

「経営哲学の浸透に何が必要か —シンポジウム「JAL 再生を題材として」からの考察—

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）

What is needed in the penetration of the management philosophy? - Consideration on the symposium "A Case of JAL Revival." -

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

キーワード：意識改革、経営哲学、リーダーシップ、組織への浸透、価値観の共有

目次

1. はじめに—本稿の問題意識—
 2. どのような改革が行われたのか（1）—改革者からの視点—
 3. どのような改革が行われたのか（2）—観察者からの視点—
 4. JAL 子会社の改革—JAC の事例—
 5. 稲盛経営哲学の特徴
 6. 経営哲学の浸透に何が必要か
- おわりに

1. はじめに—本稿の問題意識—

本稿は、経営破綻した日本航空（以下、JAL と略す）を、短期間で再建した稲盛和夫氏（以下、稲盛と略す）の経営再建プロセスを追い、JAL 再建にあたって、経営哲学の組織への浸透がいかに大きな役割を果たしたかと

1、経営哲学の浸透には何が必要か

2、また何故に稲盛の経営哲学は JAL の組織に浸透したのか——を明らかにするものである。

鹿児島大学稲盛アカデミーでは、2015年、2016年と今日まで「経営哲学の浸透～JAL 再生を題材として～」との公開シンポジウムを、過去に3回、開催した。本稿は、この3回のシンポジウムで明らかにされた知見をまとめつつ、「経営哲学の浸透に何が必要か」を明らかにするものである。

過去3回のシンポジウムの第1回目は2015年2月15日に開催した。この時は基調講演者に稲盛と共に JAL の再建に取り組まれた大田嘉仁氏（京セラ株式会社常務執行役員、鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授）¹を招いた。大田氏からは「日本航空再生プロセスと稲盛経営哲学の価値」との演題で講演をして頂いた。

第2回目のシンポジウムは2015年9月15日に引頭麻実氏（株式会社大和総研調査本部副本部長、常務執行役員、鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授）²を招いた。引頭氏には『JAL 再生—高収益企業への転換—』（2013年・日本経済新聞社）の編著書もあり、シンポジウムでは「なぜ人は、企業は変わったのか～JAL 再生における稲盛経営哲学の浸透～」とのタイトルで講演をして頂いた。

第3回目のシンポジウムは2016年2月14日に安嶋新氏（日本エアコミューター代表取締役社長）³を招いた。安嶋氏には JAL の役員として、また JAL の子会社の社長としての立場で内部から改革に取り組

¹ 肩書きはシンポジウム開催当時のもの。

² 同じく肩書きはシンポジウム開催当時のもの。

³ 同じく肩書きはシンポジウム開催当時のもの。

まれた当事者として、「いかに高い目標を達成するか～JACにおける稲盛経営哲学の実践～」との演題で講演をして頂いた。

これら3回のシンポジウムで基調講演をして頂いた方には、それぞれJALの再生について貴重な話を聞かせて頂いたが、それぞれの立場は異なっている。第1回目の大田氏には、外部からJAL再生のために乗り込んで行った立場からの話を聞かせて頂いた。第2回目の引頭氏にはアナリストとしての立場から、外部の目をもってJALの再生過程を取材した立場からの話を聞かせて頂いた。そして、第3回目の安嶋氏には、改革実行の当事者としての立場と共に、いわば稲盛に改革された側としての立場からの話も伺った。

大田氏と安嶋氏は共に観察者ではなく当事者であったわけであるが、このお二人の立場も異なるものであった。企業再生機構から改革を任された稲盛と共にJALに乗り込んだ大田氏と、破綻した企業の役員（子会社の社長）としていわば外部から改革者に乗り込まれてきた安嶋氏は立場を異にしながら再建にあたった。

本稿ではこの異なる立場の三人の、過去3回にわたるシンポジウムでの証言を元に、JAL再生を題材として、企業にとって経営哲学の浸透がいかなる意味を持つのかと、浸透には何が必要かについて考察したい。

JALは、2010年1月19日、約2兆3000億円の負債を抱えたまた会社更生法を申請し、破綻した。当時の政府⁴の要請で再建に取り組むことになったのが稲盛であった。

稲盛は、京セラと第二電電（現：KDDI）を一から起業し、東証1部上場企業に成長させるなど、その経営手法には定評があった。だが、稲盛が会長に就任することが報じられた当時、大方の見方は「再建どころか、二次破綻は免れない」というものであった。

しかし、結果として、稲盛は2012年9月にJALを再上場に導き、再建計画を上回る実績を挙げるなど、経営再建を果たした。稲盛が会長に就任して（2010年2月）から再上場を達成する（2012年9月）までは、2年8ヶ月であった。大方から二次破綻は免れないと見られていた企業を再建させただけでも、珍しい事例であるが（集計可能な1962年以降、日本で会社更生法を適用した会社は138社。うち24社が再破綻。再上場した企業はわずか9社。最短の企業でも7年近くかかった⁵）、再上場までの期間の短さと、更正計画を上回る利益（企業再生機構が立てた更生計画での2010年度の営業損益は641億円であったが、結果としては、10年度の営業損益の実績は1884億円であった⁶）を出すところまで経営を立て直したことは、社会からも驚きの目をもって迎えられた。

では、何が短期間での稲盛の再建を可能にさせたのであろうか。短期間でのJALの再建の成功に対しては、公的支援が行き過ぎたのではないかと批判も出された。これは、政治的な偏見（民主党と稲盛のこれまでの関係）とも相俟って、広範囲になされた批判だった。しかし、実際には、JAL再生のためには税金は使われていない。当初は7%程度の高金利で企業再生支援機構（半官半民設立）から800億円、日本政策投資銀行から2800億円、計3600億円のつなぎ融資を受けたが、これは2010年12月には全て返済されている。また、企業再生支援機構からは3500億円の出資を受けたが、再上場時に3000億円以上のキャピタルゲインをプラスして返済された。

なぜ、稲盛は短期間での再建に成功することができたのか。仮説は、「経営理念の浸透」が最も大きな再建を成功させた要因であるというものである。一般に経営に必要な三要素は、ヒト（人材）・モノ（設備・商品）カネ（資金）といわれる。しかし、本稿で対象とする稲盛は、「企業発展の要素」は目に見える三要素だけではなく、目に見えない要因である経営哲学や経営理念が、目に見える資源と同等に欠かせない重要なものであると述べている⁷。

稲盛の経営を考える上では、経営哲学の組織への浸透は最も重視される要因である。JALの再生で

⁴ 当時の政府は民主党（中心の社民党、国民新党との3党連立による）鳩山由紀夫政権。2009年9月16日に発足。

⁵ 大田氏の講演による。

⁶ 大田氏の講演による。

⁷ 例えば、稲盛『実学・経営問答 人を生かす』（2008年）pp.11-13などを参照のこと。

も最も大きな要因となったのは、この「目に見えない要因」である「経営哲学」の組織への浸透であったと考えられる。

なお、本稿は2「改革者からの視点」、3「観察者からの視点」及び4「JAL 子会社の改革」については、3度に及ぶシンポジウムにおけるそれぞれの基調講演者の当日の配布資料及び講演者の発言を元に執筆した。本稿ではできるだけ、ご本人の発言を紹介することに力点を置いた。ご本人の発言自体を引用する時はカッコ内に入れて紹介している。「5」と「6」は、これらの三人の講演を元に筆者の分析と考察を加えたものである。

2. どのような改革が行われたのか (1) —改革者からの視点—

2-1. 日本航空の歴史

本章では、2015年2月15日に開催した第1回シンポジウムの基調講演者であった大田嘉仁の証言を細かく紹介し、稲盛と一緒に外部からJALに入り、再生に携わられた側の視点からJAL再生の過程を見ていきたい。

最初に日本航空の歴史について簡単に見ておきたい⁸。日本航空は1951年に「日本航空株式会社」として設立された。そして、1954年には日本企業で初めて国際線運航を開始した。その後、1961年には証券取引市場第2部に上場し、翌年にはホテル業に進出した。1970年には証券取引所市場第1部に指定されている。1972年日本航空は国際線と国内幹線を運行するようになった。そして、1983年には国際線定期輸送実績で世界一になった。しかし、1985年には航空機事故史上、最大の惨事といわれた御巣鷹山事故が起こった。

1987年には完全民営化がなされたものの、官僚体質は変わらなかったという。1992年になると、567億円の赤字を計上し、厳しい経営状態が続くようになった。2003年からは原油価格が高騰し、SARSなどによる海外渡航者が激減した。さらに2007年からは世界同時不況、リーマンショックなどにより、さらに経営が悪化した。2009年8月にはこのような状況を受けて、日本航空の経営改善のための有識者会議が設置された。2009年9月にはJAL再生タスクフォースが設置され、2010年1月には会社更生法の手続きが申請されたのだった。

大田氏によれば、初期の日本航空は「1954年に、第二次世界大戦後、日本の航空会社として初の国際線運航を開始し、その後、日本の高度経済成長にあわせまして急速に規模を拡大し、1972年に運輸大臣通達により、日本航空は国際線と国内幹線を、全日空は国内幹線とローカル線などを主に運航するよう定められ、1980年代になりますと、国際線における規制が緩和され、全日空などが参入したため競争が激化し、その結果運賃も下がり、円高とも相まって日本人の海外渡航が飛躍的に増加した」とのことであった。

日本航空が完全民営化されたのは、1987年だった。これは1985年に、当時の中曽根総理より、国営企業や特殊法人の民営化推進政策が打ち出されたことによるものであった⁹。

大田氏によれば、民営化の後のJALは、「ホテル事業などに加えて教育事業やIT事業、レストラン事業や出版事業の子会社を次々と設立するなど、一見無謀とも思える事業の多角化を進め、その後も経営トップに官僚出身者が残ったこともあり、半官半民の時代から根付いた官僚体質はあまり変わることはなかった」とのことであった。

そして、その結果「労使の対立も解消できず、ジャンボ機の大量購入や赤字路線の就航など政府からの干渉も続き、不安定な経営が続き、その後、経営を立て直すためにということで、カネボウの伊藤淳二会長を政府が招聘したが、2年で退任された」とのことであった。

また、「1990年代に入ると、湾岸戦争による海外渡航者の減少と燃費の高騰、バブル景気の崩壊など

⁸ 本稿でのJALの歴史部分は、第1回シンポジウムにおける大田氏の講演時に配布された資料を元に記述した。

⁹ 「戦後政治の総決算」を掲げた中曽根康弘首相による行政改革の一貫。中曽根内閣は1982年（昭和57年）11月27日から1987年（昭和62年）11月6日。代表的な改革は国鉄分割民営化や電電公社のNTT化、専売公社のJT化であった。JALもこの時の行革で民営化が決定された。

外部環境の激変、燃料の先物取引の失敗などの経営判断ミス、労働組合活動に後押しされた人件費の高騰など様々な悪条件が重なり、例えば1992年度の連結決算では、税前利益で567億円の赤字を計上するなど厳しい経営状況が続き、「そのため、国内外のホテルなどの余剰資産の売却や、契約制客室乗務員制度の導入などによる人件費の削減、不採算路線の廃止などのリストラを実施したが、中途半端であり、抜本的な経営改革を進めることはできなかった」とのことであった。

さらに「2003年3月に発生したイラク戦争や、SARSなどによる海外渡航者の激減などのマイナス要因が重なり、業績は急速に悪化した」のであった。

JALもこの状況を打破するため、「『聖域なきコスト削減を行う』との合言葉のもとに徹底したリストラを進めようとしたが、これも不十分であり、高コスト体質や官僚的な風土を改善することはできなかった」。そして、そのため「2007年後半より起きた世界同時不況やリーマンショック、原油の高騰、新型インフルエンザの発生などによりまして、2008年以降は経営状態がさらに悪化」していった。

2009年に入ると、「日本航空の危機は毎日のように報道されるようになり、政府は2009年8月に、『日本航空の経営改善のための有識者会議』を設置し、対策の検討を始めた」。

また、2009年9月には民主党政権となったが、「民主党政権においても日本航空の再建が大きなテーマとなり、有識者会議に代えてJAL再生タスクフォースが設置された」。

しかし、結局は2010年1月19日に日本航空は約2兆3千億円という事業会社としては戦後最大の債務を抱えたまま会社更生法を申請し、稲盛の会長就任もこの時、同時に発表されたのであった（カッコ内は、大田氏の講演からの引用）。

2-2. 企業再生支援機構による再建計画

企業再建支援機構による再建計画は次の4つから成り立っていたという¹⁰。1つ目は人員の削減で、社員約16000人の削減が計画に盛り込まれた。2つ目は賃金制度の見直しであった。これは給与の20%から30%のカットが提言されていた。3つ目は事業規模の縮小であった。これには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が盛り込まれていた。4つ目は収益改善による早期のV字回復を目指すというものであった。これには営業利益で1年目が641億円、2年目が757億円を出すことが目標とされていた。

当時、日本航空の再建計画は、マスコミから「JALの再建計画に信憑性なし」と書かれるなど、その実現は疑問視されていた。しかし、2012年9月にJALは再上場を果たした。3600億円のつなぎ融資は2010年12月にすべて返済し、再上場で国庫にも3500億円が返納された。またこの時、3000億円以上のキャピタルゲインもプラスして国庫に納められた。

JALも適用されることとなった会社更生法であるが、概要は次のようなものであった。会社更生法とは経営破綻に陥った企業の再建手続きを定めた法律である。管財人が事業を継続しながら破綻企業の再建を目指すことを目的とした法律である。

会社更生法のメリット（あくまでも、経営を再建する側の経営者にとってという意味であるが）としては、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ができることや、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ということが挙げられる。デメリットとしては、経営陣（破綻に導いた旧経営陣）は責任を取り、退陣せざるを得ないこと、手続きが厳格で時間も費用もかかることなどが挙げられる。更生計画で成功したのは138社の中9社（24社は再破綻）で、これまでの再建成功の最短記録は約7年であったが¹¹、日本航空はわずか2年8ヵ月というスピードで再上場を果たした。

稲盛は2010年2月1日にJALの会長に就任した。この時、稲盛は会長就任にあたり、自身が会長に就任するのは、3つの大義があると考え、会長就任を引き受けた。1つ目は日本経済への影響であった。これは2次破綻を回避し、経済を活性化するというものであった。2つ目は日本航空社員の雇用の確保

¹⁰ 大田氏の資料による。

¹¹ 大田氏の資料による。

だった。そして3つ目は利用者のためというものであった。これはかねてからの稲盛の持論で二社体制による公正な競争を通じて、より安価でより良いサービスが提供されるようにという考え方に基づくものだった。

大田氏は、2010年2月に稲盛が日本航空の会長に就任することになった時に稲盛に呼ばれ、当時京セラの子会社であるKCCS会長をしていた森田氏と3人でJALの再建に携わることになった。そして森田氏がアメーバ経営を、大田氏が意識改革を担当することになった。後でアメーバ経営の専門家として米山氏という方が加わり、結局京セラからは4名がJAL再生に取り組むことになったのだった。

当時の心境について大田氏は「そのような中で私は、失敗したら稲盛や京セラに大変な迷惑をかけてしまうと不安に感じると同時に、実際にどうしていいのか分からずに途方に暮れていたことをよく覚えています。ただ稲盛の経営哲学をベースに意識改革を行えば必ずいい方向に向かうはずだし、そうしなければならぬという信念のようなものはありました」と語られた。

2-3. 意識改革にあたっての6つの原則

意識改革を担当することになった大田氏は、6つの原則を最初に決めた。6つの原則は以下の通りであった。

- 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

1つ目の「自社の文化は自社でつくる」というのは、企業にとって重要なことであるが、それまでJALにはそのような考え方はなかったという。大田氏が意識改革の担当になってから、JALでは社内研修の講師は社員が担当し、教材もカリキュラムも自前で作成することになった。これは、経営トップがどのような企業文化をつくろうとしているのかを理解する機会を従業員に与えるためであった。また、一般社員が講師になることによって、押しつけではなく一緒に学ぼうという姿勢になることが大事な部分であった。

大田氏は「まず、自社の文化は自社でつくるということですが、このような考え方は、JALには当初全くありませんでした。自社の文化という意味も分からなかったのかもしれない。しかし私にとっては、これこそが企業経営にはとって最も大事なことだと思っていましたので、このことを繰り返し話しました」と話された。そもそもJALには自社の文化を自分たちで作って行くという意識がなかったようであった。

2つ目の「リーダーから変える」というのも、意識改革にとっては重要な取り組みであった。大田氏が意識改革担当になってから、4ヶ月後の2010年6月にはリーダー教育がJALの車内で開始された。これは全17回にわたって開かれた。これは社長を含め経営幹部約50人に対する徹底的な教育であった。稲盛自身による講話も行われた。また稲盛の講話の後には、コンパや合宿での真剣な議論も行われた。このことによって、まず、リーダー層が経営とは何か、リーダーはいかにあるべきかを学んで行った。

