

担当役員メッセージ——人財



常務執行役員  
法務・コンプライアンス・  
人事・総務担当、人事本部長  
**金子 剛史**

## 強い思いと覚悟をもって 人的資本経営を推進していきます。

### 人財の価値を最大限に引き出し、 企業価値向上につなげる

私が人事部門に在籍していた1990年代、当時はバブル崩壊で日本企業が力を失い、経済が長く低迷していた時代でした。多くの企業において、人財にかかる費用はコスト削減の対象となり、私自身も人件費を削減することだけに汲々とする業務は、とても悔しかったことを覚えています。

あれから20年以上経ち、今では人財は投資の対象であり、将来の価値を生む資産であると認識が変わりました。これはまさに日本企業がグローバルに大きく成長するチャンスだと感じています。現在推進する「グループビジョン2030」の実現においても、鍵となるのは間違いなく人財です。組織や風土に関する制度の見直しを進めつつ、これからは人財育成の分野はもちろん、従来、管理主体であった労務政策においても、働き方改革や健康推進、安心・安全な職場環境づくりなど、ウェルネスの観点で積極的に投資していく考えです。

人財の価値を最大限に引き出し、企業価値向上につながる人的資本経営を実践することで、グループ全体の

成長をさらに加速させていきます。

### 挑戦する企業風土へ—— 社員一人ひとりの意識を変えていく

現在、川崎重工グループは既存事業の深化と新規事業の探索を進める両利きの経営を実践していますが、新しいアイデアを、収益を生むビジネスとして育成するには、周囲を巻き込み困難な課題を解決できるタフな人財が必要です。将来の経営人財の育成を含めて、こうした社員を発掘し、能力を引き出すプロセスをしっかりと可視化し、仕組み化していきます。

具体的には、2021年4月から始めた人事制度改革では、「チャレンジ&コミットメント」をコンセプトに、高い目標を掲げ、それらを覚悟とスピード感を持ってやり抜く社員を評価できるよう仕組みを変えました。社会の変化に果敢に立ち向かい、機敏に自分自身も変えていこうとする社員も現れ、風土変革はもうあと一歩のところまで来ていると認識しています。

また、挑戦への目標設定やその結果を評価するプロセスにおいては、社員の掲げる目標が「よりチャレンジングで

あるか」「より広範囲に会社に貢献できる内容か」を重視し、目標の適正性と成果の公平性を担保するよう取り組んでいます。

### 社員のエンゲージメント向上に向け 制度と仕組みを拡充

当社グループでは、エンゲージメントサーベイにおいて、「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」の両方の数値が高い社員の割合をKPIとしています。グローバル企業平均ではこの割合が50%を超えており、当社グループでも同水準に引き上げることを目標に、意欲ある人に活躍の場を与える仕組みづくりを進めています。近年のエンゲージメントサーベイでは、生産職や30代社員の数値が伸び悩んでおり、対策を講じています。

まず生産職については、経営からの距離が遠いこともあり、全社方針を自分ごととして取り組むのが難しい側面があります。そこで、経営陣と生産現場の社員が直接対話をするタウンミーティングをさらに増やすなど、コミュニケーションの拡充を進めています。また、エンゲージメントを向上させる土台として、働く環境の整備も重要と考えており、特に安全については、個人の安全意識だけに頼ら

ない、「事故を未然に防ぐ安全な職場環境の構築」に取り組んでいきます。

30代社員については、ちょうど将来のキャリアに思いを巡らすタイミングです。思えば私も30代の頃に自ら本社の人事部門からの異動を申し出たことがあります。その後、財務、経営企画や事業部門と畑の違う分野を渡り歩いたことで新しい気づきを得て、仕事に対する価値観が変わりました。今後、当社の中でどのようなキャリアを描けるのか、支援制度を拡充したいと考えています。なお、エンゲージメントの向上に向け経営陣がよりコミットする仕組みとするため、2024年度からサーベイの結果を役員報酬の評価指標として反映することを決定しました。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進も重要な課題です。エンゲージメントサーベイからは、経営層と社員の間でDE&Iに対する認識に差があることが分かっています。経営層の独りよがりには陥らず、まずは社員の想いをしっかり受け止める必要があります。2024年7月からは、ダイバーシティ推進課をDE&I推進課に名称変更し、誰もが強みを発揮し、成果を上げていける会社に変えていきます。

