

第1章 完全民営化までの経緯と意識改革の萌芽

1987年11月、JALは半官半民の特殊法人から純民間企業へと生まれ変わり、新たなスタートを切った。JAL民営化の議論が本格的に机上に乗ったのは、1985年に入ってからであり、その意味では、この2年間を押さえることで一先ずは民営化の経緯を理解することができる。だが、完全民営化へと向かう道筋を単に航空政策の転換という脈絡のみならず、「JALの問題」として捉えようとするならば、もう少し歴史を遡り、少なくとも1980年代初頭から眺める必要がある。

とりわけ、1981年における日航法の改正と、JAL史上初となる社内出身者の社長就任は、完全民営化に直接的な関係はないにせよ、JALをして「経営責任体制」「株式会社としての責任」をそれまで以上に意識せしめた。そこで、本章では、第1節において、1980年代初頭におけるJALの経営環境を踏まえつつ、1981年の日航法改正および社長人事がJAL内部に与えた影響を検討する。その後、第2節では、1985年以降に本格的に展開された完全民営化の論点を整理していく。

第1節 1980年代初頭におけるJALの概況

第1項 JALを取り巻く経営環境

1980年代初頭の航空業界を取り巻く経営環境は、競争環境の激化や第2次石油危機の影響、世界的な不況による需要の減少などによって、極めて厳しいものであった。

1980年における国際定期航空会社の業績を見てみると、全体で合計6億3,500万ドルもの営業損失を出し、パンナムが本社ビルや関連企業を売却するなど、各社の経営不振が目立った⁵。英国航空も1981年に5,400名の人員整理を実施し、アメリカン航空、ノースウエスト航空、カナダ航空、エール・フランス、ユナイテッド航空など主要な航空会社も、ほぼ同時期に路線の縮小や人員整理を発表している⁶。このように、世界の主要航空会社が経営難に苦しむ中であって、JALは1980年代最初の年を黒字で出発したのであった（表1）。

⁵ 日本航空株式会社統計資料部編『日本航空社史：1971-1981』、1984年、p.446。なお、パンナムは、1981年に従業員及び管理職の賃金カット、客室乗務員のレイオフや自宅待機など、大幅な人件費削減施策を講じている。日本航空広報部『回顧と展望』、1982年12月、p.60。

⁶ 『回顧と展望』、1982年12月、pp.55-64。

表 1. JAL の主な営業成績 (連結)

(単位：百万円)

年度	営業収益	営業利益	経常利益	当期純利益
1977	468,222	22,219	21,866	8,558
1978	505,130	25,323	24,823	3,899
1979	611,228	1,754	885	171
1980	705,267	12,180	5,883	3,056
1981	776,644	12,869	-91	5,342
1982	810,934	-4,646	-25,072	-9,173
1983	830,448	28,700	9,059	-3,438
1984	922,729	48,404	30,358	10,761
1985	924,808	27,826	2,745	-4,088

出所：日本航空株式会社広報部デジタルアーカイブ・プロジェクト編「JAL データベース」『JAL グループ 50 年の航跡』日本航空、2002 年、デジタルアーカイブを参考に筆者作成。

翌 1981 年は、創業 30 周年という節目の年であるが、この年、JAL はアメリカの航空業界誌『Air Transport World』が毎年公表している「最優秀航空会社賞 (Airline of the year)」に選ばれ、世界第一級の航空会社との折り紙を付けられた。受賞の理由は、定時性とサービス面の 2 つであったが、輸送実績においても、世界 1 位に手が届く所にまで到達していた⁷。1954 年 2 月に、JAL の国際線第一便として 21 人の旅客 (有償旅客は 5 人) を羽田からサンフランシスコへ送り出して以降、国際線の旅客数は右肩上がりに増加していき、1960 年には 10 万人を超え、1968 年には 100 万人を超えた⁸。その後も順調に有償旅客数を増やしていき、1980 年には年間 430 万人を超える人を運ぶ会社にまで成長していった⁹ (表 2)。そして、1983 年には IATA (国際航空運送協会) の輸送ランキングで、加盟企業 126 社中 1 位にランクし、その後 5 年間、首位の座を守り続けた¹⁰。

⁷ 1965 年のランキングは 11 位であったが、その後、順調に順位を上げ、1980 年には、パンナム、英国航空に次ぐ第 3 位にランクした。

⁸ 日本航空株式会社広報部デジタルアーカイブ・プロジェクト編「JAL データベース」『JAL グループ 50 年の航跡』日本航空、2002 年。

⁹ 日本航空株式会社広報部デジタルアーカイブ・プロジェクト編「JAL データベース」『JAL グループ 50 年の航跡』日本航空、2002 年。

¹⁰ なお、これに先立ち、1980 年には、貨物輸送で世界一位の実績を挙げている。1970 年においては 9 位であったが、その後、着実に順位を上げていった。『日本航空社史：1971-1981』、1984 年、pp.408-409。

表 2. 有償旅客数の推移

(単位：人)

年	国際線	国内線	合計
1954	808	233,381	234,189
1960	112,036	740,450	852,486
1965	443,742	1,556,846	2,000,588
1970	1,627,737	4,817,015	6,444,752
1975	2,538,051	6,562,610	9,100,661
1980	4,324,963	8,741,243	13,066,206
1985	5,696,688	8,062,764	13,759,452

出所：日本航空株式会社広報部デジタルアーカイブ・プロジェクト編「JAL データベース」『JAL グループ 50 年の航跡』日本航空、2002 年、デジタルアーカイブを参考に筆者作成。

しかしながら、JAL の経営も手放しの楽観は許されないものがあった。とりわけ、経営の重荷となっていたのが、外国の航空会社と同様に、燃油費の問題である。1972 年度は、費用全体に占める航空燃油費の割合は 10%であったが、1977 年度には 19%へと上昇し、さらに 1981 年度には 31%にまで達した¹¹。もう 1 つ無視できないのが、着陸料や航空機燃料税、通行税などのいわゆる「公租公課」である。1970 年度においては、国内線収益に占める公租公課の割合は 10.8%であったのに対し、1980 年度には 32.7%にまで増加しており、金額ベースで見ても、1970 年度の 51 億から、1980 年度には 604 億円と、8 倍にまで膨らみ、JAL の経営にとって軽視できないものとなっていた¹²。こうした不安材料もあったが、それでも外国企業から見れば、JAL の業績は一際目立ったものであったと言える。

第 2 項 日航法の改正

1980 年代初頭の JAL を語る際、触れずにはいられないのは、1981 年の日航法改正である¹³。1953 年に施行された日航法は、JAL にとって恩恵と制約の 2 つの面を併せ持つものであった。政府補助や債務保証、政府所有株式への後配制など、多岐に亘る保護と助成がなさ

¹¹ 『回顧と展望』、1982 年 12 月、p.52。

¹² 『日本航空社史：1971-1981』、1984 年、pp.382-383。

¹³ 1981 年は、JAL にとって創業 30 周年の節目の年であるが、このことに加えて、日航法の改正という長年の念願が叶ったことに触れ、JAL は同年を「極めて意義深い年であった」と回顧している。『回顧と展望』、1981 年 12 月、p.1。なお、日航法改正については、それが実現される 8 年前の 1973 年から常務会の議題としてあがっていたが、その後の石油危機への対応などから、一時頓挫し、1978 年度から再び取り組み始めたという経緯がある。

れてきたが、その一方で、政府による厳しい監督を義務付けるものでもあり、具体的には、役員の定数をはじめ、事業計画、資金計画および収支予算の認可制など、企業運営全般に及ぶ事前認可制と監督規制が設けられていたのであった¹⁴。最初のうちは、大きな問題はほとんどなかったように思われるが、JALの組織規模が大きくなるにつれ、次第に日航法の規制が実情に合うものではなくなっていく。例えば、役員の定数は18名以内と定められていたが、1970年代初頭には従業員数2万人を超える規模にまで成長していたため、役員一人ひとりの業務負担は次第に大きくなっていった。

こうした状況を踏まえ、朝田静夫社長は、1980年秋、日航法の一部改正を政府に要請する。なお、要望の背景、現状認識として、JALは次の3点を挙げている¹⁵。

第1に、1952年の日航法制定以来、日本経済の発展と航空技術の革新を背景に欧米先進企業と肩を並べる企業にまで成長したが、近年における国際政治情勢や国際航空情勢の変化、燃料事業の激変など、JALを取り巻く環境は著しく変化しており、このような環境のなかでさらなる発展を遂げるには、従前にも増して柔軟で創意と機動性に富んだ事業運営をはかり、企業体質を強化して利用者や株主をはじめ国民の負託に応え、社会的・国家的使命を果たしていく必要がある。

第2に、そのためには、JALの経営に対する政府の持分、規制・監督は、国策の保全遂行のために必要最低限に留め、「株式会社」としての長所、利点を最大限に発揮する体制を整備し、民間企業としての活力を一層活用すべきである。

第3に、従前は内部留保の必要性などから政府株への配当を行うに至っていないが、経営基盤が次第に確立されつつあるなかで、国の財政再建への協力という観点からも、できるだけ早い機会に政府株へも配当をおこないたい¹⁶。

日航法改正をめぐるJAL側の要請の骨子は以下の4点である。

(1) 「役員定数」の定款への移行

事業規模の拡大、国際関係業務の複雑化に柔軟に対応するため、役員定数につき、法律

¹⁴ 『日本航空社史：1971-1981』、1984年、p.448。

¹⁵ 「日航法改正に向けて—その背景とポイント—」『おおぞら』、1981年2月号、pp.4-7。

¹⁶ 本稿では、当時のJALの役員および社員の声を直接引用する形で用いている。なお、その際には、内容に関わらない範囲で語句を修正している箇所がある。

ではなく、定款による変更を要望。既述のとおり、JALでは、組織規模に対して役員定数が少なく、国内他社との比較においてもその差は歴然であった（表3）。

(2) 社債発行限度の拡大

現行法では、資本金の2倍までの発行が許容されていたが、航空機の大型化に伴う膨大な設備投資や、第1次石油危機からの経営再建後の拡充投資などから、1977年以降に多額の資金調達を要することとなり、資本金の10倍までを限度とすることを要望。

表3. 1979年度末における各社の役員数等

	資本金 (百万円)	従業員数 (人)	取締役数	監査役数
JAL	62,575	21,363	18名以内	3名以内
ANA	40,645	10,357	30名以内	4名以内
東亜国内	9,525	3,070	30名以内 (実数は25名)	5名以内 (実数は3名)

出所：日本航空株式会社統計資料部編『日本航空社史：1971-1981』、1984年、p.450。

(3) 政府保有株式への配当

現行法では、政府保有株式に対する配当を要しないこととなっているが、この政府保有株式の後配規定を削除する旨を要望。

(4) 監督規制の緩和

目まぐるしく変わる経営環境の変化に臨機応変に対処するとともに、企業の自主性を拡大するため、日航法制定当初の精神に立ち返り、監督規制の緩和を要請。

日航法改正を巡る議論はその後、1981年2月4日に改正法案が運輸省により決定され、同年2月10日に政府の了承を得て閣議決定という流れを経て、最終的には朝田社長の要望をほぼ満たす形で、1981年4月28日をもって公布施行された。改正法では、まず、役員定数、政府保有株式の後配、補助金の交付の各規定が撤廃された。監督規制の緩和については、事業計画、資金計画、収支予算とその変更の許可制のうち、事業計画とその変更のみ

を認可事項として残し、他は事後監督に移されることとなった¹⁷。社債発行限度額については、資本金の10倍までという要望は通らず、5倍までの拡大となったが、JALは長年の念願（すなわち、政府規制の緩和）を叶えたのであった。改正法が施行されてから一か月後の1981年5月、朝田社長はその喜びとともに、今後のJALの課題を次のように述べている。

この日航法改正は、二十数年来のいわば、わが社の悲願であり、要望してきたことであって、これがついに実現したことは、今年秋創業三十周年を迎えようとするとき、その意義はまことに深く、わが社の歴史において、まさに画期的なできごとであったというべきでしょう。（中略）

今回の日航法改正は、ますます厳しくなってきた市場競争や、厳しさを増している経営環境の困難に対処して、より自主的、弾力的な運営を行いうる体制を整備したものです。しかしながら、ここで考えなければならないのは、法律が改正されたからといってそれだけで強靱な企業体質が生まれたり、活力が沸いてくるものではありません。企業体質は昨日と今日もちっとも変わっていません。強靱な企業体質は、これからわれわれが直面していく困難な問題を一つ一つ、意識改革を通じて克服しながらつくり上げていくものです¹⁸。

ここで朝田社長が強調したことは、日航法の改正によって、経営の自由度が高まり、より民間企業に近い組織へと変わった一方で、経営の責任が従来に増して問われることになったということである¹⁹。自由であることには、責任が伴う。その責任を自覚し、新生JALを確立していくためには、何よりも意識改革が必要であることを朝田社長は説いたのであった。だが、1971年5月以来、JALを牽引してきた朝田社長にとって、日航法の改正は、社長としての10年間の最後の仕事となった。日航法の改正という社長就任時からの念願が達成された後、JALの経営の舵取りは、次の社長へとバトンタッチされることとなった。

¹⁷ 『日本航空社史：1971-1981』、1984年、p.457。

¹⁸ 「＜トップは語る＞新生日本航空をめざして—日本航空株式会社法の改正にあたり—」『おおぞら』、1981年5月号、pp.4-6。

¹⁹ これに関連して、『おおぞら』1981年6月号では、「日本航空株式会社法の改正—その意味するもの—」と題した記事が掲載され、政府による監督規制の緩和によって企業独自の自主的な判断、事業運営が行いやすくなる半面、大きな責任が伴うことである旨が記述されている（pp.4-9）。

第3項 高木養根の社長就任とその理念

改正日航法の施行から2か月後の1981年6月、JALの人事に大きな動きがあった。三代目社長の朝田静夫に代わり、営業畑の経験が深い高木養根副社長が新たに社長に選任された。この時、高木社長の年齢は69歳であり、その意味では特に若返りの人事ではない。だが、高木社長は、JAL創立以来の社員であり、JAL生え抜きの最初の社長であった。

高木社長の就任の背景には、社内派閥の対立によるものとの見方がある。もともとJALには、運輸省と一体となってきた官僚派（東大閥）と、野武士のような営業派（私大閥）、組合対策の労務グループという3つの派閥が存在していた²⁰。官僚派の多くは、人事や経営企画といった主流の管理部門、あるいは労務部門でキャリアを積み、営業派は文字どおり営業や広報部門での派閥を形成してきた²¹。その意味で、営業畑を歩んできた高木養根の社長就任は、JALにとって1つの転換であり、何よりも「悲願²²」であった。

1971年以来、朝田社長の下で副社長として経営を支えてきた高木であったが、社内では早くから高木待望論があったようである。それを後押ししたのが、70年代後半の連続死亡事故であった²³。70年代前半にも、ニューデリーとモスクワの事故(1972年)が発生したが、1977年にもアンカレッジとクアラルンプールで多数の死者を出す事故が発生した。この連続事故を契機とし、JAL社内では国の支配（JAL官僚派）からの独立の機運が高まったという。当時の新聞は、高木社長の就任を「民族派が官僚派を抑えた」と報道している²⁴。

このように見ると、朝田前社長と高木新社長との間に大きな溝、あるいは対立構造が見え隠れしていたようにも捉えられるが、この2人は「日航法改正」という大義のために尽力した同志であったとも言える。既述のとおり、1981年の日航法の改正は、JALにとっての長年の念願であったわけだが、そこには、朝田時代に実現が叶った改正日航法に基づき高木社長がそれを引き継ぐ形で「新生JAL」を牽引していくという流れがある。朝田社長とともに実現させた改正日航法に基づきJALを引っ張っていく、これが高木新社長の使命であった。それは、高木社長が社長就任演説で訓示した「3つの理念（経営目標）」からも明らかである。

²⁰ 森功『腐った翼—JAL消滅への60年—』、幻冬舎、2010年、p.31。森によれば、JAL草創期の松尾時代にはその争いが表面化しなかったという。

²¹ 森、前掲書、2010年、p.31。

²² 森、前掲書、2010年、p.32。

²³ 森、前掲書、2010年、p.33。

²⁴ 「事故で揺れる日航高木体制—強まる引責辞任責任論、民営化路線の失速も」日本経済新聞、1982年2月18日付。

第1の理念は、「愛される日航」である。愛される日航とは、文字どおり JAL が人々から信頼され、好まれる企業になるということだ²⁵。言い換えれば、JAL の使命は何であるか、社員はどのような心構えで仕事を行うべきか、という問いに拘わるものでもある。「愛される日航」という第1の理念について、高木社長は以下のように述べている。

私は、全社員がナショナルキャリアーに働く職員としての誇りを持って行動してほしいと思いますが、一方でナショナルキャリアーという名に溺れることがあってはならないと思っています。ときに日本航空の体質は官僚的であるというような批判も耳にしております。わが社の企業としての責任は、安全運航を基本とし、公共輸送機関として国民の付託に応えるとともに、社員の福祉の向上を実現することにあります。同時に、株式会社として、株主に対し責任を果たす義務があることを忘れてはなりません。従いまして、私からのお願いは、まずわが社の社員は職種の如何を問わず、全員がコマーシャル・エアラインに働いているのだという自覚を持ってほしいということでもあります²⁶。

高木社長がここで強調したことは、従来と同様にナショナルキャリアーとして国民の期待に応える責任と同時に、日航法改正を経た新生 JAL には「株式会社としての責任」を果たす義務が伴うということである。

第2の理念は、「企業体質の強化、収益性の向上」である。およそ民間企業であれば、当然の目標であるが、高木社長が特にこの点で強調したことは、(ここでも)日航法改正との関連で、1981年度から政府所有株にも配当を実施するという問題であった²⁷。これについて、高木社長は次のように説明している。

今年の日航法改正によりまして、世の中の株式会社、民間企業と同じように、わが社も今後は政府に対しても、一般民間株主と同様に、配当をしていかなければなりません。そのためには、ご承知のように、今年度、少なくとも142億円の利益をあげなければならぬわけでありませ²⁸。

