

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出す源泉は人材です。中期経営計画（2025-2027）においても、「価値創造の源泉である人づくり」をマテリアリティの一つとして掲げており、人づくりを推進することで、当社グループの企業価値の向上と持続的な成長を実現します。

わたしたちの夢を実現するためのJR九州の人材戦略

2つの基本方針

社員の誰もが働きがいを持ち、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

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、どん欲に努力する
- 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

人材戦略 5つの柱

- 安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり
- 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
- 一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり
- 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

各事業の重点人材戦略

鉄道

- 鉄道事業を担う人材の確保
- 安全を最優先とした行動と、お客さま視点で考えることができる人材の育成
- 収支みえーを活用した経営者感覚の醸成
- 仕組みや組織の見直しによるマルチスキル化の推進

事業開発

- 事業の成長を牽引する人材の確保
- 不動産エキスパートやグループ各社の経営人材の養成に向けた人事運用の整備
- メリハリのある評価処遇を含めた組織コミットメントの向上

コーポレート部門

- マーケティング力（市場調査から戦略を設計し、課題解決を図れる力）を有する人材の確保と育成
- 経営人材及びPMI（企業のM&A後の統合）を担う人材の育成
- 新たな事業を生み出せる人材の育成
- DX人材の育成と体制の強化

事業本部を横断するキャリアステップによる“個”の力の最大化と各事業の成長

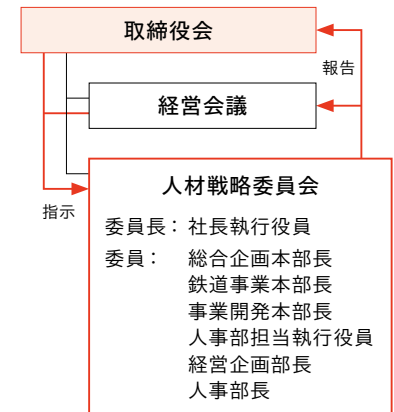
人材戦略の推進

新たな経営理念のもと、人材戦略を「わたしたちの夢を実現するためのJR九州の人材戦略」に改めました。これまでの「JR九州の人材戦略」で定めていた2つの基本方針と4つの柱を継承しつつ、経営理念の“使命”に掲げる「安全」、「お客さま視点」の意識をさらに醸成するために、新たに「安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり」という柱を追加しました。

ガバナンス

人的資本経営を推進するために、2023年4月に設置した社長執行役員を委員長とする「人材戦略委員会」を継続的に実施し、人材戦略に関する取り組みを審議しました。

2024年度は、人材戦略委員会を9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24の議題を付議し、議論しました。また、人材戦略における2024年度の振り返りと2025年度の重点取り組みについては、取締役会にて報告しました。



人材戦略全般に対する取締役会におけるコメント

- 人材戦略により多様性を高めることで、様々な視点から物事を捉えることができる社員が増えるとともに、会社としてより強い軸ができるため、経営理念も浸透しやすくなる。
- 女性の新入社員比率30%以上という非財務KPIに関して、採用に加えていかに定着率を上げていくかという視点も大切である。

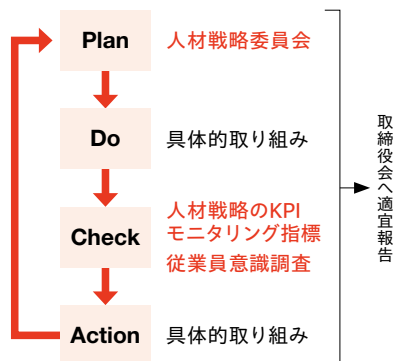
2024年度人材戦略委員会の主なテーマ

- 人材に関するKPIの進捗状況
- 採用活動（2025年度入社）の振り返りと次年度採用に向けた課題整理
- 外国人社員の採用と定着に向けた取り組み
- 健康経営における戦略マップの策定
- キャリアカウンセリング室の設置
- 次期中期経営計画における人材戦略
- 360度評価及び従業員意識調査の結果報告
- 人材戦略における次年度の重点取り組み

価値創造の源泉である人づくり

戦略

2024年度は「JR九州の人材戦略」の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)、実施しました(D)。その後、従業員意識調査の結果や人材に関するKPIの進捗を確認し、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、次の手を打ちました(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。



