

RITA

教育を変える

利他の心で

中華がおもしろくなる

vol.

16



進化する
JALの意識改革

利他のDNAを
世界へ。
そして未来へ

R
RITSUMEIKAN

リ
ラ
ビ
RITA
LABO



第二の意識改革

JALOODA

日本航空は、全グループ社員を対象とした意識改革「JALフィロソフィ教育」によって、社員の価値観と「言語」を共有し、企業再生を果たしました（詳細はRITA5号参照）。それから約10年の時が経ち、ここ数年のコロナ禍や環境・政治・経済の大きな変動の中で、自律型人財の育成をめざして第二の意識改革「JALOODA」の取り組みが始まっています。進化するJALの意識改革・行動変革の全容に迫ります。

第一の意識改革、JALフィロソフィ教育

金井 まずは、第一の意識改革の骨子を振り返ってみたいと思います。

谷口 JAL意識改革の特徴として、リーダー、つまり経営幹部から意識を変えることが全ての起点であること、JALフィロソフィに触発されて動き出した現場社員の取り組みを中間管理職がサポートしたことが挙げられます。これにより、現場の若手社員が「最高の顧客サービス」に向けて自由な提案をし、それに仲間が協力、さらには中間管理職が実現に向けてチームングするという職場風土が誕生しました。

その基盤になったのが、フィロソフィ教育でした。フィロソフィの血肉化が問われるリーダー層の意識を高めるため、職階が

上がるほど学ぶ頻度と深度が高くなる教育の構造、部門・職階を超えた全グループ社員を対象とした「JALフィロソフィ教育」（現在は「勉強会」の実施が大きな柱となります。特に後者の教育は、JALフィロソフィと紐づけられた半歩先を行く社員の実践を映像化した教材を使い、部門・階層を超えた社員グループワークで実践的に学び合い、それらを現場出身の教育ファシリテーターが主導していることにJAL意識改革の鍵があると分かりました。

金井 JALフィロソフィ教育により、整備や客室乗務員などの部門を超えた社員の交流と一体感を得て、自らの現場での実践につながるモティベーションアップになりました。JAL再生に向けた第一の意識改革は、若手社員でも自発的な提案ができる、チームで取り組む職場風土、部門や組

織を超えたJAL内の連携、顧客満足度を高める組織学習、組織行動のサイクルを実現しました。

JAL意識改革の研究手法

金井 これまで私たちのチームは、JALフィロソフィ教育を起点とした組織学習・組織行動に着目し、現場社員へのインタビュー調査により社員の意識の変化のプロセスを分析してきました。その研究手法について話してください。

谷口 研究手法の特徴は第一に、ライフストーリー・インタビューという手法により調査を行った点にあります。この手法は、人生や過去の出来事を経験をインタビュすることによって、人々のアイデンティティや生活世界、さらにローカルな文化や社会を

GoogleとJAL

金井 例えば、Googleでは社内チームの心理的安全性、メンバーの一人ひとりが自分らしくそのチームで働けるという安心感を重視しています。チームリーダーは、メンバーの思いを傾聴することをベースに1on1（ワン・オン・ワンのコーチングを週一回行い、仕事における自己実現をサポートしています）。

谷口 片桐機長は、JALの企業理念の前半「JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し」、社員が互いに幸福を高め合う場としての企業の働き方を示していると言います。その結果、企業理念の後半「お客さまに最高のサービスを提供します。企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します」が達成できます。従業員満足度（ES）を高めることにより、顧客満足度（CS）が満たされるのです。

従業員が互いに幸福を高め合うための手法がJALではメンタリングです。Googleでは、チームの心理的安全性とリーダーのメンバーへの1on1のコーチングです。

メンタリングで自律型人財になる

金井 メンタリングとは、自律型人財の育成をめざして、エモーショナルな面を含めてモティベーションを高め合う方法です。JALでは、経営幹部や中間管理職の全員が、メンタリング・マネジメント研修（P11）に参加しており、自律型人財の育成に当たっ

谷口悦子
立命館大学稲盛経営哲学
研究センター客員助教



金井文宏
立命館大学稲盛経営哲学
研究センター客員教授



理解することを目的とするもので、半構造化されたインタビュ設計に基づいて行われます。私たちの場合は、「JAL改革が始まり、自分やチームの意識や行動が変わり始めた出来事は何ですか？」「好きなJALフィロソフィとその理由は？」という2つの質問からスタートすることにより、意識改革に関わる思いや体験をインタビュ対象者から引き出していました。

第二に現場社員のインタビュからスタートした点にあります。意識改革については調査開始時点で稲盛会長、大西社長（当時）を始めとする経営幹部の「発言について知るところでありました。しかしながら、現場社員のみなさんがそれをどのように感じ、行動を変えるにいったのか、その個人の変化が現場組織にどのような影響を与えたのかは解明されていませんでした。

片桐潔志さん（日本航空株式会社意識改革推進部調査役機長）



体系に則った上で、どんなに厳しい状況下においてもパイロットは自律的に最善の判断を行うことが求められていることから、自律性を高める施策であるJALOODAに参画しました。

その後、意識改革推進部に異動して、他人軸で動かされる依存型の社員を自分軸で判断・行動ができるJALOODA型人財に育成するための各種メンタリング講座を開催しています。

進化するJALの意識改革

JALOODAがめざす自律型人財をメンタリングによって育成するという意識改革は、「依存型の社員が目立つ」という危機感から、2017年に楠木会長（P10）が始めたものです。これに応じたのが、運航本部に所属する私たちパイロットらによる有志グループです。この有志グループの中には、毎年実施される訓練・審査の個人データを蓄積し、これをもとに2013年にCB-CTという自前の訓練システムを構築したメンバーもいます。パイロットの能力を可視化して、標準化された評価体系を基に技量を向上させる訓練

ワクワク・プラットフォーム・イノベーション・チーム(W-PIT)

個人のなかに芽生える「ワクワク」した気持ちだが、組織に変革をもたらします。ワクワクを軸に人々をつなぎ、新規事業を起こすためのプラットフォームの作り方を紹介します。

取材／金井文彦 文／梶原千雄



W-PIT 公式Webサイト
<https://wpit-official.themedia.jp/>



Wakuwakuは日本を変える。
JALをベンチャーに。

ワクワク・ドリブン、変革には手触り感が要だ！

今後のJALのビジネスにおいて大切なことは、既存のエアライン事業を成長させることと、新しい価値を創造することです。この2つに必要なマインドセットとスキルセットは大きく異なります。

既存事業の場合は「イシュー・ドリブン（課題解決型）」のため、課題を解決する力が求められます。例えば八百屋さんならトマトの売れ行きが悪ければ、近隣店を調べたりニーズを見たりして、その原因を分析して打ち手を考えます。航空会社なら、コロナ後にお客さまが戻ってきた時

にどのように航空収入を高めるのか解決策を練ります。

一方、新しい価値を創造する時には明確な課題はありません。八百屋さんの店員が「野菜カフェをやってみよう」と言う時、それがそのお店にとって正確なのはわかりません。しかし、一人の店員の圧倒的なモチベーションが新しい価値を創造する「着火剤」になるのです。これを「ワクワク・ドリブン（潜在意思型）」と呼んでいます。必要なスキルセットは想像力と実現力です。

