

従業員とのかかわり

ANAグループ人事理念

「挑戦する人材の創造」

一人ひとり自らの「成長」に挑戦し、
グループ全体でお客様の「感動」に挑戦する。

チャレンジャーとしての限りなき「挑戦」が
「強いANAグループ」をつくる。

いきいき人財投資戦略

首都圏空港発着枠拡大などの事業拡大のチャンスを実感にとらえて成長するため、その推進力となる「人財」への積極的投資に向け、「グループ3万人いきいき人財投資戦略」を策定しています。「人財」である社員が、より働きがいを感じ、能力を発揮できるしくみづくりを実現していきます。

新時代に勝ち残るための人材育成

「価値創造の源泉は人」であるとの基本方針の下、「真のグローバル化」を成し遂げ、「グループの総合力」で厳しい競争環境を勝ち抜くべく、①「グローバル」と②「グループ」をキーワードにした人財マネジメントを2012年3月期～2013年3月期の最重要課題と位置づけています。

また、新たな事業環境への挑戦と変革を果たし、ANAグループ社員と企業の継続的な成長を支える基盤を構築していくため、③「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進していくこととしています。多様性を受容し、その多様性を強みへと昇華していくことにより、「グローバル」と「グループ」の課題解決を確実なものとしていきます。

アクションプラン：①「グローバル」

経営環境の急速なグローバル化に対応すべく、2012年3月期より3カ年を重点期間と位置づけ、グローバル人財戦略アクションプラン「ANA Global Talent Program 2011」を展開し、「グローバル」人財の重点的かつ計画的な育成・配置の強化を行います。職場の意識改革・風土改革を果たしつつ、社員全員がグローバル対応力を向上させていくことを目指します。

同時に、海外雇用社員のさらなる活用を図りながら、多様な人財の登用も進めていきます。

〈グローバル人財育成に向けた取り組み〉

グローバル大競争の時代を支える「人財」を計画的かつスピード感を持って養成していくための施策として、海外の現地採用スタッフが本邦のANAグループ事業所に滞在して日本のスタッフと協業機会を持つ「エクスチェンジプログラム」や、日本のスタッフを海外の事業所に派遣する「海外実務研修」などの制度を設けており、それぞれ内容の充実を図っています。2012年3月期からは海外現地採用スタッフの日本国内への異動や、国内採用の新入社員の海外配置も行っています。国内、海外のANAグループスタッフが、双方で異文化理解を深め、将来において国内と海外事業所の架け橋となる「人財」を育成することを目的としています。



オペレーション統括本部
旅客サービス部主席部員
ダジャニー ナヒーール



東京空港支店
旅客部スタッフ
張 菲菲



シンガポール支店
空港所スタッフ
新谷 謙太

アクションプラン：②「グループ」

ANAグループは、グループ内での会社横断的な人財育成・活用を促進し、グループの総合力を引き出すしくみづくりを加速化していきます。具体的には、グループ内の人財流動をさらに促進していくため、グループ経営管理職制度の導入や出向者サポート体制の充実を行うほか、グループ全体での人財育成とスキル・ノウハウの共有化に向けて、部門別グループ人財開発プランの策定・見直しやグループマイスター制度の導入などに取り組みます。同時に、グループ一体感のさらなる向上を目的に、「グループ全体で業績を実感できるしくみ」の本格導入・定着化やグループ健康管理体制の拡大を推進していきます。

アクションプラン：

③「ダイバーシティ&インクルージョン」

「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進していくうえで、意識・風土改革の実現を目指した講演・セミナーなどの企画・開催や、海外も含めたESS（従業員満足度評価）のさらなる活用に注力します。また、多様な働き方の推進・支援および社員がいいききと働ける職場づくりに向けて、テレワーク（在宅勤務制度）の導入、シニア社員の一層の活躍推進や障がい者の雇用推進に取り組んでいます。

