

平成 21 年 3 月 31 日現在

研究種目：若手研究（B）
 研究期間：2006 ～ 2008
 課題番号：18730254
 研究課題名（和文） リーダーの見極めに関する研究
 - プロジェクトにおける戦略的意思決定の研究 -
 研究課題名（英文） Strategic Decision Makings in Project Management

研究代表者
 大森 信（OHMORI SHIN）
 日本大学・経済学部・准教授
 研究者番号：90337824

研究成果の概要：

企業におけるプロジェクトの戦略的意思決定について研究した。特にプロジェクトを大型化することに伴ってリーダーに求められる見極めに着目して調査研究した。研究の結果、プロジェクトを大型化するに伴って、すぐに利益と直結しないような非営利性の高い活動が重要となっていくことを示した。そしてリーダーには、そうした活動を支える精神をメンバーに育成できているのか、さらに適切な人材配置ができていのかが見極めとして求められることを示した。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2006 年度	1,300,000	0	1,300,000
2007 年度	1,000,000	0	1,000,000
2008 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
年度			
総計	3,400,000	330,000	3,730,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：（1）プロジェクトマネジメント（2）プロジェクト・リーダー（3）大型プロジェクト（4）意思決定（5）非営利的活動（6）掃除活動（7）コミュニティ（8）利他と他力

1. 研究開始当初の背景

現在、企業のみならず、多くの組織においては、組織の戦略的課題の解決という期待を担って数多くのプロジェクトが編成されている。しかし、期待したほどの成果が得られないままにプロジェクトが終結されていくことが少なくない。全体の3分の1も成功していない現状があるとされる。プロジェクトさえ編成すれば何もかもうまくいくとでもいうような過度な期待であり、プロジェクト幻想とも呼べるような現状である。そこで本研究では、まずプロジェクト・マネジメント

に関する研究の蓄積を整理して、既存研究の成果と課題を明らかにする必要性を考えた。

プロジェクト幻想と呼べるような現状がある一方で、企業においてはさらにプロジェクトを大型化していく事例がある。よりユニークなアウトプットを求めて、より大きなプロジェクトを編成している現状である。幻想がさらなる幻想を生んでしまう危険性もある。そこで本研究では、プロジェクトを大型化することに伴って生じる課題とは何か、なぜ生じるのか、そしてその課題をどのようにして解消していけばよいかを明らかにする

必要性を考えた。

2. 研究の目的

本研究では、企業におけるプロジェクト活動に注目し、特にプロジェクト・リーダーの意思決定について調査研究することを目的とした。(1)初年度では、プロジェクト・マネジメント、ならびに経営戦略論、組織論、管理論、心理学に関する既存研究について整理すること、そして実際に企業のプロジェクト・リーダー等に対するインタビュー調査を実施することを研究目的とした。なおインタビュー調査に関しては、大手の住宅メーカーを対象にして実施する計画にした。(2)研究2年度は、企業における様々なプロジェクトを分類し整理すること、さらにプロジェクトを大型化していくことで生じる課題を提示することを目的にした。(3)最終年度は、大型プロジェクトを成功させていくために鍵となるプロセス、またリーダーに要求される戦略的な意思決定を明らかにすることを研究目的にした。

3. 研究の方法

(1)国内外の文献調査および研究蓄積の整理
大きくは2つの分野で文献調査を行い、その結果に基づいた研究整理を行なった。第1がプロジェクト・マネジメントの分野である。第2が他者認知の分野である。プロジェクト・マネジメントに関しては、多様な専門分野の研究者が関心を持ち、研究トピックが多岐に渡っている。そこで様々な研究トピックを取り込みすぎて混乱に陥らないように、事前に焦点を定めた上で入念な研究整理をすることが不可欠となる。具体的には、主に経営戦略論の観点からプロジェクト成否の要因、成否のプロセス、ライフサイクル、プロジェクト評価についての研究蓄積の整理を行なった。また経営組織論の観点からは、企業とプロジェクトとの関係、プロジェクト間関係、プロジェクト類型、プロジェクト編成と構造、プロジェクト文化についての研究蓄積の整理を行なった。そして経営管理論の観点からは、リーダーシップ、リーダー育成、コミットメントについての研究蓄積の整理を行なった。なおプロジェクト・マネジメントについては、発展途上段階の研究も少なく、また主に欧米を中心に研究が進展している。したがって海外の学術ジャーナルについても文献調査を進めた。

