

ACROSS 速報版

2021年8月31日 第99号

【JALに奇跡をもたらしたもの】

1. JALの歴史と経営破綻、そして再生へ

まず、JALの歴史を簡単に振り返りますと、1951年に設立され、1983年には国際線定期輸送実績で世界の航空会社となります。しかし、1985年には御巣鷹事故を起こし、その後はバブル崩壊・湾岸戦争、リーマンショックなどの要因により2010年には遂に会社更生法を申請、すなわち経営破綻に至ったわけです。



この段階で①従業員約1万6千名の削減、②20~30%の賃金カット、③40%の路線縮小など事業規模の縮小、④収益改善などを通じて、再建一年目の利益目標641億円というV字回復を目指す再建計画が企業再生支援機構によって発表されました。その任にあたる人物として、稲盛さんに白羽の矢が立ったわけです。

しかし、この計画はマスコミに散々に叩かれ、「JAL再建計画に信ぴょう性なし」「稲盛JAL視界不良」などの見出しが躍りました。

これだけ叩かれたのは、JAL再生に大きな問題点がいくつもあったからです。まず第一に、

総額2兆3千億円にもものぼる負債を抱えているという赤字体質。第二に、今まで一度も再建計画を達成できていなかった実行力のない経営陣の存在。第三に、会社との厳しい対立関係にあった複数の組合を含め8つも組合があるという状況。そして第四に、社員のモラルの低下とそれがもたらす安全性低下への懸念というものです。

したがって、稲盛さんも高齢であり、航空業界は全くの素人であることなどを理由に挙げて、就任を固辞していたのですが、結果的には「会長職を無給とする」という、ある意味普通では考えられない条件をつけたうえで引き受けられることになりました。

結論がそこに至ったのには稲盛さんが掲げた3つの「大義」があります。それは第一に、JALの再生を成功させることで日本経済に良い影響を与えることができる。第二に、JALに残った社員の雇用を守ることができる。第三に、航空業界の健全な競争環境を維持できるということです。

再建にあたって稲盛さんは、社員へのメッセージとして「経営の目的は全社員の物心両面の幸福を追求する以外にない。自分は航空業界には全くの素人ではあるが、自分の経営哲学をベースに意識改革を行い、アメーバ経営を導入したい。そうすれば再建は可能である。ぜひ自分についてきてほしい」と述べられました。再建の心構えとして「新しき計画の成就是只不屈不撓の一心にあり、さらばひたむきに只想え、気高く強く一筋に」と語られました。

結果、初年度は当初過大すぎるといわれた利益目標の約3倍の1,884億円、2年目は2,049

億円となり、3年目の2012年には再上場を果たしたうに、国からの出資金の全額返還に加えて3,000億円を超える金額をプラスして国庫に納入するという成果をあげたわけです。

このように再建は大成功に終わったのですが、単に成功に終わったにとどまらず、JALの再生には次のような3つの特徴があります。①極めて短期間に再生ができたこと、②従来の企業再生では見られなかった意識改革が行われたこと、③再生後の好業績が一過性ではなく、持続していることです。

これがまさに「JALの奇跡」の内容です。それをもたらしたのは、①稲盛さんの大きな愛とリーダーシップ、②稲盛フィロソフィ、③アメーバ経営でした。

2. JAL再生を成功に導いた稲盛哲学とアメーバ経営

そこで次に、それぞれの要因を具体的に説明していきたいと思います。

まず、稲盛経営哲学とは何かということからです。稲盛哲学のベースとなっているのは「善き思いを持ち、実践する」という性善説をベースとした実践哲学です。そしてそれは、次のような成功方程式で説明されます。

人生・仕事の結果＝能力×熱意×考え方

というのですが、このうち

- ・能力＝0点～100点
 - ・熱意＝0点～100点
 - ・考え方＝－100点～＋100点
- という配点になります。

これをもとに例を挙げますと

能力90点×熱意30点 ＝ 2,700点

能力60点×熱意90点 ＝ 5,400点

となり、能力が高くても熱意のない人より、能力は普通であっても熱意があれば結果としてより高い成果を上げることができるというのが、

稲盛さんの考えです。

ポイントとなるのは、考え方にはプラスとマイナスがあるということです。「プラスの考え方」とはどのようなものかといいますと、「人間として」正しい考え方ということです。もう少し平たくいいますと、子供の頃に教えてもらった「やってよいこと」「悪いこと」であり、それはつまり「公平、公正、正義、勇気、誠実、忍耐、努力、親切、思いやり、謙虚、博愛」といい表すこともできます。

