

プロジェクトマネジメントにおける 異文化マネジメント

：日本の鉄道関連産業を事例に

高橋 俊一¹

古川 千歳²

概要

本稿は、日本の鉄道関連産業の海外展開に関する課題として、プロジェクトマネジメントを異文化マネジメントの視点から考察する。いくつかの企業によれば、海外展開における課題の一つとして挙げられるのは、海外でのプロジェクトマネジメントの困難性である。そこで、先行研究のレビューを通じて、メガプロジェクトにおける多くの文化的側面がプロジェクトマネジメントにおける目的達成に影響を与えていることを説明する。次に、2つの日本の鉄道関連企業へのインタビュー調査を通じて、プロジェクトマネジメントを文化的側面から分析する。結びに、プロジェクトメンバー間のような内部的な関係だけでなく、プロジェクトにおける顧客やパートナーのような外部のステークホルダーとの関係を、異文化マネジメントの観点から考慮する必要があることを提示する。

1. 鉄道関連産業とその課題

本章は、鉄道関連産業を概観すると共に、特に日本企業の海外展開に関する課題を探索する。鉄道関連産業は、「運行业者 (Operator)、インフラ管理者 (Infrastructure Manager) と車両等の製造業 (Manufacturer) とで構成される

¹ 立正大学経営学部准教授。連絡著者。

² 愛知大学経営学部助教。

(UNIFE 2014)」が、このことが意味するのは、車両製造会社だけでなく、車輪、内装、ブレーキ製造会社、またインフラ整備、信号システムその部品製造会社、サービス業者、設備製造会社、運行业者、メンテナンスやコンサルタント等、ありとあらゆる企業がこの産業に包含されるということである（図表 1 参照）。

図表 1: 鉄道関連産業（Railway Supply Industry）の範囲

メーカーおよびサプライヤー	インフラ設備（線路や架線等）
	信号システムやその部品
	車両（旅客車両、機関車やその部品）
	サービス（エンジニアリング、コンサルティング等）
システムインテグレーター	アルストム（仏 Alston）、ボンバルディア（独 Bombardier）、シーメンス（独 Siemens）といった、上記を組立・統合し、最終製品を製造販売する企業

出所：UNIFE (2014), *European Rail Industry Pocket Guide*, p2. より著者一部改変

1.1. 世界の鉄道市場

2014 年に国際鉄道連合（UNIFE）が発行した the *2014 UNIFE World Rail Market Study* によれば、「いくつかの主要国における公共財政問題や低経済成長にもかかわらず、世界の鉄道関連産業は、2011 年から 2013 年までの間、年 1.5%の堅調な成長をみせており」、「かつ今後 6 年間は、世界市場全体で、年間 2.7%の成長が期待されている」としている。したがって、鉄道市場は成長し続けている魅力的な市場であると言えるが、その背景には、第一に、旅客および貨物輸送の需要が世界的に増加し続けており、特に中国、インド等のアジア新興国における鉄道新規路線の建設が続いていることが挙げられる。第二には、先進国においても、これまでの既存設備の劣化や環境問題への対応の為、それらの更新へのニーズが存在する。加えてモーダルシフトの影響で、高速鉄道への需要も増加している（溝口, 2010）。

一方で、世界需要の変動によって、世界の鉄道市場にもいくつかの変化がみ

られる。最も顕著なのが、新興国企業の世界市場への参入である。長年にわたりビッグスリーと言われるアルストム (Alstom Transport)、ボンバルディア (Bombardier Transportation)、シーメンス (Siemens Mobility) が世界の鉄道車両製造市場を支配してきたが、売上高ベースで見れば、2012年時点で既に中国の中国北車と中国南車がそれぞれ1位、2位である(小佐野, 2015)。したがって2014年に両社が合併して誕生した中国中車 (CRRC: China Railway Rolling Stock Corporation) は、言うまでもなく今日における世界最大の車両製造会社である。その他、ロシアのトランスマス (TransMass)、ポーランドのPESA、トルコのチュバサス (TÜVASAŞ)、チェコのシュコダ (Škoda) のような新興国メーカーも加わり、一挙に業界地図を塗り替えている (*ibid.*)。

加えて、世界の鉄道市場は、グローバル規模での業界標準化と密接に関係していることも注記されなければならない。欧州ではインターオペラビリティ実現のために、鉄道 RAMS 欧州規格 (EN50126) や国際鉄道産業標準 (International Railway Industry Standard: IRIS) のようないくつかの地域規格 (標準) が生まれたが、それらは欧州連合 (EU) や欧州鉄道産業連合 (UNIFE) の主導の下、次々に国際標準化機構 (ISO) 規格、国際電気標準会議 (IEC) 規格等の国際規格 (標準) として採用されており (溝口, 2011; 佐藤, 2012)、特にこれまで自国市場を主眼においてきた日本企業にとっては参入障壁になっているとも言える。

1.2. 日本の鉄道市場

日本における鉄道関連産業の需要が人口減少や経済の低成長を理由として縮小傾向にあることは、日本政府が、2010年頃から鉄道関連産業をはじめとしたインフラ産業のパッケージ型 (あるいはシステム) 輸出³の支援に積極的な

³ パッケージ型輸出とは、「鉄道車両やその他部品や設備の製造だけでなく、メンテナンスやオペレーションのノウハウも含めた輸出 (Nikkei Asian Review, 2 October 2014より)」のことを意味する。

