

人財開発

マネジメント・
アプローチ

重要課題とアプローチ

当社グループが持続的に成長・発展していくためには、全従業員が経営方針・全社施策に沿った具体的目標をそれぞれの立場で効率的かつ効果的に徹底して達成していくことが求められます。また、より変化の速度を増す外部環境に対応するためには、環境変化に対応し、自ら変わり、挑戦し続ける人財の育成が重要です。

重点活動/中長期目標

経営者をはじめとするリーダーの計画的育成や、プロジェクトのリスクマネジメント強化、グローバル人材育成を通じて高度な知識と幅広い経験を有する人財を育成します。

● 「中計 2019」での達成像

- 電気系研修体系構築と新規研修の立ち上げ・実施
- 将来経営者の計画的育成(サクセッションプラン)の着実な遂行(ローテーション・研修強化など)
- リーダーの早期育成と適性再点検(多面観察調査の活用)
- 研修運営システムの導入および集合型研修中心からeラーニング、テキスト学習、集合研修など最適な学習方法の提供

進捗/成果/課題

● 2019年度目標

- 事業戦略に呼応した電気系人材育成
- 計画的な経営者育成
- マネジメント力強化
- 研修実施の業務改革(IT技術活用)

● 2019年度実績

- 若手電気系技術者育成プログラムを策定(技術開発本部への留学制度:2020年度 運用開始)
- 課長級向け経営者育成施策の拡充(グロービス・オンラインプログラムの立ち上げ)(受講者7名)
- 部長級以上を対象に、多面観察フィードバックセミナーを新たに実施(計12回)
- 研修運営システムの基本設計を完了し、プログラム開発に着手

● 2020年度目標

- 電気系人材育成強化(機械系中堅エンジニア向け電機技術教育の強化など)
- 経営者候補の育成強化(経営者候補育成体系の見直しなど)
- 組織管理職のマネジメント力強化(旧部長研修の見直しなど)
- 人材開発環境の整備(研修運営システムの開発完了と運用開始など)

人財開発に関する方針

川崎重工が21世紀において、世界的な企業として存続し発展していくためには、全従業員が、経営方針・全社施策に沿った具体的目標を、それぞれの立場で効率的かつ効果的に徹底して達成していくことが求められています。目標達成に向け具体的に考え、行動していくのは“人”であり、企業が成長・発展していくには、人材の育成と活性化が最も重要になります。当社では、「企業発展の根幹は人材にあり、また、人材は仕事を通じて育成される」という基本認識に立ち、人材育成に対しては、次のように考えています。

- 企業業績の伸長に貢献し、従業員の能力向上と生きがいに寄与するため、人材育成を行う。
- 人材育成の基本は、OJT(On the Job Training)、自己啓発、ローテーションにある。
- これらを側面からサポートするために、Off-JTを行い、Off-JTは、その結果が職場で活用、実践できるようにする。
- 人材育成の責任はライン長にある。
- 人材育成は、個別に、計画的に、継続的に行う。
- 能力開発の機会を従業員全員に、かつ入社から定年の全期間にわたって提供する。

目指す人財像

当社では、カワサキグループ・ミッションステートメントに基づいて設定された以下の6つの人財像の実現を目指し、あらゆる階層において、一貫した育成・強化を図っています。

- グローバルに活躍できる人財
- 社会や顧客の課題を解決できる人財
- 変革・革新を担うことのできる人財
- 技術を高度化できる人財
- 総合力を発揮できる人財
- 常に収益の視点を持つ人財

体制

人事本部内に人財開発部を設置しており、若手従業員や経営者層を含む各階層別の育成やグローバル人財育成など、当社グループ共通の教育・研修は、本社の人事部門で企画・実施しています。さらに、各カンパニー・ディビジョンにおいて、その事業分野で求められる能力・スキルに応じた教育や研修を企画・実施しています。

会議体の体制については、[P.64「人財マネジメント」](#)をご覧ください。

人財開発

パフォーマンス
データ

人財開発プログラム

マネジメント力・業務遂行力の強化(事務職・技術職の育成)

