

Title	組織と人と、そして機械と
Sub Title	
Author	西松, 遙(Nishimatsu, Haruka)
Publisher	慶應義塾大学理工学部
Publication year	2012
Jtitle	人間教育講座：社会を知る自分を知る自分を育てる (2012.), p.111- 145
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Book
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO50001001-20120000-0111

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

組織と人と、そして機械と

元日本航空社長、城西国際大学客員教授

西松 遙



にしまつ・はるか 一九四八年、静岡県生まれ。東京大学経済学部卒業後、一九七二年に日本航空入社。運航本部、空港本部、財務部、経営企画室勤務を経て、一九八七年にフランクフルト支店総務マネジャー。その後、資金部部长、執行役員、取締役を経て、二〇〇六年に株式会社日本航空（事業持株会社）と日本航空インターナショナルの社長兼CEOに就任。二〇〇五年から二〇〇六年にかけて航空機のトラブルが多発したため、就任当初からこの航空機のトラブル収束に力を注いだ。その後トラブルは減少したが、二〇〇八年のリーマンショック以降の航空旅客の大幅な減少に伴い業績が大幅に悪化。二〇一〇年会社更生法の適用を申請し、社長を退任。現在、城西国際大学客員教授。

交通機関と人

●交通機関の特徴

まず交通機関の特徴を説明したいと思います。

ちよつと理屈っぽいのですが、私たちは「即時」「即地」という言葉を使います。生産される場所と消費される時と場所がまったく一緒であるということです。どうしてそんな言葉を使うのかと不思議に思われるかもしれませんが、これが結構やっかいな話でして、この後の話にもずっとつながってきます。交通機関では、何かが起きたときに、それぞれの現場の担当者が瞬時に自らの意思で、どのように対応すべきかを決めて行動することが求められます。その場所に上司はいないし、上司に相談する時間もない。つまり、交通機関の品質は現場の担当者力量やモチベーションに大きく左右されるのです。

航空会社は、ご承知の通り、多くの現場機能で成り立っています。飛行機を整備する人、飛行機を飛ばす人、機内でお客様にサービスする人、荷物の上げ下ろしをする人、チケットを買っていたかどうかとセールスをする人など、これだけいろいろな性格の違う機能で成り立っている業種は他にないのではないかと今でも思っています。そういう意味で、すべての現場機能をどのように機能させていくかがたいへんに大きな意味を持っており、このすべてが十分に機能しないと、高い品質のサービスを提供することはできません。

●交通運送の品質

交通運送の品質を、われわれは「安全性」「定時性」「利便性」「サービス」の大きく四つに分けています。トップバッターの「安全性」は最重要要素です。直接的には整備士やパイロットが担当しますが、昨日（二〇一二年十二月四日）の中央自動車道笹子トンネル崩落事故のように、この安全性は最も重要なこととして、昨今問題になっています。

「定時性」とは時間通りに来ることで、やはり交通機関の大原則です。日本人は、この定時性については特に厳しい。実は私はドイツに住んでいたことがあるのですが、ドイツでは列車が遅れても、十分以内の遅れだったら遅れとみなさないといいぐらいの感覚です。当時、私の部下であるドイツ人が日本に出張に来たことがあるのですが、ドイツに帰ってきてすぐに私の前に座って、びっくりしたと話してくれました。彼は新幹線を利用したのですが、ホームに描かれた車両ドアの位置で待っていたら、自分の目の前にそのドアが着いた。さらに一、二分遅れたら「申し訳ありません」と謝罪していた。どうしてあそこで謝らなくてはいけないのか。あれは完全にオン・タイムだ、と言っていました。欧米のなかでは時間に比較的厳しいとされるドイツ人ですらそうですね。このあたりは日本人のすごさではないかと思えます。

「利便性」については、言うまでもなく路線や所要時間、便数が最も大事で、競争力を大きく左右します。そして「サービス」については、ソフトの要素が大きく、「ヒト」が重要になります。

●日本の消費者

では日本の消費者はどうか。

日本の消費者は「品質」に厳しい。安全であるのは当然だと思っています。みなさんはご存知ないかと思いますが、昔、『日本人とユダヤ人』（一九七一年、角川書店）という本のなかでイザヤ・ベンダサンという人が、「日本人は安全と水はただであると思っています」と指摘していました。迫害を受けてきたユダヤ人にとって安全は何千年間も追い求めてきたものであり、水は手に入れるのがとてもたいへんなものだが、日本人はそのどちらもただだと思っている、というようなことが書かれています。

また、日本人はパンクチュアル (punctual、時間に正確なさま) な性格なので、交通機関にも徹底して定時性を求めます。サービスがいいのはしごく当然だとも思っています。これはチップという制度とも関係しています。そもそも、どうして海外ではチップというしきりがあるかというと、普段サービスが悪いからです。だから、良いサービスをしてくれた時にお礼をするのがチップなのだそうです。日本にチップという制度がないのは、サービスが良いのが当たり前だからだという説がありますが、本当にそう思います。

そして、最も注意しなくてはならないのが自分の受けたサービス、あるいは体験でその会社のすべてを評価すると言う点です。これは必ずしも日本人に限らないのですが、一度でも欠陥商品を提供すると、二度と使ってもらえなくなるのです。ここがきつところですが、高レベルの品質を維持しなければならない。まあ、当然ですよ。

●人の見方

自分が受けたサービスや体験でその会社のすべてを評価することに関して小泉吉宏さんの『ブッタとシッタカブッタ』（二〇〇三年、メディアファクトリー）の四コママンガ「ものを見るということ」をご紹介します。実は彼は私の浜松北高校の後輩でして、『ブッタとシッタカブッタ』は二〇〇万部ぐらい売れている人気本だそうです（図1）。

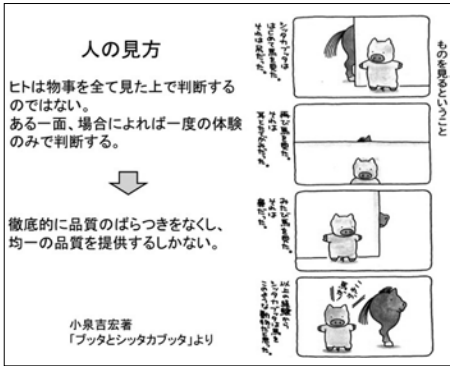


図1 ものを見るということ

つまり、ものを見るとはなにかというと、人間は自分が見たことだけで勝手に全体を判断してしまうという意味です。別に消費者の悪口を言っているわけではないのですが、人というのはだいたいそういうものだし、そういうふうになってしまう。これは航空会社だけではありません。こういう話がありました。私もその時一緒にいたのですが、ある生命保険会社の社長さん二人が同じホテルに泊まりました。ところが片方はそのホテルをべた褒めし、もう片方はボロクソに評価しました。その違いは何か。担当者が良かったか悪かったかだけです。悪いと言った人の場合は、掃除のおばさんの態度が悪かっただけです。それだけで、このホテル全体がだめだという評価を下したわけです。

