



## 関西人事交流会 レポート 「第2回 これからの人事戦略を考える」

去る2023年10月4日（水）、関西人事交流会「第2回 これからの人事戦略育成を考える」を開催いたしました。ゲスト講師に、九州旅客鉄道株式会社（以下、JR九州）の人事部長 中嶋 弘明様をお迎えし、人的資本経営の取組み、それに伴う人事戦略ビジョンや人事制度・社員育成についてご講演いただきました。

### ◇関西人事交流会について

2023年度より、改めて「関西人事交流会」という名称でスタートいたしました。本会では、ゲスト講師から事例を聴くだけでなくとどまらず、各社の取り組みや課題について、グループ・ディスカッションを行います。リアルの場でのディスカッションを通じて、ゲスト講師ふくめ、参加者同士の情報交換、学び合いの場を目指しています。

### ◇JR九州の会社概要と コロナウイルスを受けての変化

JR九州は国鉄分割民営化により1987年に設立。民営化当初は鉄道事業において多額の赤字を計上していました。そのため鉄道事業だけに依存してはいけないという思いを持って、様々な事業に挑戦し、成長を図ってきました。その結果、現在では単体ベースで営業収益の57.4%が鉄道事業、42.6%が関連事業となっています。関連事業の占める割合はJR各社より高くなっています。従業員数は7,311名（2023年4月1日現在）で、このうち75%が鉄道事業、そのうち80%が現場社員という構成になっています。

しかし、コロナウイルスの影響はJR九州にも大きな打撃を与えました。2020年度の連結営業利益は▲228億円となり、特に鉄道事業は▲366億円の赤字を計上。鉄道事業の固定費の高さが、需要減少の影響を一層深刻にしました。しかし、採算性を改善する取り組みのおかげで、2021年度には全体の業績が黒字に転換。鉄道事業も▲220億円まで回復し、2022年度には全体、鉄道事業ともに黒字を確保しました。

このような経営環境の変動は、現場の従業員にも大きな影響を及ぼしました。従業員意識調査の結果、一部の項目

での評価が低下。また、若手の退職率の増加や新卒採用への影響も見られました。

### ◇人事戦略策定の背景と策定のプロセス

JR九州では、2022年3月に「中期経営計画（2022～2024）」を策定しました。その中で掲げられた一つが「全社視点で人材戦略を企画推進」です。当社の人事はもともと「異動と要員管理」などオペレーションが中心の人事でしたので、全社視点で人材戦略へとスピード感をもって舵を切らなければならないと考えました。そこで、2023年度までの1年間で戦略、制度を決定し、次の1年でシステム改修、制度周知を行い2024年度にスタートを切れるように取り組みました。

この戦略策定の背景には、採用、配置、評価／処遇、育成の各領域での課題が存在していました。例えば、処遇の面では、地場企業と比べても魅力に欠ける待遇であり、年功中心の賃金制度となっていました。

1年間で戦略策定にあたり、「人材戦略会議」「担当役員との合宿」「社員アンケート・意見交換」を通じて議論を重ねました。

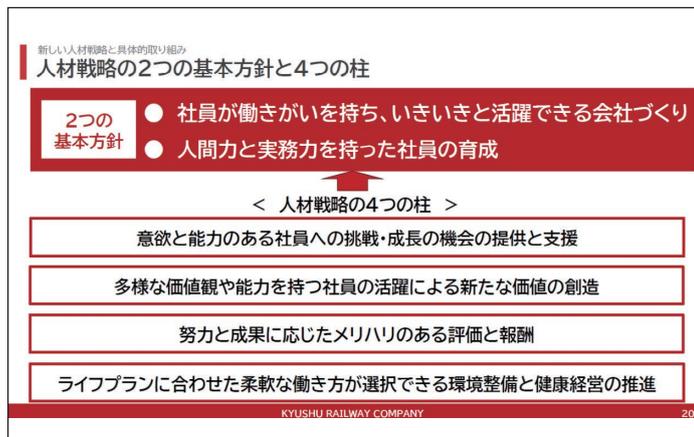
「人材戦略会議」は、社長、3人の本部長、経営企画部長、人事担当執行役員などが出席し、議論を重ねました。多くの課題がある中、その場での迅速に決断を下すことにより、スピーディーに進行できました。

