組織変革を実践するためのリーダーシップのあり方

<組織再生へのリーダーの役割>

調査研究報告書

2007年3月

土木学会 建設マネジメント委員会 建設ビジネスモデル研究小委員会

【目次】

 	• •	1
小委員会メンバー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・		2
1 . 研究目的とその背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	• •	3
2 . 研究成果の要旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・		5
3 . 参考文献・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	••1	6
【資料編】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	••1	8
(1)「組織再生マネジメントに関する調査研究 組織再生へのリーダーの役割」 2006 年度土木学会 ネジメント委員会 第24回研究発表・討論会 発表論文	建設	₹₹
(2)「組織再生マネジメントに関する調査研究 組織再生へのリーダーの役割」 2006 年度土木学会 ネジメント委員会 第24回研究発表・討論会 発表用パワーポイント原稿	建設	ŀマ
(3)小委員会文献調査資料 :中沢塾の「リーダーシップ工学」について		
(4)小委員会文献調査資料 :ミッション経営と組織変革リーダーについて		
(5)小委員会文献調査資料 :チームマネジメントについて		
(6) 小委員会文献調査資料 :リーダーシップに関する理論・持論について		
(7)小委員会文献調査資料 :組織変革に伴う心理的抵抗		
(8)小委員会文献調査資料 :組織学習について		

巻頭言

平成11年度に発足した「建設ビジネスモデル研究小委員会」は、ビジネスモデルの研究を核とした様々な研究テーマにチャレンジし、平成19年3月でかれこれ8年間もの長い年月が経過した。過去に行った研究を概観すると、建設ビジネスモデルの構築に向けた4つの視点として、ナレッジマネジメント、デマンド・チェーンマネジメント、リーンコンストラクション、新しい建設システムの枠組みについて取り組み、その後、社是・社訓、リレーション・プロセス・マネジメント、コンピテンシーモデル、ミッションマネジメント、ファシリティマネジメント、ブランドマネジメントなどの幅広い知見を得ながら、組織硬直化の重要性に着目し、その打開のための組織変革に関する研究に取り組んだ。このような研究活動の流れの延長線上で、このたび「組織変革を実践するためのリーダーシップのあり方 組織再生へのリーダーの役割」に関する報告書をまとめ上げるに至った。

バブル崩壊後のいわゆる失われた10年というものが、建設部門の組織にとって大きな試練と位置づけられるが、この急速かつ様々な環境変化を切り抜けるためには、舵取り役のリーダーシップの存在は欠かせないと考えた。一般に、わが国におけるリーダーシップのとらえ方は人間の資質として認識される場合が多いと考えられるが、その人間が結果として間違った行動をとった場合の影響が極めて大きいことをもっと強く実感してもいいのではないかとの思いが、本研究へ取り組む糧となったと実感している。

そこで、リーダーシップを組織における一つの重要な役割として明確に位置づけ、組織を取り巻く目まぐるしい変化へ対応するために真のリーダーの存在が欠かせないとの観点から、様々な文献調査ならびに小委員会メンバー同士の議論を繰り返し、今回の報告書が作成されることとなった。

我々は、組織の決まりや制度の構築にいくら力を注いでも、リーダーシップのない組織がいかに非効率化を生み、それは研究開発による組織効率の改善度の比ではないことを認識している。つまり、リーダーシップの不在というものは、日々における個々の改善活動の積み重ねを無に帰してしまうほどの影響力を持っていると考える。ビジネス・スクールのMBA(Master of Business Administration:経営学修士)プログラムにおいても、リーダーシップに関する人気は極めて高いと言われており、本成果がマネジメント研究に役立つことを期待する。

本報告書を作成するに当たり、有益な意見を数多くいただいた建設ビジネスモデル研究小委員会の委員各位に対し、感謝の意を表する次第である。

平成19年3月31日

土木学会 建設マネジメント委員会 建設ビジネスモデル研究小委員会 小委員長 本名誠二

建設ビジネスモデル研究小委員会のメンバー構成

小委員長 本名 誠二(アイ・エヌ・エー)

副小委員長 中村 士郎(竹中土木)

委員 池田 將明(フジタ)

伊藤 耕一(戸田建設)

串戸 均 (首都高速道路)

佐藤 志輪(建設技術研究所)

島崎 敏一(日本大学)

鈴木 明人(早稲田大学)

畑 久仁明(東亜建設工業)

1.研究目的とその背景

平成15年度から平成16年度にかけて建設ビジネスモデル研究小委員会で研究してきた「新しいビジネスモデルの実践における組織変革に関する研究」において、人間と同様、組織にも年齢が存在するとの観点から、組織や集団が硬直するとはどのようなことか、そこからの脱却方法は何か、などについて研究を行った。本研究ではこの成果を踏まえ、組織変革を確実に進めるために権限を付与されるリーダーについて、工学的見地から、その全体像を明らかにすることを目的とするものである。

建設部門を取り巻く環境は大きく変化しており、現時点で直面している、または将来迎えるであろう代表的な 変化としては次に示すようなものがあげられる。

- (1)バブル崩壊後における建設企業への終わりない試練(新たな公共調達制度の標榜)
- (2)「豊かさ」の終焉と新たな社会モデルの希求(価値観の歴史的変換)
- (3)新たな産業発展メカニズム

産業構造の変革の必要性

建設業は産業の主役ではなく、ビジネス支援産業としての自覚が必要

(4)情報基盤整備の進展とネットワーク化の浸透

ネットワーク組織化

テレワーク社会の到来

(5)創造化社会の到来

人間の感性に価値を置く社会

知創経営時代

上記に示すような近年における社会環境の急激な変化に対し、組織変革の必要性を叫びながら、自己や自組織の保身に走るなど、組織変革が頓挫する、あるいは捻じ曲げられるなどの状況を目にしてきた。本研究により明らかにする「求められるリーダー像」が、組織変革の目的をメンバー全体が周知し、その遂行を強力に進め、持続可能な組織・集団となるための指針になることを期待する次第である。

リーダーまたはリーダーシップを論じる場合に、有名な学者および経営者を筆頭にリーダー的存在の人々全てが千差万別ともいえる考え型を持っており、それらを検証していくのは極めて困難な作業になることが予想される。我々は、これまでの研究で明らかにしてきた組織年齢の存在、ならびに特に組織のソフト構造(暗黙のルール、組織内の常識、勢力関係、役割期待、タブー、など)における硬直化がもたらす組織活動の非効率化に着目し、あくまでもこの組織硬直化をメンバー全てが認識し、その打開を強力に進める役割を担うリーダーの存在について言及することを本研究の中心的テーマとした。

上記に示した認識を踏まえ、本研究を進める上での基本的考え方あるいは立場については以下に示すとおりである。

リーダーは役割であり、基本的なリーダーシップとはそのリーダーがとるべき行為(組織・集団の目的を 達成するためにフォロワーおよび自分自身の行動を引き出す行為)またはその能力と理解する

大きな組織ではリーダーのタイプとして選挙で選ばれる場合、任命されてなる場合がほとんどであるが、本来の自然発生的になるタイプ(例えば、火事の現場で咄嗟に消化作業をとりしきるような人が存在する場合)の資質に注目する

「機能別組織」、「事業別組織」、「カンパニー組織」、「地域別組織」、「マトリックス組織」、など、組織論を展開することを研究の本質としない(公共性の高い社会資本整備に関わる発注者、企業、NPO などの

一般的組織形態を想定)

組織の硬直化(進み過ぎた標準化、進み過ぎた構造化、コミュニケーションの平板化、興味・関心の内部 化や狭小化)を早期に察知し、対策を講ずることの重要性を認識する

会社組織を例にした場合の、創業から成長期、経営基盤確立期を経て、第二の創業を目指す新成長期に至るライフサイクルの存在、ならびに最後の新成長期における避けられない組織変革の必要性を認識する組織変革を実践するにはマネージャーではなくリーダーが必要であり、リーダーという立場は既存の集団規範から少々逸脱してもメンバーから心理的抵抗を受けることはなく、慣例にない行動をしても許される唯一の存在として認知される傾向にある(リーダーは集団全体に大きな貢献をするというメンバー側の期待の存在)

歴史上の独裁者、など、リーダーとなった歴史上の人物が権力をにぎることによって、多くの不幸を経験 した歴史に学ぶ必要がある

例えば、

< 「熊とワルツを」トム・デマルコ / ティモシー・リスター著 > より チームリーダー:「この件について明日会議を開きますが事態は悪化しそうです」 プロジェクトマネーが一:「では会議をやめよう」

<間違った管理の第一法則>

「うまくいかないことがあったらもっとやれ」

「うまくいっていないのは、一生懸命やっていないせいだろう」と言って、いままでやってきたことを さらにやらせる

意気込んで問題点を指摘した人に待ち受けているもの

- ・良くて無反応
- ・悪くて降りかかるわざわい

マキャベリ語録(君主編)

「非武装のまま預言者はみな滅びる」

上記のような組織、リーダーのもとで、問題点を指摘した人間のできること

- ・心の底から周りの環境に同化し、幻想を共有する
- ・外部の力にたよる(内部告発)
- ・その組織、集団を去る
- ・表面上同化し、内面で正気を保ち続ける

リーダーの大きな役割の一つに明確なビジョンの設定があげられるが、そのビジョンが個人的な強烈な自我(エゴ)と結びつくと大きな問題となり、リーダーによるそのゆがんだ見方により、組織硬直化からの 脱却は困難となる

2.研究成果の要旨

我々は本研究における様々な文献調査ならびに議論を深めることにより、社会に受け入れられる内容でかつ明確なミッションおよびビジョンを共有する組織集団が、意味のある存続と発展を図るためには、「組織集団におけるリーダーシップ」というものが極めて重要であることを認識することができた。ただし、リーダーシップとはリーダーになる人間個人を指すのではなく、組織集団における一つの重要な役割であるとの認識を基本に研究を進めてきた。

本研究を通して、組織が破局を迎えないために再生を図っていくひとつの明確なモデルを提案することができた。この中で得られた主な知見(5項目)は以下に示すとおりである。

(1)組織硬直化の打開においてリーダーの役割は大きい

組織の硬直化は起こりうるものであり、硬直化による組織活動の非効率化が顕著になった場合には組織変革による組織再生が必要である。

(2)組織におけるメンバーの心理的抵抗の存在の認知とそれへの対応が重要 組織再生を成功に導くには、メンバーの心理的抵抗の存在を知り、それを克服する必要がある。

(3)組織再生の7ステップの実践

本研究で提案した組織再生のマネジメントサイクルを通して、組織再生を目的としたリーダーの擁立と、組織再生(7ステップ)の強力な実践が重要である。

(4)組織学習と組織の進化

組織再生によって得られる知見をスパイラルなマルチループによる組織学習として位置付け、組織の進化を図っていくことが求められる。

(5)組織再生後のマネージャーの育成

新しい価値観に基づき、再生した組織に求められるマネージャーの育成、支援が重要である。

(1)組織硬直化の打開においてリーダーの役割は大きい

文献1によると、集団に硬直をもたらす原因には次の4つがある。

思考様式や行動様式のワンパターン化 (標準化の進行)

役割と行動の固定と固着(構造化の進行)

コミュニケーション・ルートの固定化と慣行化(情報伝達の平板化)

外部情報との疎遠や隔絶(関心の内部化)

上記の原因により、組織集団に現れる硬直化の症状をまとめると表-2.1に示すとおりとなる。

表-2.1 組織集団に現れる硬直化の症状

進み過ぎた「思考様式や行動様	全員一致や満場一致への固執		
式のワンパターン化(標準化の	慣行、慣例、前例の遵守		
進行)」の症状	異質性の排除		
	リスクテイキングの回避		
	加点主義より減点主義		
進み過ぎた「役割と行動の固定	仕事内容や手順の固定 (仕事の無反省な自動継続)		
と固着 (構造化の進行)」の症状	仕事の割り振りや役割分担の固着		
	専門性への執着と偏った職人気質		
	顕著なセクト主義となわばり意識		
	上司への権限や判断の集中		
	議論だけで実践がない(即断・即決の欠落)		
進み過ぎた「コミュニケーショ	仕事に関連する会話の消失		
ン・ルートの固定化と慣行化(情	会議やミーティングの硬直		
報伝達の平板化)」の症状	ネガティブ情報伝達の抑制と歪曲		
	部外情報や第一線生情報の収集や活用が不十分		
進みすぎた「外部情報との疎遠	社内の経営情報や技術情報に対する関心の希薄化		
や隔絶 (関心の内部化)」の症状	自社内の革新活動への無関心		
	何につけ「あきらめ」と消極姿勢の定着		
	職場内派閥の存在と対立		

<文献1:古川久敬「構造こわし(組織変革のための心理学)」(㈱誠信書房 1990年12月10日>

当小委員会のメンバーにより各建設部門(発注者、建設コンサルタント、建設会社、研究機関)毎に具体的な 組織硬直化に関する症状ならびに処方箋を抽出、整理した結果を次表に示した。

表-2.2 「**進み過ぎた標準化**の症状」に関する調査表

症状	発注者の立場	建設コンサルタントの立場	建設会社の立場	建設会社の研究機関等の立場
全員一致や満場一致への固執	・プロジェクトの開始時、プロジェクトの変更時などにおける意思決定は、担当ラインの全員一致が原則。 ・根回しが必要。 ・自分の担当業務以外に意見を言うことが無いことから、賛意を表しているとみなされる (無意見=賛成)。 病因:前例踏襲、責任が曖昧、評論家気質処方箋:目標管理制度	・ 権威者の意見には弱い傾向がある。 病 因:自閉症 処方箋:(事後対策)新リーダーの登用、望ま しいリーダーシップの発揮 処方箋:(事前対策)企業理念の再確認あるい は再構築、加点主義重視の評価システ ムの構築と運用	・役職上位者の高圧的な意見に押されて、自由 豁達な意見が出にくい雰囲気の会議が多い。 病 因:ゴマスリ、権威症、年功序列 処方箋:下克上システム、三段昇進システム ・満場一致になり易いように会議前に内容について内部調整が行われる。 病 因:脳活動休止病 処方箋:??	・上司からの方便的な説得や、強制的な姿勢に よって、反対意見等発言しにくい環境になっ ている。 病 因:権威症 処方箋:社外での業績評価をもとに研究の質 で討議できる環境を作る
慣行・慣例・前例の墨守	・新たな発想や手法について否定的。 ・前例や成功例に固執。 ・内容に疑問を持つ形式的な会議が多い(会議のための会議)。 病 因:前例踏襲、無誤謬主義 処方箋:加点式評価、(失)敗者復活制度	・ 個人商店化している場合が多く、過去の反 省が生かされる仕組み(組織として)が確 立されにくい。 病 因:非協調性症、自信過剰症 処方箋:(事後対策)新リーダーの登用、望ま しいリーダーシップの発揮 処方箋:(事前対策)企業理念の再確認あるい は再構築、加点主義重視の評価システムの構築と運用	・実質的な意味をもたない会議や活動が、慣例により継続されている。 病 因:選択放棄病 処方箋:?? ・必要性のない書類を見直しもなく作成している。(ハンドブック作成) 病 因:指示待ち、上意下達、形式尊重、右へならえ 処方箋:異分子投入によるトップダウンシステム新規性追求、改善意欲の涵養	・大した成果が認められない研究テーマに関しても、会社、個人のPRと称して、無秩序に論文発表を行う。(無駄な時間と費用をかけても、それを評価してしまう会社、業界の風潮がある。) 病 因:競争回避症、実績過大評価症処方箋:発表論文の社内評価制度(研究所以外の評価委員会など)
異質性の排除	・ 年功序列で、能力に大差が無い場合、人当たりや人脈が差(昇進理由が不明確)。 ・ 権威者(=上司)が業務を把握しきれていないことから適切な評価ができない病 因:不明確な評価、無責任主義処方箋:組織のフラット化、目標管理制度、「場」の創設	・ そのような性格の社員も見受けられるが、 周りからの信頼関係はない。 病 因:非協調性症、土木至上主義症 処方箋:(事後対策)新リーダーの登用、望ま しいリーダーシップの発揮 処方箋:(事前対策)企業理念の再確認あるい は再構築、加点主義重視の評価システ ムの構築と運用	・上司の相当の権限が集中し、取り入る者が出世している。 病 因:権威症、上意下達、権威恐怖症処方箋:下克上システム、三段昇進システム、 多数グループ制システム	・ 過去に大きな業績を上げた研究者に、予算配分、人事権などの権限が集中しすぎる。さらに、それが最近の成果はふるわず、かつ研究マネジメント能力が欠落していると目もあてられない。 ・ 研究成果(結果)よりも、研究姿勢(過程)が重要視され、従順な研究員ばかりが評価される傾向にある。 病 因:年功序列症、怠慢症 処方箋:能力制度を徹底し配置転換
リスクテイ キングの回 避	・外生的で明確なリスクでさえ都合が悪ければ考慮せず ・決裁の合議部署が非常に多い ・施工については建設会社にほとんど任せている。 ・何かを決めるための会議ではなく、情報を提供する会議が多い。 病 因:前例踏襲、とりあえず会議 処方箋:3現主義(現場、現実、実現)、現場100回	・ 工期の短い業務では、やり慣れた手ごろな 手段で対応してしまい、業務成果の品質に 問題があるケースが多い。 ・ 上記とは逆にルーチンワークが減少してき ており、過去の経験を生かせる場面が少な くなってきているため上司の指示を仰ぐこ とがほとんど無い事もある。 病 因:経験重視症、やりっ放し症 処方箋:(事後対策)新リーダーの登用、望ま しいリーダーシップの登理 処方箋:(事前対策)企業理念の再確認あるい は再構築(失敗許容の風土の醸成)加点 主義重視の評価システムの構築と運用	・ルーチンワークから脱皮していない。 病 因:自己防衛、安定性志向 処方箋:新規性追求、改善意欲の涵養 ・問題が生じた時に、責任転嫁の窓口を探す行 動をする傾向がある。 病 因:割に合わない病 処方箋:ハイリスク、ハイリターンシステム ・中間管理職の決裁が機能していない(例:一般職の休暇願まで最高責任者の許可が必要)。 病 因:責任逃れ、権威者の傘下 処方箋:責任と権限の明確化 ・実績のある工法を採用しがちである。	・ 目先の確実な研究成果が期待できるテーマ 以外の実施は見送られるケースが多い。 ・ トップダウンの短期的な研究テーマの選定 が行われ、斬新的長期的な研究テーマは排除 される傾向にある。 病 因:目先重視症、近視眼症 処方箋:多年度研究予算制度の導入、社外公 募研究の応募
加点主義よりも減点主義	・原則として減点主義を採用しているが、責任の所在が不明確なため機能していない。 ・失敗を責められることから、可能な限り隠す。 病 因:無誤謬主義 処方箋:加点式評価、(失)敗者復活制度	・ 減点主義である。実際に取り返しがきかない状況も発生している。 ・ 人事考課上は数値主義となるため、他のものと差別化を図るため、特に加点よりも何を減点するかに注力していることが多いと思われる。 病 因:利益主義症、考課不可症処方箋:(事後対策)新リーダーの登用、望ましいリーダーシップの発揮処方箋:(事前対策)企業理念の再確認あるいは再構築(失敗許容の風土の醸成)加点主義重視の評価システムの構築と運用	・新しい取組みを提案し実施に尽力したが、上 司の評価が悪く、失敗報告書を書かされた上、 これに関わったメンバーの覇気が低下した。 病 因:完全主義、昇進志向 処方箋:部下指導心得教育 ・人事評価基準が減点主義になっている。 ・赤字受注の工事において、実際に赤字だと減 点を食らう。回復利益という概念がない。 病 因:減点主義、ローコスト病 処方箋:加点主義人事システムの導入	・次につながる失敗が許されず、予算縮小、人 員の配置転換を余儀なくされる。 ・長期間の実施が必要とされる地道なテーマ に対してあまり評価されない。 病 因:七転ばず症、組織中心症 処方箋:研究テーマのブレゼン能力向上(テ ーマが良いと仮定して)

表-2.3 「**進み過ぎた構造化**の症状」に関する調査表

	な 2.0 EVACTONE UDULNI ICE 5 OMER			
症状	発注者の立場	建設コンサルタントの立場	建設会社の立場	建設会社の研究機関等の立場
仕事内容を 手順の固定 (仕事の 反省な 反省な)	・提出書類や入札手法において、前例踏襲主義が顕著。 ・積極的思考よりも否定的思考の方が優先される。 病 因:慣性の法則、前例踏襲主義処方箋:加点式評価(失)敗者復活制度	・ 手順の固定は特に問題無い(ルーチンワーク化により利益をあげる業務はある)と思われる。 ・ 協力業者に頼りすぎている場面がある。 ・ 個人任せしているためチェック機能が働いていない。 病 因:安直症、丸投げ症 処方箋:(事後対策)組織の構成メンバーの移動、変更 処方箋:(事前対策)ジョブローテーションの実施、きめ細かな目標管理制度の導入	・ 新しい取組みに消極的な発言ばかりで、積極的な発言が出てこない。 病 因:自己防衛、安定性志向 処方箋:新規性追求、改善意欲の涵養 ・ 仕事途中での見直しは、失敗による手直しであると評価を気にする傾向があり、責任を転嫁できることを確認してからでなければ改善作業が進まない。 病 因:マニュアル病 処方箋:	・協力業者選定を闇雲に踏襲し、都度見 直しを行わない。 病 因:癒着症、怠惰症 処方箋:随意契約の厳しい評価制度の確立
仕事の割り 振りや役割 分担の固着	・部局ごとの縦割業務が多く、業務が連続しているにも関わらず分社化しているようである・人事異動が短期的(約2年毎)病 因:縦割組織、ゼネラリスト重視処方箋:長期在職化、多様な昇進コース設定	・ 部門内移動は比較的容易であるが、部門間となるとかなりの調整が必要となる場合が多い。 ・ 業務メンバーの割り振りが、各上司の都合のみで行われ、業務の負荷に差が生じている。 病 因:丸抱え症、ひきこもり、自閉症 処方箋:(事後対策)組織の構成メンバーの移動、変更 処方箋:(事前対策)ジョブローテーションの実施、きめ細かな目標管理制度の導入、望ましい職場風土の創造(教育的ムード、創造的雰囲気、自主的態勢、協力的ムードなど)	・ 縦割りの組織構造になっており、スピードが要求される業務への柔軟な対応が出来にくい体制である。病 因:組織膠着、余分なことはやらない病処方箋:組織のフラット化・ 専門分野(特に開発)では人材の流動は少ない。	・熟練研究者を同じ部署にずっと抱え込み、他の部署との協働を避ける。 ・できる人間に仕事が集中し、後進の育成が行われにくい傾向があり、雑用的職務人員の流動化だけが行われている。 病 因:波風回避症、なりゆきまかせ症処方箋:目標管理の強化と成果主義の徹底
専門性への執着と偏った職人気質	・ 技術の所在が不明確(積算主義の弊害)。 ・ エセ専門家(専門家気取り)もしくは専門家馬鹿(研究・勉強の欠如)がいる。 ・ 情報交換の場が少ない病 因:評論家、たこつぼ化処方箋:ナレッジマネジメント、「場」の創設	・ 自分の専門領域に絶対の自信を持っている人もいる。 ・ 部下や他部門の成員に対し、傲慢な態度をとる人間が多い。 病 因:専門至上主義症、自信過剰症 処方箋:(事後対策)組織の構成メンバーの移動、変更 処方箋:(事前対策)ジョブローテーションの実施、き め細かな目標管理制度の導入、望ましい職場風土 の創造(教育的ムード、創造的雰囲気、自主的態 勢、協力的ムードなど)	 ・ 工種間(例:ダム トンネル)の人事異動に抵抗がある。 病 因:慣れた仕事への執着、自己中心病処方箋:強制ローテーションシステム 	・いわゆる専門バカになり、幅広い他の 技術に目を届かせようとしない。 病 因:自己中症、バカの壁症 処方箋:実務現場で再教育
顕著なセクト主義となわばり意識	・組織毎に机上の棲み分けがなされている ・職種及び組織間の情報共有化を積極的に行おうとはしない。 病 因:縦割組織、自組織内ひきこもり 処方箋:弾力的な組織、マトリクス型 組織の採用、プロジェクトチ ームの活用	・ 部門間の連携が悪く、効率的でない。 ・ 口は出すが、手を出さない人が多い。よって、周りも特に報告しなくなる。 病 因: 丸抱え症、口だけ症、青年の主張症、評論家症(ノン・コンサルテーション) 処方箋:(事後対策)組織の構成メンバーの移動、変更処方箋:(事前対策)ジョブローテーションの実施、きめ細かな目標管理制度の導入	・ 社員が現在の業務を兼任して、別の部署に短期間異動し、元の部署に戻るとき、当該業務を短期間異動していた部署に押し付ける。病 因:なわばり意識処方箋:人事の適正化・部門間の連携が悪いため、部署が異なると急な用件には対応できない。・ 工事予算書を見せて欲しいと所長に頼んだが、隠して見せてくれなかった。病 因:仕事を剥奪される恐怖感処方箋:責任とを明確にしないまま終わる会議が多い。病 因:事なかれ主義処方箋:議長育成システム、役割り分担の明確化	・他の部署との研究チーム編成に上司が 難色を示す。 病 因:過保護症、証拠隠蔽症、自己中症 処方箋:プロジェクトマネジメント教育 の徹底、研究チームは複数部署を 前提としたマネジメント制度の 導入
上司への権 限や判断の 集中	 経営トップに権限が集中。 「俺は知らなかった」という言い訳が多い。 病 因:無責任主義処方箋:「場」の創設、プロジェクトチームの活用 	病 因:信頼しない症 処方箋:(事後対策)上司の移動、変更 処方箋:(事前対策)上司の評価システム(部下による採点) 上司評価者の外部委託(利害関係を絶つ)	上司に神経を使い、萎縮している部下が多い。 病 因:完全主義、昇進志向、10年早い病 処方箋:部下指導心得教育、成果主義 明らかに成果が得られる内容でも稟議が必要であり、 時間がかかる。 病 因:権威者の傘下 処方箋:新形式提案報酬制度	・現在は大した成果をあげていないにも 関わらず、権限が集中され続けている。 病 因:お山の天下症 処方箋:上司評価制度の導入
議論だけで実践がない く即断即決の欠落 >	・無議論。仮にあったとしても結論先送 り。 ・自分の組織の問題について主体的では なく、他人事のように意見を言う。 病 因:無関心、評論家気質 処方箋:責任の明確化、一体感の創出	・ 会議報告、事務連絡があり、何を決めるかよくわからない会議が多い。 病 因:無関心症、会議大好き症 処方箋:(事後対策)組織の構成メンバーの移動、変更 処方箋:(事前対策)会議進行のマニュアル化	・ 入札時 VE 工事の技術提案書を作成する際、評論家は 多数いるが、取組む者は限られている。 病 因:責任の転嫁、聞いたことはあるけど病 処方箋:実績評価システム	・具体性に欠ける長時間の打ち合わせが 多い。 病 因:問題先送り症、無責任症 処方箋:「会議が絶対うまくいく法」の実践