そういうふうには消費者は厳しい。そして一回でもこういうことがあると、だめだと結論づけてしまう。ですから、われわれがやらなければいけないのは、徹底的に品質のばらつきをなくし、均一の品質を提供することです。つまりいつ行ってもいいサービスが提供される、いつ行っても安全だということにもっていかなければ存続できないと実感しています。

●品質の大幅低下

私が日本航空のマネジメントを引き受けた時はたいへんトラブルの多い時期でして、安全性も定時性もサービスもそれぞれ品質が大幅に低下していました。安全性については、パイロットが管制のOKが出ないまま離陸しようとしてしまったり、整備士の検査がずぼらで不十分であったり、客室乗務員がドアの操作をミスしたりしていました。ドア操作というのは実はたいへんなのです。飛行機が離陸する直前に、客室乗務員はドアの操作モードがきちんとマニュアルになっているのかをチェックしなければなりません。オートマチックにしたままでドアを開けると、緊急着陸になってしまつて、ドアのところから避難用のゴムスライダーが飛び出します。その飛び出す力がすごいので、そばに座っている人が飛ばされてしまうんですね。このドア操作ミスをひとつとしてしまつただけで、安全面に大きな影響が出てきます。

さらに、DC10型航空機のエンジン火災もありました。福岡・ホノルル間の路線が廃止になる、そのいよいよ最終便が福岡空港から飛び立つという時に、NHKのテレビカメラの真ん前でエンジンから火を吹いてしまったのです。とてもまいりました。こういつたかたちでいろいろなトラブルが出て、安全

性への信頼を大きく失うこととなりました。

定時性についても同じです。乱れが長引き、大きく悪化していました。サービス競争力も落ちていて、全体的な競争力は大幅に低下していたのです。

ですから、二〇〇六年に私が社長に就任した時には、「これはどうすべきだろうか」と、私自身もいろいろと考えたのですが、第一線の現場の全員ががんばらないとだめだというのが最終結論でした。そして、そうしてもらうためにはどうしたらいいか。トップも社員も一緒だと。社長のドアをなくし、誰でも入れるようにする。トップも社員食堂で社員と同じ飯を食べて、同じ給料をもらう。基本的に電車やバスなどの交通機関で通勤する——、とりあえずすべき算段はそれしかないだろうと、ちよつと奇をてらったようなことになってしまいました。こうしたスタイルを表明、実行いたしました。

航空の品質

①安全

安全性というのは先ほども申し上げたように、最も重要な品質です。飛行機を作るのは難しいのですが、使うのもそれと同じくらい難しいのです。作るというのは、当たり前ですが、ヒトが主体的に動いて、モノを完成させるといふプロセスですよ。ところが使うというのは、先にモノがあるんです。既に存在するモノの実態を正確にとらえ対応することを、ヒト、つまり整備や運航は求められます。モノを作る方がハイテクだとすると、使う方は確実にローテクです。しかし確実にやらなくてはいけ

ないというやっかひさがあります。どうしてかというのと、飛行機はとまってられないから。よく冗談を言うのですが、「車はうらやましい。いざとなったらとまればいいから。とまってJAF（日本自動車連盟、ロードサービスなどを行う）を呼べばいいから」。でも飛行機はとまってられない。前に進んでいないと浮かべませんから。まあ、これは航空力学を学んでいる人にとっては当たり前のことでしょうが、うちの整備の人間もパイロットもみんなこう言うんです。

安全についてですが、現在ハードウェアはとても進歩しています。GPS（対地接近警報装置）というものが飛行機についていて、飛行機が地面に近づくと、音声で危ないというものすごい音量のウォーニングが確実に鳴ります。また、TCAS（空中衝突防止装置）というものもあり、他の飛行機が接近してくると、危機を回避する操作を自動的に声で指示してくれます。こんなふうに、これでもかこれでもかというかたちで、安全設備のハードウェアは安全に向けていろいろな発想で進化しています。

しかしいくらハードウェアが進化しようと、事故がなくなるのはヒューマンエラーがあるからです。先ほどのような話で、いろいろな対策を練って、新技術を入れて、安全設備を開発・搭載しても、航空機事故は未だになくなりません。この事故というのは死亡事故だけでなく、人は亡くなっているけれども危険な状態になったという意味での事故も含まれます。死亡事故とほぼ大事故直前の事故を合わせたものです。そうした事故の七〇八割はヒューマンファクターによるものです。

思想的・政治的な意味はないのですが、ちょっとオスプレイ（Osprey、ベル社とボーイング社が開発したアメリカ軍の最新鋭輸送機V-22）の話をしませう。オスプレイについては、事故は起きていますがハードには問題がないと言われています。私は、安全の最大のポイントはヒューマンエラーをし

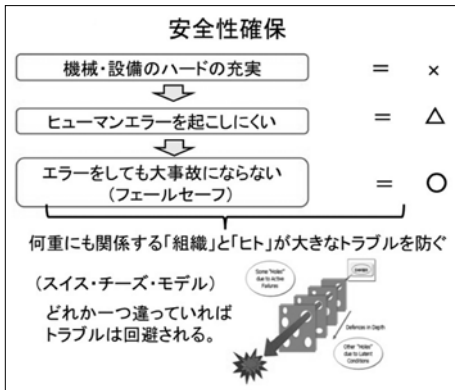


図2 スイス・チーズ・モデル

やすいかどうかだと思っています。そちらのほうがより重要な点で、さらに付け加えると、仮にヒューマンエラーをしたとしても事故につながるような仕組みになっているかどうかです。このあたりを技術的に検証すべきではないかと思っています。

いずれにせよ最後に残された航空の安全のポイントはすべてここになります。いくら機械をよくしても、整備も乗員も含めてヒューマンエラーが事故の原因になっているわけです。

これをちよつと整理しますと、安全性の確保のためには、機械・設備のハードの充実に加え、ヒューマンエラーを起こしにくくすることが大事。しかしこれでも足りない。エラーをしても重大事故にならない仕組みを組み込んでおかないと、安全性は確保できないのです。

では、そうするためにはどうすればいいかというと、何重にも関係する組織とヒトが重なり合って大きなトラブルを防ぐしかありません。これをわれわれは「スイス・チーズ・モデル」と呼んでいます(図2)。穴がたくさん空いているいろいろなスイス・チーズをスライスして並べます。そうすると、チーズによって穴の大きさもその位置も異なっていますから、向こう側が透けて見えることはありません。そんなふうにはトラブルを防ぐというイメージです。また

