

# 従業員とのかかわり

▶ 人事関連データについてはP120をご参照ください。

## ANAグループ人事理念

「模倣困難な価値は、挑戦する多様な人財が創造する」との基本的な考え方の下、ANAグループ全体で「挑戦する人づくり」に取り組んでいます。また、ANAグループ行動指針「人を活かし、チームワークを「力」にし、強いANAグループをつくります」に基づき、仲間の強みを活かし、チームとして最大限のパフォーマンスを発揮する文化を大切にしています。例えば、お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」を推進するなど、「がんばる→褒める→がんばる」のサイクルを回し、お客様の喜びと仲間からの感謝が自らの喜びであることをグループ内で

共有しています。こうしたANAグループの価値観(グループカルチャー)をあらためて重視し、ひたむきに挑戦し続ける多様な個性を持った人財を育成しています。

### 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。

## ANAグループの人財戦略

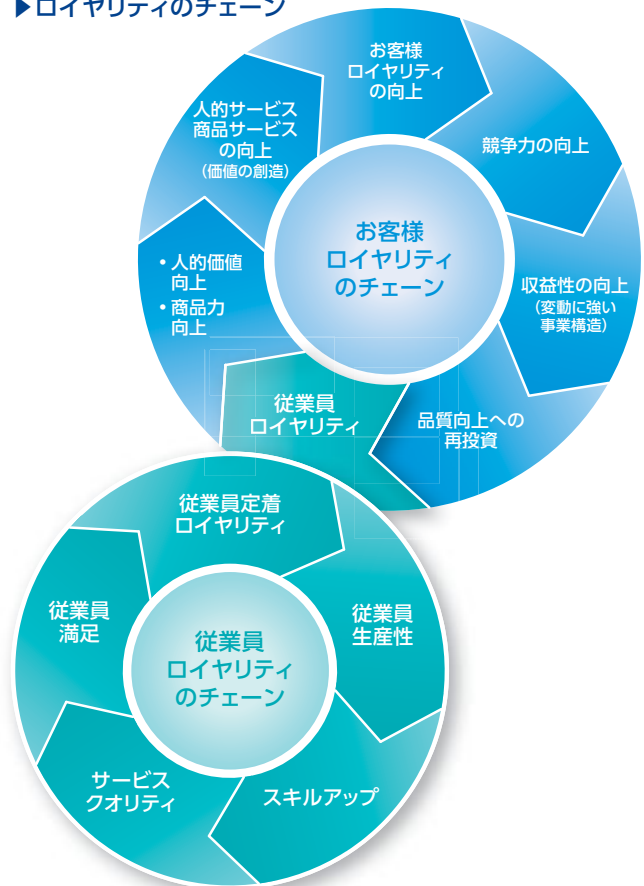
これから迎える厳しい競争に打ち勝ち、ANAグループが持続的に発展していくためには、「絶対に競争に負けない」という強い思いと「従業員や仲間との関係を大切に」という結束力をあわせ持つ集団でなければなりません。そのうえで、従業員一人ひとりが、「自律的に」「いきいきと」「働きたいを持って」仕事に取り組むことで、最大限の力が発揮できるよう、以下の4点を人財戦略として掲げています。

- ① 世界を舞台に活躍できる「グローバル」人財の育成
- ② 多様性を強みに変える「ダイバーシティ&インクルージョン」
- ③ 中長期的な視点によるグループを支える人づくりの推進
- ④ 「対話」をキーにしたグループカルチャーの創造と浸透



前述の④については、2012年4月より「グループカルチャー推進室」を立ち上げ、私たちの強みである「ANAらしさ」をより強化するためのさまざまな取り組みを行っています。世界市場において、ANAグループにしか生み出せない価値を創造する企業風土を醸成していきます。

### ▶ロイヤリティのチェーン





## 世界を舞台に活躍できる「グローバル」人財の育成

グローバル市場における成長機会をつかみ取り、常に前向きにチャレンジし続けていくため、さまざまな文化、習慣、価値観などを理解し、能力を発揮できる人財を育てています。2012年3月期より3カ年をグローバル人財の重点的かつ計画的な育成・配置の強化期間と位置づけ、「ANA Global Talent Program 2011」の展開を開始しました。初年度である2012年3月期は、国内で採用した新入社員の海外配属、選抜社員への集中研修、海外短期駐在の社内公募制度の導入、海外採用社員の国内事業所への異動のほか、異文化セミナーの開催、語学研修の多言語化の促進など、異文化に触れる機会の拡大を図りました。