姿勢を見せている（内閣府，2014）こともあいまって、日本の鉄道関連産業が新たな機会を求めて海外展開に本腰を入れている背景の一つと言える。ただし、日本の鉄道関連企業は「国内事業により事業が成立していることから、リスクの大きな海外展開に対するインセンティブが不足」（JICA，2011）していたために、これまで海外展開には消極的だった。2016年7月現在でも、鉄道車両メーカーで海外に組立工場を持つのは、日立製作所⁴、日本車輛製造⁵、川崎重工業⁶の3社（著者調べ）であり、それらを含めた鉄道車両メーカーとそのサプライヤーの多くは現地生産よりも国内製造とその輸出が主であり、「欧州のライバル企業と比較すると、海外の製造拠点や整備拠点が少ない」（中村，2011）。

したがって、著者は、欧州企業と比較して海外展開において遅れを取っている日本の鉄道関連産業を対象に、海外市場参入あるいは海外事業展開においてどのような困難性に直面しているのかを探索することから一連の研究を始める。事前調査として、2014年9月23日から26日までの間、ドイツ・ベルリンで開催された、世界最大の鉄道関連産業の見本市である「イノトランス（Innotrans 2014）」において出展している、13の日本企業、研究所および業界団体に対して、海外展開においてどのような困難に直面しているのか、といった趣旨の質問をした。

それらのインタビューで得られた回答の中で、プロジェクトチーム内の異文化（多国籍）マネジメントや、あるいは顧客やステークホルダーとの間の交渉

⁴ 平成27年9月に開所した、英国エイトン・ニュークリフの鉄道車両工場（同社ホームページ[<http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2015/09/0903.html>]，2016年6月1日アクセス）。

⁵ 平成24年7月稼働開始した、米国イリノイ州ロシェル市の鉄道車両組立工場（同社ホームページ[<http://www.n-sharyo.co.jp/company/Rochelle/Rochelle.htm>]より，2016年6月1日アクセス）。

⁶ 米国ニューヨーク州のKawasaki Rail Car, Inc.およびネブラスカ州リンカーンにあるKawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.内鉄道車両工場（同社ホームページ[<http://www.khi.co.jp/product/railway/world/>]より，2016年6月1日アクセス）。

などが困難性として挙げられた。よって、本研究ではこれらに主眼を置いて取り組むことにした。

2. 先行研究

今日、私企業に限らず公的組織においても、目的達成のために他社や他組織と協調してプロジェクトを活用している (Artto and Wikstrom, 2005; Ajmal, 2009)。小規模なものだけでなく、例えば、建設産業、インフラ産業、宇宙産業などの巨額が投資されている産業においてもプロジェクトが形成されており、こうした大規模プロジェクトは、一般的にメガプロジェクトと呼ばれている。この様なビジネス環境が顕在化していくのに伴い、プロジェクトマネジメント分野の研究者は、メガプロジェクト・マネジメント (Van Marrewijk, 2007; Zhai, Xin and Cheng, 2009) や、プロジェクト・ステークホルダー・マネジメント (Eskerod and Jepsen, 2013; Littau and Adlbrecht, 2014) といった名称をそれぞれ用いてより広範な観点から考察するようになってきている。

2.1. メガプロジェクトの特徴

メガプロジェクトの概念は未だ明確には定義されていないが、共通して挙げられる特徴がある (e.g. Flyvbjerg *et al.*, 2003; Van Marrewijk *et al.*, 2008; Van Marrewijk, 2013)。それは(1) 多くのステークホルダーが関わる内政事情によって巨額な予算が組まれていること、(2) 統合組織、複数パートナー、サブコントラクターの複合であること、(3) 環境や社会に多大な影響を与えること、(4) 複雑性が高いことの4点である。また、通常のプロジェクト同様、メガプロジェクトは、開始と終了が設定されており、限られた範囲と資源で活動する一時的な組織体と考えられている (PMI, 2013)。加えて、メガプロジェクトの新しい形態として、官民連携プロジェクト (Public Private Partnership、以下 PPP) が知られている (Van Marrewijk, 2013)。

世界銀行のレポート(2014)“What are Public Private Partnerships?”によると、PPPとは、「公的セクターと民間セクターとの間の取り決めのことを指し、そのサービスや運用は、公的機関の責任の下、民間企業によって提供される。そして、公共インフラあるいは公共サービスを提供するための共通目標に基づいた明確な取り決めによってなされるものである」とされている。その一例として、日本政府は、「日本再興戦略」という国家成長戦略の一つとして、インフラ関連産業やシステムの輸出を促進しており(内閣府, 2014)、鉄道を含め11のインフラ関連産業の輸出戦略を2011年から実施している(経済産業省, 2010)。その流れを説明すると、まず日本のインフラ関連システムの導入を希望する国が、トップセールスをかけた日本政府を通じて契約を結ぶ。契約締結後は、その国において日系企業も参加して国際PPPプロジェクトが開始される。

この国際PPPプロジェクトには、異なった国や組織から多様なステークホルダーが参加するので、ステークホルダーらの訴える、多岐にわたる利害を調整する必要がある。次節では、プロジェクト・ステークホルダー・マネジメントの先行研究を総括する。