私は、自律的な企業風土を作り出す「JALOODA」のスローガンのもと、もう一人の社員と、ワクワクを大切にしてビ

ジネスを創る社内ベンチャー「W-PIT」を2016年に立ち上げました。そこで最初に手掛けたのが、ヤッホーブルーイング社（長野県軽井沢）と共創した「クラフトビール物語」です。

その物語には、限定企画「呑むためだけの日帰り旅」、同社のファン・ベース・マーケティング「よなよなエールの超宴」、社員向け企画「JAL宴」などがあります。どれも大きな事業ですが、全ては「クラフトビールで何か面白いことしたくないか」「そうやない」という会話から始まりました。

最初に手がけたのがJAL祭なんです。その時にヤッホーさんから一つの大事なメッセージをいただきました。「もし

コロナ禍でもへこたれない、地方と若者の新しい取り組み

W-PITで多くの事業にチャレンジする中、ある異業種研修会で、株式会社ボケットマルシェの代表取締役・高橋博之さんと運命的な出会いを果たしました。ボケットマルシェは、生産者と直接やり取りしながら食材を扱うことができるオンラインサイトです。高橋社長は分断された消費者と生産者、都市と地方、人間と自然をつないで共助の社会を実現しようと、全国の生産者を歩いて訪ねています。本当に歩いて回っていて、すごいと思いました。

2020年11月、JALに「地域事業本部」が発足し、5年後の売り上げ目標は1000億円だと発表された時、真っ先に

高橋さんに会いに行きました。なぜなら、私には入社時から「JALを変え、日本の未来に貢献する」という夢があったからです。そして、2021年6月、JALとボケットマルシェが手を組み、大学生を対象に、農家や漁師から「生きる」とを学ぶ「青空留学」を始めました。コロナ禍で消耗していく学生が、リアルな生の現場に赴き、新たな生き方・働き方を見つけています。

異業種共創を通じて、新たな価値創造に挑戦

現在、W-PITはJALグループ15社にまたがる142名で組成されています。挙手による志願制にしていて、管理型ではないフラットな組織文化をめざしています。JALはやはりまだ堅い会社ですが、それを壊して変革すること、大企業も変わるんだというメッセージを発信することができそうです。一つでも多くの会社

が脱皮することで、日本は元気になり、国際競争力も高まります。そのためにはまず自分が変わらなければならない。だから、W-PITのミッション・ステートメントは「JALをベンチャーに」です。

W-PITのバリュー（私たちは何者になりたいのか）では、「やり始める、やり続ける、やり切る」を合言葉にしています。ここで言うことは全て新しい挑戦なので、上

手くいかないことの方が99%ですが、それでも諦めないことをバリューにしています。

フラットな組織文化を作るために取り入れていることはニックネームです。私はまだ36歳ですが、新入社員にとっては15歳も年上になります。「松崎さん」と呼ばれると自ずと壁ができてしましますが、ニックネームで呼び合うと上下関係がなくなります。フラットなチームであることで、年上の人がAと言ってもBのアイデアが出せて、新しい価値が生まれやすくなります。

大事なことは強制的に巻き込むことではない。巻き込まれた人が嫌な気持ちになるのはもちろん、悪い噂が猛スピードで広がる。

ワクワクを組織文化にする時に気をつけること

松崎志朗

日本航空株式会社国際客運部アシスタントマネジャー

2009年入社。成田空港、IT企画、国際路線事業を経て現職。2016年に社内ベンチャー「W-PIT」を立ち上げ、現在は、エアライン業務7割、ベンチャー3割の割合で働く。

高橋社長を巡って、東北の沿岸を歩きながら、「青空留学」の構想をプレゼン。

都市と地域をかきまぜ、新たな人流を生み出し、日本に生氣を吹き込む！



社内ベンチャー「W-PIT」

- Wakuwaku** ワクワクが圧倒的なモチベーションを生む。
- Platform** 意志を持った仲間とつながることで、価値を創る場が現れる。
- Innovation** 異業種と共創することで、イノベーションが起きる。
- Team** 社内の部門を横断する「野武士集団」であり続ける。



進化するJALの意識改革
GOOD PRACTICE 2

産学連携

立命館大学稲盛経営哲学研究センターでは、独自にJALとの研究に関わる協定を結んでおり、その協定によりRITLABOが主催して食マネジメント学部学生・大学院生（金井壽宏ゼミ）を対象とした研究セミナーを開講しました。そこで見えてきたものについて、産学連携部・長谷川正人主席研究員にお聞きしました。

取材・文 谷口悦子

立命館大学での研究セミナーで見えてきたもの

RITLABO（以下RIT）はJAL産学連携部は2019年度に発足した組織で、30を超える国内外の大学と連携協定を結び、大学の授業への参画の他、共同研究、人事交流なども行っています。国内の大学での授業はどのように進められるのでしょうか。それぞれの大学によって特色が異なると思われますが、

長谷川氏（以下長谷川）「二本柱にしているうちのひとつが、客室乗務員出身者が講師を務める『ホスピタリティマネジメント』で、最も多くの大学で実施されています。もう一つが『エアラインビジネス』で、これは私を含めて担当しており、だんだん増えていきます。

それ以外に最近ニーズがあるのはPBL

（課題解決型授業）です。これは大学側と相談して課題を設定し、学生に解決策を考えてもらうものです。例えば、コロナ禍で航空業界は大きな打撃を受けていますが、私たちが非航空事業に進出するとして、どのような商品、サービスが考えられるかといったものや、SDGsをテーマにして、エアラインとして今後どういった取り組みが考えられるかといった課題です。レクチャーをした後、グループワークとブレインセッションをしてもらい、それに対して我々がコメントをするという形の授業も増えてきています。

RIT 今回、立命館大学で行われた研究セミナーは、その中でも少し変わった存在ということになるのでしょうか。

長谷川 そうですね。組織行動論というタイトルの授業は他でもあって、その中で我々がどのように組織をマネジメントして

絵になる空井 函館からの便利

W-PITのカタチ

函館空港らしい空井があったらいいな。一人のグランド・スタッフの「ワクワク」から始まり、地元企業との共創によって実現した空井の開発ストーリーを紹介します。

取材／金井文宏・谷口悦子 文／梶原千歳



「絵になる」の名前通り。お弁当には観光スポット「函館八幡坂」の絵はがきが添えられる。



川村ひとみ
株式会社JALスカイ
札幌支店
スーパバイザー
2002年入社、函館空港勤務。2020年よりW-PITに所属し、月16時間、W-PITで活動する。一番好きなフィロソフィは「感謝の気持ちをもち」。

コロナ禍で苦しみアスバラ農家さんへボランティアのお手伝いに行った時のこと、地元の函館にこんなにおいしいアスバラガスがあるのだと驚きました。その頃ちょうどW-PITに入ったところだったので、ぜひこのアスバラを使って函館空港の目玉になるような空井を作りたいと思いました。入社してからずっと函館空港に勤務しているのですが、「空港の目玉になるような空井があればいいな」といつも思っていたからです。

