



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本航空株式会社

1. 469日間の改革：伊藤淳二会長の退陣

伊藤淳二日本航空会長は1987年3月31日、「日本航空全社員の皆さんへー会長辞任のご挨拶」と題した短い文書を残して日本航空を辞した。在任期間はわずかに469日であった。挨拶文には概ね次のような内容が記されていた。「昭和60年12月18日、私は政治の強い要請により日航の経営陣に参加しました。（中略）絶対安全の確立に向けて、あらゆる手が打たれました。（中略）労使関係、労労関係もその不信を一つ一つ取り除き、労使それぞれの努力があって、12年ぶりにストなしの日航となりました。しかし残念ながら労労間、特に客室乗務員の二つに分かれた組織の問題は残され、これらの日航のすべての組合にとって一番切実な課題となっております。同じ職場の、しかも大部分が大切な青春時代を送る女子乗務員が二つの組織に分かれて不信と対立にすぎゆくこの悲しい現実を、一日も早く解決することなしに日航の明るい明日は決してやって来ることはないでしょう。（中略）しかし、この度、私の日航経営最高責任者としておかれた諸般の情勢の根本的な変化に鑑み、私の果たすべき役割は終わったと判断し、会長を辞任する決意をいたしました。(1)」

伊藤淳二は、JA8119号機事故の大惨事、すなわち史上最大の死者520名を出した「日航ジャンボ機・御巣鷹山墜落事故」発生のその年、1985年12月12日の臨時株主総会を機に、会長含みで日本航空副会長に就任した。鐘紡の会長として鐘紡再建に手腕を発揮し、特に労使問題のエキスパートとして政財界に広く知られていた同氏は、時の中曽根首相をはじめ、中曽根首相の陰の参謀として第二臨調委員をつとめていた瀬島龍三伊藤忠商事相談役、小山五郎三井銀行相談役といった政財界の重鎮からの再三の要請に応え、日航の再建に力を尽くすことに意を決したのである。同事故の責任をとって辞任した高木元社長の後任には、元運輸省事務次官で同事故のわずか一カ月前に副社長に天下ったばかりの山地進が昇格、副社長には日航生え抜きで、同社関連会社の一つである日航商事社長であった利光松男が就任した。このようにして、日航再建に臨む新経営陣は発足したのである。

しかしながら、この経営改革チームはわずか一年余りで伊藤の突然の辞任という形で事

このケースは川本健「公益企業における硬直化組織の自己革新条件と現状変革型リーダーの役割」（慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文 1992年3月）の第4章を著者の了承を得て抜粋したものである。 編者 石田英夫 1992年9月 改訂1993年10月

(1): 「日本航空『完全民営化』への深い爪痕」『プレジデント』 1987年5月号

実上崩壊し、少なくとも伊藤淳二主導による日航改革計画は頓挫したのである。

2. 伊藤会長辞任の背景

伊藤淳二辞任の本当の真相は本人、ならびに同社経営トップ以外には語り得るものではないかもしれない。しかし、日本航空の会長任期は二年である。商法の特別背任罪に問われていたわけでもなく、経営者として倫理上の特別な背任行為があったわけでも無い。同氏の辞任は日航の経営再建のため、政財界から三顧の礼をもって迎え入れられ、強力なリーダーシップをもって組織機構改革や社員の意識改革を断行している矢先の出来事であったのである。任期を三ヶ月も残しての会長辞任は、客観的に見ても極めて異例の事態であることが理解できる。

この辞任劇の真相に近づくには、1987年3月31日に開かれた同社臨時取締役会の議事録を見ておく必要がある。この会議は伊藤淳二が同社役員を一堂に集めて会長辞任を正式に表明するために緊急招集されたものである。

同取締役会の議事録内容を見てみると、伊藤会長の辞任に至る背景が概ね理解できる。

まず、伊藤淳二の会長辞任に伴って、伊藤会長とともに行動するとして辞表を提出した田中茂信取締役は次のように語っている。「去り行く者の最後の言葉として赤裸々に歯に衣着せず、その趣旨を説明したい。伊藤会長の日航トップとしての就任は、政府の要請に基づくものであり、JA8119号機の大事故を契機に、事故多発の日航体質の解明とその抜本的改善を行うことにあった。自浄力を失った経営に替え、破産企業の管財人的立場で送りこまれたわけである。言葉が過ぎるかもしれないが、事故多発の体質と決められ自らの手で改善出来ないとみなされた日航は、正に経営破産であり、・・・・言われる通り内部牽制力や点検もない、放漫無責任経営となり、利益追求と自己保身が横行し、真に責任ある経営者は不在であったといわねばならない。（中略）事故後も相変わらず続いている救いのない労使・労務間の不毛の争いと不信感、特に乗員組合と客乗組合等々を敵視する労務体制にその象徴を見る。（中略）従来、馴れ合いによって企業を私物化してきた社内のごく一部の者にとっては利益、特権の喪失を意味し、耐えがたいものであった。そこで改革を阻むことに力を結集し、改革の問題をすり替え、遂に会長に辞任の途を選ばせるまでに追いつめた。（中略）執行責任を有する全役員は、改革の方針に基づきその実現に努力して来られたと思うが、今回の結果に終わったことは遺憾の極みであり、こうなった以上、共にその責任を負い会長と行を共にすることが当然の筋と考えるものである。（中略）会長の辞任により伊藤氏の経営方針が若し否定されるとすれば、事故多発の体質は倍旧の力でよみがえり、復配・民営化以前の問題として、大事故に向かって直進するであろうことは、過去の歴史の示す如く火を見るより明らかである。（2）」

(2): 吉原公一郎 『日本航空－迷走から崩壊へ』 人間の科学社 1987年

続いて、五島昇取締役（非常勤・日商会頭）の発言。「任期を三ヶ月残して突如として辞任をしなければならない緊急かつ重要な理由があるとは思えない。会長辞任の経過説明を聞くと、社内の執行部内に協力体制が欠けていたことが根本原因と判断される。会社経営は会長以下執行部の協力一致団結があってはじめていかなる事態に対しても強力に対処できるものである。日本航空の今後の執行部の経営姿勢に対して、以上のような懸念を持っているので警告しておく。(3)」

これら取締役の発言に対し、山地進社長は、「・・・伊藤さんが残された経営方針、経営理念というものは、われわれの中からぬぐい去ることのできないものでございます。伊藤会長の残された道を歩んで参りたいと思っております。(4)」と発言する。

最後に、次のような伊藤会長の締めくくりの発言で臨時取締役会は終了している。「終わりに、私から二つ、特に役員の皆様方にご要望しておきたいことがあります。その一つは、役員というのはご承知のように、商法で任期は二年であるわけです。この二年間に株主から株主総会で経営の委託を受けて商法に基づく忠実の義務を果たすのが役員です。したがって、二年間を自分の全任務だと考えて全知全能を絞って会社に忠実の義務を果たすことが何をおいても大事でありますので、今後とも皆様方は日本航空のために、日本航空を第一義において自分のことは後にするという思想で取締役の責務を果たして頂きたいということが一つであります。もう一つは、民間会社に近く、そもそも民間会社なんですけれども、特殊法人下におかれた日本航空が今後厳しい競争原理に置かれる中において頼るのは社内の労使だけありますし、また経営の最高責任はすべて取締役会によって結果が生み出され、また結果の責任は負うべきものであるわけです。そういう意味において取締役の自己責任というものは非常に強いものがある。だれに頼ることもできないし、だれのせいにすることもできないわけです。従来のように、すべて監督官庁あるいは政府の指示・指導を仰ぐという事はもうできなくなる。こういう状況下において、取締役の各位がそういう最高責任者の一人であるという深い自覚のもとに、全体を指導監督するという事で当たっていただきたいと思えます。(以下省略)(5)」

臨時取締役会の終了後、伊藤は労働組合が主宰して開かれたお別れパーティーに出席する。ホテル会場に集まったのは、機長組合の他に乗員組合、前任機関士組合、客室乗務員組合、日航労組の役員をはじめ、その組合員。六つある日航の労働組合のうち、会社寄り最大規模を誇る全日航労組（全労）を除くすべての組合が自主的に参加し、合計30にも及ぶ花束を送られている。辞める会長のために労働組合が主催してお別れパーティーを開いたのは、日航初めてのことであった。

伊藤会長が去った二日後、機長組合委員長の丸山はつぎのように伊藤の経営改革を評価する発言をしている。「この十二年間、日航はパイロットとカスチューワーズのストライ

(3): 吉原公一郎 『日本航空—迷走から崩壊へ』 人間の科学社 1987年

(4)(5): 同書

キの無い年はなかった。しかし、伊藤会長時代の一年はストがなかった。事故もないし、業績も予算より上向いている。再建策は有効であったと思う。日航は事故の多い“伸びすぎた翼”であるという現状認識が今までの経営者と違った。伊藤さんはその体質を変えようとした。もし、伊藤さんの引いた方針を会社が引き継いでいくなれば、我々も経営に協力する。我々がどう変わるかわからないかは、ひとえにそこにかかっている。(6)」

先に開かれた臨時取締役会における諸役員の発言、さらに労働組合主催のパーティーの事実を見る限りにおいて、伊藤淳二会長の辞任の背景には、同氏が日航再建のために行ってきた諸改革に対し、経営陣および中間ミドルの反発や抵抗が極めて激しく、伊藤会長はそれらの抵抗を抑えることができず、結果として途中降板せざるを得なかったという構図が浮かんでくる。

3. 日本航空の沿革

日本航空株式会社は昭和26年(1950年)8月1日、日本航空株式会社法に基づく特殊法人として発足した。株式会社の形態をとってはいるものの、政府が同社の全株式の33%を保有しており、代表取締役や監査役などの経営トップの人事権は運輸大臣の認可が必要とされるなど、同社の経営自主権は事実上存在していなかった。以後、1987年11月に完全民営化となるまでこの経営システムは維持されてきたのである。

特殊法人として政府に経営裁量権を大幅に規制されて発足した日本航空ではあったが、1960年代の末までは世界で最も安全な航空会社と高い信頼と評価を受けてきた。ところが、1960年以降の重大航空機事故を見ると、1985年までにソビエトのアエロフロートが15回、日本航空とパン・アメリカン航空が12回、1970年以降でみるとアエロフロートが15回、日本航空12回となっており日本航空は世界の航空会社のなかで事故多発航空会社の第二位にランクされるにいたっている。そして、同社の威信低下に一層拍車をかけたのが1985年8月12日に発生した御巢鷹山日航機墜落事故であった。

4. 日本航空の経営体質

かつての優良企業がなぜ今日、事故多発会社ナンバー2にまで墮してしまったのか。伊藤淳二は同社の副会長就任後、日航の経営体質の問題点を次のように語っている。「日本航空も、かつては50万時間、60万時間に一度の確率で何らかの事故が起こるといわれていた時代に、167万時間も無事故の記録をたてているんですね。そして、世界一安全な航空会社といわれた。それが、なぜこんなふうになったのか。結果というのは必ず原因があるわけですから、しかし、極めて重要なことなので断定的なことは申せませんが、いくつか考えてみなければならぬ問題はあったと思うんです。(中略)一つは、日本航空は急速に

(6): 『プレジデント』 1987年5月号

規模が大きくなった。それに対して、会社の経営体制、あるいは航空事業に最も大事な航空機の原点が忘れられて営利事業にありがちな傾向になった。原点であるはずの安全に対する過信から事業規模を拡大し、利益を追求することに力が入りすぎたんじゃないかと。

