

東京交通短期大学キャリア支援室に来て13年が経った。当初、短大生と話したとき「こんなに鉄道会社の現業職に興味を持っている学生がいるのか」と思った。そして、毎年就職者の7割くらいが鉄道関連会社に就職する。最近、運転士になる卒業生もおり、東海道新幹線をはじめ多くの鉄道会社に運転士がいる。今年9月には、SLの運転士教習に入った卒業生もいる。その中、コロナ禍が明け、採用市場がさらに若手優位になってきた。新卒採用は、3月1日から採用広報活動の開始になるが、現状は夏のインターンシップ以降からスタートしている感じである。特に、2027年採用はかなりの競争になっている。それは、「人材確保」が経営の根幹を揺るがす課題と認識しているからである。

若年労働力人口が減少する中、「人材確保」の競争は激化の一途を辿り、鉄道事業がその「安全」と「安定輸送」という公共的な使命を果たし続けるためには、従来の採用戦略や組織運営を抜本的に見直す必要がある。この変革の核心は、「令和世代に『受け入れられる』組織づくりとコミュニケーション」を実現し、「安全」という絶対的な基盤を守りながら、若手に「納得感を与え続けられるのか」という点にある。

1980年代のバブル期は、初任給がアップだけでなく、入社者に新車を提供する会社があり、新卒者は1名あたり1000万円のコストがかかると言われた時代があった。そのことも踏まえ、本稿は、民営鉄道業界における「人材確保」の現状と課題を分析し、特に若者の成長意欲に応える組織文化の構築、労働環境の改善（泊まり勤務の見直しを含む）、そして初任給競争という三つの側面から、持続可能な人材確保戦略を考察する。

### 1. 東京交通短期大学の 鉄道会社就職率は81・9%

近年、本学の就職実績を見ると、就職者の鉄道会社就職率が高くなっており、2024年度に至っては81・9%まで上昇している（図1）。さらに、採用内定時期も鉄道会社によつては2年生の12月なることもある。これは内定を出しても辞退があり採用数に達するのにかかなりの時間がかかっているということになる。

しかし、本学としては、一見好調な数字の裏側で、業界全体は深刻な構造的課題に直面している。本学には、ここ数年、関東の鉄道会社だけでなく、北海道、東海、関西、九州などの鉄道会社も求人案内に来る。それは、新卒採用にかかわらず中途採用に至っても同様な状況である。それは日本社会の

## 鉄道の未来学

（基調報告）

— 66

# 人材確保の新たな戦略 令和世代に選ばれる鉄道業界の 組織づくりとコミュニケーション

東京交通短期大学運輸科 教授 キャリア支援室 室長

## 田邊 友昭

Tomoaki TANABE

キャリアコンサルタント（国家資格）、キャリア・デベロップメント・アドバイザー（CDA）、2級キャリアコンサルティング技能士。1989年関西学院大学法学部法律学科卒業。株式会社リクルート（現株式会社リクルートホールディングス）に入社。就職情報誌事業、人材総合サービス事業などで営業。2004年ソニー・ヒューマンキャピタル株式会社で技術者派遣の新卒採用責任者などを歴任。2009年に、ええ人材採用研究所（個人事業主）現職。2010年横浜商科大学でキャリアデザインの非常勤講師。2012年より現職。採用支援と就職支援の経験を踏まえて、短大生の就職支援を行っている。

