

## 人財の確保と定着

マネジメント・  
アプローチ

## 重要課題とアプローチ

人財の採用にあたっては、単に退職者の補充にとどまらず、中長期的な観点から必要となる能力を持った人財を必要な人数確保するよう努めています。ここ最近では、事業伸展に伴う人員増のニーズが高まっており、新卒採用だけでなく、キャリア採用も積極的に行っています。2019年4月には定年年齢を65歳まで引き上げ、また管理職についても65歳まで継続雇用する「プロシニア社員制度」を用意し、多くのベテラン従業員が活躍しています。

また、海外事業の伸展およびダイバーシティの観点から、2012年度より海外大学卒業生や外国籍の学生についても新卒採用に取り組んでいます。

採用した人財をOJTやOff-JTにより育成するとともに、適性に応じた人事異動を行い、適材適所を図ることで、人財の能力を最大限に活かすよう努めています。

## 重点活動/中長期目標

## 働き方改革

「ホワイトカラーの生産性向上」「ワークライフバランスの推進」「長時間労働の抑制」を目的に2016年度から働き方改革活動として、K-Win活動をはじめました。

「業務改革」「組織風土改革」「制度改革」の3つの改革を連携させながら活動を進めていき、仕事と生活のバランスの中で、創造的に能力を十分に発揮できる生産性の高い職場の実現を目指します。グループの全従業員が活き活きと個々の能力を最大限に発揮できる職場を構築し、グローバル全体で強い会社をつくりまします。

## ●「中計2019」での達成像

- 従業員満足度調査における従業員満足度のさらなる向上

## 進捗/成果/課題

## 人財の確保

事務職・技術職については、チームで取り組む業務が多い特性を勘案して「切磋琢磨できるチームプレーヤー」を求め人物像のキーワードとして採用に取り組んでいます。本キーワードをより具体化し、優秀者層を確保するという観点から、2017年は事務系の新卒採用者に対して「自身の置かれた環境を適切に把握し、主体的に環境に働きかけることを通じて、与えられた使命を果たすことができる」かつ「現状に対して問題意識を持ち、強烈な信念を持って行動する志の高い人財」という求める人物像を策定し、採用を進めています。技術系についても同様の取り組みを進め、さらなる優秀者層の獲得を目指していきます。

## 働き方改革

K-Win活動の一環として2017年より事務系・技術系従業員の人事考課の評価項目に業務を効率よく行っているかという「生産性」を入れ、「より短い時間で効率よく働く人を評価する」体制づくりを行っています。

また、2018年1月より事務系・技術系従業員全員を対象とした「リモートワーク制度(在宅勤務制度)」も導入し、従業員の働きやすさを追求しています。

## ●2018年度目標

- 従業員満足度調査結果を受けて次に打つべき施策の立案・実行
- グループ会社への基本方針の通達などの活動の展開

## ●2018年度実績

- 2018年度実施の従業員意識調査(対象:川崎重工単体および国内連結子会社)においては、①労働時間の適正感、②休日取得、③仕事と生活のバランスなどの職場環境に関する回答において前回実施の2015年度より向上した。一方で、昇進制度の公平性や考課制度の客観性・透明性に関する回答は数値が低く、またカンパニーごとのバラつきも見られた(前回調査時と同水準)。加えて、風通しの良さ、ハラスメントへの配慮、女性の働きやすさという点も前回調査時より下落した。本調査を踏まえての個別施策は2019年度以降に実施。
- 2018年度は、働き方改革関連法の改正に合わせ、各カンパニーを通して連結子会社に対してグループとしての対応方針について通達を実施。2019年度に連結子会社での対応状況のフォローアップを行う予定。

● 2019年度目標

- K-win活動の柱である組織風土改革・業務改革の各種施策の実行（具体的には1on1ミーティングの活性化支援、カンパニー活動のフォロー、業務プロセス効率化推進など）
- ハラスメント・メンタルヘルスに関する外部相談窓口の設置
- ローテーションなどの人財流動活性化施策の企画立案・実施
- 各種人事処遇制度見直し

