

JR KYUSHU IR DAY 2023

人材戦略

2023年11月28日
九州旅客鉄道株式会社
上席執行役員 総務部長
山根 久資

- 総務部長の山根です。
- 私からは、人材戦略についてお話しさせていただきます。

目次

I	あるべき姿に向けて	3
II	経営戦略と連動した人材戦略	5
III	主な施策の取り組み状況	10
IV	ガバナンスとリスク管理	20

➤ 本日、お話しさせていただく内容はご覧のとおりでございます。

I あるべき姿に向けて

価値創造の源泉である人づくり

- 当社グループの企業価値をつくりだす源泉は「人材」
- 長期ビジョンを実現していくためには戦略の実行・実現を担う「人づくり」が重要であると認識



- 先程、古宮よりご説明させていただきましたとおり、現中期経営計画における重点戦略の実行に向け、今回新たに人材戦略を策定し、運用の改革を進めております。
- 当社グループは、「あるべき姿」である「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」の実現に向けて、「安全・安心なモビリティサービスを軸に地域の特性を活かしたまちづくりを通じて九州の持続的な発展に貢献する」という「2030年長期ビジョン」を掲げております。
- 「あるべき姿」や「2030年長期ビジョン」の実現に向け、マテリアリティのひとつに「価値創造の源泉である人づくり」を掲げ、「人づくり」を推進しております。

Ⅱ 経営戦略と連動した人材戦略

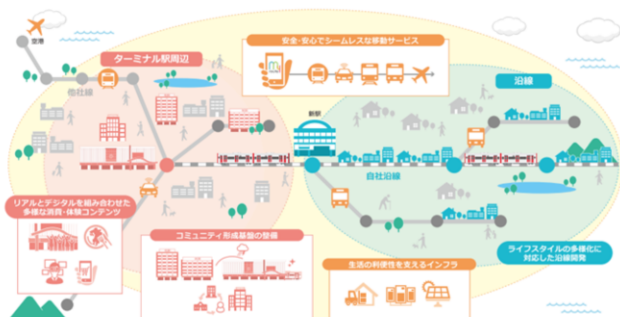
2030年長期ビジョン実現方針①

方針① 価値観の変化を捉えた“豊かな生活を実現する”まちづくり

従来のまちづくりから進化して「価値観の変化を捉えた“豊かな生活を実現する”まちづくり」を進めます。進化した“まちづくり”を進めるにあたって、九州を大きく2つのエリアに分けて捉えています。

