

# 業績回復を牽引する変革型リーダー —— 組織構成要素の変革プロセスモデル ——

吉澤 さくら \*

稲葉 祐之 \*\*

## I. 序論：企業変革とリーダーシップ

本稿では、日本企業の組織変革と変革を先導するリーダーシップについて検討する。業績回復をもたらす企業組織の変革のプロセスについて分析するため、本稿では企業変革についての分析枠組みを提示し、業績が低迷した状態から変革を通じて好業績に持ち直す業績回復を成し遂げた企業の事例を取り上げる。環境適応を目的とする組織変革の結果、企業の業績回復に成功している企業は「変革の成功例」として扱われる。本稿はとりわけ、業績回復を可能にするリーダーシップに注目し、事例分析をもとにそのようなリーダーによる組織変革の新たなモデルの構築を目的としている。変革プロセスを明らかにすることで今後同様の立場にある日本企業に、組織変革に対する有用な視座を提供することができると考えるからである。

本稿では、2つのリサーチ・クエスションについて検討する。リサーチ・クエスション1は、「業績回復を主導する変革型リーダーはどのようなプロセスで組織変革を実施するのか」である。業績が低迷した企業の経営者が抜本的な改革を行い、業績を立て直すプロセスをリーダーシップ論と組織変革論を組み合わせたモデルで説明することを目的とする。

本稿のリサーチ・クエスション2は「業績回復をもたらす変革時に、組織の各構成要素はどのように変革されるのか」である。本稿では、組織変革の定義をTushman and Romanelli (1985)、タッシュマン＝オーライリーIII世 (1997)、及びNadler and Tushman (1992)の研究から「組織の4つの構成要素全てを変革する不連続的変革」とし、これを導くリーダーを変革型リーダーとした。本稿では、組織変革を組織構成要素の変革と定義し、構成要素が組織変革プロセスにおいてトップによってどのように変革されるのかもモデルとして記述し、可視化する。

\* アクセンチュア株式会社。E-mail: sakura.yoshizawa@accenture.com

\*\* 国際基督教大学教養学部上級准教授。E-mail: inabay@icu.ac.jp

本稿は、業績回復を可能とするリーダーシップとそのようなリーダーによる組織変革について、組織変革論とリーダーシップ論の双方の視点から分析する。そして本研究では、業績回復を率いたリーダーによる組織変革についてのプロセスモデルの構築を試みる。

リサーチ・クエスチョンを踏まえて本稿が事例として取り扱うのは、業績回復を成し遂げた企業とその経営者のリーダーシップである。明示的な組織変革とそれに伴う業績回復期を挟むことによって、それまでの漸進的変革と不連続的変革の分類を明確にできることから、組織変革によって業績回復した企業の事例を分析対象とした。本研究では組織の構成要素すべての変化が組織変革の条件と考え、大規模な変化が起こった企業を事例として扱う。Tushman and Romanelli (1985)によれば、不連続的変革は漸進的変革によって阻害されるため、大規模な組織変革から始まった変革事例を用いることで、明示的な組織変革がどのように業績回復をもたらしたのかを分析できると考えられるからである。

以上の条件に当てはまる事例として、カルビー株式会社、日本航空株式会社を取り上げ、その変革について分析する。業績回復の判断基準は、変革型リーダーによる組織変革による売上高営業利益率の回復として、事例を分析した。事例分析では、それぞれの企業における組織変革、およびリーダーシップの分析を行う。そこでは、変革時のリーダーとフォロワーの行動プロセスを記述し、事例企業の組織変革が本稿の組織変革の定義に当てはまるかを検討した上で、組織構成要素と断続的均衡モデルの構成要素について分析し、それぞれの組織変革モデルを構築する。

本稿の概要は、以下のとおりである。まず第2節で本稿の中心である Tushman and Romanelli (1985)、タッシュマン＝オーライリー III 世 (1997)、及び Nadler and Tushman (1992) の理論を概観する。同じく河合 (2006) の相互作用モデルについてもレビューする。これらの先行研究を通じて分析枠組みを検討したのち、第3節、第4節でカルビー株式会社、日本航空株式会社の事例研究を行う。これらの事例から第5節ではクロスケース分析を行い、業績回復期に経営者の行う組織変革についてのプロセスおよび組織構成要素の変革内容についてのモデルを提示する。最後に第6節では、本研究のインプリケーションについて検討する。

## II. 先行研究のレビュー

本節では組織変革論と変革型リーダーシップに関する既存研究のうち、特に本研究

に関わりのあるものについて説明する。まず組織の長期的な環境適応の観点に優れる Tushman and Romanelli (1985) の断続的均衡モデルについてレビューを行う。また、断続的均衡モデルを定義づける上で重要なタッシュマン＝オーライリー III 世 (1997)、Tushman and Romanelli (1985) について、そしてタッシュマン＝オーライリー III 世 (1997) と Nadler and Tushman (1992) の組織構成要素についても説明を加える。変革型リーダーシップに関しては河合 (2006) を取り上げ、組織変革とリーダー、フォロワーの相互作用について論じる。

## 1. 組織変革論：組織変革断続的均衡モデル

組織変革を動学的に捉える既存研究として Tushman and Romanelli (1985) の組織変革論がある (桑田＝田尾, 2010)。Tushman and Romanelli (1985) によれば、組織変革は2種類の変革期間によって説明される。第一に適応過程 (processes of convergence) があり、漸次的な変化を通じて経済環境に適応するシステムのことを指す。第二に再適応期間 (periods of reorientation/ re-creation) があり、これは新たな環境適応過程への再秩序化である (Tushman and Romanelli, 1985)。適応過程は変革行動と、環境適応への (企業組織) 内部の行動である。本稿では2種類の変革を、タッシュマン＝オーライリー III 世 (1997) に基づいて漸進的変革と不連続的変革と呼ぶ。

漸進的変革について Tushman and Romanelli (1985) は、1. 漸進的変革は不連続的変革を阻害する、2. 不連続変革によって漸進的変革期間は分断される、と述べている (Tushman and Romanelli, 1985)。重要なのは、2つの変革への推進力は全く別のものであり、漸進的変革が不連続的変革を阻害するという点である。また、長い間安定的な環境の中で漸進的変革しか成し得なかった企業は、不連続的変革への抵抗が強くなるからである。しかしながらこの二つの変革は同時に実行することが可能であり、タッシュマン＝オーライリー III 世 (1997) が両刀遣いの組織が成功できる、と述べた。日常的に漸進的変革を行いながらも、環境の大きな変化を見逃さないように不連続的変革のための準備を常日頃から行うことが重要なためである。

Tushman and Romanelli (1985) の漸進的変革と不連続的変革を定義づけるのは、タッシュマン＝オーライリー III 世 (1997)、Nadler and Tushman (1992) の組織構成要素の分類である。Nadler and Tushman (1992) とタッシュマン＝オーライリー III 世 (1997) によれば、組織は重要な4つの要素である「重要課題」、「人材」、「公式組織」、「文化」(p.74) に分類され、これらが互いに有効な状態にあることが生産の効率を高めると

述べている（Nadler and Tushman, 1992）。Nadler and Tushman（1992）は、4つの要素がそれ以外の全ての要素と関わっており、各々の要素が互いに整合性が取れていることが重要だとする。表1は、それぞれの要素の内容についてまとめたものである。

