

RIPRESS

Working Paper No.72

日本航空の経営破綻と組織的要因（2）

—1970年代における「ナショナル・フラッグ・キャリア」の概念的変化—

大塚 祐一

麗澤大学大学院経済研究科博士課程

藤原 達也

麗澤大学大学院経済研究科博士課程

平成28年3月20日

RIPRESS 麗澤大学経済社会総合研究センター

日本航空の経営破綻と組織的要因（2）
—1970年代における「ナショナル・フラッグ・キャリア」の概念的变化—

大塚祐一

麗澤大学大学院経済研究科博士課程

藤原達也

麗澤大学大学院経済研究科博士課程

RIPES 麗澤大学経済社会総合研究センター

2016年3月

目次

はじめに	2
第1章 JALにおけるNFCの意味.....	4
第1節 経営目標としてのNFC	4
第1項 創業期に定められたNFCの意味：国際線の成功.....	5
第2項 高次元の経営目標としての「世界一周路線」の完成.....	6
第2節 1970年代以降におけるNFCの性格	7
第1項 国際線一社体制の固持：日中・日台路線をめぐる議論を中心にして.....	8
(1) 中国路線開設までの経緯.....	8
(2) 日台線の停止と再開をめぐる議論.....	11
(3) 1970年代以降におけるNFCの前提：国際線一社体制の維持	13
第3節 NFCの2つの側面	15
第1項 国際線の維持=NFCという性格	15
第2項 社会の公器としてのNFC	19
第2章 NFCの概念的变化とJALの組織問題.....	21
第1節 組織と人をめぐる問題に対する社内の認識.....	22
第1項 組織と人をめぐる問題とは何か.....	22
第2項 経営トップによる認識.....	23
第3項 社員による認識.....	29
第2節 NFCの概念的变化はJALに何をもたらしたのか.....	35
第1項 組織を突き動かす理念としてのNFCの喪失.....	35
第2項 組織における明確な方向性の欠如.....	37
終わりに	42
参考文献	43
巻末資料1：日本航空社内報『おおぞら』の所蔵一覧	44
巻末資料2：『季刊おおぞら』の所蔵一覧	45

はじめに

1951年に創立された日本航空(以下、「JAL」と略称)は、敗戦による逆境と苦難に立ち向かいながら、着実にその名を世界に轟かせていった¹。僅か数百人で出発したJALであったが、1960年には従業員は3,000人を超え、1970年には1万5,000人に届くまでに、その規模を拡大していった²。この頃になるとJALは、もはや極東の小さな航空会社ではなく、名実ともに「ナショナル・フラッグ・キャリア」と呼ぶにふさわしい会社へと成長していったのであった。もっとも、そこに至るまでの過程で、全く代償がなかったのかと言われればそうではない。拙稿(2015)では、1960年代における急激な組織の肥大化が、組織としての一体感や創業の理念の喪失、労務問題の表面化といった種々の組織問題—これらを総称して「組織と人をめぐる問題」として定義付けた—を生じせしめたことを確認した³。

しかしながら、これら組織問題は、一方ではJAL内部で実際に表面化したものであったが、他方でそれは、必ずしもJAL特有の問題というわけではなかったようにも思われる。すなわち、1960年代にその萌芽が見られた種々の問題は、いわゆる「大企業病」と呼ばれるものと同様の特徴を有しており、企業が成長していく過程で多くの組織に見られる課題なのである。しかるに、JALの経営破綻の要因を通史的に捉え直すという本研究の基本認識に立ち返るならば、次に問われるべきことは、「JAL特有の問題は何であったのか」を明らかにすることであろう。かかる問いへのアプローチや視座は当然1つではないだろうが、JAL特有の問題を論じるには、「JALという会社の特異性は何であるか」を明確にし、そこから本質に迫っていくことが合理的であろう。本稿では、JALの特異性、すなわちJALと他の企業とを決定的に分かつものとして、「ナショナル・フラッグ・キャリア(National Flag Carrier:以下、「NFC」と略称)」に着目する。

NFCは、長きに亘ってJALの代名詞として用いられてきた言葉であり、JALにのみ使うことが許された言葉でもあった。また、NFCであることは、JALにとってのアイデンティティであり、従業員にとっての誇りでもあった。ところが、1970年代以降、NFCは大き

¹ 本稿は、麗澤大学の佐藤政則教授による「経営史リサーチセミナー(平成27年度)」の研究成果の一部をまとめたものである。本稿の執筆にあたり、多くの貴重なご意見を賜った。この場をお借りして御礼申し上げます。また、本稿の執筆・発行にあたっては、麗澤大学経済社会総合研究センターの研究プロジェクトである道徳経済一体論研究会から物心両面にわたって支援を受けた。関係各位に篤く感謝申し上げます。

² 『日本航空20年史:1951-1971』、p.588。

³ 大塚祐一・藤原達也(2015)「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、pp.1-33。

くその意味合いを変えていくことになる。

そこで本稿では、創業期以降、NFC なる概念が JAL にとってどのような意味を持つものであったのかを2つの時代に分けて確認する。最初の時代は、創業期から1967年の世界一周路線の達成まで、すなわち、創業期および第二創業期にあたる時代であり、次の時代は、1970年代から完全民営化(1987年)までである。創業から完全民営化までの約40年間で大きく2つの時代に分けることは、一見するところ大雑把であるようにも思われるが、本稿が議論の中心に据える「NFC の概念的変化」という点に関して言えば、世界一周路線の達成の前後で大きく意味合いが変わってくるのである。NFC の概念的変化を確認したのち、かかる変化が JAL に何をもたらしたのかを検討していく。とりわけ、本研究が一貫して関心を持つ「組織と人をめぐる問題」に関連付けて、NFC の概念的変化の意味を考察する⁴。

⁴ 当時の JAL の役員や従業員の認識などを確認する資料として、拙稿(2015)に引き続き、日本航空社内報『おおぞら』を用いた。同社内報は、国会図書館および航空図書館におおむね所蔵されているが欠番もある。本稿の執筆にあたっては、日本航空株式会社広報部にご協力頂き、欠番号を入手することができた。特に、金子泰夫氏と永山亮一氏には大変お世話になりました。この場をお借りして御礼申し上げます。

第1章 JALにおけるNFCの意味

NFCという言葉には、明確な定義が与えられているわけではないが、我が国においては、「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ことが一般的となっており、具体的にはJALを指す言葉として長らく使用されてきた⁵。

だが、この言葉には、表面的な意味以上の複雑さがあり、特に、JAL自身、あるいはその役員・従業員が用いる際には、単なる「国策会社」という言葉で片付けることのできないものであった。とりわけ、創業期から1960年代にかけては、「JALの目指すべき目標」「JALの経営目的そのもの」としての意味合いを有するものであったのである。

そこでまずは、創業期から第二創業期にあたる1960年代、特に世界一周路線を達成する1967年までの時代を取り上げ、NFCという言葉がどのようにJALの中で位置付けられていたのかを確認する。その後、1970年代以降におけるNFCの概念的・意味的な変化を確認したい⁶。

第1節 経営目標としてのNFC

「国を代表する航空会社」という意味において、JALは日本のNFCであった。当然のことながら、JAL自身も自らをそのように認識していたに違いないが、創業期から第二創業期における1960年代までは、自社を「完成されたNFC」とは見えてはいなかった。日本で唯一国際線を運航する航空会社として、確かにJALはNFCではあったが、どうやらJALは単に国際線を運航していることをもって真のNFCとは考えてはいなかったようである。この意味で、この時代におけるNFCとは、「自社を指す言葉」というよりは、むしろ「目指すべき

⁵ 朝日新聞や日本経済新聞などでNFCという言葉が使われる時は、「ナショナルフラッグキャリア(国を代表する航空会社)」「ナショナルフラッグキャリア(国策航空会社)」などと表記されることが一般的である。なお、現在においては、JALとANAのどちらがNFCであるかについては不明瞭であるが、例えば朝日新聞では、2014年度におけるANAの収益がJALを上回ったことを受けて、「日本のナショナルフラッグキャリアが交代した」などと報じている。朝日新聞「国際線規模、ANA首位 羽田増便、初めてJAL抜く」、2014年6月3日付。その他、JALが完全民営化した後には、JALを指して「国を代表するナショナルフラッグキャリアではなくなったものの…」と報じられることや、JALとANAの2社を指して「ナショナルフラッグキャリア」と記す記事も見受けられるなど、この言葉が具体的に何を意味するものかに関する統一の理解はほとんどないように思われる。日本経済新聞、「日航株主、2.5倍に、完全民営化で「個人」急増」、1988年5月3日付、日経産業新聞「関西新空港の機内食事業、シンガポール航空の参加」、1989年9月13日付。

⁶ なお、第1章第1節の記述は、拙稿(2015)での議論と重複する部分が多いため、詳しくはそちらを参照されたい。

目標「将来的にあるべき姿」という意味合いを多分に含むものであった。本節では、創業期および第二創業期において、JALがNFCという言葉に込めた意味を確認していく。

第1項 創業期に込められたNFCの意味：国際線の成功

既述のとおり、NFCという言葉は、長きに亘ってJALを指すものであった。だが意外にも、創業期のJALにおいてこの言葉が用いられることはあまりなく、少なくとも、初代社長の柳田誠二郎はほとんどNFCを口にはしていない。それゆえ、創業期のJALにおけるNFCの概念的な意味内容を正確に掴むことは容易ではないかもしれない。しかしながら、あえてNFCという言葉が使われていない所にこそ、当時のJALとNFCの関係性を見出す手掛かりが隠されているようにも思えるのである。

さて、一般的には、NFCという言葉には「国策会社」や「国を代表する航空会社」という意味合いが込められているが、その航空会社をしてNFCたらしめる大前提は、国際線を運航しているかどうかにある。飛行機に自国旗を掲げ、世界中を飛び回るのがNFCであり、パンアメリカン航空のように、国際線のみを担当していたNFCも珍しくない。このような観点から創業期のJALを見てみると、日本を代表する航空会社ではあっても、世界中に路線網を張り巡らせ各地を飛び回る航空会社ではなかった。もっとも、JALによる国際線第1便は、創業から3年目の1954年2月に早くも達成されたわけであるが、海外では「神風パイロット」などと呼ばれることもあり、決して華やかなスタートではなく、集客に困難を極める時期が続くのであった⁷。こうした状況の中、創業期のJALは、「国際線を成功させること」を共通目的として、「和の精神」「社業への積極的貢献」という企業理念のもと、全社員が献身的な努力を払っていた⁸。

「国際線を成功させること」が創業期のJALの共通目的であったことは、柳田社長の言葉からも読み取ることができる。1953年に半官半民として新生JALが発足されるに際し、柳田社長は、「政府の助成に溺れず、しかも公共的使命を自覚して、諸外国に伍しつつ国際線の運営に全力を尽くすべきである」と社員一同に訓示しており、国際線の成功を何よりも強調したのであった⁹。

これらから見て取れるのは、創業期のJALにとって、NFCとは、「(国策会社としての)JAL

⁷ 大塚・藤原(2015)、前掲書、p.11。

⁸ 大塚・藤原(2015)、前掲書、p.12。

⁹ 『日本航空20年史：1951-1971』、pp.80-81。

自身を指すもの」というよりは、むしろ「目指すべき目標」、さらに言えば「経営目的そのもの」であったと理解することができる。つまり、敗戦によって長らく遅れを取ってしまった国際線の運航を軌道に乗せ、諸外国の航空会社と肩を並べる会社に成長させること、換言すれば、「NFC と呼ぶに足る航空会社になること」が創業期の JAL における経営目標の 1 つであったのである。その後の時代において、特に 1970 年代以降、「NFC として…」という形でこの言葉が多く使われるようになるが、これは 70 年代の時点で、JAL が自他共に認める NFC にまで成長したということの裏返しでもあろう。

第 2 項 高次元の経営目標としての「世界一周路線」の完成

1961 年 1 月 25 日、柳田誠二郎に代わり、松尾静麿が二代目の社長に就任した。本稿では、松尾時代を JAL の第二創業期と呼ぶが、この頃の JAL は、国際線の赤字を国内線の黒字で補填するという、極めて厳しい競争環境に置かれていた。JAL にとっての最大のライバルであるパンアメリカン航空との太平洋線をめぐる競争に加え、イギリスの英国海外航空、西ドイツのルフト・ハンザ航空、イタリアのアリタリア航空、アラブ連合のアラブ連合航空といった欧州や中近東勢とも競争をしていかなければならなかった¹⁰。そのような中、1962 年には、エール・フランス、オランダ航空、スカンジナビア航空、英国海外航空など、世界に名高い航空会社が就航していた南回り欧州線を開設した。南回り欧州線は、当時、最も競争が激しいと言われていたが、JAL は果敢にも国際競争の舞台に飛び込んでいったのである。その背景には、松尾静麿の「NFC」に対する強い思いが隠されている。

私は、日航創立以来の私の信念、安全第一の信用をもって、日航を名実ともにナショナル・キャリアーにもっていくこと、これを念願とした¹¹。

これは、松尾が社長就任時に語った言葉であるが、ここに第二創業期の JAL と NFC とを結びつける手掛かりがある。注目すべきは、「名実ともにナショナル・キャリアーにもっていくこと」という箇所である。この点に着目すれば、松尾は社長就任当時の 1961 年前後において、JAL が完全な意味での NFC であったとは考えていなかったと読み取ることができる。少なくとも、松尾にとって、当時の JAL は“名実ともに”NFC と呼ぶに足るような存在

¹⁰ 大塚・藤原(2015)、前掲書、p.15。

¹¹ 松尾静麿『空に生きる—魂ある繁栄のために—』、ダイヤモンド社、1966 年、p.124。

とは映ってはいなかったのである。そこで次に、この“名実ともに”という言葉が何を意味するものなのかが重要となるわけであるが、その答えは単純明快であり、「世界一周路線の完成¹²⁾」であり「世界の日航になること¹³⁾」であった。