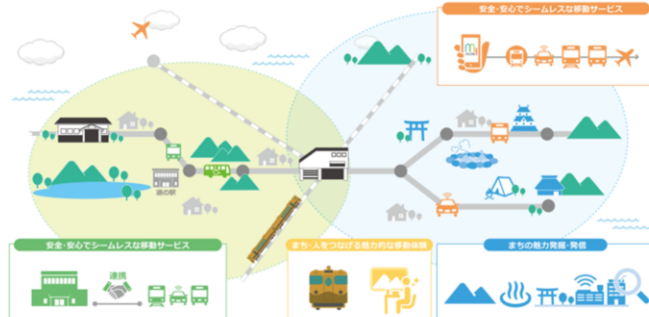
ターミナル駅周辺・沿線におけるまちづくりイメージ

ターミナル駅や沿線を中心に豊かさを追求した複合的な価値を提供し、「住みたい・働きたい・訪れたい」まちを構築します。



地方におけるまちづくりイメージ

自治体や他交通モードと連携して持続可能な交通インフラの構築・展開を実現するとともに、地域資源の再発掘と活用により交流人口の拡大を目指します。

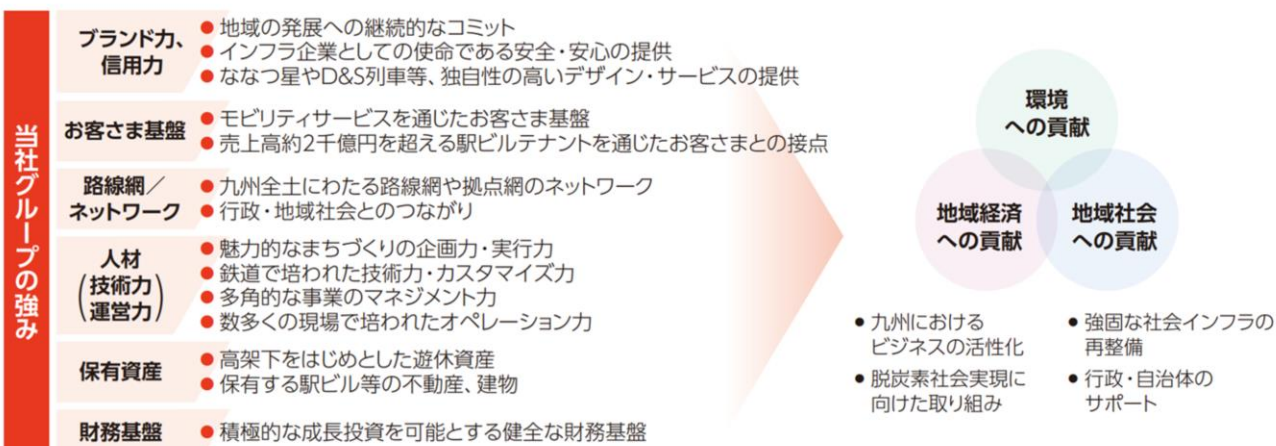


- まず、当社の「2030年長期ビジョン」について、この長期ビジョンを実現するために、2つの実現方針を策定しております。
- 1つ目の方針として、「価値観の変化を捉えた“豊かな生活を実現する”まちづくり」を掲げております。

2030年長期ビジョン実現方針②

方針② 九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大

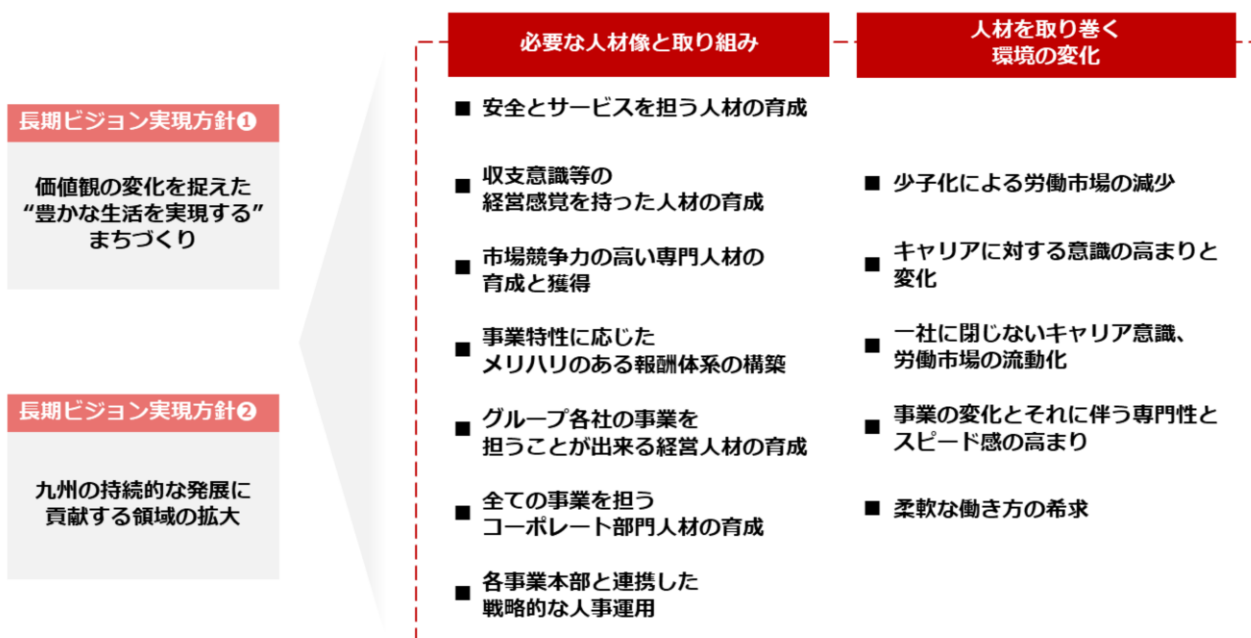
既存事業を通じて培った当社グループの強みを踏まえて、主たる事業フィールドである九州の持続的な発展に貢献できる領域を拡大します。