表1：組織構成要素の整合性モデルと変革戦略策定時の指針

重要課題	重要課題の解決が組織の存在理由であり、重要課題の達成の観点から他の3つが適切か否かを判断する。また組織の重要な経営行動についてもここに分類される。
人材	人材の4つの要素（得手不得手、効果的な動機付けの方法、メンバーの関係の長さ、所有するバックグラウンド的な文化）についての分類であり、これが重要課題を解決する上で適切であるかを判断する。
公式組織	組織の公式的な部門などの構造、社員の役職、手続き、尺度、システムがこれに分類され、重要課題の解決にこれらのコントロール（例として報酬や評価のシステムを如何とするか）の方法が適切であるかを判断する。
文化	規範や価値観、非公式の組織がここに分類される。重要課題の解決において文化項目が妥当であるか、また公式組織との兼ね合いの状況について、良好か否か判断する。

出典：タッシュマン＝オーライリー三世（1997）pp. 96-120 をもとに筆者作成

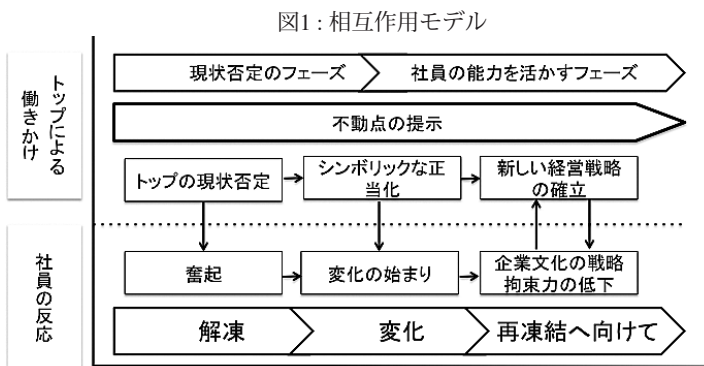
表1の4つの構成要素のうち、1つか2つだけの変革であれば漸進的変革、3つ、もしくは全てにおいての変革は不連続的変革である、とタッシュマン＝オーライリー三世（1997）は定義する。

タッシュマン＝オーライリー三世（1997）は、4つの構成要素の中でも組織文化の項目が組織変革に重要であると述べる。組織文化とは「メンバーの適正な態度や行動を定義する共有の価値観と規範のシステム」（p.125）であり、この規範や価値観を統制することで、組織文化を変革への契機として利用できるとする。一方この組織文化の変革をないがしろにすると、既存の状態への惰性によって組織変革は阻害される。タッシュマン＝オーライリー三世（1997）は不連続的変革を経た後、各構成要素がどのように変化するのが望ましいかもモデル化しているが、本稿ではタッシュマン＝オーライリー三世（1997）、Nadler and Tushman（1992）のモデルの妥当性の確認を目的とはしていない。そのため、以降はタッシュマン＝オーライリー三世（1997）、Nadler and Tushman（1992）の研究は、組織構成要素の分類のみを指すものとする。

## 2. リーダーによる組織変革モデル：相互作用モデル

河合（2006）は「強い文化を持つ企業」（p. 39）についてその変革プロセスを調査し、相互作用モデルを提示した。相互作用モデルは、組織文化の変革プロセスを説明するモデルの一つである。

河合（2006）は4社について特定の企業革新を分析し、企業の競争優位、環境変化、環境変化へのトップの対応、トップによる施策に対する社内の反応、組織内部で変わらなかった点（不動点）、最後に観察された変化を明らかにしている（p. 49）。河合（2006）によれば、相互作用モデル（図1）では、影響力の強い文化を持つ企業での戦略的変革には、トップが重要な役割を担っている。河合（2006）はトップによる働きかけとして、変革の初期にトップによる現状否定的な施策の実施があることを発見し、その現状否定を通じたフォロワー（ミドル・マネジャーと一般社員）の発奮が変革に繋がるとしている。次の段階ではフォロワーから生まれる望ましい姿勢をトップが発掘・規範化し、企業組織文化を望む方向へ導こうというものである。ここでトップは確立した組織文化変革についての想定はしておらず、あくまでフォロワーの中から偶発的に発生した事例を規範化するという動きでもって組織文化を形成、ないしコントロールする。そしてトップとフォロワーが相互の行動に影響されながら組織文化を形作っていく。河合（2006）はLewin（1952）の解凍、変化、再凍結という革新のプロセスモデルを用いて、企業文化を断絶するという点で、Tushman and Romanelli（1985）のモデルに通ずるものがある。



出典：河合2006、p.34

トップの影響力は、企業の急進的な変革には不可欠である。そのため、トップ（もしくはトップと同じような権限を持った上級管理者）の行動プロセスについて明らかにすることは組織文化変革において極めて重要なファクターである。河合（2006）の相互作用モデルは、組織変革のプロセスをトップとフォロワー（ここではミドルや現場社員）との関係性を考慮に含めながら示した有用なモデルである。

### Ⅲ. カルビー株式会社の組織変革とリーダーシップ

本節ではカルビー株式会社（以下カルビー）の業績回復を成し遂げたリーダー、松本晃の達成した組織変革、通称「松本改革」について組織変革と変革型リーダーシップに着目して分析する。

#### 1. カルビー株式会社のプロフィール

カルビーは日本で有数の菓子・食品メーカーであり、創業者の松尾孝から2008年の松本晃（現会長兼最高経営責任者（CEO））のCEO就任まで、創業者一家による一族経営体制が続いていた。しかしヒット商品を生み出し高品質を守る一方で、2008年ごろは国内スナック市場の縮小に伴う収益減のため、赤字転落目前まで業態は悪化していた。転換を迎えたのは原材料のジャガイモに関する植物防疫法違反の疑いで、家宅搜索を受けたことである。そんな中、当時ジョンソン・エンド・ジョンソン メディカル株式会社代表（以下J&J）取締役だった松本晃が社長に就任した（有森，2016）。「松本改革」と呼ばれる抜本的な組織変革は松本の就任時から開始され、2011年3月11日には東証一部へ上場、営業利益率は日本企業の平均を超えて11%に到達する業績回復を遂げた（カルビー株式会社，2016）。

#### 2. カルビー株式会社の組織変革

松本が2008年に変革を開始後、営業利益率を大きく回復させたことなどから、本稿ではカルビーを組織変革の成功事例として取り扱う。ここでは「松本改革」の主軸となる施策を取り上げ、Nadler and Tushman（1992）による構成要素分類に沿って分析し、「松本改革」をリーダーとフォロワーの関係を中心にプロセスモデル化する。

##### （1）松本改革の内容

「松本改革」の主軸である「取締役交代」、「コスト・リダクション」、「C&Aと人事

評価」について、それぞれリーダー（松本）とフォロワー（社員）側の行動、反応を明らかにする。

### ① 取締役交代による伝統の否定

有森（2016）によれば松本の会長就任条件は企業統治の一新であり、11人だった役員は7人に減らされ、半分以上が社外取締役であった。社長こそカルビー内部からの登用であったが、他の経営陣は社外の人間を起用している（有森，2016）。松本はあくまで自分は大きな戦略策定、それ以外は部下に権限委譲するようにしており、経営陣の中でも役割を明確に区分した。これは一族経営で運営されてきたカルビーの組織文化を否定し、取締役の人材は社外の人間が務めるという世界的潮流を取り入れたものである（有森，2016）。これは長年創業者一族による経営体制であったカルビーの伝統や文化を否定する行動であった。