大田氏は最後に、もっと幹部間の結束深め、リーダーのあり方について考えてもらおうと6月末、一泊の合宿を行うことを計画した。しかし最初はそれにも反対があったとのことであった。ところが実際に合宿に入ると、ほとんどのメンバーが朝方まで、JALの将来はいかにあるべきかなど前向きで真剣な議論を続けていたという。大田氏は、その様子を見て、「JALの再建は大丈夫だ」という思いを初めて持った」とのことであった。

3つ目の「全社員に一体感を持たせる」ということについては、経営の目的、共通の価値観を一般社員も共有するために、様々な取り組みが行われた。まずフィロソフィ教育が年4回行われた。これは階層や職種の壁をなくした勉強会であった。その後、この勉強会は自主勉強会として各地に広がっていっ

たとのことであった。

大田氏が着任した当時は、「JAL は本体と子会社、本社と現場、経営幹部と一般社員がバラバラで一体感が全くありませんでした。例えば、空港現場で苦勞している社員は『破綻したのは本社にいる経営陣の責任だ』と言い、本社の経営陣は、『現場の社員や組合が破綻の原因だ』と、お互いに批判し合っていました」という状況であった。

そこで大田氏は、少し早いかもしれないと思いながらも、全社員が持つべき共通の価値観として『JAL フィロソフィ』を作ることを決断された。そしてリーダー教育が終わった後、10人ほどの幹部メンバーによる「JAL フィロソフィ策定委員会」を立ち上げ、稲盛の経営哲学や京セラフィロソフィを参考にしながら、『JAL フィロソフィ』を作るための議論が始まった。ただ当時は、フィロソフィという言葉自体が分からないので、全く意見もかみ合わず、喧々諤々の議論を重ねたという。この間、メンバーへのフィロソフィへの理解は深まったが、『JAL フィロソフィ』までは、なかなか議論が収束することはなかったとのことであった。そこで、最後は事務局でまとめることとして、2010年末には『JAL フィロソフィ』が完成し、全社員に配られたのだった。

4つ目の「現場社員のモチベーションを少しでも高める」ということの目的は、現場を重視すること、現場の社員に常に目を向けることであった。これについては各種表彰制度を設けて、フィロソフィを実践する現場社員を表彰するなどの取り組みが行われた。

大田氏は幹部に、「JAL ではパイロットやCA ばかりが目立つけれども、実際に苦勞しているのは空港や整備などにいる現場の社員であり、本社から目の届きにくい、遠くにいる社員にこそ気を配るべき」だとの話をされた。そして、フィロソフィ教育では空港で荷役を担当する人も、カウンターにいる契約社員や委託社員も、またパイロットや役員も、同じ会場で同じ勉強会に参加するようにしていった。また社内報でも、パイロットやCA よりは整備や空港で頑張っている現場の社員を取り上げてもらうようにしたとのことであった。

5つ目の「変化を起こし続けることで本気度を示す」ということについては、各職場にスローガンを掲示し、社内報を刷新するなどの取り組みが実施された。

具体的には、意識改革をスタートした時から、稲盛の手紙を全社員に出す、リーダー教育を始める、稲盛のスローガンを全職場に張り出す、社内報を刷新し、必ずフィロソフィを特集するようにする、社内WEBに稲盛の言葉を掲載する、JAL フィロソフィを策定する、経営理念を作り変える、フィロソフィ手帳を全社員に配る、フィロソフィ教育用の教室を作る、全社員向けフィロソフィ教育を始める、フィロソフィ発表大会を開催する、JAL アワードを創設するなど、矢継ぎ早に意識改革に関する変化を大田氏は起こしていった。

6つ目の「スピード感を重視する」ことについては、以下のようなスピードで改革がなされて行った。

- 2010年6月 リーダー教育の実施
- 2010年8月 スローガンの掲示、社内報の刷新
- 2011年1月 経営理念の制定、『JAL フィロソフィ』手帳の発刊
- 2011年4月 フィロソフィ勉強会の開始
- 2011年12月 フィロソフィ論文発表大会の開催
- 2012年3月 JAL アワード鶴丸賞の実施

稲盛は、JAL 再建は3年間でやり遂げると、最初から公言していた。またそれは政府との約束でもあった。そこで、意識改革も3年間で結論を出さなくてはならなかった。大田氏は、いろいろな施策もスピードを落とさずに、一気に進めることに全力を尽くしたと述べられた。

2-4. 行動の変化

これらの意識改革のための取り組みの結果、社員の行動も徐々に変化してきた。例えば、東日本大震災、日中関係の悪化など、予想外の事態に対しても、機材の変更、臨時便での対応など、すぐに関係部署の社員たちが自ら対策を考え、協力しながら、客先サービスの向上、経費削減につとめるようになって行ったとのことであった。また、社員は各現場で、売上をいかに伸ばせるか、また経費を見える化し、

経費削減に向けた様々な取り組みを自ら考えて取り組むようになったとのことであった。

例としては、整備では、ウエスや軍手など、日々の業務で使う用具の値段を見えるようにし、できるだけ大切に使うよう意識するとともに、再利用にも努めているという。特に、稲盛の考案したアメーバ経営（部門別採算制度）が導入された後は、全社員がどうしたら自部門の売上を伸ばせ、経費が削減できるかを考えるようになり、採算性の向上に大きく貢献するようになったとのことであった。

2-5. 稲盛経営哲学とその価値

大田氏は基調講演の中で稲盛経営哲学とその価値についても言及された。稲盛経営哲学の骨格は、「人間として何が正しいのか」を基準に物事を判断するというものである。これらの人間としての「正しさ」とは例えば、公平、公正、正義、勇気、誠実、忍耐、努力、親切、思いやり、謙虚、博愛といった言葉で表せるものである。

そして、稲盛の経営哲学の源流は鹿児島にあることも説明された。郷中教育には「負けるな」、「嘘を言うな」、「弱い者をいじめな」という教えがある。また、日新いろは歌¹²から、稲盛は実践することの大切さを学んだ。また稲盛の出身小学校の西田小学校の校訓は「清く、正しく、美しく」というものであったという。

稲盛経営哲学の価値という部分では、大田氏は以下のように述べられた。「これまで説明させていただいたJALの再建のプロセスを見ても分かるように、稲盛経営哲学には人間の心を変える力、企業を変える力があります。これは、稲盛がゼロから創業した京セラやKDDIの成功を見ても分かります」。

大田氏は稲盛の経営哲学について、それは普通の経営に対する思想、考え方ではなく、人間の心を変える力があるものであることを指摘された。これは、JALの再建で証明されただけでなく、稲盛が創業した京セラとKDDIの成功からも分かることだと述べられた。それではなぜ、稲盛の経営哲学は人の心を変えることができるのかということである。ここが重要な部分である。

「ではどうして、人間の心を変えることができるのか。稲盛も常に話をしているのですが、私もそもそも人間というものは、本当に素晴らしい存在だと信じています。何かの拍子で罪を犯した人であれ、皆、人に役立ちたい、素晴らしい人生を送りたいと心の中では願っているはずです。つまり、善きことをしたいという良心を誰もが持っているのです。（中略）つまり、人の役に立ちたい、素晴らしい人生を送りたいと願っているのですけれども、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普通の人間なのだと思います。ですがその垢さえ取り除けば、人間は本来の姿を現します。美しい心を発揮できるのです。JALの社員の方々もそうでした」。

大田氏は、この稲盛の経営哲学は稲盛の人間観から発しているものであり、この稲盛の人間観は、そもそも人間は「善きことをしたい」という良心を誰しもが持っていると考えられるのだと述べられた。しかし、実際の人間は、日常生活の中で世間の垢にまみれていることが通常である。しかし、この垢を取り除くことによって、本来の人間が誰しも持っている良心が出てくるのだという。

「しかし、そのJALの方々も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わけです。つまり心を変えることができたのです。そして全社員がフィロソフィに基づき、美しい心で、お客様のために、仲間のために、必死になって再建に取り組み、あっという間にJALの再建を成功させることができたわけです。私は、稲盛経営哲学の価値とは、そのような人間が本来持っている美しい心を発揮させることにあると思います」。

ここに稲盛が短期間でJALを再生できた理由が凝縮されている。つまり、稲盛がJALの再建を成し遂げた最大の要因は、大胆な制度改革でもなく、大きな人事異動でもなく、また外部から新規に優秀な

¹² 「日新公いろは歌」。島津家中興の祖で、島津義弘の祖父でもある島津忠良（号：日新斎）が5年余の歳月をかけて作った。薩摩藩の郷中教育の基本精神となったといわれる47首の歌。義弘も多大な影響を受けたといわれる。「い」の「いにしへの道も聞きても 唱えても わか行いに せずば甲斐なし」は非常に有名な歌である。稲盛は、幼小の頃より、実践することの重要性を「日新公いろは歌」から学んだ。

人々を採用したからでもない。実際にいる人々（社員）のモノの考え方、またその根底にある心を変えることに成功したので、再建が成功したということなのである。そして、その「心を変える」ことができた理由は、稲盛の人間観にあるという部分が最も重要な部分であった。だが、実際に組織にこの稲盛の人間観に基づく経営哲学を伝える上でも条件があるとのことであった。大田氏は次のようにも語られた。

「このように素晴らしい価値が稲盛経営哲学にはありますが、それを社員に伝え教育しただけでは、なかなか本来の力は発揮できないかもしれません。私は、その本来の力を組織の中で発揮させるためには条件があると考えています。それはまずリーダーが、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ということです」。

そもそも、稲盛の人間観に基づく経営哲学には、人の心を変えることができるという大きな、そして他には例のない特徴があるのだが、ただ社員に伝えるだけでは、本来の力は発揮できないかもしれないと大田氏は指摘する。また、稲盛経営哲学が本来の力を発揮するにはリーダーが学んだあとに、自ら率先垂範して、フィロソフィそのものを体現しなくては、下には浸透して行かないのである。そして、JALの場合はそれがうまく行った実例なのであった。それは次の大田氏の発言から理解できる。

「JALの場合、稲盛が経営判断でも、日常の言動や立ち居振る舞いにしても、常にフィロソフィを体現してきました。それに触れたリーダーの方々も、稲盛のようになりたいと思い、少しずつフィロソフィを体現できるようになりました。そして、そのようなリーダーと一緒に仕事をするようになった一般社員の方々の考え方も行動も変わっていきました。そして結果としてJALは変わり、業績も向上していったのです」。

つまり、ここで大事なことは、フィロソフィは学ぶだけでは不十分で、理解した上で実践しなければならないということ、組織に浸透させるにはより上の職階のものから実践して行かなくてはならないということである。そして、学んだフィロソフィを実践するために必要なものこそが、稲盛の人間観の根底にある、誰もが本来持っているはずの美しい心を発揮することだという。

「では体現するために何が必要かといえば、繰り返しになりますけれども、美しい心を持つことだと思います。自分より相手を思いやれる優しさと強さ、純粹で大きな愛、そのような人間がそもそも持っている美しい心、利他の心を発揮できるようになる必要があるわけです。自分のことだけを考え、損得で物事を考えるようでは、いくら稲盛経営哲学を形だけまねしても社員の心をつかみ、変えることはできないわけです。つまりリーダーは稲盛経営哲学を学び、実行する必要があるのですが、そのためには、まず自分の心を磨き、美しいものにすることが必要であるわけです」。

大田氏のいう「自分のことだけを考え、損得で物事を考えるようでは、いくら稲盛経営哲学を形だけまねしても社員の心をつかみ、変えることはできない」は非常に重要な部分であろう。稲盛は人間が判断を下す時に3つのレベルがあり、それは1番目が損得、2番目が理性、3番目が真我であるとするが、ここでいう「美しい心」が真我から湧き出てくるものである。いくら字面の上で稲盛経営哲学を学んでも、リーダーが自己利益だけを考える損得勘定のレベルで物事を判断しては、社員の心をつかむこともできないし、自分の部下の心に変化をもたらすこともできないのである。

以上、本章では直接、改革に携わられた大田氏の講演内容から、稲盛氏の経営哲学がどのようにしてJALの社員に浸透して行ったのかのプロセスを確認すると共に、経営哲学を浸透させるには、リーダー（より上位の職階のもの）から先に変わることの必要性、そしてリーダーがまずは、「美しい心」を発揮できるように変わらなければならないということを確認した。

3. どのような改革が行われたのか (2) — 観察者からの視点 —

次に、2015年9月12日に開催した第2回シンポジウムの基調講演者であった引頭麻美氏の証言を細かく紹介し、稲盛によってなされた改革を外部の観察者はどのように見ていたのかという視点からJAL再生の過程を確認していきたい。

引頭氏の基調講演テーマは「なぜ人は、企業は変わったのか～JAL再生における稲盛経営哲学の浸透～」というものであった。

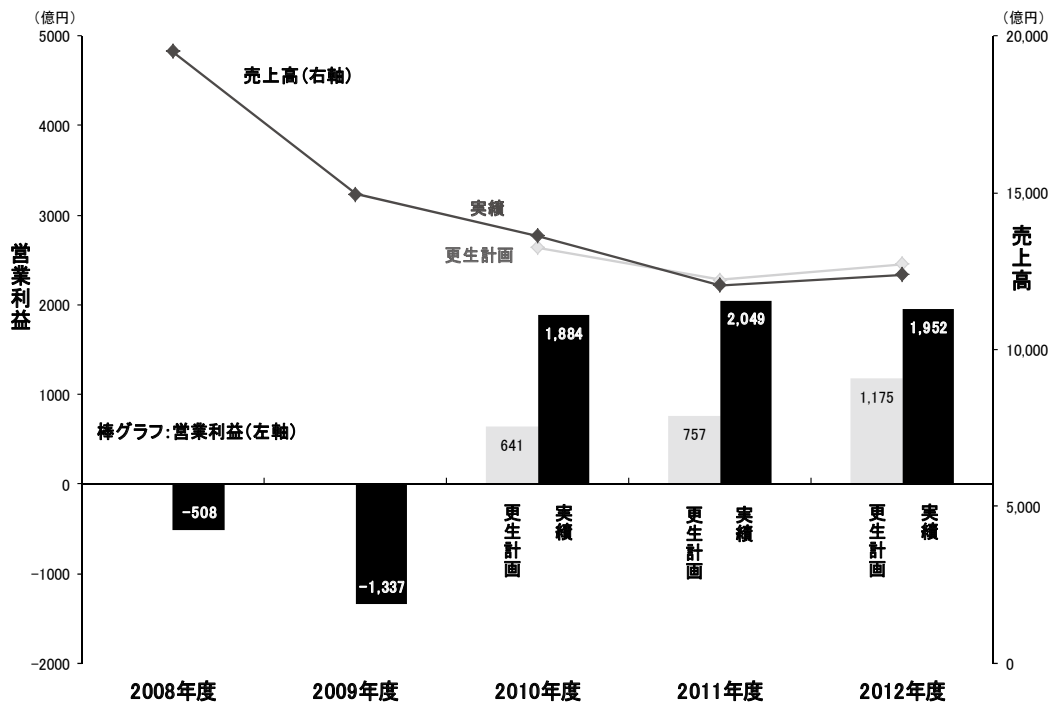
3-1. JAL 再生をデータで確認する！

講演において、引頭氏はまず、JAL の再生をデータで確認された。まず、更生計画で示された事業計画の骨子は以下の通りであったとの説明があった¹³。

項目	事業計画の骨子
航空機機種数の削減	計103機の退役。機種数は現行の7機種から4機種まで削減。
路線ネットワークの最適化	国内線は、多頻度・小型化を図り、一定レベルのネットワークを維持。 国際線は、欧米主要拠点とアジア路線を中心に構成。リゾート路線は、ホノルル、グアム路線に特化。
航空運送事業への経営資源の集中	周辺事業領域の子会社を売却。 貨物郵便事業につき、貨物専用機の運休。旅客機の貨物室を利用した事業に特化。
機動性を高める組織、経営管理体制の構築	組織の重層構造や重複機能の排除。路線・部門別の収益責任の明確化。 グループ各社に損益責任を。グループ全体の実態管理、経営方針の共有化を深める。
自営空港体制の大幅な縮小（空港コスト構造改革）	オフィススペースの見直し、空港ターミナルビルの部分返却等の不動産賃料削減。 人員および人件費の削減。 関西国際空港、中部国際空港の自営業務の大幅縮小、または売却を進める。
施設改革	不動産賃料の大幅削減。オフィススペースの見直し。
人員削減	安全性を担保し、必要人員数を圧縮。早期退職・子会社売却等で、2009年度末の48,714人から2010年度末には約32,600人に。
人事賃金・福利厚生制度の改定	業績や行動を中心に評価し、それを適切に処遇に反映する制度に。 福利厚生などの各種待遇を、航空事業者として必要最小限の水準および範囲に。
各種コストの圧縮	各々が個別に行ってきた調達行為の一元化。 デリバティブ取引を利用した燃油ヘッジ取引のリスク管理の強化。
機材のダウンサイジング	効率性の高い小型機、国際線の戦略機ボーイング787の導入。
運航子会社構造の最適化	地方運航子会社の地域密着度強化。単一機種運航による効率的な運航体制の実現。
アライアンスの積極的活用	パートナーの有形無形資産を積極的に活用し、アライアンス効果の最大化をはかる。 アメリカン航空との共同事業の準備、ノウハウ取得、その他航空会社との2社間提携強化。
ITシステムの刷新	老朽化したITインフラの刷新。生産性向上・機能強化を低コストで支える業務基盤づくりの推進。
公租公課の削減	国際線・国内線売上上の1割を超える水準にある航空機燃料税・着陸料等の公租公課の削減を求める。 離島路線等に関する補助金の拡充を求める。

