

# 元 氣 の 源 通 信

人事労務・社会保険等手続き・助成金・給与計算

特定社労士・経営士 深川順次

福岡市博多区比恵町 11-7-701

TEL 092-409-9257 FAX 092-409-9258

(今月の言葉) 稲盛経営に学ぶ「組織再生—活性化」の道

- ① JAL復活の要因は何か？
- ② 「心を一つにする」フィロソフィ
- ③ 「採算意識を高める」アミーバ経営

2012年9月号(第117号)

「リーダーによって組織は発展したり衰退したりする」

このことを、ものの見事に表現しているのがJAL再生劇です。JALは2010年1月には経営破綻しました。しかし、2011年度には営業利益2000億円という過去最高益をたたき出し、今月中にも再上場がおこなわれる予定です。それを導いたのが稲盛和夫会長(現名誉会長)でした。

親方日の丸体質の危機感の欠如、経営陣と8つの労働組合や政治家とのもたれ合い、経営不振企業とは思えぬ社員の高賃金、高コスト体質等、これが破綻前のJALの姿でした。

では、どのようにして稲盛会長は再生を行ったのか。その一端にふれながら、稲盛経営の神髄である「フィロソフィ」と「アミーバ経営」について取り上げます。

## 稲盛経営に学ぶ「組織再生—活性化」の道

### JAL復活の要因は何か？

「正直、採算性とか、会社の経営状況とか、決算の数字とかは、経営陣だけが考えるものと思い、意識してこなかった点が、私たちの一番足りなかったところ。今は経費を最小にしていけるにはどうしたらよいか……一人ひとりが問題提起をしていけるような感じになってきている」(客室乗務員)

「整備士であってもまずお客様のことを考えるようになった」「自分は整備士だから、この仕事だけをやればよいという考えではなく、定時性(定時到着率を上げる活動)を守るためにはどうしたらいいかと、みんなが考え出した」(整備士)

「我々パイロットは専門職という意識が強く、今、会社がどのような状況にあり、なぜ黒字になったり、赤字になったのかというような、具体的な要因や数字についてはほとんど知らなかった」「会社の数字が見える化されて会社人としての意識が強くなった」(パイロット)

「私はJALフィロソフィの中で、『一人ひとりがJAL』という言葉が一番好きですね。100人中99人がお客様のことを考えて仕事をしていても、例えば、たった1人がお客様の期待を裏切るようなことをしてしまうと、そのお客様は、残りの99人のJALに対しても悪い印象を抱いてしまう」(空港スタッフ)

「日の丸フラッグを守れ」の名のもとに、国(支援機構)から3500億円の融資と銀行団から5215億円の債権放棄が行われました。同時に1万6000人も的人员削減や給与、年金の大幅減額。まさに「借金棒引きにして、カネも入れられた」「泣いた人がいっぱい出た」「他の企業と違い、再建を絶賛するわけにはいかない」(以上、TVQ番組「カンブリア宮殿」での村上龍発言)のも確かです。

業績改善は、大ナタを振るい、コストカットを極限まで進めることによってもたらされたと言っても過言ではないと思います。同時に、4人の発言にも明らかのように、ビジョンや目標を実現するために「心を一つにする」「採算性を考える」意識改革が社員内部まで着実に進められることによってもたらされた成果でもあります。

この「意識改革」をもたらした最大の武器が、稲盛経営の神髄である「フィロソフィ」と「アミーバ経営」でした。

## 「心を一つにする」フィロソフィ

「企業経営は、プロペラがついた自転車のようなものです。常にこいでいないと、途端に引力で地面に落ちてしまう。まず、社長が頑張ってく。でも1人では重たくてこげやしませんから、5人でも10人でも社員がおるのなら、その人たちにも社長と同じ気持ちになってもらって、全員でこぐ」(稲盛和夫)

では「同じ気持ちになってもらう」「心を一つにする」前提はなんでしょうか。「この会社に入ってよかった。将来の生活も安定する。そう従業員が思ってくれる会社にすることが一番大切」(稲盛和夫)ではないでしょうか。稲盛会長は、京セラでも、今回のJALでも「全従業員の物心両面の幸福を追求する」という企業理念を掲げました。

その前提の上で、稲盛会長は「心を一つにする」フィロソフィ(経営哲学)を非常に大切にしています。その眼目を一言でいえば、目先の利益ではなく「利他の心で判断基準にする」ということです。私たちはどうしても自分中心に考えがちです。しかしそれは「視野を狭くし、間違った判断をしてしまう」、より良い仕事をするためには、「利他の心」に立って、判断すべきだと強調しています。

その心構えを明らかにしているのが「フィロソフィ」です。

JALでも10人ほどを選抜し、2010年の夏にフィロソフィづくりに着手しました。そしてその年の12月末に完成。「JALフィロソフィ手帳」にして全従業員に配布しています。

簡単に紹介しますと

### 第1部: 素晴らしい人生を送るために

#### 第1章 成功の方程式

人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

#### 第2章 正しい考え方を持つ

#### 第3章 熱意をもって地味な努力を続ける

#### 第4章 能力は必ず進歩する

### 第2部: すばらしいJALとなるために

#### 第1章 一人ひとりがJAL

#### 第2章 採算意識を高める

#### 第3章 心を一つにする

#### 第4章 燃える集団になる

#### 第5章 常に創造する

## 「採算意識を高める」アメーバ経営

「採算性を意識するようになった」(客室乗務員)、「数字が見える化されて会社人としての意識が強くなった」(パイロット)ここに「採算意識を高め」「経営参画意識を高め」というアメーバ経営が端的に表現されています。

アメーバ経営＝部門別採算制度を簡単に述べると次のようなことです。

経営の原理原則は「売上を最大に、経費を最小に」です。アメーバ経営は、このシンプルな原理原則を全従業員まで浸透させることを狙いとしています。事業を細分化し、複数の小集団(アメーバ)をつくり、各集団を独立採算制にします。同時に「数字の見える化」を行い、「時間当たり採算」という指標にまで落とし込んでいます。

稲盛会長は、JALにもこのアメーバ経営を導入しました。現在、JALでは670ものアメーバが活動しています。

「現在は、便ごとに何パーセントの搭乗率があれば黒字になり、先月までの搭乗率は何パーセントだったという情報が開示されます。搭乗率を上げるにはどうすればいいのか、今回乗ってくれた客に次回も乗ってもらえるにはどうしたらいいか考えるようになった」(客室乗務員)

従業員一人ひとりの「採算意識」「経営参画意識」は確実に高まっているようです。

まさに稲盛会長は、「フィロソフィ」と「アメーバ経営」によって、JAL役員と社員の意識を変革することによって、復活の礎を築きあげたのです。

今こそ、「心を一つにする」ために、稲盛会長が言うように「従業員の幸せのために会社を経営する」「皆さんが喜んで働けるように改善する」という心構えと行動が必要ではないでしょうか。