第2の分野である、他者認知に関する研究は主に認知心理学、社会心理学において研究が進められている。本研究の特色のひとつとして、基礎学問である心理学の研究蓄積を理論基盤に求めていることがある。他者認知については、他者情報の顕在性要因によって引き起こされるバイアスを扱う研究、各認知要素の体制化・組織化に関する研究、複雑な情報処理を方向付け、認知負担の軽減を図るスキーマに関する研究、仮説検証過程で生ずるバイアスを検討する研究、日常の判断過程で人のとる方略としてヒューリスティクスを解明しようとする研究、のそれぞれの観点から解明が試みられている。そこで、それぞれについての研究蓄積の整理を行なった。

(2)インタビューによる探索的・発見的な定性調査

先の(1)の整理を踏まえて、本研究では次の3つの観点からのインタビューによる探索的・発見的な定性調査を実施した。第1は、新たな成功要因の発見には重きをおかないことである。成功要因の発見については、すでに多くの研究蓄積があり、研究貢献が高くないためである。第2は、特定の成功要因に着目していくことである。特定の要因に着目して、それに関するプロジェクトのリーダーやメンバーの行動や感情に焦点を当てていくことにした。特定の要因とその要因に関する社会的プロセスに着目することを考えたものである。第3が、プロジェクト・リーダーならびに関係者へのインタビューを通じて仮説発見を目指したことである。着目する要因をランダムに、あるいは研究者本位に選択するのではなく、インタビュー調査を通じて特定していくことにした。そして特定した要因を鍵活動として注目して、学術的ならびに実践的な貢献が期待できるような仮説の導出を目指した。なお本研究では、ある大手住宅メーカーをはじめとするいくつかの企業の大型プロジェクトに注目した。そして、特にプロジェクトを大型化することに伴って生ずる企業主観的な鍵活動の発見と仮説の導出を目指した。したがって本研究は、仮説検証型の研究ではなく、既存研究の整理と調査研究の結果を踏まえた上での、仮説発見型の研究として位置付けることができる。

(3)研究成果の作成と発表

本研究の成果は、学会において、随時、研究報告を行なった。そして報告発表と議論から得られた知見を、研究にフィードバックして改善を図った。そして改善を重ねて、積極的に論文発表をしていくことを目指した。

4. 研究成果

(1)初年度では、既存研究について整理するとともに、実際に企業のプロジェクト・リーダー等に対するインタビュー調査を行った。さらにインタビュー調査に関しては、当初予定していた住宅メーカーにとどまらず、幅広い業界、企業を対象にして実施した。その結果、企業においては、営利型プロジェクトと非営利型プロジェクトの大きく2種類が存在していること、さらに非営利型プロジェクトのほうが組織の階層ならびに部署、部門、会社の境界を超えて多様な人材を巻き込みながら行われている傾向があることを見出した。既存の研究においては、同質でなく、多様な異質な知を組み合わせて行うことが、成果の新奇性の観点では不可欠とされる。しかし同時に、多様性や異質性を高めることで、内部に混沌を招く危険性も指摘される。そこで非営利型プロジェクトを継続的に成功している企業に着目し、その活動を調査・分析することも当初の計画に加えて次年度の目標とした。なお研究進捗過程では、調査対象企業で報告会を実施するとともに、組織認識

研究部会(2006年11月12日)において研究発表した。また研究論文1件を公刊した。

(2) 研究2年度は、なぜ非営利型では多様な知を上手く取り込むことができるのか、さらにプロジェクトを大型化していくことでどのような障害や課題が生じてくるのかを調査・分析した。そして非営利型のプロジェクト活動の調査を通じて、非営利型は営利型に比べて、問題が構造化されていること、さらに活動の継続を通じて、利他と他力の精神がメンバーに宿ることを発見した。また、大型のプロジェクト活動の調査を通じて、プロジェクトが大型していくに伴って、すぐに利益に直結しないかもしれないような、非営利的な活動の比重が大きくなっていくことを発見した。大型のプロジェクトの成果は、社会的存在感の大きなものが多く、営利的な活動だけでは完結しない部分が増すためである。例えば住宅メーカーが取り組むまちづくりのプロジェクトでは、コミュニティづくりが不可欠となっていた。なお研究進捗過程では、経営戦略学会(2008年3月29日)において研究発表した。また研究論文2件を公刊した。

