

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 26 日現在

機関番号：32506

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03616

研究課題名(和文) 経営理念と組織のダイナミズム：日本航空の破綻と再生を巡って

研究課題名(英文) Dynamics of Management Philosophy and Corporate Organization: Why Japan Airlines failed and was reborn as a clearly different company?

研究代表者

高 巖 (Taka, Iwao)

麗澤大学・経済学部・教授

研究者番号：60265478

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の成果は『日本航空株式会社の破綻と再生 経営哲学の組織論的分析(ミネルヴァ書房)』に収められる予定である(2019年3月)。同書では、2つの目的を立て議論を整理・展開した。第1目的は、JALの破綻と再生に関する包括的・論理的な説明の枠組みを構築すること、第2目的は、JALの破綻と再生に関する因果関係を整理し、経営哲学の意義を明らかにすることであった。第2目的に関しては、(1) JAL破綻の真因を特定し、(2) 旧JAL最後の社長である西松達氏の再生に向けての試みを再評価した。その上で、(3) JAL再生の理由を明確にするとともに、(4) JAL破綻と再生における経営哲学の意義を再検討した。

研究成果の概要(英文)：In March 2019, we will publish a book titled Bankruptcy and Reconstruction of Japan Airline. In the book, we set two major goals: (I) to construct a comprehensive and theoretical framework designed to explain processes of JAL's bankruptcy and reconstruction; and (II) based upon this framework, to analyze numerous actions and measures taken by JAL in the past 30 years, and to clarify causal relationships between management philosophy and those actions and measures. With regard to (II), we concentrated on the following four questions, and answered them as reasonable as possible, thereby clarifying our understanding over dynamic relationships between management philosophy and organizational behaviors. 1. What is the fundamental cause of JAL's bankruptcy? 2. How to evaluate efforts made by Mr. Haruka Nishimatsu, former and last president of old JAL? 3. What factors are especially important for JAL to revive? 4. What are major contributions of management philosophy for reviving JAL?

研究分野：ビジネス・エシックス

キーワード：JALの破綻と再生 経営哲学 組織論的分析 稲盛和夫 西松達

1. 研究開始当初の背景

経営理念に関する研究は、その機能や役割を論ずる理論的・定性的研究から、理念の浸透要因や浸透過程の検証や理念と企業業績の関係を検証する実践的・定量的研究へと関心をシフトさせている。研究代表者である高は、これまでに企業倫理学や企業社会責任論(CSR)に係わる研究の一環として、経営理念研究に携わってきた。社会貢献を積極的に実施している企業であっても、経営理念が組織に定着していなければ、特に、顧客志向の姿勢が役員・管理者・一般社員に浸透していなければ、組織はやがて衰退していく。多くの研究者が、こうした問題意識を共有してきたが、これを検証することは容易ではなかった。かかる背景から、高は、次の3つの理念研究上の課題を掲げ、各課題に対応する形で研究を進めてきた。

第1の課題は、経営理念や経営哲学という概念が曖昧であったことである。これを受け、高(2009)では、経営理念の定義付けを行い、研究の前提を整理した。

第2の課題は、経営理念の浸透度を測る尺度が構築されていなかったことである。これに応えるべく、高尾・王・高(2009)では、経営理念の浸透度に関する定量調査を実施した。理念浸透に関する従来の定量研究は、主として企業を1つの調査単位とするマクロレベルの研究が主流であり、企業内の理念浸透の度合いを見ることはなかったが、高らが実施したミクロレベルの実証研究では、何が理念浸透の重要な要素となるのか、また何を以って浸透度を測ることができるのかなどを明らかにした。

第3の課題は、理念の浸透度が企業のパフォーマンスにどのように影響しているのかとの問いを立てた場合、「パフォーマンス」をどう規定するかという点で議論が分かれていたことである。これに関して、高尾・王・高(2009)及び高(2010)では、中堅の生産財製造メーカー等へのアンケート調査を行い、理念の浸透が「経営理念の行動への反映」「経営理念の内容についての認識」「経営理念への共感」の3次元から把握できることを確認し、これら3次元間の相互関係を整理し直した。

上記の一連の研究を通じて、従来のマクロレベルの研究では捉えることのできなかった経営理念の浸透要因や各要因間の相関関係、さらには、浸透の過程を確認することができた。しかしながら、いずれの研究も、経営理念が既に組織内に存在し、また理念に対する一定の理解や認識が、組織構成員に既に備わっていることを前提としたものであった。逆を言えば、この点が、これまで行われてきた研究の限界でもある。すなわち、筆者らの研究をはじめ、これまでのミクロレベルの研究では「経営理念が形骸化していく過程」や「経営理念が新た

に導入され、定着していく過程」といった、ダイナミックな過程が扱われてこなかったのである。この部分を明らかにするため、本研究では、2010年に経営破綻し、新たな経営理念の下で再生を果たした日本航空(JAL)を研究対象に取り上げることにした。