ま全部貫通する穴があると、事故が起こってしましますが、どれか一枚が穴でなければトラブルは回避されるのです。つまり、何重にも関係する組織とヒトがいれば、誰かがトラブルを阻止することができ。野球で言えば、内野手がゴロをトンネルしても、外野手が拾って、矢のようなスピードで送球してタッチアウトにする。そんなイメージです。こういうところが重要になってきます。

つまり、組織とヒト次第で安全の結果が大きく変わってくるわけです。そこで、われわれはその対策のひとつとして「非懲戒制度」を導入しました。

安全性を向上させるための対策としては、情報を集めて現場の状況をしつかり把握すること、各部署・階層のモチベーションを向上させることが第一ステップとなります。そしてそのなかで特に重要となるのが失敗を生かすことです。成功体験を聞いてもまったく意味がありません。言葉が悪いのですが、失敗のなかにこそ情報がたくさん集まっているのです。「こうやってうまくいきました」という話を参考にするには悪くはないのだけれど、それよりもむしろ失敗したときの原因追及が結果的には一番効果があります。そのためにはまず正確な情報を手に入れることが大事です。「どうして失敗したのか」「どこが悪かったのか」という情報が得られれば、九〇%ぐらいは結論が出たと言ってもいい。正しい情報が手に入って、それでも間違えるなら、それは相当の馬鹿だと、極端に言えばそういう話だと思います。懲戒制度というのは、ミスしたやつはけしからんと懲らしめ戒めることです。私たちはミスしても懲戒しないという制度を入れました。それまでは、整備の人でも運転の人でもミスすると懲戒委員会などにかけられて、「お前は悪いことをしたな。けしからん」とやっていたのですが、もうそれはやめよう。むしろ「どうしてミスをしたのか」「どうしてそこでトラブルにつながってしまったのか」

を教えてください、そうした情報の方が大事だと変更しました。その際、多くの役員が「何を考えているんだ」「どうしてミスった者にけしからんと言わないのだ。一生懸命やっている者がかわいそうじゃないか」「一生懸命やっている者とミスをした者を同じ扱いにしてはいけない」と反対しました。もちろんそうですが、そのことよりもむしろ失敗した原因追及の方が大事であることを皆にわかってもらい最終的に変更することといたしました。

しかし最初、変更したばかりのときは、誰もまったく信用しないわけです。「あんなこと言っちゃって、絶対に何かするに違いない」と、浸透するまでに一年間かかりました。そのうちに皆が言ってくれるようになったので、どんないろいろな情報が入ってくるようになり、どういう場合にミスが出やすいかも分かってきました。自分の意見を言える雰囲気作りについては注意を払ったところです。

② 定時性

航空の品質における二番目の要素は定時性です。

一般的にアナリストやコンサルタントたちは、資産の稼働を向上しろと言います。飛行機をたくさん使って稼働を向上しようとすると、効率的なダイヤを作ることになります。効率的なダイヤをめざすと、便と便との間が短くなります。そうすると、一度ダイヤが乱れると、一日中ずっと乱れてしまいます。今のLCC（格安航空会社）がそうです。という失礼ですが、少し前のデータですが、LCCの定期便の遅れの平均が一時間二十分だそうです。それはそうですね、ぎりぎりです。朝の便がアウトになったら、一日中アウトになるのです。ここが結構しんどい話で、「いや、それでもい

い。そんなに遅れても安ければいいよ」という人はいいのですが、時間にうるさい日本では大変です。この場合は「あそび」を入れればいいわけです。つまり、ある便と便の間にインテンショナル間をあけてしまう。これを入れると、そこでなんとか二、三〇分の遅れで乱れがとめられて、その後はいつもの通りにやればよくなります。そうすると、信頼が戻ってきて、結果的には収入増につながっていく。

すなわち、資産効率を上げるときに稼働を向上しろと言うのは簡単ですが、実際にそれを実行に移してみると意外に違うわけですね。アナリストやコンサルタントは「あなたが持っている資産はいくらで、収入はいくらで、稼働がどうか」と数字だけで見ますからね。アナリストとコンサルタントの言うことは信用するんじゃないと私はよく言います(笑)。

そして「南北問題」があります。この「南北問題」は先進国と後進国の話ではありません。われわれが言う「南北問題」とは地理的な南北です。ひとつの飛行機を使って、東京・札幌を飛んだ後、東京・沖縄に飛んでいたりしたんです。稼働を上げようとすると、そういうふうに戻したほうがいいので、こうしたダイヤを組んでいるのですが、実はここに問題がありました。そうするとどういうことが起こるかという、札幌便の影響を沖縄便が受ける、反対に沖縄便の影響を札幌便が受けることになりました。札幌便のお客様は「どうして沖縄の台風の影響をこの札幌で受けるんだ」、逆に北海道の雪で沖縄戦が乱れてくると、沖縄のお客様は「どうして北海道の雪で沖縄が影響を受けるのか」となってしまう。遅れに対するお客様の納得感がまったくない。そして信用失墜、収入減少へとつながります。

全部これです。現場で何が起きているかを把握していないからです。現場でお客様がどういう反応

をしているかをしっかりとつかんでおらず、数字だけを見ていると、見過ごしちゃうんですね。ですから現場で何が起きているのかを把握することが、定時性の確保に対する重要なポイントになります。

●ハブ・アンド・スポークと理論と実際

ハブ・アンド・スポークという概念があります。地点が八つある場合、ハブ空港（大空港）を二つ作って、ハブとハブの間にトランクライン（幹線）を引く。そして、それぞれのハブから残りの六つの小都市と継ぎを、算術上、ハブ・アンド・スポークなら七路線ですみます。ところが、ポイント・ツー・ポイントで八つ全ての空港を直接結ぶと二八路線にもなってしまう。だから社会的コストを考えると、ハブ・アンド・スポークは正しいというのが、交通経済学の理論です。

ところが、こんなことをやっていたらだめなのです。日本にはハブ空港というような立派なものがないから、アメリカの国内線の例をとりあげます。

米国の大手航空会社はこぞってこのハブ・アンド・スポークを採りいれました。しかし、先ほどの理論通りにはいかなかったのです。まず飛行機が定時に飛ばないから、乗り継ごうと思っても、遅れてしまつて乗り継げないことが頻繁に起こる。それから、預けた荷物が正しくトランスファーされない。荷物を預けると、乗り継ぎの場合、航空会社から次の航空会社にトランスファーされるのですが、これがよくない。よくなくなつてしまします。アメリカの国内線で乗り継ぎをされて、苦い思いをされた方はたくさんいらっしゃると思いますが、こうしたことがしょっちゅう起こります。従つて、大手航空会社のハブ・アンド・スポークはほとんど評判が悪くなりました。

