

[論 文]

ソーシャル・スタイルから見た プロジェクト・マネジャーの適性評価

三浦 信宏

1. はじめに

1.1 研究の背景

Project Management Institute (以下 PMI) から発表された Project Management Body of Knowledge (以下 PMBOK) によると、プロジェクト・マネジメントとは「プロジェクトの事業主体や他のステークホルダーの当該プロジェクトに対する要求事項や期待を充足する、またはそれ以上の成果をあげるために、最適な知識、技術、ツールそして技法を適用すること」と定義されている。そのプロジェクト・マネジメントの一切の責任を負うのがプロジェクト・マネジャーであるが、プロジェクトの立案から導入局面終了に至る全ての開発工程に携わる、いわゆる“先発完投型”の万能プロジェクト・マネジャーを育成するためには、膨大な時間と費用が必要であると予測できる。そこでプロジェクトの特徴のひとつである「目的に応じてリーダーが変わることがある」点に着目した。それぞれの開発局面に適した“目的別”プロジェクト・マネジャーの特性を明確にし、その特性とソーシャル・スタイルとの関係を検討し、今後のプロジェクト・マネジャーの育成と起用に対して提案を試みる。

1.2 先行研究

・プロジェクト・マネジャー適性評価項目

三浦 (2004) では、プロジェクト・マネジャーのタイプ分けを行うために、次のような調査を行っている。調査の第一段階として、2001年3月から2001年12月までの10ヶ月間、ソフトウェア開発会社15社（ハードウェアメーカーの関連会社を含む）に所属し、プロジェクトに“開発メンバー”として参加した経験を持つ社員85名（男子61名、女子24名、職種別ではSEが47名、プログラマーが38名）を対象に、「プロジェクトの進め方について」、「プロジェクト体制について」、「開発環境について」、「作業負荷や精神的負担について」、「プロジェクトから得たものとは」、「スキル向上について」、「管理・運営方法について」、「プロジェクト・マネジャーについて」等について主観的な意見の中からプロジェクトが抱える人的側面に関する要素を抽出するためにフリーコメント形式のアンケートを行った。その結果、回答のあった391件のフリーコメントから、類似したコメントを統合して84項目に絞り、さらに特定者に対する感情的なものと思われるコメントを削除し、最終的に29項目に選定した。各項目を質問紙形式の表現に変えたものが表1である。個々の項目の意味性を確認するために項目分析を行い、その結果この29項

目を“プロジェクト・マネジャー適性評価項目”として採用した。

網掛け部分の12項目中、6～9はコミュニケーション、プレゼンテーション、ネゴシエーションといった対人関係能力（ヒューマン・スキル）領域として、その他はプロジェクト管理等の業務遂行能力（テクニカル・スキル）領域として多くの企業研修等で取り扱われているが、網掛けのない17項目の中には個々の生活環境で育まれていくものや、生まれ持った資質といったものも多く、研修によって習得できる技術論の範囲を超えた項目も含まれている。しかし、合計件数の15%はヒューマン・スキル、34%はテクニカル・スキルの一環として研修等で習得することができるが、残りの51%は習得しにくい項目であり、このことからプロジェクト・マネジャーの重要なスキル領域とその育成の難しさが読み取れる。

・ソーシャル・スタイル理論

ソーシャル・スタイル理論とは40年前に Dr. David Merrill によって開発され、人間の行動特性を2本の基軸（思考開放度、感情開放度）によって分析しモデル化したものである。（Tracom, 1991）思考開放度が高く、感情開放度が低いタイプを Driver（直截指向または現実派；以下 Dr）、思考開放度が高く、感情開放度も高いタイプを Expressive（開放指向または社交派；以下 Ex）、思考開放度が低く、感情開放度も低いタイプを Analytical（観察指向または理論派；以下 An）、思考開放度が低く、感情開放度が高いタイプを Amiable（温順指向または友好派；