¹³ 引頭氏の配布資料による。この資料自体に、出所：日本航空ウェブサイトのお知らせ（2010年8月31日管財人広報メモ）より大和総研作成とある。本稿に引用することは、ご本人の了承を得ている。

そして、更生計画と実績値の比較として、以下の数字が示された¹⁴。



更生計画を上回った要因については、この時はちょうど為替が円高になったので、為替のせいではないかという人もいたとのことだが、燃料代や為替の影響は小さなものであったとのことであった。大きな理由は増収施策による効果で、従来よりも運ぶ量が増えたとのことであった。これには様々なキャビンアテンダントの努力などサービスを良くしたり、いろいろ連携を良くすることによって売上が増えたことによってもたらされた利益が600億円弱あったとのことであった。

それでも説明できない残り600億あるのだが、そのうち200億は人件費を削ったものとのことだった。ただ、残りの400億は最後まではっきり分からなかったが、一人ひとりの力によって生み出されたというのが結論ということであった。いずれにせよ、社員一人ひとりの努力によって当初の更生計画を大幅に上回る結果が出たのであった。

3-2. どのようにして意識改革を進めたのか

次に「どのようにして意識改革を進めたのか」との話があった。ここは前章で確認した大田氏を中心とするメンバーによってなされた改革である。意識改革の流れについて、リーダーへの教育と社員への教育がどのような時期にどのような内容で行われていったのかについて、説明がなされた。

引頭氏からは JAL の改革は意識改革が中心だったことは、既に知られているので、どういう流れだったについて話をするということで、意識改革が進められていったプロセスがより詳細に説明された。先に紹介した大田氏の話でも、リーダー教育が最初に始められたということは間違いはないが、引頭氏によれば、その前に「業績報告会」というものが始められたとのことであった。

一般的に業績報告はどこの企業でもやっていそうなものだが、ここでの一番のポイントは、JAL では従来、業績報告会は管理部門の人がしていたものを、改革により、それぞれの部門ごとにするようになったとのことであった。具体的にはそれまでは、企画経営や財務の社員（スタッフ部門）がしていたものを、例えばパイロットであれば、パイロットの人が、その方がその部門の数字を発表するようになったという。キャビンアテンダント、整備の人などもそれぞれの部門の人がその部門の数字を発表す

¹⁴ 引頭氏の配布資料による。この資料自体に、「出所：有価証券報告書、有価証券届出書、日本航空資料より。大和総研作成」とある。本稿に引用することは、ご本人の了承を得ている。

ることになったのであった。

「普段、数字とかよりもむしろ現場、現場と、現場しか見ていなかった人たちが、自分たちの部署のコスト、売上、そして利益について月一回発表するということをはじめた」のであった。

引頭氏は、この部分を非常に大きな改革だと評価された。これは、会社の経営はスタッフ部門がするのではなく、全ての人に参加してこそその経営だということを、JALの従業員に理解させるための一歩目として稲盛が始めたことであった。

また、JALの場合、普通の会社にたまにあるような、偉い人は座っていて、何かあると後ろからペーパーが出てきて読むようなことは一切、認めず、そこに座った人が、自分の責任において説明するということからまず改革が始まったということであった。だが、最初はものすごく混乱したとのことであった。5月からこの「業績報告会」が始まり、6月1日からリーダー教育が始まった。

6月1日から第1回のリーダー教育が始まった。最初は、52名の経営幹部（社長、役員、一部の部長）を対象に17回の集中的な勉強会が実施された。ほぼ1か月で17回の集中研修が行われた。

この時期は更生計画の細かい部分を詰めなくてはならない時期で各部門とも忙しい時期であった。その時期にトップの役員を集めるということで、JALのプロパーの人々からは大反対の声があったとのことだが、稲盛と大田氏はまずはこれを始めなければ、良い計画ができて会社は回復しないだろうという考えの下、強い意志でリーダー教育を開始したとのことであった。

最初はJALの幹部には反対意見も多かったが、引頭氏がヒヤリングしたところでは、3回目くらいから少し様子が変わってきたとのことであった。ここでは、経営12カ条、会計7原則、6つの精進の3つを17回の研修会で学んだとのことであった。経営12カ条は稲盛がまとめたものとして有名であるが、繰り返し、稲盛は参加者に自ら教えたという。

会計7原則は稲盛の著書では、『稲盛和夫の実学—経営と会計』（日本経済新聞社・1998年）において説かれているが、内容は「キャッシュベースの経営の原則」、「1対1対応の原則」、「筋肉質経営の原則」、「完璧主義の原則」、「ダブルチェックの原則」、「採算向上の原則」、「ガラス張り経営の原則」である。稲盛は自らの経営哲学の中で、会計原則のもつ重要性について説いているが、幹部研修では稲盛の基本的なものの考え方である「哲学」のみならず会計について「実学」の原則についても講義がなされた。そして6つの精進は稲盛の基本的な人生観としての日常の心がけやものの考え方を説いたものである¹⁵。

これらの意識改革に関するリーダー、社員への双方の教育の結果、JALグループの企業理念ができていった。以下はJALグループの企業理念である¹⁶。

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、

- 一、お客様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

3-3. 稲盛名誉会長はどのような講話をされたのか

次に「稲盛名誉会長はどのような講話をされたのか」との話があった。ここも大田氏の講演の中でも出てきた部分であるが、引頭氏は稲盛がJALの役員、社員に向けて話した講話の内容を説明された。

テーマとしては次のような内容であったという¹⁷。「大義」、「利他の心」、「運命は変えられる」、「3種類の人～自然性、可燃性、不燃性～」、「リーダーにとって必要なもの」、「方程式 人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」、「人間として普遍的に正しいと思われることを原理原則とする」、「エゴと同居する自分～インドのタゴール、イギリスのジェームズ・アレン～」、「究極のサービス産業を目指す」などである。

¹⁵ 稲盛による「六つの精進」とは、1. 誰にも負けない努力をする、2. 謙虚にして驕らず、3. 反省のある毎日を送る、4. 生きていることに感謝する、5. 善行、利他行を積む、6. 感性的な悩みをしない——というもの。

¹⁶ 引頭氏の配布資料による。この資料自体に、出所：「日本航空ウェブサイトより大和総研作成」とある。本稿に引用することは、ご本人の了承を得ている。

¹⁷ 引頭氏の配布資料による。

これらは、いずれもこれまでも、稲盛が著書や講演で説いてきた内容であった。しかし、JALの幹部や一般社員は殆どのが初めて稲盛のこれらのテーマの話聞いたのだ。引頭氏によれば、まず稲盛が話したのは「大義」であったという。これは稲盛が何故、JALの再建にあたることにしたのかということであった。この大義については、先に大田氏の部分で紹介したので、ここでは略す。「大義」の後に出て来たのが「利他」の話であったという。そして、稲盛が話した講話の中で大きなポイントは「運命は変えられる」という話であったという。これは稲盛がしばしば著書や講演で引用する安岡正篤の『運命と立命』で引用されている袁了凡の『陰鷲録』の話である¹⁸。引頭氏によれば、稲盛は最初の頃、この話を何度もしたという。運命は与えられるものではなくて自分で切り開くものである、利他の心、人に対して良くしていくことが自分の運命を形成するのだという話である。

また、稲盛は人間には3種類の人間がいるという話もしたという。これも有名な自燃性、可燃性、不燃性の話である。これは『京セラフィロソフィ』にも出てくる稲盛が非常に重視する話である¹⁹。自燃性は自分から燃える人間、可燃性は火をつけられると燃える人間、不燃性は火をつけられても燃えない人間のことである。これは稲盛の著作や講演でしばしば出てくるものである。

そして、稲盛は、燃えるにはどうすればいいのかという話までしたという。これは仕事を好きになるしかない、仕事を好きになることが燃えることなのだという話であった。これも『京セラフィロソフィ』に出てくる一節であるが、ちょうど自燃性、可燃性、不燃性の話の次に出てくる部分である²⁰。稲盛はJALの幹部を前に『京セラフィロソフィ』にまとめられている、最もベーシックな自身の経営哲学を直接、説いていったのであった。

この部分では、意識、意欲、熱意、願望、強烈な願望、そして責任感、使命感というものが備わっていないとリーダーではないとの話しが稲盛によってなされた。願望の部分だけは2回、稲盛は話していたとのことであった²¹。そして、有名な稲盛の人生・仕事の方程式の話も話されたとのことであった。「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」というものである²²。これは熱意と能力は0から100だが、考え方だけはマイナス100からプラス100まであり、人生や仕事にとって考え方こそが最も重要であるという稲盛の経営哲学・人生観の中で最も重要なものの一つである。

また稲盛は人間についてエゴと同居する自分ということで、インドのタゴールとイギリスのジェームズ・アレンの話も頻りに引用したという²³。稲盛はタゴールの詩やジェームズ・アレンの言葉を引用しながら、人間の心の中には二つの心があること、心の手入れをしなければ、エゴや損得勘定でしか物事を考えない心がはびこってしまうこと、心の手入れをしない限り、人間の心というものは保てないという話をしたという。

結局、どういう心が重要なのかということについて、善なる心、それが全てに関係してくるといような話を稲盛は何度も繰り返し話したとのことであった。そして、稲盛はJALグループとしては、究

¹⁸ 袁了凡の『陰鷲録』は自らの意思で善行を積むことによって、人生を好転させて行くことができるということ説いた話。安岡正篤の『運命と立命』の中で紹介されるこの話を稲盛は好んで話す。特に稲盛は、人生を織り成していくものには、運命(元から与えられているもの)と因果応報の法則の二つがあり、少しだけ因果応報の法則の方が強く作用するので、自らの意思で善行をなし、善なる「因」を増やすことで、善なる「果」を多く得て、人生を好転させることができると説く時、この話しを常に引用する。

¹⁹ 稲盛『京セラフィロソフィ』(2014) pp.119-123。

²⁰ 稲盛『京セラフィロソフィ』(2014) pp.123-129。

²¹ 願望の重要性について、稲盛はしばしば説くが、これは潜在意識の重要性と共に説かれる。例えば、『京セラ経営12カ条』の第3条には「強烈な願望を心に抱く——潜在意識に透徹するほどの強く持続した願望を持つこと」とある。後にも言及するが、稲盛は殆ど全ての著作で潜在意識の重要性について言及している。例えば、『生き方』(2004)では、pp.39-50で言及されている。

²² 「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」も稲盛のほぼ全ての著作で言及されている。例えば『生き方』(2004) pp.24-27や『働き方』(2009) pp.182-189で言及。この「人生・仕事方程式」は言及されている前後のテーマは著書によって違うものの、出てこない著書はないといって良い。

²³ ここで引用されたタゴールの詩は、「私がただ一人神のもとにやってきました。しかしそこにはもう一人私がいきました。その暗闇の中にいる私はいったい誰なのでしょう。私はこの人を選びようとして協道にそれますが、彼から逃れることはできません。彼は王道を練り歩きながら地面から砂ほこりをまきあげ、私がつつましやかにささやいたことを大声で復唱します。彼は私の中の卑小なる我つまりエゴなのです」というものであった。

極のサービス産業を目指すことが、大きな大義であるとの話をしたとのことであった。引頭氏はいくつかの話の内容を基調講演で明らかにしたが、これは全体の20分の1くらいのトピックで、稲盛はこれ以外にも多くのトピックで話をしたとのことであった。

3-4. 社員はどう変わったのか

これらの稲盛の講話や大田氏らのチームによってなされてきた意識改革の取り組みの結果、社員が変化してきた。引頭氏によれば、JALの社員たちは、過去の常識と決別することによって価値観が変わっていったとのことであった。

具体的には、「自分たちはここに立っている」という価値観が従業員の中に生まれ、「今までこうしていたから、このまま」という発想がなくなったとのことであった。また、「これをやったらいくらだろう」というコスト意識が社員の中に生まれ、「スピード感」が出てきたとのことであった。また、社内に「自分から意見を発信しても良いのだ」という空気が生まれ、「マニュアルにひと手間かける」という考え方が社内に出てきたとのことであった。そして、「本音でぶつかれ」という価値観に変わってきたとのことであった。

裏を返せば、稲盛による意識改革がなされるまでの、JALはまさにこれらの逆の文化であったということである。コスト感覚やスピード感がなく、「今までこうしていたから、このまま」という発想が社員の中にあり、自分から意見を発信することはできないと思っている社員が多く、社員同士が本音でぶつかることは少なく、マニュアルが機械的に守られているという文化があったのであろう。

稲盛の話を聞いた後にJALの社員はどう変わったのかということについて引頭氏からは詳しい話がなされた。この部分では、主にリーダーではなくて、一般の社員の人たちがどう変わったかについての説明がなされた。

1つには現場では「今までこうしていたから、このままでいい」という発想がなくなっていったという。ここでは運行本部の技術の人の例が出された。運行本部というのは少し保守的で、新しいマニュアルを作ろうとすると、従来からいた人が、新しいのは使いにくいので昔のままでやってくれという形で、なかなか変化を受け入れられる素地がなかったそうであった。しかし、『JALフィロソフィ』ができてから、現場にも新しいマニュアルへの抵抗がなくなり、どんどん改善ができるようになったと、ある運行本部の社員がいていたことが紹介された。

2つ目として、エンジン整備の社員の例も紹介された。その社員は、それまではコストのことは全く考えていなかったのが、自分から改善を提案し、必ずコストのことを考えるようになったという。価値とコストは相反するものではなく、両立をさせなければならないということをこの社員は言っていたという。

3つ目として、スピード感が仕事に出てきたということについて、整備部内の勤続24年の社員のこと紹介された。これまでは何かのプロジェクトをする場合、準備に1ヶ月、2ヶ月をかけて、最後の3ヶ月目に辻褄を合わせるようなことが多かったが、仕事への姿勢が変わってきたことによって、話し合いだけでなく、着手、実行を早くするというので、スピード感が出てきたとのことであった。この社員は、それはフィロソフィがあったからこそだと言っていたとのことであった。

そして4つ目として、自分から意見をいっても良いという空気が生まれてきたということが紹介された。この部分では客室の品質企画部の社員の声を紹介された。今までは非常に受身で先輩からの伝承、先輩がやってきたことをそのまま受け継ぐということで業務が決まっていたとのことであった。これはこれで素晴らしい面もあったが、新しい意見を取り入れるという感じが全くなかったのだが、破綻後はむしろ上司が新しい意見を聞いてくれるようになったので、非常に良い方向に変わってきたとの話をしていたということが紹介された。

最後に社員が本音でぶつかるようになってきたとのことであった。この部分では運行技術本部の社員の例が紹介された。『JALフィロソフィ』の中にも、本音でぶつかれという部分がある。これは元の『京セラフィロソフィ』にも入っているものである。紹介された社員は、「本音で、問題に対してみんなで知恵を出して、より良い方向に持っていくことが重要なのだ。会社を良くすることが重要なのだと、こ

れがよく分かったと」いうことを言っていたとのことであった。

また、この社員は、『JAL フィロソフィ』に「本音でぶつかれ」が入ったお陰で、自分たちも経営に参画できているような気がするという話をしていたとのことであった。つまり、一般社員の意識改革を行う上でも、フィロソフィが非常に役に立ったのであった。

3-5. なぜ変わったのか

では、なぜ、JAL の社員たちは短期間で変わることができたのだろうか。勿論、稲盛の講話が JAL の幹部や一般社員に意識改革を起こしたからであるが、引頭氏はまず、日本企業に共通する組織の課題を挙げられた。これには、経営側の課題と現場の課題の双方がある。