体制

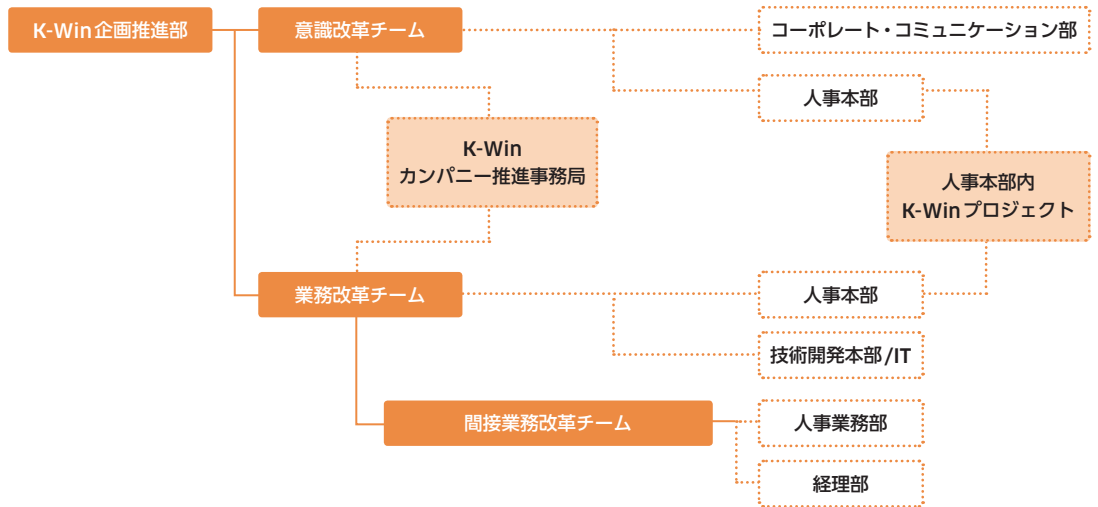
K-Win活動では、本社企画本部K-Win企画推進部を中心に推進事務局を組織しています。

推進事務局の中には風土改革チーム、業務改革チーム、間接業務改革チームの3つがあり、それぞれが以下の活動を進めています。

- 風土改革チーム：知の多様化の推進のための社内外の交流/挑戦を奨励し、失敗を認め失敗から学ぶ文化醸成/風通しの良い企業風土の形成
- 業務改革チーム：生産性の向上（成果を最大化する、効果的な仕事のやり方・仕事の選別/仕事投入量を最小化する、効率的な仕事のやり方）
- 間接業務改革チーム：経費・旅費精算・請求書処理のデジタル化、間接業務のプラットフォーム整備、経営情報の見える化

また、各カンパニーや各工場内にも推進事務局を設置して、川崎重工全体で働き方改革を進めています。本社推進事務局と各カンパニー・工場の推進事務局は年4回K-Win推進事務局会議を開催し、川崎重工全体で働き方改革の情報共有・推進促進を進めています。

K-Win 推進体制図



● 責任者

企画本部 K-win企画推進部 部長 森川 哲

● 責任機関・委員会

K-Win活動推進事務局

## 人財の確保と定着

## 従業員の評価

## 人財評価の方針

川崎重工は、能力と業績に応じたメリハリのある処遇制度、モチベーションや能力開発意欲の向上を図る処遇制度を実現するために、期待される役割(職務)と能力を基準にした「職能資格制度」を、人事処遇(配置、給与、賞与など)や育成の基軸としています。そのため、国籍や性別などによる区別はなく、職能資格に応じた同一の報酬体系としています。

そして、この職能資格制度を運用する上での基礎となるのが、「人事考課制度」です。人事考課は、仕事の困難度と達成度および取り組み姿勢を評価する「業績評価」と、知識・技能を中心とする職務遂行能力を評価する「能力評価」で構成し、評価基準については全従業員に開示しています。

また、上司は部下と年2回以上面接することとし、目標設定や評価の納得性を高めるようにしています。

評価者に対しては、公平・公正な評価を行うために、評定手順を定めて評価者に示すとともに、評価者としてのスキルアップのために、ケーススタディなどを取り入れた研修を課長研修などの場で実施しています。

また、年に1度、労働組合に対して昇進、処遇の状況について説明し、公平・公正な処遇が行われていることの確認をしています。

## ● 評価方法別の対象従業員の割合

|                  | 単位     | (年度) |      |      |      |      |
|------------------|--------|------|------|------|------|------|
|                  |        | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 目標管理による評価*1      | %      | —    | —    | 100  | 100  | 100  |
| 多面的な成績評価*2       | %      | —    | —    | 21   | 21   | 21   |
| 従業員カテゴリー内の順位付け評価 | %      | —    | —    | 100  | 100  | 100  |
| そのほか             | %      | —    | —    | —    | —    | —    |
|                  | 集計対象範囲 | —    | —    | nc   | nc   | nc   |

