

# 社員がイキイキと働ける環境を目指して 日本航空が実践する働き方改革

2017年度 厚労省セミナー

2017年12月6日

日本航空株式会社

人財戦略部 福家 智



JAPAN AIRLINES

## 会社紹介

※2017/3/31現在

会社名	日本航空株式会社
営業収益	1兆2,800億円 ◀
路線	181路線（国際54,国内127）◀ 1日あたり987便◀運航（国際141,国内846） 運航率99.7%、定時到着率87.8%◀ 年間4,000万人のお客さま◀
保有 機材数	230機◀ (大型機：40 中型機：70 小型機：64 RJ機：56)
人員構成	<b>連結従業員数32,700名◀うち約4,000名◀</b> <b>デスクワークを中心とした間接スタッフが対象</b> 約85%がシフト勤務者 (内訳) 男性：52.5%、女性：47.5%◀

「変革のために必要なことは何か？」

外科的手術  
—  
西洋医学



内科治療  
—  
東洋医学

事業構造の改革

内面的な構造改革



“The New  
JAL”



JALグループは、  
全社員の物心両面の幸福を  
追求し、

- 一、お客様に最高のサービス  
を提供します。
- 一、企業価値を高め、社会  
の進歩・発展に貢献します。

- ・「人生・仕事の結果 = 考え方 ×  
熱意 × 能力」
- ・人間として何が正しいかで判断  
する
- ・売上を最大に、経費を最小に
- ・強い意志を持って立案・実行

- ・採算意識の徹底
- ・人財の育成
- ・全員参加型経営の実現

# JALフィロソフィ①

## 一人ひとりが取り組むべき行動規範

弊社HPでご覧頂けます

### 第1部：素晴らしい人生を送るために

#### 第1章 成功方程式（人生・仕事の方程式）

人生・仕事の結果 = 考え方 × 熱意 × 能力

#### 第2章 正しい考え方をもつ

人間として何が正しいかで判断する  
常に謙虚に素直な心で  
小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり  
ものごとをシンプルにとらえる

美しい心をもつ  
常に明るく前向きに  
土俵の真ん中で相撲をとる  
対極をあわせもつ

#### 第3章 熱意をもって地味な努力を続ける

真面目に一生懸命仕事に打ち込む  
有意注意で仕事にあたる  
パーフェクトを目指す  
地味な努力を積み重ねる  
自ら燃える

#### 第4章 能力は必ず進歩する

能力は必ず進歩する

### 第2部：素晴らしいJALとなるために

#### 第1章 一人ひとりがJAL

一人ひとりがJAL  
率先垂範する  
尊い命をお預かりする仕事  
お客さま視点を貫く

本音でぶつかれ  
渦の中心になれ  
感謝の気持ちをもつ

#### 第2章 採算意識を高める

売上を最大に、経費を最小に  
公明正大に利益を追求する

採算意識を高める  
正しい数字をもとに経営を行う

#### 第3章 心をひとつにする

最高のバトンタッチ  
現場主義に徹する  
ベクトルを合わせる  
実力主義に徹する

#### 第4章 燃える集団になる

強い持続した願望をもつ  
有言実行でことにあたる  
成功するまであきらめない  
真の勇気をもつ

#### 第5章 常に創造する

昨日よりは今日、今日よりは明日  
見えてくるまで考え抜く  
果敢に挑戦する

楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する  
スピード感をもって決断し行動する  
高い目標をもつ



