

プロジェクト型組織の展望

2024年3月

目次

1. プロジェクト型組織が求められる背景.....	2
1.1 VUCA時代の企業の経営リスク.....	2
1.2 労働市場の動向.....	2
1.3 最近の企業活動の動向.....	4
1.4 日本企業における人材マネジメント上の課題.....	6
1.5 日本の企業のあり方と人々の働き方の予測.....	7
2. プロジェクト型組織とは.....	7
2.1 マトリクス型組織や機能型組織等との比較による説明.....	7
2.2 現在から将来の企業経営環境を踏まえた組織形態のあり方.....	9
2.3 プロジェクト型組織に適した人材調達.....	9
3. プロジェクト型組織の導入にあたっての留意点.....	11
3.1 外部人材調達時の要件定義.....	11
3.2 内部人材のプロジェクトマネジメントに係るマインドやスキルの開発...12	
3.3 PMO/EPMOの設置.....	13
3.4 企業内へのナレッジ蓄積.....	15
4. プロジェクト型組織の導入事例.....	16
4.1 ランサーズ社の事例.....	16
参考. プロジェクト型組織の将来展望.....	18
・AIがプロジェクトに適切な人材をレコメンドする時代.....	18
・テール組織.....	18

1. プロジェクト型組織が求められる背景

1.1 VUCA時代の企業の経営リスク

現代の社会環境は、VUCA（ブーカ）と表現される。これは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という4つのキーワードの頭文字をとった造語であり、社会やビジネスにとってあらゆるものごとの未来を予測することが困難な時代であることを表している。

- ・変動性（Volatility）：現代においてテクノロジーの進化や、それに伴うさまざまな価値観や社会の仕組み、顧客ニーズなどが短期間にめまぐるしく変化することを指す。これは、消費者へのスマートフォンやSNSの急速な普及や、営業やマーケティング手法の変化によるトレンドの短期間化が起きていることにつながる。
- ・不確実性（Uncertainty）：ビジネス環境に大きな影響を与えるあらゆる事柄の変化を予測することが困難であることを指す。例えば、地球温暖化に伴う気候変動や新型コロナウイルスのような未知の疫病を含む自然環境や、シェアリングエコノミーといった従来型のビジネスを覆すビジネスモデルの台頭、戦争の勃発や急な輸出入規制といった政治・国家・制度等が挙げられる。
- ・複雑性（Complexity）：経済がグローバル化したことで、日本とは異なる海外の法律や文化、常識などのさまざまな要因が絡み合っ​​てビジネスを行うようになっていたため、予測することが複雑化していることを指す。これは、日本で成功したビジネスが海外で通用しなかったり、その逆も起こりえることなどを示す。
- ・曖昧性（Ambiguity）：変動性、不確実性、複雑性が絡み合うことで、因果関係が不明で、前例のない出来事が増えてきていることを指す。これは、過去の実績や成功例に基づくやり方が通用しない、曖昧な状況になってきていることを示す。

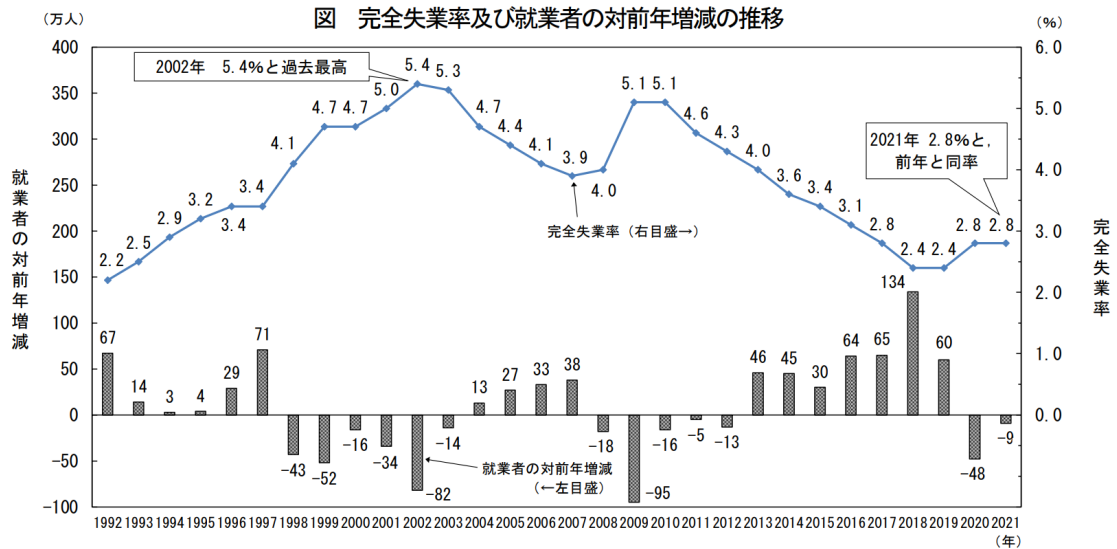
こうしたVUCA時代においては、企業経営に係るリスクを正確に、網羅的に把握することは困難であるため、企業の経営戦略には予測できない事態が発生してもすぐに対応できる機動性、変わりやすい環境へ適応するための柔軟性を備えることが求められる。つまり、多くの日本企業で採用されている終身雇用制度や年功序列といった長期の安定した成長を見込む前提に立った雇用形態は適さない環境となりつつある。

こうした環境の変化を受け、企業の組織・人材戦略においても、機動性や柔軟性を備えた経営戦略の実現のために必要な経験・スキル・知識を持つ人材を常に確保するための取り組みが行われてきている。

1.2 労働市場の動向

近年の日本の雇用環境を総務省統計局の「労働力調査」データを基にマクロの視点からみると、完全失業率は2010年頃から低下傾向にあり、雇用環境は全体的に雇用者側の人手不足感が広まっている現状を示す結果となっている。近年は、2020年初頭

の新型コロナウイルス感染症蔓延の影響を受け、完全失業率の若干の増加と就業者数の減少がみられるが、依然として人手不足感は続いている。



出典：総務省統計局 労働力調査（基本修正）2021年平均結果の要約

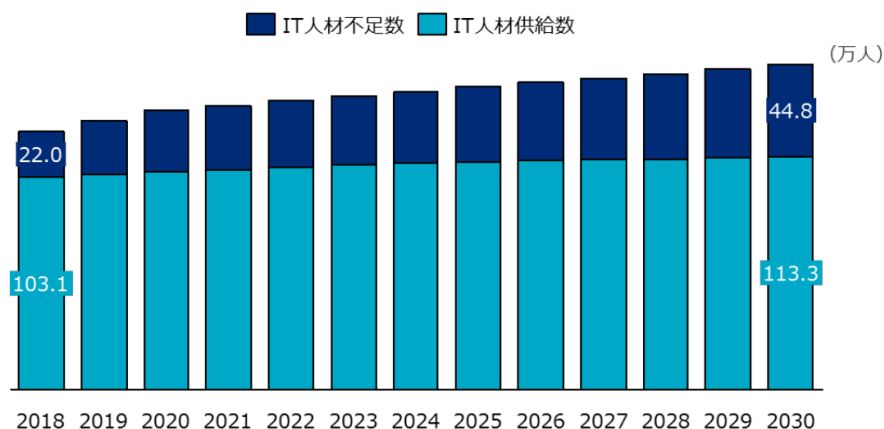
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index1.pdf>

