

プロジェクトマネジメントとリーダーシップ

志村 光太郎（総合研究所 客員研究員）

1. はじめに

プロジェクトマネジメントが成果をあげるためには、プロジェクト・マネジャーをはじめ、メンバー個々人、さらにはチームとしての臨機応変な対応が必要になる。とは言え、それが困難であることは言うまでもなからう。

プロジェクトチームには、その業務に適した専門家が各部門から集うことになるが、各々の能力を遺憾なく発揮させ、かつチームとして有効に機能させなければ、臨機応変な対応などできようはずもなからう。

では、そのためにはどうすればよいのだろうか。以下、プロジェクトマネジメントにおけるリーダーシップを中心に、モチベーション、コラボレーション、組織学習、ナレッジ・マネジメント、組織による制度的サポートについて検討していく。

2. モチベーション

プロジェクトチームには、その業務に適した専門家が各部門から集うことになるが、彼らはどのようにしてモチベーションを維持しているのだろうか。その源泉として、主に以下の4つがあげられよう。

① プロ意識

各メンバーは、その業務に精通した専門家、つまりプロフェッショナルであり、それを評価されてプロジェクトに召集されている。そのプライドがモチベーションを支えている。

② 自己実現

プロジェクトの高い要求水準を満たし、プロとして納得のいく仕事をするのが、つまりは各メンバーの自己実現ともなる。

③ キャリアアップ

プロジェクトチームは通常、プロジェクトが終了すれば解散する。解散後のキャリアアップを図るためにも、プロジェクトを通じて、自分の専門知識・専門技能の向上を図り、かつ業績を積み上げていきたいと考える。

④ コミットメント

各メンバーのプロジェクトに対するコミットメントがモチベーションを支える。プロジェクトチームのメンバーとして、組織のために活動しているという面も持ち合わせている。

3. コラボレーション

各メンバーは、それぞれその業務に精通した専門家である。そのため、チームには当然、

異なる知識・技能を有するメンバーが集うことになる。ただ、コラボレーションを図るうえでは、こうした異質性はマイナスに作用してしまうことが多いといわれている。召集された時点では、寄り合い所帯そのものだからである。

異質なメンバーが結束し、コラボレーションを図れるようになるためには、以下の6点が鍵となるだろう。

- ① プロジェクトの目標を共有する。
- ② 異なる知識・技能を有することを互いに認め合う。
- ③ 互いに信頼し協力し合う。
- ④ 組織学習。
- ⑤ リーダーによる動機づけ。
- ⑥ 組織による制度的サポート。

4. 組織学習

コラボレーションを図り、チームとして成果をあげていくためには、組織学習が行われる必要がある。ただし、学習が行われればよいというものではない。プロジェクトでは、通常の業務では対処できない独自の成果物を創造しなければならないからである。

そのため、既存の知識体系を所与ないし一定としたうえで、その知識体系の枠内で最適解を選び出すという学習プロセス、つまりC・アージリスの言うシングル・ループ学習⁽¹⁾では対応できない場合がある。これでは、既存の環境の枠内における個々の変化には対応できても、新しい環境の変化には対応できないのである。

本来、学習とはそうした段階にとどまるものではない。情報をフィードバックし、必要に応じて、知識体系そのものをも再構築するという、よりダイナミックなプロセスが存在する。それは、既存の知識体系にとらわれることなく、たえず変化する環境に照らして知識体系そのものを再構築することによって最適解を選び出すという学習プロセス、つまりアージリスの言うダブル・ループ学習⁽²⁾である。学習する主体として、自己自体を超越して行こうとする自己革新的な姿勢が、そこにはある。

5. ナレッジ・マネジメント

では、ダブル・ループ学習で得た知識をメンバー間で共有していくにはどうすればよいのだろうか。その代表的なものの一つにナレッジ・マネジメントがある。

そこではまず、各メンバーの知識が、しかも専門の異なるメンバーの多様な知識が、SECIモデル⁽³⁾などを通じてフルに活用される。もちろん、異質なメンバーが、互いを認め合い、知識を出し合い、協力していくことは、至難の業でもある。しかし、そこでは、そうしたメンバーの間で引き起こされるコンフリクトさえも活用される。それを通じて生み出されるコラボレーションにおいてこそ、多様な知識を結合させ、それにより創造性を

発揮させることができるからである⁽⁴⁾。

また、ナレッジ・マネジメントは、ITなどを駆使して、そこに、消費者の知識、専門家の知識、他企業の知識などをも結合させる。それにより、よりいっそう創造性を発揮させることができるようになる⁽⁵⁾。