新たな柱の追加

—— 安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり ——

「安全」が最優先事項であることを宣言するとともに、常にお客さま視点で物事を捉えることでお客さまのニーズを上回る良質な顧客体験を提供する、というおもいを人材戦略の新たな柱に盛り込みました。2025年度はこれまで実施してきた安全創造運動や安全創造館研修に加え、新たに役員向けのコンプライアンス研修や、対話型の経営陣との意見交換会を実施する予定です。なお、意見交換会実施にあたっては、社員が気づいた安全やお客さま視点の声などの意見を活発に出し合える組織の構築を図ります。

また、お客さま満足の向上に向けて、お客さまから直接評価をいただく「お客さま満足度調査」の結果をフィードバックし、課題の抽出、打ち手の検討等に取り組むことで、お客さま視点に立った「観察力・想像力・行動力」の習得、向上を図ります。

目指す姿

社員の“個”の力の最大化による
当社グループの成長

人材育成方針

- 社員の誰もがやりがいを持ち、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

グループ共通KPI (2027年度目標)

従業員意識調査結果

総合満足度が
前年度を上回る

経営戦略と連動した人材戦略

人材戦略 5つの柱

中期経営計画(2025-2027)期間で特に注力する取り組み

安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり

- コミュニケーションや研修等を通じた安全風土のさらなる定着
- お客さま視点の価値を起点とした教育への転換

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

- 社外派遣研修の拡充・キャリア研修等による自己啓発促進
- 公募制異動の活性化及び事業提案制度強化

一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり

- 経営陣と社員、社員同士の対話促進
- DE&Iの本格始動
- 多様な人材の採用・育成と適切な配置

努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬

- 公平な評価と納得感を高めるフィードバックの徹底
- 評価者・面接官のスキルアップのための研修

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

- 育児・介護・治療と仕事の両立支援
- こころの健康につながる研修やストレスチェックによる職場環境改善
- からだの健康につながる禁煙推進や生活習慣改善

事業戦略実践のために特に注力する育成分野

マーケティング、不動産・ホテル、新規事業、経営人材、PMI、DX

人材KPI (2027年度目標)

安全に関する教育受講率	毎年 100%
経営陣と社員の意見交換	毎年 40回以上
DE&I指標 ^{※1}	毎年 前年度を上回る
新入社員の女性割合	毎年 30%以上
勤続15年以上の社員 ^{※2} に占める管理職の割合	女性の割合が男性を下回らない
女性の定着率	毎年の推移をモニタリング
男性の育児休職等取得率	1カ月以上の取得が50%以上
DX人材育成者数	累計 1,000名以上
経営に関する教育受講者数	毎年 100名以上

※1 当社独自の指標で、従業員意識調査における関連する項目の平均スコア

※2 退職しなければ勤続15年に達した者を含む

価値創造の源泉である人づくり

人材戦略に基づいた具体的な取り組み

■ 明るく楽しい会社づくり研修、職場対話会

2024年4月には経営層を対象に、先進的にDE&Iに取り組んでいる企業から講師を招いて「DE&I経営」に関する講演会を開催しました。続けて同年5月～10月にかけて管理者を対象に、アンコンシャスバイアスへの気づきや職場のメンバーへの対話を通した関わり方を学ぶとともに、明るく楽しい会社づくりを進めるうえでの手段を習得するための「明るく楽しい会社づくり研修」を実施しました。また、本研修の受講者を自箇所でのファシリテーターとして、一般社員向けの職場対話会を開催しています。職場対話会の中では一人ひとりが、誰もが活躍できる職場にするために「自分が」できることを考えます。さらに、各職場から、管理者とともにDE&I推進に取り組む「明るく楽しい会社づくりリーダー（あかたのリーダー）」を選出し、各職場の管理者とリーダーの取り組みを支援することで、DE&I推進が自走する組織を目指しています。

2025年度は全社員に配付しているブランドブック（新たな経営理念の解説本）を活用し、理念の理解・共感を深めるため、自箇所の役割や存在意義について職場内で対話をする職場対話会を実施するほか、DE&Iの浸透を図るため、DE&I推進ツールの提供や社外講師による勉強会等を行う予定です。

