



明日の空へ、日本の翼

明日の翼

| Vol.08 | 2017 |



JAPAN AIRLINES

Hot Issues 働き方改革

今すぐ長時間労働をやめるべき理由。

株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長 小室 淑恵

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



誰もが活躍できる明日を目指して

ごあいさつ

JALグループでは、多様な人財がいきいきと活躍できるよう推進していくことこそが、新しい企業価値を創造していく源泉となると考えています。

その一つとして、性別、年齢、国籍、人種、民族、宗教、社会的身分、障がいの有無、性的指向、性自認などにかかわらず、誰もが能力を發揮できる職場を目指し、ダイバーシティ(多様性)推進への取り組みを続けています。また、加えて、注力しているのが、働き方改革です。

私どもは、2014年度に「ワークスタイル変革推進室」を新設し、社員がこれまで以上に心地よく活躍できるよう、意識改革と職場環境の整備を進めてきました。

働き方改革で目指しているのは、社員がそれぞれの生産性を高めることです。その結果、新たに生み出された時間は、個々が自由に使うことができるようになります。その時間の積み重ねは、社員全員の成長や成熟を促すことになるでしょう。

JALが今後も持続的に発展していくためには、絶え間なく変化し多様化していくニーズに的確にお応えし、より付加価値の高いサービスを創出しなくてはなりません。

そのためには、社員全員が多様な考えを尊重することができ、やりがいを持ち、既存の枠組みにとらわれていないことが不可欠です。

このような改革の成果は、すぐには目に見えないかもしれませんが、しかし、最終的には会社全体の強い土台になり、高い目標を支えることにつながる、と私は確信しております。

今後も、JALは成長していきます。ご指導ご鞭撻くださいますよう、よろしくお願い申し上げます。



日本航空株式会社
代表取締役社長
植木 義晴

Contents		明日の翼	Vol.08
02	Contents		
03	ごあいさつ 日本航空株式会社 代表取締役社長 植木 義晴		
	誰もが活躍できる明日を目指して		
	Hot Issues 働き方改革		
04	今すぐ長時間労働をやめるべき理由。 小室 淑恵 株式会社ワーク・ライフバランス 代表取締役社長		
08	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」		
	地域とともに		
12	世界に誇る観光資源を協業で活かす 鈴木 英敬 三重県知事		
14	地域に根差した航空会社を目指して 日本トランスオーシャン航空創立50周年		
16	最新鋭のプロペラ旅客機がつなぐ 鹿児島の離島と地域の絆 日本エアコミューター		
18	最先端の“おもてなし”を準備中！ 2020年に向けた企業の枠を超えた共創		
20	翼を育てる 第4回 客室乗務員		
		発行所 日本航空株式会社 企画・編集 コミュニケーション本部 住所：〒140-8637 東京都品川区東品川2-4-11 ホームページ：http://www.jal.com/	



※写真5点：教育クーポン贈呈式の模様

東北の未来を築く若者へ

JALグループは、輝く未来のある若者にバトンを託し、次世代育成と被災地支援の両面に取り組む企画「SKY BATON」を立ち上げ、公益社団法人「チャンス・フォー・チルドレン」の活動を支援しています。これは、皆さまからいただいたチャリティ・マイルを夢に向かって学ぶ子どもたちへ「教育クーポン」として給付することで、未来へつながる学びの機会を提供するものです。

これからも皆さまと一緒に、未来への展望を描く子どもたちを支援し続けます。

JALグループが行っている東北応援活動

- 津波被害で稲作ができなくなった農地で綿を栽培し、紡績、商品化、販売する「東北コットンプロジェクト」
- 被災された小学生とご家族に沖縄旅行をプレゼントする「JAL笑顔の贈り物プロジェクト」
- 東北製品の購入・販売促進 ○被災地における社員研修 ○小学生を対象とした航空教室と体験飛行の実施 など

働き方改革は待ったなし

昨年末から今年にかけて、国内では長時間労働にまつわる企業の事件が取りざたされました。働き方改革の推進に向けた動きは今や、確実に潮目が変わろうとしており、企業、政府ともに本気で取り組む姿勢が見てとれます。しかしこれが適切なタイミングであったかといえ、決してそうではありません。手遅れになる寸前によく動き出したというだけで、楽観できる状況ではないと考えています。

例えば、日本の人口を現在の出生率から試算すると、2100年には現在の約4割にまで減少すると考えられ、しかもそのうちの4割は65歳以上の高齢者です。一方で生産年齢人口は2割程度まで落ち込むことを考えると、その先に待っているのは本当に財政破綻かもしれません。こうし

働き方改革

今すぐ長時間労働をやめるべき理由。

やめるべき理由。

少子高齢化に伴う 労働力不足を補うためには 働き方を変えるしかない

た状況の抜本的な対策の一つとして挙げられるのが、出生率の改善です。一人の女性が一生の間に生む子どもの数である合計特殊出生率が将来にわたっての人口維持に必要とされる2.07に今すぐ回復すれば、2100年には現状の8割で下げ止まる可能性があります。注意すべきは、最後のマス世代にあたる団塊ジュニア女性（1971年～1974年生まれ）の

出産期があと2年で終わりを迎えるという事実です（※1）。その後は絶対数としての子どもを増やす力が激減する

ため、この問題にはタイムリミットがあるのです。

立ちほだかる介護問題

働き方改革を進めるうえで、最も高いハードルとなるのが長時間労働の問題です。これまで日本企業が長時間労働を是としてきた背景には、1960年代から1990年代初頭までの「人口ボーナス期」（※2）における豊富な成功例があり、いまだにそれにとらわれている企業が少なくありません。端的

