

プロジェクト組織

加久間 岩夫

1 プロジェクト組織の特質

組織の流動化は現代経営の一つの潮流であって、プロダクト・マネジャー・タスク・フォース、課制廃止、目的別部門化、プロジェクト・チームもしくはプロジェクト組織といった流動的な組織構造が発展している。これらのうちで、最も注目すべきものはプロジェクト組織 (project organization) である。プロジェクト組織はアメリカの防衛産業、宇宙産業等において著しい発展を示し、その他の産業にも普及しつつある。プロジェクト組織は必要に迫られて誕生してきたものであって、机上の理論から誕生したものではなかった。⁽¹⁾

クリーランド＝キングは、プロジェクト組織の概念について、プロジェクトの実施に必要な各種の活動を調整し統合するための一つの複雑な機構であり、経営体内の職能別部門組織または経営体外組織との協力によってプロジェクトの目的を達成するものである、⁽²⁾と規定している。プロジェクト組織の特質を詳しく説明するならば、それは、(1)特定の目的や課題を与えられ、(2)一時的な、(3)正常組織と二重構造を作り、(4)プロジェクト・マネジャーによって管理される、(5)システム思考にたつ一つの組織である。

1. あらかじめ特定の目的や課題を与えられて編成された組織である。

達成すべき特定の目的や課題が明確に定められていることが、プロジェクト組織の特質である。もちろん、すべての組織単位には任務がある。ただ正常の組織は、いわゆる職能分化により成立し、一定の業務範囲を担当するこ

2 プロジェクト組織

とを前提としている。したがって、その目的といっても、担当業務に関する期間的な期待成果であることが多い。端的にいえば、いわゆる責任範囲 (field) という考え方がまずあって、それについての目標がでてくるわけである。ある期間に特に重点的に推進すべきプロジェクトが目標として設定されることがあるが、これとても基本的には、上記の考え方から離れるものではない。

これに対して、プロジェクト組織は一つの特定のプロジェクトをとり出して、これを推進するためにとられる組織であるから、そこには、一定の責任範囲という考え方は存在せず、達成すべき特定のプロジェクトが攻撃目標として与えられる。このような点から、プロジェクト組織は「問題解決中心の組織である」といわれるものであるが、ここにみる職能分割とプロジェクト志向とは相対立する異質の考え方であって、その点プロジェクト組織は、職能別部門組織を修正する考え方⁽³⁾に立つものである。

事業そのものはプロジェクトではない。既存のマネジメント・グループの仕事が非日常的で、ユニークで、非反復的な場合に、プロジェクトとなるのである⁽⁴⁾。そして、プロジェクト・マネジャーは各部門各組織の境界を越えてマネジメントを行ない、プロジェクトの実施という単一の目的を志向して活動を開始するのである⁽⁵⁾。

2. プロジェクト組織は一時的・暫定的組織である。

職能別部門組織、事業部組織が部門編成として固定化しているのに対して、プロジェクト組織は一時的・暫定的組織である。職能別部門組織、事業部組織が静態的組織であるのに対して、プロジェクト組織は流動的でダイナミックな組織である。

プロジェクト組織は、原則的には、一回限りの事業 (one-time undertaking) であり、単一の明確な最終成果を決めることができる場合とか、これまでのうまくいった組織よりも大きい組織を必要とする場合に効果的である⁽⁶⁾。職能別部門組織は永遠につづく可能性をもち、それ自身つねに強力な存在たらんとする。これに対して、プロジェクトには終りがあり、したがってその

ための組織にも終りがある⁽⁷⁾。個々の特定のプロジェクトは固定的・永続的なものではなく、臨時的・一時的なものであり、与えられた目的や課題を完了した場合には、その目的を達成したものとしてその組織は解消する。プロジェクトの期間はできうる限り短期であることが望ましく、極力短期間中に集中的に資源および精力を投入して、目的の達成を図ることがこの組織の狙いである。

3. プロジェクト組織は正常組織と二重構造となり、流動的・弾力的に運営される。

正常組織の職能別部門組織や事業部組織に二重組織として設置される。これは特定の目的または課題を短期間に達成せんがためである。そこでプロジェクト組織の基本的特質は、正常の組織構造に対して横断的組織となり、プロジェクトが進行する過程で、職能部門の各階層の人びとがプロジェクトに貢献する。一つのプロジェクトは通常複数の職能部門の同時的な決定と行動を必要とするので、プロジェクトにおける主要な相互依存関係および情報の流れは、縦断的でなく横断的である。このような横断的連携関係という特徴をもっていることは、異なる職能部門間の多数の個人の非常に緊密な活動と意思決定を必要とする⁽⁸⁾。

職能別部門組織においては、組織体のあらゆる分野において責任と権限は縦に流れ、重要な経営活動はすべて上下の関係で行なわれる。しかも、上司と部下との関係が極めて重要な役割を果たす。この関係さえうまくいっておれば、組織の運営は極めて円滑に行なわれうる。そして、重要な活動の大部分が縦の関係で処理されてゆく。これに対して、プロジェクト組織においては、縦の関係も存在するが、横あるいは斜めの関係が重要な役割を果たす。重要な経営活動はすべてプロジェクトの実施を中心に行なわれる。同僚と同僚、仲間と仲間、マネジャーと技術者等々の横の関係が重要となる。重要な活動のほとんどが横もしくは斜めの関係で処理されるといってもよい⁽⁹⁾。

そして、正常的業務が要求するよりも迅速な意思決定を必要とし、はっき

4 プロジェクト組織

りした前例がないというのが通例である。そのため、プロジェクト・マネジャーさらには首脳経営者は、時間や費用について確実な見積りをするための指針や原価管理のための標準設定をしないまま、あるいは各部門に対して適切で詳細な目標を設定できないまま、プロジェクトを進行せざるをえない場合がある。そこで進行中に相互関連性に十分注意を払いながら正確な軌道に乗せてゆく弾力的な措置が必要となる。

プロジェクト組織が暫定的・一時的性格のものであることは、権限の階層的構造として固定化することを防止し、流動的組織として弾力的に運営しやすいものになっている。また、静態的組織がややもすれば官僚制組織の弊に陥りやすいが、プロジェクト組織はシステムとして、職能の相互関係を弾力的に運営する流動的性格を与える。したがって、プロジェクト組織は権限の階層的構造という性格よりも職務の体系という性格が強く前面に出てくる。すなわち、組織の活動が権限の階層的關係で動いてゆくのではなく、職務上の横の相互関係で動いてゆくのである。したがって、権限は職能を基礎として職務権限の明確化が行なわれる。

4. プロジェクト組織はプロジェクト・マネジャーを中核として管理される。

プロジェクト組織の規模には、1人から数千人の従業員を擁し、部、課、係という編成をもつものまでさまざまであるが、いずれの場合でも、プロジェクト管理の責任者として1人のプロジェクト・マネジャー(project manager)が必ず任命されなければならない。プロジェクト・マネジャーとは、特定のプロジェクトの実施に関し、組織内の各部門の活動を統合調整する任務を課せられた管理者であって、プロジェクトを、一定の水準以上の技術をもって、一定のコスト以下で、一定の期間内において完成するため、そのマネジメントに当たる人間であると定義される。プロジェクトの成否は、その成果、コストおよび期間という3つのニーズの間の微妙な変化を識別し、それらの間に起こる衝突の解決対策についてはプロジェクト・マネジャーの能力次第で決まる。熟達したプロジェクト・マネジャーは、バランスのとれ

