

RITA

利他の心で

教育を変える

中華がおもしろくなる

JAL再生の哲学・教育
研究レポート

vol.

5



JALフィロソフィ教育、 再生への推進力。

利他のDNAを
世界へ、
そして未来へ

R
RITSUMEIKAN

立命館
RITA
LABO

利他×ケイパビリティ — 新たな世界への扉 — 京都賞RIITAフォーラム報告



サトウタワザヤ
立命館大学総合心理学部 教授

フォーラムの概要

2016年11月13日、立命館大学衣笠キャンパスにて、「京都賞RIITAフォーラム 利他×ケイパビリティ — 新たな世界への扉 —」(主催：稲盛財団)が開催され、約100名が参加しました。

稲盛哲学は経営哲学にとどまらず人生哲学であり、そこに通底しているのは「利他の精神」にほかなりません。立命館大学稲盛経営哲学研究センターは「利他の精神」に基づく経営哲学の普遍化一般化を学融的(trans-disciplinary)に探ると同時に、利他の心を根付かせる教育実践も視野に入れています。こうしたことから立命館大学は今回、本フォーラムを共催しました。

「Compassion」を説く、 ヌスバウム氏の講演

基調講演には、第32回京都賞を受賞したマーサ・C・ヌスバウム博士をお迎えし、「Compassion, Altruism, and the Importance of Law」というタイトルでお話しいただきました。本講演の基本的なテーマは、Emotion (感情) であり Compassion でした。Compassion は同情とか思いやりと訳されますが、同情という日本語は「上から目線」などがあるため、今回のフォーラムでは思いやりという語を用いました。Compassion の Passion は苦しみ、com は共にあるを意味しますので、その基本的な意味は「苦しみを共有する」となりま





であることが論証されました。この最後の部分では稲盛和夫博士の思想についても触れられました。

質疑応答と 質問者からの手紙

続いて、一橋大学教授の後藤玲子博士の講演、又スバウム博士と後藤玲子博士、筆者による鼎談があり、その後、全体に対する質疑応答の時間が設けられました。このうち一般参加者（Mさん）からの質問を1つ紹介します。

Mさんは講演を聞いて「涙涙」であったと述べた後、「弱き立場の人を思いやる人生を目指していました。が、私自身が何か苦しみを得ていると心がマヒして思いやりを表現できないという時がありました。どうすれば良いでしょうか？」という質問を投げかけました。

す。日本人的な感性では、「苦しみを分かち合う」というと、他の境界がなくなるような苦しみの共有をイメージするかもしれません。しかし、又スバウム博士の考え方では、自他の分離を前提として、私とは違う身体を持つ他者の苦しみを共有することが「思いやり（Compassion）」だとされていました。

そして、(1) Compassion (思いやり) を理解するための例として、ギリシアの悲劇作家、ソポクレスの『ヒロクテネス』が紹介された後、(2) 思いやりを成り立たせる諸要素、(3) 思いやりの発現を妨げる要因について論じられ、(4) 思いやりを安定的に機能させるために法や制度が必要

対する又スバウム博士の答えは、概ね以下の様でした。「自分の問題があると自分の方に向かうのが当然。そこで、個人のレベルではなく法でカバーすることが大事である。すなわち個人の思いやりだけでは社会は安定せず、法や制度による整備が必要だということ。この点は今回の博士の講演の根幹を成すものでした。このMさんからは、後日お礼の手

紙をいただきました。「懇親会に参加できたのはあまりにも思いがけないことで戸惑いと緊張で一杯でした。中略。子どもの頃、マザー・テresaに強く憧れ、弱き立場の人に優しくできる人間になりたいと思って、いたことを思い出させていただいたひとときでした」。

今回の立命館大学における「京都賞 RITAフォーラム」共催の趣旨は、一般市民の方に京都賞受賞者の考えを身近に感じてもらうことでした。このMさんからの手紙はこの意味で、本フォーラムが成功していたことを私たちに教えてくれました。



上段左より、立命館大学総合心理学部教授 サトウタツマ、稲盛財団常務理事 檜物省一、稲盛財団学術部 辻村優英。下段左より、稲盛財団副理事長 金澤しのぶ、シカゴ大学 エルンスト・フロインド法学・倫理学特別功労教授 マーサ・C・又スバウム、一橋大学経済研究所教授 後藤玲子、立命館副総長 渡辺公三。(敬称略)

JAL

ファイロソファイ教育

再生への推進力

2010年1月の経営破綻から、2年8ヶ月という史上最速のスピードで再上場し、黒字経営を続ける日本航空株式会社（以降JAL）。その背景には、会長になった稲盛和夫氏が説いた「ファイロソファイ（哲学）」を学ぶ社員教育の存在がありました。

今回の特集（P4〜21）では、8つの現場と人材教育担当部門のJALグループの社員33人にインタビューし、JALファイロソファイ教育の浸透プロセスを明らかにした。RITLABO客員教授・金井文宏と客員助教・谷口悦子による「JAL再生を先導した哲学・教育プラットフォーム」研究のレポートと、研究成果をもとに開発し、立命館宇治高校および立命館守山中学

JALファイロソファイ

第1部 すばらしい 人生を 送るために

第1章
成功方程式
（人生・仕事の方程式）

- 人生・仕事の結果 = 考え方 × 熱意 × 能力
- 人間として何が正しいかで判断する
- 美しい心をもつ
- 常に謙虚に素直な心で
- 常に明るく前向きに
- 小善は大悪に似たり、大善は非情に似たり
- 土俵の真ん中で相撲をとる
- ものごとをシンプルにとらえる
- 対極をあわせもつ

第2章
正しい考え方をもち

- 真面目に一生懸命仕事に打ち込む
- 地味な努力を積み重ねる
- 有意注意で仕事にあたる
- 自ら燃える
- パフォーマンスを目指す

第3章
熱意をもって
地味な努力を続ける

- 能力は必ず進歩する

第4章
能力は必ず進歩する

JALファイロソファイは、JALで働く人のための哲学です。第1部が「すばらしい人生を送るために」（人間としての生き方）、第2部が「すばらしいJALとなるために」（JAL社員としての働き方）という構成になっています。



校で実施した授業を紹介します。

稲盛経営哲学研究センターの教育実践研究部門であるRITIAL ABOは、家庭・地域社会・学校・企業と分断された教育を、生き方(哲学・道徳)をベースに統合することにより、人々が利他の心で一貫したアイデンティティやキャリアデザインを構築できる社会を目指しています。

経済のグローバル化が進行する中で、「強欲な資本主義」や「利益至上主義」の風潮が強まり、働く人々には企業での生き方・働き方の軸が見えにくくなって、羅針盤もなく行き着く先も見えず漂流するような状況が続いています。そうした時代にあって、幼少期に学んだ道徳をベースに、フィロソフィをもって働くことで企業が生まれ変わることを、稲盛氏が身をもって証明したのがJAL再生なのです。

JALグループ 企業理念

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。



第2部 すばらしい JALと なるために

第1章 一人ひとりがJAL

- 一人ひとりがJAL
- 本音でぶつけれ
- 率先垂範する
- 渦の中心になれ
- 尊い命をお預かりする仕事
- 感謝の気持ちをもつ
- お客さま視点を貫く

第2章 採算意識を高める

- 売上を最大に、経費を最小に
- 採算意識を高める
- 公明正大に利益を追求する
- 正しい数字をもとに経営を行う

第3章 心をひとつにする

- 最高のパトナツチ
- ベクトルを合わせる
- 現場主義に徹する
- 実力主義に徹する

第4章 燃える集団になる

- 強い持続した願望をもつ
- 成功するまであきらめない
- 有言実行でことにあたる
- 真の勇気をもつ

第5章 常に創造する

- 昨日よりは今日、今日よりは明日
- 楽観的に構想し、悲観的に計画し、楽観的に実行する
- 楽観的に実行する
- 見えてくるまで考え抜く
- スピード感をもって決断し行動する
- 果敢に挑戦する
- 高い目標をもつ