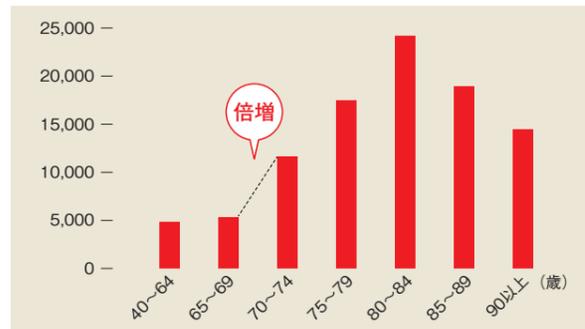
※1 女性の年齢別出生率が44歳でほぼゼロになると仮定した場合。
※2 若者の比率が高く、高齢者の比率が非常に少ない人口構造の状態。



にいうと、ありあまる労働力を駆使して猛烈に働くことで、成長し続けることが可能だったのがこの時代。一方、働く人よりも支えられる人が多い「人口オオナス期」※3に入った日本では、もはやこの働き方で経済成長を維持することができません。

加えて、今後は「男性社員による親の介護」という問題が表面化してくることが確実です。2017年は人口のボリュームゾーンである団塊世代（1947年～1949年生まれ）が、いよいよ70代に突入する年です。現状でも毎年約10万人が親の介護を理由に

(図1)介護を要する人の数



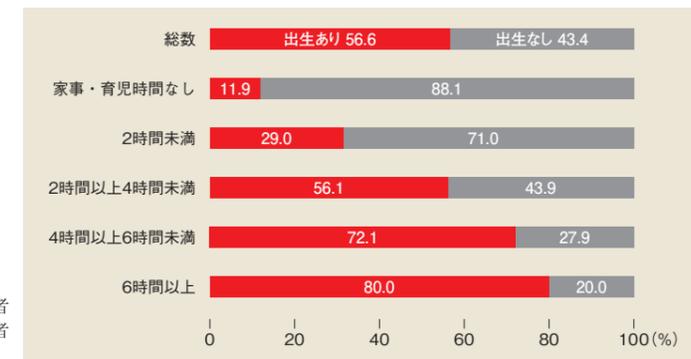
出所：厚生労働省、平成16年度国民生活基礎調査より作成

離職してはいますが、その流れが一気に加速していくことは人口構造上明らかです(図1)。少子高齢化が進む日本ではこれ以上の人材不足を招き、ワーク・ライフバランスを欠くような状況が蔓延すれば、もはや健全に経済を回すことは困難です。ひいては優秀な人材をみすみす海外に追いやってしまう事態になりかねません。働き方改革の推進は、高齢化や少子化といった問題と密接にかかわる国家的な急務といえるでしょう。

時間当たりの生産性を評価

実は日本の少子化を助長する本質的な原因は、男性の長時間労働にあります。少子化が急速に進んだ要因を分析するうえで最近政府も注目しているデータを見ると(図2)、第一子が生まれたときに夫が仕事に追われるなどして育児・家事に参加しない家庭では、第二子以降が産まれていないとわかります。一方、夫が休日に6時間以上家事・育児に参加している家庭では、その約8割に第二子以降が生まれているのです。女性の活躍を推進しつつ、少子化対策を本気で遂行するには、**男性の働き方改革こそが効果的**だといえます。

(図2)夫の休日の家事・育児時間と第二子以降の出生状況



出所：2015年7月15日付 厚生労働省 第2回21世紀成年者縦断調査(2012年成年者)及び第12回21世紀成年者縦断調査(2002年成年者)の概況をもとに作成



の社員が日々仕事の優先順位をつけるトレーニングとなり、自身の判断力やスキルを意識することにもつながります。それは長時間労働が許された職場ではかなわぬ成長です。日本企業がこれからのグローバル時代を生き抜いていくためには、**長時間労働こそが「負けている原因」**であると悟る必要があります。そして、**時間当たりの生産性で競い合う評価制度**に切り替え、多様な働き方をする社員たちの力を引き出すことで初めて、勝つための労働環境が整備されるのです。

成功事例を積み上げた JALの働き方改革

今、働き方改革に向けた企業の取り組みは二極化しており、先んじて手を打って大幅な改善に成果を出した企業がある一方、旧来型の長時間労働を続けている企業も少なくありません。JALも、かつては「超」がつくほどの長時間労働で知られる部署を抱える企業でした。しかし破綻をきっかけに2013年度より持続可能な働き方への転換を図ると、時間外労働の大幅な削減を実現する一方で2015年度には過去最高益を上げ、今やワーク・ライフバランスの先進企業として

注目を集める存在となっています。

JALの働き方改革で注目すべきは、強力なリーダーシップをもって推進してきたところです。長時間労働になりがちだった調達本部の役員の旗振りでスタートしたと聞いていますが、当初から上層部のコミットができていた時点で、改革を進めるには相当なアドバンテージとなります。また、会社全体で一斉に始めるのではなく、調達本部や福岡空港におけるトライアルを経て、成功事例を段階的に全体に知らしめていったことも、成功の要因に挙げられると思います。

もう一つ、JALの改革で見逃せないのが積極的なICT投資です。パイロットや客室乗務員など人の命を預かる職務の働き方は航空法によってインテリブル規制が義務付けられ、ICTを活用したシステムで厳しくシフト管理してきました。勤務間のインターバル規制は、取り組もうとすると複雑な管理の負担が増えるのが課題の一つですが、既に管理システムを持っていることは強みです。JALのようにいち早く働き方改革に乗り出し、確かな成果を出している企業には、そのノウハウを社会に還元し、世の中に広く訴求していく役割にも期待したいと思います。