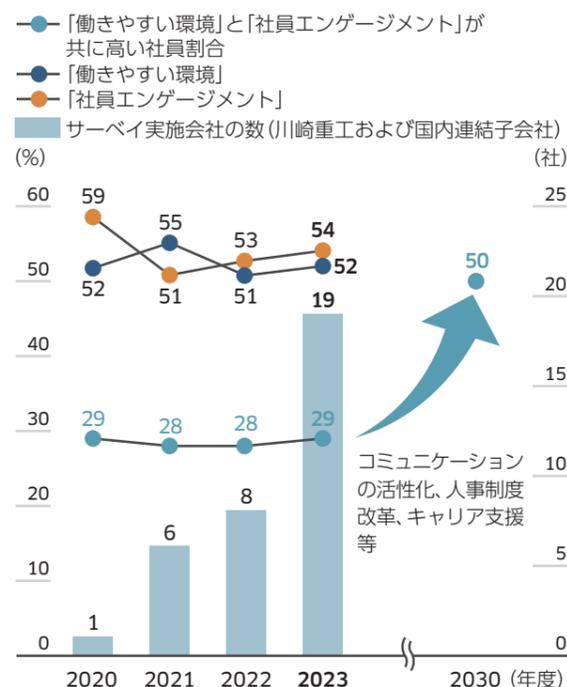
### 持続可能な成長に向け 人事戦略アクションプランを実行

当社には多様な人財が集まっていますが、総じて真面目で協調性のある人が多いという印象です。これは組織の和を保つという意味では良い面がありますが、やはり社会が大きく変わる中、環境変化に柔軟に対応していくためには、このままではいけないという思いがあります。例えば、特別に熱いパッション、突き抜ける想いなど、強い個性を持つ人財を見い出し、そのポテンシャルを解放できるよう、環境整備がより一層求められています。

「グループビジョン2030」を発表してから4年が過ぎました。策定当時、私は企画本部長として携わり、ここまで社長とともに目標設定、アクションプランへの落とし込みを行ってきました。これからは、このアクションプランを社員一人ひとりがより早いスピード、かつより高い精度で実行するべく展開していく必要があります。

私はその推進役を担うために、強い思いと覚悟をもって人事本部長を拝命しました。「グループビジョン2030」の達成、そして当社グループの持続可能な成長に向け、責任者として人的資本経営を推進していきます。

