

中村茂弘メルマガ・シリーズ 第18回

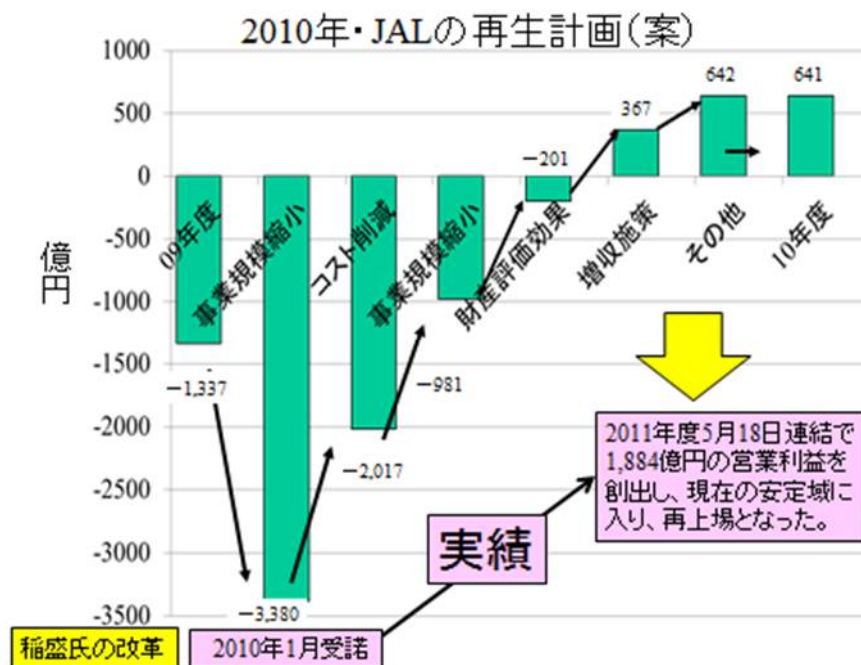
「稲盛氏に見る JAL 再生にみる組織改革」2014年7月1日

本メルマガは URL : qcd.jp で紹介のガイドです。メルマガは図や表などを用いた詳細な解説がないことや、時には文字化けが起きるためです。この意味から、本メルマガの詳細には URL の本文のご活用をお勧めします。なお、本メルマガは、第 26 回以降、具体的な改善手法に移るため、2014 年度一杯で終了します。改善手法の習得を希望される皆様は、既に本 URL : qcd.jp の Home に紹介の動画と Web 活用による OnDeCo 方式へのご移行をお進め致します。

【第18回メルマガ】

1, JAL 再生における稲盛氏参画の経緯

2009 年に JAL は経営破たん。企業再生支援機構に問題は持ち込まれ、株券は単なる紙くず化、金融機関も 5,215 億円という巨大な債務放棄となりました。この時、政府は社会的な影響の膨大さを懸念、急遽、京セラの名誉会長・稲盛氏の支援を求めました。稲盛氏は 2010 年 1 月 19 日に「お引き受けします」として、改革をスタート、何と、2011 年 5 月 18 日単体で 1,447 億、連結で 1,884 億円の営業利益を創出し、現在の活動に見る JAL への変身を見事に果たされました（その状況は下に示した図の内容でした）。