# JALフィロソフィ②

## フィロソフィの浸透と実践に向けて



### JALフィロソフィ教育



### 部門別の JALフィロソフィ勉強会



### JALフィロソフィ発表大会

# 3.3万人の総力で世界一へ



JAPAN AIRLINES



「全員が力を合わせて1機の飛行機を飛ばす」という  
一つのバリューチェーン

## ワークスタイル変革の推進に重要な5つの要素

### 1、大義の明確化とリーダーのコミットメント

2、素早く着手する進め方と外部知見との連携

3、専任組織による推進

4、社員の意識改革

5、制度づくりと見える化のしくみ



## 3つのゴールセッティング！



①

時間制約ある社員や  
文化背景の異なる社員が  
フェアに活躍できる環境へ

②

持続可能な  
生産性の高い  
働き方へ

③

より価値を生み出す  
働き方へ

ほぼ毎年、社長メッセージを発信し、制度やしくみを再構築

2011年

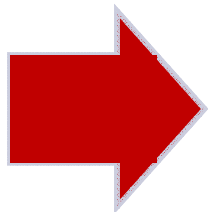
グループマネジメント制度の導入  
(出身会社を超えて活躍する)

2012年

グローバルHR方針  
(国を超えて活躍する)

2014年

多様な人財の活躍推進による価値と活力の創出  
(性別を超えて活躍する)

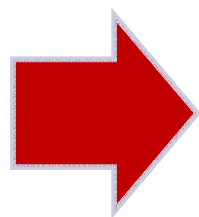


経営戦略としてダイバーシティ宣言

2015年

## ワークスタイル変革 （誰でも活躍できる生産性の高い職場へ）

- 全社員が、生産性高く、やりがいをもって働き成長する。
- 生み出された時間を社員一人ひとりが自身の時間の充実にあて、様々な経験を通じて成長する。
- これらの社員が生み出す、より付加価値の高い仕事の成果により会社も成長する。



全社一律の取り組みではなく  
部門トップの責任で個別に進める

2017年

ワークスタイル変革に本気で取り組む  
(完遂のためにはリーダーの意識と行動が鍵)

