

## 社会に提供する価値

人材育成・社員の働きがい向上を通じたお客様の安心・信頼  
 I (人材育成) 社員一人ひとりの成長に向けた取り組み【個の活力】  
 II (働きがい) 働きがいの持てるいきいきとした職場づくり【組織の活力】  
 III (人材確保) 事業運営に必要な人材の確保

## 基本的な考え方

当社では、一人ひとりの社員に、自ら考えて行動する、「考動」を求めています。

「考動」できる人材を育成するため、社員一人ひとりの適性に応じて成長をサポートすることが重要と考えています。仕事をしていく上で必要な知識・技術・技能、リーダーシップ、マネジメント力の獲得、向上に向け、上司から個々の社員に動機づけを行うとともに、テーマ・習熟度に応じた多様な研修の設定や日々のOJT(On the Job Training)を通じて、社員の成長を下支えています。

また個々の社員が「考動」する力を存分に発揮できるよう、働きがいの持てる職場づくりにも力を入れています。上司や部下、同僚との、活発かつ共感の持てるコミュニケーションの繰り返しを通じて、職場における目標を共有し、チームワークやモチベーションを高め、社員の気づきや提案による施策(「現場起点の考動」)を積極的に実施しています。こうした考動を積み重ねることで、組織としての目標達成、課題解決を進めています。さらに、シニア層の社員、女性社員、障がいのある社員、育児や介護などに携わりながら働く社員など、年齢や性別などにかかわらず多様な社員の活躍、考動が当社グループの成長には必要です。短日数勤務などの制度、制度を利用しやすい職場の雰囲気づくり両面からワーク・ライフ・バランス向上に取り組んでいるほか、心身の健康増進の支援も行っています。

JR西日本グループの事業運営を支えているのは「人材」です。社員一人ひとりの有する能力を最大限に発揮することが安全やCSの原動力となり、お客様からの信頼、ひいては企業価値の向上につながると考え、これからも人材育成、働きがいの向上に努めていきます。

## 推進責任者

執行役員 人事部長

藏原 潮



## Voice 私の次の一步



お客様のために考動  
できる後輩を育てます

近畿統括本部  
大阪支社 人事育成課  
内橋 知里

私は、2004年に契約社員として入社し新大阪駅で駅係員として勤務を始めました。その後社員採用試験を受験し、2008年に社員として採用されました。契約社員として駅で働くなかで、先輩方の仕事を見て「自分もこんな仕事がしたい」「自分ならこうしたい」と感じるようになり、正社員になりたいと思いました。

駅で後輩の指導をするときは、一方的に指示をするのではなく、常に相手の意見を聴いて「自分はどうしたいのか」ということを尋ねるようにしていました。指導している後輩から「内橋さんのようになりたい」といわれた時はとてもうれしかったです。

駅の仕事が好きだったので、他の駅など幅広く現場を知りたいという思いや、間接部門や指導層としての立場から駅を良くしたいという思いも抱くようになり、2011年に早期選抜型の研修に応募し合格しました。研修では駅の業務における専門的知

識・技術をじっくり深めることができたうえ、今後指導層として活躍するために必要なリーダーシップも学ぶことができました。

その後出産し、育児休職を経て2013年に復職しました。復職の際に、上司が親身になってサポートしてくださったのが本当にありがたかったです。上司や周囲の仲間のサポートがないと仕事と家庭を両立することは難しいと思います。子育てをしながら仕事も頑張るうえで、自分にできること、できないことを考え、深夜勤務の制限制度を活用しました。今は、母親が子育てをしながら普通に働く時代になっています。「仕事に誇りを持ち、働きがいを感じている自分ようになってほしい」という気持ちが支えになって、より一層仕事に励むことができていると思います。

2015年6月からは、人事育成課の教育担当になりました。今は、会社のことを理解して、自分の思いを形にできる社員を少しでも増やしていきたいと思っています。私自身もそうであるように、「働きがいを感じ、自らの仕事に誇りを持つことができる仲間を増やしていくこと」が私の使命であると考えます。



## P (人材育成) 社員一人ひとりの成長に向けた取り組み【個の活力】

D 鉄道の日々の安全・安心を実現し、CSをより高めるために、社員一人ひとりに着目し実務能力のレベルアップと意欲の向上に取り組んでいます

## 個人把握を通じた人材育成のPDCA

当社では、職種と階層ごとに必要な実務上の技術や能力を標準化した「実務能力標準」に基づく個人把握を行い、社員一人ひとりの状況を「見える化」しています。これに基づいて育成計画を策定し個々の社員に応じたOJTや集合研修を実施するとともに、結果の振り返りと次の目標に向けた動機づけを行うという人材育成のPDCAサイクルを進めることで、効果的な実務能力向上に取り組んでいます。2014年度は、系統別の活用状況や課題を整理し、人材育成のPDCAサイクルの充実に取り組みました。

今後、ベテラン社員の大量退職時期を迎えることから、安全やCSを支える知識・技術をいかに受け継ぐかが課題であり、ベテラン社員の再雇用を行うとともに、OJTを中心にベテランから若手への知識・技術の継承を図っています。