た力の入れ方を指すとともに、新しい情況が起こった場合には、それに対する変更適応ができるように柔軟性をもっている。⁽⁶³⁾

そこでプロジェクト・マネジャーは、そのプログラムに関する限り一種のゼネラル・マネジャー (general manager) としての役割を果たす。⁽⁶⁴⁾そして、組織を一つのシステムとして把握し、プロジェクトの実施に関するあらゆる活動を統合することのできる能力をもつスペシャリストである。プロジェクト・マネジャーは階層序列的な組織ではなく、密接に統合されたチーム的な組織を組み立てる。そしてそのチームには、あらゆる種類の必要な専門家が含まれ、それ自体独立した有機的存在として活動する。すなわち、プロジェクト組織は、仕事というものは、「人間ではなく合理的なルールによって」遂行しなければならないとしたマックス・ウェバーの官僚的マネジメント理論からの脱却を意味するところのまったく新しい種類の組織形態である。⁽⁶⁵⁾伝統的なマネジメント理論では、組織活動は階層序列的な組織構造の内部における上下関係によって遂行されるものとしていたが、プロジェクト組織においては、階層序列よりも現実の仕事の横の関係が重視され、プロジェクト・マネジャーはプロジェクトの目的達成のため、職能的部門の枠にとらわれず行動し管理することになる。⁽⁶⁶⁾

プロジェクト・マネジャーには、優れたリーダーシップ能力をもつことが重要である。彼は技術および製造に管理的経験をもっていなければならない。そして、彼は計画化、予算化、スケジュール化、組織化、その他のコントロール技法に熟達していなければならない。劣弱なプロジェクト・マネジャーは、あとになってコントロール技法を考え出して追加したり、不安定なプロジェクト組織構造をつくり、効果的な管理を行なわない。⁽⁶⁷⁾

プロジェクト・マネジャーが利用する主要な手段は、種々の分野の専門家の頭脳の力である。プロジェクト・スタッフはこのような各方面の頭脳の力を混合編成したものであり、その構成割合はプロジェクトの目的によって変化する。⁽⁶⁸⁾プロジェクト・マネジャーは専門程度の高い専門家を管理する。そ

ここで、プロジェクト・マネジャーは管理、調整、コミュニケーションおよび業績基準の設定などにおいて、伝統的管理機能とは異なった態度が必要である。専門的従業員のグループを管理しようとする場合、通常の上司・部下という関係は修正されなくてはならない。特に重要なことは、the how——専門的従業員による業務達成の細目または方法——は従業員によって設定されるべきである。それとともに、何故にタスクが彼に割り当てられたかという理由を合理的に理解できるような説明が与えられるべきである。⁽⁹⁾

また、プロジェクト・マネジャーは理論的、基礎的な方に傾く科学者、技術者の例によく起こりがちな、指定期限に対する遅れについて絶えず留意していなければならない。というのは、専門家の精神的特徴としての完全性を求める傾向があるからである。⁽¹⁰⁾

プロジェクト・マネジャーには、スタッフとしてのプロジェクト・マネジャーとラインとしてのプロジェクト・マネジャーがある。本格的なプロジェクト組織は、ラインとしてのプロジェクト・マネジャーの管理するプロジェクト組織である。プロジェクト・マネジャーの管理活動は職能部門のマネジャーと違い、異種の職能を統合する活動であり、その任務はプロジェクトによって変わる。また、プロジェクト・マネジャーはたんに年功だけではやってゆけない。能力を中心にして任命しなければならない。⁽¹¹⁾

5. プロジェクト組織はシステム概念をその基礎に置く組織である。

システムの一般的概念は、「組織された、あるいは、複合された全体であり、複合体あるいは単一の全体を形成する事物あるいは部分の集合または結合」であって、システムという言葉は、極めて広い範囲にわたる概念である。⁽¹²⁾ システム的思考の特徴は、(1)目的を意識して考える、(2)全体性を意識して考える、(3)関連性を意識して考える、(4)トータル・システムとサブ・システムの階層性を考える、(5)過程を考える、および(6)環境を考えるの6つにあるとすれば、プロジェクト組織はこれらの諸特徴をすべて具備している。プロジェクト組織は、経営組織をプロジェクト別に分化している組織である。プロ

プロジェクトに必要な仕事がプロジェクトに即して統合化されている。それは、経営組織を単位組織として分化する形態であると同時に、他面、異種の仕事を統合化する組織であり、種々の職能の統合化というところに組織としての特徴がある。

システム概念と経営機能とを結びつけてみると、「経営者は、人間、機械資金の各資源の無秩序な状態を有用な効果的な経営体に転換するように要請される。本質的には、マネジメントはこれら関連なき資源が、それによって全体的な目的達成のシステムに統合される過程である」ということになる。この定義はまさにプロジェクト組織がシステムであること、およびプロジェクト・マネジャーをシステムの思考のもとに理解するのに適切であって、プロジェクト・マネジャーは、システムの目的を達成するために、経営体内の各部分とあるいは経営体外の諸組織体と密接なかかわりをもち、人間ならびに物的資源と取り組むことによってこれを成就する。彼は自ら運営にあたるよりは、むしろ他の人びとの活動と仕事を調整し統制するものであるからである。⁽³⁾

従来の職能別部門組織および製品別事業部組織は、職能の構造すなわち部門編成を中心とするものであった。

したがって、システムという性格は希薄である。他方、従来のシステムは業務の流れ、業務手続の体系化に過ぎなかった。プロジェクト組織においてはじめて、システムとしての組織が形成されるにいたった。職能の過程と構造との統合が行なわれることによってシステムとしての組織になりうるのである。⁽⁴⁾

注 (1) 拙稿「組織の流動化」(岐阜経済大学論集第6巻2号)においては、序説的に記述し、本稿において、プロジェクト組織のみについて詳細に論じようとするものである。

(2) D. I. Cleland & W. R. King: System Management and Project Management, 1968, McGraw-Hill, pp. 162 訳 221 ページ

(3) 組織科学(園谷勇)昭和45年秋季号 Vol. 4 No. 3, 42 ページ

- (4) J. M. Stewart: Making Project Management, in H. Koontz & C. O'Donnell (eds.), Management: A Book of Reading, 2nd ed., 1972, McGraw-Hill, pp. 205 訳 78 ページ
- (5) Cleland & King: Ibid., pp. 153 訳 204 ページ
- (6) Stewart: Ibid., pp. 204 訳 76 ページ
- (7) Cleland & King: Ibid., pp. 153 訳 205 ページ
- (8) Stewart: Ibid., pp. 206 訳 81-2 ページ
- (9) Cleland & King: Ibid., pp. 153 訳 204 ページ
- (10) Stewart: Ibid., pp. 206 訳 81 ページ
- (11) 高宮晋 現代の経営 (ダイヤモンド社 経営学全集1) 352-3 ページ
- (12) Cleland & King: Ibid., pp. 13, pp. 238-9 訳 19 ページ, 318 ページ
- (13) P. O. Gaddis: The Project Manager, Harvard Business Review, May-June, 1959, pp. 89
- (14) Cleland & King: Ibid., pp. 223 訳 297 ページ
- (15) Cleland & King: Ibid., pp. 223 訳 297 ページ
- (16) Cleland & King: Ibid., pp. 227 訳 304 ページ
- (17) C. J. Middleton: How to Set Up a Project Organization, Harvard Business Review, Mar-Apr., 1967, pp. 78
- (18) Gaddis: Ibid., pp. 89
- (19) Gaddis: Ibid., pp. 90
- (20) 経営資料月報 昭和43年2月 第538号 28 ページ
- (21) 高宮晋 前掲書 353-4 ページ
- (22) R. A. Johnson, F. E. Kast and J. E. Rosenzweig: The Theory and Management of Systems, McGraw-Hill, 1967, pp. 4 訳 I-6 ページ
- (23) Johnson et al.: Ibid., pp. 121 訳 I-134, and Cleland & King: pp. 13 訳 19 ページ
- (24) 高宮晋 前書掲 351-2 ページ