乗り越えるべき課題は①評価制度、②ICT(情報通信技術)への投資不足、そして③社員の意識にあると考えられています。長時間働ける社員に有利な今の評価制度は、限られた人員を有効に使うためには逆効果です。むしろAI(人工知能)などのICT投資によって絶対的な人材の不足を補っていく一方、ノウハウの共有化を進め、仕事の属人化を排除していくことが、業績を上げる近道です。また、時間上限がない働き方をやめることは、各々

※3 労働力人口が減少し、働く世代が引退世代を支えることが困難な人口構造の状態。



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

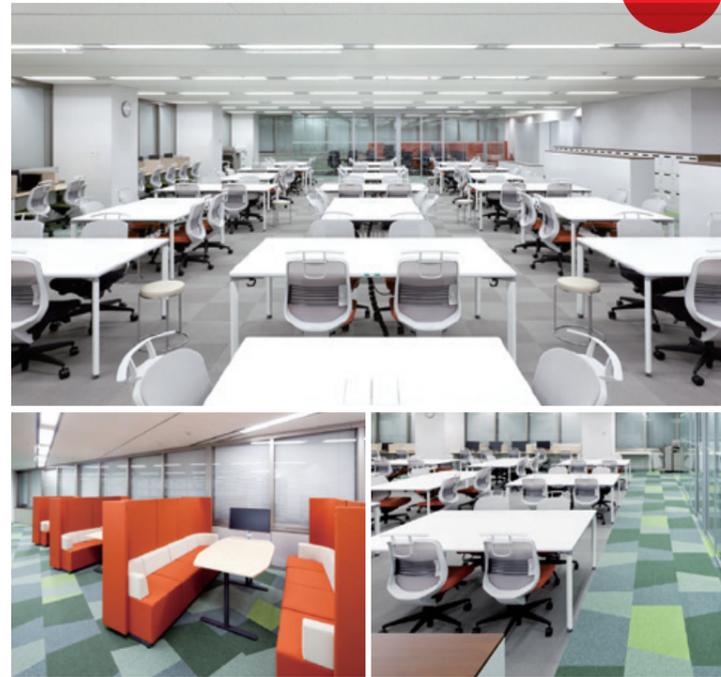


社内調査による

BEFORE



AFTER



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

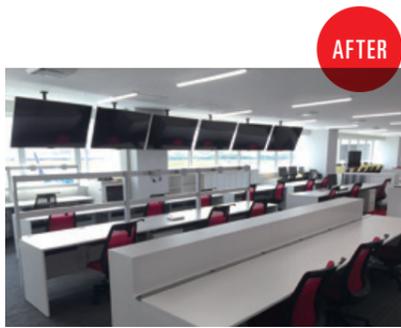
事実を根拠強く伝えることで、徐々に理解をいただけるようになってきました。今後は、法的に電子契約から除外される契約を除き、すべての契約を電

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。ひとりでいうと、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」「奨励賞」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



● JALとの協業を追い風に

最初にJALから協業の機会をいただいたのは2014年。中部国際空港(セントレア)における企画として、三重県産食材のPRに連携して取り組んだのが始まりです。その後、JALから「三重県の誘客促進にもっと貢献したい」というありがたい提案を受け、取り組みを一層発展させるべく、「食」とは切っても切り離せない「観光」を含めた協定を2015年12月に締結しました。

協業が一気に本格化したのは、伊勢志摩サミット開催直前の2016年4月にスタートさせた、東海地方初となるJALとの地域コラボレーション企画です。JALの機内誌「SKYWARD」で三重県の特集記事を掲載したのははじめ、JALのホームページでは訪日外国人観光客向けに三重県の観光情報を多言語で発信。またJALの国際線機内ビデオで私とJALの大西賢会長との対談の模様を繰り返し放映するなど、大々的なキャンペーンを展開しました。さらに三重県産の食材を、羽田発着JAL国内線ファーストクラスやセントレア発バンコク線ビジネスクラスの機内食、セントレアのJALラウンジの

世界に誇る観光資源を協業で活かす

三重県知事 鈴木 英敬

地域とともに

軽食として提供した結果、多くの方々に三重の食の魅力を知ってもらったかけとなり、各方面から大きな反響がありました。

一つ強調したいのは、三重県産の食材が世界トップクラスのホスピタリティを誇るJALの機内食などに採用されたことが、わが県の多くの食材生産者や食材提供者たちの自信につながったということです。実質的なビジネスとしての成功はもちろん、味や品質が



<http://japan.jal.co.jp/tokowakakon/>

● 「常若の精神」を感じる旅へ

評価されたことに対する喜びの声が数多く聞かれました。なかでも障がい者施設で栽培されている野菜が食材として採用されたことは、大きなニュースです。三重県では一人ひとりが輝く社会を目指して、4月から「ダイバーシティ社会推進課」を設置するなど、全国的にダイバーシティ(多様性)を推進しており、この観点からも素晴らしい事例になったと感じています。

三重県とJALのさらなる協業と

「観光促進」と「農林水産物の6次産業化(*)」をテーマに地域活性化への貢献を目指す「JAL新・JAPAN PROJECT」。

その一環として2015年12月、JALと三重県で「食」と「観光」に関する協定が締結されました。

伊勢志摩サミットの成功を契機に、三重県の地域振興を力強く進める鈴木英敬知事にJALとの協業の中身や今後の展望について話を伺いました。

(*)1次産業としての農林水産業と、2次産業としての製造業、3次産業としての小売業などの総合的かつ一体的な推進を図り、地域資源を活用した新たな付加価値を生み出すこと。