対極的なビジネスモデルがサウスウエスト航空です。サウスウエスト航空は小さい飛行機によるポイント・ツー・ポイント方式をとりました。先ほどの理論による二八路線方式です。そうすると、ハブからハブへ乗り継ぎなしで直行しますから、トラブルがない。荷物だつてほとんどなくなる。競争力がどんどんついて、サウスウエスト航空は今やアメリカの国内線のナンバーワン航空会社です。サウスウエスト航空はボーイング737という一五〇人乗りぐらいの飛行機を五五〇機ももっているのですが、しかも浮気しないで、一機残らず全部ボーイング737です。そうすると、整備部品なども共通して使えますから、コストがかからない。飛行機も小さい。ポイント・ツー・ポイントにびつたりです。そしてずっと使い続けている。一九七一年に創立された会社ですが、四〇年以上ずっと使い続けています。彼らのすごいのは、この継続する力だと私は思っています。これが、サウスウエスト航空がアメリカン航空にもユナイテッドにも勝ち、コンチネンタル航空にも勝ってきた最大の理由です。結果的にこのモデルはLCCのモデルになって、その後でできたジェットブルーやヨーロッパのライアンやイーजीジェットなど、みんな真似して、ひとつの機種の小型機しか使わないでやっています。サウスウエスト航空はLCCのはしりとされていますが、彼らは自分たちがLCCをやったとは思っていません。でもLCCのモデルになったわけです。

つまり何が言いたいのかというと、理論と実際はまったく違うのです。

③ サービス

サービスについては、一日八〇〇便あるフライトすべてにおいて、十分なサービスを提供できてい

るかです。サービスについては、一回アウトだと絶対にアウトですから厳しいです。日本航空の客室乗務員は七〇〇〇人ぐらいいますが、一人がだめだと、七〇〇〇人全員がだめとなります。でも自分も同じだと思えます。何かとんでもない製品だと思ったら、その製品をつくった会社全体がだめだと思う。これは結構しんどいです。ただメーカーの場合は、粗悪品を検査の人がだめだとはじてくれるので、最後にお客様のところに行くのは良質の製品だけになります。ところが航空会社はそうはいかない。サービス業はお客様の目の前でのことですから、チェックができないんです。悪い製品をはじくことができない。これが最大のポイントですよね。

●サービスと現場力

話がそれるかもしれませんが、フランクフルトで仕事をしていた頃の経験について触れてみたいと思います。

フランクフルトという空港は七割が乗り継ぎです。乗り継がれるとしんどいんですね。飛行機が遅れると、乗り継がないお客さんがたくさん出てきますから、面倒を見なくてはいけません。でももともとフランクフルト線というのはそれで商売している空港です。遅れて乗り継げなくなる場合、我々はその後の乗り継ぎ便の席を確保するアクションをとることになります。たとえ相手が満席であっても、席をとってくるのです。どうしてそんなことができるのかと言うと、逆にJALへの乗り継ぎ便のアリタリア便がミラノからフランクフルトに遅れてきた時、フランクフルトでわれわれが待つてあげるので。ただ、フランクフルト空港というのはしんどい空港で、一回離陸許可をずらすと、順番が二時間後な

どになってしまうので、そこをうまく、たとえば三〇分後にまた離陸許可を持ってくるようにするには、「管制」とうまくやっておかなければいけない。そうすると、お互い様でJAL便が遅れた場合次の乗継便の座席を満席であっても出してくれるのです。どうするのかというと、本来のお客さんをはじいちゃうわけです。本当はしてはいけないのですが、そういうことまでやらないと、サービスのクオリティは確保できません。

また、乗り継ぎ便がない時は、ホテルの部屋を確保します。お客さんも寝なければいけないですからね。満室であっても取ります。こういうことをしてやると、便が遅れてもお客様には我慢していただける、次回も使おうという気になっていただけるわけです。

ですから私たちは、トラブル処理こそが交通機関の実力だと考えています。何もない時にはその差が出ません。トラブルが出た時に、どうやれるかが交通機関の実力です。そしてそれを担っているのが現場力、つまりヒトです。

●フラットな組織運営

私が社長になった時に、どうしてトップと社員の距離を縮めたフラット型を取り入れたかという点、交通機関の組織は放っておくとどんどんピラミッド型になるからです。機長がいて副操縦士がいるというようにランクがある。整備だつてランクがありますから、どうしてもピラミッド型の官僚的な階層が多くなってしまいがちなのです。これを修正して、現場で起こっていることを瞬時に経営に届けられて、マネジメントがすぐに反応できる方法は何かないのか。そうやって考えたのがフラット型経営です。現

場は自分たちが主役だと思い、仕事に打ち込んでもらえるフラット型に修正して、マネジメントと現場の距離をできるだけ縮めたスタイルが航空会社のすべてだと今でも思っています。

機械（航空機）とヒト・経営

●機械とヒト

これまでは組織の話をしてきましたが、今日は理工学部の学生さんが多いので、少しハードウェアの話をしていきたいと思います。

ボーイングとエアバスの自動操縦を比べてみました。ボーイングもエアバスともに自動操縦装置があります。すごいですよ。放っておいてもやってくれますからね。勝手にナビゲーションしながら目的地まで運んでくれます。このように大変便利なものなのですが、同じ自動操縦装置でもボーイングとエアバスでは設計思想が違います。

ボーイングの場合は、操縦士（人間）が手動操作を始めると、自動的に機械は仕事をやめます。つまり自動操縦モードが切れるわけです。エアバスは、人間が自動操縦モードを切らないと手動での操作ができません。もし切らないで、人間が手動操作を始めてしまうと、機械が反応してしまいます。

ちよつとへりくつつぽいかもしれませんが、私は、ボーイングの場合は人間の判断を優先するのでイギリス経験主義哲学であり、エアバスの方は大陸合理主義哲学だと考えています。皆さんはエアバス社でご存知ですかね。実際にはイギリスも少し入っていますが、フランスとドイツが主体になってつくつ

た会社で、機械の合理性が優先されています。

経験主義哲学というのは理屈よりも実際の経験を優先するもので、「過去やってきてこうだったから、これが正しい」というものです。ですからイギリスでは今でも法律は判例主義です。昔こうやって判決を出したから、今度もこうしようねというのが法律の体系です。理屈ではなく、実績がどうだったかで哲学をつくってきた、そういうイギリスの経験主義哲学がボーイングにはあると思います。一方、エアバスの方は、デカルト、カントに象徴される合理主義です。合理主義哲学には、絶対に理屈は正しいという考え方がどこかにあるのではないかなと私は思っています。

