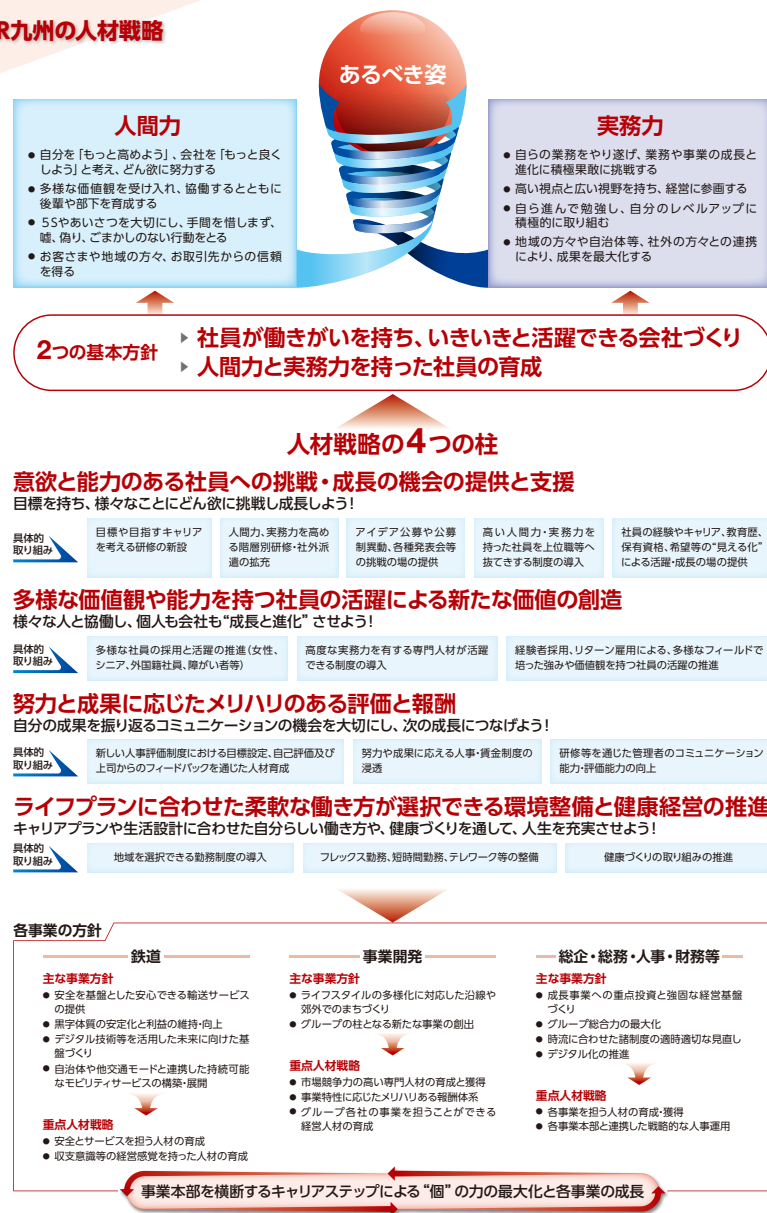


価値創造の源泉である人づくり —人材戦略—

JR九州の人材戦略



人材戦略の推進

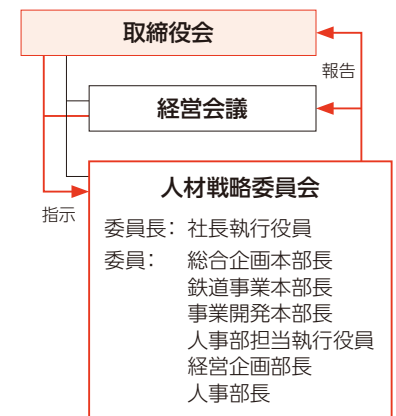
2030年長期ビジョンを実現していくためには、戦略の実行・実現を担う人づくりが重要であるとの認識のもと、マテリアリティの一つに「価値創造の源泉である人づくり」を掲げています。2023年3月に新たに策定した人材戦略を確実に推進し、PDCAサイクルを回しながら有効性を高め、あるべき姿の実現につなげます。

ガバナンス

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。

2023年4月から2024年3月までの1年間で、人材戦略委員会を11回開催し、人材に関する各種計画の策定や取り組みの進捗確認など、延べ34の議題を付議し、議論しました。

そのうち、従業員意識調査の結果及び課題、そしてその課題の打ち手となるタレントマネジメントシステムの導入や経営人材の選抜・育成等を含めた今後の人材戦略の重点取り組みについては、取締役会にて報告、審議しました。



取締役会におけるコメント

- 従業員意識調査の点数は重要であるものの、男女別や職種別の分析を通して職場環境が抱える問題の有無等を大局的に捉えながらPDCAを回していくべきである。
- 現場長が従業員意識調査の結果を確実に理解し、自職場へ活かせるよう、自らの行動計画を策定するうえでの材料とすべきである。

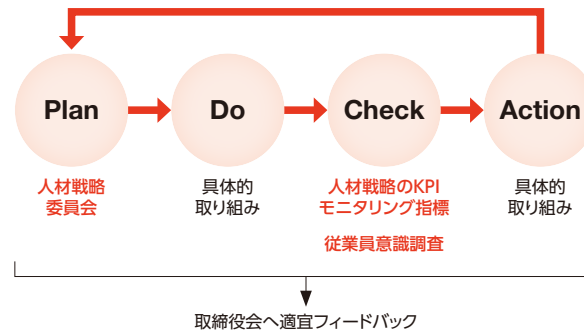
リスク管理

社長執行役員を委員長とする人材戦略委員会において、人材に関する各種計画策定とKPIの進捗確認を実施しています。会社を取り巻く環境変化や各種施策の浸透度、進捗状況等に応じて、具体的な施策を見直すなど、柔軟に対応することで人材戦略の実効性を高めています。また、人材戦略委員会に付議した内容は必要に応じて取締役会にも報告しています。

価値創造の源泉である人づくり ―人材戦略―

戦略

人材戦略として策定した4つの柱に基づいて、具体的な取り組みを計画して人材戦略委員会にて練り上げ(P)、実施します(D)。従業員意識調査の結果や人材に関するKPIの進捗等を確認し、人材戦略委員会にて、その取り組みの結果を検証し(C)、課題を抽出、次の手を打っています(A)。こうして、社員が働きがいを持ち、いきいきと活躍できる会社をつくり、人間力と実務力を持った社員の育成を図ります。



人材戦略委員会の主なテーマ

- 従業員意識調査結果及び課題と今後の取り組み
- 人材に関するKPIの進捗と今後の取り組み
- タレントマネジメントシステムの導入と活用
- 経営人材の選抜・育成の進め方
- JR九州にとってのDE&Iの方向性と進め方
- 多様な人材の採用・定着・活躍に向けた取り組み
- 人事・賃金制度の改正・具体的な運用
- 人材戦略における次年度の重点取り組み

