

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL.66

日本航空



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた、野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾 仁(48P、49P)
日本航空提供(47P、50P)

日本航空（JAL）の再生。すべてを託された稲盛和夫（現名誉会長）はなぜ、元パイロットを社長に就けたのか。会社更生法適用申請から2年後の2012年2月、専務執行役員から社長に就任した植木義晴は破綻直前まで、地域航空子会社で副社長兼機長として操縦桿を握り、機内掃除も手伝っていた。内外の航空会社でパイロット出身の社長はまず例がない。35年間コックピットに座り続けて理を究め、情も知る男に稲盛は何を見たのか。

植木の昇格により、社長の大西賢は会長へ、会長の稲盛は一步退いて名誉会長に就き、同時に意思決定機関として常務会が設置された。その最終決定者の席に元パイロットを就かせた。そこに、巨大企業を再生させた稲盛の世界の一端が垣間見えるのだ。

植木は俳優、片岡千恵蔵の三男として生まれた。パイロットを志し、航空大学校の受験に1度失敗するが、母親の「負け犬のままか」の言葉に奮起、再挑戦した。パイロットを天職と思い、65歳まで飛ぶつもりが、本社の運航本部長、そして社長に。就任時、「日本航空を世界一お客様に選んでいただける会社にしたい」と語った思いはどこから生まれたのか。

「経営者になるか悩みました。決断したのは、社員がいつか退職するとき、『この会社で仕事ができよかった』と思えるようにしたいと思ったからです。操縦桿を置いて本社に戻るとき、僕は自分の仕事人生を総括し、『俺ほど幸せな人間はいない』と正直思った。みんなも同じ気持ちになってほしい。そんな会社ならお客様にも世界一愛されるはずだと」

そう話す植木の目に光るものがあった。リストラでは全社員の3分の1、1万6000人が去った。植木の同期もほとんど残っていない。その言葉には仲間たちの無念の思いも込められているのだろう。元パイロットの目を通して奇跡の再生劇をたどりたい。

再建請負人として、2010年2月に着任した稲盛は、JALの病根を見抜いた。最大の問題は経営陣の

JALはなぜ再生できたのか？ 社長人事に稲盛経営の真髓を見る

資質だった。幹部は学歴とプライドは高いが当事者意識に欠け、評論家的言動が目立った。同年6月、幹部約50人を対象に「リーダー教育」が開始される。週4日、午後6～8時、計18回。うち5回は稲盛自ら指導した。自身の経営哲学「フィロソフィ」をもとに、リーダーのあり方を説く。経営は損得以前に、「人間として何が正しいかで判断する」。植木によれば、それは「2月から4カ月間、厳しい実践が先にあったからこそ心に染み込んだ」という。

「内容はどれも両親から教わった道徳的なものばかりです。稲盛さんも、『君たちみたいなインテリの頭でっかちは通常だったら見向きもしない内容だろう。聞き耳を立てるのは破綻という現実があったからだ』と。実際、最初の4カ月間は徹底して叱られました。会議で5分話ただけで『時間の無駄だ』と帰された者もいました。自分たちが正しいと思っていた常識が間違っていた。それが会社を潰したんだと思ひ知らされました」

植木自身、「10回意見を言って、9回跳ね返された」という。

「たとえば、パイロットのタクシーでの送迎は、安全を守るために必要な投資であると考えていました。

でも、稲盛さんは『車は一切使わない』と言う。公共交通機関では安全は守れないという考え方がこびりつき、そうでないことに気づかなかったのです」

売上を最大に、経費を最小に

リーダー教育では終了後、毎回、缶ビールと簡単なつまみで飲み会が開かれた。稲盛を囲んで車座になり、酒を酌み交わしながら胸襟を開いて議論を重ねた。1カ月間、フィロソフィに日々漬かるなかで、幹部たちは1つの確信を得ていく。更生計画では構造改革が断行される。大幅な路線縮小、老朽機退役と機種数削減、リストラ、人件費削減等々により、利益の出る仕組みができたとしても、動かしていくのは社員だ。大切なのは「社員の意識」「人の心」であり、それが欠けていた。再生のため行動規範づくりが始まる。植木も編集委員会に加わった。

翌2011年1月、40項目の「JALフィロソフィ」が生まれ、手帳サイズに編纂されて全社員に配布された。掲げられた新しい企業理念は、次の一節から始まる。「JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し……」。内部ではこの一節に反対する声もあった。それでも掲げた理由を植木はこう話す。



2011年4月13日、震災後の仙台空港に一番機として降り立ったJAL4721便、ボーイング737型機。機体の横に大書されたメッセージとともに、新生JALの象徴である鶴丸ロゴが尾翼に光る。

