プロジェクトの逸脱 ーコンサルティングのケースー

株式会社富士通総研 長 島 直 樹*

サイバー大学 新 堂 精 士**

Deviations in projects:
Cases of business consulting projects

Naoki NAGASHIMA
(Fujitsu Research Institute)

Seiji SHINDO
(Cyber University)

This study examines business consulting projects, aiming at understanding complex professional B2B services. The key concept here is deviation, which does not necessarily mean failure of projects. Rather, they should be regarded as important events to be allowed for and coped with. The authors conducted a survey the purpose of which is to clarify 1) how consultants recognize deviations, 2) why deviations occur, 3) how consultants react to deviations, 4) what consulting firms can do to prepare for deviations.

The survey revealed 1) consultants recognize deviation quite frequently regardless of age, sex, experience, or target industry, 2) consultants recognize deviation mainly when they have different views from the client on the priority of the ongoing issues, 3) experienced consultants are more flexible than the non-experienced in that they tend to allow for some unclearness of the initial plan, admit the need to reconsider it, and question the effectiveness of information-sharing. In all, the study results indicate that business consulting projects can be better managed by accepting deviation than by elaborating on and sticking to the initial plan.

Keywords : consulting firm, business consulting project, deviation, consulting plan, adjustment and adaptation, information-sharing

1. はじめに

経済のサービス化とともに、サービス・マネジメントへの関心が高まりつつある。しかし、ファーストフードなど、比較的定型的なサービスに関するノウハウの蓄積が進んでいる一方、

カスタマイズの度合いが高いサービスに関しては、サービスの品質管理や改善技法などに関し、共通の知見はあまり得られていない。こうしたサービスを代表するものは、経営コンサルティング、税務・会計、法務といったB2Bプロフェッショナル・サービスである。

本稿では、サービス品質のマネジメントに有益なインプリケーションを得る目的で、経営コンサルティングを題材とする。そして、経営コ

* 株式会社富士通総研経済研究所 席主任研究員。

** サイバー大学 IT 総合学部 教授。

ンサルティング・プロジェクト、中でも主として、開始時点で結論や結論に至るプロセスが見えにくいプロジェクトを取り上げる¹。その上でサービス・プロセスにおける「逸脱」とその対処に着目することを提案する。「逸脱」という概念は、ソシオテクニカル分析における説明(Taylor & Felton, 1993)を踏襲し、「提供側が想定しているプロセスからの、提供側にとって無視できない乖離」と定義する。そして、逸脱を失敗、もしくは回避すべきものとは見なさず、むしろプロジェクト進行に伴う不可避的現象と捉える。この考え方は前述のソシオテクニカル分析の考え方に即したものである。

従来、コンサルティングは、組織論の視点、あるいはプロジェクト・マネジメントの視点から扱われることが多かった。組織論においては、情報共有や組織メンバー間のコラボレーションなどが論じられてきた(日詰, 2003, 2004; ミンツバーグ, 2003; 村上, 1994; 野中・竹内, 1996; Quinn, Anderson & Finkelstein, 1996 など)。また、プロジェクト・マネジメント論からは、プロジェクト案件の成否に影響を及ぼす要因などが検討されてきた(石井, 2007; 伊藤, 2003; 小原・新井, 2004 など)。

本研究の目的の1つであるコンサルティングの品質向上という論点に対しては、前者は組織能力向上のためのコミュニケーションを重視し、後者はプロジェクトを当初計画に沿ってプロセス管理するという考え方が支配的である。いずれの考え方もコンサルティング品質を論じる上で不可欠であるが、実際のコンサルティングの現場では、「逸脱」をある程度織り込んだ柔軟なプロセス進行、及び組織的コミュニケーションとともに経験やセンスなど暗黙知を重視する傾向がある。

本稿の構成は以下のとおりである。2節にて先行研究を展望し、3節において本研究に関する調査の概要を述べる。4節では調査結果について、逸脱の認識、発生理由、対処、組織としての備えについて順次述べる。5節において調

査結果に対する考察を行い、最後に6節で結論と今後の課題を整理する。

2. 先行研究の展望

コンサルティングのサービス品質を、主として人的資源や組織能力の面からみる視点を組織論、能力を所与としてプロセスの遂行・管理の面から見る視点をプロジェクト・マネジメント論と考えることができる。これらの視点は相互に重なり合う部分もあるが、ここでは便宜的に先行研究を2つのタイプに分け、タイプごとに概観する。

組織論的な視点からコンサルティング企業を取り上げ、プロフェッショナル集団の組織能力と個々のメンバーの心的態度の関係を検討したものにQuinn, Anderson & Finkelstein (1996), Argyris (1991)があり、いずれも組織メンバー間の情報共有を重視する。Quinn, et al. (1996)は、知識共有の有効性を具体的状況に即して明らかにした上で、重要な財産である知識の共有化を嫌がるプロフェッショナルの性癖とその克服困難性を指摘する。Argyris (1991)は、有力コンサルティング会社に在籍する昇格の早い経営コンサルタントを対象とした調査を実施し、防衛的態度が情報共有の妨げになっている点を確認した。

同じ組織論の視点でも、組織メンバーの心的態度以上に組織風土を重視する立場から、一條・クロー (2002)は、「ナレッジ・ワーカーに強制的に何かを創造させたり、情報を共有させたりすることはできず、暗黙知を共有し、ビジネスの現場で首尾一貫して活用するには、良好な人間関係が前提となる」と指摘する。古川 (2003)は、情報共有に限らず、組織内・チーム内で暗黙知を有効に活用するためには、管理職・評価者の態度・公正さが大きな影響を及ぼすとした。情報共有のほか、組織メンバー間のコラボレーション、動機づけ、知識創造などを論じたものに、野中・竹内 (1996), Mintzberg (2003), 日詰 (2004) などがある。

これら情報共有等をめぐる組織論的視点は、プロジェクトの「逸脱」に組織としていかに備えるかを検討する際のベンチマークとなる。

次に、プロジェクト・マネジメント論の視点からの研究を概観する。コンサルティング・プロジェクトを含む複雑なプロジェクトを研究対象としているものに、伊藤（2003）、小原・新井（2004）、石井（2007）などがあり、プロジェクトの成功・失敗につながる要因などが論じられてきた。例えば、小原・新井（2004）は、「プロジェクトの失敗は、しばしば定義の曖昧さなど構想力不足による」とし、「プロジェクト・マネジメントの管理技術以上に組織デザインなど経営姿勢も重要」といった組織論の視点を含む結論を導く。

プロジェクト・マネジメント論の視点に基づく研究の多くは、当初計画に即してプロセス管理を行うという立場に立つ。「逸脱」概念との関連で言えば、逸脱イコール失敗との認識のもとに、「いかに逸脱を防ぐか」を検討する考え方である。