2 プロジェクト組織の編成

プロジェクト型の組織といえども、広い意味では、一つの確たる形態をとり、その内部における権限関係を明らかにしなければならない。さもなくば、プロジェクトの目的達成のために各関係者の活動を調整し統合すること

は不可能である。プロジェクト組織はそれ自体まったく独立した存在ではなく、より大きなシステム、たとえば、一つの経営組織の一部分として存在するにすぎないことを忘れてはならない⁽¹⁾。

プロジェクト組織の編成および運営は、(1)プロジェクトのプランニング、(2)構成員の選定、(3)プロジェクト組織による作業遂行、および(4)実施の報告と評価という順序で遂行される。

プロジェクト組織が編成されるに先だって、プロジェクト・プランニング (project planning) が決定されなければならないが、プロジェクト・プランニングは、目的を実現するために必要な具体的かつ目的別のプランニングであり、したがって、目的、方針、実施計画、手続、予算などすべてのプランの要素が含まれることになる⁽²⁾。これらは経営体のプラン体系の基本要素であって、経営体の目的を達成するために選択し、方針、実施計画、手続や予算を明らかにすることが、計画化の役割である。したがって、これは、代替案の戦略的選択を含めた意思決定であるといえる⁽³⁾。

プロジェクト・プランニングの特質をなすものは、コストや日程を明らかにし、技術的な詳細を具体的に示すところにある。しかも、実施により好結果が得られるためには、可能なかぎり詳細にわたるものでなければならない。特に、多部門にわたる場合は、プロジェクトに関係する人や組織がそれぞれ相反する目的をもち、利害関係をもっている場合があるので、プロジェクトの内容は詳細にわたり、明らかにされる必要がある。そこで、プランニングに当っては、次の諸点を明らかにしなければならない。

1. 目的の内容を明らかにするため、なにをなすべきかを具体的にはっきり設定する。
2. 活動の方法および内容をはっきり規定する。
3. 人的・物的資源はすべてプロジェクト全体の遂行を中心に配慮する。
4. 組織活動全体の効率を調べ、必要に応じてプランあるいは組織を変更できるよう、フィード・バックの手法を採り入れる。

10 プロジェクト組織

したがって、プロジェクト組織を導入するということは、伝統的な管理方法や組織の破壊を意味する。縦割りの整然とした命令系統と責任系統、明確に規定された任務と義務、はっきり区別されたラインとスタッフなど、伝統的な概念はすべて修正を余儀なくされる。今日では、新製品の開発などを、従来の縦割り組織で遂行することはもはや不可能となっている⁽⁴⁾。

プロジェクト組織は、首脳経営者の方針、プロジェクトの状況いかんによってさまざまな適用の仕方がなされるが、基本的な種類として、ミドルトン⁽⁵⁾は次の4つを挙げている。

1. 個人組織 (individual project organization) 1人のプロジェクト・マネジャーで行なうものであって、直接の部下をもたず、職能部門を通じてコントロールする。
2. スタッフ組織 (staff project organization) プロジェクト・マネジャーはプロジェクトのコントロールおよびそのプロジェクトに特有な機能の遂行を担当するスタッフをもち、スタッフとして機能する。この場合、職能部門は依然として、技術、調達、生産などの本来の職能を遂行する。
3. 混合組織 (intermix project organization) 職能部門からある程度の基本職能が移され、スタッフ職能とともに、プロジェクト・マネジャーの指揮を受ける。
4. 集合組織 (aggregate organization) プロジェクトの達成に必要なすべての部門および職能をプロジェクト・マネジャーの直接の指揮下に置く。

この分類は、次のごとく理解することができる。プロジェクト・マネジャーの単独の(1)の形態から、これを中核として、その能力を拡大するため、少数のアシスタント・スタッフをつけたものが(2)の形態である。これに、若干の職能、責任、権限を職能部門から移してつけたのが(3)の形態、さらにプロジェクトのために必要なすべての職能、責任、権限を配した完成な組織が(4)の形態である。このように考えてくると、この4つの形態は直統的なものに

なる。そしてこれらの場合を通じて、プロジェクト・マネジャーの総括する範囲はまったく同一であり、異なるのは、プロジェクトに関係のある職能、責任、権限を、どの程度各職能部門から切り離して、プロジェクト・マネジャーに所属させるかという点の差になり、これは結局、職能、権限、責任の分散、集中の利害得失の問題で考慮されることになる。⁽⁶⁾

この4種類の区分を試みたミドルトンは、プロジェクト組織のスケールは付与された職能の種類と範囲によって決められるが、必要最小限度のプロジェクト構造をつくるべきであるとしている。個人組織やスタッフ組織のプロジェクト組織は、正常組織の職能を分割する問題点や不利益を生ずることなしに、その使命を果たしコントロールしうるものである。混合組織や集合組織のプロジェクト組織は、稀にしか必要なものであるにすぎず、極めて重要にして複雑なプロジェクトにのみ必要であるとし、例外的、異例的組織とみている。⁽⁷⁾

ミドルトンのこの4分類のうち、個人組織とスタッフ組織とはスタッフ的役割をもち、集合組織はライン的役割をもち、混合組織は、その程度の差はあるとしても、スタッフ的役割とライン的役割との双方をもっている。高宮教授はプロジェクト組織を狭く理解し、ラインとしての職能、責任、権限をもつもののみをプロジェクト組織とし、スタッフとしての役割しかもっていないものは、プロジェクト組織の概念には入らないものとされている。⁽⁸⁾

クリーランド＝キングはミドルトンと異なった立場から区別して、(1)純職能型の組織 (pure functional organization)、(2)純プロジェクト型の組織 (pure project organization) および(3)のこれら2つの型の間をゆくマトリックス組織 (matrix organization) の3つに分類している。⁽⁹⁾

純職能型の組織は、技術革新や創意工夫はあくまでも職能別部門それぞれの発想方式によって生み出されるものであって、プロジェクトのために生み出されるものではない。またマネジメント手法にしても、職能別部門制度を永続させる方向においてのみ、その発展をみる事ができる。したがって、

大型プロジェクトの実施には不可欠であるところのプロジェクト中心の考え方に欠けている。

純プロジェクト型の組織の最大の利益は、それが、プロジェクトの実施に関するあらゆる責任と権限の所在を明らかにしているところにある。しかし複数のプロジェクトを抱えている経営体にとっては、あらゆる種類の活動と設備が二重三重に必要であるため、費用があまりにもかかりすぎること、および各分野の専門家をプールしておくべき職能別部門というものが存在していないため、必要がなくなったにもかかわらず専門家をプロジェクト組織に留め置き、将来のプロジェクトに取り組む能力を養っておくべき職能別部門が存在しないという欠陥がある。

そこで、クリーランド=キングはその中間をゆくマトリックス型の組織を推している。しかし、マトリックス型の組織においても、純職能型に近いものから純プロジェクト型に近いものまで、その内容はさまざまである。またすでに述べたごとく、プロジェクト・マネジャーの職能、責任、権限も純スタッフ型のもの、純ライン型のもの、その中間型にして、純スタッフ型に近いものから純ライン型に近いものまで千差万別である。

スタッフ型はラインの長たる社長もしくはゼネラル・マネジャーに対する補佐役たる地位が与えられているにすぎず、各職能別部門組織において行なわれるプロジェクト活動を管理する権限は与えられていない。彼は調査し、研究し、分析する。さらに勧告を行ない、調整を行なう。彼はプロジェクトに関する部門間の問題を解決するための調整役として、あるいは、問題解決の推進役として活動する。彼は自ら意思決定を行なうことを許されておらず、直接の上司に対し報告と助言を与えるのみである。彼の意思がプロジェクトの実施になんらかの影響を及ぼしうるか否かは、ひとえに彼自身の知識と説得力にかかっている。

