

明日の空へ、日本の翼

社員がイキイキと働ける環境をめざして

～日本航空が実践する働き方改革～

日本航空株式会社
人財本部

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、

- 一、お客さまに最高のサービスを提供します。
- 一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

社員が
イキイキと働く

JALで働いていて良
かった



「全員が力を合わせて1機の飛行機を飛ばす」という
一つのバリューチェーン

リーダーのコミットメント

ほぼ毎年、社長メッセージを発信し、制度やしくみを再構築

2011年

グループマネジメント制度の導入
(出身会社を超えて活躍する)

2012年

グローバルHR方針
(国を超えて活躍する)

2014年

多様な人財の活躍推進による価値と活力の創出
(性別を超えて活躍する)

2015年

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)

2016年

多様な人財の更なる活躍促進のために
(個性を活かす真のダイバーシティ)

2017年

ワークスタイル変革に本気で取り組む
(完遂のためにはリーダーの意識と行動が鍵)

経営戦略としてダイバーシティ宣言

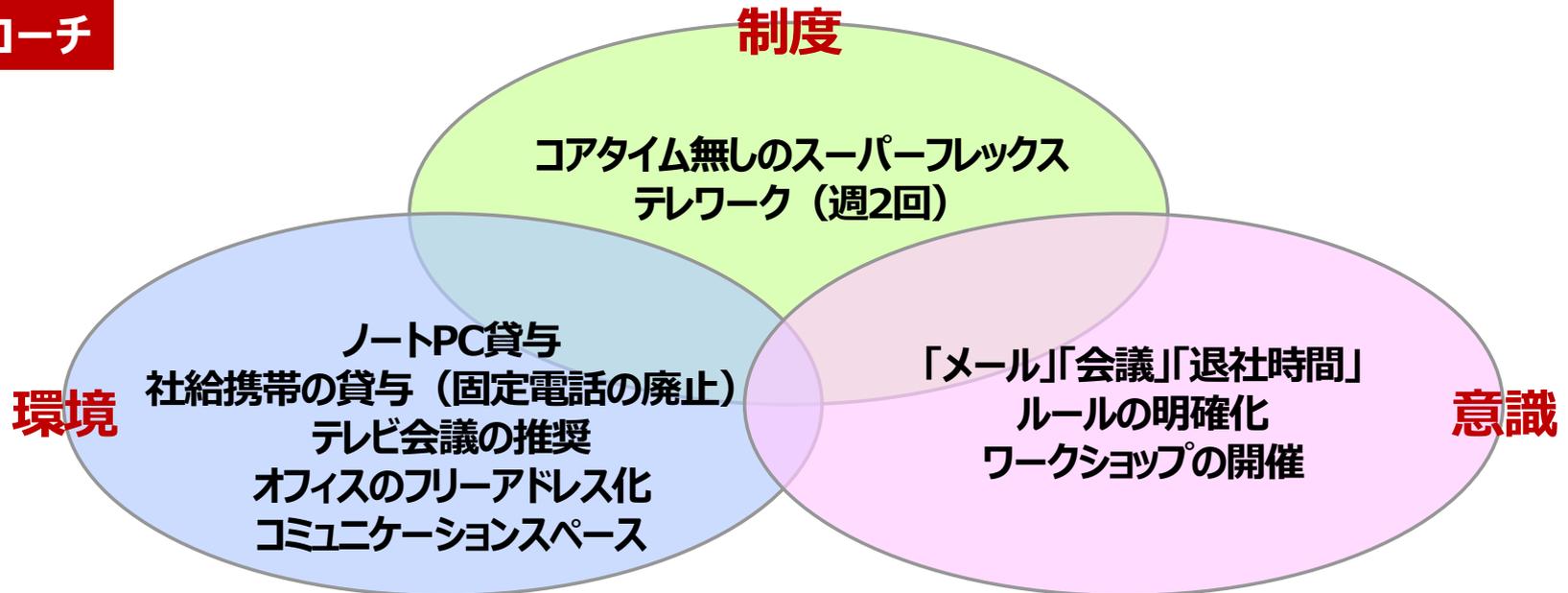


大義の明文化とリーダーのコミットメント

目的

- 全社員が、生産性高く、やりがいをもって働き成長する
- 生み出された時間を社員一人ひとりが自身の時間の充実にあて、様々な経験を通じて成長する
- これらの社員が生み出す、より付加価値の高い仕事の成果により会社も成長する

