

# 企業スケッチ

## 西日本旅客鉄道株式会社

西日本旅客鉄道株式会社  
経営戦略本部 人財戦略部  
ダイバーシティ推進室 室長

### 中山あゆみ氏

1994年4月入社  
和歌山支社総務企画室、本社人事部、大阪支社新大阪駅係長などを経験した後、2004年に1年間の育児休業取得。復帰後は大阪支社人事部、京都支社人事部、京都支社亀岡駅長を経て、2016年人事部(ダイバーシティG)担当課長に。2018年近畿統括本部人事部(要員・勤務)担当課長、2021年福知山線列車事故ご被害者対応本部担当部長。2023年6月より現職。



## コロナ禍の逆境を経て、従来の鉄道の枠を超えた価値創出へ飛躍 多様な人財の力をしくみと個別成長支援の両輪から引き出す

西日本旅客鉄道株式会社では、鉄道事業に加え、ライフデザイン領域へと新たな事業展開を目指していく中で、多様な社員がいきいきと活躍できる職場に向けてダイバーシティを推進。その大きな柱として取り組んでいる女性活躍推進を中心に、ダイバーシティ推進室室長を務める経営戦略本部人財戦略部の中山あゆみ氏にお話を伺いました。

### 新たな領域に事業を展開していくためには 組織の多様性が重要な要素

—御社では、ダイバーシティ推進に積極的に取り組まれて、「女性活躍推進カンパニー」(大阪市)、「D&I認定表彰制度「D&I AWARD」の最高評価ベストワークプレイス(株式会社 JobRainbow)」、「LGBTQ+への取り組みの評価指標「PRIDE指標」(一般社団法人work with Pride)で最高評価の「ゴールド」など、多くの評価を受けられていますね。そのような中で2023年にダイバーシティ推進室を発足されたとのことですが。

中山氏：当社グループは2023年4月、未来社会における存在意義を「私たちの志」として掲げ、「長期ビジョン2032」「中期経営計画2025」とともに公表しました。「人、まち、社会のつながりを進化させ、心を動かす。未来を動かす。」という「私たちの志」実現に向け、鉄道事業を中心としたモビリティ分野を持続的に進化させていくこと、不動産・まちづくり、ショッピングセンター、ホテル、物販・飲食、デジタルサービスといったライフデザイン分野で新たな価値を生み出していくことを目指しています。

そして価値を生み出す源泉は人財であると位置づけ、人的資

本経営の3本柱として「人財育成」「ダイバーシティ&インクルージョン推進」「ワークエンゲージメント向上」に重点的に取り組みを始めました。

ダイバーシティ推進室は同時期の2023年4月に発足しました。メンバーは現在7名で、人事部門はじめ、駅・乗務員・車両・施設・電気といった鉄道部門や地方機関等、あらゆるセクションと連携しながら横串でダイバーシティ推進に取り組んでいます。

当社においては、長く鉄道事業を中心に事業展開してきたという歴史的な背景もあって、多くの社員が同じように夜間の業務を含む鉄道の現場を経験してキャリアを築き上げてきたという同質性の高い組織でした。そのため、特に女性活躍についてはまだまだ世の中の水準に達していないのが現状であり、当社の課題と考えています。女性活躍という枠を超えてダイバーシティを進めている企業もある中で、当社の取り組みは周回遅れという面もあるかもしれません。だからこそ、女性の活躍推進は大事な柱であると位置づけ、組織の多様性を高め、新しい価値創出につなげていくために取り組みを進めています。

### —具体的な取り組みについてお聞かせください。

中山氏：鉄道事業で多くの社員が乗務員や駅・車両・施設・電

気設備等を保守する業務に従事しています。以前は法的に女性は深夜・休日労働が制限されていたため泊まり勤務ができず、女性の採用はかなり少ない状況が続いていました。その後、1999年施行の労働基準法改正で深夜業の制限がなくなったことも大きかったのですが、実はその少し前から女性の職域拡大は進めていて、1994年に関西空港線特急「はるか」が運行開始となったタイミングで初めて女性の車掌が誕生しました。ここが最初の大きな一歩だったと思います。その後、新幹線や在来線で女性運転士の誕生が続く中で、法改正の後押しもあって技術系の現業部門への職域拡大も進みました。

