

## 「失敗の本質」と海外土木事業とプロジェクトマネジメント



2012年8月9日

新しいビジネスモデル研究小委員会

[小委員長(発表)]中山 等(鹿島建設株)

[副小委員長]杉原 克郎(清水建設株)

[メンバー]新井 英雄(三井住友建設株)

[メンバー]大嶋 匡博(大成建設株)

1

## 「失敗の本質」

- ◆「失敗の本質—日本軍の組織論的研究」(戸部良一・野中郁次郎他著、1984年5月、ダイヤモンド社発行)が、最近また注目を浴びており、現在の日本の企業、組織の「失敗の本質」は、第二次世界大戦の日本軍のそれと共通しているのではないかという検証がいろいろ行われている。



2

## 「失敗の本質」と海外土木事業とプロジェクトマネジメントの検証

- ◆我々日本のゼネコンの海外土木事業での失敗の本質を考えると、この「失敗の本質」は参考になるのではないか。
  - ◆我々の失敗の本質を考え、そこから勝利の本質を考えると、プロジェクトマネジメントの考え方がヒントになるのではないか。
- 以上を検証してみたい。



3

## 最近の雑誌にみられる「失敗の本質」

文藝春秋  
2012年8月号

週刊ダイヤモンド  
2012年  
6月9日号

ハーバード  
ビジネスレビュー  
2012年1月号

ハーバード  
ビジネスレビュー  
2011年1月号



4

## いろいろな「失敗の本質」

杉並区立図書館「失敗の本質」検索結果(2008~2012年出版)

No	書名	著者名	出版者	出版年
1	「超」入門 失敗の本質 日本軍と現代日本に共通する23の組織的ジレンマ	鈴木 博毅	ダイヤモンド社	2012
2	昭和と日本人 失敗の本質 (WIDE SHINSHO140)	半藤 一利	新講社	2011
3	東京電力失敗の本質 「解体と再生」のシナリオ	橋川 武郎	東洋経済新報社	2011
4	東電帝国その失敗の本質 (文春新書810)	志村 嘉一郎	文藝春秋	2011
5	官僚亡国 軍部と霞が関エリート、失敗の本質	保阪 正康	朝日新聞出版	2009
6	昭和・戦争・失敗の本質	半藤 一利	新講社	2009
7	サイエンス・ビジネスの挑戦 バイオ産業の失敗の本質を検証する	ゲイリー・P. ピサノ	日経BP社	2008
8	日本海軍失敗の本質 元連合艦隊参謀が語る (PHP文庫ち6-1)	千早 正隆	PHP研究所	2008

5

## 「超」入門 失敗の本質 日本軍と現代日本に共通する23の組織的ジレンマ

- ◆ 鈴木博毅著、ダイヤモンド社、2012年4月発行
- ◆ 現在、実践経営・リーダーシップのベストセラー・ランキングNo. 2
- ◆ 『失敗の本質』は、現代日本に共通する問題点を指摘しており、日本のゼネコン全般にも当てはまるのではないか。
- ◆ この本も参考にし、ここでは特に**日本のゼネコンの海外土木事業の失敗の本質とそこにある組織的ジレンマへの対策**を考察する。



6

## 海外土木事業における 組織的ジレンマ対策

1. 戦略性
2. 組織運営
3. リーダーシップ
4. 戦術性
5. 日本のメンタリティ



- ◆ **戦略**: 目標・目的達成のための大規模・長期的な方法
- ◆ **戦術**: 戦略により定められた構想に従って行う戦略と比べ小規模かつ短期的な方法

7



### 1. 戦略性 「戦略」を明確に！(1)



#### (1) まず、**グランドデザイン**や**戦略**を明確に

- ◆ **戦略の失敗は戦術では補えない**。日本に欠けがちであるグランド・デザインや戦略を明確にすべし
- ◆ **大局観を持ち、部分のみに固執しないことが肝要**
- ◆ **目標達成につながらない「勝利」の存在を排除すべし**
- ◆ **戦略と戦術を混同せず、戦術での勝利よりも、最終的な勝利を目指すべし**
- ◆ **戦略とは「目標達成につながる勝利」を選ぶこと**

8

### 1. 戦略性

「戦略」を明確に！(2)

