#### 中期経営計画:重要な取り組み課題 6

## 人財育成

JALフィロソフィの実践を通じて、JALグループ企業理念を実現できる次世代の人財づくりに積極的に取り組んでいます。 また、女性をはじめとする多様な人財の活躍推進を経営戦略のひとつに位置づけ、

今まで以上に異なる経験や価値観、新たな視点を持つ多様な人財の力を総動員し、活力あるJALグループを目指しています。

# 全員が、活躍する。

社員一人ひとりが魅力あふれる人間として成長する、その手助けをすることが私の役割です。自分の可能性にチャレンジし、活躍するフィールドを広げるためのさまざまな制度や教育プログラムを整えています。また、先輩が後輩を育てる場を大切にしながら、実力と人間性を備えたリーダーの育成に取り組んでいます。性別、国籍、年齢を超え、JALグループに集う全社員がより一層活躍できるよう、ダイバーシティやワークスタイル変革に真剣に取り組んでいきます。



#### JALグループ共通の教育・研修プログラム

リーダー人財、安全・サービスのプロフェッショナル人財の育成に主眼を置き、組織横断的に実施する教育・研修プログラムを充実させています。「JAL教育センター」を中心に、より一層のプログラムの質の向上、効果の最大化に向け、取り組んでいきます。



#### JALグループ新入社員約800名の教育

2015年4月1日から4日間、32社800名を超える新入社 員と、彼らを指導する先輩社員が東京に集合し、新入社員教 育を行いました。この教育を通じ、JALフィロソフィ、安全、 ブランドを学んだ新入社員は、安全運航を堅持しながら、お 客さまの心に寄り添う最高のサービスを目指していきます。



#### ランスタッドアワード2015 エンプロイヤーブランド・企業魅力度調査「教育訓練が充実している」指標別1位を受賞

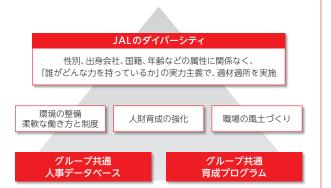
人材職業紹介における世界大手のランスタッド社が実施する「ランスタッドアワード 2015 エンプロイヤーブランド・企業魅力度調査」において「教育訓練が充実している」指標別 1 位を受賞しました。JALフィロソフィという全社員がもつべき意識、価値観、考え方を柱に据えて、すべての教育を実施している点が評価されました。今後もより一層、教育・訓練を充実させていきます。



#### JALグループの多様な人財の活躍推進

#### 社長メッセージ(抜粋)

「これから先も常に一番に選ばれるJALグループになるためには、もっと新たな価値を生み出していくことが必要です。そのために大事なことは、JALグループに集う皆さんが遠慮せずに思ったことをぶつけ合い、なぜそう思うのかをとことん議論して、お客さまに選ばれる価値を、世界にさきがけて生み出すことです。今まで以上に異なる経験や価値観、新たな視点を持つ多様な人財の力を総動員し、活力を引き出していくことが重要な要素になります。」



#### • 出身会社にかかわらず活躍する

リーダー候補の育成プログラムをJALグループで共通化し、会社の垣根を越えて実力を高め合う機会を設けています。そのうえで、JALグループの経営やマネジメントにおける役割の大きさが一定以上のポストを「グループマネジメントポスト」と位置づけ、能力と意欲のある社員が、出身会社の枠にとらわれず登用される、グループマネジメント制度を導入しています。

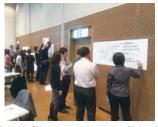
#### • 国を超えて活躍する

「グローバルHR\*方針」を策定し、海外地区採用のナショナルスタッフの育成に力を入れています。日本での業務経験を積む日本派遣制度や日本語教育制度、グローバル研修などを通じ、国籍や地域を超えて活躍する人財の育成を進めています。

また国内採用の社員については、世界に通用する高い専門性と人間性に基づくリーダーシップの発揮を目指し、海外育成ポストへの配置や、グローバルな接点を持つプログラムなど、育成強化に取り組んでいます。

※ HR∶Human Resources





グローバル研修では、世界各国から参加者が集い、それぞれの国の視点からの意見交換や、交流を図ります。

#### • 他業種の経験をビジネスに活かす

経営環境が日々変化する航空業界において、環境変化を積極的にとらえ、ビジネスチャンスを確実につかむことを目的に、2013年度より業務企画職の経験者採用を毎年実施しています。JALグループは今後も、他業種の経験を持つ社員の活躍で組織を活性化していきます。



入社教育では、それぞれの経験をもとにどんな航空会社にしたいかを語り合ります。

#### ● 障がい者雇用を促進する

特例子会社の認定を受けたJALサンライトとともに、障がいのある社員がより一層いきいきと働けるよう雇用の促進と働きやすい環境実現に取り組んでいます。

#### • 年齢にかかわらず活躍する

2014年度から年代別のキャリアセミナーを導入し、社員が安心して長く働ける環境づくりに努めています。定年退職後のセカンドライフをサポートするため「シニアライフ支援制度」や「ライフプランセミナー」に取り組んでいます。

