

〔論 説〕

海外インフラ整備プロジェクトにおける 文化的差異のマネジメント ——プロジェクト・ライフサイクルに着目して——

高 橋 俊 一
古 川 千 歳

1. はじめに

海外インフラ整備プロジェクトは、政府開発援助（Overseas Development Aid: ODA）として長い歴史がある（藤野ほか，2011）。ODA を活用した海外インフラ整備プロジェクトは、開発途上国が自力で行うのには無理があるため、国際的な協力で行われるプロジェクトとして行われている（*ibid.*）。1990年代以降に開発途上国のインフラ整備に対して民間の参画が急速に加速し、インフラ整備・管理運営プロジェクトの事業方式は多様化¹している。近年では ODA の予算も削減され、インフラ整備は官民連携（Public Private Partnership : PPP）による支援策が求められている（合田，2008）。

実際に、インドネシアのジャカルタの MRT（都市高速鉄道）建設プロジェクトは、清水建設が大林組、および、地元建設会社である Wijaya Karya（WIKA）と JAYA KONSTRUKSI（JAYA）の四社の合弁会社（清水建設 JV）で地下鉄区間の一部を設計・施工で担当している（日本経済新聞電子版 2016年3月23日）。インドネシアではインフラ設備を含む投資環境改善を図るジャカルタ首都圏投資促進特別地域構想を両国官民で進め（通商白書，2015）、国際的な

PPPプロジェクトとして運用されている。さらに、日本政府は官民が一体となってインフラ輸出戦略を策定している（茂垣, 2015）。

インフラシステム輸出案件は、巨額かつ長期の事業規模（茂垣, 2015）であり、海外からの受注型プロジェクト（佐藤, 2016）と想定される。そして、インフラシステム輸出を実行する海外インフラ整備プロジェクトは、遂行すべき責任範囲が顧客によって決定されており（佐藤, 2015）、通常の日本国内において自社系列や慣れた国内顧客で、同じ行動習慣を持つ同士の協力で成り立つプロジェクト（佐藤, 2016）とは異なった性質を持つことが想定され、巨額かつ長期の事業規模、事業の不確実性などが挙げられる（茂垣, 2015）。

インフラ整備事業の多くは、公共性の高い施設を建設し維持運営していくため、比較的規模の大きなプロジェクトを組む。顧客の多くは、政府機関や公共機関やそれに準ずる組織であり、公共性も高い。その事業の全てを一企業だけが担うのではなく、複数の企業によって一つのプロジェクトを完遂させるためのコンソーシアムやジョイントベンチャーが結成されることが多い。計画、契約、建設そして運営に至るまで、連続的にかつ長期間に渡るため、それぞれの段階において関わる組織内外のステークホルダーは、従業員も含め多様化する。このような長期間に渡って複数のステークホルダーと関わっていくインフラ整備プロジェクトが、海外で、すなわち異なった文化的背景のもとで行われる場合、企業にとって、より困難性を持った課題に直面することが考えられる。

本調査では、海外インフラ整備プロジェクトにおける文化的差異に対して問題意識を持ち、ライフサイクルの各段階においてどのようにマネジメントしているのか探索することを目的とする。まず、海外インフラ整備プロジェクトと異文化マネジメントに関連する先行研究を再検討し、問題設定を明らかにする。次に本調査の研究手法、調査対象を提示し、結果をまとめる。最後に考察と結論を述べる。

2. 先行研究の概要

2-1. メガプロジェクトマネジメント研究

インフラ整備プロジェクトの研究は、プロジェクトマネジメント分野で研究が行われている。インフラ整備プロジェクトを含む大規模なプロジェクトは、メガプロジェクトと定義されている (e.g. Flyvbjerg, 2014a; Brookes, 2015 ; Dyer, 2017)。その中には、高速鉄道、空港、海港、高速道路、病院、オリンピックなどのプロジェクトが含まれている (Flyvbjerg, 2014b)。これらのメガプロジェクトは、計画から建設終了までのリードタイム、複雑性、さらにステークホルダーの関与度が社内プロジェクトと異なることから、小規模なプロジェクトを拡大したものではない、と指摘されている (Flyvbjerg, 2014b)。

メガプロジェクトの特徴は、1) 巨額な予算 (100万米ドル以上) が組まれ、2) 統合組織、複数パートナー、サブコントラクターの複合体であり、3) 環境や社会に多大な影響を与え、4) 複雑性が高いことなどが挙げられる (e.g. Flyvbjerg *et al.*, 2003; Van Marrewijk *et al.*, 2008; Flyvbjerg, 2014a)。メガプロジェクトの複雑性は、規模、プロジェクト期間、コスト、予算・計画、チーム編成、契約、ステークホルダー・マネジメント、リスクレベル、要件、外的な制約、コミュニケーションなどの側面で、3～4名のメンバーで構成される3か月以内で終わるようなプロジェクトとは性質が異なる (Kardes *et al.*, 2013)。メガプロジェクトの複雑性は3つに分類され、1) 一時的な枠組みにおける活動の密度にみられるタスクの複雑性、2) プロジェクト参加者の総数・多様性にみられる社会的複雑性、3) 文化的多様性と複雑性が挙げられている (Brockmann & Girmscheid, 2007)。

2-2. メガプロジェクトマネジメント研究とプロジェクト・ライフサイクル

メガプロジェクトは大規模な開発・建設 (Flyvbjerg, 2014b) のため、「プロジェクトの立ち上げから終結に至るまでのプロジェクトが通る一連のフェー

ズ」(PMI, 2013, p.38)としての“プロジェクト・ライフサイクル”が長期間になる。ODAを資金とする海外インフラ整備プロジェクトの場合、1) 開発途上国政府のプロジェクト準備、2) 開発途上国政府と日本政府や援助実施機関との審査・事業評価、3) プロジェクト実行の契約調印、4) プロジェクトの実施、5) 事後評価・フォローアップというプロジェクト・ライフサイクルの段階を踏んで行われている(藤野など, 2011)。

海外インフラプロジェクトを含むメガプロジェクトは、プロジェクト・ライフサイクルの段階で、経済、政治的背景、規制が変化し(Kardes *et al.*, 2013)、政治家・社会の要望も変わるリスクがあり(Giezen, 2012)、プロジェクトの要件が変更することも予測される。そして、ステークホルダーの異なる関心、目的、制約などの変化に対応するため、時間の経過とともにプロジェクト自体が複雑になる傾向がみられる(Giezen, 2012)。その複雑性から、コスト超過やタイムスケジュール(Van Marrewijk *et al.*, 2008)、ステークホルダーの対立(El-Gohary *et al.*, 2006)などのメガプロジェクトの問題点・課題が提示されている。プロジェクトマネジメントを成功に導く要因は、プロジェクトの種類(Pinto and Slevin, 1987)、また、プロジェクト・ライフサイクルの各段階でも異なる(Pinto & Prescott, 1988)とされている。

