

第1回 稲盛アカデミー公開シンポジウム 「経営哲学の浸透—JAL再生を題材として—」の概要

吉田 健一（鹿児島大学学術研究院学内共同教育研究学域准教授）

The First Inamori Academy Symposium

Outline on “Infiltration of Managerial Philosophy: The JAL Revival as a Case Study”

YOSHIDA Ken 'ichi (Associate Professor, Kagoshima University, Education and Research Institutes Coalition)

1. はじめに
2. シンポジウムの構成
3. 第1部 基調講演
 1. 日本航空の歴史
 2. 世界の航空業界の現状
 3. 会社更生法の概要
 4. 稲盛経営哲学
 5. 日本航空再生のプロセス
 6. 稲盛経営哲学の価値
4. 第2部 パネルディスカッション【再現】
5. まとめ

1. はじめに

平成27年2月15日、鹿児島大学稲盛アカデミーでは、鹿児島大学郡元キャンパスの稲盛会館において、第1回稲盛アカデミーシンポジウム「経営哲学の浸透—JAL再生を題材として—」を開催した。シンポジウムには、稲盛経営哲学履修証明プログラム関係者、民間企業関係者、自治体関係者、一般の方など315人が参加した。

平成20年に、稲盛経営技術アカデミーから、学内の共同利用施設として新たな組織としてスタートした稲盛アカデミーだが、今日までは学部への共通教育科目の提供、また社会人を対象とした「稲盛経営哲学履修証明プログラム」などに力を入れてきた。今回の一般向け公開シンポジウムは、初めての試みであった。

筆者自身が準備段階からシンポジウムの企画に参画し、当日は第2部のパネルディスカッションでモデレーターを務めた立場から、このシンポジウムの概要をまとめておきたい。なお、本報告書では第1部の大田氏の基調講演部分は、講演そのものの再録ではなく、大田氏が、当日、聴衆に配布されたスライド資料を要約したものを紹介しておく。第2部のパネルディスカッションの部分は当日の模様を忠実に筆者が文字起こしして収録した。



開会の挨拶を行う吉田アカデミー長。鹿児島大学学長・役員（左側）と基調講演の大田氏及びパネリスト（右側）

2. シンポジウムの構成

シンポジウムは、能勢明雄稲盛アカデミー特任専門員が総合司会を務めた。はじめに、吉田浩己鹿児島大学稲盛アカデミー長が開会挨拶を行い、「これまでは学内や社会人向け講義を中心に人材育成に力を入れてきたが、より広く一般の方にも学んで頂く機会を提供するために、公開シンポジウムを企画した」とシンポジウムの趣旨を述べた。続いて、本学の前田芳實鹿児島大学長、清原貞夫理事、島秀典理事の紹介も行われた。

シンポジウムは2部構成で、第1部は、稲盛アカデミーの寄付者で工学部卒業生の稲盛和夫氏と共に日本航空（JAL）の再建に携われた大田嘉仁鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授（京セラ株式会社取締役執行役員常務）が登壇し「日本航空再生プロセスと稲盛経営哲学の価値」と題し、JAL再生の過程について基調講演を行った。

大田氏は、スライド資料を示しながら、JALの再生プロセス及び稲盛経営哲学の特徴について説明し、「稲盛氏の経営哲学は、人間として何が正しいのかを判断基準として作られてきた」と述べた。

後半のシンポジウム第2部では、筆者（吉田）の司会で、大田氏、濱田雄一郎氏（濱田酒造株式会社代表取締役社長）、引頭麻実氏（稲盛アカデミー客員教授、大和総研常務執行役員）の3人をパネリストに、JALの事例を題材にしつつ、経営者のもつ経営哲学の組織への浸透などをテーマに活発なパネルディスカッションを行った。

引頭氏は「多くの会社の場合は、経営者の方が変わると殆どが組織改革からをすることが多い。あるいは大きな人事異動をする。それで人心を一新するとかいうのが結構多い。が、仕組みであるとか、制度を変える前に、やはり意識改革があるべきだというふうに思う」などと述べられた。討論は非常に盛り上がり、一般の参加者からも2人の質疑を受け、会場の参加者をも巻き込んだものとなった。

最後に、吉田浩己鹿児島大学稲盛アカデミー長の閉会挨拶が行われ、シンポジウムは盛況のうちに閉会した。シンポジウムは、270人が満席の稲盛会館に入り切れない315人の方

が来られ、一部の人にはホールの外のモニターで見ていただくこととなった。

以下、基調講演、パネルディスカッションについて報告する。

3. 第1部 基調講演

第1部の大田氏の基調講演は14：10から15：10まで1時間行われた。大田氏の講演のタイトルは「日本航空再生プロセスと稲盛経営哲学の価値」というもので、自身が携わられたJALの再生を中心に話された。

大田氏の講演は自己紹介の後、以下の順に進められた。

1. 日本航空の歴史
2. 世界の航空業界の現状
3. 会社更生法の概要
4. 稲盛経営哲学
5. 日本航空再生のプロセス
6. 稲盛経営哲学の価値

以下、大田氏の基調講演の概要を、配布された大田氏作成の資料を参考に記しておく。

【資料概要】

1. 日本航空の歴史

- ・ 1951年 「日本航空株式会社」の設立
- ・ 1954年 日本企業初の国際線運航を開始
- ・ 1961年 証券取引所市場第二部上場。翌年ホテル業進出
- ・ 1970年 証券取引所市場第一部に指定
- ・ 1972年 日本航空は国際線と国内線を運航
- ・ 1983年 国際線定期輸送実績で世界一に
- ・ 1985年 御巢鷹山事故
- ・ 1987年 完全民営化（官僚体質は変わらなかった）
- ・ 1992年 567億の赤字を計上。厳しい経営状況が続く
- ・ 2003年～ 原油価格の高騰、SARSなどによる海外渡航者減
- ・ 2007年～ 世界同時不況、リーマンショック等によりさらに経営悪化
- ・ 2009年8月 日本航空の経営改善のための有識者会議を設置
- ・ 2009年9月 JAL再生タスクフォースの設置
- ・ 2010年1月 会社更生法の手続き申請

○企業再生支援機構による再建計画

- ① 人員の削減（社員約16,000名の削減）
- ② 給与制度の見直し（給与の20～30%カット）
- ③ 事業規模の縮小（不採算路線からの撤退による40%ほどの路線縮小、全大型機材の売却など）
- ④ 収益改善による早期のV字回復を目指す
（営業利益 1年目：641億、2年目：757億）

○2012年 再上場

- ・ 3,600億円のつなぎ融資は2010年12月にはすべて返済
- ・ 再上場で国庫に3500億円返納

2. 世界の航空業界の現状

- ・ 1990年代 オープンスカイという自由化が本格化、競争の激化
- ・ 企業同士の提携、統合により3つのアライアンスに集約化されていく
- ・ 3つのアライアンスは、ワンワールド、スカイチーム、スターアライアンス
- ・ 昨今の動き…LCC台頭などにより、航空業界の競争は激化
- ・ 大手航空業界の利益率も大変低い状況

3. 会社更生法の概要

- ・ 経営破綻に陥った企業の再生手続きを定めた法律
- ・ 管財人が事業を継続しながら破綻企業の再建を目指す
- ・ メリット…債権者集会において、賛成を得ることができれば、反対債権者を含む全債権者に対する債務を圧縮することもできる。強制的な社員の整理解雇、賃金カットを伴うリストラも可能
- ・ デメリット…経営者は責任を取り、退陣せざるを得ないこと。手続が厳格で時間も費用もかかること。
- ・ これまでの再建成功の最短期間は約7年であったが、日本航空はわずか2年8ヶ月という異例のスピードで再上場

4. 稲盛経営哲学

- ・ 稲盛経営哲学の概要…「人間として何が正しいのか」→公平、公正、正義、勇気、誠実、忍耐、努力、親切、思いやり、謙虚、博愛
- ・ 稲盛経営哲学の源流…郷中教育→「負けるな」、「嘘を言うな」、「弱い者をいじめるな」、日新公いろは歌→実践することの大切さを学ぶ、西田小学校校訓→「清く、正しく、美しく」

5. 日本航空再生のプロセス

- ・ JAL会長就任3つの大義
 - ① 日本経済への影響
 - ② 日本航空社員の雇用の確保
 - ③ 利用者のために
- ・ 意識改革にあたっての6つの原則
 - ① 自社の文化は自社でつくる
 - ② リーダーから変える
 - ③ 全社員に一体感を持たせる
 - ④ 現場社員のモチベーションを少しでも高める
 - ⑤ 変化を起こし続けることで本気度を示す

⑥ スピード感を重視する

6. 稲盛経営哲学の価値

○どうすれば心を変えられるのか

- ・日々の生活の中で、世間の垢にまみれてしまっているのが人間。その垢さえ取り除けば人間は本来の姿を現し、美しい心を発露できる
- ・JALの方々は稲盛経営哲学、つまりフィロソフィを学ぶことによって、その垢を取り除き、本来持っている美しい心、良心を発露できるようになった

○リーダー自らが体現しなければならない

- ・リーダーが、稲盛経営哲学、つまり、フィロソフィを真摯に学ぶだけでなく、率先垂範し、実践し、体現できなくてはならない
- ・リーダーがフィロソフィを実践してみせてこそ、多くの仲間にその重要性を気づかせ、納得させ、もっと学びたい、一緒に実践したいと思わせることができる

○体現するために何が必要か

- ・実行するためには、まずは心を磨き、美しいものにすることがある
- ・自分の心を変えて周囲の協力も得ることができる

○3社に共通する経営理念

- ・京セラ…「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」
- ・KDDI…「KDDIグループは、全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、お客さまの期待を超える感動をお届けすることにより、豊かなコミュニケーション社会の発展に貢献します」
- ・JAL…「JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、一、お客さまに最高のサービスを提供します。一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します」

