

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～

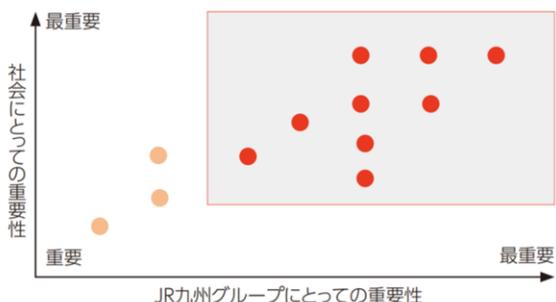
2021年12月10日
九州旅客鉄道株式会社
執行役員 人事部長
三浦 基路

- 人事部の三浦です。
- 私からは、JR九州グループの「人づくり」の取り組みについて説明します。
- 次のページをご覧ください。

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)



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

➤ 人づくりは、安全・サービスと並び、当社グループの価値創造の源泉であり、マテリアリティの1つと位置づけております。

➤ 次のページをご覧ください。

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



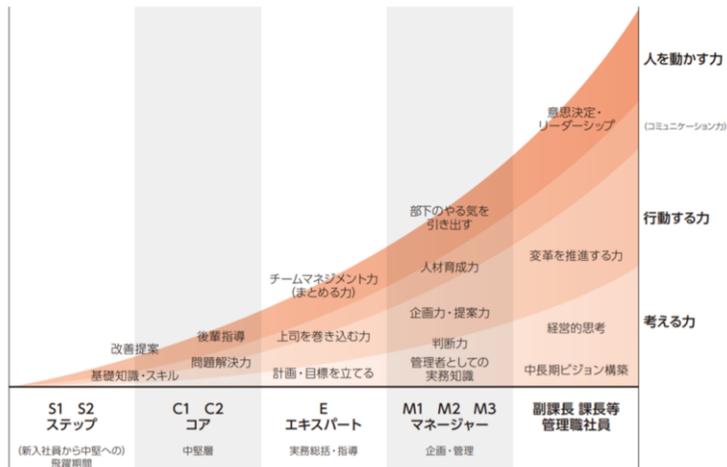
3

- JR九州グループの持続的な発展とあるべき姿の実現のためには、「安全」と「サービス」に誠実に取り組むとともに、現状に満足せず、自らの経験や学びを活かして新たなことに果敢に挑戦し、将来を見据えた変革を推し進めることのできる従業員の育成が不可欠です。
- そのような従業員を育成していくための基盤となるのが、働きやすさの追求と働きがいの創出を通じた、「社員が“幸せ”を感じ、“いきいき”と活躍できる環境づくり」です。これは、ワークライフバランスの充実やダイバーシティの推進などが取り組みの中心となります。
- こうした基盤の上で、多様な研修機会の提供と、従業員が自ら考え、行動するためのきっかけとなる仕組みを充実することで、学ぶ風土と行動する気風を培い、「学び、挑戦する人づくり」を進めていきます。
- まずは、「学び、挑戦する人づくり」の取り組みについて説明します。次のページをご覧ください。

学び、挑戦する人づくり

- ・ 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

- 従業員一人ひとりの成長を促すため、多様な研修や制度を設けています。
- 新入社員からマネジメントまで、各階層に必要とされる資質や知識・技能を高めるための階層別研修、各系統における業務レベルを向上させるための職能別研修、従業員自らが手を挙げる公募制研修、MBA取得のための大学院派遣制度など、多様な研修制度を設けており、従業員一人あたりの研修実施時間は年間17時間にのぼります。
- コロナ禍で厳しい経営環境の中でも、当社グループの持続的な発展と企業価値の向上のために人材への投資は不可欠と考えており、これまでどおり継続して実施するとともに、更に充実を図っていきます。
- 次のページをご覧ください。

学び、挑戦する人づくり

- ・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
接客セミナー	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
サービス助手士資格取得研修	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

