

「JR KYUSHU IR DAY 2023」 主なQ&A

< 「人材戦略」(山根上席執行役員) >

Q：新卒採用をするにあたっての御社の魅力や人材戦略は全体の中でどう位置付けているのか。勝手なイメージにはなるが、昔の御社は鉄道事業以外で儲けるために色々とチャレンジングなことを行い、そこで成果を上げた方々が今、社長をはじめ、幹部層にいらっしゃると思う。今日の説明で、このようなチャレンジングな姿勢を承継する仕組みが色々あるということが分かったが、御社が上場して安定した業績になると入社を希望する人たちの考え方は変わってくると思う。このような人たちに向けてどのような人材戦略の取り組みを行うのか、もしくは引き続きチャレンジングな人に入ってきてもらうためにどういった仕組みづくりやアピールをしているのか。人材の承継という観点でどういった取り組みをしているのか教えてほしい。

A：鉄道事業をベースに様々な事業を作っていくという方針に変更はない。また、挑戦する人材を求めていくという方針も変わっていない。おっしゃっていただいたとおり、専務の森や常務の松下、赤木、そして自分もグループ会社の社長を経験している。そういう意味で、学生に対しては色んな事業を経験することで、キャリアアップしていくという姿を見せている。私も最終面接を担当しているが、学生に色んな事業に挑戦する面白味を直接伝えている。このような形で挑戦する人材を今後も採用し続けていきたい。

Q：より現場側の採用に関して、今、九州だと半導体企業の進出により採用条件の良い職場が増えていると思うが、多様な年齢層の新卒を取るという意味では何か施策はあるか。

A：今回の人材戦略の肝にもなっているが、基本給を上げた。特に、若手社員に対しては重点的に3万円上げた。また、色んな若手社員のロールモデルをホームページで紹介している。さらに、女性に関しては、女性若手社員との意見交換会などを積極的に行っている。足元のプレントリーの数は、昨年比で約30%増加しており、採用競争力も上がっていると実感している。

Q：プレントリー数が増えているとのことだが、鉄道業界は若い人から見ると、拘束時間も長く、それほど給与水準も高くないというイメージがあったかと思う。プレントリー数が増加している背景についてもう少し詳しく教えてほしい。

A：先ほども申したとおり、ホームページ等で身近な若手社員像を伝えるということが非常に大事だと考えている。当社は鉄道事業や事業開発など様々な事業を行っているが、それぞれの事業部におけるロールモデルをホームページで紹介している。また、賃金が低いという課題もあるが、地場企業の給与水準も踏まえて、今回賃金を上げたので、そこも効果として出ているのではないかと考えている。

Q : 出生率が下がっており、長期的に採用が厳しくなった時の施策について、現時点で何か考えているものはあるか。

A : 当然、少子化の状況にあるため、今後人の採用は厳しくなると思っており、当社は業務の効率化を推進していく。例えば、未来鉄道プロジェクトで様々な技術を導入していく際に、人の効率化も図っていきながら、スリムな体系で運営していくということが大事だと考えている。

Q : 御社社員の年齢構成について、人材を管理する立場から見て、特定の年代や年齢層で不足感がないか確認したい。10年、20年先を踏まえ、人員は今バランスよく配置されているのか。

A : 私が今56歳であるが、この年代が国鉄改革の後に採用されているので、やや少なくなっている。以降は順調に採用しているので、そういう意味では、ある年代で人材が不足しているといったことはないと思う。ただ、コロナの時に1年採用をやめたので、ここは早急に充足する必要があると考えており、若手の社員は今年度も200名採用する予定にしている。

Q : 今回のプレゼンテーションで開示いただいたのは、概ね組織風土に関するところで、ハード面のいわゆる制度や規則みたいなところだと思うが、従業員の心理的安全性といったソフト面が今どういう状況にあるのか、従業員の方々がどういう課題感を持っているのかについて教えてほしい。

