

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

「人財は資産」という信念を原動力に 人的資本の価値最大化に挑み続けます。

将来価値を生み出すための 4つの重点投資分野

私は、2024年に最高人事責任者に就任して以来、一貫して「人財は将来の価値を生む資産であり、投資の対象である」との認識の下、人事戦略に取り組んできました。この考えは今なお揺らぐことなく、川崎重工グループの人的資本経営の根幹を成すものです。2024年度は、人事本部や各事業所の社員と対話を重ね、「グループビジョン2030」の実現に向け、「適所適材」「人財育成」「ウェルビーイング」「人事DX」を重点投資分野としました。

「適所適材」は人事制度改革の要です。企業側はビジョン実現に必要な人財を的確に配置でき、社員側はキャリア形成に向けて進むべき方向が見える——双方にとって意義ある投資と考えています。「人財育成」では、適所にふさわしい人財の育成に向けたOJT・Off-JTの充実と、キャリア形成を支える学びの機会を両輪に継続的に取り組んでいます。「ウェルビーイング」では、個を尊重するDE&I、働きやすい職場環境、安全・健康の推進を通じて、生涯現役で働ける基盤づくりを進めています。「人事DX」は最大の課題です。チャレンジ&コミットメントの推進に向けて上司・部下間のコミュニケーションを促進させる上でも、効率的で信頼性の高い人事システムへの投資が必要と考えています。

現在、人財投資の効果を最大化するため、まずは単体、国内連結、グローバル連結それぞれに必要な費用を可視化する仕組みづくりに取り組んでいます。その上で、的確なKPIを設定し、着実にPDCAを回すことで、持続的な成長につながる人事戦略を実現していきます。

組織横断での人財交流の促進と サクセッションプランの拡充

「グループビジョン2030」の実現に向けてコーポレートトランスフォーメーションが求められる中、カンパニー制導入から20年以上が経過した当社グループでは、組織の硬直化が長らく懸念されてきました。思い起こせば、カンパニー制導入当時の社長は、事業ごとに異なる景気循環に応じて組織の壁を越え人財を入れ替える「組み換えに強い組織づくり」の重要性を説いていました。橋本社長の下でカンパニーの下にディビジョン制を導入しましたが、今後も柔軟性を組織運営の重要な視点として取り入れていく必要があると考えています。

2024年11月、組織横断の取り組みとして、羽田空港にオープンイノベーションスペース「CO-CREATION PARK - KAWARUBA」を新設しました。ここに各カンパニーから

社員を派遣し、他社や大学、自治体など外部の方々と交流しながら新事業の実証や具体的な事業化を進めていく計画です。

経営人財の育成については、特定のCxO候補を選抜・養成する従来型のアプローチから転換し、「候補者全員に経営視点を持たせ、いつでもCxOを担える人財を輩出できる状態にする」方針へと進化させています。教育の仕組みや評価基準は、橋本社長が経営者に必要な資質として定義した「構想力」「実行力」「説明力」に沿って再設計しました。執行役員会でもこの3つの資質を問う対話型セッションを重ね、専門領域にとどまらず全社的な視点でメッセージを発信する姿勢が根付きつつあります。専門外の問いにも自らの言葉で応じようとする意識が浸透し、視座の向上という点で確かな手応えを感じています。

DE&Iを追求した仕組みづくりで 多様な個の可能性を解き放つ

社員の共感を生むストーリー性のあるHRポリシーを策定するため、若手社員約20名によるプロジェクトを立ち上げ、ボトムアップ型で策定を進めました。1年間かけて事業所メンバーとも意見交換を重ねた結果、2025年度に川崎重工らしい言葉で挑戦心を表現した、心に響くHRポリシーが完成しました。

