

# 女性の働きやすさ

JALグループでは全社員3万1472名のうち、男性1万6784名(53.3%)、女性1万4688名(46.7%)と約半分の割合で女性が働いています。これまでも女性の働きやすさの向上に積極的に取り組んできましたが、まだまだ女性が活躍できる領域があると考えています。JALグループで活躍する女性のストーリーと今後の課題についてお伝えします。

JALグループでは全社員3万1472名のうち、男性1万6784名(53.3%)、女性1万4688名(46.7%)と約半分の割合で女性が働いています。



藤明里はJALグループのなかでも特に女性が少ない、航空機の機長を務めています。現在、JALグループのパイロット約2000名のなかで13名の女性(うち2名が機長)が活躍しています。

「機長になる気持ちはあるの?」。副操縦士の最終試験のとき、社内の試験官に問われた言葉がずっと心に残っています。まだ副操縦士になれるかどうか分からない時でしたが、一生働ける仕事だと確信して飛び込んだ世界。「もちろんです」とすぐさま答えました。「そうか、それなら合格だ」と言われたとき、この試験官もパイロット

難しいフライトでも自分なりに考えて、安全性はもちろんのこと快適性・定時性・運航効率のすべてを満たしたフライトを完遂させたときに、機長としてのやりがいを感じると語る藤機長



## 女性のセンスが光る整備を

武藤美希は、自宅近くの自動車の整備工場を見て育ち、整備士の仕事にあらがれを持っていました。現在はホノルル支店で女性初のライン確認主任者を務めています。

を育成する一人として、きちんと続けてほしい、仕事を全うしてもらいたいという気持ちとともに送りだしてくれているのだと感じました。副操縦士となつてからも、最初は女性だからいろいろなことを言われることはありました。特に結婚してから、「やめるの?」と何度か聞かれましたが、否定し続けました。でもそれを障壁と感じたことはありません。たぶん鈍感力が強いのだと思います。

パイロットの世界はまだまだ男性が多い環境ですが、パイロットになる権利とパイロットとしての職務を果たす責任は、女性にも同じように与えられています。女性の後輩たちも自分に自信を持って、この仕事を楽しんでほしいです。

ずっと整備士を夢見ていました。大時代、小型の飛行機に乗ったときに、間近で見た飛行機の整備士たちが、お互いに声をかけあいながらチームワークで仕事をしている姿がとても輝いて見えました。そのときに、飛行機の整備士になりたいと強く思いました。

念願かなって入社しましたが、当時、女性の先輩の多くはデスクワーク。シフト勤務ともなると、その日の整備士のなかで女性は私一人ということも

珍しくありませんでした。どうせ2、3年でデスクワークにいくのだろうという目でみられることもありました。「女性だからこんな仕事はしなくてもいいよ」と優しさとして声をかけられたこともあります。明るくふるまっていた私にはショックでした。そのようななかでも、理解ある上司が多めの経験をつませてくれ、一等航空整備士という国家資格をはじめとしたライセンスを取得していくことができました。少し距離をとっていた先輩社員も、現場で頑張ってくれるのであれば、と自分たちの技術を教えてくれるようになりました。そして、航空機の出発前に整備の最終確認を行う「ライン確認主任者」の資格を2010年に取得。10年は必要といわれている資格ですが、周囲の方からのサポートもいただき7年で取得しJALグループで初の女性ライン確認主任者となりました。現在では後輩の女性ライン確認主任者も複数名誕生しており、とてもうれしく思っています。

お客さまの目に直接触れる機内客室の状況確認もこだわりの一つです。整備という仕事を超えているかもしれない、と思うことがあります。お客さ

ほかのスタッフの機内清掃だけでは行き届かないような部分も、何かできることがあるほどの思いで機内を見回る武藤整備士







まの旅の思い出のために、何ができるのだろうと考えて、窓をすべて拭いてお客さまをお迎えすることもありません。出発を見送る際、綺麗になった窓からお客さまが手を振っているのが見えると、本当に嬉しいです。

頑張っていれば、チャンスはいつか訪れます。女性の後輩たちにも、そのチャンスを見逃すことなく、しっかりとつかんでもらいたいと思います。

## 会社の制度で仕事と子育てを両立

業務企画職の堀尾裕子は3人の子どもを持つワーキングマザーです。育児と仕事を両立させながら、2008年12月、管理職のファーストステップであるマネジャーに昇格しました。