(中略)そして、これはよく指摘されるように、日航は“巨大なる中小企業”的な、前近代的の言い過ぎですが、正常な労使関係にない。(中略)常に経営陣において、5
トップにおいて確執があった。そして不幸なことにその確執に役員陣が巻き込まれてしまった。それにつれて中間管理層が巻き込まれ、従業員も右往左往するというのが残念ながらなかったとは言えないんですね。そして今、日航に四つの組合があるということは現実です。そして、一種の骨肉の争いといいますか、私は日本航空に来て始めて労務関係という言葉を知ったわけです。労使関係というのは私共使い慣れてしまいましたけれども、10
労務関係というものがある。つまり、労働組合同士のお互いの一種の憎悪、憎しみ合い、過去のいろんな歴史からきたお互いに対する不信間、これは労使関係以上の激しいものがある。これは不幸です。(7) 」

また、当時の日航における組織の硬直性を物語る興味深い調査結果も存在する。1977年1月に起こったアンカレッジ空港での離陸失敗事故、さらに同年9月のクアラルンプール15
空港墜落事故と連続して航空機事故を起こした日航は、同年、同社勤労部が主幹となって日航従業員の意識調査を実施している。目的は、若手職員、とくに現場部門の若手職員の意見を十分に知り、それを会社の諸施策に反映させることにあった。同調査は、公正さを期すために、社内独自ではなく立教大学早坂研究室に意識調査を委託している。調査結果は1979年8月に発表されているが、報告書のまとめには次のような意見が記されている。20
「本調査実施時点における当社の労務管理の現状について忌憚なくいえば、“巨大なる中小企業”の印象を禁じえない。“巨大さ”を感じさせるのは、たとえば経営者との距離感、職種間のさまざまな相違とそれからくるアンバランス、コミュニケーションの不徹底さなどであり、“中小企業”を感じさせるのは、たとえば昇進、昇格の不公平感、福利厚生の不十分感、人間関係についての配慮の欠如などの諸点である。この最後の点は、今回の調25
査よりも、報告書中に述べる日本労務研究会に委託して客室乗務員に対して行われたモラル・サーベイに特に顕著に見られる。また、総体的にいて経済的物質的には満たされていても、人間精神的には満たれていないという印象も強い。(中略)この調査で特に感じたことは、“どうすれば早く昇進、昇格できますか”という問いに対する第一位の回答が、“上司とうまくやる”であったことである。当社のような大企業で、こうした回答30
が多数におよんでいることは、かなり深いところに何か大きな問題が潜んでいるという印象を与える。(8) 」

加えて、日航の社内誌「おおぞら」の1985年3月号では、昭和38年度に入社した社員

(7): 吉原公一郎 「日本航空会長室」 ダイヤモンド社 1986年

(8): 同書

61名、48年度入社68名、53年度入社30名に対して日航組織全般に関するサーベイの結果を掲載しているが、特に同社経営陣を信頼できるか、という問いに対し「信頼できる」と回答した被調査対象者が一人もいないことが注目される。

伊藤淳二が言うように、当時の日航の経営体質は組織的柔軟性を欠いた硬直化組織、つまり極めて深刻な大企業病に冒されていたことが判る。

5

5. 日本航空を取り巻く経営環境の激変

「日航ジャンボ機御巣鷹山墜落事故」の影響をもろに受けて、日航の経営状況は極めて深刻なものであった。1985年度（昭和60年）における航空3社合計の国内線旅客総数は、日航機墜落事故の影響により前年比で2%減少した。前年は10%の伸びであったから、その凋落ぶりがわかる。航空会社別では、全日空が1%減、東亜国内航空が逆に1%増に対し、日航は実に10.4%に当たる93万9,609人の減少である。

この客離れは決算にも鮮明な差となって現れる。東亜国内航空はやりくりして6億円弱の利益を挙げ、全日空も18億7,500万円の利益で8分配当を継続できた。これに対して日航は、昭和60年度の営業利益が対前年比49.6%減の192億円と大幅に落ち込み、経常利益に至っては事故後に大幅な下方修正をしたものの、16億円の欠損となった。これに事故処理費などを加えると当期の赤字は67億円となり、無論無配である。

加えて、当時の日航にとってより一層深刻だったのは、航空業界における規制緩和と国際競争の激化である。当時の中曽根自民政権は、三公社五現業の抜本的見直し策として国鉄、電電公社などの民営化等を進めていた。そして、特殊法人である日本航空に対しても泥沼化した労使・労務関係、さらに親方日の丸意識に代表される組織の硬直制を打破するため、業界の規制緩和を手始めに、数年内に完全民営化させる方向で第二臨調において各種検討がなされていた。

政府の規制緩和政策の一環として、まず昭和47年にわが国の航空会社の営業分担を定めた、いわゆる“航空憲法”を廃止し、日航設立以来の国際線独占体制が崩れた。さらに日米航空協定の暫定取決めによって、1984年（昭和59年）4月、アメリカ側の拡大主義はそのまま通り、ユナイテッド航空のほかにアメリカン航空、デルタ航空、さらには小口貨物航空会社のフェデラル・エクスプレスの太平洋線の参加が認められた。日本とアメリカ大陸を結ぶ太平洋路線は、日航にとって最も利益があがるドル箱路線であり、この市場にアメリカ4社が新規参入することは、まさに日航の経営に深刻な影響を与えることは必至であった。ある日航幹部は、「元寇の役のような恐ろしさだった。しかも、神風が吹くあては全くなかった。」（筆者インタビュー）と当時を振り返って語っていた。

しかし、問題は“外”にばかりあったのではない。むしろ、“外”以上に日航という企業そのものの体質の“内”に危機的な状況があったと言うべきであろう。

6. 伊藤淳二の経歴

先に記した通り、伊藤淳二は日航のプロパーではない。同氏は昭和23年に慶応義塾大学経済学部を卒業後、鐘紡に入社し昭和43年には45歳の若さで同社社長に就任。昭和59年には会長となり、日航会長辞任後の現在も鐘紡会長として、文字通り同社のトップとして君臨している。

伊藤は繊維不況と労使関係の悪化という二重苦のなかで、持ち前のカリスマ性と強力なリーダーシップで鐘紡の経営危機を見事に乗りきり、経営再建をなし遂げた人物である。従って、伊藤の鐘紡内での評価は今も労使両サイドから極めて高い。同氏の経営手腕に見られる特徴は、労使協調による会社繁栄という対労働組合マネジメントの巧みさであると言われてきた。

同氏が政財界から三顧の礼をもって、日航再建のために力を尽くして欲しいとねばり強く要請されたのは、上記のような伊藤淳二の経営者としての能力が買われたからである。

7. ショック療法：伊藤淳二の日航経営改革の始まり

1985年（昭和60年）12月18日に開かれた臨時株主総会で伊藤淳二は日本航空副会長に就任するや否や、日航の抜本的改革に着手するべく強力なリーダーシップを発揮する。日航はじまって以来初のトップダウン型経営革新の開始であった。それはまさにプロイセン時代の総参謀本部長であったモルトケの戦略論にもある「ブリッツ・クリーグ：電撃作戦」ともいうべきショック療法であった。

①経営指針の明確化

12月18日の臨時株主総会につづく取締役会の後、伊藤は同日付で「最高経営会議通知第1号」を全役員、全本社部所長、および全地方長あてに通知している。同通知には今後の日航の経営方針5項目が列挙され、全社員への周知徹底をうたっている。その5項目とは(1)絶対安全の確立、(2)効率的組織と公正明朗なる人事行政の確立、(3)労務関係の安定化、(4)国際競争力強化の確立、(5)ご遺族及びご被災者補償の万全、の五つである。

同通知には、「日本航空は航空機の運航により、旅客・貨物を安全に輸送することが本業であり、激甚な国際競争下、多くの競争相手の中から、顧客より選択されねばその存立繁栄はありえない。“航空機の安全運航が原点”であることを全社再認識し、以下の五つの方針を実行する。」と前書きし、日航が現在極めて深刻な経営環境下にあることを訴えた上で、5項目の経営指針について、簡略かつ明解にその理由を記している（以上原文通り）。

(1)絶対安全の確立

520人の犠牲者の霊に応える最も必要なことは、「日本航空絶対安全の確立」にあります。絶対という極限に挑戦し、これがため担当部門により、①事故原因の徹底解明

と対策の総点検，②機体の総点検，③整備の総点検，④運行の総点検，に着手する。

(2)効率的組織と公正明朗なる人事行政の確立

かつて，“世界で最も安全，すぐれたサービスの日航”の神話的評価を得ていた当社は，残念ながら打ち続いた事故によりその信頼を失っている。従って，先ず何より「絶対安全の日航」を確立するため，社内の組織を全て絶対安全に結実し得る様に逐次改定 5
するとともに，実績主義による公正明朗なる人事行政の確立を図る。

(3)労使関係の安定化

今回の犠牲者520名中15名は機長以下当社の社員であり，最後まで死力を尽くし殉職された事に思いを致し，「安全」に関しては全日航人が運命を共同にすることを厳粛に銘記いたさなければならない。これがため，従来の慣習にとらわれず，労使共通の目標 10
共通の基盤を求めて厳しい批判のある当社労使関係のすみやかなる安定を図る。

(4)国際競争力強化の確立

従来，日本航空株式会社法によって幾多の制約があるものの，この法の下に，当社は多くの国家的保護をうけてきたことも事実である。また，世間の批判にある「親方日の丸」，つまり，どんな事があっても日航は倒産しないという考え方がないとは言い切 15
れない。世界の航空業界は近時益々競争激化し，非効率な経営，不安定な労使関係にある会社は容赦なく没落する国際競争激化の時代に入っている。経営のあらゆる面で国際競争力をつけるため，効率経営を全社員あげて取り組む意識としくみの確立を図る。

(5)ご遺族及びご被災者補償の万全

補償対策はいうまでもなく当社として最善をつくして当たる。遺族との世話役に対す 20
る万全の配慮を図る。

以上

以後，伊藤は会長辞任までに「最高経営会議通知」を第5号まで作成・通達し，トップの経営意思決定を全社員に周知・徹底させようとした。同通知の原案はすべて伊藤自身によって作成されており，日航においてはかつてないトップによる明確な意思表示システム 25
であった。

②最高経営意思決定システムの改革：常務会の廃止と最高経営会議の設立

さらに，これまでの日航における実質的な最高経営意思決定機関であり，かつ合議制による経営意思決定を慣例としていた常務会を廃止し，これに換えて新たに会長，副会長， 30
社長，副社長の4代表取締役で構成する最高経営会議を設けた。つまり，この最高経営会議が今後の日航における戦略・戦術の最終的経営意思決定を行うことになったのである。

このように経営意思決定システムの改革を行った理由を伊藤は次のように語っている。「たとえば労使関係において，労働組合が経営者にいろいろと要求を出す。そのときに，決定的にトップと目されている人物の言うことが，何にも権限を伴わないようなものなん 35

ですね。もっと率直に言えば、ご承知のように日本航空株式会社というのは、普通の会社
でいえば一番決定的な人事権、経営の計画に伴う責任、こういうものは全部役所が持っ
ている。飛行機を買うことまでこれまた全部許認可事項です。許認可というけれど、役人は
しょっちゅう代わっている。大臣もしょっちゅう代わっている。何か問題が起きたときに
一体誰の責任かという、社長の責任でもないんですね。極端に言うとこれを許認可した
役所なんだけれども、その人はもういない。(中略) 労使問題でも、組合にしてみればこ
んな頼りない経営者を相手にしたってしょうがないじゃないか、ということになります。
だから、日本航空というのは、ことほどさように経営の責任不在の会社だというんです。
そこで、経営の責任をどこに置くかということになりますと、制限はありますけれども、
いちおう恰好は“常務会”という常勤取締役によって決められる。ところが最終的な決定
権のない人たちの集まりですから、結局はサロンなんですね。時間はいたずらに経つけれ
ども、決まるべきものがほとんど決まらない。(9)」