女性の採用比率は順調に伸びてきていたのですが、家庭との両立や体力面での懸念から泊まり勤務や夜間勤務に不安を抱え、離職してしまう社員も少なくありませんでした。そこで、できるだけ女性が辞めなくて済むような仕組みとして、ほかの企業に先駆け法制度よりも長く取得できる育児制度や短時間勤務制度などを導入してきました。

そして現在は離職防止から、キャリア形成支援へと環境整備のステージをもう一歩進めているところです。当社では鉄道部門を中心に働く社員をプロフェッショナル職と呼んでいるのですが、これらの業務はたいへん専門性が高く、資格取得や技術力の向上のために、日々の研鑽が非常に重要です。「ライフイベントがあっても、元の業務に戻りたい」という女性社員自身からの意欲的な声もあり、辞めずに済むだけでなく、スキルを磨いてキャリア形成できる環境整備にシフトしていきました。

### ライフイベントと両立しながらも スキルを磨くことができる仕組みを導入

—具体的には、どのような勤務形態になるのでしょうか。

中山氏：鉄道の現場では、駅係員や乗務員は始発から終電までを交代でカバーし、線路、電気設備の保守をする社員は電車が動いていない夜間にも作業を行います。駅係員や乗務員は泊まり勤務、線路・電気設備の保守を行う社員は日勤勤務と月数回の深夜勤務になります。

泊まり勤務に関しては、1カ月あたり最大10回程度、例えば朝9時から翌朝の9時半までの勤務となります。休憩時間もあるので、実労働時間は15時間半、乗務員だと約14時間です。特に朝夕のラッシュ前後の時間帯に人手が必要なので、その時間帯を含めた勤務体系になっています。子どもが小さいうちは泊まり勤務で10回夜家を空けるというのは難しいため、以前は、配慮として子どもが3歳になるまでは事務補助の仕事に就いてもらっていました。ただ、出産後に夜間勤務ができないために、元の仕事に戻れず専門職としてのキャリアが断絶してしまうことが課題となっていました。そこで、できるだけ早く元の仕事に戻ってもらい、ライフイベントと両立しながらも専門性を高めることのできる仕組

みとして、短日数勤務制度を導入しました。

—短日数勤務とはどのような制度ですか。

中山氏：1カ月の労働日数を2日、4日、あるいは8日減らして勤務することができる制度で、子どもが小学校6年生の年度末まで男女を問わず利用できます(8日の対象は子どもが小学校3年生の年度末まで)。日勤と組み合わせると、泊まり勤務が10回のところ3回程度に減らすことができるという制度です。3回ぐらいであれば配偶者等ご家庭で調整して、元の職場に復帰するという選択も可能になります。社内結婚も多く、できるだけどちらかが家にいられるように勤務調整を行っているケースもあります。

—現場ごとの調整になってきますから、手作業の地道な作業ですよね。

中山氏：家庭の事情は人それぞれなので、もちろん元職に戻らないという選択も可能ですが、短日数勤務であっても現場に戻りたいという本人の気持ちと職場の理解や協力があって、泊まり勤務のある現場に戻ってくれるようになってきました。深夜業が可能になった1999年から女性のプロフェッショナル職採用が始まったのですが、当時入社して今も現場で活躍している先輩ママ社員たちが「運転士に戻るなら早いほうがいいよ」と後輩に勧められていることも大きいと思います。

また、現場で活躍する女性が増えてきたことの効果として、女性社員の「器具などの重量物をトラックの荷台に積み込むのは身体的な負担が大きい」という声をキッカケに昇降台付きのトラックを導入したところ、男性も作業が楽になったとのこと。それから、車両の運転席にはいろいろなスイッチがありますが、そのスイッチの位置が女性の身長では届かなかったので、車両改良のタイミングで位置を低くしました。そうすると男性乗務員だけでなく、車両部門のメンテナンスに従事している社員にとっても作業がしやすくなったという効果が生まれる等、女性が働きやすくなるための改善が全体の生産性向上にもつながっています。

### 女性管理職・リーダー層の 拡充に向けて

—取り組みを進めるにあたっては、トップのコミットメントも重要だと思います。

中山氏：これまでも女性の活躍についてトップからのメッセージを発信してきましたが、やはり女性だけではなく、国籍、年齢、障がいの有無、性別や性指向、あるいは経験、価値観や考え方といった多様性も含めてダイバーシティを進めていくというトップ

