

現代日本企業におけるプロジェクトマネジメントの意義：事業環境の変化と戦略的対応

Project Management in Japanese Companies:
Strategic Response to Business Environment Changes

村田 大 学

1. はじめに

事業環境が急激に変化し、取り組むべき課題も複雑化、多様化を極めている今日において、その対応策としてプロジェクトマネジメント (project management) に対する関心が高まっている。プロジェクトマネジメントは、日常の定常業務であるオペレーション (operation) に加えて、新しい変化をもたらすための取り組みであるプロジェクト (project) を取り入れ、これを有効的にマネジメントすることで、変化に対応していこうとする取り組みである。

プロジェクトマネジメントは、日本では、もともとエンジニア向けの技術経営分野で普及してきた概念である。しかしながら、グローバル化、ICT (Information and Communication Technology: 情報通信技術) 革命、SDGs (Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)、新型コロナウイルス感染拡大等、事業環境が急激に変化する中で、エンジニア以外の者がプロジェクトマネジメントを学ぶ重要性はこれまで以上に高まっている。本稿では、現代日本企業がプロジェクトマネジメントに取り組む意義を考察する。

2. 戦略的意味が問われるプロジェクトマネジメント

2-1. プロジェクトマネジメントの概念

プロジェクトとは、「1回限りの活動 (はじめと終わりがある) により、固有の成果 (世の中に2つとない成果) を出すという特徴を持つ業務」(小林, 2021, 3頁) などと定義されるが、オペレーションと対比するとその特徴をより明白に理解することができるだろう。プロジェクトマネジメントの実質的な世界標準として知られる

PMBOKガイド¹⁾に対応した書籍でも、プロジェクトは、「通常の業務とは異なる独自の目標を達成するために、期間を限定して行う業務である。それは、①品質 (Quality)、②資源 (Cost)、③時間 (Delivery)、の3つの要素を管理し、バランスを取りながら行う (中嶋, 2013, 25頁)」と定義されている。

図表1：オペレーション（定常業務）とプロジェクトの比較

	定常業務	プロジェクト
目的	事業の継承（一つの目標が達成されれば次の目標を設定）	新しい目標の達成（達成されれば解散）
組織	定常的な職制 恒常的な体制（期間が定まっていない）	臨時の体制 定まった期間の体制（開始と終了がある）
業務の性格	業務マニュアルがある 反復・繰り返し	業務マニュアルがない 新規・独自性
人材	育成する	必要な人を集める
指示命令系統	階層型が基本	種々の形態がある

出所：古殿，2020，7頁

図表1では、オペレーションとプロジェクトの項目ごとの比較が示されている。企業の組織や職務はオペレーションの効率的遂行を主な目的に編成・設計されているため、プロジェクトは限定的で一時的なものとなる。このことは、プロジェクトがオペレーションより重要ではないことを意味するものではない。プロダクトライフサイクル、つまり製品には寿命があり、また規制、文化、技術革新等の競争環境を規定する要素も流動的であるため、オペレーションだけに注力している企業には持続可能な発展は望めないからである。

企業の活動に必要な資源も空間も制度も、社会の中であるいはステークホルダーとの取引があって初めて利用することができる。また、企業外部の状況は流動的であり、とくにグローバル化やICT革命が進行する世の中での状況の変化は、価値観や技術

¹⁾ PMBOKガイドは、アメリカのプロジェクトマネジメント協会（Project Management Institute）が発行している、プロジェクトマネジメントの知識と技法を体系化した書籍である。正式名称は、*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*である。1987年に初版が発行された後、改訂が繰り返され、2021年7月には最新版（2021年12月時点）の第7版が発表されている。プロジェクトマネジメントの体系化は各国でなされており、またISO（International Organization for Standardization：国際標準化機構）でも2012年にガイドライン規格（ISO21500）が発表されている。アメリカのPMBOKガイドはデファクトスタンダードとしての地位を確立しており（小林，2021，5頁）、日本語版も販売されてきた。