つまり、経営責任の明確化を図り、最高経営意思決定の迅速化と経営トップの意識改革
を促すために採られた措置だったと言えるであろう。

③人事権の会長掌握と代表取締役の権限明確化

当時の日航には副会長というポストは存在せず、また、会長には一切の代表権がなかつ
た。当時の定款によれば、会社を代表するのは社長であって、取締役会の決議にもとづき
会社の業務を統括し、会長に事故があるときはその職務を代理し、会長が欠員のときはそ
の職務を行うとされ、会長の職務は取締役会を主宰するだけであった。つまり、時の日航
会長はあくまで日航の象徴にすぎず、何らの実権も有していなかったのである。

そこで彼は、まず日本航空の定款を改正し、新たに副会長のポストを新設するとともに
副会長、会長に代表権を付与させ、人事権を掌握できるようにした。時の会長である花村
仁八郎は翌年6月の株主総会で退陣することが既に決定されていたことから、花村会長退
陣のあとには伊藤淳二が副会長から会長に就任することになる。こうして伊藤は、日航改
革の手始めとして、代表権と人事権を掌握する。

さらに、伊藤は12月27日に、「最高経営会議通知第2号」を通達し、最高経営会議メン
バー、つまり会長、副会長、社長、そして副社長の4代表取締役の職務分掌を発表する。
この通知内容の意図するところは、明らかに「伊藤のリーダーシップのもとに経営が行わ
れる」ことを改めて意思表示する点にある。同通知は次のように4代表取締役の職務分掌
が決められている(以下原文通り)。

(9): 吉原公一郎 「日本航空会長室」

(会長)

(1)取締役会，最高経営会議議長として商法，日本航空株式会社法，定款に基づく取締役会の経営方針決定の最高責任者。(2)役員人事（但し運輸大臣の認可を得る。）(3)政府国会等対外方針の統括。

(副会長)

(1)会長補佐，必要あるときの会長代行。(2)取締役会，最高経営会議事務局統括。(3)人事労務に関する方針の統括。

(社長)

(1)取締役会及び最高経営会議によって決定された経営方針執行の最高責任。(2)事故補償の統括。(3)安全体制の統括。(4)政府・官庁，国会等対外関係。

(副社長)

(1)社長補佐，必要ある時の社長代行。(2)事故補償，安全体制の社長代行。(3)政府・官庁国会等対策関係の社長補佐。

以上

この職務分掌が意味するところは，早晚会長に昇格する伊藤が経営方針の策定と役員を含む人事，および労務方針を統括する実質的権限を握ることにある。より客観的に見るならば，伊藤副会長による独裁的指導体制がここに確立されたと言えなくもない。

④会長室の設置

あくる年の1986年2月17日，伊藤副会長は会長直属の会長室を設置する。その当時，まだ花村会長は退任してはいないが，実質的な権限をもってリーダーシップを発揮していたのは伊藤淳二であったので，会長室とはいっても実際は伊藤直属の新セクションである。昨年12月の就任早々に会長，副会長の代表権を認めさせ，さらに最高経営会議の設置と代表取締役の職務分掌によって，権限のほとんど全てが伊藤に集中することになった。二万人の大所帯で，各本部長，副本部長，部長がいて，別に企画室や秘書室もあるのになぜごく少人数のスタッフによる会長室を設けたのかについて，当時の会長室スタッフの一人は次のように語っている。「まず第一に組織が大きくなると企業の動きが鈍くなるから，情報をより早く吸い上げて会長の耳に入れ対策を打ち出すこと。次に，会長が会社の経営方針を決めることになったのだから，それに必要なスタッフでもある。(10)」

また，伊藤自身も会長室設置の理由と会長室の役割を次のように語っている。「日本航空としては，事業を支えていくものとしてこれから先何をやっていくべきか，これが会長室の大きな課題ではないのかな，と思ったりするんですよ。つまり，会長室の一番大きな課題は，経営方針の設定のために必要な献策をしてもらわなくちゃならんわけです。(中

(10): 「日本航空は「民営化」で甦るか」 『プレジデント』 1986年9月号

略)大きく分ければ二つによってスタッフが編成される。問題は、現在の方針をつくるには、今までの多くのことが否定されねばならないですね。そうしますとラインの中にいる人ではなかなか現状否定はでき難いから、これはラインから離れた立場でやらねばならない。もう一つは、日本航空に従来いろんな派があったとするならば、日本航空のあらゆる層を代表している意見を集約できるような、そういうメンバーで構成されねばならない。5
ですから、現在進行形の大きな事業に対する方針を間違わないようにするためには、あらゆる層を実質的に代表する人で構成されねばならない。(中略)事実まあ、私が鐘紡においてきわめて少数のグループで、グループというよりも、率直に言えば私がほとんど一人でやり遂げてきたようなことなんですね。実際の政策グループなんて作ったことないんですよ。ほとんど自分一人で鐘紡のすべての根本を考えていました。考えをまとめるまでには10
は勿論社内の人にも接し、いろんな意見を吸収し、いろんな考え方を練り固めてだんだんふくらましていきながら、あとはこれを調査してくれ、こういう考え方でやるからこれを組織に下ろしておいてくれ、というふうにしました。日航ではまさにそれをやっているわけで……。 (中略)ところが、最初の段階ではいろいろと現状打破が多いものだから、なかなか上手くゆかない。意見がまとまらず、もとの木阿彌みたいな答申が返ってくるんです。結局原案でいけとトップダウンになります。(11)」15

つまり、日航再建のため同社の事実上トップに就任したノン・プロパーの伊藤は、偏向した情報や具申を極力避け、各種セクションの人材を幅広く会長室に登用し、できる限り客観的かつ迅速な経営意思決定を伊藤自身が下せるよう、あえて直属の補弼機関を設けたのである。しかし、そこには伊藤本人がいみじくも語っているように、鐘紡の経営改革を20
実質的に伊藤自ら取り仕切ってきたという強い自信が感じられる。そして、日航の改革はあくまで鐘紡で成功した伊藤流経営法に則って、しかも伊藤自身でやるという強い意識が伊藤をして、自己に対する権限強化策を強行せしめた大きな理由だと言えよう。

このように、短期間の内に絶大な権限を集中した伊藤は、いよいよ本格的な経営革新に乗り出すことになる。25

⑤組織機構改革と人事改革

会長室の設置を発表した1986年2月17日と同日、伊藤は「最高経営会議通知第4号」を通知する。同通知の内容は、大幅な組織機構改革と今後の人事方針を示したものであった。主な改革内容は、まず組織については、従来の管理指向型から現場中心型・事業指向型に30
変更するとした上で、運航本部と整備本部を統括して技術総本部にしたのをはじめ、マーケティング、国際旅客事業、国内旅客事業、貨物事業、関連事業の六つの事業本部制を導入し、利益責任を明確化させた。例えば、これまで横の連絡がなかった営業本部と客室乗

(11): 吉原公一郎 「日本航空会長室」

務員本部と空港本部を、国内旅客事業総本部としてまとめたのである。（国際旅客事業総本部も同様。）これは、機能別に別れていた本部をあくまで顧客主体に緊密な連携ができるようにしたためである。また、一般管理部門についても本部制を導入し、管理・間接部門を簡素化させることとした。この結果、肥大化した一般管理部門は人事、総務、財務、情報システム、施設調達の5本部と秘書、企画などの4室に縮小された。また、人事面での改革では公正なる人事評価と能力主義の徹底、さらに人事異動に関する社員の異義申立て機関の設置をうたい、さらに今後の人事方針に関する一切の統括を伊藤自身で行うこととしている。（附図1、附図2、附図3参照）。

⑥管理主導型から現場第一主義へ

ここで注目すべきは、別紙に記されている「組織改正のための経営基本構造図」であろう。この図は伊藤自身の案に沿って作成されたもので、伊藤の組織設計思想・組織戦略思想が端的に現れている。つまり、伊藤の発想は現場第一主義そのものであるからだ。この新組織設計プラン図を見ると、管理部門が一番外側に配置される一方、運送・航務・整備客室乗務員・運航乗務員といった第一線職員が中核に据えられている。そして、その回りを営業が支えるという図式になっている。加えて、これらの第一線部門と経営陣との間が太い線でつながれている。

一見すると単純な組織設計図ではあるが、伊藤が目指そうとする日航組織改革の基本が極めて明解に理解することが出来る（附図4参照）。

この基本組織設計図について、伊藤は、「一番の私の考えは、日航というのはどういう会社かということですね。要するに、飛行機にはパイロットと整備と航務と客室乗務員の四つがとっついていて、これに空港というのが取り巻いている。そして、空席で飛ばすわけにはいかないから営業がある。管理はこの横で組織を接着している。こういう形の経営で、この原点は飛行機じゃないか。これを組織にしてみろと言っているわけですね。日本航空には国際部門と国内部門と貨物部門、それに関連事業部門があって、それぞれが機能別にばらばらになっているが、これをどうするか、ばらばらでない組織を作ってみなさいというのが私の案なのです。(12)」と語っている。また伊藤は現場第一主義を掲げた点についてこう語っている。「私、長い歴史のある繊維の会社の中で育ってきて、すべての問題は現場にあると肌身にしみています。そして、問題があるところに答えがある。問題が現場にあるということは、答えが現場にあるのであって、問題を本社のオフィスに持ってきて、いくらデスクで調べたって答えなんか出っこないという、体験的な信念があるんです。(13)」

(12): 吉原公一郎 「日本航空-迷走から崩壊へ」

(13): 吉原公一郎 「日本航空会長室」

⑦機付整備士制度

組織機構改革の一環として伊藤が採り入れたのが「機付整備士制度」である。第2次世界大戦まで、パイロットや整備士は特定の機体に専属で付き、“この機体は自分の愛機”という感情をもっていたという。だが、現代の飛行機は規格化され、どの機体も同じと言えるほど性能は均一化している。航空会社では、同形機であればどのパイロットであっても、またどの整備員であっても同じように扱えるよう求められている。伊藤はこのように規格化され、人間の感情が整備作業に投影されにくい現行の整備運航システムは、伊藤が標榜する「絶対安全の確立」には適さないと判断し、この制度を導入したのである。

機付整備士は、整備長一人、整備副長一人、整備士三人が一組となって、常に同じジェット旅客機三機の整備を担当する。「神風特攻隊の整備員が、自分が担当する特攻機に限り無い愛着を抱き整備していた。担当を固定化することによって、整備に対する責任感が高まり、ひいては完全な整備にもつながるはず(14)」と伊藤は同制度導入の理由を説明している。

⑧現場スタッフとの直接コミュニケーション

そして、伊藤は「管理主導から現場第一主義へ」というトップの決断を早速行動に移している。まず、臨時株主総会で新体制が発足した翌日の1986年6月19日、就任式が終わると山地社長、利光副社長とともに四つの労働組合事務所に顔を出している。つづいて同年12月31日の大晦日には、同じく山地、利光両氏をつれて成田発ヨーロッパ向け最終便を見送り、翌年1月1日には朝6時に全役員を招集して、手分けして羽田と成田で乗員のブリーフィングに礼服で顔をみせ、7時の初フライトを見送っている。1月6日の仕事始めには羽田の原動機工場などを見回り、一人一人握手してまわった。続いて2月15日には羽田整備工場を訪ね、さらに、2月18日の深夜、伊藤は成田に行き、雪の中で整備作業をねぎらっている。

また、一週間に一回ずつの大阪との往復フライトにはコックピットの補助席に座り、乗員と話し合い、また、海外出張の際も出発から帰国までコックピットで乗員と行動を共にし、支店でも現場スタッフと長時間にわたり直接話し合っている。

