

「新中期経営計画」に見る 「経営管理」

2014・9・20

資料室報No.130号

はじめに

厳しい残暑が続いた9月3日、第二次安倍内閣の改造が行われた。長期政権を狙う首相は、当面のライバル石破氏を自民党の幹事長から強引に外し、新設の地方創生相に取り込む改造を行った。

しかし内閣を改造したとは言え「アベノミクス」の効力は薄れ、同時に消費税値上げによる消費のリバウンドで景気の回復はおぼつかない。

実際に内閣府のGDP速報では、第一四半期はマイナス成長となり（速報値は年率換算で▼6.8%であったが、確定値は▼7.1%と大幅なマイナスを記録した）これは3.11大震災時を超えるマイナスである。（9月8日内閣府発表）

こうした事態で、来年10月からの消費税再値上げ（8%→10%）は、おぼつかない状況となっている。

「アベノミクス」は「神話」となって、景気の回復は手詰まりになっているようだ。

この間タカ派を自負する首相によって「特定秘密保護法」の制定をテコに、集団的自衛権の行使が強引に閣議決定され、更に武器輸出禁止三原則を取り払って武器輸出を積極的に行うことに転じたのであった。

自らは「地球を俯瞰する外交」などと称して、実際には企業トップを同行させるセールス外交訪問を頻繁に行い「日本は世界で一番企業が活躍しやすい国」と国会で述べたことを文字通り実行しているようだ。

かくしてJR貨物会社に働く私たちにとって重要な物流動向は、アベノミクスによる景気回復＝物流増と単純にはならないようだ。

たしかに一時期、経済状況は「潮目が変わった」ように見えたが、4月の消費税UPを境に、景気の動向は物流を活発にするような勢いは全くない。

実際にJR貨物社長は「好調だった荷動きが6月以降は前年度を辛うじて上回っている状態」であり「今後も輸送量全体の大幅な改善は考えにくい」と述べている。（日経2014・9・11）

私たちはこうした経済状況に規定される物流動向を十分に把握しつつ、わがJR貨物が新しく策定した「中期経営計画2016」を見なくてはならないだろう。

「新中期経営計画 2016」

JR貨物会社は本年3月31日、「経済状況の潮目が変わった」との認識の下「鉄道事業の黒字実現」を決意し、新たな「中期経営計画 2016」を明らかにしたのであった。

この「中期経営計画 2016」の特徴点を見ると、

第一に「2016年までに鉄道事業部門の黒字化を実現」という目的を明記していること。

第二に、目的を達成する手段にマトリクス経営管理（※-1）を採り入れたこと。

そして第三には、収入の拡大、輸送力の再編強化、併せて運賃制度の見直しやインセンティブ導入など収入改善策を示していること。

第四には、経費削減を経営資源の戦略的活用として位置付け、人事委員会、投資管理委員会、調達委員会、コンプライアンス委員会等の設置、特に「働き度の向上」に力を入れ、2016年度に鉄道事業の黒字化を実現する

以上が計画の内容である。

「鉄道事業の黒字化」を図る手段に、^{みみな}耳慣れないマトリクス経営管理が用いられているのが「中期経営計画 2016」の大きな特徴である。

他方、鉄道事業の黒字化のための収入増を、商品力の強化や輸送力の再編、運賃制度やインセンティブの改変・導入で計るとしている。

更には、経費削減が「経営資源の戦略的活用」とされ強く主張されているのが計画の特徴である。

言うまでもなく経営資源の戦略的活用とは、資源たる（ヒト、モノ、カネ）をより効率的に無駄なく活用する事である。

特に「働き度」を具体的に向上させることにより、2016年度には「鉄道事業の黒字を実現する」と明記していることを注目しなければならない。

同時に黒字を達成するための諸手段について、十分に検討しなくてはならない。

こうした視点から「新中期経営計画 2016」に^{かか}掲げられる「施策の各論」やその根拠が、昨年秋の「会社幹部合宿」で論議され、これを詳しく伝えている社内報ポルテ（No.330号増刊号、2013・11・25「JR貨物の現状と問題点及び課題解決の方策」幹部合宿報告）を参考に、経営陣としての現状認識や課題解決の方法についてみなければならない。