Khang& Mae (2008) は、定量調査の結果、国際開発プロジェクトプロジェクト・ライフサイクル別に、プロジェクトマネジメントを成功に導く主要成功要因(Critical Successful Factors)を提示した(表1 参照)。

表1が示すように、プロジェクト・ライフサイクルの全段階においてステークホルダーとの関わりが、プロジェクトマネジメントの主要成功要因として指摘されている。国際開発プロジェクトは産業プロジェクトではない(Khang & Mae, 2008)ため、海外インフラ整備プロジェクトとは多少プロジェクトの性質が異なるが、1) プロジェクト・ライフサイクルが長期にわたり、2) 現地住民や政府を含めた複数ステークホルダーとの関わりがあるという共通点がみられる。メガプロジェクトの成功を評価するためには、複数ステークホルダー

表 1. ライフサイクル段階別の国際開発プロジェクトマネジメント主要成功要因

プロジェクト・ライフサイクルの段階	各段階のプロジェクトマネジメント主要成功要因
概念化段階	プロジェクトデザイナーの能力 プロジェクト環境の理解 プライマリースタークホルダーと効果的なコンサルテーション
計画段階	プロジェクトプランナーの能力 適切な資源の保持 キースタークホルダーとの効果的なコンサルテーション
実行段階	適切な知識・スキルの保持 スタークホルダーの一貫したサポート 効果的なコンサルテーション
終了段階	プロジェクトマネージャーの能力 プロジェクトを終了する適切な条件 スタークホルダーとの効果的なコンサルテーション

出所：Khang & Mae（2008）より各段階上位3主要成功要因抜粋

の影響や評価を含める必要があるとされている（Sato & Chagas, 2014）。そのため、海外インフラ整備プロジェクトでは、各プロジェクト・ライフサイクルの段階で政府、規制団体を含めた複数のスタークホルダーに対応することが必要だと予測される。

2-3. 異文化マネジメント研究とメガプロジェクト

メガプロジェクトでは、複数のスタ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）。しかし、海外インフラ整備プロジェクトを含むメガプロジェクトマネジメントにおいて、文化的差異のマネジメントに取り組む、異文化マネジメント研究の観点からの指摘は限られている（e.g. PMI, 2013；Rees-Caldwell, K., & Pinnington, 2013；佐藤, 2015）。

異文化マネジメント研究においては、国民文化（e.g. Hall, 1976; Hofstede, 1980; Trompennars, 1993 Shenkar, 2001; House *et al.*, 2004）、組織文化（e.g. Schein, 1985, 2011）、企業文化（e.g. Schein, 2009; 馬越, 2000）多国籍企業文化（e.g.

安室, 1994; 太田, 2008)、チーム (e.g. Adler, 1984; Kirkman & Shapiro, 2001) 多国籍チーム (e.g. Earley & Gibson, 2002) などの研究がみられる。Hofstede (1980) や Hall (1976) の文化的側面を用い、異なる国の文化的背景を持つ個人を組織内やチーム内で管理することに着目する研究が多い。

この文化を理解するには、個人の価値観、グループ文化、組織文化、国民文化、グローバル文化の層を踏まえ、動的に解釈する必要がある (Erz & Gati, 2004)。Schein (2009) によると、文化は、多層構造で各階層を分析しなければ理解できない複雑なものであり、文化を単純化しすぎてしまうことに警告を鳴らしている。また、Schein (2011) は文化を「文化とはグループが外部への適応、さらに内部の統合化の問題に取り組む過程で、グループによって学習された、共有される基本的な前提認識のパターンである。」²と定義している。

本論文の対象とするプロジェクトマネジメントと国民文化との関連について、Zein (2015) は、Hofstede と Trompernnars の研究から、権力格差³、不確実性回避、個人主義・集団主義、男性らしさ・女性らしさ、長期志向・短期志向、関与特定主義・関与融合主義⁴、順次時系列型・同時並行型の次元を採用し、リーダーシップ、コミュニケーションなどに対してプロジェクトにおけるマネジメントの提案を行っている。例えば、集団主義⁵の典型的なミーティングは全員参加型で、参加者が多いため焦点を失い、長時間のミーティングとなる可能性が高く、一方、同時並行型⁶は、参加メンバーが突発的に議論をし、議題から外れ目的を達成しないまま終わり、プロジェクト遅延を招くことがあると指摘している (*ibid.*)。

Kuchta & Sukpen (2013) は、主に Hofstede の文化的次元を用いて、文化がプロジェクト・ライフサイクルの各段階 (概念段階、初期段階、計画段階、実行・制御段階、終了段階) プロジェクトマネジメントに与える影響を論じている。プロジェクトを編成する前の機会を見出す概念段階における意思決定や相互調整の行動は、プロジェクト参加者の社会的価値観によって影響を受ける。そのため、権力格差、長期志向、不確実性回避の次元への配慮が必要だとしている。

プロジェクト目標が設定される初期段階では、関係を定めるため、ステークホルダーが持つ国民文化の理解が求められる。この際には、権力格差、長期志向、男性らしさ、不確実性回避の次元の理解が必要だとしている。計画段階では、プロジェクト実行プラン、マスタースケジュール、契約戦略などの追加情報提供が行われることから、コミュニケーションの傾向の違いに留意する必要があるとしている。実行段階では、プロジェクト内で働くメンバーの行動を理解するため、権力格差の次元を理解する必要があるとしている。終了段階では、プロジェクト内で活躍していた従業員を他のプロジェクトに再配置する必要があるため、文化に留意する必要があるとしている。Kuchta & Sukpen (2013) はプロジェクト・ライフサイクルの各段階で異文化マネジメントを行う重要性が提唱したが、具体的なマネジメント方法まで追及はしていない。また、想定しているプロジェクトの種類・サイズは不明確である。

メガプロジェクトのステークホルダーは多岐にわたり、複数の組織、州、国々の方針に影響を受けるため、契約は非常に複雑で、要件は不明確で、さらに要望が徐々に変化する可能性がある (Kardes *et al.*, 2013)。メガプロジェクトの契約書類の解読は困難であり、多くは詳細な意味・定義は書類自体に定められておらず、その書類を解釈するのは困難を極めると指摘されている (Van Marrewijk *et.al.*, 2008)。そのため、Hall (1976) のコンテキストの指摘にあるように、コンテキスト文化の違いが契約を解釈する点で重要であるといえる。契約に対する文化の違いは、佐藤 (2015) によっても指摘されている。ローコンテキスト文化の傾向が強い国 (米、英など) は、契約による利益義務関係が重視され、言葉の発信の重要性が高く、他方、ハイコンテキスト文化の傾向が強い国 (日本など) は契約よりも信頼関係が重要だとされている (佐藤, 2015)。