#### (2) 体験的学習による勝利の結果を戦略的勝利と誤解しないこと

- ◆ 「体験的学習」で一時的に勝利しても、成功要因を把握できないと、長期的には必ず敗北するので、**真の成功要因を把握すべし**



9

### 2. 組織運営

「現場」の活用を上手に！



- (1) **司令部が「現場能力」を活かすべし**
  - (2) **現場を活性化する仕組みを作るべし**
  - (3) **不適切な人事による組織の敗北を防ぐべし**
  - (4) **硬直組織が優秀な人材までつぶす過ちを防ぐべし**
  - (5) **イノベーションの芽を「組織」が育てるべし**
- ◆ 戦時中、日本でもレーダーは開発されていたが、軍隊組織につぶされた。
  - ◆ 一人の個人が行うイノベーションでさえも、組織の意識構造によって、生み出されるか、つぶされるかが左右される。

10

### 3. リーダーシップ

「真のリーダーシップ」を！



- (1) **リーダーは、見たくない問題を解決する覚悟の強さを！**
  - ◆ 「居心地の良さ」とは正反対の、成果を獲得するための緊張感、使命感、危機感を維持できる「**不均衡を生み出す**」組織が生き残る。指揮をとる人間には「**見たくない問題を解決する覚悟の強さ**」が何より要求される。
- (2) **日本には、馴染まなかった「強いリーダー」を！**
  - ◆ ヨーロッパの歴史では、本当に絶対的な君主、権力が登場。我が国の将軍等は、権力の絶対性ということでいえば、それほどのものではなかった。
  - ◆ これからは、**日本でも「健全な強いリーダー」を育てるべきでは？**

11

### 4. 戦術性

「型の伝承」から「勝利の本質の伝承」へ！

- (1) **成功の法則を「虎の巻」にしないこと**
  - ◆ 成功の法則は「**以前の成功体験をコピー・拡大生産すること**」であると誤認すれば、環境変化に対応できない。
  - ◆ 「**型のみを伝承**」することで、本来必要な勝利への変化を全否定する歪んだ集団になってしまう恐れがある。
- (2) **組織として、常に「勝利の本質」を問い続け、それを伝承する集団を目指すべき**



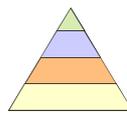
12



## 5. 日本のメンタリティ 「集団の空気」による支配の払拭を!

- (1)場の「空気」が白を黒に変えることを防ぐべし
- ◆「空気」とは体験的学習による連想イメージを使い、合理的な議論を行わずに、一つの小さな正論のみで、問題全体に疑問を持たせず、染め上げてしまう効果を持つ(例:1945年4月戦艦大和の沖縄出撃)。
  - ◆議論において、**問題の全体像と主張の影響の比率を明確に考慮し、意図的な「空気の醸成」が導く誤認を打ち破る知恵を身につけるべし。**
- (2)都合の悪い情報を無視しても問題自体は消えないことを理解すべし
- (3)リスクを隠すと悲劇は増大することを理解すべし

13

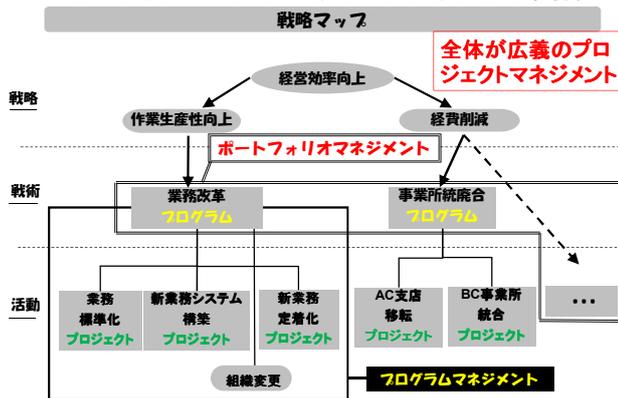


## 組織的ジレンマ対策としての プロジェクトマネジメント 1. 戦略性について(1)

- ① **プログラムマネジメント、ポートフォリオマネジメントの活用**
- ◆**プログラム**とは、相互に関連するプロジェクトのグループであり、**プログラムマネジメント**は、プログラム全体での目標と各プロジェクトにより作られる成果物による成果に重点を置き、各プロジェクトや作業の調整統合を行う活動。
  - ◆**ポートフォリオ**とは、戦略的なビジネス目標を達成するために行う、プログラムやプロジェクト、作業などの集合体。**ポートフォリオマネジメント**とは、その各活動の優先順位付けや調整・監視・資源配分変更などを行い、ビジネス目標達成の最大化を図る活動。

