

人財戦略

JR西日本グループを取り巻く経営環境は大きく変化しており、経営戦略の変化に伴い、人財戦略も大きな転換点を迎えています。

「長期ビジョン」や「中期経営計画2025」においては、モビリティサービス分野を中心とした既存分野における事業の質を高めつつ、「ライフデザイン分野の拡大への挑戦」を掲げています。このような事業ポートフォリオの転換に伴い、戦略推進の主体である人財のポートフォリオについても大きく転換し、多様性のある人財で構成される組織への転換を図ります。

JR西日本グループでは、「人財はあらゆる価値を生む最大の源泉」と考えており、その力を最大限引き出すことにより、「私たちの志」や「長期ビジョン」の実現と、持続的に価値を創造していく企業グループへの成長を実現し、企業価値の向上を目指していきます。

人財戦略の基本的な考え方

JR西日本グループの人財戦略の柱となるのは、「人財育成」「ダイバーシティ&インクルージョン」「ワークエンゲージメント」の3つです。

多様性のある人財ポートフォリオの実現に向けて、育成すべき「人財」、構築すべき「組織」、醸成すべき「風土」をそれぞれ定義し、人財戦略の3つの柱に基づく各種取り組みを策定、推進していきます。

各種取り組みを通じて、グループ社員一人ひとりの成長を支援し、多様性と働きがいが高めることにより変化対応力と変化創出力を備える人財ポートフォリオを構築すること、そして社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し、結集することを通じて、社員と企業が共に成長し、お客様や株主の皆様への期待に応え続ける好循環を生み出していきます。

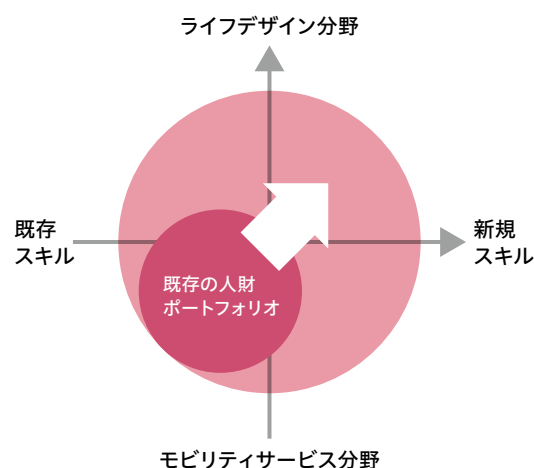
人財ポートフォリオの転換

「長期ビジョン」の実現に向け、持続的に価値を創造していく企業グループへと成長していくため、これまでの同質性の高い人財で構成されるポートフォリオから、多様性のある人財で構成されるポートフォリオへの転換を図ります。

価値創造の実現に向けたKPIの設定

「長期ビジョン」および「中期経営計画2025」と連動した人財戦略を推進するため、柱となる3つの戦略ごとに2027年度のKPIを設定することで、各種施策の進捗を可視化し、その効果を定量的に測定できる仕組みを構築しています。

各戦略のKPIについては、四半期毎に進捗状況をモニタリングしており、状況に応じて施策の改善を行うなど、実効性の高い人事施策となるよう取り組んでいきます。



多様性のある人財ポートフォリオの実現に向けて

育成すべき人財

社会の変化を主体的に捉え、自律的に自らを理想とする姿に変化させることができ、さらに新たな価値を創出できる人財
= 主体性と自律性を発揮し、スキルや経験に多様性を有する人財

