

第10章

事業を背負う

—組織変革とトップの役割—



早稲田大学商学部
井上達彦ゼミナール 7期
組織変革班
梶原・小島・柳沼・梶原・渡辺

もし高校野球の部長と女子マネージャーが 『組織変革』を学んだら



絵: 坏 恵理

登場人物



柳沼 壘

W高校2年、野球部の次期部長。
野球好きが買われて抜擢されたものの戸惑い気味。弱小チームで組織変革を起こし、来年度の甲子園出場を目指す！



勝山 みなみ

W高校2年、野球部の敏腕女子マネージャー。明るく元気で部員から大人気。実は部を影でまとめる権力者。次期部長のよき理解者。

「あーあ、今年も都大会一回戦敗退かあ……。」



「まあでも相手はK高だぜ。あいつら今年はベスト8に入ってもおかしくねえよ。そこから2点も取れたんだから、俺達にしては大健闘さ。」

「なにが大健闘よ！20対2なんて聞いたことないわ！次は私たちの代よ。私の小さいころからの夢だった甲子園に行ける最後のチャンス！絶対に行って見せるんだから！そのためには、次期部長のあんたがしっかりしてよね！（バンツ）」



「いって……。うん。わかってるよ……。」

「もう、しゃきっとしてよー！そんなんじゃみんながついてこないよ？日産のカルロス・ゴーンみたいにもっとぐいぐいひっぱってよー。まずはこのボロボロのチームをどうにかしなきゃ！ほら、いくわよ！」



