

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—」について

吉田 健一（鹿児島大学稲盛アカデミー）

鹿児島大学稲盛アカデミーでは、今日まで「経営哲学の浸透～JAL 再生を題材として～」とのテーマで公開シンポジウムを、3回、開催した。本紀要では、この3回のシンポジウムの、第1部の基調講演と第2部のパネルディスカッションの模様を全て再現したものを記録として掲載しておく。

第1回目のシンポジウムは2015年（平成27年）2月15日に開催した。この時は基調講演者に稲盛和夫氏と共にJALの再生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）をお招きした。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1回目の第2部のモデレーターは稲盛アカデミーの筆者（吉田）が務め、パネリストは、大田氏と引頭麻実氏（株式会社大和総研調査本部副本部長、鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授）、濱田雄一郎氏（濱田酒造株式会社代表取締役社長）をお願いした。

第2回目のシンポジウムは、同年9月15日に開催し、引頭氏を基調講演者にお招きした。引頭氏には『JAL 再生—高収益企業への転換—』（日本経済新聞社、2013年）の編著書もあり、「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2回目の第2部のモデレーターも筆者が務め、パネリストは、引頭氏と大田氏、安嶋新氏（日本エアコミューター代表取締役社長）、松崎秀雄氏（インフラテック株式会社代表取締役社長）をお願いした。

第3回目のシンポジウムは本年、2016年（平成28年）2月14日に開催し、安嶋氏を基調講演者にお招きした。安嶋氏からは「いかに高い目標を達成するか～JAL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。

第3回目の第2部のモデレーターは引頭氏に引き受けて頂いた。パネリストは、安嶋氏の他、大田氏、若林直樹氏（京都大学経営管理大学院教授）をお願いし、筆者も加わった。

大田氏と引頭氏には、全ての回で基調講演者、パネリスト、モデレーターなどの立場で参加して頂いた。安嶋氏にも、講演者及びパネリストの立場で、2回参加して頂いた。また濱田氏と松崎氏からは地元鹿児島の盛和塾企業の経営者のお立場から貴重なご発言を頂いた。

なお、それぞれの方の肩書は全て（基調講演者、パネリスト以外の司会者、座長を含め）当時のものであることをここに附記しておく。

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～」

とき：2015年2月15日
ところ：鹿児島大学 稲盛会館

開会挨拶

吉田 浩己（鹿児島大学稲盛アカデミー長）

みなさん、こんにちは。鹿児島大学稲盛アカデミー長を務めております吉田でございます。本日は鹿児島大学稲盛アカデミーにとって記念すべき第1回の公開シンポジウムを開催いたしましたところ、このように鹿児島の各界から、そして県外からもたくさんの方々にご参加をいただきました。誠にありがとうございます。心から感謝申し上げます。

また、前段にお座りいただいておりますのは、鹿児島大学から前田芳實学長、島秀典理事、そして清原貞夫理事にもご出席を賜っているところでございます。本当にありがとうございます。

そして次に、本日の基調講演とパネルディスカッションにおいて講師を務めていただきます方々を紹介いたします。まず左手より、基調講演をしていただきます京セラ株式会社取締役執行役員常務の大田嘉仁様でございます。次は、大和総研常務執行役員の引頭麻実様でございます。次は、濱田酒造株式会社代表取締役社長の濱田雄一郎様でございます。

皆様方には大変ご多忙の中、講師を快くお引き受けいただきまして心より感謝いたしておる次第でございます。本当にありがとうございます。

第1回のシンポジウムがこのように盛大に開催できますことを、主催者として大変うれしく思っております。ご出席の皆様方に心より感謝を込めて開会の挨拶を申し上げたいと思います。

稲盛アカデミーは、本学の卒業生でいらっしゃいます稲盛和夫京セラ株式会社名誉会長の、「鹿児島からベンチャー精神に燃え熱意あふれるリーダーを次々と輩出してほしい」との熱い思いで、稲盛名誉会長と京セラ株式会社から鹿児島大学へ寄付された基金をもとに、平成17年に全学共同教育研究施設、稲盛経営技術アカデミーとしてスタートいたしました。平成20年4月より稲盛アカデミーへと改組し、本年度は創設10周年を迎えているところでございます。

一方鹿児島大学では、鹿児島の教育の伝統を継承し、自主自律と向上心をもって自ら困難に果敢に挑戦する気概、すなわち進取の精神を有する人材を育成することを鹿児島大学全体の共通の目標として、平成19年に鹿児島大学憲章を定めております。稲盛アカデミーの使命は、本学のこの共通の目標と、先ほど申しました稲盛アカデミー創設の精神に基づき、進取の精神を涵養する学生教育に貢献をすること、稲盛経営哲学について卓越した教育研究を展開し、熱意あふれるリーダーの育成に寄与し、豊かな社会への発展に貢献することにあります。

第1の使命、学生の教育への貢献につきましては、稲盛アカデミーは全学の学生を対象としております共通教育に毎年10数科目の科目を提供してまいりましたが、昨年度より提供する授業科目の見直しを開始し現在も継続中ではありますが、創設10年目の本年度は、ベトナムで学生の海外研修を行うなど、学生が進取の精神を身に着ける上で極めて教育効果の高い新しい3科目を開発し提供しているところでございます。

第2の使命、稲盛経営哲学の卓越した教育研究と社会貢献についてであります。今まで稲盛経営哲学の顕彰、研究を行い、その成果を稲盛アカデミー研究紀要とで発表してまいりました。さらにその研究成果を活かし、鹿児島の地域の人々のための生涯学習の一環として稲盛経営哲学を学んでいくために、平成25年1月より履修証明プログラム「稲盛経営哲学プログラム」を毎年開講してまいりました。すでに約100名の方が学び、昨年度開講の第2期までで50名の修了者を地域に送り出しております。

このようにして稲盛アカデミーは、地域をつくり地域を起こす人材の育成に貢献し、地域社会の活性化に寄与してまいりました。本年度は昨年9月より第3期を開始し、本年の3月21日に履修証明書の授与式を行う予定でございます。学校教育法で期待されている履修証明制度では、120時間以上の授業を受け、修了判定会議で合格と認定された者には、学位記と同様に学歴として記載できる履修証明書、すなわち Certification が学長より授与されます。来年度も第4期稲盛経営哲学プログラムを9月より3月まで開講し、土曜日に6時間、20回の授業を行います。稲盛経営哲学を学ぶ絶好の機会でございますので、ご利用いただければと思います。

また来年度は、稲盛経営哲学をしっかり学びたい学生の期待に応えるために、稲盛名誉会長の著書を教科書にした6科目を新たに共通教育に提供し、学生教育に一層貢献したいと考えているところであります。

稲盛アカデミーは、この社会人向けの稲盛経営哲学プログラム履修制度や共通教育における稲盛経営哲学科目の提供を今後も継続拡充してまいります。しかし地域で活躍されている方々の中には、お仕事などが大変お忙しいため、履修証明制度を利用できない方々もたくさんおられるのではないかと拝察しております。また学生の中でも、専門分野の知識や技能の習得や研究に日頃専念をしている学部学生や大学院生の中には、共通教育の授業を受講することも極めて困難であると思われれます。従いまして、さらに多くの地域の方や学部学生、大学院生にも稲盛経営哲学を学んでいただく機会を広げるために、今回のこのような公開シンポジウムを企画したところでございます。

その記念すべき第1回のシンポジウムは、みなさんご存じのように、稲盛名誉会長の寄贈によって造られましたこの稲盛会館、そして稲盛名誉会長のご両親の名前に由来するキミ&ケサメモリアルホールで開催でき、大変うれしく思っているところでございます。そして本日の記念すべき第1回のシンポジウムは、誰もが驚いた、はるかに予想を上回るV字回復をしたJAL再生を、稲盛名誉会長とともに成し遂げられた大田嘉仁様に基調講演をお願いし、そしてパネルディスカッションのパネラーにはJAL再生を検証された引頭麻実様、そして地元の企業経営者の濱田雄一郎様にご議論にご参加いただきます。第1回のシンポジウムとして最もふさわしいテーマを選択できたのではないかなと思っております。そしてまた、最も適任の講師の方々をお願いすることができたのではないかなというふうに思っておりますのでございます。このシンポジウムで皆様方と共に、しっかりと稲盛経営哲学の理論と実践について学びたいと思っております。

今回皆様はこのシンポジウムのご案内を申し上げたところ、400名を超える方々から応募をいただきました。このホールの収容人数は約270名でございますので、そのためにいろいろと調整をし、会場の設定も精査いたしました。結果的にはお断りするなど、多くの方々に大変迷惑をおかけすることになりました。本当に申し訳なく思っておりますのでございます。

本日の基調講演、そしてパネルディスカッションの様子は全て撮影されDVDを作成いたします。従いまして、本日まで出席して頂けなかった方々や、皆様の中でも十分に聴取できなかった方々には、このDVDをお貸ししたいと思っておりますので、どうかご遠慮なく稲盛アカデミーにお申し付けいただきたいと思っております。

また今後、この稲盛アカデミーの公開シンポジウムは、稲盛経営哲学についての極めて優れた研究実践をされた方々を講師に招聘し継続いたしますが、さらに、科学の発展、文明の発展、または精神的な進化の面において大いに貢献された方々もお呼びし、1年間に数回以上開催をしたいと思っておりますので、今後も皆様方の生涯学習の一環として、このシンポジウムをご利用いただければと思います。

それでは、今日のこのシンポジウムが稲盛経営哲学を理解し、皆様の今後の益々の活躍に資する実りあるものになりますことを心から祈念いたしまして開会の挨拶といたします。今日は本当に皆様、ありがとうございます。

司会 ありがとうございます。

それでは第1部を開催いたします。座長は吉田浩己稲盛アカデミー長が担当いたします。よろしくお願ひいたします。

第1部

吉田（浩） それではただ今から基調講演を始めたいと思います。先ほどもご挨拶の中で申しましたが、今回の基調講演には、稲盛名誉会長とともにJAL再生を実現されました大田嘉仁様をお願いをしております。今日のご講演の題名は、「日本航空再生プロセスと稲盛経営哲学の価値」ということでお話をさせていただきます。大田様の経歴等については、配布された資料にございますように、大田様は鹿児島県の生まれでいらっしゃいます。そして京セラ株式会社に入社、1990年にはアメリカのジョージ・ワシントン・ユニバーシティーにおいてMBAを取得しておられます。そして現在、京セラ株式会社取締役執行役員常務でいらっしゃいますし、また京セラ総務統括本部長でいらっしゃいます。

また平成26年度から、鹿児島大学稲盛アカデミーの客員教授を兼務していただいているところでございます。おそらく講演の中では、いかにしてJALを再生されたかというお話がされるかなというふうに思います。これはひとえに大田嘉仁様の卓越した稲盛経営哲学の実践によって実現したものではないかと思っております。しかしやはり、やり遂げるまでの苦労は大変であっただろうと拝察しているところでございます。大田嘉仁様の基調講演を受けた後で、パネルディスカッションを行いますので、早く講演を伺いたいと思っておりますので、ご紹介はこれだけに留めておきたいと思っております。それでは大田様、よろしくお願いたします。

◎基調講演

日本航空再生プロセスと稲盛経営哲学の価値

鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授
大田 嘉仁（おおた よしひと）

ただいまご紹介いただきました大田でございます。本日は大変お忙しい中、またお休みのところ皆様にお越しいただきまして、本当にありがとうございます。

稲盛アカデミーは、今、吉田アカデミー長からもお話がありましたけれども、2005年に鹿児島大学から強い要請を受けまして、鹿児島大学の卒業生である稲盛と、それから京セラにもたくさんの卒業生が入社しておりますので、そういう意味もありまして、稲盛と京セラで資金を出して創らせていただいたものであります。その第1回目の公開シンポジウムが開かれるということで、私の方が出てまいりました。まだまだ未熟者であり、お話するようなことはないのですが、折角のご依頼でございますので、これから「日本航空の再生プロセスと稲盛経営哲学の価値」と題してお話しさせていただきたいと思っております。

今も吉田アカデミー長からお話がありましたけれども、私はここ鹿児島の出身で、まったく偶然ですが、稲盛の実家とあまり離れていない所で生まれました。同じ小学校も卒業しています。1978年に京セラに入社し、1991年に、当時稲盛が政府の行政改革審議会の部会長に就任した時に担当秘書になれと言われまして、それ以降20年余り一緒に仕事をさせていただいております。2010年、稲盛がJALの会長に就任した際に、意識改革担当ということで、最初は管財人代理、会長補佐ということで日本航空にまいりました。そして2013年3月に、専務執行役員社長補佐という立場で日本航空を退任いたしました。

それでは、私の日本航空での経験のもとにお話を進めていきたいと思っております。

スライドにありますように、「日本航空の歴史」、「世界の航空業界の現状」、「会社更生法の概要」、「稲盛経営哲学」、「日本航空再生プロセス」、「稲盛経営哲学の価値」という順番でお話しさせていただきたいと思っております。

1. 日本航空の歴史

まずは日本航空の歴史についてです。

第二次世界大戦後、日本国籍の航空機はGHQによって、官民間問わず全ての運航が停止されました。その運航禁止は1950年6月に解除され、翌年1月に日本航空設立準備事務所が開設されたと聞いております。同時期にほかにも4社が航空運輸事業に参入を申し入れたようではありますが、結局、日本航空に一本化され、翌1951年に政府主導による半官半民の体制で「日本航空株式会社」が誕生いたしました。

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て急速に規模を拡大していきました。

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まして、その体制が続いたわけですが、1980年代になりますと、国際線における規制が緩和され、全日空さん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いたしました。

こういう環境の中で日本航空は旅客と貨物を含めた国際線の輸送実績を伸ばし続け、長年ライバル関係にありましたパンアメリカン航空などを抜きまして、1983年から5年間、世界第1位となりました。その後も成長を続けまして、2007年には売上が2兆3千億円を越すなど、日本を代表する国際企業として国内外で高い評価を得、人気企業ランキングでは常にトップを維持しておりました。

一方、1985年8月には、単独機の事故としては世界最大の犠牲者を出しました御巣鷹山事故を起こしてしまいまして、安全に対する体質が厳しく糾弾されるようなこともありました。

この1985年には、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ました。それを受けて日本航空は1987年に完全民営化されました。民営化後に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ていきました。しかしながら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ようです。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、不安定な経営が続いたようです。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わけですが、2年で退任されています。どこまで事実が分かりませんが、映画化された小説『沈まぬ太陽』に描かれているようなこともあったようではあります。

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ました。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ましたが、中途半端であり、抜本的な経営改革を進めることはできませんでした。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まして、業績は急速に悪化してきました。

この状況を打破するため、日本航空では、「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けれども、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ませんでした。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きました。

2009年に入りますと、日本航空の危機は毎日のように報道されるようになりました。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、対策の検討を始めました。2009年9月には民主党政権となりましたけれども、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を設置いたしました。その後、再建に向けてのいろいろな議論があったようですが、結局は2010年1月19日、ちょうど5年前ですが、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、同時に発表されました。

その際、管財人より発表されました再建計画は、例えば4割ほどの路線の縮小、全大型機材の売却、社員約16,000名の削減、給与の2割から3割のカットなど、大変厳しいリストラ策から成っておりました。一方営業利益の目標は、1年目が641億円、2年目が757億円となっておりましたので、それを見たマスコミからは、「JALの再建は不可能であり、二次破綻は必至だ」、「航空業界の素人である稲盛さんに再建できるはずはない。トップ人事は間違っている」、「日の丸親方的で官僚以上に官僚的な会社で、しかも組合がたくさんある」と、また「そういう会社は誰にも再建できない」、「JALの再建計画信憑性なし」と書かれるなど、その実現は疑問視されていました。また「破綻によるブランドイメージの悪化で売上は大幅に減るだろう」、「破綻直前には年間2,000億円近くの赤字が見込まれていた会社なのだから、短期間で黒字になるはずはない。リストラをもっとやるべきだ」と、そういう厳しい批判を受け続けていました。

このように、マスコミからの「再建はうまいこといくはずはない。失敗するだろう」という厳しい報道は、実際は再建が順調に進みつつあった翌年まで続いておりました。

しかし稲盛主導による経営再建は、社員の方々の協力も得て初年度から順調に進み、2012年9月には再上場を果たすことができました。

一方、再建が順調に進んだ結果、当時の公的支援は行き過ぎだったとの主張が政治的な偏見も含め、出てまいりました。実際は税金が使われたわけではなく、当初は7%程度の高金利で、半官半民で設立された企業再生支援機構から800億円、日本政策投資銀行から2,800億円、計3,600億円のつなぎ融資を受けましたけれども、これは2010年12月に全額お返ししております。また企業再生支援機構から3,500億円の出資を受けましたが、これは再上場時に、3,000億円以上のキャピタルゲインをプラスしてお返ししております。再建があまりにも鮮やかだったために、何か特別な支援を受けたように誤解されることもありますけれども、法治国家であります日本でそのようなことができるはずはありません。

また会社更生法が適用されましたけれども、それも先進国では一般的な制度であり、特別なものは何もありません。実際、会社更生法が適用されるということは、それまでの経営が全面的に否定されることであり、血を流すような厳しいリストラが義務付けられるだけでなく、結果として企業イメージが著しく毀損することを意味しています。その代わり、債務カットや資産・負債評価の見直しが行われ、減価償却費が減少します。しかしそれも一般的なことであり、特別に日本航空が優遇されたわけではありません。

以上、簡単ではありますが、日本航空の歴史と経営破綻に至るまでの経過を説明させていただきました。

2. 世界の航空業界の現状

次に、世界の航空業界の現状について、簡単にお話させていただきます。

航空業界は競争が激しく、一般的には収益性が低い業界であります。JALのようなメガキャリアと呼ばれる大手航空業界の営業利益率は、JALが倒産した2010年頃は1%だといわれていました。

アメリカでは特に、90年代に入ってオープンスカイという自由化が進んだ結果、競争が激化し、当時フラッグキャリアと呼ばれていたパンアメリカン航空が経営破綻いたしました。その後もアメリカン、ユナイテッド、デルタ、ノースウエスト、USエアークなど、全ての大手航空会社が破綻を経験しています。

ヨーロッパでも同じように90年代には、エール・フランス、アリタリアといったフラッグキャリアが次々と経営破綻いたしました。その結果、世界の主要航空業界は、ワンワールド、スカイチーム、スターアライアンスの3つのアライアンスに集約されつつあります。

昨今はLCCの台頭により、航空業界の競争はさらに厳しくなっており、事故や国際紛争など、ちょっとした出来事で倒産する航空会社が出てくるなど、イベントリスクに対する脆弱性が経営の共通の課題となっています。

3. 会社更生法の概要

次に、日本航空が適用を申請した会社更生法について、概要を簡単にご説明いたします。

会社更生法は、経営破綻に陥った倒産企業を潰さずに再建を行う手続きを定めた法律で、1952年に制定されております。事業の清算を目的とする破産や特別清算とは異なり、裁判所の監督のもとで、管財人が事業を継続しながら破綻企業の再生を目指します。裁判所は申請を受け付けると財産保全命令を出し、再建計画を提出させ、計画を遂行する管財人を選任します。管財人は権限において、債権者や株主などの利害を調整しながら再建を進めていきます。再建が軌道に乗り、更生手続きが終了すると経営は取締役の手に戻り、逆に再建の見込みがない場合は破産手続きなどに移行されます。

特徴といたしましては、債権者集会において賛成を得ることができれば更生計画が可決され、裁判所の認可を経て、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ます。また、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なります。

また一方、手続きが厳格なため、民事再生と比べると時間がかかるということも特徴に挙げられます。

しかし会社更生法は万能ではなく、日本で集計が可能な1962年以降、会社更生法を適用した会社は183社ありますけれども、そのうち24社は再破綻し、再上場ができた企業、つまり再建に成功した企業は9社しかありません。その期間は最短でも7年近くかかっています。

このように会社更生法を適用しても再建は非常に難しいわけですが、日本航空の場合は、会社更生法申請後、わずか2年8カ月という異例のスピードで再上場を果たすことができました。

4. 稲盛経営哲学

次に、稲盛経営哲学についてご説明いたします。

ご存じかも知れませんが、稲盛は27歳で京セラを創業しました。従業員わずか28名の小さな会社ですけれども、稲盛にそれまで経営の経験があるわけでもなく、経営の知識も持ち合わせていませんでした。また親戚や知人に経営者といわれる人もいませんでした。そのような中で稲盛は経営者として、営業、開発、生産、人事など、あらゆることを自分で判断していかなくてはなりません。どのように経営していったらいいかわからずに、考えに考えを重ねた結果、稲盛は「人間として何が正しいのか」ということを判断基準にしていけば大きな間違いを起こすことはないだろうと、これを判断のベースにすることを決めたわけです。それは子どもの頃、この鹿児島で、両親や学校の先生から教えてもらった、人として「やっていいこと」「悪いこと」という、大変基本的なことでもありました。それは一見して大変プリミティブな判断基準とも思えますが、それを愚直に守ってきたからこそ、京セラは成長発展を続けることができたと思っております。

稲盛はこのことに対し、次のように言っています。

「私にも、若干でも経営の経験や知識があれば、儲かるか儲からないか、損か得か、そういうことを判断基準にしたでしょう。また、一生懸命に働くというよりは、うまく妥協したり、根回しをしたりするような術を覚えて、少しでも楽をしようとしたかもしれません。しかしそのような姿勢で経営を続けていたならば、決して現在の京セラの姿はなかったはず。そのようなものがなかったのだから、私は人間として何が正しいのかということ判断基準として経営を進めてきたのですが、結果として、それが京セラの成長発展のベースとなったのです」

このように話しています。

この「人間として正しいこと」とは、簡単にいえば公平、校正、正義、勇気、誠実、忍耐、努力、親切、思いやり、謙虚、博愛という言葉で表せるものだと稲盛は話しています。京セラでは、そのような稲盛の考え方を京セラフィロソフィとしてまとめ、全社員がそれに基づき毎日の仕事を進めております。

稲盛はこのような人間としてあるべき姿を、単にお題目として掲げるのではなく、自ら実践してまいりました。また社員にも、日々の仕事の中でそれを求めてきました。このように稲盛経営哲学とは学問としての哲学ではなく、実践に重きを置いた実践哲学なのであります。

話は少しそれますが、このような稲盛哲学は鹿児島の歴史や文化に大きな影響を受けていると、私は思っております。稲盛も参加したという郷中教育（ごじゅうきょういく）では、「負けるな」、「嘘

を言うな」、「弱いものをいじめるな」という、人間として最も当たり前のことが徹底して教育されてきました。また、日新公（じっしんこう）いろは歌では、「いにしへの道を聞いても唱えても、わが行いにせずば甲斐なし」と、正しいことを学ぶだけでは意味がなく、それを実践することが最も大事であるということが強調されています。さらに、稲盛の母校である西田小学校では、校訓として、「清く、正しく、美しく」という基本的な道徳訓が繰り返し教えられています。このように、子どもの時に受けた、ここ鹿児島での教育が稲盛の人生哲学の基盤となっていると、私は感じております。

以上、稲盛の経営哲学の基本的な考え方とその源流について説明させていただきました。

5. 日本航空の再生プロセス

それでは本題である、JALの再生プロセスについてお話しします。

先ほども述べましたように、2010年2月に稲盛は日本航空の会長に就任することになりましたけれども、その際、冒頭に述べましたように、私は稲盛に呼ばれ、当時京セラの子会社であるKCCS会長をしていた森田と3人でJALの再建に携わることになりました。そして森田がアメーバ経営を、私が意識改革を担当することになりました。後でアメーバ経営の専門家として米山というものが加わり、結局京セラからは4名がJAL再生に取り組むことになりました。

結果として日本航空は産業史に残るような素晴らしい再生を遂げることができたわけですが、その最大の要因は紛れもなく稲盛の存在であり、稲盛の経営哲学であり、アメーバ経営に代表される稲盛の経営手法にあります。私はその中で稲盛の経営哲学の浸透を担当いたしましたので、本日は主にそれをベースに再生のプロセスについてお話し申し上げます。

さて、稲盛は会長就任の挨拶で、会長を引き受けた大義として次の3点を挙げています。

まずは、日本経済への影響である。日本航空は日本を代表する企業の1つであるだけでなく、日本経済を象徴している企業である。その日本航空が衰退から抜け出せずに二次破綻でもすれば、日本経済に悪い影響を与えるだけでなく、日本国民もさらに自信を失ってしまいます。逆に再建を成功させれば、日本経済にもいい影響を与えることができる。これが1番目であります。

2番目は、日本航空に残された社員たちの雇用を守るということである。再建を成功させるためには、残念ながら多くの社員に職場を離れてもらわなくてはならない。しかし、再建を成功させれば、残された多くの社員の雇用は守ることができる。

3番目は、利用者の利便性のためである。もし日本航空が破綻すれば、日本国内に大手の航空会社は1社だけとなる。そうすると競争原理が働かなくなり、運賃は高止まりし、サービスを悪化してしまうだろう。それは利用者のためにならない。資本主義経済は健全な競争があって初めてそのメリットを享受できるのであり、それは航空業界も例外ではない。複数の航空会社が切磋琢磨する中で、利用者により安価でより良いサービスが提供できるようになる。

このように、会長に就任した3つの大義を述べ、加えて、「経営の目的は、全社員の物心両面の幸福を追求する以外にない。自分は航空業界にはまったくの素人であるが、自分の50年以上にわたる経営者としての経験から、自分の経営哲学をベースに意識改革を行い、アメーバ経営を導入したい。そうすれば再建は可能である。ぜひ自分についてきてほしい」と全社員に訴えました。

また、再建に対する心構えとして、中村天風という哲学者の言葉を引用しています。「新しい計画の成就是ただ不屈不撓の一心にあり。さらばひたむきにただ思え、気高く強く一筋に」。この言葉を紹介し、そのような純粋で強い思いを持って再建を進めていきたいと話しました。さらに、自分は78歳という高齢であり、また他の仕事もあり、日本航空の再建に100%専念できるわけではないので、無給にしてもらったということも伝えました。

私はこの稲盛の就任の挨拶の中に、意識改革を含め、JAL再建を成功させた基本的な要素が全て含まれていると感じております。

さて私は、先ほどもお話ししたように、意識改革の担当になったわけですが、私にそのような経験があったわけではなく、また、マスコミからは「JALの意識改革が一番難しい」と言われていたため、当時大変なプレッシャーを感じていました。実際、当初JALの方々も、「稲盛さんの考え方は

本で読んでよく知っている。しかしそれは製造業だから通用したのであって、サービス業では通用しない」と話していました。

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わ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ないという信念のようなものはありました。それでそういう思いをベースに意識改革の仕組みをまず作ろうと思ったわけですが、仕組みを作るといっても何か基本的な原則がなければ思い付きの羅列になると思ったものですから、最初に、意識改革を進めるための6つの原則というものを決めました。

6つの原則

その6つの原則とは以下の通りです。

1つ目は、自社の文化は自社がつくる。

2つ目は、リーダーから変える。リーダーの意識が変われば、部下の意識も変わるということです。

3番目が、全社員の一体感を持たせる。(本社と現場にいる社員の接点を増やし、ベクトルを変える)

4番目が、現場社員のモチベーションを少しでも高める。(現場の社員の努力を認め感謝する)

5番目が、変化を起こし続けることで本気度を示す。

6番目が、スピード感を重視するという事です。(必要なことは一気呵成に実行する)

自社の文化は自社でつくる

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ませんが、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。

例えば従来から、JALでも社員教育は熱心に行っていました。ただ専門教育以外は、基本的には外部のコンサルに頼んで、著名な講師を呼んで講演をしてもらうというような形がメインのようでした。しかし私は、講師によって人生観もまた企業経営に対する考え方も違うだろうから、そのような講師を呼んで話をしてもらっても、社員の一般教養は深まるかもしれないが、それではJALらしさ、JALの確固たる企業文化など生まれるはずはないと話しました。

そして自社の文化は自社でつくるのが基本なので、これからは講師も教材もカリキュラムも自前でつくろうと言いました。私のこのような考え方に対し、当時JALの意識改革のメンバーは4人しかいませんでしたので、反発するというよりは、大変驚いていました。一流企業であるJALは外部から一流の講師を招くのが当然であり、自分たちでカリキュラムを考え、教材を作り、講師を務めるというのは、マンパワーの問題もあり想像もできなかったのだらうと思います。

しかし繰り返して話をしていく中で、彼らも納得し、次に説明します『JALフィロソフィ』のもと、教材やカリキュラムを自分たちで作る、講師役も社員が務めてくれるようになりました。そのため受講者つまり社員は、経営トップがどのような企業文化をつくらうとしているのか、はっきり分かるようになってきました。また一般社員が講師役を務めるようになってきたため、講師がフィロソフィを押し付けるのではなく、一緒になって学んでいこうという姿勢にもなりました。このことが、意識改革が比較的スムーズに進んだ一つの要因だらうと思っています。

この、自社の文化は自社でつくるという基本的な考え方が、次に述べますJALの企業文化の原点となる、今申し上げた『JALフィロソフィ』の作成へとつながっていきました。

『JALフィロソフィ』第1部

それではJALフィロソフィについて、簡単にご説明いたします。

マスコミに時々出ると思うのですが、JALフィロソフィとは、2部構成で40項目から成っております。現在、手帳としてJALグループ全社員に配られております。これは現在市販もされている稲盛の経営哲学を詳しく説明している「京セラフィロソフィ」がベースになっていますけれども、表現などを含め、

基本的にはJAL独自のものです。

第1部は「素晴らしい人生を送るために」というタイトルになっており、その中で、いかに考え方が大事かが、稲盛の人生方程式、つまり「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」に基づき説明されています。その後、正しい考え方として、「美しい心」を持つ重要性や、謙虚さや素直さなどについての項目が続きます、次には、熱意、つまり努力することの大切さが述べられ、最後には「能力は必ず進歩する」という項目で終わります。

『JAL フィロソフィ』第2部

第2部は「すばらしいJALとなるために」というタイトルで、社員一人一人が当事者意識を持ち、自分たちの会社を自分たちでよくしていこうとすることの重要性や、そのためにも採算意識を高めること、またJAL全体が一致団結していくことの必要性、そして高い目標を掲げ発展を続けることの大切さが述べられています。

リーダーから変える—リーダー教育—

2番目の原則は、リーダーから変えるということです。

当たり前のことですがけれども、企業経営をする上で一番大事なことは、経営幹部に立派な人間性を持つ素晴らしいリーダーを据えることです。どんな困難に直面しても逃げることなく真正面から取り組む勇気があり、また、部下や仲間を大切にしている優しさを持っている。さらに常に謙虚で努力を怠らない。そのようなリーダーでなければ、小さな部門さえまとめることはできません。しかし当初、日本航空の幹部は当事者意識に欠け、評論家的な言動に終始するような人が目立ちました。倒産したにもかかわらず、その原因をSARSやリーマンショックなど外的要因にばかり求め、素直に自らを反省し、勇気をもって改革を進めようというリーダーはいませんでした。

それでは再建ができるはずはありませんので、私は早急に素晴らしいリーダーを育てなくてはならないと思い、2010年6月に、社長を含む経営幹部約50人を集めて、リーダー教育と称して約1カ月間にわたり毎週4回、合計17回の徹底した教育を行いました。これを始めるにあたってはJALの方々は大反対をされていました。まず名前もマネジメント教育にしてほしいと繰り返し言われました。私は「部下を管理するようなマネジメントの方法は、皆さんはよく分かっている。しかし、今JALに必要なのは部下を束ねて同じ目的へ向かわせるリーダーだから、リーダー教育が必要だ」と繰り返しお話をしました。

また当時は希望退職を募っており、更生計画を立案中でもありましたので、幹部役員は大変忙しい時でした。ですから、「回数はせめて週に1回にしてほしい。スタートは秋でどうか」という提案がありました。しかし私は、いくら素晴らしい更生計画を作っても、素晴らしいリーダーがいなければ実行できるはずはないと思い、強引に当初の計画通り進めることにいたしました。

リーダーから変える—講話・コンパ—

このリーダー教育では稲盛にも大変無理をお願いし、毎週1回、計5回講義をしてもらい、コンパにも出席してもらいました。しかし最初の頃、JALの幹部の方々はまだあまり乗り気ではありませんでした。稲盛から、急に「人間としての正しい考え方」や「熱意」が大事だと言われても、理解できなかったのだと思います。また、社員が夜遅くまで仕事をしている最中に、会社の会議室でコンパをすることにも違和感があったようです。実際、エリート中のエリートである経営幹部全員がほぼ毎日教育を受けることは初めてのことだったというので、反発があるのは当たり前だと思っています。しかし教育を続けているうちに、だんだんと彼らの目の色が変わってきました。そして「稲盛さんの話は迫力がある。腹落ちをする」、「もっと早くこのような教育を受けていたら、倒産することもなかった」と発言する人も出てきました。そして1カ月にわたり同じ厳しい教育を受けた仲間として、幹部間に強い一体感が生まれてきました。

私は最後に、もっと幹部間の結束深め、リーダーのあり方を身につけてもらおうと6月末、一泊の合

宿を行うことを計画しました。しかし最初はそれにも反対がありましたので、皆参加してくれるだろうか、皆議論に乗ってくれるだろうかと心配もしていました。ところが実際に合宿に入ると、殆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ました。私はその様子を見て、JALの再建は大丈夫だという思いを初めて持ちました。

この教育を受けた幹部の方々がリーダーとして大きく成長するのを目の当たりにして、自分も受講したいという幹部社員からの強い要請もあり、当初の予定よりも対象を広げ、3000名以上の管理職社員が同じようなリーダー教育を受講しております。また現在でも、全国各地から200名ほどの経営幹部が出席するリーダー勉強会が毎月開催されています。一見乱暴ともいえる、また地獄の特訓ともいえるリーダー育成法ではありますが、今でもJALの幹部の方々は「あれがなければ今はありません。1カ月大変でしたけれど、あれで初めて経営とは何か、リーダーとはいかにあるべきか、なぜ稲盛さんは会議などであんな発言をするのかなど、よく分かるようになりました」と話しています。

