

Part① 経営改革編

「奇跡の復活」は奇跡にあらず

部門別採算制度(アメーバ経営)/JALフィロソフィ

3万2000人の社員支える「車の両輪」

JALが経営破綻を経て高収益企業に生まれ変わったのは「部門別採算制度(アメーバ経営)」と「JALフィロソフィ」という2つの行動原理がグループ3万2000人の全社員に浸透し、足並みをそろえて利益を追求する体制が整ったことが大きい。この「車の両輪」を実践する現場の奮闘を追った。

※ ※ ※
JAL再生に際し、稻盛会長(現名

誉顧問)が京セラの「アメーバ経営」を持ち込んで始まった部門別採算制度。高収益体质になった今も、部門別採算の浸透に向けた取り組みは続く。2016年3月までに、JAL本体のほか、連結子会社58社のうち35社まで導入が広がる見通しだ。

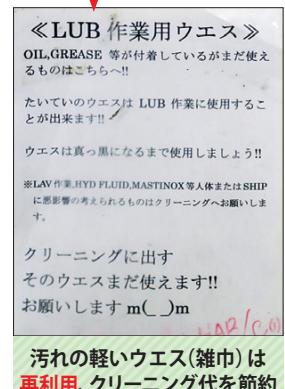
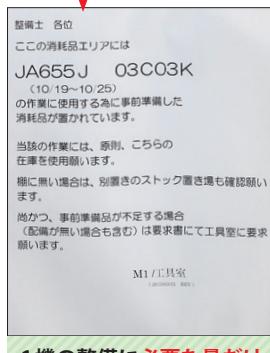
そのうちの1つ、整備子会社のJALエンジニアリングは2012年4月に部門別採算を導入。4000人弱の社内に100以上の小集団(アメーバ)を設け、各アメーバが1円単位で利益を増やそうと奮闘する。

「ビニール袋(S2サイズ)1円、シールテープ60円、スッポリマスク627円」——。羽田空港にあるJAL格納庫。JALエンジニアリングの社員が機体整備を進める作業エリアの一角にある消耗品置き場には、そん

な表記がある。整備士たちが使う消耗品に単価を明記して、コスト意識を持たせている。

整備士たちは売り上げの拡大にも貢献しようと「時間当たり収益」という概念に基づき、整備時間の短縮に取り組む。エンジン整備や

●消耗品やクリーニングの無駄遣いの削減に努める、JALエンジニアリングの整備現場



運航整備など内容ごとに、各アメーバの仮想的な“売上高”を設定。人件費以外の経費を控除した利益を作業時間で割り、時間当たり収益を算出する。人件費をカウントしないのは、給料の多寡により社員を選別するなどの弊害をなくし、各アメーバの現有社員の力をフルに引き出す狙いがある。

破綻前は所定の整備作業を1日かけてこなしていたが、現在は機敏に進め、早く済んだチームは片付いていないチームを手伝う。これで「競争力のある新型座席の搭載機を予定より早く就航させたり、捻出した時間で海外航空会社の飛行機の整備を請け負ったりできる」(企画財務部の伊藤寛剛統括マネジャー)。

「JALを支えている」と実感

「新規予約をお勧めしよう！ 新規320円、eチケ360円…」。JALグループのコールセンター業務を担うJALナビアのオフィスには、電話受け付けによる売上高が掲示されている。電話を受けるだけだと280円だが、新規予約を入れると600円、eチケットの発券まで済ませると960円が部署ごとのアメーバに計上される。「部門別採算のおかげで、自分たちが受ける電話がJALグループを支える収入になるという実感を持つてる」。福岡予約センターで部門別採算導入のリーダー役を務める加藤朋

●コスト削減だけでなく増収策でも成果

JALエンジニアリング(整備子会社)

2012年4月から、4000人弱(100以上のアメーバ)で展開



企画財務部の(左から)脇川達人氏、伊藤寛剛統括マネジャー、富田直彦氏

「時間当たり収益」を意識

最新鋭機の就航前倒し、
他社機整備の受注拡大を実現

ビッグデータの活用を試行中

部品の点検・交換時期の最適化を目指す

●「もう一押し」の声かけを促す、コールセンター内の貼り紙



新規予約を
お勧めしよう！

新規=320円
受電=280円
Eチケ=360円
O/C=700円

予約や発券時の売上高を明示し、応対時に意識

カード会員化で継続利用の足がかりに

☆非会員の場合☆

終話時に…(さうじ)
よろしければ、
JMBカード(JALカード)
のお申込書をお送りいたしましょうか？

●部門別採算がコミュニケーションの活性化にも寄与

JALナビア(コールセンター子会社)