#### • 成長にかかせない女性活躍推進

JALグループの約半数は女性のため、これまで以上の女性の活躍がJALグループのさらなる発展には欠かせません。また女性の視点を積極的に事業運営に活かすことで、新たな価値を生み出すことにつながると考えています。そのため経営の明確な意志として、女性の活躍推進を目標に掲げ、具体的な施策に取り組んでいます。またこれを女性固有の課題としてとらえるのではなく、男性の課題にも目を向け、全員で意識や働き方を変えていきます。

#### JALグループ女性管理職比率向上目標

これまで同様、実力主義による登用を前提としたうえで、2023年度末までに、JALグループの女性管理職比率\*120%、日本航空における課長職以上の女性組織管理職比率\*215%以上を目指します。

#### JALグループにおける女性管理職者数/女性管理職比率



- ※1 2015年3月末現在15.1%、前年度対比+1%
- ※2 2015年3月末現在12.6%、前年度対比+1%。 本来の主旨に基づき、組織構成員のほとんどを男性が占める運航乗務職、整備技術職の組織管理職も母数に含めたうえで、課長職以上の組織管理職ポストに登用される女性比率を算出。なお、2015年4月現在、日本航空役員に占める女性の割合は10%、部長相当職に占める女性の割合は3%です。

#### ● [取り組み❶] 両立を支援する

男女問わず、育児や介護と仕事の両立を支援する制度を整備しています。また、社内のイントラネットで、各種制度やロールモデル、取り組み内容を紹介しています。

#### [育児へのサポート]

#### • 育児休職制度

最大3年取得可能な育児休職制度を整えています。2014 年度の利用者は759名、育児休業復職率は72.5%です。

#### • 勤務制度

勤務体系に応じた深夜勤務免除・育児短時間勤務制度などを整えています。

#### • 補助サービス

2014年度より一時保育補助、ベビーシッター補助、月極保育補助、育児用品レンタル補助、および家事代行などの補助サービスを拡げ、充実を図っています。

#### [介護へのサポート]

#### • 介護休職制度 · 勤務制度

1年6カ月までの介護休職制度、介護日・介護時間制度を整えています。2014年度の介護休職制度利用者は延べ50名です。

#### [その他(2014年度実績)]

•有給休暇取得率:81%

•月間平均時間外労働時間: 11.8時間

日本航空は「次世代支援認定マーク(くるみん)」の認定を受けています。



#### なでしこ銘柄に初選出

JALは、経済産業省および東京証券取引所より2014年度ダイバーシティ経営企業「なでしこ銘柄」に初選出されました。女性をはじめとする多様な人財の活躍推進を今後の厳しい競争に打ち勝つための重要な経営戦略と位置づけ、さまざまな取り組みを進めてきたことを評価いただきました。今後も多様な人財が活躍できる企業を目指し、JALグループー丸となって取り組んでいきます。



#### ● [取り組み❷] 柔軟な働き方に取り組む

全社員のワーク・ライフ・バランスを推進し、多様な人財がその力を十分に発揮できるよう、男女ともに働き方の柔軟性を高めています。

具体的には、JALグループ約4,000名の普通勤務部門を中心に週1回の在宅勤務制度を導入しています。また、1日単位で勤務時間を変更できる勤務時間帯選択制度を拡張し、フルタイムでも16時に終業できる勤務を選べるようにしています。

#### ● [取り組み❸] ワークスタイル変革プロジェクト

2014年から「ワークスタイル変革推進室」を新設し、全社員がこれまで以上にやりがいをもって働き、活躍できるよう、社員の意識改革とインフラ整備を加速しています。

具体的には、業務の棚卸しやプロセスの見直し、在宅勤務やフレックス勤務の拡大、ITを用いたコミュニケーション環境の増強などで、場所にとらわれず、効率的に働ける環境の整備に取り組んでいます。



モバイル端末の活用など、職場の特性に合わせた 整備に取り組んでいます。

#### ● [取り組み④] 女性の育成強化に取り組む

適材適所を前提に、キャリアアップにつながる新たな経験を積めるよう、海外派遣を含めた女性社員の配置先を拡大しています。また一部の海外派遣ポストに公募制を導入しています。長期にわたり、女性が活躍できるよう、さらなる能力開発を目的とした研修プログラムを充実させています。



約4カ月にわたる女性向けの能力開発研修の最終日には、お客さまに新たな価値を提供する自ら考えた企画を発表します。

#### ● [取り組み母] 職場の風土づくりに取り組む

健康経営銘柄

女性社員の活躍を推進するうえでは、上司の協力が欠かせません。階層別研修や人事評価者研修など、あらゆる機会を使って、組織のダイバーシティの重要性について社内の意識を高めています。また「鍛えられる仕事」が割り当てられているかなど、女性を部下に持つ管理職を対象に、所属と人事部が話し合う機会を設けています。