➤ 2つ目の方針として、「九州の持続的な発展に貢献する領域の拡大」を掲げております。

2030年長期ビジョン実現方針に基づく課題

- 2030年長期ビジョン実現方針に基づき、必要な人材像と取り組みを特定
- 必要な人材の維持・育成・獲得における課題を抽出



- それら2つの2030年長期ビジョン実現方針に基づいて、必要な人材像と取り組みを特定しました。そして、必要な人材を維持、育成し、獲得するために対応しなければならない人材面での課題を抽出しました。
- 例えば、長期ビジョン実現方針①の「価値観の変化を捉えた“豊かな生活を実現する”まちづくり」に向けては、モビリティサービスの維持や更なる不動産開発の推進などが必須であり、そのためには「安全とサービスを担う人材の育成」や「市場競争力の高い専門人材の育成と獲得」などが不可欠です。
- このような人材の育成には時間を要したり、獲得が難しい一方で、人材を取り巻く環境も変化しており、当社への入社を希望する学生数の減少や若年層の退職者増加、競争力に欠ける待遇やメリハリの不足した評価制度など、様々な人材面での課題を抱えております。

「あるべき姿」や「2030年長期ビジョン」の実現に向けて

- 課題に対応し「あるべき姿」や「2030年長期ビジョン」を実現するため、2022年4月以降、人材戦略に関する議論を重ね、2つの基本方針とそれを支える4つの柱を策定
- 経営戦略を実行するうえで必要な社員の知識とスキルを「人間力」と「実務力」と改めて定義
- 社員の“個”の力の最大化による当社グループの成長を目指し、様々な改革や施策を推進

人材戦略の策定プロセス

STEP 1

- 2022年4月から1年間、社長執行役員をトップとする人材戦略会議を毎月開催
- 執行役員による人材戦略を議論する合宿を開催

STEP 2

- 従業員と経営陣による人材に関する意見交換を実施
- 外部ステークホルダーに対し、人材戦略に関するヒアリングを実施し、戦略の方向性や経営戦略との連動性を確認

STEP 3

- 取締役会で通算2回協議し、多様な視点による意見を反映、最終承認

2つの基本方針と4つの柱

2つの基本方針

- 社員が働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社づくり
- 人間力と実務力を持った社員の育成

4つの柱

- 意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援
- 多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造
- 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬
- ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

人間力

- 自分を「もっと高めよう」、会社を「もっと良くしよう」と考え、どんなに努力する
- 多様な価値観を受け入れ、協働するとともに後輩や部下を育成する
- 5Sやあいさつを大切に、手間を惜しまず、嘘、偽り、ごまかしのない行動をとる
- お客さまや地域の方々、お取引先からの信頼を得る

実務力

- 自らの業務をやり遂げ、業務や事業の成長と進化に積極果敢に挑戦する
- 高い視点と広い視野を持ち、経営に参画する
- 自ら進んで勉強し、自分のレベルアップに積極的に取り組む
- 地域の方々や自治体等、社外の方々との連携により、成果を最大化する