また、アンケートだけでなく実際にあって社員の意見を聞くため、エリア毎に「意見交換会」を全9回実施いたしました。この会には総合企画本部長、人事部担当執行役員、人事部長が出席し、現場社員と意見交換を行い、話し合っ調整していく形で進めてきました。  
(中面につづく)



## ◇新しい人材戦略と 具体的取り組みと今後について

新しく策定した人材戦略は2つの基本方針「社員が働きがいを持ち、いきいきと活動ができる会社づくり」、「人間力と実務力を持った社員の育成」、と4つの柱からなります。



### ●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

教育・研修予算を拡充し、階層別研修、社外派遣研修、キャリアデザイン研修、動画研修などを整備、充実しました。また、誰でも応募可能な新規事業提案制度や新規事業や業務改善を支援する研修などの機会を提供し、挑戦・成長を支援します。

### ●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

多様な社員（女性、シニア、外国籍社員、障がい者等）の採用と活躍を推進します。またこれまで当社ではあまり取り組んでこなかった社会人採用、対象社員の再雇用（ハッピーターン採用）にも取り組みます。市場価値の高い専門能力を有する人材が活躍できるよう高度専門人材制度を導入しました。

### ●努力と成果に応じたメリハリのある評価と報酬

努力と成果に応じるために、仕事給昇給額、期末手当（ボーナス）をこれまでに比べて、大きくメリハリをつけました。また、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結果の理由をきちんと伝え、人材育成へつなげます。管理者は、評価者研修はこれまで1回受講するだけでしたが、今後は3年に一度に変更します。

【ゲスト講師】

中嶋 弘明 氏  
九州旅客鉄道  
株式会社  
人事部長



### ●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

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指し、出産祝い金を増額、また理由を問わず就業エリアが選択可能となる制度を新設しました。また、PDCAサイクルにより健康経営を推進します。

今後については、人材戦略のPDCAを数値目標とともにしっかり回すことが大切と考えています。人材戦略委員会などにより各種取り組みの進捗確認などを行うことで、実効性のあるものとしていきます。

## ◇活発な人事同士の交流に

中嶋さまの発表が終わると、同じテーブル参加者同士でグループ・ディスカッションを行いました。講演内容をベースに各社の取り組み、課題が話し合われました。そして、質疑応答では、人事戦略、施策について多くの質問が出ましたが、中嶋さまがご自身の取り組みをもとにご回答いただきました。終了後のミニ懇親会まで、活発な交流は途絶えることなく続きました。

終了後のアンケートでは「JR九州様のリアルな声やお話しがとても参考になり、他社の方との交流もとても良かったです。」「現場目線のリアルな意見が聞けたのが良かったです。自分も頑張ってやらねばと強く感じました。」「経営層の巻き込み方、社員の巻き込み方が非常に勉強になりました。」「汗をかいて現場を理解し、社員にもきちんと伝わったことが大切であることが分かった。」などの回答をいただきました。

多くの人事の方にリアルの場で交流いただき、みなさまの熱いディスカッションにパワーをいただいた時間となりました。ご参加いただいた方々、ありがとうございました。



【ファシリテーター・執筆】

奥田 和広 氏  
株式会社タバネル 代表取締役  
JMA専任講師



アフタヌーンティヤロンハーマンなどのライフスタイルブランドを数多く運営する株式会社サザビーリーグの人事・労務室戦略人事部組織開発課課長志水聡子様をゲスト講師にお迎えし、**従業員の自律的キャリア形成を支援する取り組み**についてご講演いただきます。**社内の対話を大切にしながら共感の輪を広げ活動を加速させてきたサザビーリーグの事例**を議論のベースとして、参加各社の状況、環境に応じた事例、課題をディスカッションで深め、気づきを得ていただきます。



