

企業再生のリーダーシップ

— 日本航空と日本電産の事例研究 —

亀 光 勇 斗

Leadership in the company turnaround

— Comparative case study of Japan Airlines and NIDEC Corp. —

Yuto KAMEMITSU

要 旨

本論文は、日本航空（JAL）を短期間で再生させた稲盛和夫、三協精機製作所（現：日本電産サンキョー）をはじめとする子会社を短期間で再生させた永守重信の両氏に着目し、両氏が、なぜ企業再生に成功し得たのか、また、そこではどのようなリーダーシップが発揮されたか、という問題意識のもとに、企業再生とリーダーシップとの関わりについて検討したものである。具体的には、企業再生に際して両社でどのような取り組みがなされ、また、それを実行するうえでリーダーがどのような役割を果たしたかを明確化することが本論文の研究課題であり、その理論的背景として、リーダーシップ論及び企業変革論に関する検討を行った。

本論文における詳細な比較事例研究の結果、パラダイムシフトによる意識改革の遂行、社員との信頼関係の構築、採算（経費）管理の徹底、これらの3点が、両氏が企業再生時にリーダーとして推進した共通事項であることを理解することができた。

キーワード：企業再生, リーダーシップ, パラダイム変革, 信頼, 採算（経費）管理

Abstract

This paper focuses on the relationship between company turnaround and the leadership, from the viewpoint that what kind of leadership was taken by Mr. Kazuo Inamori and Mr. Shigenobu Nagamori who revitalized Japan Airlines (JAL) and Sankyo Seiki Mfg. Co., Ltd., a subsidiary of Nidec in a short time period respectively.,

Comparative case study regarding above two (2) cases suggest that, in a time of serious company turnaround, reformulation of corporate culture shared in the company, re-building trust with company members and severe cost management should be the key factors for revitalizing company.

Keywords: company turnaround, leadership, paradigm shift, trust, cost management

1. 問題意識と課題

わが国で企業再生に成功した事例のうち、大きな注目を集めたものに日本航空（JAL：Japan Airlines Co., Ltd., 以下「JAL」という）の例がある。JAL, 日本航空インターナショナル, ジャルキャピタルの3社は、2010年1月19日に東京地方裁判所に会社更生法適用を申請した。これら3社の負債総額は2兆3221億円（そのうち、JALの負債額は6715億円）にも上り、そごう倒産時（2000年）の負債総額1兆8700億円を遥かに上回り、国内の大手航空会社としては初の経営破綻となった。そのような状況からの脱却のため、外部からの経営人材として京セラ（社名：京都セラミック, 本社：京都市）元社長の稲盛和夫氏が招かれた。

彼は1932年、鹿児島県鹿児島市に生まれ、京都セラミック（現：京セラ）、第二電電（DDI, 現：KDDI）をそれぞれ創業した。2010年の経営破綻を背景に、当時首相を務めていた鳩山由紀夫氏から稲盛氏にJALの会長として経営再建に取り組むよう要請を受ける。そして、同年2月1日、大西賢氏が社長に、稲盛氏が会長に就任した。その約1年後である2011年3月28日、JALは東京地方裁判所から会社更生手続き完了の通知を受け、2012年3月期には、JALグループの連結売上高は1兆2048億円、営業費用9998億円、営業利益2049億円、経常利益1976億円、当期純利益1866億円をそれぞれ計上するに至った。稲盛氏はまさにJALを再生させたのである。

JALの他にも、企業再生で有名な企業に、日本電産（本社：京都市）がある。日本電産は、技術力を有するも赤字続きで経営不振に陥った企業を買収し、再生させることで有名な企業である。同社における企業再生にも、代表取締役社長兼会長（会長職就任については子会社がほとんど）を務める永守重信氏の存在が大きく関わっている。

永守氏は1944年、京都府向日市に生まれ、1973年に日本電産を創業し、精密小型ACモーターの生産・販売を開始した。同氏の三大精神「情熱・熱意・執念」、「知的ハードワーク」、「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」気持ちを従業員の心に根付かせ、従業員のやる気を奮起させる経営スタイルである。また、材料費を抑えるなどコスト削減を最大限に行うことで価値を創出し、売上高・営業利益増を図った。

日本電産でのこれまでの企業再生の代表例として、三協精機製作所（現：日本電産サンキョー）がある。同社は日本電産にとって23例目のM&A（Mergers and Acquisitions：企業の合併・買収）となるものの、2003年3月期時点の連結決算では、売上高は1054億8800万

円、経常損益は41億6200万円の赤字、最終損益は103億6800万円の赤字となり企業の存続危機に陥っていた。この危機対応のために間接部門に勤める300人を人材派遣子会社に出向させる、いわば人員削減案も出ていた。さらに、2003年9月中間期においては債務超過も危惧され、会社更生法の適用申請も視野に入れなければならない状態であった。しかし、収益悪化の加速を警戒した永守氏は人員削減を行わない代わりに、コスト面に着目したところ、労働生産性が低い、年間の総労働時間が短い、出勤率が悪い等の問題が浮上した。そこで、利益を出すため、労働生産性の向上、年間の総労働時間の延長（出勤率の向上も兼ねる）等を敢行した。また、社員に危機感を持たせ、社員のモラルを向上させる社員集団を創造していった。その結果、同社の連結業績は2004年7～9月期の段階で、売上高は312億4600万円、営業利益26億7800万円にまで拡大し、日本電産に買収されて以来、三協精機製作所は短期間で再生した。

JALを再生させた稲盛氏と、三協精機製作所などの企業を再生させた永守氏の共通点は、企業再生時に類まれなリーダーシップを発揮したことである。なぜ彼らは短期間で企業再生に成功し得たのか、また、そこではどのようなリーダーシップが発揮されたのか、このような問題意識のもとに、企業再生とリーダーシップとの関わりについて検討することが本論文¹⁾の課題である。具体的には、企業再生に際してどのような取り組みがなされ、それを実行するうえでリーダーがどのような役割を果たしたかを明らかにしていくことが本論文の中心課題となる。

2. 理論的背景

企業再生時のリーダーシップについて検討するために、まずリーダーシップ論の系譜について整理し、その後、企業変革には何が必要となるかを先行研究に基づいて検討する。

2-1 リーダーシップ論の系譜

リーダーシップ論は、大きく資質理論（Trait Theory）、行動理論（Behavioral Theory）、状況適応理論（Transformational Theory）の3つに分類される。