図2 産業別就業者の年齢構成推移

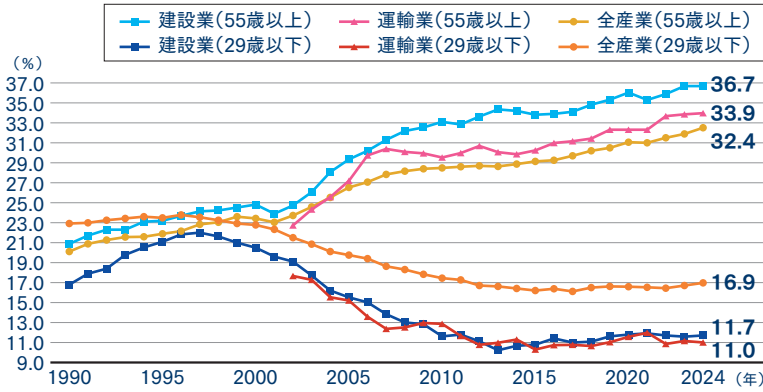


図1 本学就職者の鉄道業界就職率の推移

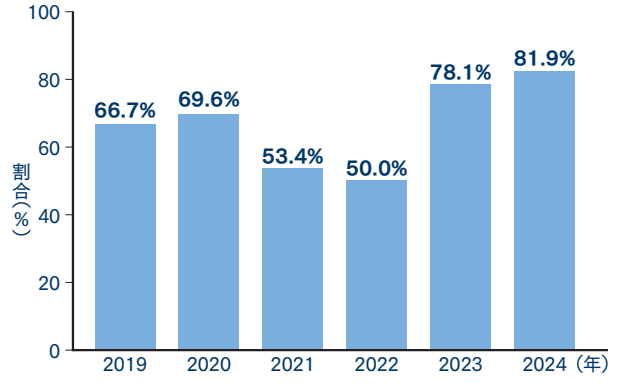
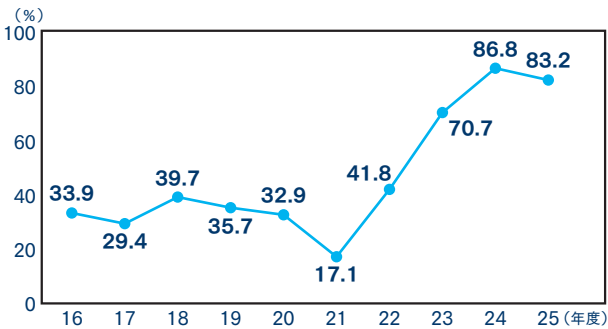
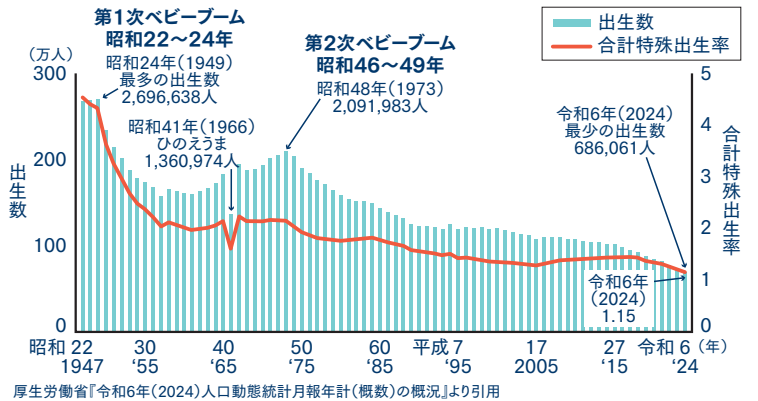


図4 初任給引き上げ率の推移



[注] 1. 引き上げ率は、「全学歴引き上げ」の企業の割合。  
2. 21年度以前は「東証1部上場企業」、22年度以降は「東証プライム上場企業」の割合。  
一般財団法人労務行政研究所「2025年度 新入社員の初任給調査」(2025/5/1)より引用

図3 出生数及び合計特殊出生率の年次推移



労働供給制約の背景にあるのが、日本の急速な少子化である。2024年の人口動態統計(概数)によると、出生数は68万6061人となり、前年の72万7288人より4万1227人減少し、出生率(人口千対)は5・7に低下した。また、合計特殊出生率も1・15と前年の1・20より低下している。出生数の年次推移をみると、昭和

2. 最近の少子化の状況と労働力構造の変容

少子化が課題であることは明らかである。特に、若年労働力の減少が顕著である。産業別の就業者年齢構成を見ると、2024年における55歳以上の割合は全産業平均の32・4%に対し、運輸業は33・9%と高齢化が進んでいる一方、29歳以下の割合は全産業平均16・9%に対し、運輸業は11・0%と低く推移している(図2)。運転士、車掌、駅務員といった現業職種の不足を懸念する事業者は少なくなく、特に鉄道運転士については、国民意識調査で57・1%が担い手不足を「深刻」と感じている。この構造的な人手不足は、景気の変動による一時的なものではなく、社会が必要とする労働量に対して働き手の量が下回っている「労働供給制約」に起因するものであり、根本的な対策が求められている。

