

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

Working Paper 2002・14

トップリーダーの交代による組織変革・
フェニックス電機の会社再建の事例研究

栗林 宏行

トップ・リーダーの交代による組織変革
フェニックス電機の会社再建の事例研究

目 次

序章	イントロダクション	3
第1節	問題意識	3
第2節	研究の対象と方法	3
第3節	研究対象の概要	5
第4節	会社更生法の運用実態について	6
第5節	論文の構成	8
第1章	既存研究の概説	9
第1節	はじめに	9
第2節	ヴァンシルの研究	9
第3節	コッターの研究	10
第4節	加護野の研究	12
第5節	経営幹部の経験と教訓に関する研究	13
第6節	研究課題の設定	14
第7節	むすび	14
第2章	調査の方法	15
第1節	はじめに	15
第2節	事前調査の方法	15
第3節	インタビュー調査対象者	15
第4節	インタビュー・ガイドラインの作成	16
第5節	インタビューの方法	17
第6節	インタビュー・データの分析方法	17
第7節	むすび	17
第3章	調査結果の概要	18
第1節	はじめに	18
第2節	創業社長時代（1976年から1995年まで）	18
第3節	倒産に至った要因	19
第4節	会社更生手続開始から更生計画の終結まで	20
第5節	組織変革の概要	23
第6節	むすび	25
第4章	トップ・リーダーの交代に関する分析と考察	26
第1節	はじめに	26
第2節	高い志で臨む	26
第3節	最初のメッセージ	27
第4節	現状を把握する	28
第5節	分析結果の考察	29
第6節	むすび	29

第5章 組織構造の改革とビジョンの創造に関する分析と考察.....	29
第1節 はじめに.....	29
第2節 動揺をおさえ士気を高める.....	30
第3節 情報をガラス張りにする.....	32
第4節 組織構造を改革する.....	32
第5節 ビジョンと戦略を生みだす / 中期経営計画の策定.....	33
第6節 短期的な目標と成果を明確にする.....	36
第7節 資源の有効活用を定着させる.....	37
第8節 コッターの8段階プロセスとの比較による考察.....	37
第9節 むすび.....	38
第6章 新製品の創造に関する分析と考察.....	39
第1節 はじめに.....	39
第2節 選択する.....	39
第3節 経営資源を集中する.....	43
第4節 中期経営計画によって制度化する.....	46
第5節 加護野のパラダイム転換のプロセス・モデルとの比較による考察.....	46
第6節 むすび.....	47
第7章 経営幹部が学んだ教訓の分析と考察.....	48
第1節 はじめに.....	48
第2節 経営幹部が学んだ教訓.....	48
第3節 分析結果の考察.....	50
第4節 むすび.....	51
結章 中心的主張と含意.....	51
第1節 要約と中心的主張.....	51
第2節 研究の含意.....	53
第3節 残された研究課題.....	53
主な参考文献.....	55

序章 インTRODクシヨN

第1節 問題意識

大手証券会社が相次いで企業再生事業を強化・拡大するという¹。経営破たんした企業の財務、資産売却に関する助言や、あるいは破たん企業を直接買収した後に、いわゆるリストラなどを実行し企業価値を高め、3年から5年後に会社を転売するほか株式の公開を通じて、証券会社自身の収益を確保するビジネスである。

しかし、古くなったビルや家屋をリフォームして売却するように、企業の再生がある種の作業のように進められるものであろうか。企業という組織ないし人の集団を再生し、変革へ導くことは極めて人間的な側面があると思われる。金井(1999)は、組織が変わるといのは言葉の綾で、変わるのはいくまでも組織の一人ひとりの個人であるという。そうだとすれば、人々の意識や行動を変えていくことは、ビルや家屋をリフォームするように、あるいは本のページをめくるようにたやすく簡単にはいかないだろう。破たん企業の再生の裏側には、挫折を味わった社員たち自身の意識や行動の再生もあるはずだ。企業の再生や再建には、このような人間的な側面を重視する必要があるだろう。

筆者の12年間に及ぶ企業における実務経験においても、会社を変革する計画にはいつも困難が伴ってきた。それが全社的な業務の効率化やコストダウン計画であっても、大規模な組織改正や中・長期の経営計画の策定であっても、そこに新たな試みや変革の意図がある場合には、綺麗なスローガンで語るほどには社員の意識と行動の変革はうまく進まなかった。では、なぜ、このような変革はうまく進まないのだろうか。

この点に関して、個人や組織行動に関する研究で最も多く見られる結論のひとつは、組織とそのメンバーは変化に抵抗するものだとされ、変化への抵抗には適応と進化を阻むという決定的な欠点があることも指摘されている(ロビンス, 1997)。一方、金井(1999)によると、組織変革の阻害要因としての抵抗をいかに克服するかという研究は多いが、変革の促進要因はそれほど明らかにされていないという。

どのようにすれば企業内部の人々の意識と行動の変革を促進できるのか、これが本研究の出発点となる問題意識である。

第2節 研究の対象と方法

本研究では、前述の問題意識を念頭におきながら、フェニックス電機株式会社²(以下、フェニックスと略称)の会社再建の事例をとりあげる。もちろん、当事例のみをもって組織変革の全体を論じることに限界があることは十分に承知しているが、あえてフェニックスを研究対象として絞った理由を述べる。第一は、会社更生法³の申立を行い事実上の倒産⁴という極限状態から極めて短期間のうちに会社を更生させ、新たな成長軌道に乗せること

¹ 2002年4月19日 日本経済新聞 朝刊。

² 筆者がフェニックス電機株式会社の会社再建事例を最初に知ったのは、2002年1月1日から2002年1月11日にかけて行われた神戸新聞の連載記事による。

³ 会社を再建する場合の法的手続きのひとつ。熊谷(1999)によれば、その主な特徴は 会社が消滅すると社会的に大きな影響のある大企業の株式会社に用いられる、旧経営陣は、原則としてその後の経営に関与できなくなり、場合によっては倒産後も責任を追及されることがある、裁判所は「更生開始決定」と同時に管財人を選任し、そのもとで「更生計画」が作成されることなどである

⁴ 倒産という言葉は一般には営業活動を停止した状態と考えられているが、厳密な法律用語ではない。熊

に成功していること、第二は、そのような事例が極めて少ないと思われること、第三に、会社再建をリードしたのは外部から来た新たな経営者であったことである。なかでも一番関心を持ったのは、その外部から来た経営者が、著名な経営者ではなく一介のサラリーマンとして大手企業を定年退職した人物で、いわゆる会社再建のプロではなかったことである。本研究では、フェニックスの事例を通じて、再建請負人である新たな経営者が、倒産という危機からどのようにして会社と内部の社員を変革したのかを研究したいと思う。

このような単一の事例研究(ケース・スタディ)について、イン(1994)は、単一の実験と同視することで、それを正当化する3つの理由を明らかにしている。一つ目は、十分に定式化された理論をテストする際の決定的ケースであり、二つ目は、極端なあるいはまれにしか起こらないケース、三つ目に新事実のケースをあげている。フェニックスの場合は、二つ目の理由に該当するかもしれないが、本研究では、インがいう実験的なアプローチはとらない。確かにフェニックスで起こったことは「極端でまれな」出来事かもしれないが、筆者はそれを「実験」としてではなく、素直な驚きと好奇心から出来事の意味をより深く探求したいと考えている。つまり、本研究では、倒産からの再建を経験した内部者でないと語れない持論、意見、感情などを重視したいと考える。しかし一方で、会社再建という経営の事実を記述し記録するという意味ではケース・スタディでもある。本研究では、あえてケース・スタディとエスノグラフィー⁵的な方法の折衷型をとることにしたい。

また、論題になっている「トップ・リーダー」および「組織変革」の基本的概念について定義しておきたい。本研究が対象とするフェニックスの事例では、法的な会社更生手続のなかで、創業社長(N氏) 保全管理人・法律管財人(弁護士・四宮氏) 事業管財人(中村雅哉氏)および管財人代理(斉藤定一氏/その後の代表取締役社長)という流れで最高責任者が代わっている。ただし、倒産前、倒産後の事業経営にかかわる最高責任者は創業社長であるN氏および斉藤定一氏であったので、この両者をトップ・リーダーとして定義する。

また、組織変革については、占部編(1980)によると「環境の変化にたいして、組織を能動的に適応させるために、組織構成員の行動パターンを変化させること」と定義され、その対象としては「組織構造、組織プロセス、組織文化および従業員の意識変化である」⁶とされている。一方、類似する概念として企業変革があり、これは「企業の戦略・組織の大規模な変革を指す」と定義され、「たんに戦略を変え、組織を変えるだけでは不十分であり、戦略を支えている組織文化、人々の意識や能力の変革が不可欠である場合が多い」⁷とされている。両者に共通するのは、人々の意識の変革を伴う点であるが、本研究では、倒

谷(1999)によれば、倒産したというためには「任意整理倒産」か「法的整理倒産」に該当する事実がなければならない。「任意整理倒産」とは、手形・小切手の不渡りを6ヵ月以内に2回出し、銀行取引停止処分を受ける、あるいはその過程で債権者会議を開いて内整理に入ることをいう。「法的整理倒産」とは、地方裁判所に会社更生法、民事再生法、会社整理、自己破産、特別清算のいずれかを申し立てることをいう。以下、本研究で倒産という場合は、会社更生法を申し立てたという意味で用いる。

⁵ 佐藤(2002)によれば、エスノグラフィーとは、参与観察法やインフォーマルな聞きとりを中心技法とした社会調査としてのフィールドワークとその報告書を指す。通常は民族誌と言われる。

⁶ 神戸大学大学院経営学研究室編(1999),603頁。

⁷ 神戸大学大学院経営学研究室編(1999),163頁。

産会社の再建という大規模な変革を対象としていることから、「倒産からの大規模な企業再建とそれに伴う内部者の意識・行動パターンの変革」と定義したい。

第3節 研究対象の概要

ここではまず、フェニックスの会社概要について説明しておきたい。

表序 - 1 フェニックス電機株式会社の概要

所在地：兵庫県姫路市（本社工場） 設立：1976年10月5日 資本金：644百万円 代表者：代表取締役社長 齊藤定一氏 従業員数：約300名（臨時従業員を含む） 事業内容：プロジェクター用ランプ ⁸ 、ハロゲンランプ ⁹ 、メタルハライドランプ ¹⁰ の製造・販売 売上高：55億円（連結） （2002年3月末現在）
--

（出所）：同社提供の内部資料より筆者作成。

フェニックスは、1976年10月にN氏によって、兵庫県飾磨郡夢前町でハロゲンランプの製造および販売を目的として資本金4,500千円をもって創業された。N氏は大手電機メーカーであるU社に10年間在籍し、186件の特許を取得した技術者であったとされる¹¹。U社ではハロゲンランプの開発にも携わったことがあり、その経験と技術力を生かしてフェニックスを創業したものである。

以後、当時では手作りの高価であったハロゲンランプを、自動ラインによって大量生産し、当時の主要な消費地であった欧州向けに大量販売（輸出）することで急速に業績を伸ばし、1989年12月には株式の上場（日本証券業協会の店頭市場に登録）を果たしている。最盛期には、売上高127億9千万円、経常利益8億9千万円（1991年5月期）を計上している。しかしながらそれ以降は、円高などの環境の変化に対応できず、深刻ないわゆる赤字体質に陥り、1995年11月10日について神戸地方裁判所姫路支部に対して会社更生手続の申立を行い、事実上、倒産するに至っている。

ところがその後の再建では、スポンサーの支援を得ながら1998年2月に更生計画が認可され、その年の6月には更生計画の履行を完了し、また、新たな成長軌道に乗せることに成功している。倒産直前の業績と最近3事業年度のフェニックスの業績¹²をまとめると表序 - 2のとおりである。

⁸ 液晶プロジェクターの光源となるランプで、独自に開発した超高压水銀灯が主力。従来品よりも照度が約30%向上し、点灯時の内部圧力が200気圧前後にもなる非常に特殊で高性能ランプとされている。

⁹ 白熱電球は電球内部に窒素のような不活性ガスを封入してタングステンの蒸発を抑えているが、ハロゲンランプとは不活性ガスの代わりにハロゲンを封入したものである。白熱電球に比べて容積は30分の1程度にコンパクト化でき、電球寿命も長く、より太陽光に近い明るさを出すことができる。

¹⁰ ハロゲンと金属の化合物をメタルハライドといい、発光物質として電球内に封入し光度を上げたもの。

¹¹ 1988年4月22日 日経産業新聞 朝刊。

¹² 本研究で扱うデータは同社単体ベースである。

表序 - 2 倒産直前の業績と最近3事業年度の業績 (単位: 百万円)

	第19期 1995年5月期	第23期 1999年3月期	第24期 2000年3月期	第25期 2001年3月期
売上高	3,167	2,718	3,306	4,881
経常利益	- 563	120	254	771
当期純利益	- 2,177	180	90	673
総資産	9,406	3,421	3,951	5,381
純資産額	- 8,763	1,311	2,007	2,927

(出所): 同社提供の内部資料より筆者作成。

表序 - 2のとおり、最近3事業年度の業績は倒産前に比べ、飛躍的に改善されている。さらに2001年9月4日には日本証券業協会より、店頭(ジャスダック)上場銘柄として登録することが承認され、2001年10月11日には再上場を果たす予定であった。ところが2001年9月11日にアメリカにおいて同時多発テロ事件が発生し、その影響で日本の株式相場も低迷し投資家心理が冷え込んだことから、再上場を延期すると発表している¹³。再上場は延期されたまま現在に至っているが、2002年度中の再上場に向け、あらためて準備をしているという¹⁴。

このように会社更生法の適用を受けた企業が2年8ヵ月という短期間で更生計画を終結し、倒産から6年で再上場を狙えるまでに復活した事例の希少さについて、次節において詳細な説明を加えることにする。

第4節 会社更生法の運用実態について

前節において、フェニックスを研究対象とする理由と会社の概要について述べたが、これらに関して会社更生法の運用実態面から詳細な説明をしておきたい。

筆者が調べた範囲では、過去にどのぐらいの株式公開企業(上場企業)が会社更生法の適用を受け、上場廃止となり、どのように再建されたのか、これらについて整理された体系的な既存の調査結果は見当たらなかった。特に、倒産を経て、再上場を実現した企業がどれだけあるのかという調査報告もなかった。

これに近い内容で公刊されている資料としては、寺澤他(2002)による調査結果がある。この調査は、経済産業省(経済産業研究所)が株式会社帝国データバンクに調査を委託したもので、1980年以降に会社更生手続の適用を申請した全企業について調査を行い、会社更生手続開始から終結までの期間、更生計画による弁済率・弁済期間などを明らかにしている。調査の目的は、会社更生法の運用実態を把握するものであった。

当調査の概要は表序 - 3のとおりである。

¹³ 2001年9月28日 日本経済新聞 朝刊。

¹⁴ 2001年9月29日 神戸新聞 朝刊。

表序 - 3 会社更生法の運用実態

調査委託先	株式会社帝国データバンク
調査実施時期	2000年11月～2000年12月
調査件数	491件
調査対象	帝国データバンク倒産ファイルより
抽出条件	倒産集計年月：1980年以降、倒産態様：会社更生法
調査方法	郵送および電話調査、帝国データバンク保有データにて補足
回答件数	289件

(出所)：寺澤他(2002)、145頁から筆者作成。

当調査は、会社更生法の運用実態について、様々な面から包括的に調査を行い、その結果を報告しているが、ここではフェニックスをとりあげた理由に照らして、どの程度の企業が再建に成功しているのか、つまり、会社更生手続の申立時点と現在(調査では2000年12月)を比較した場合の企業の成長を示す経営成績に着目する。データとしては、資本金の変動、従業員の変動、売上高の変動、株主の変動、メインバンクの変動の5項目があった。残念ながら利益面でのデータはなかった。この中でも端的に企業の成長を示す売上高に注目する。表序 - 4を参照されたい。

表序 - 4 会社更生手続申立時と現在の会社の状況比較 売上高の変動

売上高の増減	計(社数)	比率(%)
減少	83	77.6
増加	24	22.4
総計	107	100.0

(出所)：寺澤他(2002)、155頁から筆者作成。

表序 - 4に基づいて、会社更生手続申立時と現在の会社の状況を売上高で比較してみると、77.6%の大部分が減少しており、業容を縮小していることがわかる。ただし、当該データは、会社更生手続申立時からどの程度の期間が経過しているのかという個別企業ごとの時間幅を無視しているため、単純に断定することはできない。しかし、傾向としては申立時よりも業容を縮小している企業が大部分であると言えよう。

また、この調査では、倒産当時の債務金額の比較的大きい企業27社を対象にしたケース・スタディも行われている。その結果を見ても、会社更生手続の申立時点よりも、企業が大きく成長し、再上場にも成功した事例は牛井チェーンの吉野家の1件だけであったことが報告されている。吉野家の場合、会社更生手続の申立から20年後に東京証券取引所第一部に再上場を実現したとされている。このような事例は、兵庫県下においても過去に山陽特殊製鋼が会社更生手続の申立から15年後に再上場¹⁵を果たしたケースがある。すべての事例を調査していないので断定はできないが、倒産に至った会社が、その後成長し比較的短期間のうちに再上場を果たすということは、極めて稀有なことであると言えよう。

経営学分野では、当事例のように倒産に伴う経営者の交代を前提にしつつ、かつ、倒産会社の再建という事象をとらえた研究は少なかったのではないと思われる。また、倒産といういわば修羅場を経験した内部の社員が、どのようにその意識と行動を変えたのか

¹⁵ 山陽特殊製鋼 第90期(2002年3月期) 有価証券報告書を参照。

という調査報告も見当たらない。冒頭で述べたように企業再生がビジネスとして注目され始めた今日において、フェニックスの成功事例を詳細に研究しておく意義は大きいと考える。また、単にビジネスというよりも、広く現存する企業に対しても経営上の教訓となる事例だと思われる。

第5節 論文の構成

この論文は序章を含め9つの章で構成される。第1章では、当事例にみられる経営者の交代、大規模な組織変革、内部社員の倒産経験という3つの特徴に着目し、これらに関連する既存研究を検討することで当事例を探究するうえでの具体的な4つの研究課題を設定する。第2章では、調査の方法について記述する。資料収集のための事前調査と再建にかかわった内部者へのインタビュー調査の方法である。第3章では、調査の結果の概要を記述する。まず、創業から現在に至るまでの事実の概要を記述しながら、組織変革の基礎をつくるうえで法律管財人（弁護士）およびスポンサーが重要な役割を果たしたことを指摘する。また、フェニックスの何がどのように変革されたのか、外見的变化とあわせ経営のコンセプトの変化を明らかにする。さらに、新たなトップ・リーダーである斉藤氏が行った組織変革には「組織構造の改革とビジョンの創造」と「新製品の創造」という2つの流れがあり、両者は1998年の1年をかけた中期経営計画の策定で統合されることが明らかになる。

第4章から第7章では、4つの研究課題について、それぞれ1章をあてて分析し、その結果を考察する。第4章では、斉藤氏がフェニックスに赴任した当初にどのようなことに最も注力していたのかを明らかにする。第5章では、「組織構造の改革とビジョンの創造」のプロセスについて、既存研究の理論と比較を行いながら会社再建について考察する。第6章では、「新製品の創造」のプロセスについて、第5章と同様に既存研究の理論と比較を行いながら会社再建について考察する。第7章では、経営幹部が倒産からの再建という経験を通じてどのような教訓を学んでいるのかを明らかにする。