2014年10月から、約1400人(55のアメーバ)で展開



(左から)福岡予約センター国内部の加藤朋子グループ長、統括事業センター企画部経営企画グループの中山聖子担当課長

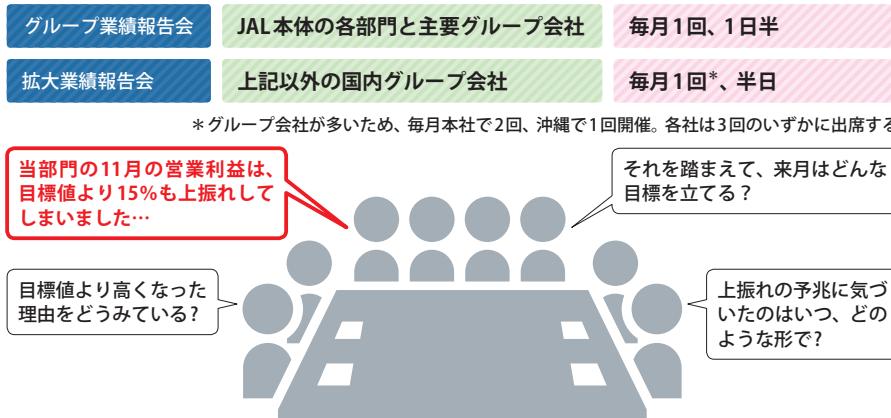
予約や発券1件ごとの「売上高」を明示

個々のオペレーターが応対数や増収策を意識

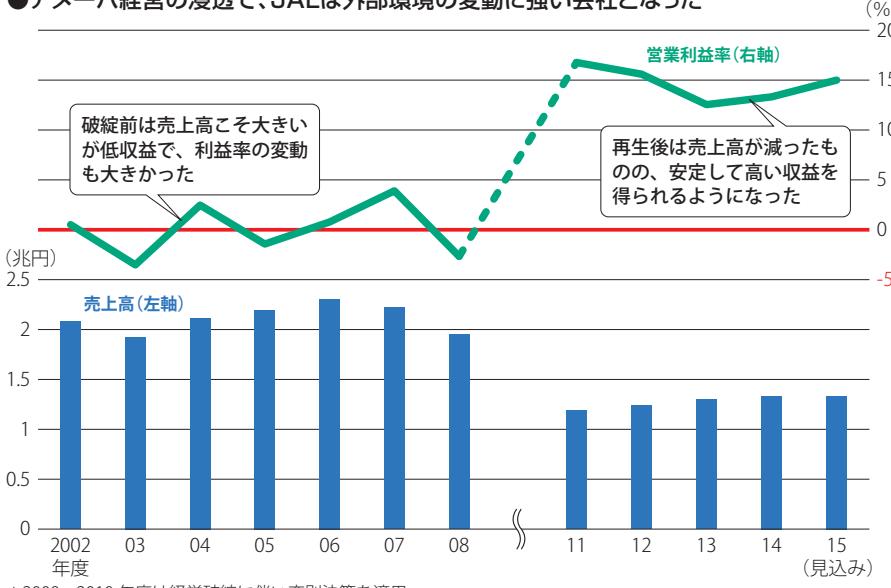
部下や他拠点の取り組みを情報共有

社内のコミュニケーションが活性化

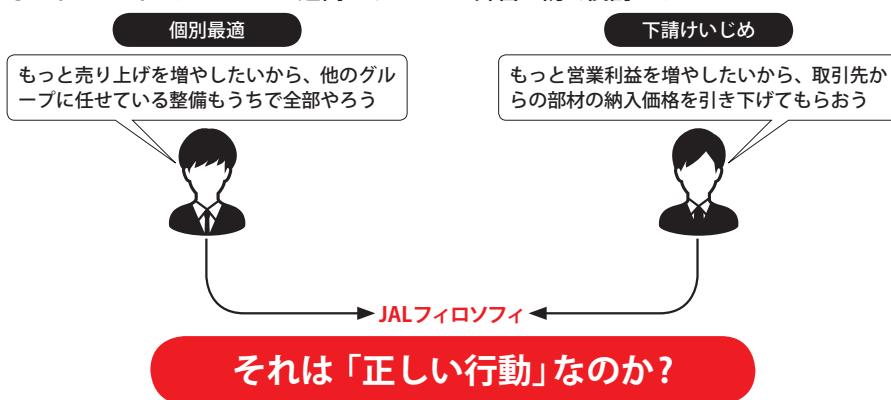
●毎月の「業績報告会」では、利益が上振れした場合も説明を求められる



●アメーバ経営の浸透で、JALは外部環境の変動に強い会社となった



●フィロソフィは、アメーバー辺倒になることの弊害を防ぐ役割もある



子国内部グループ長はそう語る。

JALナビアが部門別採算を導入したのは2014年10月。加藤氏は部下が部門別採算を理解しやすいように独自の工夫を凝らした。例えば、毎月の部門別収支をまとめた採算表には簡単なクイズを付け、読み解き方を少しずつ教えていった。翌月の目標値を設定する際は、各社員の月次の応対件数や売上高を「実力値」として示したうえで、その実力値に翌月の重点的な取り組みを加味し、社員が納得感を得やすくしたという。

目標超過でも「すみません」

部門別採算の取り組みは現場だけではなく、経営陣も率先して実践している。その象徴が「業績報告会」と呼ばれる月次の会議だ。

「先月の営業利益は前回立てた目標値より15%も上振れしてしまいました。申し訳ありません」。業績報告会では時折、こうした発言が聞かれる。自らに課した期初の目標設定が低すぎた、もしくは外部環境の変化を予測できなかったため、上振れした可能性があるからだ。参加者全員で上振れの要因を分析し、次月の目標を設定する。これを毎月徹底することで、役員たちの経営感覚が研ぎ澄まされていく。

成果は業績に表れている。2016年3月期の営業利益予想は2040億円と過去最高に迫り、営業利益率は

15.1%と航空業界屈指の水準に達する見通しだ。

