

組織の流動化

加久間 岩夫

1 組織流動化の要請

静態的組織とも剛組織とも呼ばれている伝統的組織理論は、その理論的基礎を除々に積みあげてきて、今日ではほとんど大多数の企業、官公庁、大学、協同組合、労働組合、軍隊、教会などの諸経営体において運営されており、極度に発達した合理的組織形態は、マックス・ウェバーによって理論づけられた官僚制組織体制である。

この静態的組織構造は、より小規模のより単純な経営体のマネジメントのために形成され、発展されたものである。この伝統的マネジメントの理論はカリスマ的な指導者とその追従者たちの関係の時代から長い時間をかけて発展してきたものであって、その組織理論は、ピラミット型の組織構造、上司と部下との関係、職能部門、ラインとスタッフ、権限、責任、経験と手腕による意思決定、委員会、地位、賞罰、権限範囲、および諸種の組織原則のごとき諸理論的基盤のうえにうち立てられている。特に注目すべき点は、伝統的なマネジメントの理論や活動形態に関する理論の根拠を、いわゆる「組織の諸原理」に置いていることである。伝統的なマネジメント理論によれば、いかなる種類の組織にも普遍的に適用される「組織の諸原理」、すなわちマネジメントの理論があるということである。伝統的なマネジメント理論では、このいわゆる「組織の諸原理」に基づき、階層的な官僚制度の完成が志向される。職能と人格とは分離され、没個人的かつ事務的、合理的な組織活動が要求される。⁽¹⁾

さらに、わが国の組織形態は、伝統的組織理論に根を張った、(1)集団執行体制、(2)部門主義、(3)職位階層中心主義、および、(4)稟議的意思決定という4つの特殊性をも堅固に持続している。

組織の規模が拡大してくると、人間対人間の直接的な影響関係によって組織を運営してゆくことは不可能となる。そこで、構成員相互の直接的接触はなくても、管理機能が分化し、管理のための諸技法が導入されてくる。また、各役割の遂行に際して従がうべき規則も明確に決められる。人間的関係というよりも、むしろ非人間化された規則が優先することになる。これがマックス・ウェーバーのいうところの官僚制組織であり、近代組織はこの能率的な官僚制度によって特色づけられているといえることができる。しかし、この官僚制組織に対して、その目的達成ないし組織の維持にマイナスの働きをなすものとして、2つの点が指摘できる。すなわち、全体の目的を見失って、分担している小目的をより重視すること、および環境の変化に対して機敏に対処することができず、ただ固定化した規則に従っていることによって責任を果たそうとする頑迷な形式主義となつて現われることである。

伝統的組織理論に対して、数多くの批判が行なわれている。これらの批判の要点をまとめてみると次のごとくなる。

1. 伝統的組織理論は簡潔と統制を要求することから、職務の細分化およびそこに存する秩序化を通じてますます個人を制約する。そして、試行錯誤という非科学性のもとに行動する。
2. 伝統的組織理論の命令系統統一の原則は、戦場における戦闘部隊のごとき「危機中心の組織」に必要であったが、今日の組織環境では、「知識中心の組織」を必要とし、人間の横の関係が重要な役割を果たす。
3. 伝統的組織理論は人間を同一性 (homogeneous) において認識し、かつ、人間を非変的存在 (unmodifiable) として理解するに至り、個人の成長と発展についてはなんらの考慮も払わない。この個人の不変化 (stability) を要求することでは、個人の職務のないし人間的成長と発展は、現実的に

組織の秩序体系を破壊するものとする考えられている。かくして、すべての人間がなにをなすべきかを教えてくれる上司をもつ必要があり、また、なにをすべきかを教えてやるべき部下をもつ必要ありとする。

4. 伝統的組織理論は本質的に集中化傾向をもち、職務の細分化を行なうが、継続的に全組織体系を通じて強度の統制を行ない、秩序体系の集中化とその維持のために、中央機構の権限と統制を強化する。
5. 伝統的組織における職能部門は、その特権を奪われまいとし、統一的なプロジェクト目標よりもむしろ彼等の専門的地位を守るために努力する。そこで、プロジェクトの全体的見通しが職能部門の間で見失なわれ、視野の限定されたトンネル・ビジョンになりがちである。
6. 職能別部門組織では、プロジェクトの期限、コストおよび技術に対する完全な責任をもつ人はだれもない。さらに、繰り返し業務を行なっている職能部門は、新しく、急激に変化するプロジェクトの要求に即応してゆく流動性と反応性に欠ける。
7. 新しいプロジェクトには、より迅速な意思決定が必要であるが、部門にまたがる問題を全職能部門を通して首脳経営者へあげていると決定がおくれる。

そこで、伝統的マネジメント、殊に官僚制組織体制に対して次のごとき要請⁽⁴⁾の生じるのは、当然といわなければならない。

1. 組織簡素化の要請 経営体規模の拡大、長い社歴、人材の層のふくらみ、さまざまな過去の既成事実の集積といったものによって、いずれの経営体でも部門が増え、階層が増大し、制度・規程が繁雑化し、身のこなしの重い組織になってゆく傾向が見られる。それに起因して経営の意思決定の遅滞、責任のあいまい化、部門間の連繋の悪化、従業員の自主性・意欲の減退、そして間接費比率の増大を生み出し、経営体の成長・存続に望ましからざる結果をもたらす。これに対処するために組織の簡素化が要請され、その1つの方法として、少数精鋭主義が打ち出されてきている。

2. 組織の機動化の要請 激しい環境変化、競争の激化に対処しうる有効な経営活動を遂行してゆくには、組織が固定的・反覆的アクションにのみ適したものであってはならない。変動する内・外の条件に経営体のもつ力を多様な形で、しかも、有機的・総合的に活用して対処してゆく基盤を築くことが何よりも必要とされる。
3. 組織活動の有効性増大への要請 今日の組織に求められているのは、経営体の存続・発展に寄与する成果を挙げるという点で「効果的」なしかも「貢献のしやすい」性格のものである。現在求められているものは、たんに構成員や仕事の部門横断的な編成という形態論的な特徴のみではなく、なによりも「成果に直結する組織」である。また最近における情報システム、業務システムなどのシステム論的角度よりする組織へのインパクトも、情報処理手続の次元だけの問題ではなく、経営目標設定、経営意思決定機能、組織の創造的な開発機能、経営の長期的動向を予測し設定する機能等に向けられている。そのために、それぞれの関連部門の貢献がどのようなものであり、どうかみ合わされるべきか、という点について、システム的な把握と再編成とに向けられている。
4. 人的能力の有効活用の要請 この第1、第2、第3の要請に密着したかたちで、人材の開発・育成・活用の要請がきびしく働いている。いうまでもなく、労働力の相対的減少、賃金水準の急速な向上などの要因に加えて、収益率の低下、技術革新、製品開発、管理レベルの向上などのインパクトがきびしく、高度に有能な担当者・管理者・専門職をことさらに要求されている。人材の量的問題のみならず質的な問題が、また、たんに人材そのものだけでなく、その組合せや活用の変革が焦点の問題として現われてきている。仕事の質・能力の質の違いに応じて、多様な「人的組織の管理」を進める柔軟性を経営体をもつことを期待されている。問題点を煮詰め、業務の質的向上に結びつけてゆくために、一方に少数精鋭主義が打ち出され、他方に各担当者の職務遂行の自主性、専門性、創造性などが期待

