

# 両立支援から考える 働きがいの向上



富田 哲郎

とみた てつろう

経団連審議会議長・労働法規委員長  
東日本旅客鉄道会長

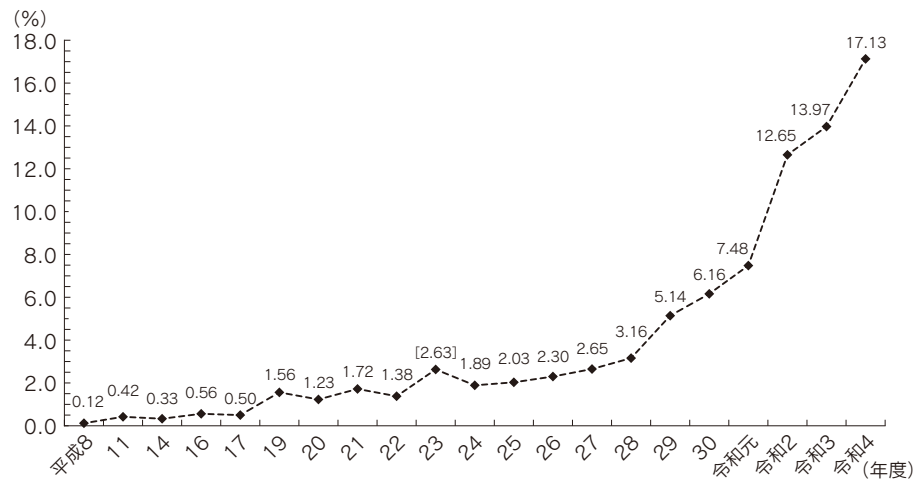


松浦 民恵

まつうら たみえ

法政大学  
キャリアデザイン学部教授

図表1 男性の育児休業取得率の推移



注：平成23年度の[ ]内の割合は、岩手県、宮城県および福島県を除く全国の結果

出所：厚生労働省令和4年度「雇用均等基本調査」

藤原 少子高齢化・人口減少には、どのような背景があるのでしょうか。企業の取り組み

男女の役割分業は、社会全体で考えるべき課題

松浦 2022年の合計特殊出生率は1・26ですが、過去最低だった2005年の合計特殊出生率も1・26でした。つまり、この間の少子化対策は実効性が伴わなかったと言わざるを得ません。

2000年代に入ったころから、少子化への危機感の高まりを背景に、大企業を中心として、両立支援制度の充実や、制度を利用しやすい職場環境・体制の整備が図られました。とはいえ、両立支援制度の利用者は女性に大きく偏っていました。2022年度の男性の育児休業取得率は17・13%と過去最高を更新しましたが(図表1)、依然として根深い伝統的な性別役割分業意識のもとで、母親が育児の大部分を担っています。

少子化の背景にある育児への負担感には、人々が育児に対して持っている固定観念も影響していると思います。無意識のうちに抱えている「理想的な子育てのあり方」や、「母親らしい／父親らしい振る舞い」などの固定観念に、当事者も周囲もがんじがらめにされていますのではないのでしょうか。

少子高齢化・人口減少の急速な進行によって、人手不足感が強まり、社員一人ひとりの生産性向上が求められる中、企業は、付加価値の創出を最大化すべく、働きがい・働きやすさを高める施策を推進している。

とりわけ、今後は、男女がイコールパートナーとして仕事と育児等を両立できる環境を整備することが課題となっている。そのために企業は、働き方改革のさらなる推進とともに、各種両立支援の拡充、DE & Iの浸透やアンコンシャス・バイアスの解消など意識改革に注力していく必要がある。

本対談では、仕事と育児、介護、病気治療、不妊治療との両立支援に焦点を当てながら、社員のエンゲージメントと生産性を高めるための企業の取り組みについて展望する。

少子高齢化・人口減少が経済・企業経営に及ぼす影響

藤原 政府は「こども子育て政策」を強化し、公的支援の拡充や環境整備に取り組み方針を打ち出しました。企業においても、子育てや介護を抱える従業員への支援の拡充、男性従業員の家事・育児促進などを経営課題として推進する必要性が高まっていると考えます。

