切り替える作業をしなければならないのです。それを初めてプロジェクト・マネジャーになったときに任せられ、休みが取れず大変な状態でした。プロジェクト・マネジャーになったことで、ワークライフバランスが崩れました。それにプロジェクト・マネジャーになったからといって、給与もそんなに変わりませんでした。仕事が終わる時間も遅くなり、役職だけ上がったという感じですね。夜の 9 時、10 時は、当たり前の感じでしたね。(研究協力者 Q: IT, 47 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 17 年)

チーム内の予算について、年間どれくらい使うのかを考えるのがけっこう難しく大変でした。これから始める研究開発の予算を決めないといけないので、そういう意味では見通しが難しく大変でした。研究開発を進めるにあたり、予算がないと何もできないので大変なことになりますし、あまり多く予算を取りすぎて残ってしまうというのもよくないのです。そういう意味で予算の仕事がなかなか難しかったです。部下だったときは、全然考えもしなかったことです。プロジェクト・マネジャーから振られた仕事をこなすだけでした。予算を考えるということは何の研究開発をやっていくかということを考えるわけですから、例えば、研究開発スケジュールを策定して、チームメンバーで必要となる予算や外注費用を検討したりして、具体的な研究開発を考えなければならないのですが、実際、そこまで見通せない面がありました。私もプロジェクト・マネジャーの経験が豊富ではありませんので大変でしたし、困ったことが多かったです。(研究協力者 L:

日用品製造, 37歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

プロジェクト・マネジャーになったら, 担当者の時代とは違って仕事量が増えたことに気づき大変さを感じました。担当者のときは, プロジェクト・マネジャーから与えられた仕事をこなして, 完了したらそれを上げるだけでよかったです。プロジェクト・マネジャーになると, 自分の実務の仕事をするのは当然で, 部下の仕事の進捗も管理しながら, どの程度進んでいるのか遅れているのかを把握しなければならなかったです。もし遅れている仕事があったら, その部下の仕事をフォローする必要があります。教えてあげたり, 場合によっては, 自分が直接手を動かしたりしてフォローもしました。プロジェクト全体の状況も上司に報告する義務もありました。担当者の時代にはなかった仕事です。周りの進み具合を気にすることはありましたが, それを決定的に重要な事項としてとらえることはなかったです。(研究協力者 M: エネルギー, 42歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

フォロワーの時代は, プロジェクト全体の中のある範囲のみを任されており, その領域のみをしっかりと仕上げるのが役割であった。しかし, プロジェクト・マネジャーになったことで, フォロワーの時代にはなかった役割が一気に増え, 戸惑いを隠せない様子が窺える。

第3の「技術領域の急激な拡大」とは, プロジェクト・マネジャーになったことで幅広い技術領域に直面し, 技術領域の急激な拡大に戸惑っていることである。20名の中で9名のプロジェクト・マネジャーが, 技術領域の急激な拡大に直面し戸惑った経験を語っていた。「技術領域の急激な拡大」に関して, 上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーは, メンバーとは頭を使う領域が違ってきます。各メンバーは, 技術的な内容がそれぞれ違うことをやっているのです。プロジェクト・マネジャーが, すべての技術を把握しているわけではなく, 把握できるわけでもないのです。ITには幅広い技術要素があります。例えば, ネットワーク, データベースや多数のプログラム言語。それらの中で得意な領域もあれば不得意な領域もありました。しかし, プロジェクト・マネジャーになったら, プロジェクトを管理しなければならないので, 技術的な会話・判断ができるよう, ある程度, 専門領域を全般的にみられるようにならなければならなかったのが最初戸惑いました。(研究協力者 D: IT, 39歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴8年)

私は, 学生のころからずっと金属を専門にやってきたので, 他の成分領域が専門ではないのでわからなかったです。つまり, 他の成分を測定するチームも管理し

なければならぬので、他の成分領域の細かい管理まではできなかつたですね。ただ、プロジェクト・マネジャーとして、ある程度は知っておかないといけないことでしたので大変でした。(研究協力者 H: 成分分析機器, 50 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 10 年)

プロジェクト・マネジャーになったことで仕事の視点が広がって、研究の方向性とかプロジェクトの進捗管理をするにあたり、いろいろな文献をたくさん見ていかなければならなかつたです。なぜ結果がうまく出ないのか、いろいろな文献を見て模索していかないといけないのです。部下をやっているときは、プロジェクト・マネジャーの提案に対してこれでやっていきましょう、と話し合ひで決めればいいのですが、逆に提案をする立場になるということは、けっこう調査とか事前に調べたりすることが増えてきたので大変でしたね。関連する研究領域の文献を見たりして研究の方向性を決めていかないといけないからです。これからの市場では何が求められるかとかもそうですね。研究の方向性を直属の上司のマネジャーに提案していくのもプロジェクト・マネジャーの仕事です。上司であるマネジャーはそのような調査はやらないので、プロジェクト・マネジャーが提案をしてあげなければならなかつたです。プロジェクト・マネジャーの提案に対して最終判断をするのが、上司であるマネジャーの仕事でした。部下の時代には、ここまでやる必要はなかつたですね。(研究協力者 L: 日用品製造, 37 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーになったことで、これまで担当したことのない技術領域も管理しなければならなくなりました。自分自身がその技術領域の勉強をしつつ、その技術領域の仕事をしている部下の管理をしなければならなかつたので大変さはありました。プロジェクト・マネジャーになったころ、自分に任されている仕事の技術領域の 6 割 7 割くらいの知見はあるとの自覚でしたが、残りの 3 割くらいは知らない技術領域でした。プロジェクト・マネジャーになると、経験のないところも管理しなければならぬことに気づき大変でした。(研究協力者 M: エネルギー, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

メンバーに任せている技術領域はそれぞれ違っていて、それぞれについて細かいところまで自分自身がわかっているわけではないので、難しい内容に直面することに気づきました。これらすべてを理解するのは大変です。これはプロジェクト・マネジャーとしての課題です。1 つの仕事が終わると、また新しい技術領域にぶち当たるので、自分の首がだんだん締まっていくような感覚を覚え戸惑いました。プロジェクト・マネジャーになったことで、このようなぶちあたりは、圧倒的に増えましたね。(研究協力者 N: IT, 44 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

フォロワーの時代は、ある特定の技術領域に特化した仕事のみを任されてお
り、その技術領域のみをスケジュールに間に合うようしっかりと仕上げること

が役割であった。しかし、プロジェクト・マネジャーになったことで、フォロワーたちに任せている各々の特定の専門技術も管理しなければならない立場となり、戸惑いを隠せない様子が窺える。

第4の「プロジェクト・マネジャーに対するサポートがないことの戸惑い」とは、フォロワーからプロジェクト・マネジャーに任命されたものの、プロジェクト・マネジャーに対する組織からのサポートが得られず戸惑っていることである。20名の中で6名のプロジェクト・マネジャーが、組織からのサポートが得られず困り果てた経験を語っていた。「プロジェクト・マネジャーに対するサポートがないことの戸惑い」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

自分が担当した研究開発プロジェクトですが、全て上司に丸投げ状態にされてしまいました。大丈夫かとても困りました。(研究協力者 E: IT, 30歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

会社にマネジャー研修みたいなものはあるのですが、入社して5年経過しないと受講対象にはならず、私の場合、プロジェクト・マネジャーになったとき、5年目に到達していなかったため受けることができず困りました。会社は年功序列の古い体質でしたので、プロジェクト・マネジャーであっても年齢で受講できませんでした。プロジェクト・マネジャーになる前に、研修で部下との人間関係について話を聞いていれば、参考にできると思いました。プロジェクト・マネジャーになって、まずコミュニケーションのところが一番大きい部分だと思いましたからね。(研究協力者 K: 製薬, 28歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

チームメンバーの技術レベルが低く、現在のプロジェクトが回らないことを上司に相談したのですが、さらに仕事を取ろうとしていてそこは止めたのですが、会社が取ると決めたことだからということで他のプロジェクトに人をあてるため、これ以上メンバーは増やせないと言われました。会社としては、とにかく仕事を取れという感じでした。プロジェクト間での人の移動の柔軟性もなく、プロジェクト毎に最初にアサインされたメンバー固定の感じでした。人のアサインの工程表を作成して上司にみせましたが、無視されましたね。組織としても成熟していない部門です。(研究協力者 N: IT, 44歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

業務システムの研究開発プロジェクトには、通常、技術的なチェックを専門に行うテクニカルなリーダーが1人つくのですが、自分がプロジェクト・マネジャー

として任されたシステム開発のプロジェクトでは、テクニカルなリーダーが1人もつかなかったです。つかなかったので1人でやるしかなく困りました。(研究協力者 E: IT, 30歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

組織や上司との間に距離感がありました。本来であれば、上司が自分の仕事を評価したり仕事について指摘してくれたりするのが、組織の中での上下関係だと思うのですが、それに対してそうしてくれる人がいなかったんですね。自分の仕事の評価をしてくれる人が周りにいなかったんです。(研究協力者 R: IT, 42歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

上述のような悩みは、プロジェクト・マネジャーになってプロジェクトを進めることになったのだが、直属の上司からのサポートやプロジェクトの関係者からのサポートが得られず困惑している様子が窺える。さらには、マネジャーに任命されるとマネジャーを対象とした研修を受講するケースが広く知れ渡っていることではあるが、そのマネジャー研修を受講できず戸惑いを隠せない様子が窺える。

以上、【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】については、4つの概念が認められた。新任のプロジェクト・マネジャーたちもフォロワーの時代は、指示されたことを期限内にしっかりと仕上げるのが責務であり、愛着のある専門技術の仕事にのみ集中していればよかった。しかし、プロジェクト・マネジャーになるとそれが一変する。プロジェクトの責任者として全体を管理する必要があるため、フォロワーのときとは違って一気に仕事の範囲が拡大したことに大変さを感じていた。さらに、プロジェクト・マネジャーは、フォロワーたちの業務も管理しなければならない立場となる。フォロワーに任せている仕事は、それぞれ異なる専門技術の場合や、プロジェクト・マネジャー自身があまり経験のない技術領域の場合もあり、プロジェクト・マネジャーにとっては、専門技術の面でも一気に管理する技術領域が拡大したため戸惑っている様子であった。このように一変した状況の中、経験の浅い新任プロジェクト・マネジャーにとって頼りになるのは、直属の上司であるマネジャーや組織からのサポートであろう。しかし、あるプロジェクト・マネジャーは、直属の上司やプロジェクトの関係者からのサポートが得られないケースや、プロジェクト・マネジャーに任命されたものの、マネジャー育成を目的とした研修が

なく戸惑いを隠せない様子もみられた。

なお、「研究開発の実務から少し離れる寂しさ」は、20名の中で2名のプロジェクト・マネジャーがこの概念に関して答えていた。この2名という数字は、意外にも少ない結果であった。なぜなら、多くのプロジェクト・マネジャーたちは、プロジェクト・マネジャーに任命される前の段階では専門技術職へのこだわりがあり、また、プロジェクト・マネジャーへの任命を受動的に受け入れていたからである。これについては、プロジェクト・マネジャーになることで専門技術の実務から少し離れることになるのを事前にわかっていたため、ある程度の覚悟があったものと考えられる。

第6章 一本の木ではない森の監督

プロジェクト・マネジャーになると、自分に任されている担当領域だけをこなせばいい時代は終わりを告げる。その代わりに、プロジェクト全体を見渡す森の監督になる。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。

《一本の木ではない森の監督》は、5つのカテゴリーから構成された。【専門技術に関する戸惑い】、【所属部門内の関係設定の難しさ】、【フォロワーの業務管理の難しさ】、【外国語力不足に関する戸惑い】、そして【スケジュール遵守のプレッシャー】がそれである。カテゴリーごとの分析結果について次に示す。

第1節 専門技術に関する戸惑い

【専門技術に関する戸惑い】は、次の4つの概念で構成された。第1に「フォロワーとの技術知識のギャップによる戸惑い」であり、第2に「技術資料を作成する難しさ」であり、第3に「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」であり、第4に「専門技術を幅広く修得する難しさ」である。【専門技術に関する戸惑い】の概念とその定義について表7に示す。

表7 カテゴリー：専門技術に関する戸惑い

概念	定義	人数	率
フォロワーとの技術知識のギャップによる戸惑い	プロジェクト・マネジャーがフォロワーとの技術知識のギャップに困惑しプロジェクトの遂行に戸惑っていること	3	15%
技術資料を作成する難しさ	プロジェクト・マネジャーが上司の理解が得られるような技術資料をどのように作成すればよいか悩むこと	7	35%
経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩	プロジェクト・マネジャーが経験の浅い技術領域でプロジェクトを管理しなければならず戸惑っていること	5	25%
専門技術を幅広く修得する難しさ	専門技術の領域が広いいため修得していくことが困難なこと	7	35%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

第1の「フォロワーとの技術知識のギャップによる戸惑い」とは、プロジェクト・マネジャー本人が、フォロワーとの技術知識のギャップに困惑し、どのようにプロジェクトを遂行すべきか戸惑っていることである。20名の中で3名のプロジェクト・マネジャーが、フォロワーとの技術知識のギャップに困惑してプロジェクトの遂行に苦労した経験を語っていた。「フォロワーとの技術知識のギャップによる戸惑い」に関して、上述の3名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

長期出張対応で、あるプロジェクトのプロジェクト・マネジャーとして海外勤務をしたとき、現地の邦人メンバーたちが、研究開発のフローをよく把握していなくて戸惑いました。顧客にリリースしたシステムが、安定した運用を実現し、顧客から評価を得て初めて次の仕事につながるのに、そのことがよく分かってなくて困りましたよ。(研究協力者 B: 総合電機, 48歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴5年)

プロジェクトが発足して、ある程度のメンバーを抱えてプロジェクトが開始しました。開発を進めていく中でメンバーの進捗がよくなかったとか、スキルのアンマッチがあったりしました。それから、入社したばかりの新人のメンバーを教育して育てていきながら開発をしていくといった、プロジェクト・マネジャーとして教育する役割も任されてしまいましたので、そういう状況でどうしてもプロジ

エクトの進捗が滞ってしまったんですね。そうすると、プロジェクトを動かせる人がいないというか、自分も手を動かさざるを得ない状況になりまして、そうすると、どうしてもプロジェクトの管理が疎かになってしまうんですね。その当時は、メンバーのプログラミング開発のスキルが非常に浅く、自分が一番開発を知っている状況でした。そうすると、開発スケジュールがタイトな状況の中で、メンバーの管理やプロジェクト全体の管理が難しい状態になってしまいましたので、プロジェクト・マネジャー職を外れることになってしまいました。(研究協力者 P: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

メンバーが持っている技術知識と自分が持っている技術知識の差が、思っていた以上にあまりにも乖離がものすごく戸惑いました。例えば、アーキテクチャーの仕事に任せても、顧客に提出できるようなレベルではなかったもので、最終的に自分が全部引きとって、自分で設計するという感じでした。ぜんぜん回らない状況でした。プロジェクトの作業 7 割ほどは、自分ひとりでやっていました。自分と同年代の人なら、これはできないとまずいと思うようなこともありました。アーキテクチャーの仕事となると、ノウハウを持っているようなある程度システム開発の経験を積んだ人でないと、大変なことになります。そのようなメンバー構成ではなかったです。(研究協力者 N: IT, 44 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述のような悩みは、プロジェクト・マネジャーとしてプロジェクトのメンバーの管理者になったものの、メンバーたちの技術知識のレベルが低いため、どのようにプロジェクトを遂行していったらよいのか戸惑いが隠せない様子が窺える。

第 2 の「技術資料を作成する難しさ」とは、上司に報告する技術資料をどのように作成すれば理解が得られるか悩むことである。20 名の中で 7 名のプロジェクト・マネジャーが、技術資料の作成の仕方に苦労した経験を語っていた。

「技術資料を作成する難しさ」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーになると、上司であるマネジャーや、さらにその上の上司への業務報告が多くなりました。報告をするための技術資料を作成しなくてはならず、実務担当者のおきにはなかったことです。技術的な内容を簡潔にまとめ上げて報告する大変さを感じました。その技術資料とは、仮説やアプローチを簡潔に伝える文書作成能力が必要で、技術的な小論文を書くことの大変さがありました。プロジェクト・マネジャーになったことで幅広い技術に直面し、その技術を理解した上でないと分かりやすい技術資料も書けないことに気づいて戸惑いました。(研究協力者 C: 石油化学製品製造, 41 歳, 男性, プロジェクト・

マネジャー歴 1 年)

他部門との交渉で直属の上司のマネジャーに支援してもらおうとき、マネジャーの説得に時間がかかりました。説得のための事前の検討、技術資料作りが大変でした。マネジャーも簡単には首を縦に振らないので、技術的な説明力、プレゼンテーションのスキルが必要なことに気づき苦労しました。(研究協力者 F: 精密機器, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上司であるマネジャーを説得するのが難しかったです。プロジェクトの工数の見積もりは自分で作成するのですが、マネジャーから言われるのは、見積もりの数字の根拠でした。本当にそれが妥当なのかが問われましたね。マネジャーを説得するための妥当性の検討と資料づくりが、けっこう難しかったです。(研究協力者 G: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

プロジェクト・マネジャーになってから、研究結果の報告や上司のマネジャーに提案する研究資料の作成も必要でした。マネジャーへの研究結果の報告は、半年に 2 回以上ありましたので、調査しなければならない研究領域も広がり、それらを踏まえて技術資料を作成するのが大変でした。部下の時代には無かった仕事です。こういう仕事は、もうちょっと後かなと思っていて、私の前のプロジェクト・マネジャーが急遽いなくなり、急にこの仕事がきましたので戸惑いました。私も未熟な面があると思っていましたので、まだそこまで出来る自身もありませんでした。(研究協力者 L: 日用品製造, 37 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

私は、データサイエンス部という部署に所属しています。治験や臨床試験で扱うデータを処理するためのシステムを構築(データマネジメント業務)したり統計解析をやったりする部署です。システム開発に携わってしまして、今まではシステムの仕様書を見て自分でプログラムを書いたりしていましたが、プロジェクト・マネジャーに任命されてシステムの仕様書を書く立場になりました。しかし、システムの仕様書というのは、実務レベルで分かっていないと書けないものでして、こうしてほしいというのは部下に伝えられるのですが、書き方が稚拙だったゆえに仕事のできる派遣の方から、「これってどういうことですか」と問われて出戻りがすごく発生し、なかなか思い通りに進まなくて戸惑いました。仕様書を書く技術的な知識が足りなかったと思います。技術の知識がないと自信が持てないし、部下と会話もできません。それに、上司からこういうやり方でシステムを作してほしいと言われても、それができるのかできないのかの判断も難しいですし、コストがどれくらいかかると、システム開発の工数もどれくらいかかるのかの判断ができませんね。(研究協力者 K: 製薬, 28 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述のコメントは、プロジェクト・マネジャーになったことで、上司への業

務報告や関連部門との交渉のときに技術資料を作成する必要があるとのことである。プロジェクト・マネジャーたちは、フォロワーの時代には技術的な報告書を書くことはほとんどなかったため、相手に理解してもらえらるような技術資料の作成スキルがなく戸惑いが隠せない様子が窺える。

第3の「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」とは、プロジェクト・マネジャー自身が経験の浅い技術領域でプロジェクトを遂行し管理していかなければならず戸惑っていることである。20名の中で5名のプロジェクト・マネジャーが、経験の浅い技術領域でプロジェクトを遂行していくことが困難であることを語っていた。「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」に関して、上述の5名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

プログラミング言語はやったことなく、このときのプログラム開発の言語がJAVAでした。プログラミングの設計をやる開発の現場の管理は、そんなにやってきたことがなかったんですね。プログラミングの設計は、外注に請負でやってもらって、あがってきたものを受け入れるというのがほとんどでしたので。それに、JAVAのプログラミング言語はやったことがなかったので、かなり戸惑いました。(研究協力者O:IT, 47歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴2年)

ITの業界は、扱うプログラミング言語とか、データベースとか、パッケージ製品とか扱うテクノロジーが、お客さんの導入するシステムによっても違いがあったりしますので、中には自分が未経験な領域もあり、チャレンジとしてアサインされてプロジェクト・マネジャーとしてやっていくこともありました。今までに経験のないテクノロジーに触れて勉強が必要なケースもありました。そうすると、自分自身が未経験の領域なので、プロジェクト・マネジャーとしてのパフォーマンスが発揮できていない状況になりまして、プロジェクト・マネジャー職を外れることになってしまいました。(研究協力者P:IT, 42歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

システム開発が完了し、顧客にリリースしたシステムでバグが多数発生してしまい、顧客から“どうなっているのか”といったクレームがきてしまいまして、プロジェクト・マネジャーから外されました。別のプロジェクト・マネジャーがバグを修正して、私のプロジェクト全体をみるということになったのです。システムのバグですが、アーキテクチャーして仕様書を作成し、システムとしては仕様通りに動作しているのですが、バグがどこで出てくるのかがわからなかったです。結局、プログラムを1つ1つ確認してもわからなかったのです。そのため納期から1か月くらい過ぎてしまい、顧客も怒ってしまいこれ以上待てないということ

で、自分はプロジェクト・マネジャーを下ろされて、別のプロジェクト・マネジャーが新たに任命され、メンバーの何人かはプロジェクトに残り、自分と何人かのメンバーは別の仕事に回されました。当時、自分自身が技術的に未熟だったと思います。(研究協力者 Q: IT, 47 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 17 年)

IT は技術領域が広いですが、開発の進め方はどれも同じでしたので、基本的にそのやり方に乗っかって進めればよかったです。そのルールが完全に適用できないような仕事が途中から発生して戸惑いました。依頼される仕事の内容として単純にモノを作ればよいというものだけじゃなくて、今までやってきた手順とかルールとは別に新たなやり方が必要になったのです。顧客が要求するシステム開発の進め方が、これまでの開発の進め方とは異なっていたのです。これまでのやり方でしたら、仕事のフォローの使用もあったのですが、このような新たな分野に関していうと、完全に自分も未知でしたし、そこに対してメンバーをアサインしてもメンバーたちも知らないの、ある程度自分が理解した上で管理しないといけないので、これまでのやり方で進めている仕事の管理と、新たな進め方の仕事の管理とで二足の草鞋を履く状態で苦しかったです。(研究協力者 R: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクトのメンバーとしては技術的に遠く及ばないのが実態で、本来、もっと手前の技術から一歩ずつ進めていくべきだったのに、華々しい技術にいきなり飛びついたら自分も含め誰もできず、時間だけが過ぎ去っていく状況に手の打ちようがなくなっていく困りました。プロジェクトメンバーの技術的なレベルもそんなに高くなかったのも事実ですが、プロジェクトで必要とされる技術レベルが高すぎたのも事実でした。最初は、プロジェクトメンバーの自己申告によれば技術的なことはわかっているということだったので、それを信じてやってみるところはあったのですが、よくみていくと、その前提となるような知識に非常に欠けているような状態でした。残念ながらうまくプロジェクトが回らなかったですね。前提となるような知識に非常に欠けているような状態でしたので、そうしているうちにさすがにもうダメだと思い、上司に相談してプロジェクト止めることになったのです。(研究協力者 T: IT, 32 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述のような悩みは、プロジェクト・マネジャー自身の技術知識やスキルよりさらに高度なプロジェクトを遂行すること、そもそも経験の浅い技術領域のプロジェクトを遂行することが、プロジェクト・マネジャーにとってかなりの困難を伴う様子が窺える。

第 4 の「専門技術を幅広く修得する難しさ」とは、プロジェクト・マネジャーになったことでプロジェクトのメンバーであるフォロワーたちの業務管理を

しなければならないのだが、フォロワーたちもそれぞれに異なる技術領域の仕事をしている。プロジェクト・マネジャーは、フォロワーに仕事のアドバイスをしたり、問題が発生したときには手助けをしたりして、任せている専門技術の仕事管理しなければならない立場である。すなわち、プロジェクト・マネジャーには、それだけ幅広い技術領域の知識やスキルが求められるのである。しかし、実質、プロジェクト・マネジャーが専門技術を幅広く修得していくことは困難に感じていることである。20名の中で7名のプロジェクト・マネジャーが、専門技術の領域が広いため修得していくことが困難であることを語っていた。「専門技術を幅広く修得する難しさ」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーになったら、プロジェクトを管理しなければならないので、技術的な会話・判断ができるよう、ある程度、専門領域を全般的にみられるようにならなければならなかったです。ただ、すべての技術領域を詳細には把握しきれないという困難さがありました。(研究協力者 D: IT, 39歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴8年)

提案をするには幅広い技術力が伴うので、技術力がなければ顧客との会話もできません。どのように幅広い技術力を身につけていったらよいか戸惑いました。それと、顧客にわかるように専門用語をどう置き換えていくか、というのがけっこう難しかったです。置き換えるにしても、当然、技術的によく分かっていないと厳しいですね。それと、IT関連の技術は非常に幅が広く、メンバー1人ひとりが担当している仕事は同じIT技術でも、深掘りするとやっていることは全然違います。プロジェクト・マネジャーが、それら深掘りした技術を全て知っているわけではなく、技術的な壁にぶち当たることに気づいて戸惑いました。(研究協力者 G: IT, 35歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴8年)

プロジェクト・マネジャーになってから、お客さんの性能要求に対して、今までのやり方だとできないことを、これからどのように技術的な工夫をしていかなくてはいけないのかを考えることがメインになりました。そのためには多くの技術知識が必要になってくるわけですし、それらを身につける大変さに気づきました。担当者の時代にはとてもなかったことでしたね。(研究協力者 J: 石油化学製品製造, 45歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴8年)

やっている研究開発の大体のことは分かっていたのですが、当然、全てを知っているわけではありません。プロジェクト・マネジャーになると他部門との折衝が増えました。自分の専門分野とは違う技術領域の専門部署と交渉をしなければな

らないので、そうなると、相手部署の専門内容についてある程度分からないと会話ができなかったです。技術を身につけた上で交渉に挑まないといけなかったので、交渉ができるレベルまでもっていくことが大変でした。(研究協力者 F: 精密機器, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

IT は移り変わりの早い業界なので、プロジェクト・マネジャーとして、複数の分野でそれら技術的なことすべてをずっと追いかけるというのは困難だと思いました。正直、すべてを把握するのは不可能だと思いました。(研究協力者 T: IT, 32 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーになると、フォロワーの業務を管理する立場となり、また、顧客やプロジェクトの関連部門と技術的な交渉も必要になってくる。そのためには、幅広い技術知識やスキルが必要になってくることを、プロジェクト・マネジャーは気づいたのである。しかし、プロジェクト・マネジャーは、幅広い技術知識やスキルをどのようにして獲得していったらよいか、プロジェクト・マネジャーへの移行の段階では具体的な手段がわからず、戸惑いながらも目先の技術的な課題に悪戦苦闘している様子が窺える。

以上、【専門技術に関する戸惑い】に 4 つの概念が認められた。プロジェクト・マネジャーになったことでプロジェクトを運用する責任者となり、プロジェクトのメンバーであるフォロワーたちの仕事の進捗管理や支援も必要となった。インタビューによると、それぞれのフォロワーに任せている仕事は異なっていることもあり、プロジェクト・マネジャーは、一気にさまざまな技術領域に触れることになったのである。その技術領域は幅広く、プロジェクトを管理するプロジェクト・マネジャーとしては、技術の全領域を把握しているほどの知識が求められるのである。プロジェクトのマネジャーとして技術知識が不足していると、フォロワーの業務管理や顧客、関連部門と技術的な会話が十分にできないことは想像に難しくない。しかし、実際は、技術の全領域を修得することは困難なようである。

一方、技術知識の問題が浮き彫りになったが、その技術知識を用いて、技術的な内容をどのようにまとめれば理解が得られる資料となるかの問題も見出された。フォロワーの時代は、技術資料を作成する機会もほとんどなく、技術資料作成のスキルが足りない問題も浮き彫りとなった。さらには、プロジェクト・

マネジャーとフォロワーとの技術知識のギャップがある状態や、プロジェクト・マネジャー自身が経験の浅い技術領域のプロジェクトを任されたときは、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。組織としてもプロジェクトそのものが中止に追い込まれるリスクの高いことであり、顧客との信用問題に発展する可能性がある。プロジェクト・マネジャーの上司や組織の上層部は、プロジェクト・マネジャーも含め、プロジェクトのメンバーの技術知識やスキルのレベルをしっかりと把握して、プロジェクトの実行を検討する必要があると考える。

第2節 所属部門内の関係設定の難しさ

【所属部門内の関係設定の難しさ】は、5つの概念で構成された。第1に「プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割不明確による戸惑い」であり、第2に「マネジャーとの関係設定の難しさ」であり、第3に「マネジャーとフォロワーに挟まれる辛さ」であり、第4に「フォロワーを説得する難しさ」であり、第5に「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」である。【所属部門内の関係設定の難しさ】の概念とその定義について表8に示す。

表8 カテゴリー：所属部門内の関係設定の難しさ

概念	定義	人数	率
プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割不明確による戸惑い	プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割が不明確のためプロジェクト・マネジャーの責任範囲に戸惑っていること	1	5%
マネジャーとの関係設定の難しさ	プロジェクト・マネジャーがマネジャーとの交渉においていかにして納得してもらえるかに苦労すること	3	15%
マネジャーとフォロワーに挟まれる辛さ	プロジェクト・マネジャーがマネジャーとフォロワーの板挟みとなって辛い思いをすること	1	5%
フォロワーを説得する難しさ	業務指示の内容についてフォロワーから理解を得ることが難しいこと	5	25%
フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い	プロジェクト・マネジャーがフォロワーとの良好な人間関係の構築のためにフォロワーに気遣い戸惑っていること	15	75%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

第1の「プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割不明確による戸惑い」とは、プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割が不明確のため、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを遂行する上で責任範囲がわからず戸惑っていることである。20名の中で1名のプロジェクト・マネジャーが、役割が不明確のためにどこまで責任をもってプロジェクトを遂行すればよいのか困惑した経験を語っていた。「プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割不明確による戸惑い」に関して、上述の1名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーになってびっくりしたことは、プロジェクト・マネジャーの仕事とマネジャーの役割が、とても曖昧でした。マネジャーは、「俺は決裁するだけだ」という頭だけでいて、そうすると、間を取り持つ部分は誰がやるのかということです。例えば、上司であるマネジャーがやりそうなりソースの管理とか、すべて自分に降りかかってくるというのが驚きでした。マネジャーの役割とプロジェクト・マネジャーの役割が、ぜんぜん明確にされてなかったですね。最初は、線引きがされているものと思っていたのですが、そうではなかったです。マネジャーは、承認の印鑑を押すだけで、面倒なことは極力やらないという感じ

でした。システム開発プロジェクトの全てについてプロジェクト・マネジャーが決断して、決断した結果だけ上に伝えていました。プロジェクトの最終決断はマネジャーが行い、自分は実務上の責任者としてプロジェクトを進めることになっていたはずでしたが、実情は全然違いました。プロジェクトの最終判断は、マネジャーに決断してほしかった。(研究協力者 N: IT, 44 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーとしては、プロジェクトを遂行する上で必要となってくるヒト・モノ・カネといった組織の資源については、最終的にマネジャーに判断を仰ぎ決断していただく想いであったところ、その決断までも場合によってプロジェクト・マネジャー自身に任されてしまい困惑した様子が窺える。

第 2 の「マネジャーとの関係設定の難しさ」とは、プロジェクト・マネジャーが直属の上司のマネジャーと交渉する際、プロジェクト・マネジャーの考えをいかにしてマネジャーに納得してもらうかに苦勞することである。20 名の中で 3 名のプロジェクト・マネジャーが、上司であるマネジャーとの交渉に苦勞した経験を語っていた。「マネジャーとの関係設定の難しさ」に関して、上述の 3 名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

上司であるマネジャーとの関係について、マネジャーと相談する際、マネジャーの人柄による苦勞がありました。相談しやすいマネジャーと、そうではないマネジャーです。(研究協力者 I: IT, 39 歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴 7 年)

マネジャーによっては、相談しても突き放してしまう方もいました。他の問題を解消して、現状の体制でプロジェクトを回してほしい、と最初はそのような言い方をしていました。プロジェクトが本当にまずい状態になって、やっとアクションしてくれる感じでした。(研究協力者 P: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

リソースの決裁をするマネジャーがいるのですが、マネジャーとの意見の食い違いに戸惑いました。例えば、自分はこのくらいの金額でプロジェクトをやりたいと言うと、マネジャーからはもっと予算を抑えろと強く言われたり、プロジェクトの期間をもっと短縮しろと言われたりしました。そうすると、チームとしては人も時間もないと品質が下がるので、どうしても自分の提案で進めないと結果が残せない、というやり取りをマネジャーとしたのですが、マネジャーは、なかなか納得してくれなくて苦勞しました。プロジェクト・マネジャーになる前は部門のマネジャーとの交渉はしたことがなかったので、かなり厳しかったです。(研

研究協力者 S：IT，35 歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーになるとプロジェクトの責任者となるため，日常の業務の中で直属の上司であるマネジャーとの会話が増えるのはいうまでもない。マネジャーとのやり取りにおいて，相談しやすいマネジャーもいれば，相談しづらいマネジャーもいるであろう。現場のプロジェクトの状況はプロジェクト・マネジャーが一番把握しているはずだが，プロジェクト・マネジャーの考えがなかなかマネジャーには伝わらず，プロジェクト・マネジャーがマネジャーに相談する際に苦労した様子が窺える。

第 3 の「マネジャーとフォロワーに挟まれる辛さ」とは，プロジェクト・マネジャーが，直属の上司であるマネジャーとフォロワーの板挟みとなって辛い想いをすることである。20 名の中で 1 名のプロジェクト・マネジャーが，上司であるマネジャーとフォロワーに挟まれて辛い想いをした経験を語っていた。