図1 全国の完全失業率の推移

こうした日本の労働市場に影響を及ぼしている主要な要素として、①経済活動のグローバル化を通じた国内外企業との競争の激化（グローバル化）、②あらゆる事業領域や業務プロセスにおけるデジタル化の進展（デジタル化）、③少子・高齢化による若年人口の減少やシニア人口の増加（少子高齢化）の3つが挙げられる。

- ・①グローバル化：IT技術の進展や経済フロンティアを求める個別企業の競争により、経済活動のグローバル化は中長期的なトレンドとして着実に進行している。この結果、先進国だけでなく新興国を含めた市場の一体化は近年大きく進展しており、かつての新興国にも十分な経済力をもった富裕層やマス富裕層が登場している。世界中においてインターネットを通じて瞬時に情報が共有化されるため、従来行われてきた先進国に最先端商品を投入する一方で、途上国には低品質の廉価版を投入するといった商品戦略は通用しにくくなってきている中で、世界各国の市場をスピーディに押さえるダイナミックな事業活動が幅広い業界で重要となっている。
- ・②デジタル化：近年、AI・RPA等に代表されるデジタルテクノロジーの進展により、IT業界に限らずあらゆる業界で業務プロセスのデジタル化を通じた抜本的な効率化、既存の事業モデルの破壊的イノベーションやビジネスモデルサイクルの短期化が進展しつつある。デジタル領域におけるテクノロジーの進化自体は、IBMやインテル、富士通、NECなどの伝統的IT企業が技術革新をリードしていた1980年代から営々と進んできているが、昨今の特徴は、IT業界を超え

て、これまで業界内では激しい競争を繰り返しつつも競争構造自体は比較的大きな変化はなかった自動車や小売といった業界を含め、あらゆる業界へ大きく影響を及ぼしている点にある。このようなトレンドの中、以下図に示すとおり、日本国内における IT 人材不足が叫ばれ、この傾向は今後ますます広がるとみられる。



出所：経済産業省「IT人材需給に関する調査(概要)」(2019)より、需要の伸び中位シナリオに基づき作成

出典：経済産業省 企業の戦略的人事機能の強化に関する調査報告書

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinzai_management/pdf/20190329_01.pdf

図2 国内 IT 人材の需給推移

- ・③少子高齢化：人口動態は最も精度の高い将来予測の一つであり、少子高齢化の影響は、日本国内で事業を営むあらゆる企業が等しく受けるマクロ的なトレンドといえる。日本企業においては、中途採用・経験者採用も近年では活発に行われるようになってきているとはいえ、あくまでも新卒採用が主体であった。しかしながら、今後のマクロ人口動態下では、新卒を主力とするこれまでの採用方針の継続は、極めて採用力が高い一部の有力企業以外は容易ではなくなっている。

また、2019年の関連法案の施行以降推進されている働き方改革や、新型コロナウイルス感染拡大に伴うテレワークの急速な普及により、特定の企業に属さずに働くフリーランスとしての働き方を選択する人材が増加している。民間企業の調査によると、フリーランス人口は2019年時点で1,577万人であり、これは2015年と比べて59.4%増となっている。(ランサーズ株式会社新・フリーランス実態調査2021-2022年度版による)

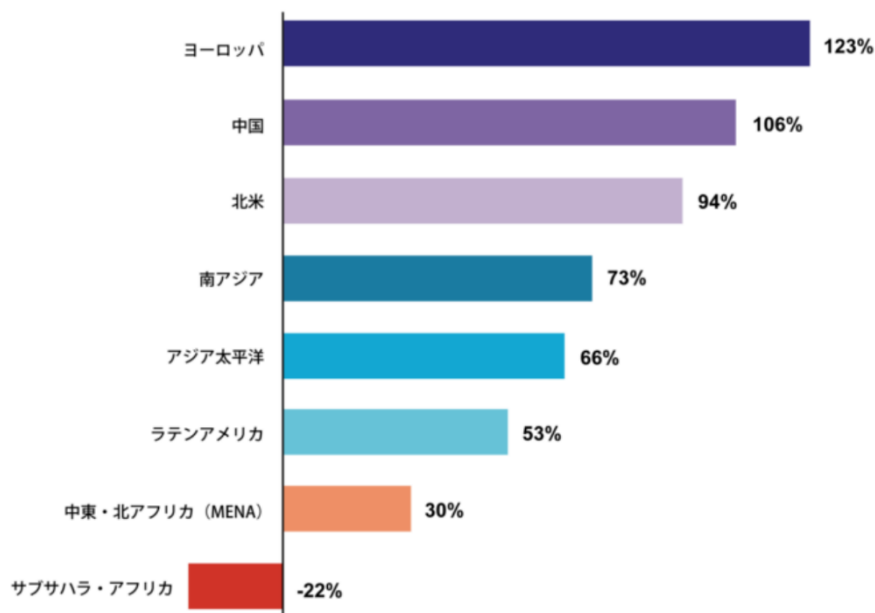
1.3 最近の企業活動の動向

企業活動は、固定的組織による「オペレーション」と、一時的組織による「プロジェクト」に大別される。一般的な従事者の人員比率で見ると、オペレーションに携わる人員が「98」程度に対し、プロジェクトに携わる人員は「2」程度となる。例えば、1万人規模の会社であれば9,800人がオペレーション、200人がプロジェクトに従事し

ている計算となる。(株式会社マネジメントソリューションズ実績値より)

従来の日本企業の繁栄には、サービス提供・サポート・生産管理・物流・調達・営業・広報・総務・経理といったオペレーション業務が欠かせず、実際に収益源の大部分もオペレーション部分で構成されていた。しかし、近年はVUCA、ニューノーマル、SDGs(持続可能な開発目標)、デジタル・トランスフォーメーション(DX)、人口減少、Z世代、災害・疫病、地政学的リスクなど、これまでにない急激で広範囲な変化の発生により、あらゆる領域に関わる変革プロジェクト(例:デジタルビジネス構築、新規事業立ち上げ、新製品開発など)のニーズが頻出し、数多くのプロジェクトが立ち上げられ、実施されるようになってきている。そして、その結果として、多くの企業で変革プロジェクトが乱立し「十分な工数が割けない」「一人が複数のプロジェクトを抱えている」「コンサルティングファームやベンダーに丸投げになっている」といった課題が顕在化してきている。

