組織文化を変革するマネジメント・コントロール・システム
－日本航空株式会社に導入されたアメーバ経営の考察－
（要　旨）

氏名　近藤　大輔

１．問題提起

2012 年，ソニー，パナソニック，シャープなどの日本のデジタル産業を代表する企業は相次いで業績悪化に陥り苦しんでいた。京セラ株式会社（以下，京セラ），KDDI，2 つの企業を創業し，2010 年には経営破綻に陥った日本航空株式会社（以下，JAL）の再建にも携わった稲盛和夫氏は，業績が低迷しているソニーなどが復活するために必要なことについて，2012 年 8 月 20 日の日本経済新聞の記事で「どの会社でもトップから末端の社員の考え方を変えれば再生できる。要するに過去の成功体験などに固執せずこれまでの考え方を破壊できる企業であれば十分に再生可能だ。もちろん，痛みや苦痛も伴う。日航もその成功例だと思っている」と答えた。

上記では稲盛氏が「どの会社でもトップから末端の社員の考え方を変えれば再生できる」と述べている点が重要である。この「トップから末端の社員の考え方」というのは，経営学の世界では組織文化として知られている。したがって，稲盛氏の主張は「どの会社でも組織文化を変えれば再生できる」と解釈することができる。JAL の事例では，部門別採算制度と呼ばれる管理会計システムを導入した。そして JAL フィロソフィと呼ばれ，経営哲学を行動指針として示したものを使って意識改革を進めた。その結果として，トップから末端までの考え方つまり組織文化に変化が見られたと言われている。

それでは，JAL 以外の企業でも JAL が導入したような仕組みを使って，組織文化を変えることに成功しているのであろうか。例えば，1997 年頃からソニーでは出井伸之氏（当時，社長）による改革が行われていた。その後，2012 年から不振に陥っていたソニーについて，2012 年 10 月 5 日の日本経済新聞朝刊には以下のような記事が掲載された。「ソニーの元社外取締役で出井改革の理論的支柱とされた経済学者の中谷巌（70）は今，反省を込めてこれらの改革を『合理的な失敗』と呼ぶ。例えば経営を監督と執行に分ける執行役員制度は理論的には正しい。だが監督役の取締役は『２カ月に１回集まって 100 億～200 億円の投資の是非を１件につき 15 分で決めていた』（中谷）。EVA は，モノになるかどうか分からない技術を上司に隠れて温める開発現場の習慣を絶やしてしまった。」

上記で，中谷巌氏によって「合理的な失敗」と表現されているように，執行

役員制度という仕組みには合理性があった。しかし，実際の運用時に問題が生じていた。また，EVA（Economic Value Added）の運用も必ずしも成功とは言われていない。窮地に陥った企業の多くは組織改革あるいは組織変革を進める。しかしながら，日本を代表するソニーの出井改革が象徴しているように，必ずしも組織変革が成功して組織文化が変わるわけではない。こうした点から，以下のような疑問が湧いてきた。

疑問：組織変革をどのように進めれば変革が成功して組織文化が変わるのか。

そこで，上記のような問題に対して答えを出すことが社会的に求められている大きな課題と考えて，本研究を進めることにした。本研究では，JAL という大規模組織に導入されたマネジメント・コントロール・システム（MCS）が組織文化に与えた影響を，組織文化，組織変革，MCS およびアメーバ経営に関する既存理論の視点から分析することによって，組織文化を変革する MCS についての新たな知見を得ようとする。

この点を踏まえ，本論文では，まず第１章で先行研究の検討を行う。第１章では新しく醸成すべき文化，新しい文化を醸成するための組織変革のプロセス，新しい文化を醸成するために組織変革のプロセスの中で重要な役割を果たす MCS について検討する。第２章では，第１章の先行研究の検討を踏まえて，これまでの研究で十分に明らかにされてこなかった点を検討して，本研究の課題を明らかにする。第３章から第６章では，第２章で示した方法に基づき，JAL という大規模組織に導入されたアメーバ・パッケージが組織文化に与えた影響を詳細に検討する。

