

DATA

1. 航空業界の競争環境

航空会社は、「フルサービスキャリア (FSC)」「ミドルコストキャリア (MCC)」「ローコストキャリア (LCC)」と大きく3つに分類される。

フルサービスキャリア(Full Service Carrier)は、JAL や ANA など、従来型の旅客サービスを提供する航空会社のことを言う。路線数が多く、機内食や飲み物の提供などのサービスに加え、自社都合による遅延・欠航が生じた場合には宿泊費・交通費などを航空会社が負担するなど、手厚いサポートも受けられる。

日本では、航空業界の規制緩和を機に、1998年にスカイマーク、AIRDO という低運賃の新規航空会社が参入した。海外の格安航空会社のビジネスモデルに倣い、サービスの簡素化や就航エリアを絞るなど、格安航空会社に近いビジネスを展開している。これらは、FSC と LCC の中間に位置する航空会社と位置づけられ、ミドルコストキャリア (Middle Cost Carrier) と言われている。

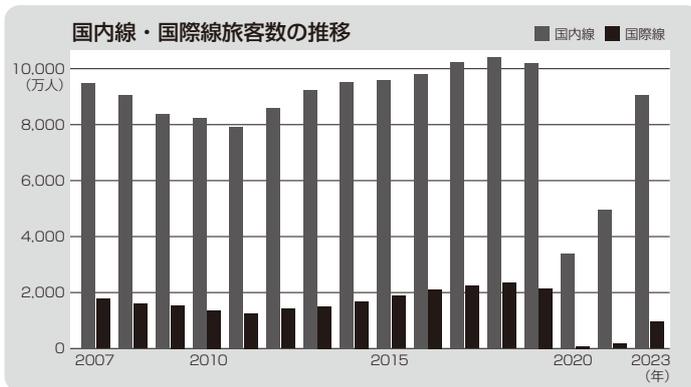
国内線における「ローコストキャリア (LCC) の参入は、2012年になる。ピーチ、ジェットスター、エアアジアが相次いで参入し、特定区間に限定した運行、着陸料の安い空港の利用、機内サービスの簡素化など、フルサービスキャリアが無料で提供しているサービスを有料化するなど、低価格で運行することを可能としている。

JAL や ANA といったフルサービスキャリアにとっては、さらなるサービスの充実による差別化が求められる。

FSC・MCC・LCCの違い

	FSC	MCC	LCC
料 金	高い	FSCより安く LCCより高い	安い
預け入れ荷物	無料 (普通席20kgまで)	無料 (20kgまで)	有料
機内サービス	有	有	無
機内エンタメ	有	有	無
座席指定	無料	無料	有料

2. 航空業界の市場動向



これまで下降傾向だった旅客数は、上記に示した2012年のLCCの参入以降回復に転じ、国内線は1億人以上となっていた。

しかし、2020年新型コロナウイルスの感染拡大によって旅客数は激減した。国際線は、前年比96%減の81万人、国内線も67%減の3,376万人となった。JAL、ANAとも人員の配置転換などを行うなど厳しい対応を迫られた。

2023年5月、新型コロナが感染症法上の分類が5類に移行されたことで、需要が急速に回復した。国際線は円安の影響に加え、2030年までに訪日外国人旅行者数を6,000万人にするという政府の方針も後押しし、外国人観光客が、日本のさまざまな地域を訪れるようになり、需要が拡大している。

3. 航空業界における今後の変革

① 脱炭素への取り組み

航空業界が直面する最大の課題の一つは、環境問題への対応だ。国際的な環境規制の強化や、脱炭素社会の実現に向けた動きが加速する中で、温室効果ガスの排出削減に取り組む必要がある。そのためには、燃費効率の高い航空機の導入、バイオ燃料や合成燃料などの代替燃料の活用、運航方式の最適化による燃料消費量の削減などの対策が求められる。これらの取り組みは、環境負荷の低減だけでなく、航空会社としてのブランドイメージ向上、運航コストの削減にもつながる。

② 自動化・デジタル化への取り組み

より不可の少ない航空機の利用と、働き手不足に対応するため、自動化・デジタル化をさらに加速させていく必要がある。近年では、モバイル端末一つで航空券の予約から搭乗までの手続きが完結できるようになった。また空港では、自動手荷物預け機が導入されるなど、利用者の利便性が大幅に向上している。今後は、顔認証技術を用いた新しい搭乗システムや、AIを活用した手荷物検査、AIによるよりパーソナルなサービスの提供なども始まることが予想されている。