3. 問題設定

先行研究レビューで挙げたように、本論文が対象とする海外インフラ整備プ

プロジェクトは、大規模な受注型プロジェクトであるため、Van Marrewijk (2013) が指摘しているように、メガプロジェクトと同様、異なる文化的側面を考慮する必要がある。また、Erz & Gati (2004) や Schein (2009) が言及しているように、海外インフラ整備プロジェクトに係る、文化的差異からなる課題を多層的にとらえる必要がある。海外インフラ整備プロジェクトにおける文化は、複数のステークホルダーが持つ異なる国民文化と予測され、インフラを整備するホスト国（クライアント）側が持つ国民文化、メガプロジェクト内の文化的背景の多様なメンバーが持つ国民文化などの影響が想定される。さらに、メガプロジェクトは、政治的な側面が反映され、メガプロジェクトに関連する複数の企業が企業内でプロジェクトを派生することも予測される。そのため社外と社内の文化の側面を配慮する必要性が想定される。そして、長期的で大型の受注型プロジェクトであることから、プロジェクトを動的にとらえたプロジェクト・ライフサイクルの各段階を加味した、文化的差異の観点を踏まえた分析が必要といえる。ただ、海外インフラ整備プロジェクトの文化的差異の多層性については、既存研究においては明らかではない。

Khang & Mae (2008) が述べるように、プロジェクトが開始する前の概念段階でプロジェクト環境の理解が必要になり、現地政府の要望、契約、産業構造の違いや、ステークホルダーとのコンサルテーションを配慮に入れ、その異文化に関しても考慮した分析が必要になってくるといえる。海外インフラ整備プロジェクトは、契約がプロジェクトマネジメントの困難さを引き起こす可能性もあるため、コンテキストの違い (Hall, 1976 ; 佐藤, 2015) を踏まえた分析が必要になってくる。また、Zein (2015) と Kuchta & Sukpen (2013) が指摘しているように、プロジェクト内メンバーにおける文化的差異のマネジメントを踏まえる必要性が言えよう。しかしながら、既存の研究においては、企業調査が行われておらず、海外インフラ整備プロジェクトを含めるメガプロジェクトの文化的複雑性を軽減するような、効果的なマネジメントを提唱するまでには、至っていない。

以上のことから、本論文は、海外インフラ整備プロジェクトに関わっている日本企業を対象とした調査を行い、プロジェクト・ライフサイクルの各段階の文化的差異への対応場面を明らかにする。すなわち、調査対象企業における海外インフラ整備プロジェクトのプロジェクト・サイクルの各段階において、1) 社外に対する文化的差異のマネジメントは誰に対して行われているのか、2) 社内に対する文化的差異マネジメントは誰に対して行われているのか、3) 社外・社外に対する文化的差異に関してどのようにマネジメントを行っているのかを、整理する。このことによって、海外インフラ整備プロジェクトにおいて表出する多層的な文化的差異、すなわちメガプロジェクトにおける文化的複雑性に対して、効果的なマネジメントとは何かを、探求する。

4. 研究手法・調査対象

本調査は、調査対象が文化的差異に対してどのようなマネジメントを行っているのかという実態を把握することが目的であるため、質的な研究手法を採用する。この調査でケーススタディー型研究を採用するのは、海外インフラ整備プロジェクトのようなメガプロジェクトにおける文化的複雑性を、インタビューからストーリーを導出するためである。

本論文での調査対象は、海外での鉄道インフラ整備プロジェクトに参加する日本企業とした。その理由は、日本の鉄道関連産業のプロジェクトは、他のインフラ整備プロジェクトに比べ、海外展開の先行研究に乏しいからである。事例は、2014年9月にドイツ・ベルリンにて開催された鉄道関連産業の展示会“*Innotrans 2014*”に出展し、その場でインタビューに応じた13の日本企業（組織）のうち、三企業（A社、B社、C社）から得られたもので、これらを比較調査する。なお、海外インフラ整備プロジェクトに関わっている企業への直接のアクセスは困難であるため、国際展示会でのアクセスを試み、三企業のみが本論文の調査対象になった。表2は、本調査でインタビューを行った企業の概

表2：インタビュー調査対象の企業概要

	A 社	B 社	C 社
事業範囲	ヘルスケア、電力、都市計画や開発、防衛、IT 等関連	オートバイ、船舶等の輸送機器や機械装置製造	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
海外インフラ整備プロジェクト事例	英国鉄道車両製造納入および保守管理	米国鉄道整備	アラブ首長国連邦鉄道建設
インタビュー協力者	営業担当者 プロジェクトダイレクター	営業担当者	営業担当者 技術担当者 (2回目は技術部長も同席)
インタビュー日時	2014年9月25日 (約1時間半) 2015年10月27日 (約1時間半)	2014年9月24日 (約30分)	2014年9月24日 (約1時間) 2014年10月20日 (約1時間半)

出所：各社ウェブサイトおよび各社への調査内容を基に著者作成

要を示している。

A 社は20世紀初頭に創業し、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 等関連の事業を営む。同社のプロジェクトは、英国における鉄道車両製造納入および保守のためのプロジェクトである（A 社ホームページ参照）。同社の事例は、上掲の“Innotrans”にて同社営業担当者と、および2015年10月にロンドンの同社本社にてプロジェクトディレクターに実施したインタビュー、および各種資料から得た。

同社の事例は、主に英国で受注した二件目のプロジェクトからのもので、鉄道車両製造納入および保守管理のための同社で初の PPP（官民連携）プロジェクトである⁷。この PPP プロジェクトは、PFI（Private Finance Initiative）と呼ばれる、公共事業に市場メカニズムを導入する手法（渡辺 1999）であり、民間の資金、生産および経営能力を活用して公共施設を建設、運営および整備するものである。

B 社は、19世紀末に創業し、鉄道車両の他に、オートバイ、船舶等の輸送機器や機械装置を製造する（B 社ホームページ参照）。同社のプロジェクト

は、米国での鉄道車両製造および納入のためのプロジェクトである。事例は、“Innotrans”にて営業担当者を対象にインタビューを試みた上で、資料から得た。同社の米国で獲得した初の車両納入契約は、1979年のフィラデルフィア市の路面電車の製造であり、以前からインフラ整備事業に関与しているが、ここでは特定のプロジェクトにおける事例を引き出すことは出来ず、これまでの複数のプロジェクトから事例を得た。

C社は、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（C社ホームページ参照）。同社の事例は、アラブ首長国連邦での都市鉄道建設に関連した電源設備設置のためのプロジェクトに関して、上掲の“Innotrans”にて、営業および技術担当者を対象にインタビュー調査を実施した後、翌月東京において再度同じ担当者から実施したインタビューおよび各種資料から得たものである。同社の事例は、2005年から14年までの間に実施され、サブコントラクター（専門工事業者）として参加した、日本の複数企業とトルコ企業（請負業者）によるジョイントベンチャーによるアラブ首長国連邦での初の鉄道建設プロジェクトにおけるものである。