※-1 マトリクス経営

マトリクスと言う場合、マトリクス経営とか経営管理、マトリクス組織、と言うように用いられている。これが日本に導入されたのは1983年頃で、主に電機メーカー（東芝、日立、シャープ）や銀行などの一部の金融機関が、円高傾向の下で利益を確保するために採り入れられた経営管理の方法である。

本来マトリクスとは、発生・成長の母体、基盤を言う言葉で語源はラテン語の子宮を意味する。転じて鋳型、活字の母体、印刷の紙型、レコードの原板をマトリクス言い、これに数学の「行列」式をヒントにマトリクス組織が編み出され、これを経営管理に組み込んだものがマトリクス経営管理と言われている。

経営陣の現状認識

さて J R 貨物の現状を、会社はどのように把握しているのでしょうか？
すでに昨秋の「社内報ポルテ特集号」を読んでいる組合員も多いと思う。

この「幹部合宿報告」には、トップの現状認識、把握した問題点やその打開策がかなり詳しく、8 P にわたって掲載され「合宿」で意思統一された内容が示されている。

だがその前に「中期経営計画 2016」の策定や、この間の J R 貨物の諸問題について、社内報やマスコミ業界紙誌で報じられた、経営トップの現状認識や経営施策に関する諸見解をまず見ておきたい。

その上で「幹部合宿」で論議された J R 貨物の問題点とその克服策、そして「中期経営計画 2016」について述べて行くことにしたい。

昨年 6 月民間大手企業から初めて J R 貨物の会長に就任された石田会長は、J R 貨物の印象を次のように語っている。

「……国内を網羅する貨物鉄道としては独占企業であって、日本経済や世界が変わっても、激しい競争にさらされることが少なく、古い体質のままやってこられた。

閉ざされた社会で多くの事が自分達の中で完結できるため、国鉄独自の仕組み仕様がずっと残って来た。

長い間、自分達の仕事のやり方で良いと思ってきたが気がつくとも世間から取り残されたという側面があるかもしれない」

と鋭く J R 貨物を診ている。そしてさらに「これを打破するために『役員合宿』を泊りで行い、35 名の役員・幹部が一人一人本音で会社の問題点について意見を出し合った」と異例の役員合宿について語っている。

さらに「…以降、本社の各部でフォローアップが自主的に始まり、合宿に参加した支社長が中心になって、支社でそれぞれ合宿する…これは大きな変化です」と合宿の効果が連鎖反応的に広まっている事を明らかにして「これからは中間管理者にこの活動が波及すると、若い人・現場の担当者が自分達の力を発揮し、大きなうねりとなり確実に会社は変わるでしょう」と自信を持って述べている。(J R 貨物ニュース《No.3 2 1—2014・1・1》)

あるいはまた、ポルテ 8 月号で石田会長は「新時代に突入、これからの勝負！」と題した「～一年を振り返って～」が掲載されている。

そこでは、「決算は経常が 33 億円で達し 1991 年度以来 23 年ぶりの好業績となった。これは鉄道事業が▼43 億円と前年度の▼78 億円、あるいはリーマンショック直後の▼100 億円以上の赤字から大幅に改善されたことによる。

しかし本業たる鉄道事業が 43 億円もの赤字であるという現実は依然として重く受け止め

なければならない。」「この鉄道事業赤字を 3 年で黒字化しようというのが今回の新中期経営計画の骨子だ。だが第一四半期では若干であるが計画を下回っている。

さらに問題は各種コストが計画策定時に比べて大幅に上昇している。動力費、業務費、減価償却費、人件費など軒並み^{のきな}上昇し、その額は年間 20 億円近くなる。このままでは鉄道事業はまた巨額の赤字に戻ってしまう。

したがって、需要の少ない列車の運休や整理・統合、貨車数の調整などを組織的に検討し実行すべきである。検修・保全のコストも巨額であり大きな削減効果が期待出来る。

また働き度の向上は重要であり、それは企業の基礎体力、競争力そのものだからです。どの職種・職場も最適人員配置で業務遂行するのは組織運営の基本であり、同時に社員一人一人にとっても自分の力を最大限発揮し達成感を得られる体制でもあるのです。