しかし、もちろん旅客業務の経験しかなかったため、製造・販売を引き受けてくださった函館空港ビルディング様と手探りで始めました。実は同社もお弁当作りは初めて。メニューを一つ決めるにもすごく時間がかかり、大変なことも多くありました。



じゃがいも「インカのめざめ」。



いかめし阿部商店の「いかめし」。



「お品書き」には開発のストーリーも



アスバラガス「海の神」。

連携協定締結校 分布図
2022年1月現在 計32校

海外(4校)	UCLA
アメリカ	ハワイ大学マノア校
香港	香港大学(HKU)
ロシア	俄東連邦大学(FEFU)

近畿地方(4校)	
京都府	京都外国語大学
	同志社女子大学
大阪府	関西外国語大学
兵庫県	関西学院大学

北海道・東北地方(1校)	
北海道	札幌国際大学

関東地方(8校)	
東京都	桜美林大学
	昭和女子大学
	中央大学
	聖徳義塾大学
	東京工業大学
	東京大学
	青山学院大学
	上智大学

四国地方(1校)	
徳島県	西国大学

中部地方(2校)	
愛知県	名古屋外国語大学
	金城学院大学

中国地方(2校)	
広島県	安田女子大学
山口県	聖光大学

九州・沖縄地方(10校)	
福岡県	福岡女子学院大学
	日本経済大学
	西南学院大学
	筑紫学園大学
長崎県	長崎国際大学
	活水女子大学
	長崎大学
大分県	立命館アジア太平洋大学
鹿児島県	鹿児島大学
沖縄県	琉球大学



講義後には、学生たちから、
たくさんの質問が寄せられた。

教えて、
片桐機長！

Q&A

産学連携の
カタチ

一人ひとりが輝くために。

コクピットの JALOODA

本当に自分がやりたいことは何か、
自分はどのように変われるのか。
ピンチをチャンスに変え、
自律性を発揮するためのメンタリティを学びます。

文 梶原千歳

JAL産学連携部

立命館大学食マネジメント学部・
金井壽宏ゼミ

メンタリング授業

プラス受信で能動性を取り戻す

自律性と言うのは、自発性、内発性、
自分でどうやりたい、こうありたい、こう
いふふうになりたい、こういう夢を叶えた
という能動的な感覚です。これを存分に
発揮することができれば、社員一人ひと
りがどんどんどんどん輝いていくことがで
きるはずです。私たちはこの自律性をど
のように高めていって、企業を活性化させ
るのかという取り組みを始めました。それ
が、自律型人材を育成するための考え方、
JALOODAのメンタリングです。

ここで、自律性を働かせながら物事に
取り組むために、どうしても必要なのが
「プラス受信」です。プラス受信というの
は、どんな問題が起きても、どんなピンチ
にあつても、プラスに受信する技みたいな
ものです。ネガティブに考えていると、ど
んどん自分が被害者になっていきます。そ
うではなくて、どんなことが起こっても
プラスに受けとめることによって、自分も



片桐機長（日本航空株式会社意図改革推進部調査役機長）
授業はオンラインで行われ、画面越しに熱い90分となった。

成長していくことができるのです。一番簡
単なやり方は、何が起ころうとも「チャー
ン」と決めてしまふことです。

「エラーは必ず起こるから、
チャンスだと思えばいい。
どうせ乗り越えるんだから」

飛行機は、スーパー・セーフティだ
と言われます。1日に21万便が飛ぶ中、
2015年の死亡事故は16件でした。これ
は、毎日飛行機に乗ったとしても、1万年
に一回遭うかどうかの確率です。死亡事故
率が、とても低いのです。

しかし、決してゼロにはなりません。な
ぜならヒューマン・エラーが起ころうからで
す。人間というのは必ずエラーをします。
ある機関の調査では、パイロットは1便で
3〜4回のエラーをしていることが分か

ました。小さなエラーですが、これをいか
に防ぐかに心血を注いでいます。

徹底的に可視化した訓練スキームもさ
ることながら、私たちが刷新したのは機長
と副操縦士のコミュニケーションです。昔
は機長というのはとても怖い存在で、副操
縦士は意見を言えず、黙って従うしかあり
ませんでした。この場合の信用率を可視化
してみます。仮に、機長のエラー率を10%
とすると、信用率は0.9です。副操縦士
はまだ訓練が足りないもので、0.8としま
す。二人を掛け合わせると信用率は0.72
となり、個人の時よりも低くなってしまう
ます。つまり、エラーが増すのです。

一方、二人のコミュニケーションを自律分
散型にすると、直列ではなく並列の計算に
なるので、エラー率を掛け合わせます。そ
うすると、信用度は0.98と飛躍的に高く
なります。自律分散型コミュニケーション
とは、プロとしてお互いを尊重すること、
信頼すること、助け合うことです。こうし
て封建的なコクピットの中の雰囲気を変え
るのに5年かかりました。

私たちはこれを「刀狩」と呼びました。
「俺が正しいんだ」と刀を振りかざす時のよ
うな機長たちに、「もうその刀を手放す時
です」と訴え続けたからです。コントロー
ルすることを止めて、一人ひとりが自律的
に判断し、責任を持って行動することで
ヒューマン・エラーを減らすことができました。
これはパイロットだけの話に限りませ
ん。人は自律性を発揮することで輝き、
夢や目標を実現することができるのです。

Q ピンチをチャンスに変えるために、日頃から
取り組んでいることはありますか？

A プラス受信です。まず、なんでもいのでネ
ガティブな用語を思い浮かべて、そこには一体
どんなチャンスがあるのだろうか？と一生懸命に
考えてみます。例えば、「入院」なら観られて
いなかった映画5本を観るチャンスだなとか、
「渋滞」ならケンカしている妻と仲直りする
チャンスだということに。

Q 学校教育ではプラス受信は教えてくれない
のに、みんなと仲良くするように言われます。

A 学校教育や家庭教育の問題点は挙げればきり
がありません。しかし、プラス受信の考え方
は人のせいにしないことです。先生や親は変
えられないけれど、自分を変えることはでき
ます。起こっていることに意味付けしているの
は自分なのだから、自分の考え方を換えれば
いいのです。

Q 落ち込んだ時は、どのようにしていますか？

A 仲間の力を借りています。マイナスの気分の
まま放置していると、負のスパイラルに陥って
しまいます。JALメンター・アカデミーでは、
同じ悩みを持つ人たちが集まり、自分の体験
談を語り合っています。メンバーがどう乗り
越えたかを知ること、「私にもできるかも」
と背中を押されて立ち直っていくことができます。

Q 学童保育でアルバイトしています。悪いこと
をした子どもを叱っても聞いてくれません。

A 人の心の中にはコップがあります。そのコップ
には水が入っていて、自分の気持ちがポジテ
ィブな時は水は満たされ、ネガティブな時は水
は少ししか入っていません。中には底に穴が
開いているコップもあります。存在承認を感
じられていないからです。地道に関わってい
くしかありません。

Q トップダウン型の部活に所属しています。後
輩の恐怖心を取り除きたいのですが。

A 上から変わることはできません。まず小さな行動を起
こして、「ほら、この方がいいですよ。ハッ
ッピーじゃないですか」という姿を見せてあげ
るんです。すると少しフォロワーができます。
それを積み重ねると、ある日、慣性の法則が
働いて、放っておいても幸せな方に向かっ
ていきます。

