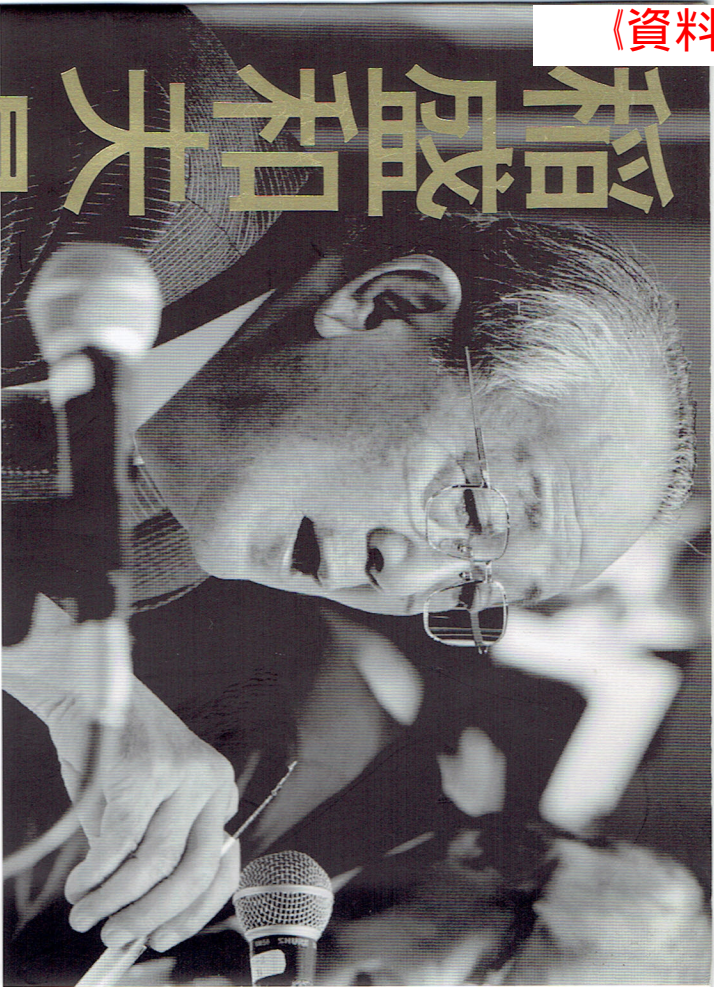


《 大西康之 》



稲盛和夫最後の闘い

JAL再生にかけた経営者人生

日本経済新聞社編集委員

大西康之 — [著]

稲盛和夫最後の闘い

JAL再生にかけた 経営者人生

大西康之 — [著]

日本経済新聞社編集委員



9784532318987

ISBN978-4-532-31898-7
C0034 ¥1600E

定価 (本体1600円+税)



1920034016008



日本経済新聞出版社

日本経済新聞出版社

日本経済新聞
出版社

31898

稲盛和夫最後の闘い 目次

プロローグ……………9

1 章

ファーストスクラム……………25

あなたには1銭も預けられない／会社がつぶれても飛行機が飛んだ／
「お飾り」として座つてくれればいい／製造業とサービス業のカルチャーの違い／
「精神論につきあう暇はない」／「このじいさんの力量は本物か」／
「ひよこ軍団」に経営ができるのか／JALのコックピットを掌握

2 章

経営に禁句はない……………49

目的は社員の幸福を追求すること／コンバでおしぼりが飛ぶ／
怪文書が乱れ飛ぶ「労使」「労々」の対立／いい加減な経営をしたら殺してもいい／

「濡れたつてかまわんやないか」／本気で怒られて、本音を知った

3 章

大嫌いからの出発……………65

起業家でないとJALは変えられない／前原国土交通相の粘り勝ち／
小沢一郎と稲盛和夫／スコ腕の「倒産弁護士」／「先頭に立つのは稲盛さんしかいない」／
稲盛が披瀝した西行の歌／エネルギーの注入は、漢方医にしかできない／
闘う経営者と投資家が組めば再生可能／期待はずれだったタボス会議／
ANAが求めたフェアネス／経営は「当たり前」に従えばいい／
中国では孔子、孟子よりも稲盛さん

4 章

独占は恵……………97

ANAがJALに買収されかねない／反独占の血が騒ぐ／
ソニー盛田、リクルート江副も目を輝かせた通信参入／
「007」というハンディ／やるからには絶対に勝つ／

2013年3月19日、東京都品川区、天王洲アイルにある日本航空（JAL）本社2階のウイングホールに100名を超える報道陣が集まった。定刻の午後5時になると、取締役名誉会長の稲盛和夫が社長の植木義晴とともに姿を現した。