大田氏は、講演の最後の部分で「また、稲盛哲学は一般の人々にとっても大変価値があるものだと思います。JALフィロソフィの第1部は『素晴らしい人生を送るために』となっていると紹介しましたが、稲盛の経営哲学とは、すべての人が幸せな人生を送れるようになるための考え方が示されたものでもあります。それは稲盛が創業した京セラやKDDIの経営理念の冒頭にも、稲盛が再建したJALの経営理念の冒頭にも「全従業員の物心両面の幸福を追求する」ことが経営の目的であると明記されていることでも明らかです。その意味では、稲盛経営哲学とは、人々が幸せになるための考え方が示されたものと理解してもいいと思います」、「そのような大きな価値のある稲盛経営哲学の神髄をこの稲盛アカデミーで学生だけではなく、多くの方々に伝えて頂きたいと心から願っている次第です」と述べられた。



第1部：基調講演を行う大田氏と会場（稲盛会館）の様子

4. 第2部 パネルディスカッション

15:25から第2部のパネルディスカッションが始まった。モデレーターは筆者が務めた。以下は、司会者の挨拶の後からの再現である。

吉田 大田さん、先ほどは貴重なご講演ありがとうございました。まず私からお話をお伺いする前に濱田さんと引頭さんの方から、大田さんの基調講演を聞かれてのご感想を一言ずつ述べて頂きたいと思います。それでは濱田社長の方から宜しくお願い致します。

濱田 はい。濱田です。宜しくお願い致します。大田さん、ありがとうございました。実はこのJALの再建についてはいろいろな形で報道もされましたので、それなりに承知しているつもりでした。しかし、実際にその中枢にいて中心的な役割を果たされた方から生で（お話を）お聞きして、改めて細部にわたって感じるところが多々、ございました。

さて、実は私は大田さんと一緒にJALに入っていかれた稲盛和夫さんの弟子を自任しております。実は盛和塾という勉強会を主宰して頂いているのですが、私はその塾生であります。その塾生の私の立場から、初めてこのJALの再建を、稲盛さん、あえて塾長と呼ばせて頂きますが、塾長が引き受けられそうだというお話を聞いた時には、正直、個人的には大反対の気持ちでございました。

京セラを創業されKDDIをつくられ、そして盛和塾という素晴らしい世界的な組織を展開され、さらに京都賞という国際的な大きな賞まで主催されておられる、その方が78歳になってあえてそのようなことをされて、万、万、万が一うまく行かないときには、晩節を汚される、あるいはこれまでやられて来たことを支えてきた稲盛哲学そのものが、価値を落としてしまうのではないかと、そういうことのリスクに比べるとJALがつぶれてもよいじゃないかと正直思うほどでございました。

ところがとうとう引き受けられてしまった。そして次々に手を打って行かれました。そ

れが報道されるなり、あるいはご本人からいくらかお話を聞かせて頂く機会が我々、塾生にはございましたけれども、改めて師匠と弟子である自らのこのギャップの大きさというか、天と地の開きを痛感させられてしまう、それは一体、何かというと、お引受けになったこと自体が稲盛哲学の実践というものであり、目にものを見せて頂いたということであります。

しかもそれは、将来の成功の約束保証があったからやったのではなくて、殆ど約束されていない、約束されていたのは失敗するであろうという約束、保証がされていた、そのことに取り組んで行かれた、まさに損得抜きというのを見せて頂いた。そういうことを改めて思い返しながらか、先ほどの大田さんのお話を聞いておりました。

幾分、先ほど準備の時に楽屋みたいなところでお話を面白おかしく質問して聞かせてもらったのですけれども、実は私が想像していたより遙かに大変な、ギリギリの命のやり取りというのに近いところでやられていたということを改めて感じまして、改めて約束のない未来に対して78歳の方が、全てをかけて、全てを投げ打って入っていかれたのだということを知って心震える思いで聞かせて頂きました。ありがとうございました。

吉田 濱田さん、ありがとうございました。引き続きまして引頭さん、お願い致します。

引頭 大田さん、今日は本当に貴重なご体験、お話し下さいましてありがとうございます。大田さんのお話、私は何回か聞かせて頂いたことあるのですが、今日は特に3点、感想めいたことを申し上げたいと思います。まず1点は大田さんのスライドの中、最後の方ですが、稲盛さんが経営されてきた三つの会社、京セラとKDDIとJALがございまして、今日の話はJALだったのですが、実はこの上二つとJALとは大きな差があります。

何かということですね、上二つは直接、間接含めて稲盛さんが、株式を持っているということです。つまり、いわゆるオーナー経営、オーナー会社であると。JALは違うのですね。管財人ということで裁判所から指名されて経営者としての代理ですね、経営代理ということで裁判所に成りかわって（経営を）されたということなのです。ここで申し上げたいことは、自分が株主でいろいろやる時の情熱というのと、あるいはそのやり方というのと、株主でない会社に対する経営というのが、稲盛さんをよく知らない人から見ると、それは違うだろうと思っていたわけです。

ところが今回のお話を承っております、全く同じように、むしろ従来の2社の方は業績も安定しているということもあります、それ以上の形で稲盛さんの経営哲学を開花させられた、これがものすごく大きな話だというふうに私は今日、感じました。これが1点目です。

2点目はですね、大田さんの今日の話でですね、リーダー教育、1回目のリーダー教育の合宿を反対されて、どうにか合宿をやって夜、夜中まで議論がされるようになり、JALをこれからどうするかということで幹部の方々が議論したと。ここです、少し良くなるんじゃないかと確信したというお話がありました。

でもその後でですね、実はそうはいってもいろんな意見が出過ぎてまとまらない、そこで「JALフィロソフィ」につながったというお話だったかと思ひます。まさにこの点が大事でですね、どんなに熱意があつていろいろ頭が良くて考えがまわったとしても分散して

しまったら企業の力というのは全くないのですね。いろいろ思うところがあっても分散してしまっは、会社としてどこに向かっていったらいいかわからない、そうした面でベクトルを作っていくというのがすごく大事なのだなということを改めて感じました。これが2点目です。

3点目は今日、私、初めてお伺いしたのですけれども、稲盛さんがこの鹿児島の地でいろいろ学ばれて、その中にですね、人間としてどう考えたらいいのか、そういうことを学ばれたという話がありました。稲盛さんの経営哲学のベースがここ鹿児島にあるということを改めてといいますか、今日、初めてよく認識して、その地で大田さんと濱田さんとディスカッションできることを大変、うれしく思っております。勝手ながら楽しみたいと思いますので、宜しくお願い致します。

吉田 引頭さんどうもありがとうございました。それではここからはまず、私が大田さんへご質問、そして順次、濱田さん、引頭さんに総括的な質問をさせて頂きたいと思います。まず、基調講演をされた大田さんには、私から7点ほど考えていますが、分けて質問させて頂きます。先ほど、私もお話を拝聴する中で、最初にJALに行かれる時、どのようなお気持ちだったのかということとですね、また正直のところ再建は成功すると思っておられたのかどうか、はじめて、大丈夫だと思ったのは、幹部の1泊研修だったというお話でしたが、この辺りからお話し頂けますでしょうか。

大田 ありがとうございます。最初にJALに行けといわれた時のことを思い出しますと、想定をしていなかったものですから、非常に最初は迷いましたが、稲盛さんに大変、お世話になって私、これまで来ておりますので、恩返しできるかどうか分かりませんが、稲盛さんのために自分の持てるものを全てやろうと、稲盛さんも命がけで一生懸命されるということでしたから、それについて行こうというふうに思いました。

後、再建ができるかどうかということですが、思い返してみますと、私、3年間いたわけですが、ずっと無我夢中で仕事に取り組んでいて、振り返ってみたら成功していたというのが実感ではありますよね。これはおそらくJALの方もそうだと思うのですが、我々が行っただけではなくて、とにかく皆さんが新しいJALの経営の仕組みの中で本当に一生懸命、真剣に無我夢中で取り組んでいて、ふと気がついてみると世間の人から大成功したねと言われているという、そういうことだろうと思います。それが実感だろうと思います。ただ行った時にどうだったのかといえば成功するとかしないとかということよりも自分がやっていることは必ず結論を出さなくてはいけないという、そういう使命感のようなものはありました。

それがこういう数字になるとかならないとかいうことは分からないわけですが、とにかく自分に与えられた役割は徹底的にやろうと、実行しようと、実践しようと、思いつくことを考えて、これは正しいと思ったことは全てやろうと、そういうことは思っていました。そして、それは経営実績がうんぬんということよりは、自分がやった部分は必ず成果が挙がるはずだと、そう思わざるを得なかったということもあったのでしょうけれども、そういう気持ちは持っていました。

吉田 本日のお話のなかでもJALの幹部の人々の官僚的な体質のお話でしたが、大田さんが最初に意識改革を担当されることになった時ですね、言葉は悪いのですが、いわば、よそ者が稲盛さんと一緒に乗り込んで行ったわけですが、最初はどんな人にどんなコミュニケーションを取るところから始められたのでしょうか。

それからですね、倒産した企業であるにもかかわらずプライドだけは高いといういわゆる官僚体質、エリート根性の抜けない幹部の方々と仕事を始められたわけですがけれども、本当のところ、それこそ、最初の1週間や2週間目、行かれて1週間目なんか、どんなところからコミュニケーションを取り始められたのか、そんなところからお聞かせ頂ければと思います。

大田 当然、航空業界のことは何も知らないですし、JALに知っている人は誰もいないわけです。知っている人は一緒に行った企業再生支援機構の方々も管財人としてJALに入っていましたので、そういう方々とは話はしていましたけれども、JALで知っている人は、最初に紹介してもらった秘書のメンバーの方々くらいですから、そういう人たちに経営の状態を聞いたりしていました。また担当の方を呼んで経営の実態を勉強するという意味でいろいろ教えてもらいましたが、これも当たり前ののですがお互いに何も知らないわけですから、非常に孤立感というかですね、想定内ではありましたが、孤立無援の中にいました。

ただ、JALの方も当然、倒産した直後ですから非常に落ち込んでおられたわけですね。二つあったと思うのですが、倒産した理由は自分じゃないのだと、運が悪かったとか国が悪いとか、講演の中でもお話したように、評論家的にですね、自分は全く関係ないのだと、外部的な要因で倒産したのだと、そういうことを倒産したにもかかわらず、本当に評論家的な発言をする人もおられました。