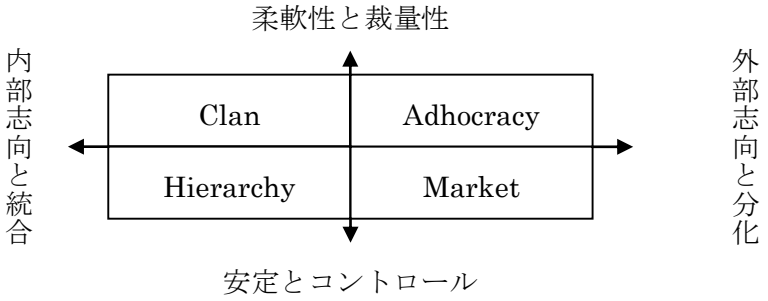
２．先行研究の検討

2-1．組織文化と管理会計システムに関する先行研究

本研究は Cameron and Quinn（1999）の競合価値フレームワークに依拠した分析を行っている。このフレームワークでは，図表１のように「柔軟性と裁量性」対「安定とコントロール」，「外部志向と分化」対「内部志向と統合」の

2 つの次元ならびに“Hierarchy”，“Market”，“Adhocracy”および“Clan”の 4 つにタイプ分けがなされている。

図表 1　競合価値フレームワーク



（Cameron and Quinn，1999）

検討の結果，競合価値フレームワークに依拠して，組織文化と組織成果の関係を分析した研究では“Hierarchy”が望ましくない文化であり，“Adhocracy”が望ましい文化であることが示されていた。さらに“Market”“Clan”もポジティブな結果が示されることがある。さらに，競合価値観フレームワークに基づき，組織が持つ文化タイプが管理会計とどう関係しているのかを調査した研究では，“Adhocracy”文化を持つ組織では，その文化にフィットする管理会計を利用して，良い組織成果をあげている可能性が示されていた。“Adhocracy”文化が組織成果には最も良い影響を与える可能性が高い一方で，“Adhocracy”文化と同じ柔軟性志向を持つ“Clan”文化を持つ組織も，新しい管理会計システムあるいは業績評価システムを利用して良い組織成果を生み出す可能性があることが指摘できる。

以上を整理すると，現代において，組織成果を高める最も望ましい文化は“Adhocracy”文化である可能性が高いことが指摘できる。その次に望ましいのが“Clan”文化であり，最後は“Market”文化である。“Hierarchy”は望ましくない文化と言えよう。

2-2. 組織変革と管理会計システムに関する先行研究

本研究は，Lewin（1951）の組織変革の 3 段階モデルを利用した分析を行っ

ている。このモデルは「解凍（unfreezing）：既存の水準からの解放」，「変化（change）：新しい水準への移行」，「再凍結（refreezing）：新しい水準に固着」という組織変革のモデルを提示するものである。

そして，組織変革の研究をおこなっている，Kotter（1996），加護野（2011）さらには Shields and Young（1989）といった管理会計システムの導入研究を検討して，下記の図表 3 のような組織変革と管理会計システムの導入の成功要因を整理した。

図表 3　組織変革と管理会計システムの導入の成功要因

<table>
<tr><th>段階</th><th>組織変革を成功させる要因</th><th>管理会計システムの導入を成功させる要因</th></tr>
<tr><td rowspan="2">解凍</td><td>新しく定着させたい文化を明示する。</td><td>新しく導入する管理会計システムの目的を明確にする。</td></tr>
<tr><td>力のあるチームをつくる。</td><td rowspan="2">トップマネジメントがサポートする。労働資源などの十分な内部資源を提供する。</td></tr>
<tr><td>変化</td><td>力のあるチームを中心に
新しい文化を組織全体に広める。</td></tr>
<tr><td>再凍結</td><td>変革を徹底する。</td><td>管理会計システムに関する継続教育。</td></tr>
</table>

（筆者作成）

2-3. マネジメント・コントロール・システムに関する先行研究

管理会計が 1960 年に MCS として体系化された当初は，経営トップが決めた戦略的な計画に基づいた経営管理者の行動を促すための仕組みとして位置づけられていた（Anthony，1965）。

