

人材戦略

常務執行役員
人財戦略部長

雨宮 慎吾

執行役員 人財戦略部
業務革新プロジェクト統括

齋藤 俊樹

社員の力を伸ばしてモビリティと生活ソリューションの比率5：5をめざします

JR東日本グループの成長の源泉は「人材」です。グループ経営ビジョン「変革2027」では、「ヒトを起点とした価値・サービスの提供」を打ち出し、「新たな価値を社会に提供」するためのフォーカスポイントの中心に“社員・家族の幸福”を掲げています。それぞれの社員が持つ可能性を引き出すことによって、困難な課題に対しても果敢に挑戦する人材を育成することに加えて、柔軟な組織や制度を整備することで社員のエンゲージメントと人的資本の価値を高めていきます。

この間、多様で柔軟な働き方を可能にする人事・賃金制度の改正、本社から支社・支社から現場への権限移譲と業務移管、現場と企画部門の融合などを通して、これまでの役割分担にとらわれない柔軟な働き方を実現し、新たな価値創造に取り組んできました。例えば、駅社員による車内改札や車内販売、みどりの窓口終了時間後の商品販売やグループ会社と連携した旅行商品の企画等、系統や会社の垣根を越えた取組みの成果が着実に生まれています。

引き続き、JR東日本グループの全社員を「主役」と位置付け、仕事を通じた達成感・充実感という「働きがい」を創出し、労働条件の向上により「働きやすさ」を高めることで、社員と当社グループが共にサステナブルに成長し続けることができる関係を構築していきます。

基本的な考え方

グループすべての社員が主役として活躍することができる環境を整えることで働きがいを高めるとともに、社員の成長がグループの持続的な成長の原動力となるような人材マネジメントを行っています。

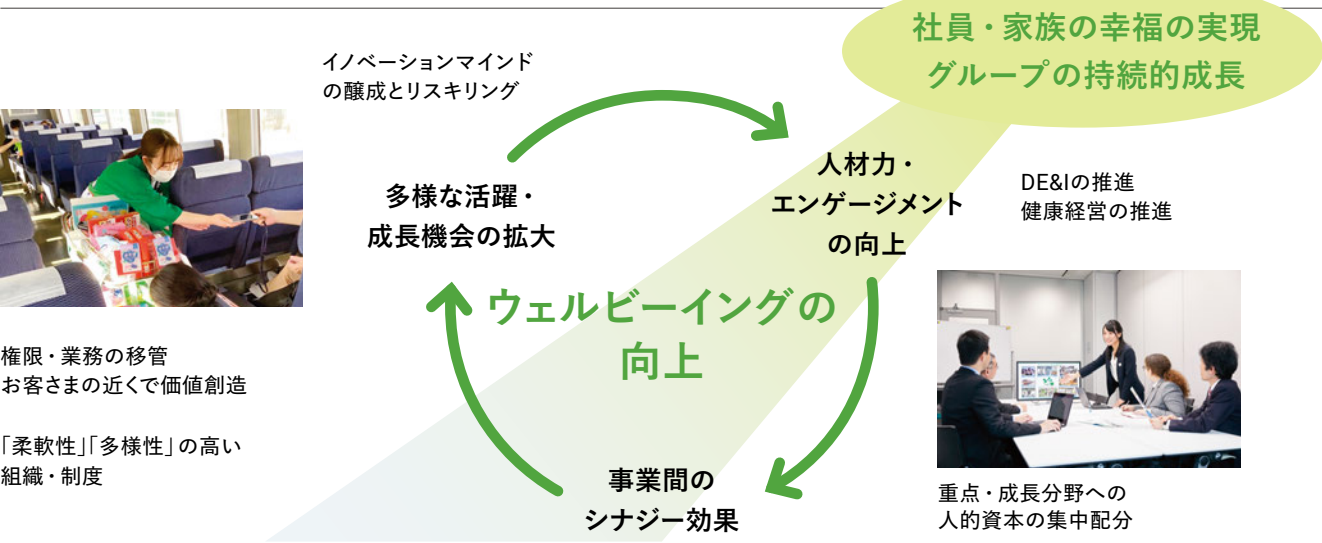
特に、コロナ禍からのモードチェンジを実現するために、これまでの変革の取組みを礎に働き方改革等を加速します。社員の活躍機会の拡大と「働きがい・働きやすさ」の向上に取り組む、人的資本の価値を高めることで急激な環境変化に迅速かつ柔軟に対応できる組織をめざします。