3万2000人の意識改革への道。

2010年2月、JAL会長に就任した稲盛和夫氏は、品川の本社で仕事をしようになり、あることに気づきます。それは「本社と現場、企画部門と現業部門、経営幹部と一般社員、本社と子会社がバラバラで一体感がない」ということでした。そして、「社員の意識改革に徹底的に取り組まねばならない」と決心したのです。

同年6月、経営幹部約50名を集め、「人間として正しいことを追求する」を経営の判断基準とすることを軸に、リーダー教育を1ヶ月間集中的に実施しました。この教育を経て、稲盛氏の経営哲学をもとに新たなJALの「企業理念」を策定するとともに、各部門から選抜された幹部10数名が議論を尽くして、40項目からなる「JALフィロソフィ」を完成し、翌年1月、社内に表示しました。さらに2月には、いつでも手元で確認できるように、全グループ社員に「JALフィロソフィ手帳」が配られました。ここから、JALグループ全社員3万2000人の「共通価値観」となるJALフィロソフィを、社員が日常的に使う「共通言語」に



グループワークに参加する植木社長(手前左)。



楽しく学べるよう工夫されたJALフィロソフィ教育。

意識改革を支えた教育のしくみ

1 トップリーダーに団結力を生む、月1回の「リーダー勉強会」。

経営幹部が集まり、月1回開かれるリーダー勉強会は、「経営12ヶ条」をはじめとする稲盛氏の教えを血肉化することが最大の目的。一般の企業ではトップリーダーの教育研修はそもそも少なく、また互いの実績をチェックし合う場になりませんが、JALでは相互に研鑽し合う学びのコミュニティ、幹部同士の団結を強固にする場としても機能しています。

トップリーダーの集まりというと、互いに牽制し合うイメージがありますが、この勉強会は情報交換だけでなく、部門を超えたJALフィロソフィ実践と交流のきっかけにもなっています。勉強会が終わった後、「こういうことがあったんだけど、あれってどうなのよ」などと話し始めて、「じゃあ、明日打ち合わせしよう」と話が進みます。お互いに意思決定者であること、各部門のリーダーとしてJALフィロソフィを率先して体現する立場にあることが、スピード感につながっています。

意識改革・人づくり推進部 部長 野村直史さん

2 改革の要、職場のリーダーが集まる、「リーダー教育フォロアアップ勉強会」。

JALフィロソフィが浸透するかどうかは、トップだけではなく、職場のリーダー（中間管理職）の考えや行動にかかっています。

だからこそ、年に1〜2回開催されるリーダー教育フォロアアップ勉強会は、全社員を対象としたJALフィロソフィ教育より厳しい内容になっています。ここで職場のリーダーが変われば、JAL再生の足腰が強化されます。

意識改革を進めていく上でのキーパーソンは各職場のリーダーです。それぞれの職場でどう判断し、どうふるまうのか、一般社員はしっかり見ていて、それに合わせて行動しますから。ですので、職場のリーダー自らが実践するだけでなく、JALフィロソフィで組織を運営していく意識を持ってもらう場になればと思っています。また、職種は同じですが、職種横断で議論しますので、共通の悩みや工夫を共有していく場にもなっています。

意識改革・人づくり推進部 フィロソフィグループ
グループ長 伊勢田昌樹さん

まで浸透させるための教育普及活動が始まります。

JALフィロソフィ教育のポイントは3つ。①参加することにより一体感を持つような内容であること。②多様で会社に対する意識もバラバラな社員たちが、働くモチベーションをアップできること。そして、③わかりやすく取り組みたくる教育内容・方法であることです。

プログラムや教材づくりを担ったのは、4名の意識改革・人づくり推進部の社員（発足当初の名称は「意識改革推進準備室」。途中から1名増員）と、現場から約1年の任期で異動してきた8〜9名の現場ファシリテーター。稲盛氏が京セラで育んできたフィロソフィ教育という手法に、JALならではのコンテンツとメソッドをプラスし、現場での実践に直結するJALフィロソフィ教育を創り上げていきました。

このようなJALフィロソフィ教育の最大の効果は、巨大企業ならではの縦割りや官僚主義が打破され、部門ごとではなくグループ全体としての一体感（一人ひとりがJAL）が高まり、連携を強化できたこと（「最高のバトンタッチ」）。そして、ふだん話すことのない他の部門のメンバーと出会い、交流する中で刺激を受け、それぞれがJALフィロソフィの具体的な実践イメージを持ち帰り、現場で実践するモチベーションになりました。



JALフィロソフィ手帳(右)と講話や事例を紹介する教材。

社員から見た JALフィロソフィ教育

他の方のJALフィロソフィ実践事例や、これからこうしていきたいという話を聞いたり、自分の実践が間違っていないか確認できる場です。例えば「果敢に挑戦する」というJALフィロソフィの回なら、それぞれが「私ならどうという風に挑戦するか？」を共有します。そういったものからヒントをもらって、相手の立場にもなってみる。そして、自分の立場では何ができるか、いろいろな先輩後輩の話も聞きながら改めて考えています。

客室乗務員・女性

整備部門や客室部門が、いかにJALフィロソフィを自分たちのものにするために実践しているのが、参考になります。私たちがとは違った努力を、各現場でそれぞれが一生懸命している。そういう意味で、今までと違って一体感というか、絆が強まったような気がします。

旅客販売・男性

3 「JALフィロソフィ教育」

JALフィロソフィ40項目からその時々全社的な課題に応じた1〜2項目を選んで、ビデオ教材やグループワークで学びます。2015年度までは年4回実施していましたが、現在はうち1回を各本部・グループ会社独自のものへと変更。JALフィロソフィのさらなる実践につながる取り組みを目指しています。

Method

クロスファンクショナルなグループワーク

部門や職階を超えた6名がテーブルに会して話し合い、学び合うグループワークが、JALフィロソフィ教育の最大の特長。他部門のメンバーの意見や実践を聞き、多様な視点で議論していきます。部門を超えた交流、情報共有によって、他部門の業務や状況がわかったことが、一体感へとつながり、部門間連携を実践できるようになったのです。

contents

楽しくて学びたくなる教材

リーダー向けの教育とは異なり、「いかに関心を持って学べるか」

いろいろな経歴、経験を持つ現場ファシリテーターが2人1組となって教材づくりに約4か月をかけています。彼らの視点を生かすことで、私が想像していた以上の教材になりました。

伊勢田昌樹さん

参加した社員が、「2時間だるかったな」で終わるのか、「今日はちょっと楽しかったかも」で終わるのか。少しでもハードルを下げて、「また次、ちゃんと行こう」と思ってもらえる教育になるよう心がけました。

元・現場ファシリテーター 田村由香里さん

他の部門のベテランと若い人が、斜めの関係で一緒にコミュニケーションすることは、普段ではまずありません。部門を横断してお互いに学び合ってください。360°視野が広がります。その効果はやはり大きいのではないのでしょうか。