全社員に一体感を持たせる

3番目は一体感の醸成です。着任当時、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。また、客室、営業、整備などの本部長同士もほとんどコミュニケーションがなく、自らJALはタコツボ文化ですからと自嘲気味に話していました。

一見、その原因はキャリアとノンキャリアに類似した官僚的ともいえる人事制度にあると思えましたけれども、私にはそれ以上に根本的な原因があると感じられました。それは、JALでは経営の目的が明確ではなく、社員全員が持つべき共通の価値観もないということです。ですから形式的にどんな施策を取っても、幹部社員を含め全社員がまとまらないのではないかと思ったのです。

そこで私は、少し早いかも知れないと思いながらも、先ほども紹介した、全社員が持つべき共通の価値観として『JALフィロソフィ』を作ることにしました。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』を作ることにしたのです。ただ当時、フィロソフィという言葉自体、分からないわけですから、全く意見もかみ合わず、喧々諤々の議論を重ねました。この間、当然メンバーの方々のフィロソフィへの理解は深まりましたけれども、『JALフィロソフィ』までは、なかなか議論が収束することはありませんでした。そこで、最後は事務局でまとめることとし、2010年末には『JALフィロソフィ』を完成させ、全社員に配りました。同時に、「全社員の物心両面の幸福を追求する」という言葉が冒頭に入る企業理念も制定しました。

全社員に一体感を持たせる—フィロソフィ教育・自主勉強会—

日本語での『JALフィロソフィ手帳』の作成後、すぐに英語版、中国語版も作り、全社員を対象としたフィロソフィ教育を始めました、特に日本では、契約社員などを含め全社員が『JALフィロソフィ』をベースに、年4回、職場や職責に関係なく、つまり新入社員や役員などの肩書きに関係なく、またパイロットや整備などの職種に関係なく、フィロソフィ教育を受講するようにしました。

JALの方々はフィロソフィの素晴らしさを素直に受け入れ、多くの部門や関連会社で、主体的なフィロソフィ勉強会を開催するようになりました。また一般社員も自主勉強会を開催するなど、フィロソフィの血肉化に懸命に取り組みられました。その結果、現在ではどの職場でも、若手社員から幹部社員に至るまで、日々の業務の判断を、フィロソフィをベースに行うようになっていきます。また職場が違う社員にも、フィロソフィという共通の価値観を持つことにより強い一体感が生まれ、協力し合う姿が普通になってきています。

現場社員のモチベーションを少しでも高める

4番目は、現場社員のモチベーションを少しでも高めるといことです。私は最初、幹部の方々に、「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」だと話をしてきました、だからこそ、先ほども申し上げたように、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たわけです。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ました。新しく始めたJALアワードなどの表彰制度でも、管理職ではなく、現場で人知れず頑張っている人たちをできるだけ表彰するようにいたしました。

JALはそれまで現場社員の会社へのロイヤリティは低く、「航空産業は好きだけれど、JALは嫌いだ」と言う人もいたようです。しかし今では、『JALフィロソフィ』の中に「一人ひとりがJAL」という項目があるわけですが、現場の多くの方々がJALの一員として経営者意識を持ち、自分たちの会社は自分たちでよくしなくてはならないという強い使命感を持ち、職場が一体となって本当に一生懸命頑張っておられます。

変化を起こし続けることで本気度を示す

5番目は、経営の本気度を示すといことです。どんな改革でも経営陣が本気でなければ社員は協力してくれません。しかしそれまでJALでは、経営トップから新しい方針が発表されて社員がやる気になっても、トップの熱意が冷めてしまったり全く違う方針がすぐに打ち出されたりすることがたびたびあり、社員はいつも経営の本気度を疑うようになっていたようです。その理由も、競合他社が何か新しいことを始めたからとか、国交省の指導があったからなど、外的な要因ばかりでした。ですから私が始めた意識改革でも、社員の中には、「今は一生懸命だけど、すぐに別な方針を出すに決まっている。だから当面は様子を見よう」と話をしておられる方もいました。そこで私は、本気で意識改革を進めるのだという経営陣の強い思いが社員に伝わるようにしなくてはならないと思い、意識改革を進めるために必要な新しい施策を次々と始めることにしました。

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。全社フィロソフィ組織委員会を設立する。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起こし続けました。このように一貫した方針に基づき、新しいことが次々と始まると、一般の社員も「トップは意識改革に本気で取り組んでいる。だから自分たちも一生懸命やらなくてはならない」と感じてくれたようです。その結果、多くの社員たちが同じように、真剣に意識改革に取り組んでくれるようになりました。

スピード感を重視する

最後はスピード感を重視するといことです。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ました。またそれは政府との約束でもありました。ですから、意識改革も3年間で結論を出さなくてはなりません。そこで、これまで述べたいろいろな施策もスピードを落とさずに、一気に達成に進めることに全力を尽くしました。正直に申し上げまして、リーダー教育のカリキュラムもJALフィロソフィの中身も不十分などころはあると思います。しかし私は2つのことを強く思いました。まずは、JALの幹部社員に「有言実行で事にあたらずにはだめだ。約束は絶対に守らなくてはだめだ」と言っている以上、自分が立てた意識改革のスケジュールは絶対に守らなくてはならないといことです、そして2番目は、人間の意識は徐々に変えるのではなく、一気に変えなくてはならないといことです。例えばリーダー教育も、月1回の教育を1年間続けたとしても、今回のように集中してやったほどの効果はなかったと思います。

以上、このような6つの原則に基づき、意識改革の仕組みを作り、実践してきました。その時、同じように改革の必要性を感じたのは、社内制度です。どんなに素晴らしいフィロソフィ教育を行ったとしても、社内制度がフィロソフィに相反するものであれば、誰もが矛盾を感じ、フィロソフィを信用してくれないと思ったのです。実際にそれまでのJALの社内制度は、フィロソフィとは相容れないものがたくさんありました。そこで会計制度や人事制度、また資材や稟議制度など、多くの社内制度の改革を行いました。例えば人事制度は、人事考課をはじめ官僚的なままでしたので、フィロソフィと合うように全面的に作り変えました。その結果、フィロソフィの浸透は一段とスムーズに進むようになったと感じています。

それでは実際に、日本航空の体質がいかに変わったかについて、いくつかの具体例を挙げて説明したいと思います。

行動の変化①

日本航空再生の過程では、2011年3月の東日本大震災、その後の日中関係の悪化、ボーイング787のトラブルなど、予想外の事態にも繰り返し遭遇しました。以前であれば、それを業績低下の言い訳にしていたと思います。しかし現在では、そのような中でも関係部署の社員たちが自ら対策を考え、協力し合いながら、客先サービスの向上、費用削減、そして業績向上に努めています。例えば、以前なら需給が大きく変動してもなかなかできなかった機材の変更や臨時便の運行が、関係部門が協力することにより短時間でできるようになり、収益性の向上に大きく貢献しています。

またそれまで、お客様へのサービスはマニュアル至上主義の面もあり、慇懃無礼だとの批判を受けることもありました。しかし稲盛が着任早々、航空産業は究極のサービス業であると社員に強調したこともあり、フィロソフィ教育が始まった後はフィロソフィに基づき、マニュアル以前に「お客様にどうすれば喜んでもらえるか」という視点で現場の社員が自ら考え、行動できるようになりました。その結果、お客様からもJALのサービスは良くなったというお褒めの言葉をいただくことも増えてきたようです。実際に現場の社員からも、「フィロソフィを学び、自分で正しい判断ができるようになった。その結果、お客様に喜んでもらえるので、仕事が楽しくなっています」という話も聞くようになりました。

行動の変化②

さらに各現場では、経費の見える化など、経費削減に向けた様々な取り組みを自主的に行っています。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が見えるようにし、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ます。特に、稲盛の考案したアメーバ経営と呼ばれる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しています。

数字の変化

このような社員の行動の変化は、結果として業績に明確に表れています。更生計画の実施による規模の縮小により、売上は減りましたが、利益率は15%程度に大幅に改善しました。その結果、破綻からわずか2年8カ月という短期間で再上場を果たすことができたわけです。

しかし実際は、この間、JALの物理的環境は何も変わっていません。つまり、機材は古いままであり、新鋭機を多数保有する他社と比べると大幅に劣ったままです。ITシステムも全く更新されず、多くの手作業が残ったままでした。また、社員の処遇は倒産により大幅に悪化し、他社と比べると給与水準もかなり低くなっていました。さらに、多くの社員に職場を離れてもらったため、一人一人の仕事の負担は大きく増えました。職場環境は決して恵まれたものではなかったのです。

このようにJALを取り巻く物理的な環境は倒産当時と何も変わることはないのに、JALは短期間で高収益企業となり、再建を果たしました。

ヒューマンウェアの大切さ

このことに対し、あるJALの幹部は私に、「私たちのハードウェアもソフトウェアも古くて二流かもしれません。しかし私たちは今、最強のヒューマンウェアを持っています。ですから強くなれたのです。フィロソフィを教えてもらって心から感謝しています」と話をしてくれました。

考えてみますと、目に見える設備などのハードウェアは時間が経つと必ず劣化します。ソフトウェアもあつという間に陳腐化します。ですが、ヒューマンウェアつまり人間の心は、時間が経っても磨けば必ず成長します。倒産という大変厳しい環境の中で会社に残った社員の方々は、フィロソフィを一生懸命学び、自分たちの心を変え、行動を変えた。その結果、JALは短期間に再建できたのだと私は思います。

6. 稲盛経営哲学の価値

それでは最後に、稲盛経営哲学の価値について、私の考えをお伝えしたいと思います。

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。

どうすれば人間の心は変えることができるのか

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。ところが人間には本能というものがあり、自分を守ろうとします。また、自分を少しでも良く見せたいというプライドもあります。ですから例えば、少しでも自分の思い通りに進まないことがあると、「自分は悪くない」とつい不平不満を口にし、他人を批判してしまうものです。そのようなことは、多かれ少なかれ毎日の生活の中で起こっていることだろうと思うのです。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。高学歴でもともとプライドも高い方が多かったと思います。官僚的な社風の中で、社内の事ばかりに関心がある人もたくさんいました。また、世間から多くの批判を受けていましたので、何故、自分たちだけがと不平不満を口にする方もおられるようでした。つまり、美しい心が垢まみれになってしまっていたのです。

しかし、その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、仲間のため、必死になって再建に取り組み、あつという間に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。

リーダー自ら体現しなければならない

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。

リーダーが人間として正しいことを、つまりフィロソフィを実践してみせてこそ、多くの仲間はその重要性を気づかせ、納得させ、自分ももっと学びたい、一緒に実践したいと思わせることができるのです。

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。

体現するために何が必要か

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があるわけです。

それは決して現在のリーダーの方々だけではありません。どのような集団であれ、リーダーを目指す方は、まず自分の心を高める必要があると思います。そうすれば人間的にも成長し、周囲の方々の協力が得られるようになり、自然とリーダーとしての役割が身に付いてくると思います。

京セラ、KDDI、JALの経営理念

また稲盛哲学は、一般の方々にも大変価値があるものだと思います。『JAL フィロソフィ』の第一部は「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、稲盛の経営哲学は、全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を見ても明らかです。その意味では、稲盛の経営哲学とは、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の経営哲学の真髄を、この稲盛アカデミーで、学生だけでなく多くの方々に伝えていただきたいと、私は心から願っている次第であります。

私の講演はこれで終わりますけれども、最後に、このシンポジウムに参加していただいた大和総研の引頭常務様、濱田酒造の濱田社長様、そしてこのシンポジウムを企画運営いただいた稲盛アカデミーの皆様、心から感謝申し上げます。またこの後、活発な議論が続き、本日お越しいただいた多くの皆様に、少しでも参考になればと思っております。ご清聴ありがとうございました。

吉田（浩） 大田様、本当にありがとうございました。第1回の基調講演として大変素晴らしい内容のお話をいただきました。本当にありがとうございました。特に最後の、心を磨き、美しいものにする。そしてリーダーたる者、それを実践することが最も大切だという結びの言葉、大変感銘したところでございます。今後も益々、大田様には稲盛の経営哲学を学びたい者に対して、いろんなリードを取っていただきたいと思います。本当に今日はありがとうございました。

それではこれで基調講演を終わらせていただきたいと思います。ありがとうございました。

第2部 パネルディスカッション

とき：2015年2月15日

ところ：鹿児島大学 稲盛会館

吉田（健） 大田さん、先ほどは貴重なご講演を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、先ほどの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 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、稲盛和夫さんの弟子を自任しております。稲盛さんに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、万が一うまくいかないときには晩節を汚される、あるいはこれまでやってこられ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。そういうことのリスクに比べると、JALがつぶれても良いじゃないかと、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いかれました。それが報道されたり、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、我々塾生ございましたけれども、改めて師匠と弟子である自ら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いました。それは一体何かというと、お引き受けになったこと自体が稲盛哲学の実践というものを目にも物を見せて頂いたということでもあります。

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しながら、先ほどの大田さんのお話を聞いておりました。

先ほど準備の時に、楽屋みたいところで質問して、面白おかしくお話を聞かせてもらったのですが、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た。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、ご感想をお願い致します。

引頭 大田さん、今日は本当に貴重なご体験をお話しくださし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があるのですが、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3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2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2つは直接、間接を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いうこと。JALは違うのです。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が、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、その後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、実はそうはいつで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います。まさにこの点が大事で、どんなに熱意があっている頭が良く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。そんなのはいろいろ思うところがあっても分散してしまえば、会社としてどこに向かっていっていか分らない。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、稲盛さんがここの鹿児島の地でいろいろ学ばれて、その中に、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お話がありました。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、改めてといたしますか、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、私が大田さんへのご質問をし、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っております。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。まずは、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。また正直な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一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 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けれども、私は稲盛さんに変えてお世話になって、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。

それと、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、私は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。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、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についてのお話でしたが、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は、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、最初はどんな人にも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か。

それから、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、本当のところ、それこそ最初の1週間や2週間目、とくに行かれて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。知っている人といえば、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けれども、これも当たり前な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、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。2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、外部的な要因で倒産したのだと、そういうことを、本当に評論家的に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、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、1ヶ月くらい経つと、個人の方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 を良くしてい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がプライドを持った態度をとらなくちゃならない。昔からのルール通りに発言しなくちゃならない。そういう縛られた環境の中で、その文化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、そうはいっても、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に対して誇りを持っているのは当たり前です。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を何も知りませんし、顔と名前も誰も一致しないということで、大変、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人という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か、よく稲盛名誉会長はベクトルを合わせなければならぬとおっしゃいます。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。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、話がかみ合いませんね。私も JAL の内容を分からずに勝手なことを言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、整備が何かの人というので、彼らも1人の人事出身者以外は意識改革といのは初めてのことで、ベクトルがそろそろ以前の問題で、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そろ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、過去にずっと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がでしたが、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、彼ら自身も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ます。ですから全く合わなかったのですが、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ひますが、基本的な思ひは一緒でした。ですから私はそういう意味では反発があつても当然だつたと思ひています。反発がなかつたらかえつて納得づくで仕事ができなかつたらうということ、ここまで成功しなかつたらうと思ひます。

私は当時メンバーの方々に、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、一番最初に会つ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ました。先ほど言ひましたように、自分のやり方でやれば、業績はどうか分らないけれども、とにかく社員の心をまとめることはできるんじゃないかという思ひはあつたんだらうなど。それでそういうことを発言したのだらうなど、今から思えば思ひます。

ただ、意識改革の(担当の)人に関しては本当に感謝して思ひます。無理難題をずっと言ひてきたんですね。ベクトルが合うとか合わないとかいうのではなくて、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思ひましたが、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ひてきました。多分、経営陣の方と板挟みになつて本当に苦勞されたのだらうと思ひますけれども、結果として私に付いてきて思ひて、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ひます。

そういう意味では心から感謝して思ひますし、先ほど言ひましたようにベクトルが合わなかつた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つたと思ひます。とにかく無我夢中で一つの目標に向かつて純粹に進めていくと、いつの間にかベクトルがそろつて、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られるようになったと思ひます。

そういう意味では結果としてベクトルはそろつていたんですねけれども、そろつていないことを気にして何もしないよりも、ベクトルはそろつていないけれども、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つたなというふうに思ひます。JAL の意識改革の人には本当に素晴らしい仕事をして思ひたと感謝して思ひます。

吉田 2月に行かれてわずか4ヵ月目の6月から、リーダー教育を社内の反対を押し切つ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、当然ながら幹部の中でも意識改革が早くできた方、そうではなかつた方がいらつしゃつたと思ひます。リーダー教育を進めていかれる過程で、幹部間での軋轢はなかつ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 の間に非常に壁が多かつたということ、本でも読んで思ひますが、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たのでしょうか。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思ひたいと思ひます。

大田 どの会社でも一緒だらうと思ひのですが、日本航空は特に当時、官僚的な組織でしたので、

非常に縦割りでした。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、話し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。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するのですけれども、研修の時もコンパの時も、とにかく席を毎回変えて、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週間目だったのでしょうか。「もう、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、壁がなくなっていったような感じです。

その中で、最初にお話した温度差のようなものが、本当にすごくありましたね。最初はみんな、しらく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。象徴的なのは、名前を出すと怒られるのでしょけれども、ある航空関連会社の社長で、前は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。それがきっかけとなって、皆さん、稲盛の話をもっと聞くようになっていったというように思います。

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割だったのが、本当に月を追うごとに変わっていったな、また変わっていったなというのが分かるような、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、それ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1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。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、仕事をしなくていいのだと、威張っておけばいいのだと。命令するだけでいいのだと。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、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。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、カウンター的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、あつ何だと、こんなお互い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。

吉田 次に濱田社長にお伺いしたいと思います。今の太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、そしてまた、そのリーダーの哲学ですね。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も認識させられました。実際に日々の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ですが、会社といたしましても人間の集団ですから、トップのいう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勞されているかということ、それと部下の方とコミュニケーションを取られる時に一番気をつけておられること、また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まして、私どもは、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ありません。それともう1つ、当社で良いこと、逆に厄介なこととして、実は私どもは伝統産業で私は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です。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、長いですね。そんな中でつぶれずに来た。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おっしゃる、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ところ。これをかなり意識しています。

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いうことを伝えたい。あるいはその決意をトップ、幹部が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ほしい。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いうことでもあります。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。

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ことができ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、2番目の質問ですが、コミュニケーションを取る時の一番気をつけていることは何かということですが、これについては私は仏と鬼と人間、この3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意識しています。果たして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。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、言いにくいことと言ってしまう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した。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、基本的なことからお伺いしていきたいと思います。「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、最初に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、最初、率直にどのような印象をお持ちになられましたでしょうか。その辺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、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、いろんな質問を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、私も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おります。

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と言われていますが、実はその金額というのは大したことはないのですね。

それは金融機関にいる私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ークイーブン、つまり損益トントンくらいまでがいいところだろうと。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おりました。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。

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。そういったことから大体、大田さん、3ヵ月くらいでしたよね、以前は。大体、3ヵ月後くらいでないとそ

の月の様子が分からないと。ただ、分かった時には3ヵ月後ですから、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いうわけですが、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、本部が見ていてくれるだろうという感じだったのです。先ほど、大田さんの資料に、機械も飛行機も少し二流だといいますが、そういう言葉があったようにですね、ヒューマンウェ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。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、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すると、これはアメ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。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。何となく1ヵ月とか2ヵ月経って、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。

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おありだっ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。宜しくをお願いします。

引頭 はい。まず1点目の印象的な出来事なのですが、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、安全についてのマニュアルがアメリカの航空局からもかなり詳しく言われまして、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、それは全部は書き込めないと。だからこそマニュアルが必要だという人もいますが、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、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、航空機の部品というのは、一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。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。そういうことでそのように言われているわけです。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。社員はそのマニュアルの意をくみ取って、部品をうまく利用して、ペンダントか何かを作って、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。自分たちはプレゼントを買う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を考えたわけです。

実はそれを考えた人というのは20歳代くらいの若い女性の整備士の方なのですが、その上司の課長さんは、私と同じ年の人で、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20歳代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ところ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1つ目の質問に対する答えです。

2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、みんなが行動することはあり得ません。

2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いいのですが、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、それが無い限り、逆に言えばさらなる意識改革もできない。これが2つ目です。

3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、そういうことをみんな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一言でいいますが、やはり3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や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思うのですが、取材過程では聞かれなかったことや、今日の話聞かれて初めて、もう少しそこを教えてくださいという部分を一問、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、どういうことでご相談されていたのか。さらにですね、今もいろいろなご苦労話を伺ったのですが、本音のところが一番、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たいと思います。

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れども、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、慎重にやり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ださいと。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り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が、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ろうと思うのですね。毎週、話をしてほしいというのもありましたし、現場を訪問してほしいとかですね、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けど、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、お話しした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があったように、失敗するだろうと公然と言われている中で、最初の数ヶ月は本当に何をしても大変でした。

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ぬという中で、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いいよと、その時に言われたのですが、ぜひ、やらせてほ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ろうと思います。

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

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よろ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6つの原則を決めたというお話でした。さて、この6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こと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よ。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、事なかれ主義とか、当事者意識がないとか、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いいとか、そういういろんな特徴、言い方があるんだろう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つてほしいということが一番、最初に私は言いました。

最初の意識改革の目的は、民間的な意識を持つてほ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ってしまう人がおられて、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、そういうことも話しをしました。そういうことを含めて、民間的な考えをまずは持つてほしいというのが最初です。

2つ目の質問の6つの原則というのですが、これは1ヶ月くらい経った時には、このメモを作ってですね、稲盛にこういうことで改革を進めてい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いきますが、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1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みんな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が時間がない。JALフィロソフィのようなものも、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い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。

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、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ひます。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、一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を進めたいと思ひます。

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ひます。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ひますが、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、その辺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ひます。

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

ということかというのですね、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、そうになって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いつているのですが、イノベーションのジレンマというのがあります、これは何かというと、企業は成功すればするほど変われ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、いろいろ試してみるのですが、なまじ中途半端に成功しているのです、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できず、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変わっていくと。

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。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かずにですね、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 今のお話しに対して濱田社長のコメントをお願いいたします。

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。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。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、社会インパクトだと思うのです。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っています。

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す。12時までに帰ることは想像もできないというのです。土日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いいのですが、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なというのは、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くてはいけないと思います。それができれば京セラはこれからずっと発展できるのだらうと思いますし、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。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10億のところで納得、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。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。

が、考え方というのは簡単には変わらない。1つ変えると全てを変えていかなくてはならないので、そういうことで考えると、考え方で大事なのは整合性だと思うのですね。完結性というか完璧性というか、そういうところを意識するとあまりいいとこ取りにして、あと、適当に自分の都合で加えてというのが最悪だろうと思ったわけですから、実はそういうふうにやらしてもらったわけです。

さて、ぶ厚いのですね。しかし、考え方です。人が一人、一日、本気で考えたり考えを行動に移したりすると、これのいくつにも引かかるわけですね。その時にそのことが引かかったかどうか分かりやすいようにする。ですから、ぶ厚い京セラフィロソフィというベースになった本ではなくてコンパクトにした理由はたった一つです。携帯できるようにです。自分が携帯することによって意識するようになります。

意識することによって、考えた、動いた、おかしかった。そうしたらなぜか。考え方がおかしいから動きがおかしい。あるいは動いた結果がおかしいわけで、なぜかというところで、これのどこでどうなったのか、こういうふうな使い方をしてくれよというのを期待しているのですね。ところがなかなか期待通りには動きませんから、期待している私自身がそのように動けませんから、週に2回とか3回とか、職場によって頻度は違いますが、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いこうということを一生懸命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の話になってしましますが、今回、意識改革ですごく変わったのですね。これは私の知る限り滅多にないのですね。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を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、私はバラレルなのが正しいなと思っていました。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けれども、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、意識改革をしたら制度も一緒に変えてい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は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、そんなにうまくいくものでもなくて、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ヵ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。

結果論ですけれども、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いくという、そういう意味では全て自分たちで変えていっているという、制度も自分たちで変えた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変えて、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ね。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こと、ほとんどが組織から、組織改革から変えることが多いのですね。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。

が、個人的にはですね、そういう仕組みであるとか、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す、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えます。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いいのかなと思えます。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えます。宜しくお願いします。

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の方ですね、戦友とか同志とかですね、結果としてJALの人たちが本当に苦労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でき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、苦労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えます。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、お前がいなかったからここまでは成功しなかったよな、とは時々、言っているのです、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、宜しくお願い致します。

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っておりますが、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こと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る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の
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、小さい子供でもいい大人でも、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。

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らうと。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。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ところまで行った時が、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。こういうふうな感じですが、宜しかったですよ
うか。

吉田 ありがとうございます。後、1名だけ、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いか
そうとお考えなのか。いかすことがあ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ですが、言い方が難しいのですけれ
ども、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。人間が持っている
能力をです。百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です。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ものが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ぢゃ
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来たので、その中にフィロソフィというがあるので、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。改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に負けないように頑張ろうと思っ
て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頂きたいと思いま
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す。

※登壇者は下記の方々。

【基調講演】 テーマ：「日本航空再生プロセスと稲盛経営哲学の価値」

大田 嘉仁 氏

(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)

【パネルディスカッション】

モデレーター：吉田 健一 (鹿児島大学稲盛アカデミー准教授)

パネラー：大田 嘉仁 氏 (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)

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 (鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授・
株式会社大和総研常務執行役員)

なお、それぞれの方の肩書は全て（基調講演者、パネリスト以外の司会者、座長等を含め）当時のものであることを附記しておく。

第2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～」

とき：2015年9月12日

ところ：鹿児島大学 稲盛会館

司会 私は本日の司会進行を担当いたします稲盛アカデミーの牧原と申します。どうぞよろしく願います。それではまず、稲盛アカデミー長の吉田浩己より開会のご挨拶を申し上げます。

開会挨拶

吉田 浩己（鹿児島大学稲盛アカデミー長）

皆さん、こんにちは。鹿児島大学稲盛アカデミー長を務めております吉田でございます。本日は第2回公開シンポジウムを開催いたしましたところ、このように鹿児島の各界から、そして県外からもたくさんの方々にご参加をいただきました。誠にありがとうございます。心から感謝申し上げます。

それでは、学長はじめパネルディスカッションの皆様方、前のほうにお座りいただければと思います。

それでは前にお座りいただきました方々をご紹介申し上げます。まず右側でございますが、進取の気風あふれる総合大学を創るためにリーダーシップを発揮されて、様々な改善改革に精力的に取り組まれておられます、前田芳實鹿児島大学学長さんでいらっしゃいます。その右手は財務担当の永井義美理事でいらっしゃいます。お二人とも大変ご多忙の中、ご出席を賜り、心から感謝申し上げます。本当にありがとうございます。

さて左手は、本日の基調講演とパネルディスカッションにおいて講師を務めていただきます方々でございます。こちらから、大和総研常務執行役員で稲盛アカデミーの客員教授をお願いしております引頭麻実様でございます。引頭様には、「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～」という演題で基調講演をしていただきます。

次はパネリストの、稲盛アカデミーの客員教授で京セラ株式会社取締役執行役員常務の大田嘉仁様でございます。大田様は JAL の再生を稲盛名誉会長とともに成し遂げられた方でございます。第1回の稲盛アカデミー公開シンポジウムにおいて、「日本航空再生プロセスと稲盛経営哲学の価値」というテーマで基調講演を行っていただきました。

次は企業の現場で稲盛経営哲学を实践され、素晴らしい成果を上げておられますお二人でございます。こちらから、日本エアコミューター株式会社代表取締役社長の安嶋新（やすじま あらた）様でございます。次はインフラテック株式会社代表取締役社長の松崎秀雄様でございます。

皆様方には大変ご多忙の中、講師を快くお引き受けいただきまして心より感謝いたしておる次第でございます。本当にありがとうございます。

会場の皆様方、このようにたくさんの方々にご出席を賜りました。第1回のシンポジウムと同じように盛大に、第2回目を開会できますことを、主催者として大変うれしく思っております。皆様方に感謝の気持ちを込めて開会の挨拶を申し上げたいと思います。

鹿児島大学は、「鹿児島からベンチャー精神に燃え熱意あふれるリーダーを次々と輩出してほしい」との思いで、稲盛和夫京セラ株式会社名誉会長と京セラ株式会社から鹿児島大学へご寄付いただいた基金をもとに、平成17年に全学共同教育研究施設、稲盛経営技術アカデミーを設立し、平成20年4月には稲盛アカデミーへと改組しております。

稲盛アカデミーは稲盛名誉アカデミー長の思い、すなわち稲盛アカデミー創設の理念と、鹿児島大学

の理念に基づき、稲盛哲学について卓越した教育研究を展開することにより、生涯にわたり人格の陶冶に努め、薩摩の伝統でもあります、自ら困難に果敢に挑戦する気概、すなわち進取の精神をもって地域社会の豊かな発展に貢献するリーダーを育成することを基本理念としております。稲盛アカデミーはこの基本理念を具現化するために、3つの柱を立てて精力的に取り組んでおるところでございます。

第1は、鹿兒島大学における学生教育への貢献でございます。稲盛名誉アカデミー長は、「教育の根幹は人格の陶冶である」と看破しておられます。人格の陶冶というのは、一人一人が人間として正しい生き方、すなわちその人の哲学をその実践の中で追求し、進化させ、いかなる場合でも人間として正しい行動がとれるように自己研鑽することです。知識、技能やおよび表現力、問題解決能力等の習得ももちろん重要ですが、最も重視すべきは、人格を陶冶する態度の習得であり、若者の教育の根幹に据えるべきであると述べておられます。まさしく卓見であります。「若き薩摩の群像」の若者のように、鹿兒島の若者が日本の近代化に大きな役割を果たしたのも、郷中教育等で人格の陶冶に努める態度を、若い時代にすでに習得し、生涯にわたって人格の陶冶を継続したことによると思います。稲盛アカデミーは人格の陶冶に真正面から取り組むことを決意し、事業の改革、教育改革に果敢に挑戦しているところでございます。

具体的には、稲盛アカデミーは鹿兒島大学の9つの学部のすべての学生を対象とします共通教育において、稲盛名誉アカデミー長の著書『生き方』等を教科書として、「利他の心で生きる」「心を磨き、高める」などの稲盛哲学を講義で学ぶ授業や、「進取の精神体験学習 in 鹿兒島」や「進取の精神海外研修 in ベトナム」などで、稲盛哲学を実践の中で習得する授業を年間10科目以上開講しているところでございます。昨年度は768名が履修し、今年度はこの半年間ですでに595名の者が履修をいたしました。

第2の柱は、履修証明「稲盛経営哲学プログラム」の開講でございます。鹿兒島の社会人の方々に、生涯学習の一環として稲盛経営哲学を学んでいただくために、平成25年1月より履修証明「稲盛経営哲学プログラム」を毎年開講してまいりました。すでに87名の修了者を地域に送り出しております。本年度も9月より第4期を開始、来年の3月には履修証明書の授与式が行われます。学校教育法で期待されている履修証明制度では、120時間以上の授業を受け、修了判定会議で合格と認定された者には、学位記と同様に、学歴として記載できる履修証明書、すなわち Certification が学長より授与されます。

授業は、「稲盛和夫の歩み」、「経営12カ条」、「稲盛和夫の人材育成論」など、たくさん開講しておりますが、今年度より実践経営論が新規に開講されます。この経営実践論では、企業で稲盛経営哲学を実践されておる京セラ株式会社や、盛和塾の方々をゲストスピーカーとして迎え、実践的な内容の講義が計画されているところでございます。平成28年度も開講いたします。稲盛経営哲学を学ぶ絶好の機会でございますので、ご利用いただければと思います。

第3の柱が、本日第2回目が開催されております、この稲盛アカデミー公開シンポジウムでございます。

稲盛アカデミーは、先ほど申しましたように、履修制度は今後も継続して、拡充していきますが、地域で活躍されているの方々の中には、お仕事等が大変お忙しいため、履修証明制度を利用できない方がたくさんおられるのではないかと推察しておるところでございます。また学生の中でも、学部学生や大学院生には、共通教育の授業を受講することも極めて難しい者もおります。このような方々にも稲盛経営哲学を学んでいただく機会を広げるために、この公開シンポジウムを開催しているところでございます。

今日の第2回のシンポジウムは、本来であれば7月に開催予定をしておりました。しかしこの稲盛会館が改修を行いましたので、それが終了しなかったために本日の開催ということになりました。このホールも一見前と変わらないように見えますが、ホールの内装をすべて貼り替えて、新しいものになっております。今回も、このきれいになりました、稲盛名誉会長のご両親のお名前に由来するキミ&ケサメモリアルホールで盛大に開催できますことを、大変うれしく思っているところでございます。

今日は、先ほど紹介いたしましたように、引頭麻実様により基調講演が行われます。そしてパネルディスカッションでは大田嘉仁様、安嶋新様、そして松崎秀雄様に、ご議論に参加していただきます。大変素晴らしいシンポジウムになるものと思っております。皆様方と共に、私も稲盛経営哲学の理論と

実践についてしっかり学びたいと思っております。

また今後も、稲盛経営哲学についての研究者や実践者を講師として招聘し、シンポジウムを開催いたしますが、さらに科学の発展、文明の発展、または精神的な深化の面に大いに貢献された方々もお呼びして、年間数回開催したいと思っております。次回は来年の2月頃を予定しております。今後も皆様方の生涯学習の一環として、このシンポジウムをご利用いただければと思います。

それでは、今後も稲盛アカデミーへのご理解、ご支援、ご指導を賜りますことをお願い申し上げますとともに、本日のシンポジウムが、皆様方の今後の益々の活躍に資する実りあるものになりますことを心より祈念いたしまして開会の挨拶とさせていただきます。きょうは本当に皆様、ありがとうございます。

司会 アカデミー長、ありがとうございました。

それでは、これより第1部を開催いたします。座長は引き続きまして、吉田浩己稲盛アカデミー長が担当いたします。よろしくお願いいたします。

第1部

吉田（浩） それではただ今から基調講演を開始したいと思います。今日は、ここにございますように、「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～」ということで、先ほども紹介いたしましたように、引頭麻実様に基調講演をしていただきます。