水準などあらゆる面で急速である。特に、消費者による購入がなければ企業は成長どころか存続もできないため、企業は新しい製品、新しい市場、新しい技術の開発・開拓に努めなければならない。故に、企業にはプロジェクトが必要であり、このプロジェクトの成果や効果を、プロジェクトの過程で学んだことも含めて、次のオペレーションへとつなげていく必要がある。

また、現実には、オペレーションとプロジェクトは相互に作用しあいながら遂行されることになるため、図表1で示した違いは濃淡の違いに過ぎず、お互いの要素が相互に入り混じっている点にも注意が必要である。たとえば、「プロジェクトチームのリーダー（プロジェクトマネジャー）は日常の定常業務と兼務であり、予算や命令系統などのコミュニケーションのインフラも定常業務で用いているものの『使いまわし』である。したがって、プロジェクトマネジャーの権限は（引用者補注：人事権や予算執行権をもつ）定常業務の組織の長である課長よりも弱い。（小林，2021，78頁）」このことは、組織文化や個人の考え次第で、プロジェクトの都合にオペレーションが左右されたり、オペレーションの都合にプロジェクトが左右されたりしうることを意味している。

そして、オペレーションそのものにも、年間や月間の目標や計画（期間限定）、改善を通して方法を変えていく（新規性）といった、プロジェクトの要素が含まれているのが通常である。つまり、「今の世の中、どのような業務でも何らかの形でプロジェクト活動の要素を内在しているといえる。つまりプロジェクトの視点なしではもはやまともな仕事を行うことはできないと私たちは考えるべきなのである（斉藤，2009，5頁）」そのため、図表1で示した特徴は、あくまでモデルとして単純化した場合のもとのとして捉える必要がある。

最後に、企業は、自らの経営理念と目的、また未来のビジョンと現在の状況を踏まえた上で、将来の具体的な目標と戦略を立て、行動している。プロジェクトもまた、戦略的な手段として開始されるものであり、プロジェクトを任せられたチームのためではなく企業全体のために意味のあるものでなければならない。つまり、プロジェクトは、他の業務との組み合わせの中で包括的にマネジメントされなければならないのである。なお、プロジェクトを包括的にマネジメントしていく上では、プロジェクトを含めたすべての活動を戦略的に組み合わせた「プログラム（program）」という概念を用いるのが有用であると考えられている（三好，2013，186頁）。

2-2. プロジェクトにより事業環境への適応を図る意義：現代企業と事業環境への適応

本稿は、日本企業がプロジェクトマネジメントを導入する意義を考察するものであ

る。先行研究でも、グローバル化やICT革命という大きな変化にさらされている日本企業において、企業がプロジェクトの活用を通して、自らを自己変革し、変化に対応していく必要性が指摘されている（e.g., 藤田, 1994; 關谷ら, 2013; 小林, 2021）。次節で、日本企業を取り巻く事業環境の変化を考察する前に、考察の前提として、企業が事業環境の変化への対応に取り組む意義を理論的に深堀しておきたい。

先行研究の定義に基づけば、企業は、社会で必要あるいは有用な製品・サービスを生産し、販売する組織として理解できる²⁾。故に、企業論では、企業には利潤追求を動機に生産活動を行う私企業だけでなく、「公共性を有する国の施設であり、国の行政の一部（山城, 1975, 213頁）」ともいえるような公企業も含まれる。しかしながら、冷戦の終結や民営化の進展等を背景に、企業は、その活動の目的と動機、つまり指導原理が利潤追求である組織のことを指すのがますます一般的となっている。また、学校や病院、宗教団体などは、古くから企業とはみなされてこなかった。そこで、本節では、利潤追求を指導原理に生産活動を行う私企業を前提に、議論を進めたい。

企業は、世の中にある資源や仕組みを活用して生産した製品（あるいはサービス）を消費者に購入してもらうことで収益を上げている。つまり、消費者に購入してもらい続けなければ、企業は成長どころか存続もできない。無論、この議論は、製品の販売価格が、企業の生産コストよりも高いこと、つまり販売により利潤が得られることを前提としている。

