

人財



コーポレートコミュニケーション・人事・
コンプライアンス・総務担当、
総務本部長

鳥居 敬

一人ひとりの挑戦を支え、 新たな価値創造を実現する組織を創ります

仕事の意義を起点に、 成長の好循環を生む

2026年4月に、人事をはじめとするコーポレート部門を統括する常務執行役員に就任しました。私は、入社以来、営業、広報、総務、人財開発など多様な領域に携わってきました。

その中でも、広報の経験を通じて学んだのは、技術や製品そのものだけでなく、それらが社会に果たす役割まで伝えることの重要性です。人事を担う今、この考え方は、社員一人ひとりが自らの仕事をどう捉えるかにも通じると感じています。同じ仕事でも、与えられた作業としてこなすのか、その先にある社会への貢献を意識して取り組むのかによって、仕事への向き合い方や成長への意欲は大きく変わります。だからこそ、当社グループの社員には、自らの仕事の意義を見だし、誇りを持って取り組んでほしいと考えています。

現在、当社グループは「グループビジョン2030」の実現に向け、既存事業の深化と新たな成長領域への挑戦を進めています。その実現には、設備や技術への投資に加えて、それらを生かし、新たな価値を創造する人への

投資が必要不可欠です。

社員が自らの仕事の価値を実感し、成長への意欲を高める——この好循環をさらに加速させ、持続的な企業価値向上につなげていきます。

個の力を組織の成長へつなぐ 仕組みを築く

当社では、人的資本経営を実現する基盤として、2021年から人事制度改革を進めてきました。社会や事業環境が大きく変化する中、当社グループの成長を支えるのは、社員一人ひとりが主体的に行動し、挑戦する力です。人事制度改革は、その行動を後押しし、一人ひとりの力を組織の力へとつなげていくための取り組みでもあります。

そのためジョブ型人事制度の導入や人財データの可視化など、制度面の整備を進めるとともに、人事DXについても、人財データの活用を高度化し、今後はAIの活用を視野に入れながら、より効果的な配置や育成につなげていきます。

こうした制度や仕組みの整備は着実に進んでおり、さらにこれらの実効性を高められるかは、社員とマネジメント

の意識と行動の変化にかかっていると考えています。

こうした考え方を具体化する上で、鍵になるのが適所適材の実現です。当社には多様な事業や職種があり、社員が持つ専門性や経験を生かせる場があります。

私たちが目指す適所適材とは、社員自身が強みを理解し、主体的にキャリアを描ける環境を創ることです。データによって専門性や経験を把握するとともに、本人が何に挑戦したいのかにも耳を傾け、その意欲を具体的な機会につなげていきます。そのため、社内公募や成長事業への挑戦機会の拡充を進めています。異なる事業や職種への越境経験が社員自身の成長だけでなく、多様な知見や発想の獲得にもつながります。

そうした経験の積み重ねが、組織能力の向上やイノベーションの創出を支え、新たな技術や事業機会を生み出す原動力になると考えています。

私たちが目指しているのは、社員の挑戦が当たり前生まれ、周囲がそれを自然に後押しする組織です。一人ひとりの挑戦を組織の知見や能力として、新たな価値創造へとつなげることで、持続的な成長と企業価値向上を実現していきます。

人財育成を通じて、 未来の価値創造を支える

人財の成長を支える上で欠かせないのが、マネジメントの力です。私はかつて人財開発部門を志願し、将来の経営を担う人財を育成するための「Kawasaki経営塾」の立ち上げに携わりました。Kawasaki経営塾をはじめとする選抜育成施策では、事業や職種の枠を超えて経営視点を養う機会を提供しています。現在は、サクセッションプランと連動しながら、次世代経営人財の計画的な育成を進めており、将来の当社グループを担うリーダー層の視野を広げています。また、マネジメントには社員の思いや志に寄り添い、それぞれの強みを引き出し、挑戦を後押しすることが求められます。マネジメント層に対しては、各種研修に加え、360度サーベイを通じて、自身のマネジメントを振り返る機会を提供しています。また、当社の幅広い事業への適用が期待されるAIやデジタル技術の急速な進展を踏まえ、全社員のデジタルリテラシー向上に加え、AIをけん引する専門人財の育成にも取り組んでいます。さらに、新たな価値創造に挑戦する探索人財の育成を進め、多様な学びと実践の機会を提供しています。