引頭様は現在、鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授、大和総研常務執行役員でいらっしゃいます。引頭様は1985年に一橋大学の法学部をご卒業になって、そして大和総研に入社、その後現在の大和総研調査本部に配属をされておられます。その中で、アナリストあるいはストラテジストとして大変な活躍をされておられます。そして先ほど申したように、現在、常務執行役員をしておられます。この間、例えば法務省の法制審査委員会委員であるとか、あるいは内閣府の官民競争入札等の管理委員会委員長等、そういった公的な役職を務められております。

引頭様はここにございますように、『JAL再生』という本を発表されております。前回、第1回目は、稲盛名誉会長とともにJALの再生をされました大田様に基調講演をしていただきました。すなわち再生をされた当事者にご講演をいただいたわけですが、今回は第三者として、JALの再生、そして稲盛経営哲学がその中でどういった形で実践されたかということをお客観的に調べられた引頭様に講演をしていただきます。そのことによって我々は深く稲盛経営哲学について学ぶことができるのではないかとということで、こういったお願いをしたわけでございます。

それで引頭様、よろしくお願いいたします。

◎基調講演

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～

鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授
株式会社大和総研 調査本部副本部長、常務執行役員
引頭 麻実（いんどう まみ）

皆様、こんにちは。ただいまご紹介にあずかりました、大和総研の引頭と申します。

今日これから1時間、基調講演という身に余る光栄な役割をさせていただくこととなりました。どうぞ1時間、リラックスしてお付き合い願えればと思います。今日のお題のほうはちょっとドラマティックに、「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～」ということで、意識改革がどういうふうになっていったかということについて、やり方というよりも少し中身といいますが、気持ちの面とかですね、そういう所に焦点を当ててお話しさせていただこうと思っております。

先ほど吉田アカデミー長様からご紹介いただきましたが、私は、これは本の宣伝といえますか、もしかしたら絶版になっているかもしれませんが、『JAL再生』、これを2013年の1月に出させていただきました。一応、66,000部売れました。この本を作るきっかけは、ここにいる大田様のおかげなのですが、細かいことはさておき、本を書くために50名の方にインタビューをさせていただきました。今日は、この本に書ききれなかったことも少し加えながらお話しさせていただこうと思っております。

本日のアジェンダはこういう形でございます。

まず、JAL再生をデータで確認させていただいて、それから、意識改革をどう進めていったのか。そして稲盛名誉会長がどんな話をされたのか。そして、それを聞いた社員の方々がどう変わったのか、なぜ変わったのか、まとめ、という形でお話しさせていただきたいと思っております。

1. JAL再生をデータで確認する！

まずは、JAL再生をデータで確認するという形でございます。

更生計画で示された事業計画骨子①

ちょっと昔の話なので皆様もご記憶が薄れているかもしれませんが、JALは、ずっとつぶれる、つぶれると言われていてつぶれず、最終的には2010年の1月に破綻し、それから稲盛名誉会長等がいらしてV字回復したと、簡単に言ってしまうとそういうシナリオでした。

今からご説明しますが、あまりにも利益の回復がすごかったので、何か特別なことをやったんじゃないか、あるいは何か通常とは違うアプローチがあったんじゃないかと思われる方も多くいらっしゃるかと思います。そこで、JALが破綻した後、会社更生法というプログラムに乗っていくわけですが、それには裁判所の許可が要ります。このページにありますのが、裁判所の許可を得た会社更生計画の内容でございます。これを見ていきたいと思っております。ちょっと横長で見えにくいかもしれませんが、

更生計画で示された中身ですが、まず一番上に航空機の、飛行機の数を減らすというのがありました。103機の削減と書いてありますが、これは当時のJALさんが保有されている飛行機の大体3分の1強。飛行機というのは、それでお客さんを運んで収益を生むというものですから、工場でいうとその3分の1棟をリストラで閉めたというイメージです。つまり稼働が上がるように、不稼働のものを切っていったということでございます。

それから、よく言われていますように、路線ネットワークの最適化。赤字路線がいっぱいありましたから、それを見直したと。それから、航空運送事業への経営資源の集中。これは皆様も多少はご記憶にあるかもしれませんが、JALさんはいろんな所にホテルを持っていましたね。ニューヨークだとかグアムだとか、そういう所にもあったような気がするのですが、そうしたものを全て航空運送事業、本来のエアライン事業に集中させようということでした。

それから4つ目が経営管理体制を再構築するというので、組織が重層化していたものをシンプルにしたり、あるいは重複した機能が合ったものを排除したり、そういうことをしました。さらにグループの各社の経営責任、損益責任をきちっと明確化させたということもしました。

それから5つ目ですね。空港コストの構造改革ですが、空港もいろいろな所でビルを借りてオフィススペースを持っていたわけですが、それも必要なものだけに削減していった。

施設改革、不動産の改革をした。人員削減、これはちょっと悲しかったですけども、リストラですね。これを行った。それから賃金、福利厚生。これは年金であるとか、そうしたものを削減していった。

その他もろもろの各種コストを圧縮していったということです。

このページにありますのが、短期的にすぐ利益確保に効きそうな中身です。でも皆さん、ご覧ください。何か特別なことをやっている感じはしませんよね。たぶん、私がお話しさせていただいた限りにおいては、「うん、それはそうだよ。やるよね」というメニューしか載っていません。

更生計画で示された事業計画骨子②

更生計画の中では短期的な施策のほかに、中長期的な施策というのも盛り込まれました。そこにはいくつもありましたけれども、機材のダウンサイジング。つまり機材がジャンボで、ほとんど人が乗ってなくて空気を運んでいるぐらいであれば、もっと小型化して稼働率を上げていくという施策でございます。

あるいは運行子会社の構造を最適化する。地方の運行子会社をもっと地元密着にしていく。あるいはアライアンスの積極的活用。これは、JALさんはワンワールドアライアンスに加盟されていますけれども、加盟の他の航空会社のお知恵をいろいろ借りたり、新しいサービスを生み出したりというものです。あとITシステムを刷新していく。まあ、破綻した当時のJAL様のITはとっても古かったですね。特に会計のところは厳しかったと聞いております。そうしたものをきちんと刷新していこうと。

最後の公租公課の削減は、これはこうしてほしいという要望なので、一応書いていただけということで、これは置いておきましょう。

というわけで、ここも今申し上げましたけれども、全然、突飛なことは1個もないですよ。つまりなんと言いますか、「誰がやってもこう言うよね」というような更生計画だったということ、ここでご確認いただきたいと思います。

更生計画と実績値の比較

では次に、数字を確認していきたいと思います。実際、どういうふうに更生計画が推移していったか、ちょっと見ていきましょう。

先ほど申し上げましたが、2010年の1月にJAL破綻なのですけれども、08年、09年と大きな赤字を出しております。更生計画が初年度641億の黒字、次が757億、次が1175億ということで、多くの方が、私も含めて、これを見た時には、ちょっと無理じゃないかと思いました。2009年から2010年までの1年間で、回復がなんと1978億。約2000億、変わるというんですね。さらにその次の年はちょっとだけ良くなる。最後はぐっと良くなる。じつは多くの会社が中期経営計画、3年計画を出していますけれども、ホップ・ステップ・ジャンプじゃないですけれども、最終年度は大体できない数字が書かれていることが多くあります。1年目は近いということがあって、できそうな数字を出すんですけれども、最後はものすごく過大な数字を出すと。そういうこともあり、どうせJALさんは、これは裁判所の手前、出したもので、約束は果たせないだろうと。これは多くの方が思っていました。

ところが実際どうだったかという、紺色が実績ですが、なんと初年度は更生計画の641億をはるかに上回る、約3倍の1884億というのを叩き出した。次は2000億を超える利益。そして最終年度はちょっと下がりましたが、ほぼ2000億ということで、とんでもない回復をしたわけです。

では、売上はどうだったかなと見ると、更生計画の売上が薄いブルー、実績が赤。少ししか変わらないですよ。確かに実績のほうが少し上ですけれども、あまり変わらない。そこに何が起こったかということです。

更生計画による2010年度連結営業利益の増減要因

今、だいたいのデータを見てきたと思うのですが、まず破綻する前の年の1337億の赤字から更生計画までの理屈付けを、ここで階段チャートで見たいと思います。

出発点がこのマイナスからですが、先ほど103機の飛行機を引退させたと、削減したと申しあげました。まさにここですね。要するに工場を止めたわけですから、そこで物が出ません。売上が立ちません。そうしたことで事業規模縮小、航空機を103機売ったことによる事業規模の縮小による利益減です。

が、これが2,000億円ぐらいあるだろうと。一方で売上が減るということは、それに伴うコストも減りますから、1,000億円くらいコストもかからなくなる。両方が対になっていまして、103機の削減で大体1,000億円くらい利益がマイナスになる。つまり、2,337億から始まるといった感じですね。そんな形です。それをいろいろなコスト削減でやっていく。これは先ほどいろいろな施策を申し上げましたけれども、それを積み上げたものです。

そして財産評定の効果。これは裁判所によって減損とか認められましたから、その効果です。そしてここに、増収施策による効果とあります。これは何だという感じですが。これは飛行機の数減らしたので売上は減るだろうと、だから想定していた売上よりも、もうちょっとがんばれよというのが、ここですね。この売上高。そしてその他の施策があつて、全体としては641億というのが更生計画の予想でした。ところが、次のページですけれども、

更生計画を上回った要因

その更生計画641億からここまで行くわけですね。この時はちょうど為替が円高になっていました。だから為替のせいじゃないかとか、いろんなことを言う人がいたのですが。まずこれ、燃料サーチャージ、皆さんもバックツアーとか行ったときにサーチャージとか取られて、「何だ、これは」というものがこれですが、これはドル建てです。ドル建てで航空会社の収入になりますので、円高になりますと取り分が減ります。マイナスになります。こちらは今度、為替の影響でプラスになりますが、燃料費。燃料費はドル建てで輸入しますので、円高になると得するんですね。これはプラス。あと、燃料の市況が思ったより高くなかったということでプラスとあるのですが、為替の話とか燃料の話はこんなちょっとしか関係ないわけですね。

それでここです。増収施策による効果。従来よりも運ぶ量が増えたんですね。これは様々な、キャビンアテンダントの方等も含めて、サービスをよくしたり、いろいろ連携をよ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、さらに600億円弱あつたと。それでもちょっと説明できない。残り600億あるのですが、そのうち200億はさらに人件費を削ったもの。残りの400億は、何だか分からないけれども400億出たという、こういうものです。

私の本は、この何だか分からない400億は何だったのか、というのをひも解こうとして書いたのですが、結論的には、悲しいながら、はっきりは分からなかったと。一人一人の力だったというのが、本の結論になっております。

資産規模は縮小だが、財務体質は改善

データ確認の最後ですが、こちらはバランスシートを見ていきます。破綻した時のバランスシート。債務超過というのがあります。赤字の金額が9,592億。赤字というか、資本が超過してしまったやつですね。マイナス資本。こんな形になって、これで破綻していったわけですが、それがたった1年で、純資産が2,182億になります。普通の会社の純資産まで、まだこの時期は少ないですけど、回復します。

ここからここですから、1兆1,000億ぐらい回復したことになるわけですが、この1兆1,000億って何？と見ていきますと、やはり裁判所による債務の減免。要するに借りていた借金の棒引き、この部分が半分、約5割。それから出資。JALを助けようと思っていた人たちが出資したのですが、これが大体3割。あとは、年金、退職給付の改定と利益、ここで2割。という形でバランスシートのほうも1年で大きく改善したということですね。数字だけ見たら本当に、何が起こったのかというようなデータかと思いません。

2. どのようにして意識改革を進めたのか

さて、2番目の項目でございます。ではどのようにして意識改革を進めたのかということで、話を進めていきます。

意識改革の流れ—リーダーへの教育—

JAL様の再生においては、意識改革が中心だったということは、もういろんなところで報道されていると思いますけれども、今日は少し、どういう流れだったのかということ、タイムラインを見ながらお話しさせていただきたいと思います。

まずですね、一番最初に始めた意識改革は、このリーダー教育の前に一つありまして、業績報告会というのを始めました。これは何か。業績報告なんか普通しているじゃないかと思われるかもしれませんが、一番のポイントは、従来は業績報告会という管理部門の方々がされていたんですね。経営企画であるとか財務の方とか、いわゆるスタッフ部門というんですか。そういう方々がしていたのですが、ここはそういう人ではなく、例えばパイロットの部門であればパイロットの方が部門長になっているわけですが、その方がその部門についての数字を発表される。キャビンアテンダントの部門であればキャビンアテンダントの部門の方が発表される。整備の部門であれば整備の方が発表するということが、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1回発表するというのを始めたわけです。

つまりここが、私はここがすごく大きかったと思いますが、会社の経営というのはスタッフ部門がやるんじゃない、すべての人が参加して経営だ、ということの一步目を始められたのがここだったと思います。まずはパイロットの方、キャビンアテンダントの方、整備の方、そうした方々のリーダー、部門長の方に、こうしたことを課したわけですね。

ただ普通の会社で、たまにですけれども、私はあまり見たことはないですが、こういう会社もありますね。二人羽織というんですか。偉い人は座っているのですが、何かあると後ろからパッとペーパーが出てきて、ああ、そうかと言って、国会の答弁でもありますね。そういう感じですが、JALさんの場合はそれを一切認めず、そこに座った人が自分の責任においてご説明しなさいと。そういうことが、まず始まりました。

ものすごくここでも混乱したんですね。何なんだ。データって何なんだという混乱がある中で、5月からこれが始まったわけですが、6月1日、すぐにリーダー教育が始まったわけです。なぜこれが必要なのかということも、5月の時点では全然分からず、私もよく聞いてはいないですけれども勝手に推察するにおいては、あとで大田さんに聞いていただければいいと思いますが、たぶん1回目は混乱のうちに終わったと推察されます。

そして6月1日から第1回のリーダー教育が始まるわけですが、ここに書いてあるように52名の経営幹部の方、これはまさに社長、役員の方、あと一部の部長の方、あわせて52名の方を対象に17回の集中的な（勉強会をやった）、これを1カ月です。ほぼ1カ月で17回の集中研修というのをやりました。

ちょうどこの時は何が起こっていたかということ、更生計画の細かいことを詰めなくてはいけなくて、各部門とも大わらわだったんです。そんな時にトップの役員の人たちをここに集めることはどうなのかということで、JALさんのいわゆるプロパーの方々から大反対等があったわけですが、稲盛さんは、そして大田さんは、まずこれをやらない限り、どんなに良い計画ができたとしても会社は回復しないだろうと。そういう強い意志でこの第1回のリーダー教育を始められたわけです。

当然ながら最初はアウェイですよ。なんでこんなことやるんですか。そういう感じだったのですが、私がヒヤリングしたところによりますと、第3回ぐらいからちょっと様子が変わってきたというふうに伺っています。まあ、そういうことをしました。

経営12カ条、会計7原則、6つの精進

何を勉強されたのかということをございます。これを勉強したんですね。経営の12カ条、会計7原則、6つの精進、この3つを17回において学ばれたと聞いております。

経営の12カ条、これは稲盛さんが作られたものですが、読んでみますと、

- 事業の目的、意義を明確にする
- 具体的な目標を立てる
- 強烈な願望を心に抱く

誰にも負けない努力をする
売上を最大限に伸ばし、経費を最小限に抑える
値決めは経営
経営は強い意志で決まる
燃える闘魂
勇気をもって事に当たる
常に創造的な仕事をする
思いやりの心で誠実に
常に前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で

これを勉強していったわけですね。一つ一つの文章自体は平易な日本語ですので理解できますよね。でも、これを理解するというのと身に付くということが雲泥の差、というか全く違うということ、繰り返し繰り返し、稲盛名誉会長は参加者の方々に教えられました。

特に、事業の目的とか意義、具体的な目標、願望。JALさんの場合は「売上最大、経費最小」、これがちょっとできていなかったのも、特にこれだったのかもしれませんが、「値決めは経営」だったかもしれません。こうした経営における基本的なところを、最も簡単な言葉でいろいろ説いて回られたわけですが、腑に落ちるまでは、3回目から目付きが変わったと先ほど申し上げましたが、腑に落ちるまではやっぱりまだ時間がかかったという感じでした。

さらに、会計7原則。実はこの経営だけができてはだめなんですね。大事なのはやはり会計なんです。

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

これも会計の細かいことではなく、考え方の基本なのですが、非常に分かりやすくまとめられています。

そしてこの6つの精進。これは、事に当たるにおいて、自分としてどういう臨み方をしなくてはいけないか。態度、心構えを教えていただいた。そういうことでございます。

意識改革の流れ—リーダーへの教育—

リーダー教育17回で、今申し上げたことをやったわけですが、次に何が起こったかというと、この8月、終わってから1カ月後に、JALフィロソフィを作ったということでございます。8月にJALフィロソフィ検討委員会ができて、ワーキンググループが9月から発足して10名体制で作り、1月にフィロソフィを公表するのですが、それに先立って企業理念というものもできました。

また少しめくっていただいて、14ページ目です。

JALグループ企業理念

フィロソフィに先立って、フィロソフィの上にある、上位概念としての企業理念。これをひとつきちっと置こうと。これを上位概念として、その下にフィロソフィを作っていこうと。そういう動きをされていました。

さて、ではそのフィロソフィとはどういうものだったか。

JALフィロソフィ

JALフィロソフィは、第1部と第2部の2つから成っていますが、全部で40項目あります。京セラさんのフィロソフィは78項目あるわけですが、かなりの部分が、京セラさんのフィロソフィからJAL

さんに合うものをみんなで選択して、結果的に40にしたということですが、JALさんのオリジナルというものも4つあります。これがオリジナルの部分です。

一人ひとりがJAL

尊い命をお預かりする仕事

これは確かに、京セラさんでは違うなという感じですよ。

最高のバトンタッチ

これはですね、JALさんの仕事というのは、チケットを売って、人や物を運んで、降りていただく、目的地までお運びするという仕事で、最終的には全部つながっているんですね。ところが当時のJALさんというのは、自分の仕事はここまでです、あなたの仕事はここです、という形で、全部のバリューがつながっていなかったんですね。なので、次の人の仕事はどういうことなのか、自分のまわりの関係する人は、何か困った事はないかなと、そういうことを考えるようにしようというのがバトンタッチという言葉になったわけです。そして、

スピード感をもって決断し行動する

この4つが、JALさん自身が作られたものです。

この中で一番に書いてあるように、これがすごく大事なフィロソフィだったと思います。

人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

そして考え方に関しては、正しい考え方を持つということで、

人間として何が正しいかで判断する

常に謙虚に素直な心で

小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり

ものごとをシンプルにとらえる

美しい心をもつ

常に明るく前向きに

土俵の真ん中で相撲をとる

対極をあわせもつ

ちゃんとバランスを見ていくということ。

こういうフィロソフィをJALさんはお作りになりました。

今ここでご説明した、この企業理念と40項目からなるJALフィロソフィを作っていたわけですが、そこで始まったのがこのJALフィロソフィ勉強会です。

これはだれがやったかという、リーダーの人向けなんです。第1回と第2回のリーダー教育を受講した方、役員と部長クラスの方ですが130名を対象に、2010年の12月から2012年の3月まで、このフィロソフィ勉強会というのは続きました。この間12回、勉強会が行われたと聞いています。そして2012年の4月から名前が変わりました。「リーダー勉強会」というのにならって、2015年8月現在もこれは続いています。

今現在のことを申しますと、上のクラスの方、いわゆる経営の幹部層の方々250名を対象にされてきて、(この4月から)2015年8月までで39回も勉強会をされているということでございます。

意識改革の流れ—社員への教育—

今のページはリーダーの方に対する意識改革ということだったのですが、こちらの方は社員の方々に対する教育ということでございます。

社員の方々は2011年1月にJALフィロソフィができてからは、JALフィロソフィ教育ということでやっています。これは「社員の」ということで見出しには書いてしまったのですが、実は全役職員ということで、社長から、いわゆる言葉を選ばずに言うと平社員の方まで、全部を対象にした教育になっています。当時は東京地区の在籍者19,000名が対象で、一人4回。4回というのは、一人が必ず年に4回出るという意味です。それで、各回70～80名が参加されて、6～7名のチームに分かれてグループ討議

をするということです。JAL フィロソフィとは何を討議するかというと、こういうことなんですね。

例えば、まじめに一生懸命仕事に打ち込むというテーマを決めたとしたら、その6～7人のチームで、過去1カ月とか2カ月において、これに当てはまるようなことはあったのか、これについて何か気付きたり努力したことはあったのか、ということをお話します。ただポイントは、その6～7人が課長は課長同士、部長は部長同士ということではなく、役員から平の人まで、どうやって決めるのか分からないですけど、バラバラにチームが組まれる。ですから社長の隣に今年の新入社員が座ることもあるし、キャビンアテンダントの隣に整備の方が来られることもあるし、様々なチームが組まれる。一人一票じゃないですけども、偉い人しか話せないというようなこともなく、参加した人は誰でも発言をして、誰でもそのことについて意見を言える、そういう場にされています。これは素晴らしいことだと思います。このJAL フィロソフィ教育ですが、現在でも続いています。

ただリーダー教育に関しては、2012年の10月で3000名も受講されることになり、12年の11月で一応終わりになりました。そして、これはリーダー勉強会が引き継いでやっているということでございます。最初に始まった意識改革の流れが、もちろん名前が変わっていますが、参加者も変わってはいるけれども、ずっと続いているということでございます。

3. 稲盛名誉はどのような講話をされたのか

さて、3番目でございます。

今、意識改革の流れ、何をされたのか、どういう仕組みでされたのかということをお話ししましたが、では稲盛名誉会長はどんな講話をされたのかということをお話したいと思っております。

心に響く御講話

実はこれはJAL様、京セラ様のご協力を得て、本を書くときに、稲盛名誉会長様のご講演の議事録みたいなものをいただきまして、その資料をもとに私が勝手に作ったものなので、これが正しいかどうかは置いて、見ていただきたいのですが。

ただここに書いてある順番は講義録を、最初に話されたものから最後に話されたものまでずっと時間を追って見ていったときに、最初に出てきたもの、あるいは後半に出てきたもの、そういうタイムラインで書いてありまして、特に重要だったのではないかなと私自身が思うものを出してあります。

まず名誉会長が最初に話されたものは「大義」なんですね。先ほど事業の目的とかを明確にするというフィロソフィがありましたが、たぶんそれにも通じることだったのではないかと勝手に思っております。

何をお話しされたかということ、名誉会長がなぜJALの再建に当たったかということですが、3つの大義があるということでした。

1つは、JALのような会社がなくなった場合、日本経済は本当にだめになってしまう。だから日本経済を復活させるために必要だと、自分で考えた。

2つ目は、JALの社員の方々のためだったと。何万人もいる社員の方々も途方に暮れるようなことがあってはいけない。そういうことで社員の方々のために立ち上がったと。

3番目は全然違った見方で、日本を飛ぶ国際線航空会社が1社になってはいけない。きちっとした公正な競争をするために、2社体制は必要だろうと。

この3つのために、私はJALの再建に当たりましたという話を、最初、いろんな方にされました。

そしてその次に出てきたお話というのは、利他の心。これは先ほど吉田様のお話にもあったと思いますが、自分ではなく他人だということなのですが。名誉会長がおっしゃったのは、相手の人を助ける、相手の人のために尽くす、そういう心がなければ経営にならないんだと。自分を無にして他に利することが重要なんだと。

なかなか、自分、自分とっていると、他に利すると損をする、そう行きそうなのですけども、経営としてそういうことがないだめだというお話をずっとされました。

そして、大きなポイント、「運命は変えられる」。

JALの方々は、もちろん初めての破綻ということで非常に厳しいお気持ちになられたと思います。その時に、安岡正篤（やすおか まさひろ）さんの『運命と立命』で引用されています袁了凡（えんりょうぼん）さんの『陰鸞録』（いんしつろく）の引用をされました。どんなお話かと言いますと、稲盛名誉会長ほど上手に話せませんので簡単にお話しします。

中国にとっても位の高い占い師がいて、ある親子の家に行きます。その息子に向かって、あなたの運命はこれこれこうですと、事細かに言うんですね。何歳の時に試験に受かって、どこかの町長になるよ、とかですね。次の年はこうやるけど、試験に落ちるよ、その次の年は受かって、今度はもう少し大きな地区の長になるよ、とかですね。最終的には科擧の試験に受かって北京で抱えられます。ただ結婚はするけど子どもはできず、53歳で死ぬよ、みたいなことを言ったらしいんですね。子どもはへえーっと思っただけですが、生きていくと、まさにその占い師がおっしゃったとおりの人生になるんですね。試験に受かるのも当たる。落ちるのも当たる。結婚も当たると。もっと細かくいろんな占いがあつたらしいですが、つまりそういうことがあつたわけです。

そしたらある日、昔は小さかったその坊やが、ある所の長官になった時に座禅をしにいくのですが、そこのお坊さんがその座禅の姿を見て、なんと雑念がなく素晴らしい座禅をするんだと感激するわけですね。でもその人がこう言うんです。私の運命は決まっているんです。だから雑念なんてないんです。そういう話をしたところ、お坊さんは激怒するんですね。なんでそんなふうに、運命は決まっているんだといって努力しないのだ。自分の努力があれば自分の運命はどんどん変わるんだよ、ということを教えられ、はっと気づき、その人はもう一回人生を生き直す。結果的にはお子様にも恵まれ、最終的には70代まで生きると、そういう話なのですけれども。

多分、当時のJALの方々にとっては、とてつもない運命の中において、もう変えられないんじゃないかと思われたのもあつたのかなと。それを稲盛名誉会長は思われたのかなと思いますが、この話は最初の頃、しょっちゅうされていまして。運命は与えられるものではなくて自分で切り開くといひますか、自分で変えていくものだ。それは利他の心。人に対してよくしていく。それが自分の運命を形成するんだ。そういうお話でした。

それから、この話は実は一回しか出てこないんですけれども、私がちょっとびっくりした話があつて、「3種類の人」というものですが。

人間には3種類の間がある。1つの種類が自然（じねん）性。何も言わなくても自分でいろいろ目的を持って行動できる人。2つ目が可燃性。ちょっと火を近づけるとパーッと燃え上がってやれる人。最後が不燃性。稲盛名誉会長がおっしゃっていたのが、ご自身がセラミックの会社だつたということもあります。セラミックのように何をしても燃えない。そういう3種類の間がある。不燃性の人にだけはなるな、ということをおっしゃっていました。

やはりご自身として、仕事をやるには燃えてやらないと成功しない、燃えることが重要なんだと、強くおっしゃっていました。なかなかいい大学を出た方々にとっては、燃えてやるというのは少し気恥ずかしい印象を持つと思いますが、それでこういうことをおっしゃったのだと思います。

さらに名誉会長がおっしゃっていたのが、燃えるにはどうしたらいいのか。これは一つだ。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んだと。そういうふうにおっしゃっていました。

さらに燃えるにつながって、この話が出てくるんですね。リーダーにとって必要なものは何か。これは意識、意欲、熱意、願望、強烈な願望、そして責任感、使命感。そういうものが備わっていないとリーダーじゃない。願望だけ二回おっしゃっていますね。やはり思い、これが強くないと、それはリーダーじゃないんだよ。そういうことをおっしゃっていました。

それから先ほど申し上げたこの方程式の話ですね。これは何度も何度もお話しされていました。これは聞いた方も多いかもかもしれませんが、人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力だと。

皆様、この話を聞いた方もいらっしゃると思いますが、自分のまわりにいる人のことを少し思い巡らしてみてください。すごい熱意がある人はいらっしゃるいませんか。あるいはものすごい能力がある方、

いらっしゃいませんか。だけれども名誉会長がおっしゃるには、もし熱意と能力があったとしても、考え方が一番大事だ。熱意と能力に関しては、変数は0から100まで。でも考え方は、マイナス100からプラス100まで。つまりこういうことをおっしゃっていました。

非常にやる気も能力もある。でもその人が、人として邪（よこしま）なことを思っていると、それはマイナスがグーンと出てしまって、人類にとってもものすごく危険な人になりかねない。だけれども能力とか熱意が、熱意は多いほうがいいんですけども、能力が多少低かったとしても、考え方がきちっとしていればそれで非常に大きな力になるんだよと、そういうことでございました。

じゃあ、この考え方というものの、マイナス100からプラス100まである考え方って何？ということですが、ごくおっしゃっていたのが、これですね。

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しなさい。

これは人として正しいこと、これを判断基準とするということにつながるわけですけども、これを原則にしなさいということでもございました。

ただ、これはものすごく難しい。今のJALの植木社長も、これについては就任の前もずっと考えられていたし、就任中の今もずっと、常に自分でブラッシュアップして考える。考えていることだし、答えもないし、だけれども、これが経営に一番重要なことだと思おうということ、別のインタビューでおっしゃっています。

そして、エゴと同居する自分。この話を、インドのタゴールとイギリスのジェームズ・アレンの話を、これもしょっちゅうされていて、ちょっとだけ読ませていただきます。インドのタゴールという人が書いた詩です。

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ありました
その暗闇の中にいる私はいったい誰なのでしょう
私はこの人を避けようとして脇道にそれますが
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

このつつましやかにというのは、あれが欲しいなと思ったものについて、「あれが欲しい、あれが欲しい」というふうに大声で言う、ということを行っています。

そういうことで、美しい心をもった自分と、それから常に欲望で満たされない自分、これは必ず同居している。この同居しているエゴの自分に占領されてはいけないとタゴールは言っています。それからジェームズ・アレンという方がおっしゃっているのは、同じようなことですけども。

人間の心の中には二つの心がある。心の手入れをしなかったならば、そこには雑草という自分だけよければいいというエゴや、損得でしか物事を考えない心がはびこってしまう。それを取り除き、心の手入れをし、自分が望む美しい草花、つまり優しい思いやりで満ちた愛の心を増やしていく。そうすれば、あなたの心の庭に愛に満ちた素晴らしい草花が必ず生えるだろう。

ということで、手入れをしない限り、人間の心というものは保てませんよという、ある意味、維持管理ですね。そういうことをおっしゃっていました。

結局、どういう心が重要なのかというと、善なる心、それが全てに関係してくるんだよというお話でした。そういうことを何度も何度もおっしゃった後に、JALグループとしては究極のサービス産業を目指す。これがすごく大きな大儀なんだよということをおっしゃっていました。

今ここで稲盛名誉会長のお話をいくつかご紹介したわけですが、はっきり言って、これは全体の20分の1ぐらいのトピックスです。これ以上にいっぱい、いろんなトピックスをお話しされています。

4. 社員はどう変わったのか

さて、これを聞いた後、社員の方々はどう変わったかということでございます。

変わる価値観～過去の常識との決別～

これは主に、リーダーの方ではなくて、一般の社員の人たちがどう変わったか。これを少しご説明します。

まず一番上が、自分たちはここに立っている。これは何かというと、キャビンアテンダントの方です。私たちは誰も、人として心がなければいけないということなんか知っているし、まじめに働くとか、感謝するとか、お客様と一緒に成長するということは知っていました。だけど、こんな簡単なことから学び直さなきゃいけない、そういう所に今、私は立っている。私たちは立っているんだ。そういうことをおっしゃっていました。

これはもう本当に、よくも自分を離れてご覧になれているなと思ったんですけども、彼女が言っていたのが、自分たちはこうしなかったから破綻したのだ。そういうふうに言っていました。

それから、無くなった「今までこうしていたから、このままでいい」という発想。これは運行本部の技術の人ですけども。運行本部というのはちょっと保守的で、新しいマニュアルを作ろうとすると、従来からいた方が、新しいのは使いにくいから昔のままでやってくれよという形で、なかなか変化を受け入れられる素地がなかったそうです。でもJALフィロソフィができてから、現場の方々にも新しいマニュアルへの抵抗がなくなって、どんどん改善ができるようになったと、この人はおっしゃっていました。

それから次の人は、これをやったらいくらだろう。エンジンの整備の人ですね。今まではお金のこと、コストのことは全く考えていなかったというふうに、その人は言っていました。ところが、今日はやり方の話はあまり書いていませんが、エンジン整備とか部品を使う所で、全て原価表示を行うことになったんですね。この見える化によって原価の様子が分かったと。それから、誰かに言われてからじゃなくて自分から改善を提案できるようになったし、必ずコストのことを考えるようになりました、というふうに言っています。価値とコスト、これは相反するものではなくて、両立しなければいけないんだと。そういうことをおっしゃっていました。

次が、スピード感。これは整備の方で、勤務24年目の人ですね。この方が、何かプロジェクトをやるという時に、準備というか話し合いに1カ月も2カ月もかかって、本当はそのプロジェクトは3カ月で終わらなくてはいけないので、最後の3カ月目につじつま合わせをしてしまう。だからちゃんとしたプロジェクトにはならない。こういうことが多かった。だけれども、話し合いではなくて着手、実行をもう少し早くやるということができるようになって、スピード感ができた。これはフィロソフィがあったからだ、とその人は言っていました。

それから4つ目が、自分から意見を言ってもいいんだと。これは客室の品質企画部の人が言っていたことなのですが、今まではとつても受け身だった。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、業務が決まっていました。これはこれで素晴らしいところもあったけれども、新しい意見を取り入れるという感じが全くなかった。破綻後はむしろ上司の人が新しい意見、何かないかと聞いてくれるようになったので非常にいいということでした。

あと、マニュアルにひと手間かける。これは前回（第1回）もお話しさせていただいた整備の方の、イルカのお話なのですが、整備の部品というのは使い終わった後、市中に出してはいけないというのが、アメリカの航空当局のお触れに書いてあるんですね。なぜかという、中古部品がもし何か欠陥があって、間違っって飛行機に使ってしまった場合、大事故につながるかもしれない。だから使っちゃいけない。これがマニュアルの真意だったわけです。それで、整備では必ず中古部品は全部捨てていたと。