経営（基盤）の課題としては、次の3つを挙げられた。1つは価値観の共有ができていないこと、2つは現場の経営参画意識が乏しいこと、3つは経営と現場に距離感があることであった。一方、現場の課題としては次の3つを挙げられた。1つは顧客視点に立っていないこと、2つは現場のリーダーシップの不在、3つは横のリーダーシップの不在である。

これらは企業のみならず、日本中のあらゆる組織でみられる現象だとも考えられる、引頭氏は JAL の社員が変われた理由として、以下の5つのポイントを挙げられた。

1. ぶれない大きなリーダーの存在
2. 人間として正しいことが会社全体の判断基準となったこと
3. フィロソフィを通じての連帯感、一体感、団結感
4. 経営幹部へのフィロソフィの浸透及び実践
5. 可能となった変化への挑戦

引頭氏は、日本企業の特徴として、「例えば、外部環境の変化に伴う柔軟性に乏しいとか、現状態勢を維持したいとか、リスクが取れない。取り方が分からない、あるいは取らない。前例主義。現場と企画のダブルスタンダード。現場は現場で考えているし企画は企画で考えていて、分断されている。あるいは自分たちのブランドはとても素晴らしいと、何だか分からないけれどもうちは大丈夫というブランドへの過信。それから、世間を知らない。自社しか分からない。お客様と遠い。あと、お客様にとっての自分の存在意義や価値が明確化できていない」という諸点を挙げられた。

また、「ビジネスはずっと前から続いているのだけれども、お客さんは何をもって自分のものを買ってくれているのか。サービスの提供を受けているのか。これがよく分かっていない。会社の中で。あるいはお客様不在の新製品とかサービスの開発。完璧にプロダクトアウトの開発。あるいは過剰品質。ビジョンとか理念が業務で意識されていない。技能の継承ができていない。経営指標が、売上高しか分かっていない。業務の範囲が決められている。指示待ち。縦割り」といった問題点も多くの企業が抱えているとの指摘をされた。

そして、この日本企業の多くが抱えている共通する課題を JAL も抱えていたのであった。結局のところ、これらの課題は皆がバラバラだということから起こっているのである。だが、現場の人はそれぞれ頑張っているという事実もあり、引頭氏は、「でも自分一人では何も変わらないという悲鳴のようなものが聞こえる」と説明された。それでは、どうすれば意識改革ができるのかとことであるが、引頭氏は5つのポイントを挙げられた。

1つはぶれない大きなリーダーの存在である。ぶれないというのは、目標、ゴールを示し、大義を持っているということである。そのような大きなリーダーがきちっといることが組織には必要であるとのことであった。

それから2番目としては、人間として、人として正しいことが、会社全体の判断基準になったこと。これも大きかったと思うとのことであった。3番目として、フィロソフィを通じての連帯感、一体感、団結感というのができたことを挙げられた。それから4番目に、経営幹部にフィロソフィの浸透があって、さらにそれが実践されたことを挙げられた。そして、最後に、そのお陰で JAL では変化への挑戦が可能になったと思うと結ばれた。

そして、まとめとして、「経営哲学の浸透に必要なことは何か」として、以下の7点を挙げられた。

1. ぶれない
2. 繰り返し、繰り返し、根気よく
3. 一人ひとりが考える
4. 一人ひとりが腑に落ちる
5. メンバーの変化を支える。実践させる
6. 思い違いがあれば、本気で怒る（叱る）
7. リーダー自身も学び続ける——であった。

やはり一番大きいのは「ぶれない」ということだと思つたと引頭氏は述べられた。だが、この「ぶれない」というのは勘違いをする人もいるとのことであった。こういう人は、一度いったことを曲げないのだが、こういう人はやり方を変えないことを「ぶれない」と思っているが、大事なものは目標や大義あるゴールを変えてはいけないということであり、やり方は経営環境の変化などによって変えていかなければならない部分もあるが、言ったことに固執し過ぎる人もいるとのことであった。

4つ目の「一人ひとりが腑に落ちる」という部分が非常に難しいという話もされた。何かいわれても、いわれたからやるというだけでは組織の力は半減するのである。現場の社員が力を出し惜しみしたりするのはダメで、そうならないためには、社員一人ひとりの腑に落ちなければならないのだが、そうするためには会社全体が本気にならなければならないが、ここは一人ひとりの自主性に任せるだけではダメな部分ということであった。

引頭氏は、「経営哲学の浸透に必要なことは何か」として7つの点について詳しくご自身なりのまとめを話されたが、最後にリーダー自身も学び続けることの重要性を挙げられた。リーダー（役職の上の者）は偉いから何もしなくて良い、学ばなくても良いというのではなく、リーダーほど、ずっと学んで環境変化に耐え得るようにしておかないと、下の人についてはいけないし、リーダーが思っているよりも世の中の変化は速く環境の変化は大きいとの指摘であった。リーダーの人たちは学び続けていかなければならないし、その姿が社員の共感につながり、それが社員の腑に落ちるということに結びつく講演をまとめられた。

以上、引頭氏は、JALの再生における稲盛経営哲学の浸透過程について、観察者として、我々に多くの重要な知見を与えてくださった。

4. JAL子会社の改革—JACの事例—

次に、2016年2月14日に開催した第3回シンポジウムの基調講演者であった日本エアコミューター株式会社代表取締役社長安嶋新氏の証言を細かく紹介し、稲盛によってなされた改革を、JALの役員で子会社の社長の職にあった立場の方がどのように実践したのかを見ておきたい。JALの再建は本体だけで行われたのではなく、地方のグループ会社の現場でも行われた。では、実際にはどのように行われたのだろうか。

安嶋氏はJAL（日本航空株式会社）の執行役員でもあり、稲盛によるJALの再建が始まった時は、日本エアコミューター株式会社（以下、本稿ではJACと表記する）の代表取締役社長として、JALの子会社の改革にあられた。安嶋氏の講演テーマは「いかに高い目標を達成するのか～JACにおける稲盛経営哲学の実践～」というものであった。

4-1. JACの概要²⁴

安嶋氏は日本エアコミューターの概要から話をされた。以下、安嶋氏の配布された資料に基づき、JACの概要を確認しておく。日本エアコミューターの創業は1993年。所在地は鹿児島県霧島市の鹿児島空港内である。資本金は3億円で、株主はJALが60%、奄美群島12町村が40%のいわゆる、第3セ

²⁴ 安嶋氏の配布されたスライドでは「弊社の概要」となっていたが本稿では「JACの概要」とした。

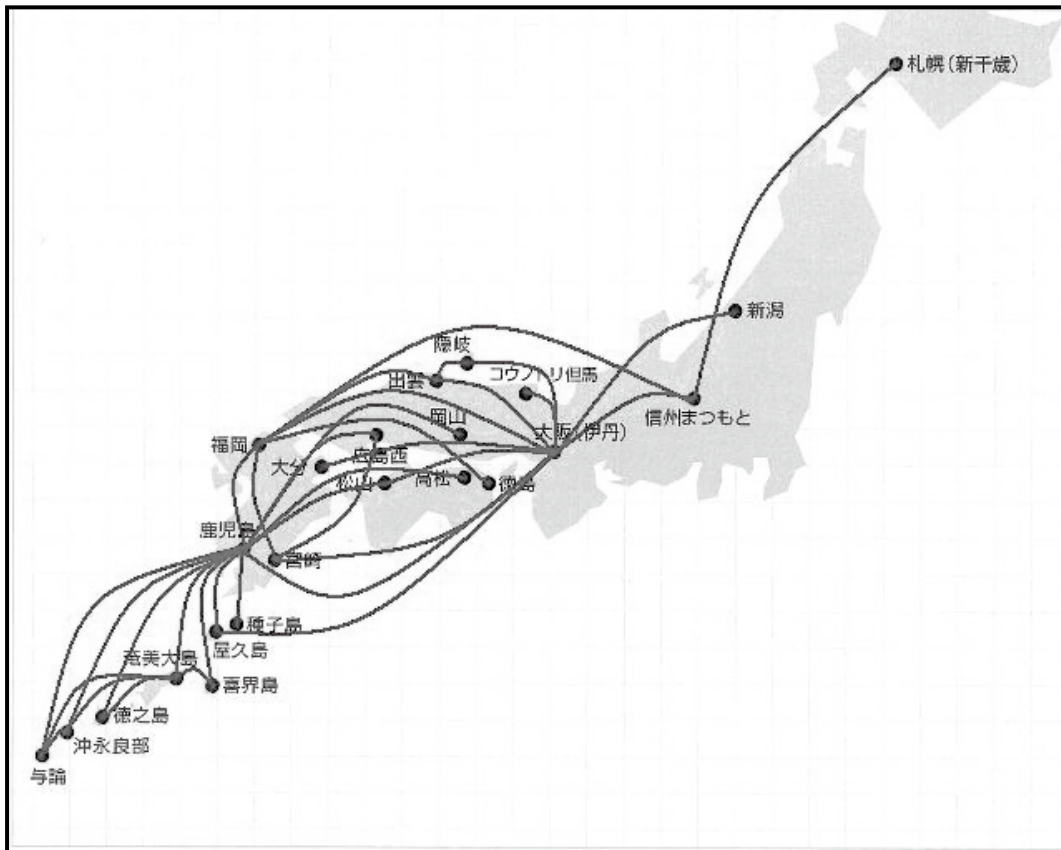
クターである。社員数は2016年2月1日現在で456人。そのうち運航乗務員が117名、客室乗務員が109名、整備士が114名、間接部門の方が116名ということであった。

路線数は2016年2月のダイヤで25路線、運航便数は1日あたり115便（57.5往復）である。旅客数は2015年度見通しで163万人、1日大体、4500人という規模で事業を行っており、売上高は2015年度見通しで252億円とのことであった。保有機材は巡航速度時速667キロの、ボンバルディア式 DHC-8-402型（74席）が11機、巡航速度時速504キロの、サーブ式 SAAB340B 型（36席）が10機である。

4-2. 経営破綻前の状況

日本航空は2010年1月19日に破綻したが、経営破綻前の状況は以下のようなものであったという。JACのJALグループ内での役割は、離島路線の維持と（内陸）不採算路線の受け皿であった。JACは他者との競合上、撤退できない、断りきれない路線を小型機により最小の赤字額で運航していた。

安嶋氏によれば、これは「能動的意思がなく、脈絡なくネットワークを拡大」していたとのことであった。安嶋氏はこの講演において、稲盛の『経営12カ条』を絶えず引き合いに出して話をされたが、この部分は「事業の目的、意義を明確にする（経営12カ条第1条）」ことができていなかったとの自己反省をされていた。そして、当時は安全運航と路線維持だけが会社の目標になっていたとのことであった。経営破綻前の、JACの運行状況は、下記の図の通りであった²⁵。



2009年度末：35路線 157便日 23空港に乗り入れ

この運航路線図を見ると、本社が鹿児島県霧島市にある小さな空港会社にも関わらず、札幌、新潟、信州まつもと、隠岐、出雲、岡山、徳島、高松、松山など北海道や中国、四国など九州から離れた空港にも乗り入れていたことが分かる。「離島路線の維持だけではなく、内陸不採算路線の受け皿であった」というの部分が、この路線の多さから伺える。

²⁵ 安嶋氏の配布資料による。

安嶋氏によれば、経営破綻前の JAC の社員の一般的な意識は、「赤字でも良い、親会社が助けて（融資して）くれる」、「離島路線を運航しているからつぶれるはずがない」、「大事なことは親会社が決めてくれる」、「装置産業だから、借金が多いのは当たり前」というものだったという。

安嶋氏は「親会社がジェット機を飛ばして非常に赤字を出して、ある意味、親会社の持て余していたような内陸の路線を、われわれが持っているプロペラ機に置き換えることで、黒字にはならないまでも多少は赤字が減るだろうと。こういったかなり消極的な理由から、わが社は親会社からの路線移管を脈絡なく受けていました」と述べられた。

経営破綻前の財務状況は、営業利益率は2.7%、自己資本比率は2.3%であった。採算管理については、月次決算はしていたものの、結果が出るのは翌月末であり、売上は営業部門が、他部門は直接経費のみ予算管理していたという。また、人件費や施設費、眼下償却費は、全社分を担当部門のみが把握しており、改善よりも予算確保が重視されており、採算管理意識が希薄だったという。

安嶋氏は「換言しますと JAC の側に、こういう路線ネットワークを構築して、これだけの利益を上げるんだと、そのために資金をためて飛行機を買うんだというような、自立的、能動的な意志が欠落していたということに尽きるのではないかと思います」と破綻前の JAC には能動的な意思がなかったとの指摘をされた。

また、JAC の社員には黒字を出さなくてはならないという意識も希薄だったようである。「私が社長就任当時は、これはほんの一部の社員ではありますけれども、私が後で出てきます黒字とか利益目標を申し上げた時に、『今までの経営者は、JAC は赤字がちょうどいんだと言っていました。今度の社長は利益と言うんですね』と言われて、大変お恥ずかしい話ですけれども、正直私もびっくりしました。利益を上げなくていい会社があるはずはない。しかしそういう意識が、全部の社員ということではありませんけれども、あったという現実を、非常に恥ずかしい事実ではありますけれども、やはり破綻を語るにあたっては皆さんにお知らせしなければならないかと思います」と当時の一部社員の意識を語られた。

採算管理については、JAC の場合、経理の部門はこの当時でも比較的しっかりしており、数字はたくさんあったという。計数管理もかなり細かく数字はあったとのことであった。ただし、その数字は使われていなかったとのことであった。縦割り組織の中で、会社全体を俯瞰することはできてはいなかったのだった。

また悪い数字がたくさんあったので、悪い数字が社外に漏れると風評以外を生むということで、銀行からお金を貸してもらえなくなるのではないかとといったような疑心暗鬼もあって、社員を通じて悪い数字が外に漏れるのを防ぐために、社内で悪い数字の共有はあまり出来ていなかったとのことであった。

これについて、安嶋氏は後に稲盛に「悪い数字は外に漏れてはいけないので、なかなか共有が難しい」といった時に、稲盛からは「社員を信じないで何のための経営だ」と言われたという話をされた。稲盛からの指導もあり、改革が始まって以降は悪い数字であっても社員で共有することになっていった。そして、そのことから、少しずつ採算意識というものを考える土壌ができていったのであった。

4-3. 再建への取り組み

このような状況の JAC であったが、稲盛による JAL 本体の再建が始まると同時に、JAC でも改革への取り組みが始まった。『JAL フィロソフィ』が、2011年1月に制定され、『JAL フィロソフィ』手帳が発刊されたという部分は、大田氏の部分でも確認したが、JAC でも、2011年4月に『JAL フィロソフィ』手帳が全従業員に配布された。そして、その後、社内各所で、自然発生的に毎朝の輪読が開始されたという。

そして、2011年7月には、社内でフィロソフィ教育が開始された。これは全社員を対象としたもので、1人が毎年2回受講するものであったという。本社でのフィロソフィ勉強会が開始されたのが、2001年の4月だったので、JAC では本社に3ヶ月遅れて、フィロソフィ勉強会が始まったということになる。勉強会では職種を超えて稲盛の話に耳を傾け（DVDによるものだった）、皆で意見交換し、ベクトル合わせをしていったとのことであった。そして、2012年度からは人事評価に行動評価（フィロソフィの実

践)が導入された。

改革への取り組みとして、フィロソフィ勉強会の実施と共に、JACの社内にも部門別採算制度が導入された。部門別採算制度は、稲盛が考案した「アメーバ経営」のことであるが、これを手本にして、京セラの指導を受けながら、JALが作った会社が利益を出し続けるための経営管理システムとして導入された。流れとしては、2011年10月に導入が決定され、社内にプロジェクトチームが組織された。そして、2011年10月から2012年5月にかけてプロジェクトメンバーによる導入検討、準備が行われた。この時期、JALとKCCS(京セラコミュニケーションズシステム)²⁶からの教育を受講したとのことであった。そして、2012年6月、部門別採算管理の運用が開始された。これはJALグループ関連航空会社では初めてであった。そして、2012年7月、第1回社内業績報告会が実施された。

部門別採算制度のポイントは、各組織で売上(協力対価)を計上することで、経費の管理から採算を管理するようになったということであった。部門は運航部門、管理部門、空港部門、整備部門に分けられた。これは『経営12カ条』の第6条「値決めは経営」の実践だった。

部門別採算管理制度が導入できたことについて安嶋氏は、「京セラ様やKCCS様のご指導で比較的早期に部門別採算制度が導入できた。それが以降のJAC社の再建に、何と申しますか、取り掛かりが早かった分、効き目が出るのも早かったのかもしれませんが。そういった意味では早期導入ができたということは大変幸運なことだったと思います」と述べられた。

