

公開講演会「JAL女性エグゼクティブが語る 女性であることと仕事」抄録

大川, 順子
日本航空株式会社 : 前副会長・現特別理事

<https://hdl.handle.net/2324/7347996>

出版情報 : ポリモルフィア. 5, pp.42-51, 2020-03-03. Office for the Promotion of Gender Equality, Kyushu University

バージョン :

権利関係 :



公開講演会「JAL女性エグゼクティブが語る 女性であることと仕事」抄録



講師 日本航空株式会社前副会長・現特別理事 大川順子氏

日時：2019年7月17日（水）14：50～16：20

場所：九州大学伊都キャンパス イーストゾーン大会議室 I

皆さん、こんにちは。日本航空特別理事の大川と申します。今日は貴重なお時間を頂戴いたしまして、ありがとうございます。

I. ジェンダーギャップ

世界経済フォーラム、いわゆるダボス会議を皆さんご存知かと思いますけれども、ここで毎年、ジェンダーギャップ指数というのが出るんですね。そのとおり各国のジェンダーのギャップの数値が毎年出されていて、その2018年度の日本の成績は、149カ国中110位でした。非常に厳しい結果になっていますね。

では、日本ではジェンダーに関して、このギャップの是正に関して何もなされていないのかというと、そんなことはないですよ。昨今関連した話はたくさん出てきていますね。取り組みはなされているんです。なされているのに、どうして149カ国中の110位なのかということですが、これは日本以外の国々がもっともっとスピード感があるということです。ですから、なされてはいるけ

れども、世界はこんなものではないということを私たちは痛感すべきなのです。

総合というカテゴリーを含めて全部で五つのカテゴリーがありますが、満点は各分野1点です。医療、保健、健康の分野が0.98、教育の分野が0.99で、満点に近いです。これは、例えば平均寿命の男女差であるとか、医療のことであったりとか、教育ですと、初等教育や高等教育、あるいは専門教育、そういう部分のところを見ると、日本はとても良い成績なんですね。

ところが、ほかの二つの分野の、経済は0.6、政治は0.08となっていますね。経済というところには、私たち企業の分野も入ると思いますが、例えば給与格差とか、管理職比率とか、役員に女性が何人いるとか、そういった実績ですね。昨今よく出てくる話題です。また、専門職、技術職の労働者数、こういうものも含まれています。この経済分野は昨年よりは上昇したそうですけども、まだまだいい成績ではないですね。

さらに政治のところを見ていただけますか。

0.08なんですね。これはやはり女性議員の比率というのがとても響いています。

ちょうど次の日曜日に参院選がありますけれども、昨年の春でしたでしょうか、候補者の男女均等法ができたのをご存知ですか。今回は、それが成立して以来初めての国政選挙です。この均等法というのは特に罰則を設けているものではないので、なかなか実際に数字が上がらないのが実態です。先日の新聞記事によれば、議員数の多い政党5党の中で女性の候補者の比率が4割以上の政党は三つの党だけなんですね。あと残りの二つの党は、数字で言えば、ある一つの党は15%、これは女性「候補者」の数ですよ。もう一つの党は8%なんですね。均等にはほど遠い数字になっている現状というのがよくお判りいただけると思います。また、均等化を目指すグローバルな流れから見ると、日本のスピードは大変遅いと言われて

II. 会社概要

日本航空は設立が1951年、総社員数はグループ全体で約3万4,000人でございます。JALグループと言いますけれども、多くのグループ会社を持っています、JALグループの中の女性比率は50%です。日本航空株式会社という単体では63%です。

次に、便数です。国内線が1日852便、国際線151便、JALという冠がついているフライトという意味ですけども、そうすると1日に約1,000便が飛んでいるということになります。

運航率は99.3%です。いかに時刻表にあるフライトを運航するかですね。100%ではないんですかというふうに思われるかもしれないけれども、昨今非常に気象が激しいですよ。やはり悪天候や災害などで欠航を余儀なくされることもあります。それから、定時到着率は4月の実績で88.1%です。これも欠航が影響しますし、あと



は混雑などで出発や到着が遅れるというようなことも珍しくなくて、一つの便が遅延すると、ずっとハレーションがあるんですね。ただ、日本において定時性というのは誇るべき数字をあげています。こんなに定時に乗り物が発着している国というのは、日本とドイツぐらいかなという私の印象です。これは日本の一つの強みではないかと思っています。