入社当時、女性の深夜労働は限られた職種にのみ認められていて、空港勤務に配属となった私は対象外でした。それだけでなく、社内では女性に海外転勤をさせることに躊躇するような空気があったように感じていました。「いつかは海外勤務も経験したい」と上司に機会があるたびに伝えていましたが、チャンスはありませんでした。実際のことはわかりませんが、私が女性だから行くことができないのかと、疑念が頭をよぎったこともありました。時が流れ、現在は女性社員の海外転勤も珍しくないケースとなっています。当時は自分のことで精一杯でしたが、振り返れば先輩社員の皆さんそして自分の行動が繋がっていたのだと思います。

その後、いくつかの異動を経験し、航空機の機材練りを担当する部署で業

義母に来てもらい、家事や育児を助けてもらったりしましたが、家族だけではすべての対応をすることはできないうと実感しました。

周囲のアドバイスを参考に試行錯誤の連続でしたが、現在は、会社の勤務時間の選択制度やベビシッター・家事代行への補助制度を利用しながら働いています。子育て生活は10年目に突入しました。職場の皆さんの理解なしにここまでくることはなかったと思います。これからも感謝の気持ちを忘れず、頑張っていきたいと思います。

## パイオニアとして後に続く後輩のために

越川美夕紀はJALスカイ採用の女性社員で、初の副部長に就任しました。

成田空港・羽田空港でお客さまのご搭乗手続きや搭乗口のご案内、到着業務などの旅客ハンドリングを担当するJALグループ会社です。

これまで、お客さまのことを常に考えてきました。だからこそ、譲れないときは相手が上司だろうと本音でぶつ



持ち前のリーダーシップに上司からも大きな期待を寄せられている越川副部長

かります。グループ長時代には、ほかのグループ長5名とともに、今後の組織の在り方を考えるプロジェクトをまとめ上げました。ともに働く約300名のスタッフたちは、お母さんの存在として慕ってくれているようです。私の理想とする姿は、指示・命令を出すのではなく、JALスカイのスタッフ同士、もしくは別の部門のスタッフ同士をつなぐハブのような存在です。全員でチェインのように強く結びついた組織を目指します。

今の楽しみは、後に続いてくれる後輩の育成。これまで、JALスカイ社員のなかで、副部長以上の管理

務を行っていたとき、第一子を妊娠、出産。産前・産後そして育児休暇をあわせて9ヶ月取得しました。職場復帰前の一番の問題は、保育園に入園できるかでした。なんとか希望する保育園に入園することができましたが、職場復帰日の前夜、「1才になる前から保育園に入るこの子はいかいそうなのではないか」と思うと涙が出ました。

職場復帰直後の特に1年間、仕事と育児の両立は想像以上に大変でした。保育園の迎えのため残業することは難しく、また子どもの病気で急きよ仕事を休むこともありました。遠方に住む



子どもたちに働く母親の背中を見せたいと語る堀尾マネジャー

職になる女性社員がいませんでした。だからこそ、「頑張った先にある姿」「今後目指したい存在」として、後輩たちがイメージしてくれればと思っています。

これまで以上に女性が活躍できる会社であることがJALグループの発展には必要不可欠です。また女性の視点を積極的に事業運営に取り込むことが、新たな企業価値を生み出すことにつながると考えています。

現在のJALグループ全体の管理職に占める女性の割合は14%、日本航空役員に占める女性比率は取締役専務執行役員1名・社外取締役1名・執行役員1名の8%です。実力主義による登用を前提としたりうえで、10年以内に女性管理職比率20%を目指しています。

経営の強い意志として、女性をはじめとする多様な人財の活躍推進を経営目標に掲げ、女性社員のより高度な人材育成などのさまざまな施策に取り組んでいます。今後も全社員の活躍を高いレベルで実現し、企業価値や競争力を高め、世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社を目指していきます。





# 女性が輝けば未来も輝く

グローバル化や少子高齢化。企業を取り巻く環境は変化し続けており、企業の競争力を高めるため、女性の活躍を推進しようという気運が高まっています。JALの取り組みや、JALが目指す姿について、代表取締役社長の植木義晴（写真中央）、取締役専務執行役員客室本部長の大川順子（写真左）、執行役員西日本地区支配人の中野星子（写真右）が語り合いました。