「マネジャーとフォロワーに挟まれる辛さ」に関して，上述の 1 名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーになる前は，1 人の実務担当者として与えられたシステム開発業務をこなすだけでよかったのですが，一步上に立っただけで，マネジャーと部下の板挟みで戸惑いました。マネジャーからは要求ですね。例えば，システム開発のプロジェクトができるのかできないのか，開発のコストはどうなのか，プロジェクトのスケジュールはどうなのか，といったいろんなところにも気をまわさないといけなくなりました。そして部下からは，技術的にうまく伝えられていないため，どうしてほしいのかなどのプレッシャーでしたね。(研究協力者 K：製薬，28 歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーが，上司であるマネジャーからプロジェクトの実現性やスケジュールに関して強いフォローを受けつつ，フォロワーからは技術的な疑問をぶつけられ，マネジャーとフォロワーの狭間で両者からのプレッシャーに辛い想いをしている様子が窺える。

第 4 の「フォロワーを説得する難しさ」とは，プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し業務指示を出すのだが，その内容についてフォロワーから理解を得ることに苦労することである。20 名の中で 5 名のプロジェクト・マネジャーが，フォロワーから理解を得るのに苦労した経験を語っていた。「フォロワ

一を説得する難しさ」に関して、上述の5名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

あるチームメンバーは、もし、自分の担当業務でミスが判明した場合、プロジェクト・マネジャーとしてそれを説明しても、それはソフトウェア開発プロジェクトの仕様変更ですか？ と言って議論になったりすることがありました。ミスを納得させることの難しさに気づいて戸惑いましたね。なぜ、メンバーがプロジェクトの仕様変更にこだわるかという、その人の評価につながりますし、自分が間違っているということをあまり認めたくないようで、プロジェクトの仕様変更にもっていきたいような感じでした。説得するのに苦労しました。プロジェクト・マネジャーとしては、メンバーの間違いを早く修正したいという思いがあったので困りましたね。(研究協力者 I: IT, 39 歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴 7 年)

チームメンバーの中で、協力的な人もいれば、そうでない人もいて苦労しました。あまり協力的ではなかったメンバーは、例えば、業務の報告をしてくれなかったり、これをやってくださいと言っても、できるだけやりたくないの理由をつけて断ったり、といった非協力的な態度でしたので戸惑いました。(研究協力者 I: IT, 39 歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴 7 年)

コミュニケーションの難しいメンバーに少し困りました。例えば、こうでなくていけないということを他のメンバーはみんな思っているのに、その人だけは違う方向をみているような人でした。そのことを伝えても、その人には何か考えがあったみたいで説得が難しかったです。(研究協力者 H: 成分分析機器, 50 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 10 年)

研究開発のプロジェクトがタイムスケジュールにミートするかで判断しており、納期に対し難しそうなときはプロジェクト・マネジャーとして異論を投げけていました。このとき、フォロワーと意見が合わない場合、どのようにフォロワーと折り合いをつけていくか、というところに気をつかい苦労しました。(研究協力者 C: 石油化学製品製造, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

仕事の早い人にどうしても仕事の負荷がかかってしまう傾向があったので、その部下の不満にどううまく対処したらよいか考えさせられました。
(研究協力者 M: エネルギー, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

急遽、プロジェクト・マネジャーになったパターンでした。自分の上に先輩がいる形でしたが、その先輩が急遽、ご主人の都合で転勤ということになりまして、私が、急遽、プロジェクト・マネジャーに任命されたわけです。いきなりプロジェクト・マネジャーになりましたので戸惑いました。その理由として、部下の仕

事のやり方と私のやり方で考え方が違う面がありました。前のプロジェクト・マネジャーさんは、部下にけっこう自由にやらせているタイプみたいでしたが、私はどちらかというところ、けっこうきっちり管理していきたいタイプなのです。前は、けっこう任せっきりというかルーズな感じで仕事を進めていたみたいで、誰が何をやっているのか分からないような状況でした。私は、それぞれの部下に仕事をうまくちゃんと分担してきっちり管理をするやり方をやっていたので、それに対して、部下にとっては今までとは違うプロジェクト・マネジャーのやり方に戸惑いがあったみたいでした。前のプロジェクト・マネジャーがいなくなってから問題点がたくさん見つかり戸惑いました。例えば、マニュアルがしっかり整備されていないとかです。プロジェクト・マネジャーとして、部下の仕事の管理をきっちりやっていくやり方に少しずつではありますが変えていきましたので、部下にも戸惑いがあり、仕事の進め方について部下にどのようにうまく理解してもらえるかを考えさせられました。(研究協力者 L: 日用品製造, 37 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し、個別の業務指示や成果物のチェックによる指摘、チームとしての業務の進め方など、プロジェクトを進める上でたくさんの指示を出しているのはいうまでもない。しかし、フォロワーが、プロジェクト・マネジャーの指示や指摘内容になかなか理解を示してくれない場合もあり、プロジェクト・マネジャーが苦勞している様子が窺える。

第 5 の「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」とは、プロジェクト・マネジャーが、フォロワーとの良好な人間関係を構築するためフォロワーに対する気遣いに戸惑っていることである。20 名の中で 15 名のプロジェクト・マネジャーが、フォロワーに対する気遣いに戸惑った経験を語っていた。「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

チーム内でギスギスした雰囲気は作りたくなかったので、チームメンバーには気をつかって苦勞しましたね。(研究協力者 C: 石油化学製品製造, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

人間関係という意味で、年上のメンバーとの接し方をどうしようか悩みました。自分がプロジェクト・マネジャーになる前は、年上の方は同じ担当者としての先輩であり私が後輩の関係でしたが、プロジェクト・マネジャーになってからは私が指示を出す立場になりましたので、大変気をつかい戸惑いました。(研究協力者 J: 石油化学製品製造, 45 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

派遣社員の方の年齢がけっこう上の方で、自分よりも年齢が上の方たちをどのようにコントロールしていったらよいか、どのように伝えていったらよいかの言い方でした。年齢は上なのですが立場的には私の方が上なので、そういう方たちにどのように指示をしたらよいか考えさせられました。けっこうそういうところに気がつかいましたね。私の年齢の方がずっと下でしたので。その方は、けっこう仕事ができる方で面倒見も良い方でしたが、時に厳しく言われる方でしたので売り言葉に買い言葉ではないですが、どううまく伝えて理解してもらうかにかかなり悩みました。言い方、説明の仕方とかですね。正直、心の中で、ムツとくるときもありました。(研究協力者 K: 製薬, 28 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

年上の部下に対して気がつかいました。指示を出しても、うまく動いてくれなかったり反発されたりする場合もあって苦勞しました。逆に、若い担当者は、メンタル面で弱い人が結構多かったです。周囲のグループでは、鬱病で会社を休んでいる若い担当者が少なくはなかったです。そのため、若い担当者に対しては、どうしても気遣いが多かったですね。(研究協力者 F: 精密機器, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

実務担当者の人とどのように接していけば、少しでも自分に好意を抱いてくれるのか、という問いに戸惑いました。同時に、成果がなかなか上がらないメンバーや、メンバーが仕事に失敗した件については、ときには厳しくあたらないといけないときもあり、どこまでの厳しさで接すればよいかの難しかったです。とくに若いメンバーに対しては余計に気がつかい戸惑いました。(研究協力者 D: IT, 39 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

メンバーの中には、仕事に集中しているときに話しかけられるのを嫌がる人が多かったです。みんな集中している時は、のめり込んでしまい邪魔されたくないという感じでした。自分も昔そうでした。メンバーに対してはできるだけ邪魔しないで、その人が一番力を発揮できるように配慮する気苦勞がありました。ただ、メンバーとの接し方については、何が正解なのか結局わからないことに気づきました。(研究協力者 N: IT, 44 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

部下にもタイプの違いがあって、きっちり仕事をやるタイプもいれば、ざっくばらんにやるタイプもいました。タイプの違う部下たちをどうまとめていくのかに考えさせられました。しっかりやっていくタイプの方が嬉しいのは嬉しいのですが、それぞれにどう接していけばよいかの難しかったです。ちゃんと会話することには変わりはないのですが、チームの目標をもって一緒にやっていくことでは、しっかりやる部下はやってくれるのですが、ざっくばらんにやるタイプの部下には不満があったようでした。そうした中、自分と部下との人間関係をどううまくやっていったらよいかの難しかったです。部下との関係を悪くはしたくなかったですからね。正直、疲れしました。(研究協力者 L: 日用品製造, 37 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

チームメンバーとどのようにうまくコミュニケーションとっていったらいいのかが、一番難しかったですね。どうしたらメンバーとうまくやっていけるのかなということです。チーム内にはいろんなタイプのメンバーがいますから、1つの正解はないですよ。マニュアルもありませんし。だから難しいです。(研究協力者 S: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

契約社員と正社員との扱いで戸惑いがありました。契約社員の方に対しては、やり方を変えないといけない部分もあります。正社員と一緒にできる部分もありますが、正社員にしか伝えられない情報もあつたりします。技術的なことやお金に関する機密情報です。同じフロアで仕事をしているので、聞こえてくる情報もあります。そこをどう防ぐかというところで、けっこう気遣いがありましたね。また、契約社員の方に仕事をお願いする際、場合によっては、なんでここまでのことしかやらせてくれないのか、と思われるような仕事もあつたりしました。ですので、契約社員の方にどこまでのことをやっていただくか、その説明と説得に気遣いがあつて戸惑いました。(研究協力者 G: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

プロジェクトを完遂するためには、プロジェクト・マネジャーにとって日常の業務で深い関わりとなるのはプロジェクトのメンバーたちであり、メンバーであるフォロワーたちにいかにしっかり仕事をしてもらうかが鍵となろう。インタビューをしたプロジェクト・マネジャーたちによると、さまざまな内容でフォロワーとのより良い関係構築のために気をつけている様子が窺える。その内容は、チーム内の年上のフォロワーに対する接し方、若手社員に対する接し方、そして契約社員に対する接し方の戸惑いや、フォロワーの技術的なスキルの差に対しどのように接していけばよいか、そもそも年齢に関係なく研究開発といった特殊な仕事をしている技術者集団に対しどのように接すればよいか、といった多様な発言が得られた。

以上、【所属部門内の関係設定の難しさ】に 5 つの概念が認められた。所属部門内の関係としては、マネジャーとの関係、フォロワーとの関係について、それぞれ 2 つの概念に、マネジャーとフォロワーとの共通の問題について 1 つの概念にまとめられた。

最初に、マネジャーとの関係についての問題である。プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割不明確の問題が見出された。プロジェクトのマネジャー

一として任命されたにもかかわらず、組織のヒト・モノ・カネといった資源に関わる決断まで任されてしまっているような状況に困惑したケースであった。組織資源に関わる決断については、部門のマネジャーや幹部クラスの管理職が最終判断するのが一般的な組織マネジメントとして周知されている。プロジェクト・マネジャーとしての役割が不明確の場合、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトにおいてどこまでが自身の責任範囲かが分からず、業務遂行に支障をきたすのは必至であろう。このケースは、20人中1名のプロジェクト・マネジャーのみであったが、ある一定の割合で生じている問題であると考えられる。また、R&D部門のみでなく他部門でもあり得るケースと考えられ、組織としての問題であり、組織構成員の役割範囲を早急に明確化する必要があると考えられる。

上司であるマネジャーとの関係のもう1つの問題は、マネジャーとの交渉に関する問題であった。プロジェクト・マネジャーになるとプロジェクトの責任者となるため、マネジャーへの業務報告や相談事など、当然日常において会話する機会が増えるだろう。このとき、マネジャーのタイプによって相談がしやすい・しづらい、といった気持になるのは想像に難しくない。これは、プロジェクト・マネジャーとフォロワーの関係でも同じことがいえるだろう。対人的公正 (interpersonal justice) を踏まえると、マネジャーとしては、誠意ある態度でプロジェクト・マネジャーと接する姿勢が望ましいと思われる。

次に、フォロワーとの関係についての問題である。フォロワーを説得する難しさの問題が見出された。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、プロジェクト・マネジャーが困惑していた。フォロワーにもそれぞれ個性があり、技術者としての考えやフォロワー自身の立場を優位にしようとする思惑があるのであろう。Hill (2007) も述べているように、マネジャーとしての権限を振りかざすのではなく、むしろマネジャーの権限を共有するくらい関係性を構築し、フォロワーたちの要望を吸い上げて把握していく取り組みが必要であろう。もう1つの問題は、フォロワーとの良好な関係構築に関する問題である。誰しもプロジェクト・マネジャーとなった以上、チームのフォロワーたちと仲良くしていきたいという想いを抱くのは自然なことであろう。R&Dの多くのプロジェクト・マネジャーたちも同じ想いであることが確認された。しかし、そこにはさまざまな問題に直面していた。

インタビューを通じて共通していえることは、プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対しかなり気をつけていることである。

【所属部門内の関係設定の難しさ】において見出された最後の概念は、「マネジャーとフォロワーに挟まれる辛さ」であった。中間管理職の悲哀として、現場の部下と上司の板挟みとなり辛い想いをしている指摘がよくされるが、本研究のインタビューでも同様の経験が確認された。これまで仲間としてフランクに接してくれたフォロワーも、管理する側として見るようになる。プロジェクト・マネジャーは、こうして生じたフォロワーとの間の壁や溝によって疎外感を感じるかもしれない。プロジェクト・マネジャーにとって、ポジティブなプレッシャーであれば良い刺激となるが、日常の業務において憂鬱な感情が伴うと、プロジェクトの遂行で何らかの影響がでる可能性も考えられる。挟まれる辛さについて語ったプロジェクト・マネジャーは1名のみではあったが、R&D部門においてある一定の割合で生じている可能性が考えられる。R&D部門でも同様に生じていることが浮き彫りになったのである。このケースは、上述のマネジャーとの関係についての問題、フォロワーとの関係についての問題の両方に関連する問題である。各々の問題に対する対処法をとることで、一定の改善がみられると考えられる。

第3節 フォロワーの業務管理の難しさ

【フォロワーの業務管理の難しさ】は、6つの概念で構成された。第1に「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」であり、第2に「フォロワーの業務のアサインメントの難しさ」であり、第3に「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」であり、第4に「フォロワーの育成の難しさ」であり、第5に「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」であり、第6に「フォロワーの扱い方に関する戸惑い」である。【フォロワーの業務管理の難しさ】の概念とその定義について表9に示す。

表9 カテゴリー：フォロワーの業務管理の難しさ

概念	定義	人数	(率)
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	プロジェクト・マネジャーが経験の浅いフォロワーの業務の進捗状況を管理しながらプロジェクトを遂行していくことが難しいこと	3	15%
フォロワーの業務のアサインメントの難しさ	プロジェクト・マネジャーがプロジェクトの中でフォロワーに対し業務をどのようにアサインすればよいか難しいこと	11	55%
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	プロジェクト・マネジャーがフォロワーの持つ技術的な適性や職務能力の程度を把握することが難しいこと	5	25%
フォロワーの育成の難しさ	プロジェクト・マネジャーがフォロワーを技術者として育てていくことに難しさを感じていること	10	50%
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	プロジェクト・マネジャーがプロジェクト遂行中にフォロワーが抱える技術的な問題を発見することが難しいこと	4	20%
フォロワーの扱い方に関する戸惑い	プロジェクト・マネジャーがフォロワーとどのように接して指示を出せば希望するパフォーマンスが得られるかに悩むこと	5	25%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

第1の「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」とは、プロジェクト・マネジャーが、経験の浅いフォロワーの業務の進捗を管理しつつ支援しながらプロジェクトを進めていく難しさに戸惑っていることである。20名の中で3名のプロジェクト・マネジャーが、経験の浅いフォロワーの業務の進捗状況を管理しながらプロジェクトを遂行していく難しさの経験を語っていた。「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」に関して、上述の3名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

プロジェクトへのメンバーのアサインですが、経験の浅いメンバーが入ってしまうことがあるのですが、教育の一環として若いメンバーを入れて鍛え上げていこうという上司のマネジャーの思惑もあるみたいなので、それは仕方ないところもあるのですが、どうも新しく入った社員で優秀な方は、他のプロジェクトに

引き抜かれてしまったり、取り合いになってしまったりするんですね。そのため、経験の浅いメンバーが多くなりプロジェクトの管理が大変になりました。(研究協力者 P: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

一番頼っていたサブマネジャーの人が、途中、別の組織へ異動になってしまったことです。他のサブマネジャーと比較しても、文句も言わず、もくもくとやってくれて、しかも顧客からの評判も良かったサブマネジャーでした。一番頼れる人がいなくなってメンバーの進捗管理が大変になり困りました。(研究協力者 R: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

私の下に付いていたサブマネジャー的な位置づけのメンバーに仕事をけっこう任せていたのですが、やらせてみたらスキルが足りなくてあまりできなかったのですね。期待していた技術レベルに到達していなかったのです。プロジェクトが進むにつれて、だんだん危ないというのがみえてきて、途中、休みがちにもなっていました。そのため顧客からクレームが入り、そのクレームがすごい状態になってしまいました。本人にとっても情的に厳しかったかもしれません。チーム内のコミュニケーションが足りていなかったのも考えられます。メンバーが苦しんでいるときに、上司のマネジャーからの要請や他のメンバーからのヘルプに対する支援もやらなくてはいけない状態にして、チームを統括する自分が、ちゃんとコミュニケーションのパスを通してあげなかったのがよくなかったと思っています。やりようはあったかなと思いましたね。顧客からのクレームに対応できるメンバーがいなくて、私がプロジェクト・マネジャーというより、サブマネジャー的な位置づけでやらざるを得ない状況となってしまいました。プロジェクト・マネジャーには、そのときの直属の上司のマネジャーが兼務で対応したのです。ですので、プロジェクトとしては失敗したわけです。顧客からクレームがきたわけですからね。私がクレームの対応をすることで、顧客に納得してもらいました。同時にプロジェクト・マネジャー職も外れてしまいました。(研究協力者 S: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述の悩みは、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを進めるにあたり、メンバーであるフォロワーの技術知識やスキルがプロジェクト・マネジャーの望むレベルより低い場合、プロジェクト全体の進捗管理に苦労していた。プロジェクト・マネジャーは、フォロワーの業務進捗に問題がある場合やフォロワーによるミスなどで問題が発生した場合、フォロワーを支援しなければならず、他にもやるべきことが多い中、フォロワーたちの技術知識やスキルが低いと、プロジェクト・マネジャーにとって負担が大きくなる様子が窺える。

第 2 の「フォロワーの業務のアサインメントの難しさ」とは、プロジェクト・マネジャーが、フォロワーに対し業務をどのようにアサインすればよいかにつ

いて難しいと感じていることである。20名の中で11名のプロジェクト・マネジャーが、フォロワーの業務のアサインメントが難しかった経験を語っていた。「フォロワーの業務のアサインメントの難しさ」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

ある程度、部下に仕事を任せて自分は結果を確認するという勇気が必要だということに気づき、どこまで任せるかのバランスが難しく戸惑いました。自分に技術的な知識が豊富であれば、その判断もしやすくなってくると思いますが、まだまだ経験が浅かったので難しかったです。正直、分からないことだらけでしたので。できる部下とそうではない部下を把握して、どこまで自分がやったらチーム全体でプロジェクトを回せるのか、もしできなかつたら、関係部署も含めた全体のプロジェクトにどのような影響を与えるのか、ということを考えてバランスをとるのが難しかったですね。(研究協力者 K: 製薬, 28歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

プロジェクト・マネジャーになって、人の管理は大変だなと思いました。部下の中にどうしても能力の差があって、能力の高い部下にどうしても負荷をかけてしまう傾向に気づきました。仕事はなるべく均等に割り振っていたのですが、どうしても遅い早いというのが出てきちゃいました。仕事の納期は決まっていたので、遅い人に合わせるわけにはいかなく、早い人にどうしても仕事をお願いしてしまいました。そうすると、仕事の早い人は、自分の仕事ばかりが増えて不満があったわけですね。ですので、そうならないように、いかにして平準化していくかがけっこう難しくて悩みました。(研究協力者 M: エネルギー, 42歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

メンバー間にはスキルの差があったので、どのメンバーにどの仕事を与えれば納期に間に合い、スキルが成長するのか、ということを考えながら研究開発のスケジュールを検討する必要があり、そこが一番難しい業務でした。メンバーの技術的なスキルに差があったので、どのメンバーにどれだけのことを任せればやってもらえるのか、その判断が難しかったですね。(研究協力者 F: 精密機器, 41歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

部下の遅れを自分が代わりにやってしまうことがありました。本当はよくないですね。プロジェクト・マネジャーがメンバーに指示を与えて、メンバーにそれをやってもらわないといけないんですけど。逆にプロジェクト・マネジャーがそれやってしまうのは、メンバーの育成にもならないですからね。メンバーには経験をさせないといけないですから。ただ、難しいのは、メンバーにやってもらうにしても自分がやった方が早いのです。大抵のものは。例えば、1~2時間でできそうな仕事が、1日中かけてやっているという感じでした。だから、非常に難しいですね。どこまで教育のために時間をかけてみればいいのかですね。その境界で

す。教育ばかりに時間をかけてやっていると、プロジェクトの進捗が滞ってしまいますので。1日もかけてやるような仕事ではないので、本当に難しかったです。スケジュールもだんだん厳しくなっていくような感じでした。プロジェクトも少しずつ遅れているような感じでした。常にスケジュールのプレッシャーは感じていました。感じていないと、プロジェクトもずるずるいつまでも終わらないような感じになってしまいますので。(研究協力者 P: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

メンバーに対して仕事をどう割り振っていったらよいのかにも悩みました。このメンバーにはこの仕事がいいのか、このメンバーにはあの仕事がいいのか、と考えながら仕事を振りますので、その辺は難しかったですね。割り振った仕事が適切かどうかというのもありましたので。(研究協力者 S: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

部下にも任せていかないとその人の経験にもならないですし育たないので、その線引きに悩みました。どこまで任せていいのかが難しかったです。例えば、別のプロジェクトも抱えていて、そちらの方が難易度も高く付きっきり状態だったので、もう1つのプロジェクトは部下に顧客とのやりとりを任せていましたが、システムの詳細をよく把握していない顧客の部長や課長の話だけを理解していて、システムの細かいところを理解できていないまま、設計仕様書を策定して設計まで進めてしまっていたことがありました。ですので、プログラム設計を一旦止めて、また設計仕様書を再作成しなければいけない後戻りが発生してしまいました。(研究協力者 N: IT, 44 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述の悩みは、プロジェクト・マネジャーになったことで、プロジェクトのメンバーであるフォロワーたちに仕事をアサインしなければならないのだが、どのようにアサインすればフォロワーの育成にもつながり、かつスケジュールに影響なくプロジェクトを遂行できるかに戸惑っている様子が窺える。

第3の「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」とは、プロジェクト・マネジャーが、フォロワーの持つ技術的な適性或職務能力の程度について把握することが難しいことである。20名の中で5名のプロジェクト・マネジャーが、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のに苦労した経験を語っていた。「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」に関して、上述の5名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーになってから、フォロワーの能力や得意分野を見極める力を持たないといけないことに気づきました。フォロワーにとって何がうまくできそうなのか、得意分野や専門能力をフォロワーとの対人関係からうまく抽出する難しさに気づきましたね。(研究協力者 A: 自動車, 40 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 4 年)

プロジェクト・マネジャーとして担当者たちの適性や職務能力を把握する必要があることに気づきました。50 人の部下 1 人ひとりの専門的な適性や職務能力をだいたい理解するのに数ヵ月の時間を要しましたよ。専門的な適性や職務能力を理解すること自体大変なことであり、サブマネジャーがいたとしても部下を理解するには、結局自ら動かないと理解が難しいことに気づきましたね。(研究協力者 B: 総合電機, 48 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 5 年)

メンバーの技術的な得意、不得意をちゃんと見極めて、メンバーのことを理解してあげて仕事を振ったりしないとイケなかったのですが、その見極めが上手くできていなかったと思います。難しかったですね。(研究協力者 G: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

メンバーの技術的な職務能力を把握するのが難しかったです。このメンバーだったらどのくらいできるか、というのが未知数でした。正確に把握するのは、ほぼ無理でした。一度、やってもらわないとわからなかったです。(研究協力者 S: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーになって新しい職場でしたので、部下 1 人ひとりがどういった能力を持っていて、何をやっているのかを把握していかないといけないことに戸惑いを感じました。チームメンバーの技術的な知識やスキルがどれくらいのものかを把握する難しさがありましたね。部下が仕事をやっている様子を付きっきりで監視するのも、なかなか時間の関係で難しいですから。(研究協力者 T: IT, 32 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述の悩みは、新任のプロジェクト・マネジャーにとって、フォロワーの技術的な適性やスキルがどの程度のものなのか、日常の業務の中で見極めることが難しい様子が窺える。

第 4 の「フォロワーの育成の難しさ」とは、プロジェクト・マネジャーが、フォロワーを技術者として育てていくことに難しさを感じていることである。20 名の中で 10 名のプロジェクト・マネジャーが、フォロワーの育成の難しさについて語っていた。「フォロワーの育成の難しさ」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

やってもらいたい仕事に対して、職務遂行能力が達していないチームメンバーもいたのが苦労しました。そのメンバーは、チームに配属されてきたので仕事をやってもらうしかなく、やってもらうためにはその人を育てるしかないわけです。自分自身も多くの実務の仕事を抱えている中、メンバーの育て方をまだよくわかってなかったのが苦労しました。(研究協力者 I: IT, 39 歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴 7 年)

プロジェクト・マネジャーになって直ぐに直面したのが、自分も含めて周りの人間のスキルとか経験とか手際の良さとかがまちまちで、できる人もいれば、指示をいくつも出さないとできない人もいました。個別に指示を出していると効率が悪いので、チームミーティングで指示を出したらそれぞれがちゃんと動いてくれるようなチームにしたかったのが、経験やスキルの差をなるべく均一にするにはどうしたらよいか難しかったです。この人でないと、この仕事はできないということにしたくなかったのです。最初はそのような形になっていて、この仕事はこの人にしかできない、この仕事の処理はこの人しかできない、と当初はそうでした。(研究協力者 J: 石油化学製品製造, 45 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

チームの中で年間の目標テーマというのがありまして、それをやっていく上で部下からの報告や進捗状況を確認するのですが、なかなか思うように進まなかったです。自分が部下をしていたときは、目標をクリアするためにがむしゃらにやって結果を出していけばよかったのですが、プロジェクト・マネジャーになった後も実務をやることはありまして、どちらかというとな部下に任せることが多くなったので、部下に結果を出してもらうというのがけっこう難しく思いました。(研究協力者 L: 日用品製造, 37 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクトの仕事は、自分がやるのではなくメンバーに納得してもらってやってもらわなければプロジェクトは進まないのが、メンバーに仕事を任せるという大変さがすごくありました。自分でやるのは簡単なのです。それを人にやってもらって育成していくのが難しいです。(研究協力者 R: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

メンバーのスキルをどう伸ばしていくのが難しかったですね。できる人とそうでない人がいるので、教え方の方法はいろいろと考えなくてはいけなかったのが、いろいろと難しかったです。また、仕事が遅れているメンバーに対しては、自分が手を動かしてリカバリーするしかなかったのが、そういう意味ではメンバーの育成がうまくできてなかったと思います。ただ、プロジェクトの納期は守らなければならなかったのが、そこをギリギリ守れそうな範囲で自分が手を出していました。(研究協力者 S: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述のケースから、プロジェクト・マネジャーになると当然ながらプロジェクト・マネジャーの下に部下がつくわけだが、R&Dにおいてもその部下であるフォロワーたちを技術者として成長させなければならない役割があることがわかる。しかし、新任のプロジェクト・マネジャーたちは、どのようにしてフォロワーたちを育成していけばよいのか、その方法の難しさに悩む様子が窺える。

第5の「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」とは、プロジェクト・マネジャーが、プロジェクト遂行中にフォロワーが抱えている技術的な問題を発見するのが難しいことである。20名の中で4名のプロジェクト・マネジャーが、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について語っていた。「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」に関して、上述の4名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーになってメンバーの管理をするようになり、メンバーがどのような技術的な問題に直面して困っているのかに気づく難しさがありましたね。(研究協力者 D: IT, 39歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8年)

プロジェクト・マネジャーになって部下をみていると、1人で技術的にハマってしまう人が多かったです。プロジェクト・マネジャーとして、そこに気づいて部下の世話をしていかなければならないことの難しさに気づきました。(研究協力者 A: 自動車, 40歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 4年)

若手の部下は仕事のミスを隠したがる傾向がありましたので、プロジェクト・マネジャーが、技術的な問題点に気づいてあげる大変さがありましたね。(研究協力者 F: 精密機器, 41歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1年)

メンバーは、いい話はしてくるのですが、悪い話はしてくれなくて困りました。例えば、「ここの機能は全部完了して順調です」とかはあげてくるのですが、「ここの設計がよくわからない」とか、「ここの機能は自信がない」といった技術的な問題点を自分で抱えこんでしまうことが多いことに気づきました。週に1回のチームメンバー間でのミーティングでそれを聞いて、やっとわかる状態でした。このケースは、とくに多かったですね。メンバー全体的にそうでした。日常の業務から技術的な問題点に気づく難しさがありましたね。(研究協力者 N: IT, 44歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1年)

上述の悩みは、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを遂行していく中

で、メンバーであるフォロワーたち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いてあげることの難しさが窺える。

第6の「フォロワーの扱い方に関する戸惑い」とは、プロジェクト・マネジャーがフォロワーとどのように接して指示を出していけば、プロジェクト・マネジャーが望むパフォーマンスをフォロワーから得られるかに悩むことである。20名の中で5名のプロジェクト・マネジャーが、フォロワーの扱い方に関する戸惑いの経験を話っていた。「フォロワーの扱い方に関する戸惑い」に関して、上述の5名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

メンバーが休日出勤するときは、プロジェクト・マネジャーに必ず一声かけるルールを決めたのですが、ほとんどそれができていなかったのが困りました。例えば、メンバー本人に聞くと、「金曜日、会社を出てから不安になったので、週末出社しました」ということを言われました。たぶん、不安なことはあまり言えなくて、こっそり週末になんとかするという事だろうと思いました。プロジェクトの終盤、自分が顧客のところへ外出していて会社にいなかったときに特に多かったです。最低限のルールを守ることは社会人として当然の前提と思っているのですが、同じグループで働く以上は、課題として残さないといけなないと思いました。(研究協力者 N: IT, 44歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

一生、技術屋さんという人もいまして、例えば、年齢が60歳に近い技術屋さんもいたりします。そういう方がメンバーとしてチームにいたりしますので、システム開発を進めるにあたり、そういう年代の技術屋の方たちをどういう風に仕事を振り分けていけばいいのか、難しかったですね。つまりは、扱いが難しい方もいらっしやいました。例えば、このくらいの仕事量でお願いしますと言うと、“もっとできるよ”と言うものですからもうちょっと仕事量を増やしてみると全然できてなくて、周りのメンバーはできているのにその方だけはできてなくて、結局、システムを合体させて試験することができない状態でした。そうすると、上司のマネジャーからは、“どうなっているんだ”と言われるわけです。(研究協力者 Q: IT, 47歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴17年)

年下のメンバーばかりでしたが、途中から年上のメンバーがチームに多く入ってきました。年上の方たちは、すごい偏見かもしれませんが、こだわりみたいな固定観念があって素直さがなかったです。例えば、「こうすればいいですよ」ということに対して、「なんでそんなやり方をするの?」みたいな感じで言われます。自分のやりたいやり方にこだわりがあるみたいで扱いが難しく困りました。ですので、自分の手を放して仕事をお任せすることができるタイミングが、もともとのメンバーと比べてぜんぜん時間がかかりました。自分としては、こんなところ

に時間を費やしている場合ではないのに、プロジェクトを管理しないとイケないのに、スケジュールもあるので困りました。(研究協力者 R: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

チームメンバーの中には我が強い方もいましたね。良くも悪くも頑固な人です。例えば、技術的なこだわりが強いんですよね。そういう方は、自分の意見を通したがるのです。扱いに困りました。パワハラとかがありますので、メンバーにはあまり厳しいことは言えないのです。そこが難しいところでした。上司からも強く指導しないように言われていました。問題になると困りますからね。労働監査も入ってしまいますから。(研究協力者 S: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

メンバーとのコミュニケーションという点で、フリーランスの技術者がけっこう多い職場でした。フリーランスとは、どこかの会社に所属するというよりは、個人事業主です。当時は、3 ヶ月契約を更新したりしなかったりの方々が多く、そういったチームメンバーの構成でした。その方々は、会社に所属しない選択をされた人たちですので、わりと自由気ままな感じでした。そもそも職場にいつ入社するのかわからない状況でしたし、その人たちといつ連絡が取れるのか不安もありました。労務関係上、法的に仕方ないことですが、でもこの方々には翻弄された感じでした。段取り良くはできなかったです。(研究協力者 T: IT, 32 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述のケースから、あるフォロワーは、プロジェクトのチームとして決めたルールを守ってくれないケースや、仕事に対するこだわりなどで柔軟に対応してくれないケースがわかる。プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し、どのように接して指示を出せば、フォロワーの理解がスムーズに得られる交渉ができるかに困惑している様子が窺える。

以上、【フォロワーの業務管理の難しさ】については、6 つの概念が認められた。6 つの概念の中で 5 つの概念は、プロジェクト・マネジャーの技術知識やスキルによる影響が大きいと考えられる。プロジェクト・マネジャー自身も新任であるがゆえに、技術知識やスキルがまだ足りていないことは認識しており、そのためフォロワーの業務に対して判断に悩む様子が確認された。その 5 つの概念を次にまとめる。

第 1 は、「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」である。プロジェクト・マネジャーは、フォロワーの業務の進捗を管理しつつ他にも多くのことを抱えている。プロジェクトのメンバーであるフォロワ

