宮崎会員の随想第２９話

「誠実な紳士」　　兼子勲　日本航空社長

外房の鴨川グランドホテルで日本航空の客室乗務員組合の大会があり招かれて来賓の挨拶をした。壇上に上がると今では差別用語だが着飾ったスチュワーデスが大ホールにびっしりそろい大きな拍手で迎えられた。

これまで人前で“あがる”ことなどあまり記憶にないが、私服で華やかに着飾った美しい女性の目・目・目が壇上の私を一斉に注視するのである。女性の視線を浴びたためであろうか顔は赤らみ、どぎまぎしてしまいしばらく言葉が出てこない。10 分ほどの挨拶を終えた。控室に戻ると兼子勲勤労部長から「あがってしまいましたか？」と笑いながら問いかけられた。

左兼子勲日本航空社長

生産性運動の三原則の一つに「労使による協力協議」という重要な項目がある。日本航空の経営サイドは勿論労組の一部にも労使が協力することが企業にとっていかに重要で、必要不可欠なものか十分認識していた。

日本航空は生産性運動とりわけ労使関係の健全化と社員の能力向上のための研修活動に熱心な企業であった。

だが社外の人間が感じる日本航空の社風は、他産業の持っている社風とはどこか異なるものであった。フライト予定の機長やスチュワーデスの住まいにハイヤーが出迎える等、一般の企業では考えられない処遇の話を漏れ聞くと羨ましさを感じると共に、一方では何か違和感を覚える企業体質を持っていた。

欧米の労働組合は日本の”企業別組合“とは異なる”職業別組合“組織である。日本のあらかたの企業は企業別労働組合なのに日本航空の労働組合は職業別組合であった。

職業別組合とは、たとえば企業の中に、旋盤工や電気工、機械工といった職種があるとすると職種ごとに労働組合があり組合員は上部組織の方針や指令に従うこととなる。

職業別労組のＡ社が賃上げに関しての労使交渉をするとき、経営側はそれぞれの職種ごとの組合と交渉し妥結しないとならない。一つの組合が妥結点を見いだせずその組合が仮にストに突入しいつまでも妥結を拒否し続けた場合、すでに他の職種の組合がすべて妥結に至っていてもＡ社は操業し難いのである。一方企業別組合は、労組対経営側の交渉で妥結すれば、企業活動はただちに再開される。

当時日本航空はわが国の労働組合のほとんどが企業別組合なのに、機長労組・地上整備員労組・客室乗務員労組など一つの企業の中に６つの労働組合があった。

商品である飛行機を飛ばすためには、それぞれの労組と交渉しなければならず、すべて妥結しないと運行不可となるのである。したがって日本航空の労使関係を所管する勤労部はストライキなどの手段に訴

えられないよう大変な気配りを強いられているのである。
常に気を抜くことが許されず終始緊張の連続であろうことは想像にかたくなかった。
生産性本部は日本航空の労使関係の改善に関し様々な協力支援を行ってきた。沖縄にある日本航空の研修センターへは生産性本部から労使関係の専門家である事務局員が研修の講師や様々なアドバイスをするため年間を通し随分沖縄へ通ったものである。
千葉県にある日本航空土気研修所でミドルマネジメントを対象に経営のノウハウを学ぶ“ビジネスゲーム”を３泊４日の合宿研修で実施した。他産業のミドル層と比較して異常なほど熱心で、白熱した議論は連日深夜に及び、同時に付き添っている日本航空の運営係の微細にわたる気遣いが研修生へも自然に伝わりこの雰囲気を醸し出しているのかと推測したものである。講師陣も日航は他産業のミドルとは熱意がまるで違うと驚かれた。
同社の勤労担当の役員である霞さんとはこれまでも様々なイベントで時々お目にかかり旧知であった。勤労部長は、後年社長となる兼子勲さんであった。想像するに兼子勤労部長は社内の要、霞さんは社外の担当と仕事の分担を分け合っていたのかもしれない。
兼子さんは、見かけは温厚な紳士だが非常な切れ者という印象であった。兼子さんは一見外国人といってもいいほどの整った容貌の美男子で、女性客室乗務員に大変な人気であると噂されていた。
兼子さんは企業の労務担当者が持っているしたたかさなど全く感じさせない人であった。外見も内実も一口にいうと紳士である。会話をしていても軽口をたたかず、相手の話をよく聞き、生真面目にきちんと答えを返してくる。まるで誠実を絵にかいたような人物なのである。
職種柄であろうか、兼子さんもその上役である霞常務取締役も如才なく人付き合いは良くいつも笑顔は絶やさぬのであるが口は重かった。剣呑な労使交渉で揚げ足を取られぬようしてきたためだろうと思ったものである。
ある時当時社長であった利光松男氏が築地の料亭に会場をセットして、生産性本部の労使関係部門の幹部を招き慰労してくれたことがある。
日航側の顔ぶれは、航空産業の産業別労働組合を立ち上げようと画策している“航空同盟”の代表歌川氏とそれに会社側として兼子氏が同席した。宴席では利光社長一人が機嫌よく話し、兼子さんや労組の歌川さんはニコニコしてはいるがほとんど物言わぬ人であった。
生産性本部は１９９３年初秋労使混成チームを東欧に派遣した。無論ＪＡＬを利用した。機内で昼食を済ませくつろぎ退屈になった頃、フライトアテンダントがやってきて、「よろしければコックピットへご案内しますが・・・」と耳打ちした。
唐突な申し出なので問うと兼子取締役から案内するよう言われたというのである。何人か引き連れ見せていただくことにした。
機はロシア領のオビ河上空とのこと、遥か下に河が白く光って見えた。コックピットは狭い空間にびっしりとメーターが並び、機長以下３名がのんびりコーヒーを飲んで寛いでいた。機長がいくつかの機材の説明をしてくれた。操縦桿は誰も触っていないのに自動操縦で青い空の中を飛び続けている。１５分