また積載率、収入の大幅増大策、運賃修復の重要性はいうまでもない。

そしてマトリクス経営に関しては、

「わが社で一連の業務に直接携^{たずさ}わっているのは 6000 名のうち、ほとんど全てを占める支社の運転・駅・保全・検修・営業の社員であり、その社員が会社の活動の中心になるのは当然のことです。

支社長を中心に、担当するすべての列車の貨物、収入、コスト、その結果としての利益に責任と権限を持って業務を遂行し、本社の各部署は横断的に支社をサポートするという体制に改めた。

これは本社が全ての方針を決めて、支社はそれを決定通りに実行するという従来の方法とは根本的に異なる、会社発足以来の大改訂なのです。

中期経営計画や安全などの大方針を設定し、明確に示すのはトップの責任ですが、全社員の知恵と工夫を動員、結集し、目標を実現しようとするのが、マトリクス経営の基本精神なのです。

わが社の最大の問題は赤字の原因がわからぬまま漫然^{まんぜん}と列車を走らせて来たことです。現在は支社ごとの自主的な活動をサポートするため、列車別、往復別、品目別など収支実績を本社から定期的に送付し、各支社はこれを分析して現場長会議などで論議することで自分達の弱点、問題点がはっきりわかってきたのです。変化の兆^{きざ}しは職場に表れている」と言うように現状と問題の打開の為、マトリクス経営を導入したと述べている。

他方田村社長も ACCESS 《No.402—2014・5・20》で、誌のインタビューに答え、およそ以下のような現状認識を述べている。

・「前中期計画『飛躍』は率直に言って失敗に終わった。外部環境の変化による部分もあったが、それ以上に目標と施策のつながりが明確でなかった。

計画の実行に現場の力が十分に発揮出来なかった等の理由で計画は未達になった。」

そして把握した問題点とその打開策を次のように明らかにしている。

・「その反省から、今中期経営計画では目標の明確化、すなわちトップダウンと職場の活性

化、各人の自発的な力の発揮、言い換えればボトムアップを組み合わせることを主眼とした。

経営トップからのメッセージを数値目標と併せて明らかにし、目標達成するための各種施策を網羅すると共に、施策を実行する現場社員の意欲をかきたて力を結集させる仕組みを目指した」。

・「“鉄道事業の黒字化を実現”という副題は、発表直前までは“鉄道事業の黒字化を目指して”という文言だったがこれを変えた。単に黒字を目指すだけではなく、きちんと実現させるのだ、という経営陣の意志を示したいからだ」

・「この一年を振り返ると、石田さんに来て頂いて“意識改革”と経営を合理的に数値化・見える化するに取り組んだ。

意識改革は昨秋の経営トップ合宿で、数値化と見える化は、営業日報と主要区間の前日平均積載率と定時発着率を掲載するようにした」。さらに、

・「現場、非現を問わず『働き度の向上』に全力で臨み、各種業務の精査と体制の見直しを図る」と述べている。

このインタビュー記事は、かなり力んだ見出しで、例えば「黒字化出来なければ退場せよ！」とか「鉄道事業が黒字になるまで徹底的にやろうではないか！」とかなりセンセーショナルな見出しで強調されていることが目につく。

更にACCESS《No.398-2014・4・10》では、石田会長がJR貨物の現状認識とそれに踏まえた打開策について以下のように述べている。

- 1、 私の最大使命はJR貨物の本業である鉄道事業を黒字化すること。そのために収入の拡大とコストの削減をはかる。
- 2、 そのために、まず行ったのは幹部の合宿、幹部35人に会社の現状と諸課題、その解決策について役職に関係なく自由・闊達に意見を出し合った。
- 3、 意見では「当社の社員は真面目だが“旧態依然”“世間知らず”“内向き思考”“上意下達”“前例主義”“殿様商売”“親方日の丸”と言った言葉が赤裸々に出された。そのような現状認識に基づき、では何をしなければならぬのか！を取りまとめた。
- 4、 もっとも嬉しかったのは参加した幹部が今度は自分が先生役になって職場全員で議論した事、そこでも素晴らしい成果を得た。さらに6人の支社長達もそれぞれの支社で幹部合宿をやっている。支社の成果は『全国大会』にまで発展し、発表が共有されました。いま更に野火のように広がっている。
- 5、 全国185本の幹線列車の積載率と損益を調べて比較分析したところおどろくべき