一たちの技術知識やスキルが高ければ高いほど、プロジェクト・マネジャーとしてもフォロワーたちに任せられる業務の範囲が広がり、それだけプロジェクト・マネジャー自身の負荷を減らせることができると考える。しかし、経験の浅いメンバーの場合、業務の進捗が遅くなる懸念がある。プロジェクト・マネジャーとしては、常にフォロワーの業務の進捗状況を管理し、場合によっては直接支援をしなければならないことも発生するであろう。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトのスケジュールを絶対に守らなければならないからである。この概念の問題は、新任のプロジェクト・マネジャーも技術知識やスキルが十分でない立場であり、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。

第2は、「フォロワーの業務のアサインメントの難しさ」である。それぞれのフォロワーたちにどれだけの技術知識やスキルがあるのかに対し、プロジェクト・マネジャーが十分に把握しきれていないことは、「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」でも確認された。プロジェクト・マネジャー自身も新任の立場であり、「専門技術を幅広く修得する難しさ」からも、技術知識の面ではまだ全般的に把握しきれていない状況であろう。また、この概念は、「フォロワーの育成の難しさ」に密接に関連する問題である。つまり、プロジェクト・マネジャーは、フォロワーに仕事をどこまで任せれば技術者として成長していけるかについても考慮しなければならないのである。これらを踏まえると、プロジェクト・マネジャー自身も技術知識やスキル不足を認識しており、フォロワーの技術知識やスキルの程度を十分に把握しきれていないため、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と考えられる。先にも述べたが、その背後にあるのはプロジェクトのスケジュールであることを、プロジェクト・マネジャーたちは語っていた。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトのスケジュールに影響がないようにフォロワーに対し仕事をアサインしなければならないのである。この概念は、プロジェクトの成否にも大きく影響する問題であると考えられる。

第3は、「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」である。新任のプロジェクト・マネジャーは、技術領域を全般的に把握しているわけではなかった。インタビューしたプロジェクト・マネジャーは、担当して

いたプロジェクトが初めてもしくは数回目のプロジェクトであったため、その数回程度、ある特定の業務をフォロワーに任せたとこで、そのフォロワーの技術的な適性やスキルの程度を把握するのは難しいと思われる。

第4は、「フォロワーの育成の難しさ」である。新任のプロジェクト・マネジャー自身が技術知識やスキルをこれからも向上させなければならない立場であり、そうした中でどのようにしてフォロワーを育てていけばよいのかに悩んでいる様子が確認された。また、フォロワーによって技術的なスキルに差があるため、プロジェクト・マネジャーとしてはどうしても仕事が早い人に業務の負担をかけてしまいがちなところがあったり、仕事が遅いフォロワーに対しては、ついプロジェクト・マネジャー自身が代わりにやっちゃったりして、結局フォロワーを育てられていないことに悩んでいた。新任のプロジェクト・マネジャー自身の技術知識の問題もあるが、これらの悩みの背景にあるのは、先にも述べたようにプロジェクトのスケジュールの影響が大きいと思われる。なぜなら、プロジェクト・マネジャーにとって、目先のプロジェクトの完遂が何より最優先のテーマであるからである。プロジェクト・マネジャーは、スケジュールに影響ないようにフォロワーの成長を考えつつ、業務を任せなければならないのである。暗黙のプレッシャーがあるのであろう。

第5は、「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」である。フォロワーが従事している仕事で何か問題が発生し、それをフォロワーが1人で抱え込んでしまっている場合があるのである。フォロワーが問題の抱え込みを長くすればするほど、プロジェクトのスケジュールに影響するのは必至である。プロジェクト・マネジャーとしてはいち早くそれに気づき、フォロワーに対し技術的な指示やアドバイスを与えて問題解決を図らなければならない。しかし、技術領域は幅広く、プロジェクト・マネジャー自身も技術的な知識不足の問題もあり、それに気づくことが難しいようである。フォロワーが行き詰ったとき、なるべく早めにフォロワーの方から積極的にプロジェクト・マネジャーに相談できる環境であれば、それだけ問題の解決も早くなるだろう。

以上の5つの概念が、プロジェクト・マネジャーの技術知識やスキルによる影響が大きいと考える問題である。もう1つの概念である「フォロワーの扱い方に関する戸惑い」は、プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対しどのよ

うに接して指示を出していけば、プロジェクト・マネジャーの望むパフォーマンスをフォロワーたちから引き出すことができるかに悩んでいる問題であった。その1つは、フォロワーが休日出勤する場合、プロジェクト・マネジャーに事前に報告するルールであったが、ほとんど守られていなかった。フォロワーとしてもルールから逸脱している認識はあったであろう。にもかかわらず守られていないのは、プロジェクト・マネジャーからフォロワーへの注意喚起が十分ではなかったか、もしくは、プロジェクト・マネジャーへの事前報告がしづらい環境であったことが考えられる。いずれにしてもプロジェクト・マネジャーとフォロワーとのコミュニケーションの問題といえる。プロジェクト・マネジャーとしては、日常からフォロワーとの積極的な交流を通じてプロジェクト・マネジャーとフォロワー間の意思伝達のしやすい環境構築が必要ではないだろうか。

2つ目としては、フォロワーがプロジェクト・マネジャーの意見に耳を傾けず、自分の考えを押し通そうとしていた。フォロワーたちは、これまでR&D部門で研究開発の仕事を続けてきた方々であり、研究開発の技術者としてのプライドもあるのであろう。また、これまでやってきた仕事のやり方に自信があるのかもしれない。このケースは、「フォロワーを説得する難しさ」の概念と密接な関連があると考えられる。プロジェクト・マネジャーとしては、異を唱えるフォロワーたちがなぜそう考えるのか、その理由をプロジェクト・マネジャーがまず理解し、ベストと思えるやり方を誠意ある態度でフォロワーとともに検討することで、フォロワーの納得性も高まる可能性が考えられる。

さらに3つ目として、フォロワーたちの多くがフリーランスのケースだが、このフォロワーたちはフルタイムで職場に在席しているわけでもなく連絡も密に取れないため、プロジェクト・マネジャーは翻弄された感じになり、プロジェクトの遂行に不安を抱いていた。フリーランスとは、特定の企業や団体、組織に専従しておらず、自らの技能を提供することにより社会的に独立した個人事業主もしくは個人企業法人であることは周知のとおりである。プロジェクト・マネジャーは、フリーランスの技術者と業務の進め方で相談はできるだろうが、制限するようなことはできない。プロジェクト・マネジャーがお願いすることに限界もあるだろう。上司であるマネジャーや組織は、コストを考慮してプロ

プロジェクトの体制を検討していると考え、プロジェクトの開始前に、新任プロジェクト・マネジャーの力量とフリーランスの技術者をメンバーとする研究開発の体制でプロジェクトを進めることに問題が生じないか、事前に十分に吟味の上、プロジェクトをスタートさせることが望ましいと考える。

第4節 外国語力不足に関する戸惑い

【外国語力不足に関する戸惑い】は、1つの概念で構成された。「海外出身フォロワーとのコミュニケーションの難しさ」がそれである。【外国語力不足に関する戸惑い】の概念とその定義について表10に示す。

表10 カテゴリー：外国語力不足に関する戸惑い

概念	定義	人数	(率)
海外出身フォロワーとのコミュニケーションの難しさ	外国語が不得手なプロジェクト・マネジャーが海外出身フォロワーとのコミュニケーションに苦勞すること	4	20%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

「海外出身フォロワーとのコミュニケーションの難しさ」とは、外国語が不得手なプロジェクト・マネジャーが海外出身フォロワーとのコミュニケーションに苦勞することである。20名の中で4名のプロジェクト・マネジャーが、海外出身フォロワーとのコミュニケーションに苦勞した経験を語っていた。「海外出身フォロワーとのコミュニケーションの難しさ」に関して、上述の4名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

最近、チーム内に海外出身のエンジニアが多く、自分にとっては苦しい状況でした。つまり、英語の壁の問題があつて、部下の業務の進捗を確認する際、口頭でのやり取りを行っていましたが、自分が理解した内容と相手が言ったことが合っていないときがあり認識がずれていました。自分の勝手な思い込みでずれてしまっていたのです。自分が理解した内容と相手が言ったことが合っていないときがあり、どうしたらよいものか悩みました。また、あまり日本語が得意ではない海外のエンジニアばかりだったので、仕事以外のことで何を会話すればよいのか困りました。共通の話題が分からなかったのです。(研究協力者 E: IT, 30歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

メンバーの成果物に対してチェックを行い、もし間違いがあったときは、どう間違っているかを海外出身のメンバーに伝えるのが大変でした。その外国人エンジニアは、英語圏の出身ではなく、ある程度日本語を使える人ではありましたが、やってほしいことを日本人よりも詳しく伝えないと伝わらないため大変でした。間違いは日本人も同様に発生するのですが、やってほしいことの伝え方が日本人よりも大変で戸惑いました。(研究協力者 I: IT, 39 歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴 7 年)

英語が喋れない辛さがありました。英語を必要とする外資系の顧客の場合、当然、会議では英語での会話になります。会話が難しかったです。相手が何を言っているのかがわかりませんでした。100 歩譲って言うことはできたとして、それに対する相手のリアクションを聞き取れるかというところが、だいぶ大変でした。しかも日常の会話ではなくシステム開発に関する専門的な話なので、ほとんどわからなかったです。プロジェクト・マネジャーになると矢面に立つことになりますので、顧客が望まれていることは自分にしか聞こえてこない情報ですので、英語は必要なんだと痛感しました。(研究協力者 R: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

チームメンバーには海外出身のエンジニアも複数人いまして、ほとんどが中国出身のエンジニアでした。1 人だけ日本語に長けた方がいて、その方が他の中国出身エンジニアとの翻訳の役割をしていました。ですが、翻訳なしでコミュニケーションをとらなくてはいけないときもあって、うまく伝わらず苦労したことがありました。プロジェクトを遂行する上で一番問題だと思いましたね。自分が伝えたいことがどれだけ伝わっているのかがわからなかったですし、相手が言っていることがどれだけ理解できているのかがわからなかったです。大変でした。(研究協力者 S: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述の悩みは、プロジェクト・マネジャーになったことで海外出身フォロワーの業務も管理する立場となり、海外出身フォロワーとコミュニケーションをとる際、外国語が壁となって情報の伝達の仕方に苦労していた様子が窺える。

以上、【外国語力不足に関する戸惑い】は、1 つの概念が認められた。グローバルな現代は、フォロワーの中に海外出身のフォロワーも珍しくないチーム編成である。海外出身のフォロワーは、必ずしも日本語が得意とは限らない。顧客が海外の場合、会議の場では外国語での会話が必要となってくるであろう。プロジェクト・マネジャーに外国語のスキルが不足していると、会話で情報がうまく伝えられず、それが原因となってプロジェクトでミスが発生する可能性も考えられる。その意味でも語学力の向上は、これまで以上に必要と考える。

組織としては、プロジェクト・マネジャーになる前のフォロワーの時代から、語学力、特に英語力を向上させる教育を進めるべきであろう。

第5節 スケジュール遵守のプレッシャー

【スケジュール遵守のプレッシャー】は、1つの概念で構成された。「プロジェクトのスケジュールに追われる大変さ」がそれである。【スケジュール遵守のプレッシャー】の概念とその定義について表11に示す。

表11 カテゴリー：スケジュール遵守のプレッシャー

概念	定義	人数	(率)
プロジェクトのスケジュールに追われる大変さ	プロジェクト・マネジャーがスケジュールに間に合うようにプロジェクト全体をコントロールしていくことの大変さを感じていること	3	15%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

「プロジェクトのスケジュールに追われる大変さ」とは、プロジェクト・マネジャーがプロジェクト全体の責任者としてスケジュールに間に合うようにコントロールしていくことの大変さを感じていることである。20名の中で3名のプロジェクト・マネジャーが、プロジェクト全体をコントロールする大変さの経験を語っていた。「プロジェクトのスケジュールに追われる大変さ」に関して、上述の3名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

プロジェクトのある部分が遅れていたら、そこにアドバイスなりサポートを受けてうまくプロジェクトをコントロールしながら、つまづいているところは確認しつつ、周りをうまくまとめていかなければならないところがすごく苦勞しました。最も大変に感じたのは、研究開発の最終目標がタイムスケジュールに間に合うようにチームを管理していくことでした。(研究協力者 C: 石油化学製品製造, 41歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1年)

いろいろな問題に直面して、プロジェクトを回していくのは大変で簡単ではないことに気づかされました。プロジェクト・マネジャーとして、いろいろなことを管理しないといけないからです。そのような想いに至りました。(研究協力者 S: IT, 35歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1年)

毎月、プロジェクトの進捗報告をしないといけなかったもので、月末になると報告するための資料の作成をしないといけなかったり、日々、チームメンバーの進捗を確認し、何かあったら対処する方法を考えたり、それらをやりつつ、自分自身も技術的なところを磨いていかないといけなかったもので、けっこう大変でした。これらのことは、1人の技術担当者だったときはなかったことです。プロジェクト・マネジャーになって、プロジェクトを運用していく大変さに戸惑いました。(研究協力者 T: IT, 32 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

フォロワーの時代は、プロジェクトのある範囲のみを任せられる役割であった。しかし、プロジェクト・マネジャーになるとプロジェクトを遂行する責任者となるため一気に多くの仕事が任されるようになったのである。プロジェクト・マネジャーは、フォロワーたちの日々の業務の進捗管理や、何か問題が発生したときは、その対処法を検討してスケジュールに間に合うようにリカバリーをしていかなければならないため、プロジェクト全体をうまくまとめていくことに苦勞していた様子が窺える。

以上、【スケジュール遵守のプレッシャー】は、1つの概念が認められた。その概念である「プロジェクトのスケジュールに追われる大変さ」は、これまで議論してきたカテゴリー・グループ《一本の木ではない森の監督》の中のすべてのカテゴリーと密接に関連していると考えられる。つまり、プロジェクト・マネジャーは、【専門技術に関する戸惑い】において技術知識やスキルの面で今後もレベルを上げていかなければならない課題を抱え、【所属部門内の関係設定の難しさ】においてマネジャーとフォロワーとの関係構築に戸惑う問題を抱え、【フォロワーの業務管理の難しさ】においてフォロワーの仕事のアサインや育成、フォロワーが抱える技術的な問題の発見、フォロワーへの指示の仕方、といった難しさの問題を抱え、【外国語力不足に関する戸惑い】において語学力が不足している課題を抱えていた。

R&D 部門のプロジェクト・マネジャーは、これらの問題や課題に直面しつつも対処しながらプロジェクトをスケジュールに間に合うようにコントロールする必要があり、非常に多忙な立場であることが浮き彫りになったのである。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト・マネジャーに任命されたからといって技術のスペシャリストではなく、これからも技術知識やプロジェクトを管理するスキルの向上が必要な立場であった。また、プロジェクト・マネジャー

は、プロジェクトを効果的に運用するためにもフォロワーとの対人関係にも配慮していた。

さらには、プロジェクト・マネジャーは、日々、フォロワーたちの業務を管理し、何か問題が生じたときは、アドバイスや周囲からのサポートを得るなどの調整も行い、プロジェクト全体のコントロールで苦勞していた様子が確認された。しかし、スケジュールに追われるプレッシャーの経験を述べたプロジェクト・マネジャーは、20名中3名のみであった。プロジェクトの納期は、プロジェクト・マネジャーにとって最も重要な問題である。この納期に間に合わせるということについては、プロジェクト・マネジャーたちが表立ってプレッシャーを感じているわけではないのであろう。なぜなら、プロジェクト・マネジャーたちが納期に間に合わせることは当たり前のことであり、やって当然、という意識を持っている背景があるのであろう。プロジェクト・マネジャーとしては、プロジェクトの納期を守ることは最低限の任務であり、最低限の能力の見せ場でもあり、自分の評判やキャリア、研究開発の技術者としてのプライドが絡んでいると思われる。

第7章 人的ネットワークの急拡大・交渉・心理的不安

この章では、分析結果から浮かび上がった次の3つのカテゴリーについて示す。第1に、フォロワーがプロジェクト・マネジャーに任命されると、プロジェクトの責任者として所属部門外の人々とのコミュニケーションが必要になってくるようである。プロジェクト・マネジャーは、どのような人々とのネットワークに足を踏み出し、その関係でどのような問題に直面したかを示す。この問題は、【人的ネットワークの外延の急拡大】のカテゴリーとしてまとめられた。第2に、プロジェクト・マネジャーは、新たなネットワークでプロジェクトの責任者として交渉を進めるのだが、交渉の難しさにともなう心理的な負担の増加について示す。この問題は、【外部との交渉に関する戸惑い】のカテゴリーとしてまとめられた。第3に、プロジェクト・マネジャーは、上述の交渉の難しさにともなう心理的な負担増加、および第6章で示した所属部門内で直面するさまざまな諸問題とも相まって、心理的な障害を生じていた点について示す。この問題は、【心理的な障害】のカテゴリーとしてまとめられた。

プロジェクト・マネジャーは、所属部門内だけでプロジェクトのマネジメントを行うのではなく、新たな世界へと足を踏み出さないといけない立場になる。そして、プロジェクト・マネジャーは、新たな世界で直面する諸問題と第6章で示した所属部門内で直面する諸問題とも相まって、心理的な不安を感じているようである。この章では、新たな世界で直面する諸問題と心理的な不安について分析結果の詳細を示す。

第1節 人的ネットワークの外延の急拡大

プロジェクト・マネジャーになると、人的ネットワークも急拡大した。主にチームメンバーに限っていたスモールワールドから、ビッグワールドへと足を踏み出したのである。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト・マネジャーに任命された直後の仕事範囲や技術領域の急激な拡大などで戸惑い、その間もなく、プロジェクト・マネジャーが所属する部門のプロジェクトのメンバーや直属の上司のマネジャーとの交渉だけでなく、さらには、所属部門外の人たちと交渉する役割も担うことになったのである。新任のプロジェクト・マネジ

ヤーたちの人的ネットワークが拡大したことによって生じた問題を、1つのカテゴリーとしてまとめられた。【人的ネットワークの外延の急拡大】がそれである。

【人的ネットワークの外延の急拡大】は、3つの概念で構成された。第1に「権限の強い部門との関係設定の難しさ」であり、第2に「一般部門との関係設定の難しさ」であり、第3に「技術部門との関係設定の難しさ」である。【人的ネットワークの外延の急拡大】の概念とその定義について表12に示す。

表12 カテゴリー：人的ネットワークの外延の急拡大

概念	定義	人数	(率)
権限の強い部門との関係設定の難しさ	権限の強い部門の意見に流れがちなところがあり交渉で苦勞すること	3	15%
一般部門との関係設定の難しさ	一般部門においては技術的な専門知識がないため交渉で苦勞すること	8	40%
技術部門との関係設定の難しさ	他の技術部門においては技術領域が異なるため交渉で苦勞すること	10	50%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

第1の「権限の強い部門との関係設定の難しさ」とは、プロジェクト・マネジャーが、権限の強い部門と交渉するとき、相手側の意見に流れがちなところがあり交渉で苦勞することである。20名の中で3名のプロジェクト・マネジャーが、権限の強い部門から理解を得ることの難しさについて語っていた。「権限の強い部門との関係設定の難しさ」に関して、上述の3名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

会社にはメカ屋（エンジン開発など）の文化があって、社内の電気屋さんは、すごく下に見られていました。なので、一番、言葉が通らなかったですね。メカ屋さんの人たちが先に社内で行ってしまう感じでした。（研究協力者 A：自動車，40歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴4年）

プロジェクト・マネジャーになったことで、関連部門のマネジャークラスの人たちと話す機会が増えました。マネジャーの中には、声の大きいマネジャーもいれば、声の小さいマネジャーもいて、マネジャー間のやりとりで困ることがありま

した。それは、声の大きなマネジャーの意見に流れがちなところがあったことで。しかし、声の大きなマネジャーが言っていることが正しいのかというと、そうではないときもあって、自分は意見を強く主張しない方だったので、こういう時は困りました。マネジャー間の人間性で、こういう方もいるということに気づいて戸惑いました。同じ技術部門でも、製造部門や品質保証部門は、特に権限が強く戸惑いました。いかに納得してもらえるかが大変でした。(研究協力者 F: 精密機器, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

顧客との折衝において、以前、双方で合意した内容を覆す人が多いことに戸惑い困りました。合意した内容が変わると、今までやってきたことが違うことになるため、研究開発がやり直しになってしまいます。そのため、そこをどう覆させないようにするかが難しかったです。(研究協力者 G: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

本研究で対象としているプロジェクト・マネジャーたちは、顧客と折衝することもあるかなり川下に近い R&D 部門のプロジェクト・マネジャーであり、社内の関連部門以外に顧客との折衝も行う。顧客は、プロジェクト・マネジャーにとって研究開発している製品や商品を購入してくれる相手方であり、交渉時の立場は顧客の方が優位になるのは必然である。また、プロジェクト・マネジャーが社内の関連部門と交渉に挑む際、相手側の部門が社内的に権限の強い場合もあった。この概念では、プロジェクト・マネジャーが、顧客や権限の強い社内の関連部門との交渉で苦勞している様子が窺える。

第 2 の「一般部門との関係設定の難しさ」とは、一般部門においては技術的な専門知識がないため、プロジェクト・マネジャーが、一般部門との交渉で一般部門から理解を得るのに苦勞することである。20 名の中で 8 名のプロジェクト・マネジャーが、一般部門から理解を得ることの難しさについて語っていた。「一般部門との関係設定の難しさ」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

企画、販売部門などの関連部門のマネジャー同士のやりとりで、事なかれ主義の人がいて困りました。自分が決めて責任をとることを嫌がるわけです。専門的な知識がないために、なかなか理解を示してくれなかったです。その人に対し、いかにして仕事をお願いしてやってもらうのか、どのように接すればよいか悩まされました。(研究協力者 A: 自動車, 40 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 4 年)

営業部門は、自分たちの部署とは畑がまったく違う部署でして、技術の言語がなかなか通じなかったですね。お互い違う言語を持っているような感じでした。お互い思惑がありますし関心も違いますので、相手の考えから少し外れた話になると、なぜそうしないといけないのか、とかみついてくるわけですね。技術的なことを理解できていないので、相手としては余計なことはしたくないわけですね。もし相手の要求を受け入れて、部下たちから「こんなシステムはできません」ということになる、後日会議で、やはり実現できないことを伝えないといけないため効率も悪く、交渉相手に迷惑をかけることになりますので、簡単には何でも受け入れることはできないわけですね。こちらとしてはどこまで折れるか、相手にどのように伝えれば分かっていただけなのか、というところに難しさがありました。(研究協力者 K: 製薬, 28 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

営業系の部署のマネジャークラスの人たちと会話するときは、また一段と大変でした。技術の知識が無いので、相談してもなんでこのようなお願い事が必要なのかという感じでなかなか理解してくれず、納得してもらうための技術的な説明をする大変さがあり戸惑いました。畑が違うマネジャーさんなので、理解してもらうための技術資料を作るのに余計に手間がかかり大変でした。技術系のマネジャーより説得するのが余計に大変でした。(研究協力者 M: エネルギー, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

関連部門とのやりとりもあって、だいたい相手になるのが営業部門とか、総務、経理とか、契約部門といった管理部門でした。社内のほぼ全部門が対象でした。管理部門との交渉では、難しい技術の用語は使わず、相手が使っている言葉に合わせましたね。その大変さに気づきました。顧客や社内の総務部、経理部、営業管理といった管理部門の方も、これまで築き上げてきた管理手法があるので、それを変えるとなると、とんでもないみたいな感じで戸惑いました。相手部門のやり方も認めた上で、こちらの案をどれだけ取り入れてもらえるかが難しかったです。相手部門の言う通りとなると、システム開発の技術の難易度が上がってしまいます。これまでの管理手法にあまり突っ込みたくはないですが、触れておかないと、システム開発として後で取り返しがつかないことになるので。なので、説得の大変さがありました。(研究協力者 N: IT, 44 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

営業部門とのプロジェクトの見積もりの明細に関する交渉で苦労して戸惑いました。時折、顧客に説明を求められるみたいでした。なので、例えば、なぜこの仕事にこれだけお金がかかるのか、といった感じで攻められるんですね。その説明がけっこう大変でした。技術に関するところもありまして、営業部門の人は技術的なところはあまりよくわかっていけませんので、なかなか理解してもらえず苦労しました。それと、営業の人は、顧客から言われたことをそのまま研究開発部門に横流しをするだけだったので困りました。研究開発部門としても、できることとできないことがあるので、それを説得して理解してもらう大変さがありま

したね。(研究協力者 S : IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述の悩みは、プロジェクト・マネジャーが所属する部門のチームメンバーだけ管理すればよいのではなく、場合によって、他部門にプロジェクトへの協力を依頼しサポートを得る必要があることが確認された。これは、R&D 部門に限ったことではないだろう。本研究の対象である R&D 部門のプロジェクト・マネジャーたちは、営業部門や商品企画部門といった一般部門との交渉も必要不可欠である。その一般部門との交渉においては、一般部門の人たちは技術の専門領域がよくわかっていないため、R&D 部門のプロジェクト・マネジャーが一般部門への要望をうまく伝えられず苦勞している様子が窺える。

第 3 の「技術部門との関係設定の難しさ」とは、プロジェクト・マネジャーが、他の技術部門は技術領域が異なるため、交渉では互いの思惑がぶつかる場合もあり苦勞することである。20 名の中で 10 名のプロジェクト・マネジャーが、他の技術部門から理解を得ることの難しさについて語っていた。「技術部門との関係設定の難しさ」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

他の技術系の関連部門がなかなか理解を示してくれなかったです。私が担当している電気システムは、複雑化していくため開発期間は延びるものなのですが、分かってくれないですね。自部門の専門領域以外の技術的な困難さに対しあまり配慮がなく、無茶な要求を突きつけることがよくありました。

(研究協力者 A : 自動車, 40 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 4 年)

プロジェクトの遂行にあたり、プロジェクトの進捗が悪くなったときや、技術的に深刻な問題が発生し、解決の目途が立たないとき、技術的な品質管理や問題解決の支援を横断的に行う関連部門に相談を行い、判断を仰いでもらっていました。このとき、この関連部門との交渉になるのですが、支援をもらうための交渉の難しさに気づき、プロジェクトの品質を落とさないようプロジェクトを取りまとめしていく大変さに戸惑いました。例えば、問題など発生したとき、その内容によっては、そもそもそのような研究開発の進め方に問題があると指摘され、間違ったやり方の解決のために、なぜ、こちらが動かなくてはいけないのか、といった厳しい意見です。(研究協力者 D : IT, 39 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

他の技術系の関連部門と交渉のとき、自分自身は相手部門の専門領域のプロでは

ないので、なかなかうまく説得できない難しさに悩みました。研究開発を進めていく上で、互いに思惑があり利害関係が出てきましたね。そのため、こちらの要望に対し、何でもかんでも首を振ってくれるわけではなかったです。納得させるのが大変でした。いかに説得させるかが難しいですね。それぞれの部門で特化した技術が違うので、やりとりの難しさがありました。(研究協力者 F: 精密機器, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクトにおいて技術系の関連部門を巻き込んだ場合、互いに利害関係がありましたので相手を説得するのが大変でした。他の技術部門は、これまで築き上げてきた技術に対し変更が入ることに強い抵抗感があるようでした。なので、関連部門に対しては折衝がメインになってくるので、そこが大変でしたね。(研究協力者 C: 石油化学製品製造, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーになって会議が増えましたね。実務担当者のときは、会議はチームの中だけの場合が多く、外部の人たちとの会議はほとんどありませんでした。プロジェクト・マネジャーになると、所属する部門のプロジェクト・マネジャーとしていろんな会議に出席しないといけなくなりました。そうした中、畑の違う他の部署との折衝で、こちらとしてはどういったところができるのか、といった判断を伝えたり、相手の要求を聞いたりして折衝していくのが難しかったです。相手部署とは、1つは応用研究の他の部署です。同じ研究の部署でもやっていることの技術領域が違うので、同じ技術言語では話せず壁があるような感じでした。理解してもらうのがなかなか難しかったですね。例えば、相手部門としては、こういうことをやりたいという要求はあるのですが、それに対してシステムでどこまで実現できるのか、ここまではできるけど、できないところは相手部門にやっていただく、といった折合いをつける交渉が難しかったですね。このケースもコミュニケーションです。どのようにうまく伝えれば角が立たなく伝わるのか、どこまでをこちらが折れるのか、まったく全部拒否するのもよくないですし、相手もシステムが必要だと思って協力してほしいと要求してくるわけですから、ある程度要求を呑む必要もありました。ときには、無茶な要求をしてくるときもありましたね。頑張ればできそうな要求に対しては、こちらの抱えているリソースとスケジュールを考えて、どこまでだったら受け入れられるのか、という判断の難しさと、同時にそれをうまく相手に伝える交渉の難しさもありました。(研究協力者 K: 製薬, 28 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

打ち合わせに出席する顧客は、あまりシステムのことをよくわかってなくて、説得する大変さがありました。システムに詳しい顧客を早い段階で打ち合わせに引きずりだす折衝が難しかったです。システムの詳細について、顧客と整合していく必要があるからです。顧客からもらう提案書はざっくりした内容で、プロジェクトの後半になってから、実はこういう要求も含まれているといったことをいわれて慌てたこともありました。例えば、プロジェクトの後半になって、顧客側でシステムに詳しい部門の人が参加して、顧客側で決めてきた提案書の内容に関して問題ありの意見が多数出たりしたこともありました。これまで一緒に議論して

きた顧客の方は、システムの詳細をあまり理解していないような方々で、こちら側から技術的な提案をしても、あまり関心をもっていただけなくて、逆に顧客のシステムに詳しい部門の方が参加してくれたときに、なぜその提案を参考にしなかったのか、といった風に顧客の中でもめてしまう一幕もありました。なので、プロジェクトの最初の段階で、提案書の内容について顧客と細かいやりとりをこちらとしては望んでいるのだけれども、顧客はそういう細かい話はいやがる傾向があり困りました。(研究協力者 N: IT, 44 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

顧客も同じ技術屋さんではありますが、私とは技術領域が違うので説得する難しさに気づいて戸惑いました。例えば、顧客との折衝の場で、どのような説明の仕方をすればよいかで悩みました。顧客に対し、こちら側の専門用語ばかり並べて説明してもだめだということに気づいたからです。それから、顧客も同じく技術屋さんなので、技術的なこだわりがありました。こちらとしては、こうしたいという要望はあったのですが、相手は顧客なので、ある程度要求に応えなければならなかったです。その妥協点を折衝で決定していくプロセスが大変でした。(研究協力者 G: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

R&D 部門のプロジェクト・マネジャーたちは、営業部門や商品企画部門といった一般部門との交渉以外にも、場合によって、他の技術部門からのサポートが必要になり交渉していたことが確認された。しかし、同じ技術部門ではあるが、交渉はなかなかスムーズにはいかないようである。プロジェクト・マネジャーが他の技術部門と交渉する際、技術領域が双方で異なっており、プロジェクト・マネジャー自身も相手側の技術の専門領域がよくわかっていないため、プロジェクト・マネジャーが他の技術部門への要望をうまく伝えられず苦勞している様子が窺える。

以上、【人的ネットワークの外延の急拡大】については、3つの概念が認められた。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを遂行するにあたり、所属部門のメンバーの業務を管理するだけでなく、場合によって、所属部門外の一般部門や技術部門からのサポートも必要になることがインタビューの結果から確認された。プロジェクト・マネジャーは、所属部門外にサポートを求めるとき関連部門との交渉になるのだが、このとき率先して交渉の先頭に立たなければならないのである。新任のプロジェクト・マネジャーたちは、プロジェクト・マネジャーに任命される前は交渉の場に出ることはほとんどなかったため、折衝の難しさに直面し戸惑いを隠せない様子が窺える。

第 1 の「権限の強い部門との関係設定の難しさ」、第 2 の「一般部門との関係設定の難しさ」、第 3 の「技術部門との関係設定の難しさ」は、プロジェクト・マネジャーになると人的ネットワークも急拡大し、所属部門内だけではなく、営業部門や商品企画部門といった一般部門や、技術領域の異なる他の技術部門のマネージャークラスの人たちとの交渉も必要になったのである。このとき共通して生じた問題は、仕事の領域が異なるため、プロジェクト・マネジャー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ない問題であった。プロジェクト・マネジャーが、プロジェクトとして効果的に進めるべくこうしたい、という考えを技術的な内容で交渉するのだが、交渉相手の部門としてはよく知らない領域の話がされているのでなかなか理解できないのである。

さらにプロジェクト・マネジャーが戸惑ったことは、交渉相手の部門としては、余計なことはしたくないという姿勢であった。交渉相手の部門も、これまで築き上げてきた流儀というものがあつた、そこに変更を加えることにはかなりの抵抗を感じていたようである。これが技術部門となるとなさらぬことであつた。おそらく、これまで築き上げた技術に対し変更を加えるということは、変更した後、再度、それが問題ないか技術的な検証に多くのコストがかかるからであらう。

第 2 節 外部との交渉に関する戸惑い

プロジェクト・マネジャーになると、1 人の技術者から森全体を見渡す監督となる。その森とはプロジェクトであり、プロジェクトとは、プロジェクト・マネジャー、およびプロジェクトのメンバーであるフォロワーたちで構成されるチームである。さらにプロジェクトによっては、他部門の協力も必要となるため人的ネットワークも急拡大したのである。人的ネットワークが急拡大し、他部門との交渉を通じて、プロジェクト・マネジャーが新たに直面した問題を 1 つのカテゴリーとしてまとめられた。【外部との交渉に関する戸惑い】がそれである。

【外部との交渉に関する戸惑い】は、1 つの概念で構成された。「交渉の矢面に立つ大変さ」である。【外部との交渉に関する戸惑い】の概念とその定義について表 13 に示す。

表13 カテゴリー：外部との交渉に関する戸惑い

概念	定義	人数	(率)
交渉の矢面に立つ大変さ	プロジェクト・マネジャーが他部門との交渉で矢面に立ってやらなければならない立場に大変さを感じていること	6	30%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