- これら課題に対応し、「あるべき姿」や「2030年長期ビジョン」を実現していくために、2022年4月以降、社長をトップとする人材戦略会議を毎月開催すると共に、社員との意見交換や外部ステークホルダーからのヒアリングなども行い、多様な視点での議論を重ね、人材戦略として2つの基本方針とそれを支える4つの柱を策定しました。
- また、基本方針の中では、経営戦略を実行するうえで必要な社員の知識とスキルを「人間力」と「実務力」と改めて定義しました。
- 社員の「個」の力の最大化による当社グループの成長を目指し、2つの基本方針を支える4つの柱に基づいて、人事戦略における様々な改革や施策を推進しております。
- 続いて、4つの柱に基づく、具体的な取り組み内容についてご説明いたします。

Ⅲ 主な施策の取り組み状況

意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援

— 目標を持ち、様々なことにどん欲に挑戦し成長しよう！ —

- 1 目標や目指すキャリアを考える研修の新設
- 2 人間力、実務力を高める階層別研修・社外派遣の拡充
- 3 アイデア公募や公募制異動、各種発表会等の挑戦の場の提供
- 4 高い人間力・実務力を持った社員を上位職等へ抜てきする制度の導入
- 5 社員の経験やキャリア、教育歴、保有資格、希望等の“見える化”による活躍・成長の場の提供

- まず、4つの柱のうち、1つ目の柱である「意欲と能力のある社員への挑戦・成長の機会の提供と支援」についてご説明いたします。
- 社員の働きがいの創出と人間力および実務力向上のためには、意欲と能力のある社員に対して挑戦の機会を提供し、支援することが重要だと考え、社員のキャリア支援や学び、挑戦の場の拡充などに取り組んでおります。

- 新規事業の提案を募り、採用されれば実際に提案者をその事業や取組みのプロジェクトに配属する
- 2023年度から募集を年1回から年2回へ、専用アプリ内で社員同士でアイデアを共有
- 選考途中で関係部門や支援会社との打ち合わせにより提案内容をブラッシュアップ
- 2023年度上期は45件の応募、5件が書類審査・動画審査を経て役員プレゼンに進出



2019年度プロジェクト化件名
シェアオフィス・コワーキングスペース『Q』



2023年度上期役員プレゼンの様子



- 育成においては、未来創造プログラムHIRAMEKIを推進しています。
- 新規事業の提案を社員から募り、採用されれば、実際に提案者をその事業や取組みのプロジェクトに配属します。
- 2023年度にはリニューアルし、年1回の募集を年2回としたほか、専用アプリを設けて、社員同士でアイデアを共有できるようにしました。
- また、選考の途中で、関係部門や支援会社との打ち合わせを行い、内容のブラッシュアップを行えるようにしました。
- 2023年度上期は45件の応募があり、5件が書類審査・動画審査を経て役員プレゼンに進出しています。

- 2023年9月より新たに開講（対象：一般社員約5,000名）
- 事業の社会的意義等を改めて考え理解し、自らの業務の意義・価値を明確にすると共に、将来のキャリアビジョンを描くことで働きがい向上することを目的とする
- 講師は公募制異動により選出された社内トレーナー2名が担当

主な内容

- JR九州グループの“あるべき姿”や“おこない”を改めて理解することで、会社の目指す方向と自分の目標とのつながりを確認する
- 入社してから現在までの経験を振り返り、自分の強み・意欲（情熱）を改めて認識する
- 自らの5～10年後の将来像を具体的に思い描いてキャリアを設計する

研修を担当する社内トレーナー



- また、一般社員約5,000名を対象として、2023年9月より、キャリアデザイン研修を開講しました。
- 自らの業務の意義や価値を明確にし、将来のキャリアビジョンを描くことで働きがい向上することを目的としております。
- なお、この研修の講師は、社内公募で社内トレーナーに選ばれた2名が務めています。

多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造

— 様々な人と協働し、個人も会社も“成長と進化”させよう！ —

- 1 多様な社員の採用と活躍の推進
(女性、シニア、外国籍社員、障がい者等)
- 2 高度な実務力を有する専門人材が
活躍できる制度の導入
- 3 経験者採用、リターン雇用による、
多様なフィールドで培った強みや価値観を持つ
社員の活躍の推進