● オール三重で取り組む

おかげさまで三重県では、伊勢志摩サミット開催を契機に観光面でも注目が集まり、2016年度の延べ宿泊者数(日本人と外国人の合計)は過去最多となる1000万人を突破しました。とはいえ、今後のさらなる観光振興、地域活性化につなげるためにはアクセルを踏み続けなければなりません。その意味で、JALとの協業はますます重要になってくると考えています。

三重県には「伊勢神宮」だけではなく、「忍者」や「海女」、「世界遺産熊野古道伊勢路」など、世界に誇る観光資源がたくさんあります。こうした貴重な県の財産を積極的に活かすとともに、「常若婚」のような新たな切り口で魅力ある観光プログラムを次々と誕生させることで、国内外からの誘客促進や地域経済の活性化につなげていけるものと考えています。今後JALが持つ観光誘客のノウハウや国内外のネットワークを最大限に活用させていただきながら、私たちが常に時代の先を見据えて「オール三重」で取り組むことによって、県単独では実現できない大きな事業成果を創出していきます。



すずき・えいけい●1974年8月15日、兵庫県生まれ。本籍地は三重郡菟野町。1998年東京大学経済学部卒業後、通商産業省(現経済産業省)入省。2011年36歳で三重県知事に初当選。2015年再選。内閣府少子化危機突破タスクフォース構成員、全国知事会危機管理・防災特別委員会委員長などに就任。

**12路線を結ぶ
「うちな」(沖縄)の翼**

創立当時は、わずか3機の小型プロペラ機で、那覇⇨宮古、那覇⇨石垣線など県内6路線に就航したJTA。現在は737-800型機への機材更新を進めながら、737型機12機で沖縄県内3路線と、沖縄と県外6都市(東京・名古屋・小松・大阪・岡山・福岡)を結ぶ9路線の合計12路線を1日約70便運航し、年間約270万人のお客さまにご利用いただいています。創立から堅持している安全運航を守り抜くとともに、安定的な事業運営に努め、JALグループの沖縄の翼「うちな」の翼として、地域の発展に貢献しています。

**地域色あふれた機内演出で
沖縄ファンを拡大**

JTAではJALグループならではの高品質なサービスに加え、ご搭乗の瞬間から沖縄を感じていただけるような機内演出にも努めています。例えば、機内インテリアには沖縄の伝統的な染色技法の一つである「紅型」を採用。機内オーディオやビデオでは沖縄出身のアーティストの唄や映像を流し、機内誌「Corallway」では島々の魅力や旬の情報を紹介しています。さらに機内販売で沖縄の特産品を扱うほか、客室、

会や、各離島で開催されるマラソン大会に協賛するなど、地域とともにスポーツコンベンションの振興に貢献。現在ではそれぞれが地域を代表するイベントに成長しています。

さらに2月・3月の沖縄といえば、県内各地でプロ野球のキャンプが行われる時期。JTAでは、石垣島と久米島で行われるキャンプに協賛などをするともに、応援ツアーを募り、人気を博しています。また、プロ野球のキャンプ期間の後に県外の大学や高校の野球合宿の誘致を行い、合わせて県内校との交流試合を設定するなど、野球を通じた地域振興にもつなげています。

地域の未来を担う人財を育成

沖縄県の将来を担う子どもたちの健全な育成を支援することも、JTAの大切な取り組みの一つです。離島の小学生を対象に1981年よりグループ会社の琉球エアークommunicator(RAC)とともに実施している「JTA・RACあおぞら図画コンクール」は、メセナアワード2016の特別賞・文化庁長官賞を受賞しました。これは地域と連携して離島の子どもの育成に努め、絵画を通して離島の魅力を世界中に発信することで、継続的に地域振興に貢献していることが評価されたものです。



「さくらジンベエ」(ジンベエジェット2号機)



沖縄美ら海水族館とタイアップした塗装機「ジンベエジェット」



あおぞら図画コンクール 宮古島でのトライアスロン大会



紅型ヘッドレストカバー



旧石垣空港の最終便(南西航空の復刻塗装機、2013年)



初就航時のコンペアCV-240型機(1967年)

地域に根差した 航空会社を目指して

日本トランスオーシャン航空創立50周年

日本トランスオーシャン航空(JTA)は、まだ米軍統治下時代であった1967年7月1日に、JALのグループ会社・南西航空として誕生しました。島々が点在する沖縄県内の航空輸送を担うJALグループの一員として、50年を歩んできたJTAの取り組みをご紹介します。



乗務員の夏の制服にかりゆしウェア、機内アナウンスに島の方言「島くとうば」を取り入れるなど、地域色あふれる「うちな」(うちな)の心で沖縄ファンの拡大に努めています。

**スポーツコンベンション協賛で
地域振興に貢献**

沖縄県は、自然が美しく豊かで、気候が一年を通して温暖という、スポーツをするうえでとても恵まれた環境です。JTAではその地の利を生かすべく、県内各地で開催されるさまざまなスポーツイベントに協賛し、スポーツと観光を融合したスポーツツーリズムに力を入れることで、新たな需要の開拓に取り組んできました。

