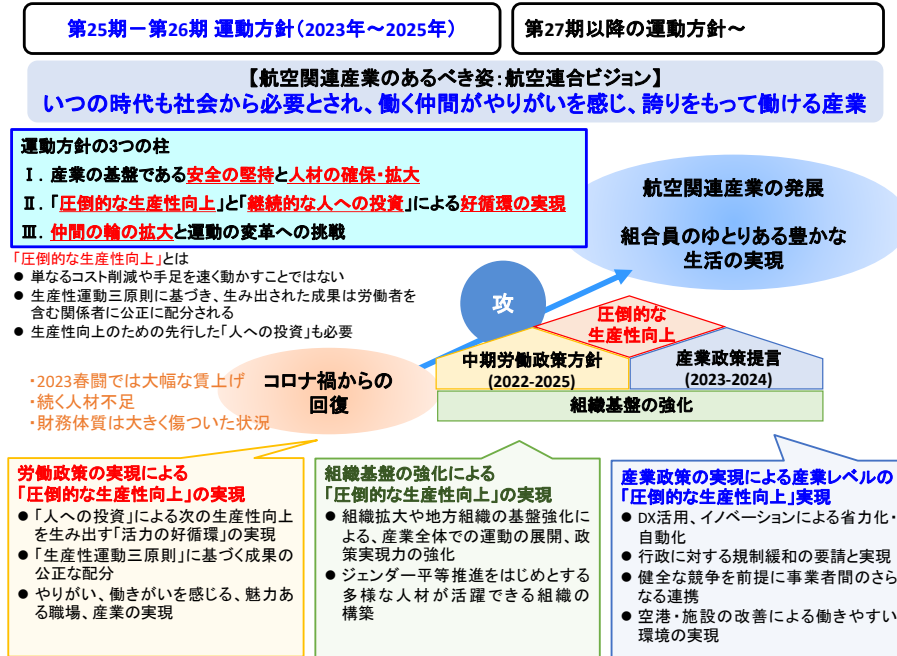


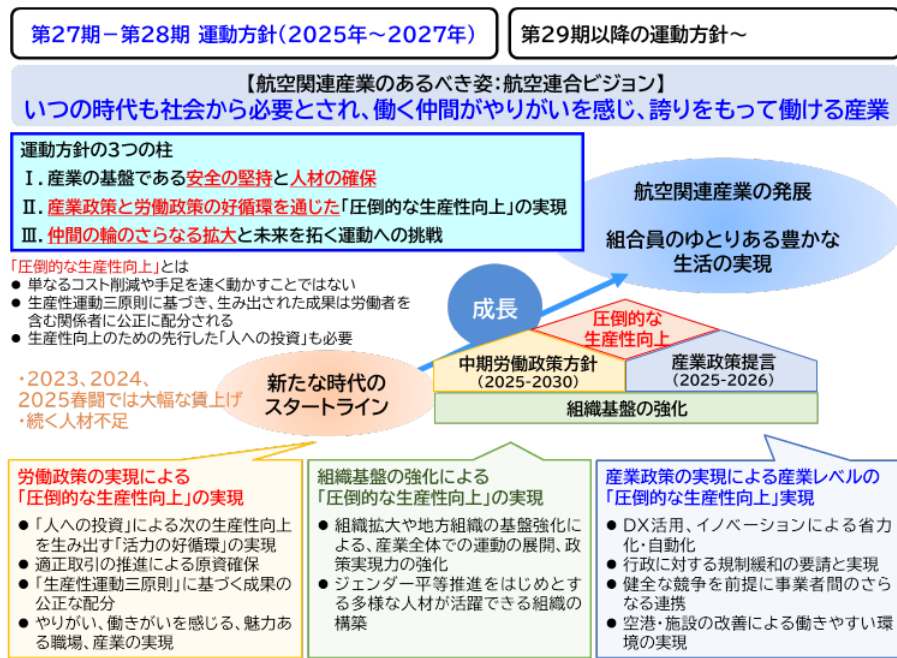
参考資料

【参考資料 A】

● 第 25 期—第 26 期運動方針



● 第 27 期—第 28 期運動方針



航空連合ビジョン

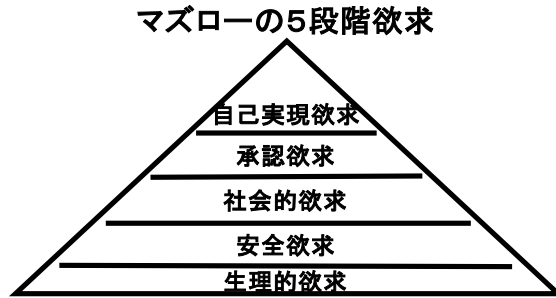
航空関連産業の存続・発展をめざしていくなかで航空連合がこの先中心に据えるビジョン。