アプローチ



「時間」と「場所」のフレキシビリティを高める制度へ

制度づくりと見える化のしくみ ～テレワーク～

在宅勤務制度を「小さく産んで、大きく育てる」

2015年正式に制度を導入

2014年
第1回トライアル

制度そのもの
トライアル

半日取得
メール申請

2015年上期
第2回トライアル

前日申請
分割取得

2015年下期
第3回トライアル

自宅しばり
撤廃
(テレワークへ)

2016年
第4回トライアル

申請理由は問わない!

「社員の声」を徹底的に聞く

- 「手続きが面倒」
- 「定例会議があって1日まるごとの在宅勤務は厳しい」
- 「午後、ちょっとした用事を済ませたい」
- 「台風でいつもの倍、出勤に時間がかかった」

IT環境整備

- ノートPC、社用携帯、WiFi
- リモートアクセス
- WEB会議システム (ZOOM)
- チャットシステム (TEAMS)
- セキュリティ対策 (24時間保守)

何度も、より使い勝手のよい制度へと見直し

制度づくりと見える化のしくみ ~テレワーク~

勤怠管理

実施前日まで

- 休暇取得申請
- 当日の就業場所の承認

実施当日

- 始業報告
- 終業報告

実施後

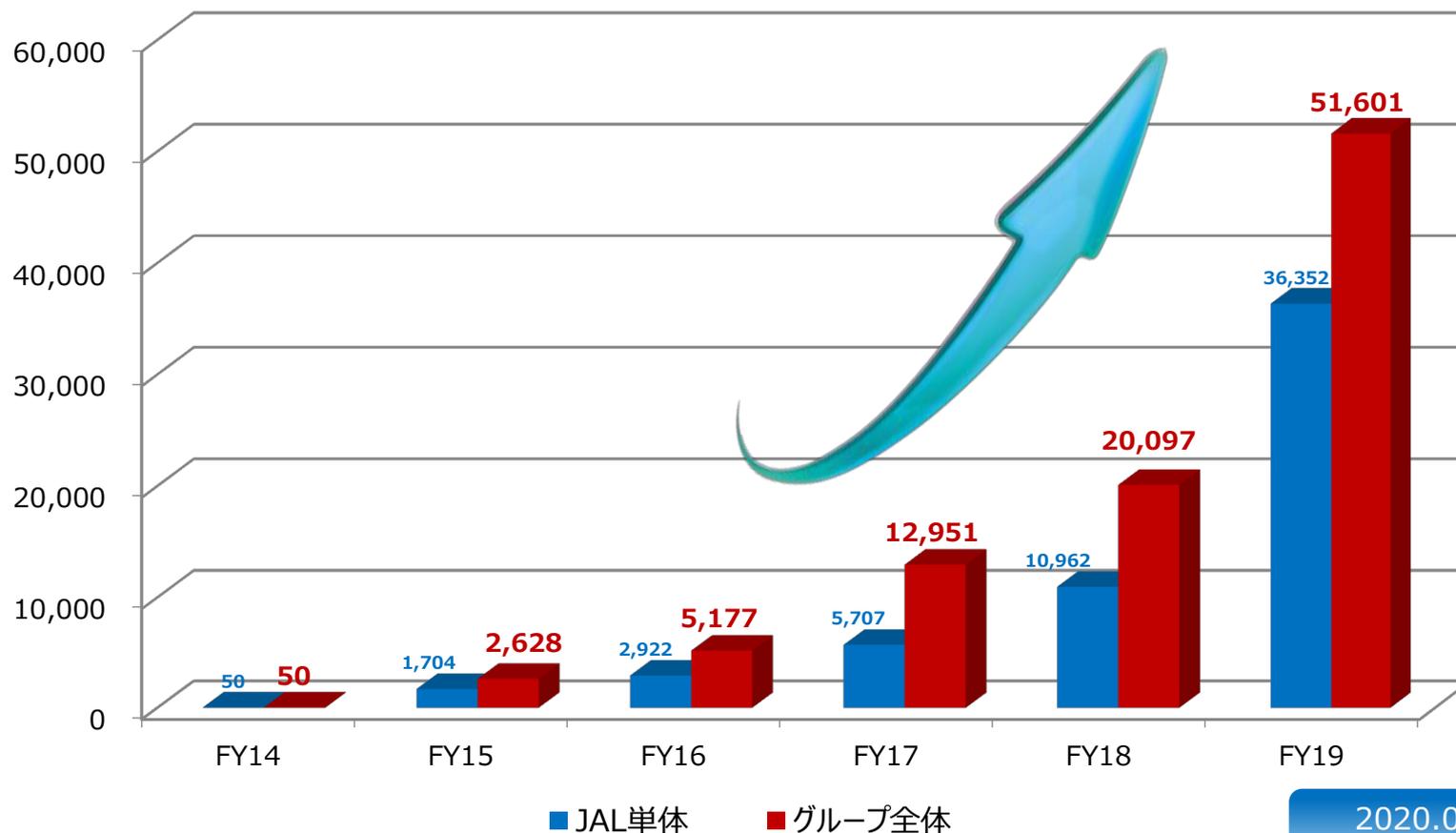
- 勤怠管理システムへの登録
