

＜社内カンパニー制度導入に関する課題の整理＞

1999.05.27 JPZ／荒井

1. 社内カンパニー（整備）の事業の定義について以下の項目に従って整理してください。

① 現在の整備本部を取り巻く環境について

【Global Standard】：今日本経済の全ての分野で国際化に向け死に物狂いの努力が続けられている。航空業界においても例外ではなく、Global Standard が全ての判断の基準となりつつある。日本の CPI、賃金の水準、あるいは円高などはコスト高を Justify する理由として世に認めてもらえない状況となった。（技術基準についても有無を言わざず FAA/JAA の基準に適合せしめなければならないという意味で既に同様の状況にある）

【Disclosure】：今後、関連企業を含む、企業活動の全てが原則として Disclose されることとなる。整備本部は巨大なコストセンターであると同時に、巨額な投資を今まででも、また今後も続けていく必要があり、それを整備本部自らが、整備に関して素人である「株主」に理解させる責任を負う事となる。

【航空規制緩和】：80 年代までの JAL は、国際、国内共に大型化に適した路線権益を与えられ、大型機、最新鋭機投入による合理化を特段の努力もせずに行うことができ、整備本部の生産性向上もそのメリットを最大限享受できる状況にあった。しかし 90 年代以降、規制緩和が進展するにつれ、成長率の鈍化、小型機による不採算路線への参入を余儀なくされると共に、大型機の機材更新も大幅にペースダウンし、真の意味での合理化努力が求められる状況になった。

【高齢化】：整備本部の技術を支え、数の上でもマジョリティーを占める団塊の世代が高齢化し、大量退職の時期が迫っている。一方、コストダウンの為の委託拡大で、後継者となるべき JAL 側の新人の採用は、極く少数の基幹要員のみに限定されており、JAL のみにて技術の伝承を図ることは極めて困難な状況になっている。

② 社内カンパニーの使命について

上記環境を踏まえると、整備本部として求められる喫緊の課題は以下の通りであり、JAL 内での社内カンパニーとしての位置付けと、組織の抜本的変更が必要である。

- 1) Global Standard によるコスト管理（撤退すべき事業分野と残すべき事業分野の判断）
- 2) 整備本部投資案件に関わる R O I 責任
- 3) 環境の激変に対応しうる迅速な意思決定
- 4) 各事業分野での業績責任の明確化（権限の付与＝責任の明確化）

③ ②の使命を達成するために現在の整備本部が持っている強みについて

現在の整備本部の前身が JAL とは別会社であったこともあり、組織としてかなりの部分自己完結しており、対象となる顧客の設定、収入・資本の配布等を工夫すれば、業績責任が掴み易い。

2. 社内カンパニーが最低 10 年存続するために今なすべきことは何だと思いますか。

組織は環境によって絶えず変わっていくべきと考えているので、存続の期間を議論することは意味の無いことと思量する。社内カンパニーとしてのミッションを達成し、相当期間たった後、本部全体を別会社化すべき時期が来るのかどうか、あるいは将来別会社すべきとして、その為のプロビジョンを社内カンパニー制度の中にどの様に組み込んでおくべきかが議論されるべきではないか。

3. カンパニー制度の導入を「変革の機会と器」として活用するため、これを契機に見直したい制度や手順、しくみ等がありますか。

- 1) 意思決定を迅速にするフラットな組織への変更（上述）
- 2) 定例的会議体の原則廃止（会議体には権限を付与できないはず。報告は必要な人が必要な相手に適宜実施すればよい）
- 3) 合議制度の原則廃止（決定権限を明確に区分し、責任と権限を一体化する）
- 4) 上記 2),3)を可能にする情報ネットワークの拡充

4. 整備本部が「ブラックボックス」と言われていることについてどう思いますか。どう対応すべきだと思いますか。

外に出て見ると整備本部が正にブラックボックスであることが理解できる。「言っている言葉が分からない」、「言っている理屈が分からない」、「何も決められない」、「決めるのに異常に時間がかかる」、「他本部の判断を待って整備本部の判断が行われる」、等々がその中身であり、整備について何も知らない相手に理解してもらう姿勢の欠如の他、意思決定に関わる整備本部の組織運営のあり方そのものが問われていると思われる。

5. 社内カンパニー内部の業績評価を適切に行うための手法としてどの様なことが考えられますか。

社内カンパニー内の組織を、関連会社を含め、業績目標とその評価が明確に把握できるユニットに再編する。そのユニットごとに費用の配付の他、擬似的な収入、資本の配付等も極力実施するとともに、目標達成に関わる大半の執行権限をそのユニットに付与する。

6. 社内カンパニーとして受託の拡大を指向していくために、必要なことは何だと思いますか。

コスト競争力のある（あるいは可能性のある）事業分野に資源を集中し（あるいは傾斜配分し）応需能力を拡大する。セールス部門を販売のプロ集団である日航商事にアウトソースする。

7. グループ会社と本部（社内カンパニーの本体部分）との関係は今後どうあるべきだと思いますか。

グループ会社を、JAL内の各事業分野と同列に位置付け、カンパニープレジデントの直接の指揮下に置くこととする。グループ会社の社長は直接プレジデントに対し業績責任を負う。プレジデントは個別事業の存続、廃棄の決定、資源の配分に関し直接リーダーシップを取る。

8. グループ会社の整備員を育成する方策についてどう考えますか。

現在の垂直的に分業している、JAL／グループ会社の事業分野を改め、グループ会社にもJALと同等のSKILLを必要とする事業を分担せしめることとする。グループ会社プロパー整備員のSKILL-UPに必要な期間、JALからの出向で対応する。

以上