人財育成

構築すべき組織

グループ一体となり、多様性の掛け合わせを通じて新たな知を創造できる組織
= シナジーを発揮し、多様な個性を強みに変える企業グループ

ダイバーシティ&インクルージョン

醸成すべき風土

社員が志に共感し、信頼できるチームの中で仕事から活力を得ることができ、さらに熱意をもって仕事に邁進できる風土
= 高いワークエンゲージメントと成長実感を生む風土

ワークエンゲージメント



人財戦略の取り組みに関する情報は以下のページをご参照ください

人財・働きがい/ダイバーシティ&インクルージョン

▶ <https://www.westjr.co.jp/company/action/training/>

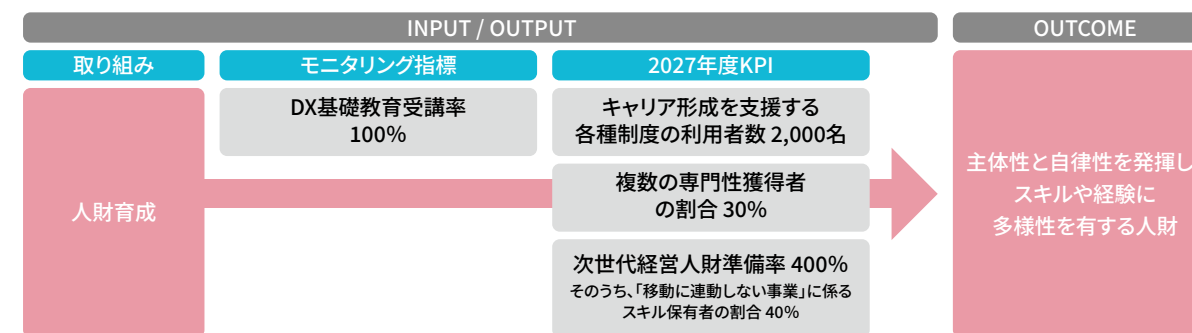
人財育成

人財育成の基本的な考え方

大きく変化する経営環境の中で、持続的に価値を創造していく企業グループへと成長していくためには、社員一人ひとりが自らのキャリアを自律的に構築し、意欲的に専門性を高めていくことが不可欠です。

JR西日本グループでは、社員一人ひとりが、自身の志向や

ライフイベントを踏まえた上で、グループ内で理想とするキャリアを思い描き、その実現に向けて能力開発やキャリアの選択を行うことができる環境の整備を推進しています。これにより、社員一人ひとりが自身の望むスキルや経験を蓄積し、価値を生み出す人財の力を高めていきます。



自律的なキャリア開発機会の拡充

社員が有する多様なスキルや経験の掛け合わせがイノベーションの創出や変化対応力の向上につながると考えています。

社員一人ひとりが積極的かつ自律的にキャリア開発に取り組めるような制度の導入・環境整備を通じて、主体的な学びや挑戦の機会を拡充し、成長意欲を喚起することで、自らが専門性をより高めていく好循環を生み出していきます。これにより、多様なスキルや経験を有する人財を多く生み出し、その成長を通じて、個の力と組織の力を最大化していきます。

具体的な取り組み

- ・ポスト公募を通じたキャリア選択機会の拡充
- ・Off-JTメニューや資格取得支援の拡充
- ・サブキャリア制度を通じた副業の奨励や外部派遣を通じた社外経験獲得の支援
- ・イノベーション創出プログラムによる新規事業創出支援、事業化機会の提供

- **ポスト公募制度**
全社員を対象に新規事業やプロジェクトを担う人財を募集する制度
[2022年度実績]73名運用
- **資格取得一時金**
公的資格等の取得にかかる費用の負担や、資格取得に対する奨励のため一時金を支給する制度
[2022年度実績]544名利用
- **サブキャリア制度**
月8日以内において他企業での就労を可能とする制度
[2022年度実績]42名利用
- **キャリア開発休暇**
最長2年間休職して、大学や専門学校などにおいて就学や資格取得に取り組むことを可能とする制度
[2022年度実績]1名利用
- **イノベーション創出プログラム**
JR西日本グループの全社員を対象に、新規事業および既存事業でのイノベーションの創出を目指すビジネスアイデア公募制度



