

明日の空へ、日本の翼

社員一人ひとりにあわせた新しい働き方へ
～テレワークの取り組み～

2017年度産官学連携セミナー

2017年11月1日

日本航空株式会社

人事教育担当役員 植田 英嗣

設立

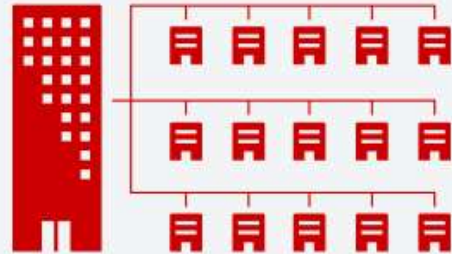


JAPAN AIRLINES

1951年8月

グループ会社数 DATE2016.03

146社



子会社数 87 (うち連結55)
関連会社数 59 (うち持分法適用14)

従業員数 DATE 2017.07

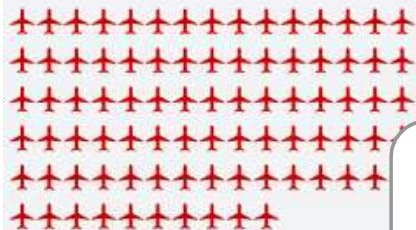


連結従業員数 32,753名 + 11,449名

グループ運航便数 / 1日

国内線

846 / 1日



DATE 2017.03

国際線

144 / 1日



運航率

DATE 2017.06

定時到着率

DATE 2017.06

国内・国際合計



おかげさまで世界第1位をいただきました。
いつもご協力いただき、誠にありがとうございます。

3.3万人の総力で世界一へ



「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



「これからは本当に総力戦。多様な人財の活躍推進はまさにJALグループが競争に打ち勝つための経営戦略です。組織や属性を超えて“やりたいこと”や“変えたいこと”を自由に語る、そんな活力あるJALグループになって、グループ全員の総力で世界一の航空会社を目指そう。私たちには必ずそれができる、そう思っています。」

✈️ トップダウン トップのコミットメント



① 経営トップのダイバーシティ推進に関するメッセージを継続的に発信



2011年

JALグループ社員の皆さんへ
人材創出への取組「グループマネジメント制度」について

グループ出身会社を超えて活躍する

～～～
～～～

2012年

【社長名義資料】新しいグローバルHR方針について

グローバル国を超えて活躍する

会社はグローバルな業務を遂げた人材の育成と活用に向けて、環境の整備に努めます。

2014年

JALグループの皆さんへ
2014年3月14日

女性活躍 新たな価値を生み出す

～～～

経営戦略としてダイバーシティ宣言

2015年

2015年4月1日

ワークスタイル変革 生産性高く働き、付加価値を上げる

～～～

植木 義晴

2016年

JALグループの皆さんへ
2016年11月28日

障がい者とLGBT 個性を活かす 真のダイバーシティ

～～～

植木 義晴



② 社内報に役員ダイバーシティに対するコミットメントを毎月（リレー形式、現在2年目）

社内報「ROUTE」



岩田社外取締役の講話（毎年開催）

③ フォーラムなどあらゆる機会を通じ、トップの考えを社員に伝達

ワークスタイル変革の完遂に向けて
「不夜城から、誰でも活躍できる生産性の高い職場へ」



JAPAN AIRLINES



会社更生の有事から**持続可能な生産性の高い働き方**へ



時間制約のある女性や文化背景の異なる外国籍の社員が**フェアに活躍できる環境**へ



より**価値を生み出す仕事**への転換が可能な働き方へ

2015年4月社長メッセージ ～目指す姿～

- ・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



社長のコメント

「おれは心底、腹落ちしている」
「まどろっこしい報告はいらないから、どの部がだめなんか教えてくれ」



意識改革と5つの柱

ペーパーレス

フリー
アドレス

勤務管理

ITインフラ
(ノートPC/スマホ/VDI)

制度
(フレックス/テレワーク)

意識改革

働き方のゴール

(*)年休20日取得、残業月4時間程度

- ✓ 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*に近付ける
- ✓ 全員がテレワークを経験し、そのスタイルが定着する