「交渉の矢面に立つ大変さ」とは、プロジェクト・マネジャーが他部門との交渉で矢面に立ってやらなければならない立場に大変さを感じていることである。20名の中で6名のプロジェクト・マネジャーが、プロジェクトの責任者として他部門との交渉時に矢面に立つ大変さの経験を語っていた。「交渉の矢面に立つ大変さ」に関して、上述の6名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーになったら、理不尽な怒られ方をするようになりました。初対面なのに急に怒られたりしたのです。恐らくは、研究開発プロジェクトのマネジャーということで、きつい怒られ方をされているのだと思います。 (研究協力者 G: IT, 35歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴8年)

プロジェクト・マネジャーになってから、他の部署との折衝を矢面に立ってやらないといけなかったのが大変でした。他の部署のプロジェクト・マネジャーやマネジャーに癖がある人がいて、ものわかりが悪いときは折衝で苦労しました。ものわかりが良くいろいろ協力してくれる人なら、こちらの要望も聴いてくれてやりやすいのですが、皆がそういう人ではなかったです。話しやすい方もいれば、やりづらい方もいらっしゃいました。「それは、うちには関係ない」ということを平気で言う人もいました。このようなマネジャーは、畑の違う他の技術系の部署にも営業系の部署にもいました。みなさん、あまり余計な仕事を受けたくはないというのがあったような感じでした。実務の担当者だったときは、プロジェクト・マネジャーに任せていたのでこういう大変さはなかったです。 (研究協力者 M: エネルギー, 42歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

プロジェクトにおいて、周囲の人や関連部門から支援をもらいたいとき、交渉する相手の相談のしやすさや、パワー関係を気にしながら交渉しなければならないことがわかってきて辛かったですね。苦労しました。 (研究協力者 D: IT, 39歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴8年)

プロジェクト・マネジャーになったことで、顧客と折衝するようになり、なるべくこちらの思惑にもっていけるような折衝のスキルが必要ということがだんだんわかってきて、大変さを感じました。それと、他の技術関連部門のマネジャーとの折衝でもけっこう苦勞しました。相手側も忙しそうな状況で、こちらから要望を出してもそんな時間はないと断られ、なかなか対応してくれないこともあって困りましたよ。焦りましたし悩みましたね。(研究協力者 I: IT, 39 歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴 7 年)

担当者だったときは、営業部門との交渉の場に参加したことはないです。プロジェクト・マネジャーになって初めてでした。ですので、交渉の矢面に立つ辛さがありましたね。ストレスもありました。(研究協力者 S: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーになって交渉の矢面に立つ大変さがありました。担当者だったときは、プロジェクト・マネジャーと交渉の場に同席する場合もありましたが、自分が交渉の主体になることはありませんでした。さらには、前のプロジェクト・マネジャーが、交渉でけっこう調子のいいことを言っていたふしがあったので、例えば、“前の人はこう言っていたのに今度はなぜダメなんだ”と攻められることもけっこうありまして、謝らないといけない場面が多く精神的にくることがけっこうありました。営業部門とのやりとりでありました。(研究協力者 T: IT, 32 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーにとってフォロワーの時代は、所属部門外の関連部門と直接交渉することはほとんどなかったのである。しかし、プロジェクト・マネジャーになったことで、プロジェクトの関連部門との打ち合わせにおいて自らがメインスピーカーとなって折衝を行い、プロジェクトがうまく回るようになるべくプロジェクト・マネジャーの思惑へと事を運ばなければならない大変さに気づき、戸惑いを隠せない様子が窺える。

以上、【外部との交渉に関する戸惑い】は、1つの概念が認められた。その概念である「交渉の矢面に立つ大変さ」は、まずプロジェクト・マネジャーになったことで、関連部門との交渉で前面に出ることになったのである。このような経験は、フォロワーの時代にはなかったことであった。このときプロジェクト・マネジャーは、交渉する関連部門とは仕事の領域が異なるため、プロジェクト・マネジャー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ない問題に直面していた。プロジェクト・マネジャーがこのような問題に直面しつつ交渉を続けていく中で、さらに辛い問題に直面していたのである。

プロジェクト・マネジャーは、交渉する相手が他の技術部門であれ、営業部門であれ、さまざまなタイプの人が組織には在籍しているわけで、相談のしやすさや交渉相手の組織内での権限の強さなどに気づき始め、交渉相手の顔色を窺いながら先頭に立って交渉を進めていく辛さを感じていたのである。新任のプロジェクト・マネジャーたちは、慣れない交渉の仕事に戸惑いながらも正面から挑んでいた様子が確認された。新任プロジェクト・マネジャーの交渉相手は、中堅以上の経験豊富なプロジェクト・マネジャークラス以上の方々が多いと考えられる。なぜなら、交渉する人は、その部門の代表者であるからである。新任のプロジェクト・マネジャーにとっては、手強い交渉相手であろう。本研究の対象としている R&D 部門の新任プロジェクト・マネジャーがマネジャーとして成長していくためには、顧客や関連部門と交渉していく仕事は避けて通れないようである。

第3節 心理的な障害

R&D 部門のプロジェクト・マネジャーになって新たな世界に入ると、さまざまな問題に直面して不安な気持ちに陥ることがあるようである。これら障害ともいえる心理面の移行問題を、1つのカテゴリーとしてまとめられた。【心理的な障害】がそれである。

【心理的な障害】は、1つの概念で構成された。「プロジェクト・マネジャーとしての管理者適正への不安」である。【心理的な障害】の概念とその定義について表 14 に示す。

表14 カテゴリー：心理的な障害

概念	定義	人数	(率)
プロジェクト・マネジャーとしての管理者適正への不安	プロジェクト・マネジャー本人がプロジェクトの運用をマネジメントする責任者としてふさわしいのか不安に思うこと	4	20%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

「プロジェクト・マネジャーとしての管理者適正への不安」とは、プロジェクト・マネジャー本人が、プロジェクトの運用をマネジメントする責任者とし

で適任なのか不安に感じていることである。20名の中で4名のプロジェクト・マネジャーが、プロジェクトの管理者としての適性への不安を語っていた。「プロジェクト・マネジャーとしての管理者適正への不安」に関して、上述の4名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

あまりにも実務担当者の経験が短く、プロフェッショナルな部分もあまり無かったので、いきなりプロジェクト・マネジャーというポジションになって指示する立場になったというところが戸惑いでしたね。部下に対してこういったことをしてほしい、というのが正確に伝えられるのかという心配がありました。自分自身も技術的にまだまだ足りないところがたくさんあったからです。自分としては、まだ実務担当者として第一線でもっと実務をやっていたかったです。自分が実務担当者の時代は、視野が狭かったですね。与えられた仕事、例えば、システムの仕様に対し、自分がどのように具現化して作っていけばよいのかというだけの世界でしたので。それがプロジェクト・マネジャーになって、その視野が一気に広がったので、いっぱいいっぱいの状態になってしまったという感じでした。プロジェクトを進めていく上である程度の幅広い知識がないと、プロジェクトのマネジメントや人を引っ張っていくということが難しいと思い不安でした。(研究協力者 K: 製薬, 28歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

部下に注意しなくてはいけない場面で、私は注意することが苦手でしたので、注意の仕方が分からず、どちらかと言うと普通に話し合う感じになってしまって指導していくことの大変さを感じました。部下に対して、ビシッとと言えないところが私の欠点でした。いい先輩という感じの立場ではできていたと思うのですが、よく一般的にいわれているチームの指揮を上げて引っ張っていくリーダーというのに対して、私は遠いかなと思っていました。将来、自分は、部下を引っ張っていけるようなプロジェクト・マネジャーになれるのかなという不安がありました。自分が部下だったときは、そこまで考える必要はなかったので楽でしたね。加えて、私は、ガンガンとモノを言うタイプではないので、プロジェクト・マネジャーに向いているのだろうかという想いもありました。うまくできていないと思う面もありまして、もっとリーダーシップを取らないといけないのではないだろうかという不安でしたね。社内にマネジャー研修みたいなものはあったりしましたが、本を読んだり聴いて理論的には分かるのですが、やっぱりそれだけでは、実際、現場でうまくできるかというとなかなか難しかったですね。私は、どちらかと言うと、みんなと仲良くやっていきたいタイプですし、今までそのようにやってきたので、そういう意味では、なかなか部下を引っ張り切れていない面があると思っていました。どうすれば、もっと部下を引っ張れるようなプロジェクト・マネジャーになれるのか、思い描いているようにはなかなかできないと感じました。(研究協力者 L: 日用品製造, 37歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

プロジェクトメンバーが、50名規模まで増やされたことがありましたが、常にプロジェクト・マネジャー1人で実務担当者たちを管理するのは、もはや限界であることを感じてました。(研究協力者B:総合電機,48歳,男性,プロジェクト・マネジャー歴5年)

大きなプロジェクトを任されたときですが、メンバー全員が夜中まで仕事をやらなくてはならないくらい大規模で大変なプロジェクトでした。アーキテクチャー以降のプログラミングの設計工程のメインは、中国の部署でやっていました。プロジェクトを進めていく上でスケジュールに対しプロジェクトの納期が遅れ始めまして、このまま普通にやっていたら間に合わない状態になりましたので、日本のメンバーも中国に行って、中国のメンバーと一緒にやっていく方針に変えざるを得ない状況になりました。納期の問題、スケジュールの問題でした。当初、中国のエンジニアにプログラミングの設計を任せていたのです。中国のエンジニアの方は、日本人のエンジニアと比べ、人件費が安いんですよね。半分くらいです。中国のエンジニアの方は技術力もありますので。このタイミングのとき、自分自身がプロジェクト・マネジャーとして中国と日本のエンジニアを取りまとめ、遅れを挽回していく自信がありませんでした。中国の開発現場に行くと、大人数のエンジニアを取りまとめるパワーが自分にあるか不安でした。日本のエンジニアは20名くらいでしたが、中国のエンジニアは50、60人くらいでした。システムのアーキテクチャーまでは日本人20名くらいでしたので、私もプロジェクト・マネジャー職を回していました。(研究協力者O:IT,47歳,男性,プロジェクト・マネジャー歴2年)

上述の悩みは、プロジェクト・マネジャーになって、部下であるフォロワーたちをしっかりと引っ張っていけるようなプロジェクト・マネジャーを目指しつつも、プロジェクト・マネジャー自身のスキル不足による自信のなさや、性格的にリーダーシップ論に記述されているような部下を引っ張っていくリーダー行動は難しいという想いで悩んでいる様子が窺える。加えて、研究協力者B氏によると、20名規模のフォロワーを管理監督するプロジェクト・マネジャーであったが、ある時期、50名規模まで増やされたことがあった。そのため、研究協力者B氏は、すべてのフォロワーを管理監督することに限界を感じるようになり、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抱くようになった。研究協力者B氏の上司は、キャリアアップへの挑戦としてプロジェクト体制の変更をしたのかもしれない。しかし、第3章第2節でも述べたが、抱えるフォロワーの人数がこの規模まで増員されると、新任のプロジェクト・マネジャーにとっては、やはり限界の可能性が浮き彫りになった。

以上、【心理的な障害】は、1つの概念が認められた。その概念である「プロジェクト・マネジャーとしての管理者適正への不安」は、プロジェクト・マネジャーが、フォロワーからプロジェクト・マネジャーに任命されて新しい世界に入り込むと、さまざまな原因から不安な気持ちに陥るようである。例えば、自分はプロジェクト全体を取り仕切るプロジェクト・マネジャーに向いているのだろうか、自分は多くのフォロワーを指示しながらプロジェクト・マネジャー職の務めを果たせるのだろうか、といった期待されている業績達成についての不安である。インタビューにおいて、その不安の要因となるケースも確認された。具体的には、【専門技術に関する戸惑い】の「技術資料を作成する難しさ」と「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」と「専門技術を幅広く修得する難しさ」、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「マネジャーとフォロワーに挟まれる辛さ」と「フォロワーを説得する難しさ」と「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」、【フォロワーの業務管理の難しさ】の「フォロワーの業務のアサインメントの難しさ」と「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」と「フォロワーの育成の難しさ」、および【人的ネットワークの外延の急拡大】の「一般部門との関係設定の難しさ」と「技術部門との関係設定の難しさ」が、結果として「プロジェクト・マネジャーとしての管理者適正への不安」を抱かせていたのである。

新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクトを運用する責任者として不安を抱いてしまうのは、フォロワー時代と比べて相対的な責任の重さがあり、プロジェクト・マネジャー職としてのシビアな業績評価を受けている可能性が考えられる。なぜなら、直属の上司であるマネジャーや組織としては、プロジェクト・マネジャーにはプロジェクトの成果をしっかりと出してもらいたいと考えているのは自明だからである。インタビューでは発言がなかったが、こうしたプレッシャーも新任プロジェクト・マネジャーの不安を増大させる要因になっていると考えられる。《一本の木ではない森の監督》と【人的ネットワークの外延の急拡大】の議論を振り返ると、新任のプロジェクト・マネジャーは、多くの問題や課題に直面していることが明らかになった。プロジェクトを管理する経験の乏しい新任プロジェクト・マネジャーにとって、プロジェクトは森のようなもので、多くの木々を管理監督していかなければならないのである。

その木々とは、フォロワー1人ひとりであり、プロジェクト・マネジャーのさまざまな仕事の1つ1つである。プロジェクト・マネジャー自身が、つい最近まで森の中の1本の木の立場だったことを考えると、大きな負荷がかかることは明白である。

第8章 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

この章では、分析結果から浮かび上がった次の4つのカテゴリーについて示す。第1に、プロジェクト・マネジャーが技術的な問題や課題に対し、どのように対処していたかを示す。この対処法は、【技術知識とスキルの向上】のカテゴリーとしてまとめられた。第2に、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを効率よく遂行するために対処していた方法を示す。この対処法は、【プロジェクト運用方法の策定】のカテゴリーとしてまとめられた。第3に、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトをうまく運用するためにフォロワーから好意が得られることを期待した行動をとっていた。その具体的な行動について示す。この対処法は、【フォロワーからの好意を期待する行動】のカテゴリーとしてまとめられた。第4に、プロジェクト・マネジャーは、直面したさまざまな移行問題に対し、周囲の人々からのサポートを得てプロジェクトを遂行していた。この対処法は、【周囲からのサポート】のカテゴリーとしてまとめられ、プロジェクト・マネジャーをサポートした人々について示す。

この4つのカテゴリーは、プロジェクト・マネジャーがフォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行に際し、直面した諸問題に対しどのように対処していたかを示すものである。この章では、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分析結果の詳細を示す。

第1節 技術知識とスキルの向上

【技術知識とスキルの向上】は、【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】の「仕事範囲の急激な拡大」と「技術領域の急激な拡大」、【専門技術に関する戸惑い】の「技術資料を作成する難しさ」と「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】の「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」と「フォロワーの育成の難しさ」、および【人的ネットワークの外延の急拡大】に対する対処法として、1つのカテゴリーにまとめられた。

【技術知識とスキルの向上】は、2つの概念で構成された。第1に「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」であり、

第 2 に「自学自習による技術知識の向上」である。【技術知識とスキルの向上】の概念とその定義について表 15 に示す。

表15 カテゴリー：技術知識とスキルの向上

概念	定義	人数	(率)
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	日常の業務をこなしながら経験を積み重ねて技術知識の向上とプロジェクト管理のスキル向上を目指すこと	5	25%
自学自習による技術知識の向上	さまざまな独学の方法で勉強して技術的な知識の向上を目指すこと	4	20%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

第 1 の「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」とは、プロジェクト・マネジャーが、プロジェクトの実務をこなしながら経験を積み重ね、技術的な知識の向上とプロジェクト管理のスキル向上を目指すことである。20 名の中で 5 名のプロジェクト・マネジャーが、実務を通じた経験に基づく経験を語っていた。「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」に関して、上述の 5 名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーになっても実務を続けることを心掛け、さらなる専門的な知識やコンセプチュアル・スキルの修得に日々勤めました。これらは、経験で埋められるものだと思っていました。経験が実務だと思います。(研究協力者 B：総合電機，48 歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴 5 年)

技術領域が幅広くて、直ぐには仕事をこなせなかったです。場数を踏んで、少しずつ覚えていくしかないと思いました。(研究協力者 A：自動車，40 歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴 4 年)

技術的には、このようにすれば良いはずと考え、それを押しつけるのではなく、研究開発の日程や、コストの面など総合的に考えて、こうなった方がより良いという理想的なターゲットを作っておいて、そこを目指した交渉をしていました。つまり、お互いが、うまくまとまるようなポイントをみつけておいて折衝に挑みましたね。また、他の技術部門の実務担当者と事前に会話をして理解を求めるところもしました。その後、他の技術部門のマネジャーも含めた正式な会議での交渉

に挑みました。(研究協力者 F: 精密機器, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーとしての多くの仕事については、やりながら覚えていきました。(研究協力者 M: エネルギー, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

なるべく相手部門の要望に合わせて進めました。じゃないと、なかなか首を縦に振ってくれないですね。だいたい横に振られますね。交渉の内容を後でもう一度振り返って、次のアクションを自分で決めていきました。交渉に関して事前に相談はしてみましたが、やっぱり実際にその場で対面してみないと実感できないというのありました。実際に話をして、相手の顔色とかを伺いながらでない。(研究協力者 N: IT, 44 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述の対処法は、プロジェクト・マネジャーがフォロワーたちに指示を出してやってもらうだけでなく、自らも手を動かし試行錯誤しながら経験していくことで、技術的な知識の向上やプロジェクトを管理するスキルの向上を目指そうとする様子が窺える。

第 2 の「自学自習による技術知識の向上」とは、プロジェクト・マネジャーが、さまざまな独学の方法で勉強し、自身の技術的な知識の向上を目指すことである。20 名の中で 4 名のプロジェクト・マネジャーが、独学で技術知識の向上を目指した経験を語っていた。「自学自習による技術知識の向上」に関して、上述の 4 名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

業務システムの特徴を理解できる技術知識・スキルを身につけるために、ネットを通じて情報を入手したり、専門書を通じて理解を深めたり、自宅 PC で無料のトレーニングキットを使用して訓練したりなど、自分自身でこつこつと取り組んでいました。(研究協力者 E: IT, 30 歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

技術知識向上のための勉強会をやりました。(研究協力者 H: 成分分析機器, 50 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 10 年)

参考文献を購入して独学で勉強していましたし、周りのプロジェクト・マネジャーが、どのように進めているのかを参考に観察していました。また、会社以外の人とのお付き合いで、技術的な知識の向上を図っていました。そして、顧客との

会議では、自分は関係していない研究開発プロジェクトでもその会議に同席させてもらって、会議の進め方を見させてもらって勉強させてもらいました。(研究協力者 G: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

技術的な課題については、インターネットで調べて技術的な知識向上に努めていました。文献に書かれているのは、もはや最先端の技術ではなくなってしまうので、やはり自分で調べていくしかなかったですね。(研究協力者 T: IT, 32 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述の対処法は、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトの実務を通じた経験による技術知識の向上やプロジェクト管理のスキル向上だけでなく、社内の勉強会の開催や専門書での独学、ネットからの情報収集、さらには人脈ネットワークを活用した技術的な情報収集、といった技術知識向上のためにさまざまな工夫をしていた様子が窺える。

以上、【技術知識とスキルの向上】については、2つの概念が認められた。第1の「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」についてだが、プロジェクト・マネジャーは、フォロワーの管理監督をするだけでなく自らも手を動かし、さらなる自分自身の技術知識向上やプロジェクト管理のスキル向上を目指した取り組みをしていた。この概念は、プロジェクト・マネジャーが、【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】の「仕事範囲の急激な拡大」、【専門技術に関する戸惑い】の「専門技術を幅広く修得する難しさ」、および【人的ネットワークの外延の急拡大】の「一般部門との関係設定の難しさ」に対する対処法として実践していたのである。

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違って一気に仕事の範囲が拡大したことや、専門技術を幅広く修得していく難しさがインタビューで確認された。プロジェクト・マネジャーは、一気に増大したさまざまな仕事に対し、そして専門技術を幅広く修得していく手段として、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だろう。また、一般部門との交渉においては、相手側としては専門知識がないため、どのような説明で交渉に挑めば理解が少しでも得られるのか、試行錯誤しながら交渉のやり方を学んでいたであろう。交渉の戦術は、研修等の勉強会で事前に知識を得たとしても、実際の交渉の場でどのような展開になるか想像

もできないことを考えると、有効な1つの手段として、インタビューにもあったように場数を踏む経験が挙げられる。

第2の「自学自習による技術知識の向上」についてだが、プロジェクト・マネジャーは、仕事を通じて技術知識のレベルアップだけでなく、日々の仕事以外のところで独学による技術知識の向上を目指した取り組みをしていた。この概念は、プロジェクト・マネジャーが、【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】の「技術領域の急激な拡大」、【専門技術に関する戸惑い】の「技術資料を作成する難しさ」と「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】の「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」と「フォロワーの育成の難しさ」、および【人的ネットワークの外延の急拡大】の「技術部門との関係設定の難しさ」と「権限の強い部門との関係設定の難しさ」に対する対処法として実践していたのである。

「技術領域の急激な拡大」、【専門技術に関する戸惑い】の「技術資料を作成する難しさ」と「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】の「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」と「フォロワーの育成の難しさ」についてだが、これらはいずれもプロジェクト・マネジャーにとって幅広い技術知識とプロジェクト管理のスキルが求められる移行問題であった。プロジェクト・マネジャーに技術知識やプロジェクト管理のスキルが不足していると、専門技術やプロジェクトの遂行について悩むことになり、また、フォロワーの技術的な知識レベルの判断やフォロワーをどのように育てていくべきかの判断にも悩むことになるであろう。

第2節 プロジェクト運用方法の策定

【プロジェクト運用方法の策定】は、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーを説得する難しさ」と「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」、【フォロワーの業務管理の難しさ】の「フォロワーの扱い方に関する戸惑い」、および【人的ネットワークの外延の急拡大】の「一般部門との関係設定の難しさ」に対する対処法として、1つのカテゴリーにまとめられた。

【プロジェクト運用方法の策定】は、1つの概念で構成された。「業務ルールの策定」がそれである。【プロジェクト運用方法の策定】の概念とその定義につ

いて表 16 に示す。

表16 カテゴリー：プロジェクト運用方法の策定

概念	定義	人数	(率)
業務ルールの策定	プロジェクト・マネジャーが仕事の進め方についてマニュアルを策定すること	3	15%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

「業務ルールの策定」とは、プロジェクト・マネジャーが、プロジェクトのチーム内で仕事の進め方についてマニュアルを策定することである。20名の中で3名のプロジェクト・マネジャーが、業務マニュアルの策定に取り組んだ経験を語っていた。「業務ルールの策定」に関して、上述の3名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

チームとして、今の仕事の進め方が非常にまずい状態だと理解しましたので、まずは、仕事を進めていく上でのマニュアルなどをしっかり決めていこうと取り組みました。そこで、チーム内での仕事の進め方については、ある程度決まりというものを作っていた方が良くと考えました。自分が好むやり方もありますが、チームの中での必要最低限のやり方というのを決めておかないと、後で困ったりすることがあると思いましたので。例えば、プロジェクト・マネジャーへの報告の仕方とかですね。チーム内でルールを決める方向にもっていきました。(研究協力者 L: 日用品製造, 37 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

メンバーには、帰宅する前に今日 1 日の仕事の進捗を報告してもらうようにルールを決めました。ほとんど強制的でしたが、ここまでやらないとやってくれないメンバーもいたので仕方がなかったです。最後の手段だと思ってやりました。できればやりたくなかったです。もっと話しやすい環境を作らないといけないのですが、それは課題だと思っています。(研究協力者 N: IT, 44 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

営業部門の方には渋い顔をされるのを覚悟で、何日前にお願いをしてもらえないと研究開発部門としても対応できない、というルールを決めて営業部門との交渉をしていました。(研究協力者 T: IT, 32 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述の対処法のコメントは、プロジェクト・マネジャーがメンバーとともにプロジェクトを遂行するにあたり、業務に支障が出ないように必要と思われる仕事の進め方のルールを決めていた様子が窺える。

以上、【プロジェクト運用方法の策定】は、1つの概念が認められた。その概念である「業務ルールの策定」についてだが、プロジェクト・マネジャーは、問題が発生して後で困らないようにプロジェクトを効率よく進めるためにも、必要最低限の仕事の進め方のルールを検討して策定する取り組みをしていた。この概念は、プロジェクト・マネジャーが、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーを説得する難しさ」と「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」、【フォロワーの業務管理の難しさ】の「フォロワーの扱い方に関する戸惑い」、および【人的ネットワークの外延の急拡大】の「一般部門との関係設定の難しさ」に対する対処法として実践していたのである。

プロジェクト・マネジャーがチーム内でのルール策定に際して、インタビューを通じて3つの側面がみられた。1つは、フォロワーにもさまざまなタイプが在籍しており、業務報告を積極的にしてくれるタイプもいれば、そうでない人も在籍している様子が認められた。そのためプロジェクト・マネジャーは、仕方なくメンバーに対し毎日プロジェクト・マネジャーへの業務報告を義務化していた。2点目は、プロジェクトを効率良く進めていくためにチーム内でマニュアルを策定し、それに基づいた業務を通じてフォロワーとの信頼関係を築く一助の取り組みであった。3点目は、関連部門とのやり取りにおいて、プロジェクトが効率よく遂行できるように部門間での交渉のルール化であった。

第3節 フォロワーからの好意を期待する行動

【フォロワーからの好意を期待する行動】は、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーを説得する難しさ」と「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」、【フォロワーの業務管理の難しさ】の「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」と「フォロワーの育成の難しさ」と「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」、【外国語力不足に関する戸惑い】、【スケジュール遵守のプレッシャー】、および【心理的な障害】に対する対処法として、1つのカテゴリーにまとめられた。

【フォロワーからの好意を期待する行動】は、4つの概念で構成された。第1に「フォロワーの理解を深める行動」であり、第2に「フォロワーを支援する行動」であり、第3に「フォロワーへの積極的な声かけ」であり、第4に「フォロワーに対する公正な態度」である。【フォロワーからの好意を期待する行動】の概念とその定義について表17に示す。

表17 カテゴリー：フォロワーからの好意を期待する行動

概念	定義	人数	(率)
フォロワーの理解を深める行動	プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し積極的な交流を通じてフォロワーの理解を深めること	6	30%
フォロワーを支援する行動	プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し積極的な交流を通じてフォロワーを支援すること	4	20%
フォロワーへの積極的な声かけ	プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し積極的な声かけをすること	4	20%
フォロワーに対する公正な態度	プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し公正な態度で接すること	7	35%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

第1の「フォロワーの理解を深める行動」とは、プロジェクト・マネジャーが、日常の業務において、フォロワーに対し積極的な交流を通じてフォロワーの理解を深めようとした行動である。20名の中で6名のプロジェクト・マネジャーが、積極的な交流を通じてフォロワーの理解を深めようとした経験を語っていた。「フォロワーの理解を深める行動」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャー自身が自ら担当者たちとかかわりを通して、適性或職務能力、対人的な特徴を捉えていきました。そして、少しでもフォロワーの理解を深めるために、担当者ごとの会話や態度のパターンを日々のコミュニケーションの中から理解して、その人に合った対応の仕方をするようにしていました。(研究協力者B：総合電機，48歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴5年)

各メンバーと個別に面談を行い、各々のメンバーが、得意とする専門領域や好きな専門領域は何か、そして仕事に対するメンバーのモチベーションを加味して、なるべくメンバーが希望する技術領域に沿うように仕事を割り振り、技術的なアンマッチが起こらないように工夫しました。(研究協力者 D: IT, 39 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

職場以外の場で、技術的な深掘りの話をしては、そのメンバーが、どれくらいのスキルを持っているか感触をつかんだり、研究開発のテーマの話をしたりして、そのメンバーのやる気を見たりしていました。ただ、集団での会話だと、お互いしゃべれなくなるので、1対1の会話がいいと考えました。あるフォロワーは、外へ一緒に飲みに行くようなタイプではなかったので、社内の別のフロアで、1対1で会話をするようにしました。話を聞いてあげて共感したりすると、徐々に、心を開いてくれたりしたので、できる限り共感してあげました。それと、日々、なるべくメンバーに声掛けするようにしていて、1日数回、メンバーの様子をみるようにしていました。困ったことなどがなにかをメンバーとその場で話したり、職場が離れているメンバーに対しては、チャットツールで今の状態を聞いたりしていましたね。(研究協力者 G: IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

やはり部下との会話でしたね。どういう風にやりたいかとか、部下と会話しながら決めていきました。部下も自分で考えていきたいと思っていたでしょうし、そういう風にならないければならないキャリアプランです。将来的に、ただプロジェクト・マネジャーに言われたことをやっているだけでは結局何もできないので、自分で考えてやっていける方向にもっていかないといけないので、部下たちと会話して決めていきました。例えば、仕事の進捗について最低週に1回チームで打ち合わせの場を設けてメンバーから報告してもらい、もしうまくいっていないことがあれば、その場で修正していくという感じで進めていました。多少部下に任せて失敗しても、それは部下にとっては糧になる失敗なので、バランスについては、この進め方が良いと思っていました。当然、もっと緊密に確認する必要がある場合には、自分から直接部下と会話して確認をしていました。緊密にコミュニケーションをとるようにしていました。自分が部下だったらプロジェクト・マネジャーにこうあってほしいという気持ちで、積極的に耳を傾けていましたね。ガンガン仕事をやってくれる部下であれば任せてよいかもしれないですけど、のんびりとしてしまう部下もいますので、最終的にプロジェクト・マネジャーの私が上司に報告できないとなるとそれは問題でしたので、管理するという意味でも緊密にコミュニケーションをとるようにしていました。少なくとも部下との間に壁を作ることはいけないので、しっかりフォローしていました。(研究協力者 L: 日用品製造, 37 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

部下たちの仕事の管理については、いろいろ意識をして自分から積極的に部下たちと会話をして進捗の管理をしていきました。やはり、部下とのコミュニケーションが一番有効な手段だと思いました。あまりにもほったらかしにしていると、

スケジュールに対し問題になったと思います。部下としては、自分ではできているつもりでいても、実際はちょっと遅かったりしてしまいましたので、そのつもりで動かれてしまうとスケジュールに間に合いませんでした。ですので、こまめに部下と会話をしながらどこまでできたかを確認していました。あとは、仕事の区切りのときに、部下たちと外へ飲みに行ったりして、困っていることなどの会話もしていました。部下たちと会話をしないとわからないですね。自分の考えに対し部下がどう考えているか確認しないと、そこから先に進まないですからね。(研究協力者 M: エネルギー, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述のケースから、プロジェクト・マネジャーがフォロワーからの好意を期待する第 1 の行動は、プロジェクト・マネジャーが積極的にフォロワーと会話をして理解しようとしていた様子が窺える。具体的には、プロジェクト・マネジャーは、フォロワーが何か問題に直面していないか、仕事の悩みを抱えていないか、フォロワーの業務の進捗状況などを少しでも理解しようとしていたのである。

第 2 の「フォロワーを支援する行動」とは、プロジェクト・マネジャーが、日常の業務において、フォロワーに対し積極的な交流を通じてフォロワーを支援した行動である。20 名の中で 4 名のプロジェクト・マネジャーが、積極的な交流を通じてフォロワーを支援した経験を語っていた。「フォロワーを支援する行動」に関して、上述の 4 名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

抜群にできる部下に比べると、他の部下の仕事の進み具合は遅いので、それについては OJT で少しずつ育てていくしかないかなと考えました。ただ、ゆっくり教えている暇がないのが実情でした。プロジェクトが重なっていて慢性的に納期に対して最初から厳しかったです。そこで、マネジャーに相談しましたがすぐには解決できず、仕事の遅れている部下には教えながら進めていました。(研究協力者 M: エネルギー, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

部下に対し、プロジェクト・マネジャーの仕事の進め方の変更について理解してもらうために、当然、部下たちの意見もありますので、まずは部下たちと会話をしました。ただ、会話だけでは部下も完全には理解できないと思いましたし、仕事を部下と一緒にやらないと実は不都合な面もあると考えましたので、部下と仕事をやりながら改善したりして仕事の進め方を決めていきました。つまり、自分から何でも決めてかかろうとはせず、最初は部下たちと一緒に考えていこうというスタンスを取りました。部下たちも、私がまだ新米のプロジェクト・マネジャー

ーで分からないことも多くあることを分かっている、と思いましたので。真面目で緊張感漂う雰囲気ですというよりは、自分にも至らない面はあることをちゃんと伝えて、一緒に考えて作り上げていきましょう、というスタンスを取りました。(研究協力者 L:日用品製造, 37歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1年)

基本的にチーム皆で議論し最後はプロジェクト・マネジャーが判断していました。研究開発というのは新しいことをやっているのだから答えもなく、みんなで知恵を出し合って議論していましたね。(研究協力者 C:石油化学製品製造, 41歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1年)

メンバーと OJT で一緒に仕事やりながら教えていくしかないと思い、そうしていました。(研究協力者 O:IT, 47歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 2年)

上述のケースから、プロジェクト・マネジャーがフォロワーからの好意を期待する第 2 の行動は、プロジェクト・マネジャー自らが積極的にフォロワーとともに業務を進め、研究開発フローの検討や仕事の遅延、研究課題の問題などを解決していこうとしていた様子が窺える。

第 3 の「フォロワーへの積極的な声かけ」とは、プロジェクト・マネジャーが、日常の業務において、フォロワーに対し積極的な声かけをした行動である。20 名の中で 4 名のプロジェクト・マネジャーが、フォロワーへの積極的な声かけをしていた経験を話していた。「フォロワーへの積極的な声かけ」に関して、上述の 4 名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