さらに、消費者は同じものを買いつけるのではなく、新しい製品・サービスが登場すれば、従来品の市場は衰退、消滅していく。故に、企業は、新しい製品、新しい市場、新しい技術の開発・開拓に努めなければならない、その原資としても利潤を追求しなければならない。このように、企業は、市場の変化に敏感にならなければならない、新しい市場の開拓にも努めなければならない。

1990年代以降の経済のグローバル化やICT技術の革新の加速は、企業に対して収益性追求のための選択肢を増大させたが、他方で企業の取引先（出資者、消費者含む）に対しても選択肢を増大させた。つまり、企業は、競合他社ではなく自社を選んでもらうための努力を従来以上に払わなければならないとなっている。特に、消費者には、競争激化の中でより優れた製品・サービスの選択肢が常に膨大に増え続ける中で、自社製品・サービスをあえて選んでもらわなければならないという状況にある³⁾。

また、企業には、社会の一員として活動に必要な権利も認められているが、同時にその活動への責任を果たすことも求められている。企業の社会的責任（Corporate

²⁾ 本項の企業の理解は、藻利（1979）、植竹（1984）、小松（1990）を主に参照している。

³⁾ 齊藤（2019）は、販売競争の熾烈化を背景に、1970年代頃から、マーケティングを軸に全社戦略を規定するという戦略的マーケティングの概念が広がってきたと指摘する（112頁）。

Social Responsibility：CSR）のうち、債務履行や製造物責任など重要な責任の多くは既に法律で定められているが、人間の価値観や権利とも不可分な社会的責任には、測量が困難なものも少なくない。特に、現代社会では、人権や自然環境保全等を犠牲にした物質的繁栄が強く問題視され、さらにインターネットなどを通して、価値観や情報などが世界中で絶えず生み出され、行き交い、合成されている。つまり、企業は、生産活動以外の面での世の中の変化にも常に関心を払い、対応し続けていかなければならないのである。

3. 日本企業の事業環境の変化とプロジェクトマネジメント

3-1. ICT革命への対応

今では日本を代表する産業としてはトヨタやホンダ等の自動車産業を想像する者が多いと思われる。しかしながら、「1980年代以降一貫して日本産業の本丸（伊丹，2019，82頁）」であり、「自動車産業よりもはるかに大きな比重をもつ、日本のリーディング産業でありつづけてきた（伊丹，2019，82頁）」のは、電機産業であった。今は、インターネットに代表される通信技術の発展もあり、ICT業界としてより拡張的に議論される。かつての日本の電機産業がアメリカを追い抜いて世界を席巻した背景には、日本の大学によるICT技術者の人材供給量がアメリカのそれを2倍以上上回り続けていたことが背景にあった（伊丹，2019，153～154頁⁴⁾。

ICT分野における競争優位の源泉は「人材」である（山戸，2009，17頁）ことから、日本におけるプロジェクトマネジメントの導入と学習は大学や企業等の技術関係者達の間で先行した。財団法人エンジニアリング振興協会は、1978年の設立早々にプロジェクトマネジメントの研究・普及活動のための委員会を立ち上げ、1979年にはアメリカのプロジェクトマネジメント協会（Project Management Institute）との交流事業を開始している（草野，1982，i）。また、1980年代の日本では、「まだ多くの産業が規制に守られていたこともあり、その（引用者補注：プロジェクトマネジメントの）活用は主に海外でビジネスを展開していたエンジニアリング業界に留まっていた（仲村，2009，31頁）。」

1990年代以降、日本経済の停滞と国際競争力の低下が深刻化するにつれて、ICT以外の業界でもプロジェクトマネジメントの概念が注目されるようになる。日本企業

⁴⁾ この日米の人材供給量の差は、1980年代には逆転しただけでなく、その差は大きく開くこととなった。伊丹（2019）は、「（引用者補注：1986年以降の）この30年間、学士で5倍程度、修士で10倍程度の人材供給量格差が日米の間でつづいていた（153頁）」とし、この差が生まれた大きな背景の1つとしてICT技術が軍事的な技術としての性格が強かったことを挙げている（154頁）。