2-1-1 資質理論

資質理論とは、リーダーないし個々人が持つ素質や性格を重視するものである。資質とは「生まれつき。資性。天性」と定義され、リーダーとは後発的につくられるものではなく、人が生まれながらにして持つ資質こそがリーダーをつくるものである。なお、資質に着目

したリーダーシップ論の研究の大部分は欧米にて誕生し、「先頭に立つ者こそがリーダー」という理念に基づき、1930年代から徐々に経営学の分野に応用されてきた。このような資質理論の代表的論者は、マキャベリ（N. Machiavelli）である。彼が著した『君主論』（Machiavelli, 1513）は、フィレンツェ中心のイタリア統一を悲願とした君主国の専制君主のあり方をテーマとしているが、独裁的（カリスマ的）リーダーの必要性について提言したものである。ただし、カリスマ的リーダーの特徴は、全体の行動や最終的な意思決定が全てリーダー本人によって行われる傾向が強いため、メンバー間の協力を目を向けた方法とは言えない。しかし、1940年代前半までは、政治学のみならず経営学の分野でもリーダー個人が持つ素質や性格に焦点を当てた資質の研究がなされてきた。また、心理学者の中には、リーダーの特性に関する研究において、リーダーシップを発揮できる人とそうでない人との差を、肉体的要因（例：知能指数、学歴等）と性格的要因（例：社交性、自信等）に分けて検討するための調査が行われていた。ところが、調査が緻密になるほどリーダーの資質による差を具体的に表すことが困難になり、外見以外の資質（例：性格）はフォロワーの目に見えるものではなく、実際に認識しているのは具体的な行動であると考えられるようになっていった。そこで、その後は、「リーダーは部下に対し、いかなる行動をとるのか」という行動的側面に着目するようになり、行動理論が登場することになった。

2-1-2 行動理論

行動理論とは、リーダーとそうでない者の時間の過ごし方や行動の違いに着目し、課題達成（タスク：Task）と人間関係（Relation）に対する関心という2軸からアプローチする考え方である。リーダーそのものが後発的につくられていくという前提によって生み出された考え方で、前述の資質理論における主張とは相反する。

行動理論で代表的なものはリーダーシップ・スタイル（レヴィン, K.Lewin [1939]）、オハイオ研究（ハルピン（A.W.Halpin）& ウィナー（B.J.Winer）[1957]）、マネジメント・システム論（リッカート, H.J.Rickert [1961]）等である。

続いて、リーダーの行動が必ずしも好業績に結びつかない場合があることから、行動面に加え、新たな条件への着目が求められ、1960年代より状況適応理論が発展することになる。ここでは、環境変化に適合しながら行動するリーダーが効果的なリーダーシップを発揮することを示唆されている。

2-1-3 状況適応理論

状況適応理論で代表的なものは、コンティンジェンシー（条件適合）理論（もしくはリーダー・マッチ理論）（フィードラー, F.E.Fiedler [1967]）、経路-目標理論（ハウス, R.J.House [1971]）等である。条件適合理論においては、例えば部下の成熟度などの条件に応じて望ましいリーダーシップのあり方が異なってくるという主張が行われている。

このように、リーダーシップ論の展開は、欧米型カリスマ的リーダーによる資質理論から始まり、1940年代から行動理論の研究へと進み、1960年代以降、状況適応理論の研究へと変化した。

しかし、競争の激化に伴い企業を取り巻く外部環境が目まぐるしく変化する昨今では、企業変革のリーダーが必要になってきた。そのため、現状を打破する能力を持ったリーダーや自ら犠牲を払ってでも挑戦する能力を持ったリーダーを併せ持つ人こそ、企業にとって理想的なリーダーとされる²⁾。そして、これらの能力を最大限に活かしながらビジョンを創出し、組織内のリーダーと部下間の信頼関係を構築させることが必要である。最近では、このような変革型リーダーの重要性も指摘されている。

2-2 企業変革型の理論

本論文の課題は、企業再生とリーダーシップとの関わりについて検討することである。企業再生、すなわち企業を変革させる際に何が求められるのかを先行研究に従ってまとめておこう。

わが国で、企業変革の要件を「認識」という観点から明らかにしたものに加護野忠男による『組織認識論』（1988）がある。加護野（1988）は、企業において「人々が日々の経営を行っていくための基礎となる実践的な知識体系」に着目し、それを「日常の理論」と呼んだ（p. 8）。加護野によれば、その知識体系が形成されるにあたっては、特定の情報から意味を読み取るという人間の認識過程が重要な役割を果たすが、その認識過程に大きな影響を及ぼすのが、「パラダイム」と呼ばれる「共有する共通の世界観やメタファー」（p.108）である。

メタファー（metaphor: 隠喩）は、同じ組織で働く人々に共通の思考前提を与えるとともに発展性を持つものであることから、それをうまく構築すれば、人々に共有されている「日常の理論」をうまく管理することができる。しかし、パラダイムには、いわゆる「頑強性」を始めとする負の側面があることから（p.132）、企業変革の障害ともなる。ここでは、企業変革において重要な役割を果たす、この「パラダイム」について、加護野がどのようにとらえているのかについて、①パラダイムとは何か、

②パラダイムが人々に及ぼす影響, ③パラダイムの負の特性, ④パラダイムシフトの困難性, という4つの観点からまとめてみよう。

2-2-1 パラダイムとは何か

もともとパラダイムとは, 科学者の思考前提となる基本的メタファーの集合体として理解されてきた。例えば, 「熱は物体の構成部分の運動エネルギーである」などが基本的なメタファーとされる。これらのメタファーが科学者集団の内部で共有されることによって, 集団内部でのコミュニケーションが容易になる (p.101)。加護野 (1988) は, このようなメタファーの集合体としての「パラダイム」が, 組織においても共有されていると考える。組織においても, パラダイムがそこで働く人々の思考前提を形成しているのである。

2-2-2 パラダイムが人々に及ぼす影響

前述のとおり, 組織でパラダイムが共有されることで組織内部でのコミュニケーションが促進され, その結果, 新たな問題設定がなされ解決されるという効果がある。また, パラダイムは, 事業の基本的性質や経営原則等におけるイメージを与えるものだ。加護野 (1988) は, パラダイムの役割や機能として, 下記の3点を挙げている。