意識改革ワークショップの開催



JAPAN AIRLINES

✓ JALグループの全間接部門 **約4,000名** を対象とした「**意識改革**」ワークショップを **5セット** 実施。

●「形だけ開催」と一線を画す、スキルアップワークショップ

出典：日経情報ストラテジー



6つのトピックから3つを自由に選択
→ 参加者が興味を持ちやすくなる

参加者は15分ごとに別のトピックに移動
→ 参加者を飽きさせない

スキルアップワークショップ

JAPAN AIRLINES

会場案内図 ご参加いただきありがとうございます。
最初に受講したいブースにご着席ください。

ステージ

①初めての
ペーパーレス

④会議運営・
ファシリテーション

②プライベートを
充実させる

⑤自席外での
ノートパソコン
の活用

③制度を知ろう
(在宅勤務など)

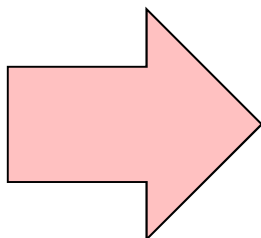
⑥業務の「見える
化」と業務改善
の進め方

入口

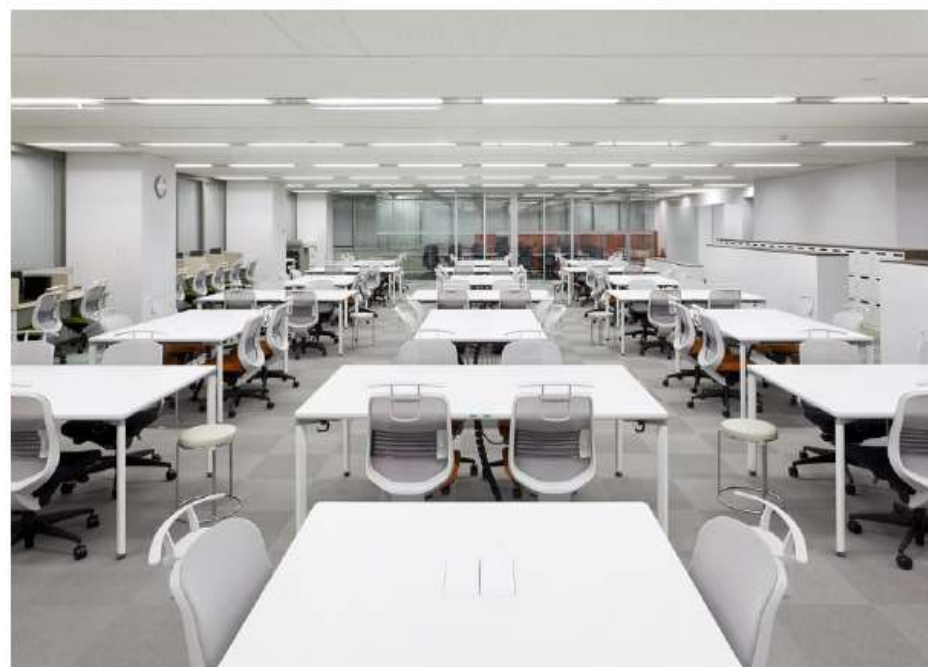
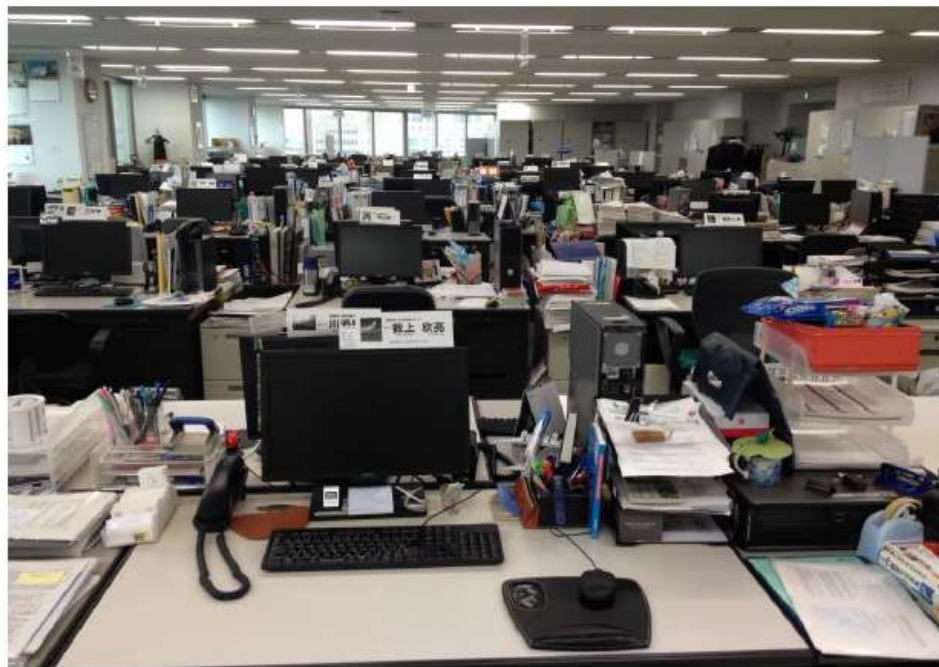


