

特集

企業の価値は「人材」で決まる

全日本空輸株式会社 取締役会長 大橋 洋治様

航空業界の危機といわれた厳しい状況のなか、
CSRに根ざした経営に熱心に取り組み、
「復配の実現」というコミットメントを達成した大橋会長。
その基軸となったのは「お客さまの声に徹底してこたわる」という
全日本空輸様（以降ANAと略記）におけるグループ行動指針と、
それを実践していく「人材」の育成でした。

お客さまに満足していただくためには、「モノ」だけでなく、
「人」の品質を高めることが不可欠と考える
日本ユニシスグループが学ぶべきは——。

当社の主要なお客さまであるANAグループの
取り組みや経営のポイントについて、
大橋会長に当社CSR担当役員の柏木が
お伺いしました。

全日本空輸様会社概要（2007年3月31日現在）

商号 全日本空輸株式会社
代表者 代表取締役社長 山元 峯生
設立 1952（昭和27）年12月27日
資本金 160,001,284,228円
株主数 274,736人
従業員数 12,945人
主な事業内容
定期航空運送事業／不定期航空運送事業
航空機使用事業／その他附帯事業

大橋会長のプロフィール（2007年6月1日現在）

1964（昭和39）年3月 慶應義塾大学法学部 卒業
同年4月 全日本空輸株式会社 入社
1981（昭和56）年7月 同社人事部勤務第一課長
1985（昭和60）年6月 同社航務本部乗員業務部副部長
1989（平成元）年6月 同社営業本部宣伝販促部長
1991（平成3）年6月 同社整備本部管理室企画管理部長
1993（平成5）年6月 同社取締役成田空港支店長
1995（平成7）年6月 同社取締役ニューヨーク支店長、北米地区担当
1997（平成9）年6月 同社常務取締役人事労務本部長
1999（平成11）年6月 同社代表取締役副社長
2001（平成13）年4月 同社代表取締役社長
2005（平成17）年4月 同社代表取締役会長
2007（平成19）年4月 同社取締役会長就任、現在に至る

主な社外役職（主要委員）

（社）日本経済団体連合会 評議員会副議長／経済連携推進委員会共同委員長
（社）経済同友会 副代表幹事／地方財政改革委員長

明確なビジョンを打ち出し、
理解・共有し合うこと。
企業風土・体質の改革は、
そこから始まる

未曾有の経営危機から始まった ANAグループの挑戦

柏木 大橋会長がANAの社長に就任されたのは、9月にあの同時多発テロのあった2001年の4月ですね。

大橋 そうですね。しかも、社長就任時に私が立てた目標は、「株主の方々への復配を実現する」ことでした。当時、ANAグループは業績低迷から回復しつつあったものの、無配が続いていた



ました。無配の会社では株主価値を高められず、多くのステークホルダーへの配慮も行き届きません。その対策を打とうというところに事件が起き、続いてイラク戦争、そしてSARSや鳥インフルエンザの発生が相次ぎ、世界中の大手航空会社の収益が減少し、航空業界は一変しました。

柏木 国内では、J統合（注：JALとJASの統合。2002年1月に発表された）もありました。

大橋 それによって、羽田空港での発着枠が減ることになり、これらが一挙に押し寄せて、当

社グループは未曾有の危機に直面しました。「これまでと同じ経営意識では、会社はつぶれてしまう」。大きな危機感を抱きましたが、この逆境に飲み込まれてしまうのか、逆境をチャンスに変えることができるのか——経営者としての手腕が試されている時だと思いました。

ビジョンを共有し、自発的な 意志と行動を喚起する

大橋 そして、次にこう考えました。「この逆風の渦中で、ANAグループを存続・発展させるには、これまで規制に守られ、甘やかされてきた航空業界の体質を脱却し、企業風土を変える」ことが不可欠であると。一部を取りつろって、その場しのぎではなく、全体の質を高める——つまり、うわべだけの改革ではなく、“退路を断って生まれ変わる”ということが必要だと感じました。しかし、経営陣だけが躍起になって

