

## ～これまでのJALの女性活躍推進の取り組みをご紹介します～

－ 子育ても仕事もキャリアアップもあきらめないJALへ －

女性の活躍を推進するアクションプランから、さまざまな声が生まれています。「お母さんがJALでよかった、と言われた」「子どもとの時間をかけがえがないと感じた」「男性だけだと思っていた業務を担当できた」など。女性の活躍推進はダイバーシティの取り組みの一環ですが、根底には「全社員の物心両面の幸福を追求する」という企業理念があります。お客さまに最高のサービスを提供するためには、社員が幸福になること、前向きになること、笑顔になることが欠かせません。子育ても仕事もキャリアアップもあきらめないJALを目指して。これからのJALを担う、JALで働く女性社員の声を聴いてみてください。



### 多様な人財の活躍が経営戦略の最優先事項

代表取締役社長 植木 義晴

2014年度以降、JALグループでは、多様な人財の活躍推進を経営戦略の一つとして位置づけ、女性をはじめとするさまざまな人財が力を発揮し活躍できるよう、人財育成や支援体制を強化してまいりました。中でも女性は、JALグループ社員の半数近くまで増えており、この女性社員の活躍なくして、JALグループの未来はありません。女性社員が自らの可能性にふたをせず、すべての能力・価値観を会社の中で発揮することができる体制、仕組みと環境を整えてまいります。JALグループは「一人ひとりがJAL」との強い当事者意識のもと、32,000人の総力戦で、「世界で一番お客さまに選ばれ、愛されるエアライングループ」を目指しています。性別や国籍、人種のみならず、価値観、能力、経験、感性の異なる「一人ひとり」が集まる中でこそ、イノベーションが発生し、新しい価値が創造され、これからの会社を変革する大きな力となるはずで

「女性の活躍」を推進していく上で、重要な役割を担う二人の女性役員のコメントを紹介します。2013年にJALで初めて、女性として社員から取締役役に就任した大川 順子、そして、株式会社資生堂で代表取締役副社長を歴任し、2012年に社外取締役役に就任した岩田 喜美枝です。

## 女性の価値観を埋もれさせないことが大切

コーポレートブランド推進部  
JALなでしこラボ 担当役員 大川 順子



『世界で一番お客さまに選ばれ、愛される航空会社』となるためには、目に見えないけれど、何となく心地よい、そんな無形の価値も大事にしたいと考えています。これを実現するには女性ならではの感性や勇気などの価値観が欠かせません。どのような職場においても、女性がもつ価値観を埋もれさせないためには、男女双方の考え方や、仕事・職場の仕組みの進化、すなわちワークスタイルの変革が必要です。女性の働きやすさのために男性が負担に感じるのではなく、双方の理解のもとに双方の強みが発揮できることは、多様化したニーズへの対応はもちろん、女性がこれまで以上に活躍することになり、女性のさらなる自己成長にもつながります。そんなJALグループを創っていきたいと思います。

## キャリアアップ、チャレンジに応えることができるJALへ

社外取締役 岩田 喜美枝



私を、「女性の活躍」の旗をふるジャンヌダルクのように言う人がいますが、「女性を優遇せよ」と言っているわけではありません。「女性の育成・強化」が必要だと考えているのです。これまでの女性支援は「子育てと仕事の両立」のための環境整備でした。しかし、これから企業に求められるのは、それに加えて「キャリアアップ」ができることです。子育てが理由で「キャリアアップ」をあきらめなければならないとしたら、とても残念なことです。自分の能力をもっと伸ばしたい、もっとチャレンジしたいという気持ちに応えるような、多様な人財が活躍できる環境を整えることが、企業の持続的発展を可能にすると考えています。その中では、仕事を免除する「育児支援」から、フレキシブルな就業条件を可能とする「仕事支援」への方向転換や、女性だけではなく男性の仕事と育児の両立のための「残業を減らす働き方」など、新しい職場ルールも必要でしょう。JALグループでは、女性管理職登用の数値目標を掲げています。この目標をクリアしたときには、新しい景色が見えてくる。そう信じて、次の一步をふみだしていく。いま、行動力が問われているのです。