されている。

以上のごとき諸要請を組織思考に反映さすならば、「組織構造は静態的で停滞してはいけぬ。組織に配置する人は変り、経営体は成長し新しい技術を採り入れてゆく。経営体を取りまく社会、政治、そして経済的背景は常に流動している。経営者の仕事の1つは、その組織をこれらの変化に適合してゆく⁽⁵⁾」こと、すなわち、流動的組織構造を採用することである。

伝統的マネジメント理論は昔の軍隊や教会にとっては真理であったかも知れないが、今日の経営体にはまったくあてはまらないような原理を含んでいる。いわゆる「組織の諸原理」、すなわち、階層的組織構造、命令系統の統一性、任務の細分化、権限の範囲、責任と権限の一致、上司と部下との関係、ラインとスタッフ等々に関する諸原理は、長い間にわたって経営体のマネジメントに強い影響を与えてきた。これらの諸原理は、軍隊や教会の組織を範として得られた原理であった。しかるに今日の経営体は、昔の軍隊や教会とはまったくその性質を異にする組織である。今日の経営体は、変動する政治的、社会的、経済的世界と常に密接な関係を保ちつつ変化し成長してゆかなければならぬ⁽⁶⁾。

伝統的組織理論においては、組織図 (organization chart) は重要な役割を果たしているけれども、それがいかに精巧に作られようとも、組織内のある部分が他の部分といかなる関係を有しているかを、ごく瞬間的にとらえているにすぎない。組織図に現われない要素が、組織にとって極めて重要な役割を果たしている。組織の体質を構成する諸要因が組織図には表現されていない^(註)。最近、これについて次第に注目されるに至った。

註 土方教授は組織の本質を構成する諸要因を、未整理と断って、次の通り列記されている。

○人——その立場、状況、態度、心情、願望、利害、階層的地位からする特質、経歴からする特質

○部門——各部門の行動様式、思考様式、部門利害、部門間の敵対関係、協力関

係，階層間の諸関係

- コミュニケーション経路，組織の意思決定構造，影響力の流れ
- 雰囲気，モラル水準，人間関係
- 問題意識の連絡と焦点
- 経営体の目標，方針，管理施策，諸制度の蓄積の効果
- 前例，因縁，伝統ないし慣行
- 価値体系，決定慣行，決定機構
- カネ——動かせる金，資金の枠，費用構成

そして、「体質」という言葉に含まれる他の重要な意味あいとして，各経営体の業種的な諸特質，製品，生産型態，市場・取引の態様，技術的特質，業界の特殊性等と他には「規模」や「成長段階」，「経営権の特質」，「経営者の個性」，「地域性」など……，そしてそれらが融合的に引き起こしている「⁽⁷⁾独得の経営行動」や組織上の特徴も語らないわけにはゆかない，とされている。

伝統的組織理論は組織内の人間関係や人間行動に関しては十分な考察が行なわれていない。しかし，今日の経営組織においては，横のあるいは斜めの人間関係や組織関係が重視されてきている。さらに，伝統的組織理論においては，マネジメントの問題はまったく組織の内部の問題であると理解され，組織外との関係については，ほとんど注意が払われていなかった。しかし今日，外部との関係を考慮することなしに，経営体の成長発展を考えることはできない。たとえば，金融機関，原材料供給者，顧客，政治関係機関などと⁽⁸⁾の接触は，今日の経営体の組織問題を考えるに当って度外視することはできない。すなわち，組織問題を取り扱う場合「環境」を無視することはできなくなった。

かくして，組織の流動化をはかることは，伝統的組織理論からの離脱を意味する。

流動的組織の出現を促した背景については，経営外的要因と経営内的要因とに分けて考察することができる。

経営外的要因としては，第1に急速な技術革新の進展，第2に経済的社会的環境の変化が考えられる。また，経営内的要因としては，第1に経営管理機

能の高度化と専門化，第2に労働力不足と少数精鋭化，第3に人間性志向の経営への脱皮を挙げることができる。⁽⁹⁾

組織の流動化といった場合，これには2つの意味が考えられる。1つは，組織構造のいわゆる硬直化を避けるという意味であり，もう1つは，個々の部分組織の内部的運営に柔軟性をもたせるという意味である。そして，組織の流動化は，まず前者の組織の硬直化の救済策に始まり，つづいて後者の総合的効率化へと移行したものとといえるであろう。⁽¹⁰⁾ 前者の事例としては，組織の朝令暮改は避けなければならないが，環境の変化に応じて直ちに全面的組織改正を断行し，その都度新しい経営感覚を採り入れ，場合によっては，経営者・管理者の人事異動を思い切って実施することによって，組織に新風を吹き入れ，あるいは，委員会組織や臨時組織を前向きな姿勢で採り入れてゆく。後者の事例としては，タスク・フォース，プロダクト・マネジャー，課制廃止，目的別部門化，プロジェクト組織などへと組織的思考を変革してゆくなどがある。

ここに，われわれが流動的組織構造として採り上げようとするのは，後者の事例にみる組織思考の変革である。これらは，各時点の経営環境のなかで把らえようとする企業ビヘイビアー，活動プログラムから引き出される課題(task)あるいは目標の体系を前面に押し出す考え方である。経営環境のなかで営まれる「企業ビヘイビア」というのは，実は，それ自身は現象的に現われた経営努力の軌跡であって，それが起こされる過程では，一連の「プロジェクト」(project)，「ターゲット」(target)，「オブジェクティブ」(objective)のかたちをとって表現される。

こうした組織編成に当っては，「仕事」とは，もはや守備範囲とか積み上げのなものとして固定的に考えるものではなく，むしろ，企業ビヘイビアから引き出されてくる「課題」といいかえたほうがよりよい性格のものであり，E. シューレーが「期待される成果」(expected results)と呼んだところのものに当たるといえよう。ただし，その割りつけの仕方が，既存の組織

部門編成にこだわらず、必要に応じたチームの編成によって担われることになる。これによって、「組織構造の戦略的変化」の側面と、「人材の流動的活用」の側面とを連繫させ、同時に双方を実現させてゆこうとする狙いである。⁽¹⁾