ただ、最初の1週間というのは、啞然とすることもありましたが、孤立感を持つと同時に啞然とした感じもあったのですが、ひと月くらい経つとですね、個人の人は非常にいい人ばかりなんですね。官僚的な文化の中で皆さんが無意識のうちにそういう態度をしているだけであって、人間としては基本的にはいい人が多いなと思いました。JALを良くして行こうという気持ちも本当は持っている。

ただ入社した時から官僚的な組織の中、官僚的な文化の中で20年、30年と過ごしているのでプライドを持った態度をしなくちゃならない、昔からのルール通りに発言しなくちゃならないという、そういう縛られた環境の中で、文化の中に染まってしまったのは間違いないのですが、本当に一人一人お話をする中では、いい人ばかりだったなと思っています。

また、そうはいつでも、ずっと私がやろうとしたことに対しては、当然、ダメだというのが全てだったわけですが、それも当たり前の話であって、ある意味で自分の会社、自分が20年、30年過ごしてきた会社のことに対して誇りを持っているのは当たり前ですから、面従腹背で、分かりました、分かりましたといって、何でも受けてくれるよりは、できないとか違うとか反発してもらったことはかえって良かったのかなと思います。ただ最初の1週間という意味でいえば、最初の数週間というのは本当に言葉も通じませんし、我々も航空業界のこと何も知りませんし、顔と名前も誰も一致しないしということで、一番、しんどい時期ではありましたね。

吉田 大田さんは意識改革の担当をすぐにされたということで今、お話を伺ったわけですが、意識改革のメンバーが4人とのお話でございました。まずこの4人は最初からベクトルが合っていたのでしょうか。よく稲盛名誉会長はベクトルを合わせなければならないとおっしゃいます。京セラから行かれた方が名誉会長、大田さん、森田さんの3人だけでありました。森田さんはアメーバ経営担当でしたので、当然ながら意識改革担当の残りの4人の方はJALの方であったわけですが、この4人のJALの方は最初から大田さんにすぐに付いてきてくださったのでしょうか。

大田 当たり前ですけれども話がかみ合わないですね。私もJALの内容を分からずに勝手なことをいっていたということもあったのでしょうけれども、JALの4名の方も混成部隊で、人事の人が1人、北京から1人帰って来た、関空から1人帰って来た、整備か何かの人というので、彼らも1人の人事出身の人以外は意識改革というのは初めてのことで、ベクトルが揃うという以前の問題で、お互いに何も知らないというようなことでした。ですからベクトルがそろうどころではなかったのですね。

それと元々、JALも長年、意識改革をしようということは、ずっと過去、トライしてきておられたのですね。それは先ほど説明したように外部の力を借りてとかでしたが、自分たちでも意識改革にトライしようとして、官僚的だということを社会から批判されているので、それも直そう、マニュアル至上もやめようという我々が実行したことを全部しようと、彼ら自身は思っていたらしいのですね。

それが部外者が来て、全く別の意見を言うてくるわけですから、大変、戸惑われたらと思うと思います。ですから全く合わなかったのですが、ただ先ほども言いましたが、彼らもやはりJALを良くしたいと、意識改革を成功させたいという、手法はいろいろ違ったのだらうと思いますが、基本的な思いは一緒でした。ですから私はそういう意味では反発があっても当然だったと思っていますし、反発がなかったらかえって納得ずくで仕事ができなかったということですから、ここまで成功しなかったのだらうと思います。

私は当時、最初にメンバーの方々に絶対に私のやり方をやれば成功すると、必ず成功するというのは間違いないと、2年後、3年後には取材が殺到すると、そういうふうに最初に言ったということなんですね。私は覚えていなかったのですが、意識改革の担当の人が、辞める時に大田さんがあの時、一番最初に会った時に、そう言われていたんですが、ここまで成功するとはよく見えていましたねと言われたのですが、先ほど言いましたように自分のやり方をすれば業績はどうか分からないけれども、とにかく社員の心はまとめることはできるんじゃないかなという思いはあったんだろうなと。それでそういうことを発言したのだらうなと、今から思えば思います。

ただ、意識改革の（担当の）人に関しては本当に感謝していますね。無理難題をずっと言ってきたんですね。ベクトルが合うとか合わないとかいうのではなくてですね、とにかくこれをやってくれ、これをやってくれと先ほど私が実行したことをずらずらとお話させて頂きましたが、一緒に仕事をするようになって、非常に少ないメンバーなんですが、あれをやれ、これをやれと無理難題をずっと言ってきました。多分、経営陣の方とは板挟みになって本当に苦勞されたのだらうと思いますけれども、結果として私に付いてきて頂いて、本当に私以上の苦勞を意識改革の方はされたのだらうと思います。

そういう意味では心から感謝していますし、先ほどいいましたようにベクトルが合わなかったから合うまでうんぬん、というようなことを考える余裕もなかったと思います。とにかく無我夢中で一つの目標に向かって純粋に進めていくと、いつの間にかベクトルがそろって、いつの間にか同志というかですね、阿吽の呼吸でいろんなプロの人を集めるようになったと思います。

そういう意味では結果としてベクトルはそろっていたんですけれども、そろっていないことを気にして何もしないよりもベクトルはそろっていないけれども、これはしなければいけないという信念の方がずっと大事だったなというふうに思います。JALの意識改革の人は本当に素晴らしい仕事をして頂いたなと感謝しております。

吉田 2月に行かれてわずか4カ月目の6月からリーダー教育を社内の反対を押し切って断固としてやるんだと強い意志で実行されたわけですが、当然ながら幹部の方の中でも意識改革が早くできた方、そうではなかった方いらっしゃると思うのですが、リーダー教育を進めて行かれる過程で幹部間での軋轢はなかったのかということと、JALは幹部と現場、本社と現場、そして本社の中でも運航と整備とCAと非常に壁が多かったということをお読みしております。大田さんが仕事をされていく中で壁が壊れていくなという感じをどのあたりで実感されましたでしょうか。時期的なことや象徴的なエピソードなどがあれば、その辺りをお聞かせ頂きたいと思います。

大田 どの会社でも一緒だろうと思うのですが、日本航空は特に当時、官僚的な組織でしたので、非常に縦割りでですね、講演でもお話しさせて頂いたように、本部間でも本部長同士が直接、話をするということもなかったのですね。

リーダー教育を始める時に、そのことが非常に気になっていましたので、リーダー教育というのは50人くらいの方が、コンパをするにしても1テーブル8人くらいが集まっているのですけれども、リーダー教育の研修の時もコンパの時も、とにかく、席を毎回、変えたと、毎回、隣には違う人が座っているということをやりました。ですから、それは2、3週間目だったですね。我々はメール友達だとか、困ったことがあればお互いに何でも言えるようになったと言っていました。その一体感というのは、物理的に接点を増やすということで、また共通の勉強会をするということで、なくなっていったような感じです。

その中で最初にお話しした温度差のようなものですね。これは本当にすごくありましたね。最初は皆、しらっとしていたわけですが、何回かするうちに、よしという人が出てきたわけですが、象徴的なのは、名前を出すと怒られるのでしょうかけれども、ある航空関連会社の社長をしていた前の企画の担当をしていた方で池田さんという方がおられたのですが、その方が手を挙げて、本当に自分がこれまでやっていたことは間違っていたと、稲盛さんがいったことが正しいというようなことを勇気をもって発言して頂いたのですね。それが切っ掛けとなって、皆さん、稲盛の話をもっと素直に聞くようになっていったように思います。

また、コンパの中でも稲盛が一人一人に耳を傾けてくれると、それも非常に気さくに、仕事の話だけではなく、日常生活の話もしてくれると、そういうことで稲盛に対する距離感というものがどんどん、短くなっていったと思います。

そういう意味でいうと、すごく差がありましたが、最初は本当に1割、2割というのが、本当に月を追うごとにまた、変わっていったな、また変わっていったなというのが、分かるような、月を追うごとに、最初は週を追うごとに、どんどん変わっていったなというのが、本当に目に見えるような感じがしました。結局は稲盛さんの話を聞いて、本を読んで、直接、稲盛さんの人柄に触れて、すごいなと納得する方がおられたということと同時に実績がどんどん上がってきましたので、やはり稲盛さんがやっている経営改革というのは正しいのだなと肌で感じた人がいたと思います。

もう一つは現場の様子が変わってきたというのがあると思います。自分たちが変わると、よく言われたのですが、稲盛さんの言う通りにやってみたら、部下の人から尊敬というか信頼されるようになったと。今までは威張り散らしても部下はついてきてくれなかった。やはり、部下以上に頑張ろう、一生懸命やろうと言うと、現場の人がついてくるようになったと。

昔は部長とか役員になると、これはJALだけではないのでしょうけれども、仕事をしなくて良いのだと、威張っておけば良いのだと。命令するだけで良いのだと。そういうのが普通だったと思うのですが、稲盛から上に立てば立つほど、一番、仕事をするのが上司だという話を聞いて、誰にも負けない努力をリーダーはするのだと聞いて、実際にそういうことをし始めるとついてきてくれるようになったと。そういうことがあったようです。そういういろんな要因があってですね、一遍に全員ということはないのですが、徐々に変わっていったというふうに思います。

それと部署間の壁といったことですが、リーダーは先ほど言った通りですが、一般社員、これも先ほど言った通りですが、フィロソフィ勉強会ということで、それまでCAの人と整備の人が会うこともゼロだったと思いますし、営業と整備の人が会うということもゼロに近かったと思いますし、カウンターの女性とパイロットの人が会うということもなかったと思うのですが、そういうフィロソフィ勉強会というところで職種の壁を越えて机を並べて、同じ講義を聞くと、そういう中で、あっ何だと、お互いJALにいたけれども何も知らなかったのかとか、みんな、一緒に苦労したのだなと、敵だと思っていたけど、みんな、仲間じゃないかと、そういうふうな意識が生まれたようです。

ですからリーダー間の壁は1年目でなくなったのですが、職場間の壁は2年目、フィロソフィ教育を始めたあたりからなくなっていったような気がします。以上です。

吉田 次に濱田社長にお伺いしたいと思います。今の大田さんのお話の中でも、やはりリーダーが大事であるということ、そして、そのまたリーダーの哲学、基本的なものの考え方を組織に浸透させていくということがいかに大切なことなのか。しかし、これはいかに困難なことかということを経営の現場で社員の方に「濱田フィロソフィ」を伝えておられる立場の濱田社長、会社といたしましても、人間の集団ですから、トップのことをなかなか聞いてくれない方など、いろいろおられると思うのですが、日ごろどんなことに苦労されているかということと、それと部下の方とコミュニケーション取られる時に一番、気をつけておられること、またはご自身で大切になさっていること、これはどんなことでしょうか。