経営戦略と連動した人材戦略

経営戦略と環境変化の認識

経営戦略

2030年
長期ビジョン
実現方針

- 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
- 方針② 九州の持続的な発展に貢献する
領域の拡大

中期経営計画
2022-2024

- 重点戦略② 豊かなまちづくり
モデルの創造
- 重点戦略③ 新たな貢献領域での
事業展開
- 重点戦略① 事業構造改革の完遂
- 戦略実行・実現を担う
人づくり
- グループ一体で戦略を
推進する基盤づくり

人材を取り巻く環境の変化

- 少子化による労働市場の減少
- キャリアに対する意識の高まりと変化
- 一社に閉じないキャリア意識、労働市場の流動化
- 事業の変化とそれに伴う専門性とスピード感の高まり
- 柔軟な働き方の希求

経営戦略の推進に向けた課題と環境変化への対応

経営戦略の推進に向けた課題

鉄道事業

- 安全とサービスを担う人材の育成
- 収支意識等の経営感覚をもった人材の育成

関連事業

- 市場競争力の高い専門人材の育成と獲得
- 事業特性に応じたメリハリのある報酬体系の構築
- グループ各社の事業を担うことができる経営人材の育成

コーポレート
部門

- 全ての事業を担うコーポレート部門人材の育成
- 各事業本部と連携した戦略的な人事運用

環境変化への
対応

- 多様な人材の確保、活躍する社会
- DXの理解力、推進力
- サステナビリティの推進
- 新しい分野へのネットワーク構築と協業
- 地域課題、社会課題解決への要請

人材戦略の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

2025年3月期の重点取り組み策定プロセス

2025年3月期における人材戦略の重点取り組みを決めるにあたっては、人材に関するKPIの進捗、2024年3月期の従業員意識調査の結果、各種研修の効果、全社員を対象とした意見交換会で得られた従業員の意見などをもとに振り返りを行い、課題を抽出しました。人材戦略委員会において議論し、人材戦略の4つの柱に基づく重点取り組みを策定しました。

また、鉄道事業、関連事業、コーポレート部門において、各事業方針の実現に必要な人材について改めてヒアリングを行い、それぞれが必要とする人間力・実務力を具体化しました。育成したい人材と現状を踏まえ、具体的な取り組みを検討し、2025年3月期における重点取り組みに反映させました。

各事業方針に基づく人材育成

各事業本部では、事業本部主体で、独自の人材育成の取り組みも進めています。

鉄道事業においては、安全創造館研修、行動訓練等の安全に関する教育を継続して実施するとともに、サービス介助士の取得に向けた取り組みを強化しています。また、アメーバ経営をカスタマイズした管理会計（収支みえー）を活用し、各職場における収支見える化して収支責任の明確化を図り、収支意識を醸成し、経営感覚を持った人材を育成しています。

P.64 安全を支える人材の育成

P.69 サービスを支える人材の育成

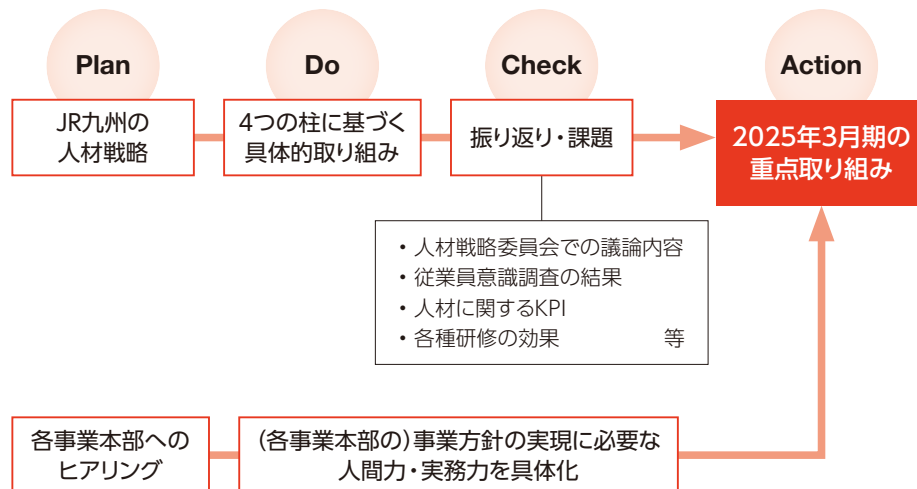
関連事業においては、「ベーススキル」「専門スキル」「モチベーション」向上のための研修を実施しています。また、不

動産をはじめとした事業のノウハウやスキル獲得を目的としてグループ外の企業へ外向派遣し、市場競争力の高い専門人材やグループ各社を含めた将来の経営人材を育成しています。

コーポレート部門においては、デジタルCoE(Center of Excellence)を設置するとともに、主要部門にも専門的教育を施したデジタル推進担当を配置することで人材の育成を行っています。また、デジタルチャレンジ(IT専門外の従業員によるアプリ等の開発)を加速させるデジタルヒーロー認定制度を導入し、従業員全体のデジタル力向上を図る取り組みを行っています。このほか、専門知識の習得や資格取得の支援など、財務部や経営企画部が主体となった取り組みも進めています。

P.27 デジタル推進体制の構築(人材育成)

● 重点取り組み策定プロセス



● 関連事業における研修の例

種別	研修項目	対象者	目的	実施時期
ベーススキル	論理思考	E級、M級、 管理職	問題解決や意思決定に必要な 論理的思考力の習得	2023年3月期～
	ディベート	M級	合意形成に必要な思考力、 伝達力、傾聴力のスキル習得	2024年3月期
専門スキル	アカウンティング・ ファイナンス	実務担当者	財務諸表やファイナンスの 観点による事業判断及び評価に 必要なスキル習得	2024年3月期
	宅建講習	実務担当者及び 希望者	宅地建物取引士の 資格取得支援による 不動産全般に関する知識習得	2007年3月期～
モチベー ション	出向者研修	35歳以下の 出向者	若手出向者のフォローアップ 及び交流促進	2023年3月期～
	キャリア研修	45歳以上	キャリアの棚卸と 目標設定を通じた、 自律的なキャリア形成の促進	2024年3月期

価値創造の源泉である人づくり ー人材戦略ー

従業員意識調査

当社は、従業員意識調査を定期的に行っています。これは、仕事・職場等に対する従業員の意識と、それらの影響を与えている要因を系統や年代ごとに分析し、今後の組織活性化施策に活用し、従業員の満足度を高めていくことを目的としたものです。