- 続いて、2つ目の柱である「多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造」についてご説明いたします。
- 労働市場の変化やステークホルダーのニーズの変化に柔軟に対応し、企業が成長と進化を続けるためには、多様な価値観や能力を持つ社員の活躍を推進することで新たな価値を創造することが必要だと考えております。

社会人採用の本格化

4つの柱②

● 多様な価値観や能力を持つ社員の活躍による新たな価値の創造

- 2023年より鉄道事業や事業開発の分野で本格的に社会人採用を開始
- 10月にはリターン雇用制度を拡大した「ハッピーターン採用」を開始
- 入社時研修やメンター制度、定期的な面談等、フォロー体制を構築

社会人採用者数の推移



2023年10月入社の社会人採用者42名の入社式



「ハッピーターン採用」のプレス

News Release



2023年9月28日

ハッピーターン採用の開始について

JR九州では、JR九州を退職された方を対象に、再びJR九州で働きたい方の募集（ハッピーターン採用）を開始します。

JR九州で得たスキルに加え、退職後に積み上げたキャリアを活かして、再びJR九州に戻って（ターン）、活躍していただくことにより、本人も社員も会社も“ハッピー”になると考えています。

記

- 1 目的
JR九州を一度退職したものの、再びJR九州で力を発揮したいと考える方に対し、採用の窓口を設け、退職後に多様なフィールドで培った強みや価値観を持つ社員を積極的に採用し、活躍を推進することで、社員の成長、そしてJR九州の成長につなげる
- 2 対象者
過去にJR九州に社員（地域社員含む）として在籍していた方
※60歳未満の方を対象とする
- 3 エントリー受付開始日
2023年10月2日（月）より通年で下記ホームページからエントリーいただけます。
【ホームページアドレス】 <https://www.jrkyushu.co.jp/recruit/>

- 採用については、2023年より本格的に社会人採用を開始しました。今年度は、11月1日時点で、79名が入社しています。
- 10月にはリターン雇用制度をリニューアルし、対象者を拡大した「ハッピーターン採用」を開始しました。一度退職したものの再び当社で力を発揮したいと考える方に対し、採用の窓口を設けたものです。
- なお、社会人採用者については、入社時研修やメンター制度といったフォロー体制を構築し、定着と活躍を推進しています。

努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬

— 自分の成果を振り返るコミュニケーションの機会を大切にし、次の成長につなげよう！ —

- 1 新しい人事評価制度における目標設定、自己評価
及び上司からのフィードバックを通じた人材育成
- 2 努力や成果に応える人事・賃金制度の浸透
- 3 研修等を通じた管理者の
コミュニケーション能力・評価能力の向上

- 続いて、3つ目の柱である「努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬」について、ご説明いたします。
- 多角的な当社の事業特性に応じた評価等のメリハリ不足や評価に関するフィードバックの不足、不透明な評価、地場企業等と比べて魅力に欠ける賃金等の待遇などを課題として認識し、人事・賃金制度改正を行いました。
- 賃金水準の見直しや子育て支援、多様な働き方の提供に加え、評価の透明性を確保するとともに、人材の早期抜てき、昇給・ボーナスにメリハリを持たせることで、意欲と能力のある社員の活躍推進を図ります。

賃金水準の見直し等による人材の確保・獲得

基本給の引き上げ

- 年齢に応じて20,000円～30,000円の引き上げ（約12%の賃上げ）

人材の早期抜てき、メリハリのある昇給・ボーナスによる意欲と能力のある社員の活躍推進

採用区分によらない人事運用

- 採用区分（総合職・専門職）の撤廃
- 学歴や採用区分に関わらず能力や意欲に応じて昇進の機会を提供

メリハリのある昇給・ボーナス

- 人事評価に応じた昇給額及びボーナスの増額率の幅を拡大 +10%→+50%

子育て支援や多様な働き方の提供を通じた社員の働きがいの向上

手当等の整理・見直し

- 扶養手当 24歳未満の子：4,500円→10,000円
配偶者：15,000円→10,000円
- 出産祝金 一律1万円→第1子30万円、第2子40万円、第3子以降50万円