- ①知の方法としてのパラダイム
- ②映像的なイメージとしてのパラダイム
- ③個人の認識と組織の認識との媒介

このように, パラダイムは, 組織に属する人々の協働を促進するうえで, 大きな影響を及ぼしているといえる。

2-2-3 パラダイムの負の特性

一方, パラダイムには見逃してはならない負の側面も存在する。パラダイムは, 負の側面として位置付けられる「頑強性」を有するからである。頑強とは「頑固で, 強いさま。なかなか負けないさま」だが, ひとたびパラダイムが形成されると, 企業変革にとって障害となる場合があるということである。また, パラダイムの頑強性が現れる要因としては, 以下の3点が挙げられている。

- ①情報のフィルター
- ②共約不可能性
- ③パラダイムの発展性

2-2-4 パラダイムシフトの困難性

なぜ, パラダイムを変えることは難しいのか。その要因としては, 以下の6点がある。

- ①意味の固定化
- ②内面化
- ③代替パラダイムの必要性

- ④共約不可能性
- ⑤集団圧力
- ⑥政治的プロセス

したがって, 過去の成功が大きく, 成功期間が長く, 思考が同質であり, 政治的権力が分散している企業ほど, パラダイムシフトは困難であることを示唆している。

3. 事例研究の枠組み

前章では, リーダーシップのあり方は条件 (状況) 適的なものであること, そして企業変革にはパラダイム変革が可能であるにもかかわらず, それが非常に困難なものであることを理解することができた。そこで, これらの知見に基づき, どのような視点に重点を置き, 企業再生とリーダーシップのあり方について分析していくかを検討しよう。

3-1 分析の手順と視点

本論文が問題とするのは「企業再生時のリーダーシップ」である。コンティンジェンシー (条件適合) 理論とは, 環境条件に適合したリーダーシップこそが効果を発揮するというものであった。これに従えば, 企業再生という非常時のリーダーシップは, 平常時のそれとは異なるはずである。したがって, そのような「企業再生時のリーダーシップ」を明らかにするために, 本論文では以下の手順で検討を行っていく。

まず, 企業再生がスタートしてから企業再生が達成されるまでに当該企業でなされた行為 (とその順序) をできるだけ詳しく検討することである。次いで, それらの行為が遂行されるにあたり, リーダー自身がどのような役割を果たしたかを検討することである。つまり, 実際になされた行為から帰納的に企業再生という非常時のリーダーシップのあり方を検討していこうというアプローチを取る。そして, このような検討を行う中では, これまでに検討した通り, 「パラダイム変革」に向けての行為とそれを可能としたリーダーシップのあり方が特に重要な検討課題となってくるといえる。

3-2 事例の選択

ここでは, 企業再生とリーダーシップについて検討するうえで, なぜ JAL と日本電産の事例を取り上げるのかについて明らかにしておこう。

それはまず, 両社とも (日本電産については, 三協精機製作所をはじめとする子会社再生のケースのほとんどについて), 赤字から黒字転換までわずか半年ほどしか経っていないことである。したがって, これらの2社は, 企業再生に際してどのような行為がなされたかを集中的

に検討するに相応しい事例だといえる。また、両社とも企業再生が一人のリーダーシップのもとに実現されている。このようなことから、これらの2社は、企業再生とリーダーシップの関わりについて検討するに相応しい事例だと判断した。

なお、日本電産の企業再生事例として、三協精機製作所（現：日本電産サンキョー）を中心に検討することとしているが、これは、同社が売上・資本金等の企業規模において日本電産グループを代表する企業であると同時に、永守氏のリーダーシップのもとに再生が実現されたものであり、かつその再生（黒字転換）までの期間が半年ほどであるということによるものである。

4. 事例研究

ここでは、まず両社の企業概要を把握する。企業再生の分析にあたり企業の歴史、状況等への理解を深めることは不可欠である。次に、両社の企業再生時に取られた行為を時系列で詳細に検討する。さらに、それらの諸行為について構造的な分析を行い、行為間の関連性について検討する。これらの分析を通じて、企業再生にあたり特に重要な行為（他の行為の起点となる、あるいは他の行為への影響が大きい行為）がどのようなものであったかが明らかになるものと思われる。そして最後に、その重要な行為をなすにあたり、稲盛氏、永守氏のそれぞれがどのようなリーダーシップを発揮したかを検討し、その中から企業再生時に特に重要となるリーダー行動を特定していくこととしたい。

4-1 日本航空（JAL）

本節では、日本航空（以下、JAL）の企業再生事例を分析する。同社は、2010年に会社更生法適用を申請してから、2011年に会社更生手続きを完了するまで1年ほどで、企業再生に成功した。

4-1-1 JAL：企業概要

はじめに、JALの本社所在地や設立年月日など、企業の基本情報を確認する（表1）。

表1 日本航空（JAL）の企業概要

（2012年3月31日現在）

社名（商号）	日本航空株式会社
名称英語表記	Japan Airlines Co., Ltd.
設立年月日	1951（昭和26）年8月1日
本社所在地	東京都品川区東品川2-4-11 野村不動産天王洲ビル
取締役名誉会長	稲盛 和夫

代表取締役会長	大西 賢
代表取締役社長	植木 義晴
従業員数（単独）	9,405名
従業員数（連結）	30,875名
資本金及び資本準備金	3,558億4,500万円
事業内容	1. 定期航空運送事業及び不定期航空運送事業 2. 航空機使用事業 3. その他附帯する又は関連する一切の事業

出所：JAL企業サイト「会社概要」2012年
(<http://www.jal.com/ja/outline/corporate/company.html>, 2012年7月20日閲覧)

JALは日本の航空会社の象徴的存在であり、単なる航空運輸業ではなく、サービス業でもある。そのため、パイロット、客室乗務員（Cabin Attendant：CA）をはじめ、空港の受付カウンターまでの幅広い部門において、顧客サービスが大きなウェイトを占める。また、航空事業は、遠くに離れた人と人、地域と地域を結びつける大きなビジネス・ネットワークでもあり、社会のインフラとして機能するという特徴もある。

4-1-2 JAL：企業再生時の行為（時系列）

続いて、JALにおいて実際に企業再生時になされた行為について記述する。同社の会社更生法適用から会社更生手続き完了まで（2010年1月19日～2011年3月28日）になされた具体的な行為を、時系列でまとめた（表2）。

なお、ここで、あえて「行為」という用語を使用している背景について説明しておこう。「行動」とは、刺激反応的な意味を含むふるまいを指すが、「行為」とは、意志や目的をもったふるまいを指す。このような意味合いから本稿では「行為」という用語を使用している。