	調査結果(主な課題等)	調査結果を受けた取り組み
2023年 3月期	「従業員にとっての魅力」「市場での発展」「会社へのロイヤリティ」については、引き続き課題を認識 - 人事施策に関する項目に関して、「評価・処遇の納得感」の数値が低い - 非現業機関と比べて現業機関の満足度が依然として低く、前回調査からさらにその差が拡大	- 経営陣と従業員の意見交換会の実施 - 人材戦略及び人事・賃金制度改革の理解浸透を図る - 全管理者に対する評価者研修を実施し、評価・処遇の納得感の向上を図る - 経営陣と現業機関の従業員をつなぐ現場長への支援を実施し、組織活性化を推進
2024年 3月期	- 総合満足度は過去最高値 - 職場、上司に対する満足度は高く、前年よりも向上 「従業員にとっての魅力」「市場での発展」「会社へのロイヤリティ」について、前年より向上したものの、数値自体は高くない - 人事施策に関する項目に関して、「異動や評価に対する満足度」の数値は依然として低い	- 経営陣と従業員の意見交換会の継続実施 - 管理者に対して組織活性化を目的とした研修の実施 - 従業員へ人事評価内容と理由を伝達し、評価・処遇の納得感につなげる - 人事情報可視化システム「人材みえる」を活用した人材発掘の推進 - 公募制異動の積極的な実施

数値目標(KPI)について

従業員のエンゲージメント向上を目指して、KPIを設定しています。

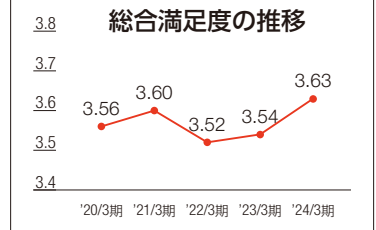
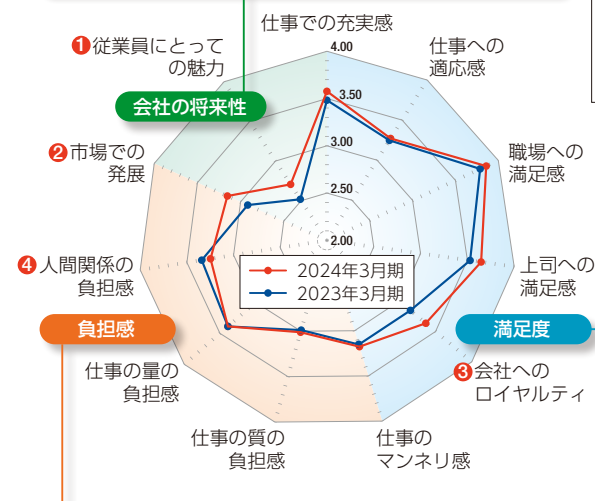
① 継続的に総合満足度が前年度を上回ること

2023年3月期「3.54」→2024年3月期「3.63」と0.09ポイントアップし、調査開始から過去最高値となりました。引き続き、満足度の向上を目指します。

② 「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」

2023年3月期「3.37」→2024年3月期「3.50」と0.13ポイントアップし、目標を達成しました。この数値に満足せず、上記の取り組みを着実に推進し、今後もさらに従業員の働きがい向上を目指します。

2023年3月期と比較して「①従業員にとっての魅力」は0.17ポイント、「②市場での発展」は0.22ポイント高まっている。
業績の回復や経営陣と従業員の意見交換会の実施及びそれに伴う速やかな施策の実施、そのほか人事・賃金制度改革等の取り組みが好影響を及ぼしていると考えられる。



「③会社へのロイヤリティ」が2023年3月期と比較して0.18ポイント高まっている。経営陣からのメッセージ発信や人事・賃金制度改革がプラスに働いていると考えられる。

「④人間関係の負担感」が2023年3月期と比較して0.08ポイント低下している。コロナからの回復による業務の繁忙が影響していると考えられる。

各部門における取り組みについて

今回から、従業員意識調査結果を各職場ごとに算出し、その結果をもとに管理者向けの研修を実施します。管理者が自職場の結果に向き合い、強みや改善点を把握し、それぞれの打ち手に取り組むことで組織活性化を図ります。今後は全社的な取り組みだけでなく、各職場の特徴を捉えた具体的な対策を推進することで、全体的なエンゲージメント向上を目指しています。

P.81 従業員意識調査を活用した組織活性化

JR九州グループへの展開について

今回からJR九州単体だけではなく、JR九州グループ各社においても従業員意識調査を実施しました。

JR九州グループ各社における現状を把握し、各社がそれぞれの課題解決に向けた打ち手を実行していくことで、JR九州グループ全体のエンゲージメント向上につなげていきます。

全社員を対象とした意見交換会

コロナ禍の厳しい状況を経て、特に給与や賞与に関する不安や不満、コミュニケーションの希薄化などを理由に従業員の満足度が低下しており、若手従業員を中心に離職者も増え、入社希望者も減少しました。また、BPRプロジェクトでは、固定費削減といった成果を出しましたが、従業員が本当にやりたい仕事とのギャップがあることも認識しています。

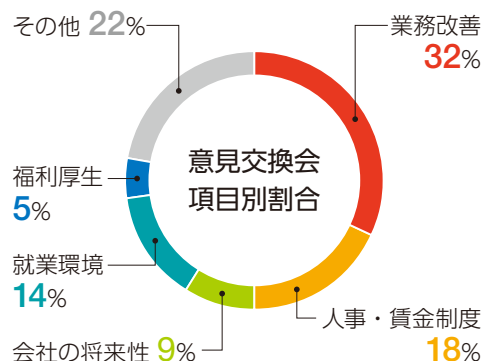
現状を踏まえ、従来の意見交換会に加えて2023年3月期から、「全社員を対象とした意見交換会」を実施しています。目的は従業員と会社のつながりを良くすることです。意見交換会では経営陣から会社施策や会社の将来についての考えを発信することで企業理念のさらなる浸透を図るとともに、従業員からもらった意見等についても会社全体で課題として共有し、解決に向けて取り組みを実施しています。2024年3月期は、主に鉄道事業現業に携わる従業員を対象に意見交換会を実施しました。

実施概要

	対象者	実施回数	参加者数
鉄道事業の現業社員を対象とした意見交換会	一般社員	222回	4,053名
	管理職社員	11回	183名
出向者を対象とした意見交換会	一般社員	8回	135名

※ 意見交換会実施者
社長執行役員、取締役執行役員、執行役員、主管部長

意見内容(項目別割合)



主な意見

- お客さま混雑、伐採、運賃ほ脱などの業務改善に関するもの
- 人事・賃金制度に関するもの
- 年休、育休の取得や作業ダイヤなど就業環境に関するもの
- 自分の将来業務についての不安や離職者対策などの将来性に関するもの
- 制服や育児休職期間など福利厚生に関するもの

従業員の意見を反映した主な取り組み

- 作業用ポロシャツの導入や保護具リニューアル、空調服や電熱ベストの導入など
- 全有人駅への新型レジスターの導入、骨伝導イヤホンの購入など
- 社員用休憩室や執務スペース、トイレの改修など

