

## 組合を活用して社員の本音を聞いてほしい

11月11日9:45~10:30、年末一時金の提示を受けての経営協議会の報告その②です。

### ■JALECでは決められない 新機材と成田の計画

**組合** 機材計画について、737-800とERJの後継機の検討状況は？今中期中に発表できそうか？ANAが737MAX購入を決定し発表もしている。水面下では進んでいると思うが、発表はいつくらいになりそうなのか？

**経営企画本部 斎藤常務** 毎回ご質問頂いても「検討してま

す」ばかりになるが、実際、本格的に検討しているところ。今、調整もしていて、内容は申し上げられないけれど、今年度中には何とか成案を得て出していきたい。小型機 ERJ の方は更新時期が先であるし、後継機候補が何なのかも含めて、情報収集しているという段階なので、これはもうちょっと先になる。737 の後継については早く機材更新をして行くというのが環境面含めて極めて重要なので、早期の決定ができるように取り組んでいる。

**組合** 整備本部でどうにもならない話をもう一つ。JAL として成田の位置づけをどうしていきたいのか聞きたい。国際線のお客様は羽田の方を好むから、単価も羽田の方が高い。本社の方針が決まらないと整備の成田再編も進まない。長期的なイメージでもいいのでお聞きたい。

**路線事業本部 豊島専務** コロナに入って国際線の需要、成田路線が少し少なくなっているところはある。それをLCC の皆さんに数を埋めていただいているが、来年度からA350-1000 が入ってくるということで、25 年度辺りには国際線の需要が戻ってくるというような情報もある。今は苦しい時期だけれど、今後は国際線もバックトゥノーマルではないと思うけれども、また違った形での成長を考えていく中で、やはり成田というのは乗り継ぎのお客様、この 2 年はそこで生きてきた。トランジットのお客様で、収入を上げさせていただいていることもあるし、ここは成長の領域だと思っている。引き続き、リソースと見合いながら成田については、しっかりと適切な運用を、羽田との関係も模索しながらやっていきたい。

**組合** 今は何となく成田の仕事が減っていると感じているので、成田の人に来てもらいたいと思う時もある。何年後に無くなるとかかわかっていれば、成田方面に住む人もいなくなるので、その辺を心配して聞いてみた。

**赤坂社長** まだ成田の位置づけは変わらないし、むしろこれからもっと重要になる。そう思って見ていただいている。今は一時的に羽田に少し軸足を置かざるを得ないというところ。成田はこれから三本目の滑走路ができる、ターミナルが移転する、貨物エリアがすべてリニューアルされる。これからもう羽田の拡張もないから、成田で国際線の成長、インバウンド需要含めて国として、そういう方向性を持っている。我々としても同じように考えている。こういうふうにしてほしい。

成田がなくなるとかはありえない。

**組合** そう言ってもらえたなら、成田のハンガーとか、試運転場とか、いろんなものにお金を入れることができる、成田再編も早くできる、今の説明で充分わかった。

### ■機材繰りも整備に影響する 方針を確認したい

**組合** 販売部門の方で、毎月のようにタイムセールをやっているところをみると平日の客況の厳しさはわかる。大きい飛行機を飛ばしている札幌とかだと予約が入らなかったら小型化して、需要に合わせて機動的にやっている。そうすると整備の方も資格の関係で A350 の資格者ではなく 767 の人に来てもらわなければならない。そうした勤務変更が頻繁に行われていると聞いている。別にそれが駄目だと言っているわけではなく、機動的にやるのはいいけれど、こういうやり方でずっと続けていくものなのか？

**旅客営業本部 越智常務** 需要に関しては、国内では旅行支援が始まってから、大きく変わってきた。特にやはり週末、観光需要が増えているところで、週末を中心に、多くのお客様に利用いただいている状況。最終的にはお客様の動向を見ながら、できるだけその供給を合わせていくことで、お客様に乗っていただく、あるいはキャパを少なくして、効率的な運用をしていくことをやっているけれども、できるだけ現場の皆様には負担がかからないようにはして行きたいと思っている。そこはお客様という視点で、ご協力いただきたいところではあるので、引き続きよろしくお聞きたい。