### 【なでしこ銘柄受賞】

経済産業省は東京証券取引所と共同で、2012年度より女性活躍推進に優れた上場企業「なでしこ銘柄」を選定し、魅力ある銘柄として紹介しています。JALの今回の受賞は、2023年度末までにグループの女性管理職比率20%以上、JAL単体における課長職以上の女性組織管理職比率を15%以上を目指すことを宣言していること、経営幹部層への女性登用が進んでいる実績、女性をはじめとする多様な人財が活躍することができる職場環境の整備と風土の醸成に取り組んでいること、業務効率化を通じて、女性だけでなく全社員のワーク・ライフ・バランスを推進しており、男女ともに働き方の柔軟性を高めている点が評価されたものです。



## JALで活躍する女性社員

現在、JALでは在宅勤務や柔軟な勤務時間などを取り入れ、ワークスタイルも変化してきています。その中で、女性の感性を生かした仕事はもちろん、管理職、技術職など、女性活躍のフィールドは広がっています。その中で活躍している女性の声を紹介します。

### ■ 女性の配置先拡大

これまで残業が多い職場や身体的負荷が高い仕事はあまり女性が配置されてきませんでした。働き方の改革を進めることで働きやすい職場環境を実現し、また、経験の幅を広げ、女性社員のキャリアアップにつながる新たな経験を積めるように、海外派遣を含め、配置先を拡大しています。



**世界一安全な飛行機を支える整備技術。  
子育てとの両立で空の安全に貢献したい。**

エンジンメンテナンスセンター 整備技術グループ

清水 みはる（2002年入社）

これまで航空機整備や成田・羽田での航空機整備技術、エンジン整備技術など、さまざまな整備業務を経て、現在は航空機エンジンの整備および改修計画の策定、エンジンに関する技術サポートを行っています。10月からは、アメリカのGE社（General Electric Company）に出向

しますが、夫とも相談し、2人の子どもを連れて渡米するつもりです。子どもができてから、仕事を途中で抜けて帰宅しなければならないこともあり、周りの方と業務内容を共有し、どんな状況にも対応できるようにすること、また、限られた時間の中で効率良く仕事をするために常に段取りを考えながら業務にあたることを心がけてきました。

JALは世界一安心して乗れる飛行機だと誰からも評価されることを目指して、高い機材品質を追求しています。新しい職場では、これまでの経験を生かしながら、JALの技術力を支えられるよう、専門知識だけでなく、幅広い視野を身に付けていきたいと考えています。



**フランスのエアバス社に出向。  
技術の最前線で自分を成長させたい。**

Airbus S. A. S（出向） 赤松 奈穂子（2000年入社）

入社後は整備本部や運航本部の技術部門を経て、2015年6月からフランスのエアバス社に出向しています。現在はJALでのエアバスA350型機の導入に向け、航空機技術の習得や航空機仕様検討のサポート業務を行っています。

ここエアバス社では、リーダー層で働く女性も多く、皆、生き生きと仕事をしています。育児や家庭の都合で勤務に影響が出ても、臆する必要はなく、自然に周囲がサポートし合う文化が根付いています。日本でもフランスでも女性は柔軟性に長けていますので、業務が煮詰まった時には女性の意見で打開する場面も少なくありません。JALでも女性の管理職登用が増えつつありますが、もっと活躍の場が広がって欲しいと思います。今後は多くのことを吸収しながら、技術分野を軸としてキャリアアップしていきたいと考えています。人生の中で多くの時間を費やす仕事なので、常に真剣勝負ですが、楽しむことも忘れず続けていきたいです。



**香港支店で孤軍奮闘。多様な価値観を受容して、経験と知識を次世代に継承していきたい。**

香港支店・香港貨物所 鐵田 典子（2007年入社）

現在、香港支店で輸出入貨物取扱業務や香港在住の日本人向けイベントの企画・実施業務を担当しています。オフィスで日本人は私一人。香港では日本の常識が通用しないことも珍しくありません。

日本では「共働き」は大変そうなイメージを持っていましたが、香港では子育てしながら共働きをするのが当たり前。男女ともにキャリア意識が強く、子育てなどの理由でキャリアを止めてしまうことはもったいないという考えです。

JALは、すでに制度は充実しています。産休・育休中のフォローや女性向けの研修なども増え、育休や産休がDisadvantageという感覚はなくなりつつあります。しかし、一番影響が大きいのは身近な上司や仲間の考え方。女性だけでなく男性にもそのような意識が浸透していくことが大切だと思います。

## ■ 女性管理職の登用

JALは、実力主義による登用を前提としたうえで、2023年度末までにグループの女性管理職比率を20%以上、JAL単体における課長職以上の女性組織管理職比率を15%以上、にすること目指しています。