²⁵ 『日本航空社史：1971-1981』、1984年、p.477。

²⁶ 「愛される日本航空に」『おおぞら』、1981年7月号、p.7。

²⁷ 『日本航空社史：1971-1981』、1984年、p.477。

²⁸ 「愛される日本航空に」『おおぞら』、1981年7月号、p.8。

第3の理念は、「日本航空グループの繁栄」である。これは、来たる競争時代に対応すべく、JAL本体のみを考えるのではなく、JALグループ全体に目を配り、グループ企業がそれぞれ発展し、共存共栄を図ることが大切であるという主旨のものである²⁹。言うなれば、飛行機を飛ばすことのみで収益を得るのではなく、旅行産業などへと事業分野を広げていくことを意味する。やはりここでも、「民間企業としてのJAL」「株式会社としてのJAL」の責任が背景にある。従来は、(赤字路線でも)飛行機を飛ばすことによって、ナショナルキャリアとしての責任を果たしてきたが、それと同時に、株主の期待に応えることの重要性もあわせて説かれているからだ。株主の期待に応えることとは、高木社長の言葉をそのまま用いれば「相応の利益をあげ、株主への配当を継続していくこと³⁰」である。また、常務取締役営業本部長の利光松男(六代目社長)も、この当時、「すべての株主の皆さんに配当ができて初めて一人前の会社だと思っている」と口にして³¹。

高木社長は、その後も、事あるごとに「株式会社としての責任」という言葉を繰り返し社員に発信している。例えば、1981年10月のJAL創立30周年記念式典では、安全運航の徹底と公共交通機関としての使命について述べ、その後で、株式会社としてのJALの責任について以下のように述べている。

(日航法の改正により)従来以上に、いわゆる民間会社的な経営で、機動的・弾力的に事業運営をするということが可能になりました。これは、いいかえますと、国民がわが日本航空に対して「より民間的な活力のある経営を目指せ」ということであると理解しているわけではありますが、同時に株式会社としての責任を果たすことができるか否かを問われるものであります³²。

さて、高木社長の言う「株式会社としての責任」、すなわち株主に対して配当を支払う責

²⁹ 「愛される日本航空に」『おおぞら』、1981年7月号、p.8。

³⁰ 「<トップと語る>政策問題と私たち—航空貨物専門会社のことなど—」『おおぞら』、1982年8月号、p.8。

³¹ 「日本航空の販売活動を語る」『季刊おおぞら』、第38号、1982年10月、p.24。なお、この発言は、東急観光社長との対談において述べられた言葉である。

³² 『おおぞら』、1981年10月号、8頁。これ以降も、各年の年頭挨拶や毎年10月の創立記念式典などの場で、「株式会社としての責任」という言葉を繰り返し社員へ訴えた。また、1981年11月、ニューヨークで開かれたアメリカの支店長会議の場でも、「わが社は株主の比率からいえば半官半民といわれるかもしれないが、そういう考えは捨てて、民の気持ちで努力し、株式会社としての責任を果たさなければならぬ」と30分も熱弁したと記録されている。「<トップと語る>全株主への配当とさらに体質強化の努力を」『おおぞら』、1982年2月号、p.4。

任を果たすために、日航法改正の初年度、JAL は 142 億円の利益を上げる必要があった。前節で確認したとおり、燃油費の高騰や世界的な不況による需要の低迷、公租公課の負担増など、JAL の経営環境は依然として厳しい状況下であり、142 億円の利益を上げることは並大抵のことではなかった。一方で、朝田前社長が日航法改正の折に述べたように、法律が改正されたからといって、JAL の経営体質が強化されるわけではなく、JAL 自らが意識改革を通じて新生 JAL を確立していかなければならなかった。この時期、全社横断的な意識改革が行われたかどうかは明らかではないが、少なくとも各部署がそれぞれ「株式会社としての責任」を果たそうと獅子奮迅した。営業部門では、「石に(142)かじりついてでも目標達成」を 1981 年下期の販売標語に掲げ、全営業マンがこの標語が書かれた小石をポケットに入れて走り回った。また、顧客獲得のための新たなキャンペーンも積極的に展開していった。その様子を当時の新聞は、「スマートさが身上の日航の営業が、がむしゃらな前垂れ商法へと変身しようとしている」と報じている³³。また、運送本部では、142 億円の達成に向けて経費削減に取り組んだ。例えば、これまで外注していた貨物上屋の清掃を社員自らが行うなど、これもまた「スマートさ」が身上の JAL のイメージとはかけ離れた地道な努力を重ねた。その結果、運送本部では、全体で約 5 億円の経費を削減することに成功したのであった³⁴。

しかしながら、こうした努力が報われることはなく、ふたを開けてみれば、1982 年 3 月期の決算は、142 億には程遠い 2 億円の利益に終わった。最終的には、54 億円の長期為替予約差益を特別利益に計上するなどして、日航法改正の初年度は、何とか政府保有株式を含むすべての株主に、1 株あたり 40 円を配当した³⁵。高木社長が強調した「(最低限の) 株式会社としての責任」をどうにかして果たすことに成功したが、その後は思うように事は進まず、1983 年 3 月期と 1984 年 3 月期は無配に転じた。1985 年 3 月期は、復配 (1 株あたり 40 円) したものの、1986 年 3 月期、1987 年 3 月期は連続して無配であった³⁶。

結果だけを見るならば、従来 of JAL と何も変わっていないと言えるかもしれない。しかしながら、日航法の改正を経て、より民間企業としての色彩が強くなったことで、それまでの JAL に比して、経営責任に対する意識の高揚が見られたのではないだろうか。JAL と

³³ 「日航、経常利益 142 億円達成へ上下脱ぐ一しめ縄結んだ石などでセールス出陣」日本経済新聞、1981 年 11 月 18 日付。

³⁴ 「<トップと語る>全株主への配当とさらに体質強化の努力を」『おおぞら』、1982 年 2 月号、p.4。

³⁵ 「昭和 56 年度決算と 57 年度の見通し—配当は企業存続の最低条件」『おおぞら』、1982 年 6 月号、pp.4-9。

³⁶ JAL 『有価証券報告書』、各年度版。

しては初となる社内出身者の高木社長の大号令のもと、全社が「株式会社としての責任」を果たそうとしたことは、意識改革の萌芽として評価できよう。

ただし、この時期、航空企業としては最も致命的な死亡事故が2度発生していることにも触れておかねばならない。1つが、1982年2月9日の羽田沖墜落事故であり、もう1つが、1985年8月12日の御巢鷹山墜落事故である。JAL創業期からの社員であった高木社長にとって、安全運航が航空会社にとっての至上命題であることは、誰よりも熟知していたはずである。実際、株式会社としての責任と強調しながらも、常に安全運航が最重要課題であることを訴えてきた。だが、実際には社長の就任期間中、4年間という短い期間に2度の死亡事故を発生させてしまった。この点については、「利益中心主義で安全性を重くみなかった」として、当時のJALの経営方針を批判する見解もある³⁷。当時のJALが、本当に安全性を重くみていなかったのか否かはさておき、事故を発生させてしまったこと自体は決して許されることではない。

第2節 JAL 民営化までの経緯

戦後日本の航空産業の復興は、JALの保護・育成を主軸に進められてきた。だが、その後、ANAや東亜国内航空のような民間航空企業が力を付け始めると、次第に国内企業間の競争が激化するようになっていき、そのバランスを調整する必要に迫られていった。こうした現状を踏まえ、1970年代の初頭、航空政策が大きく転換されることとなる。すなわち、1970年（昭和45年）の「閣議了解」と1972年（昭和47年）の「運輸大臣示達」を以って、国内企業間での競争を排除し、航空企業各社の保護と育成に重きを置く政策へと舵が切られたのであった。この航空政策は、昭和45年と47年に取り決められたということから、通常「45・47体制」と呼ばれるが、「航空憲法」と呼ばれることもある。

具体的に、閣議了解では国内3社体制が確認され、大臣示達では、3社の事業分野の棲み分けなどが取り決められた。JALは国際線を担う唯一の企業であることが改めて確認され、同時に、国内幹線を担当することが定められた。ANAは、国内幹線と国内ローカル線を、東亜国内航空³⁸は、国内ローカル線と一部幹線をそれぞれ担当することが決定された。

この「45・47体制」は、1985年まで効力を維持することとなったが、その廃止と同時に

³⁷ 吉原公一郎『日本航空—迷走から崩壊へ—』、人間の科学新社、2005年、pp.33-35。

³⁸ 1970年の閣議了解の後、日本国内航空と東亜航空が合併し、1971年5月に東亜国内航空が発足した。

JALの民営化が決定されることになる。したがって、JALの民営化は、「45・47体制」の廃止とほぼ同じ意味を持つのである。そこで以下では、45・47体制の廃止の経緯を大まかに見ていきたい。

第1項 45・47体制の実質的崩壊

45・47体制が廃止されるに至った大きな理由の1つは、同体制が1970年代後半から実質的に崩壊していたためである。特に、JALの国際線一社体制については、以下で確認するように、厳密な意味での一社体制は1970年代後半以降、次第に維持できなくなっていった。

(1) 日本アジア航空の設立

1975年8月、東京―台北間を専門に運航する「日本アジア航空」が設立された。日中国交正常化に絡んで締結された日中航空協定において、「日本側企業においては、JALが日台路線に就航しないこと」という条項が盛り込まれたため、これに対応する必要があったからである³⁹。日中航空協定によってJALが日台路線を運航できないとなった時、ANAと東亜国内航空が同路線の参入に名乗りを挙げたが、最終的には、JALが「JALであるがJALではないダミー⁴⁰」の日本アジア航空（JALの100%子会社）を設立し、JALとは別会社として日台線を運航させたのであった。

実質的に見るならば、日本アジア航空はJALであるが、厳密に言えばJALではないため、「国際線一社体制」という航空憲法の趣旨から見ればグレーゾーンであったと言える。

(2) 日本貨物航空の設立

1978年9月、日本では初となる国際航空貨物専門会社である「日本貨物航空」が設立され、同年11月、日本貨物航空は運輸省に対し、定期航空運送事業免許申請書を提出した。その事業計画によれば、東京―サンフランシスコ―ニューヨーク線を開設し、同路線に貨物専用便を運航させることであった⁴¹。

日本貨物航空の設立の背景には、高度成長を背景に国際航空貨物の成長が著しく、今後

³⁹ 日中国交正常化に伴う中国路線開設までの経緯、および日台線の停止と再開をめぐる議論については、拙稿(2016)の pp.8-13 を参照されたい。

⁴⁰ 松下正弘「新航空政策導入の背景と問題点」『交通権』、(5)、p.9。

⁴¹ 山野辺義方『航空業界』、教育者新書、1990年、p.36。

予想される国際航空貨物輸送の需要の増大に対応するという意図があった。実際、1970年代中頃から80年代にかけて、国際貨物の輸送量は輸出・輸入ともに増加の一途を辿っている（表4）。

貨物専門会社の設立構想においては、かねてより国際線の進出を睨んでいたANAが、その足掛かりとして捉えていたという面もある。同社が、ANAと海運大手4社による共同出資会社であった点からもそのことは明らかであろう。また、海運各社からすれば、第一次石油危機による業績の悪化や、航空会社による輸送能力の飛躍的な向上（具体的にはジャンボ機の導入）などにより、海上貨物から航空へのシフトが進行しつつあるなかで、不況を打開し、また成長しつつある航空貨物に対抗する必要性に迫られていたという事情もあったため、国際貨物航空の設立は当然の成り行きであったとも言える⁴²。

表4. 国際航空貨物の輸送量の推移 (単位：トン)

年度	輸出量	対前年増減率	輸入量	対前年増減率
1975	165,567	38.8	132,076	16.8
1976	185,179	11.8	143,565	8.7
1977	184,700	△0.3	167,741	16.8
1978	198,748	7.6	214,886	28.1
1980	281,153	22.4	248,525	15.7
1981	299,099	15.6	249,882	0.5
1982	313,508	4.8	271,389	△0.2
1983	409,745	30.7	325,359	19.9
1984	436,129	6.4	357,466	9.9

出所：山野辺義方「民間航空輸送編パート3」『日本航空史昭和戦後編』、日本航空協会、1992年、p.400。

無論、こうしたANAの動きに対して、JALが手放しでそれを認めようとしていたわけではない。JALの朝田静夫社長は、「現状からみて過当競争を激化するのみ」と表明し、同社をけん制した⁴³。

⁴² 川口満『航空[改訂版]』、日本経済新聞社、1991年、pp.186-187。なお、海運4社は、日本郵船、大阪商船三井商船、川崎汽船、山下新日本汽船である。

⁴³ 日本航空協会編、『日本航空史年表—証言と歴史で綴る70年—』、1978年、p.373。なお、海運会社との提携構想については、ANAのみならず、JALにも存在していたことを、ここで触れ

その後、紆余曲折を経て⁴⁴、最終的には、設立から5年後の1983年8月、国際貨物航空は運輸大臣から国際貨物定期運送事業の免許を交付されることとなった。免許の交付に際し、運輸大臣は、新規需要の開拓、サービスの向上などに努めるとともに、安全かつ効率的な経営を行い、健全な経営のもとに国際航空貨物輸送の伸長に努めること、事業運営にかかわる事項（輸送力の増強、市場秩序の維持など）についてはJALと十分協調を図ることを同社に要請した⁴⁵。これをもって、日本では、国際航空貨物に限り二社体制を取ることとなったのである。

(3) ANAのハワイチャーター便の就航

45・47体制の実質的な崩壊は、1984年にANAがハワイチャーター便を就航させたことにより決定的なものとなった。ハワイ便の就航が開けた背景は、そこから遡ること2年前の1982年9月、日米航空交渉における暫定取決めにある。この取決めにより、ANAはアメリカへのチャーター便が認められることとなった。

日米航空交渉の過程で合意された就航便数は、日米間300便（年間）であったが、ANAは年間150便を就航する旨の要望を運輸省に申請した。これに対して、1982年9月、運輸省は、ANAに60便（初年度は30便）、JALには240便（初年度270便）を分配するとし、ANAの目的地を当面の間グアムおよびサイパンに限定した⁴⁶。

その後、1984年6月に、運輸省はANAに対してハワイ向けチャーター便を年間20便（片道ベース）に限って認めたが、ここで問題となるのが、ハワイが「近距離」であるかどうかという点である。45・47体制においてANAの運航が認められている国際線は、あくまでも近距離チャーター便であるからだ。これについては、従来の近距離国際チャーターの定義について、その範囲を逸脱していないか等の種々の議論が交わされたが、具体的な結論は得ら

ておきたい。日本貨物航空が設立される5年前の1973年、日本郵船と大阪商船三井商船の海運二社がJALと提携して、国際貨物専門会社の設立趣意書を運輸省に提出している。だが、JALにとってみれば、既に自社が貨物輸送事業もおこなっていることから、貨物専門会社の構想は、ANAに対する対抗的意義しかなく、新会社の必要性は感じていなかった。こうしたJALの積極的意向のなさにより、JAL・日本郵船・大阪商船三井商船の新会社設立の構想は分解し、海運2社はANAと手を結ぶことになったのである。川口『航空[改訂版]』、1991年、p.187。

⁴⁴ 申請以来、免許されるまでに、約5年の歳月を要した理由として、JAL側からの強い反対に加えて、新東京国際空港の燃料輸送のためのパイプライン建設工事の遅延、日米航空交渉が懸案になっていたことなどがあげられる。山野辺、『航空業界』、1990年、p.38。

⁴⁵ 山野辺『航空業界』、1990年、p.37。

⁴⁶ 大河内暁男「民間航空輸送編パート2」『日本航空史昭和戦後編』、日本航空協会、1992年b、p.369。

れなかった⁴⁷。そして、この問題が未解決のまま、1984年9月24日、ANAのハワイチャーター第一便（満席のボーイング747）は福岡から出航した。

このように、1970年代後半以降、45・47体制では律しきれない問題が現れ始め、なし崩し的にその効力を失っていくこととなっていたのである。

第2項 保護から競争促進への航空政策の転換

JALの完全民営化の議論は、長い時間をかけて決定されたというよりは、1985年に入ってから急展開をみせたと言ってよい⁴⁸。JAL民営化の議論が本格的に机上に乗ったのは、民営化から僅か2年前の1985年7月、運輸省が「航空企業の運営体制検討のための論点」を公表したことに端を発する。ここでの“論点”は、次の3点である。第1の柱は、国際線の複数社体制についてである。国際線の複数社体制については、競争の促進による利用者サービスの改善や企業体質の強化、外国企業に対する本邦企業の積取比率の維持・向上などの観点から賛成論を唱える見解がある一方で、本邦企業同士の過当競争を招くことへの懸念などから、反対論を唱える見解もある。さらに、もし仮に複数社制に移行する場合には、どのような形態・手段を取るべきかという問題も残る。JALの既存路線を新規参入企業に割譲するか否か。ここでは主に、国際線複数社体制の是非および具体的な体制の在り方などについて、その論点が示された。

第2の柱は、JALの完全民営化についてである。具体的には、「JALは政府出資等の助成がなくとも国際競争力を保持できるため、本邦企業間の適正な競争体制を整備する観点から、特殊法人を止めるべきである」などといった民営化肯定論と、「イギリスやフランスなどは国際的な観点から政府が大幅に出資をおこなっており、日本においても国策上必要な路線の維持や緊急時輸送手段の確保のための国策会社を存置させる必要がある（JALは外国資本等に株式取得手段により支配される怖れはないか）」といった民営化否定論に加え、「JALが民営化された場合、他企業との経営格差の適正化のための分割についてどう考えるか」などが論点として挙げられた。

⁴⁷ 大平芳弘「新航空政策の焦点—共存共栄から自由化へ—」『調査と立法』、136号、1986年10月号、p.31。

⁴⁸ これに関連して、松並(1996)は、「1985年の『昭和60年度版運輸白書』において、民間活力への言及は見られても、JAL民営化については示唆も行われていない」と指摘している。

第3の柱は、国内線における競争促進施策の推進についてである。ここでの論点は、国際線と同様に、国内線においても競争を促進すべきであるか、仮に競争を促進した場合には不採算路線の維持が困難にならないか、既存各社の企業間格差をそのままにして競争促進施策を実施した場合、更に格差を助長することにはならないか、などが挙げられた。

この時期、JAL 内部においても、完全民営化の是非が繰り返し議論されていたが、「航空企業の運営体制検討のための論点」が公表された一ヶ月後の8月12日、経営会議において完全民営化の方針を決定し、9月6日の常務会での決定の後、9月12日、取締役会で正式に承認された⁴⁹。

他方、運輸大臣は、1985年9月10日、「45・47体制」の見直しをおこなうため、運輸施策審議会に「我が国航空企業の運営体制の在り方に関する基本方針について」諮問した。後述のとおり、運輸政策審議会は、12月10日に同諮問に対する中間答申を運輸大臣に提出するが、それに先立ち、JALは、1985年10月28日、運輸政策審議会に対し、完全民営化についての要望書を提出した。航空施策の重点が、企業の育成から競争の促進へと転換されてきていることに鑑み、要望書の内容は、以下の如くJALの経営形態の見直しを求めるものとなっている。