明るく楽しい会社づくり研修



研修を受けた社員の声

グループワークを通して、「リーダー」として社員の心理的安全性を提供することの大切さや、社員一人ひとりの様々な「個性」に気づき、それを尊重することの大切さを改めて知る良いきっかけとなりました。

職場対話会



参加した社員の声

入社動機を思い出したり、自分の職場を俯瞰的に見たりすることができました。一緒に働くメンバーを知るために話しやすい雰囲気をつくるなど、日々の業務で大切な環境づくりとは何かを言語化することができました。

■ 経営陣と社員との意見交換会

当社では経営陣と社員との意見交換会を継続して実施しています。2024年度は本社に勤務する社員を対象に、あらかじめテーマを定めて対話型の意見交換会を実施しました。社員がどのようなことについて対話したいのかニーズに応えるため、テーマについてはアンケート調査の結果を用いて決定しました。計128回実施、約1,200名の社員が参加しそれぞれのテーマに基づいて活発に意見を交わしました。参加した社員からは「他系統で年代も違う社員と対話することで、異なる価値観に触れることができ、思考の幅が広がった。」や「自分の働き方を考える良い機会になった。」など前向きな意見が寄せられ、社員の働きがいの向上につながりました。

意見交換会



テーマ

- 社員満足度を上げるために必要なことを考えてみよう
- 理想とするワークライフバランスについて考えてみよう
- 自分が一緒に働きたいと思う社員像を語り合おう
- 学生に選ばれる会社になるためには何が必要か考えてみよう

■ キャリアデザイン研修

2023年9月より、対象社員約5,000名を対象にキャリアデザイン研修を実施しています。当社グループが営む事業の社会的意義等を改めて考え、理解し、自らの業務の意義や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、働きがいの向上を図ります。講師は公募制異動4名の社内トレーナーが担当します。2024年度末時点で約46%が受講済みであり、2025年度末までに全対象社員が受講予定です。



