

Title	変革に導く「日本型リーダーシップ」シャープを復活させた載社長の事例からの提案
Author(s)	中田, 行彦
Citation	年次学術大会講演要旨集, 33: 785-790
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/15657
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

変革に導く「日本型リーダーシップ」 シャープを復活させた載社長の事例からの提案

○中田行彦（立命館アジア太平洋大学）

1 はじめに

韓国や台湾は、半導体や液晶事業に積極的に投資し日本を追い越した。日本の競争力は低下している。日本の競争力を復活させるために何が必要か？

この課題に対し、種々のアプローチが必要である。

今回は、企業を復活させるために必要なリーダーシップを考察する。

このため、債務超過から、台湾鴻海の出資を仰ぎ、復活に成功したシャープ（株）の復活事例を取り上げ、復活要因を分析する。具体的には、鴻海からシャープに参画し、シャープを復活に導いた、戴正呉社長のリーダーシップを分析し、シャープ復活の要因を明らかにする。これにより、日本および企業の競争力を復活させるヒントを得ることが研究目的である。

2 リーダーシップの先行研究

リーダーシップの先行研究は、実践と理論を結び付ける視点で整理されている（金井 2005、小野 2013、2016、須田 2018）。リーダーシップについて、20 世紀前半までは資質アプローチが主流であったが、行動アプローチに移行した。

リッカート等のミシガン大学の研究グループは、効果的なリーダーを調査し「仕事中心監督」と「従業員中心監督」の二つに分類した（リッカート 1964）。

三隅(1966、1986)は、リーダーシップを二軸の二次元で説明する PM 理論を提唱した。P は、Performance の頭文字で、集団における目標達成や課題解決に関するリーダーシップである。M は、Maintenance の頭文字で、集団の維持に関するリーダーシップである。M 行動が P 行動に対し触媒的效果を発揮し相乗作用した時にリーダーシップが最も効果を上げるとした。

オハイオ州立大学の研究グループは、フィールド観察等の結果、1700 を超える項目を因子分析すると、半数以上が「構造づくり (Initiating Structure)」と「配慮 (Consideration)」の 2 次元で説明できることが明らかにした（金井 2005、小野 2016、須田 2018）。「構造づくり」は、自分と部下の役割を定義し、部下の仕事環境を構造化しようという行動である「配慮」とは、部下との信頼関係を重視する行動である。

リーダーシップは、リーダーとフォロワーの相互作用でありフォロワーの視点からも研究されている。

クーゼスとボスナー（1995、2014）は、「喜んでついてくる(willingly follow)」人達、つまりフォロワーの存在が重要であり、基礎としての「信頼感 (credibility)」を見出した。そのために必要な、共通の価値観の確立等の「6つの規範」を提唱した。

ハイフェッツ(1996)は、フォロワーが受動的でなく能動的・自覚的に喜んでついていくかを問うた。

小野（2016）は、フォロワーの語りに重点を置き、事例研究法によりリーダーシップを研究している。

3 分析の視角と方法

本報告では、企業を復活させるために必要なリーダーシップに焦点をあてて分析する。

分析の視点として、リーダーシップは、リーダーとフォロワーの相互作用と捉え、次の様に定義する。

「リーダーシップとは、共有された目的を達成するために、リーダーがフォロワーに働きかけ、フォロワーが意識を変えて行動する相互作用プロセスである。」

このアプローチとして、事例分析法を用いる。

事例としては、シャープの復活事例を取り上げる。事例を選択した理由の一つは、シャープが勝ち組であったが債務超過に陥り、その後に鴻海傘下となり短期に黒字化するという、急激な復活プロセスと言う状況上の特徴がある。他に、日本の家電企業で初めて海外企業の傘下になり、文化の異なるリーダーとフォロワー間のリーダーシップという人間関係上の特徴がある。

本事例は、単一ケース・スタディだが、稀にしか起こらないユニークなケースであることから、単一ケースでも分析する価値があると判断した（イン 1996）。

1次情報を重視し、補足的に2次情報を用いる。戴正呉社長に面談する機会を、2018年7月に得た。また、戴社長が全社員に毎月1回送られる社内向けメール「社長メッセージ」を、社長就任時から2018年6月まで、シャープより入手した。この面談、「社長メッセージ」による1次情報を重視し、著者の33年間のシャープ勤務経験、そして新聞、雑誌、書籍等の2次情報を活用して分析した。