**子育てをしながら、マネジャーに昇格。母親のがんばっている姿を子どもに見せていきたい。**

国内路線事業部(兼)国際路線事業本部  
レベニューマネジメントサポートグループ グループ長  
堀尾 裕子（1992年入社）

今では、海外で活躍する女性社員も珍しくはありませんが、入社当時は女性を海外に転勤させることに躊躇する雰囲気もありました。また、私の職場では女性

の深夜勤務が認められておらず、仕事の範囲に限られる傾向にありましたが、上司からは長期海外出張などさまざまなチャンスを与えてもらい、経験の幅を広げることができました。

その後いくつかの部署を経験した後、出産を経験しました。産前、産後、育児休暇を合わせて9か月間休むことができました。保育園がなかなか見つからず苦労しましたが、なんとか職場復帰を果たしました。育児は、想像していた以上に大変で、まわりからのサポートの必要性を痛感、周囲のアドバイスにも助けられました。

現在は制度も充実し、勤務時間の選択やベビーシッター・家事代行の補助制度を利用することで少し余裕が持てるようになりました。2008年12月には、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、会社、社会にさらに貢献すべく頑張っています。最初は子どもを保育園に預けるのはかわいそうかと迷ったこともありますが、今は働く母親の背中を3人の子どもたちに見せていくことも大切なことだと思っています。

## ■ 両立支援制度

男女を問わず、育児や介護と仕事の両立を支援する制度を整備し、社内のイントラネットで各種制度やロールモデル、取り組みを紹介しています。

●**育児休暇制度**—最大3年間取得可能な育児休暇制度を整備。休職期間中でも各自の復帰事情に合わせて復帰時期を変更できるよう、柔軟に運用しています。

●**育児勤務に応じた勤務制度**—深夜勤務免除、育児短時間勤務制度などを整えており、多くの社員が利用しています。

●**補助サービス**—一時保育補助、月極保育補助、育児用品レンタル補助、および家事代行などの補助サービスを拡充しています。



**女性しかわからない視点やアイデアを提案。  
育休からの復職後は、残業ゼロを基本に。**

国際旅客販売推進部国際業務グループ  
有島 麻衣子 (2006年入社)

現在は、中国・香港・台湾・韓国路線の日本地区における観光・業務需要の販売状況を分析して戦略を立案し、営業とともに実践していく仕事をしています。

出産前は、海外到着後、すぐに日焼け防止をして活動したいという女性のために機内でメイクなどをするスペースや、お子さま連れの多いリゾート路線で、トイレ以外に授乳などのための隔離されたスペースの設置を提案しました。復職後は、3,000人規模の大型の訪中団の調整窓口となり奔走しました。今は子供が2歳ですが、もう一人は欲しいと考えています。育児のために基本的に残業ゼロで働いており、平日・週末ともに子どもと過ごす時間をゆとり取るようにしています。働く時間に制限があるからこそ、制限がなかった時以上の成果を出せるような働き方をしたいと思います。

## ■ 柔軟な働き方(在宅勤務制度と勤務時間帯選択制度)

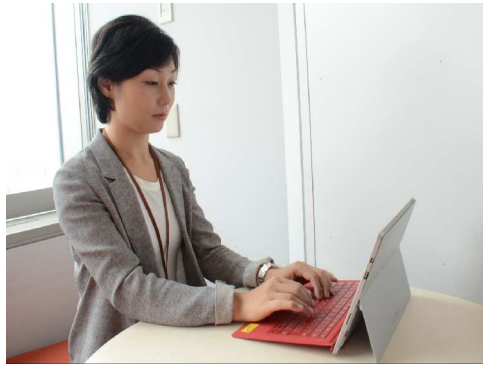
全社員のワークライフバランスを推進し、多様な人財がその力を十分に発揮できるよう、働き方の柔軟性を高めています。JALグループ約4,000名の普通勤務部門を中心に週1回の在宅勤務制度を導入。また、1日単位で勤務時間を変更できる勤務時間帯選択制度を設け、7:00始業、7:30始業など、ライフスタイルに合わせた働き方を選択できます。

### 【グループ会社におけるさらなる取り組み】

一歩進んだ柔軟な働き方を取り入れているグループ会社もあります。

- ・コールセンターの繁忙時間帯に合わせて4時間勤務(北欧系超時短勤務)を導入。(JALナビア)
- ・系列会社間における再雇用制度※の導入。(JALスカイ系列)