\*1 ライン長と合意した目標などによる評価

\*2 360度評価など

## 長期的なインセンティブ

## 従業員に対する長期的なインセンティブの概要

当社では一時金および年金で受け取れる退職金制度を有しています。確定給付型に加え確定拠出企業年金も導入しており、従業員は自己のライフプランに合わせて拠出額を選べるとともに、長期的な資産形成に役立てることができます。

## ● 適用の評価基準

勤続年数、年齢、職能資格、業績評価

## ● 適用の評価期間

3年以上

## ● 適用範囲

全従業員

## 採用

## 採用者数

(年度)

|               | 単位     | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------|--------|------|------|------|------|------|
| 新卒採用者数*       | 名      | 526  | 577  | 538  | 538  | 562  |
|               | 男性     | 500  | 546  | 495  | 492  | 507  |
|               | 女性     | 26   | 31   | 43   | 46   | 55   |
| 事務職・技術職       | 名      | 299  | 333  | 325  | 332  | 338  |
|               | 男性     | 279  | 305  | 287  | 291  | 290  |
|               | 女性     | 20   | 28   | 38   | 41   | 48   |
| 生産職           | 名      | 227  | 244  | 213  | 206  | 224  |
|               | 男性     | 221  | 241  | 208  | 201  | 217  |
|               | 女性     | 6    | 3    | 5    | 5    | 7    |
| 中途採用者数        | 名      | 452  | 230  | 251  | 417  | —    |
|               | 男性     | 424  | 184  | 145  | 297  | —    |
|               | 女性     | 28   | 46   | 106  | 120  | —    |
| 事務職・技術職       | 名      | 284  | 177  | 138  | 162  | —    |
|               | 男性     | 265  | 162  | 125  | 152  | —    |
|               | 女性     | 19   | 15   | 13   | 10   | —    |
| 生産職           | 名      | 163  | 20   | 19   | 148  | —    |
|               | 男性     | 159  | 19   | 19   | 140  | —    |
|               | 女性     | 4    | 1    | 0    | 8    | —    |
| パートナー社員       | 名      | 5    | 33   | 94   | 107  | —    |
|               | 男性     | 0    | 3    | 1    | 5    | —    |
|               | 女性     | 5    | 30   | 93   | 102  | —    |
| 平均勤続年数        | 年      | 13.4 | 13.3 | 13.5 | 13.6 | —    |
|               | 男性     | —    | 13.5 | 13.5 | 13.7 | —    |
|               | 女性     | —    | 13.3 | 13.5 | 12.3 | —    |
| 採用一人あたり平均採用費用 | 千円     | —    | 900  | —    | —    | —    |
|               | 集計対象範囲 | nc   | nc   | nc   | nc   | nc   |

\*新卒採用者数は各年度4月1日付

## 離職

## 離職者数

(年度)

|                             | 単位 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------|----|------|------|------|------|------|
| 離職者数および離職率 <sup>*1 *2</sup> | 名  | 71   | 73   | 145  | 187  | 220  |
|                             | %  | 0.5  | 0.5  | 0.9  | 1.2  | 1.3  |
|                             | 男性 | 58   | 66   | 129  | 166  | 200  |
|                             | %  | 0.4  | 0.5  | 0.9  | 1.1  | 1.3  |
|                             | 女性 | 13   | 7    | 16   | 21   | 20   |
|                             | %  | 1.5  | 0.8  | 1.7  | 2.0  | 1.6  |
| ～29歳                        | 名  | 45   | 44   | 75   | 78   | 111  |
|                             | %  | 1.1  | 1.1  | 2.7  | 2.3  | 2.9  |
|                             | 男性 | 34   | 40   | 68   | 68   | 101  |
|                             | %  | 0.9  | 1.0  | 2.6  | 2.1  | 2.8  |
|                             | 女性 | 11   | 4    | 7    | 10   | 10   |
|                             | %  | 3.8  | 1.9  | 5.3  | 5.6  | 4.4  |

(年度)