③ 顧客サービスの再構築

こうしたAI、デジタル、自動化機器の充実によるサービス品質を向上させていく中で、一連のカスタマージャーニーを見直し、顧客接点および顧客サービスを再構築していく必要がある。つまり、必要としている顧客に、必要としている場面で、必要としているサービスを提供することが求められる。サービスの質や内容だけではなく、データを活用して誰がどのようなサービスを必要としているかを見極め、人間ならではの気配りや、お客様の気持ちに寄り添ったきめ細かなサービスを提供することが差別化になると考えられる。

4. 経営破綻からの復活

2010年、戦後最大の負債額を抱えて、日本航空（JAL）は経営破綻した。そこで、経営再建のために政府からの強い要請を受け、京セラやKDDIを創業した稲盛和夫氏がJALの会長に就任した。JALを再生させることで、3万2千人の従業員の雇用を守ることができ、日本経済全体への悪影響を食い止めることができる。またANAとの正しい競争環境が維持でき、国民の利便性を図ることができる。JALの再生には大きな意味があった。

稲盛氏は、かつてのJALは役所と同じだったと言う。企画部がすべての経営方針を決め、あらゆる指示が出されていく。稲盛氏は「自分たちで会社を立て直そうとしない限り再建はできない」と、社員に当事者意識を植えつけていった。

① アメーバ経営の導入

アメーバ経営とは、小集団で採算を管理する経営方法のこと。従業員が数字を意識し主体的に経営に関わるよう、1便ごとに収支を管理し、コストを可視化していった。そうすることで従業員は、無駄な経費を削るよう、自分たちで業務を改善するようになっていった。やがて全ての従業員が経営を意識し、各スタッフが連携して業務に取り組むようになっていった。

② JAL フィロソフィ

稲盛氏は、従業員全員が持つべき意識、価値観、考え方として、「JAL フィロソフィ」を掲げた。京セラフィロソフィを参考にしながらも、JALらしいフィロソフィを従業員自身が作成した。これによって、JALとしての判断基準、価値観が共有できるようになった。そして、すべての従業員がフィロソフィ教育を受けた。定期的にフィロソフィ勉強会を行い、浸透を図っていった。徐々にこれまでの縦割りの組織が変わっていった。パイロット、CA、営業、現場の意思疎通がはかれ、お互いを思いやりながら仕事が行えるようになった。

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。

JAL フィロソフィ

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）
- 第2章 正しい考え方をもつ
- 第3章 熱意をもって地味な努力を続ける
- 第4章 能力は必ず進歩する

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
- 第2章 採算意識を高める
- 第3章 心をひとつにする
- 第4章 燃える集団になる
- 第5章 常に創造する

5. JAL グループの概要

1951年に日本で戦後初の民間航空会社として創業した日本航空株式会社（JAL）。現在、JALグループには、航空運送、グランドハンドリング、航空運送、整備、貨物、旅客販売などを行う様々なグループ会社があり、その数は50社以上になる。連結従業員数は、36,500人（2024年3月31日現在）を数える。

JALグループは、JAL Vision 2030の骨子として、「安全・安心な社会を創る」「サステナブルな未来を創る」を掲げ、「世界で一番選ばれ、愛されるエアライングループ」となることを目指している。

6. JAL スカイの概要

JAL スカイは、JALグループの中で、東京国際空港（羽田）・成田国際空港における、JALグループ便、及びJALが受託する外国航空会社便の旅客サービス業務および、ステーションオペレーション業務を担当する。具体的には、ご搭乗手続きや手荷物のお預かりをするカウンター業務、搭乗口でお客様を機内までご案内するトラフィック業務、ラウンジでの接客業務、忘れ物や破損などに対応する手荷物サービス、様々な情報をコントロールし各セクションに指示をするデスク業務、飛行監視などを行う業務などがある。

組織は大きく3つのグループに分けられ、さらに約15名ほどのユニット単位に分けられている。ユニット長は所属メンバーのリーダーとして、周知事項を伝達したり、教育やモチベーション管理を行ったりと、メンバー一人ひとりのマネジメントを行う。またメンバーはその日その日のシフトが決められ、様々な業務を行うマルチジョブ体制が敷かれている。