こうしたプロジェクト型の企業活動への対応の需要があるのは日本だけでなく、世界中のトレンドとなっている。世界最大のプロジェクトマネジメント協会(PMI)が2021年に発表した「PMI人材ギャップ・レポート(PMI Talent Gap Report)」によると、プロジェクトマネジメント指向のスキルを必要とする仕事の数の増加、経済成長に伴う需要の増加、退職率の影響により、2030年までに2,500万人の新たなプロジェクト専門家が世界規模で必要になると予測されている。



出典: PMI人材ギャップ・レポート

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000081046.html>

図3 生産性向上による“プロジェクト型業界”のGDP成長率

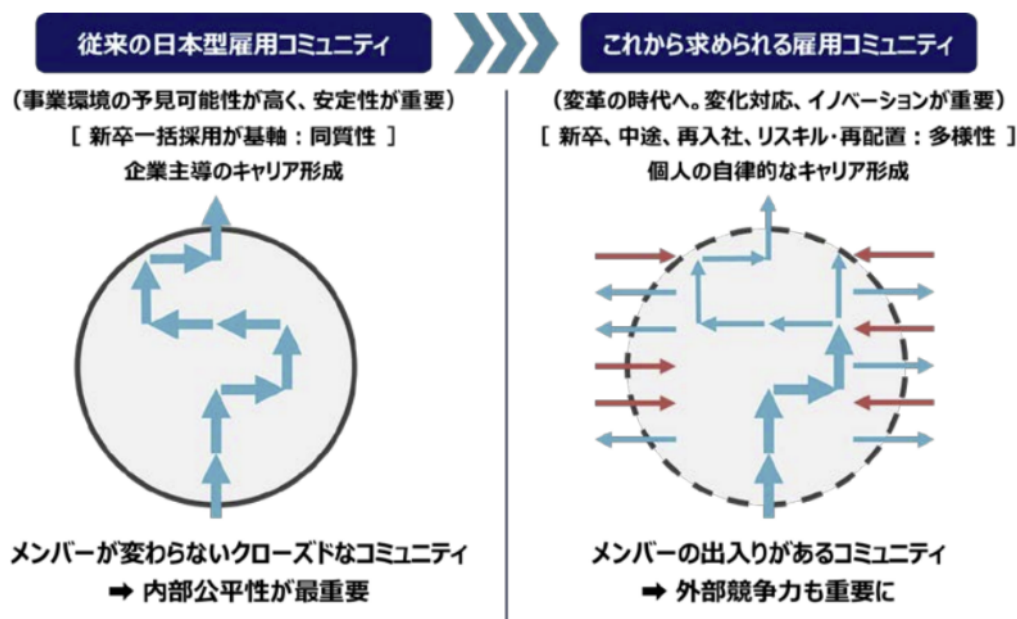
1.4 日本企業における人材マネジメント上の課題

今日まで多くの日本企業においては、労働力の中心は新卒一括採用・長期勤続の無限定正社員を中心とした人材であり、それらの人材が長期間、安心感を持って働ける

よう、内部公平性・安定性の確保を重視した年功制を持つ人事制度を整備し、それを基盤とした人材マネジメントを行ってきた。その結果、長期的に人材の入れ替わりが少ない「クローズドコミュニティ」を形成し、密接な組織内コミュニケーションによる構成員間の相互理解、価値観の共有をベースとした安定した人材が“非常に高いレベルの品質追求”を実現し、高い集団的能力を発揮し経営競争力を強化したために、世界経済において優位性を有してきたと言える。

しかし、グローバル化、デジタル化、少子高齢化という文脈の中で、若手優秀層の意識の変化、市場価値の高い高度専門家の事業上の重要性向上、女性・高齢者・外国人の有効活用の必要性の高まり等により、外部労働市場を意識しなければならない度合いが高まった現在においては、その優位性は相対的に低下している。こうした環境においては、多様なキャリア、様々なニーズを持った人材を処遇できる外部労働市場と連動した柔軟な報酬制度や多様なキャリア機会の提供が必要とされている。

多様な個人が活躍し、変革に対応する経営を実現するためには、これまでの雇用コミュニティ、すなわち雇用のあり方、企業と個人の関係構築のあり方自体を、よりオープンなものにしていくことが求められている。以下はその変化を模式的に表したもののだが、新卒や若手からの長期内部育成の重要性は引き続き変わらないものの、同時に一定程度組織構成員の「出入り」を許容していくことが、個人・企業が共に変化対応力を高めていく上では重要と考えられる。



出典：経済産業省 企業の戦略的人事機能の強化に関する調査報告書

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinzai_management/pdf/20190329_01.pdf

図4 今後求められる雇用コミュニティ

1.5 日本の企業のあり方と人々の働き方の予測

2016年に厚生労働省から公表された「働き方の未来2035」報告書において、2035年における働き方の予測として、技術革新が進むと同時に、時間や空間に縛られ

ない働き方に变化する流れが加速すると考えられている。以下に、2035年における企業のあり方と人々の働き方に関する記述を、一部抜粋する。

2035年の企業は、極端に言えば、ミッションや目的が明確なプロジェクトの塊となり、多くの方は、プロジェクト期間内はその企業に所属するが、プロジェクトが終了するとともに、別の企業に所属するという形で、人が事業内容の変化に合わせて、柔軟に企業の内外を移動する形になっていく。その結果、企業組織の内と外との垣根は曖昧になり、企業組織が人を抱え込む「正社員」のようなスタイルは変化を迫られ、企業に所属する期間の長短や雇用保障の有無等によって「正社員」や「非正規社員」と区分することは意味を持たなくなる。このように企業がプロジェクト型の組織になるにつれて、働く側も、自分の希望とニーズに応じて、自分が働くプロジェクトを選択することになる。

さらに、兼業や副業、あるいは複業は当たり前のこととなる。多くの方が、複数の仕事をこなし、それによって収入を形成することになるだろう。複数の仕事は、必ずしも金銭的報酬のためとは限らない、社会的貢献等を主目的にする場合もあるだろう。このように、複数の仕事をするによって、人々はより多様な働く目的を実現することができる。

このような働き方になれば、当然、今とは違って、人は、一つの企業に「就社」という意識は希薄になる。専門的な能力を身に付けて、専門的な仕事をするのが通常になるからだ。どのような専門的な能力を身に付けたかで、どのような職業に就くかが決まるという、文字通りの意味での「就職」が実現する。