- ①我々の産業が社会から必要とされること
 - ②外から航空関連産業を見た時に、働いている我々がいきいきと働いていること
- この2点が非常に重要となってくる。

【参考資料 B】

マズローの5段階欲求

我々のめざす「航空連合ビジョン」到達に向け必要不可欠である「社会貢献」＝「周囲のことに目を向けることのできる状態」とは、個人レベルでどのような状態であるのかという点を始点に考えを巡らせた結果、「人」に「欲求」の面から焦点をあてた際の根幹の考え方にいきついた。



人間は、低次の欲求が満たされていない状態ではより高次の欲求を求めづら（そういう考えに及ばない）動物だという事を認識する必要がある。低次の欲求とは、生理的欲求、安全欲求、社会的欲求の事を主に指す。具体的には、自身の生活が安定しない状況や、所属する集団がコロコロ変わるといった所属箇所が安定しない状況等の中では、より高次の利他の欲求である『自己実現欲求』を満たそうとする行動は生じえないということを示している。

従って、集団として産業の存続・発展を目指すのであれば低次欲求を安定させることが第一に必要である。

【参考資料 C】

ハーズバーグの二要因理論

「人の欲求さえ満たしていれば周囲に目を向けることのできる人が増えていくのか」という考えを巡らせた結果、人の欲求には「耐性」が存在し「一度満たしても再び不満の要因になるもの」と「一度満たすと長期間不満の要因になりにく

ハーズバーグ『二要因理論（動機付け・衛生理論）』

衛生要因 (一度満たされても再び不満の要因になりやすい)	動機付け要因 (一度満たされると満足感が継続しやすい)
<p>【仕事上での主な衛生要因の例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・賃金、賞与 ・上司との関係 ・同僚との関係 ・労働条件（福利厚生） 等 	<p>【仕事上での主な動機付け要因の例】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・成功体験 ・周囲に認められているという感覚 ・責任と権限を与えられている ・やりがいを感じられる職場 等

いもの」とが存在するとの考え方にいきついた。いい組織・職場にし、組織として社会貢献に矢先を向ける上では、個人の欲求を満たすのみならず、労働条件や環境、そしてモチベーションについても重要だと考えた。その結果、「どのような要因で欲求を満たすことができたのか」という「要因」の面から「人」に焦点をあてたこの根幹の考え方にいきついた。

人間には耐性が備わっており、一度得た満足感や充足感を、同じ方法で得続けることは困難なつくりをしている（同じ満足感や充足感を得る為にはより強い刺激を求めるようになる）。これは、『外的要因』により満足感や充足感を得ている場合におこる現象であり、ハーズバーグはこれを『衛生要因』と位置付けており、この考え方を労働の局面に置き換えると、賃金等のいわゆる労働条件がこれに該当する。従って、労働条件の上昇は一過性の満足感や充足感を得るに過ぎず、産業に人材を繋ぎとめておく『キャリアアンカー』としての役目は弱いと考えられる。これに対し、外的要因に左右されず、モチベーション（満足感や充足感）を高く持ち続けることができる事が人間にはできる場合がある。それは『好きこそものの上手なれ』という言葉があるように、『自分が興味のあること・好きな事』に対しては、見返りを求めずに没頭してしまうという場合である。ハーズバーグはこれを『動機付け要因』と位置付けている。労働の局面において、社員全員が興味を持てるものを与える事は困難だと考えるが、少なくとも社員の適性を捉えそういった事に挑戦さ