- 業務の進捗状況の共有

勤怠管理システムにおける「テレワーク勤務」の選択 ※ワーケーション勤務も同様に選択



実績 (テレワーク)

テレワーク実績 (JALグループ全体)



2020.03は一部
コロナの影響を含む

今までの取組みのまとめ（ビフォー・コロナ）



意識改革・業務改革

ワークショップ、業務プロセス改革



オフィス改革

フリーアドレス、
コミュニケーションスペース



IT改革

ノートPC、携帯、WiFi、Zoom、Teams

社員がイキイキと働き
生産性高め
新たな価値創造につなげる！



制度改革

フレックス、
ワーケーション、プリージャー



今までの取り組みは「入社前提」としての働き方改革

新型コロナウイルスによるギャップ（ウィズ・コロナ）

制度や環境など整いつつあったが、社員を出勤させない前提ではなくギャップが顕在化

- 制度の制約 => テレワーク利用上限緩和
- ITキャパシティの不足 => 全社員をリモート接続可能とするため開発環境を開放
- ITツールの慣熟不足 => ZoomやTeamsの全社員向け教育開始
- 対面を前提とするイベントの存在 => 採用活動、新入社員入社式などWeb化
- 出勤せざるを得ない場合のソーシャルディスタンスの確保
=> 席の間引き・アクリル板設置など