Q 「世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航
空会社」を目指すと思いますが、これはど
のような意味でしょうか？

A 愛されることをめざして、私たちは努力し続
けるという宣言です。お客様に愛されるた
めには、私が愛していることが大事です。同
じく幸せについても、世間を幸せにしたければ、
まず自分が幸せになることです。現代は心の
時代だと思えます。大切なことは内面が豊か
であるかどうかです。自分の心のコップから
水がバシャバシャと溢れていけば、相手にその
エネルギーが伝播して、自ずと幸せが生まれ
ます。そこをめざしています。

授業を終えて 金井壽宏先生



片桐機長の講義のノートを取る学生のまなざしは、真
剣そのものでした。ゼミ生たちは機長と副操縦士のコ
ミュニケーションの事例などを聞き、部活やアルバイト
先での自分たちの経験や行動と照らし合わせていま
した。どのように自律的になればいいのか、どのように
すればチームでもっとよい結果を出せるのか。理論と実践
の融合を図るには日々のチャレンジしかありません。片
桐機長のお言葉通り、「まずやってみよう」と学生たちを
勇気づけて、伴走し続けたいと思います。



片桐機長と一人ひとりの学生の間に、
真剣な対話が生じた。

JALOODA

2011年にスタートした全グループ社員を対象とする「JALフィロソフィ教育」は、JAL再生の原動力として多くの社員を元気づけ、意識改革に貢献しました。そして近年、それは別の流れで新たな人材についての模索が始まりました。その発端は、植木義晴社長（当時）がリーダーたちに向けて語った言葉がきっかけでした。

取材：文／金井文宏・谷口悦子

個性を輝かせ、感性で判断し、行動を起こせ！

「二流の計画力・一流の実行力」

「川下の砂利になるな」

「感性で判断する」

JALは昔から一流の計画力はあっても、三流の実行力しかなかったと言われ続けている。本当にそれでよいのか。計画力は二流でもいいから一流の実行力を持つよう。

入社時は皆川上にある大きくてゴツゴツとした岩だったのに、川を下るにつれて小石となり、今や個性の失った砂利にしか見えません。そして皆同じ顔に見える。

前例主義・データ主義・規定主義で理論的に判断することは間違っていないが、全てのデータを検証するのに3か月かかることを、感性ならば一分で判断できる。その判断をするためには「自ら考えて発想し、責任をもって行動に移す」自律型人材を育成しなければならぬ。

フィロソフィで不足しているものを補うためにJALOODAを導入したのではなく、JALOODAの姿勢でフィロソフィを自律的に実践することが大切なんです。JALOODAの姿勢が根付いた組織風土があるからこそ、みんなが自分らしくいられて、それで、自律的にJALフィロソフィを実践できるのだと思っています。

（前意識改革推進部長 穴戸氏）

基本的には、JALOODAというのはJALフィロソフィと部門別採算制度を高度に実践していくための自律型の姿勢です、という整理をしました。（中略）JALフィロソフィの中で、「挑戦」「創造」といった比較的に実践を進めていく。そういう意味合いでやろうということになりました。

（導入時の意識改革推進部長 長谷川氏）

担当者
の声

「第二の意識改革」が生まれるまで

2017年のリーダー勉強会でのこと。植木義晴社長（当時）は出席したリーダーたちに、上のように語りかけました。こうした考えをリーダーたちと共有する中、植木氏はOODAの考え方に会います。

OODAとは意思決定に関する考え方を示すもので、Observe（観察）、Orient（方向づけ）、Decide（判断）、Act（行動）のサイクルを示します。OODAによる意思決定は、論理的に考えて理論的に結果を出すのではなく、直観的意思での決定です。

その起源は朝鮮戦争においてアメリカ空軍が採用した戦略で、中核からの作戦指示は太枠かつ簡潔明瞭なものに留め、パイロットの現場での判断に委ねたことに由来しています。その結果、戦闘機の性能としては劣っていたにもかかわらず、戦況を挽回することができたというものです。

これをビジネスに応用したのがOODAです。この考え方が、植木氏が自身の経験から探し求めていたものであり、これを基盤に人材育成に着手したいと役員会で提案したのです。

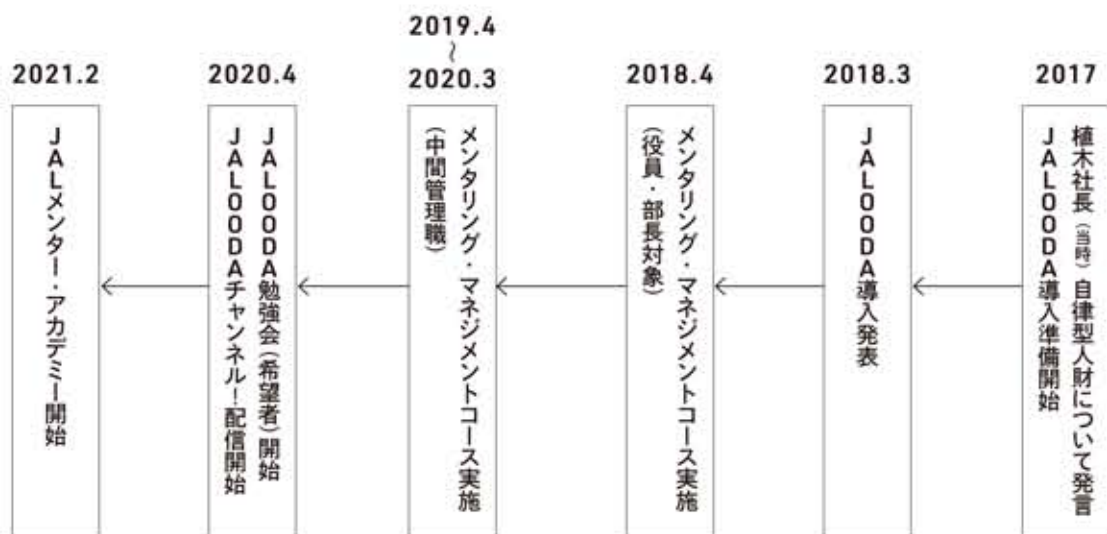
JALOODAの導入プロセス

「メンタリング・マネジメント」との出会い
2017年、「OODA経営」の考え方を取り入れることが役員会で決定され、「JALOODA」が始まります。それをどうやって浸透させていくかを検討し、

- ①自律型人材となるための意識改革
- ②挑戦する社員の裾野を広げる場の創出
- ③機動的な意思決定を促すための権限移譲

に取り組むことになりました。

推進組織としてOODA意識改革チーム／プロジェクトが発足し、自律型人材育成のための施策・教育について検討を進めていくことが決まりました。そこに、前述の運航乗務員の有志グループが「メンタリング・マネジメント」導入の必要性について説明を行う機会があり、当時のOODA意識改革チームメンバーは彼らの熱意と実践に心を動かされ、その導入を決定しました。



担当者
の声

JALOODAのメンタリングは自律型人材を育成するための考え方で、その反対概念がコントロール型なんです。JALOODAに関しては押し付けは一切しない。どんな考え方があっても承認しているという立場なので、押しつけ型ではなくて、こういう考え方があって、それに共感できる人はどうぞ、という立場を貫いてきたんです。