4 シャープ復活の事例研究

4.1 シャープ復活の背景

日本では、シャープのみが第6世代と呼ばれる液晶ラインをもつ亀山工場に投資し、国内の液晶テレビの約半分のシェアを獲得し勝ち組となった。

しかし、シャープは、「亀山工場」の成功を踏まえ、当時世界最大の液晶ラインをもつ「堺工場」を建設したが、過剰投資のため、債務超過に陥った。

そして、鴻海精密工業と産業革新機構が、シャープへの出資を争ったが、グローバルな成長戦略に勝る鴻海が勝った。そして鴻海グループ副総裁の戴正呉（たい せいご）氏がシャープ社長に2016年8月に就任し、2017年度決算は4年ぶりの黒字になった。

4.2 戴正呉社長へのインタビュー調査

株主公開から約2週間後の2018年7月に、戴正呉社長とシャープ本社で面談する機会を得た。常務取締役、社長室長橋本仁宏氏が同席された。

戴社長に、私の考え方を説明した。シャープと鴻海の補完関係を発展させ、「国際垂直統合」と「共創」に期待する考え方である（中田2015、2016、2018）。

その後、戴社長の考え方を聞いた。

(1) 戴社長のシャープ復活への戦略

「2016年8月27日に正式に社長に就任した。鴻海からシャープの組織に入るのは、私一人だけとした。

しかし、シャープの夏休み中の8月21日の日曜日に、管理職に本社に集まってもらった。夏休みの最後の日だったが、100%参加してくれ感謝している。そして私が作成した「経営基本方針」を発表した。

この時は社長に正式就任する前だったが、回復に自信を持っていた。

正式に社長に就任してから2か月で黒字になった。

前の経営者がなぜ黒字にできなかったのか？

今でもわからない。

私は、コピー機以外の白物、スマホ等で経営経験があり、経験を基にこれらの決裁書の判断もできる。

経営者や管理職に、経営の知識が不足している。

例えば、過去の契約書のなかには、法務上の知識が不足して、不平等なものが多い。経営としてしっかり審議しようというプロセスが弱かった。一例をあげれば、中国では通常では10年契約は無い。通常より上の条件で契約しなした。」

私は、シャープと鴻海のお互いの長所を活かして共同で価値創造する「共創」の考え方を説明した。この考えを基に、私は次の質問をした。

「液晶テレビ1000万台計画を達成するには、新興国向けの液晶テレビを共創する必要があると思っているが、現状はどうか？」

「開発スピードが遅い。このため、国内と国外の組織に分ける計画だ。」

「ビジネスモデルを変える！

ハードウェアだけではだめだ。プラットフォーム、AIoT等をトータルに考えていく。」

(2) 橋本仁宏社長室長へのインタビュー調査

戴社長とのインタビューに同席された、社長室の橋本仁宏氏に、社長インタビュー前後に、戴社長について聞いた。

「戴社長は、台湾電機大手の大同グループに居られたときに、3年間日本駐在された経験がある。

鴻海からシャープへの移動は、戴社長一人とされた。日産のゴーンさんとは異なる」

「戴社長は、シャープの社員寮に住まわれている。以前の旧本社近くの寮は、風呂・トイレが共同だった。堺工場に新しい寮「誠意館」が建設されてからは、この社員寮に移られた。新しい寮は個室に風呂・トイレが付いているが、社員と同じ環境だ。」

新幹線は、グリーン車でなく、普通車を使われる。

また、本社はニトリに売却し賃貸の形で使用していたが経費削減のため本社を堺工場内に移転された。この移転時に、創業者の早川徳次氏の銅像を旧本社から移設された。出勤時に、早川徳次氏の銅像に一礼するのを欠かされない。シャープ社員でも、ここまでする人はいない。

また、本社入り口横の車止めをもったいないと見学者ホールにされた。ここで株主総会を行っている。社員とのコミュニケーションを良くするため、全社員へ毎月メールで「社長メッセージ」を送られる。」

「戴社長の昨年の報酬はゼロだ。報酬を貰ってもらうように、我々が説得した。次の社長が報酬をもらえるようにだ。この結果、株主総会で報酬を貰ってもらうことを提案し了承された。」