実務担当者からプロジェクト・マネジャーになった自分を、プロジェクト・マネジャーとして受け入れてもらえるような気づかいをしてきました。大事なものは、チームメンバーとの日々のコミュニケーションだと思いましたね。事前に先輩のプロジェクト・マネジャーたちから、チームは良い雰囲気が大切であることを聞いていたので、自分もそうしたいと考えたのです。チームメンバーとの常日頃の会話が重要でしょうね。ちょっとした事でもなるべくメンバーとの会話を心がけていました。(研究協力者 C:石油化学製品製造, 41歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1年)

メンバーと定期的なコミュニケーションをとるようにしていました。例えば、メンバーが、自分に対して少しでも好意を抱いてくれるように気を使いましたし、メンバーがプロジェクト・マネジャーに対して信頼を寄せてくれないと、研究開発プロジェクトにおいて、メンバーが何か問題を抱えていてもそれを自分の中で

抱え込んでしまい、プロジェクト・マネジャーに問題点をなかなか挙げてくれないかもしれないと思いましたから。1日、最低数回はメンバーに声をかけるようにしていましたね。毎朝メンバーが出勤した後、10分程度のミーティングを開いて、今日やることの確認や、今仕事で抱えている問題や悩んでいることなどをメンバーからあげてもらって、メンバーみんなで状況を整理して、やることを決めてから仕事を始めるようにしていました。自分が実務担当者だった時代、仕事がやりづらいプロジェクト・マネジャーだと、話しかけづらいという経験があったためです。(研究協力者D:IT, 39歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴8年)

担当者にとってみれば、プロジェクト・マネジャーが声がけをしてくれるのは、たぶん、うれしいことだと思います。自分に目をかけていてくれるのだろうと思ってきていると思うので。そういう意味では、自分の方から積極的に声がけをした方がいいと思いました。このやり方が一番良いのではと思っています。部下に対しては、年上の方でも若い担当者でも同じく、毎日、自分の方から積極的に声がけをするようにしていました。(研究協力者F:精密機器, 41歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

お菓子を配ってコミュニケーションをとるような心遣いなどもしてみました。そうすると、海外エンジニアからもお返しがありましたね。言葉でうまくコミュニケーションができなかった分、食べ物でやり取りをして、簡単な日本語の会話をして交流を図りました。その他にも挨拶をするよう心がけていました。1日に1回は、部下である海外エンジニアと目を合わせて会話をするように心がけていました。フォロワーから話に来てもらえるようになるというよりも、自分自身がフォロワーとの会話に慣れないといけないということを意識していたので、海外出身フォロワーとの会話に慣れるために自分から積極的に話しかけるようにしていました。(研究協力者E:IT, 30歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

上述のケースから、プロジェクト・マネジャーがフォロワーからの好意を期待する第3の行動は、フォロワーと良好な人間関係を築くためにフォロワーに気を遣う行動をとっていた様子が窺える。具体的には、プロジェクト・マネジャーは、毎日のようにプロジェクト・マネジャー自らフォロワーたちと会話をして、チームの良い雰囲気づくりを意識したり、フォロワーたちが抱えている仕事の問題点や悩み事を報告してもらったり、プロジェクト・マネジャーとの会話に心の扉を開いてもらえるような試みをしていたのである。

第4の「フォロワーに対する公正な態度」とは、プロジェクト・マネジャーが、日常の業務において、フォロワーに対し公正な態度で接した行動である。20名の中で7名のプロジェクト・マネジャーが、フォロワーに対する公正な態

度を心がけた経験を語っていた。「フォロワーに対する公正な態度」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

プロジェクト・マネジャーとしての自分は何でも知っているわけではないので、メンバーに対し分からないときは分からないことを正直に伝え、分かったふりはしないように心がけました。また、失敗した場合は、最終判断した自分にも責任があることを部下たちに伝えていました。誠意ある態度で接するようにしていましたね。(研究協力者 C: 石油化学製品製造, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

先輩のプロジェクト・マネジャーに、どのようにコントロールしていったらよいか、どのように接していけばよいか相談しました。先輩から言われたのが、「相手の方が経験も知識も多いのだから、うまく引き出して使っていくようにしなければいけない。これまではずっと現場でやってきて、今は一步上のポジションにいるのだから、自分だったらこう思うといった一方的な指示ではなくて、同じ目標に向かってどのようにやっていくのか、一緒に考えていくようなコミュニケーションスタイルを取りなさい。」と言われました。こういう風にやってくださいではなくて、こういう風にやるためにはどうしたらよいですか、のような引き出すコミュニケーションスタイルですね。実際、それを実践してやり方を変えてみてうまくいったので、成功体験ですし自信にもつながりました。(研究協力者 K: 製薬, 28 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

自分が、こうなさいと言うよりも、メンバーには、自由に意見を出し合ってもらって議論し合えるような環境にしました。自分は、最終的に判断をするだけで、メンバーに任せていました。そして、仕事が落ち着いたときは、しっかり休んでもらうようにしていました。(研究協力者 H: 成分分析機器, 50 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 10 年)

チームメンバー間でメッセージングを使っていましたので、まずはメッセージで少し時間がとれるかの確認をとっていました。今日中に必要なときは、直接会話して時間をとってもらうようにしていましたので、すごい気をつかったというのがありましたね。それと、メンバーの意見や様子をみて、方針を決めていくのが重要なのかなと思いました。自分はこうだから、というようなことは、今後通用しないというのがありましたね。ひと昔前なら、まかり通った時期もありましたので。(研究協力者 N: IT, 44 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクトが最終段階になってくると、追い込みで残業なども多くなる傾向があまりました。そのときはメンバーたちに差し入れを持ってきたりして、メンバーの

プロジェクトの取り組みに対する感謝の念を伝えることもしていました。他には、特定の人に仕事が偏り、残業で帰りが遅くなってしまわないように配慮もしました。(研究協力者 D: IT, 39 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

上述のケースから、プロジェクト・マネジャーがフォロワーからの好意を期待する第 4 の行動は、プロジェクト・マネジャーがマネジャーとしての権威を振りかざすのではなく、フォロワーに対し公正な態度で接する様子が窺える。具体的には、プロジェクト・マネジャーは、フォロワーたちと互いに補い合うようなプロジェクトの進め方をしたり、フォロワーの考えを最大限に尊重するコミュニケーションを心がけたり、フォロワーたちが主体となる会議の運用を心がけたり、フォロワーたちに差し入れを持ってきてプロジェクトの取り組みに対する感謝の念を伝えていたのである。

以上、【フォロワーからの好意を期待する行動】については、4 つの概念が認められた。4 つの概念に共通していえるのは、プロジェクト・マネジャーが、フォロワーに対し積極的なかわり合いを通じて、フォロワーから好意が得られることを期待した気づかいの行動である。その 4 つの概念を次にまとめる。

第 1 は、「フォロワーの理解を深める行動」である。この概念は、プロジェクト・マネジャーが、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」、および【フォロワーの業務管理の難しさ】の「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」と「フォロワーの育成の難しさ」と「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」に対する対処法として実践していた。

プロジェクト・マネジャーは、フォロワーに対し積極的に会話をしながら、フォロワーのタイプや態度を把握しようとしたり、仕事で何か困ったことや悩みごとなどがないか、定期的にチームミーティングを開いたり個別にフォロワーと会話したりして状況を把握しようとする努力をしていた。プロジェクト・マネジャーたちは、フォロワーの考えていることや不安なことを理解するには、やはりフォロワーと直接会話するのが一番有効な手段であると認識していた。そうすることで、フォロワーがプロジェクト・マネジャーに対し、徐々に心を開いてくれるようになったケースも確認された。

対人関係におけるコミュニケーションを通じた信頼関係については、コミュ

ニケーションスタイル、コミュニケーションの内容、コミュニケーションの頻度が、信頼感に影響を与えると報告されている（Dainton and Aylor, 2001; Ijams and Miller, 2000）。日常の業務において、フォロワーとプロジェクト・マネジャーのコミュニケーションが活発であれば、プロジェクト・マネジャーは、フォロワーの考えや業務の進捗状況の把握、また、プロジェクト・チームがどのような状態にあるのかを把握しやすくなると考えられる。プロジェクト・マネジャーは、フォロワーと会話することにより、フォロワーへの理解が深まり、またフォロワーは、プロジェクト・マネジャーへの理解が深まるであろう。そこから信頼関係が生まれる可能性がある。

第2は、「フォロワーを支援する行動」である。この概念は、プロジェクト・マネジャーが、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーを説得する難しさ」、【フォロワーの業務管理の難しさ】の「フォロワーの育成の難しさ」、および【スケジュール遵守のプレッシャー】に対する対処法として実践していた。

プロジェクト・マネジャーは、自ら決定した仕事のやり方をフォロワーたちに押しついたり、フォロワーに任せっきりや放置状態にしたりせず、フォロワーとともに仕事を進めるやり方をとっていた。例えば、プロジェクト・マネジャーは、フォロワーの技術知識やスキルの程度を向上させるため、プロジェクトのスケジュールが厳しい中でも OJT で少しずつ育成していく取り組みをしていた。さらに、仕事の進め方についても、プロジェクト・マネジャーは、フォロワーとともに仕事をやりながら改善したり、フォロワーと一緒に考えて研究開発を進めていくスタンスをとっていたりした。また、チームのミーティングにおいても、プロジェクト・マネジャーが出しゃばるのではなく、フォロワーたちで活発に議論し合い知恵を出し合う雰囲気づくりを実施していた。新任のプロジェクト・マネジャーは、プロジェクトのマネジメントの経験は浅いが、フォロワーに対し自分ができる支援行動をとっていたのである。

第3は、「フォロワーへの積極的な声かけ」である。この概念は、プロジェクト・マネジャーが、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」と「フォロワーを説得する難しさ」、および【外国語力不足に関する戸惑い】に対する対処法として実践していた。

プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを遂行するにあたり、フォロワ

一との対話のコミュニケーションが何よりも大事という考えで業務を遂行していた。プロジェクトを遂行する主役はフォロワーたちであり、プロジェクトの成功は、フォロワーたちの働きにかかっているといても過言ではないだろう。そのため、プロジェクト・マネジャーは、日々、フォロワーたちとの会話を自ら積極的に行い、フォロワーから信頼を寄せてくれることを目指した行動を行っていた。具体的には、プロジェクト・マネジャーは、先輩のプロジェクト・マネジャーからチームの良い雰囲気づくりには常日頃の会話が重要というアドバイスを受けそれを実行していたり、フォロワーがプロジェクト・マネジャーに話しかけやすい 2 者関係を構築するため 1 日数回以上の会話を心がけたり、昼食を一緒に食べたりしてフォロワーとの距離感を短くする工夫をしていた。プロジェクト・マネジャーは、フォロワーがプロジェクト・マネジャーに対し少しでも心を開いてくれることを期待した取り組みを積極的に行っていたのである。また、あるプロジェクト・マネジャーは、海外出身のフォロワーに対して、会話がうまくできない代わりにお菓子でやり取りをして、簡単な日本語の会話をするコミュニケーションの工夫も実践していた。

第 4 は、「フォロワーに対する公正な態度」である。この概念は、プロジェクト・マネジャーが、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」と「フォロワーを説得する難しさ」、および【心理的な障害】に対する対処法として実践していた。

プロジェクト・マネジャーは、マネジャーの権限を振りかざすような態度は取らず、フォロワーたちと同一の立場で接する態度を心がけていた。具体的には、プロジェクト・マネジャーは、技術的なことをすべて知っているわけではなかったため、フォロワーの意見を最大限に尊重するコミュニケーションスタイルをとっていたり、フォロワーたちの意見が自由に議論できるような環境づくりを心がけたり、フォロワーの成果をしっかりと上司に報告してあげたり、フォロワーの仕事の忙しさに配慮して声をかけたり、といった誠意ある態度でフォロワーとコミュニケーションをとっていたのである。上述のプロジェクト・マネジャーの態度は、フォロワーがプロジェクト・マネジャーに対し好意を抱いてくれることを期待した取り組みの 1 つといえるだろう。

第4節 周囲からのサポート

【周囲からのサポート】は、【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】の「仕事範囲の急激な拡大」と「技術領域の急激な拡大」と「プロジェクト・マネジャーに対するサポートがないことの戸惑い」、【専門技術に関する戸惑い】、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーを説得する難しさ」、【フォロワーの業務管理の難しさ】の「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」と「フォロワーの育成の難しさ」と「フォロワーの扱い方に関する戸惑い」、【スケジュール遵守のプレッシャー】、【人的ネットワークの外延の急拡大】、【外部との交渉に関する戸惑い】、および【心理的な障害】に対する対処法として、1つのカテゴリーにまとめられた。

【周囲からのサポート】は、4つの概念で構成された。第1に「フォロワーからの支援を受けてプロジェクトを遂行」であり、第2に「上司からの支援を受けてプロジェクトを遂行」であり、第3に「関連部門からの支援を受けてプロジェクトを遂行」であり、第4に「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」である。【周囲からのサポート】の概念とその定義について表18に示す。

表18 カテゴリー：周囲からのサポート

概念	定義	人数	(率)
フォロワーからの支援を受けてプロジェクトを遂行	プロジェクト・マネジャーが直面している問題に対しフォロワーからの支援を受けて対処すること	6	30%
上司からの支援を受けてプロジェクトを遂行	プロジェクト・マネジャーが直面している問題に対し上司からの支援を受けて対処すること	11	55%
関連部門からの支援を受けてプロジェクトを遂行	プロジェクト・マネジャーが直面している問題に対し関連部門からの支援を受けて対処すること	3	15%
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	プロジェクト・マネジャーが直面している問題に対し他のプロジェクト・マネジャー、技術のスペシャリストからの支援を受けて対処すること	10	50%

出典：インタビューの分析結果から筆者作成

第1の「フォロワーからの支援を受けてプロジェクトを遂行」とは、プロジェクト・マネジャーが、直面している問題に対しフォロワーからの支援を受けて対処することである。20名の中で6名のプロジェクト・マネジャーが、直面している問題に対してフォロワーからの支援を受けて対処した経験を語っていた。「フォロワーからの支援を受けてプロジェクトを遂行」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

派遣社員の方が1人いて、その方がかなりプロフェッショナルでしたので、その方に実際に教えてもらいながら一緒に仕事を進めていくことができました。仕事のできる派遣社員の方でしたので、その人の助けが一番大きかったと思います。もし、その人の対応が悪いかコミュニケーションの難しそうな派遣の方だったら、精神的につらかったらと思います。実際は、やさしく教えてくれるような方だったので良かったです。（研究協力者 K：製薬，28歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴1年）

能力の高い部下にどうしても負荷をかけてしまうことについては、良き解決法はわかりません。その部下に対しては、会話をして説得しました。プロジェクトとして納期は決まっていて、そこに間に合わせるためにはどうしてもやってもらえない、ということの説明して仕事をお願いしました。最終的には、自分の手を動かすしかないかなと思っていました。（研究協力者 M：エネルギー，42歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴1年）

ある研究開発のプロセスで、できる人が休んでしまうと、そのプロセスはそこで止まってしまいます。ですので、遅れ気味の人を育てるような形にして、均等なレベルにもっていくことでした。幸いにもメンバーの中に1人優秀な方がいて、その方は割りと面倒見がよくて、いろいろ周りに教えてくれていました。できる人も自分で勝手に進めるのではなく、周りを見るようになりましたね。結果、メンバー間の差は縮まりました。その優秀な方は、サブマネジャー的な人で、私が休暇のときは、その方がチームを管理していました。教育をやればレベルが上がるかという、必ずしもそうではないと思います。実務をやって経験をしていかないと、レベルは上がっていかないと思います。失敗して痛い思いをすると、育っていくという感じですね。（研究協力者 J：石油化学製品製造，45歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴8年）

とりあえず、知ったふりはいけないなと考えました。わからないものはわからないと言った方が、お互いにとっても楽かなと考えました。最初、それをすごく嫌がったところがあったんですね。そう言った時点で、こいつはダメだとレッテル張られるんじゃないかという恐怖心があったので、とりあえず知らなくてもハイと返事をしてしまって、後で苦労した悪い習慣がありました。例えば、顧客

とメンバーとの間のやり取りでも苦勞をしてしまいました。顧客からの要望に簡単にハイと返事をしてしまい、後でメンバーたちに、なんでそんな簡単に返事をしてしまうのか、と怒られたりしましたので。なので、わからないまま返事をするのではなく、持ち帰ってメンバーと相談したり、メンバーからの問いには顧客に確認したりとか、確認の手間は増えたかもしれませんが、最終的にはこちらの方が楽ということを学んで実践できたかなと思います。メンバーと会話をしてアドバイスをもらったりとかして、それはそれでリーダーシップなのだろうかという抵抗はあったんですけど、コミュニケーションを取りつつ、無理のない接し方をしていこうと思いました。(研究協力者 R: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

わがままなメンバーに対しては、そのメンバーと仲の良い他のメンバー経由でコミュニケーションを取り、説得の試みをしていました。(研究協力者 T: IT, 32 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーが周囲からの支援を受けて移行問題に対処していた第 1 の対処法は、フォロワーからの支援であった。上述のケースから、プロジェクト・マネジャーがフォロワーからの支援を受けてプロジェクトを遂行していた様子が窺える。具体的には、プロジェクト・マネジャーが技術的な問題や課題に直面したときや、プロジェクトのチームワークで問題が発生したとき、フォロワーからの支援を受けて対処していた。

第 2 の「上司からの支援を受けてプロジェクトを遂行」とは、プロジェクト・マネジャーが、直面している問題に対し上司からの支援を受けて対処することである。20 名の中で 11 名のプロジェクト・マネジャーが、直面している問題に対して上司からの支援を受けて対処した経験を語っていた。「上司からの支援を受けてプロジェクトを遂行」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

少しでも仕事がスムーズに進むよう、自ら関連部門と折衝を進めていくために上司から権限を与えてもらいました。それがモチベーションの向上にもつながりました。でも、どうしても、メカニック屋さんなど関連部門のマネジャーやトップが理解してくれないときは、上司のマネジャーに相談して、マネジャーを動かしていくしかないと考えました。理解を示してくれない関連部門の人を説得して人を動かすためには、状況を正確に判断した上で上司を説得して動いてもらうしかなかったです。(研究協力者 A: 自動車, 40 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 4 年)

プロジェクト・マネジャーだけでどうにもならないときは、上司のマネジャーに相談して、マネジャー同士で交渉して折り合いをつけてもらったり、マネジャーに会議に同席してもらって説得にあたってもらったりを、けっこうやっていました。問題があったときには、なるべくすぐ上にあげるようにしていましたね。困った時は、直属の上司のマネジャーに入ってもらったり、場合によっては、さらに上の部長クラスマネジャーに入ってもらったりして、正しいジャッジをしてもらいました。(研究協力者 F: 精密機器, 41 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

他の関連部門からの支援が必要なきもあり、そのときは、関連部門から支援を受けられるようマネジャーに相談しました。場合によっては上司を説得して、関連部門との交渉に参加してもらって説得にあたってもらいましたよ。(研究協力者 D: IT, 39 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8 年)

会議には上司のマネジャーも同席していただいて交渉を進めていきました。最初は全然分かってない部分もありましたのでマネジャーに助けを借りていたのですが、会議を進めていく中で徐々に交渉のやり方が分かってきましたので、途中から私ひとりで会議に挑みました。会議でのマネジャーの交渉のやり方を見ながら覚えていった感じでした。それと、マネジャーと密にコミュニケーションを取りました。とりあえず分からないところは相談していましたね。そして聞いた内容を実際にやってみて覚えていきました。自分でやってみて経験するしかないと思いましたね。(研究協力者 K: 製薬, 28 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

顧客がどうしても納得してもらえないときには、マネジャーにも会議に同席してもらいマネジャーから説得してもらいました。また、職務遂行能力が達していないチームメンバーの育成でどうにもならなかったときがあり、マネジャーと相談してメンバーの配属を変えてもらったこともありました。(研究協力者 I: IT, 39 歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴 7 年)

自分で先に進めてしまって後で失敗するよりは、何かあったらすぐ上のマネジャーに相談するようにしていました。自分のプロジェクト・マネジャーの経験がまだ浅いということをマネジャーも理解していたので、フォローしてくれました。マネジャーは、面倒見が良い方だったので助かりましたね。(研究協力者 L: 日用品製造, 37 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクト・マネジャーが周囲からの支援を受けて移行問題に対処していた第 2 の対処法は、上司からの支援であった。上述のケースから、プロジェクト

ト・マネジャーが上司からの支援を受けてプロジェクトを遂行していた様子が窺える。具体的には、プロジェクト・マネジャーが社内の関連部門や顧客と交渉するときや、交渉相手が納得してくれず困ったとき、プロジェクトの遂行で悩んでしまったとき、上司からの支援を受けて対処していた。

第3の「関連部門からの支援を受けてプロジェクトを遂行」とは、プロジェクト・マネジャーが、直面している問題に対し関連部門からの支援を受けて対処することである。20名の中で3名のプロジェクト・マネジャーが、直面している問題に対して関連部門からの支援を受けて対処した経験を語っていた。「関連部門からの支援を受けてプロジェクトを遂行」に関して、上述の3名のプロジェクト・マネジャーのコメントを次に示す。

プロジェクトの支援が欲しいときに、技術系の関連部門も巻き込んで進める場合もありました。(研究協力者 C: 石油化学製品製造, 41歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

会社にプロジェクト・マネジャー成り立ての研修があったので、それに参加しました。技術資料の作成については、研修の中で参考になる文献を教えてもらったので、それを参考にしましたね。あとは、業務をこなしながら慣れていきました。(研究協力者 F: 精密機器, 41歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴1年)

研究開発プロジェクトの内容について何か問題がないか、事前に関連部門のスペシャリストたちとレビューを行い、大きな問題をなるべく回避できるようにやり方の工夫を考えました。また、こうすることで、関連部門からのプロジェクトの支援を受けやすくなりましたね。(研究協力者 D: IT, 39歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴8年)

プロジェクト・マネジャーが周囲からの支援を受けて移行問題に対処していた第3の対処法は、関連部門からの支援であった。上述のケースから、プロジェクト・マネジャーが関連部門からの支援を受けてプロジェクトを遂行していた様子が窺える。具体的には、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトのチームメンバーのみで問題や課題の解決が困難なときは関連部門に協力を仰ぎ、技術的な文書作成については社内の研修部門からマネジャー教育を受けていた。

第4の「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」とは、プロジェクト・マネジャーが、直面して

いる問題に対し他のプロジェクト・マネジャーや技術のスペシャリストからの支援を受けて対処することである。20名の中で10名のプロジェクト・マネジャーが、直面している問題に対して他のプロジェクト・マネジャー、技術のスペシャリストからの支援を受けて対処した経験を語っていた。「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」に関して、上述のプロジェクト・マネジャーたちの代表的なコメントを次に示す。

担当者だけで解決しそうにない場合は、プロジェクト・マネジャーが率先して解決にあたっていました。研究開発の進捗がタイムスケジュールにミートするのかわ、関連部門にも影響が及ぶのかわ、問題あるのなら誰かに助けに入ってもらうなどのコントロールをして調整していました。例えば、他のプロジェクト・マネジャーやその技術に詳しいスペシャリストの知恵を借りたり、他のプロジェクト・マネジャーから技術資料のまとめ方についての知恵をもらったりして覚えていきました。(研究協力者 C: 石油化学製品製造, 41歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1年)

不得意な専門領域に直面したときは、基本的には、その専門領域に詳しいスペシャリストに相談して解決を図ったり、その人のフォローを受けたりしながらプロジェクトを進めていました。(研究協力者 D: IT, 39歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 8年)

技術的なことで悩んだときは、社内の知り合いのプロジェクト・マネジャーに何で悩んでいるのかを伝え、解決方法について相談をしていました。(研究協力者 E: IT, 30歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴 1年)

周囲に先輩のプロジェクト・マネジャーがいましたので、どのようにやっているのか聞いたりしていました。そして聞いた内容を実際にやってみて覚えていきました。自分でやってみて経験するしかないと思いましたね。(研究協力者 K: 製薬, 28歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1年)

他のプロジェクトのメンバーや周囲の人が協力的で、プロジェクト・マネジャーとして上手く立ち振る舞うことができました。ソフトウェアの技術領域は非常に幅が広いので、有識者がいないと厳しいですね。技術的な課題に直面することはよくあるので、有識者がいればアドバイスをもらえてソフトウェア開発のプロジェクトを先に進めることができます。自分自身も、有識者から情報もらえて勉強することができました。(研究協力者 I: IT, 39歳, 女性, プロジェクト・マネジャー歴 7年)

専門外の領域に関しては、その専門家や他のプロジェクト・マネジャーとのコラボレーションで学会発表したり、顧客に対して企画立案をしたりしてプロジェクトの管理をしていました。また、プロジェクトのメンバーが担当する技術領域のベテラン社員の手助けを得て、OJTでメンバーの教育をやりました。(研究協力者 H: 成分分析機器, 50歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 10年)

プロジェクト・マネジャーが周囲からの支援を受けて移行問題に対処していた第4の対処法は、他のプロジェクト・マネジャーや技術のスペシャリストからの支援であった。上述のケースから、プロジェクト・マネジャーが他のプロジェクト・マネジャーや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していた様子が窺える。具体的には、プロジェクト・マネジャーが仕事の進め方で悩んだときや、技術的な問題や課題に直面したとき、知り合いのプロジェクト・マネジャーや技術のスペシャリストからの支援を受けて対処していた。

以上、【周囲からのサポート】については、4つの概念が認められた。4つの概念に共通していえるのは、プロジェクト・マネジャーが、プロジェクト遂行時に何らかの問題に直面したり、仕事の進め方で悩んだり、技術的な課題に直面したときは、プロジェクト・マネジャーの周囲の人たち、つまり、プロジェクトのチームメンバーであるフォロワーやプロジェクト・マネジャーの上司、研究開発の関連部門の人たち、知り合いのプロジェクト・マネジャーや技術のスペシャリストの支援を受けて対処していたことである。その4つの概念を次にまとめる。

第1は、「フォロワーからの支援を受けてプロジェクトを遂行」である。この概念は、プロジェクト・マネジャーが、【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】の「仕事範囲の急激な拡大」と「技術領域の急激な拡大」、【専門技術に関する戸惑い】の「専門技術を幅広く修得する難しさ」と「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーを説得する難しさ」、【フォロワーの業務管理の難しさ】の「フォロワーの育成の難しさ」と「フォロワーの扱い方に関する戸惑い」、および【心理的な障害】に対する対処法として実践していた。

繰り返しになるが、プロジェクト・マネジャーは、携わっている仕事に関係するすべての技術について把握しているわけではなかった。そのため、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを遂行するにあたり、さまざまところで技術的な問題や課題に直面することは想像に難しくない。インタビューではその様子が確認された。プロジェクト・マネジャーは、このときの対処法の1つとして、フォロワーからの協力を得ながらプロジェクトを遂行する手段をとっていた。具体的には、プロジェクトのメンバーの中にプロフェッショナルなフォロワーが在籍しており、そのフォロワーに技術的にわからないところを教えてもらったり、進捗が遅れている仕事を手伝ってもらったり、他のフォロワーに対してOJTをしてもらったり、また扱い方に困ったフォロワーに対しては、そのフォロワーと仲の良いフォロワーに仲立ちに入ってもらってコミュニケーションをとったり、といったプロジェクト・マネジャーが直面した移行問題の対応に苦慮しているところを、フォロワーから支援してもらって対処していた。

第2は、「上司からの支援を受けてプロジェクトを遂行」である。この概念は、プロジェクト・マネジャーが、【専門技術に関する戸惑い】、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーを説得する難しさ」、【フォロワーの業務管理の難しさ】の「フォロワーの育成の難しさ」、【人的ネットワークの外延の急拡大】、【外部との交渉に関する戸惑い】、および【心理的な障害】に対する対処法として実践していた。

プロジェクト・マネジャーがプロジェクトの遂行中に何か問題に直面して悩んでしまったとき、最も頼りにできる人は、やはり直属の上司であるマネジャーではないだろうか。特に、プロジェクトの方針を決定するような重要な局面は、最終的に上司であるマネジャーの判断を仰ぐ流れは広く知れ渡ったことであろう。プロジェクト・マネジャーにとって直属の上司であるマネジャーは、プロジェクトの進捗や問題、課題などを報告する相手でもあり、非常に身近な存在といえる。プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを遂行する中でさまざまな問題に直面したとき、その対処法の1つとして、マネジャーからの支援を得ながらプロジェクトを遂行する手段をとっていた。具体的には、プロジェクト・マネジャーが、顧客や関連部門との交渉で相手が納得してくれず困ったとき、マネジャーにも会議に参加してもらって一緒に説得にあたってもらった

り、仕事で悩んでしまったときはマネジャーに相談にのってもらったり、仕事
のわからないところをマネジャーに教えてもらったり、といったプロジェクト・
マネジャーが直面した移行問題の対応に苦慮しているところを、マネジャーか
ら支援してもらって対処していた。

第3は、「関連部門からの支援を受けてプロジェクトを遂行」である。この概
念は、プロジェクト・マネジャーが、【専門技術に関する戸惑い】の「技術資料
を作成する難しさ」、【スケジュール遵守のプレッシャー】に対する対処法とし
て実践していた。

【人的ネットワークの外延の急拡大】でも確認されたが、プロジェクト・マ
ネジャーたちは、所属する部門のみで研究開発の活動をしているわけではなく、
場合によって、関連部門とも交渉しながらプロジェクトを遂行していた。R&D
でのプロジェクトは、プロジェクトのメンバーのみでは遂行できず、関連部門
にさまざまなことで協力をお願いする場合がある。このとき、関連部門との交
渉に関しての問題は比較的多くみられたが、関連部門からの支援に関してのプ
ロジェクト・マネジャーからのコメントは少なかった。これについては、プロ
ジェクト・マネジャーが関連部門との交渉で何らかの協力が得られたとき、そ
の協力は、プロジェクト・マネジャーにとって関連部門からの支援になると考
える。しかし、プロジェクト・マネジャーとしては、その協力を交渉から勝ち
とったものと考えてしまい、積極的な関連部門からの支援とは認知しなかつた
可能性が考えられる。

第4は、「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」である。この概念は、プロジェクト・マネジャ
ーが、【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】の「技術領域の
急激な拡大」と「プロジェクト・マネジャーに対するサポートがないことの戸
惑い」、【専門技術に関する戸惑い】の「技術資料を作成する難しさ」と「専門
技術を幅広く修得する難しさ」と「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理
の苦悩」、【フォロワーの業務管理の難しさ】の「フォロワーの育成の難しさ」
と「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」、【スケ
ジュール遵守のプレッシャー】、【人的ネットワークの外延の急拡大】の「権限の
強い部門との関係設定の難しさ」と「技術部門との関係設定の難しさ」、および

【心理的な障害】に対する対処法として実践していた。

新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクト遂行中に問題や課題に直面したとき、これまでの議論から、プロジェクトのメンバーであるフォロワーからの支援、直属の上司であるマネジャーからの支援、そして関連部門からの支援を受けていたことが見出せた。さらに、新任のプロジェクト・マネジャーは、プロジェクトには直接関係のない人々からも支援を受けていたことが見出せた。その人々とは、他のプロジェクト・マネジャーと組織内の技術のスペシャリストである。

新任のプロジェクト・マネジャーは、プロジェクト遂行中に問題が発生したとき、まずはプロジェクト・マネジャーが率先して解決にあたるのだが、プロジェクトの関係者だけで解決できないときは、他のプロジェクト・マネジャーや組織内の技術のスペシャリストからの支援を受けて対処していたのである。具体的には、プロジェクト・マネジャーが、解決が困難な技術領域に直面したとき、その専門領域に詳しいスペシャリストや社内の知り合いのプロジェクト・マネジャーに相談して解決を図ったり、身近なプロジェクト・マネジャーたちとちょっとしたミーティングを行って問題点などの情報共有をしたり、専門外の技術領域に対してその専門家や他のプロジェクト・マネジャーとのコラボレーションで顧客に対して企画立案をしたりしてプロジェクトの管理をしていた。

以上、新任のプロジェクト・マネジャーが、プロジェクト・マネジャーへの移行に際して直面した問題に対処した 4 つのカテゴリーの中で、【周囲からのサポート】が群を抜いて多くの移行問題に対処していたことが見出せた。この結果からもわかるように、新任のプロジェクト・マネジャーは、多くの人々に支えられながらプロジェクトを遂行していた。新任プロジェクト・マネジャーのリーダーシップのみでは、まだプロジェクト遂行の経験も浅く、多くの移行問題に直面している実態が浮き彫りになったのである。

終章 結論

本研究では、R&D部門のプロジェクト・マネジャーが、フォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行に際して直面する問題と対処法の経験的プロセスとその構造の特徴について検討し、計14のカテゴリーからなる仮説モデルを提示した。次に、移行問題と対処法について総合的に考察する。

第1節 移行問題の仮説モデル

本研究では、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題を構成する要素として、【そろそろプロジェクト・マネジャーになる時期】、【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】、《一本の木ではない森の監督》、【人的ネットワークの外延の急拡大】、【外部との交渉に関する戸惑い】、【心理的な障害】の6つが示され、これまでとらえられてこなかったR&D部門におけるフォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行の問題の構造が明らかになった。

インタビューの結果、まずもって以外であったのは、多くのプロジェクト・マネジャーたちは、プロジェクト・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ことである。多くのプロジェクト・マネジャーたちは、フォロワーを取りまとめてプロジェクトをマネジメントする業務よりも、専門技術に特化した業務に集中できる仕事を望んでいたのである。任命に対するこのような受動的な態度は、このマネジャーたちがプロジェクト・マネジャーになってからの組織行動を理解する際に重要なカギになると考える。

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一気に仕事の量が増え、プロジェクトのメンバーの業務管理もしなければならない立場であることが確認された。メンバーであるフォロワーたちは、さまざま技術領域を担当しており、プロジェクト・マネジャーとしては、携わる技術領域も一気に拡大したのである。それらの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。新任のプロジェクト・マネジャーたちは、これらの問題に直面しながらもなんとかプロジェクトを遂行しようと努力をしていたわけである。言い換えると、他のことはあまり気にせず、プロジェクト・マネジャーから任され

