ANAのキャリア・マネジメント
――ダイバーシティの視点から

河本 宏子（ANA総合研究所代表取締役副社長）

目　次

1. ANAの沿革と経営理念　5
2. ANAのキャリア・マネジメント　8
3. 経営戦略としてのダイバーシティ＆インクルージョン　13

1. ANA の沿革と経営理念

(1) ANA の努力と挑戦の歴史

ANA は、1952 年 12 月に第二次世界大戦によって壊滅した日本の航空産業を再興したいという思いで設立された純民間航空会社である。たった 2 機のヘリコプターと 28 人の役職員でスタートした。ANA の航空会社コードが NH であるのは、前身であるこの「日本ヘリコプター輸送」に由来する。創業時に掲げられた「高潔な企業」、「権威に屈することのない主体性を持つ企業」、「独立独歩できる企業」という経営理念に込められた創業者の想いは、現在も「努力と挑戦の DNA」として息づいている。1955 年航空事業拡大のため、DC-3 型機を導入し、ANA 初のスチュワーデス（現キャビンアテンダント＝CA）が採用された。当時は、男性ですら就職難の時代であり、戦前に比べて様々な面で解放されたとはいえ、女性の雇用市場はまだまだ狭く、採用予定人数 5、6 人に対し、1000 人の応募が殺到したと聞いている。その後、旅客部門充実のために、グランドホステス（地上係員）が採用されるなど、ANA では創業の頃から、社内で女性が一緒に働くことが自然な会社だったといえる。

私が入社した 1979 年当時は、45・47 体制という国のルールにより、航空会社の担当範囲が決められており、ANA は国内線の運航しか許されていなかった。1986 年、日本の航空自由化が一歩進み、創業以来の悲願であった定期国際線就航を果たすことになる。国際線黒字化のひとつの転機が、1999 年のスターアライアンスへの加盟であったが、ニューヨーク同時多発テロ、SARS の流行、リーマンショックなど、社会的なイベントリスクが立ちはだかり、国際線での安定収益確保までの道のりは、厳しいものがあった。

2013 年、私たちは、ANA ホールディングスとして、再び創業者の思いに経ち返り、「自分たちの足で立ち続ける」というメッセージに結集し、再スタートをきった。アライアンス拡大によるネットワーク戦略、フルフラットシートや新型機ボーイング 787 をローンチカスタマーとして世界で初めて導入するなど、挑戦を続けた。困難に対しても逃げることなく、諦めることなく、社員が一体となって取り組んできたのが、ANA の「努力と挑戦」の歴史である。

(2) ANA がめざすもの

①経営理念、安全理念

2013 年 4 月、ホールディングス制への移行に伴い、グループ経営理念・経営ビジョン・行動指針（ANA's Way）を刷新した（図表 1、図表 2）。策定にあたってはマネジメントトップの意見だけでなく、アンケートや職場でのディスカッションなどを通じ、多くのグループ社員からの声も踏まえ

図表1　理念とビジョン

グループ経営理念

安心と信頼を基礎に
世界をつなぐ心の翼で
夢にあふれる未来に貢献します

グループ経営ビジョン

ANAグループは、お客様満足と
価値創造で世界のリーディング
エアライングループを目指します

ANAグループ安全理念

安全は経営の基盤であり社会への
責務である

私たちはお互いの理解と信頼のもと
確かなしくみで安全を高めていきます

私たちは一人ひとりの責任ある誠実な
行動により安全を追求します

図表2　グループ行動指針ANA's Way

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。

1. 安全（Safety）：安全こそ経営の基盤、守り続けます。
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。
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。
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。
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。

て、要素や文言の精査を行った。そこには、創立より60年にわたってANAグループの歴史のなかで培われ、私たち社員のなかに受け継がれてきたDNAと、今後、競争が激しくなるなかにおいても、「挑戦し続ける」「強く生まれ変わる」「いつもお客様に寄り添う」気持ちをもって、社会の発展に貢献していこうという意思が込められた。

またANAグループにとって安全は、経営の基盤であり、すべての事業において守るべき絶対的な使命である。そのため、経営理念と並列で「ANAグループ安全理念」が存在する。なかでも安全運航は、さまざまな職種が互いに連携して支えており、相互の理解と信頼がとくに重要になる。世界最高水準の安全の追求・提供を行うことにより、お客様に「あんしん」を届けるために、謙虚に安全と向き合い、安全を追求し続けていく風土・文化を醸成する取り組みを継続している。

②グループ行動指針（ANA's Way）

前に述べた経営理念と安全理念の達成に向け、もつべき心構えや、取るべき行動をあらわしたものが、グループ行動指針である。「あんしん、あったか、あかるく元気！」は、ANAらしさとは何か、を探していた私たちがたどり着いた言葉であり、社員の心の拠り所となっている。また「ANA's Way Ambassador Program」もスタートさせ、世界各国の社員へも理解・浸透のための取り組みをグローバルに展開している。

（3）ANAが育んでいる風土

①お客様満足のためのES
（Employee Satisfaction）向上に向けて

お客様満足はどの企業にとっても命題である。お客様満足を高めるために従業員が、いきいきと働くことができる職場を作ることが重要である。したがって、ES（Employee Satisfaction）、