事業統括部
からのお知らせ

社員のみなさんの声が 着々と形になっています！

暑さ対策！空調服

従来品と比べてファン機能が向上し、パワフル設定が可能となりました。

よく聞こえる！骨伝導イヤホン

線路内作業では、通常メットフォンを活用していますが、軽量の骨伝導イヤホンにすることで装着の負担が減り、双方向での通話が可能となります！

全社掲示板による従業員の意見を反映した取り組みの周知

鉄道事業本部長コメント

当社グループの活力の源は、社員同士、上司と部下、経営陣と社員といった多様なコミュニケーションにあると確信しています。ところが、コロナ禍の3年間、そこに大きな制約を受けたことが、社員の満足度を低下させた一因であると考えています。全社員との意見交換会を通じて当社の活力の源を復活させたいと思います。発言内容は自由です。これまでに開催した意見交換会では、会社施策に対する疑問や提案、職場環境改善の要望をはじめ、様々な意見が出されました。中には、意見交換会自体の意義を問う率直なものもありましたが、そうした意見も聞き、それに対する会社の考えを伝え、今後に活かしていくチャンスを得たこと自体に意味があると思います。今後も意見交換を通じて組織の活性化、社員のモチベーション向上に努めていきたいと思っています。



価値創造の源泉である人づくり 一人材戦略

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

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! —

2024年3月期に実施した主な取り組み



未来創造プログラム『HIRAMEKI』のリニューアル

新規事業創出やアイデアを従業員から募る制度、未来創造プログラム『HIRAMEKI』を2019年3月期から実施しています。この制度は、入社年次や経験を問わず、当社の従業員であれば誰でも応募できる提案制度です。また、提案して採用されれば、実際に提案者をその事業や取り組みのプロジェクに配属することが一番の特徴です。この制度により、コワーキングスペース『Q』等の新規事業を生み出してきました。

制度開始から6年目を迎えるにあたり、従業員の参加数増加を目標に、応募・発表会等を年2回実施し、提案から審査までスピード向上を図るとともに、2名での応募を可能にする等の見直しを行いました。また、提案内容を多くの従業員が見ることができるように、審査フローをオープンにし、従業員からの「いいね」の得票数に応じて、予選を通過する等、従業員が一体となって取り組める制度にリニューアルを行いました。



2024年3月期未来創造プログラム『HIRAMEKI』上期最終プレゼン

キャリアデザイン研修の実施

2023年9月より、一般の従業員約5,000名を対象に、新たにキャリアデザイン研修を開講しました。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ともに、将来のキャリアビジョンを描くことで、働きがいを向上させることを目的としています。講師は公募制異動により選出された社内トレーナー2名が担当します。2024年3月期で882名が受講、2025年3月期までに全対象者が受講予定です。



キャリアデザイン研修



社内トレーナー

受講者の声

- ・自分自身の仕事に対するイメージが変わった。
- ・AIや機械化・自動化が進む中で、人(私)だから・人(私)にしか出来ない仕事として取り組んでいきたい。
- ・自分が小さいころ運転士に憧れたように、これからの子供たちにも「憧れ」を持ってもらえるよう仕事に取り組む。

タレントマネジメントシステム『人材みえる』の導入

2024年2月に、タレントマネジメントシステム『人材みえる』を約7,000人の全従業員に対して導入しました。これにより、公募制研修の応募履歴や試験の結果等、従業員の頑張りがや挑戦の履歴が見える化されるだけでなく、従業員が自分で過去の担当業務、保有資格や異動の希望等を発信できるため、自分の目指すキャリアを示しやすくなりました。これを踏まえた異動を行うことで、従業員の働きがいの向上と生産性の向上を図ります。

従業員が考えている・持っている情報

- ・過去の担当業務・経験
- ・異動の希望
- ・自己紹介、趣味
- ・社外とのつながり・人脈

人事評価・人材育成のための情報

- ・業績目標、人事評価
- ・フィードバック面談記録

人事部や各部署が持っている情報

- ・公募制研修等の応募履歴・結果
- ・スキル

基幹システムが保有する情報

- ・氏名・所属情報
- ・保有資格(社内・社外)
- ・職務経歴、教育歴

データ連携

従業員・上長・人事部の入力



プロジェクトリーダー制の新設

意欲と能力のある従業員を早期に責任あるポストに配置するプロジェクトリーダー制を新設し、2024年4月より始動した『明るく楽しい会社づくりプロジェクト』の責任者に、従業員1名を上位職へ昇進させ、プロジェクトリーダーに任命しました。

P.81 明るく楽しい会社づくりプロジェクトの始動

『JR九州アカデミー』の開校

2023年6月より企業内大学『JR九州アカデミー』を開校しました。2022年6月より動画研修を導入したものの「モチベーションの維持が難しい」「学びの共有を図りたい」といった従業員からの学びに対する要望を受けて、Schoo for Business (株式会社Schoo) 等を利用し、個人の課題意識や関心、学習スタイルに合わせて自由に選択でき、従業員同士でともに学ぶことができるようにしました。2023年3月期の動画研修への参加人数延べ607名に対し、2024年3月期のJR九州アカデミーへの参加人数は延べ2,044名となり、人間力と実務力の自律的な学習を行う従業員が増えていきます。



JR九州アカデミー

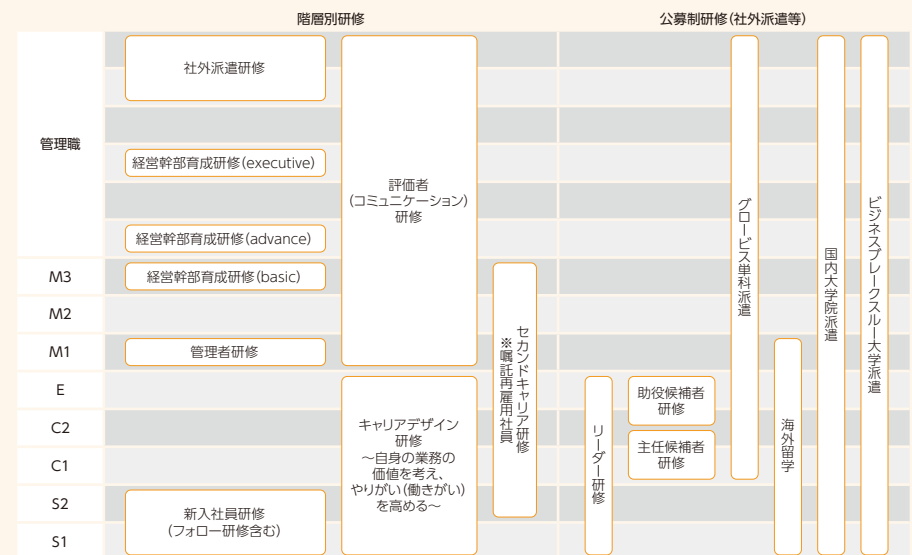
階層別研修・社外派遣研修の拡充

階層別研修では、新入社員研修、管理者研修、経営幹部育成研修など、各階層においてそれぞれの成長ステージに合わせた研修を実施しています。階層別研修を通じて、従業員はコミュニケーションスキル・マネジメント手法などについて学びます。新設した経営幹部育成研修においては、マクロ環境、戦略・マーケティング、DX等の学び直しを通じて、中長期的な視点を養うとともに、アセスメント(360度評価、グロービスGMAPテスト)を実施し、自身の能力の棚卸し及び持続的な自己学習へつなげています。