結果

が現われた。稼いでいる列車と赤字の列車との収益力の乖離があまりにも大きい。ワースト 30 の列車の実態は目を覆うばかりだ。

- 6、いま力を入れている事の一つに、『働き度を上げる』『働きがいを高める』がある。働度を上げ、働き甲斐を高め、業績を向上させ、社員も成長し労働条件も改善していく方向に是非とも持っていく。
- 7、そのために新しい中期経営計画の大きなポイントとして「マトリクス経営管理」を導入したと述べている。

とくに「幹部が合宿しただけでは駄目、草の根（社員の事）のボトムアップの力をどんどん吸い上げて、働き度を上げる事で『もっと自分の力を発揮したい』『もっと貢献して業績を上げたい』という社員個々の力が生かされ会社全体が活性化し、業績を上げてその成果は従業員にも還元されていく、というのが経営改革の目指すものであり、我々経営陣の仕事です」と述べているのである。

その締め括りに「私の最大の使命は J R 貨物の本業である鉄道事業を黒字にすること」であり、言い換えれば経営の自立化を実現するためには、その前段として 2016 年度における鉄道事業の黒字化が至上命題です」と述べているのである。

あえて重複を恐れず引用したのは、内容を正確に把握しなければならないからであり、目的を実現するためにマトリクス経営が導入されたという事を伝えるためである。

私たちは、会社のかかげる目標とその達成手段を労働組合の観点からマトリクス経営管理について若干述べなくてはならないだろう。

マトリクス経営管理

さて「マトリクス経営管理」であるが、まずは会社がどのように用いているか、それぞれの要職にある役員の見解からそれを見ると良い。

会社の「マトリクス経営管理」については若干触れたが、さらに体系的に述べている石田会長のマトリクス論を見ると、

マトリクス経営とは、「縦軸と横軸の両面から各部署、社員個人が目標達成に向けて取り組むものです。

具体的には縦軸に 6 支社を置き、支社がそれぞれ収入の拡大に努める一方、効率を上げ、コストを削減し、利益拡大に取り組みます。

横軸は本社の横串機能を並べていますが『安全』を最上位に置き、安全推進本部が全社的な安全対策を設定監督します。

次いで『営業統括部』が全社的な販売施策を『運転』『車両』『保全』などの確実な執行と効率化、コスト削減を各支社と協力、横断的に管理します。

各支社が収入、利益の拡大を目指しながら営業、運転、検修、保全などの業務を推進する一方、本社は安全・営業・運輸などの横断戦略を全社的観点から実行する。すべての社

員はマトリクスの中に入っています。

例えば運転でも検修や保全の職場も安全を最優先に、定時性もコスト競争力も高い、顧客に選ばれる輸送を通じて営業面や収支面にも貢献するという事です。

各現場、そして社員一人一人が縦軸と横軸の両方に身を置いているのであり、社員一人一人が自分の役割に責任を持ってチャレンジしていく仕組みを取り入れることで、個々の社員がやりがいを感じながら目標に向かって取り組んでいける会社にしたい」とマトリクス経営について述べている。

同時に「私の最大の使命は JR 貨物の本業である鉄道事業を黒字化させること、言い換えれば経営の自立化を実現するためには、その前段として平成 28 年度における鉄道事業の黒字化が至上命題です」と述べ、この至上命題の達成に為にマトリクス経営管理を採用入れたということである。

このようにマトリクス経営を具体的に見る事により、その内容を掴み取ることが出来るであろう。

新日鉄の場合

例えば新日鉄などのマトリクス経営の例を見れば良い。これは日経新聞（2012・9・1～1ヶ月間）に掲載された今井敬新日鉄名誉会長の「私の履歴書」で新日鉄のマトリクス導入の例が示されていた。それによると今井氏は、

「1993・4に次の社長に指名された。当時は円高で1ドル100円を伺う^{うかが}状況であった。このために経営リストラの理念を目標に掲げ3年間に3000億円のコスト削減を目標にした。内訳はまず赤字解消が1000億円分、販売価格下落の予想分1000億円、営業利益1000億確保が内訳。

