

紹介

# 全日空労働組合における従業員の健康と社員満足に関する取り組み

黒木 隆志

(全日本空輸労働組合中央執行委員)

## 目次

- I はじめに
- II 全日空労組運動方針との関係
- III 事例紹介①—「ANA 健康フロンティア宣言」
- IV 事例紹介②—メンタルヘルスサポートに対する取り組み
- V 事例紹介③—社員価値向上・社員満足度調査

## I はじめに

本稿は、今月号の企画である「仕事の中の幸福」を受け、労働組合の観点から課題を整理して、事例を紹介しようとするものである。

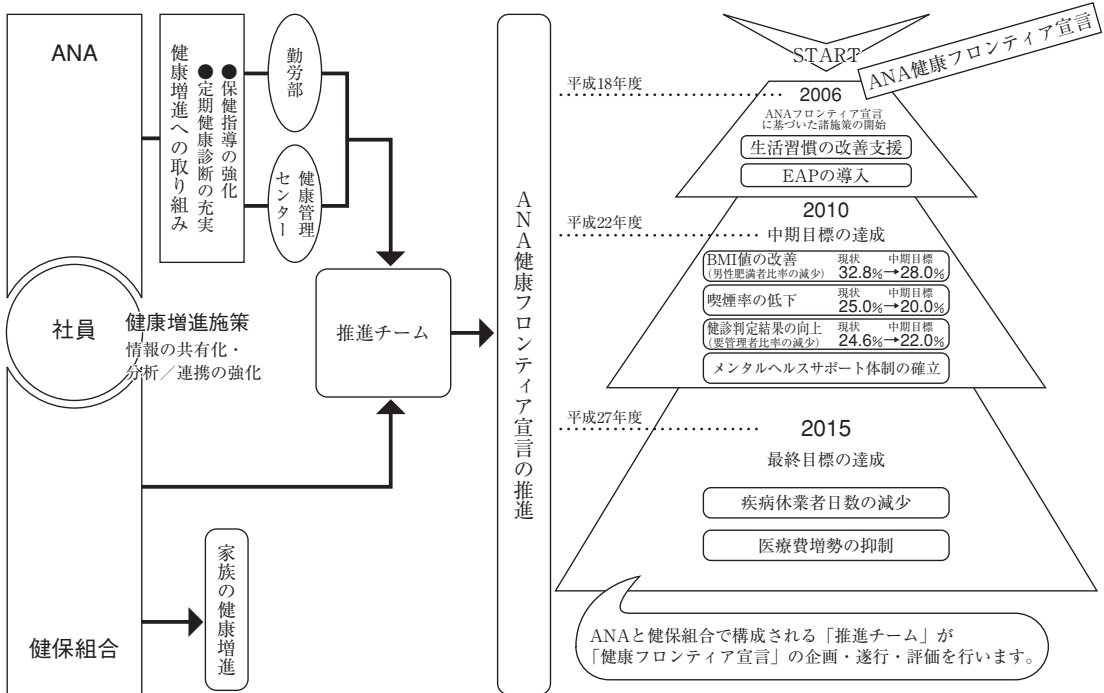
まず「仕事の中の幸福」と「健康」について整理してみよう。一般的に健康とは、丈夫な肉体的こと、正常な精神の働きや考え方のことである。一方、全日空労働組合（以下、労組）においては、健康維持に焦点をあてた活動のみならず、仕事全般に対するやりがい、働きがい、働きやすい環境作りなど、広い意味での「健康」維持活動に取り組んでいる。さらに広義に捉えれば、経営の安定や発展、それがもたらす賃金を中心とした生活安定など、企業活動全体に対する活動が産み出す複合的産物（結果）の一つが「健康」であると考えられる。言い換えるなら、「仕事の中の幸せ」を産み出す重要な要素が「健康」であることは疑いないが、「健康」を産み出す重要な要素は多岐に亘るものと認識している。その考え方に基づいて、広範に執筆材料を抽出し、以下に代表的な事例を紹介する。最初に、健康そのものに対する取り組み

として、「ANA 健康フロンティア宣言」について述べ、続いて、メンタルヘルスに焦点をあてた活動を紹介する。最後に、従業員の心の健康度合いを客観的に計るバロメーターのひとつとして「社員満足度調査」について触れることにしたい。

