

## 組織は「人の協働のシステム」。その「質」が企業の存続を左右する 企業トラブルの背景を「JAL」と「JR西日本」の事例で検証する



(株)スコラ・コンサルト  
プロセスデザイナー  
三好 博幸

日本を代表するそうそうたる企業の不祥事やトラブルが相次いでいる。しかも、本来ありえないはずの事故や、同じトラブルを何回も繰り返すといったケースが目立っている。

これらの企業不祥事を生み出しているものとして、組織の「風土・体質」というものがクローズアップされてきている。マスコミの論評でも、必ずといっていいほど原因として言及されるのが、「風土・体質」の問題である。

しかし、組織風土・体質という言葉には、その企業が長い時間をかけて醸成してきた「手のつけようがないもの」といった諦めのニュアンスが含まれており、大半の場合、それ以上の説明はなされないのが普通である。風土・体質自体は極めて実体のつかみにくいものであり、現実は何をどのようにして変えていけばよいのか、具体的なイメージはなかなか持てない。

ここでは、実際に深刻な事故や相次ぐトラブルを起こしているJALとJR西日本の事例を見ながら、企業の風土・体質に働きかけて良くしていくためには、何をどのように変えていけばよいのかということについて、実践論的な見地から解説していきたいと思う。

### 〱組織・風土体質とはどういうものか

風土・体質の問題は、「部門間の壁」「情報流通の不全」「部分最適な仕事の氾濫」など、組織によってさまざまな現象として現われる。

一般的に組織の「風土・体質」という場合には、組織に現われるこれらの問題を総称し

たもの、または、これらの現象を生み出しているものをさすことが多いが、「風土・体質」というものの自体が実体として存在しているわけではないため、直接それに手を加えて変えていくことはできない。

というのも、風土・体質とは、その組織のあり方に影響を受けて私たちの目の前に現われるその組織特有の現象であり、また、私たち自身が組織のあり方に影響を受けて備え持つに至った、組織メンバー共通の行動様式や規範、暗黙のルールといったものだからである。

したがって、風土・体質を変えるには、その「組織のあり方」を変えることが必要である。

ここでいう「組織のあり方」とは、「組織が組織としての本来の機能と目的を果たせる状態になっているのか」「組織を構成する基本単位であり組織活動の源泉である個人の状態がどうなっているのか」といった、本質的な意味での「組織のあり方」をさしている。

ここで、さらにさかのぼって「組織」とは何かということを考えてみる。

「組織」に対してはさまざまな切り口での捉え方があるが、最も基本的なものとして、「人の協働のシステム」として捉えることができる。

本来、組織とは、人がひとりではできない大きな目的に向けて、メンバーの力を互いの協力関係の中で結集・最大化させ、全体としての統合性と推進力をコントロールしながら目的実現の活動を行なっていくための協働のシステムである。したがって、

(1)実現しようとする組織としての目的

- 〔組織の目的〕
  - (2)目的実現の意志と原動力の主体である人  
〔個〕
  - (3)目的をめざす人と人どうしの連携、協力関係  
〔個と個の関係性〕
  - (4)目的実現に向けた活動の統合と推進のシステム  
〔マネジメント〕
- という4つの要素で捉えると、本来の意味での「組織のあり方」が見えてくる。

風土・体質を変えるということは、実際には、組織のあり方をその本質的なところまで掘り下げて、組織の4つの要素やそれらの整合性に働きかけ、「人の協働のシステム」としての組織がうまく機能している状態をつくることなのである(図1)。

これらの視点から、次に、JALやJR西日本が、「組織のあり方」の部分でどのような問題構造を抱えているのかということについて、報道されている情報をもとに見ていきたい。

❧企業トラブルを生み出す組織の問題構造

(1)複雑に「分裂した組織」

日本の航空機事故史上で最悪となった御巣鷹山のJAL機墜落事故から20年。その後、大きな事故こそ起きてはいないが、今年になって、一歩間違えば大惨事につながりかねないトラブルがJALで続発している。