の社員運用を目的として担当者を社内募集する「ポスト公募」を実施しています。2015年度は、車両設計に関する業務や京都鉄道博物館開業準備に関する業務などで「ポスト公募」による異動を実施しました。

安全最優先、お客様起点の意識をはじめ、社員として必要となる心構えや知識を学ぶ新入社員研修



系統や職種ごとに求められる専門的な知識・技術・技能を習得するための職能別研修



若手社員を対象とする公募選抜により、自らの実務能力とリーダーとしての指導力向上を図る選抜型研修



## 意欲ある社員の一層の成長・活躍

実務能力向上の基本は、社員一人ひとりがそれぞれの目標を立てたなかで、日々の業務において努力と工夫を重ねることです。上司、先輩から指示やアドバイスを受け、同僚と共同で実務を遂行していくなかで、技術・技能を高めていきます。

こうしたOJTを補完するものとして多様な研修があります。例えば、「新入社員研修」をはじめとする階層別研修のほか、専門的な知識や技術・技能を学ぶ職能別研修、将来のリーダー層の育成に向けた選抜型研修を実施しています。

またチャレンジ精神と意欲に富んだ社員の育成と、適材適所

## Voice 私の次の一步

人材育成の土台を  
支えています

㈱ジェイアール西日本ウェルネット  
JR自己研鑽・採用サポートセンター  
井瀨 貴司



私は、社内通信研修やオープンカレッジ\*1などの事前準備や研修・修了試験のサポートを行っています。研修や試験は、多くの社員にとって有効な学習の場や正当に能力を試す場であるため、常にミスなくスムーズに実施されるよう取り組んでおり、無事に研修や試験が終わった時「自分は人材育成の土台を支えているのだ」というやりがいを感じます。

今後は、研修や試験の運営に携わる社員として、人材育成の体系やメニューのあり方自体にも提言できるようになっていきたいと考えています。

用語解説 \*1 オープンカレッジ: ビジネススキルやパソコンスキルなどの向上を目的とした自主参加型研修

## P 〈働きがい〉働きがいの持てる、いきいきとした職場づくり【組織の活力】

D 一人ひとりがいきいきと活躍し、その活力を組織全体の成果につなげるよう取り組んでいます

### コミュニケーションの促進

社員一人ひとりの活躍の成果を職場全体のより大きな成果につなげるためには、良好なコミュニケーションによるチームワークが大切です。

このため、職場でマネジメントを担うリーダー層にコーチングスキル研修を実施し、上司と部下のコミュニケーション充実を図っています。また、組織として目標を達成していくうえで重要な職場での社員の評価、育成にあたっては、リーダー層に対してマニュアルや人材育成支援システム\*1などツールの再周知を行い、コミュニケーションに基づいて適切に制度運用がなされるように努めています。

労働組合とのコミュニケーションにおいても、労働協約を締

結して労使間のルールを定め、事業運営方針に関する事柄などを定期的に協議するほか、労使のトップが安全に関して議論する場(労使安全会議)を持つなど、労使の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。

### 心身ともに健康で適切な職場環境づくりのサポート

身体の健康管理と合わせて、こころのケアについても全社員のストレス程度の把握と、その結果に基づく保健師による迅速なフォローを行い不調の予防と早期発見に努めています。

また、年次有給休暇の取得促進などによる労働時間短縮やフレックスタイム制の活用などにより、ワーク・ライフ・バランス向上にも取り組んでいます。

### 多様な社員が一体感を持って活躍できる職場環境

当社では、シニア層の社員や女性社員、育児や介護などに携わりながら働く社員など、年齢や性別にかかわらず多様な社員が、ワーク・ライフ・バランスを充実させいきいきと能力を發揮し、一体感を持って活躍できる職場づくりが重要であるとの考えのもと、短日勤務制度などの仕事と家庭を両立する「制度」と、制度を利用しやすい「雰囲気づくり」の両面から取り組みを行っています。

#### ワーク・ライフ・バランスに関わる主な取り組みや制度

- 育児 ・ 育児休職制度 ・ 短時間勤務制度  
・ 短日勤務制度 ・ 深夜勤務の制限  
・ 時間外労働の制限措置 ・ 保育所利用補助
- 介護 ・ 介護休職制度
- 「仕事と家庭の両立支援相談室」を本社、支社に設置

### 子育てサポート企業に認定

「次世代育成対策推進法」に基づき行動計画を策定して取り組んでいます。「子育てサポート企業」として厚生労働大臣から3回目の認定を受けました。

くるみんマーク\*3



### ワーク・ライフ・バランス・サポートBOOK

仕事と家庭を両立し、キャリア形成をめざす社員を支援するため、育児や介護に関わる制度や実際に制度を活用した社員の声などをまとめた冊子を全社員に配付しています。



### 子育て支援リーフレット

社員の仕事と子育ての両立を支援するため、社長と上司からのメッセージや、妊娠、出産、育児休職、復帰後の手続きのリストなどを掲載したリーフレットを出産を控えた社員に配付しています。2014年度は男性83人、女性582人が育児休職を取得しました。



