

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 3 日現在

機関番号：32641

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2014

課題番号：23510185

研究課題名(和文) 特命業務活動におけるミドルマネジャーの役割に関する研究

研究課題名(英文) Study on the Role of a Middle Manager in Mission Driven Project Tasks

研究代表者

山本 秀男 (YAMAMOTO, HIDEO)

中央大学・戦略経営研究科・教授

研究者番号：50377066

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 4,200,000円

研究成果の概要(和文)：ITシステム構築の5個の事例分析によって、プロジェクトを成功させるためには、リーダーがメンバーと一体化を図る「場」を構築し、現場の知恵を創出していくことが重要である。新社会システム構築などのイノベーション活動では、「スキーム」・「システム」・「サービス」の3モデルからなるプログラムマネジメントが有効である。マネジャーは、従来型プロジェクトマネジメントの知識に加え、スキームモデルにおいてソフトシステムズ方法論を活用することが必要である。現在は、不確実性、複雑性が増しているため、特命業務活動のリーダーには組織全体を統括するプログラムマネジャーの役割が求められていることを示した。

研究成果の概要(英文)：Drawing evidence from five actual system integration cases, the performance of project leaders is a key factor in taking projects to successful conclusions. Project leaders who understand the vision and the strategy of the organization have to set up Ba, where collaborative work with project members to deal with various incidents. Management issues relating to innovation programs are also discussed. Program Management, which consists of three activity models: scheme model, system model, and service model, is effective for promoting innovation, because it includes a management process for incubating seeds of innovation from a long-term perspective. From the viewpoint of bridging between social scientific theories and actual business, a particular emphasis is placed on the introduction of the soft systems methodology in action, at the initial stage of an innovation program. Given today's fickle and complex business environment, a project leader needs to play the role of program manager.

研究分野：複合新領域

キーワード：プログラムマネジメント 特命業務 イノベーション P2M プロジェクトマネジメント

1. 研究開始当初の背景

(1) 目標が明確に設定されたシステム開発に対しては、PMBOK® [1]に代表されるプロジェクト管理手法が使われ、成果をあげてきた。しかし、目標が曖昧な状態で開始せざるを得ない特命業務の場合には、最終意志決定者の意図と現場の知恵の融合を図り、組織を取り巻く環境の不確実性に臨機応変に対応する必要がある。このような特命業務を成功に導くために、2001年にProject & Program Management [2] (以下P2Mと略す)が発表された。P2Mでは、マネジメントの視点を受託者から委託者側へ移し、システムなどの構築前に、組織に与えられたミッションに立ち戻って全体計画を考える枠組みが提示されている。しかし、ミドルマネジャーが、何をどのようにマネジメントすれば良いのかは明確でなかった。

(2) 国内需要が飽和しはじめた我が国では、新しいビジネスの創成や新興国の活性化施策などの特命業務が増加してきている。しかし、新しい価値の創造を目的とした特命業務に対しては、従来のプロジェクト管理手法は必ずしも適していないということがわかってきた。そのため、P2Mに期待が寄せられるようになってきた。

2. 研究の目的

戦略的な活動を成功させるためには、組織のリソースを動的に組み替えることが重要とされている[3][4]が、実際の企業統合やICTシステム構築時のミドルマネジャーの具体的な行動様式にまで詳細化されていない。本研究は、不確実な経営環境において、技術的な知識とスキルが必要な特命業務活動を任されたミドルマネジャーの役割に着目し、経営戦略を策定し指示を出す経営者層と、特命業務を実行するプロジェクト現場をつなぐ実務的な機能を抽出することを目的とする。その過程で、経営学分野の研究成果とプロジェクト管理手法の橋渡しをする。さらに、経営トップの戦略を理解し組織メンバーを企業価値の高まる方向へ牽引することができるミドルマネジャーの能力開発プログラムに貢献することもめざしている。

3. 研究の方法

本研究は、経営学分野の戦略論や組織論の研究と、情報工学やオペレーションズリサーチ分野で研究されてきたプロジェクトマネジメントの中間に位置づけられる境界領域の研究である。これまで主に社会学の立場から研究されてきた内容を、特命活動に焦点をあわせて実務の行動様式に詳細化すると同時に、実際に特命業務活動に携わったことのあるマネジャークラスの人材からヒアリングした情報を総合して結論を導き出す。

4. 研究成果

(1) 本研究の開始時に、変革期のリーダーの必要機能を抽出するため、D. Besankoの知覚便益の概念[5]を用いて多重請負業者間のコスト構造を示し、2件の入札によって受注したシステム構築事例を分析した。その結果、コスト構造分析から予想したとおり、SI企業のリーダーには、顧客企業の戦略実現と自社の生産性向上の板挟み状態になっていることがわかった。また、発注者と受注者の意図が大きく異なる場合には、両者のトップのタイミングの良い関与が重要となることを示すことができた。