そこで本日は、「両立支援から考える働きがいの向上」をテーマに、仕事と育児・介護・病気治療などの両立支援に焦点を当てながら、従業員のエンゲージメントと生産性を高めるための取り組みについて議論していきたいと思えます。

まず、少子高齢化・人口減少が経済や企業経営に及ぼしている影響と、企業の取り組みの方向性などについてお伺いします。富田議長からお考えをお聞かせいただけますか。

働き手のエンゲージメント向上の重要性

富田 2022年の日本の合計特殊出生率は1・26となり、出生数は80万人を割りました。このような少子高齢化・人口減少という社会の構造変化を目の当たりにして、われわれ企業も対応を急がなければならぬと感じてい

るところです。

人口減少は、すなわち消費者と働き手の減少です。特に働き手の不足は、様々な業種で深刻な状況となっています。この課題に対応するために、企業には、働き手の力を引き出し、伸ばし、活かすことで、組織全体の生産性向上につなげていくことが求められます。現在、この難題に向き合う重要な時期にあると言えます。

生産性を向上させるためには、技術革新やDXなどへの一定の投資が当然必要です。しかし最も重要なことは、働き手の心のありようといえる「心の生産性」エンゲージメントの向上だと思えます。つまり、働き手が働きがいや働きやすさを感じられる職場環境を整え、組織や仕事に主体的に貢献する意欲を高めていくことが重要なのです。例えば、働き手が自分の意思でキャリアを形成できるように支援したり、前向きに「自ら働く」という気持ちを持ちながら働けるよう動機付けを行ったりすることが、労働の質の向上につながり、ひいては企業の生産性を向上させると考えます。経営者の大きな役割は、働き手のエンゲージメントを向上させ、その活躍のフィールドを広げていくことです。われわれはこのことを自覚し、積極的に取り組まなければなりません。

女性に対しては、母親という役割への期待に加えて、ここ数年、女性活躍推進の観点からの期待も上乘せられてきています。大企業を中心に、両立支援に加えて女性活躍推進のための環境整備も図られてきましたが、仕事と育児の両立も女性活躍推進も、本来は企業単体の変革だけで達成できることではありません。いずれも社会と密接につながっている問題であり、企業と社会の双方が変わることで、初めて実現できることなのです。

例えば、管理職に占める女性の割合を3割にするという目標を立てるのであれば、学校のPTA活動に参加する男性保護者の割合も向上させなければなりません。これらは別々の話ではなく、本来はつながっている話なのです。社会と企業、さらには個人というつながりの中で、伝統的な性別役割分業意識のような固定観念を見直し、男女の役割分業の偏



(司会) 藤原清明  
ふじわら きよあき  
経団連専務理事



りを改善していくことを考える必要があると思います。

## エンゲージメントと労働生産性を高める働き方改革

藤原 続いて、働き方改革の切り口から議論していきます。近年、企業は業務の効率化や柔軟な働き方の拡充などの働き方改革に積極的に取り組んでおり、一定の成果が得られています。今後も従業員の仕事と育児・介護等との両立をサポートしていくうえで、働き方改革をさらに推進していくことが不可欠となります。

そこで富田議長から、JR東日本におけるエンゲージメントを重視した働き方改革について、今後の課題なども含めてご紹介いたしますので、いかがでしょうか。

富田 近年、日本企業が取り組んできた働き方改革は、総労働時間数の削減や年休取得率の向上など、いわゆるインプット(労働投入)の効率化を中心とするものでした。長時間労働の是正という点では、一定の評価をすべきだと思います。

一方で、時間当たりの労働生産性は非常に厳しい結果となっております。2021年の日本の時間当たり労働生産性は49・9ドルであり、OECD加盟38カ国中27位と極めて低く、社員エンゲージメント向上には、組織の目標と働き手の成長の方向性が一致することが非常に重要です。すなわち、トップダウンとボトムアップの融合が、今後のガバナンスの目指すべき姿であると考えます。当社も、安全管理や収益拡大、地域との連携など様々な課題がありますが、これまでご紹介してきた取り組みを通じて、社員が職場や系統を超えて一体となり、会社や地域の課題解決に取り組んでいけるようにしたいと考えています。

藤原 松浦先生、コメントをいただけますでしょうか。各企業が取り組んでいる働き方改革に対する評価や、今後の取り組みにおける留意点についてもあわせてお話しいただけますでしょうか。

