

人材・ES (働きがい)



ネクストステップ研修



大阪駅の朝のミーティング



「平成21年度マイオピニオン本社発表会」の様子

鉄道をはじめとする当社の事業運営を支えているのは、各職場の「人材」であり、

「人材」は当社にとって最も重要な経営資源です。

社員が自ら考え行動しその能力を最大限に発揮することが、安全性やCS向上の原動力となり、お客様からの安心・信頼につながるものと確信しています。

企業理念に掲げるように、お客様の視点で考えお客様に満足いただける快適なサービスを提供すること、技術・技能の向上に努め品質の向上を図ることなど、仕事そのものを通じ、

また、相互に理解を深めるとともに一人ひとりを尊重することで、働きがいを高めてまいります。

一方、極めて重大な死傷事故やコンプライアンス違反、不祥事などで大きく信頼を失墜した事態をふまえ、役員や社員が努力を積み重ねて、

地域、社会から信頼される企業となることを目指してまいります。

あわせて、健康の増進、仕事と家庭の両立を支援しながら、

『働きがいと誇りの持てる企業づくり』を進めてまいります。

重点課題

- ベテラン社員の大量退職が続くなか、若い世代に技術継承を進め、安全性を維持・向上することが重要な課題です。このため、社会人、企業人、鉄道人としての心構えやマインドを醸成する教育を強化しつつ、実務能力向上の教育を充実していきます。あわせて、多様な採用形態やルートにより人材を確保・育成します。
- 加えて、会社の進むべき道や社会のニーズなどを理解し、主体的に考え、周囲に提言し、実行に移していくような「自ら考え行動する」社員を育成し、働きがいと誇りを高めていきます。



執行役員 人事部長 倉坂 昇治

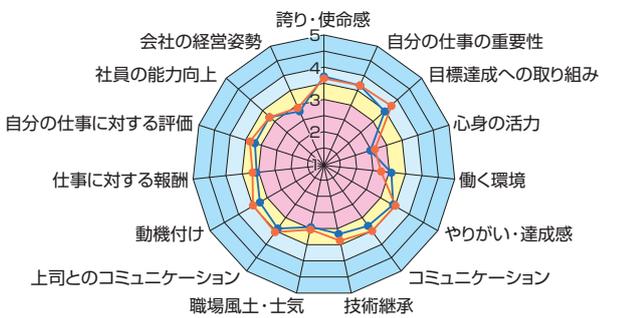
働きがいの向上

お客様から安心、信頼していただくためには、社員一人ひとりが「働きがいと誇り」を持って考動することで、安全性やCS（お客様満足）を向上させていくことが重要と考えています。



働きがいアンケートの実施

■働きがいアンケート結果



調査期間:平成20年7月1日~同年7月11日	対象数:約28,300	有効回答数:約23,900	有効回答率:84.5%
------------------------	-------------	---------------	-------------

※ 有力他社: 同様のアンケートを実施した有力企業を中心とする20社のデータの平均

アンケート結果に基づく取り組み

全社員を対象に「働きがいアンケート調査」を平成20年度に初めて実施しました。社員から高い評価となった項目は、「誇り・使命感」「自分の仕事の重要性」などであり、社員が仕事の重要性を認識し、誇りと使命感を持って業務を遂行していることがわかります。

一方、「心身の活力」(身体的活力、メンタルヘルス)、「働く環境」(休憩設備等)、「動機付け」(ほめるマネジメント)の評価が比較的低く、「社員を大切にしている会社」と考えている社員が多くはない現状にあるのではないかと考えるのもと、ワークライフ・バランスの向上や、休憩設備などの充実、管理者層を対象としたメンタルヘルスクア研修などに取り組んでいます。また、「目標達成への取り組み」(目標達成へ率先した取り組み、上司との課題・目標の話し合い等)、「社員の能力向上」(上位職への昇進意欲、キャリアアップを意識した異動・配置)も比較的低いことから、人材育成におけるさまざまな施策をはじめ、上司、部下間のコミュニケーションの充実などを進めています。

また、これらの背景として、「当社が現場重視の会社」と考えている社員は決して多くはなく、会社との間に距離を感じ、主体性を発揮できないのではないかと認識のもと、現場技術を重視する体制を整備し、業務改善活動の推進などを図り、社員がさらに考動できる環境づくりを進めているところです。