の間では、従来の経営を革新し、日本企業の競争力を回復しようとするための新しい試みが相次いで行われるようになる。1990年代以降の顧客満足や事業再構築への取り組みは、常にプロジェクト方式で行われた（藤田，1994，i）。2000年代には、「プロジェクトマネジメントの考え方は製造業の研究開発管理の分野にも広がっていった（仲村，2009，32頁）。」

2000年代以降から今日にかけて、日本企業を取り巻く事業環境は大きく変化し続けており、プロジェクトの活用を通して経営革新を図る必要性が強く叫ばれている。特に、次世代産業を特徴づけるキーワードは、スマートシティ、IoT（モノのインターネット）、フィンテック（金融IT）、DX（デジタル・トランスフォーメーション）、CASE（つながる車、自動運転車、カー・シェアリング、電気自動車）、Maas（モビリティ・アズ・ア・サービス）等、どれもICT技術を基盤とするものばかりである。つまり、日本企業には、ICT技術人材を調達あるいは育成し、そしてICT技術を経営戦略に結び付け、戦略的な成果を上げることが強く求められている。

3-2. グローバル化への対応

グローバル競争の激化を受けて、日本企業はグローバルに経営効率を高めるべく、柔軟な雇用形態、成果主義、株主重視の導入に努めてはきたが、実際には終身雇用や年功序列、正社員重視といった『雇用や人事に関する基本的考え方』という基盤はあまり変わらなかった（伊丹，2019，167頁）」と言われている。このことは、令和に入ってから、日本経済団体連合会の会長が未だに日本企業の課題として、新卒一括採用、年功序列、終身雇用をセットとする従来の日本型雇用システムからの転換を挙げていることから窺える⁵⁾。グローバル競争の激化と目まぐるしく変化し続ける事業環境に対応するには、臨機応変かつ柔軟で開放的な人材活用が求められており、日本企業の多くが、日本の企業であることとグローバルに活動する企業であることへのジレンマに悩まされている。

実は、日本的経営がグローバル競争に不向きであることを含め、日本的経営の限界は日本的経営⁶⁾が世界に広められた当時から指摘されていた。本項では、日本的経営

⁵⁾ 一般社団法人 日本経済団体連合会ウェブサイト「定例記者会見における中西会長発言要旨」2019年12月23日付記事、<https://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2019/1223.html>，2021年12月15日アクセス。

⁶⁾ 片岡（2019）は、日本的経営論には、特定の時代の特定の特徴をもって日本的経営とする狭義の日本的経営論と、時代の変化への適応も含めた日本的経営全般を包括的に論じる広義の日本的経営論の2つがあると指摘する。時代を超えて存在できるのは時代に適応できたものだけであり、狭義の意味での日本的経営は時代の流れの中で消滅する可能性がある（28頁）。本稿における「日本的経営」の用法は、本稿の目的ゆえに、狭義の日本的経営論の用法に従っている。

の知識を世界に広めた代表的研究者であるジェームズ・C・アベグレン（James Christian Abegglen）の研究成果を基に、グローバル化の中での日本的経営の弱みを明らかにしたい。これによりかつての日本的経営の成功がかつての事業環境との適合性に依るところが大きいことともに、当時から変化した今日の事業環境の下では日本的経営もまた変容しなければならないことが明らかになる。

ジェームズ・C・アベグレンは、1980年代半ばの時点で、ジョージ・ストーク（George Stalk Jr.）との共著の中で、日本的経営がグローバル化の中での競争優位の確立には不向きであることを指摘している。つまり、「カイシャは多国籍企業の経営が大の苦手なのだ、という鋭い指摘もなされている。カイシャの『強み』の多くは日本の社会や文化に固有な特徴から生じたものであり、異質の社会のなかで『人の問題』や法律問題、不慣れな社会習慣に対応しようとする、これまでの『強み』は『弱み』へと逆転してしまう（Abegglen & Stalk, 1985/1987, p.283; 訳書375頁）」という。

