



この論文は、ワーク・ブレイクダウン・ストラクチャー(Work Breakdown Structure…以下、WBSと略称する)の開発とその用途について考察した研究をまとめたものである。WBSとは、プロジェクトで達成される検証可能な目的や成果、ステークホルダーからの要求事項および制約条件などを考慮して、プロジェクトの構成要素を定義するツールである。

WBSの開発や使用については一定の規準があるわけではなく、プロジェクトの経営資源や収益の管理と密接に関連することから、それらが明記され外部に発表される事例は限られていた。それゆえ「なぜWBSを必要とし、それをどのように開発・運用しているか」を明らかにすることは、事業組織がプロジェクトを成功裏に完了するために必要かつ重要な課題のひとつであると考えられる。

本研究では、International Journal of Project Management誌におけるTurner, J. R.とCochrane, R. A.およびLamers, M.のWBS開発に関する議論に基づいて、この研究領域における新たな展開の方向を探索することを目指している。そこで、既存研究の文献レビューとプロジェクトマネジメントの導入に焦点をあてた事例研究を通して、(1)WBSを要求する背景と開発のプロセスを解明する (2)WBSの用途を特定する条件を明らかにする (3)WBSとOBS(組織構造)の関連性について解明することを試みている。

既存研究の検討では、「WBSの適用事例」、「WBSの用途」、「WBS開発の方法」、「プロジェクト遂行組織との関わり」の観点から先行する議論を整理すると共に、その貢献と課題を提示した。その結果、次の事柄が主な課題として残された。①WBSの開発過程において構成要素の抜け漏れを確認する方法が示されていない。②WBSと組織構造の統合は個々のWBS要素に対する責任の所在を明らかにするが、WBS開発のプロセスにおいて母体組織の構造が考慮されることは実証されていない。

事例研究では、日本下水道事業団におけるプロジェクトマネジメントの導入を調査した。2001年10月から2002年5月までに行なった予備的調査に基づいてパイロット・ケーススタディを作成し、2002年6月から2003年12月にかけて、関係者を対象にのべ12回/24名へのインタビュー調査(自由回答形式と焦点面接法を使い分けた)を行なった。また、ケースの構成概念妥当性と収集したデー

タの信頼性を維持するために、当事者から得られた回答に対して、文書や資料記録および他のインタビューからの証言を重ね合わせる三角測量手法を適用した。

既存研究および事例研究から獲得した発見事実を通じて研究課題を考察した結果、次のような知見と仮説命題を導出することができた。

- [1]日本下水道事業団におけるWBSの開発ならびにOBSの編成は、プロジェクトマネジメントによるビジネス・プロセスの再設計の過程で実施された。前者は見積項目の標準化を指向しており、後者は組織横断的な協働環境の実現を目指していた。
- [2]WBSはプロジェクトでマネジメントする要素を識別するために開発される。その対象となるのは、要素成果物のインプット要素とそれを処理するアクティビティである。またWBSにおけるマネジメントの対象は測定指標を限定しないが、測定指標はWBSの用途を特定すると考えられる。
- [3]WBS要素で管理するデータとそれを利用するOBSの職位を一致させておけば、組織階層における情報処理の負荷を軽減することができる。加えて、要素成果物の識別符としてWBS(コード)を利用すれば、ステークホルダー間の共通言語として通用できるようになる。
- [4]WBSの開発は、先ずプロジェクトの成果物を分解し、次にその構成要素を作製する作業を定義する。最後は、成果物ないし構成要素の作製に必要なリソースを特定するとよい。

以上のことから、本研究に独自の貢献があるとなれば、次の3つに要約できるであろう。第1に、本論文で提示したWBS開発の手順は、リソース投入のタイミングとその消費量を加減し、アクティビティの進捗をコントロールすることでプロジェクトを効果的にマネジメントできることを示唆した。第2に、ネットワーク・ロジックを適用することで、WBS要素の欠落を確認できることを実証した。第3に、3次元のWBS(Cost Responsibility System Cube)を示し、コスト、責任範囲、システムの観点からマネジメント業務を支援できることを検討した。これにより、これまで十分に明らかにされてこなかったWBS開発の方法論と実務の隙間をいくらか埋めることができたと考えられる。