(3) 最終年度は、前年度までの研究成果を踏まえた上で、研究全体を整理して総括した。具体的には、大型プロジェクトを成功させていくためには、営利的な活動と非営利的な活動を並存させていくことが鍵となるプロセスであることを提示した。また調査研究の結果、営利的活動と非営利的活動は、それぞれ異なる精神(エートス)によって支えられている活動であることを示した。そしてリーダーに求められる戦略的意思決定として、非営利性の高い活動を支える精神を扶養する人材を育成すること、扶養した人材が否かを見極めた適切な配置をすることを示した。なお研究進捗過程では、組織認識研究部会(2008年9月21日)において研究発表した。また研究論文3件を公刊した。

(4) 3年間の本研究全体の研究成果、ならびに学術的貢献、今後の研究展望は以下の通りに整理する。本研究では、まずプロジェクトマネジメント研究が自然科学や社会科学の多様な分野の研究者によって、実務家の要請に応えながら進展してきた分野であることを明らかにした。また、実務家が最も要請する、プロジェクトの成功のためには何をしたら良いのかという疑問に対して、数多くのプロジェクト成功要因を発見してきたことを示した。さらに既存研究の貢献を示すだけでなく、プロジェクト成功要因の発見という規範的な研究アプローチには課題があることも示した。具体的には、研究が蓄積されるにつれて、発見された成功要因の間で矛盾や対立が指摘されていることを示した。そして研究では、何をしたら良いのかを示すだけでは十分でなくなってきたており、理論的根拠の脆弱性を補うことを目指した研究動向があることを指摘した。つまり、何をしたら良いのかということの背後にある、なぜ必要なのかと

いう理論的基盤が求められ始めていることを示した。さらに本研究では、客観的な成功要因を発見する規範的アプローチそのものから転換していく必要があることも指摘した。具体的には、研究アプローチを転換して、特定のプロジェクトにおいて特定の要因が正当化されていく社会的プロセスやストーリーに注目する必要性を示した。特定の活動が、社会的プロセスやストーリーを通じて企業主観的な鍵活動となって存在している、プロジェクト全体の成否を大きく左右していることが少なくないためである。

本研究では、研究整理の結果を踏まえた上で、ある企業における、まちづくりプロジェクトの事例に注目した。そしてまちづくりプロジェクトの事例を通じて、特にプロジェクトを大型化することに伴って生じる課題を把握することにした。また事例を通じて、客観的な成功要因や鍵活動を発見するのではなく、企業にとっての主観的な鍵活動を見出すことに努めた。調査研究の結果、まちづくりプロジェクトにおいては、事例間の差異が大きいために、同一の指標で成否を評価することが容易でないことをまず示した。プロジェクトを大型化するに伴って、各プロジェクトが唯一無比の存在となるために、少数の客観的な指標で比較をしたり評価をしたりすることが難しくなる。ただし大型プロジェクトのアウトプットは、その存在が社会的に大きいことが少なくない。時間の経過とともに、社内だけでなく社外においても成否が社会的評判となって拡がる。つまり、すぐに良いまちかどうかを客観的に評価することは容易でないものの、時間の経過とともに、社会的評判として自明になる。そして自明となった大型プロジェクトの社会的評価は、企業全体の社会的評価につながっていく可能性もあるということである。

さらに、まちづくりプロジェクトにおいては、特に「コンセプトづくり」と「コミュニティづくり」が企業主観的な鍵活動であることを見出した。そしてコンセプトづくりは、その内容およびプロセスについての共通性が少ないものの、企業にとって比較的得意な活動であることを発見事実として示した。さらにコミュニティづくりについても、その内容およびプロセスについての共通性が少ないことを見出した。またコミュニティづくりについては、営利企業にとって必ずしも得意な活動でないこと、しかも今後さらに重要性が高まる活動であるという発見事実も獲得した。つまり、まちづくりプロジェクトにおける2つの鍵活動は、いずれも内容やプロセスの多様性が高い活動であるという共通点が存在した。しかしながら、企業が得意とすることかどうかという点で、両者が大きく異なることを発見事実として示した。

以上の研究結果を踏まえて、本研究では次の2つのことを示した。1番目は、プロジェクトを大型化するほど、すぐに儲けとは直結しないような、非営利性の高い活動が不可欠となってくるということである。本研究の事例では、家づくり、マンションづくり、まちづくりと大型化するほど、非営利性の高いコミュニティづくりが重要となっていた。まちづくりプロジェクトに限らず、企業がプロジ

エクトを大型化するに伴って、非営利性の高い活動が重要な役割を果たす可能性の高くなることが考えられる。大型のプロジェクトのアウトプットは、社会的に存在感の大きなものが多く、営利的な活動だけでは完結しない部分が増加するためである。以上のことは、営利的な活動に加えて非営利的な活動にも熱心なプロジェクトや企業であるほど、大型プロジェクトの成功する可能性が高まることを含意する。

