

人財開発

マネジメント・
アプローチ**重要課題とアプローチ**

川崎重工では「人材」を、財産（宝）という意味を込めて「人財」と表現し、ミッションステートメントに基づいて設定した6つの人財像「①グローバルに活躍できる人財、②社会や顧客の課題を解決できる人財、③変革・革新を担うことのできる人財、④技術を高度化できる人財、⑤総合力を発揮できる人財、⑥常に収益の視点を持つ人財」の実現を目指して、すべての従業員のあらゆる階層において、一貫した育成・強化を図っています。

重点活動/中長期目標

当社事業のさらなるグローバル展開やソリューション型ビジネスへの拡大などに対応するには、グローバル人財育成の推進やプロジェクトマネジメントなどの高度な知識と幅広い経験を有する人財の育成が必要です。

● 「中計 2019」での達成像

- 電気系研修体系構築と新規研修立ち上げ・実施
- サクセッションプランの着実な遂行（ローテーション・研修強化など）
- リーダーの早期育成と適性再点検（多面観察調査の活用）
- 研修運営システム導入
集合型研修中心からeラーニング、テキスト学習、集合研修など最適な学習方法の提供

進捗/成果/課題

● 2018年度目標

- 「学びの場」の環境づくりと「学ぶ姿勢」の働きかけ
- 経営者育成施策の充実
- 組織風土改革プロジェクトの立ち上げ
- グローバル人財の育成・活用
- エンジニアリング力などの技術・技能伝承、プロジェクトマネージャーなど知識・経験を有する人財の育成・活用

● 2018年度実績

- サクセッションプランの作成、研修強化策の検討
- 風土改革プロジェクトの立ち上げ、風土改革の社長講話を全ライン長1,400名に実施（計13回）
- トレーニング目的の海外派遣（計5名）、海外現地従業員に日本同様の機械設計基礎研修を実施（計24名）
- 電気系人財強化に向けて、現状調査と施策案作成（技術開発本部と共同）
- 社内誌やイントラネットで人財育成関連の情報発信

● 2019年度目標

- 事業戦略に呼応した電気系人財育成
- 計画的な経営者育成
- マネジメント力強化
- 研修実施の業務改革（IT技術活用）

体制

若手従業員や経営者層を含む各階層別の育成やグローバル人財育成など、当社グループ共通の教育・研修は、本社の人事部門で企画・実施しています。さらに、各カンパニー・ビジネスセンターにおいて、その事業分野で求められる能力・スキルに応じた教育や研修を企画・実施しています。

人財開発

人財開発に関する方針

川崎重工が21世紀において、世界的な企業として存続し発展していくためには、全従業員が、経営方針・全社施策に沿った具体的目標を、それぞれの立場で効率的かつ効果的に徹底して達成していくことが求められています。目標達成に向け具体的に考え、行動していくのは“人”であり、企業が成長・発展していくには、人財の育成と活性化が最も重要になります。当社では、「企業発展の根幹は人財にあり、また、人財は仕事を通じて育成される」という基本認識に立ち、人財育成に対しては、次のように考えています。

- 企業業績の伸長に貢献し、従業員の能力向上と生きがいに寄与するため、人財育成を行う。
- 人財育成の基本は、OJT、自己啓発、ローテーションにある。
- これらを側面からサポートするために、Off-JTを行い、Off-JTは、その結果が職場で活用、実践できるようにする。
- 人財育成の責任はライン長にある。
- 人財育成は、個別に、計画的に、継続的に行う。
- 能力開発の機会を従業員全員に、かつ入社から定年の全期間にわたって提供する。

人財開発プログラム

マネジメント力・業務遂行力の強化(事務職・技術職の育成)

事務職・技術職は、入社から3年目までの新人期に、指導員制度に基づく体系的なOJT (On the Job Training) と各種研修を組み合わせ、若手担当者の早期育成を図っています。

また、経営者候補の育成を目的とした「Kawasaki 経営幹部セミナー」や「Kawasaki 経営塾」、ミドルマネジメントの強化を目的とした役職者向けの部長研修、課長研修、長所と改善点の気づきを促す「多面観察調査」をそれぞれ実施しています。

日常の業務遂行にあたっては、「GMK (業務目標共有化) 活動」と称する年2回の上司・部下の面談を中心としたコミュニケーションにより、業務目標の達成を通じた能力開発を行っています。

● 本社工催の主な階層別研修実績

(年度)