3. 鉄道会社の対策：労働環境のアップデートとベテランの活用

この構造的な人手不足と採用競争の激化に対応するため、民営鉄道業界は、若年層のキャリア不安を払拭する組織運営の導入、労働環境の改善、そしてベテラン層の積極的な活用を複合的に進める必要がある。

24年(1949年)の269万6638人をピークに、減少傾向が継続しており、令和6年(2024年)の出生数は過去最少を記録した(図3)。さらに、2025年に日本で生まれる日本人の子ども数は前年比3・0%減の66万5000人程度になると予測されている。

この少子化は、将来の生産年齢人口の減少に直結する。生産年齢人口(15~64歳)は2020年の7509万人から、2040年には6213万人へと、今後も毎年約60万人のペースで減少すると推計されており、若年層の新規職者の確保は一層困難化することが予想される。さらに、高齢化の進展に伴い、医療や介護といった生活維持サービスのニーズが増大し、社会全体で労働需要が強まるという「奇妙な人手不足」の二重構造が生じている。このような状況下で、若年層の採用市場における競争が激化することは避けられない。

## (1) 若年者の成長意欲に応える 組織・人材育成

現代の若者、特にZ世代は、以前の  
ような勤務条件や給与の「不満」では  
なく、自分が成長できないという「不  
安」を理由に転職する傾向にある。彼  
らは「わかりやすい言葉で説明してく  
れる」「丁寧に教えてくれる」「気軽  
に相談しやすい」「上司像を理想とし、  
キャリアパスの主導権を自分で持ちた  
いと強く望んでいる。

### ・「キャリアの自律的な形成の支援」

社員が自律的にキャリアを形成するた  
めには、リクルートの事例として、本  
人の実現したいこと (Want)、活かし  
たい強み (Can)、業務目標 (Must)  
を統合した目標管理シート (Will-Can-  
Mustシート) などを活用し、上長と  
の対話を通じてミッションを設定し、  
「個の自律」を促す仕組みが有効であ  
る。

### ・「越境と学習機会の提供」

多様な  
経験は若者の不安を解消し、成長意欲  
を満たす。JR 東日本では、事業を  
横断した人材交流として「公募制異  
動」を導入し、4000人を超える応募  
を集めている。これにより、社員は鉄  
道事業に留まらない多様なキャリアを  
描くことが可能となり、組織全体とし  
ても相互理解が深まる。

## (2) 働き方改革の推進と

### 「泊まり勤務」の見直し

長時間労働の是正は、若者の入職を  
促し、多様な人材の定着を図る上で不

可欠である。その具体的な取り組みと  
して、泊まり勤務の是正が挙げられ  
る。

南海電気鉄道は、働き方改革の一環  
として駅員の泊まり勤務の大幅縮小に  
着手し、育児や介護の事情を抱える希  
望者の泊まり勤務を原則免除すること  
を検討している。この取り組みは、夜  
間の人員減に対し、一部機器を遠隔管  
理システムで操作したり、警備会社  
との連携を強化したりすることで対  
応する先進的な事例であり、「長時間  
働ける」組織から「さまざまな人が働  
ける」組織への転換を目指すものであ  
る。このような勤務形態の柔軟化は、

女性や外国人、高齢者といった多様な  
労働力の活用にも繋がる。再雇用者層  
に対しても、フルタイム勤務を基本と  
しつつも、加齢による体力低下やニー  
ズの多様化を踏まえ、週の勤務日数を  
短くする短日勤務制度を併用すること  
が望まれる。

## (3) 豊富な経験を持つ高齢者の

### 積極的な活用

少子化が進む中で、長年培ってきた  
知識や経験を持つ高齢者の活用は経営  
上の大きな課題となっている。民営鉄  
道業界では、定年後も継続して再雇  
用・勤務延長を希望する従業員が半数  
を超えており、この傾向は今後も続く  
と予想される。

### ・「乗務員・駅務担当者の職域拡大と

「乗務員・駅務担当者の職域拡大と  
負担軽減」 運転士不足への対応とし  
て、健康面や適性面に問題がなければ

60歳以降も運転業務に就かせている事  
業者や、ラッシュ時を避け閑散区間や  
支線での低速運転を担わせるなど、負  
荷を軽減した上で活用している事例が  
ある。また、定年到達以前に運転士か  
ら駅務担当者へ異動するケースが多い  
が、60歳以降も駅の清掃や無人駅の券  
売機集金といった負担を軽減した業務  
を担わせている事業者もある。