創業期および第二創業期を通じて、外から見れば JAL は間違いなく日本の NFC であったわけだが、JAL 自身は「NFC」という言葉を自社が進むべき目標、到達すべき目標として見ている。このように理解するならば、次のような疑問が浮かんでくる。すなわち、1967 年に世界一周路線を開設したのち、JAL にとって「NFC」とは何を意味するものだったのであろうか、との疑問である。世界一周路線を開設し、松尾の言う「名実ともにナショナル・キャリアー」にまで登り詰めた次の時代において、JAL は「NFC」にどのような意味を持たせたのであろうか。この点について、以下、節を改めて確認していきたい。

第 2 節 1970 年代以降における NFC の性格

1971 年 5 月、「日本航空の父」と称された松尾社長の退任に伴い、後任として朝田静夫副社長が社長へ、副社長には専務取締役の高木養根(後の四代目社長)がそれぞれ選任された。

創業からの 30 年間に限って言えば、JAL の経営トップは偶然にもちょうど 10 年ごとに変わっているが、これに対応するかのように航空業界もまた、およそ 10 年ごとに大きな転換期を迎えてきた。1950 年代は、長らく禁止されていた「航空事業の復興」という、日本航空史における 1 つの節目の時代であり、「日本の空を取り戻すこと」「国際線を運航し軌道に乗せること」が至上命題であった。続く 60 年代は「ジェット革命」の名の下、航空業界は飛躍的な成長を遂げることとなった。70 年代も例外ではなく、新たな転換期を迎えることとなる。世界的には大型ジェット機の導入による「大量輸送時代」が到来し、また、国内においては航空政策の転換が図れることとなる。1970 年 11 月に閣議了解された「航空企業の運営体制について」と、その閣議了解の具体化としての性格を有する運輸大臣示達(1972 年 7 月)は、「航空憲法」とも「45・47 体制」とも呼ばれ、1985 年までの間、我が国の航空政策の基本を成すものとなった。航空憲法では、「国際定期運航については、原則として、日本航空が一元的に運営すること」が改めて確認されたわけであるが、1972 年の日中国交正常化に絡んで、JAL による国際線一社体制を揺るがす事態が発生した。同問題は、国際政治上の問題であるだけでなく、JAL にとっても極めて重要な意味を持つものであった。特

¹²⁾ 松尾(1966)、前掲書、p.125。

¹³⁾ 『日本航空 20 年史：1951-1971』、p.376。

に、以下で見ていくように、日中・日台問題をめぐって顕著に見て取れる JAL の「国際線一社体制の固持」は、1970 年代以降における「NFC としての JAL」を理解する上で、1 つの大きな出来事と言えるものである。そこで、以下、1970 年代以降の NFC の性格を確認すべく、まずは日中・日台線問題の概要を簡単に確認し、その後、「JAL による国際線一社体制の固持」が持つ意味を検討していきたい。

第 1 項 国際線一社体制の固持：日中・日台路線をめぐる議論を中心にして

(1) 中国路線開設までの経緯

日中・日台問題は、1960 年代後半から 1970 年代前半にかけて、世界各国の航空会社が中国路線の開設に動き出したことに端を発する。文化大革命が一段落した 1969 年、イタリア、カナダが中国へ接近するやいなや、翌 70 年には、パンアメリカン航空の社長が政権分離方式で直接交渉する予定であることを公の席で明らかにした¹⁴。他方、当時の日本政府は台湾を重視する政策をとっていたため、日中航空路線には消極的であったが、パンアメリカンを始め、欧州や中近東の諸国がこぞって中国路線への関心を露わにする中、JAL は、「自社のみが中国線の乗り入れから締め出され、立ち遅れてしまうのではないか」との経営上の懸念を抱かざるを得ない状況に追い込まれた¹⁵。日中関係をめぐる状況は、佐藤内閣から田中内閣へと政権が交代したことで急展開を見せることとなるが、こと日中航空協定に関しては日・中・台の利害が絡み合い、そう簡単に事は進まなかった。

1972 年 9 月に日中共同声明が発表され、その後 1974 年 4 月になってようやく日中航空協定が締結されることになるが、交渉過程で特に難問となったのは、JAL が兼ねてより運航していた日台線の取り扱いであった。日中共同声明の原則に鑑み、「日台線についての日本の態度を明確に示してほしい」というのが中国側からの要請であったが、一部では、日台線を打ち切るべきであるとの声もあった¹⁶。他方で、日台路線を維持したい日本は、1973 年 3 月と 4 月の 2 度にわたって、航空交渉予備交渉団を北京に派遣し、「新しい日中関係を損なわない範囲で、日台路線を維持して行きたい¹⁷」という日本側の要請を伝えるも、交渉は難航し、航空協定の締結をみるには日台問題を避けて通ることができないことがいよいよ濃厚

¹⁴ 『日本航空社史：1971-1981』、p.182。

¹⁵ 『日本航空社史：1971-1981』、pp.182-183。

¹⁶ 『日本航空社史：1971-1981』、p.184。

¹⁷ 朝日新聞「日台路線で立場表明—日中航空交渉スタート」、1973 年 3 月 11 日付。

となった¹⁸。

翌1974年1月、日台問題の取り扱いに関する外務・運輸両省案「日台路線の取り扱いについて」が作成され、2月9日には自民党がこれを了承した。全6項目から成る同案の中で、日台路線については、「日本側企業については、『日本航空』が日台路線に就航しないようにする」とされ、JALへの影響は必至であった¹⁹。この条項の背景について、朝日新聞は、「日航の日台線就航打ち切りは、日航に政府が出資しており、同航空を東京―北京に就航させるナショナル・キャリアとする以上、やむを得ないという判断」と報じている²⁰。

中国側は、JALとは別の会社が日台線を担当するという構想を了承し、その後、乗り入れ地点や以遠権の評価をめぐる交渉が繰り返され、1974年4月20日、北京において日中航空協定が調印された。JALの中国便第1号は、路線開設に向けた万全の準備を整え、航空協定締結から約5ヶ月後の同年9月29日に運航された。1974年の年度末までの半年間で、乗客は6,864人を数え、順調な滑り出しとなった。

ところで、日中路線の運航をめぐる、もう1つ重要な問題があった。それは、1972年9月に日中共同声明が発表され、両国の国交が正常化した際、全日本空輸(以下、「ANA」と略称)が日中定期便への意思を明らかにしたことである。日中間の航空輸送は、1974年4月の航

¹⁸ 『日本航空社史：1971-1981』、p.184。航空協定締結の過程で、両国間の食い違いとして表面化した問題の1つに、台湾機のシンボルマークである青天白日旗に対する認識をあげることができる。中国側は「台湾は中華人民共和国領土の一部」という日中共同声明の原則を崩すことがあってはならないとして、台湾機の青天白日旗のシンボルマークに難色を示したが、日本側は、台湾への配慮から、中華航空(台湾)がその意思に反して社名と旗を変更することは求めないとの立場を取っていた。朝日新聞「大平外相、周首相と会談」、1974年1月5日付、朝日新聞「日台路線、解決急ぐ」、1974年1月6日付。

¹⁹ 『日本航空社史：1971-1981』、p.185。なお、同案の6項目は以下の通りである。

1. 日中共同声明を基礎として、速やかに日中航空協定を締結するが、同時に日台路線については民間取極を結んでこれを維持する。
2. 日本側企業については、「日本航空」が日台路線に就航しないようにする。
3. 日本政府は「中華航空」がその意思に反して社名と旗を変更することは求めないが、社名と旗の性格に関する日本政府の認識を別途明らかにする。また、日本側当局が「中華航空」に言及する際には、「中華航空(台湾)」とする。
4. 「中国民航」は成田国際空港を利用し、「中華航空」は羽田空港を使用ようになる。なお、成田空港開港までは、暫定的に羽田空港を双方が共有するようにするが、所要の時間帯調整を行う。
5. 大阪空港を使用している「中華航空」の便は、日台間でも合意する他の空港に移転するようにする。
6. 「中華航空」の日本における営業所、事務所その他の地上サービスは、代理店その他別の事業主体に委託するようにする。ただし、運航の安全及び従業員の生活の安定については所要の配慮をする。

²⁰ 朝日新聞「日台路線の扱い、政府基本方針決まる」、1974年1月17日付。

空協定の締結に先立って、既に 1972 年 8 月からチャーター便運航をもって、事実上開始されていた。日中間チャーター便第 1 号は、来日中の上海舞劇団の帰国便で、中国側からの要請もあり、JAL と ANA が共同で運航をおこなった²¹。以降、中国線定期便が開設されるまでの間、JAL は合計 22 便のチャーター便を運航したが、同じ時期に ANA も 19 便を運航し、両社はほぼ互角の実績をあげていたのである²²。ANA が中国線進出への意思を表明したことに対し、JAL 三代目の社長である朝田静夫は、「国益に基礎を置いたオーソドックスな航空政策は曲げてはならない」「日中航空路だけは例外だというような考え方、その場その場のご都合主義の航空政策であってはならない」と繰り返し主張し、日中路線は JAL が担当すべきであることを訴えた²³。既述のとおり、45・47 体制のもとでは、国際定期便については、原則的に JAL が一元的に運航することが確認されており、朝田社長の主張は、「航空政策の原則を貫くべき」との認識に基づくものであった。ANA による中国線定期運航の是非をめぐる一連の議論が終結した後、朝田社長は以下のように総括している。

今日まで、色々な問題がありました。少なくとも日中航空路の問題については、われわれが正しいと信じてきた航空政策をまげてでも、また、例外をつくってでも、進出したいという他社の動きもありました。私は終始一貫これに反撃を加え要路の方々に正しい航空政策のあり方を説いてまわりました。国を代表するナショナルキャリアとして日本航空がこの日中航空路の指定企業と決定され、われわれの正論が実現されたことに対し、私は喜びを禁ずるわけにはまいらないのであります²⁴。

主張すべきことは堂々と主張する。日本の航空政策としていいと思うものを持って向こうに臨むべきであって、ムードとか「まあまあ、いいじゃないか」といった態度とかで、二つの航空企業を出すとかいうことは、およそ理屈も根拠もない。需要の大きさから見ても、初めからそんなに便数が多くないのに、二社も出ていくという必要もなからうし、ナショナル・キャリアとして日本航空をして国際線を一元的に運営せしめると

²¹ チャーター便第 1 号に ANA が加わった表面的な理由は、上海舞劇団を日本全体で送り届ける形をとってほしいという中国側の要望を、日本政府が了承したためだという。『日本航空社史：1971-1981』、p.183。

²² 『日本航空社史：1971-1981』、p.185。

²³ 『日本航空社史：1971-1981』、p.184。

²⁴ 『日本航空社史：1971-1981』、p.187。

いう、再度確認されている航空政策がここで修正される理由も毛頭ない²⁵。

朝田社長は、「ナショナル・キャリアとして…」という言葉を用いて、JALが国際線を運航する唯一の国内航空会社であることを強調している。こうしてJALは、新規路線としての日中線を獲得したことに加え、国際線一社体制を何とか死守したのであった。ところが、それも束の間、日中国交正常化に伴う「日台間の国交の断絶」という新たな問題にJALは直面することとなる。そして、この問題は、日中線と同様、JALの国際線一社体制を揺るがすものでもあった。

(2) 日台線の停止と再開をめぐる議論

1972年9月の日中共同声明の発表により、両国の国交は回復したが、それに伴って台湾は日本との外交関係を断った。ただし、その後も従来と変わらず、行政許可に基づき、JALによる日台線の運航は維持されてきた。ところが、日台両国の関係は、1974年4月20日に日中航空協定が調印され、当時の大平外務大臣による「認識表明」談話が行われたことによって一変することとなる。大平外務大臣による談話は、日中航空協定の交渉過程で、日台線の取り扱いに関して日本政府が行った約束の一つ、すなわち、「中華航空」という会社名と同社機が付けている「青天白日旗」の性格について、日本政府の認識を明らかにするという約束に従うものであった。これに応えるべく、大平大臣は、日中航空協定の調印後、以下のような認識を表明した。

日本国と中華人民共和国との間の航空運送協定は国家間の協定で、日台間は地域的な民間の航空往来である。日本国政府としては日中両国の共同声明に基づき、同声明発出の日以降、台湾の航空機にある旗の標識をいわゆる国旗を示すものと認めていないし、中華航空公司(台湾)を国家を代表する航空会社として認めてはいない²⁶。

このような日本政府の認識表明に対して、台湾当局は、「大平外相の無謀な談話は台湾の尊厳と利益を著しく傷つけるものである」と非難し、日台線の停止を決定した旨の声明を発

²⁵ 「対談 社長と語る!! ストロンガー・エアラインへの道」『おおぞら』、1973年10月号、pp.12-13。

²⁶ 『日本航空社史：1971-1981』、p.189。

表した²⁷。その後、JALの日台線は、1974年4月21日を最後に運航が停止され、日本の航空会社が再び台湾へ乗り入れるまでには、1年5ヶ月の歳月を要することとなるのである。この問題は、日本と台湾との国際政治上の問題であると同時に、JALにとっては、重要な経営上の問題であった。なぜなら、1973年度における台北関係路線の収益約97億円が、1974年度にはゼロとなってしまったからである²⁸。

日台間の関係は、1975年7月1日の、宮沢外務大臣の発言によって徐々に明るくなる。それは、「昨年の春のわが方の青天白日旗に対する言及が誤解を招いたことはまことに不幸なことであり、台湾を認めている国が青天白日旗を国旗として認識しているという事実は、わが国を含めて何人も否定し得ない」というものであった²⁹。これを機に、1974年7月9日には、「民間航空取り決め」及び「合意議事録」が作成され、1975年7月9日の発効をもって、民間航空を日台間で再開することが決定された³⁰。