		単位	2014	2015	2016	2017	2018
新入社員研修	参加人数	名	—	—	332	325	338
	延べ時間	時間	—	—	14,608	14,300	14,872
新任課長研修	参加人数	名	—	—	95	91	91
	延べ時間	時間	—	—	7,600	7,280	5,533
新任部長研修	参加人数	名	—	—	40	44	50
	延べ時間	時間	—	—	2,240	2,464	2,464
Kawasaki 経営塾	参加人数	名	—	—	9	9	9
	延べ時間	時間	—	—	1,152	1,152	1,152
経営幹部セミナー	参加人数	名	—	—	34	51	23
	延べ時間	時間	—	—	136	204	81
		集計対象範囲	—	—	cd*	cd*	cd*

事務職・技術職の研修体系

分類 階層	選抜・階層別・職種別	経営者および経営者候補育成	グローバル人材育成	ヒューマンスキル(H)	業務周辺知識(B)	問題解決スキル(P)	その他
執行役員	新任執行役員・准執行役員研修 新任理事研修	Kawasaki 経営幹部セミナー					50歳代幹部候補生キャリアセミナー
部長級	部長研修 課長研修 新任幹部全社研修	Kawasaki 経営塾 ビジネス思考力強化シリーズ B.O.B マーケティング研修 決算書で見る 経営分析研修 論理的戦略思考研修	新・英語学習プログラム(Kawasaki Bilingual Program) 異文化対応力強化研修	国際業務研修 テニカルコミュニケーションコース(英語) 英文契約基礎研修 交渉力向上研修 提案型プレゼンテーション基礎研修 状況適応リーダーシップ研修 相手の話を徹底的に聴くための研修 若手のための質問力向上研修	知的財産入門講座 成果を出すパワーポイント作成研修 知ってあへん会計と税の知識研修 国内契約基礎研修	システム技術研修 工学研修のコース プロジェクトマネジメント研修 基礎(A)講座・応用(B)講座 科学的意思決定法基礎研修 将来問題解決研修	工学セミナー 標的型攻撃メールの被害を避けるために「標的型攻撃メールの最新動向」 所屬向け情報管理教育 入門編(管理技術編) 内部品質監査員/環境管理・監査員養成研修 情報セキュリティ教育(初級)
係長級	初級管理職研修 指導員研修	初級技術経営 研修	グローバルバリエーション養成研修			顕在・潜在問題解決研修	国内大学派遣 生活設計実習(セミナー)
中堅社員	若手技術者 ものづくり研修						
新人(3年目)	初級業務担当者 育成プログラム 入社3年目の 問題解決 スキル研修 入社3年目 研修 論理的な文書 を書くための研修 入社2年目研修 職種別研修 (人事 経理 調達) 入社1年目の 報連相研修 技術系新入社員 特別研修 新入社員 総合研修 (機械 電気)				若手のためのスケジュール管理力向上研修		新人向け 情報管理教育

■ : ヒューマンスキル(H) 認定
■ : 業務周辺知識(B) 認定
■ : 問題解決スキル(P) 認定

現場力の強化(生産職の育成)

生産職は、若手に向けた「技能資格早期取得奨励金制度」や、高度な専門技能を持つ熟練生産職を「範師」と認定し、その技能を計画的に後進に伝えていく「範師制度」を設け、生産現場における技能の伝承と向上に取り組んでいます。2019年度は、10名を新たに認定し、前年度からの継続者とあわせて20名が活動しています。

また、技能グランプリなどの社外の技能競技会にも積極的に参加しており、2019年3月の技能グランプリでは機械仕上げ職種で1名が敢闘賞に、2018年11月のものづくり兵庫技能競技大会では若年者技能部門の溶接職種で3位、施盤職種で2位と3位に、上級者技能部門の旋盤職種では3位に入賞しました。

生産現場の管理監督者には、リーダーシップの強化を目的に、職場長研修、班長研修を、また若手には、当社のものづくりの仕組みを学ぶ「KPS*基礎研修」や「品質管理基礎研修」を実施しています。

* KPS: Kawasaki Production Systemの略で、当社が独自に開発した生産システムです。

生産職の研修体系

階層	階層別	技能	その他
職場長	S3任用者研修 職場長研修	範師制度	
班長	班長研修		
上級作業者		技能資格早期取得の奨励	
中級作業者			技能グランプリ参加 ものづくり兵庫技能競技大会参加
初級作業者	若手生産職向け KPS基礎研修 若手生産職向け 品質管理基礎研修		