野村直史さん

が肝心。教材作成を担当するのは、各部門からやってきた現場ファシリテーター。現場の状況を理解しているからこそ、一般社員にとって身近で関心の持てる教材を作れたのです。主な教材は稲盛氏及び現社長の植木義晴氏のビデオ講話、社員の実践事例映像、ワークシートの3種類。JALフィロソフィに関する社員の活動を編集した実践的な内容になっています。

JAL意識改革の挑戦、はじまりの物語。

京セラから出向し、意識改革をけん引。
大田嘉仁専務の挑戦

〔現京セラ（旧JAL）グループ副社長兼取締役役所長〕

意識改革の担当役員としてJALに就任した大田専務が最初に作ったのが「意識改革の6つの方針」です。特に「自社の文化は自社でつくる」こと、そのために社員教育を自前でやるのが最も重要だと考えていました。そこで大西社長に意識改革のための組織を創ってほしいと進言し、2010年5月、意識改革推進準備

室を開設。野村直史室長（当時）を筆頭に、4人のメンバーが集まりました。

「最初に取り掛かったのがリーダー教育です。リーダーが変わらないと、組織は変わらないですからね。更生計画づくりの真つ最中の6月に、17日間を費やし、意識改革を進めました。当時JALは、完全な縦割主義で、本部長同士が会話することも、現場同士で話すこともほとんどなかったそうです。でも、このリーダー教育をきっかけに対話が生まれ、同

じ目的に向かう仲間へと変わっていききました」（大田嘉仁氏）

意識改革の6つの方針

- 自社の文化は自社でつくる。
- リーダーから変える。
- 全社員に一体感を持たせる。
- 現場社員のモチベーションを少しでも高める。
- 変化を起こし続けることで本気度を示す。
- スピード感を重視する。

現場に生まれた変化

静岡の高校から授業の依頼があり、私たちが担当することになったんです。そこで、破綻から再生に向かう中、私たち旅客販売のスタッフが、JALフィロソフィをベースにどのように仕事をしているのかをお話したところ、涙してくださる先生方もいて……。そこから、高校生と私たちの心のキャッチボールが始まりました。修学旅行で当社の便に乗った生徒さんたちが、搭乗時のレポートやサービスの提案をしてくれたり、その便に関わったパイロットや客室乗務員がみんなでサンクスカードを送ったり、またそのお礼が来たり。今では、毎年ご利用いただく関係になりました。

広域関東エリア販売部部长（当時）

江澤一則さん

大西社長直轄の部署として発足。 意識改革推進準備室の挑戦

「今までJALには、意識改革をミッションとした部署はなく、4人のメンバーが集まったものの、何をしたいのかわかりませんでした。発足当初は予定も真つ白で。北京から呼び戻されて着任した伊勢田昌樹さんは、当時の様子をこう振り返ります。「1ヶ月17コマのリーダー教

育が決まると、今度はカリキュラムや教材づくりなどやることが山積み。1日でも早く始めないといけない状況でしたから」。

「大田専務から『天命を賭けてやれ』と言われ、覚悟が決まりました。そう話すのは、関空航務部から来た川名由紀さん。「大田専務はいつも、本社から遠い場所にいる現場で働く社員を気にかけ、JAL社員の『誇り』を大切にしてくださいました。だから私たちも、『やるしかない』と」。

リーダー教育を実施した2010年6月は、更生計画づくりの真つ最中。「経営幹部の皆さんには、この時期に長時間拘束されることへの疑問や不満があったと思います。でも、週に1度は稲盛会長自らが講話をされ、大西社長が毎回一番前に座ってかぶりつきで受講されている様子を見て、経営陣の本気度が伝わったのではないのでしょうか。50人の経営幹部の姿勢や態度が、目を追うことに少しづつ変わっていききました」。室長

関西出身者の多い伊丹のグラウンドスタッフのチームでは、JALフィロソフィをさらに身近に感じられるものにしようと、関西弁で「心の10ヶ条」を作りました。第1条は「健

の野村直史さんは言います。「当時、JALが再生できる確信はなかったのですが、不安を感じる余裕もありませんでした。リーダー教育も『やること』しか頭になく。でもそのおかげで『人の意識が変わる』瞬間に立ち会うことができました」。

経営戦略部から異動してきた上野

明さんは、決定の早さ、指示の明確さに驚いたと話します。「破綻前は、企画を提案しても認められないことも少なくなく、関係部署を行ったり来たりするうちに、とがった部分がそがれ、ありきたりのものになってしまふこともありました。でも、準備室では、明確な目標に向けて、ど

んどん企画し、形にしていくことが求められました。メンバー4人の個性が多様だったのがよかったのかもしれない。自然に役割分担が得意分野で貢献することができまし



意識改革推進準備室の創設時のメンバー。
左から川名由紀さん、野村直史さん、伊勢田昌樹さん、上野明さん。

写真/竹之内祐幸

康・健康あつての人生や」。自分が健康で、頭がすっきりした状態でなければ、お客さまを大切にしたり、安全のための素早い判断もできないですから。「家族…もしも自分の家族やったら」という項目は、相手の立場に立つて考える助けになっています。お客さまのおっしゃることに積極的に耳を傾け、まずは聞いてみるようになりました。

JALスカイ大阪 グランドスタッフ

門元美咲さん

日本トランスオーシャン航空(以降JTA)の運航乗員部では、JALフィロソフィの中にある「お客さま視点を貫く」を実践して、機内アナウンスも工夫しています。「うちなーぐち」という沖縄の方言で「はいさい、ぐすーよー・ちゅーうがなびら」(皆さんこんにちは。ご機嫌いかがですか?)と言ってみたり。お客さまにシールを渡して話しかけるようにもなりました。パイロットがどんなお客さま視点になってきているとお客さま視点になってきていると思えます。「出張航空教室」で知り合った中学生が、私の操縦する便に搭乗したときにも、空港ロビーに会いに行つて「久しぶり、僕が操縦するからね」と挨拶しました。

JTA 副操縦士 鎌田俊介さん

現場に生きる、 JALファイロソフィ。

40項目にわたるJALファイロソフィの中でも、最も支持されている2つを例に、「お客さまに最高のサービスを提供する」という企業理念を、

JALのスタッフが仕事の現場で、どのように実現しているのかをご紹介します。

**初めての飛行機を楽しい思い出しにあげたい。
グランドスタッフと客室乗務員の連携で、子どもが笑顔に。**



向原優美子さん
日本航空株式会社
(客室本部)
客室乗務員

「お誕生日のお客さまや、新婚旅行のお客さまが搭乗されるという情報をグランドスタッフがキャッチしたら、すぐに私たち客室乗務員にも知らせてもらって、機内でお祝いさせていただいています」と、グランドスタッフとの連携について語る向原さん。「お子さまに配る飛行機のプラモデルを組み立てて、そこにメッセージを書いたり、メッセージカードに寄せ書きをしたり」。最高のバトンタッチがあってこそ実現できる、心暖まるサービスです。

「グランドスタッフの方が、どうしたらこの子が元気に飛行機に乗れるかと考えて用意してくださいました。本を私たちが預かり、『楽しいから元気にがんばって』というメッセージを書いて、『飛行機さんから』と、絵本とともに、その子に渡したんです。そうしたらもう本当に目を輝かせて。降りる時に『どうだった？』と聞くと、『本当に楽しかった！また乗りたい！』と言ってくれました。グランドスタッフの優しさと機転があつてこそその、最高のバトンタッチでした」。



