

2006 年度 土木学会 建設マネジメント委員会

研究成果発表会 事前配布資料

組織変革を実践するためのリーダーシップのあり方に関する調査・研究

平成18年7月

建設ビジネスモデル研究小委員会

研 究 概 要

- (1) 研究メンバー<50音順>：池田 将明 (所属：PMI 東京支部)
伊藤 耕一 (所属：戸田建設)
串戸 均 (所属：首都高速道路)
佐藤 志倫 (所属：建設技術研究所)
島崎 敏一 (所属：日本大学)
鈴木 明人 (所属：早稲田大学)
副小委員長 中村 士郎 (所属：竹中土木)
畑 久仁昭 (所属：東亜建設工業)
小委員長 本名 誠二 (所属：アイ・エヌ・エー)

(2) 研究目的

平成16年度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、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進めてきた。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、下記に示す観点から、その全体像を明らかにすることを目的とする。

1. 組織変革に着目したリーダーの類型化 (奉仕型-支配型、夢実現型-変革実現型、等)
2. 過去の研究に基づくリーダーシップ論の整理 (持論と理論)
3. 組織変革のステップとリーダーの役割 (組織のビジョン、コンセプトの重要性)
4. ヘッダーとしてのリーダーとマネージャーの根本的違い
5. リーダーシップ教育の実践的方法 (チームマネジメントの活用)

(3) 想定される成果

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」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。

(4) 調査研究の進捗状況

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タイプや姿勢、リーダーが進める変革の手順、リーダー育成の観点からの小集団活動、ビジョン設定に関連したミッション経営などに着目し、研究を進めている。

組織の硬直化

1. 組織集団年齢の存在

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	<ul style="list-style-type: none"> ・アイデンティティの確立 ・良好な対人関係作り 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己顕示 ・能力発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己防衛 ・安定指向 ・変化忌避
集団過程の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・規範づくり ・役割の模索と樹立 	<ul style="list-style-type: none"> ・規範の安定化 ・役割の明確 	<ul style="list-style-type: none"> ・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ない限り、組織の本質的な変革は望めない。このソフト構造が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をもたらされる。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。あるいは、ITの進展に伴って従来型の個別の組織形態から、分散環境でブロードバンドネットワークにつながった「ネットワーク組織」という新しいビジネス・モデルの登場も想定される。

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	組織内の常識
職務内容		役割期待
他		勢力関係 他

2. 組織集団の硬直化

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。

- ①思考様式や行動様式のワンパターン化（標準化の進行）
- ②役割と行動の固定と固着（構造化の進行）
- ③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）
- ④外部情報との疎遠や隔絶（関心の内部化）

表-3 組織集団に現れる硬直化の症状

進み過ぎた「標準化」の症状	<ol style="list-style-type: none"> ①全員一致や満場一致への固執 ②慣行、慣例、前例の遵守 ③異質性の排除 ④リスクテイキングの回避 ⑤加点主義より減点主義
進み過ぎた「構造化」の症状	<ol style="list-style-type: none"> ①仕事内容や手順の固定（仕事の無反省な自動継続） ②仕事の割り振りや役割分担の固着 ③専門性への執着と偏った職人気質 ④顕著なセクト主義となわばり意識 ⑤上司への権限や判断の集中 ⑥議論だけで実践がない（即断・即決の欠落）
コミュニケーション平板化の症状	<ol style="list-style-type: none"> ①仕事に関連する会話の消失 ②会議やミーティングの硬直 ③ネガティブ情報伝達の抑制と歪曲 ④部外情報や第一線生情報の収集や活用が不十分
興味・関心の内部化や狭小化の症状	<ol style="list-style-type: none"> ①社内の経営情報や技術情報に対する関心の希薄化 ②自社内の革新活動への無関心 ③何につけ「あきらめ」と消極姿勢の定着 ④職場内派閥の存在と対立

したがって、硬直化から脱却するには、次のような見直しや創造的破壊が必要になる。

- ①進みすぎた「標準化」の産物を見直しこわすこと。
- ②進みすぎた「構造化」の産物を見直しこわすこと。
- ③コミュニケーションの平板化を見直しこわすこと。
- ④興味・関心の行き過ぎた内部化を見直しこわすこと。

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

次葉に建設に関わる4つの立場から、メンバーによる具体的な組織の硬直状況を抽出した結果を示す。

表-4 「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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 役職上位者の高圧的な意見に押されて、自由闊達な意見が出にくい雰囲気が多い。 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 <ul style="list-style-type: none"> 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：??	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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：?? <ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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た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	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 実績のある工法を採用しがちである。 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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：研究テーマのプレゼン能力向上(テーマが良いと仮定して)