さらに、シフトは早番と遅番があり、早番の時には朝5時に出勤することがあり、遅番の時には夜12時まで業務を行うこともある。



会社概要

社名：株式会社JALスカイ JAL SKY CO.,LTD.
 代表者：代表取締役社長 斉藤 久美子(日本航空株式会社 執行役員 東京空港支店長)
 所在地：(羽田事業所)〒144-0041 東京都大田区羽田空港3-3-2 第1旅客ターミナル4階
 (成田事業所)〒282-0004 千葉県成田市古込字古込1-1 成田国際空港内
 資本金：1億円
 株主：日本航空株式会社
 従業員数：3,004名(2023年1月現在)
 設立：1982年9月

※ 2025年1月JALスカイホームページより

7. 「バトンでつなぐ最高のサービス」(前編)の概要

JAL スカイが目指しているのは、お客様に選ばれ愛され続ける、世界ナンバーワンのサービスを提供すること。JAL スカイは、お客様に一人ひとりに寄り添ったサービスを提供することを目指している。お客様は一人ひとり、旅の目的も飛行機の利用経験も違う。100人のお客様がいれば100通りの接客がある。だから接客マニュアルは取って置かず、その場その場の判断を、一人ひとりのスタッフの感性に委ねている。現場のスタッフがお客様の気持ちを察し、判断して対応する。そのスタッフが、その時、そのお客様にして差し上げたいと思ったことを積極的に行う。それが最高のサービスの実現につながると思っているのだ。

そうしたスタッフの人間性や感性を磨いていくための独自の教育がある。一つは、「JALフィロソフィ」だ。定期的に「フィロソフィ勉強会」を実施し、グループを越えて社員同士の語り合いが行われている。ここで、それぞれのスタッフが何を大切に仕事をしているのかなどが話し合われる。話し合いの中で、共通の価値観を確認でき、JALフィロソフィが浸透していく。

また、新入社員の教育では、教官が接客の見本を見せる場面を取ってつくっていない。それは、その場の状況に応じて、気づき、考え、行動することを重視しているからだ。

現場でのOJTでは、先輩社員が指導する。そこでも重視しているのは、お客様の気持ちを察して、言われる前に動くこと。先輩が積極的にお客様に声をかける姿を見ることで、JAL スカイが大切にしている価値観が伝承されていく。

お客様が空港に到着されてから、飛行機に乗るまでの様々なタッチポイントで、お客様の気持ちを察し、一歩踏み込んだサービスを行う。その一つ一つの積み重ねが、顧客満足度を高め JAL のファンをつくっていく。

様々な現場で実践されるJALスカイのサービス、スタッフの仕事に向き合う姿勢、教育のあり方など、世界 No.1 のサービスの提供を目指す JAL スカイの舞台裏に迫る。



8. 「挑戦！今日よりも明日」(後編)の概要



後編の「挑戦！今日よりも明日」では、JAL スカイの挑戦する文化を追った。

「今日よりも明日」という言葉は、JALフィロソフィの一文であり、まさにスタッフ全員で挑戦し、JAL をより良くしていこうという想いが込められている。

しかし、公共交通機関である航空会社は、如何に時間通りにトラブルなく運航するかが使命であり、挑戦することよりも、問題を起こさないことが重視される傾向が強い。そうした組織に、挑戦し変革し続ける文化をつくることは簡単ではない。

JALグループには、デイリー・バリュー・スコアという、お客様のアンケートを集計し、毎日全社員に配信する仕組みがある。搭乗までのスムーズさや、接客などが評価される。スタッフはこのスコアやお客様のリアルな声を基に、どんな改善ができるかを定期的に話し合っている。そのことで、一人ひとりのスタッフがより良くしていこうという意識が高まっていく。

また、JALグループにはW-PITという社員が立ち上げた社内ベンチャーチームがある。W-PITは、ワクワク プラットフォーム・イノベーション・チームの略で、ワクワクする気持ちを原動力に、様々な事業を立ち上げ「JALをベンチャーにしよう」というものだ。

映像では、ここに所属する JAL スカイの社員、鈴木さん取材した。鈴木さんには「楽しく働く仲間を増やしたい」という想いがある。それは、出向で JAL の本社で働いた時の上司が、夢に溢れ、様々なことに挑戦し、成長し続けている人だったからだ。鈴木さんもそんな人でありたいと思い、W-PITに参加した。