一般に、伝統的組織構造が「剛組織」(hard organization)と呼ばれているのに対して、このような新しい構想の組織は、「柔組織」(soft organization)と呼ばれている。この柔組織においては、組織における縦、横の強固な間仕切りははずされ、活動のための舞台を広げる「組織枠の拡大」と「階層短縮化」を期待し、組織構成員の力が、目的に対して、効果的に結集するように編成される。この柔組織すなわち流動的組織においては、(1)部門の硬直化打破、(2)人材の流動的活用、少数精鋭主義、(3)能力主義への指向、(4)人員削減、(5)専門職化、(6)責任体制確立、(7)決裁段階・階層構造短縮、(8)若手職員の能力活用・能力啓発、(9)昇進の頭打ち打開、(10)間接部門の削減、(11)部長の管理範囲の拡大、(12)EDPの導入に則してルーティン業務の集約化、(13)開発活動の強化など、マネジメントの効率を高める技法がとられ、その効果が期待される。

- 註 (1) D. I. Cleland & W. R. King : System Management and Project Management, 1968, McGraw-Hill, pp. 140—5 訳 190—3 ページ
 (2) 今井賢一・岡本康雄・宮川公男編 企業行動と経営組織 264—9 ページ
 (3) 松岡馨本編著 経営組織 (ダイヤモンド社 現代経営学全集 4) 45—6 ページ
 (4) 今井・岡本・宮川編 前掲書 250—3 ページ
 (5) W. H. Newman & C. E. Summer : The Process of Management, 1961, Englewood Cliffs, pp. 110
 (6) Cleland & King : Ibid., pp. 148 訳 197 ページ
 (7) 今井・岡本・宮川編 前掲書 244—5 ページ
 (8) Cleland & King : Ibid., pp. 148—9 訳 197—8 ページ
 (9) 組織科学 昭和45年秋季号 Vol. 4 No. 3 (倉橋宏) 35—7 ページ
 (10) 組織科学 前掲書 34—5 ページ
 (11) 土方文一郎 能力主義と動態組織 119—120 ページ

2 流動的な組織構造

組織の流動化思考を具体化する組織構造としては、プロダクト・マネジャー、タスク・フォース、推進本部、課制廃止、担当制、コーディネーター、プロジェクト組織などがある。これらのうちにあつて、特に、流動的組織理論として究明するに値するものは、いうまでもなく、プロジェクト組織であるが、それを採り上げるまえに、プロダクト・マネジャー、タスク・フォース、課制廃止、目的別部門化などの流動的組織の諸構造について、その概略に触れておくならば、プロジェクト組織をより明確に把握しうるのであろう。

1. プロダクト・マネジャー

ホールデン、フィッシュおよびスミス (P. E. Holden, L. Fish and H. L. Smith) の3者がアメリカにおける代表的大会社の31社について豊富な実際の資料に基づき、客観的態度と広い視野とから科学的に分析検討し、一般的に最も応用しやすい効果的な方法、手段を記録し、1941年に出版した Top-Management Organization and Control においては、流動的組織はいまだ採り上げられていなかった。それから30年を経過して、ホールデンを中心にペダーソン (C. A. Pederson) およびジャーメーン (G. E. Germane) の3者が、代表的大企業の15社について調査し、前と同じような意図と企画のもとに、1968年に出版された Top-Management においては、経営組織の重要な発展革新の1つとして、プロダクト・マネジャーの出現が採り上げられている。この職位に似て同一でないものとして、プロジェクト・マネジャーおよびプログラム・マネジャーがあるとし、これら3者の性格、職務内容および相違点について次のごとく説明している。⁽¹⁾

- (1) プロダクト・マネジャー (product manager) 彼の役割の本質は、一連の製品の製造販売を行なう事業部の特定の製品あるいは製品系列の製造販売を行なう事業部の特定製品あるいは製品系列の企画、調査、促進で

ある。彼は事業部長に直属し、自分のラインの損益に関して責任をもつ。しかし、研究・開発・製造・販売に携わる人たちに直接の権限をもっていない。彼の第1の責任は、彼の製品系列を市場に出すことであり、その関係から彼の分野に関する広告の質と量について強力な発言権をもっている。ある会社はプロダクト・マネジャーを製造業者内の顧客代表と表現し、市場への適応という今日の経営の重要な課題に答えようとする組織であるとする。

- (2) プロジェクト・マネジャー (project manager) ホールデン等によれば、彼は「プロダクト・マネジャーと同様に製品面と市場面から設置されたものであるが、他方では現在の業務よりもむしろ胎生的状態にある仕事を仕事とする職位である」とし、「彼の職務は普通、製品の研究・開発が将来有望と考えられたとき、および現在どの事業部の業務領域にもはっていないときに設置されるものである」と特質づけている。

プロジェクト・マネジャーは研究・開発や製造・販売などの人たちからなるタスク・フォースを自分の指揮下におき、当該プロジェクトが実行可能かどうか、やめたほうがよいかどうかを判断する。そして、彼と彼の指揮下にあるタスク・フォースはプロジェクトが完了したら、適当な部門に吸収されるか、または新しい事業部なり部門が創設されるのである。このプロジェクト・マネジャーは、改めて触れるように、プロダクト・マネジャーと比較にならぬような巨大なスケールと業務内容と相互関係の複雑性をもつものに発展してきている。

- (3) プログラム・マネジャー (program manager) 彼は対政府あるいは対大口需要者との取引において、その最初から完結までの責任をもつ接触者である。彼は、「スケジュールどおりに、予算内で決められたやり方によってプログラムを遂行する責任をもたされている」のである。プログラム・マネジャーはコントラクト・マネジャー (contract manager) ともカスタマー・マネジャー (customer manager) とも呼ばれている。

これらの型のうちで、創造的・適応的組織の達成という面から特に重視されているものは、いうまでもなく、第2の型である。厳格に区別するならば、以上のごとく3つに区別されるが、一般的には、プロジェクト・マネジャーという用語で包括的に用いられている。クンツ=オドンネル⁽³⁾もジョンソン=カスト=ローゼンツヴァイク⁽⁴⁾もプロジェクト・マネジャーとプロダクト・マネジャーとをしいて区別せずに用いている。

今日のように、技術革新が進行し企業競争が激化すると、いきおい製品のライフ・サイクルが短くなり、企業は絶えず新製品を開発し、迅やかに市場へ浸透させてゆかなければならない。そのためには、従来の研究・生産・販売・財務といった職能ごとに職能別部門組織が構成されていると、仕事の流れが寸断し連系がはかりにくいばかりか、どうしても時間がかかり効果的ではない。そこで、今までの部門構成はそのまま認めるとしても、新製品の企業化を迅速にするために、縦割り組織にその連系をはかる横の組織として、プロダクト・マネジャーを置いて、従来の職能別部門組織の流動化をはかろうとする。

プロダクト・マネジャー制は製品ごとに担当者を定め、その製品の開発から消滅までの調査、研究、生産、販売、財務にわたるいっさいの調整をはかろうとするものである。これは、調査、研究、生産、販売、財務などといった職能別部門組織の枠からはずれ、製品の仕事の流れといった横の線に沿って、製品の開発、市場調査、生産調整、販売促進、資金回収対策に至るまで、その製品に専心的に当たる商品別の専任担当制である。