### ② コスト・リダクションによる採算重視の経営実行

コスト・リダクションは徹底的に「儲けるための仕組み」（有森，2014）づくりに取り組んだ松本変革の軸である（有森，2016）。松本の掲げる「儲ける力」の源は『『商品の品質』『コストの安さ』『供給体制』（有森，2014）であった。松本のカルビーへの最初の否定は「儲ける仕組みがない」という評価である。当時の状況を松本は、「最大の弱みは、製造原価が高すぎたことでした。競合が57%なのに65%もあった。競合より3倍もつくっていたのに、です。」（有森，2014）と振り返る。2008年以前は売り上げのうち売上原価率が70%（有森，2016）を超える割合を占めていたことから、コスト削減の必要性は明らかであった。

松本はコスト・リダクションの具体的な数値目標として、製造原価含むコストを55%に減らすことを掲げた。主な施策として、全国の工場が独自に行っていた原料調達を本部に集約させた（有森，2016）。品質重視のあまりコストを気にせず原料調達していた現場工場の無駄を圧縮しようとしたのである（有森，2016）。

しかし、工場ごとに原料調達の権限を握っていた現場は、品質低下を懸念し、反発した（有森，2016）。福井（2014）によると「カルビー関係者は『創業家時代は『良い商品をつくるためなら、金はいくらでも』の高コスト意識が染み付いた社風。加えて品質管理が工場に任されていたので、工場は『品質向上のために』と相見積もりも取らないで調達している生産財も多かった。この裁量権をいきなり取り上げられたの



で、『これでは品質管理に責任が持てない』と開き直す現場が多かった』という。松本は工場を回って「従来の調達法の無駄の多さと非合理性を説き、コスト圧縮の重要性を訴え」（福井，2014）、従業員の理解を得た。

松本のコスト削減は就任から一年後には効果を発揮し、売上原価率は64%（有森，2016，p.96）まで低下した。カルビー製品は競合品より15%高い価格（東洋経済オンライン，2012）で販売したため、価格を下げたことで流通量、工場の稼働率増加が起こり、コストの大幅削減に成功した（有森，2016）。稼働率が上昇したことで、反発していた現場の社員たちも徐々にその効果を実感している。その後、2015年度は製造原価率を56%まで下げ、2016年3月期では55%目標を達成した（有森，2016）。

当初の数値目標を達成したコスト・リダクションだが、取り組みは継続して行われている。原料調達は松本の施策によってコストカットが進んだ。しかし売上高営業利益率20%（森，2016）の達成のためには販売管理費の削減が不可欠であり、現在は物流でのコストカットに取り組んでいる（森，2016）。

### ③ C&A による働き方の意識改革と人材評価

松本は社員の働く意識をC&Aの導入によって変革した。C&Aとは松本の導入した雇用契約システムで、全社員が自分の行うべき仕事（コミットメント）と成果（アカウントビリティ）を記載した誓約書を会社と交わすというものである（週間ダイヤモンド，2015）。一年に一度、社員それぞれに自らに仕事の成果を約束させる。目標は数値で設定されるため、達成と未達成が明確になった（上坂，2017）。

C&Aの導入によって、人事にまつわる複雑なシステム、例えば給与体系や組織内階層などは単純化された（有森，2016）。C&Aは、契約したコミットメントを達成することが目標であり、コミットメントの達成業況は賞与額に反映される（上坂，2017）。コミットメントの意識を徹底により、労働時間ではなく、契約した責任を果たしたかどうかの評価のポイントとなった（上坂，2017）。これは従来の働き方、特に人事評価制度と異なるものでり、社員の戸惑いは大きかっただろうと上坂（2017）は述べる。しかし松本は『『それなら自分が満足できる会社に移ったらい』』（上坂，2017）という姿勢で改革を断行した。また、野原は上坂（2017）の行なったインタビューの中で、「残業をすることは良くない、という空気にもなりました。経営の大方針は、時間ではなく成果だから。」（上坂，2017）と述べた。これは松本の考えそのものでもある。C&Aは直接的に効率化を狙ったものではなかったが、結果的に残業時



間は42%、間接部門スタッフの書類は31%、会議数は70%減少した（須藤=渕上, 2016）。

松本のC&Aの取り組みに対して、社員も能動的に取り組み始めている。C&A導入当初は適切にコミットメントを設定できなかったという社員も、経験を積み、今では上司との交渉になるというケースもあるという（上坂, 2017）。

「取締役交代」、「コスト・リダクション」、「C&Aと人事評価」をNadler and Tushman（1992）による構成要素分類に当てはめたものが表2である。表2は、変革前と後でカルビーの4つの構成要素がどのように変わったのかを組織構成要素ごとに示している。

表 2: 松本改革による組織構成要素ごとの分類

	変革前	変革後
重要課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>こだわりの品質</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質</li> <li>● <u>コスト・リダクション</u></li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>一族、社内から登用される経営陣</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>取締役交代</u></li> <li>● 人事評価は結果</li> </ul>
公式組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣構成・人数</li> <li>● <u>人事評価は努力値</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本社に原材料購入の部署の設置</li> <li>● <u>C&amp;Aによる契約</u></li> </ul>
文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一族、社内から登用される経営陣</li> <li>● 長時間労働</li> <li>● 工場ごとの権限を持ち、いい製品をつくる</li> <li>● <u>品質&gt;コスト</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>取締役は社外</u></li> <li>● <u>「儲ける会社」</u></li> <li>● 中央集権的な体制</li> <li>● <u>コミットメント重視の働き方、残業時間の短縮</u></li> </ul>

出典：有森（2016）、上坂（2017）などから筆者作成

重要なのは、文化の項目は他の3要素と密接に関わっていることである。変革前は品質のこだわり、工場ごとの権限といった要素がカルビーの組織文化に関係している。一方、変革後はコスト・リダクション、C&Aの内容が新たに形成された組織文化の

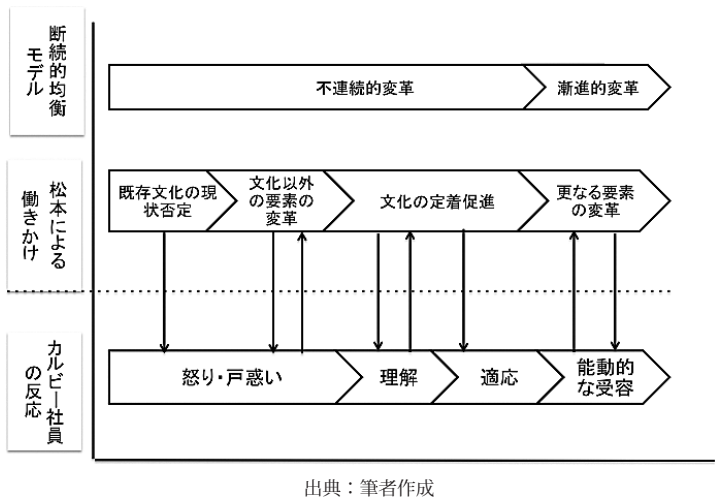
項目と関連している。逆に文化の項目にのみ属するものは少なく、大半が他の要素と関連のある要素が挙げられる。つまり、組織構成要素の文化は他の要素項目から成り立っていると言える。

また、表2より「松本改革」はTushman and Romanelli（1985）の定義する不連続的変革であることがわかる。カルビーは一族経営という漸進的変革期を過ごしてきたが、松本による不連続的変革が起こった。その後営業利益率が大幅に改善するなど、松本の起こした不連続的変革は成功したと言える。