■植木：周囲の環境はどうでしたか？

■中野：国際線販売部に異動となった時のことですが、男性の花形の職場で、お客さまである旅行会社の方も男性ばかり。成績を上げて、女性は得だねといわれ、壁を感じましたね。ただ、JALだけが特殊な環境だったわけではなく、当時はそれが一般的でした。部長として同じ部署に戻ったときは、営業担当の女性はかなり増えていて、女性も頑張れる職場として開拓できた実感しました。男性だって営業が苦手な人もいますし、女性で得意な人もいます。客観的に個人の適性をよくみて、上手に配置することが大切だと思います。

## 会社再建と女性活躍推進の共通点

■植木：女性の躍進のポイントは「双方ともに」ということだと思います。

会社と個人、女性と男性の双方ともに意識が変わっていかないと、本当の意



味での女性の躍進は難しいでしょうね。



■大川：キーワードは、仕組みと考え方ですね。客室本部では、女性だからこの程度でいいだろうという考え方はまったく通用しません。また、結婚・出産・育児とライフイベントを経験するなかでも、仕事に対する強い気持ちを持てる仕組みを整える必要があります。JALでは休暇制度はもちろん、復職支援やその後の勤務体系で選択肢を増えてきていますし、「もっと頑張ってみよう」という人も増えてくると思っています。

■中野：考え方という点では、男性の管理職に対して、女性の部下を持つことの意識の持ち方の研修にも取り組んでいます。女性側でも、「管理職や役員なんて私には無理だ」と最初から諦めないような風土、体制づくりを進めていきたいですね。

■植木：話を聞いていて興味深いと思

## ビジネスは総力戦

■植木：JALでは、客室乗務員をはじめ、大勢の女性が活躍しています。ただ、職種によっては管理職を男性が占めているケースもあり、取り組みは道半ばだと思っています。

■大川：企業の活動というものは、総力戦です。いかに女性と男性の最大限の力を引き出して、総合力を高めていくか。企業の戦略が問われるところですね。

■中野：家庭では、女性が発言権や決定権を持っていることも多いですね。お客さまに選んでいただくためにも、自社の商品やサービスなどの決定プロセスに女性が参加することが、企業にとってもプラスだと思います。今から30年もすると、日本は人口が減り労働人口も減少するという予測もあります。女性の活躍を後押しする制度や環境作りを今から進めておかないと、企業の生き残りにも関わってきます。

## 開拓者たちが歩んできた道

■植木：二人には、経営の意思決定に

うのは、女性の活躍の推進も会社再建も、まったく同じということですね。私が会社再建について問われた際には、構造改革と意識改革とお答えしています。まず今までの仕組みを大幅に変える構造改革が必要。それを保って進化させていくために最も重要なのは、経営・社員もすべてあわせた意識改革。根底にあるものは女性の活躍推進と同じなんじゃないかな。

## JALの未来

■中野：世界中から選ばれる航空会社になるためには、多様なお客さまのニーズに応えられるだけのサービスはもちろん、社内にも多様な価値観を育む制度を備えなければなりません。女性の活躍の推進はそのための第一歩です。



■大川：経営には財務の数字のように

加わってもらっています。かつて比べれば、女性だから、男性だからという必要がなくなってきたのは間違いない。ただ、やはり女性ならではの視点がありますよね。それを発揮できる体制を作っていくことが、私の役割の一つです。

■大川：私は客室乗務員の出身で、女性が中心の世界で勤務してきました。客室本部長の立場にありますが、同志のリーダーであり、女性の代表として身近な存在でありたいと思っています。

■植木：叩き上げという言葉がありますが、客室乗務員から客室本部長になったのはJALでは大川さんが初めてですね。

■大川：そうです。これまではトップと現場は別物というイメージもあったかもしれませんが、自分たちの代表が経営に参画していると後輩たちに考えてもらうことが、私の役割です。

■中野：私の場合、1986年の男女雇用機会均等法施行の少し前に、JALの女性総合職第1期生として入社しました。

目に見える部分と、安全やサービスの目に見えない部分の両面があります。その目に見えない部分に女性の感知力や洞察力を最大限に活用して、最終的に経営数字につなげる。そうすれば、お客さまに選んでいただけて、社会にも貢献できる企業になれると思います。

■植木：2023年度末までにグループの女性管理職比率を20%にするという目標を掲げていて、2013年度時点で14%まで到達しました。実力主義の登用を貫いた結果、目標を達成するのだからと思います。全社員の活躍と多様性の追求を、満足のいくレベルまで実行していきます。