プロセス管理という意味では、サービス・プロセスの可視化技法として、サービス・ブループリンティングのような手法も注目される（Bitner, Ostrom & Morgan, 2008; Shostack, 1992 など）。しかし、カスタマイズの度合いが高い経営コンサルティング、特にゴールが見えないような案件の場合、標準的なブループリンティングは不可能と思われる。ブループリンティングのようなプロセス記述を使うにしても、個別案件に即して個々に作成しなければ、実務上の意味はあまりない。

これに対して Taylor & Felton（1993）は、ソシオテクニカル分析の立場から、逸脱を「提供側が想定しているプロセスからの、提供側にとって無視できない乖離」と定義するとともに、逸脱を失敗、もしくは回避すべきものとは見なさず、むしろプロジェクト進行に伴う不可避の現象と捉える。この立場は、コンサルティング現場の意識に近い。

最後に、経営戦略論の立場からコンサルティング企業を対象とした数少ない研究例として、日詰（2003）、村上（1993）が挙げられる。いずれも視点は組織論寄りだが、対象をコンサルティング・ビジネスの経営戦略に限定し、コンサルティング企業のタイプ分類を行っていることが特徴的である。

日詰（2003）は、プロフェッショナル集団としてのコンサルティング企業が付加価値を高める戦略を検討する。この中で、コンサルタントに対するヒアリングに基づき、コンサルティング企業のタイプを2つの軸によって4分類することを提唱した。1つの軸は、Porter（1980, 1985）流のポジショニング軸であり、特定分野に特化するフォーカス型か、広範囲のサービスを提供できることを強みとするワンストップ型かという軸である。もう1つの軸は、Barney（1991）の資源ベースの考え方、中でも組織的資源の活用程度に着目し、組織的ソリューションか個人的ソリューションかという分類軸を提唱する。その上で、各タイプに応じた有効な戦略的方向性を検討している。

村上（1993）は、コンサルタントのマネジャークラスへのインタビュー調査とクライアント企業へのアンケート調査を実施した。この結果、クライアント企業の企業規模の違いによってコンサルティング企業が提供する機能の違いを見出した。すなわち、①中小企業に対して、主に情報提供を行う、②中堅企業に対して協働的問題解決を行う、③大企業に対して情報提供を行う、④大企業に対して政治的機能²を提供する——の4タイプに分類し、それぞれ利益率に相違があることを見出した。

3. 調査の概要

本節ではX社を対象とした調査概要を説明する。X社は従業員数が約400人だが、うち約300人がいわゆるコンサルティング部門に属するコンサルタントである。日詰（2003）の分類によると、X社は複数の対象業種・アプローチ

を有するワンストップ型、またチームによる組織的ソリューションを重視するという区分に属する。日詰（2003）は、このカテゴリーに属するコンサルティング会社は、「組織による過度の標準化を是正するような戦略的方向性が望ましい」と結論づける。一方、村上（1993）の分類によると、X社は「中堅以上の企業に対して協働的問題解決を行う」コンサルティング企業に位置づけられ、利益率は政治的機能提供よりも低いものの、単なる情報提供以上の利益率を確保するタイプとされる。

調査は、ヒアリング調査、アンケート調査の双方を実施している。まず、X社のプロジェクトマネジャーレベルのコンサルタント7名に対し、以下4点を主な質問項目としてヒアリング調査を実施した。

- ① コンサルティング・プロジェクトで予期せぬ逸脱をいつどのように認識するか
- ② 逸脱の原因をどのように考えるか
- ③ 予期せぬ逸脱に対してどのように対処しているか
- ④ 逸脱への対処、予防ノウハウの蓄積・共有のために、組織としてどのように取り組んでいるか

次に、X社の約300人のコンサルタント全員にアンケート調査への協力を依頼し、93人から回答を得た。調査の時期、対象、方法は表1に示すとおりである。質問項目は基本属性のほか、①逸脱を認識する頻度と時期、②逸脱が生

じる原因、③逸脱への対処、④対処法や予防法に関する組織としての備え——である。

以下、アンケート調査におけるサンプル特性を概観する。男女比は男性が85%、女性が15%、年齢帯は、30～44歳が約7割を占める。コンサルティングの経験年数は、5年未満が約45%、5年以上が55%となっている。対象業界（2業界まで選択）は製造業が4割弱とやや多く、流通・サービス、金融・証券・保険、公的機関が続く。得意分野（2分野まで選択）はIT・システムが6割強と最も多く、経営戦略全般・ビジネスモデルが5割強となり、両者で大半を占める。このほかの選択肢は、教育・人材育成、顧客管理・CRM、商品開発・市場調査であり、それぞれ1割前後が選択している。実際のX社のプロフィールは、40歳以上の比率が得られたサンプルよりも若干高いが、そのほかはサンプル特性とほぼ一致している。

属性どうしの関連を見ると、意外なことに年齢、性別、経験年数の3属性はX社においては独立であると見なされる³。これは、X社コンサルタントの人的な流動性が高く、コンサルティング経験のない他業種からの転職者も多数混在することなどがその理由である。

4. 結 果

4.1 逸脱の認識

逸脱の定義は「提供側が想定しているプロセスからの、提供側にとって無視できない乖離」

表1 調査の概要

ヒアリング調査					アンケート調査	
<時期> 2007年12月～2008年4月					<時期>	2008年6月
X社コンサルタント：プロジェクトマネジャーレベル7人					<対象>	X社のコンサルタント 発送数： 299人 有効回答数：93人 有効回答率：31.1%
<対象>		経験年数	担当業種	得意分野		
	A氏	15年	流通業	SCM, IT, 戦略		
	B氏	7年	公的部門	IT関連		
	C氏	10年	金融関連	バンキングシステム, 新商品企画		
	D氏	22年	全業種	BPR, IT関連		
	E氏	8年	全業種	CRM, 業務改善, 戦略		
	F氏	12年	製造業	情報化企画, 業務改善		
G氏	13年	製造業	業務プロセス企画	<方法>	メールによって協力を依頼、質問票はURLに添付してWeb上で回答してもらう。確認後、クリックで送信する。 (回答完了)	
<方法> 質問項目を明記したヒアリングシートに基づく、筆者2人による約90分の対面インタビュー調査						

だが、コンサルティング・プロジェクトに即して言えば、「現場コンサルタントから見て、予算・人員投入や顧客満足に大きな影響を及ぼすような提供プロセス変更、及び変更の契機となる事象」と解釈することができる。ヒアリング調査において、コンサルティング現場の意識を尋ねたところ、ベテランコンサルタント達は、「こうした逸脱の事態は比較的頻繁に生じる現象であり、避けようとしても回避できない現象である」と7人全員が証言する。

アンケート調査でも、X社のコンサルタントのうち、半数以上が「プロジェクト2～3回につき1回以上の割合で逸脱が起こる」としており、「プロジェクト1回につき1回以上の割合で逸脱が起こる」とする割合も約3分の1に上った。そして統計的検定の結果、コンサルタントとしての経験年数が増えれば逸脱の頻度が低くなるわけではなく、担当する業界や得意分野にも全く依存しない普遍的な現象であることも明らかになった⁴。