例えば、宮古島で毎年4月に開催される全日本トライアスロン宮古島大会。JALとともに第1回からオフィシャルエアラインとして大会を支援し続け、2017年で33回目を数えます。この大会は、宮古島の大自然と、選手とギャラリートの一体感が人々の心を魅了し、リピーター率が高いことでも知られています。社員もボランティアでエイドステーションを設置するなど、全社一丸となった活動を通じて大会の運営を支えてきました。

このほか石垣島でのトライアスロン大会などコンテンツ作りといった、さまざまな形で新しい社会価値の創造にチャレンジしながら、今後も地域社会にとって役立つ存在となれるよう努めています。

JALグループの沖縄の翼として誕生して50年。JTAはこれまで育てていただいたお客さま、地域の皆さまへの感謝を胸に、世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社を目指します。そして、さらなる進歩・発展への挑戦を続けることで企業価値を高め、ひいては地域創生・地域社会の発展にもつなげていきます。

※Lesbian/レズビアン(女性同性愛者)、Gay/ゲイ(男性同性愛者)、Bisexual/バイセクシュアル(両性愛者)、Transgender/トランスジェンダー(生物学的な性別と違う性別で生きたい人)の頭文字で、性的少数者の総称。

JTAは女性の活躍、年代やキャリアを問わず働きやすい環境づくり、障がいのある方々の雇用促進、LGBT(※)への理解と受容の促進など、これからの時代にふさわしい社会価値の創造にも取り組んでいます。

2016年10月には、価値観の多様化が進む社会に貢献できる風土の醸成を目指して、「JTAダイバーシティ&インクルージョン方針」を制定。LGBTに関する企業の具体的な取り組みを評価する「PRIDE指標」で最高位のゴールドにJALとともに認定されるなど、社内の意識改革が進んでいます。また、奄美大島、徳之島、沖縄島北部および西表島の世界自然遺産登録推進活動への支援や環境保全の体験(希少動物保護のための除草活動





共同開発した車いす

の機内でも取り回ししやすい車いすをメーカーと共同開発したほか、横になった姿勢のまま搭乗できるストレッチャーをATR機で初めて導入。離島にとって不可欠な医療輸送への貢献や、高齢化が進む地域のお客さまの利便性向上にも努めています。

実はこのATR機は、2016年2月に、天草エアライン（AMX）が



ステップフリー搭乗スロープ

現在AMXとJACは、グループの垣根を越えた地域航空の取り組みの次のステップとして、共通事業機登録

グループを超えた共通事業機で地域の生活を支えたい

日本ですべて導入しました。AMXが以前保有していたボンバルディアDHCR8100型機からATR機への機材更新にあたっては、JACとAMXで計画の早期段階から協議を重ね、約6カ月にわたる更新期間の運休を極小化するために取り組んできました。

AMXでは、地域医療を支える都市部の医師を離島へ運ぶ「命の翼」として、年間延べ560回のフライトを提供しています。しかし保有機材が1機のAMXには、機材更新のため一時的に発生する膨大な実務や訓練に対応できる人員の余力がなく、単独で機材更新を行うには、その間定期便を運休させる必要があります。そこで、実務と定期便維持に必要な運航乗務員・整備士の不足分をJACからAMXへの出向によって補充。路線・便数の縮小はありましたが、これにより「命の翼」を維持しながら機材更新を実現したのであります。

JACは、33年間培ってきたターボプロップ機の運航・整備技術を活用し、これからも地域とともに、地域航空の安定的・持続的な発展を目指し努力していきます。

と整備業務の受委託を目指して協業を進めています。共通事業機とは、複数の航空会社が一つの機材を共有できる制度のこと。既にJALグループ内での共通事業機の運用は、2015年11月からJACの保有機と同型機を運航する北海道エアシステム（HAC）との間で始まっています。制度導入以後、HACの2機の重整備期間中にJACの機材が貸し出され、延べ450便、約9900人のお客さまの利便が確保されました。また昨年、北海道の荒天で地上交通網が寸断された際には、HACは陸路の代替として期間増便を設定し、共通事業機を活用して延べ114便、約2500名のお客さまにご利用いただきました。

共通事業機登録は、限られた資産と人員で地域の生活を支える地域航空会社にとって、効果の高い施策です。JACとAMXは、実情として大手系列のグループ内では実施されていない本施策を、グループを超えた地域航空会社間の協業として早期に実現するための検討を重ねています。



2017年1月26日、JAC待望の新型機、ATR42-600型機（以下ATR機）の初号機が快晴の空のもと、鹿児島空港に降り立ちました。今後の鹿児島県内の離島を中心としたJALグループの地方路線を担う翼は、ターボプロップ機（ジェット機同様のタービンジェットエンジンでプロペラを回して推進力を得る飛行機）最大の客室幅を誇り、快適性が一段と増