HRポリシーの根幹にあるのは、DE&Iの価値観です。2024年度は、障がい者を受け入れる職場や安全・健康推進の現場を訪問し、多くの気づきを得ました。特に、個々の特性に応じて力を引き出す職場づくりの工夫は、DE&Iの本質を体現するものであり、障がいの有無を問わず、全ての社員にとって重要な視点だと実感しました。こうした現場での学びと併せて、役員層に対して1年間にわたって実施したDE&Iの意識改革プログラムを通じて、私たちが目指すDE&Iの姿は、意欲ある社員が一人ひとりの個性や事情に応じ最大限の力を発揮できる環境を実現することだという明確なビジョンが見えてきました。今後は、この価値観を人事制度に組み込み、より多様な人財が力を発揮できる組織づくりを進めていきます。

女性活躍の推進については、当社の全課長層を対象とした経営人財育成プログラムを始動させました。同時に、高校や大学との連携によるプログラムを通じて「リケジョ」の育成にも注力し、裾野の拡大を図っています。

エンゲージメントスコアは全社平均では、ベンチマークとしている日本の主要企業の平均水準にまで改善していますが、相対的にスコアが低い層には抜本的な対策が必要です。特に生産職に対しては、安全性の向上や職場環境の改善に

投資するとともに、ミドル層の処遇改善や役割の見直しを進め、エンゲージメント向上につなげていきます。

多様なキャリアと人財ネットワーク で築くオープンな組織

制度改正から4年が経過し、「能力」「役割」「成果」を基軸に挑戦を促す新人事制度は定着してきました。今後は、ジョブ型人事制度を推進していく中で、人財要件やスキルの可視化を進め、タレントマネジメントとサクセッションプランの強化に注力します。

新制度は、一部の成功者のためではなく、多様な価値観や働き方に応え、キャリア形成とワークライフバランスを両立できる仕組みであることが重要です。そのため、ポスト昇進に依存しないスキルアップや昇給の仕組みを整備し、複数部門や職種を経験できる社内キャリアパス、希望する業務・プロジェクトへの立候補制度を拡充します。転職では得られない、幅広いキャリアの選択肢を提供し、社員の成長と組織の競争力を高めていきます。

また、キャリア採用を強化する中で、新たに入社した人財が外部での経験や専門性を生かして目覚ましい活躍を見せています。2025年3月には、元社員と交流できる「アルumnai・ネットワーク」も新設しました。本ネットワークは、退職者や選考辞退者など当社に関心を持つ方々とのつながりを維持し、社内外の人財ネットワークを広げることで、オープンな社風の醸成とイノベーション創出を目指す取り組みです。こうした施策を通じ、採用チャネルを多様化し、組織の活性化と持続的成長を実現していきます。

人財という資産で 持続可能な未来を創る

川崎重工は、2026年に創立130周年を迎えます。改めて、当社グループが人財の宝庫であると同時に、先人たちの知見や経験が積み重なった歴史の重みを強く感じています。HRポリシーの策定過程で、創業者川崎 正蔵の「逃げずにいかんか」という力強い言葉に出会い、深く心を動かされました。こうしたレガシーを可視化し次世代につないでいくことも私の重要な責務の一つです。さらに、現在は各事業に分散している知見やノウハウを、このレガシーと融合させ、社員の共有資産として活用できれば、人的資本の厚みは一層増していくはずです。仕組みづくりを通して人的資本の価値最大化を目指し、当社グループの持続的な成長へつなげていきます。

人財戦略

／ 挑戦と成長の文化へ——HRポリシー刷新の背景と狙い

川崎重工グループは、創業者・川崎正蔵の精神を受け継ぎ、常に時代ごとの社会課題に向き合い、果敢に挑み続けてきました。その原動力は、社員一人ひとりが困難に立ち向かい続ける挑戦と、そこから得られる学びと成長に他なりません。

人財を中長期の企業価値創造の源泉と位置付ける当社グループでは、こうした人と組織の成長を支える指針として、人財マネジメント方針を「HRポリシー」として

再定義しました。社員が高い目標に向かって挑戦し、成功も失敗も糧として成長できる——そのような風土・基盤の醸成に注力していきます。

「挑戦を支える」「可能性を広げる」「互いを高め合う」の3つを軸に、制度と文化の両面から挑戦と成長を後押しする体制を強化。社員の自己実現と社会貢献の好循環を生み出し、企業全体の持続的な成長へとつなげていきます。