最後の結章では、これら一連の調査の分析、考察から得られた結論を要約したうえで、本研究における中心的主張を述べる。そして結論から考えられる含意を提示する。

第1章 既存研究の概説

第1節 はじめに

本章の目的は、フェニックスの事例を研究するうえで有益な既存研究を検討し、具体的な研究課題を設定することである。序章で述べたとおり、本研究で扱う事例は極めて稀な事例であるだけに類似する先行研究は確認できなかった。そこで、フェニックスの事例の特徴を考えると、経営者の交代、倒産会社の再建という大規模な組織変革、内部社員の倒産経験、という3つの事象に切り分けることができる。したがって、この3つの事象に関連する既存研究を検討することから具体的な研究課題を設定する。

まず、第2節において、会社更生手続の流れの中で、会社外部から新たな経営者が招聘されているが、このような経営者の交代に、どのような意図があり、何が期待され、どのように対応すべきかという視点からヴァンシル(1987)の研究を検討する。

次に、再建プロセスを一つの組織変革としてとらえ、第3節でコッター(1996)の研究を、第4節で加護野(1988a,1988b)の研究を検討する。組織変革論における異なる2つの代表的な理論を検討したのは、これらをフェニックスの再建事例の比較対象とし、それぞれ反復して比較することで、より正しい理解と解釈が得られると考えたからである。

第5節では、倒産といういわば修羅場を経験した内部の社員が、どのようにその意識と行動を変え得るかという視点から関西経済連合会(2001)および金井・古野(2001)の研究を検討する。第6節では、これらをまとめ、具体的な研究課題を設定する。

第2節 ヴァンシルの研究

トップ・リーダーの交代に焦点をあてた既存研究は少ない¹⁶。その中でもヴァンシル(1987)の研究は、フェニックスのような倒産に伴う経営者の交代という極めて異例な事例に直接的に焦点をあてた研究ではないが、会社外部の者がトップの座につくことを考えるうえで示唆を与えてくれる。

ヴァンシル(1987)は、アメリカ企業における最高経営責任者の後継者選びがどのように計画され、管理されているかというテーマについて研究を行った。彼は、主として1970年代から1980年代前半にかけて行われた最高経営責任者の後継者選びについて、48名の現役最高経営責任者、元最高経営責任者、社外取締役、後継候補者を調査対象にし、インタビューによる調査を行った。この研究によって、最高経営責任者の後継者選びのプロセスを競馬プロセス¹⁷とリレー・プロセス¹⁸の2つに分類したほか、経営者の交代が経営の継続と変化に関連していることを指摘している。すなわち「新最高責任者を企業内部から選出できるということは、その組織が危機的状況にないというシグナル」であり、逆に、「社外から新最高責任者を採用しなければならないということは、その企業に大きな変革が必要であり、しかも社内にその変革に必要とされる新鮮な視点をもった人材がいないという

¹⁶ ヴァンシル(1987)の研究のほか、例えば、アメリカ企業の元最高経営責任者の中から著名な50人を選んでインタビューし、その引退の仕方を君主型、将軍型、大使型、知事型の4つのタイプに分類したソネンフェルド(1988)の研究がある。

¹⁷ 複数の後継候補者によって熾烈な本命レースを競わせるような後継者選びのプロセス。

¹⁸ 陸上競技のリレー走者がバトンを渡していくように新旧の経営者が経営を伝承していくプロセス。

現れ」であるという。

フェニックスの事例でも「倒産からの再建」という使命のもとで、外部から経営者が招聘されたのは言うまでもない。問題は、全く状況がわからない新たな会社に就任した当初に、何から手掛けるのかという実践的なガイドがないという点である。

これに関して、ヴァンシルは研究した事例の一つから、外部からやってきた新たな最高経営責任者が教訓とすべき3つの事項を指摘している。その3つの事項とは、第一に、事業を本当に動かしている管理方法、考え方、運用ルール、共同作業のやり方、つまりそこでの文化を理解すること、第二に、誰が、どんな力を持っているのかという人の理解が極めて重要であること、第三に、何かにつけて、以前に所属していた会社との比較をしないことである。新たな会社では、そこでの特有の問題に対してユニークな解決策を見つけてくれることが期待されているので、比較は禁物ということである。ヴァンシルは、この3つの教訓は、事例に限られているので一般化はできないとしながらも、おそらく外部からやってきた新最高経営責任者すべてに適用できると主張している。

ただ、この3つの教訓は、心構え的な内容であり実践的な内容とは言えない。フェニックスのように倒産に伴う経営者の交代時期は、内部の社員の立場で考えると期待と不安が入り混じった複雑な瞬間と言え、外部からきた経営者にとっては社内を掌握するうえで非常に重要な時期になると思われる。フェニックスの事例を通じて、外部の経営者が就任当初にどのようなことに最も注力していたのかを考察することは実践的であり探索的な課題と言えよう。

第3節 コッターの研究

コッター（1996）は、会社を大きく変化させるトランスフォーメーション（大転換）について、100社以上の事例からその過程で発生しやすい8つの障害を明らかにし、この障害を克服するための8段階のプロセスを提唱している。それらを整理すれば表1-1のとおりとなる。

この8段階のプロセスは、組織開発の分野においてクルト・レビンが明らかにした3段階のプロセス（溶解 変容 再凍結）¹⁹をより実践的に分解して整理したものと言える。コッター自身も最初の4段階は凍りついた現状をとかず役割をし、5段階から7段階は変革、つまり新しい仕事の進め方が導入される段階であり、最後の8段階目で変革を企業文化に植え込み、定着させる段階であるとしている。

コッターは、どのような規模の変革であっても、成功を収める変革は、8つのすべての段階が表1-1に示した順序によって遂行され、たとえ1つの段階をスキップしても、あるいは各段階でしっかり成果を築かずに先を急ぎすぎると、間違いなく問題が発生すると主張している。

¹⁹ ロビンス（1997）、邦訳393頁 - 394頁を参照している。

表1 - 1 大規模な変革を推進するための8段階のプロセス

<ol style="list-style-type: none"> 1. 危機意識を植えつける <ul style="list-style-type: none"> ・市場と競合の現状を吟味する ・危機、あるいは絶好の成長機会を見つけて、検討する 2. 変革推進をガイドする連帯チームを生む <ul style="list-style-type: none"> ・変革をリードするために十分なパワーを備えたグループを生み出す ・このグループにチームとしての活動を促す 3. ビジョンと戦略を作り出す <ul style="list-style-type: none"> ・変革の試みを導くためのビジョンを生む ・このビジョン実現のための戦略を立てる 4. 変革のためのビジョンをコミュニケーションする <ul style="list-style-type: none"> ・あらゆる手段を活用して継続的に新しいビジョンと戦略をコミュニケーションする ・連帯チームのメンバーが、従業員に期待される行動を自らモデルとなって示す 5. 行動に向けて多数の参加者の自発的取り組みを刺激する <ul style="list-style-type: none"> ・変革の行く手をはばむ障害を取り除く ・変革ビジョンを妨害するシステムや組織構造を変革する ・リスクテイキング、いままで遂行されたことのないアイデア、活動、行動を促進する 6. 短期的な成果を生む <ul style="list-style-type: none"> ・業績上で眼に見える改善、すなわち短期的勝利を生む計画を立てる 7. 前進を確認し、さらなる変革に結びつける <ul style="list-style-type: none"> ・トランスフォーメーションのビジョンに合致せず、全体的試みになじまないシステム、構造、制度を変革することに、築き上げられた信頼を活用する ・変革ビジョンを推進することに貢献する人材を採用し、昇進させ、開発する ・新しいプロジェクト、テーマ、変革推進者を通じて変革プロセスを強化する 8. 企業文化に新しい方法を定着させる <ul style="list-style-type: none"> ・顧客重視、生産性向上を目指す行動、すぐれたリーダーシップの発揮、さらにすぐれたマネジメント機能を通じて業績向上を実現する ・新しい方法と企業の成功の関係を明確にする ・リーダーの開発と後継者育成を促す手段を生み出す

(出所): コッター (1996), 邦訳 39 頁から一部修正して筆者作成。

さらに、変革プロセスに関連してリーダーシップとマネジメントを明確に区別している。変革を成功に導く際に重要な影響を及ぼすのは、リーダーシップであると主張し、マネジメントとリーダーシップについて、それぞれ次のように定義している。すなわち、マネジメントとは「人材と技術を管理する複雑なシステムをつつがなく進行させるためのさまざまなプロセスであり、その要素としては、プランニング、予算策定、組織設計、人材配置、コントロール(統制)、問題解決の行動がある」と定義している。一方、リーダーシップとは「まず組織を誕生させる、あるいはその組織を激しく変化している環境に適応させていくさまざまなプロセス」であり、「組織の将来はどうあるべきかを明らかにし、そのビジョンに向けて人材を整列させ、さらに待ちかまえる障害をものともせず必要な変革を実現する方向に人材を鼓舞するというプロセス」と定義している。

コッターの研究を本研究の問題意識に照らして考えてみると、大規模な組織変革にはいくつかのステップがあり、それらを着実にクリアしなければならないこと、また変革をマネジメントするというよりも変革をリードする側面を重視しなければならないことがわかる。さらに、社員の連帯を築き、まずビジョンを明確にし、それを広範囲にコミュニケーションすることが重要であることがわかる。

ただ、コッターの研究は、金井(1999)も指摘しているように、変革の促進要因の強化というよりは、変革のプロセスのどの段階に、どのような障害物があり、それらをどのように克服するのかという視点に立っている。コッターの研究では、変革の促進要因は、その阻害要因ほど明瞭にはなっていないと言えよう。

第4節 加護野の研究

次に何が企業におけるパラダイム²⁰を変革するのかを探求した加護野（1988a,1988b）の研究を検討する。加護野（1988a,1988b）が明らかにした企業におけるパラダイムの革新プロセスとは、企業内部のトップとミドルによる相乗的な相互作用のプロセスである。すなわち、トップによる矛盾の創造ないし増幅（変化の土壌づくり）、一部のミドルによる新たな見本例としてのパラダイム創造（突出と見本例の創造）、パラダイムの伝播と定着（変革の増幅と制度化）という3段階のプロセスである。これを要約すると、表1-2のとおりとなる。

表1-2 企業パラダイムの転換プロセスについて

段階	トップおよびミドルの役割
変化の土壌づくり(ゆらぎ、ゆさぶり)	トップによる問題、矛盾、緊張、危機など不安定状態の創造と増幅。 漠然とした戦略イメージ 例：将来の中核技術あるいは市場分野への無理とすら思える資源投入。 意義：ミドルの創造力とエネルギーの動員
突出と見本例の創造（突出集団の発掘と育成）	ミドルの創造的リーダーシップ トップが生みだした矛盾を創造的に解消するような新事業、商品、サービスを創造するとともに、新しいパラダイムの核となるアイデアを生み出す。 わき役としてのトップの役割：雑音を拾いあげ、ヒト・モノ・カネならびに精神的な支援を自立たないように送り続ける。 社内の雑音からの隔離。 集団内に十分な異質性を取り込む。 集団規模は初期の段階では小さくする。 きわめて挑戦的な目標と納期の設定。 予算、職務手続などの組織的障害の排除。 重要なことは成功の実績をつくりあげること。
変革の増幅と制度化	変革のシンボルを核に、変化の渦を巻き起こす（変化の拡大再生産）。 ミドルレベルの行動に呼応して、トップレベルでは、最初の漠然とした戦略イメージが具体的な戦略ビジョンへと練り上げられる。

出所：加護野（1988b）、218頁～223頁から筆者作成。

加護野（1988a,1988b）が強調しているのは、具体的な「見本例（個人または集団、製品、サービス等）」のないコンセプトとしての戦略の変化は、たんに空虚であるばかりか、人々のパラダイムを変えるにはあまりも無力であり、コンセプトの変化だけでは人々に深く根付いたパラダイムを転換させることはできないということである。その理由として、第一に、実体を伴わないコンセプトは人々を理解させるうえでは無力であること、第二に、実際に成果をもたらせた手本は、ビジネスの世界ではきわめて強い説得力をもつこと、第三に、手本としての製品が生み出すイメージ、手本としての人あるいは集団の行動スタイルは、人々にパラダイムを支える周辺情報を与える、としている。つまり、目に見える実績、成果が説得力をもつのである。

この研究の特徴は、事実上の倒産などの危機的状況を前提とするのではなく、危機を利用しなくてもパラダイムを転換する方法を理論化した点にある。そのもとになったのは、

²⁰加護野(1988a)によれば、パラダイムとは、「企業内の人びとに共有された世界観、ものの見方であり、共通の思考前提、思考の枠組み、方法論」と定義されている。

シャープ、住友銀行（当時）などの比較的大きな企業の事例であり、一気呵成にパラダイムの転換を行うのではなく、企業内部のある一部分に変化（見本例の創造）を起こし、それをテコにして変化を会社全体に波及していくプロセスである。一度形成されたパラダイムの転換は容易ではない。それゆえパラダイム転換の3段階のサイクルを完結させるには、短くても3年、通常は7、8年の期間を要するとしている。

また、危機的状況もパラダイム転換のプロセスにおいて重要な役割を果たすが、危機に直面すればパラダイムが変わるといえるのであれば、実践的な示唆は乏しいとも指摘している。ただ、フェニックスのように現実に倒産という究極の危機に追い込まれた企業の再建を検討する場合でも、加護野の研究は有益な示唆を与えてくれる。既存のパラダイムが通用しなくなったからこそ倒産したことは言うまでもなく、通常なら不採算事業から撤退し、不要な資産を売却し業容は縮小することだろう。しかし、新たな成長を遂げるためには、パラダイムの転換は必然的であり、それゆえ新たな「見本例」の創造が必要不可欠と思われるからである。

第5節 経営幹部の経験と教訓に関する研究

大企業の経営トップあるいは幹部にまで自己を高めることができた人は、長い仕事経験のなかでも、どのような経験から多くを学び成長したと思っているのか、これを「一皮むける経験」²¹として我が国で最初に体系的に調査したのが関西経済連合会（2001）²²および金井・古野（2001）の研究²³である。この2つの研究は、経験が人を育てる、あるいは経験から学ぶ能力が重要であることに着目したリーダーシップ開発あるいはキャリア形成に関する研究である。

調査の方法は、大手企業の経営トップ層と幹部候補としてのミドル層に対して、「自分が一皮むけたと思う仕事経験を3つと、それぞれの経験で何を学んだか」をインタビューし、その発言内容から具体的な出来事を示すイベントと、そこから得たレッスン、つまり教訓にわけて、コード分類し、それらをデータベース化²⁴している。

これらの研究から得られたイベントのなかには、もちろん「倒産からの再建」という仕事上の経験は存在しないが、これに類似するイベントがある。関西経済連合会（2001）のなかでは「悲惨な部門・業務の事態改善・再構築」というイベントのコードがあり、これはかなり業績が悪い部門や支社、海外現地法人などを立て直し再生させるために、その人を見込んで派遣するような異動・配置を意味している。一方、金井・古野（2001）においてもこれに相当するものとして「立て直し」というイベントのコードがある。これらのイ

²¹アメリカの経営者教育機関である Center for Creative Leadership で行われた調査がもとになっている。この調査では“quantum leap experience”と表現されているが、神戸大学の金井壽宏教授によって「一皮むける経験」という日本語訳が与えられている。

²²大手企業19社の役員クラス（経営トップ層）20名を対象としたインタビュー調査から66個のイベントとレッスンを得ている。

²³大手企業10社の次世代リーダー候補（ミドル層）26名から191個のイベントとレッスンを得ている。

²⁴関経連の研究では、「異動・配属」に着目して経営トップ層の一皮むける経験（イベント）を分類しているのに対して、金井・古野のミドル層の研究では、「異動・配属」にかかわらず一皮むける経験（イベント）を分類している。したがって、両者の調査結果に見られるイベントとレッスンのコードは全部が一致しているわけではない。

ベントを通じて、例えば、「逆境に負けない」、「基本的なマネジメントのあり方」、「課題職務遂行スキルの開発」などのレッスン（教訓）が得られたことが明らかになっている。つまり、経営トップや幹部候補になるような人は、辛く悲惨と思われる経験からでも多くを学んでいることがわかる。

ここから示唆されることは、「倒産からの再建」をキー・イベントとして、それを経験した経営幹部に対して同様の調査が可能と思われることである。つまり、再建にかかわった内部の社員が、その経験からなんらかのレッスン（教訓）を学び得ていることが推察されるのである。

2つの先行研究では、個人の仕事経験を通じて学んだことを自由に語らせているが、フェニックスの事例は「倒産からの再建」という特定の出来事を調査対象とすることになる。したがって、2つの先行研究との比較のためや追試的調査とは言えない。しかし、成功事例としての「倒産からの再建」という経験は、頻繁に起こり得ることではないので、「一皮むける経験」の類似の調査として、内部の社員が何を学び得たかを記録し、教訓として後世に残しておくことは非常に意義深いことではないかと思われる。

第6節 研究課題の設定

前節まで、フェニックスの事例を研究するうえで抛り所となる既存研究を検討した。これらを踏まえて、再建請負人である新たな経営者が、倒産という危機からどのようにして会社と内部の社員を変革したのかという本研究の基本的な問いを念頭におきながら、フェニックスの再建の意味を探求するために次の4つの研究課題を設定する。

研究課題1

外部から招聘された経営者は、就任当初にどのようなことに最も注力していたのか。

研究課題2

フェニックスの再建はどのようなプロセスで行われたのか。また、そこにはどのようなリーダーシップがあったのか。再建のプロセス全体を明らかにし、コッターの8段階プロセスとの比較から会社再建について考察する。

研究課題3

フェニックスの再建において、どのようなプロセスで、どのような見本例が創造されたのか。それらを明らかにし、加護野のパラダイム変革の3段階プロセスとの比較から会社再建について考察する。

研究課題4

会社再建という経験を通じて内部の社員はどのような教訓を学んでいるのか。

第7節 むすび

本章では、本研究に関連する既存研究を検討し、フェニックスの再建事例の意味を探求するうえでの研究課題を設定した。

研究課題1は探索的な課題である。再建プロセスに関しては、研究課題2および研究課題3の二つに分け、コッターの研究と加護野の研究という異なる代表的研究を検討し、それぞれを比較の対象とした。前述したとおり、同じフェニックスの事例でも、既存の異なった理論と反復して比較することで、より正しい理解と解釈が得られると考えたからであ

る。研究課題4は、関西経済連合会(2001)および金井・古野(2001)の研究と類似するが、倒産からの再建というひとつの事象、つまり組織変革全体をひとつの「一皮むける経験」としてとらえている点が既存研究との大きな違いである。

4つの研究課題を探求するためには、再建にかかわった内部者の証言を集めるなど、その意味を解釈していく定性的なアプローチが必要となる。また、同時に、フェニックスの創業から現在に至るまでの経緯と事実を確認しておく必要がある。次章ではそのような事前調査の方法および内部者へのインタビューの方法について検討する。

第2章 調査の方法

第1節 はじめに

本章では、フェニックスの事例に関する調査の方法を検討する。調査は2段階に分けて行う。まず、創業から事実上の倒産に至るまでの歴史、倒産に至った要因などの本研究の基礎となる事実の概要を確認しておく必要がある。これに関する調査を事前調査と位置付け、第2節でその方法を検討する。次に、本研究のコアとなる1995年11月以降から現在に至るまでの再建過程に焦点をあて、第1章で設定した研究課題を踏まえた内部者へのインタビューによる調査方法を第3節から第6節において検討する。

