

## 30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL2

### 大川順子様とのインタビュー：女性が活躍できる会社であるために

**GSAM** 大川様は客室乗務員からキャリアをスタートされて、その後 JAL で女性初の代表取締役になられました。ご自身のどのようなスキルやご経験が評価されたとお考えですか？また、何をモチベーションにしてここまで来られたのでしょうか？

**大川** 私は経営破綻の直後に役員となりました。当時、経営陣のミッションは、何を反省しどう改革すべきかでした。これを実現するために不可欠だったのが現場経験であったと思います。現場は現場だからこそ見出せる問題解決の糸口、新しいアイデアを提言できます。この声をどう生かしていけるかが JAL 再生には必要とされました。また、それまで客室本部長は客室乗務経験の無い男性が代々担っていました。そんな中で私に期待された役割は、おそらくそれまでの同質の論理的な議論の積み上げでは出てこなかった発想やアイデアを議論の俎上に載せ、新しい JAL への一歩を確実なものにすることにあり、責任とともにその使命を強く感じながら取り組みました。

**GSAM** これまでのキャリアの中で様々なご苦労を体験されていると思いますが、そのような困難な状況をどのように乗り越えてこられましたか？また仕事とプライベートを両立する上でどのような社内サポートや制度が役に立ちましたか？

**大川** 仕事と育児の両立では、家族だけでなく周囲の人たちのサポートを自ら積極的に得る努力をしました。客室乗務員という宿泊を伴う不規則な勤務でしたが、自分自身子どもが一歳になるまでは、短時間の乗務時間に限定できる制度や、泊まりのないフライトパターンを選択し、その間に公私ともに国際線復帰の準備を進めることができました。一般的な育児の形態はとれなかったわけですが、人それぞれの育児があっていいという、保育園の園長先生の言葉に力をいただきました。

**GSAM** JAL の女性のキャリアやスキルをサポートするプログラムについてご紹介いただけますか？

**大川** JAL D&I ラボ(旧なでしこラボ)は JAL グループが組織横断的にダイバーシティに取り組むボトムアップのプログラムです。各グループ会社から 1~2 名

が自主的に手を挙げ、いくつかのグループに分かれてダイバーシティに関するテーマについて、約 9 か月間にわたって研究活動を行います。また、研究だけでなく、JAL グループ全体で内容を共有し、提言を行います。成果発表会は、毎年 200 人ほどの社員を集めて発表し、この発表会には社長・会長を含むほとんどの役員も出席しています。

**GSAM** 職場における女性の声についてお尋ねします。女性が職場でより実力を発揮するためにやるべきことは何だとお考えですか？大川様ご自身はどのような役割が果たせるとお考えですか？

**大川** 先が曖昧で不確かなこの時代において、同質性がもたらす安心感は現状維持でしかなく、それはすでに衰退です。そんな思いをトップが強く発信することは、ダイバーシティの大きな推進力となっています。一人一人の個性をしっかりと掴み、その人を伸ばしたい。フライトにおいても例えば 10 名の CA の接客ぶりはそれぞれに異なり、その相乗効果がフライト全体の良し悪しを決めます。あなたも多様性の一人として欠かせない役割を果たしているという自信を持たせたいですね。

**GSAM** 女性役員比率が低い日本において、女性自身が役員を目指しやすくなるためには意識面・環境面において何が必要でしょうか？

**大川** 管理職になる女性の数は以前に比べれば増えてきました。ですが、役員手前、部長職となると急激にその数は減ってしまいます。このような偏りは現実なので、管理職から部長、役員、そしてトップに繋がる育成の仕組みを考えることが必要で、その中で意識面も醸成されていくと思います。また、個別の特別な理由を除けば、男性の女性に対する行き過ぎた配慮について今一度考える必要があると思います。女性には無理だろう、あなたには負担をかけたくないといった慮りは、今一歩踏み出そうとしている女性にブレーキをかけてしまうものです。声に出さぬともそのような発想を持っていること自体が相手には伝わり、自信を失わせ、ダイバーシティを阻んでいきます。どちらも胸襟を開いて本音でぶつかりたいものです。