これには、(1)製品別担当者のためマーケット・セグメントに対する集中力が強まり、販売が強化される、(2)研究、生産、販売、財務といった各職能の調整がとれ、仕事の流れが円滑になる、(3)マネジャーは全般的管理の視野のもとに業務を遂行しうる能力を育成できる、などの利点がある。しかしこれには、(1)職能別部門を製品の流れに沿って調整するという十分な能力をもったマネジャーが実際に得にくい、(2)本来スタッフであるが、実際的には、ラ

インに近いかたちで強力に動かねばならないので、トラブルが起こる可能性がある、(3)利益責任をもたされることがあるが、各職能部門に対してライン権限をもたず、また多くの場合、専属の部下をもっていないので、責任を果たすための力が弱い、などの欠点をもっている。

プロダクト・マネジャーは一般に消費者財製造業に向くとされているが、特に、(1)製品のライフ・サイクルの短い産業、(2)製品のマーケット・セグメントが異なる企業、(3)ブランド・イメージが強く作用するマーケットをもち、広告宣伝で市場占有度がかかなり変動する企業に採用されている。この種の企業として、製菓、化粧品、製菓、家庭電器メーカーなどがある⁽⁵⁾。

2. タスク・フォース

タスク・フォース (task force) はアメリカ陸軍が元祖といわれているが、その規定によれば、「タスク・フォースとは、特定の作戦または使命を遂行する目的で、1人の指揮官の下に組織された臨時的編成」と定義されている⁽⁶⁾。ウィケスバーク=クローニン⁽⁷⁾は、「タスク・フォースはある特定の目標または使命を達成するために創設される」ところの臨時的組織であって、「目標に達し、プロジェクトあるいは特定の割り当てられた仕事が完了するときには、その構成員は本来の組織単位に戻され」、「必要に応じて新しい構成員を参加させ、構成員が与えられた任務を終りそのグループにとどめ置く必要がなくなった場合には、その構成員をもとの組織単位に復帰させる」のであり、一時的な存在でしかない⁽⁷⁾。そして、経営組織の「補足的・補充的機能をになって編成される比較的小さな集団」であり、「当面の問題に関係する職能間の交渉に当たる」ものである。そして、タスク・フォースは、「特定の攻撃目標が与えられることが特徴であり、計画と実行の職能の結びつきによって、与えられたプロジェクトまたは標的 (target) の達成についてすべての責任と権限が与えられる」のであり、チーム力 (team effort) が重視される。また、「異種混合能力によって構成されることを特徴としてお

り」，それにふさわしい人材を求める必要から，経営体のあらゆる分野から選抜されるものを原則とし，場合によっては，経営体外からも求められる。そして構成員の数は，タスクの大きさと性質，構成員の能力，意欲などによって左右されるので，チーム・エフォートの点から検討することがなによりもたいせつである。⁽⁸⁾タスク・フォースはチームの目標が明確になり，焦点が絞られるので，担当者のモラルが高まり，協調体制が整い，組織制度，手続上の制約にわずさわれることが少なくなり，組織の柔軟性と機動性を高めることができる。

このタスク・フォースは，同じく特定の目的のために臨時的に設置される委員会とは次のような点で異なる。

- (1) タスク・フォースはタスク中心のグループであり，構成員はフル・タイムで全精力をタスクに集中し積極的な貢献をすることを期待されている。会議のように，その時間だけ通常の業務から離れて出席すればよいというものではない。
- (2) タスク・フォースは使命をもち，リーダーをもち，そして計画された完成期間をもっている。それは積極的に行動するために設定され，また，この責任を果たすのに必要な権限を与えられる。会議のように，多数意見，少数意見を付した報告書を提出すればよいというような立場にはない。タスク・フォースの業績を計る尺度は簡明直載であって，そのプロジェクトが成功するか，失敗するかのいずれかである。⁽⁹⁾

したがって，タスク・フォースは組織原理において，静態的な組織構造の職能別部門組織に対するものを含んでいる。そして，ウィケスバーグ＝クロニン⁽¹⁰⁾は，「職能別部門組織が寄与することのできる価値を放棄することなしに，タスク・フォースを運営する様式」を考察しようとする。もしこのような様式が発見されれば，「メンバーシップ構成の多様性によって，アイディやテクノロジーならびにそれらの実施に急速な変化が見られる時期に，職能部門間のコミュニケーションや協調をしばしば阻害することのある伝統

的な組織の軸を横ぎることが許される⁽¹⁾」と考える。

ウィケスバーグ＝クローニン⁽²⁾はタスク・フォース方式が成功するための5条件を挙げている。いいかえれば、それらはタスク・フォース方式適用の範囲を制約しているものと考えられる⁽³⁾。

- (1) 問題の性質が「プロジェクトまたは課業志向 (project-or task-oriented)」でなければならない。すなわち、達成されるべき使命が最終目標、時間、必要技能などの点で精確に定義されていなければならない。
- (2) プロジェクトの「途中経過点 (checkpoints)」と「終着点 (end-point)」が確認できなければならない。いいかえれば、プロジェクトの進行状態を判定し、また、使命が達成されてタスク・フォースが解散されるべき時期が到来したかどうかを判断することが可能でなければならない。
- (3) プロジェクトの完了までの期間が短期間 (short-range) でなければならない。いいかえれば、暫定的地位 (temporary status) にとどまるべきで、永続化してはならない。
- (4) タスク・フォースへ徴集することのできる才能プール (talent pool) が正常組織に備わっていなければならない。しからずんば、社風になじまない、したがって他の社員とじっくり行かない外部者を雇い入れなければならないことになる。
- (5) タスク・フォースの人員を再吸収 (reabsorb) するに十分な職務やプロジェクトが正常組織のなかに存在していなければならない。もしこのような職務やプロジェクトがないか、あるいは、それらがタスク・フォースの才能を十分に生かすことのできないときには、彼等のモラルに影響す^(注)る。

註 ドロップパーも、これと同じように、タスク・フォースを利用する場合に考慮すべき条件として次の4つを挙げている⁽³⁾。

- (1) プロジェクト志向的または課業志向的課題をもち、正常組織のラインの課題と本質的に相違しているものでなければならない。

- (2) タスク開始から完了までの期間は短期間でなければならない。
- (3) 正常組織は有能な人材がすぐに送りとまわれるプールでなければならない。
- (4) タスク・フォースの目標が設定されなければならないし、目標の達成がすみやかに判断できるようによく定義されていなければならない。

以上のタスク・フォースの諸条件を一瞥するとき、その利用が大組織に限られていることが知られる。なぜならば、常時タスク・フォース用人員の予備プールを保有してゆくことは、小会社の経済にとって許されないことである。たとえ大組織がこのようなプールを維持できたとしても、あるいは小会社が外部からの臨時雇入れでその不足を補えたとしても、タスク・フォースは短期間に完了するプロジェクトにしか利用できない。新しい進路が発見されれば、すなわち、その使命が達成されれば、タスク・フォースはただちに解散し、そのかわりに正常組織が乗り込んでくるという短期間のものであることをその特質とする。⁽⁶⁾