また、一人ひとりが自ら目標を持って学び続けられるように、グロービス単科派遣、海外留学・大学院・大学への派遣等の社外派遣制度などの様々なプログラムを用意し、2024年3月期より派遣対象の階層拡大及び派遣従業員数を増やす等、多くの従業員がスキルアップを図れるように取り組んでいます。

2024年3月期には、1年を通じて資格取得などを学ぶことに意欲的に取り組んだ従業員を表彰する『学び大賞』を6名が受賞しました。

階層別研修・公募制研修(社外派遣等)体系図



現場長研修の新設

2023年3月期の従業員意識調査の結果を踏まえ、2024年3月期より、第一線で従業員と接する現場長を対象とした研修を実施しています。この現場長研修を通じ、自身のあるべき姿を描くとともに、経営トップ層と現場従業員をつなぐ役割を果たすための伝え方を学び、組織活性及び部下のモチベーション向上につなげています。

JRK活動

JRK活動は、会社発足当初から取り組んでいる小集団活動です。その内容は仕事の進め方の改善や経費節減、増収、サービス向上、地域を元気にする取り組み、健康増進など多岐にわたります。いずれのテーマも、どのような課題が身の周りにあるかを職場のメンバーで協議しながら決定しています。

毎年2月には、グループ会社を含めた全社発表会を開催しています。選考を勝ち抜いてきたグループが、その年に取り組んだ内容を発表します。各職場の取り組みの水平展開を図るほか、人材育成を図ることが狙いです。

2024年2月に開催した全社発表会においては、グループ会社4社を含む全18グループが発表を行いました。4チームがお客さまや子供たちにアプローチしたファンづくり、6チームがデジタル化や業務の見直し、マルチスキル化による業務改善、6チームが安全やサービス向上、1チームが運賃に関する取り組み、1チームが社員の意欲向上の取り組みでした。

また、発表会の企画運営においては、社員の力を結集し、社内SNSによる宣伝や当日の演出、LIVE配信等を公募スタッフが行ったほか、コロナ禍において縮小していたステージイベントも復活させました。



JRK活動全社発表会(2024年2月)

	受賞職場	改善内容
最優秀賞	小倉電力区	職場全体の働き方改革
優秀賞	新鳥栖新幹線工務室	マルチスキル推進による業務効率化
優秀賞	JR九州サービスサポート(株)	効率的な鉄道車両の清掃
優秀賞	小倉駅	正しく運賃を支払っていただく取り組み
会場・Web審査特別賞	川内新幹線工務室	業務効率化とDX人材育成を達成



最優秀賞 (小倉電力区)

最優秀賞受賞ポイント

- 仕事のやりがいや働きやすさに着目し、自分たちで考え、出来ることに挑戦した点
- 入社3年目の若手社員を中心に現場全体で課題を認識し、抜本的な対策を実施した点
- 対策の結果、労働時間や土日出勤の削減等、ワークライフバランスの向上を実現した点
- 他職場への水平展開を強く期待したい内容だった点

受賞職場のコメント

JRK活動は、社員一人ひとりが声を上げ、課題解決や業務改善を楽しみながら実行できる大変有意義なツールだと感じています。活動をとおし、職場全体が一丸となることで、活発なコミュニケーションや社員のエンゲージメントの向上にもつながっています。これからもJRK活動をとおし、課題解決や業務改善に取り組み、さらなる成長と進化を果たしていきたいと考えています!!



2024年3月期の振り返り・課題



従業員意識調査の結果

※ 当社では3.00以下の項目を課題と認識しています

項目	期間	3.00
能力や成長に応じた 配置・異動	2023年3月期	2.75
	2024年3月期	2.92
教育・育成体系の充実	2023年3月期	2.67
	2024年3月期	2.88

➡ 保有資格や希望等を活かした活躍の場の提供が不十分

人材に関するKPI

	指標	目標値等	2024年 3月期
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)	毎年社員1人あたりの 登録件数2.5件以上	3.35件
リスクリリング 支援	1年間の社外研修受講者数	毎年500名以上	2,516名

➡ 自己啓発に取り組む従業員は増加傾向にある

定性的な評価

- ・ 公募制異動を継続的に実施できていない
- ・ 未来創造プログラム『HIRAMEKI』において事業化に至る件名は少ない
- ・ 管理職層において経営戦略・マーケティングに関する知識が不足している
- ・ 経営人材の育成を目的とした研修は一部あるものの少数である

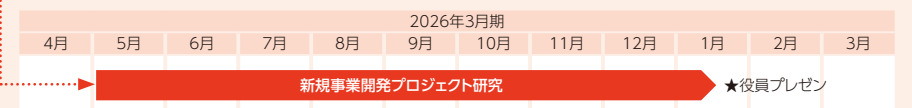
2025年3月期の主な取り組み



未来創造プログラム『HIRAMEKI』の強化

従業員から提案された新規事業からより多くの事業が創出され経営拡大に寄与すること及び事業創造スキルを身に付け従業員の育成を行うことを目的に、未来創造プログラム『HIRAMEKI』の実施方法を変更し、強化します。

ワークショップを通じ、従業員一人ひとりに新規事業創出を促すきっかけづくりを行います。また、新規事業の募集から最終的な選考までの期間を約1年7ヶ月と大幅に延長し、企業変革・事業創造等のスキルを身に付ける研修をプログラム内に組み込むことで、新規事業の創出、従業員の育成に取り組めます。



経営人材候補者研修の新設

将来の経営を担う人材を育成することを目的に、経営人材候補者研修を新設します。公募し、選抜された経営人材候補者に対して、研修を実施し、経営知識を習得し、社内外の経営者との議論等を通じてリーダーとしての“軸”を確立します。研修を受講した後は、経営経験ポジションへ異動を行い、育成します。その後、フォロー面談や人材戦略委員会においてモニタリングを行い、将来の経営者候補を計画的に育成します。

このほか、『人材みえる』を活用した人材発掘の活性化・人事ローテーションを実施します。また、公募制異動を活性化するとともに、キャリア相談室の設置や出向者に対するフォロー体制の強化を図り、従業員のキャリア支援を充実させます。さらに、管理職層の階層別研修での経営戦略・マーケティングに関する内容を強化し、人材育成を図ります。

価値創造の源泉である人づくり 一人材戦略

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

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! —

2024年3月期に実施した主な取り組み



女性の採用と活躍の推進

女性の採用に向けては、2025年入社に向けて、女性向けの会社説明会を開催したほか、採用ホームページを一新し、当社で活躍する女性の紹介記事を増やすとともに、女性社員座談会を配信し、女性が当社で働くイメージをより具体的に持てるようにしました。