ところが彼女は、整備の現場に航空機ファンというかそういうお客様が見学に来られる。何かプレゼ

ントはできないかと考えた時に、ある部品を削ると断面がイルカに見えたらいいんですね。それでイルカのブローチだかペンダントだかを作って差し上げれば、きっと喜んでいただけるんじゃないかということで、やったらいいです。そこで結局、部品としては再利用できないわけですから、これはいいねということで、やっています。これは入社5年目ぐらいの整備の人なんですけれども、24年目のさっきの整備の人は、自分らはこんな発想は全くできなかつたと、マニュアルに書いてあったから、これは捨てなきゃいけないと思っていた。だけど少し見方を変えれば、マニュアルの本当のねらい、理屈が分かっていたら、それは彼女の言ったとおりだね、というようなことをおっしゃっていました。

一番最後になりますが、本音でぶつかれ。これは運行技術本部の方ですけれども、さっきのJALフィロソフィの中にも、本音でぶつかれというのがあります。その彼が言っていたのが、話し合いをするときに、誰が正しいかということとは関係ない。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んだ。会社を良くすることが重要なんだと、これがよく分かったということをおっしゃっていました。「本音でぶつかれ」ができたおかげで、自分たちも経営に参画できているような気がしていますと、そういう発言でした。

そういうことでここにあるように、フィロソフィがものすごく意識改革に役立っているといえますか、意識の土台になっているというのをご確認されたかと思えます。

5. なぜ変わったのか

日本企業に共通する組織の課題

では、なぜ変わったか。今、言ってしまいましたが、私ども大和総研では、多くの日本の企業に共通する問題点というのを見てきました。

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。後、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。ビジネスはずっと前から続いているんだけど、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な。サービスの提供を受けているのかな。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ですね。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。

こういうことをちょっと言いましたが、こういう共通する組織の課題というのがあり、じつはJALさんもこれにかなり当てはまっています。でもJALさんだけではなくて、この表をいろんな会社の方にお見せしたんですけれども、多くの会社の人は、「いやあ、うちにも当てはまるよ」という方が多いです。ただ、不思議なことに、社長さんに見せると、「うちはこれはない」とおっしゃるんですね。そこはそこで、またどうかと思うところも少しだけございます。

5つのポイント

さて、今大きな問題を見てまいりました。結局のところ、先ほどの課題から受ける印象というのは、みんなバラバラという感じですよ。だけれども、その現場、現場の人はそれぞれ苦しんで頑張っているだろうなということが想像できるんですね。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のが、さっきの図です。そうすると、どうしたら意識改革というのができるのか、ということですが、5つあるのではないかと考えております。

1つは、ぶれない大きなリーダーの存在。ぶれないというのは、目標であるとか、ゴールであるとか、言葉を換えると大義ですね。これがぶれない。そういう大きなリーダーというのがきちっといるということ。

それから2番目、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

きかったと思います。JALさんが変わった理由ですね。私なりに分析した理由です。

3番目が、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。それから4番目に、経営幹部の方々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。最後に、そのおかげで変化への挑戦が可能になったことだという風に思われます。

6. まとめ

経営哲学の浸透に必要なことは何か

一番最後、まとめでございます。経営哲学の浸透にどんなことが必要かということですが、やはり一番大きいのは「ぶれない」ということだと思います。ただですね、このぶれないということを勘違いする人がいます。一度言ったことを曲げない。私はぶれてないと言う人がいるんですけども、だいたいそういう人は、やり方を言っているんですね。やり方がぶれないことがぶれないということではないんですね。目標であるとか大義とかゴールとか、それはぶれてはいけないのですが、やり方に関しては、経営環境とか経済環境が変われば、あるいは自分の企業が置かれているポジショニングが変われば変えていかなければいけないわけですが、言ったことに固執する人も多くいらっしゃいます。ですので、このぶれないという意味は、言ったことを曲げないということとは全く違います。ゴールとか大義をぶれさせないという意味です。

それから、繰り返し、繰り返し、根気よく。先ほどのJAL様のフィロソフィの勉強会等もいまだに続いていて、ずーっと長く皆さんでされている。やっぱり一発屋ではだめだということです。一回ちょっと勉強したぐらいでは、何にも変わらないということです。

3番目が、一人ひとりが考える。会社の中では、よく10人天才がいれば会社はよくなるという人がいますけれども、それは一時期はそうかもしれません。でも本当に会社として強い会社になるには、全ての社員の方々お一人お一人が考えて、工夫していくしかないんですね。ですので、一人ひとりが考えられるような場を、雰囲気、カルチャーを作らなくてはいけないということです。

4番目が、一人ひとりが腑に落ちる。この腑に落ちるといのがめちゃくちゃ難しいんです。何か言われても、こういうふうに言われたから、じゃあやればいいんだろう、みたいなことでは力が半減されるんですね。あるいは上の人がこういったから、ここまでやればいいと。自分は力を7割温存しようとか。そういうのではやっぱりだめで、そうならないためにはお一人お一人の腑に落ちなきゃいけないわけですが、それには会社全体が本気にならなきゃいけないということなのです。一人ひとりの自主性に任せるだけではだめだということです。

そこで次なのですが、メンバーの変化を支える。実践させる。じつは私はこれがとても大事だと思っ
ていまして、JALさんのヒヤリングの時もそうだったのですが、一人が変わろうとか工夫しようとしている時に、まわりの人が必ず、ツイッターのそれいいね！じゃないですけども、「それいいね。じゃあ、自分たちもこれで協力するよ」とか、あるいは、「それはちょっとおかしいんじゃないの。こっちがいいんじゃないの」とか、みんなで支えていったんですね。そして、頭でっかちじゃなくて実際に実行、実践をさせていく。みんなですていく。これが重要だと思います。

それからですね、思い違いがあれば、本気で怒るといのか叱るといことです。思い違いをしてしまっている人がいたときに、うーん、面倒くさいからいいやというのが殆どの会社だと思います。でもそこに対して、本当に思い違いがいけないことであれば、それは違うんだよということを、激怒したりなんかするというのではなくて、本気になってしっかりと分かっていたくようにするという努力ですね。これもすごく重要だと思います。放っておかないということです。

それから最後になりますが、リーダー自身も学び続ける。自分はリーダーだから、偉いんだから。逆なんですね。リーダーの人ほど、ずっと学んで環境変化に耐えうるようにしておかないと、下の人はついていけないし、リーダーの人が思っているよりも世の中の変化は速いんですね。環境の変化は大きいのです。となるとリーダーの人たちはずーっと学び続けるしかないし、その姿が社員の方々に非常に共感を持っていただける。それが先ほど申し上げた、腑に落ちるといことこの原動力になるのではないかと思います。では、今日の私のお話は以上でございます。長い間、ご清聴ありがとうございました。

吉田 (浩) 引頭様、ありがとうございました。外からといっても50名の方にインタビューされて、その中で、どのような過程を経てJALが再生されたのか。特に稲盛名誉会長がJALの中でどういった話をされたのかということを紹介されて、それを踏まえたうえで、最終的には、どういったことによってこれが成功したのだろうということをもとめていただいて、本当にありがとうございました。皆さん、もう一度拍手をお願いいたします。

司会 どうもありがとうございました。それではこれより第2部を開催いたしますが、準備をいたしますので今しばらくお待ちください。

第2部 パネルディスカッション

とき：2015年9月12日

ところ：鹿児島大学 稲盛会館

吉田（健） それではただ今より、第2部のパネルディスカッションに移らせていただきたいと思います。私は、本日の第2部のモデレーターを務めます鹿児島大学稲盛アカデミーの吉田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日のパネリストの方々のご紹介をさせていただこうと思っていたのですが、最初にアカデミー長の方からご紹介がございましたので、ここは割愛させていただきます。パネリストの方々のプロフィールにつきましては、配布いたしました資料をご参照いただきたいと思います。

では、早速第2部のパネルディスカッションに移らせていただきたいと思います。

引頭さん、改めまして第1部のご講演ありがとうございました。たいへん深いご講演をいただきまして、私も大変感銘を受けました。

最初に、まず引頭さんのお話を聞かれてのご感想を、パネリストの方々より一言ずつご発言をいただきたいと思います。それでは最初に大田さん、よろしくお願いいたします。

大田 引頭さん、今日は大変素晴らしいお話をありがとうございました。もともと引頭さんは、経歴の中にもお話がありましたけれども、大和総研という所で、経営を数字で分析するというのを専門にやっておられる方です。私は以前から存じ上げておりましたので、JALに着任した後、引頭さんのほうに、そういう世の中から見える数字だけではなくて見えない部分、数字には表れない部分もぜひ分析してほしいとお願い申し上げました。

大変難しいテーマだったと思いますが、本当に多くの方に取材していただいて、引頭さんだけでなくチームとして、大和総研全体でJALの方々にインタビューをしていただいて、いろんな分析もしていただいて、数字プラスその背景にあるものは何かというものを研究し、また出版もしていただきました。

今日はその中のエッセンスをお話ししていただいたわけですが、本当によくまとめていただいて、特に最後のところ、一般企業が抱える問題点、それとそれに対する答えみたいなものを発表していただきました。最初にあった数字のところ、それから最後の一般企業の問題点とそれに対する解決の一つの方法ということで、私も中にいた人間ですけれども、よくまとめていただいて、外から見たらこういうふうに見えるのかと大変勉強になりました。どうもありがとうございました。

吉田 大田様、ありがとうございました。それでは、今日のお話の中ではまさに当事者のお一人であったわけですが、日本エアコミューターの社長で、今、JALの役員でもあられます安嶋社長様、一言ご感想をよろしくお願いいたします。

安嶋 最初に、こちらにいらっしゃる皆様、それから関係されたすべての皆様のおかげで、本日も事業を継続させていただけておりますことに、この場を借りまして、まず冒頭厚く御礼を申し上げたいと思います。本当にありがとうございました。

それではお話の感想というよりは、やはり当事者ということもあって少しだけお時間をいただいて、いくつかエピソード的なことをお話しさせていただければと思います。

引頭さんのお話を聞いて、本当にこの5年半を走馬灯のようにバーツと思い出して、かみしめていたわけですが、本当にわれわれ、大変未熟だったゆえに経営破綻ということになりまして、その時に稲盛名誉会長が本当にわれわれにとっては光でした。この人についていけば大丈夫だろうと、再生のスタートに立った頃からそう思えたというか、思わせていただいたことがものすごく大きかったなあと感じております。この稲盛経営をちゃんと実践していけば立ち直れるだろうということで、ご指導いただくとおりに経営をしていったところが実態だったと思います。

2つほど具体的なことをお話しさせていただきます。

まず一番最初に名誉会長からご指導いただいたのは、社員の幸福の源である会社再生、永続のために何をするのかということでした。それを施策ということだけでなく、ちゃんと思いを数字にして、数字で明確にして、数字で経営をなささいと。それを社員全員で共有なささいとご指導をいただきました。また当時、JAC、わが社の飛行機は結構古くて、買い換えるお金がなければ、この飛行機が使えなくなったら、その度に規模が縮小して行って、最後は会社がなくなってしまうというぐらいに飛行機を買い換える必要性が高く、しかし買い換えるお金が当時はなくて。

その時も、まだ実現しない利益を見込みで当て込んで資産を買うなんてとんでもない。事業をちゃんとやるのだったら、ちゃんとお金を貯めてから買うのが当たり前であると、そういうご指導もいただいた。とにかく飛行機は今、大事に使えば20年、25年使えるといえれば使えるのですが、でもやはり限度というものがありますので、間もなく更新の時期を迎える飛行機をいっぱい抱えていて、とにかくこれを更新するお金がないと事業は継続できないぞと。毎年度が始まるたびに、今のバランスシートはこれだけれども今年度末のバランスシートはこれにするぞ、というかなり具体的な貯金目標額みたいなものを定めてですね、それで売上を最大に経費を最小にと、地道に頑張ってきました。

そうするとですね、社員も今びっくりしているんですけども、すごくたくさんあった借金が返済できて、目標とした資金も貯金ができてしまったんですね。それで今般、新しい飛行機をようやく無借金で買えるような状況になりまして、ああ、やっぱり稲盛経営を信じたからだということで、社員の士気も大変高いです。やはり今までは親会社の信用とか、直接的に親会社のお金で飛行機を買って事業をやっていたというのが、われわれ航空子会社の実態だったのですけれども、今般初めて自分たちで目標を決めて、自分たちが貯めたお金で飛行機を買うということが実現したので、社員もびっくりしながら大変喜んでおり、非常に士気が高いというところでございます。これも本当に稲盛経営だなと思っております。

先ほど引頭さんのお話でもあったかもしれませんが、やはり JAL グループ、わが社も JAL もそうなのですが、非常に経営の状況が悪かったので、その悪い数字を社内で共有できなかったんですね。つまり、こんなにひどい経営状況だということを社内に伝えると、必ず社外に伝わる。そうすると風評被害みたいなのがあって、例えばもうお金を貸さないとか、あるいは今のリース物件に担保を積みとか、いろんなことも起こり得る。絶対に風評被害もあるから、それでは会社が立っていられなくなるので、悪い数字を社内で全然共有しないという状況でした。破綻前は。なので、本当に会社は厳しい状況なんだという情報共有ができないから、当然みんなで頑張ろうとか、跳ね返そうとか、そういう気運も生まれることもなく、みんな、まだ何とかなるんじゃないかみたいな、そんなようなことで破綻をしたということでございます。

そのような話を最初に名誉会長の前で、経理か何かの担当者が話をして、数字をあまり社員に開示すると外に漏れてしまうというような話をした時に、名誉会長が、「社員を信じなくて何のための経営だ」とバシッとおっしゃられた。それで、やっぱりちゃんと数字の共有をしなければ統一的な目標に向かって動けないよねということで、考え方が改まりました。そうすると社員の中では、「すみません、バランスシートって何ですか」と。そんなもの見たことありませんという社員もいたので、これはわが社の経理の担当が一生懸命汗をかいて、じゃあ経理勉強会をやりますと。バランスシートってどういうものかというのを、実際の自分の会社のバランスシートを見せながら、つまりかなり細かい内容も開示しながら、見たことない人にはみんなで見方も勉強しながら、とにかく数字の共有をしようよということでやっていった。そういうようなところで一体感ができていったのかなあとと思います。これは、でもやはり稲盛経営に対する信頼があってこそそのことだと思っております。

それから、長くなって申し訳ありませんがもう1点。やはり名誉会長から、今がこうだからこのままでもいいということはないんだと。これは業績報告会の席で度々、私どもだけじゃなくてほかの関連航空会社もみな同じようなことを言われていましたけれども。数字を見ながら、社員数を見なさい、売上高も見なさい、利益額も見なさいと。これらがどういうバランスになっているか。それを、自分たちの会社もそうだし、隣の会社はどうなのか。そこをよく見て経営なささい。答えは言わない。自分で考えな

さい。こういうようなお話があったので、正直、何が正解かというのは、その時は全く分からなかったです。

私なりの理解としては、同じ事業規模をやるのに、もう少し生産性が上がるのではないか。同じ人数でやっても、もっと売上は上がるのではないか。利益が上がるのではないか。そういうことをよく考えて、破綻当時、JACは600人の社員がいたのですが、今600人いるんだから来年も再来年も600人なんだということではないということが分かった。しかし社員にやめてくださいと、そういうことは一切、企業理念的にもフィロソフィ的にもあり得ない。ただハッピーリタイアメントといいますか、定年退職でめでたく勤め上げて辞められる方、寿退社で辞められる方は当然いらっしゃいます。その度に、今までだったら一人辞めたから一人補充しますみたいなことを、あまり考えずにやっていたのですが、今はその度に、これは残った人間でもっとやれるんじゃないか。そういうことを延々やった結果、600人いた社員が今500人を切って480人ぐらいです。ただ、売上高とか事業規模はほぼ同じなんですね。

言ってしまうとその間、一人当たりの仕事量というのは確実に増えているし、実際に、整備士が一日何時間飛行機を修理するかみたいなことは統計的に当然把握できますので、これもそれまでがちょっと甘かったんじゃないかと言われればそれまでですけども、5割増し、6割増しぐらいの作業量をこなせるようになってきました。これもやはり稲盛名誉会長のご指導で、ちゃんと考えて経営をなささいというところを信じてやったからこそだと思っています。

まとめますと、再生が何とかなったのはどうしてだろうというのが今日のテーマだと思うのですが、やはり名誉会長の経営者としての実績に対する絶大なる信頼、それからこの人についていけば大丈夫だという信頼感、それと名誉会長のリーダーシップ。後は、分かりやすい言葉。それから、頑張って実践していくとだんだん結果が出てくる。これに対しての驚きや喜び。仕事が好きになる。そうすると稲盛経営に対する信頼がさらに増す。自信も出てくる。結果が出るのがだんだん楽しくなってくる。こういう正のスパイラルに入れた、というか入らせていただいたということがやはり大きかったのだろうと。やはり信頼できるリーダーシップの賜物だと思っています。

すみません、長くなりましたが、とりあえず以上です。

吉田 どうも安嶋社長様、ありがとうございます。それでは松崎社長様、盛和塾鹿児島の一員でもいらっしゃいますけれども、少し自己紹介も交えながら、冒頭の発言をよろしくお願いたします。

松崎 ただ今ご紹介を賜りましたインフラテックの松崎と申します。今回のJALの再建には全然関係ない者でございますけれども、簡単に私どもインフラテックのご紹介をさせていただきます。

私どもインフラテックは鹿児島市に本社がございまして、コンクリート製品関係を主体に様々な社会基盤製品や工事を担っている会社でございます。今グループ年商が約290億、従業員が1000名という企業でございます。私は今ご紹介いただきましたように、稲盛名誉会長が塾長をしていらっしゃいます盛和塾という経営者の方々の経営道場に入っております、25年間学ばせていただいております。そういった意味では稲盛名誉会長には心から感謝している次第でございます。

今回のJALの再建につきましては、正直申しまして、稲盛塾長がJALの再建をするというお話を聞いた時には、これは大変じゃないかと、もし稲盛塾長が晩節を汚されたらどうしようかと思ったというのが正直な気持ちでございます。ただ今回の大変素晴らしいV字回復を見まして、さすが稲盛塾長というような気持ちを新たにしました。

もう1つ、先ほどの引頭様のお話を聞いて思いましたのが、よく言いますが、川べりに馬を連れていっても、馬がのどが渇いていなければ水は飲まないという表現がございます。JALの社員の方々のというのは、傍からはなかなかどうしようもないというようないろんなことも聞かれていましたけれども、本当は何かしたいと、何とか会社を変えたいと、そういう強い気持ちがあったのではないか。それをベースにして、今回の稲盛塾長からの、経営12カ条であるとか、6つの精進であるとか、様々なお話を聞いていく中で、本当に乾いた砂が水をどんどん吸収していくように変わっていったのかなということをお思った次第でございます。

今回の JAL 復活の最大の立役者は稲盛塾長であります。それこそ現代の経営の神様とも言われる稲盛塾長にとりましても本当に大変な、命を削るような再生だったと思いますけれども、短期間でこれだけの成果を上げられた稲盛会長に対しまして本当に感動したような次第でございます。

それから最後になりますが、今回の JAL 再生につきまして、微に入り細に入りご講演を賜りました引頭様におかれましては心から感謝申し上げたいと思います。本当にありがとうございました。

吉田 松崎社長様、ありがとうございました。それでは続きまして私のほうから、第1部の引頭様のお話を受けまして、3点ほど質問をさせていただきたいと思います。

第1点目は、最初に JAL の再生が始まったというニュースを聞かれた時、再生は成功するとお考えになられたかということ。

それから取材の中で、稲盛名誉会長に直接インタビューもされておられますが、稲盛和夫という一人の経営者に対して、率直に言ってどのような印象を持たれたかということが2点目でございます。

そして3点目でございますが、先ほどご講演の中にごございました日本企業に共通する組織の課題ですが、官、民を問わず、また大企業、中小企業を問わず、特に古い歴史を持つ企業には共通してみられる現象だと思いました。日本の企業にこのような共通点があるのは確かだと思うのですが、組織が古くなってもそのように硬直化しないようにする秘訣と申しますか、どうすればあのような組織になることを防げるとお考えか。この3つあたりからお話しいただければと思います。

引頭 ありがとうございます。3つの質問ですが、最初の JAL のニュースを聞いた時の第一印象ということですが、率直に申し上げまして、二次破綻するなと思いましたが、その時は。その時はまだ稲盛名誉会長が入ると決まっていなかった時でもありましたし、破綻のニュースの時はですね。ですから簡単には再生できないでしょうと思いました。でも、それは私だけでなく、多くの方と話していてもだいたい、難しいねという話でしたから、それが一般的な理解だったと思います。

2番目ですが、名誉会長には人生を通じて5、6回ぐらいお会いしたことがあると思うのですが。非常にですね、穏やかさと、そして熱さというんでしょうか、激しさと両面お持ちだというふうに私は思いました。もちろんインタビューさせていただいている時にはたいへん穏やかに、分かりやすく教えていただく形なのですが、ただ、ご自身の非常に強い思いの話、そしてなぜ自分がこういう再生に加わったかというお話をされている時には、とっても熱い意志、そして厳しさですね、それを感じました。やはり一言で言ってしまうと、オーラが違う、としか言いようがないんですけれどもね。そういうような印象を持たせていただいております。

最後に、日本企業の組織の課題ということでお話しさせていただいた中で、こうならないためにはどうしたらいいか。これはなかなか難しい問題ではありますが、一つだけ分かっていることは、やはり会社の方向、向かっているところが分からない。あるいはそれに対して、個々の人たちの役割が一体何なのかもよく分からない。分からないけれども仕事が続いているという時が一番あいうふうになりがちなんです。一人一人が自分のことがよく分かって、これはこういうことに関係していることを自分は任されているんだ。そのことについて上の人、リーダーも分かっている。そういうふうにしてすべての仕事有機的につながっていると、あいうことは起きないと思います。

しかしながら人間というのはポジションが上がるにつれて、何だか自分とポジションをイコール化する人たちが多くいますね。偉くなったらこんな小さいことには関わっちゃいけない。あるいは、こういうことは下の人に任せるべきことだ。そうしないと下が育たない。

下を育てるといふ話と、下がやっていることまで見ないという話とは違うのですが、時として論理がすり替えられることが多く、そうやっていきますと、上の人が見ている世界と、下の人つまり現場の人が見ている世界とが違ふ。同じ会社でも全く違ふ世界が繰り広げられていることが多いのだと思います。そうしたらもう手遅れといいますか、なかなか簡単には治らない。ですから、全てが有機的につながっている、そういう状態をつくるのが重要なのだと思います。

吉田 どうもありがとうございました。それでは今のご発言なども参考にしながら、この後のパネルディスカッションを進めていきたいと思っておりますけれども、私のほうから各パネリストの方々にお伺いをさせていただきます。

まず、大田さんに2点、JAL再生の過程での質問をさせていただきます。

大田さんは、京セラから名誉会長と一緒にJALに行かれたわけですが、当初JALに乗り込んで再生事業に取り組み、直後、一番最初に何かから手をつけようとしたのかということが1点。それから、2010年の6月に第1回目のリーダー教育が始まったと、このリーダー教育が意識改革の最も大きな成果を上げた、その取り組みの始まりであるわけですが、この第1回目のリーダー教育を準備されて、そしてそれに挑まれた前後の心境などをお聞かせいただければと思います。

大田 当然ですけれども、私どもは航空業界は全く素人でしたから、行って最初にしたことは航空業界の勉強をすることですね。所詮、知れているんですけれども、航空業界の実態を勉強する、JALの経営の実態を勉強するというのをやりました。また、JALの幹部の人とできるだけたくさん話をしようということでも話をさせていただいて、そういうことを最初は集中してやったような気がします。ですが、これは当たり前の話です。

2番目はリーダー教育の話ですね。これは今申し上げたように、JALに行って航空業界のことを勉強する、JALの幹部の方等と話をすることで感じたことが、やはりこのままではどうにもならないだろうということですね。リーダーの方々とも話をしても、経営を再生してやろうという意識はあまりないです。つまり当事者意識ですね。自分たちがJALを引っ張っていくんだ、成功させていくんだという当事者意識もあまりお持ちではなかったのです。

しかし実際にJALを再生するのは、京セラから来た稲盛でも私でもなくて、JALの方々先頭に立たないとJALの再生はできるはずはないので。そういう方々が本当に立派な、というか当たり前の、責任感、使命感のあるリーダーになってほしいということで、この勉強会を始めようと思いました。

ただ、先ほど引頭さんからもお話がありましたけれども、倒産した直後、更生計画も立案しなくてはいけない、希望退職も取らなくてはならないという非常に忙しい時でしたので、JALの方々にとってみたら最初は、何で今頃というのがあったらと思います。そこを順番が逆になってはいけないので、考え方のしっかりしたリーダーの方々も更生計画を立てる。自分で作った計画は自分でやるんだと。そういうことはどうしても必要だと思ったので、抵抗というよりは率直な意見だろうと思うのですが、タイミングが違おうだろうという率直な意見がたくさん出たんですけれども、それはこの時しかないということで説明させていただきました。

実際はJALの方々も、再建計画、更生計画とありますが、これは裁判所が作ったというよりはJALが、もともとこういう計画は昔から何回も何回も皆さん作っておられて、ただ実行できなかつただけなんです。再建計画等は繰り返し作っておられて、途中で内部から表に出なかったものもあるように聞いておりますし、表に出したけれども実行できなかったものが大半だった。なので、私は今回作る更生計画は、本当に絶対やるんだという、そういう強い思いを持ったリーダーがいなくて同じことの繰り返しになると思ったものですから、強引な形でしたけれども、そういう勉強会をさせていただきました。以上です。

吉田 大田様、どうもありがとうございました。当時、安嶋社長様は当事者で、JALの中にいらっしゃったわけですが、安嶋様に4点お伺いしたいと思います。

当事者であられた社長様は当時、再建計画が始まった時に、JALではどのようなポジションにいらっしゃったのかということ。それから、稲盛名誉会長が再建に当たるというこのニュースの第一報を聞かれた時のご感想。それから、実際に稲盛氏による改革が始まった時に、長くJALで仕事をされ、当時も中枢におられた安嶋社長さんとしては、抵抗感、違和感のようなものが最初はなかったのかということ。今日の引頭さんのお話では意識改革のことが主でしたけれども、この意識改革の必要性というものは、もしかすると破綻前にも感じていらっしゃったのかというような点。そのあたりについてお伺いで

できればと思います。よろしくお願いいたします。

安嶋 はい。まず、JALの中でどんなポジションにいたのかということですが、実は破綻の前年の2009年の4月には、鹿兒島の日本エアコミューターの取締役ということまでこちらに来ておまして、破綻時は日本エアコミューターに出向しているという立場でしたので、本当に破綻した刹那、JALの本社でどんなことが起こったのかということは、実はつぶさには知らないのですけれども、もちろん当然、見てはいませんでしたけれども、でも状況は把握していたということですね。

その前年の2008年度までは、実は経営企画室というところの部長職をやっておまして、2008年度はどちらかというと渉外担当を主にやるような部長で、当時の仕事は不採算の路線を休止したりとか減便したりとかいうお願いを各自治体、沖縄はありませんでしたけれども、北海道から九州まで各自治体をとにかく回って、減便させてくださいとか休止させてくださいとか、もう本当にお願い行脚の一年でした。これはもう本当に悲しい仕事だったですね。本来、ちゃんとお客様の利便に沿うのが航空会社ですけれども、その路線をやめさせてくれというお話をして回ったわけですから、そういう意味では悲しい仕事だったなと思います。

それ以前もずっと、路線計画とか機材計画というようなところに携わっておりました。なんと言いますか、2000年代に入ってから古くて大きい、ある意味、非常に効率の悪い飛行機がたくさん会社にあって、とにかくこれを何とか効率のいい中小型機に入れ替えたいといういろいろ考えたりもしました。実際に一部でしたけれども、70人乗りぐらいのジェットを初めてJALに導入するというようなことが実現できたこともあったのですが、低成長時代に何とか対応しようとジタバタしていたわけですけれども、本当に資金もなく、実力もなく、という中で、ずっと土俵の徳俵に足が掛かった状態でジタバタしていたというのが実態かなと思います。今でこそ土俵の真ん中で相撲を取らなければいけないなんて、スツと言えたりもするんですけれども、当時はそんなことを考える余裕もなく、本当にドタバタしていたというのが破綻前に私が直面していた状況だったかなと思います。

それから、名誉会長が再建に当たるというニュースが流れた時は、これは正直言って、ホントなの？と。あの高名な神様が本当に再建に来てくれるのって思ったのが、正直な第一印象でございまして、特に違和感とか抵抗感とか、そんなものは感じなかったですね。むしろ本物の経営者から本物の経営を学べるというような、そういう思いのほうが強かったような気がいたします。抵抗感というのは全然なかったです。

あと4点目の意識改革の話ですけれども、当時、意識改革というような言葉が日常的にJALの社内で語られていたかということ、たぶんそういうことはなかったと思います。ただ、危機意識の欠如みたいなこと、それから危機感の共有みたいなものが欠如しているなということ、ものすごく強く感じていました。ここは本当に何とか共有したい。ほんとに会社が危ないんだから、みんな頑張ろうよって、みんなで言える土壌づくりは本当に必要だと思っていました。ただ、先ほど申し上げたとおり状況が悪すぎたので、そういうマイナス情報を全く共有できなかったんですね。

なので、殆どの社員は、破綻するなんてことになるはずがないと、多分最後ぎりぎりのところまで思っていたのではないかと思います。それはいろんな意味で、そういう本当の会社のマイナスの状況を共有できなかったから。そういう意味では、意識改革ということとはちょっと違うかもしれませんが、とにかくみんなの思いとか、それが一つでなければいけないという思いはすごく強く持っていたし、それが「外部に情報が」みたいな話の中で、「いや、こんな状況なんだよ」ということをみんなで語り合う機会がなかったのは非常に悔やまれると、今でも残念に思っています。以上です。

吉田 どうもありがとうございました。今、意識改革について質問させていただきましたけれども、本日の引頭様のお話でも大きなテーマでございましたが、この点を少し拡大していきたいと思っております。本日の総合的なテーマであります経営哲学の浸透の方にも話を移していきたいと思っております。

そこで松崎様にお伺いしたいのですが、松崎様も二代目の社長様であるということで、お父様の跡を継がれた経営者でありますが、2点お伺いしたいと思います。

1点目は、従業員の方と接する時に、自らの経営哲学、松崎様のフィロソフィを浸透させるために一番大事に考えておられることは何かということ。それから会社を継がれた時に最も苦労されたこと。そのあたりを少しお話しいただけますでしょうか。

松崎 ありがとうございます。私の本当に個人的な所見で申し訳ございませんが、1点目の、私が従業員の方々と接する時に一番大事にしていることですが、私どもの会社は社員の皆さんの働き無くしては存続し得ない、発展し得ないというふうに常々思っておりますので、以下の3点をいつも意識しております。

1点目は、私どもの経営理念でございます、全従業員の物心両面の幸せということです。これは京セラ様の経営理念と一緒にすけれども、私どもの経営理念も、全従業員の物心両面の幸せということでございます。これは、賞与ですとか給与といった待遇面の改善、もちろんこういったものもでございますけれども、それ以上に、社員の方々が働き甲斐のある、夢のある会社にしたいということが1点。

2点目は、社員の方々に、働いていただいてありがとうという感謝の気持ちを常に持つということですね。少し表現は違うかもしれませんが、稲盛塾長は何かありがたいことがあった時には、「なんまん、なんまん、ありがとう」という言葉を常に心の中で唱えていらっしゃると思います。私も稲盛塾長を見倣いまして、常に感謝の気持ちをもって従業員の方々に接したいと思ひますし、またこれからも生きていきたいと思っております。

3点目は、社員の方々の後ろにおられますご家族の方々のことを常に思うということでございます。ご家庭の方々の支えがあって社員の方々も思う存分働けますし、会社も成り立ってまいります。そういった意味では、家族の方々を念頭に置いた経営を行いたいということを思っております。

2つ目のご質問で、いわゆる二代目経営者として会社を継いだ時に私が最も苦労したことということですが、実は私は17年前、ちょうど私が40歳で社長になりました。当時は創業者でありました父も元気でありまして、また実務は叔父であります専務が取り仕切っております、会社の幹部社員の方々も父と叔父の薫陶を受けた方ばかりで、新米社長として進めたい経営というものがやりづらくて、双方のはざままで葛藤していたというのが経営を引き継いだ当時の私でございます。父、叔父としましては、まだまだ若くて経験不足の私を鍛えたい、教育したいという思いだったとは思いますが、当時、血気盛んで自分なりの経営をしたいと思っていた私にとりましては、ある意味、仕事がやりづらいというものも正直な気持ちでございました。これは、たいていの二代目の経営者の方々が経験されることではないかなと思います。この経験を踏まえまして、私個人の考えですけれども、私が将来息子へ社長交代する際には、息子のやりやすいような経営環境をつくって引き継ぎたいと思っております。

次に、私が意識して努力したことですが、これは、インフラテックをわれわれの業界でナンバーワン企業にするということでございます。われわれの業界はどちらかといいますと3Kといわれる業界イメージでございます。そのイメージ刷新のためにも、財務面、収益面でも素晴らしい内容の会社にしたいということを思っております。具体的には、今から10年ほど前に外部のコンサルタント会社の力を借りまして、全社の生産革新、並びに経営革新のプロジェクトを実行いたしました。

これによりまして会社の足腰がだいぶ強くなってまいりました。それからその後、京セラコミュニケーション様のご指導を受けまして、アメーバ経営を導入いたしました。このアメーバ経営の導入によりまして、社員の方々一人一人が経営者の意識を持って仕事に取り組んでくれるようになり、部門別の採算はかなり向上いたしました。そして最後に、同じく京セラコミュニケーション様のご指導でフィロソフィ手帳を作成いたしまして、毎日その浸透に向けた取り組みを行っております。以上でございます。

吉田 どうも松崎社長様、ありがとうございました。今の松崎様のお話で、いかに人の上に立つリーダー、社長が大変かということが分かりましたけれども、ここでまた引頭さんに今日の講演から質問させていただきたいと思ひます。

最後の締めの部分で、経営哲学の浸透に必要なことは何かというところがございまして、まず「ぶれない」ということがありましたが、その最後の項目で、「リーダー自身も学び続けることが大事」だと