さらに、アベグレン＝ストークは次のように指摘する。「しかしまた、国際企業としてはばたこうとしているカイシャだけに固有な問題もある。その一つが日本社会の均質性に起因する問題である。カイシャは宗教、人種、文化のちがいに対応する力に欠けていることだ。もう一つはカイシャがきわめて結束の固い組織でよそ者を排除する傾向が強いということだ（Abegglen & Stalk, 1985/1987, p.284; 訳書375頁）」。

アベグレン＝ストークは、終身雇用と年功序列についてより具体的な言及をしている。終身雇用は、事業再編といった従業員に不利益をもたらす意思決定の障壁となる（Abegglen & Stalk, 1985/1987, pp.201-203; 訳書274～275頁）。また、年功序列は、業績が悪くなくても高齢の従業員に高額給与を支払わなければならない、さらに定年が引き上げられればられるほど企業側の負担が増す仕組みである（Abegglen & Stalk, 1985/1987, pp.203-204; 訳書276～277頁）。アベグレン＝ストークは、1980年代に日本経済の成長の失速を受けて年功序列の維持がもはや困難となってきたことを指摘していたが（Abegglen & Stalk, 1985/1987, p.204; 訳書277頁）、グローバル競争の激化と少子高齢化が進む21世紀の事業環境の下ではなおさら困難であるといえよう。

なお、アベグレン＝ストーク（1985/1987）は、終身雇用と年功序列は、企業が「従業員の頑張りに対して報いてくれる。解雇されることはない。」といった信頼関係

なしでは、競争優位を高める上で有効に機能しないと指摘している⁷⁾。人は、「報いがなければ働かない」ことは、組織論の研究でも古くから指摘されてきたことである (e.g., Barnard, 1938/1968; Simon, 1947/1997)。それゆえに、従業員の貢献に対する誘因を十分に提供することができない状況になった企業においては、従来の日本的経営の仕組み⁸⁾ をそのまま踏襲することは合理的とは思われない。さらにいえば、日本の経営の下では、不要な労働力を解雇することが困難であるというだけでなく、ひとたび解雇して信頼関係が失われると、解雇の前例があるゆえに信頼関係を再構築することが困難になる恐れさえある。

3-3. SDGsやESGといった多様なCSRへの対応

前項では、「当時から変化した今日の事業環境の下では日本的経営もまた変容しなければならない」とした。「変容」という言葉を使用したのは、目的はともかく、その手段となる技術的なものは少なくとも変えなければならないことを強調するためである。

他方で、日本的経営の伝統的な理念や目的、たとえば「ステークホルダー志向」や「三方よし」といった理念などは、復興あるいは維持すべき伝統として再注目されている。しかしながら、たとえ社会的責任を重視するという目的や理念を維持するとしても、社会は変化するのであるから、社会にとって有益なことや優先されるべきことも変化するのであり、目的もまた変容することが求められるだろう。たとえば、今日のSDGsとESGは、企業に対して、経済主体としての責任だけでなく、より多様な価値観を同時に追求することを求めている。

繰り返しとなるが、「社会のため」という経営理念を持った企業においても、「何が社会のためになるのか」は常に問い直し続けていかなければならない。戦後の日本の発展を築いてきた日本的経営の価値理念は、戦後の貧困からの脱却を出発点としていたこともあり、CSRも、「社員」である従業員とその家族の生活を経済的に豊かに

7) 加護野 (2014) によれば、アベグレンの「終身雇用」のもともとの原語は“lifetime commitment”であり、『職場共同体観』あるいは『生涯にわたる連帯感』(195頁) と訳すべき用語であったという。つまり、アベグレンの「終身雇用」は、単なる長期契約関係のような形式的特徴ではなく、愛社精神のような「働く人々と職場共同体との間に生涯にわたる強い連帯感があるという特徴、その結果として生み出される人々の内面にある特徴」(加護野, 2014, 194頁) といった心理的特徴をもって初めて機能する。会社のために一生懸命働いてもらわなければ、会社は発展も存続もしない。なお、本稿で引用した書籍では、「終身雇用」の原語は、“life-time employment” (Abegglen & Stalk, 1985/1987, p.131, 訳書188頁) や“career-long employment” (Abegglen & Stalk, 1985/1987, p.199, 訳書270頁) 等、“employment”が用いられていた。

