

均等法パイオニア世代 からのメッセージ

第3回

松崎真紀さん

株式会社インフィニトラベルインフォメーション
エアラインマーケティング部 部長

——聞き手：小野島恵子（21世紀職業財団シニアエキスパート）



【これまでのキャリア】

1989年 全日本空輸(株)一般職入社 人事部に配属、採用業務全般に携わる	2003年 法人販売部へ異動 企業や旅行代理店への営業を担当
1993年 国際旅客部へ異動 国際線の予約受付、座席管理、路線管理業務等	2008年 第二子を出産し、1年3ヶ月の産休育休を取得
1995年 総合職への転換試験を受験	2009年 法人販売部へ復職、時短勤務
1996年 総合職に転換	2016年 管理職チャレンジ試験を受験
1999年 第一子を出産し、1年4ヶ月の産休育休を取得	2017年 チャレンジ試験に合格、課長に就任
2001年 東京支店販売計画部へ復職	2019年 (株)インフィニトラベルインフォメーションへ出向 部長に就任(現職)

「一般職で入社しましたが、入ったら何とかなるだろうという気持ちでいました」

——松崎さんは1989年入社ですね。なぜANA（全日本空輸）で働きたいと思われたのですか。

松崎さん：入社した頃はバブル絶頂期でした。私は業界を問わず就職活動をしていたのですが、ANAが第一志望でした。当時のANAは国内で二番手の航空会社でしたが、勢いと活気のある会社だと思い、とても興味を持ちました。

ANAでも男女雇用機会均等法施行後の1987年から、女性総合職の採用が始まっていて、私も総合職を受けたのですが、見事に落ちてしまいました。この年の総合職事務系採用約70名のうち、女性はわずか数名という、女性にとって非常に狭き門だったのです。今は採用時の男女比率に差はありませんし、女性パイロットもいますので、時代は変わったなと感じています。

総合職採用試験で落ちてしまったので、一度はANAへの入社を諦めたのですが、当時の採用担当者から「総合職は残念だったけれども、一般職を受けてみないか」と連絡をもらい、二つ返事で「絶対に受けます」と答えて一般職で採用されました。入ってみると配属先は人事部の採用担当で、その採用担当者が上司となりました。以来、勝手に会社に縁を感じています。

——就活当時から長く働き続けたいと思っていたのですか。

松崎さん：働かないという選択肢はあまり考えてませんでしたし、転勤も大歓迎と思っていました。私の母は80歳になるのですが、不動産会社を経営しており、今でも現役でバリバリ働いております。父も昔は、女性は家庭でと考えていたようですが、今では応援してくれています。母も若い頃しばらくは専業主婦でしたが、仕事がしたいと考えていたようで、私もそんな母の影響を少なからず受けていると思います。

「総合職に転換したものの、男性の何倍も頑張らなければ務まらないのかと葛藤していました」

——就活時の思いを実現させるため、入社6年目の1995年に総合職への転換試験を受けられたのですね。

松崎さん：一般職で入社して、入ったら何となるだろうという気持ちでいましたが、当時はまだ職種転換できる制度はありませんでした。入社5年目に東京支店国際旅客部に異動し、国際線の予約業務に携わっていたのですが、その時に人事部から、総合職への転換制度が新設されたことを聞きました。すぐに受けようと思ったのですが、当時は転換試験の受験資格が満28歳以上（勤続5年以上）という条件があり、1年待って翌年受けました。この試験も入社試験同様に難関の狭き門で、初年度はほとんど合格しなかったという噂でした。筆記試験と面接

で幸いに受かることができ、総合職に転換しました。総合職への転換は、最初の大きな転機でもありましたね。

——総合職に転換されてから仕事や、やりがいに変化はありましたか。

松崎さん：当時、女性総合職は全社でもまだ30名程度しかいませんでした。試験に合格した時にまわりの男性から「総合職の女性は男性以上に働くなければならないってことは分かっているよね?」と言われたこともあります。私ながらにすごくショックなセリフだったので未だに憶えています。当時は「女性だからできることもあるのに」と思いつつも、「男性の何倍も頑張らなければ総合職は務まらないんだ」と悩んだりして、すごく葛藤しました。今思うとなぜそこまで思い詰めていたのだろうという感じですが、会社を背負うぐらいの気持ちで、深夜タクシーで帰るのが当たり前でしたね。当時は皆さんそうだったと思いますし、そういう時代でもありました。懸命に働いているうちに、数人の小さなチームのチーフとして、メンバーのマネジメントみたいなことも経験しました。