これに対して、マイナスの考え方とは、「妄想、邪心、約束を破る、嫉妬、楽な道を選ぶ、不平不満、愚痴、怒り・・・」などです。しかし、ある意味でこれらは人間の「本能」でもあります。

このようなぶれない判断基準を持つことが重要なのは、私たちがともすると「前例踏襲主義や利益至上主義」に陥ったり、「年齢、経験を重ねさえすれば心が高まるという誤解」をしがちだからです。つまり、心を高めようと常に努力する人を年齢や性別に関係なく評価すべきだということなのです。



3. JAL再建にあたって私が大事にしたこと

そのような考え方に立って再建を始めましたが、当初の社員の意識はというと、倒産はまるで他人事で、当事者意識を欠いた評論家的な言動が目立ち、本社と子会社、経営幹部と現場はバラバラで、民間企業を営んでいる意識を持っている幹部社員が見当たらないという惨憺た

る有様でした。

そこで基本とした「意識改革の6つの原則」のうち最も重要な3つについてお話ししたいと思います。

原則①は、「自社の文化は自社でつくる」ということです。つまり、講師もカリキュラムも自前ですることによって、経営トップがどのような企業文化をつくらうとしているのかについて社員が理解する機会になると考えたのです。一般社員が講師となることによって、上からの押し付けではなく、一緒に学ぼうという意識が形成されました。

そのバックボーンとなったのが「京セラフィロソフィ」を下敷きにしてつくられた「JALフィロソフィ」でした。このフィロソフィは二部で構成されています。第一部は、私が一番大事だと思っている「すばらしい人生を送るために」です。倒産会社だからといって利益だけを追い求めるというのではなくて、社員がよい人生を送ることができれば仕事もよいものとなり、よい仕事をすれば結局は会社の再建もできるということです。だから最初に、すばらしい人生を送るために何が必要かということを知ってもらうようにしました。

第二部は、「すばらしいJALとなるために」です。幹部がよい会社にしてくれるのではなく、全員が努力をし、前向きに生きることによってJALがよい会社となり、その結果、社員みんながよい人生を送ることができるという意味を込めてこのフィロソフィをつくりました。これを進めるにあたっては反対が多く、もっと手っ取り早く儲かる方法をやってくれと言われました。しかし、どうにか私の信念に従った進め方を実行することができました。

原則②は、「リーダーから変える」というものです。リーダーが変われば部下の意識もおのずと変わるものなのです。2010年の6月には、社長を含む経営幹部50名を対象に毎週4回計17回にもおよぶリーダー教育が始まりました。

これにも強い反発がありました。まず、リーダー教育の意味が分からないというのです。それまでの「JALの常識」ではリーダーが部下を教育すべきであって、何故リーダーが教育を受けなければいけないのかというわけです。「再建が始まったばかりのこの時期に、毎週4回計17回というのは無茶苦茶だ。せめて開始は秋から、回数も1回にしてくれ」と言われたのですが、当時の社長やのちに社長（現会長）となった植木氏を含めたリーダー教育を始めました。

この研修の成果は劇的でした。最後の日に合宿をしたのですが、本当に前向きな議論が朝まで続きました。研修を受けた幹部が変わる姿をみて自分も受けたいたいという人が続出し、結果的には幹部3,000名が受講し、今でも続いています。なかでもよかったのは、やはり稲盛さんが5回講義したことでした。当時すでに高齢で体調も必ずしも万全ではなかったのですが、それでも直接の5回の講義は、計り知れない影響を与えました。

原則③は、全社員に一体感を持たせるということです。当時JALは、本当にこんなにバラバラな会社があるのかというくらいにまとまりのない会社でした。JALフィロソフィは手帳にして全社員に配ったのですが、その対象は、派遣社員や契約社員などの非正規社員を含めJALの制服を着ている人すべてでした。私にしてみればそれが当たり前ののですが、例えば空港カウンターにいる委託先の社員に研修をしようとするとならば労基法違反になるから駄目だという人もいました。実際は、委託先の許可を取れば問題ないということがわかり、教育の対象者とすることができました。