表-2.4 「**コミュニケーション平板化**の症状」に関する調査表

症状	発注者の立場	建設コンサルタントの立場	建設会社の立場	建設会社の研究機関等の立場
仕事に関連する会 話の消失	・他部署と自部署の業務の棲み分け ・何を言っても何をやっても無駄とい う雰囲気 病 因:自組織内ひきこもり、井の 中の蛙 処方箋:「場」の創設、プロジェクト チームの活用	・ 部内会議等で課題の共有化を図ることも行っているが、繁忙期になると閉じこもるケースも多い。 ・ 業務は上司からの一方的な判断に基づき、メンバーからの改善提案が受け入れられないケースもある。 病 因: 丸抱え症、引きこもり症、自信過剰症処方箋:(事後対策)組織の構成メンバーの移動、変更 処方箋:(事前対策)望ましい職場風土の創造(教育的ムード、創造的雰囲気、自主的態勢、協力的ムードなど)	・ 情報の共有化の目的で、インターネットを利用して社員間の意見のやり取りの場を開設したが、意見を書き込む人は決まって同じ人である。病因:自己嫌悪病処方箋:まずは匿名システム・ 同一工事内における異工種間の会話が少ない。病因:好奇心の希薄、部分最適処方箋:定期ミーティング開催回数の増加机のレイアウト変更	 自分の専門以外には興味を示さない。 自意識過剰により、問題点を相談せずに解決しようとして、結果大きなトラブルにつながることがある。 病 因:バカの壁症、うぬぼれ症処方箋:失敗学の勉強、失敗事例報告へのインセンティブ授与
会議やミーティングの硬直ネガティブ情報伝達の抑制と歪曲	・会議の結論が出ないまま散会。遅刻や途中退席が多い。 ・何かを決定するための会議が少ない。 病 因:とりあえず会議、連絡会議が多い、「集まれば何とかなる・仕事をした」という誤解処方箋:責任の明確化、「場」の創設、プロジェクトチームの活用 ・ 歪曲は少ないが、問題は可能な限り先送り。 病 因:黒ヒゲ危機一髪ゲーム、無責任、評論家 処方箋:目標管理制度、三現主義(現場、現実、実現)	会議の進め方が確立されていない。 事前に資料を渡されずに何を決めるかわかりづらい会議が多い。 病 因:? 処方箋:(事後対策)経営トップや戦略策定への提言能力および提言システムを持つ処方箋:(事前対策)会議進行のマニュアル化 曖昧情報はある。問いただすと的確な回答をする場合、曖昧を助長する場合、ケースパイケースである。 不都合な結果が出た場合、都合が良くなるように検討することはまれにある。 病 因:隠蔽症、へりくつ症処方箋:(事後対策)情報の共有化システムの見直し、組織の構成メンバーの移動、変更	・ 自由な意見を発言する場において、す ぐに否定的な意見が出される。 病 因:否定最も論、過去の体験の呪縛、 完全主義、昇進志向 処方箋:ブレーンストーミング、部下指 導心得教育、若手議長システム ・ 事前に配布書類等が回覧されない会議 がほとんどである。	研究に対する有効な提案を出した人の評価は低く、成果を上司や他の同僚等にとられるケースが多い。 若年者からの自由かつ否定的な意見に対して、議論でなく、説得を行おうとする傾向がある。 病 因:他人の褌症、ネコババ症、評論家症処方箋:研究テーマの提案プレゼン大会 不都合な研究データを隠蔽し、さも順調に研究が進行している報告をする。 病 因:証拠隠滅症、巧妙詐欺症、私文書偽造壁症 処方箋:社内外に開かれた研究成果報告会の開催
部外情報や第一線 生情報の収集や活 用が不十分	現場よりも本社を重視。 現場を自ら見ようとしない。仮に現場に行ったとしても、お客様扱い。 病 因:本社絶対主義 処方箋:人事配置政策の変換、多様なキャリアパス	 処方箋:(事前対策)情報の共有化システムの構築 外部情報に係る収集不足、その能力不足は否めない。 良い提案をした人が報われない構造になっている。 個人が情報を抱え込んでしまうケースが多い。情報の活用方策が確立していない。 病因:引きこもり症、自分以外無関心症、処方箋:(事後対策)情報の共有化システムの見直し処方箋:(事前対策)情報の共有化システムの構築 	個人ベースの業務消化から脱皮できない。 病 因:情報の停滞 処方箋:コミュニケーション支援 全社的な取組みを行う上で、現場の運用状況を積極的に把握しようとしない。 病 因:実施に対する自己満足、結果への不安 処方箋:結果フィードバックシステム	・ 仮に研究に有効な情報を入手していても、 それが盗まれるという意識から公にしない ため、研究の成果が上がらない。 病 因:まる抱え症、漏洩恐怖症 処方箋:公表したらどうなるかをシミュレー ションする

表-2.5 「**興味・関心の内部化や狭小化**の症状」に関する調査表

	T		.11-1007 - 113-20	
症状	発注者の立場	建設コンサルタントの立場	建設会社の立場	建設会社の研究機関等の立場
社外の経営情報 や技術情報に対 する関心の希薄 化	・ 「井の中の蛙」状態であり、自分自身が「ルール」であると考えている。 机上の棲み分けに固執。 ・ 他の組織でどのようなことを行っているかについて調査しない。 病 因:無関心、自己中心・絶対主義処方箋:出向、研修、社外交流、分社化	 ・ 他社とは技術力ではなく、業績指標(売上高、等)に注視している。 ・ 業界内の縄張り意識は強いと感じる。 病 因:株主至上主義症、灯台もとくらし症処方箋:(事後対策)組織の構成メンバーの移動、変更処方箋:(事前対策)組織学習の実行(組織の存続と発展を支える能力、つまり成果をあげ得る具体的な経営活動ができる能力を獲得していくプロセス)社外委員会等への出席と積極的な取り組みの実施 	・ 組織の再編が行われると予告されると、 話題は専らそればかりである(内部にしか関心を示さない)。 病 因:自分の将来への影響、昇進への欲望、トップダウン病 処方箋:FA システム、社内ベンチャーシステム、ボトムアップシステム	・ 自己の抱えている研究テーマに関心 が終始する傾向にある。 病 因:井の中蛙症、恋は盲目症 処方箋:異分野への配転
自社内の革新活動への無関心	う安心感、また緩やかな成果主義も 取っていないことから、革新に対す る意欲も出てこない(やっても無 駄)・業務を見るときに、組織全体として よりも個人の業務という視点を優 先。 病 因:虚無感、無気力 処方箋:人事評価手法の改革、インセ ンティブの付与	外部情報、環境変化等への情報に接する機会が少ない、あるいは持たない、持てない。 成果至上主義の組織に減滅しているケースが多いのではないか? 病 因:無関心症、失敗事例そのまま症処方箋:(事後対策)組織の構成メンバーの移動、変更処方箋:(事前対策)組織学習の実行(組織の存続と発展を支える能力、つまり成果をあげ得る具体的な経営活動ができる能力を獲得していくプロセス)	・ 建設の先端技術に触れる展示会にもかかわらず、開発担当部署からの視察が少ない。 病 因:情報の停滞 処方箋:コミュニケーション支援・環境やリニューアルなどの要求品質に応えるための技術開発の意欲があまりない。 病 因:自己防衛、安定性志向処方箋:新規性追求、改善意欲の涵養、実務外評価システム・事務部門と技術部門の社外研修や勉強会等の交流がない。・会社が今後の方針として重点分野を挙げても、重点分野外の社員は関心を示さない。病 因:リーダーシップの欠如処方箋:異分子投入によるトップダウンシステム	・ 自分の殻に閉じこもり、チームや組織 全体としての研究活動という意識が 低い。(個人プレーが多い) ・ 個人・研究室を超えた情報の共有・活 用等の意識が低い。 病 因:井の中蛙症、恋は盲目症 処方箋:業績共有イントラの実現
何につけ「あきらめ」と消極姿勢の定着	見せない。 ・ 予防的な考え方を取らないことから、対症療法に陥りがちである。病 因:思考・手法の硬直化、縮小均衡処方箋:統一的で明確な目標の設定、三現主義(現場、現実、実現)	・ 業務が集中する部門とそうでない部門の差が大きい。 ・ 追いつめられてから初めて着手する場合が多い。 病 因:無関心症、変化恐怖症 処方箋:(事後対策)変化に対する心理的抵抗の克服(人は自分の周りで生じる変化には敏感であるが、自分が当事者となると逃げ腰、消極的、後ろ向きになりやすい) 処方箋:(事前対策)経営トップや戦略策定への提言能力および提言システムを持つ、メンタルマネジメントの導入	・ 発注者の動向の対応について、早期に決定しなくてはならないが、発注者の意向、事前協議で対処、時期尚早などの理由でなかなか具体論に着手できない。	・ 地道な作業が多く、時間を要するテーマに従事し過ぎると、研究活動の効率化への取り組みがおろそかになる。病 因:達観症、お通夜症、老人症処方箋:創造的業務から外し、定形業務に配転する
職場内派閥の存 在対立	・ 出身大学等により特定のキャリアパ スが存在。 ・ 職種固有の文化や考え方がある。 病 因:エリート意識、キャリア採用 処方箋:交流人事、能力主義的評価	 他部門間では調整が難しい場合が多い。 病 因:意固地症、非協調性症 処方箋:(事後対策)組織改編(組織および構成員の再編成) 処方箋:(事前対策)個人の意識改革(会社への忠誠心 自分への忠誠心、出世 自己実現、社内営業 顧客満足、肩書き 人間の顔、自己犠牲 自己愛など) 	・ 現場組織がJV形態である場合、各社の 意見の調整ができないと、険悪な環境に なる。 病 因:徒党病 処方箋:釜の飯システム	

(2)組織におけるメンバーの心理的抵抗の存在の認知とそれへの対応が重要

組織再生を成功に導くには、メンバーの心理的抵抗の存在を知り、それを克服する必要がある。

一般に、人は自分の周りで生じる変化にはとても敏感で、変化を先取りしたり、変化に遅れないことの大切さを説いたりするが、いざ自分が当事者となり、実際に変化を創り出し、変革を実践しなければならないとなると、逃げ腰、消極的、後ろ向きになりやすい。このことを「心理的抵抗」と称しているが、そもそも人が変化を避けたがる理由には、次のようなものがある。

変化が各人のもつ自尊心を脅かす

何をモデルとして現在の自分を変容させていくかの確信が十分に持てない

集団による個人の拘束

このような「心理的抵抗」を克服する方法として、下記に示した「個人の態度変化プロセス」の実践がある。

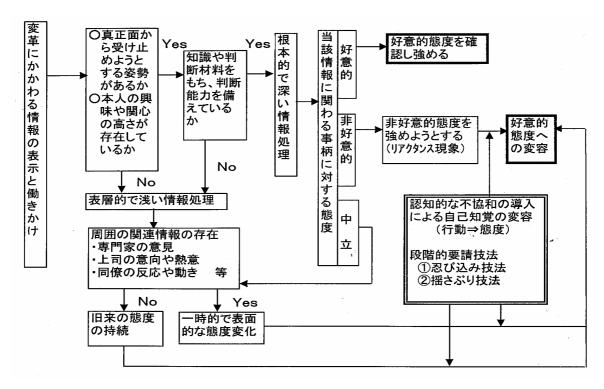


図-2.1 個人の態度変化プロセス

【「行動」先行による態度変容】

人間には、まず「行動」があって、既成事実が作られ、それにつじつまが合うような「自己知覚」が起こり、 そして「態度」が変わっていくという一連の心理的プロセスが存在する。

【段階的な要請技法による態度変容 : 忍び込み技法 】

まず最初は、相手がすぐにも受け入れるような小さな要請を出し、それを承諾し、実行してもらう。その後で、本来の目的とするより大きな要請を持ち出すことによって、その承諾率を高め、実行させようとする技法。

【段階的な要請技法による態度変容 : 揺さぶり技法】

初めに大きな要請をぶつける。そして相手の出方や様子をみる。それをみとどけた後で、それよりも後退した要請を出して、それを相手に呑ませる。

(3)組織再生の7ステップの実践

組織再生のマネジメントサイクルを提案し、組織再生を目的としたリーダーの擁立と、組織再生(7ステップ) の強力な実践が重要である。

ステップ	行動	手段・留意点	リーダーに期待する資質獲得	
1	組織変革が必要とされ	組織のソフト構造の硬直化	問題発見手段の獲得	
	る原因の察知・発見	社会構造、経済・国際情勢、価	情報収集手段の獲得	
		値観など、組織を取り巻く大き	人的ネットワークの構築	
		な変化		
2	ミッション・ビジョンの	メタコンセプト(上位概念)に	問題解決手段の獲得	
	立案とフォロワーへの	よるビジョン設定	組織変革へのモチベーションの保持	
	表明	ミッションマネジメント		
3	組織変革を実践するメ	チームマネジメントによるメ	自我状態(パーソナリティ)の理解	
	ンバー編成	ンバー編成	社会心理学の知識の獲得	
4	組織変革案の立案(達成	集合研修	コミュニケーション手段の獲得	
	目標、スケジュール、等)		プレゼンテーション手段の獲得	
	とフォロワーへの説明			
5	フォロワーのモチベー	メンバーへのエンパワーメン	フォロワーの多面評価手法の獲得	
	ション高揚策の立案と	ト(権限委譲)	(多様な報酬)	
	実践	フォロワーの多面評価		
6	フォロワーの心理的抵	個人の態度変容を促進する方	個人の態度変化プロセスの理解	
	抗の存在の理解とその	策	内発的意欲の発生メカニズムの理解	
	対応			
7	変革後の組織を軌道に	小集団活動	人材育成技術の理解 注 1)	
	乗せるためのマネージ	リーダーからの撤退条件		
	ヤーの育成			
人材育成技術・情報提供注 助言注 フェルビジョン(ハウツウ指示) ケーフワーク 指示注 冷化注				

表-2.6 組織再生の7ステップ

注 1)人材育成技術:情報提供法、助言法、スーパビジョン(ハウツウ指示)、ケースワーク、指示法、強化法、シェービング、フィードバック法、自己開示法、モデリング法、説得法、対決法、契約法

【組織変革手順】

ステップ1:組織変革が必要とされる原因の察知、発見

対象とする組織集団が硬直化しているかの判断がまず必要であり、マネージャーとして組織で活躍しているメンバーは得てして気付かないあるいは無視する傾向があるように思える。いわば異端児的な存在の人間は、迫り来る変化をいち早く察知する能力が高いとする考えに賛同するものである。

ステップ2:ミッション・ビジョンの立案とフォロワーへの表明

組織変革の必要性を認知した後は、変革すべき対象を明確化し、メンバーに周知・徹底を図り、 その考えを共有するためのミッション・ビジョンの設定は欠かせない。

ステップ3:組織変革を実践するメンバー編成

組織変革の実行と方向性(目標)が決まった段階で、それを実際に実践する中心的メンバーを組

織する必要があり、組織変革を確実かつスムーズに進行させるためのチーム編成が期待される。

ステップ4:組織変革案の立案とフォロワーへの説明

組織されたチームによる具体的な組織変革の達成目標、スケジュールなどを立案がなされ、その 組織変革案をフォロワーへ納得させるためのきめ細かな説明が求められる。

ステップ5:フォロワーのモチベーション高揚策の立案と実践

組織変革をファオロー自らが主体的に実行していくことが重要であり、フォロワーのモチベーションを高揚させるための方策の立案と実践をチームが積極的に進めることが重要である。

ステップ6:フォロワーの心理的抵抗の存在の理解とその対応

人は自分の周りで生じる変化にはとても敏感で、変化を先取りしたり、変化に遅れないことの大切さを説いたりするが、いざ自分が当事者となり、実際に変化を創り出し、変革を実践しなければならないとなると、逃げ腰、消極的、後ろ向きになりやすいとする心理的抵抗の存在を認知し、その対応を間違えないことが重要である。

ステップ7:変革後の組織を軌道に乗せるためのマネージャーの育成

そもそもリーダーとマネージャーの役割は正反対に近いものであり、変革後の安定した組織活動においては、新しい組織でのマネジメントをこなす人材が求められ、その育成は変革後の組織の発展に極めて重要な要素となる。

(4)組織学習と組織の進化

組織再生によって得られる知見をスパイラルなマルチループによる組織学習として位置付け、組織の進化を図っていくことが求められる。

【組織学習の定義】

組織の存続と発展を支える能力(成果をあげ得る具体的な経営活動ができる能力)を獲得していく過程(プロセス)

組織が自ら変革を創る必要性を発見し、より一層の成功を収めるであろう自ら信ずる変革に着手しうる能力 を獲得し、成長させていく過程

【組織学習の性質】

学習主体 : 複数の個人

学習による結果 :「集団によって」色づけされたもの

学習による成果の帰属:独自の認知システム、価値観、思考様式、さらには行動様式などを一旦学習

すると、成員が入れ替わったり、リーダー交代があってもかなりの部分が継

承されていく。

【組織の進化】

組織進化の過程を自己組織化の観点からまとめたものを以下に示す。

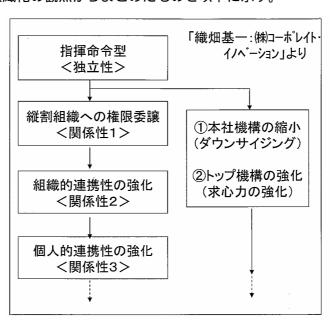


図-2.2 組織進化(自己組織化の視点)

上記の中の各段階で、組織進化における触媒作用と位置付けられるのは以下に示すとおりであり、これら触媒 作用の変化は、リーダーシップの変化ととらえられると考える。

< 独立性 > から < 関係性 1 > への変化の触媒 : 組織のトップ

< 関係性 1 > から < 関係性 2 > への変化の触媒 : プロデューサー

<関係性2>から<関係性3>への変化の触媒 : 自然発生的

(5)組織再生後のマネージャーの育成

新しい価値観に基づき再生した組織に求められるマネージャーの育成、支援が重要である。

そもそもリーダーとマネージャーの役割は正反対に近いものであり、変革後の安定した組織活動においては、 新しい組織でのマネジメントをこなす人材が求められ、その育成は変革後の組織の発展に極めて重要な要素となる。

表-2.7 リーダーとマネージャーの違い

リーダー	マネージャー
長期的展望	短期的計画
戦略展開	戦術展開
攻擊的手法	防衛的手法
組織の変革志向	組織の一貫性維持
ヒートアップ (意思鼓舞)	クールダウン (管理調整)
投機的リスクに挑戦	投機的リスクの回避
創造・革新	修正・改善
变化志向	秩序志向
納期短縮	納期厳守
品質向上	品質維持
リーダーシップ	マネジメント

【リーダーに関する代表的な理論的知見】

(1)クーゼス=ポスナーの基準

「振り向けばついてくるフォロワーが存在すること」

(2) ハイフェッツの基準

「フォロワーはフォロワーなりに自律(能動的・自覚的に行動する)していること」

(3)リーダーの2面性(PとM)

P:課題が達成されていくことにまつわる集団の機能(パフォーマンス)

M:課題が達成されていく過程で集団を維持していく機能(メンテナンス)

(4)ペンシルベニア大学のR.C.ハウスが指摘する三種類のリーダー

自然発生的なリーダー	小火などが起こったときに、消化や救助行動に自然に、偶然に
	皆に指示を出す人
選挙で選ばれたリーダー	市長、知事、国会議員など、選挙に自ら立候補して選ばれるリ
	ーダー
任命されたリーダー	社長、部長、課長などの管理職、プロジェクトチームリーダー
	など、「なれ」と言われてなるリーダーで、肩書きに基づくパワ
	ー、予算など資源の動員や配分の権限、部下の評価権、人事権
	などを有す人

上記の中で特に「任命されたリーダー」の問題点として、次の2点をあげている。

人がついてくるのはただ権限によるもので、服従して受動的に仕事をさせられているケースが多いこと (リーダーの志や目標に対して意気に感じて、能動的に仕事に従事できない)

いったん任命されると、権限とパワーのひとになってしまいがちであること

したがって、「任命されたリーダー」は、「自然発生的リーダー」に学ぶべき点が多いとしている

3.参考文献

- 1)建設ビジネスモデル研究小委員会:「組織変革のための処方箋 新しいBMの開発に向けて 報告書」、平成 17年10月、土木学会 建設マネジメント委員会
- 2) 建設ビジネスモデル研究小委員会:「これからの建設システムの枠組み」 2001 年 5 月、土木学会 建設マネジメント委員会
- 3)「土木・建設情報化の新潮流を探る 連載 新しい建設ビジネス・モデル 公共事業の環境変化に適応したモデル構築と組織変革への手順」、2004.6、

橋梁&都市 PROJECT

- 4)「組織再生マネジメントに関する調査研究 組織再生へのリーダーの役割」 2006 年度土木学会 建設マネジメント委員会 第24回研究発表・討論会
- 5)企業のテレワーク導入のポイントと実務、平成17年3月、労務行政
- 6)表現技術、2000年4月、電子開発学園出版局
- 7) 戸部良一、寺本義也、鎌田伸一、杉乃尾孝生、村井友秀、野中郁次郎:「失敗の本質 日本軍の組織論的研究 」、1991 年 8 月、中央公論社
- 8) 古川久敬:「構造こわし 組織変革のための心理学」、1990年12月、誠信書房
- 9)「経営用語の基礎知識」、野村総合研究所 HP
- 10) 黒崎宗宏:「NRI NEWS ビジネスモデル変革による企業再生」、2003年4月、知的資産創造
- 11)桐村晋次:「日経文庫 1062 人材育成の進め方」、2005年6月、日本経済新聞社
- 12) 田浦里香:「NRI NEWS 選抜型のリーダー人材育成」、2003年9月、知的資産創造
- 13) 木田橋美和子: 「GLOBAL VIEW ビジネスモデル変革による企業再生」、2003 年 5 月、 知的資産創造
- 14) 原田純一:「NAVIGATION & SOLUTION ミッションの再発見による経営革新」、 2005 年 2 月、知的資産創造
- 15) 玉田樹: 「NAVIGATION & SOLUTION 『豊かさ』の終焉、『よりよく生きる』社会モデルへの挑戦 価値観の変化と構造改革 」、2003 年 6 月、知的資産創造
- 16) 高田伸朗: 「特集 日本社会の構造改革 新たな産業発展メカニズム 産業構造の改革 」、2002年2月、 知的資産創造
- 17) インタービジョン総合研究所:「プロジェクトリーダーのための【入門】チームマネジメント」、2001 年 5月、PHP研究所
- 18) 月尾嘉男:「産業技術の将来展望 技術は芸術を目指す 」 1990年 10月、生産研究42巻10号
- 19) 小野桂之介:「[新版] ミッション経営のすすめ」、2005年5月、東洋経済新報社
- 20) 戸崎肇:「基本知識からニュースまで [図解] 仕事に使える経済学 』 2005 年 1 月、PHP研究所
- 21) 金井壽宏:「リーダーシップ入門」、2005年3月、日経文庫
- 22) 中沢弘:「早稲田大学中沢塾の『リーダーシップ工学』」、2002年 10月、講談社
- 23) 早稲田大学ビジネススクール:「MOT入門」、2002年12月、日本能率協会マネジメントセンター
- 24) 張海梅:「企業間パートナーシップの経営」、平成16年3月、中央経済社
- 25)「転換期を迎えた建設産業の勝ち残り戦略 新市場に対応する新しい建設産業のあり方 」、第 4902 回特別研究セミナー テキスト、1999 年 4 月 13 日実施、㈱日本計画研究所主催、講師:矢島隆志、㈱三菱総合研究所
- 26)「信頼と活力ある社会をめざして~21世紀の生産性イニシアティブ~」 2005年3月、財団法人社会経済生産性本部 生産性総合研究センター

- 27)「生産性でみる日本 生産性向上の軌跡と21世紀の生産性イニシアティブ・」 2005年3月、財団法人社会経済生産性本部 生産性総合研究センター
- 28)飯田汎:「ニッポン技術者の使命」、平成17年9月、丸善㈱
- 29) 相葉宏二:「MBA経営戦略」、1999年4月、ダイヤモンド社
- 30) V・オブライエン:「MBAの経営」、1996年11月、日本経済新聞社

