



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 10
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、 15
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 20
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 25
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 30
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