

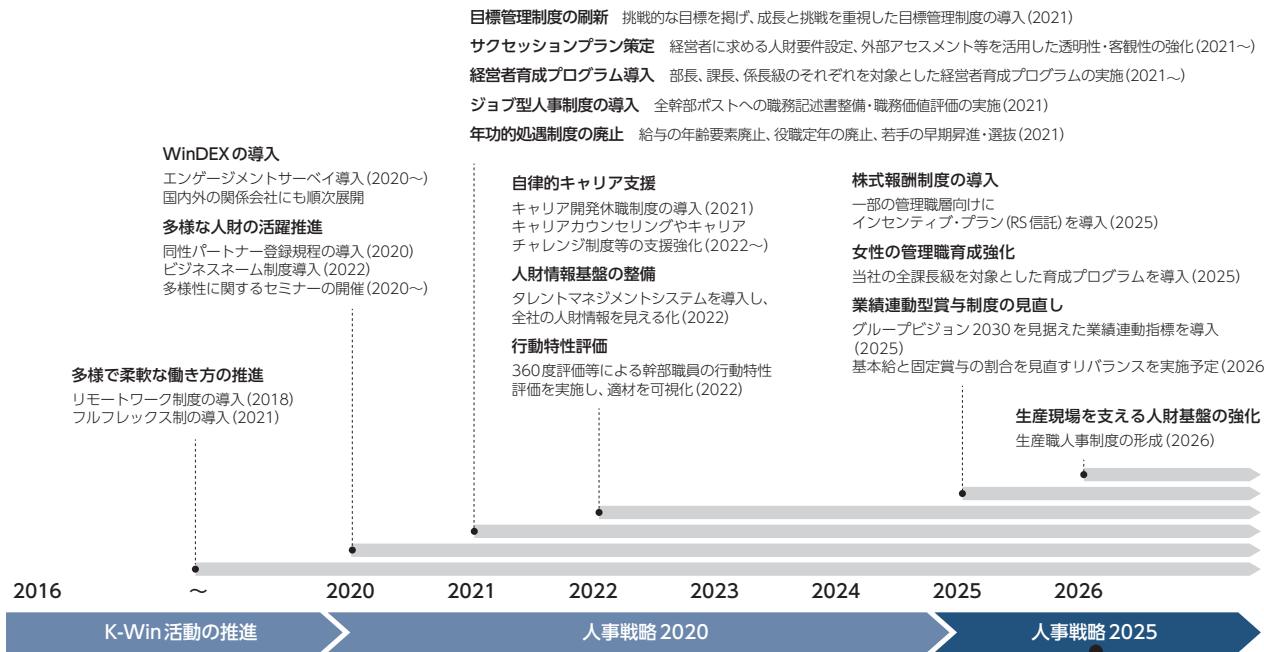
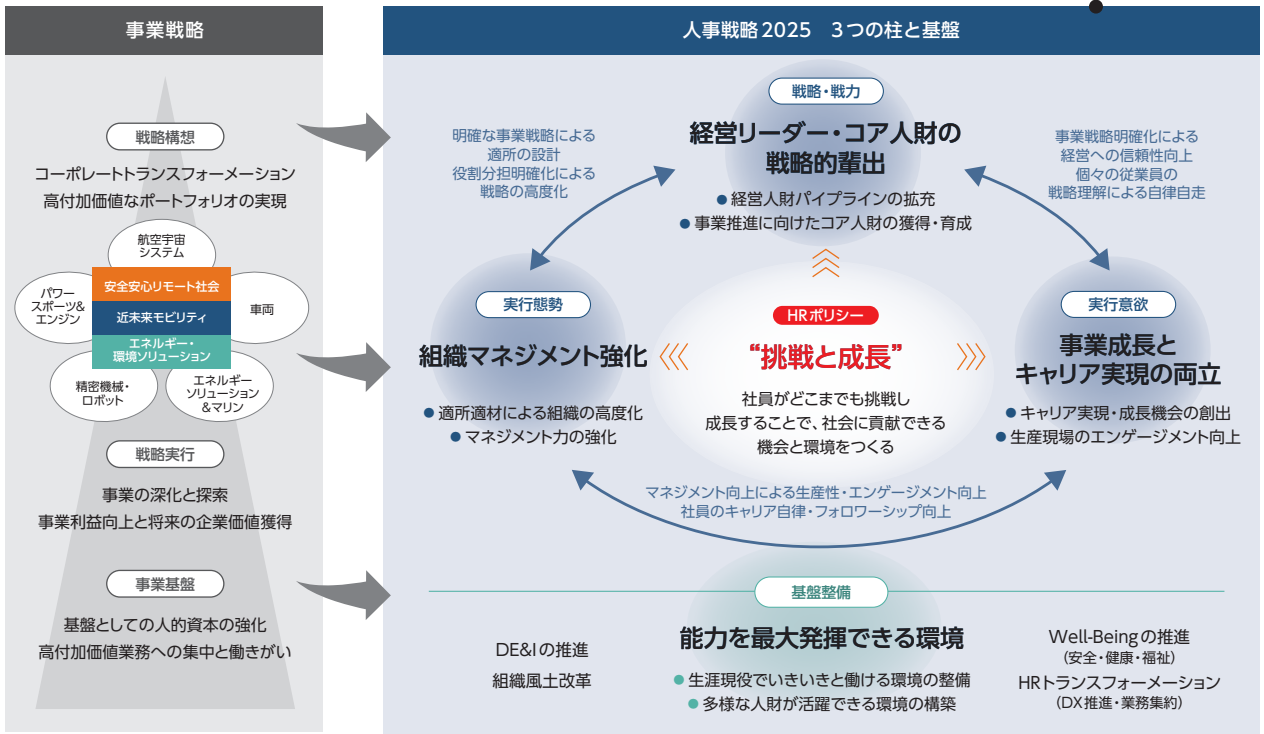
今後に向けて特に重要な事項