#### 初代健康経営銘柄に選出

JALは経済産業省および東京証券取引所より、初代「健康経営銘柄」に選出されました。「社員の元気で世界一のエアラインを目指そう」との経営メッセージのもと、生活習慣病・がん・メンタルヘルス対策を柱とした「JAL Wellness 2016」を策定し、全社員一体となって取り組んでいます。ウォーキング大会や運動会、体組成計の全国巡回、階段のすすめ運動など2014年は約1,300名の社員が参加しました。



トレーナーと一緒に乗務前にストレッチを行い、体と気持ちを整えます。

### 一人ひとりがJAIとして

多様な経験や価値観、視点を持つ人財が集まり、 活気あふれるJALを支えています。



 $() \mid$ 周囲のサポートを受け

国を越えて活躍する

日本航空株式会社 人事部 グループ人事企画グループ 侯 詠輝



2014年4月に上海支店から人事部に長期派遣で着任しました。グローバル人財育 成のプロジェクト立案、日本・海外合同でのグローバル研修および海外ナショナルス タッフ日本派遣の受け入れサポートを担当しています。本社での業務を通じて会社が グローバル人財育成を極めて重視し、多様な施策の実施に精一杯力を入れていると感 じています。加えて、この1年で上司やまわりの同僚よりサポートをもらい、問題解 決への考え方ややり方などが変わり、たくさんのビジネススキルを身につけることが できました。小学生1児のママであり、単身赴任で来ていますが、仕事と家庭が両立 できるキャリアウーマンを目指したいという目標があり、かつ家族や仲間たちから支 えられてここまで続けることができました。日本で仕事している間、明るく元気に充 実した毎日を送れるよう努力していきます。

()2

他業種での経験を活かして お客さま視点を貫く

日本航空株式会社 羽田第1客室乗員部 北谷 圭太郎

2013年に経験者採用として入社し、最初の約1年間は、羽田空 港国際線の旅客サービス業務に携わりました。その後は、客室乗務 員として国際線や国内線に乗務しています。入社時は接客経験がな いなかでのスタートでしたので、空港においても機内においても、 お客さま視点を貫くことを常に意識し、お客さまは何を望んでい らっしゃるのか、どうしたらお客さまに喜んでいただけるかを先輩 からのアドバイスも得ながら毎日手探りで追い求めてきました。ま た、前職での経験を活かして、空港ではお客さまアンケートの分析 を通じてサービス向上に貢献したほか、現在の部署では乗務のかた わら定時性の向上にも取り組んでいます。将来的には、お客さまと 接するなかで得られた経験も活かして、JALグループ全体の成長に 貢献できるよう活躍していきたいと考えています。





## 仕事と子育てを両立させ 女性ならではの感性で活躍する

株式会社JALナビア JALプラザ事業室チケットグループ 高野 恵美子

JALプラザ事業室チケットグループでグループ長として、カウンター全体の統括および約 30名の社員のマネージメントを行っています。1996年に入社し、2014年に管理職として 現在の職場に着任しました。

娘を出産した際、1年間の育児休業を取得し、子どもが3歳になるまでは育児時短制度を 活用しながら子育てと仕事を両立させてきました。子どもが小さい頃は、仕事をしている自 分に罪の意識を感じたこともありました。正直、今も自分の立場と子育てのバランスと格闘 中です。しかし、やはりJALが好きで、この職場で働くことで自分に向き合える気持ちが強 いからこそ続けてこられたと思っています。そしてなんといっても娘からの「ママは絶対辞 めちゃダメ! ママがJALで働いているのが私、好き」の言葉が私の原動力となっています。 管理職という立場になり、帰宅時間が遅くなることも増えた今、子育てにおいては十分な時 間が取れない分、必ず手作りの愛情こもった食事を用意することを心がけています。

ここ数年で私の職場でも子どもを持つ社員が増えています。女性だから感じられること、 母だから気づくことがきっと大きな一歩へつながると思います。これからも家族や職場の仲 間への感謝の気持ちを忘れずに精一杯、私らしく頑張っていきたいと思います。







高い専門性とリーダーシップで IALグループ全体のシステムを支える

株式会社JALインフォテック システム基盤部 内田 義之



入社以来、JALインフォテックでシステム専門に技術を磨いてきました。

2014年4月より現在のグループマネジメントポストにつき、より責任ある立場で、JALグ ループ全体を支えるITインフラを提供し、安定運営する役割を担っています。JALをご利用い ただくお客さまのご利用場面を常に想像してシステムの構築と運用を実施しています。ITイン フラの最大の使命は、何も問題が起きないこと、いつも通りに稼働し続けること。それを果たす ためにも、設計構築段階からの堅牢性確保、保守・変更作業時に業務に影響を与えないための 細かな配慮、速やかな課題解決のためのIT技術力の研鑽をしています。JALを利用するすべて のお客さまが、私たちの提供するITインフラをご利用いただいていることの重み、ビジネスを支 える縁の下の力持ちとしてやりがいと責任を感じて日々対応しています。世界で一番お客さま に選ばれ、愛される航空会社になる原動力として、ITの力を最大限に活かすよう努めています。