ライン型はいわゆるマトリックス型の組織である。プロジェクト・マネジャーには、ラインとしての地位、職能、責任と権限が与えられており、普通

プロジェクト実施のための特別の部門が創設され、社長もしくはゼネラル・マネジャーに直接報告する地位に置かれている。そして、職能部門はプロジェクト・マネジャーに協力する立場におかれる。したがって、職能部門の長は自己の属する部門に対してのみならず、プロジェクト・マネジャーに対しても責任をもつことになる。プロジェクト・マネジャーがプロジェクトに関するあらゆる活動を統合する役割を果たし、職能部門の長がプロジェクト・マネジャーに対して助言と協力を与える役割を果たすということは、従来のマネジメント理論では考えられないことである。このライン型では、プロジェクトに関するあらゆる責任と権限がプロジェクト・マネジャーに集中しているために、プロジェクト・マネジメントが最も効果的に行なわれる。また、意思疎通のチャンネルがプロジェクト中心に整備されており、また、意思決定の権限がプロジェクト・マネジャーのもとに集中しているため、顧客の新しい希望やその他新しく発生してくる諸問題に対し迅速に対処することができる。

このプロジェクト組織は、ライン組織として、プロジェクトに密着しているため、現在手がけているプロジェクト以外のことには目がむかない。ここにどうしてもスタッフ部門の存在が必要である。スタッフ部門は主として職能別に形成され、ラインとしてのプロジェクトを側面から促進する。

今日では、このマトリックス型の組織は大規模プロジェクトに携わるほとんどの経営体において採用されている。この職能別部門組織とプロジェクト組織とを合せてもつマトリックス型の組織においては、当然のこととして2つの性格の異なった組織における意見の対立が非常に頻繁にみられることになる。

プロジェクト組織と職能別部門組織との間の勢力関係によって、一方が他方を支配し、有名無実のものになってしまうこともあるし、あるいは、製品性能を犠牲にしてスケジュールやコストを重視するなどの結果、職能別部門組織とプロジェクト組織との間に対立関係を生じやすい。

しかし、この意見の対立を徹底的に煮つめることによって、経営体にとって最善の意思決定が行なわれ得る。首脳経営者は通常プロジェクト組織と職能別部門組織との間の意見の対立を調整する労をとらず、その解決を専らプロジェクト・マネジャーと職能部門の長との間における自主的な努力に任せている。両者の意見の相違があまりにも大きく根本的な問題を含んでおり到底歩みよりの可能性のない場合において初めて問題はプロジェクト・マネジャーと職能部門の長の共通の上司たる首脳経営者によって採り上げられる。真のマネジメントは例外事項に関してのみ行なわれるべきであるというマネジメント原理がここにも適用される。⁽⁴³⁾ クリーラン＝ドキングは、プロジェクト組織と職能別部門組織との間における衝突や折衝を通じ、スケジュール、コスト、製品性能の三者間のバランスを期待できると、マトリックス組織の礼讃の態度を示しているが、その条件として、両者間のコンフリクトの原因を探求し、これに対する対策を講ずるとともに、両者間の権限関係を明確化する必要のあることはいうまでもない。

マトリックス組織は、プロジェクトの必要とする各種の専門家を随時動員して彼等の知識能力をプロジェクトに貢献せしめ、プロジェクトにおける任務が終了した場合には、職能部門に復帰せしめる。職能部門はプロジェクトに動員されている専門家のいわば原籍地の役割をもつ。職能部門はそれぞれの分野における専門家をプールしておくため、人的資源に柔軟な配分を可能ならしめる。専門家は次々とプロジェクトに参加することによって、あるプロジェクトで得た知識や経験を他のプロジェクトに応用する。しかし、専門家はプロジェクトに参加中は、自分の専門的知識や技術をプロジェクトに貢献する場であるので、職能部門において専門家として教育する機会を与え、自らも自己啓発してゆかねばならない。⁽⁴⁴⁾

マトリックス組織は最大の調整を遂行すべく作られたトータル・システムとして概念される。職能、コミュニケーションおよび意思決定のネットワークに依存しているので、最大活用を達成する調整と同時性を重視する PERT

やC PMという進歩した計画統制がその手段として利用されている。

顧客との関係、プロジェクトの数、プロジェクトの複雑さ、プロジェクトの段階など、プロジェクト組織の形態を左右する諸要因が常に変化しつづけてゆく以上、プロジェクト組織もまた変化しなければならない。柔軟性をもつことこそ、流動的組織としてのプロジェクト組織の本質といわなければならない。そのためには、コミュニケーション経路をできるだけ短縮し直接的なものとする⁽⁹⁾こと、問題発生⁽¹⁰⁾の現場におけるあらゆる知識と経験をもつ責任者を配置すること、情報の迅速な入手を勘案することなどの要件を具備していなければならない。さらに、権限委譲を最大限に行なって、的確な判断と迅速な行動を直ちにとりうるように措置しなければならない。これこそ、経営体に対して常に変化と発展を要求している状況に対応するプロジェクト組織の在り方である。

プロジェクト組織は、経営体内の組織構造に踏みとどまらず、外部のプロジェクト関係組織と関連をもつにいたり、ここにもその柔軟性が要請される。大規模なプロジェクト実施には、多種多様の外部組織がかかわりをもつ。アメリカ国防省の兵器調達には、外部の多数の組織の活動を統合し、コントロールして実施されている。この場合に見られるように、多種多様の組織がプロジェクトにかかわりをもつ場合には、それらの組織のほとんどがプロジェクト・マネジャーの属する組織とはまったく別個の独立した組織であるだけに、プロジェクト・マネジャーの管理・統合の任務も一層困難なものとなる⁽¹⁰⁾。

この関係が多数の経営体によって生産され、一つの総合製品として生産される場合、受注、開発、生産、販売が一つの経営体を越えて行なわれることになる。必然的に連系他経営体とのグループ化が求められており、経営体内組織のみならず、経営体外組織も一つのプロジェクトのなかに投入されることになる。かかる場合、経営体間のプロジェクト組織を設定することになる。

さらに観点を変えるならば、数多くの組織体が組織図には乗っていないような人間の集団——たとえば、技術士、経営コンサルタント、弁護士、公認会計士、銀行、証券会社やその他各方面の専門家たち——をプロジェクト組織内にもつことがある。その助言や接触がまったく経常的に行なわれているため、現実には、マネジメント組織の一員とみなしてなんら支障のない場合でさえ頻繁に見られる。そこで組織というものは、常に一つの大きなシステムの中の存在であって、外部の組織と相互に密接な関係をもつところの存在であるということになる。従来組織図に乗りえなかった人びとがプロジェクト組織において大きな役割を果たしているのである。組織を一つの大きなシステムとして捉え、さらに組織外の人間でも、そのシステムの中に包括して考える。これは、分析が無数なほど組織の概念を拡大したという誇りはまぬがれないが、現実の組織はここまで成長してしまったのである⁽⁷⁾。

以上マトリックス組織を中心にプロジェクト組織の構造について述べたが、各種各様の組織構造を的確に理解するためには、単純でわかりやすいかたちの組織図が必要となってくる。しかし、もし組織図が、組織に関するあらゆる事実を収集し、分析し、組織に関するあらゆる関係を把握するためのものであるとするならば、従来組織図では、もはや不十分である。したがって、2つの種類の組織図を今日必要としているといえる。すなわち、フォーマルな縦の組織構造の概略を教えてくれる従来組織図と、現実の組織活動がいかに行なわれているかを教えてくれる新しい種類の組織図である⁽⁸⁾。現代のマネジメントが真に必要とするところの、横や斜めのあるいは外部の組織体との諸関係を表わすべき新しい組織図の手法は、一つの研究課題となっている。

