

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－

氏名 近藤 大輔

目次

序章 問題提起	1
第1節 日本企業における組織文化の変革	1
第2節 本研究の焦点	3
第3節 本書の構成	7
第1章 先行研究の検討	9
第1節 組織文化と管理会計システムに関する先行研究	9
第2節 組織変革と管理会計システムに関する先行研究	16
第3節 マネジメント・コントロール・システムに関する先行研究	23
第4節 アメーバ経営に関する先行研究と組織文化変革の研究	29
第2章 研究課題と調査方法	44
第1節 はじめに	44
第2節 研究課題	44
第3節 調査方法	48
第4節 JAL を対象とするフィールドワーク	50
第5節 フィールドワークの詳細	55
第6節 調査上の留意点	62
第7節 本研究の分析フレームワーク	71
第3章 JAL 変革事例 変革前	73
第1節 “Hierarchy”文化と不確実な経営環境の不整合	73
第2節 破綻前の MCS	74
第4章 JAL 変革事例 解凍	76
第1節 会社更正法	76
第2節 組織構造Ⅰ：利益責任の明確化	77
第3節 組織構造Ⅱ：管理部門の再構築	78
第4節 管理会計システムⅠ：部門別採算制度の利益計算	79
第5節 管理会計システムⅡ：環境適応的な PDCA サイクル	80

第6節	管理会計システムⅢ：業績報告会	81
第7節	経営哲学システムⅠ：幹部の意識改革	82
第8節	経営哲学システムⅡ：現場の意識改革	83
第5章	JAL 変革事例 変化	85
第1節	アメーバ・パッケージで変わる社員	85
第2節	運航本部の変化	85
第3節	客室本部の変化	86
第4節	整備本部の変化	88
第5節	空港本部の変化	89
第6節	運航・客室・整備・空港本部の連携	90
第7節	航空子会社の変化	91
第8節	その他の子会社の変化	92
第6章	JAL 変革事例 再凍結	94
第1節	はじめに	94
第4節	まとめ	95
終章	結論と今後の課題	96
第1節	はじめに	96
第2節	結論	96
第3節	今後の課題	112
【参考文献】	114
〔和文〕	114
〔欧文〕	117

序章 問題提起

第1節 日本企業における組織文化の変革

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以下のように答えている。

記者「2つの企業を創業し、日本航空の再建を成し遂げた。日本のデジタル産業もよみがえらすことができるだろうか。」

稲盛氏「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」

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 のように組織文化を変えることに成功しているのだろうか。2012 年から不振に陥ったソニーでも、手を打たずに何年も経営していたわけではない。1997 年頃からソニーでは出井伸之氏による改革が行われていた。その出井氏の改革について 2012 年 10 月 5 日の日本経済新聞朝刊では以下のように評されている。

「バブル経済崩壊の後遺症で日本の経営者の多くが弱気になっていたこの頃、自信満々の出井は輝いて見えた。米国流のコーポレートガバナンス（企業統治）を取り入れた執行役員制度、現場の井勘定を許さない EVA（経済付加価値）による利益管理、生産部門を EMCS と名付けて子会社化してコストを下げる仕組みなど、一連の施策は『出井改革』と称賛された。だが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巖（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、中谷巖氏によって「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。

第2節 本研究の焦点

第1項 組織文化と組織変革の定義

本研究では、上記の疑問を解消するために、組織文化および組織変革という概念を扱う。これらの定義から確認しよう。まず、組織文化は、構成員に共有されたものの見方、考え方である（伊丹・加護野，1989，335）。つぎに、組織変革は、組織を変えること、そのために構成員の考え方や行動を変えることである（金井，2004，11）。上記の定義でも記述されているように、組織を変えるためには構成員の行動を変えることも、文化を変えることも大切である。なお、組織改革と組織変革は同義である。どちらも英語で言えば「Organizational Change」である。日本の実務では、組織改革という言葉が使われることが多いが、経営学研究では組織変革と呼ばれることも多い。本研究では、主に先行研究に倣って組織変革という言葉を使うことにする。

第2項 組織変革のプロセス

本研究では、構成員の行動及び文化を変革するプロセスを分析するために Lewin（1951）の3段階の組織変革モデルを利用する。これは、組織変革のプロセスを「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」の3つに区分して分析するモデルである。次項では、このモデルに沿って、組織変革のプロセスを検討しよう。

第3項 解凍プロセスとMCS

多くの大規模組織の変革では、「解凍」プロセスにおいて、過去の文化を破壊するために、会社更生法の適用、人員削減、経営トップの交代などが断行される。さらに、過去の文化を否定して、新たに望ましい文化を醸成するためのメッセージが新しい経営トップから発信される。

さらに「解凍」プロセスでは、MCS（Management Control Systems）の入

れ替えを実施することが多い。MCSはPlan-Do-Check-Actionサイクルにおいて、組織の目標・戦略および方針を構成員が適切に実行するための仕組みである（Anthony and Govindarajan, 2007, 6-7）。先のJALの再建における部門別採算制度、ソニーの出井改革におけるEVAなどの管理会計システム、JALフィロソフィという経営哲学はMCSの一つである。

第4項 変化プロセスとMCS

「変化」プロセスでは、新しいMCSを運用して構成員の行動および文化の変革が試みられる。しかし、このとき構成員の行動のみが一時的に変わるだけで、文化は変わっていないという現象が起こりうる。これは、文化が構成員の行動、発言などから間接的にしか把握できないことから生じる。つまり、考え方が変わっていない構成員が行動だけを変えて、見せかけの変革を装う場合がある。この場合、変わったと思った組織が、いつの間にか変革前に戻ってしまう。そのため、行動を変えるよりも文化を変える方が難しい点に注意して、組織変革は進めなければならない。

まずは、新たな行動を媒介として新たな文化が再構築される状況を考えてみよう。新たな望ましい文化を構築するために構成員が今までと異なる行動をすることに組織構造および管理会計システムの工夫が役立つ。組織構造とは、組織内の意思決定のために責任、報告、役割分担を明確化するものである（Anthony and Govindarajan, 2007, 8）。例えば、組織構造を変更するとともに予算といった管理会計システムを工夫することで、事業の利益責任が明確化され利益を稼ごうとする文化が醸成された事例が指摘されている（Dent, 1991）。このような組織構造および管理会計システムは人の目で見ることが可能なシステムである。これらをうまく利用すれば、構成員の行動をコントロールして文化を変えることができる。

それでは、組織構造を変更し、管理会計システムを工夫するだけで本当に文化を変えることができるだろうか。予算などの管理会計システムを利用するとき、経営トップが高い業績目標を押しつけければ、経営管理者および現場の従業員は、高い利益目標を達成するような行動をせざるを得ない。しかしながら、この場合、経営管理者および現場の従業員は、やらされ感がつきまとい、自ら

利益を獲得しようとは思わない。つまり、強制的に行動を変えただけでは、組織文化は変わらない可能性が高いのである。このようなときに、経営哲学が重要になってくる。経営哲学は、経営理念あるいは信条とも呼ばれる。経営哲学は、組織が何のために存在するのかを示し、組織目的あるいは方針を提供するものである（伊丹・加護野，1989，332）。また、組織目的達成のための行動規範が文書または手帳として明文化されることがあるが、経営哲学を広義で捉えると、これらの行動規範も経営哲学に包含されることになる。手帳に明文化された経営哲学を朝礼あるいは定期的な研修会の場で議論すれば、経営哲学を目に見えるシステムにして構成員の行動をコントロールすることが可能となる。このように経営哲学をコントロール・システムの一環として組み込み、浸透させることができれば、経営管理者および現場の従業員が自発的に高い目標を設定する可能性が高まる。したがって、組織構造、管理会計システムだけでなく、経営哲学もシステム化して利用することで、行動だけでなく、考え方つまり文化も変えることが可能となる。

じつは、文化と行動は双方向に影響を与え合っている。つまり、上述のように新たな行動を媒介として新たな文化が再構築されることもあれば、文化が行動をコントロールすることもある（Schein, 1985；出口，2004）。近年では、文化が行動をコントロールする側面に着目した研究が行われるようになった（Malmi and Brown, 2008；Merchant and Van der Stede, 2012；Simons, 1995）。なかでも Malmi and Brown（2008）では、MCS を様々なコントロール・システムの集合として捉えており、その中に文化的なコントロール・システムとして価値観、サイバネティック・コントロール・システムとして予算、アドミニストレーティブ・コントロール・システムとして組織構造および方針・手続が含まれている。つまり、文化は、組織構造、管理会計システム、経営哲学のシステムと同じように MCS の一環として捉えられているのである。

変革された望ましい文化、組織構造、管理会計システムおよび経営哲学が MCS のパッケージとして統合的に機能すれば、望ましい構成員の行動を強力に促すことができる。しかし、組織文化は、目に見えず経営者が意図的に変えることが難しいコントロール・システムである。他方、組織構造、管理会計システム、経営哲学システムは、目に見え経営者が意図的に変えることが容易な

コントロール・システムである。そこで、まずは組織構造、管理会計システム、経営哲学システムによって、構成員の行動と考え方の両方を変えて組織文化を変革する必要がある。そして、最終的には人の目には見えないシステムとして新たに醸成された文化も使って構成員の行動をコントロールするのである。これらも踏まえた本研究の全体像を示すのが下記の図表序-1である。

図表序-1では、見えないシステムと見えるシステムが相互に影響を与え合っている点に注意が必要である。例えば、組織文化に適合するように管理会計システムがカスタマイズされることもあれば、管理会計システムによって文化が変革されることもある（新江・伊藤，2008）。本研究では、主に、後者に着目する。つまり、組織構造、管理会計システム、経営哲学システムによって組織文化を変えることに主眼を置いている。

さらに、本研究では、日本を代表する企業である京セラで生まれたアメーバ経営に着目する。アメーバ経営のエッセンスであるアメーバ組織という組織構造、小集団部門別採算制度という管理会計システム、さらにフィロソフィという経営哲学システムは、組織文化の変革を強力に推進する目に見えるコントロール・システムである。本研究では、このアメーバ組織、小集団部門別採算制度およびフィロソフィがどのように新しい組織文化を変革するのかを考察する。そして醸成された新たな組織文化も含む MCS のパッケージをアメーバ・パッケージと呼び、これらの全体像を検討する。

第5項 再凍結プロセスと MCS

新しい MCS を運用して変化しかけた構成員の行動および文化を後戻りさせないように定着させるのが「再凍結」プロセスである。

「再凍結」プロセスにおいては、構成員の変化に応じて MCS をカスタマイズすること、さらには一時的な変革で終わらせないように MCS の運用を継続することが大切になる。

下記の図表序-1が、時の経過とともに、濃い色から淡い色とへと変化しているのは、構成員の行動、組織文化が変化している様子を表現している。このとき、これらの変化を適切に促すために MCS 自体も変化する可能性がある。MCS の色も変化しているのはそのためである。

第3節 本書の構成

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。本論文は以下の構成で記述している。

序章 問題意識

第1章 先行研究の検討

第2章 研究課題と調査方法

第3章 JAL 変革事例 変革前

第4章 JAL 変革事例 解凍

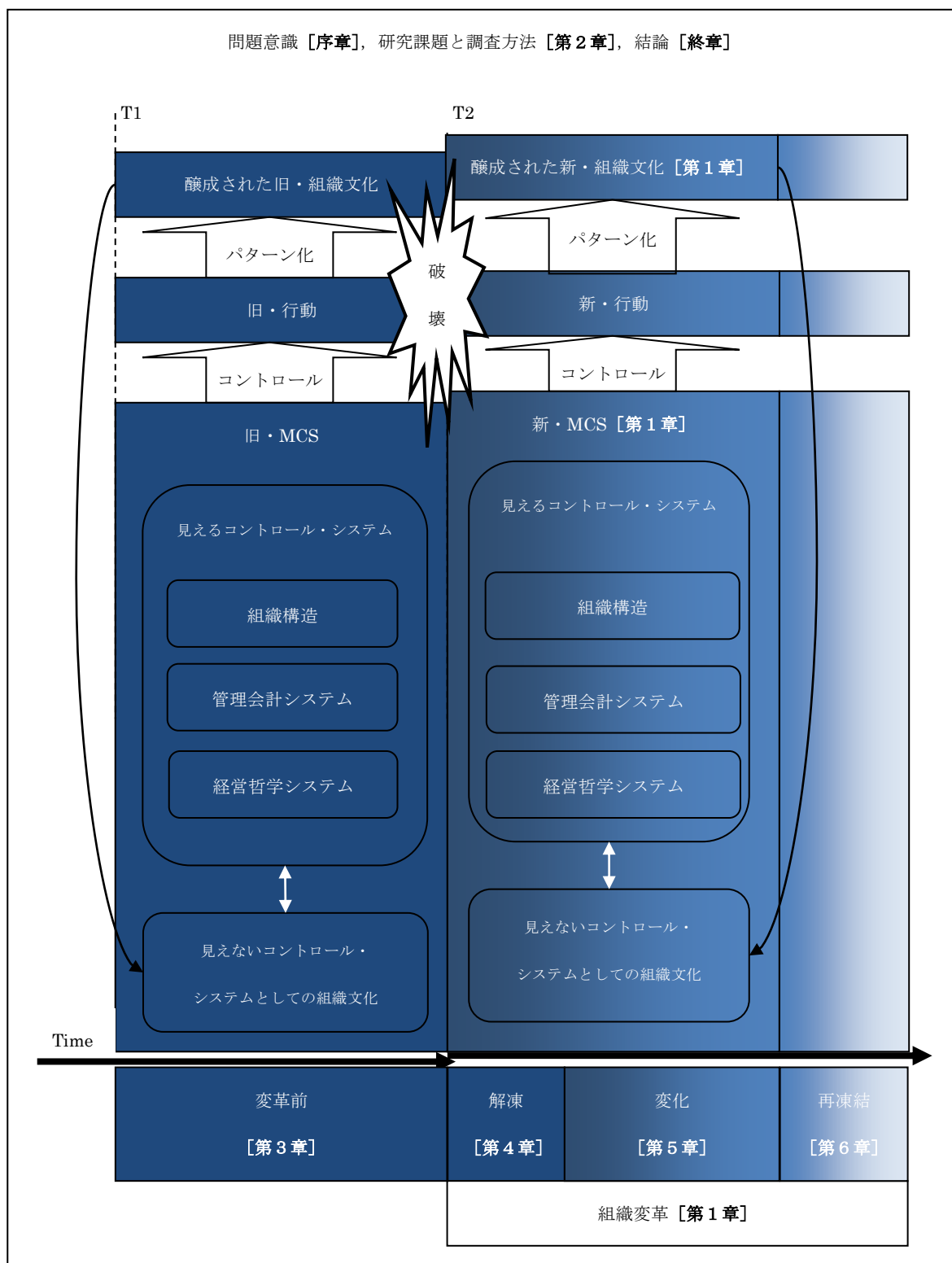
第5章 JAL 変革事例 変化

第6章 JAL 変革事例 再凍結

終章 結論と今後の課題

組織の行動と文化の変革は MCS の利用をつうじて生じる可能性が高い。この点を踏まえ、本研究では、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。終章では、結論と今後の課題を述べる。

図表序－1 本研究の全体像



(筆者作成)

第1章 先行研究の検討

第1節 組織文化と管理会計システムに関する先行研究

第1項 はじめに

組織文化を変革すると言っても、一体どのような文化を新しく定着させれば良いのか。本研究では、長期的に高い組織成果を生み出す組織文化を望ましい文化と考える。その点を考察するため、組織成果と組織文化の研究について検討しよう。

第2項 強い文化と組織文化のタイプ

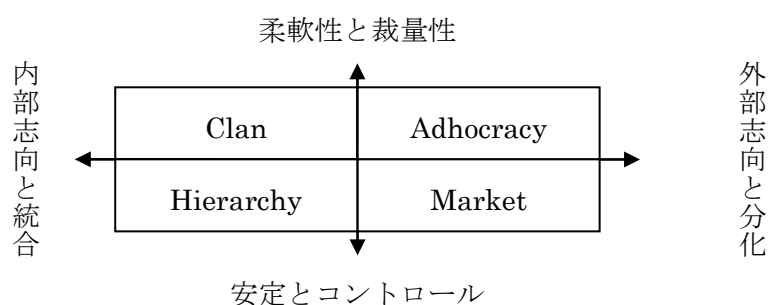
組織文化と考えられる概念は、1930年代から存在している(Barnard, 1938)。その後1980年代に、Peters and Waterman (1982), Deal and Kennedy (1982)によって、組織文化の重要性が強調されると、世界中で脚光を浴びることになり、組織文化研究が活発化した。なかでもPeters and Waterman (1982)は、企業の信奉する価値観がトップから末端まで浸透し、1つの包括的な信念が形成されている状態を「強い文化」と呼んだ。

このPeters and Waterman (1982)が示した「強い文化」概念は、多くの研究者に影響を与え、1980年代から1990年代初頭にかけて、多くの研究者が強い文化が高業績に結びつくのかの定量的に分析した。しかし、それらの研究のなかでもCameron and Freeman (1991)では強い文化が高業績に結びつくという単純な相関関係は見られなかった。その代わりに、特定の文化タイプと組織業績が強い結び付きを示す傾向にあることが指摘された。

第3項 4つの文化タイプ

こうした背景から、その後に組織文化をタイプ分けする Cameron and Quinn の競合価値フレームワークが生まれた。そして、このフレームワークが多くの研究で利用されるようになった。Cameron and Quinn (1999) の競合価値フレームワークでは、図表 1-1 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 1-1 競合価値フレームワーク



(Cameron and Quinn, 1999)

Cameron and Quinn (1999) を参考に4つの文化タイプについて説明する。

まず“Hierarchy”は図表 1-1 の左下のクラスターに位置しており、「内部志向と統合」および「安定とコントロール」を重視するタイプである。1960年代まで理想とされていた官僚制組織でこの文化は醸成される。この当時、外部環境は比較的安定していたため、組織の役割・権限を明確にして、中央集権的に決められた手続にもとづき作業を効率的に実行することが理想とされていた。この文化では、効率性、説明責任、安定性といった指標が重要となる。そして、フォーマルなルール、専門化などが重視される。予め決められた手続が人々を制約してしまうような状態は“Hierarchy”文化が醸成されている象徴である。

つぎに“Market”は図表 1-1 の右下のクラスターに位置しており、「外部志向と文化」および「安定とコントロール」を重視するタイプである。これは

1960年代後半から見られた組織で、組織内部よりも組織外部の購買業者、顧客、請負業者との取引を重視する。この文化では、市場占有率、競合企業に対する勝利といった指標が重要となる。ロイヤルティの高い顧客を獲得する行動などは“Market”文化が醸成されている象徴である。

そして“Clan”は図表1-1の左上のクラスターに位置しており、「内部志向と統合」および「柔軟性と裁量性」を重視するタイプである。この文化は1960年代後半から1970年代初期における日本企業の研究結果から導き出された文化である。この文化では、従業員の凝集性（Cohesion）¹、モラルといった指標が重要となる。そのため、組織内の団結、従業員の参加が重視される。チームワークを重視した行動、社員の経営活動への参加は“Clan”文化が醸成されている象徴である。

最後に“Adhocracy”は図表1-1の右上のクラスターに位置しており、「外部志向と分化」および「柔軟性と裁量性」を重視するタイプである。この文化は不確実な環境に絶えず適応していく組織で醸成される。“Adhocracy”の語源は、Adhoc（一時的な、特定の）に由来しており、その時々で異なる様々な変化に、絶えず適応していくという意味が込められている。この文化では、創造性や成長などの指標が重要となり、イノベーションや変化が重視されている。市場の需要変化に合わせた柔軟な供給調整、様々な顧客に合わせた柔軟なサービス、新商品・サービスの開発、絶えざる費用削減活動は“Adhocracy”文化が醸成されている象徴である。

第4項 望ましい文化のタイプ

それでは“Hierarchy” “Market” “Clan” “Adhocracy”どのタイプの文化を持つことが望ましいのか。Cameron and Quinn（1999）の最新版であるCameron and Quinn（2006）では、文化タイプを決める一つの要素として外部環境との整合性が挙げられている。

¹ 構成員が自分自身を集団の一員として認識している度合いのことであり、組織のまとまりの良さを表している。

「内部の組織文化と競争環境との整合性が組織の成功要因となるため、組織文化のタイプを知ることが有用となる。競争が激しい産業内で、強い Clan 文化を持っているが、弱い Market 文化しか持たない企業は、企業文化と事業環境の不整合により産業内で生き残ることが困難になる。」(Cameron and Quinn, 2006, 71)

こうした外部環境と組織文化との関連について、Cameron and Quinn (2006) では、いくつかのサンプル組織の例が提示されている。

一つは“Adhocracy”文化が支配的なハイテク機器メーカーの例である。“Adhocracy”文化が支配的な理由としては、「激しい変化のある環境下にあるため、迅速かつコンスタントに新製品およびサービスを生み出すことが生き残りのために必要であるから」(Cameron and Quinn, 2006, 65)とされている。

もう一つは、安定した環境下にあるアメリカ政府機関の例である。「この組織では、効率的かつ安定的なコントロール・システムがフィットするため、“Hierarchy”文化が支配的となる」(Cameron and Quinn, 2006, 69)とされている。

第5項 特化型とバランス型

競合価値フレームワークは、組織を必ずしも上記4つのうち1つの文化に当てはめて診断しようとするものではない。例えば、“Market”は外部志向、“Clan”は内部志向であるため、両方の文化を同時に持つことはできないように思える。しかし、質問票による文化タイプの診断では、選択式ではなく配点式が採られるため、“Market”と“Clan”の両方の文化を持つ組織と診断されることもある。

実際、Cameron and Quinn (2006, 80-81) でも、パフォーマンスが高い組織は、社員に対して目的達成(“Market”志向)を求めると同時に、その社員を温かく支援している(“Clan”志向)と主張している。このように、優れた組織が一見相反するような文化を同時に追求していることを踏まえ、これを適切に分析する目的で競合価値フレームワークは開発された。

なお「ある文化に特化した文化を持つか、複数の文化タイプをバランス良く折衷的に持ち合わせるかは、個々の状況および環境による」（Cameron and Quinn, 2006, 72）とされている。そして、この点に関しては「よい業績をあげている組織は“Adhocracy”文化とともに“Hierarchy”文化を持っている、あるいは“Market”文化とともに“Clan”文化を持っている。…つまり、良い業績をあげている組織は、柔軟性を持って行動しているが、時々、それと相反する安定的な方法も採りうる組織である」（Cameron and Quinn, 2006, 80-81）と結論づけている。

第6項 組織成果を高める組織文化の研究

上記の競合価値フレームワークは、組織文化研究で最も頻繁に用いられているフレームワークとなり、組織文化のタイプと組織成果を分析した研究にも利用された（Dellana and Hauser, 1999 ; Ogbonna and Harris, 2000 ; 飛田, 2010）。

まず Dellana and Hauser (1999) は、TQM (Total Quality Management) と組織文化の関係を分析した。その結果“Adhocracy”と“Clan”の成果が“Hierarchy”と“Market”よりも高いことを示した。

次に Ogbonna and Harris (2000) は、イギリスの342社の企業を対象として分析をした。その結果“Market”と“Adhocracy”が、顧客満足度、売上高、市場占有率などに直接効果を及ぼすが、“Hierarchy”と“Clan”は間接的な効果しか持たないことを示した。

最後に飛田 (2010) は、2000年代の日本企業の業績と組織文化の関係を分析した。その結果、“Market”と“Adhocracy”が“Hierarchy”よりも統計的に有意に高いROA (Return On Assets) を上げていることを示した。

上記の組織文化のタイプと組織成果の研究から得られる重要な発見事項は、以下のようにまとめることができる。

- ・どの研究でも“Adhocracy”文化は高い成果を上げている。
- ・“Market”文化、“Clan”文化は高い成果を上げることもある。
- ・どの研究でも“Hierarchy”文化は高い成果を上げることに結びついていない。

第7項 組織文化のタイプと管理会計の研究

他方、2000年代に入ると、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システムとどう関係しているのかを調査する研究も行われるようになった（Bhimani, 2003；Henri, 2006；澤邊他, 2009）。

Bhimani（2003）では、ドイツ Siemens 社の経理系管理職と技術系管理職の比較を行った。会計担当者によって作成される従来の会計情報は、詳細な手続きに基づき、内部の利益配分に焦点を当てたものであった。他方、新たに設計技術者によって開発されたプロセス基準原価計算の情報は、詳細な手続きにとらわれず、市場の要求する時間、品質、価格を反映するものであった。そこで、プロセス基準原価計算の開発にあたった技術者が属するグループを技術系管理職、伝統的な会計システムを運用する会計担当者が属するグループを経理系管理職として、2つのグループの志向の違いを分析した。結果としては、“Adhocracy”の特徴を持つ技術系管理職の方がプロセス基準原価計算をより成功していると認識することが明らかにされている。

Henri（2006）では、カナダの 2175 社の製造企業の企業トップおよび部門長を対象として調査を行った。調査の結果、柔軟性文化が支配的であると注意喚起および戦略的意思決定のために業績評価システムが利用される傾向が明らかになった。これは、柔軟性が求められる組織では、注意喚起によって議論を活発化させる必要性、およびリスクを慎重に検討する戦略的意思決定の必要性が増し、業績評価システムがそれを支援する必要性が高まるからであると説明されている。

澤邊他（2009）では、株式会社村田製作所の本社を含む7つの事業所の部門・拠点の経営管理者を対象に調査した。調査結果からはシステムの変更が行われた中期計画とそれに関連する方針管理、BSCについては、柔軟性文化の傾向が強いほど有用性が高いことが示されている。この結果について、澤邊他（2009）では、柔軟性文化の傾向が強いほど新規の管理会計システムへの受容度が高く、これを評価する傾向にあるからであると考察している。