ヒアリング調査において、ベテランコンサルタントに「逸脱を認知する状況」を尋ねたところ、以下のような契機・文脈において認識されることがわかった。

① 違和感（意識のズレ）の段階

- ・コンサルタントと顧客側の定例ミーティングにおいて、「話がかみ合わない」「今ひとつしっくり来ない」「相手が本質的な話をしていないように思う」といった感情を双方が持つ（E氏、F氏）。
- ・コンサルタントが、現在の作業について一生懸命説明し理解を求めても、顧客が無反応である。顧客は、現在コンサルタントがやっていることを「あまり重要でない」「早く次のステップに進んで欲しい」と感じている。ただ、明確な根拠があるわけではなく漠然と感じるだけなので、「仕方なしにつき合っている」という意識が顧客側にある（A氏、C氏）。
- ・ただ、コンサルタントは顧客の反応に違和感を抱くものの、顧客が同様の違和感をコンサ

ルタントに対して抱いていることには気づいていない（A氏、G氏）。

② 違和感の現象への表出

- ・違和感が解消されずに進行すると、現象面としては、スケジュールの遅延として現れる。そして、その原因は双方とも相手にあると考える。すなわち、コンサルタントは「顧客が明確な反応を示さないから」、顧客は「コンサルタントが前作業をてきぱきと処理せず本質的でないことに時間を使い過ぎたため」と考える（B氏、G氏）。

③ 不信感に発展（修復困難な段階）

- ・スケジュールの遅延を通じて、双方の違和感が不信感に発展する。場合によっては顧客から当初の予定にない要請を受けたり、方針変更を言い渡されたりする（F氏）。
- ・当初議論に加わっていなかった顧客幹部が途中から参加し、これまでの議論や作業が全く評価されない、といった状況が生じることもある（B氏、D氏）。

4.2 逸脱の発生理由

逸脱がどのような理由で起こるのか、まず、アンケート調査結果から全体の傾向をみよう。図1は「逸脱の発生理由」（2項目まで選択）を示している⁵。全体でみると5項目中、(3)の「顧客の関心変化」の選択割合が55%と最も高い。次いで、(2)当初スコープの曖昧性（「業務の性格上致し方ない」と認識）が37%、(1)同（「もう少し詰めておくべきであった」と反省）が28%、(4)顧客上司の関心変化が25%と続く。

(1)、(2)は、いずれもコンサルティングプランなどに表される当初スコープの曖昧性にその原因を求めるものである。(1)が「もう少し詰めておくべきであった」と反省しているのに対し、(2)はコンサルティングという業務の性格上、曖昧性は不可避であるとの認識に立つ。(1)もしくは(2)を選択したコンサルタント、つまり反省しているか致し方ない考えるかは

- (1) 当初スコープの曖昧性（「もう少し詰めておくべきであった」と反省）
 (2) 当初スコープの曖昧性（「業務の性格上致し方ない」と認識）
 (3) 顧客の関心と要求が変化した
 (4) 顧客上司の関心・評価が変化した
 (5) 顧客企業の人事異動に伴って現場担当者やプロジェクト承認者が変わったため

(注) 選択は2項目まで許容している。「その他」が11.8%あったが、グラフでは割愛している。コンサルティングの経験年数（5年以上か未満か）によって選択の有無による分布に差があると推測されるのは、上記選択肢の(1)、(3)で、カイ2乗検定を行うと、(1)はカイ2乗統計量=9.257、自由度=1、p値=0.002、(3)は、カイ2乗統計量=3.541、自由度=1、p値=0.060となる。

図1 逸脱の発生理由：全体及び経験年数別

問わず、逸脱の原因として「当初スコープの曖昧性」を挙げたコンサルタントは、全体の59%に上った。(3)～(5)は主に顧客側に原因を求める選択肢である。逸脱の原因として(3)か(4)の少なくとも一方を選択した割合、すなわち顧客サイドの関心変化を指摘した割合は69%に上った。

これらの結果は、経験年数によって傾向的な違いが見られる。図1が示すように、経験年数が5年以上のベテランコンサルタントは、逸脱の発生理由として「顧客の関心変化」を挙げる割合が高く、経験5年未満だと「当初計画が曖昧だったとして反省している」割合が高い⁶。

次に、アンケート調査に示された2大理由、「当初スコープの曖昧性」「顧客サイドの関心変化」それぞれについて、ヒアリング調査で具体的に示された内容を述べよう。まず、「当初

スコープの曖昧性」についてだが、スコープ設定の重要性に関してはX社のコンサルタントも認識している。しかし一方で「スコープを初期の時点で明確にすることは常に可能とは限らない」という思いも強い。つまり、コンサルティングという仕事の性格上、スコープを明確にすること自体が無理であって、仕事の進行に伴って、逸脱が生じることは致し方ないという考え方である。特にベテランコンサルタントにその意識が強く、ヒアリング調査では7人全員が「当初スコープの曖昧さは不可避」という認識で一致した。

スコープ設定の限定・明確化が困難な状況となる具体例として、明記された委託目的が人事コンサルティングでなくても、顧客は社内教育が真に重要であると直感している場合（A氏）、官公庁が顧客の場合、発注理由とは別に、担当

官が異動するまでに「目に見える実績を上げておく」必要性を個人的に感じているケース（B氏）などがある。これらを承知しておくとし事がしやすいが、通常はなかなか表明されないと言う。

次に、「顧客サイドの関心変化」について、（1）顧客サイドのキーパーソンの不明確性・変動性、（2）同一評価者の関心変化——についてヒアリング調査の結果を述べる。

（1）顧客サイドのキーパーソンは誰か

出口（2004）は「評価者がローテーションなどで変わることによって、評価が大きく変わる」ことを指摘している。X社のコンサルタントもプロジェクト評価者・承認者の変更には悩まされている。「少なくともプロジェクト承認者の中途交代はないものとする旨、最初に確認しておく」（C氏、D氏、F氏）といった対応策も聞かれたが、人事異動や事故等で、承認者の途中交代も致し方ないケースが現実には生じる。このほか、当初は関与度が低いと思われていた人物が新たにキーパーソンとして登場してくる、といったケースもある。また、顧客サイドのキーパーソンが1人に決まらない「マルチ・ステークホルダー」の状況もよく問題になる。

次に、キーパーソンの変化に準じる要因として、「顧客上司の関心（態度）変化」が挙げられる。アンケート調査では、逸脱の発生理由として4分の1のコンサルタントがこの要因を指摘した（図1）。通常、顧客の上司や経営トップは自分が承認したプロジェクトであっても、プロジェクトの進行中はほとんど無関心であるか、忘れていることも多い。しかし、中間報告やまとめの段階で、顧客チームから報告が上がってきて初めて大きな関心を示すケースがある。このとき、「方向性が違うのではないか」とか「あまり面白い提案ではない」と思われてしまうと、その不満は顧客の担当者に伝えられる。その場合は顧客の担当者も、コンサルタン