タスク・フォースとプロジェクト組織と同じものであるか、どのように異なるものであるかは、必ずしも明らかにされていない。アメリカでは、この両者は必ずしも区別せず適宜に使われているようである。しかし、高宮教授はプロジェクト組織という概念は、タスク・フォースをも包含したもっと広い概念であるとされている。⁽⁶⁾ わたくしは、さらにこれにつけ加えて、タスク・フォースは比較的短期間の小規模目標の達成に少人数で構成されるものとし、プロジェクト組織は比較的長期間の大規模目標の達成に多人数で構成され、複雑な相互関係をもつものである、として区別する。

したがって、タスク・フォースは職能別部門組織によって安定性を維持し、柔軟性の欠陥をタスク・フォースで応急的に補ってゆく暫定的な組織措置といってよかろう。すなわち、正常集団を従来そのままの職能別部門組織として主力的に維持し、その周辺にタスク・フォースを衛星のように配置しようとする妥協的なものであるといえる。⁽⁶⁾

タスク・フォースの適用範囲は、新製品の開発研究、商品化計画、新工場

建設、企業の合併、海外進出、広告宣伝計画、電子計算機導入のための事務調査とその移行計画、新流通経路の開拓、生産上・在庫上の諸問題解決のためのORチーム、インダストリアル・ダイナミックス的要因をおりこんだ各種の経済予測や需要予測関係の特殊プロジェクト、組織計画、要員の適正かつ適性配置など広範囲にわたる。

3. 課制廃止

流動的組織構造の第3として、課制の廃止が採り上げられる。これはアメリカなどに見られないわが国独得な現象であって、わが国経営体における課制廃止の動きは、もはや先端的な例外的経営体でのみ行なわれているという段階ではなくなってきた。昭和39年の調査では、回答会社のうち58%がなんらかのかたちで課制廃止に踏み切ったと報告されている。

課制廃止という課題を究明する場合、まずもって考えなければならないことは、わが国旧来の経営管理の実際的特性の1つに部門的思考があるということである。それは、「職能ありて部門あり」ではなく、いずれかといえば、「部門ありて職能あり」というのである。職能と部門、仕事と担当者はまったく表裏一体の関係にあるものであるが、わが国経営体の経営組織の在り方は、「職能」よりはむしろまずもって「部門」を問題とし、担当者、責任者を先に考え、ついで仕事を規定するというのが、その特性である。しかもこの場合、最も特徴的なことは、「部門」といい「担当者」というのが、それはまずもって職位を考えるのではなく、「部門」という人間集団そのものを考えるのである。このようにして設定された「部門」が中心となり、連帯感のもとに集団として行動する。そして、この部門運営の支配原理は、経営家族主義と稟議的経営の2つである。したがって、そこではあたかも一家の主人であるかのごとき経営代表者たる部門長と、その家族でもある構成員があり、稟議的に経営管理される仕組みが行なわれている。かくして、組織構成員の「職位個人」としての意識や主体性は薄く、部門自体の目的志向に連帯

的に凝集する経営管理体制でもある。

ところで、課制廃止はいうまでもなく課制そのものという部門の否定である。課制という部門組織自体を否定するのであるから、必然的に課の管理者たる課長という部門の利益代表者の存在をも否定することになる。⁽¹⁹⁾ 課制廃止の動きはあっても、部制廃止にまでは、至っていない。職能別部門組織にしても事業部組織にしても、首脳経営者に直属する部門単位は、それぞれに与えられた大単位組織の任務と責任をもって遂行することが必要であり、職能の大まとめの組織単位として必要である。そして、それ以下の組織単位である課、係を固定させることなく、その職能を流動的、機動的に発揮できるようにして、管理職は定常業務のほかに非常業務を流動的に分担し、組織の機動性に即応した体制を採りうるようにするものである。

これは基本的には、経営体内外の環境条件や要因の変化に対応して、価値の維持増殖と新しい価値の創出をはかるためには、旧来の静態的な組織のみでは不十分であるという考え方による。すなわち、流動的な組織構造を採ることによって、組織構成員の意識と組織行動も変容する意図に出ずるものである。経営体の経済的・社会的・技術的諸条件の変化に鋭敏に対応し、組織構造自体をダイナミックに変革するだけでなく、組織のなかの構成員の意識と行動の在り方を革新し、経営情報や意思決定を迅速化し、人事管理や労使関係などの在り方、さらに大きくは、経営の在り方と管理のやり方を現代化し流動化しようとするものである。

そして、ある調査によると、⁽²⁰⁾ 課制廃止のねらいは、その意図の多いものから並べると、(1)固定的な組織構造の流動化、(2)人材の有効活用と少数精鋭主義志向、(3)部内プロジェクト編成に便利、(4)階層・情報経路の短縮化、(5)スペシャリスト育成と高度化、(6)ポスト昇進のゆきずまり打開、という順序になっている。

組織の流動化に踏み切って課制を廃止したら、課長という職位はなくなる。しかし、部長、課長という名称に対してわが国では、個人的にも社会的

にも、強烈なイメージと憧れが固着しているだけに、これに替わる魅力ある名称を作り出すことが、人事管理上まずもって真剣に取り組まなければならない課題となる。これには、いくたの困難な問題がつきまとうのであるが、本稿の主要テーマより離脱することになるので、ここでは、その詳細には触れない。^(注)

註 この問題については、次のごとく各種の名称を用いる試みがあることを示すにとどめる。

- (1) 資格制度の資格称号を用いる方法——参事、副参事、主事、主事補など
- (2) 部長類似の名称を用いる方法——専門部長、専門課長、担当部長、担当課長など
- (3) 専門職の名称を用いる方法——主査、主任、主席部員、主席研究員など
- (4) 従来の部長、課長のイメージとはまったくかけ離れた名称を用いる方法——プロデューサー、デザイナー、プロジェクト・リーダー、グループ・リーダー、コーディネーターなど

4. 目的別部門化

流動的組織構造の第4は、課題中心型の組織であり、目的別部門化である。その基礎には「目標による管理」(management by objectives)が厳存している。マーチ=サイモンは、部門化の方法を、(1)プロセス別部門化(process departmentation)と(2)目的別部門化(purpose departmentation)の2つに区分している。⁽⁸⁾

プロセス別部門化は、同一のプロセスに属する仕事を1つの部門に集中して部門化を行なう方式であって、静態的組織論において、職能別の基礎で、購買部、製造部、営業部などの職能別部門をつくる職能別部門化である。これに対して、流動的組織は、達成されるべき明確な成果目的によって部門化が行なわれる目的別部門化によって構成される。⁽⁹⁾部門化に当って組織の内外の環境を分析し、環境の変化に適応して、一般的な目的を具体的な、特殊的な下位目的に分割してゆくことに、組織の効果がかかっている。環境に適応するために具体化され特殊化された組織の第一次的な目的をめぐって、部門