上記の組織文化のタイプと管理会計の研究から得られる重要な発見事項は、以下のようにまとめることができる。

- ・外部志向および柔軟性の特徴を持つ“Adhocracy”文化は新しい管理会計システムをより成功していると認識する。
- ・柔軟性志向を持つ“Adhocracy”文化あるいは“Clan”文化を持つ組織では、注意喚起、戦略的意思決定のために業績評価システムが利用される。
- ・柔軟性志向を持つ“Adhocracy”文化あるいは“Clan”文化を持つ組織では、新しい管理会計システムを受容しやすい。
- ・組織文化と管理会計の研究でも“Hierarchy”文化はポジティブな結果は出ていない。

第8項 まとめ

先に示したように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。そして“Market”“Clan”はポジティブな結果が示されることもあるという状況であった。

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。

図表 1-2 現代において組織成果を高める文化タイプ

“Adhocracy”	“Clan”	“Market”	“Hierarchy”
◎	○	△	×

(筆者作成)

ここで注意しなければならないのは、望ましい文化は経営環境によって異なるという点である（伊丹・加護野，1989，353-354；Cameron and Quinn，2006,71-72）。この点について，廣本（2009，31-36）では，大量生産大量販売によって稼ぐ時代のように安定した経営環境のもとでは資源を効率的に利用することに重きを置く組織が望ましく，現代のように市場ニーズおよび産業技術がめまぐるしく変わる不確実な経営環境のもとでは現場の従業員が相互信頼を持ち，市場ニーズに対応しつつ創造性を持って行動する組織が望ましいとされている。大量生産大量販売で稼ぐ時期もあった1980年代より前の時代における調査であれば，効率志向の“Hierarchy”文化が望ましいとされる結果が出たかもしれない。しかし，上記で示したのは全て1990年台以降の研究結果である。その研究結果において“Adhocracy”文化が最も望ましいとされたのは，現代の不確実な経営環境を反映したものであろう。

なお，廣本（2009）でも指摘されているように，市場ニーズに対応しつつ創造性を持って行動する組織では，現場の従業員の相互信頼が重要になる。したがって，成果の高い組織では“Adhocracy”文化だけでなく“Market”“Clan”文化を併せ持っている可能性もある。こうした点も踏まえて，本研究では，“Adhocracy”“Clan”“Market”が現代において必要とされている文化と考える。そのうえで，特化した文化を持っているのか，それとも複数の文化を併せ持っているのか，を考察する。そして，これらの文化タイプが醸成されるとき，管理会計がどのように利用されるのかを検討する。

第2節 組織変革と管理会計システムに関する先行研究

第1項 はじめに

組織変革とは，企業環境の変化に対応して，構成員の行動および組織文化を変えることである。そもそも，なぜ，企業は組織文化を変える必要があるのか。それは，企業経営においては，環境が変化するにつれて，組織文化と環境の間に不適合が生じて，組織成果が低下することがあるからである。この点を踏まえて組織変革の先行研究について検討してみよう。

第2項 組織文化の変革と管理会計

現実に、これまで管理会計を利用した組織文化の変革はどのように行われてきたのであろうか。管理会計と組織文化の変革に関する研究は1980年代から現代に至るまで行われている(Bourn and Ezzamel, 1986; Dent, 1991; Bititci et al., 2006; Ahrens and Mollona, 2007; 挽, 2007b; Järvenpää, 2007; Busco and Scapens, 2011)。

これらの研究論文で共通しているのは、組織メンバーのコミュニケーションのなかで管理会計が適切に機能することで利益を獲得する文化が醸成される点である。なかでも Bourn and Ezzamel (1986), Dent (1991) の調査対象となった組織は、国営組織だった背景から、元々、利益を獲得する意識が希薄であった。そのため、管理会計による組織変革によって利益を獲得する文化へとドラスティックに変化した。以降で詳しく検討しよう。

Bourn and Ezzamel (1986) では、NHS (National Health Service) の病院の分析が行われている。NHS の病院では、財務成果を気にせず、臨床を自由に行う文化が支配的であった。こうした文化を反省して、部門間の予算流用に関するルールを提供し、支出限度額を定めるために、予算管理を導入することが必要であった。臨床を自由に行う既存の文化は、変革の抵抗要因となり、財務責任を重視する文化と衝突した。結果的に、予算管理は、財務責任および財務統制のための手段として役立ち、NHS は財務責任を重視する文化を持つに至った。

Dent (1991) では、ヨーロッパの鉄道企業を対象として調査を行った。1940年代、当時、国有であったこの企業の主要な目的は、輸送インフラを提供することであり、収益性は二次的なものであった。この文化は「鉄道文化」と呼ばれ、社会奉仕の考え方として組織内に強く定着していた。鉄道に関するこのような考え方は30年以上、支配的な考え方だった。この間、この企業の赤字に悩まされていた政府は、この企業のコストを抑えようとし、1960年代には多くの支線を廃線とした。その後、政府は1970年代に、投資制限も課した。それにもかかわらず、財政赤字は続いた。1980年代前半には、新たな職能として「ビジネスマネジャー」が設置され、長距離旅客輸送、短距離旅客輸送、貨物、小

包、および郵便輸送といった鉄道ビジネスが各マーケットセクターとして設定された。そして、ビジネスマネジャーには、各セクターで純利益を管理し、財務成果を高める責任が割り当てられた。このビジネスマネジャーが利益を増やそうとする文化は「ビジネス文化」と呼ばれた。会計システムについては、勘定の細分化が行われた。従来は、損益が組織全体として測定されるのみだったが、マーケットセクターごとに細分化し責任を負わせた。ビジネスマネジャーには、純利益の責任も求められたため、共通費も割り当てられた。この共通費の割り当てによって、ビジネスマネジャーは、共通費について他者と会話する機会を得るようになった。その他の変化とも相まって、ミーティングでは、オペレーショナルおよび技術的な事柄を財務的な用語に置き換えて話し合う姿が見られるようになり、ビジネス文化は組織内に広まっていった。組織変革途上では、従来から権力を握っていた地域のゼネラルマネジャーが持つ「鉄道文化」と、ビジネスマネジャーが持つ「ビジネス文化」との間で衝突が見られたが、最終的には「ビジネス文化」が支配的な文化となっていた。

第3項 組織変革を困難にさせる要因

上記から分かるように、管理会計システムなどの MCS が組織文化の変革に役立つことはこれまでも明らかにされている。しかし、管理会計システムが導入されたからといって直ちに組織文化が変革されるわけではない。実際、多くの企業が組織変革に失敗している。それは、組織変革を困難にさせる要因があるからである。したがって、管理会計システムなどで組織変革を成功させようとするときには、組織変革を困難にさせる要因があることを理解していなければならない。

最も組織変革を困難にさせる要因は、これまでの企業活動によって定着した組織文化である。加護野（2011,143-144）でも述べられているように、過去のフォードでは、一品種大量生産によって、高性能の車を低価格で販売し、市場を深掘りすることによって稼ぐという考え方が強かった。しかし、その後、ニーズが多様化して、市場が細分化された時でも、一品種へのこだわりを捨てきれず危機に陥った。このように、過去の成功体験によって定着した文化は捨てるのが難しくなり、これが組織変革失敗の要因となる。

第4項 組織変革を成功させる要因

上述のように、過去に定着した組織文化が組織変革の失敗要因となることを踏まえ、組織変革の成功要因が研究されている。以下で、それらの研究を検討しよう。

まず、組織変革におけるリーダーシップの研究として有名な Kotter (1996) では、新しいビジョンを明示し従業員に十分に伝達すること、十分な力を備えた変革推進のためのチームを持つこと、変化後の状況に満足せず最終的に文化が定着するまで変革を徹底すること、が変革のためには必要だと主張している。

次に、個々の構成員が持つ認識の変化について詳述した加護野(2011)では、過去の考え方に代わる考え方を見せること、多数の人間間で過去の考え方が共有されていると集団圧力が働くため力を持つチームが新しい考え方を押し進めること、行動を変えるだけではなく考え方まで一挙に変えること、が変革のためには必要であると指摘している。

これらを踏まえ、整理すると、組織変革を成功させるために、①新しく定着させたい組織文化を明示すること、②力を持ったチームをつくり新しい文化を組織全体に広めること、③変わりかけた行動さらには考え方を後戻りさせないように変革を徹底すること、の3つが必要となると言えよう。

第5項 組織変革のプロセス

組織変革は、組織をある状態から新しい状態に変えることである。これは、一瞬にして実現するわけではない。一つ一つの段階を経てはじめて実現する。この組織変革のプロセスを最初にモデル化したのは、序章でも紹介した Lewin (1951) と言われている。

Lewin (1951) 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した。ここまでの議論を踏まえて、Lewin (1951) のモデルを解釈すると、「解凍」は、環境不適合となった過去の組織文化を壊し、新しい組織文化を芽生えさせるプロセスと考えることができる。次に「変化」は、新しい組織文化を組織全体に広めるプロセスである。最後に

「再凍結」は、新しい組織文化をしっかりと定着させるプロセスである。

先の組織変革を成功させる要因で述べた内容が組織変革のプロセスで適時に実施されることで、より組織変革の成功率は高まると考えられる。

Lewin (1951) モデルの「解凍」プロセスにおいて、過去の組織文化を壊すためには、新しく定着させたい組織文化が提示されなければならない。過去を否定するだけで、未来の方向性が見えなければ、構成員は路頭に迷ってしまうからである。そして、過去の文化を新しい文化へと変えていく際には、新しい文化を組織全体に広める力をもったチームをつくることが大切である。このプロセスでは、過去の文化を正しいと信じている構成員の反発が生じる。とくに「解凍」の段階では、過去の文化が正しいと考えている構成員が圧倒的多数を占めているため、新しい文化を広めるには、経営トップ直轄のもと強大な力をもったチームをつくらなければならない。

次に Lewin (1951) モデルの「変化」プロセスにおいて、力をもったチームが中心となって新しい文化を組織全体に広めることが大切である。

最後に Lewin (1951) モデルの「再凍結」プロセスにおいて、新しい文化をしっかりと定着させるには、変わりかけた行動さらには考え方を後戻りさせないように変革を徹底することが必要である。以上を整理すると下記の図表 1-3 のようになる。

図表 1-3 組織変革の成功要因

段階	組織変革を成功させる要因
解凍	新しく定着させたい文化を明示する。
	力のあるチームをつくる。
変化	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。
再凍結	変革を徹底する。

(筆者作成)

第6項 管理会計の導入研究

上述の Lewin (1951) のように、組織変革プロセスを段階ごとに区切り分析する手法は管理会計の研究でも広く利用されている。例えば、GM (General

Mortors) における ABC (Activity Based Costing) 導入プロセスを分析した Anderson (1995) の研究, さらにはオーストラリア軍とアメリカ軍における ABC 導入プロセスを分析した Chenhall and Euske (2007) の研究が代表的である。

そもそも, Anderson (1995), Chenhall and Euske (2007) のような研究が生まれたのは, 1980 年末頃から 1990 年代に ABC をはじめ, 技法として優れているといわれるツールが, 実務において簡単には効果を発揮しないことが指摘されはじめたからである。技法としてはその時の環境にも適応しているはずなのに, なぜか効果を発揮しない事例が多く見られたのである。そこで, 効果を発揮しないのは「導入の仕方に問題があるのではないか」と考えたのである。これがいわゆる導入研究のはじまりである。

例えば, 様々な導入研究の基礎となった Shields and Young (1989) では, 管理会計システムは, 個人, 製品あるいはプロセスの変更を伴うことから, 組織の様々なレベルにおいて強い抵抗を受けると指摘されている。これは, 先に過去の組織文化が障害になると指摘したことと整合している。

さらに Shields and Young (1989) では, こうした抵抗を踏まえて, 管理会計システムの導入を成功させる重要な要因として, トップマネジメントのサポート, 労働資源などの十分な内部資源の提供, 管理会計システムに関する教育訓練, 管理会計システムの目的を明確にしてコンセンサスを得ること, などを挙げている。

第7項 大規模組織を変革することの困難性

組織規模の増大によって組織変革が難しくなる可能性も見逃してはいけない。組織規模が増大すればするほど経営情報を統合・集約して構成員に提供するプロセスは複雑になる(加護野, 1980, 238-239)。このため, 大規模組織における変革プロセスでは, いかにして適切な情報システムを構築して, どのように現場に適切な情報を提供するかが課題となってくる。つまり, 大規模組織を変革するための MCS では, 現場の行動を適切に支援できるように工夫されなければならない。この点を踏まえて, 本研究では, 大規模組織の文化の変革を調査する。

なお、組織規模といった場合、資産額、売上高、従業員数などが考えられる。加護野（1980，238-239）によれば、これらの指標の相関は高く、それぞれの指標の意味の相違を識別することは難しいと言う。そこで、本研究では、加護野（1980）を参考にして、主に従業員数の大小を組織規模の大小と考え分析をする。

第8項 まとめ

本節では、古い文化から新しい文化に辿り着くまでの組織変革のプロセスを検討してきた。これを整理すると以下の図表 1-4 のようになる。

図表 1-3 で示した組織変革を成功させる要因と Shields and Young（1989）の指摘は整合性がある。「解凍」プロセスにおいて、新しく定着させたい文化を明示するときには、新しく導入する管理会計システムの目的を明確にすることが有用となる。そして「解凍」「変化」プロセスにおいて、力をもったチームをつくり、このチームが新しい文化を組織全体に広めるためには、トップマネジメントのサポート、労働資源などの十分な内部資源を提供することが不可欠となる。最後に、「再凍結」プロセスにおいて、変わりかけた行動および考え方・価値観を定着させるためには、管理会計システムに関する継続的な教育が不可欠となる。

図表 1-4 組織変革と管理会計システムの導入の成功要因

段階	組織変革を成功させる要因	管理会計システムの導入を成功させる要因
解凍	新しく定着させたい文化を明示する。	新しく導入する管理会計システムの目的を明確にする。
	力のあるチームをつくる。	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。
変化	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。	
再凍結	変革を徹底する。	管理会計システムに関する継続教育。

(筆者作成)

さらに、組織規模が増大すればするほど経営情報を統合・集約して構成員に

提供するプロセスは複雑になる。この点を踏まえて、いかにシンプルで分かりやすい管理会計システムを設計・運用するかが大切になる。次節では、この管理会計システムを中核とする MCS について、より詳しく検討する。

第3節 マネジメント・コントロール・システムに関する先行研究

第1項 はじめに

管理会計システムは、経営管理者が経済的に適切な行動をするための仕組みとして重要な役割を果たす（岡本他，2008，6）。しかしながら、経営管理者に求められる役割は時代とともに変化している。そのため、管理会計システムも、時代とともに利用のされ方が変化してきている。そして、管理会計システムは、それ単体ではなく、その他のシステムとも併用して、マネジメント・コントロール・パッケージの一環として利用されることが多くなってきている。その点を本章では検討していこう。

第2項 経営環境と MCS

(1) 安定した経営環境と MCS

管理会計が 1960 年に MCS として体系化された当初は、経営トップが決められた戦略的な計画に基づき経営管理者が行動することを促すための仕組みとして位置づけられていた（Anthony, 1965）。安定した経営環境のもとでは、集権的な組織構造にもとづき経営トップが全体最適の計画を作り、それを経営管理者および現場の従業員といった構成員が計画通りに実行すれば、組織業績を高めることができたからである。

廣本（2009，30-31）によれば、この時代においては、経営管理者および現場の従業員には、予算などの管理会計システムに沿って計画通りに行動することが求められており、経営哲学などを経営管理者および現場の従業員まで浸透させて、望ましい組織文化を創り出そうという思想は見られなかったと言う。

さらに、廣本（2009，30-31）では、大量生産大量販売によって稼ぐ時代のように安定した経営環境のもとでは、管理会計システムは、与えられた資源を

効率的に利用するためのツールとして使われると主張されている。こうした背景から、安定した経営環境下では、効率性を重視する行動がパターン化して、“Hierarchy”文化が醸成されることが多かった。

(2) 不確実な経営環境と MCS

2-1 経営環境と MCS の不適合

他方、現代企業は、変化の激しい不確実な経営環境にさらされている。このような変化が激しい環境下で、安定的な環境下と同じように管理会計システムを利用すると組織障害が生じる。この管理会計システムの逆機能とも呼べる現象に、警鐘を鳴らしたのが *Beyond Budgeting* として知られている Hope and Fraser (2003) であった。Hope and Fraser (2003) は、12ヶ月間の計画を固定した年度予算を一年間の企業活動の指針として使い続けることで企業活動が硬直的なること、年度予算と金銭報酬契約を強く結びつけることで過度なゲーミングが生じてしまうこと、を指摘した。そして、このような硬直的な予算の作成・利用によって環境と不適応な官僚文化が醸成されてしまうと主張した。これは、現代において“Hierarchy”文化が組織成果にネガティブな影響を与えるという研究結果と整合的である。

2-2 経営環境と MCS の適合

変化の激しい不確実な環境では、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（野中・勝見，2015，7；Simons，1995，3-5）。

廣本（2009，31-34）によれば、予算などの管理会計システムは、経営トップの計画通りに経営管理者および現場の従業員を行動させるための仕組みではなく、市場あるいは顧客と直接的に接する機会の多い経営管理者および現場の従業員が自律的に計画を策定し実行するための仕組みとして利用される必要があると言う。そして、経営哲学を浸透させることによって現場が身勝手な判断・行動をしないようにする必要があると言う。さらに、このような MCS を利用することによって、現場の従業員が相互信頼を持ち（Clan 志向）、市場ニーズ

に対応しつつ (Market 志向), 創造性を持って行動 (Adhocracy 志向) する組織になることが望ましいと主張している。

じつは Hope and Fraser (2003) でも, 上記の廣本 (2009) と同様の内容が主張されている。Hope and Fraser (2003) では, 現代のような不確実な環境のもとでは, 官僚的な組織文化を捨て去り, 新たな組織文化を再構築することが必要であると主張する。そのために, 環境変化に応じて柔軟に予算を作り直すこと, 予算情報をタイムリーかつオープンに共有すること, 予算達成だけではなく実績を相対的に評価して金銭報酬を支払うとともに金銭以外のインセンティブも強調すること, が必要であると指摘している。そして, 廣本 (2009) と同様に, 現場の従業員の判断・行動のために経営哲学, 経営理念あるいは信条 (クレド) という形でガイドラインを提供する必要があると主張している。さらに, このような MCS を利用することによって, 持続して高業績をあげ (Adhocracy 志向), 市場つまり顧客を満足させて利益を得るという志向を持ち (Market 志向), 全従業員が参加し各チームの活動が組織全体として一貫性を持つ (Clan 志向), 組織になることが望ましいと主張している。

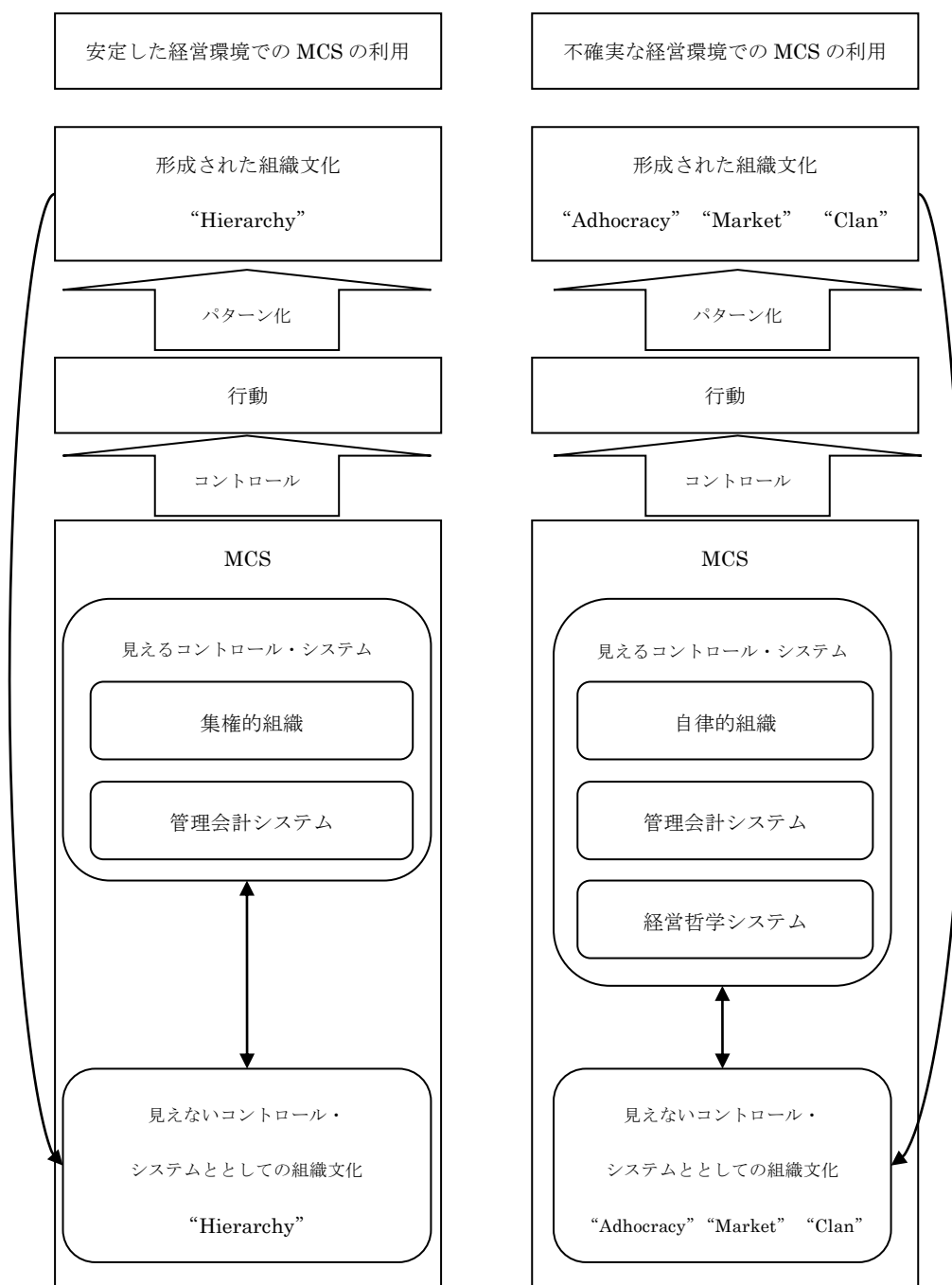
以上を総合すると, 現代のように市場ニーズおよび産業技術がめまぐるしく変わる不確実な経営環境のもとでは, 経営管理者および現場の従業員が “Adhocracy” “Market” “Clan” 文化を持ちながら行動するように, 管理会計システムおよび経営哲学といった MCS が利用される必要があることが指摘できる。

(3) 経営環境による MCS の違い

ここまでに示した, 安定した経営環境と不確実な経営環境における, MCS, 構成員の行動および組織文化の関係を整理すると図表 1-5 のようになる。

図表 1-5 を見ると, 右側の図でのみ経営哲学が入っている。これは, 不確実な経営環境下では, 経営哲学によって, 現場に望ましい文化を醸成することが必要であることを示している。この場合, 組織構造および管理会計システムを利用するだけでなく, 経営哲学システムも利用することによって, 行動および組織文化を変革する必要がある。

図表 1-5 経営環境による MCS の違い



(廣本, 2009 を参考に筆者作成)

このように、組織構造および管理会計システム以外のツールを使って文化を変革する必要があると主張するのは Hope and Fraser (2003), 廣本 (2009) だけではない。Järvenpää (2007) では、テレコミュニケーションのインフラ

設備を開発・製造している企業である Blueco がどのように文化を変化させようとしたのかを、1992年から2001年にかけての経時的なケーススタディ調査によって明らかにした。競争環境の激化により Blueco は、グローバルで競争力のあるビジネス活動を行うことが求められていた。そこで、新たな管理会計システムを導入するだけでなく、顧客満足などに関する考え方を明文化することによって変革を試みた。それらに加えて、従業員に、経営参画を促すように働きかけ、英雄的なマネジャーに関する物語を話すこともした。その結果、Blueco は、古びた財務会計志向かつ経営的に消極的な文化から、より分権的、未来的なビジネス志向の文化へと変化した。

このように様々なコントロール・システムがパッケージとして一体となって機能することは、その他にも複数の研究者が指摘している (Malmi and Brown, 2008 ; Merchant and Van der Stede, 2012 ; Simons, 1995)。

第3項 パッケージ内の相互補完性

本研究では、組織構造、管理会計システムおよび経営哲学といったシステムがパッケージとなって“Adhocracy” “Market” “Clan” 文化を醸成することが望ましいと考える。このとき、これらのシステムが、なぜパッケージとして利用されなければならないのかを検討する。

“Market” と “Clan” を例にとって考えよう。例えば、部品事業部 A と、事業部 A から部品をもらい製品に組み立てる事業部 B、二つの事業部を設定して、組織構造を整備したうえで事業部損益計算書という管理会計システムを利用して活動を管理するケースを考える。なお、二つの事業部は、部品の振替価格を交渉によって決めるとする。このとき、各事業部長は、事業部損益計算を見ながら、自分の事業部の利益を獲得しようと活動するであろう。つまり、事業部損益計算書という管理会計システムによって“Market” 志向が生まれる。しかし、このとき互いに協力して全体最適となることを意識しながら、自部門の利益を増やそうと判断・行動するかは分からない。もしかすると、自分の事業部の利益のみが増えるように判断・行動するかもしれない。つまり、組織構造を整備して管理会計システムを利用しただけでは、各事業部長はバラバラに動いてしまう可能性もあり、必ずしも“Clan” 志向にはならないのである。

そこで、組織構造、管理会計システムと経営哲学をパッケージとして利用する必要が生まれる。「組織内の団結」を経営哲学として明示したうえで、二つの事業部を設定して、事業部損益計算書を利用し、振替価格の交渉を行うのである。各事業部は、“Market”志向を持って自部門の利益を増やそうとするであろうが“Clan”志向も持って全体最適を意識して判断・行動するであろう。このように、組織構造、管理会計システムと経営哲学を補完的に利用することで始めて“Market”“Clan”文化を併せ持つことが可能となる。