一九九四年、名古屋空港（現名古屋飛行場）で、台湾の会社である中華航空のエアバス機の事故がありました。トラブルの発端は、着陸するときに誤って自動操縦の着陸復航ボタン（機首上げ動作）を押してしまったことにあります。乗務員はこの自動操縦の装置を解除しないまま、自分で手動操作を始め、自動操縦に反発する機首下げ動作の操作を継続してしまいました。自動操縦によってどんどん機首が上がってきますので、乗務員はあわてて手動でそれを押さえ込んでいたのです。本当は自動操縦のボタンを切れば済んだのですが、切らずにやってしまったので、自動操縦も反応してきてしまう。人間はさらに押さえ込もうとする。ところが途中で「もうだめだ」と思って手動操作をやめたとたんに、自動操縦の機首上げ操作だけが急激に作用して、機体がどんと急上昇してしまっただけで、飛行機というのはへんな態勢を取ると、失速しますから、墜落してしまっただけで、この名古屋のエアバス機の事故原因です。大陸合理主義的な自動操縦装置の問題点が一番典型的に出てしまったケースですね。

ところが一方で、空港をつくるときには大陸合理主義の方が正解なんです。ロンドン・ヒースロー空

港に行ったことがある方はいらっしゃいますか？　ここはグランドデザインがなくて、行き当たりばつたりでずつとつくってきた経験主義的な空港です。そうすると、もう乗り継ぎができないくらいにいろいろなところにターミナルができてしまつて、さっぱり分からない空港になってしまつています。ところが大陸合理主義的なフランクフルト空港の場合は、ロングスパンでデザインができあがっていますから、お客さんが増えてきたらここにターミナルをつくる、今度はこうするというように、乗客が利用しやすいデザインになっていきます。

何を言いたいかといいますと、ボーイングとエアバスの設計思想、あるいは空港建設には思想みたいなものが裏側にあるのです。技術の使い方や作り方には人文科学的な「思想」もある意味大きく影を落としていると思うのです。

●機械と経営

次に、日本航空が苦しんだところ、機械と経営の話です。機械とは航空機になりますが、ハードがすぐれていれば、それだけで世の中に役立つわけではないのです。そして時代とともに機械が果たす役割は変わります。

その象徴がジャンボ747だと思えます。私がこういう仕事をしていて常に思つていたのは、航空業界は公共性が強い業界です。公共性というのはみんなが使うという意味です。ないと困る。だから使うところというところが公共性のもつている意味ですが、そうすると足りないことを恐れますから、必ず供給過剰になってしまいます。道路建設もそうですね。あんまり混んでいてもよくないので、道路はやっぱ

(羽田空港)

発着枠が貴重なので、大きな飛行機に優先的配分。その結果

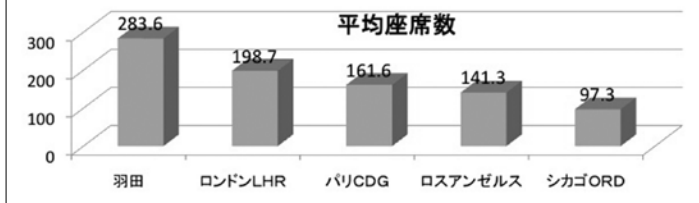


図3 空港別飛行機の平均座席数

り少し余裕をもってつくるべきですね。電力もそうですよね。電力不足になるなんてとんでもない話だから、絶対に、いかなるときにでもちゃんと電気が供給できるようにするというのが電力業界の考え方です。みんなそうなんです。すると、絶対に供給過剰になる。

最近、発着枠は廃止されましたが、図3は羽田空港と他の空港との一機あたりの座席数を比べたものです。羽田は一機あたり二八三・六となっていてダントツですが、これでもやっと三〇〇を切れたんです。これでも相当小さくなったわけですが、ロンドン、パリ、ロスアンゼルス、シカゴにいたっては一〇〇人を切っている。そのぐらいの座席数の飛行機が行ったり来たりしているんですね。だけど羽田は発着枠がいっぱいですから、小さい飛行機で発着枠一つを取ったらもったいない。できるだけ大きな飛行機で運べということで、その結果、図3のようになってきたわけです。

一方、国際線はどうかというと、実は飛行機の性能に問題があったと私は思っています。図4の横軸は航続距離、つまり飛行機が止まらないで行ける距離です。縦軸が飛行機の席数で、飛行機の大きさです。航続距離が長い場合には大きな飛行機の方がいいと、ずっと長い間技術開発されてきました。その最終形がジャンボ747—

した直後に、「いやあ、直行便なんかだめだ。おお客様は絶対にアンカレッジで休みたいに違いない」とみんな言っていたのですが、全然そんなことはなかった。おお客様は直行便にうつってしまったんです。そりゃあそうですね。アンカレッジ経由でヨーロッパに行くと、一七、八時間もかかるけれど、直行便なら一二時間ぐらいで行けますからね。とてもじゃないけれど、せつかちな日本人は直行便を選びます。直行便で商売しようと思ったら、もうジャンボしかないわけです。そうでなければ足が届かない。そ

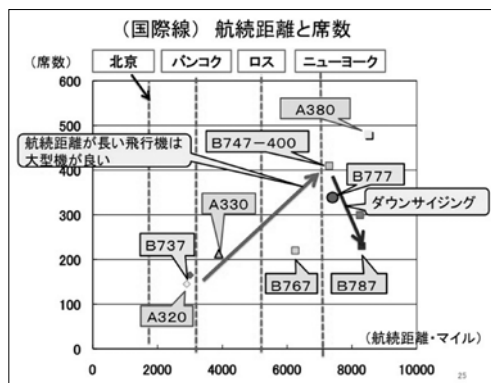


図4 航続距離と席数の関係

400と言われる飛行機です。北京やバンコクならいいけれど、ニューヨークなどアメリカ東海岸やパリ、ロンドンあたりのヨーロッパ主要都市になると、もうジャンボしか飛べないという時代がずっと長くありました。ところが最近になって大型機の非効率性が顕在化し、その反省のもとに、ボーイング787のように長距離を飛べるダウンサイジングされた飛行機がやつと出始めました。

このジャンボにわれわれは引つ張られました。まず直行便を増やしました。一九八六、八七年頃にヨーロッパへの直行便がスタートしたのですが、それまではアラスカのアンカレッジという街にワンクッション降りて、それから北極を通ってヨーロッパに行っていました。昔はアンカレッジで一休みするのは結構楽だと思っていた、直行便がスタート