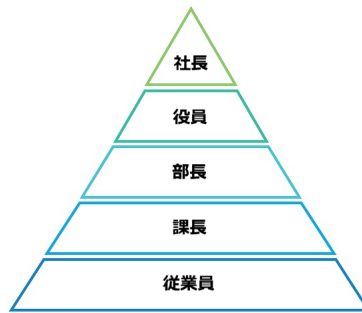
厚生労働省における検討結果の潮流を踏まえると、今後はより、プロジェクトベースで成果を出すことができる人材が求められるようになると考えられる。つまり、従来は「〇〇会社の〇〇さん」であることが大きな価値を持っていたが、今後は「〇〇ができる〇〇さん」であることが重要な意味を持つようになると考えられている。

2. プロジェクト型組織とは

2. 1 マトリクス型組織や機能型組織等との比較による説明

一般的に、企業組織の形態は、ピラミッド型組織、マトリクス型組織、機能型組織、プロジェクト型組織などに分類される。

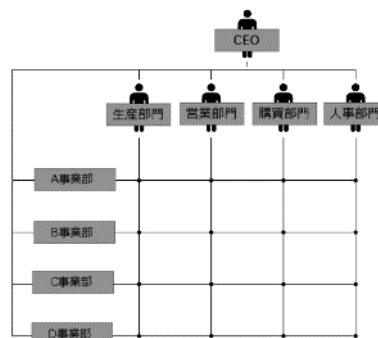
- ・ピラミッド型組織：ピラミッド組織は、一系統で企業を運営する組織形態を指す。代表的なものは官公庁の構成で、一般的な企業もピラミッド組織が多い。最高権限をもつ企業トップの下層にトップダウン式に事業、部門や部署に分かれ、底辺に従業員が位置づけられ、人数を加味するとピラミッド型で表すことができる。それぞれの従業員が属するのは、自分より上層・下層を含めて縦割りの一系統であり、指示が上意下達であるため、責任の所在や役割が非常に明確でわかりやすい。オペレーション的な企業活動を前提とした組織形態である。



出典：RELO 総務人事タイムズ資料 <https://www.reloclub.jp/relotimes/article/11852>

図5 ピラミッド型組織のイメージ

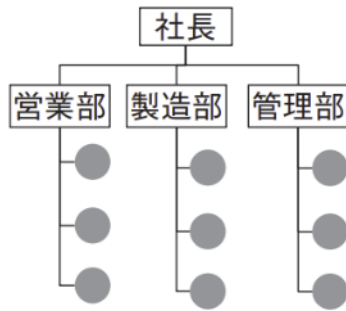
- ・マトリックス型組織：マトリックス組織は、職能、事業、エリアなどの業務遂行要素のうち、2つの要素をマトリックス配置した組織形態を指す。例えば、職能とエリアを組み合わせた場合、職能部門（例えば営業部門）とエリア部門（例えば東海エリア）に属し、それぞれの上司の指揮下で業務を遂行することになる。1人の従業員は、単体ではなく複数の部門に所属し事業を進める組織形態で、複数の目的を同時に追求することができる。オペレーショナルな企業活動を前提とした組織形態である。



出典：RELO 総務人事タイムズ資料 <https://www.reloclub.jp/relotimes/article/11852>

図6 マトリックス型組織のイメージ

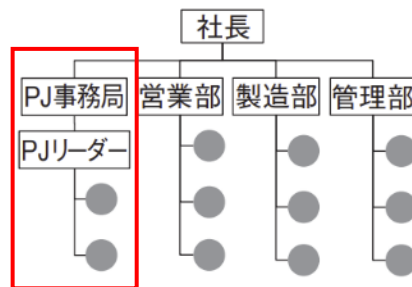
- ・機能型組織：機能型組織は、企業を機能や職能、事業部・エリアなどの単位で分けられた組織形態を指す。例えば、生産、営業、人事、販売、情報システムなどの機能ごとに部門化し、それぞれ専門知識や技術をもつ従業員が配置され、常に各部門が連携して、事業を動かす。比較的シンプルな組織になるため、従業員数が限られた中小企業に多い組織形態である。オペレーショナルな企業活動を前提とした組織形態である。



出典：日刊工業新聞資料 <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/8657?page=2>

図7 機能型組織のイメージ

- ・プロジェクト型組織：プロジェクト組織は、目的達成のために独立して編成されるチームで、業務の範囲と期限が比較的明確化されたプロジェクト的な業務に対応する組織形態を指す。プロジェクトごとに必要な人材を期限付きで集めることで組織が編成され、統率するマネージャーが置かれる。人材の専門性が高く、効率的に業務遂行と完了がしやすい利点がある。プロジェクト的な企業活動を前提とした組織形態である。



出典：日刊工業新聞資料 <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/8657?page=2>

図8 プロジェクト型組織のイメージ

2.2 現在から将来の企業経営環境を踏まえた組織形態のあり方

VUCA 時代やグローバル化、デジタル化、少子高齢化といった特徴を持った現在においては、企業の経営戦略には変わりやすい環境へ適応するために柔軟性が求められる。そのため、経営戦略の実現に必要とされる人材のスキルも、常に変わり続けることを前提とする必要がある。そのため、変化に対応しやすい企業活動であるプロジェクトをより多く実施していく流れが加速すると考えられ、そうした企業活動の変化に対応する組織形態として、プロジェクト型組織を導入していくことが望ましい。

2.3 プロジェクト型組織に適した人材調達

プロジェクト側組織に適した、柔軟な人材調達においては、外部人材の活用が効果的である。外部人材の活用というと、従来も派遣社員のような「非正規社員」や、業

務を切り分けて外部へ委託する「下請け」「外注」といったことが行われてきているが、雇用のバッファ、コスト低減といった、「守り」の手段としてとられることが一般的である。しかし、VUCA時代に求められているのは、むしろ新たな価値を生むための「攻め」の外部人材の活用ととらえるべきである。「攻め」の外部人材の活用は、企業の内部人材と有機的につながり、組織内に化学反応を起こすことを目的にした、戦略的観点から企図された外部人材の活用が求められる。

こうした「攻め」の外部人材の活用の一例としては、外部から経営人材を招く「プロ経営者」が挙げられる。近年、大胆な社内改革が必要とされる場合など、自社では過去にノウハウや経験のない分野において経営判断を行う際に、知見をもつ外部人材を求める企業が出てきている。また、経営という高度なスキルに限らず、企業のオペレーションやプロジェクトレベルの企業活動においても、自社の社員を戦力となるように社内で育成していくことは重要であるが、必ずしも経営環境の変化に対応しながら活躍できる人材が育成できるとは限らないリスクや、必要なタイミングに人材が育っているとも限らないリスクがあることに留意したい。こうした自前主義によるリスクを認識して、企業の戦略実現のために外部人材の活用を柔軟に検討してみることも有用である。

