JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	PMコンピテンシーと新規事業
Author(s)	堀江，宣裕；井川，康夫
Citation	年次学術大会講演要旨集，29：310-313
Issue Date	2014-10-18
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/12452
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

２Ａ０８

PM コンピテンシーと新規事業

○堀江宣裕，井川康夫（北陸先端科学技術大学院大学）

1. はじめに

現在、多くの企業において製品とサービスの開発にプロジェクト制度が採用されている。近年、プロジェクトの難易度は上がっており、プロジェクトを成功に導くプロジェクト・マネジャー(PM)への期待が高まっている。人材の評価尺度の一つに、業績や成果をより出しやすくする行動特性(コンピテンシー)があり、PM の行動特性、即ち PM コンピテンシーが着目される。

ビジネス環境の変化への対応等の目的で新規事業への参入を図る企業が多い。新規事業と既存事業には特性の違いがあり、新規事業の PM には既存事業とは異なる PM コンピテンシーが要求されることが考えられる。本研究では、事例研究によって PM コンピテンシーと新規事業について探求する。

2. 先行研究レビュー

2.1 プロジェクトについて

商品開発組織をマネジメントする目的には、多様な技術開発における専門性の実施と、それらを統合して一つの商品として完成させることの二つがある。専門性には、技術分野別の専門性、部品システム別の専門性、開発業務における専門性があり、これらの専門性で分化された業務を担当する組織が機能部門である。この機能部門が創り出した情報、知識、技術や部品等を集めて、機能やコストに優れた商品としてまとめる業務が必要となる。このような部門横断的な業務がプロジェクトである[1]。

機能を最も重視した組織が機能別組織、プロジェクトを最も重視したプロジェクト組織である。商品開発組織を機能別にすることも、機能横断的にプロジェクトとすることも、それぞれメリットとデメリットがあり、商品開発の特徴や目的に応じてどちらを選択するかを考える必要がある[2]。

現状の商品開発組織としては、純粋な機能別組織でもプロジェクト組織でもなく、その中間のマトリクス組織がほとんどである。マトリクス組織には、機能重視組織からプロジェクト重視組織まで多くのバリエーションがある。近年では、プロジェクトの役割が一段と重要になっており、機能よりもプロジェクトを重視したマトリクス組織に徐々に変えている企業が多い。

機能重視組織とプロジェクト重視組織の違いの一つに、機能部門それぞれの機能部門長と商品開発の PM の権限の強さがある。PM の影響力は、その責任範囲の広さと権限の強さによって決まる。責任範囲が設計や技術に限定される PM もいれば、商品コンセプトの立案と実現の牽引役も担う PM もいる。顧客の主観的な商品価値、即ち意味的価値の重要な商品、例えば自動車、においては、商品コンセプトに責任を持つ PM が強いリーダーシップで牽引する開発プロジェクトの方が、商品性の高い商品開発が出来ることが実証されている[3][4]。

2.2 コンピテンシーについて

(1)コンピテンシーの概念

コンピテンシーの概念は、1970 年代に McClelland が米国・国務省の外交担当者、特に情報官の間で業績差が何故発生しているのかの分析から始まった。業績の高さと学歴や知能の間には、それほどの相関はないが、ハイパフォーマー(高業績者)には業績や成果を平均より高める要因になっている幾つかの共通の行動特性があることが判明した。このような行動特性がコンピテンシーと定義された[5]。

人が職場に配属されて様々な能力を習得していくと、知識や技能を習得するのと並行して、業績や成果をより出しやすくすると考えられる行動特性を体得するようになる。コンピテンシーは実際に習得され、実践的にその人に体現されている能力や行動パターンであると言える[6]。

(2)PM コンピテンシー

コンピテンシーはもともと職務分析の手法から生まれたものであり、特定の職務ごとに決定される。どのような人がその職務で優秀な成績をあげているのかを特性的に列挙したものが、その職務のコンピテンシーである。1980 年代には多くの職務別研究が進み、300 近い職種別のコンピテンシーが提唱された。

PM のコンピテンシー(以下、PM コンピテンシーと表記)として代表的なものに、Project Management Institute が『プロジェクト・マネ

ジャー・コンピテンシー開発体系』で規定したものがある。ここでは表 1 に示す①知識、②実践、および③人格を基本的な領域として定義した。これを④業界特有、および⑤組織特有のもので補完する。人格コンピテンシーの分類を表 2 に記す[7]。

表 1　基本コンピテンシー

領域	説明
知識	PM がプロジェクト活動におけるプロセス、ツール、技法の運用に関して知っていること。
実践	PM がプロジェクトの要求事項を満たすために、PM の知識を適用する方法。
人格	PM がプロジェクト環境の中で活動する時の行動の方法。