表1 抽出項目とその相関係数

項 目	相関係数
1. 支配・管理に頼る傾向がある	0.132*
2. 仕事において自分自身のゴールを定めている	0.632***
3. 組織のゴールを優先的に考える方である	0.139*
4. 決断力がある方だと思う	0.712***
5. 古い考え方に対して挑戦する方だ	0.663***
6. 他人と何かを交渉するのが得意な方だ	0.615***
7. 人・物・金の調達能力はある方だと思う	0.592***
8. コミュニケーション能力は高い方だと思う	0.543***
9. 大勢の人達の前でプレゼンテーションするのは得意な方だ	0.576***
10. 向上心はあると思う	0.579***
11. プロジェクトに対して長期的展望を持っている	0.510***
12. 仕事を部下に任せることに抵抗はない	0.196*
13. 意思決定が速い方だ	0.571***
14. 決定事項を遂行する能力は高い方だ	0.138*
15. 時間管理を厳しく行うよう心がけている	0.137*
16. スケジュール管理ができる	0.061
17. 役割を明確にすることに努めている	0.108*
18. 仕事に熱意・情熱を持ち続けている	0.747***
19. 会議を効率的に運営するよう心がけている	0.508***
20. 組織を硬直化させないことは大切だと思う	0.062
21. リスクを見通すことができる	0.182*
22. 合理主義である	0.153*
23. 感情的になりやすい方だ	0.176*
24. 後輩の育成に熱心に取り組んでいる	0.570***
25. 公と私は明確に割り切れる	0.674***
26. 会議では自由に発言できるような雰囲気作りを心がけている	0.265**
27. 報告は正確かつ迅速に行う	0.618***
28. 部下の健康には気を配っている方だ	0.112*
29. 新しい情報に敏感である	0.637***

***p < .001 **p < .05 *p < .10

以下Am)の4タイプに分類され、各タイプにはそれぞれ図1に示す特徴がある。(Wilson Learning Corporation, 1990) ソーシャル・スタイル理論の応用としてWilson Learning社がSSP (Social Style Profile) としてまとめあげ、人間関係の改善やセールス能力の向上等のワークショップに活用されている。(Wilson Learning Corporation, 1990; Leimback, 1991) その他、個人の行動特性とコミュニケーション能力、セールス能力、チームの活性化等との相関関係に対して適用した研究 (Bolton & Bolton, 1996)、人間関係の改善のために特に否定的な反応の強い人達に対しての接し方に応用した研究 (Greenan, Humphreys, & McIlveen, 1997)、ジェンダー意識やマイノリティーの意識調査に利用した研究 (Johnson & Smith, 1997) 等、多くの研究者によって活用され効果が認められている。近年では、Gueldenzoph & May (2002) がプロジェクトの各チームメンバーに対して参加意識や貢献度合を評価するためにソーシャル・スタイルとの相関関係を検討している。

パーソナルスタイルを分類する手法には、他にMBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 等が挙げられるが、本研究では対人関係やコミュニケーションスキルとの関係とプロジェクトマネジャーの適性評価項目との間の相関関係を明確にするためにソーシャル・スタイルを採用した。

2. 調査の目的

プロジェクト・マネジャーの“適性評価尺度”を作成するための第一段階として、適性評価項目とソーシャル・スタイルとの間の関係を明らかにすることを目的とする。

3. 調査の方法

3.1 対象者：過去

5年以内にピーク時50名以上のプロジェクト・チームを統括するプロジェクト・マネジャーとしてソフトウェア開発を担当したことのあ

るソフトウェア開発会社5社（ハードウェアメーカーの関連会社を含む）に所属する社員61名（男子59名、女子2名）を対象とした。対象者の経験年数は10年未満が8名、10年以上15年未