このようにトップみずから現場を視察し、フランクに現場の社員と語り合うなどということは、およそかつての日航ではあり得なかったことだという。筆者がインタビューしたパイロットや整備士たちのほとんどが伊藤のこのような現場社員とのコミュニケーションを、「今まで現場で会長や社長にこのように声をかけられたことはなかった。まして、ちょっとした見学は別にして、操縦室に同乗してパイロット達とコミュニケーションを図る会長や社長は今まで一人としていなかった。」と賞賛している。

(14): 「プレジデント」 1987年5月号

次に、人事方針に関して最高経営会議通知第4号は次のように記している。(以下原文通り)。

II 人事方針について

1. 目的

人事は経営組織を効果的に運営するため、

(1)適材を適所に採用・配置

(2)公正なる人事行政

(3)適数精神に立脚するとともに、全社員が明朗潑刺たる社風を形成し、生涯設計を自主的に行い、ハッピーリタイア（幸せな定年）を迎え得るようヒューマニズム（人間愛主義）に徹する。

2. 方針

(1)組織の職務内容・職能に応じた人材を計画的、系統的に採用する。（長期事業計画に応じた定期採用の確立）

(2)採用された人員が、充分その能力を発揮し得るよう、能力開発のためこれまで以上に教育訓練の充実を図る。

(3)プロ（専門家）の養成に重点を置き、そのプロモーション・コース（昇進経路）を明確にし、いずれの職場（但し特別な職場を除く）からもトップ層に昇進する道が開かれるようにする。

(4)公正な人事が行われるよう、人事評価制度を改定し、ある段階までは標準より遅れざるよう配慮する。

(5)人事異動は定期異動を原則とし、かつプロモーション・コースに則った異動を原則とする。

3. 方法

(1)人事異動の原案作成は、定められた方法により次の手続きを経ることとする。（手続きの詳細は筆者省略）

(2)人事は会社の運命のみならず、その人の人生を左右することに鑑み公正無私、常に会社と各人の目的との調和に配慮しなければならない。

(3)人事についての本人の苦情は原則として上司が誠意をもって当たり、解決しない場合、苦情処理機関において速やかに解決する。

4. 措置

(1)本年4月迄に上記方針に基づいた人事制度の改正を行う。また、賃金制度を含めた人事・賃金制度の抜本的改正については社外専門家を含めた「人事・賃金制度プロジェクトチーム」を設置し、可及的速やかに改正案を作成した上、組合とも協議のうえ遅くとも62年4月から新制度を発足せしめる。

(2)本方針に則り人事行政を行い、全社員が公正明朗なる人事によって生き生きと職務に就

き、職務を完遂し、応分の待遇を受け日航マンとして誇りに生き得るようにする。
(3)本方針は副会長が統括する。

以上

この新人事方針の内容を見る限り、これまでの日航における人事政策は非公正かつ減点主義に基礎をおいていたことになる。恐怖政治ならぬ恐怖人事であったとも言えよう。

確かに、従来の日航における人事政策は減点主義であった。そのため、いきおい社員は失敗を恐れ、自分の意見や主張を上司に具申することをせず、ただ上司の命令に従うことが自己保身には最も有効な対策であった。茶坊主が横行し、派閥がいくつも出現するようになると派閥人事が日常茶飯事になっていった。従って、社内における関心事の中心は人事異動の話であった。

また、日航の人事採用は管理部門、運航部門、客室乗務部門、整備部門などの部門別採用となっており、典型的な縦割型採用であった。当時の日航におけるエリートとは、大卒で事務系採用となりエスカレーター式に本社管理部門で昇進してゆく者たちであった。特に労務・人事といったセクションはエリート中のエリート達で固められ、一般社員から恐れられていたという。

当時の日航人事について、伊藤は次のように語っている。「日本航空は株式会社とっているが、ほとんど役所とおなじ考え方、システムがある。いわゆる一種の官僚主義がある。キャリアとかノンキャリアなどというのは役所の中では支配的な思想ですが、いま、優秀な成績をあげている会社には、いまごろキャリアとかノンキャリアなんて思想をもっている会社はないわけです。残念ながら日航の役員の中に整備部門出身の人は一人もいない。客室乗務の人もおらない。私はどこの職務からも声が本当に経営に反映されるような人事というものが必要であり、いかなる人も公平にチャンスが与えられ、公正に人事が評価されるということがなければならぬと思っています。特に、会社において人事を担当するものは、会社の発展、強化のために適正な組織を作り、そこに本当に適切な人員を配置するということが根本ですが、そういうことによって会社の運命をある意味では掌握しているわけです。(中略) 誰の顔色を見て、あの人に気に入られなきゃだめだとか、派閥によって人事が動かされるなんてことはとんでもないことです。(15)」

また、伊藤は今後の公正な人事について、「結局肝心なのは、あくまで公正な人事をやるとのことと、もう一つは、あらゆる職場を公平に扱うことです。たとえば、整備というところは高卒で入るでしょう。そして本当に下積みで働いてせいぜい係長職ぐらいで、4,300人もいる整備の大半の人は、言わば陽のあたらないところで熟練工としてやっているわけです。日航は半官半民の役所みたいな所です。整備なら高卒で入って4年たつと同

(15): 吉原公一郎 「日本航空会長室」

じ歳の大卒の人が入ってくる……。だから、高卒の人でも大卒と並ぶように力のある層にしたいし、この整備からも最後は必ず役員を出したいと思うんです。現場の一番大事な職務である整備出身の人の意見が経営に反映されるようなプロモーションコースをつくりたい。(16)」と現場重視と現場職員のモチベーション向上を今後最重要課題とする考えを示している。

5

⑨社員を追い込む

「最高経営会議通知第4号」で示した組織機構改革と人事方針によって、いよいよ本格的な伊藤流経営改革の断行が行われることとなったが、伊藤流改革の特徴とも言うべきポイントに注目すべきであろう。つまり、組織機構改革にしろ人事政策の抜本的改革にしろ改革へのタイム・リミットを極めて短く設定していることである。同通知第4号が発せられたのが2月17日であるが、同通知には組織機構改革、人事改革ともに同年4月までにその体制を整えよ、とある。残された時間は二カ月も無いのである。当時の管理部門スタッフの多くは同通知の内容と計画実施期限に強い動揺と反発を示したという。

10

同社の組織機構や人事政策などに代表される企業文化が、官僚制化や硬直化しているといった点に問題があるにしろ、長年の不文律的慣習によって、その企業文化が精緻化されてしまった現在、そのカルチャーを抜本的に見直し、その存在意識を全否定するような作業を僅か二カ月で行えという副会長命令に、管理部門のスタッフならびにミドルの反発や動揺があつて当然とも言える。しかし、今や名実ともに絶大なる権限を握った伊藤の直接命令である。本社管理部門スタッフはほぼ毎日徹夜状態で改革案の細目を詰めていった。伊藤は、このような短期間での改革実施が本社管理部門をパニックに陥れ、反発や不満を呼ぶであろうことは先刻承知のうえで改革の実施を急がせた。つまり、社員に強い負荷を与えることによって、彼らを「追い込」み、改革に対する不退転の決意を社員に悟らせようと企図したのである。周到な伊藤の読みがそこにあつたのである。

15

20

25

⑩ミドルの改革：大人事異動

1986年4月1日、組織機構改革に伴って、大規模な人事異動が行われた。このように大規模な、しかも管理職以上をメインとした人事異動は日航創業以来の超大型人事であつた。これによって、部長クラスの70%に近い130人を他のポストに異動させ、更に6月1日には次長および課長クラスの三分の一にのぼる750人が異動するか、または職名が変わつた。

これは一種の中間管理職に対する「揺さぶり」であつた。伊藤は副会長就任と同時に、経営トップ層の意識改革を常務会の廃止や最高経営会議の設置等によって促し、さらに、中間ミドルに対しては大人事異動によって経営改革の必要性の自覚と自らの意識改革を

(16): 吉原公一郎 「日本航空会長室」

迫ったのである。

⑩異質の混入：抜擢人事

ミドルマネジャーを主な対象としたこの大人事異動にともなって、伊藤は抜擢人事も行った。従来、日航の人事システムは典型的な年功序列型昇給・昇進が基調となっていた。5
しかも、労務政策の一環として、会社に敵対的と思われる労働組合の組合員に対しては昇給・昇進、さらに配置転換などの面で差別的処遇を行ってきた。

このような背景の中で、伊藤が抜擢したのがナイロビ営業支店長の小倉寛太郎と予約管理部主任教官の相馬朝夫の両名であった。小倉は伊藤が新設した会長室部長に、また相馬は運航本部業務部長となった。10

小倉、相馬両氏は、「泣く子も黙る日航労組」として日航体制側から恐れられ、毎年の様にストライキを打ってきた日本航空労働組合における委員長と書記長であった。小倉は東京大学卒業後、昭和28年に日本航空に入社。昭和36年に同労組委員長に就任すると会社側の労務政策に反発し、激しいストライキ闘争を展開する。そのため、委員長辞任後はカラチ、テヘラン、ナイロビと十数年におよぶ辺地勤務を命じられてきた人物である。ナイ15
ロビ営業支店長のポストは一応、本社次長級に相当するが、日航機の定期路線も無い閑職ポストである。

このような抜擢人事は伊藤の「公正人事」政策の一環として行われたが、本社管理部門や役員はこの措置に強い抵抗を示した。しかし伊藤は、「私の場合は本当の意味で派閥に17
関係なく白紙です。何の経緯も無く、何もありませんので白紙でのぞめるという好条件が20
あります。(17)」と社内の抵抗に対し一切耳を貸さなかった。

8. ショック療法の意味：「私が来た以上、私の考え方でやる！」

このように、伊藤は1985年12月中旬の副会長就任後から翌年の2月上旬という極めて短期間の内に、副会長の代表権と人事権の確立、さらに常務会の廃止と最高経営会議の設置25
によって、経営首脳陣の意識改革と経営意思決定システムの改革をなし遂げ、なおかつ自己に対する権限集中化を行った。そして、絶大な権限を得たうえで組織機構の改革と日航人事システムの抜本的改革を実施に移していったのである。それはまさに有無を言わさぬ電光石火の改革だったと言えるであろう。

伊藤自身、一連の改革を「外科手術」と呼び、次のように語っている。「本来なら六カ30
月程、ゆっくり患者を診察してからカルテを書くべきなのだが、飛行機は私が日航に来る日も飛んでいる。安全運航には寸刻の猶予もできないから、直ちに処置をとった。伊藤さん、外科手術だけでなく、たまには内科治療もしたらどうかと忠告してくれる人もいる。

(17): 吉原公一郎 「日本航空会長室」

しかし、日航の病状は微調整ですむようなものではないんです。(18)」

また、「今日、日本航空には問題が山積しておって、現実には各方面からいろいろな批判が集中しています。事実、それはほとんど全部が、一部は当たらぬところもありますけれども、日航として謙虚に受け止めなきゃならぬことだと思います。それと、こういう結果を招いた原因、または現体制というのは根本的に見直し、刷新しなければならない。いままでの体制すべてがいい、ということであればこんな結果になるはずがないわけですから・・・。だから、最初は私のこういう考え方、行き方に、なかには非常な抵抗という用語弊がありますが、そういうものがあつたようです。事実、私もそれを感じました。また私にも、行くにあたってのいろいろなアドバイスがありました。しばらくじっと見ていたほうがいいのか、伊藤色をあまり出さない方がいいとかいうことを色々と言われました。しかし、「鉄は熱いうちに打て」じゃないけれども、私が来た以上はやはり私の考え方でやらない限り、何のために日航に来たのか、その意味がないわけです。私の良い、悪いは結果が証明してくれることですし、また、社内がこれを受け入れるか、受け入れないかということによって、その行き方はだめだとか、いいとかいうことは決まってゆくと思います。そういう意味でいろいろやっているわけですが、私に権限が集中しすぎているんじゃないか、という声も一時社内にはあつたようです。しかし、日本航空の最大の欠点というのは、最高責任というものを誰が持っているか判らないところにあるんですね。(19)」