（意識改革推進部調査役機長 片桐氏）

アンケートを見ていてもとても評価が高いということですね。こういう勉強会に参加できてとてもうれしいう。なので、こういう勉強会を会社が主催してくれているということに対しての評価が高いと思っています。全員向けではないものの、こういうことが大事なんですよということを発信し続けることが大事なんだと思っています。今、本当に大変な中で、考え方ひとつで幸せになる、それを会社の中でやっているということへの評価が高くなっています。

（前意識改革推進部長 穴戸氏）

メンタリング・マネジメント研修
「リーダーから変わる」ことを目的とし、2018年度に全役員・部長級社員約250名が2日間のメンタリング・マネジメント研修を受講。2019年度には部下をもつ中間管理職社員1700名も1日の研修を受講しました。

その後対象を全社員へ広げて「JALOODA勉強会」として、社員の自律性を育むという目的と矛盾しないように社員の自主的な参加により運営されています。



「稲盛賞」授賞式に参加した運航本部有志グループメンバー

これは国土交通省航空局にも公認され、JALパイロット訓練と資格審査はCBCTで行われるようになりしました。2017年には、さらにEBT (Evidence Based Training) が開発・導入され、新たに世界で起っている飛行機や操縦の不具合と照らし合わせての訓練が行われるようになりました。

メンタリングとの出会い

依存型の比重の大きい人というのは他人軸で生きてきていることが多く、機長がそう言うからやってきた、上司がそう言うからやってきた、先生がそう言うからやってきたと言います。他人軸で生きてきた人というのは、物事がうまくいかなくなると他人のせいにしてしまいます。ところが、飛行機というのは一回離陸したら例えばエンジンの調子が悪くなった時に、エンジンのせいだなんて言っていられないわけです。自分で何とかしなきゃいけないので、どうしても自律性、自分軸が必要になってくる。その自分軸が構築できない人を機長にはできないわけです。そこで頼いてしまう人がいる。

その問題を何とかしなければならぬということを経験して考えていた時に、福島正伸氏のメンタリングという考え方を知ったんです。そこで、依存型と自律型の分け方をしている非常にわかりやすいロジックをしていたのを見て、皆に受け入れられやすいかなと思って、一気にその研究を始めたんです。

(意識改革推進部調査役機長 片桐氏)

的に扱えるようにし、起こっていることを可視化することで、世界一といえる安全を実現したいと考えるようになりました。

— CAO (International Civil Aviation Organization) では安全管理についての定義や考え方が定められていますが、JALでもそれに対してどのように運航本部が関わるのか、経営が関わるのか、現場社員が関わるのかを考える。それらをきちんと整理、システム化してデータ化し、「JALはこの範囲内に入ってオペレーションが出来ているから安全な会社なんです」と対外的に示すことができるようにする。そうしなければ再生はあり得ないと考えるようになったわけです。

新しい訓練システムを自前で構築

経営破綻により、パイロットの操縦資格を維持するための訓練を除くすべての訓練が停止となる中、パイロットらの有志が自分たちでデータベースを開発し、それを発端として新たな訓練システム「JAL・CBCT (Competency Based Check and Training)」が構築されました(2013年)。自分たちの能力を可視化し、技量を向上する訓練体系が完成したのです。

訓練と審査は年4回実施されますが、CBCTでは、離陸から着陸までパイロットがとっている行動、約700項目のデータを蓄積して評価します。年4回の訓練審査で得た膨大なデータを分析し、JALパイロットの訓練における強みと弱みを分析し、次年度にはより良く、効果の高い訓練を実現することを可能としました。

パイロットが、自分自身を客観的に把握するという最も大切なことが非常に容易にできるようになったことがこの訓練の大きな特徴です。CBCTはJALの表彰制度の中で最も優秀なものと与えられる「稲盛賞」を受賞した唯一の取り組みです。

JALOODAのカタチ

JALOODAを生んだ 運航本部の 先駆的取り組み

JALOODAに関する研修に参画する意識改革推進部調査役機長の片桐潔志氏への取材をもとに、運航本部の先駆的取り組みを紹介します。



フライトには機長と副操縦士のチーム感が重要です。

運航乗務員の自律性を育てたい。
一足早く始まった自律型人材育成

安全な運航ができる
乗務員訓練とは

全社的な動きよりも一足早く、運航本部では自主的に運航乗務員の自律性を高めるための取り組み「自律型人材プログラム」・メンタリング・マネジメントプログラムが有志の運航乗務員らによりスタートしていました。その背景にはパイロットの訓練の大きな見直しがありました。

2005年、JALは運航上の不具合事例が頻発し、事業改善命令を受けます。「私たちがやっている訓練が本当に安全運航に結びついているのだろうか?」訓練部に所属していた有志グループは強い危機感を感じていました。そして訓練の見直しに着手し、まず手を付けたのが、フライトにチーム感を持たせることでした(2007年)。

システムの次の課題は 自律型の運航乗務員育成

EBT下の新しい訓練スタイルは自律型訓練です。一方、以前の訓練は、国土交通省航空局が決めた訓練、つまり基本的に「やるべきことが決まっているもの」で、その「決められたこと」を完璧にこなすのが目的でした。訓練内容は事前にわかっているもので、あらかじめ一生懸命練習したりして、その完璧性をめざしてやるというイメージでした。ところが、飛行機も進化し、事故原因の複雑性も増している中、実際に世界で起っている不具合を想定した訓練を行うには、「決まっていること」ではなく「何が起るか分からない」という前提に立たなければ

のですが、副操縦士が機長に依存するのではなく、お互いにプロフェッショナルとして尊重し助け合う関係性の構築を前提とした新しい訓練スタイル、MCC (Multi Crew Cooperation) という複数のクルーによる協働で運航するスキルをマニュアル化して「評価する制度」をスタートさせたのです。

機長の意識を変える

副操縦士の機長への養成期間において、教官機長の下で1月指導を受け、合格すると次の教官機長の下へと回すことを、4回繰り返すという訓練課程がありました。この訓練には、指導に関して共通の指針がなく、教官個人の「世界観」に依存しているために、指導法が教官により変わるという大きな問題点がありました。

そこで共通の指針を作り、客観的に副操縦士の能力を見ながら機長を養成する訓練体系を新たに構築し、機長はそれに沿って副操縦士をフィードバックしながら育てていくというやり方に変えるために、パイロットらの有志が動き出しました。

稲盛会長の就任が追い風に

このような変化が起ころし始めた時に、稲盛和夫氏が会長に就任します。「全社員の物心両面の幸福を追求することによって最高のサービスを提供し、社会の進歩発展に貢献する」というシンプルで力強い理念が掲げられました。この企業理念を実現するために、運航の現場と訓練と安全管理を統合

ばなりません。人は間違ったり、エラーをするものです。それがすぐ悪い評価になるのではなく、そこで機長と副操縦士の二人が協力し、考えながら困難を乗り越えて無事に着陸できればOKなのです。その手前で起こったことは自分たちでリフレクションし、より良いやり方を導き出す。そのような訓練スタイルに変更されたのです。