もっとも、世の中の高収益企業のなかには収益性を重視するあまり、現場に長時間労働を強要する「ブラック企業」や、取引先に納入品の値下げをgori押しする「下請けいじめ」なども存在する。

「ブラック」防ぐ行動哲学

こうしたモラルハザードを防ぐべく、JALは部門別採算とセットで、社員の行動哲学をまとめた「JALフィロソフィ」を掲げる。上述の振る舞いは、フィロソフィの項目の1つ「人間として何が正しいかで判断する」に照らせば、取るべき行動ではないと自らブレーキをかけられる。

「私はVIP（お得意様）に手紙を出す際、事前に5人に見てもらっています」「営業先に提案書を見せた後、相手の一言目の表情やコメントを緊張感をもって聞いています」。10月上旬、JALグループの40人ほどの社員が羽田空港近くの研修施設に集まり、フィロソフィ教育を受けていた。立場も服装もさまざまな社員たちがテーブルを挟んで、この日のテーマである「有意注意で仕事に当たる」に沿って、各自が気をつけていた点を熱心に話し合っていた。

研修は2時間の長丁場だが、誰一人飽きることなく、真剣なまなざしで取り組んでいる。こうした研修を

●グループ各部門の社員が混在し、ディスカッションや稻盛氏の講演ビデオで学ぶ

フィロソフィ教育

グループ全従業員、約3万2000人が対象

1人当たり
2時間×年4回
受講

『JALフィロソフィを学ぶ』
(稻盛氏の講演などを収めた教材)

『JALフィロソフィ手帳』
(全従業員が携帯する抄録)

振り返りシート
(研修時に各参加者が記入)

●JALフィロソフィをグループ全体に広げるファシリテーター。1年間、講師に専念する



JALグループの3万2000人と、業務委託している地方空港の職員などが1人につき年4回受講している。

研修を取り仕切るのは「ファシリテーター」と呼ばれる社員だ。各職種で上司の推薦を受け、1年間現場を離れて講師業務に専念。教材の開

発から当日の司会進行までを一手に担う。「外部の研修会社や間接部門の社員が話すと、現場の社員が反発する。現場を知る社員自身が話すからこそ、受講者も耳を傾ける」(人財本部 意識改革・人づくり推進部の野村直史部長)。