## 役員

- 率先して年に20日の休みを取得すること
- 業務指示はポイントを絞って簡潔に1回で終わらせること
- 無駄と判断できる業務は積極的に減らしていくこと

## 管理職

- 一般職だけでなく、管理職も自身の労働時間管理に取り組む

## ワークスタイル変革の推進に重要な5つの要素

1、大義の明確化とリーダーのコミットメント

**2、素早く着手する進め方と外部知見との連携**

3、専任組織による推進

4、社員の意識改革

5、制度づくりと見える化のしくみ

調達本部

部門トップが先行トライアル部門に立候補

## 現状

- 業務領域が大きく拡大
- 慣れない業務
- 深夜までの恒常的な残業

行きたくない部署

## 目的

- 多様な人財が活躍できる職場への変革
- 先進的な取り組みを行う

不人気部署からの脱却

## アンケート 調査の実施

- ・現在よくしている業務は？
- ・将来的にやりたい業務は？
- ・仕事する場所やコミュニケーションの問題は？

## ワークスタイル（働き方）

### 現在

作成・商談・調整型  
の仕事が多い

〔 金額の交渉や注文に  
時間を費やしている 〕

### 将来

思考・討議・提案型  
の仕事へシフトしたい

〔 情報を分析しアイデアを企画  
社内で情報共有を密にして  
顧客と一緒に未来を考えたい 〕

## ワークプレイス（オフィス）

現在

- 会議室の数や情報共有できる場が少ない
- 集中して作業できるスペースがほしい

将来

- オフィス内に情報交換や会議のできる場所を設置
- 個人作業に集中して取り組める場所の設置

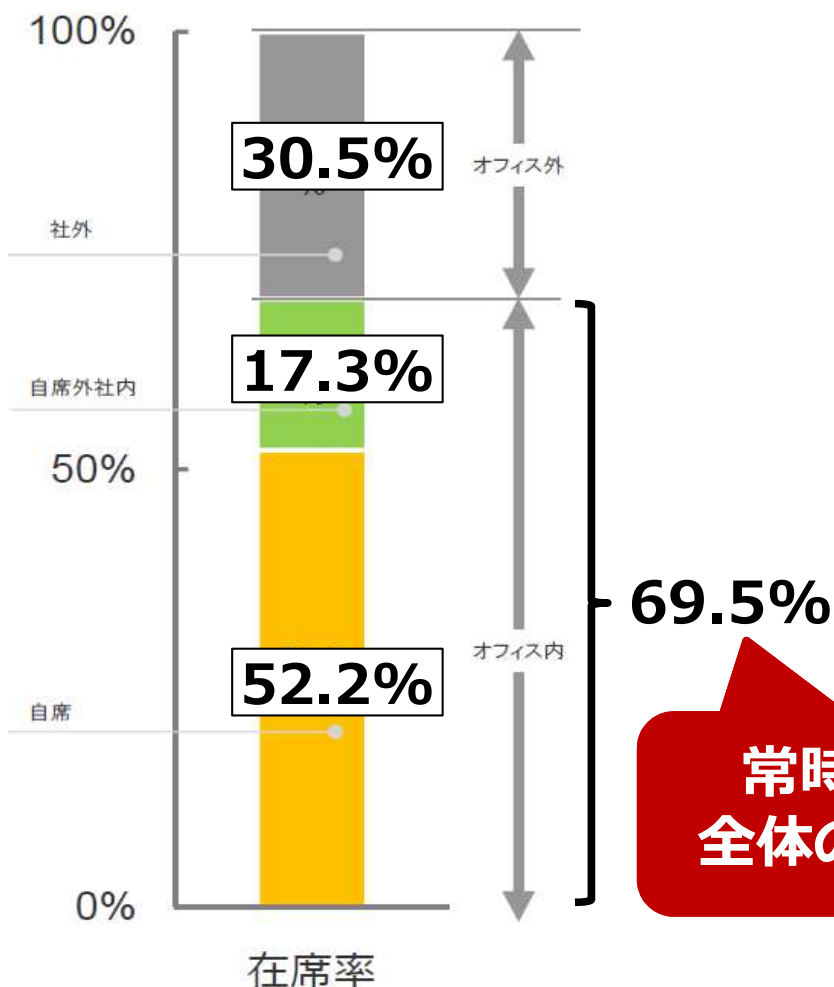
外部知見との連携（テクニカルアドバイザーからの助言を都度得る）

- 内線通話が可能なスマートフォン、仮想デスクトップ(\*)などのITインフラを構築

(\*)仮想デスクトップ：離れた場所からでもサーバーに接続し、仮想デスクトップ上での作業が可能となり、セキュリティを確保しながら社内イントラへの接続も可能となるしくみ。