川崎重工グループHRポリシー

ともに挑み続け、 ともに成し遂げる。

「逃げずに かかっていかんか」
創業者、川崎正蔵の精神を受け継ぎながら、
時代のニーズに応じて新たな解決策を提示し続けてきたKawasaki。

それは社員一人ひとりの逃げない挑戦と、成功や失敗を通じた
学びと成長がなければ実現できませんでした。

これからもKawasakiは社員がどこまでも挑戦し成長することで、
社会に貢献できる機会と環境をつくっていくことを約束します。

挑戦を支える

Kawasakiは、信頼できる人間関係、公正な処遇、安全で健康な職場環境をつくり、社員自らが高い目標を掲げて思い切り挑戦しようと思える基盤を築きます。

可能性を広げる

Kawasakiは、社員一人ひとりをよく理解することで可能性を引き出し、その挑戦と成長によって社会に貢献する機会を提供します。

互いを高め合う

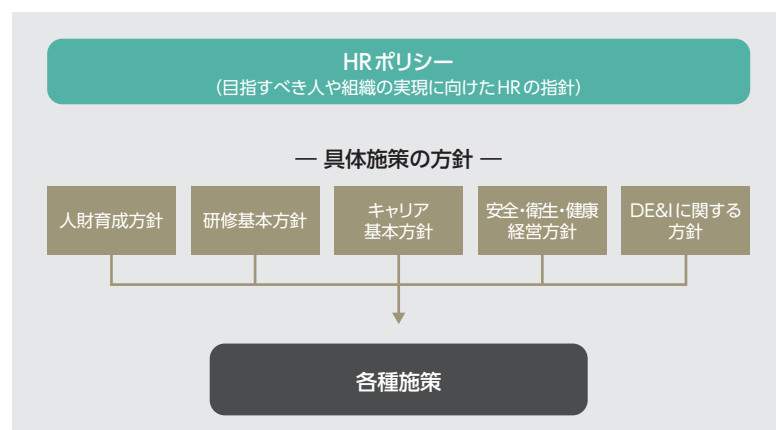
Kawasakiは、チームワークを大切にし、互いを尊重しながら挑戦し続ける姿勢を称え合い、個と組織がともに成長する文化を醸成します。

HRポリシーのディスカッション

HRポリシー策定に当たっては、人事部の若手メンバーが中心となり、各事業部とのワークショップや人事部員全員へのアンケートなどを実施しました。ワークショップでは、社員の働きがい、働きやすさを高めるには何が必要か、当社が社員に対して提供できる(すべき)価値は何か、という観点で議論しました。