また、社員一人ひとりが経営への参画意識を持つことがで

きるようトップダウンとボトムアップの融合を図る取組みを進めます。具体的には、お客さまに近い場所でスピーディーな価値創造や課題解決ができるよう、組織再編による権限移譲と組織間の融合を進めることで、すべての社員の活躍フィールドを拡大し、柔軟な働き方とキャリア形成につなげていきます。果敢に挑戦する成長機会を創出することによって社員のエンゲージメントを高め、仕事を通じた成長実感により社員のウェルビーイングを向上させます。当社グループはこれらの取組みを通じてグループ社員全員と企業の持続的な成長を実現します。

※ DE&Iの推進、人材育成、健康経営の推進、労働安全については、P98～103参照

経営戦略を加速する人的資本経営



モビリティ：生活ソリューション=5：5に向けた課題

今後、当社グループがサステナブルに成長していくために、鉄道に重心を置くのではなく、「モビリティ」に関する事業とお客さまの「生活ソリューション」につながる事業の比率を「5：5」にすることをめざしています。そのための人的資本上の主な課題は以下の通りです。

人材の多様化

事業間のシナジー効果の最大化に向け、より多様な人材を確保するとともに、広がるビジネスフィールドでそれぞれの社員がそれぞれの個性を発揮し、仕事を通して成長していく機会をさらに充実させていきます。

重点・成長分野の人材ニーズへの対応

これまで、鉄道オペレーションを念頭に置いた人材配置を行ってきました。しかしながら、事業構造を抜本的に見直し、モビリティと生活ソリューションの比率「5：5」を早期に実現するために、重点・成長分野での人材ニーズが急速に高まっています。新たな発想・考え方や知識・スキルの習得等、効果的な育成体制を構築するとともに、時機を逃さず、重点・成長分野に速やかに人的資源を投入し、イノベーションを推進していきます。

新たな事業領域に対応した人事・賃金制度

社会的に人材の流動性が高まっている中、人材の確保・定着のため、新たな事業領域に対応した人事・賃金制度を構築していきます。

経営戦略を加速する人的資本経営

経営戦略を人的資本の側面から実現する戦略として人材戦略を掲げています。「グループ全体の人材力向上」「重点・成長分野への人的資源の集中配分」「意欲や成果に応える仕組み」の3つの観点から人材戦略を構築し、具体的に実施することにより、人的資本経営を加速させていきます。

グループ全体の人材力向上

リスクリングによる社員育成の推進

鉄道オペレーションを担う力に加えて、重点・成長分野へ活躍の場を拡大していくため、リスクリングを通じて新たな価値創造につながるマインド・スキルを重点的に伸ばしていきます。具体的には、集合研修(Off-JT)や自己啓発メニューの拡充、イノベーションマインド・スキルを伸ばすための社外の学びの場の提供、ウェブ化等の推進による効果的かつ効率的な学びの場の提供に取り組んでいます。



社員のチャレンジに応える仕組み

制度改革

フレックスタイム制の現業機関への拡大、ワーケーションの導入、2023年4月からグループ会社以外でも可能となった副業など、仕事を通じた働きがいの創出を支えるさまざまな制度改革を実施してきました。成長戦略のさらなる強化に向け、社員の意欲・チャレンジに応え、多様な人材が力を発揮できる環境・制度の充実に取り組んでいます。

重点成長分野への人材の集中配分

社内人材の活用

社内公募制等も活用しながら、より生産性の高い重点・成長分野に人材を配置していきます。モビリティと生活ソリューションの境を越えて、横断的に活躍できる人材を育成し、事業間のシナジー効果を最大限に発揮させます。