さらに“Adhocracy”文化を醸成するために、継続的な改善活動を前提にした高い利益目標を設定したとしよう。このときも、前述のケースと同様に、“Adhocracy”志向を持って自部門の利益を増やそうとすることと、“Clan”志向を持って全体最適を意識した行動をすることの両立は容易ではなくなる。そこで、やはり先のケースと同様に、組織構造、管理会計システムと経営哲学をパッケージとして利用することが重要となる。つまり、併せ持つことが容易ではない“Adhocracy”“Market”“Clan”を併せ持つには、組織構造、管理会計システムおよび経営哲学といったシステムをパッケージとして補完的に機能させる必要がある。

第4項 まとめ

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。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始めて、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のである。

本研究では、望ましい文化を醸成するMCSについて検討するために、日本を代表する企業である京セラ株式会社（以下、京セラ）のMCSを検討する。次節で詳しく見ていこう。

第4節 アメーバ経営に関する先行研究と組織文化変革の研究

第1項 はじめに

京セラは、1959年の創業以来、一度も赤字を出さずに経営している高収益企業である。京セラが、不況の時でも赤字を出さずに堅実に利益を稼ぐことができてきているのは、京セラ名誉会長である稲盛和夫氏が開発したアメーバ経営と京セラフィロソフィが経営を根底から支えているからである。アメーバ経営は、アメーバ組織と小集団部門別採算制度からなる。言い換えれば、アメーバ経営は、小集団に組織構造を再編し、それに合わせた管理会計システムを構築する手法である。そして、京セラフィロソフィは稲盛氏の経営哲学を明文化した経営哲学システムである。

ここまでの議論から考えて推測できることは二つある。一つ目は、京セラは創業以来一度も赤字を出していない高収益企業であるため、“Adhocracy” “Market” “Clan”文化を持っていること。本論文の序章では、アメーバ組織、小集団部門別採算制度およびフィロソフィなどのMCSがパッケージとして一体化したものをアメーバ・パッケージと呼んだ。このアメーバ・パッケージが、“Adhocracy” “Market” “Clan”文化を醸成させるように機能していることが二つ目に推測できることである。以降で、このアメーバ・パッケージが“Adhocracy” “Market” “Clan”文化をどのように醸成するのかについて詳しく検討していこう。

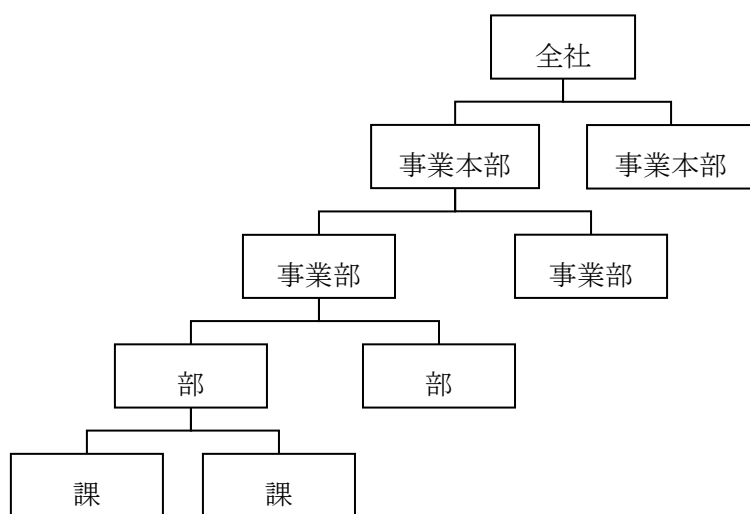
第2項 組織構造（アメーバ組織）と“Market”文化

2015年3月時点における京セラホームページによれば「アメーバ経営とは、組織を小集団に分け、市場に直結した独立採算制により運営し、経営者意識を持ったリーダーを育成し、全従業員が経営に参画する『全員参加経営』を実現する経営手法」である。より具体的には、下記に示すアメーバ組織と小集団部門別採算制度を組み合わせたものがアメーバ経営と言われるシステムである。

京セラの場合、組織階層自体は、事業本部―事業部―部―課―係―班とピラミッド状に構成されているが、事業本部はもとより、係や班にあたるような平均10名前後の組織までが、アメーバと呼ばれる独立採算のプロフィットセン

ターとなっている（三矢，2003，1-2）。つまり，会社の組織をできる限り細分化して，それぞれの組織の収益および費用を計算することで，現場の従業員まで損益計算書を見られるようにするのである。これによって，現場の従業員も，経営トップと同じように採算数字に触れる機会が増え，経営トップと同じように利益を獲得しようとする意識が生まれるようになる。

図表 1-6 アメーバ経営における組織図



（三矢 2003 より筆者作成）

そして，アメーバには一つの会社のように社内のマーケットで自分たちが生み出した財やサービスを売買する権限まで与えられている点に注意が必要である。単に，損益計算書の数値に責任を負わせるだけでなく，その数値を動かすことができる権限を与えるのである。最終製品の売値が大幅に下がってとしても，このように社内のアメーバ間で売買が行われることで，その売値の下落がアメーバ間の売買価格にすぐ反映され，各アメーバは経費を下げるなどの手を即座に打つことができるようになる（稲盛，2006，43）。つまり，社内売買という仕組みによって，各責任者は，単に利益を獲得しようとするのではなく，企業外部の競争市場を意識して利益を獲得するようになるのである。この点については，廣本（2004，12）でも，アメーバはそれぞれの組織単位が市場対応していると説明されている。

さらに、中間製品の売買では、社内のアメーバとの取引より、他企業との取引を優先することも不可能ではない。この仕組みによって、各アメーバは、最終製品の競争市場だけでなく、中間製品の競争市場も意識して利益を獲得するようになる。最終的には、こうした行動がパターン化していくと“Market”文化が醸成される。

第3項 管理会計システム（小集団部門別採算制度）と“Adhocracy” “Clan”文化

(1) PDCA サイクルと“Adhocracy”文化

アメーバ経営は、単に組織を細分化するだけではない。損益計算の期間を工夫して、PDCA サイクルをより効果的に循環させようとする。

まず、京セラのPDCA サイクルは、三カ年ローリングプラン（RP）と呼ばれる中期計画が設定されるところからはじまる（上總，2010，83-85）。このRP が設定されると、次にRP を実現するための年次計画が策定される。この年次計画を京セラではマスタープラン（MP）と呼んでいる。MP は12ヶ月分が策定され、年初の4月からの活動の指針となる。

ここまでは、多くの企業でも行われている手続である。京セラの部門別採算制度が特徴的なのは、実際の活動が終わると、毎月計画を作り直す点である。図表1-7に示すように、例えば、3月決算を前提に考えると、MP は前年度終盤の3月上旬から中旬に固まる。そして、4月の月初には前年度実績を振り返りながら、新たな年度の4月の月次計画が再度策定される。その後、5月の月初にも、4月から1ヶ月活動をした結果から状況変化や計画からのズレを分析して、月次計画を作り直す。この作り直した月次計画は予定と呼ばれている。各アメーバの責任者は、あたかも経営者になったかのように自ら環境変化を察知し、実績がMP未達であれば、それを挽回するような予定を策定し直さなければならない。

じつは、先の中期計画は関連する技術、市場の動向を踏まえて、大きな夢を描くように策定される。そして、それを踏まえたMPは前年度を大きく上回るように策定されることが多いと言う（三矢他，1999，135-136；上總，2010，

84)。毎月、実現性を高めるために予定を作り直すとは言っても、それは MP を意識したものでなければならない。つまり、高い利益目標を達成するように予定を毎月作り直さなければならない仕組みによって、各責任者は、単に利益を獲得するのではなく、高い利益目標を達成するように創造性を意識して計画を作るようになる。最終的には、こうした行動がパターン化していくと“Adhocracy”文化が醸成される。

(2) 会議・朝礼と“Clan”文化

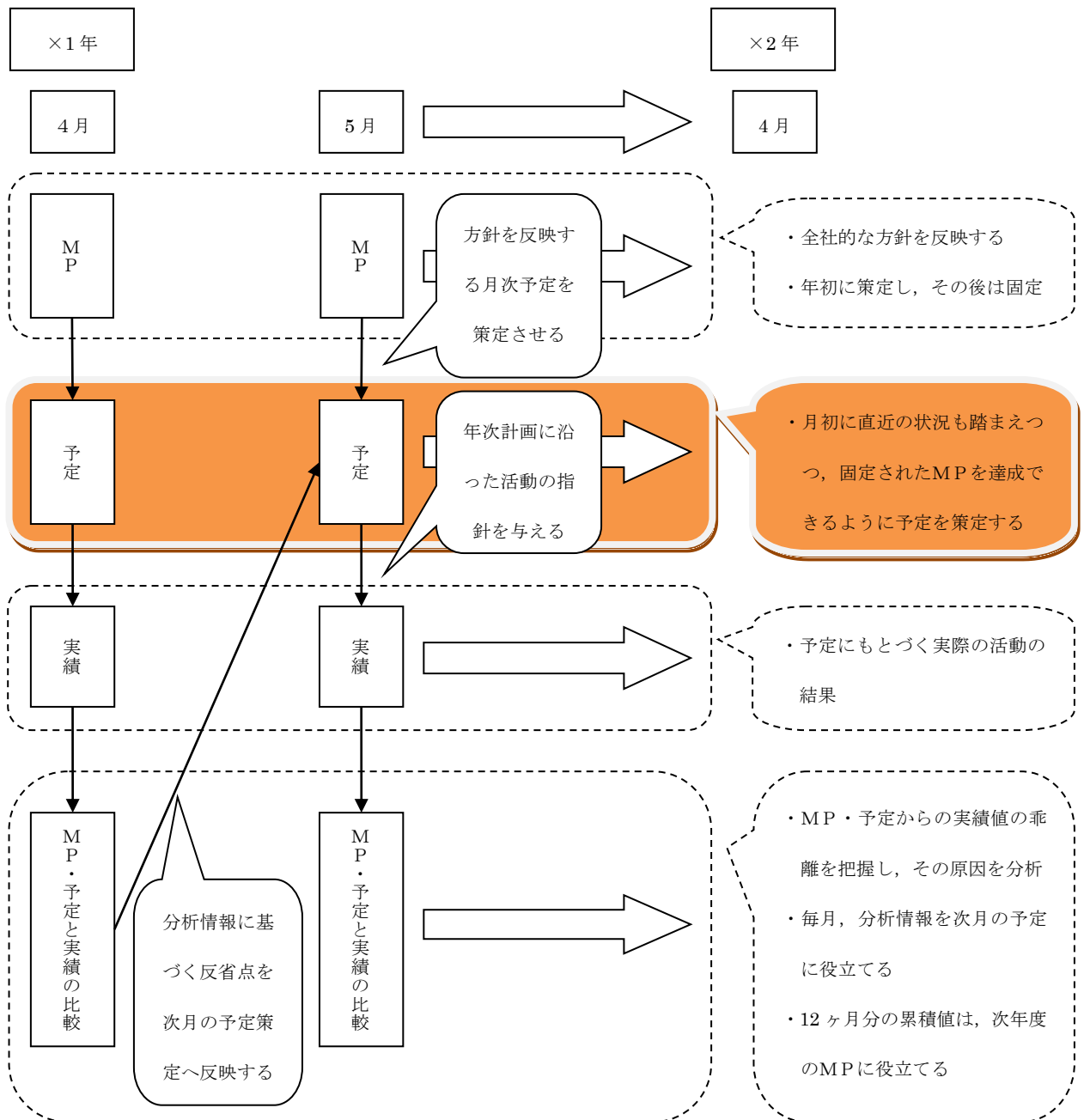
京セラでは、会議および朝礼の場で採算情報が共有される。これらの場も管理会計システムの一環である。

三矢他（1999, 131）によれば、各アメーバは月初に会議を行う。リーダーは、そのなかで前月の予定に対する実績を検討し、アメーバのメンバーと作ったその月の予定について上司に確認をする。

このような月次の会議、さらには毎日の朝礼をつうじて上司さらには他アメーバの従業員との頻繁なコミュニケーションが確保されている点に注意が必要である。各アメーバは自らの権限・責任に基づいて採算を高めようとするが、会社全体の視点に立って他アメーバとの協力が必要であれば、積極的に働きかけることができる。

したがって、会議および朝礼の場をつうじて、各責任者が、単に利益を獲得するのではなく、組織内の団結を意識して、利益を獲得するようになる。最終的には、こうした行動がパターン化していくと“Clan”文化が醸成される。

図表 1-7 部門別採算制度のPDCA サイクル



(筆者作成)

第4項 経営哲学システム（京セラフィロソフィ）と“Market” “Adhocracy” “Clan” 文化

(1) フィロソフィ項目

2015年3月時点における京セラホームページによれば「京セラフィロソフィは、『人間として何が正しいか』をものごとの判断基準におき、全ての行動において、公明正大でまじめに一生懸命努力していくことの大切さを示す人生哲学、経営哲学」である。京セラでは、この京セラフィロソフィをポケットサイズの手帳にまとめて、全従業員に配布している。以下で本研究の組織文化と関連のあるフィロソフィ項目を紹介しよう。

1-1 “Market” 文化

先にも述べたように、市場志向を意識する“Market”文化は、市場経済のメカニズムや顧客の獲得を重視する文化である。これと関連するフィロソフィとして「お客様第一主義を貫く」という項目がある。以下で検討しよう。

「進んだ技術で、納期・品質・価格・新製品開発等のすべてにわたってお客様の満足を得なければなりません。お客様のニーズに対して、今までの概念をくつがえして、徹底的にチャレンジしていくという姿勢が要求されます。お客様に喜んでいただくことは商いの基本であり、そうでなければ利益を上げ続けることはできません」(稲盛, 2014, 392)。

「お客様」は言い換えれば「市場」と言えよう。上記のフィロソフィからは、組織外部の市場が求める納期・品質・価格に応じて組織内部の活動を変えていくことで、顧客満足を高めていこうとする市場志向の経営が見えてくる。

1-2 “Adhocracy” 文化

先にも述べたように創造志向を意識する“Adhocracy”文化は、イノベーションや変化が重視されている。これと関連するフィロソフィとして「独創性を

貫く」という項目がある。以下で検討しよう。

「京セラは、創業の時から独創性を重んじ、人の模倣ではなく、独自の技術で勝負してきました。他社ができないといったものを喜んで受注し、全員が必死の努力でこれをつくり上げ、結果として独自の技術を次々に確立・蓄積してきたのです。…中略… 何としてもやり遂げなければという強い使命感をもち、毎日毎日創意工夫を重ねていく、その一步一步の積み重ねが、やがてすばらしい創造へとつながっていくのです」（稲盛，2014，416）。

さらに、変化という観点からは「高い目標をもつ」というフィロソフィも関連が深い。以下で検討しよう。

「高い目標を設定する人には大きな成功が得られ、低い目標しかもたない人にはそれなりの結果しか得られません。自ら大きな目標を設定すれば、そこに向かってエネルギーを集中させることができ、それが成功のカギとなるのです。明るく大きな夢や目標を描いてこそ、想像もつかないような偉大なことが成し遂げられるのです」（稲盛，2014，436）。

上記のフィロソフィからは、他社に真似できない独創的な経営、高い目標を常に持ち変化成長していこうとする経営が見えてくる。

1-3 “Clan” 文化

先にも述べたように凝集志向を意識する“Clan”文化は、組織内の団結、従業員の参加を重視する。従業員の参加と関連するフィロソフィとして「全員参加で経営する」という項目がある。以下で検討しよう。

「京セラでは、アメーバ組織を経営の単位としています。各アメーバは自主独立で経営されており、そこでは誰もが自分の意見を言い、経営を考え、それに参画することができます。一握りの人だけで経営が行われるのではなく、全員が参加するということにその神髄があるのです。」（稲盛，2014，

412)。

さらに、組織内の団結という観点からは「ベクトルを合わせる」というフィロソフィの関連が深い。以下で検討しよう。

「人間にはそれぞれさまざまな考え方があります。もし社員一人一人がバラバラな考え方に従って行動したらどうなるでしょうか。それぞれの人の力の方向（ベクトル）がそろわなければ力は分散してしまい、会社全体としての力とはなりません。…中略… 全員の力が同じ方向に結集したとき、何倍もの力となって驚くような成果を生み出します」（稲盛，2014，412）。

上記のフィロソフィからは、組織として一つにまとまるように全従業員が判断・行動しようとする経営が見えてくる。

(2) 朝礼およびフィロソフィ教育

京セラでは、京セラフィロソフィをベースにしたフィロソフィ教育が、国内および国外において、経営幹部、中堅社員、社員という全社員に対して実施されている。上總（2010，65）によれば、平均して、従業員一人当たり年間二日間の社員教育を受けており、その90%以上がフィロソフィ教育に集中していると言う。

さらに、毎日の朝礼では、京セラフィロソフィの唱和・輪読が行われ、フィロソフィ項目について気づいた点を報告すること、さらにはフィロソフィ項目についてのディスカッションが行われている。

第5項 アメーバ・パッケージによる組織文化の醸成

(1) 車の両輪とパッケージ

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は「車の両輪」に喩えられることが多い（谷，2013a）。それは、どちらを欠いても役に立たなくなるくらい両者が密接な関係にあるからである。

先に、アメーバ経営における社内売買は、市場を意識できる仕組みだと説明したが、実際にアメーバの責任者が外部の市場を意識しない限り、市場の変化に敏感に反応して利益を獲得することはできない。また、毎月作り直す予定も、創造性を意識できる仕組みだと説明したが、実際にアメーバの責任者が創造性を意識しない限り、創造性のある計画をつくり利益を獲得することはできない。会議において、組織内の団結を意識することも同様である。このように、アメーバ経営は“Adhocracy” “Market” “Clan” を意識できるように緻密に作られてはいるものの、結局は、責任者自身が、“Adhocracy” “Market” “Clan” を強く意識しない限り、本来の効果を発揮しない。稲盛（2000, 137）では、この点を踏まえて「採算制度は魂を入れないと生きない」と述べ、「良い採算制度があるから採算が上がるのではなく、現場の人たちが採算を上げようと思うから上がるのである」と説明した。

他方、京セラフィロソフィだけがあっても、必ずしも効果を発揮しない。現場の責任者が“Adhocracy” “Market” “Clan” を意識していたとしても、自部門の採算情報が明らかにされていなければ、何が問題となっているのか、今、何をすることが最善なのか、適時・適切に判断することはできない。

このように、アメーバ経営と京セラフィロソフィはどちらを欠いても役に立たなくなる可能性がある。京セラフィロソフィによって、“Adhocracy” “Market” “Clan” の大切さを理解してもらい、その上でアメーバ経営を運用することではじめて、アメーバの責任者が“Adhocracy” “Market” “Clan” を意識した判断・行動をするようになる。

先の議論と同じように、アメーバ経営も財務成果を高める具体的な行動を検討するためのツールとして役立ち、京セラフィロソフィはアメーバ経営で具体的な行動を検討するときに行動の方向性を指し示し、その方向に構成員の努力を振り向けさせるツールとして役立っている。つまり、アメーバ経営と京セラフィロソフィをパッケージとして利用することによってはじめて、抽象的であった“Adhocracy” “Market” “Clan” が具体的な行動として実行され、新しい文化が構築される。

(2) パッケージから生起するトレード・オフ

加護野（2011，211-213）では，組織変革における経営トップの役割の一つとして，トレード・オフあるいは矛盾を意図的に増幅させることを挙げている。じつは，アメーバ・パッケージには，現場の従業員を成長させるために，意図的にトレード・オフあるいは矛盾といった課題を浮き彫りにする仕組みが織り込まれている（澤邊，2010，110-111；潮，2013，143-144）。

アメーバ経営によれば，各アメーバの収益および費用といった採算情報は可視化され，各部門の業績が明確になる。アメーバの責任者が，この採算情報を基に判断をするとき，“Market”志向を持って自部門の業績をあげつつ“Clan”志向を持って他部門の業績もあがるように協力すること，など両立が簡単ではない課題が，次から次へと浮き彫りになってくる。こうしたトレード・オフに直面すれば，思わず責任者も，「トレード・オフなので片方のみを優先するしかありません」と言い訳してしまいそうである。しかし，京セラでは，両立が難しい課題に直面しても，言い訳はできない。京セラでは，両立が難しい課題にあえて挑戦して，自分自身を成長させて欲しいという考えがあるからである。そのため，京セラで，仮に，言い訳するような従業員が出てきた場合は「両方やるに決まっているだろ」（森田，2014，97）と一蹴されて終わりである。

京セラフィロソフィ手帳を読めば，自部門の業績のみを追い求めてしまうことはタブーであると分かる。しかし，“Market”志向を持って自部門の業績をあげつつ“Clan”志向を持って他部門の業績もあがるように協力する方法はどこにも書いていない。それは責任者が自分自身で考えて判断しなければならないのである。アメーバ・パッケージでは，両立が簡単ではない課題を浮き彫りにして，責任者自身に解決させることで，責任者自身が“Market”志向や“Clan”志向を併せ持つように促している。

以降では，このようなアメーバ・パッケージを導入することによって，実際に組織変革を実現した京セラ以外の会社について見ていこう。

第6項 組織変革事例の考察

(1) 組織変革の成功例

上記では、アメーバ・パッケージが望ましい組織文化を醸成することを示した。このパッケージを導入すれば、京セラ以外の企業でも、望ましい文化を醸成させることができるはずである。しかし、残念ながら、全ての企業において導入が成功するわけではない。なかには、導入後、成果が出ずに、断念してしまう企業もある。そこで、アメーバ・パッケージをどのように導入すれば、組織を変革して、望ましい文化を醸成できるのかが問題となる。

そこで、アメーバ・パッケージによって組織変革に成功した事例を、先に提示した組織変革のプロセスに沿って見ていくことにする。2014年3月末時点で725名の従業員を抱える京セラケミカル、および2014年3月末時点で15,833名の従業員を抱える京セラドキュメントソリューションの変革事例を検討しよう。

(2) 京セラケミカル

京セラケミカルの沿革を述べる。もともとは、1974年に東京芝浦電気株式会社（現・株式会社東芝）の化学材料事業部が独立し、東芝ケミカル株式会社として設立された。その後、業績不振が続き、2002年に、京セラの100%子会社となることで経営立て直しが図られることになった。この際、社名を京セラケミカルに変更した。

谷・窪田（2010）では、2008年から2009年にかけて、2002年から行われた京セラケミカルの組織変革を調査した。さらに、挽（2007 a）でも国内におけるアメーバ経営の導入事例として調査をしている。そこで、谷・窪田（2010）、挽（2007 a）を参考に、京セラケミカルの変革事例を考察する。

まず「解凍」プロセスにおいては、東芝時代に醸成された「対立を避けるような緩やかな組織文化」が変革の障害となっていた。これを壊すために、京セラから来て副社長に就任した中村昇氏が、会議の場で厳しく叱った。この厳しい指導によって、最初の頃は会社を辞めるリーダーも少なくなかった。

そして、KCMC (KCCS マネジメントコンサルティング株式会社)²、京セラからの派遣メンバーおよび京セラケミカルの従業員 10 名程度が、情報システム構築のプロジェクトメンバーとして参加した。その後、経営管理部が新設されて、情報システムの構築だけでなく、社内ルールの設定も行うことになった。具体的には、売上計上の基準、在庫管理に関する基準、接待の基準、出張の基準などの様々なルールである。そして、フィロソフィ手帳を配布して社内でフィロソフィ教育を実施するだけでなく、京セラケミカルの経営幹部が京セラのフィロソフィ教育に参加するなどの研修を実施した。

次に「変化」プロセスでは、経営管理部の働きによって、アメーバ経営が機能して、利益を獲得する意識も変化していった。さらに、中村氏は、会議の場、コンパ（本音で仕事について語り合う交流会）の場で、京セラフィロソフィの重要性を伝えるようにした。

最後に、「再凍結」プロセスでは、経営管理部が作った社内ルールが、新たな行動パターンを定着化させることに役立った。そして、2002 年から継続して、朝礼だけでなく、フィロソフィ教育を実施している。継続して実施し続けることが、変革を後戻りさせないことに繋がっている。

(3) 京セラドキュメントソリューション

京セラドキュメントソリューションの沿革を述べる。もともとは、1934 年に三田工業として創業したのがはじまりである。放漫経営が影響して 1998 年には会社更生法を適用して倒産した。その後、2000 年に京セラが子会社化して、京セラミタ株式会社となった。そして、京セラグループ内のプリンター事業部などと統合され、2012 年には、社名を京セラドキュメントソリューションズ株式会社に変更した。現在は、プリンター・複写機などの事業を扱っている。

谷・窪田（2012）では、2008 年から 2011 年にかけて、京セラドキュメントソリューションズの 1998 年から 2002 年の組織変革を調査した。さらに、挽（2007 a）でも、国内におけるアメーバ経営の導入事例として調査をしている。そこで、谷・窪田（2010）、挽（2007 a）を参考に、京セラドキュメントソリ

² 京セラグループのコンサルティング会社である。

ューションズの変革事例を考察する。

まず「解凍」プロセスにおいては、三田工業が会社更生法を適用したことが、過去の文化を壊すことにつながった。三田工業の負債総額は、国内製造業では過去最大であった。この経営破綻という失敗経験によって、従業員達は経営トップの新しい方針に素直に対応した。そして、京セラから経営管理スタッフを派遣して経費削減委員会を発足した。さらに、アメーバ経営のルールを検討するプロジェクトチームが発足した。

次に「変化」プロセスにおいて、経費削減委員会が物品の購入実態を調査して、数億円の費用を削減した。そして、アメーバ経営のルールを検討するプロジェクトチームが、アメーバ経営の導入・運用を力強く推進するようになった。さらに、京セラから来て事業管財人（のちに社長）に就任した関浩二氏および複写機の事業部長となった山際文規氏が、率先してフィロソフィを浸透させる取り組みを行った。それは、叱咤激励を伴う教育であり、これによって現場従業員がフィロソフィを理解・納得して、それが次第に行動変化へと結びつくようになった。

