

“思い”から始まる人的資本経営 ―人材活性化本部長メッセージ―

人的資本経営の推進状況はP.60

人的資本経営のありたい姿と原風景

「経営ビジョン2035」では、価値創造の強固な礎を築くという思いを込め、「価値創出に向けた人的資本経営」をグループ重点戦略の一つに掲げました。**その基本理念は“思いを起点に、未来を創る”**。この実現のためには、「人の心に火をつけ、変化を楽しみながら自律的に考え、動いていける人材を増やすこと」、そして、「心理的安全性を基盤に、多様な人材が切磋琢磨しながら化学反応を起こしていく土壌・組織風土を築くこと」が重要です。

今回ビジョンでは、人・組織のありたい姿をそれぞれ4つのキーワード「人：情熱・冒険・成長・共創」「組織：安心・ワクワク・進化・多様」で示しました。これは**従業員と会社が「自律と信頼で結ばれる関係」を築くということ**であり、根底にあるのは、**人材の可能性を信じる、組織文化を進化させる**という経営としての2つの覚悟です。

ここには、一つの実風景があります。私は情報システム部門で九州電力でのキャリアをスタートし、その後、人事部門で人事処遇制度の改革等に携わった後、新任管理職として初めて本店を離れ宮崎支店で人事運用の仕事に就きました。赴任早々、当時の電力所の課長から「中堅社員を集めて“火種の会”という勉強会をやっているから来ないか」と声をかけられ、参加すると、そこには熱い情熱を持って語る課長の姿、そしてそれに呼応し、活き活きと自分の考えを語り、互いに切磋琢磨する若手・中堅社員の姿がありました。まさしく、心に火をつけ、その火種を大きく燃え上がらせる会です。それまで机上での政策立案を中心に経験してきた私にとって、**当社グループの強みである「現場力」と「人と組織の成長の本質」を心に刻んだ経験**となりました。今回ビジョンにおける人的資本経営の理念やありたい姿は、この原風景とシンクロしています。