## II 全日空労組運動方針との関係

全日空労組では、第 51 期から 52 期（2006 年 9 月から）の 2 年間、『“人と絆”を大切にし、“ライフとワーク”の満足度を高め、意欲と活力をもって新たな環境変化に挑みます』というメインテーマを掲げている。2009 年に向け、羽田、成田両空港の発着枠の増加など、経営の置かれた環境、生産規模は大きく拡張する。これにより、羽田からの近距離国際線の就航拡大など、国内線、国際線ともさらなる事業規模拡大が見込まれている。経営としても、2009 年に向け、ANA グループ全体で磐石な生産体制を構築し、成長戦略へ舵を切ろうとしており、労組としても、意欲、活力をもって新たな環境変化へ挑むことが必要と考えている。そのためには、安定した収入の確保を前提とした上で、人事評価や働き方に関わる人事諸制度の整備や勤務面などのワークルールに関する課題改善などに重点的に取り組むことが求められている。つまり、ライフとワークの両面から満足度を高め、人と絆を大切に作る企業文化をより強くしていくことが求められている。総じて言えば、生産拡大が単なる労働強化ではなく、働く環境が整備され、ライフとワークのバランスが取れ、「健康」も含

図1 ANA健康フロンティア宣言——運営・取り組み内容・具体的目標値



めた、従業員の満足感を伴った状態こそが、2009年を乗り切れる必要条件であると考えている。

### Ⅲ 事例紹介①——「ANA健康フロンティア宣言」

日本全体が高齢化に向かい、社会環境も複雑化する中、生活習慣病やメンタル不全の増加といった現象が顕著となっており、当社においても同様な傾向が見られるようになってきた。平成13年から16年までの3年間で、健康診断で要管理者と診断された社員の割合は18.5%から23.0%まで増加しており、一人当たりの医療費も9%増加した。そこで、社員全員が健康増進に向けて、積極的な取り組みを行うことが必要であるとの判断のもと、経営と全日空健康保険組合（以下、健保）が従来以上に連携を強化して、社員の健康増進を推進していくことが示された。QOL (Quality of Life) を高めることにより、結果として生産性向上と健保の医療費増勢の抑制を図っていく取り組みを実施することとした。これが「ANA健康

フロンティア宣言」の基本となる考え方である。「ANA健康フロンティア宣言」は「健康でつくるANAらしさ」をスローガンとし、ANA・社員・健保が三位一体となって推進する健康増進施策として位置づけている。その運営や取り組み内容、また具体的な目標値については、上記の図1を参照いただきたい。

「ANA健康フロンティア宣言」は、生活習慣の改善サポートとメンタルヘルスサポートの二つの柱から成り立っている。生活習慣の改善サポートについては、まず定期健康診断の際の健診データや問診をもとに、低リスク者から要治療者まで階層化し、その後の情報提供、生活改善プログラムによる積極支援を行うものである。そういった動機づけ、行動変容から改善を促すもので、プログラムもさらに細かく、運動、栄養、喫煙に分かれる。運動では、歩数計を利用したウォーキングが中心である。栄養に関しては、専門スタッフの指導による運動・栄養管理として、スポーツクラブと提携した運動プログラムの提供や栄養指導が行われる。喫煙については、保険適用外の禁煙外

来費用の補助、禁煙パッチ購入費用の補助やインターネット禁煙マラソンの参加費用の会社負担などが主な内容となる。

労使においては、2006年1月の福利専門委員会（組合員の福利厚生について専門的に協議する労使協議会の名称）で1回目の協議を行い、労組としての意見を経営側に提示した。その後の協議を経て、2006年4月より「ANA健康フロンティア宣言」が正式にスタートした。労組としては、この施策の提案段階から、前向きに受け止められる施策であると評価しつつも、一方で不足点をいくつか指摘し改善を求めてきた。その一例として、生活習慣と就労時間の関係がある。就労時間が長ければ、疲労やストレスが蓄積し、外食が増えるなど、生活習慣病の要因となることが考えられる。生活習慣病予防の観点からは、総実労働時間の短縮も重要な要素であると指摘したところ、会社からは、定期健康診断の問診項目を充実させ、労働時間、外食の回数などを盛り込み、より詳細に生活習慣を把握できるよう工夫するとの対応を得ている。

#### IV 事例紹介②——メンタルヘルスサポートに対する取り組み

全日空労使においても、過重労働やストレス拡大に対する対策として、総実労働時間の短縮を目指した取り組みとともに、メンタルヘルス対策を進めてきた。2002年に、外部機関の協力を得て、組合員個人で実施できるWeb上でのセルフチェックを導入した。導入当初、利用者が限定的であったが、初年度、2年目と、年を経るごとに増加した。その後のさらなる対策として、セルフチェックのデータを活用し、①ストレス、活性度の現状把握、②ストレス改善のポイント、③組織の課題、④カウンセリングのポイントの4点を中心とした職場別の組織診断（組織単位の分析）を行っている。一方で、外部機関を活用したオープン式のセミナーを実施し、組合員の自発的な健康管理も促すなど、組織、個人の両面から対策を講じている。その後も労使協議を重ね、期を重ねるごとに対策を追加してきた。そういった試行錯誤の結果とし

