

人的資本投資を良いものにして成熟した会社に

11月10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。

■熱中症アラートが出る中でも整備は働いている

組合 今年も異常な暑さだった。環境省の指針では熱中症警戒アラートが発令されたら、「どうしても急ぐ場合以外は外に出ないように」となっているけれど、空港のステーションマニュアルでは「雷が鳴ったら、外で作業するのは中止」となっている。空港労働者に対して、暑さに対しての規定とかは作れないものか？

堀尾空港本部長 熱中症警戒アラートに対して、今は確かに規定には落とせていないけれど、現場の実態としては熱中症警戒アラートが出ると普段でもかなり神経使って、冷水器だとか塩飴とか、いろんな体調管理をやっているけれど、警戒アラートが出たときには普段にも増して、そこを注意することを今もやっている。そこでばらつきが出ないように規定に書くというところは、これからも暑くなっていく傾向にあるというのは確かだと思っているので、そこは盛り込む方向で動きたいと思っている。ただ仕事をストップするところまでのシリアスさにはまだなっていないので、そこは雷とは違うと思っている。ただ、実態としての熱中症の症状で、現場から戻ってきて休んでいる人数が、どれぐらいいるとか、救急搬送された人数が今年も1人いたけれど、幸い点滴を受けてその日のうちに帰れたけれども、重篤な状況になっているようなことがあるかどうかは、空港サイドでモニターしている。そういったところのデータを見ながら対応を考えていきたい。

組合 データに出てない部分もある。整備でも実は倒れている。夜勤明けでそういう人がいたけれど、時間を置いて自力で帰っていくからデータに出ないけれど、もう仕事を止めるぐらいの暑さになることもあると感じていて、雷と同じように考慮してほしい。

堀尾本部長 ランプで働いている方は空港本部、整備本部、貨物本部、本部をまたいでいるから横の連携を取りながら見ていきたい。

赤坂社長 それって、規定する話なのか？

組合 本当は規定してほしいという話ではなくて、現場で管理職なり、先輩たちが管理すればいいこと。でもそれができなくなっている。前に話したプロがないという話とはまた別で、一人一人の判断する力がだんだん損なわれている。それは組織の中で規制する力が強いと思っているので、そこをオーバーライドして自分の判断で「もう止めます」と言えない。そういうところが本当に残念。どうしてもお客様が戻ってきている関係で、管理者も飛ばそうという考え方がなっている。

赤坂社長 そうではないと思う。

組合 現場がキツくなってきたのは、勤務が新しくなり、休み時間が取れなくなっているから。だから夜勤も朝方にはキツくなる。暑いと休み時間を取らないと体がもたない。あと、ハリーアップ症候群もある。現場では、規定があまりにも強すぎてそれをオーバーライドした時のペナルティが怖い。人事評価制度もそうだが、何か変な事をする、組織的に叱られる。そういう居心地の悪さがある、なかなか思い切った自由な発想が出来ない。例えば、震災の時にディズニーランドで一人一人のキャストが個人の判断で色々なことをした。そういうことが今の時代ではやれない風土になってきている。これを何とか変えていきたい。

■職場では営業戦略、機材更新も気になっている

組合 STの要求でクラスJの話をしたが、クラスJの利用率は今どうなっているか？以前1,000円だった時は、クラスJから埋まっていたけれど、今、一部のコンフでは席が多すぎて埋まっていないような気がする。営業戦略上の値上げに疑問を持つ、これは戦略的に当たっているのか？