だが、日本側には1つの問題があった。先に確認したように、日中航空協定の交渉過程で、「日台線にはJALが就航しないこと」が決定されており、日台間の航空取り決めが進められたとしても、JALは日本の指定航空会社になることができない状況にあったのである。他方で、日台線をJAL以外に認めるとなれば、JALを国際線の唯一の運航者とする「45・47体制」の方針に触れることになる。こうした状況の中、日台線の日本側指定企業の枠めぐり、国内航空各社によるアピール合戦が繰り広げられることとなった。

日台線の運航に名乗りを上げたのは、兼ねてより国際定期便の運航を訴えてきたANAと、当時経営難に陥っていた東亜国内航空である。東亜国内航空は、1974年3月期の決算で、累積赤字が80億円になる見通しとなっており、日台線を経営再建の足掛かりにしようと考えていた³¹。日台線の就航が叶った折には、JALから機材と乗員を借りて運航することなどを目論んでいたが、これに対してJALは「他人のファンドシで相撲を取る気か」と怒りを露わにし、両社の間に緊張関係がみられる一幕もあった³²。他方、ANAにおいては「航空政策を見直すという次元で考えるべきである」との認識を示し、長年の念願である国際定期航空便への進出を訴えた³³。

²⁷ 『日本航空社史：1971-1981』、p.190。

²⁸ 『日本航空社史：1971-1981』、p.191。

²⁹ 『日本航空社史：1971-1981』、p.193。

³⁰ 『日本航空社史：1971-1981』、p.193。

³¹ 朝日新聞「日台路線、思惑渦巻く航空業界」、1974年1月29日付。

³² 朝日新聞「日台路線、思惑渦巻く航空業界」、1974年1月29日付。

³³ 朝日新聞「日台路線、思惑渦巻く航空業界」、1974年1月29日付。

ANA と東亜国内航空が日台線進出への意欲を見せる中、同路線をこれまで運航してきた JAL も、簡単にそれを他社に譲ろうなどとは考えなかった。日台線に関する外務・運輸両省案「6項目」が 1974 年 1 月に提示されて以降、朝田社長は、日台線に JAL が就航できなくなった場合には、JAL が全額出資する別会社によって同線を運航したいとの意志表明を行っていたのである³⁴。なお、『日本航空社史：1971-1981』では、JAL による「全額出資別会社案」には、現実論としても十分な理由があるとして、次の 3 点が挙げられている³⁵。第 1 に、日台線は JAL が長らくかかって築き上げてきた重要路線であり、政治問題ゆえとはいえ、この路線を他社に譲る理由はないということ。既述の通り、日台線が停止される直前の 1973 年度には、97 億円もの収益を同線で上げており、それ相応の理由なしには簡単に手放せるものではなく、また、手放す合理的な理由もないというものである。第 2 に、運航機材、乗務員、整備体制については、現に運航してきたのであるから、その組織を別会社に移行することは容易であること、第 3 に、台北の営業組織も、縮小されたとはいえ、維持されていることである。

JAL、ANA、東亜国内航空の 3 社によるつば競り合いは、紆余曲折を経ながら、最終的には JAL が全額出資する新会社に運航させるとの政府の決定により幕を閉じることとなった³⁶。新会社は、社名を「日本アジア航空」とし、1975 年 8 月 9 日に登記を完了させ、差し当たり年内は東京—台北間のみを週 12 便運航する計画とした³⁷。日本と台湾の国交が断絶されてから、約 1 年 5 ヶ月後の 1975 年 9 月 15 日、日本アジア航空の第 1 便は羽田から台北に向けて離陸した。

(3) 1970 年代以降における NFC の前提：国際線一社体制の維持

ここまで、日中国交正常化と ANA による日中線定期運航への意思表示、その後の日台

³⁴ 『日本航空社史：1971-1981』、p.193。

³⁵ 『日本航空社史：1971-1981』、p.196。

³⁶ 1975 年 7 月 21 日、木村運輸相は、日台路線の運航会社を JAL の 100% 子会社とする最終的な決意を表示した。日台線を含む国際定期路線に申請を出した ANA と東亜国内航空の取り扱いについては、「現行の航空政策の根本的な見直しを要求しているもの」と受け止め、当面の日台路線の就航会社決定とは切り離すとの意向も示した。日本経済新聞「日台空路に就航する航空会社は、日航 100% 子会社に—運輸相表明」、1975 年 7 月 21 日付。ANA は、日台路線への申請を取り下げる代わりに「早い機会に国際航空政策の見直しをする」との当局との約束を取り交わしたが、この一件をもって「現行航空政策における『国際線一社』の原則が事実上崩れることになる」との認識を示していた。全日空 30 年史編集委員会編『限りなく大空—全日空の 30 年』、全日本空輸、1983 年、p.376。

³⁷ 『日本航空社史：1971-1981』、p.198。

路線をめぐる国内他社の国際定期便運航への機運の高まりについて見てきた。いずれの局面においても、JAL は自社による国際線一社体制を維持することを強く求める姿勢を貫いており、このことは、朝田社長が繰り返し強調していた「正論は必ず通る」という言葉からも読み取ることができる³⁸。日中・日台線における一連の出来事を通じて、NFC という言葉には、「国際線を運航する唯一の航空会社」という意味合いが強く込められていた。もっとも、国際線一社体制は、JAL が闇雲に独断的に主張していたことではない。日航法では、JAL が国際定期便を一元管理することが定められているし、その後の「45・47 体制(航空憲法)」においても、原則として JAL が国際定期便を担当することが確認されているからである。朝田静夫による先の発言も、基本的には、日航法および航空政策のあり方を定める「航空憲法」にその論拠が置かれている。ただし、本稿が関心を寄せるのは、「JAL による国際線一社体制の妥当性」ではない。この問題については、JAL が切り札として持ち出す「航空憲法の尊厳」を取るか、あるいは、ANA が指摘するように「航空憲法そのものを見直すべき」との立場を取るかによって大きく異なり、それぞれの主張には一応の合理性があると考えられるからである。JAL にとっては、これまでに自社が苦勞に苦勞を重ねて開拓してきた国際路線を、他社に飛ばさせることなど簡単に許せるものではなく、また、国際線数社体制による過度な競争を避けるという意味において、一社体制を固持せざるを得ないという一面もあった³⁹。他方、ANA にとって国際定期便は、創業期からの念願であり、幾度となくその実現に向けてアクションを起こしてきた。両社ともに、“民間企業”として当然の主張をしているのであって、それゆえ、JAL が国際線一社体制を固持してきたことの正当性を問うことは容易ではないし、本稿が取り扱う問題を超越するものでもある。むしろ強調したいことは、JAL が国際線一社体制の維持を強く求めることで、その後の「NFC」の性格がこれまでとは違ったものになっていくことになる、ということである。結論を先取るならば、創業か

³⁸ 脚注⁽²⁴⁾を参照のこと。また、朝田は、日台線問題の終結に際しても、JAL が全額出資の別会社に担当させることが、航空基本政策から言っても国益を守る上から言っても最も適切であり、筋であることを繰り返し公言してきたと述べており、その計画が実現したことを受けて、再度「正論は必ず通る」と口にしていく。「正論は必ず通る」『おおぞら』、1975年9月号、pp.10-11。

³⁹ JAL の 2 冊の社史の編纂に携わった東京大学の大河内教授は、JAL が国際線一社体制を固持する理由を次のように説明している。「激烈な競争が展開されている国際線の運営に責任を負う立場としては、本邦他者の新規参入は法の建前に反すると同時に、競争をことに本邦企業間で激化させるので、可能な限りこれを避けたいという気持は強く、その限りでは国際線一社体制政策を主張せざるを得ない。したがって、その法的根拠となる特殊法人に日本航空はとどまる必要があった」。大河内暁男「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年冬季号、pp.26-27。

ら世界一周路線の達成の前後までにおいては、国策会社として政府の意向や制約を受けながらも、自ら主体的に「NFC」に意味を与えてきたが、1970年代以降には、そうした姿勢が次第に失われていくことになるのである。

第3節 NFCの2つの側面

1970年代以降、NFCはJALにとっての本来の意味を失うこととなる。経営目標・指針としてのNFCは果たしてどのような意味合いへと変わっていったのであろうか。本稿では、「国際線の維持=NFC」「社会の公器としてのNFC」という2点に焦点を絞り、それぞれ詳しくみていきたい。

第1項 国際線の維持=NFCという性格

半官半民の特殊法人という形態を取るJAL(国策会社)をして、完全に自律的な存在であったとはおおよそ言い難いが、少なくとも、創業期および第二創業期のJALは、政府の制約や意向に応えながらも、主体的に「NFC」にその意味を与えてきた。ここに、特殊法人としてのJALが受けなければならなかった経営上の制約と言う場合、その1つとして、不採算路線・赤字路線の開設と維持を挙げることができる。JAL四代目社長で、旧会社の設立当初からのメンバーであった高木義根は、1960年代前半の状況を振り返り、以下のように語っている。

昭和三十六年(1961年)に北回り欧州線を開設して、これがまだ軌道に乗らないうちに、南回りを開設しろという、いわば政府の指導がありました。これは大変な赤字路線だと覚悟しながら、開設に踏み切った。ナショナル・フラッグ・キャリアの立場から言えば、全世界との間で、人や物の交流があれば、日本航空として当然新しい路線の開設に取り組まなければならないと思っています。むしろ逆に、われわれとしては開かなくてもいいような路線に対しては、ナショナル・フラッグ・キャリアがそういう取引の道具に使われているんじゃないか、という感じはいなめませんね⁴⁰。

1961年といえば、厳しい国際競争の中で、国際線の赤字を国内線の黒字で補う「外赤内

⁴⁰「対談 創業三十周年を迎えた日本航空」『季刊おおぞら』、1981年秋季号、p.48。

填」の収益構造にあった時代である。赤字と分かっているながら新路線を開設することは、“純粋な”民間企業であれば、まず行ない得ない選択であっただろう。ここで確認しておきたいことは、政府の意向によって JAL が経営上の制約を受けていたということではない。そうではなく、かかる制約にゆえながら、当時の JAL は、自ら「NFC」の性格を明確に示してきたということである。既述のように、第二創業期にあたる 1960 年代の JAL は、松尾社長のリーダーシップのもと、「世界一周路線の開設」こそが NFC たらしめる条件であると、その実現に鼓舞奮闘していた。『日本航空 20 年史：1951-1971』では、こうした認識は世界の他の NFC と比べても特徴的であったと述べられている。

いったい世界各国は、およぶかぎりナショナル・フラッグ・キャリアの育成に努めているが、その理由は一般に自国客の輸送に貢献し、あるいは旧植民地との連携を密にし、さらには国際収支の改善に資すると同時に、国家的なイメージの向上を図ることにあると言われる。ところで、この航空会社による国家的イメージの向上は、運航の信頼性を中心に、航空機、母港施設、路線網、便数などによって、国内的にはもちろん、対外的にも誇示されている。各国の国際線航空会社が、多かれ少なかれ、このような指標によって、直接に国威を世界に示す企業のひとつとしてみなされていることは事実であるし、また航空会社にもそれぞれ、そうした自負と自覚があることは否めない。日本航空の場合もその例外ではなかった。だが、日本航空の場合、とくに「世界の日航」というイメージを誇る世界一周路線の設定を、経営目標のひとつとして、比較的早くから構想していた点が、外国の場合と比べて特徴的であった⁴¹。

政府による制約は、1970 年代以降も JAL の経営に付いて回る問題として残されていた⁴²。その意味においては、創業期から第二創業期を経て、1970 年代以降も基本的には政府と JAL の関係に大きな変化はないと言ってよい。変わったことは次の点である。すなわち、1970 年代以降においては、主として「国際線の唯一の運航者として、路線を維持すること」が JAL

⁴¹ 『日本航空 20 年史：1951-1971』、p.376。

⁴² 一部マスコミ関係者(朝日新聞論説員)は、NFC としての JAL の役割をテーマとした座談会の場において、長きに亘って JAL が「政府による外交の道具」として扱われてきたとの認識を示した上で、「日本航空には大変同情します」と語っている。この発言に対し、当時の JAL 専務取締役は、「まったく同感です」と答え、国の目的達成の手段に使われる場合が多いと述べている。「日本のナショナルキャリアー 日本航空の役割」『季刊おおぞら』、1980 年春季号、pp.33-34。

にとつての NFC の意味を成すものとなつていったということである。より正確には、日中・日台路線問題で「国際線一社体制」を固持したことにより、そうした性格—「国際線を維持すること=NFC」—が一層色濃くなつていったのである。このことは、『日本航空社史：1971-1981』および社内報『おおぞら』からも読み取ることができ、1970年代以降は、「国際線の維持」の重要性が随所で触れられている。例えば、1973年10月に策定された中期経営計画では、「ナショナルキャリアとしての使命を全うするために、生産能力の範囲内で路線の維持、開発につとめること」が謳われ⁴³、また激しい国際競争の中にあつても、「路線を維持することがナショナルキャリアとしてのつとめであつた⁴⁴」とも述べられている。さらに、1974年の石油危機に起因する経営業績の不振に対応するため、JALでは1975年に企業体質強化委員会が設置されるが、その骨子が決定された際、発言者は特定できなかったが、「NFCの債務としての路線維持」について、以下のように触れられている。

わが社がこれまで堅持してきた「安全運航」と「よりよいサービスの提供」という基本方針をあくまでも前提とし、またナショナル・フラッグ・キャリアとしての責務を遂行するため、従来から運航してきた路線を切らないという前提のもとに、企業活動のあらゆる分野にわたつて全面的な見なおしを行い、十回に及ぶ討議の結果、企業体質強化対策の大綱を決定しました⁴⁵。

