

## 人財の確保と定着 M

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な企業価値の向上を図っていくためには、事業推進を担い得る人財を継続的に確保するとともに、その能力を高め最大限に発揮させるための取り組みが求められます。このような認識のもと、「人財の確保と定着」推進のための各施策に取り組み、従業員が働き続けたいと思えるような魅力ある職場の実現を目指しています。2016年度より働き方改革として始まったK-Win活動は、グループビジョン2030の実現に向けた「企業変革活動」全般へとその活動の幅を広げ、グループ経営と一体となっています。多様な従業員がワークライフバランスの取れた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を実現し、高い意欲を持ち主体的に挑戦する活躍社員をより多く輩出するためのこれらの取り組みを通じて、企業価値向上の好循環を生み出す組織づくりを行っています。

## 重点活動/中長期目標

K-Win活動として、従業員がワークライフバランスの取れた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への取り組みを推進し、従業員の働き方改革を進めています。全従業員がいきいきと個々の能力を最大限に活かせる企業風土・組織づくりを目指し、従業員満足度調査を定期的の実施し、その結果を人事施策やK-Win活動に反映しています。

## ● 2019 - 2021年度の達成像

- エンゲージメントサーベイにおける従業員満足度のさらなる向上

## 進捗/成果/課題

## ● 2020年度目標

- 2019年度開始の組織風土改革・業務改革活動は継続、改革活動成果を計測し継続的改善につなげるため、グローバルで実績のある外部によるエンゲージメントサーベイ（従来の従業員満足度調査からの置き換え）を実施予定
- ローテーション活性化を含む人財活性化について引き続き検討し、促進を図る。
- 人事処遇制度の2021年4月改定に向け、必要な作業を進める。

## ● 2020年度実績

- 2020年10月にエンゲージメントサーベイを実施。結果を経営会議で報告し、「2030年に活躍社員の割合をグローバル好業績企業水準に引き上げる」ことを目標とすることを合意
- 社長直轄プロジェクトなどの全社総がかりで推進する案件を中心に、既存部門の枠を超えた人財結集を進めている。また、社内副業制度、キャリア開発休職制度などの人財活性化施策を開始した。
- 期待役割と処遇の関係、挑戦への意欲と成果の評価を強化した、新人事処遇制度を2021年4月から適用開始した。

## ● 2021年度目標

- エンゲージメントサーベイは継続実施。前回結果の部門単位での分析や職場でのエンゲージメント向上の支援に取り組む。
- 新人事処遇制度の本格運用にあたり、制度趣旨に沿った活用がなされるよう経営層を含めた情報共有・意識喚起に努める。

## 体制

当社は全社の人的経営資源に関する基本方針に基づき、本社人事本部とカンパニー・ディビジョンの人事勤労部門が連携して人財の確保・適正配置・活性化策・人事諸制度の企画立案・運用や、グループ内の人事異動の推進、多様な人財の雇用の促進のための諸活動を行っています。

また、2016年度に働き方改革として始まったK-Win活動は、2020年度に、K-Win推進部が人事本部に新設され、当社全体でビジョンのさらなる浸透と従業員の参画意識を高める取り組みを推進しています。

会議体の体制については、[P.65「人財マネジメント」](#)をご覧ください。

K-Win活動の体制については、[P.65「人財マネジメント」](#)の項目、「2019 - 2021年度において目指す人と組織の姿」をご覧ください。

人財の確保と定着 M

パフォーマンス  
データ

採用

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イヤー」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。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。また、事業伸展開に伴う人員増のニーズに柔軟に対応していくため、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。海外事業の伸展およびダイバーシティの観点から、海外大学卒業生や外国籍の学生についても新卒採用にも取り組んでいます。

外国籍従業員の雇用については、P.71「ダイバーシティ」の項目「外国籍従業員の雇用と活躍推進」をご覧ください。

採用者数(川崎重工単体)