第2節 事前調査の方法

当初、筆者がフェニックスについて知り得た情報は、神戸新聞の連載記事に過ぎなかった。同社は倒産とともに上場廃止となり株式の未公開会社となったため、公表されている情報が限られていたからである。そこで2002年4月24日にフェニックスの本社所在地・姫路市にある姫路商工会議所²⁵を訪ね、調査についての協力依頼を行い、快く受け入れていただいた。また、同商工会議所の協力を得てフェニックスに関連する資料を収集した。収集した資料としては、1983年から2001年までに掲載されたフェニックス関連の新聞記事119点、過去に公表された雑誌記事1点²⁶、ならびにフェニックスが2001年9月に予定していた株式公開のための上場目論見書である。

この他、同商工会議所を介してフェニックスに対して研究調査の趣旨説明のための訪問依頼を行ったところ快諾をいただき、2002年5月8日にフェニックスを訪問する機会を得た。また、その際に、同社の許可を得て裁判所が選任した調査委員²⁷による「調査報告書」を閲覧したほか、同社より13点の内部資料²⁸の提供を受けた。

第3節 インタビュー調査対象者

資料収集を基礎とした事前調査に加え、再建にかかわった内部者の証言を収集するためにインタビュー調査を行った。調査対象者としては社長である斉藤氏のほか、1995年11

²⁵企画調整グループの斉藤純一氏、西井健滋氏にご協力をいただいた。記して謝意を示したい。

²⁶ 大竹(2000)。

²⁷会社更生の申立が受理された後に、裁判所の指導・監督のもとに、更生の見込みなど更生手続を開始することの可否について調査がなされる。堀(1988), 266頁。

²⁸ 電球業界、業績の推移、会社の沿革、事業内容に関する資料等13点である。

月 10 日の会社更生申立以前から同社に在籍しており、現在まで再建に深くかかわった経営幹部の特定を行った。特定に際しては、フェニックスの取締役総務部長である I 氏の協力を得ることができた。斉藤氏に加え、倒産以前から在籍し再建に深く関与した経営幹部を調査対象者としたのは、トップ・リーダーである斉藤氏に最も近いところで再建に関与したと思われ、再建のプロセス、トップのリーダーシップなど 4 つの研究課題にアプローチするうえで最適だと考えたからである。

以上の選定基準をもとに、I 氏に確認をとったところ、この基準に合致するのは表 2 - 1 の A 氏から G 氏の 7 名であることがわかった。また、この 7 名に加えトップ・リーダーである斉藤氏へのインタビューも可能となった。

表 2 - 1 インタビュー調査の対象者

対象者	現在の地位・役職 (倒産当時の地位・役職)	年齢	インタビューの日時
A 氏	取締役国内営業部長 (取締役)	53 歳	2002 年 5 月 17 日(金) 14 時～15 時 35 分(95 分)
B 氏	子会社の代表取締役 (子会社の取締役)	55 歳	
C 氏	大阪営業部次長 (大阪営業部次長)	44 歳	2002 年 5 月 20 日(月) 16 時 30 分～17 時 30 分(60 分)
D 氏	取締役技術部長 (技術部次長)	43 歳	2002 年 5 月 24 日(金) 10 時～11 時 10 分(70 分)
E 氏	製造部次長 (製造部係長)	42 歳	2002 年 5 月 24 日(金) 11 時 20 分～12 時 5 分(45 分)
F 氏	常務取締役 (取締役)	47 歳	2002 年 5 月 24 日(金) 12 時 40 分～13 時 50 分(70 分)
G 氏	製造部長 (製造部課長)	49 歳	2002 年 5 月 24 日(金) 14 時～15 時(60 分)
斉藤定一氏	代表取締役社長 (管財人代理)	64 歳	2002 年 6 月 7 日(金) 13 時～14 時 20 分(80 分)

第 4 節 インタビュー・ガイドラインの作成

インタビュー調査に先立ち、インタビュー・ガイドラインを作成した。作成に際しては、調査対象者ができるだけ自由に発言できるようにオープン・エンドの半構造化した内容になるよう心掛け、経営幹部用と斉藤氏用に分けて研究課題と関連付けながら作成した。なお、実際の斉藤氏のインタビューでは、一部、経営幹部のインタビューから得られた具体的な事実にもとづいて特定の質問を行っている。次のガイドラインの()内は、研究課題との関連を示す。

経営幹部用のガイドライン作成

- 経営が破たんした当時(1995 年 11 月)の年齢、お仕事の内容、肩書きについてお教えてください。また、なぜ会社に残られたのか、そして会社再建にどのようなお立場で関与されたのかお聞かせください。(イントロダクションとして)
- 会社の再建過程で経営トップが交代されましたが、その頃の出来事で具体的に覚えておられることは何ですか。それをどうして覚えておられるのですか。(研究課題 1)
- 会社の再建を進めるうえで、最もご苦労が多かったり、困難で障害となった出来

事と、逆に最も励みになったり、効果的だった出来事についてお聞かせください。
(研究課題2、3)

- 今回の会社再建というご経験から、どのようなことを学び、教訓とされたのかお聞かせください。(研究課題4)

斉藤氏用のガイドライン作成

- 再建をお引き受けになった経緯と動機についてお聞かせください。(研究課題1)
- 赴任された時のお気持ちと、最初の6ヵ月から1年ぐらいに直面されたお仕事の概要についてお聞かせください。(研究課題1)
- 会社の再建を進めるうえで、最もご苦労されたことや、困難で障害になったと思われる出来事についてお聞かせください。(研究課題2、3)
- 会社の再建を進めるうえで(軌道に乗せるうえで)最も効果的だったと思われる施策や出来事についてお聞かせください。(研究課題2、3)
- 管財人代理として赴任されてから現在までを振り返ってみられたとき、常に心がけておられたことにどのようなことがあるでしょうか。手本、見本となる経営者がいますか。座右の銘などありますか。(研究課題1、2、3)
- 上記以外で、社長様が再建プロセスで特筆すべきとお考えのことがほかにあるでしょうか。(研究課題1、2、3)

第5節 インタビューの方法

まず、経営幹部7名に対してインタビューを行った後、最後に社長である斉藤氏にインタビューを行った。インタビューは、同社の応接室において原則として1対1の面接方式で行ったが、A氏とB氏については両氏の都合により同時に行っている。インタビューに際しては、調査対象者全員から承諾を得てその内容をカセットテープレコーダーで録音を行い、すべてテープ起こしを行い文書化している。文書化した後は、調査対象者全員にフィード・バックを行い、記載内容の正確さとともに引用の可否の確認を行っている。

第6節 インタビュー・データの分析方法

テープ起こししたインタビュー・データを繰り返し読みながら、再建過程で鍵となり、調査対象者が最も多くの時間とエネルギーを費やしたと思われる出来事に焦点を絞ってコーディングを行い、さらにそれらの出来事を第1章で設定した研究課題に沿って分類し整理した。

第7節 むすび

本章ではフェニックスの創業から現在までの事実の概要を確認するための事前調査の方法、および再建プロセスの意味を探求していくためのインタビューの方法について検討した。次章以下でその結果を明らかにする。

なお、この論文の記述内容について、2002年8月2日時点のドラフト段階のものを、取締役総務部長であるI氏を通じて斉藤氏に送付し、確認依頼を行っている。その結果、「事実認識とその解釈について誤りはない」とのコメントを得ている。

第3章 調査結果の概要

第1節 はじめに

本章では、フェニックスの創業から現在に至るまでの事実について調査結果の概要を明らかにする。第2節から第3節においては、事前に入手した資料に基づいて創業から会社更生手続の申立に至るまでの事実の概要を明らかにする。第4節以降では、事前に入手した資料とともにインタビューで得られたデータの一部を引用しながら倒産直後から斉藤氏が行った組織変革の概要までを明らかにする。なお、組織変革の詳細については、第4章以下で研究課題に対応させながらそれぞれ1章をあてて詳細に分析していくことにする。

第2節 創業社長時代（1976年から1995年まで）

フェニックスが1976年10月にN氏によって設立されたことは前述した。N氏は妻と3人の元部下とともに創業したが、創業当初は思ったように仕事がなく、食費を切り詰める生活が続き、また、会社を設立した際の借入金1,350万円の返済も重く、国内でハロゲンランプの販売網を開拓するには時間がかかり過ぎるので、海外市場への輸出に活路を見出したと語っている²⁹。日本国内に比べ、そこそこの価格、品質であればどの国にでも売れたとしており、最初は一般照明用ハロゲンランプを、クウェート、アルゼンチン向けに製造・販売し、その後、自動車用も手掛けるようになった。以後、輸出が同社の事業とその戦略の中心となる。

苦しい時期を乗り切った後は、まだ手作りが主流であったハロゲンランプを、自動化ラインを開発することによって大量生産し、当時の主要な市場であった欧州に大量販売しながら急速に成長し、1989年12月に株式上場（日本証券業協会の店頭市場に登録）を果たしている。N氏によれば、当時のハロゲンランプ業界は世界的に手作りの作業が多く残っており、零細企業が常に安売りするので、為替相場とは関係無くコストダウンが特に必要だったとしている³⁰。このことから量産効果によってコストダウンを実現し、価格を引き下げ、需要を拡大するという規模の経済に基づいた戦略をとり、量産と自動化を追求し続けた。例えば、1986年には約2億円をかけてファクトリー・オートメーション・システムを活用した生産ラインを増設し、当時の主力製品であった一般照明用ハロゲンランプの生産能力を3倍に引き上げている。さらに1989年5月には、兵庫県加西市にあった本社・工場を、生産能力の増強と人材確保等の狙いから現在の姫路市に移転している。土地代を除く総工費は約35億円であった。要するに「大量生産・大量販売、薄利多売」が創業社長時代のパラダイムだったと言えよう。

しかしながら、1985年のプラザ合意後の急激な円高を背景として、同社の輸出を中心とした事業展開にも影響が出始めた。1987年に、初めての海外拠点として「韓国フェニックス電機」（資本金27億5千万ウォン、当時円換算約5億円、出資比率44%）を設立した。生産コストの安い韓国を、国内に次ぐ輸出拠点に育てることが目的であった。続いて1990年には一般照明用器具分野へ進出するために「フェニックス・ライティング」（資本金30百万円）、「フェニックス・ライティング・イタリア」（資本金9千9百万リラ、当時円換算

²⁹ 1986年4月21日 日経産業新聞 朝刊。

³⁰ 1988年4月22日 日経産業新聞 朝刊。

約 10 百万円) を設立した。

このような拡大路線を継続していたところ、1990 年 7 月に、欧州共同体 (EC) 委員会から、日本から輸入するハロゲンランプに対して反ダンピングの暫定課税を行うことが発表される³¹。これによってフェニックスにかかる税率は 84.2% とされ、事実上、輸出は不可能となった。このため欧州での現地法人化が必要となり、1990 年 10 月に「フェニックス・エレクトリック英国」(資本金当時円換算約 2 億円) を設立している。また、同じく 1990 年 10 月にインドにも合併で「インド・フェニックス電機」(資本金 1 千万ルピー、当時円換算約 1 億円) を設立するなど、積極的に世界の主要地に生産拠点をつくり続けた。

このようにひたすら拡大路線を歩んできたが、1991 年 5 月期には当期純利益段階で減益となり、1991 年 10 月には拡大路線の見直しに着手し、「生産コスト 20 - 30% 削減作戦」、「体質のスリム化」などの活動が展開された³²。しかし、翌 1992 年 5 月期には、経常損益において 14 億 9 千 8 百万円の損失を計上している。このいわゆる赤字転落の背景には、ハロゲンランプの主力市場である欧州において、他の大手メーカーが量産体制を整えてきたこと、中国などの海外メーカーの新規参入などで価格競争が激化し採算の悪化に歯止めがかからなかったこと、さらに関係会社の投資損失引当金や固定資産除却損を特別損失に計上したことなどがあげられる。上場後の 1990 年度から倒産までの主な経営成績および財政状態の推移は表 3 - 1 のとおりである。

表 3 - 1 主な経営成績および財政状態の推移 (単位: 百万円)

	第14期	第15期	第16期	第17期	第18期	第19期	第20期中
	1990年5月期	1991年5月期	1992年5月期	1993年5月期	1994年5月期	1995年5月期	1995年11月10日まで
売上高	10,848	12,791	9,506	6,634	4,243	3,167	1,082
経常利益	856	898	-1,498	-2,822	-1,231	-563	-413
当期純利益	384	295	-1,936	-5,006	-6,700	-2,177	-595
資本金	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630	2,630
純資産額	6,947	7,158	5,120	114	-6,586	-8,763	-9,359
総資産額	15,703	24,587	21,919	17,072	11,135	9,406	10,127
従業員数	557	530	421	319	162	163	-

(出所): 第 19 期有価証券報告書、第 20 期中 半期報告書から筆者作成。

第 3 節 倒産に至った要因

フェニックスは前節で述べた経過をたどったが、同社の内部資料によれば、倒産に至った要因は表 3 - 2 のとおり 5 項目に整理できる。

³¹ 1990 年 7 月 25 日 日経産業新聞 朝刊。

³² 1991 年 10 月 21 日 日経産業新聞 朝刊。

表3 - 2 倒産に至った要因

要因1	売上の90%以上を輸出に依存していたため、1985年のプラザ合意後の急激な円高に対応できなかった。
要因2	安価な中国製品の台頭により急速に価格競争力を失ったことに加え、高性能化、高品質化への対応も遅れた。
要因3	明確な経営戦略を欠いたまま拡大路線を歩み、量産化のための設備投資を繰り返した。
要因4	国内外にやみくもに製造、販売子会社を設立し拡大路線を継続したが、事実上、それらの子会社が機能しなかった。
要因5	有価証券等への投資を行ったが、その大半が不良債権化した。

(出所): 同社提供の内部資料より筆者作成。

これらの結果、在庫が増加したことに加え、度重なる設備投資により設備の減価償却負担も増大し、子会社への債務保証の実現に伴う資金負担も重く、ついに1995年11月10日に神戸地方裁判所姫路支部に会社更正法に基づく会社更生手続開始申立を行い、事実上の倒産に至ったのである。更生手続開始時における総資産額は33億1千2百万円、負債総額は261億1千7百万円であった。

この倒産要因の背景にあったのは、輸出一辺倒の大量販売の成功体験から脱却しきれなかった創業社長のワンマン経営である。

この時、裁判所が選任した調査委員(公認会計士H氏)は、その報告書において「20年足らずの歴史を振り返ってみると、それは経営を取り巻く環境の変化を全く考慮の外に置いたN氏の世界に名を広めたいという夢を果たすための一貫した積極的拡大経営の歴史であったと言い得る」とし、「下記の条件を満たすことにより、困難ではあるが更生の可能性は存するものと思われる」としている。その条件とは「低品質低価格と高品質高価格品の二極化に分化している市場に適応すべく、製品戦略・販売戦略を絞り込み、経営資源を集中させること」、次に「営業管理、生産管理、人事管理、計数管理等の管理体制を構築すること」、さらに「この他、債権者、従業員等関係者の協力を得るとともに、社内リーダー不在を補い社内改革を推進できる有力な事業管財人を得ることが必須の条件」である。

つまり、再建にあたっては、戦略を明確にし経営資源を集中すること、機能する管理体制を再構築すること、改革を推進できるリーダーを招聘することが必須条件であったことが指摘されている。

第4節 会社更生手続開始から更生計画の終結まで

1995年11月の会社更生手続申立に伴い、裁判所において弁護士 四宮章夫氏³³が保全管理人³⁴に選任され就任した。その後、四宮氏は、1996年4月の会社更生手続の開始決定から1998年2月の会社更生計画の認可決定まで、法律管財人³⁵として同社の再建を指揮して

³³四宮氏は、元裁判官でアサヒコーポレーションや末野興産などの管財人を経験した人物である。

³⁴ 保全管理人は会社の業務執行、財産管理にあたるとともに、当該会社が再建の見込みがあるかどうかについて調査を行う。永石編(2000), 149頁。

³⁵ 管財人は保全管理人と同様に、当該会社の事業経営、財産管理および処分する権利を専属的に有する。管財人は、弁護士や管財人業務に適した事業家等が裁判所によって選任される。複数名のときは、裁判所の許可を得て、事業面と法律面を分けるなどその職務を分掌することができる。また、管財人は自己の責任で管財人代理を選任することができる。堀(1988), 267頁。

いる。この間、同社は 1995 年 12 月に店頭管理銘柄に指定され、1996 年 5 月にはその登録を取り消されている（上場廃止）。

フェニックスの再建に際して、四宮氏は、株式会社ナムコ（以下、ナムコと略称）の代表取締役会長である中村雅哉氏に接触し、事業管財人および再建のスポンサーとなることを依頼し、その承諾を得ている。再建には強力なスポンサーが不可欠との考えがあったのである。実はこれに関して、1995 年 12 月に、経営幹部のうち、A 氏と F 氏が四宮氏とともに事前に中村氏へ支援要請に赴いている。経営幹部の間にはなんとか会社を再建したいという強い危機感があったのである。次の引用は、F 氏がその時のことを語ったものであるが、技術へのこだわりと自信があったことがうかがえる。

何を訴えるということが頭の中になくて、もう直接話をはじめちゃったんですけどね。フェニックス電機は倒産するに至ったけれど、技術的にはかなりの技術をもっている会社なんでね、このランプをつくる製造業というか工場を育ててくださいというのがひとつと、フェニックスという名前は変えないでくれと、別に前の社長に恩義があったわけでも何でもなかったんだけど、そういうことだけを言いました。（中略）フェニックスという名前が好きだということはあるにはあったけどね。私も途中入社なんですよ。それから十年くらい、いろんな技術やほかの蓄積があって、それが名前が変わることによってね、なんか変わるような気がしてね。それからまだまだ新しいランプが次から次へと開発できるんだという自信もあったし、そういう意味で名前を変えないでほしいと言ったんです。（F 氏）

この後、中村氏が支援を表明し、当時ナムコに在籍していた斉藤定一氏（現在、代表取締役社長³⁶）が 1996 年 4 月の会社更生手続開始決定とともに管財人代理に就任することになる。なお、前社長である N 氏は、個人の自己破産を選択したことから、資格喪失により 1996 年 3 月に代表取締役を退任している。

四宮氏が法的な手続面から再建に着手した当初は、198 億円の債務免除を受けた後の更生債権であった 33 億円を、通常の更生計画がそうであるように、更生計画認可後 10 年間で弁済する計画を立案しつつあった。しかし、更生手続開始後のフェニックスの収益力は、年間 2 千 5 百万円程度に留まっており、長期的な収益による弁済原資の基礎とするにはあまりにも過小であり、また、債権者の一部から一括弁済の要望もあったことなどから、裁判所の許可を得て、中村氏個人の資産管理会社である株式会社ナルが、弁済に要する資金を一括してフェニックスに貸し付ける方法で一括弁済型の更生計画を立案することとなった。

そのスキームは、100%減資（資本金 26 億 3 千万円）した後、新たに 495 百万円の増資を中村氏個人が引き受け、同時に株式会社ナルから 22 億円の借入を行い、遊休資産を売却するなどして工面した自己資金と併せて一括弁済を行うことで更生計画の早期終結を図ったものである。つまり、スポンサーである中村氏が新資本金を 100%出資する企業買収