【資料編】

- (1)「組織再生マネジメントに関する調査研究 組織再生へのリーダーの役割」 2006 年度土木学会 建設マネジメント委員会 第24回研究発表・討論会 発表論文
- (2)「組織再生マネジメントに関する調査研究 組織再生へのリーダーの役割」 2006 年度土木学会 建設マネジメント委員会 第24回研究発表・討論会 発表用パワーポイント原稿

(3)小委員会文献調査資料:中沢塾の「リーダーシップ工学」について

(4)小委員会文献調査資料 :ミッション経営と組織変革リーダーについて

(5)小委員会文献調査資料 :チームマネジメントについて

(6)小委員会文献調査資料 : リーダーシップに関する理論・持論について

(7) 小委員会文献調査資料 :組織変革に伴う心理的抵抗

(8) 小委員会文献調査資料 :組織学習について

資	小小	(1)
貝	ጥተ	٠.		,

「組織再生マネジメントに関する調査研究 組織再生へのリーダーの役割」 2006 年度土木学会 建設マネジメント委員会 第24回研究発表・討論会 発表論文

組織再生マネジメントに関する調査研究 「組織再生へのリーダーの役割」

(株)アイ・エヌ・エー 本名 誠二*1建設ビジネスモデル研究小委員会*2By Seiji HONNA

建設ビジネスモデル研究小委員会において、人間と同様、組織にも年齢が存在するとの 観点から、老年期を向えた組織や集団の硬直化およびそこからの脱却方法などについて研 究を進めてきた。本研究ではこの成果を踏まえ、組織の硬直化を打開し破局を迎えないた めに、リーダーシップによる組織変革の重要性を示し、組織再生を図っていくひとつのモ デルとしてリーダーが中心となって進める組織再生の7つのステップを提案した。

【キーワード】組織再生、組織年齢、組織の硬直化、組織変革、リーダーシップ

1. はじめに

近年における社会環境の急激な変化、ならびに組織の硬直化に基づく非効率な組織運営などに対し、組織変革の必要性が求められるケースが増えてきているように思える。本研究により明らかにする「求められるリーダー像」を通して、組織変革の目的をメンバー全体が周知し、その遂行を強力に進め、持続可能な組織・集団となるための参考になることを期待する。

いままでのリーダーシップ論が器や資質論に偏っていたものが多いことを踏まえ、リーダーにとって何よりも大切なものはビジョンであるとの考えを基本とした、早稲田大学中沢塾が提唱する「リーダーシップ工学」をはじめとする各種文献調査を進め、組織変革の観点から議論を重ねてきた。そもそも、組織の硬直化(進み過ぎた標準化、進み過ぎた構造化、コミュニケーションの平板化、興味・関心の内部化や狭小化)から脱却するためのリーダーの役割は極めて重要との認識から、望ましいリーダーのクイプや姿勢(理論的なリーダーシップ)、リーダーが進める組織再生の手順、などについて報告する。1

2. 組織の硬直化

表 1に示すように、「組織」にも人間と同様「青年期」「中年期」「老年期」といった年齢形態があるといわれている。例えば、「老年期」を迎えた組織はそこから脱却しないでいると維持発展を望めなくなってしまう。このような危機感から、組織の老化から脱却するにはどうすれば良いか、その手法を検討することが重要になってきている。

表 - 1 組織・集団の年齢

集団年齢	青年期	中年期	老年期
個人欲求 の特徴	· ア イ デン テ ィ テ ィ の確立 · 良好な対人 関係作り	·自己顕示 ·能力発揮	·自己防衛 ·安定指向 ·変化忌避
集団過程 の特徴	・規範づくり ・役割の模索 と樹立	・規範の安 定化 ・役割の明 確	・社会的環境の 固定化 ・手続きの慣行 化(縄張り、前 例)

一方、「組織」を構造的な面から捉えると、部門や制度などの「ハードな構造」、ルールやタブー、役割、期待といった「ソフトな構造」、さらにそれらの中間に位置づけられる前例や慣行などの「セミハードな構造」に分けられる。

組織の課題解決という意味では、これらのうちで 『ソフトな構造』がカギになると考えられる。つま り、セミハードやソフトな構造にメスが入れられな

^{* 1} 事業本部防災情報部 03-5261-5731

^{* 2} 論文末小委員会名簿参照

い限り、組織の本質的な変革は望めず、陰に陽に人々の思考や行動を縛ったり、制限を加えたりする。

この「ソフトな構造」が硬直化すると、「進み過ぎた標準化」、「進み過ぎた構造化」、「コミュニケーションの平板化」、「興味・関心の内部化や狭小化」といった好ましくない状況がもたらされる。そのほか、組織を変革しようとする際には構成メンバーの心理的な抵抗がブレーキとなるケースがあり、それにどう対応していくかが重要な鍵になると考える。

表 - 2 組織・集団の構造

ハードな構造	セミハードな構造	ソフトな構造
組織規模	前例	暗黙のルール
部門数	慣行	タブー
人事処遇制度	不文律 等	組織内の常識
職務内容 等		役割期待 等

文献1によると、集団に硬直をもたらす原因には、 標準化の進行、構造化の進行、情報伝達の平板化、 関心の内部化の4つがあり、その原因を表 3に示 す。硬直化から脱却するには、これらの硬直化に対 する見直しや創造的破壊が必要になる。

表 - 3 組織集団に現れる硬直化の症状

12 -	1 温減未回に先行る反互化の進入
進み過ぎた	全員一致や満場一致への固執
「標準化」	慣行、慣例、前例の遵守
の症状	異質性の排除
	リスクテイキングの回避
	加点主義より減点主義
進み過ぎた	仕事内容や手順の固定
「構造化」	仕事の割り振りや役割分担の固着
の症状	専門性への執着と偏った職人気質
	顕著なセクト主義となわばり意識
	上司への権限や判断の集中
	議論だけで実践がない(即断・即決の欠落)
コミュニケ	仕事に関連する会話の消失
ーション平	会議やミーティングの硬直
板化の症状	ネガティブ情報伝達の抑制と歪曲
	部外・第一線生情報の収集や活用が不十分
興味・関心	経営情報や技術情報に対する関心の希薄化
の内部化や	自社内の革新活動への無関心
狭小化の症	何につけ「あきらめ」と消極姿勢の定着
状	職場内派閥の存在と対立

平成16年度の当小委員会における成果の中で、組織集団(発注者、建設コンサルタント、建設会社、

研究機関)を対象に、組織集団の硬直化の原因とその対応策(処方箋)を提案した。しかしながら、組織変革を果たす主役は人であり、組織に所属する人のインセンティブやモチベーションを高め、実組織の変革を図っていくためには、組織におけるリーダーシップという役割に着目する必要があると考えた。

3. 組織再生への道

(1) リーダーシップに関する理論的知見

様々な経営管理に関するテーマのなかで、リーダーシップはビジネス・スクールのMBA(Master of Business Administration:経営学修士)プログラムにおいても人気が高いと言われており、組織変革という切り口のもとで、リーダーシップの理論ならびに優れた企業経営者の持つ持論について調査した。万人がそれぞれ掲げるリーダーシップの持論がある中で、誰もが認めるであろう理論的基本原則について調査し、明らかにすることが、組織再生の研究を進める上で余計な議論に時間をとられず合理的と考え、下記の3つの基準、理論を本研究の基本にすることとした。

表 - 4 リーダーシップに関する基本的理論
クーゼス = ポスナーの基準
「振り向けばついてくるフォロワーが存在すること」
<u>ハイフェッツの基準</u>
「フォロワーはフォロワーなりに自律(能動的・自覚的に
行動する)していること」
<u>リーダーの2面性(パフォーマンスP、メンテナンスM)</u>
P:課題が達成されていくことにまつわる集団の機能
M:課題が達成されていく過程で集団を維持していく機能

また早稲田大学中沢塾が提唱する「リーダーシップ工学」(文献3)において提案されているリーダーシップに関する分類については表 5に示すとおりである。

また、ペンシルベニア大学のR.C.ハウスが指摘する三種類のリーダーは表 6に示すとおりであり、この中で特に「任命されたリーダー」の問題点として、次の2点をあげている。

人がついてくるのはただ権限によるもので、服 従して受動的に仕事をさせられているケースが 多いこと(リーダーの志や目標に対して意気に

表 5 中沢塾のリーダーシップの類型

< 行動スタイルによる分類 > 権威主義型 放任主義型 |

民主主義型

<リーダーシップの分類>

「民主的リーダーシップ」

「権威主義的リーダーシップ」

「新しい定義のリーダーシップ」・・・『メンバーの心を統合して夢やビジョンを実現する力量』

<実現しようとしている対象別に分類> 夢実現型リーダーシップ(エンジニア、科学者) 変革実現型リーダーシップ

< 行動様式による分類 >

奉仕型リーダーシップ

ドミネーター型(支配的)リーダーシップ

< 夢やビジョンを実現する「戦略」の違いの分類 >

Win-Win型リーダーシップ

Win-Lose型リーダーシップ

感じて、能動的に仕事に従事できない) いったん任命されると、権限とパワーのひとに なってしまいがちであること

したがって、「任命されたリーダー」は、「自然発生的リーダー」に学ぶべき点が多いとしている。

表 6 三種類のリーダー

自然発生的な	小火などが起こったときに、消化や
リーダー	救助行動に自然に、偶然に皆に指示
	を出す人
選挙で選ばれた	市長、知事、国会議員など、選挙に
リーダー	自ら立候補して選ばれるリーダー
任命されたリーダー	社長、部長、課長などの管理職、プロジ
	ェクトチームリーダーなど、「なれ」と言
	われてなるリーダーで、肩書きに基づく
	パワー、予算など資源の動員や配分の権
	限、部下の評価権、人事権などを有す人

(2) スパイラルな組織再生手順の提案

社会の安定・発展に欠かせない役割を担っている 組織(公共性の高い社会資本整備に関わる発注者、 企業、NPO などを想定)の維持・発展のために、 硬直化した組織構造(特にソフト構造)を立て直し、 新たな価値観にマッチしたより良い国民サービスの 提供を行うことが求められる。硬直化した組織を立 て直すために、下記に示す7つのステップに沿った 組織の再生(これを「組織再生のマネジメントサイ クル」と称す)を実践し、組織を取り巻く目まぐる しい社会的変化に十分対応していける態勢を常に持 ち続けていくことが重要と考える。

【組織変革手順】

ステップ1の「組織変革が必要とされる原因の察知、発見」では、対象とする組織集団が硬直化しているかの判断がまず必要であり、マネージャーとして組織で活躍しているメンバーは得てして気付かないか、無視する傾向があるように思える。いわば異端児的な存在の人間は、迫り来る変化をいち早く察知する能力が高いとする考えに賛同するものである。

ステップ2の「ミッション・ビジョンの立案とフォロワーへの表明組織変革の必要性を認知した後は、変革すべき対象を明確化し、メンバーに周知・徹底を図り、その考えを共有するためのミッション・ビジョンの設定は欠かせない。

ステップ3の「組織変革を実践するメンバー編成」では、組織変革の実行と方向性(目標)が決まった段階で、それを実際に実践する中心的メンバーを組織する必要がある。組織変革を確実かつスムーズに進行させるためのチーム編成が期待される。

ステップ4の「組織変革案の立案とフォロワーへの説明」では、組織されたチームによる具体的な組織変革の達成目標、スケジュールなどが立案される段階である。その組織変革案をフォロワーへ納得させるためのきめ細かな説明が求められる。

ステップ5の「フォロワーのモチベーション高揚策の立案と実践」では、組織変革をファオロー自らが主体的に実行することが重要であり、フォロワーのモチベーションを高揚させるための方策立案と実践をチームが積極的に進める必要がある。

ステップ6の「フォロワーの心理的抵抗の存在の理解とその対応」は、組織再生が表面的に終わらせないためにも極めて重要と考えられる。人は自分の周りで生じる変化にはとても敏感で、変化を先取りしたり、変化に遅れないことの大切さを説いたりするが、いざ自分が当事者となり、実際に変化を創り出し、変革を実践しなければならないとなると、逃げ腰、消極的、後ろ向きになりやすいとする心理的抵抗の存在を認知し、その対応を間違えないことが求められる。

ステップ7の「変革後の組織を軌道に乗せるためのマネージャーの育成」では、そもそもリーダーとマネージャーの役割は正反対に近いものであり、変革後の安定した組織活動においては、新しい組織でのマネジメントをこなす人材が求められ、その育成は変革後の組織の発展に極めて重要な要素となる。

4. 結論

社会に受け入れられる内容でかつ明確なミッションおよびビジョンを共有する組織集団が、意味のある存続と発展を図るためには、「組織集団におけるリーダーシップ」というものが極めて重要であることを示した。ただし、リーダーシップとはリーダーになる人間個人を指すのではなく、組織集団における一つの重要な役割であるとの認識を基本に研究を進めてきた。

本研究により、組織が破局を迎えないために再生を図っていくひとつのモデルを提案することができた。この中で得られた主な知見は以下に示すとおりである。

組織の硬直化は起こりうるものであり、硬直化による組織活動の非効率化が顕著になった場合には組織変革による組織再生が必要である組織再生を成功に導くには、メンバーの心理的抵抗の存在を知り、それを克服する必要がある組織再生のマネジメントサイクルを提案し、組織再生を目的としたリーダーの擁立と、組織再生(7ステップ)の強力な実践の重要性を示した組織再生によって得られる知見をスパイラルなマルチループによる組織学習として位置付け、組織の進化を図っていくことが求められる新しい価値観に基づき再生した組織に求められるマネージャーの育成、支援が重要である

社会環境、経済、国際情勢、国民の価値観、生活スタイルなど、目まぐるしく変化している時代にあって、組織集団のライフサイクルが短縮されつつあるという認識を持つ必要がある。技術革新の面においても、それ単独としての盛衰はかなり短くなってきたと言え、一個の技術が様々な技術と複合して、さらなる技術への進化を遂げるといった多様化の時代に直面していると考える。

組織集団を取り巻くこのような急速な社会環境の 変化に対し、これまで以上に短いサイクルで対応し ていく必要があり、そのための組織再生において真 のリーダーシップの発揮が求められている。

【参考文献】

- 1) 古川久敬「構造こわし(組織変革のための心理学)」(株)誠信書房 1990年12月10日
- 2)建設ビジネスモデル研究小委員会:「組織変革の ための処方箋 新しいBMの開発に向けて 報 告書」、平成17年10月、土木学会 建設マネ ジメント委員会
- 3)中沢弘:「早稲田大学中沢塾の『リーダーシップ工学』」、2002年10月、講談社
- 4)「土木・建設情報化の新潮流を探る 連載 新 しい建設ビジネス・モデル 公共事業の環境変 化に適応したモデル構築と組織変革への手順」。 2004.6、橋梁&都市 PROJECT

【建設ビジネスモデル研究小委員会名簿】 小委員長 本名誠二(アイ・エヌ・エー) 副小委員長 中村士郎(竹中土木) 伊藤耕一(戸田建設) 池田將明(フジタ) 串戸 均(首都高速道路)佐藤志倫(国総研) 島崎敏一(日本大学) 鈴木明人(早稲田大学) 畑久仁昭(東亜建設工業)

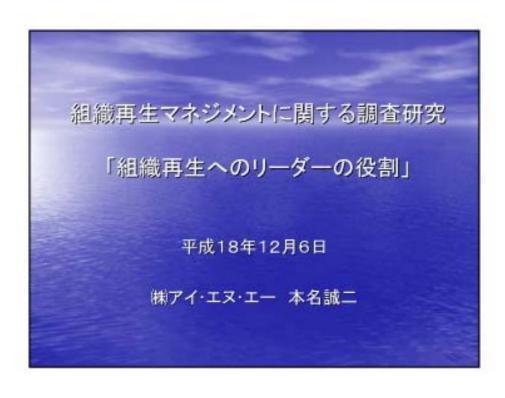
A Study of The Management of Organizational Shake out

By Seiji HONNA*1

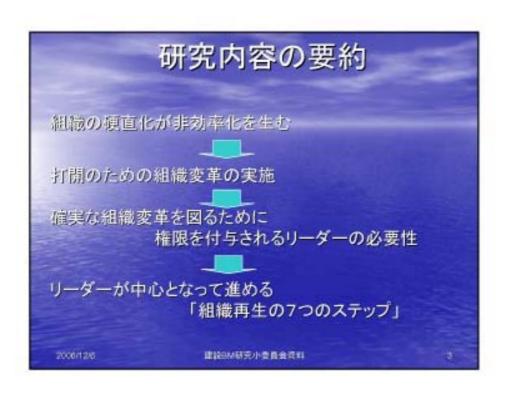
This report suggests the importance of leadership and seven steps of reforming organization. We expect that this study will be useful for growing out of rigid organization.

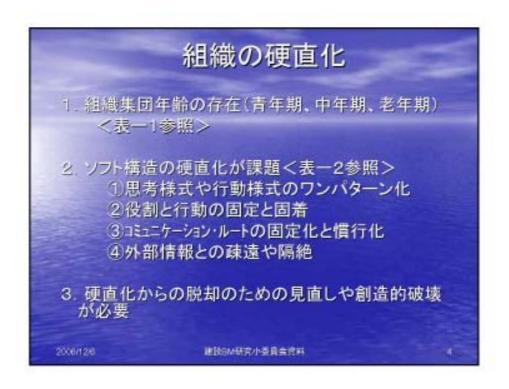
資料(2)

「組織再生マネジメントに関する調査研究 組織再生へのリーダーの役割」 2006 年度土 木学会 建設マネジメント委員会 第24回研究発表・討論会 発表用パワーポイント原 稿









組織硬直化の具体的検討例 (進みすぎた標準化の症状の場合)

症 状	発注者の 立場	建設コン サルタン トの立場	建設会社 の立場	研究機関 等の立場
全員一致、満場一致へ の匿執				
慣行、慣例、前例の墨守	-			
異質性の排除				
リスクテイキングの回避				
加点主義よりも減点主義				

注)事前配布資料の表-4から表-7を参照

2008/128

建設的材研究小委員会資料

権限を付与されるリーダーの必要性

- ①組織変革を実践するにはマネージャーではなくリー ダーの役割が必要
- ②リーダーという立場は既存の集団規範から少々逸 脱してもメンバーから心理的抵抗を受けることなく、 慣例にない行動をしても許される唯一の存在として 認知される傾向にある
- ③そこには、リーダーは<u>集団全体に大きな貢献をするというフォロワー側の期待</u>が存在する

2006/12/6

建设BM研究小委員会资料

6

対極的なリーダ	ーとマネージャー
リーダー	マネージャー
長期的展望	短期的計画
戦略展開	峻術展開
攻擊的手法	防傷的手法
組織の変革志向	組織の一貫性維持
ヒートアップ (意思鼓舞)	クールダウン (管理調整)
投機的リスクに挑戦	投機的リスクの回避
創造/革新	修正/改善

秩序志向

納期酸守

品質維持

マネジメント

注)糊インタービジョン総合研究所「入門 チームマネジメント」より

2006/128

变化志向

納期短縮

品質向上

リーダーシップ

建設出級研究小委員会資料

リーダーシップとは(理論的知見)

(1)クーゼス=ボスナーの基準

「振り向けばついてくるフォロワーが存在すること」

(2)ハイフェッツの選挙

「フォロワーはフォロワーなりに自律(能動的・自覚的に行動する)していること」

(3)リーダーの2面性(PEM)

課題軸P:課題が達成されていくことにまつわる集団の機能 (パフォーマンス)

人間軸M:課題が達成されていく過程で集団を維持していく機能 (メンテナンス)

課題軸(P)と人間軸(M)の2つの軸で、共に高いスコアを示す リーダーシップ行動のスタイルが最も有効である

2006/12/9

建設SM研究小委員会資料

型油	提明者	理治	提明省
PMEE	三隅二不二	ピジョナリー・リーダーシップ	B.ナナス
P. F. 1.一股問題	R F N-W	フォロワーシップ理論	R-ケリー
19ション型リガーシャン	P セルズニック	E.Q.リーダーシップ	D.ゴールマン、他
信制的逻辑的	E.P.ホランダー	リーダー・マッチ理論	F.E.フィードラー
リーナーショナの帰属理論	8.3.コールダー	状況リーダーシップ	P.ハーシー、他
サーバント・リーダーシップ	R.ゲリーンリーフ	経路一目標理論	R. J. ハウス
変革型リーケーシップ	J.M.バーンズ	規範的モデル	V. H. ブルール、他
セルフリーダーシップ	C.マンツ	リーダーシップ代替物アプローチ	S. カー
組織文化リーダーシップ	E.H.シャイン	(生)全ての理論が存在され	entrana i

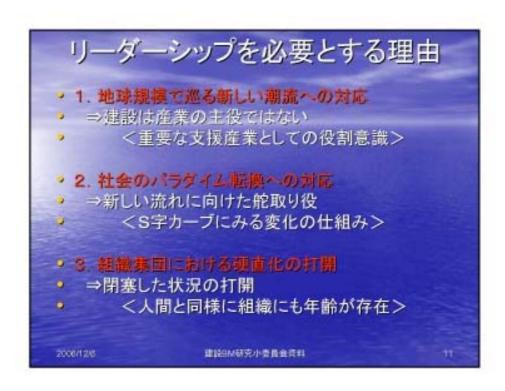
リーダーシップの研究に至った背景

- バブル崩壊後のいわゆる失われた10年というものが、建設部門の 組織にとって大きな試練と位置づけられるが、この急速かつ様々な 環境変化を切り抜けるためには、整取り役のリーダーシップの存在 は欠かせない
- リーダーシッフを人間の賞賞として認識(何えば「カリスマ生」など) する場合が多いと考えられるが、その人間が結果として間違った行 動きとった場合の影響が極めて大きりにと
- リーダーシッフを組織における一つの世帯が関われて明確に位置 づける必要があり、また組織を取り巻く目まぐるしい変化へ対応する ためにリーダーシップの存在が欠かせない
- 一方、組織の内なる課題として存在する組織の帳庫性に対し、参照 打開のためのリーダーシップへの期待が極めて大きい
- リーダーシップのない組織がいかに非効率化を生み、それは研究 開発による組織効率の改善度の比ではないこと

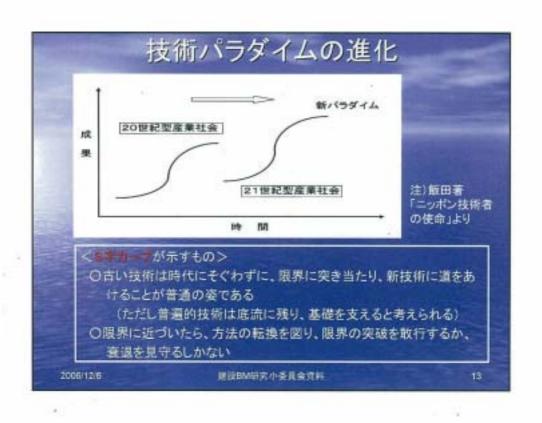
2006/12/9

建設BM研究小委員会資料

10









組織変革の手順

ステップコー組織変革が必要とされる原因の察知・発見

アデップ2:ミッション・ビジョンの立案とフォロワーへの表明

プラップの:組織変革を実践するメンバー編成(チーム)

ステップ4:組織変革案の立案とフォロワーへの説明

ステップ5:フォロワーのモチベーション高揚策の立案と実践

ステップ6:フォロワーの心理的抵抗の存在の理解と対応

ステップ7:変革後の組織を軌道に乗せるマネージャー育成

2006/12/5

建設的M研究小委員会資料

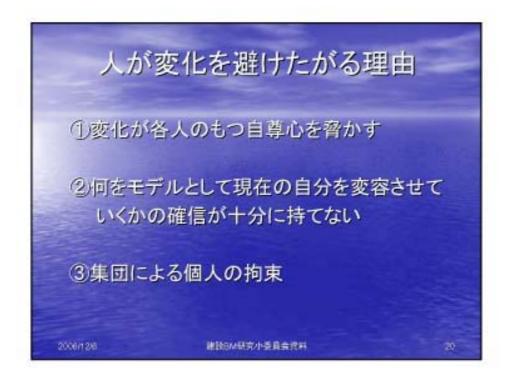
75

1		E FILESA	T-1-LEGISLES.
	- LIBERTON MARKET	THE RESERVE OF THE PARTY OF THE	STEER THE PLAN
		DARTHET LIGHTAL ABBURNET DISTRACTOR	Seminaturas Seminatura Sem
	MATERIAL PROPERTY.	D PHENTON INDEX	CHANGE (Monte of Designation of Change of Chan
	MARIE CONTRACTOR OF THE PARTY O	deamo	S1473018181
	ディビニスタン 一次 (1) AM プログスと対象	The Commission of the August 1997 of the Parties of	C++u5-spinonsten (pacee
	Trutos (Minusones)	delonerosusten	○個人の概念を行うかけった機構 ○内閣的機能の概念とかって人の機能
	CONCHERN STAAN	(D) NO ME (A)	OVERNOON

手順	内容
①問題	問題を定義する
②メタコンセプト (上位概念)	本当の目的は何かを考えて複数のメタコンセ プトを出す
③アイディア	各メタコンセプトからアイディア(解決策)を多数出す
4)発展	そのアイディアをさらに発展させるにはどうし たらいいかを考えてアイディアを発展させる
⑤組み合わせ による発展	すべてのアイディアから2~3個のアイディア を選び組み合わせて、それからさらに新しいア イディアを出す



心理的抵抗の存在 ①人は自分の周りで生じる変化にはとても敏感で、変化を先取りしたり、変化に遅れないことの大切さを説いたりする ②しざ自分が当事者となり、実際に変化を創り出し、変革を実践しなければならないとなると、逃げ腰、消極的、後ろ向きになりやすい(心理的抵抗)







資料(3)

小委員会文献調査資料 :中沢塾の「リーダーシップ工学」について

1.中澤氏の紹介(HPより)

私はこの3月選択定年で退職し、退職後は早稲田大学エクステンションセンター八丁堀校で開発リーダー養成のための中沢塾を開きます。現代の日本はリーダー不在で色々な社会問題を引き起こしております。金融関係機関の破綻、色々な企業の倒産などはみな適切なリーダー不在のために引き起こされた問題だと思われます。

かの米沢藩は今の企業でいえば倒産寸前にあり、貧困のどん底にあえいでいましたが、上杉鷹山という立派なリーダーを得て見事に復活し、藩民の生活の安定を確保できました。

現代社会では立派なリーダーが求められています。人物には3種類の類型があると思います。 一番下のレベルは、豊富な知識を集め博学を誇る人達です。しかし、知識のままでは十分活かせ る場所がありません。二番目はそれらの知識から素晴らしい思想、アイディアを持つ人達で、自 分の人生に応用し、人に教えます。一番優れた人達はそれらのアイディアや思想を行動に移しま す。

早稲田の学生は是非最後の類型の人達、つまり立派なリーダーになってほしいと思います。ご 健闘を祈ります。

機械工学科教授 中澤弘 Hiromu Nakazawa



「京大試作ネットーコラム」より

みなさんは、「中沢塾」をご存知でしょうか?エンジニアをリーダーとして育成するための塾で、正式には早稲田大学中沢塾といいます。定員は僅か8名、年2回開講で約10週間みっちりとリーダーシップを教えるそうで、費用は250万円だそうです。値段の高い安いは置くとして、この中沢先生の提唱されている「リーダーシップ工学」は、われわれモノづくりに携わる者にとっては、大いに勇気を与えてくれるものなのです。

先生は<u>「誰でもリーダーになれる。いままでのリーダーシップ論は、器や資質論ばかりに傾い</u> ており、それでは真のリーダーを育てる事は出来ない。」と力説されています。これからのリーダーは科学技術の素養が必要であり、むしろエンジニアがリーダーとなる方がいいというようなことも云われています。リーダーシップ工学では、<u>リーダーにとって何よりも大切なもの、それはビジョンである</u>と力説。いかに人を説得する能力に長けていたとしても、ビジョンなきリーダーは真のリーダー足り得ない。口下手な技術者でも、ビジョン実現へ向けた強い思いを持っていれば、それに人がついてくる、

魅力的なリーダーには必ず素晴らしいビジョンがある。そして、「これまで日本の繁栄を支えてきた製品改良、技術改良を中心とした古いタイプの開発エンジニアでは、もはや企業の将来は展望できません。<u>イノベィティブな人材を養成することが企業の生き残る道</u>です。」と厳しい指摘もされています。今、日本のモノづくりが直面している問題は先生の言われているように、イノベイティブな人によるイノベーションではないでしょうか?改良から開発へのパワーシフトが日本のモノづくりの最大のテーマだと思います。開発者の皆さん、頑張って下さい!