表2 日本航空（JAL）の企業再生時の行為

2010年1月19日	<ul style="list-style-type: none"> • JAL、日本航空インターナショナル、ジャルキャピタルの3社が会社更生法の適用を東京地裁に申請（これら企業の負債総額2兆3221億円）。 • 企業再生支援機構が管財人に。
2010年2月1日	<p>JAL会長に稲盛和夫氏が就任。</p> <ul style="list-style-type: none"> －「航空業界については全くの素人。しかし再建は十分可能」 －「この会社（JAL）は潰れたのですよ」 －経営破綻したことによる危機感を再認識させた。
2010年2月10日	<p>JAL新経営陣と労組幹部との初会合。</p> <ul style="list-style-type: none"> －「どうしたら良い会社になるか考えたい」 －社員とともに問題解決を挑む構えを示す。
2010年2月20日	<p>稲盛氏、記者団に対し「社会に迷惑をかけたということを実感し、出血を止める必要がある」と述べる。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> －社員に対し、なぜ（JALは）潰れてしまったかを考え、深く反省してもらうよう促す。
2010年3月9日	<p>稲盛氏、記者団に対し「今秋までに単月黒字」と強調。</p> <ul style="list-style-type: none"> －半年～1年以内の短期決戦で再建に挑む（スピード感）。
2010年3月17日	<p>大西社長と稲盛氏が日航本社で記者会見。</p> <ul style="list-style-type: none"> －「商売人の感覚をもった人が少ない」 －「ガッツがある優秀な人が現れてほしい」
2010年3月31日	<p>新再生計画にて、2010年度までに16452人削減の実施を発表。</p>
2010年4月1日	<p>稲盛氏、入社式にて「世界を代表する航空会社に復活できるよう全力で取り組む。私を信じてついてきてほしい」と挨拶。</p> <ul style="list-style-type: none"> －社員への愛情がうかがえる言葉。
2010年4月28日	<p>日航本社での記者会見にて、2010年度までに国内外路線45路線の撤退と大型機60機ほどの処分を発表。</p> <ul style="list-style-type: none"> －「社内意識も変わってきている」
2010年5月1日	<p>“意識改革・人づくり推進部”を新設。</p>
2010年6月24日	<p>意識改革教育を開始。</p> <ul style="list-style-type: none"> －全17回、計32時間の教育プログラム。 －経営破綻の現実を改めて共有化。
2010年6月30日	<p>JAL、日本航空インターナショナル、ジャルキャピタルの3社の債務超過総額が1兆9億5000万円に膨らむ。</p> <ul style="list-style-type: none"> －「2～3年は石にかじりついてでも頑張る」 －稲盛氏の続投する構え（不退職の決意）。
2010年7月28日	<p>2010年4～6月期の連結決算にて、164億円の営業利益（2009年同期は861億円の営業損失）。</p>
2010年8月1日	<p>JALフィロソフィづくりを開始。</p> <ul style="list-style-type: none"> －JALメンバーの行動規範たるもの。
2010年8月31日	<p>稲盛氏、記者団に対し「皆さん真面目に一生懸命やっただいて。この調子なら素晴らしい経営感覚、責任感を持った人たちが育つであろう」と部下を褒める言葉を残す。</p>
2010年9月3日	<p>希望退職1次募集を開始。</p> <ul style="list-style-type: none"> －応募数は約530人（削減目標1500人）。
2010年10月1日	<p>希望退職2次募集を開始。</p> <ul style="list-style-type: none"> －応募数は約700人（削減目標1000人）。
2010年10月26日	<ul style="list-style-type: none"> ・希望退職3次募集を開始。 －応募数は約70人（削減目標270人）。 ・2010年9月中旬連結決算にて、1096億円の営業利益（2009年同期は957億円の営業損失）。
2010年11月15日	<p>整理解雇の実施を表明。</p> <ul style="list-style-type: none"> －応募数は約50人（削減目標250人）。
2010年11月30日	<p>稲盛氏、記者団に対し「（整理解雇実施について）筋肉質の体制にするため、何としてでも実施」と述べる。</p> <ul style="list-style-type: none"> －不退職の決意。
2010年12月9日	<p>希望退職措置を実施。</p> <ul style="list-style-type: none"> －応募数は約40人（削減目標200人）。

2010年12月15日	<p>JALの役員体制と組織を刷新。</p> <ul style="list-style-type: none"> －採算部門と事業支援部門に区分させ、さらに「路線統括本部」を新設。
2010年12月31日	<ul style="list-style-type: none"> ・希望退職に応じなかった165人を整理解雇。 ・JALフィロソフィの全体像が完成。 －第1部→人生哲学に関する内容 －第2部→仕事哲学に関する内容
2011年1月19日	<ul style="list-style-type: none"> ・稲盛氏、記者団に対し「JALの倒産をきっかけに官僚的体質は変わった。今後は新しいリーダーを育成することが私の任務」と経営者としての心構えを示す内容を語る。 ・2010年4～11月期の連結決算にて、1460億円の営業利益。
2011年2月初旬	<p>『JALフィロソフィ手帳』を全社員に配布。</p> <ul style="list-style-type: none"> －1～3月は、フィロソフィに馴染むための月間。朝礼時は1つずつ全員で唱和し、会議やミーティングの開始時には5分間音読。
2011年3月28日	<p>12の金融機関から約2800億円の融資を受け、更生債権を弁済し更生手続きを完了。</p>
2011年4月1日	<ul style="list-style-type: none"> ・「日本航空株式会社」として再スタート。 ・本格的な部門別採算制度である「アメーバ経営」を導入。 －企業内組織を10人前後で構成する小集団（アメーバ）を複数作り出し、その組織内において時間当たり採算を最大化する経営管理手法。 －路線別の収支をデイリーで把握可能。 －時間当たり採算の計算方法 <p> $\left[\begin{array}{l} \text{売上高} - \text{経費} = \text{付加価値} \\ \text{付加価値} \div \text{総労働時間} = \text{時間当たり採算} \end{array} \right.$ </p> <ul style="list-style-type: none"> ・フィロソフィ教育を開始（年4回）。

4-1-3 JAL：リーダーシップの特徴、リーダー思想

前述のJALの諸行為における時系列から、企業再生にあたって稲盛氏の取った行為およびその特徴は、以下のようにとまとめることができる。

- ①パラダイムシフトによる意識改革の遂行（JALの現状を再認識）
- ②スピード感の維持
- ③不退職の決意（いかなるリスクを負っても現実逃避しない構え）
- ④（稲盛氏が高い地位に就任しても）謙虚で、奢り高ぶらない態度
- ⑤社員への愛情（部下を褒める、鼓舞する）
- ⑥員との協力体制の構築
- ⑦社員との信頼関係の構築
- ⑧採算管理の徹底