³⁶ 斉藤氏は、1960 年に大学卒業後、川崎重工業に入社。アメリカの現地法人の立ち上げに参画し、そこの副社長経験もある。川崎重工業を定年退職後にナムコへ入社している。

型の再建であった³⁷。その内容は表3 - 3のとおりである。

表3 - 3 更生計画の概要

項目	内容
債権	更生担保権 ³⁸ ：更生担保権者15名、確定債権額元本合計24億2千1百万円 一般更生債権 ³⁹ ：一般更生債権者20名、確定債権額元本合計205億5千3百万円 優先更生債権 ⁴⁰ ：4件、確定債権額本税合計1億2千万円
弁済率	更生担保権は元本の全額、優先更生債権は本税の全額、一般更生債権は元本の5%を弁済し、その他の部分および劣後的更生債権は全額免除。
配当原資・方法	弁済資金は、手元資金のほか、新資本金495百万円の払い込み金、株式会社ナルからの借入金22億円による。1998年6月末限り全額一括弁済する。

(出所)：四宮(2000)より筆者作成。

ここまでの法的な手続の流れを整理すると表3 - 4のとおりとなる。

表3 - 4 会社更生手続申立から更生手続の終結までの経過

年月日	主な手続
1995年11月10日	会社更生手続の申立。即日保全命令、弁護士・四宮章夫氏が保全管理人に選任される
1996年4月1日	更生手続開始決定 弁護士・四宮章夫氏が管財人、斉藤定一氏が管財人代理に就任
1996年5月28日	第1回関係人集会
1996年10月1日	中村雅哉氏が管財人に就任
1997年12月26日	更生計画案提出
1998年2月19日	第2、3回関係人集会、即日認可決定
1998年3月31日	更生債権の一部、817百万円を弁済
1998年6月2日	100%減資した後、495百万円の増資
1998年6月30日	株ナルから22億円の借入、更生債権の残額を一括弁済(2,458百万円)、更生計画の履行完了
1998年7月1日	更生手続終結決定

(出所)：四宮(2000)および同社の内部資料から筆者作成。

このようにフェニックスの再建ではスポンサーが極めて重要な役割を果たしている。四宮氏の保全管理人および法律管財人としての手腕と貢献は、中村氏という有力なスポンサーを得て、中村氏の会社買収というスキームをまとめ、更生債権を2年8ヵ月という短期間で弁済し、組織変革の基礎をつくりあげたことに要約できる。この点に関する経営幹部の受けとめ方をみておきたい。次の引用は、C氏の発言であるが、スポンサーの存在が顧客との関係修復にも効果的だったことを語っている。

お客様の反応もずいぶん変わりましたよ。やはりバックにスポンサーがつくということ

³⁷ 詳細は、四宮(2000)を参照。

³⁸ 更生担保権とは、会社更生申立前に設定されている担保によって保全されている債権または、物上担保権をいい、個別の担保権行使は認められず一般更生債権と同様に会社更生手続に従って弁済を受けなければならない。経営法友会編(1996), 161頁。

³⁹ 一般更生債権とは、会社更生申立前の原因に基づいて発生した債権。経営法友会編(1996), 161頁。

⁴⁰ 社会保険事務所、労働基準局、地方公共団体が有する債権。四宮(2000)。

でね、更生会社じゃなくなるということだね。まあ、いろんな本を見ても、更生会社ですと10年以上かけて弁済するというのが通常です。それを2年ほどで終わってしまったんですからね。(C氏)

さらにE氏は逼迫した資金繰りについても目途がたち、次第に安心感が広がったことを語っている。

それからナムコという会社の中村会長がスポンサーになって、四宮先生のもとで支援が進んでいるという情報も入ってましたし、バックアップがついてくれるということが非常に大きな要素なんだよ、ということは聞いていましたしね。これで資金繰りなんかも大丈夫なんやなというね、そういうことですよね。だからこれに関しては順調にいくんやろなと思ってました。(E氏)

このように更生会社であるフェニックスの場合、更生債権を早期に弁済し組織変革の基礎を固めるうえでスポンサーの存在は重要かつ効果的であったが、それは再建における第一幕に過ぎない。斉藤氏によると、確かに経営幹部の間には強い危機感があったものの、当初の社内の雰囲気は薄利多売で染み付いた習慣が蔓延し、そのうえ組織的な経営がなされておらず、社員には自主的に問題解決に取り組むという姿勢がなく、こうした社風、文化を変えていくために指導者としてとことん関わっていく必要があったという⁴¹。創業社長によるワンマン経営のもとで、社員の間には十分なコミュニケーションもなく、教育や物事を考え抜く思考の訓練の場もなかったのである。

第5節 組織変革の概要

次に、管財人代理(1996年4月就任)およびその後の新たな代表取締役社長(1998年2月就任)として斉藤氏が行った組織変革の概要をみておく。斉藤氏は、管財人代理に就任当初から「2001年度の株式再上場」を目標とし、全社員が「残って良かった、入って良かったと思える会社」へ改革することを掲げたという。また、社員との話し合いを通じて会社の目指す理想の姿を「フェニックスの製品は品質が高く、顧客のあらゆる要求を満足させる」ものとし、この理想像のもとで次の4点を更正計画における経営基本方針としている。

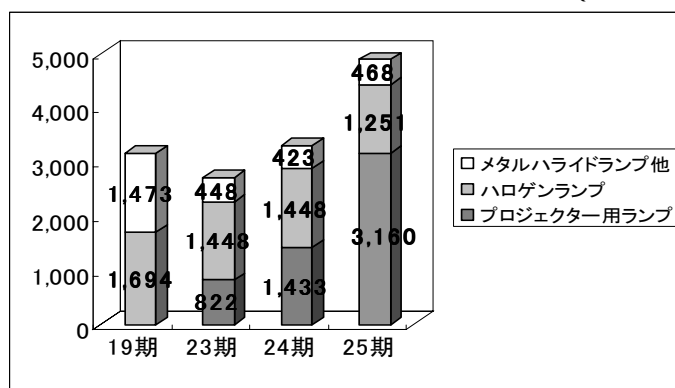
第一は「強靱かつ柔軟な企業体質」、第二に「組織的かつオープンな経営」、第三は「合理的かつ科学的な経営」、第四に「グローバルスタンダードの性能と品質」である。これらは、なぜ倒産したかについて全員が話し合うなかで、共通の認識となったこと、倒産の要因を集約した結果を裏返したものであったという。この4つの基本方針のもとで、具体的にどのような組織変革が行われたのであろうか。

まず、フェニックスの何がどのように変革されたのか外見的な変化をとらえておくことにする。最近の3事業年度の業績が飛躍的に改善していることは序章で述べたが、売上高の構成の変化に着目してみる。事業構造が明らかに転換していることがわかるからである。

⁴¹ 同社提供の内部資料を参照。

表3 - 5 売上高の構成変化

(単位：百万円)



(出所)：同社提供の内部資料より筆者作成。

表3 - 5 にみるように、倒産前の第19期はハロゲンランプを中核製品としたランプ・メーカーであったが、最近の3事業年度(第23期から第25期)ではプロジェクター用ランプを中核製品とする事業構造へと大きく変化している。言いかえれば、プロジェクター用ランプの開発の成功と成長がフェニックスの再建の象徴とも言えよう。さらに、売上高の構成以外の主な変化は表3 - 6のとおり整理できる。

表3 - 6 フェニックスの変化

倒産前	現在
中核製品：ハロゲンランプ	中核製品：プロジェクター用ランプ
低品質	高品質
大量生産大量販売	多品種少量生産
薄利多売	高付加価値
ワンマン経営	組織的・科学的経営
密室経営	オープンな経営

表3 - 6のうち、高品質、多品種少量生産、高付加価値までの変化のもとになっているのは、プロジェクター用ランプの開発がもたらしたものと考えられる。それ以外の組織的・科学的経営、オープンな経営というのは経営のコンセプトの変化といえることができる。

このような変革はどのようにして行われたのか。インタビュー調査で明らかになった結果の概要を述べる。

まず、再建プロセスの中で、社員の抵抗は驚くほど少なかった。斉藤氏が経営者(管財人代理・代表取締役社長)として赴任した当初や最初に手がけたISO9001⁴²の認証取得の取り組み当初こそ混乱はあったが、それは抵抗というよりは、動揺に近いものであった。これについては第4章および第5章で詳細に分析する。

次に、再建のプロセスには大きく2つの流れがあったことが浮き彫りになった。一つ目

⁴² International Organization for Standardization (国際標準化機構)が制定した品質管理および品質保証に関するマネジメント・システムの国際規格のひとつ。

は、ISO9001 の認証取得（1998 年 7 月） 中期経営計画の策定（1998 年度中）と実行 ERP⁴³システムの導入（1999 年 10 月）という流れを骨格とした組織構造を改革し中期的なビジョンを創造した流れである。このプロセスを「組織構造の改革とビジョンの創造」と呼ぶことにし、第 5 章において、コッターの 8 段階プロセスとの比較を行い詳細に分析する。二つ目は、経営資源を集中しながらプロジェクター用ランプという高付加価値の新製品の開発に成功し、中核製品にまで成長させた流れである。このプロセスを「新製品の創造」と呼ぶことにし、第 6 章において加護野のパラダイム転換のプロセス・モデルとの比較を行い詳細に分析することにする。また、この 2 つの流れは、1998 年に行われた中期経営計画の策定を通じて統合されることになる。

この 2 つの大きな変革の流れはほぼ同時進行で行われていたが、「組織構造の改革とビジョンの創造」は再建を促進したというよりも経営幹部の再教育の場であったということができ、再建を目に見える形で直接的に促進したのは「新製品の創造」であった。

現実にこの新製品がもたらした効果は業績を好転させただけでなく、再建に向けて社員の気持ちをひとつにするうえで重要な役割を果たしている。C 氏は次のように語ってくれた。

[皆さんの気持ちがひとつになった最大の要因というのは何だったと思われますか？]

やっぱりハロゲンだけでなしに、超高圧水銀灯のビジネスが成功したからですよ。それが大きな柱になってきたからですね。今から 2 年前ですが、うちの製品の SHP⁴⁴、超高圧水銀灯ですが、これが軌道に乗り始めたことだと思います。それまでは、ハロゲン、ハロゲンで来てたんですが、もうひとつの柱が成功しましたからね。（C 氏）

注：引用の中の[]は筆者の質問である。

このように経営のコンセプトの変化だけではなしに、具体的な高付加価値の新製品であるプロジェクター用ランプの事業としての成功が社員の気持ちをひとつにするうえで重要な役割を果たしたと考えられ、フェニックスにおけるパラダイム転換の「見本例」であったと思われる。さらに、経営幹部は再建という経験を通じて、それぞれに教訓とすべきことを学び自己を変革していたが、彼らの意識や行動を本質的に変えたのは前述した 2 つの流れのなかで齊藤氏が彼らに送った有形・無形のメッセージであったと言える。これについては第 7 章で分析し考察する。

第 6 節 むすび

本章の目的は、フェニックスの創業から現在に至るまでの事実について、調査の結果の概要を明らかにすることであった。創業社長時代について記述した後、倒産に至った 5 つの要因を明らかにした。そして、再建にあたり、法律管財人（弁護士）である四宮氏が、個人スポンサーによる企業買収型のスキームをまとめあげ、組織変革の基礎を固めるうえ

⁴³ Enterprise Resource Planning の略で、一般に統合業務アプリケーション・パッケージと呼ばれる。製造、販売、物流、会計といった様々な業務を統合的に管理できるソフトウェアのことである。

⁴⁴ Super High Pressure Mercury Lamps の略。プロジェクター用ランプを指す。

で重要な役割を果たしたことを指摘した。さらに、斉藤氏が行った組織変革で何がどのように変革されたのかを確認するとともに、その変革には「組織構造の改革とビジョンの創造」と「新製品の創造」という2つの大きな流れがあったことを明らかにした。

本章では調査結果の概要を記述したにすぎないので、次章以下では、主にインタビューで得られたデータをもとに、4つの研究課題についてそれぞれ1章をあてて詳細に検討する。

第4章 トップ・リーダーの交代に関する分析と考察

第1節 はじめに

本章では、研究課題1について検討する。すなわち、外部から招聘された経営者は、就任当初（就任後の半年ないし1年ぐらいを想定している）にどのようなことに最も注力していたのか、あるいはトップ・リーダーの交代をフォロワーである経営幹部はどのように見ていたのかを明らかにする。

第2節 高い志で臨む

斉藤氏は管財人代理とその後の代表取締役社長就任にあたり、出身母体であるナムコから一人で赴任してきている。通常であれば再建を早期に成功に導くために、財務や人事などに詳しいスタッフ数名を連れてくることも十分に考えられるが斉藤氏はあえてそれをしなかった。経営幹部はこのことをどのように受けとめていたのであろうか。次の引用はB氏の発言である。

まァ、普通、倒産会社に来るときには、人を連れてくるわね。実際、ナムコの会長からはどうだっという話はあったらしいけど、本人は断ったね。それはやっぱり自分をトップにして中央集権にしようとしたんだらうね。自分のもとでひとつの矢にまとめようと、これがひとつだね。今から思うとね。（B氏）

この発言は、再建を促進した要因についてたずねた際の答えの一部である。つまり、B氏は斉藤氏が単身で来たことを好意的に見ていたことになる。この発言の奥には、複数のスタッフによっていわば進駐軍的な支配をしなかったことに対する好意があると思われる。

B氏のこのような受けとめ方に対して、斉藤氏自身はどのように考えていたのかをみてみよう。

やっぱり複数で行くとね、思うとおりでできんと思ったんですよ。なぜできんかと言うとね、自分でやってたらね、こうや、ああやと無理してても、だめだったらパッと変えることができますけど、会社の中を思い切って変えなあかんときに、自由自在にやるときには複数やったらやりにくいと思ったんです。それで財務の専門家なんかが入ると、細かい数字の話になるでしょ。数字なんかグジャグジャでつかみようがないことはわかってたからね。（斉藤氏）

斉藤氏自身は有能なスタッフの有無よりも、経営者としての采配の自由度を重視してい

たことになる。しかしそれは、独裁やワンマンという考え方ではない。その裏側には、経営者としての高い志があった。それは斉藤氏が再建を引き受けた動機について語ったなかにあらわれている。

やっぱりこの仕事を通じてね、達成感もあるし、世のため人のためにもなるし、自分自身はね、これまでの経験、知識を全部出して、全力投球して会社の再建ができればこれ以上の達成感はありませんね。それが一番大きなモチベーションですね。(中略)そんなに大ききリスクはないわけですね。もう子供も大きくなってますし、食べて行くぐらいの貯金もあるし。だからリスクというのはね、うまいこといかんかったときに、自分が挫折するリスクです。(斉藤氏)

大会社を 58 歳で定年退職し再就職しながら、いまなおどこかで社会的に意義のある仕事を通じて達成感を求めているというのが本音だろう。また、会社再建に挑むリスクを、失敗したときに自分が挫折することだと認識していることから、私利私欲のなさ、名誉欲のなさがうかがい知れる。斉藤氏のこのような高い志は、最初に発したメッセージに端的にあらわれている。

第3節 最初のメッセージ

経営幹部へのインタビューで繰り返し出てきたのが、斉藤氏が赴任当初から語った「残って良かった、入って良かったと思える会社にしよう」というメッセージである。斉藤氏は、このメッセージを繰り返し語ったという。まず、次のA氏の発言からその意味を考えていきたい。

斉藤社長の最初の言葉は今でも我々従業員は覚えています。「残って良かった、入って良かったと思える会社にしよう」と言われたんです。「会社も変わるし、おまえらも変われ」と、当時の朝礼でよく言っていました。簡単な言葉ですけど、意味深いものだと思います。ともかく不安というよりも、会社更正法のもと会社ですから、ものを造って出荷できるようになったことに感謝していました。みんなそこだけ考えていましたね。会社にくれば、どうなるんやとか、ひそひそ話のようなことはあったかも知れませんが、みんな物を造って販売することに必死になっていたと思いますね。(A氏)

A氏は、簡単なながらも意味深い言葉であると語り、会社の変革とともに個人の意識も変わらなければならないと感じている。そしてメーカーとして会社が機能し始めたことに感謝していたことがわかる。

外部から来た新社長は、常に前社長と比較されることだろう。ついていくに値する人物であるのか、会社は良くなりそうかなど、経営幹部をはじめ全社員が新社長の人物鑑定を行うと言っても過言ではないだろう。次の引用は、自分のためか、会社のためかという私利私欲の有無を見ていたD氏の発言である。

欲がないんですよ、私利私欲が。ほんとに会社のことだけを思って物事を判断されて、

物事を進められる、それで我々に指示を出される。それで印象的な言葉がね「残って良かった、入って良かったというフェニックスにしたい」と言われたんです。(D氏)

会社の再建ということに新たな経営者がどれだけコミットしているのか、最初に発する言葉、メッセージ次第で鮮明に経営幹部・社員にそれが伝わるのがわかる。逆に言えば、最初にどのようなメッセージを送るのかということが、新たな経営者にとって非常に重要な意味をもつということになる。このメッセージを発した斉藤氏自身にもその意味を語ってもらった。

それが出てきたのはね、やはり落下傘でよそから一人で来たものですからね。それと管財人代理というのは、ものすごく権限が大きいわけですよ。取締役会があるわけやないし、株主総会があるわけやないし、裁判所の許可さえもらえれば何でもできるんですよ。その中で思い切って会社の中を変えていかなあかんわけです。企業風土にしる、何にしるね。だから、そうした中で従業員から見た私が何であるのか、その位置付けをはっきりさせないといかんと、私の役目は何やと、皆の役目は何やと、そのメッセージとして言った言葉なんです。(斉藤氏)

自分自身を「落下傘でよそから来たもの」とし、法的にも権力をもった自分が、力で支配し、改革を断行するのではなく、自分自身と社員の双方の役割を考えていこうとする姿勢を表現したものだと考えられる。

第4節 現状を把握する

前節までのように、斉藤氏は高い志で臨み、残った社員の心に残るメッセージを発信していたが、就任当初は創業社長によるワンマン経営の後で、組織的な管理体制が整備されておらず、倒産後の混乱のなかでもあったので、経営の実態や問題点を把握することに最も苦労したという。

何をやるにしてもまず現状をつかまなだめですわね。混乱の中だし、まともな事業計画も作れない状態です。当然、現状をつかむのも難しいと思っていましたが、ほんとに何にもわからん状態だったんですよ。コストはわからん、今月何をしようとしているかもわからん、とにかくその日暮らしね。資料は整理されてない、だから、会社の経営の実態をつかむのに一番苦労しました。それと裁判所の管轄下ですからね、毎月の計画と実績を報告しなければならぬしね。そんな状態で月次の報告なんて出るわけがない。形だけでも出さなあかんかった。だから現状の把握ができる体制を作るのに、だいぶ力を入れましたね。(斉藤氏)

斉藤氏は、このように苦労しながらも現状や問題点を把握し、残った社員にそれを伝え、気持ちを確認するために様々な方法で繰り返し、繰り返し情報とメッセージを発信し続けた。