「改革を実行する」と声を上げただけでは、グループで3万人を超える大組織を動かすことはできません。必要なのは、全社員の自発的な意志と行動です。そして、社員一人ひとりの意志と



全日本空輸様と日本ユニシスの関係

全日本空輸様には、1978年以来、日本ユニシスの情報システムを導入していただいております。航空座席の予約管理システムや、国内旅行の総合予約販売システム、航空貨物の予約・運送などの管理システムなど、エアライン事業に関するさまざまなサービスの提供および業務の運用をIT面からお手伝いしています。



行動を喚起するためには、「この改革をやった先には、こんな会社になる」というビジョンを明確に示すことが先決だと思いました。そこで、2002年1月に「グループ経営理念」と「グループ経営ビジョン」を当初の予定よりも早めて発表し、「2009年度までに、品質・顧客満足・価値創造において名実ともにアジアNo.1の航空会社になる」ことを宣言しました。

真心を持って義を尽くせば、 結果は必ずついてくる

大橋 経営ビジョンの策定にあたって、私は郷里（岡山県高梁市）の偉人である山田方谷（やまだほうこく）の言葉を学び直しました。「義を

やまだ ほうこく
山田方谷（1805年-1877年）

幕末の政治家、財政家、教育者。備中松山藩領西方村（現在の岡山県高梁市）に生まれ、5歳の頃より丸川松隠の塾で学ぶ。1849年より備中松山藩にて、藩財政の公開、質素倹約の徹底、専売制の導入、領民の教育、目安箱の設置などの藩政改革を実行し、成功させた。明治維新以降は弟子の育成に生涯を捧げた。

明らかにして利を計らず：正しい理念で経営にあたれば利潤はついてくる」「至誠惻怛（しせいそくだつ）：まごころ（至誠）といたみ悲しむ心（惻怛）があれば、物事をうまく運ぶことができる」——これらの言葉は、まさに当社グループの進むべき方向を示すも

のでした。当社グループにとっての「義」とは「安全」であり、それがすべての原点です。そして、不転の決意と明確なビジョンを掲げて、安全を追求し、お客さまに真心を尽くしたサービス

を提供することができれば、おのずと経営はスムーズに運び、利益はついてくる——理想論のように聞こえるかもしれませんが、実際、「安心」と「信頼」をテーマに改革を進めた2003年度には復配を実現することができました。欲を捨てることこそ、利を得ることになるのだと再確認しました。

社員との直接的な対話から、 “現場の今”が見えてくる

柏木 非常に意義深いお話ですね。それにしても極めて短期間のうちに明確なビジョンを打ち出されたわけですね。

大橋 いや、実行段階はやはり大変でした。なにしろ、グループ全社員は3万人を超えます。彼らにこそビジョンを理解してもらい、全員に実行してもらわなければ成果は生まれてこないのですから。そのため、2001年から、我々経営陣は全国を巡ってフロントに立つ社員と直接対話をする「ダイレクトトーク」を始めました。この場では、こちらから経営理念やビジョンを語るだけでなく、現場を動かしている社員の話に徹底的に耳を傾けました。そうした直接的な対話を重ねることで、今現場には何が必要なのかがよく見えてきました。そうすると、最初はかみ合わなかった歯車が、回数を重ねることにうまく回転し始めてきたのです。

柏木 ビジョンが社員の中に浸透していったということですね。

大橋 それだけではありません。次第に社員から、ビジョンを実現するためにはどうしたらいいか、積極的な意思表示が得られるようになってきたのです。今では、経営陣がほとんど聞き手に回っているので、“ダイレクtrisニング”と呼んだほうがいいなどという声も出ています。この対話の内容は、経営陣が一堂に会する戦略会議でも報告し合い、共有することで、具体的な施策につなげています。