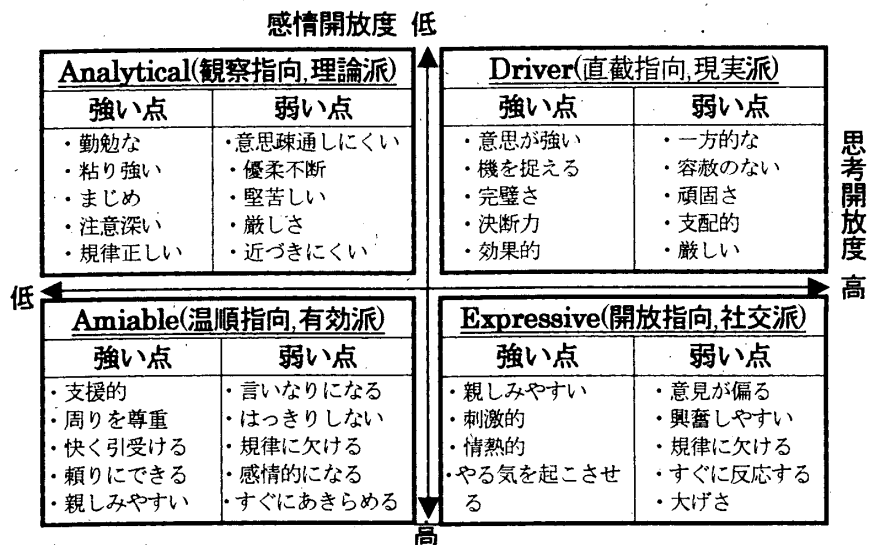


図1 ソーシャル・スタイルの特徴

満が27名, 15年以上20年未満が22名, 20年以上が4名で, 平均経験年数13.8年 (SD = 3.6) であった。なお, 今回の調査ではハードウェアメーカーに所属するプロジェクト・マネジャーは, 提案主体のコンサルタントと同様の役割を担っていたり, または提案・計画局面と要件定義局面のみを担当し, 以後はソフトウェア開発会社に引き継いでいる場合が多かったため対象者から外した。

3.2 手続：適性評価項目

として表1を使用した。質問紙の回答方法は1：全く当てはまらない 2：当てはまらない 3：どちらともいえない 4：当てはまる 5：非常に当てはまる, の5件法を採用した。この調査の可能得点範囲は29～145点までであり, 項目24は逆転項目である。回答するにあたり対象者に対しては, 理想のプロジェクト・マネジャー像を想定するのではなく, あくまでも現実の姿に忠実に答えてもらうことを徹底した。ソーシャル・スタイルでは表2のスタイル識別表を使用した。A～D, 1～4の4段階から該当箇所を選択し, 各項を合計して図2のソーシャル・スタイルを判定した。

3.3 時期：2002年10月から2003年5月までの8ヶ月間

表2 ソーシャル・スタイル識別

スタイル識別			
この人の印象を下の4段階を使って表現する。 (○で囲んだ文字と数字をそれぞれ数える)			
周りに合わせる-----主導権をとる	冷たい-----暖かい		
D-----C-----B-----A	1-----2-----3-----4		
物静か-----話し好き	冷静-----興奮しやすい		
D-----C-----B-----A	1-----2-----3-----4		
支持する-----異を唱える	落ち着いた-----活発		
D-----C-----B-----A	1-----2-----3-----4		
追隨的-----支配的	仕事中心-----人間中心		
D-----C-----B-----A	1-----2-----3-----4		
問いかける-----断言する	厳しく鋭い目-----暖かく注意深い目		
D-----C-----B-----A	1-----2-----3-----4		
協力的-----競争的	話は仕事中心-----自分の気持ちを話す		
D-----C-----B-----A	1-----2-----3-----4		
内向的-----外交的	落ち着いた-----にぎやかな		
D-----C-----B-----A	1-----2-----3-----4		
ゆっくり、基本に忠実-----早いペース	事実を重んじる-----意見を重んじる		
D-----C-----B-----A	1-----2-----3-----4		
自己主張をしない-----自己主張をする	感情に左右されない-----感情に動かされる		
D-----C-----B-----A	1-----2-----3-----4		
自制的-----開放的	感情を表にださない-----感情を表にだす		
D-----C-----B-----A	1-----2-----3-----4		

最も多いアルファベットと数字を組み合わせると, この人の言動から見たソーシャル・スタイルがほぼ予想できます。記入が終わったら各項を合計:

D-----C-----B-----A
1-----2-----3-----4

(出典：Social Style Sales Strategies Work Book)