表-5 「進み過ぎた構造化の症状」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
仕事内容や手順の固定（仕事の無反省な自動継続）	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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： 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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、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：責任と権限の明確化 責任と役割り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 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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<即断即決の欠落>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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、聞いたことあるけど病 処方箋：実績評価システム 	<ul style="list-style-type: none"> 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-6 「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	<ul style="list-style-type: none"> 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 <p>病 因：自組織内ひきこもり、井の中の蛙</p> <p>処方箋：「場」の創設、プロジェクトチームの活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>病 因：丸抱え症、引きこもり症、自信過剰症</p> <p>処方箋：(事後対策) 組織の構成メンバーの移動、変更</p> <p>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)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 同一工事内における異職種間の会話が少ない。 <p>病 因：自己嫌悪病</p> <p>処方箋：まずは匿名システム</p> <p>病 因：好奇心の希薄、部分最適</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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もある。 <p>病 因：バカの壁症、うぬぼれ症</p> <p>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</p>
会議やミーティングの硬直	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>病 因：とりあえず会議、連絡会議が多い、「集まれば何とかかなる・仕事をした」という誤解</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>病 因：？</p> <p>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</p> <p>処方箋：(事前対策) 会議進行のマニュアル化</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 <p>病 因：否定最も論、過去の体験の呪縛、完全主義、昇進志向</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>病 因：他人の権症、ネコババ症、評論家症</p> <p>処方箋：研究テーマの提案プレゼン大会</p>
ネガティブ情報伝達の抑制と歪曲	<ul style="list-style-type: none"> 歪曲は少ないが、問題は可能な限り先送り。 <p>病 因：黒ヒゲ危機一髪ゲーム、無責任、評論家</p> <p>処方箋：目標管理制度、三現主義(現場、現実、実現)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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、ケースバイケースである。 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。 <p>病 因：隠蔽症、へりくつ症</p> <p>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</p> <p>処方箋：(事前対策) 情報の共有化システムの構築</p>		<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>病 因：証拠隠滅症、巧妙詐欺症、私文書偽造壁症</p> <p>処方箋：社内外に開かれた研究成果報告会の開催</p>
部外情報や第一線生情報の収集や活用が不十分	<ul style="list-style-type: none"> 現場よりも本社を重視。 現場を自ら見ようとしなない。仮に現場に行っても、お客様扱い。 <p>病 因：本社絶対主義</p> <p>処方箋：人事配置政策の変換、多様なキャリアパス</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。情報の活用策が確立していない。 <p>病 因：引きこもり症、自分以外無関心症、</p> <p>処方箋：(事後対策) 情報の共有化システムの見直し</p> <p>処方箋：(事前対策) 情報の共有化システムの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> 個人ベースの業務消化から脱皮できない。 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ない。 <p>病 因：情報の停滞</p> <p>処方箋：コミュニケーション支援</p> <p>病 因：実施に対する自己満足、結果への不安</p> <p>処方箋：結果フィードバックシステム</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>病 因：まる抱え症、漏洩恐怖症</p> <p>処方箋：公表したらどうなるかをシミュレーションする</p>

表-7 「興味・関心の内部化や狭小化の症状」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
社外の経営情報や技術情報に対する関心の希薄化	<ul style="list-style-type: none"> 「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。 <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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（内部にしに関心を示さない）。 <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>病 因：井の中蛙症、恋は盲目症 処方箋：異分野への配転</p>
自社内の革新活動への無関心	<ul style="list-style-type: none"> 決して倒産しない、失業しないという安心感、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。 <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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？ <p>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）</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 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。 自己防衛、安定性志向 <p>処方箋：コミュニケーション支援 処方箋：新規性追求、改善意欲の涵養、実務外評価システム</p> <ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>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</p>
何につけ「あきらめ」と消極姿勢の定着	<ul style="list-style-type: none"> 無誤謬主義（決して間違いや弱みを見せない）。 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。 <p>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）</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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ケースが多い。 <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>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</p>
職場内派閥の存在対立	<ul style="list-style-type: none"> 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。 <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 他部門間では調整が難しい場合が多い。 <p>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）</p>	<ul style="list-style-type: none"> 現場組織がJ V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。 <p>病 因：徒党病 処方箋：釜の飯システム</p>	

