

慶應義塾大学ビジネス・スクール

瑞穂製鉄株式会社

5

— フラット組織の導入 —

MBA の興味

10

横浜ベイ・ビジネススクール MBA コース 2 年に在学する岩崎晶は、日本企業における組織のフラット化をテーマにした卒業研究に取り組んでいた。岩崎は組織変革が比較的困難だと考えられる大企業に興味を持っており、日本の大企業独特の現象に注目したいと考えていた。パソコン通信を使って新聞や雑誌の経営記事を検索していくうちに、瑞穂製鉄株式会社が最近行った組織のフラット化に関する一連の記事をみつけた。

15

パソコン画面上の記事を読みながら、岩崎は瑞穂製鉄が組織構造や制度を変えることで従業員の意識や行動を変化させようとしていることを知った。同時に、ビジネススクールで勉強したゼネラルエレクトリック社 (GE) の組織変革事例も思い出した。GE は、ジャック・ウェルチ会長の強いリーダーシップにより、不採算部門から撤退すると同時に組織の大幅なフラット化を進め、中間管理職の削減を行った。GE のケースは官僚的な大組織の変革についてであり、記事から得た瑞穂製鉄のイメージにうまく重なった。

20

岩崎にとって、記事を読む限り、瑞穂製鉄も GE と同様にトップ自らがイニシアチブをとって大幅に組織を設計し直した変革であるように思えた。しかし、欧米企業に比べて、日本企業のトップのリーダーシップはさほど強烈ではない。日本企業の場合、GE と同じようなやり方では、従業員の意識や行動を変えるまでに到らないのではないかと、という思いが岩崎の心に強かった。

25

本ケースはクラス討議の資料であり経営の巧拙を例示するものではない。会社名、個人名、および事業に関する若干の事実は偽装されている。(1999 年)

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町 2 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。