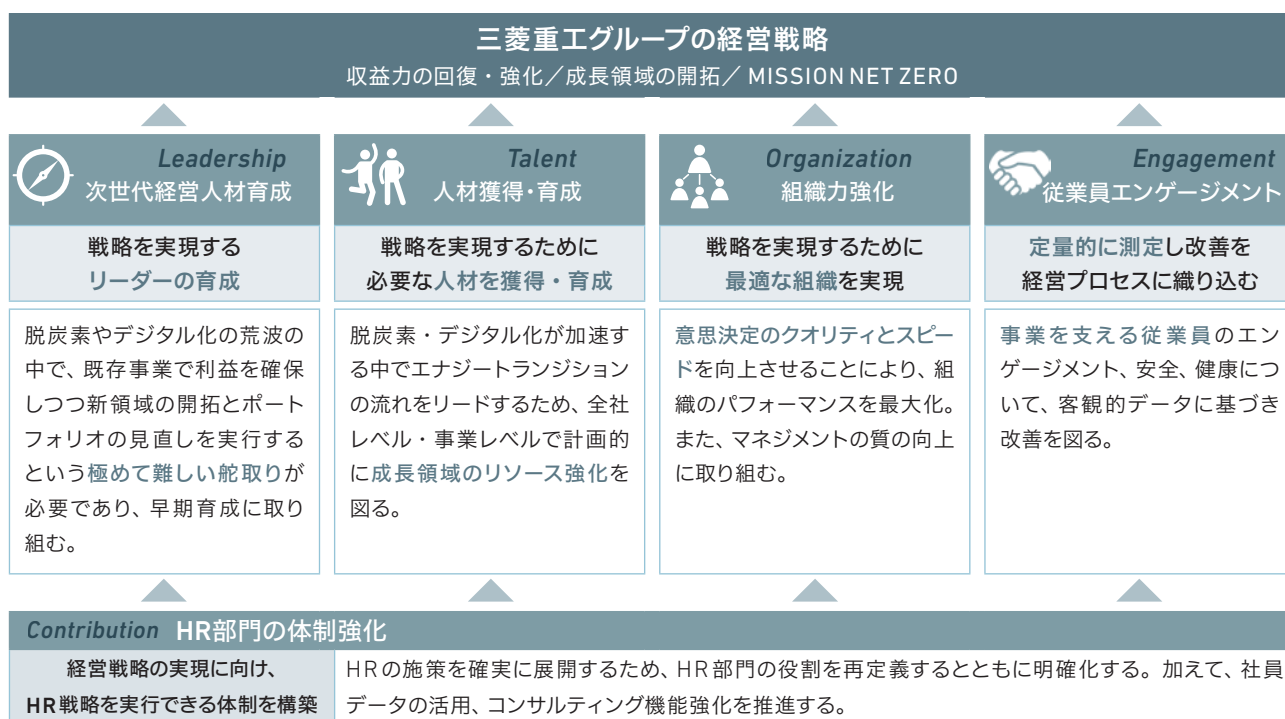


経営戦略の実現に向けたHR戦略

三菱重工グループが描く未来を実現するため
より戦略的に人材・組織をマネジメントし
社員一人ひとりが自律的に働くことができる
環境づくりを推進します

三菱重工グループは、中期経営計画「2021事業計画」の中で「収益力の回復・強化」と並んで、脱炭素化の取り組みを中心とした「成長領域の開拓」を重点テーマとしています。また、2040年までにバリューチェーン全体のCO₂排出量を実質ゼロとするMISSION NET ZERO (2040年カーボンニュートラル) を2021年10月に宣言しました。これらの経営上重要な取り組みを実行し、当社グループとして目指すべき姿を実現するため、成長領域の人材リソース強化を中心としたHR戦略を策定し、重点事項として、「次世代経営人材育成」、「人材獲得・育成」、「組織力強化」、「従業員エンゲージメント」を設定、各種施策を鋭意展開しています。