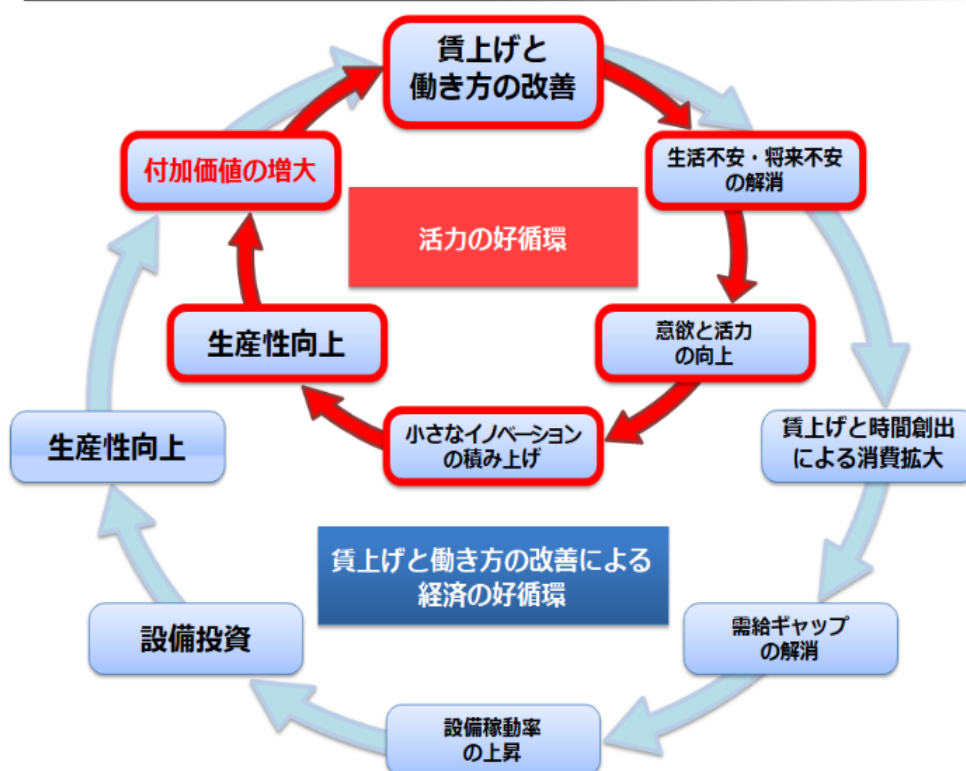
せる環境を提供する努力はできると考えると同時に、そこが少しずつできていけば、動機付け要因による満足感や充足感を得ることにつながり、一過性ではない感情を持ち続けることができると思う。

【参考資料 D】

活力の好循環

賃上げと働き方の改善を起点とする好循環サイクルとして、航空連合 2014 春闘方針において確立した考え方。

賃上げと働き方の改善を起点とする好循環の実現を！



【参考資料 E】

一言で「生産性」と言えども、様々な切り口からみた「生産性」がある。「生産」の対象は金銭なのか、物量なのか、そして、それを「生産性」という指標にするには、1人当たりなのか、1時間当たりなのか、1機あたりなのかなど、考えなければならない多くのことがある。逆にいうと、「生産性指標」を作成するうえで、なにを持って生産性とするかという「考え方」の部分がもっとも重要であり、労使で共通認識をもつべきポイントである。

