

フォロワーの能動性に着目した リーダーシップの研究

ーフェニックス電機株式会社における企業再建プロセスの事例よりー

小 野 善 生

I イントロダクション

リーダーシップの成否において、フォロワーの態度は重要である。それは、好意的か否定的という次元だけの話ではない。たとえリーダーシップを好意的に受け入れるフォロワーであっても、リーダーにつき従っていくだけの受動的なものなのか、リーダーと課題を共有する能動的なものなのかによって異なる。従来のリーダーシップ論ではフォロワーがリーダーシップを受け入れる態度を明確な区別なく議論されてきたが、本稿ではフォロワーの能動性を喚起させるリーダーシップが企業再建に多大な影響を及ぼしたフェニックス電機株式会社の事例を通じて、フォロワーがリーダーシップを受け入れる態度が組織に及ぼす影響について考察する。

II 先行研究の検討

リーダーシップを発揮できる人物と目される人々に共通するものとは何か。リーダーシップに関する素朴かつ根源的な問いに対して、Boyett & Boyett (1998) はリーダーに喜んでついてくるフォロワーがいるかどうかにあると結論づけた。リーダーとおぼしき人物には弟子や信奉者が存在するが、長期的視点に立って考えてみると果たして優秀なリーダー一代で導かれた組織は、すべてうまくいっているのだろうか。この点に関しては、大きく分けると2つのパターンがある。1つは、優秀なリーダーが去った後も、良い後継者が現れて組織を持続していくパターン。もう1つは、優秀なリーダーが組織を引っ張っていくが、

リーダーの意思をついでいく後継者が出ず組織が衰退するパターンである。なぜ優秀なリーダーに導かれた組織であっても、その繁栄が続いていく組織と衰退していく組織があるのだろうか。それを解く1つの鍵が、フォロワーがリーダーシップを受け入れる態度にある。

Heifetz (1994) が提示したリーダーシップに関する以下の2つの見解は、フォロワーがリーダーシップを受け入れるにあたっての2つの態度を示している。

- ・「リーダーシップとは、コミュニティがリーダーのビジョンに従うように影響力を及ぼすこと」。
- ・「リーダーシップとは、コミュニティが自分たちの問題に取り組むよう影響力を及ぼすこと」。

Heifetz によると、前者の見解は、リーダーがフォロワーに目標を受け入れさせ、フォロワーはそれに従って問題に取り組むというものである。仮に目標が達成されなければ、責任はリーダーに帰せられる。後者の見解は、リーダーがフォロワーを動かして目標に立ち向かわせ、リーダーからの挑戦と助力を得て組織を動かしていくというものである。仮に目標が達成されなければ、責任はリーダーとフォロワーの両方に帰せられる。前者の見解はこれまでのリーダーシップ論で中心的に展開されてきたものであり、フォロワーの態度は受動的だと言える。後者の見解はフォロワーが目標を我が事として考えるようにリーダーが仕向けていることから、フォロワーの態度は能動的なものであり、これまでのリーダーシップ論では必ずしも明確に意識されてこなかったものである。Heifetz が提示した2つのリーダーシップの区別は、フォロワーの態度に注目すると、受動的なフォロワーか能動的なフォロワーかという区別としても理解できるのである。

フォロワーの能動性という観点からこれまでのリーダーシップ研究を検討すると、組織を変革に導く変革型リーダーシップの議論が関連する。変革型リーダーシップでは、リーダーが提示する新たなビジョンに対してフォロワーの意識が変化することによってリーダーシップを受け入れるというものである。フォロワーの意識の変化を促すものという点に注目すると、リーダーシップを

受け入れるフォロワーの態度は能動的なものであると考えられる。

しかしながら、変革型リーダーシップにおけるフォロワーのリーダーシップを受け入れる態度は、必ずしも能動的なものとして一元化できない。リーダーのカリスマ性に注目したカリスマリーダーシップ（House, 1977；Conger and Kanungo, 1987, 1988）では、必ずしもフォロワーの能動的な態度を前提としているわけではない。カリスマリーダーシップは、変革型リーダーシップのさがけとなったアプローチであり、カリスマが成立するにはリーダーにカリスマ性があるとフォロワーが原因帰属することによって成り立つとされる。フォロワーがリーダーシップを受け入れる観点からカリスマリーダーシップと変革型リーダーシップの相違を考えると、カリスマリーダーシップにおいてはリーダーへの献身が重視され、その結果、フォロワーはリーダーの意向に対して受動的にならざるを得ない。

Bass（1985）の変革型リーダーシップの議論では、変革型リーダーシップに関する4つの因子、カリスマ（リーダーに対する信頼や尊敬）、モチベーションの鼓舞（仕事に対する意味づけでフォロワーの自我関与を促す）、知的刺激（フォロワーの努力を独立的で創造的なものへと促す）、個性発揮の配慮（フォロワーの達成や成長を支援する）を導き出していることから、リーダーが提示するビジョンに対するコミットやフォロワー自身の成長を促すという能動的なリーダーシップ受け入れを前提としている。カリスマリーダーシップにおいても変革型リーダーシップにおいてもフォロワーは、リーダーに対して好意的な態度でついていくことが前提となっているが、同じ好意的にリーダーについているフォロワーであってもリーダーシップを受け入れる態度は、受動的なものと能動的なものを前提としており混在していると言える。混在した状況であるということは、フォロワーがリーダーシップを受け入れる態度について明確に意識されて議論されてこなかったということである。