この結果、これまでは何となく漫然と持っていた数字を社員で共有できるようになり、自部門の数字が他部門にどう影響を与えるかということも、業績報告会の場合などを通じて共有できるようになり、少しずつではあったが、企業体質も向上していったのではないかと思うとのことであった。

安嶋氏は稲盛から様々な指導を受けたという。例えば古くなった航空機投資に関しては、まだ実現していない利益を見込みで当てにしてはダメで、しっかり資金を貯めてから投資をすることなども指導されたとのことであった。航空機の更新に関しては、実際に6年間、資金目標を立てて、社員と貯めるお金の目標を共有して、貯めてきたとのことであった。そして、ようやく目標額の資金を貯めることができたので、昨年6月に、エアバス社の子会社のプロペラ機部門のATR社の最新鋭機材の購入契約を締結することができたとのことであった。

改革への取り組みの中で運航路線の選択と集中が行われた。強みを活かせる運航路線への見直しは、2009年度に検討が開始された。まず、JACの強みと弱みの分析がなされた。JACの強みとしては「航空会社に必要な全ての部門をコンパクトに有し、機動力が高い」こと、「プロペラ機は、特に短距離において運航コストが低い」こと、「プロペラ機しか飛べない環境がある(短距離滑走路等が参入障壁)」こと、「鹿児島を拠点に離島の確固たる事業領域を確保している(地元の期待)」ことなどが考えられた。

一方の弱みとしては「小型機は薄利多売が出来にくい」こと、「プロペラ機は旅客選好性で比較劣位」であること、「高需要・高収益路線への他者の参入」があること、「ネットワークの格拡散、故障のリカバリー体制や運航効率の問題」、「陸上交通機関(新幹線)との競合」などが挙げられたとのことだった。これは、「経営12カ条」の第1条、「事業の目的、意義を明確にする」の実践であった。このことによって航空運送事業の収益構造も変化していった。

また、路線毎の採算性も分析された。離島路線は安定的な生活路線と一部補助による下支えがされた。内陸単独路線については、低重要でも、利益を確保しているものの、地上競合機関の影響があることが分かった。伊丹競合路線については、収益単価が低くコストが高いことが分かった。

その後、強みを生かした路線へ変えて行くこととなった。これまでの、「競合、中長距離、ネットワークが拡散」した状況から、より強みを発揮できる奄美群島や西日本エリアの中・短距離の単独路線に集約された。

見直し後の運航路線は以下のように集約された²⁷。この集約によって、2009年度末には、35路線で1

²⁶ KCCS(京セラコミュニケーションズシステム)は京セラの子会社。企業へのコンサルタント業務などを行っている。

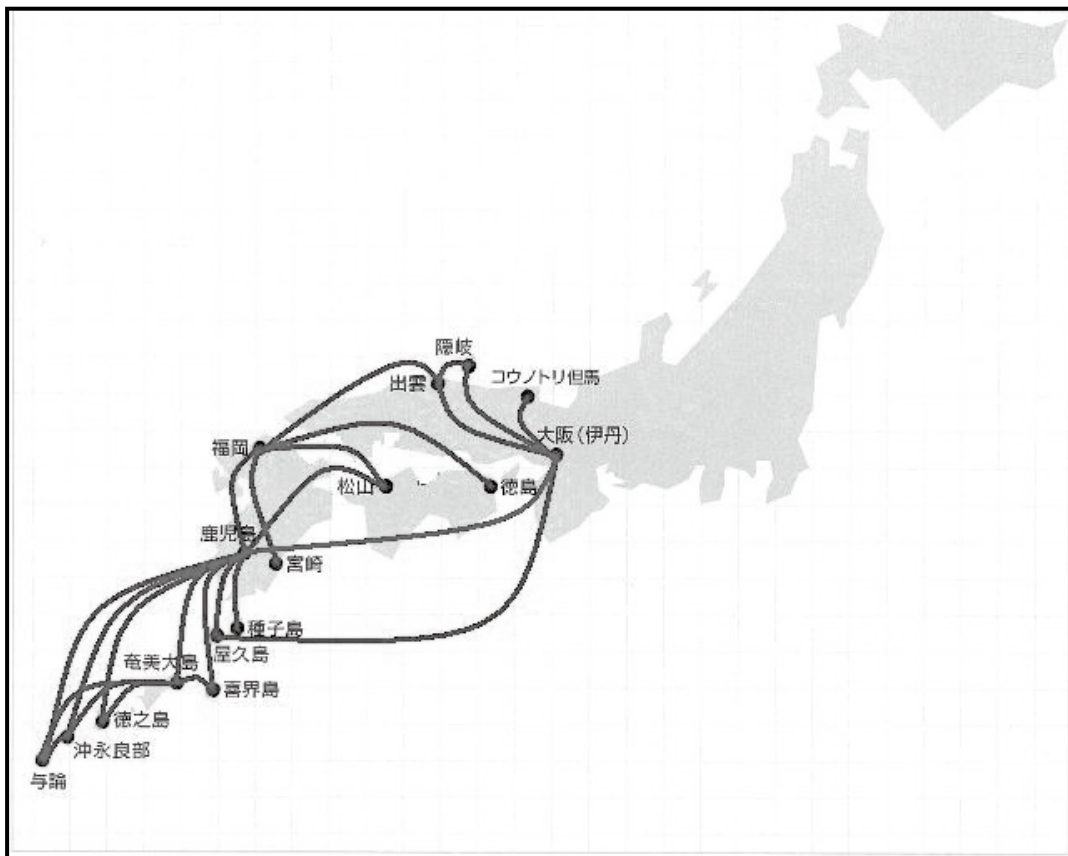
²⁷ 安嶋氏の配布資料による。

日に157便、23空港に乗り入れしていたのが、1年後の2010年10月末には24路線で1日に155便、16空港に乗り入れすることになった。一日あたりの運航数は157便から155便なのであまり減っていないが、路線は35路線から24路線と11路線も少なくなった。また乗り入れる空港も23空港から16空港と7空港も少なくなった。

見直し後のネットワークは非常にコンパクトになった。ただ、路線だけ見るとコンパクトに見えるが、必要な路線は、例えばジェット機で一日1便とか2便しかなかったような路線をプロペラ機で一日4便とか、一日8便というように、自分たちが持っている機材を十分生かせるように、利用者の利便性は高められた。これは単に路線を減らしたのではなく一個一個の便数も全部見直した結果、こういうネットワークになったとのことであった。

そして、自社の目標としては、「お客様利便を守る = 会社規模を守る = 社員の雇用を守ることで社会貢献と社員の幸福を追求する。そのために必要な利益を確保すると同時にしっかり経済的な自立を果たす」ということが掲げられた。具体的には5つの目標が掲げられた。

それらは、① 最低15億円／年の営業利益を確保し、更に上積みを目指す（機材更新し、少なくとも現行会社規模を守る）、② 運転資金を自分で稼ぐ（遅くともJALグループのE X I Tまでに短期借入金を返済する）、③ 2012年度中に自己資本を20億円以上にする（現行BS前提で自己資本比率20%以上）、④ 2015年度中に自己資本を50億円以上にする（リース資産オンバランス時でも自己資本比率20%を維持する）、⑤ 可能な限り②～④を前倒し達成する、というものであった。これは「経営12カ条」の第2条「具体的な目標を立てる」の実践であった。



2010年10月末：24路線 155便/日 16空港に乗り入れ

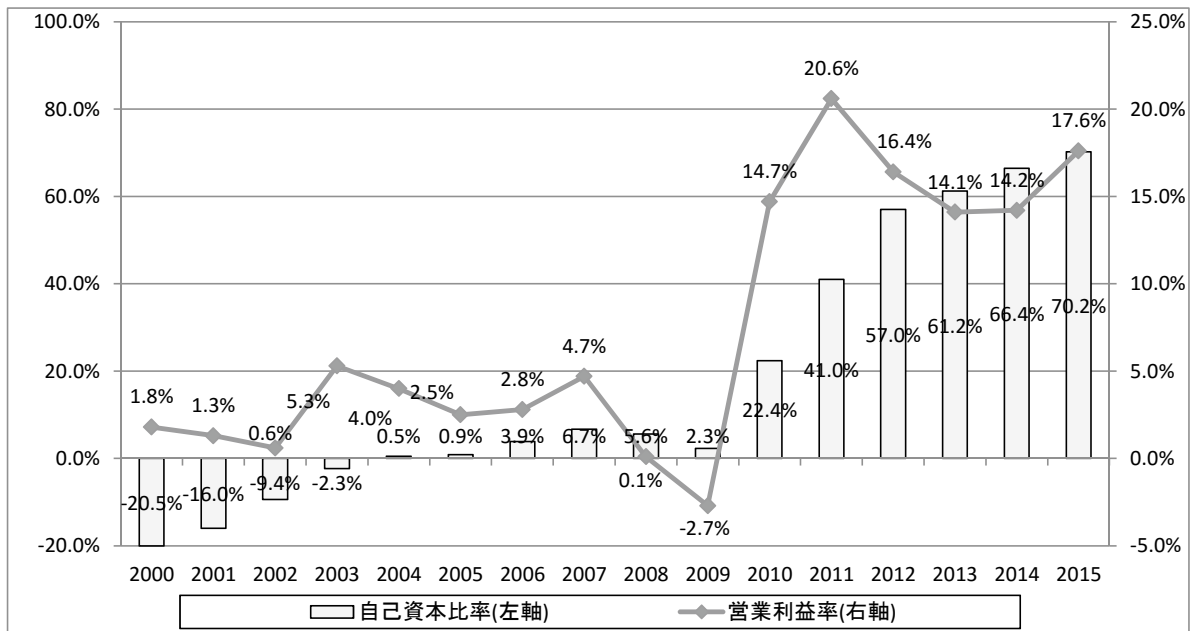
最低15億円の営業利益を出すこと、機材更新し、少なくとも現行会社規模を守ること、運転資金を自分で稼ぐことなどが目標とされた。「自己資本比率20%とか、自己資本50億円以上」という目標については、安嶋氏は「結果に比べると、まあ何と控えめな目標であったことかと思います。ただ当時してみると、これはものすごく高い目標だと社員は受け止めました。『こんなの出来るわけないですね』

と言う社員もいました」と述懐された。実際には目標以上の成果を出せたのだが、目標を立てた時、社員の多くは、決して簡単に達成できる目標とは考えていなかったのであった。

4-4. 現在までの変化

これらの改革の結果、安嶋氏はこの講演時点までで表にあらわれてきた変化について次のように話された。財務状況は2015年度の見通しで（講演があったのは2015年2月）、2009年度に比較して大きく改善されることとなった。2009年の営業利益率は2.7%だったが、17.6%と飛躍的に向上した。また、自己資本比率は2009年度には、わずか2.9%しかなかったものが、2015年度見通しでは70.2%と改善した。JACは破綻処理をしていないので、債務免除益や資産の評価減による減価償却費の低減等、営業利益以外の計上はないということであった。

財務状況の変化は以下のグラフのように推移した²⁸。営業利益率は2009年度から2011年度の2年間で飛躍的に向上しているのが分かる。また、自己資本比率は年度ごとに高まっていったのが分かる。2009年度は2.3%だったものが、2010年度には22.4%、2011年度には41.0%、2012年度には57.0%、2013年度には61.2%、2014年度には66.4%、そして、2015年には、70.2%とまさに右肩上がり、自己資本比率は高まっていった。



この劇的な変化が起こってきたことにより、こんな目標の達成は無理だと最初の頃に思っていた社員も、今は割とこれが当たり前と思うようになってきたとのことであった。社員も利益率が10%を切るなんてあり得ないという感覚に変わってきているとのことであった。稲盛はいつも高い目標、ギリギリ手が届くような高い目標を掲げて努力することを説くが、安嶋氏は「やはり目標を高く掲げると、より遠くに到達できる。きっとそういうことなのだと思う」と述べられた。

目に見える数字での変化も目覚しいものがあったが、社員の意識面での変化も起きてきた。安嶋氏の話では、『JAL フィロソフィ』について、社員の中には、「フィロソフィは当たり前のことだけど、実践できていないことがある」、「繰り返し読むと新たな気付きがある」、「グループ他社の社員ともフィロソフィで繋がっていると感じる」、「悩んだ時、迷った時手にして、判断基準にできる」、「他部門の輪読会にも参加してみようと思う」といった意識が生まれ始めてきたとのことであった。

また、月次でのPDCA サイクルも徹底され始めた。PLAN（計画）については、毎月月初めに、各組織が至近の環境を踏まえ、年度計画の達成に向けた自部門の次月採算「予定」を立案することとなっ

²⁸ 安嶋氏の配布資料による。

た。これはリーダーの意思表示である。DO（実行）については、月中に、進捗状況を把握し、状況に応じて予定を達成するための対策を実行することとなった。CHECK（評価）については、実績が出たら、予定と実行の差異分析を行い、差異の原因・問題点を明確化することとなった。

例として、整備費実績はデータベース化し施策の立案に活用されることとなった。ACTION（改善）については差異分析で得られた内容を、翌月の予定立案に活用されることとなった。また、決算が早期化され、月次実績は翌月3営業日（四半期月は6営業日）に確定することとなった。これは正しい数字を早期に把握し、打ち手を講じるためであった。

この結果、月次利益目標達成意識も徹底されることになっていったという。今までは「今月未達成でも来月挽回すれば」との考え方が通用していたが、これは通用しなくなった。当月の計画利益については、最後まで諦めず達成を目指すこととなった。部門別採算制度を導入後は、44ヶ月中、計画利益達成が41ヶ月で、未達成は3ヶ月であるという。

また、阻害要因を速やかに共有することとなったこと、顧客の予約状況や、為替・原油価格の急変など、計画利益達成の阻害要因は、数ヶ月前でも、その影響予測額と共に、直ちに社内で情報共有し、施策の立案に取り掛かることとなったこと、また、広範な情報収集に努め、仮説を立て検証することとなったことなど挙げられた。これらは、『経営12カ条』の第7条「経営は強い意志で決まる」の実践であった。

また、このような取り組みが進むことによって、社員の採算意識にも変化が出てきたということであった。経費管理から採算管理に採算意識が変化し、整備期間の短縮や、やりくりによる稼働機材の捻出、整備受託、機内販売など積極的な収入確保へのアクションが起こり始めた。これは、稲盛の『経営12カ条』の「売上げを最大に」の実践であった。また、経費の削減への取り組みも深化していった。整備契約の見直しや航空燃料削減の取り組みがなされた。また、契約の自動更新も禁止され、単年度ごとに見直されることとなった。これは、「経費を最小に」の実践であった。また、市況に敏感になる意識が広まり、各組織内で独自の周知の工夫がなされた。

社員の変化特に採算意識は、経費管理から採算管理へと変わり、収入に対する意識の高まり、経費に対する意識が高まって行った。そして、必然的に市況に敏感になっていった。破綻前は為替などは皆、あまり気にしなかったが、今は1ドルがいくらか、燃料代が1バレル、1ドル上がればいくらになるのかななども気にするようになったとのことであった。JACの場合は年間18バレルくらいの燃料を使うとのことだが、1ドル変われば18万ドル変わるというようなことを従業員の多くが意識するようになったとのことであった。社員の意識が変化することによって『経営12カ条』の第10条「常に創造的な仕事をする」が実践されていったのであった。

4-5. 企業価値向上への取り組み

また安嶋氏は、企業価値の向上のために様々な取り組みをするようになったとの話もされた。JALグループの企業理念とは別に、JAC固有の基本価値（通奏低音）というものが定められた。

これは「夢への思い、未来への思い」が1、子供たちの夢を応援します。2、人々の思いを未来へとつなぎます。「地域への思い、お客様への思い」が3、結の心（助け合いの心）を大事にし、地域と共に歩みます。4、地域の翼として地域の生活を守ります。5、地域医療、命を支えます。6、航空技術を通じて全国の地域を支えます。7、近さを活かした心配りで、温かくきめ細かいおもてなしをします。「企業力向上への思い」が8、全ての機能をコンパクトに備え、機動力を発揮します。9、高い技術力を更に磨き、リージョナル機の普及とイメージ向上に邁進します。10、事業永続のため、強固な財務基盤を維持向上させます——というものであった。

また行動指針（5ヶ条）として、1、現地・現物・現人から考え行動します。2、行動のすべてに地域への思いを込めます。3、行動のすべてにお客様への思いを込めます。4、常に行動し続けます。5、地域から世界へ様々な発信をします——というものが定められたという。

また、経営に余裕が出てくるに従って、機材の更新もされた。安嶋氏の方針の下、地域への貢献も積極的になされるようになった。例えば口永良部の子供をJACに招待したり、出前航空教室の実施など