- 人事賃金制度の主な改正点をご紹介しますと、まず「賃金水準の見直し等による人材の確保・獲得」を目的として、基本給を年齢に応じて2万～3万円引き上げます。約12%の賃上げです。
- 「人材の早期抜てき、メリハリのある昇給・ボーナスによる意欲と能力のある社員の活躍推進」を目的として、総合職、専門職として採用していた区分を撤廃、昇進試験の受験資格に設けていた在級年数などの条件も見直し、学歴や採用区分に関わらず、能力や意欲に応じて昇進できる制度とします。
- また、人事評価に応じた昇給額やボーナスの増額率の幅を拡大し、報酬にメリハリを持たせます。
- 「子育て支援や多様な働き方の提供を通じた社員の働きがいの向上」を目的として、手当等を見直し、扶養手当は子供に重点を置いて増額、出産祝金も子育て支援のため増額します。

ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

— キャリアプランや生活設計に合わせた自分らしい働き方や、健康づくりを通して、人生を充実させよう！ —

1 地域を選択できる勤務制度の導入

2 フレックス勤務、短時間勤務、テレワーク等の整備

3 健康づくりの取り組みの推進

- 最後に、4つ目の柱である「ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進」についてご説明いたします。
- 社会のあり方の変化や働き方の価値観の多様化などを踏まえ、社員一人ひとりのライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できるよう、より働きやすい環境の整備を推進します。
- また、社員一人ひとりの健康づくりは、社員がいきいきと元気に働き続け、力を発揮するための基盤であり、戦略的に実践する健康経営を推進しております。

就業エリア限定制度の導入

4つの柱④

● ライフプランに合わせた柔軟な働き方が選択できる環境整備と健康経営の推進

- 2024年4月より育児や介護等のライフステージに合わせて就業するエリアを限定できる制度を新設

	内 容
対 象 者	勤続5年以上の社員（嘱託再雇用社員・地域社員を除く） （注）社会人採用者（地域社員からの社員採用者を含む）は、勤続3年以上とします。
エリアの範囲	福岡・佐賀エリア、長崎エリア、大分エリア、熊本エリア、鹿児島エリア、宮崎エリア
期 間	原則として1年間。ただし、会社が認めた場合は1年単位で延長可能
賃金の取扱い	基本給は、エリアを限定しない場合の90% （注）基本給に基づいて計算する手当（超勤手当等）にも影響します。 （注）退職手当には影響しません。

（注）申請事由及び、要員需給状況等により、認められない場合があります。

	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
制度適用 までの 主な流れ	● 社員による申請 ● 園所長との面談	● 集約（人事部）	調整		● ※園所長経由 可否の通知		● ※必要な場合は異動 発令（制度適用）
基本給	100%						90%

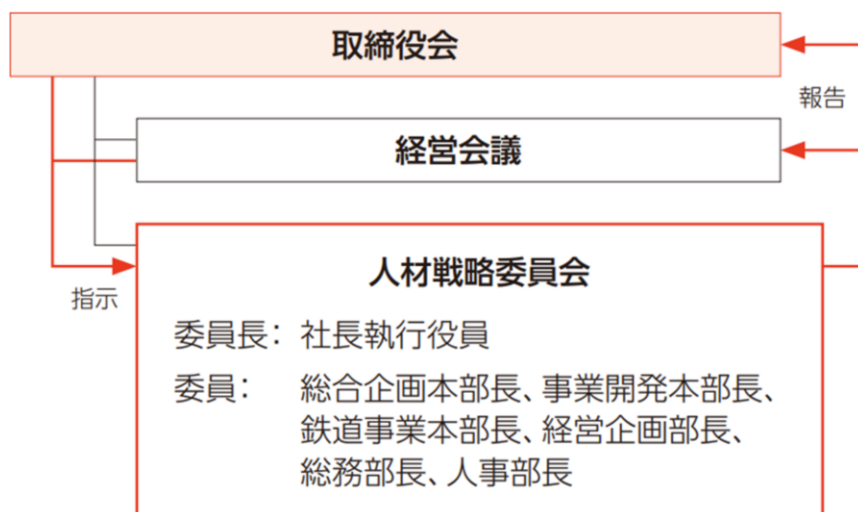
- 多様な働き方を可能にする制度のひとつとして、2024年4月より社員が育児や介護等のライフステージに合わせて就業するエリアを限定できる制度を導入します。
- エリアの範囲は本社・支社エリアを基本としており、適用期間は原則として1年間で、適用されれば基本給はエリアを限定しない場合の90%となります。
- 2024年4月に向けて、10月に募集を行い、現在集約中です。申請した社員には2024年2月に可否を通知し、4月に発令を行います。

