JR KYUSHU IR DAY 2021 第一部 当社グループのESGの取り組み

人づくり~価値創造の源泉~

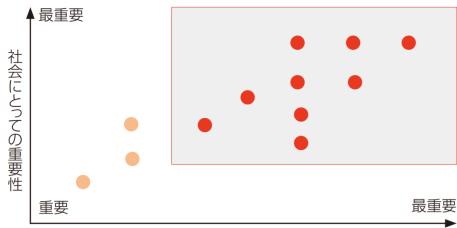
2021年12月10日 九州旅客鉄道株式会社 執行役員 人事部長 三浦 基路

価値創造の源泉としての人づくり

「人づくり」は当社グループの「価値創造の源泉」

マテリアリティ(JR九州グループが常に考えるべきこと)の一つとして 位置づけている

JR九州グループが常に考えるべきこと (マテリアリティ・マップ)



JR九州グループにとっての重要性

持続可能な社会の実現

- ・環境問題への対応(気候変動・資源保護)
- ・地域社会への貢献

価値創造の源泉

- ・安全
- ・サービス
- ・人づくり(人材活用・働きがい)

健全な企業運営

- ・経営の透明性、公平性の確立
- ・リスクマネジメントの強化・コンプライアンスの徹底
- ステークホルダーとのコミュニケーション充実

現中期経営計画における人づくり

社員が"幸せ"を感じ、"いきいき"と活躍できる環境(働きやすさ、働きがい)をつくり、 学び、挑戦する人づくりを進めることで、当社グループの持続的な発展の基盤をつくる

安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ

学び、挑戦する人づくり

学ぶ風土

様々な学びの機会を設けることで、 人材育成に貪欲に取り組む

社内·社外教育

安全創造館

マネジメント層研修

研修設備刷新

行動する気風

社員の気づきや学びを行動につなげ、 挑戦を讃える風土を醸成する

新規事業提案制度(HIRAMEKI)

JRK活動

改善アイデア提案

社員が"幸せ"を感じ"いきいき"と活躍できる環境づくり

働きやすさの追求

ワークライフバランス等の向上のため、 働き方改革に取り組み、社員が安心して 働くことのできる職場づくりを実現する

働きがいの創出

社員一人ひとりが個性や能力を発揮し、 仕事に誇りを持つことができるように、 制度等の充実に取り組む

長時間労働抑制

年次有給休暇取得促進

社員待遇改善

多様な働き方を支える制度づくり

健康経営

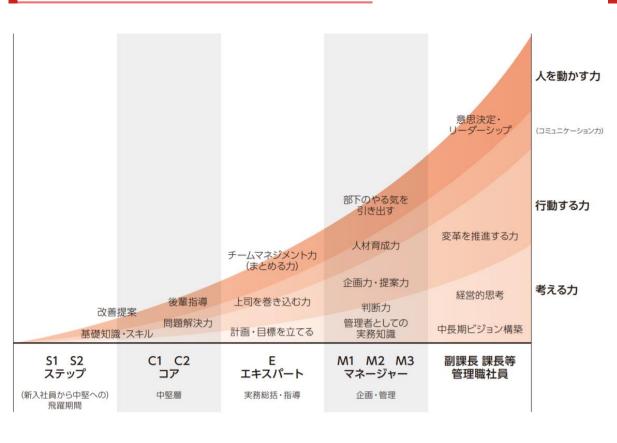
業務改革(RPA等)

従業員意識調査

ダイバーシティ推進(障がい者雇用等)

- ・知識・スキル向上を目的とした多様な研修制度により、従業員のキャリアアップを支援し、 持続的な企業価値の向上に寄与する人材を育成(1人あたり研修実施時間17.0時間/年)
- ・人材への積極的な投資は、コロナ禍においてもこれまでどおり継続し、さらに充実を図る

各階層で求める主なスキル



キャリアアップを支援する多様な研修

各階層別研修

- ・新入社員から中堅層を対象とした研修
- ・新任管理者・現場長研修
- ·執行役員研修 等

公募制研修

- ・リーダー研修 (専門職社員を対象とした育成プログラム)
- 未来創造プログラム「HIRAMEKI」 (新規事業提案制度)
- ・経営大学院単科講座受講

派遣制度

- ・海外・国内MBA取得
- ・専門職社員を対象とした大学派遣

資格取得支援

・資格取得や事前学習の費用を補助

- ・当社グループのすべての事業の根幹である安全とサービスについては、集合研修やeラーニングといった学びの機会を徹底して提供し、安全とサービスを自らの力で創造する従業員を育成
- ・特に安全に係る研修は、マネジメントも含めた全従業員が受講対象(これまでに570回実施)