松浦 働き方改革については、多くの企業で成果が上がってきています。法規制の面では、2019年4月施行の改正労働基準法に基づき時間外労働の上限規制が適用され、2024年4月からは、適用が猶予されていた業種にも一定の上限規制が適用されることになりました。

一方で、新型コロナウイルス感染症の拡大を受けて2020年4月に最初の緊急事態宣

告された状況です。

従来の働き方改革を振り返ると、労働生産性を高めるための努力や工夫、仕組みが不足していたという反省があります。今後は、働き手自身が課題に気付き、解決策を考えて行動する仕組みをつくることが重要になってきます。

当社も、働き方改革を単なる労働時間の削減で終わらせることがないようにしたいと考えています。労働の質を高める真の働き方改革を進め、社員のエンゲージメントを高めるために模索しているところです。

当社は、現場の社員が日々列車を動かし、安全で安定した輸送を提供しています。現場社員の心のありようが、安全やサービスのレベルに直結するという考えから、現場社員が主体的に仕事に取り組める環境や勤務制度を整えることを目指しています。

例えば、これまで駅や車掌・運転士などが働く乗務員職場では、決められた時間に決められた仕事をするということが当たり前でした。現在、このような固定的な働き方を見直して、一部柔軟な勤務制度の導入を進めています。具体的には、短時間・短日数といった勤務制度を導入しているほか、すでに企画部門に導入していたフレックスタイム制度の現業部門への導入や、テレワーク環境の整

言が発出され、これにより働き方が大きく変化したことを踏まえると、この間の総労働時間数の変化が法規制や働き方改革によるものか、それともコロナ禍の影響なのかは慎重に見極める必要があると思います。

また、一般的に、法改正への感度が高いのは大企業です。大企業における働き方改革のしわ寄せが下請けの中小企業に及んでいないかなど、中小企業で労働時間が適正に管理されているかも注視する必要があります。

働き方改革において、生産性の向上に寄与するのは、もちろん上限規制の範囲内ではあります。働き方にかかわらずメリハリをつけるかだと思えます。例えば、労働時間に制約がある子育て中の従業員であっても、パートナーが子どもを送迎できる日には存分に働けるかもしれません。労働時間を一律に制限するのではなく、働き手が自ら時間を調整して、働き方にメリハリをつけられる体制にすることが重要だと思います。この点についても、今後取り組みが進んでいくことを期待しています。

なお、労働生産性は、労働時間などの分母と、分子にあたる付加価値の両面で捉える必要があります。生産性の向上を図るうえで、労働時間の削減だけでは限界があります。今後は、付加価値をどのように向上させていく

備にも力を入れています。泊まり勤務に従事しているためフレックスタイム制が適用できない社員に対しては、運行などの業務に支障がない範囲で、フレキシブルに勤務時間を調整できる制度も設けています。制度を活用し、子どもを保育園に送り届けた後、午前10時ごろから勤務を開始する社員もいます。

本社や支社などの企画部門の社員が乗務員を兼務する制度も取り入れています。普段とは異なる仕事を行うことにより、考え方の柔軟性や視野が広がるなど社員の能力向上にもつながっています。

さらに、これまで細かく分かれていた駅や乗務員職場といった組織の単位を見直し、複数駅を融合した「営業統括センター」や、駅と乗務員職場を融合した「統括センター」の設置などを進めると同時に、従来は本社や支社で決めていた事柄も現場へ権限を委譲することで、お客さまに近い現場社員が価値創造・課題解決に取り組める環境づくりを行っています。これによって、現場社員が自分の発意や創意を活かして、会社や地域の課題解決に向けた取り組みを実行できるようになってきています。

このように当社では、柔軟な働き方の推進とあわせて、社員一人ひとりが自らの持つ力を存分に伸ばして活かせる環境整備を進めて

かが重要なポイントになると思います。先ほど富田議長からご紹介いただいたJR東日本のエンゲージメント向上などの複合的な取り組みは、付加価値の向上につながるものであり、多くの企業が参考にできる事例だと感じました。