(中略) 航空政策の重点が、「企業の育成」から「競争の促進」に転換されようとしているこの時期に、弊社の経営形態につきましても、前述の日航法制定時の議論を踏まえ、新たな議論のもとに抜本的な見直しを行っていただきたいと考えております。

今後の航空輸送の動向を展望いたしますと、大衆化、国際化とお客様のニーズの多様化が一層進展するものと考えられますが、このような状況に適切に対応するには、政府規制の緩和と民間活力の活用を従来以上に図る必要があります。経営形態の見直しに際しましては、この点を十分ご勘案いただきたいと存じます。

⁴⁹ なお、経営会議において民営化の方針が決定されるより前に、JAL最大の労組である全日本航空労組(1万2千人)が、1985年7月、JAL完全民営化促進に取り組む方針を決めている。日本経済新聞「日航民営化労組も後押し、組合員投票行い国会にも陳情へ」、1985年8月1日付。また、日経産業新聞によれば、全日航労組が民営化問題に取り組む背景として、規制緩和の波のなかでJAL民営化は避けて通れない問題であり、社内のコンセンサスを形成していく必要があると判断したためである。また1984年のANAによるハワイチャーター、日本貨物航空の就航、ANAや東亜国内航空などの国際定期便への進出の道を開いた日米暫定航空協定の締結など、行政がANAや東亜寄りに進められているといった組合員の危機も背景にあり、組合の定期大会では、「完全民営化で政府の規制を撤廃しない限り、日航は押されっ放しだ」「社長人事で介入を受け入れるのも政府出資と日航法があるため」といった議論が集中したという。日経産業新聞「全日航労組、完全民営化推進へ動く、秋には全員投票」、1985年8月1日付。

弊社といたしましては、今後の国際、国内にわたる競争の時代を生きぬく企業体質をつくるために、完全民営化を指向しつつ、安全運航の確保と経営責任の明確化を図るとともに、経営の自主性を高め、環境の変化とお客様のニーズの変化に迅速、柔軟に対応し、企業の効率化、活性化を一層推進して参りたいと考えております。(一略)⁵⁰

要望書から見て取れるのは、「JALにとって日航法が促進的というよりもむしろ制約的な要因となりはじめた⁵¹」ということである。国際線一社体制が既に過去のものになり、1981年の日航法改正により、助成金制度と政府後配制が撤廃された中、残されたのは、運輸大臣への諸々の認可事項のみであった。日航法改正の折、政府規制が緩和されたとは言え、既述のとおり、役員人事と事業計画については依然として事前監督が定められたままであった。このような諸事情を総合的に考えた際、JALにとって、日航法の下で特殊法人であり続けることの利点は、この時期ほとんど無くなっていたのである。

第3項 JAL 完全民営化を巡る国内三社の主張

ところで、JALの完全民営化をめぐり、国内航空3社は、それぞれ違った思惑を持っていた。JALの完全民営化は、JALだけの問題ではなく、ANAや東亜国内航空にとっても自社の経営を左右する大きな問題であるからだ。航空三社による主張の対象は、上記「航空企業の運営体制検討のための論点」で示された3つの大枠に準じるものであった。したがって、第1に、国際線複数社体制の是非について。第2に、JALの完全民営化について。第3に、国内線の競争促進についてである。以下、各社の主張を簡潔に整理したい。なお、以下の議論の詳細は、本章の末尾にある「表7. 航空企業の運営体制に関する各社要望等」を参照されたい。

(1) 国際線複数社制について

既に見てきたように、JALの国際線一社体制は、1970年代後半からグレーな解釈がなされてきており、日本貨物航空の就航とANAのハワイチャーター便をもって、実質的に崩壊していた。1985年に入り、JAL民営化の動きがいよいよ現実味を帯びてくるようになると、

⁵⁰ 要望書については、『回顧と展望』、1986年12月、p.54から抜粋した。

⁵¹ 大河内曉男「日本航空の完全民営化—転身の意味を考える—」『季刊おおぞら』、1986年、第50号、p.25。

JAL 自身も国際線一元論を放棄するようになる。その理由として、JAL 自身、(1) 我が国企業の積み取り率の向上につながる、(2) 権益をもちながらも日航が行使していない路線が活用できる、(3) 国内各社の体質強化につながるなどを挙げている⁵²。1970 年代においては、ナショナル・フラッグ・キャリアの名の下に、頑なに国際線一元論を固持しようとしていた JAL であったが、「航空業界の保護・育成」から「競争の促進」へと航空政策の転換が図られようとしているなかであって、また ANA や東亜国内航空からの圧力などもあって、一元論を正当化することは難しくなっていた。

国際線一社体制について、ANA と東亜国内航空はどう見ていたのであろうか。まず、国際線の運航を創業時から要望していた ANA は、「航空先進国のほとんどが複数社制を採用している現状からみても、日本が一社体制を維持する必然性は失われた」との見解を示した⁵³。同様に東亜国内航空も、利用者サービスの改善という観点からも複数社体制を進めるべきであると主張し⁵⁴、国際線複数社制の導入については、国内主要 3 社の意見は一致していた。だが、ここで問題となったのは、複数社制への移行手段についてである。これについては、「既存路線の保持を強調する JAL」対「JAL が持っている既存路線を割譲・再配分すべきと強調する ANA・東亜国内」という構図で真っ向から対立した。JAL の主張はこうである。すなわち、国内線とは違い、国際線はほとんど全ての路線において外国企業との間で熾烈な競争が行われており、後発企業への路線・便数の割譲は、JAL の経営基盤の弱体化をもたらし、国全体としての国際競争力を損なう可能性が高いというものである。表 5 で示しているとおり、国内線とは違い、国際線では 1 つの路線を巡って 10 社近い外国企業と競争しなければならなかった。加えて、この当時、JAL・ANA・東亜の 3 社の規模の差は依然として大きいものの、表 6 にあるように、ANA と東亜も「世界の主要な航空会社トップ 25」に入るまでに成長しており、その点においても、既存路線の割譲・再配分は、容易に認めることはできなかったのである。1984 年時点で、東亜国内はもはや国内ローカル線を運航していた小さな航空会社ではなく、世界 25 位の旅客数を誇るまでに成長し、ANA においては旅客数と保有機材数で JAL を上回るまでに成長していた。

⁵² 日経産業新聞「航空憲法見直しへ注文—日本航空、国際線一元論は放棄」、1985 年 9 月 10 日付。

⁵³ 日経産業新聞「航空憲法見直しへ注文（上）全日空—国際線複数社制急げ—」、1985 年 8 月 23 日付。

⁵⁴ 日経産業新聞「航空憲法見直しへ注文（下）東亜国内—国内路線の再配分を—」、1985 年 8 月 24 日付。

表 5. 国際線の競争状況（主要路線：1984 年度現在）

路線	運航会社	
	会社数	
台湾線 (JAA のシェア 30%)	9	日本アジア航空、ノースウエスト航空、中華航空、キャセイ航空、パンナム、タイ航空、シンガポール航空、マレーシア航空、大韓航空
香港線 (JAL のシェア 39%)	14	JAL、日本アジア航空、ノースウエスト航空、キャセイ航空、タイ航空、パンナム、カナダ太平洋航空、シンガポール航空、マレーシア航空、インド航空、アリタリア航空、ルフトハンザ航空、スイス航空、英国航空
米国西海岸線 (JAL のシェア 31%)	10	JAL、パンナム、ノースウエスト航空、ユナイテッド航空、中華航空、タイ航空、バリグ航空、大韓航空、フィリピン航空、シンガポール航空
ヨーロッパ線 (JAL のシェア 45%)	9	JAL、英国航空、ルフトハンザ、エアフランス、KLM、サベナ航空、アエロフロート、フィンエアー、スカンジナビア航空
ミクロネシア線 (JAL のシェア 48%)	3	JAL、ノースウエスト航空、コンチネンタル・エアミクロネシア航空

出所：日本航空広報部『回顧と展望』、1985 年 12 月、p.77 の一部を引用。

表 6. 世界の航空会社（1984 年）

順位	旅客数	旅客キロ	保有機材数	営業収益
1 位	アエロフロート (露)	アエロフロート (露)	アエロフロート (露)	ユナイテッド (米)
2 位	ユナイテッド (米)	ユナイテッド (米)	ユナイテッド (米)	アメリカン (米)
3 位	イースタン (米)	アメリカン (米)	イースタン (米)	デルタ (米)
4 位	デルタ (米)	イースタン (米)	アメリカン (米)	イースタン (米)
5 位	アメリカン (米)	TWA (米)	デルタ (米)	TWA (米)
6 位	ANA	パンナム (米)	ブリティッシュ (英)	ルフトハンザ (米)
7 位	TWA (米)	デルタ (米)	TWA (米)	JAL
8 位	US エア (米)	ブリティッシュ (英)	リパブリック (米)	パンナム (米)

9位	ブリティッシュ (英)	JAL	USエア (米)	ノースウエスト (米)
10位	ルフトハンザ (独)	ノースウエスト (米)	パンナム (米)	エアフランス (仏)
12位	JAL	ルフトハンザ (独)	エアカナダ (加)	ANA
16位	イベルカ (スペイン)	ANA	ルフトハンザ (独)	USエア (米)
19位	エアカナダ (加)	カンタス (豪)	ANA	リパブリック (米)
22位	SAS (北欧三国)	リパブリック (米)	JAL	コンチネンタル (米)
25位	東亜国内	ヒール・エクスプレス (米)	ウエスタン (米)	カンタス (豪)

出所：日本航空広報部『回顧と展望』、1985年12月、p.74の一部を引用。

(2) JALの完全民営化について

第2の論点であるJALの完全民営化についてはどうであるか。これについても、完全民営化を推進すること自体については3社ともに異論はなかったが、具体的な実施方法・推進方法となると意見が食い違ってくる。やはり、「JAL」対「ANA・東亜国内航空」という構図である。

民営化に際し、JALは、これまで同社が保持してきた路線などの権益をそのまま引き継ぐべきだと主張する。高木養根社長は、「JALが発展していた背景には、政府の保護もあったが、自社の努力による所が大きい」と強調し、「もし政府が路線の割譲などを求めるならば補償が必要だ」と訴えた⁵⁵。これに対し、ANAは、「JALは創業以来、有形・無形の政府支援を受け、その経営規模、資本の蓄積は他の民間企業と比較にならないほど大きい⁵⁶」と述べ、競争基盤の均等化が必要であるとする。さらに、東亜国内航空は、JALの民営化は、経営体質改善の見地から時代の要請するところと思われるが、経営規模の適正化等を図りつつ、段階的に進めるべきとの見解を示した。したがって、ここでの中心的な論点は、JALを完全民営化させるべきか否かではなく、どのような方法によって民営化を実施に移すかということであった。

(3) 国内線の競争促進について

第3の論点は、国内線の競争促進に関するものである。競争促進の是非については、3社

⁵⁵ 日本経済新聞「乱気流、航空憲法見直し一日航完全民営化・複数社で国際線・国内線競争促す」、1985年9月18日付。

⁵⁶ 日本経済新聞「乱気流、航空憲法見直し一日航完全民営化・複数社で国際線・国内線競争促す」、1985年9月18日付。

とも「推進すべき」との認識で一致しているが、「JALの国内線参入」については、やはり「JAL」対「ANA」「東亜国内航空」という構図になっている。ANAは、路線発展に注いできた今までの経営努力を無視すべきではないと持論を展開したうえで、会社設立の趣旨どおりJALは国際線に専念し、国内線から段階的に撤退を図るべきと主張する。また、東亜国内は、内部補助による不採算路線の維持を困難にするという理由から、JALの優良ローカル線への進出へ反対した。

上記のように、国内三社の思惑が交錯するなか、1985年12月9日、運輸政策審議会は、先の運輸大臣諮問に対する基本的な方向について、意見の一致を見たとの判断により、国際線複数社体制やJAL民営化などを含む中間答申を運輸大臣に提出した。まず、基本的な考え方として、国内各航空会社ともに、その経営基盤が強化されるに至り、航空業界の保護・育成を主眼に置いた45・47体制はその使命を果たしたと、新たな発展の段階に入った航空輸送においては、安全の確保を基本としつつ、利用者の要請に応じたサービスの向上や企業基盤の一層の強化、国際競争力の強化等の実現を目指すべきであること等が示された。また、国際線複数社体制については、JALによる一元化を改め、複数社制によって運営がなされるべきであることが確認され、JAL民営化については、保護から競争へと航空政策が転換されるなかであって、同社のみ特殊法人という特別な地位を賦与しておくことは適当ではないことから、民間企業に転換するべきである旨が示された。この中間答申を受けて、同年12月17日、政府は、昭和45年閣議了解と昭和47年運輸大臣示達の廃止を閣議決定し、ここに45・47体制の終焉と同時にJALの完全民営化が決定されたのであった。

国際線の複数社体制については、JALの完全民営化を待たずして、1986年3月、ANAがグアム線の国際定期便を運航したことによって実施に移されることになった。その後、ANAは、同年7月に東京—ロサンゼルス線、東京—ワシントン線の国際定期便を、1987年4月に中国線を開設した。また、東亜国内航空も、1986年9月に大阪—ソウルの初の国際チャーター便を運航させ、国際線複数社体制が本格的に始動した。他方で、国内線においても1986年7月からJALが東京—鹿児島線に参入し、1988年までの間に7路線がダブルトラッキング化（一路線二社体制）、2路線がトリプルトラッキング化（一路線三社体制）された。なお、ANAと東亜国内航空が強調していたJALとの「企業間格差」の問題については、1986年6月、運輸政策審議会による最終答申「今後の航空企業の運営体制の在り方について」によって、「行政運営にあたって企業間の体力格差に配慮することもやむを得ない」との見

解が示されることとなり、JAL は、外国企業のみならず、国内企業とも競争をしていかなくてはならなくなった。

新たな時代の幕開け、すなわち純民間企業として再出発しようとする JAL には、もう 1 つ克服しなければならない大きな課題があった。30 年に亘る国策会社時代を通じ、社内に根深く残った「組織と人をめぐる問題」との決別である。次章では、完全民営化が決定された後の全社的な意識改革施策について見ていくが、果たして JAL は、その長い歴史のなかで蓄積されていった種々の組織問題を克服することができたのであろうか。

表 7. 航空会社の運営体制に関する各社要望等

	日本航空 (1985年10月28日)	全日本空輸 (1985年10月28日)	東亜国内航空 (1985年10月28日)
I. 国際線一社体制への是非			
(1) 複数社制への移行の是非	<ul style="list-style-type: none"> ● 国益の増進と企業体質の強化につながるものであれば、利用者サービスの向上という見地から<u>推進されるべき</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 競争促進による利用者利便の向上、国益増進の観点から<u>望ましい</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用者利便の向上、我が国航空総合力の強化、企業力の質的均等化等の理由から、JAL、ANA、東亜国内の<u>3社体制が望ましい</u>
(2) 複数社制への移行手段	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存企業は現行路線の運営を継続し、新規企業は、未行使権益を活用して国際線に進出 ● 新規権益は、各企業の経験と能力を勘案して配分すべき ● 後発企業への<u>路線・便数の割譲は、JALの経営基盤の弱体化をもたらし、国全体としての国際競争力を損なう可能性が高い</u> ● 複数社制により、過当競争を招いたり、国際摩擦を惹起したり、不利な協定を強いられることのないよう配慮すべき 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高需要路線、需要の伸びが期待される路線等において複数社制を促進する ● 相手国との関係、需要動向等から複数社制が困難な場合は、その<u>範囲内で先発企業との分担を検討する</u> ● 新規企業をスケールメリットが得られる運航規模とするため、<u>新規権益の優先分配</u>、長距離・高需要路線への複数参入を早期におこなうべき 	<ul style="list-style-type: none"> ● 競争促進の目的を達するには、可能な限り路線ごとに(少なくとも同一地域とみられる近接地域内で)複数社制度を進めることが妥当 ● 長距離・高需要・高収益路線から路線ごとにイコールフットディングを図るべく、<u>既存企業の路線の割譲・再分配等を行うべき</u>

II. JAL の完全民営化について			
(1) JAL 民営化の是非	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界の先発企業とほぼ対等に競争し得る基盤を確立した現在、経営の自主性を高め、企業の効率化・活性化を一層推進するため、完全民営化を指向 	<ul style="list-style-type: none"> ● JAL 民営化は、国および JAL 自身の問題である ● 民営化の目的は、市場の開放である ● 民営化は、JAL の経営体質改善の一手段である 	<ul style="list-style-type: none"> ● JAL の民営化は、経営体質改善の見地から時代の要請するところと思われるが、経営規模の適正化等を図りつつ、段階的に進めるべき
(2) 経営規模の格差について	<ul style="list-style-type: none"> ● 民営化にあたって <u>JAL を分割・割譲することは、JAL が長年築き上げた経営資産を失うことになり、また、過半を占める民間株主の利益を損なうことにもなり受容できない</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 民営化にあたっては、競争基盤の均等化が必要。<u>JAL の路線の割譲または再分配が考えられる</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 競争基盤の均等化の観点から、<u>JAL の優良路線を他社に徐々に割譲・再分配し、JAL の経営規模の適正化を図るべき</u>。分割では事態の改善にはならない
III. 国内線における競争促進施策について			
(1) 競争促進施策の是非	<ul style="list-style-type: none"> ● 各社の企業基盤が確立した現状においては、利用者サービスの向上、企業体質の強化等の観点から、競争促進施策を<u>積極的に導入すべき</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用者利便の向上の観点に立ち、競争施策を進めていくことが<u>望ましい</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用者サービスの改善、企業体質の強化等の見地から、競争促進施策を推進する<u>必要がある</u>
(2) 競争促進の具体的方策	<ul style="list-style-type: none"> ● 幹線・ローカル線の区分を排し、日本列島の骨格をなす地 	<ul style="list-style-type: none"> ● 競争の促進は、一方に犠牲を強いる形ではなく、対等な条件で 	<ul style="list-style-type: none"> ● 直ちに自由化政策を推進することは、寡占を更に助長する恐

