

# ANAグループのダイバーシティ&インクルージョン推進への取り組み

全日本空輸人財戦略室人事部  
ダイバーシティ&インクルージョン推進室室長

宇佐美香苗  
うさみ かなえ



## ダイバーシティ&インクルージョン ANA's Way

2015年4月、ANAホールディングス社長 片野坂真哉が「ANAグループ ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を発信し、あらためて、ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)は、重要な経営戦略の一つであると位置付けた。ここでは、ANAグループのD&I推進と社員の半数以上を占める女性活躍の主な取り組みについて紹介したい。

〈ANAグループ ダイバーシティ&インクルージョン宣言〉

私たちは、  
・「ダイバーシティ&インクルージョン」を新しい価値創造(イノベーション)の源泉と考え、社員の多様性を大切にします。  
・一人ひとりが自らの強みを存分に発揮でき、その強みを最大限活かす職場づくりに取り組みます。  
・誰もがいきいきとやりがいを持って働くことで、揺るぎない信頼とためまぬ変革を生み出すANAグループを創ります。

この宣言を起点とし、あらゆる社員がD&Iの意義を理解し積極的に活かかわることで、「組織や集団が持つ多様性を大切にし、人それぞれの違いを活かして新しい価値(イノベ

ーション)を生み出すことができるANAグループ」を目指している。  
また、D&I推進のベースにあるのは、ANAグループ行動指針「ANA's Way」である。

「ANA's Way」とは、経営理念や経営ビジョンの達成に向け、ANAグループ全社員が持つべき心構えや取るべき行動を表したものの行動の担い手となるグループ社員の思いを広く集め、主にボトムアップでつくったものである。ここでも、人種・国籍・年齢・性別・障がいの有無・所属・役割・価値観などの違いを超えてオープンに議論しD&Iを進めることや、社員相互に関心を持ちアサーションし合うことで、グループ全体の力を高めている。

図表1 ANA's Way

① 私たちは「あんしん、あったか、あかるく元気！」に、次のように行動します。

To live up to our motto of "Trustworthy, Heartwarming, Energetic!", we work with:

- ①安全 Safety  
安全こそ経営の基盤、守り続けます。  
We always hold safety as our utmost priority, because it is the foundation of our business.
- ②お客様視点 Customer Orientation  
常にお客様の視点に立って、最高の価値を生み出します。  
We create the highest possible value for our customers by viewing our actions from their perspective.
- ③社会への責任 Social Responsibility  
誠実かつ公正に、より良い社会に貢献します。  
We are committed to contributing to a better, more sustainable society with honesty and integrity.
- ④チームスピリット Team Spirit  
多様性を活かし、真摯に議論し一致して行動します。  
We respect the diversity of our colleagues and come together as one team by engaging in direct, sincere and honest dialogue.
- ⑤努力と挑戦 Endeavor  
グローバルな視野を持って、ひたむきに努力し枠を超えて挑戦します。  
We endeavor to take on any challenge in the global market through bold initiative and innovative spirit.

ANAグループ全体のD&I推進体制

グループD&I推進総括およびグループ女性活躍推進総括を役員担務に設け、役員会での議論やワークショップなどを実施している。また、ANAグループ各社(36社)に女性活躍推進担当者を選任し、D&Iや女性活躍にか

図表2 主な取り組み

<p><b>女性活躍推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社の女性活躍推進担当者連携による制度、研修などの施策強化</li> <li>グループ女性管理職ネットワーク(ANA WINDS)の充実</li> <li>仕事と育児・介護の両立支援、男性育児参画支援</li> </ul>	<p><b>グローバル</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外雇用と日本雇用社員のインクルージョン促進(駐在・研修機会の充実)</li> <li>語学力向上(昇格要件化や語学研修等)</li> <li>日本における外国人採用の強化</li> </ul>
<p><b>シニアの活躍</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>60歳以降、シニアの活躍へ期待を込めたトップメッセージの発信</li> <li>豊富な経験や専門性を活かした領域の拡大と真の戦力化</li> <li>ベテラン・シニア世代におけるキャリア研修の充実</li> </ul>	<p><b>障がい者雇用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ行動規範「3万6千人のスタート」のさらなる浸透</li> <li>階層別研修や人事担当者会議、全グループ社員向けeラーニングなどでの啓発活動の実施</li> <li>障がいの有無にかかわらずすべての社員が活躍できる職場づくり</li> </ul>