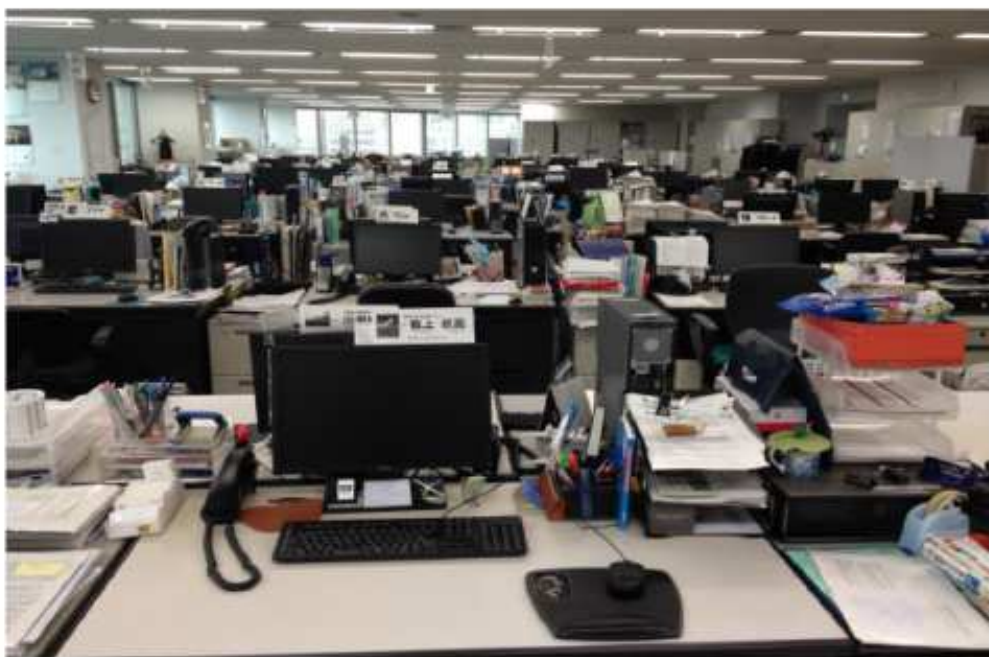
## 事例：オフィスレイアウト変更



常時在席は  
全体の約70%

## 実例：オフィスレイアウト変更

- ペーパーレス、フリーアドレス、小さな打ち合わせスペース増加によるコミュニケーション活性化



## 実例：オフィスレイアウト変更



ワークエリア及び会議室



研修エリア



個人作業エリア



打合せエリア

## ワークスタイル変革の推進に重要な5つの要素

1、大義の明確化とリーダーのコミットメント

2、素早く着手する進め方と外部知見との連携

**3、専任組織による推進**

4、社員の意識改革

5、制度づくりと見える化のしくみ

## ヒアリングによって解決すべき問題を「仕分け」

### 順調な取り組み

- ・マニュアル作成と標準化
- ・全員でカエル会議
- ・夕刻以降の会議を禁止

### 課題ありの取り組み

#### 部門で解決できること

- ・特定の人に業務が集中
- ・社外の時間が有効活用できていない
- ・年休取得率の向上

#### 全社で解決すること

#### すぐに解決できること

- ・繁忙さ吸収でフレックス制度を導入したい
- ・打ち合わせスペースが足りない
- ・プロジェクターが足りない

#### 解決に時間（お金）がかかること

- ・決裁権限の見直し
- ・ノンコア切り出し後にアウトソースしたい
- ・電話の取次ぎが非効率

## ワークスタイル変革の実現に向けた部門共通のシナリオを作成

新たな紙を  
生まないしくみ

紙からの  
解放

場所からの  
解放

時間からの  
解放

真の  
やりがいへ

部門  
共通

① ノートPC化  
共用会議室への  
ディスプレイ配備  
Wifi環境整備

② 文書の  
電子保存化

③ スペース創出  
iPhone & VDIの  
配備  
※内線通話機能付  
iPhone

④ 業務プロセス  
簡素化  
柔軟な勤務

⑤ 業務高度化  
生産性向上

### “ペーパーレス化”活動

- ✓ 紙をなるべく使わない
- ✓ 紙を使ってもペーパー  
ストックレス

- ✓ 自席以外でも  
業務ができる

- ✓ 打合せスペースを  
創出する
- ✓ 移動時間や  
隙間時間を業務  
時間に変える

- ✓ 担務の見直し、職務権限基準の  
見直し、フレックスや在宅勤務で、  
月単位の繁閑差を吸収

目標  
状態

誰でも活躍できる生産性の高い職場へ

## ワークスタイル変革の推進に重要な5つの要素

1、大義の明確化とリーダーのコミットメント

2、素早く着手する進め方と外部知見との連携

3、専任組織による推進