濱田 はい。実は稲盛哲学をベースに勉強させて頂いてしまして、私ども、社内で『濱田フィロソフィ』というまとめたものを全従業員に配布して進めています。勿論、これを配ったからといって、浸透するわけでも何でもないわけです。それともう一つ、当社で良いこと、逆に厄介なことは、実は私ども伝統産業で私、5代目でございます。

つまりオーナー企業で、伝統的地場産業であり、中小企業だという中で、実は私、昨年、還暦を迎えたのですが、社員の中では最高齢という、年齢的にはですね、優位性もあって、幸いにしてつぶれずに今日まで来ている。私、当社で40年のキャリアですけれども、これも一番、長いんですね。つぶれずに来たと。そこそこ、良くなってきたようにも見えるというところから、私のいうことについては聞かない人はいないですね。聞いてくれます。だけど、やってくれるかどうかは別です。

だんだん、若い人たちが増えてきているのですが、一番、苦勞しているのはJAL倒産の時にJALの会社の人は誰も、倒産した会社のメンバーであるということを知らなかったと仰るのですね。それと同じであります。つまり、濱田酒造という中小企業が現状、どんな状態なのかということを知らないでいる社員が大半であるということなので、苦勞するのは濱田酒造の現状を認識してもらえるかどうかということを中心に意識しています。

現在、仕事というのはその現状と、我々が目指そうとするこの目標、レベルとのギャップをフィロソフィの指し示す価値観で埋めていこうと、これが仕事なのだとすることを伝えたい、あるいはその決意をトップ、幹部がど真剣に思っているんだと、そこにおいて妥協はないのだという決意と覚悟のほどを伝えられるかどうかという、この勝負をやっていると思っているわけです。

実は私どもは11月の1日から増設工場という新しい機能をスタートさせました。これは当社にとっても非常に大きな投資を伴う案件だったのですが、それが竣工した時にこういうペーパーを社内に配布しました。その中の一部を読みます。「増設施設竣工、この新設施設というのが我々の現状を強くしてくれる。しかし、これはゴールではない。いよいよこれから来るべき大競争、サバイバルレースに勝ち残るために必要な準備が整ったところであり、新たな環境に適應すべくスタートする。全社員、特に最近しか知らない若い社員の方々はくれぐれも誤解、あるいは錯覚しないで欲しい。我々は順調期にあるのではない。厳しい戦いに臨む準備が整ったばかりなのだとすることです。とはいえ、みんなで力を合わせ、40年かけてここまでのレベルにたどり着いたこともまた事実であろう。我々はそのことに誇りと自信をもって、これからの闘いに勇敢に突入して行こう」というようなペーパーを全社員に配ったのですね。

つまり、こういうことを、これだけではなく日々、こういう機会、機会を通じてそのようなことを伝えていくということが出来るかどうかということに、勝負をかけていこうと考えております。さて、その時に2番目の質問ですが、コミュニケーションを取る時に一番、気をつけていることは何かということですが、これについて私は仏と鬼と人間、この三つを間違わずにバランスを取りつつ使い分けることというのを意識しています。

特にそれが、その対象の相手のためになるようにということを意識しています。意識しているけれども、それがそのようになっているかどうか、私が意識しているように受け止めてもらえているかどうかは分かりません。それはやはり未熟でもありますので。ただ、そのようなことを努めて意識しながらやっていこう、言いにくいことでも言ってしまうと

というような気持ちもかなり持っています。しかし、往々にして伝えきれていないなど、いつも反省するばかりでもありますけれども。

吉田 どうも、ありがとうございます。非常に深い心に染み入るお言葉でした。さて、次に引頭さんにご質問させて頂きたいと思います。引頭さんは、ここにございます『JAL再生』という本の編著者でもございます。今日はこの本を読まれておられない方をも対象としたシンポジウムでございますので、基本的なことから伺いしていききたいと思います。「それは本に書いてある」とはおっしゃらずにいろいろとお話を頂ければと思います。いくつかに分けてご質問させて頂きたいのですが、JALの再生過程を取材されたわけですが、最初に稲盛和夫という一人の経営者に対して、率直にどのような印象をお持ちになりましたでしょうか。そのあたりからお願い致します。

引頭 ありがとうございます。そのことは本には書いてはいないのですが、やはり偉大な経営者の稲盛様に最初お会いした時にですね、確かに緊張はしたのですが、インタビューさせて頂いて、何というのかですね、とても温かくて温厚な方だと。とても激しい経営をされる方には、その時には、インタビューでしたからね、私には見えなかったです。ただ、その時にものすごく印象に残っているのが、お話しされた言葉、一言一言が、とても易しい言葉、つまり分かりやすい言葉で語られたということですね。

JAL再生においてのご苦労話であるとか、一体、どういうところが経営においてターニングポイントになったのかとか、いろんな質問させて頂いたのですが、その一つ一つがとても難しい場面、大変な場面がいっぱいあったと思うのですが、繰り返しになりますが、とても平易な言葉で教えて頂いたということなのです。

なぜ、これを言うかということですね、難しいことを難しい言葉で言うという人は、世の中にいっぱいいるのですね。でも、難しい言葉では、伝わらないのですね。今回、私どもの本の中に稲盛さんがインタビューに出ていただいたというのは、これは多分、多くの方々、稲盛さんの言葉が直接伝わらない多くの方々にも、伝えたらよいという示唆があったのではないかと考えていまして、そのためにインタビューを受けてもらえたのかなと思っています。

吉田 インタビューをされた時は再生がある程度、成功した後だったと思いますが、最初に引頭さんがJALの再生が始まったというニュースを聞かれた時、率直にこの再生というのは成功すると思われたでしょうか。このニュースの一報を聞かれた時の感想を宜しくお願い致します。

引頭 私は大和総研という証券系のシンクタンクに勤めているのですが、多くの金融関係者は二次破綻は免れないと思っておりました。一般的にはJALというのは政府の支援をいろいろ受けたと言われておまして、その多くのものが債権放棄と、それから要らない飛行機の減損、この二つでかなり受けたのではないかとされていますが、実はその金額というのは大したことないのですね。

それは金融機関にいる私どもも直感的に分かっていたのですけれども、それでは良くて

ブレイクイーブン、つまり損益トントンくらいまでが良いところだろうと。更生計画を出したとしても、そんな数字はいかないだろうというふうに思っていました。それほど、この再生というのは困難を極めるものだろうというのが、一般的な見方でした。

吉田 ありがとうございます。今日、大田さんの方から再生のお話をお聞きしたのですが、引頭さん、かつてのですね、ダメになった時のJALといいますか、それまでのJALのキャッシュフロー管理というのは、どのような感じになっていたのでしょうか。

引頭 一般的に企業が倒産するパターンがありますけれども、一番多いのが、キャッシュショート、つまり支払いのお金がなくなって倒産する。つまり、社会の中における契約が履行できない時に大体つぶれるわけなのですね。

JALはご案内の通り、海外のエアラインと提携しています。よくアライアンスという言葉にあるように、いろんな航空会社に自分たちの席を貸したり売ったり複雑な会計処理をしているのですね。そういったことから、大体、大田さん、3カ月くらいでしたよね、以前は。大体、3カ月後くらいでないとその月の様子が分らないと。ただ、分かった時には3カ月後ですから、世の中が変わっていて手が打てないと、そういう状態がずっと続いていたわけなのです。

特にインタビューの中で一番、印象にあるのは、これは本にも少し書いてありますが、倒産した後、まだ再建計画も決まっていなかったわけですが、日々のお金の管理が一番、大事なわけですね。払えるのか、払えないのか。一体、いくらあるのかと。ところが、JALという会社は、とても大きな会社だったので、誰かがやってくれるだろう、本部が見てくれるだろうという感じだったのです。先ほど、大田さんの資料の方に機械も飛行機も少し二流だといいますか、そういう言葉があったようにですね、ヒューマンウエアは一流になったわけですが、コンピューターシステムはかなり古いものだったのですね。ですからキャッシュ管理が全くできていなかったのです。

そこで倒産した後に、再建計画が決まるまでに何をしていたかということ、日々、銀行から残高を送ってもらうと。一体いくらあるかというのを本社に報告しろと、これはアメーバ経営の森田さんが大々的な指示をされてやっていました。その時にある北の方の、日本というよりは世界の中の北の方の支店があったわけですね。そこは少し離れた場所にあるので、銀行の支店まで車で40分かかると。

雪も降っているわけですね。倒産したのは1月でしたから、北半球はまだ冬なわけですが、「毎日、毎日、銀行に行って通帳に記入するのですか」みたいな話があったようなのですが、森田さんはそれでもやれという話で、銀行にその時は協力してもらって、毎日、電話をもらったと思うのですね。電話で残高を確認しました。そこまで鬼気迫ることを支店は、そんなことは一回もやったことがなかったのですね。何となく1カ月とか2カ月経って、残高いくらですねという感じで日々のキャッシュ管理をしていなかったのですね。

多分、今日、皆様方の中に経営者の方も何人もいらっしゃるということを吉田さんから聞きましたが、日々のお金を管理していない経営なんて私はあり得ないと思っているのですが、大きい会社ですとそういうことがあったようです。経営の基本がやはりできていなかったのだと思います。

吉田 今日のテーマ、意識改革ということがございますけれども、インタビューなどの取材を通じて社員の意識改革の部分で何か印象的なことがありましたのかということが1点と、意識改革が大事だということは、「言うは易し行うは難し」でなかなか難しいことだと思います。成功したポイントとしては何があるとお考えでしょうか。