安全への取り組み



- 安全創造館研修
- 対象者 全従業員(マネジメントを含む)
- 理念 過去の事故等の教訓を風化させず、基本動作や安全対策の意味を理解し、お客さまや 従業員の安全のために行動できる従業員を育成
- 2011年に開設。2020年3月期までに延べ 52,369名が受講。現在6巡目の研修を実施中

サービスへの取り組み



研修名	受講者数	概要
接遇セミナー	約40名	現場で必要なサービスを職場に定着させるための手法を学ぶとともに、 お客さまからのご意見対応についてのノウハウを習得することで、指導 力及びお客さま応対力の向上を図る
カスタマー サポート研修	約140名	お身体の不自由なお客さま、ご高齢のお客さまに不安なく駅や列車をご利用いただくため、第一線の社員(駅社員・乗務員等)がバリアフリー新法の概要や適切なサポートに関する知識・スキルを習得し、各職場での展開を図る
eラーニング	全従業員	「サービスを社風へ2021」の理解を深める
サービス介助士 資格取得研修	約60名	お身体の不自由なお客さま、ご高齢のお客さまにより安心して鉄道をご 利用いただくために必要な介助技術やホスピタリティを習得する

自ら学び、自ら行動する人材の育成

時代の変化に適応するために、"成長と進化"を意識して新しいコトに挑戦し、 自分と会社の新しい姿につなげる

働きながら学ぶ

公募制により、働きながら知識やスキルを 習得できる機会を提供

- 経営大学院単科講座受講制度
- 内容

経営大学院の単科講座(マーケティング、 経営戦略基礎、クリティカルシンキング など)で学ぶ

- ■国内大学院派遣制度
- ■内容

ビジネススクールで経営の専門知識、 能力を養いMBAの取得を目指す

自ら考え、自ら行動する風土

自ら問題意識を持ち、自らよりよい改善策を 考え、チャンレンジする風土づくり

- ■JRK活動
- ■内容

「明るく、楽しく、元気よく」をモットーに、会社発足当時から続く小集団活動。 テーマは、業務改善や経費節減をはじめ、 地域を元気にする取り組みや健康増進など 多岐にわたる。

職場のメンバーで課題 を見つけ、議論しなが ら協力して解決を図る 中で、チャレンジ精神 やチームワークの醸成 にもつながる



未来創造プログラム「HIRAMEKI」

- ■「行動する気風」の象徴的な取り組みとして実施(2019年3月期~)
 - ・入社経験年数や経験を問わず応募できる新規事業提案制度
 - ・採用されれば、提案者を実際にそのプロジェクトに配属

「HIRAMEKI」発表会の様子



< HIRAMEKIからプロジェクト化した事例>

事業承継ファンド設立プロジェクト



2019 年12月 (株)萬坊のグループ化

- ・(株)萬坊の役員に就任し、経営に参加
- ・九州ブランド資産を守り地域の食文化の発展や 観光振興に寄与

古民家再生プロジェクト



2022年1月 「茜さす 肥前浜宿」開業予定

- ・造り酒屋が所有する町屋を改修した宿泊施設
- ・地域の皆さまと連携し、地域の歴史と文化を体感

健康経営

■社員一人ひとりが「元気」に"いきいき"と 活躍することで、さらなる「地域の元気」を つくっていけるよう、グループ一体となって健康経営を推進



JR九州グループ健康宣言

JR九州グループは、社員が元気に"いきいき"と活躍することが、会社や地域の元気をつくるうえで最も大切であると考えます。
JR九州グループのあるべき姿「安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ」を目指して、
一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、社員の心と体の健康づくりに積極的に取り組みます。