人財活躍推進

2025年度に、2020年度以降の5年間の成果と課題を総括するとともに、「グループビジョン2030」の実現に向けた「人事戦略2025」を策定しました。社員一人ひとりの成長と挑戦を支え、事業競争力の向上につなげるための

重点テーマと施策の方向性を定め、活動を開始しています。2026年度以降も、各テーマに関する議論をさらに深めながら、人と組織の持続的な成長の実現に向けて、具体的な施策の展開と実行を着実に進めていきます。

人財マネジメント変革施策の変遷



経営リーダー・コア人財の戦略的輩出

当社が持続的な成長を遂げるためには、変化の激しい経営環境に対応できる経営リーダーの育成と、事業推進を担うコア人財の確保が不可欠です。人事戦略2025では、これらの人財を戦略的に輩出するための施策を体系化し、企業の競争力強化と価値創造に資する人財基盤の構築を目指しています。

経営人財パイプラインの拡充

経営人財の育成においては、早期からの選抜と継続的な能力開発が重要です。当社では経営塾シリーズ(入門塾、経営塾、実戦塾)を通じて、主事層(係長クラス)から執行役員に至る全ての過程で経営者育成のパイプラインを構築し、段階的な育成プログラムを展開しています。さらに、経営人財の候補層を広げるため、2026年度には主事層を対象とする「次世代リーダー入門塾」を新設し、より早い段階から経営視点と実行力を兼ね備えた経営人財候補の育成に取り組んでいます。

また、経営人財の選抜においては、ロングリスト・ショートリストの運用を導入し、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、社長・副社長による面談、指名諮問委員会での議論など、客観性・透明性を重視した選抜体制を構築しています。

事業推進に向けたコア人財の獲得・育成

事業環境の変化に対応するためには、既存の枠組みにとらわれない柔軟な発想と専門性を持つ人財の確保が求められます。当社では、DXおよびWX(ワークトランスフォーメーション)の推進に必要なAI・デジタル関連人財の獲得を強化しています。

また、新規事業創出を担う「探索人財」の採用・育成にも注力しており、社内外からの多様な人財の獲得を通じて、イノベーションの創出を促進しています。

2025年度からは、当社のソーシャルイノベーション共創拠点「CO-CREATION PARK - KAWARUBA」を活用した、「新規事業留学プログラム」と「イントレプレナー育成プログラム」を立ち上げました。「新規事業留学プログラム」は、2026年より受入れを開始し、四半期ごとの人事面談を実施するなど、立ち上がり状況や学習効果をモニタリングしながらサポートしています。「イントレプレナー育成プログラム」は、これまでに計71名が修了しており、修了者からは新たな価値創出につながるアイデア

や、事業開発に向けた検討案件が生まれています。

これらの取り組みにより、経営層から現場のコア人財までを網羅する人財ポートフォリオを構築し、事業の持続的成長を支える人的基盤を強化していきます。

組織マネジメントの強化

当社が目指す人的資本経営の実現には、個人の能力を最大限に引き出すだけでなく、組織全体としてのパフォーマンスを高めるマネジメント体制の強化が不可欠です。人事戦略2025では、ジョブ型人事制度の運用強化による適所適材の推進や、管理職の役割明確化・育成強化を通じて、組織の高度化とマネジメント力の向上を目指しています。