## 仕事と育児の両立支援の取り組み

藤原 続いて、女性の活躍推進や仕事と育児の両立支援の取り組みについてお話を伺いたいと思います。JR東日本ではどのような方針のもと、支援制度を整備されておられますか。

富田 鉄道事業では、1999年の労働基準法改正で女性の深夜労働が初めて可能となるまで、長く女性活躍の場が限られていた実態があります。現在は、新卒採用者に占める女性比率を30%以上とする方針を社内外に示しています。トイレや更衣室といった設備も十分であった民営化初期と比較すると、女性が働き、活躍できる職場環境が整ってきたと感じています。

現在、女性活躍推進に向けて、2019年度から5年間をターゲットにした「第二期一般事業主行動計画」に基づき、女性社員の「採用」と「定着」の取り組みを継続しつつ、「育成」と「登用」の取り組みを強化してい

(注)正式名称は、「女性活躍推進法及び次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画」



藤原 松浦先生は、企業における仕事と育児の両立支援の現状をどのように評価していらっしゃいますか。若者の意識の変化や、今後企業が取り組みを推進するうえでの留意点などについても、ご発言をお願いします。

松浦 前述の通り、2000年代に大企業を中心に両立支援制度が充実し、育児休業や短時間勤務などを取得しやすい環境整備も進みましたが、制度の利用者が女性に偏り、かつ取得期間が長期化することで、かえって男女の役割分業の固定化が進んでしまった面もあります。そうした反省をしつかり踏まえて、今後の取り組みでは、女性のキャリア形成と

### 女性のキャリア形成と両立支援のバランス

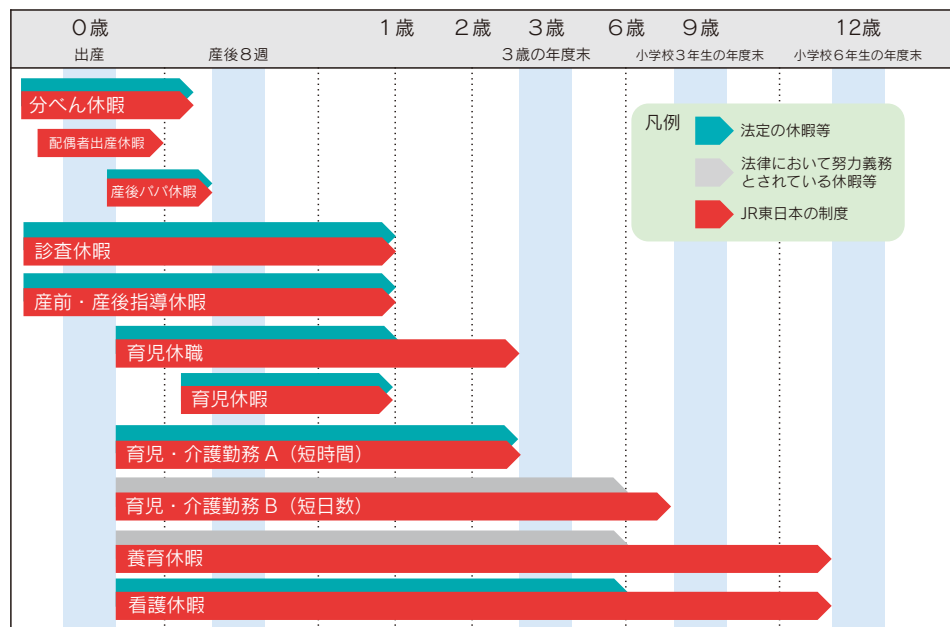
と、まだ決して高い数値であるとは言えませんが、2027年度までに10%に到達させることを目標に、これからも企画部門、現業部門の双方で女性管理職を登用していきたいと考えています。

女性の視点は、新しいビジネスを展開する場面でも非常に大きな効果をもたらしています。例えば、近年当社が注力しているエキナカビジネスでは、テナント誘致やコンセプト策定にあたり、女性の視点が存分に活かされることで、駅に新たな魅力が加わるようになったと強く感じています。

社員の仕事と育児との両立支援を目的に、勤務制度の改正などを進めています。先ほどご紹介した短時間勤務、短日数勤務に加えて、法律上は原則子どもが1歳になるまでとされている育児休業期間を、当社は3歳になるまで認めています。また、法定を上回る水準で育児等のための休暇制度も導入しています(図表2)。