2.2. プロジェクト・ステークホルダー・マネジメント

一般的に、プロジェクトにかかわるステークホルダー同士の間には、時間、コスト、品質などのプロジェクト目標に関して完全に合意が形成されていない可能性があるため、プロジェクトは複雑な側面を持つとされている(Zhai *et al.*, 2009)。特に、メガプロジェクトは、他のステークホルダーのパフォーマンスやステークホルダー同士の協調関係に高く依存し、複雑なステークホルダー・ネットワークを持つ傾向がある(Littau and Adlberch, 2014)。また、メガプロジェクトはステークホルダー間で衝突(Conflict)が発生する可能性が高く、ステークホルダーの予期しない行動によって好ましくない影響を受けることがある(*ibid.*)。

メガプロジェクトの主要なステークホルダーは、(1) 企業 (companies)、(2) 顧客 (customers)、(3) サブコントラクター (subcontractors/suppliers)、(4) 社会 (community) の4グループに分類される (Zhai *et al.*, 2009)。この4グループに加えて、国際PPPプロジェクトのようなメガプロジェクトの場合、各国政府や政府関連組織がステークホルダーとして加わりうる。また、メガプロジェクトでは、一般的なプロジェクトに比べて多くのステークホルダーが関わるため、どのステークホルダーが最も重要なのかを見極めることが課題として挙げられている (Zhai *et al.*, 2009)。しかしながら、先行研究では、異なる文化的背景を持つステークホルダー・グループの優先順位をいかに決定するか、という点に着目した研究は少ない。メガプロジェクトを効果的、効率的に運用するためには、異なった文化的背景や行動を持つステークホルダーの多様性を考慮に入れるべきである。次節では、プロジェクトマネジメントを文化的な側面から見た先行研究に言及する。

2.3. メガプロジェクトと文化

上掲のように、メガプロジェクトの分野で、文化的な観点から行われた研究は数少ない (e.g. Van Marrewijk and Veenswijk, 2006; Van Marrewijk, 2013)。メガプロジェクトが行われる環境下においては、多くのステークホルダーが存在するゆえ、多くの文化的側面が共存している可能性があることが指摘されている (Van Marrewijk, 2013)。Van Marrewijk (2013) は、既存研究 (e.g. Van Marrewijk and Veenswijk, 2006; Martin, 2002; Alvesson, 2012; Czarniawska, 1992) を基に、メガプロジェクトを文化的現象として理解するために、以下の6つのテーマがあると述べた。6つのテーマは、(1) 国文化、組織文化、職業文化 (professional culture) といった文化的差異、(2) パートナー (partners)、現地の代表者 (local representation)、通過儀礼 (transition rituals) の多様性といった異質性、(3) 入り混じった経営慣行 (hybrid practices) や権力関係 (power

relations) があるコラボレーション (collaboration)、(4) マネジメント・スタイルや知識共有戦略といったプロジェクトチーム・ダイナミクス、(5) 政治論 (political discourses)、プロジェクト経験談 (project narratives)、物語や社会的通念 (stories and myths) といった経験談や論説 (narratives and discourses)、(6) プロジェクトオフィスのレイアウト、プロジェクトオフィスの分配やツールといった空間設定である。Van Marrewijk (2013) の研究では、上記のテーマが実際のプロジェクト・マネジメント・プロセスに与える影響を明らかにしていない。しかしながら、国際 PPP プロジェクトは、異なった組織や国から来たステークホルダーが混在することから、国民文化の側面を考慮に入れるのが望ましいと言える。

国民文化に関する研究においては、数十年に渡り Hofstede (1980) の文化的側面 (権力格差、個人主義 / 集団主義、男性社会 / 女性社会、不確実性の回避、時間志向) が広く用いられている。特に、個人主義 / 集団主義は、House *et al.* (2004) による GLOBE Study などにも利用されている。個人主義的な社会は、「個人間の結束が緩く、自身で自らその肉親の世話をするものと考えられている社会」(Hofstede *et al.*, 2010, p. 92) と定義される。他方、集団主義的な社会は「無条件の忠誠を誓う代わりに、生誕から生涯保護され続け、強く結束したグループに一体化する社会」(Hofstede *et al.*, 2010, p. 92) として定義される。そして、個人主義的な社会の背景を持つ人達は、個々で目標を遂行し、個別に評価される傾向にある。一方、集団主義的な社会の背景を持つ人達は、自身の存在はグループにあるものと認識し、個人の信条より共有されたグループの信条を強調する傾向にある。マネジメントの観点からすると、個人主義的な社会においては、個人のマネジメントに着目する傾向があり、集団主義的な社会ではグループのマネジメントに着目する傾向があるため、マネジメント・スタイルに影響を与えている (Hofstede *et al.*, 2010)。さらに、個人主義 / 集団主義の側面は、社会の礎石としての、社会的関係の程度を示している傾向がある (Steers

et al., 2013)。

国民文化によるコミュニケーションスタイルの特徴として、個人主義的文化（例、アメリカ合衆国や多くの欧州の国）は低コンテキストのコミュニケーションの傾向が強く、集団主義的文化（例、日本）は高コンテキストのコミュニケーションの傾向が強いとされている（Hall, 1976 ; Hofstede *et al.*, 2010）。高コンテキスト文化は、グループ内とグループ外を明確に区別し、集団主義的価値観を持つことによって長期間の人間関係や相互信頼を築き上げる傾向にある（Hofstede *et al.*, 2010）。また、高コンテキスト文化では、メッセージ自体よりもそれらに付随した社会的背景が重要であり、他方、低コンテキスト文化においては、メッセージの背景よりもメッセージ自体が重要な意味を持つ（Steers *et al.*, 2013）。その結果、高コンテキスト文化では、メッセージは間接的、保守的、控えめに言う傾向にあり、他方、低コンテキスト文化においては、メッセージの明確さと共に、直接的、詳細で、オープン的な傾向がある（*ibid.*）。さらに、高コンテキストと低コンテキスト文化の側面は、契約に影響を与えている（*ibid.*）。