また、「国際線を維持していくこと=NFC」という性格が鮮明になっていく中、当然のことながら、「不採算路線」も含め維持していくことが期待されることになるわけだが、JALはそれを「NFCとしての使命」と認識するようになっていくのであつた。日中・日台路線でJALが繰り返し強調したのは「航空憲法の尊重」であつたが、航空憲法に対するJALの立場は、以下のごとくであつた。そこではNFCの自己犠牲的とも言える使命が明記されている。

国際航空路線の開設と運営は、一航空企業の利害を超えた国家的・国民的見地から判断されるべき側面をもち、ナショナルキャリアとしての使命をもつ日本航空が、時には

⁴³ 『日本航空社史：1971-1981』、p.148。

⁴⁴ 『日本航空社史：1971-1981』、p.246。

⁴⁵ 「企業体質強化の大綱決まる 労使の協調が成否のカギに」『おおぞら』、1975年3月号、p.6。

不採算路線をも含め、これを一元的に運営することが最も適切である⁴⁶。

さらに、四代目社長の高木義根においても、「不採算路線も含め国際路線を維持していくことが NFC に課された役割」との認識を示している。

不採算路線の縮小あるいは廃止につきましては、わが社が一元的に国際定期運営を付託されている、ナショナル・キャリアという立場において、慎重に考えねばならないと思います。従来とも、航空の基本政策あるいは国益を守るうえで、わが社は国際線一元論を主張してきたわけでありまして、その点で、単に収支の改善ということのみによって、路線の縮小・廃止を考えるのは適切であるとは思いません。私は現段階においては、地方発国際線の一部について再検討することにとどめておきたいと考えております⁴⁷。

以上のように、1970 年代以降、国際線一社体制を固持することに伴い、「国際路線の維持＝NFC」という性格が JAL に認識されるようになっていった。もちろん、公共交通機関という事業特性に鑑みれば、利用客の利便性などを考慮に入れ、路線を維持することは極めて重要なことである。この点に異論はない。だが、創業以来、NFC というものを「経営目標」「将来的に到達すべき姿」として位置付けてきたという点から見れば、1970 年代以降における NFC の性格は、従来のそれとは性質を異にするものであると言わざるを得ない。政治的・社会的要請に応えるという意味で、「路線の維持」は JAL の使命の 1 つであったかもしれないが、JAL が目指すべき第一義的な目標と呼べるものではなかったのではないだろうか。

NFC という言葉・概念が、「目指すべき目標」としての意味合いを失ったことは、JAL の組織内部にも少なからず影響を及ぼした。これについては次章で見ていくこととし、本章の残りの部分では、1970 年代以降における「NFC」のもう 1 つの新たな性格を確認したい。それは、「社会の公器としての NFC」である。

⁴⁶ 『日本航空社史：1971-1981』、p.128。

⁴⁷ 「トップは語る 昭和 58 年、年始のごあいさつから『自分たちの会社の危機は、自分たちで克服する』強い意志と気概を」『おおぞら』、1983 年 1 月号、p.6。

第2項 社会の公器としてのNFC

1970年代以降、社会的な要請と相まって、「社会の公器」としてJALに期待を寄せる声が高まっていく。『日本航空社史：1971-1981』や社内報『おおぞら』における1970年代以降の記述を見ても、JALの社会的機能に触れられる箇所が多くなっていく。たとえば、「人命救助などの緊急事態の対応⁴⁸」や「国際活動支援⁴⁹」「文化交流の橋渡し⁵⁰」などがNFCとしてのJALの役割であると見なされるようになっていった。これら活動は、いずれもJALにしか成し得ないようなものばかりであり、その意味においては、来るべき新たな時代におけるJALの存在意義を示すものであった⁵¹。

こうした時代の中にあつて、経営トップが「NFC」という言葉を発する際には、「国民の期待」「国民の付託」「使命」などという言葉が併せて用いられるようになっていった。だが、そこに込められた具体的な意味合いは必ずしも明瞭ではなかったように思われる。例えば、1978年の年末に、三代目社長の朝田静夫は、全社員に向けて以下のように訓示している。

私はわが社の社会的責任を果たすうえでも、またわれわれの会社の崩壊への道を断ちきるためにも、さらには社員の長期安定的総合的な福祉の向上をはかっていくためにも、ひとりひとりがこのような情勢について徹底して真剣に考え、国民の期待に応える「ナショナル・キャリアー」を力を合わせて地道に築いていくことが今のわが社にとって最大の急務であると信じています⁵²。

また、1981年、新社長に就任した高木義根は、全従業員が持つべき姿勢・態度について、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

⁴⁸ 『日本航空社史：1971-1981』、p.29。

⁴⁹ 『日本航空社史：1971-1981』、p.471。

⁵⁰ 「朝田社長のプロフィール 世界に飛び立つ交渉術の名人」『おおぞら』、1978年11月号、p.6。

⁵¹ 「JALにしか成し得ないようなものばかり」というのは、そもそも日本で国際線を飛ばせる会社がJALのみであったという点に拠る所が大きい。したがって、「社会の公器としてのNFC」というのは、国際線一社体制の固持の帰結としてもたらされたという面もあったことを付記しておきたい。

⁵² 「トップは語る 一九七八年をおくるにあたり 社会的責任を果たし得たかー」『おおぞら』、1978年12月号、p.3。

しいと思いますが、一方でナショナルキャリア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。ときには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共に、社員の福利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、株主に対して責任を果たす義務があることを忘れてはなりません⁵³。

いずれも、「NFC」という言葉で社員に語っているが、それが具体的に何を意味するものであるかが、一見するところ見えづらいように思われる。少なくとも、本稿がこれまで繰り返し主張してきたように、創業期および第二創業期のような単純明快なものではなく、多様な解釈を含む言葉になっていることが分かる。

本章では、「NFC」という言葉の意味が、時代と共に移り変わっていく過程を整理してきた。今一度整理するならば、創業期から第二創業期にかけては、「経営目的・目標」としてNFCが位置付けられてきたが、1970年代以降においては、「国際線の維持」という点が強調されるようになり、また、「社会の公器」という脈絡の中で用いられるようになったことから、極めて多義性を有する言葉になっていったということである。次章では、こうした変化がJALの組織内にどのような影響を与えることになったのかについて、特に拙稿(2015)で詳しく議論した「組織と人をめぐる問題」との関係の中で確認していきたい。

⁵³ 「愛される日本航空に」『おおぞら』、1981年7月号、p.7。

第2章 NFCの概念的変化とJALの組織問題

通常、既存の理念や哲学の影響力が大きければ大きいほど、それらが何らかの理由で消滅した際の影響も大きくなる。例えば、カリスマ型の創業者が経営の一線から退いた際、その影響は僅かなものでは済まされない。これと似たようなことが、まさに1970年代のJALに起こったのである。すなわち、創業以来、JALの目指すべき目標・指針であり、理念とも呼べるような「NFC」の概念が多義化し、曖昧なものとなってしまったのであった。そこで本章では、前章での議論を引き継ぎ、NFCの概念的変化がJALに及ぼした影響を検討する。

ここに、組織と人をめぐる問題とは、労使の対立や部門間の対立(セクショナリズム)、官僚体質、経営と現場の乖離、全社的なコミュニケーション不足、モラルの低下といったような、JALが経営破綻するまで払拭することのできなかつた問題を指す⁵⁴。拙稿(2015)では、これら問題が既に1960年代初頭からJAL内部で見られるようになっていったことを確認したが、1970年代以降も同様の問題を抱えていた。1960年代を組織問題の生成期と呼ぶならば、70年代以降は、長きに亘る「常態化」の時代と呼ぶことができよう。

NFCの概念的変化と組織問題の常態化の起源は、ともに1970年代初頭に見られる。これを単なる偶然と捉えることもできるが、筆者らは、この2つに何らかの関係性があり得るのではないかと認識している。すなわち、NFCの概念的な変化が組織問題の常態化を引き起こした一要因であったのではないかと、この認識である。もっとも、これら2つの事象の因果連関を明確に説明することは容易ではなく、また、本稿では詳しく議論できなかつた当時の経済的・社会的イベント(例えば二度の石油危機など)に寄る所も極めて大きいことは想像に難くない。したがって、本稿ではひとまず、NFCの概念的な変化がJALの組織問題に影響を及ぼしたことへの可能性を示唆するに留めておきたい。

以下では、まず、当時の経営トップおよび社員が「組織と人をめぐる問題」をどのように認識していたのかを確認し、その後、NFCの概念的変化が組織に及ぼし得た影響を検討していく。

⁵⁴ 大塚・藤原(2015)、前掲書、p.1。

第1節 組織と人をめぐる問題に対する社内の認識

JAL 内部における組織問題は、1970 年代以降も本当に生じていたのであろうか。まずはこの点を明確にしておく必要があるだろう。そこで本節では、社内報『おおぞら』を用い、同誌における経営トップおよび従業員の発言を手掛かりにし、彼らが「組織と人をめぐる問題」をどのように認識していたのかをみていく。かかる確認に先立ち、以降の議論の理解を助けるためにも、まずは組織と人をめぐる問題が具体的にどのようなものであったのかを簡単に整理しておきたい。

第1項 組織と人をめぐる問題とは何か

本稿が主に取り扱う 1970 年代から民営化に至るまでの間、JAL 社内では、主として、次の 5 つが「組織と人をめぐる問題」として認識されていた⁵⁵。すなわち、「セクショナリズム」「経営と現場の乖離」「マンネリズム」「親方日の丸体質」「ストライキ」である。

第1に、「セクショナリズム」とは、部門間で円滑な連携が取れていない状態を意味する。JAL では、運航業務、整備業務、空港業務をはじめ、多くの専門的な部署が存在し、それぞれが互いに連携し合うことで、初めて飛行機を安全に飛ばすことができる。JAL のように各部門が高い専門性を有する場合には、横のコミュニケーションを図ることは容易ではないかもしれないが、組織を運営していく上で、特に JAL がこだわる高い安全性と定時性を維持しようとするのであれば、決して無視できる問題ではない。

第2に、「経営と現場の乖離」とは、経営層と現場の社員との間で円滑な連携が取れていない状態を表すものである。言い換えれば、経営層が発信する情報が現場の社員に浸透していない、または、現場の情報が経営層まで吸い上げられていない状態のことを指す。また、それに伴う相互信頼感の希薄化も JAL に特徴的な問題であったと言える。このように、「セクショナリズム」および「経営と現場の乖離」は、いずれもコミュニケーションに係わる問題であると言える。そこで本稿では、これらを総称して「組織のコミュニケーションに係わる問題」と呼ぶことにしたい。

第3に、「マンネリズム」とは、一般的に同じ方法を繰り返すことで独創性や新鮮味を失うことを表す言葉である。また、社員が現状に留まる態度、もしくは現状に満足することで、

⁵⁵ このことは、民営化以降に「組織と人をめぐる問題」が解消されたということの意味するものではない。また、これら問題が、1970 年代から民営化までの間でのみ特徴的であったことを意味するものでもない。むしろ、1962 年危機に端を発し、2010 年の経営破綻まで解消を見ることのなかった問題であったと認識している。

新しい変化を求めない態度という意味合いも含まれている。

第4の問題である「親方日の丸体質」も、現状維持に甘んじるという点では、「マンネリズム」と同じ特徴を持っている。「親方日の丸体質」とは、「JALが潰れるわけがない」「JALは永続的に存在する」と思い込む態度を示すものである。これに加えて、JALの官僚的なサービス態度を指して「親方日の丸体質」と言われることもある。「マンネリズム」も「親方日の丸体質」も、社員の態度に係わるものであるという意味において、本稿では、両者を「社員の態度に係わる問題」と呼ぶことにしたい。

第5の問題である「ストライキ」は、一般に、賃金の値上げや労働環境の改善を経営陣に訴える強硬手段として、労働者が業務を放棄することを言うが、JALにおいては、その頻度が過多であったことから「お家芸」などと批判的に持ち出されてきた。この問題は、上述の「コミュニケーションに係わる問題」あるいは「社員の態度に係わる問題」のどちらかに分類できるものではなく、むしろ両者にまたがるような性格を持っていると考えられる。JALの存続が約束されているかの如くストライキを繰り返し、JALの信頼と評判が地に落ちることも省みない態度には、全体最適よりも部分最適を強調しようとする「セクショナリズム」の行き過ぎた結果と見ることができるし、また、経營業績の良し悪しに拘らず給与の増額を訴える姿勢からは「親方日の丸体質」が垣間見える⁵⁶。

以上が組織と人をめぐる問題に関する簡単な説明である。それでは、JALの経営トップおよび社員は、これら諸問題に対してどのような認識を持っていたのであろうか。以下、実際の彼らの言葉から当時のJALの内情を探っていききたい。

第2項 経営トップによる認識

ここでは、三代目社長の朝田静夫(1971-1981)と四代目社長の高木義根(1981-1985)による認識を確認していく。まずは、「組織のコミュニケーションに係わる問題」から見ていきたい。

朝田は1963年にJALへ入社し、航務本部長や専務など、数々の役職を歴任してきた。そ

⁵⁶ 実際、勤労担当の取締役は、「ストライキ」が発生する前提に、「親方日の丸」的意識および「不沈艦思想」があったことを感じていた。勤労担当の取締役曰く「私は今のわが社の人たちの体質のなかに、『親方日の丸』的意識、いいかえれば『不沈艦思想』があるんじゃないかと思うんです。ストをしたからといって日航はつぶれるわけではないという安易な考えですね。「労使関係の安定を求めて—これでよいのか日本航空—勤労担当萩原取締役にきく」『おおぞら』、1979年2月号、p.9。

の経験もあってか、専務時代から既にセクショナリズムによる悪害に警鐘を鳴らしていた⁵⁷。1971年に社長に就任してからも、朝田は特に「人」の問題に多く言及していた。というのも、1965年に約9,000人だった社員数は、1970年には1万5,000人、1975年には2万1,000に達し、社内では部門間の意思疎通の欠如と企業体質の硬直化が懸念され始めていたからである⁵⁸。朝田は、社長就任直後、次のように述べている。