——初めてチームを任されて、どうでしたか。

松崎さん：チーフという職位は管理職ではないのですが、自分よりも年上の先輩もいて、その中でマネジメントをしていくというのはすごく難しいなと思いました。一般職の女性からも「総合職でしょ」というセリフはよく聞かされていましたね。でも、このマネジメントの経験は、管理職になるための予行練習になっていたのではないかと思っています。

「育児との両立はその日をなんとかやり過ごす状態で苦しかったけれども、働き続けられたのは本当に良かった」

——1999年にお子さんを出産されたのですね。

松崎さん：1年4ヶ月の産休・育休を取得した後復帰し、育児と両立しながら仕事したことが2つめの大きなターニングポイントだったと思います。まだ時短勤務や在宅勤務等といった制度はなかったので、フルタイム勤務で復帰しました。当時は定時に帰る人なんていない時代でしたので、残業するという想定でシッターさんを雇わなければ、両立は絶対に無理でした。それが結構、苦しかったですね。ノー残業デーの水曜日だけは子どものお迎えに行くことができたのですが、あの週4日はシッターさんを雇い、お迎えに行ってもらっていました。初めての子育てで勝手もよく分からず、最初の1年は息子もよく熱を出し、そのたびに休んでいましたので、子どものために有休を使いつっていました。

した。休めない日は、午前中は夫、午後は私と分担したり、母や父に来てもらったりと、その日その日を何とかやり過ごすという状態で、小学校に入るまではきつかったです。

——その後、2人目のお子さんも生まれて。

松崎さん：長男が小学校3年生のときに次男が生まれたのですが、実は、次男が生まれてまもなく夫が突然倒れて病院に運ばれました。私は出産したばかりの産褥期で、病院に一緒に行くことができませんでした。夫が救急車で病院に運ばれた後、家に残りいろいろ考えたのですが、そのときに、本当に自分が働いていて良かったなと思いました。働いていなかったら、おそらく2人の子どもを抱えて途方に暮れていたと思います。「仕事をしている私は経済的に大丈夫」と思ったら、とりあえず強くなれたのです。夫は今では普通に働いていますが、何かあるたびにこの出来事を振り返って、「働いている自分は大丈夫、次のステップを踏める」と思えるようになりました。

昨年、21世紀職業財団の「女性部長のためのNext Step Forum」に参加したのですが、大和証券の鈴木前会長（現・大和証券グループ本社名誉顧問）が講義で仰っていた「仕事は女性にとっても大切。女性も社会の一員として経済的に自立すべき」というセリフがとても印象に残っています。ああいう言葉を言ってもらえたことが、その時の自分の思いとリンクして、すごく嬉しかったのです。

2回目の育休から復帰した時には時短勤務制度があったので、シッターを雇わなくても両立でき、素晴らしいと思いました。長男も弟の面倒をみてくれましたし、次男の小学校入学のタイミングでフルタイム勤務に戻しました。同期の女性のうち半数ぐらいが20代～30代前半で退職してしまいましたが、同窓会のときには「辞めなければよかった」という声も聞きました。改めて働き続けられてよかったです。支えてくれている周囲の人たちの協力なしには続けられなかっただと思いますので、本当に感謝しております。

「50歳目前でこれから何ができるかを考えたときに、管理職試験を受けようと決意」

——その後、法人販売部で営業に携わり、2016年に管理職試験を受けられたのですね。このタイミングでチャレンジされたというのは。

松崎さん：「管理職チャレンジ試験」を受けようと決めた時、50歳目前でした。いろいろなきっかけがあったのですが、ひとつは私の大学時代の親友から雑誌の編集長になったという報告を聞いたことです。「私は何をしているのだろう、これから何がで

きるのだろう」と考えたときに、管理職試験をずっと受けてこなかったことが意識の中に浮かびました。社内には子どもを育てながら管理職になっている女性がまだ少なかったこともあり、自分は子ども2人を抱えて、時間的な制約のある中で管理職は務まらないのではないか、自分には無理だろうと私の中で勝手に決めつけていたのだと思います。50歳を目前にして、タイミング的には今やらないと次はない、と決意しました。もうすでに遅いかもしれないと思いつつ上司に伝えたところ、上司は全面的に賛同してくれました。

管理職チャレンジ試験は筆記試験プラス面接で、20分の面接のうちプレゼンを10分間行うという内容でした。何をプレゼンしようかといろいろ悩んだのですが、テーマを「なぜ私は50歳になるまで管理職試験を受けなかったのか」として、時間の制約や責任という視点で、将来的に自分と同じような女性が躊躇せず管理職にチャレンジできるような会社にしなければ、という内容で発表しました。試験は無事合格することができました。合格したことを子どもたちに伝え、これから忙しくなるかもしれないから協力してほしいという話をしたら、「すごいね、頑張れ」と喜んでくれたことが嬉しかったです。翌年から課長に就任しました。