(3) 戴社長の経歴

大同工学院（現大同大学）を卒業後、台湾電機大手大同グループに入社し日本に駐在した経験がある。1986年に鴻海精密工業に移動した。ソニーやパナソニックとの取引を成功させ、2004年にグループ副総裁に就任した（Nikkei Asian Review2018）。

4.3 「社長メッセージ」から

戴社長が全社員に毎月1回送られる社内向けメール「社長メッセージ」を、社長就任時から2018年6月までシャープより入手した。この1次情報から戴社長のリーダーシップに関連する部分を選択し記す。

(1) 自分の信条を明らかにする（2016年8月22日）

2016年8月22日付の最初のメッセージで、自分の信条を明らかにされた。

「この度、社長に就任しました、戴正呉です。4月2日に堺にてシャープと鴻海の資本提携の契約にサインした後、各国の競争法認可及び出資完了を経て、8月13日に正式にシャープの社長に就任しました。この出資は買収ではなく投資であり、シャープは引き続き独立した企業です。ですから、鴻海からシャープの組織の一員となるのは私一人としました。

（中略）

シャープの社長としての私の使命は、短期的には、一日も早く黒字化を実現するとともに、シャープを確かな成長軌道へと導き、売上・利益を飛躍的に拡大していくことです。その実現のためには、鴻海との戦略的提携が鍵となります。両社の強みを活かした幅広い協業を加速し、大きなシナジーを生み出せるよう、私が先頭に立って取り組みます。

中期的な使命としては、次期社長となる経営人材を育成・抜擢するとともに、積極果敢にチャレンジする企業文化を創造することです。これによって、さらなる100年に向かって盤石な経営基盤を築いていきます。」

3つの方針をあげている。

- 1) ビジネスプロセスを抜本的に見直す
- 2) コスト意識を大幅に高める
- 3) 信賞必罰の人事を徹底する」

(2) “One SHARP” と「有言実行」(2016年9月21日)

“One SHARP” と社内結束と、「有言実行」を求められている。

「“One SHARP” の意識を持つことです。（中略）

「分社化経営」ばかりがクローズアップされてきましたが、「分社化経営」で個別の事業・オペレーションを徹底的に強化しながら、同時に“One SHARP”で全体最適を追求する。一見、相反するこの2つを両立することこそが、シャープの総合力をさらに高める鍵になると考えています。（中略）

「有言実行」が大切です。これからは、対外的な約束を一つひとつ確実に実行することを積み重ねていかなければなりません。」

(3) 「創業の精神」を取り戻そう（2016年11月1日）

「“Be Original.” を新コーポレート宣言として訴求していきます。（中略）

私は、シャープが黒字化し、成長軌道へと転じていくためには、社内に「創業の精神」を根付かせることが、一番の近道だと確信しています。（中略）

福山事業所で「IoTコンベンション」を開催しました。シャープと鴻海グループのIoTに関連する部門

のメンバー、12団体66名が集結し、スマートホーム、スマートオフィス、スマートファクトリー、スマートシティなど、幅広い領域での技術展示・提案やディスカッションを行ったものです。」

(4) 調達コストダウンの交渉力（2016年11月22日）

調達のコストダウンには、交渉力が必要である。

「長らく経営危機が続いた当社には、不平等な条件での契約、割高な価格条件や支払条件など、見直すべき項目が数多くあります。しかし、今の当社は過去のシャープとは違います。交渉力のある“強いシャープ”なのです。」

(5) 反転攻勢へ技術開発投資拡大（2017年1月23日）

「シャープの競争力の源泉は独自の技術力にあり、これにさらに磨きをかけていくことが、長期的な成長を実現するうえで、極めて重要となります。

こうした観点から、「人」が中心のスマートな社会の実現に向けたIoT関連技術、OLEDに加えて、新たな未来を創造する「次世代ディスプレイ」、「8K Eco System」関連技術など、将来のシャープの核となる技術への開発投資を積極的に拡大していきます。」

(6) 3つの基本ポリシー（2017年3月31日）

「誠意と創意に立ち返る“Be Original.”、全社員の結束を示す“One SHARP”、当社の行動規範である“正々堂々の経営”、この3つの基本ポリシーに立ち返り、自らの仕事を見つめ直し、新年度を迎えましょう。」