私はやはり、あらゆるところの経験をして、職員が成長していく必要があると思う。本部制をいまとっているけれども、機構としては、そのセクショナリズムに大きな壁があったりしては、日本航空の全体の組織としての力が発揮できない。やはり相手を理解し、よいコミュニケーションとコーディネーションが必要だと思いますね⁵⁹。

また、1973年の年頭挨拶の折には、セクショナリズムの打破と相互コミュニケーションの重要性を全社員に訓示している。

明るい職場で、上は下のいうことを十分に吸い上げ、また上のは下のものに状況を十分理解させる、また各職場がセクショナリズムに陥らずに、横のコミュニケーション、コーディネーションをよくする。一万七千人がほんとうに一致協力し、結束するには時間がかかるかも知れないが、こうやってゆけば社内もずいぶん変わるでしょう。たとえば、運航乗務員も暇があれば整備の職場に行く、また整備の職員も飛行機に乗って、お互いに職場を見、肌で感じ合うというような形でいかないと、一万七千人の社員がひとつに固まっていく——ということは、なかなかできないのです⁶⁰。

「セクショナリズム」という言葉こそ使用してはいないが、朝田静夫が、組織の横のコミュニケーションを説く場面もあった。1973年には、整備と運航の関係だけに留まらず、あらゆる部署間のコミュニケーションの重要性を訴えている⁶¹。

⁵⁷ 「じょうずに運用しよう新組織 朝田専務にきく」『おおぞら』、1965年9月、p.10。

⁵⁸ 『日本航空社史：1971-1981』、p.38。

⁵⁹ 「マンネリズムを打破り新たな決意で前進しよう」『おおぞら』、1971年6月号、p.20。

⁶⁰ 「年頭にあたり朝田社長に聞く ターニング・ポイントの一九七三年」『おおぞら』、1973年1月号、p.11。

⁶¹ 整備と運航の関係から議論の口火が切られたのには、1972年のニューデリー墜落事故やシェレメーチェヴォ墜落事故などが影響していたと考えられる。朝田静夫が、一連の事故を契機と

相互の仕事を理解することがたりなかつたり、お互いのコミュニケーションとコーディネーションが不足していたりするの、何も運航と整備との間だけではない。運航本部の中だって、これが不足しているし、整備本部の中だってそうです。いわんやほかの本部との間や、管理部門の間にはこれがあるのでしょう。会社全体が、いったいどういうことになっているのかということがわかっていない。そこには根本問題があるんじゃないか、とわたし自身反省しています⁶²。

このように朝田は、セクショナリズムの解消を繰り返し社員に説いているが、単に口にするだけでなく、具体的な施策をもって問題の解消に取り組んだ。その施策とは、1975年から導入された「交差教育」である。これは、部門間の交流を活発化することを目的とし、他部署の業務を経験することで相互理解を深めようとする取り組みである。朝田は、交差教育の必要性和意義について、以下のように語っている。

国内空港所の会議—地上職を主にしたもの—それから運航整備の連絡会議。そういうものにこれからはつとめて乗員が出て、参加する。そういうこともやるべきだ。それと同時に、コンプリーター(整備確認者)級の人が飛行機に五十人ばかり同乗しましたね。「なるほどパイロットのフィーリングというものがわかりました。われわれの気づかなかったところがあったことがよくわかった」といっている人が多い。また、乗員がブランク・デーあたりには整備工場に体験しに行く。えんの下の力持ちをやっている人たちの苦労を膚で感じないといけない。そこからスムーズなコミュニケーションが生まれ、円滑なコーディネーションができてくる。安全対策にはちゃんと書いてあるんだから、実行すればいい。そういう交換体験教育をやれば、おたがいの言い分がわかりあえる。そうするのがいいと思うんです⁶³。

交差教育の成果がどれほどのものであったかについては明らかではないが、日頃はあま

して、コミュニケーションの重要性を繰り返し述べるようになったことを付言しておく。

⁶²「座談会 事故ゼロ記録への挑戦—整備と運航の接点を中心に—」『おおぞら』、1973年3月号、p.16。

⁶³「座談会 事故ゼロ記録への挑戦—整備と運航の接点を中心に—」『おおぞら』、1973年3月号、p.16。

り顔を合わせる事のない部署の人たちと接することで相互理解につながったなどという声も社内からあがっており、一定の成果があったと思われる⁶⁴。ところが、社長の就任から8年経った1979年、朝田は再びセクショナリズムへの懸念を語っている。繰り返し発する「セクショナリズム」という言葉に、この問題の根深さと解消の難しさを見て取ることができよう。

特に、幹部の皆さん方には一つ、自分たちの職責を果たす上でセクショナリズムに陥らないで、自分たちの分野だけでなしに広く今の会社の企業体質の強化のために、大きなリーダーシップを発揮して前進をしてもらいたい、大いに積極的にリーダーシップを発揮して率先垂範してもらいたい、ということをお願いしておきたいと思っております⁶⁵。

「セクショナリズム」の問題は、四代目社長の高木義根の時代(1981-1985)においてもみられた。1982年2月に発生した羽田沖墜落事故をはじめとする一連の事故の後、高木は「消極的セクショナリズム」という言葉を使って、事故を振り返っている。

このたびの事故についても、「あれは運航、整備の問題であり、われわれの問題ではない」あるいは「あれは、ある特定個人にかかわったことである」というような、私の言葉をもってすれば「消極的なセクショナリズム」これがなかったであろうか、あるいは、安全問題のみならず、会社の収支その他について親方日の丸的な甘えがなかったであろうか、あるいは過去の高度成長時代の惰性というものがいまだに残ってはいないだろうか、こういうことについてわが社の経営層は広く考えてみる必要があるのではないかと思います⁶⁶。

「経営と現場の乖離」については、朝田静夫および高木義根から具体的な発言を確認する

⁶⁴ 「他部門を知ろう—交差教育を総括する」『おおぞら』、1976年8月/9月号、pp.10-11。

⁶⁵ 「トップは語る—新年のあいさつ 安全運航と社会信用回復の年に」『おおぞら』、1979年1月号、p.7。

⁶⁶ 「トップは語る 創業三周年記念式典 ごあいさつから 安全運航体制の確立に最大の努力を トータルシステムによる、安全で、快適で、質のよい航空運送サービス提供を目指して」『おおぞら』、1982年10月号、p.7。

ことはできなかった。後で見えていくが、これについては経営側よりもむしろ、従業員によって問題視されていた。

次は、「社員の態度に係わる問題」について見ていきたい。社長に就任した 1971 年、朝田静夫は、「セクショナリズム」と合わせ「マンネリズム」についても語っている。この発言からは、現状に甘んじる当時の社員の態度を戒めようとしている意図が伝わってくる。

われわれの企業を取り巻く環境は、そのように、内外ともに非常にきびしいんだから、いままで考えられなかった情勢の変化というものも頭に入れて、それに対応できるような事業の運営をはかっていかなければなりません。それにはどうしてもマンネリズムを排し、新しい分野の開発とか、いかにして価値をみいだしていくかというようなことを真剣に考えなければいけない時期だと思うんです⁶⁷。

上述の発言と同じく 1971 年、創業記念式典の社長挨拶の場で、朝田は、創業期の JAL を引き合いに出しながら「マンネリズム」に陥ることなく、変化を積極的に求めるかつての社員の態度を取り戻す必要性を指摘している。

今日創業記念式典を挙げるに際し、創業の初心にたちかえって、新しい観点で、マンネリズムに墮することなく、惰性でなくて、原点にたちかえって、すべてのものを見通していき、そして内外の挑戦に対してまっこうから立ち向かっていきたい、というこの決意をともに固めるべき日であることを、静かに創業の日を思い起こし、考えるのでございます⁶⁸。

「親方日の丸体質」については、例えば 1984 年の年始に高木義根によって言及されている。JAL 社員が ANA 社員とのボーナスを比較したということであるが、この発言では、「ボーナスは貰って当然」「相応の額を貰って然るべき」というような JAL 社員の考え方や態度に苦言が呈されている。

⁶⁷ 「マンネリズムを打破り新たな決意で前進しよう」『おおぞら』、1971 年 6 月号、p.16。

⁶⁸ 「社長あいさつ 今や真価を発揮すべき時」『おおぞら』、1971 年 11 月号、p.14。

残念ながら昨年は無配。それにもかかわらず、昨年の年末のボーナスの支給に際して、わが社のかなりの人たちが、それを全日空と比較された。しかも、当然そうあるべきだというような声を実際に見聞きしました。そういう人たちが、全日空と日本航空の経営の実態というものをどのように把握しておるのか、私は存じませんが、全日空は現に毎年利益をあげ、配当を継続している会社です。私はこういう考えの中に、「日本航空は絶対につぶれないんだ」「不沈戦艦である」というような気持ちがひそんでいるのではないかということに憂うものであります。これこそまさに親方日の丸意識であります⁶⁹。

最後は、「ストライキ」に関する発言を確認したい。1978年に乗員組合と客室乗務員組合による「ストライキ」が繰り返されることを受け、朝田静夫は、1979年の新年の挨拶の折に、JALへの信頼の失墜に対し懸念を示している。

企業体質をますます強化していかなければならない重要な時期に、昨年は3回にわたって乗員組合、客室乗務員組合のストライキがあった。これに対して、世間の批判や非難が集中してきております。社会的なバランスから言うと、相当手厚い労働条件が確保されておりますが、一般には分かりにくいような理由でストライキをやる。そのストライキによって、一般の利用者の方々や一般社会に対しても、大変なご迷惑と負担と混乱とを与えた。ストライキの度に日本航空の信用が次々と失われていく⁷⁰。

また、上記の発言内容が掲載されている社内報『おおぞら』では、朝田静夫が外部有識者と対談している様子も記載されているが、そこでも朝田は「ストライキ」について触れている。この発言には、機上と地上の良好な関係を促すという経営陣の方針に、「ストライキ」をもって反発する社員の態度に対する朝田静夫の憤りが表されている。

労働組合の組織問題として組合員のとり合いがあるんですが、客室乗員の場合、入社するとき研修と訓練がある。この期間に機上と地上のサービスの連携や職員として幅広

⁶⁹ 「日航グループの洋々たる将来は必ず開ける」『おおぞら』、1984年1月号、p.9。

⁷⁰ 「トップは語る－新年のあいさつ 安全運航と社会信用回復の年に」『おおぞら』、1979年1月号、p.6。

い人間形成をはかっており、これは大へんいい制度だといわれているのですが、これが組合員加入にマイナスになるといって銚先をこっちへ向けてきて、そのためストをやるというんですから筋ちがいなんです⁷¹。

以上、経営トップによる「組織と人をめぐる問題」の認識を確認した。ここで抜粋した2名の経営トップの発言は、全体のほんの一部に過ぎないが、種々の問題が JAL 内部を覆っていたことを理解するにはこれで十分であろう。

第3項 社員による認識

前項と同様に、問題別に社員の認識を見ていきたい。まずは、「組織のコミュニケーションに係わる問題」から確認する。

1970年代前半より、社員は、繰り返し部署間の横のコミュニケーションの重要性を訴え続けている。1971年に行われた朝田社長を交えた座談会において、国際旅客課の社員は、JALが飛行機を飛ばすにあたって、営業、航務、整備の交流が必要であると述べている。

私たちの商品というのは、みんなの力がひとつになって、それで最後にそれをお客様に手渡すことができるものだと思います。今の場合ですと、営業は営業、航務部門は航務部門、整備は整備というように独立してしまい、お互いの交流というのがあまりないと思います⁷²。

同じく朝田社長を交えた1973年の社内の座談会では、整備と運航の関係がテーマとなっていた。ある副操縦士は、社員が自部署の業務にしか関心を示していないと感じており、そのような状況の中、「JALは家族である」ということ強調している。以下の発言からは、当時のJALが創業期のような「家族主義的雰囲気⁷³」を失いつつある中で、その復興を願う思いが伝わってくる。

いままでふりかえってみると、仕事があまりにも無味乾燥だった。われわれは飛ばせ

⁷¹ 「対談 一九七九年の経済動向とわが社の環境」『おおぞら』、1979年1月号、p.11。

⁷² 「座談会 朝田社長 第一線の職員と語る」『おおぞら』、1971年8月号、p.6。

⁷³ 『日本航空20年史：1951-1971』、p.7。

ばいい。整備は整備してくればばいい。おたがいの接触がひじょうに欠けていたと思います。日本航空というのは家族である。最近「地球家族」ということばあるけれども、みんなが一つの目的にむかって仕事をしているんだから、仲間がおたがいに信頼しあって仕事をしていきたいと思います⁷⁴。

また、教育をテーマとした1973年5月号の『おおぞら』では、国内旅客課の社員が、挨拶という簡単なコミュニケーションすら部門間でできていなかったことを述べている。

わが社のように各部門間の職種があまりにも違っているため、いったん職場を離れると職員間の一体感がなくなり、お互いに挨拶すらしない有様です⁷⁵。

1970年代後半および1980年代初頭には、「セクショナリズム」という言葉を用いて、部署間のコミュニケーションの問題を指摘する者もいた⁷⁶。1979年に実施された社内の座談会において、国際旅客販売部の社員は、「セクショナリズム」を解消するために部署同士が排他的になるのではなく、他部署の意見を尊重することの必要性を伝えている。

組織を動かしているのは人なんだから、いろんな手だてを通じて、セクショナリズムを打破し、相互理解を深める。主張だけではなくて、時には一歩退くことも大事なんじゃないかと思うのです⁷⁷。