キャリアデザイン研修

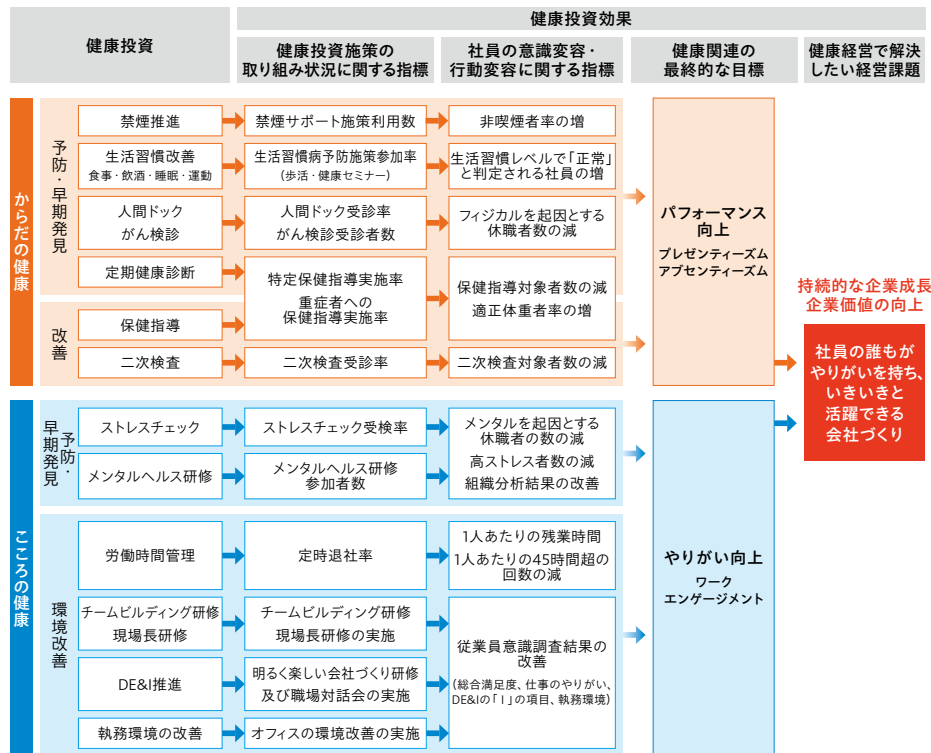


社内トレーナー

価値創造の源泉である人づくり

■ 健康経営における戦略マップ

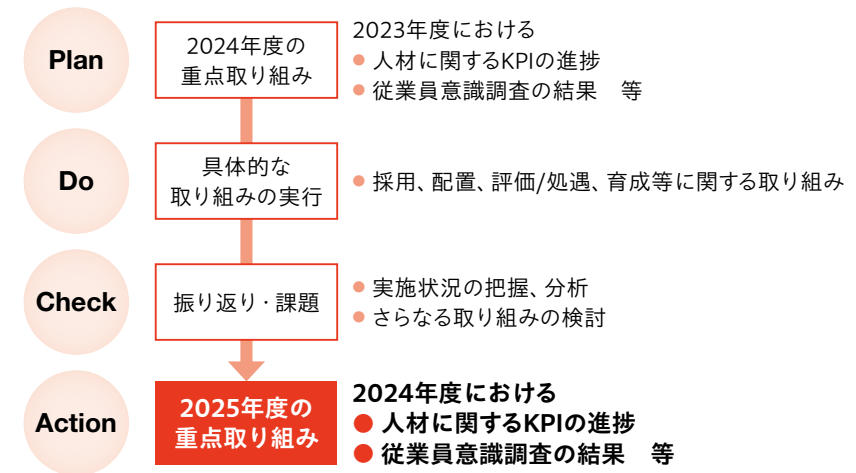
2024年度に健康経営における戦略マップを策定しました。これまでも健康経営推進の取り組みは実施してきましたが、戦略マップを新たに作成することで、より効率的かつ効果的に健康経営を推進していきます。戦略マップではからだの健康とこころの健康のどちらも対象とし、社員の健康状態を維持・向上させるために様々な指標を設けています。その取り組み状況をモニタリングし打ち手を実施することで、社員の仕事に対するパフォーマンスややりがいの向上を図ります。



重点取り組みの策定プロセス

■ 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おり、本委員会に付議した内容は必要により取締役会に報告しています。各種施策の有効性を測るとともに、人材戦略の具体的な取り組みを計画するにあたり、KPIのほか、全社員を対象に実施している従業員意識調査の結果等を重要視しています。2024年度は前年度と比べると多くの項目で満足度が向上しており、総合満足度においても過去最高値を記録しました。一方で、「従業員にとっての魅力」や「仕事の質の負担感」の項目は他の項目に比べて低い数値にとどまっています。2025年度は、新たな経営理念の理解・共感を促進し、自箇所の役割や存在意義について一人ひとりが考える機会の提供や人材発掘・人事ローテーションの活性化等を推進し、社員の誰もがやりがいを持ち、いきいきと活躍できる会社を目指してこれまでに以上に人的資本に関する取り組みを拡充させていきます。



人材戦略の5つの柱に基づくその他取り組みについては、以下の当社ホームページをご覧ください。

web 安全を最優先し、お客さま視点で考える社員を育む組織づくり https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/safety_customer 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 https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/chousen_seichou/	一人ひとりが持つ価値観や能力を活かせる風土と仕組みづくり https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/kachikan/ 努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬 https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/effort_and_results	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 https://www.jrkyushu.co.jp/company/esg/rewarding_work/
---	--	---

価値創造の源泉である人づくり

■ 具体的な取り組みの検討・策定

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、それらに影響を与えている要因を系統や年代ごとに分析し、調査結果を今後の組織活性化施策に活用することで、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。