一番はじめの頃はね、月2回ぐらいかなあ。全従業員に社報のようなものをね、4、5頁のものですけど、必ず私のメッセージを入れて、弁護士と会社の状況を知らせておりました。皆、どうなっているかわからんわけやからね。それを1年ほど続けました。それと絶えず、ひと月に1回ぐらいは全員を集めて話をしました。まあ、みんなは進捗がわからないので、その中味をオープンに知らせることと、その中で私はこうやろうと思っているという方向付けですね。それでね、そういうことはお経みたいに何回も何回も繰り返さんと通じませんからね。同じことを何回も何回も言ってますわ。(齊藤氏)

第5節 分析結果の考察

前節までみてきたとおり、齊藤氏が就任当初に最も注力していたのは、高い志で臨む、繰り返しメッセージを伝える、経営の現状と問題点の把握に努める、という3点に集約することができる。経営の現状と問題点の把握に関しては、困難ではあるがごく一般的なことだと思われる。難しいのは、志を高くもつこと、効果的なメッセージを繰り返し社員に伝えていくことだと思われる。これらのことは、齊藤氏の58歳まで大企業で積んだ豊富な経験と無関係ではあるまい。齊藤氏は、大手メーカー時代に、オートバイ・産業ガスタービン部門に席をおき、設計、企画、品質保証、輸出営業、製造など多数の職務を経験している。また、オートバイ関連のアメリカ子会社への10年あまりの出向経験があり、そこでは副社長も経験しているが、特にこの経験が役立っているという⁴⁵。

仮定の話になるが、例えば、40歳代の働き盛りのビジネスマンが齊藤氏と同じ立場であったとして、同じような志をもち、同じようなメッセージを送ることは難しいのではないだろうか。メッセージのなかに、経験からにじみ出るものがあると思うからである。内部の社員が齊藤氏のメッセージに耳を傾けたのは、お経のように何度も繰り返し伝えられたことに加えて、豊富な経験に対する信頼もあったのではないかと思われる。

第6節 むすび

本章の目的は研究課題1について、トップ・リーダーの交代当初に焦点をあて、新たなトップ・リーダーである齊藤氏がどのようなことに最も注力していたのか、あるいはそれをフォロワーである経営幹部がどのように見ていたのかを分析することであった。

フェニックスにおける齊藤氏の事例では、高い志で臨む、繰り返しメッセージを伝える、経営の現状と問題点の把握に努める、という3点に集約することができたが、それらに加えて本章から言えることは、倒産会社の再建を託す経営者選びにおいては、財務や人事などの特定の専門家よりも経験の豊富さが重要な要素のひとつではないかということである。

第5章 組織構造の改革とビジョンの創造に関する分析と考察

第1節 はじめに

本章では、研究課題2について検討する。再建におけるビジョンを「フェニックスの製品は品質が高く、顧客のあらゆる要求を満足させるものとする」とし、その到達水準を2001

⁴⁵ 同社提供の内部資料を参照。

年度中の株式再上場（店頭登録）としていたことは第3章で述べたとおりである。本章では、そのビジョンがどのようなプロセスとリーダーシップのもとで策定されたのか、あるいはそこに至るまでに組織構造がどのように改革されたのかを明らかにする。

この流れのなかで特徴的なことは、それぞれに倒産原因を深く掘り下げたところから取り組みの目的を明確にしていることである。また、いくつもの動きを同時に実行しているのではなく、ひとつの目標が達成されてから次の目標を定めアクションを起こしている。再上場を狙えるまで倒産から6年、更生計画の終結まで2年8ヵ月しか要していないことから、当初は、すべてが同時進行していたかのように思えた。しかし、インタビューの分析結果はそうではなかった。おそらくいくつもの目標を同時に追求していたならば、社内の力を分散させ、焦点を絞ることができなかつたと思われる。いたずらに焦ることなく、1年でやり遂げることと3年でやり遂げることが明確に整理していたことが、結果的に再建を早めたと考えられる。ここでは、それらの具体的な施策ごとに節を設け、その目的・狙いを明らかにし、全体のプロセスについてコッターの8段階モデルとの比較を行う。

第2節 動揺をおさえ士気を高める

会社が倒産した直後は混乱に満ちていることは容易に想像できる。特に経営者が代わることについて、社員には期待がある一方で、不安や反発もあることだろう。前章で斉藤氏が効果的なメッセージを送っていたことを述べたが、現実にはそれだけではおさまりきれない動揺や混乱があった。次の引用は、E氏が当時の周囲の混乱ぶりを語ったものである。

やっぱり経営者が代わるということは、考え方ががらっと変わるということなんですね。それで当時のある部長は、やり方ががらっと変わることにやっぱり、かなり反感を持っていましたねえ。まあ、こち側としては、そういうことがよく耳に入ってきましたね。あかんあとか、どうのこうのという話はよく耳にしました。それが悪のか、いいのかはよくわかりませんが、やっぱり体質ががらっと変わったということで、拒絶反応があったと思ってるんですけどね。（E氏）

従来とは違う方法で会社が運営されていくことに拒絶反応があったという。更生会社という危機的な状況のもとでも、やはり簡単には全社員の意識は変わらないということ物を語っている。その理由について、引続きE氏の発言を引用する。

要するにね、管理されるようになったんですよ。（中略）ところが以前はどのような状態だったかという、そのある部長はかなり大きな権限を持ってたわけですね。それで前の社長は自ら外に営業へ出てほとんど会社にはいない状態だったんですね。それで自分の思うようにできていたのが、そこへ指示が出るようになってそれがやりにくかったということがあったと思うんですけどね。（E氏）

新たな経営者の人格、能力を否定しているのではなく、それまで持っていた裁量権や自由度を失うことに対する反発があったと考えられる。このような混乱の中で、倒産当初は多くの社員が退職という選択をしたという。その様子もE氏が語ってくれた。

それでも倒産をしてしばらくは、人がたくさん辞めていきましたよ。辞めていくことに関して、そこそ自分の裁量でもってなんかやっていける人間は先頭に立って辞めていくわけですね。それでのんびりした人間とか、人のいい人間とか、ちょっと自信のない人間はどうしようかなあ、ということですね、悩みますわね。だから、反発をするという人間がね、まず会社から少なくなっていたと思いますね。(E氏)

事実上の倒産ということで会社に見切りをつける者に加え、反発心を持っていた者が会社を離れていき、斉藤氏によれば中には優秀な技術者も会社を去っていったという。このような混乱に斉藤氏はどのように対応したのだろうか。

来た当初はね、技術部の人間がバタバタと辞めていったんですわ。技術者が一番、転職しやすいでしょ。現場はほとんど辞めなかったですよ。現場のリーダークラスはそれでも何人が辞めました。それで、ここへ来て、ひと月、ふた月で手を打ちました。何をやったかと言いますと、給料を上げたんですよ。平均10%ぐらい。はじめの4月に。3月に来て、4月には給料上げました。それと、6月にはボーナスも出したんですよ。わずかですけどね。1ヵ月分ですけどね。やっぱり目に見える形でやらなあかんと思わしてね。ところがそれが案外大変なことなんです。更生が始まったとたんに給料あげる。裁判所に許可してもらわんとね。世間並みに給料あげさせてくれって言うことですね。それで初期の動揺はおさまりましたね。(斉藤氏)

社員の初期の混乱、動揺をおさえるために、更生会社としては異例と思われる昇給を実施している。当然、裁判所の監督下であり、多額の負債をかかえた状況なので実施は難しかったが斉藤氏はそれを押し切っている。そこには動揺をおさえることに加え、社員に対する配慮と士気の向上という狙いもあった。次の引用はそのことを斉藤氏が語ったものである。

現実にはね、過去5年間ぐらい給料が上がってないんですよ。ボーナスも出てないし、この姫路の中でもものすごい差があったんです。だから少なくとも姫路地区の中小企業並には給料を引き上げようと思ったんです。でも、当然、弁護士さんは反対しますわな。そら、斉藤さん、無理やと。そんなもん、裁判所がOK言わんと。でも裁判所にOK言わずの先生の仕事やと。(中略)

ただ、その中で士気が落ちていたというのがもうひとつ問題だったですね。だから危機意識が十分にあったけど、しゅんとして士気があがらんと。士気を高めるために昇給とかいふんなことがからんでくるんですね。(斉藤氏)

経営幹部がスポンサーである中村氏へ支援要請に向かったことなどから、残った社員の間には十分な危機意識があったことは前述したとおりだが、ただ、倒産という重大な事実を前にしてやはり士気が低下していたのである。危機的状況のなかで、いかに動揺をおさえ士気を高めていくかということに苦慮した結果が昇給と賞与の実施であったと言える。

第3節 情報をガラス張りにする

齊藤氏にインタビューを行う前は、特定の著名な経営者の手法をモデルとしたり、座右の銘などがあるかと予想していた。しかし、そのようなことよりもむしろ就任当初から現在に至るまで齊藤氏がずっと心掛けていたことがある。それは以前のフェニックスにあった固有の問題を根絶するということであった。それは情報がブラックボックスの中で誰にも知らされていないということだった。

特定の誰を手本にするということはないんですけどね。理念とか方針ではなくて、この会社固有の問題がありました。ワンマン経営だったり、情報がブラックボックスの中で誰にも知らされてなかったり、そういうのを無くして、求心力を高めて、皆の団結力を高めたいかんと思いました。だから全部オープンにして、月次の業績にしても内緒事なしにしたいと。だから月次(の業績)でも黒板に貼ってあるでしょ。一番心がけていたのはそれです。(齊藤氏)

注：引用の中の()は筆者の補足である。

齊藤氏は、このような情報の断絶を防ぐために、誰でも情報にアクセスできる体制と、積極的に情報を開示する仕組みをつくったという。次の引用はその様子をC氏が語ったものである。

齊藤社長については、入って来られてすぐ、ネットワークでパソコンをつなぎなさいとか、全体的にガラス張りの経営と言いますか、誰でもものぞけるような、そういう大きなことをされましたね。それで社員が、会社の現状がどうなっているのかということがわかるようになったね。トップが何を考えているか、経営陣がどういう動きをしているか、そういうことが見えて、感じるようになりましたよね。(C氏)

このように経営の情報を積極的に開示するとともに、インフラとしてパソコンによる情報システムを構築し、誰でも必要な情報にアクセスできる仕組みが整備されたのである。次節では、ISO9001の認証取得を通じて行われた組織構造の改革についてみることにしよう。

第4節 組織構造を改革する

ISO9001の認証取得は齊藤氏のトップダウンで約1年をかけて実行しているが、会社の再建過程においてどのような目的・狙いがあったのであろうか。経営幹部は、認証取得の指示が出された当初からその意味を理解していたわけではない。経営幹部の大部分が、なぜ倒産直後の混乱期にISOの認証取得に取り組むのか疑問を感じていたし、その作業は当初から順調に進んだわけではない。彼らが当初、どのように受けとめていたのかをみてみよう。

ISOシステムっていうやつは、その当時僕たちが考えていたのは、品質管理システムです。

確かにフェニックスっていう会社は、安かろう悪かろうというイメージが強かったし、トップクラスの品質かということ決してそうではなかった。だから品質のいいものをつくるために ISO をとれと、そう言ってるのかなと思ったんです。それで倒産の直後ですから、1本でも2本でも今売らなきゃならない、利益をあげなきゃならない、品質管理やる前にまず赤字を出さないことが先決だと思ったんです。(F氏)

当初、F氏は、認証取得の目的が品質管理のレベル向上にあったと理解しており、それゆえ倒産直後の状況下では、むしろ営業力を強化するべきだと考えている。さらに次のE氏も同様に「手間がかかること」と受けとめている。

ISO というのは非常に手間がかかるというか、そういう印象が定着してたといいますかね。そういうことをなんでいまさらというかね、人件費も減らしていかなあかん、コストを下げていかなあかん、生き残っていかなあかんというときに、なんで手間がかかることを、というも反発のひとつやったと思います。(E氏)

E氏の場合、やはり倒産直後にいまさら手間をかけて認証を取得する意味はなく、むしろそれはコスト要因だと考えていた。しかし、ISO の認証取得には重要な意味があった。その意味は、認証取得に取り組むなかでF氏を中心に次第に理解されていく。再びF氏にその意味を語ってもらうことにしよう。

今月、来月赤字でもかまわない、この会社に一番大事なのは、まず必要なのはマネジメントのシステムだということだったんですね。誰が、どういう責任で、何をすること、をまず明確にしろと。あなたの仕事はなんですか、あなたの責任はなんですか、あなたの義務はなんですかと、そういうことを明確にしろということだった。(F氏)

F氏が語るように、ISO の認証取得の狙いは品質管理の仕組みを向上させることではなく、会社の組織としての体制を再構築することであり、組織構造の改革であったと言える。では、営業活動の強化やコストダウンに優先して取り組んだのはなぜだろうか。次のG氏の発言がその意味を端的に表現している。

うちの場合は管理体制そのものが倒産した要因であると社長は思っていたと思います。だから ISO で管理体制の改革から先にやって、それから中期の計画を作っていますので。(G氏)

つまり、情報のブラックボックス化と同様に、管理体制の脆弱さが倒産のひとつの大きな要因であったからこそ ISO の認証取得を通じて組織構造を改革することが急がれたのである。

第5節 ビジョンと戦略を生みだす / 中期経営計画の策定

ISO9001 の認証を取得した次に手がけたのは、1999 年度から 2001 年度までの3 年の

中期経営計画の策定である。この策定に1998年の1年間をかけ、経営幹部（取締役、部長、次長）全員がそこに参画している。その間、約60回のミーティングと3回の合宿を行ったという。この中期経営計画では、新製品であるプロジェクター用ランプを事業の柱とし、その到達目標として2001年度中の株式を店頭登録市場へ再上場することを掲げたが、かつてのフェニックスでは、中期経営計画など策定したことがなかったという。そのような状況では、大会社での経験が豊富な斉藤氏の強力なリーダーシップの発揮が必要であることは容易に想像できるが、意外にも斉藤氏自身は、2001年度中の再上場というビジョンの到達点を示しただけで、その道筋である中期経営計画の策定に関して陣頭指揮をとっていない。あくまでも経営幹部主導であったという。

ここでは経営幹部全員が参画し策定を主導させた目的・狙い、および1年という時間を投じた意味について考えたい。特に、再建途上の真っ只中で、計画の策定に1年という時間を投じるには、それに相当するだけの意味があると思われる。まず、策定のリーダー的存在であるF氏に、斉藤氏が中期経営計画の策定にどのように関与したのかを聞いてみた。

これをね、どうしてやるかと言うと、社長は端っこから見ているわけですよ。自分で作ってもってるからね。それが事業の更生計画案でもあるし、会社がこうあるべきだという姿でもあったわけだね。ここにお手本はあるわけだけど、これは見せんってね。それで1年間、合宿を何回も何回もやりながら、そこにコンサルタントの先生も入れながら徹夜でずっと議論していくわけですよ。そうしてどうしても合わないときに社長の考えをポツ、ポツと入れていくんですよ。それでね、短期間でこうしよう、という考えは短期間で崩壊するからね。だから1年間かけて、何回会議してもええと、何回合宿してもええと、議論し尽くせって言うわけ。社長がね。要するに学校の先生みたいだね、社長はね。（F氏）

F氏に対するインタビューのなかで、筆者もその実物を確認したが、策定に入る前にすでに斉藤氏自身が作成した中期経営計画があった。実は裁判所に提出する更生計画案を策定する必要があり、斉藤氏自身がその私案を持っていたのである。それはF氏が言うとおりひとつの解答例であったわけだが、斉藤氏はあえてそれを共有させたり、こうしようと説得したりしていない。逆に、経営幹部にも考え抜いた解答例をつくるように命じている。それをF氏は「学校の先生」と表現したが、その意味は次の発言にあらわれている。

おまえたち十何人が、いずれこの会社を経営していくやつらが、同じ考えになるかどうかを教育していたんだね。その教育のテーマが中期計画を立てるということだったんだ。（F氏）

つまり、経営幹部全員で短期間のうちに崩壊しないだけのしっかりした事業計画を作る、という教育のテーマとして中期経営計画の策定があったということになる。この点に関して斉藤氏は次のように語っている。

みんなは何回も合宿やって、ミーティングをやって作ったと思っているけども、骨組みはこっちが誘導したと言えば変ですがね。1年かけなくても同じものはできるんです。ただ

ね、皆がその中で問題意識を共有して、課題を共有して、どうしようかということ共有したことが大事なんです。出て来る中味とか数字はね、途中でちょちょと軌道修正すれば同じものになるじゃないですか。だから中期の計画を作ることが目的じゃなくて、その中で皆が問題意識を共有し、夢を共有すると、そのために作るんです。(齊藤氏)

中期経営計画の策定という作業を通じて、内部の連携を高めるということがその狙いであったと言えよう。では、再建を軌道に乗せるために1日たりとも疎かにできない状況で、1年という時間を投じたのはなぜだろうか。

だから目的がね、何かということです。全員がひとつの目標をね、共有しようという目的をおいたらね、3ヵ月やそこらではできないわけですよ。そういう意識があるところはいいですけど、バラバラでしょ。その前(倒産前)だったら、おそらく社内の会議なんてしたことないですよ。そんな中でやりますと、あれが悪い、これが悪いということで喧嘩腰になりますしね。だからそれを全部辛抱して、必要な過程やと思ってね。(齊藤氏)

倒産前には、会議や議論をするという習慣がなかったことを考慮したうえで「全部辛抱して」1年という時間をかけている。ここでも会社が悪くなった時の状況をよく考えていたことになる。また、齊藤氏は自らが陣頭指揮をとらずに、コンサルタントを雇ったことについて、次のように語ってくれた。

むしろ私の意向をワンクッションにおいて、全員が自分らの考えにした方がええと思ってね、ボトムアップのタイプに強いコンサルタントを選んだわけですね。合宿討議は私も参加していますね。(齊藤氏)

齊藤氏は、再上場というビジョンの到達点、自分自身が描いた道筋としての中期経営計画を持ちながら「全員が自分の考えにした方が良い」と語っている。第1章で確認したコッター(1996)によれば、リーダーシップとは「まず組織を誕生させる、あるいはその組織を激しく変化している環境に適応させていくさまざまなプロセス」であり、「組織の将来はどうあるべきかを明らかにし、そのビジョンに向けて人材を整列させ、さらに待ちかまえる障害をものともせず、必要な変革を実現する方向に人材を鼓舞するというプロセス」と定義されていた。つまり、ビジョンはトップが積極的に明示して、それに向けて影響力を最大限に行使するべきだと考えられている。

これに対して、フェニックスの中期経営計画の策定では、トップとしてのビジョンを明示し、影響力を直接的に行使するのではなく、フォロワーである経営幹部の自主性を促す教育的と言えるリーダーシップがあったと考えられる。コッター(1996)では、ビジョンを創造した後に、そのビジョンの考え方に沿った制度や仕組みを整備することで社員の自主性を促すとしていたが、策定段階から自主性の発揮を目的にしていたところも相違点と思われる。

このように経営幹部が自主性を発揮しながら、1年をかけて中期経営計画が策定された

が、ひとつだけトップダウンで策定されたものがある。2001年度中の再上場⁴⁶に照準をあわせたストック・オプションの導入であった。このストック・オプション制度は、更生計画⁴⁷および1998年6月19日に開催された取締役会の決議に基づいて全社員に新株引受権の権利が付与されている。ただし、権利行使期間は新株引受権付与日から3年以降5年以内という期限が決められている⁴⁸。つまり、1998年から5年以内に上場できなければ権利を喪失するわけであり、5年以内という期限を明確にしたのである。その意味について斉藤氏は次のように語っている。