トに「画期的な提案を出すように」要求するようになる。こうしたケースでは、初期スコープや経緯の話をして、顧客担当者の意識は「いかに上司を満足させるか」に向いているため、論理的な説得が受け入れられない状況となっていることが多い。

（2）同一評価者の関心変化

関心変化のもう1つのパターンは、文字通り同一人物の関心が変わることである。実際、コンサルティング・プロジェクトでは、顧客側の担当者が変わらず、キーパーソンが明確でも、プロセス進行に伴って関心事項や評価ポイントが変化することは頻繁に生じる。顧客が何をすべきかを明確にする目的でコンサルティングを依頼するケースでは、プロジェクトの進行とともに、顧客の問題意識の焦点が絞られてくる。コンサルタント側も同様である。しかし、具体化された問題点が、顧客とコンサルタントで異なっていることも少なくない。例えば、当初の問題意識が「ある業務プロセスの効率改善」である場合、コンサルタント側がソフトウェア・システムの問題にフォーカスしている際に、顧客がシステム変更は前提とした上で、人員の再配置や人材教育の問題がより本質であると考え、といったケースが考えられる。

顧客は自社の業務に関しては、コンサルタントよりも熟知していることが通例であり、コンサルタント側の問題意識よりも本質的であるケースもある。「顧客企業がプロジェクトチームを立ち上げる場合は警戒した方がよい。業務知識の豊富な顧客企業が専門チームを立ち上げてしまうと、コンサルタントがアイデアにおいて顧客側を上回るのは容易でなくなる」（D氏）という指摘が、こうした状況を端的に表している。

また、顧客の期待レベルの変化を指摘するコンサルタントも多い。例えば、「顧客は契約を決断する時点にかけて期待度が高まる」、また「プロジェクト開始後に学習深化とともに期待

が高まる」(A氏、F氏)といった傾向がある。

4.3 逸脱への対処

アンケート調査で逸脱への対応を尋ねると、「顧客を説得して当初スコープに戻す」とする割合が、約6割と最も高く、次いで「顧客の言うことを基本的にはすべて受け入れる」「受託金額の増額を申し出る」「期間延長を申し出る」となっている。「顧客を説得する」のは、言わば「逸脱に対する修正的対応」ということができる。ただ、図2が示すようにコンサルティング経験が5年以上のベテランになると、5年未満のコンサルタントと比べ、その比率は20ポイント近く下がる。

ヒアリング調査では、単に「顧客を説得して

最初のプランに戻す」、といった趣旨の回答は聞かれず、「対応はケースに応じて考慮する」とする回答がベテランコンサルタントの大半を占めた。例えば、初期の計画にない作業依頼・要請に対しては、「すべて受け入れる」「条件付きで受け入れる」「拒否する」の3通りの選択肢しかない。計画を変更しなくても追加的な努力の範囲内でこなせそうであれば、「すべて受け入れることが多い」とする。

時間・コスト・人員に影響せざるを得ないときは、「条件付きで受け入れる」という答えが多かった。ただ、期間延長や金額増額ではなく、「優先度の低い作業を割愛できるように交渉する」という方向性が主流である。これは、逸脱に対して、その方向を追認するとともに、当初

(注) 選択は2項目まで許容している。コンサルティングの経験年数(5年以上か未満か)によって選択の有無による分布に差があると推測されるのは、上記選択肢の(2)、(4)で、カイ2乗検定を行うと、(2)はカイ2乗統計量=2.993, 自由度=1, p値=0.084, (4)は、カイ2乗統計量=2.771, 自由度=1, p値=0.096となる。

図2 逸脱への対処：経験年数別

のフォーカスから外れた課題を割愛するという意味で、「逸脱に対する適応的対応」と呼ぶことができる。

また、「顧客との関係やプロジェクトの目的によって対応は変わってくる」(B氏)との考え方もある。つまり、将来的な投資目的でプロジェクトを受注するようなケースであれば、「赤字覚悟で人員の追加投入などによって顧客の要望を受け入れる」という対応になる。他の対処法として、「顧客から当初計画にない想定外の要請を受けたとき、チームメンバーがどう考えるか、つまり日常的に顧客とかかわっている現場が受け入れるか否かを考慮する」(A氏)という指摘があった。チームメンバーが「こんなことまでしなくてよい」と考えているときに、リーダーとしてそれを強制すれば、チームのモチベーションとその後の進展に悪影響を与えるという経験知に基づく判断基準である。

同様に、顧客によってはミーティングのたびに言うことが違う、約束を守らないなど、満足なプロジェクト成果が見込めないと判断せざるを得ない場合も実際にはある。こうしたケースでは、ミーティング記録の作成、成果報告の実施など形式を整えつつ、淡々と仕事を進めるといった現実的な対応が必要になる。顧客の視点は重要だが、顧客の言いなりになるだけでは、仕事の成果が得られないばかりかチームも崩壊しかねないことは、ベテランコンサルタントにとっては周知の事実となっている。

逸脱の2大理由のうち、「当初スコープの曖昧性」に起因する逸脱への対処法として、「コンサルティング・チームとしては、当初のスコープを予め広めに描いておく」(E氏)という方向性と、「顧客に対してはスコープ設定を多重化してより具体的に示す」(F氏)という方向性が指摘された。後者の例として、システム関連のプロジェクトで、「課題レベルだけでスコープ設定するのは危険なので、課題、ユーザ、システムの3層で範囲を定義しておく」といった対応である。

例えば、経理部門から「決算システムの会計基準変更への対応」を受託した場合、コンサルティング・チームとしては、決算システムがインターフェースを通じて営業部門の販売システム、調達部門の購買システムとつながっていることを認識し、接続先のシステム概要を調査するぐらいまでをプロジェクトの課題として共有しておくのが安全である。ただし、顧客に提示するコンサルティングプランにおいては、システムは「決算システム」、ユーザは「経理部門」を対象とするという範囲設定を行なうのが実践的な対応になる。その上で、実際には販売システムや購買システムの概要を調査し、次期プロジェクトの受注につなげるのがIT系コンサルティングとしては理想的な姿であるとする。

「顧客サイドの関心変化」に起因する逸脱に関しては、アンケート調査で、「顧客内部のマルチ・ステークホルダーが問題になるときは、顧客の経営層に働きかけるトップアプローチが有効だが、X社では行われていない」とする見解が4件寄せられた。

ヒアリング調査では、顧客の関心を制御することは不可能ながら、コンサルタントが取り組む現時点の問題に顧客の関心をひきつける方法として、「毎回のミーティングで、顧客にその時点に即した宿題を出す」(F氏)、「顧客の上司等へのプレゼンテーションを顧客チームに行ってもらおう」(G氏)といった方法が聞かれた。

