東日本旅客鉄道株式会社

運輸業，郵便業　大企業

20 年をかけて女性の活躍できる企業、社会を構築し、社員一人ひとりの能力育成をバネに新たな付加価値を創出

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 男性中心のモノカルチャー組織のひずみを正し、社員一人ひとりが活躍する企業へ
- 女性の採用開始と職域拡大の取組

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 就業継続を目的とした女性活躍推進から全社員を対象とした「ワーク･ライフ･プログラム」促進へ
- 各支社の代表社員が参画したワーキンググループの提言で、全社員対象の短時間勤務制度が実現
- 公平で平等な機会を与える複線型人事制度の導入とキャリア構築支援
- 障がいのある社員がそれぞれの地域で活躍できる仕組みづくり
- 「HAPPY CHILD PROJECT」の「駅型保育園」を通したビジネスと CSR の両立

ダイバーシティ経営による成果

- 「HAPPY CHILD PROJECT」の事業化の成功と社員の意識改革

Data

■企業概要

会社設立年	1987 年	資本金	200,000 百万円
本社所在地	東京都渋谷区代々木 2-2-2		
事業概要	鉄道事業、生活サービス事業（エキナカ、不動産賃貸業等）、IT・Suica 事業、鉄道車両製造事業		
売上高	1,932,599 百万円（2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 4 月現在）
総従業員数	67,278 人（うち非正規 8,041 人）
属性ごとの人数等	【女性】6,925 人（うち非正規 1,367 人）、女性管理職比率 3% 【障がい者】792 人（うち非正規 0 人）、障害者雇用率 2.37%
正規従業員の平均勤続年数	17.4 年（男性 18.4 年、女性 8 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

男性中心のモノカルチャー組織のひずみを正し、社員一人ひとりが活躍する企業へ

東日本旅客鉄道株式会社（以下「同社」）は 1987 年の国鉄分割民営化に伴う会社発足当初、全社員 82,500 名に占める女性社員はわずか 0.8% の 680 名（その多くは JR 病院の医療職）という、典型的な男性中心のモノカルチャー組織であった。同質性の高い組織では変化に対応できず組織を存続させられないと感じた同社の経営層は、女性社員の積極採用と女性の活躍を目標に掲げ、新たな一歩を踏み出した。

2012 年には「地域に生きる。世界に伸びる。」をコンセプトに「グループ経営構想Ⅴ」を策定、「多様な人材がいきいきと活躍できる風土醸成」がそのベースになることを毎年の事業計画方針にも明記している。現社長は「協力会社を含め、多様な人材が結集しなければ電車は走らないし、安全もダイヤも守れない。鉄道はダイバーシティそのものだ」と自社がダイバーシティ推進に取り組む意義を説明している。また、1 日の乗降客数は平均して 1,680 万名であり、不特定多数の顧客に対応しサービスを提供していくためには、社員の側にも多様性が必要であるという認識も強い。

加えて、同社では、民営化する 7 年前から新卒採用を停止したことで、社員の年齢構成が極めていびつな構造となり、業務を担う中心となるはずの 40 代に穴が開いた状態となっている。特に、保線や土木、電気信号システムも含めた運行のための現場の技術を継承することが喫緊の課題となっている。この穴を埋め、より少ない人数で安全、安心を担い、業務を効率的に推進していくためには、「女性の活躍」をはじめ、社員一人ひとりが力を発揮していくことが不可欠である。

女性の採用開始と職域拡大の取組

1988 年に大卒の女性社員の採用を開始し、1991 年には高卒、専門・短大卒、高専卒など女性社員の採用を拡大したものの、当時は労働基準法により女性の休日労働・深夜業などが制限されていたことから、その活躍の場は旅行業部門や企画部門などに限られていた。1999 年の労働基準法改正により女性の深夜勤務などの規制が撤廃されたのを機に、同社では鉄道事業（駅・乗務員）に配属する女性社員の採用を拡大し、翌 2000 年より乗務員への登用を開始した。駅の出改札や乗務員区など、これまで男性社員しかいなかった職場に、女性用のトイレや宿泊施設など整え、女性社員を配属してきた。その設備投資のコストは膨大なものであったが、「女性活躍は命題。コストではなく必要なこと」というメッセージが経営の目標と計画に入ったことから、女性社員用の施設整備などにも多くの男性社員が関わりながら、徐々に女性の活躍する場が拡大していった。

しかしながら、約 5 年が経過しても依然として女性社員比率は約 3%に留まり、配属にも偏りがあった。さらに男性に比べて勤続年数も短いといった状況であり、その改善に向けてより一層の取組を進めることとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

