



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

2009-16

事業再生におけるターンアラウンドマネジャーの
フォローアップ行動

江口 利光 大矢 茂人
柏原 雄一郎 杉本 豊

Current Management Issues



事業再生におけるターンアラウンド

マネジャーのフォローアップ行動

神戸大学大学院経営学研究科

忽那憲治研究室

江口利光 大矢茂人 柏原雄一郎 杉本豊

2009年12月17日

要旨

本稿の目的は、事業再生といった特殊な状況下において再生を成功に導くためのリーダーシップに着目し、ターンアラウンドマネジャーの取るべき行動を明らかにすることにある。具体的には、事業再生におけるターンアラウンドマネジャーのリーダーシップの中で、会社が決定した実施策を具体的に実現させるために必要不可欠であると考えられる管理手法、即ち、フォローアップの側面に着目し、事業再生を成功に導くターンアラウンドマネジャーの行動について考察を行った。調査にあたっては事業再生に成功した3社に対しインタビューを行い、実施策の内容についての分析を行った。

その結果、実施策の内容についてはいずれの会社においても、①自社の弱みを認識したうえで戦略を立案する、②一見すると業界の常識に反する実施策でも、正しい裏付けに基づくものであれば実施するといった特徴が見られた。

また、実施策を実行するためのターンアラウンドマネジャーの行動については、①誰にでも理解できるシンプルな戦略を構築すること、②全てのことを同時に行わず、実施策の難易度、効果の大小を意識し的確なタイミングで実行に移すこと、③実行すると決めたことの達成状況をしつこくフォローアップすることが共通の行動として観察され、事業再生に有効であるとの結果を得た。

本稿の執筆にあたり、インタビューに応じていただいたターンアラウンドマネジャーの杉野正氏、正木義博氏から多大なるご協力、また忽那憲治氏（神戸大学教授）から懇切丁寧なご指導を頂いた。ここに記して感謝する。

目次

1. はじめに	3
2. 事業再生の定義	3
3. 先行研究レビューと仮説構築	4
3.1. 事業再生についての先行研究	4
3.2. リーダーシップについての先行研究	5
3.3. 仮説構築	5
4. 研究方法	6
5. ターンアラウンドマネジャーの貢献についての分析	6
5.1. 株式会社ユー・エス・ジェイ	7
5.2. 済生会熊本病院	9
5.3. しなの鉄道株式会社	10
6. 仮説検証	13
7. むすび	16
図表 1-4	19

1. はじめに

事業再生といった場合、財務リストラをはじめとした、「どんな実施策を実施すべきなのか」という実施策内容については実務上の経験が蓄積されてきているものの、事業再生を成功させるために、「どのようなアプローチ、行動をとるべきか」といった事業再生を主導するターンアラウンドマネジャーが取るべき行動については明確にされていない。また、事業再生の研究においても、ターンアラウンド戦略に関するものとして Hofer (1980), Hambric and Schecter (1983), Robbins and Pearce (1992), Slatter and Rovett (1999) などが、またリストラクチャリング効果の検証に関するものとして Bowman et al. (1999), John and Ofek (1992), Kang and Shivdasani (1997), Denis and Kruse (2000) などがあるが、ターンアラウンドマネジャーの行動に着目した研究は多くない。そこで、本論文は、事業再生といった特殊な状況下において再生を成功に導くためのリーダーシップに着目し、ターンアラウンドマネジャーの取るべき行動を明らかにすることを目的とする。

本論文においては、事業再生におけるターンアラウンドマネジャーのリーダーシップの中で、会社が決定した実施策を具体的に実現させるために必要不可欠であると考えられる管理手法、即ち、フォローアップの側面に着目し、事業再生を成功に導くターンアラウンドマネジャーの行動について考察を行った。

事業再生に成功した 3 社に対しインタビューを行い、実施策の内容について分析を行ったところ、3 社間で大きな違いはなく、他社との差別化策の立案に関して、①自社の弱みを認識したうえで戦略を立案する、②一見すると業界の常識に反する実施策でも、正しい裏付けに基づくものであれば実施するといった特徴が見られた。

次に、実施策を実行するためのターンアラウンドマネジャーの行動について考察を行い、①誰にでも理解できるシンプルな戦略を構築すること、②全てのことを同時に行わず、実施策の難易度、効果の大小を意識し的確なタイミングで実行に移すこと、③実行すると決めたことの達成状況をしつこくフォローアップすることが有効であるという共通点を見出した。

最後に、変革型リーダーシップ論の代表的な先行研究であるコッター (2002) の変革の 8 段階プロセスとの比較を行い、通常の企業変革よりも短期間に成果が求められる事業再生という状況において、事業再生を成功に導くターンアラウンドマネジャーの行動に関するフォローアップの観点から検証を行った。その結果、ターンアラウンドマネジャーの執拗なフォローアップが、従業員の自発性といった機能を代替する役割を果たし、事業再生のような、短期間で成果を出すことが求められる現場においては、この執拗なフォローアップが非常に有効に機能するとの結論を得た。

2. 事業再生の定義

検証を行うにあたり、本論文における事業再生の定義を行う必要がある。なぜなら、事業再生自体の定義としてはいくつかあるためである。定義の類型としては、事業再生に至った困窮原因により大きく 2 つに分類することができる。1 つは、積極的な拡大策が裏目に出てしまい過剰な債務を抱えることになってしまった「投資失敗型」のようなケースである。例えば内閣府が発表している産業再生機構に関する Q&A の定義における「過剰債務に陥っている企業がコアとなる事業に関して十分な競争力がある場合、これを過剰債務の

原因となっている不採算部門から切り離すことなどにより、競争力を回復すること」が該当する。これは企業がいくつかの事業を有しており、その不振事業を再建するというよりも、競争力のあるコア事業に特化するという過剰債務解消を目的とした組織再編的要素が強い。もう1つは、「投資失敗型」以外のものが該当するが、本業自体が経営マネジメントの脆弱化、組織の硬直化等の理由により、本来持っている事業の潜在的競争力を発揮することができない状況に陥ってしまう「本業不全型」のようなケースである。

本論文では、後者の不振に陥った事業自体を再生させることを前提として考えるため、事業再生の定義を「連続して赤字を計上していた、あるいは債務超過状態に陥った企業が、コアとなる事業の競争力を回復することで黒字化すること」とした。また、ターンアラウンドマネジャーは、その事業再生のプロセスを実行するために、リーダーとして中心的役割を担った人物と定義した。

3. 先行研究レビューと仮説構築

事業再生を成功に導く要因としては、大きく2つに分けることができる。1つは、事業再生プロセスにおける戦略そのものに起因するものである。もう1つは、策定された戦略を具体的にどのように実行したのかという人に起因するものである。以下、それぞれの要因に焦点を当て、先行研究のレビューを行った。