Leadership：次世代経営人材育成

気候変動問題の深刻化や地政学的リスクの増大など事業を取り巻く環境が大きく変化する中で、確かな経営戦略を描き、グループ全体の舵取りを担うことができる経営者を育成することは、HR戦略における非常に重要なテーマです。当社グループは従来から中長期的な視点で次世代経営人材の育成に取り組んでいます。その取り組みは、経営を担うポテンシャルを有する人材をグループ全体から早い段階で選抜する「経営人材プール」の構築と、選抜された人材に対する「経営人材育成プロ

グラム」の実行で構成されています。今後はさらに、経営幹部のグローバル化・多様化を強化していくとともに、選抜プロセスにおける多面的評価の導入や、より多くの社員に対して開かれた成長機会を創出するための施策を進めます。高いポテンシャルを持つ候補者を早い段階から育成し、優秀な経営幹部候補をグローバルレベルで安定的に確保できるよう、引き続き育成体系を整備し、安定的かつ継続的な運営につなげていきます。

経営人材プールの構築

経営人材プールは、各部門からの推薦による選抜を原則としていますが、2022年度からは、一部に自薦による選抜を導入しました。将来の経営リーダー人材の多様性確保と社員の積極的な挑戦を促し、より多くの社員に対して開かれた成長機会とすることを狙いとしています。これらのプール人材には、部門ごとに人材レビュー会議

を実施し、長期的な視点で育成方針を検討しています。具体的には、個人別育成計画の作成、アセスメントの実施、経営人材育成プログラムへの派遣等を通じて、経営者として必要な経験を積ませるとともに、経営者としてのリテラシー強化とリーダーとしてのマインドの醸成を図っています。

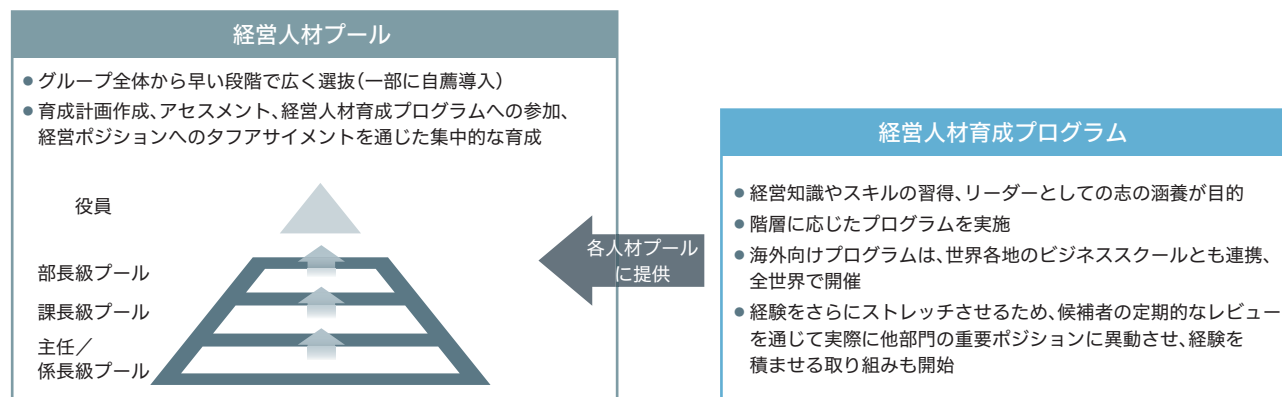
経営人材育成プログラム

経営人材プールに選抜された人材に対しては、集中的な育成プログラムを実施しています。育成プログラムでは、世界各地のビジネススクールとも連携し、経営知識・スキルの習得やリーダーとしての「志」の涵養を目的とするOff-JTプログラムを実施しており、2022年度は国内外のプログラムに200名強が参加しました。また、候補者に対する定期的なレビューを通じて実際に他部門の重要ポジションに異動させ、幅広く業務経験を積ませる取り組みも行っています。このようなプログラムにより、いかなる環境下においても価値を創出し続ける次