ワークスタイル変革

深夜残業の常連部署を変えた2つの挑戦

復活を遂げたJALが現在力を入れているのが、ワークスタイル変革だ。オフィス改革と社員の意識改革を同時に進め、残業続きたった部署を一変させた。乗客へのサービス品質を高めるべく、土台となる働きやすい職場作りにまい進する。

※ ※ ※

「あの部署は真夜中でも、いつも人がいる」「あの部署だけには行きたくない」——。JALの社内でそう言われてきた部署がある。航空機のジェット燃料や空港内の各種機材をはじめ、業務に必要な物品の購入を担う調達本部だ。扱う金額が大きいほか、海外との取引も頻繁にあるた

め仕方のない面もあるが、その激務ぶりは他部署から恐れられていた。

その調達本部が一変したのは、2015年2月のこと。フリーアドレス制を柱とする新オフィスで業務を始め、それに合わせて働き方を劇的に変えた。「昔は午後10～11時にも社員が大勢いたが、今は午後8時にはほとんどいなくなる」(調達本部調達第一部 客室・ラウンジサービスグループの矢部哲郎アシスタントマネジャー)という。1人・1日当たりの残業時間を1時間48分削減した。

それほどまでに働き方を変える契機となった新オフィスとはどんなものなのか、見ていく。

従来は各社員の座席が固定されていたが、新オフィスはフリーアドレスを採用。普段から羽田空港や成田空港などへ外出する社員が一定数いることから、110人弱の在籍者に対して執務スペースは92席にとどめた。また、袖机を廃止して1人当たりの机の横幅を140cmから120cmに縮小。空いたスペースには20席の会議室と、多数の打ち合わせスペースを新設した。

執務テーブルは4人席。「日本人は端に座りたがる。6人席以上だと社員同士の距離が空く。4人席なら全席が端なので、こうした距離感は生まれない」(矢部氏)。スペースの効率的な利用はもちろん、社員同士の対話も促進する狙いだ。邪魔されず業務に没頭したいときは、窓際に設けた「集中スペース」も利用できる。

残業者を集めて「見える化」

もちろん、オフィスが新しくなるだけで残業が減るわけではない。併せて定めた運用ルールの役割が大きい。残業の減少に最も効果的だったのは、残業者の「見える化」だ。

ダラダラと長時間居残れないよう残業を届け出制とし、残業者は打ち合わせスペースでのみ執務可能とした。1カ所に集めることで残業者の人数と顔ぶれをお互いに把握し、早く退勤したくなる環境を整えた。

運用ルールの設定は、紙の削減に

●調達本部の改革を先導した高津朋子主任(左)と矢部哲郎アシスタントマネジャー



●新オフィスは、ワークスタイル変革を後押しする工夫が満載



も役立っている。パソコンをデスクトップからノートに換えると同時に「会議や決裁の書類は印刷禁止」にした。さらに「無駄な紙や物品をため込まないよう、ロッカーの場所を4カ月ごとに入れ替えるルールも定めた」(調達本部 調達第一部 燃料グループの高津朋子主任)。これで紙の使用量を以前の4分の1に減らした。子育て中の社員への配慮や大規模災害時のBCP(事業継続計画)態勢の確立を狙い、社員には月1回の在宅勤務を義務づけるルールもある。

残業が常態化していた調達本部

●働き方の新たなルールも徹底、目に見える成果が生まれた

座席数	在籍者110人弱に対し執務スペースは92席に絞り、 打ち合わせスペースを大幅増	会議室不足が解消。7カ月で2回執務スペースが満杯になったが、打ち合わせスペースでも執務できるため問題なし
電話	全員に業務用スマホを配布し、2カ月の周知期間を経て、 部署代表の電話を廃止	取引先は担当者の携帯電話にかけ、特に混乱なし。電話が鳴らず静かになり、取り次ぎで業務が中断されない効果も
書類	社内の会議資料など 紙の書類の配布・受け取りを禁止	資料のメール共有やプロジェクト投影が浸透し、1人当たりのコピー用紙の使用量が月600枚から月150枚へと 4分の1に減少
残業ゾーン	残業を届け出制としたほか、残業者は全員 打ち合わせスペースで執務 するように規定	残業者が見える化できたほか、帰りやすい雰囲気が醸成され、 午後8時頃までにはほぼ全員が退勤 するように
在宅勤務	調達本部の全員に、月1回の在宅勤務を義務づけ	育児・介護など事情のある人以外にも在宅勤務が浸透。BCP(事業継続計画)の態勢も整備された