就業継続を目的とした女性活躍推進から全社員を対象とした「ワーク・ライフ・プログラム」促進へ

同社は 2004 年、「多様な人材の活躍を通じてこそ企業の競争力が強化できる」という経営戦略的観点から、「女性社員がその能力を最大限に発揮できる環境の整備」を目的として、ポジティブ・アクション「F プログラム」をスタートした。

「F プログラム」では、新卒採用者数に占める女性の割合を 20%以上にするという数値目標を掲げ、2005 年度以降、現在に至るまで毎年達成している。また、育児休職期間を子が 2 歳に達するまで（現在は子が 3 歳になるまで）に延長したほか、「結婚」「出産」「育児」「配偶者の転勤」を理由に退職した社員（現在は退職事由に「介護」も追加）のための「再就職支援制度」を導入するなど、多様な制度で離職防止・就業継続を支えた。

これらの取組の結果、女性社員比率の向上や退職率の低下、女性管理者数の増加がみられたものの、一方で「F プログラム」に対して「男性社員には関係ない」「女性のための育児支援策」といった理解をする社員も多かった。そこで、2009 年には新たなステージとして「ワーク・ライフ・プログラム」をスタート、従来の取組に加えダイバーシティやワーク・ライフ・バランスの概念を取り入れた。2010 年からは「ワーク・ライフ・プログラム」の課題について検討するネットワーク活動の取組を全支社でスタート、現在では全 12 支社の支社長をダイバーシティ推進責任者、支社人事課長をワーク・ライフ・プログラム推進責任者として、それぞれの支社ごとに実効性のある取組を推進できるよう活動を全面的にバックアップしている。

各支社の代表社員が参画したワーキンググループの提言で、全社員対象の短時間勤務制度が実現

2004年当初の、主にワーキングマザーを対象とした両立支援策の拡充の際は、これらの施策が「女性のもの」という認識が男性社員の間で広まり、かえって女性活躍推進の取組が停滞してしまった。そこで2009年、公募で集まった年齢、性別、業種の多様な社員12名でワーキンググループを組成し、1年間かけて全社員にとって利用可能な制度を模索、「短時間・短日数勤務」を昼夜交代制勤務職場（駅、乗務員など）でも利用可能とすることを経営層に提言した。交代制勤務の職場では特に、朝晩のラッシュ時に勤務・乗務しない社員が出ることで効率性が低下するため、現場や人事部は難色を示したものの、当時の社長（現会長）が「乗務効率が下がっても“超えねばならぬ壁”」とし導入を決定、2010年より運用を開始した。

企画部門だけでなく、全職種で短時間、短日数勤務を利用できる制度は画期的であり、またボトムアップで提案した制度が経営層に受け入れらたこと、前述のワーク・ライフ・プログラム推進責任者が各職場で勉強会などを開催するなど草の根の取組を広げたことなどから、社内での制度理解が促進され、年々利用者は増加している。2010年には60名（うち男性4名）であった利用者が2014年には268名にまで拡大（うち男性11名）、社員にとって使い勝手のよい制度として定着している。また、現場（製造業など）への制度適用を躊躇している他企業からの問合せが頻繁にあるなど、業界を超えた先駆的事例となっている。

公平で平等な機会を与える複線型人事制度の導入とキャリア構築支援

両立支援制度やワーク・ライフ・バランスのための制度整備を行う一方で、意欲ある社員の活躍を一層促すことを目的に、2012年に人事・賃金制度の抜本的な見直しを実施した。等級試験を廃止し、管理者の補佐役としての「主務職」、人材育成のプロとして「技術専任職」を新設するなど複線型人事制度を導入した。

この狙いとしては、現在50代の管理職の大量離職を控え、優秀な人材に一歩抜きんでた役割を果たしてもらうことで技術やスキルの継承をスムーズに実施していくことにある。柔軟で機動的な人事制度へ組み替えることによって、これまでの年功制度を脱し、伸びる人材を抜擢し伸ばしていく仕組みを整えることが制度改革の狙いである。

この改革では、新卒入社の社員だけでなく、中途採用の社員（累計約5,000名）の能力発揮を促すことも企図しており、昇進資格の短縮や飛び級制度の新設なども実施、社員のバックグラウンドにかかわらず公平なチャンスの付与を実現した。

また、公募制での研修機会も拡大し、自らを「磨く」意欲のある社員にスキルアップの機会を提供している。例えば、同社では国内外で活躍するグローバル人材育成を目的として海外での勤務（出向含む）者も年間100名、長期・短期の海外留学や研修に年間600名程度を派遣している。また、所属を問わず応募できるOJTトレーニー制度などの海外派遣にも、優秀な若手社員が積極的に手を挙げてくる状況になっている。