JAL国内便では現在、客室乗務員が自分の子どもに読み聞かせてきたおすすめの本の機内貸し出しも行っているそう。

地上でお客さまの案内をするグラ

ンドスタッフとの「最高のバトンタッチ」を常に意識している向原さんですが、特に印象に残っている出来事があります。それは、5歳の男の子が「飛行機が怖い」と大泣きして、予定の便への搭乗を見合わせ、向原さんが乗務する便に再搭乗することになった時のことです。

最高のバトンタッチ



お子さまには、記念にJALグッズを渡しています。

渦の中心になれ

ウズチューーが起こした渦をみんなで大きく育て、
運航部門だからこそできるお客さまサービスを。



阿部翔吾さん
日本航空株式会社
(運航本部)
787 運航乗員部
副操縦士

ウズチューー(渦の中心リーダー)が
周りの社員を巻き込みながら
CS (Customer Satisfaction = 顧客満足) の
渦を大きくする。



「ウズチューー」がJALグループ社員に広まっていったのは、「チュー=ネズミ」のキャラクターを使って教材を作り、若手にも親しみやすく実行しやすいイメージができたからです。

「提案するのが楽しいんです。縦士の阿部翔吾さん。「何かを提案した時に、「そんなの無理だよ」と頭ごなしに否定するような人はいません。私はよく、主席の宇治に相談するんですが、どうやったら実現する

かを一緒に考えて、フォローし、人脈を辿ってつないで、実現を後押ししてくれる。だから職場が楽しい」。

阿部さんが、いろいろなCS提案をするようになったのは、2013年1〜5月のボーイング787運航停止で、多くの操縦士が航空機に業務できなくなった時のこと。「部内で話し合い、いくつか自分たちができる仕事を提案して、実際にグラウンドスタッフの方と一緒に手荷物を運んだり、案内をしたりしました」。

ここで火がついた阿部さんは、運航乗員部フィロソフィ・ワーキンググループのメンバーと一緒に、運航乗務員の専用ホームページに、出発から到着までの職務行動で実践しているJALフィロソフィを掲載したり、ヘルシンキ〜成田線でのクリスマスカードのプレゼントを企画するなど、JALフィロソフィやCSの



コックピットに座る阿部さん。※駐機中に安全に配慮した上で撮影しています。

JAL運航本部のウズチューー

「現場の雰囲気はどうしているか」とか「これから目指すべき方向に人間としてどう向き合うか」。そういう話をよくしています。JALフィロソフィ教育が始まって、部下からの提案は明らかに多くなりました。私たちも、副操縦士が発言しやすい組織にしようと考えています。

ウズチューー(渦中)



阿部翔吾さん
787運航乗員部
副操縦士

ウズチューー(渦中)の上司

能勢佳典さん
787運航乗員部
室長 機長

少しでも煙が出始めているところがあれば、あおいで、あおいで、その火をバーッと燃やしたいと思えます(可燃性で燃えやすい人への支援)。まずは黙って見本を見せる、一歩踏み出すきっかけを見せることが大事かなと。

フォロワー
ウズチューー(渦中)の動きを高める人



宇治倫明さん
787運航乗員部
主席 機長

実現につながる提案をしていきます。「同級生などには「(会社は)大丈夫なのか?」などと心配されることもありましたが、「楽しくやってみよう!」と答えていました。私のよう
な若手が自由に意見を言えて、提案を認めてもらって、同僚や上司が後押ししてくれる。こんな風通しのいい職場は、なかなかないんじゃないでしょうか。」

「だから、JAL が好き」 愛用者の声から、新生 JAL の CS を考える

高島さんは、今年成人式を迎えた 20 歳。神戸の私立灘高校を卒業し、2015 年 9 月にハーバード大学に入学しました。大学では、中高と続けてきたラグビー部に入り、巨漢のアメリカ人フォワードの後ろでスクラムハーフを務めています。受験の際、JAL の成田～ポストン便に乗ったことから、JAL を愛用するようになったという高島さんに、その理由を聞きました。



——JAL を利用するようになったきっかけは？

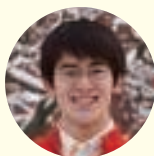
ハーバード大学を受験して、進学が決まったとき、JAL だけが成田～ポストンの直行便を飛ばしていたことがきっかけです。大学

での最初の学期が終わり、ポストン空港から JAL に乗って機内食が出てきた時には、「おいしい。日本の食べ物だね！」と嬉しくなりましたね。ハーバード大の伝統と格式のある食堂で出るミソスープやソバなどの日本食の味にずっと違和感を感じていたので（笑）。

2016 年には、NPO 法人留学フェローシップの代表として、日米間を 3 回行き来し、留学キャラバンで日本全国の高校を



高島峻輔さん
ハーバード大学 2 年生。大阪府箕面市出身で、NPO 法人留学フェローシップの代表理事を務めています。



温かく迎えてくれます。留学生の私を、アットホームに

巡ったので、昨年は 60 回も JAL 機を利用しました。——JAL のどこが気に入ったのですか？



働く人たちがアットホームで温かいところです。ポストンで JAL に乗ると、日本らしいおもてなしで迎えてくださいます。スタッフの皆さんが積極的に話しかけてくれますし、機内アナウンスも素敵なんです。決まりきった台詞を言うのではなく、自分の言葉で、しかも到着地の旬の情報まで教えてくれます。例えば先日、山口宇部空港に降りたときには「宇部のときわ公園の冬のイルミネーションはきれいですよ」と。

そうそう、JAL の客室乗務員のみなさんは、自分と縁のある地域の縁（ゆかり）都道府県シールを持っていて、リクエストすると渡してくれるんです。大阪や京都のシールが出てきて、地元が近いことがわくと、とても身近に感じられて。こういったことが独特の温かさにつながっているのかもしれない。実はもう 47 都道府県のうち 21 都道府県のシールを集めました（笑）。

——これからの JAL に期待することは？

「日本航空」の名前のおり、日本文化をベースにした空のサービスを続けてほしいですね、暖かさや思いやりのような…。アメリカを含め海外では、和食をはじめ日本への関心が高くなっています。私たち日本人はほっとしますし、来日される海外の方にとっては日本らしく新鮮なのではないでしょうか。

新婚旅行をきっかけに JAL を愛用するようになったという浅井さん。プライベートから仕事まで、家族みんなで利用されています。20 年来のファンである浅井さんに、JAL でのフライトの魅力を話していただきました。——思い深い JAL 体験を教えてください。

私の実家は東北なんです、仕事の都合で家族一緒に帰省ができなくて、当時小学 2 年生だった息子を、ひとりで行かせたことがありました。その時に利用したのが「スマイルサポート」。搭乗口から到着先での両親への引き渡しまで、安心して任せられました。「不安心じゃなかった？」と聞いたら、息子は「ぜんぜん大丈夫！」と得意顔。最高の親孝行をしてくれたと思っています。



浅井悦子さん
教育・都市計画関連の企業で働く 3 児の母。プライベートでも、地元駅のリニューアルワークショップに関わっています。

子どもひとりでも、赤ちゃん連れでも、安心して利用できます。

1 人目の子どもがまだ赤ちゃんだった頃にもお世話になりました。人生初めての子どもの長旅で、付き添いもなく、東北から関西まで帰って来なければなりません。授乳や子どもの泣き声でナーバスになる中、客室乗務員のみなさんに温かい配慮をいただき、安心することができました。

——JAL のいいところは？

スタッフのみなさんの温かさでしょうか。国内出張に行く際、よく羽田空港を利用しているのですが、ある時、ゲートを間違えて待っていたんですよ。それで、出発直前に空港の端から端まで急いで移動しないといけなくなって…。その時、グランドスタッフの方が近道を誘導しながら一緒に走ってくれ、何とか飛行機に乗ることができました。本当に助かりましたね。