### ・「モチベーションと経験の継承」

再  
雇用者のモチベーション低下は若年層  
への悪影響や管理職への過度な負担を  
招く懸念がある。この対策として、賃  
金・処遇面での工夫に加え、経験を  
活かす役割の付与が有効である。例  
えば、職長出身者を「運転保安指導  
員」に任命し、指揮命令系統外で現役  
職員への現場指導や助言を行わせるこ  
とで、ベテランの目を活用しつつ現  
場の負担軽減にも役立てている。ま  
た、再雇用期間満了時(再雇用上限年  
齢)に「功労金」の意味を込めて一時  
金(第二退職金)を支給する仕組み  
は、公的給付の影響を受けずにインセ  
ンティブを付与できる。

採用市場の激化は、初任給の水準に  
如実に表れている。2025年度の東  
証プライム上場企業(速報集計)にお  
いて、大学卒の初任給平均は25万51

15円に達し、83・2%の企業が初任  
給を引き上げている(図4)。202  
4年度の86・8%に続きのかなりの  
アップである。

特に、就職人気企業においては、初  
任給の「30万円超え」が一般化しつつ  
ある。例えば、伊藤忠商事(大卒36万  
円)、三菱UFJ銀行(大卒30万円)、  
ソニーグループ(大卒32万3000  
円)などが高水準を提示しており、採  
用競争が激化している。これは、若年  
労働力人口の減少と物価高騰を背景  
に、企業が「給与の低さ」を最大の採  
用難の要因と認識しているためであ  
る。

この初任給競争は今後も加速すると  
予測される中、鉄道業界も例外ではな  
い。例えば、航空業界のJAL(大  
卒26万1000円)やANA(大卒  
26万2000円)の初任給と比較して  
も、30万円を超える水準に迫りつづ  
とが、優秀な人材を獲得する上での最  
低条件となりつつある。鉄道業界も、  
各社でアップはしている。例・東日本  
旅客鉄道(総合職・エリア職)(大学  
卒26万2000円)、西武鉄道(総合  
職)(大卒29万円)、東急電鉄(総合  
職)(大卒28万2000円)などで  
ある。しかし、マスコミに取り上げら  
れるようなインパクトがない。202  
6年入社では、初任給が40万円に達す  
る企業も出てきている。学生の視点で  
言うと、業界全体が意志を持って行動  
しているところに興味が向きがちであ

## 4. 2025年にはじまった

### 初任給アップ競争

採用市場の激化は、初任給の水準に  
如実に表れている。2025年度の東  
証プライム上場企業(速報集計)にお  
いて、大学卒の初任給平均は25万51

る。そのため、原資を確保するため、運輸業の労働生産性を高める取り組み(省人化・省力化技術の活用など)をさらに加速させる必要がある。

5. どう若者に「鉄道業界」を認知させるのか…  
組織文化の変革と仕事の意義

初任給競争が続く中で、若者に「不安転職」をさせず、選ばれる企業になるためには、金銭的な報酬(地位財)だけでなく、やりがいや成長機会、人間関係といった非地位的な幸福要素を充足させることが不可欠となる。例えば、鉄道現場では、徒弟制度のような風土が多く残っている。乗務員指導に関しては、「師匠」「弟子」という関係性が強い。そのような風土をどう変えていくことも重要になる。

(1) 組織のフラット化と

「コミュニケーションの変容」

若者が自律的に働くためには、風通しが良く、心理的安全性が確保された組織文化が求められる。

「フラットな関係性」 大和ハウス

工業は、創業以来の「ピラミッド型」の組織構造を見直し、社長も「さん付け」で呼ぶ文化を導入した。これは、役職名による上下関係の再確認を避け、社員の主体性や意見を言いやすいフラットな関係性を促進する狙いがある。建設業界のような上下関係が厳し