引頭 ありがとうございます。1点目の印象的な出来ごとなのですが、マニュアルについての考え方が変わったというのがとても印象的です。御巣鷹山の事故があってですね、安全についてのマニュアルがアメリカの航空局からかなり詳しく言われてですね、マニュアルを守りなさいというのが文化というか、カルチャーだったと思います。ただ、冷静に考えてみると、マニュアルの中に全てのことを書きこむのは難しいわけですね。日々、いろいろなアクシデントや想定もしない出来事というのがあるわけですが、それは全部、書き込めないと。だからこそマニュアルが必要だという人もいるんですが、ある時にはそれがあまりに杓子（しゃくし）定規なものに映ってしまうこともあったわけです。

そうした中ですね、JALの社員の方々、これはフィロソフィ教育、リーダー教育を受けた後の方々ですが、その人がやったのがですね、アメリカの航空局の通達でですね、航空機の部品というのは、1回使った後は、マーケットに流通させてはいけないというのがあるのですね。というのは飛行機の部品が仮に中古でちゃんと検査されていないまま使われてしまったら大事故につながるかもしれませんよね。そういうことでそういうふうに言われているわけです。でもそれは、大事故につながるからというのがマニュアルの奥底にあるものだったのですね。それを社員はマニュアルの意をくみ取って、その部品をうまく利用して、ペンダントか何かの形を作って、JALに見学に来たお客様にそれをお渡しするというのを思いついたのですね。自分たちはプレゼントを買いとかそんなお金もないわけで、今あるもので何かお客様に報えないかということ考えたわけですね。

それは実は考えた人というのは二十幾つの若い女性の整備士の方なのですが、その上司の課長の人は、私と同じ年の人だったのですが、意気投合して話していたのですが、びっくりしたと言っていましたね。自分はずっと整備をやっていてそんなこと、考えたこともなかったと。だけど、その二十幾つの女性社員は何か誰かの役に立てないかと、そういうことを考えて、考えに考えたあげくマニュアルの本当の意味を考えるということまで変わっていったということですね。そこに一つ大きな成長があったと思います。それが一つ目の質問（に対する答え）です。

二つ目のご質問ですね。意識改革についてのポイントということですが、いろいろあると思うのですが、今日ここでは私は3点、挙げたいと思います。1点はですね、やはり社員の方々に情報を行きわたらせるということです。先ほど、濱田社長の話にありましたように、会社の情報をみんな知っているかというお話がありましたけれども、情報を行きわたらせるというのはとても大事です。どういうふうになっているかが分からない中で、皆が行動することはあり得ません。

二つ目がですね、共通の言語で話せるかということですね。共通の言語というと日本語じゃないか、という人がおられるのですが、そういうことではなくて、別に中国語だろうがロシア語だろうが韓国語だろうが何語でも良いのですが、その言語ではなくて、共通する考え方とか概念が一緒かということですね。これはすごく難しいのですが、逆に言えば

それを目指すのが意識改革であるわけですが、それがない限り、逆に言えばさらなる意識改革もできない。これが二つ目です。

三つ目はですね、概念やそういうことはできても、どこに向かうのかと、会社の価値ですね。その会社の事業の価値、事業の価値とかいうと買取価格とかか（思われるかもしれませんが）全然、そういうことではなくてバリュー、つまり社会的バリューです。意義、意味、存在意義、そういうことなのですが、ではそれがどういうものであって、会社としてはどの方向に向かうのか、それはなぜなのか、そういうことを皆できちんと考えておく、これは腹落ちしていないとダメだということですね。頭の中でこっちだなとか、うちはこういうものだからこうだろう、そういうことではなくて、腹落ちして進められるか、この3点が重要なのではないかと思います。

吉田 実際には意識改革と言っていますが、やはり三つ、今日は引頭さんから3つ挙げて頂きましたが、抽象的なことではなくて、やはり具体的に何をするかということが意識改革の成否を分けるポイントだなということが私も今、腹に落ちました。それではこの辺で私からの質問だけではなく、お二人のパネラーから基調講演をして頂いた大田さんへ質問をして頂きたいと思います。

まず、引頭さんお願いします。勿論、取材過程でいろいろ聞かれているとは思いますが、取材過程では聞かれなかったことや、今日話を聞かれて初めて、もう少しそこを教えてくださいという部分を1問、ここではお願いしたいと思います。

引頭 ありがとうございます。今日の大田さんのお話しで、大田さんが中心となって先ほど、おっしゃったJALの3人の方、4人の方ですね。巻き込んで意識改革を進められたというお話を伺いました。そこでですね、今日、少し質問させて頂きたいのは、本にも書いてないことなのですが、その時に稲盛会長がどのように意識改革を見ていたのかということです。

さらに大田さん自身が稲盛さんに、意識改革についてご相談されたとすればですね、どういことでご相談されていたのか、さらにですね、今もいろいろな苦労話を伺ったのですが、本音のところでは一番、大変だったことは何だったのか。大田さん自身が乗り越えるのに大変だったこと、あるいは稲盛さん自身が乗り越えるのに大変だったことは何だったのか。その辺を教えてくださいと思います。

大田 意識改革を稲盛がどのように見ていたのかという質問ですけども、勿論、適宜、報告をしながら詰めていきました。焦るなというのが多かったですね。慌てるな、慎重にやいなさいというのがメインで、その他はとにかく正しいと思ったことはやってくさいと。ただ焦っちゃダメだよと。相手がいるのだから相手の立場を考えてやれというようなことがありました。その中で相談をするというのは、最初の時は、もっと京セラから人を送ってもらえないだろうかという相談はしましたね。それはダメだと。それはお前一人でやいなさいというのは言われました。

本当にいろいろとお願いをいっぱいしましたね。相談というよりもお願いをしました。リーダー教育の時に講義をしてほしいということ。毎週、土曜日に講義をしてもらったわ

けですけれども、そういう社内で話をするようなことは、京セラではもう何年もないのですね。KDDIでも何年もないのだと思うのですね。毎週、話をして欲しいというのもありましたし、現場を訪問して欲しいとかですね、いろんな無理難題をお願いしたと思います。本当にそれを焦っちゃダメだとは言いながらですね、受けて頂いたというのは、非常にありがたかったですね。いろんな新しい行事などを始めたのですが、JALアワードとかフィロソフィ発表大会とかなんですが、負担を大変おかけして、それを快く受けて頂いて、非常にありがたかったと思います。

一番、大変だったことというのはですね、最初、お話しのように着任の当初ですね。お互いに右も左も分からない、ただ本当に、今、引頭さんからもお話しあったように失敗するだろうと公然と言われている中で、最初の数カ月は本当に何をするにしても大変でした。

それで6月にリーダー教育というものをやろうと決めたわけですが、一番初め、仲間が誰もいない中で、どうしても始めなければならないという中で、そういうJALで過去にやったこともないようなことを計画したわけですが、それは本当にJALの人から見れば、とても強引なやり方だったと思うのですよね。それがうまくいかなかったらどうしようというのはありましたし、それに対して稲盛もちょっと強引すぎるんじゃないかと、もっと慎重にやった方が良くよと、その時に言われたのですが、ぜひ、やらせて欲しいということでやらせて頂いたのですが、あれを乗り越えられたから良かったのだと思うと思います。

おそらくJALの方も驚きながら参加された方が多いんだと思うのですけれども、内心、本当に強引だなと思っておられたと思うんですけれども、それが結果としては良かったなと思っています。以上です。

吉田 次に濱田さんいかがでしょうか。1問、大田さんに質問をお願い致します。

濱田 はい。お話の中でですね、官僚体質という言葉が何回も出てまいりました。また、（大田さんの）役割というのが意識改革担当だったと。このことは、官僚体質の意識改革と理解して宜しいのかどうかということと、それと意識改革を進めるための六つの原則を決めたというお話でした。さて、この六つの原則というのを決められるのに、どれくらいの期間を有したのか、また、あの内容というのは、どのようなプロセスでお考えになったのかというのをお聞かせ頂きたいと思います。

大田 意識改革というのは官僚的な体質を変えるということですかということですが、まさにその通りですね。官僚的な体質とは何か、官僚的な文化とは何かということですが、事なかれ主義というか、当事者意識がないというか、会社全体を見ずにセクショナリズムで自分の部署さえ良ければ良いとか、そういういろんな特徴、言い方があるんだと思いますけれども、それを変えることが意識改革だといえば、まさにその通りですね。民間企業的な発想、まずは民間企業的な意識を持って欲しいということを一番、最初に私は言いました。

最初の意識改革の目的は、民間的な意識を持って欲しいということですが、それは今、おっしゃった官僚と対峙する概念ですから、そういうことだったと思います。最初、

ちょっと申し上げましたけれども、代表的な官僚的な意識という、黒字を出す必要はないんじゃないかという、京セラから来た人は黒字を出せというけれども、そんなものは民間企業だから、普通の企業だから言うのであって、我々は公共性のある企業だから黒字を出すのは問題だと思いますという人がおられて、理由を聞くと、黒字になると組合から賃上げを要求されるとか、黒字になると赤字路線を飛ばさなくてはならなくなるとか、そういうもっともらしい理由があるんですが、黒字が出て利益がたまらないとどうしようもないし、いざとなったら倒産してしまいますよという、そういうことも話をしました。そういうことを含めて、民間的な考えをまずは持ってほしいというのが最初です。

二つ目の質問の六つの原則というのですが、これは1月くらい経った時には、このメモを作ってますね、稲盛にこういうことで改革を進めて行きたいということを言ってみました。どんどんアイデアも浮かんできますが、それを全部やっていたらグチャグチャになってしまうだろうというのが一つありましたし、大きな問題点というのは分かっていました。ただ、最後に言いましたスピード感を重視するというのは、それが私にとっては一番大事なことだと思いました。

全部、大事なのですが、実行するというのが大事だと思いました。他の5点というのは一般的な話だろうと思うんですね。ある意味で一般的な話で皆が思っていることだろうと思いますけれども、6番目のスピード感をもって実施するというのは、3年間という期限が区切られていたのが非常に良かったと思いますし、3年間でやらなくてはいけないと思えば、1年目に仕組みを作って、2年目に実行して、3年目に集成するというのが一般的なパターンでしょうし、1年目に仕組みを作らなくてはならない、時間がない。JALフィロソフィのようなのも、普通なら自社のフィロソフィをつくるのに1年も2年も議論してつくるのが良いのだろうと思うのですが、それは絶対できないという、そういう時間的な制約を自分に課したという、あの6番目が私にとっては一番、しんどかったですけれども、結果としては良かったなというふうに思っています。以上です。

