



慶應義塾大学ビジネス・スクール

シティバンク

—ソフトウェア・イニシアティブ—

5

ある経営書

飛鳥ビジネススクールMBAコースに通う綾波慎二は、企業組織の変革をテーマにした卒業研究に取り組んでいた。綾波は大企業で働いていた経験から、硬直化した組織を活性化したいという強い問題意識を持っており、現在は組織変革についての文献を調査しているところであった。

10

綾波はまず、指導教員の桂木教授に薦められた『ネットワークリーダーシップ』¹を読んだ。この本には複雑系の概念を用いたリーダーシップのとり方が書かれていた。しかし、卒業研究のテーマである組織変革についてはカバーされておらず、綾波は残念に思った。ただ、複雑系の概念自体は自分の研究テーマに使いそうな気がしていた。

15

そうした経緯があったため、綾波が書店で本を物色している時に、ある経営書に目が留まったのは無理からぬことであった。それは、『シティバンクー勝利の複雑系—』²という本であった。

カバーやまえがきを見たところ、この本は、シティバンクという企業がどのようにして複雑系の科学の知見を応用し、組織変革を行っていったのかについて書かれているようであった。そして、その変革プロジェクトは「ソフトウェア・イニシアティブ」という名称で呼ばれていて、当初はソフトウェア開発部門での開発生産性と予測可能性の向上を目的としていたが、結果として全社に浸透していった、ということも分かった。

20

シティバンクのような世界を代表する大企業が、複雑系の理論を活用して組織を変革したというのは、綾波の興味に合致していた。すぐに綾波はこの本を購入し、家でじっくり読むことにした。まず綾波は、そもそも「ソフトウェア・イニシアティブ」というプロジェクトはどのようなものであったのかを知るために、本の中の事例部分を読んだ。その活動はどのような目的で、どのように行なわれ、どのように展開されたのか。リーダーやメン

25

このケースは、クラス討議の資料とするために、公開情報をもとに作成した。作成は慶應義塾大学ビジネススクール教授高木晴夫の指導のもとに、MBA24期生加世田匡朗が行った。著作権©2002は慶應義塾大学ビジネススクールに所属する。

30

¹ 高木晴夫, 1995, 日科技連出版社

² スザンヌ・ケリー&メアリー・アン・アリソン(岩山知三郎・夏目大・人見久恵訳), 2000, コンピュータ・エージ社