また、国内採用社員と海外採用社員の合同研修を多数開催するなど、国内事業所と海外事業所の距離感を縮め、ANAグループ社員が一体となってチャレンジできる環境を整備しています。



海外支店管理職研修



Star Alliance Carrier 合同異文化研修

## 多様性を強みに変える「ダイバーシティ&インクルージョン」

ANAグループでは、女性社員やシニア社員などの活躍推進をはじめ、すべての従業員がいきいきと働くことができる多様な育成施策や制度を導入しています。

例えば、女性社員の活躍推進として、女性キャリア研修や懐妊・育児休職者を対象としたセミナーの開催、メンター制度(先輩社員が後輩の育成を継続的に支援する制度)の導入、イントラネット上でのロールモデルの紹介などを行っています。女性のみならず会社全体で多様な働き方やワークライフバランスを推進するため、全社員向けの講演・セミナー、管理職研修、テレワーク(在宅勤務制度)の導入なども行っています。こうした取り組みにより、

育児休職取得者は増加し、そのほとんどが職場復帰しており、女性の管理職比率も年々上昇しています。



女性総合職キャリアデザイン研修

## ワーク・ライフ・バランスの推進

ダイバーシティの推進にあたっては、社員一人ひとりの能力が発揮され、いきいきと働き続けられる環境づくりが不可欠だと考えています。ANAグループの「いきいき推進室」では、個々のライフスタイルや価値観を大切にしながら、ワークとライフの相乗効果を生み出せる「ワー

ク・ライフ・バランス」をANAグループ全体で推進しています。さまざまな制度整備とともに、業務を見直して労働時間を削減する工夫の紹介、外部有識者によるセミナーを全国で開催するなど、多様な働き方を認め合える風土づくりにも積極的に取り組んでいます。

### ◆育児

- 育児休職者対象セミナーの開催  
(2012年3月期:年7回)
- こども職場参観日(ANAきっずでい)の実施  
(2012年3月期:本社、羽田、乗員訓練センター・大阪、福岡)
- 懐妊・育児休職制度は懐妊直後より取得可能、短時間勤務や育児日(育児のための特別休暇)制度、短日数勤務、部分就労型客室乗務員制度の導入など
- 育児休職者支援システム「wiwiw」の導入、「いきいき推進室」社内ホームページでの情報提供など
- 懐妊休職者数(2012年3月期): 397名

### ◆介護

- 介護休職などのほか、特別繰越休暇を介護事由に使用可能(最大120日間)
- 介護セミナーの開催(東京・大阪)
- 「仕事と介護の両立に向けたサポート」についてのNPO法人と契約、社員への紹介
- 介護休暇取得者数(2012年3月期): 19名

その他、ANAでは留学やボランティアのための休職制度(わくわく休職制度)やテレワーク(在宅勤務制度)の導入など、社員のワーク・ライフ・バランスを支援しています。

2012年には社団法人日本テレワーク協会主催の第12回テレワーク推進賞[奨励賞]を受賞しました。在宅勤務の導入はIT系企業が多い中、航空会社が導入・推進している点が高く評価されました。

### こども職場参観日(ANAきっずでい)

ANAでは、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。



こども職場参観日の様子



## グループを支える人づくり

ANAグループでは、「自律的な成長を支援する」との人事方針に基づき、自己研鑽機会の充実を図っています。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、ANAグループを支える人づくりにも力を入れています。2007年には、「ANAグループはすべての社員に、入社から退職まで等しく成長の機会を提供していく」「人を尊重し、人の可能性を信じ、人を大切に育てたい」という想いを込めて「ANA人財大学」という人財育成担当部署を設置しました。当部署では、階層別研修、オープンセミナーや通信教育などの全297コースの自己啓発講座を全グループ社員を対象に実施しています。ANAグループ各社から対象者が一堂に会し、ANAグループ共通の価値観や役割の認識を深め、ネットワークを構築することで、ANA

グループ独自の発想による模倣困難な価値を生み出せる人づくりを推進しています。

また、ANAグループ各社が個別に実施している新入社員教育においても、ANAグループの基礎知識に関する共通教材を使用し、ANAグループの価値観を早期に醸成しています。

さらに、将来のキャリアを自ら切り拓く社員を支える施策として、2011年から「ANAグループ人財公募」を実施し、これまで16の部署に対して応募した人財を積極的に登用しました。

これらの育成施策を通じて、全グループ社員の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。

## グループカルチャーの浸透

ANAらしさの具現化にこだわり、社員間の「対話」を通じて、グループ全体における「ANAグループの価値観(カルチャー)」への共感とそれに基づいた行動を推進し、組織力の強化を図っています。