権力格差は、社会的関係のマネジメント方法に影響を与えている。権力格差は、「同じ国において、機関や組織の権力的弱者が、権力が不平等に配分されていることを期待したり受け入れたりする度合い」と定義されている（Hofstede *et al.*, 2010 ; p. 61）。権力格差が大きい国（例、マレーシア）では、組織内で上司と部下間の格差の大きい階層構造がある（Hofstede *et al.*, 2010）。一方、権力格差が小さい国（例、オーストリア）では、組織内で上司と部下間の格差がない、極めてフラットな組織である（*ibid.*）。

これらの国民文化の差異は、国際 PPP プロジェクトのようなメガプロジェクトにおいて、ステークホルダーをマネジメントする際に影響を与える可能性がある。しかし、どのようにメガプロジェクト・ステークホルダーをマネジメントしたら良いのか、文化的差異から分析を試みた研究は稀有である。したがって、本稿はそれに取り組む端緒的研究である。

3. 問題提起

先行研究レビューにおいて指摘したように、メガプロジェクトは複雑性を持っており (Van Marrewijk, 2013)、予測し得ないステークホルダーの行動 (Littau and Adlberch, 2014) の対応や管理と、多くのステークホルダーとの利害を調整する上での困難性に直面する (Zhai *et al.*, 2009)。メガプロジェクトは、多様なパートナーとのネットワークが存在する事業のネットワークである (Artto and Kujala, 2008) という意味で、プロジェクトに異質性 (Van Marrewijk, 2013) をもたらす。その上、それぞれ異なる、プロジェクトマネジメントの達成、個別のプロジェクトの達成、そして継続的なプロジェクトの達成といった、多元的な側面が考慮されなければならない (Cook-Davies, 2002)。

Littau and Adlberch (2014) が述べるように、メガプロジェクトのステークホルダーは、プロジェクト外のグループとのコンフリクトを呼び込んでくることがある。したがって、上述のメガプロジェクトにおける文化的テーマ (Van Marrewijk, 2013) というのは、国民文化の相違 (Hall, 1976; Hofstede *et al.*, 2001; Steers *et al.*, 2013) も含めて考慮することが求められる。

しかしながら、国際 PPP プロジェクトを対象として、異文化マネジメントの観点から、多様なステークホルダーをいかに管理すべきかといった研究は見受けられない。その上、そのような観点から日本の鉄道関連産業における国際 PPP プロジェクトを対象とした先行研究は稀有である。そのために、本稿では、国民文化の相違を考慮することが求められるメガプロジェクトすなわち国際 PPP プロジェクトを運営する上での課題 (困難性) を探索すること、またその課題を管理するための効果的な方法を提案する。

したがって、本稿におけるリサーチクエスションは、(1) ステークホルダーを管理する上で、国民文化の相違に起因するような障害としてどのようなものが認識されているのか、また、(2) 企業は国際 PPP プロジェクトにおいて、国民文化の相違をどのように管理しているのか、である。

4. 調査方法

本稿におけるケーススタディの目的は、国際 PPP プロジェクトのマネジメントにおいて、国民文化の相違の管理においてどのような困難性が伴うのかということに関して探索し、命題を提供することである。したがって収集されたデータを基に理論構築を目指すことになるので、研究方法としては、グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Grounded Theory Research: e.g. Glaser and Strauss 1967; Eisenhardt 1989) を採る。そして、本稿では以下のプロセスで日本の鉄道関連企業から二つの事例を抽出する。事例は、1.2. において言及した事前調査でインタビューに応じた 13 の日本企業および組織のうち、2 企業から抽出したものである。その事例については、半構造型のインタビューからの証言だけでなく、新聞記事、またはニュースリリース、アニュアルレポート等の発行物を資料として用いた。インタビューに協力して下さった二企業の方々は、いずれも営業担当者である⁷。

上述のように、2 社共に日本の鉄道関連企業であるが、それぞれの企業は鉄道以外の事業も営む。A 社は、20 世紀初頭に創業したコングロマリットであり、鉄道事業の他にもヘルスケア、電力、都市計画や開発、防衛、IT 等多岐にわたる。B 社は、同じく 20 世紀初頭に創業した、電気設備に特化した製造業である。事業範囲は、社会インフラ事業や産業用電気設備、またエンジニアリングシステム等である。当然であるが本稿における事例は、双方とも、本稿における研究対象である、鉄道関連事業におけるメガプロジェクト (国際 PPP プロジェクト) から得られたものである。両社に対しての聞き取り項目は、(1) メガプロジェクトの概要、(2) プロジェクトメンバーの配置の仕方、(3) プロジェクトの遂行における課題を主とした。

