

ANAホールディングス株式会社

ANA HOLDINGS INC.

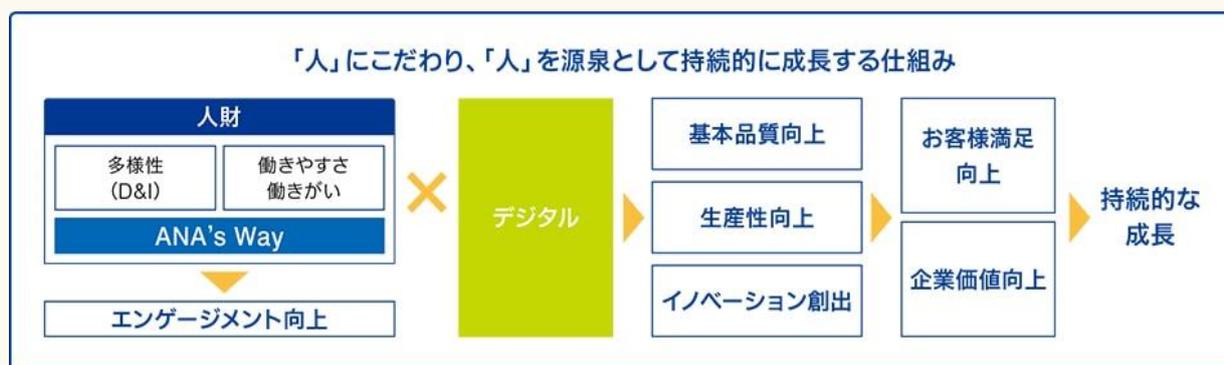
1. 兼業を認める範囲を拡大した目的と背景

ANAホールディングスは、人財こそが同社の最大の資産であり、大きな環境変化の中にあっても柔軟に対応し、困難を乗り越え、持続的な成長を実現するための源泉と位置付けている。グループ経営理念・ビジョンの達成に向けた行動指針「ANA's Way」の理解浸透を図り、ANA's Wayを企業文化のレベルに進化させることで、ANAグループらしさを体現し続ける「組織・人づくり」を進めている。

こうした中、兼業（同社は副業について

兼業という言葉を使用）については、従来から個人事業主や業務委託として行う兼業に限って認めていた。しかし、社会の兼業推進の動きや社員の兼業ニーズが多様化する中で、社内では得られない新たな経験を通じて、社員の成長やANAの中に新たな価値をもたらすことにつながることを期待し、2020年10月に兼業先で雇用契約を締結する兼業に関して、兼業先の審査や労働時間管理を確実にしながら、認める方向に舵を切った。

図表1：ANAグループの「人財」の考え方



出典：同社グループウェブサイトより転載

事業内容 : 航空事業、航空関連事業、旅行事業、
商社事業 等
従業員数 : 連結 46,580 名(2021 年現在)



2. 制度の概要・運用

(1) 社内規定・運用

元々、同社の就業規則には「会社の命令または許可を得ないで、他の会社や団体の役員もしくは社員を兼務、あるいは営利を目的とした事業を行わないこと」と明記されていた。このため、同社が許可すれば兼業は可能であった。ただし、兼業先で雇用契約を締結することは認めておらず、例えば個人事業としてピアノ教室を営んだり、中小企業診断士などの資格保有者が外部での講演や本の執筆をしたりするなど、あくまで個人事業主か業務委託の場合に限り許可していた。

こうした中、新型コロナウイルスの影響による国際線フライトの減少を受け、雇用調整助成金を活用して雇用を維持しつつ、「事由を問わない短日数勤務制度」を 2020 年から試験導入

するなど(2021 年 4 月に正式導入)、多様な働き方の推進を図ってきた。こうした状況を受け、社員からの兼業ニーズも多様化する中で、本業を続けながら、社内で得られない新たな経験を通じ、スキル獲得や価値観・考え方の多様性を取り入れることを期待し、2020 年 10 月に兼業先で雇用されるかたちも認めることとした。

対象者は、パイロットや客室乗務員を含む従業員のほぼ全員である。

兼業先については、主に、兼業希望者本人が自ら見つけるケースと、同社が認めた兼業先を社内のポータルサイトを通じて、募集するケースがある。

(2) 承認プロセス

兼業希望者は、申請書と誓約書を作成し、兼業を開始する 1 カ月前を目途に所属する部署の上長を通じて人事部に提出する。

申請書には、兼業先での週および月間の所定労働時間と勤務時間などの詳細を記載する。

また、誓約書には、許可基準として、

- ✓ 競業他社での競合ではないこと（飲食店も含む）
 - ✓ 会社社名、ロゴ、施設を利用した勤務・個人事業を行ってはならない
（ただし、ANA社員として、講演や執筆をする場合は、許可をする場合あり）
 - ✓ 会社が兼業先に勤務日および勤務時間等に関する問い合わせをすることに同意し、協力する
 - ✓ 誓約書に定める規定に違反して勤務している場合には懲戒規定に則り適用する
- といった 13 の誓約事項が明記されており、不適切な状況が見つかった場合には、兼業の許可を取り消すとしている。

（３）労働時間管理等

労働時間管理については、厚生労働省の副業に関するガイドラインの「管理モデル」を適用している。

同社の所定労働時間は 8 時間、労働基準法第 36 条に基づく労使協定の上限を就労可能な上限と設定しており、兼業希望者自

らが「管理モデル」を適用している旨を兼業先に説明する。

なお、兼業先と雇用契約を締結する場合は、兼業先で社会保険に加入しない範囲の就労に制限している。

（４）状況報告

同社における労働時間と、兼業先での労働時間を把握するため、毎月月末までに兼業先における勤務日および勤務時間を所属の

上長に必ず報告することとしている。所属の上長は、同報告をもって兼業者の健康状態等を把握する。

3. 兼業の実績と主な効果

社外での兼業を認める範囲を見直す 2020 年 10 月以前の兼業の許可件数は 10~20 件程度であったが、2021 年 8 月現在、短日数勤務制度をはじめとした多様な働き方を選択している社員を中心に、毎週のように申請書が人事部に届いている。働き方の自由度が高い個人事業主や業務委託だけでなく、他社と雇用契約を結ぶ兼業を行う社員も増えているという。例えば、同社の客室乗務員として培った経験やお客様との円滑なコミュニケーションなどを活かした業務、兼業先で他業種での企画業務やデータ分析等の業務に従事し、新たな経験やスキルを身に付けようとしている社員もいる。

同社の人事部は、兼業により社内で得られない経験を積むことで、これまでにはないスキルや知識の獲得、今後のキャリア形成や個の成長につながることを期待する一方、兼業で得た情報やネットワークを通じて新たなイノベーションを生み出すなど、同社に新たな価値をもたらすことも期待している。同社のグループ各社も兼業の範囲を拡大していく動きが広がっている。