### 「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」が 共に高い社員割合



人財戦略

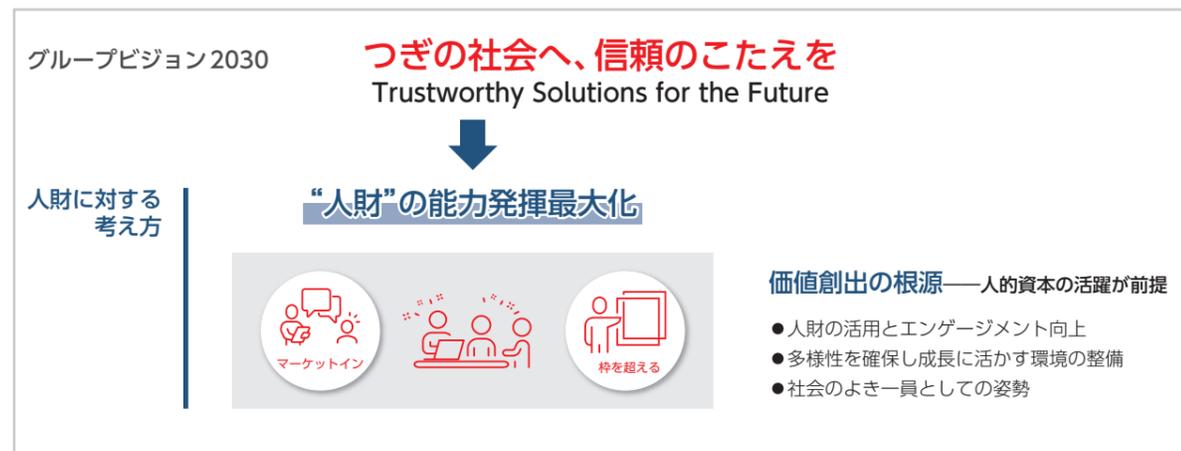
／「グループビジョン2030」実現に向けて——人財に対する考え方

社会が求める新たな価値を持続的に提供するために人財は最も重要な財産であり、「グループビジョン2030」においても、人的資本の充実が成長シナリオを支える重要な要素と位置付けています。

この認識のもと、川崎重工の「グループ人財マネジメント方針」では、①人財の持つ可能性を最大限に発揮できる配置を行い、社員のキャリア実現と企業価値向上を目指す

こと、②すべての社員の人格、個性、価値観を尊重し、心身ともに健康で、自分らしく生き活きと活躍できる職場をつくること、③人権侵害の防止に努め、あらゆる差別やハラメントに毅然とした姿勢で臨むこと、を宣言しています。

今後も、人財の能力発揮最大化のための投資を強化し、社会課題の解決に向けて協働する、活力ある組織を目指していきます。



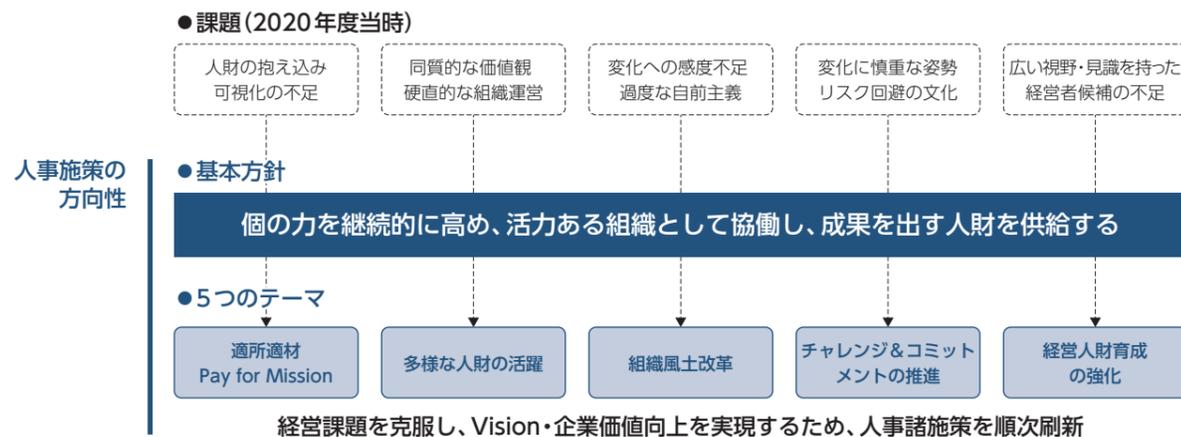
／人財戦略の基本方針

「グループビジョン2030」の制定を踏まえ、「個の力を継続的に高め、活力ある組織として協働し、成果を出す人財を供給する」という基本方針のもと、人事施策の5つの方向性を示した「人事戦略」を2020年度に策定しました。

ビジョン達成のためには、社員一人ひとりのチャレンジ、挑戦する者を応援する組織風土、そして、どんな状況に

なっても諦めないリーダーが必要です。

人と組織の両面から改革を進めていくために、①適所適材/Pay for Mission、②多様な人財の活躍、③組織風土改革、④チャレンジ&コミットメントの推進、⑤経営人財育成の強化、を人事施策立案の方向性として定め、人事制度改革や組織風土改革に取り組んでいます。



／人財戦略の進捗状況

適所適材/Pay for Mission

ビジョン実現のために必要な組織やポストを設置し(=適所)、その職務にふさわしい人財を見定めて獲得・配置(=適材)していくため、人事制度改革と人財の見える化に着手しました。幹部職員を対象に職務型の人事制度に変更を行うとともに、タレントマネジメントシステムを導入し、人財に関する各種情報の一元管理と可視化を行っています。