こうして、伊藤は日航改革の第一弾として経営陣および中間ミドルの意識改革、さらに大規模な組織改正を短期間の内に、しかも「ショック療法」・「外科手術」によって断行していったのである。

9. 神経科療法：労使関係：労労関係の改革

ショック療法による組織改革と人事システムの改革を断行した伊藤が次に起こしたアクションは日航改革の一番のネックとなっていた労使関係の改革であった。労使問題は伊藤が鐘紡再建時代に最も手腕を発揮した得意中の分野であった。伊藤は、泥沼化しきっていた労使問題に、「労使運命共同体」という彼独自のテーゼに則り、労使の敵対関係を打開し、ついには労使協調へと向かわせることに成功している。当時、完全に行き詰まっていた日航の労使関係・労労関係に対し、伊藤は満を持してその改善に乗り出したのである。

1986年3月17日、伊藤は「最高経営会議通知第5号」（最高経営会議通知はこの第5号で最終となる。）によって、今後の労務方針についての経営意思決定を通知した。

その主な内容は、「絶対安全体制」、「国際競争力強化」の大前提として労使関係の安定はもちろん、全社員が公正な人事方針のもと、明朗闊達にして希望ある日航生活を送り得ることが大切であるとして「労使関係安定化」についての基本的考えを提示している。

(18): 「プレジデント」 1986年9月号

(19): 吉原公一郎 「日本航空-迷走から崩壊へ」

その具体的内容は以下の通りである（以下原文通り）。

1. 目的

当社の労使関係は基本的にヒューマニズム（人間愛）に立脚し、

- (1) 民主的かつ平和的な労使関係を維持し、
- (2) 労使が信頼し協力して国際的競争激化に対応し、
- (3) 国内業界においても、また国際的にもトップクラスの労働条件と労働環境をめざし、長期的な計画に基づいてその実現を図る。

2. 方針

(1) 近代的労使関係は労使がそれぞれの固有の権利、すなわち経営権と労働権（団結権、団体行動権）を有することを確認し、それを尊重するに在ることに鑑み、相互に不介入の原則を守る。

(2) 経営に関して一切の責任ある役員は、定期的また必要な時、経営に関する方針・計画・実績等を組合に説明・報告し、組合は各点に関して質問し、意見を開陳し、双方懇談の場をもって経営力の強化を行う。

(3) 労働条件及び労働環境については、定期的また必要な時、労使協議の場をもって双方、誠意と条理を尽くし協議し、解決に当たる。

(4) 総合的労働条件、労働環境を国内業界においても、また国際的にもトップクラスにするために、国内業界においてもまた国際的にもトップクラスの経営力を保持し、経営の可能な限りの努力をする。

3. 方法

(1) 会社は組合の自主性を尊重し、その意見に対しては可能な限り経営に反映する。反映し得ない場合、理由を説明のうえ経営の責任において実行する。組合は政治問題を経営の場に持ち込まず、会社は経営外における組合の政治活動に干渉しない。

(2) 労使は「絶対安全の確立」、「集客力の強化」、「財務体質の強化」に基づく経営力の強化が労使共通の基盤であり、その基盤の上に労働条件・労働環境の向上を図ることが労使共通の目標であることを確認し、主として経営力強化、これに関連する労使問題について双方誠意を尽くし、自由かつ活発に意見を交換する場として中央労使委員会・経営協議会等を最大限に利用する。

(3) 労働条件及び労働環境については団体交渉・各種協議会等の場において協議し解決するものとし、協議整わない場合も極力平和的に対応し、双方誠意をもって解決に当たる。最終段階として、やむを得ず法的措置に訴える場合も、労使の基本的信頼関係を失わないうよう理性的かつ冷静に対応する。

(4) 国内業界においても、また国際的にもトップクラスの労働条件・労働環境実現のためには、国内業界においても、また国際的にもトップクラスの経営力が必要であるという当たりまえの事実認識を労使に徹底する。

4. その他

(1)組合は、一企業において一組合組織であることが望ましく、組合の自主的な努力により統一組織であることを期待する。但し、組合の組織問題は組合の自主的解決によるべきものであり、求められて意見は開陳しても、経営が関与すべきことではない。労使間は近代的・合理的な協議によって正常化する。

5

(2)約束し合ったことは必ず守り、合意した事項・規約・規則を厳守する事は労使関係以前の人間社会の鉄則である。また、約束や合意事項を状況の変化によってやむを得ず変更する場合、必ず相手方に理由の説明を行い了解を求めることは当然のことである。

(3)労使は「会社の繁栄が組合員の繁栄につながる」運命共同体的関係にあること、今日、労使という立場の相違があっても、日航人として、また日航人以前に人間として対等かつ尊厳な関係にあることを自覚し、ヒューマニズム（人間愛）に基づく相互尊重・相互信頼・相互扶助の精神を堅持する。

以上

10. 日航の労使対立・労労対立の歴史

日航の労使関係のこじれは20年来のものであるといわれている。その労使問題に労労間の敵対関係が加わり、まさに日航においては、純粋な労使関係のワクを超えた人間同士の「不信の悪循環」が存在していた。

15

しかし、昭和30年代に労使対立が問題化するまでの日航は、日本の空を日本人の手に取り戻そうとの意気に燃える「飛行機野郎」の時代であった。従って、お粗末な労務管理であっても社員はあまり不平不満はこぼさなかったという。このように、かつての日航には人間的でほのぼのとした時代があったのである。それがかつての日航をして、「世界で最も安全で信頼性の高い航空会社」との評判を確立せしめ、「日本航空栄光の時代」を築き上げたことの最大の要因であったことに間違いは無いであろう。

20

その労使協調に影がさし始めるのは、先に記したように昭和30年代後半からである。日本が高度成長期に入り、仕事量が増え実際に労働強化がエスカレートするに従って、賃金への不満、経営に対する不信が出始める。その結果、昭和37年の初ストライキを皮切りに労働争議が年中行事化し、労使対立は激化するようになる。

25

かつてのような労使協調関係が何故このときに実現しなかったのか。筆者とのインタビューに応じた現日航役員は次のように語っている。「日航はもともと国策会社的な要素が非常に強かったわけです。ですから、日航の設立当初から官業的経営が基調となっていました。官業的経営とはどういうことかと言うと、手続きや形式を重んじ、単年度予算主義で帳尻だけはきちんと合わせるというやり方ですね。戦略的な経営方針であるとかマーケティングなんていう経営管理手法は当時の日航にはほとんど存在していなかった。そんなこんなで結局、労務管理面においても官僚主義的対処になっていったと思います。」

30

つまり、クールで形式優先の官僚主義が、高度成長期に入ってより洗練化・精緻化され

35

日航内に深く浸透した為、人間疎外の組織風土がいつの間にか形成されていったというのである。

伊藤が日航に副会長として就任するまでに、日航内には合計4つの労働組合が存在していた。同盟系で会社との協調に重点を置く日航最大の労組、全日本航空労働組合（地上職員および客室乗務員で構成。組織人員約13,000人。略称は全労。）、日航で最初に組織された日本航空労働組合（地上職員で構成。組織人数約300人。略称は日航労。）さらに日航から分離、独立した日本航空乗員組合（副操縦士、航空機関士などで構成。組織人員約1,300人。略称は乗員組合。）、客室乗務員が中心の日本航空客室乗員組合（スチュワーデスおよびパーサーなどで構成。組織人員約2,200人。略称は客乗組合。）の4組合である。

（注：人員数は1985年9月現在。（20））

1985年9月時点で労働委員会や裁判所に向けられた労使間の係争は、地上職の日航労働関係が16件、スチュワーデスなどの客乗組合関係が17件、さらに副操縦士などの乗員組合関係が6件となり、1951年に日航初の組合として組織された日本航空労働組合（日航労）がその後分裂を始めてから約20年間に合計35件にのぼっている。（20）

このような過程で、中労委、都労委が下した日本航空の不当労働行為排除命令件数は、1981年現在で15件となっており、三菱重工とともにトップである。

さらに深刻なのは、労労間対立の問題である。会社側にたつ全労には2,600人に及ぶ客室乗務員が加盟している。一方、客乗組合にもほぼ同数の客室乗務員が加盟しているのである。毎年ストライキを構える客乗組合と会社側にたつ全労の客室乗務員の不信と対立はフライト中の機内にまで持ち込まれ、同じ日航の客室乗務員でありながら、敵対する組合員同士の場合、機内で一言も口を聞かないという悲劇的な状況まで生んでいる。

加えて問題となっていたのは、世界にも例を見ない日航の「機長管理職制度」である。この制度は文字通り、日航パイロットによるストライキを防ぐ目的で設けられたもので、パイロットは非組合員として組合への加入、および組合の組織・結成を禁じられていた。

問題は、乗員組合員である副操縦士、航空機関士との人間関係である。会社側とも言える操縦士は、乗員組合員で会社サイドとは敵対関係にある副操縦士と航空機関士とともに同じフライトを行うのである。操縦士対副操縦士、航空機関士との微妙なあつれきの問題は、以前から社内外で強く指摘されてきたことであった。

機長と副操縦士の関係は、まさに一心同体であり、かつチェック・アンド・バランスが健全に働いていなければならない。数百名の乗客と乗員の生命を預かるコックピット内で組合員対非組合員の相互不信が旅客機の安全運航に重大な障害となる可能性が高い、という点については、機長サイドも副操縦士サイドも異口同音に会社側に申し入れてきたが、本社サイドは頑なに機長の労組組入れには抵抗してきたのである。

(20): 「ケーススタディ日本航空労使不信の悪循環はなぜ」『日経ビジネス』1985年12月9日号

このように不信が独り歩きして、さらに不信をかきたてる「不信の連鎖」が日航の労使間対立及び労労間対立の底流となっていたのである（附図5参照）。

11. 労組敵視せず！

伊藤は、持論である「労使運命共同体論」を旗印に、泥沼化しきった日航の労使間対立、5
労労間対立の解決を進める。伊藤は臨時株主総会で日本航空の新体制が発足した翌日の
12月19日、就任式が終わると早速山地社長、利光副社長とともに四つの労働組合事務所に
顔を出している。続いて、12月23日には4つの組合の三役が同じテーブルについて話し合
う中央労使委員会を発足させ、翌年4月までに都合4回の会合を開いている。1月1日には
4つの労働組合委員長に電報で年賀状まで送っている。労組憎しで凝り固まっていたミ 10
ドル管理層や日航管理部門のスタッフにとってはまさに驚天動地の出来事であったという。

このような行動について、伊藤自身は次のように語っている。「就任式の終わった後、
新しいメンバーで各労働組合に挨拶に行こうじゃないかと提案したんです。これは、従来
の日航にとってみればびっくり仰天の提案でございましてね。結局、もたもたしている内
に、その当日、私が今から行くという時まで相手に連絡が十分いっていませんで、4つの 15
事務所を回ったんですけど、居るところと居ないところがありました。でも、一応は回っ
た。その後、すぐに私はこの前挨拶に行ってお目にかからなかった人があるから、ぜひ挨
拶したいし、いろんな疑問点とか何かを率直にぶつけてみたい、ということで4つの組合
と同一テーブルを囲んでの話し合いをやりました。私にとっては不思議なことに、しかも
日航にとっては当たり前のことだったらしいんですが、4つの組合が同じテーブルに並ん 20
だことは未だかつてなかったんですね。その時に、これからせめて最低二ヶ月に一度は制
度として労働組合三役と私ども三人とで、ざっくばらんに時間をかけて経営の問題からあ
らゆる問題について、日航の現在直面しているこの重大危機をどう認識したらいいのか、
というような話を、制約なしにできる場を制度的にまずつくろうじゃないかと呼び掛けた
んです。(21)」 25