Ⅳ ガバナンスとリスク管理

- 最後に、人材戦略のガバナンスとリスク管理についてご説明いたします。

ガバナンス

- 継続して人材戦略を審議する機関として社長執行役員を委員長とする「人材戦略委員会」を2023年4月に設置
- 重要な事項は必要に応じて取締役会にて報告、取締役会から指示を出す仕組み



- 2023年4月にガバナンス強化の観点から、継続して人材戦略を審議する機関として、社長執行役員を委員長とする人材戦略委員会を設置しました。
- 人材戦略委員会にて審議した重要な事項については、必要に応じて取締役会にて報告、取締役会から指示を出す仕組みとしております。

新たなKPIの設定

- 人材戦略の2つの基本方針を踏まえ、中期経営計画で設定した非財務KPIに新たな指標を追加
- 進捗を確認し、状況に応じて具体的な施策の改善を図る

数値目標 KPI ※赤字文字は、中期経営計画からの追加項目

	指標	時期	目標値等
安全とサービス	● 安全に関する教育受講率 (安全創造館研修、行動訓練等)	2031年3月期までの間	毎年100% ※ 安全創造館研修は研修期間を通じて100%
	● サービス介助士取得者	2026年3月期 (2023～2025)	鉄道事業に携わる全現場管理者の取得
従業員エンゲージメント	● 従業員意識調査結果	2025年3月期までの間	継続的に総合満足度が前年度を上回ること
	● 経営陣と従業員の意見交換	2025年3月期までの間	「今の仕事にやりがいを感じている」の指標が毎年3.5以上 毎年40回以上
挑戦	● 各種提案制度の登録件数 (アイデア、経費節減、業務改善等)	2031年3月期までの間	毎年社員1人あたりの登録件数2.5件以上
ダイバーシティ	● 新入社員の女性比率	2025年3月期	30%以上
	● 2030年度の女性管理職割合	2031年3月期	10%以上
	● 選抜研修における女性社員の割合	2031年3月期までの間	毎年30%以上
	● 新規採用者に占める経験者採用比率	2031年3月期までの間	毎年15%以上
働きやすさ	● 男性の育児休職等取得率	2025年3月期	50%以上
	● 社員の定着率	2031年3月期までの間	毎年の推移をモニタリング (97%を下回らない)
健康経営	● 特定保健指導実施率	2025年3月期	80%以上
リスキリング支援	● デジタル人材の育成者数	2025年3月期	500名以上
	● 1年間の社外研修受講者数	2025年3月期までの間	毎年500名以上
人材への投資額		2031年3月期までの間	毎年の推移をモニタリング

- また、人材戦略の2つの基本方針を踏まえ、中期経営計画で設定した非財務KPIに、新たな指標を追加しました。
- 人材戦略委員会において、KPIの進捗や取り組み状況を確認し、状況に応じて具体的な施策の改善を図ります。

