

「義」と「志」で誠実な経営を 意志ある楽観主義で危機を好機に



全日本空輸 会長
大橋 洋治氏

私が社長を務めた2001年からの4年間は、当社にとって危機的な時代でした。米同時多発テロ、航空業界の再編、重症急性呼吸器症候群(SARS)の発生、原油価格の高騰などにより、幾度も経営危機に直面しました。現在も、世界的な不況や新型インフルエンザの流行などにより、苦しい状況が続いています。こうした苦境の中で私の心を支えているのが、郷里・岡山の偉人である山田方谷(ほうこ)です。

方谷は、幕末から明治にかけて活躍した陽明学者です。備中松山藩主・板倉勝静(かつじま)に仕え、わずか7年間で藩が抱える10万両の負債を一掃し、同時に10万両を蓄財するという大胆な藩政改革を成功させました。特に肝に銘じている方谷の言葉が3つあります。まず「総じて善く天下の事を制する者は、事の外(大局)に立って、事の内に屈しない」です。大事を成し遂げようと思えば、大局に立って全体最適を考えようという事です。

2つ目は「至誠惻怛(そんたつ)」。まごころと、人の気持ちをおもひはかる心があれば、物事をうまく進ぶことができるという意味です。3つ目は「義を明らかにして利を計らず」です。正しい理念で経営に当たれば、おのずと利益はついてくるという解釈をしています。今はこの言葉を一番大切にしています。

企業には、それぞれの義があります。当社の義は、安心・安全に尽きます。これが経営の根幹であり、社会への責任です。利益を追求するのではなく、義を肝に銘じて誠実に経営に取り組み、それが、経営者にとって常に大切な心構えです。

組織のリーダーは、自身の人間力を高める努力も怠ってはいけません。中国・明代に活躍した儒者・呂新吾は、その著書『呻吟語』で、リーダーの資質について鋭い洞察を述べています。いわく「深沈厚重は是れ第一等の資質」「磊落豪雄は是れ第二等の資質」「聡明才弁は是れ第三等の資質」と。

思慮深くどっしり落ち着いているのが第一の資質、物事にこだわらず大きな度量を備えているのが第二の資質、頭が良く才能があり弁も立つのが第三の資質に過ぎないという意味です。

頭が切れるだけでは、リーダーとして不十分です。人間として深みのある人物でリーダーにふさわしい。最も大切なのは、人としての心です。その上で、胆力、知恵、行動力に磨きをかけて、第一等の人物に成長していただく。

経営者には、会社の志であるビジョンと、その夢を実現するための戦略を示すことも求められます。夢の実現には、確固たる意志が不可欠です。その意味で、ある方が引用された言葉ですが、フランスの哲学者アランが記した「悲観主義は気分、楽観主義は意志である」との言葉に共感を覚えます。悲観主義からは何も生まれません。新しい時代だからこそ、ピンチをチャンスに変えて志を果たすとの強い意志が必要です。

Vol. 6 価値創造リーダー育成塾

「価値創造リーダー育成塾」(主催=価値創造フォーラム21、後援=日本経済新聞社)が8月21日、東京・赤坂のANAインターコンチネンタルホテル東京で開催された。停滞が続く経済環境下で成長路線を描くためには、業務の最適化やサービスの改善を図り、顧客や社員の満足度を高めることが求められる。キーノート・スピーチでは全日本空輸(ANA)会長の大橋洋治氏が、対談では麗澤大学経済学部長の高巖氏とANA社長の伊東信一郎氏が、それぞれの立場から経営哲学と経営品質の向上について熱く語った。

対談 「インテグリティと顧客満足」

あらゆる面で経営の質を追求 「伊東氏」 言行一致のリーダーシップを 「高氏」

CSの向上に注力

高 厳しい経済環境下で成長路線を描くためには、経営品質の追求が欠かせません。ANAをどのような会社にするか、という目標を掲げています。

伊東 ANAを代表する航空会社になることが目標です。「あんしん、あつたか、あかるく元気」をグループ全体の合言葉に、品質、顧客満足(CS)、価値創造でトップを目指します。

高 航空需要が落ち込み中、CSの向上は重要な課題です。具体的にはどのような取り組みをしていますか。

伊東 例えば、CS推進室を設置しています。1,100名のスタッフが、CS推進室で、CSの向上に取り組んでいます。

高 ANAの機内誌「翼の王国」にも改善例が紹介されています。顧客の声に応えることを、きちんとフィードバックすることが大切です。

伊東 一般に、顧客対応の部署はストレスの多い職場ですが、社員のモチベーションはどのようになっているのですか。

伊東 社員の構成や業務の仕組みを工夫しています。CS推進室には、さまざまな業務経験者が配属されています。当社の縮図をつくることで、誰かに聞けば問題を解決できる体制を整えています。また、すべての電話を全員でモニタリングできるようにし、まわりの社員が電話口まで資料を持っていくなど助け合いながら業務に当たっています。

