

「ラーニング・フォーラム2008」の報告

テーマ：『マネジメントのツボ ～多様化時代の管理者は何をすべきか～』

ゲスト：全日本空輸株式会社（ANA）CS推進室 CS企画部 江島聖志氏

シンクロナイズドスイミング ソウル五輪銅メダリスト

メンタルトレーナー 田中ウルヴェ京氏

2008年10月10日（金）、第19回ラーニング・フォーラムを青山ダイヤモンドホールにて開催いたしました。以下ご講演の要旨をご報告をいたします。



『多様化時代の普遍性～ANAらしさ～』

全日本空輸株式会社
CS推進室 CS企画部 江島 聖志 氏

企業を取り巻く環境が大きく変化するなかで、ANAグループが発展成長するためにどのように取り組んできたか、経営理念とCS（顧客満足）を軸に語っていただきました。日頃、経営理念はあるもののなかなか浸透せず、苦勞している参加者にとって大変参考になるお話でした。

<講演要旨>

9. 11のテロ以降の顧客の減少、ライバル企業との競争激化、雇用形態の多様化によるコミュニケーションギャップ、組織内の連携不足など様々な課題を解決し、ANAグループが発展するためには、「軸になる考え方」が必要とされた。そのために、ANAグループの経営理念や「アジアでNO.1の航空会社をめざす」といったグループビジョンの策定を行った。また、近い将来の航空ビッグバンに備えるために、お客様から選ばれる企業になることが現在求められている。そのためには、他社とひと味違ったANAらしさを明確に打ち出すことが重要となる。言い換えると、ANAブランドをどのようにお客様に認識いただくかになる。

航空会社というサービス産業にとって、ブランドイメージの向上に欠かせないものが、**お客様に質の高い経験を積み重ねていただくこと**である。従って、他社では経営企画室などが、



ブランド戦略を考えることが通常だが、ANAはCSを起点としたブランド戦略が重要ととらえ、CS推進室がブランディングの責任を負った。

経営理念やANAらしさは、グループ社員一人一人の具体的な行動に繋がらなければ意味がない。それを実現するために2004年にひまわりをモチーフにした「ひまわりプロジェクト」を立ち上げた。それには、お客様が太陽でANAはひまわりであり、ひまわりが太陽にいつも向いているように、常にお客様に顔を向けている企業でありたいという思いが込められている。

「ひまわりプロジェクト」で生み出したANAらしさとは「あんしん、あったか、あかるく元気！」の3つで表現される。このひまわりは、太陽の恵みを存分に吸収するための大きな葉と花をしっかりと支える丈夫な茎、そして大地に根を張った力強い根っこが揃って、はじめてお客様に向けて咲くことができる。根っこにあたるものが、お客様への思い、仕事への思い、仲間への思いといったマインド&スピリットである。又、大きな葉や茎はマインド&スピリットに基づいた行動を支援し、ANAらしさに導くANAグループが重要視している5つの社内プロセスにあたる。この5つはANAグループの組織文化であり、「学ぶ」「褒める」「対話する」「見直す」「実践する」の要素からなっている。

現在、グループあるいは様々な職場規模で展開しているが、常にどこまで浸透しているかを把握しておく必要がある。そのために、社員満足度調査、顧客満足度調査を定期的実施している。



最後に、ひまわりプロジェクトのイメージDVDを参加者に見ていただきました。航空会社の多種にわたる業務と携わる人の活躍が約5分に凝縮され、ひまわりプロジェクトのコンセプトが具体的、簡潔に表現されており、参加者の感動を呼びました。これからも経営理念（ひまわりの考え方）の浸透のために、繰り返しコンセプトをわかりやすく伝えることの重要性が認識できたと思われまます。



『多様化時代における管理者のための モチベーションアップのポイント』

シンクロナイズドスイミング ソウル五輪銅メダリスト
メンタルトレーナー 田中ウルヴェ京 氏

ソウルオリンピックのシンクロ選手としての体験を通して、選手時代のモチベーションについてまずお話しをしていただきました。

その後、ソウルオリンピックでメダルを獲得し、人生の具体的目標を見失って以降、スポーツ心理学を学び、ご自身のモチベーションについてどのように理解していったかなどについてご講演いただきました。

<講演要旨>

■ モチベーション

- ・いわゆる私たち人間には、「内発的動機付け」と「外発的報酬」という2種類のモチベーションが必要と言われ、両者のバランスが重要である。
- ・しかし、そもそも、モチベーションというものは、理論が大事なのではなく、理論により、本人が本当の自分に気づき、本当の自分のモチベーションに気づくことである。

■ どうしても気付かない人（モチベートできない人）の4つの特徴

1. 間違った自己認識を持ちたい人
例)・悲劇のヒロイン（どうせ私は・・・だから）
・エゴを持っていたい人（鎧で人と接する。例えば、学歴、肩書きなどが強みと信じていたい人）
2. 相対評価をしたい人（隣の人モチベーションを確認したい）
例)・私は〇〇さんより・・・だ。
3. マイナススパイラルにはまりたい人
（自分のアイデンティティを短所により確立したい）
例) やっぱり私はこれができない・・・（できないことを再確認）
4. ネガティブな達観をしている人
例) 別に今のままで充分だし・・・。

この4つの特徴を持っている人は、自分がそれを持っていることに気がつかない。ある意味では幸福な人である。

田中さんご自身が、ソウルオリンピック後、メダルを取り、人生の頂点に立てたと勘違いして以降、この4つの特徴をすべて持っていた。

■モチベーションを向上させるには

やる気のある人に対しては、次の5つが考えられることをご自身のオリンピック経験談を交えながら話された。

- セルフイメージを拡大させる（結果ではなくプロセスをきちんと認める）
- 自己向上感（昨日より今日、今日より明日がうまくなる）
- 人に負けない（何くそモチベーション。トップになったあとのモチベーション維持が難しい）
- 自分に勝つ（目標を再度明確にする。目標があるので周りを気にせず、自分のことだけに集中できる）
- 自分のため、人のため（この人のためにも頑張ろうという気持ち）

次に目標を失った、やる気のもてない人に対していかにモチベーションを高めるかをオリンピック後のご自身の状況をもとに話をされた。

オリンピック直後の自分は、本当の自分に気づいていない4つの特徴を持っていたので、それを捨て去ることが必要であった。

■そのためには自己認識（セルフアウェアネス）がまず必要

1. 正しい自己認識（みっともない自分、本当のかっこわるい自分を知り、受容する）
 - ・毎日の感情を日記につけることによって正しい自己認識に結びつける
2. 人にレベルをつけない（職業等で相対評価をしない。勝手に自分が作りあげている「下のレベルの人間」をなくす。そもそも上も下も存在しない）
3. 顔と姿勢に気をつける（マイナススパイラルを治す）
4. 今に生きる（昨日までの自分を捨て、いつも変化していく。日々変わる勇気を持つ）



努力をしてもむくわれないときに何を動機付けにしていくか、限界に挑戦し、常にモチベーションを維持していくために、自己との戦いを強られるアスリートの過酷な世界を垣間見たようでした。しかし、それにもまして、「自己認識」の勘違い、無意識の思考の偏りが自分を見失わせていることに大きな驚きを禁じ得ません。また、ストレスの多くは自分が生み出していることを納得させられた、説得力のあるご講演に気づきと勇気をいただきました。

以 上

2008年12月
ラーニング・フォーラム事務局