株式会社人機一体出向
川内 龍

新たな価値の創造・変化対応力向上に向けて

今後の自身のキャリア形成を鑑み、ポスト公募制度を利用し、2022年10月より事業連携先である技術系ベンチャー企業の株式会社人機一体に出向しています。

人機一体では、主に人事・総務部門を中心に、日常の管理業務から、事業拡大におけるさまざまな社内業務の仕組み化やDX推進による業務改革に取り組ん

でいます。加えて、社内制度の構築による内部統制の強化を行うことにより、バックオフィス部門から企業成長の加速を担うべく、日々業務に邁進しています。

出向復帰後は、変化の激しい外部環境にJR西日本グループの一員として対応すべく、ベンチャー企業での経験を活かして貢献していきたいと考えています。

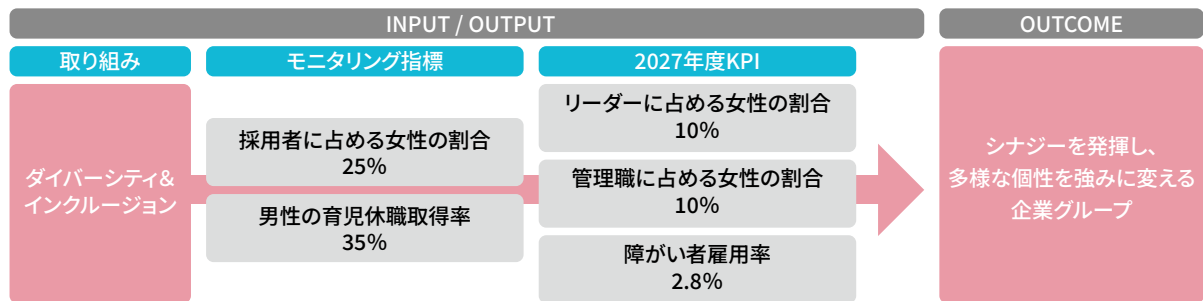
人財戦略

ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ&インクルージョンの基本的な考え方

国籍、年齢、障がいの有無、性別や性指向、価値観、育児や介護、社内外での経験等を社員一人ひとりが有する大切な“個性”と捉え、多様な“個性”を認め合い、掛け合わせることで、新たな価値創出につなげます。女性活躍推進につい

ては、今後も重要課題に位置付けていきます。女性社員が自身の描くキャリアを実現できるよう、「成長支援」「環境整備」「キャリア開発」の観点で取り組みを推進していきます。



人財確保

既存分野における事業の質を確保しつつ、新たな分野へ挑戦するための価値創出の源泉として、女性の積極的な採用や社会人採用、外国籍社員の採用、グループ内外からの受け入れなどを実施し、多様な人財の確保に努めています。

環境整備

仕事と育児・介護等の両立を支援するため、勤務制度の改正や健康支援を行うなど、ライフステージにあわせ、働きやすい環境を整備しています。子供が生まれた社員に育児休職の取得意向を確認する「『子育て×仕事』応援ミーティング」実施等により、男性の育児休職取得率は50%を超えました。

障がい者雇用および活躍推進

障がいの有無にかかわらず、多様な人財が個性や能力を発揮し、いきいきと活躍できる企業グループを目指し、特例子会社である株式会社JR西日本あいウィルを中心に、グループ全体で障がい者雇用の取り組みを推進しています。

同社では約180名の障がいのある社員が、印刷事業やヘルスケア事業を始めとした複数の事業分野で活躍しています。

働き方改革とワークライフバランスの充実

社員一人ひとりが最大限力を発揮し、効率よく生産性高く、業務を行うことができる環境の整備に取り組み、ワークライフバランスの充実に努めています。

成長支援

女性社員の成長に向け、多様なロールモデルを示すことや女性社員同士のネットワーク構築を目的に、メンター制の導入や、先輩社員との座談会を開催するなど、様々な取り組みを行っています。

キャリア開発

さまざまなライフイベントとともにキャリアを継続し、活躍できるよう、キャリアステップの再構築や社外研修への積極的な派遣等を行っています。

多様なワークスタイルについて

乗務員区所の係長として乗務員の指導業務を行っています。子供が3歳になるまでは短時間勤務制度、現在は短日数勤務制度を利用し、通常の休みに加えて毎月2日間を休日としつつ、月1、2回は泊まり勤務もしています。夫も泊まり勤務をしているため、育児や家事については、家にいる方が担当するよう家庭内で分担しています。