なぜフォロワーのリーダーシップを受け入れる態度が明確に議論する必要があるのかと言えば、組織がリーダーシップを発揮できる人材を絶えず輩出することが組織の存続にとって不可欠であり、そのためにはリーダーの言うとおりに

従う受動的なフォロワーではなく、リーダーとともに課題に挑んでいく能動的なフォロワーを育成することが必要だからである。それゆえに、どのような態度でフォロワーがリーダーについてくるかということは、組織の存続にとって重要な概念なのである。

いくらリーダーシップを発揮している優秀なリーダーがいたとしても、永遠にリーダーの地位にあるわけではない。ならば、どこかの時点でリーダーは交代しなければならない¹⁾。前任者が優れたリーダーシップを発揮した人物であればあるほど、彼の意思を凌ぐようなリーダーシップを発揮していける人物が後継者にならなければならない。だが、組織にとって望ましい後継者は、優秀なリーダーのもとから絶えず生まれてくるとは限らない。そこで大事なってくるのが、フォロワーがリーダーシップを受け入れる態度なのである。リーダーの意向に従うだけの受動的なフォロワーであるならば、リーダーに対する依存度が強いゆえにリーダーを継承することは困難である。リーダーと問題意識を共有する能動的なフォロワーの場合、たとえリーダーがいなくなっても組織が取り組む挑戦課題へ向かっていく意思は継承される。

従来の研究では、リーダーシップを発揮するのは特定のリーダーの問題であると暗黙に仮定されてきたので、フォロワーがリーダーシップを受け入れる態度に関して区別されてこなかった。リーダーシップの継承という観点から見れば、フォロワーがリーダーシップを受け入れる態度は影響を及ぼすものと考えられる。

能動性という概念に目を向けると、Bateman and Crant (1993) および Crant (2000)は組織成員の能動性を、現在ある環境を変革するイニシアチブを取る、または、新たな環境をつくりだすことであり、既存の状況に対して受動的に適応するのではなく現状に挑戦することと定義している。この定義をフォロワーがリーダーシップを受け入れる態度に応用すると、リーダーのビジョンに従う

1) リーダーシップ論においてリーダーシップの継承を本格的に論じた Tichy & Cohen (1998) である。この研究においては、いかにしてリーダーが組織的に後継者に対してリーダーシップにまつわる教育的見地を伝えるかに焦点が当てられており、フォロワーがリーダーシップを受け入れる態度の議論はなされていない。

のではなく、積極的に適応してコミットすることと解釈できる。組織への積極的なコミットを説明する上で、従来のリーダーシップ論はモチベーションの概念に注目してきたが、Ghoshal and Bruch (2003) および Bruch and Ghoshal (2004) らの研究によると、モチベーションは環境の変化や内面の嗜好の変化に影響されやすく不安定であり組織への積極的なコミットと調和する概念ではないとされる。モチベーションに代わる概念として彼らが主張するのが、意志力である。意志力とは、ある特定の目的に対して個人的に深い愛着を感じることでしか生まれることのないコミットを意味するものである。意志力は、リーダーに対して依存的な態度ではなく独立した態度で臨む点で、フォロワーが能動的リーダーシップを受け入れる態度に調和する概念だと言える。意志力を喚起されたフォロワーは、組織が直面する課題または将来の課題に対して、リーダーの指示に依存するのではなく、自らの問題として捉える。仮にリーダーが交代する場面であっても、新たなリーダーに対して積極的な相互作用が期待されるし、フォロワーの中からリーダーが選ばれたとしても組織の発展に支障はでないだろう。

本稿では、フェニックス電機株式会社の創業から倒産そして企業再建という一連のプロセスの事例を通じてフォロワーがリーダーシップを受け入れる態度の差異が組織の発展および存続におよぼす帰結を議論し、今後のリーダーシップ研究においてフォロワーが能動的にリーダーシップを受け入れる態度の重要性を指摘する。

Ⅲ 調査概要

本稿では、フェニックス電機株式会社の企業再建の事例を研究対象とする²⁾。具体的には、フォロワーが既存の価値観を見直し、リーダーが提示する新たな価値観に適応するようになった決定的な出来事に分析の焦点を当て、そ

2) 調査を快諾していただいたフェニックス電機株式会社 斉藤定一社長（現在、取締役会長）、インタビュー調査の窓口となっていたいただいた同社の川坂陽一取締役そして調査に全面的に協力していただいたフェニックス電機の企業再建研究のパイオニアである栗林宏行氏、あらためて謝意を申し上げたい。

の出来事が起こる以前に有していた価値観がその出来事を通じてどのように変化したのか、変化を導いたリーダーシップはいかなるものであったのかに注目する。

調査方法としては、インタビュー調査を中心とするフィールドワークを実施した³⁾。インタビュー調査のデータ源となった調査協力者は、リーダーの斉藤会長（前社長）、そしてフォロワー側として5名の幹部クラスのメンバーである。インタビューの手順としては、フォロワーの側から再建プロセスの中で生じた様々な変化について具体的な出来事を通じて回答を得るようにした。リーダーに対しては、フォロワーから指摘された出来事に対していかなる意図があったのかについて回答を得た。インタビューデータは文書データ化し、コーディングを行った。コーディングによって文書データを時系列的に整理し、事例全体の背景を明らかにし、フォロワーが既存の価値観を見直しリーダーが提示する新たな価値観に適應するようになった決定的な出来事にテーマの焦点を絞ったコーディングを通じて質的な分析を行った⁴⁾。