さらに、事業所内保育所(写真)も、エリアごとに1カ所

図表2 育児・介護に関する休暇等の状況(法律の定めとJR東日本の制度の比較)

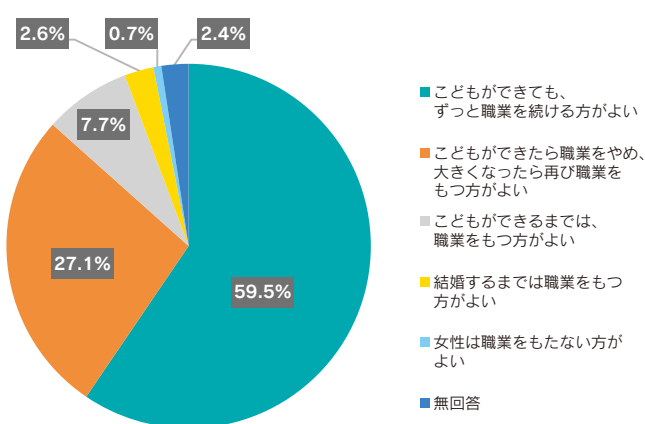


介護休暇(1年度において5日以内)・介護休職(1年以内) ※家族に要介護者が発生し社員の介護が必要な場合  
 ※その他、育児休職に該当しない事由で真にやむを得ず子の養育が必要となった場合に必要期間(年齢不問・最長2年間)、キャリアアサイン休職を取得可能  
 提供: 東日本旅客鉄道

内閣府の「男女共同参画社会に関する世論調査」(2022年)では、一般的に女性が職業をもつことについて、回答者の3割弱が「子どもができたら職業をやめ、大きくなったら再び職業をもつ方がよい」と回答しています(図表3)。この割合は20代の若年層でも同じくらいです。

少し余談になりますが、先日、大学のある授業で、受講生に「あなたがもし結婚を考えると、相手の年収が自分のそれより高いか、低いかを気にするか、気にする場合、その理由は何か」と質問したところ、ほとんどの女子学生は「夫の年収は自分の年収より高い方がよい」という反応で、その多くが、「出産・子育て期は、自分が仕事をセーブする必要があり、夫の収入に頼る必要があるため」と説明していました。一方、男子学生は、自分一人で家計を支えることはもはや難しいと感じているようで、「配偶者にも収入があった方がよい」という回答が多いのですが、

図表3 女性が職業をもつことに対する意識



内閣府「男女共同参画社会に関する世論調査」(2022年)から経団連事務局作成

同時に「夫婦の年収は、同水準か、妻が夫より少し低いくらいが望ましい」という意見が大勢を占めます。

このように、伝統的な男女の役割分業に関する固定観念は根深く、若者だからといって必ずしも意識が変わっているとは思えません。何の対策も講じなければ、これまでと同様、女性ばかりに両立支援制度の利用者が偏ってしまう恐れもあります。粘り強く、意識改革に向けた取り組みを続けていく必要があるでしょう。

以上設置し、24時間保育を可能とするなど、不規則な勤務で働く社員へのサポートの充実にも取り組んでいます。

男性社員への支援も重視して取り組んでいます。当社は、2018年4月から「配偶者出産休暇」という、男性社員に対して、配偶者出産に伴う入院の日から出産後14日目までに3日以内の分割取得も可能な有給休暇を新設しました。加えて、2022年4月から「産後パパ休暇」制度を新設し、育児休業の分割取得も可能となりました。当社の男性社員の育児休業取得率は、2019年度には12・



事業所内保育所「ぼっぼランドもりおか」での保育風景

提供: 東日本旅客鉄道





**富田哲郎**

1974年日本国有鉄道入社。1987年東日本旅客鉄道入社。2000年取締役総合企画本部経営管理部長、2003年常務取締役、2008年代表取締役副社長、2012年代表取締役社長に就任。2018年から取締役会長（現職）。

**介護、病氣治療、不妊治療との両立支援**

藤原 両立支援は育児だけにとどまらず、介護や病氣治療、不妊治療など、様々な制約のもとでの就労をどのように支援していくかも重要な経営課題といえます。この点について、富田議長のお考えをお聞かせいただけますか。