組織変革におけるリーダーシップに関する検討

1. リーダーに関する理論的知見

(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) ロバートカッツのリーダーに要求される能力

①仕事のやり方についての知識や技術(Technical Skill)

②人を扱う能力(Human Skill)

③総合判断的な能力(Conceptual Skill)

上級のリーダーになるに従い、②あるいは①の能力が重要になってくる。

2. マネージャー・参謀とリーダーの区別

リーダー：変革のビジョンを生み出し普及させる役割

○実務型リーダー：付加的な変化をもたらす

○変革型リーダー：革命的な変化をもたらす

マネージャー：組織の管理という世俗的な役割

参謀：リーダーのビジョンを実現させるように、戦略策定の中心的な役割を果たす人

3. リーダーのタイプ（中沢塾の「リーダーシップ工学」より）

<行動スタイルによる分類>

①権威主義型

②放任主義型

③民主主義型

<リーダーシップの分類>

①「民主的リーダーシップ」

②「権威主義的リーダーシップ」

③「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

<実現しようとしている対象別に分類>

① 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）

② 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>

- ① 奉仕型リーダーシップ
- ② 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際の「戦略」の違いによる分類>

- ① Win-Win型リーダーシップ（他人への愛）
- ② Win-Lose型リーダーシップ（自己愛、独裁的）

4. 残された論点

- ①組織変革リーダーの外部登用の有効性
（既往組織集団との利害関係を絶つため）
- ②リーダーとマネージャーは両立できるか
（リーダーやマネージャーが居座りすぎることによる組織硬直化の進行）
- ③リーダー交代の条件と方法（権限、高報酬、名誉などへの執着）
条件：ミッション、目標の達成度
方法：選挙、株主総会、フォロアーの脱退、権力闘争
- ④リーダーによる責任の取り方の事前表明の有効性
- ⑤組織目標達成に適さないリーダーを放任（あるいは自己都合に利用する）するフォロアーの責任

【補足説明】

【②リーダーとマネージャーは両立できるか】

リーダーやマネージャーが居座りすぎることによる組織硬直化の進行
そもそも組織は変化を好まない・・・マネージャーによる組織維持機能
近年における社会環境の変化の急速化・・・常に変革が求められる組織
両者のバランスが重要か

【③リーダー交代の条件と方法】

<リーダーシップの立ち現れる姿の多様性>

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）
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
- 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

<任命されたリーダー（appointed leader）の問題点>

- ①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を感じて、能動的に仕事に従事できない）
- ②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
- 「(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

【⑤組織目標達成に適さないリーダーを放任（あるいは自己都合に利用）するフォロアーの責任】

リーダーとフォロアーは一体的であるから、第3者による監視が重要か

<組織変革に適さないリーダー>

- ①権限の恣意的な行使
- ②リーダーとして期待される能力の不足
(リーダーとして期待される能力とは)
- ③責任の取り方が不明確（辞任、謝罪、移動、他）
- ④責任転嫁（自分の責任を認めない、あるいは不当に低く主張する）
- ⑤評価を独り占めにする

組織変革におけるリーダーのとりべき行動

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る原因の察知・発見	① 組織のソフト構造の硬直化 ② 社会構造、経済・国際情勢、価値観など、組織を取り巻く大きな変化	○問題発見手段の獲得 ○情報収集手段の獲得 ○人的ネットワークの構築
2	ミッション・ビジョンの立案とフォロワーへの表明	① メタコンセプト(上位概念)によるビジョン設定 ② ミッションマネジメント	○問題解決手段の獲得 ○組織変革へのモチベーションの保持
3	組織変革を実践するメンバー編成	① チームマネジメントによるメンバー編成	○自我状態（パーソナリティ）の理解 ○社会心理学の知識の獲得
4	組織変革案の立案（達成目標、スケジュール、等）とフォロワーへの説明	① 集合研修	○コミュニケーション手段の獲得 ○プレゼンテーション手段の獲得
5	フォロワーのモチベーション高揚策の立案と実践	① メンバーへのエンパワーメント（権限委譲） ② フォロワーの多面評価	○フォロワーの多面評価手法の獲得 (多様な報酬)
6	フォロワーの心理的抵抗の存在の理解とその対応	① 個人の態度変容を促進する方策	○個人の態度変化プロセスの理解 ○内発的意欲の発生メカニズムの理解
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	① 小集団活動 ② リーダーからの撤退条件	○人材育成技術の理解