(7) 中期経営計画の必達（2017年6月9日）

「2017～2019年度中期経営計画」をメディアおよびアナリストに説明しました。

『8KとAIOTで世界を変える』を事業方針に掲げ、2017年度は、大幅な売上拡大と年間での黒字化、そして、2019年度には、売上高、利益共に、過去最高に迫る業績を成し遂げ、再び、シャープをグローバル市場で輝かせたいと考えています。」

(8) 社員意識調査（2017年8月10日,2018年4月6日）

社長室から社員の意識調査が2回行われ、結果概要が報告されている。社員の意識調査を行おうという姿勢は、一方的なトップダウンではないリーダーシップを示している。社長室が行うことで結果にバイアスがかかるが、バイアスを考慮して判断する必要がある。

「社長室から、社員の皆さんを対象に20項目のアンケート調査を実施し11,000人以上の方から回答をいただきました。アンケートの結果は、この1年間で、皆さんの“会社に対する見方”“一人ひとりの意識”が大幅に改善しているという内容でした。これは、私の経営に対して、皆さんが理解し、そして評価してくれているということであり、心から感謝申し上げます。

“会社に対する見方”では、「目指す姿の提示」「経営のスピード」「事業展開の積極性」「社会からの評価」の項目で、“一人ひとりの意識”では、「コスト意識」「仕事のスピード」「チャレンジする意欲」「家族や友人の不安解消」の項目で、1年前と比較して良くなったという意見が非常に多く見られました。（中略）

一方で、ネガティブな意見が最も多かった項目が「信賞必罰の人事制度に対する納得度」です。全体の約15%の方が「納得していない」と回答し、その理由の多くは、「厳しい」あるいは「評価の公平性、納得性を高めてほしい」という意見でした。」

「3月5日から3日間に亘って、社長室から、社員の皆さんを対象とした「中期経営計画2年目に向けた従業員意識調査」を実施し、約12,000人の方に回答いただきました。アンケートの集計結果によると、皆さんの意識は全体的に向上傾向にあり、一先ず安心できる結果となりました。項目別に見ると、“個人のマインド”では、「スピード感」「積極性」「コミュニケーション」「変革や改善の意識」の4つの項目で高水準となっていますが、一方で「自己啓発」は低水準となっています。“職場の取り組み”では、「計画達成の執念」は高水準にあります。「社内の連携」「新たな取り組みの実践」「人材育成」の3つの項目が低水準となっています」

これらのアンケート結果から、“会社に対する見方”は、以前と比較し、1年目、2年目と非常に改善している。一方、「信賞必罰の人事制度」に、全体の約15%の方が「納得していない」と言える。また、「社内の連携」「新たな取り組みの実践」が低水準である。

5. 戴社長の鴻海流「日本型リーダーシップ」

リーダーシップは、リーダーとフォロワーの相互作用と捉え、戴社長のリーダーシップを分析する。クーズスとボスナー（1995、2014）は、フォロワーの存在が重要であり、基礎としての「信頼感」を見出し「6つの規範」を提唱した。

「信頼感」は「有言実行」で得られるものであり、戴社長の信条そのものである。

また、6つの規範に沿って分析した。

戴社長は、就任直後に「社長メッセージ」で、自分の信条を明らかにされている。「自らの本質を見極める」という規範を実行されている。

また、創業者の早川徳次氏を尊敬し、社内に「創業の精神」を根付かせることが、成長への一番の近道だとしている。フォロワーと「共通の価値観を確立する」ことが最も行い易いと考えられる。

また、日本ではシャープの社員寮に住まわれる、昨年の報酬はゼロ、本社での株主総会等、戴社長の人柄を一言でいえば、「清貧」である。まるで「メザシの土光さん」である。

海外から日本企業にきて、コストカットで立て直すという点から、戴社長と日産のカルロス・ゴーン氏は類似点があるが、異なる面があり、比較してみる。

ゴーン氏は、フランスのルノーから30人のチームで日産に乗り込んだ。そして各部門から集められた中間管理職の「クロスファンクショナルチーム（CFT）」が再生計画の企画・実行の中心をになった（ゴーン2018）。ゴーン氏は、2017年の役員報酬として10億9800万円を得た（東京商工2018）。