2.リーダーシップ工学の背景

- (1) 日本を「世界に貢献し、世界の人々に尊敬される国」に再建しなければならない。
- (2)「日本国民が、将来希望を持てる社会を実現する」というメタコンセプト(上位概念)を実現のものとするため、そのように変革してくれる多くのリーダーを育て、その人々がこの国を変えてくれる方向へ持っていくことが望まれる。
- (3) 従来のリーダーシップ論の不備

リーダーが掲げるビジョンが非常に矮小なものが多いこと(例えば、自分の会社をより儲かるように変革する、部下をうまく統率する、売上を増加させる、など)

ほとんど全てが、人文科学系、経営学系、心理学的なもので、工学的方法論が取り込まれ ているとは言えないこと

(4) これからのリーダーシップの目指すべき方向

人文科学系のリーダーシップ論と工学系メソッドの融合

(工学:広義な意味として人に有用なものをつくるための学問)

(5) 組織は大きくなればなるほど「組織病」が発生しやすくなる。

<組織が小さいうち>

- 本来の目的に向かって一体となって動いている
- トップの意思が隅々まで伝わり、トップの思い通りに動かせる
- 「セクショナリズム」や「官僚主義」は存在せず、組織のメンバーは他の人や他部署 と重なる仕事領域までも率先して受け持ち、互いに協力して仕事ができる

<組織病>

○ 仕事を明確に分割し分担しないと組織全体として統一の取れた行動が維持できなく なる

その結果、機能を細かく分けて、それらを担当する部署をつくっていく

○ 小さい組織のときのような柔軟性がなくなる

その結果、組織は硬直化し、官僚的になり、自分の部署のことだけしか考えな くなる

- 組織はセクショナリズムに陥ってしまい、組織全体としての本来の目的が忘れ去られ、 自分の所属する部署の都合だけで行動し、全体に対する配慮をしなくなる
- このような文化風土の中で長年仕事をしていると、組織のメンバーは自分のことしか 考えなくなる

その結果、地位が上がれば少しは守る権益の範囲は広がるが、結局、自分たち

の部署のことしか考えない内向き思考の人間に変ってしまう その結果、このような人が組織全体の長になれば、今度は「組織の暴走」が起 こる

<関東軍を圧倒したソ連第一集団軍のゲオルギー・ジューコフ指揮官の弁>

日本軍の下士官兵は頑強で勇敢であり、青年将校は狂信的な頑強さで戦うが、高級将校 は無能である(略)・・「失敗の本質」(ダイヤモンド社より)

< 第二次世界大戦における日本軍の主な失敗要因 >

目的があいまい(「兵力の集中」ができなかった)

情緒的戦略策定(一定の原理や理論に基づく行動をしない)

戦略オプションが狭かった(不測の事態に備えた戦略になっていない)

人間関係に偏重(組織の目的よりも組織メンバー間の人間関係に重きを置く)

【日本軍型失敗組織】

【アメリカ軍型成功組織】

失 敗

失 敗

人間関係重視

学習

プロセス優先

問題解決

非合理的

合理的な判断

責任不在

新しい戦略

結果軽視

組織の進化

(失敗から学習せず同じような失敗を繰り返す) (失敗体験から成功を導く)

【結論】

組織の環境適応は、仮に組織の戦略・資源・組織の一部あるいは全部が環境不適合であっても、 それらを環境適合的に変革できる力があるかどうかがポイントで、こうした能力を持つ組織を「自 己革新組織」という。

3.リーダーシップ工学の概要

工学:基礎科学を工業生産に応用して生産性を向上させるための応用的科学技術の総称(広辞苑)

工学:「人に有用なものをつくるために応用する科学技術の総称(広義)」と解釈

リーダーシップ工学:工学的手法や理論で実施されたリーダーシップ論

<効果>

- リーダーが実現したい目的が、より短期間に確実に実現できるようになるであろうこと
- 失敗を少なく抑えて、最良のものを実現できる可能性が高くなること

< 内容 >

- リーダーシップ論
- 適用する工学的方法論

< エンジニアがこの現代型リーダーに適している理由 >

エンジニアは現代の良きリーダーになれる必要条件(ものづくりおよびその管理、専門に関する深い造詣、リーダーシップ論、広い教養、など)のかなりの部分を備えている 仕事に関して、いろいろな問題を定量的・合理的に判断する訓練を積んでいる

4.リーダーシップの定義

【オーソドックスな定義】

日本大百科全集(小学館)

「分有された目標・目的に向けて、フォーマルに組織化されたり、インフォーマルに結集したりした人々の集合的努力を動員する地位を獲得し、その役割を積極的に遂行する行動・過程をいう。」(日本大百科全集 小学館)

リーダーとフォロワ - との相互作用

組織~目標達成のためにメンバーに犠牲を強要し、見返りとして「誘引」を提供する メンバー~「誘引」と交換に「貢献」を組織に提供する

【リーダーシップの分類】

「民主的リーダーシップ」

フォロワ・が自分の政策を決定するように激励し、目標達成手段・技法を事前に説明して メンバーに展望を与え、客観的な方法でフォロワ・に賞罰を与えるパターン。フォロワ・の 行動の自由をできる限り拡大しようとする特徴がある。

民主的リーダーシップの失敗例:抵抗精力の存在、

サブリーダーが利権に走る場合、など

「権威主義的リーダーシップ」

フォロワ・のために、それに代わって全ての政策を決定し、一度に一つずつ目標達成の手段と方策を指令し、フォロワ・の行動とフォロワ・間の相互作用を積極的に指示し、個人的・主観的な方法でフォロワ・の力量を評価しようとするパターン。フォロワ・の個人的権限と行動の自由を制限しようとする特徴がある。

権威主義的リーダーシップの失敗例:田中真紀子外務大臣の外務省改革、など

【新しい定義のリーダーシップ】

『メンバーの心を統合して夢やビジョンを実現する力量』

夢 :将来実現したい願い

ビジョン:心に描く未来像

脳科学の第一人者である松本元のことば

「夢を持つ」ことは脳活性の向上につながる。そしてその向上した活性をどの目的に向け、いかに集中させるかは、目的に対する「確信」に依存している。すなわち、脳は「できる」と確信すれば「できる」方向に向け脳の活性を集中して、できると確信することを実現するように働く。

5. リーダーシップの類型

【実現しようとしている対象別に分類】

夢実現型リーダーシップ(エンジニアや科学者によく見られる)

変革実現型リーダーシップ

(ジョン・P・コッターはこれのみをリーダーシップと定義している。)

【行動様式による分類】

奉仕型リーダーシップ

- ロバート・K・グリーンリーフが 1 9 7 7 年に提唱した概念で、リーダーはまず奉仕者(servant)でなければならないという考え方
- 奉仕者という立場から、人の意見に耳を傾け、対象となる人が真に欲するものを知っ て行動する必要がある
- 「召使のように他人に奉仕せよ」というのではなく、「自分を犠牲にしても人のために奉仕する心」で、ビジョン実現のために行動するという意味
- "Why shuoudn't I?"(私がやらなくて誰がやる)と考えて、すぐ行動を起こしてくれる人がいると社会や組織は変る

ドミネーター型(支配的)リーダーシップ

- 人に奉仕する心がなく、人を支配する心で行動するタイプ
- 一般的には自分があまり動かず、手足となる部下がいて、彼らを命令的に使って目的 を達するタイプ
- 常に「自分は人より偉い」と考えている
- 歴史上の人物では、社会制度の原因もあるが、ドミネーター型が多い (織田信長、豊臣秀吉、徳川家康、等)
- 現代の企業経営者などにもこのタイプが多く見受けられるが、ドミネーター型経営者 が独裁者になると全て経営に失敗している(ただし、 と の両方のどちらにも当て はまらない経営者も多く見られる)

歴史上の人物を見たときに、ドミネーター型リーダーが成功したか失敗したかは評価がわかれる。上記 3 人は、領土を確保し、安定した政治を実現したという意味で成功したといえるかもしれない。しかし、人民の幸せを本当に実現したかというと、江戸時代の米沢藩主・上杉鷹山に比較すれば、立派なリーダーであったとは思えないし、評価しない。(中沢氏弁)

【夢やビジョンを実現する際の「戦略」の違いによる分類】

Win-Win型リーダーシップ(他人への愛)

- リーダーはビジョンをもたなければならないが、自分および自組織だけ良いビジョン でもいいのかという疑問から発想
- 定義としては、「相手も自分も利益を受け取れるハッピーなソリューション(問題解 決法)」
- 入札の場合企業間競争をしないで「談合」することが「Win-Win」となるのは 間違いで、エンドユーザーである国民がWinになっていない

(入札で敗退した企業は、この競争で得られたアイデアや創造的設計案などを今後の 仕事に生かす可能性を得ている、と考える)

Win-Lose型リーダーシップ(自己愛、独裁的)

無理にWin-Win的戦略をとり、うまくいかないときに、挙句の果てに相手のみ利する「Lose-Win」的な結果は絶対に避けるべきである。この場合は。取引しない「No Deal」戦略をとるべきである。このような取引や交渉の際は、自分の考えや要求をはっきり主張することが大切であり、これを"アイ(I)・メッセージ(Message)"という。

【リーダーが示すビジョンを実現するための戦略策定などを行う参謀・マネージャー】

マネージャー(ジョン・P・コッターの定義)

「与えられた戦略をもとに計画の立案と予算の策定を行い、組織化と人材配置によって計画達成のためコントロールと問題解決を行う人」

参謀

「リーダーのビジョンを実現させるように、戦略を策定する中心的な役割を果たす人」

リーダーのビジョン達成能力は、いかに有能な人材を集めて、それらの人々をどれだけう まくやっていくかにかかっていると言える。

カーネギーが自ら書いた墓碑銘:「おのれよりも賢明なる人物を身辺に集むる方法を心得し者ここに眠る」

6 . メタコンセプト発想法の進め

【優れた着想を可能にする発想法の必要性】

最初の着想を間違えるととんでもない失敗につながる

貧弱なアイディアにとりつかれてしまうとリーダー失格である

優れた着想を可能にする発想法は、本来、開発設計工学という専門分野で中沢氏が考え出 したもので、リーダーの発想を支援する協力なツールにもなることが期待される

「従来の発想法」=「水平的または対症療法的な発想」は間違った発想法である

(例)問題:「医者の診療報酬が国の財政を圧迫している」

貧弱な発想による解決策:「医者の診療報酬を下げよう」

「患者の負担を下げよう」、等

本問題の本質:「国民がお金をかけずに健康な生活を維持すること」

解決策:「日ごろから国民の健康が維持増進できるような政策にお金を使う」

「予防医学の方が保険料収入が高くなるようにすれば、医療機関はそち らの努力を一生懸命するようになる」

「結果として国民は健康になり、国や個人の医療費負担を軽減できるようになる」

以上が、上位(メタ)の概念に上って発想する「メタコンセプト発想法」である。

【独創】

発想する:何か問題が発生したときにソリューションを考え出すこと

独創 :模倣によらず、自分ひとりの考えで独特のものを作り出すこと(広辞苑)

どんな独創的発明であっても、そのもとになったものは存在する(科学技術史研究家のジョージ・バサラ)・・・これは模倣ではなく、何かがまず存在して、それが発展させられて一見新しいものが出てくるように見える(無からアイディアを生み出すのは非常に難しい)

一度獲得された記憶は、その後一生涯消去されないと考えられている

脳のメモリは消去不能なライト・ワンス型のメモリで、その記憶が形成された状態に限りなく近い内容の、しかもある閾値(反応を起こさせるために必要な最小あるいは最大の刺激の値)以上の強さを持っている入力情報を得たときだけ、その記憶を呼び出すことができる・・・この事実から、世界中の特許や発明の95%は改良型になるのも、ある意味で当然である

創造性:新奇で独創的な発想を考え出すこと、またはその能力

【高位の創造性である発明・発見の過程】(英国の政治経済学者グラハム・ワラス)

準備:熟考する段階

孵化:すぐに発想が出ず行き詰まりを感じ、一時的に努力は放棄され、気晴らしの

行動をとる段階

啓示:ある日突然解決が見出される段階

検証:最後にその妥当性を検証する段階

【創造性と知能の関係】

ある程度以上の知能は必要であるが、研究者による調査によれば、両者には相関が少ない ことがわかっている

記憶力の強い人(知能が高いこと)

いろいろな判断を求められたり、問題解決を迫られたりするとき、過去の知識(記憶)、 つまり答えの表(データベース)の中から回答を求めようとする

記憶力の弱い人(あるパラメータの閾値が高くて記憶が引き出しにくい人)

いろいろな判断を求められたり、問題解決を迫られたりするとき、その場その場で答えを見出す訓練をしてきているので、学習能力が高く、独創的な答えを出し易い

記憶力が強すぎると、かえって創造性の活躍する場が狭くなり、発想力が弱くなってしまうのではないか?

【従来の代表的な発想法】

ブレーン・ストーミング

KJ法

TRIZ(発明的問題解決理論)・・・ロシア人(ゲンリッヒ・アルツシューラー)
によって生みだされ、米国に渡り、ソフトウェア
化した。日本では、三菱総合研究所と伊藤忠テク
ノサイエンスが扱っている

【中沢のメタコンセプト発想法】

発想プロセスのフロー

手順	カ 容	
		<u> </u>
問題	問題を定義する 	
		何となく感じている問題をはっきり
	1 11 11 11 - 1	文章で表現する
メタコンセプ -	本当の目的は何か	この問題を、直接同じレベルで解決す
ト	を考えて複数のメ	るのではなく、上位の概念に上り、メ
	タコンセプトを出	タコンセプトを求める
	す	その場合、「本当の目的は何なんだろ
		うか」と考えるとメタコンセプトを求
		めやすい
		メタコンセプトはいくつ出てきても
		よい
アイディア	各メタコンセプト	このメタコンセプトをもとにアイデ
	からアイディア(解	ィアを出す
	決策)を多数出す	数が多ければ多いほどよいが、このプ
		ロセスは個人の創造性にかかわって
		くる
発展	そのアイディアを	アイディアが出たら、それぞれに対し
	さらに発展させる	てこのアイディアをさらに発展させ
	にはどうしたらい	るにはどうしたらよいかと考える
	いかを考えてアイ	アイディアが1つ出れば、その続きを
	ディアを発展させ	考えてみる
	る	現在出ているアイディアが仮設とな
		り、それに刺激されてさらに発想が広
		がる
組み合わせに	すべてのアイディ	すべてのアイディアが発展しつくさ
よる発展	アから 2 ~ 3 個の	れたら、今度は任意の二つ以上のアイ
	アイディアを選び	ディアを強制的に課案系づけてみる
	組み合わせて、それ	するとそこから新たなアイディアが
	からさらに新しい	出てくる
	アイディアを出す	
<u> </u>		

< メタコンセプト発想法の特徴 >

メタコンセプトからいろいろなアイディアを出すという「発散的思考」と、そのアイディア を実現するにはどうしたらいいか、もしくは複数のアイディアを結合するとどうなるかとい う「収束的思考」の両方を含んでいる

具体的なアイディアを出す段階では、要素を組み合わせて上位に上っていく「ボトムアップ 的思考」ではなく、上位の概念から降りていく「トップダウン的思考」である

7.変革の進め方

【変革に関する基本的視点】

<経済学者サスター・C・サロー>

「経営は失敗をしてから方針を変えるのは当然、しかし理想的な経営とは、うまくやっている間に変身を図るもの」

<トヨタ自動車会長奥田嶺 >

「強いといわれるトヨタにも弱点はたくさんある。で、その弱点を克服する方法を考えないと、トヨタはこれ以上よくならない。ライバル・メーカーになったつもりで、トヨタの欠点を徹底的に攻める。そうすると、弱点をどう克服するかというアイデアが生まれてくる」

順調にいっている経営であっても、よく見れば多くの問題が存在する

リーダーは何もしなくても、自分がそのポジションに就いているときほど変革するのに勇気 がいる(無理して火中の栗を拾う必要はないと考えがち)

真のリーダーは、そのようなときこそ将来の企業の凋落を予見し、さらなる発展のために、 顧客のために、勇気を持って変革の行動を起こさなければならない。

< 行動を起こす場合の二つのやり方 >

十分調査を行い、確かにいけると確信が得られたら決断して実行する

新しいことをやる場合は、必ず問題が出てきて、「できない」という結論に達するので、 目的を達成できないのが普通である

in eximite avion and color

「石橋を叩いて渡らない方式」(西堀栄三郎談)

「衰退」に向かわせる方法

最初にやるという意思があり、どうやるかは決断したあとで考える

(つまり、実行することを決断してから可能な方法を考える)

「ロビンソン・クルーソー方式」(西堀栄三郎談)

人は孤島に漂着した場合、何もしないでただ考えたり、調査したりしていたら死んでしまうので、行動しながら学習し、目的や手段を修正していく方法

「生き延びる」ための方法

【変革のステップ】

< 基本的考え方 >

ジョン・P・コッター著「リーダーシップ論」は、有益な本であるが、その中に示されている手法があらゆる場合に適応できるという保証はない

童門冬二の「小説 上杉鷹山」に述べられている、上杉鷹山が米沢藩の変革に採った手法は、コッターの理論を包含した一般性を持っている

プロジェクトを進めるときの「Plan Do See」のステップに沿って実行すると、そのプロジェクトはうまくいくという考え方で変革のステップを整理する

変革の9つのステップ

		125° 5. + 1117th 1- + 3
変革の企画段階	ステップ	ビジョンを明確にする
交十の正国#スアロ	1	
ここはビジョンの明確化から始	ステップ	変革が緊急課題であることを皆
まり、戦略を立てるところまでの		に認識させるために分析から始
企画段階	2	める
	7 = 11 = 1	指導力ある強力な推進チームを
	ステップ	結成する
	3	
	ステップ	戦略作成のための情報を集める
	4	
	ステップ	戦略を立てる
	5	
变革実行段階	ステップ	戦略を周知徹底させる
友单关1]权怕	6	
立案された戦略に基づいて、あ	ステップ	ビジョン実現の障害を確実に除
らゆる障害を排除しつつ、目的を	7	去する
実現する段階	ステップ	意図的に短期に成果を出す(成
	8	功体験)
変革の評価と次なる段階へのチ		成果を企業風土に根付かせる
ャレンジ	ステップ	
成果を評価して、常に自己変革	9	
を起こさせる企業文化を構築する		
段階		

改革の5つの失敗原因

- 1 . 改革の目的が不明確
- 2. 推進者が一部の人間だけ
- 3. 改革の当事者にすら趣旨が徹底していない
- 4. 組織(顧客)に、改革が一方的に押し付けられた
- 5. 改革実行者が、改革される側の痛みに理解と同情を示さない

注)「小説 上杉鷹山」に書かれている他藩の失敗原因

ビジョン実現の3つの障害(壁)

組織の壁・・・・職務規定、仕事の手順、マニュアル、など

物理的な壁・・・スペースがない、支店がない、コミュニケーションがとり

にくい職場環境、など

心の壁・・・・私利私欲、誤解と不信、見解の相違、心理的アレルギー

(これが最も問題)

松下幸之助が愛した詩人サミュエル・ウルマンの「青春」という詩

青春とは怯憧(おくびょうもの)を避ける勇気、

安易を振り捨てる冒険心を意味する。

時には二十歳の青年よりも

六十歳の人に青春がある。

年を重ねただけで人は老いない。

理想を失うとき初めて老いる。

(宇野収、作山宗久『「青春」という名の詩』産業能率大学出版部)

8. クリエーションのリーダーシップ

【前提】

クリエーション

何か有用なものやシステムをつくること。(新製品や新技術の開発を念頭)

クリエーションのリーダーはビジョナリーな開発テーマを見つけることを第一に考えることを主張 (ニーズから入るよりも、ビジョンから入る決め方の方が重要であると主張)

【クリエーションのテーマの発見法】

シーズ「利用目的なしに発見された事実」から発見

例)JR 東日本の「大清水」

- ニーズ「エンドユーザーの真の要求」から発見
- ・ まずセグメントを決める(ユーザーの的を絞る:男・女の別、年齢層、等)
- ・ 真の要求を調べる(ユーザーの意見を漫然と聞いてもつかめない)
- 例)富士通のワープロ(日本語がうてるキーボードがほしいというニーズ)

ビジョン「実現したいと思って心に描く未来像」から入る方法

- ・ まずクリエーションのリーダーはビジョンを持たなければならない
- ・ そのビジョンを実現するために、シーズを探したり、ニーズとの整合をとって、どのようなものを開発(研究)すべきかを考えたりする方法

例)東海道新幹線、ホンダ CVCC

【クリステンセン理論】

技術(サービス、方法論など企業の経営を支配する基本要素)の2つの分類

持続的技術:既存の製品の性能を高める新技術

- この既存の製品はその企業の売上のかなりの部分を占めており、マーケットは変らないで、顧客は決まっており、そのニーズもマーケット規模も良く分かっている
- ・ 持続的技術開発に関わるテーマの評価は高くなる
- ・ 顧客が求める以上の性能を押し付けることになり、「性能の供給過剰」をもたらす
- 例)ハードディスク分野におけるフェライトヘッドから薄膜ヘッドへ移り、MRヘッドに至る技術 進化

破壊的技術:シンプルで、小型で、低価格で使い勝手が良いという、従来とは全く異なる価値基 準を市場にもたらす

- ・ この市場は、成熟した技術の大きなマーケットを扱う成熟した企業のニーズを十分まかなうことはできない
- ・ 大規模な成熟した企業内における破壊的技術の評価は極めて低い
- ・ しかし、この技術は進歩するに従ってマーケットが大きくなり、同じ分野の成熟したエクセレ

ント・カンパニーの足もとを脅かし始め、やがてはこのような優良企業を崩壊に至らしめることがある

例)トランジスターが真空管を、デジタルカメラがスチールカメラを、携帯電話が固定電話を、コンビニがスーパーマーケットを圧倒する、など

<市場に投入された製品の競争基盤(顧客の選択基準)の変化>

ディスク・ドライバの例(:市場の需要を満たしたことを意)

基本的性能(記憶容量) 大きさ 信頼性 利便性 価格

<破壊的技術の成長のシナリオ>

破壊的技術は、最初競争基盤を満足できないので、従来のマーケットでは相手にされず、外れたところに新しいマーケットが誕生する

成熟した製品の性能に供給過剰が起こると、顧客はその性能では製品を選ばなくなり、次の 特徴に目が移っていく

そこで、ある程度十分にその性能を満たしている破壊的技術の製品で「大きさ」に魅力的なものがあれば、顧客の目は破壊的技術の方に移り、確立された製品の市場を下から侵食するこれに対し、持続的技術でトップを走っている優良企業の企画決定プロセスはこの変化に対応できない(なぜなら、優良企業が開発投資の企画を選定する場合、必ずマーケット規模がどうか、売上はどの程度になるか、利益はどのくらいでるかという、客観的でしかも有望なデータを示すことができないと採用されない、というプロセスで開発を決めているからである)