インタビュー調査はインタビューイの持つ経験から事例を導き出すことが必要だったため、一問一答の構造型ではなく、半構造型で、それぞれプロジェクトに実際に関わった経験を持つ者を対象にして実施した。また、A社およびC社に関しては、フォローアップインタビューも実施した。インタビュー項目は、1）海外インフラ整備プロジェクトの概要、2）プロジェクト編成、3）プロジェクトの困難性、4）国民文化に対するマネジメント、5）組織文化、6）プロジェクト文化、7）ステークホルダーとの関係性に関してであった。インタビューは、協力者の了承を得てICレコーダーに記録し、後日トランスクリプトを作成した。そして、トランスクリプトをプロジェクト・ライフサイクルの各段階—初期段階、実施段階、終了段階—に分け、プロジェクトマネジメントの対象ステークホルダーを特定し、文化的差異のマネジメントに関連する事項をデー

タとして抽出する形をとった。したがって、文化的差異には関連していないとした証言内容については除外している。

なお、本調査においては、海外インフラ整備プロジェクトで受注型プロジェクトを企業の側面を分析対象とし、海外インフラプロジェクトの契約を締結する（つまり、プロジェクトを受注する）初期プロセスもプロジェクト・サイクルの中に含めることとする。したがって、1）海外インフラ整備プロジェクトの契約を締結し企業内で海外インフラ整備プロジェクトを編成する段階（初期段階）、2）企業内での海外インフラ整備プロジェクトを実施する段階（実施段階）、3）企業内での海外インフラ整備プロジェクトを終わらせる段階（終了段階）という三段階をプロジェクト・ライフサイクルとする。なお、海外インフラプロジェクトの異文化の項目に関するコーディングは、Hofstede の4(5) 次元指標（1980, 1991, 1996）と Hall のコンテクストの高低に関する指標（1976）を用いた。

上掲の各社を対象とした調査に用いた各種資料は、新聞雑誌や、当該および関連企業のニュースリリース、アニュアルレポート等の発行物、およびウェブサイト上の情報の二次資料を含む。なお、各社へのインタビューは匿名を条件に行われたものであり、二次資料の出所に関しては、企業名の特定を避けるため一部改変ないしは非表示とする。次に、上述の研究方法に基づいた調査の結果を明らかにする。

5. 調査結果

ここでは、文化的差異のマネジメントについての調査結果を、事例ごとにまとめる。

表3は、プロジェクト・ライフサイクルの各段階での、各社における文化的差異のマネジメントの対象者を示している。

表3. プロジェクト・ライフサイクルの各段階における「文化的差異のマネジメント」の対象者

	A 社	B 社	C 社
初期段階	クライアント 業界団体 従業員	政府	クライアント 従業員
実施段階	クライアント 従業員	政府 サプライヤー 従業員	メインコントラクター クライアント 従業員
終了段階			従業員

出所：著者

5－1．A 社

初期段階

クライアント

A 社の初期段階におけるステークホルダーとして挙げられたのは、クライアントである。英国でプロジェクト受注を獲得するために、第一に当地の鉄道産業（市場）に関して事情を理解する必要性があった。その理由として、今日の英国の鉄道市場は、私企業が、所有と運行を一括して担う日本の鉄道産業と異なり、実質国営の Network Rail 社が、地下鉄や地域鉄道等一部を除く全国の鉄道インフラ設備の管理運営に当たることが挙げられる。一方、レールの上を走る鉄道車両は、英国運輸省 (Department for Transport: DfT) からフランチャイズ権を得た鉄道事業者（オペレーター）が車両リース会社からリース契約をして使用する。そのため、上掲の PFI（Private Finance Initiative）のプロセスに沿って鉄道車両の製造納入に関する契約を獲得するまで、長期間に渡る準備と審査を経たため、交渉相手は、オペレーターや英国政府だけにとどまらなかった。営業担当者は、2014年のインタビューにおいて、日本とは異なり多くのステークホルダーを相手に交渉しなければならない環境であったため、プロジェクト受注のためには、英国鉄道市場をよく理解しているだけでなく、複雑かつ

詳細な明文化が必要な契約締結の交渉に長けたマネージャー（X氏）を採用、配置する必要があった、と述べている。なお、このX氏は、同社の第1号案件を受注するにあたって採用されたが、それまでは同業他社に勤務していたと言う。

業界団体

初期段階におけるステークホルダーとして、業界団体も挙げた。このプロジェクトの受注にたどり着くまでの間、英国運輸省による事前審査を通過した後、リーマンショックや欧州の経済情勢悪化により、外国企業への発注や資金調達に対して懸念する英国内の世論が起きた。さらに、政府の歳出削減や雇用創出への問題が選挙の争点となったことで、プロジェクト交渉自体が凍結されたという経緯もあった。さらに、2011年の正式契約後にも、欧州の業界団体である UNIFE（欧州鉄道産業連盟）が、受注に関して、欧州外企業への発注は好ましくない、とする圧力をかけた。それに対し、A社はプロセスおよび内容の正当性についてのロビイングによって、工場建設を決断し雇用創出のアピールをし、日本国政府も英国政府や欧州委員会へ働きかけて、日本の官民金融機関からの金融支援（同社資料より）を受けることに成功し、その結果、受注および正式契約に至った⁸。この受注および契約に成功した理由として、2014年のインタビューで営業担当者は、この交渉には、上掲のようなアピールや働きかけに際して、英国側と日本側双方の橋渡し役となった、英国人のプロジェクトマネージャーである、上掲のX氏の存在があったと言う。

従業員

さらに、上掲のステークホルダーへの対応として、従業員、という立場にも目が向けられていたという。英国人のプロジェクトディレクターは、2015年のインタビューにおいて、受注に成功するには、プロジェクトが遂行可能であることだけでなく、雇用創出の効果もクライアントに印象づける必要があることから、「受注が決まる前から、英国人のプロジェクトチームへのマネージャー

やメンバーを採用」したと述べている。特に、契約に対応するためのプロジェクトマネージャーに「現地の事情をよく理解している英国人を充てる」ことは重要だったとしている。

実施段階

クライアント

契約後のプロジェクトが実行に移された実施段階におけるクライアントとの関係について、英国人のプロジェクトディレクターが、2015年のインタビューにおいて以下のように述べている。

「英国では、プロジェクトは時間通りに納品されないものだと考えられているため、クライアントがプロジェクトの進捗を確認しがっていた。また、英国のクライアントは、しばしば契約の範囲、価格、納期の尺度について議論し、何らかの理由でプロジェクト内容が変更された場合、プロジェクトマネージャーを介した契約書の変更を要求した。すなわち、日本とは違い、英国の契約書にも逐一変更を書き込む必要を伴う。加えて、契約の変更に対応するマネージャーにも、英語でかつ詳細な文章表現が求められることから、英国人を充てた。」

