

# 社員とのかかわり

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。

## JALフィロソフィと教育研修

### ●JALフィロソフィ教育

JALフィロソフィを浸透させるために「JALフィロソフィ教育」を継続的に実施しています。JALグループ全社員が理解を深め、共通の判断基準として日々実践することで、JALグループが心をひとつにした信頼し合える仲間となり、社会の進歩発展に貢献する企業になることができると考えています。

JALフィロソフィ教育のファシリテーターは運航、客室、整備、空港、営業など各職場から集まったメンバーで編成されています。年4回のJALフィロソフィ教育の教材制作および東京地区における教育を担当しており、時には国内各地を訪問し出張教育を実施しています。



### ●JALグループ基本教育・研修体系

JALグループは、「2012～2016年度JALグループ中期経営計画」のなかに「人財育成」を重要な取り組み課題のひとつとして掲げ、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、2012年度にJALグループ共通の基本教育・研修体系を策定しました。従来からある階層別研修に加え、ビジネス・マネジメントスキル向上を目的とした経営力向上研修や公募型のチャレンジ研修など、組織横断的に実施するプログラムを拡充しています。

一方、それぞれの分野に必要な知識・スキルを身につけるための専門教育・訓練についても、最高のサービスの提供を目指し、JALグループ各社・各部門が責任を持って充実を図りながら実施しています。

2012年4月に設立した「JAL教育センター」の機能を活用しながら、全社的なプログラム管理など、実施効果を最大にするための課題に取り組んでいます。

### ●JALグループ新入社員教育

2014年4月1日から4日間、JALグループ合同で2014年度新入社員教育を行いました。昨年よりも7社増え、28社572名の新入社員が東京に一堂に会し、ともにJALグループ企業理念、JALフィロソフィ、安全とサービスをはじめとするJALグループ社員としての基本的な考え方を学びました。



VOICE

#### 新しい仲間 熱い思いを伝える

株式会社JALスカイ  
羽田事業所第2部  
国内パッセンジャーサービス 第2グループ  
成川 政充

新入社員教育リーダーとして、27名の新入社員を受け持ちました。この役割を任されてから、「この研修を、忘れられない、記憶に残る4日間にしよう」、「先輩社員が何を心に秘めて仕事をしているか知ってほしい」と考え、JALグループ12社から集まった42名のリーダーと協力して準備を重ねてきました。そして、その熱い想いを伝えました。

今回の教育でリーダーとしての仕事は終わりではありません。これからも、会社・部門の垣根を越えて継続的にフォローしていくことを約束します。



## 多様な人財の活躍推進

### ● グループマネジメント制度

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」と位置づけ、出身会社にかかわらず、能力と意欲のある社員を登用しています。またグループ全体を牽引するリーダー候補の育成プログラムを共通化し、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。このようにして育まれた実力、意欲のある社員は、グループ横断的な登用や異動により、活躍の場を広げています。



約6週間にわたる研修の最終日には、社長を含めた経営に対し、自ら考えた事業課題の解決提言を行います。

### ● 経験者採用

経営環境が日々めまぐるしく変化する航空業界において、環境変化を積極的に捉え、ビジネスチャンスへの舵取りを担う人財の必要性がこれまで以上に高まっています。そのため日本航空では、2013年度より業務企画職の経験者採用を再開し、59名を新たな仲間を迎えました。多様な経験や知識を持つ人財により、組織全体の活性化につなげていきます。

### ● グローバルHR方針

採用地域にかかわらず、本人の実力、意欲、リーダーに相応しい人格に応じて、人財の育成・登用を進めていく「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、日本地区採用スタッフと合同で実施する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。



### VOICE

#### 国籍や地域を越えて 仲間と一緒に挑戦したい

日本航空株式会社  
顧客戦略部戦略グループ  
YAP Sze Hunn

2009年にシンガポール支店から日本にきて、5年目になります。最初は広報部に所属し、海外メディアに対するスポークスパーソンを担当しました。業務は大変でしたが、社内外の方々に助けていただきながら、何とかやり遂げることができました。2013年からは顧客戦略部に異動し、海外マーケティング戦略を担当しています。JALグループの成長戦略に携わる業務を通じ、会社の将来に貢献できるよう、また個人のキャリアとしても成長のチャンスとして活用できるよう、一生懸命取り組んでいます。海外支店の同僚とともに受講したグローバル研修では、国籍にかかわらず、JALの仲間はみんなJALのことが大好きだと感じ、仲間の熱意に私自身も励まされました。JALは挑戦しなければならないことがたくさんあります。これからも仲間と一緒にチャレンジしていきます。

### ● 女性活躍推進

JALグループは、女性が活躍できる環境整備と積極的な登用に従来より取り組んできた結果、2013年度末時点の女性管理職比率が約14%に上るなど、既に多くの女性社員が活躍しています。しかしながら、グループ全社員の半数を女性が占めるなか、JALグループがさらに発展していくためには、これまで以上に女性が活躍の領域を広げ、力を発揮できる企業となっていくことが必要です。加えて、女性の視点を積極的に事業運営に取り込むことが、新たな企業価値を生み出すことにもつながると考えています。

このため2014年3月より、経営の強い意志として、女性の活躍推進を経営目標に掲げ、さまざまな施策に取り組んでいます。女性をはじめとする多様な人財の活躍を高いレベルで実現し、企業価値や競争力を高め、世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社を目指していきます。

## 女性活躍推進の具体的な取り組み

### ● [取り組み①] 柔軟な働き方とワーク・ライフ・バランス

業務効率の向上により、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、2014年度より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②] 育成強化