冒頭で植木が記者会見の趣旨を説明した。

「4月1日からの新体制について、私からご説明させていただきます。本日開催の臨時取締役会において、取締役名誉会長の稲盛和夫が取締役を退くことが決まりました。今後は会長の大西（賢）と私我先頭に立って、稲盛が植えつけてくれたフィロソフィと部門別採算を2つの柱として、謙虚に努力を続けてまいります」

稲盛が会社更生法の適用を申請したJALの会長になったのは、2010年2月1日。そこから2013年3月31日までを日教で表せば1155日になる。

国策企業として産声を上げ、常に国の庇護の下に置かれ、官僚や政治家に振り回されてきたJAL。8つの労働組合を抱え、年収3000万円を超えるパイロットがなお、待遇改善を求めてきたJAL。2006年の日本エアシステム（JAS）との合併で肥大化したJAL。赤字とリストラを繰り返しながら、問題を先送りし続けてきたJAL。

「誰がやっても立て直せない」と言われたJALに、稲盛はたった3人の腹心を連れて飛び

込んだ。それから1155日間。稲盛はJALに大手術を施したのだが、その事実は断片的にしか伝わっていない。

稲盛は、専門家が「実現不可能」と烙印を押した更生計画を完遂し、過去最高の営業利益を叩き出し、株式の再上場にこぎつけた。

一体全体、何が起きたのか。

理解できない外部の人々は「国頼みの不公平な再建」と言い募り、JALで実際に起きたことから目をそむけた。

1155日の間、稲盛はJALの会長室に「お飾り」として座っていたわけではない。京都セラミック（現京セラ）を創業してから50余年。半世紀にわたる経営者人生で蓄積した知識、経験、哲学のすべてを動員し、経営破綻で自信を喪失した3万2000人のエリート集団に「生きる力」を植えつけた。

それは宗教的なものではなく、伝票の書き方、会議の進め方といった細かい仕事の作法の積み重ねであった。そこから変えていくことで、JAL社員が仕事に取り組む姿勢は様変わりした。

大雑把な中期計画しか持たなかった会社が、部門別で日ごとの収支を管理するようになり、「自分は今日、会社の利益に貢献したのか、それとも赤字を作ってしまったのか」が一目で

分かるようになった。稲盛が編み出した「アメーバ経営」の威力である。

甦る保証のない「戦後最大の倒産」

3月19日の記者会見。植木の説明が終わると、明るいグレーのスーツに赤いネクタイを締めた稲盛は、いつもの淡々とした調子で話し始めた。

「着任したとき、3年間は全力投球させていただき、とお約束いたしました。その3年が過ぎましたので、6月の株主総会を待たず、3月末で退任させていただくことを本日の臨時取締役会で認めていただきました」

「3年前、航空業界の素人で全く無知な自分が、無謀にも大役を引き受けたのは、JALの3万2000人の雇用を守りたい、日本経済への影響を食い止めたい、という思いからでした」

「JALの社員が倒産という死の淵から立ち上がり、私の考え方や経営手法を受け入れてくれたことで、業績はみるみる回復しました。自分でも信じられないくらいの、素晴らしい成果を残せたと思っております。皆様のご支援に心から感謝申し上げます」

東京地裁に会社更生法の適用を申請したとき、JALが抱えていた負債総額は2兆322

1億円。事業会社としては戦後最大の倒産だった。

当時、政権交代で国民の期待を背負って誕生した民主党政権は、自民政権時代からの懸案だったJALの再生に「法的整理」という劇薬を使った。

裁判所の力で7300億円の債務をカットし、5万1000人の社員を3万2000人に削減し、その上で政府系ファンドの企業再生支援機構が3500億円を出資、日本政策投資銀行が6000億円を融資した。結果として、3500億円の出資金は再上場により3000億円以上のキャピタルゲインを国家にもたらし、6000億円の融資もJALは全額返済した。

国主導の手厚い支援ではあったが、すべて法律の範囲内である。しかし、それでもJALが甦る保証はなかった。

問題は企業再生支援機構が描いた再建計画を「誰が実行するか」だった。

「生還率7%」の闘い

JALは8つの労働組合を抱え、政治や行政とのしがらみも多い。かつて何度も経営危機に陥ったが、その都度、国の支援で救われてきた。

JALの幹部は本物の官僚より官僚的で、お金を稼ぐことよりも社内調整や政府との交渉にいそしむことが「仕事」と考える人々が経営層を支配してきた。「病んだ大企業」の典型といえる。