(年度)

|                     | 単位 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---------------------|----|------|------|------|------|------|
| 新卒採用者数*             | 名  | 538  | 538  | 562  | 555  | 357  |
|                     | 男性 | 495  | 492  | 507  | 498  | 323  |
|                     | 女性 | 43   | 46   | 55   | 57   | 34   |
| 事務職・技術職             | 名  | 325  | 332  | 338  | 344  | 231  |
|                     | 男性 | 287  | 291  | 290  | 296  | 200  |
|                     | 女性 | 38   | 41   | 48   | 48   | 31   |
| 生産職                 | 名  | 213  | 206  | 224  | 211  | 126  |
|                     | 男性 | 208  | 201  | 217  | 202  | 123  |
|                     | 女性 | 5    | 5    | 7    | 9    | 3    |
| 中途採用者数および<br>中途採用者率 | 名  | 251  | 417  | 296  | 167  | —    |
|                     | %  | 31.8 | 43.7 | 34.5 | 23.1 | —    |
|                     | 男性 | 145  | 297  | 202  | 136  | —    |
|                     | 女性 | 106  | 120  | 94   | 31   | —    |
| 事務職・技術職             | 名  | 138  | 162  | 165  | 90   | —    |
|                     | 男性 | 125  | 152  | 148  | 81   | —    |
|                     | 女性 | 13   | 10   | 17   | 9    | —    |
| 生産職                 | 名  | 19   | 148  | 60   | 59   | —    |
|                     | 男性 | 19   | 140  | 50   | 54   | —    |
|                     | 女性 | 0    | 8    | 10   | 5    | —    |
| パートナー社員             | 名  | 94   | 107  | 71   | 18   | —    |
|                     | 男性 | 1    | 5    | 4    | 1    | —    |
|                     | 女性 | 93   | 102  | 67   | 17   | —    |
| 平均勤続年数              | 年  | 13.5 | 13.6 | 13.4 | 13.7 | —    |
|                     | 男性 | 13.5 | 13.7 | 13.7 | 14.0 | —    |
|                     | 女性 | 13.5 | 12.3 | 10.0 | 10.3 | —    |

\*新卒採用者数は各年度4月1日付

従業員の評価

人財評価の考え方

当社は、年齢等の属人的要素に依らず期待される役割の大きさと掲げる目標の高さ、覚悟とスピード感を持ってやり抜く力とその成果に応じた処遇を行う人事制度の運用を通じ、人財のさらなる成長と企業の持続的な成長を目指しています。その根幹となるのは「コミットメント」と「チャレンジ」を重視した「目標管理制度」です。

目標設定にあたっては、基本的な職務の遂行にあたり通常期待される目標に加え、主体的なチャレンジや通常より高い役割を果たすことでさらなる付加価値を生み出す目標を設定し、上司・部下間で定期的な面談を行い目標達成に向けた課題や取り組みを話し合います。期末には、各項目について自己評価および上司評価を実施した上で、評

価結果とその理由のフィードバックを行い業績評価を行うとともに、次期の取り組みやキャリア方針について話し合いを行います。

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、幹部職員を対象に、自己の特性を客観的かつ多面的に認識することで「他者から見た当人の特性」を明らかにするとともに、当人への意識付けと育成に役立つ目的で、「多面観察調査」を実施しています。

そのほか、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 (川崎重工単体)

(年度)

|                  | 単位 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------|----|------|------|------|------|------|
| 目標管理による評価*1      | %  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |
| 多面的な成績評価*2       | %  | 21   | 21   | 21   | 21   | 21   |
| 従業員カテゴリー内の順位付け評価 | %  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |

\*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つことができます。

● 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

## 離職

### 離職者数 (川崎重工単体)

(年度)

|                | 単位 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------|----|------|------|------|------|------|
| 離職者数および離職率*1*2 | 名  | 145  | 187  | 220  | 217  | 205  |
|                | %  | 0.9  | 1.2  | 1.3  | 1.3  | 1.2  |
| 男性             | 名  | 129  | 166  | 200  | 186  | 179  |
|                | %  | 0.9  | 1.1  | 1.3  | 1.2  | 1.1  |
| 女性             | 名  | 16   | 21   | 20   | 31   | 26   |
|                | %  | 1.7  | 2.0  | 1.6  | 2.1  | 1.7  |
| ～29歳           | 名  | 75   | 78   | 111  | 116  | 109  |
|                | %  | 2.7  | 2.3  | 2.9  | 3.1  | 3.1  |
| 男性             | 名  | 68   | 68   | 101  | 104  | 99   |
|                | %  | 2.6  | 2.1  | 2.8  | 3.0  | 3.0  |
| 女性             | 名  | 7    | 10   | 10   | 12   | 10   |
|                | %  | 5.3  | 5.6  | 4.4  | 4.8  | 3.8  |