〈女性の活躍推進〉

「グループ3万人いきいき人財投資戦略」で掲げた「多様な人材と多様な働き方でイノベーションを生み出す」ためのアクションプランとして、女性キャリア研修やメンター制度*（先輩社員が後輩の課題達成や問題解決をサポートし、後輩の成長を継続的に支援する制度）の実施、イントラネット上でロールモデルの紹介などを行い、女性のキャリア形成をサポートしています。

また、育児と仕事の両立支援の一環として、懐妊・育児休職者を対象にしたセミナーの実施や、短時間勤務や短日数勤務の導入など、さまざまな支援制度を整えています。その結果、育児休職取得者は年々増加し、そのほとんどが復職するなど、成果も明確に現れています。

※ ANAのメンター制度は「同じ悩みを通過してきた先輩のアドバイスを気軽に聞ける場の提供や社内ネットワークづくり」を目的としている独自性が評価され、(財)日本生産性本部の「メンターアワード2011」の優秀賞を受賞しました。



「メンターアワード2011」授賞式

〈多様な育成施策〉

ANAグループでは、日々の航空機の運航を支える運航乗務員、客室乗務員、整備士などの専門的な訓練の充実はもとより、2007年にはANA人財大学という人財育成担当部署を設置し、階層別研修や選択型研修など、人事研修の充実を図ってきました。

社内外の講師による講義だけでなく、野外での体験学習や座禅などの手法を組み合わせることで、研修効果を高める工夫を進めています。また、グループ経営の深化の中で、階層別研修や選択型研修のグループ共通化を促進し、グループ全体での価値観共有や人財価値の底上げにも積極的に取り組んでいます。

これらの育成施策を通じて、全グループ社員の自律的なキャリア開発を支援し、社員一人ひとりがそれぞれの役割の中で能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。

ANAグループビジネススクール

ANAグループの中堅層（20歳代後半）／監督層（30歳代半ば）を対象にグループ全体で集合教育を実施しています。中堅層を対象としたカリキュラムではリーダーシップや課題解決手法などを学び、自部署のビジョン達成に貢献する力を育成します。また監督層では、他社事例の研究や異業種で経営者として活躍してきた人物と直接交流する機会などを設け、会社の枠を超えて従来の固定観念や慣習を変革し、新たな価値を生み出すことができる「人財」を育成しています。



ANAグループビジネススクールの集合教育

詳細なご報告

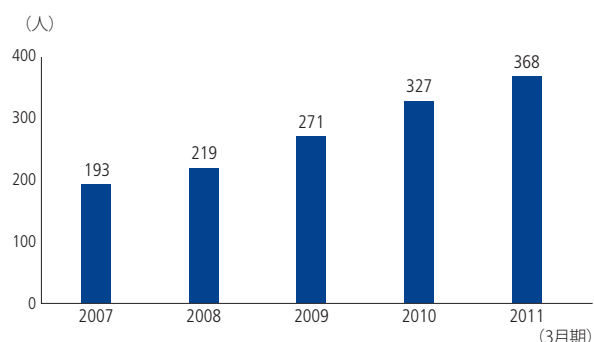
「仕事」と「家庭(私生活)」の両立支援に向けて

ANAでは育児休職は懐妊直後より取得可能であるほか、2008年4月からは短時間勤務制度や育児日(月3日間の休暇)を小学校3年生まで適用拡大し、客室乗務員には2010年4月より、シフト部門には2011年4月より、短日数勤務を導入しました。また、休職中の社員を対象とした「育児休職者セミナー」の開催や育児休職者支援システム「wiwiw」の導入、社内専用ホームページに両立支援に関する情報を提供するなど、制度を利用しやすい風土づくりにも取り組んでいます。加えて、多様化する働き方のニーズに対応するため、就労時間が選択できる部分就労型客室乗務員制度なども導入しています。