70年代から御巣鷹山事故が起こる85年まで

図1:組織のあり方を見るフレームワーク

<p><b>組織の目的</b></p> <p>ミッション・ビジョン・価値観 戦略・長期計画 目的自体の魅力・納得性 浸透度 目的に対する本気度 など</p>	<p><b>個と個の関係性</b></p> <p>メンバー間の協力関係 コミュニケーション 部門間の関係 人的ネットワーク など</p>
<p><b>マネジメントスタイル</b></p> <p>仕事のやり方 責任と権限の規定 諸規定・ルール 評価制度・基準 組織体制 など</p> <p><b>マネジメント</b></p>	<p>自律性 個人ビジョン 価値観・仕事観 能力・資質 モチベーション 経験 など</p> <p><b>個</b></p>

にも、ニューデリー、モスクワ、アンカレッジ、クアラルンプール、羽田空港沖と、JALは今回と同じように立て続けに事故を起こしている時期があった。日経ビジネス誌の特集記事(2005 6 20号)によれば、今のJALの社内状況は、事故が頻発していた当時の状況によく似ているという。

その一つが労使闘争である。70年代当時、社内では壮絶な労使紛争が繰り返されており、会社側は機長の非組合員化、客室乗務員を労使協調路線の新労組に取り込むといった組合分裂工作を進めていた。一方、現在は、2002年のJALとJASとの経営統合を契機として再び表面化してきた労組の動きに対して、会社側によるJAS系労組をターゲットとした分断工作が行なわれ、それに反発する労組と経営との対決姿勢が今また強まっているという。

また、そのような労使闘争の歴史の中で、ベテラン社員と若手社員の切り離し施策、客室乗務員の契約社員制度の導入などが行なわれ、それがもとで生じた従業員同士の間の溝がいまだに存在している。

これに加えて、コスト削減を狙った人員削減策の一環として整備部門の別会社化も進められており、賃金水準の格差から、同じ仕事をする整備スタッフの中でも、JAL本体社員と関連会社社員との間に隔たりが生じている。

国土交通省の事業改善命令を受けてJALが提出した改善報告書の中にも挙げられているが、経営陣と現場との乖離、というより「経営陣と現場との相互不信」が強かったことも一連のトラブルの大きな原因となっている。

経営と現場、経営と労組、旧労組と新労組、旧JALと旧JAS、本体の社員と関連会社の社員、ベテラン社員と若手契約社員 と、社内の至るところに存在する分裂構造。このような状況からは、個人間や部署間で互いに協力して、顧客に安全で快適な運行サービスを提供しようといった姿勢はとうてい望めないだろう。それどころか逆に、お互いに反目し

合い、疑心暗鬼と不信感が渦巻く「負の関係性」の中で、働きがいや意欲だけでなく、自らの仕事に対する誇りや自信までも喪失してしまっている個々人の姿が想像される。

## (2) 見失われた「本来の組織目的」

JALにせよJR西日本にせよ、本来、「安全輸送」ということが組織としての最上位の目的だったはずである。しかし、実際には「安全輸送」の下位に位置づけられるべき戦略レベルの目的を優先させてしまったことが、さまざまなトラブルの大きな原因となっている。そして、その下位の目的にあわせて、マネジメントの領域でルールやしきみが構築されていった結果、本来の「安全輸送」という第一義の組織目的との間に不整合が生じ、それが大惨事となる事故や考えられないトラブルとして現場で表出してしまったのである。

JR西日本の場合、優先されてしまった戦略レベルの目的とは「高速化」ということであつた。分割民営化後、JR東日本やJR東海とは異なり、JR西日本には大きなドル箱路線がなく、また路線の半分以上は赤字ローカル線であり、スタート段階からすでにハンデを背負っていた。そこでとられた策が、大阪を中心としたローカル鉄道網の高速化と増便によって私鉄利用客を取り込むというものである。

ここまでは、企業がとる戦略としては至って順当なものである。しかし、それを実行に移す際のさまざまな経営判断と、新たなしきみやルールをつくっていく過程において、「高速化」という判断基準のほうが「安全性」より優先されてしまったのである。

高速化を全く想定していない時代に築かれた古いローカル線のインフラや設備はそのままに、その上を高速化対応で軽量化した新型車両を走らせる。新規設備投資を極力抑えるために、急カーブの手前で時速120kmから一気に減速するといった難易度の高いこともハード面に対応せず、人の技量でカバーしていた。そのギャップを埋めるための徹底した

