

古川久敬『構造こわし 組織変革の心理学』 1990，誠信書房，東京

2章 変化の時代と組織の創造的変革．

3章 マルチループの組織学習による組織の変革．

SUMMARY

< 1章 > 変化と心理的抵抗

- ・人は変化の認知に鋭敏である．そして変化のことを，人に語る場合には気軽に取り上げる．しかしいざ当事者になると心理的傾向を見せがちであること．その理由は，自己否定の難しさ，モデルの不明確さ，集団による個人の拘束が考えられる．そういった心理的傾向は，浮き足立つ，環境（状況）認知の歪み，不都合なことの外的原因帰属等に表れる．

< 2章 >

1節 変わる環境と組織の変革

・進むリストラクチャリング

組織の外的・内的環境の変化

事業の「ライフサイクル」 組織にもライフサイクルがありそう（次節）

「守り，受動的，他律的」 やむなくしぶしぶ反応して，なんとか組織の存続を図る

「攻め，自発的，先取り，先読み」

これからを見通して，自発的な動機によって変革の導入と定着を図る

・組織の主体性，自己革新

これまでと質的に異なる価値観，着想 組織文化（風土）を変革 新システム
の開発や新製品 外的環境へ積極的に提示 他企業との差異化

・リスクテイキングの必要性（しかも余裕のあるうちに）

2節 企業組織のライフサイクルを左右する要因

< 要因1 > 三つの「機」（危機，転機，好機）認知の適時・的確さ

- ・当事者が「機」だと認知しなければ意味なし
- ・なぜ逸機するのか 「外部より内部へ」「未来より現在・過去へ」「発展より維持へ」
「リスクより安泰へ」関心がうつりやすいから
- ・根本 自己否定を迫られる「変化」を嫌がる心理

< 要因2 > 環境認知の正確さ 原因帰属の正確さ

< 要因3 > 脱本業や事業多角化の着手

< 要因 4 > 企業理念の再確認あるいは再構築

- ・危機感をあおるようなやり方は、？
- ・伝統や慣行の見直し
- ・スパイラルなマルチループ学習の「縦軸」にあたる

< 要因 5 > 管理者の意識変革と革新行動 (次節)

3 節 いま管理者に求められている新しい役割

1 . 組織における「管理」の意味

- ・分業が進むと、経営意思が成員に伝わりにくくなる。 管理の必要性
- ・それぞれの職場におけるマネジメントをまかされる
 - 経営意思の正確な伝達
 - 職場目標の設定と実行
 - 経営トップへの情報伝達

2 . 管理職制度は「待遇の制度」ではない

- ・管理職は少数精鋭になっていくことは間違いない
- ・逆に、「役割としての管理職」は一段と重要性を増すだろう。

3 . 「革新」を創り出せる管理者

- ・組織変革 既存の価値観を見直し、新しい価値観に置き換えていくこと

4 . 経営トップや戦略策定への提言能力

- ・戦略づくりは、トップやごく一部の限られた人々の役割ではなくなっている。
- ・自分の置かれた立場で、何をどのようにすべきかについて、明確に自分の考えをもって、それを上司のみならず周囲の人びとへ提案していく姿勢が期待されている。

< 3 章 >

1 節 組織学習について

組織学習とは 成果をあげうる具体的な経営活動ができる能力を獲得していく過程。
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と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。

< 個人の学習との相違点 >

- 1) 組織学習は、主として組織内で影響力を持っている複数の個人によってなされる。しかしその結果は、それらの人々による個人レベル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。
- 2) 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いったん学習すると、成員が入れ替わったり、リーダーの交代があっても、かなりの部分が継承され

ていく。そして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ことになる。

2 節 三つのタイプの組織学習

1 . 単ループの組織学習 (アージリス)

A 環境の把握	B 既存の規範や価値観との照合	C 適切な活動の採用
---------	-----------------	------------

2 . 複ループの組織学習

- ・ B の見直し . 価値規範の妥当さ , 適切さを見極め , 必要ならば修正を施し , 現下のそして今後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もとづいた価値規範を創り出すことをしなくてはならない

3 . スパイラルなマルチループの組織学習

- ・ 時間の次元 , 変化のベクトル

3 節 革新型マネジメント 三つのキーワード

<新しい管理者像 : おさらい>

- ・ 部下に対する経営意思の正確な伝達 , 自職場の目標設定とその実現 (従前)
- ・ 意図的に「革新」を創り出せる能力
- ・ 経営トップや経営戦略策定への提言能力

「創造的革新型マネジメント」を支える3つの指向性

イノベーション指向 転回の発想と行動

- ・ 前例・慣行・タブーからの脱却 , 経営戦略と有機的に結びついたスパイラルなマルチループ学習の実行 , 転回の発想と行動 , 新しい創造のための「構造こわし」
マーケット指向 高品質と差異化
- ・ 正確な環境認知 , 顧客第一主義 , 製品・サービスの高品質化と差異化
情報とネットワーク指向
- ・ 組織内外からえられた生データだけでなく 個人の経験にもとづく直観的なひらめき , アイディア , 判断などを加えた情報が重要 .

DISCUSSION

- ・ 教師集団という組織を考えた時に , 営利を追求している企業の論理とは違う , とよく言われる . しかし , 製品ではないにしても , 教師集団が知識を生み出すサービスととらえれば , ひじょうに参考になる意見が多いように思う . ただ構造をこわしにくいのは学校であり , 教師集団なのだが .
- ・ 結局 , 実践者は組織の成員である . 成員の意欲や能力に負う部分が大いなのであろうか .