12. 機長組合と航空機関士組合の承認

労使間の敵対意識を自ら現場を駆け回り、労組メンバーと話し合い、次第に労組側に伊
藤に対する信頼感が生まれてきた最中の4月18日、長年の懸案であった機長による組合結
成が会社側に認められた。日航5番目の労働組合となる「日本航空機長組合」の誕生であ 30
る。世界でも例を見ない「機長管理職制度」を口実に機長全員が組合を脱退させられてか
ら実に16年目であった。さらに、伊藤はFE（航空機関士）の独自労組結成に対し、事実上
のGOサインを送り、後に「日本航空先任航空機関士組合（先任組合）」が発足する。これ

(21): 吉原公一郎 「日本航空会長室」

により、日航内の労働組合は従来の4組合から6組合となり、日航管理部門は伊藤の対労組融和政策に強い反発を示し、伊藤イズムに対する抵抗の激化を助長するきっかけとなる。

13. 客乗組合員昇格人事問題

伊藤はさらに、1986年7月10日付で客室乗務員組合の7人をチーフパーサーに、21人をパーサー、全労はパーサーのみの昇格で合計8人、その他合計で37人の昇格人事を行った。「これまで客乗組合を差別して昇格数が少なかった」という客乗組合側の主張を積極的に取り入れた結果であった。確かに、これまで客乗組合員よりも全労の客室乗務員の昇格の方が圧倒的に速かったのは事実であった。伊藤としては、公正な人事と労使安定化のため、これまでの偏向した人事を是正する意図をもってこのような措置をとったはずであった。しかし、この伊藤の読みはまったく逆の方向に展開してゆくことになる。

14. 伊藤イズムへの抵抗・反発

客乗組合の組合員は約2,000人。一方、日航最大労組で会社に対しては穏健派で通っている全労の客乗支部は約3,000名であるので、人数的には全労の方が上回っている。それにもかかわらず、結果として客乗組合員の昇格が多くなったため、全労の猛反発を受けることになる。毎年ストライキを打って会社との全面対決をしてきた客乗組合に伊藤が迎合し、会社との衝突を避けてきた全労に対する逆差別と見られたのである。確かに全労は日航最大の労組であり穏健派として会社とは協調関係にあった。日航サイドについており、日航の労務政策に反発してストライキを打ったことはない。

全労はこの人事に対し、「定見なき安定化は全日航労組の歴史の否定といっても過言ではなく、安定化のみを追求することは時計の針を左回転せしめる愚慮である」と伊藤体制を痛烈に批判する。全労機関紙「SONIC(No.16-127)」で全労は、「1.(省略)。2.労使関係安定化というが、闘争至上主義的労働組合に対して、表面上の妥協に終始し、これでは正常化、安定化にはならない。3.真面目に働くものが馬鹿を見、その場しのぎで将来的ビジョンがない。4.現在の経営は不平、不満を述べる組合と短期表面上の改善に汲々、企業再建のビジョン、プランが不明瞭である。」と記している。

これに対し客乗組合側も全労の主張に反駁するなど、伊藤が目指していた労使間・労労間の安定化は皮肉にも混乱と憎悪が再燃・増幅する形で展開してゆくことになった。特に日航二万人の内の約半数が加入している日航最大労組で、会社寄りとされている全労の経営陣に対する反発は日航にとっては致命的であった。全労までが会社に反発すれば、日航全体が経営陣と敵対関係となり、経営再建どころか経営そのものすら危うくなるからである。このような混乱の中で、先の機長組合承認などに強く抵抗していた日航動労部を中心に、管理部門スタッフやミドルクラス以上の不満が噴出する。彼らにとって、伊藤の対労組姿勢は、急進派組合に妥協しすぎる過剰な宥和政策であって、それだけでなくも混乱の極

に達していた労使・労務関係をさらに複雑化させるものとの危機感があった。このまま労組を甘やかせては、いずれ急進派労組の波状ストなどによって日航全体を牛耳られてしまうという本社エリートたちの危機感が一気に顕在化し、絶大な権限を握っていた当時の伊藤をもってしてもはや抑えることの出来ない事態となりつつあった。いわば、社内エリートスタッフ及びミドル管理者たちと、日航最大組合で、体制側でもある全労とによる 5
協同反伊藤クーデターが発生したのである。

窮地の伊藤に追い打ちをかけるのが、運輸大臣による伊藤譴責という事態であった。日航の社内的混乱に対し、11月5日、当時運輸大臣であった橋本龍太郎が伊藤を呼び、①日航と鐘紡の会長職兼務のけじめをつけ、どちらか一方に専念すること、②山地社長と利光副社長と腹を割って話し合い、ナショナル・フラッグ・キャリアにふさわしい体制にする 10
こと、さらに、山地社長その他の経営陣に伊藤に集中化された権限を大幅に委譲することの二点について異例の注意を行ったのである。

ここに至って、ノンプロパーで単独日航入りしたため、有能な参謀による補佐を得られなかった伊藤は孤立無援の状態となった。まさに急転直下の形勢逆転劇といえよう。自己に権限を集中させた上で、一気に経営改革をおし進めてきた伊藤流経営再建に対する反動 15
・抵抗が、対労組対策でのちょっとした目論見違いから一気に伊藤を取り囲んでしまったと言えるだろう。

そして、遂に伊藤は1987年3月31日、任期を三ヶ月余りも残したまま日航を去る決意を下したのである。

15. ポスト伊藤の日航改革：軌道修正への道

伊藤の突如の辞任によって、渡辺文夫東京海上会長が新会長として迎え入れられた。山地社長と、生え抜きの利光松男副社長（現日本航空社長）はそのまま現職にとどまり、こうしてポスト伊藤体制が発足することとなった。

①会長室・最高経営会議等の廃止

新体制による日航改革は、伊藤式経営改革の枠組みを軌道修正することから始まった。まず、伊藤の日航入りにともなって設置された会長室、最高経営会議、経営管理委員会、さらに本部長会を廃止する。会長室は単独で日航入りする伊藤を補佐し、情報収集を行う参謀本部的存在であり、これまでのエリートセクションであった人事・労務部門に代わって大きな権限を持った。また、代表取締役4人で構成する最高経営意思決定機関であった最高経営会議は、日航改革のビジョンを全社員に明示するトップダウン型経営改革の司令塔的役割を担っていた。さらに、経営トップによる独断専行をチェックし、各現場の現状や具申を行わせ、現場主導型改革をサポートするために設けられたのが経営管理委員会であり、また本部長会であった。

②常務会の復活

さらに山地体制は、最高経営会議の廃止にともなう最高経営意思決定機関として、常務会を復活させる。かつての常務会はいわば定例役員会の域を脱しておらず、伊藤から「何ら有効な経営意思決定を行っていない老人サロン」だとしてその存在意義を全否定され廃止されたいわくつきのセクションである。山地は月一回の定例役員会を別途新設した上で復活させた常務会のほうは週一回の開催とし、山地社長自身が議長となり最高経営会議にかわって新常務会が同社の最高意思決定機関となった。

③事業総本部制の廃止

利益責任が明確化せず、職能別に別れていて横の連絡がなかった各本部を、顧客主体の緊密な連携が保てるようにと伊藤が導入した国際旅客事業、国内旅客事業、貨物事業、マーケティング事業、関連事業、さらに技術の計六つの事業総本部制を廃止し、管理主導型の本部制に戻している（附図6参照）。

④現場主導型から管理主導型へ

伊藤時代においては、事業総本部制の導入によって各事業分野に関する経営意思決定事項を大幅に権限委譲させ、現場主導型の経営によって日航社員の活力を出させ、かつ親方の丸意識を払拭させることに努力してきた。しかし、従来の日航において絶大なる権限を有していた本社管理部門スタッフおよびミドル以上の管理者にとって、伊藤の現場主導型経営は明らかに行き過ぎで、日本航空としてのまとまりが希薄化するとの危機感、抵抗があった。労務政策についても、伊藤がとった対策は過激な一部労組に対する一方的譲歩であり、これまでの20数年にわたる本社労務政策を全否定されたように映った。伊藤は労使対立・労労対立の解消策の一環として、機長組合さらに航空機関士組合の結成を許し、従来の4労組が一挙に六つとなった。それだけでなくも混乱の極に達していた労使・労労間の問題が伊藤の労務政策でさらに難しくなると猛烈な抵抗・反発を行ったのも本社管理部門のエリートやミドルクラス以上の管理者たちであった。

このような声をポスト伊藤体制、すなわち山地・利光新体制は今回積極的に採り入れ、現場主導型から管理主導型へ戻すことになったのである。具体的には、伊藤時代、事業本部や現場に対する大幅な権限委譲が行われるとともに、戦略も各事業本部に積極的に下ろされていた。しかし今次の改正では、本社管理部門に新設された経営企画室が戦略策定を一手に行い、職務権限についても現場部門から大幅に取り上げられることとなった。

16. 日航民営化

伊藤が突如の辞任をしてから約半年後の1987年11月、政府は日本航空の株式を全て売却するとともに、日本航空株式会社法が廃止された。こうして、ここに日本航空の完全民営

化が達成されたのである。しかし、日航が抱える課題は山積していた。

17. 泥沼化する労使関係の復活

伊藤の「労使運命共同体論」に基づく労使対話路線は、これまで戦闘的といわれてきた日航労組や客乗組合、さらに乗員組合といった組合の信頼を受けてきた。こうして日航は伊藤体制のもとで、実に12年ぶりにストライキなしという奇跡が起きた。