続いて、稲盛氏のリーダー行動を検討するために、そ

の行為の背景ともなる同氏の経営思想の一端を振り返っておこう。

同氏は、1932年1月に鹿児島県鹿児島市薬師町で生まれたが、7人兄弟だったことから、生まれ育った実家は決して裕福ではなかった。1945年8月15日の終戦までは父が印刷屋を経営していた。少年時代は病気を患い、その後、進学や就職においても数々の挫折を経験した。就職の内定が難しい中、碍子（がいし）メーカーの松風工業へ就職するも、この会社の経営状態はいつ潰れてもおかしくないほど悪かった。しかし、同氏は家族に迷惑をかけまいという思いや、多くの人々からの支援による感謝の気持ちから、特殊磁器（ニューセラミックス）の研究に専念する。そして、この研究成果が実を結び同僚からその成果を評価される一方で、新任として入ってきた技術部長と喧嘩し、同氏は松風工業を退職し独立することに決めた。そして、京都セラミック（現：京セラ）を設立した。その後も同氏は、経営者としての困難や試練に遭遇し悩み苦しむ中、人間としての生き方について再度自分自身に問いかけた。その結果、「人のため、世のために役立つことをなすことが、人間として最高の行為である」との信念を抱くようになった（公益財団法人稲盛財団「設立の経緯」2012年（http://www.inamori-f.or.jp/ja_fd_out_his.html, 2012年9月14日閲覧）。京セラが大手企業に成長した背景には、自力で伸ばしたのではなく、多くの人々からの支援があったからこそその結果だという。そのため、感謝の心を常に持ち続けるようになっていった。

1993年、社員教育の一環として、経営塾「盛和塾」を発足し、ボランティアで塾長を行った。週に3～4日、同氏が講師となり、中小企業経営者らの悩みを聞きアドバイスするものだ。中小企業経営者を叱り飛ばすなど、幹部職としての威厳を見せた。また、経営者としての役割や責任について改めて問いただす一面もあった。同塾では、「責任の重圧に耐え、物欲や名誉欲、色欲といったエゴイズムを捨て去り、人のため社会のために献身的に生きる者」こそが「真の経営者」だと説いている（日経トップリーダー、2010）。

同氏の座右の銘は2つある。1つは、中村天風氏の「不屈不撓」（日経ビジネス、2011）。これは、強い意志を持ち、いかなる困難に遭遇しても挫けないでやっていくべし、という全社員はもちろんのこと、同氏自身を奮い立たせる目的でもある。そしてもう1つは、西郷隆盛が晩年に好んで書いていた「敬天愛人」（稲盛、2007）。これは、自然の道理、人間としての正しい道を貫き、私利私欲をなくし、周囲を思いやる心で生きるべし、という意味をもつ。この「敬天愛人」は、京セラの社是ともなっている。

このように同氏は、中小企業経営者に対し一喝するなどカリスマ的な一面も見せるが、常に社員を気にかける側面も見せる。また、同氏の奢り高ぶらない性格なども企業再生に影響を与えているものと思われる。

4-2 日本電産

次いで、日本電産の企業再生事例を分析する。

4-2-1 日本電産、三協精機製作所：企業概要

はじめに、日本電産および三協精機製作所の企業概要を確認する。日本電産についてまとめたものが表3、三協精機製作所（現：日本電産サンキョー）についてまとめたものが表4である。

表3 日本電産の企業概要

(2012年3月31日現在)

社名	日本電産株式会社
英文商号	NIDEC CORPORATION
所在地	京都府京都市南区久世殿城町 338
設立年月日	1973（昭和48）年7月23日
事業内容	精密小型モーター、一般モーター（中型モーターから名称変更）、機器装置、電子・光学部品、その他の開発・製造・販売
資本金	665億5,122万790円
発行済株式	1億4,507万5,080株
株式	東証一部、大証一部（上場コード：6594）、ニューヨーク証券取引所（ティッカー：NJ）
決算期	3月31日
代表者	代表取締役社長 永守 重信
従業員数（単独）	1,807名
従業員数（連結）	107,489名

出所：日本電産株式会社「企業概要」2012年（<http://www.nidec.com/ja-JP/corporate/about/outline/>, 2012年12月9日閲覧）

表4 三協精機製作所（現：日本電産サンキョー）の企業概要

(2012年3月31日現在)

社名	日本電産サンキョー株式会社 (旧 三協精機製作所株式会社)
英文商号	NIDEC SANKYO CORPORATION
創立	1946（昭和21）年6月18日
本社所在地	長野県諏訪郡下諏訪町 5329
事業内容	モーター、モーター駆動ユニット、カードリーダー、産業用ロボット、プラスチック成型品、オルゴール等
資本金	352億7,010万1,264円
発行済株式	1億9,110万7,628株
株式	東証一部（上場コード：7757）
代表者	代表取締役社長 安川 仁仁
従業員数（単独）	1,241名
従業員数（連結）	13,853名

出所：日本電産サンキョー株式会社「会社概要」2012年（<http://www.nidec-sankyo.co.jp/info/outline.htm>, 2012年12月9日 閲覧）

まず、日本電産は、主力のハードディスク（HDD）用スピンドルモーターにおいて世界市場の約7割のシェアを誇る企業である。同社は1984年にアメリカの企業を買収して以来、現在に至るまでTOB（Take Over Bid：株式公開買付）をかけることなく積極的な救済・再建型のM&A（企業の合併・買収）により、業績を拡大してきた。なお、買収するまでに費やすエネルギーは20%程度で、残りは買収後の再建や統合作業に注いでいるということだ。買収した子会社の社名は、最高益を更新すると「日本電産〇〇」に変更される。同社はあくまで、従来の経営体制を維持することで経営陣や従業員のやる気を引き出す「連邦経営」手法を採用している。

次に、三協精機製作所（現：日本電産サンキョー）は、ブラシ付きDCモーターのコア技術を有する企業で、かつてはオルゴール生産で世界シェア8割を握るなど、製機機械メーカーの代表格に位置付けられていた。同社の経営悪化要因は、HDD（ハードディスク駆動）用モーターの赤字によるものだった。同社は2003年10月1日に日本電産の傘下に入って以降、1年も経たない間に黒字に転換した。