いうお話がございました。私も非常に感銘を受けまして、非常に重要なことだと思ったのですが、これはよほど謙虚な方や、高い地位についても傲慢にならないような方、絶えず心の修養ができる方ではないとなかなかできないと思いますし、平たく言えば、ありとあらゆるトップがこういう方であればどの組織も健全にいくだろうと思います。

ここで伺いたいのは、最後に7つの条件を挙げられましたけれども、「ぶれない」から「学び続ける」までの7つの条件を、日常的に実践されていると思われる経営者、リーダー、今日までいろんなリーダーにインタビューをされたり企業の研究をされてきた中で、実感としてどの程度の割合といえるでしょうか、おられるものでしょうか。難しい話ですが、どんな感じでしょうか。

実名を挙げていただかなくてもいいのですが、これを満たしているリーダーは多数派なのか少ないのか、そのあたりはいかがなものでしょうか。

引頭 その質問ではなくて、勝手に私が質問をつくるとですね、むしろこういうことが特殊というんでしょうか、滅多にこういう人はいないのかどうか、ということとすり替えてお答えさせていただきます。

引頭 思いがあった場合にはどんな人でも、という言い方はおかしいのですが、なれる。こういうリーダーになれると思っております。ある会社の例で申し上げますと、その会社はエレクトロニクスの中堅の会社で、アメリカの会社を買収しました。そのアメリカの会社というのは、大赤字じゃないけれども小赤字がずっと続いていて、だからこそ売りに出て買ったわけです。その時に、まず本社は何をしたかという、まずはアメリカの会社に全権を移譲して、君たちで再建すると1年待ったんですが、できなかった。それでコミュニケーション力が大事だといって、英語のできる人を派遣したんですね。経営ではなくて英語ができる人。

ところがアメリカの会社から言われたのが、この人は英語はできるけれども、だからどうなんですかと。要するにコミュニケーションといっても、話せばいいというわけではないんですね。それはそうだと思います、次に派遣した人は役員の方で、経営管理というんですか、経営企画かな、そういうご経験が非常にあって辣腕の方を送り込みました。そこでやったのが大リストラですね。無駄なものを排除し、人切りをやったんですが、どうなったかという、浮上しました。黒字に。でもその浮上期間がたいへん短く、また次の大きな波が来た時に、ハイテクですからね、また大赤字になってしまったんですね。

そこで最後に送り込んだ人は誰だったかという、全く海外経験のない、英語なんてましてや話せない、でもアメリカの会社の、そのグループ全体に対する位置づけ、意味、そしてそのアメリカの会社がエレクトロニクス業界においてこういうポジションなんだと、だから必要なんだという思いだけはある人。あとリストラの仮説もあった人、人切りではなくて、ビジネスモデルを変えるだとか、業務フローだとか、できるんじゃないかという思いがある人が、日本語を携えて斬りこみに行ったんです。

何が起こったと思いますか。最初アウェイですよ。これはもう稲盛さんと同じですね。訳の分からない言語でワアワアしゃべっていると。何を言っているか分からないし、通訳をつけていろいろやったらいいのですが、最初はアウェイでした。だけれども根気よく、君たちは今こういう所に置かれているんだ。先ほど安嶋さんがおっしゃったように、数字もちゃんと全部公開したんですね。それで、こういう所に置かれているんだと。自分たちは君たちのことをこういう風に思っているんだと。君たちにはこういう能力があるんだということで、ずっと熱意をもって言ったらいいですね。そうしたら、片言の英語でしたけれどもその思いが伝わって、アメリカの組合長だかよく分からないですけど、がっしりとした怖そうなリーダーが、俺たちはあなたに任せるよと。ついてくよと。一言いったんです。でも時間はかかりましたよ。半年くらいかかったのかな。1年はかからなかったけれども。半年くらいはかかりました。

でもそこからはすごい。その後その会社は、そのリーダーのもとに3年で大回復して、その後アメリカのマーケットに一旦は上場しました。今は買収されて、上場はしていませんけれども、そういう形になりました。そこから言うとはですね、日本語しかしゃべれなかったその人というのは、はっきり言っ

て会社の中ではエリートという位置付けではなかったです。でもその事業に対する思い入れや熱意が、あるいはその、何でしょう、突き動かされる何かがあったんですね。それをグループの社長は見抜いて、その人を最後の切り札として持って行った。その人が再建できなかつたらもう閉じようと思っていたラストカードだったんですね。それが一般的な会社でも起こり得ます。

ということは、経営哲学の浸透にはこういうことが必要だと書きはしましたけれども、やはりそれぞれのシチュエーションでやり方も違うでしょうし、でも思いがあるかどうか、これが重要なんだと思います。

吉田 どうもありがとうございました。今の引頭様のお話でも思いの強さというところがキーワード、鍵だったというふうに思います。JALの再生も従業員一人一人の思いの強さ、意識改革が進んだからこそ成功したんだと思います。

ここで大田さんに再びお伺いしたいのですが、大田さんがJALに行かれて、従業員の方の意識改革が進んでいくプロセスの中で、やはり意識改革がされるとともに経営の実際、財務体質の強化なども最終的に変わったわけですが、同時に変わってきているなあというような実感はありましたでしょうか。

大田 若干タイムラグはあったと思いますよね。パラレルではなかったと思います。それはやはりJALの方々は長年の赤字体質というか、気持ちの上でも、そんなに簡単に黒字になるはずはないし、黒字になったとしてもそれが定着するはずはないという半信半疑のところがあったと思います。なので、少しタイムラグはあったと思いますけれども、数ヶ月のタイムラグでみんなの意識が一つになっていく。なったからといって今日、数字が出るわけではないんですけども、そうしていくと数カ月後には数字が上がっていくという。

先ほど安嶋さんもおっしゃいましたけれど、それが見えてくると、やっぱり今のやり方で間違いのないというので自信を持って、もっと一体感を高めていこうと。もっとみんなで議論をして、決めたことを必ず実行しようねと。それでまた数字がよくなっていくという、当たり前の話ですけども、スパイラルが始まっていったんだなあと思います。そういう意味では、当然タイムラグはありますけれども、意識改革と業績の改善というのは連動していくということがあったと。それがあったからこそ続いていくのだらうと思います。

吉田 どうも、大田様ありがとうございました。次に安嶋さんにもう1、2点、お伺いしたいと思います。

稲盛名誉会長の経営は、もちろん『経営12カ条』の中に値決めや経営とか具体的なことも説いておられますが、まずはその手法というよりは働く人間の意識そのものを大事にされております。これは有名な話ですが、最初に講話が始まった時に、引頭さんのお話にもご講話のタイトルがいくつかありましたが、安嶋社長はそこをどのように受け止められていたか。これが1点。

それから数字の方ですが、結果として再建計画を上回ったという成果が出たわけですが、再建計画を上回った要因というものをどのようにお考えであるか。時間の関係もありますので、この2つをお話いただければと思います。

安嶋 名誉会長のご講話を拝聴させていただいて、やっぱり思い、意志というものの大事さというのが一番最初に心に刺さったというか、今でもそういう風に覚えております。

まあ、あの山に登ろうと思わない限りは山登りの準備はしませんよね。絶対あの山に登りたいと思って初めて、手法として、どっち側から登るとか、装備はどうするとかって、手法はやはり普通に考えてもあとからなんですよ。

やはり何をしたいか。しかもそれをみんなが共有できているか。ここがやっぱり大きいというのが一番でありまして、手法はあとからだろうなど。ですから意識の共有をするには、数字が悪くなってきて、

例えば何とか部門はいくら経費削減しろとか、お前のところをもっとやればいいじゃないかみたいな、そういう風になってから、「初めまして」って会って、みんなで頑張ろうねと言っても、それは信頼関係は何もないわけですよ。破綻の時のJALの状況はそれに近かったと思います。

今私どもは月に1回、リーダー勉強会の後、1時間、コンパというのをやっていますけれども、やはりこの何でもない普通の時にみんなで話して、人となりも知ってもらって、あんな人なんだ、こんな人なんだ、そういう信頼関係を何でもないときにちゃんとつくっておく。そうすれば状況が悪くなったときに、俺はこれだけやっているけれどもお前のところも一緒に頑張ろうよと言ったときに、なんで俺だけ頑張んなきゃいけないのということには多分ならないと思うんですよ。人間関係ができていれば。そういう意味では何でもないときに、何ということなくいろんな部門の人間が集まって話をしているだけでもコンパというのは大変な意味があるし、もちろんテーマを決めてやっていますけれども、仮にテーマがなくて話しているだけでも、そういう風に集うだけでものすごく意味があることではないかなとっております。

それから、再生計画を上回った要因。これは定量的に証明することはできないんですが、私が思うには、計画を作っていた時の意識レベルは、あまり高くない所で再生計画を作っている。今までの感覚、今までの思いの強さ、今までこうだったんだからこうだね、みたいなところで、やはり最初の計画というのはできていたんじゃないかなと思うんですよ。それでやってくるうちに、実行しているうちに意識のレベルが上がってくる。そうすると意識のレベルがそうでもなかった頃に作った計画よりも、実行段階の時の意識のレベルが上がっているんで、したがって作った時の数字よりもいい結果ができていたのではないかな。つまり作った時の意識レベルの違い、意識レベルが上がったからではないかなと思っています。ただ、定量的に証明することはできません。でも私はそうだと、かなり強く思っています。以上です。

吉田 安嶋様、どうもありがとうございます。少し時間も近づいているのですが、ここでパネリストからパネリストへの質問の時間を少しだけ取りたいと思います。松崎社長様、他の方にもしご質問がありましたら、1、2点していただければと思います。

松崎 先ほど安嶋社長様のほうから、日常の他愛ない会話であるとか、コンパの大切さについて少しお話がございましたけれども、私どもインフラテックでももちろんフィロソフィもやっておりますし、アメーバ経営もやっておりますが、ある意味では今回のJAL再建でも、コンパというものが非常に大きな意味を持ったのではないかなとっております。このコンパの意味合いにつきまして、大田様ならびに安嶋様からお話をお聞かせ願えればと思います。よろしくお願いたします。

大田 京セラにいますとですね、コンパというのは普通で、違和感がないんですが、JALに行きまして、(皆さんが)バラバラだったんですね。ですからコンパみたいな、とにかくお酒を飲んで胸襟を開いて話をしましょうということをやりました。ものの本では和室でコンパというのが京セラでは普通だと書いてあるのですが、JALの場合は和室があるわけではありませんので、普通の役員会議室で机を並べて、缶ビール、乾き物、そういうものでコンパを始めました。その時も形式にこだわらないと。とにかく目的はお互いを知り合うことだということで、形式にはできるだけこだわらないように。お金もないわけですから。当然京セラのコンパは全部自腹ですのでね。会費制ですから。JALでも会費制だと。そういうことでしました。

要は何のために会社があるのかということだろうと思うんですよ。会社である以上は一つの組織ですから、まとまっていて当たり前で、まとめるために何が必要ですかといたら、やっぱり大義とか理念というものが必ず必要ですし、情報を共有化するのも大事です。けどやっぱり人間としてお互いに知り合うこともないと、数字だけオープンにしたり、旗を掲げるだけではなかなかまとまらない。そうなる人間的な触れ合いが必要で、人間的な触れ合いを増やすための手段として、コンパというものを京セラでもやっていますし、それをJALでもやったということです。

ですから、私はそれがコンパである必要はないし、京セラでは運動会を今でもやっていますが、夏祭りをやるとか、スポーツ大会をやるとかいろいろやっていますけれども、社員同士がお互いに知り合う、そういう基盤をつくるものの一つがコンパだろうと思います。逆にそういうのがなければ、今申し上げたように、いくら立派な理念を掲げても数字をオープンにしても、お互いに文句が言えるわけでもないし、助けてといったときに分かったと言えるわけでもないのです、やっぱり人間的な関係をつくる、それをいろんな形でやるべきだろうと思います。

今コンパというのが出ていますけれども、京セラもいろんなことをやっていますし、JALも自主勉強会をやったり、ほかの形でやっています。そういう意味では、人間的な関係を一番ベーシックなところで少しでも厚みのあるものにしていくという努力は欠かせないと思います。以上です。

吉田 どうもありがとうございました。安嶋社長も一言お願いします。

安嶋 はい。先ほどお話ししたところでほぼ言い尽くしていると思いますけれども、やはり人間関係ですよ。お互い顔が見えてどんな人かというのが分かっていると、いきなり案件持ちこんで、これやってくれといってもなかなか、みんなそれぞれの職場でいろいろ抱えていますからね。それでプラスアルファで何かやろうという気持ちになるかならないかは、やはり日頃、人として接しているかどうか。これは絶対に大きい。

それからJALの場合は、ご存じのとおり職場も大きいですし、国際線の人間は成田にいるし国内線の人間は羽田にいるし、あるいはみんな三交代で動いているので全員一堂に会することはないし、特に客室乗務員やパイロットのように空を飛んでいるような仕事の人たちというのはオフィスもあるわけじゃないですから、そういった意味からいうと相当やはり意識してみんなで集まろうという場をつくらないと、なかなかコミュニケーションも取れないという難しさもあり、月に一度とにかく集まっています。でもこれは本当に大きな意味があると思っています。

吉田 どうも安嶋さん、ありがとうございました。それではこのあたりで、質疑応答に移りたいと思います。フロアの方から、1名から2名様程度、ご質問を受け付けたいと思います。所属とお名前、そしてどなたにどのような質問をしたいかということをお願いいたします。

質問者1（女性） 1回目に引き続き2回目ということで、今回も参加させていただきました。前回とても感銘を受けましたので、申し込みがあった時に即、出させていただきます。私はとても場違いな立場の者です。地元で最もシェアを占めている小売りスーパーの、あるお店で5時間のパートをしている者です。ここに来ていらっしゃる方はおそらく経営者だったり、企業でバリバリリーダーシップを発揮されている方だったり、リーダーの卵になられる方だろうと思うんですけども、その方々へのお願いと、あと引頭さんへの質問というかアドバイスをいただきたいんですけども。

私は5時間というパートの立場で、本部の経営企画室とか販促部の人たちが、こうすればもっと良くなるよということを下ろして下さるんですが、部長とか店長とか主任を通して私たち末端のところまで、その意図が汲まれて下りてくるかということ、そうでもないなと思うところ、私がこの質問をした訳は、同じ社員の人たちやリーダーの人たちがすごく勉強されて、こうすればいいよねということを下ろしてきてくださっても、特に小売りスーパーというところでは、社員の人は異動してあちこちのお店をかわるんですけども、地元の地域密着型のお店を支えているのはパートなんです。

5年、10年、20年のパートのベテランの人がいて、その人たちはずっとそこのお店にいて、社員の人たちが変わってもその人たちは変わらなくて。上の人たちが変わっても私たちのやり方は変わらないよねというところで、なかなか今までのやり方というのを変えない頑固なのは、意外とこの小売りスーパーではパートのベテランの方たちだったりするんじゃないかなと思っていますところがあるんです。ここにいらっしゃるリーダーの方たちが現場に帰ってそういう人の立場になって、自分の下に契約社員やパートやアルバイトの方たちがいらっしゃる時には、その方たちまで思いを変えるような強い思い

をもって、その人たちに今までのやり方を変えていこうよというぐらいの強い思いをもって現場に生かしてほしいなと思うんです。なので、リーダーの意識を変えるというよりも、パートの末端までの意識を変えるような強い意志を持ったリーダーに育ててほしいという意味を込めて、引頭さんから、その部分を変えるにはというような話をしていただけたらなと思います。すみません、長くなって。

引頭 ありがとうございます。パートの方ということでしたけれども、普通の会社でも契約社員の方、派遣の方、あるいは期間工の方、そうした方々によって現場は進められている、保たれているということかと思えます。ご指摘のとおりだと思うんですけれども、リーダーの方はまず自分の社員、見えている範囲で考えがちですけれども、やはりビジネスは現場で起こってる。どこかのテレビの、会議室では事件は起こっていないというのと同じように、やはり現場で起こっているということだと思いますので、現場に思いを馳せるということが非常に重要なんだと思うんですね。社長で一度も、もちろんすべての現場には体が一個しかないから行けないかもしれませんが、自社の中で一番重要な財やサービスを生み出している現場というものはあるはずですよ。そこに一度も行っていない経営者というのは、私は個人的には何かもう少しやるべきことがあるんじゃないかなと思います。

さらに、リーダーの人が変わればそれでいいやということではなく、パートの方や現場の方も、なかなか難しいかもしれないけれども常に工夫を、もう少しこうやったらよくなるかもしれないという工夫や問題意識というのを持って、それが一人じゃなくて、もし多くの方が持てば、それが原動力となって変えることもできると思うんですね。確かに現場から変えていくのは難しい。だけれどもそれを諦めたら絶対変わらないということですので、リーダーも諦めないし、現場も諦めない。これがアドバイスになっているかどうか分かりませんが、私の思いはそういうことでございます。

吉田 引頭さん、ありがとうございます。時間が少し過ぎておりますが、もし、あと1名、おられましたら受け付けたいと思います。挙手をお願いいたします。

質問者2 (男性) 今日のご講演ありがとうございます。大変勉強になりました。JALの当事者の方々の話を聞けるということで、初めてのことだったので、私も本当に感銘を受けました。安嶋様と大田様、2名の方に質問をしたいのですが、JALをたった数年で再生した、そのフィロソフィの浸透ってなかなか簡単なことではない。もちろんトップの熱き思い、そしてその人の人間力の高さ、レベルの高さが必要になってくると思うのですが、当社でも私も一生懸命やっているつもりですが、何年経ってもなかなか私も実践できてないですし、会社にもなかなか落とし込めないのが現状です。なのに、何故、そんなにいとも簡単にV字回復を果たせたのか。もう少しひも解いて教えていただけないかなと思います。どうぞよろしくお願いします。

吉田 では大田さんから、よろしく願いいたします。

大田 なかなか簡単にお話しできるテーマではないんですけれども、いろんな要因があったと思うんですね。JALは倒産したということで社員の皆さんの危機感も高かったと思いますし、稲盛さんという卓越した素晴らしい方が直接指導するというのもあったと思うんですが、副次的なことを言えば、今パートさんのお話がありましたけれども、JALも正社員という方は非常に少なくてですね、本当に現場で頑張っているのは委託先の社員だったり契約社員の方であったり派遣の社員であったりするんですけれども、その壁を全部取り払って同じ教育をしたということ。「一人ひとりがJAL」というフィロソフィがあるとご説明がありましたけれども、それは派遣の人も委託先の社員の人も同じように『JALフィロソフィ』手帳を持って、私たちがJALの社員の一人なんだよという、全員参加の経営というか、全員が経営に参画しているという意識を持っていただいたということ。

それも1つだろうと思いますし、今もそれを実行する方々のリーダー教育という話もありましたけれども、リーダー教育も本当に短期集中的に進めていったということもあるという気が私はしています。

ですから、ベースは全員が参加して全員で変えていくんだという気運。それは今言ったようなJALに関わる人みんなが一緒に変えていくんだよという気運をつくったということと、意識改革みたいなことは徐々にやるのではなくて一気にやらなくてはいけないということが、ちょうどそれはJALの場合はタイミング的にできたんですけれども、そういうことが良かったのではないかなと私は思います。ほかにもいっぱい要因はあるんですけれども、そういう気はします。

吉田 どうもありがとうございました。それでは安嶋社長、最後に締めていただきたいと思います。

安嶋 はい、これは大田さんがおっしゃるとおり、いろんな要素があったと思いますけれども、やはりそれまでのJALになかったことで再建プロセスにあったこと。

というのは、やはり一人一人が自分の力を少しずつかもしれないけれど出して、それをみんなで併せて力にできたということじゃないかと思うんですね。やはり破綻前は、俺がここで一人頑張ったところで、この大きな会社は変わるはずはないみたいな、そういうような意識はかなりあったと思うし、若干諦め感のようなものもあったかもしれないし、何か提案しても、お金がないからできません、みたいなことで、そういうことをやっているうちにだんだん提案も出なくなって、というような本当に悪いスパイラルに入っていたと思いますけれども、やはり破綻を契機に一人一人が再建に関われるんだという気持ちになって、たぶん3万2千人の力が合わさったということは、破綻前のJALにはなかったと思いますね。これはやはり一つ大きな要素としてあったなと思います。

それから、冒頭にちょっとお礼を申し上げさせていただいたとおり、本当に周囲の皆様のご支援、特に盛和塾の方たちのご支援は本当に力強かったです。そういう周囲の方たちにもものすごく助けていただきながら、そういう力も合わさってV字回復につながったのではないかなと思います。また最後、改めてお礼を申し上げて、私の話は終わりにしたいと思います。ありがとうございました。

吉田 安嶋社長様、ありがとうございました。それではこれで第2部のパネルディスカッションを閉じさせていただきたいと思います。

第1部でご講演をいただきました引頭様、そして第2部の3人のパネリストの皆様方に大きな拍手をよろしく願います。

本日来ていただいた皆様方にも、本当にありがとうございました。

司会 これをもちまして、すべての第2回の稲盛アカデミー公開シンポジウムを閉会としたいと思います。皆様方、本日はどうもありがとうございました。

※登壇者は下記の方々。

【基調講演】 テーマ：「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～」

引頭 麻実 氏（鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授・株式会社大和総研常務執行役員）

【パネルディスカッション】

モデレーター：吉田 健一（鹿児島大学稲盛アカデミー准教授）

パネラー：引頭 麻実 氏（鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授・
株式会社大和総研常務執行役員）

安嶋 新 氏（日本エアコミューター株式会社代表取締役社長・
日本航空株式会社執行役員）

大田 嘉仁 氏 (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)
松崎 秀雄 氏 (インフラテック株式会社代表取締役社長)

なお、それぞれの方の肩書は全て (基調講演者、パネリスト以外の司会者、座長等を含め) 当時のものであることを附記しておく。

第3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～」

とき：2016年2月14日
ところ：鹿児島大学 稲盛会館

司会 ただ今より第3回稲盛アカデミー公開シンポジウムを開催させていただきます。私は本日の司会進行を担当いたします稲盛アカデミーの牧原でございます。よろしくお願いいたします。

それでは開会に当たりまして、まず、前田学長よりご挨拶を申し上げます。

開会挨拶 1

前田 芳實（鹿児島大学学長）

皆様、こんにちは。ただいまご紹介いただきました鹿児島大学学長の前田でございます。本日は第3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～」にご参加いただきまして誠にありがとうございます。また貴重なお話をしてくださいます講演などの皆様方には厚く御礼を申し上げたいと思います。

鹿児島大学は長い歴史と豊かな伝統を持ち、その起源は1773年に設立されました藩学造士館に遡ることができます。明治以降に設立されました第七高等学校造士館をはじめ各種の高等専門学校を統合しまして、昭和24年に新制国立大学鹿児島大学として発足しました。現在は9学部と10の大学院研究科を擁しております。学生数は、学部生が9000名、研究科大学院生が2000名でございます。さらに教職員として2500名が在籍いたします。これまでに約10万名の卒業生を輩出して、国内はもとより世界各地で、人類の平和と繁栄ならびに福祉の向上のために大きな足跡を残しております。

また本学は2007年に鹿児島大学憲章を制定しまして、学問の自由と多様性を堅持しつつ、自主自律と進取の精神を尊重し、地域とともに社会の発展に貢献する総合大学をめざしております。特に教育におきましては、高い倫理性と社会性を備え、向上心を持って自ら困難に立ち向かい、国際社会で活躍する人材を育成することを掲げております。また2011年には、学生自らが起草しました鹿児島大学学生憲章が制定されておまして、学生の行動指針としまして、進取の精神の継承、地球的視野の涵養、互いの思いやりや友情の醸成、積極的社会参加の実践を宣言しております。

ところで、稲盛アカデミーは、本学のご卒業生であります京セラ株式会社稲盛和夫名誉会長のご寄付によりまして2005年に設立し、以来同氏の経営哲学を学び、高い倫理性と社会性を備え、進取の精神を有する人材の育成を掲げ、それをもとに広く地域社会にも開けた活動を推進してまいっております。

さらに理解を深める観点から、とりわけ日本航空を見事に再建されたその実績を学ぶことは、まさに稲盛経営哲学の神髄を理解するための素晴らしい実例であり、計3回のシンポジウムを企画いたしました。今回は最終回でございます。

本シンポジウムが皆様の今後の益々の活躍に資する機会となり、さらには地元鹿児島の活性化の一助となることを祈念してやみません。最後にこのシンポジウムへのご出席を快諾いただきましたご講演者の安嶋様をはじめパネリストの方々に厚く御礼を申し上げますとともに、ご参集いただきました皆様方にも心から御礼を申し上げたいと思います。益々のご健勝と今後のご活躍をお祈りいたしまして、私の挨拶とさせていただきます。

司会 それでは引き続きまして、吉田アカデミー長よりご挨拶をお願いいたします。

開会挨拶 2

吉田 浩己 (鹿児島大学稲盛アカデミー長)

皆さん、こんにちは。本日は第3回稲盛アカデミー公開シンポジウムを開催いたしましたところ、このように多数の方々にお集まりいただきました。誠にありがとうございます。心から御礼申し上げたいと思います。

鹿児島大学の稲盛アカデミーは稲盛経営哲学の浸透をテーマに、初めて一般向けの公開シンポジウムを昨年2月に開催いたしました。たいへん好評をいただいたことから、さらに稲盛経営哲学の理解を深めようという目的で、昨年の9月に第2回目を開催いたしました。今回はJAL再生における稲盛経営哲学の実践に焦点を当て、このシリーズの締めくくりの開催と考えておるところでございます。

それでは前にお座りいただきました方々をご紹介します。まず右手より、先ほどご挨拶を賜りました本学の前田芳實学長。次は理事の方々でいらっしゃいます。手前から、清原貞夫教育担当理事。次が島秀典総務担当理事。次が企画担当理事の高松英夫先生でございます。お忙しい中ご列席を賜りまして、本当にありがとうございます。

そして、一番右に座っておりますのが、第2部でパネリストを務めます、稲盛アカデミーの吉田健一准教授でございます。

それでは左手のほうに移ります。私の一番近くに座っていらっしゃるのが、日本エアコンピューター社長の安嶋新様でございます。きょうは、「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～」という題で基調講演をいただきます。さらに第2部のパネルディスカッションにおいては4人のパネラーの方々とともに稲盛経営哲学の組織への浸透をテーマに、その理論と実践ということについてご議論をしていただきます。

次は、本日パネラーを務めていただきます、京セラ株式会社取締役執行役員常務で本稲盛アカデミー客員教授の大田嘉仁様でございます。大田様には第1回の公開シンポジウムで、稲盛名誉会長と一緒にJALの再建に携わった体験に基づき、基調講演をしていただきました。

次はパネルディスカッションで進行役を務めていただく、大和総研常務執行役員で稲盛アカデミー客員教授の引頭麻実様でございます。引頭様には前回のシンポジウムで、「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～」というテーマで基調講演をしていただきました。

次はパネラーを務めていただきます、京都大学経営管理大学院教授の若林直樹先生でございます。先生は企業組織に関わるネットワークと信頼関係の変動とそのマネジメントについて、組織間、組織内、その社会的基盤の3点について社会科学研究をされている方でございます。

次は本日、特別発言をしていただきます、稲盛アカデミー客員教授のお二人の先生でございます。まずお一人目は、京都大学名誉教授で、現在、公立鳥取環境大学経営学部教授の日置弘一郎先生でございます。先生は、会社で働く人々の会社人類学、経営人類学という新たな視点でとらえて、時代、時代における企業の会社経営の手法や社会との関わり方についてご研究をされておられます。

お二人目は、立命館大学MOT大学院教授の青山敦先生でございます。先生は昨年、立命館大学に開設された稲盛経営哲学研究センターのセンター長も務めておられます。立命館大学のセンターでは稲盛経営哲学を、経営学・哲学・心理学・社会学の分野から総合的に研究をし、経営哲学の普遍化、一般化に取り組んでおられます。今後は稲盛アカデミーと更なる連携の強化をお願いし、稲盛経営哲学の研究をともに進めてまいりたいと思っております。

今後も稲盛アカデミーへのご支援、ご理解をお願い申し上げまして、また、本日の公開シンポジウムが皆様方の益々の活躍に資する実りあるものになりますことを心より祈念いたしまして開会の挨拶とさせていただきます。きょうは本当にありがとうございます。

司会 アカデミー長、ありがとうございました。それではパネリストの皆さん、元の席にお戻りください。

それでは、これより第1部を開催いたします。本日のご講演は、先ほどご紹介のありましたとおり、

日本エアコミューター株式会社社長の安嶋新様です。それでは安嶋様、よろしくお祈いします。

第1部

◎基調講演

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～

日本エアコミューター株式会社 代表取締役社長
安嶋 新（やすじま あらた）

皆様、こんにちは。只今ご紹介にあずかりました安嶋でございます。破綻直後の2010年に日本エアコミューターの社長を拝命いたしまして、まだ社長経験はわずか6年でございます。そのようなわずかな社長経験の中で、このような場でお話をさせていただくというのは、はなはだ僭越と申しますか申し訳ない気持ちがありますけれども、一生懸命お話をさせていただきたいと思っておりますので、何卒よろしくお祈いいたします。

まず、本日お話しさせていただく内容にいきたいと思っておりますが、まず話に入る前に、我々が、本日、事業を継続させていただいているのは、本当にここにいらっしゃる皆様をはじめ関係されたすべての皆様のおかげでございます。お話を始めさせていただく前に、最初にそのことについてお礼を申し上げたいと思っております。本当に皆様、ありがとうございます。

それでは早速内容に入らせていただきます。これが今日お話しする内容でございます。弊社の概要、経営破綻前はどんな状況だったのか、それからその後の取り組み、また起こった変化等についてのご説明、それから最後に、弊社が現在努力しております企業価値向上への取り組みにも若干触れさせていただきたいと思っております。

前回、2回目のシンポジウムは、どちらかという意識とか心といったようなものが中心のディスカッションだったと思います。ここで私がいただいている役割は、その心、意識といったようなものをベースに、実際にどのような施策その他が実践されていったのか、このところをお話しするのが私の役割だと認識しておりますので、そういったお話を中心にさせていただきたいと思っております。

JACの概要

弊社の概要につきましてはお手元の資料にございますので、ここでは簡単に触れるだけにさせていただきますと思っております。

社員数456名、売上高252億円、年間にご利用いただいているお客様163万人、1日大体4,500人という規模の事業を運営させていただいているということでございます。

保有機材ですけれども、この写真にございますとおり、Q400という飛行機を11機、サーブ10機、計21機を保有しています。ここに記載はございませんけれども、航空機を含みます資産の規模は、2015年末で大体220億円。そういうようなバランスシートの大きさの会社であるというふうに、最初の時点ではご認識をいただければと思います。その後、中ほどで必要に応じてご説明いたします。

経営破綻前の状況

経営破綻前の状況でございますけれども、JALグループが経営破綻いたしましたのは、2010年1月19日、まだわずか6年前のことです。われわれJACは直接的には会社更生法の適用は受けませんでした。当時キャッシュフローのほとんどすべてを親会社であるJALに依存しておりましたので、JALがキャッシュが回らなくなった時点で、われわれも実質的には完全に破綻状態になったということでご

ございます。

では、経営破綻前の状況を少し具体的にお示ししたいと思います。

まず、経営破綻前の JAL グループにおける JAC 社の役割ですけれども、一義的な使命はもちろん安全運航を大前提として、離島を中心とした生活路線を維持していくこと。これがわれわれの主なミッションだったわけですが、それ以外に、じつ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。

元々、ジェット機がやっていたような路線ですから、当然、需要構成と申しますか、運んでいるお客様の客体の性格などもジェット機に即した需要客体ですので、それはいきなりプロペラ機に置き換えても、なかなか黒字になることもなく。それからまた意識の中で、親からやってくれと言われてやった路線なんだから赤字でいいんだと。黒字になるはずはない。逆に親会社から赤字を押し付けられるというような実態でございましたので、もしキャッシュが回らなくなれば、そこは親が面倒を見るので、これまた別に赤字でもいいんだと。やはりこういうような意識があったことは、どうしても否定できないと思います。

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。

経営12カ条第1条に、「事業の目的、意義を明確にする」と書いてあります。ところが当時の JAC は、一体、我々は何のために何の事業をやっているのかという、この第1条の基本すらできていなかった。こういう状況にあったということが、破綻前の状況であったと認識せざるを得ないところでございます。

これは破綻前の JAC のネットワーク図です。一看すると全国にネットワークが広がって、何だかちょっと良さげに見えるかもしれませんが。しかしながら先ほど申し上げたとおり、多くの路線は親会社の赤字路線をそのまま引き継いでいますので、しかも、元々、ジェット機路線だったために我々が持っているようなターボプロップ機、職制に全く合わないマーケットも多く含んでおりました。これが会社の収支を圧迫していたということです。

翻って、JAL の国際線ネットワーク。ここには図はありませんけれども、同じように示すとすれば、当時、破綻前の JAL の国際線ネットワークは（このように）、中南米も飛んでいました。パッと見ると、世界にいっぱいネットワークが張られていて、なんか一見かっこいいなと思うようなネットワーク図だったのではないかと思います。しかしその多くは利益を生んでいませんでした。つまり利益を生まない部署、こういったものを会社で抱えていていいはずはないのですけれども、そういった利益を生まない部署というものをかなりの部分持っていて、なおかつそこにリターンを生まない投資をしてきていた。これが破綻前の状況だったと思われます。これが JAC の絵を描いてもこうですし、もし JAL の国際線の絵を描けば同じような、一見かっこいいけれども、実は利益を生んでいない路線をたくさん抱えていた。そういう路線図がここに出てきているわけでございます。

次は経営破綻前の社員の意識ですね。今までに申し上げたとおり、赤字でもいいんだ。いざとなれば親会社がお金を貸してくれるんだ。あるいは、離島路線、生活路線をつないでいるのだからつぶれるわけがない。大事なことは親が決めてくれるんだ。あるいは、装置産業だから借金が多いのは当たり前だよ、と。代表的な社員意識はこれです。

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い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。

次は破綻前の2009年度のバランスシートでございませぬ。詳細資料は入れてございませぬけれども、イメージとして見ていただければ一目瞭然です。

左側、経費・売上高ですけれども、営業利益率マイナス2.7%、赤字でした。右側、自己資本比率2.3%、これは数千万円の累積損を抱えていた状況でございませぬ、実際、債務超過寸前ですよ。見ていただいて分かります。