事務職・技術職は、入社から3年目までの新人期に、指導員制度に基づく体系的なOJTと各種研修を組み合わせ、若手担当者の早期育成を図っています。

また、経営者候補の育成を目的とした「Kawasaki 経営幹部セミナー」や「Kawasaki 経営塾」、ミドルマネジメントの強化を目的とした役職者向けの部長研修、課長研修、長所と改善点の気づきを促す「多面観察調査」をそれぞれ実施しています。

日常の業務遂行にあたっては、「GMK(業務目標共有化)活動」と称する年2回の上司・部下の面談を中心としたコミュニケーションにより、業務目標の達成を通じた能力開発を行っています。

● 本社主催の主な階層別研修実績(川崎重工グループ(国内一部を除く))

(年度)

		単位	2015	2016	2017	2018	2019
新入社員研修	参加人数	名	—	332	325	338	338
	延べ時間	時間	—	14,608	14,300	14,872	14,872
新任課長研修	参加人数	名	—	95	91	91	125
	延べ時間	時間	—	7,600	7,280	5,533	7,843
新任部長研修	参加人数	名	—	40	44	50	48
	延べ時間	時間	—	2,240	2,464	2,464	2,700
Kawasaki 経営塾	参加人数	名	—	9	9	9	9
	延べ時間	時間	—	1,152	1,152	1,152	1,152
経営幹部セミナー	参加人数	名	—	34	51	23	—*
	延べ時間	時間	—	136	204	81	—

* 新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、2019年度は開催を中止。

事務職・技術職の研修体系

分類 階層	選抜・階層別・職種別	経営者および経営者候補育成	グローバル人財育成	ヒューマンスキル(H)	業務周辺知識(B)	問題解決スキル(P)	その他
執行役員	<ul style="list-style-type: none"> 新任執行役員・准執行役員研修 新任理事研修 	<ul style="list-style-type: none"> Kawasaki 経営幹部セミナー 					50歳代幹部職員キャリアセミナー
部長級	<ul style="list-style-type: none"> Senior Management Course (旧部長研修) Middle Management Course (旧課長研修) 新任幹部全社研修 	<ul style="list-style-type: none"> Kawasaki 経営塾 	<ul style="list-style-type: none"> 新・英語学習プログラム(Kawasaki Bilingual Program) 異文化対応力強化研修* 				<ul style="list-style-type: none"> 50歳代幹部職員キャリアセミナー 工学セミナー プロジェクトマネジメントセミナー 情報管理・情報セキュリティ教育 社内国際検査員/調達管理・監査員養成研修
係長級	<ul style="list-style-type: none"> 初級管理職研修 指導員研修 	<ul style="list-style-type: none"> 初級技術経営研修 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル・インタナショナル養成研修 	<ul style="list-style-type: none"> 貿易実務研修 テウニカルライティングコース(英語) 英文契約基礎研修 	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産入門講座 知財をアウトパワード作成研修 知つておんべい会計と財務の知識研修 国内契約基礎研修 	<ul style="list-style-type: none"> システム技術研修 基礎(4講座) システム研修①コース システム研修②コース システム研修③コース 	<ul style="list-style-type: none"> 生涯設計気付きセミナー 国内大学派遣
中堅社員	<ul style="list-style-type: none"> 若手技術者ものづくり研修 			<ul style="list-style-type: none"> 相手の話を徹底的に聴くための研修 相手のための問題力向上研修 提案型プレゼンテーション基礎研修 状況適応リーダーシップ研修 交渉力向上研修 会議進行力向上研修 論理的コミュニケーション向上研修 	<ul style="list-style-type: none"> 知財をアウトパワード作成研修 知つておんべい会計と財務の知識研修 国内契約基礎研修 	<ul style="list-style-type: none"> 相手のためのスキルを向上させる研修 若手のためのスキル向上トレーニング研修 若手のためのコミュニケーション研修 若手のためのコミュニケーション研修 	
新人(3年目)	<ul style="list-style-type: none"> 初級業務担当者育成プログラム 入社3年目の問題解決スキル研修 入社3年目研修 論理的な文書を書くための研修 職種別研修 (人事 経理 調達) 入社1年目の報連相研修 技術系新入社員特別研修 (機械 電気) 新入社員総合研修 						