そのほか、「顧客チームの関心状況を正確に把握するために、ステークホルダーマップ⁷を用いる」(E氏)、「顧客の期待レベルの把握は困難だが、契約時に期待が高まる傾向にあるため、将来像を描いた上で、今回のプロジェクトの到達点と優先順位を限定する」(F氏)といった対応がある。また、「ミーティングの場で、顧客から何らかの要望が出されたとき、なるべく即答する」(A氏)という姿勢も見られる。「持ち帰って検討する」と言うと、この間に顧客の期待が膨らんでしまうというのがその理由である。

4.4 組織としての備え

アンケート調査で、「組織として逸脱に対してノウハウをどのように蓄積していくべきか」尋ねた結果、図3の結果を得た。全体として、「情報交換は有効」「教育・研修は有効」とする選択割合が他の選択肢よりも高い傾向にあるが、「経験によって培われるものであって、簡単に教えられない」「センスに依存するものであって簡単に教えられない」という回答も無視できない比率で存在する。特に、コンサルタントとしての経験が5年以上のベテランは、「情報交換は有効」とする回答に次いで、「センス」「経験」を重視する向きが多く、「教育・研修は有効」とする考え方は約3割にとどまっている。

概ね「情報交換」「教育・研修」に対する支

持が見られたものの、現時点で機能している例を挙げてもらうと、「見積り審査会⁸」以外はほとんどなく、各種eラーニングへの支持も皆無であった。「全くない」と記入された回答も散見された。現在は実施していないが、あれば有効であろうという情報交換に「失敗事例に関する情報共有」との指摘が7件寄せられた。

一方、ヒアリング調査においてベテランコンサルタントからは、「逸脱への対応ノウハウは、主として経験とセンスによって培われる」とする回答が主流を占めた。逸脱への対応は、コンサルタントのセンスに依存するもので、鍛えたり組織的に共有したりすることは困難であるという。こうした見方は、「事例をいくら説明してもそれでセンスやスキルは養われないと

- (1) ノウハウは経験によってのみ培われるものであって、簡単に教えられない
 (2) ノウハウは主にコンサルタントのセンスに依存するものであり、簡単に教えられない
 (3) 教育や研修によって個人の対応能力を高めることは可能である
 (4) 情報交換によって組織としてノウハウを蓄積することは可能である
 (5) その他（具体的に：）

(注) 選択は2項目まで許容している。コンサルティングの経験年数（5年以上か未満か）によって選択の有無による分布に差があると推測されるのは、上記選択肢の(2)、(3)で、カイ2乗検定を行うと、(2)はカイ2乗統計量 = 3.912, 自由度 = 1, p 値 = 0.048, (3)は、カイ2乗統計量 = 3.135, 自由度 = 1, p 値 = 0.077 となる。

図3 組織としてのノウハウ蓄積：経験年数別

思う」(C氏),「若手コンサルタントには,ある程度場数を踏ませることが必要」(D氏),「ミーティングに同席させる。また,敢えて修羅場をくぐらせることもある」(A氏)といった発言に表れている。

5. 結果の考察

5.1 逸脱の認識に関して

調査結果からわかることは,第1に,逸脱はある程度不可避的に生じる一般的な現象であるという事実である。ヒアリング調査において,ベテランコンサルタントが7人ともこの点を指摘したことは,この事実を端的に示している。アンケート調査でも,逸脱の頻度が経験年数,対象業種,得意分野に依存しない普遍的な現象であるという事実が明らかになった。ただ,アンケート調査では,プロジェクトの性格を分類して尋ねることが困難であったため,「結論や結論に至るプロセスが見通せる」プロジェクトも含まれている。このため,ヒアリング調査と比較すると逸脱を認識する頻度は下がっていると思われる。

また,ヒアリング調査結果は,逸脱という現象自体がプロセスであり,各段階が存在することも示している。つまり逸脱は,典型的にはコンサルタントと顧客の双方が持つ違和感が不信感に転化する過程であり,その根底には「コンサルティング課題や検討項目の重要性に関する意識の齟齬」がある。逸脱をコンサルタントが認識するのは,そのプロセスの中のある時点ということになる。

5.2 逸脱の発生理由に関して

まず,逸脱の2大理由のうち,「当初スコープの曖昧性」について調査結果から考えられることを述べる。コンサルティング・プロジェクトでは,契約成立後に提案段階のプランをより具体化したコンサルティングプランを作成し,プロジェクトのスコープ,作業スケジュール,役割分担を明示するのが一般的であり,X社に

においても標準的な手順を示したマニュアル(指南書)が明確なスコープ設定を要請している。プロジェクトにおける当初計画の重要性は,古川(2003)などの先行研究でも指摘されている。

これに対して現場からは,「明確なスコープ設定が常に可能とは限らない」という認識が具体例とともに示された。ヒアリング調査によって挙げられた具体例をみると,明確化が困難なばかりでなく,明確化の努力がスコープの限定化を招き,プロジェクト遂行の柔軟性を殺ぐという意味で逆効果を招く可能性も推測される。日詰(2003)によると,X社は「ワンストップ型かつ組織的ソリューションタイプ」とされ,対象業務,及び関与するスタッフは多岐に及ぶ。「このタイプは過度の標準化を避けるべき」とする日詰(2003)の指摘は,スコープ設定に関する限り,本研究の考察と整合的である。

経験年数によって認識の違いが生じている事実に関し,経験5年以内のコンサルタントが「当初スコープが曖昧で,もう少し詰めておくべきだった」と反省している場合,実際にできてしかるべきことができていなかった場合と,もともと不可能なことをできることのように錯覚している場合があると推測される。これに対して,ベテランはスコープ設定の限界を認識する傾向にある。背景には,「顧客自身が何をすべきか模索している状況,あるいは目的を明示的に意識していない状況」が推測できる。プロジェクト進行に伴って,顧客が真の目的に気づく,という状況はCohen, March & Olsen(1972), Weick(1969, 1993)などの,「組織は事前に計画し,演繹的に思考するシステムではなく,すでに起こったことを後から意味づける感知システムである」とする組織観と合致する。

次に,「顧客サイドの関心変化」について調査結果から考えられることを述べる。「顧客サイドの関心変化」は,大まかに「プロジェクト評価者の変動性」と「評価者は一定であっても評価者の期待や関心が変化すること」に分けて考えることができる。

まず、「プロジェクト評価者の変動性」は典型的にはマルチ・ステークホルダーの状況と捉えることができる。先行研究では、提供側のマルチ・ステークホルダーを考察しているものが多い。例えば、小原・新井（2004）によれば、「投資事業家、システム構築請負業者、システム運営者が協働する複雑系プロジェクトでは、トラブルや対立が多発している」のが実態である。出口（2004）は「複雑なプロジェクトでは、マルチ・ステークホルダー間のコーディネーションが重要であり、プロジェクト評価もこれに依存している」と指摘する。コンサルティングの現場では、提供側ではなく、顧客側のマルチ・ステークホルダー、すなわち評価者の多層性を問題視していることが明らかになった。また、評価者は一定であっても、その人物において関心変化は起こり得る。顧客サイドの学習進化や期待の変化がこの関心変化の一因となっていることが推測される。