吉田 この辺りから徐々に議論をJALの再生を題材にしながら、本シンポジウムの大テーマでございます経営哲学の浸透という部分に移行させていきたいと思っております。ここからは、パネリストお三方同士でのディスカッションをして頂ければと考えております。これ以降は大田さんも基調講演者というお立場ではなく、1人のパネラーとなって頂いて、ご発言をお願い致します。まず、濱田さんから引頭さんへのご質問、そしてお答え、そして濱田さんから大田さんへの質問、お答え。そして、その後に引頭さんから濱田さんへ、そして引頭さんから大田さんへということで進めたいと思っております。

ここのところは、勿論、JALの話を入れて頂いても結構ですし、テーマは経営哲学の浸透ということですが、今までのお話を総合しますと、やはりリーダーの人間性、リーダー教育の重要性、教育論、組織論、そして稲盛経営哲学の価値、そして人間の心とはというやや抽象的なテーマ、人間論や哲学的なテーマでも結構ですので、少し話題を拡大して頂き、経営哲学の浸透という観点からお話し頂きたいと思っております。では、濱田社長から引頭さんへご発言をお願い致します。

濱田 はい。私の場合には地元の中小企業で伝統産業、地場産業というジャンルを引き継

いできているわけですが、その中であまりよく分からないのが官僚機構とか大企業と中小企業との違いが実は私、分からないんですね。私は大企業とか官僚機構というところに所属した経験がないものですから。今日、大田さんのお話の中で出たのが、リーダー教育をしようとしたところ、そんなの要らないと、マネジメント教育にしてくれという声が出てきたけれども、断固としてそれをはね付けて、いや、そうじゃないんだとマネジメント教育なら、もう皆さんできているじゃないかと。そうじゃなくてリーダー教育が必要なんだと。こういうことで貫かれたというお話があったんですね。

私、思うに実は私の場合にはたまたま後継者という立場にありましたので、どうしてもリーダーシップを執らざるを得ないポジションにいるわけです。それで非常に難儀しましたのは、リーダーシップのビジョンと覚悟は持っているのですが、自覚もあるのですが、マネジメント力がないんですね。それでいつも会社をつぶしかかって、つぶしかかってという、つぶしかかった経験で少しずつ少しずつ学んできた。こんなので大丈夫かと…。いつまでかかるのかと思っていたところに、実は稲盛和夫氏との出会いがあって、そこで極めて重要なことを体系的に教えていただけるという機会に恵まれたということが救いになったわけです。

さて、今回、JALで発揮された部分というのは、そのような部分が欠けていたからだと思うのですが、そのような部分が欠けていて大企業なり、官僚機構というのは機能するのですか。

吉田 引頭さん、その当りについて知見を宜しくお願い致します。日本の現実を語って頂ければと思います。

引頭 ええ、私は大企業や官僚のまわし者ではないのですが、実はですね、大企業の組織であるとか、官僚機構だとかというのは、いわゆる、高度成長期においては大変、機能的なものだったんですね。どういうことかということですね、大体、これくらい伸びるだろうという道筋があって、それにはできるだけ、司、司の人が効率的に動く必要があるわけですね。そのためには今、大企業が採っている組織であるとか、官僚がやっている官僚機構の方が、いちいち、いろいろなことを考えなくても、そこで最大限効率化を発揮すれば国全体としては良くなるという仕組みだったのだと思います。

ところが、今、そうっていないよというお話だと思うのですが、これは成長が止まってしまったわけですね。つまり、従来の道筋というものがなくなったわけです。これから新たにいろいろなものを考えなくてはいけないということになった時に、今の先ほどおっしゃった大企業とか官僚の組織というのが立ち行かなくなったということなのです。

これはクリステンセンという学者がおっしゃっているのですが、イノベーションのジレンマというのがありまして、これは何かというと企業は成功すればするほど変わらないということなのです。成功してないと何かおかしいと思ってですね、いろいろ試してみているのですが、ただ、なまじ中途半端に成功しているとですね、あるいは、なまじ大成功していると、その成功体験が邪魔をしてイノベーションを起こすことが出来ず、そうこうしているうちに、中小企業がイノベーションを起こして取って代わって行くと。

これは、例えばアップルしかり、後、グーグルだとか、ツイッターだとか、例えばハイ

テク産業だと取って代わって、新しいものが出てきていますよね。だけど、大きい会社からはそういうものは出てこない。そういうことなのだと思うんです。こう考えると、昔の官僚とか大企業の場合というのは、伸びるだろうというのが、ある程度こういうふうにやっておけば社会全体が伸びるだろうというのが、ある意味、ベクトルだったわけですね。

ところが、そのベクトルがなくなってしまって、その時には先ほどおっしゃったリーダーとか、そういった人たちが、こっちのベクトルだよと言わなければならないのですね。しかし、その訓練を何年も受けたことがない、やったことがないとなると、どうしてもうまくいわずにですね、司、司のですね、よく言う、別の言葉でいいますと個別最適のマネジメントというものがどうしても横行してしまうということなのだと思います。それが、私なりに見ておりますと、真実なのかなと思っております。

吉田 今のお話に対して濱田社長のコメントをお願い致します。

濱田 そうしますと、中小企業の時代が来たぞということですか（笑）。

引頭 御意でございます（笑）。中小企業というくくりよりもですね、イノベーションスピリットですね。イノベーションと言いますと、何か特別なもののような感じがしますが、そうではなく役割なのですね。その企業が一体、どういう社会的使命をもって、社会に対してインパクトを与えるか、私はそれがイノベーションだと思うのですね。何か特別、難しいテクノロジーとか、そういうことではなくて、社会的なインパクトだと思うのですね。そういう意味で、社長のような会社の時代が到来したと思っています。

濱田 社会へのインパクト。これがイノベーション。これなら、できそうですね。さあ、ということは、社会へのインパクトを与えない中小企業は中小企業でもないという厳しい指摘でもあるんでしょうね。

引頭 そう言ってしまっちは元も子もないのですが（笑）。やはりリーダーとしてですね、どういう社会的インパクトがあるのかということを常に考えて、そしてベクトルを合わせ、逆にいえば、社員の方々もこういうアイデアがあるよというものを常に出せるという、先ほど、社長が言われましたように、会社の情報が分かれば、いろいろ出せるということだと思いますので、そういうところでリーダーがどうあるかによって、社会的インパクトがあるものが発表できるかということになってくるかと思います。

吉田 大田さんへの質問、2回目になりますが、おありになればもう1問くらいお願い致します。

濱田 大田さんがお仕事されている京セラというところは、先ほどのお話ですと創業の時は28人。大田さんが入社の際は何人くらいいらっしゃったのでしょうか。

大田 2000名くらいですかね。

濱田 2000名。今、何名ですか。

大田 7万名くらいです。

濱田 28名が2000名、今、7万名。2000名から7万名。この中で最も感じられた変化は何でしょうか。

大田 私は入社して最初の10年間は海外営業ということでしたので、会社全体のことなんか考える余裕は全くないわけですよね。役員になってから会社のことは見るようになったわけですが、一番、変わったことはですね、大企業になって大企業病がはびこるようになったということだと思いますよね。これは非常に残念ですが、これは、我々が入社した当時は平均年齢が二十数歳で上司はほとんどいない状態でした。若い人が自由に責任をもって何とかできるという状態、そういう社風でした。本当に激務は激務なので、12時までに帰ることは想像もできないというようなですね。土日にも出て来て当たり前という、そういうのが続くわけですが、その代わり、仕事は、上司があまりいないものですから、ほとんど自由に仕事を任せてもらえると。責任は取るけれども。そうすると結構、会社は伸びていくわけですね。

それで、今になって創業55周年経ったわけですが、優秀な人材がどんどん入ってくるようになる、資金も十分あるようになる、素晴らしい設備、他社に負けないような設備もどんどん入ってきている。ところが成長は鈍化する、収益性もですね、まあ10%くらいの利益は出ていますから、同業他社と比べるとまだ良いのですが、以前のような3割、4割の利益はもう出なくなるという。このパラドクスというのは引頭さんのお話なのかもしれません。またJALの例も同じかもしれませんが、環境を整えば会社が良くなるのではないというのは、その通りだと思いますね。

そこで京セラはアメーバ経営とかフィロソフィがあるじゃないかという話があるわけですが、やはり私は先ほどもお話をした通り、また思うのは、一人一人の社員が本当に自由に伸び伸びと仕事ができる社風をどこまで維持できるかということだと思います。大きな会社になって、平均年齢も上がって、若い人には窮屈だろうと思うのですが、その中でも若い人が新しい考え方をもっていろんなことにチャレンジできるという、そういう社風ですね、そういうものを本当に維持していかななくてはならないと思います。それができれば京セラはこれからもずっと発展できるのだと思いますし、私自身は当事者ですから、それができるようにしていきたいというふうに思っています。

濱田 7万人になって、売り上げは今、1兆5000億円ですか。どこまで成長発展を。

大田 今、3兆円というのを当面の目標にしています。

濱田 当面、3兆円。1兆5000億が3兆円。2倍なのですね。だけどそれは、1兆5000億あるんですね。私も今の数十億の売り上げを10倍にしても、せいぜい、数百億の売り上げに過ぎないわけで、今のようなお話を聞くと、自分たちのスイッチの設定の仕方が、

うーんと思うのですね。その時に今のお話を聞いて思ったのは、ああ、そうかと。例えば数十億のところでは納得、満足してしまうと、そこで組織として固まる。これを大企業病というのですね。1兆5000億になっても成長、発展して3兆円を目指すぞという、この組織は大企業病ではないとおっしゃるというわけですね。

大田 我々、大企業病に近いと思いますよ。と思っています。病になりつつあるので、目標を掲げて頑張ろうと。目標を掲げないと。まあ、もう恵まれているのですよね。内部留保も1兆何千億もありますし、倒産するはずはないと言われるし、素晴らしい人材も入ってくるし、ちょっと油断をすると、先ほど言われた成功が失敗の原因になるわけですね。そうなると思うので、絶対にそうならないといけない。高い目標目指して、まだまだダメだというふうに、そういう意識を社員が持てるか。神輿を担ぐ社員でないといけないのですね。一人一人がいきいきというのは、ぶら下がる社員が増えてくるとダメだということなんですよ。