が行われた。情報発信も積極的に行われるようになったという。中学校社会科教材「国と地域を結ぶ交通の役割」の作成への協力や、国際観光見本市（ロンドン）への参加、航空シンポジウムでの講演などを行ったとのことであった。

5. 稲盛経営哲学の特徴

以上、JALの改革のプロセスを、改革を行った大田氏、外部から観察した引頭氏、子会社の改革を成し遂げた安嶋氏の講演から、その概要を確認にした。

本章ではJALを再生に導いた稲盛の経営哲学の特徴について考察する。一般に「稲盛哲学」または「稲盛経営哲学」または「稲盛フィロソフィ」またはそれを稲盛が実践した企業である京セラの名称を冠して「京セラフィロソフィ」と称するものであるが、その特徴は何であろうか。今日まで稲盛は多くの著書を刊行しているが、稲盛本人が、明確に自分のフィロソフィの骨格をいくつかの特徴に分けて定義しているわけではない。

また、稲盛の著書は重複している部分が多く、有名な「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」の方程式もほぼ全ての著作に出てくる。他にも「動機善なりや私心なかりしか」という言葉も極めて多くの著書に登場する。稲盛がよく著書や講演で引用する人物も、何冊もの著書に繰り返し登場する。稲盛が著書や講演で登場させる代表的な人物は、袁了凡、呂新吾、石田梅岩、二宮尊徳、西郷隆盛、福沢諭吉、中村天風、谷口雅春、安岡正篤らである²⁹。

また、「6つの精進」や「経営12カ条」は有名なものであるが、ここで説かれていることが、別の著書では説かれていないということではなく、様々な著書でいくつものキーワードが何度も繰り返してでてくる。稲盛自身はその特徴をはっきりと自ら定義して分類してはいないが、筆者は大きく分けてその特徴を5つに分けることが可能だと考える。

その5つとは、

1. 人間としての「正しさ」に焦点を当てた経営哲学
2. 人間の善性に信頼を置く経営哲学
3. 内面の思考が現実の現象となるという考えが根底にある経営哲学
4. 実践を重視する経営哲学
5. 稲盛個人の経験に裏打ちされた経営哲学——ということである。

この分類は筆者独自の分類であり他の誰かの分類によるものではないが、これまで筆者が稲盛の著書を読んできて、特徴はこのように分けられるのではないかと判断するに至ったものである。

以下、筆者の独自の分類にしたがって、稲盛の経営哲学の特徴について、改めて考察したい。

5-1. 人間としての「正しさ」に焦点を当てた経営哲学

まず、第一に稲盛の経営哲学の特徴として挙げることができるのは、人間としての「正しさ」を物事の判断基準に置いているということであろう。これは大田氏の講演の中でも言及されていた。大田氏はこの「正しさ」を例えば、公平、公正、正義、勇気、誠実、忍耐、努力、親切、思いやり、謙虚、博愛などの人間の持つ美德として挙げられた。

稲盛は自身の著作において、「良い考え方」として、前向き、建設的、協調性がある、明るい、肯定的、善意に満ちている、思いやりがある、優しい、真面目、正直、努力家、利己的でなく、強欲でない、足ることを知り、感謝の心を持っている——などの人間の資質を挙げている（稲盛『人生の王道』pp.191-

²⁹ この他に、白隠禅師、松下幸之助らも引用される。また、安岡正篤であれば安岡自身の著書はそう多くは引用されず、『運命と立命』のみが引用され、必ず袁了凡の話がなされる。福沢であれば、人生方程式の話がなされる時に福沢の指摘した理想の経済人の条件が引用される。また、呂新吾であれば『呻吟語』の一部が引用されリーダーの資質（第一等から第三等の資質について）の話がなされる。この他にもジェームズ・アレンは心を庭に例えた話がなされる時に引用されるなど、引用される人物と話の内容にはパターンが決まっている。そのパターンはさほど多いとはいえない。また、これらの話はかなり多くの著書で何度も言及されている。

192)。

「正しさ」と「良い考え方」は多少、表現は異なるものの、稲盛が最も大事なものとして人生・仕事の方程式で挙げている「考え方」の部分の「良い考え方」はまさに人間として「正しい」とするものの基準から来ているものであろうから、ここで挙げられているような「良い考え方」は人間としての「正しい心」の発露と考えることができる。具体的に稲盛は、人間のもつ「正しさ」について数を決めて挙げているわけではないが、人間の持っている資質の中のどのようなものを稲盛が「人間としての正しさ」と考えているかは容易に想像がつく。

この「正しさ」は決して難しいことではない。稲盛は、起業した若い頃を振り返って、『京セラフィロソフィ』のなかで、「…悩んだ末に思いついたのが、『人間として何が正しいのか』と自らに問い、正しいことを正しいままに貫いていくことでした。誰もが子供のころに、学校の先生や両親から教えられ、よく知っている、プリミティブな倫理観があります。例えば、『欲張るな』『騙してはいけない』『うそを言うな』『正直であれ』といった教えです。そのような普遍的な倫理観に基づいて、すべてのことを判断することにしたのです」と述べている（稲盛『京セラフィロソフィ』（2014年）p.1）。

この「プリミティブ」という言葉を稲盛はしばしば使う。「プリミティブ」とは「原始的な」、「幼稚な」、「素朴な」という意味である。ここでは「素朴な」という訳が最も適切であろうか。いずれにせよ、稲盛は京都セラミックの起業以来³⁰、一貫して、人間にとって最も基本的かつ普遍的な価値によって物事を判断してきたということである。

一見、稲盛が基本的な価値をおくこれらの「プリミティブ」な価値観は、誰しも理解しており、子ども時代から一通りは教えられているものであるが、往々にしてこれらの価値観は大人になれば日常生活の中で忘れられがちである。

また、あまりに素朴すぎるために、そのようなレベルで判断を下すよりももっと高度な戦略や戦術の背景には別の価値観があると考えるもので出てくる。しかし、実はそれは間違っており、最終的に物事の判断の拠り所とするべきものは、最も素朴かつ、本来、誰もが実は分かっているはずのものであるという考え方が稲盛の根本にある。

5-2. 人間の善性に信頼を置く経営哲学

では、稲盛の経営哲学は、人間としての「正しさ」に焦点を当てているということだけで全てを説明できるであろうか。勿論、中身はここから引き出されてきているのだが、人間としての「正しさ」を拠り所として判断を下すということを常に貫くためには、まず人間の善性を信頼するという人間観が必要になってくる。

何故なら、人間は「正しい」心を持っていると同時に「悪い」心も持っているものであり、人間には善性と悪性が共存するからである。全ての人間がいついかなる時でも「正しい」心しか発揮しないのであれば、世の中には不正は起きないし、争いごともし起らない。現実の人間は不正をなすものであり、悪をなすものである。また、場合によっては必ず争いごとを起こすものでもある。

古来『孟子』³¹に説かれた性善説と『荀子』³²に説かれた性悪説は、人間の本性を考える際に、議論されてきた人間観の代表的なものであるが、その意味で稲盛は性善説に立場に立っているといえよう。勿論、稲盛とて、全ての人間が全ての局面で、必ず善性を発揮するということを信じているわけではない。

『孟子』にも人間がその善性を発揮するためには「学問の道は、他無し、其の放心（なくなってしまう心のこと）を求るのみ」（『孟子』告子章句上）との言葉があるように、性善説の立場に立つ孟子も、

³⁰ 稲盛が京都セラミックを創業したのは、1959（昭和34）年。当時、稲盛は27歳（稲盛『稲盛和夫のガキの自叙伝』p.263）。稲盛は起業直後に、後の「フィロソフィ」の元となる基本的な物事の判断基準を決める。

³¹ 孟子は、紀元前372年頃～紀元前289年。その言行録が『孟子』。性善説を説く。孟子は、人の本来の性が善であることを説いた後に、四端とよばれる、本来、人間が内在している心について説いている。四端とは「惻隠」、「羞悪」、「辞讓」、「是非」のこと。これらの四端が顕在化して表に現れると、それぞれ「仁」、「義」、「礼」、「智」となる。

³² 荀子は、紀元前313年頃～紀元前238年。その言行録が『荀子』。性悪説を説く。「人の性は悪なり、その善なるものは偽なり」と説き、後天的な学問により本性である悪を克服することの重要性を説く。

人間存在をそのまま、どの場面でも肯定的に見ているというものではない。ここは、講演の中での大田氏の発言がヒントになるであろう。

大田氏は、JALの改革にあたって話されたが、「…しかし、そのJALの方々に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わけです。つまり心を変えることができたのです。そして全社員がフィロソフィに基づき、美しい心で、お客様のために、仲間のために、必死になって再建に取り組み、あっという間にJALの再建を成功させることができたわけです。私は、稲盛経営哲学の価値とは、そのような人間が本来持っている美しい心を発揮させることにあると思います」と述べられた。

ここで重要なキーワードは「本来持っている美しい心、良心」である。「美しい心」、「良心」というものは、外から注入されるものや、教育によって刷り込まれるものではなく、「本来（誰しもが）持っている」ものなのである。外部から価値観を刷り込まれなくても、心の最深部を掘れば、元からあったものが発揮されるのである。この稲盛の考え方はまさに『孟子』の性善説の流れにある人間観であるといつて良いだろう。

儒学の歴史では最初の人物（創始者）が孔子³³—その言行録が『論語』—であり、約100年後に現れ、孔子を継いだのが孟子（その言行録が『孟子』）であった。儒学は「孔孟の教え」といわれ、しばらく現状維持を続けた後に宋の時代に発展して行く。宋の時代に朱子³⁴が登場するが、その後、明の時代に王陽明³⁵が登場し朱子学を部分的に批判的に乗り越える陽明学を打ち立てる³⁶。

王陽明が最も重視した概念に「良知」というものがあるが、この「良知」は、今日の言葉で説明するならば、先験的道德心、先験的判断力ともいうべきものである。先験的とは経験に先立つという意味である。先験的道德心またはそれに基づく判断力とは、平たくいえば、人間が物事を学ぶ前から、本来、内在して個々にもっている良心とそれによって物事を判断する力のことである。

稲盛の人間観は孟子の性善説そして、その流れにある王陽明の良知心学と同じ流れにあるものといえよう。現代のビジネス社会ではライバルに差をつけて、またライバルを蹴落として自社の利益を上げるには、性悪性に立つ必要があると考える経営者も多いであろうが、稲盛は徹底的に人間の善性の部分を信用して幹部や社員に話をしている。

人間が「(元々)、実は持っているはず」の善性を発揮しさえすれば、人生も仕事も本来、うまく行くはずであり、何よりも大事なことは、敵を蹴落とす戦略を立てるのではなく、自らの善性を発揮することにまず、集中すべきであるというのが、稲盛の基本的な経営哲学の中にある。稲盛を理解する上で、このことを理解するのは極めて重要な部分であろう。

5-3. 内面の思考が現実の現象となるという考えが根底にある経営哲学

もう一つ、稲盛の経営哲学（というよりもその根幹になる人生観といった方がより正確であるが）を理解する上で欠かすことができないのが、潜在意識の重要性を説いた部分である。内面の思考が現実を生み出すということを稲盛は強調する。引頭氏の話でも、稲盛のJALの幹部社員への講話の中で、「願望」についての部分だけは何度も話をしたとのことであった。

³³ 孔子は、紀元前552年～紀元前479年。儒学（儒教）の創始者。生涯の殆どは民間の無冠の一思想家・教育者として弟子を育成して過ごす。その言行録が『論語』。

³⁴ 朱熹は、宋代の儒学者。1130年～1200年。代表的な著書は『近思録』。それまでの儒学を体系化。その朱熹が大成した儒学の学問体系が「朱子学」と呼ばれる。朱子学は、1. 存在論（理気説。「形而上学的な儒学」部分）、2. 倫理学もしくは人間学（「性即理」論。これが一番、重要な部分ともいわれる）、3. 方法論、4. 歴史注釈や著述、5. 科学のあり方などの具体的政策論——からなる。

³⁵ 王陽明は、明代の儒学者。1472年～1529年。代表的な言行録は『伝習録』。朱子学を批判的に乗り越える。良知心学を説く。

³⁶ 朱子学と陽明学の違いは、いくつかあるが、最も大きな相違点は人間の心をどう捉えるかである。朱子が「性即理」（天から与えられた人間の本性は正しい心であり、これのみを理（天理））としたのに対し、王陽明は「心即理」（善なるものも悪なるものも含む人間の心そのものが、天から与えられた「理」であると考え）とした。王陽明の思想は無善無悪説ともいわれる。その上で人間が生まれながらに内在している良知を発揮することを説く。

この考え方（潜在意識の重要性）は谷口雅春³⁷（生長の家）と中村天風³⁸の二人に稲盛が影響を受けたものである。年代的に言えば稲盛が影響を受けたのは谷口雅春が先である。『ガキの自叙伝』にあるように、稲盛は13歳の時に肺浸潤になり、その時に知人の勧めで『生命の実相』を読んでいる（『稲盛和夫のガキの自叙伝』 pp.31-32）。中村天風の思想との出会いはその後なので、同じ潜在意識の重要性を説く二人でも、影響を受けた順番は谷口雅春が先で中村天風が後である。

稲盛は潜在意識の重要性については、殆ど全ての著作で言及しているといっても良い。例を挙げれば、『生き方』の中では「…ただし願望を成就につなげるためには、並みに思ったのではダメです。『すさまじく思う』ことが大切。（中略）強烈な願望として、寝ても覚めても四六時中そのことを思いつづけ、考え抜く。頭のとっぺんからつま先まで全身をその思いでいっぱいにして、切れば血の代わりに『思い』が流れる。それほどひたむきに、強く一筋に思うこと。そのことが、物事を成就させる原動力となるのです。」(p.42)、『経営12カ条』の中では、「強烈に思い続けていくというのは、潜在意識に透徹するほどの強く持続した願望です。特に、『強く持続する』ということが大事です。これは寝ても覚めても思い続けるということです。」(p.46)と説かれている。

『京セラフィロソフィ』では、「高い目標を達成するには、まず「こうありたい」という強い、持続した願望をもつことが必要です。（中略）純粹で強い願望を、寝ても覚めても、繰り返し繰り返し考え抜くことによって、それは潜在意識にまでしみ通っていくのです。このような状態になったときには、日頃頭で考えている自分とは別に、寝ているときでも潜在意識が働いて強烈な力を発揮し、その願望を実現する方向へと向かわせてくれるのです。」(p.240)と述べられている。

『人生の王道』には、「どんなことでも、まず強く『思う』ことから全てが始まるのです。『そうありたい』『こうなりたい』という目標を高く掲げて強く思う。それも、潜在意識に透徹するほど強く持続した願望でなければなりません。寝ても覚めても途切れることのないくらい、強いものであってはじめて、先人の教えを実践の場で生かすことができるのです。」(p.210)とある。

『働き方』では「思いは実現する。それは、人が『どうしてもこうありたい』と強く願えば、その思いが必ずその人の行動となって現れ、実現する方向におのずから向うからです。ただそれは、強い思いでなければなりません。（中略）寝食を忘れるほどに強く思い続け、一日中、そのことばかりをひたすら繰り返し考え続けていくと、その思いは次第に『潜在意識』にまで浸透していきます。」(pp.82-83)と説かれている。

子ども用に書かれた『君の思いは必ず実現する』にも「…人間として正しい考え方をもち、目標に向かって一生懸命に努力すれば必ず夢は実現する。つまり、人生は心に描いたとおりになる、そう考えて、わたしは今日まで生きてきました。」(p.4)との一節がある。

例を挙げるのはこの辺りにするが、ほぼ全ての著作で稲盛は潜在意識の重要性に触れている。というよりも、おそらく潜在意識の重要性に言及していない著作はほとんどない（自伝や社会への政策提言の書は除く）といっても良いだろう。稲盛の経営哲学もしくはその前段階の人生観を考察する上で、この部分は絶対に見落としてはいけない部分である。仮にこの部分がなければ、稲盛の経営哲学は「人間としての正しさ」に基準を置いたものであり、「人間の善性に信頼を置いたもの」というだけになってしまう。

稲盛はこのように「人間としての正しさを判断の基準とする」、「人間の善性を信頼し、その部分に働

³⁷ 谷口雅春は、宗教家。生長の家の創始者。1893年～1985年。生長の家は1930年に立教。谷口はアメリカでニューソート思想の影響を受ける。谷口はニューソート思想を「光明思想」と訳す。ニューソート思想とは、19世紀後半にアメリカで起こったキリスト教の新しい流れ。現在の成功哲学や自己啓発のルーツの一つ。そもそもは禁欲主義を説いたカルヴァン派への反発として起こった運動。稲盛は少年時代に隣家の主婦から借りた谷口の『生命の実相』を読んで以来、心に思い描くことが、現実の人生の現象面に現れるとの強い信念をもっている。