(注) 全社を対象とした本社主催のみ記載しています。

● **その他の現場力強化の取り組み**

● **技能交流会**

近年、当社の生産現場では、団塊の世代が大量に退職する時期を迎え、彼らの技能を次世代へ確実に伝承することが喫緊の課題であり、若手の育成、技能向上に力を注いでいます。毎年、明石工場で、国内外の生産拠点で働く若手が、職場で鍛えた技能を競い合う技能交流会を開催しています。2018年度は、国内および海外3か国から参加した若手技能者たちが、自身の磨き上げた技能を思う存分に披露し、お互いに競い刺激し合っ、多くの学びを得ました。今後もこうした取り組みを通じて、当社グループ全体の技能向上・維持に努めていきます。

● **技能伝承の場**

事業基盤である「ものづくり力強化」に向けた技能伝承を積極的に推進していく必要があります。そのため、2012年に播磨工場に技能教育センター「匠塾」を、また2014年には明石工場に「明石ものづくり技能創育センター(MANABIYA)」を開設しました。これまでに実施してきた技能教育システムと、これら技能伝承の場の創設の相乗効果により、技能伝承に加え、新たな技能の習得、短期間での技能育成・指導者の養成、そしてお互いの技能を高め合う場として大きな成果を挙げています。

グローバル人材の育成

グローバルな事業展開を支える人材のさらなる育成を目的として、2008年以降、グローバル人材育成施策に取り組んでいます。具体的には、グローバルな視野に立って働く心構えや海外ビジネスに関するスキルを学ぶ「海外ビジネス担当者研修」、多様化する価値観の違いを体系的に理解する「異文化対応力強化研修」などを実施しています。さらに、国内人材のグローバル化を目的とする「グローバル人材育成インターンシップ制度」や「アジアビジネス研修」の導入、また海外拠点の現地技術者の育成支援などを行い、グローバル人材育成施策の拡充を図っていきます。

● 本社主催の主なグローバル人材育成関係研修実績

		単位	2014	2015	2016	2017	2018
海外ビジネス担当者研修	参加人数	名	—	—	39	39	33
	延べ時間	時間	—	—	2,964	2,964	1,584
異文化対応力研修	参加人数	名	—	—	90	61	20
	延べ時間	時間	—	—	720	488	160
英語スキルシリーズ*1	参加人数	名	—	—	40	30	15
	延べ時間	時間	—	—	864	648	324
英文ライティングシリーズ*2	参加人数	名	—	—	36	32	39
	延べ時間	時間	—	—	576	512	624
		集計対象範囲	—	—	cd*	cd*	cd*

*1 英語スキルシリーズ：ミーティング研修(音読・実践)、プレゼンテーション研修、ネゴシエーション研修

*2 英文ライティングシリーズ：テクニカル・ライティングコース、ビジネスライティング研修

(注) 語学研修は、各事業所でも実施しています。

プロジェクトマネージャーの育成

近年、製品単体で販売するだけでなく、システム周辺設備を含めて請け負うプロジェクト型ビジネスが増えていきます。そこで、こうしたプロジェクトを遂行できるプロジェクトマネージャーの育成を目的として、2016年度より新たな育成施策に取り組んでいます。具体的には、社内外の大型プロジェクトの経験者を講師に迎え、プロジェクトを成功へ導くためのノウハウを伝承する「プロジェクトマネジメントセミナー」、大型プロジェクトの経験を積ませるため、他カンパニーに留学させる「社内留学制度」など、プロジェクトマネジメント力の向上にグループ全体で取り組んでいます。

人財開発の投入費用

教育研修費

		単位	2014	2015	2016	2017	2018
従業員一人あたり教育研修費		円/FTE*	42,000	38,000	33,000	33,000	35,000
従業員一人あたり教育研修時間		時間/FTE*	31	33	33	33	38
		集計対象範囲	nc	nc	nc	nc	nc

* FTE: Full-Time Equivalent

人財資本の投下資本利益率(ROI)

		単位	2014	2015	2016	2017	2018
売上高(a)		百万円	1,486,123	1,541,096	1,518,830	1,574,242	1,594,743
営業費用(b)		百万円	1,398,864	1,445,099	1,472,869	1,518,317	1,530,720
従業員関連費用(c)*		百万円	160,396	163,385	158,303	158,072	161,131
人的資本の投下資本利益率(a-(b-c))/c		%	1.54	1.59	1.29	1.35	1.40
		集計対象範囲	cg	cg	cg	cg	cg

* 給与・賞与および福利厚生費