今後もアンケート結果などを参考に「働きがいと誇りの持てる企業づくり」に向けた取り組みを進め、会社と社員が一体となって安全性とサービスの向上を実現していきたいと考えています。

▶働きがいアンケートの結果をふまえた具体的な取り組みについては、次章「ワーク・ライフ・バランス」以降、各章をご覧ください。

ワーク・ライフ・バランス

多様な働き方を尊重することが、人材を活かし、人材の確保を図るために必要であるという認識から、ワーク・ライフ・バランスの向上に向けた取り組みを積極的に推進しています。

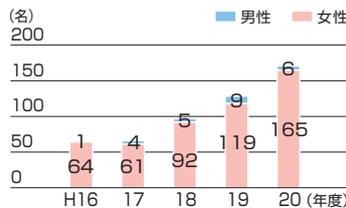
- 仕事と家庭の両立支援相談室を本社・各支社に設置
- 育児休職中の社員などに向け情報提供サイト「ハッピー子育てサポートネット」ホームページの開設
- 子が3歳に達するまで育児休職を取得することが可能
- 子が小学校に就学するまで時間外労働の免除が可能
- 育児・介護に関わる諸制度をわかりやすく解説した冊子「ワーク・ライフ・バランスサポートBOOK」により啓発を推進
- 育児等を理由に退職した社員が当社やグループ会社に再就職できる制度の導入
- 仕事と家庭の両立支援に向けた意見交換の実施(社内誌で紹介)



このような取り組みの結果、当社は次世代育成支援対策推進法に基づく認定を受けることができました。

育児休職取得者も年々増加しているなか、今後は制度の充実とともに、制度を利用しやすい風土づくりに向けた取り組みが重要であると考えています。

■育児休職者数の推移



信号関係の設備の設計を担当しています。平成20年の春に、2人目の子供の出産立会いと、出産後に妻が数日入院すると聞き、その間に上の子供の世話をしたいと考え、10日間の育児休職を取得しました。少人数のグループで仕事を進めているため周囲に迷惑をかけるのではと心配でしたが、上司も同僚もあたたかくサポートしてくれ、家族の絆はもちろん、上司や同僚とのつながりも深まり、より強力なチームワークが図れるようになったと感じています。

今後は自分も、子供が生まれる後輩などのよいサポーターになりたいと思います。



和歌山支社 電気課
脇村 誠規

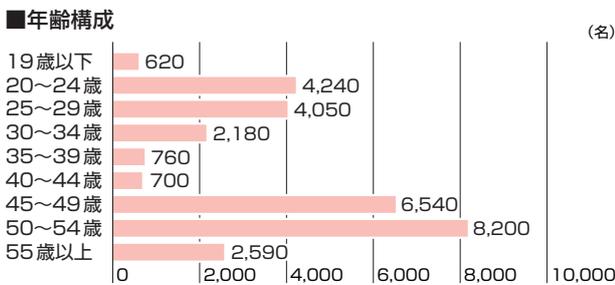
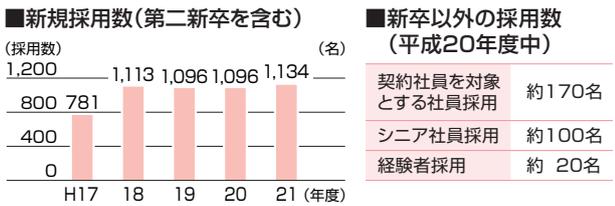
人材確保

将来にわたり安全を確保するためには、決められたことを確実に実行するだけでなく、責任感と使命感を持ち、自らが主体となって現状を変革しようとするチャレンジ精神に富んだバイタリティのある人材が必要です。その確保が会社の将来を左右するとの認識のもと、絶えずさまざまな施策を追求しています。

採用形態の多様化

少子高齢化の進展にともない、人材の確保は当社にとっても重要な課題です。現在、当社では2,000名を超える契約社員が駅係員や客室乗務員などで活躍していますが、意欲の向上を図るため、契約社員を対象とする社員採用を平成18年度から行うとともに、ベテラン社員の知識と経験を活かすため、一定の基準を満たす定年退職者をシニア社員として再雇用しています。また、社員の年齢構成に大きな歪みがあるため、多角的な人材確保を行うため、既卒採用として、平成20年度より他企業で活躍した実績のある方を対象とした経験者の採用を実施しています。