「出向を経験して今まで気づかなかつた部分が見えるように」

一現在はANAから出向され、国際航空券のGDS(予約・発券システム)サービス等を提供するインフィニトラベルインフォメーション(以下、インフィニ)でエアラインマーケティング部長として勤務されているのですね。

松崎さん: 2019年7月にインフィニへ出向し、同時に部長になりました。いま3年目に入ったところです。エアラインマーケティング部は、各航空会社とのGDSサービスの契約を行う部署です。そのため、出向元も含めて国内外の航空会社がお客様です。コロナ禍により出張はほぼなくなりましたが、本来であれば頻繁に海外への出張もある仕事です。

一出向されて見てきたことはありますか。

松崎さん: 当社はANAが60%出資しているグループ会社ではありますが、各航空会社が顧客となるため、ニュートラルな立場であり、会社名に「ANA」の名前は入っていません。こういう中立な立場で仕事をするのは初めてで、出張のときも、これまでほぼANAしか使ったことがなかったのですが、他社も利用するようになりました。そうすると自社の良いところも悪いところも見えてきて、外を知るというのはこういうことなのだと実感しています。同じ航空業界でも他社ではこのように考え方や違うんだとか、とても勉強になります。今まで気づかなかつた

部分が見えて、本当に面白いですね。

「部長として経営者の考え方や経営戦略を学ぶ機会を得て、もっと学びたいと思いました」

一管理職に昇進されてから、様々な研修にも参加されていると思います。先ほどの話でも触れましたが、昨年は当財団の女性部長のためのNext Step Forum(NSF)にも参加されたんですよね。

松崎さん: 管理職になってから、今まで対象外だった研修も少しずつ参加するようになりました。中でも、NSFの経験は3つのターニングポイントだと思えるほど素晴らしい経験でした。

私は管理職になって現在4年半とまだ短く、今までの経験値というものが明らかに足りないまま部長職に就いていることは、自分が一番分かっていました。部長として経営のことも考えていく立場であるにもかかわらず、私の知識や経験や視点が足りていないと感じていたところでNSFに参加する機会をいただきました。最初はとてもドキドキし緊張でしたが、講師の先生方のお話は本当に面白く大変勉強になりましたし、何より、様々なことを乗り越えてきている受講者メンバーの女性部長の皆さんとの意見交換は毎回とても楽しみでした。コロナ禍で予定されていた合宿ができず、飲み会もまだ実現できていないのですが、彼女たちは今も2カ月に1回ぐらいのペースでオンライン飲み会をやっています。

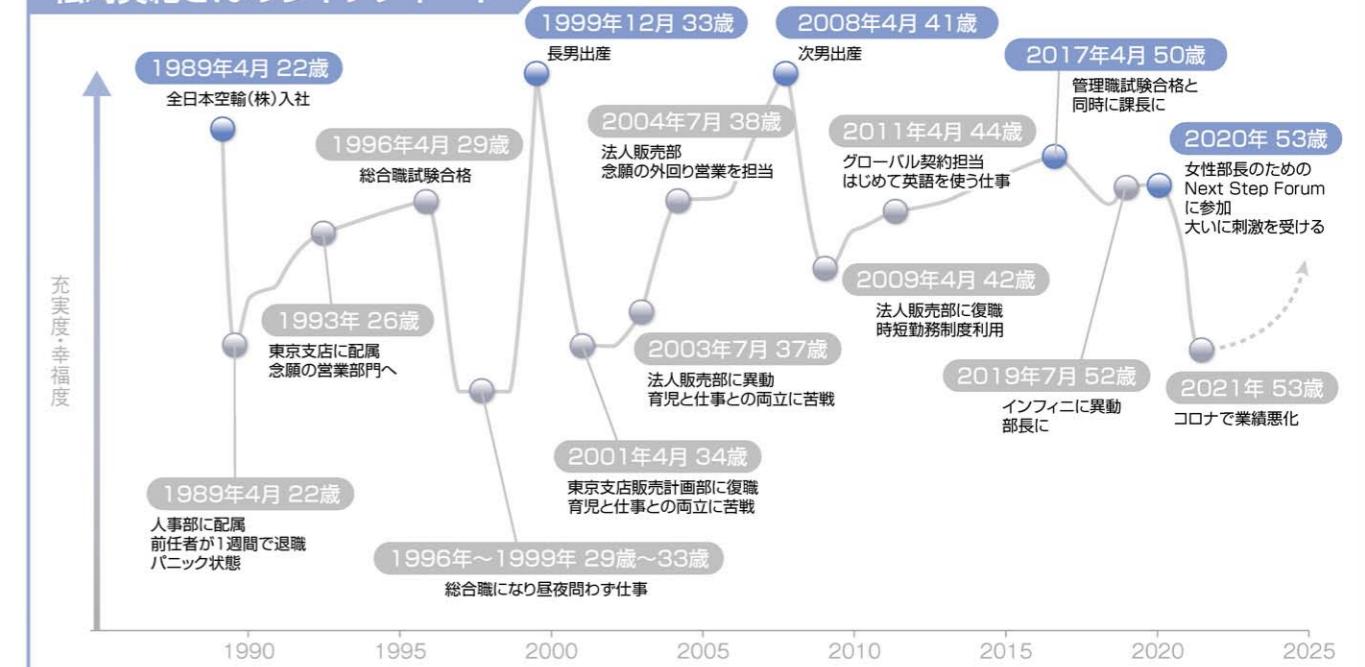
NSFの講義の中で、セックスという企業のケーススタディがとても興味深く、もっとケーススタディを学びたいと思いました。自分なりに考えていくと、ただの数字がちょっとずつ意味のある数字に見えてくるのが面白かったです。そして講義を受ければ受ける程、自分が何も知らないことを思い知りました。NSFに参加したことがきっかけで、今年から大学院に通い、MBA取得のための勉強を始めました。NSFの講義では、経営者の声に触れ、考え方や経営戦略を学ぶ機会をいただき、お恥ずかしいのですが、それまで財務諸表なんて興味もなかったような私の人生を変えてしまうぐらいの経験でした。