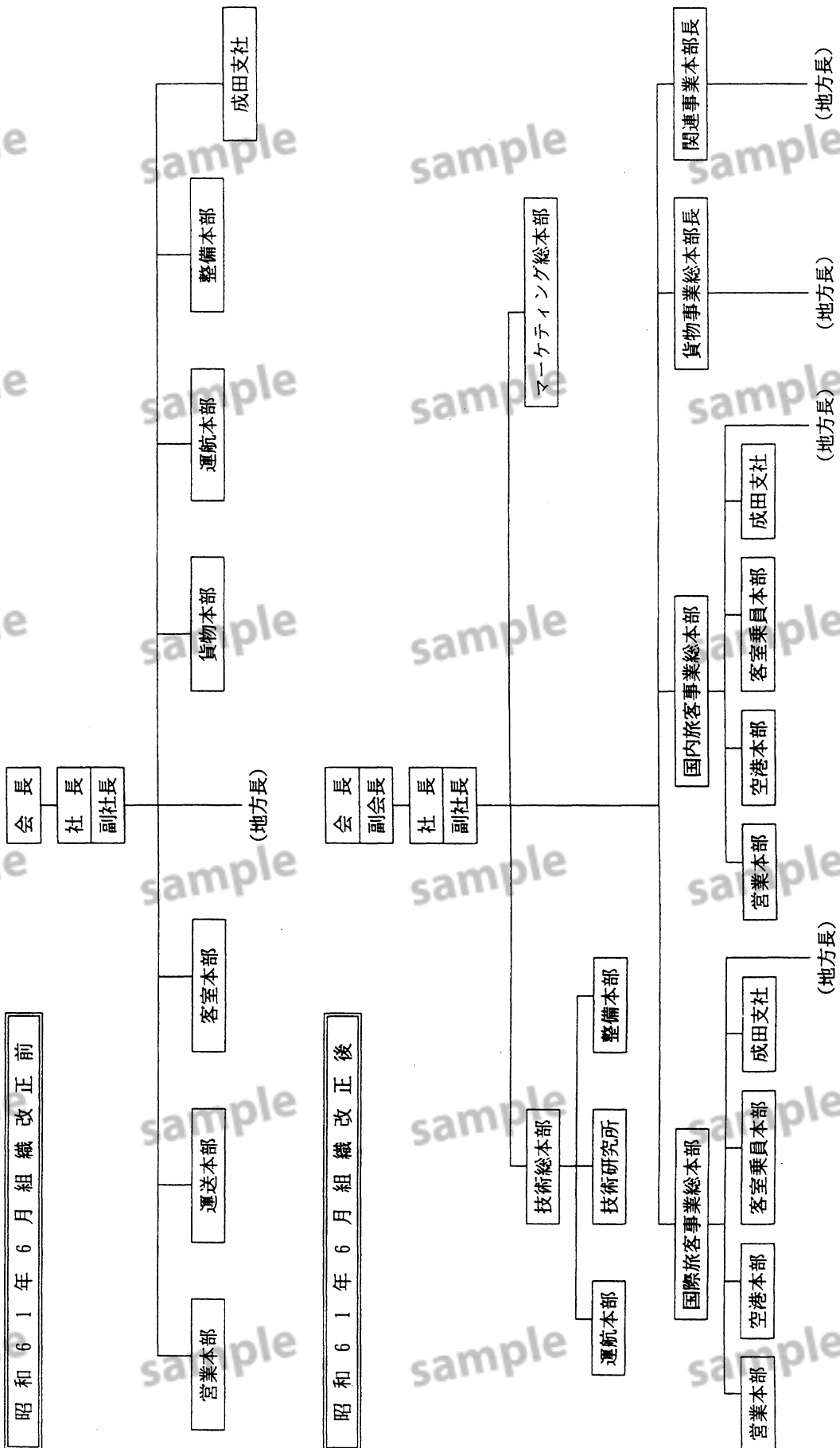
しかし、伊藤退陣後、労使関係は再び険悪化してゆく。その一つが日航の次期主力機として導入されたB747-400型機問題である。ハイテクジャンボと言われるこの機は従来必要とされていた航空機関士を必要とせず、操縦士と副操縦士の二名編成で運航が可能となっていた。これに対し、航空機関士で結成された「前任航空機関士組合」が一斉に反発する。さらに、客室乗務員の編成問題で「客室乗務員組合」と会社側が対立する。伊藤は労働条件の向上を一つの突破口に、労使関係の安定化を図るため国際線旅客機の運航乗務員の編成を一機5名から6名と増員することを認めた。しかし、山地体制となり民営化を迎え、一気に競争が激化するのを受けて人件費圧縮と効率的乗務編成のため、もとの5名編成に改めたのである。さらに、外国人パイロットの採用決定に対する「機長組合」の抵抗など、日航の労使問題は今ふたたび泥沼化の様相を呈し始めたのである。

そして、ついに1988年3月31日、乗員組合のストライキ突入を契機に12年ぶりの「ストライキなしの奇跡」はわずか一年余りで夢と消えるのである。（航空業界の労働組合の近年の状況については附図7を参照）。

18. 日航、43%の減収・減益

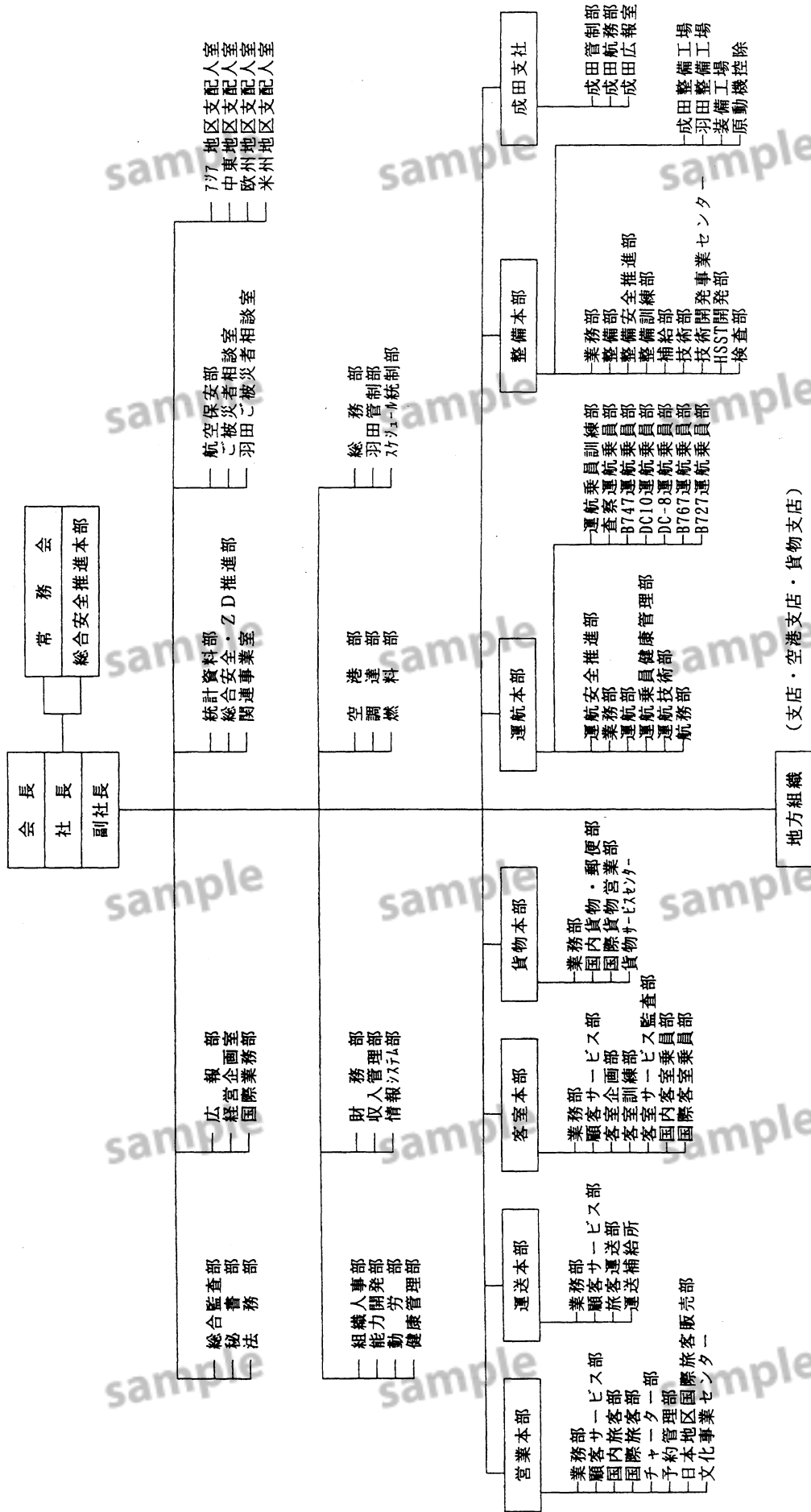
この秋で創立40周年を迎える1991年11月、日航は今三月期の決算を発表した。それによると、日航の経常利益は前年比43%減の140億円。それに対し、競合会社である全日空は同10%増の280億円となり、日航は全日空の半分の経常利益しか確保できない見通しとなったのである。