これに対し戴社長は、鴻海からシャープへただ1人で異動し、社長室を拡充して対応し報酬0円である。

野中・竹内（1996）は、「組織的知識創造」の特徴を、日本型と西洋型に比較しまとめている。

この分析を参考に、リーダーシップのスタイルを、日本型と西洋型に分類し提案する。

ゴーン氏の事例を基に、チームで乗り込む、CFTの様に「形式知志向」で「分析重視」で対応、「インセンティブ志向」で高額報酬を得る等の特徴を持つ。これを「西洋型リーダーシップ」と名づける。戴社長のリーダーシップは大きく異なる。

1人で移動、社長室の様に「暗黙知志向」で「経験重視」で対応、「清貧」で報酬少ない、等の特徴を持つ。これを「日本型リーダーシップ」と名づける。

戴社長の場合は、「清貧」で「創業の精神」を根付かせ、鴻海流で「有言実行」する。これにより、フォロワーからの「信頼」を得るリーダーシップだ。

戴社長のスタイルは、鴻海流「日本型リーダーシップ」と言える。

6. おわりに

鴻海からシャープに参画し、シャープを復活に導いた、戴正呉社長のリーダーシップを分析した。

その結果から、リーダーシップのスタイルを、日本型と西洋型に分類して提案する。

チームで乗り込む、CFTの様に「形式知志向」で「分析重視」で対応、「インセンティブ志向」で高額報酬を得る、等の特徴を持つ。これを「西洋型リーダーシップ」と名づける。

1人で移動、社長室の様に「暗黙知志向」で「経験重視」で対応、「清貧」で報酬少ない、等の特徴を持つ。これを「日本型リーダーシップ」と名づける。

戴社長の場合は、「清貧」で「創業の精神」を根付かせ、鴻海流で「有言実行」する。これにより、フォロワーからの「信頼」を得るリーダーシップだ。

戴社長のスタイルは、鴻海流「日本型リーダーシップ」と言える。

【謝辞】シャープ株式会社の戴正呉社長様、橋本仁宏社長室長様には、お忙しい中で面談の機会をいただき感謝いたします。また、シャープの社内向けメール「社長メッセージ」を提供していただいたことに感謝いたします。

【参考文献】

- イン. ロバート K (1996) 「ケース・スタディの方法」 千倉書房
- 小野善生 (2007) 「企業再建に導くリーダーシップの研究」 組織科学 Vol. 40 No. 4 p65-75
- 小野善生 (2016) 「フォロワーが語るリーダーシップ」 有斐閣
- 金井壽宏 (2005) 「リーダーシップ入門」 日本経済新聞出版社
- クーゼス, M. ジェームズ、バリー・Z・ポスナー (1995) 「信頼のリーダーシップ こうすれば人が動く
「6つの規範」」 生産性出版
- クーゼス, M. ジェームズ、バリー・Z・ポスナー (2014) 「リーダーシップ・チャレンジ (第5版)」 海
と月社
- 日産財団、太田正孝 (2017) 「カルロス・ゴーンの経営論」 日本経済出版社
- ゴーン, カルロス (2018) 「カルロス・ゴーン 国境、組織、すべての枠を超える生き方—私の履歴書」
日本経済新聞出版社
- 須田敏子 (2018) 「組織行動 理論と実践」 NTT 出版
- 東京商工 (2018) http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20180529_01.html
(2018年8月8日アクセス)
- 中田行彦 (2015) 「シャープ「液晶敗戦」の教訓」、実務教育出版
- 中田行彦 (2016) 「シャープ「企業敗戦」の深層」 イーストプレス
- 中田行彦 (2018) (招待論文) 「アジアにおける「ものづくりネットワーク」の新段階：—日韓台中にお
ける液晶事業の発展過程の研究から—」 「アジア経営研究」 第24号、2018年8月発行予定
- 野中幾次郎・竹内引高 (1996) 「知識創造企業」 東洋経済新報社
- ハイフェッツ, ロナルド. A. (1996) 「リーダーシップとは何か!」 産能大学出版部
- 三隅二不二 (1966) 「新しいリーダーシップ 集団指導の行動科学」 ダイヤモンド社
- 三隅二不二 (1986) 「リーダーシップの科学 指導力の科学的診断法」 講談社
- リッカート, R (1964) 「経営の行動科学—新しいマネジメントの探求」 (三隅二不二 翻訳)
- Nikkei Asian Review (2018) 2018年9月2日アクセス <http://keireki7s.net/blog-entry-1939.html>