現代においては，経営管理者および現場の従業員が環境変化を敏感に読み取り，自律的に計画を策定し実行する必要があると指摘されている（野中・勝見，2015；Simons，1995）。こうした背景から管理会計システム以外の様々なシステムも併用して，組織を良い方向に導こうとする考えが生まれた（Malmi and Brown，2008；Merchant and Van der Stede，2012；Simons，1995）。

これらの先行研究を検討した結果，組織構造および管理会計システムは主に財務成果を高める具体的な行動に影響を与え，経営哲学は組織の向かうべき方向性を指し示し主に組織文化に影響を与えるということが分かった。これらの

システムは，独立して利用することもできる。しかし，組織構造および管理会計システムによって財務成果を高める具体的な行動を可視化したうえで，経営哲学によって具体的な行動を検討するときの方向性を指し示すといったように，これらのシステムは補完的に利用することが望ましい。つまり，MCS をパッケージとして利用することによってはじめて，より効果的に行動と組織文化の両方を変えることができる。

2-4. アメーバ経営に関する先行研究

アメーバ経営に関する先行研究を分析することによって，アメーバ経営（アメーバ組織と小集団部門別採算制度）と京セラフィロソフィのアメーバ・パッケージが“Adhocracy”“Market”“Clan”文化を醸成する MCS であることが明らかになった。

そして，京セラ以外の会社にアメーバ・パッケージが導入されたケースを検討して,「解凍」プロセスにおいて過去の文化を壊すように叱ることや経営破綻という失敗経験を記憶させること，アメーバ経営とフィロソフィの仕組みを構築すること,「変化」プロセスにおいてアメーバ経営とフィロソフィの仕組みを使って行動変化を促すこと,「再凍結」プロセスにおいて社内ルールを作り徹底させること，アメーバ・パッケージに関する継続的な教育を実施すること，が組織文化の変革の成功要因となることを明らかにした。

３．研究課題と調査方法

本研究では，問題提起で示した疑問を，より具体的な研究課題としてブレークダウンして JAL の変革事例を分析して，新たな知見を得ようとした。

疑問：組織変革をどのように進めれば変革が成功して組織文化が変わるのか。

↓

Q1：京セラと異なるアメーバ経営はどのように構築されるのか。

Q2：組織変革で購買部門はどのように貢献するのか。

Q3：組織変革でフィロソフィ教育部門はどのように貢献するのか。

Q4：組織変革でどのように場が設定されどのように貢献するのか。

Q5：大規模組織の変革でどのように親子会社は変わっていくのか。

さらに，3 段階の組織変革モデルに依拠したうえで，時系列に沿って「解凍」「変化」「再凍結」といったプロセスごとに，JAL で起きたイベントを整理して分析した。

４．JAL 変革事例と結論

Q１：京セラと異なるアメーバ経営はどのように構築されるのか

JAL の組織改正では，京セラの「利益を生み出すには，製造が創意工夫すること以外にない。」という考え方をベースにした。そして，路線統括本部が運航・客室・空港・整備といった部門を取りまとめて航空運航サービスを作り上げられるように組織を変えていった。

しかしながら，路線統括本部のように，損益に影響を与える意思決定のみに専念する部門を，典型的な職能別組織に新設することは，京セラおよび他のアメーバ経営導入企業では見られない。

岡本他（2008，22）では，企業の基幹的職能を遂行し，直接に損益に影響する部門をラインあるいは直接部門，ライン業務にたいし専門的な助言，支援を行う部門をスタッフあるいは間接部門と呼んでいる。JAL のように典型的な職能別組織を採用している場合，組織内の各部門は，通常，ライン部門かスタッフ部門に二分される。しかし，路線統括本部は，ラインとスタッフの両方の特徴を持っている。直接に損益に影響を与えるという意味ではライン部門であり，現場の運航・客室・整備・空港本部に対して助言あるいは支援を行っているという意味ではスタッフ部門でもある。

このように，典型的な職能別組織に，ライン部門でもスタッフ部門でもある路線統括本部を新設したことは，過去にはみられない新たなアメーバ経営の導入形態と言える。このような特異な組織が生まれたのは，変化の激しい市場に敏感に反応する必要性，専門性の高い部門を取りまとめる必要性，の 2 点が影響していると考えられる。以下で詳しく考察しよう。