「製品化で先行した企業」は常に他の追随企業に差をつけて利益を確保し続け、シェアトップの座を譲ることはないという原理がある(ボストン・コンサルティング・グループの調査)この原理から、破壊的技術を最初に育て、製品化した企業が絶対的に有利になる(先行する企業は、製品の改良技術も製造技術も早く高度化させ、ノウハウや知識をより多く獲得し続け、持続的技術の優位性を保てる)

【クリエーションのリーダーシップ】

常に破壊的技術を探索し、創造する責任を有す

破壊的技術が持続的技術に発展してきた時点で、マネージャの仕事としてリーダーの手から 離れてよい

クリステンセンが提案する3つの破壊的技術育成に適した組織

- a) 新しい仕事に適したプロセスと価値基準を持つ別組織を買収する(アメリカ的)
- b) 現在の自分の所属する組織の開発テーマ企画選定プロセスと価値基準を変えようと試 みる
- c) 独立した別組織を新設し、その中で新しい問題を解決するために、必要な新しい開発テ

マ企画選定プロセスと価値基準を育てる

クリステンセン氏や中沢氏は、これらのうち C)を推奨している。

破壊的技術の種は、ビジョンから得られる。

< クリエーションのリーダーの心得 >

- クリエーションのリーダーは、破壊的技術を見つけて率先して開発していく力量が求め られる。
- 日ごろ情報をたくさん集め、現場に足を運び、多くの読書をしてその種の発見に努め、 自分の創造性を駆使して、自分のオリジナルのビジョンから種を創造しなければならな い
- 失敗を経験することを想定し、独立した小規模な組織にしておくと対応がとりやく、失 敗にも寛容になれる

【ビジョンとニーズの整合性】

課題:ビジョンからクリエーションのテーマを見つける場合におけるビジョンの独断性 (ビジョンが、リーダーの独断と偏見の塊では、市場に受け入れられない)

回答:「ビジョンの共有化」(塾参加者の西名氏)

対象とする顧客を決めて、その顧客と十分話し合ってビジョンの共有化を図る

< 商品開発におけるビジョン設定例 >

マーケティングにおいてまずどのようなユーザーを対象にするかというセグメントを決める

そのセグメントの人々にインタビュー調査を行い、得られたデータの共通項を満足させられるようにビジョナリーなテーマとスペックを決める

ターゲット限定の原理を遵守

(セグメントを広げすぎると、かえって誰にも魅力のないものになってしまう) マスクドニーズの原理の遵守

(隠されている本当のニーズを見つけること)

9. クリエーションの戦略と哲学

【トータル設計の必要性】

設計の定義:目的を持ったものを創造する過程(クリエーションという行為の一過程)

<設計法>

トータル設計()

新しい機能的要求が与えられたとき、今までの機能的要求と併せて、全ての機能的要求を新たに総合的に最適化する設計

付加設計(×)

既存のシステムに新たに与えられた機能的要求を満足させるように、既存のシステムの部分を変更したり、それに新しい部分を追加したりする設計

組み合わせ設計(x)

<u>既存</u>の複数システムを組み合わせることにより、与えられた複数の機能的要求を満足させるシステムを構築する設計

改良設計()

機能的要求は一切変えずにさらに最適化を図る設計

システムをクリエーションしようとするときに、この障害となっている「既存の」という拘束 条件を外してやると、良いものができるという「定理」が得られる。

上記の証明は下記の公理に基づき行うことができる。〈詳細は『開発設計工学』(中沢著、工業調査会発行)による〉

公理:最良のシステムとは総情報量が最小なものである

以上より、「トータル設計は、拘束条件に対応する評価項目に関して、付加設計や組み合わせ設計より優れている」という「トータル設計の原理」を提案している。

付加設計や組み合わせ設計によって当座をしのぐということは、日常にあまりにも多く見られる行為であるが、これらは悪い設計法であり、あくまでももう一度原点に戻って、「全機能的要求」について設計をし直すべきである。

改良設計は、良い設計であるが、前述した持続的技術(既存の製品の性能を高める新技術)の 開発は、この改良設計の範疇に入ると言える。

<付加設計や組み合わせ設計により失敗した事例>

- みずほ銀行のシステム・トラブル
 - 旧富士銀行、旧第一勧業銀行、旧日本興行銀行の三行が、再編される際、情報システム 障害を起こした例
- アメリカの新幹線のトラブル

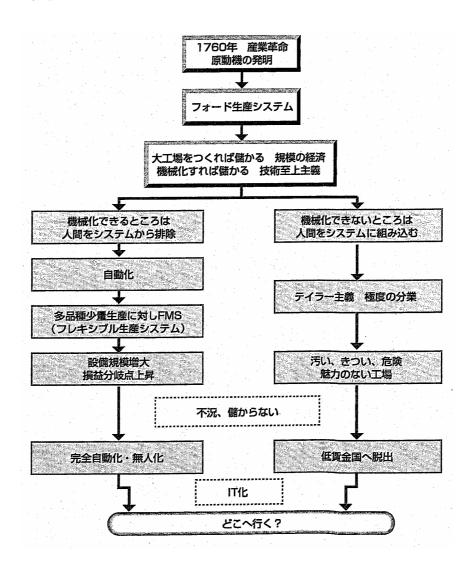
ニューヨークとボストンをつなぐ新幹線開発において、在来線の狭い軌道を走らせる前 提で開発して失敗した例

【クリエーションリーダーの責任】

- 何のために何を開発するのかというメタコンセプト(上位概念)の視点が重要
- エンジニアが無節操に技術のために技術だけを目的とし、効率だけを考えたりして開発 を続けていては、いつかは破綻をきたす
- □ エンジニアは社会を変える力を持っているが、そのことを意識していないエンジニアが 多い
- 視野の狭いエンジニアは、その製品やシステムの本来の目的を忘れて、無意味な性能値だけを上げようとして、いびつな使いにくい製品を開発してしまう危険性がある(性能の供給過剰)

以上より、現場のエンジニアの暴走を抑えられ、正しい方向に導くのはクリエーションリーダーの役割であり、その重大さを認識する必要がある。

【生産様式の間違った進化】



生産システムの変遷

< 完全自動化・無人化の流れの間違い(図中左のフロー)>

故障が発生すると大きな障害を引き起こす

レベルの低いシステムしかできない(人間のヒューリスティック(発見的な)な手法、暗黙知、 創造性、優れた総合的判断などがプログラムできない)

技術の伝承ができない

損益分岐点が高くなる(システムが高価となるため)

かえって生産性が低下してしまうことがある(人の工夫により生産システムが進化するようなしくみが必要)

雇用機会の創出と矛盾する(人の働く場所がなくなり、文明は何が目的かを見失う) 製品の付加価値が下がる

<機械化できないところは人間をシステムに組み込む方法の間違い(図中右のフロー)>

テイラー主義が幅を利かせたことにより、工場イメージはきつい、汚い、危険という魅力の ないもになっていった

人件費の上昇は避けられず、低賃金国に工場を移転(空洞化)していった結果、有能な人材が整理され、消えていった

人の優れた能力を認めないテイラー主義的な考え方が、このような貴重な人材を日本の製造業から失わせて、技術の伝承を絶えさせている

【人間中心というコンセプト】

我々が、我々「人間」そのものを忘れて、人間以外の「もの」や「こと」に夢中になってきた と言えないか。

人間中心:この世の中で一番大切なものは人間である

この世のものは、全て人間のためにあるべきだろう

地球環境問題、地球資源の問題、動植物の保護の問題も、現代に生きている我々のためだけでなく、我々子孫のためであり、現代の我々だけで使い果たしていいものではないものと考える。 < あるべき生産システム・・・「人間中心生産システム」 >

自動化によって人間の弱点を補いつつ、人間の能力が取り込める新しい生産システム 生産に携わる人間が「ものをつくることに誇りと喜び」を感じられるように設計 同時に「経済性が成り立つ」ことが条件

「人間にやさしい」生産現場の環境やシステムが要求される

以上より、「人間中心生産システムとは人間がものをつくることに誇りと喜びが感じられ、自動化と人間の能力を融合させたシステムである」と定義され、上記4つの機能的要求を満たすことが条件となる。

【クリエーションの哲学】

- (1)ビジョンには、必ず「人間中心であること」(顧客のため、エンドユーザーのためと 理解しても良い)というコンセプトが内包されていなければならない
- (2)本物(その正しいビジョンから導出された、機能的要求を正しく実現しているもの) を開発しなければならない

資料(4)小委員会文献調査資料

「ミッション経営と組織変革リーダーについて」

【ミッション経営と組織変革リーダーについて】

中沢塾の説く「リーダーシップ工学」では、リーダーはビジョンを持ち、その実現へ向けた強い思いを持つことが求められている。

組織変革を成し得た後は、また新たな組織の硬直化がスタートするものと理解した上で、継続的な組織変革の取り組みが重要になると考えられる。つまり、「組織変革に終わりはない」である。

組織変革を進めるリーダーにとって、ビジョン設定という観点から、近年注目されてきている「ミッション経営」との関連に着目することが有益であると考えた。早稲田大学商学部の根来教授が示す「ミッション経営」を踏まえ、単にリーダーの資質論にはしらず、組織変革を進めるリーダーが取るべき姿勢ならびに設定すべきビジョンについて明らかにすることは極めて意味のあることと考える。

【ミッション経営の概要】(早稲田大学商学部の根来教授)

1.ミッション経営とは

単に利益を追求するだけではなく、自社の事業活動(本業)が顧客や社会全体にどのように役立つのか心がけ、積極的に社会的使命(ミッション)を果たしていこうとする企業経営

ミッション経営 = 社会的役割意識を持った経営

事業活動を通じて社会的役割を果たすこと

2 . ミッション経営を志す経営者が持つべきミッション

ミッション 1:企業が社会(顧客、株主、地域社会、など)に対して果たすべき使命 ミッション 2:経営者自身が自分の率いる企業(と従業員)に対して果たすべき役割 すなわち、

ミッション = 全ステークホルダー(利害関係者)に対する明確な役割意識

3.ミッション経営を実践することの難しさ

人間が「仕組みの奴隷」になってしまう傾向があるため

仕組み: ものごとの組み立てられ方

構造

機構 〈 広辞苑第 5 版 〉

|仕組み| = |設定されたメカニズム| ・・・根来教授の定義

|人 間| 「仕組み」の奴隷|

= 「仕組み」を超える存在

<「仕組み」に関する見解>

社会の発展のために結果として作られてきた道具立てにすぎない

人間は仕組みに制約されてしか行動できない

仕組みは社会の知恵が生み出したものなのだから、制約としての仕組みには尊重すべき 価値がある

仕組みは完全でないことを理解しなければならない

経営者(あるいは組織変革のリーダー)は仕組みを超越する視点を持つべきものである<「仕組み」の例 >

株式会社という仕組み:株主=企業の所有者 企業目的=株主の利益の最大化

(矛盾)経営者は株主の利益最大化だけを目的に経営すれば良いわけではない

市場:売買の仕組み

(矛盾)売れるものは何でも良いわけではない

4.企業および企業活動

企業の目的:経営者が事業活動を通じて追求したい目的のこと

仕事:単に経済的報酬を得る代償行為ではなく、働いている人たち自身が何らかの社

会的満足を得るプロセス

・・・・・マズローの欲求5段階説に通じる

企業活動 = 社会活動

・・・・・仕事は社会のある部分の維持・発展に貢献するという構造を持っている

5.ミッションとドメイン(事業領域)

ドメイン(事業領域)	企業の事業活動の範囲
ミッション	ビジネスを支えている価値
	経営者が何に価値をおいているかを示したもの
	ミッションはドメインを示唆するものであるべきである

6 . ミッション経営と社会的配慮の違い

企業の社会的配慮	企業活動の制約として「社会」を考えたもので、受身の			
	考え方			
	(例) 企業は社会的倫理観を忘れてはならない			
	企業は社会的責任感を持つべき			
ミッション経営	社会について考えながら仕事をすること			
	顧客のための仕事を通じて社会に貢献する			

7.ミッション経営が主張する社会貢献

顧客への貢献活動を通じて社会の発展に貢献すること

そのため、自分たちの企業が提案している製品・サービスが社会にどういう影響を与えて いるかを自覚する必要がある

社会は企業の外にあるわけではなく、企業そのものが社会の要素である

以上より、ミッション経営の社会意識は受身の社会的責任意識のことではなく、積極的な社会 貢献意識のことである。

ただし、事業の経済的発展と両立しなければならない

組織変革のリーダーがビジョンとして設定しなければならない内容はここにある

8 . ミッション経営の三面同価の原則

同価である下記3つの価値が同時に成り立ち、さらに3つの価値の追求が相互にプラスに働き合う、サイクリックな構造が必要

< 3 つの価値 >

ステークホルダー (利害関係者)の満足 事業の成功

社会的使命の追求

- 3つの価値追求がお互いを強化し合うためには、価値に基づく人事評価が必要になる。
- <人事評価の原則>

業績を上げているだけでは不十分 顧客満足を達成できている従業員が重要 社会的使命を共有できる従業員が重要

9.企業活動の4つの影響領域とその失敗

影響領域	内容	失 敗
企業の「産業	企業が市場の中で活動す	外部不経済
維持」的活動	ることによる経済への寄	社会の経済的維持内での失敗を指し、例えば
	与	自動車が引き起こす交通事故や排気ガスの
		環境問題など
企業活動の	企業が経済活動を行った	公共財の不提供
「産業発展」	結果、結果として自社が	社会の経済的発展についての失敗を指し、自
的影響	属する産業と関連産業が	社の利益追求の結果、工場の海外移転による
	発展するということ	産業の空洞化を招き、国全体の経済的失敗に
		つながるかもしれない
企業の「社会	企業活動が社会的倫理を	モラルの破壊
責任」	守り、社会の文化を再生	違法でなくても、故意に価格レベルや品質に
	産すること	ついて誤解を引き起こす商品説明などは社
		会のモラルを破壊しているともいえる
企業の「社会	企業活動が文化発展に寄	退廃的消費
貢献」	与することであり、優れ	例えば、「頭の良くなる薬」の開発を目指す
	た製品は社会の幸福レベ	薬品会社が抱える問題
	ルそのものを向上させる	
	と考えられる	

ミッション経営は、上記の失敗の撲滅ではなく、経営者の目的意識あるいは価値意識による失 敗を制御することである。

10.ミッション経営のまとめ

企業の利益還元活動(例えばメセナ活動:文化的あるいは社会的活動への寄付)を通じた社会的問題の解決への貢献ではない

「社会に失敗をもたらさない経営」を言うのではなく、「企業活動が社会にもたらすかもしれない失敗に対して自覚的な経営」のこと

ミッション経営を目指す企業の社会活動は、まず自社あるいは自業界が引き起こす市場の失 敗への対応であるべきである

失敗なき市場活動は存在せず、自社や自業界が社会にもたらす「失敗」をどう緩和するのか について、悩み制御しようとすることが必要

ミッション経営は「市場+社会」が事業活動を評価するという考え方になる(ただし、もともと市場と社会は予定調和していないことから、評価は一方的ではなく論理的であるべきである)

市場という仕組みを補完する「尊敬できる会社」を評価する社会的「仕組み」が必要(ただし、どんな仕組みも完成したものではあり得ず、「仕組みの奴隷」にならず、社会的役割意識に立ち戻ることが人間には必要であり、その一つの形が「ミッション経営」である)

資料(5)小委員会文献調査資料

<u>「チームマネジメントについて」</u>

チームマネジメントについて

「プロジェクトリーダーのための[入門]チームマネジメント」 (株/ンタービジョン総合研究所著 より

2005.11.22

1. チーミング・マネジメントの手順(チームヘッダーの立場から)

【ステップ1】メンバーの個性を理解する

<目的> チームメンバー一人一人の思考行動特性を把握すること (メンバーの「強み」「弱み」を把握することだが、基本は「強み」から発想する・・・ アビリティの原則)

<方法> 質問紙法:

FFS簡易分析30問(前回小委員会の中村さん配布資料) インターネット(人材バンクネット)による80問(中村さん紹介)

(http://www.jinzai-bank.net/ffs_g_start.cfm)

態度観察法:メンバーの思考行動と特定する5つの因子(下記)の特徴をチェックリストで選んでいく方法

A凝縮因子・・・経験的記憶を強化・凝集・固定する因子

B受容因子・・・外部情報・状況を無制限に吸収する因子

C弁別因子・・・内部外部の情報・状況を相反処理する因子

D拡散因子・・・生存維持を目的に自ら変化させる因子

E保全因子・・・生存維持を目的に自らを保全させる因子

印象観察法:書かれているファッションなどの特徴で該当すると思われるところ をチェックする方法

【ステップ2】ヘッダー自身の個性を理解する

<目的> ヘッダー(リーダーまたはマネージャー)自身の思考行動特性を理解すること

< 方法 > 質問紙法: ステップ1と同じ

アビリティの原則:「弱み」を克服しようとすると時間もかかるしお金もかかり、また楽しくない。それを我慢して続けるよりも「強み」を活かす方がパフォーマンスは格段に良くなる。

4 タイプの個性・・・ TG(タグボート)型 : 先遣偵察タイプ

LM(リーダーシップ)型:率先垂範タイプ

ML(マネジメント)型 : 改善支援タイプ

AN(アンカー)型 :絶対死守タイプ

【ステップ3】メンバーとのシナジーを把握する

- <目的 > 他のメンバーとの間でどのようなコンビネーション(相性)を行えば、生産的な活動ができるかを把握すること
- < 方法 > 業務の渡し方、受け方のキーワードをタイプ別に図示した下表を利用(各人の思考行動のタイプに合わせて最も効果の高いコミュニケーション法を選定)

「共感」スタイルのコラボレーション「やるぞ」 「やろう、やろう」

「服従」スタイルのコラボレーション「やろう」 「わかりました」

「受容」スタイルのコラボレーション「やろう」 「やるならこうしよう」

コラボレーション: 一方から他方に対して影響を与える、影響力を行使することであり、 チームにコミュニケーションの状態ができあがっていないと起こら ない。

図表3-12d ヘッダーとメンバーのコンビネーション(相性) ANヘッダーの場合

ヘッダー	メンバー	ヘッダーからの見方	マネジメント・ポイント
	LM	 ・ 報互訴訟があれば傾もしい 部下 ・ LMの拡大を内をどこまで 評容できるか 	 數据命会系統を明確化し、 方向性を持有し、法意点を 示した後は任せるほうがい し ・激論も有効
ANが ヘッダーの 場合の	ML	守りの何をとして有効責任場において優美不断だ と思われがち	 具体的でわかりやすい指示を出す。
処方箋	• TG ★★★	 相互の役割消費ができれば TGの行動力に助けられる 開始道な印象をうけ不安を 移じる 	方向性を示し、注意点を示した上で方法は任せるただし朝西養養は徹底
	AN ★★	価値観が同じであれば短網 関系は極めて強い価値繋が異なれば更交	 解釋命令系統をはってりど を満落しながら納得させる

★★は同じ思考行動パターンの関係。すぐ意気投合し、短期的には生産的。★★★は自分に ないものを捕ってくれる関係。わかり合うには時間がかかるが長期的には生産的

【ステップ4】TIME手法を使いチームの活性化を図る

<目的> チームの活性化を図ることにより、組織を高生産性チームに生まれ変わらせること

< 方法 > T I M E (タイム) 手法の活用

「組織は、個々のメンバーの活性化が全体に投影したときのみ活性化したといえる」 ということを背景に、個人と個人、個人と組織の相互作用、相乗効果を作り出す作業 として提案された手法である。

T(チームワーク)が生じ、活動の中から新たなI(イノベーション)がブレークスルー(現状打破)し、それによってメンバーのM(モチベーション)が上がり、組織に多くのE(エデュケーション)が残される。

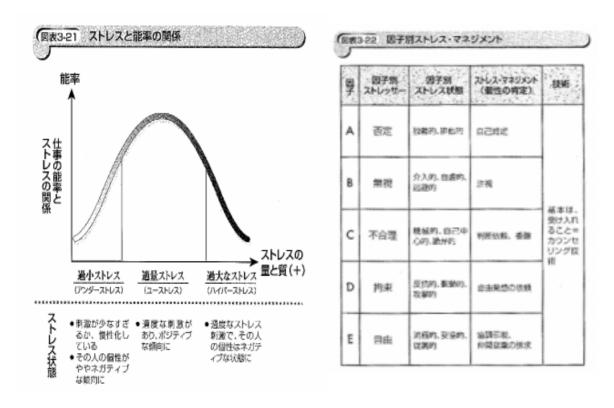
メンバーの活性化サイクル:「意欲」 「自己実現」 「喜び」 「意欲」・・・の3つの要素が常に回っている状態を活性化された状態という。

TIMEの各プロセスにおいてヘッダーが担うべきアクション



【ステップ5】メンバーのストレスを管理する

- <目的> ストレスのメカニズムをよく把握し、ネガティブ面が表出しているメンバーのストレスケア、過度なストレスや低すぎるストレスのメンバーに対する負荷のコントロール を積極的に行い、チームの成果を高めること
- <方法> ストレスと能率の関係を知り、因子別ストレスマネジメントを行う



【ステップ6】TIME評価によりチームの活性度を評価する

- <目的>「チームは目論み通りに機能しているか」、「メンバーの中に顕在化している問題はないか」などを確認し、今後のチーム活動に活かすこと
- < 方法 > モラルサーベイの一種であるTIMEサーベイ40問の質問表から、TIMEの評価 部分だけを取り出したチェックシートを活用

(モラルサーベイ:従業員の士気調査、勤労意欲調査)

図表3-23 チームメジャメント

No.	項活性 目 展	質問文	7.4	が表現し	HAA RASS PASSARY	YYH
1	-	表なたのデームには悪いたいことを動きに悪い者える雰囲気があるか				
2	到	まなたがよい作事的した例を示えらなしたとはその成果を正論に評価してくれるか				
3	(祖是作用点)	表現たの上門は仕事やその他の曲でその上の上間を載かす力があるか				
4	思	当社では適門や電路を促えたヨコの直接が記録的に行われていると思うか				
5	つ度	総計力は投資1人1人の信息を不適性を大切ことに直接を整合を開き立ている と思うが。				
6	~1	表現をは最終の計画であるため終っている扱うが目的。知識や規模のを主分に 発達できているか				
7	製え	あなたの研究の住家はこの会社の中で重要が仕事だと思うか				
8	(養焼業権点) イノベーション度	現在の人事制度は各なたの意味を十分に引き出しているか				
9	関ラ	ロデームは特殊にわたって機関していけると思うか				
10	- E	向チームは抗機を強門機の疑問や力能が1人1人に伝わっているか				
11	ŧ	高らと1月日か日月が終わなければならない後期(土水、 社会)を理解しているか				
12	会委	仕事にやりかいを限じているか				
13	厳し	今江上に責任や福祉の名を仕事だつさたいと思うか				
14	モチベーション度 (黄欲点)	成果を上げた社員の努力が終われるように関東が推修しているか	I		L	
15		当社の影響語は「趣念、芳計、強調智」に凝造しているか				
16	エデュケーション度 (教育教会点)	仕事の銀行に必要な場合や個別が与えられているか				
17		あるため上司はベンバー値や人の他力を寄生に対した高級に力を注いさい名が				
18		参なたの上部は目標素値でおけての原因が指針をたてリードしているか				
19		人用評価の結構を知る機会を水塩たに十分与えているか				
20		株長の銀力関係の課題(第105.17、集合環境、自己研究の支援等) が有効に適利 世代でしませ	Г	i		Γ

毎 チームワーク度で相互作用を、イノベーション度で環境整備を、モチベーション度で意欲を、エデュケーション度で教育機会を、それぞれ5つの間いから判定していく。

得点は、ハイー1、どちらかといえばハイー2、どちらかといえばイイエー3、 イイエー4で判定する。2.5点を基準として、それよりボイントが高いと否 定的、低いと肯定的であると判断する。

チームマネジメントについて(その2)

「プロジェクトリーダーのための[入門]チームマネジメント」 (株/ンタービシ゚ョン総合研究所著 より

2005.12.22

<プロジェクトのメンバー編成について>

1.人材の基本的思考行動パターン

以下の4つの異なった個性を揃えることで最適化(メンバー個性の違いによる関係性のダイナミズムを理解し、「役割」と「個人の強み」と「本人のやりたいこと」を一致させる作業)を目指す考えで、このうち誰が欠けてもうまくいかないとしている。

タイプ	役割	特徴	発言の傾向
M L (マネジメント)型	管理役	改善型	皆の意見の調整役が私の役目
	調整役		
TG(タグボート)型	偵察役	新規開拓	我々の行き先はこっちだ
	先導役	型	
LM(リーダーシップ)型	変革役	目標到達	私が旗振り役。
	拡大役	邁進型	ついてきなさい。
A N (アンカー)型	堅守役	命令の厳	漏れはないか?抜けはないか?
	徹底役	格運用型	私が監視しているから大丈夫

2 . チーム・ビルディング(組織編成)の手順

【ステップ1】: プロジェクトのビジョン・ミッションの設定

【ステップ2】: 必要な人材像と規模、人数を想定する

【ステップ3】:候補者の母集団を作る

【ステップ4】: ロック人材(動かせない人材)を抽出

【ステップ5】: 残りのメンバーを候補者の母集団から選択

【ステップ6】: ヘッダーへの編成報告

<留意点>

ステップ2とステップ3は場合によっては入れ替えてもかまわない。

ステップ4まで進んだ段階でメンバー編成の再考も視野に入れて良い。

チームが果たした成果に至るメンバーの寄与を測り、チーム活動を総括するためにも、ステップ6は重要である。

3 . チーム編成のタイプ

無作為抽出集団(寄せ集めタイプ)