「満席だと前は嫌な顔をしたのが、
今は明るい顔になります」

「会社を潰したのはわれわれです。なのに、社員が第一では通用しないだろうと。でも、誰の頭にも残らない経営理念をもう一度つくるのか。もう袂は脱いで、本当に必要な理念をつくろう。今大切なのは、社員を一番に思うという経営の意思をはっきり示すことではないか。そうすれば、社員も会社を愛せし、その気持ちがお客様へのサービスにつながり、業績も上がり、株主や社会に還元できる。これを自分たちの出発点にしよう。この理念を実現するためにJALフィロソフィはつくられたのです」

手帳を開くと、「美しい心をもつ」「自ら燃える」「お客様視点貫く」「売上を最大に、経費を最小に」等々、平易な言葉が並ぶ。「フィロソフィ教育」が始まった。毎回1つの言葉を取り上げ、少人数に分かれて学び合う。3カ月1クールで年間4回。全社員が都合のよい日に参加する。機長も、整備士も、地上スタッフも、役員も同じ机を囲む。稲盛も自ら、空港の現場に出向いては社員たちに訴えた。「一線に立つ皆さんが新しいJALの象徴になるのです」。フィロソフィは次第に社員たちの「意識のよりどころ」になっていったと植木は話す。

「『何だこれは』とバカにするのではなく、とにかく実践してみよう。すると、何か実践したとき、『いつのまにかフィロソフィのこの項目を使っているよね』といったやりとりが共通の会話になっていった。



植木義晴氏

日本航空
代表取締役社長

稲盛さん自身、『これほど早く浸透していくとは思わなかった』と驚かれるほどでした。それは、京セラが町工場のころから、稲盛さんが実践のなかで失敗を重ねながら生み出したものだからでしょう。何より、54年間、実績を積み上げた経営者が目の前にいたことは圧倒的な存在感でした」

アメーバ経営で情報開示

こんなこともあった。稲盛は早くから、尾翼マークをかつてのシンボル「鶴丸」に戻すよう求めたが、費用を理由に幹部は押しとどめた。2011年になり、また言い出した。結局、定期修理の際、特別な費用をかけずに塗り替えることにした。3月、東日本大震災発生。翌4月、再開した仙台空港に到着した民間第1号機の尾翼には鶴丸が蘇っていた。整備士たちが自ら申し出て徹夜で間に合わせたものだった。

「過去の栄光を引きずっているのかと言われないか。そんな不安はお客様の好意の言葉の数々で吹き飛びました。社員たちも奮い立った。稲盛さんにまた正解打たれちゃったね。信頼感は増すばかりでした」

この間、植木はもう1つ、劇的な変化を体験している。2010年5月から、役員が担当本部の収支発表を行う月例の業績報告会が始まった。月次実績が出るのは当初3カ月後だったが、稲盛が「翌月」を実現させると情景が一変した。役員が前月の実績、今月の予定、来月の見込みを示し、実績が計画を下回れば挽回方法を具体的に説明する。前は数字に疎く、「八百屋も経営できない」と稲盛に酷評された役員たちが、機器一つひとつの値段を追うようになった。

「全社をあげた経費節減の成果で年度末の業績の見込みも毎月変わっていく。更生計画では1年目の営業利益は641億円を見込んでいたのが、1000億円を超え、次は1300億円と増えていく。俺たちもやればできる。数字を見るのが楽しくなっていました」

2010年12月には大規模な組織改革が行われた。

JALフィロソフィの一部(右)。下線を引いたものが日本航空オリジナルのもので、それ以外は京セラフィロソフィと同じもの。その内容を記したJALフィロソフィ手帳(左)。社員が常時携帯できるよう、スーツや制服のポケットに収まるコンパクトサイズとなっている。



●JALフィロソフィ(抜粋)

第2部	すばらしいJALとなるために
第1章	一人ひとりがJAL 一人ひとりがJAL 率先垂範する 尊い命をお預かりする仕事 お客さま視点を貫く 本音でぶつかれ 渦の中心になれ 感謝の気持ちをもつ
第2章	採算意識を高める 売上を最大に、経費を最小に 公明正大に利益を追求する 採算意識を高める 正しい数字をもとに経営を行う (後略)

従来はエリート部隊の経営管理本部が予算策定、収支管理など多大な権限を持っていた。稲盛は各路線こそが収益の源泉と位置づけ、路線に関するすべての権限と収益責任を持つ路線統括本部を設置。運賃の決め方さえ知らなかった植木を本部長にすえた。本人は「椅子から転げそうになるほど驚いた」と言う。

2011年4月、「部門別採算制度」、いわゆるアメーバ経営が導入される。組織を小集団に分け、独立採算制により運営し、全員経営を実現する手法だ。JALの場合、中核の路線統括本部が運航本部から運航乗務員を、客室本部から客室乗務員を社内取引で仕入れるなどして便をつくり、販売部門を通して市場価格で売り出す構図だ。部門を細分し、路線ごと、便ごとの収支がわかる仕組みをつくり上げた。