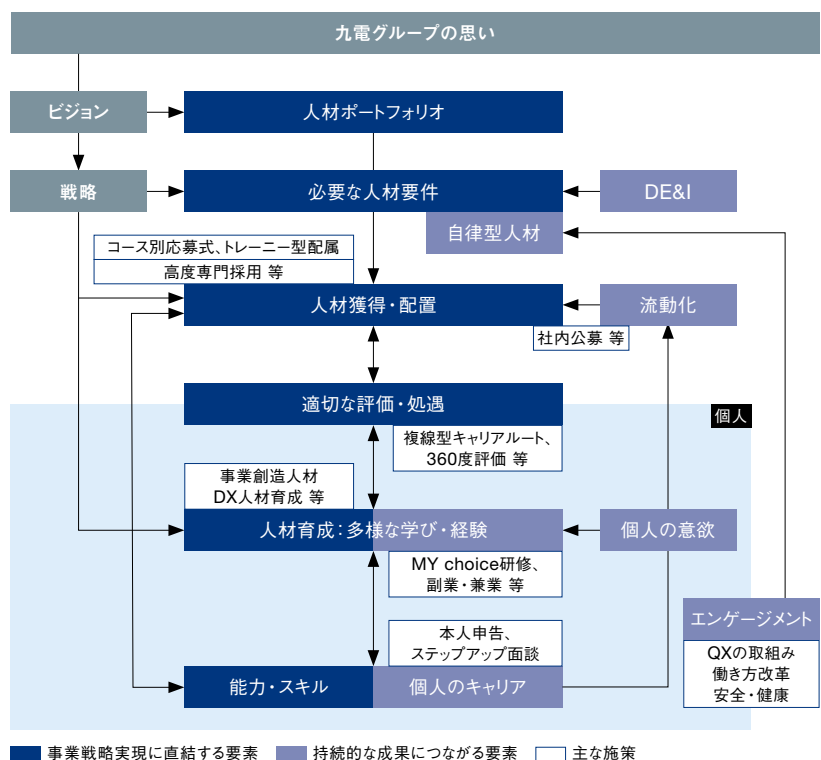
執行役員 人材活性化本部長
津野 喜久代

Q.1

人材・組織戦略として5つの柱を掲げていますが、人材戦略と経営戦略の連動、企業価値向上とのつながりについてどのように考えていますか？

人材・組織戦略の**5つの柱は独立したのではなく、相互に連鎖するもの**であり、「人材の活躍に関する価値創造ストーリー」として整理しました。

人材の活躍に関する価値創造ストーリー



● QXの取組みの詳細はP.61

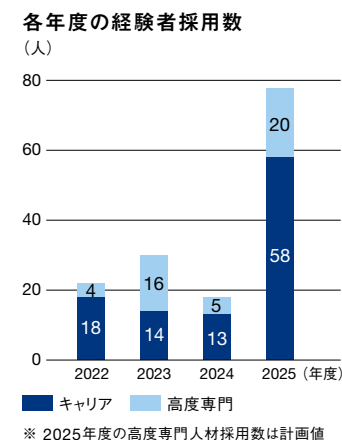
その他取組みの詳細は、サステナビリティレポート参照 ● DE&I:P.61 ● 働き方改革:P.63 ● 安全・健康:P.64

■ 人材戦略と経営戦略の連動

ビジョンに示す**各事業戦略の実現には、それを担う多様な人材の獲得・育成・活躍が不可欠**であり、これが価値創造ストーリーのフローの紺色の部分です。昨年度、その実行の起点として、成長事業分野をターゲットとした「人材ポートフォリオ」を作成しました。これをベースに、各事業フェーズの現在と今後に照らしながら、特に強化が必要なスキル・経験を有する人材の獲得や、社内人材の発掘による適所適材の配置等に取り組んでいます。

具体的には、海外事業の案件開発プロジェクトマネジメントや不動産の資産マネジメントの経験を有する人材、送配電のDXを牽引するデータアナリストやUI/UXデザイナーなどを高度専門採用で獲得し、一部はプロフェッショナルルートとして処遇しています。

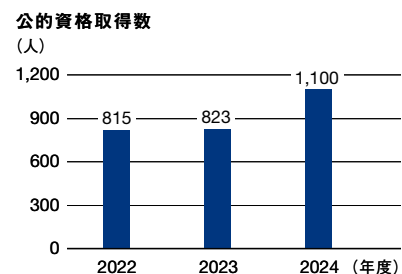
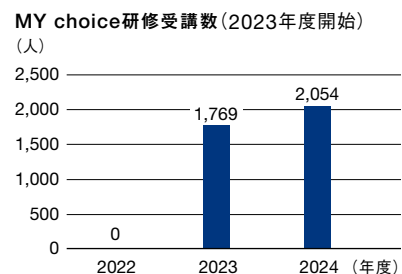
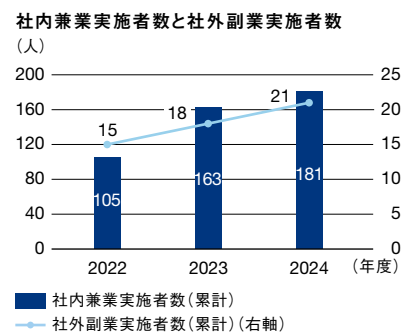
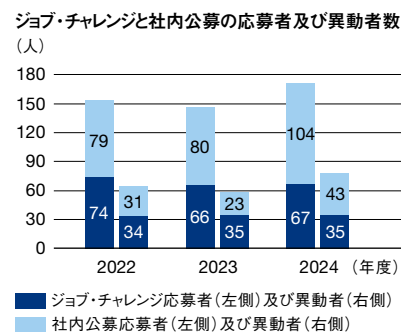
今後も人材獲得チャンネルの拡大や処遇の複線化等により、多様な人材の力による事業戦略の実現をさらに加速していきます。



■ 戦略連動にキャリア・オーナーシップを組み込む

価値創造ストーリーの「主な施策」に示す通り、「従業員の意欲と可能性を引き出し、自らチャンスを掴む機会」として、多様なメニューから学びたいものを学べる「MY choice研修」、多様な経験ができる「副業・兼業」、「社内公募」や「ジョブ・チャレンジ」による手挙げ制の異動など、様々な仕組みも組み込んでいます。これらを活用し、多くの社員が自身の可能性にチャレンジしており、「**キャリア・オーナーシップ**」のマインドが広がってきていると感じています。自ら能力を磨きながら、現在担っている業務でのキャリアアップも含め、**自身が歩むキャリアを自らの手で魅力あるものにしてほしい**という思いを込めています。