また、介護関連については、2008年4月に介護などで利用できる特別繰越休暇の積み立て限度日数を120日まで拡大するなど、より一層の充実を図っています。

2011年3月期の介護休職制度の利用者は24名となっています。

◆ 懐妊育児休職制度利用者



◆ 次世代育成支援認定マーク(愛称「くるみん」)

ANAは、2009年8月、次世代育成支援対策推進法に基づき、厚生労働省より「次世代の育成支援に積極的に取り組む企業」として認定を受けました。



〈こども職場参観日(ANA きっずでい)〉

ANAでは、東京都の「東京しごとの日」事業への協力、ならびにワーク・ライフ・バランス推進のためのより具体的な取り組みの一環として、「こども職場参観日(ANA きっずでい)」を毎年実施しています。ANAグループ社員の子供を会社へ招待し、親の働く職場を見学、体験してもらうことで家庭における親子の会話が広がり、また職場の同僚の家族に会うことで、互いのワーク・ライフ・バランスを尊重する風土や意識の醸成を図っています。



「こども職場参観日」(訓練センターにて)

シニアがよりいきいきと働くために

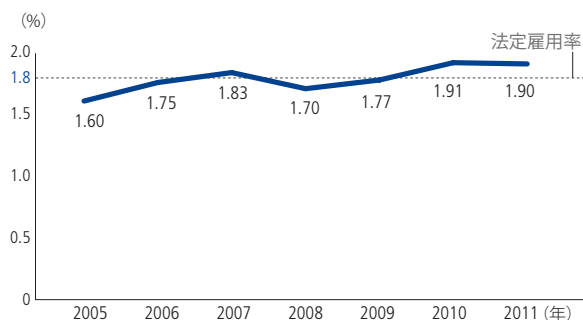
公的年金制度の支給開始年齢の段階的引き上げへの対応と、社員の持つ高いスキル・ノウハウを活用してANAグループの品質向上を図るために、「雇用延長制度」を導入しています。最長65歳まで就労できる環境を整備し、60歳以降の就労については、フルタイムに加え、部分就労(少日数勤務型および短時間勤務型)も導入しています。

障がい者雇用の拡大推進

ANAでは航空業界初の特例子会社となるANA・ウィング・フェローズ(株)を1993年に設立し、雇用機会の創出に取り組んできました。また、ANAのみならず、ANAグループとしてさらなる推進を図るべく、2011年4月には、スワンベーカーリーを運営する(有)ヴィ王子を、グループで2社目の特例子会社として迎え入れました。さらに、エアーニッポン(株)・ANAウイングス(株)・(株)エアージャパンの3社についてグループ適用の認定を受け、2011年6月現在、6社合算で雇用率1.90%を達成しています。

今後も引き続き、障がいのある方がやりがいを持って働くことのできる場を多くの会社・職場の中に創出し、社員が相互に尊重して高めあい、多様性をANAグループの強みとする、真のダイバーシティ&インクルージョンの実現を目指して取り組みを進めていきます。

◆ANAの障がい者雇用率



※ 2010年まで:ANAおよび特例子会社の2社合算値
2011年:ANAおよび特例子会社(2社)、グループ適用(3社)の6社合算値

「褒める文化」の定着に向けて

安全性・定時性など、日々のオペレーションにおける基本品質の維持向上は、私たちエアラインにとっての絶対的な命題です。そのために、失敗をさせないための業務管理や、失敗してしまった場合の原因究明と再発防止に多くのエネルギーを費やしています。

一方で、このような管理型のマネジメントだけに頼ると、社員を萎縮させ、創意工夫や努力により自発的に付加価値を生み出そうとする自主性にブレーキを掛けてしまいかねません。私たちANAグループでは、「褒める」というマネジメントを通して、社員のやる気と自主性を引