地域とともに

最新鋭のプロペラ旅客機が つなぐ 鹿児島島の離島と地域の絆

日本エアコミューター（JAC）

しています。燃費性能も約20%向上させ、騒音も少ないなど、今までのプロペラ機概念を大きく変える最新鋭の旅客機です。

地元デザイン学校とのコラボレーションが実現

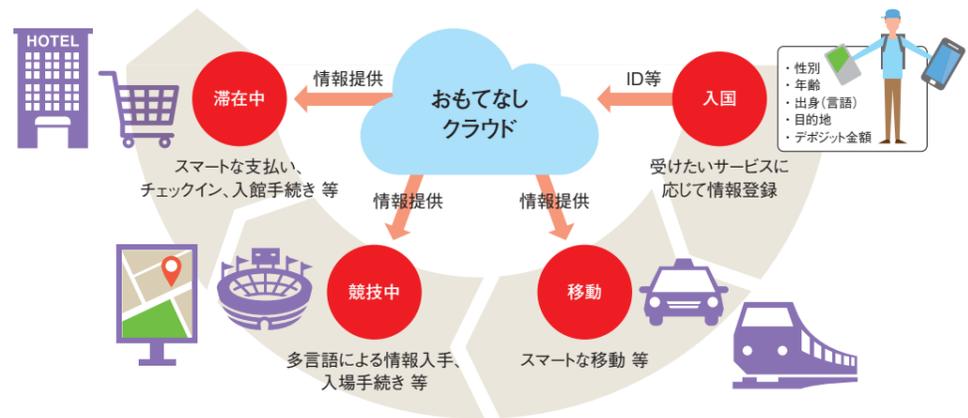
特別塗装が施された初号機と二号機の機体には、JACが就航する鹿児島

島県内の離島・地域の象徴であるハイビスカスが描かれています。機体左側面の大きなハイビスカスを鹿児島に見立て、その左下に連なる7つは空港がある鹿児島県の7つの離島を表現。機体右側面のハイビスカスはJACがつなぐそのほかの地域を表します。ハイビスカスを結ぶ5本のラインには、水引のように地域と地域、人と人をつなぐ、子どもの夢、人々の想い、過去から現在と未来をつなぎたいという想いを込めました。5本のラインの配色は、奄美大島にのみ生息する鳥・ルリカケスの赤、黒、瑠璃色を基調としています。

地域医療と密接にかかわる「命の翼」として

JACはATR機導入に合わせ、小型機における搭乗時の段差解消を目的に、英国のAVIRAMP社製のステップフリー搭乗スロープを導入しました。日本よりバリアフリーが進んでいる欧州では、設備の普及を進めるためにも、できるだけ安価な材料でシンプルな構造に設計することで、地域で持続的に運用しやすいようにしています。JACは今後、この搭乗スロープを各就航地に導入し、大型機同様にステップフリーの搭乗ができるよう改善していく予定です。

さらにJACでは、限られた空間



ト情報を登録することで、ホテルのチェックインや美術館・競技場への入場、免税処理などを面倒な手続きなしでスムーズに行える環境づくりを目指します。さらにICカードの利用により、レストランのメニュー画面での



バンコク空港にてICカードなどが入った実証実験ツールを持っている旅行者たち

JALでは一連の実証実験に関連して、中国、台湾、タイの訪日外国人観光客に向けて現地の旅行会社と連携して、総計3000個の実証実験ツールを海外で配布しました。また、海外基地（海外を拠点としている）客室乗務員の日本での宿泊先において、パスポート情報を登録したICカードによるホテルのチェックイン実証実験を実施。さらに、実験に利用したスマートフォンアプリ「Japan2Go」(日本各

2020年以後のレガシーに

自言自语表示や宗教上の食制限情報の表示、デジタルサイネージにカードをかざすと観光情報や災害情報が自言自语で表示されるといったサービスについても検証が進められています。



東京2020大会は、世界各国から多くの人が訪れ、東京のみならず日本全体が注目を集める一大イベントです。2015年7月、総務省は同大会および大会以降の持続的な成長を見

誰にとっても便利な社会を実現するために

訪日外国人観光客の受け入れ環境の整備が進められています。なかでもICT(情報通信技術)環境の整備促進は急務とされ、さまざまな企業間の連携による取り組みが始まっています。JALも実証実験に参画しています。

東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会(以下「東京2020大会」)開催に向けて、訪日外国人観光客の受け入れ環境の整備が進められています。なかでもICT(情報通信技術)環境の整備促進は急務とされ、さまざまな企業間の連携による取り組みが始まっています。JALも実証実験に参画しています。

最先端の「おもてなし」を準備中！ 2020年に向けた企業の枠を超えた共創

地観光情報や交通情報などを簡単に検索できるものは、JALの訪日外国人旅行者向け国内線運賃(Japan Explorer Pass)と連携すること、国内移動の利便性を高めることに成功しています。今回の実験に参加いただいたお客さまからは「一枚のICカードで、簡単にホテルのチェックインができ、観光案内やレストランメニューが自言自语で表示されるのとても便利だった。もっと多くの場所で使えれば旅行が楽になる」という感想をいただいております。



ICカードで宿泊施設にチェックインする海外基地の客室乗務員

社会全体のICT化は、2020年以降も日本がさらなる成長を続けていくための国家的なプロジェクトであり、未来への資産(レガシー)です。それは今後の日本の観光立国としての行方を占う意味でも、重要な試金石となることでしょう。

据えて、「2020年に向けた社会全体のICT化アクションプラン(第一版)」を策定しました。開催に先駆けて行われる国内のICTインフラの整備やサービスの高度化は、わが国の最先端のICTを世界に発信する絶好の機会になると期待されています。「ICT化アクションプラン」には、個人情報クラウド経由でスマートフォンやSEIなどのICカードに連携させることで、スムーズな移動、観光、買い物などに活用し、多彩なサービスを受けられるようにする計画があります。

一般社団法人
おもてなしICT協議会 理事長
西 宏章 教授
(慶應義塾大学 理工学部)

企業の枠を超えた共創による社会全体のICT化の実現に向けて

日本の成長戦略を支える大きな柱が訪日需要の拡大です。本協議会では、訪日外国人の目線で先端的ICTを活用したおもてなしサービスを構築し、訪日外国人が広く国内を移動・消費することによる地域創生につなげるとともに、日本経済の活性化、国際競争力の向上を図ることを目指します。多様な商品・サービス・ソリューションを提供している企業が互いの強みを活かして共創するALL JAPANでの取り組みを行っています。

