



慶應義塾大学ビジネス・スクール

AT&T グローバル・ビジネス・ コミュニケーション・システムズ

このケースは、米国AT&Tの戦略的ビジネスユニット（SBU）である、グローバル・ビジネス・コミュニケーション・システムズ（GBCS）が、AT&Tの分割と市場への競争原理の導入に伴い、人的資源管理戦略と企業戦略とを統合していくプロセスを描いたものである。現在、企業のおかれた競争環境の変化は、企業戦略達成過程での人的資源の重要性を高めている。

5

10

GBCSの概要

AT&T社は、1983年の分割直前には、全従業員数100万人を超え、アメリカの電信電話市場を独占する大企業であった。組織的には階層的な管理構造をもち、ほとんどの従業員が定年までの雇用を保証された、典型的な「大企業」であった。だが、1983年から始まった電信電話業界の改変は、AT&Tを本社および7つの地域電信電話会社へと解体し、さらに市場に競争をもち込む事で、AT&Tの独占体制に終止符をうった。またそれにともない、人的資源管理システムもこれまでの、長期的雇用を基礎とした大企業的体制から、より柔軟で、企業戦略への適応が可能になる方向への転換を始めた。

15

1996年現在、AT&Tの組織構造は、資料1のようになっている。組織改革の結果、AT&T本社は、30万人の従業員を、4つの事業部と20あまりのSBUで雇用する体制へと変化した。（その他にいわゆるBaby Bellと呼ばれる地域電信電話会社がある。）本ケースで取り上げられるGBCSは、AT&T本社のなかで、マルチメディア・プロダクツ・サービス事業部（MPSG）に所属するSBUのひとつである。MPSGは、マルチメディア関連の製品とサービスを提供する事業部であり、顧客のマルチメディアニーズを確定し、それにAT&Tの提供できるサービスを応用する事が、その主なビジネスである。

20

25

GBCSは、MPSG内部の統合により、1992年7月末に誕生した。GBCSの主な事業は、あらゆる規模の企業顧客を対象にして、多機能電話とその統合システムを販売する事にあり、その主な製品には、20から30,000までの社内電話をコンピュータで制御する、DEFINITY[®]や、

このケースは、クラス討議の資料として、慶應義塾大学経営管理研究科助教授 守島 基博が、同社での資料収集・聞き取り調査と公開された資料をもとに作成した。ご協力に感謝。もちろん、書き手は、このケースに描かれた経営の評価を、明示的にも暗黙的にも行うつもりはない。評価はすべて読み手のそれである。健闘を祈る。

30

1998年9月作成。