**4、社員の意識改革**

5、制度づくりと見える化のしくみ

## ワークショップの開催

JALグループの全間接部門 約4,000人を対象とした  
「意識改革」のスタート

- 取り組む「目的」
- 成功させるための  
「計画」
- 業務効率を上げる  
「スキル」

成功した先行部門の担当者を  
ファシリテーター役に





なぜワークショップスタイルをとったか？

JALの工夫

仲間が話すと説得力が増す

先行部門のメンバー全員が持ち回りで  
自らの経験と共に伝えた

短期でかかわる人を増やし、起爆させる

講師をワークシェア方式で交代させて  
改革にかかわる人を増やした

ワークショップ開催後のアンケートでは、8割以上が高評価コメント

## ワークスタイル変革の推進に重要な5つの要素

1、大義の明確化とリーダーのコミットメント

2、素早く着手する進め方と外部知見との連携

3、専任組織による推進

4、社員の意識改革

**5、制度づくりと見える化のしくみ**

## 働き方の全社ルールを導入

会議

17:30まで電話  
Eメール18:30まで  
もちろん、土日祝祭日はNG退社  
時刻遅くとも20:00までには退社

## 資料の電子化とITインフラの整備

資料の電子化と  
共有化の徹底

- ✓ 誰も、いつでも資料へのアクセスが可能
- ✓ 直接の担当がいなくても業務プロセスの把握が可能

資料と業務プロセスの見える化

電子化でねん出した  
スペースの活用

- ✓ 収納ラック344本削減
- ✓ 袖机619個削減
- ✓ 打合わせスペース25カ所増設

手間・移動時間を業務時間に

IT投資で  
場所の制約を撤廃

- ✓ スマホ
- ✓ モバイルパソコン
- ✓ 仮想デスクトップ
- ✓ ノンペーパー会議の実現

いつでもどこでも働ける環境へ

## 勤務実績報告会

- 各部門の残業実績、年休取得実績、実務時間とパソコンのログオンオフ時間とのかい離を確認
- 各部門長による分析結果と打ち手の報告
- 部門間差異の見える化と気付きの発見



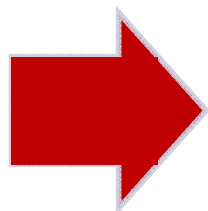
## 「時間」と「場所」のフレキシビリティを高める制度

### 時間のフレキシビリティ

- **勤務時間帯選択制度**
  - ・日ごとに個人単位で勤務時間を決める
  - ・フルタイムでも16時に終業
- **フレックス勤務制度**
  - ・10-15時のコアタイム

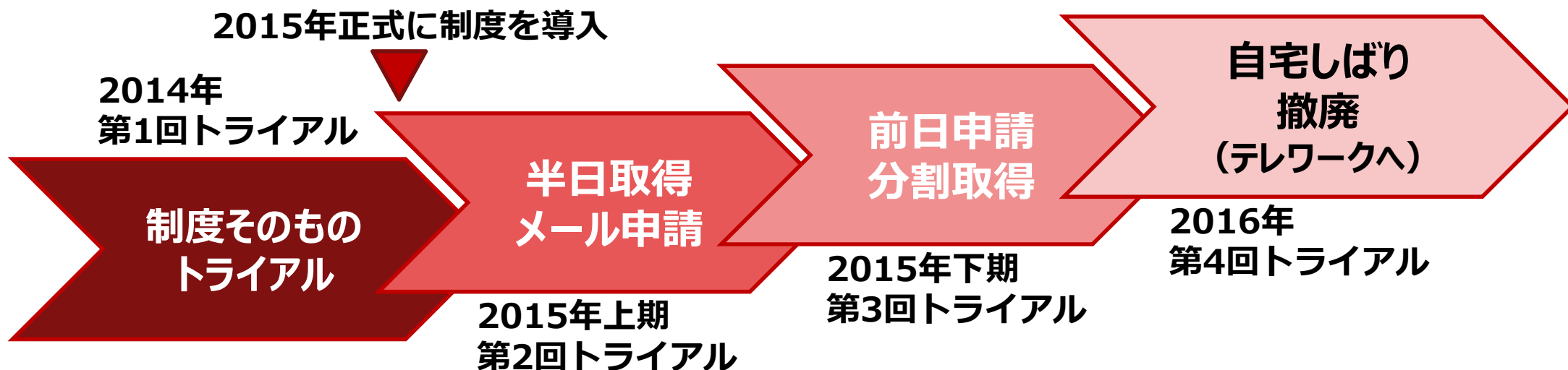
### 場所のフレキシビリティ

- **在宅勤務制度**
  - ・2014年からトライアル
  - ・2015年から本格導入
  - ・テレワーク  
(→ ワークーションへ)