JALファイロソフィ教育の着地点、 現場・組織学習の

チカラ。

「JALファイロソフィをただ学ぶの

ではなく、血肉と変え、実践に移して
いってほしい」。そんな意識改革・
人づくり推進部の思いを受け止め、
学びを現場での実践につなげていく
ために、メンバーの学びや実践を共
有し、組織全体としてバイラルアッ
プしていく「組織学習」をうまく取
り入れた現場が、沖縄にあります。
それは、JALグループのJTAの
客室乗員部のあるグループです。

組織学習とは、「組織メンバーが
新たな知識を獲得し、それがルーチ
ンに埋め込まれ、さらにはメンバー
の行動が変化すること」であり、こ
の現場では、「インプットを確実にア
ウトプットにつなげることが、プロ
セスとして組み込まれているのです。

ここでは、キャビンチーフをリー
ダーに十数人の客室乗務員が在籍す
るグループのいくつかを、専任キャ
ビンマネージャーの津波古ちかさん

が統括しています。

それでは実際彼らは、日々の業務
の中で、どのように個人の気づきや
工夫を組織で共有し、JALファイロ
ソフィを実践しているのでしょうか。
また、現場マネージャーはどのよう
に考え、行動しているのでしょうか。

風通しがよく、「熱い」現場。

「そもそも上司のみなさんに『自
燃性』の方が多くんですよ。そうい
う意味では、ひとりの思いや提案
実践が、組織全体に燃え移りやすい
職場だと思っています」。そう話すのは、
自ら「ウズチュウ」(P12)としてさ
まざまな提案をしてきた与儀みどり
さん。「思い切った提案をした時も、
キャビンマネージャーの津波古ちか
さんや、キャビンチーフの金城育子
さんがみんなに声をかけて、活動し
やすいようにサポートしてください

ました」。

また、岸田佳子さんは、「JALフィロソフィがあるからこそ、正しいこと、お客さまにとってよいと思えることを自由に提案することができません。CSについての提案は特に、入社年度に関係なくどんな挙がってきます」と語ります。それが、職場の風通しのよさにつながっているようです。

Keyword

① 自燃性

稲盛氏は著書『生き方』（サンマーク出版）で「物事をなすには、自ら燃えることができる『自燃性』の人間でなくてはなりません」と語っています。自燃性とは「自分で勝手に燃え上がる性質」のこと。「自ら燃える」社員を支えるために、現場の上司は社員が起こすアクションに対し、本人に声掛けをしたり、サポート人材を配置したり、他部門につないだりと積極的に後押しします。また、「渦を起さず」部下の小さな活動の芽を見逃さず、大切に育てて、さらにはほかのメンバーにも広げていきます。

Keyword

② JALフィロソフィ

JALフィロソフィが、社員全員が持つべき意識・価値観・考え方として共有され、ぶれることのない判断基準となっていくことが、組織学習を進めるうえで優位に働いています。

「JALフィロソフィがあるから、自分の言いたいことが言いやすい」「人間として何が正しいかで判断する」「本音でぶつかれ」という声に代表されるように、JALフィロソフィがあるからこそ、正しいこと、お客さまにとって良いと思えることを、職位の上下に関わらず自由に提案することができるといいます。職場の風通しをよいものとしていきます。

気づきを日々の実践に。

この現場では、フライト前後のブリーフィングとフライト時の実践による日常的な組織学習、さらにはマネージャー会議とグループミーティングによる定期的な組織学習が継続されています。

日々のフライトでは、乗務前のブリーフィングでJALフィロソフィ

JALフィロソフィはCS実践の原動力。 私は旗振り役として、 みなさんが動きやすいよう、 後方支援をしています。



津波古ちかさん
日本トランスオーシャン
航空株式会社
専任キャビンマネージャー

客室乗務員のみなさんは、フライト後にブリーフィングをした後にも、もう一度JALフィロソフィ手帳を見ながら、「ここはやれた」というように確認し、次に乗務する時にはそれを思い出して実践するというPDCAをそれぞれ意識しています。

トを心掛けています。ちょうど「アルプスの少女ハイジ」に出てくる山羊飼いのペーターのようなイメージ。

また、チームには現場でゆるぎない指揮判断ができるよう、私が持つ情報と同等の情報渡すとともに、現場での出来事や一人ひとりの状況をフィードバックしてもらっています。そして、その情報を元に、それぞれの客室乗務員と対面したタイミングでアドバイスをしていくという、チームとの連携体制でやっています。地道ですけれど、とにかく時間をとって直接会話するようにしています。

実は私は先頭に立つのがあまり上手ではないんです。だから、後ろから全体を見渡して、軌道修正していくようなマネジメン



ジンベイジェットも、社員の提案から生まれました。

の実践目標を確認。乗務中にはその実践に努めます。また、客室乗務員同士で実践事例の共有をしたり、アドバイスをし合います。そして乗務後のブリーフィングでは、「今日はどんな実践をしたか?」「実践できなかった理由は?」「この課題はJALフィロソフィを実践できていたらうまく対処できたのではないか?」とリフレクションをし、次のフライトへとつないでいく、PDCAサイクル (Plan → Do → Check → Act) を回しています。

一方、月1回のマネージャー会議では、マネージャーとチーフが集まり、メンバー一人ひとりの状況を把握し、JALフィロソフィの実践度や現場の課題を共有します。また、

半期に1度の現場のグループごとのミーティングでは、JALフィロソフィの輪読を実施したり、グループメンバーのJALフィロソフィに関する思いや実践をシェアしたりしています。

職場環境も重要です。JALフィロソフィ日めくりカレンダーや、稲盛氏の著書や関連書籍を並べ、実践事例などを掲示した「フィロソフィコーナー」を常設しており、優れた社員の実践についての表彰なども、組織学習を後押ししています。

Keyword

③ 実践事例の共有

JALフィロソフィ教育では、他部門の実践事例を通して自分が所属する部門での実践の参考にしますが、部門内での共有は、同じ現場に立つものだからこそ、より業務に根ざした課題解決のヒントを得ることができ、さまざまな事例を知っていることで判断材料が増え、現場での適切な対応につながっています。

組織学習をマネジメントする。

高い理想や大きなビジョン、すばらしい行動指針を掲げても、社員がそれを大切に心に刻み、血肉化し、それぞれの現場での行動を変えていくことは、非常に難しいと言えるでしょう。

このグループでは、現場の上司が「サブアントリダー」となって、メンバーの日常的な業務に学習と実践のサイクルを組み込んだ組織学習をマネジメントしています。

そのことで、「一人ひとりがJAL」「お客さま視点を貫く」「渦の中心になれ」「ベクトルを合わせる」といったJALフィロソフィを具現する、一体感のあるチームへと変貌を遂げました。

Keyword

④ サバントリダー

管理や指示命令といった支配型・牽引型のリーダーとは異なり、部下や仲間の才能や思い、状況を把握し、目標達成のために環境整備や後押しをする支援型のリーダーシップを発揮できる人物。自ら考え行動するメンバーの育成に貢献します。

の先が、このチームにはあります。



実践事例を紹介する掲示板と、稲盛氏の著作や関連書籍を借りられる「稲盛文庫」があるフィロソフィコーナー。

「経験学習」の視点から見るJTAの取り組み。

JTA客室乗員部の組織学習を、個人の学習という切り口から考察すると、どのような現象が見えてくるでしょうか。ここでは「経験学習」の視点から、学習を実践につなげていくための鍵を探ります。