マニュアル管理と監視。運行の「定時性」が何より重視され、ミスで遅れを出した者に対しては厳しい処罰を科する。

高速化実現のための諸施策を眺めただけでも、「安全性」よりも「高速化」が、JR西日本の価値観になっていたことが見て取れる。

JALにおいても、運航の「定時性」向上を目的として、離陸直前のドアモード変更作業の手順が客室乗務員の負荷を増やすかたちで変更され、これに起因してドアモード変更を忘れたままの状態で離陸してしまうという危険なミスが3月に発生している。

このケースもやはり、「定時性」を優先してしまったことで、「安全性」とは矛盾する業務のプロセスがつくられ、それがトラブルを引き起こした典型的な事例である。

JR西日本やJALのこのような例は、本来の組織の目的を深く問うこと忘れ、目先の利益に絡んだ二義的な目的に合わせて組織のしきみやルールをつくってしまうことの危うさを教えてくれる。

## (3) 「人」に対する信頼感の欠如

JALの整備現場には、監視カメラや警備員が配置され、作業記録を克明に残して作業履歴を追跡するしきみが導入されている。整備現場でジャンボ機の配線が故意に切断されるという、2000年以来発生している事件への対応としてとられている措置である。

これらの措置は、会社の「従業員に対する不信と猜疑心」を象徴的に表わしている。ほんの一部の不心得者のために、その他の多くの整備士たちが、息の詰まるような監視体制下での作業を余儀なくされている。

本来人は、ある程度の裁量を持ちながら、その中で自律的に考え、判断し、仕事をしているときに、最もいきいきと働くことができ、能力を発揮する。だが、「従業員に対する不信と猜疑心」を前提とした監視体制がとられている現状のJALの整備現場は、逆に、組織のエネルギーと知の源泉である個人から、働

きがいと活力を奪ってしまっている。こうして職場は沈滞し、さらに抑圧感や不満が増大していく。切断事件の温床には全く手がつけられないまま、ますます病巣は深部に浸透していきばかりである。

このような事例は、JR西日本にも見られる。先の事故でその実態が明るみに出て有名になった「日勤教育」に代表される一連の監視・懲罰システムだ。このしくみの前提にも「人」に対する信頼というものはない。

監視、統制、懲罰という環境におかれた人間は、コミットメントと意欲を減退させていくだけではない。「やらされる」ことに慣れた個人は、しだいに主体的に考える力と行動力を失っていく。脱線事故の際、事故列車に通勤途中の乗務員が乗り合わせていたにもかかわらず、進んで救助行動をとらなかったことは、そのことを如実に示しているといえる。

JAL、JR西日本いずれの場合も、この「人に対する信頼」を、組織を再構築していく際の立脚点としない限りは、今後も同じようなトラブルが繰り返される可能性があるばかりか、個人の力のみならず、組織全体の力もしだいに衰えていってしまうだろう。

#### ❧望ましい組織状態とは

組織が本来、ある目的を実現するための人の協働のシステムであるならば、その望ましい状態とは、

- ① 個人個人がいきいきした状態で能力を最大限に発揮して、目的実現のためのエネルギーと知を生み出していること
- ② 個人間や部署間の協働関係がうまく機能して、組織が個々の力の総和以上の力を発揮していること
- ③ ①と②に対して、統合と推進のシステムであるマネジメントがうまく促進機能を果たし、目的実現のための生産性と効率を高めていること
- ④ その結果として組織の目的を実現できて

いること

ということが出来る。

ちなみに、先のJALとJR西日本の例に照らしてみると、

- ① 「人」への信頼感が欠如した抑圧的な環境下に個人が置かれている
- ② 組織内が複雑に分断されて協力関係が生まれにくい構造になっている
- ③ 目先の目的に合わせた業務のプロセスとしくみが構築されている
- ④ 結果として「安全輸送」という本来の目的を忘れ、大惨事と危険なトラブルが起きている