(2) カルビーの組織変革プロセスモデル

「松本改革」の中心的な施策とフォロワーの反応の双方向のプロセスを、Tushman and Romanelli（1985）の断続的均衡モデルに基づいて図式化したものが図3である。上部がリーダーである松本の変革、下部がフォロワーである社員の反応を図示したものである。「取締役交代」、「コスト・リダクション」、「C&Aと人事評価」といった事象の分析を通して、松本とフォロワーの間には相互に影響を与え合う変革プロセスがあることが確認できる。

図2：松本によるカルビーの組織変革プロセスモデル



「既存文化の否定」は、取締役交代による伝統の否定に代表される、それまでのカ

ルビーの組織文化への強い否定である。松本の「儲ける気がないんじゃないか」(有森, 2014)という言葉に代表されるように、松本は、採算意識の低いやり方や、それを形成してきた企業文化を強く否定する必要を感じていた。松本は、これを取締役会の総入れ替えという否定で変革を開始したのである。ここに対しては社員の反応は見られない。反発は存在したと考えられるが、松本の取締役交代は強い否定であったために社員の反応は表面化しておらず、反発はこの段階では顕在化していないのではないかと考えられる。これを受けて、モデルの中で矢印は松本からの一方向のものとしている。

次に「文化以外の要素の変革」は、Nadler and Tushman (1992) の文化以外の3要素の変革を示している。人材の「社外取締役」、重要課題の「コスト・リダクション」、そして公式組織の「C&Aと人材評価」などはカルビーの根幹にも関わる要素だが、松本は変革をためらわなかった。文化と比べると認識しやすい変化に、フォロワーたちはC&Aのように戸惑いを感じる、もしくはコスト・リダクションに対する工場現場社員のように反発という形を持って反応した。そのため相互に働きかけがあったと考えられる。

しかし松本が工場を回って説得する、または「(C & Aの) 方向性に異を唱える社員は会社に残らなくていい」という突き放すようなアプローチをとるにつれて、社員の反発は収まり、理解が生まれてくる。そのため「文化の定着促進」では、双方向の矢印が記された。

社員からの「理解」を得られた松本は施策を続け、変革内容を新たなカルビーの「文化として定着促進」する。コスト・リダクションは目標数値に到達してからも続けられ、またC&Aによる働き方意識の改革は働き方の効率化へと繋がった。このように構成要素の変革を継続、及び発展させて行うことで結果的に新たな組織文化にもなりうるような影響力の強い組織構成要素が定着していった。

社員は松本の変革が成果を上げるにつれ、松本の施策を受け入れるようになる。これが社員の「適応」の段階である。コスト・リダクションでは工場の稼働率が上昇するという形で松本の成果が社員に認められ、結果的に社員は松本の変革内容を受け入れ、自らを適応させていった。松本が結果を出すことで、フォロワーは自らを適応させていく流れを示したのが松本のプロセス側から伸びた矢印である。

社員の理解が得られると、松本は「更なる構成要素の変革」を行った。例えばコスト・リダクションでは原料調達率が下がりきったため、物流のコストカットを行って

いる。松本が更なる構成要素の変革を行っている時、社員は「能動的に変革内容を受け入れ」ている。つまり、ただ変革を受容していた段階から、自ら変革内容を活かすようになる。C&Aも社員が「能動的に変革内容を受け入れ」ている例の一つである。C&Aのコミットメントは当初上司と部下が一緒になって、部下のコミットメント策定を補助するような形であった。それにもかかわらず、現在では自らのコミットメントについて上司と交渉するケースも見られるという。このように導入時よりも進化した形で松本の施策が社員に利用されている。この段階においては、松本は社員と変革の度合いを見定めながら次の施策導入を決定している。また、社員も松本の施策に対して能動的に受け入れ、発信していく姿が見られる。そのためここは相互に影響を与え合っているとし、双方向の矢印で示している。

このように、松本と社員の組織変革時のプロセスは相互に影響を与えながら進められていったことがわかる。

#### **IV. 日本航空株式会社の組織変革とリーダーシップ**

本章では日本航空株式会社（以下JAL）の業績変革を成し遂げたリーダー、稲盛和夫の主導した組織変革について、組織変革論および変革型リーダーシップの視点から分析する。

##### **1. 日本航空株式会社のプロフィール**

JALは日本を代表する航空会社であり、一時は利益率の高い国際線の空路を独占していたが、2005年4月には国土交通省から異例の経営改善計画の策定命令、2011年には経営破綻、企業再生支援機構に支援を要請した（国土交通省航空局航空事業課、2012）。再生のためにJALの再生には公的資金が注入され、減税などの措置が取られた。具体的には2012年度から2016年度の期間、JALによる企業再生および競争環境の監督を行うというものである（国土交通省航空局航空事業課、2012）。国土交通相がJAL改革のリーダーに任命したのが稲盛和夫であった。稲盛は京セラ株式会社、第二電電（KDDIの前身）の設立者である。

稲盛が行ったのは徹底的な組織文化変革である。顧客対応の改革、部門別採算制、に加え人事は実力主義に基づくものとした（有森、2016）。稲盛が2009年に変革を始めてからJALの営業利益率は日本企業の平均を超えて11%に到達している。売上高営業利益率以外にも、「更生法適用で存続を果たした多くの会社のなかで、再上場とい

う真に再生した企業となるとその数は1割弱」(WIRED, 2014)という状況において、再上場を果たしたJALは組織変革の成功例と考えることができる。

## 2. JALの組織変革

2009年に変革を以降、JALは再び上場するという大きな成功を納めた。本項では稲盛の主導した組織変革プロセスの分析のため、主軸となる施策を取り上げる。Nadler and Tushman (1992) による構成要素分類に基づいて分析し、リーダーとフォロワーの相互作用を中心に組織変革プロセスを記述する。

### (1) JALの組織変革の内容

稲盛の施策のうち、特に重要な「財政基盤の盤石化による安定的な経営」、「従業員の幸福追求」、「部門採算制」、「パイロットからの社長起用」を取り上げて説明する。

#### ① 財政基盤の盤石化による安定的な経営；部門採算制によるセクショナルリズムの払拭

部門別採算制とは稲盛が京セラ時代に確立した「アメーバ経営」であり、営業本部・製造事業部・開発部それぞれが利益管理の対象となることである(森田, 2013)。部門ごとの小さな単位(アメーバ)で売上や利益を管理することで、社内の経営状況が管理しやすい、部門ごとに採算を取らなければならないという意識づけになるなどの利点がある。

経営を任された稲盛は『『八百屋も経営できない』(有森, 2016, p.190)とJALの経営を一刀両断した。この強烈な現状否定はJALの役員、社員を憤慨させた。有森(2016)によれば変革以前のJALの予算制度は現実のものと合っておらず、「販売(売上)が落ちて、費用の計画は修正されることなく実行された。最終的に収支を噛み合わせると赤字になっている。利益に責任を持つ人が誰もいなかった」(p.191)状態だった。労働組合と経営層、従業員同士の反目もさることながら、利益責任意識不足の経営体制が巨額の赤字計上を招いたのである(有森, 2016)。

稲盛は経営企画部がJALの根強いエリート意識と官僚主義の根源だと見定め、権限を現場に近い部署に委譲した(有森, 2016)。その代わりに路線統括本部を設立し、航空路線の開発について権限と責任を持つようにした。路線統括本部だけではなく、他の部署も自らの権限とそれに伴う責任を負うことになった(有森, 2016)。