デビット・コルブの「経験学習モデル」

社会人のほとんどは、現場での体験を通して学び、能力を向上させていると言われています。組織行動学者のデビット・コルブは、経験を通じて知識が創造されることが理想的な学習であるとし、A・具体的な経験→B・内省的な観察→C・抽象的な概念化→D・積極的な実験→A…新たな具体的な経験というサイクルを回す「経験学習モデル」を構築しました。経験の内容をふり返り、自分なりの概念を編み出し、さまざまな状況への対応に応用することで、このモデルは循環します。

JTA客室乗員部「経験学習」の鍵

コルブの「経験学習サイクルモデル」にJTA客室乗員部の取り組み

を当てはめると、下の図のようになります。

通常の組織では、A・BからCになかなか進むことができません。一方、稲盛氏の豊かな経験からもたらされたフィロソフィを先進的事例を通して学ぶJALフィロソフィ教育は、このモデルのCに相当し、A・Bを省略して、CからスタートしてDへとスムーズに入っていくことが、大きな特徴ではないでしょうか。

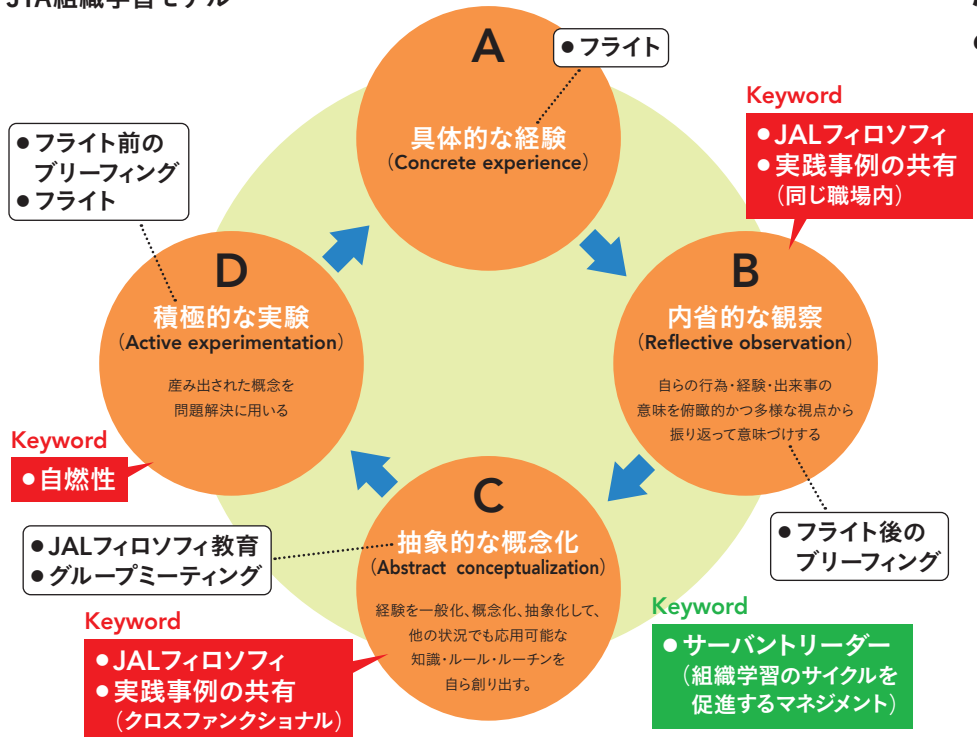
それに加え、JTA客室乗員部の津波古さんのグループでは、前述の4つのキーワードが、メンバーそれぞれに経験学習にも寄与しています。

「自燃性」の社員はウズチューとして周りを巻き込みながら、Dを積極的にを行います。

JALフィロソフィは、Cであるとともに、Bの大きな視点の一つとして内省の助けとなっていると思われます。積極的に行われている実践事例の共有も、JALフィロソフィ同様、BとCを促進していると推察できます。

また、現場の上司（＝津波古さん）は「サーバントリーダー」として、

JTA組織学習モデル



※経験学習モデル(Kolb,1984)に当てはめて作成。

メンバー一人ひとりの経験学習のサイクルが確実に回るよう、心を配り、後押しをしていると考えられます。これらの経験学習を、現場の

スタッフ同士で共有して行うことで、協働的かつ創造的なJTAの組織の学びが深まるとともに、実践へとつながっているのではないのでしょうか。

研究の成果を教育へ。

JAL社員の働き方に学ぶ授業。

稲盛経営哲学研究センターにおいてRITLABOは、研究と社会をつなぐオープンラボの役割を担っています。そこで、本誌P4、17で紹介した「JAL再生を先導した哲学・教育プラットフォーム」研究の成果を教育現場に還元するために、立命館附属校である立命館宇治高校及び立命館守山中学校の協力を得て、JAL社員の働き方に学ぶ授業案を開発、実施しました。現在の日本人にとって最も一般的な「会社や組織に所属して働く」という働き方は、生徒たちからは見えにくく、ニュースや大人たちから聞く、「長時間労働で大変そう」「自分の意見を言えず、命令に従うだけ」というイメージが先行しています。しかし実際は、労働によって社会や人々の役に立つという実感を得たり、生きがいや思いを実現し、「生きる力」を鍛えられる場でもあります。そんな企業の現場について生徒たちに理解してもらうことを目的に、教材開発を進めました。

チームワーク、お客さま視点、使命感。 「働く」を自分事としてイメージする。

「働く意味について考える」特別授業

●立命館宇治高校

立命館宇治高校では、CSL※（キャリア教育授業）担当チームの酒井淳平教諭、徳地克己教諭を中心に、リクルート『キャリアガイダンス』誌と協働し、高校1年生を対象としたCSL授業の一環として、「働く意味について考える」特別授業を行っています。

2016年の11月には、キャリア教育研究会の中で授業を公開し、多くの教育関係の方に授業を見学していただきました。

「働く意味について考える」特別授業は全3回。さまざまな事例とともに大人たちの働く理由を考え、それをもとに自分にとっての「働く意味」を考えていきます。

この授業に対して、研究の成果をもとに開発した教材を提供。RITLABOが提供した教材

では、パイロット、客室乗務員、整備の3つの現場について、「働く大人の事例」として紹介するとともに、社員が接するJALフィロソフィ教育の様子やJALフィロソフィについても説明。チームワークをもってお客さま視点で働き、社会人になっても学び続ける姿は、生徒たちの働くことへのイメージを鮮明にしているとともに、働くことに対するポジティブな考え方を提供することができました。

※CSL（キャリア・サービス・ラーニング）将来を考えるキャリアデザイン、自分や人の関わり方を知るソーシャルスキル、自分を社会に生かすサービスマナーで構成する、立命館宇治高校独自のキャリア教育授業。



授業で使われたスライド

スライド1



航空会社で働く人の中で、まずは客室乗務員とパイロットの仕事について説明。お客さまのために、どんな思いで、どんな工夫をしながら働いているか、具体的な事例で紹介しました。

スライド2



運航部門や客室部門に比べて整備部門の仕事とその重要性は、生徒たちにはなかなかイメージしにくいもの。だからこそこの授業では使命感をもって安全性を踏まえた定時運航を支える整備士の仕事と、その思いを伝えました。

スライド3



企業理念や JAL フィロソフィを学び、サービスの向上や働き方について、部門や職階を超えて話し合う JAL フィロソフィ教育の現場を紹介。一般社員に混ざって、社長も参加し、学んでいる様子は、生徒たちに強い印象を残しました。

