

「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

三菱重工グループは、「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」ことを追求してきました。このグループミッションに則り、私たちは2024事業計画の中で「ポートフォリオ経営の強化」「技術・人的基盤の強化」「MISSION NET ZEROの推進」を目標に掲げ、安全・安心・快適な社会づくりを目指しています。

これらの目標を実現するためには、価値創造を具体化する事業戦略と、人の力を最大限に活かすHR

戦略の緊密な連携が欠かせません。そして、「未来を起動する」のは一人ひとりが持つ想いです。経営リーダーをはじめ、社員一人ひとりが実現したい未来を描き、当社グループとして目指す未来と重ね合わせ、協働する組織を築くことができれば、強い推進力となるはずです。

当社グループは、経営、事業部門、HR部門が一体となり、すべてのグループ社員とともに、私たちが思い描く「未来を起動する」ための取り組みを推進していきます。

三菱重工グループの事業戦略

「2024事業計画」：「ポートフォリオ経営の強化」「技術・人的基盤の強化」「MISSION NET ZEROの推進」

事業戦略の実現に向けたHR戦略「HR Innovation 2030」



Leadership

次世代経営人材育成

未来を導くリーダーを育てる

- ≫ 経営人材プール P64
- ≫ 経営人材育成プログラム P64



Talent

人材獲得・育成

未来をつくりたい人が集まる・育つ・活躍する

- ≫ 採用強化への取り組み P65
- ≫ 人材育成への取り組み P66



Organization

組織力強化

未来の変化に適応し続ける組織をつくる

- ≫ ものづくり力の強化と継承 P67
- ≫ HRデータドリブンマネジメント P67



Engagement

社員エンゲージメント向上

未来が育つ環境を整える

- ≫ エンゲージメントスコア P67
- ≫ 安全・健康 P68



HR Responsibility HR部門の体制強化「ともに未来をつくる」HRへ
事業戦略の実現に向け、HR戦略を実行できる体制を構築

「未来を起動する」三菱重工業グループのHR戦略

Leadership

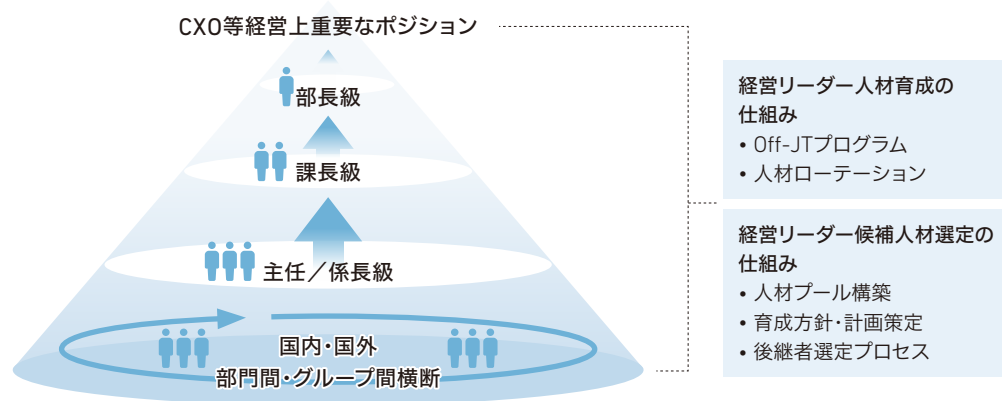
次世代経営人材育成 —未来を導くリーダーを育てる

脱炭素社会へのシフト、デジタル化の急速な進展、地政学リスクの増大などにより、事業環境は絶えず変化しています。この変化の中でグループ全体の舵取りを担う経営リーダーの育成は、当社グループにとって最も重要なテーマです。当社グループでは、グローバルを舞台に活躍できる経営リーダーを輩出する仕組みを構築することで、どのような環境においても変化に対応できる経営体制を築いていきます。その結果、世界を取り巻くさまざまな社会課題に応え、新しい未来像を描き、その実現を導くことのできるリーダーを社会に輩出していくことを目指します。

経営人材プール

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、一部に自薦による選抜を導入しています。プール人材の育成については、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、アセスメントの実施、個人別育成計画の作成、経験の幅を広げるためのアサインメント、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。