・変化の激しい環境に敏感に反応する

世界中の航空機利用者の増減など，マーケットの変化については，企業が短

期的にコントロールすることは難しい。しかし，マーケットの需要が減少した場合では，それをカバーするように，何らかの施策を打って利益を生み出さなければならない。

会社が大きくなればなるほど様々な市場に事業を展開するため，経営トップ一人で様々な市場に対応することは難しくなる。したがって，経営トップ一人で様々なマーケットの変化に責任を持つことは望ましくない。このようなときには，経営トップと同じ影響力を持つ人間が市場ごとに責任を持って敏感に施策を打っていくことが望ましい。JAL ではマーケットの変化に責任を持てる人間，つまり経営トップの分身をつくるために路線統括本部が新設された。その路線統括本部における細かな路線市場の責任者たちはいわばミニ社長である。

このように，経営トップの分身として，市場に敏感に反応して直接に損益を与える意思決定を迅速に行うため，ライン部門としての路線統括本部は新設された。

・専門性の高い部門を取りまとめる

当初，JAL における採算組織の中心の候補として挙がったのは空港本部であった。しかしながら，空港本部は，必ずしも全ての他部門と密なやりとりがあるわけではなく，組織全体を俯瞰して専門化された各部門を取りまとめるだけの情報が集約されかつ影響力があるわけではなかった。

そこで，専門的な各部門を取りまとめることに専念する路線統括本部を設置した。路線統括本部は，路線の売上と費用の両方を見て利益を最大化するように，会社全体の観点から運航，客室，空港，整備，販売といった部門を取りまとめる責任を持っている。

このように，現場で航空機を飛ばす作業に直接的に関わっている運航，客室，空港，整備，販売本部に専門的な助言，支援を行うスタッフ部門としての役割も担うように路線統括本部は新設された。

・路線統括本部に関するアメーバ・パッケージ

路線統括本部を新設した JAL の新しい組織構造，部門別採算制度およびフィロソフィはパッケージとなって JAL の変革を推進していった。

ライン部門でもスタッフ部門でもある路線統括本部を軸にしたアメーバ経営の形態は，過去には見られない特異なものであった。とくに，この路線統括本部を中心としたアメーバ経営が，変化の激しい市場に敏感に反応する必要性，専門性の高い部門を取りまとめる必要性，から生まれた点に注意が必要である。たとえば，市場変化が激しく，専門性の高い部門を取りまとめなければならない企業においては，市場動向を細かく見て，専門性の高い部門を取りまとめるような一部門を設置することが非常に有用となる可能性がある。

このように特定の状況のもとで有用と考えられるアメーバ経営の新しい一形態を明らかにしたことは，本研究の最も大きな貢献である。

Q2：組織変革で購買部門はどのように貢献するのか。

調達本部は，JAL からの資金流出を一刻も早く止めるため，現場部門の購買意欲を抑制した結果，“Hierarchy”文化を持つ社員から強い抵抗にあった。JAL の文化を変革しようとしているからこそ生じる抵抗である。これは，調達本部が文化の変革において重要な役割を果たしている証拠である。

JAL において新設された調達本部は，同じく新設された経営管理本部，路線統括本部と同様に多くの人員が割かれ，力を持った重要な改革組織として位置づけられていた。“Market”文化を持つ調達本部が引き締め役として，未だ“Hierarchy”文化から抜け出せない現場部門の購買意欲を抑制しなければ，費用削減意識は生まれなかった。そのため，力のあるチームとして購買部門が組織文化の変革において果たした役割は大きい。

さらに，部門別採算制度によって現場部門の費用実績がガラス張りになったことによって，現場部門の費用を削減する責任が明確化された。これによって調達本部に引き締められるのを嫌がっていた現場部門が，「費用が削減されるなら引き締められるのも悪くない」と調達本部を受け入れるようになった。このように組織構造の改革によって新設された調達本部と部門別採算制度という管理会計システムは，相互補完的にパッケージとして機能していた。