表 2　人格コンピテンシー

分類	説明
コミュニケーション能力	適切な方法を用いて正確、適正、かつ関係ある情報をステークホルダーと効果的に交換する。
指導力	チーム・メンバーやステークホルダーを指導し、元気づけし、動機付けして、目標を効果的に達成するために課題をマネジメントし克服する。
マネジメント能力	人的資源、財務的資源、動的資源、知的資源、および無形の資源の適切な展開と活用を通してプロジェクトを効果的に管理する。
認識能力	変化し、進化している環境の中で、プロジェクトを効果的に指揮するために適切な深さの認識力、洞察力、判断力を適用する。
効果性	全ての活動において適切な資源、ツールと技法を使用することによって望み通りの結果を生み出す。
プロ意識	プロジェクト・マネジメントの実践において、責任、尊敬、公正、誠実を重んじた倫理的行動規範に従う。

(3)コンピテンシーの向上

コンピテンシーは、業績や成果をより出しやすくする行動特性であるが、行動は①見えやすく体系的に訓練すれば備わるもの(例：スキル、知識)と、②見えにくく無意識に蓄積されていくもの(例：価値観)の二要素によって発揮される。

両者の関係は、図 1 のように氷山で例えられる。氷山の海面上の部分(=パフォーマンス)を大きくするためには、氷山の海面下の部分も大きくしなければならない。氷山の海面下の部分は、経験によって培う事が出来る。

Waller の PM コンピテンシー・モデルでは、平均的な PM がハイパフォーマーとなるには、行動様式を変更するきっかけが存在するものとしている。経験がある一定量の飽和点に達した時や、内省が起こった時、等が、このきっかけになりうる[8]。

[5]より引用

図 1　コンピテンシー・モデル

2.3　新規事業について

事業の成長期間や成長率には限界があり、特定の事業が長期間にわたって成長を続けるとは考えにくい。このため企業にとって新規事業は成長を続けるための駆動力であり、組織的に取り組むべき主要な経営課題の一つとなっている[9]。

新規事業の成功の確率を高めるために、新規事業の成否への影響要因を探る研究が行われている。このために新規事業開発が組織内でどのように進められ、そこにトップマネジメント、ミドルマネジメント、および担当者がどのように関わるかといった新規事業開発のプロセスのモデルが必要である。

Burgelman は、ベンチャーマネジャー、新規事業担当部署、企業の経営陣の三つのマネジメントレベルからなるボトムアップのプロセスモデルを提示している。このモデルではトップマネジメントを説得して新規事業プロジェクトへの全社的支援を引き出すことが重要であり、ミドルマネジメントが主要な役割を担うことが鍵となる[10]。

3.　研究の方法

3.1　研究の対象

本稿における研究戦略は事例研究である。対象は国内大手精密機器メーカーA 社である。

A 社の主力製品は複合機およびレーザープリンター(以下、MFP/LP と表記)である。A 社の主な MFP/LP の市場はオフィス市場と基幹系印刷市場であった。2000 年代後半に発生した新規市場のプロダクションプリンティング市場に、A 社は新規事業を立ち上げて参入した。

A社にはステージゲート法に基づく新規事業創出プロセスがある。A社の製品の一つに光モジュールがある。この事業を母体として、2008年から新規事業創出プロセスに基づくプロジェクタ市場への参入が準備され、2009年に最初の製品が発売された。

3.2 データの収集と分析

本稿におけるデータの収集方法はインタビューである。インタビューの形式は半構造化インタビューである。

A社のPM経験者の中から、A社内でハイパフォーマーと目されている人々を選別してインタビュイーとした。この選別はA社内でプロジェクト・マネジメントを研究しているPMコミュニティからの推薦に依った。インタビュイーには、新規事業のPMの経験者と未経験者の両方が存在した。

インタビューによって収集したデータに対して質的分析を実施した。

4. 調査の概要

4.1 調査の内容

本稿におけるインタビューの第一の目的は、ハイパフォーマーPMの行動様式からPMコンピテンシーを抽出し、ハイパフォーマーPMの固有の価値観を明らかにすることである。本研究では、PMコンピテンシーの中でも、見えにくいもの、即ち行動の背景にある価値観の抽出に重点をおいた。上記の目的のために、ハイパフォーマーPMに対するインタビューでは、表3に示す二種類の問いかけを行った。まず過去のプロジェクトにおいて成功の要因となった行動を問いかけた。次に、先に挙げられた行動に対して、その背景にある価値観について問いかけた。

インタビューの第二の目的は、新規事業のPMの経験者と未経験者におけるPMコンピテンシーの差異を分析することである。

表3 インタビューの内容

項目	問いかけ
成功の要因となった行動	成功のために工夫したこと、心がけたことは何か?
行動の背景にある価値観	そのような行動をとったのは、どのような考えからか?