- 「学び、挑戦する人づくり」において注力している取り組みの一つが、安全とサービスを自らの力で創造する従業員の育成です。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は、「価値創造の源泉」であり、人づくりにおいても特に重要と捉えています。
- 安全に係る様々な学びの中でも特徴的な取り組みが、「安全創造館研修」です。「安全創造館」は、過去の事故等の教訓を風化させず、安全をつくっていくための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する目的で、2011年に開設した研修施設です。安全創造館研修の対象者は、マネジメントを含むすべての従業員であり、2011年の開設以降、コンテンツを変化・充実させながら、現在6巡目の研修を実施中です。
- サービスについても、すべての従業員を対象としたサービス意識を高めるためのeラーニング、全駅係員・全乗務員を対象にしたロールプレイング研修、お身体の不自由なお客さまやご高齢のお客さまに対する適切なサポートを行うためのカスタマーサポート研修などを実施し、お客さま満足の向上に努めています。
- 次のページをご覧ください。

学び、挑戦する人づくり

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



- こうした様々な研修機会の提供だけでなく、当社グループの持続的な成長の源となる、自ら学び、行動し、挑戦する人材を育成するための制度の拡充にも努めています。
- 従業員の自発的な学びを支援する制度として、働きながら知識やスキルを習得できる公募制研修である経営大学院単科受講や国内大学院派遣制度があります。毎年多くの従業員が募集に手を挙げ、社内選考試験を経て、毎年派遣しています。
- また、自ら考え、自ら行動する人材を育成するため、「JRK活動」という小集団活動を会社発足以来継続しています。JRK活動では、自らチームをつくり、業務改善などの問題意識を持ち、改善策を考え、実行し、優れた取り組みについてはその効果を含めて自ら発表会を通じて全従業員に共有します。地区大会などを勝ち抜いたチームが出場し、取り組みの内容を発表する「JRK活動全社発表会」は、毎年行われる当社グループの一大イベントの一つです。
- 次のページをご覧ください。

学び、挑戦する人づくり

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

- 当社グループは、2019年3月期より、未来創造プログラム「HIRAMEKI」という新規事業提案制度をスタートしました。新規事業を自ら考え、自ら取り組みたいと考える従業員であれば、年齢や経験を問わず誰でも応募できます。
- 前期はコロナ禍の中ではあったものの、75件の応募がありました。その中から21件を選考し、提案者はコンサルティング会社のアドバイスを受けながら、提案資料をブラッシュアップしていきます。その中から更に数名が選考され、最終的に社長をはじめとしたマネジメントの前で提案者自らプレゼンテーションを行います。
- その結果、検討プロジェクトが発足し、提案した本人がそのプロジェクトに配属されます。昨年の応募メンバーからは今期2名が自ら提案したプロジェクトの担当者となりました。これまで、いかしゅうまい販売等を行う萬坊のグループ会社化や古民家再生プロジェクトなどが実現しています。
- ビジネスプランを立てたことのないような従業員が、マーケティングや収支計画を含めたプランを練っていくという点、そして、キャリア形成は自分の力で行うことができるというメッセージを発した点で、意義深い取り組みであると考えています。
- 続いて、「社員が“幸せ”を感じ、“いきいき”と活躍できる環境づくり」について説明します。次のページをご覧ください。

働きやすさの追求、働きがいの創出

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」をつくっていただけるよう、グループ一体となって健康経営を推進



J R九州グループ健康宣言

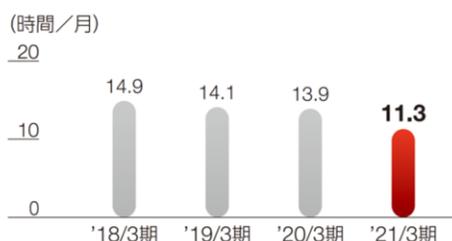
J R九州グループは、社員が元気に“いきいき”と活躍することが、会社や地域の元気をつくるうえで最も大切であると考えます。J R九州グループのあるべき姿「安全とサービスを基盤として九州、日本、そしてアジアの元気をつくる企業グループ」を目指して、一人ひとりが能力を最大限に発揮できるよう、社員の心と体の健康づくりに積極的に取り組みます。

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



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

- 当社グループでは、社員一人ひとりが「元気」に“いきいき”と活躍することが、会社と地域の元気をつくるうえで最も大切であると考えており、健康経営を経営上の重要な施策の一つとして捉えています。
- 本年4月には、より明確に健康経営を推進していくという決意を示すため、「J R九州グループ健康宣言」を制定・公表するとともに、「健康づくり基本方針」を策定いたしました。
- 具体的な取り組みとして、産業医・保健師スタッフの職場巡回・健康相談などによる健康管理や禁煙サポートに加え、従業員が楽しみながら健康づくりに取り組める「歩活（あるかつ）」イベントの開催などを通じて、社員の健康づくりを推進しています。
- また、長時間労働の抑制も重要であると認識しており、日々の労働時間の正確な把握を行い、長時間労働を発生させないための管理の徹底を図っております。
- なお、健康経営の推進にあたっては、社長を健康経営責任者とし、中期経営計画期間に合わせて健康に関するK P Iを設定するとともに、取り組みの進捗状況等について取締役会への報告を行っています。
- 次のページをご覧ください。