大川順子様

日本航空株式会社  
特別理事

1977 年、日本航空入社。国際客室乗務部パーサー、客室乗務員訓練部教官などを経て 2006 年、機内サービス部長就任。2007 年に客室サービス企画部長となり、サービスの定量評価を導入。2010 年に女性、そして客室乗務職出身者として初の執行役員客室本部長に就任。2013 年、取締役専務執行役員客室本部長、2014 年、取締役専務執行役員コーポレートブランド推進部担当、2016 年、代表取締役専務執行役員 コミュニケーション本部長、2018 年、副会長、2019 年 4 月より現職。

**GSAM** JAL の経営体制におけるダイバーシティはどのように変化してきましたか？取締役会に多様性があることは経営にどのようなプラスの効果があったとお考えでしょうか？

**大川** まだ理想には至っていませんが、それでも過去に比べれば誰でも関連に意見の述べられる取締役会であるようです。私は女性であり、現場しか知らない状態で役員になりましたが、そんな私の発想や意見は、最初は異端に見えたかもしれません。経営破綻直後の最悪の状況の中で難しい判断を迫られる場面では、現場感覚を活かそうと孤軍奮闘したこともありました。その施策の成功は、論理の積み上げだけではなく直感のような感性も要所で必要であることに皆が気づき、多様性が活かされる結果となりました。

**GSAM** 女性管理職・役員比率を向上させるために女性社員を育てていくことに関し、企業に対し何かアドバイスはありますか？

**大川** JAL D&I ラボのようなボトムアップだけでは成果は出ません。何といつてもトップのコミットメントが不可欠でトップがその覚悟を持ち、見せることです。そして熱心な一部の取り組みとするのではなく、経営戦略だと全役員が腑に落とすことです。そのためにトップは繰り返し繰り返しダイバーシティの重要性を発信することも必要なことではないでしょうか。

## 30% CLUB JAPAN INVESTOR GROUP INTERVIEW SERIES VOL2

### Interview with Junko Okawa : Building a Company Where Women Can Succeed

**GSAM** Okawa-san, you started your career as a cabin attendant and then became the first female representative director of Japan Airlines (JAL). Which of your skills and experience do you think were evaluated by the company? Also, what motivated you to rise to your current position?

**Okawa** I became a director of the company immediately after we experienced bankruptcy. At that time, the mission of management was to determine what needed to be reviewed and what reforms to pursue. I think a key factor in accomplishing this mission was frontline experience. People working on the frontline can offer clues or tips for solving problems and come up with new ideas that can only be gained through firsthand experience. Putting their feedback to use was vital for rebuilding JAL. Moreover, until then, the position of General Manager of the Cabin Attendants Division was assigned to male employees without any experience as a cabin attendant. The role expected of me was to conceive new concepts and ideas that could not be derived through conventional logic-based discussions and to ensure that JAL moved forward. I assumed the position with a strong sense of responsibility and commitment to this mission.

**GSAM** When you were faced with challenges in your career, how did you overcome them? Did the company support you in achieving work-life balance?

**Okawa** To balance work and family life, I built a supportive network of friends and family. As a cabin attendant, I worked irregular hours which involved staying overnight. Until my child turned one, I used the company's system of working shorter flight hours and chose flight patterns without an overnight stay. In the meantime, I prepared myself in my work and personal life to return to international flight duty. Although it was not a normal child-rearing environment, I was encouraged by my child's nursery school principal, who said that each person can have his or her own style of childcare.

**GSAM** Could you tell us about JAL's programs to support female employees in developing their careers and acquiring skills?

**Okawa** The JAL D&I Lab (formerly known as JAL Nadeshiko Lab) is JAL Group's program to address diversity and inclusion across organizations through a bottom-up approach. In this program, one to two

employees from each Group company voluntarily join the Lab to conduct research in groups on themes related to diversity for about nine months. In addition to research, they share their findings and suggestions with the entire JAL Group and deliver presentations at an annual convention to approximately 200 employees. The convention is attended by the directors including the President and Chairperson of the company.

**GSAM** How can women make their voices heard in the workplace? What do you think female employees should do to demonstrate their abilities more effectively? What part can you play in achieving this?

**Okawa** In this age of ambiguity and uncertainty, a sense of security through homogeneity is merely staying the same, which in fact means going backwards. A strong message from top management will drive diversity forward. I would like for us to understand different personality types and help every employee grow. During a flight, for example, ten cabin attendants each serve the passengers differently and their synergy effects determine whether overall cabin service is good or not. I would like to give them confidence that their individual diversity plays a significant part in our service.