今、コロナ禍により航空業界は大きな打撃を受けています。インフィニも同じように打撃を受け続けています。この状況から早く脱出する策を考えるために他の業界や他社のことを勉強して、なにか键を見つけたいとも考えました。

一業務をこなしながら、大学院に2年間通われるのですね。

松崎さん: 毎週末の土日2日間で授業を受けています。勉強 자체はとても楽しいのですが、授業で毎週ケーススタディを4~5本やって、次の授業までに同数のレポートを出さなければいけ

松崎真紀さんのライフチャート



ないです。ケースも相当読み込まなければ、次の授業で議論ができません。事前学習も単位取得条件の一部ですが、クラスに40~50名いる中でグループセッションでの発言の多さと質も重視されます。要するに、平日は仕事がある中で授業の準備をしなければいけないので、勉強はいつも夜中です。精神的に追い詰められてかなりつらいと感じることもありますが、クラスメートのみんなも同じように働きながら勉強しているんだと思って頑張っています。

「チャンスは二度とないと思って、やらないよりやったほうがいい」

一最後に若い世代へのメッセージをお願いします。

松崎さん: 私はいろいろとキャリアを積むのが遅かったと感じているので、ぜひ早いうちにチャレンジしてほしいなと思います。大学院で勉強していても、もっと早くに知っておきたかったと思うことばかりです。いま私がモットーにしているのは、「今日が一番若い」です。私はチャンスが目の前にあっても掴んでこなかつたことが何度もあったと思っています。その時々で制度や環境が整っておらず、自分が挑戦することで、家族を始め周囲に迷惑をかけることを恐れていたのだと思います。もちろん、後悔はしていないのですが、今振り返ってみると子育てや環境を言い訳にして逃げ道をつくっていたのかも知れません。その時は無理だと思っていたとしても、もう少し頑張れたのではないかと思うこともあります。やらない言い訳はいくらでも考えられます。でも、「今日が一番若い」という発想に切り替えたら、今やらないでいつやる、駄目なら駄目でもいいやと思えるようになりました。それ

こそMBAへのチャレンジは考えてもいなかったことでした。いくら国や企業の制度が改善されてきて女性の活躍の場が増えたとは言え、まだまだ女性にはハードルがたくさんあります。周囲に迷惑をかけたくないと考える人も多いのではないでしょうか。でも周囲には手を差し伸べてくれる人もいます。私自身、本当にたくさんの人に支えられてここまできました。感謝の気持ちを忘れず、自分に力をつけて、今度は誰かを支えられるようになりたいと思っています。だからこそ、限られたチャンスは逃さない。今を逃したらチャンスは二度ないかも知れないと思ったら、やらないよりやった方がいい。失敗してもいいのです。チャレンジしたことは必ず何かの役に立つ。無駄なことは何一つないと考えたら、できる限りのことはやりたいですね。そういうチャンスが来たということは、乗っていいチャンスのはずなので、ぜひ挑戦してほしいなと思います。



管理職チャレンジ試験では、面接官に「私みたいな人でも管理職になれるという見本としてちょうどよいと思います」とアピールしたそう。「それがよかったのかも」と松崎さん。