すなわち従業員満足もANAグループでは重要な命題になっている。

ANAグループでは毎年、海外も含む全社員に対し、仕事へ臨む想いや姿勢、職場満足度などを定点観測する「グループ社員意識調査(ANA's Way Survey)」を実施し、働きがいのある職場作りの一助としている。

また、ES向上のために、お客様からいただいた「お褒めの言葉」を広く共有し、仲間を認め、褒める文化を大切にしている。

相手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」(図表3)や、web上で相手に送る「Good Jobメッセージ」もある。メッセージを送った人、もらった人双方にポイントが付与され、一定程度貯まるとバッジが配布されるグレード制度や、グループ内でやり取りされたGood Jobメッセージ1通につき、1ポイント1円とし、社会貢献活動に寄付する仕組みもある。

その他にも行動指針に基づく好事例を表彰する「ANA's Way Award」も設けている。普段何気なく実践している習慣や、仕事に取り組む姿勢に気づき、それを仲間が認め合う風土を醸成している。

② ANAバーチャルハリウッド

ANAバーチャルハリウッド(Virtual Hollywood)は、社員の挑戦や、チームスピリットを後押しする自発的提案活動である。

所属する会社や業務の枠を越えて、想いやアイデアに共感するメンバーが“バーチャル”なチームをつくり、調査やトライアルによって企画を練り上げて、担当役員へ直接提案できる。2004年にスタート以来約1400名のANAグループ社員が参加しているが、まさにANAグループの多様な人財が切磋琢磨しながら、既存概念に挑戦するダイバーシティ&インクルージョンの体現となるプログラムである。なお、人財の考え方は次節で詳しくふれる。

実現した一例として、航空機事故の記憶を忘れることなく日々安全運航に留意しながら、業務を遂行できるよう啓発するための「ANA安全啓発センターの設立」や、社会企業家の活動を支援する「ANA Blue Wing」、特別塗装機「東北フラワージェット」などがある。

図表3 Good Job Card

図表4 特別塗装機「東北フラワージェット」

東北フラワージェットは、「震災を風化させない」「東北の“元気と感謝”を全国に届けたい」をコンセプトに、東北に咲く、“強く・美しく・まっすぐな”花々をデザインした飛行機で、ANA福島空港で働く社員の提案により実現し、東京オリンピックが開催される2020年まで、国内線の各地に就航する(図表4)。

③共創社会をめざしての地域貢献活動

ANA総合研究所では、よりよい社会に貢献するために、ANAグループのナレッジ・ノウハウを活用して、「航空産業の活性化」「サービス産業人材の育成」「地方創生・地域活性」にも取り組んでいる。地域が活性化し、その魅力が高まることにより、首都圏や海外、各地域との人・物の流動を増やすことができると考え、様々な取り組みを行っている。

地域活性化の一事例として、ANAグループの社員やOG・OBを派遣し、その地域の人々と協

図表5　人財開発体系

グローバルスタッフ職（事務）

入社から10年目までを「エアライン」と「ビジネス」の基礎を身に付ける期間と位置付け、ジョブローテーションによりフロントライン（顧客接点）や海外研修を含む複数の仕事を経験する。また、1、4、10年目には階層別研修として同期社員との共通の学びの機会を設定している。

グローバルスタッフ職（技術）

入社すると、約半年間かけて「整備基礎訓練」を受講し、航空機や航空機整備に関する基礎を学ぶ。その内容は座学から整備作業のOJT（On the Job Training）まで多岐にわたる。その後、整備の4つの現業部門のうち、ドック整備・装備品整備・原動機整備のいずれかに配置され、グローバルスタッフ職（技術）としてのキャリアを始める。

客室乗務職

長期的視点でキャリアを考えた人財開発プログラムで、専門性の深化をサポートする。入社時の専門訓練や実機訓練をはじめ、グローバルマインド教育、階層別研修、組織マネジメント教育など、キャリアステップに合わせた少人数での教育が特徴である。また、経験に応じた登用機会として、地上部門への配置（スタッフアドバイザー）や、インストラクター、海外実務研修などがある。

運航乗務職

ANA社員としての基礎を学ぶ目的で空港や営業の仕事を経験する地上配置（1～2年）、ドイツとアメリカで実施する基礎訓練、日本国内で実施する実用機訓練により「Multi-crew Pilot License（MPL）＝操縦士資格」の取得を目指す。その後、運航便での乗務経験を積み、副操縦士への昇格を目指していく。

（出典）ANA グループ社内資料より作成。

働しながら新たな視点で地域の魅力を発掘し、プロモーションを行っている。2017 年 4 月現在、CA を含む 15 名の地域駐在員が、派遣されている。

一例では、2007 年 10 月に地域協働協定を締結し、愛媛県宇和島市に CA 出身の地域再生マネージャーを派遣した。宇和島市は、日本一の真珠生産地であるが、真珠が日常にあることが当たり前であり、その価値や魅力に、地域の方々は気がついていなかった。地元の方々と対話を行うなかで、PR の一環として生まれたのが「パールビズ」活動である。これは、性別を問わず、特産の真珠製品を身につけることで、地元に対する愛着をもってもらうこと、また地域外の人に対し、真珠をアピールすることで、話題性やストーリー性をもたせて、一人ひとりが「真珠の町宇和島」の「歩く広告塔」として活躍するもので、現在も続いている。

