

BRIDGING GENERATIONS

不易流行
— 変革の時代を、“人”で動かす。

2025年5月、「経営ビジョン2035」を公表。
事業環境や経営環境の変化に対応すべく、
「QXプロジェクト」等の取組みが進められている。
その変化を社員はどのように受け止め、
個々の業務に反映させているのか。
ベテラン・中堅・若手、3世代の社員による鼎談から、
九電グループの「人と組織の力」を探る。



ベテラン

中村 康昭(勤続43年目)

集金から社員研修所まで経験豊富。“厳しい上司”から“育てる達人”へ。学び直しを重ね、定年後もなお進化を続けるキャリア社員。



中堅

田崎 江梨香(勤続16年目)

火力初の女性社員として入社。火力発電所の運転、工事等の実務を経て、新規事業にも挑む頼れる中堅のチャレンジャー。



若手

伊藤 美紗子(勤続4年目)

法人営業を経て、人や組織と深く関わるべくQX推進に奮闘中。多様な価値観に触れ、自分らしい働き方を探り続ける若き担い手。



一人ひとりのWillが尊重され、
九電グループの成長へとつなげる一つの力に。
私たちはQXの考えに強く共感しました。

—— 3人のキャリアに共通しているのが、社内公募による異動を経験しているということです。それぞれ、どのような思いから公募に手を挙げたのでしょうか？

中村: 営業所とコールセンターに所属して管理職を経験する中で、人との関わりによって自分自身が成長できたと感じています。元々はよく「厳しい」と言われる上司だったんですけど、キャリアを重ねて時代も変わり、色々な人と話をする中で、厳しさだけでは部下に受け取ってもらえるものも限られるということに気づきました。そこから人材育成への興味が湧いて社員研修所の公募に手を挙げたのが、今から20年ほど前のことです。

田崎: 私は入社以来ずっと火力部門で働いていましたが、新規事業の開発を手掛ける「インキュベーションラボ」が立ち上がったと

聞いて、よく分からないけど面白そうだなという純粋な好奇心から社内公募にチャレンジしてみました。はじめは電力供給を支える“堅い”企業であることに魅力を感じて入社したのですが、東日本大震災をきっかけに会社の風土も私の価値観も、より風通し良くチャレンジしていこうという方向に大きく変わりましたね。

伊藤: 私はむしろ、就職活動の時から「九電グループはイノベーションに積極的に取り組んでいる」というイメージを持っていました。色んなことに挑戦できそうな企業だったことが入社理由です。だから、田崎さんが“堅い”企業というイメージで入社したというのは驚きです。私と田崎さんの間の10年ほどで大きく変わったんですね。

公募に手を挙げたきっかけは、法人営業を担当していた頃にQXに関する研修動画を見て、「私がやりたいことはこれだ!」って衝撃

を受けたことでした。社員一人ひとりの「こうしたい」というWillを重視して、人の成長を組織の成長につなげるというQXの理念には共感しなくて、ジョブチャレンジ制度に応募して人材活性化本部に異動しました。

—— 2023年度に「QXプロジェクト」が立ち上がってから、どのような変化を感じていますか？

中村：社員研修所で実施している「新任グループ長研修」「マネジメント&リーダーシップ研修」がQXを意識したものになりました。これまでは「管理型マネジメント」に必要とされるスキルだけを指導していましたが、現在はそこに「支援共創型マネジメント」という視点が加わっています。強いリーダーがチームを統率することだけがマネジメントではなく、対話を通じた全員参加による共創を実現することもリーダーの役割であると研修で伝えています。

伊藤：QXプロジェクトによって生まれた「次世代能力開発コースWill開発プログラム」に参加しました。一人ひとりのWillをもとに、様々な部門のメンバーでチームを組み、未来に向けた会社への提

言を行うというものです。この研修によって、上から指示されたことをミスなく迅速にやるだけではなく、自ら考えて行動する意識が強まりました。

また、普段はQXを社内に浸透させるための施策に関わり、色々な部門、色々な階層の方と接しています。歴史のある大きな組織全体のマインドを変えることは本当に一筋縄じゃいかないんだなって、身に染みて感じているところは正直あります。でも一方で、会社が変わろうとしていることを認識し、自分も変わらなきゃいけないという熱意を持った人の輪が確実に広がっていることを肌で感じています。

田崎：確かにそうですね。「何がしたい」「どうありたい」という自分なりのWillを発信しやすい空気感は強まっていると思います。以前は私の周りでも上司の顔をうかがって波風を立てないでおこうみたいな雰囲気が少なからずありましたが、今は一人ひとりが「何がしたいか」を自分に問い、発信しながら働くことが増えてきました。

—— 「QXプロジェクト」による変化の一方で、現在の九電グループにおける課題を挙げるとすれば、どのようなことだと感じていますか？

伊藤：女性活躍推進に力を入れてはいますが、まだまだ道半ばだと感じます。様々な制度は整備されていますが、それだけで十分とは言えません。例えば、育児休暇を取得する期間にも、男性社員と女性社員では大きな差があるのが現状です。本当の意味で性別を含めた多様な人材が平等に活躍するためには、働き方に対する職場の価値観を変えていく必要がまだまだあります。QXを通してWillを形にしていくことが解決策の一つになりうると希望を持っているので、女性活躍の観点からも、QXプロジェクトを推進していきたいと考えています。

田崎：私は将来、経営層としてマネジメントをしたいという目標があります。今は少数精鋭のチームで新規事業に取り組んでおり、小さな組織での経営判断や組織マネジメントを経験しています。将来、経営層になれたときには、その経験を役立てたいと考えています。