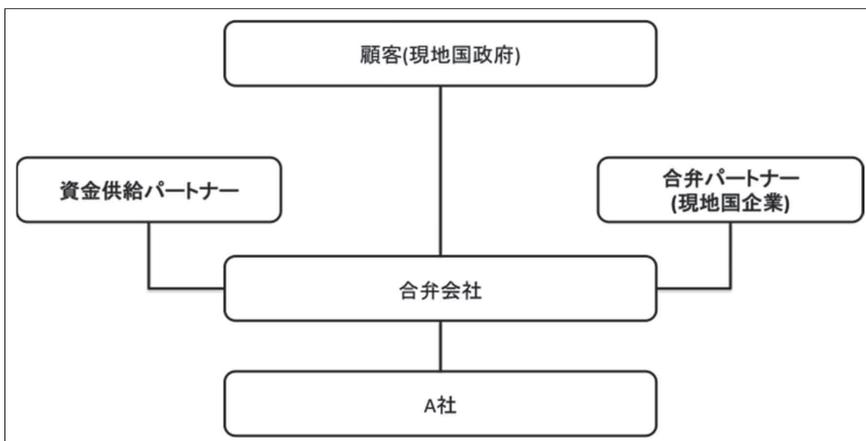
⁷ A社については、ベルリンにおいて2014年9月24日に約1時間、B社については、ベルリンにおいて2014年9月23日に約1時間、また、2014年10月20日、東京において約1時間の追加のインタビューを実施した。

5. 事例

5.1. A社の事例

A社は、英国におけるプロジェクトのために設立された合併企業の主要株主、すなわちメインコントラクターである（図表2参照）。このプロジェクトは、都市間高速鉄道車両の置き換え新造を主とした、A社の英国における二つ目の大きなプロジェクトである。この事例からは、異文化マネジメント的観点からプロジェクト管理の成否に関わる要素として、(1)プロジェクトマネージャーのコミュニケーション能力、(2)「潤滑油」としての、日本からの海外駐在員の役割の2点を抽出した。以下にその詳細を述べる。

図表2: A社の関わる国際PPPプロジェクトの組織構造



Source: A社のIR資料（2013）より

5.1.1. プロジェクトマネージャーのコミュニケーション能力

インタビューに応じたX氏が述べるのは、A社が英国での事業を初めた直後から勤続10年以上になる英国人のプロジェクトマネージャーY氏についてである。Y氏は、英国における多国籍なプロジェクトメンバー内のマネジメン

トだけでなく、日本本社、プロジェクトにおける顧客やパートナーといった社外のステークホルダーといった、全方向のコミュニケーションに長けていたということを強調した。

プロジェクト内のマネジメントに関しては、プロジェクトメンバーと語り合う場を定期的に設け、そこでY氏自身が先の事業のビジョンも述べていること（A社に関する雑誌記事より※匿名性保護の為）で、従業員のモチベーションを上げるのに役立っている、としている。

日本本社とのコミュニケーションに関しては、A社の「アイデンティティ」や「バリュー」を理解していることで、日本本社もY氏に全幅の信頼を置いている。社外のステークホルダーとの関係については、英国内に関しては英国のビジネスに精通する英国人に権限委譲し、英国政府や企業との交渉に当たらせている。一方、日本人には、主に技術関係の英国人メンバーのサポートや、日本政府や企業との交渉に当たらせている。

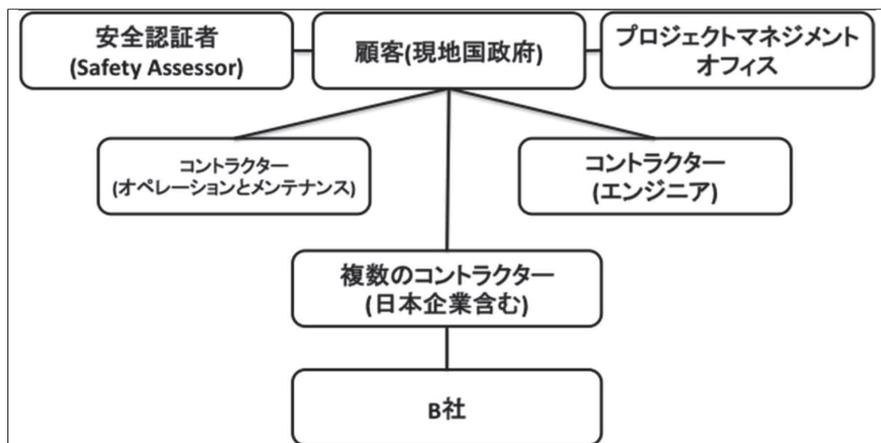
5.1.2. 「潤滑油」としての日本人駐在員の役割

A社のX氏が強調していたもう一つの点は、海外駐在員のコミュニケーション能力は、日本と英国でのプロジェクトとの情報や認識ギャップを埋めるだけでなく、現地（英国内）でのプロジェクトメンバー間のギャップを埋めることが出来るかどうか、という点である。駐在員は、日本本社、顧客そして英国の現地スタッフと共に製品の仕様を詰めるのにあたって重要な役割を担うが、X氏は、その役割のことを「潤滑油」と呼んだ。そして、日本人、英国人を中心としたプロジェクトメンバー間の認識のギャップを橋渡しするための役割も担う。例えば、顧客から受注した際、日本人メンバーは、現場がその受注を受け入れることが出来るかどうか把握してから決断する傾向にあるが、英国人は、とにかく受注を受け入れ、問題が起きれば都度対応する傾向にある、としている。X氏は、日本人駐在員にとっては、彼らの間の認識のギャップを把握する