は、植木義晴社長がオフィス改革のモデル職場を社内から募ったときに自ら立候補した。2014年4月のことだ。

それから展示会や他社訪問でオフィス改革の事例を学び、方針を検討。同10月には本部内の各部署からメンバーを集めてオフィス改革プロジェクトを発足させ、自ら要件定義や業者選定、レイアウト確定、運用ルールの検討などを、現場の社員たちが自らの手で実施した。2015年2月上旬の新オフィス開設まで、実質4カ月と短期間で大きな成果を上げた。

ただし、こうしたワークスタイル変革が一部の部署だけにとどまつていては意味がない。調達本部のような先行部署の取り組みをグループ全

体に広げる取り組みが、2015年秋に始まっている。

「総力戦」で全社へ伝播

「6つのブースのなかから、最初に聞きたいところへお進みください。その後、終わるまでに2回、席替えをします」。2015年11月上旬、JAL本社の講堂で開かれた「スキルアップワークショップ」。会場に着いたばかりの参加者は、ペーパーレスやプライベートの充実、在宅勤務など、6つのトピックから3つを選ぶように求められる。

「参加者が自らスキルアップのテーマを選ぶことで、前向きに聞く姿勢ができる」。ワークショップを企画した人財本部 人事部の三浦健ワークスタイル変革推進室長は選択制

の狙いをそう明かす。

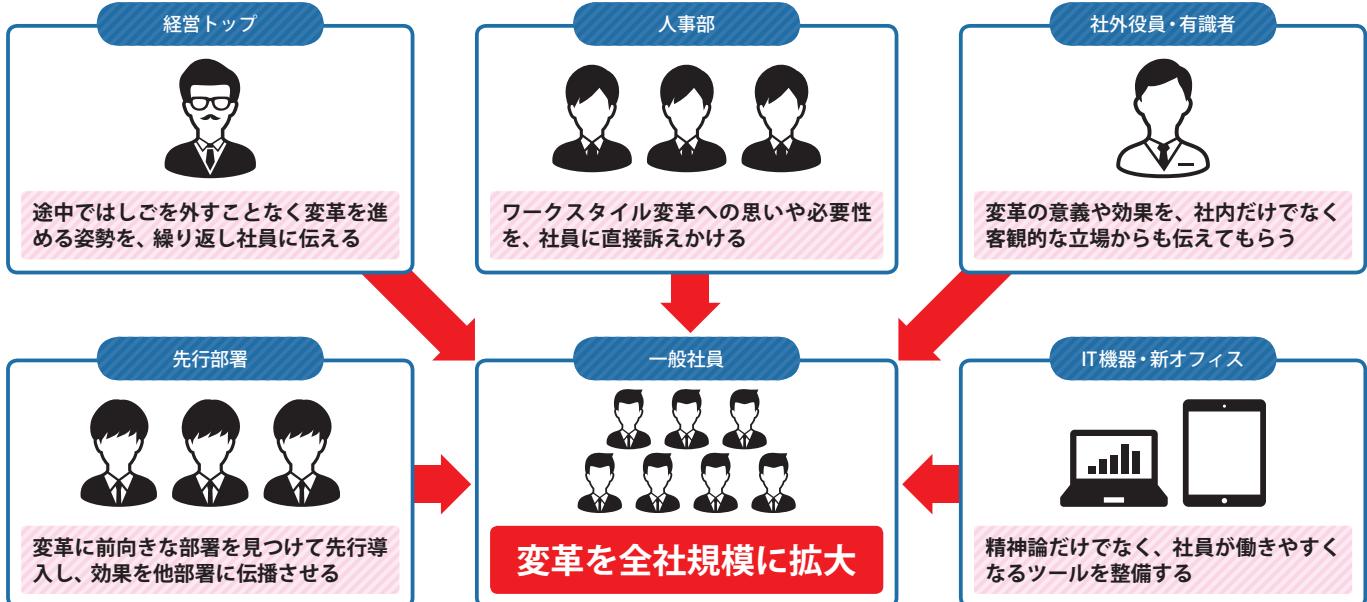
フィロソフィ教育と同様に、講師役は現場の社員たちだ。調達本部のようにワークスタイル変革で先行したモデル職場の社員が実体験を基に話すので、「これならうちの部署もできそうだ」と伝播しやすい。