対話と信頼を育み、 挑戦を支える組織風土を創る

エンゲージメントサーベイスコアは全社平均で、ベンチマークとしている日本の主要企業の平均水準を上回り、組織風土改革が着実に進んでいると感じています。2026年度には、生産現場のさらなるエンゲージメント向上を図るため、能力・役割・成果に応じた処遇実現と成長に向けた行動促進を狙いとして、新しい生産職の人事制度の運用を開始しました。今後も、サーベイ結果をベースに対話を重ねながら、スコアの背景を丁寧に捉え、一人ひとりが自分らしく活躍できる職場づくりにつなげていきます。

このような組織風土改革は、コンプライアンスとも深く関係しています。過去の不正事案の調査とサーベイスコアを照らし合わせた共通の課題は、声を上げにくい職場の空気でした。2026年4月の組織改編では、コンプライアンス部門を人事本部に編入しました。コンプライアンスを人と組織の課題として捉え、組織風土そのものを変えていくためです。「話していい」「聞いてもらえる」会社であるために、現場で感じた違和感や迷いを誰でも口に出せること、そして、その声が周囲に受け止められ、対話を重ねることで互いに信頼し、安心して働ける職場づくりに取り組めます。

ともに挑み続け、 ともに成し遂げる。

2025年にHRポリシー「ともに挑み続け、ともに成し遂げる。」を策定しました。これは、創業者・川崎正蔵の理念である「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」を未来へ受け継ぎ、その実現を支える人と組織の成長の指針です。

私は根っから人が好きであり、人や組織の成長に関わる仕事に大きなやりがいを感じています。一人ひとりがいきいきと、それぞれの能力を発揮できるWell-Beingな組織にしたい、それが、私が人事に向き合う原点です。

2026年、川崎重工グループは創立130周年を迎えました。130年にわたり受け継いできた挑戦のDNAを次の時代へつなぎ、2030年、そしてその先を見据えながら、社員とともに次の川崎重工グループを創っていききたいと考えています。

人財戦略

HRポリシーを起点とする
「戦略的人事機能」への変革

2025年に策定したHRポリシー「ともに挑み続け、ともに成し遂げる。」を実践し、人と組織の成長を支える人事機能へと進化させるため、本社および各カンパニーの人事担当者76名を対象に、計3日間にわたるワークショップを開催しました。

参加者は、カンパニーや担当領域、役職の枠を超えた混成チームを編成し、率直な対話と議論を行いました。異なる立場や経験を持つメンバーが意見を交わすことで、HRポリシーの柱の一つである「互いを高め合う」を実践しながら、人財の確保・育成・配置、人事制度、組織風土、人事業務の在り方などについて共通する課題を共有すると

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。

ともに、グループ横断での学びと相互理解を深めました。

また、日々のオペレーションにとどまらず、事業戦略の実現を支える人事の役割や、人事部門に求められる価値についても活発な議論が行われました。その結果、組織や役職が異なっても、多くの課題意識と目指す方向性が共有されていることを確認しました。

今後は、ワークショップで得られた示唆を、適所適材、人財育成、Well-Being、HRDXの各施策に反映するとともに、人事部門全体のアライメントを一層強化し、川崎重工グループの人財マネジメントに一貫性を持たせていきます。

さらに、人事部門がオペレーション中心の機能から、経営や事業に伴走し、企業価値向上を支える戦略的人事機能へと進化できるよう、グループ一体となって変革に取り組んでいきます。