4-2-2 三協精機製作所：企業再生時の行為（時系列）

続いて、日本電産によって三協精機製作所の企業再生時に取られた行為について記述する。同社の日本電産に買収され再生に至るまでになされた行為を、時系列でまとめてみた（表5）。

表5 三協精機製作所の企業再生時の行為

2002年5月20日	2002年3月期の連結決算で、43億7300万円の営業損失。
2003年5月20日	2003年3月期の連結決算で、46億9900万円の営業損失に拡大。
2003年7月23日	間接部門を中心に300人（全社員数の20%強）を人材派遣子会社のサンキョウオリスに出向させる方向を示す。
2003年8月5日	<ul style="list-style-type: none"> 日本電産、三協精機製作所に資本参加すると発表。 三協精機製作所社長 小口雄三氏がほぼ毎朝、本社正門に立ち、出社する社員に挨拶を心かける。
2003年8月（旧盆前）	<p>三協精機製作所の全社員に『挑戦への道』と呼ばれる、意識改革バイブルを配布。</p> <ul style="list-style-type: none"> 「一番以外はビリ」「ハードワーキングこそ成長の原理原則」「脱皮しないヘビは死ぬ」など、永守流経営哲学たる言葉が書かれている。
2003年8月20日	<p>永守重信氏、三協精機製作所を初視察。</p> <ul style="list-style-type: none"> 「ゴミ溜めやな」と社内風紀を酷評。

- 永守氏、「工場に部品が落ちていたり、資料がすぐに出てこない営業は生産性が悪い」。
- 作業服を清潔に保つ、部品が落ちていたら進んで拾う、来客者に対し「いらっしゃいませ」と言うなど、当たり前の行為を社員に定着させる。
- 永守氏、「毎朝15～20分で良いから早く来て掃除をしてくれ」と社員に言う、「早朝手当はもらえるのですね」との回答。
- 当時の出勤率は88%、3Q6S（3Q = Quality Worker（良い社員）、Quality Company（良い会社）、Quality Products（良い製品）6S = 整理、整頓、清潔、清掃、躰、作法）の点数は100点満点中5点。
- 永守氏は「60点ならば事業黒字、80点ならば最高益」として評価。
- 永守氏、「1年間だけ、私にだまされてくれ」と常に前向きに取り組む姿勢で社員に訴えかける。

2003年9月8日

- “経費削減部”を新設。
- Kプロ（経費削減プロジェクト）を導入。
- 「売上高1億円あたり（1ヶ月の一般経費（事務用品費、交際費など）500万円以下）」という指標を設定。
- 新聞購読カット（約69万円→約2万円に）、工場・本社ビル内の蛍光灯約300本を外す（年間100万円の経費削減に成功）など。
- Mプロ（購買費削減プロジェクト）を導入。
- 設計や生産方法を見直し、より少ない部材で製造可能な状態にするなどし、資材購入費を10%以上引き下げる。
- 永守氏、「仕入先から苦情が出るまで交渉せよ」と述べる。
- 稟議書に書かれている部材購入価格が100万円としていた場合、95万円で「普通」、90万円で「グッド」、85万円で「ベリーグッド」の印が押される。

2003年10月1日

- 日本電産、三協精機製作所を傘下に置く。
- 永守氏、「三協精機を短期再建させる」と述べた上、「なぜ技術があるのに儲からない。俺が先頭切るから、皆力を合わせてやりましょう。その代わり厳しいよ」と強みを自覚させる。
- 同社目標「2010年度までに売上高3000億円、営業利益450億円」（高い目標設定）。
- 3Q6S委員会を設置。
- 更衣室のロッカー下部を掃除機でかけるのみでロッカー上はほこりだらけ。
- これを機に『3Q6Sマニュアル』を全社員に配布することを決定。

	<ul style="list-style-type: none"> 各部署に大量保管されている不要ファイルをリサイクル可能なものと廃棄するものと分別するなど。 従業員のみならず、管理職クラスの職員まで美化意識、物を大切に扱う意識の向上に成功。 三協精機製作所、時間当たり労働単価の引き下げ（始業時間を早めさせる（8時20分～）、出勤率を99%にまで向上させるなど）を実行。
2003年12月25日	<p>三協精機製作所本社にて、永守氏と中堅・若手社員24人とで食事。</p> <ul style="list-style-type: none"> いわば「手弁当」でのコミュニケーションを重視し、社員との信頼関係の構築を図る。 問題点のピックアップや改善策について、社員同士で話し合う。
2003年12月末	<p>全社員約1200人を対象に1人あたり3件以上の経費削減アイデアを募集（3841件の応募）。</p>
2004年3月31日	<ul style="list-style-type: none"> 初めて一般経費が500万円を切り480万円に。 2004年1～3月期の連結決算にて、4億4200万円の営業利益。
2004年4月1日	<p>永守氏、営業力強化を図るため「大企業の営業マンが月50社訪問するならば、我々は100社訪問すべし」と厳命（そのうち30社は新規開拓）。</p> <ul style="list-style-type: none"> 同社の当時の訪問件数は20社程度。
2004年6月	<p>3Q6Sの点数が100点満点中50点を超える。</p>
2004年6月30日	<p>2004年4～6月期の連結決算にて、18億2700万円の営業利益。</p>
2004年7月上旬	<p>永守氏、三協精機製作所の社員に目標を提示。</p> <ol style="list-style-type: none"> 売上高を毎年10%以上伸ばし、うち新製品が30%以上とする。 毎年5%以上の新人社員を入れ、平均年齢を35歳に引き下げる。 売上高営業利益率を10%以上にし、年5ヶ月以上のボーナスを出す。
2004年9月30日	<p>2004年7～9月期の連結決算にて、26億7800万円の営業利益。</p>
2004年12月末	<p>3Q6Sの点数が100点満点中68点到達。</p>
2005年3月31日	<p>2005年3月期の連結決算にて、103億5300万円の営業利益。</p>
2005年10月1日	<p>営業利益、経常利益、純利益ともに過去最高を更新し、社名を「日本電産サンキョー（英文：NIDEC SANKYO CORPORATION）」に変更することを発表。</p>
2006年3月31日	<p>2006年3月期の連結決算にて、121億5100万円の営業利益（売上高営業利益率が達成目標10%に迫る9.96%を記録）。</p>