JALには、訪日外国人3,000名への実証ツールの配布や海外基地の客室乗務員による実証実験の実施など大変重要な役割を担っていただいています。日本経済の持続的成長のため、われわれが構築するICT基盤が、訪日外国人だけでなく日本国民にとっても快適な生活環境を可能とする日本の「レガシー」となるよう力を合わせて実現していきたいと強く望んでいます。

2016年5月には、この「ICT化アクションプラン」の動きに呼応して、企業の枠を超えた共創によるICT基盤整備の実現を目指す「一般社団法人おもてなしICT協議会」が設立されました。協議会には日本を

個人情報をクラウド経由でスマートフォンやSEIなどのICカードに連携させることで、スムーズな移動、観光、買い物などに活用し、多彩なサービスを受けられるようにする計画があります。

2016年度は、千葉・幕張・成田地区で実証実験を行いました。実験に当たっては、①個人情報登録するためのICカード ②通信利便性向上のための携帯電話用プリペイドSIMカード(通信量1GB付き)をセットにした実証実験ツールを訪日外国人観光客に配布。ICカードにパスポート

代表する情報通信企業や訪日外国人観光客向けサービスにかかわる企業が参加し、JALも理事として名を連ねています。

入国から出国までをカード1枚で

協議会では、先進的なICTを活用した「おもてなしサービス」について、2020年の全国展開を目指して既に実証実験を開始しています。2016年度は、千葉・幕張・成田地区で実証実験を行いました。実験に当たっては、①個人情報登録するためのICカード ②通信利便性向上のための携帯電話用プリペイドSIMカード(通信量1GB付き)をセットにした実証実験ツールを訪日外国人観光客に配布。ICカードにパスポート



お手荷物収納袋を手にお客さまに声をかける客室乗務員。23ページに関連記事あり。

とりに早い段階からその任務と高い安全への意識付けを行うため、制服に袖から始まります。火災や急減圧、緊急着陸・着水といった緊急事態では、今の状況を見極めて大きな声、大きなジェスチャーでお客さまにお伝えし、迅速かつ的確に最少の時間でお客さまを安全に脱出誘導する必要があります。まず教官が手本を見せるとあまりの緊迫感に最初は皆驚きますが、最終的にはお客さまを確実に脱出誘導できる安全のプロフェッショナルとして、一人前に育てて現場に送り出しています」



機内での急病対応もスムーズに行えるように

緊急対応の訓練と合わせて行われるファーストエイドも重要な任務の一つであると、担当教官の新島は続けます。「例えばお客さまが床に倒れているのを発見したら、どのような行動をするべきでしょうか。訓練では、直ちに反応の確認、応援の依頼、呼吸の確認をし、呼吸がなければ直ちに胸骨圧迫、という一連の救命処置の流れを幾度も練習し習得します。機内にはAED、手動の人工呼吸器、酸素ボンブルなどが備えられており、救命救命の国際的なガイドラインに基づいたJALの手順に則って対応できるように教育します」

平時でもさまざまな状況に注意を払う意識付けを

お客さまに心地よいフライトを提供するサービスと、安全確保への目配り。客室乗務員には、同時にいくつものことに注意を払い対応する能力が求められます。

「例えばドリンクサービスの際にお渡しする温かいお飲み物も、近くに赤ちゃんを抱いているお客さまがいらつ

近年、世界の玄関口としての空港や航空会社には、より厳格な航空保安が求められるようになっていきます。フルサービスキャリアとして、「安全」をお約束するとともに、世界最高品質のサービスの提供を目指すJAL。その顔としてお客さまと直接に接する客室乗務員にも、心のこもったサービスと同時に、安全への配慮が厳しく求められています。

今回は、客室教育訓練部で新人指導にあたる山縣恵利子(緊急対応)、新島明子(日常安全と急病対応)、須田幸子(サービス業務)の3名の教官から、「安全への備え」の取り組みについてご紹介します。

客室乗務員が真の先に受ける訓練は緊急事態への対応

客室乗務員の任務には「機内での安

しやる場合、赤ちゃんに火傷を負わせてしまう危険をはらんでいるという認識が必要です」とサービス担当の須田は言います。

「赤ちゃん連れのお客さまにはできるだけ冷たいお飲み物をお勧めします。赤ちゃんの予想のつかない動きによる火傷を防ぐためです。また、赤ちゃん連れの周囲のお客さまが温かいお飲み物をご希望された時にはさらに細心の注意を払います。また、パソコンを使用中のお客さまなど、お客さまの状況をよく観察し把握しています。

ドリンクサービスでは、火傷や汚損防止のため温かいお飲み物用にキャップを用意しています。しかしそれに頼るだけでなく、予期せず火傷を負わせてしまうことのないよう温度にも気を配り、お飲み物を注ぐ位置や注ぐ量、手渡しする際にもお声かけするなど気をつけています」

客室乗務員がいかにささいなことにも気を抜かず、お客さまの身になって対処できるかが、安全も含めたサービスの質を大きく左右します。

訓練の終盤ではチーム力を育成

近年では安全とサービスの二つの



客室教育訓練部 安全訓練グループ 山縣 恵利子



客室教育訓練部 安全訓練グループ 新島 明子

要素を融合させた訓練を取り入れて
います。

「新人訓練の最後に、訓練生は客室乗務員役とお客さま役に分かれ実際のフライトをイメージした状況で実技チェックをします。チームでフライトをしていくうえでコミュニケーションや情報共有がいかに不可欠であるかをここで再確認します。訓練当初は個人の技量を身につけることで精一杯であった訓練生も終盤にはチームとして最高の力を出すことを目指すようになります。」