2. ANA のキャリア・マネジメント

(1) いきいきと輝いて働ける環境整備

①求める人財像

ANA グループは、早くから社員を「人材」ではなく「人財」と表現し、「人財こそが最大の資産であり、差別化の源泉」との価値概念に立ち、人財開発に取り組んできた。

そのコンセプトは「自律成長」。“手取り足取り”ではなく、あくまでも社員一人ひとりの「成長したいという意志と意欲」を原動力にして、“挑戦する人財”を求めている。そのため、個人のキャリアをサポートする研修プログラムや制度を数多く用意している。

ANA には、グローバルスタッフ職（事務）とグローバルスタッフ職（技術）という「総合職」、運航乗務職、客室乗務職、エキスパートスタッフ職の「専門職」があり、それぞれにプロフェッショナルとしての非常に高い専門性を求めている。

第 1 節で述べた通り、ANA グループの経営理念は、お客様との約束であり、経営の根幹に位置付けられる私たちの責務である。その責務を確実に全うできる人財育成に向け、職種別にプロフェッショナル養成のための人財開発体系を組んでいる。図表 5 には現在採用を行っている 4 職種を示す。

②「自律成長」をサポートする教育・研修プログラム

プロフェッショナル養成のための人財開発プロ

図表6　活躍支援制度

総合職転換制度	入社時の職掌から総合職掌への転換にチャレンジ可能
管理職チャレンジ制度	管理職への昇格にチャレンジ可能
わくわく休職制度	社内キャリアに活かせる能力・スキルの向上を目的とし、留学やボランティアなど、自身のキャリアや視野拡大の機会として休職可能
海外実務研修制度	海外事業所における総務・営業・運航などの実務担当にチャレンジ可能
ANAグループ人財公募制度	ANAグループ社員が会社の枠を超えて新しい業務にチャレンジ可能
ANAグループ スマートチャレンジ制度	障がいのあるグループ社員が会社の枠を超えて新しい業務にチャレンジ可能

（出典）ANA グループ社内資料より作成。

グラムと合わせ、ANA では個人のキャリアを尊重し、社員の「自律成長」をサポートする多くの教育・研修プログラムを用意している。通信教育は「語学」「ビジネススキル」「教養」「資格取得」など約 200 コースあり、オープンセミナーは「異文化理解」「異業種交流」など約 50 コースがあり、社員一人ひとりが自身のキャリアを考え、そのニーズに合わせて活用している。

③活躍を支援する制度

「自律成長」のために、教育・研修プログラムと合わせ自ら選択やチャレンジできる各種制度を整備し、個人のキャリアを尊重し、活躍できるような支援を行っている。主な活躍支援制度は図表 6 の通りである。

④女性を応援する制度

ANA の女性活躍推進の取り組みが強化されたのは、2007 年、人事部に「いきいき推進室」が発足してからだ。キャリアを重ね、活躍している女性が、結婚や妊娠、出産を機に退職してしまう事例が少なからずみられた。ライフイベントに連動して、大切な人財が退職してしまうのは、本人にとっても会社にとっても、最も残念なことである。そうした女性の就業継続支援を目的に専任組織が作られたのだ。

まずは、「多様なロールモデルの提示」と「出産後も働き続けられる環境整備」の対応を行った。

「多様なロールモデルの提示」については、社内にロールモデルが存在しなかったというわけではなく、表に出る機会が少なかっただけであった。ロールモデルの対象となる社員にインタビューを行い、その内容をホームページで紹介し、誰もが参考にできるようにした。また、各種セミナーで、直接話す機会を設定するなど、多様なロールモデルに出会える環境を整えた。

「出産後も働き続けられる環境整備」については、航空会社の業務の特徴である、24 時間 365 日、早番、遅番、夜勤、宿泊という超シフト勤務に応じた制度が必要であった。

具体的には、時間制約がある期間は、働く時間を短くする短時間勤務や働く日数を少なくする短日数勤務を選択できる制度を整えた（図表 7）。

さらに、復職および両立支援の一環として「仕事と育児の両立支援セミナー」を実施している。復職後に利用できる制度の説明や、社外講師による両立支援策やキャリア形成について学ぶ機会、ロールモデル社員の経験談を聞く機会としている。

セミナーには、育児休職中の社員本人だけでなく、パートナーや子供、プレママやプレパパ、すでに育児休職から復職した社員も参加可能で、様々な立場や育児環境から、仕事と育児の両立を考える機会となっている。

また、保育園探しやパートナーとの家事分担、外部サービスの利用方法など、復職までの準備

図表7　業務特性に応じた勤務制度

短時間勤務制度	勤務時間を5、6、7時間に短縮可能（通常は8時間）
短日数勤務制度	勤務日数を5割、7割、9割に短縮可能
育児日	3日／月間取得可能
配偶者転勤休職制度	配偶者の海外転勤に同行する社員は2年を限度に休職可能退職者再雇用制度（客室乗務職対象）退職後も再度、客室乗務職の経験者として応募可
能かがやきサポート制度（客室乗務職対象）	配偶者の転勤に合わせて大阪・東京に限り、勤務地変更が可能