<p>(3) 不採算路線の取扱い</p> <p>(4) JAL の国内線についての考え方</p>	<p>点、乗降客の多い地点、国際線乗入地点等に新規企業の参入を図り、複数社運航を早急に拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 生活路線については、内部補助による維持もやむを得ないが、効率的なコンピューター航空の育成と公的助成を検討すべき ● 生活路線以外の不採算路線の多くは、コスト抑制と路線別原価主義に基づく運賃設置により黒字化が可能 ● 競争の促進、国内ネットワークの強化等から必要 ● 国際競争力の強化、乗員の技量維持等の面で経営上重要 ● 不採算路線（特にジェット路線）の運営についても積極的に対応したい 	<p>実施する必要がある</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>路線発展に注いできたこれまでの経営努力を無視すべきではない</u> ● 内部補助により大部分の赤字路線が維持されており、JAL の国内優良ローカル線の進出や先発企業の便数割譲によるダブルトラック化は、生活路線の維持を危うくしかねない ● JAL は、会社設立の趣旨どおり <u>国際線に専念し、国内線から段階的に撤退を図るべき</u> 	<p>れがあるため、適正競争を行い得る基盤を整備しつつ、段階的に進める必要がある</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 優良路線の割譲・再分配、発着枠の優先配分等により東亜国内の幹線の増便及び高需要ローカル線への参入を推進 ● ダブルトラック化は、権益交換方式によるべきではない ● 現状では、公的助成が期待できないため、内部補助により不採算路線を維持することが妥当であるが、このためには優良路線の分配等による路線構成の是非が必要 ● JAL の優良ローカル線への進出は、内部補助による不採算路線の維持を困難にするため<u>反対</u>
--	---	---	--

出所：日本航空広報部『回顧と展望』、1986年12月、pp.36-37。

第2章 完全民営化前後における意識改革

完全民営化の前後、JALでは、「CI(Corporate Identity)プロジェクト⁵⁷」と呼ばれる意識改革が実施された。1986年6月から1989年7月までの約3年に及ぶ同プロジェクトは、次の点で特筆に値する取り組みであったと言える。第1に、プロジェクトの開始にあたり、新たな経営理念が明文化されたことである。もともと、民営化以前のJALにおいても、経営理念や社是と言われるものはあった。だが、それらは必ずしも明文化されてはおらず、しばしば「経営者の言葉」や「経営者の思い」「スローガン」「経営目標」など同義のものとして捉えられてきた。初代社長柳田誠二郎の「和の精神」、三代目社長朝田静夫の「We are one」などがその一例である⁵⁸。第2に、新たな経営理念が、JALに対する社会からの期待や、従業員の思いを反映させる形で出来上がったということである。詳細は後の説明に譲るが、新経営理念の策定プロセスには、多くのJAL社員がコミットしており、この意味で、従来の理念とは根本的に異なる性質を持っていると言える。第3に、プロジェクトの一環として、大々的な意識改革が行われたことである。ここでの意識改革とは、官僚的サービス、親方日の丸体質、社内のセクショナリズムといったような、JAL内部に根深く潜んだ諸問題との決別を目的としたものである。

JALの経営破綻の遠因を通史的な分析を通じて明らかにしようとする本研究の基本認識に立ち返れば、JAL史上大きな転換点となった1987年の完全民営化の議論は避けて通ることとはできない。それゆえ、本稿においても、第1章で民営化までの経緯を確認してきたが、筆者らの関心は、「JALが純民間企業として再出発した」という歴史的事実よりも、むしろ、「再出発にあたり、どう会社を変えようとしたのか」という点にある。

上記のような認識のもと、本章では、2つのステップを踏んで、完全民営化前後における意識改革の全体像を確認する。第1のステップでは、CIプロジェクトの内容を詳述していく。ここでは、まず1980年代後半のJALを取り巻く外部環境の変化を押さえ、その後、CIプロジェクトの詳細を見ていく。第2のステップでは、CIプロジェクト前後におけるJAL

⁵⁷ 一般的には単に「CI」や「CI運動」などと呼ばれることもある。本稿では、これを一般的な用語として使う際には「CI運動」とし、JAL独自の取り組みとして用いる際には、同社の呼称である「CIプロジェクト」を用いることとする。

⁵⁸ 経営理念が明文化された後も、社長が発する「スローガン」のような言葉はあった。例えば、五代目社長の山地進であれば、「お客さまひとりひとりの旅を大切に」である。「完全民営化に向けて 社長の言葉」『おおぞら』、1988年1月号、p.4。また、六代目社長の利光松男であれば、「無理をしない、無理をさせない安全運航」をスローガンとして位置付けることができる。「新年 社長インタビュー」『おおぞら』、1993年1月号、p.3。

社内の変化を確認する。ここに言う「変化」とは、社員の認識の変化、より具体的には種々の組織問題（一体感の欠如や官僚的体質など）に対する認識の変化を指す。これらを踏まえ、最後に、CIプロジェクトの評価・課題について、若干の考察を加える。

第1節 CIプロジェクトの詳細

本節では、第1項において、民営化前後におけるJALを取り巻く競争環境の変化を確認する。1980年代以降、激化する競争環境に対応すべく、JALは積極的に事業の多角化を推進していった。前章でも確認したように、四代目社長の高木養根は、1981年6月の社長就任時に3つの理念を訓示したが、その1つが「JALグループの繁栄」であった。これは、単に飛行機を飛ばして収益を得るという従来の事業観ではなく、積極的に経営の多角化を進め、グループ全体で収益を伸ばしていくことを目的とした理念である。逆を言えば、この時期、単に飛行機を飛ばすだけでは国内外での競争を勝ち抜くことが難しくなっていたとも理解できよう。本章が取り上げる「CIプロジェクト（意識改革）」は、事業の多角化が本格化し始める1980年代後半から開始されるわけであるが、その意味において、同プロジェクトは、純民間企業として厳しい競争環境に対応していくための意識改革であったという一面もあった。1981年、日航法改正の折に、三代目社長の朝田静夫は「民間企業として強靱な企業体質をつくるための意識改革」の重要性を説いたが、それから数年の歳月を経て、全社的な取り組みとしてようやく始まったのがCIプロジェクトなのである。そこで、同プロジェクトの詳細に入る前に、1980年代後半におけるJALを取り巻く競争環境を大まかに見ておきたい。

競争環境の変化を確認した後、第2項では、JALがCIプロジェクトを導入するに至った背景を確認する。完全民営化や競争環境の変化に直面したJALが、どのような期待を持って、CIプロジェクトを意識改革の具体的施策として導入したのであろうか。

これらを確認した後、第3項では、CIプロジェクトの全体像を整理していく。CIプロジェクトは、「企業理念を策定する段階」と「企業理念を具体化・体質化する段階」の2つのプロセスに大別されるため、ここでは、その段階ごとにJALが実施した具体的な活動を可能な限り細かく記述していくことにしたい。なお、当時のJAL社内外の状況を確認するための一次資料として、前章に引き続き本章においても、JAL広報部によって編纂された『回顧と展望』を用いることとする。

第1項 完全民営化前後における JAL を取り巻く競争環境の変化

1986 年以降、バブル景気の追い風もあったためか、JAL の旅客数および営業収入は、目を見張る成長を続けていた(表 8)。おもてに現れる数字だけを捉えれば順風満帆そうに見えるが、JAL 自身、そうした状況を必ずしも楽観視していなかった。1986 年の『回顧と展望』では、厳しさを増す競争環境に対する社内の認識と、JAL が市場ニーズに対応した経営戦略への転換を強く感じていたことが見て取れる⁵⁹。

そこで以下、1980 年代後半における国際・国内旅客事業を取り巻く競争環境を概括的に確認する⁶⁰。その後、市場ニーズに対応した経営戦略への転換として、JAL が事業の多角化を推進していく様子を見ていくことにしたい。

表 8. JAL の国際・国内旅客事業および貨物事業の実績(1980 年代後半)

	旅客				貨物	
	国際旅客		国内旅客		国際貨物	国内貨物
	旅客数 (人)	営業収入 (百万円)	旅客数 (人)	営業収入 (百万円)	営業収入 (百万円)	営業収入 (百万円)
1986	6,176,377	416,669	9,373,911	143,972	125,428	15,418
1987	6,978,798	447,947	11,031,119	173,189	125,569	17,308
1988	7,762,242	501,519	11,925,523	195,342	127,093	18,968
1989	8,195,320	565,522	13,516,994	227,891	140,993	20,293

出所：日本航空株式会社広報部デジタルアーカイブ・プロジェクト編「JAL データベース」『JAL グループ 50 年の航跡』日本航空、2002 年、デジタルアーカイブを参考に筆者作成。

(1) 国際旅客事業

1985 年 9 月、先進 5 カ国蔵相会議(G5)でのプラザ合意によって、日本経済は急激な円高に陥った⁶¹。このため、運輸省は、円高対策となるドル減らしの一環として、1987 年 6 月、1986 年の日本人旅行者数 552 万人を 5 年間で倍増させる「海外旅行倍増計画(テン・ミリオン計画)」を発表した。その後、出国者数は年を追って急増し、1990 年には 1000 万人を突破したのであった⁶²。

⁵⁹ 日本航空広報部『回顧と展望』、1986 年 12 月、p.105。

⁶⁰ ここでは、顕著な競争環境の変化が見られる国際・国内旅客事業に焦点を置き、貨物事業を取り巻く競争環境については記述を割愛することとする。

⁶¹ 大河内暁男「民間航空輸送編パート 2」『日本航空史昭和戦後編』、日本航空協会、1992 年 b、p.374

⁶² 大河内(1992b)、前掲書、p.373、p.379。

しかし、それと同じ時期、国際航空路線の競争も激しさを増していった。このことを如実に表したのが、世界を代表する国際線運航会社であったパンアメリカン航空が、経営不振によって、1985年4年に太平洋線から撤退したことである。その後、同路線を引き継いだアメリカのユナイテッド航空は、1986年2月より日本への乗り入れを開始し、これを皮切りに、複数の外国企業が日本に乗り入れるようになった。1986年に、スペインのイベリア航空が日本へ乗り入れると、翌1987年には、アメリカのデルタ航空、アメリカン航空、イギリスのブリティッシュ・カレドニアン航空がそれに続いた。その結果、運航便数に占める日本企業の国際路線の比率は、次第に低下していった(表9)⁶³。

日本に乗り入れる外国企業の増加は、日本出入国旅客の積み取り比率にも影響を与えた。日本企業による国際路線の便数比率の低下によって、日本出入国旅客の積み取り比率は、1986年以降、日本人および外国人ともに低下した(表10)。このような状況を受け、JALは、1988年の『回顧と展望』に、「独占、寡占により市場環境の安定している国内線とは異なり、国際線においては円高によりコスト競争力を高めた外国他社との競争が、更に熾烈さを増している⁶⁴」と記している。

外国企業に加え、「45・47体制」の廃止に伴い、国内航空会社も国際路線へ参入することとなった。前章で見たように、ANAは、1986年3月にグアム線を、同年7月には、ロサンゼルス線とワシントン線の2路線を開設した。さらに、1987年以降、ANAは、矢継ぎ早に国際路線の開設を続け、先のワシントンも含めた大連、ストックホルム、ウイーンは、JALが運航していない新地点であった。一方、東亜国内航空は、1986年9月に大阪からソウル行きチャーター便によって国際路線への進出を果たした。1988年4月には、東亜国内航空は、社名を日本エアシステム(Japan Air System)と改称し、同年7月に定期航空として東京ーソウル線を開設したのであった⁶⁵。このように、JALは、外国航空会社との競争だけではなく、国内航空会社とも国際航空路線の競争をしていかなければならなかったのである。

⁶³ 大河内(1992b)、前掲書、p.372。

⁶⁴ 『回顧と展望』、1988年1月、p.124。

⁶⁵ 大河内(1992b)、前掲書、pp.369-370。

表 9. 定期路線運航企業数と便数

項目 年・月	運航企業数 (社)		週間便数 (便)		日本企業の占 有率
		(うち)外国		(うち)外国	
1985・7	36	34	730	411.5	35.1
1986・12	38	35	788	427	35.7
1987・12	40	37	881	481	34.3
1988・12	43	39	1,053	573	34.5
1989・12	46	42	1,190	662	33.7
1990・12	49	45	1,294	763	32.8

注：貨物専門会社、貨物便を除く。

出所：大河内暁男「民間航空輸送編パート 2」『日本航空史昭和戦後編』、日本航空協会、1992年、p.372。ただし、統計数値は、『数字でみる航空 1986～1991』による。

表 10. 日本出入国航空旅客と日本企業の積み取り比率

項目 年度	総旅客数 (千人)	日本企業旅客(千人)			積み取り比率(%)		
		総数	日本人	外国人	日本人	外国人	合計
1980	12,146	4,668	3,328	1,341	43.7	29.6	38.4
1981	13,339	5,245	3,637	1,608	46.1	29.6	39.2
1982	14,158	5,376	3,579	1,797	44.5	29.4	38.0
1983	15,312	5,491	3,705	1,786	43.5	26.3	35.9
1984	16,695	6,150	4,270	1,879	45.6	25.6	36.8
1985	17,584	6,462	4,521	1,940	46.0	25.0	36.7
1986	18,650	7,170	5,223	1,947	45.8	26.9	38.4
1987	22,507	8,415	6,362	2,053	44.6	24.9	37.4
1988	26,639	9,781	7,670	2,111	44.2	22.8	36.7

出所：大河内暁男「民間航空輸送編パート 2」『日本航空史昭和戦後編』、日本航空協会、1992年、p.376。ただし、統計数値は、『航空統計要覧 1988～89年版』『運輸白書』による。

(2) 国内旅客事業

「激しい競争にさらされている国際線に比べればぬるま湯的⁶⁶」と言われた国内路線であったが、JAL は、その競争にも苦戦を強いられていた。

1986年6月9日の運輸政策審議会(最終答申)により、「国内線にける競争促進施策の推進」が再確認され、従来の「幹線」「ローカル線」の区分にとらわれず、ダブル・トリプルトラッキング(2社・3社運航体制)が認められることになった⁶⁷。これを受け、1986年7月から

⁶⁶ 大河内暁男「民間航空輸送編パート 1」『日本航空史昭和戦後編』、日本航空協会、1992年 a、p.310。

⁶⁷ 1986年6月10日に、運輸省は、ダブル・トリプルトラッキングの推進基準を明示した。その

JAL は、東京－鹿児島線の運航を開始した。同路線は、JAL による最初の地方空港への定期路線であり、JAL にとって 35 年ぶりの国内の新路線となった。だが、この路線には、既に ANA と東亜国内航空が運航していたため、ローカル線初のトリプルトラッキングとなったのである。その後も JAL は、東京－小松と名古屋－福岡(1986 年 10 月)、名古屋－札幌(1987 年 4 月)、東京－松山(1988 年 7 月)、東京－函館(1989 年 7 月)と国内路線の拡充を続けた。しかし、いずれの路線も ANA 路線とのダブルトラッキングとなった⁶⁸。

1980 年代の国内路線において、ANA は、旅客数と輸送実績の 50%以上を占有していた。ダブル・トリプルトラッキング化などの影響もあり、1980 年代を通じて実績の落ち込みはあるが、国内路線では ANA の力は依然として大きかった。一方、JAL は、ダブル・トリプルトラッキングで国内路線の拡充を進めたが、1980 年代の実績にほとんど変化はなかった(表 11)⁶⁹。

表 11. 会社別輸送実績

項目／年度 会社	旅客数(万人)		輸送実績(百万人キロ)	
	1980	1988	1980	1988
日本航空	874 (21.6)	1,193 (22.5)	8,237 (27.7)	11,441 (27.8)
全日空	2,242 (55.5)	2,670 (50.4)	17,236 (58.1)	21,311 (51.8)
日本エアシステム	738 (18.3)	1,090 (20.6)	3,699 (12.5)	7,229 (17.6)
南西航空	128 (3.2)	168 (3.2)	395 (1.3)	624 (1.5)
エアーニッポン	60 (1.5)	163 (3.1)	119 (0.4)	464 (1.1)
日本エアコミューター	—	11 (0.2)	—	32 (0.1)
計	4,042 (100)	5,295 (100)	29,686 (100)	41,102 (100)

出所：大河内暁男「民間航空輸送編パート 1」『日本航空史昭和戦後編』、日本航空協会、1992 年、p.325。ただし、統計数値は、『数字でみる航空 1991』による。

(3) 事業多角化の推進

国際・国内旅客事業における競争環境の変化もあり、1980 年代、航空会社は、量から質への経営戦略の転換を図っていった。具体的には、航空各社は、旅客へのサービス向上を

基準によれば、ダブルトラッキングは、年間需要 70 万人以上の路線が対象となった。ただし、次の地点と結ばれる路線については、年間需要 30 万人以上とした。その地点は、札幌、東京(羽田・成田)、大阪、福岡、那覇の基幹空港と名古屋および鹿児島であった。トリプルトラッキングは、年間需要 100 万人以上の路線が対象となった。大河内(1992a)、前掲書、p.310。

⁶⁸ 大河内(1992a)、前掲書、p.310。

⁶⁹ 大河内(1992a)、前掲書、p.325。

兼ねた販売促進としてホテル経営や観光事業に取り組み始め、本業である航空輸送業以外の事業によって経営の多角化を進めていったのである⁷⁰。完全民営化後、「日本航空第二の創業にあたって」と題し、五代目社長の山地進は、事業の多角化について以下のように語っていた。

完全民営化によりわれわれがわれわれの責任において、航空輸送事業を中心として関連分野に裾野を広げ、総合生活文化産業として大いに飛躍できる環境は整ったと言えます⁷¹。

このように、1980年代後半、JALは、事業多角化を「総合生活文化産業」として位置づけ、経営戦略の舵を切っていたのである。

JALが大々的に経営戦略の転換を図ったことは、「日本航空株式会社定款」の事業目的の変更に明白に表れていた。JALは、完全民営化に伴い、定款に記されていた5項目の事業目的を17項目に拡大したのである。変更後の事業目的は、大きく3つの領域に区分され、本業の航空運送事業に関連する度合いが強いものから順に定款へ列挙された。すなわち、(1)「航空運送事業及びその周辺分野を中心とした事業」、(2)「ホテル、旅行など航空事業領域を補完し拡大する事業」、(3)「商業、流通等現在子会社で行っているものの、航空運送事業から見れば純然たる新規事業分野」である(表12)⁷²。

事業多角化の推進は、当然の帰結として、「JALにとっての競争相手の増加」を意味するものでもあった。これまでは、パンアメリカン航空やANAのような国内外の航空会社を競合他社として捉えていたが、民営化後は、航空事業以外でも競争をしていかなければならなくなった。このことに関連して、1988年の『おおぞら』では、「新ライバル研究」という特集が生まれ、航空会社ではない旭化成、大阪ガス、新日鐵、大日本印刷、リクルートなどが取り上げられていた⁷³。

⁷⁰ 大河内(1992a)、前掲書、p.315。

⁷¹ 『回顧と展望』、1988年1月、p.6。

⁷² 『回顧と展望』、1988年1月、p.40。ちなみに、1986年、直接出資の子会社・関連会社および間接会社の子会社・関連会社の合計が123社であった。『回顧と展望』、1986年12月、p.134。なお、この数値は、1989年には合計194社まで増加している。『回顧と展望』、1989年12月、p.68。