3.1. 事業再生についての先行研究

事業再生、いわゆるターンアラウンドに関する先行研究についてはHofer (1980)がターンアラウンド戦略を「業務的」「戦略的」に分類したのをはじめ、Hambrick and Schecter (1983)が「効率的」と「企業家的」にまとめている。その後、Robbins and Pearce (1992)は、これらのターンアラウンド戦略の分類を活用し、ターンアラウンドプロセスとして提示し、これらをもとにSlatter and Rovett (1999)が実務面からのアプローチとして、ターンアラウンドを成功させるために必要な4つの目標（①直面する危機を管理する、②ステークホルダーとの関係を構築する、③事業を修復する、④資金問題を解決する）と、7つの要素（①経営危機の安定化、②リーダーシップ、③ステークホルダーの支援、④戦略的フォーカス、⑤組織改革、⑥コア・プロセスの改善、⑦財務リストラ）の提示を行っている。

このように、これまでの先行研究においては、事業再生プロセスにおける戦略面に焦点をあてたものが多く、それらに加え企業が業績悪化に対して自発的に行うリストラの効果についての研究(John, Lang and Netter (1992))、事業の集中度がパフォーマンスに与える影響についての研究(John and Ofek (1995))など企業のリストラクチャリング効果の検証に関するものが続いている。しかしながら、その一方でその戦略を実践し継続していくために、組織に働きかける人材を動かしていくというターンアラウンドマネジャーの行動に着目した研究はほとんど存在していない。マネジメントにおいて、人を動かすという視点から行われた研究では、コッター(2002)の変革型リーダーシップについての研究が有名である。それについても、経営状況を特に限定したものではなく、リーダーシップ、企業変革という観点から研究を行っているものである。本論文では事業再生という特別な状況において、リーダーシップがその成功にどのように貢献しているかということに

焦点を当てて研究を行った。

3.2. リーダーシップについての先行研究

コッターは、代表的なリーダーシップ理論として変革型リーダーシップ論を発表し、「リーダーシップは、組織を変革するためには不可欠なもので、かつ、変革は8段階のプロセスによって実行されるべきである」と述べている。8段階のプロセスとは、①危機意識を植えつける、②変革推進をガイドする連帯チームを生む、③ビジョンと戦略を作り出す、④変革のためのビジョンをコミュニケーションする、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、⑥短期的な成果を生む、⑦前進を確認し、さらなる変革に結びつける、⑧企業文化に新しい方法を定着させるというものである。そして、大規模な変革を成功させるためには前記8段階のプロセスが、その順序通りに実行され、たとえ1つの段階であっても、その段階を省略する、あるいは各段階での成果を確実に築く前に、先を急ぎすぎると問題が発生すると主張している。

この変革プロセスによると、第1から第4段階において、現状を認識し、変革のための方向性を見出し、もし、その変革自体が簡単なものであれば、この段階にそれ程の大きな努力は必要ないと考えられる。さらに、第5から第7段階では、多くの新しい仕事の進め方が導入され、最終の第8段階では、変革を企業文化に埋め込み、定着させることを支援している。

また、リーダーシップを「組織を誕生させ、激しく変化している環境に適応させるために、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々を整列させ、さらに待ち構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こと」と定義している。これに対して、マネジメントを「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に、プランニング、予算策定、組織設計、人材配置、コントロール、問題解決をおこなうこと」と定義している。つまり、リーダーシップとは、外部環境の変化に対応するために、マネジメントとは内部複雑性への対処を行うために組織を変革していくものであり、その違いを明確に区別したうえで変革の成功に重要な影響を及ぼすことは、リーダーシップであると主張している。

3.3. 仮説構築

本論文における問題意識の出発点は、事業再生に向け実施策を実行し成果を出していくことは、計画を立案することに比べはるかに難易度が高く、その実行力こそが再生の成否を左右するのではないのかといったことにある。特に、事業再生というこれまでの仕組みを変革し、短期間で成果を出す必要がある状況においては、特に再生を主導するターンアラウンドマネジャーの行動がその再生の成否に大きな影響を与えるのではないかと考えた。また、同時に再生を成功に導くターンアラウンドマネジャーには共通の行動パターンがあるのではないのかとの認識を持った。そこで本論では特に実行の重要性、ターンアラウンドマネジャーのリーダーシップ、その行動の共通点に着目し次の仮説を設定した。

〔仮説1〕

事業再生における実施策内容には、明確な違いがみられず、成否はその内容に起因するも

のではない。

〔仮説 2〕

事業再生を成功させたターンアラウンドマネジャーが、その実施策を実行させるための行動には共通点がみられる。

〔仮説 3〕

事業再生におけるターンアラウンドマネジャーの行動は、コッターの指摘する一般的企業変革においてみられるリーダーシップ行動と異なった特徴がある。

4. 研究方法

研究方法としては、複数の事業再生事例を選定し、対象企業に関する情報収集を行うとともに、対象企業へのインタビューを行った。

対象企業の選定においては、ターンアラウンドマネジャーの実施する実施策及び実行力に調査の対象をフォーカスする前提で、①再生を主導した人物（ターンアラウンドマネジャー）が明確であること、②財務内容の改善が把握できる企業であること、③インタビュー可能な企業であることという条件で絞り込んだ。その結果、以下の3つの事業再生事例を今回の研究対象として選定した。テーマパーク業界の株式会社ユー・エス・ジェイ、病院業界の社会福祉法人恩賜財団済生会熊本病院、そして、鉄道業界のしなの鉄道株式会社である。それぞれの企業のターンアラウンドマネジャーは順に、グレン・ガンペル社長、正木義博副院長、杉野正社長（当時）である。

今回の研究では再生失敗企業は対象とせず、再生成功企業のみを対象としたが、その共通の成功要因を検証することで一般化できる事項が存在するのではないかとこの観点から考察を行った。また、インタビューを行うにあたっては、ターンアラウンドマネジャーの行動を多面的に判断するために、一方向からの視点に限定せず、リーダーと従業員の両方へのアプローチを試み、ユー・エス・ジェイに関しては、トップ・ミドル・ボトムの3つの階層にインタビューを行った。

5. ターンアラウンドマネジャーの貢献についての分析

ユー・エス・ジェイ、済生会熊本病院、しなの鉄道の順に、事業再生におけるターンアラウンドマネジャーの貢献を分析する。コッターの企業変革の8つのプロセスを参考に、事業再生のプロセスにおいて、コッターの企業変革の第3段階に該当する戦略立案フェーズと、第4段階以降に該当する戦略実行フェーズに着目し、戦略立案フェーズは問題点と実実施策という切り口で、戦略実行フェーズは実行の手口という切り口で各企業毎に以下の分析を行った。

まず、戦略立案フェーズにおいてターンアラウンドには、企業が事業再生が必要となる状況に陥った原因を正しく見つけ出す課題発見能力と、その問題を解決するために何が必要かという処方箋を書く戦略立案能力が必要とされるが、各ターンアラウンドが認識した問題点とその解決策としての実施実施策を整理した。さらに、戦略実行フェーズにおいて、立案した戦略を従業員に確実に実行させるためターンアラウンドマネジャーがとった手口