同質型集団

補完型集団

チーム編成のタイプ別特徴

タイプ 同質型(戦術型チーム) 補完型(戦略的チーム) チーム目的 短期集中の目的遂行型チームの編成 中期的で全天候(多目的)型チームの編成 規模 6人 (海兵隊実験で9人の生産性) 8人 (海兵隊実験で12人の生産性) 組織スタイル ML ML ML ML ML ML ML ML ML ML ML ML ML M		<u> </u>		
編成 ムの編成 規模 6人 (海兵隊実験で9人の生産性) 8人 (海兵隊実験で12人の生産性) 組織スタイル ML ML AN 高騰論が早期にかみ合う 説明いらず 一緒にいると気持ちがいい 一名にいることが有利 4タイプを揃えたコンプリート チーム内にいることが有利 イタイプを揃えたコンプリート チームの完全無敵)を作ることも 視野に入れる 最初はかなりの時間様子見の 状態が続く うまく噛み合い始めると場面 場面でヘッダーが変わる パリエーション LM同質:事業拡大チーム ML同質:事業改善チーム AN同質:事業改善チーム (水平補完、パートナー) く上下関係あり> 役割補完チーム (垂直補完、アドパイザー) シナジー変化 最初から意思疎通でき、立ち上が りも早いが、議論が単一的で閉塞 感がでてくる 最初は意志疎通に時間がかかる か、違った個性からの意見で、議 論にパリエーションが増え、生産 性も上がる 問題点 議論が偏りがち メンパー相互に嫌なところや 最初は意志疎通に時間がかか ってしまう	タイプ	同質型(戦術型チーム)	補完型(戦略的チーム)	
規模 6人 8人 (海兵隊実験で9人の生産性) (海兵隊実験で12人の生産性) ML ML ML TG ML TG ML AN 特徴 議論が早期にかみ合う 説明いらず 一緒にいると気持ちがいい どのように仕事をめぐる環境が変わっても、対応できる人材がチーム内にいることが有利 有効な対応法 メンバーの個性を揃えてスキル が違うように編成するとマイナ ス面が減少する 4タイプを揃えたコンプリート チーム(完全無敵)を作ることも 視野に入れる 議論の生産性 急激に生産的な会話ができる 単一的な議論に終始しがち 最初はかなりの時間様子見の 状態が続く うまく噛み合い始めると場面 場面でヘッダーが変わる パリエーション LM同質:事業拡大チーム (水平補完・パートナー) く上下関係あり> 役割補完チーム (垂直補完、アドバイザー) 心理的補完チーム (垂直補完、アドバイザー) シナジー変化 最初から意思疎通でき、立ち上が りも早いが、議論が単一的で閉塞 感がでてくる 最初は意志疎通に時間がかかる が、違った個性からの意見で、議 論にパリエーションが増え、生産 性も上がる 問題点 議論が偏りがち メンバー相互に嫌なところや 最初は意志疎通に時間がかか ってしまう	チーム目的	短期集中の目的遂行型チームの	中期的で全天候(多目的)型チー	
(海兵隊実験で9人の生産性) (海兵隊実験で12人の生産性) 組織スタイル M L M L M L T G L M A N		編成	ムの編成	
組織スタイル M L M E M M L M E M M L M E M M L M M L M E M M L <th ro<="" th=""><th>規模</th><th>6人</th><th>8人</th></th>	<th>規模</th> <th>6人</th> <th>8人</th>	規模	6人	8人
N L M L M L M L A N		(海兵隊実験で9人の生産性)	(海兵隊実験で12人の生産性)	
M L M L A N	組織スタイル	M L	M L	
特徴 議論が早期にかみ合う			TG LM	
説明いらず 一緒にいると気持ちがいい		ML ML ML	A N	
一緒にいると気持ちがいい 一ム内にいることが有利	特徴	議論が早期にかみ合う	どのように仕事をめぐる環境が	
有効な対応法 メンバーの個性を揃えてスキル が違うように編成するとマイナ ス面が減少する 4 タイプを揃えたコンプリート チーム(完全無敵)を作ることも 視野に入れる 議論の生産性 急激に生産的な会話ができる 単一的な議論に終始しがち 最初はかなりの時間様子見の 状態が続く うまく噛み合い始めると場面 場面でヘッダーが変わる パリエーション T G同質:事業構想チーム L M同質:事業改善チーム M L 同質:事業改善チーム A N同質:事業空等チーム (水平補完、パートナー) < 上下関係あり > 役割補完チーム (乗直補完、アドパイザー) シナジー変化 最初から意思疎通でき、立ち上が りも早いが、議論が単一的で閉塞 感がでてくる 最初は意志疎通に時間がかかる が、違った個性からの意見で、議論にパリエーションが増え、生産性も上がる 問題点 議論が偏りがち メンバー相互に嫌なところや ってしまう		説明いらず	変わっても、対応できる人材がチ	
が違うように編成するとマイナ		一緒にいると気持ちがいい	ーム内にいることが有利	
表演の生産性	有効な対応法	メンバーの個性を揃えてスキル	4 タイプを揃えたコンプリート	
議論の生産性 急激に生産的な会話ができる 単一的な議論に終始しがち		が違うように編成するとマイナ	チーム(完全無敵)を作ることも	
単一的な議論に終始しがち 状態が続く うまく噛み合い始めると場面 場面でヘッダーが変わる パリエーション TG同質:事業構想チーム LM同質:事業改善チーム (水平補完、パートナー) (水平補完、パートナー) (上下関係あり と 人を関係あり と 人を関係あり と 人を関係あり と 人を関係の と 表初は意志疎通に時間がかかる が、違った個性からの意見で、議論がでてくる と は と と を 性も上がる と しまう と しまう		ス面が減少する	視野に入れる	
うまく噛み合い始めると場面	議論の生産性	急激に生産的な会話ができる	最初はかなりの時間様子見の	
場面でヘッダーが変わる バリエーション T G同質:事業構想チーム L M同質:事業拡大チーム 小理的補完チーム (水平補完、パートナー) 人 N 同質:事業改善チーム (水平補完、パートナー) 人 上 下関係あり > (後割補完チーム (垂直補完、アドバイザー) シナジー変化 最初から意思疎通でき、立ち上が 最初は意志疎通に時間がかかる りも早いが、議論が単一的で閉塞 歳にバリエーションが増え、生産 性も上がる 最初は意志疎通に時間がかか メンバー相互に嫌なところや ってしまう		単一的な議論に終始しがち	状態が続く	
バリエーション T G同質:事業構想チーム L M同質:事業拡大チーム M L同質:事業改善チーム A N同質:事業堅守チーム (水平補完、パートナー) < 上下関係あり > 役割補完チーム (垂直補完、アドバイザー) シナジー変化 最初から意思疎通でき、立ち上が りも早いが、議論が単一的で閉塞 最初は意志疎通に時間がかかるが、違った個性からの意見で、議論にバリエーションが増え、生産性も上がる 問題点 議論が偏りがち メンバー相互に嫌なところや 最初は意志疎通に時間がかかってしまう			うまく噛み合い始めると場面	
L M同質:事業拡大チーム 心理的補完チーム M L 同質:事業改善チーム (水平補完、パートナー) A N同質:事業堅守チーム (生下関係あり > 役割補完チーム (垂直補完、アドバイザー) シナジー変化 最初から意思疎通でき、立ち上が 切も早いが、議論が単一的で閉塞 感がでてくる 最初は意志疎通に時間がかかるが、違った個性からの意見で、議論にバリエーションが増え、生産性も上がる 問題点 議論が偏りがち よンバー相互に嫌なところや ってしまう			場面でヘッダーが変わる	
M L 同質:事業改善チーム A N 同質:事業堅守チーム(水平補完、パートナー) <上下関係あり> 役割補完チーム (垂直補完、アドバイザー)シナジー変化最初から意思疎通でき、立ち上が 切も早いが、議論が単一的で閉塞 感がでてくる最初は意志疎通に時間がかかる が、違った個性からの意見で、議論にバリエーションが増え、生産性も上がる問題点議論が偏りがち メンバー相互に嫌なところや最初は意志疎通に時間がかかってしまう	バリエーション	TG同質:事業構想チーム	<上下関係なし>	
A N同質:事業堅守チーム		LM同質:事業拡大チーム	心理的補完チーム	
		ML同質:事業改善チーム	(水平補完、パートナー)	
(垂直補完、アドバイザー) シナジー変化 最初から意思疎通でき、立ち上が 最初は意志疎通に時間がかかる りも早いが、議論が単一的で閉塞 感がでてくる にバリエーションが増え、生産 性も上がる 最初は意志疎通に時間がかか メンバー相互に嫌なところや ってしまう		AN同質:事業堅守チーム	<上下関係あり>	
シナジー変化最初から意思疎通でき、立ち上が りも早いが、議論が単一的で閉塞 感がでてくる最初は意志疎通に時間がかかる 論にバリエーションが増え、生産 性も上がる問題点議論が偏りがち メンバー相互に嫌なところや最初は意志疎通に時間がかかってしまう			役割補完チーム	
りも早いが、議論が単一的で閉塞 が、違った個性からの意見で、議			(垂直補完、アドバイザー)	
感がでてくる 論にバリエーションが増え、生産性も上がる	シナジー変化	最初から意思疎通でき、立ち上が	最初は意志疎通に時間がかかる	
問題点議論が偏りがち メンバー相互に嫌なところや最初は意志疎通に時間がかか ってしまう		りも早いが、議論が単一的で閉塞	が、違った個性からの意見で、議	
問題点 議論が偏りがち 最初は意志疎通に時間がかか メンバー相互に嫌なところや ってしまう		感がでてくる	論にバリエーションが増え、生産	
メンバー相互に嫌なところや ってしまう			性も上がる	
	問題点	議論が偏りがち	最初は意志疎通に時間がかか	
弱点が早く目につく		メンバー相互に嫌なところや	ってしまう	
		弱点が早く目につく		

『ドリームチーム』: タグボート型の同質チームで水平補完の関係が成り立つチームを言い、事業開発など、アイデアを創発したい場合に有効な組み合わせ。

4. ヘッダータイプ別のコンプリートチーム(完全無敵チーム)編成法

タイプ	I型	T型	+ (クロス)型	ショットガン型
フォーメーション	T G	LM ML	M L	A N
	1	1		
	L M	AN	TG LM	
	I	1		
	M L	T G	AN	TG LM ML
	I			
	A N			
適性の高い	新規探索型の	市場・事業の	市場・事業の	既存事業から新
時期・部門	市場開拓	拡大期	維持期	しいビジネスモ
	事業開発			デル事業へシフ
				トしていくこと
				が求められる時
				期

5. 理想的なチームでない場合の対処方法

【短期的に乗り越えるためのスキル獲得】

ヘッダーとして自分が求められるタイプになりきること

「擬態」、「擬制(同一のものとみなす)」

自分のタイプを知っていること

ミッションや市場環境から求めえられている動きを理解すること

ミッションや市場環境に最適な人材タイプの行動特性を理解すること

【エンパワーメント(変革の主体となる力をつけること)】

ヘッダーである自分の思考行動パターンに向かないミッションや環境を与えられた場合、メンバーの中から、ミッションや環境に最も適する人材を探し、その人材に「エンパワーメント」していくこと

ヘッダーとして自分の弱みの領域で判断するよりも、それを強みにしている人材に判断を委ねた方が成功しやすいため、「権限を渡す合理性がある」ということ

これまで適性や補完ということを無視したままで感覚的にエンパワーメントした結果でてきた悲惨な現実は、「向かないことを無責任に任す」という構造にあるということ

6 . TIME相互貢献度評価によるチームメンバーの評価

<プロジェクトの評価>: 基本的に結果評価(いかにアウトプットを出したのか、アウトプ

ットは利益に貢献したのか)

<メンバーの評価> : プロジェクトの成果に対しての貢献度

【メンバーの貢献度評価法】

自分の持点を3としたとき、最大5、最低1で他のメンバーに点数をつける 自分以外のメンバーに3をつけてはならない

評価基準のポイントは唯一「チームのアウトプットにいかに貢献したか?」である 職位やスキルを無視して構わない(ただし、本来職位的にもスキル的にももっと貢献して もいいと考えられる人が、自分よりも物理的には貢献していても、役割上は、自分のがん ばりよりも下と思えば「2~1」となる)

以上の配点された数値を集計し、順位をつける

評価とはもともと複雑なものであり、精度を上げようとすると、項目だけが多くなり、より複雑になる。複雑になったからといえ、精度は上がることはなく、結果が見えなくなるし、評価のための無駄な時間だけが費やされる。

この方法は複雑系の教えであり、複雑なものを複雑と捉えるのでなく、シンプルな 基準だけで数値化すると、全体像が浮かび上がってくる。

7.チーミング技術を使った経営革新プログラム(TIMEプログラム)

<基本的考え方>

今までの経済ルールではうまくいかないような経営環境にある場合、現状を打破するたために 比較的既存の経営から自由にできる独立した事業環境を別につくること。

IBMがPC市場に参入するとき、従来の考え方に影響されないように、本社からなるべく離れた遠隔地(西海岸)で事業を生み出したケースは有名だが、本プログラムでは、もっとコストを抑え、緻密に、効果的に実現するとしている。

< TIMEプログラムの手順>

M(EFK-big) T(F-bg-bg)

I (イノベーション) E (エジュケーション)

注)矢印の向きは時間軸かつクオリティを意味する

М	自分たちの活動の重要性への気づきとプログラムへのコミットメントの段階
Т	仲間とのコラボレーションの重要性の気づきと役割認識の段階
I	異質のぶつかり合いによる創発性が自然と発生する段階
Е	成功体験を通して変革の方法をこれからの企業経営に役立ててもらえる段階

< T I M E プログラムの本意 >

有事(戦闘状態)を前提とした平時(平和な時)のトレーニング

有事とは、いつ何時、指示・命令系統をなくすかもしれない状態

指示・命令系統をなくした結果、何もできない組織では、企業の生存すら危うくなる

有事の状態では、これまでの体験や経験で獲得したスキルや知識が全く役に立たない状態である

有事の際は自らの思考行動に委ねるしかない

本プログラムではチームにも個人にもストレス状態を意識的につくる

壁にあたることで、自己を開示しはじめ、他のメンバーとの違いや距離感を発見し、その結果 として自分自身の本質的な強みと限界を知る

シナジーが生まれる編成をしているため、メンバー全員の自己開示の結果、初めて組み合わせることの重要性を体験する・・・ブレークスルーへの第 1 歩

不測の事態である有事の場合には、攻めの因子である拡散性の高い人材LM、TGタイプを中心に編成する。その際に、副官クラスに守り人材であるML、ANタイプの人材を置きバランスをとると同時に、平時に移行した場合に、有事に活躍の場が限定され鬱痩していた守り人材(ML、AN)に一気に力を発揮する場を作り、いかんなく守りの場面での能力を発揮できるようにする。

資料(6)小委員会文献調査資料

「リーダーシップに関する理論・持論について」

【リーダーシップに関する理論・持論について】

(金井壽宏著「リーダーシップ入門」日経文庫より)

1.総論

変革型リーダーシップ ~ 大きな絵を描いて大勢を巻き込むこと 巻き込まれる人々のスケールがリーダーの違い

「リーダーシップ論」=「偉人論」・・・スケールの大きい場合

よりスケールの大きいリーダーシップを取れるということは、会社などの組織で仕事をしながら、**人間力**をさらに深化させる方向に自分を発達させること。

- 2. リーダーシップ成立の要件
- (1) クーゼス = ポスナーの基準 「振り向けばついてくるフォロワーが存在すること」
- (2) ハイフェッツの基準

「フォロワーはフォロワーなりに自律(能動的・自覚的に行動する)していること」

- 3. リーダーシップの定義にまつわる所見
- (1)筆者
 - リーダーの言動とフォロワーの認識の間にこそ、リーダーシップが存在する。
 - リーダーシップは「影響力の一形態」

学者の行う定義は、しばしば無味乾燥なだけでなく、回りくどく、わかりにくいことが大いので、我々の肌感覚に合う現実的な定義を探すのが良い。

(2) G. ユクルによる多様なリーダーシップの定義の共通点

リーダーシップの大半の定義は、次の仮定に立っている。すなわちリーダーシップとは、集団もしくは組織における諸活動や諸関係を導き、形づくり、促進するように、ある人によって、他の人々に対して意図的に影響力が行使される過程からなっているという仮定がそれだ。

(3) リーダーシップの帰属理論 (attribution theory of leadership)

< R . J . コールダー、 T . R . ミッチェル >

リーダーシップは、リーダーの中に存在するというよりも、リーダーとフォロワーの間に あるとも言える。

リーダーシップとは、リーダーの言動を見てフォロワーの大半がどうそれを意味づけるか という過程の中に存在する。

(4)オルフェウス・プロセス(H.セイフィー、P.エコノミー)、ユビキタス・リーダーシップ(花田)、フローティング・リーダーシップ(金井)

問題となっている課題やテーマ毎に異なる人がリーダーシップを発揮するような集団では、 リーダーシップは特定の個人が行使する占有物ではなくなるという立場のリーダーシップ。 (5)信頼蓄積(credit accumulation)理論 <別名:特異性信頼理論>

信頼はいわば積立貯金のようなものという考え方。

この人についていっても間違いないという信頼の貯金が十分貯まっていったら、今度は さらに貯金を続けるのではなく、それを引き出して、大胆な買い物(組織や集団における 創造的で革新的な行動)をすることが期待されるようになる。

リーダーによる信頼の蓄積が、このようなリーダーの変革に対するフォロワーの承認を 促すだけでなく、リーダーによる変革をフォロワーの間に待望させるようになる。

リーダーシップとは、リーダーたる人物がひとり占有する持ち物ではなく、みんなで創り出す社会的現象である。

(6)「クーゼス=ポスナーの基準」における3つの論点

リーダーの倫理観という問題

	立 場	主張
Α	間違った判断やビジョンに対してで	ひどいリーダーについていっ
	も、フォロワーがついていけば、そこに	てえらい目にあうこともあるの
	はリーダーシップは存在する。	で、フォロワー側の自覚が大事。
В	フォロワーが大勢ついていっても、め	リーダーシップを発揮しよう
	ざす方向そのものが間違っていたり、倫	と思うリーダーには、高潔さ、倫
	理的に問題があったりすれば、そこには	理観を求めるべきである。
	リーダーシップは認められない。	

フォロワーの能動性という問題

< ハイフェッツの示唆するリーダーシップ定義の二つのモード >

モード (P): リーダーシップとは、コミュニティがリーダーのビジョンに従うように影 passive 響力を及ぼすこと。

(受動的なフォロワーを想定してしまう従来の支配的な定義)

モード(A): コミュニティが自分たちの問題に取り組むよう、影響力を及ぼすこと。

active (能動的なフォロワーに注目するハイフェッツ自身の定義)

モード	リーダー	フォロワー
Р	ビジョンやミッションにフォロワ	そのビジョンにやや無批判的に、
	ーをついてこさせる。	受動的についていってしまう。
Α	フォロワーがそれを自分のビジョ	自分なりの考えで選び取り、能動
	ンだと思うようにお膳立てする。	的にビジョンの実現の輪に加わる。

リーダーシップの立ち現れる姿の多様性

自分なりのリーダーシップの表現型には、自分らしさ、個性があってしかるべき。

<ペンシルベニア大学 R.C.ハウスが指摘する三種類のリーダー>

(1) 自然発生的なリーダー (emergent leader)

╨҇҆√火などが起こったときに、消化や救助行動に自然に、偶然に皆に指示を出す人。

(2)選挙で選ばれたリーダー(elected leader)

市長、知事、国会議員など、選挙に自ら立候補して選ばれるリーダー。

(3)任命されたリーダー (appointed leader)

社長、部長、課長などの管理職、プロジェクトチームリーダーなど、「なれ」と言われてなるリーダーで、肩書きに基づくパワー、予算など資源の動員や配分の権限、 部下の評価権、人事権などを有す人。

< (3)任命されたリーダー (appointed leader) の問題点 >

ひとがついてくるのは、ただ権限によるもので、服従して、受動的に仕事をさせられているケースが多いこと。(リーダーの志や絵に対して意気に感じて、能動的に仕事に従事できない。)

いったん任命されると、権限とパワーのひとになってしまいがちであること。

したがって、「(3)任命されたリーダー」は、「(1)自然発生的リーダー」に学ぶべき点が 多い。

4.研究から生まれたリーダーシップ理論

(基本的には、実践家によるリーダーシップ持論を体系的に収集、分類したもの)

P:課題が達成されていくことにまつわる集団の機能(パフォーマンス)

M:課題が達成されていく過程で集団を維持していく機能(メンテナンス)

(生産現場の事例)

Pの例:安全の規則を遵守させる、納期に遅れそうになったらプレッシャーをかける、高い品質の目標を掲げるなど、監督者の行動

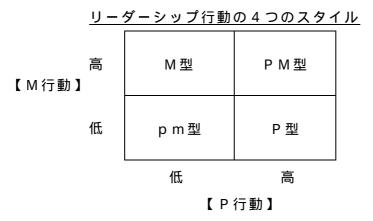
Mの例:作業者の意見や希望に耳を傾けたり、気軽に話しかけたり、現場に気まずい雰囲気が あったときにほぐしたりする行動

図表5-1 リーダーP、M行動を測定する質問項目

P行動	M行動
 (1)規則に決められた事柄にあな	(4)あなたは、仕事のことであな
たが従うことをやかましくい	たの上役と気軽に話し合うこ
いますか	とができますか*
⑵あなた方の仕事に関してどの	(16)全般的にみてあなたの上役はあ
程度指示命令を与えますか	なたを支持してくれますか*
(4)仕事量のことをやかましくい	(17)個人的な問題に気を配ってく
いますか	れますか
⑸所定の時間までに仕事を完了	(18)あなたを信頼していると思い
するように要求しますか	ますか
(6)あなた方を最大限に働かせよ	仰あなたがすぐれた仕事をした
うとすることがありますか	ときには、それを認めてくれ
⑺あなたがまずい仕事をやった	ますか
とき、あなた自身を責めるの	20あなたの職場で問題が起こっ
ではなく仕事ぶりのまずさを	たとき、あなたの上役はあな
責めますか	たの意見を求めますか*
⑽仕事の進みぐあいについての	(21)昇進や昇給など、あなたの料
報告を求めますか	来について気を配ってくれま
⑴毎月の目標達成のための計画	すか
をどの程度綿密にたてていま	⑵あなた方を公平にとりあつか
すか	ってくれますか

ジ, 100-101ページより。

[注]*印以外の項目では、「あなたの上役は」の部分を略。



(PM理論の特徴)

たった2つの軸でリーダーシップ行動が記述できる点

PMの象限に属する人が最も効果的に成果につながる形でリーダーシップを発揮して いるという事実

(PM理論に基づく結論)

リーダーシップ行動は、課題(仕事)に直結した行動と、人間としての部下への思い やりや集団としてもまとまりの維持に直結した行動によって記述される。

課題軸、人間軸の二つの軸でともに高いスコアを示すリーダーシップ行動のスタイル が、最も普遍的に有効なスタイルである。

(2)ハーバード大学のR.F.ベールズの理論

課題面のリーダー (task leader)

適応的 用具的行動の担い手

課題の達成に向けて自ら集団に貢献する役割

課題の達成に向けてプロセスを円滑化する役割

社会情緒面のリーダー (socio-emotional leader)

統合的 表出的行動の担い手

肯定的側面

否定的側面

図表5-3 相互作用過程カテゴリーの定義および分類 1. 連帯性を高める。他の人びとの地位を高め、 援助して、報酬を与える 社会的・情緒的 2. 緊張を解きほぐしてくれる。ジョークを言っ 域:A たり笑ったり、満足していることを示す 肯定的反応 3 同意する。消極的に受け入れる。理解を示 す。譲歩する。相手に従う 4. 示唆もしくは指示を与える。他の人びとの自 律性の余地を残しながら指示を与える 課題領域:B 5. 意見を述べる。評価する。分析する。感情や 意図された応答 願望を表出する 6. 方向づけを与える。情報を提供する。言っている ことを繰り返して確認する。明瞭化する。確認する 7. 方向づけを求める。情報を求め、繰り返し発 言や確認を求める 課題領域:C 8. 意見を求める。評価、分析、感情の表出を求 問 質 9. 示唆を求める。方向づけとありうべきアクシ ョンのとり方を求める 10. 反対する。消極的に拒否する。形式ばって接 する。援助をひかえる 社会的·情緒的 |11. 緊張を示す。援助を求める。場から逃避的に 域:D 振る舞う 否定的反応 |12. 敵意を示す。他者の地位を下げる。自我防 御。自己主張をする a.コミュニケーションの問題 b.評価の問題 c.コントロールの問題 e.緊張削減の問題 f.再統合の問題 d.意思決定の問題

(出所) Bales, R. F.(1950) Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups, IL: The University of Chicago Press, P. 59

(3)G.ユクル

(討議や意思決定における、いわば 議長役のリーダーシップについて)

図表5-4 リーダーレス・ディスカッション・グループ (LLDG) におけるリーダーシップ行動の二次元

課題指向の行動	具体的な目的
	プロセスを方向づけ、順序づける
2.コミュニケーションの刺激	情報交換を増加させる
3. コミュニケーションの明瞭化	理解度を高める
4. 要約	理解や評価の進展をチェックする
5. 意見一致の検証	合意しているかチェックする
集団維持の行動	具体的な目的
1.ゲートキーパー(門番)役	参加を促進し、参加度合いの平等化を 図る
2. 調和の促進	緊張や敵意を減少させる
3. 支持	引っ込み思案にならないよう緊張を
	緩和する
4. 標準の設定	規範を示して、行動をそれに沿わせる
5. プロセスの分析	プロセス上の諸問題を見つけ出し解決
	する

(出所) Yukl, G. (1998). Leadership in Organizations. Fourth Edition. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall, p.387.