A : 毎年、従業員意識調査を実施しているが、社員が不安に思っているのは、会社の将来性についてである。加えて、会社へのロイヤリティもやや不足している状況だ。このようなところを改善するために、私も参加しているが、全社員との意見交換会を実施している。会社の方針をしっかりと伝え、コロナで厳しい状況にあった社員の不安感を取り除くということについては、直接対話することが1番良い方法だということで実施しており、ある程度の成果が出てきていると思っている。その証拠に、今回の人材戦略における賃上げも影響しているかとは思いますが、50歳未満の退職者数が、今年度に入り昨年度比で約30%減少している状況だ。

Q : 経営陣との意見交換会で社員から出た意見に対するフィードバックの状況は。

A : 全ての質問に対して1問ずつ回答している。意見交換会の参加者が概要を回答するが、後日、それぞれの関係箇所がしっかりと回答を行い、本人にフィードバックしている。

Q：今年の統合報告書を拝見したところ、従業員意識調査は様々な項目で改善の傾向が見られた。一方で、仕事のマンネリ感や仕事の質の負担感に関しては非常に気になっており、この辺りについて人事の立場から見てどういった仕掛けが必要と考えているか。もしくは、もし既に人事制度としては仕掛けを作っているのであれば、次に必要なものはどういったものになるのか。実際の事業に落とし込んでいく際に、こういったところの改善を図るうえで、どういうものが鍵となってくるのか。

A：仕事のマンネリ感については、確かに鉄道事業においては、運転業務にしても、駅の窓口業務にしても、一見単純な仕事をしているように見える部分もある。これに対しては、例えば未来鉄道プロジェクトを通して、社員に今後業務が色々と変わっていく姿を見せることが大事だと考える。また、人事戦略に基づきタレントマネジメントシステムの導入を検討している。個人で挑戦していることなどを、会社としてもしっかり把握したうえで異動させることも重要であるし、拳手制の異動についても既に始めているが、さらに人数を増やしていくことが非常に大事だと考えている。

Q：タレントマネジメントシステムの検討状況について、これからの抱負でもいいが現状のスキルや経験の過不足感や、今後の人材投資をどう配分して、不足している部分をどう解消していくのか、その辺りについて人材戦略委員会等で議論が進んでいるようであれば教えてほしい。

A：タレントマネジメントシステムについては来年からの導入を目指し、どのような仕様にするかを今検討している。現状のスキルや経験の過不足感については、人材戦略委員会で、いわゆる経営幹部をどのように育てていくか、若手をいかに登用するかについて議論している。10数名程度を1年間研修に入れて、様々な経験をさせ、モニタリングする仕組みを入れようとしている。若手社員をいかにして経営幹部に育てていくかというところにトライしていきたい。

Q：未来創造プログラムHIRAMEKIについて、挑戦の場づくりという意味でも非常に期待しているが、継続的に運営をしていく上では工夫が必要かと思う。未来鉄道プロジェクトも、経営陣との意見交換会における現場からのアイデアも、心理的安全性を含め小さな挑戦から大きな挑戦まで、どういう風に社員の考えを上手く経営に活かしていこうとするのかという意味では共通していると思う。この辺りについて、どのようにして様々な挑戦の手数を増やしていくのか。

A：HIRAMEKIについては、今年度より会社側がしっかり提案者に寄り添う仕組みに変えた。それが非常に充実しており、提案が実現する件数が増えている。また、提案をいかに増やしていくかという点については、サービスに関するお客さまの声に基づく提案や安全の維持に必要な提案を継続的に募集している。こういった小さな提案にも会社としてしっかりと耳を傾けるようにしているので、この姿勢は継続していきたい。

<「JR九州グループDX戦略2022-2024の進捗について」(赤木取締役常務執行役員)>

Q：今日のプレゼンテーションで、個人的に大変驚いたのがアプリ開発経験のない方にアプリの開発をしてもらうというデジタルチャレンジについてである。組織上の仕組みや手法としてはどのようなものを用いているのか。

A：先ほどお伝えしたとおり、IT推進部内に専門人材を集めたチームをCoEという形で設置しており、そこが中心になって、各職場においてワークショップなどを開いている。コードが書けなくてもローコードツールなどを介して簡単にアプリ開発ができるワークショップを、誰もが挙手制で参加できるようにしている。興味を持った社員にアプリの作り方を教育している。