ここでこういうふうには航統距離の長い大型の方がいいという時代がずっと長く続いて、日本航空もたくさん買ってしまったわけです。

国内線は発着枠が少ないから、飛行機は大きな方がいい。国際線は長距離をノンストップで飛ぶには大きな飛行機しかない。言い訳めいていますが、先に述べたように、ジャンボ747-400の出現によりヨーロッパやアメリカ東海岸への直行化が進み、当時航統距離の点で、747-400しか直行で飛べなかった。そのため、長距離国際線を多く持つ日本航空は大量に747-400を導入しました。ところが二一世紀に入って、みなさんもご存知の通り、不測の事故がたくさん起こりました。二〇〇一年の九・一一、二〇〇三年のSARS、その後にはイラク戦争が起こり、鳥インフルエンザがあつて、日本でも新型肺炎があり、さらにリーマンショックがありました。こうした不測の事態がたびたび発生し、世情が不安定になり、旅客数が大幅に変動し、またものすごいピッチで減りました。だけど大型機なんかたくさんもっている、そう簡単に対応できません。

当時、ボーイング777やエアバス330が開発されたのですが、日本航空は当時二八〇機ぐらいの飛行機をもっていたので、そんなに一気に買えないわけです。ボーイング777やエアバス330ぐらいだと、だいたい一機一〇〇億円ぐらいしますからね。実はどこの航空会社もそうです。特に老舗ほど昔の飛行機を持っています。変な言い方ですが、それをだましましたまし使いながら、少しずつ更新しているんですね。経営的には、ボーイング777やエアバス330などがいい飛行機だということとはよく分かっています。でも一気に買えないんです。そういった意味でなかなか厳しい状態になって、結果的にはこういうことになってしまいました。

機械とヒト、経営

先ほど述べたように、ものを作るときの思想が経験主義哲学か大陸合理主義かによって、ハードウェアである機械のあり方が変わってきます。あるいは、経営をするうえで、われわれは飛行機に振り回されました。つまり時代に合った飛行機でない、まったく競争になりません。機械が大きく経営のあり方を変えていきます。この二点です。機械とヒト・経営は複雑にからみあっているわけです。

最後にちよつとなまいきですが一言。機械は思想を引きずっている、あるいは機械は経営も左右してしまうことになりますので、理科系のみなさんも、社会科学や人文科学分野については是非興味をもつていただいて、意識を広げていただいてと思います。そして、みなさんがおもちの能力や技術を広く社会に役立てていただければと思います。

質疑応答

Q1 学生A（商学部1年生） 日本航空は、企業再生支援機構による支援が終わって、二〇一二年に再上場されましたが、社長に就任された当時から、会社更生法の申請の決意をするまでの間の社内のようにや当時の心境をお話しいただければと思います。

A あまり思い出したくもないんですけれどね（笑）。先ほどもちよつとふれましたが、リーマンショック

クのインパクトがものすごく大きかったことが一番の理由です。国際線の旅客数が三割ぐらい落ちて、貨物も激減しました。だから悩んでいる暇がないというか、あつという間だったという印象ですね。

心境という意味では、その当時は、問題点がはっきりしている会社なので、その問題点を整理すれば必ずプラスになると思っていました。先ほどでも供給過剰という話をしましたが、路線を含めて広げすぎていますから、路線を整理しなければいけない。それから、飛行機が大きすぎる。路線が多すぎて、飛行機が大きすぎるというのは、供給過剰なんですね。そしてそれについてくるのがヒトです。ヒトも過剰です。この三つです。この三点について私はできる限り短時間でやろうと思っていたのですが、残念なことにスピードが間に合わなくて、最終的にはああいうかたちになりました。

でも最も気になっていたのは、リストラを始めてしまうと、一般的に社員のモラルが落ちますから、トラブルが出たり、サービスが悪くなったり、ひどい場合には事故が起こったり、現場がガタガタになつたりするのではないかという点です。今回のリストラがうまくいったのは、絶対に現場なんです。モチベーションが下がりませんでしたから。この三年間のリストラ期間中に大きなトラブルを起こしていません。サービスの質が悪くなったという話もありません。だからもしかしたらやれるのではないかと、世の中の人だんだんと信用してくれたんです。それでこの計画がうまくいったと私は思っています。問題点がはっきりしていて、それをやるときに社員がその気になってやったからだと思います。

Q2 学生B (商学部2年生) さまざまな問題に対応するには、それぞれの仕事内容やマニュアルを知っていなければならないと思います。西松さんは、そうしたことについてどこまで把握して、またど

うやって把握していらつしゃったのでしょうか。

A そういう意味では私自身は勉強する方です。細かいところまで結構自分で勉強しました。私は「秘書いらず」とよく言われたんです(笑)。先ほどの話ではないけれど、具体性をもって知識がないと、大言壮語をしてもだめだと思います。もちろんマニュアルなど細かいことは知りません。でもこのあたりが問題になるのではないかとという土地勘みたいなものを身につけているし、実はシミュレーターで飛行機を操縦したこともあります。お世辞かもしれないけれど、結構腕がいいとほめられて、今でもそう思っています(笑)。

とにかくいろいろなものに食いつこうとしたのだと思います。私は航空会社って抽象的な話ではすまないことがものすごく多いんです。だから個別に具体的につつこんでいかないといけない。先ほど言ったように、整備はいる、パイロットはいる、空港のローダーはいる、キャビンアテンダントはいる、セールスマンはいるので、十把ひとからげの議論では絶対にだめなんです。それぞれ個別に見ていかないと、航空会社は成り立ちません。

ですから、生え抜きが多い業界です。海外の航空会社のCEOを見ても、ほとんど生え抜きです。欧米の他の業界では、いろいろな違う業種から社長が呼ばれてきたりしますが、航空業界ではそういうことは極めて少ないのです。おそらく先ほど私が言ったような部分が要求されているからなのではないかという気がします。

Q3 学生C(理工学部1年生) それぞれの現場の人たち全員のモチベーションが高くないとだめだ

ということでしたが、ハード面の場合なら客観的な測り方がありますが、安全面やサービス面で働いている人のモチベーションはどう測って、どう評価するのでしょうか。

A モチベーションというのは人の気持ちですから、測るのはなかなか難しいのですが、結果がついてきます。たとえばキャビンのサービスがどうかは、あの手この手のいろいろな手法でお客様の声を拾い集めます。そこでひとつこだわるのがクレーマーの声です。先ほどクレーマーの声ばかりを聞いてはだめだと言いましたが、お客様が本当はどう思っているかを集めることで、結果的に、社員のモチベーションが高いか低いかが伝わってくると思います。

また、自分が実際に出かけて行って、その場の雰囲気を感じるというのもあるんですね。とはいっても社員七〇〇〇人全員と会うわけではない。私は千葉県船橋市に住んでいます。羽田と成田空港に近いので、なるべく空港に行くようにして、そこで感じるようにしています。

