人材活性化本部長メッセージ

人を起点に未来を拓く

～人材の力を信じ、可能性を拓き、企業価値を創造～

執行役員
人材活性化本部長
津野 喜久代

九州電力の人的資本経営

人の力で未来を拓く、従業員と会社が実現したい未来を共創できる会社へ

九電グループを取り巻く経営環境は、脱炭素の潮流、技術革新、地政学的なリスクの拡大など、大きな変化の中にあります。そして今後も、予測が難しく、変化が常態となる時代の中にあっては、変化を後追いするだけでなく、先を見通しながら自ら変化を創っていくことで、企業価値を創造していくことが必要と考えています。

こうした企業価値創造の源泉は、言うまでもなく「人」です。今、社会的にも「人的資本経営」の重要性が改めて注目されていますが、「人材こそが経営の資本であり、企業成長の原動力」という考え方は、これまで長きにわたり九州電力において大切にしてきた経営の思いです。

これからの不確実性の時代においては、トップダウンで生まれるものには限界があり、「従業員一人ひとりの志、熱量と行動により、九州電力の新たな道・時代を切り拓いていくこと」が大切であり、言わば「人を起点に未来を拓く」ことが九州電力の人的資本経営です。

そして、その人的資本経営においては、「会社」と「従業員」は「同志」の関係として捉えることが大切です。そうした考え方のもと、「人と組織・会社が共に成長しながら、実現したい未来を共創できること」、そして「従業員が九州電力というフィールドで、自分の可能性をかけ、大切な人生の時間を投じたいと思える会社にしていくこと」を実現していくことが、人材活性化部門を担当する私の使命でもあると考えています。

QX（Qden Transformation）の取組み

従業員一人ひとりのWillを引き出し、組織の力としていく

昨年度から始動した「QX（Qden Transformation）」の取組みは、こうした「人の力で未来を拓く」ことを実現していくために、九州電力の職場・業務を担っている従業員一人ひとりの多様な発想などの「こうしたい」という思い（Will）を起点に、それを会社のベクトルと合わせながら、個々人が主体的にその実現に挑むことを後押しし、組織の力としていく取組みです。

QXのスタートにあたっては、社長の全従業員へのメッセージをはじめ、すべての統括本部長、本部長、支店長などが、所属員へメッセージを発信しました。これには2つの意味があります。1つは、経営層全員が、QXの取組みを経営上の重要テーマとしてその実行を牽引し、従業員の「思い」の実現を、全力で支援していくことをコミットしたことです。そしてもう1つは、QXで目指す「個人と組織の成長」のためには、「ずっと先まで、明るくしたい。」という九電グループのブランドメッセージ、言わば「パーパス」や「経営ビジョン・各組織のミッション」と「従業員のWill」を共鳴・共振させていくことが重要ですので、経営層からのメッセージにより、改めて、組織のミッションなどの向かうべき方向といった「北極星」を示したことにあります。従業員は、「北極星」を見つめながら、それぞれの立場で課題を見出したり、自ら課題設定をしながら、自由な発想で自分なりのWillを具現化していきます。経営層のフルコミットにより、QXの取組みは、経営層から現場第一線の従業員に至るまで全員が一丸となっての実践であることを全社で共有し、それが全社的なムーブメントにつながってきていると感じています。

また、Willを引き出し、その実現を支援するQXの牽引役である管理職の対話力・マネジメント力がより良い活動の鍵となることから、組織の長を対象とした「マネジメント変革研修」を開始しました。加えて、エンゲージメントサーベイを導入し、診断結果に基づく改善の対話・実践をサイクルとしてスパイラルアップしていく「Willを育み、活かされる土壌を耕す」取組みも実施しています。これらは、一部の職場でパイロットとして開始しましたが、今年度は全社的に展開していく予定です。

他にも、従業員が自身のWillを見出し、実践に向けて自分の能力を自律的に磨くための多様な学びのメニューも用意するなど、様々な施策をパッケージとして有機的に相互作用させながら、実効性ある取組みとなるよう進めています。

こうしたQXと一連の取組みが、2024年５月に、「キャリアオーナーシップ経営AWARD2024」において、「企業文化の変革部門」の最優秀賞を受賞しました。表彰式では、審査委員長の伊藤レポートの著者である伊藤邦雄先生から、「電力会社という極めてトラディショナルな会社において、経営層がフルコミットメントし、また、様々な取組みを体系的に展開しており、経営戦略として経営層から現場の皆さんが一体となって本気で取り組んでいることは大きな称賛に値する」との言葉をいただきました。

取組みはまだ始まったばかりですが、今回の受賞を励みにしながら、QXの実践を通じて、すべての従業員が主役となって、変化を起こし会社の可能性を拓き、そして個々人も自身の可能性を拓いていける、「思いを実現できる会社」にしていきたいと考えています。