企業にとって最大のテーマである
「安全」と「信頼」
それらはすべて「人」から始まる

苦しい経験を共有することで、 「安全」への意識を受け継いでいく

柏木 そうした社員の声を実際の経営に活かすのは並大抵ではないと思います。ANAには安全に対する伝統的な企業風土があったのでしょ

大橋 風土とまでいえるかどうか……。私がANAに入社した1964年当時、当社は相次いでハイジャック事件に遭遇したり、墜落事故を起こしたり、ご遺族をはじめ、社会に対して取り返しのつかないダメージを与えてしまいました。この時、どのように対応すべきなのか、どうしたら相手の気持ちに配慮した行動がとれるのか、それだけを考えながら悩み、苦しんだことを覚えています。当時を経験した社員は全員が「もう二度とこんなことを起こしてはならない」という思いを強く心に刻んでいます。

柏木 ANAは、1971年を最後に、墜落事故を一度も起こしていませんね。

大橋 しかし、そのことに安心してはいけません。私たちが経験し、胸に刻んだことを当時を知らない若い世代にも語り継いでいかなければならないと思っています。技術が進歩した今日、事故の原因はほとんどがヒューマンエラー

によるものです。これを防ぐには、一人ひとりの社員が、「安全」を追求する精神を体に染みこませることが必要です。現在、当社グループでは、若手社員が率先して昔の事故現場に足を運んだり、防災を啓発する「安全教育センター」の設立を提案したりと、事故の経験を風化させないための活動を活発に展開しています。また、2003～2005年度中期経営計画では300億円のコスト削減を設定し、2年で達成しましたが、「安全」を保証するための機材更新は積極的に行いました。経営が苦しいからといって目先の利益追求に汲々とし、成すべきことを後回しにすることは絶対にあってはならないと考えています。



ソフト面の充実こそが 「ANAならではの品質」を生む

大橋 当社グループは2004年から目的地に合わせた最適な機体の導入を順次進めています。これは就航時間の短縮、燃料費の削減というだけでなく、他社との差別化にも大いに役立っています。しかし、こうした最新機材はいずれ他社も導入します。つまり、ハード面での改善だけでは本質的な差別化にはなりません。本当に必要なのは、ソフト面、つまり「ANAにしかできないサービス」「他社には真似できないサービス」だと考えています。例えば、従来の

サービスに「おもてなしの心」というプラスαを付加することで、ANAならではの品質を生み出す。利益には直結しないように思えるこのプ

ラスαの工夫こそ、ANAのブランド価値を高めると信じています。

柏木 そのためのプロジェクトも立ち上げたと言いました。

大橋 2005年に立ち上げた「ひまわりプロジェクト」です。性別はもちろん、さまざまな年代・職種にわたる28名の社員が中心となって「ANAならではの品質」を創り上げていくために必要なこと、そのテーマを話し合いました。その結果、キーワードとして挙げられたのが「あんしん、あったか、あかるく元気!」というものでした。

お客さまに「あんしん」してご利用いただき、「あったか」な気持ちで旅を終えていただけるよう、社員が「あったか」なサービスを「あかるく元気」に提供する——。この3つのキーワードをANAグループに浸透させていくために、現在、さまざまな活動を展開していますが、グループのDNAとして根づかせていくには、まだ時間がかかりそうです。しかし、時間をかけて社員同士がこのキーワードを共有するようになり、将来は上司から部下、先輩から後輩へと伝承されていくような「知」となれば良いと思っています。



企業としての社会的責任(CSR)をグループ全体で果たしていくために

全体最適を生み出すには、縦割り組織に横串をさすことが必要

柏木 新しい経営テーマとして掲げられている「グループ」についてお聞かせください。

大橋 ANAの山元社長が2007年度に掲げた経営テーマの一つが「グループ」です。この言葉には、ANAだけでは仕事はできない、グループ企業全体が一丸とならなければ「安全」も「サービス」も追求できないことを再認識しよう——という思いが込められています。そこで現在、グループ全体で情報を共有し、コミュニケーションを促進し、一体感を醸成するための活動を行っています。