また、1980年に行われた社内アンケートにおいて、ある副操縦士は、「セクショナリズム」が部署間の相互信頼の弊害になっていることを指摘している。

各部門のセクショナリズム。このために問題解決がスムーズにゆかず、感情的対立か

⁷⁴「座談会 事故ゼロ記録への挑戦—整備と運航の接点を中心に—」『おおぞら』、1973年3月号、p.19。

⁷⁵「わが社の教育にひとこと！」『おおぞら』、1973年5月号、p.21。

⁷⁶ただし、1960年代にも社員が「セクショナリズム」という言葉が使用していたため、1970年代以前より「セクショナリズム」という問題が社員にも認識されていたことを付記しておきたい。

⁷⁷「座談会 これでよいのか日本航空—今、“1つ”になる努力を—」『おおぞら』、1979年3月号、p.14。

ら不信感にまで発展している⁷⁸。

「職場が異なるとまるで会社が別なように思える⁷⁹」。これは、JAL に入社して 1 年未満の社員が感じた率直な会社の印象であるが、この発言からも、セクショナリズムの蔓延を伺い知ることができる。

縦のコミュニケーションである「経営と現場の乖離」に関する社員の発言も見られた。国内地方空港所の社員は、1973 年に社内で発表された航空安全対策に懸念を示している。その理由は、現場の情報が経営層に吸い上げられていない場面を多く見る中で、管理体制の強化がその状況を助長すると考えていたからである。

管理体制の強化がいわれていますが、それが逆効果にならぬよう(統制と司令の強化にならぬよう)上下のコミュニケーション、たて、よこのコミュニケーションのパイプがつまらないようにしてほしい。特に現場の最前線の問題が上まであがらないことが多いと思われるので…。この点、トップだけでなく、全員で反省したい⁸⁰。

1978 年に行われた社内の座談会でも、整備訓練所長から「経営と現場の乖離」の問題が指摘されている。そこでは、経営トップが表面的に経営方針を発信するだけではなく、それを実質的に現場の社員に浸透させる必要性が述べられている。

うちの会社でも、表面上はちゃんと経営路線が打ち出されているけれども、末端までの浸透の度合いはどうか。必ずしも上から下まで一本の筋がはっきりと通っているとはいえない。現場までほんとうに浸透した経営姿勢があるのかどうか。われわれとしては反省しなければいけないんじゃないかと思います⁸¹。

⁷⁸ 「いま何をすべきか」『おおぞら』、1980 年 3/4 月号、p.20。同アンケートでは、次のように「職場の孤立化」という表現を用いて、組織の横のコミュニケーションの問題に言及する社員もいた。ある客室乗務員曰く「会社は組織の力で仕事をする所であり、そこに両面通行的・相互的人間関係が促進されて始めて、円滑な維持運営がなされるにも拘わらず、職場の孤立化が目立つ」。「いま何をすべきか」『おおぞら』、1980 年 3/4 月号、p. 20。

⁷⁹ 「トップと語る一愛される日航にするために」『おおぞら』、1981 年 9 月号、p. 6。

⁸⁰ 「ふたたび無事故記録に挑戦—安全対策発表される—」『おおぞら』、1973 年 2 月号、p. 16。

⁸¹ 「攻めの経営へ—今何をなすべきか—トヨタ自工(株)に学ぶ—」『おおぞら』、1978 年 9 月号、p. 10。

次は、「社員の態度に係わる問題」についてみていきたい。1973年に行われた朝田社長と機長会との懇談会の際、ある機長は、他社のノウハウを積極的に吸収するという JAL の姿勢が次第に薄まっていることを懸念している。この発言は、当時の JAL の社員が「マンネリズム」に陥りつつあったことを暗示しているように思える。

私は世界の航空会社がやっていて日航がやっていないことはないか、メイジャー・キャリアとしての自覚はいいが、そのため初心の他社に学ぶ気持が薄れていることはないかと考えている⁸²。

リザーベーションセールス部の社員は、「マンネリズム」が組織内に蔓延していることを明瞭に述べている。その発言では、職場内で権限委譲が十分に行われていないため、「マンネリズム」に陥らざるを得ないと指摘されている。

マンネリズムの蔓延が問題。原因は、職員個々の能力が活かされていないため。職員一人ひとりの個別的な対応が貴重である職場であるにも拘わらず、それなりの権限が与えられていないことに対する無力感(を覚える)⁸³。

「親方日の丸体質」についても、多くの社員がその問題を認識していた。社内報『おおぞら』では、社員を対象に「今後の JAL をどのように考えるか」と題したアンケートを実施する特集が定期的に組まれているが、そこでは、社員の現状に甘んじる態度や JAL の存続に危機感を示さない態度が繰り返し問題視されている。1975年、整備課の社員は、JAL のこれまでの成長が「親方日の丸体質」を醸成し、仮に経営難に直面したとしても、社員が危機意識を示さないようになったと述べている。

JAL は今日までの海外ブーム、および高度成長など大きく成長し、世間に対する会社のイメージも大きくアップしたと思います。また社員もこれに比例して外部に対する、優越感も拡大してきたと思います。しかし一昨年末のオイルショック、景気停滞などが

⁸² 「理解と協力でのりきろうー『機長会』役員と懇談ー」『おおぞら』、1973年3月号、p. 30。

⁸³ 「いま何をすべきか」『おおぞら』、1980年3/4月号、p. 19。

ら会社の成長も停滞、海外ブームも停滞して一九七五年を迎えました。会社でも“企業体質強化”の方向に進んでいる現状です。一般の社員の方は、と書くと語弊があるので(こんなところが私の体質かもしれません)私など今まで親方日の丸的感覚からか、余り関係ないといった気持があったのでは、と思うのは私だけでしょうか。今まで泥沼に入るのを嫌いきれいな場所だけ歩きたがり、また優越感を忘れず良いかっこうばかりしてきたのではないのでしょうか⁸⁴。

1980年には、旅客課の社員が、経営に対する社員の危機感の無さを指摘している。「親方日の丸」という言葉は使っていないが、そのような社員の態度を暗に意味していると考えられる。

わが社が百数十億の赤字だということであるが、その危機感、不安といったものがない。組織が大きくなってすみずみまで浸透しにくいという点はあるが、何か欠如している。それは組織だけの問題でもなく、われわれ自身の問題だけでもないような気がする。もちろん一部には会社およびわれわれ自身の甘えの二重構造があることはいなめない。そこでわれわれはこれまで社内的コンセンサスが十分に得られていなかったのではないかということ一度じっくり反省する必要がある。そのコンセンサスの上に立ってみんな危機を乗り越えていかなくては将来の日航も推して知るべしである⁸⁵。

1985年の整備本部の社員の発言は、現状に甘んじるという「親方日の丸体質」の問題がJALの組織に深く根を張っていたことを物語っている。

経営陣よりも雇用者側の方が、労使関係、人間関係に日頃甘えて贅沢になっているのではないか。自らを戒めるために、極論かもしれないが、会社破産、もしくは同等な手段に訴えてでも全てを清算しなければならないように思う⁸⁶。

全てを清算するには、そこから25年もの歳月を要することになるが、1985年の時点で、

⁸⁴ 「私はこう考える」『おおぞら』、1975年3月号、p. 15。

⁸⁵ 「明日の日航を考える 全員で同じ苦しみをわかちあって乗り越ろう」『おおぞら』、1980年10月号、p. 23。

⁸⁶ 「私たちの明日を考えよう」『おおぞら』、1985年12月号、p. 51。

そのような認識を持つ社員がいたことは特筆に値する。

最後に、「ストライキ」に関する発言を確認していく。1970年代を通じて繰り返しストが決行されたこともあり、社員による言及は、この時期に集中している。たとえば、運航業務部業務課の社員は、「職場のモラル」という議題の中で、運航乗員や客室乗務員による「ストライキ」が他の社員の意欲の低下を招いていると述べている。

ボーナスの時期になると、ストがありますね。会社のごく一部の人がやっても、外からはわれわれ全部がやっているように見える。これはモラル・ダウンですよ⁸⁷。

整備工場の社員は、自身が整備した飛行機を飛ばすことができないためか、「ストライキ」による運航の停止を嘆いている。

一部の職種の、さらに一部の仲間のストにより、大分部の運航が停止すること。私たちの毎日の努力が空しくなる⁸⁸。

また、国際予約課の社員は、度重なる「ストライキ」に対して怒りをあらわにしている。

繰り返されるストに対する批判はもっともです。私たちの職場でも、無益な業務増を余儀なくされており、乗客の怒りと地上職員の憤りは一致するものがあります⁸⁹。

意外にも、地上の社員だけがストライキを引き起こす機上の部署を問題視していたわけではない。機上の社員自身も、自分たちの職場を他部署との連携が容易でない特殊なものとして自覚しており、その問題性を指摘していた。あるパーサーは、次のように語っている。

ストについては、組織の体質にも問題があると思う。乗員は上の人と対面する機会も

⁸⁷ 「職場のモラルを語る」『おおぞら』、1977年12月号、p. 13。

⁸⁸ 「いま何をすべきか」『おおぞら』、1980年3/4月号、p. 20。

⁸⁹ 「いま何をすべきか」『おおぞら』、1980年3/4月号、p. 19。

少なく、コミュニケーションがうまく通じない職場になっている。「上の方では、なんとなく大変だ大変だと言っているけれども・・・」と感じるくらいで、実質的に自分の痛みとしては感じ得ない。そういう体質を見直して、「特殊な職場だから」という考えを払しょくする必要がある⁹⁰。

以上、社員による組織と人をめぐる問題への認識を確認してきた。社員による一連の発言から読み取れることは、組織と人をめぐる問題に対する彼らの認識が、前項で確認した経営トップの認識と概ね同様であったということである。つまり、社員も組織と人をめぐる種々の問題がもたらす JAL への弊害を認識しており、それらの解決の必要性を感じていたということである。

第2節 NFCの概念的変化はJALに何をもたらしたのか

前節では、経営トップと社員の両者が組織と人をめぐる問題の弊害を認識していたこと、そして、これら諸問題が組織の中で常態化していたことを確認した。これを踏まえ本節では、問題の常態化をもたらした原因がどこにあったのかを検討していくが、本章の冒頭で触れた通り、「NFCの概念的変化」にその一因があった可能性を示していきたい。

第1項 組織を突き動かす理念としてのNFCの喪失

本稿において繰り返し述べてきたように、創業期および第二創業期におけるNFCには、次の4つの特徴がある。この点は特に重要であるため、再度ここで確認しておきたい。

第1に、NFCとはJALにとって目指すべき目標であり、自社のあるべき未来像を示す概念であったこと。1950年代、初代社長の柳田誠二郎の時代においては、敗戦による航空事業の立ち遅れを挽回すべく、世界の航空会社に肩を並べる会社に成長すること、国際線の運営を軌道に乗せること、これらがNFCに込められた思いであった。1960年代、第二創業期を牽引した二代目社長の松尾静麿の時代においては、柳田時代のNFCへの思いを引き継ぐ形で、より具体的かつ高次元の目標としてNFCが掲げられた。すなわち、「世界の日航」の名を世界に轟かせるために「世界一周路線の完成」をNFCたらしめる条件としたのであった。既述の通り、創業から比較的に日が浅い段階でこのような高次元の目標を設定する航空会

⁹⁰ 「いま何をすべきか」『おおぞら』、1980年3/4月号、p.14。

社は珍しく、この点を取ってみても、国際競争からの立ち遅れを取り戻したいという当時の JAL の気概を感じ取ることができる。

第 2 に、NFC は組織内部を突き動かす、ある種の理念のようなものとして機能していたということ。1950 年においては、言わば組織統合装置として、全社員をして「国際線の成功」という共通目標の達成に向かわせ、また 1960 年代、「世界一周路線の完成」という当時としては高次元の目標は、組織の飛躍・成長を促す理念として社内を鼓舞した。もっとも、この第二創業期を通じて JAL は大きく飛躍することになるが、その一方で急激な組織の肥大化が種々の問題を発生させてしまったこともまた事実である。

それではなぜ、JAL にとって、NFC は組織内部を突き動かす理念となり得たのであろうか。その理由は、NFC の第 3・第 4 の特徴に見ることができる。

すなわち、第 3 に、創業期および第二創業期における NFC は、JAL が主体的に意味付けをおこなっていたということ。もちろん、国策会社としての性格を有する以上、政府による監督や制約を受けてきたが、それに応えつつも基本的には JAL 自らが「NFC」という言葉に意味を与えてきたのであった。その意味は、単に「国策会社」という言葉が辞書的に意味するもの以上に JAL に内在する概念であったと言える。

第 4 に、NFC とは JAL にとって極めて単純明快な概念であったと考えられること。主として、創業期および第二創業期においては、外部のステークホルダーによって発せられる言葉ではなく、松尾時代に顕著であったように、経営トップが社内外（特に社内）に向けて発する言葉であった。その意味内容は上記で確認した通りである。

以上が創業期および第二創業期における NFC の性格を整理したものであるが、前章で見えてきたように、1970 年以降、特に日中・日台路線をめぐる議論を契機として NFC の意味内容は変化していった。この時期、JAL にとっての NFC の概念は、上記 4 つの特徴のほとんど全てを失うことになったのである。

1970 年代は、石油危機、連続事故、ジャンボジェット時代による競争の激化など、JAL の経営を大きく左右する出来事が多く発生した。このような時代にあつて、本来であれば組織全体が 1 つの目標に向かわなければならないはずであったが、これまでその役目を果たしていた NFC は既に別のものになってしまっていたのであった。とりわけ、「経営目標としての NFC の喪失」と「組織内部を突き動かす理念としての NFC の喪失」は、JAL にとって大きな損失であったと考えられる。この点に「組織と人をめぐる問題」の常態化を免れなかった一因があったのではないだろうか。

第2項 組織における明確な方向性の欠如

1970年代以降、「経営目標としてのNFC」と「組織を突き動かす理念としてのNFC」を失ったJALであったが、他方で朝田社長は「We Are One」という理念を掲げ、組織全体を同じベクトルに向けさせようと尽力した。まずは、朝田静夫がどのように「We Are One」を説いていたのかを見ていくことにしたい。