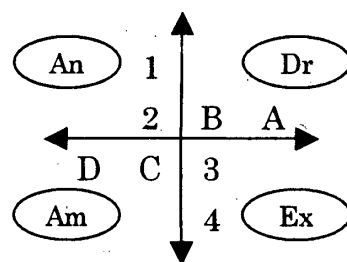


図2 ソーシャル・スタイルの識別

4. 結果及び考察

4-1. 適性評価項目による分析

・リーダーシップとマネジメント：抽出項目の因子分析（主因子法・バリマックス回転）の結果得られた因子負荷量を表3に示す。これによると3因子が抽出されたが、寄与率を見ると因子1が49.4%、因子2が44.8%で、この2因子だけで累計寄与率94.2%に達した。項目別に見ると、因子1が16項目、因子2が13項目となった。

PMBOKでは、マネジメントとリーダーシップの機能の相違を次のように定義している。マネジメントは「一貫して、ステークホルダーの期待する主だった成果を生み出すこと」、リーダーシップは「方針の設定（将来に対するビジョンと、そのビジョンを実現するために必要となる変革を引き起こすための戦略を示す）、人々を方向付ける（ビジョンを実現するために、その協力が必要な人々に対して、言葉と行動でビジョンについてコミュニケーションを実行する）、動機付けと鼓舞をすること（変革を妨げる方向に働く政治的な動き、官僚的な態度、資源的な障壁に立ち向かうために人々が自ら

表3 因子負荷量

項 目	因子1	因子2	因子3	共通性
18. 仕事に熱意・情熱を持ち続けている	0.912	-0.146	-0.023	0.854
4. 決断力がある方だと思う	0.865	-0.130	0.030	0.765
5. 古い考え方に対して挑戦する方だ	0.851	-0.240	0.144	0.802
29. 新しい情報に敏感である	0.839	-0.236	-0.234	0.814
27. 会議では自由に発言できるような雰囲気作りを心がけている	0.837	-0.299	-0.053	0.793
25. 後輩の育成に熱心に取り組んでいる	0.827	-0.131	-0.016	0.701
13. 意思決定が速い方だ	0.825	-0.371	-0.152	0.842
2. 仕事において自分自身のゴールを定めている	0.798	-0.193	0.074	0.679
9. 大勢の人達の前でプレゼンテーションするのは得意な方だ	0.793	-0.328	-0.010	0.735
10. 向上心はあると思う	0.792	-0.281	-0.129	0.722
6. 他人と何かを交渉するのが得意な方だ	0.789	-0.172	-0.302	0.743
7. 人・物・金の調達能力はある方だと思う	0.784	-0.236	-0.209	0.714
8. コミュニケーション能力は高い方だと思う	0.780	-0.370	0.038	0.746
24. 感情的になりやすい方だ	0.774	-0.275	-0.056	0.678
11. プロジェクトに対して長期的展望を持っている	0.740	-0.356	-0.170	0.703
19. 人脈は広い方だと思う	0.650	-0.185	0.317	0.557
1. 支配・管理に頼る傾向がある	-0.315	0.932	0.086	0.975
22. リスクを見通すことができる	-0.283	0.928	0.039	0.942
12. 仕事を部下に任せることに抵抗はない	-0.239	0.924	0.112	0.924
23. 合理主義である	-0.249	0.919	-0.024	0.908
3. 組織のゴールを優先的に考える方である	-0.296	0.905	0.106	0.918
21. 組織を硬直化させないことは大切だと思う	-0.247	0.900	0.217	0.919
14. 決定事項を遂行する能力は高い方だ	-0.296	0.885	0.179	0.903
26. 公と私は明確に割り切れる	-0.112	0.864	-0.204	0.801
28. 報告は正確かつ迅速に行う	-0.289	0.779	0.443	0.887
20. 会議を効率的に運営するよう心がけている	-0.336	0.767	0.438	0.892
15. 時間管理を厳しく行うよう心がけている	-0.202	0.760	-0.175	0.649
16. スケジュール管理ができる	-0.261	0.645	0.030	0.485
17. 役割を明確にすることに努めている	-0.225	0.615	0.595	0.782
寄与	11.280	10.229	1.324	22.833
寄与率	0.494	0.448	0.058	1.000
累計寄与率	0.494	0.942	1.000	

エネルギーを使うことに手を貸す)」等も包含している。これらを考慮し、因子1を“リーダーシップ因子”（以下L因子）、因子2を“マネジメント因子”（以下M因子）と解釈した。因子負荷量マップを図3に示す。これによるとL因子とM因子が極端に分かれていることが判る。アンケートの集計を見ると答え方がベテランほど極