化が行なわれるのである。もちろん、各部門組織がその目的を達成するためには、専門的な知識や熟練が必要である。しかし、どのような専門家が必要であるかは、組織の目的が定めるものである。組織の目的によって部門化を行なうことによって、目的の達成に必要な新しい専門家が養成されてくる。目的による組織の専門家によって、いままでに未開拓の新しい科学技術や管理技術の専門家が開発され、あるいは他の経営体から吸収されてくる。そのような組織の適応によって、環境の変化に経営体はとり残されることなしに成長を続けることができるのである。このように見てくると、組織が環境への適応力をもつためには、具体的、特殊的な目的による専門化が、部門化の第一次的な原則であり、伝統的組織にとられてきた職能別専門化は、第二次的な原則をなすにすぎなくなる。

一般に、職能別部門化は目的別部門化に比べて、専門化による利益をえられる反面において、調整のコストが多くかかる。これに対して、目的別部門化は職能別部門に比べて、より大きい自主性を各部門にもたらし、調整のコストが低くてすむ。さらに経営環境の安定性の大きい経営体では、職能別部門化の方が適切であるが、経営の技術的、経済的な環境の変化の激しい大多数の経営体では、目的別組織が有効である。したがって、経営規模が大きくなり、経営環境の安定性を望みえない経営体においては、職能別部門化から目的別部門化へ移行せざるをえなくなる⁽⁸⁾。

5. プロジェクト・チーム

昭和40年代に入ってから、わが国において課制廃止へ踏み切った経営体が多数出現してきているが、課制を廃止しても、なんらかのかたちでグルーピングを行なわざるをえない。この場合、多く用いられている名称としてプロジェクト・チーム (project team) がある。これは、アメリカのプロジェクト組織 (project organization) に印象を受けて命名されたものと思われるが、アメリカのプロジェクト組織の規模、目的、職務内容、責任権限などと

比べてみると、多大の相違点が発見される。したがって、組織論の本質論として、同一基盤で理解することには、いささか危険を感じざるをえないので、わが国の特例的経営体において現在用いられている組織構造をかりに「プロジェクト・チーム」と名付け、これから説明しようとするアメリカの組織構造と区別するために、アメリカのそれを「プロジェクト組織」として用いることとする。

- 註 (1) P.E. Holden, C.A. Pederson & G.E. Germane : Top Management, 1968, McGraw-Hill, pp. 65—6 訳 86—8 ページ
 (2) Holden et al. : Ibid., pp. 65 訳 87 ページ
 (3) H. Koontz & C. O'Donnell : Principles of Management, 5th ed., McGraw-Hill, 1972, pp. 285
 (4) R.A. Johnson, F.E. Kast and J.E. Rosenzweig : The Theory and Management of Systems, McGraw-Hill, 1967, pp. 410 訳 II—154—5 ページ
 (5) 幸田一男 改訂経営組織の編成と改善 91—2 ページ
 (6) N.M. Dropper : The Task-Force Approach to Business Problem, Management Review, May, 1963, pp. 46
 (7) A.K. Wickesberg & T.C. Cronin : Management by Task-Force, Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1963, pp. 113—4
 (8) Wickesberg & Cronin : Ibid., pp. 111—2
 (9) Wickesberg & Cronin : Ibid., pp. 113
 (10) Wickesberg & Cronin : Ibid., pp. 112
 (11) Wickesberg & Cronin : Ibid., pp. 113
 (12) Wickesberg & Cronin : Ibid., pp. 116—8
 (13) Dropper : Ibid., pp. 49
 (14) 北野利信 経営組織の設計 286ページ
 (15) 高宮晋 現代の経営 (ダイヤモンド社 現代経営学全集1) 349ページ
 (16) 北野利信 前掲書 288ページ
 (17) 近代経営 昭和39年9月号 (鶴見直輔) 48ページ
 (18) 企業研究編 日本経営の現代化 第12章 経営組織編成の動能化 (園谷勇) 236 ページ
 (19) 猪狩知之進 経営組織論 97—8 ページ
 (20) 園谷勇 前掲論文 238ページ

- (21) J. G. March & H. A. Simon : Organizations, 1958, John Wiley, pp. 29
 (22) 占部都美 現代経営組織論 70—1 ページ
 (23) 占部都美 前掲書 73—4 ページ

3 プロジェクト組織の登場

まず最初に、プロジェクト組織の概念を明らかにしておこう。ミドルトンによれば、プロジェクト組織は、与えられた目的を、スケジュールによって、コストと利益の範囲内で、設定規準に従って完成する責任をもつものである。特殊な管理上の配慮が必要であり、しかも長期間にわたる。一般的にいて、1 回限りの仕事を効果的に遂行しうるために専心するものであって、(1)特別の目標が明示され、(2)現在の組織にとっては、臨時的、類例のない、未経験な仕事を行ない、(3)課業達成に当って複雑な相互関係をもつものである⁽¹⁾、としている。また、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1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。

プロジェクト組織は、経営組織内の各部門とのあいだ、あるいは他の経営体とのあいだに密接な関係を保ちつつ担当するプロジェクトを円滑かつ効果的に実施しなければならないところにその役割を見出すのである。

いまから約 60 年前の 1911 年に、ケンダルがダートマス大学で開催の「科学的経営に関する第 1 回全国会議」において、「複数の相互に密接な関係をもつ構成要素からなる組織体は、それが生産活動に従事するものであるにせよ、また販売活動に従事するものにあるにせよ、最善の活動結果を得るためには、その構成要素および構成員を、1つのシステムとして統合しなければならない⁽³⁾」と述べているが、この講演から現在に至る約 60 年の間に、管理活動を1つのシステムとして把える手法として、ガント・チャートや活動・

工程シートや PERT (Program Evaluation and Review Technique) などがつぎつぎと開発されてきた。プロジェクト組織もシステム理論のうえに開花した1つの着目すべき管理技法である。

プロジェクト組織が登場し発展しつつある背景には、技術の急速な進歩、産業界の構造変化、東西両陣営の対立激化、兵器体系開発に要するリード・タイムの長期化などがある。プロジェクト組織が今日最も広く行なわれているのは、アメリカ政府関係機関と契約ベースで仕事をしている経営体、特に防衛産業に携わる経営体である。国防省はアメリカ産業界にとって最大の消費者であり、政府はその国防のための兵器の開発と生産をほとんど全部民間経営体の能力に依存している⁽⁴⁾。この場合、プロジェクト組織は大規模にして複雑なプロジェクトを、可能なかぎり効果的かつ迅速に実施するために、どうしても必要不可欠な技法として発展してきたのである。プロジェクト組織は必要に迫られて誕生したものであって、机上の理論から誕生したものではない⁽⁵⁾。