た仕事を期限までに終わらせればよい時代は過ぎ去ったといえよう。その代わりに、プロジェクトのスケジュール、つまり、納期に追われる厳しい日々が始まったのである。特に、プロジェクトの納期は、プロジェクト・マネジャーにとって最も重要な問題といえよう。

プロジェクトを納期に間に合わせるということについては、プロジェクト・マネジャーたちが表立ってプレッシャーを感じているわけではなかった。納期に間に合わせたことは、プロジェクトが成功したことを意味する。一方、納期を守れないことは、プロジェクト・マネジャーが一番やってはいけないことであり、ありえない話なのであろう。プロジェクト・マネジャーたちが、納期に間に合わせることは当たり前のことで当然という意識を持っている背景には、納期を守ることはプロジェクト・マネジャーの最低限の任務であり、最低限の能力の見せ場でもあり、自分の評判やキャリア、技術屋としてのプライドが絡んでいると考えられる。

R&D 部門の新任プロジェクト・マネジャーたちは、プロジェクト・マネジャーになるや否やいきなり仕事量が増え、さらには技術領域も一気に拡大して戸惑いながらプロジェクトを進めていくと、さらにさまざまな問題や課題に直面していることが明らかになった。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクト全体の責任者であり、役割上、プロジェクト全体を見渡す「森の監督」ともいえる立場であることが確認された。自分自身の実務以外にプロジェクトの進捗を管理し、遅れていたらその仕事をフォローしなければならないからだ。どこかにミスや遅れが生じると、プロジェクトの成功は保証できず、納期に間に合わない。同然のことながら、フォロワーの時代とは比べものにならないくらい仕事量は急増する。

一本の木として働いていればよかった立場から、森全体を見渡す立場にはなるものの、残念ながら新任のプロジェクト・マネジャーにとって森の監督は荷が重いのが浮き彫りになった。なぜなら、この森は、新任のプロジェクト・マネジャーにとって広すぎるからだ。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のだが、すべての技術領域を把握できることなど、そもそも不可能と考える。これらの問題は、すぐに解決できるようなテーマで

はないことは明らかである。なぜなら、幅広い技術知識やスキルの向上は、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からである。組織サポートも含めた支援策が必要と考える。

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課題以外にも、直属の上司である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。マネジャーとの関係について、プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割不明確の問題が見出された。プロジェクト・マネジャーとしては、プロジェクトを遂行する上でプロジェクト・マネジャー自身の責任の所在が曖昧だと、プロジェクトの遂行に支障をきたすのは明らかである。これは組織としての問題であり、R&D部門における組織構成員の役割を明確にする必要がある。

もう1つは、マネジャーとの交渉に関する問題であった。プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを運用する責任者のためマネジャーと会話する機会も増える。プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを遂行する中で判断に悩むことも当然出てくるであろう。このとき、プロジェクト・マネジャーが現場の困難な状況をマネジャーに相談するのだが、マネジャーは、現状のリソースのままではなんとかしてほしいの一点張りで、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。マネジャーとしても組織的レベルのマネジメントが忙しく、現場のことを考える余裕がないのかもしれない。民間企業は、利益を出すことが至上命題であり、なるべくコストを抑えた組織資源でプロジェクトを回して売り上げを伸ばしていきたいという考えもあるのだろう。しかし、マネジャーや組織は、現場の問題に真摯に向き合い、プロジェクト・マネジャーの要望に耳を傾けて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。万が一、プロジェクトが失敗すると、顧客からの信頼を失墜するだけでなく、場合によっては、企業経営に影響する可能性もあるからだ。また、プロジェクト・マネジャーとしては、マネジャーとの情報共有をスムーズに行えるスキルが必要と考える。このためにも技術資料のまとめ方や、情報伝達のスキルを向上させるプロジェクト・マネジャーの教育が必要であろう。

他方、フォロワーとの関係については、フォロワーを説得する難しさの問題が見出された。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、プロジェクト・マネジャーが困惑しているケースであっ

た。異を唱えるフォロワーたちがなぜそう考えるのか、その理由をプロジェクト・マネジャーがまず理解し、フォロワーにどう伝えればより良く納得性が高まるかの検討が必要と考える。フォロワーへの伝達は、手続き的公正（procedural justice）が有効な1つの手段と考えられる。

もう1つの問題は、フォロワーとの良好な関係構築に関する問題が見出された。R&D部門の新任プロジェクト・マネジャーたちは、リーダーシップ論で指摘されているリーダー像からはかけ離れた「気を遣う」リーダー像であることが明らかにされた。どのようにフォロワーと接すればフォロワーから信頼が得られるのか、フォロワーが心を開いてくれるのか、仕事に対し十分に力を発揮してくれるのか、といった悩みである。プロジェクトの主役はメンバーであり、プロジェクトの成否は、メンバーであるフォロワーたちにかかっているといっても過言ではない。そういう意味でもプロジェクト・マネジャーは、なんとかフォロワーたちと良い関係を築き、効率よくプロジェクトを回していく必要がある。新任のプロジェクト・マネジャーとしては、チームを取りまとめる仕事は初めてでもあるため、積極的な組織からのサポートが必要と考える。

プロジェクト・マネジャーが日々の業務で常に関わることになるのは、プロジェクトのメンバーであるフォロワーの業務管理である。新任のプロジェクト・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。これらの問題の多くは、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。それらの問題を次に示す。

概念「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」の問題は、新任のプロジェクト・マネジャーが技術知識やスキルが十分でない立場であり、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。上司であるマネジャーや組織は、新任プロジェクト・マネジャーの力量を十分に吟味の上、プロジェクト・マネジャーの成長も考えたプロジェクトのメンバー編成を事前に検討する必要があると考える。

概念「フォロワーの業務のアサインメントの難しさ」の問題は、プロジェクト・マネジャー自身も新米であり、技術知識の面ではまだ全般的に把握しきれていない状況もあり、プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対しどの仕事

をどこまでならプロジェクトの納期に影響なく任せられるかの判断に迷いがあるという点である。プロジェクト・マネジャーの判断では難しい場合も想定し、直属の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。

概念「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」の問題は、プロジェクト・マネジャー自身が技術領域を全般的に把握できていないため、フォロワーたちの技術的なレベルを把握すること自体、困難をともなうという点である。この問題についても、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できるシステムが構築されていれば、プロジェクト・マネジャーとしては、フォロワーたちの技術知識やスキルのレベルが把握でき、フォロワーの業務をアサインする際に有用な判断材料になると考える。

概念「フォロワーの育成の難しさ」の問題は、プロジェクト・マネジャーがこれまで人を育てるような仕事はしたことがなく、どのようにしてフォロワーを育てていけばよいのかに悩んでいた。これは、R&Dに特有な問題ではないと考える。1つの方策としては、上述の「フォロワーの業務のアサインメントの難しさ」にも共通するが、各々のフォロワーがどのような技術的な知識や経験があるのか、それに関する情報をデータベースとして構築することで、プロジェクトのメンバーたちの技術的な知識やスキルが概観可能となり、フォロワーの育成計画も立てやすくなると思う。なぜなら、プロジェクト・マネジャーは、多くの場合、フォロワーたちよりも技術知識や経験が豊富であるからである。プロジェクト・マネジャーとしても、フォロワーの技術的なレベルを把握できないまま手探り状態でプロジェクトを開始する必要性がなくなると考える。

概念「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」の問題は、フォロワーが技術的な悩みや問題を1人で抱え込んでしまい、プロジェクト・マネジャーがそれに気づくことが難しいという点である。これは、プロジェクト・マネジャーとフォロワーの対人関係に関連する問題であると思う。すなわち、フォロワーからプロジェクト・マネジャーに対し相談しやすい環境であれば、このケースについては早めの問題解決につながる可能性がある。

以上、カテゴリー・グループ《一本の木ではない森の監督》で議論してきた問題や課題を踏まえると、フォロワーの立場である特定範囲の業務のみ携わってきた人がいきなりプロジェクト・マネジャーになると、所属部門内だけでも多くの問題や課題に直面することが浮き彫りになった。日々、技術は進化しており、プロジェクト・マネジャーになっても常にアンテナを張って技術知識の向上やプロジェクト管理のスキル向上に努める必要がある。幅広い技術的な知識やプロジェクト管理のスキルの問題は、《一本の木ではない森の監督》のすべて概念について関連している問題であると考え。プロジェクト・マネジャーにとって幅広い技術的な知識やスキルは、プロジェクトを遂行する上でベースになるものであろう。しかし、幅広い技術的な知識やプロジェクトを管理するスキルの向上は、短期間で身につくような簡単な問題ではない。この問題解決の近道はなく、試行錯誤しながら進むしかないだろう。1つの方策としては、新任のプロジェクト・マネジャーに対する組織からの積極的なサポートが必要と考える。例えば、次期プロジェクト・マネジャー候補のフォロワーに対し、プロジェクト・マネジャーへの移行前にプロジェクト・マネジャーの役割を実践するトレーニング期間を設けることで、プロジェクト・マネジャーへの移行に際して直面すると考える上述の問題や課題に対する戸惑いが、ある程度緩和されると考える。

プロジェクト・マネジャーになると人的ネットワークも急拡大し、所属部門内だけでなく、営業部門や技術領域の異なる他の技術部門など関連部門のマネジャークラスの人々との交渉も必要になったのである。このとき新任のプロジェクト・マネジャーは、所属部門内で直面していた移行問題以外にも新たな移行問題に直面していた。つまり、上述の関連部門とは仕事の領域が異なるため、プロジェクト・マネジャー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ない問題であった。これについては、関連部門も R&D 部門に協力して、組織全体として何が最適な解なのかを積極的に検討する必要があるだろう。

また、プロジェクト・マネジャーは、関連部門との交渉において先頭に立つて事を進める立場であった。プロジェクト・マネジャーが関連部門との問題に直面しつつ交渉を続けていく中で、交渉相手の顔色をうかがいながら先頭に立って交渉を進めていく辛さを感じるようになっていったのである。組織として

は、社内の交渉が効率よく有意義に進んだ方が利益となるのは当然である。社内の部門間の連携がしやすい環境を構築するために、部門間での交渉の際、双方が部門の利益ばかりを追求せず、全社的に最適な解へと導く思想で交渉が行われるようにプロジェクト・マネージャークラス以上の社内研修が1つの解になると考える。新任のプロジェクト・マネージャーにとって、新世界ともいえる関連部門の人々とうまく付き合いながら、彼女・彼らから協力を引き出せるプロジェクト・マネージャーの手腕は、短期的にはプロジェクトの成功に、長期的にはプロジェクト・マネージャー本人のキャリアにつながる可能性は十分想像できる。

プロジェクト・マネージャーが、フォロワーからプロジェクト・マネージャーに任命されて新しい世界に入り込むと、さまざまな移行問題から不安な気持ちに陥ることも見出された。それは、プロジェクト・マネージャー本人が、自分はプロジェクト全体を取り仕切る責任者に向いているのだろうか、といった不安であった。カテゴリー【そろそろプロジェクト・マネージャーになる時期】でも確認されたが、フォロワーを取りまとめてプロジェクトをマネジメントする業務よりも、専門技術に特化した業務に集中できる仕事を多くの新任プロジェクト・マネージャーたちは望んでいたのである。プロジェクト・マネージャーへの任命に対しては受動的な態度であった。そして実際、プロジェクト・マネージャーになってみるとさまざまな問題や課題に直面し、プロジェクト・マネージャーとしての管理者適正への不安を抱いていたプロジェクト・マネージャーもいたのである。その割合は20%だが、社内のプロジェクト・マネージャーの5人に1人は不安を抱いていると考えると、決して少なくない数値と考える。しかも受動的な態度で任命されたプロジェクト・マネージャーが多いため、この不安が不公正感を引き起こす可能性がある。つまり、専門技術に特化した業務であれば、これほどまでにさまざまな問題には直面しないのではという感情や、プロジェクト・マネージャーの職を失うかもしれないという否定的な予測によって引き起こされる不公正感である。

この不公正感を緩和する公正概念の1つとして、対人相互作用に焦点を当てた「相互作用的公正 (interactional justice)」がある。相互作用的公正とは、報酬を受け取る人と与える人の間の相互作用の側面と役割や行為に形式的に課

せられた制限を含まない手続きとされる (Folger and Cropanzano, 1998)。すなわち、組織の中で上司 (意思決定者) が部下 (被意思決定者) と接するときの質が重要であるとされ、上司から部下に伝える際の誠意ある態度、相手を尊重する態度、話し方・コミュニケーションなどに注目している。例えば、相互作用の公正性は、一時解雇 (layoff) された労働者の否定的な経験と仕事を失うかもしれないという否定的予測によって引き起こされる不公正感を緩和してくれることが発見されている (Brockner and Greenberg, 1990; Brockner et al., 1994)。プロジェクト・マネジャーが心に不安を感じているとき、直属の上司であるマネジャーからの親身な態度での支えが、プロジェクト・マネジャーにとっては安心感として感じるのではないだろうか。上述の先行研究を踏まえると、特に直属の上司のマネジャーの誠意ある態度や親身になって支える態度が、プロジェクト・マネジャーの不公正感の緩和に寄与し不安を減じると考える。

本節の最後に、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題について、Hill (2007) と元山 (2008) の研究との共通点について次に示す。既に述べたが、R&D 部門で働く研究開発者など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も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)。Hill (2007) と元山 (2008) 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の問題を扱う以上、R&D 部門であっても、一般部門と共通する点が多くあろうということは十分に想定していた。インタビューの結果、R&D 部門においても、Hill と元山の研究と次のような 5 つの共通点が見出せた。

第 1 に、【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】の「研究開発の実務から少し離れる寂しさ」の問題である。新任のプロジェクト・マネジャーは、日常の業務で専門技術の仕事に直接携わることが少しできなくなったことの寂しさを感じていた。第 2 に、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「マネジャーとフォロワーに挟まれる辛さ」の問題である。新任のプロジェクト・マネジャーは、直属の上司のマネジャーからプロジェクトに関する強いフォローを受けつつ、フォロワーからは技術的な疑問をぶつけられ、マネジャーとフォロワーの狭間で両者からのプレッシャーに辛い思いをしていた。第 3 に、【所

属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」の問題である。新任のプロジェクト・マネジャーは、フォロワーとの良好な人間関係を構築するためフォロワーに対する気遣いに戸惑っていた。第4に、【フォロワーの業務管理の難しさ】の「フォロワーの育成の難しさ」の問題である。新任のプロジェクト・マネジャーは、どのようにしてフォロワーたちを育成していけばよいのか、その方法の難しさに悩んでいた。第5に、【心理的な障害】の「プロジェクト・マネジャーとしての管理者適正への不安」の問題である。新任のプロジェクト・マネジャーは、部下であるフォロワーたちをしっかりと引っ張っていけるような上司を目指しつつも、プロジェクト・マネジャー自身のスキル不足による自信のなさや、リーダーシップ論に記述されているような部下を引っ張っていくリーダー行動は難しいという想いで悩んでいた。

以上、R&D部門においても一般部門と共通する移行問題が確認された。上述以外の移行問題は、Hill（2007）と元山（2008）の研究にはみられなかった新たな発見事実である。

第2節 移行問題に対する対処法の仮説モデル

本研究では、プロジェクト・マネジャーが移行問題に対してとった対処法を構成する要素として、【技術知識とスキルの向上】、【プロジェクト運用方法の策定】、【フォロワーからの好意を期待する行動】、【周囲からのサポート】の4つが示され、R&D部門において移行問題に対する対処プロセスが明らかになった。

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違って一気に専門技術の領域が広がり、専門技術を幅広く修得していく難しさをインタビューで確認された。また、移行問題の多くが、技術的な知識やスキルが必要とされることも浮き彫りになったのである。例えば、プロジェクト・マネジャーに技術知識やプロジェクト管理のスキルが不足していると、専門技術やプロジェクトの遂行について悩むことになり、また、フォロワーの技術的な知識レベルの判断やフォロワーをどのように育てていくべきかの判断にも悩むことになる。インタビューでも確認されたことだが、R&Dにおける技術領域は幅が広く、それら専門技術の修得を短期間で達成することなど到底できないことであろう。

そのためプロジェクト・マネジャーたちは、仕事を通じて専門技術のレベルアップやプロジェクト管理のスキル向上以外にも、独学で自主的に技術知識の向上を目指していたのであろう。また、プロジェクト・マネジャーは、他の技術部門や権限の強い部門との交渉に挑むため、他のプロジェクト・マネジャーたちがどのように仕事を進めているのか観察する手段もとっていた。専門書で得た知識を仕事でどのように応用すべきか、実際の仕事の進め方を学ぶ方法として、他のプロジェクト・マネジャーの観察は有効な1つの手段といえる。

プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを遂行しながら、フォロワーたちが逸脱したやり方で仕事を進めていないか、そしてフォロワーからの情報で漏れないかに注意を払い、問題が発生して後で困らないようプロジェクトを効率よく進めるためにも、必要最低限の仕事の進め方のルールを検討して策定する取り組みをしていたのが見出された。プロジェクトの運用ルール全般にいえることだが、そのルールの内容についてフォロワーや関連部門からの理解が得られる必要があるのはいうまでもない。そのためにもプロジェクト・マネジャーは、手続き的公正（procedural justice）によるフォロワーや関連部門へのルールの説明が必要と考える。何よりもフォロワーからプロジェクト・マネジャーへ積極的に会話がしやすい環境作りが喫緊の課題であろう。

プロジェクト・マネジャーとしては、なんとしてもプロジェクトを納期に間に合わせ、無事に完遂しなければならない。しかし、インタビューでわかったことは、プロジェクト・マネジャー1人でプロジェクトを進めることはできないことである。プロジェクトを成功させるためには、メンバーであるフォロワーたちの働きにかかっているといても過言ではないだろう。プロジェクト・マネジャーとしては、フォロワーたちからいかに積極的な協力を引き出すかである。新任のプロジェクト・マネジャーたちの言葉を借りると、少しでも自分に好意を抱いてくれるように働きかけ、気を遣うのである。その結果、移行の真ただ中を経験する多くのプロジェクト・マネジャーは、創造的に発想し、革新を作り出すリーダー論で描かれているリーダー像とはかけ離れた行動に踏み出していたことが明らかになった。具体的には、次の4つの行動である。

第1に、「フォロワーの理解を深める行動」である。プロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し仕事の指示を出す時、フォロワーには指示した内容でし

っかり仕事をしてもらわなければならない。このとき、プロジェクト・マネジャーのフォロワーに対する理解が十分であれば、どのように説得すれば実行してくれるだろうといった判断もできるだろう。プロジェクト・マネジャーとフォロワーがお互い会話することで理解が深まり、そこに信頼関係が生まれる可能性がある。フォロワーがプロジェクト・マネジャーに対し、徐々に心を開いてくれるようになったケースは、まさに信頼関係が芽生え始めたケースといえる。新任のプロジェクト・マネジャーたちは、Dainton and Aylor (2001) や Ijams and Miller (2000) が指摘している信頼感に影響を与える行動を、フォロワーに対し実践していたのである。特に、「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」の問題に対して有効な対処法と考える。「フォロワーの理解を深める行動」を対処法としていた他の3つの概念「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」と「フォロワーの育成の難しさ」と「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」の問題についても、技術的な課題はあるが、フォロワーと心の窓を開いた会話ができなければ、十分な対処はできないだろう。その意味では、プロジェクト・マネジャーがフォロワーと直接会話を通じて理解を深めようとする行動は、有効な対処法の1つと考える。

第2に、「フォロワーを支援する行動」である。プロジェクト・マネジャーの支援的な行動として、支援型リーダーシップ行動 (supportive leadership behavior) という構成概念がある。Schnake, Dumler and Cochran (1993) は、支援型リーダーシップ行動が、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、彼らの OCB (organizational citizenship behavior) に影響を与えるであろうと論じている。また、上司のリーダーシップ・スタイルの中で、フォロワーの OCB を引き出しやすいのが支援型リーダーシップ行動であることが、いくつかの研究で明らかにされている。例えば、Podsakoff et al. (1990) の研究では、リーダーが個々のフォロワーに対してこまめにアドバイスを与えていると評価されているほど、フォロワーの OCB は高くなる傾向を指摘している。同様な結果は、他の研究でも報告されている (例えば、Netemeyer et al., 1997; Setton, Bennett and Liden, 1996; など)。

「フォロワーを支援する行動」は、「フォロワーを説得する難しさ」の問題、「フォロワーの育成の難しさ」の問題、「プロジェクトのスケジュールに追われる大変さ」の問題に対する対処法であった。上述の OCB は、「自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動」と定義されている (Organ, Podsakoff and MacKenzie, 2006, p.9)。この定義と上述の先行研究を踏まえると、プロジェクト・マネジャーの支援的な行動は、特に「フォロワーを説得する難しさ」の問題と「プロジェクトのスケジュールに追われる大変さ」の問題に対して有効な対処法と考える。つまり、フォロワーの納得性を高め、フォロワーの自主的な行動を醸成する可能性が考えられるからである。フォロワーの自主的な行動が、スケジュールに追われているプロジェクト・マネジャーの一助になるであろう。

第 3 に、「フォロワーへの積極的な声かけ」である。プロジェクト・マネジャーは、日々、フォロワーたちとの会話を自ら積極的に行い、フォロワーから心の扉を開いてくれることを目指した行動をとっていた。これは、フォロワーがプロジェクト・マネジャーに対し好意を抱いてくれることを期待した取り組みの 1 つといえるだろう。フォロワーがプロジェクト・マネジャーに対し好意を抱くことは、そこにプロジェクト・マネジャーとフォロワーの 2 者間において信頼関係が生まれる可能性がある。先ほども述べたが、新任のプロジェクト・マネジャーは、Dainton and Aylor (2001) や Ijams and Miller (2000) が指摘している信頼感に影響を与える行動を、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」と「フォロワーを説得する難しさ」の問題、および【外国語力不足に関する戸惑い】の問題に対して実践していたのである。2 者間における信頼関係が芽生えれば、上述の問題すべてに対して有効な対処法と考えられる。

第 4 に、「フォロワーに対する公正な態度」である。プロジェクト・マネジャーは、マネジャーの権限を振りかざすような態度はとらず、フォロワーに対し誠意ある態度で接するよう心がけていた。情報伝達者や意思決定者の情報伝達の際の敬意を示す態度や誠実な態度が、被意思決定者の不公正感を緩和し、公正感を促進すると示唆している (例えば、Bies, Shapiro and Cummings, 1988;

Bies and Tripp, 1996; Brockner and Greenberg, 1990; Tyler and Bies, 1990; など)。また、それらは信頼も生み出すと指摘している (Lind, 2001)。情報伝達者や意思決定者とは部門のマネジャーやプロジェクト・マネジャーであり、被意思決定者はフォロワーである。敬意を示す態度や誠実な態度が脅威を減じて、フォロワーは、部門のマネジャーやプロジェクト・マネジャーに安堵感や好意を抱くのであろう。これらの研究は、仕事の結果に対する十全な告知や説明、伝える際の誠意ある態度、相手を尊重する態度、話し方・コミュニケーションなどに注目している。また、Yamaguchi (2005a, 2005b) は、敬意・誠意などの態度が日本人従業員の公正感の認識を促進しうることを発見している。

上述の先行研究を踏まえると、「フォロワーに対する公正な態度」は、プロジェクト・マネジャーとフォロワーとの 2 者関係において信頼関係が生まれる可能性がある。特に、【所属部門内の関係設定の難しさ】の「フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い」と「フォロワーを説得する難しさ」の問題に対して、有効な対処法になると考える。また、【心理的な障害】の「プロジェクト・マネジャーとしての管理者適正への不安」については、フォロワーがプロジェクト・マネジャーに対して信頼を寄せていることをプロジェクト・マネジャーが認知すれば、管理者適性への心理的な不安を緩和する可能性がある。

以上、R&D 部門の新任プロジェクト・マネジャーは、フォロワーに対し気を遣う上司像ともいえる 4 つの行動をとっていたことが明らかになった。プロジェクト・マネジャーは、フォロワーたちが少しでも自分に好意を抱いてくれるように、仕事の区切りのときにはフォロワーたちを外へ飲み連れて行って困っていることなどを聞き出したり、フォロワーのスキルの不足が原因でプロジェクトが遅れそうになったとしても、当該のフォロワーには不安を与えないように気を遣ったり、プロジェクトが最終段階になって追い込みで残業が多くなったときは、差し入れを持って行ってフォロワーたちに感謝の念を伝えたりするのである。

繰り返しになるが、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを遂行中、さまざまな問題に直面していた。それらの問題に対し、プロジェクト・マネジャー 1 人で解決することが困難な場合もあり、周囲の人々からサポートを受けて対処していたことも明らかになった。具体的には次の人々である。

第1に、フォロワーからの支援である。プロジェクトのメンバーの中にプロフェッショナルなフォロワーが在籍していると、そのフォロワーからの支援を得ることも可能であり、プロジェクト・マネジャーとしても心強く、スケジュール遅れのリカバリーや、技術的な問題・課題の面で大いに助かる場面があるだろう。しかし、ここで注意しなくてはいけないのは、このプロフェッショナルなフォロワーの扱いである。インタビューのケースでもあったように、このフォロワーに手伝ってもらおうということは、予定外の仕事をお願いすることになるのである。このフォロワーにとっては、なぜ自分ばかりこのような大変な想いをしないといけないのか、といった不平・不満を感じることであろう。

類似するケースとして、例えば、フォロワーが他者と比較して不利な格差があると認識した場合、手続き的公正の構成概念は、その意思決定結果の受け入れに影響を与える可能性がある。Lewicki and Bunker (1996) は、フォロワーにとって期待外れな、あるいは格差のある評価結果は、コンセンサスを阻害し不和の原因を生み出す可能性があるが、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。また、手続き的な公正性が、フォロワーの信頼感の回復を促すことを指摘している。手続き的公正は、その意思決定に至るまでの手続きの公正性を重視している。意思決定に至るまでの手続きが公正であったとフォロワーが認識できれば、他者との差別化に対する不公正感・不公平感は抑制されるだけでなく、公正感・公平感が促進されると提案している。

手続き的公正に関する別の研究を概観すると、例えば、Niehoff and Moorman (1993) は、映画館の支配人と従業員を対象とする調査結果から、手続き的公正が従業員のOCBを予測する変数となり得ることを見出した。同様な結果は、Podsakoff et al. (1990) や Moorman, Niehoff and Organ (1993) においても報告されている。Niehoff and Moorman (1993), Podsakoff et al. (1990), Moorman et al. (1993) の研究では、手続き的公正がOCBに直接影響を及ぼす直接効果(媒介変数がない)があると指摘している。手続き的公正の構成概念とこれらの先行研究を踏まえると、プロジェクト・マネジャーは、フォロワーに対し、プロジェクトの進捗で問題となっている背景と、それをリカバリーするためにはフォロワーの力量が必要である旨を丁寧に説明して、フォロワー

から協力を得るための説得に挑む必要があると考える。

第2に、上司からの支援である。プロジェクト・マネジャーがさまざまな問題に直面して悩んだとき、その問題の対処として直属の上司であるマネジャーや組織から支援を受けてプロジェクトを遂行するのも1つの手段といえる。なぜなら、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを通じて直属の上司であるマネジャーと密にコミュニケーションをとる必要があり、また、組織から正式にプロジェクト・マネジャーに任命された立場でもある。特に直属の上司であるマネジャーからの支援は、プロジェクト・マネジャーにとって心強いものであるだろう。マネジャーは部門の管理職であり、いわば組織側の立場といえる。

組織側からの支援に関して、例えば、OCBの規定因と関連が強いと考えられる構成概念の1つに、組織サポート (organizational support) がある。組織サポートとは、組織が従業員の貢献をどのくらい評価し、従業員がどのくらい満足のいく状態であるかを気づかう程度に関する従業員の認知である (Eisenberger et al., 1986)。組織サポート尺度 (Eisenberger et al., 1986) の内容によると、組織サポートは、組織が各々の従業員に対し、一生懸命仕事をしている見返りに、必要なときは援助や支援をしてくれるであろうという従業員の期待である。Howes, Citera and Cropanzano (1995) は、OCBと組織サポートとの関連性を予測しており、実際に両者の関連性を示した研究もある (Wayne, Shore and Liden, 1997)。これらの研究を踏まえると、組織側ともいえ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も促進し、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題に対する問題解決能力の向上に寄与すると考える。

第3に、関連部門からの支援である。プロジェクトの遂行に関連部門からの協力が必要である以上、プロジェクト・マネジャーが挑む交渉はスムーズに進行した方が、プロジェクトは効率よく進みプロジェクト・マネジャーにとっても組織にとってもコストが抑えられる。この交渉で、双方の部門の利害のためにぶつかり合うばかりでは、組織全体として最適な生産活動ができていないことになる。組織の幹部クラスは、現場の状況を再確認し、組織全体として最適な生産活動ができるよう取り組む必要がある。例えば、双方の部門が相手に対し

誠意ある態度で交渉に臨み、組織として何が最も利益になるのか、相手の部門の意見を尊重し合える風土づくりの醸成が必要と考える。

部門間の利害のぶつかり合いに対する対処法に関して、近い構成概念に「紛争解決 (conflict resolution)」がある。Ronald (2000) によると、紛争解決とは、当事者が協同して対立を処理するプロセスと、当事者がともに同意したアウトカムの両方を意味する。また、紛争解決は、当事者の自己修正を可能にするような解決策を作成し、それに則って、当事者相互の関係や状況を改善する事を意味する。そして、集団間の紛争解決で促進的役割を果たす第三者が必要とされる。Ronald は、組織における紛争ごとに、お互いが相互補完できる知識や技能を備えた専門家のチームを編成することが適当と指摘している。

Ronald の指摘を踏まえると、R&D 部門と一般部門の部門間、そして R&D 部門と技術部門の部門間において、双方の部門を仲立ちできるような人の存在が望まれる。例えば、R&D 部門と一般部門の場合、インタビューでは一般部門は営業部門が多かったため、R&D と営業の双方の知識やスキルを兼ね備えた専門家、もしくは専門家のチーム編成である。R&D と営業の両方の知識やスキルをすべて磨こうとするのは無理があると思われる。したがって、R&D と営業の両方の知識やスキルを深掘りするのではなく、浅く幅広く身につけることで、双方の部門のパイプ役となり仲立ちも可能になると考える。この専門家は、例えば、若い年齢のときに R&D 部門で技術知識を身につけて、その後、営業部門で営業スキルを身につけることで育成が可能と考える。

一方、R&D 部門と技術部門の場合、双方の異なる技術領域の知識や技能を兼ね備えた専門家、もしくは専門家のチーム編成である。同じく、R&D 部門と技術部門の両方の技術的な知識やスキルをすべて磨こうとするのは無理がある。したがって、次のことを提案したい。R&D 部門と技術部門の技術者が、部門間の交流を図ることである。例えば、年間単位で双方の技術者を部門間異動させ、異動先の部門で技術知識を磨くのである。ある程度技術的な知識やスキルを身につけた後、再び元の部門に戻るのである。そうすることで、R&D 部門と技術部門の異なる技術領域の知識やスキルを兼ね備えた専門家が育成できる。この専門家たちが組織に存在することで双方の部門のパイプ役となり、プロジェクト・マネジャーが直面する【人的ネットワークの外延の急拡大】の問題をある

程度軽減できると考える。

最後は、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である。プロジェクト・マネジャーが問題や課題に対処するため、周囲のプロジェクト・マネジャーや技術のスペシャリストにサポートを求める方法も1つの解決策になるだろう。「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」は、ほとんどが技術的な移行問題に対する対処法であった。この概念のケースを踏まえると、次の3つを提案したい。

第1に、R&D部門内にテクニカル・リーダーを在籍させ、研究開発をスタートさせたいずれかのプロジェクトに所属し、技術的なサポートをする研究開発体制である。テクニカル・リーダーとは、プロジェクトの専門技術に関して技術的な支援をするだけでなく、研究開発を進める上で技術的な判断を必要とする各イベントにおいて、技術に関する最終的な判断をする立場の人である。テクニカル・リーダーは、プロジェクトが終了するとそのプロジェクトのメンバーから外れ、また別のプロジェクトに所属して支援を行う。第2に、プロジェクト運用のノウハウや専門的な技術知識をデータベース化して、社内で共有するシステムの構築である。第3に、過去に技術的な問題でプロジェクトが失敗した事例をデータベース化して、社内で共有するシステムの構築である。

第2と第3については、どちらもR&D部門においてこれまで蓄積されてきた専門技術の知識であり過去の経験の履歴である。これらの情報を今後のプロジェクトに活用できるような仕組みを構築することで、プロジェクトの生産性向上に寄与する有効な手段の1つと考える。なぜなら、周囲からのサポートだけでなく、プロジェクト・マネジャーがさまざまな技術的な問題や課題に関する情報を入手できれば、それだけ問題解決を早め、また、技術的な問題の発生も未然に防ぐ可能性を高められるからである。システムの構築には、各部門で共有できるノウハウや技術の情報、およびR&D部門に特化したノウハウや専門技術の2つの情報のデータベース化が必要と考える。

しかし、組織におけるノウハウの共有には課題もあるようである。岩崎・志摩(2010)は、日本国内の企業を事例にしたアプリケーション開発における技術的なノウハウ共有の課題を述べている。岩崎・志摩によると、社内でノウハ

ウの共有がうまくできなかつた主な理由に、関連する組織が複数にわかれていたこと、相互のコミュニケーションが不十分であったことを報告している。社内で情報のデータベース化を構築しても、それがうまく運用されなければ意味がない。データベース化されたシステムをうまく運用するために組織としては、複数の部門の部門長に対し、それらのシステムを有効活用することをしっかり周知し、各部門の部門長たちは、部門に所属するプロジェクト・マネジャーとフォロワー全員に積極的にシステムを活用するよう促す必要がある。そして、必要に応じてシステムの活用方法の教育も必要であろう。