### ES(Employee Satisfaction)向上に向けて

ANAグループでは毎年、社員の仕事へ臨む想いや姿勢などを定点観測する「社員満足度調査」を実施しています。9回目となる2012年3月期は、海外雇用社員を含め、ANAグループ51社の社員を対象に29,000人を超える回答を得ました(回答率93.6%)。実施後は約600部署ごとの調査結果表を配布し、専門家による説明会とグループディスカッションを実施して、各職場でのコミュニケーションに活かしています。社員があかるく元気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、これからは働きがいのあるANAグループづくりに向けて取り組んでいきます。



グループカルチャーに関する社内ディスカッション

### 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、実現しようという自発的提案活動です。グループ社員であれば誰でも所属する会社や業務の枠を超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すことができます。これまでに「安全教育センターの設立」「滑走路を活用したマラソン大会の開催」「地域の交流、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。これらの活動を通して人財の育成や発掘を行うとともに、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」風土醸成につながっています。2004年にスタートし、2012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。



空港周辺の米づくり

## 「褒める文化」の定着に向けて

ANAグループでは、お客様からいただいた「お褒めの言葉」を広く共有することや、互いの仕事や行動を認め合うことを大切にしています。こうした活動が社員のモチベーションと自主性を引き出すことにつながり、社員一人ひとりが仕事を通してより一層「ANAらしさ」を発揮できると考え、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

#### ◆給与明細書

ANAでは2004年10月より、社員の「給与明細書」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。受給時にあらためてお客様の声を感じとるものとして、社員の発案により始めました。



給与明細書

#### ◆Good Job Card

サービスフロントでは、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。想いを形にし



Good Job Card

て褒めることにより、仲間を尊重しあい、互いの仕事に自信と誇りを持つ風土づくりにつなげています。

### 仲間が作りあげた喜びを共有する

#### ◆ANA's Episode

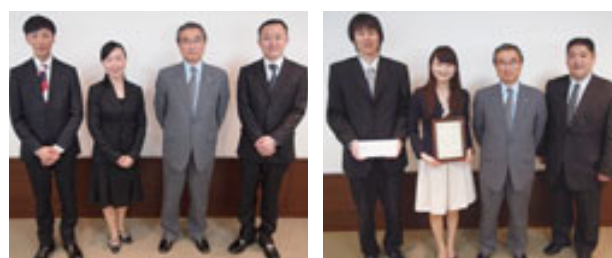
ANAご意見・ご要望デスクにいただいたお客様からのお褒め・エピソードを再編集するとともに、各職場から寄せられたレポートなどを「エピソード集」としてまとめ、毎年社内に配布しています。7年目である2012年3月期は東日本大震災の対応の際、お客様からいただいた声もあわせて紹介し、公共交通機関を担う一員としての働く使命と連帯力の大切さについてあらためて全グループ社員で共有しました。自分たちが生み出している仕事の価値を再発見できる機会として活かしています。



エピソード集

### 褒める企業文化の醸成に向けた表彰制度

ANAグループにはさまざまな表彰制度があります。「ANAグループ社長賞」は、「ANAらしさ」の具現化と、独自性と創造性あふれる企業文化の醸成を目的として設けています。また、2010年より「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へ活力を与える社員や職場を表彰しています。2012年3月期は東日本大震災時の対応およびその後の復興に向けて尽力した、仙台空港・福島空港勤務の社員が「ANAグループ社長賞」を受賞しました。



仙台空港および仙台地区総代理店(日本通運(株))、(株)ANAエアサービス福島の社員

## 人権への取り組み

### 基本的な考え方

ANAグループは社会とともに歩み続ける企業として、「ANAグループ行動指針」において、全グループ役職員に対してさまざまな人権問題の解決に向けてとるべき行動を示しています。

#### ANAグループ行動指針

- ① 私たちは、人権について正しく理解し、継続的な人権啓発に取り組んでいきます。
- ② 私たちは、国籍、人権、民族、宗教、社会的身分、社会的出身、性別、年齢、心身の障がいの有無などによる差別は行いません。
- ③ 私たちは、働く権利や良好な職場環境を害する、いかなるハラスメントも許しません。

### 推進体制

ANA人事部人権啓発室に専任の担当者を配置し、人権啓発活動について企画立案・実行しています。また、ANA人事担当役員をトップとする「人権啓発推進委員会」にて進捗状況と課題を報告しています。