ワークショップ参加者の気付き

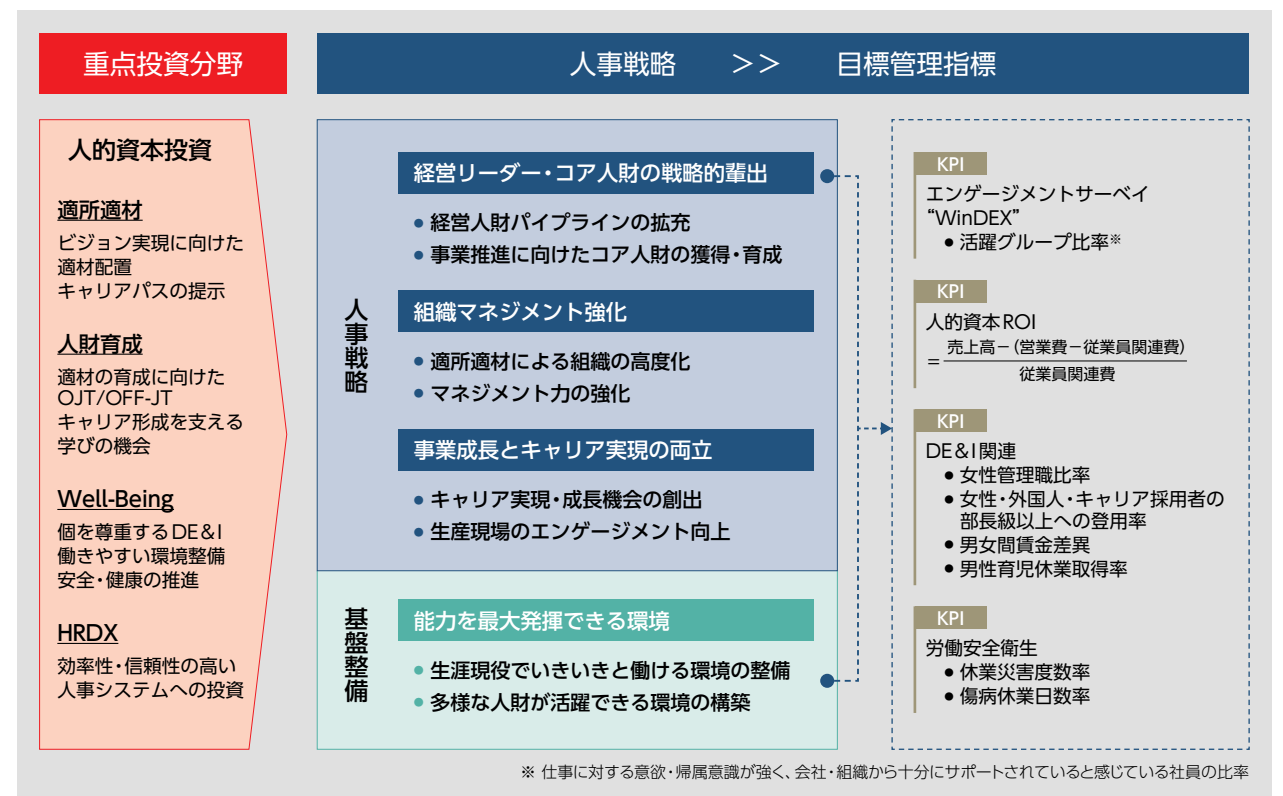
- 所属や役職が異なっても、抱える課題には共通点が多い
- 人事部門が事業戦略を支える企画・戦略中心へ転換するために、オペレーションの効率化を加速する必要がある
- 短期目線を脱却し中長期的な観点に立ち、部門単位の対応にとどまらずグループ共通の課題として取り組む必要がある
- 改革には制度の見直しだけでなく、組織風土・マインドへの働きかけが必要である



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.81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財を見極めて、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、事業成長をけん引する人財の活躍促進に向けて、処遇を含む人財マネジメントの高度化を検討しています。さらに、タレントマネジメントシステムの活用により、社員一人ひとりが自己実現につながる職務への挑戦機会を得て、自らが望むキャリアの実現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

経営リーダーの計画的な育成に向け、タフアサインメントや体系的な研修プログラムを通じて、経営視座とマネジメント力の強化を図っています。また、全社員を対象にスキル向上支援やリスティング機会の提供を進め、キャリア自律を支援しています。加えて、コンプライアンス教育や職場内対話の充実により、挑戦と成長を支える誠実で信頼される企業風土の醸成に取り組んでいます。

Well-Being

社員一人ひとりが公私ともに充実した人生を送れるよう、ライフステージに合わせた支援を進めています。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に取り組んでいます。社員の心身の健康と安全を重要な経営基盤と位置付け、健康経営を推進するとともに、安全を最優先する意識と行動の職場への定着を図っています。

HRDX

人事・給与関連業務においては、制度と運用の両面で信頼性を高めるため、業務プロセスの標準化やシステム化を推進しています。また、多くの社員が利用する人事システムについては、操作支援ツールを導入し、利便性の向上と効率的な活用の促進に取り組んでいます。さらに、人的資本経営の実践に向けて、人財データの基盤整備と分析・活用の高度化を進めるとともに、さまざまなデータとの関連性を分析しながら、人事施策の方向性の検討や意思決定への活用を進めています。