尼崎列車区
係長
小林 恵美子

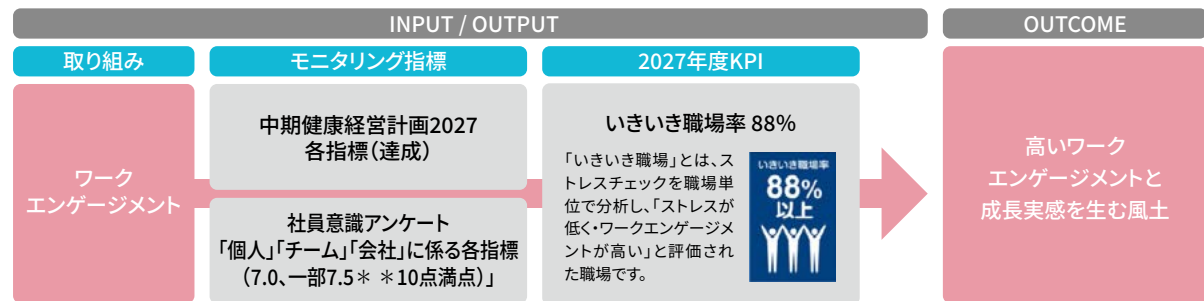
育児に関する会社の制度も整っており、仕事と育児の両立はスタンダードになっています。係長として、育児や介護などの事情を抱える社員や、それをフォローしてくれる社員など、それぞれの立場を理解し、尊重できる社員を育成したいと考えています。

ワークエンゲージメント

ワークエンゲージメントの基本的な考え方

人財は「心をもつ資本」であり、社員一人ひとりのパフォーマンスは会社やチームとの関係性によって大きく変化します。社員と会社が共通の価値観として「私たちの志」を共有し、理想とするキャリアにつながる実感を仕事を通じて得る

ことで、いきいきと働くことができる組織風土や文化の醸成、定着を推進しています。それにより、社員一人ひとりが高いワークエンゲージメントのもと、仕事を通じた成長を目指し、実感していきます。



リアルタイムでの問題把握とフォロー

2023年度より四半期に一度、「いきいき職場づくりアンケート」として、ワークエンゲージメントに関連の強い設問を抽出し、簡易的な測定を行っています。社員のパフォーマンスの状態や、各箇所における取り組みの有用性等を高頻度で測定・フィードバックし、PDCAを着実に回すことで、「いきいき職場率88%」の達成に向けた取り組みを推進しています。

中期健康経営計画2027

従業員の健康を重要な経営資源と捉え、医療機関を保有する強みを活かし社員一人ひとりの健康づくりを会社として支援することを目指し、こころの健康増進、女性社員の健康、病気の未然防止・生活習慣の改善に関する計10項目の目標指標を設定しています。



社外評価

経済産業省が実施する「健康経営度調査」への回答結果による健康経営に関する顕彰制度において、当社は2022年度、2023年度調査で「健康経営優良法人・ホワイト500」に認定されています。



健康面での女性社員のキャリア継続支援

女性の身体は、女性ホルモンの影響によりライフステージ毎に異なる特有の健康課題に直面します。多くの女性社員が健康上の問題により負担を感じつつ業務に従事することでパフォーマンスを十分に引き出せていない場面が見受けられます。

女性社員がライフステージに応じたさまざまなキャリアを選択できるよう、気軽に健康相談を行うための窓口の設置に加え、女性産婦人科医による女性社員専用の婦人科外来を新設することにより、相談とがん検診受診の機会を増やし、こころからだの両面から支援していきたいと考えています。



健康増進センター
医長
小倉 智子

人財戦略

「私たちの志」を実現するための「働き方改革」・「デジタル人財の育成」

社員のやりがい向上と、高頻度で社会に対する新たな価値や変化を創出する働き方を実現するため、デジタルを最大限に活用できる企業を目指し、ツールの活用と組織風土や文化の変革を推進しています。そのため、デジタルの活用による作

業時間の削減と、思考や社員間の共創に割く時間を増やすこと、そしてそれを実現するデジタル人財の育成に取り組んでいます。

Work Smile Project

業務変革を先導するエバンジェリストを各職場から選出し、現在およそ1,800名の体制で推進しています。エバンジェリストは、全職場の管理職＋一般職の組み合わせで選出し、自職場でのデジタルツールの活用推進や、日々の業務上の課題とのマッチングなどに取り組んでいます。

内製開発の取り組み

現場起点の業務変革を推進するべく、社員自身が業務の自動化やアプリケーションの開発を行う「内製開発」を推進しています。なかでも、有志が参加する開発者コミュニティでは、自作アプリの共有や、知識の交換が活発に行われ、個人が組織を越えた領域においても業務変革に貢献しています。

