



働き方改革の推進

~意識改革、風土醸成をめざして~

全日本空輸株式会社 人財戦略室 労政部 担当部長 蟹江 謙悟

ANAグループの概要



<ANAホールディングス株式会社概況>

■ 連結子会社 : 63社

■ 資本金 : 3,187億円 (ANAHD)

■ 総従業員数 : 41,930人

■ 連結売上高 : 19,717億円 (2018年3月期)

■ 就航便数 : 国内線約 1,070便/日、国際線約 1,190便/週

■ 輸送実績 : 約 5,389万人/年(国内 4,415万人、国際 974万人)

■ 機材数 : 292機 (2018年 ANAHD統合報告書より抜粋)

 B777 50機
 B737 57機
 B787 64機
 A320·321 51機
 B767 46機
 Q400 24機

グループ経営理念・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

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

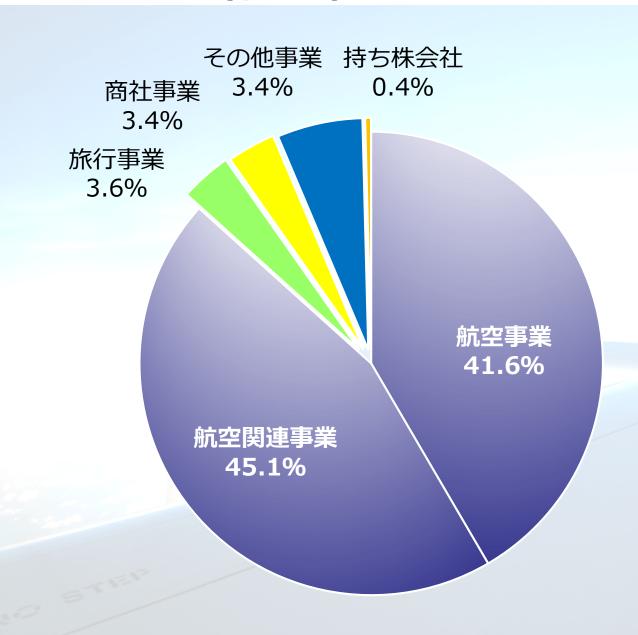
ANAグループ行動指針(ANA's Way)

私たちは「あんしん、あったか、明るく元気!」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
- 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 グローバルな視点を持って、ひたむきに努力し枠を超えて挑戦します。

ANAグループ人員構成(事業別)





ANA企業内労組の構成



AFWU ANAグループ労組連合会 ANAグループ30労組 (オブザーブ8労組) 約26,000名

AWU ANA労働組合 主に地上職員、客室乗務 員、整備士で構成 約12,000名

ANA 全日本空輸株式会社

約18,000名

ACA 全日空乗員組合

主に運航乗務員で構成 約1,400名

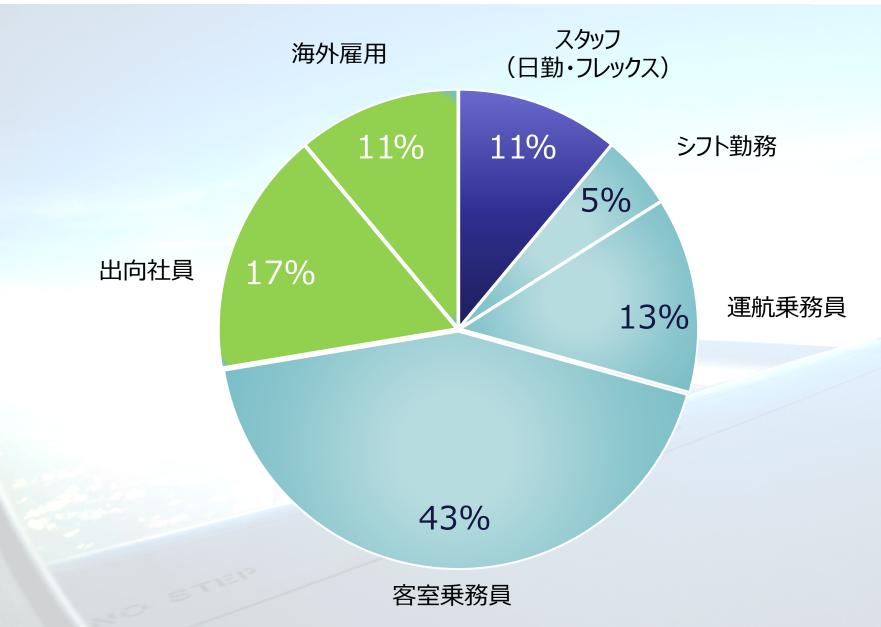
APU ANA乗員組合

主に運航乗務員で構成

約450名

ANA人員構成(働き方別)