特区、調達本部のオフィス

変更前

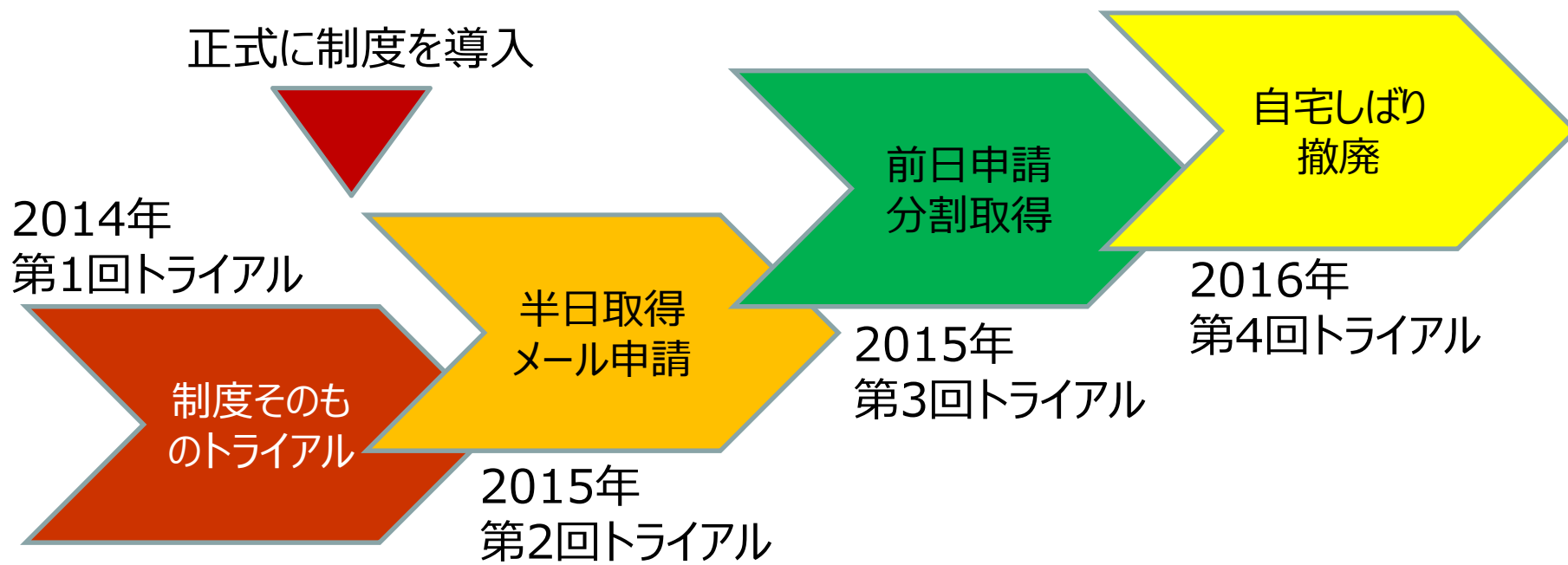


変更後



場所を制約するもの⇒書類(ペーパー)、デスクトップPC、固定電話

テレワーク：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