14

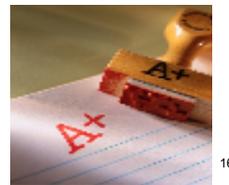
## プロジェクトとプログラム、ポートフォリオの関係



15

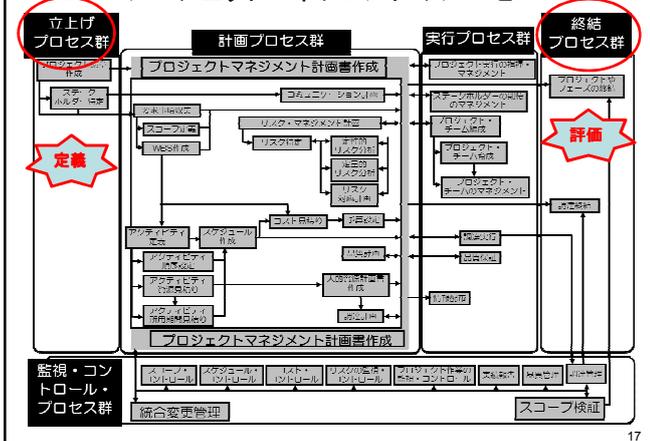
## 組織的ジレンマ対策としての プロジェクトマネジメント 1. 戦略性について(2)

- ② プロジェクトであることの**確認**、プロジェクトの**定義**
- ③ 「体験的学習」ではなく、「失敗の本質」「勝利の本質」を見極めるための、十分な時間をかけた**戦略面でのプロジェクトの評価**(教訓の獲得)



16

## プロジェクトマネジメントのプロセス



17

## 組織的ジレンマ対策としての プロジェクトマネジメント 2. 組織運営について

- ① よい**チーム(組織)**作り
- ② **チーム作業**のマネジメント
- ③ プロジェクトの**最新情報の把握**
- ④ **変更の予測**
- ⑤ **PM(プロジェクトマネジメント)ツールの活用**
- ⑥ **PM(プロジェクトマネジメント)標準の活用**
- ⑦ **外部リソースの調達**のマネジメント



18

## 組織的ジレンマ対策としての プロジェクトマネジメント 3. リーダーシップについて

- ① プロジェクトマネジャーは、常に**リーダーとしての自覚**の持つこと
- ② リーダーとしてのプロジェクトマネジャーに求められること
  - ◆ 動揺しないこと
  - ◆ 傲慢にならないこと
  - ◆ 学ぶことを怠らないこと など



19

## 組織的ジレンマ対策としての プロジェクトマネジメント 4. 戦術性について

- ① プロジェクトの**詳細な計画(戦術)**
- ② 終了時における十分な時間をかけた**戦術面でのプロジェクトの評価(教訓の獲得)**



20

## 組織的ジレンマ対策としての プロジェクトマネジメント 5. 日本的メンタリティについて



### ① 万全なコミュニケーション

- ◆ 文書、口頭、電子メール等の各手段の長所・短所を理解し、状況により使い分ける。
- ◆ 相手の知識レベル・理解度に合わせて、話をする。
- ◆ 相手の話を聞くだけでなく、相手の話を引き出す。

### ② 万全なファシリテーション

- ◆ **ファシリテーション (Facilitation)**: 会議、ミーティング等の場で、発言や参加を促したり、話の流れを整理したり、参加者の認識の一致を確認したりする行為によって、合意形成や相互理解をサポートすることにより、**組織や参加者の活性化、協働を促進させる手法・技術・行為の総称。**

21

## 「失敗の本質」と組織的ジレンマ とPMと海外土木事業



- ◆ 「失敗の本質」は組織的ジレンマ
- ◆ 組織的ジレンマ対策にPMが有効
- ◆ これは、海外土木だけの話ではないが、**特に海外土木では重要**
- ◆ なぜなら、**PMの国際標準が今年発行**
- ◆ この機会に**海外土木事業にPM国際標準の考え方を取り入れ、組織的ジレンマ対策をとることが効果的**

22

## プロジェクトマネジメントに関する 国際的な動向



ISO(国際標準化機構)

- ◆ PMの国際標準ISO21500策定委員会 (PC236)

- ✓ 本年(2012年)秋 ISO21500発行予定
- ✓ 今回は認証制度含まれない
- ✓ 狙いは、「PMとは何か」、「PM用語の統一」
- ✓ 国内事務局: IPA(情報処理推進機構: 経産省所管)
- ✓ 主要委員会メンバー: IT関係、プラント・エンジニアリング関係
- ✓ 建設業界ももっと、この動向を注視すべきでは？

23

## まとめ

海外土木事業で特に重要と考えられること

1. 「失敗の本質」(組織的ジレンマ)を踏まえる
  - ◆ 戦略性、組織運営、リーダーシップ、戦術性、日本的メンタリティ
2. プロジェクトマネジメントの国際的な動向も把握
3. プロジェクトマネジメントの考え方を活用



24

ご清聴ありがとうございました。