IV 事例研究

1 事例の背景

フェニックス電機は、1976年10月に大手電機メーカーB社のエンジニアであったR氏が創業した⁵⁾。R氏は、B社においてハロゲンランプの研究者であ

3) インタビュー調査は、2004年7月23日～12月9日に実施された。調査対象は、斉藤社長（現在取締役会長）をはじめとする経営幹部およびミドルマネジャー6名、そしてリーダーとよばれる現場の管理者4名の計10名を対象とした。調査対象者は、斉藤を除き匿名とすることになっている。なお、本調査に関しては、調査実施段階では、滋賀大学経済学部リスク研究センター研究助成金による支援を受けている。調査以後の関連資料の収集段階では日本学術振興会科学研究費補助金（若手研究（B）、課題番号18730244）の支援を受けている。これ以降の実名での登場人物に関しては敬称を省略している。

4) 質的データのコーディングに関しては、Strauss and Corbin (1998) のガイドラインを参考とした。

5) フェニックス電機の企業再建プロセスについては、栗林宏行（2002）「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―」神戸大学大学院経営学研究科修士論文。栗林宏行・小野善生（2005）「企業再建における一考察―フェニックス電機の会社更生の事例より―」『Business Insight』第13巻第4号88-102頁および栗林宏行・ノ

り、同社のハロゲンランプ生産の自動化に貢献した人物であった。R氏は、自らが開発に力を注いだハロゲンランプ自動生産システムによって、大量生産、低コストを実現し、ハロゲンランプ市場に参入した。事業は順調に展開し、1989年12月に株式上場(日本証券業協会の店頭市場に登録)を果たした。ところが、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た。低価格戦略を展開してきたフェニックス電機にとってこの措置は、事実上輸出は不可能となるものであった。この状況を打開するために、フェニックス電機は欧州などで現地法人化を展開し積極的に世界の主要地に生産拠点を設立していったが、現地法人化の戦略もうまくいかなかった。その主たる理由は、中国製の低価格のハロゲンランプが参入してきたことで、大量生産による低価格戦略を展開するビジネスモデルが破綻したことにある。そして、1995年11月10日に神戸地方裁判所姫路支部に会社更生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。会社更生手続申立に伴い、四宮章夫弁護士が保全面理人に就任した。四宮弁護士はフェニックス電機の再建のために、株式会社ナムコの中村雅

表1 フェニックス電機の概要

会 社 名	フェニックス電機株式会社
本店所在地	兵庫県姫路市豊富町御陰字高丸703番地
設 立	1976年10月5日
資 本 金	2,133,177千円(平成18年3月31日現在)
代 表 者	代表取締役社長 田原廣哉
従 業 員 数	517名(平成18年3月現在)
事 業 内 容	プロジェクター／大型テレビ用ランプおよび、一般照明用・自動車用ハロゲンランプの製造・販売
年商(連結)	6,571百万円(平成16年3月期)
	11,051百万円(平成17年3月期)
	11,792百万円(平成18年3月期)

(出典) フェニックス電機株式会社ホームページ <http://www.phoenix-elec.co.jp> より筆者作成

- 、 小野善生(2006)「フェニックス電機企業再建へのプロセス」『一橋ビジネスレビュー』第53巻第4号98-110頁を参照。

表2 フェニックス電機の沿革

1976年10月	兵庫県飾磨郡夢前町にフェニックス電機株式会社を設立し、一般証明用ハロゲンランプの生産・販売を開始
1980年5月	兵庫県加西市繁昌町に工場を新設
1985年12月	兵庫県加西市繁昌町に本社を移転
1989年12月	社団法人日本証券業協会の店頭市場に登録
1993年8月	兵庫県姫路市豊富町（現所在地）に本社を移転
1995年11月	神戸地方裁判所姫路支部に会社更生法に基づく更正手続開始申し立て
1996年4月	会社更生手続開始決定
1996年5月	日本証券業協会の店頭管理銘柄の登録取り消し
1998年2月	会社更生計画認可決定
1998年7月	更正手続終結
1998年7月	ISO9001を取得
2000年3月	超高压水銀灯の生産・販売を開始
2002年12月	JASDAQ 市場に上場

（出典）フェニックス電機株式会社ホームページ <http://www.phoenix-elec.co.jp> より筆者作成

哉代表取締役会長に事業管財人および再建のスポンサーを依頼し、承諾を得ることができた。その後、当時ナムコに在籍していた斉藤⁶⁾が管財人代理に就任することになった。

2 再建請負人斉藤のリーダーシップ

フェニックス電機の再建で特徴的なのは、再建請負人の斉藤が単身で再建先に取り組み、ほとんどの幹部を留任させて再建にあたり、幹部の1人である田原廣哉が斉藤の意思を継ぎ現在社長を務めていることである。このことから言えるのは、創業者のカリスマリーダーシップについていっただけであった幹部が、斉藤のリーダーシップの下で意識変革に成功し、後継経営者として事業の継承が円滑にできたということにある。幹部の意識変革で最も大きな変化は、リー