注 (1) Cleland & King: Ibid., pp. 162 訳 221 ページ

(2) Cleland & King: Ibid., pp. 95, 訳 128 ページ

(3) H. Koontz & C. O'Donnell: Principles of Management, 5th ed, 1972, McGraw-Hill, pp. 113

- (4) Cleland & King: Ibid., pp. 168 訳 230-1
- (5) Middleton: Ibid., pp. 75
- (6) 組織科学 前掲書 50 ページ
- (7) Middleton: Ibid., pp. 82
- (8) 高宮晋 前掲書 349 ページ
- (9) Cleland & King: Ibid., pp. 171-2 訳 234-5 ページ
- (10) Cleland & King: Ibid., pp. 174, 176 訳 240, 241-2 ページ
- (11) Cleland & King: Ibid., pp. 176 訳 244 ページ
- (12) Cleland & King: Ibid., pp. 178 訳 244-5 ページ
- (13) Cleland & King: Ibid., pp. 172 訳 236 ページ
- (14) 高宮晋 前掲書 354-5 ページ
- (15) Cleland & King: Ibid., pp. 173-4 訳 237, 239 ページ
- (16) Cleland & King: Ibid., pp. 184 訳 251-2 ページ
- (17) Cleland & King: Ibid., pp. 222 訳 296 ページ
- (18) Cleland & King: Ibid., pp. 193 訳 262 ページ

3 プロジェクト組織のコンフリクトとその対策

プロジェクト組織が効率的に運営されてゆくためには、次の4つが必要な前提条件となる。⁽¹⁾

1. 職能部門からの協力 たとえば、生産に関するプロジェクトの場合、技術部門、生産部門、販売部門、経理部門などからの協力を必要とする。
2. プロジェクト・マネジャーの任務 資金、時間、労働力、原材料、技術などの諸資源を統合するためには、職能部門の長とは別に、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトに関して、プランニング、組織化、コントロールの機能を行なうことになるが、場合によっては、職能部門との意見の相違、対立を生ずることがある。
3. 日常的な業務の遂行 プロジェクトの実施には、日常的な一般管理、資金や人材や原材料の配分、日常的な活動の評価と記録、人事やデータの処理などという日常業務の遂行も必要である。

4. 研究開発活動の遂行 経営体が成長発展するためには、現在のための具体的な活動とは別に、将来のための基礎的かつ抽象的な活動が必要である。プロジェクト組織の構成員はこれに対して、必要以上の熱意を示すが正常組織の構成員は、無関心であり、ときには抑制する態度に出る。

経営は、環境の変化に適応して、ときには維持充実の方針を採り、ときには成長発展の方針に変える。プロジェクト組織は、成長発展の方針に切り替えたときに、新しい目標を志向して編成され、プロジェクト・マネジャーにラインの決定権限が与えられ、機能部門はプロジェクト・マネジャーに対して助言と協力を与える役割を果たすことになる。プロジェクト組織の構成員は目標志向的で創造的態度をもつのに対し、正常組織の構成員は新しい目標に対する認識度が低く、日常業務の完全な遂行という保守的態度をもつ。プロジェクト業務を両者の相互依存関係のもとに遂行し、個人の非常な緊密な活動と意思決定とを要求するものであるが、両者の態度の相違によるコンフリクトがつきまとうことは当然といわなければならない。

これに付加して、次のごとき3つの原因からコンフリクトはさらに増大する^(a)。

1. 組織上の不確実性 新しく任命されたプロジェクト・マネジャーは、自分と機能部門の長との仕事の関係が、首脳経営者によって明確に決められていないことが多い。さらに大きなプロジェクトであると、その進行の途中で種々の決定や承認を必要とし、各機能部門はそれぞれ自分の利益を主として考えるので、機能部門との間に対立が惹き起こされるという可能性がいつも存在する。これらのコンフリクトを上手に処理するだけでなくプロジェクト・マネジャーは各部門のスケジュールとプロジェクトのスケジュールとをうまく調整しなければならない。
2. 意思決定に対する異常な圧力 プロジェクト・マネジャーは比載の少ないデータや急ぎの分析にもとづき、機能部門から根拠薄弱であるとか、無責任であるとか、無謀であるとかなどというような非難を受けるよう

な、決定を行なって迅速に活動を進めなければならない圧力を受ける。また、コストのために時間を犠牲にし、品質のためにコストを犠牲にし、あるいは時間に迫られて品質を犠牲にしなければならないような決定を、しばしば行なう破目に迫られる。

3. 首脳経営者のミスによる問題 首脳経営者はプロジェクト・マネジャーに対して指導援助を行なう機会は稀であるため、そのようなプロジェクトに対する認識不足、思慮分別を欠いた干渉、気まぐれな人事などにより、簡単にプロジェクトの成否は左右されてしまう。

以上のごときコンフリクトなりトラブルを回避するための対策を立てなければならない。スチュアートはその対策として、体系的にまとめているが、彼は次のごときガイド・ラインを設定するのが効果的なりとしている。

1. 目標の明確化 未経験の活動を早いペースで進める場合、プロジェクトはたやすく正しい路線からそれてしまい、思った通りに行かないことがある。それを避けるためには、以下のごとくプロジェクトの目標を明確に定めておくことが賢明である。

- (1) プロジェクト推進に関する首脳経営者の意図を明確にすること。
- (2) プロジェクトの範囲についてのアウトラインを明らかにして置く。すなわち、連携する部門、外部組織、職能、スタッフなどについて、その連携・参加の程度の輪郭を定めて置く。
- (3) プロジェクトの最終結果なりプロジェクトより生まれる効果を具体的に記述する。すなわち、どのようなかたちで新工場は建設されるのか、いつフル生産にはいるのか、どのようにして新組織は顧客関係を実際に変革する⁽³⁾のか、など具体的に明示する。

2. プロジェクト組織の編成 職能別部門組織を採用している経営体が、プロジェクト・マネジメントを上手に進めてゆくためには、次のごとく、プロジェクト組織の編成に万全の注意を払う。

- (1) プロジェクトの推進をフル・タイムで引き受ける1人の経験豊富なマ

- ネジャーを任命する。
 - (2) プロジェクト・マネジメントの機能を職務責任という点から組織化する。
 - (3) 限られた何人かの有能な人をプロジェクト組織の構成員として任命する。
 - (4) プロジェクト・マネジャーの権限と職能部門の長の権限のバランスを維持する⁽⁴⁾。
3. プロジェクトのコントロール方法の確立 近代的な管理技法を用いて、プロジェクトに対して、タイム、コストおよび品質の3方面からコントロール技法を確立する。
- (1) タイム・コントロール タイム・コントロールとしては、PERTとかCPSなどのネット・ワーク・スケジュール手法を活用してコントロールを行なう。
 - (2) コスト・コントロール プロジェクト組織に対するコスト・コントロールの技法として、次のごときものが考えられる。
 - イ 総合的なコストについての概算見積りを各業務単位に分割する。
 - ロ 「技術的」な意思決定者に対する業務報告を工夫する。
 - ハ 概算のレポート・データにもとづき、早い目に行動する。
 - ニ 主要な問題や機会に対して人材を集中する。
 - (3) プロジェクトの品質管理 新製品開発、合併、工場建設、組織改革の導入、その他、広くさまざまなプロジェクトの経験は、成果について効果的な質的管理がプロジェクト成功の重要な要素であることを示している。質的管理は以下の3つの要素を含む。業績基準を確定する、プロジェクトの目的を標準品質という形で表現する、この標準に合致するよう⁽⁵⁾に進捗管理を行なう。
4. 人間関係の処理 経営体ではじめて、プロジェクトのマネジメントをやるように命じられた管理者は、自分自身の異例の新しい役割を、苦痛、