多様な人財の活躍

「知と経験のダイバーシティ」を実現していくため、柔軟に主体性を持って働ける環境づくりや多様な人財が受容されていると感じられる企業文化の醸成に注力しています。性別、年齢、国籍、障がいの有無などに関わらず、すべての社員が公平に機会を得られるような制度やサポート体制を整えています。

組織風土改革

エンゲージメントサーベイを導入することで、組織課題を客観的に可視化し、効果的に施策を企画・実行できる体制を整えました。キャリア支援やコンプライアンス強化などの重要テーマは全社主導で、各職場の課題については所属長主導で組織開発を行い、経営、現場2つの軸から取り組みを推進しています。

チャレンジ&コミットメントの推進

「チャレンジ&コミットメント(C&C)」をコンセプトとし、自ら手を挙げる、挑戦する人を高く処遇できるように、職能資格制度の再編や年功的処遇の廃止、目標管理制度の刷新など、人事制度改革に取り組みました。各社員のC&C目標はタレントマネジメントシステムにおいて全社に公開するなど、チャレンジ意識の浸透に努めています。

経営人財育成の強化

持続的に事業変革をリードする経営者の育成強化に向けて、経営者に求める行動特性の可視化、外部アセスメントの活用、指名諮問委員会での議論など、客観性・透明性を重視した後継者候補の選定を行っています。加えて、経営者育成プログラムを幅広い層を対象に実施し、計画的な経営者育成に取り組んでいます。

今後の課題

人事制度改革のコンセプトが社内に十分に浸透していない、運用面で年功的な観点が残っている、など、組織風土改革は道半ばです。特に、ガバナンス、コンプライアンス強化に向けた取り組みは今後の大きな課題であると認識しています。社員との真摯な対話を重視しながら、ビジョン達成に向けた改革に取り組んでいきます。

優先テーマに対して、以下の取り組みを実行中。今後も施策を継続検討

優先テーマ	実施施策	2021	2022	2023	2024～
① 適所適材 Pay for Mission	■人事制度改革(幹部) ■行動特性評価(幹部) ■人財情報基盤の整備		全幹部ポストへの職務記述書整備・職務価値評価の実施 360度評価等による幹部職員の行動特性評価を実施し、適材を可視化 タレントマネジメントシステムの導入、人財情報の拡充		
② 多様な人財の活躍	■多様で柔軟な働き方の推進 ■インクルーシブな組織を目指した風土醸成		リモートワークの導入(2020)、フルフレックスタイム制の導入、両立支援制度の構築と情報発信強化 同性パートナー登録規程の導入(2020)、ビジネスネーム制度導入、多様性に関するセミナー定期開催 女性リーダー向けの社内・社外イベントの開催、大学と連携した「女性エンジニア養成プログラム」の開催		
③ 組織風土改革	■エンゲージメントサーベイ ■自律的キャリア支援 ■コンプライアンスの強化	サーベイ導入(2020)	組織開発研修の定期開催、各職場への伴走強化 キャリア開発休職の導入 キャリアカウンセリング、キャリアチャレンジ制度等の支援策強化		社内・社外の相談窓口の整備、全社員対象のハラスメント研修の定期開催
④ チャレンジ&コミットメントの推進	■人事制度改革(一般社員) ■年功的処遇の廃止 ■目標管理制度の刷新		職能資格を再編、成果運動型賞与制度のさらなる強化 年齢により定額で支給される要素の廃止、幹部の定年延長・役職定年の廃止、若手の早期昇進・選抜 定常業務に加え、「挑戦的な目標」掲げる、成長と挑戦を重視した目標管理制度(C&C)の導入		
⑤ 経営人財育成の強化	■後継者育成計画策定 ■経営者育成プログラム		経営者に求める人財要件設定、外部アセスメントや指名諮問委員会を活用した透明性・客観性の強化 係長級以上の経営者育成プログラムの実施		