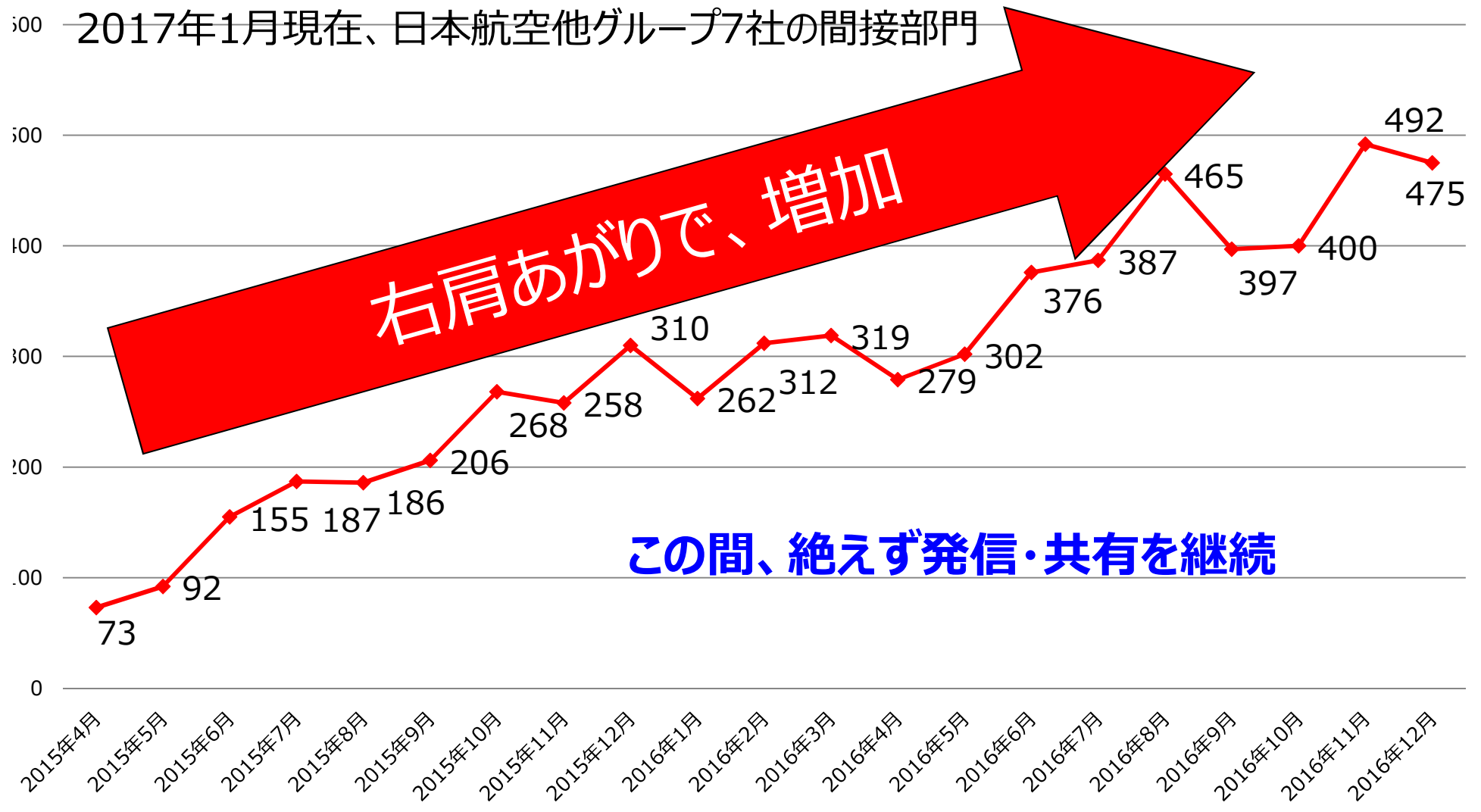
- ✓ 「手続き面倒」「定例会議があって一日まるごと在宅勤務は厳しい」
- ✓ 「午後、ちょっとした用事を済ませたい」
- ✓ 「大雪で、いつもの倍の時間がかかった・・・」
- ✓ 「あなた宅急便！」「パパ、遊ぼう！」