**組合** 整備は我慢して頑張るしかない問題で、みんながマルチで資格を持っているれば、勤務変更にならないけれども、どうしても限定されているため出番が苦しくなる。そんな苦勞しながら利益を出していることを理解してほしい。

それと営業上、A350 がフラッグシップだからフル稼働させたいというのわかる。ただそれをやるだけの部品が無い。もうしばらくスタンバイ機を置くことができないものなのか？

**田村本部長** それはスペアパーツを、もっと充実させてほしいということ？稼働を上げたいというのはみんな一緒だと思うので、稼働を上げるだけの環境整備をしっかりとやらなければならないのは重々承知している。部品の件もそうだし、資格者の配置もそう。機材もそう。これはフル稼働に耐えるべく、いろんな取引先、パートナーと今いろいろ話をして、充実させる努力をしている。やっぱりエアバス機の運航を始めて、色んな意味で温度差はあるが、我々の思いと、いろんな関連各社の思い、今までのエアラインと違ったメンタリティみたいなのと、あと A350 をこんなショートホールで使っている会社はなくて、我々が世界で唯一の使い方をやっている。そういう特徴もとらえて、「我々はこういう対応をしていきたいんだ」

と言って、今一生懸命やっている。徐々に整いつつあると思うので、ご意見を聞きながら、しっかりと対応して行きたい。

**組合** 残念ながら整いつつ無い。私もラ確をやっていて、フリート業務をやっているからパーツの SHORTAGE とかいろんなやりとりをする。今も A350 だけで 63 件の SHORTAGE が上がっている、結構大物がなかったりとか、この前もエンジンドリブンポンプの子部品がないため飛行機を3機入れ替わたりしている。すでにスタンバイ機がないので、もう本当に綱渡り状態。ターンアラウンドを 3 時間に延ばしてもらって、その間で例えば EDP を変えなくてはならないとか、かなりウルトラ C なことをやらないと便が回せない。だから身の丈にあった便の配置をしないと、どこかで、そのしわ寄せが安全に関わってくる気がする。これもスピード感の問題で、部品センターも物が入ってこないから仕方ないと言っているし、そこを一回冷静に分析する必要があると思う。

**田村本部長** 承知しました。持ち帰ります。

### ■現場が少しでも楽になる DX 戦略に期待する

**組合** DX 教育を全社員に対して実施することになっているが、行きつく先が見えない。どういう理想があって、最終的にはどうしたいのか教えてほしい。

**大堀人財副本部長** まず全社に対する DX 教育の話から説明したい。今の時代、これから我々が生き残っていくためには、誰もがデジタルとか、データを活用して、どういう成果が得られるのかみたいな基本的な知識は必要。これはもう皆さん同じ認識だと思う。どうやって新しい価値を作っていくのか、いけるのか、こういう意識を誰もが持つ必要があると思っている。ただ、職場とか、業務によって、その濃淡はある。だけど、その最低限の基礎的な知識、DX を進めていく上での基本的な知識を学べるようにしたいと思っていて、実は具体的なプログラムまだ検討中にある。来年度から始められたらという計画になっている。

**野田デジタルイノベーション本部長** DX 戦略は大きく分けて柱は三つある。一つ目の柱は CX (Customer Experience) の最大化の取り組み。顧客体験価値の最大化を図っていくこと。二つ目が EX (Employee Experience) の最大化、従業員が、これまでマニュアルと手作業でいろいろやっていたものを自動化するなどして、社員体験価値を高めていく。それがお客様のサービスの向上にもつながる。例えば、JAL スマートエアポートは CX、EX の両方に大変効果が出ていて、お客様に利便性を感じてもらえるとともに、従業員の方も手作業が減っている。こういったメリットが出ている。三つ目の柱は、いわゆる顧客データを活用して JAL グループが今進めていかなければならない事業構造改革、ここを加速させる取り組みを今回新たに始めている。具体的には JAL グループでは元々お客様のデータをしっかり持って主に FSC 領域で活用していた。これをもう航空だけに頼らずに航空以外のお客様にも目を付けて、日常生活で JAL グループに近いお付き合いをされている方々のデータを取り込む。いわゆる JAL マイルライフ構想があるかと思うが、そこで活動のエリアを広げていく。こういうことをやることによって、非常に多くのデータをお客様からいただくことができ、データベース化を図っていく。大事なのが、これをどう活用するかということで、しっかり AI 等を活用して、我々の事業に役立てていく。この仕組み作りを行っているところ。その活用方法は従来の航空 FSC だけでなく、例えば LCC だとか、新規事業の創出にも繋げていく。いずれにせよ、この三つやるためには、人財が必須で、デジタルスキルを持った人財、

