

終わりに

JALにとって1980年代は、まさしく「転換」の時代であった。1981年の日航法改正、創業以来初めてとなる生え抜き社長の誕生、国際線輸送実績で世界第1位の獲得、国際線一社体制から複数社体制への移行、そして最も大きな転換は1987年の完全民営化である。本稿では、こうした転換期のなかにあったJALが、いかにして「組織と人をめぐる問題」との決別を図ろうとしたのかをみてきた。

かつてのJALは、官僚的体質や組織内の対立、セクショナリズムといった、種々の問題がJAL内外から指摘されていた。その兆候は既に1960年代から現れていたが、完全民営化を絶好の契機と捉え、JALでは「CIプロジェクト」と呼ばれる全社を挙げての大々的な意識改革が行われた。本稿を締め括るにあたり、今一度、同プロジェクトの意義と課題を整理しておきたい。

CIプロジェクトの意義は、次の3点に収斂される。第1に、JALが組織的に取り組んだ初となる意識改革であったことである。意識改革の必要性は、長らく社内からも指摘されていたが、全社的な施策として実施されることはなかった。1981年に日航法が改正された際も、朝田社長は意識改革の必要性を強調したが、具体的な形として実行に移されるにはCIプロジェクトの開始(1986年)まで待たねばならなかった。第2に、同プロジェクトが、かなり広範囲に亘って実施された抜本的な意識改革であったことである。このことは、第2章で詳しく見てきたように、約3年という歳月をかけて段階的に実施されたということからも明らかであろう。第3に、プロジェクトの進行期間中、実際に意識の変化が見受けられたことである。本稿では、全ての部署・部門における成果を確認することはできなかったが、少なくとも客室、整備、空港業務に携わる社員に意識の変化が見受けられた。

他方で、CIプロジェクトには課題も残された。本稿では、CIプロジェクト終結後の社員の認識や言葉などから、2つの課題を導出した。1つ目は、過去との決別に重きが置かれていたため、JALが将来進むべき指針を十分に示すことができなかったことである。JALの存在意義は何であるか、JALは何のために飛行機を飛ばすのか、JALの「ありたい姿」は何であるか、こうした根本的な理念・哲学が欠如していたため、プロジェクトの終結とともに、各部署のベクトルは再びバラバラになっていった。2つ目は、これに関連して、フォローアップが不足していたことである。プロジェクトの進行中は、意識改革の機運が高まっていたが、その後のフォローアップが十分ではなかったため、かかる意識の高揚は次第に風化

していった。

そこで次に検討すべきことは、本格的に純民間企業として歩み出した 1990 年代以降の JAL 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という点である。この時期、日本ではバブル崩壊の影響などにより、社会全体が低迷していった時期であるが、こうした外部環境のなか、JAL は組織内部の問題をどのように克服しようとしたのであろうか。これについては、別稿で改めて議論したい。

参考文献

- 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、pp.247-326。
- 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、pp.327-379。
- 大塚祐一・藤原達也「日本航空の経営破綻と組織的要因（1）」、麗澤大学経済社会総合研究センター、Working Paper No.65、2015年、pp.1-31。
- 大塚祐一・藤原達也「日本航空の経営破綻と組織的要因（2）」、麗澤大学経済社会総合研究センター、Working Paper No.72、2016年、pp.1-45。
- 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、pp.30-37。
- 川口満『航空 [改訂版]』、日本経済新聞社、1991年。
- 杉浦一機『地に堕ちた日本航空』、草思社、2007年。
- 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。
- 日本航空株式会社、『有価証券報告書』、各年版。
- 日本航空株式会社広報部『回顧と展望』、各年版。
- 日本航空株式会社広報部編『季刊おおぞら』、各年号。
- 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 グループ 50年の航跡』、日本航空、2002年。
- 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。
- 日本航空株式会社調査室編『日本航空 20年史：1951-1971』、日本航空、1974年。
- 日本航空株式会社統計資料部編『日本航空 10年史 (1971-1981)』、1984年。
- 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。
- 日本経済新聞「日航、経常利益 142 億円達成へ上下脱ぐ—しめ縄結んだ石なでセールス出陣」、1981年 11月 18日付。
- 日本経済新聞「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」、1982年 2月 18日付。
- 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。