何度も、より使い勝手のいい制度への見直しを行う

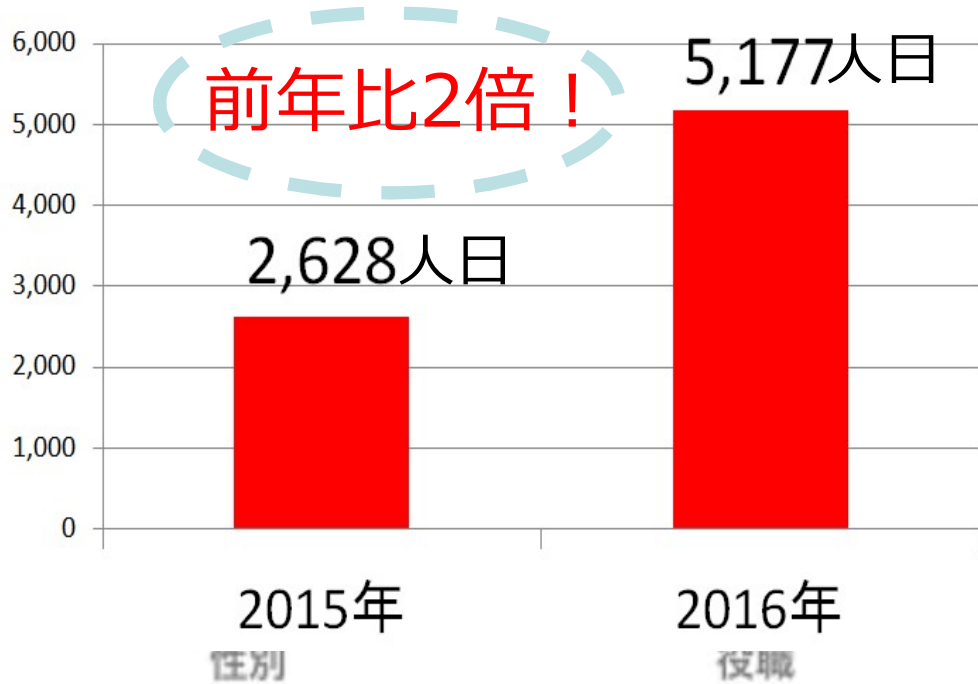
JALグループのテレワーク(在宅勤務)実績

制度導入会社：

2017年1月現在、日本航空他グループ7社の間接部門



テレワーク拡大のポイント



- ポイント①：
福利厚生ではなく生産性向上が目的
- ポイント②：
取得理由は問わない
- ポイント③：
利用者の声を都度、反映

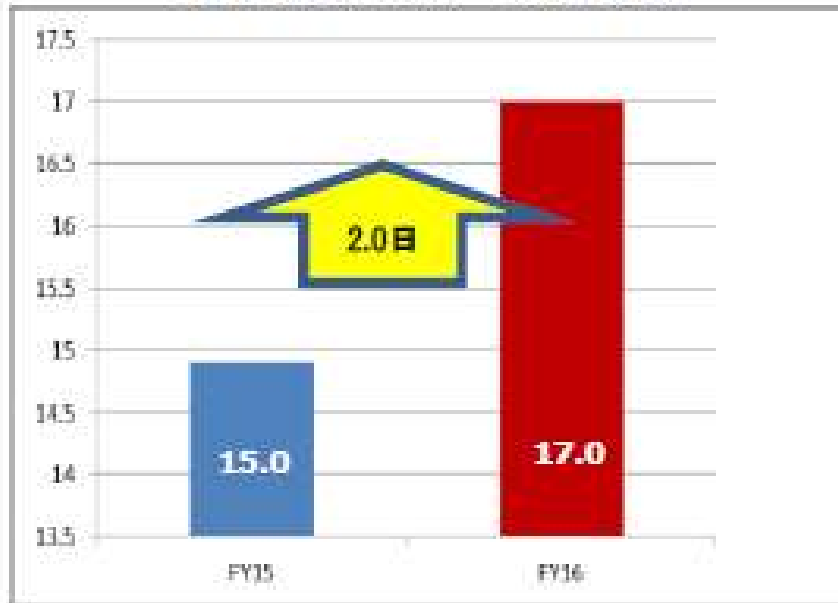


IT 駆け込み寺
IT RESCUE
10:00 ~ 17:00

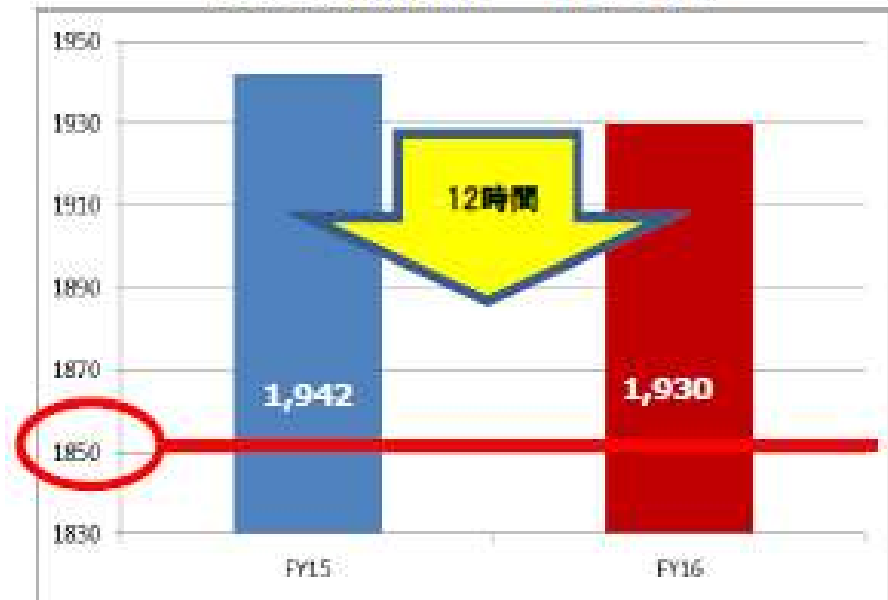
2016年度JAL単体普通勤務部門の勤務実績ふりかえり



年休取得日数 年度累計



総実労働時間 年度累計



- ✓ 2016年度の年休取得日数は、
17日と前年比+2日で大きく伸びた。
- ✓ 2017年度は、**あと3日取得**し、20日を目指す。
- ✓ 残業は**月間であと5時間**減らし、
2017年度末の**1,850時間達成**を目指す。

ワークスタイル変革を本気でやり抜く



2017年

全社一丸となって
ワークスタイル変革に本気で取り組みます



JALグループの皆さんへ 2017年4月4日

全社一丸となって「ワークスタイル変革」に本気で取り組みます

社員の皆さんへ 2017年4月4日

ワークスタイル変革に本気で取り組みます

私は2015年に、ワークスタイル変革の目指すべき姿として、「全社員が生産性高く、やりがいをもって働き成長する」「成長した社員が生み出す、より付加価値の高い仕事の成果により会社も成長することをお伝えしました。そしてこれまでの2年間、「2017年度末までに総実労働時間1850時間以内」という目標を掲げ、「仕組み」と「意識」の両面で取り組んでまいりました。