「計画は一流、言い訳は超一流」

立派な再建プランを過去に何度も反故にしてきたのが、JALという会社である。そんな会社の再建を買って出ようなどという奇妙な経営者を探すのは至難の業だった。

おまけに民主党は経済界とのコネクションが薄く、無理を頼める経営者の数には限りがあった。というより、こんな厄介な会社の再建で民主党が頼れるのは、財界人の中でも数少ない民主党支持者である稲盛しかいなかった。

この再建は稲盛にとって、最初から勝ち目のある闘いではなかった。

破綻後、JALの株価は1円まで下落した。市場関係者の多くは「会社更生法の適用が認められても、再生は難しい」と見ていたからだ。

帝国データバンクが過去50年にさかのぼって会社更生法の適用を申請した企業のその後を追跡調査したところ、申請した138社のうち4割の企業が破産や清算などの二次破綻を経て消滅していた。株式の再上場を果たしたのは9社のみ。

「生還率7%」の闘いである。

JALが会社更生法の適用を申請した2010年1月に企業再生支援機構が発表した「日本航空に対する支援決定について」という再建プランに対しても、専門家の多くが「二次破綻が懸念される」「プランは実現性に乏しい」と懸念の声を上げた。

そんな絶望的な状況の中で、80歳を目前にした稲盛は火中の栗を拾った。

なぜか。

稲盛はこれまでの記者会見やインタビューで、3つの大義を挙げている。

2万人近くの人員削減を実施した後に残った3万2000人の雇用を守ること。日本の航空業界の大手が全日本空輸（ANA）1社となり、健全な競争がない独占状態に陥ることを防ぐこと。JALの再生失敗が与える日本経済への悪影響を食い止めること、の3つである。

しかし、稲盛には心に秘めた、もっと大きな狙いがあった。稲盛がJAL再建を引き受けた本当の理由。それは日本という国に、経営者としてのラスト・メッセージ、つまりは遺言を遺すことだった。稲盛は言う。

「JALという企業が腐っていることは、日本中の誰もが知っていました。再生は不可能だと思っていたでしょう。その『腐ったJAL』を立て直せば、苦境に陥っているすべての日本企業が『JALにできるのならば俺たちにもできるはず』と奮い立つてくれる。そこから日本を変えられる。そう思ったのです」

急峻な谷を前に尻込みをする家来に向かって、谷を降りていく鹿を指差し、「鹿に降りられるものが、馬に降りられぬ道理はない。我に続け」と言った源義経の『鴨越』に倣い、一点突破で日本の難局を打ち破ろうとしたのだ。

しかし、谷の上で尻込む日本の経営者たちは、稲盛の後に続こうとはしなかった。

「JALは政府に鼻負されている」

3月19日の記者会見で、再生への支援に対する感謝を述べた後、一呼吸おいて稲盛はこう切り出した。

「1つだけ気になることがあります。こうして（再建が）うまくいったことを、誹謗中傷する方々がおられます。せつかく這い上がってきたJALの社員を温かく見守っていただくのではなく、彼らを叩こうとする。これが社会というものなのか、と心を痛めております」

稲盛が「心を痛めている」というJALに対する非難は、大きく分けて2つある。

1つは納税の問題だ。

会社更生法の適用を受けた会社は、破綻処理に伴う繰越欠損金を最終利益と相殺することで法人税の控除を受けられる。JALの場合、その金額は今後9年間で3000億円から4

000億円に達すると見られる。

競合するANAにすれば、たまったものではない。経営破綻した会社が優遇税制で強くなりすぎて、健全な会社を破綻に追い込む。米国の航空業界などで起きている現象が、日本でも起きかねないわけだから、「公平公正な競争環境にしてほしい」というANA経営陣の主張も分かる。

しかし、それは会社更生法という制度の問題であり、JALだけが特別扱いを受けたわけではない。このことをもって、JAL社員の自助努力や稲盛の経営手腕に対する評価を貶める必要はないはずだ。しかし世間には「JALは政府に最厚されている」というイメージが広がった。

もう一つはインサイダー疑惑だ。

JALは2011年3月に第三者割当増資を実施した。このとき増資を引き受けた京セラ、大和証券グループなど8社に対し、「値上がり確実な未公開株で大儲けした」という疑いの目が向けられた。