ことや、それを埋めることが期待されており、そうした役割を担うことが出来るかどうかプロジェクトの成否を左右する、と説明する。

5.2. B社の事例

図表 3: B社の関わる国際 PPP プロジェクトの組織構造



Source: 関連論文（2012）より※匿名性保護の為

B社は、アラブ首長国連邦での国際 PPP プロジェクトにサブコントラクターとして参加している。このプロジェクトは 2005 年に日本の複数企業とトルコ企業によるコンソーシアムが、現地政府と契約したことで始まったものである（日本経済新聞（2011）、日本のコントラクター企業資料（2012）より※匿名性保護の為）。B社は、日本のコントラクターのサブコントラクターとして、電力設備の建設に関わった（図表 3 は、B社の関わった国際 PPP プロジェクトの組織構造である）。この事例からは、異文化マネジメント的観点からプロジェクト管理の成否に関わる要素として、(1) 外部ステークホルダーとの関係維持、(2) 文章での表現能力の 2 点を抽出した。以下にその詳細を述べる。

5.2.1. 外部ステークホルダーとの関係維持

図表 3 が示すように、B 社はこのプロジェクトにサブコントラクターとして参加していた。B 社はこのプロジェクトの多層構造において下層に位置していることになり、ここで言う外部ステークホルダーとは、即ち顧客および B 社の上層に位置するパートナーのことを指す。インタビューに応じた Z 氏から得た事例は、変電所の仕様をまとめる際に、パートナーである B 社、B 社と契約していたコントラクター（C 社とする）と、顧客との間で問題が発生した件に由来する。その変電所の設計図の決定が期日に遅れたのだが、顧客はその後の納品日を再変更しなかったばかりか、B 社と C 社に遅延に対する補償を求めてきたと言う。Z 氏は、交渉すべきパートナーが多いことによって、設計図の決定が遅れたことを指摘すると共に、これはプロジェクトにおける組織構造と文化的差異に由来するトラブルだったと指摘する。特に文化的差異に関しては、設計図に関する認識を共有出来ていなかったことが、顧客の文化的あるいは民族的な「嗜好」を B 社と C 社を含む日本のプロジェクトパートナーが理解していなかったことに由来する、と説明する。

5.2.2. 文章での表現能力

Z 氏は、日本人のプロジェクトマネージャーは文書化に苦勞している、と述べている。また、彼が述べるには、日本人マネージャーは大抵英語に不得手であることだけでなく、契約書、雇用契約やパートナーとのプロジェクト行程表のような低コンテクストな書類も得意としないことから、文書における誤解を招くだけでなく、場合によっては金銭的損失も被ると言う。よって、B 社は国際 PPP プロジェクトにマネージャーとして配属する人員を、日本からではなく、シンガポール、インド、オーストラリアあるいは欧州から確保する、と述べている。そのために、シンガポールに、そのようなマネージャーを雇用し、確保するための事務所を設けている、と言う。

6. 考察

6.1. 文化的差異を持った多様なステークホルダーの存在

海外での鉄道システム建設のための国際 PPP プロジェクトに参加した日本企業である 2 社への聞き取り調査から得られたこととして強調すべきは、プロジェクトに関わるステークホルダーの管理を文化的な視点 (cross-cultural perspective) から検討する必要があるということである。Zhai *et al.* (2009) が、「ステークホルダーを包含したメガプロジェクト研究を多元的側面から分析すべきである」と提案しているように、本稿においても、国際 PPP プロジェクトでは多くのステークホルダーが包含されているものと見なした。そして、ステークホルダーには二つの様相が存在するとした。第一に、自らの企業の外部に存在する外部のステークホルダー、もう一つは、自らの企業の内部に存在する内部のステークホルダーである。ただし、加えて、本稿は、国際 PPP プロジェクトにおいては、政府機関や公共機関が強力なもうひとつのステークホルダーとして、そして地域社会 (community) も一つのステークホルダーとして存在するとした (Zhai *et al.*, 2009)。

6.2. 外部のステークホルダーとの関わり

外部のステークホルダーとの関わりについては、メガプロジェクトの一つである国際 PPP プロジェクトは、それぞれ異なった国に出自を持つメインコントラクター、サブコントラクターそしてサプライヤー等、多様なプロジェクトパートナーが存在するという異質性を内包するものである (Van Marrewijk, 2013) ということを、2 社の事例が明確に描写した。国際 PPP プロジェクトにおける管理の困難性については、2 社共に、現地政府による規制や現地の商習慣も含めた、外部ステークホルダーが持つ文化的差異にあることを説明した。国際 PPP プロジェクトにおいては、プロジェクトの性格上、政府あるいは公共機関がプロジェクトの頂点に存在しうる。したがって、B 社が述べたように、