（出典）ANA グループ社内資料より作成。

を1冊にまとめた「ANA 仕事復帰応援ブック」を配布し、好評を得ている。

⑤上司と部下の意識改革

「働きやすい」環境整備を行っても、ともに働く同僚や上司とのコミュニケーションが良好でなければ、「働きがい」につながらないのではないか。

ANA は 2014 年にファザーリングジャパンが主催するイクボス企業同盟に加盟し、イクボス社員の養成を始めた。

イクボスとは、「職場でともに働く部下やスタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しめる上司のこと（ファザーリングジャパンイクボス企業同盟サイト http://fathering.jp/）」である。

制約を受けながら働く社員や多様な働き方をマネジメントする上司の役割は重要だ。何らかの事情でチームメンバーが欠けたとしても、チームでカバーし、チームで成果を出せる組織をめざしている。そのために、上司はプライベートを含めた部下の状況を知ろうとすることが大切で、十分な対話に基づき業務指示をすることが肝要である。

こういった上司を増やすために、セミナーの実施、イクボスの行動宣言発表、職場のイクボス紹介、イクボス＆イクメンハンドブックの作成などを行っている。

マネジメント層は、働き方改革にも大きく影響するキーパーソンであるという観点から、人財戦略にも「イクボス推進」を掲げている。「上司も部下も 100％のパフォーマンスを発揮できる会社」をめざし、社員全体の意識改革を進めている。

(2) 自分自身のキャリアの軌跡：働くことの喜び、価値、人とのつながり

この項では客室乗務員として入社し、ANA の役員を経て、現在 ANA 総合研究所の副社長となった私自身のキャリアの軌跡を紹介したいと思う。

① CA という仕事の選択

私が大学を卒業した 1979 年当時は、女性にとって結婚、出産が幸せのゴールであり、家庭にとどまるのが一般的と考えられている時代だった。ただ、そのような道を歩むにしても、一度は社会人としての経験を積むことは必要であり、卒業後に企業に就職するのが当然とされていた。

同級生が銀行・商社など次々に就職先を決めていくなかで、私が航空会社、そして CA に興味をもったのは、女性の憧れの職業というイメージとともに、日本各地いろんなところに行けて楽しそう、かつ自分の性分から机の前に座ってする仕事よりもアクティブで向いているのでは、という安易な動機であった。

そのような気持ちでのスタートであったため、入社後の約 1 カ月半にわたる乗務資格取得訓練は今振り返っても厳しいものであり、かつてこん

なに必死に勉強したことはないというくらい、追い詰められたものであった。

とくにCAに求められる安全保安要員としての業務に関するチェックは厳しく、航空会社にとって安全が何よりも大切な品質であることを叩きこまれた。同時にサービス要員としてもトレーの差し出し方、通路の歩き方などの立ち居振る舞いや標準語かつ正しい日本語でのお客様との会話など、細かな指導は否が応でもプロとしての自覚を植え付けるものであった。

当時を一緒に過ごした仲間に会うと、「あのときは本当に大変だったが、人生のなかで大切なものを教えてもらった。ANAのCAとして学んだことは今も体に染みついていて、普段の生活のなかで役に立っていて感謝している」という言葉を聞く。

「キャリア」という言葉もなく、キャリア形成を具体的に考えている者は私を含め周囲にはいなかったが、最も大切な社会人としての学び＝キャリア形成の基盤が築かれていた。

②初めての人事異動

入社して3～4年もたつと仲間は次々と退社していったが、私は日本全国を飛び回りながら各地の文化、人との出会い、日本の自然の美しさを存分に楽しんでいた。

業務面では、退職者補充と大型機化での大量採用で次々と入ってくる新入生の指導や国内線のチーフパーサーの役割を任されるようになり、責任は重くなっていったが、それに比例してやりがいを感じていた。

しかし、こういった仕事にも慣れた入社7年目に転機を迎えることになる。ANAが定期国際線を運航することになり、それまで地域限定採用であった大阪配属のCAに成田への異動に関する意思確認が行われたのだ。面談で「会社の命に従います」と答えた私の名前は、異動メンバーの第1陣リストになかった。そのときに、本当は新しいことにチャレンジしたかったのだという自分の気持ちに気づいた。それまでは自分を押し出すこともなく、仕事ぶりは可もなく不可もなくという状態だった。このときに、次のステップに向かうには自分の意志を発信しないといけないということを学んだ。

幸い第2陣の異動メンバーにリストアップされ、上司である部長のところに挨拶に行ったときに、もうひとつ大切なことを学んだ。大きな組織であり普段一緒に仕事をしているわけではない部長とCAの間には距離があった。私にとっては形式的な挨拶だったが、「君の仕事ぶりは聞いているよ。頑張ってこいよ」という一言とともに肩を叩かれた。いつも一緒にフライトをしていた先輩チーフが私のことを部長に報告してくださっていたのだ。そのことがわかったとき、驚きとともに感謝の気持ちがこみ上げてきた。

「見てくれている人がいた喜び」、人数が多くてもポジションが離れていても、一人ひとりの仕事ぶりを認めてもらえることがこんなに人の気持ちを変えるのだという貴重な教訓を得た人事異動であり、キャリアを意識する起点にもなった。