Q：アプリの開発について、細かい要件の定義はしていないのか。

A：ガイドラインはきちんと作っており、当然アプリ制作においては、まずは自分たちの仕事の課題を見つけるところから始める。例えば、ペーパーレス化したいがこれをアプリでなんとかできないかといった課題を考え付くと、職場の中にシステム毎のデジタル担当がいるので、そこに相談をする。アプリ開発の段階となると、職場の上長が必ず支援するということをコミットし、そこから開発が始まるというシナリオになっている。

Q：自動運転について、最終的にはおそらく完全な自動運転を目指していると思うが、現時点で、これを全線に対応させるのはやはり難しいと考えておいた方がいいのか。それとも、最終的なゴールとしてはJR九州の全線で行おうと考えているのか。

A：現状においては、限られた線区での活用を考えている。列車の自動停止装置であり、自動運転システムのベースであるATSや、列車側に付ける自動運転装置のATOなどの増設も必要となるので費用対効果を考えながら、限られた線区での取り組みを進めつつ、その後については、様々な技術も進化していくと思うので、そういったものをキャッチアップしながら、いかに省力化を進めていくかが課題だ。

Q：通常速度照査であるATSでの対応は難しく、もう少し細かい制御が必要となることから、設備投資も必要になるので、その辺りの費用対効果を見ながら自動運転は進めていくという理解でよいか。

A：そもそも、世の中にある自動運転はATCと言って、当社とは違う仕組みである。我々が国内初と言っているのは、ATSの導入区間におけることと、踏切がある線区においてやるということであるので、これまでになかった概念である。GOAで言うと2.5という2と3の間であるので、慎重に判断をしながら監督官庁のお墨付きをいただきつつ、進めていきたい。

Q : JR キューポについてお伺いしたい。会員数の拡大により、グループの様々な事業にお金
が落ちるといったクロスセルがうまくいっているのではないかと思うが、コスト削減の
効果みたいなものも期待していいのか。例えば、外部のクレジットカード会社を使わず
に、グループのクレジットカードを使うことでカード手数料が流出せず内製化できるな
ど、増収効果以外にプラス要因があればお伺いしたい。

A : おっしゃるとおり、JQ カードホルダーのお客さまの方がキューポをご利用しており、
我々としては、JQ カードホルダーのお客さまを増やすことが非常に重要だと考えてい
る。なお、どちらかというコスト削減というよりは、トップラインを拡大していきたく
いと考えている。先日キューポを駅ビルに導入し、まだ2ヶ月ぐらいであるが、足元1
ヶ月でキューポアプリのダウンロード数が6万件ほど増えている。これまでは毎月、大
体5~6,000件ぐらいのダウンロード数であったが、それが1ヶ月で6万人を超える方に
ダウンロードしていただいたということで、非常に手応えを感じている。決済手段にと
らわれないキューポの購買データを基に、グループ全体のトップラインを上げるという
ことに注力をしていきたい。

Q : DX の取り組みが収入や利益に与える成果について、具体的な目標値を作る考えはあるの
か。

A : まだまだデジタル化が進んでいるということに過ぎないので、これをいかに業務の変革
に繋げていくかという意味では、コスト削減のところはTBMからCBMへの転換といった
ところがポイントになってくると思う。お客さま周りのところではトップラインを上げ
ていくとお伝えしたが、現在のところ、まだ具体的な数値を持ち合わせてはいない。今
後、新しい中計において、さらにDX化を進めていくといった話の中で、今とは異なる
KPIとして、教育や研修の受講者数以外のKPIも定めていきたいと思っている。

<「社外取締役との意見交換会」(村松取締役、山本取締役、松下取締役常務執行役員)>

Q：村松取締役に伺いたい。自己紹介の最後で人材戦略について、様々な施策が機能するかどうか、どう成果に結びつけていくかを表現していくというお話があった。投資家サイドとしては、人材戦略と経営戦略が結びついているのであれば、企業価値との関連性を分析して、どういう施策が企業価値と結びつきとして高いのかを把握し、最終的には、それをまた PDCA の中で経営に活かしていくというような形で議論を進めていただきたいと思うが、先程の発言にはこのようなご趣旨も含まれているのかどうかを確認したい。