日本経済新聞「乱気流、航空憲法見直し―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。

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。

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。

日経産業新聞「航空憲法見直しへ注文（下）東亜国内―国内路線の再分配を―」、1985年8月
24日付。

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。

森功『腐った翼―JAL消滅の60年』、幻冬舎、2010年。

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。

松下正弘「新航空政策導入の背景と問題点」『航空権』、第5巻、1987年、pp.8-13。

松並潤「民営化・規制緩和の日英比較―航空業を例として―」『大阪学院大学法学研究』、第22
巻、第1・2号、1996年、pp.167-192。

山野辺義方『航空業界』、教育社新書、1990年。

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、
pp.381-415。

吉原公一郎『日本航空―迷走から崩壊へ』、人間の科学叢書、2005年。

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。

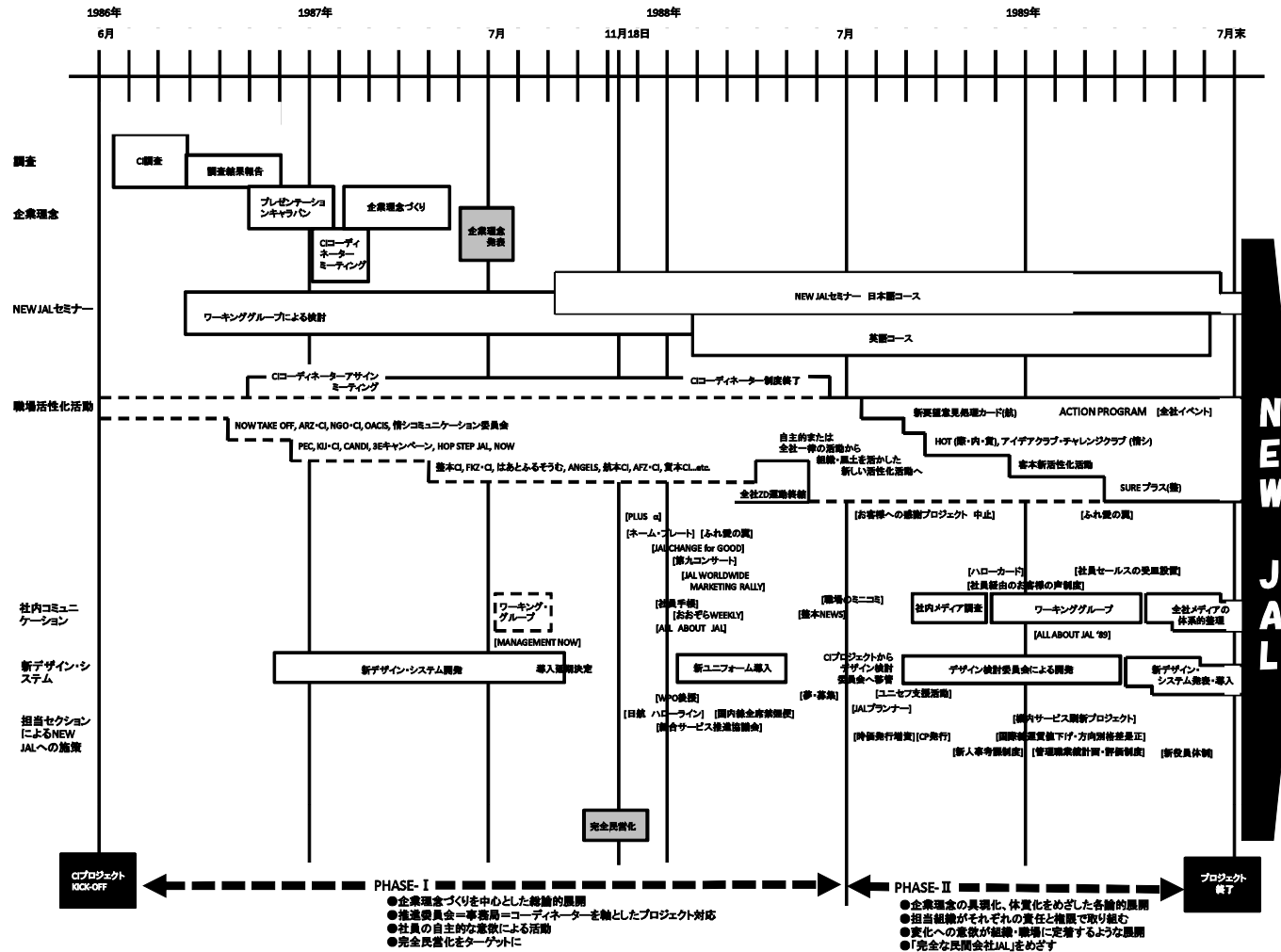
謝辞

本稿の執筆にあたり、拙稿「日本航空の経営破綻と組織的要因（1）」及び「日本航空の経営破綻と組織的要因（2）」に引き続き、佐藤政則教授（麗澤大学）には、多くの貴重なご意見を賜りました。この場を借りて御礼申し上げます。また、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」では、本稿の内容に関し、報告の機会を頂戴し、多くのご助言を賜りました。関係各位に篤く感謝申し上げます。