授業を終えて

「誰かのために働くこと」「働いても学び続けること」の大切さを、実在の企業を扱うことで、説得力を持って伝えることができたのでは、手ごたえを感じています。この研究成果をもとに、さらに別の教材づくりもできるのではないのでしょうか。

研究に携わった RIT LABO の先生や、JAL の方に授業に来ていただけたら、生徒たちの印象にもより残るのではないかと思っています。生徒が JAL を訪問する機会があればとも思います。

酒井淳平教諭

「働く+a」のaの部分について、



立命館宇治高校のCSL担当チーム。
左から徳地教諭、高野阿草教諭、
武部恵子教諭、酒井教諭。

実際に働いている方々の様子を見ることができたのがよかったです。また、企業内の工夫や努力などは外からはわからない部分が多いので、今回協力いただけたことで、教員だけでは作れない授業ができたのではないかと思います。

徳地克己教諭

「フィロソフィ教育」講演への感想

2016年11月5日、立命館宇治高校で行われたキャリア教育研究会では、公開授業の後、稲盛経営哲学研究センター客員教授の高津正紀氏より京セラの社員教育について、RITA LABO 助教の谷口悦子より2016年3月の国際シンポジウムで発表した「JAL社員の意識・行動を変えた教育プラットフォーム」の講演がありました。参加した教育関係者の皆さんからの感想を紹介します。

- 稲盛哲学を具体的に学べ、有り難かった。JAL 再生について、教育の果たす役割が明確にわかった（面白かった）。
- JAL を含めて変わることのポイントを教えていただけたと思います。特に渦のお話はこれから立ち上がる生徒会に活用させていただきます。
- 稲盛経営哲学の根本にある「利他」という考え方は、今の高校生にも必要なことだと感じました。特に「渦の中心になれ」という考え方は、教育現場や生徒にも活かせると思います。
- JAL 再生の内情の詳細がとても勉強になりました。渦をつくる人、渦に巻き込む人、渦が渦巻く環境をつくる人の考え方に刺激を受けました。

JAL社員の働き方から 「会社で働く」を考える。

●立命館守山中学校

稲盛講座「JAL再生から考える
『会社で働く』ということ」

2016年度、立命館守山中学校にて、1年生158名を対象に、学年団の先生方とRITALABOのコラボレーションで「稲盛講座」を開催しました。

1学期の「稲盛和夫氏の青少年期に学ぶレジリエンスの授業」に続き、2学期には4時間にわたり、経営破綻を乗り越えたJALグループ社員が考え方や行動を変え、どのような思いで働いているのか、「会社で働く」をテーマに授業を行いました。

授業のポイント

- 働くことの意味、会社・組織での働き方を伝える。
- 中学生にもイメージしやすい企業・JALの協力による「生きた教材」を活用。
- グループワークとICTを連動。大人数ながらインタラクティブな授業に。

1時間目（2016年10月16日）

会社という場所

― 人生の8万時間を過ごすところ ―

「会社で働くこと」を考える導入として、「一生のうちで働く時間8万時間」「大人が働く理由」「勤務形態の割合―個人か組織か―」をイメージしてもらうことから始めました。ICT(ロイノート)を使って、生徒たちの「働くこと」への意見を集約、共有。その後、今回題材とするJALについての概要、歴史（誕生から破綻、再生）を伝えました。

生徒たちに「会社はどのようなところだと思いますか？」と聞いたところ、予想通り、ネガティブなイメージが半分近くありました。ここから4時間かけて、会社で働くということの意味を知り、キャリアの展望を持つってもらうことが、この授業の狙いとなります。

2時間目（2016年10月23日）

企業活動とは？

― 何を大切にして働いているのか ―

社員が安心して働くために必要な考え方として、JALグループの企業理念（P5）を紹介。その上で、企業活動を継続していくためには、お客さまにいい商品・サービスを提

供することによ

って愛され

続ける（選ば

れ続ける）こ

とが重要であ

ること、定時

運航への取り

組み、客室乗

務員のサービ

スの事例を伝え

ました。

その後、「君たちが航空会社の社員だったら、愛され続ける企業となるためにどうすればいいか」「現場の社員としてサービス向上のためにどんなことができるか」という質問を投げかけ、グループワークで話し合った後、数名に発表してもらいました。

3時間目（2016年11月17日）

フィロソフィ（哲学）をもって働く

― サービス・ものづくりに携わる

すべての社員が持つべき考え方 ―

前回、具体的事例で働くイメージを持ってもらったので、今回は働くこととのバックボーンとなる考え方についてみんなで考えました。

JALグループでは、社員が持つべき考え方「JALフィロソフィ」を定めており、それが共通の価値観や言語となつて、社員同士が協働して働きやすくなったことを実践事例



で紹介。より身近に感じてもらうために、JALフィロソフィの中で共感するものを挙げて、その理由をグループワークで話し合いました。

どのJALフィロソフィに共感しますか？

前向きになれたり、がんばりにつながるフィロソフィに素直に共感する生徒が多く、自分なりにかみ砕いて理解していました。

- 「昨日よりは今日、今日よりは明日」(15人)
- 「地味な努力を積み重ねる」(14人)
- 「本音でぶつかれ」(12人)
- 「美しい心をもつ」(10人)
- 「常に明るく前向きに」(8人)
- 「能力は必ず進歩する」(8人)

生徒の感想

- 会社はどちらかというマイナスなイメージがあったけれど、JALの会社の雰囲気を見て、プラスのイメージが変わった。よりよいクラスにするためにできることは何か、渦を起こすにはどうすればいいか、考えたい。
- 人生の中でつまずいても、発想の転換をすることで、よい方に進むかもしれないと思いました。
- 会社は考え方を変えれば楽しいものだとわかりました。JALはすごい会社だとわかりました。
- JALの復活は、稲盛さんのやり方もよかったと思うけれど、一番は、社員全体の気持ちが一つになっていたから成功したのだと思う。
- 普段は会えない、地味で目立っていない人がしていることの重要さがわかってよかったです。

RITALABOの思い

立命館守山中学校では、「稲盛講座」として、1学期には個人のレジリエンス、2学期には組織のレジリエンスとフィロソフィ(哲学)について、稲盛氏自身の生き方、そして稲盛氏がリードして社員の手によって再生されたJALを通して、子どもたちの考えを問い、話し合う授業を展開しました。稲盛氏が著書や講演でいつも言及される「考え方」や、人を守る「利他の心」の大切さと、それがもたらす苦境を乗り越えるしなやかな強さ、そして会社という組織では、何人もの人々の力が合わさって大きな協働の力になることを、皆で学び合うことができたと考えています。



「実在の企業を題材にした授業を、専門の研究員の方から直接受けることができ、有意義な取り組みになりました。」(学年主任・犬飼龍馬教諭)

4時間目(2016年11月24日)

JALフィロソフィのひとつ

「渦の中心になれ」に学ぶ

個人の意識変化と社員の連携

研究を進める中で、意識改革により活性化した職場では、「渦の中心になれ」を体現する風土(P12)が醸成されることがわかりました。この研究結果を具体的な教材にして伝えることにより、本授業の締めくくりにして、生徒自身が自ら渦をつくることを考え、クラスや部活動、地域や家庭でアクションを起こすことを考える時間としました。