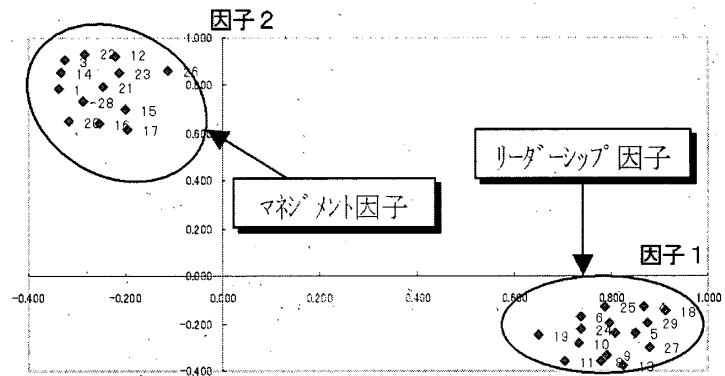


図3 因子負荷量マップ

端になる傾向が見られた。今回の調査対象のプロジェクト・マネジャーでは、経験年数10年以上が87%を占めており、このことが明確な結果に反映しているものと思われる。

L, Mの両因子項目の平均得点を算出し、経験年数別に集計したものを表4に示す。(L>Mは項目得点がL因子がM因子を上回っていることを示す) これによると、経験年数が10年未満の合計得点の平均は2.9 (SD=0.2) であるが、因子別ではL>Mが2.5 (SD=0.4) に対してM>Lは3.3 (SD=0.5) と大きく上まわっている。10年以上15年未満においては、合計得点の平均は3.1 (SD=0.3) で10年未満と大差はないが、因子別ではL>Mが3.1 (SD=0.8), M>Lが3.0 (SD=1.0) とほぼ同点であった。15年以上20年未満になると、L>Mが3.8 (SD=0.7) に対してM>Lは3.1 (SD=0.6) となり両因子得点の高低が逆転し、その後は2因子間の差が顕著になっていく傾向にあった。

・分散分析による考察:

因子別平均得点の推移 (図4参照) を見ると、M因子得点の変化が経験年数の増加によって徐々に減少傾向を示しているのに対して、L因子得点は顕著に上昇している。

表4 因子別平均得点

経験年数	合計		L>M		M>L	
	人数	平均(SD)	人数(比率)	平均(SD)	人数(比率)	平均(SD)
10年未満	8	2.9(0.2)	1(12%)	2.5(0.4)	7(88%)	3.3(0.5)
10年以上 15年未満	27	3.1(0.3)	14(52%)	3.1(0.8)	13(48%)	3.0(1.0)
15年以上 20年未満	22	3.5(0.2)	17(77%)	3.8(0.7)	5(23%)	3.1(0.6)
20年以上	4	3.8(0.2)	4(100%)	4.6(0.3)	0(0%)	2.8(0.4)

そこで、経験年数が

L因子得点に有意に作用するかどうか確認するために分散分析を行った。分散分析の結果では、L因子の項目で有意差が認められた。特に項目4, 5, 7, 8, 9, 25, 29で高い有意差 ($p < .0001$) が確認された。この中には、“決断力”, “調達力”, “コミュニケーション能力”, “プ

レゼンテーション能力”等、習得するには豊かな経験を要すると思われる項目が含まれており、L因子得点が経験年数に比例して増加傾向を示す一因と考えられる。M因子については、すべての項目で有意差が認められなかった。M因子には、研修等で比較的早い時点（10年未満）から習得可能な項目も多く含まれていると思われる。M因子に関しても経験年数に比較して増加傾向を示すほうがより望ましいが、10年以上15年未満にかけてL因子項目の