適所適材による組織の高度化

従来の年功序列型・職能型の人事制度から脱却し、職務に基づく評価と配置を行うジョブ型人事制度の導入は、組織の柔軟性と専門性を高める上で重要な転換点となりました。当社では、全ての幹部職員に対して職務記述書を整備し、各ポジションに求められる役割・スキル・成果指標を明確化することで、適所適材の配置を推進しています。

2026年度は、幹部職員に求める役割や期待行動を改めて整理・明確化するとともに、職務・役割を基軸とした人財マネジメントの高度化を進め、適所適材の実現に向けたジョブ型人事制度のさらなる深化を図ります。

マネジメント力の強化

変化の激しい事業環境においては、管理職が組織の方向性を示し、メンバーの能力を引き出すリーダーとしての役割を果たすことが求められます。マネジメント力の強化については、部課長向けの研修を実施するとともに、幹部職員全員に対して長所と改善点の気づきを促す「360度サーベイ」を実施してきました。

組織マネジメント力のさらなる強化に取り組むべく、マネジメント層向け研修の内容見直しを進めており、部課長はもちろん主事層から一貫した育成体制を整えていきます。

人財活躍推進

事業成長とキャリア実現の両立

当社が目指す人的資本経営の根幹には、社員一人ひとりのキャリア実現と企業の事業成長を両立させるという理念があります。人事戦略2025では、社員の主体的なキャリア形成を支援するとともに、事業戦略と連動した人財育成を通じて、組織全体の活力と競争力を高める施策を展開しています。

キャリア実現・成長機会の創出

社員が自身のキャリアを主体的に描き、成長を実感できる環境の整備は、エンゲージメントの向上と人財定着に直結します。当社は2022年度に策定した「キャリア形成の基本方針」に基づき、キャリアサポートガイドブック

の配布やテーマ別キャリアセミナー、キャリアカウンセリングを通じて、社員が自らの強みや将来像に気づく機会を提供しています。

2023年度からは、公募型異動制度「キャリアチャレンジ制度」を導入し、2025年度までに累計約100名の異動を実現しました。本制度は、年1回公表される募集職場に社員が応募できる仕組みで、事業部門や職種の枠を超えた異動を促進し、社員の主体的なキャリア形成支援や適所適材の実現を目的としています。また、2025年度に導入した社内人財マッチングシステムを本制度の運営基盤として活用しています。今後は社内異動に加え、同業他社、スタートアップ、自治体などとの人財交流も支えるプラットフォームへ発展させ、社内外を通じたキャリア形成機会の拡充を目指しています。

キャリア形成の基本方針と取り組み状況

キャリア形成の基本方針(2022年7月策定)

当社グループは従業員に対し、やりたいことを発見し**実現できる機会を提供**し、全従業員が川崎重工グループの主役となることができるよう、**従業員個人の意思を尊重**したキャリア形成の実現に向けた支援を惜しみなく実施する

キャリア開発ステップと取り組み内容

気づく	<ul style="list-style-type: none">●キャリアガイドブック●社内ポータルサイト「キャリア探」●オンラインセミナー(本人・上司向け)
振り返る	<ul style="list-style-type: none">●キャリアeラーニング●公募型キャリア研修●キャリアカウンセリング●能力評価／自己申告(キャリア面談)
備える	
変わる	<ul style="list-style-type: none">●目標設定(チャレンジ&コミットメント)●キャリアチャレンジ制度●ローテーション制度●キャリア開発休職制度

生産現場のエンゲージメント向上

事業の根幹を支える生産現場においては、社員のエンゲージメント向上が品質・安全・効率の向上に直結します。

当社では、2020年度からエンゲージメントサーベイ(WinDEX)を導入し、現場の声を反映した働き方改革を行い、働きがいのある職場づくりを進めてきました。長年の取り組みの成果もあり、全体のエンゲージメントの数値は

上昇している一方、生産現場社員の数値は伸び悩んでおり、対策を講じているところです。具体的には、経営陣と生産現場の社員が直接対話するタウンミーティングの実施や、福利厚生設備の充実などに取り組み、大きく結果が上昇した事業所も出てきました。