(2) 大規模なICTシステム構築事例を取り上げ、システム構築を請け負ったSI企業の担当者にヒアリングをした結果、成功プロジェクトには、最初から経営トップのコミットが明確なものが多い。経営トップのコミットが明確でないプロジェクトでは、SI企業のプロジェクトリーダーの役割が重要となり、メンバー間で目的意識をあわせる行動が取れるかどうか、最大の成功要因であることがわかった。

(3) 中規模SI企業の社員研修を企画し、アンケート調査によって、新人と中堅のリーダーに対する思いの違いがあること、その企業のシステム構築事例を模擬したストーリーを作成した研修を行うと一般事例による研修よりも効果が大きい、新人とリーダークラスの混在グループでディスカッションを行うと、両者の視点を広げる効果が大きくなることを、定量的に示すことができた。

(4) 上記の事例や国際P2M学会での報告から、特命業務の不確実性に対応する手法として、P2Mのスキームモデル・システムモデル・サービスモデルの3Sモデルが有効であることを再確認した。イノベーションプログラムに対して、プロファイリングマネジメント、プログラム戦略マネジメント、アーキテクチャマネジメント、プラットフォームマネジメント、ライフサイクルマネジメント、価値指標マネジメントの内容を再整理し、表1に示すように、それぞれが3Sモデルの中でどのような重きを置いて使うべきかを一覧表に整理した。

表1 3Sモデルと管理知識

知識	モデル	スキーム	システム	サービス
統合マネジメント	プロファイリングマネジメント			
	戦略マネジメント			
	アーキテクチャマネジメント			
	プラットフォームマネジメント			
	ライフサイクルマネジメント			
	価値指標マネジメント			

・各モデルの主要なマネジメント
 ・各モデルで必要となるマネジメント

(5) イノベーションプログラムでは、「有用

な知識」の集合が存在し、その中から知識プラットフォームが生まれ、そのプラットフォーム上に具体的な技術や製品などの次世代の技術（臨床の知）」が築かれるという論考（今井, 2008）[6] を引用し、今後の特命業務活動では、プラットフォームマネジメントが重要になっていくことを示唆した。また、関係者の価値観が多様化していることを理解し、社会的なニーズに対応する共通価値（ポーター, 2011）[7]を創造する「価値指標マネジメント」の研究が必要になってきていることを示した。

(6) イノベーションは、技術変革の視点だけではなく、人間の活動を含めた社会システムとして評価されなければならない。そのため、人間活動と機械システムの関係性を捉えるソフトシステムズ方法論[8]を用いてイノベーションプログラムのモデル化を再考した。その結果、P2Mのシステムモデル（機械システムの構築段階）で設計通りのハードウェアを作成することだけではなく、スキームモデル（構想段階）における人間行動に対する洞察とサービスモデル（定常業務活動に移行する段階）での利用者のマネジメントの優劣が、プログラムの成功の鍵を握ることを示した。これらの概念図を図1に示す。

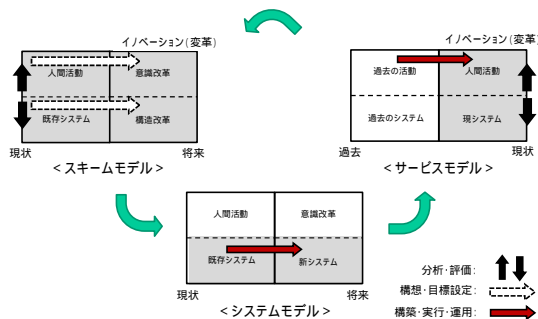


図1 3Sモデルで考える領域

(7) (5)と(6)で行ったプログラムマネジメントの理論検討に国際 P2M 学会で報告された事例を付加して、『実践 プログラムマネジメント』（日刊工業新聞社、2014）を上梓した。

(8) 本研究と国際P2M学会で開発されたP2Mをアジア諸国に普及させるため、韓国麗水で行われた ASCON-IEEChE の特別セッション、並びに、ベトナムホーチミン市で行われた The 2nd International Conference on Project & Program Management V N P 2 M - 2 0 1 5 で発表し討論を行った。

<引用文献>

[1] A Guide to Project Management Body of Knowledge(PMBOK® Guide)ANSI/PMI99-001-1 996, PMBOK® Guide Forth Edition (PMBOK® Guide) ANSI/PMI 99-001-2008

[2] 小原重信編著『P2M プログラム&プロジェクトマネジメント標準ガイドブック』,PHP 研究所 (2003)

[3] 河合忠彦『複雑適応系リーダーシップ』有斐閣、1999

[4] Edgar H. Schein, 秋葉元吉、尾川丈一 邦訳『プロセス・コンサルテーション 援助関係を築くこと』中央経済社、2002 など

[5] Besanko,D., Dranos,D., Shanley,M., Economics of Strategy, John Wiley & Sons Inc.(2009) (参考：奥村監訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社 (2002))