世代経営人材を育成し、企業としての成長力を継続的に向上させていきます。



グローバル次世代経営人材育成プログラム



Talent：人材獲得・育成

経営戦略を実行するためには、新たな成長領域を担う人材リソースをいかに獲得・育成できるかがカギとなります。当社グループでは、成長領域を担う人材の採用と、各々の社員の能力を伸長させ人的資本の価値を最大化するための人材育成に力を注いでいます。特に人材育成については、全社員が大切にする価値観と人材育成の考え方をまとめた「三菱重工グループ 人材育成方針」を制定し、この方針に沿って、人材公募制度や自薦も取り入れた選抜研修などの充実を図ってきました。これらの取り組みにより、社員一人ひとりの能力伸長とキャリア開発を支援しています。

また、学ぶ文化を醸成し、「スキルアッド[®]」が不断に継続されるための仕掛けづくりに加えて、当社グループ内

の人的資本をタイムリーに把握し、事業の推進に必要な人材を継続的に獲得・育成するサイクルの整備も進めています。さらに、社員自身が自らのキャリアを描くことができるよう、業務目標やその達成度に関する面談に加えて、キャリアデザインに関する面談を行う対話制度の拡充も図っています。経営戦略の実現に向けて、人材獲得・育成の施策を実施していきます。

キーワード：スキルアッド (Skill-adding)

人材の育成において、当社グループ独自の「スキルアッド」という考え方を大切にしています。スキルアッドは、「長い年月をかけて身に付け、培ってきたスキルに加えて、事業環境の変化に対応するために新しいスキル（デジタルスキル等）を身に付けること」と定義しています。今後、各社員が必要なスキルを見極め、スキルアッドによって現状とのギャップを埋めるためのプロセスを整備していきます。スキルアッドを支援するため、多様な学びの機会を提供すると同時に、新しい学びに挑戦する組織風土を醸成していきます。

▶ 三菱重工グループ 人材育成方針

三菱重工グループのミッションは、

「長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を取り入れ、変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現する」です。
この実現に向けて、三菱重工グループはグループ員一人一人の能力の伸長とキャリア開発の支援を行い、全員が学び成長できる環境を整備します。

三菱重工グループが大切にする価値観

私たちは三菱重工グループのミッションの実現に向けて、3つの価値観を共有し、グループ員一人一人が行動します。



自律

- 一人一人が自分自身の役割を認識し、一人称で仕事に向き合い、自ら考え、プロとして責任を持ってやり遂げます。
- 主体的に課題を設定し、解決のために考え抜いて行動します。



協働

- 未来志向で協力し合い、長い歴史の中で培ってきた技術の更なる発展を通じ、社会に貢献します。
- 互いに尊重し合い、高め合いながら、チームで成果を出します。



挑戦

- 前例に捉われず、本質を追求し、最後まで諦めずに挑戦し続けます。
- 自ら周囲に働きかけ、チャンスを創り、成長し続けます。

人材育成の考え方

グループ員一人一人の成長が三菱重工グループの持続的な発展の源泉と位置づけ、中長期的な視点で計画的・継続的に人材育成に取り組みます。

対話を通じて成長課題を特定し、目標を定め、日々の業務での経験とフィードバック(OJT)、それを補完する研修・自己啓発(Off-JT)を通じた成長とキャリア形成の支援を行います。

自らの成長実現に向けて、成長の機会を活用し、自ら学び、積極的に挑戦します。

社員の役割



求める人材を明らかにするとともに、自らの成長を志す社員に対して、成長できる機会を積極的に提供します。

人材育成を最も重要な業務の一つであると位置づけ、社員一人一人とよく話し合い、目標を定め、OJT・Off-JTの機会付与とフィードバックを通じて配下を育成します。自身も絶えず努力し、謙虚に成長を志します。

採用の強化

当社グループは経営戦略を着実に実行していくため、採用の強化に取り組んでいます。日本においては、広報活動との連動による戦略的なコーポレートブランディングの展開やオンラインを活用した採用手法の多様化等により、人材マーケットにおける当社グループのイメージ向上を図り、優秀な人材の獲得につなげています。