最後に「再凍結」のプロセスでは、1998年から2000年に京セラとの統合に向けて、購入即経費などのルールがマニュアルとして整備されたことが変革を後戻りさせないことにつながった。その後、京セラと統合することによって、アメーバ経営の運用そしてフィロソフィの浸透がより徹底されることになった。

(4) 組織変革の成功要因

上記の京セラケミカルと京セラドキュメントソリューションズの事例を、先に提示した組織変革のプロセスに沿って整理すると図表 1-8 のようになる。

図表 1-8 組織変革事例の整理

段階	組織変革の成功要因	管理会計システムの導入を成功させる要因	京セラケミカルの事例	京セラドキュメントソリューションズの事例
解凍	新しく定着させたい文化を明示する。	新しく導入する管理会計システムの目的を明確にする。	京セラから来た中村氏が、会議の場で厳しく叱る。	会社更生法の適用によって、経営破綻という失敗経験を記憶させる。
	力のあるチームをつくる。	トップマネジメントのサポート。 労働資源などの十分な内部資源の提供。	経営管理部を新設し、KCMCと京セラからの派遣のサポートも得て、情報システムを構築。	京セラから経営管理スタッフを派遣して経費削減委員会を発足。アメーバ経営のルールを検討するプロジェクトチームが発足。
変化	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。		経営管理部の働きによって、アメーバ経営が機能して、利益を獲得する意識も変化していった。フィロソフィ教育、研修活動を実施する。中村氏が会議・コンパでフィロソフィの重要性を伝える。	経費削減委員会が費用削減をすすめる。アメーバ経営のルールを検討するプロジェクトチームが、アメーバ経営の導入・運用を力強く推進。経営幹部の叱咤激励を伴う教育。
再凍結	変革を徹底する。	管理会計システムに関する継続教育。	経営管理部の社内ルール作り。継続的なフィロソフィ教育の実施。	京セラとの統合によって、アメーバ経営の運用、フィロソフィの浸透はより徹底される。

(筆者作成)

組織変革の「解凍」プロセスでは、新しく定着させたい文化を明示することも行っているが、何より過去の文化を壊す作業が肝になっている。京セラケミ

カルの場合は、京セラから来た中村氏の厳しい指導がその役割を担い、京セラドキュメントソリューションズの場合は、破綻した影響が大きかった。そして、アメーバ経営の構築およびフィロソフィを浸透させる仕組み作りが行われている。

つぎに「変化」プロセスでは、主に改革を進めるのに十分な権限が与えられた経営管理チームが、組織内に新しい文化を浸透させる役割を担っていた。そして、京セラから来た幹部が主体的にフィロソフィの重要性を説いて新しい文化を広めていった。

最後に、「再凍結」プロセスでは、経営管理部などが、社内ルールを作ることが、昔の行動パターンに後戻りさせないことに役立っていた。社内ルールによって、行動パターンを規制しても、心の底から必要だと思って、その行動をしていなければ、社内ルールも形骸化し、いつしか後戻りしてしまう可能性もある。そこで、継続的にフィロソフィ教育を実施して、心根まで変えていこうとすることで、組織を後戻りさせないようにしていた。

第7項 まとめ

本節では、京セラにおける、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であることを示した。

そして、京セラ以外の会社のアメーバ・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。

第2章 研究課題と調査方法

第1節 はじめに

序章の問題意識では「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」という疑問を提示した。この疑問について、前章までで、組織文化、組織変革、MCS およびアメーバ経営に関する先行研究を検討した。以降では、これらの先行研究を踏まえ、なお残る課題と、その課題に対するアプローチを示す。

第2節 研究課題

第1項 MCS を導入・運用するときの成功要因

前章では、組織文化と組織変革およびMCSの先行研究を検討した。しかし、組織変革においてMCSを導入・運用するときの成功要因が十分に明らかにされたとは言えない。そこで、本研究では、前章で示した京セラ以外の企業で導入・運用されているアメーバ・パッケージをさらに深く考察することで、未だ指摘されていない組織変革の成功要因について、具体的に明らかにすることを試みる。

その点を踏まえ、本研究では、いまだ具体的に明らかにされていない課題として「京セラ以外で導入されるアメーバ経営」「変革を推進する購買部門」「変革を推進するフィロソフィ部門」「大規模組織を変革する場」「親子会社の文化変革」の5つを挙げる。以下で詳しく見ていこう。

第2項 京セラ以外で導入されるアメーバ経営

アメーバ経営の導入研究のほとんどは、京セラと同じ製造業を対象としたものになっている（三矢，2003；アメーバ経営学術研究会編，2010）。

挽（2013；2014；2015）および尾畑（2014）は、非製造業におけるアメーバ経営のあり方を調査した数少ない研究である。

もともと、京セラは、機能部門という供給側の内部プロセスを細分化してアメーバ組織を設計してきた（上總，2010，68-69）。それに対して、尾畑（2014）では、京セラ以外の企業にアメーバ経営を導入する際には、京セラのように供給側の内部プロセスの視点から組織を細分化するのではなく、市場・顧客の視点から組織が細分化され得ることを指摘している。この点を踏まえれば、京セラ以外の企業で導入されたアメーバ経営は、京セラのアメーバ経営とは異なる組織が設計され、それに合わせた管理会計システムが構築される可能性があることが指摘できる。

しかしながら、京セラとは異なるアメーバ経営が導入・構築されていることを指摘し、その詳細を十分に明らかにする研究は少ない。そこで、京セラとは異なるアメーバ経営が導入された企業を調査し、それがどのようにして構築されたのかを明らかにする必要がある。こうした背景から、一つ目の課題として、以下の研究課題が見えてくる。

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。

第3項 変革を推進する購買部門

上記の京セラケミカル、京セラドキュメントソリューションズの例を見れば、アメーバ経営を導入・浸透させるために経営管理部門が重要な役割を果たしていることは明白である。また、このような経営管理を担当する部署が普遍的に重要であることは、これまでも指摘されてきている（挽，2015）。

この経営管理部門と並んで、アメーバ経営を支える部門として重要性が指摘されているのが購買部門である（挽，2007a，185-189；潮，2013，38）。アメーバ経営では、購入については、製造部門が直接仕入を行わない。製造部門が購買部門に購入依頼をして、つぎに購買部門が仕入先と交渉・発注する手続を

採ることによって、ミス・癒着による不正を未然に防ぎ、さらには複数アメーバで必要な資材をまとめて購入することによる購買力向上を実現しようとする。実は、先の京セラドキュメントソリューションズの例でも、経費削減委員会が、物品の購入実態を調査して費用を削減していた。しかし、経営管理部門のように購買部門という新たな部門が新設されたという記述はない。また、経営管理部門と同様に組織変革で重要な役割を果たしていたかどうかはよく分からない。こうした背景から、二つ目の課題として、以下の研究課題が見えてくる。

Q2：組織変革で購買部門はどのように貢献するのか。

第4項 変革を推進するフィロソフィ教育部門

京セラケミカル、京セラドキュメントソリューションズの例では、経営トップおよび経営幹部が、会議・コンパなどの場でフィロソフィを浸透させる重要な役割を担っていた。したがって、フィロソフィによる組織変革を成功させるうえで、経営トップおよび経営幹部が率先垂範することが必要なのは明白である。

しかし、ここで一つ疑問が湧いてくる。大規模組織の場合、経営トップあるいは経営幹部だけがフィロソフィを浸透させようとするだけで十分であろうか。大規模組織の場合、トップが素晴らしい経営者になっても、その社員数・組織階層の多さから、途中で誤った解釈が混ざる可能性があり、現場の従業員までトップと同じような経営者意識を持つのは難しい。また、これまでの価値観・文化が定着しているため、それが障害となることも少なくない。さらに、組織階層の多さ故にトップの変化が現場に到達するには時間がかかる。

この点、これまでのアメーバ経営の文献では、フィロソフィ教育についての記述は見られるものの、実際にフィロソフィ教育で何をしているのか、フィロソフィ教育を誰がどのように設定しているのかは明らかになっていない。おそらく、大規模組織でアメーバ経営の導入・運用を経営管理部門が中心になって進めるのと同様に、フィロソフィの浸透も何らかの部門（以下、フィロソフィ教育部門と呼ぶ）が中心になって進めるのではないだろうか。こうした背景から、三つ目の課題として、以下の研究課題が見えてくる。

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。

第5項 大規模組織を変革する場

構成員の考え方の変化は人と人との情動的相互作用（コミュニケーション）の場で生じると言われている（野中，1990，101-106）。上述の議論からも分かるように、アメーバ・パッケージにおいても、アメーバ会議、フィロソフィ教育さらにコンパという場が、アメーバ経営およびフィロソフィを浸透させるための重要な場となっている。

おそらく、大規模組織の変革においても、アメーバ会議、フィロソフィ教育さらにコンパは不可欠な場となるであろう。しかし、大規模組織では、社員数・組織階層の多さから、場を設定するのにも工夫がいるだろう。

このように、大規模組織において、どのように場が設定され、どのように変革を推進しているのかは明らかになっていない。こうした背景から、四つ目の課題として、以下の研究課題が見えてくる。

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。

第6項 親子会社の文化変革

過去にM&Aによる企業買収あるいは関連企業との経営統合によって、規模を拡大してきた大規模組織も少ないだろう。ゼロから組織を作り上げるのではなく、既存の組織を統合して一つの組織にする場合、組織文化の統合が思ったように進まないことも少なくない（廣本，2007，117-118）。

そのため、親会社と様々なグループ子会社から、大規模組織の文化を変革しようとする場合、そもそも親子会社で文化の統合が実現していない可能性もある。そのため、親会社のみが変わって子会社は変わらないこと、あるいは子会社のみが変わるといったことなど、様々な可能性が考えられる。しかし、こうした疑問に十分に答えるアメーバ経営の既存研究はない。こうした背景から、五つ目の課題として、以下の研究課題が見えてくる。

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。

第3節 調査方法

第1項 各種調査方法の特徴

経営学を含む社会科学の研究では、様々な調査方法が存在する。観察、インタビューを実施する「フィールドワーク」、アンケート調査を実施する「サーベイ」、ある特定の条件だけ取り出し、それを実験室の中で再現して細かく調べようとする「実験」、現地の人々と直接接触せずに、既存の統計資料や文書資料を集めてそれを分析する「非干渉的技法」などである（佐藤，2006，140-144）。

佐藤（2006，140-144）では、これらの調査方法の強み、弱みを以下のように整理している。

図表 2-1 調査方法の特徴

		フィールドワーク	サーベイ	実験	非干渉的技法
①	現実の複雑性に対する配慮	◎	×	×	△
②	現実の社会生活に対する調査の近さ	◎	×	×	×
③	調べられる事例の数	×	◎	×	○
④	明確な因果関係の把握	△	×	◎	×
⑤	調べられる時間の幅	△	△	×	◎
⑥	調査活動にともなう干渉バイアスの排除	×	△	×	◎
⑦	調査デザインの柔軟性	◎	×	×	×

◎…特に優れている，○…優れている，△…問題がある，×…かなり問題がある

（佐藤，2006，141より筆者作成）

第2項 複雑性に対する配慮

大量のサンプルを扱うサーベイなどと比べた場合、少数の事例調査を扱うフィールドワークは、一般性という点で弱いと言われることもある。しかし、図

表 2-1 の①, ②からも分かるように, 典型的な少数の事例研究は, 問題を深く掘り下げることができるという統計的調査では得られない大きな利点がある。

先にも述べたように, 本研究では, 以下の五つの研究課題を設定して調査を行う。

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。

上記のように, 「どのように (HOW)」を明らかにするには, フィールドワークあるいはケーススタディ調査が適していると言われている (Yin,1994)。「どれほど」のように頻度あるいは発生確率を明らかにする場合と異なり「どのように」という問題はプロセスの追跡が不可避だからである。

とくに, 本研究では, 購買部門, フィロソフィ部門, そしてコミュニケーションの場が, どのようにして望ましい文化の醸成に貢献するのかに焦点を当てている。この複雑な文化醸成のプロセスを明らかにするには, 対象となる組織の構成員の活動に密着して, その場で起こる出来事を観察し, 深く理解する必要がある。こうした背景から, 本研究では, フィールドワークを調査方法として選択した。

なお, 単にケース・スタディ (事例調査) と言った場合, 調査対象となる組織や人々と接触せず, 文書資料のみで調査する場合も含まれる。本研究のフィールドワークは, 調査対象となる組織や人々と接して, そこで行われる活動などを理解しようとする。これが, 単なるケーススタディとフィールドワークで異なる点である。したがって, 本研究のフィールドワークとは, 観察およびインタビューをつうじて対象となる組織や人々の活動を深く理解しようとするケース・スタディと呼ぶことができる。

第3項 調査デザインの柔軟性

図表 2-1 の⑦にもあるように, フィールドワークには, 調査デザインの柔軟性という強みもある。本研究では, 当初, 抽象的な研究課題 (広義の研究課題)

を設定していたが、下記に示すように、実際にフィールドワークを行うプロセスで、より具体的な研究課題（狭義の研究課題）に変化した。

「広義の研究課題」

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。

↓

「狭義の研究課題」

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。

このように研究課題そのものが変化していくことは、決してフィールドワークが持つ弱み・欠点ではない（佐藤，2006，104-109）。むしろ、現場の状況にあわせて調査デザインを柔軟に組み直すことによって、課題をより明確なものへと変化させている。予め、この点も大きな利点の一つであると考えていたため、本研究ではフィールドワークを調査方法として選択した。

第4節 JAL を対象とするフィールドワーク

第1項 JAL を選択した理由

このように本研究ではフィールドワークを調査方法として選択した。そして、調査対象としてはJALを選択した。JALは2010年1月19日に、会社更生法を適用して経営破綻をした。その直後の2010年2月1日、JAL会長に就任した京セラ名誉会長・稲盛和夫氏は、JALに京セラで培った経営手法つまりアメーバ・パッケージを導入した。その後、業績回復を遂げ、2015年現在も堅調に利益を稼いでいる。

このようなJALが選択された理由は以下の3つである。

- ・ 従業員を3万人以上も抱える大規模組織であること。

- ・ 路線統括本部という特異な組織を構築して、京セラとは異なる特徴を持ったアメーバ経営が導入されていること。
- ・ 2010年の破綻以降、堅調に利益を稼ぎ、変革の兆候が見られること。

そこで、このJALを調査対象として、上記の研究課題を明らかにすべくフィールドワークを実施した。

JALの調査が許されたのは、アメーバ経営学術研究会副会長を務める一橋大学・挽文子教授から推薦いただき、2012年3月から神戸大学・三矢裕教授とJALの破綻と再生に関する共同研究をすることになったことがきっかけである。したがって、本研究のデータは、共同研究において収集されたデータに基づくものである。なお、調査開始時に、アメーバ経営学術研究会の会員となり、JAL、京セラ、KCMCといった関係者の協力のもと調査を行うことができた。

第2項 JALの破綻前後の財務諸表分析

詳細に踏み入る前に、2010年1月19日の破綻前後のJALの財務諸表を分析する。経営破綻をして上場廃止になった2010年度および2012年9月19日に再上場するまでの2011年、2012年度における年間の財務諸表は公表されていない。そのため、2009年度、2013年度の財務諸表を利用して分析する。

まず、貸借対照表の資産項目を見ると、2009年3月31日時点では、ANA（全日本空輸）に比べて多く保有されていたJALの貯蔵品が大きく減っていることが分かる。これは、航空機の整備部品などの購入を抑え、必要最小限の部品の保有で抑えた影響が大きい。また、航空機の保有額が大幅に減っている。これはボーイング747といった大型航空機を退役させた影響が大きい。さらに、土地・建物などが大幅に減っているが、不採算路線の撤退の際に、支店もまとめて閉鎖した結果である。次に、貸借対照表の負債項目を見ると、借入金・社債といった負債が減ったことが分かる。これは法的整理によって、金融機関などから債権放棄を受けた結果である。そして、2009年3月31日時点では、多額の損失計上で利益の累積である利益剰余金がマイナスになってしまっている。しかし、2013年3月31日時点では、それ以前の期で堅調な利益を稼ぎ出している影響で、順調に利益剰余金が蓄積されている。

図表 2-2 ANA と JAL の貸借対照表



ANA2009年3月31日貸借対照表(百万円)					ANA2013年3月31日貸借対照表(百万円)			
流動資産	446,673	負債	1,435,268		流動資産	717,700	負債	1,364,142
うち貯蔵品	51,192	うち借入金	674,657		うち貯蔵品	49,887	うち借入金	732,645
固定資産	1,314,208	うち社債	165,000		固定資産	1,417,874	うち社債	125,000
うち土地・建物など	356,181				うち土地・建物など	303,451		
うち機械装置など	36,323				うち機械装置など	27,980		
うち航空機	633,111	純資産	325,797		うち航空機	842,109	純資産	773,100
繰延資産	184	うち利益剰余金	123,830		繰延資産	1,668	うち利益剰余金	150,663
総資産	1,761,065	総資本	1,761,065		総資産	2,137,242	総資本	2,137,242
JAL2009年3月31日貸借対照表(百万円)					JAL2013年3月31日貸借対照表(百万円)			
流動資産	487,029	負債	1,553,907		流動資産	551,348	負債	633,423
うち貯蔵品	81,857	うち借入金	699,300		うち貯蔵品	22,277	うち借入金	45,112
固定資産	1,262,580	うち社債	102,229		固定資産	665,263	うち社債	0
うち土地・建物など	261,535				うち土地・建物など	106,844		
うち機械装置など	30,342				うち機械装置など	5,984		
うち航空機	723,590	純資産	196,771		うち航空機	385,267	純資産	583,189
繰延資産	1,068	うち利益剰余金	△21,874		繰延資産	0	うち利益剰余金	198,196
総資産	1,750,679	総資本	1,750,679		総資産	1,216,612	総資本	1,216,612

(ANA と JAL の有価証券報告書より筆者作成)

損益計算書に目を移すと、販売費および一般管理費率が ANA, JAL とともに減少していることが分かる。ただし、売上高に対する売上原価の割合である売上原価率の減少を見ると JAL の数値が際だっていることが分かる。ANA, JAL といった航空産業では基本的には航空機を飛ばすことで売上高が計上されるため、売上原価は航空機を飛ばすのにかかるコストと考えれば良い。ANA も企業努力によって、売上原価率を 3.38%ポイント (=80.77%－77.39%) ほど改善させているが、JAL は 15.15%ポイント (=86.51%－71.36%) も改善させている。これが業績回復の主な要因である。不採算路線の撤退、機材費、人件

費の減少による影響もさることながら、全部門における費用削減努力が売上原価率の改善に凝縮されている。

図表 2-3 ANA と JAL の損益計算書

	ANA損益計算書			ANA損益計算書	
[金額百万円]	2008年4月1日～2009年3月31日			2012年4月1日～2013年3月31日	
売上高	1,392,581	100.00%		1,483,581	100.00%
売上原価	-1,124,805	-80.77%		-1,148,196	-77.39%
売上総利益	267,776	19.23%		335,385	22.61%
販売費および一般管理費	-260,187	-18.68%		-231,558	-15.61%
営業利益	7,589	0.54%		103,827	7.00%
	JAL損益計算書			JAL損益計算書	
[金額百万円]	2008年4月1日～2009年3月31日			2012年4月1日～2013年3月31日	
売上高	1,951,158	100.00%		1,238,839	100.00%
売上原価	-1,687,881	-86.51%		-884,004	-71.36%
売上総利益	263,277	13.49%		354,835	28.64%
販売費および一般管理費	-314,162	-16.10%		-159,592	-12.88%
営業利益	-50,885	-2.61%		195,243	15.76%

(ANA と JAL の有価証券報告書より筆者作成)

第3項 予測できなかった利益の増加

このような JAL の大幅な売上原価率の改善は、会社更生法の影響によるもので、JAL の組織変革によるものではないとの見方も存在する。この点を検討しよう。

2010年1月19日に会社更生法を適用した JAL は、裁判所に認可された更生計画に沿って、再生が実行されていった。更生計画によれば、大幅な債権放棄に始まり、人員削減や給与削減、さらには国内外路線の縮小や大型航空機の退役などによって、2011年3月期、2012年3月期、2013年3月期は、それ

ぞれ 641 億円，757 億円，1,175 億円の営業利益を獲得する予定であった。

しかし，上記の損益計算書を見ると分かるように 2013 年 3 月期，実際には 1,175 億円の営業利益を 777 億円上回り 1,952 億円もの営業利益が確保された。この 777 億円は，更生計画では予定されていなかった数値である。つまり，会社更生法の影響外の要因により増加した可能性が高いのである。

第4項 部門別採算制度とフィロソフィ

それでは更生計画を上回る 777 億円もの利益はどのようにして生まれたのか。JAL ホームページには 2012 年 1 月 17 日の定例記者会見における稲盛氏のコメントが以下のように記載されている。

「私自身，政府と企業再生支援機構様からの強いご要請を受け，一昨年 2 月に会長に就任いたしました。航空業界には全くの素人でありましたので，大変不安な思いを持ち経営をスタートいたしました。ただ幸い京セラと KDDI という 2 つの企業を創業し，発展させる過程でどのような企業の経営でも社員の意識を高めるためのフィロソフィと採算意識を高める部門別採算制度，つまりアメーバ経営を導入すれば必ず成功できるはずだと確信して臨みました。会長就任早々より，幹部だけでなく全社員の意識改革に全力で取り組んでまいりました。また昨年 4 月からは部門別採算制度を導入することができました。その結果，今日に至るまで，周囲から実現不可能と言われてきた数々のハードルを，全役員，全社員が不屈不撓の一心で一丸となって乗り越え，昨年度は過去最高の利益レベルを，足許の業績についても当初の想定を大幅に上回る数値を達成することができております。この場をお借りしまして企業再生支援機構様をはじめ，関係者の皆様のご支援に心から感謝申し上げたいと思います。また，私を信じ，今日まで厳しい環境の中で，懸命に努力を続けてくれた幹部社員，全社員を大変誇りに思っている次第です。」

上記のコメントから分かるように，稲盛氏は，「アメーバ経営とフィロソフィによって，社員の意識が変わった結果，高業績が達成できた」と考えている

ことが分かる。言い換えれば「アメーバ経営とフィロソフィによって組織文化を変えた結果、高業績が達成できた」ということである。したがって、先の777億円の利益も、アメーバ経営とフィロソフィによって社員の意識が変わった結果として稼がれたものと推測することが自然である。

そこで、本研究では、このJALに導入されたアメーバ・パッケージが構成員の行動と組織文化に与えた影響を調査することにした。

第5節 フィールドワークの詳細

第1項 文献調査

調査対象企業に赴きインタビューなどの調査を実施するにあたっては、事前準備をすることが大切である（佐藤，2006,149-157）。そこで、本研究では、現地における調査の事前準備として以下の4つの文献タイプについて下調べした。

(1) フィールドワークの専門書

インタビューにおける質問項目のつくりかた、質問の仕方、心構えなど、フィールドワークの基本を理解するために、佐藤（2006）『フィールドワーク増訂版』、金井他（2010）『組織エスノグラフィー』といったフィールドワークの専門書による情報収集を実施した。

(2) 破綻前後のJALに関する文献

JALにおける現地調査を実施する前に、破綻前の状況を理解できる杉浦（2003）『新JALvsANA最後の攻防』などのビジネス書から情報収集した。そして、稲盛（2006）『アメーバ経営』によって情報収集して変革後の姿を想像した。さらに、JALにおける変革について記述された瀬戸内・稲盛（2011）『利他一人は人のために生きるー』からも情報収集した。その後、調査をするうちに引頭（2013）『JAL再生』などJAL変革に関するビジネス書が発刊されたため、これらも参考に調査を続けた。

(3) 外部公表資料

日本経済新聞では、破綻前の2009年頃からJALに関する記事が急増した。日経テレコンを使って、破綻前からのJALに関する記事および競合他社であるANAの記事を検索して情報を収集した。その他にも、ダイヤモンドオンライン、プレジデントオンラインなどのオンライン記事からも情報を収集した。

さらに、ガイアの夜明け、カンブリア宮殿といったビジネスパーソン向けのテレビ番組を録画して、JALの変革に関する情報を収集した。

(4) 内部資料

調査を開始した2012年3月には、社内報『ROUTE』の閲覧が許された。そこで、破綻前からの変化を追うために2009年12月号から閲覧した。さらに、JAL社内で稲盛氏が教育・講演した内容に関する『リーダー教育 稲盛会長講話集』の閲覧が許された。それによってJAL内での意識改革の取り組みを理解することができた。

その他、会議を観察する都度、会議資料についてノートにメモを残して、リアルな変革状況を記録して後に閲覧できるようにした。

第2項 観察

観察にあたっては、上記で収集した文献および最新の調査情報に基づき、何に注目する必要があるか、何を見逃してはいけないのかを事前にピックアップする作業を共同研究者の三矢教授と毎回実施した。

具体的には2012年3月から各部門および全社的な会議の観察を実施した。できるだけ様々な部門の会議を観察できるように、担当窓口を務めていただいた経営管理本部社員の方にコーディネートをお願いした。会議の観察では、研究者が観察しているときだけ、良い姿を見せようと、本当の姿が見えない可能性もある。この可能性を完全に消し去ることは難しいが、少しでも普段の姿を見せてもらえるように、会議室の隅に席を借りて、気配を消して観察するようにした。

ある時には、対象企業から「フィロソフィ教育と一緒に混ざって受講しては」との提案、「会議の最後に感想・コメントが欲しい」とのオーダーが入ることも

あった。そうした場合は、スムーズに調査を進める観点から、断らずに先方の提案・オーダーに対して素直に対応した。

第3項 インタビュー

インタビューにあたっては、観察と同様に、上記で収集した文献および最新の調査情報に基づき、質問項目を三矢教授と毎回検討した。

インタビューイの時間拘束負担も考えて、事前に対象者、質問項目の整理を徹底したが、インタビューをするに連れて、事前に明らかにされていない多くの重要な事実が見えてきた。そのため、同じ対象者に複数回異なる内容でインタビューを実施することもあった。