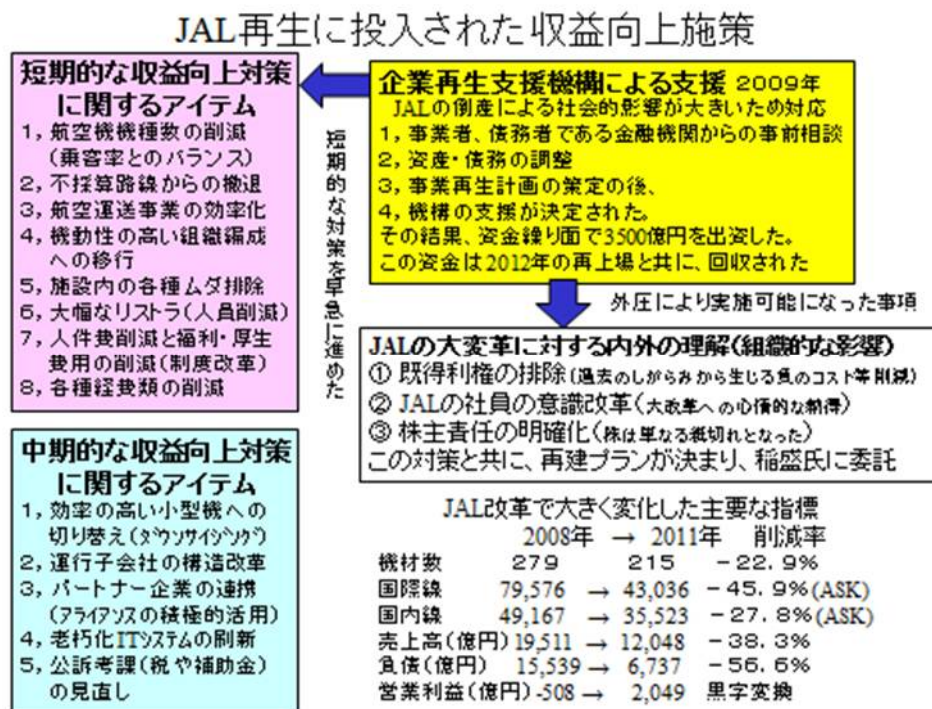


読者の皆様は、すでにご承知の通り、稲盛氏は経営改革にフィロソフィとアメンバー経営を中核に京セラで多くのご成果を挙げられてきただけでなく、ご自身の取り組みを盛和

会という集まりで中小企業のご支援で成果を挙げてこられたマネジメント（企業改革）面では、著名な師のお一人です。JAL 再生の詳細は、大和総研の引頭麻実著「JAL 再生」日本経済新聞出版社などの多くのビジネス誌、さらには、稲盛氏の最新著書などに掲載中ですが、ここでは、「短期間で果たされた快挙」について、「限られた人の集まりで、なぜ、短期間の驚異的な変革が実ったか？」という組織化活動」という局面を中心に要点をまとめることにします。

2, JAL 再生で構築された収益向上策

JAL は、企業再生支援機構に 2009 年 10 月に問題を持ち込み、機構側では、つなぎ資金の調整などを進めながら、2009 年の年末には、その骨子をほぼ固めました。その内容は下図の通りです。当面は既得権の排除やリストラ対策という収益回復策ですが、それ以降の発展まで支えて行くために、どうしても、JAL で働く従業員の皆様ご自身による改善の努力が必要でした。

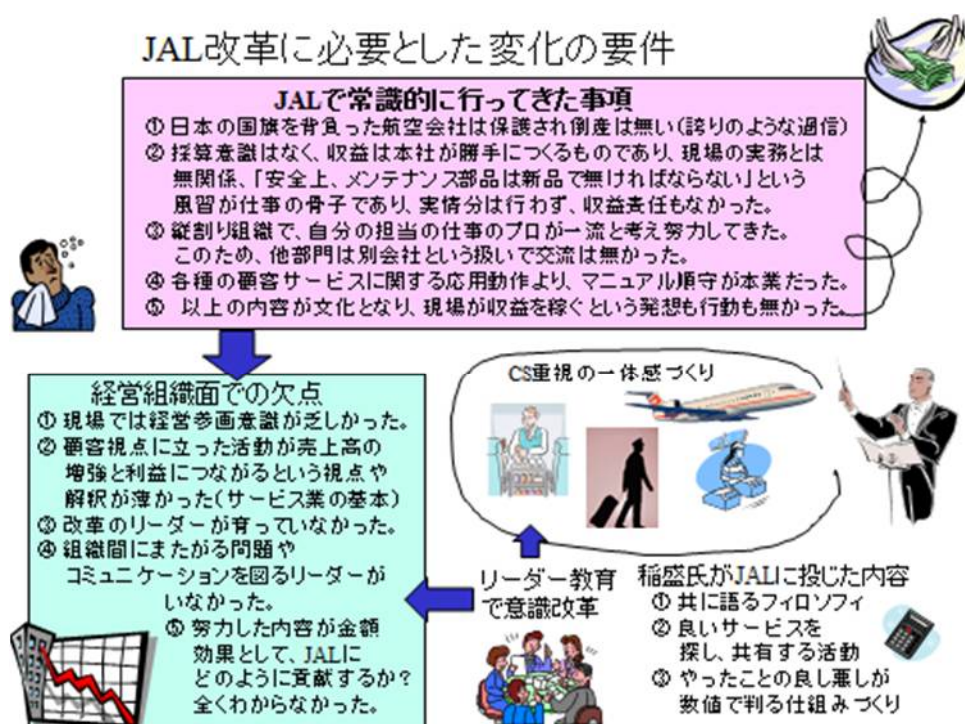


「革新前の JAL の従業員の皆様の実態を語る」という記事を集めると、「JAL では、お客様のご要求を受けても、世間では当たり前に行う応用動作は許されず、マニュアルに従った行動が重視されてきた」とか、「JAL には、日本の国旗を背負った航空会社は保護され倒産は無いという誇りのような過信があった」また、「自分の仕事をしていれば、総てが満足とされ、他の部署との連携や協力はなく、別会社のような体系だった」「経営予算は経営企画本部で策定が策定してきたが、統制も責任も仕事との関連も無かった」という状況でした。