生産現場の社員が技能・技量を高め、生き活きと成長できる環境の実現に向け、2026年度に生産職人事制度を

2026年度生産職人事制度改正



改正しました。当社のものづくりの“要”として現場で培ってきた高い技能や熟練経験を強みと位置付け、生産職の役割を再定義しました。具体的には、監督職と技能職の双方にキャリアを展開できる体系を整備するとともに、役割や技能、成果を適正に評価し処遇へ反映することで、一人ひとりの成長と挑戦を後押ししています。

能力を最大発揮できる環境

人的資本経営の実現には、社員一人ひとりが心身ともに健康で、安心して働ける環境の整備が不可欠です。当社では、Well-BeingとDE&Iの推進を両輪とし、社員が能力を最大限に発揮できる職場づくりを進めています。

生涯現役でいきいきと働ける環境の整備

社員の健康づくりに関する取り組みを「投資」と捉え、戦略的視点で課題に対する施策を行う経営手法である健康経営を推進しています。健康診断、ストレスチェック、欠勤・休職データなどの分析・課題整理を行い、「健康経営戦略マップ」に基づいた施策を展開しています。この戦略マップは、「健康投資」「健康投資効果」「健康経営で解決したい課題」を定性的・定量的に整理したものであり、企業としての健康経営の方向性を明確に示すものです。

戦略マップでは、最終的な目標指標として、現状のアブセンティーズム※1とプレゼンティーズム※2の半減をありたい姿と位置付けました。会社・健康保険組合・労働組合で構成されるコラボヘルス委員会において、事業所の産業保健スタッフをメンバーとした喫煙・メンタルヘルス・重症化予防のワーキンググループを立ち上げるなど、目標達成のためにグループ一体となった取り組みを推進しています。

※1 健康問題による欠勤や休職

※2 欠勤には至っていないが、健康問題が理由で生産性が低下している状態

多様な人財が活躍できる環境の構築

当社は、DE&Iの推進を通じて、互いを尊重し、多様な人財が能力を発揮できる環境づくりを進めています。多様性の尊重は、イノベーションの創出や組織の柔軟性向上に直結するものであり、当社の人的資本経営の根幹をなす考え方です。

2025年には、全ての社員が能力を発揮し新たな価値創造につなげるため、会社が社員一人ひとりの挑戦と成長に寄り添って支援することを宣言する「DE&Iポリシー」を制定しました。

当社では女性の活躍推進に注力しており、新卒採用における事務系総合職の40%以上、技術系総合職の15%以上を目標に女性の積極採用を継続的に推進するとともに、女性管理職比率を2030年度までに10%に引き上げる目標を設定しています。

女性社員の定着やキャリアアップの意識の醸成を目的として、女性管理職を対象とした「DE&Iフォーラム」を開催し、社長メッセージや女性役員によるパネルディスカッションにて、当社における女性活躍について意見交換を行っています。

また、社外のロールモデルからも成長のヒントを学ぶとともに、社外の人財ネットワークの構築を図るために神戸を拠点とする企業と連携し、「女性リーダー育成勉強会」「技術系女性交流会」「関西圏で活躍する女性のための業種を超えた交流会」を開催しています。大学と連携した「女性エンジニア養成プログラム」でのワークショップを実施するなど女性技術者の積極的な採用活動にも取り組んでいます。

2025年度から、管理職、さらには役員への女性の育成パイプライン構築に向けた取り組みを加速させるため、当社の全課長級を対象とした育成プログラムを開始し、これまで34名が受講しています。

2026年度は、主事層を対象としたプログラムの内容を検討しています。順次、他の階層に対象を広げ、女性のキャリアアップ支援を拡充していきます。

また、仕事と育児の両立支援を強化するため、2026年度より1カ月相当の特別休暇である「共育(トモイク)休暇」をトライアル導入しました。休暇取得前に家事・育児の役割や業務引き継ぎを本人、家族、職場で確認する「トモイクスタート活動」も組み合わせ、男性の主体的な育児参画だけでなく、業務の見える化・標準化や、互いに支え合う職場づくりにつなげます。男性社員が連続20労働日以上育児目的の休暇・休業を取得した割合である「共育実施率」を2030年度までに100%とする目標を掲げ、仕事と育児を当たり前両立できる企業風土を醸成します。

 **人財マネジメント**
<https://www.khi.co.jp/sustainability/society/h-management.html>

 **人財開発**
<https://www.khi.co.jp/sustainability/society/h-development.html>

 **ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン**
<https://www.khi.co.jp/sustainability/society/diversity.html>

 **労働安全衛生健康**
<https://www.khi.co.jp/sustainability/society/health.html>