というように、望ましい状態とは逆の状態になっていることがわかる。

どの企業も多かれ少なかれ、組織の体質的な問題を抱えている。一体どうすれば組織を望ましい状態にすることができるのだろうか。

そのために、最も重要なことは、組織を本来の姿である「人の協働のシステム」という視点で捉え直し、各要素や要素間の整合性に存在する問題構造を顕在化させて変えていくことによって、先に述べた組織の4つの要素を望ましい状態に変えていくことだ。

その具体的な方法論を詳細に述べることはここでは控えるが、実践における特に重要なポイントを以下に紹介しておこう。

#### ❧組織変革の実践上のポイント

- (1)自律性が発揮できる組織条件を整備する
 

組織の基盤となる最も重要な要素は「人」であり、「人がどういう状態で働いているのか」というあり方そのものが、組織の「質」にも大きな影響を与えている。たとえ、組織全体として一時的に高いパフォーマンスを上げていたとしても、人が単なる「労働力」として捉えられている、人に対する信頼がない、あるいは本来人がもつ自律性が抑圧されて「やりがい」が生まれにくいような組織は、決して組織としての「質」が高いとは言えない。

人は、自らの内発的動機にもとづいて事に  
関わり、自分で考え工夫して行動することの  
できる環境において、一番エネルギーを生み  
出す。

そういう自律的な行動が組織の中で起こる  
ための重要なポイントは、組織メンバーに  
とって

自分たちの自律的な行動が潰されないこと  
支援してもらえる環境がつけられていること  
である。

そのためには、マネジメントの領域で、自  
律的な行動に対する「Safety Net構造」を  
構築していく必要がある。

特にトップマネジメント層の役割は重要に  
なる。トップ自らが組織として実現したい目  
的を自分の言葉で語り、その実現に対して本  
気の姿勢を示すこと、そして、組織メンバ  
ーの自律性の尊重と自由なコミュニケーション  
の保障が公式に表明されていることが、自律  
行動を促す第一歩になる。

また、ミドルマネジメント層でも、組織メン  
バーが自律性を発揮したり高めたりするこ  
とができる職場環境を整え、メンバーとの対  
話を通じて必要な支援をしていく、という新  
たなリーダーシップへの転換の取り組みを行  
なうことが必要である。

われわれはこの新たなリーダーシップの形  
態を「スポンサーシップ」と呼んでいるが、こ  
のスポンサーシップ構造が個人の自律性を最大  
限に引き出すための重要なKFS  
(Key Factor for Success)  
となっている。

一方、個人の周辺でも、相互  
に協力し支援し合う信頼関係で  
結ばれた人的ネットワークと、  
思いや意見を交換したり生きた  
情報のやりとりがなされる自由な  
コミュニケーションの場が存在  
することが、個人の自律的な行  
動を支えるためには必要である。

この個人レベルのSafety Net構造と、マネ  
ジメントレベルでのSafety Net構造の両方  
が組織内にできていることによって始めて、  
個人が自律性を発揮し、活性化した状態が生  
み出されるのである(図2)。

(2) 「個と個の関係性」部分を強化する

もともと日本企業には、組織メンバーがお  
互いに協力関係で結ばれ、チームで力を発揮  
するという強みを持っていた。しかし、この  
強みが、バブル崩壊以降の度重なるリストラ  
やワークスタイルの変化などにより、急速に  
企業から失われてしまっている。

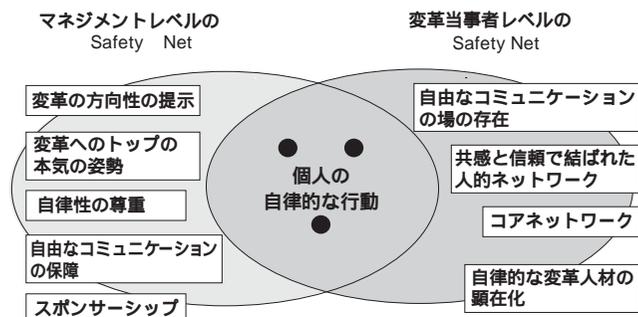
今の日本企業で最も脆弱になっているのが、  
この「個と個の関係性」の部分である。