富田 当社にも、非常に厳しい育児環境にある社員や、相当な期間、不妊治療に臨んでいる社員、介護で悩んでいる社員がいます。彼らは様々な制約がある中で、働きたいという意思を強く持っています。収入を得たいのは当然として、社会との接点を継続したい、社会に貢献したいという気持ちを持つ方は、当社のみならず、日本全体に数多くいます。そうした方々の力を引き出し、制約がある中でも存分に能力を発揮できる環境を作っていくことが、日本の経済社会が活力を取り戻すための大きなポイントになると思います。

そのためには、介護や病氣治療、不妊治療など様々な事情を抱えた社員も活躍できる環境の整備が重要です。当社では、先ほどもご紹介した通り、フレックスタイム制やテレワークの導入など、時間と場所の制約が少ない柔軟な働き方を推進しています。企画部門においては、コアタイムのないフレックスタイム制を導入して、本人がカミングアウトしたいと思つた場合に躊躇なくカミングアウトできるとい

うえで、本人がカミングアウトしたいと思つた場合に躊躇なくカミングアウトできるとい

うのが、何でも相談できる職場環境の意味するところと

るところと、私

は2022年に、アンコンシヤスバイアス研究所と共同で「がん

と仕事に関する意識調査」を実施しました。その中で、がん経験者に対して「初めてがん

と診断された時、そのことを誰かに報告するうえで、どのような懸念や心配がありましたか」と尋ねたところ、最も多くの人が挙げたのが、「かわいそう、気の毒だ」と同情されることでした。こういう懸念や心配がある職場では、がんについてカミングアウトしたいと考えても、それを躊躇することになるでしょう。

現実には、がんになつても働き続けている方はたくさんいらっしゃいますが、仕事上の特段の配慮が必要な場合はカミングアウトせず、がんであることが顕在化しないケースが少なくありません。一方、仕事上で特別な配慮や休暇・休職が必要な場合には、だいた

い周囲の知るところとなります。このように、より深刻なケースが顕在化することで、がんになつたら「かわいそう、気の毒」という固定観念が定着する面もあるのではないかと感じて

います。私も15年黙っていたわけですから、カミングアウトする方がよいというつもりもありません。ただ、多様な事例が明らかにされることで、人々の固定観念が変わって

いく面はあると思います。一方、カミングアウトを勧めるわけではなく、ご自身の個人的な事情を差し障りのない範囲で部下にカミングアウトすることが、何でも相談できる職場環境づくりにつながる面もあるのではないかと思います。管理職が個人的な事情を抱えながらも、周囲に迷惑をかけまいと黙ってがんばってしまうと、部下を含む周囲の従業員も自分たちの事情をカミングアウトしにくくなってしまふからです。

管理職が時々「実は介護が大変だね」などと弱音を吐く方が、部下も「実は私も」と相談しやすくなるかもしれません。

**何でも相談できる職場環境の重要性**

藤原 松浦先生からも、企業の現状に対する評価や、今後、取り組みを推進していくうえで、育児、介護や病氣治療、不妊治療など

のアドバースをお願いいたします。松浦 企業が両立支援を行うにあたり、従業員の窓口になるのは管理職です。しかし、キ

ーパーソンである管理職はもとも忙しいうえに、育児、介護や病氣治療、不妊治療など

のアドバースをお願いいたします。松浦 企業が両立支援を行うにあたり、従業員の窓口になるのは管理職です。しかし、キ

ーパーソンである管理職はもとも忙しいうえに、育児、介護や病氣治療、不妊治療など

**意識改革の推進には、従業員の納得が不可欠**

藤原 今後、企業が育児や介護を抱える従業員をはじめとして、多様な働き手の活躍を推進していくためには、DE&I (Diversity,





### 松浦民恵

1989年神戸大学法学部卒業。2010年学習院大学大学院博士後期課程単位取得退学。2011年に博士（経営学）。日本生命保険、東京大学社会科学研究所、ニッセイ基礎研究所を経て、2017年4月から現職。専門は人的資源管理論、労働政策。厚生労働省の労働政策審議会の部会などで委員を務める。

Equity&Inclusion)の浸透や、性別役割分担意識などのアンコンシヤス・バイアス(無意識の思い込み)の解消など、意識改革にも取り組みが必要があると思います。