W-PIT で最初に挑戦したのは、大好きなアニメとのコラボレーション企画だった。アニメ制作会社はもちろん、JAL 社内との交渉も必要で、実現させるためには様々なハードルがあった。それでも鈴木さんは、未知への挑戦を楽しみ、自分自身が成長することで JAL をより良くしていこうと奮闘する。

1. はじめに

DVD教材「志GOTO人（シゴトジン）シリーズ」は、様々な業界で、仕事にやりがいを感じ「いきいきと働く人」にスポットを当てたドキュメンタリー映像です。

多くの企業で、働く人の満足や、やりがい・生きがいが重要視されています。この「志GOTO人」を、教育など様々な場面でご活用いただくことで、一人ひとりが、自身の働き方や仕事への向き合い方を見つめ直すきっかけになるものと考えています。

「志GOTO人」は、視聴するだけでも学べる教材ですが、視聴の前後に「対話」の時間を設けることで、さらに学びや気づきが深まっていきます。ここでは、社内の研修や勉強会での活用法についてご紹介します。

2. 映像 × 対話の効果

- 自分が気づいたことを言葉にすることで整理され、気づきが深まります。
- 他の人の意見や感想がヒントになり、一人で見る以上に発想や学びが広がります。
- テーマを設定して対話することで、映像からの学び・気づきが深まります。

3. 活用場面

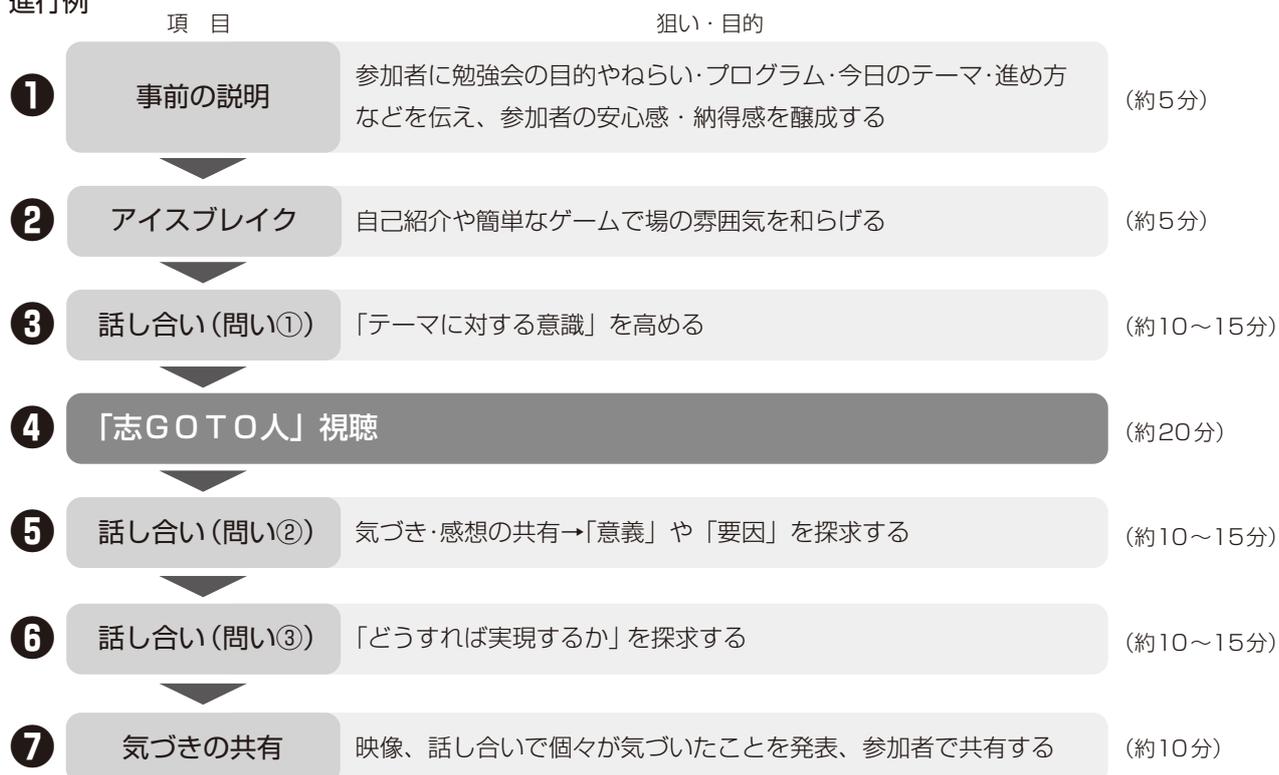
- 新人・若手スタッフ研修
- アルバイトスタッフ研修
- CS研修・接客研修
- 管理職・リーダー研修
- 店舗内での勉強会・会議
- 大学でのキャリア教育・企業研修
- 個人での自主学习
- 「働き方」の研究資料 等