【ゲスト講師】(株)サザビーリーグ  
志水 聡子 氏

開催日時 **2023年11月21日(火)** 定員 40名

会場

【時間】11:00～14:00 (軽食付き \*サンドイッチ)

【会場】AP大阪駅前

(大阪市北区梅田) (JR大阪駅中央南口より徒歩約2分)

参加対象 ●企業の人事・人材開発部門のご担当者

※人事・人材開発部門のご担当者に向けた交流会です。  
※個人の方、コンサルタント・講師業・同業他社と小会が判断する方からのお申込みはお断りいたします。

参加料(税込) 法人会員：**無料**

会員外：**5,500円/1名** ※ただし、下記 **優待対象は無料**

【優待対象】

- JMA主催の長期コース参加者(過去の開催のものも含む)
  - 公開セミナー参加者(2022年度・2023年度)
  - ※これから開催のものに申し込まれた方も含みますが、無料イベント等は除きます。
  - JMAの講師派遣を利用している企業(2022年度・2023年度)
- 注)申込時、備考欄に該当のコース・サービスの名称等をご記載ください。

講師

【ゲスト講師】志水 聡子 氏 株式会社サザビーリーグ 人事・労務室戦略人事部 組織開発課 課長

【ファシリテーター】奥田 和広 氏 株式会社タパネル 代表取締役 / JMA 専任講師

内容

- 自律的キャリア形成支援の全体像  
～コミュニケーションを軸にした取り組み～
  - ① 事業会社横断の階層別研修
  - ② ①を素材とした人材開発ダイアログ～ひとりひとりのカルテをもとに～
  - ③ キャリア相談～徹底的に個人に寄り添う～
- ◆ グループディスカッション
- 全社横断のコミュニケーションの“リスキリング”  
～指示型から支援型へ～
  - ① 職場で起こるコミュニケーションの問題を全社運動に発展させたプロセス
  - ② “リスキリング”が各社で広がっていくための仕掛け
- ◆ グループディスカッション
- ◆ ファシリテーターまとめ



詳細は、お申込みは **JMA 152392**

検索

JMAで実施している「2023年度 新入社員意識調査」の報告を行うとともに、高校で進路指導を行うなど、**新入社員世代のリアル**に詳しい吉田優子氏をゲスト講師にお迎えします。

総合選抜型入試が増え、探求学習も始まった高校では、就職者の大幅減少や教員の指導体制の変化によるミスマッチが見られます。また、大学卒業者では、学生時代の多くをコロナ禍で過ごし、コミュニケーション不足によるメンタル不調も問題視されています。**学校現場で新入社員世代のリアルを知る吉田氏の事例や新入社員意識調査の結果**を議論のベースとして、参加各社の状況共有、ディスカッションで深め、気づきを得ていただきます。そして4月の新入社員受け入れに向けて、各社の新入社員育成の課題解決を考える場を提供いたします。



【ゲスト講師】(株)アッテミー  
吉田 優子 氏

開催日時 **2023年12月11日(月)** 定員 40名

会場

【時間】13:45～16:45

【会場】AP大阪駅前

(大阪市北区梅田) (JR大阪駅中央南口より徒歩約2分)

参加対象 ●企業の人事・人材開発部門のご担当者

※人事・人材開発部門のご担当者に向けた交流会です。  
※個人の方、コンサルタント・講師業・同業他社と小会が判断する方からのお申込みはお断りいたします。

参加料(税込) 法人会員：**無料**

会員外：**5,500円/1名** ※ただし、下記 **優待対象は無料**

【優待対象】

- JMA 主催の長期コース参加者(過去の開催のものも含む)
  - 公開セミナー参加者(2022年度～2024年度)
  - ※これから開催のものに申し込まれた方も含みますが、無料イベント等は除きます。
  - JMAの講師派遣を利用している企業(2022年度～2024年度)
- 注)申込時、備考欄に該当のコース・サービスの名称等をご記載ください。