「社内の先行事例は、先進的なことが好きそうな部署を探して『特区』にすればいい。問題は、それ以外の多数派の一般社員にどう広めるか。そのためには総力戦で臨むしかない」。人財本部 人事部 グループ人事企画グループの久芳珠子アシスタントマネジャーは指摘する。人事部はもちろん、先行部署の体験談やITの助け、そして経営トップや社外からのメッセージも含めて、全方向から一般社員に訴えかける。そうしな

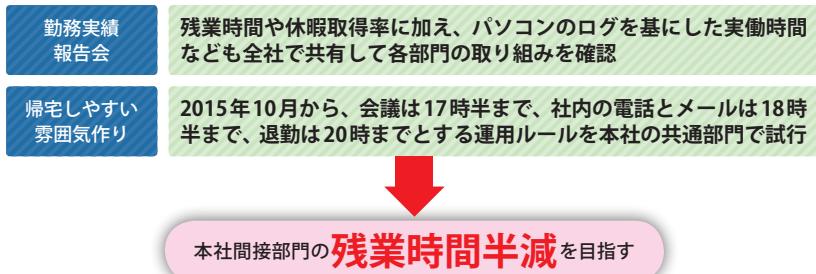
●「形だけ開催」と一線を画す、スキルアップワークショップ



●人事が各方面に「根回し」して、社員の心に変革の火を点けるように刺激する



●残業時間を減らすための新制度も導入



ワークスタイル変革を広げるため奮闘する、(左から)三浦健室長、植田英嗣執行役員、久芳珠子アシスタントマネジャー

ければ、せっかくの変革の芽が中途半端なところで摘まれてしまう。

「最大の資産」である社員に投資

ワークスタイル変革に対する植木社長の考えは明確だ。「良い座席、良い機内食でJALを選んだお客様は、いずれ他社に流れてしまう。JALが選ばれ続けるために大事なのは、社員によるおもてなし。JALの最大の資産は社員だ」とのメッセージを繰

り返し発信している。社員の“ヒューマン”パワーで競合と差異化するには、働きやすい会社であることが不可欠だ、との考え方方が現場出身の植木社長の根底にある。

人財本部 人事教育担当兼人事部長の植田英嗣執行役員も「再建途上は社員の奮闘に頼らざるを得なかつたが、社員の負担感はアンケートなどに表れていた。再生した今こそ働き方を変革し、持続性ある働き方に

しないといけない」と語り、今すぐ改革に取り組む必要性を説く。

もちろん、人事部自身も総力戦に参加する。上述のワークショップにとどまらず、部門別採算と同様に月次の報告会を新設したり、会議や電話、メールの終了時刻を試験的に設けたりと、制度面で後押しする。これにより2015年度末までには、本社間接部門の残業時間を前年同期比で半減させることを目指している。

III 言語技術教育

ベテラン機長直伝、「伝わる」会話術

JALが航空機の安全を確保するため、操縦技術や整備などと併せて力を入れているのが、機長や副操縦士などが伝えたいことをきちんと伝えられる手法である「言語技術教育」だ。「対話」「分析」「説明」の3つのノウハウは一般的なビジネスパーソンにも役立つ。

※ ※ ※

採用試験の狭き門をくぐり抜け、JALにパイロット訓練生として就職した若者たち。彼らが数年間の訓練カリキュラムの最初に学ぶのは、航空機の仕組みでも操縦技術でもない。「言語技術教育」と呼ばれるコミュニケーション手法だ。

運航中に入ってくる無数の情報を基に冷静に判断し、管制官や他の

乗務員へ的確に指示や情報を伝える手法であり、実習を織り交ぜ7時間かけて体得する。晴れて正式なパイロットになった後も、3時間の研修を毎年受けて要点を再確認する。

JALがそこまで言語技術を重視するのは「コミュニケーションの行き違いによる運航トラブルが2008～2009年にかけて複数起きた」(運航本部 運航訓練部 777訓練室 飛行訓練教官の萩尾竜太機長)ためだ。パイロットが管制官の許可を得ずに離陸滑走するなど、別の航空機と衝突の恐れがあった危険な事案で、パイロットが管制官の話を聞き間違えたことが一因だった。