4. 研修・勉強会の進行情例

事前準備

- 研修ご担当者様が事前に本映像を観て、気づいたことや感じたことをノートに書き出す。
- そのノートの中から、参加者に「考えてほしいこと」「気づいてほしいこと」をまとめる。
- 次項の「テーマと問いの例」も参考に対話テーマとプログラムを決める。

進行情例



5. テーマと問いの例

■「バトンでつなぐ最高のサービス」を使用した例

<テーマ> お客様が感動する サービス	問い①	お客様にとって嬉しい対応とはどのような対応でしょうか？ これまでどのような対応がお客様に喜ばれましたか？体験を語り合ってください。
	問い②	お客様が感動する対応とはどんな対応でしょうか？
	「志GOTO人」(バトンでつなぐ最高のサービス) 視聴	
	問い③	気づき・感想の共有 →JAL スカイのスタッフはどのような対応をしようと心掛けていましたか？
	問い④	私たちができる「お客様に感動していただく対応」とはどんな対応でしょうか？
	問い⑤	少しでも良い対応をしていくために、明日から私たちは何をしていきますか？

<テーマ> チームで高める 感動のサービス	問い①	お客様が感動する一歩先のサービスとはどんなサービスでしょうか？
	問い②	そうしたサービスをチームで実現するために、どんなことができるでしょうか？
	「志GOTO人」(バトンでつなぐ最高のサービス) 視聴	
	問い③	気づき・感想の共有 →JAL スカイの事例で素晴らしいと感じたことはどんなことですか？
	問い④	お客様が感動するサービスをチームで実現していくために私たちが何をしていけば良いでしょうか

■「挑戦！今日よりも明日」を使用した例

<テーマ> チャレンジし続ける	問い①	会社(または自分の仕事)において、新しいことにチャレンジしていくことはなぜ大切なのでしょう？
	「志GOTO人」(挑戦！今日よりも明日) 視聴	
	問い②	気づき・感想の共有 →なぜ JAL スカイで働く人たちは、チャレンジや改善をし続けているのでしょうか？
	問い③	私たちの会社は、どんなことにチャレンジしていくべきでしょうか？

<テーマ> チャレンジする チームづくり	問い①	チャレンジする風土をつくっていくことはなぜ大切なのでしょう？
	問い②	あなたが所属するチームのチャレンジする風土はどのような状態ですか？ チャレンジする気持ちを高めていくために何が必要だと思えますか？
	「志GOTO人」(挑戦！今日よりも明日) 視聴	
	問い③	気づき・感想の共有 →チームメンバーのチャレンジする気持ちを高めるためにどんなことが大切でしょうか？
	問い④	チームにチャレンジする風土をつくるためにあなたはどんなことをしますか？

● ご活用方法等についてお気軽にお問い合わせください

「志GOTO人」がより有効にご活用いただけるよう、皆様の課題に合わせた、テーマや問いの設定、研修プログラムについてのご相談を承っております。お気軽にお問い合わせください。

また、商品についてのご意見・ご感想・ご要望もぜひお聞かせ下さい。

お問合せ先



0120-073-396

E-mail : info@blocks-net.co.jp

 **BLOCKS**
株式会社ブロックス

東京 / 東京都新宿区愛住町 23-2 ベルックス新宿ビル II 9F TEL : 03-5312-1831
大阪 / 大阪市中央区内平野町 1-3-6 大手前高橋ビル 9F TEL : 06-4790-7157
名古屋 / 名古屋市中村区名駅 4-3-10 東海ビル 608号 TEL : 052-589-4511