



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ベネッセコーポレーション

— フラット化と組織変革 —

5

ベネッセコーポレーションのトップマネジメントの一人である田中剛氏は、東京本社の一室で、同社の組織のフラット化について調査をすすめようとしていたケースライターにポツリと言った。

「組織のフラット化をし、人事制度をはじめとする経営システムも変え、カンパニー制も導入しました。制度変革はトップ主導で先進的に変わってきています。

10

ではこの経営変革の中で、当社のミドルマネジメントにはどのような変化があったのでしょうか。また社員はどんな変化を実感していたのでしょうか。このごろそんなことをふと考えることがあります。」

15

田中氏自身、トップマネジメントの一人として、これまでの組織改革には一応の満足感を覚えていた。しかしながら、フラット化組織の効果を改めて問われると言葉につまるところもあった。それはミドルマネジメントの変革への意識がトップとは異なっているようにも感じていたからである。

20

そこで田中氏はまず、ベネッセを訪れたケースライターに、これまでの組織変革と経営の仕組みの変化について社内のインタビューで把握することを勧め、ある程度まとまった時点で報告してほしいと依頼した。なお、ケースライターのベネッセに対するインタビュー調査や取材は2000年初頭までに行なわれたものである。

25

福武書店からベネッセコーポレーションへ

ベネッセは、1955年岡山県で「福武書店」として設立された（付属資料1）。1995年に創立40周年を迎え、社名を「株式会社ベネッセコーポレーション」に変更し、同年株

30

このケースは武蔵大学教授横田絵理がクラス討議の目的のため、公表資料により作成した（2003年2月）。なお、登場人物の名前は仮名である。©2003 慶應義塾大学ビジネススクール