※ 総実労働時間 = 常勤の従業員数 × 1日 × 時間 × 月数 + 非常勤の従業員数 × 1日 × 時間

今年度は、いろいろなプロジェクトが進行し、突発的なレギュラーが発生したなかであっても、総実労働時間は徐々に減ってきています。目標達成のためには、「年休をさらに3日取得したうえで、毎月の残業を5時間減らしていく」必要があります。私はこれまでの取り組みから、「組織や個人により取り組み姿勢や成果にばらつきがあり」「リーダーの意識と行動が鍵」であると感じました。そこで本年度は、さらにもう一つを目標するために、次の4つの取り組みを実施します。

① 役員の方々に対し、「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」の3つをオーダーします。

② 一般職の皆さんだけでなく、管理職の皆さんにも自身の労働時間管理に取り組むようオーダーします。

③ 1850時間の目標を達成するため、毎月の実績の「見える化」をして進捗を管理します。

④ 目標の達成を阻害するような全社的な取り組みについては、再考を求めます。

皆さんのなかには、「プロジェクトが満載、売上も上げなきゃいけないのに1850時間なんて無理だよ」と感じている方も多くいらっしゃいます。もちろん1850時間は非常に高い目標です。しかし、無理だとおっしゃる前に、まずは自らやってみませんか。私たちは、関わりから無理と言われた再生のプロセスをやってきました。

決して簡単ではありませんが、これは企業価値を確実に高める取り組みであり、やる意義はとても大きいと考えています。私も率先してやりますので、一緒にがんばっていきましょう。