ダイバーシティ&インクルージョンフォーラムの開催

D&I宣言を実施した2015年度より、

かわる問題提起、課題解決、ベストプラクティスの共有を図るなど、横の連携も強化し、経営層から実務担当者、現場の社員に至るまでD&Iの価値を共有する推進体制を構築している。

「二日かけてD&Iを考える日」としてフォーラムを開催している。

社長をはじめ20名を超える役員、部長職などマネジメント層の社員を中心に約200名が参加する。

社外D&I推進企業のトップによる基調講演、ANAホールディングス/ANA社長メッセージ、社員のプレゼンテーションに加え、アンコンシャスバイアスやカードゲームを用いたワークショップなど、インプットとアウトプットを繰り返し、明日からの具体的な行動変容を目指す取り組みである。

社員全体のD&Iの理解、浸透度にあわせ、毎年テーマを選定しており、2015年度は「Think Diversity, Create Inclusion」、2016年度は「Steps Toward Inclusion」、今日からは「Moving Forward Together」互いに尊重し、一人ひとりが輝く未来へ、2018年度は「Inclusion: It's for everyone!」多様な個性を尊重していますか?」とした。

回を追うごとに、女性である、障がいがあるといった「属性」のダイバーシティから、さまざまな考え方ができる「視点」のダイバーシティへと深化していると感じている。

ただ、インクルージョンは非常に難しく、インクルージョン(包摂、受容、尊重)な「行動」ができる段階にステップアップしていく

図表3 ANAの女性活躍推進における数値目標(2020年度末まで)



ことが現在の目標である。

### 女性活躍 「ポジティブ・アクション宣言」

2020年までに達成する女性役員数および女性管理職比率の数値目標を掲げている。女性役員は現在5名で、すでに目標に達しており、また管理職比率についても、2020年までには目標達成の見込みである。

女性社員のキャリア意識向上に向けた取り組みとして、女性管理職ネットワーキング「ANA-WINDS」を実施している。ここでは、女性自身の視座を高め、チャレンジ意欲を啓発する機会とし、【第一部】社外女性リーダーの講演、【第二部】社内女性社員のパネルディスカッションとQ&A、【第三部】ネットワーキングという構成で、毎回100名以上の女性社員が、自主的に参加している。部長、課長、マネジャークラスが管理職一歩手前層と一緒に参加する形式とし、さまざまな層の社員が一堂に会しキャリアを考える機会としている。このような場にも、経営トップが参加し、女性社員へ直接メッセージを発信する機会にしている。

こうした意識向上の機会と同様に必要なのは、女性社員がキャリアアップしながら、いきいきと働くための環境整備であると考え、ライフイベントに応じた働き方の選択肢を設けている。

特に、当社社員の約半数は客室乗務員であり、早朝・深夜や宿泊を伴う勤務が必要不可欠であるが、育児中の社員は短日数就労選択制度(勤務日数を約5、7、8、9割に選択可能)や育児日(公休や有休とは別に休暇を取得可能)などを選択することで就業継続がしやすくなる。

その結果、ANAに在籍する客室乗務員約8000名のうち、2000名が懐妊休職・育児休職利用経験者となっている。

女性活躍のための男性の意識改革として、イクボスセミナーを継続的に開催し、経営トップおよび部長層のイクボス宣言も実施している。

また、男性の育児休暇促進策として、会社独自の制度である「パパママ出産育児休暇(3日)」の100%取得を目指し、子どもが生まれた男性社員に対して上司から「Hello! Baby Card」にメッセージを記載して送る仕組みをシステム化した。「Hello! Baby Card」をきっかけに上司と部下が出産育児休暇取得について話し合い、男性社員がより育児に参画しやすい風土改革を進めている。

ANAグループは今後も一人ひとりが持つ多様性や想像力と創造力を大切に、それぞれの違いを活かして新しい価値(イノベーション)を生み出すことができるリーダーینگエアライングループを目指していく。