こうして二人は、
「いかにして組織を変えるのか」を調べに、図書館へ行きました。



「ねえ、『組織変革』だって。これじゃない？」
「お、いいね。……ん、そもそも、組織を変えるってどういうことだろう？」



組織変革とは

組織にいる大半の個人の発想と 行動パターンを変えること

Cf.「組織変革は、最終的には、その組織にいる大半の個人の
発想と行動パターンが変わらないと実現しない」

金井壽宏(2004)『組織変革のビジョン』光文社新書 P.70

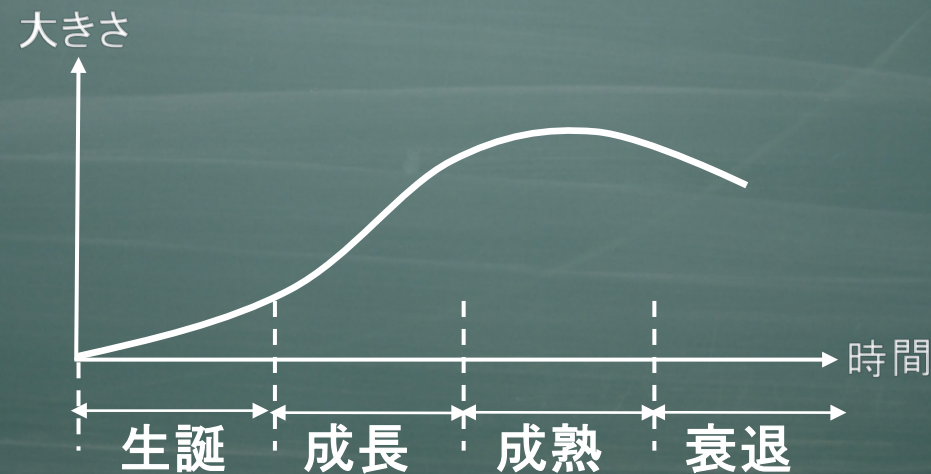


「なるほど。でも・・・ちょっと難しそうだなあ。
そもそも、ウチみたいな弱小チームを“変える”ことなんて
できるのかな。」

組織は変えられない！？①

【ライフサイクルモデル】

組織は、生誕、成長、成熟、衰退といった定まった段階を踏んで変化していくという考え

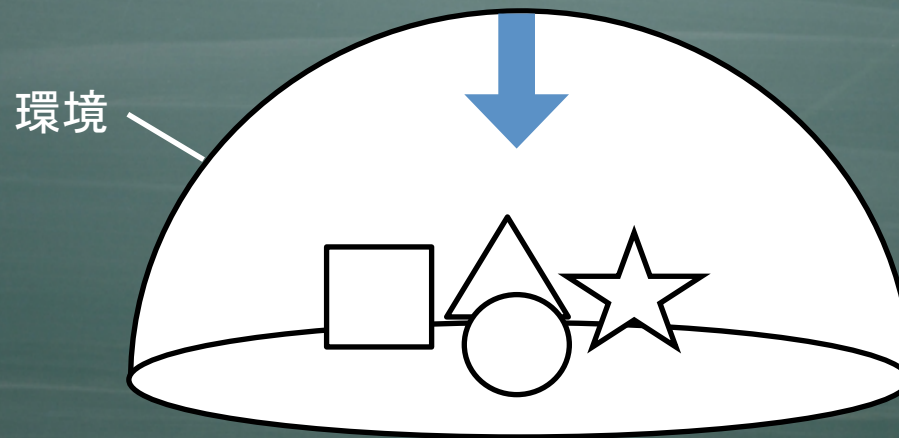


組織はあらかじめ決められた変化に沿って「変わるもの」

組織は変えられない！？②

【個体群生態モデル】

組織は「組織群」の単位で変異し、環境に適合した組織群だけが選別、保持されるという考え方。



個々の組織はその寿命をまっとうするまで「変わらない」

組織は変えられない！？

「ちょっと、なに惑わされてるのよ！
そういう考え方もあるけど、今はとにかく
変えなきゃいけないんだから、
変えられる方法を探なさいよ！」



「わ、わかってるよ！
…これだ！
組織を変える基本的な2つのアプローチだって。
トップがグイグイ引っぱって変えるやり方と、
ミドルに任せて変えていくやり方があるんだって。」

組織変革へのアプローチ

①【戦略的変革モデル】

②【進化論的変革モデル】

組織変革へのアプローチ① トップダウン

トップが主体的に動いて組織を変えていこうとするモデル

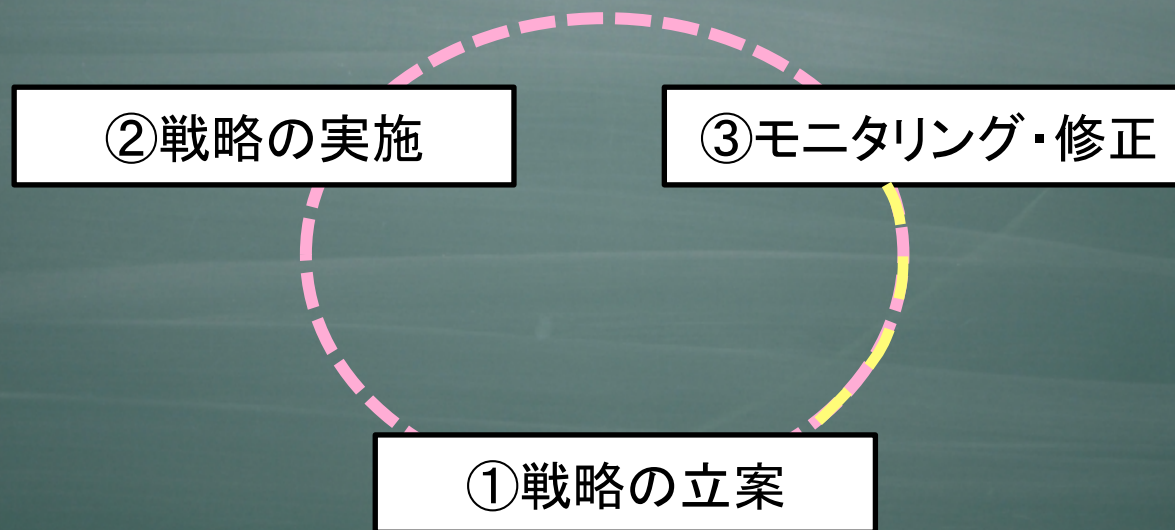
【戦略的変革モデル】

目標志向に基づいた、わかりやすく有効なアプローチ。

戦略の立案、実施、モニタリング・修正という3つのプロセスを踏む。

組織変革へのアプローチ① トップダウン

戦略的変革モデルのプロセス



- ①戦略の立案 ……徹底した分析をベースに戦略を立てる
- ②戦略の実施 ……戦略を実行するために組織を動かしていく
- ③モニタリング・修正 ……実施された戦略をモニターし、
計画とのズレを補正or計画自体の修正