当時の電炉メーカーでは本社部門はわずか100人足らず（米の最大手メーカーは15人程度）だが新日鉄ではホワイトカラーが2万人いた。特に企画財務部門はサービス部門の意識が弱く、監督者として威張っていた。この7月に社員委員会を設置、同時に社員一人一人にコスト意識を徹底させた。

例えば、縦軸に薄板、厚板、パイプなどの品種、横軸にそれを生産する製鉄所のマトリクス表をつくり、どの製鉄所でどの製品が黒字か赤字か一目で分かるようにした。しかもそれを全部足せば会社の損益になる。

年二回集合させ『これだけの利益を出す』と約束させ、半年後に状況報告を受けた。

品種別の収益意識が格段に高まる一方、どうしても採算が取れない製品は休止を決断した」と今井氏は述べている。

鋼板製品など、それを生産する各製鉄所の収益管理をマトリクスを用いて全社的に把握し、かつ改善する関係をわかりやすく掴むことが出来、マトリクス経営の概念が具体的にイメージする事が出来よう。

あるいはもっと身近な例を用いると、私たちの組合組織の場合、縦軸に本部、地本、支

部、分会を置き、横軸に部会組織の活動を加え、縦・横の有機的な結合を図るのだが、組合組織強化の構造と同じような構造をなす事を想起すれば良い。

その場合、会社は利益追求し、組合は組合員の利益をめざす事は言うまでもない。

私たちの第30回貨物労組大会で来賓挨拶を行った田村社長はマトリクス経営について、次のように触れていた。

「…会社の中をどう変えていくのかについては『マトリクス経営』というものを導入しました。縦のラインで支社長が支社の収入と経費をコントロールするもので27年ぶりに仕組みを変え、いま実行段階に移ったところです。本社の役割は、横を睨んで各施策の整合性を全社的に図る。

また皆さん方が何をなすべきかわかるように、積載率や定時運行率を毎日明らかにする。現場で働いている皆さんに仕事を身近な形で感じてもらい、この会社を良くしていくことに努力したい。」と挨拶している。

「幹部合宿」特集号に見る会社の考え

さて会社トップの現状認識やそれに踏まえ導入されたマトリクス経営管理のアウトラインについて触れてきた。

最後に経営者自らが意識を変え、現場の隅々にまで貫徹しようとする「マトリクス経営管理」が導入されたのであるが、これを会社幹部がどのように論議したのであろうか？と言う事を先に述べた「ポルテ特集号」でそれを見よう。

「特集号」では企業風土の改革！の見出しで「そのために幹部合宿をやろう、との会長の発案で、35名の会社幹部（取締役、監査役員、執行役員、本社部室長、支社長）が神奈川県伊勢原で一泊二日の合宿を行った。そこでは会社の現状について本音で意見をぶつけ合う議論を徹底的に行い、JR貨物の現状と課題を明らかにし、それに基づき、取り組むテーマを設定。このプロセスを通じ、必要な経営手法を身に付け全員で問題意識を共有化することで、JR貨物の企業風土を改革する第一歩を踏み出した。」

その論議は自由闊達、役職は無関係で何を言ってもよい！というルールで、35名を4チームに分けて議論が行われたという。

議論は、まずJR貨物の現状や問題点について分析・議論が行われた。そこでは「当社社員は、職場内に於いては協力的な雰囲気の中で真面目に仕事に取り組んでいるが、社外に対する視点の欠如、内向き思考と言った国鉄の持つ負の意識が社内に受け継がれている。そのために上意下達の意識が強く、上下間での意思疎通に欠けていると同時に、職場間での連携が取れていない。

また経営方針が曖昧で責任と権限が明確になっていないため、前例にとらわれて仕事のやり方を変えて行くことが出来ない。

そのためにプロダクトアウト的（※-2）発想から抜けられず、顧客志向が不足し、マーケットの変化に対応できない。

さらに営業力が脆弱^{ぜいじやく}なため、販売力や商品開発力が弱く、列車の積載率が低く、しかも路線や上り下り、季節間のバラツキが多い。

その結果、鉄道事業の慢性的な赤字が続いて計画の未達が継続することになり、企業活動を行うための人的、物的資源への投資が出来ていない。それが労働環境や社員の待遇改善の悪化を招き、社員の負の意識を更に高めてしまっている。