4-2-3 三協精機製作所：リーダーシップの特徴、リーダー思想

前述の三協精機製作所の諸行為の時系列分析から、企業再生にあたって永守氏の取った行為およびその特徴

は、以下のようにまとめることができる。

- ①パラダイムシフトによる意識改革の遂行（マイナス評価し、予め欠点を提示→社員のやる気を向上）
- ②社員に「当たり前」のことに実行させる
- ③社員に強みを自覚させる
- ④目標を高く設定（ホラを吹く）
- ⑤常に前向きに取り組む姿勢
- ⑥社員との信頼関係の構築
- ⑦経費削減の徹底

続いて、永守氏の経営思想についても、その一端を検討しておこう。

同氏は、1944年8月、京都府向日（むこう）市にて6人兄弟の末っ子として生まれたが、農業を営む貧しい家庭の中で育った。幼少期から負けず嫌いな性格で「一番以外はビリと同じ」と闘争心をあらわにしていた。その志を貫いているためか、学校の成績も優秀であった（日本経済新聞社、2008）。

同氏が社長を目指そうと考えるようになったのは、小学校3年生の頃に裕福な生活をする友人の家を訪れた際のことだ。友人が綺麗な服を着て、革靴を履き、スイス製の時計をはめている姿を目の当たりにする。家の中は、ドイツ製の鉄道模型があり、おやつにチーズケーキが置いてある。夕食時はステーキを食べている。さらに、友人の父親は運転手付きの外車で帰宅してきた。そのため、同氏が友人に父親の職業について尋ねたところ「社長」と答えた。そこで初めて食べたチーズケーキやステーキが忘れられず、また立派な家に暮らすことができることから、同氏の将来の夢は「社長」と答えるようになっていった（日本経済新聞社、2008）。

モーターとの出会いは、同氏が小学校4年生の時だった。理科の実習授業でキットを使用し、モーターを各自で組み立てたところ、最も静かであつ早く回転したため褒められたという。このことから、「自ら工夫すれば誰よりも優れたものができる」という意識を持つようになっていった（日本経済新聞社、2008）。

永守流の経営哲学誕生のきっかけは、母の口癖だ。例えば、「人の2倍働いて成功しないことはない。倍働け」や「絶対に楽しんで儲けたらあかん」ということをよく言っていた。すなわち、苦勞することなく利益を得る、という意味を持つ「濡れ手で粟」の経営手法は失敗につながることを悟った（日本経済新聞社、2008）。

同氏は、高校に入るとアルバイトをする必要があり、「永守塾」と呼ばれる塾を経営し始めた。同氏自身、学費や小遣いを稼ぐため、小学生・中学生・高校生を対象に講師を務めた。月謝は毎月400円だったが、当時、サ

ラリーマン月収の約3倍（3万3600円（当時の大卒サラリーマンの初任給は1万円ほど））の収入を得た。教材は自らが版で刷るといってお手製だった。そのため、コストがかかったものはわら半紙のみだった。ここから、コスト削減の重要性を知るようになり、コスト管理発想の芽ええとなった。

さらには、高校1年生の時から日本経済新聞を読むようになり、株式投資を行うようになった。机上には常に「日経会社情報」があり、M&A（Mergers and Acquisitions：企業の合併・買収）の対象になりそうな企業に印を付けることが趣味だった。また、信用取引に手を出すことの怖さを知る。これらの経験を通じて、永守氏は貸借対照表（Balance Sheet：B/S）を読むことが得意になった（日本経済新聞社、2008）。

以上のような青春期を迎え、同氏は、職業訓練大学校を卒業し、6年間にわたりティアック（音響機器メーカー）、山科精器（機械メーカー）勤務を経て、1973年に日本電産を創業している。

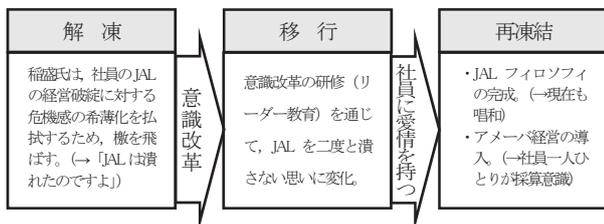
5. 事例研究からの発見物

5-1 日本航空（JAL）の事例からの発見物

JALを再生させた稲盛氏のリーダー行動の大きな特徴は、パラダイムシフトの実行により、社員の意識を変革し、その上で経営破綻に追い込まれたJALの内部に再び復活させる雰囲気を作り上げ、さらには新たな行動規範を構築・定着させたことにある。

このような同氏のリーダー行動を、レヴィン（K. Lewin）が提唱した3段階モデル³⁾に当てはめた（図1）。

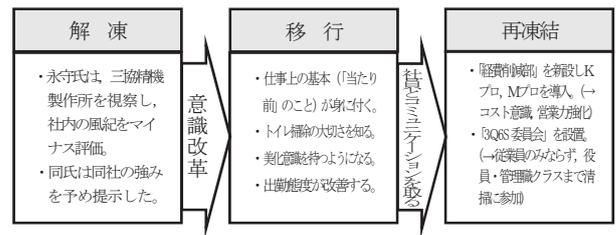
図1 日本航空（JAL）の組織変革プロセス



5-2 日本電産の事例からの発見物

永守氏のリーダー行動の大きな特徴は、これまで日本電産の傘下に入って以後、パラダイムシフトの実行により、社員の意識を変革し、その上で経営破綻の危機に追い込まれた三協精機製作所の内部に再び復活させる雰囲気を作り上げ、さらには新たな経費管理の構築・定着させたことにある。そこで、これまで同氏が取ったリーダー行動を基に、先程と同様、レヴィンの3段階モデルに当てはめ、組織変革プロセスを表した（図2）。

図2 三協精機製作所の組織変革プロセス



なお、これまでの分析を踏まえ、企業再生時に発揮された稲盛氏と永守氏のリーダーシップの特徴をまとめること次のようになる。

- ・パラダイムシフトによる意識改革の遂行
- ・社員との信頼関係の構築
- ・採算（経費）管理の徹底

以上の3点が、経営危機に陥った企業を再復活させるという、特殊な場合におけるリーダー行動の共通事項だった。それでは、これら3点がなぜ企業再生時に有効なのか、若干の考察を加えよう。

まず、パラダイムシフトによる意識改革の遂行についてである。

JALと三協精機製作所に共通することは、どちらも経営危機に直面し、非常に厳しい状況を味わっている。この問題をいち早く解決するためにまず、社員全員がその場の現状を真摯に受け止めることが必要であろう。稲盛氏と永守氏は、そのためにあえて強い言葉を使いながら意識改革を実行した。