営業本部 越智常務 皆様のご尽力で国内線全体の需要回復は上期でコロナ前の約9割まで戻ってきている。その中身を見ると、観光は着実に回復しているけれど、やはり、リモートワークの浸透で業務需要はコロナ前の約2割5分の状況が継続している状況。ご質問のクラスJというのは、コロナ前はクラスJの半数が業務でのご利用だった。ここはビジネス全体の需要減にそのままクラスJの影響を受けている。一方で、観光需要に関して言うと観光で利用されるクラスJの方々には値上げさせていただいた中でも、コロナ前を上回っている。単価を上げて1.2倍まで伸びている状況にある。ロードファクターの話では、クラスJはこれまでは国内で一番高いL/Fだったが、やはり、業務の影響を受け減少して、10%ぐらいコロナ前から落ちている状況。結果として、今77%ぐらい。国内線全体の平均のL/Fは75%だから、全体の平均よりかは高いけれども、コロナ前に比べて落ちているのは事実。なのでクラスJに限らず費用増加分の一部をお客様にご負担いただくよう値上げをさせていただいている。けれども観光需要は確実に回復しているので、下期は更にロードを高められる計画を立てている。弱いところに関しては、機材を変える時もあるし、販促をしっかりする計画も立てている。そして上期以上にロードを上げていきたい。

組合 機材計画も職場が気にしているところ。737MAXの導入が決定したが、767やERJ170の後継機はいつぐらいになったら決まるのか？

経営企画 斉藤専務 E170が機齢20年になるのは28年度。そこでの更新を視野に入れている。機材の仕様とか開

発期間とか、あと、国内線もポストコロナで少し需要動向も変わってきているので、そういうのを見据えて来年度を目処に決めていきたい。中型機の更新は、これも今年度、来年度にかけて検討しているのご理解ください。

組合 来年の夏からドーハ便が開設される。カタール航空とのネットワークは分かるが、中東ではイスラエルで紛争が起こっているし、そもそもカタール航空と JAL の便で、競合しないのかが気になる。カタール航空は、評判が良く、「ワールドエアラインアワード」で世界一。そんな豪華なところに JAL の 787 で勝てるのか？

路線事業本部 増村副本部長 まずイスラエルの紛争は予断を許さない状況ではあるけれども、現時点では、中東の航空会社も運航を継続しており、ドーハ線を脅かす状況までには至っていないと認識している。日系企業の中東への出張等々の動向は、イスラエルへの出張規制は受けていても、その他の中東諸国においては、外務省の危機レベル 1 以下。我々が就航するカタール、それにサウジアラビア、ドバイ、これらの地域への自粛要請は出ていない。商社、エネルギー系企業の動きは継続している。今後、中東情勢の動向、当社に及ぼす影響については、引き続きしっかりと注視していきたい。それからもう一点、ワンワールドメンバーであるカタール航空の同一路線での運航になるが、現状、ロシアウクライナ情勢が続いて、ロシア上空の迂回の影響もあり、欧州系のキャリアの供給は、コロナ前で 50% になっている。当面この状況が続くと見ていて、この中東を経由する南回りの渡航需要が旺盛で十分な集客ができると判断している。日本からは、これからアフリカ、中東、南米等の乗り継ぎ需要を新たなターゲットとして、一方で海外から欧州方面からドーハを経由して日本を訪れるインバウンド需要をターゲットとして、多くのお客様にご利用いただけるように、取り組んでいきたい。

■マイルライフインフラの進捗状況はどうか

組合 最近 JAL Pay を導入したけど、利用者数の目標や達成具合はどうなっているのかお聞きしたい。

マイル・ライフスタイル事業本部 大森本部長 JAL Pay の利用者数は、今年度末までに 85 万人という目標を立てていて、この 9 月末の段階で 65 万人まで到達している。9 月末時点での目標が 60 万人だったので、目標に対して 108% という形で推移をしている。一方、この中期期間中には、24 年度末までには、現状の倍の 130 万人。それから最終の 25 年度末までには 160 万人という会員数の規模を大きく増やしていく計画を立てている。引き続き達成に向けて全力で取り組んでいきたい。11 月 7 日に新しいスマホアプリとして JAL マイレージバンクアプリを開始して、その中に JAL Pay がある。機能として、これまではバーコード決済しかやっていなかったものを Apple Pay とか QUIC Pay などのタッチ決済機能を導入することで、利用できる店舗数も大幅に拡充した。これに色々なキャンペーンや来春には機能拡張が出来るように今取り組んでいる。高い目標だけれどクリアしていきたい。