今回、第24期の総合福祉委員会や中央執行委員会において議論を重ね、航空連合としての生産性指標を作成した。

航空連合の生産性指標の数値化に至るまでのプロセス(A~D)と過去データを用いて算出した生産性指標の数値および経年グラフ(E)は以下のとおりである。

A) 生産性指標の基本的な考え方

生産性の原点に立ち帰り、産別の視点で「産出」と「投入」が何になるかを考えるこ

とからスタートし策定を進めた。

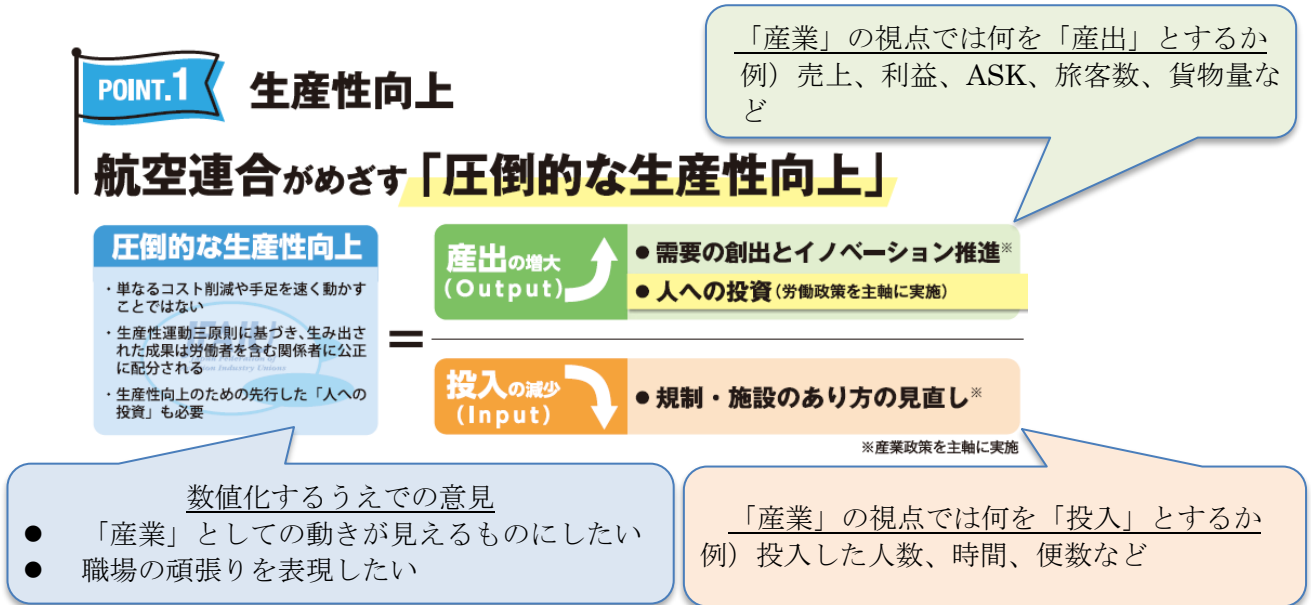


図 E-1 生産性指標の分子・分母項目の検討

B) 策定した生産性指標の全体的な考え方

生産性指標は、「付加価値生産性」「物的生産性」「従業員変化率」について経年変化を追う生産性指標とし、3つの生産性指標では表現しきれないものについては補助指標を用いることとした。

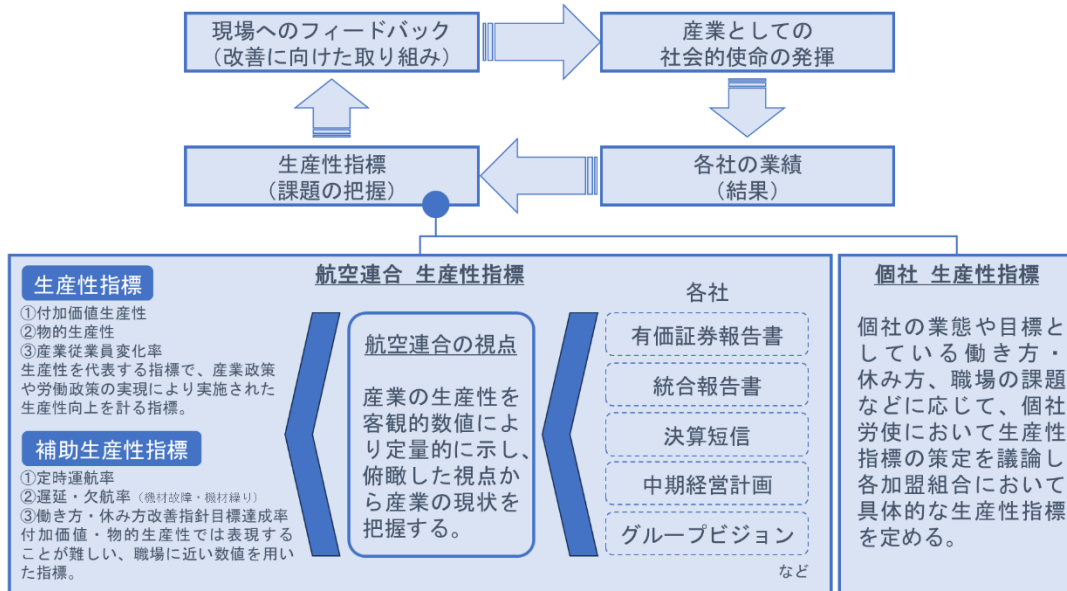


図 E-2 生産性指標の全体像と考え方

C) 生産性指標を策定するうえで考慮したこと

- 航空連合が設定する指標は「産業全体」を捉えたものであること。

個社で設定する指標は、個社を捉えた指標であることが大切であり、航空連合と同じ指標とする必要はない。

- 経年的に変化を追うことを目的とする観点
 - ✓ 客観的かつ定期的に数値が公表されるものであること
 - ✓ 数値データ取得が比較的容易であること
 - ✓ 使用するデータが分かりやすいものであること