生産性の向上

## 在宅勤務制度を「小さく産んで、大きく育てる」

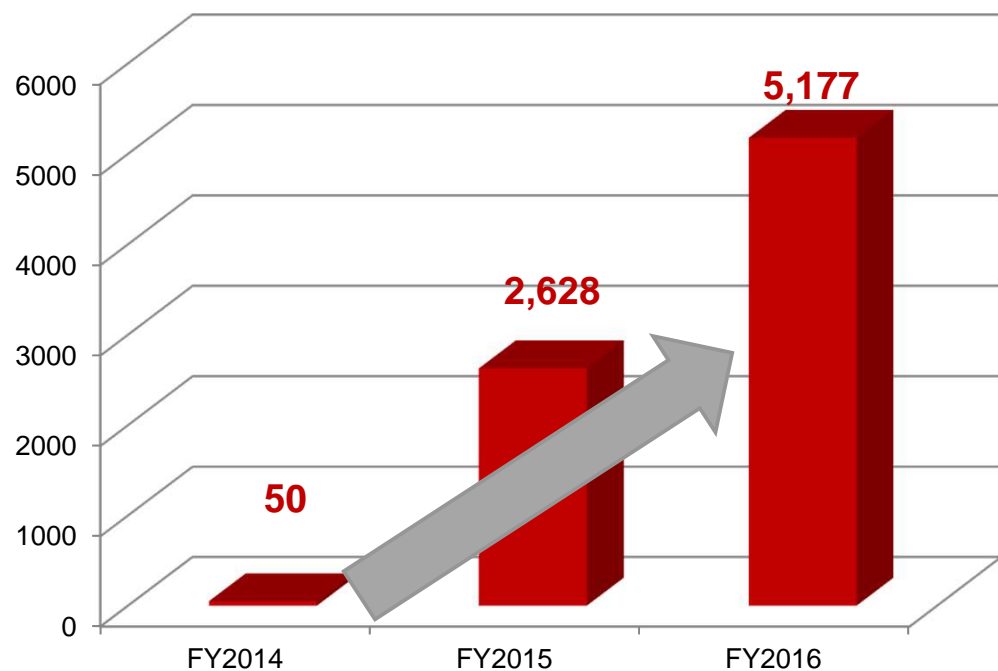


### 「社員の声」を徹底的に聞く

- 「手続きが面倒」
- 「定例会議があって1日まるごとの在宅勤務は厳しい」
- 「午後、ちょっとした用事を済ませたい」
- 「台風でいつもの倍、出勤に時間がかかった」

何度も、より使い勝手のよい制度へと見直し

## テレワークの実績 (テレワークの発展形としてのワーケーションの推奨)



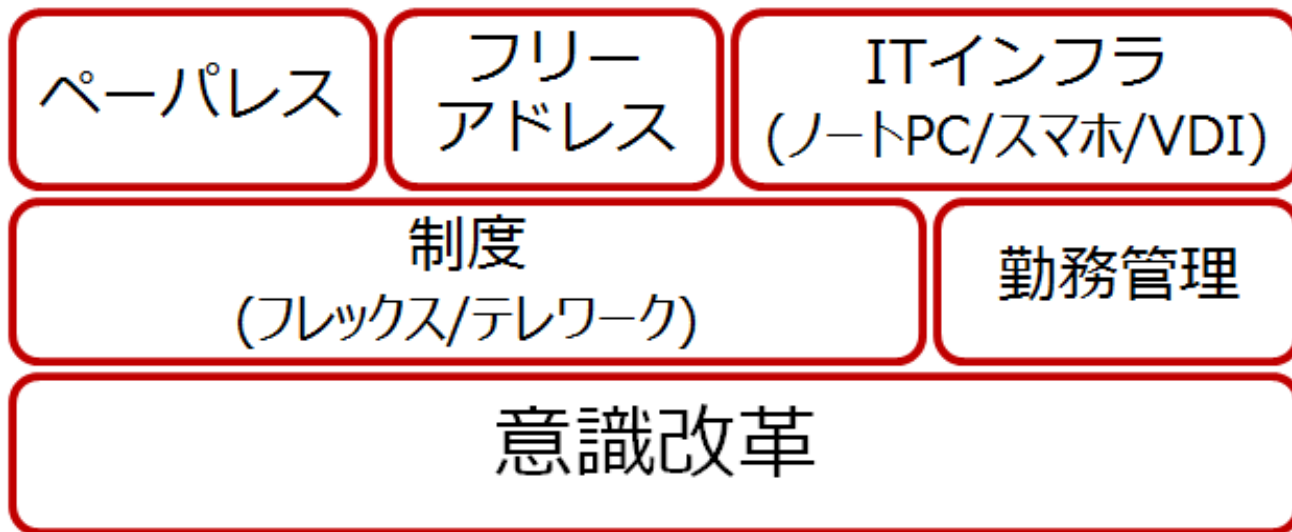
**【ワーケーション】**  
バケーション中に、電話やwifiがつながる場所で一部テレワークしながらバケーションを継続する  
あらたな働き方