さらに平成22年度からは、総合職採用に「エリアコース」を新たに設け、地域に根ざした社員の採用にも積極的に取り組んでいます。



障がい者雇用

当社ではノーマライゼーションの理念に基づき、障がい者の雇用に努め、法定雇用率を上回る雇用を実現してきました。

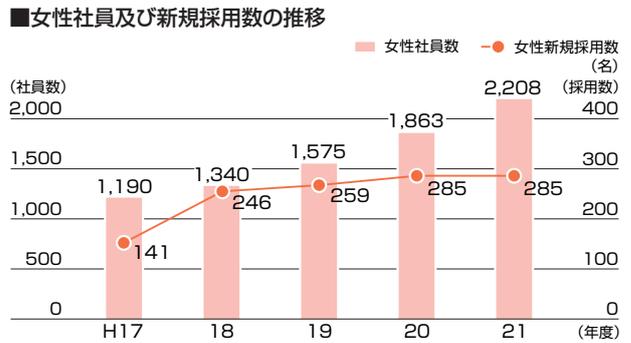
平成19年にグループ全体としてさらに障がい者の職域を拡大し、自立と社会参加を支援するため、「(株)JR西日本あいウィル」を設立しました。同社は同年5月に「特例子会社」※として認定され、引き続き障がい者雇用の拡大に努め、「誰もが笑顔になれる」会社を目指しています。



※「特例子会社」とは、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に規定される特例が適用される子会社です。厚生労働大臣の認定を受けた場合には、その子会社に雇用されている労働者を特例として親会社に雇用されているとみなされ、障がい者雇用率に算入することが可能となります。

女性社員の活躍する環境の拡大

平成11年の労働基準法等の改正(女性の深夜業規制の解消等)にともない、すべての職種で男女を問わず採用を開始し、必要な設備を整備しつつ女性の職域を拡大してきました。女性社員の採用は年々増加しており、また、管理者となる社員も増えていきます。今後も女性がやりがいを持って、より働きやすい環境づくりを進めていきます。



運転士として、お客様の乗り心地にこだわり、揺れの少ないブレーキ扱いを心がけています。

5年前に運転士になった当初は、金沢地区で初めての女性運転士だったこともあり戸惑いもありましたが、職場がとてもあたたかい雰囲気、小さなことでも先輩に尋ねながら少しずつ腕を磨いてきました。今では後輩も増え、安全を守り、お客様に喜んでいただいている姿を見たいと思っています。

また、平成26年度末完成予定の北陸新幹線の運転士という夢に向かって、力強く進んでいきたいです。



金沢列車区 運転士 西田 香穂

現在、印刷・製本担当をしていますが、若手社員のまとめ役として作業工程の管理などを行っています。

私は聴覚に障がいがありますが、さまざまな障がいを持った仲間がたくさんおり、相互に連携し、安全かつ円滑に作業を進めることが求められます。私は、作業中に困っている社員がいれば、率先して声をかけたり、手話やホワイトボードを使ったやりとりを積極的に行い、活発なコミュニケーションでチームワークが発揮できるよう心がけています。

こうした工夫を積み重ね、笑顔が絶えず、皆がいきいきと働ける職場にしていきたいです。



(株)JR西日本あいウィル 大黒 正樹

人材育成

知識と経験が豊富な社員が大量退職していくなか、安全を支える人材を育成し、円滑な技術継承を推進することが大きな課題です。人材は最も重要な経営資源であり、自ら考え行動することができる人材を育てる取り組みを進めています。

また、各職場でのOJTを中心に、社員研修センターなどでの集合研修、通信研修などの自己研鑽を組み合わせた教育を計画的に実行することにより、効果的な育成を進めています。

社員の自律的考動

社員一人ひとりが自らの業務課題の改善を行うなど、「考動」することにより仕事の仕組みや質を向上させることを目的とした「業務改善活動」を積極的に進めています。各職場においては、小集団活動などを通じて職場の課題解決に取り組んでおり、優良事例については、社内広報誌や発表会、イントラネットなどにより水平展開し、改善活動を活性化させることを通じて、さらなる現場力の向上につなげています。

