



多様な人財の 能力と活力を引き出す 「ワークスタイル変革」

JALの取り組み

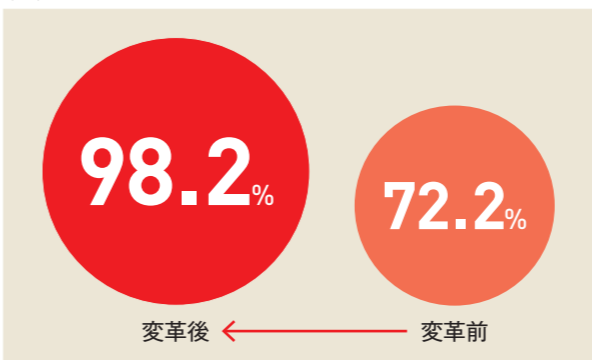
「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社」を目指すJALグループは、2010年1月の経営破綻以降、性別や年齢、国籍や人種などさまざまな属性を超えて能力と意欲のある社員を積極的に活用し、制約ある社員もフェアに活躍できる職場づくりを進めるなかで、新たな成長を実現してきました。

しかし、今後も永続的に発展していくためには、これまで以上に変化し、多様化していくお客さまのニーズに的確に応え、より付加価値の高いサービスを創出していく必要があります。そ

の一番の近道としてJALが選択したのが、多様な価値観や異なる経験を持つ人財の力を総動員し、一人ひとりの活力を引き出すことを念頭においた働き方の改革です。

JALは2014年12月に「ワークスタイル変革推進室」を新たに立ち上げ、働き方改革に向けて大きく舵を切りました。社長からの強い指示のもと、各本部長、グループ各社社長が変革責任者となり、全社的に働き方を変えていこうという機運が高まるなかで、真っ先にモデルケースになるべく手を挙げたのが調達本部でした。そし

(図) 社員の職場満足度調査結果



社内調査による



てわずか1年3カ月の取り組みの結果、調達本部では一人当たり1日平均2時間の業務効率化が実現。また、社員の職場満足度調査の結果も大幅に改善(図)される一方で、2015年度の営業利益が過去最高を更新するなど、JALのワークスタイル変革は短期間で大きな成果をあげたのです。

ペーパーレス化と フリーアドレス制を推進

では、JALの取り組みとはいかなるものだったのでしょうか。

調達本部がまず取り組んだのは、ペーパーレス化でした。約3カ月をかけて膨大な数の紙の契約書をはじめ、すべての文書をスキャンしてデータベースに移管。現在は契約書自体を紙ベースのものではなく電子サーバー上で契約を結ぶ、電子契約を導入し始めています。当初は手続き方法の違いなどから取引先によっては導入が難しい部分もありましたが、電子サーバー上の書類は紛失リスクが少なく、むしろセキュリティ面でも安全であるという

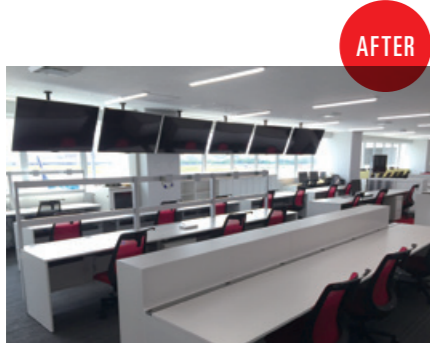
事実を根拠強く伝えることで、徐々に理解をいただけるようになってきました。今後は、法的に電子契約から除外される契約を除き、すべての契約を電

子契約に切り替えることを目指していきます。

ペーパーレス化が整い、個人で抱えていた書類をデータベースで共有することで可能になったのが、オフィスのフリーアドレス制の導入です。まず固定電話を廃し、ネット環境を有線からWiFi接続に変更。そして個人にスマートフォンとノートPCを支給することで、固定の座席に縛られることがなくなりました。社員はチェックインシステムを通じて、自由に座席を決めることができ、ランダムで席を決めることも可能です。現在、月々水曜日はグループごとに固まるゆるやかなフリーアドレス、木・金曜日は扱う物品ごとに分かれた13グループが完全にランダムで座席に変わっており、管理職も含めて毎日同じ席に座ることはありません。