緊急事態宣言下での間接部門の出勤率は2割以下！



テレワークを基本とした働き方「New Normal」へ

「New Normal」に向けたトライアル検証

ウィズ・コロナを踏まえ、JALグループとしての「New Normalな働き方」に向け
全間接部門向けトライアル検証実施（検証期間：2020.08~10）

2020年7月13日発信：Management Now +PULS

ガイドラインの設定

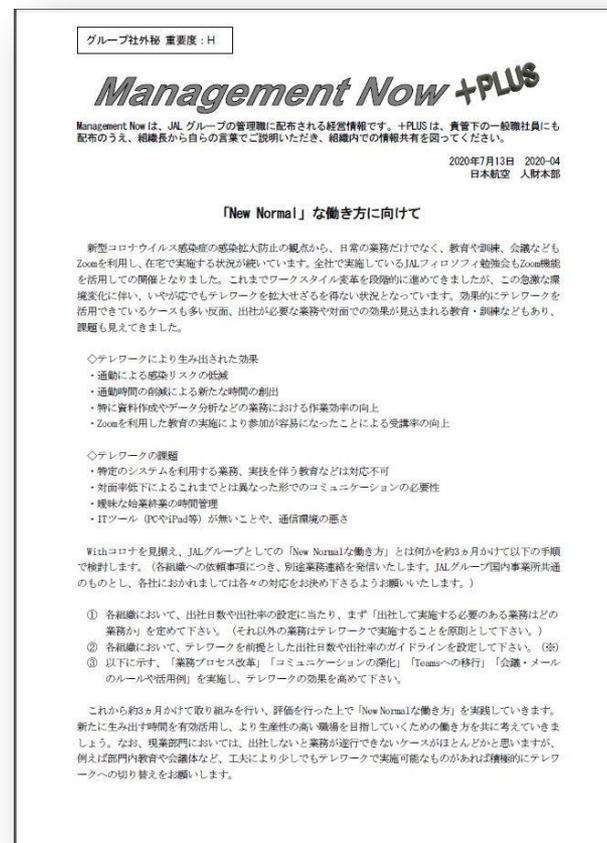
各組織における出社日数や出社率のガイドラインの設定

➤ 一般間接部門

各組織においてテレワークを中心としたうえで**出社日数を週3回以下、週2回以下、週1回以下**と設定

➤ 現業間接部門(*)

各組織において出社率を**原則 6割以下**として設定



主な検証項目

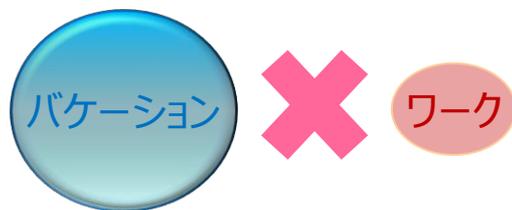
属性	内容 (案)
ガイドライン	ガイドラインの設定内容、平均出社日数
制度・勤怠	テレワーク取得の制約、勤務時間の柔軟性
業務指示・報告・評価	始業・終業報告、業務指示・報告、成果
業務効率	業務内容、集中の状況、テレワーク不可な業務
コミュニケーション	上司・同僚・社外との意思疎通、工夫した内容
IT環境	Teams (チャット、チーム) の活用実態、Zoomの導入状況、テレワーク未対応システムの有無
ワークライフバランス	有給取得、時間外労働、疲労感、余暇の充実、メンタルヘルス
今後への期待	企業価値、新たな価値創出、BCP、コスト・時間削減、ライフイベント、兼業副業・地域活性化推進



ワーケーション

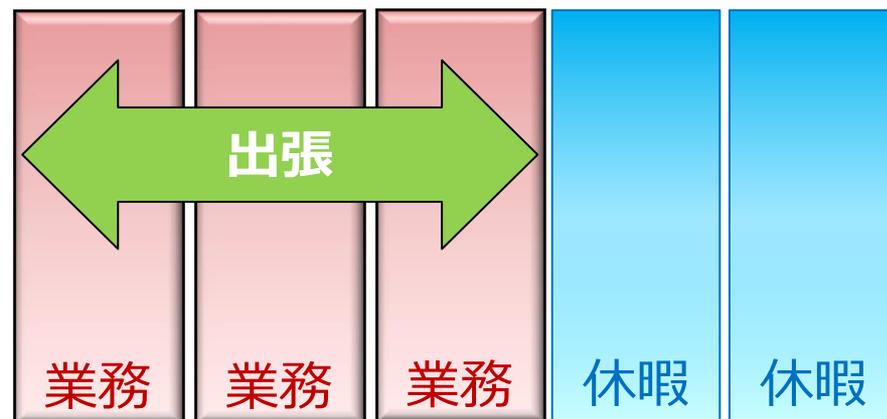
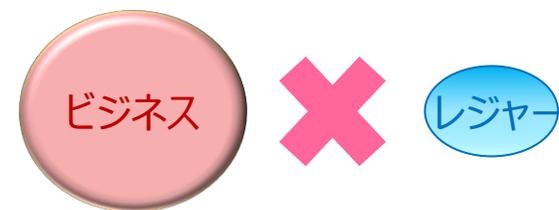
ワーケーション
休暇時に一部、業務を認める制度