活躍する内製開発者

2023年5月まで所属していた白山総合車両所において北陸新幹線車両の検査・修繕に関わる業務を効率化できる多数のアプリを同僚と一緒に開発しました。紙台帳で管理していた情報や電話・メールで行っていた連絡をアプリに置き換えることで、業務効率化のみならずヒューマンエラー防止やITリテラシー向上など多方面で良い変化がありました。これらアプリの開発やアプリを開発する体制の検討、課題の克服などを通じて自分自身の成長にもつながったと感じます。



鉄道本部車両部
(元白山総合車両所 車両管理係)
高塚 誠司



社員一人ひとりがつながる環境の整備

パソコンもしくはスマートデバイスを直接部門を含む全社員に貸与することで、全社員がデジタル上でつながり、組織全体でのコミュニケーションの活性化や、業務効率の向上と迅速な意思決定を実現します。その他、業務変革の一環としてデータガバナンス、生成AIなどについて、活用とセキュリティのバランスをとりながら推進しています。

デジタル人財の育成

全社員が日々の業務においてリアル・デジタルそれぞれの場を最大限に活用できるよう、役割や特性に応じたデジタル人財の育成に取り組んでいます。加えて、現在進行中の各種デジタル施策への即戦力として、デジタル人財の社会人採用も積極的に進めています。

また、デジタルに関する公的資格についても資格取得一時金および受験料の一部負担の対象とすることで、社員一人ひとりの自発的な知識の取得を促しています。引き続き、グループ全体も見据えたデジタル人財の強化ならびに企業としての新たな価値創造や変化創出力向上に努めてまいります。

さらに、デジタル人財が社会全体で不足する中、高度デジタル人財を採用・育成するための子会社として(株)TRAILBLAZERを2023年10月に設立し、各プロジェクトに人財をアサインすることで、JR西日本グループのデジタル施策の実現を加速してまいります。

高度デジタル人財
約400人
データ分析研修、ベンチャー企業・情報セキュリティ中核人材育成プログラムへの派遣

DX推進キーパーソン
約4,000人
働き方改革・内製開発・情報セキュリティなどのキーパーソン養成

全社員
約45,000人
デジタルに関する基礎知識の教育、社外通信研修の拡充

2025年度の到達イメージ(数字は連結)

非財務データ(人財)

