



## 従業員一人ひとりの力を継続的に高め、 協働し、成果を出す、 活力ある組織を目指します

富山幸三  
執行役員  
人事本部長

### 最も重要な財産である「人」を活かすために

川崎重工グループは、陸・海・空はもとより、宇宙から深海まで、ほかに類を見ない幅広い領域で事業を展開しています。その多彩な事業の根幹を支えているのはほかでもない「人」です。私たちは付加価値を生み出す源泉である「人」＝従業員を、グループミッションを達成するための最も重要な財産と捉

え、人財と表現しています。人財を確保し、育成・活用を通じてその持てる力を最大限に発揮させることが経営課題の解決や将来ビジョンを達成するための必須の要素であり、その大きな方向性を「人財戦略」と位置付けています。

### より速く、よりイノベティブな組織への変革を促す「人財戦略」

これまで当社は顧客との強い信頼関係を基盤に長期にわたり製品・サービスを安定的に供給する事業運営を行っており、人事制度もそれに適した仕組みを構築・運営してきました。しかしながら、AIやIoTに代表される昨今のテクノロジーの進化は著しく、市場環境は常に変化するとともに利益の源泉も急速にシフトしています。新型コロナウイルス感染拡大がこの流れをますます加速させており、新たな環境下では、従来以上のスピードで変化する顧客のニーズを迅速につかみ、社内外の知見・発想を融合・活用して社会の求めるソリューション

をスピーディーに提供することが求められます。「人財戦略」においても、経営戦略と密接に連携し変化を支える人財を継続的に輩出することが必要です。

具体的には、「職場で従業員一人ひとりが自らの果たすべき役割を不断に拡大していく意欲をかん養すること」「多様な能力を発揮・成長するために必要なコミュニケーションを強化すること」「前向きな挑戦を評価し処遇していくこと」「変化の時代をリードできる人財を計画的に育成していくこと」が当面の課題であると認識しています。

### あるべき姿としての「グループビジョン2030」と「人財戦略」への展開

当社グループは「カワ、サキへ。」の先にある、2030年のあるべき姿として、「つぎの社会へ、信頼のこたえを」というグループビジョン(グループビジョン2030)を制定しました。このビジョンには、世の中の変化にタイムリーに応え新たな付加価値を届ける、世の中の動きに敏感で市場・社会課題・顧客

視点で考える企業を目指すとともに、私たち自身の理想の働き方を実現するという思いを込めています。

人と組織の面では目指す姿を「環境変化に迅速に対応し、自らカワリ挑戦し続ける人と組織」「成果を最大化するために効果的な仕事のやり方をする組織」と位置付け、各カンパニーの

枠を超えた人と知見の交流、そして、スピーディーに行動・挑戦する姿勢の浸透を図ろうとしています。

その事例の一つが、現在市場化を進めているPCR検査ロボットシステムの開発プロジェクトです。このプロジェクトには、ロボットディビジョンのメンバーをはじめ、幅広い知見を持つ従業員がカンパニーの枠を超えて参画し、コロナ禍でも経済を止めないという社会のニーズに応えるため、持てるノウハウや知見をフルに発揮しています。従業員同士がプロジェクト単位の協働を行うことでより速くイノベーションを起こしうるとを体感し、元の部署でその経験を展開するという変化の兆しがグループ内の随所に表れています。

このように各部門が保有する最先端の技術や専門性を、縦横に組み合わせ、シナジーを発揮させるためには、カンパニー間の活発な人的交流を定期的、継続的に促す仕組みが必要です。2020年8月より全社横断のプロジェクトを推進する組織として社長直轄プロジェクト推進室が立ち上がりましたが、組織をまたいだ人財のオープンな交流が可能な環境を整え、自発的な挑戦を活性化させて、素早く成果につなげることが人財戦略の目標です。積極的にチャレンジした結果であれば、仮に失敗したとしても価値を認め、評価することで、次のより良い結果につなげることができます。人事は、そのモチベーションを制度と評価でサポートする役割を果たします。

### K-Win活動の進展と「人財戦略」の好循環の実現

こうした取り組みには、従業員の意識変革が必要になることは言うまでもありません。従業員のモチベーションを高く維持し、グループ全体の競争力を高めるために、私たちは2016年から、より良い働き方を実現するK-Win活動(Kawasaki Workstyle Innovation)を開始し、ワークライフバランスの推進、ホワイトカラーの生産性向上、長時間労働の改善などを目指した取り組みを進めてきました。

さらに、2018年度からは、働き方改革だけでなくとどまらず、会社の風土改革や業務改革にも取り組み、現在はグループビジョンの実現を目指した企業文化、個人の意識醸成・変革まで

活動を広げています。このK-Win活動は、変化に果敢に挑戦する姿勢を全社的に共有するため、私たちに何ができるかという従業員自身の問いかけから始まっています。各部署のキーマンがアイデアを持ち寄り、さまざまな取り組みを具体化した経験は、たとえその一歩は小さくとも自分たちの力で意識や環境を変えることができるという手応えにつながりました。結果として、社内のおちこちから提案の声が上がるようになったことに、改革の気運の高まりを感じています。K-Win活動を継続することで、「人財戦略」の具体的展開である人事諸施策の浸透にも好影響があるものと考えています。

### さらなるダイバーシティの推進

また、ダイバーシティの追求は従業員それぞれが持つ能力をいかに発揮し最大化するために必要です。大切なことは、多様性を持った組織こそが時代の変化に対応し、生き残ることができる、従業員一人ひとりが認識することです。そして、それぞれに異なった個性や価値観を認め、それを尊重し合うことが働きがいやモチベーションの向上という好循環を生むことにつながると考えています。

今後も引き続き、女性従業員や外国籍従業員の割合の増加、高齢者・障がい者の活躍促進、LGBT支援など、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、多様な人財が個性と能力を発揮できる職場づくりに取り組みます。当社グループが多様性に富んだ、魅力的な職場となることは、今後も優秀な「人」が働きたいと集うことにつながるはずで

### グループビジョンの実現に向け前向きに成長する人と組織を生み出す

グループビジョン2030を明らかにした現在は、当社グループがより良い姿に生まれ変わるチャンスでもあります。新型コロナウイルスへの対応は、いずれ着手すべき課題を再認識する契機にもなりました。たとえば、リモートワークの活用が進んだことによって、必ずしも同じ時間、同じ場所に出社することを前提としない、新たな発想での働き方を支える仕組みや制度、運用の必要性も見えてきました。

これまで当社グループが積み重ねてきた技術革新や画期的な製品、新たな市場開拓のすべては「人」がいてこそ達成できたことです。今後も「人」を中心に、効果的かつ生産性の高い働き方を実現するため、社内さまざまな規則や仕組みを見直し、ニューノーマルにおけるワークシステムの確立、1 on 1ミーティングによる上司と部下のコミュニケーションの活性化と信頼関係の構築など、人と組織の成長に結びつく施策に取り組みでいきます。