1976年、朝田静夫は、「生きがい」「新しい愛社精神」という言葉と共に、「We Are One」の必要性を説いている。「仕事に生きがいを見いだせ、そして生きがいを見いだした者同志が結集して、会社の難関を切り開いていこう」という言葉が表しているように、「We Are One」には、社員を団結させて組織を一定の方向に導いていくという想いが込められている。

われわれの職場は運航・整備・営業・運送と職種も多岐にわたっていますが、それだけにひとつひとつの仕事に専門家たるべく情熱を燃やして入社してきたひとたちが多く、各職場は仕事に共鳴し、生きがいを持っている充実した日々を送っているひとたちによって支えられています。そしてまた、日本航空という「生きがい」の場も自然な愛情、「新しい愛社精神」を抱いているひとたちによってだんだん強化されてきていると思うのです。私がつねづね「WE ARE ONE」を叫んでいるのは、つまり「仕事に生きがいを見いだせ、そして生きがいを見いだした者同志が結集して、会社の難関を切り開いていこう」という意味なのです。諸君が仕事に生きがいを見いだせるような環境をつくることは私の責任です。私も全力をあげて努力しますが、これは同時に諸君自身の問題でもあります。本年度の会社の業績は依然楽観を許しません。奮闘した今年を回顧しつつ、新しい愛社精神のもとに団結し、来年もお互いに精いっぱい努力を傾けましよう⁹¹。

また、1979年の新年挨拶の折、1980年の抱負を語る際、そして、1981年の新入社員への訓示の場面で、朝田静夫は、「We Are One」を説いている⁹²。共通している点は、いずれも「We Are One」という言葉が、「団結」「一致結束」「一枚岩」や「前進」「乗り越える」とい

⁹¹ 「トップは語る 新しい愛社精神」『おおぞら』、1976年12月号、p.7。

⁹² 以下でも、朝田静夫は、「We Are One」という言葉を用いていた。「トップは語る 多難な年 WE ARE ONEで」『おおぞら』、1977年1月号、p.9。「トップは語る ひとりひとりが能動的になろう」『おおぞら』、1977年3月号、p.7。「波瀾の10年を終えて—全役職員の協力に謝す」『おおぞら』、1981年7月号、p.5。

う言葉と共に使用されており、社員の一体感を高め、同じ方向に向かわせるということを図じたものであったということである。

皆さんとともに「We are one」で、そして絶対に事故のない、そして熾烈な国際競争にたえ、また、社会一般の負託にこたえられるだけのわれわれの会社の強化をはかってまいりたい。皆さんと一緒に、一致結束いたしますならば、過去において三か年の経営再建計画が成就したごとく、必ずやできないはずがない。そういうことを再び強く感ずるのであります。「We are one」で、皆さんと団結を固めて、前進してまいりたいと考えるのであります⁹³。

みんなが一致協力して、私がつねづね申し上げますトータル・システムを通じて「ウイ・アー・ワン」でこのむずかしい時代を、きびしい企業環境を乗り越えてまいりたい、と考えておるわけであります。内に一致結束するならば、かつて私どもが示した実績というもの、復元力は必ずあるんだということを実証したわが日本航空の体質は本当に社会一般から信頼される健全な企業体質であると信じておるわけであります⁹⁴。

私どものあらゆる部門のあらゆる職場での仕事はみんな鎖の輪のようにつながっていて、一つとして無関係な仕事はありません。私はそういうものをトータル・システムといっているのでありますが、全社一丸となって皆がこのトータル・システムの機能を発揮しなければなりません。私はよく WE ARE ONE というのもいいですが、一枚岩の団結で、われわれの志向している道を皆さんと共に前進してゆきたいと思えます⁹⁵。

だが、朝田静夫が「We Are One」に込めた想いとは裏腹に、その言葉は、その意図通りには社員に認識されることはなかったと言える。社員たちは、「We Are One」が単なる言葉・標語でしかなかったと感じていたのだ。1977年における機体工場管理課の社員の発言は、「We Are One」が標語に留まっていたことを示唆している。

⁹³ 「トップは語る―新年のあいさつ 安全運航と社会信用回復の年に」『おおぞら』、1979年1月号、p.7。

⁹⁴ 「一九八〇年への挑戦」『おおぞら』、1979年11月号、p.7。

⁹⁵ 「トップは語る ようこそ WE ARE ONE の輪の中へ ―新入社員に贈る―」『おおぞら』、1981年4月号、p.6。

今年、会社に望むことは、それは、WE ARE ONE の精神を、標語にとどめることなく、各職場への理解ができるよう、多くの機会を与えていただきたいのです⁹⁶。

また、1979 年の抱負を語る際、カウンターセールス部の社員も、「We Are One」が標語でしかなかったことを暗示している。

目前のささいと思われる仕事も、会社のあらゆる部門との関連で、それ一つ無くても飛行機は人や物を乗せて飛ばないのだと思うくらいでいいと思います。そう思うことによって二万職員の一体感の基礎となり "We are one" を単なる標語に終わらせないことができるのではないのでしょうか⁹⁷。

1979 年に行われた成田空港所属の社員の座談会では、そもそも「We Are One」などと言わなければならないのは、JAL に一体感が醸成されていないからであるとの意見が出された。

なぜ「ウイ・アー・ワン」なんて言わなければいけないのか。それは、ウイ・アー・ワンでないからなんですよ。そういうことのないような気風を上からも、下からも力を合わせてつくり上げたいと思っています⁹⁸。

1980 年の社内アンケートでは、販売課の社員は、「We Are One」を二次的なものとして捉えており、朝田静夫が意図するところとの認識の相違が見られる。

航空サービスはどうあるべきか、内外の競争に勝ち抜くにはどうすれば良いかといった基本的な不断の問いかけが薄れ、“グッドサービス” や “We are one” といった言葉だけが勝手にうつろに歩いている⁹⁹

⁹⁶ 「読者のプラザ」『おおぞら』、1977 年 3 月号、p. 24。

⁹⁷ 「一九七九年・新しき年に思う 夢と希望と」『おおぞら』、1979 年 1 月号、p. 13。

⁹⁸ 「座談会 これでもいいのか日本航空 成田版」『おおぞら』、1979 年 5 月号、p. 23。

⁹⁹ 「いま何をすべきか」『おおぞら』、1980 年 3/4 月号、p. 19。

このように、社員の言葉を見る限りでは、「We Are One」は、朝田静夫の狙い通りには社員に浸透していなかった。We Are One という言葉には、創業期のような「家族主義的雰囲気」を復興させ、ある種の運命共同体のような団結力を持って前進していこうとする意味合いが込められていると考えられる。We Are One という言葉尻だけを捕まえれば、その意味内容は単純明解であり、「我々は1つである」ということになる。言葉の単純さとしては、創業期および第二創業期における NFC と大差はないが、決定的に違う部分がある。それは、We Are One という言葉には、結局のところ、何に向かって1つになれば良いかが示されていないということだ。どんなに「我々は1つである」と説いたところで、また、どんなに組織内部の相互理解の浸透に努めたところで、進むべき方向や目標が示されない中で JAL の社員は一体どこに向かって1つになれば良かったのであろうか。「We Are One が単なる標語に留まっている」との社員の認識は、まさにこのことを訴えていたと考えられる。

創業期および第二創業期において、JAL が進むべき方向や目標は、NFC という言葉がその多くを語っていた。もっともここで、「1970年代以降も JAL は、NFC に明確な目標を意味づけるべきであった」などと主張するつもりはない。なぜなら、前章で確認してきたように、この当時の NFC とは、既に JAL が主体的に意味付けできるような概念ではなくなっており、外在的かつ多義的に意味付けられるものとなっていたからである。ただし、これまでの議論を踏まえるならば、次のような指摘はできるかもしれない。すなわち、NFC が本来の意味を失い、JAL を方向づける目標・指針としての役目を終えた 70年代以降、JAL は NFC に変わる「組織を突き動かす理念」を創出する必要があったのではなかろうかと。

本稿を締め括るにあたり、最後に、JAL の社史の編纂に携わった大河内教授の言葉を以下に記しておきたい。NFC にこそ触れてはいないが、これまで本稿が議論してきた点を的確かつ簡潔に整理されており、また本稿が十分に説明できなかった部分についても言及されているからである。

創業期の会社は、いわば同好同志を結集した小さな集団であった。ところが、社業の発展につれ、かつての同志的集団は、今や精密な職務体系に編成された巨大組織に発達している。組織というものは、大きくなると、往々、硬直化して活力を失い、また、自己の維持を行動目的とするようになるといわれているが、日本航空は、いまそうした組織上の危険な年齢にさしかかっているようだ。しかも、近年、創業期の労苦に人生を賭した人々は、第一線を去り始め、社員の世代の交替が否応なく進んでいる。

この世代の交替のなかで、創業の初心と、世界の航空会社に互すべく安全と成長とに傾注した努力、これら第一世代の行動を規定した精神と活力は、次の世代に受け継がれねばなるまい。継受と言ったが、もちろん、これからの日本航空が、これまでの日本航空と同じであってよいはずはない。第一世代の人々がめざした目標は達成されている以上、新たな目標が求められるべきである。経営環境は激変しており、企業の社会的責任や労使関係についても、社会の要求はきびしさを増している。こうしたなかで、今後なすべきことは多い。だが、何をなすか。次代を担う人々は、地歩固まった基盤を継受しつつも、自省の上に、次の飛躍を目ざして目標を高く掲げ、持てる活力を結集すべき時点にいる。明確な活動目標がある時にこそ、組織は最大限にその力を発揮するものなのである¹⁰⁰。

¹⁰⁰ 大河内暁男「末広がり活動を期待して」『おおぞら』、1980年10月号、p. 17。

終わりに

本稿では、JAL に特有の概念である「NFC」に着目し、その概念的・意味的变化の変遷を整理した。創業期にあたる 1950 年代、第二創業期における 1960 年代において、NFC とは主として JAL 自身が主体的に意味を与えるものであり、JAL の進むべき方向・指針とも呼べる概念であった。ところが、1970 年代に入ると、その意味内容は大きく変わっていくこととなった。とりわけ、本稿では、1972 年の日中国交正常化に伴う日中路線の開設 (1974 年) と、日台路線の権利をめぐる一連の議論に着目し、これをきっかけに NFC が「国際線を維持すること」という意味合いが強まっていったことを確認した。もっとも、本稿の狙いは、単に NFC の概念的変化の変遷を整理することそれ自体にあったわけではない。かかる概念的変化が当時の JAL にどのような影響をもたらしたのか、その一端を明らかにすることが目的であった。

これについては、次のように答えたい。創業期および第二創業期における NFC の 2 つの特徴、すなわち、1) 経営目標としての NFC、2) 組織を突き動かす理念としての NFC の希薄化によって、進むべき方向性を明確に示すことができなくなってしまったということだ。三代目社長の朝田静夫は、**We Are One** という言葉に、組織としての一体感の醸成を託したが、この言葉がかつての NFC のような「組織を突き動かす理念」として機能を果たすことはなかった。また、目指すべき具体的な目標が示されない中で、**We Are One** という言葉が、創業期の NFC 概念のような「組織統合装置」としての機能を果たすこともまたなかったのである。

本稿においては、当時の JAL が置かれていた競争環境や政治的・社会的イベントについてほとんど言及しなかった。国際線一社体制を固持した背景として、恐らく当時の熾烈な競争環境が関係していたと考えられるし、また、70 年代にストが頻発した背景には、石油危機による業績悪化と、それに伴う賃金の減少・労働環境の悪化なども大いに関係してくると考えられる。したがって、JAL 内部の問題を取り扱うにしても、今後は外部要因にも十分に目を向けた上で議論を展開していく必要があると考えている。

参考文献

- 朝日新聞「国際線規模、ANA 首位 羽田増便、初めて JAL 抜く」、2014 年 6 月 3 日付。
- 朝日新聞「大平外相、周首相と会談」、1974 年 1 月 5 日付。
- 朝日新聞「日台路線、解決急ぐ」、1974 年 1 月 6 日付。
- 朝日新聞「日台路線、思惑渦巻く航空業界」、1974 年 1 月 29 日付。
- 朝日新聞「日台路線で立場表明-日中航空交渉スタート」、1973 年 3 月 11 日付。
- 朝日新聞「日台路線の扱い、政府基本方針決まる」、1974 年 1 月 17 日付。
- 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、pp.1-33、2015 年。
- 全日空 30 年史編集委員会編『限りなく大空—全日空の 30 年』、全日本空輸、1983 年。
- 日経産業新聞「関西新空港の機内食事業、シンガポール航空の参加」、1989 年 9 月 13 日付。
- 日本経済新聞「日航株主、2.5 倍に、完全民営化で『個人』急増」、1988 年 5 月 3 日付。
- 日本経済新聞「日台空路に就航する航空会社は、日航 100% 子会社に—運輸相表明」、1975 年 7 月 21 日付。
- 日本航空株式会社広報部編『季刊おおぞら』、日本航空広報部、各年号。
- 日本航空株式会社社内報『おおぞら』、日本航空広報部、各年号。
- 日本航空株式会社統計資料部編『日本航空社史：1971-1981』、日本航空、1985 年。
- 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。
- 松尾静磨『空に生きる一魂ある繁栄のために—』、ダイヤモンド社、1966 年。