新卒採用においては、インターンシップを通じて、採用候補者の企業理解促進と当社グループの事業や技術力についての理解浸透に努めています。例として、技術系の大学生・大学院生を対象としたインターンシップでは、当社グループの幅広い事業領域において300を超え

るテーマから希望に合うものを選択し、参加することができます。2022年度は、参加者の約99.5%から「満足」「大いに満足」との評価を得ました。また、技術系以外の学生も対象に、オンラインで当社の受注営業業務の体験や自己分析などを取り入れたワークショップを実施しており、参加者から好評を得ています。

他にも、入社を志望する学生が自身の興味や希望に沿って関連する当社グループ社員との面談を行える仕組みを整えるなど、学生との接点の充実と深化に取り組んでいます。

グループ内人材公募制度

成長の機会を多様化させ、自律的なキャリア開発を支援する取り組みとして、グループ内人材公募制度を導入しています。これは社員自らの意思による異動を可能とする制度で、志望者が公募部門による選考を経て異動が実現します。この制度を利用して、既に約600名以上

(2023年8月時点)の社員が異動し、新たなチャレンジを始めています。このように、当社グループに在籍するさまざまな知識・経験やバックグラウンドを持った優秀な人材が、職種や地域、担当製品を超えて活発に交流し、イノベーションを生み出す仕組みの整備を進めています。

DX教育の推進

当社グループでは、「AI・デジタル化による社会の変革」をマテリアリティの一つに掲げ、複合機械システムを「かしこく・つなぐ」ソリューションやデジタル技術を活用した新たなバリューチェーンをお客さまと共創していくことを目指しています。いわゆるデジタルイノベーション(DI)をグループとして推進していく中で、デジタル人材の育成を積極的に進めています。

デジタル人材育成を推進していくにあたっては、各種標準・ガイドラインに準拠したデジタル人材モデル、タスクおよびスキルの統一基準を整備し、必要人材を的確に把握した上で、育成プログラムを構築しています。育成の実行については、当社における技術教育の専属機関である研修センターにおいて、AI/IoTのビジネス

活用等の講座を含む、240種の講座を社内では企画、年間500回以上を開催しています。

加えて、社外教育プログラムも導入しています。入門・基礎・実践といったレベル別に約2,000種の講座を準備し、推奨講座を開示した上で、技術系・事務系問わず全社員が受講できる環境を整えています。

さらに、DIを強力に推進していくためには、当社グループ全体のデジタルリテラシー(デジタルの基礎的な知識を習得し、デジタルの力を使って業務や組織を変革するマインド)を向上させることが重要であるとの考えから、当社グループ全社員に対し、「デジタルリテラシー教育」の実施を進めています。

前述のDX教育を推進するとともに、最新の事業ニーズに応じたデジタル人材育成教育プログラムの追加も適宜行っています。

人材育成と学びのポータル(MHI ユニバーシティ)

社員の学びを支える情報プラットフォームとしてMHI ユニバーシティを整備しています。本プラットフォームから、設計・生産・品質・デジタル等の当社グループの製品・事業に関わる専門的スキルや、マネジメント、リーダーシップ、コミュニケーションのスキル等、さまざまな学びに関する情報をいつでも入手することができます。情報の検索性も高く、外部のオンライン学習プラットフォームとも連携し、スキルアップの推進に有効に機能しています。

ダイバーシティ & インクルージョンの推進

当社グループは、多様な経歴、国籍、文化を持つ数万人の社員により構成されており、その誰もが尊重される企業風土は、すべての施策の前提として必要不可欠です。そして、当社グループが事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、持続的にイノベーションを起こし成長を続けるためには、人材の多様性が大切な土台であると考えています。

こうした背景を踏まえ、当社グループは、「多様な人材による新たな価値創出」をマテリアリティにおける全社目標としています。そのKPIの一つとして、「2030年までに女性役員比率30%以上、管理職に占める女性比率を2倍(2021年度比)にする」ことを掲げ、HR部門と事業部門が連携し、計画的な指導・育成を継続しています。それに加えて、女性に限らずすべての社員がキャリアを継続できるよう、育児や介護などに配慮したさまざまな支援制度の拡充に取り組み、仕事と家庭を両立しやすい職場環境・組織風土の構築も推進しています。