ただ、目標を高く掲げて、その高い目標が達成できた時のご褒美は用意しとかなあかなと思っただけでね。だから、全従業員を対象にしていますからね。全従業員にすると配分が薄くなるんですがね。(斉藤氏)

ここまでの中期経営計画の策定の目的・狙いについて整理すると、結果的にビジョンと戦略を作りだしてきたが、そのプロセスには、第一に、経営幹部に問題意識と夢を共有させること、第二に、教育のテーマとして自主性を促すこと、第三に、到達の期限と同時に長期的なインセンティブも明確化する狙いがあったと言える。

第6節 短期的な目標と成果を明確にする

中期経営計画を策定した後は、当然、それが実行に移されるが、目標管理制度を導入することで、6ヵ月ごとにその進捗と成果が明らかにされるようになった。また、通常の賞与に加えて、成果に応じた利益配分として決算で算出された利益額に基づいて、社員にも一定の利益還元が行われるようになった。次の発言は、E氏と斉藤氏がそのことを語ったものである。

中期計画を立てた時に目標管理というのを入れましてね、目標管理をみんなに持たせましょうと、それで期末賞与(決算賞与)を目標管理で成果が出た者に対して反映させましょうと、個人個人の目標管理とグループの目標管理に分けたんです。まあ、頑張った人には多くの報酬を、賞与をね、あげましょうということですね。(E氏)

決算賞与は今までは計画を超えたら半分は出すと、ただし(月次給与の)1ヵ月分を上限にしてね。ところが目標がだんだん高くなっていくんでね、それでは意味が薄れてきたので、今期から営業利益の%というように変えたんですね。(中略)やはり夢をはっきりさせて、夢を共有して、その目標を明確にしてね。達成したらご褒美も用意してね。(斉藤氏)

⁴⁶序章で述べたとおり、残念ながら株式相場の影響で2001年度中の上場は見送られ、2002年度の上場を目指しているところである。

⁴⁷更生計画の中でストック・オプション制度を導入したのはフェニックスが初めてのケースとされている。

⁴⁸ 同社提供の内部資料を参照。

このように中期経営計画の中に、短期的な目標と進捗状況を確認するとともに、成果に応じた決算賞与というインセンティブ・プランも導入されたのである。

第7節 資源の有効活用を定着させる

ISO9001の認証取得によって組織構造を改革し、中計経営計画によってベクトルの統一が図られた後、再建の仕上げとしてERP（Enterprise Resource Planning）システムの導入に取り組んでいる。その導入の思想をF氏が次のように語っている。

今度は無駄を排除するということになった。徹底的にね。それがERPですよ。だから、会社のヒト、モノ、カネの資源をいかにうまく使うか。そういう思想を、この会社に入れなあかんと。（F氏）

このシステムの導入によって、製品の個別の原価、受注状況、在庫状況、資材発注状況、過去の販売実績、売掛金・買掛金の状況等の情報がオンラインでタイムリーに参照できるようになり、合理的な判断と作業の効率化が可能になったという⁴⁹。

ここまで組織構造の改革とビジョンの創造のプロセスについて分析を行った。次節ではこれらを集約し、コッターの8段階プロセスとの比較によってさらに考察する。

第8節 コッターの8段階プロセスとの比較による考察

前節までの分析結果をもとに、フェニックスの再建プロセスとコッターの8段階を比較すれば表5-1のとおりとなる。

表5-1 コッターの8段階プロセスとの比較

コッターの8段階プロセス	フェニックスの再建プロセス
1. 危機意識を植えつける	1. 動揺をおさえ士気を高める
2. 変革推進をガイドする連帯チームを生む	2. 情報をガラス張りにする
3. ビジョンと戦略を作り出す	3. 組織構造を改革する
4. 変革のためのビジョンをコミュニケーションする	(ビジョンと戦略を生み出す)
5. 行動に向けて多数の参加者の自発的取り組みを刺激する	4. 問題意識と夢を共有する
6. 短期的な成果を生む	5. 教育テーマとして自主性を促す
7. 前進を確認し、さらなる変革に結びつける	6. 期限と長期的インセンティブを明確にする
8. 企業文化に新しい方法を定着させる	7. 短期的な目標と成果を明確にする
	8. 資源の有効活用を定着させる

コッター（1996）によれば、最初の1段階から4段階は凍りついた現状をとかす役割をし、5段階から7段階は変革、つまり新しい仕事の進め方が導入される段階であり、最後の8段階目で変革を企業文化に植え込み、定着させる段階であった。

一方、フェニックスのプロセスを見ると、最初の1段階から3段階は、倒産直後であり、社員の間には危機意識は十分にあったが、むしろ動揺をおさえ、士気を高めるための対応

⁴⁹ 同社提供の内部資料を参照。

が必要であった。また、倒産に至った要因を早期に解決する必要があり、トップダウンで組織構造の改革を実行している。つまり、会社が正常に機能するようにトップ主導で改革を断行する段階だったと言える。

その改革の次に、4段階から7段階の中期経営計画の策定を通じて、倒産に至るまでの過程を内省し、問題意識と夢の共有化を図り、再建のビジョンと戦略を生みだしている。コッターの8段階プロセスの2段階目から7段階目を圧縮したように見えるが、違いとしては、変革ビジョンをコミュニケーションして変革の輪を広げるというよりも、経営幹部の自主性を促す教育テーマとして位置付けられていた点である。つまり、新たなビジョンとともに経営幹部を再生する段階だったと言える。そのほかコッターの8段階に比べフェニックスに見られる特徴としては、ストック・オプションという制度を活用して、再上場という到達水準への期限と到達できた場合のインセンティブを予め明確にしていた点である。

最後の8段階目は、新しい方法を企業文化に定着させるという意味で、両者は共通していると言える。

第9節 むすび

本章の目的は研究課題2について、インタビュー・データを分析し、その結果をコッターの8段階プロセスと比較することで、会社再建のプロセスについて考察を行うことであった。本章を振り返ってみると、再建に関してみられた主な施策は、ISO9001の認証取得、中期経営計画の策定、ERPシステムの導入の3つに絞ることができる。一見するとどこの企業でも取り組んでいることでもあるし、当たり前だと思われるかもしれない。

しかし、全体を通じて言えることは、倒産原因を深く掘り下げたところから、それぞれの取り組みに明確な目的・狙いをもち、一つひとつのステップを着実に積み上げていたということである。特に斉藤氏が心掛けていたのは、以前のフェニックスにあった固有の問題、すなわち情報の断絶を防いで、会社の状況、情報を社員に正しく伝えるということであった。

また、施策ごとの目的・狙いについてコッターの8段階プロセスと比較すると、倒産直後は、危機意識を高め徐々に連携を築くよりも、まず社員の動揺をおさえ士気を高める対応と、トップダウンで組織構造を変えるプロセスが必要であったとすることができる。そのために、裁判所の許可を得てまで昇給・賞与支給を実施し、ISO9001の認証取得にも取り組んでいたのである。次に、ビジョンと戦略を生み出す過程では、中期経営計画の策定を通じて、斉藤氏の経営幹部を再生する教育的と言えるリーダーシップがあったと言える。これには1年という時間を投じていた。再建途上で1年という貴重な時間を投じることが、経営幹部の再教育にける斉藤氏の本気を示すメッセージだったと思われる。

本章から次のことが言える。フェニックスの事例では、会社の再建にあたり、社員の動揺をおさえ士気を高めると同時に、組織構造を改革するまではトップダウンで一気呵成に実行していた。また、再建のビジョンと戦略を生み出す過程は、社員の再教育あるいは社員自身の再生を行う絶好の機会となっていた。

次章では、もうひとつの変革の流れである「新製品の創造」について分析し、考察することにする。

第6章 新製品の創造に関する分析と考察

第1節 はじめに

本章では、研究課題3について検討する。第3章において、プロジェクター用ランプの開発がフェニックスにおけるパラダイム転換の「見本例」に相当することを指摘した。次節以下では、その開発プロセスを明らかにし、加護野のパラダイム転換のプロセス・モデルとの比較を行う。

ところで、このプロジェクター用ランプの開発は、斉藤氏が赴任してから全くゼロの状態から始めたのではなく、倒産前からすでに当時のミドルたちで手がけ始められていた。その発端となったのは、アメリカの大手プロジェクター・メーカーであるI社からの開発依頼であったが、倒産した1995年当時にはすでに試作段階にあった。開発の責任者として深くかかわったD氏、F氏は当時の様子を次のように語っている。

更生法の半年くらい前でしょうか。いや、1年くらい前かな、そうそう1994年の暮れにですね、開発に着手して、それから向こう（I社）に評価を求めておりました。それでI社の注文そのものは、1995年の11月に注文書がきました。それで、実は、会社更生法を申請した翌日に、実は注文書が来てですね、我々も慌てましたよ。（D氏）

それが急に、その年の、会社更生を起こす年の8月に急にフェニックスの球にするって言い出したんです。だからすぐ大阪に来てくれと言われたんです。それで大阪のホテルで、彼らと会議してて、おまえのところのランプに決まったから、いつから出荷できるんやと、で、こっちは頭の中に会社更生があるしね。それで全部やってやろう、いちかばちかやってみようということで、黒板に納期書き始めて、その注文が初めて入って来たのが多分11月（1995年）だよ。（F氏）

このように斉藤氏が赴任する直前から一部の経営幹部によって開発が始められていたのである。従来の中核製品であるハコゲンランプの生産、販売は倒産とともに最盛期の2割から3割程度に縮小しており、新たな成長のためには新製品の開発が必要不可欠であったが、試作段階にあったとは言え、当初から一気呵成にプロジェクター用ランプの開発を進めたわけではない。いくつかの開発案件があったのである。

第2節 選択する

斉藤氏によれば、当時、プロジェクター用ランプを含めた開発案件は4つあったという。プロジェクター用ランプを除いた他の3つは、従来の事業の柱であったハコゲンランプの延長線にある製品とそれ以外の全くの新製品に関する開発案件であった。斉藤氏は次のように語っている。

その当時ね、私の目の前に製品が3つあったんです。ひとつは、開発は中断していたけども耐久テストをずっとやっていた、これはいままででない新製品だったんですが、液晶のバックライトなんかを使う細い蛍光灯のようなランプです。それからもうひとつは、機械がすでに整備されていて、最後の段階でね、あるパーツさえ調整したら生産が始められる

ハロゲンランプがありました。これは試作を出したりする段階でした。それともうひとつは、同じ同業でH社というところがつぶれて、その製品を全部うちでやってくれんかという話がありました。まあ、それはプロジェクションランプとかハロゲンランプなんですが、それをうちでやってくれという話です。ただ、それをやるにも7千万、8千万かかる話だったんです。(斉藤氏)

プロジェクター用ランプ以外は、いずれも耐久テストや試作段階、あるいは資金さえ準備できれば着手可能であった開発案件である。当時の社内は、これらの案件に積極的であったというが、斉藤氏はなぜこれらの選択肢を選ばなかったのだろうか。

それでね、私は、まずその話は明日からやめてくれと言ったんです。やっぱりね、突っ込んでいくと儲からんわけです、絶対に。原価もつかまんのに、物だけ入れて作ろうとしているわけね。1個目のランプを作る前に、明日からやめてくれと言ったんですが、それは(経営幹部には)印象に残ってないと思いますけどね。つぶれた会社がつぶれた会社の付加価値の低い製品を作ってもね、目先は月何千万かの売上にはなるけどね。そのために新しい機械を7千万、8千万かけて作るなんて、これは絶対にやめてくれとね。皆はそれをやろうと言って設備の計画なんか出してきましたけど、それはつぶしました。それともうひとつの液晶バックライトの冷陰極管は、これを本当にやろうとしたらまだ開発に時間がかかるなど、それとそれをやるには5億円単位の自動ラインを入れなあかんし、それとよく考えたらその製品だと大手のメーカーと競合していかなあかんしね。これも将来性がないと。(斉藤氏)

倒産直後であるので、目先の売上や利益をなんとしても確保したいところだろう。しかし、斉藤氏は、従来から開発に関わってきた社内の幹部よりも、より客観的に事業として成り立つかどうかを判断していたことがわかる。こうした従来事業にこだわりなく判断できるのは、外部からきた経営者の利点あるいは強みと言えるだろう。では、なぜプロジェクター用ランプを選んだのだろうか。

プロジェクター用のランプを選んだのはね、プロジェクターそのものよりも、うちの会社に向いているというのがその理由です。それは何やと言えね、これからのうちの競争戦略を皆に立てさせているんですが、それは「小回りを利かせて、顧客の利便性を高める」ということでね、これを皆に繰り返し言おうと思ってます。それで、プロジェクターというのはね、当時は全く新しい市場だったんです。当然、コロコロ変わりますよ。なんぼ売れるんやと言っても、お客さん自身もなんぼ売れるかわからんしね。その要求もどんどん変わりますからね。その一方で、その(プロジェクター用ランプの)技術というのは、かなり高度なんです。だから大手しかやってないわけですよ、今でもね。それがたまたま、その時の試作品がそこそこのものができていましてね。だから、うちの優位性を発揮できる分野ということで、目をつぶってそれを選んだというのが実情です。当時は、プロジェクターがこれだけ伸びるとは考えなかった。そこそこ売れるとは思ってましたけどね。(斉藤氏)

当時、プロジェクター市場⁵⁰の成長性を見込んだというよりも、自社の技術力を持続的に、最大限に活かせるような分野を狙いとしたと言えるだろう。言い換えれば、市場に向けて大量にランプを供給する方向から、特定の顧客の高度なニーズに技術力で応える方向へ転換したと言える。斉藤氏はそれを「目をつぶって選んだのが実情」だったと語っている。当初からプロジェクター用ランプが大きく成長することを確信していたわけではなかったからである。

この選択に関連して、この開発の命綱ともいえる発注元であるアメリカのI社との関係構築についてみておくことにしたい。液晶プロジェクターの新機種を模索していたI社と、基幹部品としての光源開発を模索していたフェニックスの利害が一致したのであるが、その様子について斉藤氏は次のように語っている。

(I社は、プロジェクター)業界の中ではかなりの大手ですね。それで彼らは、製品企画でどんどん先行しようとするわけです。そしたら当然、既存のランプではだめなんですよ。よそにないランプを使わざるを得ない。既存のランプはF社とか大手ばかりなんです。そこがいくらI社といいましても、思うようなランプを作ってくれないわけですよ。どこも同じ120ワットのランプだったんですよ、F社はね。それではI社の得手を発揮できないやないかと、それやったらうちで全部作ると、そういうことでI社が逆に買ってくれたんですよ。たまたま持っているサンプルがよそ並み、そこそこ良いと。だから、それから毎年、毎年、I社の次の機種のランプを出してきたんですよ。うちにとってもI社しか相手にしてくれなかったしね。I社もそれで伸びてるわけですよ、逆にね。5年間くらいは、彼らのトップモデルのランプを作っていたんです。(斉藤氏)

I社は最初からフェニックスの技術力に注目していたのではなく、他のランプ・メーカーが要求を満足しなかったので、フェニックスの試作を評価せざるを得なかったのである。この発言のなかで、斉藤氏は「I社しか相手にしてくれなかった」と語っているが、フェニックスにとっては、千載一遇のチャンスであったと言えよう。この背景には、更生会社として厳しい評価をされていたことがうかがえる。特に国内の主要な取引先の対応は厳しいものがあつた。次の引用はこれに関するD氏の発言である。

まず一番に国内のユーザーさんですね。取引がなくなるのは潮が引くように、ものすごい早かったです。それでまあ、プロジェクターのランプを一部やっておりましたし、家電製品用のランプ、ハロゲンランプがね、これらの製品群の注文がなくなってしまう、取引停止になってしまう、ということがザザァーと一気に進みましてね。それで今の斉藤社長といっしょに歩いたわけですけど、その時には、国内の商売はもう絶望的だという印象を持ちました。それで当時、海外のI社という会社向けの製品の立ち上げがあつて、まあ、そ

⁵⁰ 同社提供の市場調査資料によると、液晶等の映像素子を利用したプロジェクターは、パソコンの普及とともにプレゼンテーションや各種研修などのツールとして急速に普及しつつあるとしている。また、2000年度の生産台数は、北米を中心に107万台であり、年率30%~40%で成長する見込みであるという。

れが現在の柱になっているんですが、さてそれが柱にならなかった場合にはどうするかな、という不安はありましたですね。(D氏)

このように、国内の顧客離れが加速し、I社向けの開発に集中せざるを得ない状況もあった。しかし、それは危機的な状況のもとで、もはや退路のない選択肢であったことは十分に想像できる。また、I社との取引は千載一遇のチャンスでもあったが、当初から順調に進んだわけではない。

それでなんとなく、彼らもつぶれた会社を継続して使うか、使わんかをね、迷っていたみたいだね。ふたを開けたら、ファーストロットは別の会社に発注していたね。それで使うか使わんか、後でトップ同士で話をしましてね。トップと言っても向こうはオペレーションのトップですけどね。それでフィーリングが合ったんでしょうね。うちもそれに賭けてたし。(斉藤氏)

斉藤氏が語るように現実には、ファーストロットは別の会社に発注されていた。そこを巻き返せた要因は何だったのか。

もちろん技術もありますが、それとやっぱり姿勢だったと思います。その時にね、当然、こちらは金がないわけですね。それで新しいランプを立ち上げる時になんぼかいるわけですよ。で、彼らは金は大丈夫かと、ほんまに大丈夫かと言うわけです。それで設備資金を出そかと言ってくれたんです。しかし、それは断ると、それはうちの責任、うちのリスクでやると言いました。それよりも将来の事業展開をいっしょにやりたいと言って、それで(お互いの気持ち)がピシャッと合ったんです。それで後で聞いたらね、あの時、設備資金を貸してくれと言ったら発注しなかったと言われてね。きわどいとこやったんですわ。設備資金を貸してくれと頼んだらね、危なかったんですわ。自分でやりますと言ったら、つぶれた会社やけど大丈夫そうやと、そう思ったというからね。(斉藤氏)

このように、技術に加えて、I社の液晶プロジェクター事業に賭けるという姿勢を、設備資金のリスクを積極的に負担することであらわしたことが評価された。こうしてI社への一点突破により、新たな開発の実績をつくったことで、後に国内の顧客をも獲得するに至っている。A氏は次のように発言している。

プロジェクターは国内のメーカーもあるわけですが、倒産前後からI社とのパイプを太くすることができたんですね。国内のメーカーの場合は、倒産というだけで取引をすることは難しいですね。そんな中でI社というのは海外のメーカーですから、そのあたりのこだわりというか、そういうことがなかったと思いますね。それで我々も彼らが要求する製品を作ってきました、そんな中でだんだんとパイプも太くなってきたと。ですから、当初はあちこち手を広げるというよりも、まあ広げたくても国内の場合はそれができなかったと言いますかね。今、国内のメーカーとも取引いただけるのも、やはりI社との取引があって、その信用を得ているということが大きいですね。(A氏)

このような経過をたどり、後に中核製品となるプロジェクター用ランプは開発されたが、次節以降でそのプロセスを詳細に検討しよう。それがもたらせた成果は業績だけではなく、そのプロセスに、まず人々の行動を変える芽があったのである。