巻末資料 1：日本航空社内報『おおぞら』の所蔵一覧

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
1960	-	-	-	-	-	J	J	J航	J航	J	J航	J航
1961	J	J	J航	J航	J航	J	J	J航	J	J航	J航	J
1962	J航	J航	J航	J航	J	J航	J航	J航	J	J航	J	J航
1963	J	J航	J航	J航	J	J航	J航	J航	J航	J	J航	J航
1964	J航	J航	J航	J航	J航	J航	J	J航	J航	J航	J航	J航
1965	J航	J	J航	J航								
1966	J航	J航	J航									
1967	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
1968	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
1969	J	J	J	J	J	J国	J	J	J	J	J国	J
1970	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
1971	J	J	J	J	J	J航	J航	J航	J航	J	J航	J航
1972	J	J航	J航	J航								
1973	J航	J航	J航	J航	J航	J航	J	J航	J航	J国航	J航	J航
1974	J航	J	J航	J航	J							
1975	J	J	J	J航	J	J航	J航	J航	J航	J航	J航	J国航
1976	J国	J航	J航	J航	J航	J国	J航	J航	J航	J航	J航	J
1977	J	J国	J国	J国								
1978	J国	J国	J国	J国	J国	J国	J航	J航	J国	J国	J	J国航
1979	J国	J航	J国	J航	J航	J国	J	J	J航	J	J	J
1980	J	J	J国	J国	J	J	J	J	J	J	J	J
1981	J国	J航	J航	J	J国航							
1982	J航	J航	J航	J航	J	J	J	J	J	J	J	J
1983	J	J	J	J	J	J	J国	J国	J国	J国	J国	J国
1984	J国	J国	J国									
1985	J国	-	-	-	J航	J国						
1986	J国	J	J国	J国								
1987	J国	J国	J国									
1988	J国	J国	J国									
1989	J国	J国	J国									
1990	J国	J国	J国									
1991	J国	J国	J									
1992	J国	J	J国	J国	J国	J国	J国	J	J国	J国	J国	J
1993	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	-	-

※日本航空株式会社広報部アーカイブズセンターに所蔵されている号には「J」を、国会図書館に所蔵されている号には「国」を、航空図書館に所蔵されている号には「航」を、発行されていない号には「-」を付している。

巻末資料 2 : 『季刊おおぞら』 の所蔵一覧

	春季号	夏季号	秋季号	冬季号
1973年	-	J航	J航	J航
1974年	J航	J航	J航	J航
1975年	J航	J航	J航	J航
1976年	J航	J航	J航	J航
1977年	J航	J航	J航	J航
1978年	J航	J航	J航	J航
1979年	J航	J航	J航	J航
1980年	J航	J航	J航	J航
1981年	J航	J航	J航	J航
1982年	J航	J航	J航	J航
1983年	J航	J航	J航	J航
1984年	J航	J航	J航	J航
1985年	J航	J航	J航	J航
1986年	J航	J航	J航	J航
1987年	J航	J航	J航	J航
1988年	J航	J航	J航	J航
1989年	J航	-	-	-

※日本航空株式会社広報部アーカイブズセンターに所蔵されている号には「J」を、航空図書館に所蔵されている号には「航」を、発行されていない号には「-」を付している。

経済社会総合研究センター Working Paper 発行一覧

No.	発行年月日	題名 / メンバー
1	2001/04/29	■品質を考慮した中古マンションの価格モデルの推定 [小野 宏哉・高辻 秀興・清水 千弘]
2	2002/03/01	■国家の在り方に関わる基本問題 - 日本国家の戦略的危機管理を考える - [大貫 啓行]
3	2002/04/01	■首都圏中古マンション市場を対象とする品質調整住宅価格指数の開発 - 市場の構造変化と指数の接続 - [小野 宏哉・高辻 秀興・清水 千弘]
4	2002/03/12	■日本のアイデンティティと外交政策 [ロナルド A・モース]
5	2002/03/15	■イスラムの拡大と21世紀の国際社会理解の為に - イスラム拡大が引き起こす諸問題 - [保坂 俊司]
6	2002/03/27	■地理情報システムでの利用を考慮した地域経済環境データベースの構築 [籠 義樹・高辻 秀興]
7	2002/03/31	■Real Options研究の現状 [高辻 秀興・小野 宏哉・佐久間 裕秋・籠 義樹]
8	2002/09/25	■技術革新と景気循環システム [永井 四郎]
9	2002/10/22	■地方自治体財政の現状分析 - 普通会計ベースで見た全国団体別財政力比較 - [佐久間 裕秋]
10	2003/03/06	■財政赤字、公債と家計消費 [中村 洋一]
11	2004/02/01	■地方自治体財政の現状分析 - 普通会計ベースで見た全国団体別財政力比較 - 平成12年度決算 [佐久間 裕秋]
12	2004/03/01	■デフレーション下の経済政策 [永井 四郎]
13	2004/03/20	■産学共同プロジェクト ~論理的企業風土確立に向けての組織改革~ [中野 千秋・山田 敏之・福永 晶彦・野村 千佳子・長塚 皓右]
14	2004/03/25	■私立大学財務の脆弱性と安定性 [浦田 広朗]
15	2004/03/25	■インフォーマルな金融システムの発展と政府の役割 - 「合会」(無尽)の発展における公的対応に関する日中比較研究 - [陳 玉雄]
16	2004/03/25	■生命表形式による労働力と就業構造の分析: 1987-2002年 [別府 志海]
17	2004/07/10	■日本ベンチャーキャピタル産業の発展プロセスとインプリケーション [李 宏舟]
18	2004/11/25	■Conjunct method of deriving a hedonic price index in a secondhand housing market with structural change [小野 宏哉・高辻 秀興・清水 千弘]
19	2005/03/01	■地方自治体財政の現状分析 - 普通会計ベースで見た全国団体別財政力比較 - 平成14年度決算 [佐久間 裕秋]
20	2006/03/25	■Incorporating Land Characteristics into Land Valuation for Reconstruction Areas [小野 宏哉・清水 千弘]
21	2007/02/15	■土地利用の非効率性 - 東京都区部・事務所市場の非効率性の計測 - [清水 千弘・唐渡 広志]
22	2007/02/18	■モンゴルにおける国際援助の経済効果、人口ボーナス [セリーテル・エリデネツール]
23	2007/02/20	■大正時代初期の宇都宮太郎 - 参謀本部第二部長として - [櫻井 良樹]
24	2007/03/31	■東アジアにおける企業家活動と地域産業の発展に関する研究 [佐藤 政則・陳 玉雄・連 宜萍・丘 紫吟]
25	2007/11/29	■Change in house price structure with time and housing price index - Centerd around the approach to the problem of structural change - [清水 千弘・高辻 秀興・小野 宏哉・西村 清彦]
26	2007/11/29	■炭素税による温暖化対策の不確実性 [清水 透・小野 宏哉]
27	2008/03/31	■『人民日報』からみた「改革・開放」 - 中国の国際情勢認識と経済制度 - [佐藤 政則・陳 玉雄]
28	2008/03/31	■中国の環境問題を考える [三瀧 正道・陳 玉雄・金子 伸一・汪 義翔]
29	2008/12/25	■近代日中関係の担い手に関する研究 (中清派遣隊) - 漢口駐屯の日本陸軍派遣隊と国際政治 - [櫻井 良樹]
30	2009/01/25	■Econometric Approach of Residential Rents Rigidity - Micro Structure and Macro Consequences - [Chihiro Shimizu]

No.	発行年月日	題名 / メンバー
31	2009/03/27	■日本の経営は“意欲的労働力”の創出にとって効果的か – “理念共有化”仮説の提唱 – [大場 裕之]
32	2009/03/31	■サブプライム問題以降の大きな変化と世界経済、オバマ政権の経済外交政策 [成相 修]
33	2009/03/31	■「銭荘」の発展と衰退 – 「中国式銀行」の衰退要因に関する試論 – [陳 玉雄]
34	2009/04/13	■Investment Characteristics of Housing Market –Focusing on the stickiness of housing rent– [清水 千弘]
35	2010/02/01	■What have we learned from the real estate bubble? [清水 千弘]
36	2010/02/01	■Structural and Temporal Changes in the Housing Market and Hedonic Housing Price Indices [清水 千弘・高辻 秀興・小野 宏哉・西村 清彦]
37	2010/02/12	■日本の経営の海外移転は成功しているのか –職務意識による理念共有化仮説の検証：メキシコ進出日系M社工場の事例を中心に– [大場 裕之]
38	2010/03/31	■中国の社区を考える [汪 義翔・三瀧 正道・金子 伸一・陳 玉雄]
39	2010/03/14	■日本の雇用形態の多様化に関する研究調査 [成相 修・佐藤 純子]
40	2010/07/01	■Will green buildings be appropriately valued by the market? [Chihiro Shimizu]
41	2011/03/10	■緊張が増す朝鮮半島と日本 –「2010 東アジア共同体への課題」プロジェクト研究報告– [成相 修・金 泌材]
42	2011/03/31	■自動車リコール届出による不具合データの収集および整理 –報告書– [長谷川 泰隆]
43	2012/01/31	■内外国債市場と高橋是清：1897～1931 [佐藤 政則・永廣 顕・神山 恒雄・武田 勝・岸田 真・邊 英治]
44	2012/03/31	■中国における伝統的文化の再評価と産業化・国際化 [三瀧 正道・汪 義翔・金子 伸一・陳 玉雄]
45	2012/03/31	■市民の環境意識と環境配慮行動への取り組みの現状 –千葉県柏市の事例– [籠 義樹]
46	2012/05/01	■都市基盤整備財源はどのように調達すべきか？ –都市の老朽化への対応と開発利益還元– [清水 千弘]
47	2012/05/08	■売却／購入過程における住宅価格 – 募集価格と成約価格 – [清水 千弘・西村 清彦・渡辺 努]
48	2012/10/15	■Biases in commercial appraisal-based property price indexes in Tokyo – Lessons from Japanese experience in Bubble period – [Chihiro Shimizu, Kiyohiko, G. Nishimura, Tsutomu Watanabe]
49	2012/10/15	■Commercial Property Price Indexes for Tokyo – Transaction-Based Index, Appraisal-Based Index and Present Value Index – [Chihiro Shimizu, W. Erwin Diewert, Kiyohiko, G. Nishimura, Tsutomu Watanabe]
50	2012/10/15	■The Estimation of Owner Occupied Housing Indexes using the RPPI: The Case of Tokyo [Chihiro Shimizu, W. Erwin Diewert, Kiyohiko, G. Nishimura, Tsutomu Watanabe]
51	2012/10/15	■Office Investment Market Becoming More Selective – Selection of the Winning Market in Tokyo's 23 Wards – [Chihiro Shimizu]
52	2012/11/17	■住宅価格指数の具備すべき条件 –国際住宅価格指数ハンドブックの論点を踏まえて– [清水 千弘]
53	2013/01/01	■不動産投資リターンはどのように決まるのか？ –資産価格・不動産収益と割引率のマイクロストラクチャの推計– [清水 千弘]
54	2013/01/26	■戦前日本の経済道徳 –その形成に関する試論– [道徳経済一体論研究会 編]
55	2013/03/29	■1932年日銀引受国債発行はどのようにして始まったのか –大蔵省・日本銀行・シンジケート銀行からの考察– [佐藤 政則・永廣 顕]
56	2013/03/31	■「共創空間」で地球を旅しよう ～ライフスタイルの再発見～ [大場 裕之]

No.	発行年月日	題名 / メンバー
57	2013/03/31	■不動産投資関連指数の時系列変動における特徴 [鈴木 英晃・高辻 秀興]
58	2013/07/09	■最小分散ポートフォリオでの不動産投資の分散効果ダイナミクス Dynamics of Diversification Benefits of Real Estate within Minimum-Variance Portfolio [鈴木 英晃・高辻 秀興]
59	2013/12/05	■総合収益でみた投資不動産と代替資産の多変量時系列分析 Multivariate Time Series Analysis for Investment Real Estate and its Alternative Asset Classes in Total Return: the Case of Japan [鈴木 英晃・高辻 秀興]
60	2014/03/24	■社風に応じた企業アーカイブを －歴史資料を現在と将来に活かす－ [佐藤 政則]
61	2014/03/31	■戦前日本の経済道徳Ⅱ －その形成に関する試論－ [道徳経済一体論研究会 編]
62	2014/03/24	■現代中国研究 －中国の「都市化」に関する分析と提言－ [金子 伸一・三瀧 正道・陳 玉雄]
63	2014/07/11	■How Are Property Investment Returns Determined? [清水 千弘]
64	2014/11/28	■Dynamics of Diversification Benefits of Real Estate within a Minimum-Variance Portfolio: the Case of Japan [Hideaki Suzuki・Hideoki Takatsuji]
65	2015/03/03	■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－ [大塚 祐一・藤原 達也]
66	2015/03/09	■排出係数可変供給関数による環境税モデルの考察 [高辻 秀興・永井 四郎]
67	2015/03/30	■地方自治体財政の現状分析 －平成23年度普通会計ベースで見た全国団体別財政力比較－ [佐久間 裕秋]
68	2015/03/31	■”共創空間”を開発することの学問的意義 －「共創空間開発学」の構築を目指して－ [大場 裕之・ライフスタイル研究会]
69	2015/06/19	■非流動性資産である不動産を含むポートフォリオ選択の分析手法に関する先行研究サーベイ [鈴木 英晃・高辻 秀興]
70	2015/08/24	■異なるリスク回避度を持つ投資家のポートフォリオにおける不動産投資の役割 [鈴木 英晃・高辻 秀興]
71	2016/03/09	■中国における民間活力の導入 [三瀧 正道・金子 伸一・陳 玉雄]

[問い合わせ先]

〒277-8686 千葉県柏市光ヶ丘2-1-1

麗澤大学経済社会総合研究センター

Tel:04-7173-3761 / Fax:04-7173-1100

<http://ripess.reitaku-u.ac.jp/>

掲載されている論文、写真、イラスト等の著作権は、麗澤大学経済社会総合研究センター及び執筆者にあります。これらの情報は著作権法上認められた場合を除き、無断で転載、複製、翻訳、販売、貸与などの利用をすることはできません。