主要なチャレンジの実績推移



Q.2 人材目標の2つの指標の足元の状況はどうか。また、現状の課題や目標達成に向けた取組みについて教えてください。

人的資本経営においては、人材・組織戦略の取組みが真に企業価値の向上につながっているかをウォッチしながら実効性を高めていく必要があることから、今回ビジョンでは「従業員エンゲージメントレーティング」と「一人当たり付加価値」を人材目標に設定しました。

これらは、即効的に、また、単一の施策で向上するものではありません。様々な施策を有機的に作用させながら継続的に取り組んでいくことで、人材の価値が上がり、組織が変わり、付加価値を生み出していくものと考えています。このような観点から、2つの人材目標につながる5つの戦略の施策の成果をKPIとして設定しており、企業価値向上に向けて、人材目標達成のプロセスを着実に進めていきます。

■ 従業員エンゲージメントレーティング

「従業員エンゲージメント」は、「従業員にとって魅力があり、熱量の高い人材が集う会社に進化し続ける」ことを目指すものです。

2024年度の実績は、他企業*1との比較で上位に位置する「Aレーティング:従業員と会社の信頼関係が構築できている状態」となりました。項目別では「仕事に対する責任、やりがい」「社会的影響力や貢献感」「意見の傾聴」のスコアが高く、これは「従業員の高い志や誠実さ」の証左とも言え、大変心強く感じています。

一方、今後に向けた示唆も得られました。具体的には「変革に向けたマインド」が他企業と比べてやや低いスコアとなり、**安定供給や安全・安心を大切にする文化が慎重さにつながっている面もある**と考察しています。

しかしながら、変革マインドと従業員の誠実さとは決して相反するものではなく、強みをコアとしながら肯定的な自己変革を目指すQX^{※2}の取組みとリンクします。QX活動の定着・改善サイクルのスパイラルアップにより、変わるべき部分は過去からの脱却を図り、九電グループのDNAである「誠実さ、高い使命感」をコアに、挑戦心が湧き上がる新たな企業文化に進化させていきます。

※1 同一のサーベイツールを使用する10,000社以上の企業

※2 Qden Transformation: 人と組織が共に成長する組織風土を醸成する取組み

■ 一人当たり付加価値

「一人当たり付加価値」は、労働人口の減少が加速していく中でも、人材の力による付加価値創造と、生産性の高い働き方を目指すものです。

2024年度の実績は、2021年度比で約1.3倍となりましたが、本指標は経常利益の動向により大きく変動することから、**経年的なトレンドやKPI等を総合的に捉えることが肝要**です。QX活動の継続・定着による付加価値創出の加速に加え、**DXやIT技術の積極的な活用等、業務の抜本的改革による生産性向上を推進**していきます。

Q.3 人材投資については、どのように取り組んでいくのですか。

人材投資は「未来への布石」です。今回ビジョンでは、「人への意義ある投資を行い、**人材の力で生み出した利益を人材に再投資**することで、会社の成長を

加速する好循環を目指す | との考え方を明示しました。

近年は、特に報酬面の投資が着目されがちですが、「Well-being」の向上に資する4つの投資領域「報酬面の投資」「学び・成長のための投資」「働く環境のための投資」「健康投資」にも効果的な投資を行っていく考えです。

至近の実績としては、報酬面の投資として2年連続で年収を5%程度引き上げるとともに、教育投資は前年度から15%程度拡大し、マネジメント力強化や越境型学びの強化を図っています。オフィス改革の投資も拡大しています。

今後も、従業員の価値観の変化や労働市場の状況なども勘案しながら、経営の意思として、意義ある人材投資を行っていきます。

一人当たり平均教育投資	2023年度:156千円 ▶ 2024年度:180千円
一人当たり平均研修時間	2023年度:36時間 ▶ 2024年度:43時間

おわりに

人的資本経営は、**経営層と従業員との思いの共有がスタート**であり、人材・組織という側面から、**会社と従業員がともに未来を創っていく**ものです。そのためにも、現場第一線で日々力を尽くす従業員の声に耳を傾け、経営に活かしていくことを大切にしていきたいと思っています。