D) 生産性指標の分子と分母の具体化

B)の全体的な考え方で示したとおり、航空関連産業に集う仲間が生み出したもの（日々の業務の結果）が最終的にどういった数値に表れるかを考え、以下の結論にいたった。

前提の考え方

主となる指標は、社会へ提供した生産量を金額換算したもの（金銭面）および物理的に生み出した生産量（物質面）を用いて数値化を実施。

生産性の呼称定義

金銭面の生産性 → 「付加価値生産性」
物質面の生産性 → 「物的生産性」

分子：金銭および物量

付加価値生産性および物的生産性の分子となる「産出」は、最終的に以下の数値に表れるとの考え方のもと数値化を実施した。

金銭面 → 営業利益や人件費などの“付加価値”として決算に表れる。

物質面 → 座席キロ（ASK）、貨物輸送量（ATK）として決算に表れる。

- 付加価値の定義

図 2-13 および図 2-14 の考え方を参照し、付加価値を算出した。売上から外部購入価値を引き付加価値を求める方法と、付加価値と位置づけられているものを足し上げる方法の両面から検討した。企業が公表をしているデータを検討したところ、外部購入価値に相当する項目、付加価値と位置づけられている項目いずれも、公表されているデータから收拾することは難しかった。公表されている数値を基に検討したところ、以下の項目の合計を付加価値として定義づけ、航空連合の付加価値生産量とした。

- ① 営業利益
- ② 人件費
- ③ 減価償却費

なお、人への投資としての教育費についても付加価値生産量へ加えることも検討したが、データが公表されておらず、定量的に計ることができなかったため、今回は除外した。

- 物的生産量の定義

座席キロ（ASK）と貨物輸送量（ATK）の和を物的生産量と定義した。加えて、両者の単位を「座席キロ」揃えるため、貨物輸送量（ATK）を0.077t

(77kg、旅客一人当たりの重量)で除し、座席キロに置き換えを行ったうえで、合計を算出している。

分母：産業全体の社員数

分母は国内航空会社（グループ社含む）の社員数を産業の人数とし、1人当たりの生産性として表現することとした。投入の労働時間で除することにより、1時間当たりの生産性を算出することも検討したが、航空関連産業全体の客観的な労働時間のデータが取得できないことから対象外とした。なお、産業の社員数は、国土交通省が公表している「国内輸送実績」の中で「特定本邦航空運送事業者」とされている航空会社（グループ含む）を対象とした。対象となる航空会社は以下のとおり。

表 E-1 国内輸送実績で統計対象になっているエアライン(単位:%)

	日本航空(注3) (法人番号 7010701007666)		全日本空輸(注3) (法人番号 1010401099027)		日本トランスオーシャン航空 (法人番号 3360001001727)		スカイマーク (法人番号 7010801019529)		AIRDO (法人番号 6430001021797)		ソラシドエア (法人番号 2350001002669)	
R5.4~6	88.81	-96	87.2	-95	92.83	-96	93.71	-98	86.31	-95	91.88	-96
R5.7~9	82.62	-92	80.09	-89	92.02	-97	89.34	-96	78.06	-90	87.47	-94
R5.10~12	84.22	-89	83.8	-91	92.54	-93	92.2	-94	86.33	-96	89.81	-93
R6.1~3	83.42	-92	82.81	-89	88.86	-94	90.25	-95	76.44	-80	87.33	-90
R5 年度上期	85.7	-94	83.61	-92	92.43	-97	91.52	-97	82.15	-92	89.68	-95
R5 年度	84.75	-92	83.47	-91	91.55	-95	91.38	-96	81.83	-88	89.12	-93
	スターフライヤー (法人番号 6290801006558)		Peach Aviation (法人番号 7120101047384)		ジェットスター・ジャパン (法人番号 3040001076850)		スプリング・ジャパン (法人番号 7010601043349)		計			
R5.4~6	93.23	-98	80.82	-85	89.64	-91	95.09	-98	88.49	-95		
R5.7~9	88.27	-95	74.95	-85	83.15	-92	93.79	-97	82.32	-91		
R5.10~12	91.65	-95	82.43	-80	83.69	-89	93.63	-96	85.34	-89		
R6.1~3	89.8	-94	81.1	-75	77.72	-80	81.13	-89	83.66	-89		
R5 年度上期	90.72	-96	77.77	-85	86.19	-91	94.4	-98	85.37	-93		
R5 年度	90.73	-95	79.65	-81	83.49	-88	90.75	-95	84.95	-91		