講師

【ゲスト講師】志水 聡子 氏 株式会社株式会社アッテミー 代表取締役 / 2級キャリアコンサルティング技能士

【ファシリテーター】奥田 和広 氏 株式会社タパネル 代表取締役 / JMA 専任講師

内容

- ◆ **情報提供** 「2023年度 新入社員意識調査」報告 (奥田氏)
- ◆ **ご講演** Z世代・コロナ世代…  
今の高校生・大学生の変化とは (吉田氏)
- ◆ **グループディスカッション** 新入社員世代の意識に関して
- ◆ **情報共有** 各社の新入社員研修・新入社員育成の状況・課題
- ◆ **問題提起** これからの時代の採用～育成と早活人材 (吉田氏)
- ◆ **グループディスカッション** 新入社員の育成・定着をどうするか



詳細は、お申込みは **JMA 152392**

検索

JMAでは、人事労務実践コース～松下直子ゼミナール～(全4日間・合宿あり)を2022年度より大阪で開講しており、2024年度は東京(3期・6～8月)・大阪(4期・9～11月)でも開催いたします。本コースは、時代が変わろうとも変わらぬ人事の原理原則と、変えていく必要のある部分とを学び、講師の問いかけと参加者同士のディスカッションによって理解を深めます。さらに、合宿や懇親会を実施し、オンラインツールで研修当日以外も学び・交流を促進する等、最先端の学びとネットワークの場を提供しています。

そして、この度、ネットワークキングの場として、またコース参加者のフォローアップの一環として、番外編「松下直子の〈おもろい人事〉」を開催いたします。第一線の現場で働く人事パーソンが、日々の業務に忙殺されながらも、他社の人事パーソンから刺激をもらい、**人事の仕事って大変だけど「おもろい」、明日からの仕事を前向きに「おもろく」やっついこうと思える場**を創出いたします。

第1回には、ヤマハ発動機株式会社生産戦略統括部モノづくり人材戦略部 部長の河合多真美様にゲスト講師としてお越しいただき、河合氏が人事として歩んでこられた経験をエピソードや想いとともにお話しいただきます。そして、松下直子講師との対談、参加者も含めたディスカッションを通して、明日からのヒント・活力にさせていただきます。今回は、人事労務実践コースの参加者のみならず、本テーマにご興味のある人事の方もご参加いただけますので是非ご興味ある方は、ご参加ください。

講師



【ゲスト講師】  
ヤマハ発動機(株)  
生産戦略統括部  
モノづくり人材戦略部 部長  
河合 多真美 氏

開催日時  
会場

2023年12月25日(月)

定員 50名

参加対象 ●人事労務実践コースの参加者・過去参加者とその上長・同僚の方  
●企業の人事・人材開発部門のご担当者  
※個人の方、コンサルタント・講師業・同業他社と小会が判断する方からの申込みはお断りいたします。

【時間】13:45～16:45

【会場】新大阪ブリックビル 3階(新大阪駅から徒歩3分)  
(大阪市淀川区宮原1丁目6番1)

松下直子氏からのメッセージ

【コーディネーター】

企画ご担当者から「おもろい」を冠したこの企画の話を読んだ時に、真っ先に上がった方のおひとりが、河合さんでした。ここでいう「おもろい」の私の解釈は「チャーミング人間的魅力がある」イメージ。同社初の女性部長として、現場に寄り添い、現場と伴走する河合さんの来し方と行く末を共有いただき、併せて私たち人事パーソンの2023年の振り返りと、翌年に向けての展望を共有したいと考えています。

この機会に、河合部長との御縁はもちろん、集う人事パーソン同志の横の連携もたくさん、お持ち帰りいただきたいと存じます。人事の喜怒哀楽、切なさや難しさ、可能性や醍醐味を理解しあえるのは、同じ人事をやっている者同志のみ!皆様との切磋琢磨を私も楽しみにしております。