それから、決算を簡単にご紹介します。実は日本航空では、皆様や社会に大変なご迷惑、ご心配をおかけした経営破綻というのが2010年にありました。その後、再び上場したのが2012年だったんですね。おかげさまで、2019年3月の営業収益は1兆4,872億円で、営業利益1,761億円、営業利益率11.8%となりました。中期経営計画では、営業利益10%は確保したいということをずっと申し上げてまいりまして、今のところ11.8%というところで維持をしています。また総資産は2兆303億円で、自己資本比率が57.4%となっています。

Ⅲ. 女性の活躍を阻む3つの問題

女性活躍を阻む問題は三つあげられるかと思います。まず、将来像が見えない、ロールモデルがないという言われ方もしますね。二つ目は、仕事と家事・育児のバランスをどうとればいいのか、そして三つ目は、意識の話ですね、すなわち根強い役割分担意識。この三つがあると思います。

① 将来が見えない

まず、将来像が見えないという話、ロールモデルの存在が必要だとよく言われますよね。やはり前例のないものはイメージが湧きにくいです。女

性がリーダーになること、こういったイメージがちょっと湧かないんですとか、何だか不安ですとか、どうしても臆病になって、結果として何か意欲が湧かなかったり、そういう感覚になるんじゃないかなと思うんですね。

私が皆さんの年齢だった頃は、やはり男性が外で仕事をする家庭の大黒柱で、女性はそれを支えますというのが社会的な通念でした。例外はまさに例外で、私などはその一人でした。しかし、この考えが抜本的に変わってきたかという、日本においてはとても長い間続いてきてしまったんじゃないかなと思うんですね。精神的には今もまだ続いているかもしれない。物理的に外に見える現象としてはだいぶ変わってきたかもしれないけれども、内面的には、そして地域によっても、まだまだ現状維持が続いているところもあるんじゃないかなと思っています。

私は、「現状維持は衰退だ」と思っていますので、そういうことが先ほどのジェンダーギャップ指数にも現れているのではないかなと思います。女性活躍を阻んでいるものは何なのか真髄をもっと考えていく必要があるというのが私の実感です。



② 仕事と家事、育児とのバランス

二つ目、仕事と家事・育児とのバランスです。

これについても、働き方改革の取り組みは昨今よく聞きますし、国の方針、それから企業の努力、こういったもので非常に改革が進んできて、昔に比べればかなり柔軟になってきましたよね。私たちも、テレワークを推進したり、バケーションの中に一部ワークを取り入れられるワーケーションであるとかとか、様々なことをやっています。ですから働き方はかなり多様で柔軟になってきました。

では、女性活躍とは何をして女性活躍かと言うと、まず就労を継続することですよね。まずそれがないと始まりませんから。でもそれだけではなくて、キャリアアップなんですね。この二つがポイントです。

まず仕事を続けるためには、画一的な働き方だと女性には困る事態が出てきます。どうしても生理的にライフイベントがあったりするからです。子供を産むというようなことがあって、その前に結婚があり環境が変わります。女性にとって画一的な働き方というのは困難だと私も思いました。だけれども、今取り組みが進んでいる柔軟な働き方というのは女性活躍の観点だけではなくて、よく言われる価値創造、それから、効率的、効果的な就労のあり方という観点でもフォーカスされているので、これはほんとうにすばらしいことだと思っています。

私は、国際線のCAとして仕事をしていました。月30日の働き方は、週休2日と大体同じですけども、20日間はフライトで10日間はお休みというスケジュールになっています。私は子供を産みまして、その後、再び訓練を受けて復帰しました。つまり月10日しか子供と一緒にいないわけです。その時代に、母親が日本に10日しかいな

いなんてと思われる方は、正直、周りにはたくさんいらっしゃいました。そんな時代でしたが、私は育児と仕事を両立していくというステージに挑戦をしました。

でも言えるのは、このときに自然体でやろうと。そうでないと長続きしないなと思ったのです。頼れるものには、素直に頼ってしまおうと思いましたし、今思えば、そのころから結構仕組みがありまして、私のような人に対しては乗務時間を短いフライトに制限するということが出来ました。私はそれを十分に活用しましたし、住んでいる地域のいろいろなサポートも利用しました。さらには近所の方や保育園の先生にも大変お世話になりました。ほんとうに多くのサポートが、今の柔軟な働き方の替わりをしてくれたわけですね。結果、続けることができました。