4.2 調査の結果と分析

(1)成功の要因となった行動

インタビューを実施した結果から抽出した、PMコンピテンシーとそれに関連する行動を表4に示す。ここでは『プロジェクト・マネジャー・コンピテンシー開発体系』の人格コンピテンシーの分類に準拠した。

表4 PMコンピテンシー

分類	コンピテンシーと行動
コミュニケーション能力	①人脈作り ※ ・社内外を問わず、多くの有識者の考えを聞き、良いものは臆せずに取込む。 ②エスカレーション ※ ・組織方針に突き当たっても、エスカレーションして組織の壁を乗り越える。 ③繰返し ・相手が正しくアウトプット出来るまで何度でも説明する。
指導力	①こだわり ・PMとしての思いを具体化して示し、目標として設定する。 ②コミットメント ・重大決定事項をメンバーとステークホルダーにコミットする。 ③度胸 ・問題が出ても何とかなるという気構えをメンバーに示す。 ④危機感の植え付け ・成功しないと会社業績に影響するという危機感をメンバーに持たせる。 ⑤当事者意識の植え付け ・目標と課題を共有化することで、メンバーに当事者意識を持たせる。
マネジメント能力	①現場確認 ・現場を離れないでメンバーの活動を把握する。 ②権限移譲 ・大丈夫な人と分野は担当に任せ、そうでないところをフォローする。 ③リカバリー ※ ・完全な情報が集まるまで待たず、決断により課題を顕在化させ、それを対処する。
認識能力	①自己責任 ※ ・情報に不確実なものが含まれていても自分の責任で決断する。
効果性	①失敗の蓄積 ・過去の失敗を参考にして適切なプロジェクト運営を実施する。
プロ意識	該当無し

※は新規事業のPM経験者に顕著な特性を示す。

(2)行動の背景にある価値観

インタビューを実施した結果から抽出した、ハイパフォーマーPMを平均的PMから際立たせている固有の価値観を表5に示す。

表5　ハイパフォーマーPMの価値観

項目	説明
目標設定	・プロジェクトの QCD(Quality, Cost and Delivery)達成は当たり前である。 ・PM は自分の思いとこだわりを目標として設定すべきである。
目標必達	・PM はあらゆる手段を用いてプロジェクトを成功に向かって導いていくべきである。 ・必要な場合はプロジェクトの前提条件を見直すことも可である。
現場主義	・PM はメンバーから報告を受けて満足するのでは不十分である。 ・現場に入り込んで状況を把握すべきである。
早期決断	・完全な情報が集まってから判断するのは誰でも出来る。 ・PM はある程度の情報が集まった時点で、自分の責任で判断すべきである。 ・たとえ判断が間違っていたとしても、直ぐに軌道修正すれば、結果的に早く問題は解決する。

(3)新規事業のPM経験による影響

表4に示したPMコンピテンシーのうち、新規事業のPM経験者に顕著な特性は、コミュニケーション能力の①人脈作りと②エスカレーション、マネジメント能力の③リカバリー、および認識能力の①自己責任であった。

一番目と二番目は、新規事業は既存事業に比べてプロジェクトにおいて未知の問題が発生することが多く、それを解決するために社内外の有識者やトップマネジメントの協力を得る必要があるためと考えられる。三番目と四番目は、未知の問題を解決する際に判断材料が集まりきるには時間がかかるため、それを待つよりもある程度で思い切ることが必要であり、良い結果を残せることが多いこと示している。

5. 結論

5.1　PMコンピテンシーとそれらの背景の提示

本研究では、事例に基づき、PMコンピテンシーと背景にある価値観について提示した。また新規事業のPM経験による影響があることを示した。

5.2　含意と今後の方向性

現在、本研究は途上にあり、本稿はその中間報告である。

本研究の目的は、新規事業のプロジェクトのPMに要求されるPMコンピテンシーを明らかにし、それに適合するPMを育成する方法論を確立し、企業の成長力を保たせることである。これが本研究の実務的含意となる。この活動を通して、コンピテンシーの向上についての理論的モデルを確立する。これが本研究の理論的含意となる。

参考文献

[1] 原田勉『知識転換の経営学―ナレッジ・インタラクションの構造』東洋経済新報社, 1999.

[2] 延岡健太郎『MOT[技術経営]入門』日本経済新聞出版社, 2006.

[3] Clark, Kim B. and Fujimoto, T. Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1991. (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993.)

[4] 延岡健太郎・藤本隆宏「製品開発の組織能力：日本自動車企業の国際競争力」RIETI Discussion Paper Series 04-J-039, 2004.

[5] Spencer, L. M. and Spencer, S. M. Competence at Work: Models for Superior Performance, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1993. (梅津裕良・成田攻・横山哲夫訳『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版, 2001.)

[6] 永井隆雄「コンピテンシーの正しい理解と使い方」@ITmedia エンタープライズホームページ, (2014 年 9 月 5 日取得, http://www.itmedia.co.jp/im/articles/0312/06/news001.html), 2003.

[7] Project Management Institute, Inc. Project Management Competency Development Framework – Second Edition, Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc., 2009. (PMI 日本支部監訳『プロジェクト・マネジャー・コンピテンシー開発体系　第2版』新技術開発センター, 2009.)

[8] Waller , R. “A Project Manager Competency Model,” *PMI Seminars & Symposium. Proceedings*, pp. 452-458, 1997.

[9] 山田幸三『新事業開発の戦略と組織　プロトタイプの構築とドメインの変革』白桃書房, 2000.

[10] Burgelman, R. A. “A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 2, 1983.