また、社員が会社の課題をとらえ、目指すべき将来像について自由に意見を述べ合う社員意見発表会「MY-OPINION」を毎年開催しています。社員が考動する機会を増やして広く紹介することで、社員の問題意識の醸成を図り、自ら考えて「考動」する企業風土を構築していきます。

MY-OPINION本社発表会での発表内容



大阪車掌区 車掌
石原 孝一

息子とのやりとりから、「電車は安全に走って当たり前」ということを再認識しました。安全とはアピールしたり自慢するものではなく、あって当然のものであり、着実に進めるものです。事故前であれば何も感じていなかったお客様からの視線を、事故後は厳しい視線として意識し、もう二度とお客様を裏切ることはできない、安全に努めていかねばならないと決意しました。お客様からの信頼

を回復するためには、やらされ感のもとで仕事をするのではなく、真面目にひたむきに仕事に取り組んでいる姿を見ていただくことが大切であり、このような思いを後輩にも伝えていきます。



発表の様子

きめ細かい研修体系

福知山線列車事故を将来にわたって社員一人ひとりが重く受け止め、過去の事故から得た安全対策を体系的に学ぶことを目的として「鉄道安全考動館」を開設し、集合研修時や自己研鑽にも活用できるようにして、安全教育の原点として活用しています。

また、新入社員研修では、社会人としての心構えやプロ意識、安全を最優先する意識、JR西日本の社員として仕事をするうえで必要となる知識や心構えなどの教育に力を入れています。さらに、新任管理者など、階層ごとに求められる役割や基本知識の習得を目的とした各種階層別研修、乗務員養成やその後の定期的なフォローなど、職種ごとに求められる知識・技能を習得するための職能別研修を実施しています。

これらの研修のほかにも、自己研鑽の支援として、社内外の各種通信研修や「業務改善」「CS向上講座」などを学ぶ自主選択型研修（オープンカレッジ）など、社員が積極的に学べる仕組みを構築しています。

■研修体系



社員のキャリア開発支援

チャレンジ精神に富んだバイタリティのある人材の育成や社員の意欲向上のため、以下のようなさまざまな制度を設けています。

ポスト公募	チャレンジ精神に富んだ社員の育成と、適材適所の人事運用を目的に、会社の提示するポストに社員が応募し、人選を経て配置する制度です。(平成16年から実施、平成21年度実績9名) (例)企業再生推進本部、企業倫理・リスク統括部、安全研究所、JR大阪三越伊勢丹、JR西日本あいウィル など
ネクストステップ研修	将来の鉄道を支える若手社員を次期リーダー層として育成することを目的に、公募選抜型の研修を実施。実務指導・企画業務を行っていくために必要不可欠な幅広い視野と考え方等の習得を行う研修です。(平成21年度実績 221名)
チャレンジリーダープログラム	将来の経営者の早期選抜育成を目的に会社経営に関わるマネジメントに必要な知識・技法の習得やリーダーシップの育成を主眼に置いた公募選抜型の研修を実施。会社の経営課題について解決策をまとめ、経営幹部に提言する機会も設けています。(平成21年度実績 30名)
国内留学	意欲ある若手社員に対し、広い視野と幅広い教養の習得と人的ネットワークの形成を目的に、公募選抜により国内の大学や大学院への留学を実施しています。(平成21年度実績 12名)
	先輩の勧めもあって応募し、現在、大学の経営学部に通っています。実践を通じた事業計画論の授業では、仲間とアイデアを出し合い形にすることを学びました。この経験を、今後の仕事にも活かしたいと思います。 博多新幹線列車区 運転士 富坂 直昭
海外留学	経営に資する人材の育成の一環として、経営能力、最先端技術、高度な専門知識等の習得を目的に、海外の大学院等への留学を実施しています。(若干名)
社内ベンチャー制度	社員の事業意欲の向上及び新規事業領域の拡大を目的に、斬新なアイデアの募集、事業支援等を実施。 (例)女性専用有料パウダールーム「アンジェルス」 会員制ランナーサポート施設「ランナース プラス」など

専門職の設置(教育指導体制の充実)

安全を支える技術の向上

福知山線列車事故以降、安全性向上の取り組みとして、教育指導体制の充実を図っています。また、多くのベテラン社員が定年などにより退職するなか、より一層の技術継承を図る観点から、専門的で高度な技術力を有する社員の能力を最大限活かす「専門職制度」を平成20年4月に導入しました。(平成21年4月現在104名)