|        |  | (年度) |      |      |      |      |      |
|--------|--|------|------|------|------|------|------|
|        |  | 単位   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 30～39歳 |  | 名    | 43   | 75   | 76   | 77   | 63   |
|        |  | %    | 0.9  | 1.5  | 1.5  | 1.4  | 1.1  |
| 男性     |  | 名    | 39   | 67   | 70   | 64   | 52   |
|        |  | %    | 0.8  | 1.4  | 1.5  | 1.4  | 1.0  |
| 女性     |  | 名    | 4    | 8    | 6    | 13   | 11   |
|        |  | %    | 1.5  | 2.7  | 1.7  | 3.2  | 2.6  |
| 40～49歳 |  | 名    | 19   | 25   | 16   | 14   | 28   |
|        |  | %    | 0.5  | 0.6  | 0.4  | 0.3  | 0.6  |
| 男性     |  | 名    | 16   | 22   | 13   | 11   | 25   |
|        |  | %    | 0.4  | 0.6  | 0.3  | 0.3  | 0.6  |
| 女性     |  | 名    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |
|        |  | %    | 1.0  | 0.9  | 0.7  | 0.6  | 0.6  |
| 50歳以上  |  | 名    | 8    | 9    | 17   | 10   | 5    |
|        |  | %    | 0.2  | 0.3  | 0.5  | 0.3  | 0.1  |
| 男性     |  | 名    | 6    | 9    | 16   | 7    | 3    |
|        |  | %    | 0.2  | 0.3  | 0.6  | 0.2  | 0.1  |
| 女性     |  | 名    | 2    | 0    | 1    | 3    | 2    |
|        |  | %    | 0.9  | 0.0  | 0.4  | 1.1  | 0.5  |

\*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

### エンゲージメントサーベイの概要

当社グループでは、グループビジョンを実現するためには従業員が枠を超えてやりがいをもって仕事に取り組むことが重要と考え、K-Win活動をはじめさまざまな改革活動に取り組んでいます。その成果である組織力の現状を定期的に把握するとともに、向上への課題と効果的な打ち手を検討するため、広くグローバル企業に利用されているエンゲージメントサーベイを活用しています。

### ●満足度調査結果

|                        |    | (年度) |                    |      |                    |      |                    |
|------------------------|----|------|--------------------|------|--------------------|------|--------------------|
|                        |    | 単位   | 2016 <sup>*1</sup> | 2017 | 2018 <sup>*2</sup> | 2019 | 2020 <sup>*3</sup> |
| 回答率                    |    | %    | 80                 | —    | 94                 | —    | 80                 |
| 満足度(「働き続けたい」と回答した人の割合) |    | %    | —                  | —    | 70                 | —    | 86                 |
|                        | 男性 | %    | —                  | —    | 68                 | —    | 87                 |
|                        | 女性 | %    | —                  | —    | 70                 | —    | 83                 |

\*1 集計対象範囲：当社海外グループに所属する一部の経営層と管理職

\*2 集計対象範囲：川崎重工グループ(国内)

\*3 集計対象範囲：川崎重工単体

### 従業員持株会制度

当社グループでは、従業員の福利厚生(財産形成)の推進および経営への参加意識の向上、という観点で、従業員持株会制度を設け、運営しています。従業員は、福利厚生制度の一環として、拠出金に応じた奨励金を会社から付与されるほか、所有株数に応じた配当金を持株会へ再拠出することにより複利効果を得ることで、財産形成を行うことができます。また、従業員が持株会を通じて当社株式を保有することで、一般株主と同様、当社経営に対する意識が一層高まり、長期的な企業価値の向上に資するものと期待しています。

●従業員持株会の所有株数と株主名簿順位

(年度)

|             | 単位 | 2016       | 2017*     | 2018      | 2019      | 2020      |
|-------------|----|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 従業員持株会の所有株数 | 株  | 28,900,217 | 2,980,821 | 3,286,221 | 3,790,021 | 4,501,521 |
| 株主名簿順位      |    | 9位         | 9位        | 7位        | 6位        | 4位        |

\* 当社は、株主総会の決議に基づき、2017年10月1日付で普通株式10株を1株とする株式併合を行いました。

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、いきい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一時預かりを実施する「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(川崎重工単体)