このように、当社グループ全体においてデジタル人材の育成に取り組むことでグループ全体のDIを加速させ、事業価値創造・成長につなげていきます。



また、多様性の尊重に関する意識を高く保つため当社グループ社員に対する教育を継続的に実施しています。「三菱重工グループにおける人権尊重」に関する教育コンテンツ(eラーニング)は、2022年度、海外含む当社グループ社員約75,000名が受講しました。

さらに、障がいを抱える方が安心して活躍できる職場環境づくり、職域の拡大にも積極的に取り組んでおり、各地域での雇用も鋭意進めています。これからも障がいのある社員がさらにいきいきと働き、個々の能力を発揮できる環境の整備・拡大に取り組んでいきます。



社会人ラグビーチーム「三菱重工相模原ダイナボアーズ」のオリジナルグッズの一部は、障がいを抱える当社グループ社員が制作しています



Organization：組織力強化

当社グループが経営戦略を実行するためには、社員一人ひとりの力が重要であることは言うまでもありません。しかし、戦略を実現するためには、最適な組織体制を実現し、意思決定のクオリティとスピードを向上させ、

組織としてのパフォーマンスを最大化させていくことも同様に重要です。当社グループでは、組織およびプロセスの高度化とマネジメントの質的向上を目指して、ラインマネージャーの育成にも力を入れています。

ラインマネージャーに期待される能力と行動の明確化

「三菱重工グループ 人材育成方針」に定める、「自律」「協働」「挑戦」それぞれのテーマに即して、マネージャー層に期待される能力と行動を明確化しています。例えば、ビジョンを示すこと、経営の視点を持つこと、組織風土の醸成に責任を持ってコミットすること、適切にリスクテイクし決断すること等、具体的な行動のレベルに落とし込み、全社に周知しています。これにより、各マネージャーが自らの行動を細かく見直すことが可能となるだ

けでなく、360度評価のフィードバックも併せて行うことで、自身に足りない点を客観的に認識できる仕組みとし、マネージャーやマネージャーを目指す社員にさらなる自律的成長を促すきっかけにもなっています。今後は、階層別教育やOJTの中で、これらの能力や行動特性が確実に身に付くように育成プログラムを強化していくとともに、マネージャーへの昇格要件と連動させることで、組織マネジメント力の底上げを図っていきます。

Engagement：従業員エンゲージメント

当社グループが事業環境の変化にスピーディーに対応していくためには、社員一人ひとりが、「決められたこと」や「与えられたこと」をこなすだけでなく、自分が何をするべきかを考え、自分の業務の意義に納得感を持って、エンゲージメントの高い状態で業務を遂行する必要があ

ります。エンゲージメントの向上はダイバーシティの推進と合わせて当社グループの重要課題（マテリアリティ）の一つであり、各種施策の中でも最も重要視される取り組みの一つです。

エンゲージメント向上に向けて

エンゲージメント向上に向けて必要な施策をタイムリーに実行できるよう、社員のエンゲージメントに関するデータ基盤を国内外で整えるとともに、HR部門・経営層・マネージャーが三位一体となってエンゲージメントの向上に取り組めるよう、三者それぞれの役割を規定し、

6つの項目を設定しています。また、ドメイン長・セグメント長やチーフオフィサーには取締役会への業務執行報告の中で各組織のエンゲージメント向上のための取り組みを報告することを義務付けています。

エンゲージメント向上の取り組み主体と主な役割

■ 規則・制度面からエンゲージメントを向上させ、部門のサポートを行う



規則や人事制度は社員のエンゲージメントに大きく影響します。HRは社員のエンゲージメント向上を念頭に、規則や制度を検討していきます。また、組織開発・エンゲージメントの専門家として経営層やマネージャーの取り組みをさまざまな観点からサポートします。