第3節 経営資源を集中する

齊藤氏が「目をつぶって」プロジェクター用ランプを選択したことは前述したが、このランプは最初の製品化から業績の改善に寄与したのではない。I社の2つ目の機種（第2世代）から業績に貢献することになるのだが、実際にその開発や生産ラインの立ち上げに携わった経営幹部にそのプロセスを語ってもらうことにしよう。まず、第2世代といわれる2機種目の開発に携わったD氏は、2ヵ月の間に400種類もの試作品をつくったと語っている。

ここで我々としては他社に負けて話がなくなると、6ヵ月間、仕事がないわけですよ。この時点で、競争に打ち勝つ必要があるんです。ということでね、この時点からさらに前の2ヵ月くらいでランプを仕上げてしまっているわけです。打ち勝てるものとして、提案できるものとしてね、担当者が泥沼のごとく開発したんです。実際にはランプとして開発に成功するのは半年から1年かかっているんですけども、そのアイデアが出てとりあえず向こうに（I社に）認めさせるというところは約2ヵ月くらいですね。（中略）それで約2ヵ月の間に400種類くらいランプをこしらえましたよ。その中で明るさと寿命、色がいいものはどれだと、ということを見出してね。実はそれがパテントにもなったわけですけど、そういう経過の中で第2世代のランプが生まれてきたわけです。ですからそのところだけ捉えると、非常に常識はずれたことであったかもしれないです。（D氏）

I社のプロジェクターは6ヵ月ごとにモデルチェンジをしていたが、それを想定して、2ヵ月で試作を完成させる必要があった。後に「2重シール構造」⁵¹という独自技術として結実するのだが、それを担当者が「泥沼のごとく開発した」と語っている。1ヵ月の稼働日を20日とすれば、2ヵ月で40日、その間に400種類の試作とえば、1日当たり10個の試作を繰り返していたことになる。このような並外れた行動を起こさせたのは、何も先行きの仕事がなくなるというプレッシャーだけではなかった。齊藤氏の明示的な意思の表明があったのである。D氏は次のように語っている。

むしろその成長を予測されて、開発資源を投入してもらった結果、それができたということになりますね。95年に破たんした時点で注文が来た、この製品は魅力があるんじゃないかと、これを伸ばした方がいいかということで、当時、齊藤社長が「当面これに賭けるか」と言われたんですよ。ですから私としては非常に有り難かった。それで開発のほとんどをそこへ集中して行きましたからね。（中略）社長が「当面これに賭けるか」と、そう言

⁵¹ 「2重シール構造」とは、ランプの電極を2重にガラスでくるむようにして、従来に比べてランプの耐久性などの性能を高めることができる独自開発技術のこと。

われたのがすごく大きな後ろ盾ですよ。それから技術屋としては、400種類も試作しながらですね、新しいものを見つけたと、その時の喜びというのはひとしおですよ。それを持ってI社の技術陣を認めさせたと、そこからはそうですねえ、自信ができましたね。(D氏)

倒産前の1機種目から開発に携わり、注力してきたD氏にとって、斉藤氏の「当面これに賭けるか」という明示的な言葉が大きな後ろ盾となり、また、実際に開発人員も倒産前の3人から6人へ倍増するなど人的資源の投入も行ったという。D氏にとっては、そうした意思決定の明示的な伝達と、人材の投入という具体的な支援が「有り難かった」と語っており、こうしたことが並外れた開発行動へ結びついたと考えられる。

こうして試作が完成した後に、生産ラインへの設備投資が実行されるが、次の引用は実行時の様子を語ったG氏の発言である。

社長はね、厳しいですけどね、口も出されるけど、その代わりお金も出しますよね。(中略)何も武器を持たずに戦えと、そういうわけではない。製造でいいますと、社長から言いますとなけなしの金をね、そういう金を「社長、これは相当かかりませ」と言っても、「先行で行っとけ」と、行くときには行かなあかんと、それが投資効果がどうやこうやと言ったらチャンスを失いますしね。大きな仕事になりますと、投資効果や成果がどうやこうやとなりますが、そこらへんは当時、どんどん行かしていただきました。(G氏)

この発言は、設備投資の実行時に投資効果の計算など組織的手続きが緩和されていたことを語っているように見える。加護野(1988a,1988b)においても、見本例の創造プロセスにおいて、予算、職務手続きなどの組織的な排除はトップが果たすべき役割のひとつとされている。しかし、この発言の意味するところはそれだけではない。倒産直後の資金的余裕のない時に、「なけなしの金」を投資効果などの難しいことを言わずに投入してくれたことに対する感謝の念が込められているのである。その時の決断を斉藤氏は「瀬戸際の決断」だったと語っている。

それでうちの設備は2ヵ月もあればできるような軽い設備が多いんですけどね。でも、乳幼児が入るような容器の設備がありますね。その中でゴムのグローブをはめて作業をしている設備です。それとかね、放射線ルームなんかの設備は1年かかるんですよ。そんな設備を決心するときはね、下からの積み上げを待っていたら、それはできませんよ。1年先の需要予測なんてね、わかりませんよ。チェックしようと思ったらなんぼでもできないことはないですけど、そういうものはトップダウンで決めて、先にやらせていますね。(中略)それとあまり言えませんが、お金があったら投資するより弁済しろと言われかねない状況もあったんです。そんな状況の中で決心しようと思ったら下からの積み上げの提案ではできません。ギリギリの状態、瀬戸際の決断だったんです。(斉藤氏)

このような経過をたどり、生産ラインが構築されていったが、それはスムーズに進んだ

わけではない。1機種目、2機種目は製造現場と技術陣でなんとか対応できたが、3機種目はどうしても生産が安定せず、責任者であるG氏が「ギブアップ宣言」をするに至っている。

でも、もうちょっとと思いながらがんばったですけど。もうギブアップやと思ひまして。僕は管理職やしギブアップするわけにはいかんけど、部下をそれ以上追い込むことはできんしね。いつギブアップしようか、後半はそればかり考えていました。それでISOがありましてね、そういう状態の中でISOですわ、みんなバタバタしてるわけやけど、僕はISOのこと全然考えてなかった、いつギブアップしようかと思ひてねえ。それでISOの最終会議が終わったその足で、社長、申し訳ないです、と言ってギブアップ宣言したんです。それでその日は社長はね、こう言ったんです。「そやな、あまり無理してもな。立ち上がらんもんは立ち上がらんわな」と言って、はじめて優しい言葉を聞いてね。それで「もう1回じっくりやろうや」と、そう言ってくれたんです。(G氏)

このように3機種目の生産ラインの立ち上げにおいて、責任者であったG氏がついに「ギブアップ宣言」をしたのであるが、その後の斉藤氏の反応を次のように語ってくれた。

それで、その次の日から全部署が大騒ぎになりました。「Gが立ち上がらんと言うとやないか、なんでや」とういこととね、各部署に直指令を出したんですわ。全部署に。次の日からずっと現場です。「どこや、何が悪いんや、どれや、技術は何や、あかんかったらこうや、品証(品質保証部)はどう思うんや、技術はどう考えてるんや」というように直接指令ですわ。一から十まで。社長に聞いたら、「わしが立ち上げた」と言うよ。でも、もうほんとに素晴らしかった。その次の日から。素晴らしかった。すさまじいリーダーシップだったです。それはもの凄かったですよ。(G氏)

斉藤氏本人によれば、3機種目の立ち上げ時は歩留まりが10%程度の状況下で、顧客であるI社からは月間1万本ベースの出荷を矢のように督促されており、どうしようもない状態だったという。そのため、一旦、出荷を止めてでも製造上の問題点の解決を優先する方が結果的には早道だと考え、出荷停止の措置をとり、I社の技術陣も巻き込んで解決に当たっている。斉藤氏はその意味を次のように語っている。

陣頭指揮をとらな物ができんと思ひただけでね。だから、その時に向こう(I社)からも人を出してもらって巻き込んで、今週中になんぼ出せ、いやそら無理やということとね。彼らの無理に、防波堤になったぐらいでね。それが今の主力製品である超高压水銀灯(プロジェクター用ランプ)の立ち上がりなんです。(斉藤氏)

斉藤氏によると、歩留まりが改善するまで、顧客からのプレッシャーに対して「防波堤」としてのリーダーシップを発揮したということになる。

第4節 中期経営計画によって制度化する

経営幹部によって1998年度に1年をかけて中期経営計画が策定されたことは第5章で述べたが、事業構想の中心になっていたのは新製品であるプロジェクター用ランプである。しかし、1998年当時は完全に軌道に乗ったと言える段階ではなく、中期の計画としてしっかり構想していく必要があり、また、アメリカの大手プロジェクター・メーカーであるI社との関係を緊密にする⁵²ことで事業を大きく成長させたのである。つまり、I社向けプロジェクター用ランプの開発を再建のシンボルとして、3年という中期経営計画を通じて再上場へ到達できるように変革を制度化したと言える。

なお、プロジェクター用ランプの売上高の推移は表6-1のとおりである。

表6-1 プロジェクター用ランプの売上高の推移

年度	売上高(実績)	前期比伸び率	売上高全体に占める割合
1998年度(中期計画策定)	166百万円		39%
1999年度	822百万円	495%	30%
2000年度	1,433百万円	174%	42%
2001年度(当初の上場目標)	3,160百万円	220%	65%

(出所): 同社提供の内部資料より筆者作成。

このように再建のシンボルを持ち、中期経営計画をやり遂げたことについて、C氏は「フェニックス電機はもう赤字会社ではない」ことを実感できたと語っている。

やっぱり(中期計画の)3年間、打ち勝ってきたということが、個人、個人の成果になったし、認められたし、残った者だれしもが会社が上向きになっていることがわかりますからね。一般社員、管理職だれしも、フェニックス電機はもう赤字会社ではないということが実感されていると思いますよ。(C氏)

第5節 加護野のパラダイム転換のプロセス・モデルとの比較による考察

前節までフェニックスの「見本例」というべきプロジェクター用ランプの開発プロセスを明らかにしてきた。本節では、これをもとに加護野のパラダイム転換のプロセス・モデルとの比較を行うことによって会社再建における「見本例」の創造について考察する。

まず、前節までのプロセスは、表6-2のとおり整理することができる。

加護野(1988a,1988b)では、企業におけるパラダイム変革の直接の契機になるのは、具体的な見本例の出現ということであった。その理由は、実体をとまなわないコンセプトは無力であり、ビジネスの世界では実際に成果をもたらせた手本がきわめて強い説得力をもつからである。フェニックスの事例でも、プロジェクター用ランプという見本例の創造に成功したが、類似点は、実際の「見本例」を創造したのはミドルであるということと、トップによる支援があったことである。

⁵² 2001年3月31日には、I社に第三者割当増資を引き受けてもらい、第2位の株主となっている。

表6 - 2 加護野のパラダイム転換のプロセス・モデルとの比較

加護野のパラダイム転換プロセス・モデル	フェニックスのプロセス
1. 変化の土壌づくり(ゆらぎ、ゆさぶり) トップによる問題、矛盾、緊張、危機など不安定状態の創造と増幅。漠然とした戦略イメージ	1. 選択する ミドル：4つの開発案件の提示 トップ：プロジェクター用ランプを選択、意思決定会社の優位性を考慮
2. 突出と見本例の創造(突出集団の発掘と育成) ミドル：トップが生みだした矛盾を創造的に解消するような新事業、商品、サービスを創造するとともに、新しいパラダイムの核となるアイデアを生み出す。 トップ：わき役として雑音を拾いあげ、ヒト・モノ・カネならびに精神的な支援を目立たないように送り続ける。社内の雑音からの隔離。 集団内に十分な異質性を取り込む。 集団規模は初期の段階では小さくする。 きわめて挑戦的な目標と納期の設定 予算、職務手続などの組織的障害の排除。	2. 経営資源の集中と見本例の創造 ミドル：400種類の試作に挑戦、トップが選択した新製品を生み出す ギブアップ宣言するまでライン構築に奔走する トップ：「瀬戸際の決断」でヒト・モノ・カネの経営資源を明示的に集中的に投入。ミドルの後ろ盾となる。 顧客との間の防波堤となる。
3. 変革の増幅と制度化 変革のシンボルを核に、変化の渦を巻き起こす(変化の拡大再生産)。ミドルレベルの行動に呼応して、トップレベルでは、最初の漠然とした戦略イメージが具体的な戦略ビジョンへと練り上げられる。	3. 中期経営計画によって制度化 変革のシンボル=プロジェクター用ランプ。 最初の漠然とした戦略イメージが具体的な戦略ビジョンへとトップ、ミドルの双方で練り上げられる。(教育的な狙い)

一方、相違点としては、変化の土壌づくりのための「ゆらぎ」をもたらせるというよりは、危機的状况の中で、どこに限られた経営資源を投入すべきかという選択を迫られた状況にあったことである。そのような状況では、雑音を拾いあげ、ヒト・モノ・カネならびに精神的な支援を目立たないように送り続けるというよりは、明示的に、積極的に経営資源の集中を実行する必要があったのである。また、第5章で検討したとおり、トップによる戦略ビジョンの練り上げではなく、教育的な意味を込めて、トップ・ミドルの双方で戦略ビジョンが練り上げられていたのである。

第6節 むすび

本章の目的は研究課題3について分析と考察を行うことであった。すなわち、フェニックスの再建におけるプロジェクター用ランプの開発について、インタビュー・データからそのプロセスを明らかにし、加護野のパラダイム転換プロセス・モデルと比較することによって、会社再建における「見本例」の創造に関して考察を行うことであった。

インタビュー・データの分析から浮かびあがったプロセスの特徴は、4つの開発案件のなかから、自社の優位性を考慮してプロジェクター用ランプに絞った点である。斉藤氏自身が、既存事業であったハロゲンランプにとらわれることなく、内部の経営幹部よりも客観的に自社の優位性について考えていたと言える。また、アメリカのプロジェクターのトップ・メーカーであるI社の開発依頼を、千載一遇のチャンスとして捉え、設備資金を積極的に投資していた点である。追い込まれた状況のなかでも、千載一遇のチャンスとして意思決定を行っていたと言える。

加護野のパラダイム転換プロセス・モデルとの比較によって浮かびあがったのは、類似

点として、「見本例」を創造したのはミドルであるということと、トップによる支援があったことである。相違点としては、トップが変化の土壌づくりのための「ゆらぎ」をもたらせるというよりは、危機的状況のなかで、どこに限られた経営資源を投入すべきかという選択を迫られていた点である。そのような状況では、雑音を拾いあげ、ヒト・モノ・カネならびに精神的な支援を目立たないように送り続けるというよりは、明示的に、積極的に経営資源の集中を実行する必要があると言える。そして、このプロジェクター用ランプは、1999年度から2001年度までの3ヵ年の中期経営計画における事業の柱として位置付けられ、前章の「組織構造の改革とビジョンの創造」という変革の流れと統合されていたのである。

本章から言えることは、フェニックスの事例でも具体的な「見本例」が会社と内部の人々に勢いを与えていたということである。ただし、追い込まれた状況で「見本例」を創造するためには、自社の優位性、さらにリスクを熟慮し、危機をチャンスとして捉え、限られた経営資源をどこに集中するのかという選択が重要であったと言えよう。

次章では、この再建から経営幹部が学んだ教訓について分析し、考察することにする。

第7章 経営幹部が学んだ教訓の分析と考察

第1節 はじめに

本章では、研究課題4、すなわち会社再建にかかわった経営幹部が、その過程からどのような教訓を学び得たかを明らかにする。また、そのうえで何が彼らのそのような意識を変えたのか、さらに彼らの行動面の変化とあわせて分析結果の考察を行う。

第2節 経営幹部が学んだ教訓

第1項 管理が利益を生む

フェニックスの子会社である株式会社ルクスの代表取締役であるA氏は、子会社経営のあり方を「個人商店」だったと振り返り、管理を有効に機能させることの重要性を次のように語っている。

フェニックス電機の中でも子会社やって、やんちゃ坊主で、「ルクス」っていう会社は個人商店だったんですよ。それを「株式会社ルクス」というところへもって行くことがいかに必要かということがわかりました。私は営業畑ですが、管理がいかに利益を生むものであるのか、ということをお勉強させてもらいました。(A氏)

損益計算書上では利益を出していたが、債権管理など回収面が杜撰だったことから「管理が利益を生む」と語ったものである。一般論として、不況になると企業では管理部門のスリム化や合理化が図られるが、管理も利益を生むということを見逃してはならない。

第2項 順調なときこそ振り返る

国内営業の責任者であるB氏は、戦略やビジョンを持つことの重要さとともに、順調なときこそそれらを振り返ること、つまり前提とした戦略やビジョンを現実にも照らして検証していく姿勢が必要だと語っている。

海外、国内にかかわらず向こう見ずにどんどん自分のマーケットを広げてきました。引き際の判断が甘く、結局、命取りになってしまったんですね。会社のポジション、我々のポジションがどこにあるのかと、そういうことをまずきっちり捉えることが重要で、それから方向性を明確にして戦略をたてること、その中で各人が何をやるのかという分担を決めて行くことですね。我々の会社は、過去、このようなことができていなかったんだと、強く反省しました。企業としては、ビジョンをもつ、当たり前なことなんですけど、順調に行っているときこそ振り返ってみることが必要なんですが、なかなか企業経営ではできないですねえ。(B氏)

第3項 コミュニケーションを通じて仕事の優先順位を決める

営業の最前線にいるC氏の場合、かつての社内でもほとんどコミュニケーションがとられていなかったことを深く内省し、その大切さを部下や後輩に伝えていきたいと語った。

ひとつの物事を進めるうえで、いろんな状況を考えること、それと人とのコミュニケーションが大切で、その中で筋道を立てた進め方というのは教えて行きたいね。それとよく吟味して、商売に対して優先順位をつけたうえで大切な仕事は何か、何を優先しなければならぬか、自分は何ができるのか、それをよく考えることを教えたいですね。(C氏)

第4項 計画性を持ったがむしゃらさ

プロジェクター用ランプの開発を進めてきたD氏は、試作段階で苦労した経験から追い込まれた状況では「がむしゃらさ」しかないとしながらも、やみくもに手を打つのではなく、追い込まれたなかでも計画をしっかり持つことが開発の成功、ひいては会社の成長につながると語っている。

人間やはり集中して、がむしゃらにやるのが、まず、大事です。辛抱、忍耐ですね。そういうことを深く感じて、いまだにベースになっています。ただ、これからはがむしゃらだけでは会社は成長しませんので、計画的なところの精度をあげていかなくてはならないですね。がけっぶちでは、がむしゃらしか手がないということでしょうね。とにかく400種類もの試作を作って開発に成功したことは、何もものにもかえがたい私の財産ですが、当時、何かとね、私のわがままをよく受け入れてくれた同僚や部下には感謝しています。(D氏)

第5項 人を育てる

製造の現場を引っ張ってきたE氏は、退職者が続出するなかで、残った人材をいかに育てあげるかを考え続けてきた。

要するに残った人間で、手持ちの駒だけで、どれだけいい仕事をしていくかということになりますと、やっぱり人間を大事にしなければならないということもありますし、成長させないとあかんということもあります。やっぱりそれがないと、会社は前進しないという

ことになりますよね。人がいなくなると我々もラインの中に入って仕事をしなければなら
ないし、やっぱり代わりの方がいなければ困るわけですよね。だからやっぱり代わりの人
間、幹部をしっかりと育てていかないとだめだと思います。(E氏)