**GSAM** In Japan, where the ratio of female directors is low, what do you think is needed in terms of awareness and environment for women to more easily become a director?

**Okawa** Nowadays, more women are managers than ever before. Still, the number of women in department manager positions, one rank before promotion to an officer, is extremely low. This imbalance is reality. Therefore, we must think of a framework for nurturing female managers who are seen as candidates for department managers, officers, and top management. Awareness will be built in the process. I also feel that we need to rethink excessive consideration given to women workers by men, with the exception of special individual cases. Considerations such as "I don't think you can handle this" or "I don't want to trouble you with this" can stop women from getting ahead. Even if men do not say anything, women can sense their intentions and lose confidence, which in turn impedes diversity. I hope that both men and women speak frankly and openly.

**GSAM** How is board diversity changing in JAL management? What positive effects do



**Junko Okawa**

Representative, External Affairs,  
Japan Airlines Co., Ltd.

Junko Okawa joined Japan Airlines Co., Ltd. in 1977. After serving as a purser in the International Cabin Attendants Department, an instructor in the Cabin Attendants Training Department, and other positions, she became Vice President of the Inflight Service Department in 2006. Under her leadership as Vice President of the Cabin Service Planning Department in 2007, the Company introduced quantitative evaluation of service. In 2010, she became the first female cabin attendant to be appointed Executive Officer and General Manager of the Cabin Attendants Division. After holding a number of executive positions, namely, Director, Senior Managing Executive Officer and General Manager of the Cabin Attendants Division in 2013, Director and Senior Managing Executive Officer of the Corporate Brand Promotion Department in 2014, Representative Director, Senior Managing Executive Officer and General Manager of the Communications Division in 2016, and Vice Chairperson of the Company in 2018, Okawa was named Representative of External Affairs of the Company in April 2019.

you think diversity has had on board meetings?

**Okawa** The situation is not ideal yet, but the board members speak more freely than before. As a female director with only frontline experience, my ideas and opinions may have been considered unusual at first. But JAL was in a serious situation immediately after bankruptcy and management was forced to make difficult decisions. There were times I had to fight alone based on my firsthand experience. The directors eventually realized that the success of our measures lay in sensitivity or intuition to see situations as they are, and not in logical reasoning. This led to promoting diversity in the board.

**GSAM** Do you have any advice for other companies on how to develop female talent and increase the ratio of female managers and directors?

**Okawa** A bottom-up approach such as the JAL D&I Lab alone is not sufficient to get positive results. Top management must declare and demonstrate their commitment to diversity. It should not be left to directors who are enthusiastic about it, but instead

understood by all directors that diversity is an integral part of management strategy. I feel that repeated messages on diversity by top management are necessary in internal communications.

出典：GSAM

無断転載・複製を禁じます。

- 本資料は、情報提供を目的としてゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社（以下「弊社」といいます。）が作成した資料であり、特定の金融商品の推奨（有価証券の取得の勧誘）を目的とするものではありません。
- 本資料に記載された見解は情報提供を目的とするものであり、いかなる投資助言を提供するものではなく、また個別銘柄の購入・売却・保有等を推奨するものでもありません。記載された見解は資料作成時点のものであり、将来予告なしに変更する場合があります。
- 本資料は、弊社が信頼できると判断した情報等に基づいて作成されていますが、弊社がその正確性・完全性を保証するものではありません。
- 弊社及びゴールドマン・サックス・グループで投資運用業務を行う関係法人を総称して「ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント」あるいは「GSAM」と呼ぶことがあります。
- 本資料の一部または全部を、弊社の書面による事前承諾なく（Ⅰ）複写、写真複写、あるいはその他いかなる手段において複製すること、あるいは（Ⅱ）再配布することを禁じます。

© 2020 Goldman Sachs. All rights reserved. <228117-OTU-1338059>

ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント株式会社

金融商品取引業者 関東財務局長（金商）第 325 号

加入協会：日本証券業協会、一般社団法人 投資信託協会、一般社団法人 日本投資顧問業協会、一般社団法人 第二種金融商品取引業協会