8) ここでは特に終身雇用と年功序列のことを指している。

することに重きが置かれていた⁹⁾。このことに加えて、かつての日本の経営による安定した雇用と昇給といった恩恵を十分に得られたのは、あくまで大企業の男性正社員に過ぎない（岩井，2009，216頁）。しかしながら、今日の企業は、環境保全、女性の社会進出、多様性の尊重といった多様な価値観にも、当然のこととして同時並行的に対応していかなければならないのである。

さらに、従業員に一生懸命働いてもらうためにも、経営手法は時代に合ったものでなければならない。先述したように、日本的経営の根幹は、「貢献してもらうために、相手に報いること」、そしてそのことを「相手に信じてもらうこと」にあった。しかしながら、M&Aやリストラクチャリングが行われる可能性を危機意識として共有している現代の若者や従業員にとって、会社の一員（つまり社員¹⁰⁾）として家の仕事、つまり家事のように休みなくがむしやりに働くことを要求しても、貢献意欲は低下するばかりだろう。もし本当に従業員を「社員」と考えるのであれば、「家族の家族もまた家族である」として、従業員が親の介護や子供の出産・育児に直面しても、一生懸命働き続けることができるような環境を整備するのが筋である。

従来の組織と職務の設計に強く縛られるオペレーションは、従来型の日本的経営の慣行に影響を受けてきた。また、2. で述べたように、プロジェクトといえども、オペレーションや既存の組織風土とは切っても切れない関係にある。故に、全社的な従来慣行の打破を意図したプロジェクトを導入するにあたっては、プロジェクトそのものみに焦点を当てるだけでなく、プロジェクトを取り巻く状況も視野に入れた施策が必要である。

本節で日本的経営として議論したような企業全体に染み付いた体質を変革するには、企業全体規模での取り組みが求められるだろう。先行研究でも、「全社改革などの大きな社内プロジェクトの場合は他部署も加わった全社一体となった組織横断的なプロジェクトチームの設置が必要である（小林，2021，79頁）」と指摘されている。伝統的な日本的経営慣行の存続状況からみて、全社的なプロジェクトを必要としている企業は決して少なくないだろう。

⁹⁾ 公害問題が深刻化した1950～60年代にかけて、経済同友会は、生産性向上、長期的な利潤追求、安価で高品質な製品・サービスの提供がCSRであることを強調している。（鈴木，2000，107-108ページ）

¹⁰⁾ 法律上、「社員」は株主を指す言葉であり、契約で外部から参加する従業員を指す言葉ではない。日本では、従業員は、会社という家の家族の一員として扱われ、この前提の下での経営システムが構築されてきた。（岩井，2009；三戸，1987）

4. 日本企業におけるプロジェクトマネジメント導入の意義

1990年代以降のグローバル競争の激化の下では、世界中の企業が、世界全体で最も効率的に生産活動を行い、世界全体で販売を増やしていくことを求められている。そのため、日本国内や日本人にしかなじまない方法で経営をしても、競争優位を獲得することはできない。外国人は日本人ではないので、日本の繁栄にも日本企業の繁栄にも関心は低く、費用対効果や有用性等の実利で純粋に企業と向き合う。故に、プロジェクトを戦略的に活用し、事業環境の変化に適合していくための組織的努力を精力的に進めていくことが求められる。

前節までに明らかにしたように、かつて機能した日本的経営の仕組みは、多様性や柔軟性、開放性、革新性といった今日の企業が取り入れるべき要素とは親和性が乏しく¹¹⁾、少なくとも雇用に手を付けなくても競争力を維持できる企業にしか維持は難しい仕組みであった。世界中で優秀な人材を自由にかつ効率的に活用できる企業とそうでない企業とでは、ハンデが大きいことは言うまでもない。無論、企業の収益は、政治的な要請や文化的な要請にも左右されるため、取引価格だけで合理的な判断ができるわけではない¹²⁾。しかしながら、高い費用を支払うからにはその分高い効果もたらされないと持続が難しいことは事実だろう。