いとされる業界でも、この変革を進めることで、組織の硬直化とそれに伴う不正のリスクを解消し、コンプライアンス意識を浸透させることが可能となる。

・「相互信頼とコミュニケーションの深化」

若者は、上司や先輩との間で「気軽に相談しやすい」関係を求めている。リクルートの「よもやま・Ton1」のように、業務とは切り離れた場で定期的な上長と対話することで、まだ言語化できていない不安や好奇心に気づきを与え、「介在価値」(その人の存在そのものが組織に与える価値)を認め合う文化を醸成することが重要である。東京メトロが運輸系職種のみを撤廃、暗色系スニーカーを許可したことも、多様性を尊重し、社員が快適に働ける環境を整備する目的がある。

(2) 成長と「自己中心的利他」の

機会の提供

若者が最も重視する「成長できる環境」の提供こそ、鉄道業界が若者に選ばれるための最大の武器となる。

・「挑戦と失敗の許容」 東海バネ工業

業が実践する「会社のために仕事をするな」や、木村石鹸工業が推進する「責任の定義」の「果たす責任」への変更は、社員が内発的な動機に基づき、失敗を恐れずに挑戦できる環境をつくり出す。これにより、社員は「会社と言われたからやる」という他律的

な姿勢から脱却し、自律的な「自己中心的利他」(自分がやりたい、得意、そして喜ばれる仕事)を追求する人材へと成長する。

・「鉄道の持つ『利他』の意義の再認識」

鉄道業界が持つ公共的な使命、すなわち「安全」「正確性」「快適性」の提供は、まさに社会に対する貢献(利他)そのものである。特に高齢化が進行する中で、高齢者にとって不可欠な「移動の自由」や「安全」を確保する鉄道の役割は増している。若者に対して、単に運行技術を教えるだけでなく、高齢者や交通弱者の生活を支えるという「仕事の意義」を伝えることが、鉄道業界で働く「誇り」と「やりがい」の醸成に繋がる。JR西日本の福知山線脱線事故以降、鉄道業界全体で安全の重要性が再確認されているが、この「安全性」を追求することこそが、今後も社会から最も求められる鉄道の「利他」の価値である。

6. 結論

民営鉄道業界における人材確保は、少子化という構造的な制約と、初任給競争の激化、そして若者の就労意識の変化という多層的な課題に直面している。本稿での考察の結果、持続可能な人材確保のためには、以下の複合的な戦略の実行が不可欠であると結論づける。

第一に、若者の成長意欲に応えるため、「Will-Can-Must」(失敗を恐れずに挑戦できる環境)を鉄道事業の公共的な「利他」の意義を若者に伝え、仕事への誇り(非地位的財)を醸成すること。

第二に、若者に選ばれる企業文化を構築するため、泊まり勤務の見直しなどの労働環境の改善を通じて多様な働き方を許容し、「さん付け」に象徴されるようなフラットで心理的安全性の高い組織風土を醸成すること。

第三に、賃金競争に対応するため、労働生産性の向上を前提とした初任給水準の引き上げと、ベテラン層の豊富な経験を活かし、短日勤務や新たな役割(指導員等)の付与を通じて組織全体の業務効率化を図ること。

これらの複合的な戦略、すなわちソフト面(文化・意義)とハード面(賃金・環境)との両輪で組織をアップデートしていくことこそが、民営鉄道業界が「令和世代に選ばれる」存在となり、社会の基盤たる「安全」と「安定輸送」を未来永劫に渡り維持していくための羅針盤となる。

参考文献:

安倍誠治(2018)「運輸業における人材不足と安全確保の課題」『運輸事業の安全に関するシンポジウム 2018 基調講演』厚生労働省(2025)「令和6年(2024)人口動態知書(月報年計(概数)の概況」2025.6.4、国土交通省(2025)「令和7年版 国土交通白書」、経済産業省近畿経済産業局(2024)「BE THE LOVED COMPANY REPORT 2.0」2024.03.22、田邊友昭(2024)「成長できると感じる会社組織の考察」『東京交通短期大学 研究紀要 第29号』、社団法人日本民営鉄道協会(2009)「民営鉄道業 高齢者雇用推進の手引き」2009.10、リクルートワークス研究所(2025)「次の10年 雇用の未来を描く」『Works192』2025.10-11、一般財団法人労働行政研究所(2025)「2025年度新入社員の初任給調査」2025.05.01