ここで問題になるのは、以前のスタイルで訓練を受けてきた人たちの意識です。事前学習ができなくなり、「科目が決まっていたもの」に依存して訓練を受けてきた人たちは、急に自律性が求められた形になりました。最後に残った問題は自律性を取り戻すこと。そこで「メンタリング」という方法が採用されることになりました。

CASE STUDY

【10分遅れの出発】 ポジティブなコミュニケーションで、 ピンチに強いチームをつくる

大橋 篤 日本航空株式会社767運航乗員部機長 安居卓也 日本航空株式会社777運航乗員部副操縦士・立命館大学OB
立命館大学食マネジメント学部「経営組織論」のゲストとして参加

実際のケース JL313 羽田ー福岡便

使用する飛行機の到着が遅れたため、10分遅れの出発が見込まれる。低い高度で運航すればフライト時間は8分短縮できるが、上昇降下は揺れ、燃料効率も悪い。ピンチをチャンスにするために、パイロットは客室乗務員へどのように情報を伝達すべきか。ブリーフィング事例A・Bから考える。

ブリーフィング B

キャビンクルーの皆さん、こんにちは。よろしくお願いします。今日はね、使う飛行機が遅れています。今までの僕たちの経験を発揮する「チャンス」です。キャビンクルーの皆さんの準備の早さを僕は知っていますから、今日もいつもの調子で、できる限り早く準備してね。コックピットでは早く着ける高度を選んで、なるべく揺らないように頑張ります。

お互いに連絡を取り合って、サービスがやりやすいようにしたら連絡してください。上昇降下は揺れるから、そこだけは座っててね。巡航中のサービスなんですけど、皆さんの最高のサービスをお客さまに提供してください。時間は、僕たち二人に任せてください。じゃあ、よろしくね。

ブリーフィング A

キャビンクルーの皆さん、こんにちは。JAL313便、福岡行きのブリーフィングを始めます。今日のトピックは2つあります。まず、今日は時間が全然ありません。そしてもう1つ、上昇降下中、雲で揺れます。では、詳しく説明していきます。

使用飛行機が10分遅れて到着してきます。出発してから止まるまでが2時間10分の予定に対して、飛行時間が1時間58分なので、12分しか余裕がありません。高度を下げて、速いところを飛ばしたいんですけど、この下の高度だと揺れて、さらに燃料も食っちゃうので、今日はもうそれは考えていません。おまけに、上昇降下中は大きく揺れることが予想されています。

まとめますと、今日は無理しません。快適性をしっかり取って、揺れないようにしっかり行こうと思っています。皆さん、怪我のないように、無理しないでください。それから、上昇降下中は揺れますので、しっかり座っててくださいね。あと、巡航中に時間をとりますので、サービスはそこで行ってください。ゆっくりやってください。もう1回言いますが、時間がないんですけど、怪我がないように、慌てず落ち着いてゆっくりやっていきましょう。では、皆さん頑張ってください。

●考察

AとBを比較しやすいように、極端な言い方にしましたが、それぞれにどのような印象を持ちましたか。最初のブリーフィングでは、これできない、これしかできないなど、不安や心配、条件を伝えています。少しネガティブな情報が入っています。ブリーフィングBでは、すべてプラスに言い換えています。そうすることによって、チームづくりが促進されると考えています。今の自分にできることにフォーカスして、ポジティブに伝達することで、よいチームが作れるのです。



メンタリング

自律型人材育成のために運航本部でいち早くスタートしたメンタリング・マネジメント研修。自律型人材育成をめざすJALOODA実践のための手法として全社的に導入されました。運航本部から片桐氏が合流した意識改革推進部が、JAL独自の研修をつくり上げ、さらには自主的な活動も誕生しています。

JALOODA勉強会

第二の意識改革の流れの中で生まれた「自律型人材」という社員像を実現するために、2019年度から意識改革推進部が始めたオンライン講座の「JALOODA勉強会」です。予約が1日で埋まり、毎回100名ほどが参加する人気ぶり。現在は内容も新たに「JALOODA NEXT」として、現場で実践できる具体的なテーマで展開しています。

JALOODAチャンネル！

意識改革推進部では、2020年4月より、JALOODAに関する動画34種類を社内動画配信システムJAL On Airで配信。研修で取り上げられるような内容も含まれており、研修を受けられなかった社員もJALOODAに気軽にふれられることができます。動画の総再生回数は

12万4000回にも上り、これをきっかけにJALOODA勉強会やJALメンター・アカデミーへの参加を決める社員も多くなっています。

JALメンター・アカデミー

有志によるオンラインでのJALOODA自主勉強会から「文化体育活動」に発展したのが、「JALメンター・アカデミー」です。これは社員が自発的に始めたもので、2021年6月に発足し、JALグループの社員であれば誰でも自由に参加できる活動として現在113名(2022年1月14日現在)が在籍しています。

JALOODAの基本となるメンタリングに関する24講座を学び合う自主参加型のコミュニティで、週5回(1回あたり



再生回数12万回を超えるJALOODAチャンネル！

自分の内面に目を向ける	自分の内面を表現する
1. オリエンテーション	12. オリエンテーション2-1
2. プラス受皿	13. オリエンテーション2-2
3. 自律型姿勢（自己依存）	14. 企業理念とJALフォロソフィとJALOODA
4. 自律型姿勢（自己管理）	15. 仕事で強くなる
5. 自律型姿勢（自己責任）	16. 仕事の楽しさ
6. 自律型姿勢（自己評価）	17. 充実感
7. 自律型姿勢（他者支援）	18. 自律型問題解決法
8. 人を育てる	19. 達成への意気
9. 寛容	20. メンタリングの実践
10. 信頼	21. 事例作成のノウハウ・実習1
11. 支援・最終講座のまとめ	22. 実習2
	23. 実習3
	24. 実習4・まとめ

JALメンター・アカデミープログラム

この活動には大きな特徴が3つあります。まず、「心理的安全性」が担保されていること。メンバーが話すことに対し否定や批判をせず、聞いた個人的な話の内容を口外しないことを前提としています。

24の講座は大きく「講義編(1〜11)」と「実践編(12〜24)」に分かれており、「講義編第1回」をまず受講すること、講義編全11回を終了してから実践編に移ること、「講義編24」を最後に受講することなどを守れば、好きな講座を好きな順番で何度でも聞くことができます。

24回を終了すると修了証が発行され、講師として活動することも可能になります。各講座にはテーマがありますが、講師によって扱う事例や語り口が変わり、その時々参加者によっても新たな気づきがあり、同じテーマでも毎回新しい発見があると言えます。



JALメンター・アカデミー参加者の声

自主的にメンタリングを学び合う場、JAL
実際に参加している社員にはどのような
また、そのような場をどのようにとらえて
3名の参加者の声をご紹介します。

メンター・アカデミー

気づき、変化があったのでしょうか。
いるのでしょうか。



客室乗員部
濱口陽子さん

メンタリングは少しずつ効いてくる

自分の心をまず満たすとか、何でもプラスで受信をするなどの考え方は、最初は本当にそうなのかなと。すんなり受け入れがたくて、何回聞いても本当にそんなに変わるのかなと思って落とし込みに時間がかかってしまいました。大げさじゃなく、たぶん100回くらい講座を受けました。