今でこそ、個性の尊重とか、ダイバーシティとか、一人一人の生き方を大切にという時代になりましたが、その当時、まさにふうではない母親の道を私は選んだわけでした。

③ 根強い役割分担意識

三つ目に入りますが、根強い役割分担意識ということで、これはご想像のとおりですね。皆さんの年代でも、やはり女性ってこう見られているなと思われることがいろんな箇所であるのかもしれませんが、お話ししてきたように、仕組みが変わり柔軟になってきてとてもいいんですが、これを使う人間の意識が変わらないと、ただ同じ人間が違う仕組みを作り、使っているだけのことです。肝心なのは、その人間の意識と働き方改革のその先の話じゃないかなと思うんですね。

「熱中症対策のために男性も日傘を」と環境省

が呼びかけを始めましたね。新聞記事によると、日傘を差すと帽子をかぶるのに比べて汗の量が17%減るんだそうです。だから非常に効果的ですよね。環境省は、「日傘男子」なる言葉もはやらせようしていたようですが、「男子たるもの」そんなことはできないという感覚があるのではないかと書いてあるわけですね。「男子たるもの」とか、女性が「女性らしくない」とか、まだまだいろいろそういう話が出てくるのが現実です。知らず知らずなのか、国民性なのか、世界的にそれがあるのかわかりませんが、やはり男性は何々する人、女性は何々する人といった呪縛をほどくのは、日本においてはまだまだ大変なのではないかなと感じます。

結局そんな意識のために女性には同じ質の仕事が与えられなかったり、その結果としてキャリアアップができなかったり、そういう現実があるのかなと思います。仕組みが変わって働きやすくなりましたけれども、その先の部分というのがまだまだ深化していないという現実があると思います。

IV. JALの取り組み

JALの人財育成のスローガンは、「J A Lの翼を支える一人一人の個性を価値創造につなげます」です。このスローガンのもと、「挑戦する組織」「多様な人財」「生産性を高める環境」「基盤」、これらをコミットメントとし宣言をしています。その宣言、目標を達成するために、アクションプランの項目があります。1) リーダー育成、2) プロフェッショナル集団の形成、3) グローバル人財の育成、4) ダイバーシティ推進、5) 働き方改革とその先へ、6) 健康経営の推進、7) J A

Lフィロソフィの実践です。今日はこの中から、①JALフィロソフィの実践、②働き方改革とその先へ、③ダイバーシティの推進、④プロフェッショナル集団の形成の四つの項目について、体験談を入れながらお話をしていきます。

① JALフィロソフィの実践

私どもは、経営破綻が2010年にあったんですが、翌年2011年にJ A Lフィロソフィという、経営の哲学というものを策定しました。これは何かというと、全社員が持つべき意識、価値観、考え方です。それを手帳にしたんです。乗務員でもポケットに入れられるように、小さい手帳に、ごくごく当たり前のことが40項目書かれています。例えば、感謝の気持ちを持ちましょうとか、お客様視点を貫きましょうとか、公明正大に経営していきましょうなど。この中にとってもダイバーシティ実現の要素がたくさん入っていると思うのでご紹介します。

三つだけ取り上げます。「本音」と「シンプル」と「利他」です。

まず「本音でぶつかれ」という章があります。どうしてこれがダイバーシティ、女性活躍に関係するのかわかるかもしれません。例えば、「本音」でぶつかれというのは、昨今「忖度」なんて流行語にまでなりましたが、率直に物を言うことが、皆さんほんとうに正直にできますか。やはり何か人間の本性というか、損得勘定がどこかで生じてきてしまいますでしょう。そうすると、「本音」でなかなか物が言えなかったり、ほんとうは会議などでも、わからないのにわからないと言えなかったり、授業でも質問したいのに手が挙げられないとか、こんな質問したら何か思われて

しまうんじゃないかなとか、そういう経験はおありですね。これはやはり自分から発信し表明し行動しないと何も始まらない、進まないと思わなくてはなりません。ある程度は意識や努力が必要です。