6) 斉藤氏は、1960年に川崎重工業に入社。アメリカの現地法人（特にバイク事業）の立ち上げに参画し、そこで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た。

ダーについていく態度である。リーダーである経営者に進んでついていく姿勢は倒産前も倒産後も変わらないが、リーダーシップを受け入れる態度が異なっていた。ここでは、幹部の意識を大きく変化させた出来事において、リーダーである斉藤とフォロワーである幹部の相互作用を検討することによって、幹部の能動性を喚起するような意識変革を行った斉藤のリーダーシップについて考察する。

3 組織構造の変革

斉藤はフェニックス電機再建の第一歩として、ISO9001⁷⁾の取得を目指した。この方針に対して幹部は再建とは直接関係ないように思えて戸惑ったが、倒産というこれまでの価値観が否定された状況にあるので、方針を受け入れざるを得ない環境にあった。

倒産以前のフェニックス電機は、組織内の部門間で権限と責任の関係が不明確であるゆえに、何らかの問題が発生した時に責任の所在を巡って対立が起きていた。部門間の責任を巡る対立は、組織として問題解決に当たり各部門間で責任転嫁するばかりで、失敗から学習する機会を逸する状態にあった。

クレーム1個発生した時に、品証（品質保証部）⁸⁾が相手しているのか、技術（技術部）が相手しているのか、製造（製造部）が相手しているのかわからへん。「こんなクレームが出るのは、技術が悪いからや、設計が悪いからやって品証が言っている」と。「誰が責任持ってそれを解決するのかかわからへん」そういう状態に最初なってしまっていたのです（幹部T）。

ISO9001の認証を取得することによって、組織内の情報処理および情報共有の方法が標準化されるので、曖昧なままであった組織内の業務遂行の方法が解消された。その結果、幹部の意識を大きく変化することとなった。

何でISOやるのかと思った時期もあったのですが、ISOを入れたことによって、「ああ、そうなんか」と。今までは、喉もと過ぎれば熱さ忘れるというところが、や

7) 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。

8) インタビュー記録からの引用中の括弧書きは、インタビュー内容を明確にするための引用者補足である。以下のインタビュー記録からの引用中の括弧書きも同様。

はりあったなど。ある人は知っていて、ある人は知らない。この人が失敗しないけど、この人が失敗する。そういう意識が、無かったですよね。ところが、倒産後というのは、当然 ISO を入れたことの効果もありますし、怒られながらもね「こうせなあかんにゃ」という知識もついて、「いったん起きた問題を今後はどう反映していくんや」と、ええ勉強材料になったなということです（幹部N）。

ISO9001の認証取得に加えて、ERP システム⁹⁾の導入も同時になされた。これらの施策を導入した意図について、斉藤は以下のように語っている。

何事にもやっぱり事業には人なのですけどね。人をまとめるのが組織ですよ。特に方向が定まらん、自信なくして右往左往している中でね、やはり立て直していくには、もう一回組織を再構築せないかと。その中で、みなさんのやる気を出してね、方向を定めてという想いで、ISO で（組織を）横に串刺しをし、その ERP で（組織を）縦に串刺して科学的な運営をする、まあそういう発想だったのですよ（斉藤）。

組織に横串を入れるという発言からは、ISO9001の認証取得を通じて、組織内の各部門および組織成員の権限と責任の明確化と組織成員間の情報の共有化という組織としての基本的な機能を根付かせようとしたことがうかがえる。組織に縦串を入れるという発言からは、ERP システムの導入によって組織階層における経営情報の効率的な伝達経路を整備したと言えるのである。とりわけ、ISO9001の認証取得を目指すという行為は、組織成員の役割意識を再定義するということにもつながったのである。これらの施策による組織効率の改善は、幹部の立場から見れば、斉藤に対する信頼が芽生えたきっかけになったと考えられる¹⁰⁾。

4 中期経営計画の策定

ISO9001の認証取得に向けた取り組みが動き始めた後に斉藤が手がけたのは、1999年度から2001年度までの3ヵ年の中期経営計画の策定であった。中期経営計画の策定には、1998年の1年間をかけて行われ、幹部（取締役、部長、

9) 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。

10) Hollander (1978) によると、リーダーがフォロワーから信頼を獲得するには、組織や集団の規範に従う意思を示す同調性と仕事ができるという有能性が必要であるとされている。この場合、斉藤は幹部に対して有能性を示し信頼を獲得したものと解される。

次長)全員の参加が義務付けられた。そこで最初に行われたことは、倒産に至った事実認識を幹部間で共有することにあった。倒産に至る事実認識を幹部間で徹底的に議論することで、幹部間ひいては部門間の意識的な障壁を取り除き、全社の視点による経営に関する共通認識を持つように意識変革を促したのである。

中期経営計画の中で私がいちばん感じたのが、各部門の問題、たとえば、営業なら営業が何を問題視しているかというのが洗いざらい発言できたし、立場、立場によってどういう問題を抱えているのかが明確化されたことです(営業担当部長Y)。

中期経営計画策定の一連のプロセスでは、斉藤が陣頭指揮を取らず、幹部が何度もミーティングや合宿を重ねて自主的に経営計画を策定していた。幹部の自主性に任せるといっても、倒産の一翼を担った幹部に再建計画を丸投げしたわけではなかった。斉藤は、裁判所に提出する更正計画案をすでに作成していたが、私案を幹部に押し付けようとはせず、幹部にも考え抜いたアイデアをつくりあげさせ、それとすり合わせることによって中期経営計画を策定しようとしたのである。