女性社員座談会 <https://www.jrkyushu.co.jp/recruit/people/talk02.html>

当社では、「女性活躍推進法」に基づく女性の活躍推進に関する行動計画を策定し、2025年4月1日までに管理職に占める女性の割合を7.5%以上とする目標を掲げました。女性も現場長やグループ会社の役員等に積極的に登用し、マネジメントに必要な知識・スキルを習得していますが、まだまだロールモデルとなる女性管理職が少ないことから、2024年3月期には、社外的女性管理職とメンタリングができる制度を試行的に導入しました。

日経WOMAN2024年6月号において『女性が活躍する会社BEST100』に初めてランクインしましたが、さらなる女性のキャリアアップを支援し、女性が継続的に働くことができる環境づくり、そして活躍できる仕組みづくりに取り組みます。

障がい者の採用と活躍の推進

障がい者採用においては、業務と就業箇所に制限を設けた雇用形態で募集していましたが、2024年1月より、制限のない、一般従業員と同じ雇用形態での募集を開始しました。様々な活躍の場の提供及び待遇の向上を図ります。

特例子会社『JR九州パレットワーク株式会社』においては、2024年3月期に、新たに門司事業所を開設し雇用を拡大しました。また、従来の乗務員宿泊所等の清掃・シーツ交換やJR九州のオフィスサポート業務に加え、新たにグループ会社の名刺印刷やカフェ事業など、さらに業務の範囲を拡大いたしました。今後も新たな雇用の場を創出するとともに、一人ひとりの個性が最大限に発揮できる職場づくりを目指します。

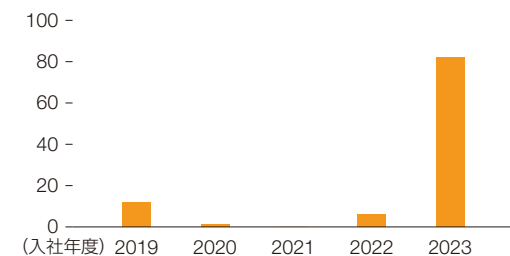


JR九州パレットワーク株式会社

社会人の採用と活躍の推進

2024年3月期に本格的に社会人の採用を開始、2023年4月～2024年3月までの1年間で82名の社会人が入社しました。2023年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ている方に対し、採用の窓口を設けたもので、2024年4月には10名が入社しました。

社会人採用者数



また、入社時研修やメンター制度、職場や主管部との定期的な面談、人事部長や主管部との意見交換会といったフォロー体制を構築し、定着そして活躍を支援しています。

女性が活躍する企業として『えるぼし認定』を取得

当社は、女性活躍推進法に基づく認定制度において、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況等が優良な企業として、2019年11月11日に厚生労働省より『えるぼし(2段階目)』認定を受けました。当社では、女性がいきいきと働き続けることのできる雇用環境の整備を行うことにより、女性をはじめ、あらゆる社員が意欲と働きがいをもって働ける企業を目指し、女性の活躍推進について積極的に取り組んでまいります。



2024年3月期の振り返り・課題



従業員意識調査の結果

※ 当社では3.00以下の項目を課題と認識しています

項目	期間	3.00
経営ビジョン・行動指針の浸透	2023年3月期 2024年3月期	— 2.79
多様性の尊重と相互理解 DE&I	2023年3月期 2024年3月期	3.71 3.70
成功・失敗体験の共有と活用 DE&I	2023年3月期 2024年3月期	3.90 3.89
誰もが活躍できる公平な制度や仕組み DE&I	2023年3月期 2024年3月期	— 3.23
今の仕事への適応感 DE&I	2023年3月期 2024年3月期	3.36 3.33
職場で必要とされている実感 DE&I	2023年3月期 2024年3月期	— 3.28

➡ **DE&I** のD:多様性に関する項目に比べ、E:公平性・I:包摂性に関する項目の点数が低く、DE&Iの推進が必要

人材に関するKPI

	指標	目標値等	2024年3月期
ダイバーシティ	新入社員の女性比率	30%以上	15.5%
	2030年度の女性管理職割合	10%以上	6.4%
	選抜研修における女性社員の割合	毎年30%以上	24.3%
	新規採用者に占める社会人採用比率	毎年15%以上	36.1%

➡ 多様な人材の採用と活躍の推進が不足している

定性的な評価

- ・若年退職者数は減少傾向に転じたものの、コロナ前と比べて多い
- ・一部職場で、ハラスメントによるメンタル不調者が発生

2025年3月期の主な取り組み



『明るく楽しい会社づくりプロジェクト』の始動

2024年4月より、従業員が自分の仕事に誇りをもち、誰もがいきいきと活躍できる会社を目指し、『明るく楽しい会社づくりプロジェクト』を始動します。「インナーブランディングを念頭に置いた対話の実践」、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進」の2つの活動を通して、従業員のやりがいの創出、従業員の人間力・実務力の向上による既存事業の成長・新しい事業の創出により、従業員も会社も成長することで、あるべき姿を実現します。

会社の目指す姿

従業員が自分の仕事に誇りをもち、誰もがいきいきと活躍できる会社

2つの活動

● インナーブランディングを念頭に置いた対話の実践

インナーブランディングとは、当社が掲げる経営理念やその根底にある念い(おもい)を従業員と共有し、仕事に対するやりがいや誇りを醸成する活動です。2025年3月期は、あるべき姿に立ち返り、社会に価値を提供し続ける会社であること、そして従業員自身がそのような会社に所属している意識を実感してもらうための対話型研修を実施します。未来を見据え、どのような会社になりたいかを従業員一人ひとりが考え、お互いに言葉を交わしながら共有することで、未来の価値創造への熱意を醸成します。

● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進

2025年3月期は、社長をはじめとした経営陣、JR九州グループ会社の社長を対象として、DE&Iの勉強会を実施します。また、お互いを理解するためには「思い込み」に気づき、対話によって多様な価値観を認め合うことが必要であることを学び、体感する研修を管理者向けに実施します。そして、各職場で、誰もが活躍できる職場にするために自分ができることを考える対話会を実施します。

従業員意識調査を活用した組織活性化

2024年3月期の従業員意識調査結果を職場ごとに集約し、各職場の長へ報告します。各職場の長は、知識研修を受講し、調査結果の見方や心理的安全性等のマネジメント知識を学びます。その後は、コーチングなどのスキル研修を受講し、マネジメントスキルを向上させ、組織の活性化を図ります。

JR九州にとってのDE&I

JR九州で働く人がお互いを認め合い学び合う意識改革を進め(多様性:ダイバーシティD)、誰もが活躍できる公平な機会を提供し(公平性:エクイティE)、誰もがいきいきと活躍できる会社をつくり(包摂性:インクルージョンI)、風通しの良い組織で活発な意見が飛び交い、新たな考えが生まれる状態を目指します。

人は、自分の意見が役に立った、自分の能力が活かされたと思えると、やりがいを感じることができます。自分は必要とされていると実感することもできます。だから、「誰もが」意見を言えて、能力を発揮できる環境をつくります。