松下 直子 氏

株式会社オフィスあん  
代表取締役

参加料(税込) 法人会員: 1名無料 / 1口

会員外: 11,000円/1名 ※ただし、下記 優待対象は無料

【優待対象】

- 人事労務実践コースの参加者・過去参加者とその上長・同僚の方
  - 中長期コース(4日間以上のもの)の参加者(過去参加者も含む)
  - 人事向け公開セミナー参加者(2023年度のみ)  
※これから開催のものに申し込まれた方も含みますが、無料イベント等は除きます。
  - JMAの講師派遣を利用している企業(2023年度のみ)
- 注)申込時、備考欄に該当のコース・サービスの名称等をご記載ください。

詳細は、お申込みは

JMA 人事・人材開発

検索

https://hr.jma.or.jp/



## 無料講演会

## 【2024年アップデート版】サステナビリティ経営の最新動向

事前申込制  
参加無料

## ～サステナビリティ経営推進の要諦は、経営幹部の“腹落ち”にあり～

地球や社会の持続可能性が中核的価値観となった今日、待たなしとなっているのが、サステナビリティ経営に舵を切り、自社の長期的競争力の源泉とすることです。しかしながら、サステナビリティ経営の重要性は認識しているものの各種ガイドラインへの対応に追われている、経営陣を巻き込み本当の意味で自社の経営に根付くような取り組みが出来ていない、といった問題意識をお聞きすることが多くなってまいりました。

実際、サステナビリティをどう経営に取り込むか、役員を対象にした勉強会の相談が増えています。

今回、日本能率協会では、これからの競争優位を左右する「サステナビリティ経営」について、なぜ今サステナビリティが重要視されているのか、その背景をあらためて紐解きながら、これからの経営に必要な考え方・具体的な取り組みをお伝えします。講師はサステナビリティ・ブランディング・コミュニケーション分野において豊富な経験を持ち、実践的でわかりやすい解説・指導に定評のある細田講師が登壇します。

役員をサステナビリティ経営推進に今一度巻き込みたい方、役員研修プログラムをお探しの方に特におすすめします。



(一社)日本能率協会  
主任講師  
細田 悦弘 氏

開催日時  
会場

2024年 1月17日(水)

定員 40名

【時間】13:30～14:45 【形式】オンライン開催(ZOOM)

- 参加対象 ●サステナビリティ経営の推進について課題や悩みをお持ちの方  
●役員として、そろそろきちんと「サステナビリティ経営」について学んでおきたい方  
●サステナビリティ推進部門として、役員の“腹落ち”が必須であると痛感されている方  
●役員研修の旬なテーマをお探しの方  
●経営企画部門、サステナビリティ部門、広報・IR部門、総務・人事部門の方

※1社2名まで。 ※講師業、コンサルタントの方、同業他社と小会が判断する方からの申込みはお断りする場合がございます。

講師 細田 悦弘 氏 一般社団法人日本能率協会 主任講師

内容

- ◆ これからの「良い会社」  
～ 企業の存在意義は、その時々“社会”が決める
- ◆ サステナビリティ時代の「経営の視座」  
～ “非財務”は企業評価の新しいモノサシ
- ◆ [CSR/CSV/ESG/SDGs]の改めでの整理と体系的・本質的理解
- ◆ 企業価値を高める「サステナビリティ」  
～ 非財務と企業価値向上とのつながり
- ◆ 役員向け研修・講演の事例紹介(サステナビリティ経営及びその他)
- ◆ Q&A

詳細、お申込みは

JMA 関西

検索

https://kansai.jma.or.jp/



## 事務局通信

人事の方向士の交流の場として「関西人事交流会」を開催しておりますが、人事向けの公開セミナーでもグループワークをはじめ、参加者同士の意見交換・交流がなされています。ホームページに年間プログラムも掲載しておりますので、ぜひご参加をご検討ください。

## お問合せ先

一般社団法人 日本能率協会 経営・人材革新センター 関西事務所  
〒530-0001 大阪市北区梅田1-8-17 大阪第一生命ビルディング6階  
TEL: 06-4797-2050 E-mail: jma-kansai@jma.or.jp  
URL: https://www.jma.or.jp/kansai