ほどの見学を終えた。
飛行中のコックピットの見学など、昨今では考えられない破格のサービスであり一同ＪＡＬの兼子さんの特別な気配りにいたく感激したものである。
知り合ってから時を経ずして兼子さんは役員となりトップへの階段を駆け上がりついには１９９５年に日本航空の社長に就任した。なるべき人がなったという印象であった。
気心の通い合う人たちでお祝い会をしようということになり幹事役を引き受け日航へ連絡を入れた。
ご当人は気持ちだけ嬉しく頂くが社長になってから経営全般への目配りと勉強で今は気持ちの余裕が持てないのでと秘書を通じ断られてしまった。
日本航空の経営立て直しなど多くの課題を抱えたトップ就任で、以前のように気安くゆっくり話をする機会もなく過ぎていた。
私の主催するトップマネジメントクラブで講演をして欲しいと、秘書を通じ何度かお願いした結果ようやく引き受け横浜へ来ていただいた。
兼子新社長には久しぶりにお目にかかったが、激務が重なり心労なのか溌溂として組合を飛び回っていた頃と比べると少しやつれているのが気になった。
企業合併など経営立て直しに必死で取り組んでいることを耳にしているので痛々しい印象であった。笑顔が消えていたのもこれまた気がかりであった。
だが壇上に立ち、口を開くや国際競争が激化する航空業界について冷静に問題点を整理され自社のこれからの見通しなど歯切れよく迫力のある話をされたのはさすがであった。
生産性の船の団長は大企業のトップにお願いする習わしである。ある時日本航空の会長である山地進氏が候補に挙がり私が交渉役として日本航空へ出向き快諾頂いた。
新社長となった兼子さんにお目にかかる機会があり、何の気なしに山地会長に生産性の船の団長を引き受けて頂いたお礼を申し上げた。すると兼子さんは「まだ会長からその話は聞いてない。私になぜ知らせてくれないのか？」と首をかしげたのである。しまった余計なことを言ったかとかとおもった。多分会長が言い忘れているのだろうと思ったが大変気にかかった。
するとそれからいくらもたたない頃、日航の秘書課から連絡が入り、兼子社長からの伝言ですと言って「例の件会長が忘れていたが本日聞きました」といった。そして秘書は「例の件とは何でしょうか？」と聞くのである。「個人的な会合です」とごまかした。

太平洋上の山地進日本航空会長夫妻

余談だが団長補佐で副団長として乗船するよういわれた。
山地団長は気さくで食事の時など話題を独占しよく話された。団長夫人は大変面白い方で、ある時山地家のことが話題になった。団長は亭主関白ぶりを発揮し大いに語った。聞いている人たちからは時々爆笑が起こる。黙って聞いていたご夫人が突然「皆さん騙されてはいけません。この人の言うことは全部冗談なのです。信じてはいけませんよ」

といった。
一同はどう反応していいのか顔を見合わせ黙した。
山地団長は「参りました」と言って奥方に頭を下げたのである。大企業のトップといえども奥方には頭が上がらないらしい。
兼子さんとの交流を思い返してみても労使関係に関して議論したことばかりが頭に浮かぶ。かなり頻繁に行き来があり様々な会話をしたはずだが、記憶に残る話題といえば労組に期待するとかストライキへの対応、機長研修の方法等労使関係にまつわるどちらかと言えば深刻な話題が多く、仕事以外の楽しい会話は思い出さないのである。
2 週間ご一緒した山地会長は仕事の話には一切触れず面白い話題をふんだんに提供され磊落な方という印象が強いが、兼子さんはお人柄も生真面目すぎる方で、職場で何か楽しいことが無かったのであろうか。
きっと全身全霊でご自身の生涯を日本航空に捧げたのではないかと思いつつ、ちょっと寂しそうな笑顔を頭に浮かべた。