先ほど女性活躍は就労の継続とキャリアアップと言いましたが、就労を継続しないと何も始まらないですね、キャリアアップも当然です。だから、この「本音」でぶつかれではないですけど、やはり自分の意見を外に出すことができないと始まらないですね。これは自分の責任でももちろんあります。けれども、そうすることで損をしてしまうような環境や風土だったとしたら、それは環境の責任でもあると思うんです。だから、こういう中に生きる社員が自分の責任として勇氣を持って質問しよう、わからないことをわからないと言おう。いい意味で言ってるんですが、きちんと反論しようとする自分の責任と、それからそういうことが出来る企業風土、文化、この両方が必要だと思っています。

次に、「シンプル」についてお話しすると、私は乗務員でしたから、オペレーションセンターという羽田と成田にある事務所でフライトの前後に輪になって簡潔にブリーフィングをしていましたが、役員になって本社に通い男性の役員と話すようになったときに言葉が難しいと感じました。難しいことをほんとうに難しく説明してくれるんですね。でも、あるとき難しいことを非常にシンプルに説明してくれる人がいました。おそらくそういう人が、この難題を一番理解している人だなと私は思うようになりました。物事をシンプルにしていこうということは結構難しいことでありまして、シンプルにすることによって誰にでも話が通

じるということは多様な人たちと仕事をするには欠かせないことです。

また、そのような思いや行動は、「利他」の心があるからなのです。「利他」とは少し難しい言葉かもしれませんが、「利己」ではなく、人への思いやりです。

JALフィロソフィはそんなところでもダイバーシティの考え方とつながっています。



② 働き方改革とその先へ

私は働くことというのは、自己実現と社会への貢献だと思っています。自身のため、社会のため。昔からよくある言葉は、世のため人のためですが、自分のためでももちろんあると思っています。

私も様々なライフイベントを経由してきました。出産をして休んで、復帰をして、また最終的には国際線を飛ぶのですが、出産後、休職が明けて半年間はある程度の時間を育児に充てるために、短いフライトを乗務するという制度を利用しました。入社以降、10時間以上のフライトが多かったのですが、休職明けは羽田ー広島、半年間そこだけを飛ぶ経験をしました。それは今思うと大変勉強になりました。短い時間でどれだけ「また乗るよ」と言っていたか。これはロンドンやニューヨークを飛ぶより難しいかもしれないと

実感しました。「この下に見えるあれは何ですか」「ここどこですか」「あと何分で着きますか」と、いつ何をお客様から聞かれても即座に何でも答えられるという一見易しそうに思われるかもしれませんが、そんな自信がその人を成長させると思うのです。それは仕事の充実感につながるし、環境が変わってひょっとしたら「国際線を飛べない」と思うかもしれないけれども、そうじゃない。環境が変わることを絶対ネガティブに捉えてはなりません。だからこそ得られるものがたくさんあると思いました。皆さんもこれから先、そんな場面に遭遇することがあるかもしれませんが、今の話をちょっと思い出していただければと思います。

③ ダイバーシティの推進

ダイバーシティの推進でお話したいのは、まず女性ですね。男性の仕事というイメージが強いパイロットの女性比率は1.5%です。JALグルー

プに運航乗務員は二千七、八百人ぐらいいるんですが、そのうち女性が今43人です。どうですか。思ったよりはいるというふうに思われているんじゃないかな。なかなかまだ女性パイロットって皆さん会ったこととか、そのフライトに乗られたことが少ないのかなと思います。整備のほうは、整備技術職というのが今3,700名ほどいますが、女性が134人で3.6%、どちらもまだまだパーセンテージは低いんですけども、順調にこの仕事を目指す方々が増えているというのは嬉しいことです。

そして、LGBTや介護にも積極的に取り組みを進めています。今度9月に沖縄でピンクドット沖縄という、性の多様性を認めて誰もが生きやすい社会を目指すイベントが行われます。今年は私ども日本航空がこのイベントに合わせて、初めて羽田ー沖縄のチャーター便を運航します。このピンクドット沖縄の主催者の方は、LGBTという



言葉がなくなるまで取り組みを続けたいというふうにおっしゃっています。

それから、昨年、介護施設さまとともにチャーターフライトを企画し運航しました。お客さまには介護する人、される人をお迎えして、年齢は60代から90代でした。1泊2日で温泉へ行ってきました。私も一緒でしたが、お世話をするCAは全員、サービス助士の資格を持つ者にしました。この写真は、座ったまま機内で体操をしているんですよ。大学の体操の先生や介護施設のスタッフの方々にも一緒していただいて、非常に安心で楽しい2日間というふうに言っていただきました。

