

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^{*2}

By 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タイプや姿勢（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	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

進み過ぎた「標準化」の症状	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	①仕事内容や手順の固定 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	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・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	①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

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

クレーゼス＝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」
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」
リーダーの２面性（パフォーマンスＰ、メンテナンスＭ）
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。

- 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

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>	
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』	
<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、科学者）	
②変革実現型リーダーシップ	
<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「戦略」の違いの分類>	
①Win-Win型リーダーシップ	
②Win-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)

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

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

①自然発生的なリーダー	ばや 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	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	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、組織変革をフォロワ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。

- ①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
- ④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つて、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④ 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・イー)

副小委員長 中村士郎 (竹中土木)

伊藤耕一 (戸田建設) 池田将明 (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.