出典：国内輸送実績（国交省）

表 E-2 生産性指標(主指標)の分子・分母項目および補助指標一覧

指標名	指標の要素・数値の項目名 ()内は数値の参照元			何を表現したか	
生産性指標	M-1	付加価値生産性	分子	営業利益【円】 (決算短信等)	産業として生み出した1人当たりの付加価値
				人件費【円】 (決算短信等)	
				減価償却費【円】 (決算短信等)	
		分母	産業全体の社員数【人】 (有価証券報告書等)		
	M-2	物的生産性	分子	ASK(座席)【百万座席キロ】	産業として社会に提供した1人当たりの物的価値 ※ATKはASKに換算 貨物77kgあたり1座席として換算
				ATK(貨物)【百万トンキロ】	
分母			産業従業員数【人】		
M-3	産業従業員数変化率【%】 (2019年度水準への復元率)				
補助生産性指標	S-1	定時運航率【%】			1便の定時運航にかける各部門の頑張り
	S-2	遅延・欠航率(機材故障・機材繰り)【%】			機材品質向上や効率的な機材繰りに関する各部門の頑張り
	S-3	働き方・休み方改善指針目標達成率【%】			航空連合ビジョン

E) 生産性指標の経年変化

各企業の過去の決算短信や有価証券報告書等を参照し、D)にて検討した生産性指標項目を数値化した。2017年以降の数値を用いて経年変化を以下に示す。

表 E-3 生産性指標の経年変化(M-1、M-2 および M-3)