* 2020年度は休止

■ : ヒューマンスキル(H) 認定
■ : 業務周辺知識(B) 認定
■ : 問題解決スキル(P) 認定

現場力の強化(生産職の育成)

生産職は、若手に向けた「技能資格早期取得奨励金制度」や、高度な専門技能を持つ熟練生産職を「範師」と認定し、その技能を計画的に後進に伝えていく「範師制度」を設け、生産現場における技能の伝承と向上に取り組んでいます。2020年度は、6名を新たに認定し、前年度からの継続者と合わせて19名が活動しています。

また、技能グランプリなどの社外の技能競技会にも積極的に参加しており、2019年10月のものづくり兵庫技能競技大会では若年者技能部門の溶接職種で2位、施盤職種で1位、上級者技能部門の旋盤職種では2位に入賞しました。

生産現場の管理監督者には、リーダーシップの強化を目的に、職場長研修、班長研修を、また若手には、当社のものづくりの仕組みを学ぶ「KPS*基礎研修」や「品質管理基礎研修」を実施しています。

* KPS: Kawasaki Production Systemの略で、当社が独自に開発した生産システムです。

生産職の研修体系

階層	階層別	技能伝承・技能向上
主任技士	S3任用者研修	範師制度
工師	職場長研修	
技能士	班長研修	
上級作業者		技能資格早期取得奨励金制度 技能競技大会への出場 技能グランプリ ものづくり兵庫技能競技大会 技能交流会
中級作業者	若手生産職向け KPS基礎研修	
初級作業者	若手生産職向け 品質管理基礎研修	

(注) 全社を対象とした本社主催のみ記載しています。

● そのほかの現場力強化の取り組み

● 技能交流会

近年、当社の生産現場では、団塊の世代が大量に退職する時期を迎え、彼らの技能を次世代へ確実に伝承することが喫緊の課題であり、若手の育成、技能向上に力を注いでいます。毎年、明石工場で、国内外の生産拠点で働く若手が、職場で鍛えた技能を競い合う技能交流会を開催しています。2019年度は、国内および海外4か国から参加した若手技能者たちが、自身の磨き上げた技能を思う存分に披露し、お互いに競い刺激し合って、多くの学びを得ました。今後もこうした取り組みを通じて、当社グループ全体の技能向上・維持に努めていきます。

● 技能伝承の場

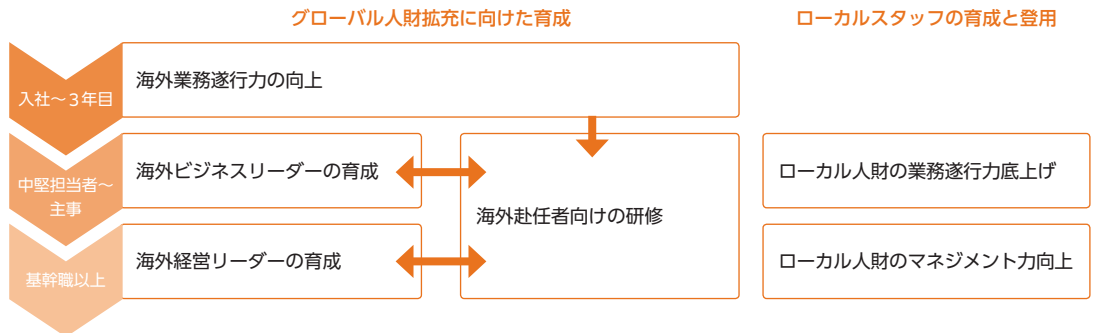
事業基盤である「ものづくり力強化」に向けた技能伝承を積極的に推進していく必要があります。そのため、2012年に播磨工場に技能教育センター「匠塾」を、また2014年には明石工場に「明石ものづくり技能創育センター(MANABIYA)」を開設しました。これまでに実施してきた技能教育システムと、これら技能伝承の場の創設の相乗効果により、技能伝承に加え、新たな技能の習得、短期間での技能育成・指導者の養成、そしてお互いの技能を高め合う場として大きな成果を挙げています。