この新しい組織も経営体内に確立するためには、既存の組織に対する考え方を根本から変えなければならない。すでに今日、アメリカの大経営体において、従来の階層的・序列的組織の変革が行なわれている。新しい縦と横の関係が必要欠くべからざるものとして認められている。兵器体系の開発のためのマネジメントには、従来の厳格な階層的組織形態はまったく不適當と認められ、序列に関係なく統合されたマネジメント組織がプロジェクト実施のための組織として最良の組織となったのである。かくして、複雑にして大規模なプロジェクトの実施には、プロジェクト組織が最適であると認められ、このために、マネジメントの思想も技法も大きく変わり、ここに新しくプロジェクト・マネジメントが登場するに至ったのである⁽⁶⁾。

巨大なプロジェクトの実施には、関係者の密接な協力が必要である。大規模プロジェクトの実施においては、一見小さな失敗でも結果として膨大なコストの増大と作業日程の遅延をもたらすことがある。したがって、いいかげ

んな意味におけるインフォーマルな組織、いかげんな意思の疎通や協同作業で行なわれうるものではない。インフォーマルな組織では不適切であって、人と人との密接かつ頻繁な接触を必要とする⁽⁷⁾。

そのためには、プロジェクト実施のための組織は、あくまで緊密に統合された組織でなければならない。その組織は仕事や任務を精密かつ厳密に区分したところの、いわゆる組織図をもった官僚主義な組織であってはならない。このような仕事の区分は、プロジェクトという性格をもった仕事の実施を困難なものにしてしまう。プロジェクト組織は有能なプロジェクト・マネジャーによって遂行される。このプロジェクト・マネジャーに対して、以下のごとき態度をもって任務を遂行することが要請されている⁽⁸⁾。

1. マネジメントは必ずしも縦の関係のみで動くものではないという新しいマネジメント思想を理解しなければならない。
2. 人間を含むあらゆる資源のマネジメントに関し、いわゆる職能的部門組織の考え方を捨てなければならない。
3. 自己の属する経営体の内部のみにとらわれず、超経営的視野をもって自己の任務を理解しなければならない。プロジェクトを外部の環境との関連において、また他のプロジェクトとの関連において把握しなければならない。
4. 経営体内の職能別各部門との密接な協力のもとにプロジェクトのマネジメントが行なわれるが、その際、各部門との意見の相違からくるところの論争対立が、ときとしてプロジェクトのよりよき実現に、非常に有益な役割を果たしうることを認識しなければならない。
5. プロジェクトのマネジメントはダイナミックである。計画や予定の大きな変更は、いつでも起こりうるものと覚悟しなければならない。

これを要するに、プロジェクト・マネジャーは各部門各組織体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に向かう目的の統合者となる⁽⁹⁾。

W.G. ベニスの「有機的、適応的な組織」の理論は、プロジェクト組織の登場に適切な説明を与えるであろう。彼の論旨を聞こう。

将来の組織における社会的構造にはいくつかの独得な特徴が現われるであろう。この鍵となるのは、「一時的」という言葉であろう。このようなシステムは、「解決されるべき問題」を中心に組み立てられる。そして、これらの問題は、互いにあまり知らない人たちの、多方面にわたる専門技能をそれぞれ代表するグループによって解決される。グループは機械的なモデルではなく、有機的に運営されよう。グループは、あらかじめはっきりさせられた役割を果たすよりも、問題の現われ方に応じて反応を示しつつ進行する。したがって、経営者の機能は、「コーディネーター」(coordinator) 的なもの、いいかえれば、いろいろなプロジェクト・グループ相互間の「連結ピン」(linking pin) として働くようになる。……人びとは身分や役割によって縦割りに区別されるのでなく、それぞれの技能と専門教育に応じて柔軟性ある区分をされよう。

有機的な流れのなかで、各専門分野のスペシャリストたちが適応性ある「一時的」システムで問題を解決しようとし、同時に、お互いの調整と仕事の評価の役を受け持つ専門家とともに結束されるならば、現在あるような官僚制度は次第にこのシステムにとってかわられるであろう。そして、このシステムにぴったりする表現を、ベニスは「有機的適応」(organic adaptive) 構造と呼んでいる。

次に、このようなプロジェクト組織の登場を促した背景として、どのような必要性があったかについて吟味してみよう。多くの必要性を、一応経営体外からの必要性と経営体内からの必要性とに分けて述べることにする。

1. 経営体外からの必要性

経営体外からの要因としては、すでに述べたごとく、技術の急速な進歩、産業界の構造変化、東西両陣営の対立激化、兵器体系開発に要するリード・

タイムの長期化などがある。それらは、政府、防衛関係と関連し、また月世界への探検をはじめとし、宇宙開発、海洋開発などのビッグ・プロジェクトに関連性の高い経営体において顕著に現われたのである。また、技術の急速な進歩が組織の形態に予想しえないほどの影響を与えるに至っており、伝統的なフォーマルに規定された縦の人間関係や組織関係だけでは不十分となり、パターン化されていないケース・バイ・ケース的な、しかも厳格に規定しえない横のあるいは斜めの人間関係が必要とされるに至ったのである。かくして、経営体外の諸条件が組織や組織のなかの人間や人間関係にもさまざまの課題を投げかけたのである。⁽¹⁾

2. 経営体内からの必要性

経営体内からの必要性は、従来の組織における欠陥にもとづくものであり、次の諸点に集約される。

- (1) 従来の組織では、プロジェクトについての日程、コストおよび技術に対する責任を果たす責任者が不明確である。
 - (2) 各職能部門は特権をとられまいとし、また、プロジェクトの達成よりは、彼等の部門に与えられている専門の分野を守ることに努力しがちである。
 - (3) あるプロジェクトの全体的な見通しが職能部門のあいだで見失われがちとなる。つまり、限られた視野のなかでのトンネル・ビジョンになりがちである。
 - (4) 新しいプロジェクトには、より迅速な意思決定が必要であるにもかかわらず、従来の組織では、各部門をとおして首脳経営者へ持ち上げてゆくことになるため、意思決定がおくれることになる。
 - (5) 繰返し業務を行なっている部門は、新しく急激に変化するプロジェクトの要求に即応してゆく流動性と反応性に欠けがちである。⁽²⁾
- これを要するに、経営をとりまく環境条件の変化や経営体の成長、経営の

高度化、複雑化にしたがって職能別分化に併なう弊害が発生した結果、部門間の調整や統合の困難さ、意思疎通の悪化、意思決定の遅延化を生じ、環境や変化に適應できなくなり、ここに、プロジェクト組織を登場せしめた必然的な組織的要因がある。

また人の面においては、組織の大規模化や複雑化に伴なう組織の硬直化、官僚化、形骸化をもたらし、複数の人間の活動ないし諸力の体系であるところの組織に対して、さまざまなひずみを与え、協働の体系をゆがめ、やる気を失わせ、人間疎外の現象さえ生ぜしめるに至った。