さらに，調達本部が現場部門から強い抵抗にあうなか，調達本部の社員の起案によって JAL 内で初めてフィロソフィ自主勉強会を実施するようになった。現場部門と対立するのではなく，現場部門に積極的に語りかけて信頼関係を築

くためである。これによって調達本部と現場部門には“Market”文化だけでなく“Clan”文化も醸成されるようになった。このように組織構造の改革によって新設された調達本部とフィロソフィという経営哲学システムも，相互補完的にパッケージとして機能していた。

Q3：組織変革でフィロソフィ教育部門はどのように貢献するのか？

JAL の改革では，経営幹部の意識を変えるために意識改革準備室が新設された。その後，さらに全社員の意識を変えるために，人員増強され意識改革推進部となった。会社更生法による人員削減で，どの部門も人手が不足するなかで，意識改革推進部には，経営管理本部，路線統括本部，調達本部と同じように多くの人員が割かれた。これは力のチームとして新たな文化を組織全体に広める役割を期待されていたからである。

意識改革推進準備室はリーダー教育，フィロソフィ策定委員会を開催することによって，組織改革の初期段階で重要な役割を果たした。さらに現場部門から人員を招集して増強された意識改革推進部は，全社員を対象としてフィロソフィ教育を開催して，全社員へのフィロソフィの浸透・定着を推進した。

経営トップがフィロソフィに関する教育を直接担当することの重要性は，アメーバ経営の先行研究でも指摘されている。しかし，現場のプロパー社員が教育担当となることで，新しい文化が組織全体に広まることを指摘する文献はない。JAL の場合，運航，客室，整備といった現場部門から意識改革推進部の教育担当（ファシリテーター）として社員が招集された。現場のプロパー社員だからこそ，現場に響く言葉でフィロソフィを解説することができる。フィロソフィ教育で流す DVD，進行など，時間をかけて現場のプロパー社員が作り込んでいる。これによって，2011 年 1 月にフィロソフィ手帳を配布されたときには，まだまだ遠目に見ていた現場の社員も，フィロソフィ教育を受けるにつれてフィロソフィを受け入れるようになっていった。このように現場の社員を教育担当とした工夫は，JAL の組織文化の変革を促進した重要な要因と言えよう。

Q4：組織変革でどのように場が設定されどのように貢献するのか。

・業績報告会

組織変革における重要な場となったのが業績報告会である。業績報告会は，破綻直後の 2010 年 5 月に，部門別採算制度が本格始動する前にはじまった。最初は，破綻前の採算フォーマットに則って経営幹部が稲盛氏に業績報告をする場であった。その際に，稲盛氏は，費用予算を既得権益的に支出すること，経営幹部が会社の業績数値について責任を持っていないことを厳しく叱った。この時に叱られた実体験が，後のリーダー教育で，幹部が変化する重要なきっかけを与えていた。リーダー教育では，経営幹部としてあるべき姿を稲盛氏が JAL 幹部に指導したが，厳しく叱られた経験があればこそ，稲盛氏の考え方で経営することで未来が明るくなるイメージが湧いた。リーダー教育において，単に理屈を説明するだけでは，稲盛氏の言葉が腹落ちすることはなかった可能性がある。

そして，2011 年 4 月から部門別採算制度が本格始動すると，経営管理本部が作った採算フォーマットで業績報告をするようになった。このときの業績報告会からは，各責任者がつくった計画と実績について，上司と部下，隣のチームの社員が顔と顔を直接付き合わせて議論することができる場となった。業績報告会で損益情報を使ってコミュニケーションすることによって部門の枠を超えて行動できるようになっていた。

さらに，全社的な業績報告会の前には，部門，課，グループの業績報告会がそれぞれ時期的にも内容的にも連動する形で実施されている。そのため，小さなグループでも，全社的な業績報告会と同じような内容・時間で会議を実施することできている。大規模組織の場合，トップが素晴らしい経営者に変わったとしても，その社員数・組織階層の多さから，途中で誤った解釈・判断が混ざり組織変革が実現しない可能性がある。このように，全社的な業績報告会から末端までの業績報告会を連動させることは，現場の人間にまで新しい文化を広めることに役立っていた。