近年は、外部人材を調達できる環境も整ってきていることは、追い風ととらえられる。外部人材を調達する際は、人材仲介会社やクラウドソーシング会社の人材マッチングサービスを利用することが一般的である。現在は、以下図に示す通り多種多様な外部人材のマッチング事業者が登場しており、事業者ごとに得意な経営課題や登録人材の職種、テーマ、ビジネスモデル、利用料などが異なるため、各企業のニーズに沿ったサービスを見極めて使うことが望ましい。



出典：(一社) プロフェッショナル&パラレルキャリア・フリーランス協会
「副業・兼業人材活用ガイドンス 2022 年度版」
<https://www.freelance-jp.org/pdf/guidance.pdf>

図9 マッチング事業者の職種別カオスマップ

3. プロジェクト型組織の導入にあたっての留意点

3.1 外部人材調達時の要件定義

プロジェクト型組織を導入するにあたり、一部のメンバーは専門性の高い外部人材を活用する機会が増加すると想定される。そのため、企業が外部人材を調達する際は、企業が求める要件に合致した外部人材とのマッチングの確率を高めるため、以下2点を実施することが重要となる。

- ・外部人材活用が必要となった背景の明確化（必要に応じて、外部人材を求める現場へのヒアリングも実施）
- ・外部人材に求める要件を明確に定義し、内部人材との役割の違いを明確化
- ・定義した外部人材に求める要件を外部人材と内部人材に周知し、それぞれの所掌範囲を明確化

外部人材に求める役割やスキル・知識・経験は多様であり、一概には言えないが、外部人材に求める要件定義の際には、基本的に以下図の内容を盛り込むことが望ましい。特に、赤枠内の「業務内容と成果物」「契約期間または納期」「条件」については、可能な限り具体的に示すことが望ましい。こうした外部人材への要件定義が明確

であれば、外部人材活用の効果も検証しやすく、その知見は、次の活用機会に活かすことができることもメリットとして挙げられる。

募集要件に盛り込む内容	
会社情報	社名、業種・業態、事業内容、URL など
担当者	担当部署、担当者名、担当者の想い、連絡先など
ビジョン・ミッション	ビジョン・ミッション、企業理念、経営戦略、実現したいゴールや目標、経営者の想いや経歴など
求めるスキル・経験	必須スキル・経験、望ましいスキル・経験、求める人材像など
報酬	報酬予定額、諸経費の取扱い、支払期日、支払方法など
業務内容と成果物	背景課題、期待値する役割、成果物（納品物）、想定される月間の業務時間、経営課題、現在の着手状況など
契約期間または納期	契約期間（準委任契約の場合）、納期（請負契約の場合）
条件	就労場所、出社の頻度、契約形態、利用ツール・システム、知的財産権の取扱いなど

出典：経済産業省 外部人材活用ガイドンス

https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/kengyo_hukugyo.pdf

図 10 外部人材募集要件に盛り込む内容

3.2 内部人材のプロジェクトマネジメントに係るマインドやスキルの開発

外部人材は活用すべきものであり、主体はあくまで企業にある。つまり、外部人材に活躍してもらうためには、内部人材が外部人材をマネジメントする必要がある。プロジェクト型組織が導入されると、プロジェクトマネージャー（PM）には内部人材がアサインされ、外部人材のマネジメントを任せられることが多くなるため、そのためのマインドやスキルを持つ必要がある。

外部人材と仕事をするということは、働き方のスタイルが異なる、共通認識や共通言語を持っていない場合が往々にしてあり、こうした「違い」を受容するマインドを持つことが肝要である。また、プロジェクトを成功させるために PM には、スピーディーで正確な意思決定をすることが求められる。そのためには、常にプロジェクトのメンバーと良好な関係を保ち、進捗や問題点を把握し、問題の解決策を示し実行していくスキルが求められる。こうしたマインドやスキルを身に着けるため、プロジェクトマネジメントに携わる内部人材は、以下図に示す円滑な業務マネジメントのためのチェックポイントを基本として押さえることが望ましい。

【円滑な業務マネジメントのためのチェックポイント】

- ✓ 進捗報告手段の擦り合わせ
互いにストレスのない報連相の頻度・手段をチューニングする
- ✓ 期待値や良い点、改善点を小まめにフィードバックする
同じゴールに向かい協業するチームの一員として遠慮しない
- ✓ メンバーとして平等に扱う
外注扱いでも、お客様扱いでも、真の信頼関係は築けない
- ✓ NDA（機密保持契約）を締結した上で、なるべくオープンに情報開示する
アクセスできる情報が限られているとアウトプットも限られる
- ✓ 報告/連絡/相談のコミュニケーション手段と頻度を決めておく
お互いに心地よい手段と頻度を模索する
- ✓ 本業やプライベートの話など雑談も重要
相互理解を深めることでコミュニケーションも円滑になる

出典：経済産業省 外部人材活用ガイダンス

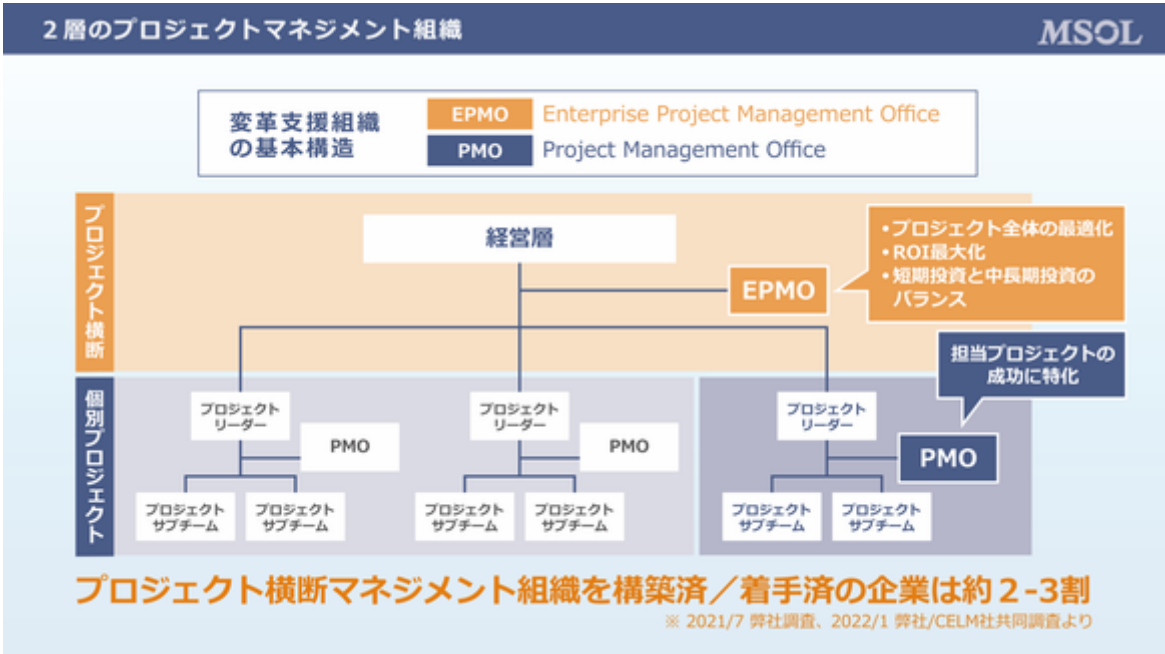
https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/kengyo_hukugyo.pdf