徳山地域鉄道部
徳山電気管理センター
技術主査
小志 明弘

これまでの経験を活かし、技術主査として7名の部下を指導しながら、信号通信設備の保全を担っています。私たちが保守する信号や踏切は、列車の安全運行の基盤となる重要な保安装置であり、正確な配線図をつくり、そのとおりの配線となっているか、入念なチェックを行ったうえで施工しています。

グループの過半数を占める若手社員には、こうした技術を確実に自らのものとしてほしいと考えており、とにかく身体を動かして工事を体験させるとともに、自分が動く姿を見せることで、「考える」習慣を身につけるよう指導しています。

次々と若い社員が入ってくるなか、技術主査の名に恥じないよう、これからも技術継承の要となって人材づくりに取り組んでいきます。

適正な評価と処遇

平成12年度及び19年度に昇進・賃金制度を改正し、個人の能力や成果を適正に評価して社員の努力に報いる仕組み、「頑張った者が報われる」仕組みを整備しました。評価を人材育成に有効につなげていくために、年2回の箇所長との個人面談を通じて、取り組み実績を社員に対してフィードバックし、動機付けを行うこととしています。また、個人面談をより有効に活用できるように、実際に評価業務を行う社員を対象に、面談スキルに関する研修(評価者研修)を実施しています。

コミュニケーションの促進

目標達成のためには、組織全体としての力(チームワーク)を向上し、個々の社員のやる気(モチベーション)を高めることが必要です。職場内での円滑なコミュニケーションは、それらを実施するために必要不可欠なものと考えています。

社員同士のコミュニケーション

これまでの職場では、指示命令による情報伝達が基本となっており、情報が伝わりにくく共有化されていないといった状況が少なからずありました。この状況を改善し、社員の



コミュニケーション研修

モチベーションを高め、自発的な考動を促すためには、職場における上司・部下の双方向コミュニケーションをより活性化することから、指導者層に対して、コーチングスキルの習得を中心としたコミュニケーション研修を実施しています。

ほめる風土づくり

日々の努力や成果に報いることは、社員が働きがいと誇りを持って働くための大切な要素のひとつです。このような認識のもと、災害復旧や大規模工事完遂などに際しての社長や支社長などからの表彰や、安全性向上に関わる表彰、退職する際の感謝状贈呈などを行っています。

また、社員が互いにほめ合うツールとして「GOOD JOB CARD」を活用するほか、社内誌・支社誌を通じて日々頑張っている社員を広く紹介しています。



社内誌・支社誌の活用:全社員に配付する社内誌に、各種表彰の受賞者を顔写真入りで紹介しています。



GOOD JOB CARDの活用:奈良駅では受け取ったGOOD JOB CARDを掲示し、喜びを共有しています。

労働組合とのコミュニケーション

労働協約により労使間のルールを定め、事業運営方針や福利厚生に関する事柄などを定期的に協議(経営協議会)するほか、安全に関して専門的に議論する場(労使安全会議)を持つなど、労使間における意思疎通の充実を図り、健全な労使関係の構築に努めています。

働きやすい環境づくり

「心身の活力」には働く環境が重要です。社員一人ひとりが働きがいを持って仕事に取り組める環境づくりを進めています。

職場環境の整備

総労働時間縮減の取り組み

長時間労働による健康障害防止や仕事と生活の両立を推進するため、フレックス勤務制度の適用箇所を拡大するなど、総労働時間の縮減に取り組んでいます。年次有給休暇の取得率向上にも努めており、平成20年度の平均取得日数は社員1人あたり16.9日でした。

セクシュアルハラスメントの防止

人間性尊重の立場に立ち、性別を問わず社員が個々の能力を最大限に発揮するという観点からセクシュアルハラスメントの防止に取り組んでいます。社員一人ひとりがセクシュアルハラスメントに関する認識を持ち、責任ある行動をとるとともに、「思いやり」のある人間関係と快適な職場環境を築く努力をすることを就業規則に明文化しています。

また、本社・支社に設置した「セクシュアルハラスメント相談室」では、社員からの相談の受付・対応や、研修などによる啓発活動を推進しています。

福利厚生

社員の満足度を高め、働きがいを持って仕事に取り組めるよう、利用しやすい福利厚生の制度づくりに力を入れています。老朽化した社宅・社員寮への設備投資や社内提携預金などの財産形成、レジャー施設の割引利用など、社員のニーズにあった施設・制度の充実に努めています。