# 企業スケッチ

西日本旅客鉄道株式会社

メッセージを改めて発信しました。KPIも設定しています。2023年時点での女性比率は、管理職3.6%、リーダー層6.8%です。経営層や管理職層に女性がまだまだ少ないのですが、せめて世間並みにしていきたいということで、2027年度に管理職・リーダー層に占める女性比率を10%にすることを目標に掲げて推進しています。ただ数字を上げていくだけではなく、課題も世代ごとに異なるので、キャリア形成に関わること、制度や設備など環境に関わること、それから個別の成長支援、この3つの軸を整理して、世代ごとに打ち手を講じて、候補となる社員をしっかりと育成するという目標を持って進めています。

—女性比率が少ないとのことですが、賃金の男女格差についてはいかがでしょうか。

中山氏：同じ階層・業務領域の男女の業務内容に差がないことや、着実に職域拡大を積み重ねてきた成果もあって、40歳手前の段階ではほとんど格差がありません。年齢構成上、当社はベテラン層に男性が多いので、全体で見るとどうしても格差が残っていますが、着実に縮まりつつあり、全国平均と比較しても格差が小さい状況です。ただ、採用抑制をしていた時期もあり、ちょうど管理職・リーダー層の対象となる世代に女性の候補者が少ないことに加え、制度も今のように改善される前に離職してしまった社員もいます。それがロールモデル不足にもつながっていることは課題に感じています。

最近では、社会人採用や、グループ外から期間限定で当社に出向していただくというかたちで受け入れ、ちょうど私たちの足りていない管理職世代の女性ロールモデルとして働く姿を見せていただいています。寝台特急「TWILIGHT EXPRESS 瑞風」のサービス品質向上のため、航空会社から出向いただき、接客ノウハウを教えていただいたほか、お客様への情報提供など、駅の運営について私たちの気づかないようなことを提案いただいています。

## 柔軟なルートでの昇職を可能に

—プロフェッショナル職がキャリアアップを目指すには、夜間勤務の経験が必要なのでしょうか。

中山氏：これまででは、鉄道現場で上位職を目指すにあたり必須としていたキャリアステップが夜間勤務を伴う単線型のものであったため、ライフイベントとの兼ね合いから、やむなくキャリアアップを断念するという課題がありました。そこで、プロフェッショナル職のキャリアステップの大幅な見直しを図りました。ライフイベントに入る前の早い段階、あるいはライフイベントが落ち着いてから夜間勤務が必要なポストを経験してもらうなど、育成プロセスの順番を問わない柔軟なステップアップを可能にしたほ

か、上位職になるために経験すべき業務に複数のパターンを設けて、ライフイベントを経てもしっかりと経験を積んで力をつけキャリアアップすることも可能にしました。2024年秋より、見直しを行っています。

—ターゲット層は何百人単位ですよ。誰にどんなスキルを身につけてもらい、いつまでに誰が指導してどのように評価するのか、一人ひとり個別のマネジメントが必要になってくるのではないのでしょうか。

中山氏：おっしゃる通り、仕組みや環境を整えるだけでは十分ではなく、個別の成長支援が重要であると考えています。まずは管理職やリーダー候補者のリストアップを行い、個別の育成計画を立て、上司との半期に一度の面談で進捗をモニタリングしています。また、その内容は直属の上司に加え、その社員が所属する地方機関などの人事課長ならびに本社の人事部門の三者間で共有し、適性に応じた育成に取り組んでいます。また、個別の成長支援として、管理職候補者を対象にしたメンター制の導入や、21世紀職業財団の女性活躍サポート・フォーラム（企業の女性活躍推進の取組みを支援する会員制フォーラム）への社員派遣なども行っています。

—上司が女性部下に配慮しすぎることが、キャリア形成の機会を喪失してしまっているという話もよく聞きますが。

中山氏：当社でも、どちらかという上司が部下の女性に配慮しすぎるところがあると思っています。しかし、部下の女性に過剰な配慮をするのではなく、きちんと経験させて能力と自信をつけてもらうことのほうが大事です。