日本航空 代表取締役社長
植木 義晴

(1) これまでの取り組み

「仕組み」づくり	「意識」の醸成
① 在宅勤務の導入、改善(去年度からテレワークへ)	① 会議・電話・メールなどの全社ルールの導入
② フラックス制の適用拡大、勤務時間管理制度の拡充	② ワークショップの開催
③ オフィスのフリーアクセス化	③ 勤務実態報告会の開催(各部門実績の見える化)

(2) 総実労働時間の実績・見直し(各年度の総実労働時間は単位未満)

私はこれまでの取り組みから「**組織や個人により取り組み姿勢や成果にばらつきがあり**」「**リーダーの意識と行動が鍵**」であると感じました。

役員の方々に対し、「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」の3つをオーダーします。

一般職の方々にだけでなく、管理職の方々にも自分自身の労働時間管理に取り組むようオーダーします。

この夏のJALグループの取り組みサマリー



テレワーク・デイ

オリパラ東京大会の開会式相当の7月24日のテレワーク・デイには、1日まるごと、または午前中のテレワークに**約440名**が取り組みました



TOKYO 2020



東京2020オフィシャルエアラインパートナー



JAPAN AIRLINES



TOKYO 2020

PARALYMPIC GAMES

時差Biz

7月11日～7月25日の2週間はオフピークで時差出勤(*)に**約1,530名**が取り組みました

(*) ～08:00または10:00～



ワーケーション

7月・8月はワーケーションで**最大5日間**まとめて、どこかでテレワークをやってみよう！に取り組んでいます

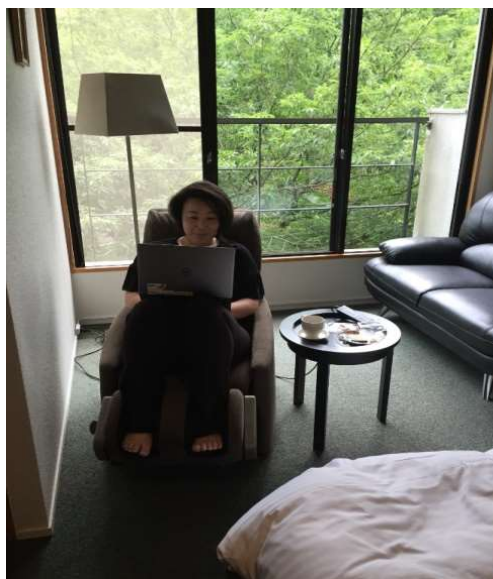




JAPAN AIRLINES

ワーケーションの目的 ～挑戦、そして成長へ～

- ✓ まずは**全員が20日間の年休を取得**する
→1,850時間の**メリハリある働き方**につなげる
- ✓ いつもと**異なる体験を通じて自己成長**を目指す
→一歩先行く**価値創造**につなげる
- ✓ **地域や社会と共に成長する**