この時点でJACは創業26年やっておりました。しかし26年の事業をやっていたにもかかわらず、利益を蓄積するどころか、元手を割り込む。いったい26年間何をやっていたのだ。名誉会長がこれをご覧になったら必ずおっしゃったと思います。こんな事業をやっている意味があるのかと、きっとおっしゃったと思います。そういう状況でした。記載はございませぬが、この時点での当座比率31%、流動比率54%。親会社からの短期借入資金で、航空機などを購入した長期資金の返済をしていた。つまり短借で長借を返していた。住宅ローンをサラ金からの借金で返していたようなものです。例えばあまりよくないかもしれませんが、そういう状況でした。完全な破綻状態です。親会社の資金が枯渇した時点で、当然のことながらわれわれも、ぐうの音も出ない状況になりました。それが当時の私どもです。

採算管理ですけれども、実はですね、わが社の場合、経理の部門はこの当時でも比較的しっかりしておりました数字はたくさんありました。計数管理もかなり細かく数字はありました。若干、決算が出てくるのが遅いとか、そういうのはありましたが、実は社員の人たちは、数字は割としっかり持っていた。ただし使っていなかった。縦割り組織の中で、やはり会社全体を俯瞰することはできていない。そういう状況があり、それぞれの部門は割と細かく数字を持っていたんだけど、じゃあ、この数字の意味するところは何なんだろうとか、この数字が他部門にどう影響を与えるんだろうとか、そういった共有ができていなかったというのは間違いなくあると思います。

後、悪い数字がたくさんございませぬので、悪い数字が社外に漏れると、これはこれでいろいろな風評被害を生む。そうするとお金を貸してもらえなくなるのではないかと。そういった疑心暗鬼もあり、社員を通じて社外に情報が漏れてしまうのではないかとという考えもあって、社内で悪い数字の共有というものがあまりできない状況にありました。

これについては後に名誉会長に、こういう悪い数字というの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うお話をした時に、名誉会長は何とおっしゃったか。「社員を信じないで何のための経営だ」とおっしゃられました。今にして思えば非常に当たり前のご指摘だったと思いますが、我々は当時そういう頭がなかった。

名誉会長からそういうご指導もいただき、以降は悪い数字があっても社員で共有しています。そういうようなことから少しずつ採算意識というものを考えるような土壌ができてきたのかなと、振り返りますとそういうような気持ちがございます。

再建への取り組み

それでは具体的にどのような再建に取り組んだか。これはJALグループの企業理念、すべてのJALグループ社員が心をひとつにして、努力を重ねる高い目標です。

これは過去2回のシンポジウムでも度々見ていただいているというか、だいたい倣っている内容ですので多くは語りませんが。ただ名誉会長からは、社員の幸福の源である会社の再生、永続のために何をするのか。それを単なる施策だけではなくて数字で明確に示しなさい。それを社員と共有しなさい。そういうふうにご指導いただきました。

また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だめですと。しっかりまず資金を貯めなさい。資金を貯めてから投資をしなさい。こういうご指導もいただきました。航空機の更新に関しましては、後でまたちょっと触れますが、実際にこの6年間、資金目標を立てて毎年毎年、社員にはこれだけのお金を貯めるんだと目標を共有して、頑張って6年間、資金を貯めてまいりました。ようやく昨年度末に目標といたしました資金が貯まりまして、昨年6月に、エアバスの子会社のプロペラ機部門でありますATR社の最新鋭機材の購入契約を締結することができました。実際に飛行機が来るのは来年の今頃ですけれども、本当に、ちゃんとお金を貯めて飛行機を買う

んだぞ、ということと一緒に社員と頑張ってきた結果、買える、ということによろくなったということで、非常に感無量でございます。

JAL フィロソフィです。これも過去2回、いろいろ出てまいりました内容です。ここには導入の経緯等ございますけれども、実際にはまだ6年ですから、完全に浸透しきっているとまでは言えないかもしれません。しかし引き続き、繰り返し繰り返し学んでいる。そういうようなことでございます。

企業理念に基づいて、車の両輪ということでフィロソフィと、それから部門別採算制度というのを導入したわけですが、このフィロソフィに関しては今でもすべての職場で毎朝、皆さんがフィロソフィの輪読というようなものをやりながら日々浸透を図るというような努力を今でも続けているということでございます。

次は両輪のもう一つ、部門別採算制度でございます。こちらは京セラ様、KCCS様のご指導で、2012年の6月から導入しています。これはJALグループの関連会社では実は導入第1号でございました。先ほどちょっと申し上げたとおり、我々経営数字は、中には持っていた。でも使っていなかった。ということから、基礎の数字はまあまあ手元にあったということもあり、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。

これで今まで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、また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、少しずつではありますが企業体質も向上していったのではないかと考えております。

これは部門別採算制度のポイントを簡単に絵にしたものでございます。経営12カ条の6条「値決めは経営」。これはお客様に対する航空運賃の値付けというだけではなく、社内での取引単価、協力対価をしっかりと定めていく。そういう基本のところから経営を見直していくという中で、部門別採算制というものを入れて採算意識を高めていったということでございます。

導入前は非常に縦割り組織でございまして、収入は営業、経費はそれぞれの部門が一応は見ていました。そんなにいい加減に見ていたのかということそうでもないとは思いますが、しっかり見ていたとは思いますが、数字の意味するところ、この理解が多分なかった。それから他部門が見えていなかった。全社が俯瞰できていなかったということだと思います。現在は毎月の業績報告会というのをやっております。幹部社員が全員で、他部門の数字も含めて数字をよく見てお互いに助言し合うなど、そういったような土壌もだんだんできてきていると思っております。導入によって、コストセンター的な意識からプロフィットセンター的な意識に、意識が変わっていったというふうに、手応えを感じているところでございます。

さてここからは、具体的に経営の実践、部門別採算などを生かしながらどういった実践をしていったのかということを見ていきます。ここも先ほど申し上げた経営12カ条第1条でございます。

事業をやる中で、我々の強みって何なんだろう。また、弱点は何なんだろう。まず己を知るところをちゃんとやって、反省のある日々を送りつつ次に備える。ということで、まず反省をすることから強みを持つということを整理して、簡単に表にしたものです。

先ほど申し上げたとおり、ジェット機路線を脈絡なく移管を受けていたこともあり、我々が持っているターボプロッププロペラ機の強みを生かせる路線に、なかなか飛行機を飛ばしていなかったなという実態が浮き彫りになったと思います。

(我々の)強みですが、航空会社に必要な部門をコンパクトに全部持っていて、機動力が非常に高い。それからプロペラ機というのは短距離運行において、非常に経済性を発揮する。またプロペラ機でないと飛べないという空港も実はあるんですね。滑走路が短いので。こういうところはもちろん需要が少ないから単独路線になっているという実態もありますが、でもここはプロペラ機でしか飛べない。つまりやりようによっては自分たちだけの事業展開が可能になる。可能性がある。そういった路線もあるので、そういう環境を生かそうじゃないか。それから、鹿兒島を拠点に離島路線をしっかりやってきたという実績もあります。

一方で弱みですけれども、小型機というのはやはり飛行機が小さい分、座席あたりの単位コストがジェット機より少し高めに出ます。したがって薄利多売的な、つまりお客様があまり多くないので、価格を下げて団体のお客様をいっぱい取り込んで利益を上げていくというような作戦はなかなかとりにくい。そういうような特性のひだでございますので、でもそこはちゃんとマーケットを埋めなくてはいけないよねと。

それから、プロペラ機自体が、どうしてもご搭乗いただく際に、ランプを歩いて階段を上がって飛行機に乗っていただく。そういうところが構造上ありますので、ちょっとそこは旅客選好性の問題があり、比較劣位にあることは否めない。あるいは高収益路線に入っていくと、そこには当然ジェット機のライバルが出現する可能性がある。こういったところは、やはり突かれると弱いなど。

それからネットワークが、先ほど見ていただいたとおり、脈絡なく全国に展開して非常に拡散している。全ての技術の拠点は鹿児島に持っていますので、例えば札幌で飛行機が故障すると、その故障を直すには地の利がない。こういった意味でやはりネットワークが拡散しているということはやや弱みだろう。こういったことが浮き彫りになってきた。で、我々は何をするんだということを考えることになっていきました。

次です。航空運送義事業の収益構造であります。

これはJACだけでなく、航空運送事業には一般的な傾向でありますけれども、一般的に固定費といわれているものは、お客様の数に関係なく発生する費用ということで定義づけられると思います。これが下の3分の1ぐらいになります。これがいわゆる固定費です。ところが航空会社の場合は、その上に真ん中のところ、時刻表に載せていればお客様の数に関係なく発生する費用。つまりお客様が一人しかいらっしやらなかったとしても満席であっても、時刻表に載せている以上、定期航空運送事業ですから飛ぶわけです。ということはおお客様の数に関わらず、時刻表に載せている便の燃料代などというのは、定義上は変動費という風に定義づけられるのかもしれませんが、これは事実上固定費です。したがってそういったことを含めると、航空会社というのは非常に固定費の比率が高い。

変動費は実は上の方にある小さな三角だけでして、お客様の数によって変動するのが航空券の販売手数料とか、あるいは機内でお出しする飲み物代とか。こういったようなものは確かにお客様の数に連動しますが、それ以外のものはほぼ固定費です。したがってこの斜めの線は、お客様が横軸、収入・費用が縦ということで行きますと、お客様が増えれば収入は増えていくんですけども、ここの角度の違いですね。つまり収入が増えるとワッと増える。でも事実上の変動費はあまり増えない。したがってお客様が増えるといきなり儲かる。その代わり、逆にお客様が減ると変動費は減らない。経費は事実上固定費であることからすると、あっと言う間に赤字になる。これは航空会社がいわゆる景気変動に弱い、ボラティリティに弱いといわれる一番の理由でございまして、このような収入費用構造になっていますので、非常に景気変動に弱い会社です。したがってそこは何とかしないとイケない。これは我々が取り組まなくてはならない課題です。

具体的には固定費を下げなさい。当然ですね。固定費を下げる努力。それからもう一つは、固定費の変動費化。固定費だと思ひ込むなど。何とか変動費化できないのかと。全部とは言わないけれども、お客様の数が減れば費用も少し、同じ比率で減るとまでは申しませんが一定比率で減っていくような、そういう強い体質は築けないか。こういった課題がやはり浮き彫りになってきました。そういうようなこととございます。

次はですね、これは今申し上げたような意識の中で、全ての路線の健康診断をしたというようなものでしょうか。いったいどんな路線を僕らは持っているのだろうか。

縦軸が座席利用率です。横軸が損益分岐点利用率です。斜めに引いてある線はマクロ経済学の中でよく出てくる45度線というものでございまして、これを引きますと、この線の上の路線は収支トントンということになります。左上にあるような路線は、座席利用率は高く損益分岐点は低い。まあ、高収益路線ですよ。そういう路線はやはり増便をしていくというようなことかと思ひます。逆に右下になりますと、あまりないですけれども、座席利用率は低いのに損益分岐点は高い。これはやはり仕切り直しの対象にならざるを得ない。

これはかなりイメージ図ですけども、全ての路線をこのようにプロットして一個一個、これはどうしよう、これはどうしよう。小型化するのか増便するのか、どうするのか。減便するのか。こういうことを一個一個見ていって、さてどういうふうに収益性を確保していくのか。こういったことをやりました。売上は最大に経費は最小に。値決めは経営。こういったことをフル稼働して、一個一個の路線を何とかしていかないといけない。こういった分析をしました。

そこで、強みを生かした路線への集約ということをやはりやるべきだろう。競合路線、中長距離路線、ネットワークの拡散。先ほど見ていただいたようなことから、よりプロペラ機の強みが発揮できる奄美群島とか西日本エリアに路線を集めていく。中短距離路線へ集約していく。単独、中短距離、ネットワーク集約というように、われわれのやる事業は何だ、利益はどう出すんだ。その意識の高まりから、具体的にそういったような施策を打っていきます。

ここにブルーオーシャン計画とあります。これは皆さんよくご存じの、自社の強みを生かした事業領域に入って行って、そこでブルーオーシャンを謳歌する。自分の領域を謳歌する。その「ブルーオーシャン戦略」と、奄美大島の青い海をかけまして、そういう命名をして、みんなでブルーオーシャンを目指そうよということを取り組んだわけでございます。

これが見直し後のネットワークです。非常にコンパクトになっていますよね。ただこれは路線だけ見るとコンパクトですが、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、運行頻度を増やしてお客様の利便を高める。それでさらにご利用を促進するというようなことも含めて、じつは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ています。

これは両方並べてみると一目瞭然です。このようなことをやりました。そうすると伊丹の路線はどうなっちゃったんだろうとか、松本の路線はどうなっただろうとか、お客様にご迷惑をおかけするのではないかとということですけども。伊丹に関しましては元々、騒音問題というのがございまして、一時、プロペラ機でないと飛んじゃだめだという発着の枠がございましたが、昨今はジェット機の静音化も上がり、低騒音のジェット機であればプロペラ機の枠を使ってジェット機も飛んでいいよという規制緩和がございました。そこはやはり JAL グループの中で路線のすみ分けをして、当時ございました JAL エクスプレスとか、今もございます J-AIR とかいった兄弟会社に移管して、うまくすみ分ける。そういうことをしながら、お客様の利便は何とか確保していった。

それから、松本に関しましてはご存じだと思いますけれども、富士ドリームエアライン (FDA) さんに代わりに運行していただいて、そこに JAL がコードシェア、航空券共同販売というようなイメージかと思えますけれども、それをやりながら一緒に路線を維持しているということでございます。その中でわれわれは、西日本中心のネットワークをつくったということでございます。

再建への取り組み、自社目標。これは本当に破綻直後に、少なくともこれはやるぞというものを示して、共有した数字です。

最低15億円の営業利益。機材更新し、少なくとも現行会社規模を守る。運転資金を自分で稼ぐ。当たり前のことばかりですね。自己資本比率20%とか、自己資本50億円以上。

これは後で結果をお示ししますが、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せん。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よ」と言う社員もいました。少なくとも多くの社員は口には出さなかったけれども、「こんなの出来るわけないじゃないですか」と、顔には書いてあった気がします。ずっと赤字続きとか、黒字が出てちょっとしか出ない、累積損を抱えているような会社の目標としては、これでもものすごく高い目標だと受け止められたということでございます。これは後で結果を見ていただいてから、もうちょっと説明いたしますけれども、やはりそんな高い目標はなかなか掲げられない状況がそこにあったのかもしれません。

現在までの変化

それではいよいよ、どのように具体的に、申し上げたような取り組みが変化をもたらしたか。これ

はバランスシートです。左は先ほど見ていただいた図ですが、2015年度の見通しでは、営業利益率17.6%。これは1月時点で集計した結果なので、実はその後、またちょっと良くなっておりまして、18とか19ぐらいにたぶん行くだろうなというのが今の数字でございます。

それから右がバランスシート。自己資本比率70.2%。負債の中には、過去長期で借りた融資金がございまして、これを銀行さんに一括返済させてくださいとお願いしたら、一括返済はやめてくれと。もうちょっと借りてくれと。そういうふうに言われて、返せるんだけど返していない資金があります。それをもし返させていただけるとすると、事実上無借金です。

この劇的な変化が起こっているわけで、こんな目標なんてと最初の頃思っていた社員も、今は割とこれが当たり前。利益率が10%を切るなんてあり得ない。そういう感覚に変わっています。名誉会長はいつも、高い目標、ぎりぎり手が届くような高い目標を掲げて努力しろとおっしゃられていますけれども、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います。今にしてみれば最初の目標はちょっと低すぎたなと思いますけど。でも正直申し上げて、あの時はあれが精一杯だと思っていました。

記載はございませんが、先ほど申し上げた流動比率は、破綻当時1%でした。これが今現在は397%。というような状況になってございます。かつてはJALから短期資金を借りまくってました。本当に借りまくってました。破綻当時は40億円抱えていました。それは全部、親の資金が枯渇した時点で事実上公的資金に置き換わったわけですが、40億も借りていました。現在はキャッシュがございまして、JALグループを支えている資金センターというのがありますが、そちらに今は逆にお金を貸して、グループ全体のキャッシュフローに幾ばくか貢献できるような、キャッシュを生み出せるような会社になっています。

これは営業利益率、自己資本比率を図示したものでございまして、折れ線グラフは営業利益率、右軸です。それから自己資本比率、これは左軸です。このちょうどVになっているところ、これが2009年、破綻時です。それまでの状況はだいたい見ていただいとおりで、黒字はちょこちょこ、出てなかったとは申しませんが、ほとんど自己資本は積み上がってなくて累損でした。2010年以降、このような状況になっています。

これは、あまり中身は語らなくても視覚で見ただけであれば、改善したなというところは分かるんじゃないかなと思いますので、詳細数字の説明はいたしません。

現在までの変化、気持ちの部分です。フィロソフィ。これはまだ繰り返し学んでいるところでございますので、まだまだ本当に、本格的にフィロソフィを勉強されている京セラ様なんかと比べるとまだまだだと思いますけれども、一生懸命学んでいます。

それから、これは実践して初めて意味がある。当たり前ですけど、そういうことなので、ただ学んで耳学問に終わらせることなく、しっかりと実践をするように。これを心掛けています。

それから部門別採算の中でPDCAサイクル、これも指摘を受けまして、月次の決算が翌月第3営業日には出るようになりました。月が終われば次の週には赤字だ、黒字だ。もちろんその前から、やっつけたい赤字か黒字か分かるんですけど、数字の確定もかなり早くなりました。したがってそれを見て、次の打ち手がどんどん打てるような、いいPDCAサイクルになってきています。

現在までの変化。これは毎月の業績報告会ですが、報告内容の質も結構上がっています。今までは、何か数字が増えたの減ったのということでしたけれども、なぜ増えたか、なぜ減ったのか。それは我々の意志を込めた結果、増えたのか。それともたまたま外部環境が良かったのか。たまたま外部環境が良かったのであれば、次、逆のことが起こったら自分たちの意志でそれをリカバーできないので、意志を込めた数字かどうか。

名誉会長はよく、数字は作るものだとおっしゃいますけれども、まさにそういうことですね。まあ、手なりで、集計してみたら黒字でしたとか、集計してみたら赤字でしたということではなく、ちゃんとこの線を狙って、この利益を出すんだぞと。なかなか難しいですけども、狙おうという気持ちと、それから少し狙えるような環境になってきているかなと思っています。

1つエピソードをご紹介します。業績報告会を始めて実は連続16カ月、我々は利益目標を達成い

たしました。それは目標のレベルがもっと高かったらというのはあるんですけども、いずれにしても16カ月、それなりに、我々なりにストレッチした目標を掲げてやってきたつもりで、それで達成したんです。それが17カ月目、2013年の10月ですが、ちょっと想定外の台風が来ましてですね、この月は目標の営業利益は未達になりました。その時社員が、やはり連続記録が途切れたことも含めて、すごく悔しがっていたんですね。私はそれを見て、ああ、やっぱり意識が変わったなと思いました。以前であれば、台風が来たんだからしょうがないじゃないかと。これは不可抗力だと。台風来るのは不可抗力だ。そういうような意識があったのではないかと思います。でも台風が来ようが何だろうが、実際に台風は来るものなので、台風が来たので会社がつぶれたと言うのかと。その時私は言いました。

そういった意味からいうと、それを悔しがるというのは、やはり意識の変化の表れだったのではないかなと。昔だったら赤字で当然という感じだったと思います。今はとにかく毎月黒字が出ないと社員は皆気持ち悪がります。昔は、夏場はちょっと黒字が出て、残りの月はほとんど赤字で、全部足してみたらちょっと黒字で良かったねとか。ちょっと赤字だったね、みたいな話です。今はもう毎月必ず黒字にする。たぶん業績報告会を始めて以来、ひと月たりとも赤字になった月はないと思います。というぐらい、本当に数字に対するこだわりは強いものがあります。

経営12カ条第7条、これは実は私が一番好きな条文なんです。「経営は強い意志で決まる」。やっぱり意志だと思いますね。

盛和塾のカレンダーをいただいて、皆で分けたんですけども、7月が第7条で「経営は強い意志で決まる」、これは私がいただいて社長室の壁に貼ってあります。名誉会長の写真もセットでそこにあるんですけども、毎日それを見て、やはり経営トップとして、意志がくじけたらだめだと思ってやっています。やはり意志が大事なんだと思います。

社員の変化、採算意識ですけども、経費管理から採算管理へ、収入に対する意識の高まり、経費に対する意識の高まり。それから市況に敏感になってきました。やはり為替とか、皆あまり気にしなかったと思います。破綻前は。今はもう、1ドルいくらなの。燃油代が1バレル、1ドル上がったらいくらなの。そういったものもかなり敏感です。JAC社の場合は年間18バレルぐらい燃料を使います。つまり1ドル変われば18万ドルです。というような基礎数字、これを結構、経営感覚を今共有しています。だから燃油が上がったねとか、為替が上がったね、下がったね、経費大丈夫なの？というような会話が自然と出てきます。これも意識の変化だなと思っているところでもあります。すみません。だんだん細くなってきます。

これは、毎月の収入目標を、毎日いくら稼ぐというグラフにしたものです。ちょっと見にくいかもしれませんが、太い実線が実際の収入、実線が計画の収入、点線が参考までの前年の収入です。これを毎日毎日、収入速報が上がるたびにグラフにしてメールで配信し、壁にも貼り出しています。最初の3日、4日でこの計画収入よりも実際の速報収入が下回ると、経理部長が警告メールを出します。少なくとも立ち上がりの収入は計画を下回っていると。残り25日もあるんだから、経費をもう一回見直せと。そういう警告が経理部長から、私が指示しなくても出ます。というぐらい、毎日出ています。

これは1月ですから、24日が大きくマイナスになっていますが、これは雪です。この間の。この日はさすがに飛行機は飛ばなかったもので、計画収入をかなり下回っています。このように月末にこうなると、あと3日で何ができるのかということにはなるんですが。昔だったら多分、後もう3日しかない、5日しかないからもういいじゃんとなることを、しかしあと3日でやれることはないのかという意識が変わってきています。最終的には最後の週は少し計画収入を上回って、経費の見直しも含めてこの月も、降雪というイレギュラーには遭いましたけれども、月の利益目標はちゃんと達成しています。それは前回も、台風が来たから達成しなかったということを言い訳にしていない。今月も雪が降ったから未達で当然でしょう？ということはないです。そういったような意識の改革が進んでいるところがございます。

さらに部門別にどんな風だったかということですが、これは整備・運行の見直し、生産性向上。常に創造的な仕事をする。経営12カ条の10条にあります。

これは書いてあるだけでは何が何だか分からないので口頭で簡単に言いますと、鹿兒島空港において

出発の整備点検というのは整備士がやっていました。整備だから整備士がやるというのは、一見当たり前。あんまり疑問に思わない作業なんですけど、でも点検であれば、技術のあるパイロットもできるんですね。もちろん何か不具合を見つけてしまったら直すのは整備士です。でも点検だけならパイロットでもできるんです。飛行機ってそんなにしょっちゅう壊れるわけではないので、点検して「大丈夫です」ということがほとんどです。それをパイロットが点検してくれるようになりました。そうすると整備士はその分の時間が余裕ができますよね。それで、じゃあやっぱり整備をしようよと。当たり前ですが。

格納庫には、車でいえば車検のような、重整備といわれるようないろいろな整備が（必要な機材が）あります。何日間おきにこの部品は取り替えなければいけないとか、そういうのがありますので、そちらの方にその人的余力を入れる。ついでに、今までだったら壊れたら直すというようなことを、何か壊れそうだよ、これ。壊れる前に直そうよ。というように、一歩早めて直すというようなことに、その余力を使うようになりました。

そうすると機材の品質が上がっていきます。運行率も上がります。収入も上がります。そしてその人的余力を詰めていくと、自分たちの飛行機だけじゃなくて、他の人たちの飛行機も整備できるよねということになり、例えば海上保安庁さんの整備を受託するようになる。グループ内の収入も増えました。というような正のスパイラルにうまいこと入れたなという一つの事例であります。これを、整備は整備士でしようという固定観念があり、何かしようよという意識がなければ、多分、実現しなかっただろうという話ですが、そういうことになりました。

次は運航乗務員がなるべく雷に当たりたくない。これは当たり前なんですけれども、飛行機って時々雷に当たるんですね。雷に当たっても運行の安全には全く問題はないんです。それはご心配いただくなくていいんですが、でも雷に当たることはありまして、当たりますとやはり点検などをしなければいけない。飛行機は止まってしまう。そこでわが社のパイロットたちは、雷に当たりそうな場所、気温、そういったものをものすごく分析して、避ける努力をしてくれました。それをやったがゆえに、見事に雷に当たるケースが減りました。これは当然お客様の利便にも資する。それから当然会社の経費削減にもなる。収入増にもなる。こういう非常にいい取り組みでございまして、これはじつはJALグループ内で賞をいただけるということになってございます。

最後は、他の部門でいろいろ取り組んでいる内容です。これはいろんな部門が自分なりに、自分の部門の収支がどうなっているというのを壁新聞みたいなものを発行して、一生懸命数字の周知、共有を図っています。

これは客室乗務員の人たちの自発的な企画で、地元の産品を機内で売るというもの。これはトップからは何も言いませんでしたけれども、客室乗務員の方たちが、自分たちで売らせてくださいとって企画を会議に持ってきてくれたものであります。

飛行機ってなかなかコンパクトにできておりまして、こういう販売用の物品を機内に収納するスペースというのは、実は特に我々のような小型の飛行機ですと非常に限られているんですが、そこを何とか工夫して詰めこめるような場所を確保してくれた。そういった努力もしてくれたりしたので、社長としても大変うれしく思ったところであります。

企業価値向上への取り組み

では最後に、企業価値向上への取り組みということで、少しだけご紹介させていただきます。

冒頭、弊社の概要のところ、社員数とか売上高など外部的な説明をしました。これまでJACってどういう会社ですかと聞かれると、創業何年で、飛行機を何機持っていて、売上高いくらで社員が何人で、というように答える。それが普通の答えだったんですね。ところが名誉会長は常日頃、業績報告会などでわが社の業績のシートを見て、そこには社員数も書いてある。例えば500人と書いてある。すると名誉会長はいつも、今500人の社員がいるのは分かる。でも、だからといって先々500人だということではないんだよ。あとは考えて経営しなさい。答えはおっしゃってくださらないんですが、そういったようなヒントをいただく。

そうすると、それはどういうことなんだろう。つまり外形じゃないんだな。私の理解では、外形では

ないんだと。JACってどういう会社ですか。500人の会社です。そうではないんだ。意志を持って、どういう事業をやるのだ。どういう価値を顧客に提供するのだ。というのが先にあり、もちろんそれは利益もちゃんとついてくる前提でしょう？

そこで初めて、それをやるには社員が500人なんだね。でもそれをどんどんやってたら、1000人になるかもしれないよね。飛行機が20機だね。でもそれはたまたま今20機だけで、我々がやろうとしている事業はこれなんだから、これをやっていったら、飛行機は40機になるかもしれないよね。ということなんだろう。名誉会長がおっしゃられているのは。と私は理解しています。答えを名誉会長に聞いたことはないので間違っているかもしれませんが。ただ、今ある外形、だから先もこうなんだと、そういう硬直的な発想をするのではないということだけは、間違いなくおっしゃったと思っています。

ですから今わが社は、外形的にはこういう会社ですけれど、でもどういう会社かといえ、今から申し上げるような価値を世の中に提供していきたい会社であるということで、少しお話をさせていただきたいと思います。

時間が迫っていますが、もう少しだけお願いします。

企業価値向上への取り組み。企業価値発信委員会なるもの。これは若手社員6名、公募で、私やりますと手を挙げてくれた6名で自発的にやってくれている委員会です。グループ企業理念はグループ全体の社員で共有しているんですが、しかしその中でもやはり、わが社固有の基本価値ってあるよね。それを若手社員がまとめてくれて、通奏低音、ベースに流れる音ですよ。これを10音。これをうまく重ねて、いろんなメロディーを奏でられるんじゃないか。ということで作ってくれた基本の10音と、そのためにどんな行動をしないといけないという5ヶ条。これはJAC独自のものとして、今作ってます。

やはり、我々はこういう価値を提供したいんです。こういう価値を提供する会社なんですというのが先にありきであり、外形的なものでわが社を語るということではなく中身で語りたい。そういうような意識。それがこの企業価値向上ということになっています。

発信例をいくつか申し上げますけれども、これは先ほど申し上げたATR42-600型機。来年の今頃、皆で頑張ってお金を貯めて無借金で導入する飛行機でございます。これでしっかり離島を担っていくぞ。そういう我々の本当にベースのベースであるところの、企業価値の最たる例として、ちゃんと飛行機も更新しました。これで事業を永続していきますよ、ということです。

次は地域貢献。これは口永良部島のお子様たちが火山の噴火で、屋久島に一時、避難生活を送られていた。その時にわが社にご招待して、少しくつろいだ時を送っていただけないかなということで航空教室をやったりしました。

またこれは名誉会長が常日頃、利他の心とおっしゃいますけれども、自分たちだけじゃなくて他の地域航空、ここにはちょうど天草エアライン（AMX）さんの例を出していますけれども、やはり皆地域航空って少ない機材で結構、一生懸命頑張っています。そういう中で少しだけ私どもは規模がありますし、それから公的な支えもあって助けていただいた会社でもありますから、こういった他の地域航空の皆様のお役にも立ちたい。

というようなことから、ちょうど天草エアラインさんが新しい飛行機を導入するという中で、我々も同じ型式の飛行機の導入を決めておりましたので、じゃあその間、うちの乗務員とか整備士を天草エアラインさんに出向させますよ。うちの人間が天草エアラインさんの運行の基礎を支えますので、その間にそちらの乗務員さんや整備士さんの訓練に入ってくださいと。そういったような協力関係ができました。本来であれば天草エアラインさんのパイロットが訓練に入ると、その瞬間から天草エアラインの飛行機は全部止まってしまうというのが通例だったんですけれども、それを我々が人的な部分も含めて、わずかではありますけれどもお手伝いをさせていただくことで、天草エアラインの飛行機が今でも飛んでいます。

実は天草はお医者様が非常に少なく、福岡から通いで皆さん天草にいらして、診療をして福岡に帰っていく。飛行機で通っていらっしゃるんですね、お医者様が。地元では命のエアラインと言われていられるんですけれども。私どものエアコミューターも同じで、やはり奄美の離島なんかはお医者様が非常に少なく、私どもの飛行機で、通いで皆さん診療されています。我々の飛行機が天候その他の理由で

止まると、その日の午前中予定されていた小児科の診療とかが全部なくなってしまう。こういったようなことが離島の現状でございます。そういったところも、我々よく身にしみて分かっておりましたので、天草エアラインさんに少しでもお手伝いできないかなといったことで取り組む。こういった地域貢献も我々の企業価値だと思っておりますので、一生懸命やっています。

それ以外にも琉球エアーカー（HAC：JALグループ）さんや、兄弟会社の北海道エアシステム（HAC）の整備時にうちの飛行機を貸し出したりとか、そういったことをやりながら、地域航空同士、自分のことだけではなく、もうちょっとほかの地域の方の役に立ちたいというようなところで、地域航空の連携にも取り組んでいます。

いよいよこれが最後ですね。後は情報発信です。

アメーバ経営研究への協力。神戸大学三矢先生の研究のお手伝いとか、パリの国際航空ショーで我々の飛行機の導入のお披露目をして、新しい機体で頑張りますというような発信をしたり、中学校の教材で、航空や他の交通が果たす役割は何々だよ、というような教材作成にご協力させていただいたり、その他いろいろ取り組んでいます。

ここに写真が1枚ございますけれども、一言だけ説明させていただきたいと思います。この写真は昨年6月に、パリの国際エアショーで私どもが航空機を契約した時の、いわゆる契約式典の写真であります。私とATR社の社長が握手をしているという、一見何の変哲もない写真なんですけれども、実はこの後ろに写っている社員たち、これはパイロット、CA、整備士、会社を支えてくれている現業の社員の代表ということで参加をしてもらった仲間です。破綻後に、社員全員で目標を共有しながら一生懸命頑張ってきました。経営再建の象徴ともいえる、この新型機の購入をようやく実現できたということで、社長である私だけではなくて現業部門の各職種の代表者も共に列席してセレモニーを開いた。これは、冒頭に申し上げた「全ての社員が心をひとつにして高い目標に取り組む」ということを、ある意味、6年間頑張ってきた達成でもありました。なので、「いかに高い目標を設定し達成するか～稲盛経営哲学の実践～」、この本日のテーマを象徴する一枚だなと思って、最後に掲載させていただきました。この写真は今見ても、本当に感無量です。

本当に皆様のご支援のおかげもあり、今事業を継続できていて、この場でこの6年間を語ることができて自分がここにおります幸せをかみしめているところであります。改めまして、お力添えをいただいた皆様に御礼を申し上げたいと思います。本当にありがとうございます。

では、最後ですね。これは読みます。

「私ども日本エアーカーは、地域をお支えしていけることに感謝し、地域の皆様に感謝される会社を目指してまいります。皆様のご支援を何卒お願い申し上げます」。

「常に明るく前向きに、夢と希望を抱いて素直な心で」。

これが経営12カ条の第12条でございます。

以上でございます。どうも、ご清聴ありがとうございました。

司会 お疲れ様でした。安嶋様、どうもありがとうございました。稲盛経営哲学の経営12カ条の理解と実践で、見事経営を立て直されました。ありがとうございます。

第2部 パネルディスカッション

とき：2016年2月14日

ところ：鹿児島大学 稲盛会館

司会(牧原) それでは少し早いのですが、始めたいと思います。

第2部のパネルディスカッションを開催いたしますが、モデレーターを株式会社大和総研常務執行役員の引頭様にご担当いただきます。引頭様、よろしくお願いいたします。

引頭 皆様、こんにちは。それではこれから第2部のパネルディスカッションを始めさせていただきますと思います。

まず最初に、このパネルディスカッションの狙いですね。ここからお話ししていきたいと思います。

先ほど冒頭のご挨拶で、前田学長、吉田アカデミー長からお話があったように、今回の第3回シンポジウムは、「経営哲学の浸透～JAL再生を題材として～」というものの集大成にあたります。今日、このパネルディスカッションではまとめということでやっていきたいと思います。これまでの3回の基調講演等を、ここにまとめさせていただきました。