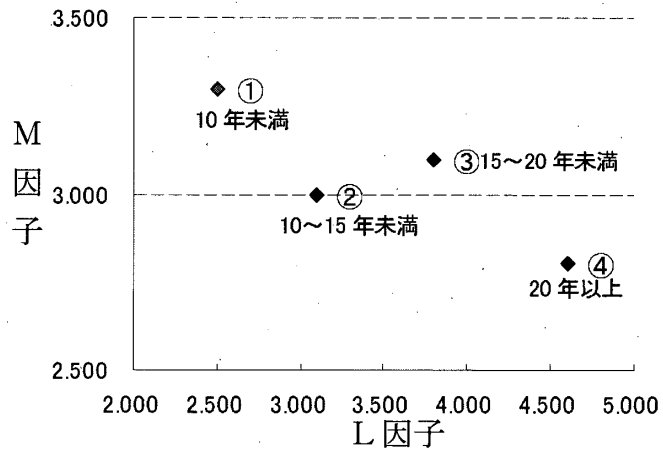


図4 平均得点の因子間の関係

比重が高まり、それとともに管理的な仕事の一部をサブリーダー等に任せる傾向になり、そのことがM因子の減少につながっていると考えられる。特にL因子とM因子との間の負の相関関係はプロジェクトの規模が大きくなるほど顕著となっている。

4-2. ソーシャル・スタイル識別による分析

ソーシャル・スタイル識別表から対象者のソーシャル・スタイルを分類した結果を表5に示す。また、経験年数毎のソーシャル・スタイル別の人数比率を図5に示す。

表5 対象者のソーシャル・スタイル分類

	対象人数	ソーシャル・スタイル (人数)			
		Am	An	Ex	Dr
全体	61	10	12	20	19
10年未満	8	0	3	2	3
10年以上 15年未満	27	5	5	6	11
15年以上 20年未満	22	5	4	8	5
20年以上	4	0	0	4	0

・思考開放度に着目した考察 (Dr+Ex v.s.

An+Am)：思考開放度の高低に着目してみると、全体で高い (Dr + Ex) が64%，低い (An + Am) が26%となっている。本来、ソーシャル・スタイル理論では50：50と言われている。“各カテゴリーの度数の母比がともに0.5で

ある”という帰無仮説について検定を行う必要があるので、この差を二項検定によって検定を試みた。検定には、次のようなYateの連続のための修正を施した式を使用した。帰無仮説は H_0 ； $P = .5$ であり、対立仮説は H_1 ； $P > .5$ (片側検定) である。

$$z = \frac{|2x - n| - 1}{\sqrt{n}} \quad (x = 39, n = 61)$$

有意水準5%とすると、片側検定におけるzの限界値は1.960であり、得られたz (2.049) はこれより大きいので、帰無仮説は棄却される。したがって、今回の調査で得られた思考開放度

の (Dr + Ex) は有意に高いと判断された。思考開放度の高い比率を経験年数別に見ると10年未満が63%, 10年以上15年未満が63%, 15年以上20年未満が59%, 20年以上が100%となっている。本来, ソーシャル・スタイルは個人の通常時の言動パターンで判断されるものであるが, 今回の調査ではプロジェクト・マネジャーとしての“仕事上の立場”がこの思考開放度の高さに影響しているものと思われる。

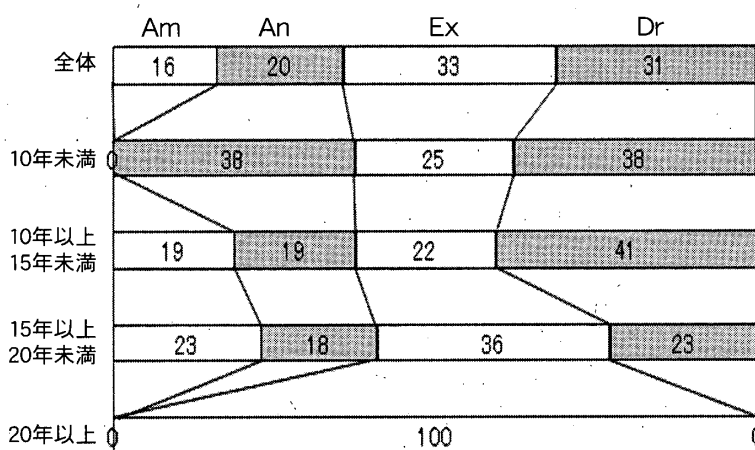


図5 経験年数別ソーシャル・スタイル別人数比率 (%)