稲盛は記者会見でこう反駁した。

「あのとき、再建のために500億円ほど資本が足りないことが分かり、たくさんの会社に奉加帳を回しましたが、なかなか応じてもらえず、やっと応じてくれたのが8社だったので

す」

JALは経営破綻のときに100%減資を実施しており、株券の価値はいったんゼロになっている。追加増資を決めた2011年3月の時点では、まだ二次破綻の懸念も色濃く残っていた。この問題を1988年のリクルート事件に擬する報道もあったが、どこから見ても成長企業だった当時のリクルートと、再生が危ぶまれていたJALでは状況が違う。

JALの株を「喜んで持とう」という会社はほとんどなかった。にもかかわらず、この増資は「第二のリクルート事件」と批判する人が現れ、京セラや大和証券はインサイダー取引の疑いをかけられた。

「非常に寂しい思いをしました」

記者会見で稲盛は悔しそうな表情を浮かべた。

航空業界の素人が起こした怪現象

「日本を奮い立たせよう」という稲盛の思いはなぜ、届かなかつたのだろうか。

考えられる理由の一つは、皮肉なことだが、JAL再生が鮮やかすぎたことだ。

2011年3月期のJALの営業利益は約1800億円で、更生計画の目標を約1200

億円も上回った。2012年3月期は2049億円で過去最高を更新した。2012年9月には東京証券取引所に再上場。破綻から2年8カ月での再上場という最短記録を打ち立てた。数字は文句のつけようのない「V字」を描いて回復した。

稲盛が乗り込む前のJALがどんな会社だったかといえば、2000年度から2008年度まで、ほぼ毎年、営業赤字と営業黒字を行ったり来たりする会社だった。赤字になるとあわてて蛇口を閉めるが、黒字になるとすぐ緩む「だらしない体質」が染み付いていた。

そんな会社が「1年や2年で、簡単に変わるはずがない」。

JALをよく知る専門家ほど、そう思った。だから、彼らは自分たちの理解を超えたV字回復に当惑し、この「怪現象」を説明するため「あれだけの公的資金を投入すれば、回復するのは当たり前」と言い始めた。彼らの多くは再上場前に「二次破綻は必至」と唱えてきた人々である。

JALのV字回復は稲盛自身の予想も超えていた。2012年3月期の決算を見ると、売上高は破綻前に比べて4割近く減っている。運航路線の絞り込みや関連事業の売却を進めたからだ。それでも過去最高の利益が出たのは、営業費用を5割減らしたからだ。

営業費用を半減すればサービスの質が低下してもおかしくないが、そうした問題は起きなかった。パイロットや客室乗務員をはじめとする現場の社員が、給与や年金を削られながら、

踏ん張ってサービスの質を維持したのだ。

稲盛が持つカリスマ性も、世間の誤解を招いた要因の1つだろう。

「航空業界の素人で、全くの無知だった」という稲盛が、JALに乗り込むときに携えていたのは「フィロソフィと部門別採算制度のアメーバ経営の2つだけだった」。

1997年に臨済宗妙心寺派円福寺で得度し「大和」の僧名を持つ稲盛は、仏教用語をよく使う。稲盛は中小企業の経営者を中心に8000人の塾生を擁する「盛和塾」でも、フィロソフィとアメーバ経営を教えるとき、法話に近い話を好んでする。

稲盛の法話をきちんと咀嚼すれば、フィロソフィは「ミッション・ステートメント（企業の使命を分かりやすく示した標語）」であり、米国のグーグルやスターバックス、アマゾン・ドット・コムといった新興企業も、それぞれのミッション・ステートメントを掲げて、求心力につなげている。

管理会計の一種であるアメーバ経営は、トヨタ自動車の「カンバン方式」や米ゼネラル・エレクトリック（GE）の前会長、ジャック・ウエルチが唱えた「シックスシグマ」などに近い経営科学である。

ところが、稲盛が仏教用語を交えて、フィロソフィやアメーバ経営を語ると、どうしても

「精神論」に聞こえてしまう。それゆえJAL再生も「あれは稲盛教だから」と特別視され、V字回復という事実を真剣に見ようとしない風潮につながった。

稲盛が取締役としてJALに在籍した1155日をつぶさに追うと、V字回復が、手品でも宗教でもないことが分かる。稲盛は倒産という死の淵に立ったJALの社員に経営者マインドを植えつけ、言い訳ばかりの高学歴集団を「闘う会社」に変えていった。