それらの行動は、企画、スケジューリングや達成といったプロジェクトのパフォーマンスに直接影響を及ぼすことも明らかである。

文化的差異を持つ外部のステークホルダーと関わる際の他の困難性として、契約文書の作成あるいは、契約文書の取り扱いや解釈に対する相違といった商習慣の相違も指摘しうる。上述の通り、2社共に、プロジェクトマネージャーは、外部のステークホルダーとコミュニケーションを取るために、現地の商習慣を知る者や現地の言語を話す者を配置する傾向があった。A社のX氏は、プロジェクトマネージャーには、現地の商習慣を理解する為の高いコミュニケーションスキルが期待されると述べた。このことは、コンテキスト文化の相違という異なったコミュニケーションスタイルには、契約締結においても異なった行動を伴う、ということの意味する。そして、マネージャーには、外部のステークホルダーとコミュニケーションを取るには、自らとは逆の高（あるいは低）コンテキスト文化を理解することが期待されている。

6.3. 内部のステークホルダーとの関わり

内部のステークホルダーとの関わりについては、日本の多国籍企業は自らをメインコントラクターとして、あるいはプロジェクトのパートナーの一員として、PPPプロジェクトを始める一方、そのプロジェクトメンバーについては、日本から派遣されるメンバーがいるものの、プロジェクトが実施される国あるいは第三国から雇用される傾向にある。世界各国から集まるプロジェクトメンバーは、働き方や上司と部下との関係に関してそれぞれ異なった行動を持ち込む傾向にある。さらに、彼らはキャリアパスについてもそれぞれ異なった志向を持つ。それらの相違は、個人主義 / 集団主義や、権力格差 (Hofstede *et al.*, 2010) といった国民文化の差異に影響されているものと思われる。この個人主義 / 集団主義的な社会におけるマネジメント手法の相違がゆえ、(1) プロジェクトマネージャーは、プロジェクトを効率的に運用するために、日本人メンバー

と非日本人マネージャーとの間を取り持つことを期待されていること、そして(2)非日本人のプロジェクトマネージャーによるプロジェクトマネジメントのプロセスは、日本人マネージャーとのそれとは大きく異なることも付言すべきである。

6.4. プロジェクトメンバー間の文化的差異とナレッジマネジメント

なお、国際 PPP プロジェクトにおける国民文化の相違に関するもう一つの、かつ興味深い課題として B 社が挙げたのは、知識の喪失である。Z 氏は、世界各国から集まるプロジェクトメンバーは、技術的スキルを獲得するためのトレーニングの途中であったとしても、自らのキャリアパスを考えて、短期間で離職してしまう傾向にある、と言う。限られた範囲と資源で活動する一時的な組織体 (PMI, 2013) であるプロジェクトを効率的に遂行する為に、異なった文化的背景を持ったプロジェクトメンバーを抱える組織に蓄積された知識をいかに活用するかは、国際メガプロジェクトに関わる企業のナレッジマネジメントの課題として、研究が求められよう (PMI, 2013)。

6.5. 命題の提示

以上のように、本稿が注目するような国際 PPP プロジェクトの管理においては、外部および内部双方のステークホルダーを文化的背景の相違という観点から考察する必要がある。とりわけ、個人主義 / 集団主義や権力格差のような文化的側面は、ステークホルダーとのコミュニケーションにおいては考慮されなければならないだろう。これまでのディスカッションから、本稿では以下の 2 つの命題を提示する。

命題 1:

国際 PPP プロジェクトに参加する企業は、プロジェクトにおいて、個人主

義 / 集団主義や、権力格差において国民文化の差異が存在することを認識すること、また、個々のレベルではなくプロジェクトレベルで、外部及び内部のステークホルダー双方との関係を築くためにこれらの国民文化の差異をマネジメントすることが好ましい。

命題 2:

国際 PPP プロジェクトに参加する企業は、プロジェクトにおいて、個人主義 / 集団主義や、権力格差における国民文化の差異を理解する能力、またプロジェクトレベルで外部および内部のステークホルダーと良好な関係を構築する能力を持つプロジェクトマネージャーを配置することが好ましい。

7. おわりに

本稿は、海外に鉄道システムを建設する日本の鉄道関連企業から 2 つの事例を得た。本稿における理論的貢献は、事例研究のレビューを踏まえて、メガプロジェクトとプロジェクトのマネジメントに関する文化的側面からの研究 (Van Marrewijk, 2013) をさらに拡張させることが出来たという点である。上掲の二つの命題は、異文化マネジメントの視点から、外部のステークホルダーと内部のステークホルダー双方を理解すべき、というメガプロジェクトの管理に新たな視点を加えたものとする。

実務的なインプリケーションとしては、本稿は、プロジェクトマネジメントにおいて外部および内部双方のステークホルダーの行動を多層性に分析すべきだ、という視点を提示したことであろう。また、プロジェクトマネージャーは、外部および内部双方のステークホルダーとコミュニケーションと取る者として配置されるべきだ、ということも指摘した。ゆえに、外部および内部における多様なステークホルダーを管理する能力を持ったプロジェクトマネージャーの配置、という点で、人的資源管理にも関連する意味合いを提供したと言える。