少なくとも、「日本の企業だけは例外であり、状況に関係なく前例踏襲を固持していても常に競争で勝ち続けられる」ということは考えにくい。新製品開発プロジェクト、デジタル化を推し進めるプロジェクト、多様な人材の協働と価値創造を実現するプロジェクト、リモートワーク・プロジェクト等の新しい取り組みを積極的に推し進めることが求められる。

そして、2.でも述べた通り、プロジェクトは戦略的に意味のある形で行われる必要がある。成功の見込みがないプロジェクト、とりわけ経営陣に成功させる気がないプロジェクトにプロジェクトメンバーが一生懸命取り組む可能性も低い。「戦略に統合されないプロジェクトに成功はなく、ひとを動機づけることもできない（藤田，1994，241頁）。」

11) 「状況が変わったため、従来の日本的経営のやり方を踏襲しても、多様性や柔軟性、開放性、革新性を生み出しにくくなった」という方が正確かもしれないが、議論が複雑化するので、本節では本文のような表現にしている。

12) 本稿は、日本的経営の特徴の有無だけで経営の成否が変わると主張するものではない。経営の成否は、日本的経営の特徴の有無だけでなく、社内の経営資源、競合他社等の外部状況、自然災害等の運といった様々な要因が複雑に絡み合った結果である。無論、個々の要素の組み合わせ方や意思決定のタイミングなど、マネジメントの力量と実践の問題も絡んでいる。さらにいえば、個々の企業の競争力の議論には、個々の状況を詳細に分析する必要もある。本稿はあくまで、状況が劇的に変わっているのに、従来の制度や慣行を無批判に継続していくことのリスクを指摘するものである。

また、終身雇用や年功序列、充実した福利厚生等を通して従業員への十分な誘因を提供することが困難になる中では、無論従業員が自発的に企業に貢献しようとする事態も起こりにくくなる。加えて、多様性を尊重し、なおかつ多様な価値観を備えた人間が協働しなければならない状況下では、愛社精神や仕事外での付き合いといった業務外の価値観や関係を積極的に活用することも、ハラスメントのリスクがあり難しい。このような中では、従業員による自発的な取り組みだけでなく、企業による組織的取り組みとしてプロジェクトマネジメントを取り入れることがますます求められてくるだろう。

5. おわりに

今日の企業の事業環境は、VUCAという言葉でも表されるように、変動性 (Volatility)、不確実性 (Uncertainty)、複雑性 (Complexity)、曖昧性 (Ambiguity) を備えており、これらに「時機を逃さない」形で適切に対処しなければならない。そして、従来の従業員によるボトムアップや自発的な取り組みが望みにくくなっている状況下では、経営者が真剣に支える組織的な取り組みを積極的に活用することが重要だろう。時代に適応していかなければ、企業は生き残ることができない。

故に、企業には、プロジェクトを積極的に活用し、オペレーションも含めた社内業務全体を効率的かつ革新的で開放的なものへと変貌させていくことが求められる。既に日本においても、1990年代以降、プロジェクトマネジメントは、企業による自己変革の手法としてICT業界以外の業界へと広まっている。VUCAの背後にあるICT技術の進歩やグローバル化の深化は今後更に進むと見込まれることから、プロジェクトマネジメントは業界の垣根を越えて一層取り入れられていく必要があるだろう。

なお、残念ながら、日本では、プロジェクトマネジメントの普及は比較的最近ということもあってか、プロジェクトの導入等が先行し、プロジェクトを実効性のある形でマネジメントすることについては進展が遅れていると指摘されている。「実際には、各プロジェクトが戦略的なつながりももたずに、バラバラにマネジメントされている場合が多い (三好, 2013, 186頁)。」また、プロジェクトを今後の企業業務に活かしていくための、反省会や検討会であるラップアップミーティングが行われない事例も、「現代の日本のプロジェクトにおいては常態化している (小林, 2021, 90頁)」という。