中期経営計画の策定に関して斉藤が敢えて時間のかかる方法をとった理由は、創業者と社員の歪んだ関係にあった。ISO9001の認証取得やERPシステム導入の背景に見られたように、倒産前のフェニックス電機は創業者の言われるままついていくだけの集団であった。背景にあるのは、創業当初の成功による創業者への絶対的な信頼にあった。やがて、その信頼は、創業者への依存関係に変わっていったのである。

倒産前は、営業は注文取ってきたら生産管理に投げるだけ。それを前の社長が、目を通さないと気がすまない人だったから、机の上に注文書がたまっていくの。社風は、まあRさんのワンマン経営やったから、Rさんがこう言う、こういう方針を出したら、「そうですか」とついて行くだけの会社だったね(幹部T)。

倒産直前のフェニックス電機は、ワンマン創業者の言われるまま従う受動的な社員の集団となっていたのである。

やはり、ワンマン経営でね。全て社長が決めてね、言われたとおり、言われた事やってたらええと。会社であるからいろんなファンクションがあるわけですよ。開発し

たり、もの作ったり、売ったりね。これが、やはり横には繋がってないのですよね。組織として繋がってないのですよね。そうしたら、全部バラバラに言うてる事をそれぞれ分野がやってるだけ（斉藤）。

こういった状況を打開するために、斉藤はISO9001の認証取得に向けた活動とERPシステムの導入をトップダウンで行い組織構造の変革に着手し、それと同時に中期経営計画で幹部の意識変革を促そうとしたのである。

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、1年かけなくても同じものはできるので。ただね、みな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を経営者が共有することが大事なのです。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、その中でみなが問題意識を共有し、夢を共有すると、そのために作ったのです（斉藤）。

斉藤によると、中期経営計画の目的というのは、まずフェニックス電機が直面している問題点と課題が何であるかを共有して、今後どのような事業展開をすれば再建できるのかという目標を幹部と共有するという意図が存在していると考えられる。さらに、幹部間で課題を共有して今後の方向性をまとめることで、幹部自身の戦略構築能力を養うという想いが存在しているとも考えられる。

中期経営計画をめぐる斉藤と幹部の一連のやり取りは、ワンマン創業者のカリスマリーダーシップのもと受動的にリーダーシップを受け入れてきた幹部を再建に向けて目標を共有し積極的に関与していくように能動的にリーダーシップを受け入れるように仕向けられたものと言えるのである。

5 主力製品の変更

中期経営計画の策定においてフェニックス電機の再建の明暗を分けた決定的な意思決定が、主力製品をハロゲンランプからプロジェクター用ランプに変更したことであった。就任当初、斉藤は既存の主力事業であったハロゲンランプに関して売れ筋商品に絞った生産、販売を行って建て直しの第一歩を図っていた。しかし、それだけでは、斉藤は満足しなかった。なぜなら、ハロゲンラン

ブの市場は成熟したものであり、今後の飛躍的な発展は望めなかったからである。このような理由で斉藤は、フェニックス電機の再建にあたって新たな主力製品の開発を意図していた。

「技術部、皆出て来い」と。「今、どんな開発やっとなじゃ」という話になるんですよね。「その中から夢のある製品をみつけろ」と。「とりあえずは、ハロゲンランプの売れ筋のものだけ残して商売やったらええ」と。「それでは、利益は少しだけしかでんやろ」と。「じゃあ、来年、再来年はどないすんねん」と。「中期計画は、どうするんや」と（幹部T）。

その中で候補に挙がったのは、従来の主力製品であったハロゲンランプをより高品質にしたもの、液晶テレビ用冷陰極放電灯、そしてプロジェクター用ランプであった。高品質ハロゲンランプと液晶テレビ用の冷陰極放電灯は却下された。ハロゲンランプは、市場自体が成熟したものであり、フェニックス電機が飛躍的に発展する可能性はほとんど無かった。液晶テレビ用の冷陰極放電灯が却下された理由は、冷陰極放電灯は大型装置を導入して大量生産が可能な製品であるので、大手他社との競争となると最終的にはフェニックスのような中小企業では太刀打ちできないことにあった。したがって、残ったプロジェクター用ランプを主力製品とすることとなった。

この決定に対しては、経営幹部からは不安の声があがった。なぜなら、プロジェクター用ランプは、会社更生法申請以前から開発、販売を行ってきたが、不調に終わっていたからである。

社長がなぜ冷陰極が駄目といってプロジェクターに決めたのは、冷陰極は装置産業なんですよ。どういうことかという、5億円で装置を買ってきて、それでつくればできちゃうわけです。「薄利多売の商品に手を出すのか、大きな相手を敵にまわして商売するんか」と。「この会社で、体力があるのか、体力は、なかろう」。「ハロゲンは、もうええ」。「そうしたら、プロジェクターしかなかろう」ということですよ（幹部T）。

今日のようにプロジェクターの市場が繁栄すると判断することは難しかったが、斉藤はプロジェクター用ランプという製品自体が技術的に発展途上で、付属部品のバラスト¹¹⁾を分離して販売することで差別化が可能であると考えて