を分析する。

5.1. ユー・エス・ジェイ

5.1.1 問題点と実施実施策

ユー・エス・ジェイは東の東京ディズニー・リゾートに対抗する西の巨大テーマパークとして、2001年3月に開業した。開業当初はその目新さもあり、初年度は約1,100万人の来場者数と予想以上の実績を残した。しかし、2001年に相次いで発覚した飲料水の水質問題や、法規制を超える火薬の使用といった不祥事の結果イメージが悪化し、また、設立時からの高コスト構造のため、一時は経営破綻の可能性すら囁かれるほどの危機に直面した。

第一の問題点は、リーダーシップの欠落であった。ユー・エス・ジェイは設立時、大阪市が25%余りを出資し、社長も市の出身者が就任するいわゆる第3セクターで、開業するにあたり経営幹部にテーマパーク業界の経験者がほとんどいないという素人同然の寄り合い所帯状態であった。そのため、責任の所在が曖昧で意思決定のスピードと妥当性に問題があったことが、複数の役員、従業員に対するインタビューから明らかになった。リーダーシップが十分に機能している企業であれば、相次ぐ不祥事を事前に回避できたとも指摘されている。

第二の問題点は、ユー・エス・ジェイの持っていたコンテンツと顧客の求めるものの間にギャップが存在していたことである。ユー・エス・ジェイのコンセプトは、米国ユニバーサル・スタジオから輸入したものが売りの、ハリウッド映画のコンテンツを利用した恐竜アトラクションやスリルのある乗り物といった「スリル&ライド」であった。しかし、好業績を続ける東京ディズニーランドは女性やファミリー客をターゲットとしており、ユー・エス・ジェイ内でもその点についての問題は指摘されていた。この点について、ガンペル氏は就任後間もなく、徹底したマーケティング調査を実施し、その結果に裏付けられたポジショニングの見直しを行っている。若い女性と小さな子供を持つ母親が意思決定者であると認識し、そのリピートを増やすため、コンセプトを男性やカップルをターゲットとした「スリル&ライド」から「情緒的つながり」を重視したファミリー・エンターテインメントへと一変させた。さらに、米国ユニバーサル・スタジオでは考えられない外部キャラクター（ハロー・キティ）の導入を決断し、日米の関係者を説得した。

第三の問題点は、財務的危機であった。ガンペル氏は、既存株主と取引銀行に対して、間もなく債務超過に陥る危険性があることを明示し、借入条件の改定とゴールドマンサックスを新たな出資者として迎えることに対する同意を得た。ユー・エス・ジェイの役員や従業員の証言から、ガンペル氏は強引に交渉をリードしたことが判っている。また、体験アトラクションの機能面を中心としたコンセプトでは、次々と新しいアトラクションを投入するための投資を継続する必要がある、採算面で苦しい状態を脱することができなかった。しかしながら、第二の実実施策であるコンセプトの転換により、設備投資も効率のよい小規模のものを中心に行うようになり、厳格に採算性を重視したものへと転換することが可能となった。

最後に、以上のような改革を実行するために、管理職以上にこれまで以上のハードワークが求められたが、役職者の業績連動給部分を増やし、企業のEBITと連動させることで基準を明確に示した。

【図表1挿入】

ガンペル氏の問題点の発見と実施策実行のプロセスにおける姿勢について、ユー・エス・ジェイの役員や従業員から異口同音に、①あらゆる行動、判断に対して論理的理由付けをしつこく求められたこと、②納得できないことは頑として聞き入れてくれなかったこと、③フォローアップについてはいわゆる5W1Hを必ずコミットさせられたこと、④正当な根拠に基づき正しいと思うことは強引に押し通したことなどが聞かれた。そして、そのしつこさに辟易としながらも、ガンペル氏の言うことがいちいち理にかなっているので、反論できなかったと証言している。

5.1.2 ターンアラウンドマネジャーの実行の手口

ガンペル氏の実施策がいくら正しいものでも、その強引さが関係者や従業員の反発に押し返されずに実行に移すことができた理由について、インタビューからガンペル氏が様々な手口を駆使していたことが判った。

第一は、社長就任直後にクロスファンクショナルチームを立ち上げて従業員に当事者意識を植え付けたことである。財務、マーケティング、人事制度等のテーマ別に10名程度のチームを構成し、従業員に何をどう変えたらよいかを提案させている。ある従業員は、ガンペル氏は社長就任前の事前調査である程度まで問題点の特定、解決のための実行策にある程度目星を付けていたのではないかと指摘する。いずれにせよ、それぞれのテーマに対する処方箋をあえて従業員に考えさせることで、自分の問題として認識させ、実行計画に対するコミットメントを生み出すとともに、参加者意識を植え付けることで、上手く巻き込んで実行させていくことを意図したものと思われる。

第二に、「Swing the Bat!!」に象徴される実行の文化の浸透である。頭で理解することとそれを実行に移すことには大きな溝があり、さらに言えば実行してそれが成果につながってはじめて価値を生み出すこととなる。バットを振らなければ、何も起こらない。例えバットを振って失敗しても、そこから学ぶことは多いはずである。失敗を責めずに、次に活かすことにより、個人は成長し、組織も成長していく。そしてバットを振ることで組織は活性化する。ユー・エス・ジェイでは、バットを振る人を評価することを表明し、スイングを奨励することにより実行の文化を浸透させていくことに非常に力を入れている。

最後に、仮説・検証・実行のサイクルを短期化し、厳格にフォローする仕組みづくりである。過去から日次で前日の入場者数と売上高は社内で報告されていたが、経営会議は月に1度で主に月次決算の報告が行われる場であった。ガンペル氏は、週1回の経営会議を持ち、その場であらゆる経営課題、問題、計画についての対応策を確認し、その結果も厳格にモニタリングされるようになった。対応策は、「いつまでに、誰が、何を」行うだけでなく、「なぜ」そうするのかという理由付けを厳しく求められることになった。経営トップ自らがしつこいと思われるほどの実行確認とフォローアップを行っている。また、毎日、テーマパーク内やオフィス内を歩き回り、朝の会議で決めたプランは午後に行われているかなど、実行確認とそのフォローアップも自らが率先して行っている。従業員は当初辟易としながらも、今ではそれが当たり前のこととして行動できるようになったと述べている。

5. 2. 濟生会熊本病院

5. 2. 1. 問題点と実施実施策

ターンアラウンドマネージャーである正木氏によると、就任当時の濟生会熊本病院の経営不振の原因は、他のほとんどの病院と同様に経営の意識そのものが欠落している状態であったという。経営や収支という概念を持ち合わせないドクターとナースが中心的な存在であり、経営者である病院長もドクターでなければならない。濟生会熊本病院でも事務局は「事務屋」以上の余計なことができる環境ではなかった。病院の放漫経営が許されてきたのは、国の医療政策が背景にあった。(近年ようやく、政府は診療報酬点数制から診断群分類包括評価制への移行を推進している。)このような環境のもと、熊本病院においては、改革を実行するためのバックアップを院長から得た正木氏が、経営管理の欠如、組織整備の遅れ、労務管理の欠如、全職員の低い士気、得意な高度医療技術が生かしていないといった問題点を発見し、それに対する実施策を実行していった。