⁷³ 「新ライバル研究」『おおぞら』1988年3月号、pp.16-19、1988年4月号、pp.10-12、1988年5月号、pp.18-21、1988年6月号、pp.34-37、1988年7月号、pp.50-53、1988年8月号、pp.48-51。

表 12. 民営化時における日本航空株式会社定款の事業目的の変更

定款 変更日	変更昭和 61 年 6 月 27 日	変更昭和 62 年 11 月 17 日
事業 目的	<ol style="list-style-type: none"> 1. 国際路線及び国内幹線における定期航空運送事業 2. 不定期航空運送事業及び航空機使用事業 3. 航空機整備事業 4. 前各号に付帯する損害保険代理業 5. 第 1 号及至第 3 号に附帯関連する事業 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 定期航空運送事業及び不定期航空運送事業 2. 航空機使用事業 3. 航空機整備事業 4. 航空機及びその附属品の製造、売買並びに賃貸業 5. 航空燃料の販売業 6. 陸軍業及び運送取扱業 7. 倉庫業及び通関業 8. ホテルその他の宿泊施設、飲食店、体育施設、文化施設等の経営 9. 観光事業及び旅行業 10. 広告業及び出版業 11. 一般及び特定労働者派遣業 12. 航空事業従事者の養成訓練及び一般向け文化、教養に関する事業 13. 不動産の売買、賃貸、仲介及び管理業 14. 運送用具、旅行用品、飲食料品、日用品等の販売業 15. 情報処理及び情報提供サービス業並びに電気通信事業 16. 損害保険代理業及び生命保険募集業 17. 各種事業に対する貸付、保証及び投資

出所：『回顧と展望』1986年12月、p.70、『回顧と展望』1988年1月、pp.44-45を基に筆者作成。

注：「日本航空株式会社定款」の第2条(目的)を転記。

以上、1980年代におけるJALの経営環境を大まかに整理してきた。本章の冒頭でも触れたように、CIプロジェクトは、完全民営化を目前に控えるなか、また、国内外での競争が従来に比して厳しさを増していくなかで始まった意識改革である。こうした背景を踏まえるならば、CIプロジェクトは、「脱官」という点に加え、新たな競争環境に対応していくための意識改革でもあった。以下では、JALの社内資料をもとに、CIプロジェクトの詳細を確認していく。

第2項 CIプロジェクト導入の背景

1980年代後半、既に多くの企業がCI活動に取り組んでおり、JALは、当該活動を実施する企業としては後発組であった。だが、後発組であるがゆえに、JALは、他社の成功事例や、CI活動が組織にもたらす機能面などを事前に調査することができた。JALによる「CIプロ

ジェクト」の詳細を整理する前段階として、まずはプロジェクト導入の背景について簡潔に触れておきたい。すなわち、「なぜ JAL は CI プロジェクトの導入を決めるに至ったのか」との問いに答えることが、ここでの狙いとなる。

(1) CI 活動の機能

1986年6月号の『おおぞら』から、「JAL-CI REVIEW」という CI プロジェクトに関する特集が組まれている。その第1回目では、CI プロジェクトの内容が概括的に説明されている。

CI とは、Corporate Identity の頭文字を縮めたものであり、「企業の自己証明」「企業の自己同一性」と訳すことができる。この言葉の意味するところは、「その企業が企業として存在する意義」であり、その意義を明確にし、「新しい時代に適応できる企業像(企業個性)づくり」を目指すのが CI プロジェクトの目的である⁷⁴。

CI の定義を確認した後、『おおぞら』では、いわゆる「CI 活動」の4つの機能を一般的な意味において説明している。JAL が CI プロジェクトを開始した背景の1つとして考えられるのは、この4つの機能に期待していたことが挙げられる。それは、第1に、「自分発見」の機能である。これは、企業理念(行動規範)、企業目標(事業領域、イメージ目標)、企業の社会的役割などの企業コンセプトを再構築する機能である。第2は、「自己表現」の機能である。これは、再構築された企業コンセプトに基づき、グループ全体でデザインを経営戦略として活用する機能である。具体的には、視覚および言語シンボルとしてのデザイン開発がこれに該当する。第3は、「トータル・コミュニケーション」の機能である。これは、新しい企業コンセプトを対外的、対内的にコミュニケーションする機能である。対外コミュニケーションでは、企業コンセプトの表明によるイメージの形成が図られる。一方、対内コミュニケーションでは、企業コンセプトの共有によって、社内の意思統一と意識の活性化が行われる。第4は、「企業文化づくり」の機能である。これは、新しい企業コンセプトに基づきながら、企業文化・企業風土を環境に適合することで、それらの体質強化を図る機能である。これら4つの機能を発揮するには、経営トップの意思やリーダーシップ、全社員の参加が必要不可欠だと説明されている⁷⁵。

⁷⁴ 「JAL-CI REVIEW 第1回 CI 物語」『おおぞら』、1986年6月号、p.7。

⁷⁵ 「JAL-CI REVIEW 第1回 CI 物語」『おおぞら』、1986年6月号、p.11。

(2) CI活動の他社事例

CIプロジェクト導入の背景として、他社の成功事例がJALの取り組みを後押ししていたという点にも触れておきたい。JALに先立ち、多くの企業が「CI活動」を展開していたなか、特にJALに影響を与えたものとして、1980年代に躍進したスカンジナビア航空と、JALと同じく1987年に完全民営化した英国航空(British Airways; 以下、BAと略記)の事例を挙げる事ができる⁷⁶。とりわけ、民営化という同じ境遇にあったBAからの影響は強かったと推察することができる。1986年の『回顧と展望』において、JALは、BAの意識改革を以下のように評価している。

81年以來の組織改革、人員整理(59千人から37千人)、CI等によるBA建て直しは大成功したが、最も注目すべきは社員の意識改革である。THE WORLD'S MOST FAVOURABLE AIRLINEを目指し、PUTTING THE CUSTOMER FIRST(顧客第一主義)をスローガンに、全社員に一年半以上かけて意識改革教育を施し、その成果がサービス面等如実に表れている⁷⁷。

当時は、多くの日本企業がCI活動に取り組んでいたが、外国企業のみならず、日本企業の成功事例も、JALに影響を与えたと言える。そのなかでも、1985年に民営化したNTTの成功事例から受けた影響は強かったと思われる。NTTによるCIプロジェクトの目的を、JALは「独占のぬるま湯のなかで定着していた親方日の丸体質を打破すること⁷⁸」と認識していたが、それは、JAL自身の意識改革の目的と一致していたからである。さらに、1986年10月号と同年11月号の『おおぞら』では、「JAL-CI REVIEW CI ケーススタディ」という特集が生まれ、複数の日本企業に対し、CIプロジェクトに関する訪問調査が行われている⁷⁹。もちろん、このなかにも、NTTも含まれていた。調査のなかで、NTTの広報部CI担当部長は、「官から民に変わる。独占から競争に変わる。この危機感が、CIを成功に導いた⁸⁰」とコメ

⁷⁶ 例えば、CIプロジェクトの具体的施策である「NEW JAL セミナー」をJALが実施するにあたり、両社が採用した経営コンサルティング会社—デンマークのタイムマネージャーインターナショナル(Time Manager International; 以下、TMIと略記)—のセミナーをJAL仕様に変更して導入したという経緯があった。中田重光『日本航空のグループ戦略 「総合生活文化産業」への挑戦』、ダイヤモンド社、1990年、p.36。

⁷⁷ 『回顧と展望』、1986年12月、p.150。

⁷⁸ 「JAL-CI REVIEW 第1回 CI 物語」『おおぞら』、1986年6月号、p.9。

⁷⁹ 「JAL-CI REVIEW 第4回 CI ケーススタディ」『おおぞら』、1986年10月号、「JAL-CI REVIEW 第5回 CI ケーススタディ」『おおぞら』、1986年11月号。

⁸⁰ 「JAL-CI REVIEW 第4回 CI ケーススタディ」『おおぞら』、1986年10月号。

ントをしているが、JALはNTTの成功体験に自社を重ね合わせ、プロジェクト成功に強い期待を抱いていたのではないだろうか。

第3項 CIプロジェクトの2つのプロセス

1986年の『回顧と展望』には、CIプロジェクトの目的が以下のように記されている。

このCIプロジェクトは、とかく「親方日の丸」、「官僚的」といわれる我が社の企業風土を改革し、親しまれお客様に選ばれる企業とするとともに、風通しの良い組織風土を実現し、絶対安全を基本に時代の変化に即応し、また一層激化する競争に耐えうる活力ある企業体質とすることを目的としている⁸¹。

要約すれば、その目的は、官僚的サービス、親方日の丸体質、社内のセクショナリズムなどの社内の諸問題を解消し、環境の変化に対応した企業体質を作っていくということになる。この目的に沿って1986年6月、JALのCIプロジェクトは開始されたのであった⁸²。本項では、その詳細を確認していく。

CIプロジェクトのプロセスは、2つのPHASE(フェーズ)に区分される。PHASE-Iは、新たな企業理念を策定するまでの期間であり、PHASE-IIは、企業理念の具体化・体質化を推進する期間である⁸³。以下では、このPHASEにしたがって、CIプロジェクトのプロセスを確認していく。なお、巻末に「CIプロジェクト年表」があるので、プロセス全体を一目で確認したい場合は、こちらをあわせて参照していただきたい(巻末資料1)。

(1) PHASE-I : 企業理念づくり

PHASE-I (新たな企業理念づくり)は、5つの手順で行われた。すなわち、「CIプロジェクトメンバーの決定」「イメージ調査の実施」「イメージ調査結果の取りまとめ」「対話集会の実施」「企業理念の策定」である。以下、各手順についてみていく。

第1の手順は、「CIプロジェクトメンバーの決定」である。JALのCIプロジェクトは、

⁸¹ 『回顧と展望』、1986年12月、p.48。

⁸² 『回顧と展望』、1988年1月、p.7。

⁸³ 『回顧と展望』、1988年12月、p.67。

既述のとおり 1986 年 6 月 1 日から開始されることとなるが、それに伴い、最高経営会議で CI プロジェクトの主軸メンバーが決定された。CI プロジェクト主軸メンバーは、2 つのグループに分けられ、1 つは、山地社長を委員長とする「CI プロジェクト推進委員会」で、いま 1 つは、実務を行う「CI プロジェクト事務局」である。CI プロジェクトは、これら 2 つのグループを中心に展開されていった⁸⁴。

第 2 の手順は、「JAL に対するイメージ調査の実施」である。この調査は、社内外に向けて実施されたが、調査対象の範囲は広く、多様な調査対象者が選定された。さらに、調査方法も、同一の方法を採用するのではなく、面接、個別インタビュー、アンケートなどを組み合わせる形で実施された(表 13)。なお、調査期間は、1986 年 6 月から 9 月の 3 ヶ月間であった⁸⁵。

表 13. イメージ調査の対象・方法

対象	サンプル構成	調査方法
一般生活者	国内 1,600 人(国内 8 地域)	面接
海外在留邦人	海外 300 人(海外 4 ヶ国 5 地域)	郵送・アンケート
搭乗客	国内線 300 人(国内 5 地域) 国際線 1,200 人(国内・海外 6 ヶ国 7 地域)	面接 面接
オピニオンリーダー	国内 20 人 (学界、経済界、マスコミ、文化人)	個別インタビュー
業界関係者	国内・海外 計 22 人 (政府、金融、航空業界、業界紙・誌)	個別インタビュー
社員	全社員配布分析対象：8,500 (回収 1,278)	アンケート
社員	延べ 29 人	個別インタビュー
ビジュアル調査	国内、海外 8 都市の市内および空港	実施調査および写真撮影

出所：日本航空広報部『回顧と展望』、1988 年 1 月、p.7。

第 3 の手順は、「イメージ調査結果の取りまとめ」である。1986 年の『回顧と展望』では、イメージ調査の結果について、「外部から見た当社のイメージ」「社員意識」「デザイン」の

⁸⁴ 『回顧と展望』、1986 年 12 月、p.48。

⁸⁵ 「これからが本番です、JAL CI」『おおぞら』、1987 年 7 月号。

3 つに分けて記されている⁸⁶。

<イメージ調査結果>

【外部から見た当社のイメージ】

(国内)

- 航空会社にとって最も重要とされる「安全」「信頼」「技術」「サービス」といった項目の評価が低い。
- 「官僚的」イメージが強い。
- 全日空に比べ当社のイメージ評価が低く、若年層では特に顕著である。

(海外)

- 全般的に高く評価されており、特に「信頼性」「サービス」の評価が高い。

【社員意識】

- 自分並びに自分の職場に関しては肯定的だが他人ならびに他職種・経営者に対しては否定的。
- 当社への帰属意識は強い。
- 「成長性」等一部の項目を除き、殆どの項目で社員は全日空より当社を高く評価している。

【デザイン】

- 「鶴丸マーク」は「印象に残る」「親しみやすい」等と各層に共通して評価が高い。
- 印刷物等まで含めた当社としてのトータル・ヴィジュアルメッセージには一貫性、統一性、活力感に欠ける部分がある。

ただし、1987年7月号の『おおぞら』では、上記の調査のなかで、JAL社員からは次のような問題も指摘されていたと記してある。それは、「ディスコミュニケーション」「一体感の欠如」「活力の不足」「Meism」である⁸⁷。このように、社内外を対象とした大々的なイ

⁸⁶ 『回顧と展望』、1988年1月、p.8。

⁸⁷ 「これからの本番です、JALCI」『おおぞら』、1987年7月号。「Meism」とは、自分のことを

イメージ調査によって、数多くの問題が指摘されたのである。

第4の手順は、「対話集会の実施」である。CIプロジェクト推進委員と事務局は、上記の調査結果を基に、全社的な対話集会を各地で合計74回開催した。対話集会には、延べ2,200人もの社員が参加し、JALが目指すべき今後の方向について熱心な討議が交わされたと言う⁸⁸。

第5の手順は、「企業理念の策定」である。イメージ調査、対話集会、CIコーディネーターとの会議などを参考にして、CIプロジェクト推進委員会で「企業理念」「事業領域」「社会的使命」「新生日本航空の理念実現のための行動指針」が策定された⁸⁹。これらの内容は、1987年7月1日に山地社長より全社員に発表された⁹⁰。また、企業理念や行動指針などが記載されている小冊子『新しい風の中へ』も社員に配布された⁹¹。以下、「企業理念」「事業領域」「社会的使命」「新生日本航空の理念実現のための行動指針」を示しておく。なお、各項目の詳述については巻末資料に記してあるので、そちらもあわせて参照されたい(巻末資料2)。

<企業理念>

お客様への感謝、時代への挑戦、仲間への共感

<事業領域>

都市と都市、暮らしと暮らしを結ぶ総合サービス業

<社会的使命>

安全と真心のサービス、豊かな生活文化の創造

<新生日本航空の理念実現のための行動指針>

① 全員サービス 全員プロフェッショナル

棚に上げ、他人の批評や批判ばかりすることを意味する。「企業理念や社会的使命を具体化しよう」『おおぞら』、1988年12月号、p.4。

⁸⁸ 『回顧と展望』、1988年1月、p.8。

⁸⁹ 「企業理念」「事業領域」「社会的使命」は、『回顧と展望』1988年1月、p.8を参照。「行動指針」は、「新生日本航空の理念実現のための行動指針」『おおぞら』、1987年7月号を参照。

⁹⁰ 『回顧と展望』、1988年1月、p.3。

⁹¹ 「読みましたか? 新しい風の中へ」『おおぞら』、1987年8月号、pp.36-37。

- ② しなやかに したたかに
- ③ NO の論理より YES の発想
- ④ FACT IS FACT
- ⑤ 相手からの発想 自分からの行動

以上、5つの手順を通じて企業理念は策定された。しかしながら、当然、企業理念を策定しただけでは、画餅に帰してしまう。それゆえ、CI プロジェクトは、企業理念の具体化・体質化を行う PHASE-II に進んでいった。

(2) PHASE-II：企業理念の具体化・体質化

PHASE-II では、主として、企業理念の具体化・体質化を図ることを目的として、次の5つの施策が講じられた。それは、「NEW JAL セミナー」「職場レベルでの活性化活動」「サービス推進体制の構築」「デザインの見直し」「民営化全社キャンペーン」である。以下では、各取り組みの具体的内容を確認していく。

NEW JAL セミナー

NEW JAL セミナーは、1回50人を対象とした1泊2日コースのセミナーである。参加対象者は、社長から新入社員までの全社員であり、職種横断的に実施された⁹²。1987年8月号の『おおぞら』には、以下の3つの「場」を社員に提供するというセミナーの狙いが記されている⁹³。

① 皆で企業理念を共有する場

共有した企業理念の下に、ベクトルを合わせられた全社員の行動が新しい日本航空を創造します。

② 上下・左右のコミュニケーションの場

「仲間への共感」形成の第一歩であり、それを通して活力のある、風通しの良い、一体感にあふれた企業風土を創造します。

⁹² 「新しい JAL づくりの主役は誰？」『おおぞら』、1987年8月号、p.26。

⁹³ 「新しい JAL づくりの主役は誰？」『おおぞら』、1987年8月号、p.25。

③ 自分を変えていく場

社員一人ひとりが、自己開発することにより成長し、社員の成長を通して、お客さまに選ばれ信頼感に支えられた JAL を創造します。

NEW JAL セミナーの特徴として、職種横断的に実施されたことに加え、社内の職制⁹⁴がセミナーのインストラクターを担当していたことが挙げられる。しかも、そのインストラクター達は、人事などの管理部門出身ではなく、営業、客室、貨物という現場部門の出身であった⁹⁵。彼らは、TMI 社⁹⁶で「自分を変えていく場」の中核となる「PPF コース⁹⁷」を受け、6 ヶ月間の準備期間を経て、インストラクターとして NEW JAL セミナーに参加した⁹⁸。

NEW JAL セミナーは、1987 年 9 月 10 日の第 1 回から 1989 年 7 月 14 日の最終回までで、日本語コース 377 回、英語コース 47 回の合計 424 回が実施された。同セミナーには、延べ 20,000 人以上（ほぼ全社員）が参加した⁹⁹。

職場レベルでの活性化活動

職場レベルでの活性化活動は、各職場レベルで実施される「純民間企業としてふさわしい、また活力溢れ風通しのよい JAL づくりをめざす活動¹⁰⁰」であり、1986 年から各職場で自主的に実施されてきた。例えば、国内客室乗務員有志で実施された顧客に手作りの感謝の手紙を届ける「ふれあいメールグループ¹⁰¹」、成田整備工場で実施された社員同士が肩書きを抜いて「〇〇さん」と呼ぶ「SUN 運動¹⁰²」、福岡空港支店で実施されたサービス改善活動である「PEC 運動¹⁰³」などが挙げられる。さらに、これらの活動は、1988 年より新しい活性化活動として再定義されることとなった。再定義された活動の狙いは、NEW JAL セミ