³⁸ 中村天風は、1876年～1968年。思想家、実業家。ヨーガの行者。心身統一法を広める。日本におけるニューエイジの先駆者。心身統一法とは、公益財団法人天風会によれば、中村天風の宇宙観、生命観、人生観をバックグラウンドに組み立てられたもの。命の力を充分発揮するための中村天風オリジナルの理論と実践論とある。天風から影響を受けた著名人には、原敬、東郷平八郎、山本五十六、双葉山定次ほか多数がいるといわれる。

きかける」という部分以外に「潜在意識が重要で、人生は内面の思考がそのまま現実に起きる」という考え方を若い時から一貫して持ってきた。これは今日の成功哲学の考え方であり、この潜在意識論の淵源を遡ると、ニューソート思想に行きつくのであるが、この部分を理解できるかどうかは、稲盛を理解する上で決定に重要な部分である。

何故なら、この部分への理解を怠ると、稲盛理解は非常に浅薄なものとなるからである。浅薄な理解では、稲盛は、ただ、常識的な正義を説いているだけの経営者になってしまう。事実、この範囲の稲盛理解に留まっているものも多く、このレベルの稲盛理解からだけでは、稲盛は正しいこと（綺麗事）を従業員に長く説いてきただけの経営者ということになってしまう。

稲盛の経営哲学の特徴は、物事の判断基準を普遍的な価値観（人間としての正しさ）に置き、人間の善性に焦点を当てながらも、人間の内面と現象面（実際に起きること）は一致しており、現象面は内面の表れであるとするものである。従って、稲盛は「思い」の重要性を何よりも強く説く。

ただし、ここで、注意しなければならないのは、我々は、何を「思って」も良いわけではないという点である。「思い」の力は非常に強いものであるがゆえに、また、全てが「思い」から発しているからこそ、「正しい思い」を持つことこそが最も重要であるとの考え方が、稲盛の著作では繰り返し説かれている。悪い思いは実現しないのではなく、「思い」の持つ力は強いゆえに、その方向性が正しいもの—稲盛がよく使う言葉でいえば、利他的な思いや純粹で美しい願望—なのか否かが大きな問題となってくるのである。

5-4. 実践を重視する経営哲学

さて、ここまでで、稲盛の経営哲学の中身としての特徴を見ていたが、別の側面からも考察したい。まず重要なことは、これまで見た部分は、しばしば、思想家や宗教家が引用され、観念的な説明がなされやすい部分だが、稲盛は何よりも実践を重視しているということである。

つまり、「正しさ」とは何か、「人間の善性」とは何かを語る事が重要なのではなく、「正しい」ことを実践し、「善性」を実際に発揮することが何よりも稲盛の経営哲学では重視されるのである。事実、JALの再生も、幹部や一般社員が、「頭での理解」から「実践」段階まで進んだから成功したのである。

稲盛は何よりも机上の空論を嫌う。また、理屈よりも体得することの重要性を説く。この部分を著作から引用してみよう。

「知識よりも体得を重視する。『知っているという』ということと『できる』ということはまったく別です。（中略）経営者の方々も、自分の専門ではない新しい分野に手を広げようとすれば、専門家を雇ったりすると思います。ただし、その専門家の言うことも、知識として言っている場合と、実体験を通じて言っている場合と、分けて聞かなければなりません。それは、セラミックスをつくったこともない、理屈しか知らない人間に、セラミックスを応用した製品をつくれるはずがないのと同じことです。つまり、『知っている』ことと『できる』ことを同一視してはならないわけです。（中略）みんな頭でっかちになっていますから、理屈を知っているだけで、あたかもできるかの如く思い込んでいる。しかし、それは錯覚にすぎないのです。そういう人間には実践を通じて、理論を裏打ちさせることが必要です」（『京セラフィロソフィ』 pp.178-181）。

稲盛はここではセラミックの作り方を理論的に知っていても実際は作れないこと、経営の仕方も実際に経営をしたことのない人間が理屈をいっても、それは理屈を知っているに過ぎず、実際に経営が出来ることとは別であるということの2つの例を出している。

だが、この実践することの重要性は、稲盛にとっては何も「ものづくり」と「経営」に限定されるものではない。製造業の稲盛にとって何よりも大事なことは質の良いものを作って市場で売ることだったので、ものづくりの現場での厳しさが著作でもよく言及されている。また稲盛は起業した27歳以降、一貫して経営者の立場であったから、経営は理屈のみではできないということも、様々な著作や講演で言及している。

この実践を重視することの重要性は、稲盛の経営哲学の全部の部分に貫かれた考え方である。これは次の章で詳しく論じるが、JALにおいて再建が成功したのは、単に稲盛の経営哲学を経営幹部や一般

社員が講話によって聞いたからではない。稲盛が説いた経営哲学を幹部社員から一般社員までが体得して実際に実践したことが再建の原動力になったのであった。

この部分は引頭氏に講演の中でも言及されていた。引頭氏は社員が「なぜ、変わったか」という部分で、5つの理由を挙げられたが、その4つ目が、「経営幹部へのフィロソフィの浸透及び実践」であった。つまりは「浸透」しただけでは不十分であり、「実践」があってこそ、その経営哲学も真価を発揮するのである。

これは単に形式的に HOW TO を実践すれば良いのではない。ここまで確認してきたように、そもそも稲盛の経営哲学は人間としての「正しさ」を判断基準にして、人間の善性を信頼するものであるから、「実践」する際も、実践者自身がただ形式をなぞることで実践できる内容のものではない。

実践性を重視する稲盛経営哲学を文字通り「実践」ということは、個々人の生き方のレベルにおいても、判断の基準を利己心や理性的な思考からの判断ではなく、「人間としての正しさ」に立脚したものにしなければならないのである。

また、稲盛の経営哲学は人間の善性を信頼したものであるから、これを実践するというのも、人間を性悪説で捉えたり、建前での議論をしたりするのではなく、人間の善性を信頼して仕事をするという人間観そのものを身につけなければできないことなのである。この部分は非常に重要な部分なので、改めて確認しておきたい。

5-5. 稲盛個人の経験に裏打ちされた経営哲学

さて、最後に筆者が稲盛の経営哲学の特徴として挙げておきたいのは、稲盛の経営哲学とは稲盛個人の経験に裏打ちされて構築されてきたものであるということである。これは当然といえば当然かもしれないが、稲盛の経営哲学は「借り物」ではなく、稲盛がその人生の中で一から構築してきたものであるということである。

勿論、稲盛も先にみたように、多くの思想家や宗教家、実業家などの先人からの影響を受けてはいる。だが、稲盛は誰かからの受け売りをそのまま、自分の経営哲学と称したのではなく、長い実業家人生の中で試行錯誤しながら、自分の思想体系としてまとめてきた。この部分も極めて重要な部分であろう。

往々にして、正しい経営の仕方というものを、他人から簡単に教えてもらえようと考え、経営を実践したこともない経営コンサルタントに安易にアドバイスを依頼する経営者が多い中で、稲盛は誰かに頼って経営の仕方を教わることを強く戒めている。JAL の再生においても、稲盛は経営者として、幹部や一般の社員に講話を行い、指導はしたものの、その中身は意識改革の重要性という最も大きな部分と、稲盛の基本の経営哲学の伝授であって、稲盛が手取り足取り指導して、『JAL フィロソフィ』を書かせたわけではない。

大田氏の講演の中に「自社の文化は自社で作る」という話があったが、結局は自分たちで考え、自分たちで苦労して、体得したものしか本当の力にはならないのである。大田氏の話の中にあっただが、それまでの JAL は外部から経営コンサルタントを招き、著名人の講演を聞くという研修会を行っていた。倒産した後も再建案を自分で策定するという発想もなかったのであった。

稲盛は再建案も会社の文化も自分たちで作るのだということを最初に指導した。これは当たり前のことのようにも思えるが、それまでそういう経験をしたことなかった—それこそ、まさにそういう文化の中に育った—JAL の幹部や一般社員にとっては大きなショックであっただろう。ここにこそ、借り物の経営哲学ではなく、自身で試行錯誤する中から自分の経営哲学を作り上げてきた稲盛の指導の真骨頂があったと思われる。

筆者が稲盛の経営哲学を個人の経験に裏打ちされたものであると評するのは、これまで見てきたそれぞれの特徴のいずれもが、それに当てはまるからである。

まず、人間としての「正しさ」を判断基準にすると稲盛が決めたのは、稲盛自身が、経営の基本も知らない状況の中で、27歳で京都セラミックを設立した時である。この考え方は、苦闘する中から稲盛がたどり着いた考え方であった。起業する前、または起業直後に、稲盛は誰かからアドバイスを受けて、経営哲学をまとめたわけではない。

また、人間の善性に信頼を置くという稲盛の経営哲学の特徴も、稲盛自身の人生観からきている。元々、人間というものは、人の役に立ち、人に喜ばれたいものであるという稲盛の人間観が、この人間の善性への信頼へ結びつき、熟成されてきた。これも稲盛が自身で体得した人間観からきているものである。

そして、次に言及した潜在意識の重要性を稲盛が説く部分もそうである。稲盛は現実に夢を描きそれを実現させてきたという個人的な体験の中で、この潜在意識の重要性を特に重視するようになってきた。最初の経験は13歳の時だったので、この潜在意識の重要性については、稲盛は経営者になる前に気付いている。

その意味で一本来であれば、あらゆる経営哲学もそうなのだが一特に稲盛の経営哲学は個人の経験に裏打ちされたものであるということがいえよう。その意味においては、「稲盛経営哲学」は「学ぶ」ことができても、さらに、個々人が次段階で、それぞれの持ち場で「実践」せねばならず、しかもその過程で、その個々人も自分の人生から体得したことによって自分の体での理解を進めて行かなければ、本当に理解したとはいえないものである。

これは、本来、言葉で正確に表現できない部分であるが、稲盛経営哲学の特徴を言語で表現し、分類すれば、以上のようにまとめられるであろう。「実践」が難しいのは、文字をそのまま実践すれば良いというものではなく、実践者自身が、心の中に変化を起こさなくてはならないからである。

また、実践者も心に変化が起きてこそ一といっても、実践者は外部からの価値観に感化されるのではなく、本来、その人の中にあつた善性を発揮するようになるという意味なのであるが一、実践段階が始まったことになるのである。つまり、実践者は、善性を発揮し始めて、実践段階に入るのである。

さて、JALの再建にあたっては、上述したような性格の稲盛の経営哲学を比較的、短期間でJALの組織に浸透させることと、幹部から一般社員までが実践することに成功した。だからこそ、再建も成功したのである。では、その経営哲学の浸透には何が必要かを、次章では考察して行く。

6. 経営哲学の浸透に何が必要か

さて、ここまでJALを再建した稲盛の経営哲学の特徴について、改めてその内容を検討してきた。先の章でその特徴を確認した経営哲学によって稲盛はJALを再建に導いた。では、その稲盛の経営哲学は如何にして組織に浸透させることができたのであろうか。

本稿のテーマは「経営哲学の浸透に何が必要か」であるが、以下のようなものが必要であるということが明らかになったと考えられる。これには、本稿で紹介した引頭氏の発言が大きなヒントを与えてくれるが、筆者は以下のように総括したいと考える。引頭氏のまとめとも重複するが、筆者なりの見解を示しながら、経営哲学の浸透に必要な条件を順に考察したい。

6-1. 経営哲学それ自体の中身

まず、筆者は、組織に経営哲学を浸透させるにあたって何が重要かということについて、第一には「経営哲学それ自体の中身」を挙げたいと考える。案外、この視点は抜け抜け落ちていることが多いと考えられる。

それは、一般的に、経営哲学の組織への浸透の必要性やどうすれば、組織に経営哲学を浸透させることができるかが議論される時には、その内容そのものの検討以前に、「トップの意向をどう下まで行きわたらせるか」という文脈で語られることが多いからである。これは企業だけではなく、ピラミッド型の組織の場合によく見られることである。確かに組織を一本化して同じ方向に構成員のベクトルを合わせるためには、トップの意向をどのようにして、下まで行き渡らせるべきかという視点は重要なことではある。

だが、その下まで行きわたらせるべき「トップの意向」そのものが、組織の構成メンバーたる従業員、一般社員の利益に反するもの、また、一般社員、従業員に心底では到底、受け入れることの出来ない内容であった場合はどうなるであろうか。当然、組織の構成員たる従業員（企業の場合）は、その価値観を受け入れなければ、その組織（企業）の中で生き残ることができないので、表面的にはその価値観を

受け入れた振りをしていくであろう。しかし、心底からその価値観（リーダーの経営哲学）を受け入れることができない場合は、面従腹背の姿勢を取ることになるだろう。これでは、結局のところは、本当の意味で経営哲学が浸透したとはいえない。

勿論、社員の言動や行動がそれ以前と変化したという表層的な部分だけに注目すれば、「経営哲学が浸透した」というふうに見ることは可能かもしれない。だが、それでは本当の意味では浸透したことになる。組織の構成員たるメンバーが心底、納得してその価値観を受け入れて行くようになるには、まず、その経営哲学それ自体の中身こそが本来は最初に問われなくてはならないのである。

先に見たように稲盛の経営哲学は、人間の悪性（悪い面、性悪説に立つ人間観）ではなく、人間の善性（性善説に立つ人間観）に焦点を当てたものであり、稲盛が書籍において社会一般や自らが経営する企業内で従業員に提示する価値観も、人間としての「正しさ」を基準にものと考えるところから発している。例えば、稲盛が示す人間としての「正しさ」の基準とは、公平、公正、正義、勇気、誠実、忍耐、努力、親切、思いやり、謙虚、博愛³⁹といったものである。

このことから、これらの価値観は宗教や文化・文明の違いや個人の社会における価値観を超えても納得できるだけの妥当性をもっていることから、一不公平、不公正、不正義、臆病、不誠実、怠惰、不親切、冷徹、傲慢といったことに人間としての価値を置く人及びその様な思想はないであろう—人間集団である企業組織にも浸透させやすく、また従業員が受け止めるにあたっても抵抗感がないものであるということがいえよう。

つまり、組織へのトップの経営哲学の浸透を考える上で、多くの人はそのこと自体を考えることを忘れてるように思われるが、経営哲学それ自体が、ある程度、人間にとって普遍的な価値を有するものでなければ、いくら強制的に浸透を図っても、それは実際の意味では組織に浸透はしないのである。

6-2. 二層目以下のリーダーの軸と人間性がしっかりしていること

では、経営哲学それ自体が、ある程度の人間の普遍性というものから考えて妥当なものであった場合、すぐに組織に浸透するものであろうか。実際にはそう簡単には行かないのが人間社会の常であろう。

引頭氏は基調講演のまとめの中で、リーダーが「ぶれない」のことの重要性を説かれたが、何らかの価値観については、内容の是非も当然ながら、広めようとするリーダー層と広められる側である従業員、一般社員、下部層の間には当初は、意識の強さに差があるのは当然のことである。そのことから、リーダーには「ぶれない」ことが求められる。これはそのリーダーに人間としての軸がしっかりしているかどうかの問題である。

通常、経営哲学にしてもまた細かな部内の方針にしても、それは研修会や勉強会、講話、講義といった場で「言葉」を用いて伝えられる。また、中には生の言葉ではなく、通達などの「文書」といった印刷物で伝えられる場合もあるだろう。だが、人間というものは一般に人の話を聞き、文書を読んだということだけで、意識変革を起こすものではない。

勿論、中には一度の話を聞いて、内部に劇的な意識改革を起こす人もあるだろう。だが、これは後にも考察したいが、人間というものは、一般には、実際には自分で考え、自分で納得したことではなければ、その人自身の「ものの考え方」にまでには高まらない。

また、勿論、稲盛自身がJALの幹部に話して聞かせた講話のように、感化力のある実績を積んだカリスマ経営者の言葉の場合は、聞く側の人間—受講する企業幹部—が意識して聞くので、そうでないリーダーの発するものよりは、言葉や文書でも伝わりやすいということはいえるだろう。端的に言えば、例えば稲盛のような実績を積んだカリスマ経営者の話を人は適当に聞かず、真剣に聞き、そこから何かを学ぼうと意識するからである。

だが、一般のリーダーの場合はどうであろう。例えば中間管理職の一社員が自分の部署に帰って、自

³⁹ 大田氏の資料による。例えば、稲盛は、「良い心」の例として『人生の王道』（2007）では、前向き、建設的、協調性、明るい、肯定的、善意、思いやり、優しい、真面目、正直、努力、利己的でない、強欲でない、足ることを知る、感謝の心を持っている—などの美德を挙げている。