実際のインタビューでは、質問項目に沿って進めたが、ときにインタビューイが熱くなって脱線するような場合であっても、自由に話をしてもらうようにした。また、話の中で新たな重要事実が明らかになった場合に、事前に質問項目に無い項目を深掘りして訊くこともあった。

第4項 ICレコーダー

インタビューの内容については、全てインタビューイに了承を得てICレコーダーに録音した。調査前から膨大な量の録音データになることが予想されていたため、研究者自身で全て文字起こしすることは難しいと考えていた。そこで、テープ起こしの多くは業者に依頼した。

また原稿の執筆および調査内容レビューにあたっては、テープ起こしが完了した原稿を利用したが、どのようなニュアンスでインタビューイが発言したのかを確認するために、重要な内容については録音データを複数回再生して誤った理解をしないように心がけた。

第5項 フィールドノート

会議の観察ではICレコーダーによる記録は認められなかった。そのため、会議の出席者、席の配置、会議資料、会議の進行、会議における出席者の発言を、毎回、フィールドノートに記録した。フィールドノートに記録をするときは、とにかく記録することで精一杯である。数日ほど経過した後に、フィール

ドノーツを見返すと何を記述したのかよく分からないことも多い。こうした問題を回避して、効率的・効果的に調査のPDCAサイクルを回すために、会議を観察した直後に、フィールドノーツに記録した内容をレビューして、重要な内容、追加調査が必要な内容のあぶり出しを三矢教授と毎回実施した。

筆者が、経験豊富な三矢教授から学ぶことが多かったが、時には筆者しか気づいていない重要な内容も存在した。会議直後にフィールドノーツを使って、共同研究者とレビューをすることは、重要な事実を漏らさずに調査を進めることに役立った。

第6項 フィールドワークのスケジュール

上記で説明したフィールドワークの実施スケジュールは下記に示すとおりである。研究者欄のMは三矢教授，Kは近藤（筆者）を示している。数回ほど単独で調査することもあったが、ほとんどの調査は共同で実施した。なお，次章以降において，インタビュー抜粋が，どの日時の調査に基づくものか分かるように図表2-4の一番左に番号を付している。

図表 2-4 スケジュール

番号	年月日	時間	場所	研究者	内容	調査方法
1	20120321	2.5	KCMC	M	JALEC 向け時間当り採算案の森田会長チェック	観察
2	20120321	2	本社	MK	挨拶と調査案の提示	面談
3	20120322	1	本社	MK	部門別採算制度について	レクチャー
4	20120412	2	本社	K	部門別採算制度と組織構造	レクチャー
5	20120418	1.5	本社	K	調達部業績検討会議	観察
6	20120420	1	成田空港	K	客室部業績検討会議	観察
7	20120420	2	本社	MK	国際路線業績検討会議	観察
8	20120423	6	本社	MK	2011 年度グループ業績報告会 第一日目	観察
9	20120424	3	本社	MK	2011 年度グループ業績報告会 第二日目	観察

第5節 フィールドワークの詳細

10	20120424	1	本社	MK	JAL 再生について	グループインタビュー
11	20120424	0.5	本社	MK	JAL 再生について	インタビュー
12	20120424	1	本社	MK	JAL 再生について	グループインタビュー
13	20120529	0.5	機装ビル	MK	フィロソフィ教育の観察	観察
14	20120529	1	機装ビル	MK	フィロソフィ教育について	インタビュー
15	20120604	1	本社	MK	国際路線事業本部の仕事内容	グループインタビュー
16	20120604	1	本社	MK	国内路線事業本部の仕事内容	グループインタビュー
17	20120604	2	本社	MK	JAC 関連会社幹部インタビュー	グループインタビュー
18	20120607	1	本社	MK	京セラから来た大田氏・米山氏インタビュー	インタビュー
19	20120607	1	本社	MK	前仙台空港監査役・地震の振り返り	インタビュー
20	20120615	1.5	羽田空港	MK	羽田空港の機体整備工場見学	観察
21	20120615	1	羽田空港	MK	第25回アメーバ経営倶楽部交流会講演会	講演会への参加
22	20120615	1.5	羽田空港	MK	第25回アメーバ経営倶楽部交流会講演会	講演会への参加
23	20120621	1	機装ビル	MK	フィロソフィ教育の観察	観察
24	20120621	1	機装ビル	MK	フィロソフィ教育のファシリテーターへのインタビュー	インタビュー
25	20120625	2.5	伊丹空港	MK	前仙台空港所長・地震の振り返り	インタビュー
26	20120625	2	伊丹空港	MK	JAIR 地震の時の臨時便などでの対応 関連会社の立場で稲盛改革に取り組む様子	インタビュー
27	20120705	3	機装ビル	MK	客室 Group Meeting (本部長 DVD 視聴, 安全ディスカッション)	観察

第2章 研究課題と調査方法

28	20120705	1.5	機装ビル	MK	客室 Group Meeting (顧客サービスディスカッション)	観察
29	20120705	2	機装ビル	MK	JAL フィロソフィ集合研修	観察 (同テーブル)
30	20120705	1.5	機装ビル	MK	客室 Group Meeting	観察
31	20120706	2	羽田空港	MK	JEX 地震の時の再開初便などでの対応 関連会社の立場で稲盛改革に取り組む様子	インタビュー
32	20120712	1	仙台空港	MK	仙台空港の地震当日や再開に向けての取組のための調査 仙台空港見学と地震説明 (PPT)	仙台空港見学と地震説明 (PPT)
33	20120712	1	仙台空港	MK	地震関連のインタビュー (仙台空港所の間接部門)	インタビュー
34	20120712	0.5	仙台空港	MK	空港の採算性向上について	インタビュー
35	20120712	1	仙台空港	MK	地震関連のインタビュー (仙台空港所の旅客部門)	インタビュー
36	20120712	0.5	仙台空港	MK	仙台空港ビル側へのインタビュー	インタビュー
37	20120723	1	本社	MK	組織改正プロジェクトと人事関連	インタビュー
38	20120723	1	本社	MK	フィロソフィの作成について	インタビュー
39	20120724	1	本社	MK	破綻前後の財務戦略	インタビュー
40	20120724	1	本社	MK	財務シミュレーションモデル	インタビュー
41	20120724	1	本社	MK	破綻前後の営業戦略	インタビュー
42	20120724	1	本社	MK	CM関連, 松井選手へのメッセージ企画	インタビュー
43	20120724	1	羽田新整備場	MK	パイロットのライセンス, リストラ関連	インタビュー
44	20120924	1	本社	MK	フィロソフィ作成, 空港関連	インタビュー
45	20120924	1	本社	MK	部門別採算, 人事制度	インタビュー
46	20120924	1	本社	MK	御巢鷹, J J 統合, 2005 年安全問題, 関連会社	インタビュー
47	20120924	1	本社	MK	経営企画機能, 機材関連, リスク対応	インタビュー
48	20120925	1	機構本社	MK	更生計画, 倒産法, 機構の役割	インタビュー
49	20120926	5.5	本社	MK	2012 年度 8 月期グループ業績報告会 第一日目	観察
50	20120928	5.5	本社	MK	2012 年度 8 月期グループ業績報告会 第二日目	観察
51	20120928	1	本社	MK	I B M, I T 関連	インタビュー

第5節 フィールドワークの詳細

52	20121018	1	本社	MK	e-JAL, 擬似取引関連	インタビュー
53	20121019	1	本社	MK	IT 関連, ホテル精算	インタビュー
54	20121019	1	本社	MK	人事関連, リストラ	インタビュー
55	20121019	1	本社	MK	運航の副操縦士の意識改革, リストラ	インタビュー
56	20121019	1	本社	MK	トヨタ式カイゼン	インタビュー
57	20121020	2.5	機装ビル	MK	リーダー教育	観察
58	20121020	0.5	機装ビル	MK	リーダー教育	インタビュー
59	20121030	6	羽田新整備場	MK	JALEC 会議	観察
60	20121030	1	羽田新整備場	MK	破綻前後の JALEC・整備本部	インタビュー
61	20121030	1	羽田新整備場	MK	整備工場見学	観察
62	20121031	1	本社	MK	B S C	インタビュー
63	20121031	1	本社	MK	路線関係	インタビュー
64	20121101	1.5	KCMC 田町	MK	KCMC によるアメーバ経営導入	インタビュー
65	20121122	1	ウエスティン京都	MK	KCMC によるアメーバ経営倶楽部第 26 回交流会にて野村部長の講演	講演会への参加
66	20121205	1	片山先生事務所	MK	会社更生法	インタビュー
67	20121214	1.5	伊丹空港	MK	会社更生法	インタビュー
68	20130108	1	本社	MK	経営戦略, アライアンス	インタビュー
69	20130108	1	本社	MK	常務会, 破綻前の経営企画	インタビュー
70	20130108	1	本社	MK	経理部改革	インタビュー
71	20130109	5	本社	MK	2012 年 11 月期拡大業績報告会	観察
72	20130109	0.5	本社	MK	2012 年 11 月期拡大業績報告会	観察
73	20130111	7	本社	MK	2012 年 11 月期業績報告会	観察
74	20130111	1	本社	MK	調達部改革	インタビュー
75	20130125	2	リーガロイヤル京都	MK	アメーバ経営倶楽部講演	観察
76	20130130	1.5	機構事務所	MK	会社更生法	インタビュー
77	20130130	1	本社	MK	JALABC の部門別採算	インタビュー
78	20130131	6	本社	MK	2012 年 12 月期業績報告会	観察
79	20130131	2	JAL エアロパーツ	MK	部門別採算の運用	インタビュー

第2章 研究課題と調査方法

80	20130207	1.5	KCCS オフィス	MK	JAL の経営管理機能	インタビュー
81	20130218	1	ワールド南青山支社	MK	更正法適用時の外科手術	インタビュー
82	20130218	2	KCMC 本社	MK	便当たり収支	インタビュー
83	20130219	3.5	J A C 本社	MK	2013 年 1 月期業績報告会	観察
84	20130219	1.5	J A C 本社	MK	J A C 部門別採算	インタビュー
85	20130220	1	J A C 本社	MK	J A C 破綻から業績回復まで、昔の企画について	インタビュー
86	20130220	1.5	J A C 本社	MK	職場見学	観察
87	20130220	2	J A C 本社	MK	プロパー社員に対するインタビュー J A S 時代、J J 統合から今に至るまで	インタビュー
88	20130402	2	羽田 新整備場	M	稲盛名誉会長感謝の会	観察
89	20130404	2	本社	MK	2012 年 12 月期業績報告会	観察
90	20130422	2	アスパラント社	MK	企業再生支援機構の中村氏の振り返り	インタビュー
91	20130725	2.5	本社の食堂	MK	調達本部フィロソフィ自主勉強会	観察
92	20130806	2	LA 支店	M	海外支店での破綻の受け止め方、部門別採算やフィロソフィについて	インタビュー
93	20130919	1.5	本社	MK	調達部業績報告会	観察
94	20130919	1	本社	MK	路線統括と人事評価	インタビュー
95	20130919	1	本社	MK	L A 支店、調達本部、人事評価	インタビュー
96	20140109	2	本社	MK	JAL 再生の振り返り	インタビュー
97	20140109	2	本社	MK	JAL 再生の振り返り	インタビュー
98	20140418	1	京セラ本社	MK	JAL 再生の振り返り	インタビュー
99	20150221	0.2	KCMC	MK	JAL 再生の振り返り	インタビュー

(筆者作成)

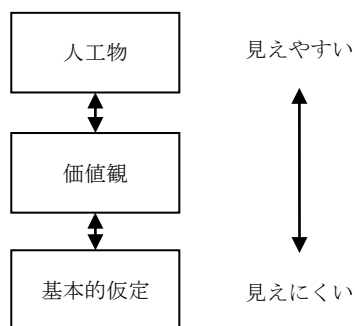
第6節 調査上の留意点

第1項 文化の外面を捉える必要性

本研究では、組織文化の変革を調査する。そこで、これまでの組織文化研究

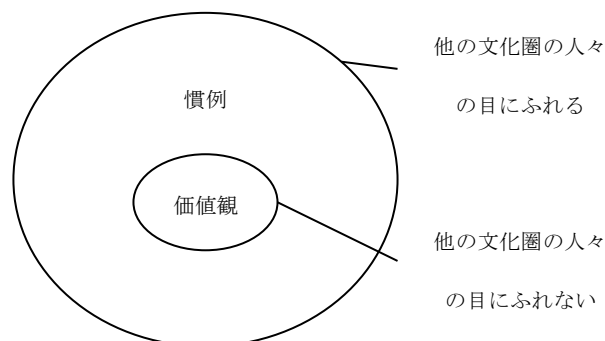
において、組織文化はどのように捉えられてきたのかを考察する。まずは、組織文化概念を整理するために、Schein (1985)、Hofstede (1991) の文化の捉え方を見ていこう。Schein (1985) では、基本的仮定を文化の本質としている。そして、価値観および人工物を文化の本質の表明として扱い、図表 2-5 のように文化要素を区別した。基本的仮定は当たり前のように考えている暗黙の前提を意味する。価値観はどうあるべきかという考えであり、公式に文書化されたビジョン・哲学などが含まれる。また、人工物は生み出された物理的空間、技術的な成果、特徴的な言語、行動などを意味する。Hofstede (1991) では図 2-6 のように、文化の中核にあるのは価値観であるとし、その表出として慣例を捉えている。価値観は、望ましいと思う傾向のことを意味する。慣例には、シンボル（人々の言語など）、ヒーロー（モデルとされる人物）、儀礼（集団的な行動）といった要素が含まれる。

図表 2-5 文化のレベル



(Schein1985 より作成)

図表 2-6 文化表出のレベル



(Hofstede1991 より作成)

Schein (1985) は、明示的な価値観と黙示的な基本的仮定を区別しているが、どちらも人々の考え・志向に関係しているという点では Hofstede (1991) の価値観と同じ意味を持っている。また、Schein (1985) の人工物も、Hofstede (1991) の慣例も、考え・志向を表現する言語、行動などという点では同じ意味を持っている。そして、どちらも共通して文化を本質的な部分と表面的な部分に分けて捉えていることを考慮すれば、考え・志向を表現している外面と、

考え・志向そのものである内面に文化を分けることができる。これにもとづき管理会計による組織文化変革を調査した研究における文化の捉え方を整理したのが図表 2-7 である。組織文化の本質的な理解は内面を理解することにあるが、これを直接的に認識することは難しい。そこで、各研究における調査では、外面も認識することで間接的に内面を理解しようとしていた。

図表 2-7 組織文化の外面と内面

	組織文化の外面	組織文化の内面
Bourn & Ezzamel (1986)	人間表現の形	認識, 信念
Dent (1991)	人工物および行動	知識, 信念および価値観
Bititci et al. (2006)	マネジメントスタイル	志向
Ahrens & Mollona (2007)	慣習	共通理解
Järvenpää (2007)	人工物および行動パターン	価値観, 信念
挽 (2007b)	行動パターン	価値・信念・規範の集合体
Busco & Scapens (2011)	行動パターン, 人工物およびシンボル	信念, 価値観および基本的仮定

(筆者作成)

第2項 インテンシブな観察の必要性

また、文化の内面が間接的にしか理解できないという特徴に配慮し、調査方法が工夫されてきた。各論文において、明示的に取り扱われている手法を○、そうでないものを×として整理したのが図表 2-8 である。

図表 2-8 組織文化の調査方法の工夫

	調査期間	インタビュー	観察	システム導入の支援
Bourn & Ezzamel (1986)	記載なし	×	×	×
Dent (1991)	合計4年	○	×	×
Bititci et al. (2006)	長いケースで3年半	×	×	○
Ahrens & Mollona (2007)	11ヶ月の観察	○	○	×
Järvenpää (2007)	合計11年	○	○	×

挽 (2007b)	合計 2 年程度	○	× (工場見学あり)	×
Busco & Scapens (2011)	合計 11 年	○	○	○

(筆者作成)

上記の中でも、挽 (2007b) では、インタビュー対象として様々な部門の複数階層の経営管理者を設定している。また、インタビューにおいて事前に組織文化などに関する質問項目を渡しつつ自由に発言してもらうようにしている。Ahrens and Mollona (2007) では、Dent (1991) が観察ではなく主にインタビューにもとづいていることを批判している。そこで、対象企業で実際に人々と生活と行動をともにしながら観察することによって、組織文化を表現している慣習を理解しようとした。さらに Busco and Scapens (2011) は、組織文化のダイナミクスを理解するにはエスノグラフィックな手法ではならず、クリニカルな手法が必要であるとし、支援コンサルタントとして会議などへ参加したことを強調した。ただし、コンサルタントとして介入する手法の場合、研究者は自らが携わった導入プロジェクトを好意的な評価をしがちで、客観性、信頼性が低下する危険がある点には注意が必要だろう。

これらを踏まえて、まず、支援コンサルタントとして介入することは実施可能性に乏しく、客観性、信頼性の観点から望ましくないため断念した。他方、インタビューそして観察を実施することは、組織文化の内面そして外面を捉えるには不可欠であると考えた。とくに不可欠と感じていたのは観察の実施である。対象企業における一つのインタビューで「古い文化を捨て、望ましい文化が定着しています。」という発言が聞き取れたとしても、それをもとに「文化が変革された」と結論を出すことは危険である。対象企業が許す限り会議の場に出向き観察を実施して、さらに現場で働く従業員の行動をみる必要がある。そのため、本研究では、時間および対象企業が許す限りインテンシブな観察を実施することにした。

第3項 文化の内面を多様な外面から捉える

JAL は 2010 年 1 月 19 日に経営破綻した。本研究では JAL におけるフィールドワークを 2012 年 3 月からスタートしている。破綻後あまり時間が経過し

ていない早期の段階で調査を開始することによって、構成員の行動パターンの変化プロセスの一部を会議・作業現場の観察によってリアルタイムに記録することができた。

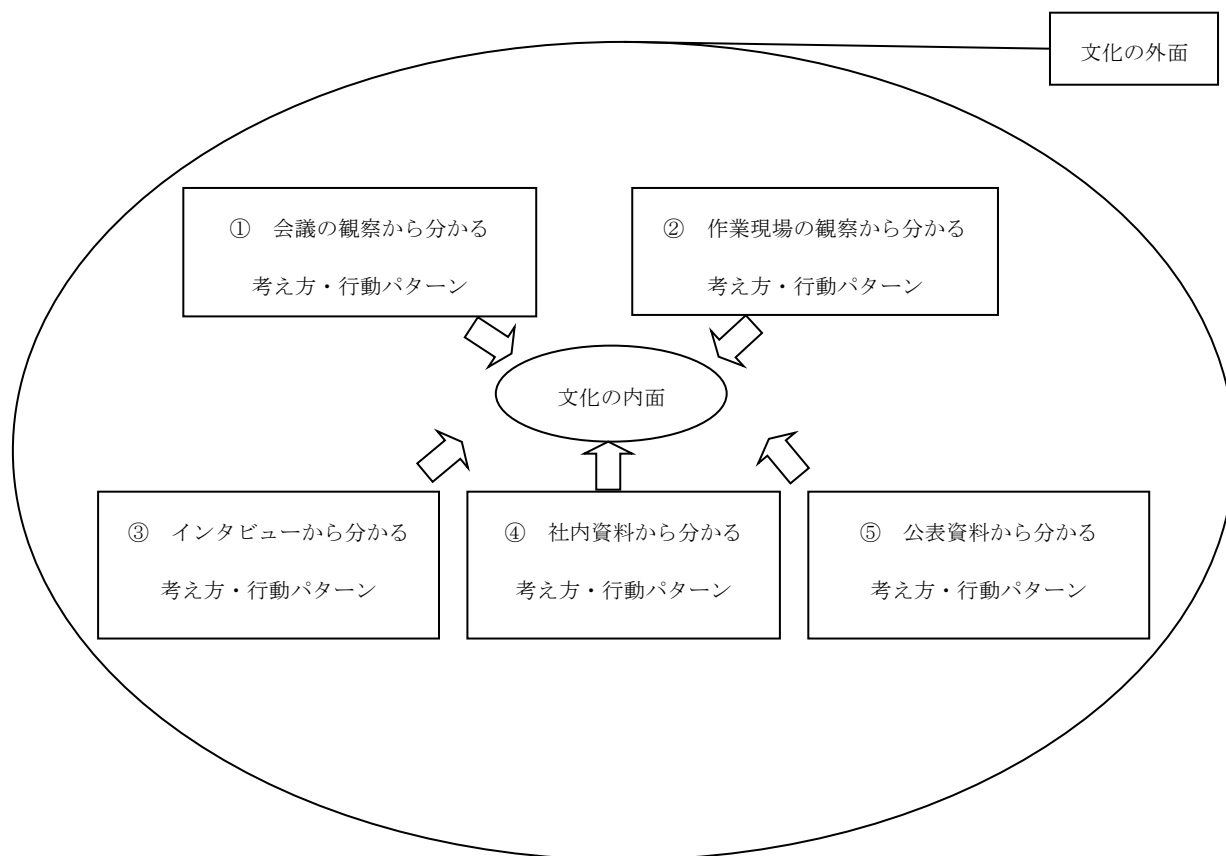
対象組織の文化との遭遇は、研究者が予期しなかった事象と遭遇することで起きる (Schein, 1985 ; 佐藤, 2006)。つまり、対象組織に入り込み研究者が「驚くような体験」をすることではじめて異文化に触れることができるのである。今回、この異文化との遭遇は、対象組織のインテンシブな観察で実現できた。

つぎに、驚いた出来事が恒常的なものなのかどうかを見極める作業が大切である (Schein, 1985)。通常、組織の内部者自身は、当たり前前提となっている文化の内面について、説明することはできない。つまり、研究者が驚いた出来事について、インタビューで説明を求めることではじめて、内部者は自身の文化の存在に気づき、その文化について説明することができる。したがって、観察で驚いた出来事について、インタビューで質問することで、対象組織の特異な行動・考え方が恒常的なものかどうかを理解するとともに、なぜ、どのようにして、それが醸成されたのかを理解することにした。

さらに、驚いた出来事に関する内容を、社内報さらには公表資料によっても確認することで、対象組織の文化内面について誤った理解をする可能性を限りなく減らした。

このように本研究では、図表 2-9 に示すように①会議の観察、②作業現場の観察、③インタビュー、④社内資料の閲覧、⑤公表資料の閲覧から分かる考え方・行動パターン、つまり、これらの文化の外面を複眼的に考察することによって、JAL における組織文化の内面の認識を試みることにした。

図表 2-9 組織文化の内面を捉えるアプローチ



(筆者作成)

第4項 変革調査の中間報告の必要性

観察によって組織の変革をリアルタイムで追う調査方法は、組織の変化プロセスをリアルタイムで記録できる反面、変革を長期間に渡って調査することが難しいという問題がある。例えば、変革開始時からリアルタイムで会議などの観察を実施した場合、3年間調査をしても3年分の変化プロセスしか追えない。古い文化が変革されて新しい文化として定着するには長期間かかることが予想されるため、10年間の変化プロセスをリアルタイムで追う場合は、10年間の調査期間が必要なのである。こうした背景から上記の Järvenpää (2007), Busco and Scapens (2011) の研究でも10年以上の調査が実施されている。

この点を踏まえると、大規模組織の文化の変革を調査するにあたっては、変革開始から10年は状況変化を分析しないと、組織文化が変化しきったかどうか

かについての結論は出せないように思える。他方、調査開始から10年後にしか研究報告をしないとすると余りにも膨大な量のデータに埋もれてしまい、整理が困難になる危険もある。

先に紹介した挽(2007b)は、村田製作所(株)をリサーチサイトとして行われた調査である。その中では、2004年7月からの村田における組織風土(本研究における組織文化と同義)の改革が10年計画で行われていることが記述されている。そして「現時点においても組織風土がかわりつつある」(挽, 2007b, 335)と記述されているように、挽(2007b)は村田製作所の組織風土改革の中間報告的な位置づけを持っている。論文公表時の2007年までの状況を分析すること自体にも意味が見いだせるが、この中間報告的な位置づけをもった挽(2007b)は、何より2007年以降の調査をより充実させたものとさせる可能性がある。このように組織文化の変革の中間報告的な調査は、以降の調査を充実・発展させる可能性が高い。

そこで、2010年1月の経営破綻から2020年1月まで、つまり10年間という長期間のJALの変化を追うことを念頭に置きつつ、本研究では、2010年1月から2015年1月までのJALの変化を中間報告として整理することにした。

第5項 組織変革プロセスの調査

先に示したLewin(1951)の「解凍」、「変化」、「再凍結」の3段階組織変革モデルに依拠した研究の多くも、長期間の調査を実施している。

Anderson(1995)は、Lewin(1951)のモデルを、「開始(initiation)」「採用(adoption)」「適応(adaptation)」、「受容(acceptance)」、「ルーティン化(routinization)」、「浸透(infusion)」の6段階に識別した。そして、GMにおける1986年から1994年までの8年間のABC導入による変革を調査して分析した。なお、8年間で調査できたのは「開始」「採用」「適用」「受容」の4段階までの内容である。

松尾他(2008)では、Lewin(1951)のモデルを再構成したIsabella(1990)のモデルに依拠して「予期」「確定」「頂点」「事後」の4段階を識別した。そして、株式会社飯田における1996年から2007年までの11年間のABCによる変革を調査して分析した。

三矢（2010）では、Lewin（1951）のモデルを「解凍」、「変化」、「停滞」、「再活性化」の4段階に識別した。そして、アクテック株式会社における1994年から2008年までの14年間のアメーバ・パッケージによる変革を調査して分析した。