PMBOKガイドをはじめ、プロジェクトマネジメントの有効な実践方法については、訳書を含めて書籍も多い。自社のプロジェクトが機能しないことに悩んでいる企業においては、プロジェクトそのものを否定する前に、自社のプロジェクトの「マネジメント」という観点から、その取り組みを問う必要があるだろう。特に、適切な判

断を下すためには、「プロジェクトマネジメントの成否は、経営者の支援やオペレーションとの関係性等、プロジェクトを取り巻く環境に大きく左右される」との視点をもつことが欠かせない。

参考文献

- Abegglen, J. C. & Stalk Jr., G. (1985/1987) *Kaisha: The Japanese Corporation*, Charles E. Tuttle Company, (植山周一郎訳『カイシャ』講談社, 1986年)。
- Barnard, C. I. (1938/1968) *The Functions of the Executives [30th Anniversary Edition]*, Harvard University Press, (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)。
- Simon, H. A. (1947/1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations [4th Edition]*, The Free Press, (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版 経営行動—経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009年)。
- 伊丹敬之 (2019)『平成の経営』日本経済新聞出版社。
- 岩井克人 (2009)『会社はこれからどうなるのか』平凡社。
- 植竹晃久 (1984)『企業形態論』中央経済社。
- 加護野忠男 (2014)『経営はだれのものか』日本経済新聞出版社。
- 片岡信之 (2019)『『日本の経営』論の射程』『<経営学論集第89集>日本の経営の現在—日本の経営の何を残し、何を变えるか—』, 日本経営学会, 19~28頁。
- 草野和人 (1982)「監訳者まえがき」ジョン・R・マッキヤンドレス編 (エンジニアリング振興協会, プロジェクト・マネジメント委員会監訳『プロジェクトマネジメントの手引き』日刊工業新聞社)。
- 古殿幸雄 (2020)『入門ガイドダンス プロジェクトマネジメント』中央経済社。
- 小林守 (2021)『なんとかする力=プロジェクトマネジメントを学ぶ』同文館出版。
- 小松章 (1990)『企業形態論』新世社。
- 斉藤学 (2009)「プロジェクトとプロジェクトマネジメント」プロジェクトマネジメントハンドブック編集委員会編『プロジェクトマネジメントハンドブック』オーム社, 2~10頁。
- 斉藤保昭 (2019)「グローバル・マーケティング戦略」佐久間信夫編著『現代国際経営要論』創成社, 107~127頁。
- 鈴木幸毅 (2000)「第4章 現代日本企業と企業倫理—行動特質、行動倫理、倫理的
問題状況—」鈴木辰治・角野信夫『叢書 現代経営学⑩ 企業倫理の経営学』ミ

ネルヴァ書房, 105-124ページ。

關谷武司・大迫正弘・三好崇弘 (2013) 『グローバル人材に贈るプロジェクトマネジメント』 関西学院大学出版会。

中嶋秀隆 (2013) 『改訂5版 PM プロジェクトマネジメント』 日本能率協会マネジメントセンター。

仲村薫 (2009) 「企業戦略とプロジェクトマネジメント」 プロジェクトマネジメントハンドブック編集委員会編『プロジェクトマネジメント ハンドブック』 オーム社, 30～48頁。

藤田恒夫 (1994) 『プロジェクトによる経営革新』 ダイアモンド社。

三戸公 (1987) 『恥を捨てた日本人』 未来社。

三好崇弘 (2013) 「包括的マネジメント」 關谷武司・大迫正弘・三好崇弘『グローバル人材に贈るプロジェクトマネジメント』 関西学院大学出版会, 184～203頁。

藻利重隆 (1979) 『現代株式会社と経営者』 千倉書房。

山戸昭三 (2009) 「プロジェクトマネジメントの社会的意義」 プロジェクトマネジメントハンドブック編集委員会編『プロジェクトマネジメント ハンドブック』 オーム社, 11～29頁。

山城章 (1975) 『経営原論 第2版』 丸善株式会社。

(むらた だいがく・大原大学院大学 会計研究科准教授)