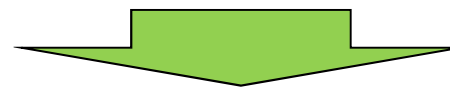


ケース①「セーフティネット型」のホノルルケース

共働き、かなり前から夏休みの日程を何度もすり合わせ。
2週間後に近づいてきた、そのとき！



- ✓ 大事な会議が急きょセットされた
- ✓ ぎりぎりまで資料のすり合わせが必要な決裁案件が発生



**旅行をあきらめることなく、本来の年休
5日取得を4.5日に変更し、両立。**

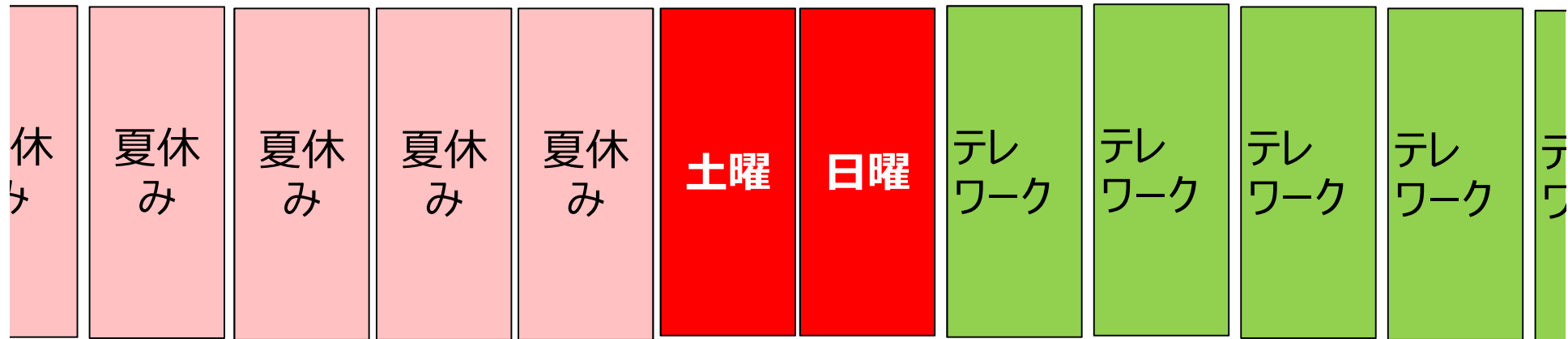


ケース② 「**長期滞在型**」の地方ケース



JAPAN AIRLINES

たとえば、実家のお手伝い、夏休みに家族で故郷暮らし、地方開催のイベントにボランティアなどで長期滞在をしながら働く。



ワークショップや社内カフェを開催



障がいを持つ社員が運営する「Kilatto cafe」。時差Bizの間、本社最上階でおいしいコーヒーを早朝7:30～8:30、社員に無料で提供。



「行ってみようワーケーション、やってみようテレワーク」のワークショップの様子

ワークスタイル変革を推進するために重要な要素

ワークスタイル変革の推進に必要な要素

◆大義の明確化

◆リーダーのコミットメント・責任体制の明確化

◆アジャイル型の進め方と外部知見との連携

◆社員の意識改革

◆きっかけを作り、楽しく進める

JALの取り組み

一部の時間制約社員のためではなく、**全社員の成長を会社の成長につなげるためと定義**

間断なくトップメッセージを発信
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

調達本部の**特区を設置し、**
都度**テクニカルアドバイザーと連携**

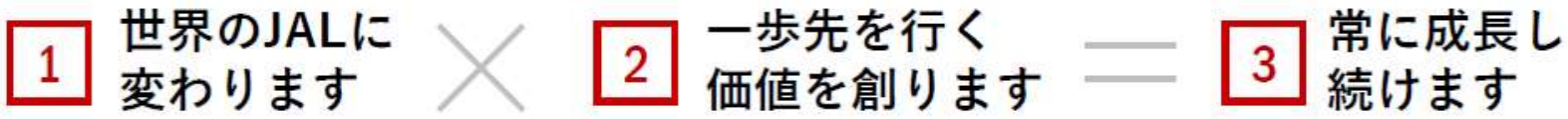
約4000名対象のワークショップを5セット

プレミアムフライデー、テレワークデー、カフェ

JAL Vision ～私たちのありたい姿～



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、



私たちは、世界が認める日本の良さを生かし、日本の航空会社として世界をマーケットとしていきます。そして、日本人のみならず世界中のお客さまから評価され、支持されるエアラインになります。そのために、価値観や人材を多様化し、グローバルな変化に柔軟かつ迅速に対応していきます。

私たちは、世界の航空会社に先駆けて新しいことに挑戦し続け、常に新鮮で感動していただける価値を創造するエアラインになります。そのために、一人ひとりのお客さまに誠実に向き合い、人とテクノロジーが融合したサービスを提供していきます

私たちは、競争と変動の激しい航空業界にあっても、成長と安定性を両立したエアラインになります。そのために、安定的な収益性と強固な財務体質を保持し、次の成長に向けた投資や、お客さま、株主、社員への還元を積極的に実施するとともに、地域と社会に貢献します。

ワークスタイル変革の完遂に向けて



JAPAN AIRLINES

Phase 1 :
意識改革・基本インフラ整備

Phase 2 :
業務プロセス改革
オフィス改革

Phase 3 :
意思決定のスピードアップ
新たな価値をもっと生み出す
JALで働いてよかった！

改革元年
2015年～

効果の創出
2016年～

2017年～

2018年～

JALの解決策

個人の
生産性向上と
スペース創出

組織の
生産性向上
を実現

意思決定を早め、
新たな価値を
もっと創造する



ご清聴ありがとうございました