

# プロジェクトマネジメント講座

## 2.1.3 組織構造

プロジェクトマネジャーは組織構造の影響を大きく受けます。プロジェクトにおいて取り上げられる組織構造は、以下の3つです。

機能型組織の図例

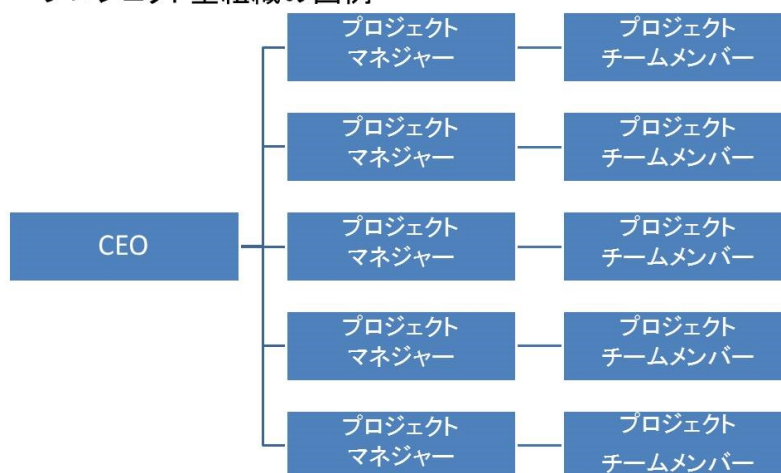


### ● 機能型組織

一般的に「経理部」「総務部」「営業部」などのように機能ごとの縦割り組織です。機能型組織においてのプロジェクトの管理方法は分離型の手法が取られます。分離型の手法とは、各機能部門を通して、プロジェクト業務だけが流れてきます。つまりIT部で作業を行った後、その結果を受けて、製品部が作業を行うという形式です。従い、機能部門マネジャーの権力が強く、プロジェクトが各機能の領域を越えることはありません。つまり長所としては、各業務における専門性が高くなり、従来の資源が適用しやすい等がありますが、短所としては、意思決定が遅延しがちとなり、プロジェクトマネジャーの権限がなく、基本的に機能部門長の指示を仰ぐ必要が出てくる点です。

### ● プロジェクト型組織（タスクフォース型）

プロジェクト型組織の図例



プロジェクト型組織とは？

機能型組織とは、全く対局にある組織形態です。タスクフォース型とも言われ、プロジェクトチームは母体組織の中では独立した組織となります。プロジェクトマネジャーは強い権限と独立性を確保することができます。つまり長所としては、意思決定が迅速であり、権限や責任体制が明確であり、チームメンバーのやる気を高めやすいという点があります。

しかし一方で、短所としてはプロジェクト解散後、チームメンバーが不安に陥りやすいという点、知識の蓄積がしづら  
いという点、他の組織構造と比較して、メンバーが集めにくいという点が挙げられます。

## ● マトリックス型組織

プロジェクト型組織と機能型組織の中間組織です。マトリックス型組織は、強いマトリックス型組織・バランスマトリックス型組織・弱いマトリックス型組織の3つに分けることができます。またマトリックス型組織に所属しているチームメンバーは、機能部門マネジャーとプロジェクトマネジャーの両方に業務報告を、求められる場合があります。その場合の責任はプロジェクトマネジャーが負います（**二重報告の責任は PM が負います**）。ではそのマトリックス型にはどのような種類があるのでしょうか？以下をご覧ください。

### ・ 強いマトリックス型組織

プロジェクト型に近い要素を持っている組織構造です。プロジェクトマネジャーたちの所属している部署があり、プロジェクトマネジャーたちの、マネジャー（PMO マネジャー）が存在します。このマネジャーが PMO の役割を担う場合があります。そのため強いマトリックス組織は PMO を導入するケースが多くなります。

### ・ 弱いマトリックス型組織

機能型組織に近い要素を持っている組織構造です。各機能部門からチームメンバーが提供される形式ですが、その中で社歴などを考慮して、なんとなくプロジェクトマネジャーが決定される形式です。そのため、PM の役割としては、マネジャーとしての役割でなく、**コーディネーター（coordinator:調整役、まとめ役）**としての役割がメインとなります。コーディネーターとして権力はいくつかの決定やいくつかの承認権限を持つことと、上司への報告です。

### ・ バランスマトリックス型組織

強いマトリックス型組織と弱いマトリックス型組織の中間とされています。

プロジェクトマネジャーの権限、人的資源の利用性は、組織構造に大きく影響を受けることになります。予算管理者についても、組織構造によって、プロジェクトマネジャーが担当するのか、それとも管理部門長が担当するのかが変わってきます。

## 2.1.4 組織のプロセス資産

---

プロジェクトを通して得られた具体的な知識ベース、計画、方針、手順のことです。具体的には以下のようなものが含まれます。以下は一部です。

- 変更管理手順
- 過去の情報、教訓などの知識ベース
- 前のプロジェクトからのプロジェクトファイル

## 2.1.5 組織体の環境要因

---

プロジェクトチームの管理下ではなく、プロジェクトを管理し、抑圧し、影響を与える状況のことです。つまり、組織体の環境要因とは、もともと存在するもので、プロジェクトの成功に影響を与えるものになります。具体的には以下のものが含まれます。以下は一部です。

- 企業の作業認可システム…PJが発足した時の企業内における業務支援ルールのこと
- プロジェクトマネジメント情報システム…Microsoft Project や Excel のスケジュールソフトウェア

⇒情報を集め、配布ツールでもある

## 2.2.1 プロジェクトステークホルダー

---

組織に価値をもたらす製品・サービスに何らかの影響を受け、定義される個人や組織のことを示しています。影響にはプラスの影響と、マイナスの影響があります。そのためステークホルダーは、各プロジェクトからプラスもしくは、マイナスの影響を受ける場合があります。プロジェクトの成功から利益を受ける人を、プラスのステークホルダーであるのに対して、プロジェクトの成功から不利益を見込む人のことを、マイナスのステークホルダーと考えることができます。また、ステークホルダーを特定するという作業は、継続的に行う必要があります。その理由は外的要因、内的要因によって、プロジェクトに関わる人が変化をする可能性があるためです。

たとえば、プロジェクトの成功によって、今後採用されるであろう人までステークホルダーであると定義づけると、全世界の人がステークホルダーであると考えることができます。しかし、たとえこれから採用されるであろう人であっても、どの段階までをステークホルダーとするのかは明確に定義づける必要があります。

以下のものを全てまとめて、ステークホルダーと位置づけます。以下は一部です。

### ➤ スポンサー

プロジェクトに対して資金や現物にて財政的な資源の提供を行う人や団体の事です。プロジェクトマネジャーの管理範疇外などの問題に関しては、その問題のエスカレーションの受け手になります。

### ➤ 顧客・ユーザー

プロジェクトで生み出される製品やサービスを利用する人、団体の事です。

### ➤ 納入者・ビジネスパートナー（ベンダーさんのことです）

➤ 機能部門マネジャー

人事・財務・会計・調達などのビジネス管理や機能分野において、マネジメントの役割を担う人です。バックヤード部門の長と想定していただければと思います。