航空会社というのは特殊で、例えばパイロットや客室乗務員はデスクを持たず、乗務時にのみ出社します。こういう人たちを含めてすべての社員に教育を行うと決めたわけですが、この開始が、東日本大震災が発生した直後の2011年4月でしたので、「こんな時にそれどころじゃない、延ばしてくれ」と言われましたが断固として実施しました。その効果は劇的でした。セクションの壁を越えた関係が構築できたこと

で、お互いの仕事などに対する理解が深まり、フィロソフィの目指す全員経営になってきたわけです。それができているので、今回のコロナのような事態に直面しても、強い一体感があるので乗り越えられるはずだと思っています。

以上が「意識改革の6つの原則」のなかの3つの最重要項目の内容です。その結果、破綻から一年後には JAL は過去最高の 2,000 億円近くの利益を出したのですが、JAL の人たちも本当に何故こんなことができたのかよくわからないというのです。

私が久しぶりにフィロソフィ勉強会に出席した時、幹部の一人が私に向かって挨拶した内容がとても印象に残っています。その人は「私たちの機材等のハードウェアもコンピューター等のソフトウェアも古くて二流かもしれません。しかし、私たちは今、最強のヒューマンウェアをもってしています。だから強くなれたのです。フィロソフィを教えてもらって心から感謝しています」と話されました。

JAL の社員の方々が感じたのは、「考え方」と「熱意」が高まったことが成功の要因だったということなのです。つまり、ハードやソフトは陳腐化するけれども、「人間の心」というのは鍛えれば鍛えるほどどんどん高まっていくということを証明したのだと思います。

さて、これまでお話した JAL 再建の内容を成功方程式的で説明しますと、次のようになるかと思います。

まず最初に「考え方」ですが、これはリーダーたる稲盛さんが言行一致を貫き、高齢にもか

かわらず使命感から無報酬で再建に尽くすというリーダーとしてのあるべき姿を身をもって示されたということでしょう。そのなかでも一番大事だったのは、「大きな愛」「利他の心」という稲盛さんの哲学であり、それを実践することによって尽きるのではないかと思います。

JAL の社員に幸せになってほしいという善き思い、大きな愛、それが社員の心に火をつけ、熱意も考え方も能力も高まって奇跡的なスピードで再建が進んだのではないのでしょうか。稲盛さんにとっては、すでに地位も名誉も財力もあつたわけですから、JAL の再建で得られるものは何もなく、失うものの方がはるかに大きかったはずですが、でも社員の為にとということで全力を尽くされたことが大きな愛だと思います。

それを象徴するエピソードを一つ紹介します。再建 2 年目に 200 名ほどの幹部が集まる組織長会議を開きました。稲盛さんがいろいろとお話された最後にこう言いました。「これからは厳しいことを言う。だけど厳しいことを言うのは JAL をそして社員を愛しているからだ。だから許して欲しい」と。それを聞いた幹部の方が本当に涙を流し始めるんです。「どうした？」と聞いたら、今まで愛されてこなかったというのもあるのですが、「トップが愛していると言うのは自分を犠牲にしても相手に尽くそうという時に出る言葉であって、確かに稲盛さんは私たちを愛してくれた」と。「無給で一生懸命働いて温かい言葉をかけてくれたと、愛されたと、そういうことを感じたのでちょっと泣いてしまいました」ということを言っていました。「無償の愛」というのは大きな力があるということを私は改めて実感しました。

立命館大学 稲盛経営哲学研究センター×日経ビジネススクール Presents

危機を乗り越える リーダーの思考プロセス

組織を一つにして成長させるための理論と仕組みづくり

9/29(水) 開講【全4回】

ライブ配信



本講座の[詳細はコチラのリンクから](#)

【立命館大学経営学部校友会】

〒567-8570 大阪府茨木市岩倉町 2-150

TEL:072-665-2090 FAX:072-665-2099

E-mail: info@ritsba-kouyukai.jp