図 11 円滑な業務マネジメントのためのチェックポイント

3.3 PMO/EPMO の設置

目的と期間を明確に定め、その達成のために専門性の高いメンバーを集めて業務を進めるスタイルのプロジェクト側組織を効果的に回していくためには、必要十分な経験とスキルを備えたリーダーたる PM が必要である。しかし、PM は、意思決定のほかにも多くの実務を行わなくてはならないことが多く、本来のマネジメント業務に支障をきたす弊害が起こるケースが多く存在する。

そうした障害を取り除くため、個別のプロジェクトを支援する PMO（Project Management Office）の設置、そして横断的なプロジェクトを支援する EP MO（Enterprise Project Management Office）の設置が効果的である。組織図にすると、下図のようになる。



出典：MSOL 社資料 <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/8657?page=2>

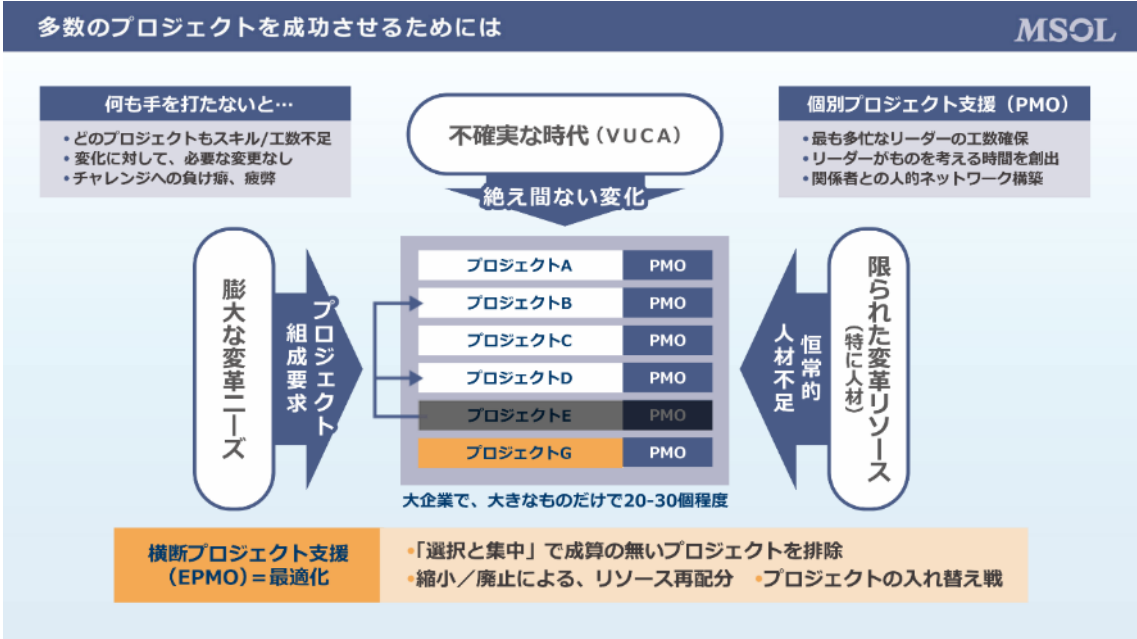
図 12 PMO/EPMO の位置づけ

上位の階層である「プロジェクト横断」においては、複数のプロジェクトを横断的にマネジメントする EPMO を経営層の直下に置く。主なミッションは、プロジェクト全体の最適化、ROI（投資利益率）最大化、短期投資と中長期投資のバランスなどが挙げられる。なお、下図では経営層をトップとした全社構成が描かれているが、事業部あるいは部門下で組織する場合もあり、その場合は「経営層」の部分が「事業部」「DX 部門」などに置き換わる。

続いて、下位の階層である「個別プロジェクト」においては、1つのプロジェクトをマネジメントする PMO を個別プロジェクトに置く。PMO の唯一のミッションは、担当プロジェクトの成功である。

この2層階層のプロジェクトマネジメント組織が機能すると、例えば、プロジェクト E で大きな効果が見込まれないのならば早々に撤退し、リソースの足りないプロジェクト B やプロジェクト D にリソースを振り分ける。あるいは、プロジェクト F が成功したら、プロジェクト G を新たに横断プロジェクト支援の対象に入れる、といった方策がとれる。

こうした2層のプロジェクトマネジメント組織がうまく機能し、リソースの最適配分やプロジェクトの方向性のアップデートなどがされていけば、企業もつ全体のプロジェクトの成功率は高まると考えられる。



出典：MSOL 社資料 <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/8657?page=2>

図 13 複数のプロジェクトを成功させるための PMO/EPMO の相乗効果

3.4 企業内へのナレッジ蓄積

プロジェクト型組織は、人材の専門性が高く、効率的に業務遂行と完了がしやすい利点がある一方、プロジェクトが完了すればチームを解散する流れが繰り返されるため、社内に長期的なナレッジが蓄積されないデメリットが生じやすい。

そのため、プロジェクトの遂行時に得られたナレッジやノウハウは、可能な限り企業内へ蓄積できるように対策を施すことが肝要となる。プロジェクトの終了後、ナレッジやノウハウが残っていれば、その後同じような状況になった時に活用することができ、内部人材の育成にもつなげることができる。

ナレッジ蓄積の一般的な方法は、IT ツールを用いるものが挙げられ、他にも中長期的に自社で働くことが想定される内部人材に蓄積することも有用である。前者の IT ツールには、社員が自らの知識やノウハウを書き込み、更新していくことで情報を蓄積・共通する自由度の高い社内 wiki の活用や、日報から製品仕様書、機密情報まで社内のさまざまな情報をまとめて管理できる、よりナレッジ管理に特化したナレッジマネジメントツールを活用する方法が挙げられる。後者の内部人材へのナレッジ蓄積については、前段で述べた PMO/EPMO を内部人材が担い、プロジェクトの経験を重ねていくことでナレッジが積みあげられ、プロジェクトの成功精度を高めることが可能となる。

