

各界でユニークでエネルギッシュな人材が豊富と評判の一橋の女性たち。その活躍分野は多岐にわたっています。

彼女たちはいかにキャリアを構築し、どのような人生ビジョンを抱いているのか？

第25回は、株式会社JR東日本パーソネルサービス HRD事業本部 武蔵浦和研修センター所長の君島由紀子さんです。

聞き手は、商学研究科准教授の山下裕子です。

## 世界一のインフラを支える笑顔

### 社会に貢献できる仕事を選択

**山下** 東京が地球上にひとつしかないくらいユニークな都市になれたのは鉄道のおかげだという話を聞いて以来、私は鉄道好きになりました。事実、アジアのメガシティでもインフラが整っていないところでは渋滞で車が動かないなどさまざまな問題が起こっています。君島さんは、なぜJRに入られたのですか？

**君島** ひとつは社会に貢献できる仕事をしてみたい、これが大きな気持ちとしてありました。もちろんどの業界であっても社会に貢献しない仕事はありませんが、学生時代に海外を旅して、「日本の鉄道は世界に誇れるインフラである」というのはまぎれもない事実と実感し、そのなかで自分が女性の視点でなにか人の役に立てる新しいことができないかと。もうひとつは、女性が結婚、出産をしても当たり前のように働ける会社がまだまだ多くはない時代だったため、いろいろな企業を見たらうえて一番フェアに扱ってもらえて、前例は少なかったものの出産後も

やっっていけそうな会社なのではないかと思い、志望しました。

**山下** 入社当時の男女比はどのくらいでしたか？

**君島** JRになったのは1987年ですが、国鉄時代は鉄道病院の看護師などという例外を除くと女性は一切採用していませんでした。一部採用されるようになってまだ初期の頃だったので、女性の割合は1%くらい。本当にいなかったですね。

**山下** お若いけれど、昔の女性たちがしてきた苦勞を全部してこられたわけですね。

**君島** それでも時代の追い風はありましたし、大学でも男社会を経験してきましたから、それは連続性があったよかったのではないのでしょうか。そういう意味で、女性として働いているだけで職場を活性化させてきたのかもしれない。

### 地方勤務での大きな収穫

**山下** 30代になられてすぐの上野駅助役を皮切りに、現場のオペレーションをされるようになったのですか？

**君島** JR東日本は、現場第一主義。駅をはじめとした現場を知っていなければ、企画部門にいたところで会社の変革もビジネスオペレーションもできないという考えから、入社して最初の2年間は現場配属でした。私の場合は水戸支社に配属されました。

**山下** いきなり地方へ送り出されてしまったのね。すごいなあ。

**君島** 首都圏では初の女性駅長でもあったの

### 君島由紀子 (きみしま・ゆきこ)

株式会社JR東日本パーソネルサービス

HRD事業本部 武蔵浦和研修センター所長

1992年一橋大学法学部卒業。同年、JR東日本入社。水戸支社、本社、東京支社、上野駅助役、本社お客さまサービス部主席などを経て、2006年に首都圏では初の女性駅長となる川口駅長に就任。2007年から育児休職を取得、2009年4月に復職し、現職就任。

山下裕子 (やました・ゆうこ)  
商学研究科准教授



に、朝の7時くらいからラッシュ時の対応をするのが日課でした。

**山下** 女性の視点から、いろいろとやりたいことがあったのでは？

**君島** 女性の視点というよりも、お客様から見てどうかということ

を社員のマインドに語りかけながら、日々の接客や案内掲示というものを着実にやるのが第一と考えていました。線路の空きカン拾いをするというような、地道な努力をするのが駅長の仕事だったりするのです。