⁹⁴ 当時の JAL の社内用語で、主にグループ長や部長クラス以上の社員を指す。

⁹⁵ 「ノックせよ 新しい自分に向かって NEW JAL セミナー始まる」『おおぞら』、1987 年 11 月号。

⁹⁶ 注記の 75 を参照のこと。

⁹⁷ PPF とは Putting People First の頭文字を縮めたもので、「人間第一主義」と訳される。PPF コースの目的は、自分自身の人生を豊かで楽しいものにするための手掛かりを得ることであった。「新しい JAL づくりの主役は誰？」『おおぞら』、1987 年 8 月号、p.27。

⁹⁸ 「ノックせよ 新しい自分に向かって NEW JAL セミナー始まる」『おおぞら』、1987 年 11 月号。

⁹⁹ 『回顧と展望』、1989 年 12 月、p.97。

¹⁰⁰ 『回顧と展望』、1988 年 1 月、p.8-9。

¹⁰¹ 「JAL-CI REVIEW 第 8 回 座談会 新しい日本航空の風土づくりへ」『おおぞら』、1987 年 4 月号、p.43。

¹⁰² 「新しい JAL 見えてきたかな」『おおぞら』、1987 年 9 月号、p.17。

¹⁰³ 「(その 2)新しい JAL 見えてきたかな」『おおぞら』、1987 年 10 月号、p.16。

ナーによって意識づけされた個々人の活力を職場で発揮させることにより、企業理念に相応しい JAL を創っていくことであった。その特徴は、第 1 に、全社一律の規程を設けず、職制の責任と権限で職種・職場で自発的に実施される職場活性化活動であること、第 2 に、社員の提案・問い合わせに応えるためのコミュニケーション手段であるということであった¹⁰⁴。

1989 年より新しい活性化活動は、「ACTION PROGRAM」と呼ばれるようになり、全社的に推進されていった。具体的には、1989 年 7 月、第 1 回の ACTION PROGRAM 全社大会が開催され、間接部門、運航乗務員、海外支店も含めて各職場から活動の成果が発表され、優秀な活動には表彰が行われた¹⁰⁵。さらに、同月には、各職場間のコミュニケーションを図るため、「新しい JAL をデザインする行動誌」として「ACTION PROGRAM」が発刊された¹⁰⁶。

1990 年には、ACTION PROGRAM の成果として注目すべき全社的な活動があった。1990 年 4 月より、JAL では、「スカイクルーザー」の愛称で親しまれるボーイング 747-400 が導入されるが¹⁰⁷、当初は「ダッシュ 400」という無味乾燥な愛称であった。ダッシュ 400 からスカイクルーザーになった発端は、整備本部の有志が親しみある愛称を付けようと声を上げたことであった。その後、この動きは、ACTION PROGRAM のチャンネルを通じて、全社員向けの社内公募にまで拡大した¹⁰⁸。1990 年の『回顧と展望』では、この社内公募活動の意義が、以下のように記されている。

この社内公募活動の大きな特徴は、管理職や役員等のトップ層も肩書きをはずして、一社員として参加したことにある。全社員が一つの方向に向けベクトルを集中したところに、

¹⁰⁴ 『回顧と展望』、1988 年 12 月、p.66。職場活性化活動が再定義されることで、20 年以上続いてきた小集団による提案活動である「ZD(Zero Defects)運動」が終結した。『回顧と展望』、1988 年 12 月、p.66。ZD 運動とは、1967 年 8 月に開始された運動であり、職場の自主管理体制によって、作業の不良を無くすことを目指した取り組みであった。日本航空株式会社調査室編『日本航空 20 年史：1951-1971』、日本航空、1974 年、pp.459-460。

¹⁰⁵ 『回顧と展望』、1989 年 12 月、p.97。1990 年 12 月 4 日には、ACTION PROGRAM 全社大会の第 2 回が開催された。『回顧と展望』、1990 年 12 月、p.75。

¹⁰⁶ 『回顧と展望』、1989 年 12 月、p.99。CI プロジェクトでは、情報伝達を目的とした社内メディアとして、管理職向けの「MANAGEMENT NOW」、週間社内報「おおぞら WEEKLY」、「整本 NEWS」等が既に創刊されていた。『回顧と展望』、1988 年 12 月、p.68。

¹⁰⁷ 日本航空株式会社広報部デジタルアーカイブ・プロジェクト編「航空用語解説」『JAL グループ 50 年の航跡』日本航空、2002 年、デジタルアーカイブ。

¹⁰⁸ 『回顧と展望』、1990 年 12 月、p.75。

今までにない大きな意義がある¹⁰⁹。

これに加え、同年の『回顧と展望』では、社内で前向きな活動・提案が取り上げられるようになり、また「良いことをしたら何でも誉めよう」というコンセプトのイベントも年々盛んになってきたため、ACTION PROGRAM が各職場風土に合った形で定着してきたとも記されている¹¹⁰。

サービス推進体制の構築

従来の「顧客サービス部」が「サービス推進部」と改称され、その下に電話 20 台を備えた日航ハローライン・センターが新設された。そして、民営化当日の 1987 年 11 月 18 日より、JAL と顧客を結ぶホットラインである「日航ハローライン」が開設された¹¹¹。これにより、1954 年より続けられてきた「コメントカード¹¹²」とあわせて、JAL は、2 つの経路から顧客の意見を収集できるようになった¹¹³。1988 年の『回顧と展望』によれば、日航ハローラインには、1 年間に約 15,000 件の電話があり、社内各部門からの応援者を得て 90% 以上の即答率をあげていた。また、コメントカードには、1 年間に約 11,000 件ものコメントが寄せられていたと言う¹¹⁴。

このように、顧客の意見を収集する体制が構築されることとなったが、それらの意見は、社内でもより良いサービスの構築に向けて活かされなければ意味をなさない。そこで、顧客の意見を活用するため、JAL では以下のような施策が講じられることとなった。

第 1 は、顧客の意見を討議する場の新設である。「総合サービス推進協議会」(3 ヶ月に一度開催)では、社長、副社長を初めとするサービス関連部門の役員によって、顧客に指摘された多種多様な問題を取り上げ、サービス改善の方向を探っていった。「お客様の声研究会」(毎月開催)では、国際、国内、客室等の本社各部門の部課長が一同に会し、顧客から得た様々

¹⁰⁹ 『回顧と展望』、1990 年 12 月、p.75。

¹¹⁰ 『回顧と展望』、1990 年 12 月、p.75。

¹¹¹ 『回顧と展望』、1988 年 1 月、p.10。

¹¹² コメントカードは、国内線では空港カウンターやゲートに設置され、国際線では機内誌「ウインズ」にとじ込まれていた。『回顧と展望』、1988 年 12 月、p.62。

¹¹³ ハローラインには、感情的で直接的な声が多いのに対し、コメントカードには、比較的冷静な意見や提案が多い傾向にあった。ちなみに、民営化を終えた JAL に対する顧客の意見は、激励、褒詞、苦情、提案のどれを取っても枕ことば的に「民営化」という言葉が使われていた。『おおぞら』では、顧客の苦情として、「親方日の丸意識」「エリート意識」「ストライキ」が取り上げられていた。「お客さまの声から見た民営化 1 年 サービス推進部」『おおぞら』、1989 年 6 月号。

¹¹⁴ 『回顧と展望』、1988 年 12 月、p.62。

な問題の解決策を模索した。「客室情報交換会」(2 ヶ月に一度開催)では、「お客様の声研究会」になじまない客室独自のサービスなどについて、客室乗員本部の主要なメンバーと意見や情報を共有し、より良いサービスの構築を進めていった¹¹⁵。

第2は、顧客の意見を共有する仕組みの構築である。「役員情報システム」(原則として毎週更新)では、顧客の生の声が早期に各役員に伝達された。「お客様の声レポート」(3 ヶ月に一度発行)では、全役員および本社関連部門に対し、顧客の意見の分析結果、傾向、問題点の周知が行われた。「サービス推進レポート」(毎月発行)では、顧客の意見に基づくタイムリーな問題点、苦情の多い内容、褒詞等が、海外を含む全支店、営業所、本社関連部門等に紹介された¹¹⁶。

第3は、社員を動機づける制度の構築である。「総本部長褒賞レター制度」(毎月実施)では、顧客から褒詞を受けた社員を対象に、国際・国内の両事業総本部長から褒賞レターが贈られた。また、その事例は、本社部門や各事業所に紹介され、社員の動機づけが行われた¹¹⁷。

以上のように、JAL では、顧客の要望に迅速に対応するサービス推進体制が構築されていた。

デザインの見直し

CIプロジェクトが始まったことで、JAL では、ロゴマークに関する新デザインの開発が企画された。たが、CIプロジェクトの開始時は、御巣鷹山の墜落事故に伴う遺族への補償問題や復配の問題などを優先的に解決する必要があるため、新デザインの開発は、ひとまず延期とされた¹¹⁸。

1988年の後半から、JAL は、新デザインの開発に再び着手した¹¹⁹。その後、CIプロジェクトの総仕上げとして、1989年5月17日にJALの新デザインが発表された。これは、1970年、B747ジャンボジェット機就航時に変更されて以来、20年ぶりのデザイン変更となった¹²⁰。

新デザインの基本コンセプトは、21世紀に向けて「世界をネットワークする航空会社に

¹¹⁵ 『回顧と展望』、1989年12月、p.44。

¹¹⁶ 『回顧と展望』、1989年12月、p.45。

¹¹⁷ 『回顧と展望』、1989年12月、p.44。

¹¹⁸ 『回顧と展望』、1988年1月、p.5。

¹¹⁹ 『回顧と展望』、1989年12月、p.95。

¹²⁰ 『回顧と展望』、1989年12月、p.54-55。

ふさわしい品格」を表現することであった。それゆえ、新デザインは、JALの「国際性」「洗練性」、現代日本の姿を表現した「現代」がテーマとなっていた。なお、「鶴丸」のロゴマークは、認知度が国内でほぼ100%、外国でも80%にのぼっていたため、また社内の愛着も強かったため、これまでの伝統を受け継ぐシンボルとして尾翼に残されることとなった¹²¹。

図1 新デザイン



図2 鶴丸



出所：日本航空株式会社広報部デジタルアーカイブ・プロジェクト編「収録素材一覧」『JALグループ50年の航跡』日本航空、2002年、デジタルアーカイブ。

民営化全社キャンペーン

1987年11月18日（完全民営化の日）より1988年3月末まで、全社員を対象として「さあ、飛び立とう新しい風の中へ」のスローガンのもと、「一人一人の新創業」キャンペーンが実施された。その主な内容は、社員一人一人がJALの代表であるという認識のもと、挨拶、接客、電話等の基本マナーを再認識すること、またJALの商品について正しい知識を持つことであった。これを受け、基本マナー集「プラスα」、JAL商品ガイド「ALL ABOUT JAL」が発行された。さらに、間接部門を含む全社員の名札着用が実施されることとなった¹²²。

1989年には、予約・発券から空港までの一貫したサービス体制を強化するための「接客サービス行動指針」や、それを測定・評価するための「サービス・スタンダード」が設定された¹²³。

このようにCIプロジェクトでは、1986年6月の開始以来、様々な施策が講じられてきたが、1987年7月末、約3年に及ぶ活動が終結した。しかしながら、これは、全社的な取り組みの終結を意味するものであり、先述のACTION PROGRAMのような取り組みは、各職

¹²¹ 『回顧と展望』、1989年12月、p.54-55。

¹²² 『回顧と展望』、1988年1月、p.9。

¹²³ 『回顧と展望』、1989年12月、p.34。JALは、CIプロジェクトが終了する1989年(民営化後2年目)を「サービス元年」とした。『回顧と展望』、1989年12月、p.32。

場で引き続き主体的に実施することが促された。CIプロジェクト終結にあたり、山地社長は、以下のように語った。

完全民営化という「角を曲がり」「将来への方向づけをする」ためのCIプロジェクトは、この3年間で、充分その役割を果たしました。プロジェクトのプロセスで認識された新しいJALに向けての課題は、今後は、それぞれの組織が、職制が、そして社員の一人ひとりが、自らの課題として日常業務のなかで解決していかなければなりません。もちろん、私自身がその先頭に立ちます¹²⁴。

以上、本節では、JALのCIプロジェクトの詳細を、2つのプロセスを追いながら確認した。本節では主に、プロジェクトの全体像を可能な限り詳述することに主眼が置かれていたため、社員の認識やその変化にまで踏み込んだ議論は行わなかった。そこで以下、節を改めて、CIプロジェクトの前後における社員の認識の変化について確認していきたい。その後、本章のまとめとして、CIプロジェクトの評価および課題について検討を加える。

第2節 CIプロジェクト前後におけるJAL社内の変化

第1項 社員の認識

本項では、CIプロジェクト前後を次の3つの時期に区分して、種々の組織問題に対する社員の認識を整理していく。その区分とは、第1に「CIプロジェクト導入前（1986年1月～1986年5月）」、第2に「CIプロジェクト実行期（1986年6月～1989年7月）」、第3に「CIプロジェクト終結後（1989年8月～1993年12月）」である¹²⁵。

(1) CIプロジェクト導入前

CIプロジェクト導入前は、御巢鷹山事故の後だったこと、また民営化が間近に迫ってい

¹²⁴ 『回顧と展望』、1989年12月、p.96。

¹²⁵ CIプロジェクトの終結後の期間を、1993年までとした主な理由は、JALの内情を探る一次資料である社内報『おおぞら』が、1993年をもって廃刊されたことである。これにより、93年以降の社内の様子を探る手掛かりがほとんど無くなってしまうため、本稿では、1993年までを「CIプロジェクト終結後」としている。

たこともあり、社員の意識改革への機運が高まった時期であった。1986年3月号の『おおぞら』には、1986年1月の新経営陣の年頭あいさつに対する社員の声が掲載されており¹²⁶、多くの社員の発言から、「組織内における一体感の醸成」や「顧客との信頼関係の構築」に向けて、意識を改革していくという決意が伝わってくる。

例えば、福岡空港支店の社員は、組織が一体となる必要性を、「共通の土俵」という言葉を用いて述べている。彼の発言からは、異なる職種・職場であっても、会社の繁栄という共通目的に目を向ければ、組織として1つになれるという思いが伝わってくる。

たとえ労使の利害は対立するものとしても、社員個々の生活を守るために、その基盤たる会社の繁栄は必須である。そう考えると、まず経営を信頼し、全社員が日航マンという共通の土俵の上で足並みをそろえることが、今のわれわれに課せられた最低限の責務であろう¹²⁷。

匿名の発言であるが、ある社員も、組織内で一体感を醸成するためには、社員が持つ共通部分に目を向ける必要性を述べていた。その社員は、航空機への愛着こそが全ての社員が持っているものであり、それが組織に一体感を持たせると語った。

私は飛行機が大好きである。多岐多様な日航社員も、日航と飛行機が好きだという気持には変わりがないと思う。航空機を中心に集まれば自然に一丸となれると思う¹²⁸。

沖縄支店の社員は、完全民営化という節目が意義深いものだと感じていた。厳しい環境にあることが、JALの再生の好機だと認識していたのである。この発言は、抜本的な意識改革を遂行していくには、危機的な状況が必要であることを訴えていた。

相互理解の姿勢が社内の問題を解決する際に大切なことだと思う。一人一人の立場を尊

¹²⁶年頭あいさつとして、伊藤淳二副会長は、「絶対安全の確立」を強調し、2万1千人の社員が「行動する日航マン」になっていく必要があると述べた。同じく年頭あいさつで、山地進社長は、再建への3つの柱として、「安全運航対策」「20,878人の思いは1つ」「民営化」について語った。利光松男副社長は、JAL社員の年頭の誓いである「安全の確保」「信頼の回復」「全員一丸」について述べた。「新年挨拶」『おおぞら』、1986年1/2月号、pp.2-10。

¹²⁷ 『信頼の翼』ふたたび—私たちはこう考える—『おおぞら』、1986年3月、p.8。

¹²⁸ 『信頼の翼』ふたたび—私たちはこう考える—『おおぞら』、1986年3月、p.8。

重し、理解し合うことによって、会社全体がより健全なものとなるよう望む。完全民営化に向け、厳しい環境下にある今こそ再生のチャンスなので期待したい¹²⁹。

一方で、成田空港支店の社員は、厳しい環境での民営化によって、組織の状況が悪化する可能性を懸念していた。しかし、そのような状況下にあるからこそ、同時に組織が一体となる必要性を強く感じていた。危機的な状況が自ずと組織を改善するのではなく、変革への主体的な意思が必要であるという思いが伝わってくる。

悪条件が重なる下での民営化、試練の時だと思う。改善とするも、改悪とするもわれわれの心構えの問題である。このターニングポイントを、明るい将来へのスタート地点にすべく、二万八七八人が心をひとつにして頑張るしかない¹³⁰。

組織の一体感に関する発言とあわせて、多くの社員は、顧客との信頼関係についても言及していた。羽田空港支店の社員は、失墜した信頼関係を再び構築するには、顧客の大切さを再認識することが最善の策だと語った。

目の前のお客さまが、自分にとって最も大切な方だと思い、誠心誠意接することが、失墜した信頼を取り戻すことだと考えるからです。各自の仕事にもう一度、責任と誇りを持ち、この難局を打開しよう¹³¹。

客室本部の社員は、「安全で快適な空の旅」という原点に立ち返り、顧客志向の精神を持つ必要性を訴えていた。この言葉から、航空会社としての原点を忘れてはならないという思いが伝わってくる反面、その原点が失われてしまった JAL の現状を憂う気持ちも感じられる。

安全で快適な空の旅を提供することが最大のサービスであるという原点に戻り、お客さまに喜んでいただけることがわれわれの喜びである、とする精神で、さまざまな部門の社

¹²⁹ 『信賴の翼』 ふたたび—私たちはこう考える— 『おおぞら』、1986年3月、p.10。

¹³⁰ 『信賴の翼』 ふたたび—私たちはこう考える— 『おおぞら』、1986年3月、p.10。

¹³¹ 『信賴の翼』 ふたたび—私たちはこう考える— 『おおぞら』、1986年3月、p.11。

員が情熱を傾けることが肝要¹³²。

自身の業務との関係で顧客との信頼関係について語った社員もいた。東京支店の社員は、顧客との信頼関係の構築において、1本の電話の重要性、またその積み重ねの必要性を述べた。この発言でも原点を大切にすることが述べられている。