大企業になるとぶら下がる社員が増えてくるのですね。そういうことのないように。皆が自分の神輿（みこし）を担いでやっけて行こうと、そういう社風をつくらなければいけないと思います。ですから大企業病というのは、企業の大小の規模ではないのかもしれませんがね。大きな企業でもいきいきと努力して成長し続ける企業もいくらでもありますし、小さな会社であつという間に衰退する会社もありますから、企業のサイズに関わらず、大企業病というのはあるのかもしれない。



第2部で発言する濱田氏（左）と引頭氏（右）

濱田 28人の会社が2000人になって入社して、今現在、常務なんだけれども、7万人いて、そして大企業病を心配されている。私どもそれに比べるとうんと小さいわけですがけれども、しかし、今の私から見れば2000人の時の京セラも大企業です。2000人の京セラの新入社員だった大田さんから見ると7万人になっても決して大企業ではなかったのでしょうね。7万人になれば大企業を意識しますが、大企業だけれども、決して大企業病になってはいけな

い。今、聞きながら思ったのですが、今の現在の私ども、200億くらいなんですけれども、この状態をどう自分で意識するのかわ、その組織の病気の度合いが分かるのかなと思ったところでした。私は40年前に入社したのですが、40年前は今の何十分の一だったのですね。その時から大きくなったのですが、いくらでも優秀な優良な同業者、同業でなければ京セラのような会社があるのですね。これが大きな成長へのモチベーションになっているか

もしれないと思います。是非、たかがか、数十億、数百億、数千億で大企業病にはなるまいというのが、我々、地方の中小企業のリーダーに必要なと思いながら聞かせて頂きました。ありがとうございました。

吉田 ありがとうございました。では、ここで少し組み合わせを変えまして、アナリストの引頭さんから経営者の濱田さんへと、普通、なかなかこういうやり取りはないと思いますので、引頭さんから濱田さんへのご質問をお願い致します。

引頭 はい。では宜しくお願いします。先ほど、濱田さんから仏と鬼と人間の面を持ちながらコミュニケーションをするとのお話でした。従業員の方に本気度を見せる、イベントを利用してですね。ここにある赤い『濱田フィロソフィ』なのですけども、見るからに少しぶ厚そうな感じもしますし、今、濱田社長のところには400人の従業員の方がいらっしゃると。後、盛和塾にはもう四半世紀属されていると。そういう濱田社長が、この『濱田フィロソフィ』を従業員の方に浸透させるのにですね、どんなような工夫なりをされているかというのが一つと、もう一つはですね、そこに参加されている従業員の方はどんなふう to 思っておられるのか。社長に聞く質問ではないかもしれませんが、従業員の方はどんなふうな気持ちで取り組んでおられるのか、ちょっと教えてください。

濱田 はい。このフィロソフィというのは結構、ぶ厚いですね。基本的にはこれは稲盛フィロソフィがまとめられているということで、京セラフィロソフィをベースにしてあります。はっきりいえば、それを当社に合うように軸を少々、変えたくらいで、丸取りで頂こうと。勿論、これについては稲盛和夫氏からそれで宜しいと許可を頂いておりますので、そのように中途半端な理解でやってはいけないなと思っているわけです。

どうしてかという to これは業務のマニュアルではないのですね。マニュアルではなく考え方の部分ですから、そこ to のところで間違っていると to なかなか修正が効かない。マニュアルなら変えればいいのですが、考え方 to というのは簡単には変わらない。一つ変え to ると全てを変えてい to かななくてはならないので、そういう to ことで考えると考え方 to で大事な to のは整合性だ to と思うの to ですね。完結性 to とい to うか完璧性 to とい to うか、そういう to ところを意識 to するとあまり良 to い to こ取 to りに to して、あと、適 to 当に自 to 分の都合 to で加 to えて to とい to うのが最悪だ to う to と思ったわけ to ですから、実 to は to とい to うふう to にや to ら to して to もら to ったわけ to です。

さて、ぶ厚い to の to ですね。しかし、考え方 to です。そう to します to と人 to が1人、1日、本気 to で考 to え to たり考 to え to を行 to 動 to に移 to したり to すると、これ to のい to く to つ to も引 to っ to か to かるわけ to ですね。その to 時にその to ことが引 to っ to か to かったか to どうか to が分 to かり to やす to い to よう to に to する。で to す to から、ぶ厚い京セラフィロソフィ to とい to う to ベース to にな to った本 to ではなく to コンパクト to に to した理由 to は to た to った to 一つ to です。携 to 帯 to できる to よう to に to ず to ず。自 to 分 to が携 to 帯 to する to こと to によ to って意 to 識 to する to よう to になります。

意識 to する to こと to によ to って、考 to えた、動 to いた、おかし to かった、そう to したら to なぜ to か、考 to え to 方がおかし to い to から動 to き to がおかし to い、ある to い to は動 to いた結果 to がおかし to いわけ to で、な to ぜ to か to とい to う to ところ to で、これ to のど to こ to でど to う to な to った to か、こ to う to い to う to な使 to い to 方 to を to し to て to くれ to よ to とい to う to の to を期 to 待 to している to の to ですね。と to ころ to が to な to か to な to か、期 to 待 to 通 to り to に to は動 to き to ませ to ん to から、期 to 待 to している自 to 身 to が to その to よう to に動 to け to ませ to ん to から、週 to に2回 to と to か3回 to と to か、職 to 場 to によ to って頻 to 度は違 to いますが、

この中のある部分を取り上げて、最近の自分の体験発表というようなことをやって行こうということを一生涯やろうとしていますね。

吉田 それでは、時間もそろそろ最後に近づいておりますが、引頭さんから大田さんへ、先ほどとは違った角度で、リーダーのあり方とか組織のあり方とか大テーマに近づいてきておりますので、最後にもう1問、ご質問をお願い致します。

引頭 よくですね、良い経営をしたいとか、会社を立て直したいとか、良い会社にしたいとかいう時に考えることが、仕組みとか組織とかそちらの方から来るのですが、またJALの話になってしまいますが、今回、意識改革ですごく変わったんですね。これは私の知る限り滅多にないんですね。だから今、持続しているともいえると思うのですが、大田さんからご覧になってですね、変な話、意識改革が先か、道具立てが先か、すごく悩ましい不毛な質問させていただきますが、どうなのでしょう。

大田 今回は意識改革が先だったのですが、JALの場合ですね、元々、私は平行なのが正しいと思っていました。できればアメーバ経営がすぐに導入できればなと思っていました。そう思っていたのですが、アメーバ経営の導入は時間がかかるということで1年先になってしまったのですが、私はあまり差がないうちにですね、意識改革をしたら、制度も一緒に変えて行くというのが正しいと思います。結構、無理があったのだろうなと思います。

先ほど言いました人事の評価制度とか計画通りにやったものではありませんでしたから、時間差があったのですが本来は一体的に計画してやるのが理想だと思います。しかし、そんなにうまく行くものでもなくて、社員の気持ちが変わらないと制度の理解も進まないということもあるので、頭の中では私は一緒にやるべき、1、2カ月の差でやるべきと思っていたのですが、いろんな制度が1年くらい遅れてスタートしたわけですが、かえってそっちの方が良かったかと思います。

結果論ですが社員の意識が先に変わって、社員が矛盾があると思う制度が次から次へと変わって行くという、そういう意味では全て自分たちで変えて行っているという、制度も自分たちで変えたのだらうという思いも持つことができると思うので結果としては半年から1年くらいの時間のギャップがあったのはかえって良かったのだらうと思います。

しかし、逆にこれ以上、意識改革をして考え方を改めて、こういうふうな理想的な人間のあるべき姿でやるんですと言いながら、社内制度が2年も3年も同じままでは、全く何もうまくいかなかったと思います。ギリギリのところまでセーフだったのかなと。1年間くらいの中で制度も変わり、ギリギリでセーフだったのかなと思います。他の会社でも意識改革をやる場合は本当に半年とか1年の間に制度も変えないと社長は奇麗事を言っているだけで仕組みは変わらないじゃないかと言われると思うので重要なポイントだと思います。

引頭 ありがとうございます。今の大田さんのお話、その通りだなと思っておりまして、やはり多くの会社の場合ですね、経営者の方が変わる。何から変えるかというと、ほとんどが組織から、組織改革から変えることが多いですね。あるいは大きな人事異動ですね。

それで人心を一新するとかいうのが結構多いわけです。

ですが、個人的にはですね、仕組みであるとか、制度を変える前にですね、やはり意識改革があるべきだというふうに思っておりまして、そこで、社員全体に対する経営者の経営哲学が浸透したと同時にですね、それを実現するためにこういう組織なんだよ、実現するためにこういう評価制度なんだよという方が腑に落ちるのかなと思うのですね。

まず、制度や何とかがあって、これはこういうことだからといっても、腑に落ちないことをいくらやってもですね、いくらやっても、「仏作って魂入れず」ということになるかと思います。ですので、やはり経営哲学の浸透はまず浸透、そして少し時間差があって仕組み（を変える）というのが個人的には良いのかなと思います。今回、大田さんのご意見も本当にその通りだなと思いました。

吉田 ありがとうございます。少し時間も押しておりますので、この辺りで質疑応答に移りたいと思います。時間の都合上、お二人程度、受け付けたいと思いますので、会場の方でご質問がおりの方は挙手をお願い致します。どうぞ、前方の方、お願いします。

質問者1 今日は貴重なお話をありがとうございました。大田さんと濱田さんへ質問させていただきます。大田さんへの質問ですが、JALの再生、意識改革を成し遂げられてですね、成し遂げた後、それは良かったのか、社員の方からどういう言葉をかけてもらった時、もしくは稲盛さんから…。それをお聞きしたいと思います。濱田さんへの質問は、仏と鬼と人間というこれは、信賞必罰ということでしょうか。もう少し具体的に教えていただきたいと思います。宜しく願います。

