

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。