授業の最後に、1時間目と同じ「会社はどのようなところだと思えますか？」という質問を投げかけてみる

と、ネガティブな意見は大幅に減り、ポジティブな意見が9割を超えました。会社で働くことに対するイメージがクリアになるとともに、みんなが協力して目標に向かって働く社員の姿への共感が育ったようです。

クラスや部活で、どのような渦を起こしたいですか？

- クラス全体が明るく楽しくなる渦。
- みんながやる気のない時に、一番早くに教室を出て「やろう」と呼びかける。
- 部活はしんどいけど、励まし合ったり、がんばる姿勢を見せることで、みんなが一緒にがんばろうと思える渦。
- 2年生になったら後輩が入ってくるので、後輩に尊敬してもらえるようにがんばること。

会社はどのようなところだと思いますか？

この授業を通して、会社についての子どもたちのイメージは大きく変わり、ポジティブな考え方や行動ができる場として会社を捉えるようになりました。左はポジティブな回答の例。

- 最初は上司の言うことを聞いて仕事をするためだけのところだと思っていましたが、上司と協力して仕事を完成させるところだと思った。
- しんどくて面倒なところだと思っていたけれど、それを乗り越えることが楽しみに変わっていくところ。
- みんなで助け合い、本音でぶつかることと、社会に貢献していくところだと思います。
- みんなで相談しあって、お客さまを喜ばすためにどうすればいいかを考え、提案し合うところ。

私の 稲盛 哲学

京セラ・KDDI・JALグループを
哲学経営で率いてきた稲盛和夫氏。
このシリーズでは、
社員の皆さんが稲盛哲学をどのように咀嚼し、
自分のものとしているのか、
仕事での実践についてお話を聞きます。



●人間として何が正しいかで判断する ●ベクトルを合わせる ●お客さま視点を貫く

マイ・フィロソフィ

株式会社JALエンジニアリング
羽田航空機整備センター 運航整備部 国内発着整備室 第3課 課長
廣岡隆さん



2014年4月から、飛行機の毎日の点検整備を行う運航整備部で、課長としてメンバーをまとめる廣岡さん。フライトとフライトの間に、50分程度の短い時間で、燃料補給や機内のクリーニング、トラブル対応などを行っています。

JALフィロソフィの中で特に大切にしているフィロソフィは3つ。関係するスタッフみんなが『ベクトルを合わせる』こと、会社や部門の論理ではなく、『人間として何が正しいか』という普通の判断を大切にすること、そして『お客さま視点を貫く』ことです。

「私たちは、整備という仕事を通じて、お客さまを安全・快適に、定時に目的地の空港までお届けするという価値を提供しています。ですから、整備の仕事をしっかりやるのももちろんですけど、それだけやっていたらいいというわけではないと思うんです。そこで廣岡さんは、運航整備内部はもちろん、他の部門とも協力していくよう、メンバーに伝えています。

「例えばフライト前に整備が必要になった場合、一度お客さまに飛行機から降りていただいて、再度集まって搭乗してもらうようなケースがまれに発生しますが、そ

んな時は、グラウンドスタッフや運航部門のメンバーとしっかりコミュニケーションを取りながら進めるようにしています。そのためにも、普段から部門間の壁を失くして話やすくしておかないと、結局お客さまに迷惑をかけてしまう。それはあってはならないことです。『お客さま視点を貫く』『ベクトルを合わせる』というフィロソフィを意識することで、部門間の連携が取れるようになってきたと感じています。

また、運航整備のメンバーの「ベクトルを合わせる」ために、部下とのコミュニケーションやチームワークも大切にしています。「運航整備は時間との戦いです。せっかく仲間がいるのだから、ひとりで考えるより、迷ったら止まって仲間と話しましようと言っています。『こんなこと言ったら恥ずかしい』とか『今さら聞けない』など悩んでいると、飛行機が遅れてしまいますから」。廣岡さんのタテ割りの壁を超えるオープンで率直なリーダーシップのもと、正直に話し合っって協力しよう、とする運航整備チームが育っています。

B O O K

稲盛和夫×山中伸弥 経営と研究、異分野を極めた2人の 共通点とは？

2人の出会いは、稲盛財団の国内の若手研究者を対象とした研究助成金の贈呈式（2004年度）でのこと。稲盛和夫氏の「研究助成金を使っていたら、いよいよ研究に励んでいただき、将来京都賞やノーベル賞をもらえるような研究をしていただきたい」という挨拶を、山中氏は今でも覚えていたそう。その後、山中氏は稲盛氏の言葉通り、6年後の2010年度に「京都賞」を受賞、さらに2012年にはiPS細胞

の作製でノーベル医学・生理学賞を受賞しました。

経営と研究、まったく別の分野で活躍する2人ですが、2人の共通点は、自分が思い描いた道を一直線に歩んできたのではなく、壁にぶつかり、誤算や挫折をチャンスに変え、新たな分野で成功をつかみ取ってきたこと。現在、教育現場や企業の人事部門などでも注目されている「レジリエンス（しなやかに生き延びる力）」を培ってこられました。

そしてもう一つの共通点が、経営や研究のリーダーとしての判断基準として、「利他の心」や「道徳心」を大切にしていること。稲盛氏は「京都賞」に、「先端技術部門」「基礎科学部門」とあわせて、「思想・芸術部門」を設けています。それは稲盛氏が、「人類の未来は科学の発展と人間の精神的深化のバランスがとれて初めて安定したものになると確信しているから」だといいます。山

中氏は、そんな稲盛氏の考えに共感し、iPS細胞研究の最前線で、「自分たちの研究が本当に社会のためになるだろうか？」と問いかけつつ、患者さんのもとに研究成果を早く届けることに力を尽くされています。

『賢く生きるより辛抱強いバカになれ』

(稲盛和夫・山中伸弥著／朝日新聞出版)



Infomation

RITA研（稲盛哲学授業づくり研究会）

第4回リベラルアーツ授業 ～フィールドワーク「アジアの中の利他」～ “27の国籍の人たちが集うまちで、共に生きる”を学ぶ

神戸市長田区のアジア系日本人や外国人の生活する拠点を訪れ、交流する、フィールドワークです。
KFC（神戸フォリナーズセンター）、ベトナムの人たちの仏教寺院、
日本に住む外国人に対応した老人ホームなどを訪問する予定です。

日 時：2017年4月1日（土）11:00～17:00

集 合：JR新長田駅改札口に、11:00に集合

対 象：中学生～社会人

定 員：20名

参加費：無料（昼食代は各自）

引 率：倉石寛（稲盛経営哲学研究センター 副センター長）

金井文宏（稲盛経営哲学研究センターRITA LABO 代表）

申込方法：RITA LABOサイト（<http://www.ritalabo.jp>）よりお申し込みください。



今までのリベラルアーツ授業の様子。今回は室内を飛び出し、フィールドワークに挑戦します。

利他ラボ

RITA LABO

RITA LABO は、稲盛経営哲学研究センターの教育実践研究部門として、
利他の心を軸に、教育の未来を切り拓きます。

RITA LABOでは、オープンラボの一環として、RITA研(稲盛哲学授業づくり研究会)やRITA CAFE、
親子イベントなど、オープン参加の催しを行っています。ホームページやFacebookで告知していますので、
ご覧のうえ、ぜひご参加ください。

<http://www.ritalabo.jp>



お問い合わせ: contact@ritalabo.jp Facebook [rita labo](#)



発行: 立命館大学 OIC総合研究機構 稲盛経営哲学研究センター RITA LABO(リタラボ)

大阪府茨木市岩倉町2-150 立命館大学 大阪いばらきキャンパス

編集人: 金井文宏、奥野美里