11) バラストとは、安定器のことを指す。安定器の役目は、主として、ランプ電流を規定値

いた。

同じことやってたら絶対勝たれへんわけですよ。他所と違うね、ユニークなやり方で競争戦略立てないかんでしょ。その時に、(プロジェクター用ランプは)バラストセットというのがウィークポイントになっておったわけですよ。圧倒的に強かったフィリップスのウィークポイントというたら、バラストとセットでしか売らんということだったんですわ。性能的にもプロジェクターが小型になる中で、バラスト言うたら同じ機能のものでも細長いもんもあれば、丸いもんも、真四角のもんもある。ちょっと形を変えたら自分の設計の中にうまく納まるけれども、フィリップスの決まったやつやったら四苦八苦せないかんわね。そこだけでもコスト以上に他所と差別化出来る要素があるわけですよ(斎藤)。

バラストを分離して販売することは、当時のランプ業界では非常識な発想であった。

だって、売上上げたいでしょ。セットで売った方が売上上がるでしょ。ですから、売上中心主義だったのですよ。業界全体が。要するに、自分のところでバラストつくらなくても、OEMでバラストを手に入れて、それをお客さんのところにセットで売る。薄利ですよ。でも、売上は上がるのです(幹部N)。

斎藤がバラストを分離してランプのみを販売するという方針を打ち出した背景には、利益率よりも売上高に重きを置く価値観に問題があった。バラストとセットにしてランプを販売するというこれまでの業界の慣習というものは、ランプ業界に共有されていた売上高中心主義というパラダイムを象徴するビジネスモデルと言っても過言ではなかった。

この決定は、顧客であるセットメーカーに対してバラストを自由に選べるという点でオープンな取引を目指す機会を与えたのである。プロジェクター用ランプのマーケットにおいては、大手企業と競争していかなければならない。そのような状況でフェニックスが生き残る術としてバラストの分離販売は、プロジェクターのセットメーカーに対してフレキシブルな製品提供を目指すことを意味していたのである。

ㄨ に制限する働くと、電源電圧を通常昇圧または始動装置(スタータなど)と組み合わせて、放電始動に必要な状態(電圧など)を供給する機能を持たせている(社団法人照明学会[編]『大学課程照明工学』(新版)41頁、オーム社、1997年)。

フェニックスは、オープンなんですよ。たとえばS社さんあたりは、MD社のバラストを使いたい。そうすると、我々は別に制限、くくりをしているわけじゃないから、S社さんが使いたいならそこを使ってよろしいじゃないですかということまでありますよね。あるいは、セットメーカーがバラストを作りたいということであれば、作っても結構ですよ。もちろん、マッチングとかね、そういうのは協力してきますよ。ということで非常にオープンですよ（幹部O）。

主力製品の変更にまつわる意思決定に対して、幹部は以下のような教訓を語っている。

僕、社長から学んだのは経営資源をどうやって集中していった、成果に結びつけるのかというのは、常に考えるようになったと思うな（幹部T）。

フェニックス電機のような中小規模の組織にとって経営資源の選択と集中がいかに重要であるかという認識に至ったこの発言からは、中期経営計画を通じてフォロワーの意識が変化したことがうかがえる。

6 生産ラインを公開する

プロジェクター用ランプを主力製品として再出発を図ったフェニックス電機であるが、幹部の価値観を大きく転換させることが生産現場においても起こった。それは、競合相手にも生産ラインを公開するということであった。当然、幹部をはじめ現場の社員達も戸惑いを隠せなかった。この背景には、生産技術は見せるべきものではないというランプ業界に共通する意識が存在していたのである。

ランプの生産技術をみんな隠したい想いがやっぱりあるんですよ。つくり方にノウハウがあるということです。自分ところの品質はこれだけいいですよ。隠すことによってアピールしていたんですよ。生産技術が隠れているので、それはお見せできません。量産のために品質を確保するノウハウがあります。だから、生産技術的なものを見せないと（幹部N）。

ランプの生産において最も大事なことは、品質の良いランプを量産できることにあり、そのためのノウハウは生産技術に集約されていると考えられていた。生産技術を公開するということは、敵に手の内を知らせてしまうことになり経営にとって致命傷になりかねない決断だったのである。しかしながら、幹部は

斉藤の大胆な意思決定に対しても付いていく姿勢を示した。

それはもちろんみんな「エッ、そんなことまでするのですか」という話はしましたけれども。たしかに、おっしゃられることは、納得できる理由なのですね。「公開することによって、顧客の信頼をきちんと得られるんや」と。「問題おきてぐちゃぐちゃ訳の分からん話しても仕様がないうろ」と。「どこに責任がってどこに問題があって、それをいち早く解決するのが、やっぱり先決や」という発想でしょうね（幹部N）。

幹部は、中期経営計画の策定において部門の壁を越えて徹底的な議論を重ねることで事実を認識し、問題点を共有し、然るべき問題解決法を検討するという経験を通じて、経営においてオープンであるべきことの重要性を認識していたのである。すなわち、オープンであるということは、信頼醸成につながるということであり、問題解決する上でのメリットがあると幹部は理解していた。生産ラインを公開するという行為は、何もオープンである姿勢をアピールすることで信頼醸成を図るだけのものではなく、工場見学の間に繰り広げられる訪問者との対話を通じて逆に有効な情報を導き出すという機能が存在すると考えられていたのである。