第一に、経営管理という概念の欠如に対応するため、3カ年ビジョンの作成、年度別実行計画書の作成、センター別採算制度の導入を行った。第二に、組織整備の遅れに対応するため、主要なポジションにある医員や医長などの役職制度の見直しと責任の明確化、彼らと何度も折衝を繰り返し、各職制への権限委譲を促した。また、各会議、委員会も不必要なものはできる限りやめるようにした。第三に、労務管理の欠如については、管理職以上を対象とした基本俸給(年功的要素を残す)の導入、病院業績給(病院の経常利益を反映)、個人業績給からなる年棒制を導入、人事考課は現場で目の届いている者が直接行うことの徹底などを行った。第四に、全職員の低い士気については、病院としての目標にリンクした目標管理制度の導入、階層別宿泊研修会の開催、院内クリニカルパス大会の実施、全員参加のQC活動といったことを行った。

最後に、県内の病院の多さに対応して、病院のポジショニングを見直した。熊本病院では、発症間もない急性期の患者に集中的な治療を行うことが求められる急性期病院の責任は、高度な医療を必要とする患者への対応に集中すべきであるとの考えのもと、軽度な患者を他病院へ紹介し、熊本病院は重篤な患者の治療に特化するための地域医療機関の連携ネットワーク構築に成功している。また、患者にはあらかじめクリニカルパスを作成してその後の治療計画・転院の予定を説明しておく。その結果、熊本病院では高額の投資を行い最新の医療機器を導入しても、収益率の高い部分に特化して患者の回転率を高めることで投資を回収し高収益を上げることに成功している。そのことが診療報酬上のメリットにもなっている。また、平均在院日数は1998年度の14.4日から11日前後に短縮された。しかも、病床利用率は、2007年度では98.6%であり、非常に高い水準となっている。反対に、同病院と提携している病院は「急性期後」の患者に特化することで、設備に大きな投資を行うことをしないですむという住み分けが成立している。

【図表2挿入】

5. 2. 2. ターンアラウンドマネージャーの実行の手口

ユー・エス・ジェイのガンペル氏と異なって、医療や病院のことを全く知らない人間が病院の改革を掲げるということに対する抵抗は大きかったようである。正木氏によると、現場では当初誰も味方がおらず、上記の実実施策の実施にあたっては、特にドクターから大

きな反発を受けたという。そのような状況をどうやって打破したのかについて、正木氏は、自分は早稲田大学ラグビー部で「チームワーク」と「戦略」の大事さを学んでおり、人間味と粘り強さをもって周囲の人間を巻き込んで改革を成功させていったと説明した。

最初に、部下である事務職員はドクターを最上位とするヒエラルキーの中でモチベーションが著しく低かったのを、叱咤激励とノミネーションを繰り返して意識を変えさせた。まず、正論を唱えるために疎んじられていた2人を改革チームに登用し、彼らに何度も熱く繰り返し語りかけてやる気にさせ、改革の中心人物に育て上げた。居酒屋では「自分の人生どう生きるつもりなんだ！」と叱咤激励を繰り返した。

次に、ドクターからは廊下で「ゲシュタポ」「俺はお前を信じていない」といった言葉を投げかけられたり、院長に対して正木氏の更迭を進言する人が相次いだ。しかし、くじけずに、ドクターや看護師の集まりに参加する機会を得ては、改革の必要性を熱心に説明することを繰り返した。また、正論を押し付けるだけではなく、ドクターとも酒やゴルフといったウェットな付き合いを大事にし、心を開いてもらうための努力も柔軟性を持って精力的に行っている。

組織改革に関しては、部長レベルのドクターのマネジメント・ガバナンスに着目し、仕事内容を明確にし、それに対する責任を持つことを求めた。同時に、ドクター、職員のモチベーションのマネジメントにも配慮している。ドクターには、国内最高レベルの設備を導入することを積極的にサポートし、視野を広げてもらう意図も込めて海外視察旅行も奨励している。事務職員はナースより低い給与水準であったが、これを引き上げ（例えば、37歳で850万円を支給するケースも作り）、将来的には一部上場企業と同水準と考える36歳で1千万円にすることを目指している。人事管理制度は最もセンシティブな分野であるため、最初の数年は少しずつ改定し、徐々に理想の形へ近付けるように考えた。

経営状況、ビジョン、目標等の情報開示を徹底して行い、利益を出すことの重要性は、「利益を出さなければ設備導入や十分な研修ができず患者さんを救えない。職員の給料も上がらない」と判りやすい言葉で訴えかけた。そして、病院の業績を個人の賞与考課の一部として取り込んだ。

その他では、借入金の削減を急ぎ、済生会グループからの借入は半ば強制的なものであったが、これが最も高利であったので優先的に返済をすすめたこともP/Lの改善に貢献した。このような改革の積み重ねの成果は、一年で病院が黒字化するという結果に現れ、そのことで病院内での信頼と味方を勝ち得て更なる改革を推し進めることに成功している。

5.3. しなの鉄道株式会社

5.3.1. 問題点と実施実施策

しなの鉄道は、整備新幹線（長野新幹線）の開業に伴い、JRから分離された並行在来線区間を引き受けるために設立された会社である。杉野氏によると、長距離利用客が長野新幹線に移転したことにより、開業当初から経営は苦しく毎年赤字が継続していた。2001年9月の中間決算では累積赤字が25億円になり、債務超過に陥ったにもかかわらず、事業計画は年率2%程度の伸びという甘いものであり、収益を生み出すための具体的なプランもなかった。杉野氏の社長就任時には社内で「第3セクターは赤字で当然」との空気が支配的であったという。

杉野氏が最初に取り組んだ実施策は、このようなずさんな経営管理状態をあらため、日々の経営数字の把握と業績低迷の原因を分析することであった。

第二に、従業員による危機意識の欠如の問題である。開業以来、しなの鉄道には「第3セクター」故の甘えがあり、放漫経営で経営は苦しかったが、従業員に会社が潰れるのではという危機意識がなかった。そのため、杉野氏は、就任早々、全従業員に対し「会社は潰れる可能性もある」という話をした。危機意識を徹底的に浸透させるために、3日間で6回同じことを話しを行い、さらに「会社が潰れたら職安に行け」と付け加えたことによって、従業員の顔色に変化が見られ、「倒産する」ことが現実の問題であることを認識され、危機意識の共有が図れた。また、会社の業績が良くないことを説明する際に、身近でない数字を使って説明するのではなく、イメージしやすい数字を用いて説明をおこなった。

第三に、各種の契約に関して過去から一度も見直しをおこなってこなかったことを問題視し、全ての契約内容を精査させた。同社に不利な契約内容はもちろん、妥当なものについても、従業員に命じて徹底的に条件改善交渉をさせた。1日何回も交渉相手に電話をさせるなど、しつこく執念深くやることを強引に従業員に求めた。その結果、条件改定条項がない契約でも条件改定を受け入れてもらえたものが多かった。杉野氏は、従業員に何事も当たり前だと放置しないことと、しつこく粘り強く仕事をやり抜くことを体験させたのである。