(4)ミシガン研究

(高業績チームはどこが違うか) より優れた業績を生み出す集団と、そ うでない集団の間での、リーダー行動や 部下の様子の比較を行っている。

図表5-5 初期ミシガン研究の結果の要約

	高菜績部門	低業績部門
リーダー行動	・従業員中心の監督 (employee-centered supervision) ・全般的でおおまかな監督 (general supervision) ・部下の失敗、誤りを学習の機会として生かすために支援する行動 ・部下のやっている仕事を自分もするというよりも、監督の役割に専念	・職務(仕事)中心の監督 (job-centered supervision) ・細かな指示をする監督 (close supervision) ・部下の失敗、誤りに対して批判的に処罰する行動 ・部下の仕事を自らもおこなっていることが多い(任せ切れていない)
感情・態度	・仕事達成のためにリーダーが はっぱをかけてもそれを不当 とは感じない	・仕事達成のためにリーダーが 圧力をかけると、それを不当だ と感じて言うことを聞かない

(5)オハイオ州立研究

(リーダー行動を測定する信頼のできる尺度として、「構造づくり」と「配慮」を設定)

図表 5 - 7 構造づくりと配慮を測定する質問項目 (LBDQ XII 版に基づく)

構造づくり	配慮
(4)集団成員に、自分たちにいっ	
たいなにが期待されているの	(17)この集団の一員でいてよか。
かを知らせる	たと思えるような細かな心
⑷きまった手順に従わせるよう	りをする
にする	②集団から出てきた提案を実施
(24)(リーダー)自身のアイデア	に移す
をこの集団のなかで実際に試	37)集団成員を皆、自分と対等な
してみる	人間として扱う
(34)自分の態度を集団に対しては	47変更があればあらかじめ知り
っきりとうちだす	せてくれる
(44)なにをどのようになすべきか	57成員との社交を避ける(R)
を決定する	67集団成員各自が幸せである。
64)集団成員に具体的な課題を割	うに働きかける
り当てる	⑦変更をいとわない
🚧集団内での(リーダー)自身	(87) (リーダー) 自身がとる措置
の役割を集団成員にわきまえ	の理由を説明しない(R)
てもらうようにする	(97)集団と相談することなしに行
74)なすべき仕事の日程を定める	動をとる(R)
84業績標準をきちんと維持する	
94)きめられた規則を集団成員に	
守ってもらうようにする	

Stogdill, Ralph M. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire
—Form XII: An Experimental Revision. Bureau of Business Research, Ohio State
University.

- [注](1)「彼(あなたのリーダー)は、」の部分を略。
 - (2)(R)は逆転項目。
 - (3) 各項目への回答は、行動頻度の5ポイント・スケール (「いつもしている」から「けっしてしない」まで) に対しておこなわれる。

(6)リーダーシップ論における最新の諸理論

図表5-10 多様なリーダーシップ理論と

	図表3 ⁻ 10 多様なりーダーンップ理論と		
理論	提唱者(発表年)	概要(一言でいえば)	
ダーシップミッション型リー	P・セルズニック (Pilip. Selznick)(1957)	組織が単に効率よくことをこなしていくだけの状態から、使命(ミッション)を帯びて、その組織ならではの個性(キャラクター)が生まれ、人びとがそれにコミットするようになると、組織は制度に変わる。それを実現するのが制度的リーダー。	
信頼蓄積理論	E. P. ホランダー (Edwin P. Hollander) (1974)	ダイナミックな過程として捉えると、潜在的にリーダーシップを発揮しうる人物は、まず集団の規範に従い(コンプライアンス)、業績を助げ(コンピタンス)、十分に信頼を貯金する結果、その集団に新しい変革や革新を起こしてほしいという期待がフォロワーの間から生まれてくる。	
理論リーダーシップの帰属	B. J. コールゲー (B. J. Calder) (1977)	リーダーシップとは、リーダーの言動とその結果を観察しているフォロワーたちが、その結果はリーダーのおかげだと因果推論することによって、リーダーたる人物に帰属される過程のなかにある。	
ダーシップ	R. グリーンリーフ (Robert. K. Greenleaf) (1964:1977)	リーダーの側が自分たちに奉仕する、尽く してくれると思うときに、フォロワーは自 然についてきてくれる。	
ップ (の先駆)変革型リーダーシ	先駆は、J. M. バーンズ (James. M. Burns) (1978)	リーダーがフォロワーになにかを提供し、 それを見返りにフォロワーに貢献してもら うという交換型(transactional)リーダー と対比され、歴史、時代の節目で大転換を 起こすのが変革型(transformational)リ ーダー。	

ダーシップセルフ・リー	C, マンツ (Charles Manz (1983)	ほんとうにすごいリーダーは、フォロワー そのものが自分を自ら引っ張るようにし向 け。
ダーシップ組織文化にかかわるリー	E. H. シャイン (Edgar H. Schein) (1985)	創業者として組織文化を創り出したり、文 化の深いレベルにある (フォロワーに共有 され当然と思われるようになった) 前提や 仮定が環境にあわなくなったときに、中興 の祖として、その仮定を疑い、組織文化を 維持するばかりでなく変えていったりして いく。
リーダーシップビジョナリー・	B.ナナス (Bunt. Nanus) (1992)	ビジョンの創造と実現が、リーダーシップ 発揮の肝心なプロセスである。
フォロワーシップ理論	R. ケリー (Robert. Kelly) (1992)	リーダーの立場にあるひとは、自分の姿を 鏡の向こう側(つまり、フォロワー)の立 場から見るのがいい。フォロワーのほうが リードしているという気になってもらうこ と、さらに、フォロワーシップがうまくで きることがリーダーシップにつながる。
EQリーダーシップ	D. ゴールマン=R. ボヤツィス (Daniel. Goleman, R. Boyatzis, and A. McKee) (2002); D.カルーソ=P. サロベー (David Caruso and Peter Salovey) (2004)	自分の感情をうまく自覚(自己認識)し、場面によって感情をコントロール(自己管理)し、フォロワーを含む他者の感情を出たり、そのニーズに奉任(社会認識)し、激励・育成・コンフリクト対処・チームワークなど(人間関係の管理)がうまくできるというBQ面でのコンピテンシー(もしくは、情緒面の知性=emotional intelligence)が、リーダーシップの基盤となる。

基本の二軸

課題軸への意味合い	人間軸への意味合い	備考
(外的危機があるときに、内的危機があるときに、内的なコミットメントを引き出事ためにも)使命を配体の出された制定に体現させるのは、課題面の行動といえる。	そのうえで、人びとの コミットメントを引き 出せない限り、組織に 価値が注入されていか ない。	制度的リーダーシップ と名づけたが、ミッシ
まず、課題面で貢献で きない限り、信頼は蓄 積されない。	そのときに、かきなり、いきなり、いちのとのや批判でもいうしてかれた。 大ののに頼のと人間ののに頼のもれない。 フェー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	クーゼス=ポスナーの 基準や定義にかかわ る。クーゼスらも、リ ーダーシップの最も重 要なキーワードは、フ ォロワーからの信頼だ と主張している。
リーダーに因果帰属が おこなわれるために は、リーダーの行動が ほかのひととは違って 際立っていないといけ ない。	通常ひとはうまくいったことは自分のおいび、失敗は他者のせいにするパイアスがあるので、部下から信頼後れていないと高震後、勝利がリーダーのおかげと思われにくい。	人間軸への意味合いについて、コールダー自身は明言していないが、因果帰属にはこのような基本的バイアス(ニスペット=ロス)がある。
そのようなリーダーに そ、しっかりとした概 念化能力、める でないま す必要がある とただのサーバント= 召使いになってしま う)。	ひとの成長を大切に し、奉仕するフォロワ ーとともに、ひとつの コミュニティを樂き上 げること。	サーバント・リーダー がビジョナリーでない という誤解に反論した のは、K. ブランチャ ードだった。
時代の大変革期には、 たとえば、フランス革 命のときの百分全書の ように、知的な体系が 練り上げられ、そこか ら変革の方向が示され る。	大変革期の政治的リーダーシップでも、フは、アーシップで求、価値、目的にのいてこと、どの動機や目的に働きかけるかが問われる。	集合的目的(collective purpose)を鍵に、基本的には人びとの因果 推論の問題で、しかも 変革にかかわるのが、 リーダーシップの本質 だと認識している。

フォロワーが課題に自 ら取り組めるお膳立て を目立たぬようにす る。	主人公であるという気	ハイフェッツの基準に よりかなう。
それまで、外部環境に 適応してきた結果、学 習されたものが文化と いう意味では、文化の 創出・維持・変化は、 環境適応という課題と かかわる。	統合)のためにも、文	文化があたかもかのよう に、またくない。 に、またくない。 に、までない。 を発するに、 を発するに、 を発するに、 を発達。 とびジネスト で、和数でとれる。 との、 の理を とれる。 とれる。 とれる。 とれる。 とれる。 とれる。 とれる。 とれる。
時代に適合したわかり やすいビジョンは組織 の独自能力を提示し、 目的と方向性を示す。 この側面では、課題軸。	同時にビジョンが、ひ とに熟意をもたせ、や る気を生み出し、共感 のもととなる。この側 面では、人間軸。	ビジョンは課題軸とみなされるのが通常だ(後述)が、ビジョンのなかにも機能的には基本の二軸が埋め込まれている。
リーダーだけでなく、 フォロワーも責任の当 事者になってもらう。 フォロワーのときに、 批判的思考ができて、 かつしらけずに積極的 に関与できるひとが模 範的。	リーダーが強力に仕切 りすぎると、フォロワ ーが無力感を感じる。 人間関係がフォロワー を育てる。	なく自律性を重視する
EQそのも注明した議論では、、 ・ は、、 ・ は、、 ・ は、、 ・ は、 ・ に、 ・ こ、 こ、 に がいる ・ に、 ・ こ、 に がいる ・ に、 を がいる。 ・ がいる。 を がいる。 を がいる。 を がいる。 がいる。 を がいる。 がいる。 を がいる。 がった。	がうまくできている。 圧力をかけてベースを あげたり、強制したり	もとからない。 を変しない。 を変しない。 を感情知性の研究があり、 にないでは対しない。 をでいる。 をだたけ、 になったが、 にないる。 にないない。 にないない。 にないない。 にないない。 にない。 にない。

(7) 状況アプローチの理論 (situational approach)

(状況次第で、有効なリーダーシップ・スタイルが異なると主張)

図表51/	状況アプロ	ーチの
N 423 - 14	4X 201. 2° 2 L	

理論	提唱者 (発表年)	概要(一言でいえば)
理論もしくはリーダー・マッチ理論条件適合(コンティンジェンシー)	F. E. 74 - F. 5 - (Fred E. Fiedler) (1967)	LPC (Least Preferred Co-worker)という尺度で測定されたリーダーシップが、業績に与える効果が、リーダーが直面する状況が好意的かどうか(課題が明確で、人間関係がよく、職位のパワーが十分にあれば最も好意的)によって異なっていくことを発見した。
(状況リーダーシップ) 一分間マネジャー	P. ハーシー=K. H. ブ ランチャード (P. Hersey and K. H. Blachaud) (1977)	有効なリーダーシップ・スタイルは、部下 の成熟度の変化に依存して推移していく。
経路—目標理論	R. J. ハウス (Robert. J. House) (1971)	オハイオ州立研究の 2 次元で測定されたリーダー行動それぞれの効果は、職務特性、 タスク特性によって左右される。

図表5ー14 つづき

理論	提唱者(発表年)	概要 (一言でいえば)
物アプローチ	S. カー (Steven Kerr) (1977)	リーダーシップを左右するのは、リーダー の行動の代わりになるものとそれを阻害す るものが、組織の内外に多数存在する。
規範的モデル		リーダーが部下をどの程度、意思決定に参加させるのが適切かは、リーダーが直面する意思決定問題の特性に依存する。

理論

0399403445946040A	Page of the trade of the Council Council Council	i kandaga kanda na kan kana kana kan
課題軸への意味合い	人間軸への意味合い	備考
LPC尺度が低得点であ	LPC尺度が高得点であ	LPC尺度の解釈をめぐ
ることは、いっしょに	ることは、いっしょに	って、また、リーダー
仕事をしたくないひと	仕事をしたくないひと	の行動そのものが状況
をネガティブに捉える	でもポジティブに捉え	の性質を変えていく側
課題達成中心の発想を	ることができる人間関	
するひとで、このよう	係の指向の高いひと	批判も多いが、最大の
なひとは、状況好意性	で、このようなひとは、	貢献は、はじめてリー
がとくに高い状況か、	状況好意性が中程度の	ダーシップの条件適応
特に低い状況にマッチ している。		理論を提唱し、また、
している。	る。	実践的にも研修用のリ
	÷	ーダー・マッチ理論の
		枠組みを作成したこと
II - ダー行動について	」 は、課題への関心、関係	だ。
リーテー行動について への関心の基本=軸がA	は、課題への関心、関係 使用されている。部下が	一分間マネジャーは、
非常に去成熟(能力もも	g用されている。部下か 気欲も低い)か、非常に	この理論を広めるため に使われた言葉だが、
成熟している(能力も)		ほかの呼び名としては
	いいが、前者では、課	部下の成熟度に合わせ
題への関心が高度でリー	- ダーからの指示・命令	た状況リーダーシップ・
口調型 (telling) が、後	後者なら、課題への関心	ということになる。
	全面的に委譲型(dele-	G : / C C (C & O)
gating) で接するのがv		
つのケース、ひとつは、		
い部下には、説得型(s		
能力はあるが意欲のな	ない部下には、参加型	
	関心は低く、関係への	
関心が高度のリーダー行		
職務自律性が低く、職	職務自律性が高く、職	SBDQやLBDQといっ
務範囲も狭く、タスク	務範囲が広ければ、や	たオハイオ州立大学の
がルーチンになってい	っている仕事そのもの	尺度を使った研究で、
る(タスク不確実性が	からの満足感が得られ	矛盾する発見事実が多
低い)場合、構造づく	る(タスク内在満足が	数あり、一方で尺度の
りは余計な(押しつけ	高い)ので、配慮の効	版の違いも注目された
がましい)行動となり、	果はその分、減じられ	が、ハウスは、職務や
効果が減じられる。	る。	タスクの性質がたとえ
	İ	ば、工場と研究所では
		同じリーダー行動の効
		果が違うことに注目し
		た。

課題軸への意味合い	人間軸への意味合い	備。考
たとえば、適切な保準 業務手順や部れば、 満近での投達の必要。 る。この場での会、 、この場での表達の必要、 、この場では、 、この場で、 、このは、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、 、	たとえば、やっている 仕事そのものが楽しけ れば、配慮が少なくて もやっていける。この 場合、仕事特性がリー ダーシップの代替物。	このリーダーシップの 代替物をつくること自 体が、リーダーの構造 づくりでもある。
意思決定の質が問われ、リーダーの手持ちの情報ではは見りず、恋思 下の追加的情報が愈思 下の違加を高めそうな 場合には、部下の参加 度合いを高めるのがいい。	リーダーは、 なさがれる れた意ちにに受得容で、 もことが勝手るで、 が少和 をでいるとで、 が少が勝手るで、 が少なで、 がかが関でさい。 でなどで、 がかが関でさい。 をとき、、がかが関できい。 など下のがいい。 がのがいい。	どのような場面でどのせ程度、いいるので、といいないで、は、多ないで、ないので、ないので、ないので、ないのなが、のいっとしなが、かかりとしなが、アフンのと、アン・の代表が、アフンので、アフンので、アフンので、アフンので、アフンので、アフンので、アフンとして必ず引用であり、アフンとして必ず引用できない。

社会にせよ、会社にせよ、集団にせよ、ひとから成り立つシステムを理解する最良の方法は、 それを変えてみることである。(K. レヴィン)

(8) まとめにかえて

理論は以下の4つに分類できるが、実践につながる理論が望まれる。

研究者が構築する公式の理論(実践家からデータを集め、理論をつくる)

実践家の誰もが抱く素朴理論

実践家の誰もが抱くTPOV (Teachable Point of View)・・・コツ

達人が自分なりに体系化した持論(theory-in-use)

< T P O V の 4 分野 > (T P O V の提唱者の N . M . ティシー)

アイデア:知っていると役立つ知識や考えに係るTPOV

価値観 :個人として抱く価値観と会社の価値観との関係を照らし出すTPOV

感情的エネルギー:自分の周りの人々を元気づけることに直結したTPOV

エッジ : タフで勇気のいる決定を事業やひとに対して行えることに貢献する

TPOV

リーダーシップは、理論として学べばすむというものではなく、実践として学ぶべき領域である。

5. 実践家のリーダーシップ持論

(1)実践家が持つ二通りの持論

リーダーシップの素朴理論 (native theory of leadership conceived by a layperson) リーダーシップについて誰もが持っている素人なりの考え・・・アマ

実際に優れたリーダーシップの実績を示してきた達人が語るリーダーシップの持論

(theory-in-practice used by a reflective practitioner)

内省的実践家の持論・・・プロ

(2) すばらしいリーダーシップの特性

図表4-1 すばらしいリーダーの特性として頻度高くあげられた言葉

	1993年 調 査	1987年 調 査	2002年 調 査	日 本 サンフ [°] ル
正直な (honest)	87%	83%	88%	67%
前向きの (forward-looking)	71%	62%	71%	83%
わくわくさせてくれる (inspiring)	68%	58%	65%	51%
有能な (competent)	58%	67%	66%	61%

(出所) Kouzes, James, M., and Barry Z. Posner (1991). Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It. San Francisco, CA: Jossey-Bass, p.14 (岩下貢訳『信頼のリーダーシップ――こうすれば人が動く『6 つの規範』』生産性出版、1995年、18頁)。同書の2002年版 (pp.25-26) に報告されているデータ(より新しい調査と国際比較における日本の数字)を追加し、2002年調査と表記したが、これらの調査の実施年は不明。

(3)優れた実践家のリーダーシップ持論の実例

【ペプシコのR.エリンコ氏】

図表4-4 ペプシコの R. エンリコの リーダーシップ持論

- (1) 異なる観点から思考せよ(think in different terms)
- (2) 〔リーダーとして明瞭な〕視点をもて(develop a point of view)
- (3) その視点[やアイデア] を現場に持っていってそこで試せ (take it on the road)
- (4) 全体を〔ビジョンに〕まとめ上げろ(put it all together)
- (5) 実際にものにする(make it happen)
- (出所) Jay A. Conger and Beth Benjamin (1999). Building Leaders: How Successful Companies Develop The Next Generation. San Francisco, CA: Jossey-Bass, p.105.訳語での〔 〕内の言葉は元の英語にはないが、説明文のなかから補足。

【小倉昌男氏】

図表4-7 小倉昌男氏のリーダーシップ持論 (経営リーダー10の条件)

- (1) 論理的思考
- (2) 時代の風を読む
- (3) 戦略的思考
- (4) 攻めの経営
- (5) 行政に頼らぬ自立の精神
- (6) 政治に頼るな、自助努力あるのみ
- (7) マスコミとの良い関係
- (8) 明るい性格
- (9) 身銭を切ること
- (10) 高い倫理観
- (出所) 小倉昌男『小倉昌男経営学』日経BP社、1999年、271-290頁より。

【 」. ウェルチ氏】

図表4-5 J.ウェルチのリーダーシップ持論

(GEのリーダーに必要な4つのE)

- (1) 自らが活力に満ちあふれていること(Energy)
- (2) 目標に向かう周りの人びとを元気づけること(Energize)
- (3) タフな問題に対しても決断ができること (Edge)
- (4) 言ったことをとことんまで実行していくこと (Execute)

(出所) Welch, Jack with John A. Byrne (2001). Jack: Straight from the Gut. New York: Warner Books, p.158. (『ジャック わが経営 (上)』日本経済新聞社、宮本喜一訳、2001年、251頁) より。

図表4-16 プロのライターの手になるJ. ウェルチの リーダーシップの秘訣29箇条

- I ビジョナリー・リーダー――競争上のエッジを獲得する ための経営のコッ
 - 1. 変革のパワーを生かす(Harness the power of change)
 - 2. 現実を直視する(Face reality)
 - 3. 管理は少ないほど、よりよい管理 (Managing less is managing better)
 - 4. ビジョンを創り出して、そこへ向かう (Create a vision and then get out of the way)
 - 5. 中心的アイデア1個を深追いするな。そうでなくて、 事業戦略としては、ほんの2, 3の明瞭で概括的な目標を設定する (Don't pursue a central idea; Instead, set only a few clear, general goals as business strategies)
 - 6. 会社の価値を共有した従業員を育てる(Nurture employees who share the company's values)
- Ⅱ 革命に点火する――変革に対処する戦略
 - で見張る (Keep watch for ways to create opportunities and to become more competitive)
 - その分野で1位か2位になって、自分野の市場の定義 の仕方を絶えず捉え直す (Be number one or number two and keep redefining your market)
 - 9. 手遅れになるまえに、部門の人員削減をする (Downsize, before it's too late)
 - 10. 大きな飛躍をするために買収も活用する (Use acquisitions to make the quantum leap!)
 - 11. 学習する文化 I:学習する文化が育つように、組織の境界をなくし、人びとをエンパワー(資源や情報の裏づけを与えつつ現場に権限委譲)することを活用する(Learning culture I: Use boundarylessness and empowerment to nurture a learning culture)
 - 12. 学習する文化Ⅱ: どこから学んだものであれ、最高の アイデアを事業に生かすように熱心に教え込む
 - customer feels quality)
- 26. 自分の分野におけるサービス・ビジネスを成長させる: それが、将来の方向だ(Grow your service business: It's the wave of the future)
- 27. eビジネスの好機をつかむ (Take advantage of ebusiness opportunities)
- 28. 既存の事業もインターネット時代への備えをする:新 規事業ばかりが回答だと決めてかからない(Make existing businesses internet-ready: Don't assume that new business models are the answer)
- 29. 官僚制を葬る究極の手立てとして e ビジネスを活用する (Use e-business to put the final nail in bureaucracy)

(出所) Slater, Robert (2003) 29 Leadership Secrets from Jack Welch. New York: McGraw-Hill. より作成

- (Learning culture II: Inculcate the best ideas into the business, no matter where they come from)
- 13. 21世紀に大きく勝ち進む勝者はグローバルでないといけない (The big winners in the twenty-first century will be global)
- Ⅲ ボスぶらせない――バウンダリーレス(境界線のない) 組織を創るための生産性の秘訣
 - 14. 組織の贅肉をとって、フラット化すること(階層数を 減らすこと)(De-layer: Get rid of the fat!)
 - 15. 3 Sという秘訣 (スピード、単純明快、自信を通じて 生産性を高める (Spark productivity through the "S" secrets (speed, simplicity, and self-confidence)
 - 16. 小さな会社のように振る舞う(Act like a small company)
 - 17. 境界線を除去する(Remove the boundaries)
 - 18. 自分のところの従業員のエネルギーを束縛から解き放ってあげる (Unleash the energy of your workers)
 - 19. 現場で実際に仕事をしているひとの言うことに耳を傾 ける (Listen to the people who actually do the work)
 - 20. 自分のところの従業員の目の前まで行って、そこで彼らのすべての質問に答える(Go before your workers and answer all their questions)
- W 次世代リーダーシップ---2桁の成長に駆り立てそれを 維持するための積極策
 - 21. ストレッチする(達成が困難な難しい目標に背伸びして挑戦することをいう):自分の立てた目標を超える成果をできる限り何度も達成する(Stretch: Exceed your goals as often as you can)
 - 22. 品質を最優先する (Make quality a top priority)
 - 23. 品質は、全従業員の問題であると思ってもらう(Make quality the job of every employee)
 - 24. シックスシグマがどのようになされるのか、全員にしっかりわかってもらう (Make sure everyone everyone understands how six sigma works)
 - 25. 顧客が品質を肌で感じられるようにする(Make sure

図表4-13 指導者の心得

- 1) 志を立てる (仕事の意義と意味を掴む)
- 2) 好きになる (興味が熱意と工夫を生む)
- 3) 自らを知る (自分の力、相手の力、自然の理を知る)
- 4) 衆知を集める (多くの人の知恵を集める)
- 5)訴える
- (繰り返し訴える)
- 6)まかせる
- (徹底してまかせる)
- 7) 要望追求する (成功するまでやらせる)
- 8) 叱る、ほめる (寛厳自在、信賞必罰)
- 9) 責任を自覚する(原因、責任は常に内にある)
- 10) 部下に学ぶ
- (指導しつつも教わり学ぶ)
- 11) 愛嬌

<補足>

- ・カン、体験実践を重んじる (理外の理、直観力を養う)
- ・たくまずして人の心をつかむ (テクニックではなく心情に 訴える)
- ・とらわれない (日々新た)

(出所) 松下電器産業で長らく人事と教育に尽力された元人材開発センター所長兼グローバル経営研修所長の谷山義幸氏からいただいた資料で、項目11) は同氏による手書きの書き込みであった。