そこで、職能別部門組織に対立する面も含んでいるプロジェクト組織の有効な活用が必要となるに至ったのであるが、その場合にも、ウィケスバーク＝クローニンが指摘したごとく、「職能別部門組織が寄与できる価値を放棄することなしに」⁽⁶³⁾プロジェクト組織を適用し、運営する様式を考える必要が生じたのである。労働力不足化の傾向にある今日、限られた人間で、限られた期間内に個人のもつ最高の資質をフルに発揮できるチャンスを与える意味において、自由にして創造的な新しい組織としてのプロジェクト組織を導入し、人間性志向の経営へと脱皮する必要も生じてきている。⁽⁶⁴⁾

とはいっても、プロジェクト組織は決して万能薬ではない。プロジェクト組織を採用することが効果的か否かの基準があってしかるべきである。プロジェクト組織に適した種類の仕事を識別するのに必要な基準として、シュエアートは、事業のスコープ、未経験の事業、複雑性および事業のもたらす成果の大きさの4つを挙げている。⁽⁶⁵⁾

1. 事業のスコープ (scope) プロジェクト組織は、原則的に、1回限りの事業 (one-time undertaking) に適している。すなわち、(1)単一の明確な最終成果を決めることができる事業と、(2)これまでとうまくいった組織よりもより大きい組織を必要とする事業に、効果的である。
2. 未経験の事業 (unfamiliarity) 事業が未経験でユニークで非反復な場合、すなわち、経験、前例が欠如して、その業務をどのように管理

すべきかについて、意見の不一致や不確実を生む場合には、プロジェクト組織が適している。

3. 複雑性 (complexity) 各業務間の相互依存の程度が複雑で、関係部門間で意見の不一致がある場合には、適切かつ詳細な計画を立案することはだれしもできないし、問題解決のために調停や調整を必要とする。かかる場合には、プロジェクト組織設置のための条件が出そろったということになる。
4. 事業のもたらす成果の大きさ (stake) プロジェクト組織を採るのか採らないのかを決定する最後の基準は、当該事業計画の結果から経営体がどのくらいの利益をうるのかという判断である。また、スケジュールどおりに仕事の完遂の困難性の大きい場合とか、その事業計画に失敗すれば、経営体に莫大な損害をもたらす可能性のある場合には、プロジェクト組織を採用することになる。

これを要するに、プロジェクト組織は複雑で未知の事業に対し、集中的にマネジメントの焦点を絞りうる事業計画に適する。

これと同じような課題に対して、クリーランド=キングは、(1)大規模な事業 (magagnitude of the effort), (2)非日常的な課題 (unfamiliarity), (3)多部門に関係する問題 (interrelatedness), および(4)経営体のイメージや経営の信用に関する問題 (organizational reputation) の4つを挙げている。

(1)において、複雑な兵器体系のような特別の製品の開発、生産設備の変更、工場新設、吸収合併、新製品の発売などを例示し、(2)では既存の製品の技術的な改善ぐらいならば、プロジェクト組織は必要でなく、経営体の戦略的な製品を根本的に変更する場合には必要ありとする。(3)においては、あらゆる部門またはある部門での作業や方針の変更が他の部門の作業や方針に著しい変化を起こす種類のものが適当であると、(4)では、コスト、期間、品質、性能などの条件を満たし得なかった場合、その経営体のイメージを著しく傷つけ、信用を害し、次回の契約獲得が不可能となる場合、アメリカの防衛産

業のごとく顧客がひとりであって、契約の不履行が致命的となる場合を例示している。

以上のほかに、さらに以下のごとき場合にも、プロジェクト組織は採用されうる。

- (1) 多くの人間と多くの組織が関係しており、複数の目的が存在しているとき。
- (2) 外部からの圧力によって技術水準の向上と製品の改善が必要なとき。
- (3) 計画に変更の可能性があり、それに即応するように組織に柔軟性が必要なとき。
- (4) 危険性が高く不確定要素により将来の見通しが困難なとき。
- (5) 複数の部門もしくは組織の密接かつ同時的な共同作業が必要とされるとき。
- (6) あらかじめ、ある程度の期間にわたって、実現の可能性を調べるためのフィジビリティ・スタディや、研究開発が必要とされるようなとき。
- (7) 政府の調達機関などがプロジェクト的なアプローチを契約の条件として要求しているとき。
- (8) 組織の縦の関係、特に報告制度の一時的な無視が許されているとき。

しかし、プロジェクト組織は決して万能薬であるわけではない。いかにそれが必要とされ重視されることがあったとしても、職能別部門組織が閑却されたり無視されてよいというわけではなく、常に両者の間にバランスがとられていることが必要である。

プロジェクト組織はプロジェクトに向けて統合する問題は、高度に技術の進んだ産業に最も適応している。そこでは、複雑な製品が設計され、開発され、製造されて、あらかじめ定められた成果の仕様に合致するようになっている。すなわち、エレクトロニクス、原子核工業、宇宙工業、航空工業、極低温工業などのような新しく拡張する分野で形成され、次第に他の産業にも採用されるに至った。

プロジェクト組織の本質，編成，コンフリクトとその対策およびプロジェクト・マネジャーの権限については稿を改めて採り上げる。

- 註 (1) C. J. Middleton : How to Set Up a Project Organization, Harverd Business Review, Jul.-Aug., 1965., pp. 73
- (2) Cleland & King : Ibid., pp. 162 訳 221ページ
- (3) Cleland & King : Ibid., pp. 203 訳 276ページ
- (4) Cleland & King : Ibid., pp. 135—6 訳 183—4 ページ
- (5) Cleland & King : Ibid., pp. 162 訳 221ページ
- (6) Cleland & King : Ibid., pp. 151 訳 200ページ
- (7) Cleland & King : Ibid., pp. 151 訳 202ページ
- (8) Cleland & King : Ibid., pp. 152 訳 202—3ページ
- (9) Cleland & King : Ibid., pp. 153 訳 204ページ
- (10) W. G. Bennis : Changing Organizations, 1966, McGraw-Hill, pp. 12 訳 17—18ページ
- (11) 企業研究会編 日本経営の現代化 第11章 プロジェクト・オーガニゼーション (内山利男) 221—2 ページ
- (12) C. J. Middleton : How to Set up a Project Organization, Harverd Business Review, Jul.-Aug., 1967, pp. 74—5
- (13) Wickesberg & Cronin : Ibid., pp. 113
- (14) 組織科学 前掲書 36—7 ページ
- (15) J. M. Stewart : Making Project Management Work, in H. Koontz & C. O'Donnell (eds.), Management : A Book of Readings, 2nd ed., 1972, McGraw-Hill, pp. 204—6 訳 76—80ページ
- (16) Cleland & King : Ibid., pp. 154—6 訳 206—9 ページ
- (17) Cleland & King : Ibid., pp. 157 訳 211ページ
- (18) Johnson et al. Ibid., 410 訳 II—154ページ