外部人材の確保

重点・成長分野における知見、経験等の高い専門性を有する人材を、積極的かつ柔軟に採用していきます。具体的には、採用における重点・成長分野枠の新設や、経験者採用の通年選考化・通年入社化、特定の事業領域内でキャリアを積む領域別のジョブ型の採用を進めています。

また、キャリアアップをめざして当社を退職した社員が、転職先で培った経験や価値観を活かし、当社の新たな成長に向けて力を発揮できる「ウェルカムバック採用」も実施しています。

グループ会社以外での副業にチャレンジ

長野支社
長野営業統括センター

高柳 凌

私は普段、長野営業統括センター(佐久平駅)で出改札と輸送業務を担当しています。地元の駅で勤務しており、佐久の魅力を再発見し発信したいという想いが芽生え、今回グループ会社以外での副業にチャレンジしました。副業先の(一社)佐久市振興公社プラザ佐久で、特産品販売や接客、観光案内を行っています。お客さまとの会話、購入された商品等に着目し、「また来たい佐久」について、日々勉強しています。今まで駅で培ってきた案内等の知識を、副業の場面でも活かすことができている。将来的には副業でのつながりを活かし、地元を一層盛り上げるべく、プラザ佐久と連携した取組みを実施していきます。

58

JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023

JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023

59

DX・知的財産戦略

代表取締役副社長
イノベーション戦略本部長
伊勢 勝巳

(左から)
常務執行役員 イノベーション戦略本部副本部長 **加藤 修**
執行役員 イノベーション戦略本部統括 **西村 佳久**

DXによる価値創造の加速に向けて

新型コロナウイルス感染症によるライフスタイルの変化、人口減少、少子高齢化など、当社グループを取り巻く経営環境は大きく変化しています。また、AIやデータ分析をはじめとする、デジタル技術の進歩も予測を超えるスピードで進んでいます。これらの背景を踏まえて、これまで当社が強みとしてきたリアルネットワークだけでなく、そこにデジタルを掛け合わせ、新たな価値創造を加速させることが急務です。

そこで、「お客さまや社会、社員のニーズを起点に、デジタル技術を活用して、お客さまへの新たな価値の提供や業務変革を加速し、企業価値を高めていくこと」を“JR東日本のDX”と定義しました。

当社のインフラやアセットと外部企業や団体が所有する技術やノウハウを掛け合わせることで、業務変革の実現やお客さまへの高品質なデジタルサービスの提供をめざしていきます。

また、イノベーションの推進に必要な不可欠なのは知的財産戦略です。事業戦略と結び付いた知的財産戦略を遂行し、知的財産を適切にマネジメントすることで“信頼”と“豊かさ”という価値を創造していきます。

DX戦略

中長期的にめざす姿

2023年度、イノベーション戦略本部がめざす姿として中長期計画を策定しました。

イノベーションの推進基盤として、デジタル人材の育成、システムやデータ基盤の整備、オープンイノベーションによる社外との連携や事業戦略に寄り添った知的財産戦略を推進し、サービス品質の向上や業務の効率化を進め、すべての人の「心豊かな生活」の実現をめざしていきます。

デジタル人材の育成

DXの推進に向けて、デジタル技術を持ち、業務上の課題に対してデジタルを適用して変革を実現できる人材の育成を進めています。当社のDX施策をリードできる人材育成や、全社員のデジタルリテラシーの向上をめざして、デザインシンキングワークショップやデータ分析・活用研修等の各種研修を実施し、社員のデジタルマインドの醸成やスキルの向上に取り組んでいます。

データ分析研修

※ イノベーションの推進については、P.96～97参照

データを活用したDX推進

データを活用したDX推進のため、社内データを集め、システム間連携やデータ可視化・分析を可能とする基盤を構築しました。この基盤は全社員が活用でき、業務改善や新たなアイデアの創出に貢献しています。一例として、運行情報等の社内データ、気象情報等の社外データをはじめ、さまざまなデータを地図上で重ね合わせることができるデジタルツイン基盤を構築、輸送障害や災害発生時のオペレーションで活躍しています。