き出し、一人ひとりが仕事を通して生み出す付加価値をさらに高めることができると考え、以下の取り組みを行っています。

〈お客様からの声を届ける〉 —賃金明細書—

ANAでは2004年10月より、社員の「賃金明細書」の表紙に、お客様からいただいたお褒めやお礼の言葉を毎月掲載しています。

お客様の声をより身近なものとして徹底的にこだわり、社員のCSマインドと顧客満足度の向上につなげるために、社員の発案により始めました。これは、ANAが掲げる「お客様と共に最高の歓びを創る」というブランドビジョンの実現に向けた取り組みの一つです。



賃金明細書

〈仲間の仕事を褒める〉 —Good Job Card—

フロントラインでは、互いの仕事のよいところを見つけたら、それをカードに記入して本人に手渡す「Good Job Card」を推進しています。

この制度は、仲間の仕事を褒めることを通じて、他人の仕事に関心を持つと同時に、お互いの仕事に誇りを持つという風土づくりに役立っています。



Good Job Card

〈仲間が創りあげた歓びを共有する〉 —ANA's Episode—

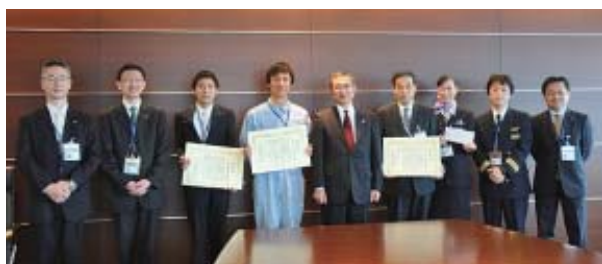
年間数百件にも上るお客様からの歓びの声と、グループ内各部署から集まった多くの社員からの歓びの声をまとめて「エピソード集」として発行し、社内配布しています。私たちの仲間がお客様と共に創りあげた歓びに触れ、自分たちが生み出している仕事の価値を再発見したり、ANAグループの一員であることに自信と誇りを感じたりすることで、社員のCSマインドとモチベーションの向上に役立てています。



エピソード集

〈褒める企業文化醸成に向けた表彰制度〉

ANAグループでは、「ANAらしさ」の具現化と、独自性・創造性あふれる企業文化の醸成を目的として、2008年3月期より「ANAグループ社長賞」の表彰制度を設けています。また、2009年3月期から「WOW!賞」を新設し、既存のしくみや価値観にとらわれない自由な発想を通じて、身近な職場で働く仲間に活力を与えるような社員や職場を表彰していきます。



「ANAグループ社長賞」2011年3月期受賞
ANAウイングス(株)、全日空整備(株)、ANAテクノアビエーション(株)の受賞者

人権尊重に関する取り組み

「社会とともに歩み続ける企業として、社会に存在するさまざまな人権問題の解決に取り組む」を基本方針として、「ANA人事部人権啓発室」に専任の担当者を配置し、人権啓蒙活動についての企画立案を行っています。また、各事業所に配置されている推進役「CSRプロモーションリーダー」の活動支援を継続的に実施しています。

インターンシップ制度の導入

ANAではインターンシップ制度を導入し、学生の方々に空港サービスの職場体験、実践を通して、「働く」イメージづくりの場を提供しています。今後も積極的に機会の拡充を図っていきます。

社員とのコミュニケーション

〈ES (Employee Satisfaction) 向上に向けて〉

2010年3月期の社員満足度調査(ES調査)では、回答率93.4%、グループ59社、約27,500人の社員が参加しました。社員が、あかるく元気にいきいきと活躍することが、企業の成長と顧客満足につながると考え、今後も働きがいのある職場づくりに向け取り組んでいきます。

〈経営トップとのダイレクトトーク〉

ANAグループは、経営トップと現場で働く社員との直接対話を積極的に進めてきました。経営環境やANAグループが目指すものを、経営トップが自分の言葉で直接語り、社員は現場の状況や問題点を経営トップに直接伝え、双方向のコミュニケーションによって、経営と現場の距離を縮めています。

