

はじめに

日本航空（以下「JAL」と略称する）の歴史を遡ってみると、おおよそ10年の周期で、大まかな時代区分を見ることができる。1950年代、JAL創業の最初の10年を「興隆」の10年間とするならば、その後続く60年代をジェット革命による「躍進」の10年間と、大量輸送時代の到来を告げる70年代を「飛躍」の10年間とすることができる。では、80年代はどうであるか。「興隆」「躍進」「飛躍」とくれば、その次は「成熟」「低迷」「衰退」などが考えられるが、JALにとって1980年代は、上記いずれの表現よりも「転換」という言葉が適切であるように思われる¹。

この時期、JALは、少なくとも次の意味において「転換」を迎えることとなった。第1に、1981年の日航法の改正である。この改正により、JALに対する監督規制が大幅に緩和されることになったが、それは同時に、民間企業としての責任が従来に増して重くなることを意味していた。また、改正法の施行後、経営の指揮を執った四代目社長の高木養根(1981-1985)は、JAL創業時からの社員であり、JALにとって初となる社内出身の経営者であったため、これも1つの転換として見ることもできるかもしれない。第2に、国際線の輸送実績で世界第1位の航空会社になったことである。1970年代後半から、既にその地位に手が届く所に到達していたが、1983年、ついにその念願が達成された。依然として厳しい競争環境下に置かれていたが、追う立場から追われる立場へと変わったという意味での転換がなされたのである。第3に、1987年の完全民営化である。JALにとって完全民営化とは、第一義的には「国策会社」から「純民間会社」への組織形態の転換を意味するわけだが、同時に「国策会社の時代に抱えていた種々の組織問題をいかに克服し、解消するか」という課題に真正面から向き合うことを意味するものでもあった。

ここに、「組織問題」とは、労使の対立や親方日の丸体質、部門間の対立（セクショナリズム）、経営と現場の乖離など、JALの経営破綻の内的要因として指摘されてきた問題群を指す。筆者らは、これまでに、かかる組織問題を「組織と人をめぐる問題」と定義したうえで、1960年代に既に問題発生の萌芽が見られたこと²、1970年代には組織の進むべき方向

¹ なお、90年代をバブル崩壊などに起因する業績不振から「迷走期」と、2000年代を銀行融資を繰り返した「延命期」と、2010年から2012年までを「再生期」と、2012年から現在までを「新生期」とそれぞれ理解することができる。

² 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。

を示す羅針盤を失い、それにより問題が常態化していったこと³を確認した。そこで本稿では、転換期にあたる 1980 年代の JAL が、組織と人をめぐる問題に対し、どのように向き合い、その解消に取り組んできたのかを確認したい。この時期の JAL を取り上げる研究の多くは、「完全民営化」という歴史的事実を大々的に取り上げはするものの、意外にも、完全民営化前後の JAL 内部の動静に触れられているものはほとんど見受けられないのが現状である。

こうした認識を踏まえ、本稿では、1986 年から 1989 年の間に実施された「CI (Corporate Identity) プロジェクト」と呼ばれる全社的な意識改革推進施策に着目する。以下、第 1 章で完全民営化までの経緯を簡潔に整理したのち、第 2 章において CI プロジェクトの全体像を示すとともに、その意義と課題を検討していく⁴。

³ 大塚祐一・藤原達也「日本航空の経営破綻と組織的要因（2）：ナショナル・フラッグ・キャリアの概念的変化」麗澤大学経済社会総合研究センター、Working Paper, No.72、pp.1-45、2016 年。

⁴ 本稿は、大塚・藤原の共同作業によるものであるが、執筆にあたっては、主に第 1 章を大塚が、第 2 章を藤原が担当した。また、拙稿(2015; 2016)に引き続き、本稿においても当時の JAL 社内の内情を探る一次資料として、同社の社内報である『おおぞら』に大きく依拠しているが、この他、同社広報部が毎年編纂している記録文書『回顧と展望』も主要な参考資料として活用した。