すなわち、言語的問題もさることながら、進捗の説明、契約の確認や変更等に際しては、より明瞭な文章化を求めるローコンテキスト文化の英国（のクライアント）に応じるのは、英国人のマネージャーの方が適しているということを説明している。以上のことから、こうしたプロジェクト実施中のクライアントへの対応は、同社は文化的差異を考慮した結果だと考えることができる。

従業員

実施段階におけるプロジェクトチームの編成に関して、2014年に日本人の営

業責任者は、「プロジェクトマネージャーの多くは英国人であり、プロジェクトを構成しているメンバーは、英国人が大多数、その他ヨーロッパ出身者や日本人で構成されている多文化チームである」と述べた。

また、プロジェクトディレクターは、同社の第1号案件プロジェクト会議における日英プロジェクトメンバーの違いについて以下のように述べている。

「英国での会議は、合意を得るために活発に議論するのが一般的である。一方、日本での会議は、通常、情報共有のためにプレゼンテーションを行うためのものであり、プレゼンテーションの後に質問をする人はほとんどいない。その文化の違いのため、第1号プロジェクトの開始時、日本の人々はなぜ英国側が多くの質問をするのかが理解できなかった。しかし、プロジェクトプロセス中に問題を提起することは、英国でプロジェクトを実行する通常の方法であることを、日本側は、現地の契約環境を理解しながら学んでいった。」

実際に、2015年にインタビューが行われた同社の会議室には、皆が積極的に会議に関わるためのルールとして定められた10か条の“meeting behaviours”が掲示されていた：1）一回に話すのは一人のみ、2）タイムキーパーをつける、3）他人の意見を聞き尊重しよう、4）オープンに誠実に建設的に、5）チームを支配するのではなく、参加するという意識で働こう、6）ミーティング中は全注意を向けよう、7）参加可能な時間が限られている場合は、会議の始めに言おう、8）理解出来なければ明確化をもとめよう、9）議題に集中しよう、10）熱心になろう。上掲の証言と、このような行動規範の提示が示すことは、異なった文化的背景を持つメンバーが集まって会議をする際に、会議に対する文化的差異を考慮しているものと考えることができる。

併せて、「プロジェクトマネージャーだけでなく、プロジェクトメンバーにも、英国や日本で異文化トレーニングを提供している」とプロジェクトディレ

クターが述べていたり、プロジェクトメンバー間の意思疎通を活発化させるために、日本とイギリスを往来する者もいる、と述べている。さらに、多様な背景を持つ英国人の同僚とのいわゆる「飲みニケーション」をメンバーに勧めている、という。これらの取組みは、一時的組織であるプロジェクトにおいても、国民文化を超えたプロジェクト組織の文化の醸成によって、文化的差異を乗り越えようとしているものと考えることができる。

5-2. B社

初期段階

政府

2014年のインタビューにおいて、B社の営業担当者は、海外インフラ整備プロジェクトにおいて受注獲得や契約を締結する初期段階における課題として、Buy America 法を挙げた。

Buy America 法に対して、B社の路面電車の製造では、「床から上は国内工場で製造し、電気関連や空調、イス、ドア装置などは米国製品を使った⁹⁾」という。その後B社は1985年に米国内に工場を建設し、今日に至るまで米国内から受注した車両の多くは米国内にある2つの工場で組み立てている（2017年3月現在）¹⁰⁾。その理由として「この案件はアメリカ製部品の優先購入を義務付けるバイアメリカン法¹¹⁾の適用対象となった¹²⁾」からだと述べた。そのために「米連邦政府と何度も折衝を繰り返し、一から条件を詰めていった¹³⁾」とも述べた。

B社現地法人元社長へのインタビュー記事¹⁴⁾によれば、連邦政府資金を使って鉄道車両が調達される場合はBuy American（バイ・アメリカン）が、州資金を使われる場合はLocal Content（ローカル・コンテンツ）という現地調達に関する要求が契約条件に含まれる。米国における地下鉄等の都市鉄道には自治体に関与することから、同社のクライアントは都市鉄道を運営する交通局（公共機関）であり、資金調達は地域自治体によって行われる。そのためB社には、

上掲の条項が契約条件に含まれる。かつその契約が履行されているかどうかを、担当当局から監査を受けたり報告したりする義務も発生する。さらに、マイノリティや女性が経営する企業¹⁵との契約を一定割合要求される場合もあるという¹⁶。

契約締結には、こうした雇用や部品の調達率にとどまらず、日本の鉄道車両では想定されていない、ヴァンダリズム（公共施設への破壊行為）へ対応するための仕様も求められる¹⁷。これら日本国内の契約にはないような要求に対して、社内の関係部門の協力を得ながら、これら要求を如何に達成するかを考え、主導するのが担当者の役割だ、と同記事の中で述べている¹⁸。

以上から、プロジェクトの受注、契約締結までに、クライアントによる政策や市場および社会的環境の差異を考慮していると考えることができる。

実施段階

サプライヤーおよび政府

雑誌記事¹⁹によれば、日本では、鉄道運行会社が仕様を決めて車両メーカーに発注し、車両メーカーは関係の深い取引先から安定して調達することができる。他方、米国では、上掲の規制によって、サプライヤーの関係を容易に変更できない場合や、地場のサプライヤーが政府の指定によって新たに加わる場合もある。そのため、米国地場のサプライヤーから高品質部品を安定供給してもらうために、サプライヤーとの関係性が重要になってくると言えよう。したがって、初期段階と同じく、クライアントによる政策やサプライヤーとの関係性重視等、市場および社会的環境の差異を考慮しているものと考えることができる。

従業員

日本の車両組立工場においては、多品種少量生産が主流であり、一定のレベルを持った技術者による手作業が求められる。一方、米国においては車両受注規模が日本より大きく、かつ技術レベルが異なるため、B社は米国では部品の

組み付け方を変え、作業の単純化に取り組んだという実態がある。

以上から、プロジェクト実施段階においては、日本と米国の生産管理および経営管理の差異に対応した知識およびスキルの保持を目的としたマネジメントが行われていると言える。

5-3. C社

初期段階

クライアントおよび従業員

C社は、アラブ首長国連邦のプロジェクトにおいてはサブコントラクターである。よって、同社にとっての契約相手であるクライアントは、メインコントラクターであるジョイントベンチャーであった。2014年10月のインタビューにおいて、インタビューイである営業担当者が述べた発言を引用する。

「(ジョイントベンチャーとの)契約内容は英語でかつ詳細に至るので、特に責任、保障、機能保障、担保責任、二次災害に関連する事項 (Condition of Contract) は先方の都合の良いように書かれる。細かい文章表現に弱い日本人は不得手であり、特に契約を担当するプロジェクトマネージャーに充てるには日本人は力不足である。そのため、契約担当のプロジェクトマネージャーは、欧米出身者を充てる。」