5.3 逸脱への対処に関して

「当初スコープの曖昧性」に起因する逸脱への対処として、スコープを広めに描いておくという対処は、いわば明確性の追求よりも曖昧性を容認し、限定化を避ける方向性であると解釈できる。逆に、スコープを多重化・具体化するという対応も、これが可能なケースでは有効であろう。ただ、「決算システムの会計基準変更への対応」の事例は、結論に至るプロセスが見えないにしても比較的推測しやすいプロジェクトに属する可能性がある。「次世代バンキングシステムの提案」など開始当初は接近法すら見えないプロジェクトにおいては実行可能性が低いかもしれない。

ただ、「当初スコープ設定の明確化には限界がある」「顧客の発注目的には明示されない真の目的があり得る」ということを意識することは、実際に逸脱の状況に遭遇したときには有効な構えとなろう。当初スコープの明確化への過信・拘泥はプロジェクト遂行者としてはむしろ危険であると思われる。

「顧客サイドの関心変化」に起因する逸脱に対しては、トップアプローチに対する期待が表明された。Mintzberg（1998）は、コンサルティング・ファームでは、トップ自らが頻繁に営業活動を行うトップセールスの実態を指摘している。困難な調整を伴う場面で、顧客トップにアプローチするのも、トップセールスの延長線上で考えられるだろう。顧客上司の関心変化に対しても、トップアプローチは効果を発揮しそである。

トップアプローチ以外では、暗黙知、すなわち経験とセンスを活用したケース・バイ・ケースの対応となろう。しかし、形式的にも必要なことは、「顧客の関心は変化する」ことを前提として、「現時点の作業だけに目を奪われることなく、顧客の主な関心事項に留意する」とことと考えられる。

また、プロジェクトの現場において、顧客の関心や期待の制御に関する意識があり、体験に基づく細かな工夫も行われていることが明らかになった。顧客に宿題を出す、プレゼンテーションを顧客に行ってもらい、将来的な理想形と現行プロジェクトの到達点を分離する——といった方法が常に有効とは限らないが、少なくとも「顧客に発注者というよりも当事者として自覚してもらい」という方針は効果的と思われる。ある外資系コンサルティング会社では、「結論を出すのはあくまでも顧客であり、そのプロセスをサポートするファシリテーションこそが提供価値である」という方針を貫いている。全社的な方針として提供価値を明確化・限定していることは、「顧客が主役である」ことを顧客に説得する上で役立っていると考えられる。ただ、顧客からの要望に即答するという方針は望ましいと理解できるものの、「どこまでは要望に応えられ、限界はどこか、落としどころはどこか」という判断を下して即答するためには相應の経験とセンスが必要になろう。

5.4 組織としての備えに関して

逸脱に対する組織的対応として、アンケート調査では組織内の情報共有への支持が高いという結果を得た。プロフェッショナル・チーム内の情報共有に関して、Maister (1993) は、「成功するプロフェッショナル・サービス・ファームは、メンバー間の積極的な情報共有・コラボレーションが円滑に行われている」と指摘する。

一方、情報共有の有効性は認めつつも、その難しさを扱った研究は多い。Argyris (1991), Quinn, et al. (1996) は、プロフェッショナルに対する情報共有に向けた動機づけの難しさを指摘する。ただ、X社のコンサルタントの場合、ベテランも含めて情報共有や教育・研修に消極的というわけではなく、その限界を感じているというのが実態である。Quinn, et al. (1996) の指摘は、個人評価の色彩が強い外資系コンサルティング会社によく適合する一方、X社のようにチーム評価が主体である日本のコンサルティング会社にはあまり当てはまらない可能性もある。

ヒアリング調査において、ベテランコンサルタントからは、「知識・情報の共有だけでは不十分で、経験・センスに基づく暗黙知が必要」との指摘がなされた。このことの背景には、どのような事情があるのだろうか。ヒアリングの結果から推察されることを整理すると以下ようになる。ベテランが新人等に教えることができるのは、プロジェクト中で起こり得るトラブルの可能性、相手から想定外の要請を受けたときの対処法の選択肢、そして逸脱の影響を最小限にするための対応などの基本的態度等である。一方、なかなか教えきれないもの、そしてベテランでも常にうまく対処可能とは限らないのは、思わぬ事態に直面して、どのような態度・対処を採るべきか咄嗟に自分自身で判断し、相手に対して適切な打診を行うこと、顧客の言動の背後にある真意を見抜き、納得してもらえるような提案を行うこと、あるいは誰が

キーパーソンなのかを察知すること——などである。

こうした臨機応変の対応や行間を読み取る対人能力は暗黙知と考えられていても不思議ではない。X社の現場に対する調査結果から見えることは、情報共有への動機づけや実効性の限界以上に、技能伝達の困難性、すなわち暗黙知の伝承にはセンスと経験を必要とするという認識であった。

ただ、暗黙知の育成と活用は、Mayo (1933) 等の研究に見られるように、組織風土やマネジメントのあり方と密接不可分に結びついているので、単独で論じることはできないという見方が有力である。具体的には、一條・クロー (2002), 古川 (2003) の指摘のように、組織内の人間関係や管理職・評価者の態度・公正さなどが重要になると思われる。より具体的に、倉重 (2003) は「情報共有の推進のためには、IT整備やeラーニングの強制といった施策だけでなく、組織と人事評価制度も含めて見直す覚悟が必要である」とする。情報共有が経営体質と関連する困難な課題であることを思えば、現場コンサルタントだけではなく、経営層を巻き込んだ議論が不可欠であろう。

最後に、「現在行われていないが、あれば有効」とされた「失敗事例に関する情報共有」は、関与したスタッフの心理的抵抗が大きく、運用は難しい面がある。しかし、工夫して実施している企業もある。例えば、IT関連のY社では、主としてシステム・インテグレーションとシステム・トラブルに関する失敗事例を共有し、対応策・防止策の充実に努めている。失敗事例を知っているだけでは、自分自身の仕事との関連が見えにくいので、Y社では中尾 (2007) の「思考の上下運動」の考え方を取り入れ、事例を理解する方法を推奨する。個々の事例を特殊問題としてではなく、少し抽象化してより一般的な問題として捉えるという試みである。これにより、一見ばらばらに見える各トラブル事例にも共通点があり、パターン化が可能と考え

る。事例を俯瞰的な視点から検討することによって、結果として各自の仕事との関連性・類似性にも気づきやすくなると推測される。

6. 結 び

本研究は、サービス・マネジメントの立場からコンサルティング・サービスにおける逸脱とその対応について、現場の実態に即して考察することを目指したものであった。アンケート調査、ヒアリング調査に基づく分析・検討から得られた知見は図4のように表され、以下①～④のように整理される。