[6] 今井賢一『創造的破壊とは何か 日本産業の再挑戦』東洋経済新報社、p.24-26、(2008)

[7] マイケル・ポーター、マーク・クラマー『共通価値の戦略』ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、June 2011, pp.8-31, (2011)

[8] ピーター・チェックランド、ジム・スクルーズ、妹尾堅一郎監訳『ソフトシステムズ方法論』有斐閣 (1994)

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5件)

後藤真之、山本秀男：“情報システム構築プログラムのマネジャーの役割に関する考察” 国際 P2M 学会論文誌、査読有、Vol.9 No.2, 2015、pp. 47-60

Hideo Yamamoto, “Program Management in Context”, The 4th Asian Conference on Innovative Energy & Environmental Chemical Engineering (ASCON-IEEChE) November 9-12, 2014, 査読無し、Proceedings, pp.548-553, The Ocean Resort, Yeosu, Korea, ISBN 978-89-5708-249-2

山本秀男：“イノベーションプログラムのマネジメントに関する考察” 国際 P2M 学会論文誌、査読有、Vol.8 No.2, 2014、pp. 123-133

山本秀男, 豊田香, 湯野川恵美: “SI 企業のプログラムマネジャー育成に関する考察” 国際 P2M 学会論文誌, 査読有、Vol.8 No.1, 2013、pp.49-63

山本秀男: “多重請負型 SI 企業におけるリーダーシップに関する考察” 国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会論文誌, 査読有、Vol.7 No.1, 2012、pp.135-146

〔学会発表〕(計 1 1 件)

山本由美、山本秀男: “国内治験プロセスのマネジメントに関する考察” 国際 P2M 学会 第 19 回春季研究発表大会, 津田沼, 2015 年 4 月 18 日, pp.276-290, 千葉工業大学

Hideo Yamamoto, “Putting Program Management in Context”, The 2nd International Conference on Project & Program Management V N P 2 M - 2 0 1 5, March 19-21, 2015, Ho Chi Minh City University of Technology

Hideo Yamamoto, “Program Management in Context”, The 4th Asian Conference on Innovative Energy & Environmental Chemical Engineering (ASCON-IEEChE) November 9-12, 2014, Proceedings, pp.548-553, The Ocean Resort, Yeosu, Korea, ISBN 978-89-5708-249-2

後藤真之、山本秀男: “情報システム構築プログラムのマネジャーの役割に関する考察” 国際 P2M 学会 2014 年度秋季研究発表大会, 京都, 2014 年 9 月 27 日, pp.86-98, 京都大学

山本秀男: “プログラムマネジメントの概要” 国際 P2M 学会主催 P2M セミナー 実践者から学ぶプログラムマネジメント、2014 年 6 月 29 日(日) 中央大学後楽園キャンパス 3 号館 11 階 31102 教室

山本秀男: “P2M の論理 - 研究開発マネジメントに適用するための基本的な考え方 - ” 国際 P2M 学会 2013 年度秋季研究発表大会, 特別セッション, 東京 2013 年 10 月 5 日, 予稿集 pp.PS-29-53, 東京農工大学

山本秀男: “イノベーションプログラムのマネジメントに関する考察” 国際 P2M 学会 2013 年度秋季研究発表大会, 東京, 2013 年 10 月 5 日, pp.164-174, 東京農工大学

山本秀男: “P2M の論理 ~ 活用するための基本的な考え方 ~ ”、特別講演会「サイエンスイノベーションを生み出すプログラムマネ

ジメント」6 月 22 日(土) 東京農工大学小金井キャンパス 140 周年記念会館 3 階ホール

山本秀男, 豊田香, 湯野川恵美: “SI 企業のプログラムマネジャー育成に関する考察” 国際 P2M 学会 2013 年度春季研究発表大会, 東京, 2013 年 4 月 20 日, pp.72-85, 東京工業大学 キャンパスイノベーションセンター東京

山本秀男: “多重請負型 SI 企業におけるリーダーシップに関する考察” 国際 P2M 学会 2012 年度春季研究発表大会, 東京, 2012 年 4 月 21 日, pp.188-199, 東京農工大学

山本秀男: “ICT 構築プロジェクトの戦略的進め方 - 戦略と企画と実践の整合” 国際戦略経営研究学会 (IASM) 戦略経営理論_実践研究会 口頭発表 2011 年 10 月 17 日, 中央大学駿河台記念館 330 室

〔図書〕(計 1 件)

吉田邦夫・山本秀男編著、日刊工業新聞社、『イノベーションを確実に遂行する 実践プログラムマネジメント』、2014、165

〔産業財産権〕

○出願状況(計 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
出願年月日:
国内外の別:

○取得状況(計 件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
出願年月日:
取得年月日:
国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

山本秀男 (YAMAMOTO, Hideo)
中央大学・大学院戦略経営研究科・教授
研究者番号: 50377066