③国際線の急激な拡大のなかで

成田に異動し定期国際線乗務を開始するわけだが、集まったメンバー全員にとって国際線のサービスは初めての経験だった。誰もがゼロからのスタート、セニョリティを超えて喧々諤々の議論でサービスを作り上げることが面白くてたまらなかった。しかし、就航してから3～4年後には急速な路線拡大とともにCA数も250名から1300名と約5倍に膨れ上がり、組織も大きくなった。それまでは小さな組織であり、お互いを知っているなかで阿吽の呼吸だったコミュニケーションがギクシャクし始めたのだ。このままでは世界での競争に勝ち残れないという危機感から、「志を同じくして心を一つにして世界一を目指そう」というプロジェクトがスタートした。このプロジェクトのミッションは、「お客様にとって」を主語に、「現場で起こっていることは現場で解決策を考えよう」というものだった。

企画部門と現場が向き合ってしまうのではな

く、同じ方向を向いて進んでいこうという姿勢は、現場の声をサービスに反映するという仕組みや、またCAも会社方針を理解したうえで提案をしていこうという意識の変化をもたらした。お客様のニーズに応じたソフトドリンク類の銘柄変更、展開する海外路線での第二外国語のアナウンスマニュアルの作成などの目に見える変化とともに、自分たちの成長が会社の成長に繋がっていくことを実感した。CAとして機内業務の枠組みを超えて、組織を動かす一員としての役割を果たしていきたいという自覚をもった時期でもあった。

④管理職の一歩手前で部下をもったとき

ようやく慣れてきた国際線でも、同乗するクルーをまとめるチーフパーサーを担当するようになり、組織においても約10名の部下をもつ班長になった。その班長としての苦い経験がある。

初めて部下をもち班員の指導育成にあたり必死の思いが先だったのだろう。同じ頃に配属になった2人の後輩を比較して「どうしてあなたはできないの?」という一言を発したのだ。その部下からは「いつも比較して注意をする。私は私なりに頑張っているのにどうしてそれを見てくれないの?」という言葉がかえってきた。

かつて異動の際に一人ひとりの成長を見守る大切さを学んだはずだったのに、そのことをすっかり忘れていたのだ。自分のキャリア形成のみならず、部下のキャリアに影響を与える存在になり始めたことに気づき、リーダーとしての自覚が芽生えてきた。

⑤管理職となって

チーフパーサー、班長として部下の育成にかかわった経験を経て、入社約20年後に管理職発令を受けた。それまではずっと乗務中心の仕事に携わっていたが、ここで初めて地上に降りて客室にかかわる業務をサポートする役割を担うことになる。

ついつい管理職なのにと力が入ってしまうのだが、そのときに心掛けたのは、「知っているふり、わかっているふり」をせずに、素直に聞く、学ぶという姿勢である。わからないことは、教えてもらう、教えてもらったら感謝し、次の仕事に生かす、当たり前のことをあらためて肝に銘じて仕事に臨んだ。

同時に部下の声を「聴く」ことも大切にした。結婚、出産、介護、人間関係と多岐にわたる悩みを抱える部下との対話は、「どうして?」ではなく「何があったの?」という問いで始めるようにした。そして対話は1回で終わるのではなく、2回3回と継続することも心掛けた。結論は一呼吸おいて、本人に見出してほしいという思いからだった。

大学時代にカウンセリングを学んだときの「カウンセラーは、クライアントを無条件に受容し、尊重することによって、クライアントが自分自身を受容し尊重することを促すのである(心理学者カール・ロジャース)」という言葉を思い起こしていた。

管理職というのは、仕事に就いたときからめざした目標ではなかったが、学生のときから何か人の役に立つことができればと学んできたことに繋がり、ここまで温かく私の成長を見守ってくれた上司や仲間への感謝の気持ちとともに、まだできることがあるのではと自分の可能性に目覚めるきっかけともなった。

⑥執行役員、部門長となって

管理職となり課長、部長と仕事の範囲を広げながら、会社の意思決定に参画できる執行役員となり、客室部門の統括責任者ともなった。

この時期はリーマンショックの影響で、世界・日本経済が傷んでいる状況だった。日本の経済界、航空業界、そしてANAを取り巻く環境も厳しく、「聖域なき改革」に取り組むことが経営命題ともなっていた。客室部門でも、サービス改革や、重複業務の点検、コスト削減やこれまでの働き方を見直すことなど、様々な課題に取り組んだ。その業務プロセス改革のひとつが、全CAにiPadを導入したことであり、世界初の試みである。

図表8　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ゆまぬ変革を生み出すANAグループを創ります。

これまでCAは、紙の乗務マニュアルを携行していた。このマニュアルは頻繁かつ大量に内容の改訂が行われ、その差し替え作業は2カ月に1回、CAが自身の手作業で行っていた。iPad導入により、いつでも最新のマニュアルにアクセスができ、フライト前の円滑な準備と知識習得が可能になった。訓練では、動画教材を活用し、リピート学習が容易になった。また従来のマニュアルより軽くなったことで、持ち運びが容易になっただけでなく、燃料削減にも繋がった。

厳しい環境下であっても、将来の環境の変化を見据え、「変える」という判断が重要である。新しいことにチャレンジするときには従来の枠組みを超えることや、スピード感のある判断と同時に、新しいものを取り入れ、進化させることの大切さを実感した経験であった。