- ① コンサルティング・プロジェクトにおいて、逸脱はコンサルタントの属性に拠ることなく比較的頻繁に生じる現象である。また、コンサルタントは「課題や検討項目の重要性に関して顧客と意識の齟齬」を感じるとき、逸脱の発生を認識することが多い。こうした逸脱を前提とした上で、これをマネージする方策を念頭に置いて仕事を進めることが、プロジェクトを円滑に進めるためには必要となる。
- ② 逸脱の原因の1つは、「当初スコープの曖昧性」で、若手はこれを反省する傾向にあるものの、その明確化・具体化には限界もある。今1つの原因は「顧客の関

心変化」であり、マルチ・ステークホルダーの状況や顧客側の学習深化等によって引き起こされる。

- ③ 逸脱への対処に関しては、若手が顧客を説得するという「修正的対応」を志向するのに対して、ベテランは逸脱を条件付で受け入れる「適応的対応」を選択する傾向がある。ベテランは、いったん逸脱すると修正して元に戻すことは困難であると認識している。
- ④ 組織的対応に関しては、失敗事例に関する情報共有が望まれている。また、ベテランは教育効果には限界があると考えており、経験やセンスに基づく暗黙知の活用を重視する傾向にある。

以上を踏まえ、今後さらに検討すべき課題を考えてみたい。第1に、上記②の逸脱の原因に関して、アンケート調査結果から、プロジェクトの前半に逸脱を認識するケースでは、そうでない場合と比べて、「当初スコープの曖昧性」の選択比率が「顧客の関心変化」よりも高くなる傾向が推測された⁹。もしこの傾向があるとなれば、プロジェクトの前半では、当初スコープの明瞭性という「コト」に、後半では顧客の関心という「ヒト」に対して注意を向けることが、プロジェクト遂行上で有効な戦術となる可能性がある。ただ、ここまで言及するためには、

図4 結論の整理

さらに詳細な事例分析や統計的検証を待たねばならないであろう。

プロジェクトの時間推移との関連をもう少し考えるなら次のような見方も可能かもしれない。逸脱はある一時点では、「課題や検討項目の重要性に関する顧客との意識の齟齬」と捉えられるが、動的なプロセスを考えると、「プロジェクト開始当初、漠然と重なって見えていた顧客とコンサルタントのスコープが、プロジェクト進行に従って次第に乖離してゆく現象」と捉えることが可能である。プロセスの時点差による逸脱の原因や有効な対処法の違い等がわかれば、現場に対する大きな示唆が得られそうである。

第2に、上記②～④は、逸脱に関して、それぞれ原因、対処、組織としての備えに対応したファインディングだが、いずれも若手とベテランで認識に違いがあることもわかっている。常にベテランの認識が正しいとは限らないが、若手が経験を重ねることによって、ベテランの考え方に収斂していくと考えると、若手がいかなる経験を通じて自分の考え方を修正していくのか、そのプロセスをたどる事例研究は有効であろう。本論中に述べたとおり、当初スコープに関しては、「明確化には限界がある」ことを知ることになり、逸脱への対処においては、「修正して元に戻すことは困難なことが多い」と知ることになる。また、教育や研修の効果に関しても、ベテランになるにつれてその限界を感じるようになる。こうした考え方の変化をもたらす契機・事例を考察することにより、コンサルタントとしての熟練内容が明らかになると思われる。

第3に、本研究では、逸脱の認知、対処等においてベテランと若手など経験の差が浮き彫りになったが、プロジェクトの種類、規模、逸脱を認知するタイミングによる差も大きいと推測される¹⁰。また、経験の差がもたらすパフォーマンスの違いなども検討する必要がある。以上の点に関する検証も今後の課題となり得る。

最後に、上記④で言及した失敗事例の共有に関しては、人事評価等とも関連するため、運用面で難しい面があることは本文中で述べた。これを克服するための具体的工夫にはどのようなものがあり得るかなども今後の研究課題として浮上する。Argyris (1993), Argyris & Schon (1996) などが述べるように、プロジェクトを失敗と認定するときの評価構造そのものを評価するメカニズムの必要性も重要な視点と思われる。以上を今後の課題として掲げ、本稿の結びとする。

謝 辞

本研究を進めるにあたり、明治大学大学院の近藤隆雄教授、筑波大学大学院の木野泰伸准教授（所属等は論文執筆当時）にご指導いただきました。また、本誌エリアエディター並びにレビューワーの先生方に貴重なご意見・ご示唆を賜りました。この場を借りて心より御礼申し上げます。

注

- ¹ 後述する7人のコンサルタントに対するヒアリング調査において、コンサルタントがそれぞれの流儀でプロジェクトを分類しており、「最初から結論や結論に至るプロセスが見通せるか否か」という軸が共通して浮かび上がった。「見通せない」プロジェクトでは逸脱が日常的に起こるという認識も共通に見られた。「見通せない」プロジェクトの例として、「次世代バンキングシステムの提案」。「見通せる」例としては、「特定の金融商品の詳細設計」といったプロジェクトが挙げられる。
- ² 政治的機能とは、経営幹部や他部署の説得など顧客企業内の政治的状況改善のために、外部のコンサルティング会社を利用するケースを指す。
- ³ 以下3通りの統計的検定結果に基づく。

- ① 経験年数（「5年未満」か「5年以上」）が性別によって異なるか

	男性	女性
経験：5年未満	43.0%	50.0%
同：5年以上	57.0%	50.0%
	100%	100%

Pearsonのカイ2乗統計量=0.234, 自由度=1, p値=0.629 となり、差は有意でない。

- ② 経験年数（「5年未満」か「5年以上」）が年齢層（「20～39歳」か「40～54歳」）によって異なるか

	20～39歳	40～54歳
経験：5年未満	43.9%	44.4%
同：5年以上	56.1%	55.6%
	100%	100%

Pearson のカイ 2 乗統計量=0.003, 自由度=1,
p 値=0.956 となり, 差は有意でない。

- ③ 年齢層（「20～39歳」か「40～54歳」）が性別によって異なるか

	男性	女性
20～39歳	62.0%	57.1%
40～54歳	38.0%	42.9%
	100%	100%

Pearson のカイ 2 乗統計量=0.119, 自由度=1,
p 値=0.730 となり, 差は有意でない。

- 4 カイ 2 乗独立性検定の結果に基づく。従属変数となる逸脱の頻度は、「経験なし」「たまにある」「プロジェクト 2～3 回あたり 1 度程度」「プロジェクト 1 回あたり 1 度程度」「プロジェクト 1 回あたり 2～3 度」「それ以上」の 6 段階。独立変数は、①経験年数（「5年未満」「5年以上」の 2 分割）、②対象業界は、製造業、流通・サービス業、金融・証券・保険、公的機関、その他から 2 つまで選択してもらっているの、それぞれの選択肢（業界）について、該当するか非該当かの 2 分割、③得意分野は、IT・システム、教育・人材育成、顧客管理・CRM、商品開発・市場調査、戦略全般などから 2 つまで選択してもらっているの、それぞれの選択肢（分野）について、該当するか非該当かの 2 分割とした。結果は、下表のとおり、いずれの場合も逸脱の頻度の差は統計的に有意でない。以下、Pearson カイ 2 乗検定の結果を示したが、尤度比検定でも、差はいずれも有意でない。