部門別の採算は、業務報告会で行われる。この会議は「各本部長に自部門の勘定科目ごとの年度計画と実績の差を毎月詳しく説明する」（森田，2013）ことが課せられるため、業務報告会のために部門内でコミュニケーションを取るようになり、部門長だけでなく全体が数字の認識を持つようになった（森田，2013）。

## ② リーダー教育と JAL フィロソフィ

稲盛の JAL 組織変革の主軸のもう一つは社員の意識改革である。稲盛の意識改革は2段階で行われた。第一に、役員・部長クラスの意識改革である。これは現会長、当時社長である大西賢も含まれている。1ヶ月間週に4回、稲盛本人がリーダー教育を行い、リーダーの育成を目的とするものだった（PRESIDENT, 2013a）。第二に、社員全体に向けた JAL フィロソフィと呼ばれる再建に向けた行動規範を記した手帳の配布である。

意識改革は稲盛の、社員の幸せを追求するという姿勢に端を発している。JAL は企業理念に「全社員の物心両面の幸福を追求」（日本航空株式会社）することを掲げているが、これは稲盛が就任挨拶で言及したことでもあった（PRESIDENT, 2013a）。当初、経営破綻した JAL が社員の幸福を追求するという姿勢に対する反発は大きなものだったという（PRESIDENT, 2013a）。社員の幸福追求や利益追求などの稲盛の経営哲学に、JAL の社員は激しく反発した。しかし意識改革は JAL の再建に必須だとし、稲盛はリーダーを教育することから始めた。稲盛の「リーダー教育」は役員が稲盛の経営哲学などに関する講義を聴講し、提出を義務付けられたレポートや議論内容の準備などを行う、塾のようなものだった（PRESIDENT, 2013a；経済産業省，2015）。

このリーダー教育を経て、稲盛は当時社長（現会長）の大西などに JAL でのフィロソフィ作成を勧め、作成を手伝った（WORKSIGHT, 2013）。ここで、稲盛の主張である「社員の幸福を追求する」を企業理念に、「利益を追求する」といった内容が JAL フィロソフィに記された（日本航空株式会社）。JAL フィロソフィを記した手帳は重要なものであると認識させるために全社員にその上司から手渡しで配られた（WORKSIGHT, 2013）。JAL フィロソフィの配布によって行動規範を示した後、それを浸透させる役割を担ったのは人財本部 意識改革・人づくり推進部による教育である。2011年4月より、「JAL フィロソフィ教育」を社員向けに開始した（WORKSIGHT, 2013）。「JAL フィロソフィ教育」とは年4回2時間のプログラムで、役職や部署などは

関係なく小規模のグループで受講する（WORKSIGHT, 2013）。講師は人財本部 意識改革・人づくり推進部に所属する社員が自ら行うが、彼らはパイロットや客室乗務員、整備士などの現場の社員である。「JALフィロソフィ教育」の成果は、現場での社員の振る舞いに反映されつつある。安全運行のみを重視してきたパイロットは、燃油コストを意識した飛行計画を立てるなどしており採算意識の向上が見られる（WORKSIGHT, 2013）。また、整備トラブルに整備担当だけでなく全体連携で対処するなど、セクショナリズムを超えた協働体制の構築などである（WORKSIGHT, 2013）。トラブルを誰かのせいにするのではなく、顧客のために何ができるのかを社員一人ひとりが考えて行動するような意識改革が進んでいる。

### ③ パイロットからの社長起用

現社長の植木義晴は、元パイロットである。これはJALとして異例の人事であった。変革前のJALでは、社長ポストは大きな影響力を保持していた経営企画室などのキャリアを経ることが必須であった。異例人事の背景には植木のリーダーシップがある。パイロットであった植木だが、経営立て直しにパイロットのリストラは不可欠だと会議で発言した（有森, 2016）。稲盛の目に止まった植木は2010年には執行役員入りを果たし、現在社長を勤めている。部門別採算制を通して、稲盛は経営ができる人材を探していた。植木も稲盛の「リーダー教育」に当時執行役員・運航本部長の立場で参加しており、稲盛の経営哲学を学んでいた（樺島, 2012）。

表3は、変革前と後でJALの4つの構成要素の変化を比較したものである。稲森の組織変革の主軸である「財政基盤の盤石化による安定的な経営」、「従業員の幸福追求」、「部門採算制」、「パイロットからの社長起用」を組織構成要素ごとに変革前後で対応させた。カルビーの事例と同様に、全ての要素項目が何らかの変革を遂げていることから、JALの改革も本稿の定義する組織変革にあてはまる。



表3：稲盛改革による変革構成要素ごとの分類

	変革前	変革後
重要課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ナショナルフラッグ キャリア</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>従業員の幸福追求</u></li> <li>● <u>財務基盤の盤石化による 安定的な経営</u></li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>特定部門からの社長 登用</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>パイロットからの社長 起用</u></li> <li>● <u>リーダー教育・「JAL フィロソフィ教育」</u></li> </ul>
公式組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部門間の壁</li> <li>● <u>予算責任者の不在</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>部門別に採算合わせ</u></li> <li>● 現場への権威委譲</li> <li>● 路線統括本部による包 括的な管理</li> <li>● 人財本部 意識改革・ 人づくり推進部</li> </ul>
文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>プライドが高い</u></li> <li>● 官僚制</li> <li>● <u>セクショナリズム</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>採算意識向上</u></li> <li>● <u>部門別</u></li> <li>● <u>JAL フィロソフィ</u></li> <li>● <u>高いモチベーション</u></li> </ul>

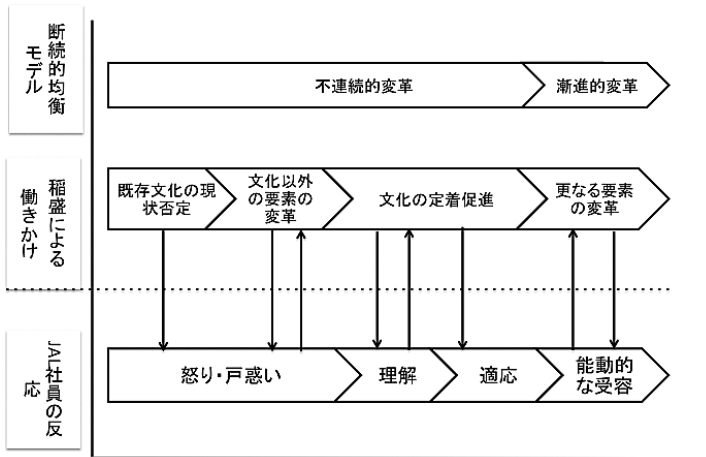
出典：有森（2016）、大塚＝藤原（2015）、原（2012）、日本航空（2010）、WORKSIGHT（2013）などを参考に筆者作成

文化の項目に着目すると、他の3要素と密接に関わっていることがわかる。例えば変革前、人材の項目の「特定の部門からの社長への登用」が文化の項目の「官僚制」や「セクショナリズム」に関係していることは、稲盛が看破した通りである。また変革後は重要課題に「従業員の幸福追求」を掲げたことで、公式組織の「人財本部 意識改革・人づくり推進部」や「高いモチベーション」を持った文化に変わった。文化のみに属するものは少なく、大半が他の要素と同じ項目が挙げられている。変革構成要素の文化は他の要素項目から成り立っていると言える。