⑦ ANAグループの役員として

役員として客室の統括責任者とともに、グループ女性活躍推進と2020東京オリンピック・パラリンピック推進も担当してきた。現在は、ANA総合研究所にいるが、この役割で担ったダイバーシティ＆インクルージョンの推進は、これからも引き続き行っていきたいと考えている。

自分自身のキャリアもそうであるが、ANAグループにおいては、専門性（整備、CA、パイロット、運航管理など）が強みで安全運航を支えている。所属会社、職掌、ジェンダー、国籍、キャリア、世代、LGBT、障がい者、働き方など、様々な背景をもつ人財と意見を交わしながら新しい価値を作り出す仕掛けは、まだまだ工夫の余地があると考えている。

単なる労働力の確保という理由ではなく、多様な人財が輝き続けることが企業の永続的な成長に不可欠と確信している。ANAグループを退職した後も、これまでの業務経験を活かし、社外で人財育成や地域活性に取り組んでいる仲間や、これまでと違ったフィールドでの経験を経て、再雇用制度などで、ANAグループに戻ってくる仲間の活躍も期待している。

キャリアには終わりがなく、自分にできることを探し見つけやっていく私の旅はまだ続いている。

3. 経営戦略としてのダイバーシティ＆インクルージョン

(1) 経営トップのコミットメント

2015年4月にANAグループCEOから「ダイバーシティ＆インクルージョン宣言」(図表8) が発表された。

これは「多様性を大切にし、その強みを最大限発揮し、誰もがいきいきとやりがいを持って働くANAグループを創ること」を目標に作成されたものである。

ダイバーシティ（多様性）×インクルージョン（受容）＝イノベーション（新しい価値創造）につながるという考え方だ。

この戦略をリードしていく役員は、整備、CA、パイロット出身と、多様なメンバーで構成されており、様々な経験や視点を経営に活かしている。

図表9　ポジティブ・アクション宣言　数値目標と進捗状況

数値目標		進捗状況
目標①	女性役員2名以上 （社外取締役除く）	4名（2014年度達成）
目標②	女性管理職比率　15%	13.3%（2017年4月現在）
目標③	グローバルスタッフ職（事務）および客室乗務職における 女性管理職比率　30%	24.9%（2017年4月現在）

（2）多様な人財の活躍

①女　性

2013年度には、女性社員のさらなる活躍に向けて、経営トップがポジティブ・アクション宣言を行った。「商品やブランドに新たな価値を創造する源泉」として、また、「組織に新しい価値観や変革をもたらす原動力」として、女性社員の活躍推進を経営戦略の一つとして位置付け、多様化するニーズへの対応、新規需要掘り起こし、ビジネスチャンス創出、新しい価値観・組織変革など、女性活躍が経営にもたらす効果を具体化したのだ。同時に、女性役員および女性管理職（マネジャー職以上）における2020年末までの数値目標を掲げた。目標と進捗状況は図表9の通りだ。

目標①の女性役員はすでに目標を達成しており、現在4名である。客室乗務職出身や営業部門出身など、これまでのキャリアも多様なメンバーである。

一方、目標②の女性管理職比率は、現在13.3%であり、目標達成に向けて推進中である。管理職や役員比率だけが、女性活躍ではないが、様々な事項を決定する機会や指導的立場に男性も女性も偏りなく配置されており、様々な視点が入ることが、ダイバーシティ経営には重要だと思っている。

その達成に向けた女性管理職育成プログラムとして、キャリアデザインセミナー（キャリアを中長期的にどうデザインしていくかを自律的に考え、働き続ける意味やライフイベントの乗り越え方を考える）、キャリアアップ研修（管理職一歩手前の女性社員を対象に一歩踏み出すきっかけをつくる）、異業種交流研修（他社からの気づきを新たな価値観として自身のスキルや業務に活かす）、社外研修（社外のロールモデルにふれ、モチベーションや視座を高める）への参加など自律的にキャリアを考える機会を設けている。ANAの管理職登用は本人の意思によるチャレンジ制度（手挙げ制）であるが、女性社員は男性社員に比べ、能力に差がなくても、「自信がない」としり込みしがちであるため、教育研修機会、上司のサポートは重要な意味をもつと考える。

ダイバーシティ経営は、先に述べた通り、多様な人財や多様な視点による価値創造であり、女性の活躍の仕方も様々だ。

例えば、第2節で述べた私のようなケースもあれば、入社以来ずっと客室乗務員として研鑽を積み、フライトのスペシャリストとして60歳の定年退職後も雇用延長でフライトし続ける社員、職掌転換制度を利用し総合職になる社員、一度退職しても再雇用で即戦力として復帰し、それまで培ったスキルを発揮する社員など、多種多様である。

ANAグループの女性管理職では、ANA_WINDSというネットワークを作り、コミュニケーション強化、SNSでの情報交換、ロールモデルによる新たな視点のインプットなどを行っている。これは、会社や部署が異なるなかでは、お互い

図表10　ANAグループ障がい者雇用にかかわる行動規範「3万6千人のスタート」

私たちANAグループ各社は、障がい者雇用を法律で定められているからではなく、社会的公器の自然な責任として、更にはグループを支える貴重な戦力の確保と考えています。
そのために、グループの全社員が「障がい」とその多様性を正しく理解します。そして、共に働く仲間の強みを生かし、誰もが自信と誇りを持って働き、ひとりひとりが輝く、活力のある企業グループを目指し、以下を実践します。