多様性と自律性を力に

多様な強みを持った人材が、自律性を発揮し、切磋琢磨しながら価値を生む環境を創る

当社の人的資本経営においてもう1つ重要な要素は「多様性と自律性」を大切にするということです。

経営ビジョンにおいては、「エネルギーサービス事業の進化」と都市開発事業やICT事業などの新たな事業領域において収益拡大を図っていくことを目指しています。各領域において新たな付加価値を創出していくためには、人材面においては、「どれだけ多様な価値観を取り入れ、多様性を尊重できるか」が鍵になります。多様な強みを有する人材が集い、互いの意見を尊重し、また戦わせることで、化学反応が起き、新たな価値が生まれます。

こうしたことから、採用においては、高い専門性や他企業経験を有する人材など経験者採用を約２割に引き上げるとともに、入社してからのキャリアルートも、ゼネラリストだけでなく、専門性を伸ばしていくプロフェッショナルやエキスパートのコースなど、複線ルートを設けています。

今後更に、変化の時代の中で、経営戦略やビジネス戦略を描き実行していくためには、それを担うのはどのような強みを持った人材なのかを同時並行で考えていくことが重要であり、現在、人材ポートフォリオの策定に取り組んでいます。これをベースに人材の質・量のあるべき姿と現状のギャップを可視化し、人材の獲得や育成の施策を大胆に打っていくとともに、時代に応じた経営戦略の見直しにあわせ、人材ポートフォリオも柔軟に組み直しながら、経営戦略と人材戦略の連動性を図っていきたいと考えています。

「多様性」という点では、もう１つ、若い世代を中心とした働く人の価値観の多様化への対応も重要です。前述した「従業員が九州電力というフィールドで、自分の可能性をかけ、大切な人生の時間を投じたいと思える会社にしていくこと」を実現するためには、これまでの画一的な人材マネジメントから脱皮し、従業員の多様なキャリア志向、就労観やライフイベントの事情なども含め、多様性を受け入れ、自分らしく働ける環境を整えていくことが大切です。

従業員の自己実現意欲に応えるため、社内公募制度やジョブ・チャレンジ制度といった手挙げによる異動の仕組みを設けており、毎年、多数の社員が努力とチャレンジマインドで自らのキャリアを掴んでいます。今年度からは、管理職ポストの公募制も開始しました。また、社内外の副業・兼業ができる仕組みも整えています。

働き方の柔軟化・多様化という点では、コアタイムのないスーパーフレックス制度を導入するとともに、フルリモート勤務も試行実施中であり、様々な事情の中でもキャリアアップを諦めずに、自分らしく自律的にキャリアを築いていける環境も整えています。

社外副業や働き方の柔軟化は、導入に当たってはリスクを懸念する声もありましたが、「責任ある自由」という考え方に立って、こうした自律的な働き方を可能としており、そこには会社の「従業員への信頼」がベースにあります。

自律的に自己を磨き続けるための学びのプログラム

「自律・共創・学びあい」でキャリアオーナーシップを育む

九州電力の教育プログラムは、「個と組織の可能性を解き放つ」をスローガンに掲げ、「自律・共創・学びあい」をコンセプトに展開しています。「学びあいの文化」という基盤の上で、「個々人の自律的な成長」と、「組織の多様性と共創」とが相乗効果を生み出していくことを目指しています。

例えば、学びの「自律」に関しては、約3,000のコースがある「MY choice研修」を設けるなど、自ら選択し、学びたい時に学べる環境も整備しています。

人は、いくつになっても好奇心を持ち、絶えず学び続け、自身を磨くことで、その可能性は広がっていきます。また、チャレンジをして得た経験・達成感や失敗に鍛えられ得た学びによっても大きく成長していくと考えています。

教育プログラムとQX、公募型異動、副業・兼業などのキャリアチャレンジを連鎖させながら、『個人が自分の「キャリア」に対して主体性（オーナーシップ）を持って、努力し、取り組む意識と行動』を育てていきたいと考えています。

最後に

新たな企業文化・風土への変革と人材が活躍できる舞台を創っていく

QX、人事施策の改革・展開など、様々な取組みを進めていますが、「経営上の課題への対応や戦略の実現」と「従業員の意思・指向性」は、トレードオフの関係にあるのではなく、両者を対等な関係として整合させながら、冒頭に申し上げた「人と組織・会社が共に成長しながら、実現したい未来を共創できること」、そして「従業員が九州電力というフィールドで、自分の可能性をかけ、大切な人生の時間を投じたいと思える会社にしていくこと」が私のミッションだと考えています。

九電グループの事業を支えている従業員の現場レベルでの地道な努力に感謝を忘れずに、経営環境が変化する中で、「変わらずに大切にしていくべきもの」と「変わるべきもの」を判断しながら、新たな九州電力の文化・風土を醸成し、人材が活躍できる舞台を創っていきたいと思います。