柏木 それはどういった活動なのでしょう？

大橋 グループ全体が一丸となるには、航空会社特有の縦割り型組織を変えることが必須です。縦割り型の組織だとどうしても「部分最適」を求めてしまい、全体が見えなくなるため、悪くすれば「全体最悪」になりかねません。また、一部だけが秀でていたのでは、真に質の高いサービスを提供することはできません。さらに、グループ全体で企業の社会的責任(CSR)を果たしていくためにも、組織やグループ企業間に横串を通すコミュニケーションの機会や場を設ける必要があります。当社では、2002年に



CS推進室を設置しましたが、その第1ステップとして、従来営業部門が単独で行っていたクレーム対応を全部門で共有・対応するという試みを開始しました。お客さまから寄せられたクレームに関しては、営業部門が「すぐに対応できること」「時間がかかること」などを判断しながら関連部署に情報をフィードバックし、スムーズな解決を促すとともに、その結果やお問い合わせに対する回答をホームページ上に掲載するようにしました。また、その後も、営業だけでなく、パイロット、キャビンアテンダント、整備、企画部門の代表者（役員）が一堂に会する「CS推進会議」と「オペレーション推進会議」を開催し、縦割り型の組織に横串を入れました。さらに、毎週火曜日には直近の1週間の運航イレギュラーをチェックするオペレーションレビュー会議（OR会）を開催し、社長、副社長と関係各本部長が参加して、発生している機材の問題やヒューマンエラーについて、一つひとつの具体的な対応策を討議するようにしました。こうした活動は、日々発生する大小さまざまな問題についてすべて明らかにし、その原因究明と再発防止対策を講じるのに役立っています。

また、いただいているお客さまの声を大切にしています。クレームが多いのですが、中には褒めてくださる方もいます。お客さまからいただいたお褒めやお礼の言葉は、毎月配布される賃金明細書の表紙に掲載しています。やはり怒られるよりは褒められる方が嬉しいし、その時のお言葉が「CS改善」につながっていくからです。

社員たちが最高の力を発揮できる環境をつくる それが「社会への貢献」につながっていく

柏木 多種多様な人材を重要な経営資源とし、改革を進めていくというANAの考え方、手法は、我々日本ユニシスグループにも大いに参考になります。

大橋 「安全」や「信頼」を生み出すのは、「人」にほかなりません。こうした考えから、当社グループでは人材の質を高めることを経営上の最大のテーマとしています。そして、先ほどお話ししたように、めざすべき方向をきちんと打ち出し、現場の社員とダイレクトにコミュニケーションしながら、私たちが直面している課題は何か、どうすればそれを克服できるかを、何回も繰り返して話し合い、伝えていく——これが重要不可欠です。

柏木 それによって、本当の意識改革が進み、やがて企業のDNAとして浸透していくのでしょうか。

大橋 人材の育成には、大変な苦労がともなうものですが、これは経営者が取り組み続けなければならぬ“使命”だと認識しています。もちろん、企業として顧客満足や株主満足を実現することは必要不可欠ですが、社員満足がなければ事業は成り立ちません。トップからの発信と同時に、現場の声を聞く。そして、現場のニーズを満たし、社員が最高の力を発揮できる環境づくりをする。そんな日々の取り組みを通じて、ANAグループはこれからも「社会責任」「社会貢献」という大きなテーマに挑戦し続けていきます。

柏木 企業を経営する立場として、私にも非常に参考になるお話でした。本日はお忙しいところ貴重なお話をいただき、本当にありがとうございます。ありがとうございました。



「麻田'sメモリアルフライト」

ANAグループ様では、ボランティア活動の一環として、故麻田正機長のご遺志を引き継ぎ、養護学校の生徒さんたちを遊覧飛行に招待しています。

聞き手



日本ユニシス
CSR担当 代表取締役 常務執行役員
柏木 直哉