第四に、マーケティング活動の導入である。杉野氏によると、しなの鉄道は、整備新幹線の並行在来線となることで、新幹線を競争相手として認識する必要があったが、過去のビジネスモデルを変えることなく同じやり方を踏襲したままであったことを問題視した。このような状況に対して、杉野氏は、まずターゲットの見直しを行った。車通勤者など鉄道を使う必要のなかった人ではなく、不便や夜遅くの利用に安全上不安があるなどの理由から、ニーズがあるにもかかわらず乗らなかった人をターゲットにした。そのために、話題性の高い企画列車の開発を複数おこなうことで、常に新たな話題の提供に努めた。次に、駅および周辺のイメージアップを向上させることで、有名店の駅への誘致など、話題性と誘客力のあるキャッチャーな戦略を展開していった。最後に、杉野氏はしなの鉄道が顧客の方を向いて仕事をしていなかったと認識し、トレインアテンダントを設置など様々な実施策を実施した。トレインアテンダントは、高齢者の乗降介助や社内における案内など、心のこもったやさしいサービスが評判となり、後にしなの鉄道の顔となった。

第五に、従業員にとっての厳しい変化の中でモチベーションを向上させるために業績連動給を導入した。それまでは、完全な年功序列の人事制度と年配の従業員が中心であるために、従業員のモチベーションがあがらないという問題があった。杉野氏は、年功序列の固定給部分を75%、残りの25%は個人の業績に連動させる給与システムに改めた。固定給部分が75%と高めなのは、急激な変化を導入することによる従業員のアレルギー反応を回避するためである。また、年配の人が多い従業員の人員構成を、地元の高卒の人材をターゲットとして地域を活性化させようと積極的に採用活動を行い、人員の若返りとコスト削減につなげた。

【図表3挿入】

5.3.2. ターンアラウンドマネジャーの実行の手口

しなの鉄道において杉野氏のターンアラウンドマネジャーの実行の手口としては、以下4つをあげることができる。

第一に、わかり易く説明をおこなうための工夫についてである。前述したように、全従業員に対して、同社の収益構造を説明する際に、実際の売上や売上原価などに使われる「億」単位の数字を出して説明するのではなく、「100円稼ぐのに128円かかっている」という身近な数字を使うことで、どう考えても赤字であることをイメージしてもらい、現状、収益管理ができていないことを従業員全員へ理解させた。これは、大変有効な手口だと考えられる。経理などの計数を扱う部署の人達であれば、実際の赤字金額に対する数字のインパクトを理解することは容易いことであるが、全従業員という規模になると、正確な金額よりも、「赤字」であることを如何に理解してもらえるかということに主眼を置くべきであり、大変有効なやり方であったのではと考えられる。

第二に、コスト意識を徹底させるための工夫についてである。コスト意識がない従業員に対して、全ての経費に対して、「3割削減」することを大きな目標として掲げた。実際には、3割という数字は簡単に達成できるものではなく、仮に達成できなくても、今までの延長戦上には、将来の成功要因がないということを従業員が理解し、コスト意識を高めることに杉野氏は価値を求めていた。しかし、この考え方を徹底するために、杉野氏は、「3割削減ができないならば、判は押しません。判の押されない請求書に関しては、自腹でお願いします」と従業員に宣言することで、従業員に真剣味が増し、困るのは自分達であるからと必死になって取組をおこなうようになった。ここまで徹底した杉野氏の取組が従業員の意識を変えることにつながっていったと考えられる。このような大胆な取り組みを行う一方、購買費の削減においては交渉相手の企業に5分おきに電話をかけさせ値引き要求させるなど、目標達成に向けての強い執着が見て取れる。

第三に、改革を実施するタイミングの良さについてである。前述した通り、杉野氏は社長就任直後に、同社が赤字経営である実情を全従業員に伝えた。そして、今後何もしなければ、「会社が潰れる」可能性が大いにあることを就任早々という時期に伝えることで、従業員に危機感が芽生え、従業員の意識を変えることができた。また、具体的な実施策については、最初の3か月間は、確実に結果が出せる実施策のみおこない、結果を出し続けることで信頼感を得、リーダーシップを確立し、その後は、逆に従業員が「チャンスをくれた杉野氏に恩返しをしたい」と感じるようになるなど意識の変革が起こっている。ここにも、ターンアラウンドマネジャーとしての大きな工夫を感じることができる。

最後に物事の伝え方の工夫である。これは、第一のわかりやすさとも似ているが、伝え方にインパクトがあるため、理解がしやすいことがあげられる。杉野氏が契約書の見直しを実施したことは、先の実施策の項目にて記したが、その際に、「儲ける」ということに対する問題意識のない従業員に状況を理解してもらうために、「こんな不平等条約、ふざけるな」と言って、契約の相手会社と従業員のいる前で、契約書を破り捨てるパフォーマンスをおこなった。そうすることで、従業員一人一人に「儲ける」という仕事をする上での基本的な考え方を再認識させることにつながったのではと考えられる。トップの意気込みを感じることで、従業員もそれに応えようとする良い循環を得るためには、普通に物事を伝えるのではなく、時にはインパクトのある伝え方が必要になってくると思われる。

6. 仮説検証

仮説 1：事業再生における実施策内容には、明確な違いがみられず、成否はその内容に起因するものではない。

事業再生における実施策内容には、明確な違いがみられず、成否はその内容に起因するものではない。まず各社の再生に向けて行った実施策の検証を行った。その結果、各社とも実施策面においては共通点が多く、実施策内容において顕著な差異は見られなかった。その共通点とは、①戦略の明確化（ターゲット、顧客）、②適切な財務リストラ、③業績の見える化及び開示、④業績、パフォーマンスを個人の評価に反映させる人事制度の4点である。大きく分けるといずれの実施策もこれらの領域に含まれる。したがって、これらの実施策は特段の新規性はなく、コンサルタント等に依頼すれば容易に構築できるものであると思われる。実施策の内容はもちろん大事であり、ツボをおさえた実施策の立案は再生の成功にあたり不可欠な要因であるが、成功・失敗を左右する主要な要因ではなく、むしろそれをいかに実行するかというターンアラウンドマネジャーの実行力こそが、再生の成功にあたり最も重要かつ難易度の高い事項ではないかと考えられた。

しかし一方で、今回の調査対象企業において、実施策の設定にあたり以下の特徴が見られる。この3点を有機的に結合させた実施策を設定、実行することで業績の急回復を実現しているといったことも観察できた。

- ① 自社の弱みを認識したうえでの戦略の立案
- ② 一見非常識と思われる業界の常識に反する実施策の実施
- ③ ターゲティングの的確さ（＝ツボをおさえた戦略の構築）

具体的事例としては以下があげられる。

1) ユー・エス・ジェイ

ユー・エス・ジェイにおいては、自社のメインキャラクターが弱いということを冷静に認識したうえで、一見業界では非常識と思われるユニバーサル・スタジオとは全く関係のないキャラクターであるハロー・キティを採用し、同時にもともとターゲットにしていたカップルから女性及び子供へターゲットを切り替えるなど大幅なターゲティング戦略の転換を行っている。

