

マルチプロジェクト管理における組織構造と管理者行動の特性

M031556 新井 智

1. 研究の背景と目的

自動車産業を取り巻く環境は、顧客ニーズの多様化や製品開発の技術の高度化など不確実性が高い環境である。多くの企業では、コンカレントエンジニアリングによる開発期間の短縮や開発工数の低減をめざしている。しかし、開発のオーバーラップによる不足する情報により、その成果を達成するのは難しい。

そのため、プロジェクト間において技術の共有を考慮した、より柔軟な開発体制に変化せざるを得ないであろう。そこでは、管理者や技術者に対してより責任範囲の拡大と柔軟性が求められる。しかしながら、これまでの垂直投資の機能部門重視では、製品全体のシステムを捉えた開発を求めても、即座に対応できるとは考えにくい。それよりも、どのような管理手法のサポートがあれば、プロジェクト間の共有が促進されるかを考察することが有益といえる。

本研究では、プロジェクト間のコンカレントエンジニアリングにおける情報や知識の伝承により開発パフォーマンスが向上することに着目し、マルチプロジェクト管理の組織構造と管理者行動の特徴を明らかにすることを目的とする。

2. 仮説

2-1 組織構造

マルチプロジェクト管理における組織は、役割分担や職務権限が柔軟で、職務の専門化が促進され、業務目標の達成を優先し、部門間の調整が多いことが考えられる。そのことから、組織構造は公式化の程度が低く、組織権限がより現場で判断し、専門技術の複雑性が高いという有機的組織であることが考えられる。それによって、部門間の情報や知識の伝達行動が多く、技術の共有化が促進されているものと考えられる。

2-2 管理者行動

マルチプロジェクト管理における管理者行動は、新しいアイデアや課題への取り組みとその効果の確認行動などの程度が高く、部門内の上司や部下、関係する部門への協力を求めるだろう。すなわち、このような戦略・革新的管理者行動が多く行われることにより、情報の伝達、共有、分布が高まるものと考えられる。

3. 調査の概要

マルチプロジェクト管理は、コア技術の共有化を促進する開発管理手法である。そのため、製品開発はプロジェクト間の協調性を重視する。調査は、このこと

に着目し、組織構造および管理者行動との関係を導き出すことを目的に実施した。

ここでは、延岡のマルチプロジェクト管理の概念とバーンズ & ストーカーの組織構造と金井の戦略・革新的管理者行動に注目した。この先行研究の理論より、製品開発部門の管理者およびリーダーに対して質問票調査を実施した。

4. 調査の分析と考察

本調査により導き出された分析および考察は、マルチプロジェクト管理と組織構造と管理者行動の関係を示すものである。

職務は知識や経験による分化の程度が高く、権限の程度は低く、上司とは助言や相談が多く行われている。また、業務標準などの公式化も高く、業務の役割がはっきり定義されている。この機械的組織と有機的組織の融合が情報の伝達行動を高め、情報は均等に分布することが示された。すなわち、機械的組織をもとに環境変化に応じた有機的組織を組み込まれていく構造が重要と考える。

管理者行動においては、基本的行動である緊張醸成と配慮をもち自部門のビジョンや課題をきちんと伝え、目標を能率よく達成するように求め、関連部門との調整行動が多いことが示された。そのことが、情報の伝達や共通化を高め、高コンテキスト情報が増し、その効果を確認するフィードバックが多くなり、情報の分布が高まることが推測される。すなわち、管理者行動は、戦略・革新的行動のための経済的な資源をはじめ情報や知識のギャップを低減することが重要と考える。

5. 結論

本研究では、質問票調査をもとにマルチプロジェクト管理における組織構造と管理者行動の関係を明らかにしてきた。その結果、組織構造、管理者行動ともマルチプロジェクト管理を促進する要因としてあげられることがわかった。その程度は、より専門技術の向上と部門間の関係を図るネットワークの構築をめざすものである。そのことから、情報や知識をより共有を促進するため、製品開発で得た経験をいかす場が重要といえる。

今後は、より技術者の専門技術能力を促す要因を捉え、適切なコア技術開発とその展開について研究したい。