4. プロジェクト型組織の導入事例

プロジェクト型組織の導入の成功事例として、プロジェクトに必要なメンバーを外

部人材で調達し、一定の効果を上げている事例のランサーズ株式会社を紹介する。

4. 1 ランサーズ社の事例

仕事を依頼したい企業と仕事を受注したいフリーランスや副業人材などのプロ人材をオンラインでマッチングするクラウドソーシングサービスを展開する事業大手のランサーズ株式会社では、近年プロジェクト制組織を取り入れており、社外人材と連携した新しい組織づくりに取り組んでいる。

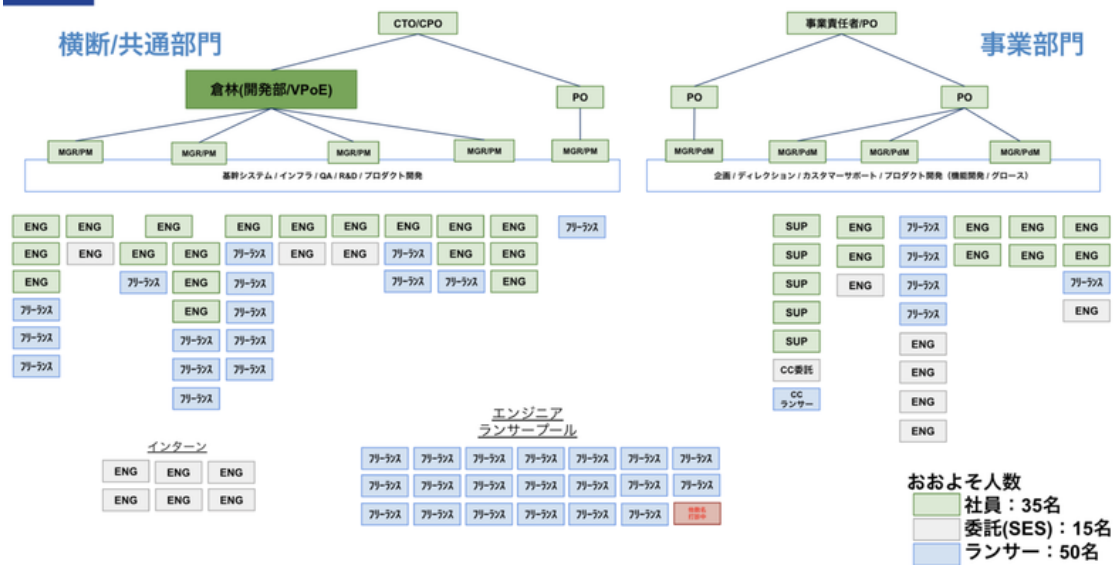
ランサーズ株式会社では、主力事業のクラウドソーシング事業との親和性もあり、もともとフリーランス等の外部人材との連携は多かったが、事業の要である情報システムのエンジニアについては内製が中心であったため、あまり外部人材との連携は盛んではなかった。しかし、事業スピードの加速に伴って、社内人材は各自の職務・ミッションを遂行することが最優先となっており、実施すれば顧客体験がよくなるが優先度は高くないため対応できていない施策が増加していることが課題となっていた。こうした状況を打開するため、外部人材をエンジニア組織に組み入れ、組織強化することで対応できずにあった施策を実施していくために、プロジェクト型組織が導入された。

ランサーズ株式会社のエンジニア/プロダクト開発組織は、以下図に示すように、緑色で示す社員と青色で示すフリーランス（外部人材）が、ほぼすべての領域に展開されていることがわかる。

ランサーズ株式会社における、外部人材との連携形態は、大きく2つの形がある。ひとつは、特定のプロジェクトやチームに直接参画する形態、もう一方は、共通プール（エンジニアランサープール）に所属し、必要に応じて各プロジェクトやチームに参画する形である。

このプロジェクト型組織を導入したことにより、ランサーズ株式会社では実際に、「フリーランスの収入に関する不安を軽減するための報酬即日払い機能の実現」や「対応できずにあったクライアントからの改善要望を2か月間で80件以上消化」などの成果を残すことができています。

14 ランサーズ エンジニア/プロダクト開発組織



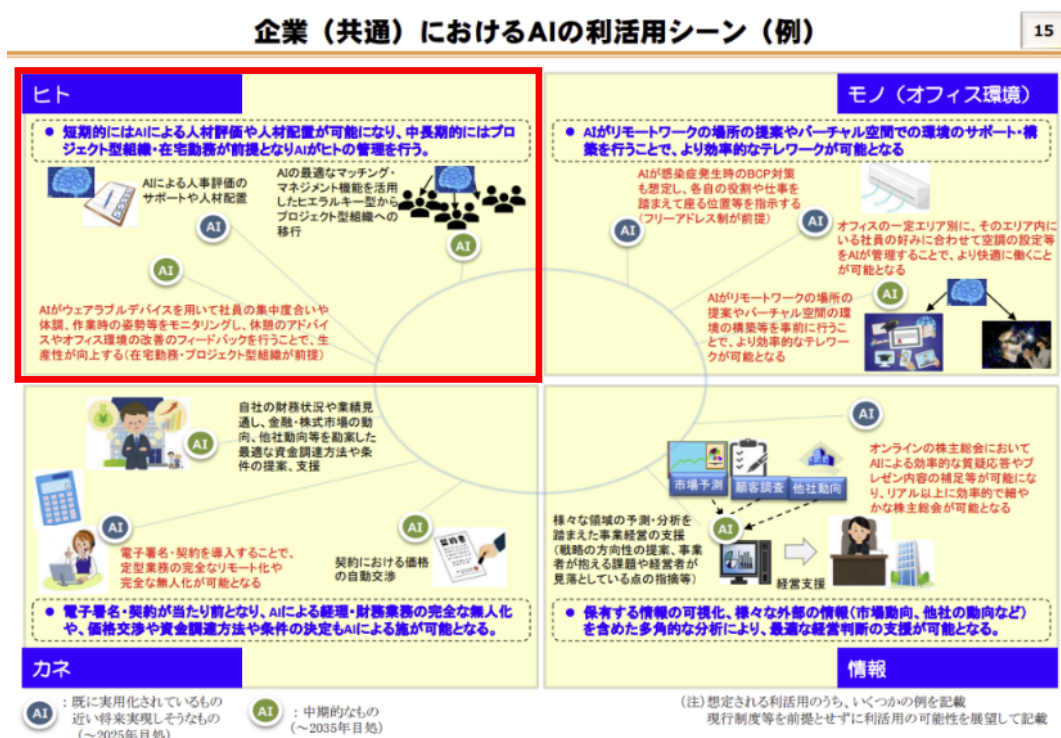
出典：ランサーズ社資料 <https://note.com/terukazu/n/n97b2b53da55e>