2) 済生会熊本病院

済生会熊本病院においても熊本大学付属病院など大病院の多い熊本市内で、総合的に診療科を展開することは自らの人材、資金、設備、技術等のリソースを考えた場合、得策ではないといえる。そこで一般企業における選択と集中の概念を活用し自社の得意な領域に特化し、その他の部分は他病院とのアライアンスで補うといった方法を採用している。その結果として自病院の得意な分野に対象患者を特化し、その他は他病院へ紹介するといった対象の絞り込みを行っている。また、当病院のユニークな点としては、一般企業における経営の効率化の考えを活用しての患者回転率の向上（＝入院期間の短縮）といった従来の長く入院してもらうことで入院費を稼ぐといった発想を大幅に転換することで収益性向上に成功していることである。

3) しなの鉄道

しなの鉄道においては自らが弱小鉄道会社であるとの認識に立ち、その小ささを徹底的

に活用するという実施策を実行している。具体的には取引先からみても大きな取引先ではないという自社の弱い立場を逆手にとって、かなり大幅なコストダウンをしつこく要求したことなどが上げられる。割引額は大きくとも取引金額が小さいため取引先の全体の収益に及ぼす影響は非常に限定的であることから、しつこく要求しつづけることで大幅な割引を実現させたというものである。また、この他にも無人駅において駅前で乗客待ちしているタクシードライバーに休憩所として駅舎を開放し、その代りに駅員の代わりに務めてもらうといったことなどがある。このような鉄道会社以外の人間をパートタイム的に活用することは安全最優先の業界においては非常識な発想であったが、もともと無人であったところに無料で人員を配置することが可能となり、特に夜間の乗客の安全性が高まったことで女性の乗客が増加する結果となった。

このように各社の実施策においては自社の弱みを踏まえたうえで、それを克服、または逆手にとって活用するといった特徴がみられた。このようなその企業のフィットした実施策の立案、実施といった点はコンサル等に容易に外注できないコアとなる要素であると思われる。

仮説 2：事業再生を成功させたターンアラウンドマネジャーが、その実施策を実行させるための行動には共通点がみられる。

本論文で分析の対象とした3社は全く異なる業界に属しており、経営環境も異なっている。さらに、それら3社のターンアラウンドマネジャーは再生企業の業界における経験や再生企業内における立場も異なっていた。ターンアラウンドマネジャーのタイプは三者三様であったが調査の結果以下の共通点が観察された。

① 戦略のシンプルさ

戦略、自社のおかれた状況を分かりやすく従業員に伝えることなどがこれにあたる。具体的には、ユー・エス・ジェイガンペル氏が実施したタウンホールミーティング、済生会正木氏の実際に医師や看護師の会合に直接乗り込んでの「なぜ利益を出す必要があるのか」を説明したこと、また、しなの鉄道杉野氏が行ったPL・BSを詳細に説明するよりも、現在100円稼ぐのに128円使っているという例えをわかりやすくして伝えることなどがあげられる。

② しつこさ

部下がアクションプランをスケジュール通りに実行するようにしつこくフォロー、プレッシャーをかけること、ベンダー等に対ししつこくアプローチすることなどがあげられる。具体的にはユー・エス・ジェイのケースにおいては、午前中に会議で決定したことをその日の午後から実際に実行したかをしつこくチェックするといった事例、済生会正木氏のモチベーションの低い従業員達への数え切れないほどの語りかけなどの事例、しなの鉄道における5分おきにベンダーに対し値下げ要求の電話をかけさせた事例があげられる。

③ 実施のタイミング

再生対象企業に飛び込んでいきなり難易度の高い実施策を実施するよりも、それぞれの実施策の実施すべきタイミングを適切に判断したうえで徐々に実行に移していることがあげられる。具体的には、ユー・エス・ジェイでは、クロスファンクショナルチームを立ち上げ、その活動を通じてターンアラウンドマネジャーが会社の情報を効率的に収集する手

段や、有能な人材の見極めを行う手段として活用した。済生会では、まず黒字化を達成したうえでより難易度の高い人事・評価・研修制度の大胆な見直しを行っていった。また、しなの鉄道では、最初の3ヵ月間は確実に実行でき、かつ絶対に成果のでる実施策しか行わず、信頼感を得たうえで徐々に難易度の高い実施策を実施していったことなどがこれにあたる。

具体的事例としては以下があげられる。

1) ユー・エス・ジェイ

ユー・エス・ジェイのガンペル氏は、法務畑の経歴であるものの、米国エンターテインメント産業における長年の経験を有している。前職の米国ユニバーサル・スタジオはユー・エス・ジェイの提携先で少数株主であったが、同社の支配権を持つ親会社ではないため社長就任当初は社内における支配力は盤石ではなかったと言える。しかし、今回の調査では、法務だけでなくマーケティングや企画といったテーマパーク事業の幹となる業務における能力が従業員から非常に高く評価されていることが判った。複数の階層の従業員に対するインタビューによると、ガンペル氏は経営幹部や管理職に対しては大きなプレッシャーをかけるが、一般従業員に対しては明るく気さくな態度で接するという使い分けを行っている。

2) 済生会熊本病院

済生会熊本病院の正木氏は、早稲田大学ラグビー部出身で、ラグビー仲間であった同病院の副院長から熱心にスカウトされて住友金属を退職して同病院事務局長に就任した。副院長は全面的なバックアップを約束していたが、現場のドクター、ナース、事務職員達には当初敵対視されていたという。そのような状況で、正木氏は、日中の経営改革に関する業務と並行して、部下を居酒屋で情熱的な言葉で鼓舞し、ドクターとはゴルフや夜の付き合いを欠かさないようにするといったウェットな付き合いも重視して徐々に人間関係を作り上げていった。

3) しなの鉄道

しなの鉄道の杉野氏も、田中長野県知事のバックアップを得て社長に就任したが、就任時点で、やる事をやっただめなら会社を潰すという覚悟があったという。見るからに豪放磊落で押しの強いトップダウン型の経営者で、部下とのアフターファイブの付き合いも持たなかったが、本人のインタビューから、従業員の自発性を喚起し、部下にアイデアを活発に出させるために緻密に策を練っていたことが伺えた。

仮説3：事業再生におけるターンアラウンドマネジャーの行動は、コッターの指摘する一般的企業変革においてみられるリーダーシップ行動と異なった特徴がある。

コッター（2002）はその研究の中で変革を達成するための8段階のプロセスを提唱している。今回は経営破綻の状態から短期に黒字化を実現する事業再生事例への適用であることから、そのうち第6段階の「短期的な成果の重要性まで」に絞り考察を行った。これによると、今回の事例においてもこの6段階のプロセスの大部分が具体的実施策として実行されていることが確認できた。他方、従業員の自発を促すというプロセスについては、いずれの企業においても給与の業績連動といったモチベーション向上に向けた実施策は実施