## 障がい者雇用の推進

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。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。2012年4月には、ANA人事部に「グループ障がい者雇用推進室」を立ちあげ、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グループ会社・職場の中に創出していく支援をしています。2012年6月にはグループ6社\*合算で障がい者雇用率1.89%となっています。

雇用促進に加えて、グループ社員同士の交流と相互理解に向け、(有)ヴィ王子が運営する「スワンベーカーリー十条店」によるパンの訪問販売を東京地区の一部事業所に行っています。また、各グループ会社が(有)ヴィ王子やANA・ウィング・フェローズ(株)を訪問して、障がいのある社員の働く姿に触れるなど、障がいへの正しい知識

### 活動内容

2012年3月期も引き続き、新入社員研修、新任管理職研修において人権啓発にかかわる教育を実施しました。また、各事業所に配置されている推進役として「CSR プロモーションリーダー」の活動支援も継続的に実施しています。また、「セクハラ・パワハラ」に関する現状把握のために、毎年、社内アンケートを実施して意識啓発を行っています。

### ヘルプライン

セクハラ・パワハラなどの相談窓口として、社内に「ヘルプライン」を設置しています。派遣社員などを含む、ANAグループの全役職員が相談可能で、相談者およびその関係者のプライバシーは保護されるとともに、相談および事実関係の確認の協力などを理由に不利益な取り扱いを行わないことが約束されています。また、外部委託機関への相談窓口も設定しています。これらの窓口情報はポスターによる社内掲示やシールの配布を行い、全役職員に周知しています。

と理解を深める「障がい者雇用研修」も実施しています。

今後も、障がいのある方を含めたさまざまな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、ANAビジネススクリエイト(株)、ANAウイングス(株)、エアージャパン、ANA・ウィング・フェローズ(株)、(有)ヴィ王子



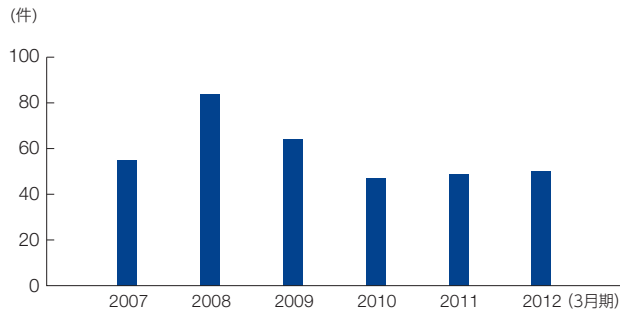
障がい者雇用研修の様子

## 従業員の安全・健康

### 安全衛生への取り組み

「社員の安全と健康の確保、快適な職場環境づくりは、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」を中心とした自主的な活動を展開しています。生活習慣病予防などは社員自身が前向きに取り組み、行動を変えていくこと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と、継続可能な環境整備に精力的に取り組んでいます。

### ANAの業務上災害発生状況



### メンタルヘルスケア

ANAでは、2006年から「ANA健康フロンティア宣言」を推進し、健康増進策としてメンタルヘルスのためのサポートシステムを拡充しています。2012年3月期には未然防止対策として、インターネットを活用したメンタルヘルス向上プログラムを全社員向けに実施しています。これは、ストレスチェックとその結果に沿った学習プログラムで、個々のストレス耐性をあげ、メンタル不調を予防することを目的としています。また、管理職向けのメンタルヘルス研修も新任管理職研修のカリキュラムに組み込むなど継続して実施しており、部下の不調の早期発見・早期サポートを促しています。あわせて、社外専門機関によるカウンセリング機会の提供も行っており、社員および社員の家族が心の健康を守り保つための支援をしています。

### 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

充実した人生を送るためには自分のライフステージを視野に入れ、ライフプランをしっかりと立てることが必要との考えの下、入社からセカンドライフに至るまで、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ために活用できる福利厚生制度「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」「暮らしの後押し」「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となっています。

## 労使関係

ANAおよび多くのグループ会社には労働組合および乗員組合が組織されています。

「社員の働きがいの向上」や「社員の処遇、福利厚生、働き方」などをテーマに労使協議を行い、経営上の課題や競争環境に対する認識の共有化に向けて、日常的な情報・意見交換も行いながら事業運営につなげています。また、身近な職場環境や各事業所における課題についても協議を行っています。

これからも、社員、職場、労使間のコミュニケーションをより強化し、相互信頼と相互協力の関係を築きながら基本品質の向上を目指していきます。



労使合同生産性研修の様子



岩手県大槌町における労使合同復興支援ボランティア