図表4-14 経営者の心得

- 1) なぜ経営をしなければならないか、それがはっきりわかっておればまず経営は成り立つものと思う。
- 2)経営者は社員に対してつねに目標と希望を与える必要がある。
- 3) 指導者はまず目標をもち、目標達成への熱烈な意志をもって、それを部下に訴えることが必要である。
- 4) 指導力というものの中心は、指導しようとする意志の力である。
- 5)経営のコツは自分が経営者であるということを強く自覚すること、経営が好きであること、頭を低くするということ、この3つだといえる。
- 6) まず何よりも経営が好きになること。つぎに人に教えを 乞いつつ、なにものかを悟りつづけるということである。
- 7) 朝に発意し、昼は実行、そして夕べに反省する。実業人の生活態度はこうありたい。
- 8) 商店や会社、団体ひいては国家の経営について言うべきは言い、なすべきはなす。それが実行されてはじめて、 それぞれの経営は成功すると思う。
- 9)多くの人の知恵を、自分の遂行せんとする仕事に生かす ためにはどうすればよいか、それをつねに考えたい。
- 10) 経営者としていちばん大事なことのひとつは、仕事の権限を部下に委譲し、なおそれに対してみずからがもつ心意気である。
- 11) 百人までは命令、千人になればたのみます。一万人にも なれば拝む心がなければ、人は動かない。

(出所) 前ページと同様、谷山氏からいただいた資料だが、そのA4で1枚ものの資料のなかに、(これらの言葉はPHP研究所松下幸之助所長が折にふれて語ったものです)という注記が末尾に付されている。

【コリンズ氏】(上に立つ者は奉仕者という考え)

図表4-11 第五レベルまでの段階

第五レベル 第五レベルの経営幹部(Level 5 Executive)

個人としての謙虚と職業人としての意志の強 さという矛盾した (パラドキシカルな) 性格 の組み合わせによって、偉大さを持続できる 企業を作り上げる

第四レベル 効果的なリーダー(Effective Leader)

明確で説得力のあるビジョンへの支持とビジ ョンの実現に向けた努力 (ユミットメント) を生み出し、これまでより高い業績の基準を 達成するよう組織に刺激を与える

第三レベル 有能なマネジャー(Competent Manager)

人と資源を組織化し、決められた目標を効果 的かつ効率的に追求する

第二レベル チームの力になるメンバー

(Contributing Team Member)

集団の目標の達成のために自分の能力を発揮 し、集団のなかで他の人たちとうまく協力す

第一レベル よくできる担当者

(Highly Capable Individual)

才能、知識、スキル、勤勉さによって生産的 な貢献をする

(出所) J. Collins (2001) Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: Haper Business, p.20; 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー②飛躍の法則』日経BP社、2001年、31頁。一 部訳語をあらためて、()内を追加。

図表4-12 第五レベルのリーダーシップの二面性 職業人としての意思の強さ

- ・すばらしい実績を生み出し、偉大な企業への飛躍をもたら す。
- ・どれほど困難であっても、長期にわたって最高の実績を生 み出すために必要なことはすべて行う固い意思を示す。
- ・偉大さが永続する企業を築くために基準を設定し、基準を 満たせなければ決して満足しない。
- ・結果が悪かったとき、窓の外ではなく鏡をみて、責任は自 分にあると考える。他人や外部要因や運の悪さのためだと は考えない。

個人としての謙虚さ

- ・おどろくほど謙虚で、世間の追従を避けようとし、決して 自慢しない。
- ・静かな決意を秘めて行動する。魅力的なカリスマ性によっ てではなく、主に高い基準によって組織を活気づかせる。
- ・野心は自分個人にではなく、企業に向ける。次の世代に一 層の成功を収められるように後継者を選ぶ。
- ・鏡ではなく窓をみて、他の人たち、外部要因、幸運が会社 の成功をもたらした要因だと考える。

(出所) J. Collins (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't. New York: Haper Business, p.36; 山岡洋一駅 『ビジョナリー・カンパニー②飛躍の法則』日経BP社、2001年、56頁。原 著のとおりに項目の順番をあらためた。

「組織変革に伴う心理的抵抗」

【組織変革に伴う心理的抵抗】

古川久敬「構造こわし(組織変革のための心理学)」(㈱誠信書房 1990年 12月 10日 より

1.心理的抵抗の種類

(1)自分自身の消極性

人はもともと変化を避けたがる心理が働く。その理由は、変化を創り出そうとすれば、周囲の人々がほとんど本能的ともいえるほどに抵抗感をちらつかせることを、これまで幾度となく見聞きしたり、あるいは身をもって体験させられてきているからである。

したがって、そのような心理を振り切り、組織内で、自らが中心となって「変化」を創り出し、これからにおいて欠かせない新しい価値観や行動を定着させようするには、相当の決意、意志および具体的な方法論が必要とされる。

【変革導入の当初は、しばらくの辛抱が肝心となる。】

(2)経営トップ層の抵抗

組織全体の変革が、たとえ経営トップ層からの指示や方向づけによってスタートし、それにミドル管理者が呼応した形であったとしても、実際に具体的な変革をなそうとすると、どこかの部署との折り合いや調整の問題が必ず発生すると考える必要がある。さらに、その部署を統括する経営トップからの小さくないプレッシャーがやってくるのを覚悟しておくことも想定しなければならない。

【組織変革は経営トップのためにやっているのではないことを思い出す必要がある。】

(3)同僚・ミドル管理者の抵抗

入社以来、営々とがんばって蓄積してきたノウハウを変えたくないとの心理が働いたり、 日常業務の多忙さなどにより、外の空気の流れに触れる機会が少ないなどの原因から、ミド ル管理者同士の模様ながめ、あるいは相互牽制の形をとることが多い。

【ミドル管理者同士でなんとか克服し、是正しなければならない。】

(4)部下管理者とロワー層の抵抗

部下管理者が自職場におけるマネジメントの意味を旧来からの < P D S:単ループの組織学習 > のイメージでしかとらえられていない者は、組織変革の必要性とその具体的課題を理解し、受け入れることはなかなか難しいといえる。なぜなら、組織変革はスパイラルなマルチループの組織学習だからである。

【スパイラルなマルチループの組織学習の意味と必要性を説き、理解させる必要がある。】

フォロワー層においても、現状肯定、変化忌避の心理がとても強いと考える必要がある。
部下は、ひとりひとりが変化を嫌がるだけではなく、集団としても変化を嫌がるもので、自

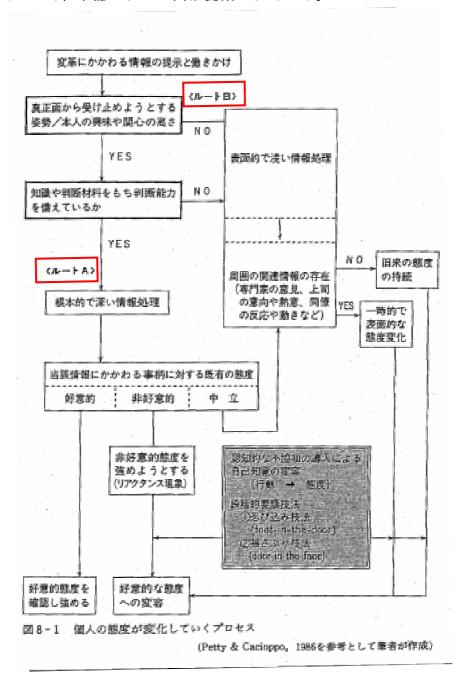
分たちがコツコツと作り上げたソフトな構造を維持しようとし、変化をきらい、避けようと する傾向を本来的にもっている。それは、あれこれ考えなくて済むし、楽だからである。

【根気強く、かつわかりやすく、組織変革の意義について説き続ける必要がある。】

2. 意識変化のメカニズム(社会心理学的アプローチ)

(1)個人の態度変化プロセス

社会心理学においては、ある対象に対する個人の理解の仕方やとらえ方、あるいは個人の価値観や判断基準などを「態度」と呼び、そのような「態度」が作られたり、変わったりしていくプロセスとして、下記のフロー図が提案されている。



上図にあるように、変革にかかわる情報の提示とその働きかけがあったとしても、「それ

を真正面から受け止めようとする姿勢や本人の興味や関心の高さ」や「 それへの知識や判断材料および判断能力」を持ち合わせていないと、表面的な浅い情報処理でうわっつらだけの受け止めになってしまう。このことの裏づけとして、これまでの研究結果を以下に示す。

【深い態度変化へ移行することに関する研究成果】

自分に係わり合いの深い事柄、あるいは自分の利害にからむ事柄に関する情報が与えられた個人ほど、「他人事ではない」として、より真剣に情報をとらえ、反応する。そして、変化の方向は肯定的であれ、否定的であれ、より大きな態度変化をみせることが報告されている。

ある事柄に関する情報を繰り返し幾度も与えられるときの方が、一度しかあたえられない ときよりも、肯定的方向であれ否定的方向であれ、態度変容はより大きいことが示されて いる。

いくつかの情報を受け取ったとしても、その後において、それについてじっくりと検討し、 考えることをしないとき、あるいは何らかの理由で妨げられてできないときには、態度変 容はほとんど全く起きないことが裏づけられている。例えば、日々、多忙を極めていたり、 あるいは目の前の仕事に追われていたりして、ゆっくりと真正面から考える時間や機会が ないとすれば、図中にある態度変化の「ルート A」を下ってはいけないからである。

(2)集中的な集合研修の必要性と有効性

【集合研修開催の必要性・有効性】

- (ア) 受講者をして変革に対する関心を高めさせることができる。
- (イ) 集合研修において、十分に吟味し整理された自社内外の情報が、適切に配列されて 提示される。
- (ウ) 職場から離れて日常業務に煩わされることなく、変革にかかわる諸問題について皆の衆知を結集して考え、大いに議論することができる。

【集合研修の持つべき要件】

現在およびこれからの組織環境の動向を洞察し、自組織における変革導入と定着の緊要さを強調し、それについて端的かつ明快に理解させうる工夫がなされたプログラムであること。

人々が変革に対して小さくない心理的抵抗をみせることを前提にしながら、「スパイラルなマルチループの組織学習の重要さがしっかりと意識され、理解されるように編成されたプログラムであること。

集団変動のプロセスときっかけを受講者に理解させ、既存のソフト構造をこわしていくための具体的な着眼点と実践方法、および主要な留意点を浮き彫りにしたプログラムであること。

(3)態度変容を促進するための方策

「行動」先行による態度変容

人間には、まず「行動」があって、既成事実が作られ、それにつじつまが合うような「自己知覚」が起こり、そして「態度」が変わっていくという一連の心理的プロセスが存在する。

【態度の形成と変化】

個人にある「行動」をとらせる。この行動は当人の「態度」とは相容れない方 向のものでなくてはならない。

その個人は、現実にその行動をとったという事実に縛られることになる。

人はこの状態を解消する(自分がとった新たな行動の正当化を図る)ために、 自分のこれまでの考え方や思い(態度)を変え始める。

段階的な要請技法による態度変容

【忍び込み技法】

定 義:まず最初は、相手がすぐにも受け入れるような小さな要請を出し、それを承諾し、実行してもらう。そしてその後で、本来の目的とするより大きな要請をやおら持ち出すことによって、その承諾率を高め、実行させようとする技法。

条 件: 個人がその小さな要請を受け入れて実行する際には、すべては自分自身の 自主性に基づくものという「自己知覚」がなければならない。その要請が 上司や周りの強制によるものとか、他からの何らかの報酬のためなどとい う理由づけ(正当化)がされるようでは、その次にくる第二の要請の承諾 率は高まらない。

それが自発的に受け入れられるという限りにおいてであるが、最初の要請は大きければ大きいほど、その次にくる要請を受け入れやすくする。ただし、最初の要請の労力やコストがあまりに高いと、たとえそれを承諾し実行したとしても、それに続く要請の承諾率はかなり落ちることが予想される。つまり、最初の要請の承諾に不本意さを感じてしまい、自らの意思で受け入れているという「自己知覚」を脅かすためと考えられる。

【揺さぶり技法】

定 義:初めに大きな要請をぶつける。そして相手の出方や様子をみる。それをみと どけた後で、やおらそれよりも後退した要請を出して、それを相手に呑ませ る。つまり、ひとまず大きく揺さぶりをかけ、その後に譲歩するとみせて、 相手を「しょうがないか」に傾かせる方略である。

有効性: 私たちの社会において互いに譲歩しあうことをよしとする考え方、すなわち「譲歩の互恵性」が存在する点があげられる。つまり、要請や提案をする側が、当初のものを縮小し譲歩しているのだから、要請や提案を受ける側も、拒絶や反発だけから承諾と受容の方向へ譲歩し返さないと、つりあいがとれないと感じるためである。

周りの人にポジティブな自分をみせたいという欲求を誰もがもっているという点があげられる。つまり、要請や提案を受ける側の心理として、「いつも断わり続けてばかりいると、協調性や社会性のない、ただただ頑固で融通のきかない人物」というネガティブな評価が定まってしまいかねないと不安になってしまうためである。

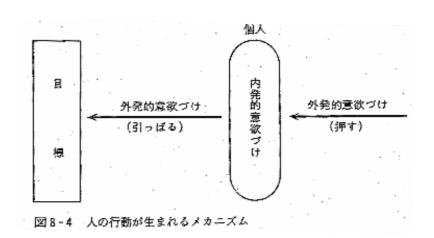
(4)内発的意欲の発生メカニズム

人は、自分が設定したものであれ、他者から与えられたものであれ、何らかの目標に向けて行動する。その際に、その目標は具体的で明瞭であればあるほど、その個人の目標へ向かう意欲は強くなる。

目標がうまく設定できたとしても、それでその目標に到達できるとは限らず、その目標へ向けて個人を意欲づける力が働かなければならない。この意欲づける力には次の2つがある。

| 外発的意欲づけ : 個人を目標へ向けて引っ張る、あるいは押すなど、個人の外部から加えられるちからで、金銭的報酬、地位(昇進)、管理者の激励・援助などがあげられる。

このような内発的意欲の発生メカニズムの概念をあらわしたものを以下に示す。



1 個人の行動は、個人内の力と外的な環境の力の関数である。個人は、自分の行動の原因を、環境の力の強弱によって推測する。

内発的意欲の源に関する5つの見解

- 2 ある原因が、ある結果を生み出すとみなされる力は、それ以外にもっともと思われる 原因があるときには割り引かれてしまう。
- 3 個人は、自分の行動の源とみなすとき、自分は内発的に動機づけられていると考える。 逆に、自分の行動の源が自分以外のものにあるとみなすとき、その個人は自分が外発 的に動機づけられていると考える。
- 4 強い外的報酬や懲罰、あるいは監視のもとで行動する個人は、自分の行動は外的なコントロールを受けているとみなしやすい。一方、外的報酬が小さく、かつ目立ちもしないときには、「この行動をしているのは、自分がこの行動に対して強い興味や関心をもっているため」として、自分の行動は内発的に動機づけられていると感じやすい。
- 5 個人が有能感と自己決定感を実感できているとき、その個人の内発的意欲は向上する。 逆に、これらふたつの感覚が脅かされたり消失するとき、その個人の内発的意欲も消失する。

以上、「主体的な自己知覚」が内発的意欲の源泉であったが、この他に「効力感(self-efficacy)・手応え」を感じるときがあげられる。すなわち、「自分の影響力が周囲に及んでいって、周囲に意味のある何らかの変化を起こせたと実感できるとき」にも内発的意欲は高まる。

例えば逆に、自分がいくら努力(行動)してみても、その影響力が周りに及んでいない、周りはいささかも動かない、周りが変わってきたとはちっとも思えないなどというとき、努力し、頑張ることの意味が消え去り、「どうせダメなんだ」、「何をやっても無駄」という内発的意欲とは正反対の極にある「無力感」、「絶望感」が頭をもたげてくる。

したがって、内発的意欲の源としての「効力感」は、単に自分の行動の影響が周囲(環境)に 波及するだけではなく、その波及した結果が周囲にプラスの状態をもたらし、かつ自分の能力や 技術が着実に伸びていると感じられなければ生まれてこない。

組織内にこのような内発的意欲が浸透し続けているかのチェックポイントは以下に示すとおり

となる。

内発的意欲が浸透し続けているかのチェックポイント

チェックポイント	留意点
1.変革の目的と活動内容は明確であ	変革の初期の段階において、それを目指す目標、
るか。	経営トップや管理者層が用意し、明確に提示す
	る 。
	日常の具体的な活動目標は、でき得る限り当事
	者が自分たちで考え、決めるのが望ましい。
2.努力ぶりが実感できているか。	「皆がこんなに努力している」、「他部署もこん
	なに頑張っている」という具体的な事実や証拠
	を用意する。
3.「努力ぶり」と「成果」を測定し	組織変革の成果は具体的かつ客観的な基準で記
ているか。	述されなければならない。
	基準により、自分たちの活動の進歩や成長ぶり
	をつぶさに知ることで、成員が効力感を体験す
	る可能性は高くなる。
4.励ましあう雰囲気が職場内にある	職場内の良好な協力態勢の大切さを説き、その
か。	樹立と維持に多大の精力が注がれることが望ま
	UII.
	変革の推進には、予知すべき点(人びとの間の
	摩擦や緊張、対立や葛藤など)を念頭に入れな
	がら、適切に克服する必要がある。

「組織学習について」

【組織学習】

古川久敬「構造こわし(組織変革のための心理学)」(㈱誠信書房 1990年12月10日 より

1.組織に課せられた指命

「変動してやまない外的な環境に対して適応していかなければならないこと。」

2.組織学習の定義

「組織の存続と発展を支える能力(成果をあげ得る具体的な経営活動ができる能力)を獲得 していく過程(プロセス)」

「組織が自ら変革を創る必要性を発見し、より一層の成功を収めるであろう自ら信ずる変革 に着手しうる能力を獲得し、成長させていく過程」

3.個人学習との違い

個人学習は、「人が一人の人間として成長し、社会的環境へ適応していく過程」と 定義されるが、組織学習との違いは以下のとおりである。

比較項目	個人学習	組織学習
学習主体	個々の人がそれぞれ独自に行う	主として組織内で影響力をもっ
	学習。	ている複数の個人によってなされ
		る。
学習によ	複数の個人がそれぞれ行う個人	それらの人々による個人レベル
る結果	学習の結果は、個人別となる。	の学習で獲得された結果の単なる
		累積や総和とはならず、「集団によ
		って」色づけされたものとなる。
学習によ	学習による成果はその個人のみ	独自の認知システム、価値観、思
る成果の	において終結し、基本的には他社に	考様式、さらには行動様式などを一
帰属	伝承されることはない。(その人の	旦学習すると、成員が入れ替わった
	個性やパーソナリティは、その個人	り、リーダー交代があってもかなり
	がいなければ基本的には再びみる	の部分が継承されていく。
	ことはできない。)	その結果、組織風土や組織文化と
		して定着し、成員の活動に対して
		様々な形で影響を及ぼし続ける。

4.組織学習の3つのタイプ

(1)単ループの組織学習

職場における問題解決の過程 (Plan Do See のサイクル) ほぼ近い概念で、<u>ステップ 1 < 環境の把握 > ステップ 2 < 既存の規範や価値観との照合 > ステップ 3 < 適切な活動の採用 > の連鎖による組織学習である。</u>

【特徴および限界】

これまでずっと保持されてきた価値規範や規則をしっかりと守り、それからの逸脱がないかについての厳重なチェックをする。

もし、逸脱があれば、その逸脱している事柄の修正・変更を行うループができあがっている。

ほとんど全ての発想、計画、運営、判断、評価、それに値ぶみなどが、「過去」や「現在」の価値基準(規則、慣行あるいは前例)のみを拠り所として、あるいはその延長線上で行われる。

「官僚制的」と形容されるような組織において顕著にみられ、大過なく黙々と、これまでのことに打ち込んでいくという雰囲気が流れている。

手馴れているという意味で、低コストであ る。

環境変動が極めて緩やかであった時代な

ステップ 2 既存の規範 との照合

ステップ 3 適切な活動 の採用

単ループ学習

らば、旧来の規範や価値観がしかるべき意義をもち続けられる時間は長かった。

(2)複ループの組織学習

これまで「これで良い」と信じてきた(または何の評価も見直しもしてこなっかた)価値規範そのものに光をあて、その妥当さ、適切さを見極め、そして必要ならば修正を施し、現下のそして今後に予想される環境にふさわしい価値規範に変えるか、もしくは全く新し

い発想と着眼に基づいた価値規範をつくりだす組習である。単ループの組織学習におけるステップ 2階で、<u>「規範の妥当・適切性の吟味」</u>を加えた構造えられる。

規範の妥当・ 適切性の吟味 ステップ2 既存の規範 との照合

復ループ学習

ステップ 2 a

ステップ 3

適切な活動

織学の段と考

ステップ!

環境の把握

【特徴および限界】

複ループの組織学習のメカニズムは一見すると単 純そうに見える。

複ループの組織学習を現実に実践することは、当

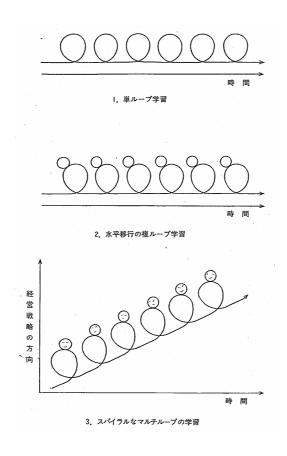
事者の「心理的抵抗」もあり、困難なケースが多い。

組織変革の根幹を成す複ループの組織学習を推進するのは、組織の全成員であり、その中心は管理者となる。

(3)スパイラルなマルチループの組織学習

複ループの組織学習に対し、具体的な変革の方向、進むべき指針(ベクトル)をはっきりと意識しながら、旧来の価値規範について、あるときは根底からの転換が、またあるときは必要部分の見直しや修正が絶えることなく継続されていく組織学習である。

スパイラルなマルチループの組織学習が首尾よく成就することで、組織風土や組織文化は、 革新に対して前向きに変容していくことが期待される。



組織学習における3タイプ

5.企業集団におけるスパイラルなマルチループの組織学習の必要性

企業の管理者にとって従来から求められてきた役割には、次のようなものがあげられる。

<管理者の役割>

部下に対して経営意思を正確に伝える。

経営意思に沿いながら自職場の目標を設定する。

設定した目標を実現していく。

一方、今日においてはこれらに加えて、環境変化への受動的な対処ならびに先取りの攻めを狙った意図的に革新を作り出せる次のような能力が強く求められてきているとされる。

<これからの管理者に求められる役割>

新たな創造を果たすために必要な、過去や現在についての否定する姿勢。

新しいものさし(価値観)の設定とその新しいものさしの積極的な適用ができる能力の 発揮。

創造へ向けて自己を否定できる能力の発揮。

経営トップや経営戦略策定への提言能力の発揮。

以上のような管理者に求められる新たな役割は、スパイラルなマルチループの組織学習を実践 していくことにより、その果たす能力が育てられるとされ、次の3つの指向からなる「創造的革 新型マネジメント」の実践が重要とされる。

第一指向:イノベーション指向

第二指向:マーケット指向

第三指向:情報とネットワーク指向

「創造的革新型マネジメント」における3つの指向とその特徴(その1)

指向	行動様式	背景・行動内容
イノベーション	前例・慣行・タブーか	従前のことを絶えず見直し、変えていくこと
指向	らの脱却	を推奨し、鼓舞し、そしてたたえ合う職場風
		土を醸成する。
		リスクテイキング行動や新規課題への積極的
		な取り組み
	経営戦略と有機的に	自社の経営戦略の主旨を部下に徹底させ、そ
	結びついたスパイラ	れの達成へ向けて、職場内の風土(ソフト構
	ルなマルチループの	造)を変容させ、職場変革実践のための積極
	組織学習の実行	的姿勢を導き出す。
	転回の発想と行動	「上を下にしたら」、「右を左に代えたら」、「内
		を外にひっくり返したら」など、これまでの
		発想を完全に転回(逆転)させてみたら、い
		ったいどうなるかを考え、その方向で新しい
		発想を試み、そして行動に移してみる。
	新しい創造のための	自社内や自職場内に横たわっているハード構
	「構造こわし」	造(種々の機構や制度など)およびソフト構
		造(価値観やものの見方など)を見直し、手
		を加える。あるいは否応なしに変えていく。
マーケット指向	正確な環境認知	外的環境の大きな変化動向に関心を持ち続け
		る。
		同業他社の動きや関連業界の活動を注視し、
		偏見のない正確な情報を把握する。
		得た情報を経営トップへの提言や経営戦略の
		策定プロセスに反映させていく。

「創造的革新型マネジメント」における3つの指向とその特徴(その2)

指向	行動様式	背景・行動内容
マーケット指向	顧客第一主義	自社内部の都合や状況を最優先することがあ
		ってはならない。(自己都合の論理が横行し、
		放置されるならば、しだいに顧客のニーズや
		ウォンツから離れていき、マーケットから孤し
		立していくことは必至)
	製品・サービスの高品	 競争が激化する中で、価格面での努力が最終
	質化と差異化	的な決め手にならない時代に入ってきた。
	Z II C I X II	品質において劣るものは決して生き残ること
		はできない。
┃ ┃情報とネットワ	価値ある情報の入手	【情報に価値を持たせるための要件】
ーク指向		信頼性のあること
		正確性があること
		適切性があること
		迅速であること
	フラットなネットワ	対照となるピラミッド型では、能動的な情報
	ーク・イメージの醸成	伝達への阻害、長い情報伝達時間、情報伝達
		の中で情報が変容する危険性を有すなどの短
		所がある。
	第一線情報の練り上	創造的な非定型情報(組織内外から得られた
	げ	生データに個人の経験に基づく直感的なひら
		めき、アイディア、判断などを加えた情報)
		をどう生み出し、発展させるか。
	情報の共有化と行動	創造的な非定型情報をわかりやすい定型情報
	化	に変換(共有化)することにより、組織内で
		インパクトを持たせることができる。
		(非定型情報を手放した瞬間に自分の存在価値
		がいくぶん下がるのではないかとの不安が
		よぎり、だれもが少なからず抵抗を示す。
		しかしながら、職場に高い水準の信頼関係
		がなけらば、非定型型情報の共有とそれを
		もとにした新しいアクションは生まれてこ
		ない。)