※九州出身のJALスカイ(東京)社員が退職して故郷へ戻った際に、JALスカイ九州で再就業できるような仕組み。



**在宅勤務制度の活用で育児にも余裕。  
今後はダイナミックに仕事にチャレンジしたい！**

エリア販売推進室 三國 由記（2003年入社）

現在は、地方支店の国際線航空券販売のコントロールおよびクラウドシステムを使ったセールス活動の企画推進を担当しています。最近、上司にチャレンジングな仕事を任せてもらえることが増え、会社や仕事、働き方に関する意識が大きく変わったことを実感しています。

この4月から導入された在宅勤務制度を活用することで、通勤時間の分、家族と過ごす時間を増やすことができ、気持ちにも余裕ができました。大学生までは自分の将来は専業主婦というイメージでしたが、今は働いている自分しかイメージできません。いつかこれは自分が作ったんだといえるような仕組みや商品など形に残せる仕事ができると素敵だと思っています。

## ■ 女性社員の動機づけ支援・育成強化

女性社員の「定着」と「登用」に向けた「ボトムアップ」の一環として、女性社員間のネットワーキング強化、女性社員の育成の強化の取り組みを行っています。

### ● 「女性活躍推進ワーキンググループ」の設置

—①メンター、②ネットワーキング、③産前産後のフォローを目的に、さまざまな所属の女性社員12名から成るワーキンググループを設置。健全な職業観の下、長期にわたる活躍やキャリアアップを目指す動機づけ支援を行っています。グループメンバーは、役員対話や他社事例研究など毎月1回の定期活動と週1回のランチミーティングを重ね、2015年1月には、総合職の女性社員のネットワーキングを目的とした座談会、3月からは毎月テーマ別の学びを兼ねたランチ会を開催しています。また、7月には、グループ全社員を対象に「女性活躍推進とワークスタイル変革」フォーラムを開催し、女性社員の育成・強化に対する、男性社員の意識改革にも取り組んでいます。

※本ワーキンググループは、2015年9月30日に設置された「JALなでしこラボ」に活動を引き継ぎました。「JALなでしこラボ」では、対象をJAL単体からJALグループ全体に拡大し、①女性活躍推進の目標数値・行動計画のとりまとめ、②意識改革とワークスタイル変革、③社内研究プロジェクトなどの取り組みを順次進めてまいります。

### ● 女性社員の育成強化

—女性社員がこれまで以上に能力を発揮し、活躍できるよう、「WORK LIFE MANAGEMENT」、「顧客価値創造プロジェクト」などの研修プログラムを導入。また、復職支援のため、育児休業取得者を対象に「ママカフェ」を定期的に開催しています。



**女性活躍ワーキンググループの一員として、  
女性の働き方を考える。**

空港企画部企画・安全推進グループ

江尻 祐子（1996年入社）

入社当時は「女性は男性以上に頑張らないと認められないぞ」と言われることも多く、長い間、“女性らしく”という意識を持たずにがんばってきました。しかし、出産、育児という現実に関わり、働き方の見直しに迫られました。

出産時は、すでに出産や育児を経験したワーキングママとしての先輩社員が多く、事前にさまざまなアドバイスをもらいました。現在は育児と仕事を両立するうえでいろいろな制限の下で働いていますが、今後は業務の時間、場所の制約を徐々に取り払い、さまざまな仕事にチャレンジしていきたいと思っています。ちょうど育休から復帰する時、会社もダイバーシティ推進に真剣に取り組み始めました。社内では徐々に育児と仕事の両立は特殊なことではないという環境になってきたと思います。そうした中、女性活躍推進ワーキンググループが結成され、私もそのメンバーとして活動してきました。これからのJALの成長のために、女性社員が活躍できる環境を整えること、私たちの世代に課せられた使命だと思っています。