障がいのある社員がそれぞれの地域で活躍できる仕組みづくり

かつて同社では、「鉄道会社で障がい者が働くことは難しい」と考え、雇用に対しても積極的ではなかった。しかし、顧客が多様である以上、サービスを展開していくにあたっては、サービスを提供する側も多様である必要があるとの認識から、2003年頃を境に採用に積極的に取り組んでいった。配属先は各支社が中心である。首都圏の事務作業が多いところで集中的に雇用するのではなく、「地方でも活躍できる」機会・場をつくるべく、12支社それぞれで、その地域での雇用を創出するよう取組を行っている。

採用後、評価については、障がいの有無で区別することはなく、また公募制度などへの応募も積極的に薦めている。前述の海外体験（短期留学）プログラムでは、年間に100名程度を募集、倍率は約10倍以上に上るが、2013年には面接の結果選抜された103名のうち5名が障がいのある社員であった。これは特別に枠を設けたわけではなく、書類選考と面接で、その意欲を確認し決定したもので、いずれも各支社が推薦してきた社員であった。

肢体障がいのある社員が実際に海外の鉄道サービスに触れることで、改めて同社のサービスやホスピタリティを問い直すきっかけにもなっている。日本では設備面でのバリアフリーが進んでいるものの、いざ困った利用者がいたときに助けの手が差し伸べられにくく、そういったことが総じてバリアフリーの低下を招いている、といった気付きを障がいのある社員がフィードバックするなど、海外研修の成果を一層高めることにも貢献している。

こうしたサービス面でのマインドを障がいの有無にかかわらず育んでいくことによって、今後同社がインフラを基軸としたサービス業として成長していく際に、極めて有力な戦力を育成していくことに繋がっている。

「HAPPY CHILD PROJECT」の「駅型保育園」を通したビジネスと CSR の両立

同社では女性社員のアイデアをもとに、1996 年から新規事業の 1 つとして「駅の近くの保育園」の開発を開始した。沿線の女性が活躍することを願い、未利用地を活用しながら事業を加速化、現在 80 か所で保育園や学童保育などの子育て支援施設を展開している。

事業所内保育所も 2010 年から東京に 3 か所、仙台に 1 か所開設しており、子育てを行いながら働く社員の支援を継続している。2013 年には、そのうちの 1 か所である代々木の 360㎡の施設を休日開所・地域開放を行う「ダイバーシティ型事業所内保育所」としてリニューアル、複数企業と利用契約を締結し、各企業は利用人数に応じた必要枠数を購入するスキームとしている。

他にも、保育所に通所介護施設などを併設した複合施設を 2013 年に吉祥寺に開設、多世代交流施設として地域コミュニティの核となるなど、地域社会に寄与している。

同社にとって生活サービス事業は大きな収益源でもあり、商業施設やオフィスなど用途の選択肢も幅広いが、その中でこの子育て支援事業については経営層の強い意向のもとに進めている。子どもが安心して過ごせる環境を構築することが沿線価値向上に、ひいては豊かな地域社会の創造に繋がることを確信し、さらなる高付加価値のサービス追求を行っている。

▲ JR 線路高架下の多世代交流施設の様子（イメージ）

ダイバーシティ経営による成果

「HAPPY CHILD PROJECT」の事業化の成功と社員の意識改革

前述の駅型保育園開発などの子育て支援事業は、他社に先駆けた取組となり、蓄積したノウハウを私鉄各社、保育事業者にオープンソースとして提供している。東京都認証保育制度立上げにも関わり、駅型保育園開発の動きを牽引してきた。地域の待機児童対策、両立支援策として、自治体との連携も沿線では定着している。

プロジェクト発足当時の 2008 年には約 20 か所であった施設が、2014 年には 80 か所まで拡大している。また、事業所内保育所についても、新たな社会問題解決策として「ダイバーシティ型事業所内保育所」を発案、当初 15 名予定の定員を 30 名にまで拡大している。これまで事業所内保育所の課題であったコストと園児募集について、地域開放（住民及び近隣企業）と「使いたいだけ利用」（同一コストで基本の保育時間を長めに設定）などの仕組みを設けることで、低コストでの利用が可能なスキームを構築した。一方で同社にとっても、このスキームの導入により、施設維持管理に係るコストが削減され、託児コストである業務委託費の負担だけで開設することが可能となっている。

こうした一連の社会問題を解決する「駅型保育園」の開発実務を通して、地域とのかかわりやワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティの実践を体感することが可能となり、社員だけでなく企業としてもより一層ダイバーシティを意識することが可能となっている。

さらに、駅型保育園開発に業務として取り組む社員が増え、実業としてワーク・ライフ・バランスを捉えることで定着度や理解度が向上している。駅、乗務員職場でも、最近では、「ライフ」での経験を活かし、「子ども乗車マナー講習会」などを企画する社員が増加している。例えば、ベビーカー利用のマナー啓発の取組は、同社としての一層のサービス品質の向上に寄与している。

▲ 2015 年秋から運行する E235 系車両には「フリースペース」を設けている