3, 稲盛氏による改革

革新前の JAL には多くの問題があったようですが、稲盛氏が抜擢された内容を分析すると、次ページの図に示したように、「やはりこの種の環境と組織的活動を短期間の間に変革できる方は稲盛氏が最適」という結論になっていったことが判ります。また、稲盛氏が就任され、対処した対策はつぎのような対策でした。

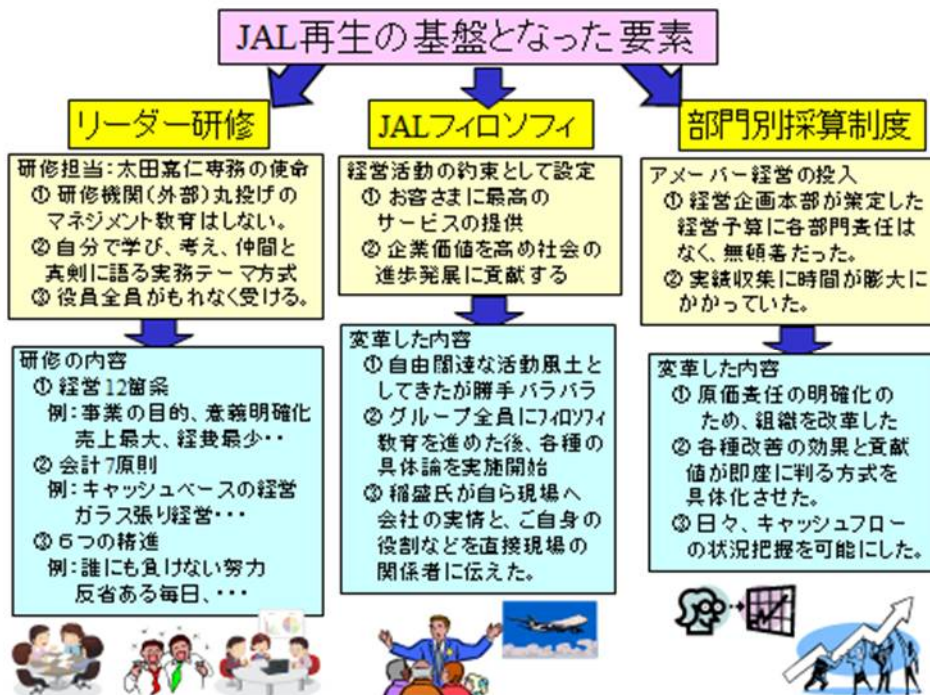
- 1, 何としても、JAL を愛する従業員が、お客様との契約ともいうべき JAL フィロソフィという行動規範を定め、仲間と共に手をたずさえあって改革する対策
- 2, 何が良いサービスなのか？を徹底的に話しあい、共有化する必要性
- 3, やったことの良否が数値となって即座に判る環境を整備すること



マネジメント活動の鉄則に従えば、当面の会社更生策の投入の後、その後の発展は、全員が自らの責務としてフィロソフィ（採るべき行動理念）を決め、一体化活動を徹底して行く活動が JAL 再生に必要でした。しかし、この種の要件は、仮に、どのように優れていても、他社の真似や受けからの押しつけで従業員は本気になった活動になりません。このため、JAL では、稲盛氏と共に JAL に来た太田嘉任・専務執行役員が、改革の先頭に立つ方々に対し「リーダー研修」が開始され、経営幹部 52 名全員が、計 20 回、週 4 回という膨大な内容で取り組みがなされました。稲盛氏の経営思想を学び、JAL の在り方を自ら話し、自分たちで決めて行くという欠席者ゼロの進行でしたが、当然、単なる意識改革というムード的な知識教育ではなく、本音で、とことん膿を出し、将来の発展を狙った理念の決定が進められた結果、経営 12 箇条、会計 7 原則、6 つの精進という内容にまとめられま