そしてデータ類です。お客様の意向や反応をあの手この手で調べるんです。整備の方は明らかにトラブルの数値が出ます。定時性も典型的な話ですから正確に出ますし、パイロットについてのデータも出ます。全日空と日本空港は常に定時性の世界年間一、二位を常に争っていて、十二月になると両方とも必死ですよ、コンマ一の争いになるので(笑)。定時性はこのようにすぐに数値が出ます。バゲッジも出ます。だから定量的に全部拾って行って、結果的に「ここはちょっとあれかなあ」というモチベーションの判定をするようにしています。

でもそれはなかなか難しいんです。それが分かったら、経営の八〇%を分かったようなものですよ。お客様の意向を把握しろといわれても、そんなに簡単にはわからない。だから文句を言ってくれる人

は実はありがたいんです。また乗ってくれたんですから。一番怖いのはいなくなっちゃう人です。そういう人がどのくらいいるかを拾うのはなかなか難しい。ですから結果で見ることですかね。気持ちもてきめんに結果に現れるんです。人間はこんなに変わるかというぐらいい変わります。ミスの原因を共有するというのはものすごく効きます。今でもやっているはずですが、そこは本音で仕事するみたいな部分があるのではないかと思います。

Q4 学生D（商学部2年生） 現場の把握を大事にしたり、経営陣と従業員の壁を取り払う努力をなさったとのことでしたが、その壁は、ご自身が経営陣に入られる前から感じられていましたか？

A 結論から先に申し上げますと全くありませんでした。経歴で言うくと、私自身はむしろ「数字屋」だったんですね。ですから経営については、先ほど言ったことと逆のことを言っていたんです。資産効率なども含めて、「経営は数字だ」と言っていた。ところが、四〇年近く数字で経営企画をやったり、財務をやってきたりしていたのに、社長のポストに就いて三カ月で「これは違う」と気がつきました。

そういう会社の経営や数字的なものは一部の人がしっかりとやればできてしまいます。これからどういう設備投資をして、どういう路線で、どういう飛行機でやるかを、現場の人間に聞かなくても、一部の人が決めればそれはできてしまう。だけどそれを実施にうつすのは難しい。それは先ほど言ったように、計画はよくても、実行できない。ハブ・アンド・スポークの例もそうですよね。ハブ・アンド・スポークでいければ、一番コストがかからないし、いいに決まっている。でもやってみると気がつくのですが、それを現実化していくのは難しい。

というのは私たちの飛行機は、関連会社も含めると、毎日一〇〇便飛んでいるんです。毎日計画通り、理屈通りにするのは、これは現場しかないんです。よく絵に描いた餅って言いますよね。計画というのはいわば絵に描いた餅で、本当の餅とは違う。本当の餅は社員全員でつくらないとできない。もしかしたら、メーカーの場合なら一部の優秀な人だけでできるのかもしれませんが。たとえばノーベル賞を取るような人が新しく何かを発明すると、その会社の業績はすぐよくなるでしょう？でも航空会社をはじめとした交通機関ではそれはできません。全部ローテクなんです。ローテクだけど、ばらつきがあつてはだめなんです。もちろん飛行機をつくれるわけではないけれど、絶対に飛行機を故障させないようにメンテナンスしなければいけない。先日の高速道路のトンネル天井崩落にしても私は大きなテーマだと思っています。ローテクなんです、みんな。だけど、会社経営ではそちらの方が圧倒的に難しい。

あなたの質問から答えは外れているかもしれないけれど、いつ気がついたかというところ、社長になつてからです。

Q5 学生E (理工学部3年生) 私は日本航空と全日空の違いもよくわかっていないのですが、日本航空が経営破綻をして、全日空がしなかつた要因は何かを教えてください。

A いや、いい質問ですよ。最終的な答えを言いますと、二つの要因があります。ひとつは、リーマンショックのインパクトが一番大きかったのは国際線だったからです。国内線の方は、もともとの性格上、景気変動の影響をあまり受けません。景気が悪いからといって、年末年始におばあちゃんの

ところに行くのをやめるといふのはあまりないように、どちらかという和生活路線に近いわけです。しかし国際線の場合はそうではなくて、ビジネスマンの出張と観光客ですから、景気が悪くなるとあつという間になくなります。

もうひとつは、JALはジャンボを持ちすぎていました。単純に言うと、飛行機が大きすぎた。飛行機が大きすぎると、お客様が減ったときの対応ができなくなってしまうんです。具体的に言うと、たとえば小さな飛行機で二便やっている路線がありました。一方は大きな飛行機で一便やっています。景気が悪くなったときに、小さな飛行機の場合は一便に減らしてしまえばいいんです。だけど、大きな飛行機で一便やっていると、これを減らしてしまうと、路線が切れてしまうんですね。切ればいいんですけど、やっぱり躊躇するんですよ。切ると、やっぱり影響が大きすぎますから、切れない。

整理しますと、ひとつは国際線と国内線の比率の違い、もうひとつは飛行機の大きさの違いです。実は日本航空はジャンボ747-400を最もたくさん買った航空会社です。ジャンボ747-400は大きくて大変に使いやすい飛行機でした。あのリーマンショックのとき、国際線へのインパクトはたいへんなものがありました。全日空もきつかったはずですが、ほんのちよつとした差が大きかったわけですね。

Q6 学生F (法学部2年生) 現在のJALの業績を見てみると、好成績の会社に生まれ変わったのかなと思います。今後、全日空やLCCなどとの競争が激化するのではないかと考えています。西松さんから見て今後のJALの懸念材料があれば教えてください。

A まずLCCとの関係を整理しますと、LCCは今までわれわれがターゲットにしていたお客様とは違うマーケットをつくっていると思っと思っています。というのはLCCは、値段は安いかもしれないけれど、遅れてしまうかもしれない。これでいいというお客様も実はいるわけですが、日本航空も全日空も拾ってきてはいません。やはり先ほどの話ではないですが、定時で必ず飛行機が出るかわりに、値段は比較的高いマーケットに対して、LCCはそれとは違うマーケットを相手にしているので、少し違うと思っっています。

むしろLCCをきっかけに飛行機に乗ってくれる人が多くでてくれればいいと思っっています。飛行機アレルギーの方や、まだまだ飛行機なんて乗れないよと思っっている人もたくさんいらっしゃるの、そういう人たちが飛行機に乗るきっかけになればいい。いわば呼び水効果です。その効果は出るかもしれない。ですから私は、LCCはそういう意味でマイナスではないと思っます。新しいマーケットをつくるし、それがもしかしたら化けて、全体の航空需要に広がるかもしれない。競争は厳しくなると思っますが、むしろそちらのプラスの方が大きいと思っます。