働きやすさの追求、働きがいの創出

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



- 新型コロナウイルス感染症の感染拡大期においては、不透明な社会・経済の状況が続く中、まずは従業員の不安を払しょくすることが最重要と考え、グループ会社を含めて雇用を確保するというトップメッセージをいち早く発信しました。
- 加えて、トップメッセージでは、コロナ禍で厳しい社会・経済、当社グループの状況だからこそ、あらためて安全と安心を見つめなおし、地域を元気にしていくという原点に立ち返ろうといった会社としての基本的な方向性をすべての従業員に対して示しました。
- さらに、従業員の安全・安心の確保のため、健康管理体制の充実や時差出勤・テレワークの活用などに取り組むとともに、新たな働き方に対応するシステムの導入などを推進しました。
- 次のページをご覧ください。

働きやすさの追求、働きがいの創出

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

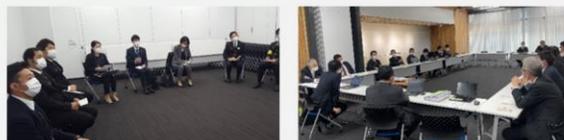
従業員一人ひとりの経営参画の意識を高めることがBPR成功の鍵

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。

- 現在、コロナ禍で大きなダメージを受けた鉄道事業において、業務運営プロセス及び業務運営体制の再構築を通じたコスト構造改革のためのBPRを推進しています。従業員一人ひとりの経営参画の意識を高めることがBPR成功の鍵と考えています。
- 毎週、鉄道事業部門の責任者やCFOが従業員に対してBPRの進捗状況・会社の現状をレポート配信し、社内のイントラネットにおいては各現場での取り組みが共有されるなど、従業員の意識改革とBPRの取り組みの深度化が進んでいます。
- 次のページをご覧ください。

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

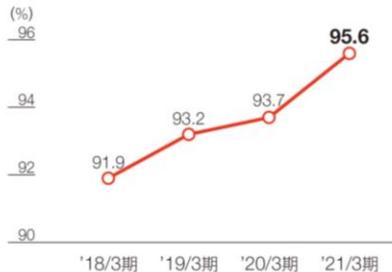
- ・フレックスタイム制、テレワークの新設
- ・養育休暇（月5日）、配偶者出産休暇の新設 など

■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



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

- 当社グループの持続的な成長のためには、ダイバーシティの推進による人材の強化が不可欠です。
- ダイバーシティ推進の取り組みの一つとして、女性の活躍を推進しています。「女性活躍推進法」に基づき策定した行動計画については、管理職に占める女性の割合を6%とする目標を達成しました。現在は女性の定着率を95%以上とする目標を掲げ、フレックスタイム制や養育休暇を導入する等、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に取り組んでいます。
- また、女性を現場長やグループ会社の役員等に積極的に登用してマネジメントを経験させており、現在2名の女性執行役員が活躍しています。今後は女性管理職の割合が社員に占める女性割合と同水準となることを目指し、更なる女性活躍の推進に向けて取り組んでいきます。
- 次のページをご覧ください。