(年度)

|             | 単位 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------|----|------|------|------|------|------|
| 育児休業制度利用者数  | 名  | 51   | 49   | 59   | 68   | 84   |
|             | 男性 | 8    | 6    | 7    | 13   | 38   |
|             | 女性 | 43   | 43   | 52   | 55   | 46   |
| 介護休業制度利用者数  | 名  | 0    | 4    | 3    | 3    | 5    |
|             | 男性 | 0    | 2    | 3    | 3    | 3    |
|             | 女性 | 0    | 2    | 0    | 0    | 2    |
| 育児休業取得後の復職率 | %  | 98   | 98   | 100  | 100  | 96   |
| 育児休業取得後の定着率 | %  | 100  | 98   | 98   | 96   | —*   |

\* 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。2020年度は復帰後1年未満のため未集計です。

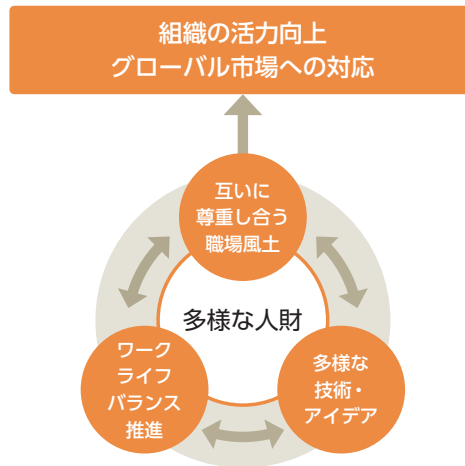
各種支援制度の紹介(川崎重工単体)

|       |                       |   |
|-------|-----------------------|---|
| 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、1年につき5日、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、1年につき5日、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

ワークライフバランスは多様な従業員が強みを発揮できるダイバーシティ推進のための土台です。持続的な企業価値の向上を図っていくためには、多様な従業員がワークライフバランスの取れた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づくりが重要です。当社グループでも、従業員が会社や周囲から期待されている仕事や自分自身が納得できる仕事をしながら、健康で充実した生活を送り、生活の充実によりさらに次元の高い仕事をする環境を整備することが重要です。仕事と私生活を両立できるような多様な働き方を用意し、組織ぐるみで業務効率化を進めています。



### 働き方改革 (K-Win 活動)

2016年度より「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」を目的にした働き方改革として始めたK-Win活動は、「業務改革」「組織風土改革」「制度改革」の3つの改革を進めてきました。2020年度からは、K-Win推進部を人事本部に新設し、全社で活動を推進しています。K-Win活動は、従業員の働き方改革であるとともに、株主や顧客、お取引先など当社グループに関わるすべてのステークホルダーにとって利益を生み出し、企業価値向上の好循環を生み出す活動です。

#### ● K-Win活動の取り組み

「組織風土改革」では、トップメッセージの発信や、幹部職員への啓発やセミナー、1on1ミーティングを実施しています。「制度改革」では、2017年度より、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」を追加し、「より短い時間で効率よく働く人を評価する」体制を構築、また、2018年度より、事務系・技術系従業員全員を対象に「リモートワーク制度(在宅勤務制度)」を導入しています。「業務改革」では、「業務効率改善スタートブック」や各業務改善ツールなど、業務改革に向けたヒントを提供しています。

「組織改革」「意識改革」「業務改革」の3本柱を軸に、働き方改革の枠を超えグループビジョン2030のさらなる浸透と従業員の参画意識を高めるための「企業変革活動」全般へと活動の範囲を広げています。

詳細については、📍P.65「人財マネジメント」の項目「2019 - 2021年度において目指す人と組織の姿」をご覧ください。

### 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(川崎重工単体)

(年度)

|           | 単位   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|-----------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 有給休暇取得日数* | 日/人  | 15.2  | 15.4  | 15.8  | 15.9  | 15.9  |
| 有給休暇取得率   | %    | 69.0  | 70.0  | 71.8  | 72.3  | 72.3  |
| 年間総労働時間   | 時間/人 | 2,075 | 2,065 | 2,047 | 2,035 | 1,953 |
| 年間残業時間数   | 時間/人 | 307.2 | 303.8 | 303.6 | 295.2 | 206.4 |

\*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の対象に一時預かりをしており、毎年約30名の従業員の子どもの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が、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、人材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