これらの研究における組織変革の段階区分とそれに対応する期間を整理すると図表2-10のようになる。

図表 2-10 組織変革調査の整理

段階	Anderson（1995）		松尾他（2008）		三矢（2010）	
	解凍	開始	1～2年目	予期	1年目	解凍
採用		3年目	確定	2～4年目		
変化	適用	4年目			頂点	5～7年目
	受容	5～7年目				
再凍結	ルーティン化	8年目以降	事後	8年目以降	停滞	5～10年目
	浸透				再活性化	11年目～

（筆者作成）

上記の各研究のように、組織変革を4段階以上に分けて分析することも一つの方法であるが、段階を分けすぎると、調査データの解釈が複雑になる危険がある。その点を踏まえ、先の研究課題を明らかにするための調査データの分析にあたっては、シンプルなLewin（1951）の3段階の組織変革モデルに依拠することが最善と判断した。

ただし、3段階の組織変革モデルに依拠して分析した場合、2010年～2015年の5年間の分析で「再凍結」プロセスの終盤まで明らかにすることは難しい点に注意しなければならない。そこで、「再凍結」プロセスの終盤は今後の研究課題として、本研究では2015年までの期間で明らかにできる「解凍」「変化」プロセスおよび「再凍結」の前半のプロセスに焦点を当てて調査・分析をすることにした。

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イベント

を整理したのが図表 2-11 である。次章以降ではこの表の順に沿って調査結果を説明する。なお、2015 年 3 月時点で、調査対象の JAL から破綻後 10 年の節目となる 2020 年まで継続して調査をすることの了承を得ている。

図表 2-11 JAL の組織変革事例の整理

段階	組織変革の成功要因	管理会計システムの導入を成功させる要因	時間	JAL の事例	
解凍 [第 4 章]	新しく定着させたい文化を明示する。	新しく導入する管理会計システムの目的を明確にする。	1 年目	会社更生法 [第 1 節] ・ 経営破綻を自覚させる ・ 新たな経営トップによる新文化の提示	
	力のあるチームをつくる。	トップマネジメントのサポート。労働資源などの十分な内部資源の提供。	1 年目	新 MCS の構築	組織構造 [アメーバ組織] I 利益責任の明確化 [第 2 節] II 管理部門の再構築 [第 3 節] 管理会計システム [部門別採算制度] I 部門別採算制度の利益計算 [第 4 節] II 環境適応的な PDCA サイクル [第 5 節] III 業績報告会 [第 6 節] 経営哲学システム [フィロソフィ] I 幹部の意識改革 [第 7 章] II 現場の意識改革 [第 8 節]
変化 [第 5 章]	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。		1~3 年目	新 MCS の運用	会社更生法および新 MCS によって変わりはじめる現場社員および子会社社員の行動 [第 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 節]
再凍結 [第 6 章]	変革を徹底する。	管理会計システムに関する継続教育。	3~5 年目	新 MCS の運用・調整	調達本部の苦悩と新文化の浸透 [第 2 節] 路線統括本部の苦悩と新文化の浸透 [第 3 節]

(筆者作成)

第7節 本研究の分析フレームワーク

本研究では、第1章における先行研究の検討および第2章における研究課題と調査方法を踏まえて、図表 2-12 に示すフレームワークにもとづき JAL の変革事例を分析する。

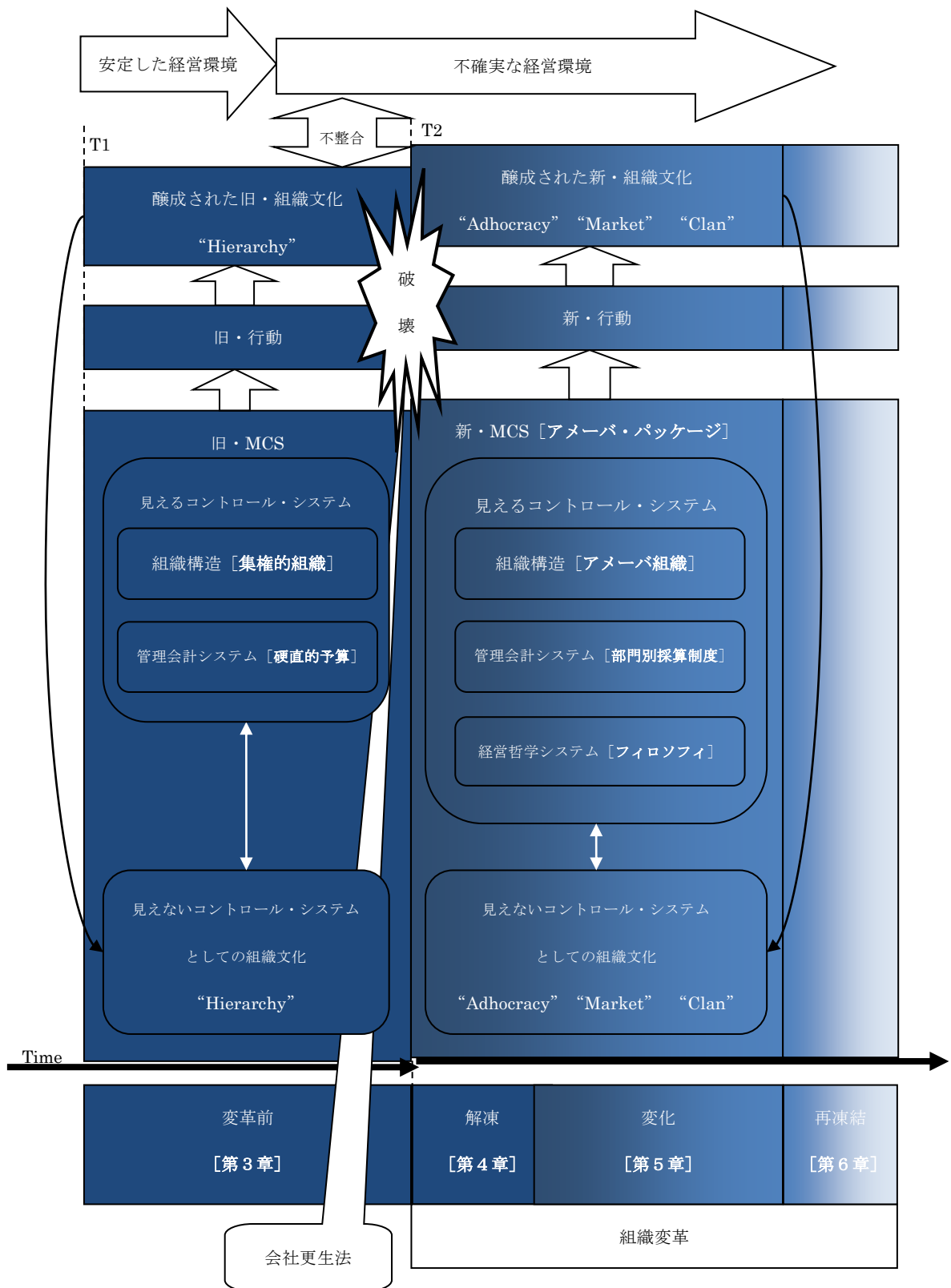
1951 年に半官半民で設立され、安定的に需要がある環境下で拡大してきた JAL はトップが決めた予算を硬直的に利用しており“Hierarchy”文化が醸成されていた。2000 年代から米国多発テロなどのイベントが生じて、経営環境が不確実になると“Hierarchy”文化と環境の間に不整合が生じた。そして、“Hierarchy”文化を捨てられないまま、ついに 2010 年 1 月 19 日、経営破綻を迎えた。

経営破綻後、稲盛氏が 2010 年 2 月に会長に就任することをきっかけに組織変革のプロセスがはじまる。集権的な組織に代わってアメーバ組織がつけられた。そして、硬直的な予算に代わる管理会計システムとして部門別採算制度が導入され、さらに社長室の壁に飾られているだけの理念に代えて全社員に浸透させるフィロソフィを作った。本研究では、これらの MCS が、JAL 社員の行動および組織文化をどのように変えていったのかを、変革前、解凍、変化、再凍結のプロセスに沿って分析している。

先行研究を踏まえれば、変革後の JAL には“Adhocracy”“Market”“Clan”文化が醸成されていると考えられる。この点は、JAL におけるフィールドワークで「驚くような体験」を逐次記録することで異文化との接触記録を残すようにした。そして、この「驚くような出来事」が恒常的なものなのかどうかを見極めるようにした。最終的には、①会議の観察、②作業現場の観察、③インタビュー、④社内資料の閲覧、⑤公表資料の閲覧から分かる考え方・行動パターンという組織文化の外を複眼的に考察することによって、組織文化の内面を捉えることにした。

そして、これらの視点から先に示した 5 つの研究課題を考察することによって、組織文化変革の成功要因に関する新たな知見の発見を試みることにした。これらの全体像と本研究の分析フレームワークを示したのが下記の図表 2-12 である。なお、JAL の変革事例分析における、【 】はインタビューからの抜粋を示し、その後の（ ）内は図表 2-4 の番号との関連を示している。

図表 2-12 本研究の分析フレームワーク



(筆者作成)

第3章 JAL 変革事例 変革前

第1節 “Hierarchy”文化と不確実な経営環境の不整合

第1項 はじめに

JALは安定的に成長する右肩あがりの環境に応じて路線を拡大し、大型機材を増やした。その結果、変化の激しい不確実な環境で「供給調整能力」を持たずに破綻した。以降では、まず、どのようにして路線が拡大し、大型機材を増やしていったのかを見ていこう。

第2項～第3項 公開不可

第4項 まとめ

JALは安定的に成長する右肩あがりの環境に応じて路線を拡大し、機材を大型化していった。その結果、一人あたり輸送費の最小化に象徴されるように、安定性および効率性を重視する“Hierarchy”文化が醸成されていった。

その後、環境が安定的な状況から変化の激しい不確実な状況に変わっても、“Hierarchy”文化を変革することは難しかった。不確実な環境の影響を受けて赤字を計上すれば、組織を変革しようとするのが通常の民間企業であるが、JALの場合は度重なる緊急融資によってそのような変革の機会が先送りになっていた。結果として、1980年代初頭から環境が不確実になる兆候は徐々にみられていたが、2010年に破綻を迎えるまで変革することは難しかった。

第2節 破綻前の MCS

第1項 はじめに

前節では、JAL が安定的に成長する右肩あがりの環境に応じて“Hierarchy”文化を醸成したことを示した。その後、1980 年代初頭から環境が不確実になる兆候は徐々にみられる中でも 2010 年に破綻を迎えるまで変革することはできなかった。しかし、変革する試みが何も行われなかったわけではない。

じつは、2000 年代からは管理会計システムの変更によって、経営トップだけでなくその他の経営管理者にも利益責任を持たせて外部市場を意識する“Market”文化および“Adhocracy”文化を醸成しようとする試みが行われていた。その他にも全社横断的に目標を共有する仕組みを導入することによって“Clan”文化を醸成しようとしていた。以下でそれらの内容について見ていこう。

第2項～第3項 公開不可

第4項 まとめ

本節では 2000 年代から、管理会計システムの変更によって“Market”“Adhocracy”“Clan”文化を醸成しようとする試みが行われていたことを示した。e-JAL, BSC の導入は結果として“Hierarchy”文化を変革することはできなかった。しかし、なぜ変革できなかったのかを考えることは、どうすれば成功するのかを知ることに繋がる。

e-JAL という管理会計システムのデザイン自体は理に適っていた。しかし、集権的な職能別組織という組織構造を変えず利益責任が不明確なままで e-JAL を運用したことが失敗の一因となった。つまり、管理会計システムと組織構造の不整合性が失敗の一つの要因である。

BSC も同様である、現状の組織構造の下で、多くの社員が専門家として自分

たちの作業に集中していればよいと考えていた状態で、組織全体の目標をブレークダウンされても、それを協力して達成しようとする気持ちはほとんど湧いてこなかった。

こうした点から、MCS をパッケージとして見ることの重要性が浮き彫りになる。次章で説明するように破綻後には、組織構造、管理会計システムさらに経営哲学システムが統合的に機能するように変革が行われていった。

第4章 JAL 変革事例 解凍

第1節 会社更生法

第1項 はじめに

2010年1月19日の経営破綻後に、MCSの改革で“Adhocracy”“Market”“Clan”文化が醸成されていったが、これらの文化を醸成するためには、“Hierarchy”文化を破壊する必要があった。

JAL 変革のはじまりとなる「解凍」プロセスでは、会社更生法の適用時に、JAL に強く根付いた“Hierarchy”文化を変え、新たに望ましい文化を提示することが行われた。これを以下で詳しく見ていこう。

第2項～第3項 公開不可

第4項 まとめ

会社更生法の適用によって、国民、金融機関、株主などの関係者に多大な迷惑をかけることになった。JALに残った約32,000人の社員はお詫びと会社事業を継続できることに感謝の気持ちを持ち、二度と同じ道を歩まないように、日頃から堅実な経営を意識することが大切だとより強く意識するようになった。こうした経験によって、過去の文化はなくなっていった。

そして、新たな経営トップである稲盛和夫氏からも新たな文化として“Clan”文化が提示された。そして、その他の新しい文化を根付かせるためには組織構

造，管理会計システムおよび経営哲学システムといった MCS の改革および構築が不可欠であった。以降で詳しく見ていこう。

第2節 組織構造 I : 利益責任の明確化

第1項 はじめに

現在の JAL の好業績は先述の会社更生法のみによって成し得たものではない。稲盛氏を中心とした改革チームによって組織構造，管理会計システムおよび経営哲学システムが改革・構築されて地道に利益を獲得する体制が作りあげられていった影響が大きい。

以降で，稲盛氏らが JAL に導入したアメーバ組織という組織構造，部門別採算制度という管理会計システム，フィロソフィという経営哲学システムとは何なのかを詳しく見ていく。

第2項～第4項 公開不可

第5項 まとめ

本節では，JAL におけるアメーバ組織の典型例とも呼べる路線統括本部の新設について説明した。

破綻前は“Hierarchy”文化が強く，各専門家集団が一丸となって行動できていなかった。しかし，新設された路線統括本部が JAL フィロソフィを意識しながら全体を俯瞰して専門家集団を取りまとめることで，一つの組織としてまとまりよく行動するようになり，“Clan”文化が醸成されるようになった。

さらに，アメーバ組織の典型例とも呼べるのは，何より路線統括本部内の組織が市場ごとに細分化されている点である。路線統括本部内を路線市場ごとに細分化し，担当者集団を配置することで，現地の市場動向，季節要因，他社の動きを注意深く分析することができるようになった。これにより市場における顧客を獲得しようとする“Market”文化を醸成することができるようになった。

そして、人員増強された路線統括本部は JAL 変革において、新しい文化を組織全体に広めていった。

第3節 組織構造Ⅱ：管理部門の再構築

第1項 はじめに

組織改革後の JAL には、一般管理部門として、経営企画本部、財務・経理本部、人財本部、総務本部、調達本部、経営管理本部といった部門が設置されている。これらの部門は、路線統括本部、旅客販売統括本部（以下では販売本部と呼ぶ）および運航・客室・空港・整備といった各本部が航空運送サービスを顧客に提供することを支える部門である。

一般管理部門は、サッカーのゴールキーパーのような役割である。ゴールキーパーが直接、得点を決めることが少ないのと同じように、一般管理部門も、直接は、利益を生み出さない。そのため、一般管理部門はコストセンターとして捉えられがちである。

しかし、ゴールキーパーが守り、チーム全体を鼓舞しているからこそフォワードが安心して得点を決められるのと同じように、一般管理部門が会社全体を陰で支えているからこそ現場の各部門が利益を生み出すことができる。

特に、一般管理部門は、アメーバ経営によって現場が利益を生み出すには不可欠の存在になっている。以降で、JAL のアメーバ経営において重要な役割を担った調達本部と経営管理本部について詳しく見ていこう。

第2項～第3項 公開不可

第4項 まとめ

外部の取引先も見ずに、硬直的な予算に基づいて既得権益的に調達が出来たことによって破綻前の各部門には“Hierarchy”文化が根付いていた。しかし、調達本部のサポートを受けて外部の取引先を意識する調達をすることによって

各部門の採算が改善し“Market”文化を持つようになっていった。

破綻前は、各部門の費用の多くが管理不能になっていたことが“Hierarchy”文化を醸成する一因となっていた。しかし、採算表ルールの変更で、様々な費用項目が管理可能になることで、絶えざる変化を志向する“Adhocracy”文化を醸成できるようになった。

調達本部および経営管理本部は路線統括本部と同様に新設され、人員補強された数少ない部門である。これらの部門は力のあるチームとして組織全体に新しい文化を広める役割を担った。

第4節 管理会計システムⅠ：部門別採算制度の利益計算

第1項 はじめに

JAL版アメーバ経営である部門別採算制度は、会社全体を小さな組織に細分化し、それぞれの組織が「売上最大、費用最小」を実現することを支援する仕組みである。

経営トップが触れる情報の中で最も重要なのが損益である。会社の中の細かな組織ごとの損益を明らかにすることによって、現場の社員でも重要な損益情報に触れる機会をつくりだすことができる。細かな組織ごとの損益情報は、現場の社員が直視すべき課題を浮き彫りにしてくれる。細かな組織の損益を見て赤字であれば異常である。赤字であれば、黒字にするように策を考えることが現場の社員の課題となる。破綻後のJALでは、部門別採算制度によって細かな組織ごとの損益を明らかにすることによって、採算を強く意識するようになった。このようなJALにおける部門別採算制度の導入について、稲盛氏は以下のように語った。

【今までは経理部門で、伝票を全部集約して、大きな会社全体の損益計算書をつくり、それを見て経営していました。けれども、改革後は、細かい部門で損益計算書をつくって、それを集約して会社全体の損益計算書をつくるようにしました。細かい部門ごとに採算を見て経営をするのがJALの部門別採算制度です。】(98)

JAL では、路線統括本部さらに運航・客室・整備・空港および販売といった各部門の採算が分かるように管理会計システムが整備されていった。さらに路線統括本部は路線市場ごとに細分化し、市場ごとに採算が分かるようになっていく。この点について詳しく見ていこう。

第2項～第5項 公開不可

第6項 まとめ

JAL では部門別採算制度の利益計算システムを整備することによって、売上、費用、利益といった経営情報が現場の社員にまで提供されるようになった。

JAL の中心となる路線統括本部で利益が計算されるのは当然である。JAL ではそれだけでなく、口銭および協力対価の仕組みによって、販売本部および運航・客室・空港・整備本部にも売上が計上されるようになり、外部市場における競争を意識しながら行動する“Market”文化が醸成されるようになった。

さらにタイムリーに利益など採算に関するデータが収集・計算されて、迅速に判断・行動できるようになった結果、あらゆる変化に柔軟に対応する“Adhocracy”文化が醸成されるようになった。

口銭は路線統括本部と販売本部との繋がりを、協力対価は路線統括本部と運航、客室、整備、空港本部との繋がりを意識させる仕組みになっている。この口銭および協力対価は、路線統括本部と各本部とのコミュニケーションを促進して、これらの部門が一つの組織としてまとまりよく行動することに役立ち“Clan”文化が醸成されるようになっている。

第5節 管理会計システムⅡ：環境適応的な PDCA サイクル

第1項 はじめに

先述のとおり、JAL では硬直的な予算によって“Hierarchy”文化が醸成さ

れていった。JALの改革では、変化の激しい環境に適応できるPDCAサイクルが構築され、絶えざる変化を志向する“Adhocracy”文化が醸成されていった。これを詳しく見ていこう。

第2項～第3項 公開不可

第4項 まとめ

このようにJALでは硬直的な予算によって醸成された“Hierarchy”文化を壊し、絶えざる変化を志向する“Adhocracy”文化を醸成すべく環境適応的なPDCAサイクルが構築されていった。その結果、高い目標に果敢に挑戦するという志向、タイの洪水に柔軟に対応した路線担当者の行動からも分かるように“Adhocracy”文化が醸成されていった。

第6節 管理会計システムⅢ：業績報告会

第1項 はじめに

環境適応的なPDCAサイクルを効果的にする場が業績報告会である。この業績報告会は、絶えざる変化を志向する“Adhocracy”文化の醸成だけでなく、経営参加および組織内のまとまりを意識する“Clan”文化の醸成にも役立っていた。以下で詳しく見ていこう。

第2項～第5項 公開不可

第6項 まとめ

環境適応的なPDCAサイクルを効果的にする場である業績報告会は、絶えざる変化を志向する“Adhocracy”文化を醸成することに役立っていた。さらに

それだけではなく、異なる部門の役員あるいはメンバーが一同に集まる業績報告会は、他部門の社員を意識できる数少ない場となっていた。このような場におけるコミュニケーションは、経営参加および組織内のまとまりを意識する“Clan”文化の醸成にも役立っていた。

第7節 経営哲学システムⅠ：幹部の意識改革

第1項 はじめに

JALにおいては、組織構造の改革および利益計算システムの構築によって各部門の役割がはっきりして、誰がどの数値に責任を持っているのかが明確になった。さらに、硬直的な年次予算からMPへの変更、月次予定の策定および業績報告会の開催によって、全社員が主体的に行動するための土壌が出来た。

他方、破綻前のJAL社員の「考え方」のままでは、アメーバ経営だけを構築しても機能しない可能性が高かった。たしかにアメーバ経営によれば、各部門の抱える課題を損益数値で浮き彫りにすることができる。しかし、赤字を黒字にしなければならないという課題を抱えているときに、責任者が物事を損得のみで判断する強欲な人間だと、他の部門を蹴落としてでも黒字化しようとする危険がある。

このため、アメーバ経営を利用する際の正しい考え方をつくり、それを全社員に浸透させることが必要であった。稲盛氏はこの点について以下のように語った。

【まず幹部に、会社経営をしていくのには、人として正しい考え方を持つことが大切だと言いました。経営していくのには、心のあり方が基本にならなければいけませんと。テクニックじゃありませんと言いました。】(98)

このようにしてJALでは、アメーバ経営を正しく利用できる社員を育てるために意識の改革に着手するのであった。それを以下で見よう。

第2項～第3項 公開不可

第4項 まとめ

“Hierarchy”文化が根付いた破綻前のJALでは、各本部の長でもある幹部と一緒に何かを学ぶということは少なかった。第1回のリーダー教育のコンパでは、あまり乗り気ではなかったが、第2回、第3回のコンパと開催されるに連れて鎧がはがれるとともに、幹部間でも一体感が生まれるようになっていった。幹部が経営参加意識をより強く持ち、組織内のまとまりを意識するようになった。このようにリーダー教育は“Clan”文化の醸成に役立った。

そして、リーダー教育における稲盛氏の講話内容は業績報告会の体験とリンクしていた。そして、業績報告会における体験がリーダー教育による意識改革の促進要因となった。リーダー教育と業績報告会は相互に良い影響を与え合っており、新しい文化を醸成することに役立ったと考えられる。

最後に、それを後押ししたのは、意識改革推進準備室という社長直轄の部門の存在であることを忘れてはいけない。この部門は、路線統括本部、調達本部、経営管理本部と同様に、社長直轄の力のあるチームとして新しい文化を組織全体に広める役割を担っていた。

第8節 経営哲学システムⅡ：現場の意識改革

第1項 はじめに

破綻早々からはじまった業績報告会は採算を見ながら、経営幹部が稲盛氏の考え方に触れる実践練習の場であった。破綻直後の2010年6月からJAL幹部に対してリーダー教育が実施されると、多くの幹部が稲盛氏の考え方を理解し、幹部間には共通の判断基準が出来た。

他方、破綻後に残っていた多くの社員が経営幹部と同じように、稲盛氏から直接指導を受けることは物理的に難しかった。そのため、現場の社員でも稲盛氏の考え方を理解し、社内における判断基準を共有できるように工夫することが必要であった。この現場社員を意識改革するための工夫を詳しく見ていこう。

第2項～第5項 公開不可

第6項 まとめ

改訂された企業理念にある「全社員の物心両面の幸福を追求」という文言によって、会社は自分たちのことを大切にしてくれていると JAL 社員たちは感じた。これによって、JAL への忠誠心が高まり“Clan”文化が醸成された。

全社員の判断基準を作るために JAL フィロソフィを作成した。JAL フィロソフィの作成にあたっては、現場の直接作業を担う部門から代表者が策定メンバーとして集められて、この代表者自身が過去を反省して各項目を作ることによって、現場社員も過去を反省できるようになった。JAL 社員自身でフィロソフィを作り上げたことが一つの成功要因である。

フィロソフィ項目が手帳に落とし込まれ、全社員を対象とした JAL フィロソフィ教育が年4回と高頻度で開催されるようになると、意識改革推進準備室は各部門から人員を集めて意識改革推進部になった。そして、より力のあるチームとして新しい文化を組織全体に広める役割を担った。

JAL フィロソフィ教育については自前で教材を作成した。教育担当者は現場の社員たちである。現場に近い目線で JAL フィロソフィ教育を開催することは、現場の社員たちが新しい文化を素直に受け入れることに役立った。

リーダー教育と業績報告会が相互に良い影響を与え合って、JAL 幹部集団に新しい文化を醸成することに役立ったのと同じように、JAL フィロソフィ教育と各部門の業績報告会も相互に良い影響を与え合って、現場の社員に新しい文化を醸成することに役立った。

第5章 JAL 変革事例 変化

第1節 アメーバ・パッケージで変わる社員

前章までは、会社更生法が適用され、アメーバ組織、部門別採算制度およびフィロソフィといったアメーバ・パッケージが導入されて、JAL グループの幹部を中心に JAL が変わり始めるプロセスを描いた。さらに、路線統括本部の各路線担当者が関連部門を取りまとめ、需要の変化に合わせて機材を調整することによって、堅実に利益を稼ぎ出すことができるようになった。

しかし、この部分が変わっただけでは、JAL グループが売上高営業利益率を10%以上も稼ぐ高収益企業に生まれ変わることはできなかった。JAL グループが変化したのは、運航、客室、整備、空港本部における現場の社員さらにはグループ会社の社員までも変わったからである。そこで、本章以降では、現場で一便一便を直接的に支えている部門、運航、客室、整備および空港本部における現場の社員そしてグループ会社の社員も変化していくプロセスを描く。