この思いを改めて強くしたのが、2025年5月に実施したウィメンズ・カウンシルの提言会です。本カウンシルは、今後のDE&Iや女性の活躍推進に向けて、女性従業員の生の声を活かして改革を進めるために、昨年度、各支店エリアにチームを立ち上げ、9か月間の活動を経て経営層への提言会を実施しました。その提言はどれも「もっと活躍したい、会社に貢献したい」という熱い思いに溢れ、具体的に実効性があるものでした。そして、メンバーの「後が続く後輩たちが、当社に入ってくれたら、自分の可能性を懸けたいと思える会社になりたい」という言葉には、経営層皆が心を打たれ、本気で改革を進める決意を新たにすることができました。

今後も、こうした従業員の「未来に向かう志」に応えることを私の志として、人的資本経営に取り組んでまいります。

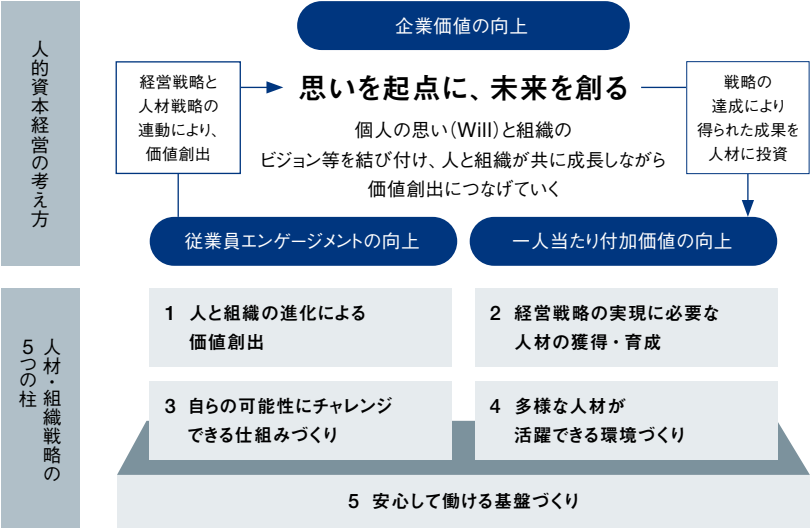
価値創出に向けた人的資本経営

詳細はサステナビリティレポートP.56

九電グループを取り巻く事業環境が大きく変化する中で、経営戦略を実現する原動力となるのは人材です。2025年、九電グループは「経営ビジョン2035」において、重要な経営基盤の一つに人的資本経営を掲げました。「個人の思い(Will)と組織のビジョン等を結び付け、人と組織が共に成長しながら価値創出につなげていく」ことを基本的な考え方として、人的資本経営の更なる強化に取り組んでいます。

人的資本経営における 人材・組織戦略と価値創造プロセス

人的資本経営の推進により、「従業員エンゲージメント」と「一人当たり付加価値」を高め、持続的な企業価値向上を目指します。この実現に向けて、人材戦略の5つの柱のもと、取組みを推進していきます。



人材・組織戦略の5つの柱とKPI

5つの柱の取組みによる人材目標の達成プロセスの実行度をKPIとして指標化し、モニタリングしながら、右図の通り、人材の力による価値創造プロセスの実効性を高めていきます。