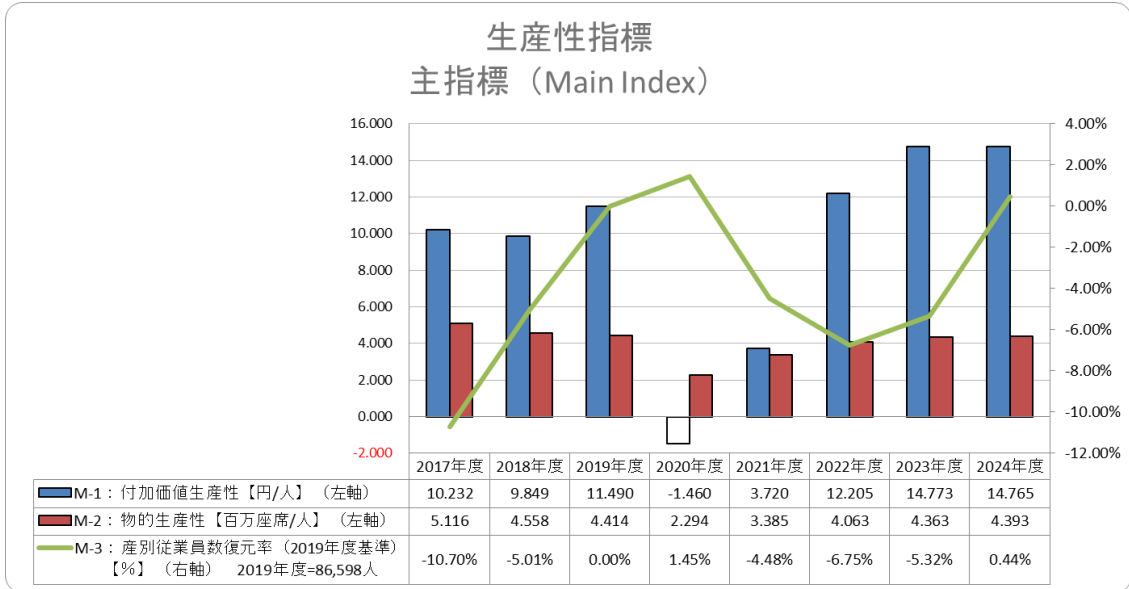
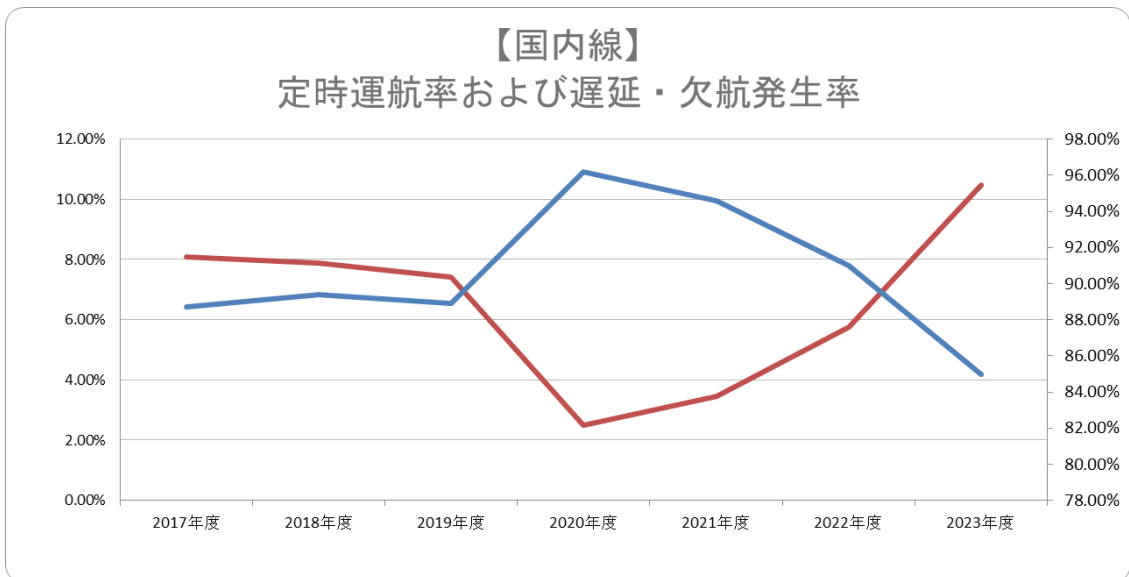


表 E-4 補助生産性指標の経年変化(S-1 および S-2)
(2024年度のデータは中期策定時国交省から未発表のため未反映)



G) 生産性指標の理解を深める Q & A

Q. 「付加価値」になぜ減価償却費が入るのか？

A. 「付加価値」とは、「売上から社外に費用を支払ったあとで残ったもの」と考えてください。会社は、社外といろいろ取引したり、仕入れたものを加工して、製品・商品・サービスを提供し、売上に寄与します。そうした外部に支払った費用を差し引いて残ったものは、自社で使い道を決めることができます。たとえば投資をしたり、賃金に充てたり。付加的なものだからこそ、自社で決められるのです。投資をすれば、製品の増産であったり、より良いサービスの提供を通じて、さらなる売上につながります。これは、より大きな「付加価値」の源泉になるものです。償却費は、投資して購入した固定資産をそれが使える期間、毎年、按分して計上するものです。投資を按分したものですので、「付加価値」といえますね。賃金も、人への投資です。社員の賃金を上げる、または新たに社員を雇うことで、より大きな売上につながります。これもまた、より大きな「付加価値」の源泉になります。

Q. 従業員数が減れば、付加価値生産性が上がるのか。経営者に、採用抑制のインセンティブが働くのではないか。

A. 分母に従業員数を入れていますが、分子には付加価値として人件費が入っています。たとえば従業員数が減少すれば、おおむね同じ比率で人件費が減少するので、付加価値生産性は、ほぼ一定とみなしてよいと考えられます。逆に言えば、従業員を増やしても、人件費が増えるので、生産性は一定です。生産性を上げるためには、人件費以外のコストをいかに抑えるか、または、人を増やす以上の収入をいかに得るかがポイントになります。そこで、カギとなるのが投資です。付加価値を投資(新技術導入)に回して、たとえば外部委託費を抑制して利益を上げることも生産性は上がります。よって、経営側に採用抑制をするインセンティブが働くとまでは言えないと考えています。