

# 変革プロジェクトマネジメントとリーダーシップ

2010年3月5日 筑波大学大学院 D2 野間口隆郎

変革プロジェクトは全社的な改革など大きな目標を目指して実施されるが、難易度が高いだけでなくその進め方や具体的な目標が分からず、プロジェクトメンバーは目標実現を目指した作業のすすめ方、方向性を自ら探索する必要がある。プロジェクトマネージャー経験者は、そのような試行錯誤の度合いが強いプロジェクトが、経験豊富なメンバーを登用しても混乱や停滞、最終的には失敗する可能性が高いことを経験的に理解している。

プロジェクトは常に新規性や独自性を目標としながら、マネジメントとしては標準化や効率化によりリスクの軽減を目指しプロジェクトマネジメント方法論が発展してきた。しかし、定型化・標準化をすすめると、プロジェクトにより革新を迫らざるべきメンバーの変革志向性を弱めることになる。

プロジェクトにおいては、プロジェクトの目標が客観的な正当性があると見られる場合でも、個々のチームメンバーはその個別の判断に基づいて決定を行う。その判断は個々のエージェントであるメンバーにとり合理的なものである。

定常指向とは、変革プロジェクトにおいて新しいやり方の探索に積極的ではないだけでなく、今までの成功してきたやり方に固執する指向を指す。変革プロジェクトへの個人の適応障害とみなすこともできる。定常指向の「定常」とは、PMBOK 第3版において、独自性・新規性、有期性、リスクが高いプロジェクト組織と対照的に定型性、反復性、継続性が高い組織と定常組織としていることから「定常」という概念を流用した。「定常指向」はこれまでのやり方を踏襲する通常のプロジェクトでは問題視されず、むしろ推奨すべき指向であるとも考えられる。つまり、これまでのプロジェクトのやり方に縛られ、新しいやり方を模索する行動を始められない行動の指向性を「定常指向」と呼ぶことができる。そして以下図1のエージェントの図2のプロジェクト空間におけるシミュレーションにより定常指向のメンバーが少数でもその影響力が大きいことが確認された。発表においてはそのような状況におけるプロジェクトマネージャーのリーダーシップをシミュレーションにより示すこととする。

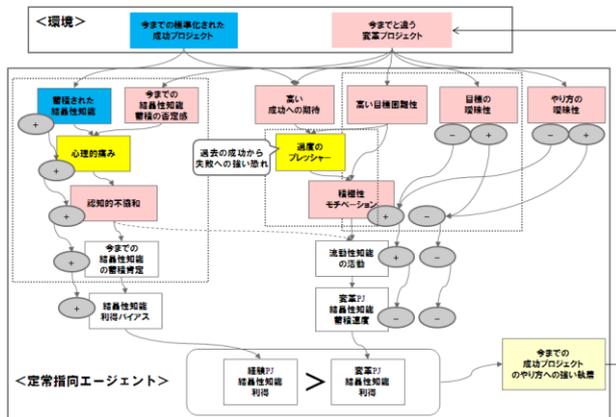


図1 定常指向エージェントの内的メカニズム

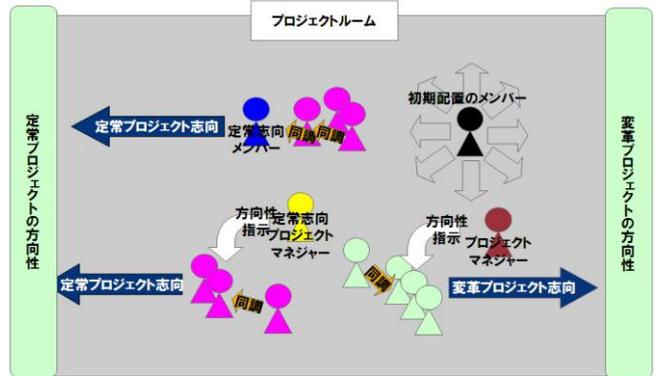


図2 プロジェクト空間

## 参考文献

二宮克美, 子安増生: パーソナリティ心理学, pp. 140, 新曜社, (2006).  
 Salthouse, T. A. "Mechanisms of age-cognition relations in adulthood" Lawrence Erlbaum Associates Inc, (1992).  
 Donovan, John J. & Williams, Kevin J. : Missing the mark: Effects of time and causal attributions on goal revision in response to goal-performance discrepancies. Journal of Applied Psychology. Vol 88(3), Jun, 379-390, (2003).  
 ロック, E. A. & ラザム, G. P. (著), 松井費夫, 角山剛(訳): 目標が人を動かす, ダイヤモンド社, (1984).  
 フェスティンガー, レオン(著), 末永俊郎(訳): 認知的不協和の理論—社会心理学序説, 誠信書房, (1965).