戦略の柱・ねらい		KPI	目標	2024年度実績	KGI達成に向けた主な取組み
人と組織の進化による価値創出	個人の思い(Will)を尊重・支援する組織風土への変革	・マネジメント変革研修 ・チャレンジ活動件数	全組織の長受講 5,000件(2030年度)・ 10,000件(2035年度)	対象者全員受講 —	・エンゲージメントサーベイの活用 ・QX取組みに関する現場との対話活動 QXの詳細はP.61
	新たな事業・サービスを生み出すイノベーション推進	・i-PROJECT参画者数 ・事業・サービス化件数	100人／年 30件以上(2030年度累計)	112人 13件	・ビジネスアイディア創出企画「i-Challenge」
経営戦略の実現に必要な人材の獲得・育成	多様な知・経験を有する人材の獲得・活用	・経験者採用の計画充足率	100%	90%	・経験者採用拡大(キャリア・高度専門人材)
		・経営人材プール人数充足率	人材ポートフォリオに基づく人材の獲得・育成	—	・経営リーダー塾の開催、九州アジア経営塾への派遣
	戦略実現に向けた人材育成	・DX人材育成人数	フォロワー:在職全社員受講 専門人材:400名程度(累計)	10,000名 300名	・DX研修(フォロワー・専門人材)、DXアセスメント実施
自らの可能性にチャレンジできる仕組みづくり	キャリアオーナーシップ支援による人材の活躍推進	・自律的な挑戦実施率 ・成長実感(単年／中期)	50%(2035年度まで) 80%	23.8% 79.6%	・マッチング型初任配属 詳細はP.61 ・手挙げでの異動(ジョブチャレンジ・社内公募) ・社内外での挑戦(社外副業・社内兼業)
多様な人材が活躍できる環境づくり	様々な特性や事情に応じた支援・機会の提供	・女性管理職比率	2028年度2倍以上* 課長以上:3% 副長以上:5% ※基準は2019年4月15%(2028年度まで)	課長以上:1.7% 副長以上:3.2%	・女性のキャリア早回し・キャッチアップ ・リケジョ育成プロジェクト ・「ウィメンズ・カウンスル」の活動 詳細はP.61
		・技術系新卒採用者に占める女性採用比率		12.8%	
		・男性育児休職取得率	100%	105.1%	・「いく活」の取得推進、育児サポート応援金の導入
	働きやすく、能力を最大限発揮できる環境整備	・障がい者雇用率	法定雇用率以上	2.63%(目標達成)	・特例子会社の事業拡大(ヘルスキーパー事業等)
安心して働ける基盤づくり	働き方改革の推進実感		75%(2030年度)	59.9%	・フルリモート勤務の対象拡大
	安全を最優先とした事業運営	・委託・請負先含む重大災害	ゼロ ※ 単年:4大重大災害 2030年度:重大災害	8件	・「安全みらい館」での安全研修(全社員)
	健康経営の推進	・ストレスチェック総合健康リスク ・健康優良法人認定 ・適正体重率	80pt以下 継続認定 66%以上	75pt 継続認定 63.6%	・総合健康リスクに応じた保健師面談・フォロー ・健康野菜の自動販売機設置

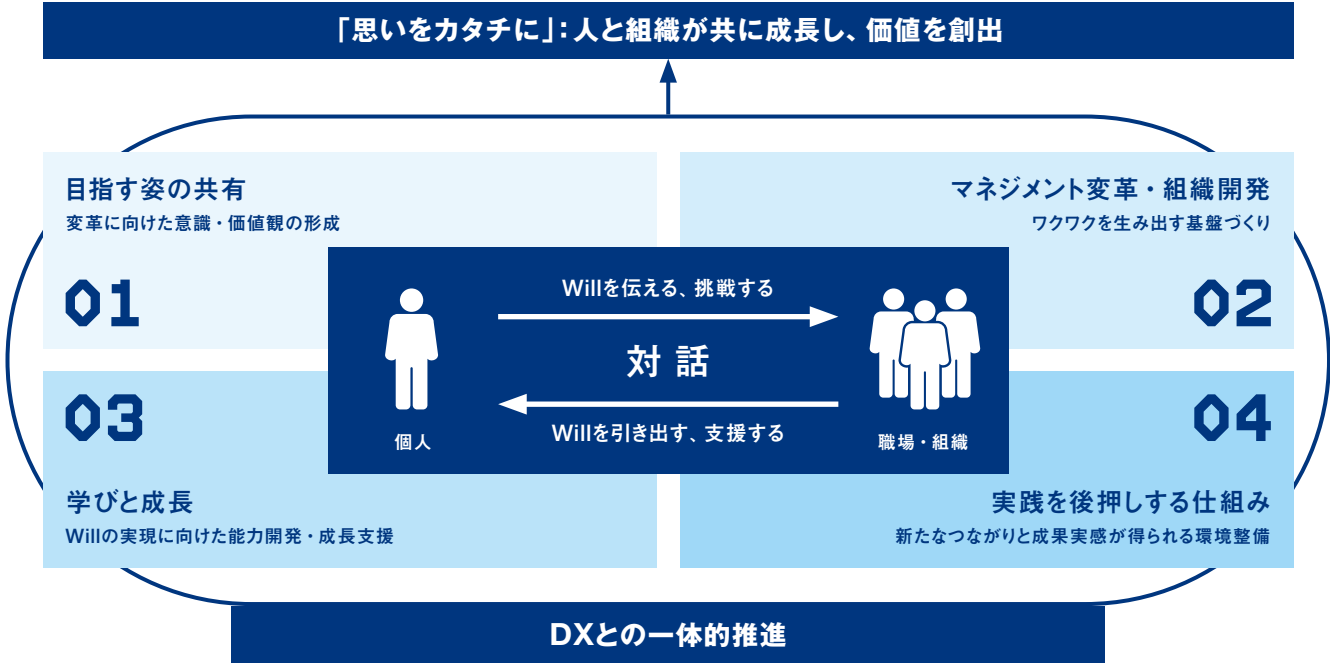
KGI	従業員エンゲージメントレーティング 2030年以降AAを維持	一人当たり付加価値 2021年度比1.5倍(2030年度)／2021年度比2.0倍(2035年度)
-----	-----------------------------------	--