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

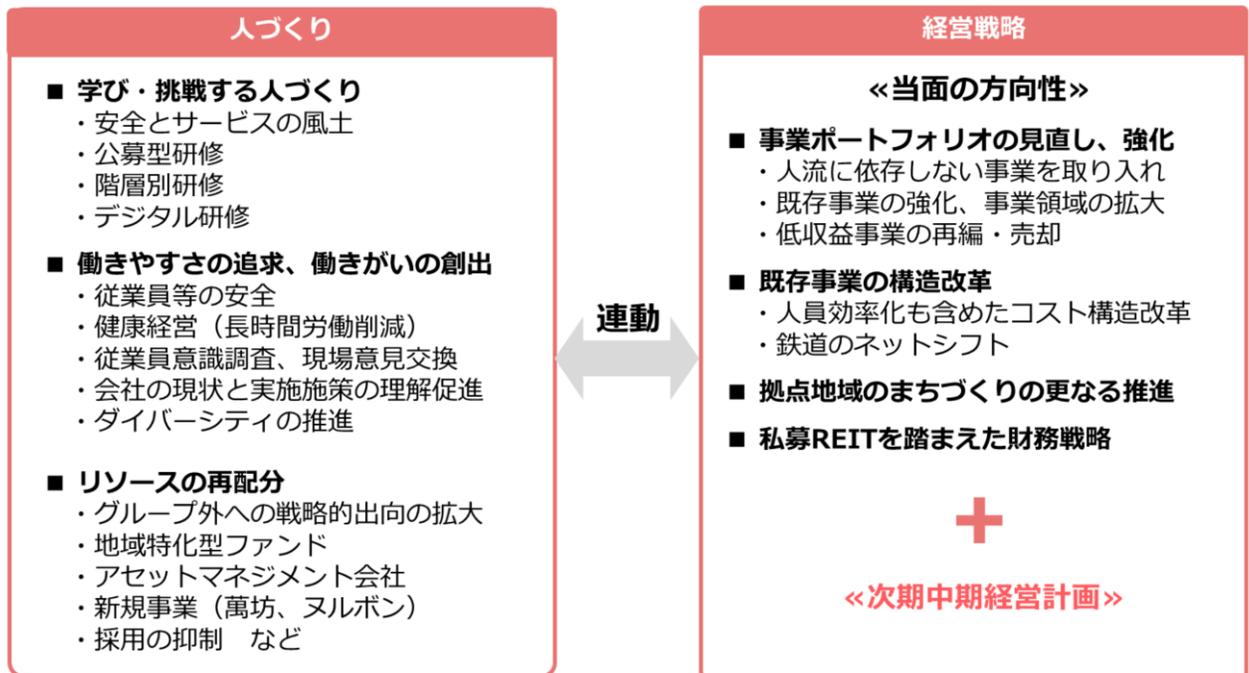


M&Aによりグループ会社化した
(株)ヌルボンへの経営層としての出向

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

- 当社グループは、戦略的な出向を人づくりの重要な取り組みの一つとして位置づけています。戦略的な出向を通じて従業員が多様な経験を積むことは、当社グループの人材の多様性の推進に繋がるだけでなく、持続的な成長に直結するものと考えています。
- 当社グループ内だけでなく、グループ外の様々な業種の企業に出向し、その業務内容は多岐にわたります。例えば、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のCFO、M&Aを行ったグループ会社であるヌルボンへの経営層としての出向などを行っています。現在出向している従業員は114名にのぼり、出向者が出向先でどのように活躍しているかはレポートを発信し、全ての従業員に共有しています。
- こうした戦略的出向を通じてスキルアップした従業員が、今後当社グループの事業戦略を推進していく上での中核となると考えています。
- 次のページをご覧ください。

人づくりと経営戦略の連動



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

- 人づくりは経営戦略の一部であり、人流に依存しない事業への進出や、非効率な事業の再編・売却、既存事業の構造改革といった当社グループの当面の経営戦略と連動する形で、人材の育成・強化を行うとともに、人的資本の配分の検討を行っていくことが重要と考えています。
- 当社グループのあるべき姿である「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、「学び・挑戦する人づくり」や「従業員が幸せを感じ、いきいきと活躍できる環境づくり」を進め、次期中期経営計画の策定にあたっては、経営戦略とともに、人づくりについてもその主要な構成要素の一つとして検討を進めてまいります。
- 次のページをご覧ください。

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

- 人づくりは、「当社グループが常に考えるべきこと」の一つであり、その取り組みに終わりはありません。経営戦略に応じたプロフェッショナル人材の育成、グループ全体での健康経営の推進など働きやすさの追求と働きがいの創出の深度化、女性活躍などのダイバーシティの更なる推進は、今後も継続して取り組むべき課題と認識しています。
- こうした課題認識を踏まえ、PDCAサイクルを回し、きめ細かな人事施策を行うとともに、経営戦略の一つとしての人づくりに取り組むことで、当社グループの持続的な企業価値向上を目指してまいります。
- 以上で説明を終わります。 ご清聴ありがとうございました。