組織変革へのアプローチ① トップダウン



「そういえば、前の部長は「打ちまくって勝つチーム」にするって言って、打撃練習を強化したね。練習リーダーには打率が高い3年生が選ばれていたな。」



「でも、守備に乱れが出たから、ノックの時間もちょっと増やしたりしたよね。これが戦略的変革モデルなんだね！」

組織変革へのアプローチ① トップダウン

戦略的変革モデルの限界

- ・トップだけでは戦略が机上の空論になりやすい
- ・現場の納得感を得るのが難しく、
現場まで影響力が及びにくい

現場感覚のないトップが組織変革を行うには限界がある

組織変革へのアプローチ① トップダウン

「たしかに、1つ上の部長は熱心だったけど、
みんながついてこなかったりもして
空回りしたものね。
そもそも、ヘタレの柳沼じゃ無理よ！」



「そ、そっか…。
もうひとつのモデルを見てみよう！」

組織変革へのアプローチ② ボトムアップ

現場感覚を持つミドルに任せて、組織を変えさせるモデル

【進化論的変革モデル】

- ①組織内部に多様な試行を促し、
- ②組織内部でそれらのなかからよいものを選択・淘汰して、
- ③それを保持することによって環境の変化に適応するという考え方。

組織変革へのアプローチ② ボトムアップ

進化論的変革モデルのプロセス

- ①バリエーションの発生…ミドル・マネージャーたちの多様な試行錯誤を促す
- ②選択・淘汰… 様々な試行錯誤の中から適切と思われるものを選別する。
- ③保持… 選別されたやり方を定着させる。同じやり方を広められるし、次の世代に伝えられる ex.)文書化、データベースへの記録



組織変革へのアプローチ② ボトムアップ



「そういえば、2つ上の代はみんなが活発に意見を言って、部長はその意見の中から練習法を選んだりしていたよね。」

「うーん。でも部長が熱心だったわりに、みんなの休息が大事だとかいう意見が支持されて、結局弱くなっちゃったじゃない。」



組織変革へのアプローチ② ボトムアップ

進化論的変革モデルの限界

- ・選択・淘汰の基準が新しくなければならない。
- ・方向性が定めにくい。
- ・大きな変革につながるとは限らない。

ミドル任せなので、トップの思い通りに組織が変わるとは限らない

組織変革へのアプローチ② ボトムアップ



「部長として1年しか期間がないのに、
計画性のない改革なんて怖いなあ。」



「そもそもメンバーがろくでもないのに、
良い方向に変わるわけじゃない！」

組織変革へのアプローチ まとめ

	トップダウン	ボトムアップ
トップの役割	変革を主導 ・戦略の立案 ・戦略の実施 ・モニタリング、修正	ミドルに委ねる ・ミドルの試行錯誤を促す ・バリエーションの中から選別 ・残ったものを保持する
ミドルの役割	トップに導かれる ・トップの指示通りに動く	変革を主導 ・試行錯誤する (バリエーションを発生させる)

トップの思惑に沿って
組織変革が行われるが
机上の空論になりやすい

現場で組織変革が行われるが
トップの思惑通りになる
とは限らない



あ！ダルビッシュだ。そういえば、最近私のまわりで日本ハムのファンが増えてるんだよね。

あれ・・・でも、日本ハムファイターズって昔からこんなに人気だったっけ？

何かあったのかもしれないね。もう少し詳しく調べてみよう！

ケース



北海道日本ハムファイターズ -Hokkaido Nippon-Ham Fighters-

- パ・リーグの球団の一つ。
- 北海道を保護地域とし、札幌ドームを本拠地としている。
- 2003年まで、本拠地は東京ドームであった。
- 東京時代は球界随一の不人気球団と言われていたが、札幌に移転してからは、人気球団に。

生まれ変わった日本ハムファイターズ

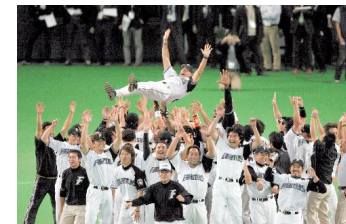
	変革前	変革後
順位	98-03年:平均4位	04-09年:平均 2 位 06年:44年ぶりの 日本一
観客 動員数	98-03年:年間約135万人	04-09年:年間約 175万 人
業績	1989年以降、赤字続き。	2007年に 19年ぶりの黒字 を達成。以降も黒字決算。

組織変革により、大きな成果を挙げた

オーナーの考え方・戦略の変化

	変革前	変革後
考え方	日本ハム本社の広告塔としての球団であるため、赤字でも良い。本社依存。	本社の経営も危ないため、自立した球団経営を目指す。
戦略	なし。	収益改善のために ・選手を強化 ・入場者を増やす

変革はオーナーの戦略通りに成功した



Question

①ファイターズの変革に関わった
具体的出来事を挙げてください。
(誰が、何をした)

②なぜファイターズは、
大社オーナーの思い通りに
変わったのか？

(前に説明した二つのモデルと比べて考えてください)

(20min.)