他方、相互のコミュニケーションという点においては、共有しているデータベースの情報を積極的に活用するプロジェクトの運用方法を定める必要がある。例えば、各々の情報について識別コードを設定し、そのコードを用いた会議運営を行う。具体的な例として、プロジェクト開始前に研究開発のテーマに関連する識別コード（技術情報）を設定して、プロジェクトのメンバーや関連部門と情報の共有を行うことで、プロジェクト・マネジャーを含めプロジェクトの関係者すべてが、プロジェクト開始前にプロジェクトに関連する技術知識やノウハウの整理ができ、リスク分析を踏まえたプロジェクトの計画立案が可能になると考える。上述のデータベース化された情報が更新されたり、追加されたりしたときは、組織全体にその更新情報を伝達する必要がある。

以上、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクトを遂行する中で、周囲のさまざまな人々からの支援を必要としていることが浮き彫りになった。多くのプロジェクト・マネジャーが、組織内のさまざまな専門家や他のプロジェクト・マネジャー、プロジェクトのメンバーであるフォロワーたち、そして直属の上司であるマネジャーから支援を受けながら、時間をかけて少しずつ森の監督になっていくのである。

本節の最後に、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について、Hill（2007）と元山（2008）の研究との共通点について次に示す。同じマネジャーへの移行の問題を扱う以上、R&D部門であっても、一般部門と共通する点があることは想定していた。インタビューの結果、R&D部門においても、Hillと元山の研究と次のような2つの共通点が見出せた。

第1に、【フォロワーからの好意を期待する行動】の「フォロワーの理解を深

める行動」と「フォロワーを支援する行動」と「フォロワーに対する公正な態度」の3つの対処法である。新任のプロジェクト・マネジャーがフォロワーに対し、積極的な交流を通じて相互依存関係を深めようとしていた行動であった。

第2に、【周囲からのサポート】の「上司からの支援を受けてプロジェクトを遂行」である。プロジェクト・マネジャーにとって最も頼れるのは、直属の上司であろう。なぜなら、マネジャーは、プロジェクト・マネジャーよりプロジェクトの運用に関して経験的に豊富であると考えからである。もし、プロジェクトに問題が発生し、解決が長引いてスケジュールが大幅に遅延するとなると、プロジェクトの失注や顧客からの信頼を失墜させるおそれがある。このような理由から R&D 部門においても、プロジェクト・マネジャーからの相談に対し、マネジャーは積極的に支援すべきである。

以上、R&D 部門においても一般部門と共通する移行問題に対する対処法が確認された。上述以外の対処法は、Hill (2007) と元山 (2008) の研究にはみられなかった新たな発見事実である。

第3節 R&D 部門の特殊性の発見

Hill (1992,2007) や元山 (2008) が研究対象としたマネジャーと比較し、働く人々の特徴がかなり違っているとすれば、R&D 部門に特殊な移行問題もあり得ると考えた。研究対象である R&D 部門のプロジェクト・マネジャーは、民間企業において応用研究・開発研究の技術職に携わる専門家であり、R (Research) というより、かなり川下に近い D (Development) の色が濃い技術者である。日本能率協会による定義では、技術者とは、研究部門及び技術開発部門において、研究・開発を担当する者であると定義されている。具体的には研究部門（研究所など）において、目的基礎研究、新製品開発における基礎的研究・技術開発を担当する者と、事業部門（製作所、工場など）において、新製品開発、製品及び製造技術の改善・改良開発、システム開発などの開発・設計を担当する者が、対象として取り上げられている（日本能率協会経営革新研究所、1990）。

日本能率協会による定義を踏まえると、今回の分析結果において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 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ゆえに、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移行問題を表 19 に示す。

表19 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	フォロワーと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や職務能力の程度を把握する難しさ
	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
人的ネットワークの外延の急拡大	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

Hill (2007) と元山 (2008) は、マネジャーを研究対象としていた。先にも述べたが、中原 (2014) によると、日本企業の管理職を対象にインタビューを行った結果、マネジャーとして現場で実務を行うのは、自身のマネジャー業務全体の約 20%ほどであり、残りは組織的レベルのマネジメントがメインであると指摘している。中原の指摘を踏まえると、マネジャーも実務を行っており、本研究で研究対象としているプロジェクト・マネジャーと同じ階層レベルと考えられる問題が、Hill と元山の研究でもみられた。

例えば、Hill (2007) の研究では、新任の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 5 つに分類されており、そのうち 3 つの分類が、プロジェクト・マネジャーの階層にも当てはまると考える実務レベルの問題である。その 3 つの分類とは、「パワーの根源についての気づき (source of power)」と「求められている結果の出し方についての気づき (desired outcome)」, および「管理方針についての気づき (managerial focus)」

である。

他方、元山（2008）の研究では、新任管理職が直面する諸問題には、「管理職務の遂行」と、職務遂行に対する「心理的な抵抗や障害」の2つの側面があることを明らかにしている。「管理職務の遂行」に関する諸問題は4つに分類されており、そのうち3つの分類が、プロジェクト・マネジャーの階層にも当てはまると考える実務レベルの問題である。その3つの分類とは、「日常のタスク管理」と「部下の活用や育成」、および「ネットワークの構築」である。また、「心理的な抵抗や障害」に関する諸問題は5つに分類されており、そのうち3つの分類が、プロジェクト・マネジャーの階層にも当てはまると考える実務レベルの問題である。その3つの分類とは、「実務から離れる戸惑い」と「不安」、および「孤独や憂鬱」である。

Hill（2007）と元山（2008）の研究は、プロジェクト・マネジャーとは役割の違うマネジャーを研究対象としているが、マネジャーも実務を行っており、プロジェクト・マネジャーと同じ階層と考えられる実務レベルでの諸問題も指摘していた。表19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問題であり、Hillと元山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R&D部門の特殊な問題である。

表19の概念についての詳細は、カテゴリーの分析結果で議論してきた。表19中の【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】と【専門技術に関する戸惑い】と【フォロワーの業務管理の難しさ】の概念は、いずれもプロジェクトを進める上で専門技術に関して直面した問題である。インタビューの結果から、R&D部門における技術領域は幅広く、プロジェクト・マネジャーになったからといってすべての技術を把握しているわけではなかった。むしろ、新任のプロジェクト・マネジャーは、幅広い技術を修得していくこと自体、大変な困難さを感じており、今後も技術的な知識やスキルを向上させていくことを課題として提起していた。プロジェクト・マネジャーとしての経験が浅く技術的な知識もまだ十分とはいえない状況を踏まえると、表19中の【プロジェクト・マネジャーに任命された直後の気づき】と【専門技術に関する戸惑い】と【フォロワーの業務管理の難しさ】の概念は、「フォロワーとの技術知識のギャップによる戸惑い」を除いて、多くの新任プロジェクト・マネジャーが直面

すると考えられる技術的な問題である。ただ、新任プロジェクト・マネジャーの技術的な知識がまだ十分ではないと述べたが、組織から正式にプロジェクト・マネジャーに選抜されていることを考えると、ある一定の技術的な水準は超えていると考えられる。そのため、プロジェクト・マネジャーは、「フォロワーとの技術知識のギャップによる戸惑い」の問題にも直面していたと考える。

表 19 中の【人的ネットワークの外延の急拡大】の問題の本質は、プロジェクト・マネジャーの技術的な知識がまだ十分ではないために悩んだ問題ではなく、プロジェクト・マネジャーが所属する R&D 部門が専門技術に特化した仕事をしているがゆえに生じた問題であった。具体的に、川下に近い応用研究・開発研究の R&D 分野に特殊な問題として、技術的な翻訳の問題を引き起こしていた。営業部門や商品企画部門といった一般部門との根回し・交渉においては、一般部門のメンバーたちは技術の専門領域がよくわかっていないため、プロジェクト・マネジャーから一般部門への要望がうまく伝えられず苦勞していた問題であった。また、R&D 以外の技術部門との根回し・交渉においても、相手は同じ技術部門ではあるが技術領域が双方で異なっており、R&D 以外の技術部門のメンバーたちは R&D の専門領域がよくわかっていないため、プロジェクト・マネジャーから R&D 以外の技術部門への要望がうまく伝えられず苦勞していた問題であった。

以上、「コスモポリタン」指向が強い R&D 部門において、特有の移行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 (2007) や元山 (2008) 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当てはまるとは限らないことを強く示唆している。

第 4 節 本研究のインプリケーション

マネジャーやリーダーに関する研究はその伝統が長く、多くの知見が蓄積されてきた。第 1 章と第 2 章で次に示す代表的な先行研究を議論した。第 1 に、Katz (1955) のマネジャーに必要な知識・スキルに関する議論。Katz の議論は、優れた管理者はどのような人なのかというよりも、管理者に必要なスキル

という視点に基づいている。第 2 に、Mintzberg (1973) のマネジャーの役割に関する議論。Mintzberg の議論は、マネジャーの役割行動について経営者の仕事の観察研究から 10 の役割として指摘している。第 3 に、枚挙に暇がないほど豊かな発展を遂げてきた各種リーダーシップ論。第 4 に、経験から学ぶことのできる能力を持つ人を見出して選抜し、適切な経験を積ませることでリーダーを育成するリーダーシップ開発論。リーダーたちがどのような経験から何を学んできたのか、またそこからリーダーをどのように育てるべきか、といった教育や機会をリーダーに与えることによってリーダーシップの機能をブラッシュアップさせる。第 5 に、プロジェクトをどのように計画して実行すべきかに関する方法論であるプロジェクトマネジメント。

上述に挙げたこれらの先行研究は、いずれも既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おり、分析の視点が静態的といわざるを得ない。加えて、これまでマネジャーから指示を仰いでいたフォロワーが、マネジャーに任命されるマネジャー移行に関する視点が欠落しているという点である。それゆえに、新任のマネジャーが、マネジャーへの移行に一体どのようなことにつまづき悩んでいるのか、これらのつまづきや悩みにどのように対処しながら成長していくのかに関する知見は意外にも乏しいのが現状である。

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態的な視点は、やはり非常に重要であるという点であろう。例えば、変革型リーダーシップは、組織に創造的な自己変革能力を与えるリーダーシップであり、組織の目標と組織の外にフォロワーの意識を向けさせて、リーダー自らが率先して行動をしながら、目標を達成できる手順を示すというものである。変革型のこの指摘は、静態的な観点からみると正しいかもしれない。しかし、動態的な観点となると、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 and 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とっていたのである。

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R&D特有の移行問題が多く発見されたので、まず何よりR&D部門におけるフォロワーからプロジェクト・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。第2章でも述べたが、マネジャーへの移行の問題に関する研究は少数に限定される。日本の製造業は、日本国の基幹産業として重要な位置にあり、R&D部門は、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。これほど大きな問題が、なぜ今まで取り上げられてこなかったのだろうか。この点について1つの可能性を次に示す。

まず、技術の視点だが、10年前と比べ確実に進化しており、20年前と比べると格段と進化しているのは周知の事実である。日常生活の身近な例で述べると、約20年前は、カメラ付き携帯電話が広がり始めたころである。現代は、第5世代移動通信システム「5G」のサービスをスマートフォンで享受することができる。また、スマートフォンだけでなく、家庭にある数多くのデジタル家電や白物家電、センサー類までもネットワークにつながるのである。カメラ付き携帯電話は、PDC (personal digital cellular) の通信方式を採用しており、通信速度はデータ通信で9600bpsであった。一方、5Gの通信速度は、現在のところ最大10Gbps⁵⁾である。

このように技術の面では格段に進化してきたが、その進化のスピードも加速されているのである。序論でも述べたが、商品のライフサイクルは短く急速に陳腐化が進んでいる。競合他社が新たな商品を直ぐに開発するため、消費者にとって商品の飽きる時期が早まるのである。R&Dとしては、消費者にとって魅力のある商品を生み出すために技術を進化させなくてはならない。そのための研究開発期間も必要であろう。しかし、独自性のある製品で差別化し競合優位を保つためには、R&Dは競合他社よりもできるだけ速いスピードで研究開発を進めなくてはならないだろう。技術をさらに進化させるにはそれだけ多くの時間を要すると考えられるが、研究開発期間はさらに短くしなくてはならないと

いう相反する状況に R&D は置かれているのである。

以前のプロジェクトにおいても、新任のプロジェクト・マネジャーは、専門技術に関する問題、フォロワーの業務管理、他部門との交渉の問題など、本研究で見出された同様の移行問題に直面していたかもしれない。しかし、総じてプロジェクトの期間が現在よりも長いケースが考えられ、新任プロジェクト・マネジャーなりの対処法でスケジュールに間に合わせられるだけのマージンがあり、移行問題についてあまり問題視されていなかった可能性が考えられる。技術のさらなる進化と研究開発期間の短縮化という相反する状況を考えると、20年前と現代では R&D を取り巻く状況も変わっており、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、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と考える。

第 2 に、本研究で得られた移行問題に対する対処法についても、Hill (2007) や元山 (2008) の発見事実にはなかった多くの発見があった。移行問題と同様に、組織のリーダー育成において、プロジェクト・マネジャーが抱える移行問題への対応を再度見直す必要がある。プロジェクト・マネジャーへの移行の問題は、プロジェクト・マネジャー本人のキャリアにとって大きな問題であることは当然であるが、プロジェクトのメンバーであるフォロワーにも少なからず影響を及ぼすことを考えると、プロジェクト・マネジャーが移行をうまく乗り越えられるかどうかは、R&D 部門のチームの結束力やイノベーションに影響する可能性が高いといえる。

本節の最後に、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。第 1 に、R&D 部門と関連部門との部門間の交流を図ることである。例えば、年間単位で双方のフォロワーを部門間異動させ、異動先の部門で業務知識を磨くのである。深掘りしなくてもある程度の知識やスキルを身につけた後、再び元の部門に戻るのである。そうすることで、R&D 部門と関連部門の異なる領域の知識やスキルを兼ね備えた専門家が育成できる。その専門家が、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。

第2に、R&D部門内に専門技術のスペシャリストを在籍させ、新任のプロジェクト・マネジャーが担当するいずれかのプロジェクトに所属して、技術的なサポートをする研究開発体制の運用である。新任のプロジェクト・マネジャーは、技術的な知識やスキルの面でまだ経験が十分ではなく、多くの技術的な問題に直面していた。それらの問題に対し、専門技術のスペシャリストが支援に入ることで、問題解決までの時間を短縮できる可能性がある。また、新任のプロジェクト・マネジャーにとっても問題解決のプロセスを学ぶことができるだろう。プロジェクト・マネジャーは、解決が困難な技術的な問題に直面したときは、その問題や課題を把握し、専門技術のスペシャリストの支援を受け、どのように対処していくかを検討することが役割となる。

第3に、直属の上司であるマネジャーからの支援である。マネジャーも以前は1人の技術者であり、プロジェクト・マネジャーを経験したことがある人が大半であろう。よって、技術的にも決して低いレベルではないと考える。マネジャーもマネジメント業務で多忙と推測するが、プロジェクトに大きな問題が発生したときは、プロジェクト・マネジャー任せにせず、普段以上にプロジェクト・マネジャーとコミュニケーションを密にして問題解決の優先順位を高く設定し、積極的に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。

第4に、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。一般部門であれ技術部門であれ、それぞれの関連部門には思惑もあり、自分たちが望むことから少しでも外れると、それに対し強い抵抗感を抱くことは否めないだろう。しかし、ただ双方が要望をぶつけ合っているだけでは効率が悪い。組織としては、社内の交渉が効率よく有意義に進んだ方が利益となるのは当然である。部門間の連携がしやすい環境を構築するために、部門間での交渉の際、自部門の利益ばかりを追求せず、全社的に最適な解へと導く思想で交渉が行われるよう、マネジャークラス以上の社内研修が1つの解になると考える。

第5に、フォロワーの技術的な力量を概観できるシステムの構築である。直属の上司であるマネジャーや組織としては、プロジェクトを開始するにあたり、プロジェクト・マネジャーの技術的な力量だけでなく、プロジェクトにアサイ

ンするメンバーの技術的な力量も合わせて十分に検討しなければならない。プロジェクトを任せるプロジェクト・マネジャーが、プロジェクトを遂行しつつ、アサインされたメンバーたちをしっかりとリードしていけるかどうかの事前の検討が重要と考える。フォロワーの技術的な力量を概観できるシステムが構築されていれば、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・マネジャーはフォロワーたちの技術的な知識やスキルの程度を事前に把握でき、プロジェクトのメンバー構成について上司のマネジャーと相談ができる。

第 6 に、プロジェクト管理のノウハウや専門的な技術知識をデータベース化して、社内で共有するシステムの構築である。加えて、過去に技術的な問題でプロジェクトが失敗した事例をデータベース化して、社内で共有するシステムの構築である。どちらも R&D 部門においてこれまで蓄積されてきた専門知識であり過去の経験の履歴である。これらの情報を今後のプロジェクトに活用できる仕組みを構築することで、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り、プロジェクトの生産性向上に寄与する有効な手段の 1 つになると考える。

第 7 に、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクトを任される前に、プロジェクト・マネジャーに対するプロジェクトの運用、管理に関する教育や、プロジェクト・マネジャー職の訓練期間の設置である。元山（2008）も提案しているが、本研究でも同様の提案ができることが確認された。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。インタビューしたほとんどのプロジェクト・マネジャーたちが、フォロワーからいきなりプロジェクト・マネジャーへの移行であった。

第 8 に、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。R&D 部門を対象とした移行問題に関して、これまでほとんど注目されてこなかったことを考えると、民間企業等におけるリーダー教育プログラムに R&D 特有の移行問題が検討されていない可能性が高い。組織としては、本研究で得られた知見をリーダー教育プログ

ラムに反映させることが喫緊の課題と考える。

以上、組織のイノベーションの担い手である R&D 部門の次世代のプロジェクト・マネジャーは、このような組織のサポートから生まれるに違いない。本研究では、インタビュー調査に基づいて、プロジェクト・マネジャーへの移行の問題とその移行問題に対する対処法について検討した。また、インタビューの分析結果を踏まえ、組織がフォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行をマネジメントするための具体策を検討した。ここまでの考察は、R&D 部門でのフォロワーからプロジェクト・マネジャーへの移行における一定の実践的な意義を有していると考ええる。

第 5 節 本研究の限界と今後の研究課題

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、R&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だが、他部門へ年単位で異動させて経験を積ませることが可能か否かのリソースの問題である。また、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」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。本研究は、研究開発者の大多数を占める「応用研究」や「開発研究」の領域に属する R&D 部門のプロジェクト・マネジャーを研究の対象とした。顧客との折衝も業務に含まれるプロジェクト・マネジャーたちであり、R (research) というより、かなり川下に近い D (development) の色が濃い研究開発部門である。

第 3 に、ほとんどの研究協力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。20名のプロジェクト・マネジャーのうち、18名が男性であった。

第4に、本研究では、数名から20名程度のメンバーで構成されるプロジェクトを管理監督するプロジェクト・マネジャーを研究対象としたため、それ以上のメンバーで構成される比較的大規模なプロジェクトを管理監督するプロジェクト・マネジャーを研究対象とした場合、異なる移行の問題が確認される可能性がある。しかし、そもそも50名や100名以上のような大規模なプロジェクトで、プロジェクト・マネジャーの経験の浅い新任のプロジェクト・マネジャーが陣頭指揮を執るのは、非常に難しいと考えられる。既に述べたが、新任のプロジェクト・マネジャーが大規模なプロジェクトを任されて直面する問題のいくつかは、プロジェクト・マネジャーの上司や組織のリソース・マネジメントに問題があると考えられる。

第5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ない。この点について次に補足する。M-GTAは、研究テーマによって限定された狭い範囲内における人間の行動の予測について説明力に優れた質的研究アプローチである。しかし、その反面、M-GTAは、概念の生成と統合により一般化を行い、仮説モデルを生成するという方法の特徴があることや、研究協力者数が少ないという限界がある。仮説モデルの説明力をより高めるために量的研究による実証が必要と考える。このような理由から、今後、R&D部門の新任プロジェクト・マネジャーの研究協力者数を拡大し、質問紙調査による横断的アプローチを行う必要があると考える。プロジェクト・マネジャーへの移行の問題、およびその移行問題に対する対処法について、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ことを望まれる。

補論 プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題に関する考察

第 1 章の理論的背景で述べたリーダーシップ論やリーダーシップ開発論は、静態的な議論であった。これに対し Hill (2007) と元山 (2008) の議論は、ダイナミックな視点に注目している。フォロワーからマネジャーへの移行に際して直面する問題を浮き彫りにし、これまでほとんど注目されなかったマネジャーへの移行の問題に果敢に挑戦した貢献は大きい。しかし、Hill と元山の研究にも課題がある。それは、フォロワーからマネジャーへの移行に焦点を当てているが、移行に際して直面する問題の困難さに関する視点が欠落しているという点である。Hill と元山の研究は、マネジャーへの移行を乗り越えられなかった問題については研究されていない。そこで、補論では、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗したケースについて検討することとする。まず、ケースを分析する前に、「失敗」の定義を明確にしておきたい。補論で用いる「失敗」とは、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクトの運用をマネジメントする責任者の立場から外れることである。

インタビューの結果、20 名の研究協力者の中で 3 名が、プロジェクト・マネジャーへの移行の失敗を経験していた。マネジャーへの移行の問題は、マネジャーにとって比較的容易に解決にたどり着けると思われる問題もあれば、プロジェクトの成否に関わると思われる重大な問題まで、マネジャーの対処の困難さにある程度の幅があると考えられる。例えば、【所属部門内の関係設定の難しさ】で見出された「プロジェクト・マネジャーとマネジャーの役割不明確による戸惑い」は、新任のプロジェクト・マネジャーと直属の上司であるマネジャーとの間で、プロジェクトのマネジメントにおける責任の範囲が曖昧な状態の問題であった。この移行問題は、比較的軽微な対処法で解決が可能な問題と考えられる。なぜなら、プロジェクトが開始される前に、上司であるマネジャーと新任プロジェクト・マネジャーの双方の役割を明確にして整合すれば、プロジェクト・マネジャーの役割不明確による戸惑いは回避できると思われるからである。

一方で、インタビューの結果、プロジェクト・マネジャーへの移行の失敗も確認された。この失敗は、本研究で明らかになった移行問題の中でも重大な問

題であると考え。この問題は、R&D 部門として特に注視すべきプロジェクト・マネジャーへの移行の問題であると考えられるため、その詳細を補論として記しておきたい。新任のプロジェクト・マネジャーが困難な問題に直面し、プロジェクトのスケジュールの大幅な遅延や失敗という事態になれば、プロジェクト・マネジャー個人のキャリアの問題だけでなく、顧客からの信用問題にも発展する可能性があるだろう。失敗の要因だが、新任プロジェクト・マネジャーのプロジェクトの進め方や、組織や上司の業務方針といった社会的状況下で行われるわけであり、状況的な側面にも要因があるのは間違いないだろう。状況的な側面は事象として捉えやすく、組織や上司は防止に向けた対策が取りやすいと考えられる。そのような意味で状況的要因を明らかにすることは、プロジェクトの成否に関わると思われる重大な問題に対する対処法が取りやすく、大変意義あるものと考え。では、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題の詳細について次に示す。

第 1 節 研究協力者 P 氏のケース

研究協力者 P 氏が、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題は、次の 2 つの問題であった。それぞれについて次に示す。

1 つは、【専門技術に関する戸惑い】の「フォロワーとの技術知識のギャップによる戸惑い」である。研究協力者 P 氏が、プロジェクト・マネジャーへの移行に際して直面した問題の具体的なケースは、第 6 章の第 1 節に記載のとおりである。研究協力者 P 氏は、プロジェクト・マネジャーとしてプロジェクトを進めることになったのだが、プロジェクトのメンバーの技術的なスキルが低く、プロジェクト・マネジャーの献身的な技術サポートなしではメンバーの進捗が計画より遅れてしまう状況であった。そうすると、プロジェクト・マネジャーは、メンバーの技術サポートのため実務の方にかかる時間が多くなってしまい、プロジェクト全体の管理が疎かになってしまった。そうした状況が続いてプロジェクトの進捗が問題となり、研究協力者 P 氏は、プロジェクト・マネジャーの役割から外れることになってしまった。研究協力者 P 氏は、プロジェクト・マネジャーの役割から外れることになった経緯について、次のように語っている。

メンバーのスキルの経験が非常に浅かったということですね。ほとんどのメンバーが、期待していたスキルではなかったのです。ただ、プロジェクト・マネジャーの役職自体は降格というわけではなかったです。降格になって減給になったということではないです。プロジェクト・マネジャーとしての役割を別のプロジェクト・マネジャーの人にみてもらい、自分は、プロジェクトのメンバーとして遅れをリカバリーする役割になりました。プロジェクト・マネジャーの役割が、一時的に変わったということです。状況によっては、マネジャーも手を動かさざるを得ないときもありました。(研究協力者 P: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上記のプロジェクト・マネジャーの役割から外れる決断に対し、どのようなサポートがあれば回避の可能性が考えられたかについて、研究協力者 P 氏は、次のように語っている。

会社によってそういうシステムがあると聞いたのですが、メンターによるサポートシステムです。けっこうベテランのシニアがサポーターとしてついて、プロジェクト・マネジャーの相談に応じてくれるというものです。そのようなポジションが今の会社にはないのです。そのような役割を担う人が別に必要だと思います。会社にいたらとても心強いですし、場合によって、スポットで仕事を助けてもらえますし。それをマネジャーがやってくれてもいいのです。(研究協力者 P: IT, 42 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

プロジェクトはスタートしたものの、メンバーたちの技術的なスキルが非常に低く、プロジェクト・マネジャーがメンバーに対して過大なサポートをしなければ、メンバーたちの仕事の進捗がおぼつかない状況であった。こうした状況の中、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトの管理の方に手が回らなくなってしまう、プロジェクトが破綻する前に別の人にプロジェクト・マネジャーの役割を代わりにやってもらう決断をしたのである。本来なら、研究協力者 P 氏としては、プロジェクト・マネジャー職を全うしてキャリアアップを図りたかったところだろうが、プロジェクトのメンバーの技術的なスキルが低いためにプロジェクト・マネジャーへの移行を断念せざるを得ない様子が窺える。

もう 1 つの問題は、【専門技術に関する戸惑い】の「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」である。研究協力者 P 氏が、プロジェクト・マネジャーへの移行に際して直面した問題の具体的なケースは、第 6 章の第 1 節に記

載のとおりである。研究協力者 P 氏は、これまで経験のない技術領域のプロジェクトを任されることになり、そのため勉強しながらプロジェクトを進めざるを得なかった。研究協力者 P 氏としては、勉強しながらプロジェクトを遂行しているため、プロジェクト・マネジャーとしてのパフォーマンスを発揮できていない状況に陥り、プロジェクト・マネジャーの役割から外れることになってしまった。研究協力者 P 氏は、プロジェクト・マネジャーの役割から外れることになった経緯について、次のように語っている。

このときは未経験な技術領域でしたので、メンバーにも指示を出すことができませんでした。マネジャーにも相談しましたし、マネジャーから“このプロジェクトは大丈夫なの？”と指摘を受けて、初めての技術でしたし、正直難しいことを伝えました。アーキテクチャーから設計の仕様を決めていく段階は大丈夫でしたが、その後の詳細な設計作業になると、テクノロジーに直に触れていくことになりましたので、未経験のプログラミング言語があったりするとプロジェクトの遂行が難しくなりましたので、途中でプロジェクト・マネジャー職を変わることになりました。別のプロジェクトからプロジェクト・マネジャー職を兼務していただき、私は、プロジェクトのメンバーとして参画しました。その後、プロジェクトのベースとなるテクノロジーなり開発を一通り経験してから、再びプロジェクト・マネジャー職に戻りました。(研究協力者 P：IT，42 歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述のプロジェクト・マネジャーの役割から外れる決断に対し、どのようなサポートがあれば回避の可能性が考えられたかについて、研究協力者 P 氏は、次のように語っている。

まず、そもそもなんですけど、未経験な技術領域にいきなりプロジェクト・マネジャーとしてアサインするのは、けっこうチャレンジングなんですよ。それで、中にはすごい頑張ってやり切っちゃうプロジェクト・マネジャーもいるんですよ。その過去の例が、可能性として認識されてしまうのです。なので、社内教育といいますか、プロジェクトや扱うシステムに応じて、プロジェクト単位で会社から何か支援があればいいなと思います。トレーニングとか教育の支援ですね。あともう 1 つは、メンバーの中でも、次期プロジェクト・マネジャー格なメンバー、ある程度経験を積んだメンバーがいないと、かなり厳しいと思います。実際、メインでシステム開発を手で動かすことのできるメンバーがいないと厳しいです。それがしっかりできていれば、プロジェクト・マネジャーとしての役割を全うできると思いますね。(研究協力者 P：IT，42 歳，男性，プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

研究協力者 P 氏は、担当したプロジェクトの技術領域が未経験であったため、勉強しながらのプロジェクト遂行であった。そうすると、研究協力者 P 氏としては、技術的にわからないことばかりに直面してその対応で精いっぱいとなり、プロジェクト・マネジャーとしてのマネジメントが発揮できていない状況に陥ってしまったケースであった。研究協力者 P 氏は、初めての技術に困惑しながら、このままプロジェクト・マネジャーの立場でプロジェクトを遂行することは困難であると決断したのである。本来なら、研究協力者 P 氏は、新しい技術領域のプロジェクトをチャレンジとしてプロジェクト・マネジャー職を全うし、キャリアアップを図りたかったところだろうが、プロジェクト・マネジャーへの移行を断念せざるを得ない様子が窺える。

以上、研究協力者 P 氏が、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した理由が明らかになった。上述の 2 つの移行問題から、プロジェクトを開始するにあたり、プロジェクトの実現可能性 (feasibility study) を事前に検討すべき 2 つの案件が見出された。

第 1 に、新任のプロジェクト・マネジャーにとって、プロジェクトにアサインされたメンバーたちの技術的な知識やスキルが乏しいと、プロジェクト全体の管理監督が疎かになる可能性がある。よって、プロジェクトにアサインされたメンバーたちの技術的な知識やスキルが妥当かどうか、プロジェクトの実現可能性を事前に検討する必要があると考える。

プロジェクト・マネジャーは、単にメンバーであるフォロワーたちに仕事の指示を与え、その仕事に対するフォロワーたちの成果を確認するだけではなく、自らも実務に携わる立場であった。さらには、顧客や他部門との交渉も進めてプロジェクトの方向性を検討する、といった組織内を横断的にコントロールする立場でもあった。しかし、メンバーたちの技術的な知識やスキルが乏しいと、プロジェクト・マネジャーは、メンバーの仕事の遅れをリカバリーする必要があるためそこに多くの時間を費やすことになり、プロジェクト・マネジャーとしてのプロジェクトを管理監督する業務に手を回すことができなくなるのである。結果として、プロジェクトの進捗に重大な問題が発生すると考えられる。

第 2 に、プロジェクトの技術領域が新任のプロジェクト・マネジャーにとっ

て未経験な領域の場合、プロジェクト全体の管理監督が疎かになる可能性がある。よって、プロジェクトで必要とされる技術知識に対し、プロジェクト・マネジャーの技術的な知識のレベルに問題がないか、プロジェクトの実現可能性を事前に検討する必要があると考える。

プロジェクト・マネジャーにとって担当するプロジェクトが技術的に未経験だと、技術的な問題に直面するのは容易に予測できることである。しかも未経験の場合、直面する問題も多く、プロジェクト・マネジャーは、直面している技術的な問題の解決に多くの時間を費やすことになると考えられる。そうになると、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトのメンバーであるフォロワーたちの業務の管理や、顧客や関連部門との交渉の段取り、交渉結果を踏まえたその後のプロジェクトの方針検討といった、プロジェクト・マネジャーとしてのプロジェクトをマネジメントする業務に手を回すことができなくなるのである。結果として、このケースもプロジェクトの進捗に重大な問題が発生すると考えられる。

第2節 研究協力者 S 氏のケース

研究協力者 S 氏が、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題を次に示す。その問題とは、【フォロワーの業務管理の難しさ】の「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」である。研究協力者 S 氏が、プロジェクト・マネジャーへの移行に際して直面した問題の具体的なケースは、第6章の第3節に記載のとおりである。研究協力者 S 氏は、プロジェクトを進めるにあたって、サブプロジェクト・マネジャー的な位置づけのメンバーに期待をかけて多くの仕事を任せていた。しかし、このメンバーの技術的なスキルが期待していたレベルに到達しておらず、プロジェクトの進捗が徐々に遅れていった。研究協力者 S 氏は、直属の上司のマネジャーからの要請や他のメンバーからのヘルプに対する対応もあって、このメンバーに対する対応ができていなかった。そうすると、プロジェクトはますます遅れて顧客からもクレームがきてしまい、プロジェクト・マネジャーとしては、クレームに対する対応もできていない状況のため、プロジェクト全体の管理監督が疎かになってしまった。そうした状況が続いてプロジェクトの進捗や顧客対応が問題となり、

研究協力者 S 氏は、プロジェクト・マネジャーの役割から外れることになってしまった。研究協力者 S 氏は、プロジェクト・マネジャーの役割から外れることになった経緯について、次のように語っている。

私がメンバーの位置づけで対応しないとプロジェクトが回らない状況でしたので、そう判断せざるを得なかったです。私が判断してマネジャーに相談しました。マネジャーも理解してくれて、プロジェクト・マネジャーの役割を兼務でやってもらいました。(研究協力者 S : IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

上述のプロジェクト・マネジャーの役割から外れる決断に対し、どのようなサポートがあれば回避の可能性が考えられたかについて、研究協力者 S 氏は、次のように語っている。

私がやらざるを得ない状況の仕事でしたので、他のサポートは期待できないものでした。つまり、私でないに対処できそうにない仕事でした。(研究協力者 S : IT, 35 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 1 年)