QX(Qden Transformation)

「人と組織が共に成長し、価値創出につなげる」ことを目指す当社の人材戦略における中核的な活動として、QX(Qden Transformation)に全社を挙げて継続的に取り組んでいます。

対話を通じて従業員のWillを引き出し、組織のビジョン等を結び付けながら、一人ひとりが改善改革や新たなサービスの創出に自律的に取り組む活動を推進しています。こうした取組みを推進するにあたり、全社として4つの領域において職場のQXを支援しています。

QXの全体像



QXの取組み事例

従業員のWillや取組みの工夫を社内で広く共有するため、社内ポータルサイトにて活動紹介のインタビュー記事を定期的に掲載しています。



DXでの業務効率化の事例

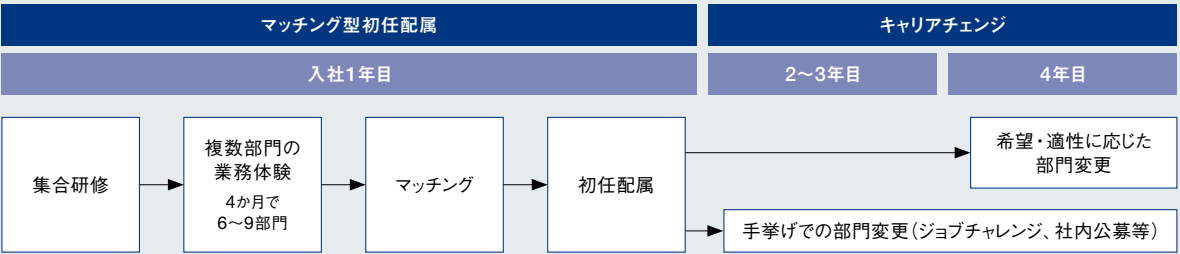


営業活動支援のツールを作成した事例

column

マッチング型初任配属(事務系・新卒採用者)

従業員の自律的なキャリア志向に答え、かつ、早期育成・戦力化を図る観点から、2025年度より事務系新卒採用者の初任配属を見直しました。入社後、本人の希望等を踏まえた複数部門の業務体験を実施し、本人と部門のマッチングによる初任配属につなげています。配属後についても、部門ミスマッチの解消を目的として、一定期間後の部門変更(キャリアチェンジ)を図る仕組みも構築します。



「ウィメンズ・カウンスル」の活動

女性の声を活躍環境整備に活かすため、昨年度設置した「ウィメンズ・カウンスル」において、2025年度は、経営層に対して、当社の女性活躍における課題解消に向けた施策提言を実施しました。発電所等の現業機関も含めた幅広い組織・年代の女性社員(計9チーム、62名)から寄せられた約100件の提言について、経営層で議論し、具体的な取組みへとつなげていきます。



提言内容(抜粋)

- ・ロールモデルとなる多様な管理職像の提示(「推しの管理職図鑑」の社内公開)
- ・育児等の事情に応じた勤務地配慮の制度化
- ・女性特有の健康課題(妊娠中の体調不良、更年期障害、PMS)に対する休暇の柔軟運用
- ・ダイバーシティウィーク(重点啓発期間)の設定