見せることによってお客さんが、「うちは、こうやっているのだけれどもな」となる
と、見せることによって得るものが多いのですね（幹部O）。

生産ラインを公開するという意思決定に踏み切った当の本人である斉藤は、いかなる意図を持っていたのであろうか。

製造ノウハウが漏れるのを怖がってるけどね、漏れる以上のメリットは見せたほうがいいと思います。客からの信頼でありね、やっぱり人間見せたらね何か一言もの言いたなるからね相手の情報もね、まあその代わりアンテナの感度は要りますよ（斉藤）。

生産ラインを公開するという意思決定の背景には、顧客との信頼醸成と経営情報の取得にあった。この点は、幹部のインタビューデータから導かれた見解と一致するものであった。

7 フェニックスの再建

ハロゲンランプのメーカーからプロジェクター用ランプのメーカーに変貌を遂げたフェニックス電機は、その後順調に成長し当初の3年という予定は達成

できなかったものの、7年後の2002年に再上場を果たすことができた。さらに、2006年には再建請負人の斉藤は社長を退き、幹部の1人であった田原が社長を引き継ぎ現在に至っている。

斉藤から田原へ経営者のバトンタッチが首尾よくなされたということは、斉藤が幹部の能動性を喚起するリーダーシップが有効に機能したものだと言える。

表3 倒産直前の業績と最近5年間の業績（単体決算） （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	第26期 2002年3月期	第27期 2003年3月期
売上高	3,167	2,718	3,306	4,881	4,437	5,041
経常利益	-563	120	254	771	493	808
当期純利益	-2,177	180	90	673	118	422
総資産	9,406	3,421	3,951	5,381	4,688	5,441
純資産額	-8,763	1,311	2,007	2,927	2,959	3,858

（出典）栗林宏行・小野善生（2005）「企業再建における一考察―フェニックス電機の会社更生の事例より―」『Business Insight』第13巻第4号90頁。

V 考 察

ここで導かれた発見事実として、以下の点が指摘できる。

- ・ ISO9001および ERP システムの導入によって、フォロワーは成功体験を実感しリーダーに対する信頼醸成へとつながった。
- ・ 中期経営計画を通じてフォロワーは、新たな価値観に積極的に適応することが出来た。
- ・ 生産ラインの公開は、新たな価値観を具体化し実践されたもので、フォロワーが価値観の実践を学習する効果を及ぼした。

倒産前のフェニックス電機の組織は、責任の所在があいまいであり、情報の共有が不十分であった。斉藤は、以前の職場経験を通じてフェニックス電機が組織として十分に機能していないという側面を見抜いていた。ここで斉藤は、

組織の再構築がまず必要であると考えたのである。その手段として、ISO9001の認証取得およびERPシステムの導入があった。特にISO9001の認証取得を目指すことは、国際規格の認証を受けることによって企業として一定の信頼を得られるということは勿論であるが、同時に組織の再構築が可能であった。これは結果として、幹部をはじめとするフェニックス電機の社員が斉藤の提示する施策が再建にとって有効であるという信頼につながったのである。Heifetz (1994)によると、このような成功体験によってもたらされるリーダーへの信任を、リーダーシップの最終目的であるフォロワーがリーダーの提示する価値観に積極的に適応するためのリーダーが所有できる有効な資産であると考ええる。このような資産を豊富に有していればいるほど、リーダーがリーダーシップを発揮しやすい環境を作りあげることができるのである。

斉藤はフェニックス電機の組織上の不備を認識し、そこにいち早くメスをいれた。その結果、フォロワーは、斉藤を再建する上で従わざるを得ない存在であった管財人代理から、フェニックスの企業再生を託すことが出来るリーダーであるという信頼の基盤が形成されたのである。しかし、この段階においてフォロワーは価値観の転換が図られる段階ではない。

中期経営計画では、フェニックス電機が倒産に至った問題点と現状認識を徹底的に議論するということからはじまった。斉藤には、この段階から議論をスタートすることで幹部に再建するために根本的な価値観の見直しが必要であるという覚悟を持たなければならないという認識を持たせるという意図があったと考えられる。幹部にとっては、自分たち自身で倒産の原因を議論することによって、自分たちの責任の所在を認識するきっかけとなった。

中期経営計画の策定プロセスにおけるプロジェクター用ランプを主力製品にする意思決定は、幹部にとって価値観の根本的見直しを迫る象徴的なものであった。こういった価値観の根本的見直しは、抵抗と苦痛を伴う。なぜなら、これまで培ってきたハロゲンランプ製造業としてのフェニックス電機というアイデンティティーを放棄することであり、新製品になることに対して不安が喚起されるからである。こういった状況の中で斉藤は、約1年を要して幹部が自

らの手で経営計画案を策定できるように粘り強く議論を誘導して行った。中期経営計画は、フェニックス電機が今後向かう方向を再定義することを意味していたのである。価値観の転換に伴う苦痛を調整するために斉藤は、1年という時間を要して議論をすり合わせながらフォロワーの新たな価値観に対する積極的な適応を促したと考えられる。