「大きかったのは、すべての数字を情報開示したことです。たとえば、機長が客室乗務員に機内の混雑状況を聞くと、満席だと以前は仕事の大変さから、眉間にしわを寄せて答えたのが、今は収支がわかるので笑顔を返します。機長も飛行の遅れを取り戻すための加速で消費される燃油代をカバーするにはどれだけの売り上げが必要かを考える。そのまま飛ぶ場合は、お客様に遅れることを誠心誠意謝罪する。アナウンスも自分の言葉で話す。その話し方について批判が来れば、俺が受けるから、君たちはまごころで話してくれ、と伝えました。『一人ひとりがJAL』。フィロソフィどおり、誰もが経営者の意識を持ち、自分が日本航空を支えていくんだという意識が浸透していった。計画を上回る業績をあげることができたのは、意識改革があってこそだと私は思います」

10ある知識のうち9を捨てる

縦割り社会も変わり、横の連携が強まった。整備部門が機械の清掃用に使う古着を募集すれば、全社から膨大な量が集まる。客室本部には子供客用に、

社員の家で読まなくなった絵本が寄せられる。空港で飛行機にトラブルが生じれば、以前は地上スタッフが乗客に頭を下げたが、今は機長自ら説明に出る。「機長は乗客の命を預かり、自らも命をかける。説得力がまったく違います」

植木は、機長という仕事に格別の思いがあるのだろう。2013年1月、全日空ボーイング787の機内から煙が発生し、最寄りの高松空港に緊急着陸した際、同型機の運航停止を即決。

そのとき太平洋上空を飛ぶ成田行きの方があった。近い空港に着陸する手もある。植木は機長にすべての判断を委ねた。機長は安全を確認しながら、無事成田に着陸させた。その植木は今、3万2000人の社員の命運を預かる。土日も出勤し、その週の仕事をもう一度、頭の中に入れ直す。パイロット時代も頭の中を常に整理しておくのが習慣だった。

「現役のころ、僕のフライトケースは軽いほうでした。上空では状況は常に変わり、その都度、最善の判断が求められます。ノートを開く暇はない。頭の中で整理整頓されていつでも引き出せる知識と体で覚えた知識の2つが頼りです。1万の知識で安全に飛べる人間と1000の知識で飛べる人間がいたら、絶対、1000のほうが最後まで生き残る。知識をいかにシンプルにするか。10を抱えるのは簡単でも、10のうち9を捨て、1だけを頭の中に叩き込むのはものすごく努力が必要です。その癖が今も抜けない。書類はすべてシュレッターにかけ、残しません」

35年間パイロットを続けた自分と54年間経営者

「いいんだ、悩め。でも続ける。
必ずどこかでわかってくる」

であり続けた稲盛とは、「実践のなかで鍛えられた点で似ている」と感じるという。フィロソフィのなかに「見えてくるまで考え抜く」という言葉がある。稲盛は新製品をつくる際、寝ても覚めてもイメージしていると、あるときカラーで見えてくる瞬間があった。植木も飛ぶ前はフライトをイメージした。

「気象資料を何十枚も見て、あらゆる状況をイメージし、立体になるまで見る。データ上は揺れるはずが、揺れないと見えたときは揺れませんでした」

業務報告会で配布されるA3サイズの資料には、おびただしい数の数字が並ぶが、稲盛はよく、「必要な数字は向こうから目に飛び込んでくる」と言った。操縦席の前にも計器が何十個も並び、すべてを常に見るのは不可能だが、対処が必要なときは、それを示す計器が「まるで光るように教えてくれる」

「同じことをずっとやり続けた者だけが持てる感覚です。それでもまだ、稲盛さんがなぜそう判断するのか、わからないことも多かった」

と、植木は話す。一時期、「人間として何が正しいか」で判断すればするほど、稲盛の考えから離れてしまい、悩んだことがあった。稲盛に相談すると、こんな答えが返ってきた。「いいんだ、悩め。悩んで悩んで、でも続ける。必ずどこかでわかってくる」。また、あるときはこうも言った。「理屈でいえば、イエスが正しい。だが、俺が会長でいる間は絶対ノーだ。これは俺の生き様なんだ」

「竹槍戦」から「世界一」へ

JALは従来、アメリカン航空を盟主とするワンワールド・アライアンス（航空連合）に加盟していたが、条件面からはデルタ航空を中心とするスカイチームへの転籍が有利とされた。しかし、稲盛はアメリカン航空に対する「義」を通し、残留を決めた。