残業を激減させ、 職場満足度も向上

「以前の部署は固定席だったので、調達本部の働き方はとにかく新鮮でした。ひと言でいうと、コミュニケーションが活発になったと感じます。私は椅子や机など一般汎用品を扱うグループに所属していますが、たまに畑



AFTER



BEFORE



株式会社JALスカイ九州
福岡空港本店総務部
木村 貴俊

アドレス制の導入を基調としたワークスタイル変革に乗り出すことになったのです。オフィス移転当初、施設担当としてワークスタイル変革を推進した福岡空港本店総務部の木村貴俊は、次のように当時を振り返ります。「新オフィスの特徴としては、もともと旅客サービス部門、オペレーション部門、それから裏方にあたる間接部門と業務ごとに3エリアに分かれていたのを一つにまとめた点が挙げられます。またオフィスの中央にはコミュニケーションエリアを設け、さまざまな部署の人間の交流が自然と生まれるようレイアウトを工夫しました。さらにオフィスにはグランドハンドリングを行う提携企業も常駐しており、業務効率の向上を図っています。取り組みを進めるにあたって、調達本部の事例は大きな推進力となりました。ペーパーレス化の際に

福岡空港におけるワークスタイル変革の取り組みが、調達本部のそれと大きく違うのは、社員の働きぶりが最終的には空港を利用するお客さまの利便性にかかわってくる点です。現在、木村の後を受けて施設担当を引き継ぐ総務部の小島麻理亜は次のように語ります。「フリーアドレス制によって、明らかに社員同士のコミュニケーションが活発になり、互いに顔と名前を覚えようという前向きな姿勢が生まれました。その結果、何か現場でトラブルがあっても手の空いた者が速やかにヘルプに向かうといった動きが自然にできるようになり、以前のオフィスにはなかった一体感を感じています。最近福岡空港の取り組みを見学に訪れる方も増え、オフィスに誇りを持つ社員が増えました。大切なのは、この恵まれた環境で気持ちよく働けている今の状況をキープすること。そして空いた時間を自分や家族のために有効活用し、

一体感と誇りを持つ 働き場所になった

も調達本部の経験を活かしたフローチャートを共有できたことで、迷いなく思い切って遂行することができました」



株式会社JALスカイ九州
福岡空港本店総務部
小島 麻理亜

そこで得た知識や活力を明日の業務に活かすことだと考えています」

調達本部、そして福岡空港で成し遂げたワークスタイル変革の取り組みは、JALグループ全体に広がっていくうえで大きな指針となりました。3年連続での「なでしこ銘柄」および「健康経営銘柄」選定や、航空業界初の「テレワーク推進賞(※)会長賞」受賞など、長期的な視点で企業価値の向上が見込める企業としての評価を固めつつあるJAL。その根底を支える力には、社員たちの働き方改革が作用しています。

※「会長賞」「優秀賞」が設定されています。



調達本部 調達第一部
購買管理グループ
土屋 友貴

違いの専門商材を扱う場合にも、他グループの人が必ずそばにいますので、気軽に相談することができます。自分自身の知識の幅を広げる意味でも、効率性という点においても働きやすい環境だと思えます」と、調達本部の土屋友貴は語ります。勤務管理体制にも大きな変化がありました。18時退社が基本となり、残業するには上長の許可を得たうえで決められたスペースで業務を行うなど、残業削減に向けて厳しくルールが設定されたのです。「勤務管理体制が変わったことで、各自が時間の使い方にシビアになったと感じます」と土屋が言うように、情報共有のためのミーティングでも必要なことだけを話し合っただけで済ませ、明らかに仕事のやり方が変わりました。また日々、退社時間から逆算して業務の進め方を考えるようになり、何ごとにも優先順位をつける癖

現場にワークスタイル変革を

調達本部におけるワークスタイル変革を、空港という現場に置き換えるモデルケースとしての役割を期待されているのが、福岡空港の旅客サービスと航務業務を担うJALスカイ九州福岡空港本店の取り組みです。現在、福岡空港では国内線ターミナルの再編事業の真っ最中ですが、合わせてJALスカイ九州のオフィスも最新の第3ターミナルビルへの移転が決定。そこで昨年6月の移転のタイミングに合わせて、調達本部の成功事例にならう形でペーパーレス化やフリー



Hot
Issues