続いて、社員との信頼関係の構築についてである。

社員に厳しくしようが、優しくしようが、とにかく社員に関心を持つことが、社員のやる気を高め企業再生を成功へと導く要素の一つと言えよう。また、何よりも、経営者本人が率先して働くことを心がけている。部下を褒めたり、叱るということは、それだけ部下を大事にしているということである。社員として最も怖いことは、誰からも相手にされず無視されることだ。「あなたは（この組織に）不必要な人間ですよ」と遠まわしな表現で悟られているようなものだからだ。

以上のような意味から、上司から関心を持たれるということは、社員の立場から見た場合、「声をかけられるのは、注目されているから」と感じるようになるのだと考えることができる。このような気持ちの蓄積が上司の期待に応えるべく努力しよう、という意識につながっていくのであろう。

最後に、採算（経費）管理についてである。

これはおそらく、社員の意識を変えるのみでは黒字転換に結びつかず、より実践的な行動が求められるからで

あろう。JALと三協精機製作所に共通することは、どちらも徹底して無駄遣いを省くということだ。両社とも、このような基本的な事項を貫いたからこそその企業再生という結果だ。

以上のことから、企業再生時に求められるリーダーシップとして、

- パラダイムシフトによる意識改革の遂行
- 社員との信頼関係の構築
- 採算（経費）管理の徹底

これら3点が重要であると結論づけることができる。

6. 総括と課題

本研究では「企業再生のリーダーシップ」について論じてきたが、論文全体を踏まえた総括を述べれば、以下の通りである。

わが国の将来は、少子高齢化、経済の停滞、企業の海外移転などの進展により、更なる生産能力の低下が予想される。そのため、今後わが国に存続する企業においても、売上高の低迷等により、利益が確保できず経営赤字に追い込まれるところも少なからず出てくることだろう。

だからこそ、前述にて列挙した3点の共通するリーダー行動（①パラダイムシフトによる意識改革の遂行、②社員との信頼関係の構築、③採算（経費）管理の徹底）は、今後も企業が経営破綻（または経営危機）に直面した際の対応として、大いに生かすことができるものと考えられる。また、今回の論文で行き届かなかった点は、本稿では、各書誌に掲載された記事等を参考にその再生の過程を考察したため、論文作成にあたり、JALや日本電産（あるいは三協精機製作所）の関係者の方々に直接インタビューを敢行し、生の情報を得ることができなかったことである。また、本稿では、リーダー行動をおもな検討対象としたため、社員やステークホルダーの状況については、十分な検討を行うことができなかった。この点も本稿の課題である。

しかし、公表されている資料にのみ依拠したとはいえ、JALと日本電産の企業再生に関しては、相当程度に詳細な検討を行うことができた。このように事実を（できる限り）詳細にとらえ、それに考察を加えることで一定の見解を得るといった研究姿勢については今後も継続し、これから出会うであろう様々な事象にそれを適応しながら、自らを成長させていきたいと考えている。

注

- 1) 本論文は、浜松大学大学院経営学研究科修士課程において平成24年度修士学位論文（指導教員：森山一郎）として提出されたものの要約である。
- 2) ウェルチ（J.Welch）のリーダーシップ持論にて、4ES（Energy（自ら活力に満ち溢れていること）、Energize（目標に向かう周囲の人々を元気づけること）、Edge（タフな問題に対しても決断できること）、Execute（発言したことを実行していくこと））を基に導出したもの。
- 3) 3段階モデルとは、「解凍（unfreezing）」→「移行（moving）」→「再凍結（refreezing）」の3つの段階を指す。これは、一時的に固まってしまった意識や行動を解凍し、意図的に様々な刺激を与えることにより新たな状態へ移行し、その状態が成立したら再凍結する、という特徴を持つ。すなわち、変化以前の状態を「解凍」、変化中の状態を「移行」、変化以後（終了直前）の状態を「再凍結」としてそれぞれ考える。

謝辞

レビュアーの先生から頂戴したコメントによって、本論文の課題をより明確に理解することができ、内容を改善することができました。記して感謝致します。

参考文献

- [1] 東 俊之稿「変革型リーダーシップ論の問題点——新たな組織変革行動論へ向けて」（京都産業大学マネジメント研究会『京都マネジメント・レビュー』（8）、2005年12月）。
- [2] 東 俊之稿「組織認識論における変革概念——組織変革論の新たな視点構築に向けて」（京都産業大学マネジメント研究会『京都マネジメント・レビュー』（9）、2006年6月）。
- [3] Fiedler, F.E. (1967) *A Theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- [4] Halpin, A. W. and Winer, B. J. (1957) *A factorial study of the leadership behavior descriptions*, in R. M. Stogdill and A. E. Coons (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.
- [5] 久松潜一ほか監修『国語辞典——改訂増補版』講談社、1973年。
- [6] House, R.J. (1971) A Path Goal Theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 16.

- [7] 稲盛和夫著『人生の王道——西郷南洲の教えに学ぶ』日経 BP 社, 2007 年。
- [8] 加護野忠男著『組織認識論』千倉書房, 1988 年。
- [9] 金井壽宏著『リーダーシップ入門』日本経済新聞出版社, 2011 年。
- [10] 北方雅人著 (2010) 「勝者の心得 11 ——稲盛和夫京セラ名誉会長」『日経トップリーダー』第 305 号, p. 9。
- [11] Lewin, K., Lippitt, R. and White, R. K. (1939) *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*. Journal of Social Psychology. 10 (2).
- [12] Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
- [13] Likert, R. (1961) *New pattern of management*. New York: McGraw-Hill.
- [14] Machiavelli, N. (1513) *Il Principe* (池田 廉 改訳『新訳 君主論』中公文庫 BIBLIO, 2002 年) .
- [15] 永守重信著『情熱・熱意・執念の経営』PHP 研究所, 2005 年。
- [16] 永守重信著『人を動かす人になれ』三笠書房, 2011 年。
- [17] 日本経済新聞社編『日本電産 永守イズムの挑戦』日経ビジネス人文庫, 2008 年。
- [18] 竹村之宏著『リーダーシップ新時代——時代変化と求められるリーダー像』, 社会経済生産性本部, 2006 年。
- [19] 當間政義・岡本眞一稿「組織の活性化のモデル——マネジャーのリーダーシップと人材のエンパワーメント」(『東京情報大学研究論集』vol. 9 No. 1, 2005 年 7 月)。
- [20] 山川龍雄著 (2011) 「編集長インタビュー 人～稲盛和夫氏 [日本航空会長] 利益なくして安全なし」『日経ビジネス』第 1591 号, pp.78-81。