そこで、まず松浦先生に、企業におけるD&Iの現状や課題、アンコンシヤス・バイアスの解消に向けた取り組みのポイントなどをお伺いします。

**松浦** 従来のD&I(Diversity & Inclusion)にEquity(公平性)が追加されて、D&E&Iという概念が広がってきたことは大きな進歩です。一方で、Equityは非常に難しい概念です。多様性が進展すればするほど、何をもって公平と捉えるかは難しい問題になります。公平からさらに踏み込んで、公正(Justice)という概念もあります。公正に関しては様々な研究があり、組織の公正理論によると、組織の公正は「分配的公正」と「手続的公正」から構成されます。「分配的公正」とは、結果が公正かどうかという観点です。これに対して「手続的公正」では、プロセスが公正かどうか重視されます。

EquityあるいはJusticeが職場に根付くうえで重要なのは、分配の結果に対して人々の納得が得られることだと思います。そのためには、「手続的公正」をどのように実現していくかが重要なポイントになるでしょう。

るよう努めています。本社と現場の間の温度差、心理的な壁をいかになくすかが重要であり、役員クラスが社員と膝を突き合わせて会話をするようにしています。彼らもすぐに本音を明らかにしてくれるわけではありませんが、こうした取り組みを繰り返すことで、第一線で働く社員のエンゲージメント向上につながるように思います。

アンコンシヤス・バイアスについては、当社でも社員に様々なコンプライアンス研修の機会を提供していますが、研修だけでは効果は限定的であると感じています。そこで、子

一方、働く人々が多様になればなるほど、意見や立場も多様化するため、「手続的公正」を確保することがより難しくなります。多様なマイノリティーの発言を引き出し、集約していくという、これまで企業があまり取り組んでこなかったプロセスに向き合うことが、ますます求められるようになってくるでしょう。

また、マイノリティーの発言を引き出して、多数決によらず話し合いで最適な着地点を見つけていくうえで、無意識の思い込みであるアンコンシヤス・バイアスが重大なネックになります。アンコンシヤス・バイアスは誰もが持っているもので、なくなることはありませんし、必ずしもネガティブな影響だけを及ぼすものでもありません。しかし、多様な人々の発言を引き出し、集約するうえで、数多くあるバイアスの中でも、特に属性に基づく固定観念で人を見てしまう「ステレオタイプ」と呼ばれるバイアスを自覚し、排除していくことがとても重要です。

特定の属性に対する固定観念は、関連する知識を得ることで「上書き」することが可能です。ジェンダー・バイアスも一種の固定観念であり、多様な事例や取り組みを見聞したり、コミュニケーションを通じて他者の考えに触れたりすることで「上書き」していく

育てやLGBTQといった自身の属性や悩みについて、インターネットも活用しながらコミュニケーションを取る場を設けることを始めました。共通の話題や悩みを持つメンバーが話し合う場を提供することで、様々な効果があることを感じているところです。

繰り返しにはなりますが、真の働き方改革を実現し、多様な社員の能力を引き出し、伸ばし、活かすことで、社員のエンゲージメントを高め、生産性を向上させることが、現在の日本にとって大きな課題です。そのためには、社員の自律的な働き方やキャリア形成への支援が重要です。各企業の取り組みが重要であることは言うまでもありませんが、それを促進する法制度の整備も必要であると考えています。具体的には2点です。

1点目は、裁量労働制の活用拡大です。育児や介護、病氣治療といった制約の有無にかかわらず、自分の力を発揮したい、柔軟に働きたいと願う働き手はたくさんいますが、対象業務が限定的です。今後はそうした方々も存分に自らの力を発揮できるように、柔軟に働ける制度が必要だと考えます。それが、ひいては日本の社会全体の活性化につながると思います。

2点目は、兼業・副業時の労働時間規制をより柔軟にして、より多くの人が兼業や副業

ことが重要です。例えば、メンター制度には「逆メンター」という効用もあり、男性のメンターが女性のメンティーとの会話を通じて彼女たちの状況を知り、メンターのアンコンシヤス・バイアスが「上書き」されたという例もあります。