女性は自信がないとよく言われますが、当社にも「自信がない」、「管理職になれる気がしない」と言っている女性の管理職・リーダー候補者は一定数います。私も自信がないほうなので、彼女たちが自信を持って管理職になれるような力をつけられるようにしたいという思いがあります。自信のなさは経験不足から来ていると思いますので、キャリアステップの見直しは、女性に限らず誰もが自分のタイミングで自身の描くキャリアの実現につながると考え、どうしてもやりたかったことです。

ほかに、女性への健康支援も行っています。現場は立ち仕事も多いですし、泊まり勤務があるとどうしても様々な不調を起しがちです。入社4年目の女性を集めた研修や上司向けの研修の中で女性特有の健康問題について知ってもらう機会を設けています。また、当社は病院を持っているので、婦人科外来に社員枠を設けて受診できる体制にしているほか、フェムテックアプリも導入しました。フェムテックアプリはグループ各社へも展開を計画しているところです。

## 働き方の見直しとダイバーシティ推進は車の両輪

—ほかにグループ全体で取り組まれていることはありますか。

中山氏：業界ごとに女性比率も異なりますので、一律の目標数値を掲げるのではなく、各カンパニーで業界平均以上を目指していこうということで取り組んでいます。一方で、グループのスケールメリットを活かせる取組みもあります。例えば、各社単体で見ると女性のロールモデルが少ないのですが、グループ全体で見ると結構いますので、合同でキャリア研修を始めました。

また、配偶者が転居を伴う転勤となった場合に、グループ会社間で出向できる仕組みを開始しました。実績としてはまだ2例ですが、これまでは配偶者の転勤先に自分の会社の事業所がない場合、辞めざるを得なかったのが、辞めない道ができたことは大きな改善だと思っています。

—仕事と家庭の両立を支える周囲の方々へのサポート制度などは設けているのでしょうか。

中山氏：制度としては設けていませんが、働き方の見直しとダイバーシティ推進は車の両輪だと思っているので、働き方の見直しをもっと加速させていかなければいけないと思っています。例えば、誰か1人が休むとなった場合、その1人分の業務量を減らすために、仕事のやり方を見直すことを考える。その時は苦しくても、その人が戻ってきたときに、その1人分の時間が生み出せているという結果に結びつきます。その時間は仕事だけでなく、趣味や家族との時間に使えるようにもなります。そんな働き方になれば

と思っています。

当社では1カ月以上の育児休暇を取得した男性が約9割を占め、平均取得日数が91.6日にもわたります。男性が育休を取って育児に参加することは、本人のモチベーション向上、タスク力・コミュニケーション能力・対人育成能力の向上といったメリットがあります。また、当社の男性社員が責任をもって育児に参画することは、当社外のご家族、ひいては社会全体にも貢献すると考えます。そういう良さも理解してもらいたいと思い、社内報などでも男性の育休体験談を掲載して周知しています。

—ここまで、女性活躍や仕事と家庭の両立について伺ってきました。ダイバーシティ全般について、ほかの取組みや今後の展望をお聞かせください。

中山氏：当社には外国籍を持つ社員やLGBTQ+の社員、障がいを持つ子どもの介護をしている社員など、さまざまな背景を持つ社員が在籍しています。ですが、地方勤務で身近に仲間がいなかったりするので、同じ悩みを持つ者同士でつながることができるような場づくりにも取り組んでいきたいと考えています。

取組みを進めていくためにも、全社員がダイバーシティの意義をきちんと理解して、職場でもインクルージョンできている状態にしたいという思いがあります。まだ十分ではないと私たちが認識していますので、施策の整備だけでなく、意義の浸透という部分についても強化していくことが、新しい価値の創出につながっていくと考えています。共に働く多様な仲間を理解し大切にすることが、お客様やまち・社会とのつながりを強化し・進化へと導く。それが未来を創ることになると、私たちは信じています。



創業	： 1987年4月1日
資本金	： 226,136百万円
本社所在地	： 大阪市北区芝田二丁目4番24号
事業所数	： 17箇所 ※駅などを除く
事業内容	： モビリティ業 / 流通業 / 不動産業 / 旅行・地域ソリューション業 / その他
従業員数	： 正社員 21,314名 (男性 17,985名、女性 3,329名)
平均年齢	： 正社員 37.7歳 (男性 38.2歳、女性 35.3歳)
平均勤続年数	： 正社員 14.3年 (男性 14.9年、女性 10.4年)

(2023年3月31日現在)