高 最も特徴的なのは、CS推進室の社員は仲がよく、強い仲間意識が芽生えていること

です。以前は人気がない職場の改善を受け、サービスの改善点を取りまとめた。空港の車いすを改良するなど、すでに多くの改善を行っています。

高 ANAの機内誌「翼の王国」にも改善例が紹介されています。顧客の声に応えることを、きちんとフィードバックすることが大切です。

伊東 一般に、顧客対応の部署はストレスの多い職場ですが、社員のモチベーションはどのようになっているのですか。

伊東 社員の構成や業務の仕組みを工夫しています。CS推進室には、さまざまな業務経験者が配属されています。当社の縮図をつくることで、誰かに聞けば問題を解決できる体制を整えています。また、すべての電話を全員でモニタリングできるようにし、まわりの社員が電話口まで資料を持っていくなど助け合いながら業務に当たっています。

高 最も特徴的なのは、CS推進室の社員は仲がよく、強い仲間意識が芽生えていること

高 一体感が組織力高める。高 一体感は、組織の力を高めます。グループ全体で約3万人の社員を一つにまとめるのは大変ですが、工夫の行動を見える化することが大切です。また、ダイレクトトークも積極的に取り組んでいます。これは小規模な座談会です。現場の声を聞く機会です。さらに「ピンチこそチャンス2009」と題して、社員から新たな事業の提案などを募りました。1400件もの提案が集まり、すでに実現したものもあります。全社で危機

感共有しながら、価値創造への挑戦を続けています。高 さらに組織力を高めるためには、社員のエンパワーメントも必要だと思います。伊東 同感です。当社には、人材育成を目的とした「ANA人財大学」があります。ここでは、実務スキルの向上を目指す講座やグループ研修などを実施しています。語学などを自由に学べるオープンゼミナールもあり、年間約4000人が受講しています。部門の垣根を超えた人材交流も盛んです。

高 ANAを代表する航空会社になるためには、グローバルなセンスを持った人材の垣根を超えた人材交流も盛んです。

伊東 海外に駐在させるなど、実践の場で鍛えています。当社が国際的な航空連合「スターアライアンス」に加盟していますので、世界の航空会社と協働しながら、仕事のやり方や最新のマーケティング手法を学んでいます。

高 エコ・ファースト企業に。高 企業の社会的責任(CSR)の分野では、地球温暖化ガスの削減が大きな課題です。伊東 当社では、省エネ性能の高い機材の導入や植林活動などを行っています。世界の航空会社で初めて、二酸化炭素(CO2)総排出量の削減目標を設定しました。昨年11月には、運輸業界として初めて「エコ・ファースト企業」の認定も受けています。これは、環境保全に関する取り組みを環境大臣に約束するものです。

高 次世代旅客機B787(ボーイング)など、省エネ性能の高い機材の導入はCO2排出削減の鍵を握ります。伊東 確かに、B787は従来の同サイズの航空機より消費燃料を約20%削減できます。気圧や湿度を制御して、より快適な機内環境を実現できることで、CSの向上にも寄与するでしょう。現場の小さな節約が、いかに大きな効果を生むかを社員

に示すことも大切です。当社の場合、従来は部門ごとにCO2の排出削減対策を行っていましたが、客室部門は機内誌の軽量化を図る、パイロットは燃費効率のよい飛び方をするなどです。こうした活動を「エコ・ファーストプロジェクト」として統合し、CSR推進部長をリーダーに任命して総合的な取り組みへ発展させました。全体の節約効果が見える化され、社員の環境意識向上につながっています。

高 09年度の実績はいかがですか。伊東 燃料換算で約4万トン、金額ベースで約27億円の削減効果を見込んでいます。インテグリティを貫く。高 最近の企業研究では、経営理念が社員に浸透するほど、仕事に対するモチベーションや会社の貢献意欲が高まるということが分かっています。しかし、理念は掲げただけでは浸透しません。経営者が自らの言葉で理念を熱く語り、行動する、言行一致のリーダーシップが不可欠です。この点で、心がけていることはありますか。

伊東 現場と徹底して語り合うことです。会社の理念がすべての社員のDNAに埋め込まれるまで、浸透させなければなりません。高 会社のかじ取りをする上で、支えとなっている言葉はありますか。伊東 「現在窮乏、将来有望」です。これは、当社の初代社長の言葉です。どんなに時代が厳しくとも、希望を持って努力し続けなければなりません。また、インテグリティ(誠実)を貫く経営の大切さも痛感しています。安心・安全を第一に、CSの向上などあらゆる面で質にこだわりの経営を追求していきます。

高 インテグリティは、言行に筋が通っていることを意味します。ANAのある客室乗務員は、「厳しい状況だからこそ、一つひとつの仕事を大切にしています」と話していました。自分の言葉で自社の理念を語る社員がいることは、インテグリティのある会社の証です。歴代の社長に流れるインテグリティを貫く経営姿勢が、今日のANAを支えていると思います。



麗澤大学 経済学部長
高 巖氏



全日本空輸 社長
伊東 信一郎氏

SHISEIDO 三井不動産 TEIJIN FUJI XEROX 三井物産 JFE ANA 千代田化工建設株式会社