経営者としての最後の闘い

再び3月19日の記者会見。

経営の一線を去るにあたり、国際競争力を失いつつある多くの日本企業の経営者へのメッセージはあるか、と問われると、稲盛はこう言った。

「日本企業のリーダーは、もつと強い意志力で会社を引っ張っていかなければならない。経営には格闘技と同じように闘魂がいる。闘志なき経営はダメだ。経営者は、自分の会社を何としても立派にしてみせる、という闘魂を燃やしてほしい」

「もうこれで、会社の経営からは完全に手を引きます。頼まれても引き受けるつもりはない。この日、完全引退を宣言した稲盛から、日本の経営者に向けた切実な懇請だった。

JALでの1155日間は、稲盛にとって経営者として最後の闘いだった。

JALに乗り込んだ当初、稲盛は土曜、日曜も出社して朝9時から夕方6時まで100人を超えるJALのすべての子会社の社長と1時間ずつ、延べ100時間超の面談をこなした。昼食をとる時間がないと、秘書が1階のコンビニエンスストアで買って来たおにぎりを頼張った。齢80歳にならんとする稲盛が見せたすさまじい闘魂は、3万2000人のJAL社員を奮い立たせた。

「おそらく、命を縮められたことと思います」

稲盛の「最後の闘い」を間近で見てきた社長の植木はそう振り返る。

「JAL再生」は経営者・稲盛和夫から日本への遺言である。

だが「後は頼む」と日本再生を託された我々は、稲盛のメッセージを正確に受け止めただろうか。

27歳で京セラを創業し、第二電電（DDI、現KDDI）を立ち上げた稲盛は「これが最後」と思い定めてJAL再生の陣頭に立った。

「よく見ておけ、これが経営だ」

これは現代日本屈指の経営者、稲盛和夫のJAL再生を追った1155日の記録である。

1

章

ファーストスクラム



記者会見場に置かれた米ボーイング787の模型と稲盛（写真提供：日本経済新聞社）

あなたには1銭も預けられない

2010年春、稲盛がJAL会長に就任してから数カ月がたったある日。

東京都品川区、天王洲アイルにあるJAL本社25階の役員会議室で、会議はいつものように淡々と進んでいた。

自ら「航空業界の素人」と称していた稲盛は、会長になってから最初の数カ月、飛行機の整備工場や空港に足を運び、現場の社員の声を聞いた。本社では100社近い子会社の社長、1人ひとりと面談して、JALという企業のこと、業界のことを学んだ。

その間、経営にはあまり口を出さなかった。

だがこの日は違った。10億円程度の予算執行について説明する執行役員の話で、会長の稲盛が突然、遮った。

「あなたには10億円どころか、1銭も預けられませんな」

部屋の空気が凍りついた。

これまでのJALの経営会議なら、問題になる金額でも、案件でもない。予算執行の承認は単なるセレモニーのはずだった。

(いったい、どこがいけないんだ)

総勢30人の役員、管財人は息をのんだ。

説明していた執行役員もそう思ったのだろう。勇気を振り絞って、ささやかな抵抗を試みた。

「お言葉ですが会長、この件はすでに予算として承認をいただいております」

余計な一言だった。

「予算だから、必ずもらえと思つたら大間違いだ」

稲盛は机を叩かんばかりの剣幕で怒った。

「あんたはこの事業に自分の金で10億円を注ぎ込めるか」

「いや、それは……」。執行役員が言いよどむ。

「その10億円、誰の金だと思つている。会社の金か。違う、この苦境の中で社員が地べたを這つて出てきた利益だろう」

「はい」

「あんたにそれを使う資格はない。帰りなさい」

この日を境にJALから「予算」という言葉が消えた。「予算」という言葉には「消化する」という官僚的な思考が潜む。稲盛が最も嫌う考え方だ。JALの社内文書で使われるすべての「予算」は「計画」に置き換わった。

「帰れ」と言われた執行役員が翌週の会議で「10億円がなぜ必要か」をきちんと説明すると、稲盛はその案件をすんなり認めた。

「金額が多いとか少ないとか、そういうことではなかったと思います。どんな案件でも手を抜かず、真剣勝負でかかつてこい、という心構えを言われたのだと思う」

一部始終を見ていたある役員は言う。

「それは違う」

「ダメだ」

「分かってない」

その日を境に稲盛は、ことあるごとに経営陣の考え方を否定した。当時、執行役員連航本部長だった植木義晴(現社長)は「カチンときた」と言う。

会社がつぶれても飛行機が飛んだ

この時期、稲盛はJALの役員たちに、昔の自分の話をした。

鹿児島大学を出て京都の松風工業という高圧電線向けの碍子メーカーに入った頃の話。経営難に陥っていた松風で、自分の開発プロジェクトを取り上げられそうになり、7人の仲間と松風を飛び出して京セラを作った話。その京セラを「町一番の工場にしよう」と寝食を忘れて仕事に没頭した話。