- 私たち全ての社員は、障がいに起因する働く上での不便さを解消するよう最大限の努力をします。
- 私たちは互いに向き合い、個を尊重します。障がいをもつ社員は、自分の障がいにとって必要なサポートを周囲に伝え、理解を得られるよう働きかけます。
- 私たちは「出来ないことではなく、出来ること」に着目し、無限の可能性を追求します。
- ANAグループは、障がいのあるなしに関わらず事業の発展に必要な戦力として、すべての社員に活躍の機会を提供します。

を知る機会が少ないことから、所属を超えたネットワークを作り活性化の場として提供しているものである。

②ベテラン・シニア

ベテラン・シニア社員の継続した活躍に向けては、多様化するキャリア志向に応えた複数の選択肢を用意し、キャリア研修をより効果的に実施することにより、一人ひとりのキャリアの自律をめざしている。個人のキャリア志向と職務とのベストマッチングは、仕事上の成果のみならず、後進へのスキルノウハウ伝承のモチベーションにも繋げることができる。

60歳以降のシニア社員が具体的に活躍している例として、「キャリア相談員」が挙げられる。現在、国家資格「キャリコンサルタント」を有した15名のキャリア相談員のうち、7名がシニア社員である。みな、社内研修の講師など他の仕事と兼務しているが、若手社員からベテラン・シニア社員まで、日頃職場では相談しにくいキャリアについての悩みを、マンツーマンで親身に相談にのっている。まさに、シニア社員ならではの職務のひとつであると考えている。

③クロスカルチャー

外国籍社員には経験や文化的背景を強みにできる人財を求めている。例えば、こんな事例がある。CAに接遇やANAのおもてなしを教育するインストラクターには欧米人のCAもいる。また、毎年実施している「OMOTENASHIの達人」スキルコンテストでの海外CAの活躍が際立っている。

日本の航空会社として日本ならではのサービスを行うことも必要だが、就航国のお客様の文化や慣習を知り、状況に応じたサービスを提供するお客様視点は非常に重要である。そのような場面で、クロスカルチャーは大きな役割を果たす。

文化や慣習の違いから、意見が対立することもあるが、様々な意見が「交じり合うこと」「受け入れること」で「気づくこと」「発見すること」がある。これまでのやり方を見直す、新しい視点で発想するなど、これはまさにANAが求めるダイバーシティ&インクルージョン推進の先にあるイノベーション（価値創造）であると思っている。

④障がい者

ANAグループでは、2012年に「グループ障がい者雇用推進室」を設置し、グループ全体で障がい者雇用の取り組みを本格化した。現在ではグループ全体の障がい者雇用率は2.25%となり、680名を超える障がいのある社員が活躍している。また、前述した「ANAグループダイバーシティ&インクルージョン宣言」に繋がるものとして、「ANAグループ障がい者雇用に関わる行動規範“3万6千人のスタート”」を策定した（図表

10)。これはグループ各社の人事担当者や障がいのある社員が合宿をし、何度も議論を重ねて創ったものである。大切にしているのは、「障がいのあるなしに関わらず」という考え方であり、障がいがあることによって不得意なことはあるかもしれないが、他の誰かと比較してではなく、一人ひとりが戦力として活躍してもらうことを重視している。そのために会社や周りの仲間が必要なサポートをすることは当たり前のこと。障がい者雇用は会社が採用することがゴールではなく、入社した社員がANAグループでどんな活躍をしてもらうかが重要であり、障がいのあるなしにかかわらず、仕事で何を生み出すのかを追求することに価値があると思っている。

障がい種別の割合は、身体障がいが約50%、知的障がいが約30%、精神障がいが約20%である。

次に、特例子会社で障がいをもって働く社員の活躍を紹介する。

◆大阪ドキュメントセンター

2013年に設立され、20名以上の障がいのある社員が、現在運航するすべてのANAグループ航空機の整備記録など月間30万枚以上の紙の資料を電子データ化する業務を行っている。これにより、世界各地からの機体整備にかかわる問い合わせにタイムリーに答えられるようになり、安全運航に大きな貢献をしている。さらに、多くの就業支援施設や特別支援学校の方が来訪するなど、地域からも注目され、2014年には大阪府知事と大阪市長の連名による感謝状も頂いた。

◆コンビニエンスストア

2014年にANA殿町ビジネスセンター内にてスタッフがすべて障がいのある社員というコンビニエンスストア1号店をオープンした。2015年に訓練センターに2号店、2016年には羽田整備地区に3号店と店舗数を拡大し、とくに3号店は全国初の「スーパーバリアフリー店」として、お客様にとっても働くスタッフにとってもバリアフリーな店づくりをしている。

◆コンサルティング事業

2016年8月に、「年齢、性別、国籍、障がいの有無・種別、言語などにとらわれず、誰もが当たり前に利用できる環境づくり」をめざしたユニバーサル・スタンダード・サーベイを行う部署を設立した。ここでは障がいのある社員も含めて、空港、飛行機、オフィス、店舗などで、過ごしやすい環境について検討している。