上記の発言では、明瞭な文章化が求められる契約の締結に際しては、低コンテキスト文化圏出身者のマネージャーの方が適している、という旨を述べている。このことは、契約に担当するマネージャーの配置に対して、同社は文化的差異を考慮した対応をしていると考えることができる。

実施段階

2014年10月のインタビューにおいて、プロジェクト実施中における文化的差異のマネジメント上の課題として、技術担当者は、1) メインコントラクターとの契約変更および2) 社内プロジェクトメンバーのマネジメントの二つの課題を挙げた。

メインコントラクター

第一の契約変更についてインタビューイが述べた内容は以下の通りである。

「電源変電所の仕様を完成させた際に、クライアントは変更が発生したと言ってレイアウト設計変更を要求した。突然の変更にも関わらず、クライアントは納期を変更せず、かつ遅延損害金をコントラクター等に支払うよう要求した。」

また、上掲プロジェクトに関する新聞記事によれば、工事代金が膨らんだのは、開発ラッシュによる資材・労務費の高騰に加え、駅舎を豪華にするような設計変更要求が発注者から相次いだため、とメインコントラクター側がコメントしている²⁰。結果として、請負契約に、設計変更の指示に対して価格面での合意を待たずに施工する義務が盛り込まれており、一部が回収不能になった²¹とも述べている。こうした事象は、当然ながらサブコントラクターであったC社にもその影響が及ぶわけで、同社も変更要求に対応する必要性が生まれた。上記の証言は、同社が、契約内容に関する価値観の差異への対応に苦慮したことが伺える。

従業員

プロジェクトメンバーのマネジメントについては、プロジェクト編成についてである。このプロジェクトにおいて同社は、(時期によって多少の変動はあ

るが) 100人規模のプロジェクトチームを組んだ。プロジェクトリーダーはインド人であり、インド人90人弱、日本人15人、その他シンガポール人等で、プロジェクトメンバーの多数派はインド人であった。技術担当者は以下のように述べた。

「このプロジェクトにおけるメンバーには現地人がおらず、インド人と日本人だけでなく、シンガポール、オーストラリア、欧州各国等多様である。外国人メンバー（特にシンガポールに拠点を置くメンバー）は、日本人に比べて短期間で転職する傾向にある。そのため、彼らが蓄積した知識やスキルをプロジェクトやプロジェクトメンバー間だけでなく社内で共有を図るためには、モチベーションを高めることが重要である。プロジェクトマネージャーは、多文化プロジェクトメンバー間で異なるワークスタイルを仲介することが期待される」

これに加えて、プロジェクトチームの一体感を醸成した経験を語った。

「インド人は、ボスに対する忠誠心が強いので、プロジェクトの運営を円滑にすすめる為には、インド人メンバーからの支援を得て、プロジェクトメンバーの一体感を醸成することが重要である」

上記の発言には、社内のプロジェクトメンバーが多国籍・多文化であったため、プロジェクトを実施段階においては、プロジェクト内の組織的一体感、換言すれば組織文化を醸成することで、文化的差異を乗り越えようとしているものと考えることができる。

終了段階

従業員

終了段階およびそれ以降の段階に関連するものとも言えるが、これは、プロジェクトメンバーのプールについてである。2014年10月のインタビューにおいて、C社技術担当者は、プロジェクトメンバーが蓄積した知識を再活用するため、将来に受注が予想されるインド²²や東南アジアでのインフラ整備事業においてインド人メンバーを有効活用するため、特にインド人のプロジェクトメンバーを確保するための拠点を開設したと述べている。このことは、単に人員確保という側面だけでなく、「知識の再活用」という証言にあるように、プロジェクトメンバーに蓄積された知識をプールするだけでなく、同社による新たなプロジェクトにおける文化的差異に予め準備しているものと考えられることができる。

6. 考察

プロジェクトの各段階における文化的差異の影響を論じた Kuchta & Sukpen (2013) の議論の通り、本調査においても、各段階において、プロジェクトを円滑に進めるために文化的差異に起因する課題に取り組んでいる。一方で本調査によって、先行研究では明らかにされていない点も2点明らかとなった。一つは、プロジェクトの各段階において、どのステークホルダーに対して、どのようなマネジメントを行っているのかについての共通項が見出された、という点である。もう一つは、このようなプロジェクトにおいては、同時に複数の、組織内外のステークホルダーに向けて文化的差異に取り組んでいる、という点である。

例えば、初期段階における契約締結に際しては、クライアントとそれに対応する従業員に向けた、コンテキストの差異に関する課題に注力していることが、3社に共通していることとして挙げられる。すなわち、クライアントとの契約

内容だけでなく、契約に至るまでのプロセス、あるいは契約に携わるステークホルダーの複雑性等、諸々の規則や慣行に国別相違が存在するため、メッセージを発信する側 (Sender) と受ける側 (Receiver) の暗号化 (encode) と解読 (decode) の問題 (PMI, 2013) が発生している。加えて、ソフト型文化 (佐藤, 2015) の日本とは異なり、ハード型文化 (*ibid.*) の米英 (A, B 社のプロジェクト) において、契約内容がより低コンテキストで記述されるため、対応することが可能である人材として低コンテキスト文化圏出身者を、契約締結を担当するプロジェクトマネージャーとして配置している点である。このことから、初期段階では、受注や契約の獲得のために、クライアントだけでなく、クライアントに対応するプロジェクトリーダー (従業員) の人員配置の側面でも、コンテキストの差異に対応すべく取り組んでおり、マネジメントの複雑性が見受けられる。

加えて、実施段階においては、A 社における (テレビ) 会議におけるプロトコルや「飲みニケーション」の推奨等を通じた多国籍プロジェクトメンバー間のコミュニケーションの活発化と、C 社における、チームを円滑に運用し一体感を醸成した経験は、文化的に多様なプロジェクトメンバー間における文化的差異を考慮しているものとして、共通していると言える。A 社の従業員の会議への積極的な参加を促すという点は、先行研究で挙げた Zein (1999) が指摘した、ミーティングにおける集団主義 / 個人主義的文化の相違が日英間で存在し、その解決を目指していることが言える。加えて、契約の変更や契約関連の監査報告の対応、クライアントや政府との間のマネジメント、およびそれに対応可能なプロジェクトマネージャーによる契約の変更等への対応が、A 社および C 社で共通しており、初期段階における契約締結のケースと同様と考えられる。さらに、B 社においてのみ挙げられた、部品の安定供給のためのサプライヤーとの関係性、サプライヤーとの取引に対してのコンテキストの日米間の差異に取り組んでいるものと解釈することが出来る。