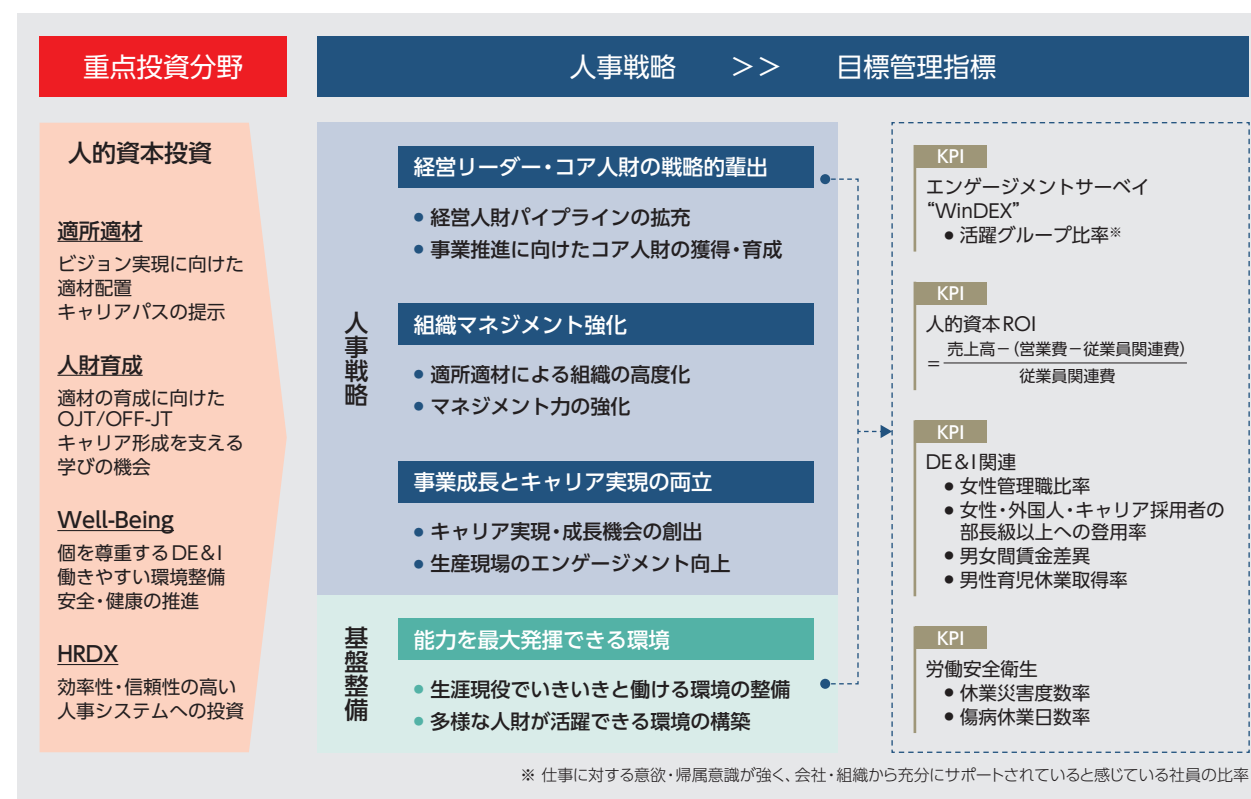


ワークショップの様子



／ 人的資本への重点投資と戦略的アプローチ

「人財活躍推進」の詳細は➡P.71をご覧ください



重点投資分野の進捗状況

適所適材

ビジョン実現に向け、必要となるポジションや役割を明確化し(=適所)、その職務にふさわしい行動特性や専門的な知見を備えた人材を見極めて、戦略的に獲得・配置(=適材)する仕組みづくりを進めています。また、タレントマネジメントシステムを活用した人材情報の可視化により、社員一人ひとりが自己実現につながる職務に就き、将来のキャリアアップに向けた道筋を描けるよう支援を強化しています。

人財育成

経営層や管理職に対しては、タフアサインメントの実践に加え、経営視座やマネジメント力を体系的に学ぶための社内研修プログラムを実施しています。さらに、全社員を対象に、職種や階層に応じたスキル向上支援やリスキリング機会の提供を進めており、キャリア自律を後押しする環境整備を進めています。また、健全で信頼される組織づくりに向けて、コンプライアンス教育の継続的な実施や、職場内の対話を通じた誠実な企業風土の醸成にも注力しています。

Well-Being

社員一人ひとりが仕事と私生活を両立できるよう、柔軟な働き方の推進に取り組んでいます。また、多様な個性や価値観を尊重し、誰もが自分らしく力を発揮できる職場環境の実現を目指しています。心身の健康と安全を守るために、健康経営の推進や安全分野への継続的な投資を行っています。さらに、ライフスタイルの多様化に対応するために、福利厚生制度の見直しを進め、社員が安心して長く働ける環境づくりにも注力しています。

HRDX

人事・給与関連業務においては、制度と運用の双方で信頼性を高めるべく、業務プロセスの標準化とシステム化を進めています。併せて、社員同士のつながりを深め、組織内の風通しを良くするためのコミュニケーションツールも整備。さらに、AIを活用した人材選抜や評価の高度化により、公平性と納得感のある人事運営の実現を目指しています。人的資本の可視化とHR領域のデジタル化を両輪で進めることで、戦略的人材マネジメントの基盤強化に取り組んでいます。