予約に携わる私たちを、まず原点に立ち返らせたのは「信頼は1本の電話から」という言葉です。今、お話しをしている、まさに、このお客さまの信頼を得るのが第1歩と考えて、日々の誠実な接客、応対を積み重ねたいと思います¹³³。

本稿では、『おおぞら』に掲載されている内容を全て紹介することができないため、上記で示した社員の言葉は全体の一部に留まるが、これらを見る限り、また筆者らが『おおぞら』を確認した限りにおいては、CIプロジェクト導入前、社員の関心は、「組織の一体感の醸成」や「顧客との信頼関係の構築」にあったと言える。加えて、各々の発言からは、意識改革への強い決意が伝わってくる。

(2) CIプロジェクト実行期

CIプロジェクト実行期（1986年6月～1989年7月）の節目となったのは、やはり、1987年7月に行われた企業理念の発表であった。『おおぞら』による社員の発言を見てみると、その節目を迎えるまでは、組織の一体感をどのように高めていくか、また組織の方向性をどのように揃えていくかについて述べる社員が多かった。他方で、理念発表後の社員の言葉を見てみると、「コミュニケーション」の問題が指摘されるようになるものの、職場によってはプラスの方向での意識の変化が見られた。これは、先述のように、職場ごとの活性化運動が好影響を与えた結果であったと理解することができるかもしれない。以下、まずは企業理念が発表される前の社員の認識から見ていきたい。

『おおぞら』の「JAL-CI REVIEW」では、座談会も特集されており、そこでは、「安全」や「サービス」について意見が交わされていた。だが、多くの社員の関心は、組織の一体感や組織の方向性にも寄せられていた。例えば、運送に携わる社員は、三代目社長である

¹³² 『信頼の翼』ふたたび—私たちはこう考える—『おおぞら』、1986年3月、p.11。

¹³³ 『信頼の翼』ふたたび—私たちはこう考える—『おおぞら』、1986年3月、p.11。

朝田静夫の「WE ARE ONE」という言葉を用い、組織に一体感が醸成されない理由をコミュニケーションの不足に求めていた。

空地一体とか“WE ARE ONE”という言葉は良く使いますがお互い本音の話をする機会がないので、一体感が生まれてこないのではないかと思います¹³⁴。

組織の一体感に加え、組織の方向性という観点からの発言も多く見受けられるようになった。関連事業本部の課長は、顧客との信頼関係を構築するために、組織の方向性を揃える必要があると述べた。

会社全体がどの方向を向いているのか。そしてそれがあらゆるところに一貫して出てくる。そのうえでのサービスこそ、顧客に選択される大きな要因になると思います¹³⁵。

さらに、この時期、企業理念の策定期間中であったこともあり、客室乗員訓練部のパーサー教官のように、組織を方向付けるような理念が必要であること、そしてその策定にあたっては、経営者と社員の両者の意見が反映される必要があることを述べる社員もいた。

決して押しつけるわけではないんですが、企業の経営としてこうするんだということを出し出すことも必要ではないか。「この方向だ」というものがあれば、全社一丸となって具体的なサービスの方向付けもできる。(中略) 経営者としてのポリシーを明示するのと、社員が発言していくのとどちらが先なのかわかりませんが、CIの理念づくりのステップで「私たちはこう思う」ということを言うことは、やはり大切だと思います¹³⁶。

組織の一体感や組織の方向性について、これまでのJALの体質が阻害要因になっていると指摘する社員もいた。貨物に携わる社員は、JALの内向き志向が、組織に負の影響を与えていると述べた。

¹³⁴ 「JAL-CI REVIEW 第6回『安全』について」『おおぞら』1986年12月号、p.36。

¹³⁵ 「JAL-CI REVIEW 第8回サービスはみんなの手で」『おおぞら』、1987年2月号、p.32。

¹³⁶ 「JAL-CI REVIEW 第8回サービスはみんなの手で」『おおぞら』、1987年2月号、p.32。

わが社の場合、本来外に対して向けられるはずのエネルギーを、随分内側に使い過ぎて
いるように思いますね、外に使わなきゃならないエネルギーが無くなってしまう(笑)¹³⁷。

組織に関する発言を見てみると、部門間のセクショナリズムも依然として指摘されていた¹³⁸。特に注目すべき点は、個々の考えやアイデアが組織という集団に埋もれているという
ことである。以下の社員の発言は、セクショナリズムによって、社員の意識改革が妨げ
られることを懸念しているように感じられる。

組織とか集団で見ると、確かにセクショナリズムという現象が表面化していると思いま
す。が、一人一人と話すと、みんな会社のことを本当によく考えている。非常にいいアイ
デアも持っている。それが集団になると、そういうものが打ち消されてしまっている¹³⁹

このように、企業理念の策定前、組織の一体感の醸成や組織の方向性の一致をどのように
達成するかが活発に議論されていた。

新たな企業理念が策定された後、NEW JAL セミナーが開催されることとなった。先述の
ように、このセミナーは、社員や組織の意識改革において重要な役割を担っていたと言え
る。1987年11月の中堅社員との座談会で、山地社長は、NEW JAL セミナーについて語っ
た。彼がセミナーに参加した時、参加者が皆、「いろんな人と知り合いになれるからいい」
とセミナーを評価していたと言う。さらに、山地社長は、NEW JAL セミナーの雰囲気をも
下のよう語った。

NEW JAL セミナーは楽しいですよ。皆さん、ぜひ行ってくださいよ。評価は全然ない。

「あなたが60点です」なんて絶対に言われたい。それから、ノートしなくていい。心にも

¹³⁷ 「JAL-CI REVIEW 第6回『安全』について」『おおぞら』1986年12月号、p.39。杉浦(2007)では、JALの内向き志向を「内向きのエネルギー消費」と述べている。社内では足を引っ張られないことが優先されるため、外に向けての主張や行動よりも、「自己保身」のための社内への根回しが大変になってしまう。その結果、エネルギーが内向きに消費されると説明されている。杉浦一機『地に堕ちた日本航空』、草思社、2007年、p.28。

¹³⁸ セクショナリズムは、1962年前後からJAL組織内で発生し始めた問題である。大塚祐一・藤原達也「日本航空の経営破綻と組織的要因(1):1960年代における『組織と人をめぐる問題』の発生」、麗澤大学経済社会総合研究センター、Working Paper No.65、2015年、p.22。同問題は、1970年代を通じて、JAL組織内に常態化していた。大塚・藤原(2016)、前掲書、pp.22-35。

¹³⁹ 「JAL-CI REVIEW 第8回サービスはみんなの手で」『おおぞら』、1987年2月号、p.33。

ないことを無理に言わされなくて済む。聞いてグラグラ笑いながら、それで、夫婦・友人・親子のつき合いにためになるような話を聞けます。社員のインストラクターがあれだけ熱演できるというのは、たいへんなことだと思ふ¹⁴⁰。

こうした記述を見る限りでは、NEW JAL セミナーは、気兼ねなく職場横断的に社員同士がコミュニケーションを取れる場であったと考えられる。1987年11月号の『おおぞら』でも、NEW JAL セミナーで「ふだん会う機会のない社員同士が、PPF コースのなかで、休憩時間中に、そして懇親会で、相互に理解を深め、会社の現状や将来について語り合いました」と報告されており、「偉い方も私と同じことに感銘を受けていらっしゃるのが嬉しかった」「久々に子どものような純粋な気持ちになった」、「職種横断的なセミナーで、いろいろな職場の方と知りあえたことが良かった」という社員の感想が載せられている¹⁴¹。

しかし、セミナーを通じて社員同士でざっくばらんに意見が交わされていた一方で、業務時のコミュニケーションについては、まだ多くの問題が残されていた。運航乗員企画部の業務グループ課長は、企画部の今後の抱負を問われた際、部門間コミュニケーションの円滑化を課題として挙げた。彼は「NO の論理より YES の発想」という行動指針を用いて、部門間コミュニケーションの必要性を説いた。

コミュニケーションについては、とくに地上職とのコミュニケーションの円滑化が急務です。これまで運航本部内においてさえも、「実際に飛んでいる乗員でなければわからない」「地上の人間でなければわからない」といった会話がよく聞かれました。このような「NO の論理」からお互いを理解しあおうとする「YES の発想」への変換が、わが部の最も重要な責務ではないかと考えております¹⁴²。

部門間ではなく、上下のコミュニケーションについても社員同士で議論が行われている。1988年6月号と7月号の『おおぞら』では、「社内コミュニケーション問題について考える」という特集が生まれ¹⁴³、そこでは、とりわけ、上下のコミュニケーションの問題が指摘さ

¹⁴⁰ 「座談会 新しい風の中へ」『おおぞら』、1987年11月号、p.13。

¹⁴¹ 「ノックせよ 新しい自分に向かって NEW JAL セミナー始まる」『おおぞら』、1987年11月号、p.2。

¹⁴² 『『NO の論理』から『YES の発想』へ』『おおぞら』、1988年2月号、p.28。

¹⁴³ 出席者は、CIプロジェクト事務局、広報部、企画室、人事部、労務部、運航本部、整備本部、情報システム本部、国際旅客事業総本部、国内旅客事業総本部、国際客室乗員本部、貨物事業総

れている。例えば、ある社員は、社長と現場が乖離しているため、経営施策に現場情報が反映されないと嘆いていた。

問題があつて職制に訴えても、上にあがっていく過程でポイントが少しずつ削られちゃつて、社長に届く頃には3割ぐらいになってしまう。組織の多重構造によって現場からの情報が反映されない経営施策が出てくるんだな¹⁴⁴。

別の社員は、上下のコミュニケーションにおいて、職制の重要性を説いた。だが、その社員から、失敗を恐れる風土によって、職制の責任の所在が曖昧になっていることも指摘された。この発言から、このような風土を脱却するために、「NOの論理よりYESの発想」という行動指針が掲げられていたことを理解できる。

上がってくる情報、不満の声の内容は、解決されれば会社の利益になる情報と、社員の利益に還元される情報があるでしょ。前者の情報があがらないのは、責任の所在がはっきりしていないからですね。そういうことに職制は会社に対して責任をもたされているはずなのに、下からの意見を吸い上げて失敗したらと考えると慎重にならざるをえない。失敗しても評価される風土を仕組として作る必要があると思いますね。これを解決するためにどうしたらよいか。リスクをとれる体制づくりが必要なんですね¹⁴⁵。

このように職制の問題が取り上げられている一方で、ある発言からは、職制の意識の変化を読み取ることができた。1987年4月号の『おおぞら』の「JAL-CI REVIEW」では、職場活性化活動を行っている各職場の社員による座談会の特集が掲載されている。そこでは、国内客室乗員部のアシスタントパーサーが、先述の「ふれあいメールグループ」導入の経緯として、職制の大きな後押しがあったことを語った。このエピソードからは、これまでの消極的な企業風土を変えようという気概が感じられる。

本部からの非管理職17名であった。各発言者は、匿名となっており、所属部署も明記されていなかった。「社内コミュニケーション問題について考える(後編)」『おおぞら』、1988年7月号、p.24。

¹⁴⁴ 「社内コミュニケーション問題について考える(後編)」『おおぞら』、1988年7月号、p.25。

¹⁴⁵ 「社内コミュニケーション問題について考える(後編)」『おおぞら』、1988年7月号、p.26。

始めた当初は「会社のヤラせではないか」とか「利用されているんじゃないか」という声もずいぶんありました。というのもいままでやったいろんなキャンペーンは、会社のアイデアで上からの指示でやってきたのがほとんどだったからです。「ふれあい(メールグループ)」も最初はほんの小さな提案でした。ほかの部門はどうか分かりませんが、提案はたくさん出るけれども、それがなかなか上に行かないし、すごく時間がかかる。行ったとしても客室乗務員の提案はお客さまの側に立ったものが多いのだけれども、「経費がかかるからダメ」という返事が返ってくることもある。これも始めは「経費がかかるからダメ」ということで返されたんです。ところが中に立つ上司の方が「なんとか実現の方向に持っていきたい」と、いろんなところに働きかけて下さった。とにかく一歩踏み出してみようというので、いろいろ考えて下さってようやく始まったといういきさつがあります¹⁴⁶。

1989年6月、CIプロジェクト終了間近に実施された「純民間企業人をめざして」と題する座談会では、職制レベルの社員が現場の現状を共有した。そのなかで、国際客室乗務員部のマネージャーは、職場でコミュニケーションの場を増やすことで、社員の職場への帰属意識を高めることができたと述べた。この時期、職制側からも、積極的に職場の社員に働きかけていた一場面である。

最近、アイランド制のなかで総括マネージャーを中心に各客室マネージャーがシフトを組んで、できるだけ乗務員と対面する機会を多くするようにしているので、かなり帰属意識が高まりました。「オペセン(オペレーションセンター)に帰ってくると、家に帰ったような気持ちだ」という声も、昔に比べるとずいぶん出てきています¹⁴⁷。

以上、CIプロジェクト実行期における社員の認識を確認した。企業理念の発表前、組織の一体感や組織の方向性に関する発言が見受けられた。その後、NEW JAL セミナーが始まると、コミュニケーションの問題が議論されるようになった。特に、上下のコミュニケーションにおいて、職制に問題があることが指摘されていた。だが、一方で、職制も含め、職場レベルで社員の意識が変わり始めたと読み取れるエピソードもあった。もちろん、全

¹⁴⁶ 「JAL-CI REVIEW 第9回 座談会 新しい日本航空の風土づくり」『おおぞら』、1987年4月号、p.43。()内は、筆者が追記。

¹⁴⁷ 「座談会 純民間企業人をめざして」『おおぞら』、1989年6月号、p.11。()内は、筆者が追記。

での職場で同様の兆候が見られたかは不明確であるが、一部の職場では、CI プロジェクト実行期に社員の意識が変化し始めたのは確かであろう。

(3) CI プロジェクト終結後

CI プロジェクト終結後の『おおぞら』では、1989年7月にCI プロジェクトが終了してからの社員の認識が記載されている。結論を先取れば、1990年代に入ってから、以前にも増して、「組織としての方向性の不一致」や「危機感の希薄化」という発言が頻繁に見受けられるようになった。それでは、社員たちは、どのような脈絡で、このような発言をしていたのであろうか。

1991年2月号の『おおぞら』では、「競争力を考える」と題する特集が生まれ、JALの競争力という観点から、多くの意見が寄せられている。そのなかで、組織の方向性が不一致であることが指摘されていた。例えば、ある客室乗務員は、組織の方向性が揃っていないことに悔しさを感じていた。

社内のエネルギーの無駄を感じます。これが一つの方向に向かう力となれば、もっともっと強い会社になれるのにと思うと口惜しい¹⁴⁸。

同様に、関連会社の社員は、「ベクトル」という言葉を用いて、組織の方向性が一致していないことを指摘した。これらの社員は、組織の方向性を一致させることできれば、JALの競争力をより強化できると考えていたのである。

会社の競争力強化のために、なぜそれが必要なかコンセンサスづくりと横断的ワーキンググループも必要だが、現状ではベクトルが不一致。“良い会社”とは何か明確な指標づくりが必要¹⁴⁹。

競争力の強化には、個々人がJALの一員であるという自覚を持つ必要があると訴える社員もいた。それは、旅客に携わる社員の言葉であり、とても単純明快ではあるが、この言葉には、個々の自覚が不足しているJALの現状への懸念と、個々が組織を変える原動力であ

¹⁴⁸ 「競争力強化を考える」『おおぞら』、1991年2月号、p.7。

¹⁴⁹ 「競争力強化を考える」『おおぞら』、1991年2月号、p.7。

るという思いが込められているように感じる。

一人ひとりが JAL であり、一人ひとりが会社を動かす¹⁵⁰。

1991 年から、「これでいいのか JAL」と題する座談会が数多く開催され、組織問題について議論が重ねられた。この題目から、当時の JAL 組織が否定的に捉えられていたことがわかる。『おおぞら』を見てみると、座談会の参加メンバーは毎回変わってはいるものの、いずれの座談会においても、「組織としての方向性の不一致」または「危機感の希薄化」のいずれかが指摘されていた。

まずは、1991 年 5 月号の『おおぞら』に掲載されている第 1 回目の「これでいいのか JAL」座談会の様子を見てみたい¹⁵¹。ある社員は、危機感が行動に結び付いていなく、JAL の社員は、会社の批判に終始していると指摘した。

二〇〇〇年がくる前に国内他社に追いつかれるというシミュレーションを見て危機感をもっている人が多くいますが、危機感が行動に結び付かない。会社の批判をするだけであきらめずにもっと自分の信ずることを積極的にやってほしい¹⁵²。

1991 年 7 月号の『おおぞら』に掲載された「これでいいのか JAL」座談会は、経験者採用された社員によって行われた¹⁵³。ここでも、「組織としての方向性の不一致」や「危機感の希薄化」が指摘されている。例えば、ある社員は、組織の方向性が定まらない理由として、部門間の連携不足を挙げた。

一人一人はすごく優秀だけれども、自分の部門に傾注しすぎていて、他の部門と一緒にやろうという気持ちが希薄ですね。ベクトルの方向がマチマチだから、なかなかまとめら

¹⁵⁰ 「競争力強化を考える」『おおぞら』、1991 年 2 月号、p.8。

¹⁵¹ 参加者は、人事部企画グループ課長、国際客室乗員部パーサー、秘書室秘書グループ課長補佐、東京支店国際旅客業務部業務グループ課長であった。各発言者は、匿名となっており、所属部署も明記されていなかった。「これでいいのか JAL 座談会」『おおぞら』、1991 年 5 月号、p.29。

¹⁵² 「これでいいのか JAL 座談会」『おおぞら』、1991 年 5 月号、p.33。

¹⁵³ 参加者は、資金部、技術研究所、リサーチセンター、情報システム本部の社員であった。各発言者は、匿名となっており、所属部署も明記されていなかった。「これでいいのか JAL 座談会」『おおぞら』、1991 年 7 月号、p.25。

れない。うまくまとめられたら、すごく強力な会社になると思うんですが…¹⁵⁴。

別の社員は、セクショナリズムという言葉を用いて、上記と同様の内容を説明した。部門間の連携不足に加え、両者に共通している点は、個々の優秀な能力が活用できていないという点であった。

セクショナリズムが強い。自分のセクションをガチッと固め、ほかから入り込もうとすると拒絶反応を起こす。優秀な方が多く、みんなプライドがあって、なかなか譲らないから、調整がぜんぜんはかどらない¹⁵⁵。

危機感の薄さを指摘した社員は、入社時のエピソードを交えて語った。その社員によれば、入社時、入社前のイメージと隔たりがあったため、肩すかしをくらったようである。

本屋さんに JAL を褒めた本は一冊もありませんでしたよ。しかしこれだけ世間から批判を受けているのだから、すごい改善の努力がされているだろう、と思っていましたが、それほど危機感はないようですね(笑)¹⁵⁶。