|        | 単位  | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |    |
|--------|-----|------|------|------|------|------|----|
| 30～39歳 | 名   | 14   | 17   | 43   | 75   | 76   |    |
|        | %   | 0.4  | 0.4  | 0.9  | 1.5  | 1.5  |    |
|        | 男性  | 名    | 14   | 14   | 39   | 67   | 70 |
|        | %   | 0.4  | 0.4  | 0.8  | 1.4  | 1.5  |    |
|        | 女性  | 名    | 0    | 3    | 4    | 8    | 6  |
| %      | 0.0 | 1.4  | 1.5  | 2.7  | 1.7  |      |    |
| 40～49歳 | 名   | 5    | 10   | 19   | 25   | 16   |    |
|        | %   | 0.1  | 0.3  | 0.5  | 0.6  | 0.4  |    |
|        | 男性  | 名    | 3    | 10   | 16   | 22   | 13 |
|        | %   | 0.1  | 0.3  | 0.4  | 0.6  | 0.3  |    |
|        | 女性  | 名    | 2    | 0    | 3    | 3    | 3  |
| %      | 0.8 | 0.0  | 1.0  | 0.9  | 0.7  |      |    |
| 50歳以上  | 名   | 7    | 2    | 8    | 9    | 17   |    |
|        | %   | 0.2  | 0.1  | 0.2  | 0.3  | 0.5  |    |
|        | 男性  | 名    | 7    | 2    | 6    | 9    | 16 |
|        | %   | 0.2  | 0.1  | 0.2  | 0.3  | 0.6  |    |
|        | 女性  | 名    | 0    | 0    | 2    | 0    | 1  |
| %      | 0.0 | 0.0  | 0.9  | 0.0  | 0.4  |      |    |
| 集計対象範囲 |     | nc   | nc   | nc   | nc   | nc   |    |

\*1 離職者の年齢は各年4月1日現在

\*2 離職者には定年退職者と幹部転籍は含みません。

## 従業員の満足度

### 従業員満足度調査の概要

当社では、定期的に①カンパニービジョン、②コンプライアンス、③人事処遇、④ワークライフバランス、⑤会社へのロイヤリティや満足度を調査する従業員満足度調査を行っています。

従業員からの回答については相関関係も加味した分析を行い、会社の諸施策立案に生かすとともに、調査結果はイントラネットで従業員に公開しています。

### ●満足度調査結果

(年度)

|                        | 単位 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------|----|------|------|------|------|------|
| 回答率                    | %  | 100  | —    | 80   | —    | 100  |
| 調査対象者の割合               | %  | 100  | —    | 100  | —    | 100  |
| 満足度(「働き続けたい」と回答した人の割合) | %  | 71.6 | —    | —    | —    | 69.5 |
| 男性                     | %  | —    | —    | —    | —    | 68.6 |
| 女性                     | %  | —    | —    | —    | —    | 70.4 |
| 集計対象範囲                 |    | cd   | —    | o*   | —    | cd   |

\* 対象は、当社国外グループ企業に所属する一部の経営層と管理職

## 両立支援

### 育児・介護と仕事の両立支援

当社では、従業員が仕事と子育て・介護を両立させながら、生き生きと働き続けることができるように、さまざまな支援を行っています。特に、子どもが3歳に到達するまで取得できる「育児休業」、小学校卒業まで利用できる「短時間勤務制度」、最長3年間取得できる「介護休業」、育児・介護などで必要なときに時間単位で休暇を取れる制度など、国の基準を上回る取り組みをしており、2010年から子育てサポート企業の認定も受け、「くるみんマーク」を取得しています。

それに加えて、振替出勤日に社内ですべての業務を一時的に実施する「振替出勤日の託児」や、子どもが病時・病後時の看護や出張・残業に対応するために会社が定めたベビーシッターサービスを利用できる「子育てレスキュー制度」、保育園入園のための活動を支援する「保活コンシェルジュ」、育児休業者の職場復帰を支援する復帰者セミナーの開催、共働き夫婦のためのキャリアセミナーの開催など、育児世代向けの取り組みの充実を図っています。

### ●両立支援制度利用状況

|             |    | (年度)   |      |      |      |      |      |
|-------------|----|--------|------|------|------|------|------|
|             |    | 単位     | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 育児休業制度利用者数  |    | 名      | 43   | 37   | 51   | 49   | 59   |
|             | 男性 | 名      | 4    | 9    | 8    | 6    | 7    |
|             | 女性 | 名      | 39   | 28   | 43   | 43   | 52   |
| 介護休業制度利用者数  |    | 名      | 2    | 2    | 0    | 4    | 3    |
|             | 男性 | 名      | 2    | 2    | 0    | 2    | 3    |
|             | 女性 | 名      | 0    | 0    | 0    | 2    | 0    |
| 育児休業取得後の復職率 |    | %      | 94   | 100  | 98   | 98   | 100  |
| 育児休業取得後の定着率 |    | %      | 100  | 100  | 100  | 98   | —*   |
|             |    | 集計対象範囲 | nc   | nc   | nc   | nc   | nc   |