それまでは心配事が多くて、「今日、こんなことが起きたらどうしようかな」と思うことが多かったんですけれども、今は起こること全てに感謝したり、わくわくしたりできるので、基本的に心配事がなくなりました。前向きな言葉がよい結果をもたらしてくれるということを勉強して、それを実感することが本当に多いんです。

以前なら「ピンチでどうしよう」って思っていたことがチャンスに思えて、これをどういうふうにプラスにしようかなと考えるようになりました。

「大丈夫だ」と決めてしまう

出発前のブリーフィングで一人の乗務員の方が「今日は機材が古いので、お客さまの満足度は低い。それがストレスになるのか、この飛行機は機内サービス全般でクレームが多いので気をつけましょう」と言われたんです。すごくネガティブな話だったんですけど、私は「大丈夫です。今日のフライトはお客さまに快適にお過ごしいただけるし、私たちも楽しく働けます。何も心配いらないですよ」と言いました。

確かに古い機材であるがゆえにお客さまの個人用のテーブルは食事のサービスの時にも出づらかったりするのですが、「そういった時にはお手伝いをして出してあげるなどして、古さを感じていただかないような工夫をしながら仕事をしましょうね」という話をしたんです。実際、昨日のフライトは本当にお客さまから何もクレーム等なく、楽しいフライトができました。「何も心配ないよ」と決めてしまうと、それが実現するということがたくさんあるので、毎日楽しくフライトをしています。



客室乗員部
藤田保子さん

挑戦できるようになった

私は石橋を叩いて叩いて叩き壊すほど注意深くしないとダメで、結局壊れてしまっていて進めなかったということが多いタイプだったんです。それが、ここで「出来る／出来ない」ではなく、とりあえずやりたいことはやる、まずはやってみるということを教わり、メンタリングに出会う前の私だったらやらなかったことに手を挙げて、やり始めました。

今までだったら「こんなの私がやるなんてとんでもない。もっと仕事ができるすごい人がきつとやるはず」と思っていたことでも、「何ができないかわからないけれど、とりあえずやってみよう」と申込書にぼちっとクリックしたり。おかげで、去年1年で外出する機会も少なく、人にも会っていなかったのに、いろんな世界に人脈が広がりました。業界や年代も

全然違う人たちと出会い、今そのつながりが大事な宝物になり、本当にやってみて良かったと思っています。できなくても、「できないことがわかってよかった」と思えるようになったとか。今までだったらそうも思わなかったはずですが、「出来ないことが分かって良かったじゃない？」という感じで。

だんだんと気持ちがポジティブに

それも段階的にいろいろありまして。最初に講師の片桐機長の動画を見て、「もう楽しい!」と思って講座に出席するようになりました。特に1〜5回目くらいはとにかくワクワクがとまらないという感じでお話を聞くのが毎回楽しくて。

ただ、ワクワクがありつつも最初の方に聞いていたことを自分は全然できていないので、逆にちょっと理解できていないと落ち込んだりすることもありました。けれど、だんだん進んでいく中で、少しずつ自分の日常の中で、今まで通りにネガティブに考えちゃった時に、「ああ、そうじゃなくて」とちょっと訂正ができるようになっていきました。その繰り返しがあって、しばらく苦しい時もあったんです。今もゼロではないんですが、前よりはそういうことが少なくなっている自分を大事にできていると感じられるようになりました。



青森のリンゴ農家支援ボランティア

運航乗員部
吉田 全さん

社員が幸せに仕事ができると、
必ずお客さまにも伝わる

社外で(一人で)メンタリングをやる場合は、それぞれが「いい教えを受けたな」と自分に取り入れるだけですよね。ところが、社内でやっていることのすごさは、共感して、それが相乗効果になって、一人だけのパワーではなく、何倍にもなっているところです。ここにメンタリングの価値があるのかなと思っています。

JALメンター・アカデミーへの参加者が増えれば、職場のコミュニケーションのあり方やクオリティが間違いなく変わると思います。社員の職場の中での関係が幸せになると、それがお客さまに伝わって、それが最後は会社に戻ってくるという循環ができるはずです。

安心して話すことのできる場が
社内にあること

(JALメンター・アカデミーでは)「心理的安全性が確保されていますよ」ということを最初に宣言してくれるんです。そこがすごく大きいですね。会社の中にこんな組織があるということが本当に幸せです。全然知らない人たちの前でも、回を重ねると心の内をしゃべれるようになるので、その場にいる人たちが号泣したり、心が震えるような思いを何度もしています。

共鳴するとか共感するというか、その場にいる人たちが本当に理解し合えるという感じなんですよね。割合としては会社の中のごく一部の組織ですけど、すごい会社だなと思うんですよ。だから、これをもっともっと広めたい。これが広まったらすごい組織になると思うんです。その力に少しでもなれるのであればと思って、今もずっとやらせてもらっています。



仲間の頑張りに引きつけられる映像教材



時にはフィロソフィ手帳を見ながらグループワークを進めます。



様々な部門の社員が同じテーブルに。

進化するJALの意識改革 GOOD PRACTICE 5

JALフィロソフィ

2011年4月、JALのサービス・商品に携わる全員がもつべき意識・価値観・考え方として共有し、それらを現場での実践につなげていくことを目的にJALフィロソフィ教育がスタートしました。

JALフィロソフィを学び実践することは自然になっています。

近年ではより、自律的で、高度な実践につなげる学びへとシフトしています。

取材・文／金井文宏 谷口悦子

実際の業務に フィロソフィを結びつける。

2019年、社員の飲酒事例により事業改善命令を受けたことから、JALフィロソフィ教育の見直しを行いました。それまでのフィロソフィ項目一つひとつを学ぶスタイルから、JALフィロソフィ全体をとらえて各自の業務に落としこみ、現場の実践につなげる教育スタイルに変更しました。そして、研修の半分をグループディスカッションに当てることにより、部門を超えて集まった社員が学びや思いを交わし、交流することも大切に行っています。

「教育」から「勉強会」へ

2020年には、「教育を受けに行く」のではなく、「自ら学ぶ」という気持ちを持て

第35回 JAL フィロソフィ勉強会

テーマ：今私たちができること
～一人ひとりの輝きが未来を創る！～
一人ひとりの JAL フィロソフィの実践が
採算向上につながることを理解する

第36回 JAL フィロソフィ勉強会

テーマ：JAL らしさって何？
～私たちがつくる JAL グループの価値～
JAL フィロソフィを実践する社員一人ひとりが
JAL ブランドそのものであることを理解する

第37回 JAL フィロソフィ勉強会

テーマ：JALOODA 型人財になろう！
～自分らしく輝くために～
JAL フィロソフィと JALOODA のつながりを学ぶ

るように、「JAL フィロソフィ教育」という名称を「JAL フィロソフィ勉強会」へと変更しました。コロナ禍でZoomを利用したりリモート開催に変更した結果、地域や部門を越えた多様なメンバーによるコミュニケーションの向上につながっています。

一方、以前の教育にあったJALフィロソフィの各項目を丁寧に学ぶことは「JALフィロソフィベーシック勉強会」（公募制・任意参加）として再スタートしています（2021年6月以降）。