グローバル人材の育成

グローバルな事業展開を支える人材のさらなる育成を目的として、2008年以降、グローバル人材育成施策に取り組んでいます。具体的には、グローバルな視野に立って働く心構えや海外ビジネスに関するスキルを学ぶ「グローバルビジネスタレント養成研修(旧海外ビジネス担当者研修)」、多様化する価値観の違いを体系的に理解する「異文化対応力強化研修」などを実施しています。さらに、国内人材のグローバル化を目的とする「グローバル人材育成インターンシップ制度」や「アジアビジネス研修」の導入、また海外拠点の現地技術者の育成支援などを行い、グローバル人材育成施策の拡充を図っていきます。

2018年度には、自己啓発支援としてKawasaki Bilingual Programという英語学習プログラムを新たに策定し、多様な英語研修を用意し、意欲的な従業員がグローバル人材として成長できる環境を整えています。

●グローバル人材の育成マップ



●本社主催の主なグローバル人材育成関係研修実績(川崎重工グループ(国内一部を除く))

(年度)

		単位	2015	2016	2017	2018	2019
グローバルビジネスタレント養成研修 (旧・海外ビジネス担当者研修)	参加人数	名	—	39	39	33	16
	延べ時間	時間	—	2,964	2,964	1,584	872
異文化対応力研修	参加人数	名	—	90	61	20	38
	延べ時間	時間	—	720	488	160	304
英語スキルシリーズ*1	参加人数	名	—	40	30	15	17
	延べ時間	時間	—	864	648	324	368
英文ライティングシリーズ*2	参加人数	名	—	36	32	39	37
	延べ時間	時間	—	576	512	624	956

(注) 語学研修は、各事業所でも実施しています。

*1 英語スキルシリーズ：ミーティング研修(音読・実践)、プレゼンテーション研修、ネゴシエーション研修

*2 英文ライティングシリーズ：テクニカル・ライティングコース、ビジネスライティング研修

プロジェクトマネージャーの育成

近年、製品単体で販売するだけでなく、システム周辺設備を含めて請け負うプロジェクト型ビジネスが増えています。そこで、こうしたプロジェクトを遂行できるプロジェクトマネージャーの育成を目的として、2016年度より新たな育成施策に取り組んでいます。具体的には、社内外の大型プロジェクトの経験者を講師に迎え、プロジェクトを成功へ導くためのノウハウを伝承する「プロジェクトマネジメントセミナー」、大型プロジェクトの経験を積ませるため、他カンパニーに留学させる「社内留学制度」など、プロジェクトマネジメント力の向上にグループ全体で取り組んでいます。

次世代経営者の育成

厳しさを増す経営環境において、中長期的にわたる企業価値の向上を達成することのできる経営人材の育成を行っています。主事から執行役員にいたるすべての過程で経営者育成のパイプラインを構築しており、各階層の課題に応じた育成プログラムを組んでいます。

● Kawasaki 経営塾

選抜された部長級の経営幹部候補を対象に、経営知識の付与のみならず外部講師や他社経営者との議論、数多くのグループ討議を通じて、川崎重工グループ経営の実像を理解させるとともに、経営課題解決に向けたグループ全体最適の視点、グローバルな経営的視点の獲得を図り、企業理念を体現できる経営人財に育成することを目指した「Kawasaki 経営塾」(9か月間/期)を実施しています。

人財開発の投入費用

教育研修費(川崎重工単体)

	単位	2015	2016	2017	2018	2019
従業員一人あたり教育研修費	円/FTE*	38,000	33,000	33,000	35,000	34,000
従業員一人あたり教育研修時間	時間/FTE*	33	33	33	38	41

* FTE: Full-Time Equivalent

人財資本の投下資本利益率(ROI)(川崎重工グループ(国内・海外))

	単位	2015	2016	2017	2018	2019
売上高(a)	百万円	1,541,096	1,518,830	1,574,242	1,594,743	1,641,335
営業費用(b)	百万円	1,445,099	1,472,869	1,518,317	1,530,720	1,579,272
従業員関連費用(c)*	百万円	163,385	158,303	158,070	161,131	161,460
人的資本の投下資本利益率(a-(b-c))/c	%	1.59	1.29	1.35	1.40	1.38

* 給与・賞与および福利厚生費