一人ひとりの価値観・考え・思いは、それぞれの立場・知識・経験・属性・置かれた環境などによって異なります。それぞれが持つ力を活かすには、自分の物差しで他人を測ることなく、お互いがしっかり対話することによって、お互いの価値観を理解し合うことが大切です。

そして、誰もが活躍する機会を得るためには、個々人の違いに関わらず同じものや機会を提供するの(平等)ではなく、一人ひとりに合ったものや機会を提供すること(公平)が大切です。

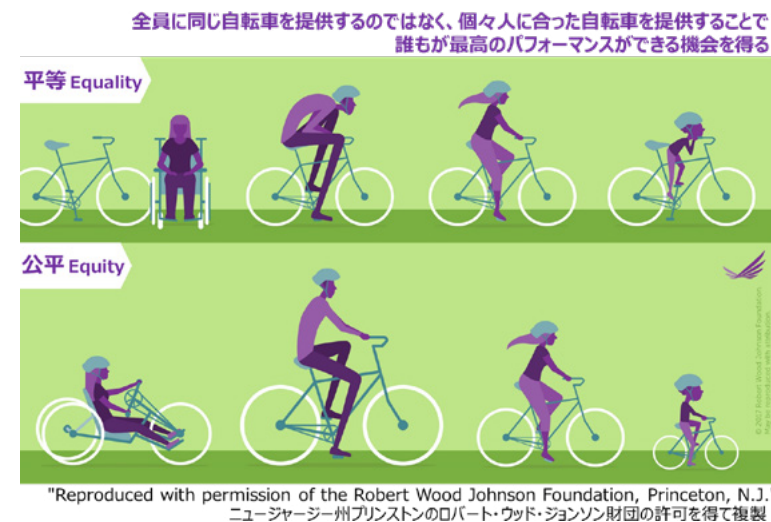
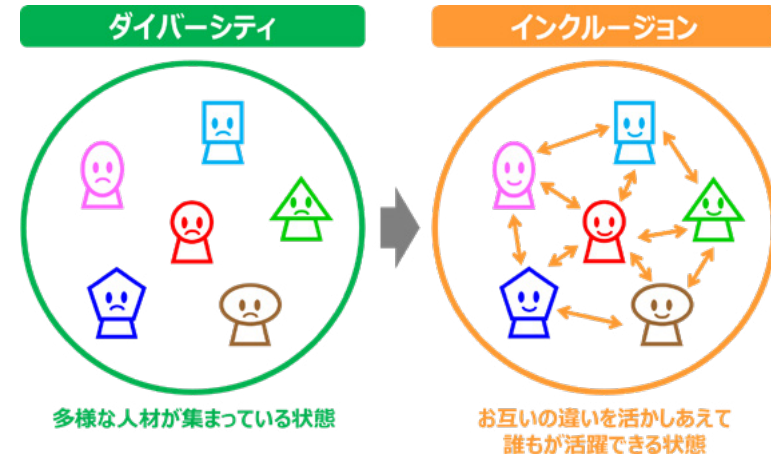
こうして、誰もが意見を言えて、能力を発揮できたとき、お互いに新たな気づきが得られ、そこからまた新しい考えや思いが生まれ、新たな取り組みや事業につながっていくのです。

従業員一人ひとりが頑張ること

対話によってお互いを知り、認め合い学び合って、
「誰もが」活躍できる職場・「誰もが」活躍できる会社にするには、
「自分はどうするべきか」を一人ひとりが考え、行動する

会社が頑張ること

制度・設備・教育・採用の面から、誰もが活躍できる公平な機会を提供する



価値創造の源泉である人づくり 一人材戦略

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

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、次の成長につなげよう! —

2024年3月期に実施した主な取り組み



2024年4月から改正した新しい人事・賃金制度においては、賃金水準の見直しや子育て支援、多様な働き方の提供を実施します。また、評価に関するフィードバックの機会を充実させ、評価の透明性を確保することで、従業員が自分の成果を振り返り、次の成長につなげやすくします。また、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、意欲と能力のある従業員の活躍推進を図ります。

人事・賃金制度の主な改正点

- 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】
 - ・年令に応じて20,000円～30,000円の引き上げ
- 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
最大+10% → 最大+50%

評価者研修の新設

2023年8月より、管理者を対象に、新たに評価者(コミュニケーション)研修を開講しました。マネジメントにおける人事評価の重要性や、人事評価の前提となる心理的安全性、そして目標設定のポイントと目標達成に向けた部下との接し方を学び、マネジメント能力の向上を図りました。2024年3月期で1,322名が受講しました。なお、マネジメント能力の継続的な向上を図るために、対象従業員は定期的に受講します。

新人事・賃金制度に関する説明会の実施

2023年10月～2024年1月に、全従業員を対象に、新人事・賃金制度に関する説明会を実施しました。評価の仕組みや賃金制度の改正部分、就業エリア限定制度等、新しい制度のほか、それに込めた思いも説明し、浸透を図りました。

2024年3月期の振り返り・課題



従業員意識調査の結果

※ 当社では3.00以下の項目を課題と認識しています

項目	期間	2023年3月期	2024年3月期	3.00
昇進昇格に対する納得感	2023年3月期	2.88		
	2024年3月期		2.91	
人事評価に対する納得感	2023年3月期	2.79		
	2024年3月期		2.89	
報酬の仕組みに対する納得感	2023年3月期	2.34		
	2024年3月期		2.78	

➡ 評価や処遇に満足していない従業員が多い

定性的な評価

- ・資格試験における不合格者へのフィードバックが行えていない
- ・資格試験の面接官のスキルは個人に委ねており、公平な評価を行うための工夫が必要

2025年3月期の主な取り組み



評価伝達の定着

フィードバック面談の方法を見直し、被評価者に評価内容や理由を伝え、人材育成につなげます。また、仕事給昇給やボーナスの通知を行う際にも、従業員に理由を伝え、評価と報酬に納得感を持たせ、働きがいの向上を目指します。

	見直し前	見直し後
フィードバック面談実施時期	被評価者による自己評価後	被評価者による自己評価及び1次評価者による人事評価後 ※ 企画計画部門は目標の進捗確認のための面談も実施
フィードバック面談伝達内容	・特に良かった点 ・今後の最優先課題	・特に良かった点 ・今後の最優先課題 ・評価内容と理由

このほか、昇進試験の受験者へ面接評価のフィードバックを行い、合格者及び不合格者に改善点や評価ポイントを伝えます。併せて、面接官を対象とした研修を実施し、評価スキルの向上を図ります。

価値創造の源泉である人づくり ―人材戦略―

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

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! ―

2024年3月期に実施した主な取り組み



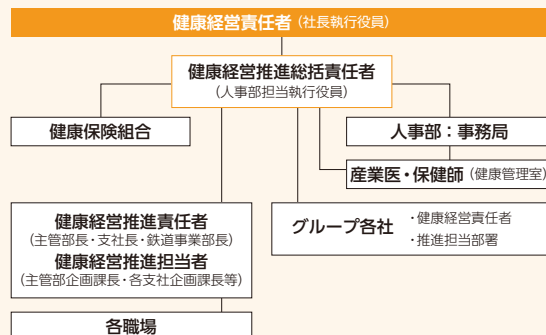
健康経営の推進

当社グループは『JR九州グループ健康宣言』を発信し、グループ全体として健康経営の推進に取り組んでいます。「あなたの健康は みんなの幸せ」をスローガンに掲げ、従業員一人ひとりがより積極的に健康増進のための具体的な行動を起こすことを目指してきました。