JAL の愛社精神について語る社員もいた。しかし、その社員が JAL の愛社精神に疑問を持っていたためか、その発言には、皮肉が込められていたようにも感じられる。

JAL ほど愛社精神がある会社はないと思って感心しています。「やめたい」と言う人がほとんどいない。職場はイヤだけれども、待遇がいいから…という話を聞くことがあります。ちょっとおかしいと思いますね¹⁵⁷。

1992 年 2 月の「これでいいのか JAL」座談会は、関連会社の社員を対象にして実施された。座談会では、以下の社員は、当時の JAL が何を目指しているのかが見えないと嘆いていた。日航情報開発の航空第二事業部業務室課長は、かつての「ナショナル・フラッグ・

¹⁵⁴ 「これでいいのか JAL 座談会」『おおぞら』、1991 年 7 月号、p.25。

¹⁵⁵ 「これでいいのか JAL 座談会」『おおぞら』、1991 年 7 月号、p.26。

¹⁵⁶ 「これでいいのか JAL 座談会」『おおぞら』、1991 年 7 月号、p.25。

¹⁵⁷ 「これでいいのか JAL 座談会」『おおぞら』、1991 年 7 月号、p.27。

キャリア¹⁵⁸」に言及しながら、以下のように語った。

JAL 全体として、昔はナショナル・フラッグ・キャリアーという、みんなで支え合っているものがありましたが、いまは何を掲げているのでしょうか。守りの姿勢だけではなくて、新しい目標を掲げて、社会の変化に即応して、もっとドラスティックに動いていってほしい。もちろん、その知恵は社員が出しあえばいいと思います。年を取ったら夢を持つてはいけないということはないですよ¹⁵⁹。

ジャパンエアチャーターの業務・営業グループ課長補佐は、企業理念があるのにも係らず、JAL の目指すべき姿が見えてこないと落胆していた。

企業理念がありながら、JAL の夢や志が見えないのがとても残念ですね。理念が生かされていないのでしょうか¹⁶⁰。

「これでいいのか JAL」座談会の特集後、1992 年 11 月号の『おおぞら』では、「日本航空の強みと弱み」をテーマに社員アンケートが実施された(図 1、表 14)¹⁶¹。個々の見解に依拠するため、組織の内情をどこまで反映しているのかは不確かではあるが、強みと弱みともに数多く挙げられていた。

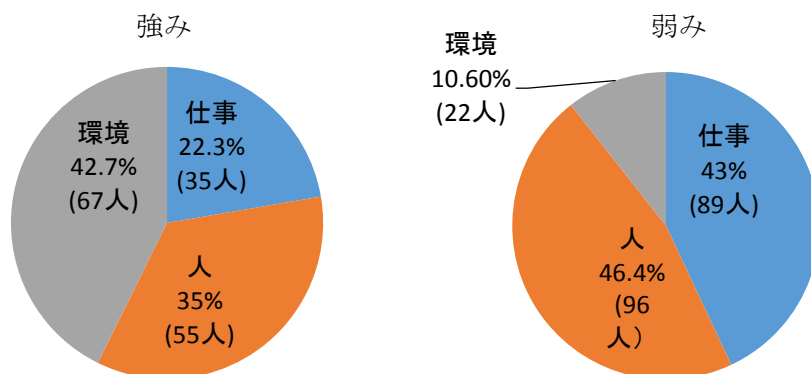
¹⁵⁸一般的には、「日本を代表する航空会社」「国策会社」という意味で用いられるが、1950-60 年代は、JAL が目指すべき目標・指針となっていた。詳しくは、拙稿(2016)を参照されたい。

¹⁵⁹「これでいいのか JAL 座談会」『おおぞら』、1992 年 7 月号、p.31。

¹⁶⁰「これでいいのか JAL 座談会」『おおぞら』、1992 年 7 月号、p.31。

¹⁶¹ 10 部署から合計 100 人の社員に対し、アンケート調査(複数回答可)が実施された。その結果、364 の回答が得られた。「日本航空の強みと弱み」『おおぞら』、1992 年 11 月号、pp.6-7。

図 3. 「日本航空の強みと弱み」に対する回答比率(社員アンケート)



出所：「日本航空の強みと弱み」『おおぞら』1992年11月号、pp.6-7

表 14. 「日本航空の強みと弱み」に対する回答内容(社員アンケート)

強み	仕事	「職種によるが、女性が第一線で活躍できる」、「自分の努力次第でいろいろな仕事ができる」、「人を大切にしている」、「自由な雰囲気の仕事ができる」、「“空”を中心とした求心力がある」、「世界的なネットワークをもち、幅広いビジネスの機会に恵まれている」
	人	「人材豊富である」、「脱日本感覚を持った人が多く、異文化を理解し合える可能性がある」、「ひとつの会社にも多くの職種があり、多様な人材を抱えている」、「個々人の仕事に対する意欲、能力が高い」、「経験豊富な社員が多い」、「国際線で蓄積されたノウハウと国際的な視野をもった人材が多い」
	環境	「伝統、信頼性、国際性というイメージが定着している」、「上司とも自由に話せる職場環境」、「社会貢献、地球環境問題に積極的に取り組んでいる」、「自由闊達な企業風土」
弱み	仕事	「人材が活性化されておらず、社員の持てる力を発揮させるシステムがない」、「各部門間の情報が共有化されず、他部門に対する認識が甘く、一体感がない相互理解に欠ける」、「会議が多く、意志決定に時間がかかる」、「現場の声を上手に活かすことができていない」、「外に向けるべきエネルギーが、社内でムダ使いされている」
	人	「危機感がない」、「会社をうまく利用する者は多くても、真に愛社精神に満ちた人は少ない」、「権利は主張するが、義務・責任は逃れようとする風潮がある」、「分析評価の得意な人は多いが、実行する人は少ない」、「プライドが高すぎる」、「高齢化が進んでいる」
	環境	「不況の影響を受けやすい」、「過去の事故のイメージが残っている」、「『親方日の丸』『官僚的』と思われる」、「大企業病が見られる」、「空・地のコミュニケーションが不十分」、「関連企業の結束が弱い」

出所：「日本航空の強みと弱み」『おおぞら』1992年11月号、pp.6-7を参考に筆者作成。

上記のアンケートと同様に、JALの強みと弱みについては、同月の『おおぞら』の座談会のテーマとしても取り上げられている。だが、座談会で発言された内容の多くはJALの弱みに集中しており、「組織としての方向性の不一致」「危機感の希薄化」という点が目立って指摘されていた。例えば、「組織としての方向性の不一致」については、運航企画部の社員が、個々の熱意や真剣さを評価した一方で、それが同じ方向に向かっていないことを問題視していた。

運航乗員だけではなく他の職種の人も、自分の仕事をしっかりやっという熱意と真剣さがあるという強みがあるのに、それがお互いにぶつかり合ってしまう。複数のベクトルが合成されて、いい方向に向かうような努力が必要です¹⁶²。

「危機感の希薄化」については、第1客室乗員部の社員は、職種に帰属する意識が強すぎると考察していた。つまり、JALの社員という自覚が薄いと感じていたのである。この社員も、朝田静夫の言葉を交えて、JALの現状を説明した。

弱みは、第一に社員にいまひとつ危機感が薄く、セールスマインド、コストマインドに欠けているのではないかと。そして「ウイー・アー・ワン」という意識が薄い。JALの社員である前にスチュワーデスだという意識が強いのかも知れません¹⁶³。

先程の運航企画部の社員も、組織内の危機感の薄さを懸念していた。彼によれば、JAL全体で危機感を感じている時期は確かにあったが、それが一過性のものになってしまっていると言う。

危なくなると結構短い間にも全社的に危機感が満ち、真剣に危機を乗り切ろうと努力するというのが強みだと思いますが、いったん経営状態が改善すると、すぐに危機感がゆるんでしまう。どうしても、喉元過ぎればとなってしまう¹⁶⁴。

¹⁶² 「座談会 明日のJALを話そう」『おおぞら』、1992年11月、p.15。

¹⁶³ 「座談会 明日のJALを話そう」『おおぞら』、1992年11月号、p.15。

¹⁶⁴ 「座談会 明日のJALを話そう」『おおぞら』、1992年11月号、p.15。

一方で、社員の危機感が薄い原因を経営陣に求める社員もいた。国際旅客本部企画部の社員は、経営陣は危機感を持ってはいるが、その危機感が社員に伝わっていないと語った。

「経営陣に危機感がない」と言う人がいますが、相当持っていると思いますよ。ただそれを社員にどうやって伝えるかというときに、うちの会社は社員にやさしすぎる。本当に危ないということを身にしみて感じないと、危機意識は持てない。いくら言われても、飛行機はちゃんと飛んでいる¹⁶⁵。

以上、CI プロジェクト前後の社員の認識を確認してきた。CI プロジェクト導入前では、意識改革の機運の高まりを、CI プロジェクト実行期では社員の意識変化の兆しを見ることができた。しかし、CI プロジェクト終結後には、多くの社員がこぞって「組織としての方向性の不一致」と「危機感の希薄化」に言及するようになってしまった。このような変化を見てみると、結局のところ、CI プロジェクト終結後には、JAL 組織内の意識は、CI プロジェクト以前に戻ってしまったような印象を受けざるを得ない。それでは、何故、CI プロジェクト終結後に「組織としての方向性の不一致」や「危機感の希薄化」という意見が挙げられるようになってしまったのであろうか。

第2項 CIプロジェクトの課題

CI プロジェクト終結後、多くの社員は、「組織としての方向性の不一致」や「危機感の希薄化」について語っていた。いずれも組織にとって否定的な意見であることは間違いない。そうであるとすれば、社員がこのように語った原因を探ることで、CI プロジェクトの課題の一端を確認することができよう。そこで、以下では「組織としての方向性の不一致」と「危機感の希薄化」に関する発言が挙げられた原因を考察し、CI プロジェクトの課題を明らかにする。

多くの社員は、「組織としての方向性の不一致」を指摘していた。なぜ、企業理念を明文化したのにも係らず、このような発言が多く見受けられたのであろうか。その原因は、CI プロジェクトの後続施策である「サービス向上運動（1992年2月より開始）」のサービス委員会事務局員が述べた言葉から理解することができる。彼は、CI プロジェクトを振り返り、

¹⁶⁵ 「座談会 明日の JAL を話そう」『おおぞら』1992年11月号、p.18。

企業理念について以下のように語った。

理念づくりというと、以前 CI で企業理念をつくったときもそうでしたが、自社のマイナス面を裏返して強調するというやり方が多いんですね。例えば感謝が不足しているから「お客様への感謝」を打ち出そうとか、仲違いが多いから「仲間への共感」が必要だ、チャレンジ精神が足りないから「時代への挑戦」にしようとか…、どうもそんな感じですね。もちろん、当時は企業理念も威力を発揮しましたが、弱みを裏返したのでは具体的な方策が出にくいわけです¹⁶⁶。

この言葉からわかるように、企業理念は、JAL が抱えてきた問題の克服を強調する形で策定されたのであった。すなわち、新しい企業理念で示された内容は、官僚的サービスによる顧客軽視、親方日の丸体質に甘んじた保守的な姿勢、社内のセクショナリズムに起因する一体感の欠如という JAL が過去から抱えてきた諸問題との決別を目指したものであった。確かに、CI プロジェクトの目的と照らし合わせれば、それに則した形で企業理念は策定されたと言える。しかし、過去と決別した先に、JAL は、果たして何を目指せば良かったのであろうか。

JAL の歴史を振り返ってみれば、「国際線の成功」や「世界一周線の開設」に向けて、JAL は躍進を続けてきた。そこには、「名実ともにナショナル・フラッグ・キャリアになる¹⁶⁷」という創業以来の念願が、組織の目指すべき目標・指針として働いていた。だが、1970 年代以降、JAL の国際的な地位が高まるにつれ、また、社会の要請が拡大していくにつれて、「ナショナル・フラッグ・キャリア」の意味合いは次第に多様な解釈を含む言葉となり、組織を方向づける羅針盤としての力を失っていった。拙稿(2016)では、このような組織を方向づける目標・指針を「組織を突き動かす理念」と呼び、1970 年代以降、JAL が組織として一丸となるためには、その理念の創出が必要であったと結論付けた¹⁶⁸。

結局のところ、「組織としての方向性の不一致」という発言が多く見受けられた原因も、これと同様の結論に帰結することになる。すなわち、意識改革の目的・主軸を「過去との

¹⁶⁶渡辺国温『日本航空の挑戦』、日本能率協会マネジメントセンター、1995 年、pp.134-135。

¹⁶⁷ これは二代目社長である松尾静麿の言葉である。なお、松尾は、「日航を名実ともにナショナル・キャリアーにもっていく」と語った。松尾静麿『空に生きる一魂ある繁栄のために一』、ダイヤモンド社、1966 年、p.124。

¹⁶⁸大塚・藤原(2016)、前掲書。

決別」に置いていたため、新しい企業理念は「諸問題を克服した先の JAL の方向性」を示すものではなかったのである。CI プロジェクトは、一時的な意識改革の高揚には寄与したが、将来に向けた JAL の目指すべき目標・指針を示せなかった。これが CI プロジェクトの第 1 の課題である¹⁶⁹。

多くの社員が指摘していたもう 1 つの点は、JAL 組織内の「危機感の希薄化」であった。このことから、筆者らは、CI プロジェクト終結後、危機感の薄い社員が多くいた遠因として、親方日の丸体質が組織内に依然として残っていたと考える。つまり、民間会社としての再出発を果たしたわけであるが、社員たちの「JAL が潰れるわけがない」「JAL は永続的に存在する」という親方日の丸的な考え方は払拭されていなく、危機感の薄さが組織内で蔓延していたのである。しかし、民営化前、社員の意識は改革に向けて高まっており、親方日の丸体質を払拭する好機であったことは間違いない。何故、そのような機運があったのにも係らず、親方日の丸体質が残ってしまったのであろうか。この理由は、サービス委員会事務局長が、CI プロジェクトを以下のように回顧していることから理解できる。

CI のセミナーに参加したとき、心が洗われるような気がして、参加した社員は親方日の丸意識を払拭しようという気持ちになったものです。ただ、JAL は巨大な戦艦ですから、船艇まで声が届くのにかかるとは時間がかかるんですね。それだけフォローアップも必要になりますが、CI ではそれが不十分でした。終結宣言のあと、しっかりフォローしなかったために運動が立ち消えになって、せっかくの CI 運動が風化していったように思います¹⁷⁰。

¹⁶⁹ 1990 年代初頭の JAL では、「方向性」ではなく、同義の言葉として「求心力」という言葉がよく使われていた。1991 年 11 月号の『おおぞら』には、「JAL グループ全体の求心力を高めるためには何が必要だと思いますか。具体的に教えてください」という質問に対する管理職 50 人の回答が記されている。最も多い回答が「グループ全体の企業理念の構築」(16 人回答)であった。具体的な内容は、「JAL グループの共通の哲学・理念をもつ」「グループ全体の将来像・目標・社会的役割の明確化」「グループ全体の共通利益となる目標に真剣に取り組む」「企業文化の滲み出る社会貢献志向の崇高な理念の構築」であった。「グループ競争力」『おおぞら』、1991 年 11 月号、p.8。1990 年代初頭、既にあった企業理念が、組織を方向づける役目をほとんど果たしていなかったことが、質問の結果から窺い知ることができる。渡辺(1995)で紹介されているサービス委員会の見解でも、サービス向上運動の導入時に、組織としての求心力が欠如していたことが指摘されている。詳しくは、渡辺(1995)、前掲書、p.71 を参照されたい。

¹⁷⁰ 渡辺(1995)、前掲書、p.61。フォローアップの不十分さに加え、タテ割り組織も CI プロジェクトが風化した大きな要因であった。サービス委員会を担当した常務取締役によれば、フォローアップが不十分であった結果、タテ割り組織に阻まれて、CI プロジェクトの活動が組織内に根付かなかったと述べている。さらに、1991 年には、事業本部制から機能本部制へ移行したが、組織のタテ割り化が一層強化されることとなった。渡辺(1995)、前掲書、pp.62-64。

フォローアップの不足、これによって CI プロジェクトの風化と同様に、親方日の丸体質を払拭するという機運も立ち消えてしまったと考えられる。その結果、親方日の丸体質は、「危機感の希薄化」という形で CI プロジェクト終結後に表面化したのである。皮肉なことに、過去との決別を新しい企業理念に込めたのにも係らず、意識改革のフォローアップ不足が原因となって、JAL は、過去との決別を成し遂げることができなかつたのである。これが CI プロジェクトの第 2 の課題である¹⁷¹。

以上、本章では、民営化前後における意識改革の全体像を 2 つの手順で確認してきた。第 1 の手順は「CI プロジェクトの詳細を記述すること」であり、第 2 の手順が「CI プロジェクト前後の JAL 社内の変化を社員の認識から確認すること」であった。この 2 つの観点から意識改革に接近することにより、民営化前後における JAL の意識改革の全体像を把握することができた。そして、本章を通じて意識改革の全体像を把握することによって、最後に、CI プロジェクトの課題として、「将来に向けた JAL の目指すべき目標・指針を示せなかつたこと」「フォローアップの取り組みが不十分であつたこと」の 2 点が明らかになった。

¹⁷¹ ただし、各職場レベルでは、CI プロジェクトのフォローアップが継続的に行われていた可能性は付言しておきたい。CI プロジェクト終結後、そのフォローアップは、既述の「ACTION PROGRAM」のような各々の職種・職場の主体的な取り組みに委ねられた。先述のように、CI プロジェクト実行期、職場レベルでの社員の意識は高まっていた。それゆえ、全社的な運動としての CI プロジェクトの取り組みは風化したかもしれないが、各職場では、フォローアップが続いていた可能性があつたと言えるのである。しかしながら、1990 年代に職場レベルでの活性化活動が継続したのかは、今回、確認することはできなかつた。ちなみに、1991 年には、CI プロジェクトのフォローアップの 1 つとして「ディスカバー JAL 見学会」という取り組みが実施されていた。これは、企業理念の「仲間への共感」に基づき、異なる職種間でそれぞれの現場を見学し合うという企画であつた。『おおぞら』の特集では、既に 8 回が実施されたと記されていた。「ディスカバー JAL 見学会」の座談会では、「一過性で終わらせたくない」という発言があつたが、いつまで継続的に実施されたかは定かではない。「座談会 百聞は一見に如かず ディスカバリー JAL が生んだ新たな共感」『おおぞら』、1991 年 3 月号、pp.30-35。