2023年度人材戦略委員会

- 2023年4月以降、月1回開催し、人材戦略の具体的取り組みとKPIの進捗状況を確認
- 打ち手を議論し、人材に関する各種計画策定や施策の見直しなどを実施

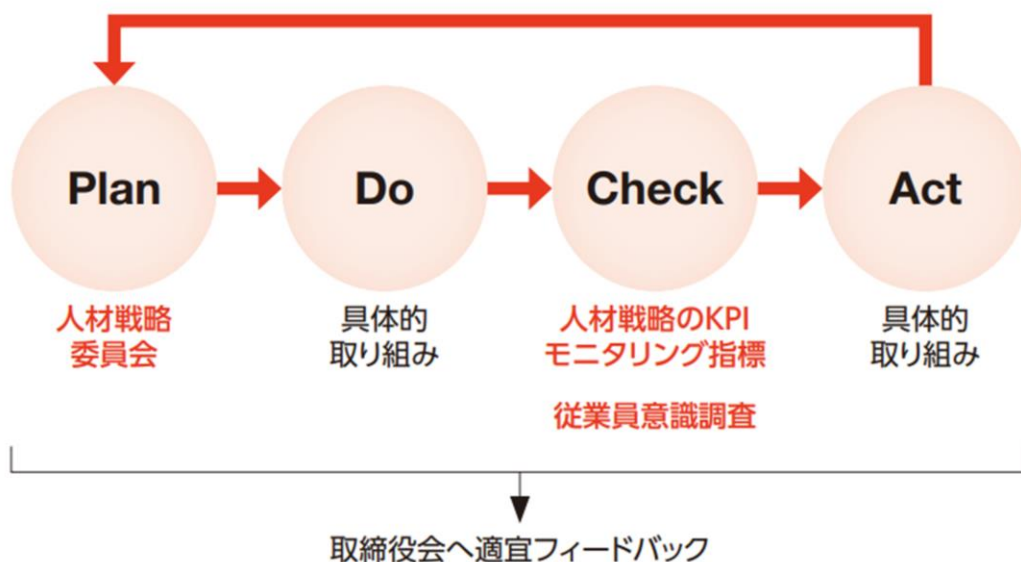
2023年度の主なテーマ

- ◇ 従業員意識調査の課題と今後の取り組み
- ◇ タレントマネジメントシステムの概要
- ◇ 経営人材の選抜、育成の進め方
- ◇ 社会人採用とリターン雇用のねらいと進め方
- ◇ JR九州にとってのDE&Iの方向性

- 実際に、2023年度は4月以降、人材戦略委員会を月1回開催し、人材戦略やKPIの進捗状況を確認しています。
- 人材戦略委員会では、その進捗状況に応じた打ち手を議論し、人材に関する各種計画の策定や施策の見直しなどを行っています。

リスク管理

- 人材戦略委員会を活用して、環境変化や各種施策の浸透度、進捗状況等に応じて柔軟に具体的な施策の見直しを行い、PDCAサイクルを回す



- 今後も人材戦略委員会を活用することで、具体的取り組みやKPIなどの進捗を確認し、議論を重ね、環境変化や各種施策の浸透度、進捗状況等に応じて、柔軟に具体的な施策の見直しを行い、PDCAサイクルを回してまいります。
- こうして確実に人材戦略を推進し、「2030年長期ビジョン」、そして「あるべき姿」を実現してまいります。
- 以上で説明を終わります。

将来の見通しに関する記述について

本資料には、JR九州グループの見通し・目標等の将来に関する記述がなされています。

これらは、本資料の作成時点において入手可能な情報、予測や作成時点における仮定に基づいた当社の判断等によって記述されたものであります。そのため、今後、新型コロナウイルス感染症の状況、人々の価値観やライフスタイルの変化、国内外および九州の経済情勢、不動産市況、各プロジェクトの進捗、法令規制の変化、その他の幅広いリスク・要因の影響を受け、実際の経営成績等が本資料に記載された内容と大きく異なる可能性があることにご留意ください。

弊社IR関連資料は、弊社ホームページでご覧いただけます。
JR九州ホームページ

<https://www.jrkyushu.co.jp/company/ir/library/earnings/>