また、フライトの中で「なにかおかしい」と気づいた事象を一人で抱えずにまず乗務員間で共有することで、大事に至る前にチームで問題解決することができるということを自ら学んでいきます。個々の技量を伸ばすことはもちろん、実際のフライトで不可欠なチームワークの大切さを新人のうちから学んでいきます（須田）



客室教育訓練部 サービス訓練グループ
須田 幸子

あるのかもしれませんが。大切な思い出のあるもので直に床に置きたくないのかもしれない。お荷物収納袋（20ページ上の写真）という不織布の袋に入れて汚れないようにして、目の届く足元に置いていただこうと考えるのも、一つの答えです。マニュアルに頼るだけでなく、気づいたことをお客さまの立場になって考え、行動する力

安全に立脚したサービスを実現するために

こうした訓練・教育は「JAL Dream Triangle」に基づいています。JALが目指すのは「お客さまが常に新鮮な感動を得られるヒューマンサービスの実現」。その根底にはJALの社員全員が共有するJALフィロソフィがあり、これを土台に人として持つべき美しい心の醸成を目指します。そのうえで、フルサービスキャリアとしてお客さまにご提供すべき安全とサービスの知識・技量を身に付けます。

最終的には、「個々の乗務員が自分で考え、お客さまのニーズや、異変などに気づく『感知力』を磨くことが不可欠です」と須田は続けます。安全を確保するために、時にはお客さまにご不便をおかけするお願いをしなければならぬときもあります。そんな時、いかにお客さまと向き合うかという問いへの答えは、一人ひとり違います。

「例えば膝に抱えた少し大きな手荷物を収納したくないというお客さまがいらつしゃつたとしても。本来であれば頭上の棚か前の座席の下に収納しなければなりません。しかし収納したくないというお気持ちには、何か理由が

が必要なのです」

安全を堅持しながらも、お客さまの思いに気づくことで、お客さまにも気持ちよく安全にご協力いただくことができます。こうした感知力の小さな積み重ねが、お客さまに選ばれ、愛されるJALになるための源泉であるという認識は、客室乗務員の間に着実に根づいてきています。

● JAL Dream Triangle



VOICE

客室乗務員たちが訓練で身につけたスキルは日常でも役に立っています。例えば、2014年4月8日、プライベートの旅行帰りに成田空港で飛行機から降りた直後に心肺停止となったお客さまを発見し、蘇生を行ったJALの客室乗務員がいました。その時の本人たちの思いをご紹介します。

普段の厳しい訓練があるから 自信をもって行動できる

客室乗務員
吉村 亜希子

人が倒れた！
同僚と一緒に楽しんだ旅行の帰り、ちょうど飛行機のドアから出ようとしたときに、少し先からそう聞こえました。症状の程度がわかりませんでした。勤務中ではなかったのですが、私が出しゃばってはいけないという思いが一瞬頭をよぎりました。しかし「AEDを！」という空港スタッフの声を聞くと、考えるより先に走り出していました。

現場ではお連れさまが倒れている方の心臓を叩いていたので、自分が客室乗務員であることを伝え、バイタルサインの確認をしました。すぐに心肺停止状態であることがわかり、直ちに蘇

大切にしているのは、 日々の小さな安全の積み重ね

客室乗務員
粕谷 理恵



空港スタッフがAEDを要請する声を聞いてから、「この方を助きたい」という一心で、無我夢中で行動していました。救命措置を行う際には、「これは訓練で習った」などと考えること

生措置を始めたところ、普段の訓練のおかげか、私も同僚も、自然と倒れている方の左右に分かれて役割を分担していました。意識が戻ってほしいと折る気持ちの一心で、心臓マッサージをしていたことを覚えています。

誰かが人命救助をしたというニュースを見るたびに「私だったらどうしていたら」と考えていましたが、このときは文字通り体が勝手に動いていました。私たちは、いざというときに自信を持って行動できるよう、毎回の訓練を当事者意識でしっかり受けなければと思います。後輩たちにもこのときの実体験をもとに、日々の訓練の大切さを伝えていきたいです。

今後は内面から出る安心感をお客さまに感じていただけるようになることが目標です。また、チームワークで安全を維持できる環境をつくるため、工夫と努力を惜しまないようにしていきたいです。



もなく、体が自然に動いていました。このような場面に遭遇することはあまりありませんが、普段から訓練を積んでいるJALグループの客室乗務員であれば、誰であつても体が勝手に動くと思います。私にもできたのですから、周りの仲間たちにもいつも自信を持って欲しいです。その後、お客さまが回復されたと聞いて本当に嬉しくなりました。

「人命救助をした」と言うと大げさですが、大切なことは、人命救助や緊急脱出のスキルを習得することだけでなく、日々のちょっとした安全を確実に積み重ねていくことです。例えば、機内でお客さまがお怪我をされないように目を配ること。客室や化粧室に不審物がないか、こまめに確認すること。人命救助に比べると小さいことかもしれませんが、これをきちんとすることが、安全の確保へつながります。

さまざまな方とお話することで、自分の世界を広げたいという思いで客室乗務員になりました。皆さまに喜んでいただくために良いサービスをしたと、客室乗務員全員が思っています。常に安全という安心がなければ良いサービスもご提供できません。私が先輩から言われてきたように、後輩たちにも「安全第一」を確実に浸透させていきたいと思っています。