# まとめ) ワークスタイル変革の骨子



JAPAN AIRLINES



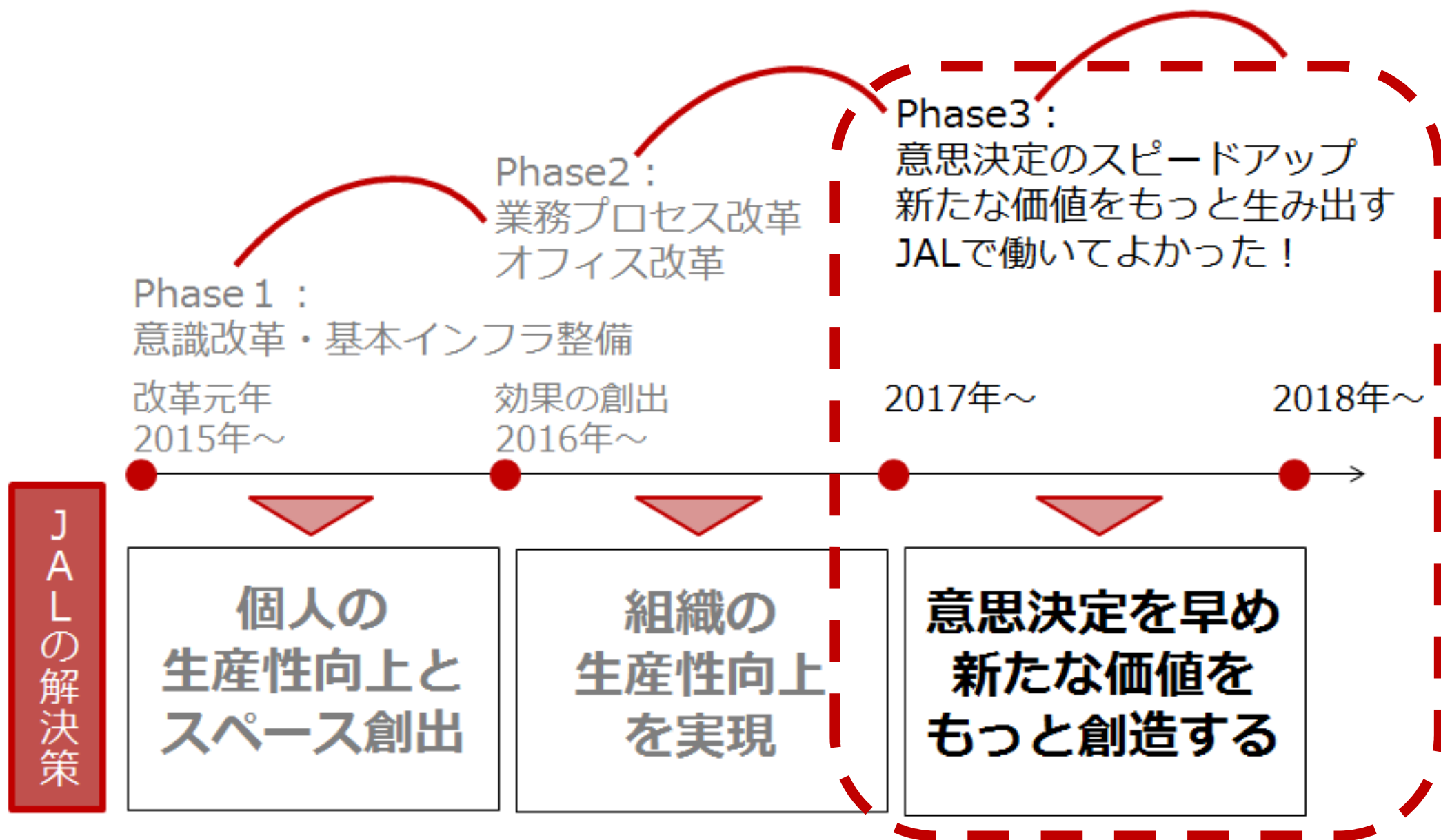
## 働き方のゴール

- 帰宅の「申告時刻」と「実時刻」の差をゼロに近づける
- 全員の年間の総労働時間を1,850時間に近づける
- 全員がテレワークを経験し、そのスタイルが定着する

# まとめ) ワークスタイル変革の完遂に向けて

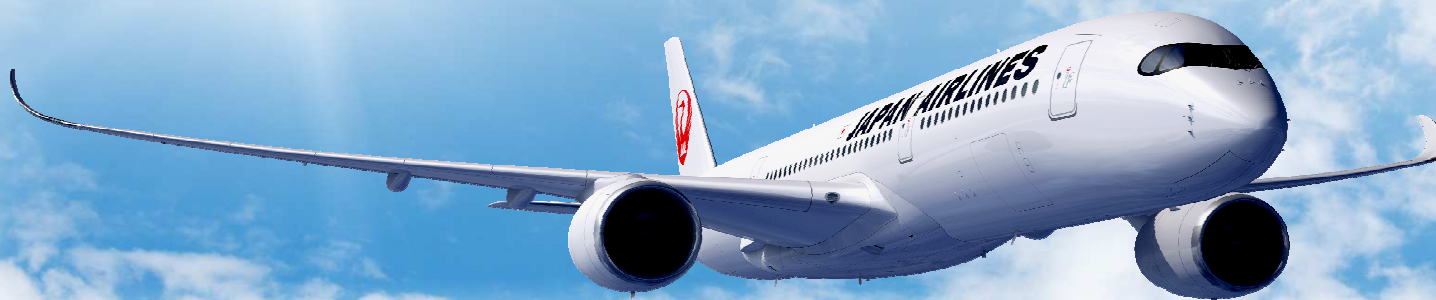


JAPAN AIRLINES



## JAL Vision

～世界のお客さま、そして地域と社会へ～



私たちは、企業理念の実現に向け、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」であり続けるため、安全運航を堅持し、JALの翼を支えている一人ひとりの力を結集して、

**1** 世界のJALに  
変わります



**2** 一歩先を行く  
価値を創ります



**3** 常に成長し  
続けます

# まとめ) 新中期経営計画：人財戦略が目指すゴール



JAPAN AIRLINES

JALの翼を支える一人ひとりの個性を価値創造につなげる

生産性を  
高める環境

- ・ワークスタイル変革の完遂とその先の成長へ
- ・健康経営の推進

多様な人財

- ・グローバル人財の育成
- ・ダイバーシティの推進

挑戦する組織

- ・変革を推進するリーダーの育成
- ・価値創造を実現するプロ集団の形成

JALフィロソフィの実践

経済産業省・東京証券取引所主催  
平成28年度ダイバーシティ経営企業  
**「なでしこ銘柄」3年連続受賞**



経済産業省・東京証券取引所主催  
平成28年度  
**「健康経営銘柄」3年連続受賞**



経済産業省・東京証券取引所主催  
2017年度  
**「攻めのIT銘柄」2年連続受賞**



2016年度  
「総務省テレワーク先駆者百選」  
**第17回テレワーク推進賞「会長賞」**





空に、限界はない。

JALはテニス日本代表チーム(デビスカップ)をサポートしています。

ご清聴ありがとうございました