ANAバーチャルハリウッド

ANAバーチャルハリウッドは、大観衆を感動させるハリウッド映画のように、お客様に感動を与える企画を提案し、実現しようという活動です。

2004年にスタートした自発的提案活動であり、グループ社員であれば誰でも所属する企業や業務の枠を越えて参加メンバーを募り、賛同した仲間たちとともにアイデアを練りあげながら、シナリオの実現に向けて行動を起こし活動します。

これまでに「安全教育センター」「滑走路を利用したマラソン」「地域交流や地域活性化を目的とした空港周辺での米づくり」など、さまざまな提案が実現しました。

活動による副産物として、人材の育成や発掘はもちろんのこと、グループの一体感や風通しのよさ、イノベーションを起こしてグループ経営ビジョンである「アジアを代表する企業グループ」を目指す風土醸成にも効果が表れていると考えています。

2011年3月期までに、約560名のANAグループ社員が本活動に参加しました。



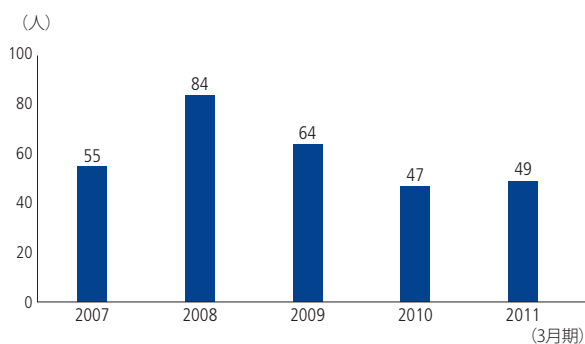
地域交流や地域活性化を目的とした空港周辺での米づくり

安全衛生への取り組み

「社員の安全と健康の確保、快適な職場環境の形成は、企業活動の基盤である」との認識の下、全国の事業所に設置した安全衛生委員会を中心に、各事業所で自主的な活動を展開しています。

ANAグループでは、生活習慣病予防とメンタルヘルス対策のために、社員自身の意識改革やそれに伴う行動の変容が重要であると考え、セミナーやウォークラリー、健康講話を各地で開催するなど、社員の健康増進のためのきっかけづくりを含め、精力的に取り組んでいます。

◆ ANAの業務上災害発生状況



ANAグループ労働安全衛生方針

ANAグループは、労働安全衛生の維持向上で社員価値の増大を実現します。

1. 労働災害の発生防止と社員の心とからだの健康の保持増進を促進します。
2. 施策の展開とマネジメントシステム（PDCAサイクル）の運用で改善を図ります。
3. 法令や規定を遵守し、労働安全衛生活動の周知を通じて社員の意識を喚起します。

〈ゆとりと充実をもたらす福利厚生制度〉

—ANA WELFARE PLAN—

入社からセカンドライフに至るまで、生きがいや働きがいを感じられるように、社員一人ひとりのライフシーンにゆとりと充実感をもたらす福利厚生制度「ANA WELFARE PLAN」を設けています。

「健康づくり」「資金づくり」「安心づくり」「暮らしを後押し」「余暇の充実」「セカンドライフ」というカテゴリーで、社員それぞれのライフスタイルに合わせて活用できるしくみになっています。

労使関係

ANAグループの事業はさまざまな職種の社員の協働作業により成り立っており、事業運営に当たっては、社員、職場、労使間のコミュニケーションが極めて重要です。また、社員の高い勤労意欲と能力が事業運営を支える基盤となっていることから、それらを最大限に生かす環境づくりが不可欠です。

こうした事業特性に対応するために、徹底した労使協議、労使対話を通じて、相互信頼と相互協力関係を築き、安全の堅持、お客様へのサービス向上、基本品質の向上をはじめとしたANAグループの使命を果たして、広く社会に貢献することを目指しています。