- ①ファイターズの変革に関わった
具体的出来事を挙げてください。
- ②なぜファイターズは、大社オーナーの思い通りに
変わったのか？(前に説明した二つのモデルと比較して)

FACE	NAME	POSITION	PERSON
	大社義規	TOP	初代球団オーナー。日本ハム本社の創業者でもある。ファイターズを愛し続けたオーナーであった。
	大社啓二	TOP	現・球団オーナー。義規の養子。ある出来事がきっかけでファイターズの会長となる。後に、オーナーとなる。
	藤井純一	MIDDLE	現・球団社長。雇われ社長という立場であることから、この文章中ではミドルの扱いである。
	吉村浩	MIDDLE	現・取締役執行役員チーム統括副本部長。文章中では、GM補佐という、チーム編成をおこなう役職である。
	トレイ・ヒルマン	MIDDLE	元監督。マイナーリーグで11年間監督経験を積む。2003年から、監督を務める。
	新庄剛志	MIDDLE	元プレイヤー。2004年から、ファイターズの一員となる。数々のパフォーマンスでファンを喜ばせる大スター。

①具体的出来事(誰が何をした)

-
-
-
-
-
-



②

-
-
-
-
-
-
-



変革の内容

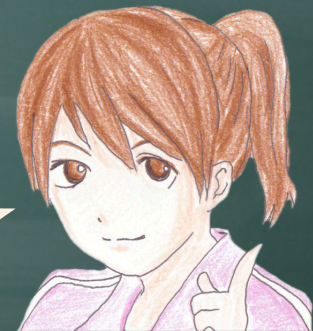
年	出来事	役割
2002年	・本拠地を北海道に移動 ・経営理念、目標、行動指針の策定 ・ヒルマン、新庄に代表される人事改革	トップ
2002年	・ヒルマンと新庄のファンサービス ・チームの機能分担 ・チーム強化策「BOS」の導入	ミドル(初期)
2004年	・チーム一丸となつてのファンサービス	ミドル(中期)
2006年	・「超満員大作戦」 ・地域密着のファンサービス ・2軍 カビー・ザ・ベアー誕生、ファンとの交流	ミドル(後期)
2009年	・北海道圏に占めるファン比率70%という新しい目標を策定	トップ

トップ・ミドル両方が活躍し、変革が浸透していった。



「なるほど。トップもミドルも両方が活躍したんだね！」

「うーん、こんな変革のモデル、
どこかにないかなあ。
あ、あった！レバレッジ・モデルだっ
て。詳しく書いてあるわ。」



「ははーん。
じゃあ、日ハムのケースに当てはめて考えてみよう！」

組織変革へのアプローチ③ てこの原理

「トップダウン」と「ボトムアップ」の良い部分を合わせた折衷主義的なモデル

【レバレッジ・モデル】

トップとミドルの相互作用から自然発生的な
変革を生み出し、組織全体に波及させようという考え方。

レバレッジ・モデルのプロセス

①戦略的なゆさぶり

トップが、危機感を創出しつつ改革の支援作りをする

②戦略的突出

その一方で、ミドルは危機や矛盾を発展的に解消して実績を出す

③変化の拡散・増幅

これによって全社的な横展開が可能になる

④戦略ビジョンの具体化

トップは追認を超えるビジョンを提示する

①戦略的ゆさぶり



トップが、危機感を創出しつつ 変革の支援づくりをする

TOP:あるべき将来と危ない現状とのギャップを
メンバーに感じ取らせる

●北海道日本ハムファイターズ

- ・新庄・ヒルマンに代表される大胆な人事改革を実行
- ・球団史上初めて、企業理念・目標・行動指針を提示

①戦略的ゆさぶり

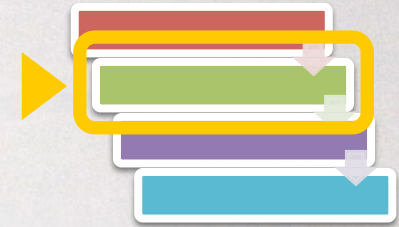
POINT IN CHECK!!