米国では80年代半ば以降、それまでスポッ  
トライトがあてられなかった「個と個の関係性」  
の領域に対する研究を積極的に進め、組織の  
質を高める努力が現在でも続けられている。  
それらは、ソーシャル・キャピタル(social  
capital)、ラーニング・オーガニゼーション  
(learning organization)、ネットワーク研  
究など、さまざまな形で発展している。

日本でもこの「個と個の関係性」に対して  
意識的に投資をし、協働のシステムとしての  
組織の「質」の高さを維持している企業があ  
る。トヨタ自動車である。

トヨタでは、インフォーマルな人のネット  
ワークが意図的に社内に構築されている。部  
長、課長、主任といった階層ごとの組織横断

図2: 自律的な行動を生み出すSafety Net



的な会や、4年生大卒者の会、短大卒者の会、社内技能訓練所出身者の会などさまざまなインフォーマルグループがあり、運営に関しては会社の全面的なバックアップを受けている。その他、マネジメント研究会をはじめとする自主的な研究会(自主研)も多く、それらが部門や役割を超えたタテ・ヨコ・斜めの人的ネットワークを維持する機能を果たしている。

日常の業務の中で気楽に自由なコミュニケーションが図れる場や、情報や知識を交換したり、「こうしたい」という思いを共有したりできる場を、組織の中に「意識的に」つくっていくことで、人的なネットワークが広がり、「個と個の関係性」が強化されていく。

### (3)組織の目的と個人が

つながりを見出せる場を多くつくる

人が協働するためには、協働を通じてどういうことを実現していくのかという「組織の目的」について、メンバー全員が本気で考え語れる状況をつくるのが大切である。

会社や部門のトップは、自らの思いや大きな方向性を自分の言葉で伝え、しかもさまざまな場面を使って繰り返し語り続けていく。それと並行して、そのメッセージを受け取る個人の側では、対話や議論を重ねることで自分の思いや個人ビジョンをあらためて問い直し、全体がめざす方向性と自分との関係性を見出し、重ねていくことが必要である。めざす姿が単に、「組織にとってだけ都合のいいもの」ではなく、「自分の思いとつながったもの」であると感じられるようになった時にはじめて、一人ひとりのエネルギーが湧き立ち、同じ方向に融合され、目的実現のための実際の行動に結びついていく。

通常はどうしても、多忙なことを理由にして、トップが繰り返し組織メンバーに思いや方向性を語ったり、個人が全体の方向性と自分とを結びつけることができる場を設けること自体をおろそかにしてしまいがちである。時間と労力がかかることは事実だが、組織の

目的をメンバー一人ひとりが単なる頭だけの理解を超えて「腑に落とす」ためには決して手間を惜しんではならない。

### (4)組織の目的にあわせて

マネジメントシステムを変えていく

組織の目的が明確にされたら、次のステップとして、その目的実現に向けた組織の統合と推進のシステムである「マネジメントシステム」を見直すことが必要である。ここでいうマネジメントシステムとは、旧来型の「メンバーを管理・統制するためのもの」ということではなく、「メンバーの自律性や能力発揮と互いの協力を促進し、目的実現に向けた生産性と効率を高めるためのしくみ」を意味する。

JALやJR西日本の事例のように、本来の組織の目的にそぐわないしくみや業務のプロセスを構築しても、必ずどこかで組織システム自体の歪みが発生し、結果として組織のパフォーマンスを悪くしてしまう。

また、マネジメントシステムによって、逆に個人が抑圧されたり、やりがいをそがれてしまっていたり、お互いの協力関係を阻害してしまうことがあってはならない。

「個人がいきいきした状態で能力を最大限に発揮し、目的実現のためのエネルギーと知を生み出していること」「個人や部署間の協働関係がうまく機能し、組織が個々の力の総和以上の力を発揮していること」を促進しているかという視点で、現状のマネジメントシステムを捉え、不具合があれば常に変更を加えていくということが重要である。

以上、組織のあり方を変えていくためのポイントを挙げたが、組織が「人の協働のシステム」であるという「システム」的な視点で問題構造を把握し、システムティックに組織全体を変えていくということが重要である。

【参考資料】『日経ビジネス』2005.5.16号、2005.6.20号、『東洋経済』2005.6.18号