2022年3月期 健康づくり基本方針で掲げた 主な推進事項の進捗

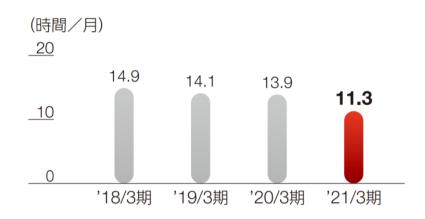
知る・学ぶ

実行する

風土にする

項目		'22/3期末 目標	'21/3期 実績	'20/3期 実績
知る・学ぶ	定期健康診断受診率	100%	100.0%	100.0%
	ストレスチェック受験率	100%	99.9%	99.9%
実行する	喫煙率	25%以下	28.6%	29.6%
	年次有給休暇取得率	85%以上	77.0%	78.9%

平均残業時間の推移



- ・ICカード等の客観的な記録を基礎とした労働時間の把握
- ・時間外及び休日労働実績の定期的なモニタリング
- ・月間80時間を超える時間外・休日労働を行った従業員全員 に対する産業医面談の実施

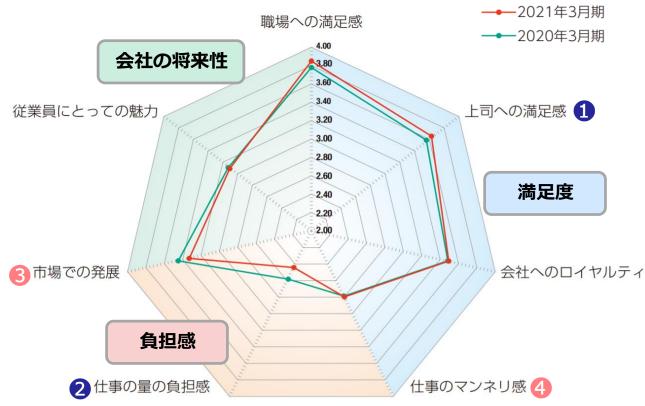
コロナ禍における従業員および生活を共にする方の安全・安心

- トップメッセージ発信等による従業員への情報共有
- 健康管理体制の充実
 - ・マスクの着用、手指消毒の徹底を全社員に周知
 - ・検温を徹底、普段とは異なる症状がある場合は出勤を抑制
- 雇用維持を前提とした短期的な雇用調整
 - ・安全安定輸送の確保、お客さま対応及び事業の継続に必要な従業員以外の一時帰休等を実施
- **時差出勤、テレワークの活用**
 - ・交通混雑時間帯を避ける形で始業・終業時刻を設定するよう時差出勤を推進
 - ・緊急事態宣言下においてはテレワークの上限日数を撤廃する等の取組みを実施
- オンライン会議の環境整備及び推奨





従業員意識調査(2021年2月~3月実施)



※「仕事のマンネリ感」「仕事の量の負担感」は 数値が低い方が良い傾向となります。

- ■システム化の推進や長時間労働の抑制等の取り組みにより、「①上司への満足度」「②仕事の量の負担感」が改善
- ■長引くコロナ禍の影響等で「3市場での発展」を中心とした会社の将来性について不安を抱く従業員が増加
- ■「4仕事のマンネリ感」は継続して 低調であり、課題として認識

従業員意識調査後の取り組み

- 調査結果を踏まえ、全社的な特徴や所属組織の課題を分析
- ▶ 各部門・支社におけるグループワーク及び意見交換会を実施

今後の業務改善・意識改革につなげ、 課題解決に向けて具体的な施策への反映を検討



BPR(*)の目的 (*) BPR…Business Process Re-engineering

鉄道旅客運輸収入がコロナ禍前に戻らない状況でも安定的に利益を創出することを目標に、 業務運営プロセス及び業務運営体制を再構築する

従業員一人ひとりの経営参画の意識を高めることがBPR成功の鍵

従業員の経営参画意識を高める取り組み

BPR レポート配信・イントラネットの活用

- ➤ 取締役常務執行役員が、約2,100名に向けて 毎週、BPRの進捗状況をレポート配信
- ➤ 系統を超えた幅広い視点でBPR事例を共有し、 目的や進捗を見える化することで、従業員の 当事者意識(自分ごと)を喚起
- ▶ 決算のポイントや事業戦略についても解説を 行い、従業員の経営参画の意識を高める
- ▶ 勉強会の内容や各職場での取り組みなどは、 社内のイントラネットで共有

BPR勉強会の開催





■勉強会参加者の声(一例)