しているが、それが従業員の大多数に対して自発を促す結果につながっていたとの観察はなされなかった。また、しなの鉄道においては2段階プロセスの変革を進めるための連帯作りに関しても特定の行動は観察されなかった。

一方、ターンアラウンドマネジャーの実行力の共通点として観察された特性のうち、まず戦略のシンプルさについては、コッターの第3及び第4段階と整合する。また、実施のタイミングについては、コッターの8段階プロセスそのものがこの順番、タイミングで変革を実施することを提唱しており実施のタイミングが重要であることと整合している。しかし、しつこさといった要素については特に先行研究で触れられていない。

【図表4挿入】

7. むすび

今回の研究による実務への展開として以下のことが指摘できる。事業再生における実施策の立案に関しては、基本的には①ターゲットの絞込みを行うこと、②適切な財務リストラを実施すること、③実績・予算を的確に把握できる業績管理システムを構築すること、④業績に基づいた従業員の処遇、評価を行うといった業種や企業の違いに関係のない共通の実施策に加え、自社の弱みを認識したうえで戦略を立案すること、一見非常識と思われる業界の常識に反することであっても、裏付けに基づくなら正しい実施策を実施することで、差別化を図ることが業績回復に有効であると確認された。

また、実施策の実行にあたっては、①誰にでも理解できるシンプルな戦略を構築すること、②全てのことを同時に行わず実施策の難易度、効果の大小を意識し的確なタイミングで実行に移すこと、③実行すると決めたことの達成状況をしつこくフォローすることが有効である。

特に我々が注目したのはターンアラウンドマネジャーのしつこさ、いわゆる「執拗なフォローアップ」である。事業再生の成功にあたり先行研究（コッター（2002））が指摘する従業員の自発性は必ずしも不可欠な要素ではないと考えられる。従業員に自発性が観察されない状況においても、リーダーの執拗なタスク進捗状況の確認、フォローアップの発露が実施されることで、自発性の代替的役割を果たし、事業再生の現場においては従業員の自発性と同等、場合によってはそれ以上の実施策の実行効果が生じると言える。

今回のインタビューにおいても、ターンアラウンドマネジャーはしばしば「自分は嫌われ者」といった発言や、従業員側からも「リーダーは好きではないが指示に従わざるを得ない」といった発言が聞かれた。この理由については事業再生の現場が非常に短期間で変革を求められる特殊な状況にあり、そのような状況下では悠長に従業員に自発性が芽生えるのを待つよりも、従業員の意思とは無関係に、ある意味強制的に従業員を動かす必要がある、そのために時には従業員の意思と反する場合であっても執拗に従業員の行動管理、実施策の実行状況の確認を行ったためであると推察される。従業員の自発性を発揮させようと思った場合、ある程度、リーダーは従業員の自由裁量を尊重し、場合によっては結果がでるのを待つ必要がある。しかしながら、事業再生という短期で目に見える成果を求められる状況においてはこのようなアプローチは許容されがたい。また、従業員をやる気にさせるといったことはターンアラウンドマネジャーのカリスマ性、度重なる従業員への働きかけが必要になるなど、難易度の高いものであると思われる。事業再生、企業変革にあ

たり、このような難易度の高い事項が先行研究の指摘する成功にあたっての必須事項であるとするならば、事業再生の成功確率は低くならざるを得ない。翻って、この難易度の高い従業員の自発性喚起をターンアラウンドマネジャーの執拗なフォローアップで代替できるという本論文の指摘は事業再生の成功確率を高めることに貢献できるものと確信する。短期的成果が求められる事業再生においてはむしろ自発性の喚起よりも、リーダーの執拗なフォローアップといった要素がその代替的役割を果たすものと考えられる。

(参考文献)

- Hambrik, D. C. and Schecter, S. (1983) Turnaround Strategies in Mature Industrial-product Business Units, *Academy of Management Journal*, 26, 231-248.
- Hofer, C. W. (1980) Turnaround strategies, *The Journal of Business Strategy*, 1, 19-31.
- John, K., Lang, L. and Netter, J. (1992) The voluntary restructuring of large firms in response to performance decline, *Journal of Finance*, 47, 891-917.
- John, K. and Ofek, E. (1995) Asset sales and increase in focus, *Journal of Financial Economics*, 37, 105-126.
- Robbins, D. K. and Pearce, J. A. (1992) Turnaround: Retrenchment and Recovery, *Strategic Management Journal*, 13, 287-309.
- ジョン・P・コッター著, 梅津祐良訳 (2002) 『企業変革力』, 日経BP社.
- スチュワート・スラッター, デービッド・ロベット著, ターンアラウンドマネジメントリミテッド訳 (2003) 『ターンアラウンド・マネジメント』, ダイヤモンド社.

図表1. ユー・エス・ジェイの問題点とガンペル氏の実施策

問題点	実施策
<p>3セク・寄合所帯の甘くて曖昧な経営</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業界経験がない素人出向集団 ・ お役所体質 ・ あまりに遅い意思決定スピード ・ 責任の所在が不明確 ・ 形式重視 ・ 出向元寄りのベクトルのばらつき 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績評価連動報酬, ストックオプション導入 ・ ビジョン策定とクレドカード配布 ・ 希望退職募集
<p>財務的危機とずさんな収支管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 厳しい融資条件での多額の借入金 ・ 高い土地の賃貸料 ・ 巨額の設備投資 ・ 見込み誤りによる多額の追加投資 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 借入条件変更と資本再構成 ・ 大規模設備投資から効率的設備投資への転換
<p>ボトムラインへの関心の欠如</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 売上連動したライセンス使用料 ・ 収益に対する責任感の欠如 ・ 肥大化したコスト構造 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 利益連動ライセンス料支払い契約への変更 ・ P D C Aサイクルの徹底, 業績報告の早期化 ・ 収支に関わることに関する精緻な説明の徹底
<p>ユー・エス・ジェイでなくてはならない自己呪縛</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アメリカでの成功体験に固執 ・ 映画アトラクションへのこだわり ・ スリル重視のライド系 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マーケティングリサーチの徹底 ・ 日本独自の新キャラクター導入 ・ ターゲット顧客変更

図表 2. 済生会熊本病院の問題点と正木氏の実施策

問題点	実施策
<p>経営管理の欠如</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ずさんな経営計画 ・ 収益責任の所在の曖昧さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3 カ年ビジョン作成 ・ 年度別実行計画書作成 ・ センター別採算制度の導入
<p>組織整備の遅れ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 組織構造の曖昧さ ・ 役職者の責任の曖昧さ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 各職制への権限委譲 ・ 各会議, 委員会の再編成, 在り方検討 ・ 医員, 医長などの役職制度の見直しと責任の明確化
<p>労務管理の欠如</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ インセンティブがないことによる従業員のモチベーションの欠如 ・ 組織構造と現場での管理のずれ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 管理職以上に基本俸給 (年功的要素を残す), 病院業績給 (病院の経常利益を反映), 個人業績給からなる年棒制を導入 ・ 人事考課は現場で目の届いている者が直接行うよう徹底し, 本人との面接も行うようにする
<p>従業員の低い士気</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 参加意識の欠如 ・ 評価制度が未整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 病院としての目標にリンクした目標管理制度の導入 ・ 階層別宿泊研修会 ・ 院内でクリニカルパス大会を実施, 全員参加のQC 活動の役割
<p>県内の病院の多さ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市場におけるポジショニングに関する意識の欠如 ・ 効率の悪い競争状態 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 急性期, 救急に特化する大方針 ・ 地域その他医療機関と連携し医療ネットワークを構築, 当病院は急性期, 救急を担当し, それ以外は他病院へ紹介 ・ クリニカルパスの作成による患者の早期退院への理解