混乱、ときには無気力さを味わいながら、調整を果たしてゆくことになるだろう。そこで、首脳経営者はプロジェクト・マネジャーを任命し、その人を批判しているだけでは、プロジェクトはうまくゆかないことをよく認識しなければならない。スタート時点において、必要な援助を彼に与え、プロジェクトの計画全般に関連のある事業の未来展望を伝え、細かな問題については、その実施上の自由を彼に与えてこそ、首脳経営者はプロジェクトの成功の見込みを拡大することができる。

さらに重要なことは、プロジェクトの任務を終了し、もとの職場に復帰したときである。緊迫した状況のもとで、部門間にわたる仕事の経験により、プロジェクトでの業務処理に熟達し、有能な管理者となる。ところが、彼等が正常組織に立ち戻ることは、おそい仕事のペースに戻るようになるので、トラブルを起こすこともあり、正常的な業務について魅力乏しく感じることもある。極めて優秀なプロジェクト・マネジャーでさえも、経営者のうちだれからも反対されることなしにプロジェクトの目標を達成することはほとんどないといってもよい。また、プロジェクト遂行途上において、職能部門の人たちと意見の衝突、利害の対立などがあって、あとまでも人間的しこりを残すこともしばしばである。これらの人間関係にまつわる諸問題を首脳経営者は十分に認識し、コンフリクトの尾を引かないよう事後措置を講ずる必要がある。プロジェクトのマネジャーや構成員として蓄積された貴重な知識経験を、今後経営体のために活用するよう配慮することも、人間関係の処理として重要な課題である。⁽⁶⁾

- 注 (1) Cleland & King: Ibid., pp. 164 訳 224 ページ
 (2) Stewart: Ibid., pp. 207 訳 82-4 ページ
 (3) Stewart: Ibid., pp. 207-8 訳 84-6 ページ
 (4) Stewart: Ibid., pp. 208-9 訳 86-9 ページ
 (5) Stewart: Ibid., pp. 209-212 訳 89-96 ページ
 (6) Stewart: Ibid., pp. 212-3 訳 96-7 ページ

4 プロジェクト・マネジャーの権限

プロジェクト・マネジャーには、スタッフ的役割をもつものと、ライン的役割をもつものとの2種類ある。スタッフ的役割をもつプロジェクト・マネジャーの権限は、スタッフの権限に関する理論をそのまま適用して差支えなく、ここで改めて触れるまでもない。ライン的役割をもつプロジェクト・マネジャー、すなわち、ミドルトンの分類による集合組織 (aggregate organization) におけるプロジェクト・マネジャーの権限については、静態的組織理論におけるライン権限についての理論のみでは、解決できぬ幾多の問題を含んでいるので、ここで採り上げられることになる。

プロジェクトの実施に関しては、生産部長のようなライン管理者がプロジェクト・マネジャーに対し、助力を行ない協力を行なう立場にある。プロジェクト権限とは、プロジェクトの実施に必要なあらゆる活動を総合する権限であるといえる。プロジェクト・マネジャーはプロジェクトの最高責任者であるので職能部門の長を兼ねる取締役に対してさえ、拒否権をもち、プロジェクトの実施をライン的な権限において管理することになる⁽¹⁾。

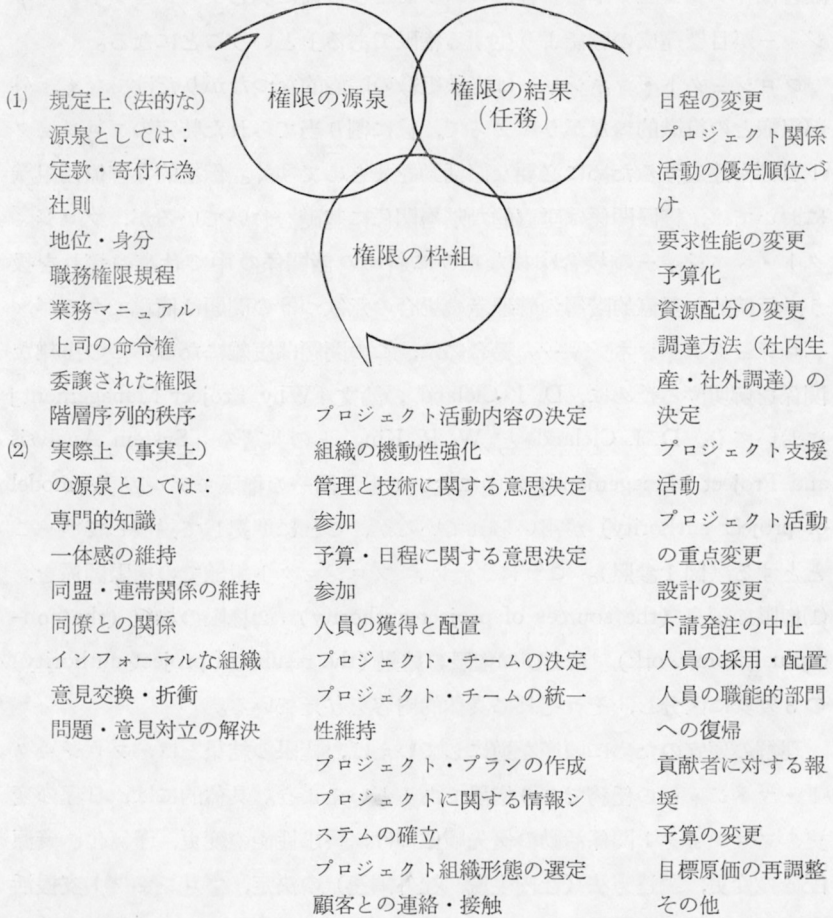
プロジェクト・マネジャーにどの範囲の権限を付与すべきかについて決定的な基準はない。プロジェクトの必要性、組織力および管理力を考慮したうえで、各個に決められている。正常組織の業務遂行に多大の好ましくない影響を与えないように配慮すべきである、多くの経営体では、極めて広範囲な権限をプロジェクト・マネジャーに付与することに躊躇している、とミドルトンは述べている⁽²⁾。その理由として、プロジェクト・マネジャーがプロジェクトの目標達成のために職能部門に与える仕事が過重となり、したがって、職能部門の業務の混乱は避けがたく、経営体の将来の発展のため経営体の長期的利益の視野から考えて、職能部門の現能力を維持保存しておくべきことが、挙げられている。

まず、プロジェクト権限の概念を明確にしておくならば、プロジェクト権限とは「プロジェクトの日程、コストおよび技術に関しプロジェクト・マネジャーが目標達成の職能より生ずる権限である」ということになる。

プロジェクト・マネジャーは当該組織の職能的なつながりだけでなく、外部組織との組織的つながりによって、彼に割り当てられた特定のプロジェクト目標を達成するために必要な諸活動をまとめてゆく。伝統的な官僚制組織においては、権限関係は垂直的な階層関係に基礎をおいているが、プロジェクト・マネジャーの場合は横ならびに斜めの諸関係の中で仕事の流れを扱う。伝統的な垂直的階層の管理者の場合の意欲づけの問題は簡単であるが、プロジェクト・マネジャーの場合には、この問題は複雑になる。この複雑な⁽⁸⁾関係を解明するために、D. I. Cleland の論文「Why Project Management」においても、D. I. Cleland と W. R. King との共著の「System Analysis and Project Management」の中においても、同一の権限モデル表 (a model of project authority) が用いられているが、これに準拠して説明してゆくこととする (図1参照)。これによれば、プロジェクト組織での権限関係を、(1)権限の源泉 (the sources of project authority)、(2)権限の枠組 (the conceptual framework)、および(3)権限の結果 (the results of project authority) の3要素に区分し、それぞれに具体的内容を与えている。