なお、時間的および予算的制約から、本研究は、国際 PPP プロジェクトに関わる日本の鉄道関連産業の中から 2 つの日本企業を対象とした事例研究を用いるに留まった。したがって、更なる事例を収集すると共に、本稿で提示した命題の検証に取り組みたい。同時に、本稿は、多様なステークホルダーの文化的差異とナレッジマネジメントとの関係について新たな研究課題を提示した。よって、多様なステークホルダーの文化的差異が、メガプロジェクトに参加する企業内の知識共有のレベルにどのような影響を与えるのかを今度の研究課題としたい。

参考文献（日本語）

- 小佐野カゲトシ（2015）、『ビッグ3 から中堅まで 欧州メーカーの経営戦略』、週刊東洋経済増刊『鉄道完全解明 2015』、東洋経済新報社、46-49 ページ。
- 経済産業省（2010）、『新成長戦略実現アクション 100- 市場機能を最大限活かした新たな官民連携の構築 -』、
<http://www.meti.go.jp/main/yosangaisan/2011/doc01-1.pdf>、2015 年 1 月 2 日アクセス。
- 国際協力機構経済基盤開発部編（2011）、『開発途上国における鉄道分野の国際協力に関する戦略的アプローチ（プロジェクト研究）報告書（PDF 版）』、
http://open_jicareport.jica.go.jp/740/740/740_000_12067575.html、2016 年 6 月 2 日アクセス。
- 佐藤芳彦（2015）、『鉄道海外プロジェクト - 技術輸出の現状と課題』、成文堂書店。
- 内閣府（2014）、『「日本再興戦略」改訂 2014 - 未来への挑戦 -』、
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf>、2015 年 1 月 2 日アクセス。
- 中村吉明（2011）、『ポストものづくりの競争をどう勝ち抜くか』、東洋経済新報社。
- 溝口正仁（2010）、『鉄道工業ビジネス - 拡大する世界市場への挑戦 -』、成文堂書店。

参考文献（外国語）

- Ajmal, Mian M. (2009), *Managing Knowledge in Project-based Organizations: A Cultural Perspective*, University of Vaasa.
- Alvesson, Mats (2012), *Understanding Organizational Culture*, SAGE Publications.

- Artto, Karlos A. & Wikström, Kim (2005), "What is project business?", *International Journal of Project Management*, 23(5), 343-353.
- Cooke-Davies, Terry (2002), "The "real" success factors on projects", *International Journal of Project Management*, 20(3): 185-190.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1992), *Exploring Complex Organizations: A cultural perspective*, Newbury Park, SAGE Publications
- Eisenhardt, K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14-4, pp.532-550.
- Eskerod, Pernille, & Jepsen, Anna Lund (2013), *Project Stakeholder Management*, Surrey, England; Gower Publishing, Ltd.
- Flyvbjerg, Bent, Bruzelius, Nils, & Rothengatter, Werner (2003), *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*, Cambridge University Press.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing.
- Hall, Edward (1977), *Beyond Culture*, New York. Anchor Books.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: SAGE Publications.
- Hofstede, Geert, Hofstede, Gert, Jan & Minkov, Michael(2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Third Edition. New York: McGraw Hill.
- House, Robert J., Hanges, Paul J., Javidan, Mansour, Dorfman, Peter W., Gupta, Vipin (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, California: SAGE Publications.
- Littau, Paul & Adlbercht, Gerald (2014), "Stakeholder Management in Mega-Project Organizations", Paper presented at the EURAM (European Academy of Management) 2014, Valencia, Spain.
- Marrewijk, Alfons van (2007), "Managing Project Culture: The Case of Environ Megaproject", *International Journal of Project Management*, 25(3):290-299.
- Marrewijk, Alfons van (2013), "Organizing Mega-Projects : Understanding their Cultural Practices". Paper presented at the Megaprojects: Theory meets Practice London.
- Marrewijk, Alfons van, & Veenswijk, Marcel (2006), *The Culture of Project Management: Understanding Daily Life in Complex Megaprojects*, Essex: FT Prentice Hall.
- Marrewijk, Alfons van, Clegg, Stewart R., Pitsis, Tyrone S., & Veenswijk, Marcel. (2008), "Managing Public-Private Megaprojects: Paradoxes, Complexity, and Project Design", *International Journal of Project Management*, 26(6): 591-600.
- Martin, Joanne (2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, SAGE publications.

- Nikkei Asian Review (2014). “With India Interested, Japan's Bullet Train Export Venture Faces Hurdles”, Nikkei Asian Review (2 October 2014),
<<http://asia.nikkei.com/Business/Companies/With-India-interested-Japan-s-bullet-train-export-venture-faces-hurdles>>, accessed on 5 October 2014.
- PMI (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide*, Fifth ed., Project Management Institute.
- Steers, Ricard, M., Nardon, Luciara, Sanchez-Runde, Carlos,J. (2013), *Management Across Culture Developing Global Competencies*, Second Edition, Cambridge: Cambridge University Press.
- UNIFE (2014), European Rail Industry Pocket Guide, UNIFE (Union des Industries Ferroviaires Européennes).
- World Bank (2014), “What are Public Private Partnerships?”,
<<http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-private-partnerships>>, accessed on 2 January 2015.
- Zhai, Li, Xin, Yanfei, & Cheng, Chaosheng (2009), “Understanding the value of project management from a stakeholder's perspective: Case study of mega-project management”, *Project Management Journal*, 40(1):99-109.

謝辞

本研究は科研費 26590065 の助成を受けたものである。