した。

つぎに、この JAL フィロソフィを基に、各部門長が部下に話し、現場をベースに、共に対策を見出し、具体策を展開する活動が開始されました。同時に、これに平行して、活動の良否が即座に経営貢献度と共に効果として判る仕組みの構築を進めました。アメンバー経営の投入と、予算を持ち、責任を持って達成するという部門採算制度に最も合った組織の大改訂です（引頭麻実著「JAL 再生」に詳説されているので、ここでは転載や解説を省略します）。以上、このような対策と、全員参画による経営改善の結果、先に紹介した革新的な収益回復となりました。



4. アメンバー経営とは

ここで、稲盛氏が京セラで創出したアメンバー経営について簡単に解説しておくことにします。この方式は、直接原価計算の実践を、アメンバーという経営の小組織に分けた企業組織で展開する方式のひとつです。その誕生の経緯を、稲盛氏は「京セラという企業が大きくなるに従い、自分一人では総ての経営管理に手が回らなくなってきた。この時、孫悟空が髪の毛を抜き、フツと吹くと分身が出来ることを思った。そうか、それなら、工場を小さい経営体にして個々に社長を置いた方式を作ればよい。・・・ということをやっていたら、途中から経理を担当してくれた専門家が「社長、アメンバーみたいですね！と言ったので、そう呼ぶことにした」と、テレビのインタビューでは語っておられました。要は、個々の経営体が自主的に改善を進め、共同し合って活動する方式です（この運用の詳細は、既に URL : qcd.jp の「生産管理マニュアル」図 2-54 と共に紹介中です）。従って、アメンバー経営では、現場の製造原価の中に、コントロールが出来ない本社費や設備に関与す

る固定費、土地、建物の費用や人件費（残業は別にしてもこの種の原価）を割賦して載せる方式は取りません。この種の原価項目は、特別な場合を除き、現場でどのように努力しても低減が出来ない対象だからです（アン・タッチャブル・コストと言う。この種の対象を除外すると、現場では改善や管理の良否が明確化し、やりがいは確実に高まります）。

アメンバー経営の誕生の経緯と運用の要点

- ① 京セラが大きくなるにつれ1人では総てを見るのが困難になった。そこで、悟空が分身をつくるように、経営管理を小集団で行うリーダーをつくりたいと考えた。
- ② 経理の専門家に財務・原価を聞く中で、「売上を最大、経費を最小にすることが経営の原理原則であることを学んだ。
- ③ ところが、業界で一般に使っている財務会計方式は事後でデータをまとめる方式だった。「これでは、京セラのように変化の激しい製品に適用しても、過去のデータが未来の収益確保に全く役立たない」という問題を発見、「経営に役立たない方式では経営管理や発展ができない。それなら極めて単純だが、現金の流れと活動が一体化した方式を作ろう！」と考えた(1対1方式の誕生)。
- ④ 一種の直接原価方式であるアメンバー原価方式は、「もし、ひとつの会社が大家族のような運命共同体と考えるなら、お互いに励まし合い、労使一体となり活動する努力を評価し、人の活動や努力を伸ばす仕組みが必要である」と稲盛氏が考えて、(イ)人件費は経営側が決めるものであり、アメンバー経営から外す。(ロ)会社の組織を小集団に分け、町の小売店のように売り買いをする仕組みでつなげる。(ハ)原価に直結した管理可能な原価を評価対象として、時間をベースにした評価方式(標準時間の回収方式に似た方式)を考案した。
- ⑤ 一般会計と異なる、米国式のCF方式をベースにしたので、日本の税法との違いが生じる。このため、経営管理部を置き税支払の管理会計と2重の方式で連携され、具体化を図った。
- ⑥ 実施すると、不良ゼロ生産を前提にリーダーの実力発揮とゼロベース予算方式も実現していった。



アメンバー経営に見る部門時間当たり採算表

(直接原価方式の具体的活用例) 稲盛和夫著「実学」と「アメンバー経営」日経ビジネス文庫の要約

直接原価計算、物と情報(金額の動き)を1対1に保つため、経営管理部が、下に記載した独自の方式を運用、このため、税務支払いのための管理会計とは別管理(別の帳簿)を持ち、両者の連携を図る処置を進めている。また、工程が進む毎に販売する小企業をアメンバー集団と定めて運営。