- ゆさぶりは、コアの分野に対して行う。
- 既存の思考や行動様式に逆戻りしないくらいに大きな矛盾を生み出す。

●北海道日本ハムファイターズ

- ・球団運営のコアであると言える「チーム」に注力
- ・北海道という巨人ファンばかりの地に移り、ファンを増やすしかない状況を創出

②戦略的突出



ミドルが、危機や矛盾を発展的に
解消して実績を出す

TOP:ミドルを良き見本例に仕立て上げる

- 北海道日本ハムファイターズ
- ・吉村が全選手を対象としたチーム強化策を導入
- ・新庄・ヒルマンのパフォーマンスによるファン獲得

②戦略的突出

POINT IN CHECK!!

- きわめて挑戦的な目標や具体的な納期を設定する。
- 隔離と組織的障害の排除を行い、ミドルが独自の活動を継続できるように支援する。
- 小規模で異質な集団づくりを行う。

- 北海道日本ハムファイターズ

- ・「観客200万人動員」という挑戦的な目標を設定
- ・新庄のパフォーマンスが許してもらえる、メジャー畑の人事改革を断行

③変化の拡散・増幅



全社的な横展開が行われる (変化の拡散・増幅・制度化)

TOP:突出した集団をお手本に
他の部署に模倣や再生産を促す

- 北海道日本ハムファイターズ
- ・新庄を用いた集客作戦の実施
- ・2軍が1軍のファンサービスを模倣
- ・チームに刺激を受けた企画部・営業部が奮闘

③変化の拡散・増幅

POINT IN CHECK!!



- あらかじめ、横展開しやすいように、
矛盾を引き起こす分野や領域を見極めておく。
- トップは変化の渦中で促進行動を行う。

●北海道日本ハムファイターズ

- ・必ず周囲に影響が出る「チーム」というコア分野を突出させた
- ・ファンサービスのさらなる発展を目指し、「ファンの見える化」の仕組み構築

④戦略ビジョンの具体化



トップが新たなビジョンを提示し、 発展の道筋を立てる

TOP:適切な「ことば」でビジョンを表現することで、
組織のメンバーを既存の考え方から解放し、
絶え間ない自己革新を促す

- 北海道日本ハムファイターズ
- ・大社オーナーが、「北海道圏に占めるファン比率70%の達成」という次なる具体的目標を立てた。

④戦略ビジョンの具体化

POINT IN CHECK!!



- 新しく再構築された戦略ビジョンは、ミドルの成功をより大きなスケールで拡大再生産させるようなものが望ましい。
- 新しい切り口で自社の事業ドメインを指し示すようなものが理想的。

●北海道日本ハムファイターズ

- ・「地域材としてのファイターズ」という言葉で地域密着球団を再定義。
- ・「道内出身選手を核としたチーム作り」という目標で、「育成で」勝つチーム作りを発展させた。

レバレッジ・モデルのポイント

トップダウン

計画性はあるが、
現場が動かず
机上の空論になりやすい。

ボトムアップ

現場で変革が行われるが
トップの思惑通りにな
るとは限らない。

レバレッジ・モデル

トップが方向性を示しつつ
そのビジョンに合致する
試行錯誤を促す。



ミドルが現場で
実践的かつ創造的に
矛盾を解消する。



計画性の良さと現場での実行の両立

レバレッジ・モデルにおけるTOPの動き

①戦略的なゆさぶり:

メンバーに危機感を感じ取らせる

②戦略的突出:

ミドルを良き見本例に仕立て上げる

③変化の拡散・増幅:

突出した部署からの横展開・発展を促す

④戦略ビジョンの具体化:

新たな変革を促す

TOPは、間接的にしか変革に寄与していない

トップの役割の違い

トップダウン

TOPが自ら変革を主導する



レバレッジ・モデル

TOPは、変革が起こるよう、周到な下準備を行う



絵: 好村 有生



「こういうことだったのか！」

「ふーん、レバレッジ・モデルかあ。
さっきはグイグイ引っ張ってって言ったけど、こういうやり方もあるんだね。
ゴーンみたいにはならなくていいから、
やっちゃんもこのやり方で頑張って！」



「うん、レバレッジ・モデルのほうが
僕には向いているかもしれないな。
よーし、がんばるぞ！俺が部長として、責任を持って
お前を甲子園に連れてってやるぜ！（キラン）」

組織変革を起こして、来年こそ甲子園出場だ！



完