吉田 大田さんの方からお願い致します。

大田 まずJALの人および稲盛から何か声をかけられたかということですが、本当にJALの方はですね、戦友というか同志というかですね、結果としてJALの人たちが本当に苦勞している時に一緒に仕事をさせて頂いて、私にとっても貴重な経験だったのですよね。一緒に再建の道を歩ませて頂いたのですが、JALの飛行機に乗ってもですね、CAの人がお礼に言いに来てくれたりですね、今日もJALの方にたくさん、来ていただいておりますけれども、今でも本当に良くして頂いているので、本当に良い経験ができたなというふうに思っております。

本当に長い人生の中でこういう経験が出来ることは滅多にないわけですから、また、こういうふうに人に喜んでもらえることも滅多にないわけですから、苦勞も少しはしましたけれども、喜んで頂いたのは良かったと思います。稲盛とはいろんなことで、もう20年以上、一緒に仕事をしていますから、特にはないのですが、お前がいなかったらここまでは成功しなかったよな、とは時々、言っているんで、非常に光栄なことだと思っています。以上です。

吉田 濱田社長、宜しく願います。

濱田 はい。信賞必罰というのはどういうことかということだと思うのですが、なかなか、信賞必罰、言葉は分かるのですが、何を誉め何を罰するのかいうことは難しいですね。絶対的なことだと分かりやすいです。例えば人を殺してはいけないとかですね。ところが、我々、事業をやっていると、往々にして、どちらがどうなのだろうかというところが難しいところがあると思うのですが、実は目的によって変わってくところもあると思うのですね。例えば世界一を目指すという時の運動。運動が分かりやすいですから運動で例えますが、十を目指すという時、十でやると死んでしまいますから、そんな無謀なことをやっちゃダメだということになるのですね。

ところが本気でそれを目指している人は、それに耐える訓練をやりながら、心身ともにやっているんで、それができるわけで、その時の信賞必罰と、そうではないハイキング気分の運動レベルの人に対する信賞必罰とは全然、違うと思うのですね。そこのところをきちんと理解してやっていく、場合によっては相手を見て対応しなければならないということです。小さい子供といい大人に対しての対応の仕方は違うんだけど、しかし、考え方としては信賞必罰で小さい子でもいい大人でも対する時には仏のごとき対応の仕方という場面もあるし、鬼のごとき対応の場合もあるし、同じ弱い人間としての対応の仕方もあるということですね。

弱い人間がいる。それを優しい人間にするのが仏であり、強い人間にするのが鬼だと思うのですね。そして、人間が人格として完成していくのだろうと。つまり信賞必罰することで教育しているということだと思うのですね。それでできることならピクニック気分だったものが、マラソン気分になり、国体気分になり、オリンピック気分になるということまで行った時が、28人が2000人になり、7万人になり、15万人の3兆円になると、こういうことなのかなと。こういうふうな感じですが、宜しかったですでしょうか。

吉田 ありがとうございます。後、お一人だけ、おられましたら受け付けたいと思いますが。では、そちらの方、宜しくお願いします。

質問者2 大田さんにお聞きしたいのですが、JALの再建で実践をされて、大田さん自身も学ばれることがあったと思うのですが、京セラの経営の中でJALでの経験をどういう形でさらに生かそうとお考えなのか。生かすことができるのかなのかですね、その辺、お考えがあれば教えて頂きたいと思います。宜しくお願いします。

大田 ありがとうございます。JALの再生で学んだことをですけれども、言い方が難しいのですが、私は人間というものは本当に素晴らしい力を持っているなということですね。人間が持っている能力をです100パーセント発揮したら、本当にできないことはないという、それはJALの再生で本当に身をもって経験したことです。それを言い換えると、京セラフィロソフィというか、稲盛さんの哲学がいかに素晴らしい力を持っているかということだと思います。

京セラはですね、もともと、アメーバ経営とかフィロソフィという初めからあったものですから、空気のような存在になっている部分があるのですよね。マスコミの方が取材をしてもJALと京セラを取材すると、JALの人はフィロソフィに対して非常に熱心だけれど

も、京セラの人はいまいちじゃないかということをする人もいます。それはどん底から這い上がってきて、それが稲盛さんの考え方をベースに這い上がってきて、これだというふうに、そういう思いをもったJALの方と、京セラに入社した人は安定した大企業に入ってきたので、その中にフィロソフィというのがあるので、まあ一応、それはそれということで理解しているのだと思います。そういうことがあります。

ですので、あらためて京セラの社員にも人間の心がいかに大きな力を持っているのか、京セラフィロソフィはいかに素晴らしいのか、それによっていかに良い人生を送れるのかということ、稲盛さんが示してくれたのはそういうことだと思いますので、稲盛さんが教えてくれたこと、示してくれたことを、私が当事者の一人でもありましたので、当事者の一人として京セラの社員にもできるだけ伝えていきたいなと思います。そうすることで社員の理解も深まるし、JALに負けられないように頑張ろうと思ってくれるのではないかなと思います。以上です。

吉田 ありがとうございます。まだまだ議論は尽きないのですが、本当にあっという間でして、もう時間になってしまいました。これで第2部のパネルディスカッションを締めさせていただきます。最後に基調講演をして頂きました大田様、そしてお二人のパネラーに大きな拍手をお願い致します。(場内から大きな拍手)。本当に本日はどうも、ありがとうございました。

この後、閉会の挨拶として、吉田浩己アカデミー長から基調講演者大田氏、パネラーの2名、聴衆への謝辞が述べられた。吉田アカデミー長は謝辞の中で「今後も公開シンポジウムを年数回実施する予定で、次回は9月に開催を予定している。その時は会場の皆さまから忌憚ない意見をお聞きしながら進めていきたいと思っている」と述べシンポジウムは幕を閉じた。



第2部：パネルディスカッションの様子（左から吉田、大田氏、濱田氏、引頭氏）

5節. まとめ

全体を通して参加者の関心の高さがうかがえ、組織における経営哲学の浸透と組織に働く個々人の意識改革の重要性について、今後も継続して考えていくための有意義な機会となった。本シンポジウムの目的は、近年まれにみる大型企業の倒産と再生という意味で社会の注目度も高かったJALの再生という事例を題材として、組織の再生や健全な経営をす

るにあたって、経営者の経営哲学は、いかにすれば組織に浸透させられるかを考え、参加者にも共有してもらうことであった。

企画した側の狙いとしては、タイトルに「経営哲学の浸透—JAL再生を題材として—」と掲げたように、参加者には、ただJALの再生プロセスを知ってもらうだけではなく、組織を再生させるために最も重要なこと、また、それを実現するためには何が必要かを考えて頂くことであった。

アンケートから参加者には、稲盛経営哲学履修証明プログラム関係者の他に、民間企業関係者、自治体関係者、大学関係者（教員・事務職員）一般の方など様々な立場の人が集まったことが分かった。感想としては、稲盛氏の経営手腕に対する評価は勿論のこと、積極的な感想が殆どであった。シンポジウムが提供した情報に関しては「組織は人であることを再認識した」、「組織の再生には制度（人事など）改革だけではなく、それに先だって構成員の意識改革が必要であるという認識をした」、「また組織の構成員に意識改革を求めるなら、まずその前にリーダーの意識改革が必要であるということを強く認識した」というような積極的なものがみられた。

参加者の一人で、履修証明プログラムの3期生でもあるS氏からは後日、「今回のシンポジウムでは、私たちが半年間かけて学んできた『稲盛経営哲学』の中でも取り上げられていた日本航空の再生について、その現場での取り組みについてさらに深く学ぶことができました。（中略）…官僚体質の企業だったJALから、このような隅々にまで行き届く配慮を生み出したことが稲盛経営哲学の成果だったと思います。今回のシンポジウムから異なる3業種の企業を大成功へ導いた原点が稲盛経営哲学にあることをあらためて学ぶことができました」との感想を頂いた。参加者にも良い刺激を与えられたと考える。

今回のシンポジウムでは「経営哲学の浸透」に関して、JAL再生という大きな成功事例を題材としたが、組織の再生や経営の質の向上については、組織の規模の大小や業種を超えた重要なものがあるということに迫ろうとした。複数の視点からその重要な「何か」に迫るためにパネリストの一人には地場産業（焼酎製造）の経営者で中小企業経営者の濱田氏にお願いした。またもう一人のパネリストには、もともとは金融アナリストとして活躍されJALの再生プロセスを検証された引頭氏にお願いした。

引頭氏と濱田氏は業種も異なり、日々の仕事での関心事項も異なっておられるであろう。しかし、大田氏の基調講演を聞いてからのディスカッションでは、御兩人とも組織の改革、再生または日ごろからの組織の健全な経営について重要なものは、組織の制度（仕組み）以前のものがあり、それが「経営哲学」であること、そして、組織の構成員にトップの考え方を伝えるためには、まずリーダー層の意識が大事であるということについて意見の一致をみた。勿論、大企業か中小企業か、製造業かサービス業かというような企業の規模、業種の規模に限って通用する議論やモデル、理論も存在するが、経営を考える上では、そのもう一段上に位置する重要なことがあるということである。

このシンポジウムには鹿児島市内で実際に企業を経営する経営者の方にも参加して頂いたが、その方々にも勇気と示唆を与えたであろう。このシンポジウムはシリーズものとして、あと2回程度の開催を考えている。経営者の経営哲学をいかに無理なく従業員、構成員に浸透させて成果を挙げていくかということに関心を持つ人は決して少なくないだろう。次回も同じテーマで角度を変えてさらに議論を深めたいと考えている。

参加者は会場である本学郡元キャンパスの稲盛会館に入り切れない315人であった。そのうちのほぼ全てがアンケート用紙を提出したが、総じて満足の行くシンポジウムであると回答しており、自由記述欄にも上述したように積極的、肯定的なコメントが殆どを占めていた。内容としてはほとんどの参加者に満足の行く情報を提供し考えて頂けたものと自負している。全体としては成功裏に終わったと評価してよいものと考ええる。

ただし、運営上の問題がなかったわけではない。今回、会場に入りきれない人には会館の中でも会場の外に椅子を出してモニターで基調講演、パネルディスカッションを見て頂いたのだが、冬なので寒くて困ったという意見が複数あった。この辺りは次回のシンポジウムの開催にあたって参加者に不快感を与えないように募集段階から、スタッフ一同でよく議論し、丁寧な配慮をしたいと考えているものである。