て、2006年4月、上述した「ANA健康フロンティア宣言」に基づくメンタルヘルスサポートの骨格が提示された。この内容に関しては社内広報誌を活用した全社員向けの周知が行われている。その内容を以下に抜粋して紹介する。

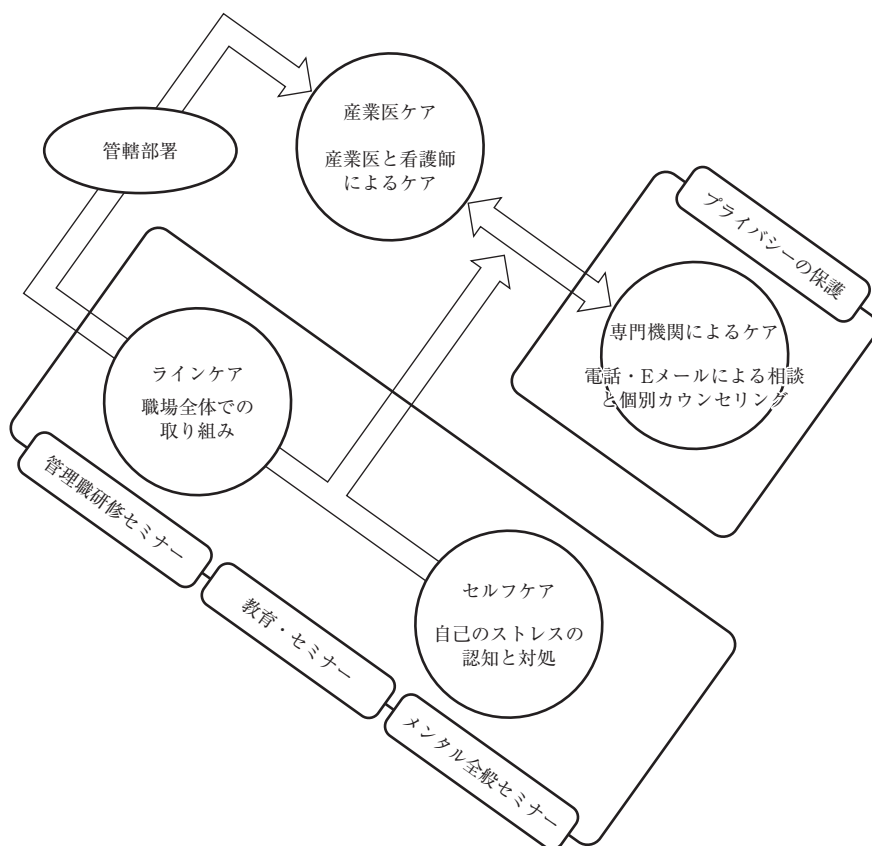
「宣言」決定以降も「ラインケア」を中心に労使協議を継続し、今後に向けた課題の確認を行っている。ラインケアの管理職研修の内容は、メンタルヘルスケアの重要性や過重労働が与える影響、部下の悩みをうまく引き出す対話方法などの講義やロールプレイである。受講した管理職から好評であったとの報告が経営からあったが、全管理職の受講に2年程度かかることが今後の課題である。他方、組合員個人が受講したセルフケアのデータを各職場単位で分析し、管理職のラインケアに生かすといった組織的な対応はできておらず、個人単位での対応に留まっていることが問題である。労組としては、管理職研修の実施状況や職場での運用状況を確認すると同時に、全社員がメンタルヘルスに対する正しい知識を持ち、「相互の兆候把握」と「適切な初動」を進められるような周知、教育の充実を求めていく。まだ本格的にスタートしたばかりの取り組みであり、具体的な成果が見られるまでは継続して労使協議を行っていく予定である。

#### V 事例紹介③——社員価値向上・社員満足度調査

最後に、これまで紹介した事例とは少し観点が異なるが、仕事の中の幸せ、いわゆるやりがい、働きがいや、働きやすい環境づくりの観点から、「ES（従業員満足）」の向上に向けた取り組みについて触れておく。