まず第1回は、こちらの大田様のほうから、「日本航空再生プロセスと稲盛経営哲学の価値」ということで、実際に改革を行った中心人物から見た(再生プロセス)、稲盛経営哲学をどのように浸透させていったのか、改革を実行できたか、こういう生の声でご講演されたと思っております。

2回目は私、引頭がさせていただきます、「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～」ということで、JAL再生について外部から客観的に分析するとともに、どのような仕掛け、仕組みで経営改革が実現できたのか。また社員が変わったのか。こういうことについて講演させていただきました。

第3回は先ほどご講演いただきました安嶋様から、「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～」ということでJAL再生の当事者として、実際にどのように経営に対する考え方が変わっていったのか。稲盛経営哲学を実践するためにどのような仕掛けや仕組みを考え、実践していったのか。また社員の方がどのように変化したか。こういうお話をいただいたと思います。

今回のパネルディスカッションのテーマといたしまして、2つに絞りました。まず1つが、JAC再建の本質に迫る。今安嶋様からいろいろJACのお話を伺ったんですけれども、さらに一步踏み込んで、なぜ、大赤字といえますか、赤字続きの会社が良くなったのかということをもう少し踏み込んでいきたいと思っております。

そして2つ目のテーマ、(2) 経営にとって何が大切か。これを今申し上げました3回の公開シンポジウムのまとめとして、それぞれのパネリストの方々にお話を伺いながら、ディスカッションしながらということで進めさせていただきますと思います。皆様、どうぞお付き合いのほうよろしくお願いいたします。

(1) JAC 再建の本質に迫る

では最初の1番目のテーマ、JAC再建の本質に迫るということですが、まずは今、安嶋様のお話を伺いまして、皆様それぞれのご感想、コメントを、簡単に結構でございますのでお願いしたいと思います。まずは一番奥の吉田准教授からお願いいたします。

吉田 本日はどうもありがとうございます。今回は3回目ということで、モデレーターは引頭先生にお願いをいたしました。安嶋社長、2回目はパネリストとしてご発言いただいたのですが、今回は当事者として本当に素晴らしいお話をお伺いいたしました。ありがとうございます。

感想ということですが、まずは非常に感銘を受けたということです。今日の社長のお話が全て、一つの改革が経営12カ条の中のどの条文かということが入っていたということに、非常に感銘を受けまし

た。もちろん稲盛フィロソフィ、京セラフィロソフィには様々な要素があるわけで、私も社会人向けの履修証明プログラム等々で12カ条を1条ずつ丁寧に説明しております。そうするとどうしても1条1条の説明に力が入るのですが、実は12カ条一体となっているということ、話す中ですごく思います。

今日、社長は、今日のお話のために1条1条入れられたのかもしれませんが、実は6年前に社長に就任された時から、一つ一つの改革のプログラムを条文にあてはめてというわけではないでしょうけれども、絶えず本当に稲盛さんの経営哲学というものを意識して改革をされたんだなということを実感いたしました。

経営破綻前の状況ですが、社員の意識というところがございました。実は前回9月にやった時に引頭様がお話をされたところとも重なっていたのですけれども、私ども一般の人間からすると、「赤字でも助けてくれる」ということが普通の意識だったというところは意外でした。

以前、安嶋社長に私がパネリストのお願いに行った時に、JACは離島の路線を運航しているから、採算を超えたところで公益に資する会社だという意識が強かったというお話を聞きました。しかし、赤字路線になっては仕方がない、公益に資する路線であるからといって、だからといって赤字を出し続けてはだめなんだと。これを短期間に全社員が共有されるまで指導されたというのは、本当に類まれなる指導力だなと思いました。後、社長の話を伺っていて、非常に優しいお人柄で、強権的に上からやったというよりは社員さんに慕われているからこそ、このフィロソフィの浸透を上手にされたのではないかなと、これが率直な感想でございます。

引頭 ありがとうございます。では、若林教授、お願いいたします。

若林 京都大学の若林です。どうも、大変いいお話をありがとうございました。私もJALフィロソフィを導入して、意識改革を社員全員に浸透させたということは本当に素晴らしいと思います。もちろん安嶋社長が先頭に立たれたからだと思いますが、各社員もそれに応えていった。非常にうまくいった例ではないかと、大変感動して聞かせていただきました。

特に専門的な話としては、単にこういうことをやる時には、いわゆるコスト削減であれば、各部門でどれだけコスト削減をするのか目標を与えてやるというのが一般的なんですけれども、ここでの部門別採算制という議論でもありますように、全ての部門に一応バーチャルでも売上高をつけて、それに対してどれだけコストを下げるのかということをやるといふ。これは社内取引とかという制度だというふうに、一応経営学と経済学では議論しているのですが、それを非常にうまく機能させるために、こういった意識改革をしていくというのが非常に感銘を受けて聞かせてもらいました。

その中で特にそれぞれの現場社員の主体的に取り組んでいる。ちょっと別のところで、日経新聞に会社の組織の創造性というエッセーを書かせていただいたんですけれども、その中で、最近いろんな会社で話題になっているのは、現場の社員がどういうふうに創造性を出して、それぞれが問題解決のために取り組むことが重要だといわれているんですけれども、JACさんの場合にはそういう面でそれぞれの社員の創造性を発揮して、皆さん、知恵出しをしてやっているというのが非常に感銘を受けました。

引頭 ありがとうございます。では大田様、お願いいたします。

大田 安嶋社長、今日は素晴らしいお話をどうもありがとうございました。私の方で今回、安嶋社長に是非、お話をしてほしいとお願したテーマであるんですが、何故、そうさせていただいたかといいますと、JACという会社は、ちょっと書いてありましたけれども、会社更生法を適用されていないんですね。そういう意味では、会社更生法を適用されると債務の免除だとか、財産の再評定だとか減価償却をしたりとかいうことがありますので、会社の再建というのは比較的やりやすくなるといわれるわけです。それでも大変難しいわけなんですけれどもね。JACさんの場合はそれが全くなしに再建をされたということ。それを何故そうなったのかということ、是非、お話ししてほしいと思ってお願いしたわけです。

本当に私自身、改めて聞かせていただいて、人間の能力というのは無限だなあと、本当に感じ入ります。私もJALに3年間勤務させていただいたんですけども、最後の時にJALの社員の方々から、「JALのハードウェアは二流だけれども、ヒューマンウェアは一流になりました。意識改革を進めていただいてありがとうございます」ということを聞いて、大変感動したことを覚えています。JACさんの場合はまさにそのとおりだと思うんですね。今、安嶋社長からお話がありましたように、ハードウェアつまり物理的な条件は二流のままというか、大変恐縮ですけども、古い機材を使って何も更新してない。変わったのは社員の気持ち、考え方。部門別採算制度を含めて、そういう人間の、社員の気持ちが変わったと。再生意識が高まった。経営者意識が高まった。

その結果、劇的なV字回復をされた。これは非常に参考になると思うんです。国の支援もなかった、というか、制度的なメリットも受けずに、ハードウェアも全く倒産前と変わらないものを使って、変わったのは社員の心、そして制度だけだったと。それで航空業界で最も高収益なリージョナル・エアカンパニーになったということ。安嶋社長の素晴らしいリーダーシップのおかげで社員の気持ちが変わって、こうなったんだろうということで、ここにおられる方々も、これは事実ですから、これを素直に受け止めるべきだろうなというのが私の感想です。ありがとうございました。

引頭 ありがとうございます。では今、若林先生のほうから、普通だったら単にコスト削減でやるということでしたが、そうはいつでも大赤字路線がいくつもあって、それで良くなっていったわけです。先ほど安嶋社長のお話の中に、JACさんは実は数字はいっぱい持っていたと。データは取っていたということですね。だけどそれは使っていなかったというお話があったかと思います。この辺りについて、どう使っていなかったのか、そこを教えていただきたいということ。あるいは今回部門別採算制、社内取引ですね、そうしたものを取り入れるときに、別の数字を取るようになったのか。要するに着目する数字が変わっていったのか。その経営数字について少しお話をいただけますでしょうか。その後で若林先生がコメントを差し上げますので、よろしく願いいたします。

安嶋 難しいご質問ですけども。多分、私が社長になる前の経営というのは、直接見たわけじゃないんですけども、おそらく想像ですが、数字を作りなさいと言われて数字をまとめていたということで、極めて機械的な仕事をしていたのではないかなと想像されます。稲盛名誉会長はよく、数字を利用するとおっしゃいますけれどね。つまり計算をしていたんだと、私は思います。計算はしていた。しかしそれは会社の経費ですから、経理の決まりというのがあるわけで。そうすると、これはこういう勘定科目、これはこういう勘定科目、こことこことこを足して引いて、利益が出る出ない。これはある意味、算数ですね。なので、決まったところに上がってきた数字を集計して、数字は出ていた。だけどその数字に何の意志もないし、ただ決まった通りに、今は会計ソフトもありますから、入れて出てきた。まとめてみたらこういう数字なんだね。ふーん、赤字かな。でもうちは赤字でもいいんだよね。多分、そういうレベルなので、まあ算数、集計していた。経営はしていなかった。ということなのではないかなと思います。よろしいですか、とりあえずは。

引頭 今の安嶋社長のお話を私が言い換えるのは何なんですけれども、たぶん数字で経営をしろとおっしゃっていた稲盛名誉会長。これは意味がある数字、みんなで背景を理解した数字という意味だったはずと。ところがその前までは、数字はあったんだけど、数字にある意味、背景を考えないデータとして取り寄せていたんじゃないかと。

若林先生は部門別採算、これを取られたことが非常に良かったというお話でしたけれど、これを含めてコメントをお願いします。

若林 更生モデル管理会計という、その専門ではないので、あくまでもなぞってのことなんですけれども。一番分かりやすい例は、他社さんの例で申し訳ないですが、日産ルネッサンスの時もあったんですけども。やはり経理部門だけ原価を知っていてもしょうがない。営業現場とか製造現場が原価を

知っていないと、単純に言えば、お客さんに対して値付けをするために、値段はどれぐらいに設定したら利益が出るかということは営業現場とか製造現場が分からない。なので、そういうものをきちんと社内で共有して、うちの原価は今これだけだから、ここだったら利益が出るということ、日産の改革でいえば一番最初にやられたそうなんです。社内の中で自分も持っているサービスとか製品に対してのコストがどれぐらいなのかということ。そこを、勉強会とか報告会やらで共有して、自分たちはどうすればいいんだというところにまずベクトル合わせをしたというのが一つ大きいものだった（と思います）。

もうちょっと手の込んだ例としては、専門的な話になって申し訳ないんですが、実は、単純に言えば飛行機会社というのは全部ほとんどコストセンターで、基本的には全部門が、どちらかといえばコストが分かりやすいのはフライトアテンダントがそうなんですが。あの人たちは全部人件費に落ちてくるだけなんです。という風に、それぞれの部門がコストを払うという形だったんですが。ここで社内取引といいましたのは、運行部門は何人貸し出して、それに対して売上が立ってという話をして、一応バーチャルでもいいから売上を入れると、じゃあ、我々はそれに対して何をしてコストを下げるか。有効な人員をうまく活用できるのかという話になってくる。

そういうような意識転換を図られていったというのは非常に明確な形であって。例えば整備の話でありましたように、パイロットにちょっと定期検査していただくだけで整備士の業務が少し減って、それが結局まわりまわって整備士がいろいろ考えて、隣でやっている海上保安庁の機体をちょっと整備してお金を取ろうかという気になるんですね。そうやって売上を増やしていく。自分たちの売上を増やすということをやるということができるようになってきたというのは、まさに、そういう意味ではアメーバ経営というか、現場で稼ぐ力を身につけていくことができたのではないかなと思います。

引頭 ありがとうございます。数字の話は、数字についての見方が変わって、意味づけが変わっていったという話を伺ったんですけども、少しその前に戻りまして、安嶋様のお話の中で、たしか「カッコいいな」という言葉が2、3回出てきたと思うんですね。つまりもともとJACさんがいっぱい路線を持っていたと、非常にそれがカッコよく見えた。これは大田様に伺いたいんですが、これはJACさんというよりはJALさんにとってもそうだったと思いますが、カッコいいというのがたぶん再建の前半、最初の方であったと思うんです。そういう価値観ですね。何が会社の良い姿だったのかということについて、JALさんの場合、どんな感じだったのか少し教えていただけますか。

大田 私は倒産した後でJALに来ましたので、後で聞いているだけですけれども、やはり一つはナショナルフラッグキャリアという日本を代表する企業だという、それを守るというのが一番の価値観であったと思うんですね。ナショナルフラッグキャリア、公共性、国民の足。ですから路線は多ければ多いほどいい。赤字とか黒字とかではない。それが我々に与えられた使命だ。この使命を全うするのが我々の役割ですというもの。それがカッコいいというか、使命だとかそういうふうになっていた。足元を見て、それが継続できる可能性があるのかどうかということを考えてはいなかった。

ただそれが、そういうふうな路線をどんどん増やして世界中に路線を、日本中に路線を張り巡らせる。それが継続できるんだったらそれが理想でしょうけれども、われわれは民間企業ですから、それは無理だよという話をよく最初はしました。そのあたりは、「そんなことは考えたこともない」と。我々は何といっても公共交通機関だから、「国民の足なんです」と。そういう発言が最初はよくありました。ある意味でそれが継続できたら、国営企業でそれが継続できたらそれが理想なんだろうけれども、それができないというところをなかなか肌感覚では分からなかったんだらうと思うんですが、安嶋社長はそれに早く気付かれて、まずは持続可能な経営体を目指そうとされた。それがそもそもJACの再生の一番大事だったところかなと今は思います。

安嶋 私は別に、カッコいいことを悪いと思っているわけじゃないんです。やっぱりカッコよければ、あんな会社で働いてみたいと思ってもらえるわけだし、そういう社員が集まってくればもっといい会社になっていくわけだし、カッコいいのは悪くない。むしろいい。でも、例えばプロスポーツ選手、かっ

こいいですよ。華麗に打ったり投げたり跳んだり。でも何もしないでかっこいいはずはないんです。つまりかっこよくありたいんだったら努力をしましょう。もうそれに尽きると思います。そういう意味ではかっこよさは、誰だってかっこいい方がいいですよ。でもそのためにどれだけの努力をするのかということです。

ネットワークを広げていくということは、当然今までやっているネットワークあるいは利幅の少ないネットワークに入らない限り、拡大しないわけですよ。そういったことで今まで以上に努力しなければネットワークは広がらない。それは何でもそうでしょうし、プロというのはそういうものだと思っています。かっこよくありたいければ懸命にトレーニングしましょう。という意味で、努力が当初は足りていなかった。でもかっこよさは追求していた。それは成立しませんよということを、社員には伝えたつもりです。

引頭 ありがとうございます。なぜかっこいいという言葉を出したかといいますと、かっこいいという定義が明らかに変わったんじゃないかと私は思ったんですね。安嶋様のお話で、事業の目的と意義を最初に明確化されましたよね。つまり前のJACが思っていたかっこよさというのと、安嶋さんが社長になられて、事業の目的、意義を明確にした時の、その合意を達成すること。これはある意味、その会社の価値観、かっこよさになっていくと思うんですけれども。それが大きく変わったと思うんです。

そこで安嶋社長に質問ですけれども、事業の目的と意義を明確にされましたね。その時に、それまでのJACが何となく思っていたこと、ご説明の中では、赤字でもいいやとか、まあこれぐらいでいいやとか、そういう「いいや」というのがいくつかあったと思うんですが、そうしたところから新たな目的を明確にした時、社員の方々というのはそれについてどういうふうに思っていたように思われますか。

安嶋 これまた難しい。うちはいわゆるターボプロップ機で、離島を中心に運航しています。でも私は社長だから思うのかもかもしれませんが、これって十分かっこいいと思うんですよ。だって、他は誰もやらないんですよ。僕らがやらなかったら、島の人たち皆、困っちゃうわけですよ。それを一生懸命やる。やり続けるには利益がある。利益なしではやり続けられない。ニューヨークやロンドンだけが幸福じゃないと僕は思っていますから。だから、我々がやっているビジネスも十分にかっこいい。それが我々の企業価値だと思っています。そういうところを分かってもらおうということなんですよ。

航空業界に入ってくる人って、やっぱりきれいなジェット機でニューヨーク、ロンドンに飛びたい。これはでも憧れとして当然だと思いますよ。やっぱりそういうかっこよさも勿論価値があるんです。だけど世の中そういう価値だけではない。我々が追求すべき価値は何なんだろう。かっこいいという言葉を使えば、我々はどのような分野でかっこよく世の中に貢献するのかな。ここのところの気持ちの切り替えというんですかね。ここはやっぱり難しかったような気がします。

引頭 ありがとうございます。それで、社員の方の意識を変えていくと同時に、ビジネスドメインというんですか、ターゲットも大きく変えられましたよね。先ほどおっしゃったように、薄利多売というのは自分たちのビジネスモデルとは合わないということで、大きく変えられたと思うのですが、その軸足を大きく変えていかれた時の背景とか効果を、もう少し教えていただけますか。

安嶋 あのですね、JAL・JAS統合というのがありまして、皆さんご存じだと思いますけれども、日本航空と日本エアシステムが統合しました。それまでJACという会社は日本エアシステムの筆頭航空子会社であり、JALグループのJALエクスプレスとかJ-AIRと戦うというような位置付けの会社だったので、必然的にそれらの元ライバルたちと重複する路線が結構あったというか、事業領域的に非常に中途半端であったのは確かです。これは本来であれば、JAL・JAS統合した時にきっちり整理をするべきだったんだと私は思っています。

思い切って、この路線はJALエクスプレスがやりなさい。この路線はJ-AIRがやりなさい。この路線はJACがやりなさいと。JAL、JAS統合の時にきっちりとエリアを分けて、それぞれの会社の

強みを発揮できるようなネットワークを、その時点で作っておくべきだったと思うんです。でも当時はJALとJASの融和を優先したので、ビジネスモデルとしては中途半端なモデルが残った。統合が両社にとって経営再建の切り札であったはずなのに、結局そのところを冷徹に、企業領域をしっかりと区分けしてグループ全体に利益が出るような状況を作らなかった。というのが破綻の遠因の一つだと私は思っています。ですからその状況で破綻をしたわけだから、その名残でほかの兄弟会社たちと事業領域的に中途半端にダブったものがあつたのを、この際明確にしましょうとしたわけですね。

ところが、もともとJALだJASだという意識が払拭されてなかった部分もあるから、正直申し上げてなぜ、JASさんの子会社だったから、我々がこの路線を譲らないといけないのか。やっぱり100%JAL子会社のほうを優遇するんですか。そんな意識も正直なかったとは言えず。それぞれがしっかり強みを発揮できるように路線をすみ分けるといふか区分けして、グループトータルパフォーマンスを高めることを、いろんな意味で怠ってきた。そこを破綻ということもあり、そんなことを言っていられないということで舵を切った。有無を言わず舵を切らされたということかもしれませんが。そんなようなことでポジショニングがものすごく変わっていったというふうに理解しています。

引頭 どうもありがとうございます。今のお話ですと、収入源といいますか、売上をつくるどころ、そして部門別採算制、費用のところ、両方とも大きな改革をされていったということで、先ほど安嶋様のご説明にあつたように、勉強会であるとか業績報告会でもいろいろと稲盛経営を実践されていったと思います。

安嶋様にお伺いする前に大田様に伺います。大田さんは、JAL本体から子会社もご覧になっていたと思うんですが、子会社における稲盛経営哲学の浸透について、どんなふうに映っていたのか。そのあたりについてお話しいただけますでしょうか。

大田 最初の話の時にも説明しましたが、意識改革ということ、社員が3万2千名ぐらいたわけですけれども、4名のメンバーでしかやっていないわけです。非常に人が少ない中で意識改革を進めなくてはいけないということで、関連会社等にはどのようなやり方がいいのかなということを考えていました。まずそれぞれ各地区でフィロソフィの勉強会をやったわけですが、その前にリーダー教育ということで安嶋さんにも参加していただきました。破たん直後の6月に17回ぐらいの勉強会をして、まずはそれぞれの幹部の方々が、社長として、リーダーとして新しい考え方を学ぶ。その方々に、社員にも同じように意識を変えるように（教育を）してほしいということをお願いしました。それが予定したとおり機能したと思いますし、大変よかったなと思います。

あと関連航空会社については、それぞれ1回ずつでしたけれども、当時の稲盛会長と一緒に会社を訪問させていただいて、そこで幹部の方、一般社員の方も入っていたと思うんですけれども、JACの場合で100人、200人ぐらいですかね、半分ぐらいの方が集まって勉強会をさせていただいた。稲盛本人からも社員、リーダーのあるべき姿、航空会社のあるべき姿について話をし、質疑応答もしてもらいました。

今、安嶋さんが経営12カ条の話をされましたけれども、最初の6月のリーダー勉強会でもこの経営12カ条をひと月かけて勉強してもらいましたし、その後、各自で教育を進めてもらいましたし、途中で稲盛にも行ってもらって直接話をしてもらった。ということで大変少ない人数でしたけれども、関連会社を含めた意識改革を進めていきました。ただ、一番効果があつたのは、リーダーの方が率先して、責任をもって実行して行ったということが一番であつたと思います。

引頭 ありがとうございます。若林教授に質問ですが、大田さんからお話がありましたけれども、一般的に経営改革を進めるときに、子会社の経営改革ってとても大変だと私は理解しています。いろんなご研究をされている立場から、子会社の経営改革とはどういうものかちょっと教えていただけますか。

若林 はい。これもなかなか一概には言えないんですけれども、もちろん親子関係の問題がまず大き

くあって、おそらく JAL グループは改革前と改革後ではちょっと違う関係に入ったので。親会社が完全にいろいろ決めて展開する場合には、なかなか今回のような取り組みは難しいということがあったのではないかなと思います。

2つあると思いますが、1つは経営危機になる理由という話をする時に、ハーバードビジネススクールのコッターという人が必ず言うんですけれども、経営危機になるのは、経営者も社員も無能なのではなくて、めちゃくちゃ有能だから経営危機になるんだと。なぜかというところも自己満足しているからだ。仕方がない、この状況は。業界は変わっていくんだと。石油の値段は上がった。SARS が、とかいろいろ理由はいっぱいあるんですけれども、その時その時で。今だったら、原油の値段は下がっているけど、日本の景気がよくないとか、そういう話をする。

要するに、何でもいから自己満足にもっていきたいというのがあるんですが、そこをどう変えるかというのが大きい。それを子会社の側でやったというのが非常に画期的だというのがちょっとあります。子会社の側から、もうちょっとこういうふうな、例えば路線の整理を自ら考えながら、こういうふうにしたほうが、言ってみれば利益を作り出すということを提案させるとかですね。もう一つは従業員が、もちろん安嶋社長もいろいろ熱心に実践教育に取り組まれたと思うんですが、従業員の側もそれに応えて、こうしたらいいんじゃないかと思いはじめた。そういう意味では確かに、ある意味かっこいい会社に変わってきたのだかなと思います。

そこができるかどうかというのは、前に話があったように親が子に負債を押し付けているような感じだと、子会社は自立しないといけないという状況だった。そんな中でこの場合は JAL フィロソフィなどを使いながらうまく展開したんじゃないかなと思います。自己満足しないで、もう少し頑張るって行こう、もう少し自分で考えて、取り組んで行こう。そういう意味では先ほど言われたような、客室乗務員が自ら名物を売り始めたり、というのが出てくるから大きいのであって。それは後の話でも出てくるかと思いますが、経営者はどうあるべきかみたいな、経営者としてそれを受け止める能力があるかどうかということが大きな問題になると思うんですけれどもね。

引頭 どうもありがとうございます。ではお二方のお話を受けて安嶋社長、リーダー教育で勉強されたことをいろいろ使いながら V 字回復をさせたわけですが、実際に稲盛経営哲学を実践させていったときに、何が一番苦労されましたか。何に苦労されたかは先ほどのお話になかったと思いますので、苦労したこと、困ったこと、ハードだったことを少しお話いただけますか。

安嶋 これもまた難しいですね。なかなか一言でお話できることではないんですけど。経営がどう変わったかといわれると、こんな言い方をしたら先輩たちに失礼かもしれませんが、そもそも経営があったのかと（笑）。あえてストレートに言わせていただくと、JAL の経営と稲盛経営がどう違うか、という次元では多分ないような気がするんですよ。だって赤字でもいいんだ。その瞬間にこれは経営ではないですよ。どう考えても。言ってしまうと初めて経営を見たといったところが正直な感じで、へえ、経営ってこういうことなんだというところから始まったという気がします。ですから、それは苦労というよりも初めて経営を見た。それを浸透させるスタートが相当後ろというか、発射台が低いというか。そこからのスタートだったことが一番苦労だったような気がします。

ただし逆に言うと、先入観がないのですと入ったところはあるかもしれません。例えばドラッカーの何とかとか、いろんなものを読み込んでいて、ポーターがこういったとか、ファイブフォースがどうとかね。皆が皆そういうことをめちゃくちゃ知っていて、それでやり始めると、私が何か言う、名誉会長が何かおっしゃると、いやいやポーターは違うことを言っている、ドラッカーは違うことを言っている。そういうのがなかったの、非常にすっと入ったというのは、もしかしたらあるかもしれません。だから苦労と裏腹にその後はすっと入っていったかもしれない。答えになっているかどうか分かりませんが。

引頭 どうもありがとうございます。このテーマの最後の質問になります。今お話を伺っている時に、

稲盛さんがこうおっしゃった、こういうことを考えられていた、こういうアドバイスがあったということをお伺いしましたが、稲盛さんは経営を離れたのが2013年3月、今は2016年2月ということですから、もう3年ぐらいい経過しました。その後、JALさん、JACさんがどんなふうに変わっているという風に、外の方は見るのか、安嶋さんはどう変わったと感じておられるかということをお聞きしたいと思います。まず若林さん、外からご覧になってどうでしょうか。

若林 引頭さんの本にあるように、おそらくJALグループは世界で有数の利益率の高い会社になったんですが、それは、先ほど薄利多売という話がありましたが、航空業界は大体利益率が低いという常識を打ち壊した会社にはなったと思うんですね。そこら辺は非常に大きな変化ではないかなと思います。安嶋社長の話だけではなくて、私は京都大学に日本航空の営業担当の藤田さんが来られた時にもいろいろお話をしてくださったんですが、一番大きな話はこういった日本航空のようなフルサービスキャリアがどうやってローコストキャリアに勝つのかというのを、しっかり原価計算をしながら分析をしていますという言い方をされた。この局面だったら勝てるということ。

今までは、この路線をやる、ということだったと思います。先ほど安嶋社長の議論にもありましたように、プロペラだったらどういう側面で勝てるのかという、原価の面で考え始めた。基本的にはローコストキャリアは回転率で勝負しているので、回転率が低くなったらフルサービスキャリアのほうが得意なところがいっぱいあるんですね。利益率で上回る局面がいっぱいある。そこにかに引きずり込むかということだと思います。そういう面では、まさに競争する場の定義とか、競争の仕方とか、その中でどうやってコストを抑えるか、どうやって勝負のタイミングを探るのかということは、かなりしっかりグループの中で、それぞれの現場でできるようになったのではないかなと思います。

ただもう一つの問題としては、JALグループとしては言われたくないことかもしれませんが、来年までは猶予期間があって、それが終わったらいろんな意味でフル競争の時代に入ります。新しい戦略の一手に対して、つまりどういうところに戦略的な投資をしていくのか。この業界は非常に競争が激しいし、変化も激しいので、おそらくローコストキャリアも、ローコストキャリアというビジネスモデルをいつまでも続けるわけではないと思いますので。そこらへんは稲盛会長に教わった中で、次にどういう一手を打つのかということを実際に現場が考えられるようになってきたのかということ、来年以降すぐ試されるのではないかなという気がします。もう体質はできたので、問題は、持っている能力をどうやって次に生かすかということだという気はしています。

引頭 また新たなステージに入ったのではないかとご指摘でした。ありがとうございます。大田さん、お願いします。

大田 やはり2010年倒産して、その後、稲盛さんという稀有なリーダーに来てもらって、初めて経営というもの勉強したと安嶋社長もおっしゃいましたが、新鮮であって、また達成感もあったらと思う。当時JALの方々も夢みたいだと。夢なら覚めないで欲しいとおっしゃるぐらいに、1年で全く違う会社になったわけですけども。その後、聞いているところでは、やはりマンネリ化というか、部門別採算制度を覚えた新鮮さというもの、また意識改革についても、こういうことをやれるのかという新鮮さ、それがだんだんマンネリ化してきてしまう。また大変すばらしい業績なので、どうしても慢心というものが出てくるだろうと思います。是非そういうものを乗り越えて。まあ、自覚したことは立派だと思っただけですけどね。マンネリ化しつつありますと、慢心したのではないかと心配しています。謙虚にして驕らずということをお心に銘じていると言われてるので、立派だと思っただけですけども。そうはいっても人間ですから、そういうことが100%できるはずはないと思います。

安嶋さんが最初に、多くの皆様のおかげで再建できましたとおっしゃっていましたが、そういう気持ちをぜひ忘れることなく、今後とも、日々新たにという言葉がありますが、新しい目標に常にチャレンジしていくという姿勢を持って欲しいと思います。そういう意味では今、若林先生がおっしゃったように、これからは、今までは自由度がある意味縛られていたわけですから、その縛りが解け

た後に何を売り出すのかということが大きく問われていると思います。私は地道な努力を引き続き進めていって、一步一步着実に成長していく。感謝の気持ちを、お世話になった方々にも業者の方々にも忘れないで、一步一步着実に進んでいって、社員の方々が本当に安心して、誇りをもって働ける会社、どうしても維持していくんだという気持ちを持ち続けてもらえたらなという風に思います。

引頭 ありがとうございます。人間だから難しいところはあるけれども、そこを乗り越えるべき時が来たというようなコメントですね。今のお二方の話を聞いて、安嶋様、お願いいたします。

安嶋 名誉会長は年に1回、2回、グループ業績報告会にお見えになられて、相変わらずご指導をいただいているんですけども、確かに毎月のようにお越しいただいている状況ではなくてから3年。何が変わったか。率直に申し上げると変わってないです、私の印象では。つまり業績報告会は、あたかも名誉会長がそこに座っているのではないかというような雰囲気です。だらけたりとかしていません。名誉会長がいらっしゃらないから、多少数字をごまかしたって分からないだろう。そんなことはないです。みんな名誉会長がいらっしゃった時と同じようにやっています。なのでそういった意味からいうと非常に浸透している。それは間違いない。ただし、大田さんがちょっとおっしゃったように、いつまでも同じでいいのか。ここはやっぱり次の課題だと思っています。

我々が名誉会長からいろいろ教わったのは、まさしく破綻直後から立て直しの、何というか本当に生き残りフェーズだったわけで、しかしもう生き残りフェーズは間もなく終わっていく。競争に入っていく。今でももちろん競争ですけども。いわゆる航空局が出している8月10日付ペーパーの効力が間もなくなくなるといった時に、3年前と変わってなくていいのかというのが課題です。おそらく名誉会長が、業績報告会に毎月のようにお見えになって我々の話を聞いていたら、まだそんな話をしているのか。3年前は確かにそれで良かった。私も3年前はそういう話をした。しかし、今は違うやろうって、もしかしておっしゃるのではないかな、というぐらい時代は変わっている。

ですからそういう意味では、繰り返しになりますが、名誉会長がいらした時と同じようにしっかりやっていますが、しかし必ずしも同じでいいということはないし、ずっと同じでやっていることに対して名誉会長からお叱りをいただくかも知れないと思っています。つまりこの状況下で、この競争環境下で名誉会長だったら何とおっしゃるだろうかという視点を常に持って、状況は変わるわけですから、それでどんどん進歩していき、進歩を続けられるかどうか。これが次の10年のJAL、JALグループ、JACの試金石になるんだろうなと思っています。

引頭 ありがとうございます。今の安嶋様のお話は、非常に重要な大切な話をされたと思います。つまり進化が必要。同じじゃだめじゃないかと。そういう意味では、稲盛名誉会長が来られて改革をされた。約3年ですか、その間というのは本当に経営が厳しい時にされた。私たちの中では、JACさんというのは稲盛経営を身につけた会社じゃないかと思っていただけですけども、ある期間において稲盛経営は身についたかもしれないけれども、他の期間における稲盛経営というのはあるはずで、それはまだこれからやって行かなければいけないところかという、一つの問題提起なのかもしれません。

安嶋 稲盛経営というのはベーシック、非常に普遍的なものですから、基本はどのような状況、時代であっても絶対に微動だにしないところがある前提で、しかし環境の変化に対しては、それは名誉会長がKDDIを立ち上げられたように、ある時にはリスクテイクしなくてはならない局面もあるわけです。だけどそのリスクテイクをする決断、それからこのリスクは最大どのくらいの大きさか、最大のリスクが発生した時に耐えられるか。どこで見切りをつけて、どこから撤退戦を素早く始められるか。この決断がやっぱり大事だと思うので、そういうことも含めて普遍的な稲盛経営の上に、変化に柔軟についていく部分をどのように加味して、しなやかに経営をしていけるか。というところが課題だと思います。稲盛経営の3年間と全く違ったものにしなければいけないとは、もちろん申し上げていないのですが、そこを少し補足させていただきます。