【参考文献】

- 高巖(2009)「経営哲学とは何か：7つの定義」『経営哲学を展開する 株主至上主義を超えて』、京都大学京セラ経営哲学寄付講座編、pp.21-57。
高尾義明・王英燕・高巖(2009)「経営理念の浸透と組織マネジメントに関する考察ある製造企業での質問紙調査を通じて」『経営哲学論集』、第25号、pp.158-161。
高巖(2010)「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか 経営理念の浸透に関する調査結果をもとに」『麗澤経済研究』、第18巻第1号、pp.57-66。

2. 研究の目的

本研究の目的は、組織において、経営理念が形骸化する過程と再生する過程に着目し、どのような要因が、かかる変化を引き起こすのかを体系化することである。本研究では、日本航空(JAL)を調査対象とし、文献研究、アンケート調査及びインタビュー調査を通じて、以下の2点を明らかにすることを狙いとする。

- (1) 経営理念がその機能を果たさなくなる要因(理念形骸化の要因)及びその過程
- (2) 新たな理念が組織に導入され、当該理念が浸透していく過程及び、浸透を促進する要因

3. 研究の方法

本研究は、次の4つのフェーズに即して進められる。フェーズ1では、文献研究のレビューに基づき、分析フレームワークの構築を行う。フェーズ2では、調査対象であるJALの経営計画(2010年1月~2012年9月)の事実整理を行う。その後、フェーズ3では、従業員を対象とした意識調査を実施する。本研究では、経営理念が導入される前と後において、JAL役員・社員の意識に明らかな違いがあったことを前提としているが、これを検証する目的で意識調査を実施する。なお、幸いなことに、JALが独自に実施した破綻前の意識調査のデータがあるため、これを類似したアンケート票を作成し、破綻の前後で意識がどう変化したのかを確認する。フェーズ4では、アンケート調査を補完するため、また、理念の浸透過程を確認するためインタビュー調査を実施する。

4. 研究成果

上記の通り、本研究の当初の目的は、「JAL 破綻前と再生後」を比較検討し、経営幹部や従業員の意識変化（統計的に有意な相違があるか）を検証するところにあった。実質的な変化があったことを確認した上で、何がそれを可能にしたのかを検討しようと計画していた。その上で、本研究では、「破綻後に行われた一連の研修が、中でも京セラの稲盛和夫氏らが関与した経営哲学に関するリーダー研修が、その変化をもたらした」との仮説を立てた。しかし、研究を本格化させていく中で、当初の目的と方法は大幅に修正された。その理由は、JAL が独自に行った破綻前に実施した意識調査のデータそのものが、当初予定していた形で利用できないことが判明したためである。当初、本研究プロジェクトは、JAL 側より、破綻前に行った役員・従業員の意識調査データが利用可能との説明を受けていたが、実際に使えたのは生データではなく、過去の調査の集計結果（平均と標準偏差とその解説）であった。

また、本プロジェクトでは、JAL の破綻と再生に関する多くの先行研究や各種資料を整理していく中で、「破綻の原因に関して『所論・所説あり』』という状況に陥っていることを問題視するようになっていった。

このように、本プロジェクトでは、方法論上の制約に直面したこと、また、研究を進めていく中で新たな研究課題を発見したことなどにより、研究目的そのものを再度見直すことにした（但し、JAL の経営理念や哲学を分析するという当初の問題関心は根底に据えられている）。具体的には、JAL の破綻と再生に関する包括的・論理的な説明の枠組みを構築することを第1目的に、JAL の破綻と再生に関する因果関係を整理し、経営哲学の意義を明らかにすることを第2目的に据えることとした。さらに、この第2の目的を順序立てて達成するべく、その下に次の4つの課題を掲げることにした。第1は「JAL 破綻の真因を特定すること」、第2は「旧 JAL 最後の社長である西松遙氏の再生に向けての試みを再評価すること」、第3は「JAL 再生の理由を明確にすること」、そして第4は「JAL 破綻と再生における経営哲学（刷新）の意義を再検討すること（稲盛和夫氏らによる再生に向けての試みを再評価すること）」である。

本研究プロジェクトでは、西松遙氏をはじめ、JAL 関係者へのヒアリング、各種資料の提供などを受け、詳細に分析を進めていった。それを1つに取りまとめたものとして、2019年3月に『日本航空株式会社の破綻と再生 経営哲学の組織論的分析』（ミネルヴァ書房）を出版する予定となっている。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕(計 0 件)

〔学会発表〕(計 0 件)

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

高 巖 (Taka, Iwao)
麗澤大学・経済学部・教授
研究者番号：60265478

(2) 研究分担者

寺本 佳苗 (Teramoto, Kanae)
麗澤大学・経済学部・准教授
研究者番号：50610341

田中 敬幸 (Tanaka, Takayuki)
高崎商科大学・商学部・准教授
研究者番号：30727722

(3) 連携研究者

(4) 研究協力者

藤野 真也 (Fujino, Shinya)
麗澤大学・経済学部・助教

藤原 達也 (Fujiwara, Tatsuya)

麗澤大学大学院・経済研究科・博士課程

大塚 祐一 (Otsuka, Yuichi)

麗澤大学大学院・経済研究科・博士課程