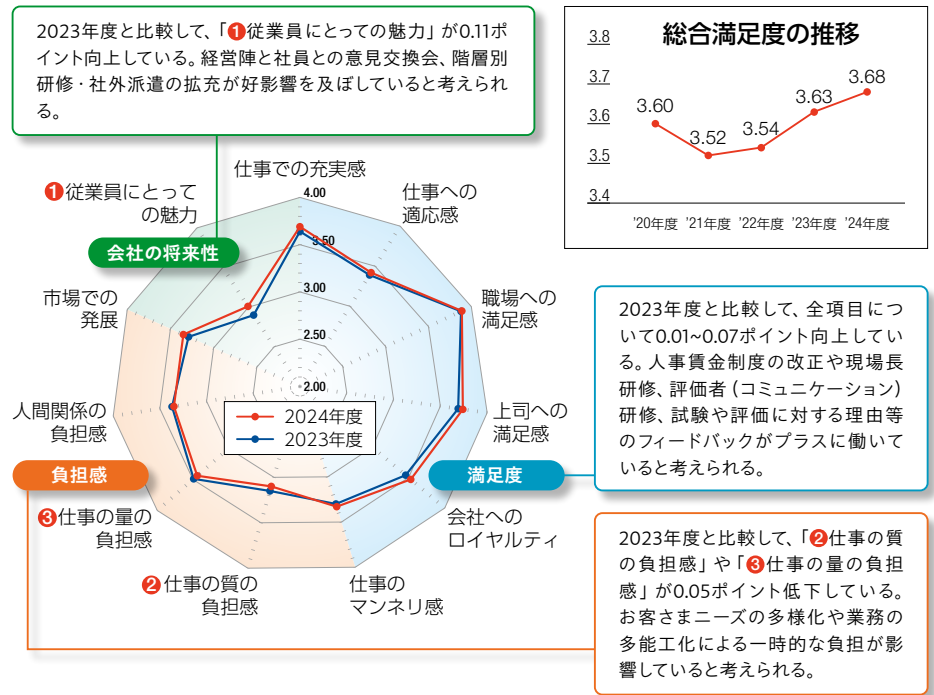
	調査結果(主な課題等)	調査結果を受けた取り組み
2023年度	- 総合満足度は過去最高値 - 職場、上司に対する満足度は高く、前年度よりも向上 「従業員にとっての魅力」「市場での発展」「会社へのロイヤリティ」について、前年度より向上したものの、数値自体は高くない - 人事施策に関する項目に関して、「異動や評価に対する満足度」の数値は依然として低い	- 経営陣と従業員の意見交換会の継続実施 - 管理者に対して組織活性化を目的とした研修の実施 - 従業員へ人事評価内容と理由を伝達し、評価・処遇の納得感につなげる - 人事情報可視化システム「人材みえる」を活用した人材発掘の推進 - 公募制異動の積極的な実施
2024年度	- 総合満足度は過去最高値を更新 - 職場、上司に対する満足度は高く、前年度と比較しても向上している 「能力や成長に応じた配置や異動」や「報酬の仕組みに対する納得感」に関する項目は前年度より向上したものの、依然として低い 「職場で必要とされている実感」に関する項目は前年度より向上したものの、数値自体は高くない	- 人事賃金制度の見直しによる待遇改善 - 人事情報可視化システム「人材みえる」を活用した人事異動や公募制異動の活性化 - JR九州アカデミー^{※1}、未来創造プログラムHIRAMEKI^{※2}、ミライ☆チェンジBOX^{※3}の継続実施 - FB面談時における評価内容や理由に対するフィードバックの継続実施 - 箇所長と「あかたのリーダー」への明るく楽しい会社をつくる取り組みの支援 - 従業員意識調査の結果を活用した副長等に対する研修

※1 動画研修による自律的な学習支援の一つとして設置している企業内大学
 ※2 社員自らが考案した新規事業を本人が企画・運営まで実施する取り組み
 ※3 経費削減等に関する業務改善を水平展開する取り組み

指標と目標

当社グループでは、経営理念の実現に向けて非財務KPIを設定しています。「価値創造の源泉である人づくり」に関する非財務KPI及び進捗状況については、P.20をご参照ください。

P.20 非財務KPI



各職場における取り組みについて

従業員意識調査結果を職場ごとに算出し、その結果をもとに管理者向けの研修を実施しています。研修では、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。管理者が自箇所の強みや課題を把握し打ち手に取り組むことで組織の活性化等を図り、エンゲージメントの全社的な向上につなげます。

JR九州グループ全体での従業員意識調査の実施について

JR九州だけではなくJR九州グループ各社においても同様の従業員意識調査を実施しています。

JR九州グループ各社が現状を把握し、各社の特徴を捉えた具体的な打ち手を実行することで、JR九州グループ全体のエンゲージメント向上を目指します。