総出荷	A	650	} A = B + C		
社内売	B	400			
社内売	C	250			
各工程 売 買 社内買	D	220	} E = A - D		
	総生産	E		430	
	控除額 【内訳例】 原材料 ... 協力会社支払 .. 営業・本社経費	F		240	} G = E - F
	差引売上	G		190	
総時間	H	35	} I = G ÷ H		
当月時間当たり金額	I	5.4			

アメンバー管理の基本と構成

- ① 1対1原価管理計算を徹底した仕組みに裏付けられた運営が前提となる。
- ② 人件費は各アメンバーで動かさない性格(人は価値を生む活動をする対象)このため、売り買いで売上増加努力—原価改善努力の対象から外している。
- ③ 営業の活動評価は、売上高総額に10%を掛けてリベートが売上高として営業で活用する各種の経費節減に努力願う方式。

これを順に各部門の売上と出荷額を指標のような形で示し、部門毎の原価管理を行う。当然、部門毎でこの指標をあげることが、売上高を最大化:原価改善(低減)の指標となり、努力の程度を各アメンバーという小規模経営集団で管理する。

5, JAL だけでは無かった航空業界に共通する変革

稲盛氏による JAL 再生スピードは革命的でした。その理由は、各人の目標と、やるべきことが正しく理解され、JAL 全体としての活動ベクトルが一致したためでした。また、これを日々の改善や活動の良否が、数字と共に即座に判る方式が貢献したためです。

しかし、JAL の特殊事情は別にして、JAL 改革の内容の大半は、すでに、ゴードン・ベスーン他著「大逆転」日経 BP 社に記載されたコンチネンタル航空や、ヤン・カールソン著「真実の瞬間」ダイヤモンド社に記載されたスカンジナビア航空が実施してきた改革で示されてきた対策ばかりでした。そうすると、そうすると、稲盛氏の具体化させた快挙は、(1) その種の改善努力が現場にあること、(2) スピードを出して最良の企業体質に到達するには、関係者の活動を一つのベクトルに合わせるためのフィロソフィという理念の明示（意識と行動指針の改革）、(3) 活動や改善の良否が即座に関係者に判る仕組みの提供だった、ということになります。

事例4： 中規模空港 (F社)

2011年6月～12月

全国に航空網を持つ中規模航空会社は大企業からの転入者が多く、意識改革とLCA対策のため、専務(オーナー社長がいるため、実質的には社長職)が早急な体質改善支援を依頼、対応した。

① ニーズ把握から支援研修具体化の経緯:

最初の支援依頼内容は、一般的な組織改革内容だったが、相談中に航空機整備問題で企業が持つ、多くの問題が露呈した。このため、キャンセル便が発生、LCAが叫ばれる中で早急な顧客信頼回復のため、起こった問題を題材にキーマン育成強化となった。



② 成果: 2011年12月には全員参画体制が出来上がり、各種対策成果があがったため、支援を終了



③ 支援内容(実務研修):

整備部門キーマン7名を「7人の侍」と定め、実際に起きた整備トラブルの解析手法を通して再発ゼロ対策を図りつつ、組織と管理体制の強化を進めた(部長クラスはオブザーバーとして部下に問題解決の全てを一任)

- (1) 物理現象解析による航空機トラブルゼロ化策の策定
- (2) ヒューマンエラー対策防止対策による組織間の溝の対策
- (3) コミュニケーション対策と見える化による「問題未然防止システム」の構築
- (4) 全員参画(アンケート)を用いた、F社の問題全てを洗い出し、見える化改善をスタート



目に見にくい問題の対策と、ボトムアップ改善を積極遂行する環境が整ったというフィードバックと共に、支援は終了した。

まずは連携
整備力強化

実は、期せずして、JAL 改革を進めている頃と全く同じ頃、筆者も、上図に示したように、中規模の航空会社のトップの要請でスピード改革を進めていました。当然、規模や対策内容は多少異なりますが、共通点が目立つ取り組みでした。このため、マネジメント技術の効用を再認識し、稲盛氏の快挙に感服した次第です。

【お願い】

本メルマガ送付の専用メール kqcdoo2k@fd.catv.ne.jp は、メールの授受に使用していま

せん。本メールマガジン停止の場合や、各種のご連絡は、下記メールへお願いします。

メール：s_nakamura@mtc.biglobe.ne.jp

〒153-0053 東京都目黒区五本木3-10-7

(有)QCD 革新研究所 代表取締役所長 中村茂弘