**山下** 駅長としてめまぐるしく日々を過ごすなかで、ご自身が最も達成感を得られたのは、どんな時ですか？

**君島** 突き詰めてみると、お客様によりサービスを提供するには、社員の一人ひとりが生き生きとやりがいを持って働けることが重要です。新入社員から一人前の駅員になれるように教育をするなかで、社員の成長が実感できた時は、すごく嬉しいですね。

**山下** キャリアは自分も育てなければいけないし、人も育てなければいけない。いつから育てる側になったのでしょうか？

**君島** ターニングポイントとしては、やはり助役として部下を持った時ですね。私もまだまだ発展途上ですので、人の成長にかかわることが自分の成長にもつながっていると思います。団塊

世代が大量退職する時代となりましたが、民営化の荒波を乗り切ってこられた方々が持っている、やり切るという粘り強さ、そのよいDNAを若い人たちに引き継がせることにも、力を注いできました。

## 子どもを持って気づいたこと

**山下** 駅長の時にお子様に恵まれて、しばらくお休みを取られたと伺いました。その間、お仕事は一切していなかったのですか？

**君島** もう少し駅長職を続けたいという思いもありましたが、



ですが、初の女性地方勤務者でもあるのです。東京生まれの東京育ちだったこともあり、当時はただ夢中でしたが、住んでみて初めて地方マーケットの実態や地方の人の温かさを知ることができました。また地方は、鉄道事業がコンパクトにまとまっているので、業務の全体像を把握することができました。また、都心では空気のような存在となっている鉄道も、地方ではインフラとして大きな存在なのです。この経験は、その後の会社での生活や価値観に大きく影響しました。地方に行かせてもらって、本当によかったと思っています。

**山下** 入社以降多くの“女性初”を経験して、特に女性だからということでご苦労された点というのはどういうところでしょうか？

**君島** 私は31歳で助役に就任しましたが、部下は約80人。そのほとんどが50代あるいは40代の昔ながらの国鉄マンだったんです。周りも戸惑っていましたが、私も彼らの上司に値する人間なのだろうかと不安になりました。これはもう、彼らの懐に入って一緒にやっていくしかないと思いましたね。

**山下** JR東日本は、国内でも最も垂直的指揮系統がうまくいき、動いてきた組織。すごく優秀でしっかりとオペレーションができています。しかしその一方で、横の仕事の中で、お客さんのニーズを汲み取って変えるというところが、国鉄時代の方々にとっては難しかったのではないかと想像しますが。

**君島** 確かにサービスやホスピタリティという点に関しては、苦手意識があった社員もいたように思います。しかし、新しい世代も増えてきましたから、割とスムーズに意識変革はできたように思います。今では、いわゆる国鉄だった頃の“親方日の丸”という考え方はありません。若い世代は、既にJR東日本をサービス業のひとつとして捉えて入社してきた人が多いので、新しい発想とベテランのノウハウをお借りしながら改善をはかってきました。特に助役時代は、これが醍醐味でもありましたね。

## 人を育てるやりがいを実感

**山下** そして今日は駅長さん時代の写真をお持ちいただきました。さぞかし激務だったのでしょうか。

**君島** 川口駅は、埼玉県のなかでも乗降客数が2番目に多い駅です。通勤対策として前日から泊まっている助役や社員と一緒に



縁あって子どもを授かったわけですから。最長2年まで取れる育児休職制度を利用し、子どもが1才9カ月になるまでお休みをいただいて、今年の4月に復職しました。

**山下** もしや、育休を取られたのも第1号？

**君島** さすがにそうではありません。ただ、管理職の女性で育休というのはあまり例がなかったようです。

**山下** 現在のお仕事は、人材育成を行う部署のようですが、君島さんが希望されたのですか？

**君島** 人材育成の重要性を、助役や駅長を務めて痛感していましたし、私自身も大変やりがいを感じていましたので、今の職を希望しました。そのために育休中に資格を取るなど、可能な範囲で復職に向けての準備はしていました。研修センターでは、駅で働く契約社員の採用と教育を行っています。人材育成という自分がやりたいフィールドで、しかも駅長の視点、駅からの視点といったこれまでの経験を活かすことができる。このようなお仕事をさせていただけることに感謝しています。