変革スキルを持った人財。ここの底上げをして今の DX 戦略を推進して行きたい。ぜひご協力をお願いしたい。

**組合** 整備の方はアナログ人財がまだ多い。使う側が今よりも楽になる方向にしてほしい。整備からも提案していくので、ぜひいいものを作っていただきたい。あと、デジタル関係では ANA の報道の方が目立つ。アプリが良くなったとかメタバース始めましたとかやっている。業界二番手の企業として二番煎じでかまわないので、向こうがやっていていいと思うものなら後追いで良いものを作るのもありだと思う。

ANA との比較で言うと向こうの説明会資料を見ると、4 つの経営基盤の一つに「人の力」があり、「従業員の待遇改善」を大きく掲げている一方で、JAL はローリングプランの最後のページに「人財への投資の拡充」「適正な社員還元」と小さく書かれているだけ。この示し方にケチを付けさせてもらうが、実態として、「JAL で働いていて良かった」と思えばそれでいい。そういう人財への投資をしてほしい。昨日早速裏切られた思いだけど、今、世間では「賃上げ」が騒がれている。今後の一時金と賃上げに期待しているのか？

**小枝人財本部長** 人財戦略については公表版の資料はそうだけれど、いわゆる人財本部の中期戦略というのは別にまとめて、イントラで公表している。この中に、我々がこの 1 ページでまとめたものを、具体的に出して、これを今着々と進めている。それからもう一つは待遇面、やはり今、人的資本投資という観点で非常にこういうところも注目されている。賞与の話で、裏切られたというところは、団交でも熱く議論したところだけれど、私も昨日、委員長に言われて「社員優先で考えないのか」というところをもう一度振り返ってみた。私は今回の回答については社員優先をしっかり考えたつもり。1.7 ヶ月の数字のところは、やっぱり社員の生活をしっかり守っていくためには、この会社を守っていくことも必要だということ。下期の環境は決して優しいものではないけれど、しっかり利益目標達成して期末を我々は払いたいと思っている。そこをぜひ汲み取っていただきたい。それから、ベアの話、そこはまだ議論できていないが、確かにいろいろ物価も上がっていて、社員の生活に影響を与えていると十分に認識している。また、機会をあらためて、お話できればと思う。

**佐藤委員長** 本当は、赤坂さんと夢を語る場にしたかった。でも残念ながら小さな話をいろいろしてしまった。少し付け加えると ANA のメタバースはすごく面白いらしい。仮想でハワイに行ったら実際に行きたくなると言う。ANA は仮想空間の中で NFT の売買まで考えている。JAL もそこで、デジタル通貨を作ってマイレージと連動させるとかすると顧客獲得につながると思う。そういうこともやってほしい。そして、人を大切に部分に関しては、その想いは同じであっても感じ取り方が違ってきている。私たちにはそれを伝える役目がある。会社を良くしたいという想いは赤坂さんに負けないくらいあると思っている。でも、残念なのはその想いを活用してもらえていないところ。もっと私たちを利用して欲しかった。例えば一時金の 1.7 ヶ月、純粋に社員に聞いたら、みんな言葉が返ってこない。意気消沈している感じだった。手応えとして 2 ヶ月は出ると思っていた。それだけ現場は頑張っているし、旅客需要も感じているし、だから、裏切られたという思いがある。経営側が 1.7 という数字を出した想いと、私たちの感じ方が全く違う。ここを埋めていかないと、いつまで経っても、陰口を言うような風潮があり、本気で再生に向かっていけない。エンゲージメントも高まらない。ぜひ本音で語り合って、それが将来、物になるように、私たちをうまく活用してほしい。