分の部署の部下に稲盛が話す話と全く同じ話をしたとしよう。それで、その部署の部下はその部署のリーダーの話したことをそのまま受け止めるであろうか。それは場合によりけりであろうが、部下がその上司の話を受容して聞き、心底、その上司の話を受け入れるのは、その話の内容の妥当性、平たく言えばその話の「良さ」もさることながら、誰がそれを語るかにもよる所が多いと考えられる。

人々は通常、尊敬できない人物から、いきなり「正しい」ことを言われても、素直にそれを受け止めることはできないものである。筆者は、この観点から考えると「経営哲学の組織への浸透」にとって大事なことは、経営哲学の内容の妥当性の次に現場のリーダー、二層目、三層目のリーダーの感化力と人間性こそが重要であると考え。もしも、この二層目、三層目、そして中間管理職など、部署にいる現場のリーダーがその部下から信用されていなければ、その時点でトップの考え方がいかに優れたものであったとしても、トップの経営哲学の組織への浸透はその段階で止まってしまうことが容易に想像される。そして、実際に日本の組織のあちこちで「正しい」ことを語っても信用されていない人物は多くいるのではないだろうか。

その意味において、組織の末端への経営哲学の浸透には、まず浸透させられる側になり、その後、部下に浸透させる側の立場におかれた人の役割が非常に重要であるということである。この部分は大田氏の基調講演にあったように、まずリーダーから研修をスタートさせ、その後、下の職階の人にも研修を拡大していったという事例からも理解できることである。

6-3. 浸透させようとする側（リーダー）の根気

経営哲学の本当の意味で下部にまで浸透させるに当たって、次に大事なものはリーダーの根気であると考えられる。いかに第二層、第三層のリーダーまでは経営者と同じレベルの強い意志とものの考え方を共有するところまで到達したとして、その下までトップの考え方を浸透させることは、また容易ではないだろう。いうまでもないが、人間組織には、同じ組織内にも様々な人間がおり、様々なものの考え方が存在するからである。ここでは、ひたすら根気が必要となってくるのではないだろうか。

引頭氏の話の中にも、「繰り返し、繰り返し、根気よく」という項目があった。一見、迂遠に見えてもこれしか結局のところは方法がないのであろう。「急がばまわれ」という言葉もあるが、巨大な人間組織に経営トップの考え方（経営哲学）を浸透させるには、結局はこれしかないのである。

山本五十六⁴⁰の有名な言葉に「やってみせ 言ってみせ させてみて ほめてやらねば 人は動かじ」というものがある。また、この山本五十六自身が、上杉鷹山⁴¹の「してみせて 言ってみせ させてみる」という言葉の影響を受けているともいわれている。この山本五十六の言葉に表されている程に、人間を実際に動かすということは難しいものなのである。

勿論、人の動かし方にも対極のもう一つの方法もある。それは恐怖心を与え、従わないものを切る（企業でいえば解雇することに相当しよう）という方法である。またいきなり切る（解雇）を匂わせなくても、契約社員であれば再契約をしないことを匂わせるとか、正社員でも転勤を匂わせるなど、人事権者、職階の上位者がその権限、権力を使って人を動かすことはできるだろう。というよりも、実際の日本社会、実際の日本の組織では、殆どの上位者が殆どの下位者（部下）をこの方法でコントロールしているとも考えられるし、殆どの下位者（部下）は殆どの上位者（上司及び経営陣）にこの方法でコントロールされているとも考えられる。

現代の日本社会の組織で働くもので、全くの上位者の権限を意識したことのない人は殆どいないであろう。極めて雇用が安定している公務員や余程のことでは解雇のない安定した職場であれば、出世さえ気にしなければ、そこまで上司（職階の上位のもの）の顔色を伺うことは必要ないのかもしれないが、そうでない職場の従業員は絶えず、上位者、人事権者、経営者などの顔色を見て働いているだろう。そして、上位の職階にあるもの、人事権を有しているものは、その権限・権力に頼って職務を部下に命令

⁴⁰ 山本五十六は、海軍軍人。1884～1943年。連合艦隊司令長官。最終階級は元帥海軍大将。

⁴¹ 上杉鷹山は、江戸時代中期の大名。出羽国米沢藩第9代藩主。上杉治憲。1751年～1822年。江戸時代屈指の名君として知られる。内村鑑三の『代表的日本人』の中にも挙げられている。

することも多いだろう。

つまり、権力（持っている権限）で人を動かすということは、人間組織である以上、今も昔も常になされていることであり、これが企業からなくなることは、厳密にはあり得ない。だが、この方法だけだと、組織の至るところで面従腹背が起り、組織の構成員は巧妙に本音と建前を使い分け、心の通わない、血の通わない組織になってしまうのが通常である。従って、リーダー、特に第二層、第三層のリーダーが、その部下に本当の意味で自分が既に体得したトップの経営哲学をより下位の職階の構成メンバーにまで浸透させようとするならば、最後は根気しかないことになるであろう。

そして、その根気とは時間をかけるだけでは不十分である。本気度や人間としての誠実さ、粘り強さというものも求められる。だが、こういった一般的には、理論書には書いてないこと、すなわち実際の人間というものがどういふものなのかということに精通していなければ、組織で意識改革を起こすことは無理であろう。また、無理やり意識改革を、権力を使って起こそうとすれば、逆効果になることが、ままあることだということをご指摘しておきたい。

6-4. 組織の構成メンバー全員が考えること

次に注目したいのは、組織の構成メンバーの側からの視点である。これは上（経営陣）からの視点ではなく個々人に焦点を合わせた視点である。政治上のプロパガンダやビジネスの広告であれば、宣伝すべきものをどう宣伝するかという視点だけで充分かもしれない。受け止める側が、その思想に共鳴するか、その商品を買ってくれば良いのだが、組織内の構成員にそのトップの経営哲学を浸透させるには、厳密にはこれだけでは足りない。

勿論、これも先にみたように、権力によって、恐怖心を与えることによって人を動かすという古典的かつある意味において普遍的な人の動かし方が、どこまでもあるのと同様に、大量の人員（この場合企業なら従業員に相当）を洗脳するという方法もないことはないだろう。事実、最近、問題になっているブラック企業などではこのような手法も用いられているのであろう。

要するに権力で上から価値観を押し付け、それを受け入れられないものは、会社を辞めてもらうということを最初に宣言しておく方法である。この方法を経営者が採用すれば、トップの意向に従わないものはいつでも解雇できる。逆にその組織に留まりたいものは、その価値観を無理にでも血肉化する努力をするか、ダブルスタンダード（面従腹背）で生きる方法を身に着けるかどちらかであろう。

事実として、このような現象は日本社会のあちこちで見ることができる。自分の雇用を守るために上司や会社側に面従腹背し、ダブルスタンダードの価値観を内在して、組織内で生きているものは多いだろうし、企業側・経営側も半ば権力でその経営者の経営哲学を浸透させるということもあるだろう。一頃、問題となった大手外食チェーンの経営者も、「この哲学（その経営者の経営哲学）を否定するものは会社を辞めて頂く」と言っていた。

だが、この方法によって上から下へ浸透させた経営哲学は本当に「浸透した」といえるであろうか。それは「浸透させられた」だけであり、「浸透した」とは言えないのではないだろうか。「浸透」とは染み込むことであり、洗脳によって上から半ば強制的に行われることではない。その意味において、本当の意味での「経営哲学の浸透」には、構成メンバー全員が、自分の頭で考えてみるというプロセスは絶対に必要なプロセスである。

「考える」というプロセスなしに、上から押し付けられ価値観を飲み込まれることと、経営哲学の「浸透」は一見、似て見えるかもしれないが、これは別の現象である。換言すれば、トップが第二層、第三層のリーダーはいうに及ばず、中間層、下位の職階の従業員に至るまで、自ら「考えさせる」ということをさせるのか否か、また従業員が「自ら考える」ということをトップが容認することができるかどうかである。ここが本当の意味で経営哲学を浸透させることができるか、形だけ「植えつける」のかの大きな分かれ目になってくると考えられる。

6-5. 組織の構成メンバーの納得

このプロセスも先に述べたプロセスの次の段階である。「考えた」後に「納得する」段階があるので

ある。引頭氏は「一人ひとりの腑に落ちる」と表現された。これも経営陣ではなく、一人ひとりの従業員の側に視点を当てたプロセスである。

トップの経営哲学が浸透するには、組織の構成メンバーが一人ひとり考えることの重要性について、先に言及したが、その次のプロセスとして構成メンバーが納得しなければならない。要は従業員が考えた結果、現場の従業員に否定されてしまえば、その時点でトップの経営哲学は最末端までは浸透しなくなるからである。この部分を引頭氏は「腑に落ちる」と表現された。

「腑に落ちる」というのは、理性による理解、知による理解ではなく、「考えた」後にくる腹による理解である。よく日本語で、「腹に落ちる」などという感覚である。知的理解、理性的な理解—俗な表現でいうところの「頭では分かる」という部分—の次にこの「腹に落ちる」という部分までこななければならない。この部分が最終的なプロセスであり、この最後の段階がなければ、それは「浸透」したことにはなり得ない。

これも上で述べたが、一つの考え方が価値観の押しつけによって、下位の職階への受容はされても「浸透」とはいえないからである。この段階までくるにはどうすれば良いのかということであるが、やはり、ここまでに見てきたプロセスの全てが重要であろう。まず、経営哲学そのものの内容の妥当性である。これがなければ多くの人間を納得させることはできない。この段階が最も重要である。

次に組織への浸透という意味においてはリーダー層の重要性である。何よりもリーダー層から先に「考えて」、そして「腹落ち」しないことには、次の層には伝えようがないからである。そして、末端のレベルまで伝わってきても、そのレベルにおいても、一人ひとりが考えることと、腹落ちすることが非常に重要である。ここまできてやっと経営哲学が組織に「浸透」したといえる。

JALの場合は、倒産したという非常時であったから、多くの幹部や一般従業員は「これまでの考え方はダメだ」という危機感をもっていた。こういう危機感がある時には、比較的、意識改革は短期で成果が出るかもしれない。だが、平常時において、経営者の経営哲学を下位の職階まで絶えず浸透させるには、日常的に、ここで、筆者が考察してきたプロセスが実践されていることが必要であろう。

6-6. リーダー自身の率先垂範

これまで、組織における経営哲学の浸透に何が必要かを考察してきた。プロセスとしては、以上で一通りの考察を終えたが、最後にもう一度、リーダーの果たす役割の重要性についても言及しておきたい。これは引頭氏も「リーダー自身も学び続ける」という項目で言及された。

稲盛もよく率先垂範という言葉を使う⁴²。従業員に変わってもらおうと思えばリーダー、上司が変わらなければならないし、従業員に働いてもらおうと思えば、経営者、経営陣など職階の上位者（リーダー）ほど働かなければならない。当然ながら経営哲学の浸透というテーマでもリーダー自身がそれを口頭で述べるだけでなく、日常的にその「フィロソフィ」を体現していなければならない。

これは、先に「浸透させようとする側（リーダー）の根気」の部分でも考察したので、やや内容的に重複する部分でもある。上に立つ人間自身が、浸透させようとする内容を実践していなければ、その下の職階には浸透しないということである。いわゆる、「言っていることとやっていることが違う」上司のことを部下は、聞かないであろうし、ここまででも考察してきたように、リーダーがやっていることを率先垂範しない限り、その組織は建前と本音に乖離の見られるいびつな組織にしかならない。

引頭氏はリーダーの学び続けることの必要性にも言及されたが、これもある意味では当然のことであろう。命令を下す側の人間が職務において命令を受ける側の人間よりも専門的な知識が少ないということは好ましくないことである。また「学び」の中にも、詳しく見れば、専門的知識の吸収面と人格を高めることの二つがあるとも考えられる。

勿論、リーダー（経営者）といっても巨大な組織になればなるほど、その組織の膨大な全ての職務内容に精通しているということは実際にはなくなってくるであろう。また、経営陣の全員が現場の全ての部署の仕事にまで事細かに精通するのは無理かもしれない。また、あらゆる細かいことを常に熟知して

⁴² 例えば、稲盛『京セラフィロソフィ』（2014）pp.139-142。

いることが、そのままリーダーの条件とも言えないであろう。現代の組織には必ず、その道の専門家（スペシャリスト）というものがいるからである。

しかし、そうはいつても、リーダー、上司クラスのものについては、少なくとも自分が担当する部署、自分の担当範囲のことについての判断力、見識だけは部下を納得させるだけのものは持っていないと順調に組織を運営することはできないであろう。また個別の専門知識や詳細な専門性の問われることは部下や周囲のものに聞くとしても、それらの知識・情報を総合した上で組織の運営については的確な判断力を行使していなければ、部下は実際のところ、安心してそのリーダーについてくることはできないであろう。

その意味では、トップの経営哲学を末端まで浸透させるにあたっては、トップ及び次の層のリーダーが率先垂範すること、そして、リーダー自身が絶えず様々なことを学び続ける姿勢をもった謙虚で勉強熱心な人物であることは非常に重要なポイントであると言わざるを得ない。

仮にその浸透させるべき価値観に基づいた行動を率先垂範せず、さらに勉強熱心ではない人物が命令だけを下し、しかも、その命令の背景にある知識や根拠、判断力が部下を納得させるレベルに達していないものの場合、組織の下の部分にトップの経営哲学を浸透させる役割をそのリーダーが担うことは無理であろう。

この部分は人間の総合的な器量とも関連してくる部分であり、実際には、理論的に証明のつかない非常に難しい部分であることは間違いない。古典の中に見られるように組織の上に立つ人間の指導力とは、総合的な様々な能力（知識・見識・胆識）による。ノウハウやHOW TOで短期間に身に着くものではない。だが、大組織のトップリーダーではなく、日常的に我々の多くが属している小さな単位の組織におけるリーダーにとっても、少なくとも部下がその背中を見て、素直にその上司の命に安心して服すことのできる程度の見識と指導力は絶対的に必要なものであることは間違いがない。

おわりに

以上、「はじめに」で提起した問いについては、前章での考察内容を結論としたい。勿論、実際にはもっとこのプロセスを細かく分析することも可能ではあろう。段階をもっと細かく検討することも必要なかもしれない。また、組織の大きさや形態、企業の規模によっても実際には千差万別であろう。

大組織ならもっと詳細なプロセスに分けて分析する方法も可能だろう。またもっと大きく分けることも可能だろう。稲盛が京都セラミックを創業した当時のように、零細企業の場合であれば、経営幹部もリーダー層も中間管理職もなく一経営者である稲盛自身が自ら、朝礼などで自分の考え方を話していたように一伝える経営者と伝えられる従業員しかいないという組織もあるだろう。このような小さな組織であれば、段階は2段階で充分であろう。

従って、本稿で筆者が提示した段階もどの規模の組織にも常に当てはまるというものではない。個人経営の事務所や小規模の自営業者であれば、段階（プロセス）は圧倒的に少ないであろう。また、巨大組織の場合は、もっと詳細なプロセスの分析が必要かも知れない。JALの事例は非常時の事例であったので、非常時ではなく比較的安定した経営を続けている組織における経営哲学の浸透についての考察は、本稿で見た事例とはまた異なったアプローチも必要であろう。

本稿では、JALの再生の事例を参考にして、経営哲学の浸透に何が必要かを分析した。取りあえずは、稲盛によってJALの再生がなされるにあたって稲盛と京セラからJALに乗り込んで意識改革を担当された大田氏及び安嶋氏の事例から、組織改革に必要なものをまとめた。引き続き、経営哲学の組織への浸透には何が必要かというテーマを深く考察していきたい。

【参考文献】

- 稲盛和夫『稲盛和夫の実学—経営と会計』（日本経済新聞社・1998年）
- 稲盛和夫『生き方—人間として一番大切なこと—』（サンマーク出版・2004年）
- 稲盛和夫『稲盛和夫のガキの自叙伝』（日本経済新聞出版社・2004年）
- 稲盛和夫『君の思いは必ず実現する』（財界研究所・2004年）

- 稲盛和夫『京セラ 経営12ヵ条』（京セラ株式会社秘書室経営研究部・2005年）
稲盛和夫『高収益企業のつくり方』（日本経済新聞出版社・2007年）
稲盛和夫『人生の王道—西郷南洲の教えに学ぶ—』（日経 BP 社・2007年）
稲盛和夫『実学・経営問答 人を生かす』（日本経済新聞出版社・2008年）
稲盛和夫『働き方—「なぜ働くのか」「いかに働くのか」—』（三笠書房・2009年）
稲盛和夫『京セラフィロソフィ』（サンマーク出版・2014年）
大田嘉仁氏配布資料（2015年2月15日）
引頭麻実氏配布資料（2015年9月15日）
安嶋新氏配布資料（2016年2月14日）