6. リーダーシップ

寄り合い所帯のチームを短期間でまとめあげ、組織学習等を通じて成果をあげていくためには、リーダーはどのようなリーダーシップを発揮していくべきだろうか。

① トップ・ダウン型リーダーシップ

トップ・ダウン型リーダーシップの場合、リーダーの意思決定が絶対的なものとして組織の上方から下方に伝えられ、実行されていくので、チームを短期間でまとめあげていくのには効果がある。ただし、それが行き過ぎると、メンバーの自律性を蔑ろにし、そのモチベーションを低下させることにもなってしまう。そうなれば、チームとして成果をあげるのも覚束なくなりかねない。

② ボトム・アップ型リーダーシップ

ボトム・アップ型リーダーシップの場合、組織の下方から上方に伝えられる情報が尊重され、リーダーの意思決定を左右していくので、メンバーの自律性を尊重し、そのモチベーションを向上させていくには効果がある。ただし、それが行き過ぎると、チームを短期間でまとめあげることは難しくなるだろう。そうなれば、チームとして成果をあげるのも覚束なくなりかねない。

③ コーディネーター型リーダーシップ

では、メンバーのモチベーションとチームの成果を両立させるためには、どうすればよいのだろうか。一つの方策としては、リーダーがトップ・ダウン型で全体的な意思決定を行い、その部分的な意思決定についてはメンバーの自律性を尊重するといった、ある種のコーディネートを図っていくことが重要だと考えられる。

と同時に、リーダーにはチーム外においてもある種のコーディネートを図っていくことが求められるだろう。そこでは、花田光世氏が言うように、「ネットワークを運営し、組織を外部に開き、外部情報を組織に取り込み、そのためのネットワークを構築し、運営する」⁽⁶⁾といった役割を担わなければならない。チームとして成果をあげていくためには、チーム外との関係も重要だからである。

7. 組織による制度的サポート

チームを短期間でまとめあげ、組織学習等を通じて成果をあげていくためには、リーダーがどのようなリーダーシップを発揮していくかも重要であるが、それだけでは不十分である。組織による制度的サポートが得られなければ、やはり限界があろう。

ここで、組織による制度的サポートとは、他部門からの協力体制が確立されているとか、人事制上プロジェクトへの参加が評価されるといったことである。前者については、いくらリーダーがコーディネーターとしての手腕を発揮しようとしても、制度的に組織としての協力体制が確立していなければ、他部門の協力を得られるとはかぎらない。また、後者については、いくらリーダーがメンバーを個人的に評価しようとも、それが人事制度上の評価に結び付かなければ、メンバーのモチベーションを向上させることは覚束ないだろう。

つまり、リーダーシップと組織による制度的サポートとはいわば「車の両輪」であるといえよう。どちらかに不備があると、車は上手く動かないのである。

8. おわりに

プロジェクトマネジメントにおいては、いわば「有言実行」が重要となる。「不言実行」ではミスコミュニケーションを引き起こし、プロジェクトに支障をきたす恐れがある。そのためにも、リーダーはメンバーがオープンなコミュニケーションを図れるよう、組織による制度的サポートも受けながら、コーディネートを図っていく必要があるだろう。

9. 注釈

- (1) C. Argyris (1992).
- (2) *ibid.*
- (3) 野中郁次郎他、梅本勝博訳(1996)。SECIモデルのプロセスは、暗黙知を暗黙知として共有する「共同化」(socialization)、暗黙知を形式知へと変換する「表出化」(externalization)、形式知を形式知として共有する「連結化」(combination)、形式知を暗黙知へと変換する「内面化」(internalization)からなる。これらがスパイラルに展開されることで、よりダイナミックな知識の創造が可能となる。
- (4) D. Leonard and S. Straus (1997. 7-8).
- (5) もちろん、ナレッジ・マネジメントにも限界はある。例えば、成功した知識は伝えても、失敗した知識は伝えないメンバーが多いからである。
- (6) 花田光世(1996. 5)。花田氏はこの種のリーダーを「パワーコーディネーター」と呼んでいる。

10. 参考文献

- [1] C. Argyris (1992) *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers
- [2] 花田光世(1996. 5)「バーチャル組織を実現するコア人材の機能と条件」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社
- [3] D. Leonard and S. Straus (1997. 7-8) "Putting Your Company's Whole Brain to Work" *Harvard Business Review*, Harvard Business School Press
- [4] 野中郁次郎他、梅本勝博訳(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社