

# 組織変革において要求されるリーダーの資質に関する一考察

## A study on trait of leader in changing organization

1K04A006-8

安部 智行

指導教員

主査 作野誠一先生

副査 水島宏一先生

### 序論

企業を取り巻く環境の変化が激しさを増す中、変化にすばやく適応し、変化に柔軟に対応できる能力を身につけることは、他社との競争に打ち勝ち、組織を存続させていく上で非常に重要な条件であるといえる。また、外部環境の変化や企業の成熟化により成長が滞ってしまった企業が生き残るためには、組織変革が必要とされている。組織変革を成功させるためには、強力なリーダーシップが不可欠であるということが広く認識されるようになってきているが、たとえば、「日産自動車の変革が『(カルロス)ゴーン革命』、松下電器産業の変革が『中村(邦夫)改革』と、個人名をつけて呼ばれる状況は、リーダーシップが重要視されていることを物語っている」(東,2005)のではないだろうか。したがって、組織変革の必要性という問題に関して、やはりリーダーシップが大きく関わっていると言えるだろう。本研究では、組織変革の必要性とはいかなるものか、さらに成功したといわれている組織変革において、その組織のリーダーは実際どのような変革のプロセスで組織を導き、いかに組織を変えていったのか。またそこから窺える、有能なリーダーの資質とはいったいどんなものであるのかを明らかにすることを目的とする。

### 研究方法

まず、組織変革の必要性というものを問い直し、組織変革には、有能なリーダーが必要なのかを検討する。

次に、組織変革に成功したリーダーとして、企業としての組織である日産自動車を組織変革したカルロス・ゴーンと、スポーツチームとしての組織を変革した早稲田大学ラグビー蹴球部前監督の清宮克幸の二人をとり上げる。有能なリーダーとしての資質が何であるかを検討するために、二人が各々著述した書物や、二人の組織変革に関する記事や論文から、組織についての価値観やリーダーシップについて書かれていることを具体的に挙げて比較することで、成功したといわれている組織変革とはいったいどのようなもので、リーダーはどんなプロセスで組織を導き、いかに組織を変えていったのか、また組織を導いたリーダーに備わっている資質とはいったいどのようなものなのかを明らかにする。

### 考察

組織がその活動を長期的に存続させていくためには、外部環境の変化に適応するように、組織の体制や意思決定におけるプロセス、組織文化などを適宜見直し、より大きな成果を上げられるようにそれらを変革していく必要がある。しかし組織変革を成功させるためには、外部環境における変化と組織との適合性・不適合性を将来的にわたって見極める戦略的な視野と、そこから導き出させる変革活動を有効にリードする組織マネジメント力、すなわちトップ・マネジメントによる適切な「戦略ビジョン」と「変革プロセス」がなければならない。何が適切なものかを知るためには、双方を内在したリーダーシップ論を展開しているコッターの「変革の8段階」に、成功した組織変革の事例を当てはめて検討することが有意義であると考えられる。コッターの「変革の8段階」とは次の通りである。

- ①. 危機意識を高める。
- ②. 変革推進チームをつくる。
- ③. 適切なビジョンをつくる。
- ④. 変革のビジョンを周知徹底する。
- ⑤. 従業員の自発的な行動を促す。
- ⑥. 短期的な成果を生む。
- ⑦. さらに変革を進める。
- ⑧. 変革を根付かせる。

カルロス・ゴーン(日産自動車)と清宮克幸(早稲田ラグビー)の組織変革を、上記のコッターの「変革の8段階」に当てはめた結果、両者ともにコッターの提唱する「変革の8段階」に沿って、組織変革を果たしていた。したがって、組織変革を成功させるには、組織の人間の感情を揺さぶり、心躍らせるような「戦略ビジョン」を掲げて、「変革の8段階」のすべての段階を達成していかなければならないのだ。結論として、このことを達成できる能力が、組織変革において要求されるリーダーの資質であると考えられる。しかし、本研究は組織変革の成功事例だけで検討しているものであり、変革不全の事例については検討していない。組織変革に要求されるリーダーの資質の定義をより確固なものにしようとするならば、変革不全の事例、またより多くの成功事例を検討していく必要があるだろう。以上の点について検討していくことが、今後の課題であると考えられる。