**藤原** 続いて富田議長から、自社における意識改革に向けた風土づくりについて、経営トップとしてどのようにコミットされてきたのかお伺いしたいと思います。特に、従業員が働き方やキャリアを自律的に選択していくことについて、どうお考えでしょうか。

**富田** 今、松浦先生からお話のあったEquityは、まさに今後の経営の大きな課題になっていくと思います。

多様性が進展するほど、全ての意見を取り入れることは難しくなります。従来は、取り入れられない意見は吸い上げない方がよいという考え方もありましたが、これからの経営の大きな役割として、多様な社員の本音を引き出し、エンゲージメントの向上につなげていくことが求められます。

そのためには、トップダウンとボトムアップの融合が重要です。管理者も、従来の指示的行動ではなく、一人ひとりの事情や考え方を引き出す姿勢が求められていくでしょう。当社では、役員クラスが積極的に現場に入

をできるようにすべきです。例えば、平日は勤め先で働き、週末は故郷で働くといった働き方も可能にしていくべきだと思います。当社では、約200人の社員が兼業・副業を行っており、地方自治体が運営している施設で観光に関する仕事をしたり、農業生産に携わっていたりします。こうした多様な働き方を、実現できるようにすることが、日本の企業、日本の社会が多様性を受容する風土づくりに必ず役立つと信じています。ぜひ推進していただきたいと思っています。

### 中小企業の両立支援と、外に開かれた組織づくり

**藤原** これまで大企業の取り組みを中心に伺ってきました。中小企業の現状や取り組みに対する松浦先生のお考えもお伺いできますでしょうか。

**松浦** 中小企業では、資金やマンパワーなどの制約から、法規制への対応という面でも、社内制度の充実という面でも、特段のご苦労があると思います。

他方で、中小企業には、働いている人々の顔が見えやすい、それぞれの事情を共有しやすいという強みがあります。このため、仕事と育児・介護・治療などを両立するという場面でも、「以前、あの人に力になってもらっ



撮影：遠藤 宏

たから、今度は自分があの人の役に立ちたい」といったように、助け合いの風土が醸成されやすい面もあるのではないだろうか。

また、大企業では制度運用で例外的な取り扱いを認めることが難しい面がありますが、中小企業の場合は経営者・人事担当者と社員の距離が近く、例外を認めやすいという土壌もあると思います。例えば、感染症による学級閉鎖のような不測の事態が生じた際、例外的に子連れ出勤を認めるというようなことも、大企業より中小企業の方が柔軟に対応できるかもしれません。

仕事と育児・介護・治療などの両立支援は、大企業だけの取り組みにとどまらず、中小企業でも、中小企業の強みを活かしながらできることを探していくことが重要だと思います。

**藤原** 多様な働き方や考え方が交わる組織を目指すうえで、組織外からの人材の流入も有効な手段であると思います。この点について富田議長が、自社で取り組まれていることはありますか。

**富田** 当社は経験者採用を積極的に行っています。毎年採用者の4分の1を経験者採用者が占めており、年によっては3分の1を占めることもあります。鉄道業界で育ってきた社員は、どうしても視野が狭く偏りがちです。

固定観念を打破するためには、経験者採用などを通じて、多様な経験を培ってきた方を積極的に受け入れることが非常に重要だと考えています。

現に、経験者採用の社員は組織に非常に良い影響を与えてくれています。世の中から見ただ当社の姿について忌憚のない意見を伝えてくれますし、良い点も認めてくれます。社員のマインドのオープン化という意味でも、非常に力を発揮してくれていると思います。

今後の採用面での課題として、ジョブ型人事運用の導入が挙げられます。メンバーシップ型雇用で構成されてきた会社組織に、高い専門性を有する人材をどう取り込んでいけるのか、今後検討を進めていかなければなりません。

いずれにしても、DE&Iの視点を持ち、多様な視点や価値観を受容することは、企業の持続的成長にとって非常に重要です。そのためにわれわれが取り組むべきことは、育児や介護を抱えた社員を含めて、幅広い社員が活躍できる柔軟な働き方を一つひとつ実現させていく努力を継続すること、オープンな気持ちで世の中の様々な方と接する風土をつくることに尽きると思います。

**藤原** 本日は、ありがとうございます。

(2023年7月26日 経団連会館にて)