A：(村松) まさに同じ問題意識である。どのように企業価値に繋がっているのかというのは、しっかりと見ていくつもりでいる。ただ時間がかかるというところもあるので、助言としてお伝えしているのは、まずは施策としてきちんと遂行し、KPI も設定しているが、効果を可視化して把握していくことだ。その上で、再度アップデートしていかなくてはいけないところをアップデートしていくなど、全てを可視化して、明確にしておく。投資金額等もそうだが、経営戦略と人材戦略がどう繋がっていくのかというところを見ていくというようなことで助言をしているし、執行サイドもそのように進めている。

Q：データの可視化について、従業員意識調査はデータの蓄積がなければ、相関関係の分析を行うのは非常に難しいと思う。時間軸としてはどれくらいで分析を行い、人材戦略委員会と経営会議あるいは取締役会での戦略との連動をしっかりと結びつけていくイメージをお持ちなのか。またこの点について議論がなされているのであれば教えてほしい。

A：(村松) 従業員意識調査は年 1 回行っており、今年からはグループ会社まで拡充する。定点観測としてやっていくのと同時に、それぞれの施策についてどういう成果が出ているのか、課題があるのかということは、執行サイドにもしっかりと見てもらい、その上で中計の進捗や動向と合わせるような形で、少なくとも四半期に 1 回は説明・報告をいただいて、その上で進めていければいいと思う。実は、助言という意味では取締役会ではもちろんだが、例えばダイバーシティ戦略等に関しては、山本取締役も自分も長らく関わっているので、取締役会のような機会とは別に、個別に助言も行っている。施策をしっかりと進め、実効性を高めていくためにできる貢献をしていきたい。

Q：山本取締役にお伺いしたい。ANAに所属されている社外取締役ということで、ANAでのこれまでの経験を踏まえて、JR九州に対する提言や提案はどのようなものをされているのか。ANAでの経験がJR九州に活かせる部分はどのようなところにあるのか。また、JR九州は鉄道事業や不動産事業中心にやっており、一方のANAは旅客事業だけであるが、逆にJR九州でやっていることをANAに対してフィードバックできそうだと個人的に感じられていることもあれば教えてほしい。

A：(山本)既に提案している内容としては、グローバルスタンダードというものを考えながらDE&Iを今後どう進めていくかという部分に関して、助言させていただいている。今後の提案という部分では、今、ANA総研に所属しているが、地域創生というところも非常に大きな課題という認識を持っており、今後、当社とANA側でMaaSの取り組みで何かしら一緒に考えていかなければならないと考えている。例えば、インバウンドのお客さまが関西方面のみならず、九州も回遊できるような旅行商品や体験プログラムなどだ。また、日本はこれから少子高齢化が更に進んでいくが、いかに海外からのお客さまを取り込みながら、日本在住の方もこの九州という魅力ある地域に多く呼び寄せて、かつストレスフリーで旅行ができるといったことを考えていく必要があると感じている。

Q：両社外取締役にお伺いしたい。社外取締役をやっている中でJR九州の課題や、どういうところを変えるべきだと認識しているのかについて、教えていただきたい。

A：(村松)課題に関しては、やるべきことはかなりやっていると。一方で、人材戦略もそうだが、総合的に可視化して全体像を見た上で財務や経営戦略とどう連動していくかという経営マネジメントの面では、まだまだ伸びしろがあると思っている。また、グループ経営についても、グループシナジーをまだまだ伸ばしていけると考えているし、リスク管理という意味でも、グループガバナンスの向上はさらに進めていきたいと考えている。

A：(山本)社外取締役に就任して今年で2年目になるが、課題については、全体的に非常に愚直かつ誠実に取り組んでいる印象を受けている。今後という観点では、もう少しグローバルな視点があってもいいかと思う。加えて、ブランド力について、九州においてはJR九州という大きなブランド力を有しており、日本国内、更にはワールドワイドにアピールしていける素地は持ち合わせていると思うので、その見せ方というところについて、一緒に力になって考えていきたい。

<ご留意事項>

※本資料は、説明会当日の質疑をそのまま書き起こしたのではなく、当社の判断で簡潔にまとめたものであることをご了承ください。また、本資料は、説明会当日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、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。

以上