さらに、プロジェクト終了前後においても、今後のプロジェクトに備えたマ

ネジメントが行われているというC社の事例では、現状の文化的差異に対応するよりも、今後のプロジェクトにおける文化的差異から生まれる課題に先回りして対応しようとする取り組みと解釈することができる。

以上の調査結果から、海外インフラ整備プロジェクトにおける文化的差異のマネジメントは、1) 社外のステークホルダーである、クライアント、業界団体、政府、またメインコントラクターに対しては、契約獲得、締結または見直しに関して文化的差異からなる契約内容の解釈やコンテキストの差異に対する取り組み、2) 社内のステークホルダーである従業員に対しては、特に契約締結や見直しを担当するプロジェクトリーダーの採用や人員配置、またプロジェクトリーダーによるプロジェクトメンバー間の文化的差異に対する取り組み、であることが明らかになった。

7. 結論

本調査は、先行研究を踏まえ、海外インフラ整備プロジェクトのような、異なった文化的背景のもとで実施されるプロジェクトが、それぞれの段階において、どのステークホルダーに対して、どのような文化的差異の局面が生まれ、対応しているのかを探究した。その結果として、Kuchta & Sukpen (2013) が指摘しなかった、プロジェクトの各段階においてどのような内容の文化的差異の局面にどう対応しているのかについての共通項が、少なくとも海外インフラ整備プロジェクトに参加する日本企業においては、見出すことが出来た。また、プロジェクトの各段階においては、社内外の複数のステークホルダーに対する文化的差異のマネジメントが同時並行的に進んでおり、それらが関連し複雑性を内包しているという点も明らかにした。

実務上のインプリケーションとして、海外インフラ整備プロジェクトでは、クライアントである、政府機関等との契約および契約の変更を担当するためのプロジェクトマネージャーの配置が、重要な役割を持つということを明らかに

した。なぜなら、大規模なインフラ設備を建設、維持管理するためのプロジェクトにおいては、プロジェクトに参加する企業が背景に持つ国民文化と、クライアントである受入国の政府機関や企業等が背景に持つ国民文化との間には隔たりがあるからである。受注および契約に成功するためには、双方の文化的差異を理解する者が交渉に当たる必要がある。加えて、プロジェクトメンバーが多国籍にわたる場合、そのメンバー間のコミュニケーションや知識共有を図るためのマネージャーの配置も同様に重要であることが出来る。

一方で、本調査はいくつかの課題を残していることを指摘しなければならない。一点目は、研究方法についてである。第一に、事例として挙げた企業の数が少なかったことである。これは海外インフラプロジェクトを特に鉄道分野に限定したためであると同時に、アプローチが非常に困難であったことも記さなければならない。鉄道整備は、国家的プロジェクトであることが多いため、クライアントの許可なしに情報提供するのは困難であるとされた企業もあった。第二に、全社共、特定のプロジェクトのライフサイクルを縦断的（全体的）に考察することは出来ず、インタビュー等から得たエピソードを断片的に把握することにとどまったことである。したがって、捉えきれていない側面も存在する可能性は否定できない。

最後に、本調査は、新たに、複数のステークホルダーに対して同時並行でマネジメントに取り組む複雑性を指摘していることから、ステークホルダー間の利益相反の利害調整についても言及する必要を生んだ。このようなプロジェクトにおいて、多様な文化的背景を持ったステークホルダー間で生まれるであろう、利益相反をどのように調整しているのかを、鉄道関連産業だけでなく、より多様な産業を対象かつ縦断的に把握していくことによって明らかにすることを、今後の課題としたい。

謝辞

本調査は、2014-2016年度科学研究費補助金挑戦的萌芽研究（課題番号

26590065) の助成を受けて行った研究成果の一部である。ここに感謝の意を表す。

註

- 1 インフラ整備・管理運用プロジェクトの事業方式には、1) 公共事業方式、2) 公的企業方式、3) PPP 方式、4) 完全民営化がある（藤野ほか,2011）。各々の事業方式の詳細に関して、本論文では説明を省く。藤野ほか（2011）を参照。
- 2 梅津・横山（2012）21頁参照。
- 3 Hostede による国民文化の次元（PDI,UAI,IDV,LTP）の和訳は、岩井・岩井 訳（2013）『多文化世界原著第3版』を参照した。
- 4 Trompenaars による類型（SDI,SST）の和訳は、古屋 監訳（2005）の『異文化間のビジネス戦略』24頁を参照した。
- 5 「集団主義を特徴とする社会では、人は生まれた時からメンバー同士の結びつきの強い集団に統合される。内集団に忠誠を誓う限り、人はその集団から生涯にわたって保護される」岩井・岩井 訳（2013）『多文化世界原著第3版』（83頁）を参照した。
- 6 「物事を実行するときに、いろいろなことを同時に並行してこなすこと」を好む文化を示す。古屋 監訳（2005）の『異文化間のビジネス戦略』24頁を参照した。
- 7 A 社資料より。
- 8 A 社資料より。
- 9 日本経済新聞2015年11月17日付記事より。
- 10 B 社ウェブサイトより。
- 11 “Buy American Act” が定められたのは1933年であり、鉄道産業に関しては最終製品のうち受注額の60%以上のアメリカ製品の使用およびアメリカ国内での最終組立てを要求するもの。
- 12 B 社関連資料より。
- 13 同資料より。
- 14 B 社米国人法人へのインタビュー内容が記載されたウェブサイトより。
- 15 DBE (Disadvantage Business Enterprise) のこと。
- 16 鉄道車両工業 2014 年 1 月号より。
- 17 同資料より。
- 18 同資料より。
- 19 日経ビジネス2014年9月22日号より。
- 20 日本経済新聞2010年3月24日付記事より。
- 21 同記事より。
- 22 日本経済新聞 2015年4月26日付記事によれば、実際に、2015年4月にインドにおいて変電設備を初受注している。