このため、仕事の質、商品・サービスの質、営業力の低下をもたらし、収支を更に悪化させる『負のスパイラル』に陥^{おちい}ってしまっている。」

この分析は参加者全員の創意で合宿後にまとめられたものであるという。

さらに特集号では、六段階に分けて論議されたテーマや内容が図解つきで記述されている。

「合宿議論」のプロセスは、

第一段階 其の1 会社の現状と問題点の図解

其の2 図解した問題点の文章化

第二段階 目標達成後のイメージ

第三段階 現状分析と経営改革に取り組むテーマの検討

第四段階 経営改革のテーマの選定

第五段階 経営改革ロードマップの作成

第六段階 戦略発表 問題解決のためのロードマップ

と段階的に個別テーマ設定→アクションプランを誰が、いつまでにと言うように決めて
いる事に注目しなくてはならない。

特に「第三段階」では「JR 貨物の客観的な位置付け」を SWOT 手法（※-3）を用いて、会社の弱み？の中に「是々非々の^{ぜぜひひ}労使関係になっていない」ことが上げられ、これを補強する戦略として、外部環境を労使で共有化し、是々非々の労使関係をつくり上げる、などとされている。

あるいは、第五段階では「活力のある会社づくり」がテーマとされ、やる気のある社員の育成や、労使関係の改善＝経営環境の共有化、是々非々の労使関係の確立などがテーマとされている。そして縦の連携、横の連携について具体的に論議された事が報じられている。また施策の優先順位のマトリクスとして、安全の確保を最優先に、積載率の向上、営業マン増員、高収益区間の列車設定、助役の確保、社員研修の拡充が、重要性や緊急性のマトリクスの上位に置かれている。

以上長々と引用してきたが、これは「中期経営計画」が最後の計画であるとされ、その計画達成の手段として「マトリクス経営管理」が用いられる状況を、しっかりと把握するためである。

※-2 プロダクトアウト

和製英語で、製造部門の考えにより商品を製造し販売すること。転じて顧客ニーズに疎くなる。

※-3 SWOT 手法

分析方法の一つ。S（強さ）W（弱点）O（機会）T（脅威）などの諸点を入れて分析する方法。

おわりに

さて私たち労働組合の価値基準が、組合員の利益、そのための団結にあるように、会社の場合は、利益の確保・拡大が目的となる。この目的を実現する手段の一つがマトリクス経営管理であると言えよう。

最近 JAL の再建などで話題となった稲盛和夫氏のアメーバ経営が有名であるが、マトリクス経営の場合、縦・横の座標に存在する社員の役割を論じているのだが、アメーバ経営は縦・横にある小単位をアメーバ単位として、この小単位の働き・役割をこの単位の側から述べているものである。

すなわち存在するアメーバ組織が、小集団独立採算で社員全員が経営（アメーバ経営）を行い、全従業員の力を結集させる経営管理システムと同じようであると言えよう。論じる視点でアメーバになるし、またマトリクスでもあると言えよう。

だから利益を最大限追求する事は同じである。

実際に稲盛氏は「会社経営の原理原則は売り上げを最大にして、経費を最小にすることである。この原則を全社にわたって実践していくために、組織を小さなユニットに分け、市場の動きにすぐ対応できるような部門別採算管理を行う。これがアメーバ経営をやる一番の目的だ」（稲盛和夫「アメーバ経営」）とされている。

私たちは働く者として、利益の追求を否定するものではないし、会社の利益は拡大され黒字でなければならない。

その場合労働組合の任務は、働く社員（組合員）の立場、すなわち安全に働ける職場環境は無論の事、社員（組合員）が健康で仕事を行うための職場環境やゆとりなどは断じて確保しなければならない。

重ねて言えば労働組合の任務は、雇用を守ることであり働く者を守るためにある。いつのまにか、この前提が大きく揺らいでいる日本の労働組合運動の現実を直視して、私たちは奮闘しなければならない。