理解の便宜のために順序を逆にしていえば、権限の結果とは、プロジェクト・マネジャーの任務であり権限であるといえよう。具体的には、日程の変更、プロジェクト関係活動の優先順位づけ、要求性能の変更、予算化、資源配分の変更、調達方法 (社内生産、社外調達) の決定、プロジェクト支援活動、プロジェクト活動の重点変更、設計の変更、下請発注の中止、人員の採用・配置、人員の職能的部門への復帰、貢献者に対する報奨、予算の変更、目標原価の再調整、その他の権限内容である。

図1 プロジェクト組織における権限モデル



注 リットルトンは、プロジェクト・マネジャーは以下のごとき職責権限をもつものとして⁽⁵⁾いる。

(1)業務基準、品質、信頼性および耐用性といった生産内容の決定、(2)課業および資金の統制、(3)生産または購買の決定、(4)日程、(5)情況報告制度の設定、(6)問題の確認と解決、(7)プロジェクト変更のコントロール、(8)提携者または下請者のコントロール、(9)顧客関係および公共関係、(10)市場の可能性

次に、権限の枠組とはプロジェクト・マネジャーがプロジェクト遂行上の活動範囲とも理解されるものであって、プロジェクト活動内容の決定、組織の機動性強化、管理と技術に関する意思決定参加、予算・日程に関する意思決定参加、人員の獲得と配置、プロジェクト・チームの決定、プロジェクト・チームの統一性維持、プロジェクト・プランの作成、プロジェクトに関する情報システムの確立、プロジェクト組織形態の選定、顧客との連絡・接触などである。

最後に権限の源泉についてであるが、それについては各種の学説がある。それらのうちで、権限を上から与えられた権力であるとする法定説(formal theory)、権限を下が受容することによって成立する受容説(acceptance theory)および権限を職能(function)から生ずるものとする職能説(functional theory)の3つが代表的であり、それぞれの学説の妥当性や批判については、すでに多くの人たちによって論じ尽くされている。しかし、いずれも垂直的階層序列のもとにおける権限についての見解であって、権限の行使を各部門の境界を越えて、他部門に対し、あるいは経営体の境界を越えて外部組織まで及ぶものとしての権限としては採り上げられておらなかったのである。ここで、プロジェクト組織の特質を念頭において、これら3つの学説について考察し直してみることは、極めて興味のある課題である。

権限の源泉として、図1において、(1)規定上(法的な)源泉と、(2)実際上(事実上)の源泉との2つに区分している。前者はその地位に由来するものであり、後者はプロジェクト・マネジャー自身の能力に由来するものとして⁽⁶⁾いる。これは、フェイヨルの権限は、「地位に由来するフォーマルな側面と

個人的な知識、経験、人格、指導などに由来するインフォーマルな側面から把握されねばならず、この両側面は相互に補充しあうものである⁽⁷⁾という考え方に基づくと理解する。

各部門および各組織において行なわれうるあらゆる種類のプロジェクト関係の活動は、プロジェクト・マネジャーの手によって調整され統合される。そしてプロジェクト・マネジャーには、連絡、情報、調整、統合などに関する権限が与えられ、プロジェクトに関するあらゆる活動を管理する権限まで与えられることになる。経営体の扱うプロジェクトの数が増えてくると、各部門の長は全体を管理することがますます困難となり、情報や管理または各部門間の調整などにつき、どうしてもプロジェクト・マネジャーの手を借りざるをえなくなる⁽⁸⁾。

プロジェクト組織の規模が巨大となり複雑になると、円滑なプロジェクト活動の推進にとって、権限の範囲を書類によって明確化しておくことは極めて必要である⁽⁹⁾。アメリカ国防省の場合、プロジェクト・マネジメントの適用に関する詳細は国防省通達によって定められているが、そのうち、プロジェクト・マネジャーのフォーマルな権限については次のごとく規定されている。

〔責任と権限〕 プロジェクト・マネジャーは、プロジェクトを成功裡に完成させる責任をもつ。彼はプロジェクト（すでにその実施が決定されたプロジェクト）に関し、プランニングを行ない、その実施をコントロールする権限をもつ。……彼はプロジェクトの実施に関し、あらゆる権限をもつ⁽¹⁰⁾。

図1においては、規定上（法的な）の源泉として、定款・寄付行為、社則地位・身分、職務権限規程、業務マニュアル、上司の命令権、委譲された権限、階層序列の権限などが挙げられている。すでに述べたごとく、プロジェクト組織には、プロジェクト・マネジャーと職能部門の長との命令系統の重複がある。両者間の意見交換や折衝を円滑ならしめるためには、両者間の責

任と権限の関係をあらかじめ明確化しておく必要がある。その一例として、アメリカ国防省用ロケット・エンジンの生産に携わっているロケットダイン社は、その業務方針書をもって、両者間の責任権限の関係を詳細に規定して明確化している。⁽⁴¹⁾

法定説は権限の委譲を組織形成の根本原則とするものであって、組織は権限委譲の系列と考え、権限の究極の源泉は、主として私有財産制度——物的手段に対する力を与えている種々の法律や国民の風習に依存しているものとする。⁽⁴²⁾ 巨大にして複雑な関係をもつプロジェクト組織には、プロジェクト・マネジメントの円滑な運営を期するために、数多くの諸規程が制定されているが、これらは、プロジェクト・マネジメントの円滑な運営を期するための前提条件であり、形式的な源泉であるのにすぎず、プロジェクト権限の源泉は他に求めなければならない。プロジェクト組織は縦の階層序列秩序を破って、横の、斜めの、経営体外の権限関係を形成している。ライン権限をもつ職能部門の長がプロジェクトに関して助力援助の立場に変わることも、この学説では理解できない。これらの諸点において、法定説はその理論的根拠を弱めることになる。

第2の受容説は法定説と正反対の見解であって、権限は上から与えられるものではなく、むしろ下の受容によって与えられるものである。受容説の典型的な見解として、バーナードは次のごとく述べている。「権限とは、組織の貢献者すなわち構成員によって、その人の行為を支配するものとして受容されるところの公式組織における伝達（命令）の性格をもつものである。…もし命令的な伝達はその受容者に受け入れられるならば、その人に対する伝達の権威が確認あるいは確定され、行為の基礎として認められる。かかる伝達に従わぬときは、彼に対する伝達の権威が否定されたことになる。それゆえ、この定義は、一つの命令が権威をもつかどうかの決定は受命者の側にあり、権限者すなわち発令者の側にあるのではない。⁽⁴³⁾ しかして、この同意を確保するためには、(1)その人は伝達を理解でき、また理解する、(2)その人は

決定にあたり伝達が組織目的と矛盾していないと信ずる、⁽³⁾その人は決定にあたり、伝達が自己の個人的利害全体と両立しようと信ずる、⁽⁴⁾その人は精神的にも肉体的にも伝達に従う、という4条件を挙げている。⁽⁴⁾サイモンはバーナードのこの見解をさらに展開して、「権限とは、他の人の行動をガイドする意思決定を行なうことができる」としている。⁽⁵⁾