労働安全衛生の取り組み

毎年、労働衛生に関する全社的な共通目標を掲げ、安全衛生管理方針を策定しています。

具体的には、労働安全衛生マネジメントシステムに沿った取り組みの一層の充実、労働安全衛生活動のさらなる活性化、メンタルヘルスクアの充実、生活習慣病予防をはじめとした健康障害防止など、企業活動を支える社員がいきいきと活躍できる職場づくりを推進しています。

労働災害防止

「社員の重大労災ゼロへ向けた体制の構築」を安全基本計画及び中期経営計画の最終目標に定め、安全基本計画に定めるリスクアセスメントに基づく安全マネジメント体制の確立に努めています。

とりわけ、最も死亡事故に直結するおそれの高い「触車」「感電」「墜落」を重大労災と位置づけ、その防止に努めていくこととしています。具体的には、基本動作の徹底、「安全報告」や「気がかり事象」など予兆のリスク評価に基づく対策の確立、設備整備、作業環境改善や安全教育の実施、マニュアル類の整備など、ソフト・ハード両面における対策を推進しています。

社員等の重大な不祥事について

当社では、列車の安全運行やCS（お客様満足）の向上に日夜多くの社員が懸命に努力しています。そのようななか、役員等が航空・鉄道事故調査委員会の委員の方々に対する情報漏えい等の働きかけを行っていたという事実が判明しました。改めて深くお詫び申し上げます。

また、その一方で、運転士が列車の運転中に私用の携帯電話により車内のお客様を撮影するという行為、社員が踏切の非常ボタンを数度にわたって取り扱い自社の列車ダイヤを混乱させるという行為、その他痴漢や盗撮など、お客様や沿線住民の皆様にご迷惑をおかけするような不祥事も発生しています。

労働災害発生率の推移

	H16	H17	H18	H19	H20
度数率 (災害発生頻度)	0.87	1.45	0.99	1.56	1.87
強度率 (災害の重さの頻度)	0.02	0.17	0.00	0.01	0.02

度数率 = (災害件数 / 延労働時間) × 1,000,000
強度率 = (損失日数 / 延労働時間) × 1,000

社員の心身の健康増進

健康増進

安全な企業活動を支える社員がいきいきと活躍するためには、心身の健康が何よりも重要です。そのため、法に定められた定期健康診断の実施のほか、25、30、35歳の定期健康診断時には血液検査を実施し、35歳以上の社員には人間ドックの受診を促し、生活習慣病の予防・早期発見に努めてきました。また、平成19年10月には「新健康管理システム」を導入したほか、平成21年11月には分散している保健管理部門を統括管理する「健康増進センター」を開設し、全社員の健康情報の一元管理と指導内容の標準化に努めているところです。



「新健康管理システム」を活用した産業医による面談

メンタルヘルスクア

社員が個々の能力を最大限発揮できるように、メンタルヘルスクアに関する啓発冊子の配布や管理者層に対するメンタルヘルスクア、コミュニケーションスキルの向上などの教育を実施してきました。平成20年4月にはメンタルヘルス疾患で休業した社員の職場復帰までの支援体制を定めたマニュアルを策定するとともに、管理者向けに基本知識や制度など必要な情報を記した冊子を作成するなど、取り組みのさらなる充実に努めました。

平成21年度については、メンタルヘルス不全による総休業日数削減の具体的な目標を掲げ、達成に向けて引き続きメンタルヘルスクアに関する取り組みを推進しています。



社員向けメンタルヘルスクアガイドブック

当社は、お客様のかけがえのない尊い命をお預かりしている鉄道会社であり、世の中の信認を得て存在が許されている会社です。社会人、企業人としては言うに及ばず、鉄道人としての誇りを胸に職務を遂行しなければならないと考えています。種々の不祥事の発生を厳粛に受け止め、社会や企業、鉄道のルールを表面的に理解するのではなく、根拠や趣旨も含めて理解し、また、自分自身が会社や仕事を通じて社会とどのように関わっているのかということを含めた理解を深めて、働きがいと誇りを持った社員の育成を進め、不祥事の撲滅に努めてまいります。