日本航空株式会社広報部の永山亮一氏には、社内報『おおぞら』及び、広報資料『回顧と展望』をご提供いただいた他、内容面でも貴重なコメントを賜りました。この場をお借りして御礼申し上げます。

巻末資料 1: CI プロジェクト年表

出所: 日本航空広報部『回顧と展望』、1989年12月、p. 95。



巻末資料 2：企業理念、事業領域、社会的使命、行動指針の詳細

<企業理念>

お客様への感謝、時代への挑戦、仲間への共感

サービス業である私たちは、お客様に選択されることで、企業としての発展を果たせる。“お客様にお世話になっている。”これが私たちの大原則である。

社会は時々刻々と変化している。現状に安住しては進歩は望めない。それどころか、どんどん取り残されてしまうであろう。常に時代の先端であろうとする意欲と努力、情熱に満ち、創造的で挑戦を怠らない姿勢、それが私たちの姿勢である。

社内でも社外でも、仲間と協力してこそ大きな力を発揮することができる。そのためにはまず自分から、共感力を育むこと、それが相互の理解を深める。

<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

日本航空はサービス業である。お客様は単に移動のためのスペースを私たちに求めているのではなく、総合的なサービスと満足を購入してくださる。これに応えるためには、私たち全社員がサービス業だという認識をしっかりと持たなければならない。私たちのサービスの核となるのはやはり航空である。そしてその原点が安全にあることを、私たちは片時も忘れることは許されない。一便一便のフライトを中心に皆の力を結集し、私たちの基礎を固めることが、まず第一歩である。

航空機は空港と空港を結ぶ交通手段である。サービス業である私たちはそれを核として都市と都市を結ぶ。都市と都市の間の人の流れ、物の流れ、情報の流れ、文化の流れ、それが私たちのサービスの基本的な機能である。この機能は究極的には、お客様の暮らしをより豊かにするためのものである。

新生日本航空は、お客様のニーズに広範にお応えし、豊かな生活文化の創造に寄与していきたいと考えている。

<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

私たち社員全員がサービス業の自己認識とサービスマインドを持とう。お客様へのサービスだけでなく、社内の業務遂行にあたってサービスマインドを持とう。私たちがお互いどうしサービスできなくて、どうしてお客様にサービスできるだろう。

私たち社員全員がプロフェッショナルとしての自覚を持ち、常に研鑽に励もう。全員がプロフェッショナルであり、お互いどうしプロフェッショナルとして共感し合ってはじめて、望ましい社内の協力体制を育むことができる。

2. しなやかに したたかに

しなやかであろう。しなやかな発想を持ってこそ、時代の変化に対応できる。しなやかな判断を持ってこそ、的確な行動が可能となる。

困難にくじけないしたたかさを持とう。民間企業としてのしたたかさを持とう。したたかさを失えば、企業としての発展はおろか、企業としての存続すらおぼつかなくなる。

3. NO の論理より YES の発想

できないための論理を探すよりも、どうすればできるかを考えるところに進歩が生まれる。企画の立案でも、業務の遂行にあたって、お客様とのサービスの現場においても、NO の論理よりも YES の発想を大切にしよう。

もちろん「安全のための勇気ある NO」は、ここでいう「YES の発想」に該当する。

4. FACT IS FACT

常に幅広い目で事実を見、その事実の前に率直であろう。そして常に本音で語ろう。

事実から目をそらさず、事実をごまかさずに思考し行動するところに、価値ある仕事が生まれ、価値ある人間関係が生まれる。

5. 相手からの発想 自分からの行動

まず、自ら率先して行動しよう。他人に頼るところに前進はない。

求められているのは、ただやみくもに自分の考え方のみで行動することではない。相手の立場に立って考える発想。これがあってはじめて、自らの行動が活きてくる。

出所：企業理念、事業領域、社会的使命は、日本航空広報部『回顧と展望』、1988年1月、p.3、行動指針は、日本航空株式会社社内報「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月号である。