稲盛の話は面白かったが、なぜいまそれを自分たちにするのか。

「意味が分からなかった」

当時社長だった大西賢（現会長）は振り返る。

だが、稲盛はとつとつと話し続けた。

「俺は経営者として、こんなふう生きてきた」

自分の経営観、人生哲学を語ることで、稲盛は「自分はこういう経営をしたいんだ。いっしょにやってくれないか」とJALの経営陣に語りかけていた。

稲盛から見ると、JAL役員は総じて当事者意識が薄かった。問題はJALの倒産の仕方

にあった。

2010年1月19日にJALが会社更生法の適用を申請したとき、最初から官民ファンドの企業再生支援機構がスポンサーにつくことが決まっていた。その少し前に米ゼネラル・モーターズ（GM）が使った「プレパッケージ型」という法的整理の手法である。

企業再生支援機構や日本政策投資銀行といった政府系の機関が、あらかじめ運転に必要な資金を準備しておき、JALは破綻後にスポンサー探しに奔走しなくても営業を続けられた。資産を凍結されることもなかった。世界各地での給油や機内食の調達も滞ることはなく、毎日、世界で約1000便飛んでいるJAL機は1便も運航を止めなかった。

「社会インフラであるエアラインを止めない」

政府はJALの破綻処理にあたって、それを最優先にした。狙いは見事に成功し、飛行機は何事もなかったかのように飛び続けた。だがJAL経営陣には深刻な副作用が残った。「会社がつぶれた」という現実を肌で感じる機会がなかったのだ。役員だけでなく、社員も同じ状況だった。

「破綻のニュースを聞いて、びつくりして会社に行くと、いつも通りに飛行機が飛び、いつも通りの仕事がありました。本当につぶれたのかな、というのが正直な感想でした」

関西国際空港で勤務していた地上職の若手女性社員は、こんな感想を漏らしている。

いたずらに混乱せず、いままで通りに爾々と働くことが再建につながるから、現場はそれでよかったかもしれない。

だが経営陣がそれでは困る。会社更生法の適用が認められれば、金融機関から借りていた5000億円強の借入金を踏み倒すことになり、100%減資で株式は紙切れになる。2万人近い人員削減も避けられない。不採算路線から撤退すれば利用者にも不便をかける。

ステークホルダーにこれだけの迷惑をかけておきながら「JALは公共性の高い会社だから救ってもらって当然」という考えが、経営陣のどこかに残っていた。

「お飾り」として座って欲ればいい

稲盛の秘書を長く務め、その「フィロソフィ（経営哲学）」を植えつけるために京セラから会長補佐、のちに専務執行役員としてJALに来た大田嘉仁も、JALの経営陣と話してみても、稲盛と同じ感想を持った。

「まず当事者意識がない。リーダーとしての自覚もない。自分の会社でこれだけのことが起きたのに、私は関係ありません、という顔をしている。部門間の横の連携はほとんどなく、誰もタコソボから出ようとしな。本当にこれで再建ができるのか、と思いました」と大田

は言う。

危機感を持った大田は、JALに着任してから3週間ほどたったある日、稲盛と社長の大西に1本のレポートを提出した。

「JALを普通の民間企業にするためには、幹部の意識改革が不可欠。そのためのリーダー教育を実施する必要がある」

元々、大田にJALの意識改革を頼むつもりだった稲盛はすぐに認めたが、JALの社内と企業再生支援機構からは反対の声が上がった。

企業再生支援機構の実務担当者は「JALを再生する主役は俺たちだ」と意気込んでおり、稲盛の指揮下に入る気はなかった。いくら過去に実績があるとはいえ、80歳に近い稲盛にJAL再建の実務がこなせるとは思えない。実務は自分たちに任せて、「お飾り」として座っていて欲ればいい。それが本音だった。

