

全日本空輸株式会社

運輸業、郵便業

大企業

「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進をベースとした人財育成によるサービス品質向上で、英国格付け会社による航空会社のランキングで4年連続5つ星を獲得

企業情報			
設立年	1952 年	本社所在地	東京都港区東新橋 1-5-2 汐留シティセンター
資本金	25,000 百万円		
売上高	1,473,016 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	定期航空運送事業、不定期航空運送事業、航空機使用事業、その他付帯事業		

社員の状況（単体：2015年4月期）			
総従業員数	15,486 人 (うち正規従業員数 14,286 人)	正規従業員の平均勤続年数	13.3 年 (男性 19.5 年、女性 8.3 年)
属性ごとの人数等	【女性】 8,506 人 (うち正規従業員数 8,052 人) 女性管理職比率 10.9%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「全社員の働き方改革」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

全日本空輸株式会社（以下「同社」）は 1952 年創業、航空運送事業を展開している。

近年戦略的に国際線比率を高めている同社では、競合相手として海外キャリアが加わり顧客も外国人比率が増大する中、いずれは他社に追い付かれてしまうであろう価格や施設・設備で差別化するのではなく、発揮されるサービスの品質で勝負していくという経営方針を明確に打ち出している。

同社ではもとより女性社員が全社員の 55%と約半数を占める。そのうち 8 割弱が客室乗務職、2 割弱が特定地上職（「グラウンドスタッフ」）と、大多数を直接顧客に接する職務が占めている。高品質のサービスを提供し続けるためには、こうした顧客接点の業務経験者を登用し、顧客ニーズを踏まえた経営の推進役に据えることは、同社の経営上急務であった。

同社ではもともと客室乗務員の定年は 30 歳であったところ社員の希望に応じて段階的に延長し、男女雇用機会均等法制定以降は 60 歳までとしてきた経緯がある。それでも結婚、育児を機に退職するケースが多く、社員数に比して管理職登用は進んでいなかった。こうした課題認識のもと 2007 年、主に仕事と家庭の両立支援を目的として「いきいき推進室」が発足、2012 年人財戦略に「ダイバーシティ&インクルージョン」を掲げた。2014 年にはポジティブ・アクション宣言により数値目標の達成を掲げ、人事部内に「ダイバーシティ推進委員会」を設置。2015 年には ANA ホールディングス株式会社代表取締役社長が「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」を行い、グループ一丸となつての意識改革を目指す中で、特に同社にとって人数比・役割共に影響力のある女性の活躍推進を経営戦略として位置付けていった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

顧客目線を持つ客室乗務職、特定地上職経験者の登用

2014 年 4 月より客室乗務員全員を正社員化。客室乗務員については、一度退職した元社員を、経験を活かした高品質のサービス提供を期待して再雇用している。役員への登用も 2004 年からスタートし 2015 年には、4 名の女性を登用。うち常務取締役、客室関連部門を統括する「客室センター長」を務める執行役員は元客室乗務員である（ほか 2 名の執行役員は、営業部門出身の特定地上職）。さらに 6 つある客室関連部門のうち 4 つの部で女性が部長を務めるほか、日々の運航を統括する「オペレーションディレクター」にも特定地上職出身の女性社員が 1 名登用されるなど、かつて男性が占めていた管理職層に次々と女性を登用している。



▲自社生え抜きの女性役員 4 名

同社では、女性社員の管理職、役員登用に当たって、能力を発揮しやすいポジションに配属することにも気を配る。グループ会社であるコールセンター「ANA テレマート株式会社」および空港の総合おみやげ店を運営する「ANA FESTA 株式会社」の経営層に、女性社員の中から現場目線を持った人材を起用している。実際に「ANA テレマート」では同社客室乗務員出身の女性社長就任後、コミュニケーションの徹底、課題とその解決策の可視化により、着任初年度の 2014 年、6 年ぶりに所管する全部門で目標応答率（90% 以上）を達成、生産性は前年比 8.4% 向上（人件費に換算して億単位のコスト削減に相当）、「ANA FESTA」でもやはり同社グラウンドスタッフ出身の女性役員が就任後、総合職転換制度による活躍領域の拡大、女性の働きやすい制度の整備、「CS（顧客満足）マインド」の共有、店員を「キャスト」と呼び「ショッピングを創り顧客にモノとともに喜びを持ち帰って頂く」人材と位置付けるなど、一体感と士気の向上に成功している。

「ANA 人財大学」による骨太の人材育成

前述のような女性登用、活躍推進を可能にした背景には、戦略的な人材育成の取組があった。2007 年同社は「ANA 人財大学」を設置。女性のみならず高齢・外国籍・障がいのある社員も含め、職種や職階、本社・グループ社の垣根を越えて、すべての社員に対する研修の提供を一括で行い、リベラルアーツのプログラムを提供するなど、大局観を持ちビジネス環境の変化に対応できる視野の広いリーダーの育成を目指している。

中でも女性に関しては、管理職一歩手前の女性社員を選抜、女性社員自らが「ガラスの天井」を意識してしまうことを防ぐ目的で約 1 年間の「女性選抜研修 Women's Business Course」を実施、参加者の約 3 割がその翌年に管理職に昇格した。さらに選抜の部長研修や厳しい外部研修を経て、部長職に登用される女性社員も出現した。

タブレット端末の活用によるタイムリーな顧客情報の共有化によりサービス品質が向上

さらに同社では 2012 年「IT 推進室」を「業務プロセス改革室」に改称、生産性の向上、顧客・従業員満足度の向上を目指した業務プロセス改革の拠点に位置付けた。同室では 2012 年より段階的に客室乗務員 6000 人全員にタブレット端末を配布。それまで 1000 ページ相当の規程、マニュアルを常に持ち歩かなければならず、更新の都度印刷し差し替えるために膨大な労力と費やしていたが、これらの電子化により瞬時に全員が最新版を共有することが可能となった。また、トレーニング動画の提供によりフライトの合間に自習するなどの運用も実現。さらにハイエンドな顧客についての嗜好などの情報をタイムリーに共有することで、より顧客に寄り添ったサービスを提供することが可能になっている。これらタブレット端末の導入による印刷費用の削減、稼働削減が奏功し、投資額 2 億円に対し初年度だけで 4 億円のコストカットに成功、訓練効率も導入以前と比較して 3 割上昇するといった成果が上がっている。



▲ iPad を使って乗務前の事前打合わせを行う客室乗務員

間接部門については仮想デスクトップと iPhone を配布し、時間や場所に制約を受けない働き方「ワークスタイルノベーション」を進めている。これにより在宅勤務の活用も広がり、直近では年間 200 名以上が性別や育児・介護の有無を問わず、主に「生産性の向上のため」に利用している。

ダイバーシティ経営による成果

同社連結の ANA ホールディングスの 2016 年 3 月期の決算は、経常利益で最高益の 1100 億円となる見込みである。2014 年 5 月実績で国際線の旅客輸送実績が初めて国内第 1 位となつて以来、2015 年度だけでヒューストン、クアラルンプール、ブリュッセル、シドニー 4 都市に新規就航と、シェアが拡大した。

顧客満足度も向上しており、英国格付け会社による航空会社ランキングで 4 年連続 5 つ星を獲得している。

マーケティング部門では若手女性社員が、若い女性顧客の囲い込みを目指してソーシャルメディアを活用、140 万人超のフォロワーを獲得した Facebook のほか LINE、Twitter、そして 2015 年には Instagram の公式アカウントを開始、「恋人感”かわいらしさ”を表現したコンテンツを企画するなど、同社のブランド化に寄与している。