- ・会社の状況を理解していたつもりだったが、 改めて会社の状況を理解し「自分たちが行う べきことは何か」を考えることができた。
- ・BPR担当者から直接BPRに関する話を聞くことができより理解が深まった。他箇所での取り組みを積極的に取り入れ、収支改善に努めていきたい。

持続的な成長に向けて ~ダイバーシティの推進~

女性活躍の推進

■女性活躍推進に関する行動計画

目標設定期間	計画	2021年3月期実績	
2016/4/1~2019/4/1	女性管理職割合を6%とする	6.30%	
2019/4/1~2022/3/31	女性の離職率を5%未満とする	4.40%	

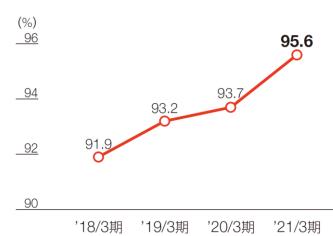




- ■仕事と子育てを両立しやすい環境整備を推進
- ・フレックスタイム制、テレワークの新設
- ・養育休暇(月5日)、配偶者出産休暇の新設 など
- ■今後、女性管理職を社員に占める女性割合と同水準となることを目指す

女性管理職率の推移 (%) _8 _6 6.6 6.2 6.3 _4 _2 _0 '17/3期 '18/3期 '19/3期 '20/3期 '21/3期

女性の定着率の推移





女性を積極的に現場長や グループ会社の役員等に登用

持続的な成長に向けて ~ダイバーシティの推進~

戦略的出向の推進を通じた人づくり

- ■グループ内外への出向を通じて従業員が知識・スキルを高めることは、当社グループの人づくりの主要な戦略の一つ
- ■多様な経験が人材の多様性の推進に繋がるだけでなく、当社グループの持続的な成長に直結
- ■戦略的出向を通じてスキルアップした従業員が、今後の事業戦略推進の中核となる

【戦略的出向の事例】

- ・DX推進担当やデータサイエンティスト
- ・ファンドのハンズオン先でのCFO
- ・M&Aによりグループ会社化した企業の経営層 等



出向によるドローン関連の技術習得等



M&Aによりグループ会社化した ㈱ヌルボンへの経営層としての出向

現在、114名の社員が戦略的出向中であり、今後も継続・拡大を図っていく

人づくりと経営戦略の連動

人づくり

■ 学び・挑戦する人づくり

- ・安全とサービスの風土
- ・公募型研修
- 階層別研修
- ・デジタル研修

■ 働きやすさの追求、働きがいの創出

- ・従業員等の安全
- ·健康経営(長時間労働削減)
- ・従業員意識調査、現場意見交換
- ・会社の現状と実施施策の理解促進
- ・ダイバーシティの推進

■ リソースの再配分

- ・グループ外への戦略的出向の拡大
- ・地域特化型ファンド
- ・アセットマネジメント会社
- ・新規事業(萬坊、ヌルボン)
- ・採用の抑制 など

連動

経営戦略

《当面の方向性》

■ 事業ポートフォリオの見直し、強化

- ・人流に依存しない事業を取り入れ
- ・既存事業の強化、事業領域の拡大
- ・低収益事業の再編・売却

■ 既存事業の構造改革

- ・人員効率化も含めたコスト構造改革
- 鉄道のネットシフト
- 拠点地域のまちづくりの更なる推進
- 私募REITを踏まえた財務戦略



《次期中期経営計画》

当面の方向性に加え、現在検討中の次期中期経営計画等の経営戦略との連動を念頭に、人づくりの取り組みを検討していく

今後の課題と方向性

【人づくりに向けた今後の課題

- プロフェッショナル人材の育成・確保
 - ・経営戦略に応じた人材育成・確保
- 働きやすさの追求、働きがいの創出の深度化
 - ・柔軟な人事運用
 - ・グループ全体での健康経営の推進
- ダイバーシティの更なる推進
 - ・女性活躍推進に関する目標の確実な達成と次期行動計画の策定
 - ・人材の多様化に向けた戦略的出向の継続・拡大
- ・人づくりは、「当社グループが常に考えるべきこと」の一つ
- ・上記の課題を踏まえ、当社グループの持続的な企業価値向上を目指し、 更なる人づくりの推進に向けて、PDCAサイクルを回していく