図 14 ランサーズ社のエンジニア/プロダクト開発組織図

参考. プロジェクト型組織の将来展望

・AIがプロジェクトに適切な人材をレコメンドする時代

2020年に総務省が公表した「AI利活用に関するエコシステムの展望」資料において、企業における人的資源活用分野におけるAIの利活用シーンとして、「短期的にはAIによる人材評価や人材配置が可能となり、中長期的にはAIの最適なマッチング・マネジメント機能を活用して、ヒエラルキー型からプロジェクト型組織への移行が進む」将来が想定されている。



出典：総務省資料 https://www.soumu.go.jp/main_content/000698881.pdf

図 15 総務省 企業における AI の利活用シーン（例）

・ティール組織

ティール組織とは、上司のマネジメントを必要せずに成長し続けられる組織のこと。日本でも「ティール組織——マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現」という書籍が話題になり、多くの企業から注目されている。

ティール組織とは、「上司が部下のことを細かく管理しなくても、目的のために成長し続ける組織」を指す。社員一人ひとりが自ら意思決定をし、ルールや仕組みを独自に工夫していくという特徴がある。

ティール組織は、「①進化する目的」「②セルフマネジメント」「③ホールネス」の3つの要素によって構成されていると説明される。「①進化する目的」は、我々人間が「なんのために生きるのか？」と考えるのと同様に、ティール組織でも「なんのために進化するのか？」といった「目的」を常に考えることを指す。「②セルフマネジメント

ト」は、目的を達成するためにメンバー自身が自ら考え、また決定権も持っているため経営陣や上司からの指示がなくても、組織運営が成り立つことを指す。「③ホールネス」は、メンバー自身が「ありのままの自分」でいられる環境をつくることで、メンバーそれぞれの個性やスキルが最大限活かされ、組織としての集団的知性・全体性が飛躍的に成長できる環境づくりを指す。

ティール組織に至るまでには「5つの段階」が存在するといわれ、具体的な段階は以下のとおり。

1. Red (レッド) 組織 → 強い力をもつ個人による恐怖支配が特徴の組織
2. Amber (アンバー) 組織 → 権力・制度・役職という概念が組み合わさった組織
3. Orange (オレンジ) 組織 → ヒエラルキーをもちながら「実力主義」を取り入れた組織
4. Green (グリーン) 組織 → 個人の主体性を重視し「より人間らしさ」を追求した組織
5. Teal (ティール) 組織 → 現場にいるメンバーがほとんどの決定権をもつ組織

会社がティール組織化すると、社員のさらなる従業員エンゲージメント向上が見込める一方、ティール組織化成功の難易度は高く、国内・海外ともティール組織の企業はまだまだ少ないことが現状である。

(参考文献)

【書籍】

- ・ 『人材マネジメントの基本』 HR インスティテュート著

【Web サイト】

1. プロジェクト型組織が求められる背景

1.1 VUCA 時代の企業の経営リスク

- ・ <https://shuchi.php.co.jp/article/7921>
- ・ <https://www.i-learning.jp/topics/column/business/vuca-era.html#:~:text=VUCA%E3%81%A8%E3%81%AF%E3%80%81Volatility%E3%83%BBUncertainty,%E3%81%93%E3%81%A8%E3%82%92%E6%84%8F%E5%91%B3%E3%81%97%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>

1.2 労働市場の動向

- ・ <https://www.profuture.co.jp/mk/recruit/recruit/11314>
- ・ https://speakerdeck.com/lancers_pr/xin-huriransushi-tai-diao-cha-2021-2022nian-ban?slide=8

1.3 テクノロジーの進化による日本の企業や人材戦略のあり方の変化

- ・ <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12600000-Seisakutoukatsukan/0000133449.pdf>

1.4 日本企業における人材マネジメント上の課題

- ・ https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/jinzai_management/pdf/20190329_01.pdf

1.5 最近の企業活動の動向と組織の課題

- ・ <https://dhbr.diamond.jp/articles/-/8657>
- ・ <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000081046.html>

2. プロジェクト型組織とは

2.1 マトリクス型組織や機能型組織等との比較による説明

- ・ https://pub.nikkan.co.jp/uploads/magazine_introduce/pdf_5d81d7d8bffe5-2.pdf
- ・ <https://www.reloclub.jp/relotimes/article/11852>

2.2 現在から将来の企業経営環境を踏まえた組織形態のあり方

- ・ なし

2.3 プロジェクト型組織に適した人材調達

- ・ <https://shuchi.php.co.jp/article/7921?p=1>

3. プロジェクト型組織の導入にあたっての留意点
 - 3.1 外部人材調達時の要件定義
 - ・ https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/kengyo_hukugyo.pdf
 - 3.2 内部人材のプロジェクトマネジメントに係るマインドやスキルの開発
 - ・ https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/data/kengyo_hukugyo.pdf
 - 3.3 PMO/EPMO の設置
 - ・ <https://www.msols.com/business/pmo/>
 - 3.4 企業内へのナレッジ蓄積
 - ・ https://it-trend.jp/knowledge_management/article/25-0033#chapter-2
4. プロジェクト型組織の導入事例
 - ・ <https://note.com/terukazu/n/n97b2b53da55e>
 - ・ https://note.com/who_cares/n/nd45e70c9042b

参考. プロジェクト型組織の将来展望

- ・ AI がプロジェクトに適切な人材をレコメンドする時代
- ・ https://www.soumu.go.jp/main_content/000698881.pdf
- ・ ティール組織
- ・ <https://talknote.com/magazine/teal-organization-case/>

本資料に掲載された情報は、信頼できると思われる情報源から、本資料の作成時点までに入手された各種情報・データに基づくものですが、その正確性及び完全性に関して、合同会社 AllNew(以下、当社)、参考文献の著者は、一切の責任を負うものではありません。本資料の利用によって生じた直接的・間接的な損害については、その内容・態様を問わず、当社および参考文献の著者は、一切の責任を負うものではありません。本資料の情報は、有価証券への投資その他の取引の勧誘を目的としたものではなく、また、有価証券の価値等または金融商品の価値等の分析に基づく投資判断に関する助言を行うことを目的としたものでもありません。本資料のいかなる部分についても、一切の権利は、当社および参考文献の著者に帰属しており、方法の如何、有償無償を問わず、無断で第三者へ複製物を提供したり、転送等を行ったりしないようお願いいたします。