共感できる教材で自分事にする

JALフィロソフィ教育や勉強会の教材について、これまでのインタビュー調査より、多くのJAL社員が実践事例を映像化した教材を高く評価し、自分事（当時者）として話し合えるということがわかっていました。映像で見る仲間の頑張りに共感をして、自身の現場での実践へのモチベーションアップにつながっているようです。

社員目線で興味を引きながら実践に繋げる教材の作成に関しては興味深いエピソードがあります。この教育の基礎をつくったのが、運航乗務員（パイロット）出身のファシリテーターでした。

JALフィロソフィ教育開始当初、教育部門では稲盛会長（当時）の講話ビデオ視聴をメインに教材を作ろうとしていました。しかし、経営再建のために余剰人員が生じていた運航乗務員から教育部門に異動していたファシリテーターの運航乗務員のグループが、「それだけでは現場社

員には響かない。現場社員が受け入れやすい教材案を考えさせてほしい」と提案します。

彼らは徹底的に考え抜いた結果、現場社員が共感してフィロソフィを実践したくなるように、社員の目線で現場での取り組み事例を映像化することを第一に教材設計しました。

こうしてJALフィロソフィ各項目について、稲盛会長や植木社長のメッセージビデオからスタートして、半歩先を行く現場社員のフィロソフィ実践の映像教材が数本続くというスタイルが生まれました。

機長の出身の初代ファシリテーターが、次のように話してくれました。

現場でやっていたいい事例、いいプラクティス、要は「マネジメント層がこれをやれ」と言うんじゃないかと、「実際（こういうことを現場でやっていますよ）ということをインタビューして、映像で入れました。やっぱりそこは目線がすごく揃うから、現場の人たちにも共感してもらえんです。それは大田会長補佐（当時）からアイデアを頂戴してやっただけなんですけど、そういった工夫をしながら、2回目、3回目に、ちょっとずつテーマを変えながらやっていきましたね。（初代ファシリテーター）

今もJALフィロソフィ勉強会でも踏襲されている現場での実践事例の映像教材。現場の状況をよく理解している現場社員自身が、同じ社員のために考えられた教育コンテンツなのです。

中期経営計画・人財戦略におけるJALフィロソフィとJALOODA 穴戸尚子さん（前意識改革推進部長）

中期経営計画(2021-2025)では、持続的な成長発展原動力となる人財戦略としてJALフィロソフィとJALOODAを掲げています。このコロナ禍において様々な不安を感じている社員が多い中で、JALフィロソフィがある、共通の意識・価値観・考え方があるということで社員のモチベーション向上にもつながっています。JALフィロソフィがある会社で働くことが本当にうれしいと感じている社員が多いと思っています。

その中でより自律的な実践につなげるために、私たちは「JALOODA型人財」と「心理的安全性」の2つをキーワードとし

て置きました。まず、目指している人財像は「JALOODA型人財。いかなる状況においても、自らの可能性を信じて持てる力を最大限に発揮し、道を切り拓いていく人財」です。そして目指している職場風土は「心理的安全性のある職場。全社員が自分らしくありのままにいきいきと持てる力を発揮できる職場風土」です。このように目指す人財像と、目指す職場風土、この2つを掲げて改革を行っていくことで、JALフィロソフィをより自律的で高度な実践につなげることが目的です。

京セラ・KDDI・JALグループを経営哲学で率いてきた稲盛和夫氏。
このシリーズでは、社員のみならず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。
今回は稲盛氏会長就任後より、意識改革を支え続けた歴代の人財本部意識改革推進部長の3名の方に、登場いただきます。

地味な 努力を積み重ねる

マイ・フィロソフィ



初代意識改革推進部長として、リー
ダー教育、JALグループ企業理念・
JALフィロソフィ策定、JALフィ
ロソフィ教育とJALの意識改革の礎
をつくり上げた野村さん。

意識改革を進めていく中で稲盛さん
が努力の大切さについて話される姿が
非常に印象的で、稲盛さんの自分を律
し、妥協を許さない生き方に共鳴、共
感していると話します。

その野村さんが選んだマイ・フィロ
ソフィは「地味な努力を積み重ねる」
です。

「自分には能力なんてないと思っ
ているので、じゃあ、何を以って自分を
高めていくかというと努力しかない
い。自分ができることは努力を積み重
ねていくことしかない」と常に自分に言
い聞かせています。ですので、このフィ
ロソフィは大好きです。」

楽観的に構想し、 悲観的に計画し、 楽観的に実行する

マイ・フィロソフィ



2代目意識改革推進部長
(2018年4月〜2020年3月)
長谷川正人さん

2018年に着任後、JALフィロソ
フィ教育見直し、JALOODA導入と、
新たな意識改革の導入時に中心的役割を
果たしてきた長谷川さん。このフィロソフィ
を選んだ理由を次のように語ります。

「どちらかというと、私は『楽観的に
構想し』というところが得意じゃない
んです。だからこそ『構想は楽観的
にやるんだ！自由を考えるんだ！』
と自分に言い聞かせています。物事に
取り組む前から難しく考え過ぎてしま
うところがあるので、まずそういった制
約を一旦取っ払って、自由に考えを巡ら
せることを習慣化したい』と言います。

一方で楽観的に計画をして失敗したこ
ともあるという長谷川さん。「イノベ
ーティブな構想の上に着実な計画も必
要」と言います。自分に対する戒めと
してこのフィロソフィを大事にされて
います。

ものごとを シンプルにとらえる

マイ・フィロソフィ



3代目意識改革推進部長
(2020年4月〜2022年3月)
穴戸尚子さん

2017年に意識改革推進部に異
動し、JALフィロソフィ教育の見直
し、JALOODA導入に立ち会い、
コロナ禍におけるJALフィロソフィ
勉強会のリモート開催と自律型人財
の育成に力を入れた穴戸さん。

客室乗務員時代の接客の場で、そ
して現在の業務において、いろいろな
問題を抱え込んだ時に、「大事なものは
何だろう？」と立ち戻るときに思い出
すのがこのフィロソフィだと言います。

「判断に迷う状況において、ものこ
とを難しく考えないでシンプルにと
らえれば、本質をつかんで正しい判
断をすることができると」というこの
フィロソフィに、ちょっととほつとす
ること。穴戸さんにとってのマイ・
フィロソフィは、難しい局面に直面し
た時にエールを送ってくれる存在の
ようです。

編集後記 | 現実の社会では、コントロール型の人材育成や組織運営がまだ多いと思われます。しかし、スポーツの社会でも、今年度日本一に返り咲いた帝京大学ラグビー部監督の岩出氏の「選手主導でチームを運営する」「自分の人生に対するオーナーシップをもたせる」という指導法に代表されるように、自分たちで考えて行動する自律型の人材育成に変わりつつあります。企業組織も個と多様性が生きる組織（ダイバーシティ&インクルージョン）に変換し、社員一人ひとりがウェルビーイングな働き方をすることにより生産性向上を目指すようになってきました。

今回のJAL特集は、稲盛経営哲学の根幹をなすフィロソフィ経営を基盤に、社員の個々人が自律型人財を目指して輝き出すJALOODAの取り組みを紹介しました。そのキーワードはメンタリングです。

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。

利他ラボ RITA LABO <http://www.ritalabo.jp>