しかし、稲盛は会長を引き受けた以上、「お飾り」になるつもりなど毛頭なかった。自らの手でJALを再離陸させるのが使命だと思っていた。

大田はすぐにでもリーダー教育を始めたかったが、機構とJALの幹部たちは「いまはそんな悠長なことをやっているときではない」と抵抗した。そもそも「リーダー教育」とは何なのか。

「マネジメント教育のことですよね」とJALの幹部が尋ねると、大田は「違う、リーダー教育だ」と言う。

稲盛の経営を知らない人々はリーダーとマネジャーの違いが分からない。稲盛は高い志と闘志を持ち、私心なく集団を引っ張る指導者を「リーダー」と呼び、決してマネジャー（管理者）とは呼ばない。アメーバ経営の小集団を率いるのもマネジャーではなくリーダーだ。稲盛や大田が「意識改革のために必要だ」と考えたのは、管理手法を教えるマネジメント教育ではなく、指導者としての心構えを作るリーダー教育だった。

「やる」「やらない」の押し問答が2カ月近く続き、ようやくリーダー教育の推進母体となる意識改革推進準備室ができたのは5月1日のことだった。

それでもまだ問題が残った。リーダー教育の期間だ。

大田はJAL幹部の意識を徹底的に変えるため、「1日3時間の研修を1カ月間に25回。日曜日以外は全部やる」と提案したが、機構とJAL幹部は「それでは日常の業務に支障が出る。週に1回が精いっぱいだ」と主張した。

「それでは意味がない」

大田が押し返し、最終的には、1カ月間に17回開くことになった。

「では、どこのコンサルタント会社に頼みましょうか。社員教育専門のところがいいですよ

ね」

リーダー教育の実施が決まると、JALの幹部が大田に尋ねた。

「カリキュラムは自分たちで作るんだよ」

大田が言うと、JALの幹部は目を丸くした。

「ちゃんとしたところに頼まなくていいんですか」

「自分たちでやるから意味がある」

「では、司会や講師はどこにお願いしましょうか」

「司会や講師も自分たちでやらなくてはならない」

「自分たちで、ですか」

JALの幹部は言葉を失った。

JALは一流企業だから、研修も一流企業らしく、大手のコンサルタントに頼むのが当たり前。そんな考え方が染み付いていた。

製造業とサービス業のカルチャーの違い

すれ違いは続く。

大田は稲盛のフィロソフィをJALに浸透させるため、稲盛のスローガンをポスターにしてオフィスに貼ろうと提案した。

「新しき計画の成就是只、不屈不撓の一心にあり、さらばひたむきに只想え、気高く強く一筋に」

稲盛が尊敬する思想家、中村天風の言葉である。

中村は帝国陸軍の諜報員、高等通訳官を務めた後、インドでヨーガの修行をし、孫文の辛亥革命にも関わった人物だ。晩年は「統一哲医学会（のちの天風会）」を通じて、波瀾万丈の人生の中で生み出した思想を広めた。

「人間が生きていくのに一番大切なのは、頭の良し悪しではなく、心の良し悪しだ」

中村の格言には、こうしたシンプルなものも多く、松下電器産業（現パナソニック）の創業者、松下幸之助や小説家の宇野千代もスピーチなどで好んで引用した。稲盛の話にも中村の格言がよく出てくる。

だがJALの幹部たちはこのポスターを嫌がった。

大田がどうしても貼れと言うと「リストラ中だからポスターを刷るお金がない」と言う。「それなら京セラで刷ってくる」。そこまで言うとは、JAL幹部たちは渋々、従った。

エリート集団のJAL社員にとって、稲盛流の意識改革はある意味で苦痛だった。大田が

稲盛の標語を分かりやすく解説した「フィロソフィ手帳」を作って全社員に持たせることを提案したときも、「それだけは勘弁してくれ」と抵抗した。

「せめて胸ポケットにスマートに入るカード型にしてもらえませんか」

JAL幹部は妥協案を出した。

作業着の胸ポケットなら手帳を入れても目立たないが、スーツのポケットはどうしても膨らんでしまう。製造業とサービス業のカルチャーの違いがこんなところにも表れていた。

大田は妥協案を言下に却下した。

「精神論につきあう暇はない」

2010年6月、リーダー教育が始まった。

本社25階の役員会議室に幹部社員を集め、稲盛が話し始めた。

「あなたたちは一度、会社をつぶしたのです。本当ならいま頃、職業安定所に通っているはずですよ」

官僚的な思考が抜けないJALの役員に対して稲盛はあえて厳しい言葉を使った。

だが、この時点でもまだJALの役員には、「こんなことをしている場合ではない」とい

う思いが強かった。

更生計画の提出期限が6月末に迫っていた。

計画が裁判所に認めてもらえなければ、JALの再建は頓挫する。固定費はどれだけ減らせるのか。確実に見込める利益はどれだけか。将来に向けて蓋然性のある成長戦略を描けるか。限られた時間の中で、やるべきことは山のようにあつた。