第2節 運航本部の変化

第1項 はじめに

破綻前の運航本部は、組織構造上、費用のみに責任を持つことになっていた。そのため、運航本部に所属しているパイロットの売上への意識は低かった。

そして、パイロットは、第1にお客さまに怪我をさせないという安全性、第2に時間通りに到着するという定時性、第3に揺れないという快適性、第4にCO2を排出し過ぎないという環境性、第5に燃料を使いすぎないという経済性の優先順位で判断をするように教育を受けていた。そのため、最も優先順位の

低い経済性には意識が向きにくく、組織構造上、責任を負っているはずの費用でさえ例外ではなかった。

パイロットは、安全を守るために、決められた手続を遵守することが大切であり、“Hierarchy”文化が強かった。創意工夫をして費用削減しようとする“Adhocracy”文化、他部門へ協力しようとする“Clan”文化、そしてサービスによってロイヤリティの高い顧客を獲得しようとする“Market”文化は希薄であった。

第2項～第4項 公開不可

第5項 まとめ

破綻前のパイロットは、安全を守るために、決められた手続を遵守することが大切であり、“Hierarchy”文化が強かった。

その後、経営破綻を迎えても、なかなか運航本部は変わることが出来なかった。運航本部が変化するのは部門別採算制度によって、会社の活動がガラス張りに見えるようになってからであった。他部門の力に支えられて自分たちの仕事が成立していることを理解することで、少しずつ氷が溶けていった。「最高のバトンタッチ」という JAL フィロソフィによって、他部門へ協力しようとする“Clan”文化が生まれた。協力対価収入によって、マーケットを意識できるようになり、他部門からも刺激を受けるとサービスによってロイヤリティの高い顧客を獲得しようとする“Market”文化も生まれた。そして、安全を担保したうえで創意工夫をして費用削減しようとする“Adhocracy”文化も生まれた。

なにより、運航本部のトップが、これらの新しい文化を広める中心として役割をしっかりと果たしたことが、新たな文化が醸成するきっかけとなった。

第3節 客室本部の変化

第1項 はじめに

2012年4月時点における、客室本部のCAは、およそ4,800人である。JAL

の中でも最も利用客と接する機会が多く、JALの華やかさを象徴する部門である。破綻前の客室本部も、運航本部と同様に、組織構造上、費用のみに責任を持っていた。そのため、売上を強く意識することはほとんどなかった。CAたちは、業績の良し悪しをなんとなくは知っていたが、経営に参加しているという意識は乏しく“Clan”文化はなかった

破綻前の客室本部は、マニュアルに決められた手続を遵守する“Hierarchy”文化が強かった。そのため、サービスによってロイヤリティ高い顧客を獲得しようとする“Market”文化は希薄であった。そして、創意工夫をして費用削減しようとする“Adhocracy”文化もほとんど無かった。

第2項～第4項 公開不可

第5項 まとめ

破綻前の客室本部は、マニュアルに決められた手続を遵守する“Hierarchy”文化が強かった。そのため、サービスによってロイヤリティの高い顧客を獲得しようとする“Market”文化は希薄であった。そして、創意工夫をして費用削減しようとする“Adhocracy”文化もほとんど無かった。さらに、経営に参加しているという意識は弱く“Clan”文化もなかった。

運航本部とは異なり、客室本部では会社更生法がCAたちを変える大きなきっかけとなっていた。破綻して世間に迷惑をかけているにも拘わらず、仕事が出来ていることにありがたみを感じるようになると、CAたちの“Hierarchy”文化は薄れていった。JALフィロソフィをベースにしたJAL Dream TriangleはCAたちの経営参加意識を強めて“Clan”文化を醸成した。そして、部門別採算制度によって社外収入を意識できるようになると、機内販売によって収入を稼ぐようになり、機内アナウンスによって顧客によりよいサービスをするようになった。このように新たに“Market”文化も生まれた。さらに、紙パックの有効利用、柔軟に機内搭載内容を工夫することによって費用削減にも貢献する“Adhocracy”文化も生まれた。

なにより、客室本部のトップが中心になって、これらの新しい文化を広める役割を果たしたことが大きかった。

第4節 整備本部の変化

第1項 はじめに

破綻前の整備本部も、運航本部、客室本部と同様に、費用のみに責任を持っていた。とくに整備本部は、航空機の整備部品を扱う部門であり、その他の本部と比較してコントロールしなければならない費用の金額が大きかった。それにもかかわらず、破綻前の整備本部は、「安全性」「定時性」のためには「経済性」は犠牲にされるべきものという考えが強かった。

整備本部も、安全性、定時性を守るために決められた手順を遵守する“Hierarchy”文化が強かった。

第2項～第4項 公開不可

第5項 まとめ

整備本部も、運航本部と同様に、安全性、定時性を守るために決められた手順を遵守する“Hierarchy”文化が強かった。

整備本部も客室本部と同様に、会社更生法が過去の文化を捨てるきっかけになっていた。そしてその後、他の本部と同様に、アメーバ・パッケージによって“Clan”文化および“Market”文化が醸成されていった。

人件費が中心の運航、客室本部とは異なり、整備本部は多額の整備部品について責任を持っている。そのため、創意工夫によって、部品の費用を削減することが重要になっている。破綻前は、「安全性」「定時性」のためには「経済性」は犠牲にされるべきものとの意識が強かったが、安全を担保しながら同時に費用削減できるように柔軟に創意工夫をするようになった。このようにして、整備本部ではトレード・オフだったものごとを両立しようとして“Adhocracy”

文化が醸成されていった。

そして、整備本部のトップが、これらの新しい文化を広める中心として役割をしっかりと果たしたことが、新たな文化を醸成するきっかけとなった。

第5節 空港本部の変化

第1項 はじめに

空港本部の業務は、空港のチェックインカウンターにおける顧客対応サービスから、航空機の離着陸のサポートまで多岐に渡る。空港本部でも、整備本部同様に、現場の業務をグループ会社が担っている。多くの業務は JAL スカイが担っている。2012 年度時点で空港本部に 800 名ほどの人員がいるのに対して、JAL スカイの現場業務には 2,300 名ほどの人員がいる。

JAL スカイが担う空港カウンターでは、旅客の搭乗手続きや手荷物の受託の他、普通席からクラス J など少しグレードの高い席を勧めることもしている。破綻前も、運航、客室、整備と同様に費用のみに責任を負っていた。そのため、売上を増やす仕事は販売本部の仕事という意識があり、社員自ら積極的にアップグレードを勧めることはあまりなかった。

空港の作業は JAL の定時到着率 No.1 には欠かせない。旅客のチェックインが遅ければ、定時到着できないリスクが高まる。しかし、空港本部の社員たちが中心となって他の部門と協力し、定時性を高める工夫をすることはあまりなかった。破綻前の空港本部も、運航、客室、整備本部同様に、決められた手続を遵守する“Hierarchy”文化が強かった。

第2項～第4項 公開不可

第5項 まとめ

破綻前の空港本部も、運航、客室、整備本部同様に、決められた手続を遵守する“Hierarchy”文化が強かった。

空港本部も他の本部と同様に、会社更生法が過去と決別するきっかけになっていた。そしてその後、他の本部と同様に、アメーバ・パッケージによって“Market”文化および“Adhocracy”文化が醸成されていった。

なにより、空港本部のトップが、これらの新しい文化を広める中心として役割をしっかりと果たしたことが、新たな文化が醸成するきっかけとなった。

第6節 運航・客室・整備・空港本部の連携

2009年、2010年、2012年、2013年とJALの定時到着率は世界No.1に輝いている。これは旅客が搭乗後の時間を有効活用することにも繋がっており、JALブランドを支える重要な要素になっている。定時到着率No.1の守りの要となっている空港本部は、破綻後、自ら渦の中心になって定時性を高める工夫をするようになった。

逐次、空港スタッフで「今日は○便中○便が定時で出発できた」という情報を共有するようになった。破綻後、定刻通りに搭乗してもらえるようにJALの空港カウンターでは「早めに搭乗口にお越しくください」とのアナウンスをよく聞くようになった。定時到着率をあげるためには、旅客の協力なしでは達成できない。

さらに、前便の航空機の到着が遅れたときには、次の出発に備えて短時間で機内清掃できるように、空港の社員が機内清掃を手伝うようになった。破綻前は、前の便が遅れていても、機内清掃は私たちの仕事ではないという意識があった。

定時性向上のために努力する空港本部の社員に応じるように、他の本部の社員も定時性向上のために努力を惜しまないようになった。このようにして「最高のバトンタッチ」というJALフィロソフィで、空港本部、運航本部、整備本部といった部門が一つに繋がり、密に連携するようになった。空港スタッフからバトンを受けたCAは、心の底から湧き出る笑顔で旅客を迎えるだけでなく、旅客の手荷物収容を積極的に手伝うようになった。収納が早く済めば、その分、出発を早めることができるからである。

そして、CAからバトンを受けたパイロットは、天候および滑走路の混雑状況を確認する。そして安全で揺れがなく、燃費効率も良い、最適なスピードとル

ートを選択肢し、次の空港への定時到着を目指す。急な天候変化などが生じて、次の空港への定時到着がどうしてもかなわない時もある。この時は、次の出発に備えて空港の社員だけではなく、CA はもちろん、整備士も機内清掃を手伝うようにしている。現在、JAL 社員の合言葉は「それは私たちにも手伝えます」である。部門別採算制度と JAL フィロソフィによって、現場の社員まで独自で主体的にサービスを工夫するだけでなく、他部門との連携を意識し自部門の枠を超えて行動するようになった。

それぞれの部門が一つにまとまって行動して、顧客に最高のサービスを提供しようとしている。これは“Clan”文化が醸成されつつあることの象徴である。

第7節 航空子会社の変化

第1項 はじめに

前節までは、現場で航空機を飛ばしている運航、客室、空港、整備本部の変化プロセスを見てきた。本節以降では、子会社の社員の变化プロセスを見る。まずは、航空子会社の一つである JAC (Japan Air Commuter) の変化から見ていこう。

第2項～第5項 公開不可

第6項 まとめ

困ったときは JAL 本体が資金的に助けてくれ、そして公共交通機関として潰れないという意識が強い JAC も、JAL 本体と同様に内向きの安定志向である“Hierarchy”文化が蔓延していた。

JAC の場合、会社更生法適用後も、すぐには過去の文化と決別できなかった。JAL 本体が経営破綻しても、このときは「JAL は JAL、JAC は JAC」と他人事のように見えていた。

JAL の破綻の影響で、不採算路線が大幅に無くなると、JAC の収益は大幅に

改善した。JAC が保有するプロペラ機の高収益構造が明らかになった。。財務数値などの経営数値を共有しながらトップが社員と密にコミュニケーションをとるに連れて意識が徐々に変わっていった。

JAL 本体と同様に、部門別採算制度および JAL フィロソフィを導入すると、JAL 本体と同様に“Adhocracy”文化，“Market”文化が醸成されるようになった。

そして、JAL グループは、親子会社連結で営業利益率 10%を中期目標に掲げている。JAC の 2012 年 3 月期の営業利益率は 10%を大幅に上回る約 20%を叩きだした。JAC は JAL グループ全体に貢献していることが数値で実感できた。これにより、JAC の社員たちも「私たちが JAL を支えている」「私たちは JAL の大事な一員」という気持ちを持ちはじめ、“Clan”文化が醸成されていった。

第8節 その他の子会社の変化

第1項 はじめに

航空以外の事業を営む多くのグループ会社が JAL 本体と取引を行っている。例えば、破綻前、航空券予約の電話を受けるグループ会社と JAL は、このグループ会社の人件費をベースとした単価で契約していた。この場合、このグループ会社で多くの航空券予約を獲得しても、もらえる売上は人件費分で固定である。そのため、多くの航空券予約を獲得して JAL グループ全体に貢献しようとする気持ちはなかなか湧いてこなかった。

さらに破綻前の JAL 本体は、黒字が出ないような契約を結ぶことを多くのグループ会社に強いていた。グループ会社の社長の多くは JAL 本体からの出向である。出向社長の目的は、そのグループ会社を活性化させてグループ会社に利益を残すことではなかった。なるべく安く契約を結んで本体に利益を残すことが出向社長の目的になっていた。

こうした背景から、運航以外の事業を営む多くのグループ会社も、自ら創意工夫して利益を稼ごうとする意識はほとんど持てず、内向きの安定志向である“Hierarchy”文化が醸成されてしまっていた。

第2項～第7項 公開不可

第8項 まとめ

航空以外の事業を営む多くの子会社も、同様に自ら創意工夫して利益を稼ごうとする意識は持てず、内向きの安定志向である“Hierarchy”文化が醸成されてしまっていた。

契約単価の見直し、グループ会社との合併、グループマネジメント制度、親子会社横断的なJALフィロソフィ教育、拡大業績報告会によって、先のJACと同じように、多くの子会社の社員たちが「私たちもJALの大事な一員」という気持ちを持てるようになった。その結果“Clan”文化が醸成されていった。

第6章 JAL 変革事例 再凍結

第1節 はじめに

前章までは、会社更生法およびアメーバ・パッケージで変化する現場の社員、子会社の社員を見てきた。本章では、変化を後戻りさせないために、「再凍結」プロセスにおいて、どのような努力があり、それがどのような影響を及ぼしたのかを考察する。

アメーバ経営を実施したら良いことばかりかと言ったらそんなことは無い。アメーバ経営は、採算を上げなければならないというプレッシャーを社員に感じさせる仕組みでもある。そのため、アメーバ経営を実施する前は起きなかった軋轢が社員間に生じやすい。これは、採算意識を強めるからこそ生じる苦悩である。

アメーバ経営と JAL フィロソフィは車の両輪に喩えられ、どちらか片方のみがあっても真の効果は発揮しない。上述の軋轢はアメーバ経営のみを実施することによって生じる問題である。そのときに必要なのが、JAL フィロソフィである。人として何が正しいかの判断基準があることによって、単なるケンカで終わらずに、会社全体を良くするための議論をすることができる。

このようにアメーバ経営と JAL フィロソフィが車の両輪のように機能すれば、新たな文化をより深く浸透させることができる。そして、変化した組織を後戻りさせず再凍結させることができる。以下で、調達本部と路線統括本部の例を詳しく見ていこう。

第2節～第3節 公開不可

第4節 まとめ

調達本部および路線統括本部の苦悩から分かるように、企業外部の市場を意識しつつも、企業内部の一体感を醸成することは難しくなるときもある。つまり、外部志向の“Market”文化と内部志向の“Clan”文化は競合してしまうことがある。

競合するからといって、ある文化を捨てる、あるいはある文化を優先させるということではない。どの文化も必要な考え方として併せ持つのである。これらの文化を併せ持つことができはじめて文化が深いレベルで浸透していると言える。アメーバ・パッケージは、それを実現させる MCS として機能していた。

終章 結論と今後の課題

第1節 はじめに

本章では、JALに導入されたアメーバ経営の考察をつうじて明らかになった、組織文化を変革するマネジメント・コントロール・システムについての新たな知見を結論としてまとめるとともに、今後の課題について述べる。

次節では、第1章の先行研究の検討から導かれた具体的な研究課題に対する結論を述べ、それが組織文化研究および組織変革研究にどのような貢献をもたらすのかを明らかにする。

第2節 結論

第1項 研究課題に対する結論

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。

・過去に見られない特異な組織

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げ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、旅客販売統括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。

・ 路線統括本部を支援する部門別採算制度

この特異な路線統括本部を支援するために、JAL仕様にカスタマイズされた部門別採算制度が機能している点に注意しなければならない。路線統括本部が、マーケット状況をダイレクトに感知し、創意工夫によって利益を増やしていくことを促すために、路線統括本部で社外収入と運航・客室・空港・整備本部の費用が一目瞭然になる仕組みを設計している。しかも、この社外収入および費用は、一便一便ごとに把握されている。これは、路線統括本部の担当者が、変化の激しい市場にタイムリーに反応するための工夫である。この部門別採算制度の仕組みによって、路線統括の担当者は、タイムリーに運航・客室・空港・整備といった部門にマーケット情報を伝えることができる。そして、最適な生産体制が実現するように、指示・調整ができるようになっている。

・ 路線統括本部を支援するフィロソフィ

他社との競争が激化する中で、路線統括本部は、運航・客室・空港・整備本部を取りまとめて、良い品質の航空運送サービスをより低コストで提供していく必要性に迫られた。運航・客室・空港本部に市場状況を伝えて、コスト低減を実現するために「交渉」による協力対価の単価設定も可能になったが、運航・

客室・空港の協力を得るのは容易ではなかった。

このような難しい状況のなかで、路線統括本部と運航・客室・空港本部の間に信頼関係を築くことにフィロソフィが役立っていた。

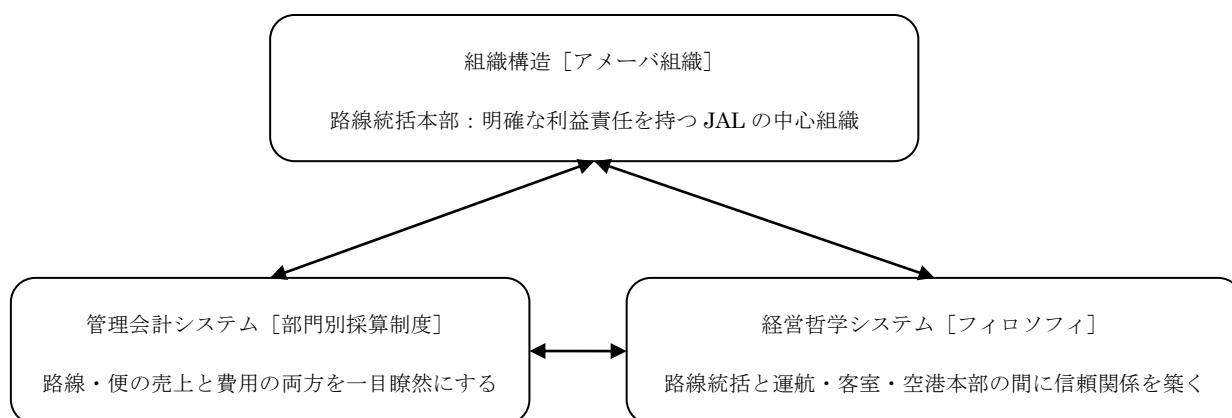
・路線統括本部に関するアメーバ・パッケージ

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。

図表終-1 路線統括本部に関するアメーバ・パッケージ



(筆者作成)

Q2：組織変革で購買部門はどのように貢献するのか。

京セラで言う購買部門に当たる部門として、JAL においては調達本部が新

設された。

調達本部は、JAL からの資金流出を一刻も早く止めるため、要求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。

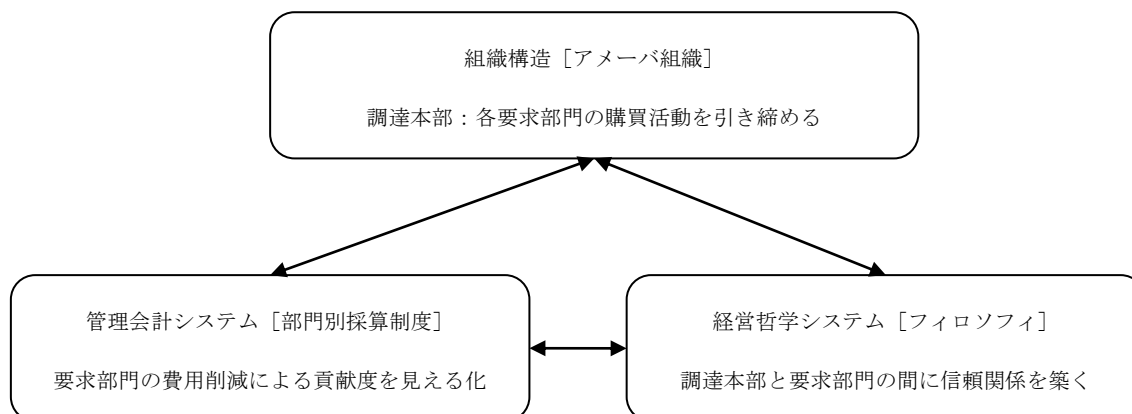
JAL において新設された調達本部は、同じく新設された経営管理本部、路線統括本部と同様に多くの人員が割かれ、力を持った重要な改革組織として位置づけられていた。“Market”文化を持つ調達本部が引き締め役として、未だ“Hierarchy”文化から抜け出せない要求部門の購買意欲を抑制しなければ、費用削減意識は生まれなかった。そのため、力のあるチームとして購買部門が組織文化の変革において果たした役割は大きい。

さらに、部門別採算制度によって要求部門の費用実績がガラス張りになったことによって、要求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要求部門が、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、調達本部は、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。要求部門と対立するのではなく、要求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要求部門には“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ことに注意すべきである。

そして、アメーバ組織の一要素である調達本部と部門別採算制度とフィロソフィは相互補完的に機能して、新たな文化を組織全体に広めることに役立っていた。これらを整理すると、下記の図表終-2 のようになる。

図表終-2 調達本部に関するアメーバ・パッケージ



(筆者作成)

このように、アメーバ経営の先行研究には無い調達本部の組織変革における役割を明らかにしたことは本研究の重要な貢献の一つである。

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のフィロソフィ教育部門として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。これは力のある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。さらに各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JALフィロソフィ教育を開催して、全社員へのJALフィロソフィの浸透・定着を推進した。

経営トップがJAL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 JAL フィロソフィを解説することができる。JAL 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 JAL 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、JAL フィロソフィ教育を受けるにつれて JAL 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。

アメーバ経営の先行研究には無い意識改革推進部の組織変革における役割を明らかにしたことは本研究の重要な貢献の一つである。

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ができている。大規模組織の場合、トップが素晴らしい経営者になっても、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、現場の社員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JAL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。JAL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。JALフィロソフィ自主勉強会もコンパとセットである。建前だけの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。

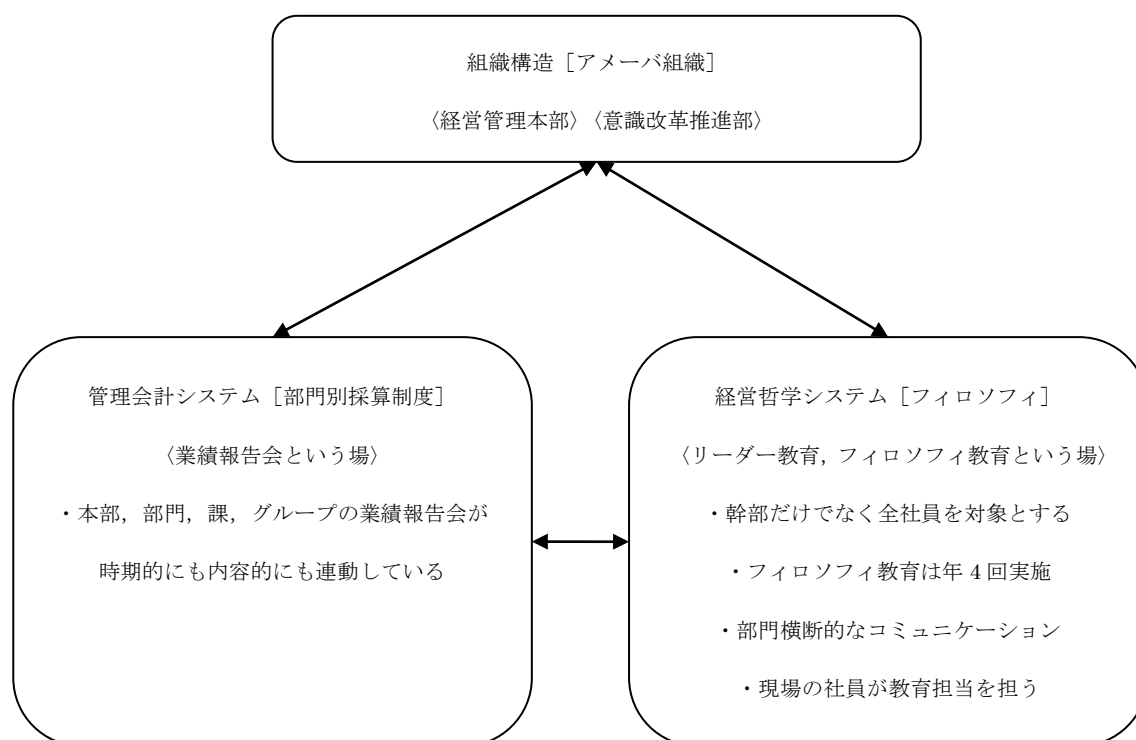
・末端の社員まで新しい文化を広めるパッケージ

業績報告会は、部門別採算制度に則って当月実績の振り返り、次月予定の確認などをつうじて、望ましい行動を促すために重要な場である。他方、リーダー教育、JALフィロソフィ教育は、JALフィロソフィに則って、望ましい考え方を持つことを促すために重要な場である。

じつは、業績報告会の会議における説明および議論では、部門別採算制度だけでなく、フィロソフィが意識されている。他方、リーダー教育、JAL フィロソフィ教育の説明および議論でも、具体的な採算数値を題材にしてフィロソフィの話をすることもある。つまり、部門別採算制度とフィロソフィはパッケージとして、補完的に機能していることが新たに分かった。

業績報告会で行動変化を促し、それがパターン化すれば文化が再構築される可能性もある。しかし、それだけでは、文化を再構築するには弱い。そこで JAL では、リーダー教育、JAL フィロソフィ教育で組織文化つまり構成員の考え方も直接的に変えようとするすることで、望ましい文化の再構築をより強固に進めようとしていることが分かった。これらを整理すると下記の図表終-3 のようになる。

図表終-3 業績報告会、リーダー教育、フィロソフィ教育に関するパッケージ



(筆者作成)