■ リーダーシップを発揮し、組織全体のエンゲージメントに責任を持つ



エンゲージメントの向上には経営層の強力なコミットメントが不可欠です。経営層は各組織のトップとして、またMHIグループの経営者として、エンゲージメントに対して責任を持ち、エンゲージメント向上のためのリーダーシップを発揮します。

■ 配下一人ひとりのエンゲージメントに責任を持つ



社員一人ひとりの仕事のあり方に対して、最も直接的に影響を与えることができるのがマネージャーです。社員一人ひとりがエンゲージメントの高い状態で仕事に臨めるよう、マネージャーとしてのあり方、チームのあり方を常に見つめ直していきます。

エンゲージメント向上の3領域6つの取り組み

■ 制度や仕組み・インフラを整備する



HRが主導して人事制度や働き方に関する制度、システム等のインフラを整備していきます

■ 社員の自律的なキャリア形成を支援する



個々人がキャリアを描くことができ、適切に個人の業績が評価されるよう、制度と運用を見直していきます

■ 事業のビジョンや戦略を浸透させる



事業戦略が個々人の業務とリンクするよう、経営層・マネージャー・社員へと戦略をブレークダウンします

■ ダイバーシティを推進する



多様な人材を登用し、さまざまな考えの人が伸び伸びと働ける会社の実現を目指します

■ 業務プロセスを効果的なものに見直し続ける



リソース不足・権限委譲不足など、生産性を阻害するハード面の要因を改善していきます

■ 働きやすい組織風土を築き上げていく



心理的安全性の不足、コミュニケーションの不足など、生産性を阻害するソフト面の要因を改善していきます

エンゲージメントサーベイの実施

当社グループでは、社内のグローバル人材データベースと連動したサーベイプラットフォームを導入しており、エンゲージメントサーベイを必要に応じて迅速に実施することが可能です。社員のエンゲージメントやその要因を測定する手段として、定期的に、グループ全社を対象に社員意識調査を実施しているほか、日本地域では「職場単位パルスサーベイ」も実施し、全社一律の調査や取り組みでは把握しきれない職場レベルの課題を把握し、

改善に向けた取り組みにつなげています。当社グループの職場単位パルスサーベイは、職場レベルの課題に特化している点が特徴で、管理職と社員が活発に対話することで職場環境の向上に取り組んでいくものです。パルスサーベイの効果を最大化するため実施後のアクションプランについてはガイドラインを作成し、職場コミュニケーションの強化につなげています。

労働安全衛生、従業員の健康

社員のエンゲージメント向上のためには、自らの安全と健康に不安のない職場環境が大前提です。当社グループは「人命尊重の精神に徹し、安全と健康を何よりも優先する」ことを労働安全および健康における基本方針とし、その方針に向けて社員がとるべき行動指針を反映した「三菱重工グループ 安全および健康方針」を制定して、全世界に跨る事業場において安全かつ安心して業務を遂行でき得る環境の実現を目指しています。

過去に経験した労働災害や事故に向き合い、再発防止を誓うため、長崎造船所の安全伝心館をはじめとした啓発施設を複数設けるとともに、Stop Work Authority (SWA：不安全行動・設備を発見した時、役職や所属にかかわらず作業を停止させ、是正させる

権限) をすべての従業員が有し、行使できる環境を創り上げていくことにより、安全最優先の風土、いわゆる「安全文化」を醸成する努力を続けています。

健康に関しては、社長による「社員が働き甲斐を実感し心身ともに健康であることを大切にした健康経営に取り組む」旨の健康経営宣言のもと、三菱重工健康保険組合とも連携し、健康管理計画「2020-2022年度 MHIグループ Action5 ご健康に!!」において具体的なKPIを設け、その達成のための活動をグループ全体で展開しています。これらの取り組みが評価され、当社は「健康経営優良法人2023」にも認定されました。今後も健康経営の推進により、健やかで活力にあふれた社会に貢献できる人材づくりに努めていきます。



長崎造船所：安全伝心館 災害展示ゾーン

