

東京急行電鉄株式会社

女性をはじめとした多様な視点をサービスや商品に活かすことにより「選ばれる沿線」を追求し、企業価値向上を図る

企業情報			
設立年	1922 年	本社所在地	東京都渋谷区南平台町 5-6
資本金	121,724 百万円		
売上高	275,793 百万円（単体：2015 年 3 月期）		
事業概要	鉄軌道事業、不動産事業		

社員の状況（単体：2015年3月期）			
総従業員数	5,739 人（うち正規従業員数 4,267 人）	正規従業員の平均勤続年数	18.5 年（男性 19.8 年、女性 10 年）
属性ごとの人数等	【女性】 1,014 人（うち正規従業員数 596 人） 女性管理職比率 3.7%		
備考	表彰対象の属性「その他」の内容は、「中期経営計画の重点施策として『ワークスタイル・イノベーション』を明記し、ダイバーシティマネジメントおよび働き方改革等を推進」		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

東京急行電鉄株式会社（以下「同社」）は 1922 年創業、鉄軌道事業、都市開発事業、生活サービス事業など幅広く、顧客の日々の暮らしに密着した事業を展開している。

同社では「沿線人口」を最大の KPI（重要業績評価指標）の一つと位置付けている。「選ばれる沿線」であり続けるため、社員に理念を浸透させることに古くから心を砕いてきた。高い倍率を突破して入社した同社総合職の新入社員は、約 1 年間の全寮制の生活で同僚と寝食を共にしつつ顧客最前線の業務を体験することを通じて“東急の DNA”を自らのものとしてきた。

加えて鉄軌道事業における「安心・安全」を大前提としつつ、沿線住民の通勤通学、住まい、買い物といった日常生活すべてにおいて顧客接点を有する企業として、利用者の多様なニーズに応じていくためには、顧客マーケティング力の向上が不可欠である。このため社員一人ひとりが当事者として生活者の視点を常に持つとともに、社会の多様化、価値観の変化などを敏感に感じ取るよう感度を高めること、さまざまなバックグラウンドを持つ社員を企画などに巻き込み経営への参加意識を高めること、さらには個々人のライフイベントや制約があるなかでもそうして育成した質の高い人材力を維持していくことが重視された。

こうした背景から 2013 年に人事部門と経営戦略部門を横断したダイバーシティ推進ワーキンググループ、2014 年にはダイバーシティ・キャリア開発課を設置、この 2 つの組織を両輪として施策を推進していった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

部門、職種横断プロジェクトを通じ、若手のうちから小規模プロジェクトの成功を積み上げ、モチベーションを向上
同社では多様な顧客ニーズに応えるため、以前から部門横断的な人材活用の取組を実施してきた。



▲「megami の会」により企画された「Trainchi（トレインチ）自由が丘」

2006 年、商業施設を扱う都市創造本部では、自由が丘の大井町線車両基地活用プロジェクト「Trainchi（トレインチ）自由が丘」事業に際し、女性客が 72%を占める自由が丘についてユーザー視点のマーケティングを行う必要性から、年齢や家族構成の異なる女性社員による部門横断的なボランティアの企画チーム「megami の会」を組成した。“ハード”を取り扱う男性技術者の

みのメンバーでは生み出せなかった、「自由が丘には高層建築より小さな店をいくつも並べるべき」「石畳は良いが、靴のヒールが挟まらない素材を選ぶべき」といった利用者視点のアイデアが次々と出され、採用された。当時の女性社員メンバー 16 名のほとんどは、それまで企画業務に参画した経験はなかったが、ここでの成功体験を機に現在も活躍し、課長補佐に昇進する者も出た。この他同部門の社員は、20 歳代のうちから比較的小規模な商業施設の案件を任せられ、責任ある立場を経験することでやりがいを持ち、ライフイベントを乗り越えている。

一方同本部内の住宅開発部門でも 2012 年に、年齢、職種、立場の違う女性社員 8 人によるワーキングチームが「エルエッセ」という商品提案を策定した。これは標準仕様やオプションのかたちで、掃除のしやすいキッチンや収納量の多い棚など、各家庭のニーズに応じてカスタマイズできるというもので、大好評を博している。これに触発され、翌年には男性ワーキングチームも結成し、ボタン一つで風呂掃除ができる「おそうじ浴槽」や三面鏡裏にシェーバーを充電しながら収納できる洗面化粧台などの商品提案が生まれた。こうした部門横断的な有志の企画プロジェクトを通して社員のアイデアを活かし、顧客のニーズに合う商品を生み出すことにより、社員のモチベーションも向上した。