2017年7月～



ブリージャー
出張時に休暇がつけられる制度

2019年5月～



地域共創を見据えた働き方

ワーケーションを活用した「地域と共創型のNewNormalな新しいワークスタイル」を検証

- まずはJALの社員が各地訪問、ワーケーションの実施
- ↓
- 現地で社会貢献活動に参加、地域の求めるニーズを把握
- ↓
- 地域の関係人口創出・労働力向上による地域活性化について考える

社会貢献活動プログラム概要（予定）

- 愛媛県 … **地域の新たな商品レシピ作り**
* 果樹園手伝い、収穫された柑橘を活用
- 石川県 … **里山の環境保全活動**
* 耕作放棄地を活用した羊放牧の管理や、親子の自然体験教室お手伝い
- 岩手県 … **重要文化財を、交流施設として活用**
* 街に古くから残る施設を活用、そこで開催されるイベント企画
- 兵庫県 … **地域映画館で、文化の再興**
* 一度閉館されながらも、街の人の手で蘇った昔ながらの映画館でのイベント支援
- 宮崎県 … **新たなコミュニティの拠点づくり**
* 雄大な自然に想いを寄せながら、地域の自立活性化、交流拠点作り



JAPAN AIRLINES JAL GROUP NEWS

with コロナから考える、地域と共創型の「New Normal な新しいワークスタイル」の検証を行います

2020年8月4日 第20031号

JALは、株式会社アドパワークス(本社:愛媛県今治市、代表取締役:山岡 健人)と、with コロナ、after コロナを見据えて、2020年秋以降、地域と共創型の「New Normal な新しいワークスタイル」の検証を行います。

JALは、2015年からワークスタイル変革に取り組み、2017年にはワーケーション、2019年にはプリージャー(※1)を導入するなど、一人一人が生きて働く環境の構築に努めており、働き方という側面からも、ワークライフバランスの実現へつなげてきました。

(※1)「Business」2と「Lifestyle」を組み合わせた産物であり、JALとしてはお客様で体験が取得できる制度として導入しています。

※ワーケーションは休職中に一部就業を認める制度としています。

新型コロナウイルス感染拡大を受け、通勤を前提とした働き方からリモートワークの活用が必要となり、一時的ではなくwith コロナ、after コロナを見据えた働き方の変革への対応が課題となっています。また、これまでも日本全体では、特に地域における労働力人口の減少が喫緊の課題であったことを踏まえ、一人一人が時間と場所に関われない働き方を実現していくなかで、これらの課題を今だからこそ考える機会とし、当検証を実施します。

まずはJALの社員が各地を訪れ、ワーケーションの実践とともに、社会貢献活動に参加することで、地域の求めるニーズを把握し、地域の関係人口創出や労働力向上による地域活性化について考え、そうした地域について考える体験を通して、感性を養い、自己成長に繋げるとともに、地域と共創型の新しい働き方・休み方の発見につなげることを目指します。そしてwith コロナ、after コロナを前提とした長期的視野に立って「New Normal な新しいワークスタイル」のあるべき姿を検証します。

今後もJALはワーケーション・プリージャーをはじめとする、新たな働き方・休み方を推進、そして浸透させてきた先進企業として、社内のみならず日本全体としての社会課題の改善にもつなげる取り組みを続けてまいります。





ご清聴ありがとうございました



JAPAN AIRLINES