このように、アメーバ経営の先行研究で詳細には記述されていない業績報告会およびリーダー教育・JAL フィロソフィ教育といった場が組織変革において

果たす役割を明らかにしたことは本研究の重要な貢献の一つである。

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、親会社に利益が計上されるような親子会社の契約単価を設定していた。これによって、グループ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、グループ会社に利益を残しつつ、グループ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、親子会社双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、親会社と同様にグループ会社でも導入されていった。さらに、意識改革推進部が工夫することによって、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った。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。

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。

このようにアメーバ経営の先行研究には無い大規模組織における親子会社の変革プロセスと変革の促進要因を明らかにしたことは本研究の重要な貢献の一つである。

第2項 組織文化研究に対する貢献

(1) 不確実な環境で求められる文化

JAL は安定的に成長する右肩あがりの環境に過剰適応をして“Hierarchy”文化を強めていった。本研究では、安定的な環境から不確実な環境に変化するに応じて、求められる文化が“Hierarchy”から“Adhocracy”“Market”“Clan”

に変わることを明らかにした。

不確実な環境で高い成果をあげるためには、絶えず成長を意識して行動する“Adhocracy”，市場を意識して行動する“Market”，組織全体のまとまりを意識して行動する“Clan”，どれも必要な文化であった。

このように不確実な環境で成果を高めるために必要な文化を明らかにしたことが本研究の重要な貢献の一つである。

(2) 競合する文化を併せ持つ

組織変革の再凍結プロセスにおいて、路線統括本部が市場価格の下落に連動して運航・客室・空港本部にも費用削減をお願いしたとき、これらの本部から抵抗にあっていた。このとき、路線統括本部が、各部門への費用削減を強要すれば、これらの本部との信頼関係は崩れ企業内の一体感が無くなる危険もある。つまり、外部志向の“Market”文化と内部志向の“Clan”文化は、時に対立してしまうことがある。

路線統括本部の社員は、難しい課題に対して、フィロソフィ自主勉強会のなかでコミュニケーションをとることで「協力して外部市場と戦っていける力を身に付けよう。」と運航・客室・空港本部の社員に積極的に歩み寄ることにした。つまり、路線統括本部は、これらの本部の社員と一緒に外部志向の“Market”文化と内部志向の“Clan”文化を併せ持とうとしたのである。

このように、組織変革の再凍結プロセスというステージでは、文化を併せ持とうとする現象が見られた。これは、組織が成長に応じて、複数の文化を併せ持つバランス型に収束していく可能性があることを示唆している。

この現象については、さらなる調査と検討が必要であるが、JALに導入されたアメーバ・パッケージによって、競合する文化を併せ持とうとする現象が見られることを明らかにしたことは本研究の重要な貢献の一つである。

第3項 組織変革研究に対する貢献

(1) 組織文化の変革の成功要因

まず、先行研究の指摘どおり、過去の体験から生まれた文化が組織変革の抵

抗要因となった。つぎに、組織変革の「解凍」プロセスで会社更生法によって破綻を認識させること、さらには経営トップが新しい文化を提示することが、過去の文化を破壊することに役立った。これらは先行研究でも指摘されている通りである。

組織変革の「解凍」プロセスにおいて、人員増強され力のあるチームとして新しい文化を広めたのが路線統括本部、調達本部、経営管理本部、意識改革推進部であった。そのうち、経営管理本部以外は、先行研究では指摘されていない組織であった。路線統括本部は、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、組織変革の成功要因となる可能性が高いチームである。調達本部は費用削減において不可欠であるため、多くの組織変革でも成功要因となる可能性が高いチームである。また、意識改革推進部も経営哲学システムには欠かせない重要なチームである。組織変革において、経営哲学あるいは経営理念の浸透を行うのであれば、非常に有効なチームとなる可能性が高い。

そして、意識改革推進部が主管する JAL フィロソフィ教育では、運航・客室・空港、整備など現場の直接作業を担う部門から人員が補強され、教育担当者として配置された。そして、教材も自前、教育担当者も自前で JAL フィロソフィ教育を実施したことが組織文化変革の成功要因となった。JAL フィロソフィ教育は全社員を対象にして、仕事の時間を割いて年 4 回も実施している。この頻度の高さも成功要因である。さらに、“Clan”文化が弱くセクショナリズムが強かった過去を反省し、部門・親子会社横断的にコミュニケーションが促進するようにリーダー教育、JAL フィロソフィ教育の席を配置したことも成功要因となった。

さらに、今回の JAL の研究においては、グループ会社の方が、親会社よりも変化するのが遅かった。これは大規模組織が中心から変わっていくことを示している。この点から、まずは大規模組織の中心つまり本社の経営トップが変わることが大事であると指摘できる。破綻前に被害者意識が強かった子会社までも巻き込み、変革をグループ全体に波及させる必要があった。そこで、グループ会社との契約単価の見直し、親子会社を合併し、グループマネジメント制度を導入して、拡大業績報告を実施した。これらは大規模組織を変革する重要な

要因となっていた。

なお、組織変革の「変化」プロセスにおいて、運航・客室・整備・空港といった本部および子会社のトップが中心となって新しい文化を広めていったことも成功要因となっていた。

最後に、組織変革の「再凍結」プロセスでは、協力対価の単価設定に交渉を導入した。協力対価を交渉にすれば各部門が独立企業のように取引を行うようになる。その一方で、互いの部門が衝突し、部門間の関係が悪化することもある。このとき、路線統括本部と運航・客室・空港本部といった当事者のコミュニケーションが適切に行われるように、経営管理本部が逐次、アドバイス・サポートしていたことも重要な成功要因である。

図表終-4 JALの組織変革事例から判明した新たな成功要因

段階	組織変革の成功要因	管理会計システムの導入を成功させる要因	時間	JALの事例から判明した新たな成功要因	
解凍	力のあるチームをつくる。	トップマネジメントのサポート。 労働資源などの十分な内部資源の提供。	1年目	新MCSの構築	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 路線統括本部の新設 ☆ 調達本部の新設 ☆ 意識改革推進部の新設 ☆ 業績報告会 <ul style="list-style-type: none"> ・ 本部、部門、課、グループの業績報告会が時期的にも内容的にも連動している。 ・ 拡大業績報告会で子会社も巻き込む。 ☆ 親子会社の契約単価の見直し ☆ JALフィロソフィ教育 <ul style="list-style-type: none"> ・ 幹部だけでなく全社員を対象とする。 ・ JALフィロソフィ教育は年4回実施。 ・ 部門・親子会社横断的な配置。 ・ 現場にいた社員が教育担当を担う。
変化	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。		1～3年目	新MCSの運用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部門トップが新しい文化を部門内に広める。 ・ 親子会社の合併。 ・ グループマネジメント制度。
再凍結	変革を徹底する。	管理会計システムに関する継続教育。	3～5年目	新MCSの運用・調整	<ul style="list-style-type: none"> ・ 協力対価の単価設定に交渉を導入。 ・ 経営管理本部が交渉をサポート。

(筆者作成)

これら先行研究でも見られた内容を追認して、そして先行研究よりも詳細な成功要因および新たな成功要因を明らかにしたことは本研究の重要な貢献と言える。

(2) パッケージだから変革が進む

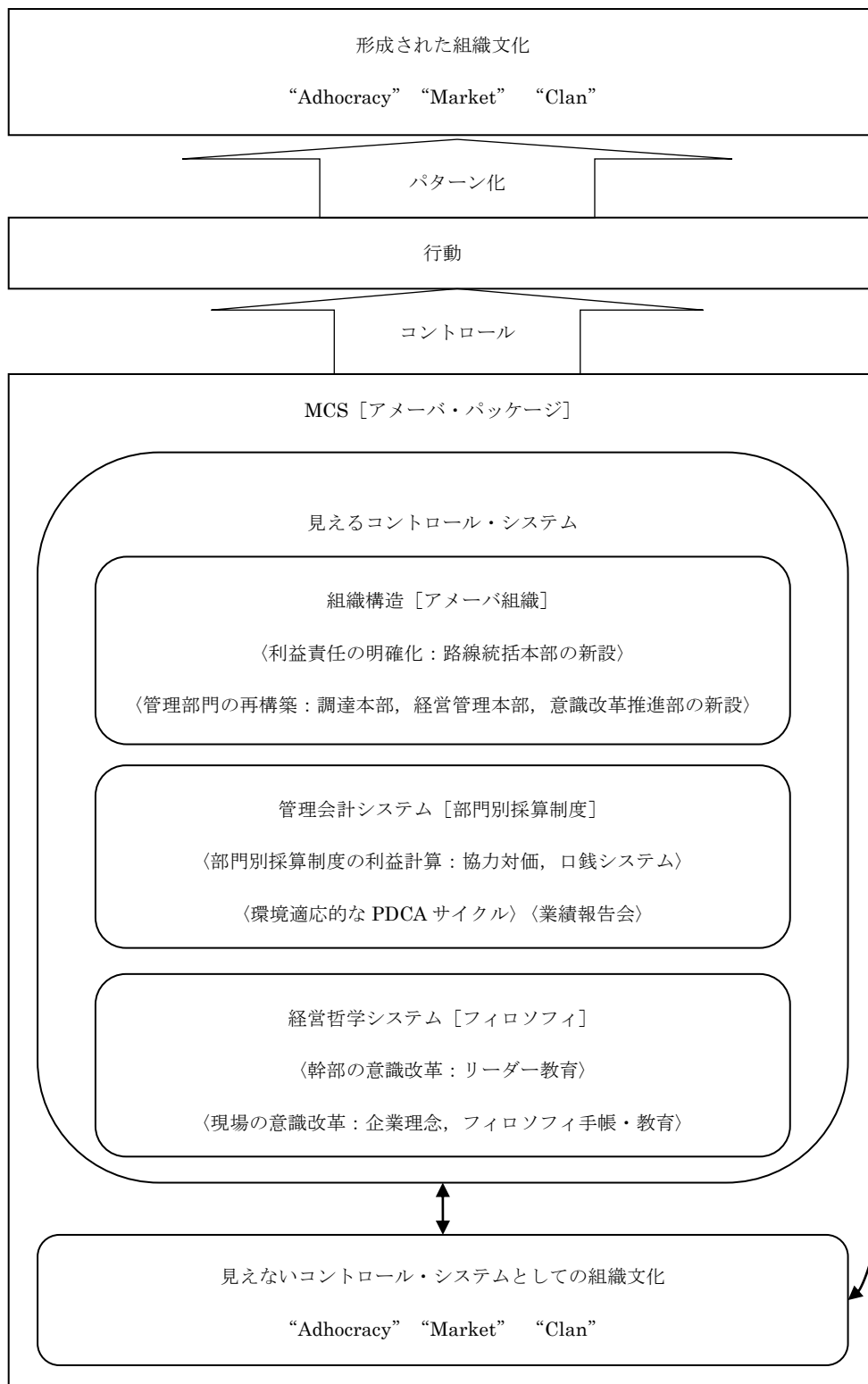
三矢（2010）では、アメーバ経営（アメーバ組織および部門別採算制度）およびフィロソフィといったアメーバ・パッケージのコンポーネントが逐次的に導入されていくことが指摘されている。

しかしながら、今回の JAL の変革事例のように多くのコンポーネントが同時並行的に導入されていったケースは先行研究では強調されていない。

業績報告会とリーダー教育は相互補完的に組織変革に役立っていた。これは業績報告会とリーダー教育という場がパッケージとして機能して幹部の文化変革を進めたことを意味している。どちらか片方が欠けていれば変革は順調に進まなかった可能性がある。この点を踏まえれば、下記の図表終-5 に示すようなアメーバ・パッケージのコンポーネントを早期の段階で同時並行的に導入して、早期の段階でパッケージとして機能させることができたからこそ、組織変革が進んだ可能性が指摘できる。

このように JAL における新たな MCS がパッケージとして機能して、組織変革を促進させた可能性を指摘したことも本研究の重要な貢献の一つである。

図表終-5 JAL の事例から明らかになった組織文化を変革する MCS の全体像



(筆者作成)

第3節 今後の課題

第1項 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。

第2項 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。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ために重要な役割を果たしている可能性が指摘できる。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年において、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。

日本ではJALよりも大きな組織であるパナソニックが業績悪化に陥った2000年から中村改革と呼ばれる経営改革を実行した。2001年の赤字から2002年にはV字回復を果たし2008年までは堅調に利益を稼いだ。しかし、2009年、2010年、2012年、2013年は税引前利益が赤字になってしまった。このよ

うに、ほんの十数年の間に大規模組織が浮き沈みする状況を見ると、JALの改革に関する研究においても2010年～2015年という期間の調査のみで変革の善し悪しを判断することは難しい。今後さらに、継続して調査を続けることによって、変革プロセスをより長いスパンかつ深いレベルで考察し、本当に望ましい文化が定着したのかどうかを見極める必要がある。これは今後の重要な課題である。

これらの課題に今後も意欲的に挑戦して、社会貢献度の高い研究を志す予定である。

【参考文献】

【参考文献】

〔和文〕

- アメーバ経営学術研究会編（2010）『アメーバ経営学—理論と実証—』KCCS マネジメントコンサルティング。
- 新江考・伊藤克容（2008）「組織文化と管理会計との関係性—組織文化マネジメントの視点から—」『会計学研究』第26巻，pp.51-71。
- 新江考・伊藤克容（2014）「組織変化におけるマネジメント・コントロールの役割—新たな視点の提案」『原価計算研究』第38巻第2号，pp.15-26。
- 伊丹敬之・加護野忠男（1989）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 稲盛和夫（2000）『稲盛和夫の実学—経営と会計』経済新聞社。
- 稲盛和夫（2006）『アメーバ経営—ひとりひとりの社員が主役—』日本経済新聞出版社。
- 稲盛和夫（2010）「アメーバ経営はどのようにして誕生したのか」アメーバ経営学術研究会編著『アメーバ経営学—理論と実証—』KCCS マネジメントコンサルティング。
- 稲盛和夫（2012）『新版・敬天愛人 ゼロからの挑戦』PHP ビジネス新書。
- 稲盛和夫（2013）『燃える闘魂』毎日新聞社。
- 稲盛和夫（2014）『京セラフィロソフィ』サンマーク出版。
- 引頭麻実編著（2013）『JAL 再生 高収益企業への転換』日本経済新聞社。
- 潮清孝（2013）『アメーバ経営の管理会計システム』中央経済社。
- 大西康之（2013）『稲盛和夫最後の闘い—JAL 再生にかけた経営者人生』日本経済新聞社。
- 岡本清・廣本敏郎・尾畑裕・挽文子（2008）『管理会計（第2版）』中央経済社。
- 尾畑裕（2014）「医療・介護組織におけるアメーバ経営と収益配分」『アメーバ経営学術研究会第4回シンポジウム講演資料』。
- 加護野忠男（1980）『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 加護野忠男（2011）『新装版 組織認識論』千倉書房。
- 上總康行（2010）「アメーバ経営の仕組みと全体最適化の研究」アメーバ経営学術研究会編著『アメーバ経営学—理論と実証—』KCCS マネジメントコンサルティング。
- 金井壽宏（2004）『組織変革のビジョン』光文社新書。
- 金井壽宏・佐藤郁哉・ギデオングンダ・ジョンヴァンマーネン（2010）『組織エスノグラ

- フィー』有斐閣。
- 河野豊弘（1988）『変革の企業文化』講談社現代新書。
- 北居明（2014）『学習を促す組織文化－マルチレベルアプローチによる実証分析』有斐閣。
- 木村太一（2014）「組織文化概念を用いた管理会計研究の現状と展望」『原価計算研究』第38巻第2号, pp.52-64。
- 近藤大輔（2010）『Beyond Budgeting に関する理論研究』一橋大学大学院商学研究科修士課程修了論文。
- 近藤大輔（2012）「予算管理における情動的相互作用の仕組み－NTT 東日本神奈川支店の事例から」『一橋商学論叢』第7巻第2号。
- 近藤大輔（2013a）「組織文化と管理会計の研究－定性的データの考察」『産業経理』第72巻第4号。
- 近藤大輔（2013b）「組織文化と管理会計の研究－定量的データの考察」『企業会計』第65巻第2号。
- 佐藤郁哉・山田真茂留（2004）『制度と文化－組織を動かす見えない力』日本経済新聞社。
- 佐藤郁哉（2006）『フィールドワーク増訂版－書を持って街へ出よう』新曜社。
- 佐藤郁哉（2010）「組織エスノグラフィーと試行錯誤－現代演劇のフィールドワークができるまで」金井壽宏・佐藤郁哉・ギデオングンダ・ジョンヴァンマーネン『組織エスノグラフィー』有斐閣。
- 澤邊紀生・中川優・藤野雅史（2009）「組織文化と管理会計システム－(株)村田製作所におけるサーベイ・データを中心に－」廣本敏郎編著『自律的組織の経営システム－日本の経営の叢智』森山書店。
- 澤邊紀生（2010）「賢慮を生み出すアメーバ経営－経営理念を体現した管理会計の仕組み－」アメーバ経営学術研究会編著『アメーバ経営学－理論と実証－』KCCS マネジメントコンサルティング。
- JAL 社内報（2009~2011）『ROUTE』。
- JAL 新人研修資料（2010）『JAL グループを知る』。
- JAL リーダー教育資料（2011）『JAL リーダー教育 稲盛会長講話集』。
- 杉浦一機（2003）『新 JAL vs ANA 最後の攻防』中央書院。
- 瀬戸内寂聴・稲盛和夫（2011）『利他一人は人のために生きる』小学館。
- 谷武幸・窪田祐一（2010）「アメーバ経営導入による被買収企業の組織変革－チェンジ・

【参考文献】

- エージェントの役割」アメーバ経営学術研究会編著『アメーバ経営学－理論と実証－』KCCS マネジメントコンサルティング。
- 谷武幸・窪田祐一（2012）「管理会計システム導入による組織統合と戦略実施－京セラミタにおけるアメーバ経営導入のケース－」『原価計算研究』第 36 巻第 1 号, pp.107-118。
- 谷武幸（2013a）「アメーバ経営の概念モデル－フィロソフィとのコントロールパッケージによる組織の活性化」『企業会計』第 65 巻第 2 号, pp.17-27。
- 谷武幸（2013b）『エッセンシャル管理会計（第 3 版）』中央経済社。
- 出口将人（2004）『組織文化のマネジメント－行為の共有と文化』白桃書房。
- 野中郁次郎（1990）『知識創造の経営－日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社。
- 野中郁次郎・勝見明（2015）『全員経営－自律分散イノベーション企業 成功の本質』日本経済新聞社。
- 飛田努（2010）「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析－2000 年代における日本的経営を考察する手掛かりとして」『立命館経営学』第 48 巻第 5 号。
- 原英次郎（2013）『心は変えられる』ダイヤモンド社。
- 挽文子（2007a）『管理会計の進化』森山書店。
- 挽文子（2007b）「組織文化と管理会計の相互作用－村田製作所の事例研究－」『企業組織と管理会計の研究』日本会計研究学会特別委員会。
- 挽文子（2009）「組織文化と管理会計の相互作用－村田製作所グループの事例研究」廣本敏郎編著『自律的組織の経営システム－日本的経営の叡智』森山書店。
- 挽文子（2011）「経営環境の変化と管理会計の動向」『會計』第 179 巻第 2 号, pp.177-189。
- 挽文子（2013）「病院における経営と会計」『會計』第 183 巻第 6 号, pp.715-729。
- 挽文子（2014）「病院の変革とアメーバ経営」『會計』第 185 巻第 4 号, pp.472-485。
- 挽文子（2015）「管理会計の多様化と普遍性」『會計』第 187 巻第 2 号, pp.156-168。
- 廣本敏郎（2004）「市場・技術・組織と管理会計」『一橋論叢』第 132 巻第 5 号, pp.583-606。
- 廣本敏郎（2007）「課題と視点」『企業組織と管理会計の研究』日本会計研究学会特別委員会。
- 廣本敏郎（2009）「研究課題と分析フレームワーク」『自律的組織の経営システム－日本的経営の叡智－』森山書店。
- 廣本敏郎編著（2009）『自律的組織の経営システム－日本的経営の叡智－』森山書店。
- 廣本敏郎・挽文子（2010）「アメーバ経営研究序説」アメーバ経営学術研究会編著『ア

- ーバ経営学ー理論と実証ー』KCCS マネジメントコンサルティング。
- 松尾貴巳・大浦啓輔・新井康平（2008）「管理会計システムの導入がもたらす組織変革プロセスの研究ー（株）飯田における ABC 導入の質的研究ー」『管理会計学』第 16 巻第 2 号, pp.3-21。
- 三矢裕・谷武幸・加護野忠男（1999）『アメーバ経営が会社を変える』ダイヤモンド社。
- 三矢裕（2003）『アメーバ経営論ーミニ・プロフィットセンターのメカニズムと導入』東洋経済新報社。
- 三矢裕（2010）「アメーバ経営の導入ーアクテックの事例ー」アメーバ経営学術研究会編著『アメーバ経営学ー理論と実証ー』KCCS マネジメントコンサルティング。
- 米澤章（2013）「変革する社員意識と部門別採算制度」『Amoeba Management Report』vol.9, pp.18-21。
- 森田直行（2012）「日本航空再建への取り組みー企業経営の原点を考える」『Amoeba Management Report』vol.6, pp.10-13。
- 森田直行（2014）『全員で稼ぐーJAL を再生させた「アメーバ経営」の教科書ー』日経 BP 社。

[欧文]

- Anderson, S. W. (1995) “A Framework for Assessing Cost Management System Changes: The Ease of Activity-Based Costing Impiementation at General Motors, 1986-1993.” *Journal of Management Accounting Research* 7: 1-51.
- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research Graduate School of Business Administration Harvard University.
- Anthony, R. N. and V. Govindarajan (2007) *Managment Control Systems. 12thed.*, McGraw Hill Irwm.
- Ahrens, T. and M. Mollona (2007) “Organisational Control as Cultural Practice: A Shop Floor Ethnography of a Sheffield Steel Mill,” *Accounting, Organizations and Society* 32: 305–331.
- Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executives*. Harverd University Press.
- Bhimani, A. (2003) “A Study of the Emergence of Management Accounting System

【参考文献】

- Ethos and its Influence on Perceived system success” *Accounting, Organizations and Society* 28(6): 523-638 .
- Bititci, U. S., K. Mendibil, S. Nudurupati, P. Garengo and T. Turner (2006) “Dynamics of Performance Measurement and Organizational Culture,” *International Journal of Operations & Production Management* 26 (12): 1325-1350.
- Bourn, M. and M. Ezzamel (1986) “Organisational Culture in Hospital in the National Health Service.” *Financial Accountability & Management*, 2 (3): 203-225.
- Burns, J. and R. W. Scapens (2000) “Conceptualising Management Accounting Change an Institutional Framework.” *Management Accounting Research* 11: 3-25.
- Busco, C. and R. W. Scapens (2011) “Management Accounting Systems and Organisational Culture: Interpreting their Linkages and Processes of Change,” *Qualitative Research in Accounting & Management* 8 (4): 320 – 357.
- Cameron, K. S., and S. J. Freeman (1991) “Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness,” *Research in Organizational Change and Depelopement*, Vol.5: pp.23-58.
- Cameron, K. S., and R. E. Quinn (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., and R. E. Quinn (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Value Framework (Revised edition)*. Jossey-Bass.
- Chenhall, R. H. and K. J. Euske (2007) “The Role of Management Control Systems in Planned Organizational Change: An Analysis of Two Organizations.” *Accounting, Organizations and Society* 32: 601-637.
- Deal, T. E., and A. A. Kennedy (1982) *Corporate Culture*, Reading-Mass: Addison-Wesley. (城山三郎訳 (1983) 『シンボリック・マネジャー』新潮社) .
- Dellana, S. A. and R. D. Hauser (1999) “Toward Defining the Quality Culture.” *Engineering Management Journal*, Vol.11, No.2 : pp.11-15.
- Dent, J. F. (1991) “Accounting and Organizational Cultures: A field Study of the Emergence of a New Organizational Reality.” *Accounting, Organizations and Society* 16: 705–732.
- Henri, J. F. (2006) “Organizational Culture and Performance Measurement Systems.”

- Accounting, Organizations and Society* 31 (1): 77-103.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: Interenational Differences in Work-Related Values*. Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayv and G. Sanders (1990) "Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases." *Administrative Science Quarterly* 35 (2): 286-316.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hope, J. and R. Fraser (2003) *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press (清水孝監訳 (2005) 『脱予算経営』生産性出版) .
- Isabella, L. A. (1990) "Evoling Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events" *The Academy of Management Journal* 33(1): pp.7-41.
- Järvenpää, M. (2007) "Making Business Partners: a Case Study on How Management Accounting Culture was Changed" *The European Accounting Review* 16 (1): 99-142.
- Kotter, J. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press. (梅津祐良訳 (2002) 『企業変革力』日経 BP 社) .
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper and Brothers (猪股佐登留訳 (1956) 『社会科学における場の理論』誠信書房) .
- Malmi, T. and Brown, D. A. (2008) "Management Control Systems as a Package –Opportunities, Challenges and Research Directions." *Management Accounting Research* 19, pp. 287–300.
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede (2012) *Management Control Systems (Third Edition)*. Prentice Hall.
- Ogbonna, E. and L. C. Harris (2000) "Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK companies." *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 4: pp.766-788.
- Peters, T. I. and Waterman, R. H (1982) *In Search of Excellence*, Harper and Row. (大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー』講談社) .

【参考文献】

- Quinn, R. E. and Rohrbaugh, F (1981) “A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness”. *Public Productivity Review*, 5 (2): 122-140.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップーリーダーは文化をどう変革するかー』ダイヤモンド社) .
- Shields, M. D., and S. M. Young (1989) “A Behavioral Model for Implementing Cost Management Systems.” *Journal of Cost Management*, (Winter), pp. 17-27.
- Simons, R (1995) *Levers of Control*, Harvard Business School Press.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research*, Sage Publication, Inc. (近藤公彦訳 (2011) 『新装版 ケーススタディの方法ー第2版ー』千倉書房) .