中期経営計画は、苦痛を調節しただけではなかった。むしろ、再建後のフェニックスのあるべき姿について意識を向けさせるという意味合いを含んでいた。フェニックス電機がランプ業界で生き残って行くためにハロゲンランプのように容易に低価格競争に陥ってしまう市場で競争するのではなく、差別化が可能でニッチな市場を形成できるプロジェクター用ランプへ主力製品を転換し、経営資源を集中させて再建を目指していこうとするというメッセージが込められていたのである。斉藤は、中期経営計画のプロセスにおいてプロジェクター用ランプを主力製品とすることによって、再建後のあるべき姿を示し、幹部の柔軟な思考を養成したのである。これに対して幹部は、価値観の転換を一方的に与えられて従うのではなく、リーダーと議論をすり合わせることで能動的に価値観の転換にコミットしたのである。フェニックス電機の場合、創業者のワンマン経営により社員の能動性という観点からは極めて消極的な人材で構成されていたので、フォロワーの能動性を喚起する意味においても時間をかけた討議が必要であった。

中期経営計画の位置づけとしては、価値観の転換に必要な要素が集中的に込められていたといえる。それも、短期的に行われるのではなく、可能な限り時間をかけて忍耐強くリーダーがフォロワーに働きかけているのが特徴である。

中期経営計画は、リーダーが提示する新たな価値観に対して幹部の能動性を引き出すという側面を色濃く有していた出来事であったが、幹部にはどのように実際の経営に反映していけばよいのかという課題は依然として存在していた。この課題に対して、中期経営計画策定後に幹部に決定的な影響を与えた工場の生産ラインの公開という斉藤の行動は、新たな価値観を現実の経営に実践したものと言える。工場の生産ラインの公開は、オープンな姿勢を見せること

で顧客の信頼を獲得でき、顧客や同業者から情報を取得するという側面を有しており、中期経営計画でまとめられた指針を体現するものであった。幹部にとって、このような価値観を具体化する出来事を経験してそのメリットを享受することは抽象レベルで理解していた価値観を具体的なレベルで再認識し、より深いレベルで価値観を身につけることができたと解されるのである。

VI 結 論

本稿では、リーダーシップにおけるフォロワーの能動性についてフェニックス電機の企業再建プロセスの事例を考察の対象として議論してきた。本稿の問題意識である「フォロワーはどのようなリーダーの働きかけによって、リーダーの提示する新たな価値観に能動的に適応するのであろうか」に対する結論は以下の通りである。

- ・フォロワーは、リーダーによって早期に成功体験の機会を与えられることで、リーダーシップを能動的に受け入れる基盤を持つ。
- ・フォロワーは、リーダーによって新たな価値観の構築のプロセスにコミットする機会を得られたことによって、能動的に価値観の転換を図るようになる。
- ・フォロワーは、リーダーによって新たに提示された価値観を体現する施策を実行することで実践方法を学習する。
- ・フォロワーの能動性を喚起するリーダーシップを発揮することは、リーダーシップの継承に有効である。

参考文献

- Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press.
- Bateman, T.S., and Crant, J.M. (1993) The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, No.2, 103-118.
- Boyett, J.H., and Boyett, J.T. (1998), *The Guru Guide The Best Ideas of The Top Management Thinkers*, 1/E, John Wiley & Sons, Inc. (金井壽宏監訳 大川修二訳『経営革命大全』日本経済

- 新聞社, 1999)。
- Bruch, H., and Ghoshal, S. (2004) *A Bias for Action*, Harvard Business School Press. (野田智義訳『意志力革命—目的達成への行動プログラム—』ランダムハウス講談社, 2005年)。
- Conger, J.A., and Kanungo R.N. (1987), Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12 : 637–647.
- Conger, J.A., Kanungo R.N. and Associates (1988), *Charismatic Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (片柳佐智子・山村宣子・松本博子・鈴木恭子訳『カリスマ的リーダーシップ—ベンチャーを志す人の必読書—』流通科学大学出版, 1999)。
- Crant, J.M. (2000) Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, Vol.26, No3, 435–462.
- Ghoshal, S and Bruch, H. (2003), Going Beyond Motivation to The Power of Volition, *MIT Sloan Management Review*, SPRING, 51–57.
- Heifetz, R.A. (1994), *Leadership without easy answers*, Harvard University Press. (幸田チャーミン訳『リーダーシップとは何か!』産能大学出版部, 1996)。
- Hollander, E.P. (1978) *Leadership Dynamics*, New York: Free Press.
- House, R.J. (1977) A 1976 Theory Charismatic Leadership, in J.G. Hunt and L.L. Larson eds., *Leadership: The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, pp.189–207.
- 栗林宏行 (2002) 「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—」神戸大学大学院経営学研究科修士論文。
- 栗林宏行・小野善生 (2005) 「企業再建における一考察—フェニックス電機の会社更生の事例より—」『Business Insight』第13巻第4号88–102頁。
- 栗林宏行・小野善生 (2006) 「フェニックス電機企業再建へのプロセス」『一橋ビジネスレビュー』第53巻第4号98–110頁。
- 社団法人照明学会 [編] (1997) 『大学課程照明工学 (新版)』オーム社。
- Strauss, A.L. and Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research: Procedures and Techniques for Developing Grounded Theory*, 2nd ed, California: Sage Publications. (南祐子監訳 操華子・森岡崇訳『質的研究の基礎グラウンデッド・セオリーの技法と手順第2版』医学書院, 2004年)。
- Tichy, N.M., and Cohen, E. (1997) *Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, New York: Harper Business. (一條和生訳『リーダーシップエンジン：持続する企業成長の秘密』東洋経済新報社, 1999)。