図表 3. しなの鉄道の問題点と杉野氏の実施実施策

問題点	実施策
収益管理の欠如 <ul style="list-style-type: none"> ・ 収益を生み出す考え方の欠如 ・ コスト意識の欠如 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 日々、経営分析を実施 ・ 契約内容の見直し
労務管理の欠如 <ul style="list-style-type: none"> ・ 人事評価制度の欠如 ・ 人員の膠着化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人事制度の再構築 ・ 人員構成の変更
マーケティング活動の欠如 <ul style="list-style-type: none"> ・ 環境の変化に対する対策がない ・ 顧客の方を向いて業務にあたっていない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ターゲットの変更 ・ 駅および周辺のイメージアップ向上 ・ 顧客の声の重視
従業員による危機意識の欠如 <ul style="list-style-type: none"> ・ 第3セクター鉄道会社としての諦め ・ 会社は潰れないという安心感 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全従業員と危機意識を共有 ・ わかりやすい説明

図表 4. コッターの8段階プロセスとの比較 (6段階まで)

変革プロセス	ユー・エス・ジェイ	熊本病院	しなの鉄道
1 危機意識を生み出すこと	希望退職募集	現状をわかりやすく説明, 出向者の原籍復帰要請	全体集会で会社をつぶすことも示唆
2 変革を進めるための連帯作り	クロスファンクショナルチームの結成	反応のあった従業員を説得し戦力とする	該当なし
3 ビジョンと戦略を作る	メインターゲット変更	3ヵ年ビジョン作成	ターゲットの見直し
4 ビジョンの周知徹底	タウンホールミーティング	年度別実行計画書作成し各部門に配賦	平易な言葉で業績説明
5 従業員の自発を促す	該当なし	該当なし	該当なし
6 短期的な成果の重要性	1年で黒字化に成功	1年で業績急拡大	1年で黒字化に成功

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF 法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子 杉 一也 染谷 誓一 劉 海晴	医薬品業界と電機業界における M&A の短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008
2008・3	堀上 明	IT プロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&A における経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008
2008・8	中瀬 健一	BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～	10/2008
2008・9	藤岡 昌則	生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究	11/2008
2008・10	下垣 有弘	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から	11/2008
2008・11	小林 正克	製薬企業における自社品および導入品の学習効果に関する実証 研究	11/2008
2008・12	司尾 龍彦	マネジャーのキャリア発達に関する実証研究 管理職昇格前の イベントを中心として	11/2008
2008・13	石村 良治	解釈主義的アプローチによるデジタル家電コモディティ化回避	11/2008
2008・14	浅田 賢治郎	ソフトウェア開発における品質的欠陥発生要因と対策	11/2008

2008・15	小林 誠	原材料市況の変動が及ぼす企業投資行動への影響ー素材 4 産業のマイクロデータ実証分析ー	11/2008
2008・16	荒木 陽子	地域金融機関の再編効果とライバル行への影響	11/2008
2008・17	古市 正昭	非管理職のキャリアとモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・18	岩田 泰彦	事務系企業内プロフェッショナルのモチベーションに関する質的研究	11/2008
2008・19	鉤 忠志	高信頼性組織におけるリーダーシップに関する実証研究	11/2008
2008・20	中尾 一成	個人や組織のコア技術能力がイノベーション成果に及ぼす影響に関する実証研究	11/2008
2008・21	難波 正典	研究開発者のモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・22	筆本 敏彰	研究開発における規模の経済性の実証研究ー製薬企業の事例ー	11/2008
2008・23	上田 伸治	産業看護職のキャリア開発についての一考察	11/2008
2008・24	寺田 多一郎	プロフェッショナルとしての大学教員のモチベーション研究ー薬学教育改革に直面した薬学部教員のジレンマー	11/2008
2008・25	成岡 雅佳	製薬企業のハードルレートと事業ポートフォリオ（重点疾患領域）との関連性の分析	12/2008
2008・26	徳宮 太一	同族企業の後継者育成	12/2008
2008・27	那須 恵太郎	放送倫理の適用と推進における課題と対策ー民間放送を事例としてー	2/2009
2008・28	鈴木 康嗣	人事部門の役割と機能	2/2009
2009・1	福嶋 誠宣	日本企業のグループ経営におけるマネジメント・スタイルの研究	4/2009
2009・2	井上 敬子	特許の質と企業価値	6/2009
2009・3	竹内 雄司	メンタリングが職場に及ぼす影響ー個と組織の強さが両立する職場作りにかかわる研究ー	7/2009
2009・4	石津 朋和	IT 活用型在庫管理効果による ABL 普及の可能性	9/2009
2009・5	狗巻 勝博	NPO 法人における融資利用の決定要因	9/2009

2009・6	村元 正和	日本の未上場バイオベンチャーにおける知識資本と資金調達の 関連性	9/2009
2009・7	中川 清之	新規事業創造の要因に関する一考察ー日本の製造業における実 証研究ー	10/2009
2009・8	小池 宏	製造業におけるサプライヤー選定の最適化基準に関する考察 ー原材料及び部品サプライヤーと買い手企業間関係に基づく競 争優位の研究ー	10/2009
2009・9	迫田 和良	コーポレート・ベンチャーのマネージャーのモチベーションー 食品製造業の事例研究ー	10/2009
2009・10	松本 恭卓	IP0企業のディスクロージャーの質と株主資本コストー新興3市 場のデータに基づく実証分析ー	10/2009
2009・11	井上 貴文	金融機関における貸出手法の決定要因 なぜ地域金融機関でリ レーションシップバンキングが機能しないのか	10/2009
2009・12	栗山 淳	ブティック型ベンチャーキャピタルの投資行動ーバイオベンチ ャーの事例分析ー	10/2009
2009・13	丸谷 直之	敵対的買収に対するメインバンクの有効性ーメガバンク金融グ ループの潜在的機能ー	10/2009
2009・14	田中 俊一郎	不動産企業における効果的な有利子負債の活用ー新興不動産企 業を対象にした実証分析ー	10/2009
2009・15	静 俊二郎	石灰鉱山におけるマテリアルフローコスト会計	12/2009
2009・16	江口 利光 大矢 茂人 柏原 雄一郎 杉本 豊	事業再生におけるターンアラウンドマネージャーのフォローアッ プ行動	12/2009