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の拡充も図っています。

### ● [取り組み③] 職場の風土づくり

ミドルマネジメント層を対象とした研修を行い、多様な人財が育まれる風土づくりを進めています。また、階層別の研修に、多様性の意義や柔軟な働き方に関するセッションを取り込み、女性をはじめとした多様な人財の活躍を支援する職場環境・風土の醸成に努めています。

### ● [取り組み④] 両立支援

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。

- 最大3年取得可能な育児休職制度を整えています。また、休職期間中であっても各自の復帰事情に合わせて復帰時期を変更できるよう、柔軟に運用しています。2013年度の育児休職者は702名です。
- 各種育児との両立支援制度（深夜勤務免除、育児短時間勤務制度など）についても、多くの社員が利用しています。
- 従来からあるベビーシッター補助に加え、一時保育補助、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充しています。
- 介護休職制度や特定目的積立休暇制度の介護事由での取得を認めることなどにより、介護する社員をサポートしています。2013年度の介護休職者は延べ62名です。

## 「くるみん」の継続認定

日本航空は、2008年に続き2013年にも、東京労働局より「次世代支援認定マーク(くるみん)」の認定を受けました。これは、次世代育成支援対策推進法に基づき、「一般事業主行動計画」(以下、行動計画)を策定し、その目標を達成した企業に認められるものです。

2013年4月からは新たな2年間の行動計画のもと、引き続きワーク・ライフ・バランスの考え方を取り入れ、次世代育成支援に取り組んでいます。



## ● JALグループ女性管理職比率向上に向けて

左記の取り組みを通じて、これまで同様、実力主義による登用を前提としたうえで、10年以内(2023年度末まで)に、JALグループの女性管理職比率20%(現行約14%)、日本航空における課長職以上の女性組織管理職比率15%以上\*(現行約10%)を目指しています。

\* 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しています。  
(参考) 2014年7月現在、日本航空役員に占める女性の割合は8%、部長相当職に占める女性の割合は4%です。

# お取引先さまとのかかわり

JALの翼をともに支えていただく重要なビジネスパートナーであるお取引先さまとともに、「安全」かつ「快適」なフライトを提供しています。

私たちは日々の航空機運航、サービスや商品が、お取引先さまのご協力、ご支援により成り立っていることを認識し、公正公明な調達を心がけるだけでなく、常に感謝の心を持ってお取引先さまと接することにより、相互信頼に基づく良好なパートナーシップの構築に取り組んでいます。

## 公正公明な調達

お取引先さまの選定にあたっては、お取引先さまに提供いただくサービス・製品の品質・価格・納期をはじめ、企業としての信頼性、社会的責任(CSR)への取り組み状況などをもとに総合的に判断させていただきます。

私たちは、2010年8月から日本航空調達本部による調達一元化に取り組むことで、国内外のいかなるお取引先さまに対しても幅広く取引の機会を設け、常に公正公明な調達を行うよう心がけています。

また、調達一元化では「公正公明な調達」と合わせて、「集中購買による調達費用の削減」、「調達業務プロセスの標準化・効率化」も目的としています。

## お客さまに安全・安心なサービスを提供するために

すべてのお客さまに安心してご搭乗いただくために、お取引先さまとともに安全を最優先する文化を醸成するとともに、最高のおもてなしを提供できるよう徹底した品質管理を推進しています。

## 企業の社会的責任に配慮した調達活動の推進

「JALグループCSR基本方針」に基づき、お取引先さまとともに、法令遵守、地球環境保全、人権尊重、適正な労働慣行、公正な事業慣行、消費者課題への取り組みなど、CSRに配慮した調達活動を推進しています。

## ▶ 社会性データ

	2011年度	2012年度	2013年度	単位
<b>人財</b>				
連結従業員数 <sup>*1</sup>	30,875	30,882	31,472	人
地上社員	23,105	22,858	23,084	人
運航乗務員	2,466	2,293	2,405	人
客室乗務員	5,304	5,731	5,983	人
<b>平均年齢<sup>*1</sup></b>				
地上社員	—	38.0	37.4	歳
運航乗務員	—	38.4	37.5	歳
客室乗務員	—	43.1	42.1	歳
客室乗務員	—	34.9	35.0	歳
<b>男性比率<sup>*1</sup></b>				
男性比率 <sup>*1</sup>	56.3	53.8	53.3	%
<b>女性比率<sup>*1</sup></b>				
女性比率 <sup>*1</sup>	43.7	46.2	46.7	%
<b>管理職<sup>*1</sup></b>				
管理職 <sup>*1</sup>	15.9	15.9	15.6	%
一般職 <sup>*1</sup>	84.1	84.1	84.4	%
<b>障がい者雇用率<sup>*2</sup></b>				
障がい者雇用率 <sup>*2</sup>	1.87	1.91	2.00	%
<b>女性管理職比率<sup>*1</sup></b>				
女性管理職比率 <sup>*1</sup>	13.1	14.3	14.1	%
<b>研修</b>				
1人当たりの研修時間	—	64.5	65.7	時間/人
1人当たりの研修費用	—	352,357	360,227	円/人
<b>育児・介護</b>				
育児休職制度利用者	751	747	702	人
介護休職制度利用者	55	69	62	人
<b>海外事業</b>				
海外事業所での海外雇用社員比率 <sup>*1</sup>	90.7	92.3	92.0	%
海外事業所での海外雇用社員管理職比率 <sup>*1</sup>	57.9	64.7	62.1	%
<b>地域貢献</b>				
ボランティア参加人数	409	444	915	人
ボランティア合計時間	1,698	1,491	3,144	時間

※1 年度末時点 ※2 各年度の翌年度6月1日時点