組合 そのような現実通貨もいいけれど、同時に NTF の中での仮想通貨みたいなものを ANA ではやっている。NFT では都道府県シールみたいなものやっているけれど、もう少し踏み込んで仮想空間で旅行が出来るとか、他社に劣らないうちに取り組んでいった方がいいと思う。

組合 マイルライフインフラのマイルの部分は伸びていくのは聞いたけれど、それ以外の部分で今の状況、手応えで、どの辺が強いとかあったら教えてほしい。

大森本部長 マイルについては、発行数自体は非常に順調

に伸びており、特典航空券の利用が非常に大きくなって一時的なマイナスはあったけれど、順調にマイルの発行は伸びている。あとコマースのところを強化しているところで、コマースの中には、E コマース、機内販売とかがある。あと子会社化した JALUX の成長がポイントになっている。JAL セールスについても非常に航空旅客が伸びているので、いわゆる先般 JAL ショップと名前を変えた空港店舗とかが伸びている。それ以外の様々なリテール分野、この辺りに JAL の顧客データとかのシナジーを注入し伸ばして、今後の課題として、中期期間中に取り組んでいきたい。

■何をやるにもパスワード DX で改善してほしい

組合 DX のところでは、iPad とかで何をやるにもパスワードを入れることが多い、何か顔認証とか眼球認証とかで一発で済むような方法とか考えないものか？

IT 企画 鈴木本部長 仰るように認証をどのように DX 中でセキュアに取り組んでいくかが実際に大きな課題になっている。デジタル化が便利になっていく一方で、先般から様々なサイバーテロが起こっている。業務システムにおいても、セキュリティ上の課題が非常に大きなポイントとなっている。JAL グループで全ての業務システムに、「グローバルプロテクト」を一律にかけて、端末だけではなくて、サーバーやネットワーク全てにかけて、安全を確保しながら業務を行っていないと、ここで 1 度サイバーテロに入られると、本当に飛行機の安全に影響したり、様々な業務システムのデータを盗まれたりとか、色々な問題が起こる可能性がある。従ってセキュアで使いやすいシステムをどのようにやっていくか、これからのシステム開発においてもメインに取り組んでいきたいし、それが今のグローバルプロテクトということ。統一のセキュリティ制度、あるいはシステム、こういう事を一律化していきたいというのが方針。その際には、顔認証みたいな事も出来るかもしれないけれど、現在のところは、まずは安全に、かつセキュアなシステムにしていくことに主眼を置いていることをご理解いただければと思う。

組合 顔認証に行く前に、グローバルプロテクトのせいで、それをやった後にまたイントラの方で各社のプロテクトもあり、二重三重にプロテクトがかかっている、パスワードを何回も要求されて、それを 1 回してほしいということ。

鈴木本部長 そこは仰る通りで、少なくとも一つの認証制度をなるべく全般にかけられるような格好にしていくというのがファーストステップだと思っている。今はシステムがそれぞれバラついていて、個別のセキュリティをかける必要があり、そこを統一にできるように、今進めているので、少しずつだけれど、そこは進んでいこうと考えている。

委員長 今回は素晴らしい人的資本投資ありがとうございました。この資本投資が良いものになるように、今赤坂社長が説明した国の施策や、やっていかなければいけない ESG とか、それを各社員で認識を共有しつつも、せっかくなにかけた人的資本投資が無駄にならないように、良いものにするために、例えば無個性で何も言わない人間が 3 万人集まっても何の力にもならない、命令通り働いてればいいというものでもないと思う。規則は守らなければいけないが、ちゃんとしっかり一人一人が判断して動けるような、そういう投資になってほしいと思っている。社員みんなにとってプレッシャーは強いかもしれないけれど、そういう成熟した会社を目指して、これからも私達と一緒に、意見を聞いていただいて、良い方に導いてほしいと思う。