・感情開放度に着目した考察 (Dr + An v.s. Ex + Am) : 感情開放度の高低に着目してみると, 全体で高い (Ex + Am) が49%; 低い (Dr + An) が51%となり, ほぼ50:50を保っている。しかし, 経験年数別に見ると感情開放度の高い比率は10年未満が25%, 10年以上15年未満が41%, 15年以上20年未満が51%, 20年以上が100%となる。思考開放度が比較的安定した傾向を示すのに対して, 感情開放度は明確な上昇傾向を示す。ここでも, プロジェクト・マネジャーとしての“仕事上の立場”が影響しているものと思われる。つまり, リーダーとして顧客や部下との円滑な人間関係等に対する意識の変化が表れているものと思われる。今回の調査で明らかになったことは, ソーシャル・スタイル理論から見てベテランのプロジェクト・マネジャーほど Expressive の特徴にある行動パターンをとっているということである。

4-3. 総合考察

プロジェクト・マネジャー適性評価項目のL因子, M因子とソーシャル・スタイルとの関係を表6に示す。これによるとM因子の項目得点の合計がL因子のそれを上まわっているM>L人数の比率は, ほぼ4等分されているのに対して, L因子の項目得点の合計がM因子のそれを上まわっているL>M人数の比率は, 思考開放度の高いソーシャル・スタイル (Dr + Ex) の合計で78%に達している。

表6 L, M因子とソーシャル・スタイルとの関係

	対象 人数	L > M 人数 (比率)	M > L 人数 (比率)	ソーシャル・スタイル別人数							
				L > M 人数 (比率)				M > L 人数 (比率)			
				Am	An	Ex	Dr	Am	An	Ex	Dr
全体	61	36(59%)	25(41%)	3 (8%)	5 (14%)	15 (42%)	13 (36%)	7 (28%)	7 (28%)	5 (20%)	6 (24%)
10年未満	8	1(12%)	7(88%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	3 (43%)	2 (29%)	2 (29%)
10年以上 15年未満	27	14(52%)	13(48%)	1 (7%)	2 (14%)	4 (29%)	7 (50%)	4 (31%)	3 (23%)	2 (15%)	4 (31%)
15年以上 20年未満	22	17(77%)	5(23%)	2 (12%)	3 (18%)	7 (29%)	5 (41%)	3 (60%)	1 (20%)	1 (20%)	0 (0%)
20年以上	4	4(100%)	0(0%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (100%)	0 (0%)	0 (-)	0 (-)	0 (-)	0 (-)

ソフトウェア開発のプロジェクトでは、特に要件定義局面等の上流工程においては、“決め”ができるリーダーが必要である。この時期では“決断力”、“情熱的”等の特徴のあるソーシャル・スタイル (Dr + Ex) を持つプロジェクト・マネジャーが求められていると考えられる。このことは、L 因子の項目からも明らかであると言える。

しかし、L 因子がM因子を上回り、同じ思考開放度の高いソーシャル・スタイルでも経験年数が増えることによってDrからExに移る傾向が見られる。例えば、経験年数10年以上15年未満ではDrが50%であるのに対して、Exは29%である。15年以上20年未満ではExの29%の比率には変化はないが、Drは41%に下がり、20年以上になると全員がExであった。経験年数20年以上は対象者が少ないために極端な数字となっているが、前述のプロジェクト・マネジャーとしての“仕事上の立場”の影響を考慮すると、この傾向は続くものと考えられる。

M > L 人数の比率に関しては、思考開放度の低いソーシャル・スタイル (An + Am) の合計の推移を経験年数別に見るとAnからAmに移る傾向が見られる。例えば、経験年数10年未満ではAnが43%であるのに対して、10年以上15年未満ではAnが23%でAmは31%、15年以上20年未満ではAnが60%でAmは20%である。L > MとM > Lに共通していることは、経験年数に比例して感情開放度が高くなるということである。この事からも、プロジェクト・マネジャーにはプロジェクト関係者との友好な人間関係が重要であることが読み取れる。