・リーダー教育とフィロソフィ教育

フィロソフィを浸透・定着させる場も重要であった。JAL の組織変革では，経営幹部がフィロソフィを学ぶ場としてリーダー教育，全社員がフィロソフィ

を学ぶ場としてフィロソフィ教育が設定された。本社と現場，そして部門間に大きな壁があった過去を反省して，フィロソフィ教育は，あえて現場社員が教育担当を務め，そして様々な部門の社員が混ざり合うように席の配置を工夫した。フィロソフィ教育は年 4 回，全社員が受講する。それ以外にも，自主勉強会を実施する部門もある。このようなフィロソフィに関するコミュニケーション頻度の高さおよびセクション横断的なコミュニケーションを促進する工夫が大規模組織におけるフィロソフィ浸透を加速させた。

さらに，リーダー教育後には，コンパも開催している。フィロソフィ自主勉強会もコンパとセットである。建前だけで話で終わってしまう過去の JAL とは異なり，冗談交じりにでも，本音で話し合える環境作りを心がけている。このような場の設定も変革を促進した。

Q5：大規模組織の変革でどのように親子会社は変わっていくのか？

破綻前の JAL では, 親会社が子会社から利益を吸い取るような親子会社の契約単価を設定していた。稲盛氏もインタビューで答えたように「子会社をいかに安く使うか」を考えていたのである。これによって，子会社の社員は被害者意識を持ち，積極的に利益を稼ごうという気持ちが湧き起こらなかった。破綻後には，子会社に利益を残しつつ，子会社が親会社に配当で還元する仕組みを採用することによって，子会社と親会社の両方のモチベーションを高めつつ，協力関係を強固にできるようにした。契約単価を設定する際の考え方を大きく変えたことは，親子会社横断的に“Clan”文化を醸成することに役立った。

そして，部門別採算制度は，経営管理本部の働きによって，親会社と同様に子会社でも導入されていった。さらに，意識改革推進部によって，フィロソフィ教育は，親会社，子会社の垣根に関係なくグループ横断的に行われていた。このように部門別採算制度およびフィロソフィのアメーバ・パッケージが親子会社関係なく導入されることが大規模組織の変革を促進する要因となっていたと考えられる。「親会社と子会社は別物」という考え方を入れてしまった途端に，JAL グループの変革のうねりは途切れてしまった可能性がある。

さらに「親会社も子会社も同じ JAL の一員」という基本理念をベースに，親子会社を合併し，グループマネジメント制度，拡大業績報告など様々な仕組み

を導入していったことも親子会社横断的に“Clan”文化を醸成することに役立った。

５．今後の課題

5-1．組織文化の定量的調査

本研究では，JAL の変革事例のフィールドワークをつうじて，高い成果を上げている企業が“Adhocracy”“Market”“Clan”という 3 つの文化を併せ持とうとしていることが明らかになった。しかし，部門によっては，“Adhocracy”“Market”“Clan”という文化の強さあるいは比重は異なるかもしれない。Cameron and Quinn（2006）によれば，部門間で文化の整合性がとれていない組織では，構成員のモチベーションが下がり，パフォーマンスが下がる危険があるという。

こうした点も踏まえて，今回の結論をより説得力のあるものにするためには，今後，質問票調査によって JAL に根付いた文化を客観的に測定することが必要である。これは今後の重要な課題である。

5-2．組織変革の再凍結プロセス後半の調査

本研究では，組織変革の「解凍」，「変化」および「再凍結」の前半のプロセスを考察した。とくに「変化」プロセスでは，部門別採算制度を浸透させるうえで調達本部，経営管理本部，そしてフィロソフィを浸透させるうえで意識改革推進部が，重要な役割を果たしていた。じつは，これらの管理部門は「再凍結」プロセスにおいて組織文化を逆戻りさせずに，望ましい文化をしっかりと定着させる役割を果たしていると考えている。そして，その一旦を，第 6 章第３節で協力対価の交渉をサポートする経営管理本部として明らかにした。この点も踏まえ，再凍結プロセスの後半と考えられる 2015 年から 2020 年で，実際にこれらの管理部門がどのように組織変革を推進して，新しい文化を定着させていくのかを今後も観察することが重要となる。