どのような議論を重ねてきたのか





働き方改革 宣言

「働き方改革」推進宣言

ダイバーシティ& インクルージョン

2011年度

宣言

2017年度

ワークスタイル

2015年度

2016年度

イノベーション

働き方改革の推進

意義の再確認・浸透

WLB推進

労働時間・有休休暇取得

目標達成に向けて

両立支援

制度・ルール作り

風土作り

労使のテーマ

経営トップからのメッセージ



2016年ANA「働き方改革」宣言

ANAグループ「働き方改革」の狙い

多様な社員が生き生き と活躍できる環境整備

個の能力向上とパフォーマンスの最大発揮

ANAグループの持続的な発展 (高い提供品質と人的生産性)

ANAグループの働き方改革のしくみ

マネージメント改革

業務プロセス改革

個々人の意識改革

労働時間管理の徹底

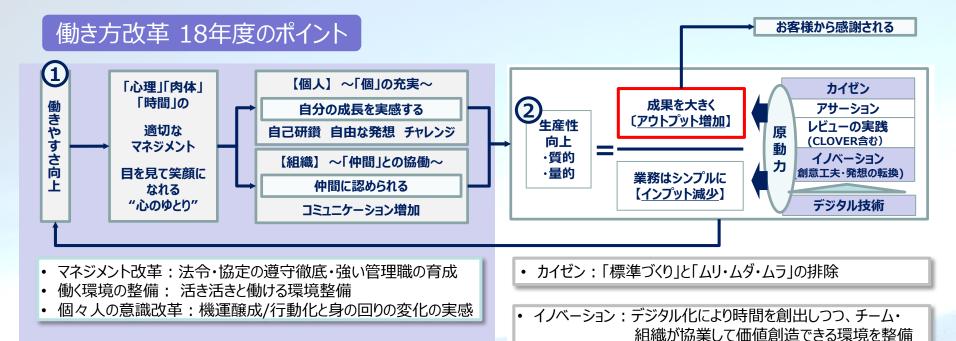
カイゼン

イノベーション

2019年度末までに総実労働時間を1900時間とする

2018~2022年度ANAブランド中期経営戦略より





2018 ANA平子社長メッセージより(抜粋)

ANAブランドのもとに働く皆さん一人ひとりが成果を出せるための環境、制度、しくみ、文化を変えていくことが経営の責任だと自認しています。

皆さんは自らの働き方改革に真摯に取り組むことが求められます。急激に変わるであるう近い将来において、今までどおりのことをしていては今までどおりのことしか得られない。皆さんが自らの成長を実感し、仲間に認められ、お客様に感謝されるような働き方をしてこそ、真の改革といえるのではないでしょうか。

「まずは、やってみよう」

ANA労働組合 第7期方針書より(抜粋)2018年7月



◆ 運動テーマ

「メンバーとともに、仲間とともに、創ろう、よりよい職場」

- ◆ ワークとライフの両立・充実につながる環境づくり
 - ⇒D&Iの実現に向けて、メンバーが制度を適切に利用できる職場の機運醸成や、知識付与に取り組みます。

- ◆ 協定を遵守する働き方の実現と「働き方改革」の推進
 - ⇒すべての職場において、ユニオンが目標としている2020年までに総実労働時間1800時間台の実現をめざします。
 - ⇒労働時間管理の徹底や勤務にかかわる協定の理解促進を図ります。

働き方改革アクションプラン抜粋 (経団連HPで掲示中)



①長時間労働の削減

2020 年度までに年間平均の時間外労働時間を月次平均 6.5 時間未満にする。

②年休取得の促進

2020 年度までに年間平均で 18 日以上の有給休暇を取得する。 2020 年度までに年間の有給休暇取得日数 13 日未満の社員をゼロにする。

③柔軟な働き方の促進

2020 年度までテレワーク利用率を、継続して前年度より増加させる。 2020 年度まで社内の「介護制度」に関わる満足度調査の結果を継続的に改善させる。

どのような課題を乗り越える必要があるのか



法令協定の遵守

制度・ルールの理解

マネジメントのコミット

勉強会の実施

意識改革

施策の見える化

キャンペーンの実施

会議ルールの見直し

業務プロセス

全社員でカイゼン

RPA活用の推進

すべてが順調?

これまでは・・・ こうだった

実感がない

(労使合同)

ANAグループ介護アンケートの実施 労使生産性研修

どのような課題を乗り越える必要があるのか



労使最大のテーマは、意識改革・風土醸成 労使が未来志向で議論・実行し続けること

しくみを変えること

⇒ 未来志向で考え、そして変える(労使のルール) 生み出した成果を働きやすさへ還元する

全員で取り組むこと

⇒ 業務の成果や結果を明確にする文化へ(ホワイトカラー) 社内の雰囲気を変える具体的な取り組みを労使で継続する

両立支援に継続して取り組むこと

⇒ 労使がそれぞれの強みを活かして、一人ひとりに寄り添い続ける 全社一律の制度から、多様性を受容するための制度や風土を、 労使で知恵を絞り実現する

ライフとキャリアを見直すきつかけを作ること

- ⇒ ライフ・キャリアセミナーの労使合同開会
- ⇒ 良い事例の紹介 (フレックス、テレワーク、両立支援制度活用者など)



ありがとうございました