一般的にあって、権限の概念は現在転換期にあり、官僚的・階層的権限モデルから、参画・説得型の権限モデルへと変化しつつある。初期の管理論では、権限を重力のように上から下へ委譲されるものと考えられていた。最近の理論は、権限は自発的に受容されるべき力、縦の関係だけでなく、横の関係にも働いている力と考えている。権限関係における参画、説得という要素は、現代の組織が生み出した産物であり、現代社会における民主的かつ科学的革命の影響を反映するものである。⁽⁶⁾

さきの図1において、権限の源泉は、プロジェクト組織全体における「規定上の」(de jure)要素と「実際上の」(de facto)要素との結合からなるとしている。後者は、受容説から展開した影響説に立っている。クリーランドは、「影響力は、組織上の地位という裏付けなしにもたれている権限である」と概念づけている。⁽⁷⁾この事実上の権限の源泉として、専門的知識、一体感の維持、同盟・連帯関係の維持、同僚との関係、インフォーマルな組織、意見交換・折衝、問題・意見対立の解決などの諸要素が列挙されている。その大部分については、これまでに触れてきたところであるが、少し付加的説明を加えておこう。

プロジェクト・マネジャーの権限の最大の源泉は、管理者仲間や同僚や上司や部下や、その他のプロジェクト関係者の間の連帯関係(an alliance)にある。この連帯関係が、彼のフォーマルな権限を補完する。密接な連帯関係が存在してはじめてプロジェクト組織の内部における意見の対立や衝突を権限をもって解決することも可能となる。この連帯関係なくして、プロジェクト・マネジャーの意思決定は有効たりえない。⁽⁸⁾ほとんどの場合、プロジェク

ト・マネジャーは職能部門に対し一方的かつ命令的な権限をもたない。彼はしばしば職能部門の長と折衝を行ない、この折衝を通じて、プロジェクトの日程、コストおよび技術に関して折り合いがつけられる。プロジェクト・マネジャーの権限は組織の縦の構造とはあまり関係なく、むしろ一種の影響力であって、プロジェクトに関係するあらゆる種類の人間とプロジェクト・マネジャーとの間に生まれる一種の連帯関係を前提として、初めて効果を発揮しうる性質の権限である。⁽⁹⁾

したがって、プロジェクト環境においては、効果的な権限というものは、法的権限に基づくフォーマルな権限というよりは、プロジェクト・マネジャーの個人の影響力にもとづくインフォーマルなものであり、協力関係と依存関係を作り出し、それを維持する能力であり、職能部門との対立を調整する能力である。独裁的な権限でまったく一方的に意思決定を行ない、独善的に地位をかさにきたやり方では、プロジェクト・マネジャーはその職責を関係者の協力のもとに遂行することはできない。

プロジェクト・マネジャーの役割は、問題を把握し、意見の調整を行なうことにある。プロジェクト・マネジャーはプロジェクト活動において、一方的な活動をもつものではない。彼は職能部門の長と常に交渉をもっている。この関係は、「計画的な対立」(deliberate conflict)と呼んでいる。プロジェクト・マネジャーがプロジェクト活動の「時期」と「内容」を決定し、一方職能部門の長は、多くの異なったプロジェクトを援助する際の援助の「しかた」(how)を決定する。⁽¹⁰⁾

この一種の連帯関係は、プロジェクト・マネジャー自身の実績や能力のいかんによって、堅固にもなり、脆弱にもなる。プロジェクト権限は部下や同僚や管理者仲間の協力関係によって強められもすれば弱められもする。プロジェクト権限に関する限り、職務権限規程などよりも、彼自身の評判のほうが、はるかに重要な意味をもつ。権威ある者の態度をとれるのは、自己の知識が卓越している分野においてのみである。したがって、プロジェクト・マ

ネジヤーの権限の基礎は、その地位にあるのではなく、むしろその能力にあるとみるべきである。

クリーランド＝キングの権限の源泉に関する考え方は、影響説をプロジェクト組織の特質に適応して連帯関係のもとに理解している。これに対する批判は、受容説に対する批判と同じく、これは権限の源泉を論じているよりもむしろ集団の目標を達成するために、他人がよく働くように説得する能力について論じているものである。権限の源泉はこれ以外に存在するように思われる。プロジェクト組織においては、プロジェクトの目標を達成するためにプロジェクト組織の構成員以外に、職能部門の人たち、外部関係の人たちの活動をも一つに統合する必要がある。この統合する職能にこそ権限の源泉があるものと思われる。すでに引用したアメリカの国防省通達によって規定されたプロジェクト・マネジャーの責任と権限について、「プロジェクト・マネジャーはプロジェクトを成功裡に完成させる責任をもつ。……彼はプロジェクトの実施に関しあらゆる権限をもつ」と規定されてある。プロジェクト・マネジャーの権限の源泉は、プロジェクトの目標を達成するために、関係者の行為を統合する職能にあると考えねばならない。すなわち、プロジェクト組織においても、職能説が最もよく妥当するものと思われる。

経営体は仕事の集団であって、経営体を構成する構成員は、まずもって経営体における仕事の担い手として、これに参加している。経営体の各構成員は、それぞれ分担された職務をもっている。権限は、この職務を経営体内において公けに遂行しうる力にほかならないのであって、権限の基礎は職務にあるのである。権限を法的・形式的に考えるのは誤りである。それは実体的に考えてゆかなければならないが、その実体は、従業員の受容ではなくて、職務でなければならない。従業員の受容の前に、その基礎としての職務を採り上げ、これを権限の実体と考えることが必要である。これをまとめていうならば、権限は、職能（仕事）を基礎とし、これを経営体内において公けに遂行する力として、法的な面を有する。と同時に、その力を行使するに当

っては、従業員の受容を背景にして初めて効果的になる。ここに、いわゆるリーダーシップの問題が登場するが、しかしその基礎をなすものは、職能を基礎とした権限である。

- 注 (1) Cleland & King: Ibid., pp. 228-9 訳 306-7 ページ
 (2) Middleton: Ibid., pp. 77-8
 (3) D. I. Cleland: Why Project Management, in W. G. Scott ed., Organizational Concepts and Analysis, 1969, Dickson Publ. Co., pp. 46-7 訳 61-2 ページ
 (4) Cleland & King: Ibid., pp. 243-5 訳 324-5 ページ
 (5) Middleton: Ibid., pp. 75
 (6) Cleland & King: Ibid., pp. 224 訳 326 ページ
 (7) H. Fayol, General and Industrial Management, 1947, Pitman, pp. 21
 (8) Cleland & King: Ibid., pp. 165 訳 225 ページ
 (9) Cleland & King: Ibid., pp. 233 訳 312 ページ
 (10) Cleland & King: Ibid., pp. 234 訳 314 ページ
 (11) Cleland & King: Ibid., pp. 238 訳 317 ページ
 (12) Koontz & O'Donnell: Principles, pp. 57
 (13) C. I. Barnard: The Functions of Executive, 1968, Oxford University Press, pp. 163 訳 177 ページ
 (14) Barnard: Ibid., pp. 165 訳 179 ページ
 (15) H. A. Simon: Administrative Behavior, 1957, The Free Press, pp. 125 訳 163 ページ
 (16) Cleland (Scott ed.): Ibid., pp. 42 訳 55 ページ
 (17) Cleland (Scott ed.): Ibid., pp. 43 訳 57 ページ
 (18) Cleland & King: Ibid., pp. 239 訳 319 ページ
 (19) Cleland & King: Ibid., pp. 230-1 訳 308-9 ページ
 (20) Cleland (Scott ed.): Ibid., pp. 46 訳 60 ページ
 (21) Cleland & King: Ibid., pp. 231 訳 309 ページ
 (22) Cleland & King: Ibid., pp. 231-2 訳 309-310 ページ
 (23) Koontz & O'Donnell; Principles, Ibid., pp. 60
 (24) 高宮晋 経営組織論 120-1 ページ