しかも飛行機は毎日、飛び続けている。日常業務はいつも通りにこなさなくてはならない。いきおい更生計画の策定作業は深夜に及んだ。残業に次ぐ残業、徹夜に次ぐ徹夜で現場の社員は疲労困憊していた。「この非常時に部下を残して、なぜ自分たちが研修など受けねばならないのか」。JAL経営陣は当惑を隠せなかった。

一方で、稲盛の話に興味を持つ幹部もいた。京セラ、KDDIの売上高は合わせて約5兆円。それをゼロから生み出した偉大な起業家は、いったいどんな話をしてくれるのか。

「忙しい、忙しい」と言いながら、ある種の期待感を持って会議室に足を運んだ役員もいた。

しかし、稲盛の話が始まると、その多くが唖然とした。

「利他の心を大切に」

「ウンを言うな」

「人をだますな」

稲盛が説いたのは、まるで小学校の道徳の教科書に出てくるような話ばかりだった。

「このくそ忙しいときに、なんでこんな話を聞かなければならないのか」

いまの窮地を脱するための秘策を求めて集まった役員たちの期待は、不満に変わった。

「製造業からやってきた老人が更生計画作りの邪魔をしている」

更生計画の策定を急ぐ企業再生支援機構のメンバーからも批判が出た。

当時を振り返って稲盛は言う。

「JALの人たちは、何を子どもに教えるようなことを、と思ったでしょう。そう顔に書いてあつた。話していても、ああ響いていないなあ、と分かりました。でもここを通してもらわないと、部門別採算（アミーバ経営）に進んでも会社は変わらない。粘り強く説き続けました」

稲盛は1カ月間、道徳の先生のような話を懇々と続けた。

稲盛の話が終わると、その場で「コンパ」が始まる。1人1500円の会費を徴収し、柿の種やスルメをつまみ、缶ビールを飲みながら議論するのだ。京セラでも第二電電でもやってきた稲盛のスタイルである。

しかしJALの役員は、これも気に入らない。

役員会議室は会社の重要事項を決める神聖な場所である。しかも、いまこのときも部下は

階下で懸命に更生計画を作っている。缶ビールなど飲んでいる場合か。

「お先に失礼します」

「こっちに来て、もう少し飲まんか」という稲盛の誘いを断り、多くの役員がそそくさと家路についた。残業を続ける部下のもとに駆けつける役員もいた。

「精神論につきあう暇はない」

そう言うてはばからない役員もいた。

孤軍奮闘する稲盛の姿を横で見ていた大田は、「見ている私の方がつらかった」と振り返る。

自分への反発は稲盛自身も感じていたが、それはJAL再生を実現する上で、何としても乗り越えなければならない壁だった。

「高学歴でプライドの高いJALの役員は心に鎧を着ていました。私が話したのは、昔なら学校の先生や親が子どもに教えたような話です。あまりにプリミティブ（初歩的）で、いまさらみつともなくて肯定できない、と思ったかもしれません」

「しかし頭で分かっている、実践できている人は少ない。それを分かってもらいたかった」

「このじいさんの力量は本物が」

転機はある日、突然、やってきた。

リーダー研修も中盤に差し掛かった6月下旬、1人の役員が立ち上がって、こう言った。「私が間違っていました。稲盛さんの言うような経営をしていたら、JALはこうなっていないかつたかもしれない」

池田博。

1972年の入社でJALの中核である経営企画畑を長く歩み、当時は定期国際便を運航していたグループ会社JALウエイズの社長を務めていた。2000年に最年少で執行役員になり、同期で社長になった西松遥を支えた。2002年のJAL・JAS統合では、当時のJAL社長、兼子勲のブレーンとして活躍した。破綻がなければ、ポスト西松の有力候補だった。

破綻後のJALに残った経営陣の中で西川建人と並ぶ古参の池田は、周囲から一目置かれる「番長」のような存在であり、若手の役員たちは池田が稲盛に対してどういう態度をとるのか、じっと見ていた。池田は、はじめのうち態度を鮮明にせず、稲盛の言動を注意深く観