



組織変革の理論的実証的研究 : 日本企業のCI活動を対象として

松田, 陽一

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

1998-03-31

(Date of Publication)

2015-01-07

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲1790

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.11501/3141133>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1001790>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



氏名・(本籍)	まつ だ よう いち 松 田 陽 一	(鳥取県)
博士の専攻分野の名称	博士(経営学)	
学位記番号	博い第27号	
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当	
学位授与の日付	平成10年3月31日	
学位論文題目	組織変革の理論的実証的研究 ～日本企業のC I活動を対象として～	

審査委員	主査 教授 奥 林 康 司	
	教授 宗 像 正 幸	教授 坂 下 昭 宣

論文内容の要旨

本論文は、わが国企業のC I活動がどのようなプロセスを経て導入され、どのような施策が実施され、その結果、どのような効果が企業経営にもたらされたかについて、80社のアンケート調査、3社の従業員に対するアンケート調査、更には28社におけるC I活動実施責任者に対するインタビュー調査に基づき、その実態を明らかにしたものであり、更にはこれらの実態を経営学で蓄積された組織変革の理論に基づいて体系化した労作である。

その具体的研究成果は、序章と結章、及び4つの章においてまとめられている。

序章「組織変革研究の意義」においては、本論文はC I活動を組織変革の施策と規定し、第1に、企業はどのような変革プロセスによって組織変革を行っているか、第2に、その結果として組織及び従業員にどのような変革が生じているかを明らかにすることが最終的な研究課題であることが明示されている。

第1章「組織変革論」においては、組織変革に関する既存の研究として幸田他の研究、若林他の研究、コッター他の研究等が吟味されている。これらの研究は、基本的には、K. レヴィンの研究から派生していること、従って本論文においても組織変革のプロセスとして、解凍-移行-再凍結という変革段階を実証分析の基礎とすることが示されている。

第2章「組織変革とC I活動」においてはC I活動としてV-I (Visual Identity), M I (Mind Identity), B I (Behavior Identity) があり、本論文においては、C I活動に関する具体的施策をV I系, M I・B I系, その他に大きく3分類することが現実的であること、また組織変革の段階を、実態把握段階、施策設定段階、変革施策の実施段階、定着施策の実施段階、成果検証段階の5段階に別けて分析することが提示されている。

第3章「C I活動の統計分析」においては企業対象のアンケートに基づき、C I活動の実態が実証的に分析されている。C I活動は、多くの企業において分析モデルで想定した組織プロセスに近い形で諸施策を実施していること、またC I活動による従業員の意識変化については、役職が上に行くほど、また所属組織が本社に近いほど、強く意識されている事実が初めて明らかにされている。

第4章「C I活動の定性的分析」においては、各組織変革段階で特徴をもっている日立クレジット、三省堂、インダ、昭和アルミの事例がより具体的に分析されている。これらの事例を詳しく検討してみると、C I活動の諸施策はK・レヴィンが提示した変革モデルと完全に一致するのではなく、各段階の諸施策が同時並行的に実施されている事実が発見された。その結果、組織変革モデルとしては、第1段階に実態把握を、第2段階に、施策設定・変革施策の実施・定着施策の実施を、第3段階に成果の検証を含める新しい3段階モデルが現実的であることを明らかにしている。

結章「本研究のまとめ」においては、C I活動は企業が1つの変革に直面したときに実施するマネジメント施策であること、同時に、それにより従業員の意識と活動に変化が生じること、更に組織変革としてのC I活動は、形を変えて不断に実施されることを結論として主張している。

論文審査の結果の要旨

本論文は、1970年代後半から80年代において日本企業に導入されたC I活動を組織変革のマネジメント施策として把握し、その導入プロセス、実施施策、更にはその効果を実証的に解明したものである。C I活動についての議論は多いが、その実態を統計的に分析したり、またその効果を追跡調査したものはわが国においてはほとんどみられず、本論文はC I活動研究の空白を埋める貴重な研究となっている。

本論文の貢献点は大きく次の3点にまとめられる。

第1に、わが国企業のC I活動について、その導入プロセス、諸施策、その成果に至る全体像を実態に基づき初めて明らかにしたことである。C I活動自体について各企業が自己の事例を発表しているが、C I活動を実施している企業を全体として定量的にも分析したのは本研究が最初である。本論文はC I活動のわが国における全体像を定量的にも明らかにした点において先駆的な研究である。

第2に、C I活動は、組織変革にとって有効な手段であると高く評価されてきたが、企業側の評価を見ても、それが企業の利潤やマーケットシェアの拡大に直接的に結びつくとは評価されていないことが解ったことである。C I活動は従業員の意識や企業に対する社会の認識を変えることには貢献しているが、経済的効果に必ずしも直結しない点が、その限界として明確にされたことである。

第3に、組織変革のプロセスとしては、K・レヴィンのモデルが広く利用されてはいるが、C I活動についてみると、このモデルが全ての事例に妥当するとは限らず、各段階の施策が同時並行的に実施される場合がある事実が明らかにされたことである。そこから組織変革プロセスについての新しい理論の可能性が示唆されている。

本論文は、C I活動研究に多くの知見を加えたとはいえ、なお探究してみるべきいくつかの課題を残している。第1に、本研究においても従業員自信にアンケート調査を行っているが、その貴重な資料が十分に分析されていない点である。第2に、C I活動が組織変革の他の諸施策とどのように結びついているかをなお十分には検討していない点である。これらの課題を更に分析することにより、本論文の意図が一層明確に達成されるものと考えられる。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。