## (2) JALの組織変革プロセスモデル

図4は、稲盛の変革時の施策とフォロワーの変革時の反応をプロセス化し、Tushman and Romanelli (1985) の断続的均衡モデルと統合したものである。重要課題の「財政基盤の盤石化による安定的な経営」及び「従業員の幸福追求」、公式組織の「部門採算制」、人材の「パイロットからの社長起用」の分析を通して、稲盛とフォロワーの間には相互に影響を与え合う変革プロセスがあることが確認できる。また上部がリーダーである稲盛の変革プロセス、下部がフォロワーである社員の反応をプロセス化したものである。

図4：稲盛によるJALの組織変革プロセスモデル



出典：筆者作成

まず「既存文化の否定」には、『八百屋も経営できない』（有森，2016、p.190）という稲盛の言葉が挙げられる。また稲盛は就任から現場を見回っては、経営の杜撰さや当事者意識の欠如を見つけ、社員を叱り続けた（PRESIDENT，2013b）。プライドが高いJAL社員を憤慨させた稲盛の行動は、既存組織文化への強い否定である。社員は組織変革に否定的であった（PRESIDENT，2013b）。しかしこれは、「JALは倒産したのだ」という当事者意識の欠如が根底にあったからである。稲盛の言葉はJAL社員を憤慨させ、主導する組織変革は不人気だったものの、この段階ではフォロワー行

動は稲盛への働きかけのレベルまで具体化、または顕在化していなかったと考えられる。そのため、モデルの中で矢印は稲盛からの一方向のものとしている。

次に「文化以外の要素の変革」は、Nadler and Tushman（1992）の構成要素の文化以外の要素の変革を示している。重要課題の「財政基盤の盤石化による安定的な経営」及び「従業員の幸福追求」、そして部門採算制の導入は稲盛が変革の主軸として行った施策である。稲盛が京セラフィロソフィから持ち込んだ施策だが、JAL役員の反発は強かった。一方人材の「パイロットからの社長起用」については主だった反発は見受けられなかった。

長年続いたJALの存在意義すら変革されるような事態に、社員の反発は強く相互に働きかけがあった。しかし稲森が「リーダー教育」を重ね、自らの経営哲学を説くにつれて役員層社員の反発は治まり、理解が生まれてくる。飲み会を重ねるごとに稲森への信頼を寄せていったことから、反発を経て稲森改革への「理解」と受容が生まれていった。そこで「文化の定着促進」では双方向の矢印を配した。

稲森の経営哲学は、JALフィロソフィの作成という形で全社に文化定着する。稲盛はフィロソフィの作成を促し、随時アドバイスをを行うことで構成要素を通して実現される「文化定着の促進」を図った。経営が建て直すにつれて社員は稲森の変革内容を受け入れ、自らを「適応」させていった。部門別採算制もその一つである。業務報告会で稲森からの質問、指摘時には叱責を受けながらも、責任者たちは部門内で社員とのコミュニケーションを取り、現状の把握に努めた。また、稲盛の「リーダー教育」を受けた役員・部長クラスの社員はJALフィロソフィを全社員配布、その後も読み合わせの機会を頻繁に設けるなど、規範の定着を担った。稲盛のプロセス側から伸びた矢印はフォロワーの「適応」を促すような施策を示している。

稲盛は再建の道筋をつけると、「更なる構成要素の変革」を行なった。「パイロットからの社長起用」で植木を指名し、自らは引退した。稲盛が更なる構成要素の変革を行っている時、社員は能動的に変革内容を受け入れている。「JALフィロソフィ教育」はその主な例で、現場の社員が講師となって研修を行うものだが、内容は講師役の社員が考えている（WORKSIGHT, 2013）。

また、当時の意識改革・人づくり推進部担当部長の板谷和代はJALフィロソフィを定着、促進する取り組みとして、『JALフィロソフィを知ってから、仕事上でこういう行動をとるようになりました』という事例を、全グループから募集（大島, 2015）する「JALフィロソフィ大会」を開催したという。JALフィロソフィ導入時よりも進

化した形で、施策が社員に利用されている。この段階において、稲盛は変革の度合いを見定め退陣を決定した。また、JAL社員も能動的に新たな試みに挑戦していく姿が見られる。そのためここは相互に影響を与え合う双方向の矢印で示している。

## V. クロスケース分析

本節ではカルビーとJALの事例についてクロスケース分析を行い、業績回復を主導する変革型リーダーの組織変革プロセスを説明するモデルを提示する。分析の結果明らかになったことは、組織変革を通して業績回復に成功した2社がほぼ同じプロセスによって変革が進められたことと、組織構成要素に変革の順序が存在することである。

### 1. 組織構成要素と不連続的変革の阻害要因

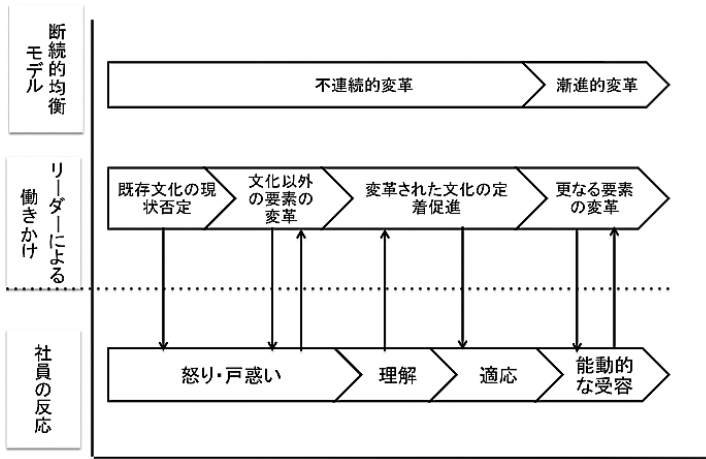
両社に共通していたのは長い漸進的変革期間を過ごし、業績が悪化していたところから交代されたトップ主導の不連続的変革によって業績回復を遂げていることである。Tushman and Romanelli (1985)、タッシュマン＝オーライリー III 世 (1997) の断続的均衡モデルがカルビーとJALの両社にあてはまった。タッシュマン＝オーライリー III 世 (1997) は「不連続変革にはエグゼクティブ・チームの交代が伴う場合が多い」(p.215) と説明している。カルビーには松本が、JALには稲盛がそれぞれトップに就いたことから、タッシュマン＝オーライリー III 世 (1997) の理論に沿っていると言える。

また、タッシュマン＝オーライリー III 世 (1997)、Nadler and Tushman (1992) の提示する組織構成要素を変革前後で比べたところ、両社とも全ての要素で変更があった。また両社とも文化の項目は、その他の構成要素の項目と関係のある要素を持っていた。これらの事例からは、組織文化の変容は重要課題、人材、及び公式組織の影響を受けていることが推察される。

### 2. 組織変革プロセスの一般化モデル

両社の相互作用プロセスは、図5のように一般化できる。リサーチ・クエスチョン1「業績回復を主導する変革型リーダーはどのようなプロセスで組織変革を実施するのか」に対する回答は、図5のプロセスモデルに示される。

図5：一般化した組織変革のプロセスモデル



出典：筆者作成

両社とも、変革は新たに就任したリーダーによる強い否定から始まった。これが「既存文化の現状否定」である。しかしながらこの段階ではあくまでフォロワーは怒り、戸惑うのみであり、特に行動を起こすわけではなかった。むしろフォロワーは、その内容に怒りもしくは戸惑いを示すことしかできなかったと考えられる。また両社とも、経営不振に陥っていたため社員側からリーダーに対する否定は困難であった可能性も高い。特にJALでは、その傾向は顕著であると考えられる。