引頭 私もそういうつもりで言ったわけでは全くございませんので（笑）。

(2) 経営にとって何が大切か

引頭 では、ここでテーマの1番を終わりにさせていただいて、2番、経営にとって何が大切かということについて、これからディスカッションしていきたいと思います。

いま安嶋社長の方から稲盛経営のお話、あるいはKDDIのお話があったわけですが、今度は一般論になります。どの会社にも、経営理念とか経営哲学というのはございますよね。でもやはり浸透させるということ、結果を出すということを考えた時、全ての会社が同じように浸透でき、結果が出ているわけではない。これは事実としてあるかと思えます。このことについて、どうして稲盛経営と一般的な企業と、もちろん一般的な企業でも優れてできているところはあるかと思えますが、多くの企業と比べた場合、こういう差が出るのかということについて、簡単にコメントをお願いしたいと思います。まずは吉田先生お願いします。

吉田 これは結構、抽象的かつ難しい話だと思うのですが、よく名誉会長は、経営フィロソフィの話で、やっぱり組織というのはトップによって全部変わるんだということをおっしゃいますけれども、経営者の強い意志というものがあるかどうか。もちろんその意志も内容が正しいかどうか。間違っただけを強い意志でやってもだめなんですけれども。やっぱりリーダーの強い意志ということと、それを従業員、組織の人員に本当にいかに浸透させるかということ。私も盛和塾企業さんの社長さんの講演をよく聞かせていただきますけれども、成功している社長さんで共通点があるのは、絶えず繰り返し繰り返しその意義を説かれているということだと思います。

机上の空論というか、言葉は悪いですが、紙で素晴らしいことを書くというのは誰でもできるんですけど、日常的に繰り返すこと、そして従業員の方と一体化できるかどうかだと思うんです。どうしても人間というのは、働く側からすればいい所で働きたい。いい会社で働きたいわけですが、リーダーがおっしゃっていることと、おっしゃっていることは素晴らしいけれども、やってらっしゃることが違うと思うと、どうしても心の中に自分の規範がありますから。まず1つは経営者の強い意志。それから絶えず繰り返すということ。従業員と一体化できる工夫。当たり前と言えば当たり前なんですけど、これができている所とできていない所で決定的な違いがある。これは中小企業であれ、大企業であれ、共通かなと考えます。

引頭 ありがとうございます。では若林先生、お願いします。

若林 確かに、今、吉田先生がおっしゃったみたいに、どれだけ進歩、浸透しているか、JACさんの中では特にうまくいっているという話をさせていただいたわけなんですけど、やっぱり2つの問題があると思います。実は、稲盛経営哲学の経営フィロソフィというのは、躰けの問題だけではなくて、社員にいろんなことをチャレンジさせる、創造させるということ。自分のことだけではなく会社のことを考えて、チャレンジさせる、創造させるということを発現させるわけですが、そういう活性化を行って、こういう形でJACさんも普段からいろんな新しい取り組みをされて、うまくいった面もあると思います。

翻ってみると今度は経営者の力量の問題になってくると思います。それをどうやって従業員に伝えて、この経営環境の中でどういう方向の取り組みをしなければいけないかをうまく定義して、その中で社員を、悪い言い方ですけど踊らせることができるかということが、実は経営者の力量が問われることだと思うんです。実は、これは経営者に跳ね返ってくる問題なので、経営者がこれに対して応えられる力量をどうやってつけていくか。先ほど、初めて経営を見たという話がありましたが、会社の中に経営者を何人作っていいのかということ、いわゆる経営者的なマインドを持った人を、ですね。

例えばKDDIの話も出ましたけど、稲盛会長は、私が言うのもなんですけど、セラミックスで一定の業績を上げて一定の会社になったところで、DDIを展開して、そこで新しい市場とか新しいハワイ

トスペースなんかを作っというチャレンジをされる。そこら辺はすごく起業家的だと思うんですね。そして、起業家的なことをやるだけじゃなくて起業家的なことを社員にさせる。それをさせたという点が私にとっては非常に興味深い点で、それが今、経営にとって何が必要なのかということ（につながる）。

もう一つ、大田常務には怒られるかもしれませんが、日本電産の井上会長さんも稲盛会長を意識されていらっしゃるって、自分はどういうチャレンジができるのかということを一生涯懸命やられています。最近、造船会社、造船をする機関を買って、それを全部モーターに変える、電気モーターに変えるんだというチャレンジをするということで、この間打ち上げられたりもしました。やっぱりそういう起業家的に（考えて）、次に小型モーターだったら中国か台湾のメーカーにすぐに追いつかれる。自分がどこに行ったら、さらに新しい自分の能力、技術とか能力を使いながら、新しい領域とか、自分に返ってくる市場を作れるのかというようなことに関して（チャレンジできるか）。そこをどういうふうに捉えて、定義して、社員にいかに受け入れられるかというのが重要な問題じゃないかなという気がしています。

引頭 ありがとうございます。大田さんから、経営理念とか経営哲学はほかの会社にもあるけれども、どうしてこれだけ違うのかということについて、コメントをお願いいたします。

大田 おっしゃるように、多くの会社に経営の理念というもの、事業の目標みたいなものは掲げられていますが、なかなかそれは浸透しないという。ではなぜ JAL は、京セラでは浸透したのかということですが、まずはリーダーの方々の考え方が一番大事だろうと思います。先ほど安嶋さんもおっしゃいましたけれども、社員を信じられるかというお話がありました。経営の悪い数字をオープンにするかしないかといったときに、社員が信じられずに経営ができるかということ。社員を信じられるか。社員のことを一番考えられるか。そういうものが非常に大事だろうと思います。

逆にいうと、社員の心が手に取るように分かるような洞察力を持っているのかどうか。自分は社員を信じているつもりでも、社員の目を見ると、まだ信じられていないと。もういっぺん話してみよう。どうしてもリーダーというのは基本上にいますから、自分が一回しゃべったら社員が分かってくれるはずだ。分かってくれないのは社員が悪いとなってしまいますから。社員を信じられる心。社員第一も大事ですけれども、社員の気持ちがよく分かる。社員の心がよく分かる。そういう洞察力も必要だろうと思います。そういう意味では、社員の気持ちになれば、リーダーの言っていることが言行不一致では意味がないわけです。だから常日頃の自分の行動を律する。そういう力、意志力が非常に大事だろうと思います。

そういうことでリーダーが社員から信頼されること、社員から尊敬されること。稲盛はそれだけじゃだめなんだと。部下から惚れられなくちゃダメなんだと。部下が惚れて、この社長のためならばどんな苦勞でもすると、そのくらいまで人間性を高めなくてはいけないと言っていますけれども。

そういうことを含めて、リーダーの考え方が一番大事だと思いますし、それで初めて全員参加の経営が実現できるのだらうと思います。やはり理想は100人なら100人、1000人なら1000人全員が持てる力をすべて、トップが指し示す方向に発揮できれば、どういう困難なことでもどんな高い目標でも到達できると思うんですが、なかなかそうはならない。全員参加の経営というのは、口で言うのは簡単ですが、実行するのは難しいと思います。そういう意味でいうと、今申し上げたように社員からトップが信頼され、尊敬されるだけじゃなくて惚れられるという状態が、非常に大事だろうと思います。JAL に行った稲盛を見ているとですね、あっという間に全社員から慕われている。惚れられるという表現かどうかは分かりませんが、本当に心が奪われてしまったということになったのが一番の成功の要因だと思います。

何故そうなったかということ、今言ったようなことがあったわけですがけれども、その根底には社員に対する愛というか、利他の心というか、自己犠牲を払ってでも JAL を良くしていきたいという、そういう純粋な思いがベースにあったからこそ、皆がついていこうと、この人のためならばと思ってもらえたんじゃないかと思っています。簡単に言ってしまうと、トップの方が本当に大きな愛で、社員のことを第一

に考えてくれる。それが大事なのだろうと。それが経営者の一番大事な点じゃないかなと思います。

引頭 ありがとうございます。今3名のパネリストの方からお答えいただいたんですけども、3人とも経営者の姿、あるべき姿、こういうことを持っていたほうがいいんじゃないか、こういうことではないかということでお話いただいたと思います。

そこで安嶋様への質問ですが、そういう経営者像があったとしても実際の経営に生かすには、会社に仕組みもまた作って行かなければいけないわけですね。安嶋様もいろいろな仕組みを作られて行ったと思うんですけども、稲盛さんからいろいろ習ったことを会社の中に実装して行くにあたり、仕組み作りにおいてどのへんが一番キーになったと思われますでしょうか。

安嶋 次々と難題が降りかかってきて（笑）。これはまた一言でしゃべるのは難しすぎます。そもそも名誉会長は50年以上経営をされていて、50年以上の実績があります。これはたった6年ぐらいしか社長をやっていない私には語ることでできない内容でございますので、なんと言いますか、仕組みというより、とにかく名誉会長の場合はいるだけで語れる。俺の50年を見よと。これだけでたぶん納得を得られる。ということなので、とても語るのは恥ずかしい。

ただ、やはり仕組みという意味からいえば、名誉会長はご著書などでも、会社の規模が大きくなっていくときに、これは一人では無理だ、自分の分身が欲しいと。こういうようなお考えから部門別採算、現場分けというのを展開されたということですから、それはわが社においても同じでございます。500人ぐらいの会社ではありますけれども、事業の性格上、みんなが一堂に会しているということはないんですね。

やはり飛行機に乗って、あちこち皆さん飛び回っているし、働いている時間帯も別だし。例えば同じ工場で皆がいるんだったら、「はい、朝礼」と言って何かやれるということはあるのかもしれないが、航空業界というのはやはりそれが難しい。となると、仕組みという意味からいえば、名誉会長じゃなくても、部長さんとかグループ長さんクラスに分身になっていただく仕組みづくり。これがキーポイントの1つ。しかしトップダウンだけで物事が進むわけでは決してないので、先ほど少し申し上げたように、若手6名が手を挙げてくれた企業価値発信みたいなボトムアップの動き、こういうのも仕組みですね。やはり両側から、残念ながら一気にいろんなものが広がる力には私にはないので、じわじわと広げられるかなというものがおそらくキーポイントで、そこは正直申し上げて、できているかどうかと言われると、まだ道半ばかなと思います。

社員に惚れさせるなんて、そんなとんでもないですね。僭越至極でございます。どちらかという私のほうが社員に永遠の片思いをするしかないのではないかと。つまり経営をやることによって、社員から惚れてもらおうとか、何か言ってもらおうとか、そういう見返り的なことを思った瞬間にたぶん終わってしまうような気はするので、結果として惚れていただければそれは極めて幸せなことではあります。そうなるまでのプロセスで私の方からやることがあるとすれば、永遠の片思いの覚悟で社員思いを貫く。その意志力が続くかどうか。それと、先ほど申し上げたようなトップダウン、ボトムアップ双方の仕組みが浸透させられるか。ここら辺がポイントのような気がしますね。答えになってないかもしれませんが、以上です。

引頭 ありがとうございます。皆様のお話を伺っていると、もちろん経営者としてきちっとビジョンを言い、そして言動を一致するという基本的なことに加え、やはり自分の分身ですね。経営が分かる、できる、理解できる人。そうした人を社内に、グループ会社も含めて、どれだけつくれるのかということのも一つの大きなポイントかということになるかと思います。大田さんのおっしゃるように、惚れ込むというのは、なかなかその境地は遠いかもしれないけれども、それぐらい身近に感じられる存在になるというのが、経営者としてすごく重要なことではないかというお話でした。

最後のパネルの質問なんですけれども、これがもっと難題で、安嶋さんが嫌がられるんですが。経営にとって何が大切なのかということで、今までの皆さんのご発言の繰り返しでも結構なんですけれど

も、本当に一体何なんだろうと思うところをご発言いただければと思います。吉田さんからお願いいたします。

吉田 先ほどの話と少し重複するかもしれませんが、経営にとって何が大切かということで、経営者から見ること、会社全体から見ること、働く人の側から見ることという視点によっても違うと思います。組織全体にとってということであれば、大田常務や若林先生がおっしゃったように、やはりトップというのが大事だと思うんですね。私も社会人向けプログラムをやっていると、例えば名誉会長の『実学・経営問答』など、経営者の方の質疑応答の本はたくさん出ているんですが。昨日授業をやっておりましたら、「うちの会社が二代目の社長で現場を全然見てくれない。どのようにすれば社長が現場を見るようにすることができるでしょうか」という問いがありました。

例えばこの『実学・経営問答』を読んでおきますと、社員がついてきてくれない二代目の社長が、どのようにすれば社員さんをだんだんつかめるようになってくるのか。ここは、名誉会長はたくさん答えられています。一方、みなさん難しく結構悩んでいらっしゃるの、経営者の悩みは結構本があるんですけど、経営者にこういう風になってもらいたいという従業員の方は、どこにどう聞いたらいいのかなということをごこのところずっと考えています。

経営者の側からすれば、先ほど分身をという話がありました。また、いい経営ということ全体で考えるならば、昨日の質疑応答には、その経営者が二代目であるとするならば副社長とか専務とか、あるいは先代の番頭さんがまだ影響力があるのであればその方とか、従業員の側から見て経営者にちょっと変わってもらいたいと思うようなことがある時には、経営者に影響力があるような方を動かして社長に変わってもらう必要があるのではないのでしょうか。挑戦してくださいとお答えしました。

この問いは、何が大切なのかというところで、あるべき経営者像はこれまでのパネルディスカッションでかなり出てきていますけれども、従業員さんがもうちょっと頑張ってもらいたいと思っている経営者の方が、どのようにしたら変わってもらえるのかということも一つの大きいことです。例えば従業員の側、社員さん、組織の構成員の方が一致して、つまりトップではないんだけど経営者意識を持っている方がたくさん出てくる所は結構いい文化ができるでしょうし、双方から考えないといけない問題があると思います。この問いはあまりにも大きすぎて、これこれこうと答えられないですが、実際に悩んでいらっしゃる方は世の中にそういう人が多いのかなと思ひまして、私はそういう見解を持ちました。

引頭 ありがとうございます。経営者の視点だけではなく、そこに働く経営幹部、あるいは従業員の方々の視点というのも重要じゃないかということですね。では若林先生、お願いします。

若林 よく改革をするリーダーはビジョンが大切だという話がありますが、もう1つは、いかにまわりを巻きこめるか。もちろん迷惑な意味ではなくて、ちゃんとビジョンに対して、まさに腹落ちしてもらって加わってもらうというコンテキストですが。そういうことができるタイプの改革型リーダーが、実はすごく少ないという話で。惚れられるという話でも、カリスマがあるからできるんだという単純な議論をしたがる人もいますが。惚れられるというのは、かわいいからとかイケメンだからとか、そういうことではなくて(笑)、その人に何かついていきたくなるものがあるからもちろん惚れるわけですが。そういう面でどういうふうに関わり込むかというのが結構、改革をするタイプの経営者に求められていることだとは言われています。

あまりそれには関連しないですけれども、昔、最初に稲盛会長の話で商工会議所で聞こうとして、勉強会で聞こうとしたら、みんな酒飲んでて、聞いているのかと。怒って帰っちゃった。その後、今の会長さんが後からついて行って、ぜひ聞かせてくださいとあって、土下座しながら聞かせてもらったという話があります。そういう経営者の真剣さみたいなものも問われるとは思いますが、今、二代目でなかなか現場を見ないという話がありましたが、経営者の意識改革というのが確かに一番難しいことかと思ひます。

もう1つ、今日のテーマで先ほどの議論に戻れば、確かにファイブフォースとかポーターさんが言わ

れたことで。実は、僕は去年ハーバードに研修に行かせてもらったんですが、あの人はよく川べりを朝ランニングされて、健康にストイックな方ですけども。彼もその議論をしてからもう30年から40年経ってしまっていて、いろんなことを言っていますが、その一つに、利他の精神じゃないですけど、社会的な戦略性を持った会社をどうやって発展させるか。

例えば、JACさんのように離島の医療を支えていく、離島の社会を支えていくという会社が、利益が出て、なおかつそれが永続的に展開できて、しかも企業として成り立つというのを考えなきゃいけないということを、彼も最近言い出したらしいです。そういうことをいろんな所に書いているんですけども。なんかいろいろ製薬会社の社長に追及したりするらしいんですが。

JACさんの話ですと、こういう風に経営に何を求められているかということでは、利他の精神もそうですけど、社会を支えながら、手助けをしながら一定のビジネスになっていくような仕組みをどう作っていくかというのが、今もう一つ大きな問題ではないかと思います。

引頭 ありがとうございます。では大田様、お願いします。

大田 半分繰り返してみたいになりますけれども、やはり明確なビジョン、目的を示すことが大事だろうと思いますし、そのビジョン、夢を実現して見せるということがさらに大事だろうと思います。すぐにできなくとも、それに一步一步近づけている。周りの人が動いてくれる。それでますます求心力が増して、ベクトルがどんどん揃っていくんだろーと思いますから、まずそういう意義、目的、言い換えれば夢、ビジョンを持っている。会社にそういうのがある。今いるリーダーが夢の実現に向かって一步一步進んでいるということ。そうすることで会社の勢いというのが出てくるのだろーと思います。

その中で、直接は関係ないかもしれませんが、運のいい会社というか、そういう言い方は変ですけども、JALは非常に運のいい会社だろーと思うんですね。例えばKDDIも、今考えれば非常に運のいい会社だろーと思います。稲盛が盛和塾を始める時に、ここに塾生の方もたくさんおられるみたいですけども、私は本で読んだだけなんですけれど、皆さんに盛和塾に来てもらって、どうしたら運が良くなるかを教えてあげたいと、最初にお話しされているんですね。それは、善きことを思い、善きことを行うことだと。人のために役立ちたい。社会のために役立ちたい。そうすれば運は良くなるんです。経営の秘訣はそういうことだと。そういうことをお話しされていて、なるほどと。

このあたりは利他の心かと思うんですけど。やはり自分だけのことを考えていたら運は悪くなりますよ。社員のため、会社のために役立とうという思いが、自分の運も良くするし会社もよくするんだ。そういう意味で思うのは京セラの経営理念、第二電電の創業の思い、JALの再建に対する稲盛の思い、そこに私心というものはなくて、全従業員の物心の幸せだったり、国民に少しでも安い電話料金を提供したい。JALの場合は、自分は無給で、79歳という高齢で、JALの社員を救ってあげたいと、日本の国民に少しでも自信をつけていきたいという利他の思いというんですかね。そういうのがあると不思議なことに運がよくなるのかなと。

ですから経営にとって何が大切かといえ、まずはそういうビジョン、夢、本当にみんなが納得できる、ポーターさんの話にもありましたけれど、みんなが納得できる夢、ビジョンを指示して、すぐには実現できなくても、一步一步実現できているなと思わせるリーダーの力量が大事だろーと思いますし、そういう力量をつけようと思えば、運が良くなるとはいけない。運が良くなるためには、私心があつたらダメなんだと。社員のためにという思いが大事なんだと。これは私が全く実行できているわけでもないんですけども、稲盛さんが言っているのはそういうことかなと感じています。

引頭 ありがとうございます。では安嶋さん、簡単に一言お願いします。

安嶋 とても簡単に言えないので、このレジュメには「経営にとって何が大切か（この部分は長く）」と書いてあるので（笑）。いや、時間の制約もございますので。

人生の成功方程式といわれるのがフィロソフィの中にあります。考え方×熱意×能力ですから、やは

り考え方が先に来ているんだらうな。こちらの方が大事なんだらうな。熱意、当然必要だらうな。経営12カ条7条にある意志、これも大事だよな。でも能力も必要だよな。大局観は持っていないとうちは嫌がるよね。時流もちゃんと見ていないと社員を幸せにできないよね。それで企業理念のところに戻って、社員の幸せだよな。でも社員の幸せを守るには、会社がゴーイングコンサーン、永続してなければ、社員の福祉、幸せの源である会社が永続しなければ、幸せはないよね。だから利益は上げなければいけないよね。というような、企業理念とかフィロソフィに書いてあるすべてが経営にとって大切だと。簡単に申し上げればそういうことだらうと思います。

引頭 制約のある中、ご協力ありがとうございました。私から、モデレーターが言うのも何なんですけれども、先生方がおっしゃったお話を私自身もその通りだと思うんですけれども。経営に、一応今、常務執行役員ですから経営の端くれではあるんですけれども、一応シンクタンクということで少し外から見ますと、今経営に求められているのは大義だと思うんですね。やっぱり、何のためにとか、何をしたいのかという大きな思いですね。JALの植木社長に確か稲盛名誉会長が、君の大義は何かと、改革当初聞かれたという話がありました。大義を忘れて自己の利益を追求すると、なかなか…。ここはご案内のとおり、環境破壊の話も然り。それからご案内のとおり世界経済自体が、特に先進国であまり伸びなくなってきたと。そうした中でどうやってうまく調和を持って、さらに安嶋さんがおっしゃったように、従業員の方々の幸福を追求できるか。やはり大義というものを経営者は本格的に考えなくてはいけないんじゃないかなと。すみません。モデレーター特権でそれを言わせていただき、今日駆けつけていただきましたお二人の先生に、簡単にご講評をいただきたいと思います。

まずは青山先生からお願いします。

青山 まず、このように素晴らしいシンポジウムを開催されました鹿兒島大学様と稲盛アカデミー様にお祝い申し上げたいと思います。その上で、今日素晴らしい講演をいただいた安嶋社長と、素晴らしいディスカッションをいただいたパネリストの方にお礼を申し上げたいと思います。先ほど、吉田アカデミー長からご紹介いただきましたように、私、立命館大学で、昨年6月に稲盛経営哲学研究センターというのを創りまして、その中でもやっぱりJALグループが、なぜこういうふうに関期間で再建されたのかというのが非常に興味もあり、かつ重要なところでありますので、JALグループさんほかJACさんのご協力を得まして、心理学とか組織論とかそういう観点から研究プロジェクトを進めているところでございます。

今、経営12カ条というのが出てきたんですけれども、ここにいらっしゃった方で知らない方がいらっしゃると思うんですけれども、経営12カ条というのは、稲盛さん自身が経営者に対し、経営者はどういう考え方で経営をすべきかということをもとめて書かれたものであります。その中で稲盛さんの経営というものに対する考えが表れているのが、「値決めは経営」という6条と、「売上最大、コスト最小」という5条、それに10条「常に創造的な仕事をする」というところだと思うんですね。

値決めは経営というのは、値段というのはコスト+利潤ではなくて、お客さんが感じる価値なんだというところから始まっています。そうすると自分たちが、ここではJACですね、一番価値が出せるマーケットはどこなんだらうという考え方に行きますし、その上で売上最大、コスト最小にするためには創意工夫が必要で、創造的に仕事をしないと行けない。JACさんが再建されたというのは、おそらくそれを本当に忠実に実行された。それがやはり一番の理由じゃないかなと思うんですね。ですがこの3条というのは、非常に大きな意識改革ですし、これを実際に実行するというのは非常に大変なことなんです。じゃあ、誰がそれをやれるのか。というところがきっと経営にとって何が大切かということだと思うんですけど、今日の安嶋社長の話を聞いて、私はやっぱり経営者の人格、人柄というのが非常に重要なんじゃないかなと思いました。

その11条に、「思いやりの心で誠実に」というのがあるんですね。この航空ビジネスなんですけれども、儲けだけではなくて、航空輸送を必要とする離島の人とか地方の人にも応えないといけない。そういうところをほかのJ-AIRとか、FDAとか、後コピューター航空と協力してやれたというところ

ろは、やっぱり安嶋社長の利他の心というか、そういったところが反映されているんじゃないかなと思います。

最後の12条に「常に明るく前向きに」というのがあるんですね。それはもう安嶋社長を見れば分かると思いますけれども、非常に明るい方だなと思います。それで今日の安嶋社長のお話で、私が一番アツと思ったのは、ATRを導入されるときに、自分だけじゃなくて各部門の代表を連れていかれたというのがありましたね。こういうね、従業員と。たぶんこれは計算されたとかいうものではなくて、もう居ても立ってもいられなくてやられたことだと思うんですね。こういった経営者と従業員の一体感、これが稲盛さんらしさなんですね。というようなことで、心のレベルで稲盛さんに通じるような経営者がいたことが、一つの改革が成功した（要因）ということじゃないかなと思います。

引頭 ありがとうございます。では日置先生、お願いいたします。

日置 鳥取環境大学の日置です。私の役割は、蛇足を言ってさっさと引っ込むというのが役割だと思います（笑）。私はこういう場でしゃべるときには、事業と企業という区分はやっぱり付けた方がいいと考えています。普通は、企業は目的であって、事業はその手段だというふうに考えるのが通説です。陳腐化した事業を取り換え、取り換え、企業が長生きするというのが、これが経営なんだというのが、一般的に言われているんですけども、私はそれをひっくり返した方がいいんじゃないかと思っています。つまり何らかの事業をするために、企業という形態をとるんだと。という風に考えると、実は事業が目的であって企業はその手段なんだと。

今日のお話の中で出てきた、例えば事業の大義。大義というのは、実は事業の大義であって企業の大義ではない。カッコいいというのは事業に対する情熱がかっこいいのであって、企業に対する情熱は決してかっこよくない。そういう意味でいうと、惚れられるというのは事業に対する情熱で惚れてもらう。こういう風に考えるならば、やはり事業と企業をしっかりと区分して、その上でその事業に対していかなる大義を持ち、熱情を持ってという。その姿というのがどれだけ広がっていくのか。という辺りが、実は稲盛哲学のポイントの1つではないだろうか。さっきから引頭さんのご発言を聞いていますと、事業と企業と、そしてこの2つが不可分な場合は会社という言葉が使われて、ちゃんと言い分けがされているわけです。おそらくこれは、この後、テープ起こしされると思いますが、そのつもりになって読むと、しっかりと言い分けがなされているということが分かると思います。

結局のところ、実は稲盛経営と言った場合には、それはテクニックとか技法ではない。テクニックや技法であれば、誰がやってもできるはずなんです。そうではなくて、安嶋さんだからできるという、そういう経営をなさっている。で、その背景にあるのは、事業に対する思い入れであり、そしてそれが溢れてくるところに稲盛哲学の実践があるんだ。というふうに解釈すべきだと思います。以上、蛇足でした。（拍手）

引頭 青山先生、日置先生、どうもありがとうございました。ではこれもちまして、公開パネルディスカッションは終了させていただきます。

牧原 どうも、引頭さん、パネラーの皆さん、ありがとうございました。それではお時間も迫ってまいりましたので、お二方ほどご質問をお受けしたいと思います。挙手をお願いいたします。

質問者1（男性） 今日本当に興味深い話を聞かせていただきまして、ありがとうございました。破綻前のJACの社員の様子がこのレジュメに書いてございましたけれども、本当にいろいろびっくりしましたんですけども。本とか読んで一応は承知していたのですけれども。

（中略）航空業界というのは新しい経営者がきた時に、どういう受け止め方をするのかというのが1点と。もう1点は、今日のお話で一言も出てきませんでしたけれども、私は何年か前に、映画『沈まぬ太陽』を観て、労働組合が6、7組織ぐらいあって大変な思いをされたというのがあったんですが、そ

のあたりの獅子身中の虫をどういう形に変えて協力的な方向に持っていかれたのか。そこを知りたいなと思います。

安嶋 まず社員の名誉のために一言申し上げますが、社員の意識が退廃的な意識だったと確かに申しましたけれども、それは社員のせいかという、そうではないと思いますので、やはりそれは経営の責任であると。決して社員を批判する気は、私はありません。事実として申し上げましたけれども、責任は社員にはない。それは経営の責任であると思っています。

それからご質問ですけれど、まず『沈まぬ太陽』は、あれは小説です。似たようなお話があったことは私も承知しています。しかし、あれは小説です。ただ、複雑な労使関係があったことは間違いございません。そこは事実です。それをどのように解決したかというのは、申し訳ないですけれど、私はもう6年にわたりJACの経営をやっておりますので、JALのこの間の労政事情というものを語る立場にはないので、回答は申し訳ないですけれども控えさせていただきたい。代わりに、JACの労使関係はどうかということからすれば、健全な話し合いができる土壌が出来上がっている。もちろん労使ですから話し合いはします。しかし極めてちゃんと話し合える環境が整ってきていると自負しております。

牧原 ありがとうございます。もうひとつ方、いらっしゃいませんか。

質問者2 (男性) 飛行機が大好きな者です。今日は貴重なご講演と楽しいパネルディスカッションをありがとうございました。本職は大学で会計学を専門としておりまして、航空会社を研究しております。フィロソフィと数字というものが出てきましたが、それが要因となっているという話があったと思うんですが、それが社員の方々にどういう風に浸透していくのかということに非常に関心がありまして、中小企業とか企業の社長さんにお伺いしますと、やはり企業の規模が大きくなったり事業年数が長くなると、自分で社長意識が見えなくなったり浸透率が悪くなるという話をされています。そこで500名くらいの会社であるJACさんでどういう風に浸透していったのかということをお聞きしたいということです。後2点あります。

所有構造が、60%がJALで、40%が県とか市町村が株主になっているかと思います。再建の本質に迫るという意味で、この辺りの所有構造が再建にどのような影響を与えたのかということについて教えていただきたいと思います。

最後は会計に関してなんですが、算数とか計算が経理や会計であったものが、本当に経営に資する経理とか会計になるのかなど。非常に興味深いお話を聞かせていただいたんですけども、そこにどのような変化があったのかということ、何がきっかけだったのかということをもう少し教えていただけるとありがたいです。安嶋社長に対してのご質問です。よろしく願いいたします。

安嶋 はい。まずどのように浸透していったかということですけども、これは本当に繰り返し繰り返し、同じことを繰り返して読むということをやります。これが基本ではないかと思います。運動であれ何であれ、基本動作を身につけるには反復ですから、そこは意識の浸透に関するお話だろうと。ただそれ以外にも、業績報告会という幹部の会だけじゃなくて、その内容を一般社員にも説明をする会を催したりとか、部門によってはみんな昼夜分かれて働いていたのが、そういう職場環境であると申し上げましたけれども、それを何チームかに分けて霧島の合宿所に、うちが持っているわけではなくて公営の合宿所ですけれども、合宿をやったりとか。

それからどうしても私が直接伝えたいと思うような事柄については、朝昼晩、朝昼晩、2週間、3週間かけて、20回、30回同じ話をしても、直接したい案件については話をする。その時も、来てくれた社員は全部名前を消し込んで行って、まだ〇〇さんが来てない、〇〇君が来てない。ということであれば、またその人たちの時間があるときにそういう説明会をやったり。本当に肉声で直接伝えたいものは、そうやって同じ話を30回ぐらいミーティングして、同じ話を繰り返すということをやりましたし、後は先ほど申し上げたように、トップダウン、ボトムアップで、いろいろ人から語ってもらう。いろんなやり

方で浸透させていった。こういうことを地道にやってきたなと思っています。

それから2点目ですけれども、確かに奄美群島の市町村さんは株式を保有してはいますが、ここの資本構成、ポートフォリオ的なものが再建に影響したかという、これはたぶんニュートラルだったと思います。株主構成という意味からいえばですね。ただ、離島の株主の方たちは、本当にJACファンでいてくださる大変ありがたいサポーターの皆様なので、配当なんかいらぬよってしてくれるような株主でございます。しかしながら、ちゃんとした会社として自立している以上は配当を、大田さんからも配当して初めて一人前の会社なんだよと。それはその通りです。これはとっても面白いんですけども、我々が離島の市町村を回って、お願いだから配当をさせてくださいと。いやいや要りません。飛行機買うお金が貯まるまでは配当なんか要りません。こういう風におっしゃってくださるところに頭を下げて配当をしたという。それで一人前の会社として大田さんに認めていただいた。こういう流れでございますので、ある意味、大変ありがたいJACファンの株主の面々に支えられていた。これは事実です。しかし資本構成は再建には中立という風にご認識いただければいいかなと思います。

3点目は何でしたっけ、数字ですね。業績報告会とかやっていると、何となく数字を追いかけてなくて、たまたま月末に締めて集計したらこの数字でした、という感じで上がってくる報告の紙と、本当にこの利益を上げるぞ、途中でこんなこともやった、あんなこともやった、それでこの利益が出ている、と行って上がってきた数字。これは一見するとただの数字ですが、しかし長年業績報告会をやっていると、その違いは少しずつですけど分かるようになります。あ、これは途中経過を全く見てないで、ただ月末締めたら、たまたまラッキーなことに黒字だったね、という報告書と、もう必死に黒字にするぞと作ってきた報告書と、これは分かります。なのでやはり意志を込めて、プロセスもちゃんと踏みながら、狙って数字を作ってきたかどうか、というところがやはり数字で経営をするか、ただ数字を集計した算数かという違いだと思いますし、これは分かりますよ。やっているうちに。ということでございます。3点目はお答えになってなかったかも知れませんが。

牧原 どうも安嶋社長、ありがとうございます。多数ご質問もあろうかと思っておりますけれども、お二方で締めさせていただきます。

改めまして引頭様、そしてパネラーの皆様、ありがとうございます。昨年の2月に開催して、3回、JAL再生ということでシンポジウムを行いました。今日も多数のいろんなお考えが出ましたけれども、人の心をベースに全員参加で経営するというのが、このテーマの一つのキーワードではなかったかなと思います。また、稲盛アカデミーでは、次回以降も新たなテーマを決めて開催して参りたいと思います。皆様方のご鞭撻を宜しくお願いいたします。本日はどうもありがとうございます。

※登壇者は下記の方々。

【基調講演】 テーマ：「いかに高い目標を達成するか

～ JAL 再生における稲盛経営哲学の浸透～」

安嶋 新 氏

(日本エアコンピューター株式会社代表取締役社長・日本航空株式会社執行役員)

【パネルディスカッション】

モデレーター：引頭 麻実 氏 (鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授・株式会社大和総研常務執行役員)

パネラー：安嶋 新 氏 (日本エアコンピューター株式会社代表取締役社長・日本航空株式会社執行役員)

大田 嘉仁 氏 (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)

若林 直樹 氏 (京都大学経営管理大学院教授)
吉田 健一 (鹿児島大学稲盛アカデミー准教授)
特別発言者 : 日置弘一郎 氏 (鹿児島大学稲盛アカデミー客員教授・
公立鳥取環境大学経営学部教授・京都大学名誉教授)
青山 敦 氏 (立命館大学MOT大学院教授・
稲盛経営哲学研究センター長)

なお、それぞれの方の肩書は全て (基調講演者、パネリスト以外の司会者、座長等を含め) 当時のものであることを附記しておく。