本調査の結果、プロジェクト・マネジャーにはリーダーシップの強いL型と、管理中心のM型の二面性の能力が必要となることが明らかになった。Kotter, J.P (1990) は、リーダーシップとマネジメントの相違性を述べているが、片方が優れているのではなく両方の必要性を強調している。また、Warren G. Bennis (1986) は『失敗する組織は、たいがい管理が過剰で導き方が不足している』と指摘し、リーダーシップとマネジメントのバランスの重要性を訴えている。また、ソーシャル・スタイル理論の各スタイルの行動特性とL因子項目、M因子項目との

間に多くの関連が認められた。しかし、L型とM型の2つの能力は性格が大きく異なっており、一人のプロジェクト・マネジャーが演じるには非常に困難であると言わざるを得ない。やはり、プロジェクトの工程に沿った“目的別”プロジェクト・マネジャーとしての起用が重要であり、その育成方法においても二段階で進める必要があるという結論に達した。上層管理者とプロジェクト・マネジャーが自分の役割と適性を客観的に把握し、キャリア・プランに反映していくことが重要であると考えられる。

5. おわりに

以前実施したプロジェクトの開発メンバーに対するアンケートのフリーコメントには、精神面や人的側面に関するものが多く、プロジェクト・マネジャーの適性を客観的に評価するためには本人の持つ行動特性との関係性を無視することはできないと考えていた。今回は、その行動特性を計るためにソーシャル・スタイル理論を採用し、プロジェクト・マネジャーの適性評価項目との関連を検討した。関係性は認められたが、アンケート結果から見て本人の本来の姿というよりも“立場上の意見”が反映されていると考えられる。今後は、まだ職に就く前の学生に対して同様の調査を実施しプロジェクト・マネジャーと比較検討する必要性を感じている。

参考文献

- ・ Bennis, W.G. 1986. *Leaders, the strategies for taking change*. Harper and Row.
- ・ Bolton, R. & Bolton, D.G. (1996). *People styles at work; Making bad relationships good and good relationships better*, New York; Amacon - American Management Association.
- ・ 福沢 恒 2000 プロジェクトマネジメント ダイヤモンド社
- ・ Greenan, K., Humphreys, P., & McIlveen, H. (1997), *Developing transferable personal skills*; Part of the graduate toolkit, Education + Training, 39(2), 71-78
- ・ Gueldenzoph, L.E. & May, G.L. (2002). *Collaborative peer evaluation; Best practices for group member assessments*, Business Communication Quarterly, 65, 9-20.
- ・ Gueldenzoph, L.E. & May, G.L. (2003). *The Impact of Social Style on Student Peer Evaluation Ratings in Group Projects*, Association for Business Communication Annual Convention.
- ・ Johnson, C.B. & Smith, F.I. (1997), *Assessment of a complex peer evaluation instrument for team learning and group processes*, Accounting Education, 2(1), 21-41
- ・ Kotter, J.P. 1988. *The leadership factor*. Free Press.
- ・ Kotter, J.P. 1990. *A force for change: How leadership differs from management*. New

York: The Free Press.

- ・Kouzes, J.M., Posner, B.Z. 1987. *The leadership challenge*. Jossey-Bass.
- ・Leimback, M. (1991), *Research use of the Social Style Profile*, Edina, MN; Wilson Learning Research and Development Corp.
- ・三浦信宏 2003 感情プロフィール検査 (POMS) から見た思考支援ツールの効果 愛知淑徳大学論集 (コミュニケーション学部篇) 第3号
- ・三浦信宏 2004 プロジェクト・マネジャーのタイプ分けと適性評価 愛知淑徳大学論集 (コミュニケーション学部篇) 第3号
- ・三隅二不二 1978 リーダーシップ行動の科学 有斐閣
- ・三隅二不二 1984 トップマネジメントリーダーシップのPMスケール作成とその妥当性の研究 組織科学 91-104
- ・宮川雅明 2003 [入門] プロジェクトマネジメント PHP研究所
- ・能澤 徹 1999 国際標準プロジェクトマネジメント 日科技連出版
- ・山崎重行 1993 ユニークネス尺度の作成と信頼性・妥当性の検討 社会心理学会 181-194
- ・Wilson Learning Corporation (1990, January), *The statistical adequacy of the Social Style Profile*, Edina, MN.
- ・財団法人 エンジニアリング振興協会 プロジェクトマネジメントの基礎知識体系 (PMBOK Guide 和訳版) 1997