全日空労組では、2000年12月に経営対策活動として組合提言を出した。その中で、経営再建の実現は「人」が担うため、ANAグループが「人」を大切に、「人」を育てることができ企業グループとして再生するべきと主張している。この考え方を共有し、すべての従業員が今一度、勇気と自信を取り戻し、ANAグループの将来に向けて、活力をもって改革に邁進することを願って提

図2 「ANA健康フロンティア宣言」によるメンタルサポートについて  
 —EAP<sup>1)</sup>導入による充実サポート体制



- セルフケア（心の健康チェックプログラム）……Webによる自己診断プログラム
- セルフケア（全社員向けオープンセミナー）……認識向上とストレスへの対処法学習
- ラインケア<sup>2)</sup>（管理職研修）……職場環境への配慮の必要性および方法，万一の休職後の再発防止，対処法等，専門家による研修
- ラインケア（管理職向けオープンセミナー）……メンタルヘルス・マネジメントアドバンス研修
- 社外専門機関によるケア……厚生労働大臣認定産業カウンセラー，臨床心理士といった専門家との面談や電話，Eメールでの相談
- 社内健康管理センタースタッフによるケア……健康管理センターの産業医，看護師によるケア
- 社内イントラネット上での「健康フロンティア宣言」サイトの開設

注：1) EAP：Employee Assistance Programの略で，企業が社員に対して行うメンタルサポートも含むトータルヘルスサポートシステムのこと。

2) ラインケア：日常的に接する上司が，部下の心の健康状態を把握し，産業医や専門機関と連携しながら個別指導や，職場全体の環境改善を図ることで働きやすい職場をつくっていくこと。

出した提言である。その後，会社とは「人」「社員価値」といったテーマで労使協議を繰り返してきた。

「中期経営戦略」の中で会社は，経営ビジョン達成に向けたミッションを推進するエンジンとして「人」を戦略遂行の中心に位置づけ，「社員価値の増大」の実現に向け，CS（顧客満足）と同様にES（従業員満足）に取り組んでいくことを明確

にしている。顧客価値や株主価値と並んで，社員価値の向上に取り組むことをアピールする企業は多いが，「社員価値とは何か」「誰にとっての価値を定義するのか（会社・社員自身）」「何をすれば向上するのか」については様々な考え方があり，一意には決まっていない。また「社員価値」には「企業が（顧客や株主と同様に）社員を大切にすること」と「社員が価値を生み出すこと」の両方の

意味があることも十分に認識されていない。

経営側は、社員価値とは「顧客の期待に応えるために必要な事業遂行能力及び行動姿勢を高めること」であると定義している。その価値を高めるためには「社員が主体的に行動することに喜びを感じ、わくわくしている状態を作るため、行動を起こすための体制整備と仕組み作りを行なう」ことが必要であると明記している。一方、労組では、社員価値とは「Employability（業務遂行能力）を有しており、社員でいることに満足していること」と定義づけている。会社はその社員価値を増大させるための施策として、「人事サイクルと行動変革サイクルを動かすこと」が必要であるとし、アクションプランを策定している。「人事サイクル」は「人材開発」「人材活用」「評価・処遇」から成り立っており、その「人事サイクル」を動かすためにも、働く環境を整備するための人事諸制度や、評価、処遇を支える人事評価制度など、環境整備に積極的に取り組んでいる（図3参照）。労使間においても、制度改善や制度新設のための労使協議を精力的に行っている。

社員価値を向上させるためには、従来からある「人事サイクル」が回っていることに加えて、社員の行動を変えていくための仕組みが必要であるとの観点から、「行動変革サイクル」という概念を新たに設定し、具体的なアクションプランに取り組んでいる（図4参照）。行動変革サイクルの目指すものとは、方向づけ（理解）により、社員がグループ全体の進むべき方向性を理解し、そこに共感を覚えている状態を作り、動機づけ（確信・行動）により、社員が主体的に行動することに喜びを感じ、わくわくしている状態を作る。そして評価（達成感）により、社員が変革の成果を実感し、誇りを持って生き活きと仕事に取り組んでいる状態を作ることである。

その行動変革サイクルを動かすために、取り組んでいる具体的なアクションプランとは以下のような内容である（図5参照）。当初は社員価値そのものの理解促進に苦労した経緯もあるが、現在ではこれら一つひとつの項目が社員価値向上につながる諸施策であると理解されている。労組においても、「行動変革サイクル」アクションプラン