④ プロフェッショナル集団の形成

最後四つ目です。プロフェッショナル集団の形成ということで、ここに昨今力を入れています。VUCA（ブーカ）という言葉をご存じの方はどのぐらいいらっしゃいますか。これから結構出てくると思いますが、Volatility（変動）、Uncertainty（不確実）、Complexity（複雑）、Ambiguity（曖昧）、今社会はそんなふうに変わりつつあります。つまり、経営環境は今すごく厳しさを増しているんですね。予測不能というふうに言われています。

こういう時代に、どのように経営していくかという話が、次のOODA（ウーダ）です。物事をよくObserve（観察）して、Orient（方向づけ）して、Decide（決定）して、Act（実行）する。このループをしっかり回していきましょうという考え方です。

PDCAはわかりますよね。これは、計画を立て、実行し、確認、反省し、再び反映して実行す

るということでしたね。一方、OODAというのは、予測不能な環境にもしっかり即座に対応できる、そういう人間、そういう社員をつくってきたいと、どちらかというと今こういう方向性で意識改革を始めました。

エアラインですから当然かもしれないけれども、パイロットやCAというのは、もちろん最低限のマニュアルを学び資格を得て仕事をしていますが、全てのイレギュラー、つまりレギュラー（通常）じゃないことがそのとおりに起こるとは限らないですよ。津波と同じです。ここに逃げても、まだまだ高さが足りないと思ったらもっと上に逃げなきゃいけないし、いくらそこが避難所であっても、そこまで水が来ていたら逃げますね。そのときにはマニュアルや計画ではなく、人は考え判断し行動するわけじゃないですか。そういうことができる人間、こういうのがOODAですね。

私は乗務員でしたのでそういうことを30年近く当然ですがやってきました。私ども日本航空での第1の意識改革は先ほどのJALフィロソフィですが、第2の意識改革としてこのOODAのループを回していこうということに全社的に取り組んでいます。

PDCAというと、どうしても優等生的ないわゆる組織人になっちゃうんですね。結果として、上位マネジメントに依存するとか、指示待ち人間とかそういうものができがちですが、飛行機は一度離陸したら、社長に聞いてくるってわけにいかないですね。そこで任された自分の役割を最高のパフォーマンスで発揮する、それが使命ですので、そんな考え、そんな育て方、社員の育成の仕方を、現場や乗務員だけではなくて社員全員にしていこうという流れで今やっています。

20世紀は、大量生産や大量販売をして、市場志向はモノであり、私たちはそこに満足していました。だから、マネジメントは効率性や計画中心で進めていたというのがこれまでです。ところが、これからは、VUCAワールドです。成長の度合いというのは直線ではなく指数関数的であるということと、曖昧であったり変動が激しく、そして産業モデルも大量生産、大量販売ではなくて、どちらかというサービスビジネスモデルのほうに変換してきているのではないかとJDN（ジャパンダイバーシティネットワーク）では分析しています。個人の囲い込みとかよく言いますよね、継続してサービスを提供する。それから、モノに満足するのではなく、コトに感動するとか。そういう状況であるからこそ、マネジメントは価値を共創して、状況対応ができて、試行錯誤しながらやっていくというふうにならなくていいんじゃないかと言われ始めているんです。

だからこそ、経営モデルは、計画力重視、マニュアル順守、仕組み中心であったものが、これからは対応力を重視し、試行錯誤し、多様性を尊重して、仕組み中心ではなくて、人が中心になると、お示したこのJDN（ジャパンダイバーシティネットワーク）の図は示しています。わかりやすいと思いますので是非ご参考になさってください。

おそらく皆さんは、近い将来そんな中でご自身のパフォーマンスを発揮していくことになります。ひとりひとりのご活躍に大いに期待しています！

ご清聴ありがとうございました。



大川順子氏 略歴

1977年、日本航空入社。乗務員キャリア25年。2006年4月、機内サービス部長に就任。客室サービス企画部、客室品質企画部長を経て、2010年の経営破たんの翌月に執行役員客室本部長に抜てきされた。13年から取締役専務執行役員客室本部長に就任し、14年コーポレートブランド推進部担当。16年4月から代表取締役専務執行役員コミュニケーション本部長。18年6月から副会長。19年4月より特別理事。北海道出身。