#### Voice 私の次の一歩



「基本」を大切に、広い視野から捉える姿勢を次の世代に伝えていきます

京都土木技術センター  
シニアリーダー  
河村 清春

国鉄時代に入社し、30年以上土木業務に携わってきました。今は主に橋梁などの検査業務の指導を担当しています。シニアリーダー\*2に応募したのは、自分が蓄積してきたものを、少しでも後輩たちに伝えたいという思いがあったからです。

現場業務で大切になるのは「基本」ですが、教科書だけでは伝わりきらない「基本」の大切さ、そして全体を見る広い視野を持つことを若手に伝えていきます。今、私が指導している若手も、将来ベテランとなり次の世代を指導することになるでしょう。その時にも役立つことを、少しでも多く伝えていきたいと考えています。

## P 〈人材確保〉事業運営に必要な人材の確保

D 多様な採用で人材の安定確保に取り組んでいます

### 責任感とチャレンジ精神に富んだ人材の確保

採用環境の変化に対応して必要な人材を確保するため、新卒採用のほか、契約社員を対象とする社員採用、経験者の既卒採用、定年を迎えた社員の再雇用など多様な形態による採用を行っています。ホームページでの採用広報の充実などにより、2015年度は目標計画通りに必要な人材を確保しました。将来の労働人口減少に備え、鉄道運営の省力化にも取り組んでいます。

#### 2015年度採用者数

新卒 521名(うち女性78名) 経験者 84名(うち女性7名)  
契約から174名(うち女性56名) シニア再雇用 428名(うち女性1名)

障がい者雇用は、法定雇用率を上回る2.46%(2015年6月時点)を実現しています。

#### Voice 私の次の一歩

それぞれの「個性」を活かし、全員でひとつの目標に向かって取り組みます

㈱JR西日本あいウィル ビジネスサポート事業部  
ビジネスセンター 所長  
塚本 由加里



㈱JR西日本あいウィル ビジネスセンターの社員



㈱JR西日本あいウィルは、障がい者の職域拡大と自立、社会参加を目的とするJR西日本グループの特例子会社です。ビジネスセンターはJR西日本本社ビルにおいて会議資料の印刷や会議室設置などのサポート事業を行っています。現在5名の社員が、各自の経験によって培われた得意分野を活かしながら、お互いに協力し合い業務を行っています。性格、年齢、経験、障がいの有無や種別など、多様な社員と一緒に仕事をしていくにはエネルギーが必要であり、お客様に品質の高いサービスを提供していくために、お互いどのように連携し合えばよいかを常に考えています。個性が豊かであることを楽しみながら、プロ意識を持ってしっかりとよい仕事をする、それが笑顔でいきいきと仕事をするうえで大切なことだと考えています。

## C 一人ひとりの成長と働きがいの向上、人材確保が進展

〈人材育成〉人材育成支援システムの活用やOJT、集合研修など、個人把握に基づく実務能力向上の取り組みは着実に進展しています。箇所ごとの進捗状況に応じたきめ細かなフォローが課題です。お客様を起点とする仕事を実現するための人材育成もこれまで以上に進めていく必要があると考えています。

〈働きがい〉「社員意識アンケート」(2014年12月実施)の結果では、「誇り・使命感」「心身の活力」「社員の能力向上」などの項目において前回調査や有力他社の結果を上回りました。

多くの項目において数値が上昇しており、働きがいの向上が図られていると評価しています。一方で「ワーク・ライフ・バランス」「技術継承」「職場風土(一体感・連携)」の項目については有力他社を上回ったものの前回調査をやや下回り、さらなる取り組みが必要であると考えています。

〈人材確保〉新卒採用を中心に各採用において積極的な採用活動により、全体として計画通り進展しました。障がい者雇用数も法定雇用率を確保しています。

## A 多様な社員のワーク・ライフ・バランスとキャリア形成を支援する取り組みを一層充実していきます

〈人材育成〉人材育成の取り組みを系統、箇所単位でフォローし底上げを図ることによって、全体の実務能力と意欲の向上につなげます。意欲ある社員の一層の活躍のため「ポスト公募」の制度活用を進めます。

〈働きがい〉シニア社員や女性など多様な社員が、それぞれにワーク・ライフ・バランスを充実させて、さらに活躍できるように、年次有給休暇取得、フレックスタイム制、各支援制度の活

用、そして各職場におけるコミュニケーションの活性化など、制度活用と、制度が利用しやすい雰囲気づくりの両面に力を入れて取り組みを進めます。加えて育児に携わる社員一人ひとりがこれまで培った能力を活かし、目標を持ってキャリアアップしながら活躍できるようキャリア形成の支援も行っています。〈人材確保〉シニア層の社員の活躍促進や積極的な採用活動により必要な人材を確保していきます。

用語解説 \*1 人材育成支援システム:社員一人ひとりの実務能力、目標設定をデータ管理し「見える化」することで、効果的な育成を実現するシステム  
\*2 シニアリーダー:管理者層にあった者で、定年退職後、再雇用制度によりその経験や技術力を活かして活躍する社員  
\*3 くるみんマーク:「子育てサポート企業」として厚生労働大臣の認定を受けた企業の証