研究協力者 S 氏は、プロジェクトのメンバーの中でサブプロジェクト・マネジャー的位置づけのフォロワーがかなり仕事をこなしてくれると考え、そのフォロワーに期待して多くの仕事を任せていた。しかし、サブプロジェクト・マネジャー的位置づけのフォロワーの技術的なレベルが、想定していた技術レベルに到達していなく、研究協力者 S 氏もこのフォロワーを支援する余力がないためプロジェクトの進捗はおぼつかない状況であった。こうした状況の中、プロジェクト・マネジャーは、このフォロワーを支援してプロジェクトの遅れをリカバリーすることに手が回らない状態であったため、プロジェクトが破綻する前にプロジェクト・マネジャーの役割を降りる決断をしたのである。研究協力者 S 氏は、プロジェクト・マネジャーの役割を誰かにやってもらい、サブプロジェクト・マネジャー的位置づけのフォロワーに任せていた仕事の遅れをリカバリーするメンバーの位置づけになる判断をしたのである。本来なら、研究協力者 S 氏としては、プロジェクト・マネジャー職を全うしてキャリアアップを図りたかったところだろうが、メンバーの技術的なスキルが想定していたよ

り低く、さらにそのメンバーを支援してプロジェクトを遂行するスキルに欠けていたため、プロジェクト・マネジャーへの移行を断念せざるを得ない様子が窺える。

以上、研究協力者 S 氏が、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した理由が明らかになった。上述の移行問題は、研究協力者 P 氏の移行問題にも附合すると考える。つまり、新任のプロジェクト・マネジャーにとって、プロジェクトのメンバーの技術的な知識やスキルが低いと、プロジェクトの管理監督が困難になる可能性がある。この移行問題に対するプロジェクトの実現可能性の事前検討としては、研究協力者 P 氏のケースで議論した内容と同じである。加えて、上司であるマネジャーが他のマネジャーと相談して、技術的に長けた他のプロジェクトのメンバーからの支援を依頼するのも有効な手段と考えられる。

これまでの議論から、プロジェクト・マネジャーは、マネジャーからの要望に対する対応、顧客や関連部門との交渉の段取り、その後のプロジェクトの方針検討、そしてプロジェクトのメンバーたちの業務の管理、といった多岐にわたるプロジェクトのマネジメントをこなさなければならない。新任のプロジェクト・マネジャーが、上述の多くの仕事を抱えている状態で、メンバーの支援に多くの時間を費やさなければならないほどメンバーの技術的な知識やスキルが低いと、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗するだけでなく、プロジェクトが破綻し、顧客からの信用が失墜する可能性が考えられる。

第 3 節 研究協力者 Q 氏のケース

研究協力者 Q 氏が、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題を次に示す。その問題とは、【専門技術に関する戸惑い】の「経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩」である。研究協力者 Q 氏が、プロジェクト・マネジャーへの移行に際して直面した問題の具体的なケースは、第 6 章の第 1 節に記載のとおりである。研究協力者 Q 氏は、プロジェクト・マネジャーとしてシステム開発を遂行し、予定通り顧客にシステムをリリースした。しかし、顧客から多数のバグが発生しているとの連絡が入ったのである。システムは、応用研究・開発研究を通じて仕様通りに動作しているのだが、バグの発生要因がわからないまま納期に対し大幅に遅れてしまった。この状況に対し顧客からもク

レームが入り、プロジェクトの進捗や顧客対応が問題となって、研究協力者 Q 氏は、プロジェクト・マネジャーの役割から外れることになってしまった。研究協力者 Q 氏は、プロジェクト・マネジャーの役割から外れることになった経緯について、次のように語っている。

バグの原因がわからない状態で納期も過ぎてしまいましたので、上司のマネジャーと相談し、マネジャーからプロジェクト・マネジャーを変えようという話になりました。(研究協力者 Q: IT, 47 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 17 年)

プロジェクト・マネジャーの役割から外れることになった経緯に対し、どのようなサポートがあれば回避の可能性が考えられたかについて、研究協力者 Q 氏は、次のように語っている。

上司のマネジャーは、プログラミングの実働はやりません。実際、マネジャーが、もう少し業務を把握してくれれば助かったと思います。上司は投げやりでしたので、技術的などころを把握していないまま、できたかどうか結果だけを聞く感じでした。さらにその上の部長もそうでした。バグが発生したときにマネジャーから、“システムが動かないではないか”、“ちゃんとシステムのテストはしたのか”など言われてましたので、もうちょっとマネジャーが把握してくれるといいかなと思います。マネジャーが把握していれば、もしかすると事前にバグも見つけられたかもしれなかったです。マネジャーは、開発したシステムの仕様についてはレビューでチェックしてくれたりしますが、その先のプログラム設計まではみません。できれば、プログラミングの設計段階まではみてほしいと思います。マネジャーも技術的には、けっこう長けている方なのです。マネジャーはマネジャーでけっこう忙しいのはわかるのですが、もう少し技術的なサポートがあると助かりました。(研究協力者 Q: IT, 47 歳, 男性, プロジェクト・マネジャー歴 17 年)

研究協力者 Q 氏は、予定通りシステムの開発を完了させ、顧客にシステムをリリースした。しかし、その後、システムから多数のバグが発生したため、その対応に追われることになったのである。研究協力者 Q 氏は、バグの要因を発見するための努力をしていたものの、なぜ発生しているのかがわからないままの状況が続き、納期に対し遅れが生じたため、直属の上司であるマネジャーと相談した。その結果、マネジャーは、状況を打開するため別の人をプロジェク

ト・マネジャーとして任命し、研究協力者 Q 氏には、プロジェクトのマネジャーから外れて別の仕事に入ってもらふ決断をしたのである。本来なら、研究協力者 Q 氏としては、プロジェクト・マネジャー職を全うしてキャリアアップを図りたかったところだろうが、上述のバグの問題解決は、研究協力者 Q 氏にとって技術的なハードルが高かったようである。研究協力者 Q 氏に技術的な知識やスキルが欠けていたため、プロジェクト・マネジャーへの移行を断念せざるを得ない様子が窺える。

以上、研究協力者 Q 氏が、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した理由が明らかになった。上述の移行問題についても、研究協力者 P 氏の移行問題に附合すると考える。つまり、新任のプロジェクト・マネジャーにとって、担当しているプロジェクトの技術領域に対し技術的な知識やスキルのレベルが低いと、プロジェクトの管理監督が困難になる可能性がある。よって、この移行問題に対するプロジェクトの実現可能性の事前検討としては、研究協力者 P 氏のケースで議論した内容と同じである。

新任のプロジェクト・マネジャーは、幅広い技術領域の知識をすべて把握しているわけではなく、また技術的なスキルも決して高いわけではなかった。なぜなら、インタビューの結果から、プロジェクト・マネジャーになった後も、専門技術の修得を必要とする立場であったことが確認されたからである。プロジェクト・マネジャーが技術的な問題に直面し、その問題解決に多くの時間を費やさなければならないほど当該技術の知識やスキルが低いと、プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗するだけでなく、プロジェクトが破綻し、顧客からの信用が失墜する可能性が考えられる。

第 4 節 移行に失敗した問題に対する状況的側面からの検討

本研究では、20 名の研究協力者の中で 3 名が、プロジェクト・マネジャーへの移行の失敗を経験していた。上述のプロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した 3 つの概念について、状況的側面から次に示す 2 つの要因が見出された。

第 1 に、プロジェクトにアサインされたメンバーたちの技術的な知識やスキルが乏しかったという点である。この状況だと、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクト全体を管理するのが疎かになってしまう可能性がある。ゆ

えに、プロジェクトにアサインされたメンバーたちの技術的な知識やスキルが妥当かどうか、プロジェクトの実現可能性（feasibility study）を事前に検討する必要があると考える。プロジェクト・マネジャーは、メンバーであるフォロワーたちに仕事の指示を与え、その仕事に対するフォロワーたちの成果を確認するだけでなく、自らも実務に携わる立場であった。さらには、顧客や関連部門との交渉も進めてプロジェクトの方向性を検討する、といった組織内を横断的にコントロールする立場でもあった。しかし、メンバーたちの技術的な知識やスキルが乏しいと、プロジェクト・マネジャーはメンバーの仕事の遅れをリカバリーする必要があるため、そこに多くの時間を費やすことになる。新任のプロジェクト・マネジャーは、プロジェクトをマネジメントする業務に手を回すことができなくなるであろう。結果として、プロジェクトの進捗に重大な問題が発生すると考えられる。

第2に、新任のプロジェクト・マネジャーにとってプロジェクトの技術領域が未経験であったという点である。この状況においても、新任のプロジェクト・マネジャーがプロジェクト全体を管理監督するのが疎かになってしまう可能性がある。ゆえに、プロジェクトで必要とされる技術知識に対し、新任のプロジェクト・マネジャーの技術的な知識やスキルに問題がないか、プロジェクトの実現可能性を事前に検討する必要があると考える。新任のプロジェクト・マネジャーにとって担当するプロジェクトが技術的に未経験だと、プロジェクト・マネジャーが技術的な問題に多く直面し、直面している問題の解決に多くの時間を費やすことになると考えられる。そうなると、新任のプロジェクト・マネジャーは、プロジェクトのメンバーであるフォロワーたちの業務の管理や、顧客や関連部門との交渉の段取り、交渉結果を踏まえたその後のプロジェクトの方針検討といった、プロジェクト・マネジャーとしてのプロジェクトをマネジメントする業務に手を回すことができなくなるであろう。結果として、プロジェクトの進捗に重大な問題が発生すると考えられる。

小結 移行に失敗した問題に対する対処法

プロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題について、2つの状況的要因が明らかになった。移行に失敗した重大な問題の2つの状況的要因につい

て、各々の要因に対する対処法を次に提案したい。

第1に、新任のプロジェクト・マネジャーとしては、プロジェクトにアサインされたメンバーたちの技術的な知識やスキルが乏しいと、プロジェクト全体の管理監督が疎かになる可能性があるという点である。この状況的要因に対する対処法として、次の3点を提案したい。

- ① 従業員の技術的な力量を概観できるシステムの構築である。新任のプロジェクト・マネジャーは、フォロワーの技術的な知識やスキルの程度を事前に把握できていなかったのである。これについては、プロジェクト・マネジャーだけでなく直属の上司であるマネジャーもそうであった。よって、マネジャーや組織としては、プロジェクトを開始するにあたり、プロジェクト・マネジャーの技術的な力量だけでなく、プロジェクトにアサインするメンバーの技術的な力量も合わせて十分に検討しなければならない。プロジェクトを任せるプロジェクト・マネジャーが、プロジェクトを遂行しつつ、アサインしたメンバーたちをしっかりとリードしていけるかどうかの検討が重要と考える。プロジェクト・マネジャー自身も、メンバーたちの技術的な力量を事前に確認し、プロジェクトの管理監督が可能かどうかの検討が必要であろう。そのためにも組織としては、従業員の技術的な力量を概観できるシステムの環境構築が必要と考える。そのようなシステムが構築されていれば、新任のプロジェクト・マネジャーは、フォロワーたちの技術的な知識やスキルの程度をある程度把握でき、プロジェクト開始前にプロジェクトのメンバー構成について上司のマネジャーと相談ができる。
- ② プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを任される前に、プロジェクト・マネジャーに対するプロジェクトの運用、管理に関する教育やトレーニングである。また、教育だけでなく、実際に実践して覚えていくことも有効な対処法と考える。例えば、プロジェクト・マネジャーを任される前に、プロジェクト・マネジャーを補佐するサブプロジェクト・マネジャーの位置づけで、実際にはプロジェクト・マネジャー同様の仕事をこなすのである。このようなサブプロジェクト・マネジャーの立場でプロジェクトを運用する経験をしておけば、実際にプロジェクト・マネジャーに任命されてプロジェクトを任されても、ゼロからのプロジェクト・マネジャー職では

ないため、直面する問題に対し経験あるものについてはある程度スムーズに対応できると考える。プロジェクト・マネジャーへの移行の成功の可能性を高めることができよう。失敗したケースで考えると、プロジェクト・マネジャーのプロジェクトを運用、管理するスキルがもっと高ければ、フォロワーを支援しつつ、プロジェクトのマネジメントも平行して遂行できたであろう。

- ③プロジェクトのメンバーの中に専門技術に関する支援を専門に行う技術者のアサインである。失敗したケースでいうと、フォロワーに任せた仕事が遅れていたとき、専門技術に関する支援を専門に行う人に対し、フォロワーの仕事の遅れをリカバリーするための支援をお願いすることができるのである。そうすることで、プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトの他のマネジメントに専念でき、プロジェクト・マネジャーへの移行の成功の可能性を高めることができると考える。このとき、プロジェクト・マネジャーとしても、専門技術に関する支援を専門に行う人に対し、プロジェクトの中でどのように仕事をしてもらうか、といったメンバーへの指示の与え方のスキルも高めることができると考える。プロジェクト・マネジャーにとって、技術的な知識やスキルが足りていないところは、長い目で少しずつ積み重ねていくしかない。技術的な知識やスキルの豊富な専門家を、プロジェクトの支援者としてアサインされれば、プロジェクト・マネジャーにとって大きな助け舟になることは間違いないだろう。

第2に、プロジェクトの技術領域に対し、新任のプロジェクト・マネジャーの技術的な知識やスキルのレベルが低いと、新任プロジェクト・マネジャーが行うプロジェクト全体の管理監督が疎かになる可能性があるという点である。この状況的要因に対する対処法として、次の3点を提案したい。

- ①直属の上司であるマネジャーからの支援である。マネジャーも以前は1人の技術者であり、プロジェクト・マネジャーを経験したことがある人が大半であろう。よって、技術的にも決して低いレベルではないと考える。マネジャーは、プロジェクトに大きな問題が発生したときは、プロジェクト・マネジャー任せにせず、普段以上にプロジェクト・マネジャーとのコミュニケーションを密にして問題解決の優先順位を高く設定し、積極的にプロ

プロジェクト・マネジャーの支援を行う必要があると考える。

- ②プロジェクト・マネジャーとしては、納期に遅れる前に早めに問題解決の相談をすることである。このとき、プロジェクト・マネジャーが相談する相手は、直属の上司のマネジャーだけでなく、第8章の第4節で議論した他のプロジェクト・マネジャーや専門技術のスペシャリスト、といった周囲の人びとからの支援も有効な対処法と考える。プロジェクト・マネジャーが早めに相談することで、周囲の人びとに問題が発生していることを認識させることができる。プロジェクト・マネジャーからアナウンスしなければ、上司のマネジャーも問題自体に気づかないであろう。周囲からのサポートを早めに受けることで、それだけ問題解決を早めることができると考える。
- ③専門技術に関する支援を専門に行う人を、プロジェクトのメンバー構成に含めることである。新任のプロジェクト・マネジャーを成長させるため、あえてチャレンジとして、技術的に未経験な領域のプロジェクトを任せるといった教育方針も有効な手段かもしれない。しかし、新任のプロジェクト・マネジャーの技術的な力量を見誤ると、プロジェクトの進捗に重大な問題が発生する可能性がある。よって、上司のマネジャーや組織としては、プロジェクト・マネジャー教育としてあえて新任のプロジェクト・マネジャーに対し、技術的に未経験な領域のプロジェクトを任せるとした場合、メンバーの中にプロジェクトの技術領域に詳しい人をアサインして、プロジェクト・マネジャーを支援するメンバー構成を検討すべきと考える。技術的な問題に対し、その技術領域に長けている専門家がプロジェクトのメンバーとして在籍していれば、その問題解決に参画してもらうことで問題解決を早めることができると考える。また、プロジェクト・マネジャーにとっても、専門技術に関する支援を専門に行う人がどのように問題解決していくかを学ぶことができる。新任のプロジェクト・マネジャーにとって大きな支援になることは間違いないだろう。

以上、本研究で見出されたプロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題の2つの状況的要因は、プロジェクトにアサインされたメンバーたちの技術的な知識やスキルが乏しかったという点と、新任のプロジェクト・マネジャー

にとってプロジェクトの技術領域が未経験であったという点である。この2つの状況的要因により引き起こされ得るプロジェクト・マネジャーへの移行の失敗に対し、上述の対処法を講じることで、スムーズなプロジェクト・マネジャーへの移行の一助になると考えられる。

最後に補論の課題である。本研究では、インタビュー結果からプロジェクト・マネジャーへの移行に失敗した問題の状況的側面から要因の特徴を導き出し、補論の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3つの課題を残している。

第1に、移行に失敗した問題の状況的要因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、専門技術に関する支援を専門に行う技術者をアサインするには、組織に人材リソースがあるかという課題である。

第2に、移行の失敗をプロジェクト・マネジャーが置かれた状況の視点で考察したが、補論で提示された移行に失敗した問題を経験しやすい人とそうでない人との違いに、プロジェクト・マネジャーの個人特性による可能性も考えられる。今後、要因の切り分けをする分析が期待される。

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、図1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失敗と対処法についての提言につながることを望まれる。

注

- 1) 米国に本拠を置くプロジェクトマネジメント協会。PMIは、60万人を超える会員を擁する（2021年1月現在）国際的な職能団体であり、各種標準の確立、および実務家の認定も行っている。
- 2) PMBOK（project management body of knowledge）とは、米国・プロジェクトマネジメント協会が、プロジェクトマネジメントを正しく進めていく方法を体系的にまとめた標準知識のガイドである。
- 3) 検索日：2020年8月29日
- 4) 検索日：2020年8月30日
- 5) NURO（2020）「次世代移動通信「5G」とは？」
<https://www.nuro.jp/article/hikari-5g-hikaku/#:~:text=%E7%8F%BE%E5%9C%A8%E3%81%AE%E3%81%A8%E3%81%93%E3%82%8D%E3%80%815G%E3%81%AE,%E9%80%9F%E5%BA%A6%E3%81%AF%E4%B8%8B%E3%82%8A%E6%9C%80%E5%A4%A71Gbps%E3%80%82.> 2021年5月16日参照。

参考文献

- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., and Senge, P. M. (2007), "In praise of the incomplete leader," *Harvard Business Review*, in Harvard Business School Publishing Corporation ed., *HBR's 10 must reads on leadership*, Harvard Business Review Press, pp.179-196, (山本冬彦訳 (2007) 「完全なるリーダーはいらない」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 「脱」管理主義のリーダーシップ』ダイヤモンド社, 9月号, pp.48-61).
- Bandura, A. ed. (1995), *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press, (本明寛・野口京子・春木豊・山本多喜司訳 (1997) 『激動社会の中の自己効力』金子書房).
- Bass, B. M. (1998), *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Bennis, W. (2003), *On becoming a leader*, Warren Beninis, Inc., (伊藤奈美子訳 (2008) 『リーダーになる (増補改訂版)』海と月社).
- Bennis, W. and Thomas, R. J. (2002), *Geeks & geezers: How era, values, and defining moments shape leaders*, Harvard Business School Press, (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳 (2003) 『こうしてリーダーはつくられる』ダイヤモンド社).
- Bies, R. J., Shapiro, D. L., and Cummings, L. L. (1988), "Causal accounts and managing organizational conflict: Is it enough to say it's not my fault," *Communication Research*, 15(4), pp.381-399.
- Bies, R. J. and Tripp, T. M. (1996), "Beyond distrust: Getting even and the need for revenge," in Kramer, R. M. and Tyler, T. R. eds., *Trust in organization*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp.246-260.
- Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1978), *The new managerial grid: Strategic new insights into a proven system for increasing organizational productivity and individual effectiveness*, GulfPub, (田中俊夫・小宮山澄子訳 (1979) 『新・期待される管理者像』産業能率大学出版部).
- Brockner, J. and Greenberg, J. (1990), "The impact of layoffs on survivors: An organizational justice perspective," in Carroll, J. S. ed., *Applied social psychology and organizational settings*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp.45-75.
- Brockner, J., Konovsky, M. A., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., and Bies, R. J. (1994), "Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss," *Academy of Management Journal*, 37(2), pp.397-409.
- Burgelman, R. A. and 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).
- Campbell, G. M. (2014), *Idiot's guide to project management, 6th edition*, Alpha Books, a division of Penguin Group (USA), Inc., (中嶋秀隆訳

- (2015) 『世界一わかりやすいプロジェクトマネジメント』 綜合法令出版).
- Cartwright, D. and Zander, A. (1960), *Group dynamics: Research and theory*, 2nd ed., Evanston IL: Row Peterson, (三隅二不二・佐々木薫訳編 (1969) 『グループ・ダイナミックス (第二版)』 誠信書房).
- Charan, R., Drotter, S., and Noel, J. (2001), *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company*, Jossey-Bass, (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (2004) 『リーダーを育てる会社つづす会社』 英治出版).
- 蔡仁錫 (1997) 「研究開発組織における中間管理職の役割：上司の「自律的戦略行動」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。
- 蔡仁錫 (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。
- 蔡仁錫 (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。
- Dainton, M. and Aylor, B. (2001), "A relational uncertainty analysis of jealousy, trust, and maintenance in long - distance versus geographically close relationships," *Communication Quarterly*, 49, pp.172-188.
- Dansereau, F., Graen, G.B., and Haga, W. (1975), "A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp.46-78.
- Day, D. V. (2000), "Leadership development: A review in context," *Leadership Quarterly*, 11, pp.581-613.
- Eisenberger, R., Huntinton, R., Hitchinson, S., and Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Fiedler, F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill, (山田雄一訳 (1970) 『新しい管理者像の探求』 産業能率短期大学出版部).
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998), *Organizational justice and human*

- resource management*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Folger, R. and Konovsky, M. A. (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions," *Academy of Management Journal*, 32(1), pp.115-130.
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社。
- 藤本隆宏・東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター (2007) 『ものづくり経営学：製造業を超える生産思想』光文社。
- 古川久敬 (1990) 『構造こわし組織変革の心理学』誠信書房。
- Gardner, J. W. (1990), *On leadership*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., (加藤幹雄訳 (1993) 『リーダーシップの本質』ダイヤモンド社)。
- Glaser, B. G. (1978), *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley: The Sociology Press.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967), *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, AldineTransaction, A Division of Transaction Publishers, (後藤隆・大出春江・水野節夫訳 (1996) 『データ対話型理論の発見 - 調査からいかに理論をうみだすか -』新曜社)。
- 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.
- Graen, G.B. and Uhl-Bein, M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader·member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *Leadership Quarterly*, 6, pp.219-247.
- Guthrie, V. A. and Kelly·Radford, L. (1998), "Feedback-intensive programs," in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and Velsor, E. V., eds., *The center for creative leadership: Handbook of leadership development*, Jossey-Bass Inc, Publishers, pp.66-105, (金井壽宏監訳, 嶋村伸明訳 (2011) 『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房, pp.68-108).

- 波頭亮 (2008) 『リーダーシップ構造論』産業能率大学出版部。
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hill, L. A. (1992), *Becoming a manager: Master of a new identity*, Harvard Business School Press, January.
- 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*, March, pp.58-71.
- House, R. J. and Dessler, G. (1974), "The path-goal theory of leadership: Some posthoc and apriori tests," in Hunt, J. G. and Larson, L. L., eds., *Contingency approaches to leadership*, Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howes, J. C., Citera, M., and Cropanzano, R. S. (1995), "Total quality teams: How organizational politics and support impact the effectiveness of quality improvement teams," in Cropanzano, R. S. and Kacmar, K. M., eds., *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*, Westport, CT: Quorum Book, pp.165-184.
- Ijams, K. and Miller, L. D. (2000), "Perceptions of dream - disclosure: An exploratory study," *Communication Studies*, 51, pp.135-148.
- 五百井俊宏・久保裕史・下田篤・田隈広紀 (2015) 「P2M 導入による R&D プロジェクトのための人材育成マネジメント」 『国際 P2M 学会』第 10 巻第 1 号, pp.71-86。
- 石浦敏子・濱口佳和 (2011) 「仕事と育児両立型女性の発達過程におけるライフコース選択の要因とプロセス」 『キャリアデザイン研究』第 7 号, pp.5-20。
- 岩崎量・志摩孝夫 (2010) 「コミュニティを活用したアプリケーション開発技法の集約と展開」 『プロジェクトマネジメント学会』第 12 巻第 1 号, pp.16-17。
- 金井壽宏・古野庸一 (2001) 「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発」 『一

橋ビジネスレビュー』第49巻第1号, pp.48-67。

Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), *The social psychology of organizations*, New York: John Wiley.

Katz, R. L. (1955), "Skills of effective administrator," *Harvard Business Review*, 33, pp.33-42.

川喜田二郎 (1967) 『発想法 - 創造性開発のために -』中公新書。

Kaye, B. and Jacobson, B. (1995), "Mentoring: A group guide," *Training and Development*, 49(4), pp.22-27.

経済産業省 (2007) 『ものづくり白書 2007年版』。

経済産業省 (2017) 『ものづくり白書 2017年版』。

Kerr, S. and Jermier, J. (1978), "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement," *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, pp.374-403.

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』第6巻第2号, pp.1-10。

Kotter, J. P. (1996), *Leading change*, Harvard Business Review Press, (梅津祐良訳 (1997) 『21世紀の経営リーダーシップ』日経BP社)。

Kram, K. E. (1988), *Mentoring at work: Developmental relationship in organizational life*, University Press of America, Inc., (渡辺直登・伊藤和子訳 (2003) 『メンタリング - 会社の中の発達支援関係 -』白桃書房)。

Lauson, K. (2008), *Leadership development basics*, ASTD Press, (長尾朋子訳 (2013) 『リーダーシップ開発の基本』ヒューマンバリュー)。

Lewicki, R. J. and Bunker, B. B. (1996), "Developing and maintaining trust in work relationships," in Kramer, R. M. and Tyler, T. R., eds., *Trust in Organization*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp.114-139.

Likert, R. (1961), *New patterns of management*, McGraw-Hill Inc.

Lind, E. A. (2001), "Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations," in Greenberg, J. and Cropanzano, R., eds., *Advances in organizational justice*, Stanford, CA: Stanford

- University Press, pp.56-88.
- MaCall, M. W. Jr. (1988), "Developing executives through work experience," *Human Resources Planning*, 11, pp.1-11.
- 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 巻第 1 号, pp.43-57.
- McCauley, C. D. and Brutus, S. (1998), *Management development through job experiences: An annotated bibliography*, Center for Creative Leadership.
- McCauley, C. D. and Douglas, C. A. (1998), "Developmental relationships," in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and Velsor, E. V., eds., *op. cit.*, pp.160-193, (前掲訳書, 2011, pp.163-198).
- McCauley, C.D., Moxley, R.S., and Velsor, E. V., eds. (1998), *The center for creative leadership: Handbook of leadership development*, Jossey-Bass, (前掲訳書, 2011).
- McDonald-Mann, D. C. (1998), "Skill-based training," in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and Velsor, E. V., eds., *op. cit.*, pp.106-126, (前掲訳書, 2011, pp.109-129).
- Mintzberg, H. (1973), *The nature of managerial work*, New York: Harper Collins Publishers, (奥村哲史・須貝栄訳 (1993) 『マネジャーの仕事』白桃書房).
- 三隅二不二 (1984) 『リーダーシップ行動の科学 (改訂版)』有斐閣。
- みずほ情報総研株式会社 (2014) 「産業技術人材の流動化に関する調査報告書 概要版」『経済産業省委託 平成 25 年度産業技術調査事業』経済産業省。
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., and Organ, D. W. (1993), "Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, pp.209-225.
- 元山年弘 (2008) 「管理職への移行における諸問題」『経営教育研究』第 11 巻第 1 号, pp.72-84。
- 中原淳 (2014) 『駆け出しマネジャーの成長論』中央公論新社。

- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., and McMurrian, R. (1997), "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context," *Journal of Marketing*, 61, pp.85-98.
- Niehoff, B. P. and Moorman, R. H. (1993), "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior," *Academy of Management*, 36, pp.527-556.
- 日本能率協会編 (1971) 『経営のための KJ 法入門』 日本能率協会。
- 日本能率協会経営革新研究所編 (1990) 『技術者教育の研究』 日本能率協会。
- 西澤佑介 (2014) 「液晶テレビ産業における日本企業の革新と衰退」『経営史学』第 49 巻第 2 号, pp.3-27。
- Normann, R. (1984), *Service management strategy and leadership in service business 2nd edition*, WILEY.
- O'Connor, J. and Lages, A. (2007), *How coaching works: The essential guide to the history and practice of effective coaching*, A & C Black Business Information and Development, (杉井要一郎訳 (2012) 『コーチングのすべて - その成り立ち・流派・理論から実践の指針まで -』 英治出版)。
- Ohlott, P. J. (1998), "Job assignment," in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and Velsor, E. V., eds., *op. cit.*, pp.127-159, (前掲訳書, 2011, pp.130-162).
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. (2006), *Organizational citizenship behavior: It's nature, antecedents, and consequences*, Sage: Thousand Oaks, CA, (上田泰訳 (2007) 『組織市民行動』 白桃書房)。
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects of followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors," *Leadership Quarterly*, 1, pp.107-142.
- Ronald, J. F. (2000), "Intergroup conflict," in Deutsch, M. and Coleman, P. T., eds., *The handbook of conflict resolution*, Jossey-Bass Inc, Publishers, (レビン小林久子編訳 (2003) 『紛争管理論 - 新たな視点と方向性 -』 日本加除出版, pp.105-129).
- 櫻井恵里子・岡田昌毅 (2013) 「大企業経営者のキャリア支援形成のプロセス

- について「仕事，職業キャリア発達，心理社会的発達の考察から」『産業・組織心理学研究』第26巻第2号，pp.139-153。
- 産業能率大学総合研究所（2009）『研究開発マネジメントの“強化書”－経営戦略と研究開発活動をつなぐミドルマネジメント機能の強化－』産業能率大学出版部。
- Schnake, M., Dumler, M. P., and Cochran, D. S. (1993), “The relationship between traditional leadership, super leadership, and organizational citizenship behavior,” *Group and Organization Management*, 18(3), pp. 352-365.
- 妹尾堅一郎（2009）『技術力で勝る日本が，なぜ事業で負けるのか－画期的な新製品が惨敗する理由－』ダイヤモンド社。
- Setton, R. P., Bennett, N., and Liden, R. C. (1996), “Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity,” *Journal of Applied Psychology*, 81, pp.219-227.
- Schein, E. H. and 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).
- 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_25you.html#yougo2, 2020年6月2日参照。
- Statista (2020) 「Global market shipment share held by LCD TV manufacturers from 2008 to 2019」, <https://www.statista.com/statistics/267095/global-market-share-of-lcd-tv-manufacturers/>, 2020年9月4日参照。
- Stogdill, R. M. (1972), *Handbook of leadership*, The Free Press.
- Stogdill, R. M. (1974), *The handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: FreePress.
- Strauss, A. L. and Corbin, J. M. (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*, New York: Sage Publications,

- (南裕子監訳, 操華子・森岡崇・志自岐康子・竹崎久美子訳 (1999) 『質的研究の基礎 – グラウンデッド・セオリーの技法と手順 –』医学書院).
- 鈴木淳子 (2005) 『調査的面接の技法 (第二版)』ナカニシヤ出版。
- Tyler, T. R. and Bies, R. J. (1990), “Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice,” in Carroll, J. S., ed., *Applied social psychology and organizational settings*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp.77-98.
- 梅澤隆 (2002) 「研究機関の研究開発戦略と人的資源管理 – 民間研究機関と国立, 「公的」研究機関の比較を中心として –」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.133-167.
- Utterback, J. M. (1994), *Mastering the dynamics of innovation*, Harvard Business School Press in Boston, (大津正和・小川進監訳 (1998) 『イノベーション・ダイナミクス – 事例から学ぶ技術戦略 –』有斐閣).
- Velsor, E. V., McCauley, C. D., and Moxley, R. S. (1998), “Introduction: Our view of leadership development,” in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and Velsor, E. V., eds., *op. cit.*, pp.1-25, (前掲訳書, 2011, pp.1-26).
- Wayne, S. J., Shore, L. M., and Liden, R. C. (1997), “Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective,” *Academy of Management Journal*, 40, pp.82-111.
- White, R. K. and Lippitt, R. (1960), *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*, New York: Harper & Row.
- Womack, J. P., Jones, D. T., and Roos, D. (1990), *The machine that changed the world*, New York: Rawson Associates.
- 山口裕幸 (1994) 「企業組織の活性化過程」齋藤勇・藤森立男編『経営産業心理学パースペクティブ』誠信書房, pp.104-116。
- Yamaguchi, I. (2005a), “Effective interpersonal communication in Japanese companies under performance-based personnel practices,” *Corporate Communication International Journal*, 10(2), pp.139-155.
- Yamaguchi, I. (2005b), “Interpersonal communication tactics and procedural justice for uncertainty management of Japanese workers,” *Journal of*

Business Communication, 42(2), pp.168-194.

Yukl, G. (2006), *Leadership in organizations*, 6th edition, Prince Hall.

Yukl, G. (2010), *Leadership in organizations*, 7th edition, Pearson Education, Inc.

謝辞

本研究を進めるにあたり、中間研究発表、および経営研究所での研究発表において、先生方から貴重なアドバイスや励ましのお言葉をいただきました。ここに記して深く感謝の意を表します。また、筆者の在籍しております経営学研究科の諸先輩方、同期生、後輩の皆様におかれましては、貴重なアドバイスや励ましのお言葉をいただき、この場を借りて御礼申し上げます。そして、インタビュー調査にご協力いただきました R&D 部門のプロジェクト・マネジャーの方々に、心より感謝申し上げます。

最後に、本稿の作成にあたり、貴重なコメントやアドバイスを頂きました副査の廣石忠司先生、馬場杉夫先生、間嶋 崇先生、田中 和雄先生に深く感謝を申し上げます。そして、ご多忙の極みにも関わらず、時間と労力を割いてくださり、終始懇切なるご指導とご教示を賜りました経営学研究科・経営学専攻・指導教授の蔡 苳錫先生に、心より深く感謝申し上げます。