

第20回さいたま活性化サロン テーマ「社員がイキイキと働ける環境を目指して」

◇ 平成30年3月28日開催

◇ ゲストスピーカー 福家 智 日本航空(株)人財本部人財戦略部部長

「社員がイキイキと働ける環境を目指して」～「働き方改革」の実現に向けたJALの課題と取り組み～発表概要

1. 大義の明確化とリーダーのコミットメント

- ①時間制約の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、という3つのゴールをセットした。2011年以降ほぼ毎年、社長メッセージを発信し、制度や仕組みを再構築した。(トップダウン)
- 特に2015年の社長メッセージである「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)」については、全社一律としての取り組みではなく、部門トップの責任で個別に進めることとした。また、2017年は、ワークスタイルの変革の完遂のためにはリーダーの意識と行動が鍵として、役員が率先して年20日の休暇を取得したり、管理職が自身の労働時間管理に取り組んだ。

2. 素早く着手する進め方と外部知見との連携

- 調達本部は、業務領域が広く、深夜までの恒常的な残業があるなど、人気のない部署だったが、そこからの脱却を図るため、部門トップがワークスタイル変革の先行トライアル部門に立候補。そこで、所属する社員に対し、仕事をする場所やコミュニケーションの問題等について、アンケート調査を行ったところ、情報共有スペースや会議室の数が少ないといった意見や、個人で集中して作業できるスペースが欲しいといった意見が出た。
- そこで、アンケートの意見を実現させるべく外部知見(テクニカルアドバイザー)の助言を受け、内線通話が可能なスマートフォンや仮想デスクトップなどのITインフラの構築やオフィスレイアウトの変更を行った。

3. 専門組織による推進

- 上記のような特定の部門で進めていった取り組みを他の部門にも横展開するために、ワークスタイル変革推進室を設置。先行して改革に取り組んだ部門から課題を挙げてもらい、全社レベルで解決した方が効率的な課題について、備品が不足しているといったすぐに解決できるものから、決裁権限の見直しといった解決に時間を要するものまで対応している。
- また、当室では、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。ノートPC化や文書の電子保存化によるペーパーレス化やフリーアドレス化を進めた後、フレックスタイムや在宅勤務といった柔軟な働き方を進めることで、最終的に業務の高度化や生産性向上に繋げるといった手順を提示している。

4. 社員の意識改革

- ワークスタイル改革を行うにも一人一人の意識がないと進まないことから、JALグループの全間接部門約4,000人を対象にワークショップを開催。成功した先行部門の担当者がファシリテーターとなり、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」を具体的に説明。
- ポイントとしては、実際に取り組みを行った部門の担当者が自らの経験とともに説明を行った点と、説明する側に多くの社員を巻き込んだ点。これにより説得力が増し、自分達の部署でもやってみたい、そのような職場で働きたいと思わせることができた。(ボトムアップ)

5. 制度づくりと見える化のしくみ

- ワークスタイル変革が進んでいる部署とまだ進んでいない部署があることによる弊害が生じたため、働き方の全社ルールを導入。会議は17:30まで、電話・Eメールは18:30まで、遅くとも20:00までの退社を徹底した。
- 資料の電子化とITインフラの整備により、情報の共有化ができたり、いつでもどこでも働ける環境づくりができた。また、残業の削減を図るために各部門長が出席する勤務実績報告会を開催し、残業実績・年休実績等の分析結果と対応策の報告を行うことで、部門間差異の見える化ができています。
- 「時間」(フレックス勤務制度等)と「場所」(在宅勤務制度)のフレキシビリティを高める制度の導入で生産性向上に繋げている。
- ワーケーション(ワークとバケーションの造語)の推奨。バケーション中に電話やwifiが繋がる場所で一部テレワークをしながらバケーションを継続する新たな働き方の導入も行った。