\* 育児休業取得後の定着率は復職から1年たった時点で就業し続けている人の割合。2018年度はまだ復帰後1年未満のため未集計です。

### 各種支援制度の紹介(川崎重工単体)

|       |                       |                                                    |
|-------|-----------------------|----------------------------------------------------|
| 育児・出産 | 育児休業                  | 子が満3歳に達するまで取得可。取得回数に制限なし                           |
|       | 保活コンシェルジュ             | 育休者に対し、保育園入園を支援するサービスを提供                           |
|       | 看護休暇                  | 小学校卒業までの子1人につき年5日を、子の数に上限なく取得可(法定は子が2人以上の場合年10日まで) |
|       | 積立休暇*                 | つわりや育児(小学校卒業まで)または看護で必要な場合、取得可                     |
|       | フレックスタイム制の適用          | つわりや育児(小学校卒業まで)で必要な場合、適用を受けることが可能                  |
|       | 時間外勤務および休日勤務の制限       | 子が小学校を卒業するまで、時間外・休日勤務を命じられない取り扱いが可能                |
|       | 育児のための短時間勤務           | 子が小学校を卒業するまで、1日最大3時間短縮可                            |
| 介護    | 介護休業                  | 被介護者1人につき3回を限度として取得可(最長3年)                         |
|       | 介護のための時間外勤務および休日勤務の制限 | 1回1年を限度として、時間外・休日勤務を命じられない取り扱い                     |
|       | 介護休暇                  | 介護対象者1人につき年5日を、対象者の数に制限なく取得可(法定は対象者が2人以上の場合年10日まで) |
|       | 半日休暇                  | 介護のため必要な場合、年次有給休暇の範囲内で何回でも取得可                      |
|       | 積立休暇*                 | 介護のため必要な場合、取得可                                     |
|       | フレックスタイム制の適用          | 介護のため必要な場合、適用を受けることが可能                             |
|       | 介護のための短時間勤務           | 1日最大2時間短縮可(3年の間に上限2回)                              |
| その他   | 再雇用希望申出制度             | 育児や介護により退職した従業員が、再度勤務できる状態になったときに、会社へ再雇用希望の申し出が可能  |

\* 積立休暇とは、翌年度に繰り越すことができなかった年次有給休暇の日数を積み立てたもので、取得できる事由が限定されています。

## ワークライフバランス

### 年次有給休暇の取得促進

当社は、計画的に休暇を取得することで、従業員の心身のリフレッシュを図り、仕事とプライベートとのメリハリをつけることを目指し、年次有給休暇の取得を促進しています。

その方法の一つとして、「ゆうゆう連休」と「記念日休暇」という2つの制度を設けています。これらは、従業員が年度始めに休暇取得日を設定し、必ずその日に休暇を取得するという制度です。「ゆうゆう連休」は2日間の連続休暇で、「記念日休暇」と併せ、年間3日の休暇を各人が計画して取得することになります。

さらに、労使間の協定により毎年8月の3日間を一斉の年休取得日とし、会社所定休日などと併せて連続9日間の休みを設定するようにしています。

また、2006年度より定時退場日を原則週1回設定することを労使間で協定しています。定時退場日を設定することによりメリハリのある働き方をすることができ、ワークライフバランスの推進に貢献しています。

#### ●年次有給休暇の取得状況

|           | 単位     | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  |
|-----------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 有給休暇取得日数* | 日/人    | 14.9  | 15.0  | 15.2  | 15.4  | 15.8  |
| 有給休暇取得率   | %      | 67.7  | 68.2  | 69.0  | 70.0  | 71.8  |
| 年間総労働時間   | 時間/人   | 2,078 | 2,070 | 2,075 | 2,065 | 2,047 |
| 年間残業時間数   | 時間/人   | 303.4 | 340.0 | 307.2 | 303.8 | 303.6 |
|           | 集計対象範囲 | nc    | nc    | nc    | nc    | nc    |

(年度)

\* 年間22日付与

## Topics

### 社内託児所の拡充

Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.では、2010年4月より事業所内に託児所を設置しています。託児所では1歳から4歳までの従業員の子どもを対象に一時預かりをしており、2017年3月現在約30名の従業員の子どもを常時預かっています。そのほかにも数名の子どもが登録されており、必要に応じて託児所を利用しています。託児時間は定時就業時間に対応して7時30分から17時15分を原則としています。希望者が一定数を超えた場合には残業時や休日にも利用が可能となっています。

託児所を開設したことにより、親は近くに子どもを預けることができ、安心して働き続けることができるようになりました。会社側にとっても従業員が出産や育児により退職してしまうことを防ぎ、人財の定着に役立つなど、双方にメリットのある取り組みとなっています。

また、日本においては振替出勤日において事業所内に託児所を設置し、一時預かりを行っています。



社内託児所(Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.)の様子