見えてくるまで考え抜き、感覚を錬磨すれば、理屈抜きで結論を出せる。稲盛はそう伝えなかったの

だろう。最近、植木はある決断をした。破綻後、パイロット訓練生は地上職へ転籍を余儀なくされた。彼らはひたむきに仕事に励んだ。状況が好転し、パイロットの増員が必要になった。新規採用のほうが長期間勤務できるので投資対効果は高いが、植木は「復帰」を選択した。それが可能な状況を彼ら自身が頑張っって作り出したことに報いたかった。

「理由を通り越して、これが人間として正しい答えだと、心に落ちる瞬間がある。落ちると後は理屈ではない。なんかわかる感じがしてきました」

機材や設備に投資ができなかったころ、植木と客室乗務員の間でこんなやりとりがあった。「今は君たちのヒューマンの力でお客様を引きつけてくれ」「それは竹槍で戦えということですね」「悪いが頼む」。ハードも刷新できるようになり、今度はこう言われた。「逆にいえば、私たち、もう言い訳は効かなくなりましたね。ならば世界一を目指します」

JALは再建開始から2年連続、過去最高の営業利益を記録。昨秋には再上場も果たした。昨期も減益ながら予想を大幅に上回った。もう「言い訳」が効かないことを、誰よりも自覚しているのは植木だろう。人間として何が正しいかで常に判断する。それができる人間として、稲盛は元パイロットを指名し、再生の定着を委ねた。1つの行動がその人間の全体を表すとすれば、この後継人事には稲盛という人間が表れている。そこに奇跡の再生を可能にした経営の真髓が見えるのだ。（本文敬称略）



今も毎月開かれている幹部向け勉強会で講師を務める、名誉会長の稲盛和夫氏。

官僚制階層組織からフラクタル組織へ JAL再生は分析型経営の否定である

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

実践知を共有する全員経営

「JALフィロソフィ」は「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という「成功方程式」から始まる。このうち、「能力」は役員・社員ともに持っていた。欠如していたのは「考え方」と「熱意」だった。考え方のベースになるのは、人間としての生き方だ。稲盛氏は相手の心に響く言葉の一つひとつ投げかけ、哲学を論じた。

同時に、稲盛氏は部門別採算制度の会計システムを導入した。アメーバ経営では、社員一人ひとりが自由度を持ち、市場環境と連動しながら、自己組織的に経営の数字を変革していく。それは自分たちで自律的に生み出す「意味ある数字」であり、強いコミットメントが引き出される。評論家的言動が目立った幹部たちも、数字の変化が面白くなるほど、熱意が高まっていった。

アメーバ経営の特徴は、官僚制の階層組織をフラクタル組織に転換するところにある。フラクタルとは複雑系科学の用語で、全体と部分が相似形で形成される状態を表す。その典型が世界最強とされる米国海兵隊で、軍、旅団、隊のどの層をとっても陸海空の統合組織になっている。

階層組織は分業による効率が優先され、人間の創造性は抑圧される。一方、フラクタル組織はどのレベルにおいても、自己完結的な判断能力と実行力が発揮される。以前のJALでは階層組織の弊害として、傍観者意識が蔓延していた。ここにフィロソフィとアメーバ教育が導入されたことにより、一人ひとりが経営者の意識を持って判断し、実行する究極的なフラクタル組織が生まれ、みんなで頑張る全員経営が実現した。

共体験する新しい徒弟制

この過程で最も大きかったのは稲盛氏の存在だ。一人ひとりに求められる判断能力は、文脈に応じてその都度、最適な判断を行う実践知にほかならない。マニュアル化は不可能で、身につけるには優れた人の判断能力を手本にし、共体験するしかない。新しい形の徒弟制が必要になる。JALに着任した稲盛氏は80歳に達する年齢で無給で陣頭指揮し、再生に全身全霊を傾け、範を示した。それは「徳のある人と共振共感共鳴するコミュニティ経営」というべきもので、多くの徒弟が育てられた。

そのなかから植木氏を後継に選んだのは、「パイロットの知」に企業経営と相通じるものを見たからだろう。飛行前はフライトが立体に見えるまでイメージする。飛行時はマニュアルに頼らない。常にものごとをシンプルにとらえ、本質をつかむ。努力を重ねて感覚を錬磨すれば、理屈抜きで結論が出せる。元パイロットの社長起用は、稲盛氏の真骨頂ともいえる人事だ。

組織改革においては、経営企画本部から路線統括本部へ予算配分権が移管された。従来、現場を知らない経営企画の幹部がMBA的に論理分析的に導き出した目標数値をトップダウンで下ろし、結果、現場では計画と実行が乖離した。これを改め、路線統括本部を経営の中核にすえた。また、リーダー教育においても、もしMBA的な教育から入っていたら、反発が生じただろう。ある意味、アメリカ的な分析型経営の否定の上にJAL再生が実現したとすれば、「鶴丸マーク」の復活は実に象徴的に映るのだ。