	検定統計量： χ^2 値	自由度	p 値
① 経験年数	8.308	5	0.140
対象業界：製造業か否か	6.019	5	0.304
同：流通サービス業か否か	0.826	5	0.975
② 同：金融・証券・保険業か否か	3.368	5	0.643
同：公的機関か否か	0.559	5	0.990
同：上記以外か否か	3.686	5	0.595
得意分野：IT・システムか否か	3.741	5	0.587
同：教育・人材育成か否か	6.566	5	0.255
③ 同：顧客管理・CRM か否か	1.531	5	0.909
同：商品開発・市場調査か否か	1.694	5	0.890
同：戦略全般などか否か	7.277	5	0.201

- 5 選択肢はヒアリング調査の結果に基づいて作成した。
- 6 各項目を選択しているか否かの分布が経験年数によって異なるか、カイ 2 乗検定を行うと、「当初計画が曖昧だったとして反省している」に関しては、カイ 2 乗統計量 = 9.257, 自由度 = 1, p 値 = 0.002, 「顧客の関心変化」に関しては、カイ 2 乗統計量 = 3.541, 自由度 = 1, p 値 = 0.060 となる。

後者は、有意水準 5% では統計的に有意ではないが、サンプル数が 93 とあまり大きくないため、有意な統計量を得ることが難しいことを考慮すれば、傾向的な違いを推測することは可能であろう。

- 7 顧客チームのメンバーを影響力、プロジェクトへの態度（肯定的か批判的か）によってマッピングする方法。随時更新し、コンサルティング・チーム内で情報共有を図るとともに、説明や提案の順序・方法を考えるために用いる。
- 8 顧客への見積書は直属上司の承認を受けるが、金額の大きなケースなどでは、さらにそれ以前に少人数グループの審査会でチェックしてもらうという仕組み。同種プロジェクトの経験が豊富なベテランコンサルタントがいる場合は、部署の垣根を越えて審査会に入ってもらいが、いない場合はコンサルタント同士で議論する。これに参加することで、コンサルタントは多くのケースに触れることができ、組織としても、見積書の妥当性を高め安定性を増すことにつながる。審査会開催の呼びかけや運営は、比較的インフォーマルに行われるが、最終結果や議論における重要な論点は記録・蓄積し、組織共通の情報源として活用されている。
- 9 ただし、統計的に有意な結果ではないため、本編の分析には含めていない。
- 10 逸脱の認識がプロジェクト後半に生じた場合は、適応的対応が時間的に困難となり、修正的対応になる傾向がアンケート調査から判明している。また、プロジェクト目的によって対処が異なる事実はヒアリング調査からも聞かれた。しかし、こうした点に関する体系的な調査は今後の課題となる。

引用文献

- Argyris, C. 1991 Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, October-November. (梅津祐良訳 優秀なプロフェッショナルの学習を妨げる『防衛的思考』ナレッジマネジメント 2000, 109-147)
- Argyris, C. 1993 *On organizational learning*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Argyris, C. & Schon, D. A. 1996 *Organizational learning II : Theory, method, and practice*. New York: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. 1991 Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. 2008 Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management*

- Review*, 50 (3) Spring, 66-94.
- Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. 1972 A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17(1), 1-25.
- 出口 弘 2004 組織の失敗と評価のランドスケープ学習 組織科学, 38(2), 29-39.
- 古川久敬 2003 目標による管理の新たな展開—モチベーション, 学習, チームワークの観点から 組織科学, 37(1), 10-22.
- 日詰慎一郎 2003 ナレッジ型組織の戦略とプロフェッショナルリズム 早稲田大学 商学研究紀要, 57, 41-54.
- 日詰慎一郎 2004 ナレッジ型組織の戦略的人材マネジメント: 経営コンサルティング・ファームの3つの人材マネジメント・タイプと定量モデル構築の試み 早稲田大学 商学研究紀要, 58, 35-49.
- 一條和生, ゲオルク・フォン・クロー 2002 ナレッジ・イネープリング: 知識創造理論の実践を目指して 組織科学, 36(1), 68-79.
- 石井信明 2007 要件定義フェーズにおけるプロジェクトマネジメントの研究課題に関する考察 文教大学情報学部 情報研究, 37, 35-46.
- 伊藤健太郎 2003 プロジェクトはなぜ失敗するのか 日経 BP 社.
- 倉重英樹 2003 プロフェッショナルの知識を最大化する『学習する組織』のプラットフォーム設計 ダイヤモンド ハーバードビジネス, March, 2003, 60-71.
- Maister, D. H. 1993 *Managing the professional service firm*. The Free Press. (高橋俊介監訳 プロフェッショナル・サービス・ファーム 東洋経済新報社 2002)
- Mayo, E. 1933 *The human problems of industrial civilization*. New York: Macmillan.
- ミンツバーグ (Mintzberg, H.) 2003 H. ミンツバーグの経営学 ダイヤモンド ハーバードビジネス, January, 2003, 50-51.
- Mintzberg, H. 1998 Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, November-December, 1998. (有賀裕子訳 オーケストラの指揮者から学ぶプロフェッショナル組織の“見えない” リーダーシップ ダイアモンド ハーバードビジネス, January, 2003, 110-120)
- 村上篤男 1993 経営コンサルティング産業の構造分析 六甲台論集, 40(2), 50-62.
- 村上篤男 1994 組織における知的生産—経営コンサルティング企業の理論的分析— 六甲台論集, 41(2), 126-136.
- 中尾政之 2007 失敗は予測できる 光文社新書.
- 野中郁次郎・竹内弘高 1996 知識創造企業 東洋経済新報社.
- 小原重信・新井 潔 2004 複雑系プロジェクトの失敗における評価不確定性と組織開発強化—失敗視点による原因追跡と人的資源基盤の強化— 組織科学, 38(2), 40-50.
- Porter, M. E. 1980 *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press. (土岐 坤他訳 競争の戦略 ダイヤモンド社 1995)
- Porter, M. E. 1985 *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. (土岐 坤他訳 競争優位の戦略 ダイヤモンド社 1985)
- Quinn, J. B., Anderson, P. & Finkelstein, S. 1996 Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*, March-April (Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 プロフェッショナルの知的能力のマネジメント ナレッジ・マネジメント 2000, 239-270)
- Shostack, G. L. 1992 Understanding services through blueprinting. *Advances in Services Marketing and Management*, 1, 75-90.
- Taylor, J. C. & Felten, D. F. 1993 *Performance by design: Sociotechnical systems in North America*. Prentice Hall.
- Weick, K. E. 1969 *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley.
- Weick, K. E. 1993 The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

(平成22年6月17日受稿, 平成24年12月3日受理)