列車在線とお客さま混雑を可視化（混雑を列車の高さで表現）

気象情報と列車在線の重ね合わせ

列車映像撮影・共有アプリ開発による系統横断の業務改革

東北本部 鉄道事業部

佐藤 智也

安全・安定輸送をサステナブルに実現するためには、運輸・車両・施設・電力など系統間の連携と業務の全体最適化が不可欠です。

秋田支社では列車の運転台からの映像を撮影し、各系統で共有するアプリを開発しました。アプリのコンセプトや仕様を決めるにあたり、各分野の代表者と数多くの議論を交わし、その結果として運転や保守など幅広い業務に活用することができています。さらにお互いのネットワークの構築や業務理解にもつながりました。

この取組みは鉄道各系統の全体最適化に寄与するものであり、今後も本内容を深度化し、鉄道システムの業務変革をめざしていきます。

知的財産戦略

知的財産活動についての基本的な考え方

当社グループの各事業を持続的に成長させるためには、知的財産を適切にマネジメントし、事業戦略と結び付いた知的財産戦略を遂行することが重要であると認識しており、将来の事業と価値創造につながる重要な資産である知的財産（無形資産）をグループ一体で適切にマネジメントし、知的財産活動を推進することを基本方針としています。

具体的には、情報（データ）と技術、ブランドを活用してネットワークの力を高め、お客さまへの新しい暮らしの提案やイノベーションを支えています。また、第三者の知的財産（無形資産）を尊重することで、すべてのステークホルダー、地域社会や国際社会からの信頼に応えます。

知的財産のマネジメント体制

主に特許・意匠・技術情報を所掌する「イノベーション戦略本部 R&Dユニット 知的財産センター」と、商標・著作権を所掌する「総務・法務戦略部 法務ユニット」が相互に連携し、知的財産権の取得・活用に取り組むとともに、事業共創等を目的とした知的財産戦略を策定し、実行しています。

知的財産権の保有数、出願数の推移

年度	特許（保有数）	特許（出願数）	商標（保有数）	商標（出願数）
2018	1,081	22	116	464
2019	1,044	23	155	481
2020	1,052	24	126	513
2021	1,058	23	93	526
2022	1,041	25	61	549

知的財産活動の具体的な取組み

知的財産センターと法務ユニットは、「モビリティ」「生活ソリューション」に関する各事業について、知的財産に関する啓発・教育、特許権や商標権等の取得による特許等のポートフォリオ（戦略的に管理された特許等のまとまり）の構築、知的財産活動に携わる人材の育成等の活動を実施しています。

知的財産に関する啓発・教育については、定期的な研修の実施、過去の不適切事象等を題材にした教材やマニュアルの活用等を通じて、知的財産の適切な取扱いについて周知・徹底を図り、社員一人ひとりの知的財産リテラシーの向上をめざしています。

特許等のポートフォリオの構築については、特許等の質を高めるという方針のもと、出願及び権利維持の可否を判断しています。ポートフォリオの構築の事例として、当社が取得した知的財産権の代表例を紹介します。

知的財産権の取得事例

JR東日本アプリ「リアルタイム経路検索」

- 運行状況に即した経路の検索に関する技術：特許第7146203号
- 交通車両の運行状況解析装置、情報端末、コンピュータプログラム
- 経路検索結果をわかりやすく表示する画面デザイン：意匠第1661710号
- 経路検索機能付き電子計算機

今後、特許等のポートフォリオの構築にあたっては、「モビリティ」と「生活ソリューション」の比率を「5：5」にしてい目標に合わせ、DX、サービス関連の特許等のポートフォリオの比率を高めていくことをめざし、知的財産活動を推進していきます。

60 JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023

JR East Group | INTEGRATED REPORT 2023 61