

学生氏名

林 徹郎
(日本生命保険相互会社)

主査 高木 晴夫
副査 渡辺 直登
青井 倫一

所属

高木 晴夫 研究室

段 階 的 企 業 変 革

—伝統的大企業を対象として—

現代の消費者は、各々様々な価値観・個性を持って行動している。しかし反面情報化の中でうつろいやすく付和雷同的に流されやすい性質が強い。言わば現代は「解のない時代」「解の移り変わる時代」であると言える。

消費者行動そして経営環境が大きく変貌を遂げている今、特にかつて数々の成功体験を経験してきた伝統的大企業は如何に対応していくべきか。その答えを企業そのものの変革に求め、「階層的機能とネットワーク的機能を併せ持つ企業」こそ目指す企業像であるとした。

本論文においては、企業変革を実現するには「段階」を踏まなければならないことを前提とし、E.H.シャインの提唱した組織に変化を導入するプロセスである『解凍・移動・再凍結』のフレームワークを用い、ステップの実践的提言を試みた。特にその中でも、制度・システムの改正・導入に着目した。

3社の事例分析の結果、『解凍』のステップでは、「トップのリーダーシップ」、「プロジェクト制度の導入」、「ミドルクラスの躍動」の3つが成功のための共通項として指摘できた。また、『移動・再凍結』のステップにおいては、「組織」と「個人」の自律を明確に意識した制度・システムの積極的導入が求められ、「組織の自律」にとっては部→課・チームへと段階的に権限委譲がなされること、「個人の自律」にとっては人事制度が大きく影響することが挙げられた。また、制度・システムを導入するだけでなく、定着させることの方が困難を伴うと同時に定着なくして企業変革は起こりえないことが伺えた。更に2つの自律の融合を促進させるインフラとして「情報ネットワーク（電子メール）」が大きな役割を果たす可能性が高いことが推察された。

企業変革のやり方に唯一の方法は存在しないであろう。しかし、トップの強いリーダーシップと執念は変革を実現する上で必須の要件であると言える。