**山下** 育休期間が充電期間でもあったのですね。そうはいつでも復職後の育児との両立は、そう簡単なものではないと思います。

**君島** 会社の理解はもちろんですが、家族や地域など改めて自分が周囲に支えられていることを実感することができました。また、私自身の変化という点では、ただがむしゃらに猛進するだけではなく、少し肩の

力を抜いて柔軟に考えるようになりました。今から思うと子どもができる前までは、無意識のうちに自分にも周りにも100点を求めていたように思います。それが今では「仕事で70点、家庭で70点であっても足したら140点ならいいじゃない」と主人に話しています。しかし、70点は確実に取ろうというスタンスで臨んでいます。それは後輩や部下に対しても同様です。

**山下** 頼りになる上司ですね。君島さんの下で働きたくなります。

**君島** 母親になってみて、部下に対しても心が広くなりました。以前はかなり厳しい目で見えていたと思います。温かい目でいろいろな人を見ることで、多様性を尊重できるようになりました。周囲のケアやサポートがあったからこそここまで来られた。入社以来たくさんの方々のお力添えがあって今の自分がある。こうしたことは、子どもができて初めて分かったことです。これからは、その恩返しをしていきたいという思いが強いですね。

**山下** 最後に君島さんのご経験から、就職にあたって女性が企業を選ぶ際のアドバイスがあればお願いします。

**君島** 「御社は女性にとって働きやすい企業ですか？」と、女子学生からよく質問を受けますが、「女性にとって働きやすい企業があるのではなく、自分が頑張ることによって働きやすい場所にするという姿勢が必要です」と答えるようにしています。私の場合は職場に女性が1%くらいしかいない時代に入社で、傍からは厳しそうに見えたかもしれませんが、それなら前例は自分で作ればいぐらいに考えていました。もちろん現在は、

当時よりはるかに追い風があり、制度もついてきています。でも一番大切なことは、そこに自分のやりたいことがあるか？そこで何がやりたいか？をじっくり考えて企業や仕事を選ぶこと。そうすれば、結果は自ずとついてくるものだと思います。



## 対談を終えて 「鉄道屋の愛娘」

器の大きい方である。少しのミスが人命や、社会的大混乱につながる責任の重い組織を率いてきた人の落ち着きとはこういうものか。

国鉄時代には女性の雇用がされていなかったことを伺い、改めて驚く。君島さんが入社された時期は、ちょうど、JRの黎明期にあっていたわけだ。「鉄道屋」の男の社会、そりゃあ大変だったでしょう、と思いきや、とことん飲みにつき合い、何から何までじっくり教えてもらったそうだ。面喰い、照れながら真摯に君島さんを育てた鉄道屋の親父さんたちに、『鉄道員』の高倉健の姿が重なる。

君島さんのお話をうかがい、3000万人規模の都

市活動の縁の下の力持ちである鉄道の、そのまた縁の下の力持ちである組織というのは、まさに、日本人の美徳が最も濃密に凝縮されている、とんでもなく深い巖の積み重ねでできているんだなあと思えて感じ入った。

国鉄が支えてきた日本も重かったが、JRが支えていく日本も重い。一方に世界一のメガシティ東京がある。他方に、縮退する地方がある。また、目を見張るような新興国の急速な経済発展が本格化した今、日本が世界に貢献できるのは、経済発展の負の側面に対する解決策の側面だ。巨大都市の骨格を支える鉄道網の整備は、その中核に据えられてもいいのではないかと

思う。とはいえ、思いやり、責任感、勤勉さ、実直さ、忍耐強さ、正確さ、慮り、几帳面さ、粘り強さ、向上心……。そんな美徳に多くを負っている組織のノウハウなど海外に移転できそうもないや……。

あっさりあきらめそうな私に、君島さんは言ってくれそうだ。部屋が10倍ぐらい明るくなりそうな笑顔で。

「大丈夫です！私が育てますから！」

映画の世界では、『鉄道員』の死は、一つの時代の終焉の象徴として描かれる。けれど、現実には、愛娘が気丈に彼の志を次の時代に紡いでいくのだ。新しいやり方で。健さん、良かったね。(山下裕子)