◆青島ファクトリー

2016年10月に宮崎県青島に2つの工房を設立。地域の障がいのある方を雇用し、紙の工房では手漉きの再生紙から名刺やハガキを製作し、木の工房では航空機のモデルプレーンの製造を行っている。宮崎の県木「飫肥杉（おびすぎ）」を材料とするなど、地域に根付いた事業によって成長をめざしている。

⑤ LGBT

2015年12月、「ANAグループダイバーシティ＆インクルージョンフォーラム」で初めて「LGBT」（Lesbian, Gay, Bisexuality, Transgender）講演会を実施した。社員の反響は大きく、多くの社員が「LGBTのお客様や社員がいないわけではなく、見えていない、気づけていなかっただけ」であることを認識した。当事者からは、会社から自分たちの存在を認めてもらえて嬉しいとの声があった。そこで社内にプロジェクトチームを立ち上げ、LGBTのお客様や社員が苦痛に感じていること、「LGBTフレンドリー企業」に求められるものは何か?を考え、まずは、「お客様サービス」と「社内の環境整備」に分けて取り組みを開始することにした。

「お客様サービス」の視点では、ANAカードファミリーマイルのファミリー会員、特典利用者における同性パートナーの登録、空港ラウンジでの「だれでもトイレ」の施設改修である。

一方、「社内の環境整備」では、社員向けLGBT相談窓口の整備、社内啓発教育の強化、福利厚生制度への対応である。

まだ取り組みを始めたばかりであるが、こうし

た社員を真に理解し、活躍を応援していくことが、経営戦略としてのダイバーシティ、多様な人財の活躍支援だと考える。

⑥アスリート社員

ANA グループには、現在 13 名のアスリート社員が在籍している。

アスリートとして、また社会人としても、世界のトップレベルで活躍したいという姿勢は、真に ANA's Way 行動指針に掲げる「努力と挑戦」にマッチングすると考えたからだ。

世界のトップレベルでの活躍をめざすアスリート社員には、多様な人財を求める当社の人財戦略のなかでの象徴的な存在として、社内に新しい風を吹き込んでもらうとともに、「真に世界と闘う」ことの意味を伝えてほしいと考えている。

2016 年リオオリンピック代表に選ばれたラグビー選手や、同じく 2016 年リオパラリンピック水泳で銅メダルを獲得した選手の応援では、ANA グループ社員全体で、一体感やチームスピリットを感じ、大きな感動に包まれる体験をした。こうした経験は、「アスリート社員」という多様な人財がもたらすダイバーシティ＆インクルージョンの素晴らしさだと感動した。

(3) これまでのキャリアを振り返って

ここまで、ANA のキャリア・マネジメントについて、多種多様な人財を活かすというダイバーシティ＆インクルージョンの観点から「会社としての歩みと取り組み」、「私個人の振り返り」を紹介してきた。

キャリアを歩いてきた軌跡だと捉えると、会社組織においても個人にとっても、振り返った時に一つひとつの足跡が浮かび上がってくる。消すことはできないし、また無駄なものは何もないと確信できる。そしてこの足跡は、単なる経験の積み重ねではなく、その時々の環境や人との出会いが掛け合わさったものであったことにも気づく。

「無駄な経験は何もなかった」：自分のキャリアにおいて、機会が提供されたときには「NO」といわないで引き受けようと決めてやってきた。そのときに私の背中を押してくれたのは、「できるかできないかは自分で決めるのではなく周りが決める」という先輩からの言葉だった。当たり前であるが、最初からできないだろうと思って物事を頼むわけはないということでもある。少し勇気はいるかもしれないが、チャンスはどこにでもあると信じて一歩踏み出してほしい。

「人とのネットワークが無形の財産」：社内外で育んできた、また広げてきたネットワークが、色々な場面で役に立っている。所属する業界、会社、職場で、当たり前と思っていることや常識としていることがそうではないことに気づかされたり、逆に自分たちが気づいていない強みや価値があることを外から教えてもらうことがある。

「あれもこれものチャレンジ」：キャリアの話がされるときに、よく 3 つのフィールド（ワーク・ライフ・ソーシャル）が語られる。

それぞれの輪を広げ、その重なりを大きくする余地がまだあると考えている。

自分のキャリア形成で培ったことを、ソーシャル（社会）でどう生かしていけるのかをこれからのテーマとしていきたい。

そのときに大切にしたい軸は、「好きなもの」「あれもこれも」である。自分が好きで選んできたことは、少々苦労を伴っても自分で決めたからと乗り越えることができる。学生時代のクラブ活動のようなものかもしれないが、やってみたいことを選びたいと思っている。そして、人生がより長くなっているなかでは生涯現役という気持ちで、ひとつだけに決めるのではなく様々な形で社会にかかわっていきたい。「あれもこれものチャレンジ」は、人との出会にも繋がり、そこにはさらなるケミストリー（化学反応）が生まれると思っている。

私自身がこれからも旅を続けていくように、皆さんが、無駄な経験は何もないという気持ちで一歩踏み出し、人との出会いが新たな気づきをもたらしてくれることに価値を見出し、それぞれの道を歩いていかれることを応援している。

注

本稿はニ神枝保・村木厚子編著『キャリア・マネジメントの未来図―ダイバーシティとインクルージョンの視点からの展望』より転載。

参考文献

https://www.ana.co.jp/　ANA ホールディングス株式会社アニュアルレポート 2016