参考文献

- 合田俊文 (2008). 「アジア地域のインフラ整備を PPP の枠組みで」『FRI コンサルティング最新前線』1: 103-108.
- Adler, N.J. (1984), *International Dimensions of Organizational Behavior*, PWS — Kent.
- Baccarini, D. (1999), The Logical Framework Method for Defining Project Success, *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
- Brookes, N. & Locatelli, G. (2015), *A Megaproject Research Framework: A Guide for Megaproject Researchers*, Report. University of Leeds, Leeds.
- Cooke-Davies, T. (2002), The “Real” Success Factors on Projects, *International journal of project management*, 20(3), pp.185-190.
- Dyer, R. (2014), Cultural Sense-making Integration into Risk Mitigation Strategies towards Megaproject Success, *International Journal of Project Management*, 35(7), October 2017, pp. 1338-1349.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002), *Multinational Work Teams: A New Perspective*, Routledge.
- El-Gohary, N. M., Osman, H., El-Diraby, T. E. (2006), Stakeholder Management for Public Private Partnerships, *International Journal of Project Management*, 24(7): pp.595-604.
- Erez, M., & Gati, E. (2004), A Dynamic, Multi-level Model of Culture: from the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture, *Applied Psychology*, 53(4), pp.583-598.
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, Ni., & Rothengatter, W. (2003), *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*, Cambridge University Press.
- Flyvbjerg, B., Ed. (2014a), *Megaproject Planning and Management: Essential Readings*. Elgar Mini Series. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Flyvbjerg, B. (2014b), What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview, *Project Management Journal*, 45, pp. 6–19.
- 藤野陽三、金子 彰、堀田昌英、山村直史、赤塚雄三 (2011), 『海外インフラ整備プロジェクトの形成』、鹿島出版社。
- Giezen, M. (2012), Keeping it Simple? A Case Study into the Advantages and Disadvantages of Reducing Complexity in Mega Project Planning, *International Journal of Project Management*, 30(7), October 2012, pp.781-790.
- Hall, E.T. (1976), *Beyond Culture*, New York: Doubleday.
- 広兼修 (2014), 『プロジェクトマネジメント標準 PMBOK 入門 PMBOK 第5版対応版』、オーム社。
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M., (2010), *Cultures and Organizations Software of the Mind*, (3rd ed.), New York, McGraw-Hill Education (岩井八郎, 岩井紀子訳『多文化世界【原書第3

- 版】違いを学び未来への道を探る』有斐閣, 2013年)
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004), *Culture, leadership, and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*, Sage Publications.
- 経済産業省 (2015)、平成27年版 通算白書 第 III 部 内外一体の経済政策の展開 第 2 章 新興国戦略 第 2 節 地域ごとの進捗と今後の方針、<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2015/2015honbun/i3220000.html>。(最終アクセス日2017年2月21日)。
- 茂垣克也 (2015)、『日本の海外インフラ投資の動向と JABIC の取り組み』, JABIC http://www.jaic.or.jp/movie/jseminar/pdf/movie20150826_mogaki.pdf (最終アクセス日 2017年3月7日)。
- 日本経済新聞 (ウェブ版) (2010)、
- 「大林組、ドバイで損失 640億円の経常赤字 (2010年3月24日付記事)」、http://www.nikkei.com/article/DGXNASDD240EP_U0A220C1TJ0000/ (2017年1月18日アクセス)、日本経済新聞社。
- 「海外鉄道時評」(2014)、鉄道車両工業 469号、2014年1月、pp.43-44、日本鉄道車輛工業会。
- 日経ビジネス (2014)、「世界に挑む「内弁慶」の苦闘」、日経ビジネス、2014年9月22日号、pp.58-62、日経 BP 社。
- Kardes, I., Ozturk, A., Cavusgil, S. T., & Cavusgil, E. (2013), Managing Global Megaprojects: Complexity and Risk Management. *International Business Review*, 22(6), pp.905-917.
- Khang, D. B. & Mae, T. L. (2008), Success Criteria and Factors for International Development Projects: A Life-Cycle-Based Framework, *Project Management Journal*, 39(1), pp.72-84.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001), The impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance, *Academy of Management Journal*, 44(3), pp.557-569.
- Kuchta, D. & Sukpen, J. (2014), Culture and Project Management, *Journal of Intercultural Management*, 5(3), pp. 23-38.
- Liu, A. M., & Walker, A. (1998), Evaluation of Project Outcomes, *Construction Management & Economics*, 16(2), pp.209-219.
- 太田正孝 (2008)、『多国籍企業と異文化マネジメント』、同文館出版社。
- PMI (2013), A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Pennsylvania, Project Management Institute. (『プロジェクトマネジメント知識体系ガイド (PMBOK® ガイド) 第5版 日本語版』 Project Management Institute, 2013年)
- 佐藤知一 (2015)、『世界を動かすプロジェクトマネジメントの教科書 グローバルなチャレンジを成功させる OS の作り方』、技術評論社。
- 佐藤知一 (2016)、「海外プロジェクト・マネジメントへのシステムズ・アプローチ ～理論・技法・展望～」、オペレーションリサーチ学会。
- Sato, C.E.Y., & Chagas, M.F., Jr. (2014), When do Megaprojects Start and Finish? Redefining

- Project Lead Time for Megaproject Success” , *International Journal of Managing Projects in Business*, 7 (4), pp. 624-637.
- Schein, E.H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass.
- Schein, E. H. (2009), *The Corporate Culture Survival Guide*, John Wiley & Sons (尾川 丈一 監修, 松本 美央 翻訳『企業文化 改訂版: ダイバーシティと文化の仕組み』 白桃書房. 2016年) .
- Schein, E.H.(2011), *Organizational Culture and Leadership (4th edition)*, Jossey Bass (梅津 裕良・横山 哲夫 翻訳、『組織文化とリーダーシップ』、白桃書房、2012年。)
- Shenkar, O. (2012), Beyond Cultural Distance: Switching to a Friction Lens in the Study of Cultural Differences, *Journal of International Business Studies*, 43(1), pp.12-17.
- Slevin, D. P., Pinto J.K. (1987), Balancing Strategy and Tactics in Project Implementation, *Sloan Management Review*, 29(1), pp.33-41.
- 週刊東洋経済オンライン (2017)、「日本ならではの「インフラ輸出戦略」とは？国の成長とともに発展！シンガポールの国づくりに見る」 <http://toyokeizai.net/articles/-/156036> (2017年1月16日アクセス)、東洋経済新報社。
- Trompenaars, F, Woolliams,P, (2004), *Business Across Cultures*, Capstone Publishing. (古屋紀人 監訳, 木下瑞穂翻訳協力, IBG ネットワーク協力、『異文化間のビジネス戦略—多様性のビジネスマネジメント—』、白桃書房、2005年。)
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1988), Variations in Critical Success Factors over the Stages in the Project Life Cycle, *Journal of management*, 14(1), pp.5-18.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987), Critical Factors in Successful Project Implementation, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), pp.22-27.
- Van Marrewijk, A., Clegg, S. R., Pitsis, T. S., Veenswijk, M. (2008), Managing Public-Private Megaprojects: Paradoxes, Complexity and Project Design, *International Journal of Project Management*, 26(6), pp.591-600.
- 馬越恵美子 (2000)、『異文化経営論の展開』、学文社。
- 安室憲一 (編)、多国籍企業研究会 (著) (1994)、『多国籍企業文化』、文真堂。
- 渡辺隆之 (1999)、「英国における PFI の導入と活用について (資料)」、http://www.boj.or.jp/research/brp/ron_1999/data/ron9902d.pdf (2017年2月16日アクセス)、日本銀行。
- Zein, O. (2015), *Culture and Project Management Managing Diversity in Multicultural Projects*, Surrey, Routledge.

その他参考資料

A、B、C 社発行資料、および A、B、C 社ウェブサイトからの資料