全日空との関係で言っくと、これは懸念材料ですよね。というのは、私自身もそう思っっていますが、なぜ私がいた三年前に企業再生支援機構が日本航空にお金を入れなくてはいけなかつたのが整理されていなきまま、お金を入れてしまったからです。今、その問題が吹き出していますよね。日本航空は、赤字路線からすべて撤退して儲かる路線だけを残して生き残りました。「そんなことをやるために金を入れたんじゃないだろう」といったことをおそらく世の中の人は思っていらつしやると思っうんですよ。その問題はまだ解決していません。もちろん再上場しましたから、企業再生支援機構から出資さ

れた三〇〇億円についてもプラスαのお土産付きで返しましたから、そういった意味では資金的には何か問題が残っているわけではありません。

ただそこで救われたというのも厳然たる事実ですので、日本航空という会社はそれをこれからどう返していくかだと思っています。もしかすると、業績の利益がこれから少し下がることはあると思うし、私はそういうことを言う立場ではないのですが、そういうことをやることによって、世界全体からの支持をもう一度取り戻すという作業をやった方が長期的にはむしろプラスではないかと思っています。広い意味で言う企業の社会的責任を果たさなければいけないと思っています。ですから、儲けていくばかりがおそらく能ではないでしょう。やることはやはり他にあるような気がしています。

Q7 学生A（理工学部2年生） お話の中で、「時代に合った」という言葉がありました。今後、

航空業界や航空会社にとって必要とされる人材やその能力とはどんなものだとお考えでしょうか。

A まず情報の集め方がうまい人材だと私は思います。情報をしっかりと集められて、かつそれを整理して、自分の頭で考えて、解決する。当たり前と言えば当たり前だけれど、これ、なかなかできないですよ。

社内で思っていたのですが、情報が集まらない、入ってこないというのは、その受け手が悪いからだと思っと思っています。受け手がいいと、情報は集まります。「こいつには話しておきたい」と思われるためには、情報を集めるための技術とともに、そう思われるかどうかですよ。何で言っただけで「なんだ」と怒った方が悪い。「おまえなんか情報あげようと思うか」と思われる本人が悪いんで

す。そういう意味で情報の集め方が重要になります。学生さんにはちよつと早いのかもわからないけれど、仲間内でもそういうこととてありますよね。「あいつは話しやすいから話しておこう」とか。話しやすい人間になった方が絶対にはいいですよ。その方が情報が集まるから。

また、「考える」と簡単に言いますが、何を使って考えるかという点、結局言語を使って考えるわけです。言葉がないと考えられないんです。だから日本人は日本語で考えて、イギリス人は英語で考え、ドイツ人はドイツ語で考える。私はドイツについて思ったのですが、ドイツ語って全部積み上げて行きますから、言葉そのものがすごく理屈っぽいんですよね。だからドイツ人は理屈っぽい。日本語はどちらかというと情緒的な言語ですから、論理的な整理に向きません。最後まで聞くと「……ではありません」と否定されるように、文末まで聞かないとわからない。そういった意味では言葉の弱点を理解したうえで考えるべきではないでしょうか。おそらく基礎学力がいるんですよ。

基礎学力がないと考えられないと思います。単純に「情報を集める」「頭で考える」だけでなく、その全体をしっかりと押さえていかないと、からまわりしてしまふ。「私は考えました！」と言ったって、本当に考えたのか。バックグラウンドにそれだけの知識がないとだめですし、その知識を組み合わせて考えるわけで、そういう意味で「基礎学力」が大切です。

私も「学生の頃にもっと勉強しておけばよかったな」といつも思うのですが、後で気がつくんですよ。もっと本を読んでおけばよかった。もっと文章を書いておけばよかった。もっと勉強しておけばよかったと、今でもすごく思います。学生時代はもったいなかったです。

そういった意味で、空回りした情報を集めるのではなく、空回りして考えるのではなく、本当の情

報を集められるかどうか、本当に考えられるかどうかをステップを踏んでいける人材になっていただきたいと思います。

Q8 一般参加者（卒業生） 最近、どの企業でもよく「顧客満足度」を重視しています。かつてパンナムという名門企業がありまして、従業員満足度が高く、それが顧客満足度に反映していたと私は理解しているのですが、この顧客満足度と従業員満足度、ありていに言えば給料との問題をどうバランスをとっていけばよいのか、お考えをお聞かせねがえれば幸いです。

A サウスウエスト航空はES (Employee Satisfaction)、つまり従業員満足度を第一にしている会社です。彼らはESをやると、CS (Customer Satisfaction) につながると言っています。でも給料はそんなに払っていません。つまりコストだけを見ると、サウスウエスト航空は、昔のパンナムのよう大盤振る舞いをしていないのに、それでも従業員が満足している。マジックみたいな会社です。

つまり、日本人は特にそうだと思うのですが、働くというのは必ずしもお金だけの問題ではないですよね。自分の力を発揮できる、やりたいことができる、認めてもらえろといった広い意味でのマネジメントが大事だと思います。ESとCSは数字的には相反すると見えますが、実際にはそうではないのではないかなという気がします。たとえば給料が割安くても、こちらの会社の方が働きやすい、こちらの会社でがんばりたいと思つたら、その会社を選択することがやはりあると思うんですよ。それをやっているのがサウスウエスト航空で、ついにはアメリカの国内線のトップになってしまいましたからね。たいへんな航空会社です。そんなふうに白か黒かではないと思います。

Q9 学生A（理工学部3年生） あるところで西松さんについて「現場力はあるが、経営力はない」と書かれているのを目にした事があるのですが、経営者としての失敗談があればお聞かせください。

A やはり私の失敗はスピードでしょうね。二〇〇六年のことだから、みなさんもう覚えていないかもしれません。当時の日本航空はトラブルだらけの会社でしたから、経営力以前にとりあえずトラブルを収束させなくてははいけませんでした。管制トラブルや整備のトラブルが頻発し、こうしたトラブルを減らさなければいけない。それができなければ、経営も何もないところから私はスタートしました。

経営力うんぬんという議論はもちろんありますが、今、再び業績が上がってきているというのは、会社更生法などを使って一気にロスを出したからです。私が社長の時は飛行機を処分すると出る損を利益で吸収できないという事情を抱えていたのですが、会社更生法を使うことによって、そういうことが一気に可能となりました。さらに資金を入れて、飛行機を一気に入れ替えることができました。

ですから先ほど言ったように、JALの問題点は路線と飛行機と従業員の三点セットなのです。私にそれを改善するスピードがなかったと言われればそれまでです。でも、あれ以上スピードアップしたら、それまでにこけていたかもしれないという思いもまた一方であります。私としてはスピードアップしたつもりですが、結果的に見ればやはり足りなかったですね。失敗というのはそういう意味です。ただこんなに一気に飛行機を入れ替えた航空会社は世界でも他に例を見ませんから、正常な法律体系ではなかなか難しいことであったことは事実だと思います。