項目	単位		実績				備考(報告範囲など)	
			2019	2020	2021	2022		
人財育成	総研修時間	時間	*1	-	-	355,531	454,914	正社員
	一人あたりの研修時間	時間	*1	-	-	11.1	20.2	正社員
	資格取得支援実績	人		538	397	670	544	
		千円	*1	9,300	7,310	13,350	10,414	
	新任管理職を対象とした研修の受講率	%	*1	98.1	100	100	100	医療職を除く正社員
	管理職の内部登用率	%	*1	99.8	99.7	99.6	98.6	医療職を除く正社員
	執行役員等の内部登用率	%	*1	97.2	97.3	97.3	97.7	執行役員(取締役兼執行役員を含む)、グループ執行役員、理事、技術理事
次世代経営人財準備率	%	*1	-	-	-	167	重要ポストを担うことができる候補者の準備率	
人員	フルタイム社員数	人	*2	32,101	31,906	31,173	29,665	
	パートタイム社員数	人	*2	230	333	426	511	
	女性社員比率	%	*2	14.1	14.4	14.8	14.8	
	シニア(再雇用)社員比率	%	*2	8.4	11.1	13.6	15.2	
	有期契約社員比率	%	*2	5.8	5.0	3.8	3.0	
	社会人採用社員比率	%	*2	10.4	11.8	12.9	13.8	正社員
	管理職比率	%	*2	5.4	5.6	5.7	6.1	正社員
	女性管理職比率	%	*2	2.2	2.3	2.3	2.3	管理職 2023年3月31日現在は2.6%
	社会人採用管理職比率	%	*2	4.3	4.3	4.3	4.2	管理職
	女性リーダー層比率	%	*2	2.7	3.2	3.9	4.6	正社員 2023年3月31日現在は5.9%
	外国籍総合社員数	人	*2	8	9	11	11	正社員
	フルタイム当量(FTE)	FTE	*2	32,249	32,109	31,420	29,953	所定労働時間(7時間45分)にて算出
	障がい者雇用率	%	*3	2.69	2.85	2.83	2.86	特例子会社 株式会社JR西日本あいウィルとの合算値
	労働組合に所属する社員の割合	%	*2	96.5	96.5	96.6	98.2	正社員
労働協約を適用する社員の割合	%	*2	96.5	96.4	96.6	98.2	正社員	
役員	取締役数	人	*1	15	15	13	17	
	女性取締役数	人	*1	1	1	1	2	
	女性取締役比率	%	*1	6.7	6.7	7.7	11.8	
	社外取締役数	人	*1	5	5	5	8	
	社外取締役比率	%	*1	33.3	33.3	38.5	47.1	
	役員数	人	*1	47	49	47	52	取締役、監査役、執行役員、グループ執行役員、理事、技術理事
	女性役員数	人	*1	2	3	3	4	
女性役員比率	%	*1	4.3	6.1	6.4	7.7		
賃金	平均賃金(男性)	千円	*1	6,516	6,060	5,632	5,868	パートタイム社員を含む全社員
	平均賃金(女性)	千円	*1	4,482	4,359	4,209	4,552	パートタイム社員を含む全社員
採用・離職	新入正社員数	人	*1	981	837	622	360	
	女性新入正社員数	人	*1	258	212	191	113	
	女性新入正社員比率	%	*1	25.7	24.7	29.7	31.4	
	FTEあたりの平均採用コスト	千円	*1	249	244	236	271	医療職および管理職を除く
	新卒採用社員の定着率(3年間)	%	*2	94	93	92	94	医療職を除く正社員
	新卒採用社員の定着率(5年間)	%	*2	91	89	91	88	医療職を除く正社員
	総離職率	%	*1	-	-	5.3	6.1	
自発的な離職率	%	*1	-	-	2.4	2.6		
育児・介護	育児休職制度利用者数	人	*1	-	-	1,315	1,335	
	男性の育児休職制度利用者数	人	*1	-	-	572	625	
	男性の育児休職取得率	%	*1	22.0	31.5	37.8	54.8	
	育児休職からの復職率	%	*1	99.3	99.2	98.7	98.9	正社員
	育児休職から復帰後の定着率	%	*1	-	-	92.8	98.4	
	短日勤務を適用する社員数	人	*1	485	569	623	740	短日勤務:月の労働日数を2日又は4日又は8日減らして働くことができる勤務制度
短時間勤務を適用する社員数	人	*1	154	166	174	165		
介護休職制度利用者数	人	*1	23	21	21	13		
働き方	一人あたりの年間総実労働時間数	時間	*1	1739.6	1743.3	1743.8	1726.2	正社員およびシニア(再雇用)社員
	一人あたりの月平均時間外労働時間数	時間	*1	12.3	9.1	9.1	10.6	正社員およびシニア(再雇用)社員
	年次有給休暇取得率	%	*1	91.0	86.5	86.5	97.5	正社員およびシニア(再雇用)社員
ワークエンゲージメント	定期健康診断での有所見率	%	*1	46.9	46.2	47.3	46.2	
	喫煙率	%	*1	25.3	23.2	22.8	22.2	
	多量飲酒率	%	*1	12.5	11.5	11.2	11.0	
	運動実施率	%	*1	20.3	23.2	25.0	26.8	
	定期健康診断結果に基づく紹介状返信率	%	*1	66.4	61.4	60.1	56.5	
	人間ドック受診率	%	*1	47.9	43.4	46.8	48.1	
	特定保健指導実施率	%	*1	67.0	76.8	72.2	75.8	
	高ストレス者率	%	*1	4.5	4.9	5.0	5.5	
	いきいき職場率	%	*4	51	80	77	64	

*1 各年度3月31日現在

*2 各年度4月1日現在

*3 各年度6月1日現在

*4 各年度3月31日現在。新職業性ストレス簡易調査票に基づくストレスチェックにおける「組織の総合健康度」が「活性化の状態」にある職場の割合。調査項目を2020年度より追加して実施