

機長が眼にした世界

小林宏之氏 航空評論家

日本航空(JL)に入社以来、42年間の総飛行時間は1万8500時間。
2年以上、空の上で暮らした計算になる。
歴代首相の特別便や湾岸危機時の邦人救出便で機長の大任を果たした。
そんな伝説の機長が上空から見た世界とリーダーの要件を語った。

パイロットとしての飛行距離は地球800周分です。南極以外、ほぼくまなく地球の姿を見続けてきました。コクピットから地球を眺めて浮かぶ言葉が「The Only One Earth, The Only My Life (かけがえのない地球、かけがえのない人生)」でした。高度1万mから眺める地球はその丸みがわかるほどで、それほど大きさを感じません。そして美しい。上空から眺める地球の夜明けは何度見ても神々しいものです。

ニューヨークから日本へ向かうフライトで北極に近いルートを通ると、西から昇る太陽を見ることができます。地球の自転の速さを飛行機が上回った結果、一度沈んだ太陽が再び西から昇ってくるわけです。オーロラの美しさも身震いするほどでした。1年に1~2回しか見ることができませんが、ピンク色のオーロラは実に幻想的です。

東日本大震災の3日後、余震が続く日本列島を上空から眺めた際の記憶は今も鮮明に残っています。オーストラリアからの帰りのフライトでは、グアム島と硫黄島間の海域で海底火山が噴火しているのを目撃しました。誕生から46億年経った地球ですが、まだまだ活動的です。

そんな地球の温暖化も目の当たりにしてきました。2000年ごろから、それまでは氷に覆われて真っ白だった北極の海域に氷の割れ目が目立つようになりました。07年には青い海面まで見えて大変驚きました。08年にはグリーンランド上空で、氷に覆われているはずの大地が茶色に露出している姿を目の当たりにしました。シベリアでは、それまで高緯度地域では目にすることがないような積乱雲に遭遇し、

逆に赤道付近では、発生する積乱雲が以前ほど活発ではなくなっているように感じられます。

一方で地球の回復力も目にしました。湾岸戦争の油田爆破で原油に覆われたペルシャ湾が数年後には輝きを取り戻していました。地球は必死にバランスを取ろうとしており、人間が傲慢なことをしなければ回復力もあります。

危機に際しては嫌われる決断を

09年にニューヨークのラガーディア空港を離陸した旅客機が鳥の群れと衝突し、両方のエンジンが停止状態となった航空事故がありました。空港に戻れなかった場合、地上も巻き込んで大惨事になることを危惧した機長は、ハドソン川に緊急着水を決断して1人の犠牲者も出さなかった。この出来事は「ハドソン川の奇跡」として知られます。こうした危機に際して最も難しいのは自己コントロールです。突発事態やトラブルで危機的状況に陥った際の対処法として、私が後輩に教えるのは、とにかく2~3秒の間をとってゆっくりと話すことを心掛けよということです。リーダーが上ずってはいは、周りも浮足立ってしまいます。

意思決定には判断と決断がありますが、判断には基準があり正誤を見極められます。ですから部下に任せることも可能です。一方で、決断には基準がなく正解もない。しかも、上の立場になるほど決断が求められるのです。

決断に際しては“一番大切なもの”以外は捨てる勇気が必要で、そのことに対する非難も覚悟しな

ければなりません。皆に嫌われる決断を避けてはいけません。嫌われることを気にしては決断を誤ります。決断は肚で決める。すべての責任を負う覚悟で決めなければならないのです。

機長としての長年の経験から、リーダーに求められる条件のひとつにコミュニケーション能力があります。コミュニケーションの目的には情報の共有と意図の共有があります。組織を動かすためには、単なる情報の共有ではなく、意図の共有も非常に重要だからです。そのほか、理性と感性のバランスや健康管理の重要性も見逃せません。明るく元気なことも大切です。人は明るいリーダーについてゆくものです。

リーダーシップには、「天井の法則」があります。リーダーのリーダーシップ以上には組織のレベルが上がらないという法則ですが、これは歴史を振り返って見ても、企業の栄枯盛衰を見ても、確かな法則だといえます。

先ほど自己コントロールの大切さについて説明しましたが、作家の塩野七生さんも著書のなかで、自己抑制の重要性を指摘しています。実は健康管理も危機管理もこうした方がよい、こんなことをするのは駄目だということは、誰もがわかっていることなのです。そのわかっていることをどれだけ徹底できるかという自己コントロールが、リーダーに求められている資質なのです。

羽田機能強化による経済効果

最後に、訪日外国人旅行者4000万人を達成するために欠かせない首都圏空港の機能強化についてお話しします。

羽田空港の機能強化については、技術的にあらゆる検討を重ねた結果、東京上空を飛行しない限り、現状ではすでに限界に達しています。しかし、南風が吹いている場合、15～19時の4時間だけ東京上空を開放すれば、年間発着枠が3万9000回拡大します。

国土交通省の試算によると、その経済波及効果は年間6503億円、税収増は532億円、雇用増は4万7000人に達します。発着枠の増加分をすべて国際線に充てた場合、旅客が700万人増えると推計



Profile

こばやし・ひろゆき ●1946年愛知県新城市生まれ。68年JL入社。81年機長任命。飛行技術室長、運航安全推進部部长、運航本部副本部長、首相特別便機長などを歴任。JLが運航したすべての国際路線に乗務。当時としてはJLの最年長記録である63歳半まで機長を務めた。2010年に退職後は交通政策審議会委員、原発運転責任者講習講師などを務める。著書に『機長の集中術』など。

され、そのうち外国人旅客の増加効果は300万人に達すると考えられます。

一昨年から、東京、千葉、埼玉、神奈川など関係自治体への説明が始まっていますが、安全性と騒音を不安視する意見もあります。しかし、安全性に関しては計器着陸装置や管制システム、航空機監視システムのWAM(Wide Area Multilateration)などを含む4重のシステムで、飛行ルートがずれたり、航空機同士が接近しすぎたりしないよう万全を期します。また、飛行ルート下の住民が気にする部品や着氷の落下についても、整備の徹底や着氷が予想される部分へのヒーター装着で十分防止できることがわかっています。

騒音についても、機材の進化で大幅に低減しています。たとえば、マクドネル・ダグラス社のDC-8では騒音レベルがパチンコ店内並みの90デシベルでしたが、最新型機材では走行中の自動車内ほどの70デシベルまで低減しています。

2020年に向けた羽田空港の機能強化を図るためには、東京上空を飛行するルートについて関係者に説明を尽くし、理解を得るよう取り組むべきだと思います。