未来の経営層を育成するためのキャリアアップ研修を受講したこともあり、社員個々が目指すキャリアビジョンの実現を応援する会社の姿勢も感じます。その一方で、仮に現在取り組んでいる新規事業が分社化されたとしても、私がすぐに社長にチャレンジさせてもらえるイメージは湧かないというのが、今の正直な肌感覚です。

中村：九電グループは純粋持株会社制への移行に向けて検討を進めています。そんな中、田崎さんが言われたことは重要なポイントです。純粋持株会社制に移行すると各事業が分社化されて、社長やその右腕の役割を担う人材が今より多く必要になります。九電グループの経営層と聞くとすぐ上の年代のイメージがありますが、今後は田崎さんたちの年代の社員にとっても無関係ではなくなってくるでしょう。こうした状況を踏まえ、経営者目線で考え、会社を支えられる人材を育成する観点から、2024年度には「マネジメント&リーダーシップ研修」の内容を充実させました。1回目から多くの受講生が集まり、研修の必要性や手応えを感じています。経営を身近に感じられるような組織風土の改革に、研修の観点から取り組んでいきたいと考えています。

—— 新たに発表された「九電グループ経営ビジョン2035」についてどのように解釈して、ビジョンの実現にどう関わっていききたいと考えていますか？

中村：設定された6つのグループ重点戦略の中でも社員研修所に所属している立場上、「人的資本経営」の言葉に注目しています。そして、あらゆる階層の社員に対して「正解が一つではない」ということを伝えていかなければならないと強く感じています。研修プログラムでは外部の方に講師をお願いする場合もあるのですが、「九電グループの社員は、失敗を恐れて、すぐに正解を求めたがる」という指摘をいただくことが少なくありません。それは仕方がない面もあって、「どんなことがあっても、電気を安定的に送り続ける」、その一心でひたむきに仕事に向き合い続けてきた社員がたくさんいることの証なんですよ。しかし、特にこれからの時代は“安定的に送り



続ける”ための戦略や施策に正解はなく、今の正解が今後も正解であるとは限らない時代へと変わっていきます。「失敗してもいいから、とりえず動いてみる」というマインドへの変革を、研修によってサポートしていくことが私の使命だと考えています。

田崎:中村さんが言うように、「電気を届ける」「九州を支える」という熱意は年代を問わず九電グループの社員に共通するもので、これから変えてはならない価値観だと思います。

中村:良くも悪くも真っすぐな社員たちだからこそ、QXというカタチで会社が進むべき道を示したことは良いきっかけになるでしょうね。「自らのWillを実現させるために行動を起こすことが、組織を成長させることになる」という、当時の池辺社長から全社員に向けられた直々のメッセージが、九電グループらしい“生真面目な”社員一人ひとりの胸に刻まれたと思います。

伊藤:私はこの経営ビジョンを見て、2035年、さらにその先の2050年に向けて、想定される環境変化がいかに複雑であるかを再認識



させられました。不確かな時代にあっても社会や地域のニーズに応じて多様な価値を提供する企業であるためには、自分自身がそれに対応できる人材に育つ必要があると思いました。そういう意味でも「価値創出に向けた人的資本経営」はやはり重要だと思いますし、個人のWillを大切にするQXプロジェクトはそのカギになるのではないのでしょうか。私は“人”が好きで、他者のことを知りたいという思いが強いです。だからこそ、「対話を通して、互いのWillをすり合わせながら前に進む」というQXの考えに強く共感したのだと思います。

今の部署でも20代は私だけで、上司とは20歳近く歳が離れているので、“未知との遭遇”みたいな価値観のぶつかり合いは正直しょっちゅうです(笑)。でも、理解できなかったとしても否定しないことが大切で、互いの価値観を否定し合わずに、どううまく巻き込んで価値を共創していくかにチャレンジし続けたいです。

田崎:私の部門では20代の若手から60代の先輩までと一緒に働いていて、互いの強みを発揮しています。また、現在取り組んでいる新世代型のリチウムイオン蓄電池システム事業は、パートナー企業との共同プロジェクトです。伊藤さんが経験しているように、私の仕事でも世代や企業の違いによる価値観のギャップや思いのぶつかり合いはあるのですが、それを無理やり一つの方に収める必要はないと思うんです。最終的な目的さえ共有できていれば、それぞれ違ったベクトルで進んだとしてもゴールにはたどり着きます。強制的に歩調を合わせることが、むしろ推進力を損なうことにもなりかねないので、色んな価値観を融合させて、人の成長と組織の成長にシナジーを発揮させることが、若手とベテランの間の世代にいる私の役目なのかなと考えています。

様々な環境変化や、世の中の多様な価値観と対峙しながら、新しい経営ビジョンに掲げられた「エネルギーから未来を拓く」という目的を果たすためには、社員一人ひとりのWillが必須であることは



間違いありません。でも改めて考えてみると、そのベースとなる企業文化はQXプロジェクトが始まる前からあったと思うんですね。

中村:私もそう思います。社員研修所で研修を担当するにあたって自社の歴史を学び直していたときに、コーポレートメッセージである「ずっと先まで、明るくしたい。」の誕生秘話を聞きました。メッセージと同時に「4つの挑戦」も策定されたのですが、その中でも「語り合う中から、答えを見出し、行動を」、この言葉には相当強い思いがあったようです。多様な価値観を持ったステークホルダーの皆さんや社員一人ひとりと目線を合わせ、対話することの重要性を、このメッセージが発表された2007年には認識していたのでしょう。これに「個人のWill」にもスポットライトが当たったのがまさにQXだと考えています。九電グループの思いはこれまでも、そしてこれからも変わらず、予測しづらい未来もずっと明るくしていくこと、そしてそのための手段がQXという形に昇華したのではないかと私はそんなふうに考えています。