社員の反発が顕在化するの、文化以外の構成要素が変革する段階である。社員の身近な仕事や部署の変更という具体的な施策の実行が始まると、社員も具体的に反発しやすい。カルビーの事例における各工場の反応がこれにあたる。文化以外の要素の変革にフェーズが移ると、フォロワーの反発も具体的になり、リーダーが説得などの対応策をとることができる。そのため、相互作用があると考えられる。

リーダーの文化の定着促進の段階では、フォロワーはリーダーの変革について理解し、適応する。これは変革の結果が出始めた頃にフォロワーが変革の有用性などを実感し、変革に対する理解を示すようになる。カルビー、JAL両社でリーダーが認められたのは、断行した変革が結果を出してきたためである。カルビーの場合はそれが工場の稼働率上昇であり、JALは「リーダー教育」での経営哲学の理解という形だった。フォロワーの理解が感じられると、リーダーは変革を進める。場合によってはフォロ

ワーに要求する水準を上げていく。JALではJALフィロソフィの全社配布が適応の段階である。稲盛はJALフィロソフィ作成のきっかけをつくり、その後も支援していた。

最後の段階はリーダー、フォロワー共に互いに作用し合いながら、更なる要素の変革など、自らの行動を決定する。カルビーの場合は更なる「コスト・リダクション」案であり、JALの場合は「パイロットからの社長起用」などであった。この段階になるとフォロワーも変革に対して能動的に働きかけ、社員からトップに向かって気づきやアイデアが上がることも少なくない。カルビーのC&A、JALのJALフィロソフィ大会などがそれにあたる。この段階は既に業績が好調になっているため、不連続的変革によって構築された新しい組織を改善していく漸進的変革と分類される。

特に注目すべきは、リーダーによる組織構成要素の変革プロセスである。両社のケースからは、「文化の否定は、それに続く他の構成要素の変革という形で現れる」ことと、「文化以外の構成要素の変革を通じて新たな文化が形作られ、定着する」ことが示唆される。つまり組織文化の変革は、組織変革の際に他の要素と密接に関わり合い、組織文化単体で変化するのではなく、他の要素の変化に対応する形で組織文化の変化が起こっていると考えられる。リサーチ・クエスチョン2の「組織変革の各構成要素はどのように変革されるのか」に対する回答は、図5のリーダーによる働きかけのプロセスである。組織構成要素は組織変革においてはまず文化が否定され、それが重要課題、人材、公式組織の変革によって顕在化し、3要素への適応を通して文化の定着が行われることが示された。またその後の漸進的変革では、1つないし2つの要素を改善していくことも明らかになった。

## VI. 結論

本稿では業績回復を牽引する組織変革について、組織変革と変革型リーダーシップの双方から分析をおこなった。

現実の企業組織を分析するため、本稿ではTushman and Romanelli (1985)、タッシュマン＝オーライリー III 世 (1997) 及び Nadler and Tushman (1992) を組織変革論の分析枠組みとしてモデルに組み込んだ。

変革型リーダーシップ論では、河合 (2006) の相互作用モデルが変革型リーダーによる変革プロセスをモデル化している。本稿では、組織変革プロセスの中で生じるリーダーとフォロワーの相互作用が、とりわけ文化変革と変革された文化の定着促進に大きく寄与していることが強調される。

事例研究では実際に業績回復を遂げた企業の事例を扱い、モデル化した。カルビー、JALの変革を分析し、リーダーとフォロワーが相互にプロセスに影響を及ぼしていることが確認された。また、クロスケース分析では、両社の変革プロセスを比較し、業績回復をもたらす企業変革モデルを構築した。さらに、組織構成要素の変革の順序を明らかにした。図5の組織変革モデルは、リサーチ・クエスチョン1の「業績回復を主導する変革型リーダーはどのようなプロセスで組織変革を実施するのか」の回答である。リサーチ・クエスチョン2の「組織の各構成要素はどのように変革されるのか」に対する回答は図5のリーダー行動であり、いずれもクロスケース分析で明らかになった。

本稿のインプリケーションは、以下の通りである。本稿では、とりわけ業績回復を可能にした組織変革とそこでのリーダー行動に注目した。そして組織変革と変革リーダーシップを組み合わせて事例を分析し、業績回復期を記述する組織変革モデルを提示した。さらに組織構成要素（重要課題、組織文化、人材、公式組織の変革）に着目した変革プロセスを提示し、変革の内容を記述した。たとえば先述の河合（2006）の相互作用モデルは、リーダーとフォロワーの相互作用で変革が進行する点、および組織変革論をモデルに組み込んだ点において本稿の組織変革モデルと類似するが、本稿の組織変革モデルでは以下の二点が既存の研究とは異なっている。

第一に、業績回復期における組織変革プロセスに特化した詳細な分析をすることで、プロセスの段階を増やし、より特定の組織変革場面に焦点を当てたモデルを構築した点である。具体的には、本稿の組織変革モデルは事例に見られたようにフォロワーの変革に対する戸惑い・怒りを加えた四段階からなり、且つ事例からそれぞれの段階を経る時間的な長さも反映させた。

第二に本稿の組織変革モデルでは、業績回復を目指した組織変革期に「何を変革するのか」について注目している。序論で述べた通り、リーダーの組織変革プロセスモデルを構築する上で、組織のどの部分（重要課題、組織文化、人材、公式組織の変革）を変革させるかは、現実の企業変革を考慮する上で必要な視点である。

本稿はTushman and Romanelli（1985）、タッシュマン＝オーライリー三世（1997）及びNadler and Tushman（1992）を基礎に、2つの事例に基づいて変革型リーダーによる組織変革を論じているが、分析枠組みへの変革型リーダーシップの取り込みについては不十分であった。その点については今後の課題であり、さらに精緻な組織変革モデルの提示を目指す必要があると思われる。