図3 「人事サイクル」

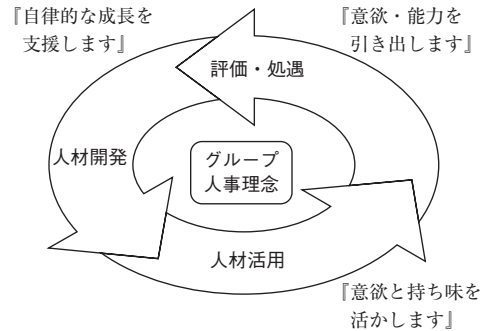


図4 行動変革を促す「行動変革サイクル」

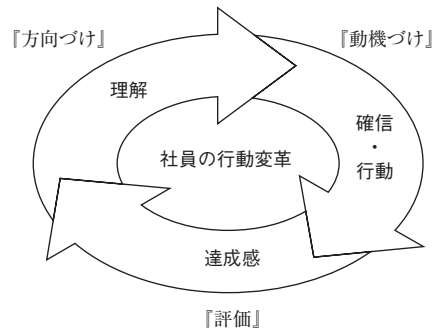
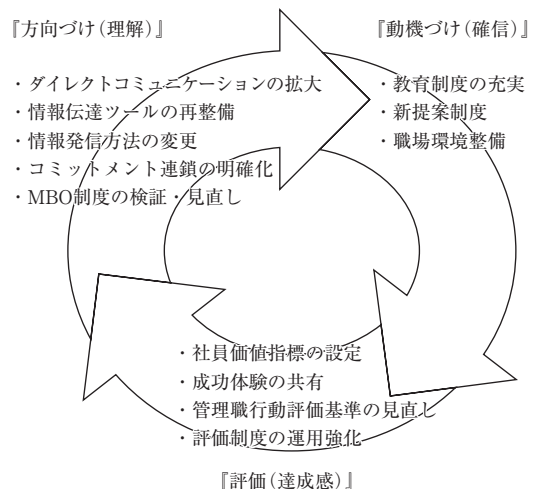


図5 行動変革サイクルにおける具体的なアクションプラン



の進捗確認と意見反映のため、精力的に取り組んできた経緯がある。「人」が「競争力の原点」であるという認識では、労使の問題認識が一致している。そのため、社員価値とは何なのかを組合員と共有し、社員価値を定義づけ、社員価値増大に

向けたアクションプランについて議論した上で、職場で不足している事象を指摘し、事象ごとに改善や対策を求めてきた。

そして、これら諸施策によって高められた「社員価値」を何らかの形で可視化することを目的として、従来から実施していた「社員満足度調査」をベースに、社員のモチベーションや行動姿勢の把握を行っている。以前の社員満足度調査は、社員の満足度を計るための調査であったが、現在では、社員価値向上のために必要な改善点を見出すための組織診断調査、いわゆるモチベーションサーベイとしても活用されている。従業員の満足度、言い換えれば従業員の心の健康度合いを客観的に計るバロメーターのひとつとして社員満足度調査があると理解している。

参考までに、2005年度社員満足度調査の結果の一部を紹介しておきたい。実施期間は2005年10～11月、従業員の回答率は約75%であった。各設問は5点満点でスコア化され、前年比較や職掌別の分析などが示される。「今の職場に満足しているか？」との設問においては、2004年度の加重平均スコアが3.51であったのに対し、2005年度には3.71と改善している。また「当社で働いていることを誇りに思う」との設問においても、同様に3.84から3.89と若干向上している。一方で、社内の一体感や職場の挑戦しようとする雰囲気に関する設問では、比較的低位に留まっていることから、社内風土の醸成には課題もあることを

示唆している。これらはあくまで全社的な結果の総評である。これらをさらに職場ごとに分析し、職場に内在する課題を浮き彫りにした上で、各事業所のアクションプランに結びつけていくことが重要な施策となる。現在も社員満足度調査の前後においては、定期的な労使協議を継続している。その中で、職場での情報共有、職場での課題抽出と改善など、労組としての意見具申も行っている。

最後になるが、ANAのESについてあらためて定義づけしておきたい。ANAのESとは「価値観や企業目標等を共有し、働く喜びや誇りを持って、明るく元気に生き活きと前向きに仕事に取り組んでいる状態」と定義づけられており、単なる居心地の良さを「社員満足」としているわけではない。また社員満足度の維持、向上が、結果的には顧客満足度の向上、生産性の向上につながるものであるとの認識に立ち、社員満足度を「顧客に対してANAらしい価値を提供するための基礎体力指標」と位置づけている。2009年に向けては、社員満足度の向上こそ、もっとも重要な経営戦略であると理解しており、その具現化に向けて、今後よりいっそう、労組の役割が重要であることを肝に銘じている。

くろき・たかし 航空連合 全日本空輸労働組合中央執行委員。