

## 基調講演

### 【講演要旨】

- 「働き方改革」は、意識改革・経営改革そのものであり、経営者の意識が極めて重要。王道はなく、泥臭くて地道な取組。

当社は、経営破たん（2010年）により企業文化や価値観を否定されるという事態に陥り、そこから働き方改革に取り組み始めたが、意識改革という面では逆に追い風となった。



- 当社が経営破たんした際の大きな要因は「採算意識の不足」と「組織の硬直化」。京セラ出身の稲盛和夫氏を会長に迎えた後は、企業理念として掲げた「フィロソフィ（人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力）」の実践と「部門別採算制度の導入」を両輪として、会社再建に取り組んできた。
- 経営再建に向けた人事施策上の具体的な取組としては、まずグループ会社間の垣根を取り払い柔軟な人材登用を図った（「グループマネジメント制度（2011年）」「グローバルHR方針（2012年）」の導入）上で、経営によるダイバーシティ宣言（2014年）、そしてワークスタイル変革（2015年）へと行き着いた。
- ワークスタイル変革にあたっては、「1,850時間の年間労働時間」という目標に特にこだわっている。目標を達成するために、残業時間ではなく有給休暇の完全消化に力を入れているが、休むことに対する社内の抵抗は少ない。
- ワークスタイル変革を進めることに対しては社内の反対も多かったが、早急な改革が求められたことから、やれるところから早くやらせることにした。具体的には、常時在席が全体の7割ほどであることに着目し、残り3割の「隙間時間（会議までの移動時間など）」を活用すべく、オフィスレイアウトを変更し、フリーアドレス<sup>1</sup>の導入やペーパーレス化に取り組んだ。
- 取り組む上では社員の意識改革が一番大事だが、即効性がない。成功体験がないと「否定」から入り、働き方改革をやることで生じるリスクばかりが不満として出てくる。そこで当社では、先行者に体験を語らせるワークショップを開催した。
- 社内会議、電話やメールの利用、退社時刻について「〇時まで」と目安を決めたところ、思いのほか社内に浸透した。ともすれば「人に迷惑をかけずに自分が頑張っていることを何故咎められるのか」という思いがありがちだが、そうした行為が実は他人に迷惑をかけているのだということを自覚できるように仕向ければ、途端にやらなくなるのだと取組を通じて実感した次第。

<sup>1</sup> 職員個々に固定席を割り当てず、空いている席を自由に使って仕事をするオフィス形態。

○ 従来実施していた在宅勤務制度を改善する形で、2016年にテレワークを導入した。汎用性が増す一方、在宅時以上にセキュリティ強化を図る必要から、使用する端末や通信環境についてはコストをかけて独自のものを使用している。

また、休暇先からでもテレワークを活用して会議参加等の仕事が行える環境を整備し、長期休暇を取得しやすくする「ワーケーション」にも取り組んでいる。こうした中、当社の路線がある和歌山県では、熊野古道などの地域の観光資源を活用したワーケーションの取組に協力したほか、鹿児島島の徳之島でもワーケーションのパッケージ商品作りを模索中。

○ これまでの取組の成果として、有給休暇取得率が向上し、時間外労働が縮減したほか、社員への意識調査を通じて「この会社で働き続けたい」という割合が増え、手ごたえを感じている。

ただし、働き方改革は会社の業績改善が目的であって、福利厚生が目的ではない。今後は形だけでなく、仕事の中身の改革がさらに必要であり、そのために業務のプロセス改革やRPA<sup>2</sup>などに試行錯誤しながら取り組んでいる。

4 社員の意識改革

スキルアップワークショップの開催

JALグループの全間接部門 約4,000人を対象とした「意識改革」のワークショップを実施

- > 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」

成功した先行部門の担当者をファシリテーター役に自らの体験を話すことで受講者も積極的に参加した。

1. 現状の課題把握  
2. 課題解決のための計画立案  
3. 計画立案の進捗確認  
4. 計画立案の振り返り

1. 現状の課題把握  
2. 課題解決のための計画立案  
3. 計画立案の進捗確認  
4. 計画立案の振り返り

<sup>2</sup> Robotic Process Automation の略。これまで人間が行ってきた定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットにより自動化するもの。