## 参考文献

- Nadler, David A. and Michael L Tushman (1992) “Designing Organization That Have Good Fit,” Nadler, David A, Gerstein, Marc and Robert B. Shaw, *Organizational architecture: designs for changing organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 39-56.
- Tushman, Michael L and Charles A O'Reilly III (1997) *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Boston, Harvard Business School Press (平野和子訳 (1997)『競争優位のイノベーション：組織変革と再生への実践ガイド』, ダイヤモンド社)。
- Tushman, Michael L and Elaine Romanelli (1985) “Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews,” Staw, Barry and Larry L Cummings, *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, London, JAI Press, Vol.7, pp. 171-222.
- 有森隆 (2016)『社長引責 破綻からV字回復の内幕』, 株式会社さくら舎。
- 上阪徹 (2014)「カルビーはどうやって儲かる会社になったか カルビー松本晃会長兼CEOインタビュー」,『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』, <http://www.dhbr.net/articles/-/2568>, 2017年1月20日閲覧。
- 上阪徹 (2017)「カルビーの“利益率が5年で10倍”を実現させた「働き方改革」とは?」,『リクナビNEXT ジャーナル』, <http://next.rikunabi.com/journal/category/%E6%B3%A8%E7%9B%AE%E3%81%AE%E4%BC%81%E6%A5%AD>, 2017年1月20日閲覧。
- 大島由起子「HR Professionals：人事担当者インタビュー 第16回 グループとしてJALフィロソフィを体現し、一体感をもって、元気に働くために」, 人材・組織システム研究室, [http://www.jinzai-soshiki.com/what/post\\_17.html](http://www.jinzai-soshiki.com/what/post_17.html), 2017年1月25日閲覧。
- 大塚祐一＝藤原達也 (2015)「日本航空の経営破綻と組織的要因 (1)－1960 年代における「組織と人をめぐる問題」の発生－」, 麗澤大学経済社会総合研究センター Working Paper 65, pp. 1-33.
- 樺島弘文 (2012)「稲盛和夫の教え「フィロソフィ」と「部門別採算」 ー日本航空代表取締役社長 植木義晴氏」,『PRESIDENT』2012年4月16日号, 2017年1月25日閲覧 (会員限定コンテンツ)。
- カルビー株式会社 (2016)「カルビーグループ決算説明会資料 2015年4月1日～2016年3月31日」, [http://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2016/kessansetsumei\\_2016513.pdf](http://www.calbee.co.jp/ir/pdf/2016/kessansetsumei_2016513.pdf), 2017年1月20日閲覧。
- カルビー株式会社「カルビー株式会社オフィシャルサイト」, <http://www.calbee.co.jp/company/>, 2016年11月23日閲覧。
- 河合篤男 (2006)『企業革新のマネジメント：破壊的決定は強い企業文化を変えられるか』, 中央経済社。
- 京セラ株式会社「稲盛和夫OFFICIAL SITE」, <http://www.kyocera.co.jp/inamori/>, 2016年12月20日閲覧。
- 桑田耕太郎＝田尾雅夫 (2010)『組織論』, 有斐閣。
- 経済産業省 (2015)「平成26年度政策評価調査実業 経済産業行政における組織マネジメントに関する調査【報告書】」, [http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2015fy/000374.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000374.pdf), 2017年1月25日閲覧。
- 国土交通省航空局「日本航空の再生について」, <http://www.mlit.go.jp/common/000229684.pdf>, 2016年12月20日閲覧。

国土交通省航空局航空事業課（2012）「日本航空の企業再生への対応について」, <https://www.mlit.go.jp/common/000220654.pdf>, 2016年12月20日閲覧.

須藤光宣＝湖上穰（2016）「働き方改革による日本企業型全社改革」, 『知的資産想像』, 7月号.

『東洋経済オンライン』（2012）「ポテトの王者カルビー、鷹揚な社風を改革し収益力激変、成長への新たな種まきも」, <http://toyokeizai.net/articles/-/9082?page=2>, 2016年12月20日閲覧.

日本航空株式会社（2010）「定例記者会見」, [https://www.jal.co.jp/other/info2010\\_0318\\_2.html](https://www.jal.co.jp/other/info2010_0318_2.html), 2017年1月25日閲覧.

日本航空株式会社「JAL企業サイト」, <https://www.jal.com/ja/outline/company.html>, 2016年12月18日閲覧.

原英次郎（2012）「破綻前と破綻後何が違うのか ― JAL・大車輪改革の一部始終【1】」, 『PRESIDENT』2012年1月2日号, 2017年1月25日閲覧（会員限定コンテンツ）.

福井晋（2014）「カルビー、なぜフルグラ大ヒット？透ける経営改革と「脱ポテト王」、世界企業への脱皮」, 『Business Journal（ビジネスジャーナル）』, [http://biz-journal.jp/2014/03/post\\_4268\\_2.html](http://biz-journal.jp/2014/03/post_4268_2.html), 2017年1月24日閲覧.

森一夫（2016）「カルビー会長、「人件費は経費と考えずに一番増やしてきました」」, 『Yahoo ニュース ニュースクラ』, <https://socra.net/business/%E3%80%8C%E3%82%8F%E3%81%8C%E7%B5%8C%E5%96%B6%E3%80%8D%E3%82%92%E8%AA%9E%E3%82%8B%E3%80%80%E6%9D%BE%E6%9C%AC%E6%99%83%E3%82%AB%E3%83%AB%E3%83%93%E3%83%BC%E4%BC%9A%E9%95%B7%E5%85%BCceo%E2%91%A0/?r=1>, 2016年12月20日閲覧.

森田直行（2013）「アメーバ経営の基本を知る ― JALを再建に導いた経営手法の神髄」, 『ダイヤモンドオンライン』, 2017年1月24日閲覧（会員限定コンテンツ）.

『PRESIDENT』（2013a）「JAL社員座談会「真っ赤な顔で怒られた理由」【2】」, 『PRESIDENT 2013年3月18日号』, 2017年1月24日閲覧（会員限定コンテンツ）.

『PRESIDENT』（2013b）「JAL社員座談会「真っ赤な顔で怒られた理由」【1】」, 『PRESIDENT 2013年3月18日号』, 2017年1月24日閲覧（会員限定コンテンツ）.

『WIRED』（2014）「植木義晴社長に訊く、JALの挑戦と未来への翼」, <http://wired.jp/2014/02/10/jal-yoshiharu-ueki-vol10/>, 2016年12月20日閲覧.

『WORKSIGHT』（2013）「『JALフィロソフィ』を全社員の腹に落とす教育とは [伊勢田昌樹] 日本航空株式会社 意識改革・人づくり推進部 フィロソフィグループ グループ長」, <http://www.worksight.jp/issues/83.html>, 2017年1月25日閲覧.

## **A Transformational Leader to Lead Performance Recovery: A Process Model on the Reform of Four Key Organizational Elements**

### <Summary>

Sakura Yoshizawa

Yushi Inaba

This paper aims to model the organizational change and transformational leadership, which enable performance recovery. By looking at two cases that have experienced such significant recovery, this paper analyzes transformational leadership and organizational change successfully leading the transformation of Japanese companies. This study tries to provide an effective point of view on organizational changes toward organizational reform.

This paper has two research questions; one is “how can transformational leaders, who lead performance recovery, change organizations?”, the other is “how do the four key elements of the organization change in the process of organizational reform?”.

In order to answer these questions, this paper deals with both organizational change and transformational leadership theories. Tushman and Romanelli (1985), Tushman and O'Reilly III, and Nadler and Tushman (1992) provide an analytical framework of organizational change. They described that there were two kinds of transformational period in the organization's life, and the organization continued to repeat these two periods (ie. 1. a process of convergence and 2. the periods of reorientation/ re-creation). The difference between them is whether and how the four elements of the organization, “work”, “informal structure and process”, “people”, “formal organizational arrangements” (Nadler and Tushman 1992, pp. 52-54) change.

And transformational leader leads the periods of reorientation/ re-creation to recover the company's performance.

Transformational leadership, which is one of the newer leadership theories, is another analytical framework for this paper. And this paper introduces Kawai's (2006) work, which proposed a process model of transformational leaders' and their followers' organizational reformation, to analyze leader/follower interaction.

To build a new realistic model, the paper examined the transforming process of two Japanese companies, Calbee and Japan Airlines, which experienced successful reform under strong transformational leadership. Through analyses of these two cases, a process model, encompassing both analytical frameworks of organizational change and a leader's and followers' analytical frameworks of organization, was induced from cross case study. In addition, this paper also found the existence of transforming order in four components of organizations.

The theoretical implication of the paper is the provision of a detailed and integrated model of a transformational leadership theory and that of organizational change, which accomplished performance recovery. This can be a new point of view, focusing on four crucial organizational elements. As there was a common management process to reform an organization, which accomplished performance recovery through mutual interaction between transformational leaders and their followers.