▲住宅開発部内の女性ワーキングチームによる検討の様子

「スライド勤務」「バリュータイム」など育児中の女性社員に限定しない全社的な働き方改革

このような女性社員の活躍の背景には、ライフイベントを制約としないためのさまざまな取組があった。

ダイバーシティ推進ワーキンググループは、まず育児休業復職者の女性社員にヒアリングを実施した。その際挙がった意見より、主に 3 つの施策を推進した。1 つ目は、「組織改正や人事異動といった会社の情報が育休中に入らず、情報格差がスムーズな仕事復帰のハードルになっている」という社員の声に対して、産休・育休中にモバイル PC を貸与することで、社内イントラネットの閲覧や上司との連絡を可能にした。2 つ目は、子どもの急な発病時には保育園に預けることができないことや、“小 1 の壁”により学童保育では保育園と比較して保育時間が短くなってしまうことに対応して、病児保育事業者および学童保育を運営する子会社「(株)キッズベースキャンプ」と提携し、同サービスの割安での利用や登録支援などを可能とし、2015 年 4 月より、グループの休日事業所内

保育所も設置した。3 つ目は、「育児休業や短時間勤務など、当事者だけを対象とした制度ではなく、全社員を対象とした柔軟な勤務制度の方が利用しやすい」との意見を受けて、2009 年度より導入した「スライド勤務（個人のライフスタイルに応じて始業時間をずらすことができる制度）」の拡充や、「バリュータイム（上長の承認の下終業前の 30 分間を就労免除する制度）」の利用を促進した。併せて、従来から導入されている半日単位および 2 時間単位での年次有給休暇を利用することにより、現在では育児中であるなしに拘らず全社員の柔軟な働き方が定着している。

また同社では、出産・育児によるキャリアアップ上の不利益を生じさせないよう、育児休業期間を昇進試験受験資格条件の「滞留年数」に算入している。これにより、前述の都市創造本部ではこれまで 2 名の女性社員が育休復帰後、期間をおかずに昇進をしている。このほか、若手女性社員のライフイベントと仕事との両立の不安解消、働き続ける意欲醸成を目的とした若手女性社員と女性管理職との交流会「かがやき with」、「ワークスタイル・イノベーションの実現に向けた管理職のマネジメント意識改革についての説明会」などセミナー・イベントも多数開催、社員の意識啓発に努めている。

ダイバーシティ経営による成果

都市創造本部では前述の事例のほか、武蔵小杉駅ビルプロジェクトでも、育児経験のある女性社員たちがユーザー視点を生かし、変動する学校の下校時間と学童保育・学習塾の利用開始時間のあいだに隙間が生じてしまうという問題点を見出し、両施設を図書館と同じフロアに配置し一体的に児童が過ごせる施設づくりを企画。動く親も安心して子どもを預けることができるサービスを実現させている。

住宅開発部においても、前述の「エルエッセ」を導入したマンション「ドレッセ」シリーズは全戸完売、オプションも多く受注した。好評を受けて「エルエッセ」は他物件でも導入されている。

また、2015 年度には、リゾート系ホテル改装計画において、ワーキングチームを組成し商品企画を行った。当初は女性のみのチームであったが、女性リーダーから「女性だけでなく、もっと多様なニーズに応えるべきでは」と意見が出され、女性中心の 20 歳代から 60 歳代の老若男女混成チームに再編し、ライブラリーの設置、海辺のカフェ、コテージの建設などの提案を行った。このうちの一部は提案が評価・採用され実行される予定となっており、多様な社員が企画・提案活動に参加する動きが定着している。

同社では、一級建築士などの資格を保有する建築・土木系の女性社員も年々増加しており、前述のようなワーキンググループでも活躍し、社員のアイデアを設計に落とし込むなど、男女問わず若手のうちから小規模プロジェクトを任せられ成功体験を積むことも可能である。その結果として、昨年開催した若手女性社員対象の女性管理職との交流会「かがやき with」における参加者アンケートでは、参加者の 87%が「管理職になりたい」と回答するに至った。社員のモチベーションの向上と制約をなくすための同社の努力は、ほぼ 100%の育児休業からの復職率、結婚・出産の早期化といったところにも表れている。