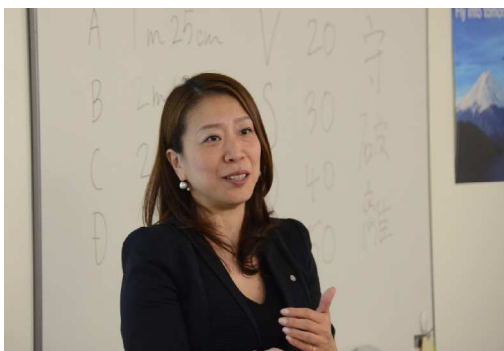
## ■ 企業の風土づくり

ミドルマネジメント層を対象とした研修を行い、多様な人財が育まれる風土づくりを進めています。

●**階層別研修へのセッション盛り込み・管理職向け研修の新設**—多様性の意義や必要性への理解を図るとともに、上司のコミュニケーション力向上に努め、女性をはじめ多様な人財の活躍を周囲が支援する職場環境・風土作りを推進しています。

●**上司面談**—女性をはじめとする多様な部下と相互に信頼関係を築き、人財がより一層育まれる風土づくりを進めるため、原則入社5年目以上かつ35歳以下の総合職(業務企画職)の女性社員を部下に持つ上司と本部業務、人事部で面談を実施しています。

●**業務効率向上目標の導入**—業務の棚卸し、平準化または多能化といった観点から自部門の業務を見つめなおし、社員一人ひとりが限られた時間をより有効に活用できるような職場の環境・風土づくりに繋げることを目的とした、業務効率向上目標を設置しています。



**制度だけではなく意識改革も進み、本格的に女性が活躍できる時代の到来を実感。**

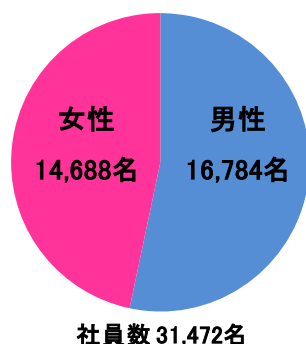
意識改革・人づくり推進部教育・研修グループ  
安部 やよい (2005年入社)

幼い頃から航空会社に憧れ、最初はアルバイトとして入社、2005年に正社員となり、30代では、SAP社ERPシステム導入プロジェクトのリーダーに指名されました。組織の垣根を越えて一丸となってプロジェクトを進める中で、

多くの仲間と出会い、何よりイクボスと出会って厳しく指導されたことが今の成長につながっています。経営破綻直後の2011年には、財務部のリファイナンスの仕事を手伝い、取り返しのつかない事実緊張の毎日を送りました。破綻に直接向き合うことで、人としての責任の重みを痛感しました。現在は、意識改革・人づくり推進部教育・研修グループの一員として、明日の翼を担う多様な人財が育まれる風土づくりを進めています。特に女性の良さを生かせるのは、仕事で関わる人の人生を想像して「配慮」できるということ、その人の人生に寄り添って仕事を進められることだと感じています。女性の意見を多く取り入れ、女性が中心像となりうる制度づくりを推進していきたいと思います。

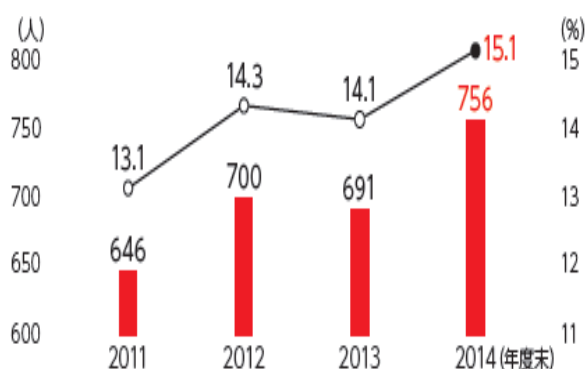
## <参考データ>数字で見るJALグループの女性活躍状況（2015年3月末時点）

### ■男女比率



JALグループでは全社員31,472名のうち、男性16,784名（53.3%）、女性14,688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。

### ■女性管理職数／女性管理職比率



JALグループでは2014年度末時点では、グループ全体における女性管理職比率が15.1%、JAL単体における課長職以上の女性組織管理職比率（※）が12.6%となりました。

今後は、2023年度末までに、グループの女性管理職比率を20%以上、JAL単体における課長職以上に占める女性組織管理職比率を15%以上を目指します。

※本来の主旨に基づき、組織構成員のほとんどを男性が占める運航乗務職、整備技術職の組織管理職も母数に含めたうえで、課長職以上の組織管理職ポストに登用される女性比率を算出。

### ■育児休業取得者 ※JAL単体

JAL単体では、最大3年間取得可能な育児休業制度を整えています。2014年度の利用者は759名、育児休業復職率は72.5%となりました。（総合職（業務企画職）の育児休業復職率は、100%となっています。）