2024年3月期は、健康経営推進責任者を新たに設け、社内の体制を整備するとともに、従業員がまず取り組むべきこととして重点項目を定めました。さらに社内全体で健康経営を推進していくために、重点項目の職場別の実績を経営会議等で報告する機会を増やしています。

その中でも、特定保健指導については、面談時間を労働時間化したほか、特に実施率が低い職場に対してヒアリングを行い課題を明らかにすることで、対象者が指導を受けやすい環境づくりを行いました。

2024年3月には、当社の健康経営の取り組みが評価され、4年連続で『健康経営優良法人』の認定を取得しました。



2024年3月期 健康づくりの取り組み

スローガン	あなたの健康は みんなの幸せ				
健康づくりの目的	●健康であれば人生が充実し、自分も周りの人も幸せになります。そして、健康は力を発揮する基盤であり、あなたの健康づくりがJR九州グループの成長につながります。 ●社員がいきいきと元気に働き続け、JR九州グループが持続的に成長するために、当社は健康づくりを経営的な視点で考え、戦略的に実践する健康経営を推進します。				
取り組みの柱	PDCAサイクルの確立	健康づくり教育	自身の健康状態の把握	生活習慣改善	働きやすい職場づくり
重点項目	特定保健指導	人間ドック	運動習慣(歩活等)	禁煙(減煙)	

就業エリア限定制度の新設

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の一環として、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し、2024年4月から運用しています。従業員が希望し、会社が認めた場合は、就業するエリアを1年単位で限定します。エリアの範囲は、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、東京エリア*です。

※東京エリアは2024年10月より追加

2024年3月期の振り返り・課題



従業員意識調査の結果

※ 当社では3.00以下の項目を課題と認識しています

項目	期間	3.00
ワークライフバランス	2023年3月期	3.31
	2024年3月期	3.40

➡ ライフステージや家庭の環境等に応じた機会の提供に関してさらなる検討が必要

人材に関するKPI

指標	目標値等	2024年3月期
健康経営	特定保健指導実施率	80%以上
		75.2% (2022年10月～2023年9月)

➡ 健康への意識をさらに向上させることが必要

定性的な評価

- 喫煙率が全国平均より高い
- 定期健康診断における二次検査を受けない従業員の割合が約4割に上る

2025年3月期の主な取り組み



仕事と子育ての両立支援の拡充

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の一環として、2025年3月期に、仕事と子育ての両立支援を拡充します。具体的には、育児を行うための短時間勤務や深夜勤務の免除の対象者を拡大します。また、不妊治療支援金を新設するとともに、出産祝金及び扶養手当を見直し、子育てを支援します。

育児を行うための短時間勤務及び深夜勤務免除の対象者の拡大

対象者	2024年9月以前	2024年10月以降
短時間勤務 (1日6時間の勤務)	3才未満の子を 養育する従業員	小学校3年生までの子を 養育する従業員
深夜勤務免除	小学校3年生までの子または 特別支援学校等修了までの子 を養育する従業員	小学校6年生までの子または 特別支援学校等修了までの子 を養育する従業員

出産祝金の見直し

対象者	2024年3月以前	2024年4月以降
第1子出産時	1万円	30万円
第2子出産時	1万円	40万円
第3子以降出産時	1万円	50万円

扶養手当の見直し

対象者	2024年3月以前	2024年4月以降
24才未満の子	4,500円	10,000円
配偶者	15,000円	10,000円

次世代特例認定マーク『プラチナくるみん』を取得

当社は、次世代育成支援対策推進法(平成15年法律第120号)第15条の2に基づく、厚生労働省の次世代特例認定マーク『プラチナくるみん』を2021年12月13日に取得しました。当社では、今後とも「社員が仕事と子育てを両立させること」「社員全員が働きやすい職場をつくること」を基本方針として、次世代育成支援対策について積極的に取り組んでまいります。



不妊治療支援金の新設

不妊治療を事由として自己都合休職を取得する従業員に対し、2024年4月以降、月額4万円の不妊治療支援金を支給します。

このほか、育児休職復職時面談を強化します。復職することへの不安を払拭するだけでなく、本人と会社で、本人の思いや周囲のサポート体制等を踏まえた働き方を擦り合わせ、仕事と子育ての両立を支援します。

定期健康診断における二次検査受診率の向上

定期健康診断を受診した後、「要精密検査」及び「要治療」判定を受けた場合は、会社が実施する再検査を受診し、その後医療機関を受診する流れとしていましたが、会社での再検査を廃止し、医療機関を受診した際の費用補助を行うこととしました。これにより、対象となる従業員の医療機関の受診率向上及び早期治療を実現します。

このほか、喫煙率が全国平均よりも高く、下げ止まりの状態が続いていることから、異なる禁煙推進施策として、ジェイアールグループ健康保険組合が展開する『禁煙サポートプログラム』の自己負担分について会社補助制度を新設します。

さらに、各事業本部等を巻き込んだ健康経営推進体制の強化や、特定保健指導・定期健康診断後の医療機関における二次検査・人間ドック・運動習慣(歩活等)・禁煙(減煙)といった重点項目を中心とした健康施策を実施します。

価値創造の源泉である人づくり ー人材戦略ー

経営戦略の推進に向けた人材戦略のKPI

人材戦略の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」を踏まえ、2024年3月期に「JR九州グループ中期経営計画2022-2024」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、取り組み状況や進捗を確認するとともに、状況に応じて具体的な施策の改善を図ります。また、必要に応じて取締役会へ報告することで、人材戦略の実効性を高めていきます。

人材に関する数値目標 KPI

指標		時期	目標値等	2024年3月期
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%	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	109名/526名
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	対前年+0.09
		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	3.50
	● 経営陣と従業員の意見交換	2025年3月期までの間	毎年40回以上	82回
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	3.35件
ダイバーシティ	● 新入社員の女性比率	2025年3月期	30%以上	15.5%
	● 2030年度の女性管理職割合	2031年3月期	10%以上	6.4%
	● 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	24.3%
	● 新規採用者に占める社会人採用比率	2031年3月期までの間	毎年15%以上	36.1%
働きやすさ	● 男性の育児休職等取得率	2025年3月期	50%以上	132.4%
	● 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)	97.0%
健康経営	● 特定保健指導実施率	2025年3月期	80%以上	75.2% (2022年10月~ 2023年9月)
リスクリング支援	● デジタル人材の育成者数	2025年3月期	500名以上	547名
	● 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	2,516名
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	3.7億円