多いときには約500人を乗せ、高

度1万m超を時速900km前後で飛行する航空機。パイロットのコミュニケーション不全は大事故を引き起こしかねない。再発防止策の一環として新たなコミュニケーション教育を検討し、つくば言語技術教育研究所が提供する言語技術教育を2012年5月に導入。翌2013年にはパイロット向けに特化した独自の教材を作るなど、積極的に活用している。

ダラダラと話し始めるのを避ける

JALの言語技術教育は「対話」「分析」「説明」の3科目に大別される。最初の対話は、話し相手からの質問を聞き取り、その主旨に沿って的確に回答するスキルを磨く。

対話の演習として使われるのが、2人1組で相手に質問し合う「問答ゲーム」だ。例えば、「機内食は鶏肉と魚のどちらがいいですか」と聞か

●JALで実施している言語技術教育の研修体制



JALに7人いる言語技術教育の講師の1人である、萩尾竜太機長。ボーイング777型機の調査役機長と飛行訓練教官を兼務する

れると、多くの人は「魚の方がヘルシーだけど、鶏肉の方がボリューム感があるから鶏肉かな」などと、理由から話してしまう。しかし業務では「私は鶏肉が好きです。理由は…」と、「相手が知りたい結論をまず述べることで、相手をイライラさせないことが重要だ」(萩尾機長)。

分析の演習では空港の様子を描いたイラストや中近世の西洋絵画などを見て、そこから何を読み取れるかをメモしていく。ここで大事なのは、自分の憶測を勝手に加えたり、結論を急いだりしないことだ。

絵画を見れば、さまざまな想像を広げたくなる。しかし操縦時に勝手な憶測や結論が入ると、その時々の周囲の状況を誤認しかねない。業務スキルとしては、絵画から読み取ることだけを素直に取り入れ、慎重に状況を把握するという、普段とは違う絵画の見方が求められる。

最後が説明だ。上司や取引先に報告や連絡をする際、思い付いた順にダラダラと話していないだろうか。相手に理解してほしいという親切心から詳しく話しているつもりでも、聞く方からすると話の要点が見えにくく、追加の質問で話が延びる。

そうしないため、相手が次の行動を決めるのに必要な要点を先に伝え、詳しい状況説明は後に回す。これにより要点の伝え忘れを防ぎ、最小限の時間で確実に情報を伝える。

①対話 ●「結論後回し」はイライラのもと、内容は簡潔に話す工夫をする

Q. | あなたはシミュレーター訓練が好きですか?

悪い説明例

A. エンジン故障や急減圧などのトラブルを体験できるし、自分の長所や短所を自覚できるので好きです。

①結論が最後まで出てこないと、相手をイライラさせる



良い説明例

A. 私はシミュレーター訓練が好きです。理由は2つあります。
1つめはエンジン故障や急減圧などのトラブルを体験できること。2つめは自分の長所や短所を自覚できることです。そんなわけで私はシミュレーター訓練が好きなのです。

②主語が明確なので、自分の意見だとはっきり伝わる
③相手が最も知りたい結論をまず伝える
④箇条書きは話が簡潔になり、相手も聞く準備ができる
⑤最後に結論を繰り返し、要点を確実に伝える

②分析 ●推測で思い込むのは危険、見方を鍛えてトラブルの芽を摘む



見たものに自分の憶測を加えて決めつけではない

雪が降っているけれど、半袖のパイロットもいる。冬かもしれないが、季節外れの雪で慌てているのかもしれない。

予断を持たず、多くの情報を読み取り慎重に判断する

③説明 ●受け手の判断に欠かせない重要な情報はどれだ?

悪い説明例



客室乗務員

5分ほど前、座席番号30Aの50歳くらいの男性が倒れました。立ち上がりろうとしたときに倒れたようで、お酒は飲んでいないようです。現在お客様は右後方のドア前で横になっています。

意識はありますか?



機長



意識はありません。現在、機内に医師がいないかアナウンスしています。

了解です。



良い説明例

機内でお客様が倒れました。意識はありません。現在、機内に医師がないかアナウンスしています。50歳くらいの男性で、倒れたのは5分ほど前です。立ち上がりろうとしたときに倒れたようで、お酒は飲んでいないようです。現在お客様は右後方のドア前で横になっています。

了解です。

受け手にとって重要なトピックが何かを考えたうえで説明することで、やり取りを最小限に抑えられる