第6項 危機感を持って計画を実行する

中期経営計画の策定を指揮してきたF氏は、それを実行に移すことの重要性を訴えてい
る。議論を尽くして策定してきただけに、その覚悟がうかがい知れる。

ひとつだけ思いつくのはね、こうやって自分たちの方向を見極めたわけで、それでやらな
きゃならないことは、これ(中期計画)に全部書いてあるわけだから、それを歯を食いし
ばってやらなきゃならないんだよ。それだけは守らなあかん。人間ってね、きつくなっ
たらね、やっぱり逃げるからね。だから日本は平和すぎて、お金持ちになりすぎたから、そ
のへんの気持ちがなくなってきたと思いませんか。更生会社で生活した人間ってというのは、
少なくともそれはできたんじゃないかな。(F氏)

第7項 簡単にあきらめない

プロジェクター用ランプの生産ラインの構築を進めてきたG氏は、その苦労を振り返り
ながら「簡単にあきらめるな」と語っている。新たなラインの立ち上げに際しては、自ら
もギブアップ宣言をした経験があるだけに説得力がある。

結果としてこうなっただけかも知れないですが、目標があって、しかも高い目標があって、
その目標にベクトルを合わせて、がむしゃらにと言いますか、少々の困難があってもね、
執着して、執拗に追い続けることが大事だと感じますね。あきらめるな、ということです
かね。あきらめなかったら、少しづつでも近づけますからね。あきらめたら、近づかない
ですね。目標が高いから追わないというのは、考え違いです。(G氏)

第3節 分析結果の考察

前節において、結果として経営幹部が会社再建から何を学び教訓としているのか、言い
換えれば、その意識がどのように変わったのかを明らかにした。一方、この再建を通じて、
彼らの行動はどのように変革されたのか。本研究の基本的な問いに立ちかえると、例えば、
第6章でみたとおり新製品の開発に関して2ヵ月の間に400種類もの試作をやり遂げたこ
とがあげられる。このほか、社員の行動に自主性が芽生えてきたことについて、斉藤氏は
次のように語ってくれた。

例えばね、うちに1台しかない設備があるんです。それが夜中にバラバラになるぐらいぶ
っつぶれたことがあるんですね。普通の会社やったら復旧に2、3ヵ月はかかるような状
況です。それが現場も含めて徹夜したりして、1週間で復旧してますからね。それでその
間、私の知らないうちに現場が2交代で入ってましたよ。そういう自主性といいますかね、
そういうのがエポックで力になっていると思いますね。(斉藤氏)

ここであらためて彼ら経営幹部の意識と行動を変えさせたものは何か考えてみたい。なぜ、2ヵ月で400種類もの試作をやり遂げることができたのか。なぜ、1週間で設備を復旧し自主的に交代勤務のシフトを変え得たのか。彼らを変えた原動力は何であろうか。

斉藤氏が実施したことを再考してみよう。ISO9001の認証取得、中期経営計画の策定、ERPシステムやストック・オプションの導入など、これらが彼らの自主性を芽生えさせ、意識を変えさせたのであろうか。しかし、そうだとすれば、会社再建はごく簡単な作業ということになるだろう。このようなことなら誰でも思いつくし、実際に多くの会社で実行されていることである。では何が彼らを変えたのか。まず、第5章で述べたとおり、中期経営計画の策定というテーマに基づいて、1年という時間をかけて真剣に経営幹部を教育し直したことが考えられる。次に、第6章で述べたとおり、プロジェクター用ランプの開発に際して、「当面これに賭ける」という意志を明確にしたことに加え、「瀬戸際の決断」でヒト、モノ、カネを実際に集中投入したことだ。斉藤氏が実行した施策で彼らが変わったのではなく、その過程で斉藤氏が見せた時間を含む経営資源の使い方が経営幹部に鮮明なメッセージとして伝わったのではないかと思われる。

第4節 むすび

本章では、再建にかかわった7人の経営幹部が学んだ教訓を明らかにしたうえで、調査結果について考察を行った。7人の経営幹部は、それぞれに持ち場、立場が違ふし、学んだ教訓も違っている。これらは一見するところ当たり前のことに思われている内容もある。しかし、企業の倒産件数が増加⁵³している今日の企業経営の現実をみると、このようなごく当然のことが疎かにされてはいないだろうか。経営が順調なときこそ当たり前と思われることを着実に実践する、それがいかに難しいかを教えてくれているように思われる。

また、経営幹部の意識と行動を変えたのは、再建プロセスのなかで斉藤氏が見せた時間を含む経営資源の使い方、言い換えると彼らに送った有形・無形のメッセージであったと言える。

結 章 中心的主張と含意

第1節 要約と中心的主張

本節では、第1章で設定した4つの研究課題について、調査結果から得られた結論を要約したうえで本研究における中心的主張を述べる。

研究課題1は、外部から招聘された経営者は、就任当初にどのようなことに最も注力していたのかというものであり、第4章で分析し考察した。その結果としては、高い志で臨む、繰り返しメッセージを伝える、経営の現状と問題点の把握に努めるという3点に集約することができた。なお、この3点が抽出された背景には、斉藤氏自身のビジネスマンとしての豊富な経験があったと思われ、倒産会社の再建を託す経営者選別に際しては、特定

⁵³ 例えば、帝国データバンクが2002年8月14日に発表したところでは、2002年の年間の倒産件数が2万件を上回る戦後最悪のペースで推移すると予測している。2002年8月15日 日本経済新聞 朝刊。

分野の専門家よりも、幅広い、経験の豊富さが重要ではないかということを描した。

研究課題2は、フェニックスの再建はどのようなプロセスで行われたのか、また、そこにどのようなリーダーシップがあったのかということであった。これを「組織構造の改革とビジョンの創造」として、第5章においてコッターの8段階プロセスとの比較を行うことで考察した。比較における類似点としては、変革にはやはりいくつかのステップがあったということであり、フェニックスの場合でも、いくつかのステップを同時に進めるのではなく、倒産原因を深く掘り下げたところから、一つひとつのステップを着実に積み上げていたと言える。特徴的な相違点としては、ビジョンの創造過程である中期経営計画の策定が、経営幹部の自主性を促すための教育過程として位置付けられていた点である。新たなビジョンを生み出すとともに、斉藤氏の経営幹部を再生する教育的と言えるリーダーシップがあったと言える。

研究課題3は、フェニックスの再建において、どのようなプロセスで、どのような「見本例」が創造されたのかということであった。これについては、第3章でプロジェクター用ランプの開発の成功がフェニックスにおける「見本例」に相当することを指摘し、その開発プロセスを「新製品の創造」として、第6章において加護野のパラダイム転換のプロセス・モデルとの比較を行うことで考察した。比較における類似点としては、実際の「見本例」を創造したのはミドルであるということと、トップによる支援があったことである。相違点としては、トップが変化の土壌づくりのための「ゆらぎ」をもたらせるというよりは、危機的状況の中で、どこに限られた経営資源を投入すべきかという選択を迫られていた点である。そのような状況では、雑音を拾いあげ、ヒト・モノ・カネならびに精神的な支援を目立たないように送り続けるというよりは、明示的に、積極的に経営資源の集中を実行する必要があったと言える。

研究課題4は、会社再建という経験を通じて内部の社員はどのような教訓を学んでいるのかというものであり、第7章において分析し考察した。7人の経営幹部から7つの教訓を抽出することができた。また、この教訓に加えて、再建を通じて彼らの行動面においても自主性が芽生えていたことも考察した。これらを引き出したのは、再建プロセスにおいて斉藤氏が彼らに送った有形・無形のメッセージであった。

以上の4つの研究課題について結論を要約したが、本研究の基本的な問い、すなわち再建請負人である新たな経営者が、倒産という危機からどのようにして会社と内部の社員を変革したのか、ここに立ち戻って中心的主張を述べたい。

本研究を通じて、筆者が最も主張したいのは、危機的状況から脱するために会社の末端まで人々の意識と行動を変えようとするときには、トップ・リーダーたる経営者が強烈なメッセージを発信しなければならないということである⁵⁴。そのメッセージとは高い志から発せられる言葉だけではない。フェニックスの事例では、会社更生中という法的な制約もあり、資金的にも苦しいなかで、開発の芽に過ぎなかったがミドルが育てつつあったプロジェクター用ランプに斉藤氏の「瀬戸際の決断」で積極的にヒト、モノ、カネを集中的に投入していた。また、斉藤氏自身がすでに再建のビジョンを持っていたにもかかわらず、

⁵⁴ このように主張するに至ったのは、調査結果の考察によるほか、神戸大学大学院において2002年6月3日に行われた加護野忠男教授・金井壽宏教授による講義（経営管理応用研究）が参考になった。

1年という時間を投じて経営幹部に中期経営計画を策定させていた。そしてそのプロセスを、斉藤氏の言葉を借りるなら「全部我慢して」教育と位置付けていたのである。このような危機的な状況下での時間を含めた資源の使い方が、社員、経営幹部への強烈なメッセージになったと考えられる。経営者にとって大切なものと言えば、時間を含めた経営資源ということができよう。これを危機に際してどう使うのかということが、内部の人々への強烈なメッセージになったと思われる。

「選択と集中」という言葉が、もはや言い古された感さえある現在だが、フェニックスの事例にその真髄をみたように思えてならない。

第2節 研究の含意

本研究は単一の事例研究であり、もちろんこの調査結果から一般化や理論化をすることはできない。本研究に含意があるとすれば経営の実践に対するものであろう。この事例から考えられるいくつかの実践的な含意を提示したい。

第一に、不幸にして倒産に至った企業に、再び命を吹き込むには有力なスポンサーとともに、経験が豊富な経営者が必要だということである。フェニックスの場合は、個人のスポンサーによる企業買収型の再建であったが、株式の再上場が実現すれば、市場から投下資金を回収できるうえ利益が得られることが期待できる。これが再建のスポンサーとなり支援に乗り出す最大の動機付けであろう。しかし、スポンサーができるのは変革に向けての基礎的な体力を回復させるための一時的な輸血のようなものに過ぎない。最近では銀行業界において企業再生ファンド⁵⁵の設立が企図されているようであるが、不良債権や事業を買い取り、売却するだけでは本当に社会的に意味のある企業再生事業とは言えないのではないだろうか。本当の意味で企業と内部の人々を再生するには、このようなファンドに加えて、経験が豊富で有能な経営者を発掘し供給できる体制を構築しておくことが必要であろう。

第二に、倒産の危機にある企業経営者以外でも、企業の変革期には時間を含めた経営資源の使い方が内部の社員への重要なメッセージになるのではないかということである。変革期においては、経営のコンセプトの変化を唱えるだけでは無力であり、限られた経営資源をどこに、どのように使うのかということを具体的に明示することが内部の社員への強いメッセージになるとと思われる。

第三に、7人の経営幹部が語った教訓から言えることは、当たり前だと思われることを疎かにしないということである。経営が順調なときこそ内省し、当たり前のことを着実に実践することが実は難しいことかもしれない。

第3節 残された研究課題

本研究は、研究対象が1社のみであったが、倒産からの再建という組織変革を中心に、内部者でないと語れない持論、意見、感情などを重視してきた。本研究に貢献があるとすれば、倒産から再上場を目指す数少ない事例を研究対象とし、その内部者の生の声を吸い

⁵⁵ 過剰債務に陥った企業の立て直しを目的に、投資家から資金を募るファンド（基金）のこと。2002年8月6日 日本経済新聞 朝刊。

上げたことであろう。

ただし、その研究の領域は限られた範囲でしかなかった。同社は、再建に際して集中特化戦略をとっていたと言えるが、この事例を経営戦略の変化、あるいは事業システムの再構築という側面からアプローチしてもユニークな発見があったかもしれない。

また、会社更生法の適用事例にかかわらず、例えば民事再生法⁵⁶の適用事例をも対象に入れ、再建の成功事例または失敗事例に共通する特徴を研究することで、何らかの実践的な提言が可能であったかもしれない。今後の研究課題である。

以上

⁵⁶ 2000年4月1日に施行された再建型の法的整理手続の基本法。従来の和議法をより利用しやすくするために制定された。永石編(2000), 82頁 - 83頁。

主な参考文献

- Emerson,R.M.,Frets,R.I.& Shw,L.L.(1995) , *Writing Ethnographic Fieldnotes* , The University of Chicago Press (佐藤郁哉・好井裕明・山田富秋 訳『方法としてのフィールドノート』新曜社 , 1998)
- 掘籠兒 (1988) , 『債権管理・回収の知識』社団法人商事法務研究会。
- 加護野忠男 (1988a) , 『企業のパラダイム変革』講談社。
- 加護野忠男 (1988b) , 『組織認識論 - 企業における創造と革新の研究 - 』千倉書房。
- 金井壽宏 (1999) , 『経営組織』日経文庫。
- 金井壽宏・古野庸一 (2001) , 「一皮むける経験とリーダーシップ開発」『一橋ビジネスレビュー』49 巻 1 号。
- 金井壽宏 (2002) , 『組織を動かす最強のマネジメント心理学』中経出版。
- 経営法友会法務マニュアル作成委員会編 (1996) , 『別冊 NBL no.37 新債権管理マニュアル』社団法人商事法務研究会。
- 神戸大学大学院経営学研究室編 (1999) , 『経営学大辞典第 2 版』中央経済社。
- Kotter , J.P. (1996) , *Leading Change*, Harvard Business School Press.
(梅津祐良 訳『21 世紀の経営リーダーシップ』日経 BP 社 , 1997)。
- 熊谷勝行 (1999) , 『企業倒産』平凡社新書。
- 永石一郎 編著 (2000) , 『民事再生、会社更生、会社整理・・・会社再建の手順と実務』かんき出版。
- 大竹聡 (2000) , 「フェニックス電機 史上最短！経営破綻からの復活」『プレジデント』2000 年 10 月 16 日号 , 154-161 頁。
- Robbins,S.P., (1997) , *Essentials of Organizational Behavior* ,5th Edition,Prentice-Hall,Inc.
(高木晴夫 監訳『組織行動のマネジメント[入門から実践へ]』ダイヤモンド社 , 1997)。
- 佐藤郁哉 (2002) , 『フィールドワークの技法 問いを育てる , 仮説をきたえる』新曜社。
- 社団法人関西経済連合会 人材育成委員会 (2001) , 『一皮むけた経験と教訓 豊かなキャリア形成へのメッセージ』。
- 四宮章夫 (2000) , 「フェニックス電機 MBI 型による一括弁済方式の更生事件処理」『季刊債権管理』NO.87 , 109-113 頁。
- Sonnenfeld,J.(1988) , *The Hero's Farewell : What Happens CEOs Retire*, Oxford University Press.
(吉野壮児 訳『トップ・リーダーの引退』新潮社 , 1992)。
- 寺澤達也・小林慶一郎・平野双葉・石坂弘紀 編著 (2002) , 『季刊債権管理別冊 ケース・スタディ 会社更生企業 その後 実・学共同による検証と提言』金融財政事情研究会。
- 占部都美編 (1980) , 『経営学辞典』中央経済社。
- Vancil,Richard F.(1987) , *Passing The Baton*, Harvard Business School Press. (諸野幸雄・高梨直子訳『後継経営者の条件 決定プロセスとその法則性』中央経済社 , 1996)
- Yin,Robert K.(1994) , *Case Study Research 2/e*,Sage Publications,Inc. (近藤公彦 訳『ケース・スタディの方法 第 2 版』千倉書房,1996)。

以上

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2001・1	榊谷 武史	サプライチェーンマネジメントにおける新たな営業の役割とその変革への取り組みについて	10 / 2001
2001・2	飯野 晃 大野 陽之 榊谷 武史 富田 浩司 吉川 広太郎	「ブランド構築」 ～「第3の軸」による競争優位の確立	11 / 2001
2001・3	岡田 真	「管理会計情報の有用性とミニ・プロフィットセンター」 ～(株)NTTデータサイエンスの事例研究を通して～	11 / 2001
2001・4	浮田 辰三	医薬品産業における提携戦略 創薬におけるパラダイムシフトの影響	11 / 2001
2001・5	高坂 匠	MSPという新しい業態分析からの競争理論考察	11 / 2001
2001・6	小林 茂樹	地域ネットコミュニティビジネスの研究	11 / 2001
2001・7	井上 芳郎	創業および事業創造に関わるビジネス・インキュベーションについて	11 / 2001
2001・8	石原 敏孝	シティホテルのマネジャーの職務特性と管理者行動について	11 / 2001
2001・9	赤田 和則	プロジェクト型組織におけるキャリア開発	11 / 2001
2001・10	富田 浩司	成熟市場におけるカテゴリーブランド構築	11 / 2001
2001・11	小坂 光彦	「ブランド」によるグループ経営 東急グループの事例	12 / 2001
2001・12	小宮 信彦	モノづくりのプロセスを変える新しいビジネスモデル エレファントデザイン株式会社の「空想生活」	12 / 2001
2001・13	高地 悟史	消費財メーカーにみる市場インタフェイスの設計とマネジメント	12 / 2001
2001・14	竹中 隆	企業戦略におけるIT活用の意義と役割 株式会社すかいらーくの事例	12 / 2001
2001・15	北 真収	ポスト・アキュイジション・マネジメント (Post Acquisition Management)	12 / 2001
2001・16	古田 しげみ	中小企業の国際経営戦略としての国際アライアンス研究	12 / 2001
2001・17	小宮 信彦 高地 悟史 竹中 隆 谷風 宗範 榊野 洋史 遊橋 裕泰	ネットワーク時代のビジネスモデリング	12 / 2001

番号	著者	論文名	出版年
2002・1	遊橋 裕泰	情報流通事業におけるビジネスモデルのダイナミックマネジメント	3/2002
2002・2	田路 博文	組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究 他業種との比較による銀行従業員の特性分析	10/2002
2002・3	橋本 恵子	銀行リテール部門のABC 顧客別収益性分析を中心に	10/2002
2002・4	平田 嘉裕	次世代テクノロジー・マネジメントにおける提携の活用	11/2002
2002・5	石田 博信	連結財務諸表における支配力基準、影響力基準の有用性とその限界	11/2002
2002・6	木村 蘭平	ポシブル・セルフがモチベーションに与える影響について	11/2002
2002・7	沢田 勝寛	病院におけるIT投資の意義と問題点	12/2002
2002・8	粟津 知之	製造業における研究開発のマネジメント	12/2002
2002・9	牛田 亜紀	キャリア志向性と組織のあり方 ～自律性を媒介とした組織と個人の関係～	12/2002
2002・10	平川 和孝	自己目的的経験としての仕事に関する研究	12/2002
2002・11	的場 正晃	企業経営におけるミッション形成プロセスの調査 経営者はいかにして使命感を持つに至るのか	12/2002
2002・12	片岡 登	ミドル・マネジャーの行動研究	12/2002
2002・13	吉田 耕一郎	外資系企業における従業員の組織コミットメント グローバル化下での組織と個人	12/2002
2002・14	栗林 宏行	トップリーダーの交代による組織変革 フェニックス電機の会社再建の事例研究	12/2002
2002・15	岡崎 宏	組織における役割ストレスの発生と個人への影響について	12/2002
2002・16	高桑 義明	人間の創造性がもたらすイノベーション 商社におけるビジネス・イノベーションの生成	12/2002
2002・17	伊藤 界志	戦略的IRに関する研究	12/2002
2002・18	宮井 廣政	サービスをベースとした製造業の事業システムの変革	1/2003
2002・19	三宅 浩二	クリエイターのキャリアと組織に関する研究	3/2003