2番目は、大型プロジェクトを構成する営利的な活動と非営利的な活動では、異なる精神が求められるということである。本研究における精神の概念は、Weberの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の精神の概念に依拠する。具体的には、いつしか人間の血となり肉となってしまうような倫理的雰囲気、思想的雰囲気のことであり、Weber自身はエートスと呼ぶものである。営利企業である調査対象企業が、コンセプトづくりという営利性の高い活動を得意とするのは、営利的な活動を支えるエートスがメンバーに備わっているからである。逆に、コミュニティづくりという非営利性の高い活動を必ずしも得意としないのは、異なるエートスが必要であることが考えられる。

以上の2つは、大型プロジェクトにおける非営利的活動の重要性と困難性の両方を提起している。また営利的活動と非営利的活動の両立の困難性を提起している。大型プロジェクトでは、非営利的な活動が重要となるものの、営利的活動と両立させることが容易でないということである。つまり本研究で示してきたことは、営利的活動と非営利的活動とを並存させることができるプロジェクトや企業であるほど、大型プロジェクトが成功する可能性が高まることを含意している。そこで、今後の研究の方向性としては、一つのプロジェクトにおいて、両活動を並存させるためにはどのようにすれば良いのかを追究していくことを考える。

組織の中に多様性や異質性を取り込み、巧みに組み合わせることでいくことの有効性については、経営戦略論や組織論の中でしばしば指摘されてきた。しかしながら多様性や異質性を高めることの困難性や、高めることで混乱や混沌が生じる危険性も指摘されている。異なる二律背反的なエートスに基づく両活動を並存させることの追究は、プロジェクト・マネジメント研究のみならず、経営戦略論や組織論の中でも含意ある研究となることが期待できる。

さらに今後の研究の方向性としては、コミュニティづくりに関する研究を進展させていくことを考える。コミュニティづくりは、まちづくりのプロジェクトのみで必要となるものでない。社会や企業の中においてもコミュニティ形成が不十分なことで生じる問題が少なくないことが指摘されている。本研究が展開する企業におけるまちづくりプロジェクトを通じたコミュニティづくりについての研究は、他分野に対しても少なくない含意が期待できるものと考えられる。

なお本研究では、当初の計画以上の研究進捗をした。当初の研究計画において示していた研究目標を達成したこと、また当初予定し

ていた住宅メーカーにとどまらず、幅広い業界、企業を対象にして研究を実施したこと、さらに研究計画を超えてさらなる研究進捗をしていることを理由として挙げる。また今後の研究展望としては、本研究の成果を踏まえて上で、非営利的な活動を通じたコミュニティ形成の可能性についての探究と、企業経営と5S活動との関係性についての理論的な探究をしていくことを挙げる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計6件)

- (1) 大森信「プロジェクトマネジメント研究の動向と企業の大型プロジェクトについての研究」『経営戦略研究』、査読有、第6巻、2009年、pp.3-18。
- (2) 大森信「新入社員研修におけるトイレ掃除の意味と意義についての研究」『産業経営研究』、査読無、第31号、2009年、pp.1-24。
- (3) 大森信「組織能力と個人能力との循環」『経済集志』、査読有、第78巻第2号、2008年、pp.51-66。
- (4) 大森信「企業におけるトイレ掃除活動の意味と効用についての研究」『産業経営研究』、査読無、第30号、2008年、pp.19-35。
- (5) 大森信「地域における企業に関する研究 -ベンチャー企業の成功要因とプロセスの論理-」『経済集志』、査読有、第77巻第2号、2007年、pp.27-41。
- (6) 大森信「家電量販店の競争戦略」『東京国際大学論叢』、査読無、第74巻、2006年、pp.1-12。

[学会発表](計3件)

- (1) 大森信「企業におけるトイレ掃除活動を通じた新入社員教育」組織認識論研究部会、2008年9月21日、神戸大学。
- (2) 大森信「プロジェクトマネジメント研究の動向と企業の大型プロジェクトについての研究」経営戦略学会、2008年3月29日、駒澤大学。
- (3) 大森信「プロジェクト・リーダーの意思決定に関する研究」組織認識論研究部会、2006年11月12日、神戸大学。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

大森 信 (OHMORI SHIN)
日本大学・経済学部・准教授
研究者番号：90337824