附圖1. 基本組織改正前後比較



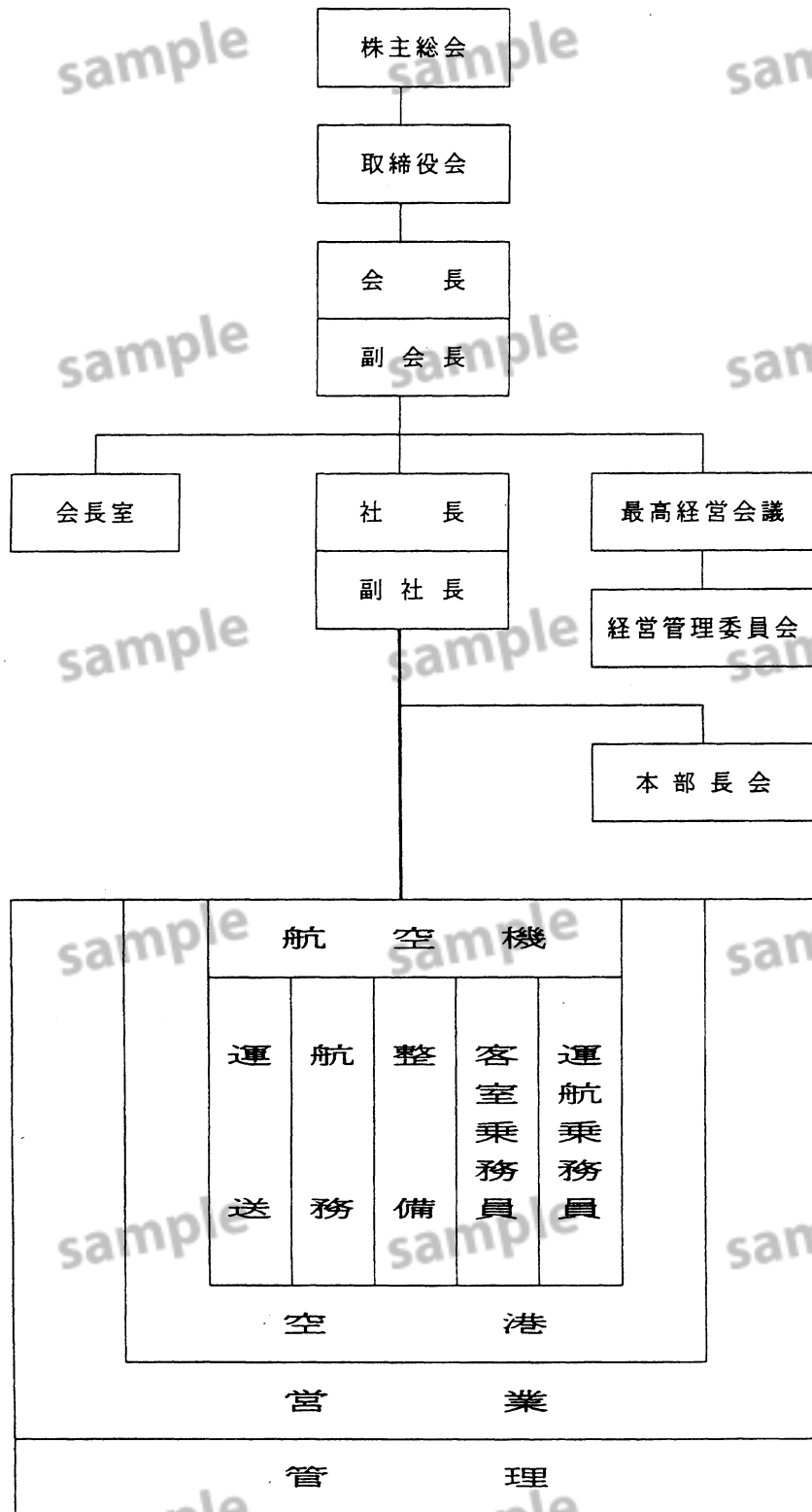
(注) : 日本航空(株)提供資料をもとに編集・作成。

附圖 2. 日本航空組織図：高木体制時 1986年 2月 1日現在



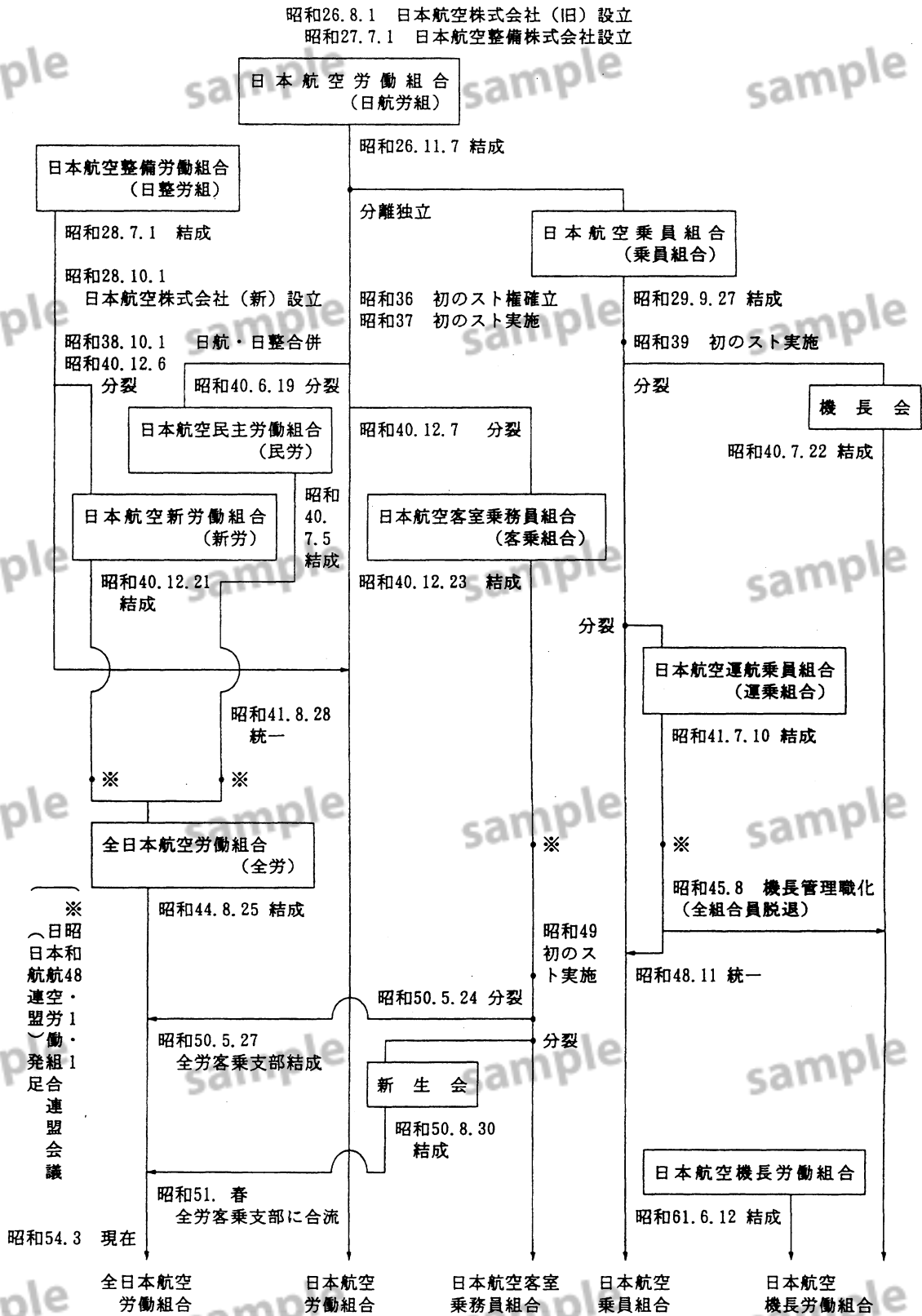
(注)：日本航空(株)提供資料を基に再編・作成。

附図4 伊藤淳二の描いた新組織概念図



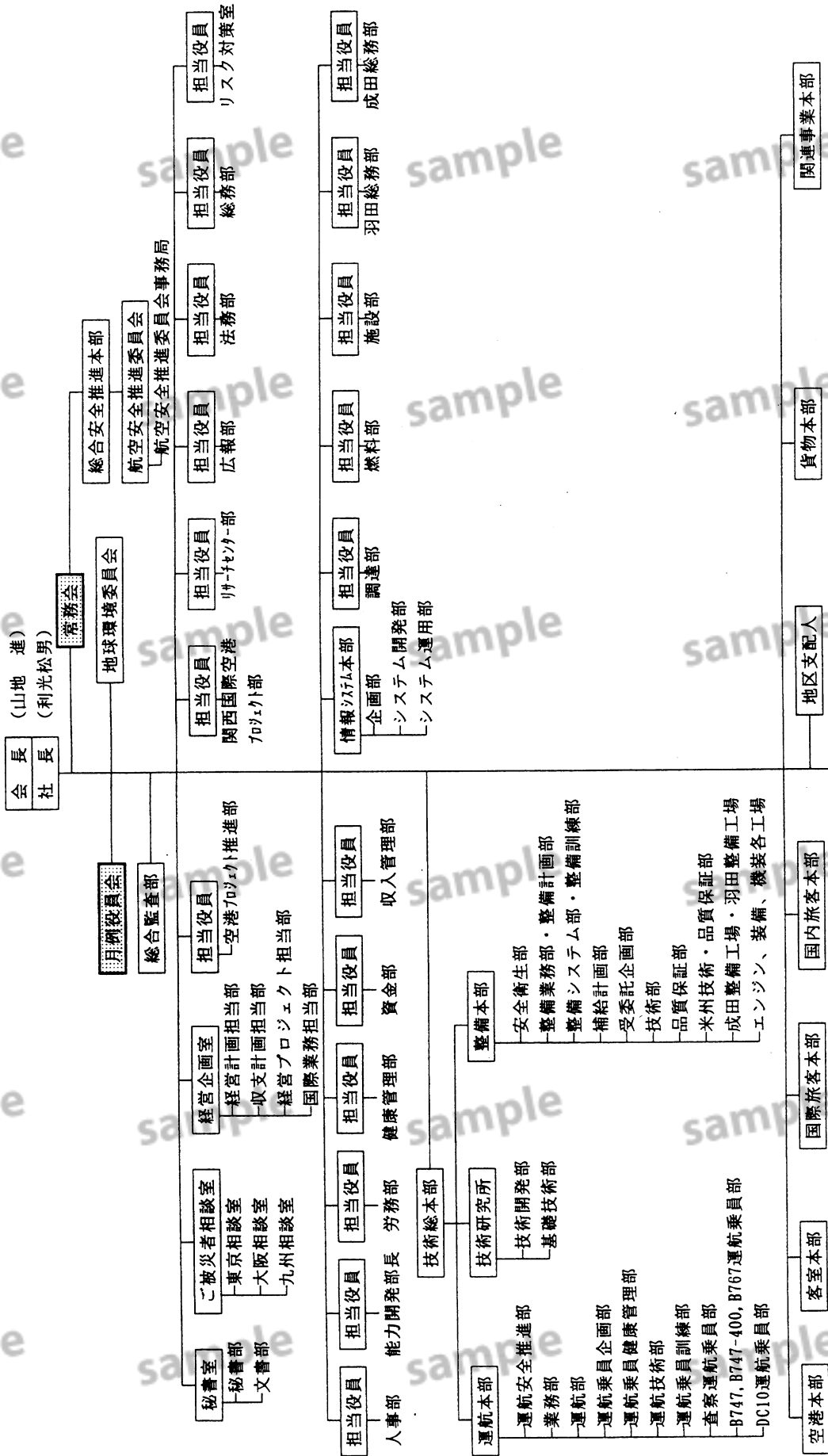
(注) : 「最高経営会議通知第4号別紙」より

附図5 労働組合の分裂過程



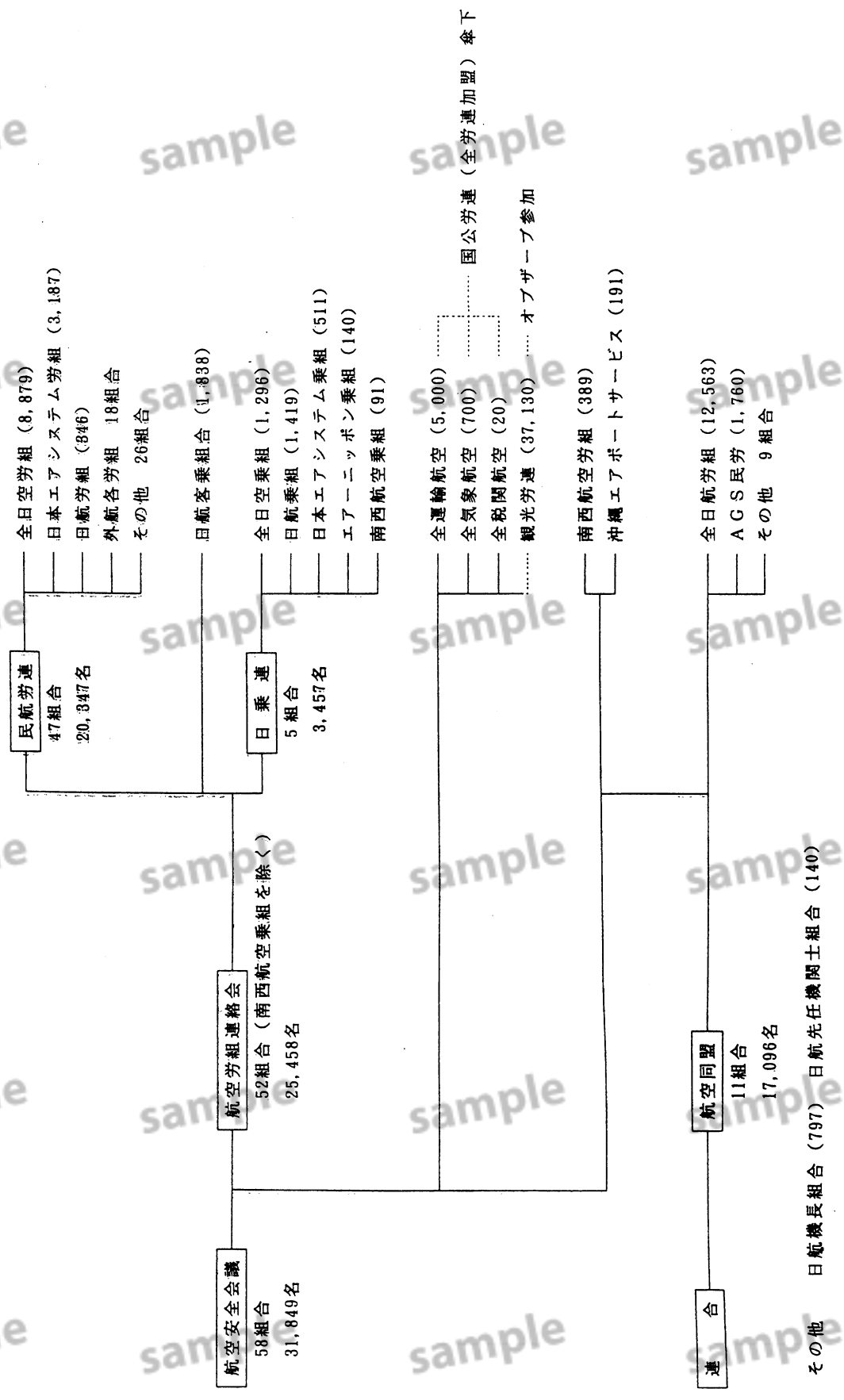
(注) : 吉原公一郎 「日航会長室」より。

附図 6 日本航空組織図：山地進体制 1991年7月1日改正



(注1)：太枠網目部は主な改変・新設セクション。
 (注2)：日本航空提供資料を基に再編集・作成。

附図7 航空労働界の現勢 (1990年7月現在)



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.