人と事業と社会をつくる経営リーダーの輩出



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、日本、アメリカ、イギリス、中国のビジネススクールと連携し、経営知識および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、2024年度は150名以上が参加しました。また、候補者に対する育成計画をもとに経営

リーダーとしての経験の幅を広げるためのアサインメントも行っています。

その中でも、Inter-Regional Talent Management Program (IRTM) は、グローバル各社のリーダー候補人材を対象としたプログラムで、オックスフォード大学（イギリス）およびライス大学（アメリカ）と提携しています。プログラムは当社の経営理念や事業の方向性を踏まえてデザインしたもので、階層別に2つのプログラムがあります。

- シニアマネージャー向けプログラム：MHI Leadership Program (MLP)
（プログラム責任者：Said Business School, University of Oxford）
- ミドルマネージャー向けプログラム：Regional Advanced Management Program (RAMP)
（プログラム責任者：Rice Business, Rice University）

INTERVIEW

シニアマネージャー向けプログラム責任者インタビュー

MLPは、私たちが三菱重工業グループのシニアマネージャー向けの人材育成プログラムとして作り上げたものです。私たちはこのプログラムを通じて、グローバルな事業展開を支える経営幹部の育成を目指しています。プログラム参加者は、課題解決に向けてメンバー間で意見を交わし、協働することによって、戦略的な視野と課題解決力を養います。危機管理やデジタルトランスフォーメーション、多文化チームのマネジメントなど、変化の激しい環境に対応するスキルも身につけていきます。そして、私たちがプログラムをデザインする上で最も重視したのは、組織を超えたリーダーシップの調和です。このMLPを通じて、私たちは、三菱重工業グループの人材パイプラインをより強靱かつフレキシブルなものとすることに貢献できたと確信しています。



Aileen Thomson
Client Director
Said Business School,
University of Oxford



Dr. Sally Bonneywell
Associate Fellow
Said Business School,
University of Oxford

「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

Talent

人材獲得・育成 —未来をつくりたい人が集まる・育つ・活躍する

当社グループは、現在の社会を支えるさまざまな事業や、次の社会をつくるための挑戦を多方面で行っている企業です。だからこそ、主体的に社会をつくりたい、社会を支えたいという志と責任を抱く人々に選ばれる企業でありたいと考えています。そして、そのような想いを持って入社した社員の挑戦と成長を後押ししていきます。

採用強化への取り組み

採用ルートの多様化

当社グループでは、多様な経験や価値観を持つ人材の獲得に向けて、採用手法の幅を広げています。2023年には「ウェルカムバック採用」を導入し、当社を退職後に社外で経験を積んだ人材の再入社を受け入れる仕組みを整備しました。また、2024年には、社員の紹介を通じた採用制度である「リファラル採用」も開始しました。

インターンシップの強化

理系大学生・大学院生を対象に、職場受入型インターンシップを年2回、夏と冬に実施しており、毎回400を超える多様なテーマに約1,000名の学生が参加しています。実践的な体験を通じて、当社グループで働くことの魅力や醍醐味を感じてもらうとともに、グループについての理解を深めてもらうための機会を提供しています。



インターンシップの様子

技能系採用強化

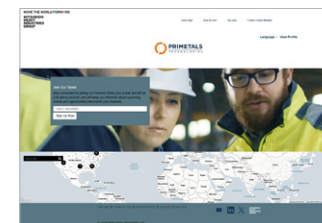
当社グループのものづくりを支える技能系人材の獲得に向け、学校訪問を通じた採用活動を強化しています。また、高校生向けの専用パンフレットや動画、採用サイトを公開し、チームで製品を作り上げていくことの魅力を発信しています。



技能系採用パンフレット

グローバル採用システム

当社グループでは、人材の獲得を強化するため、グループ各社の採用情報を集約した専用ウェブサイトを開設しました。ヨーロッパとアメリカ両拠点が協調するグローバル体制の下、共通の採用プラットフォームを導入し、当社グループのブランドを活かした採用活動を展開しています。さらに、SNSの活用や動画コンテンツによるブランディングを推進し、地域を越えて必要なスキルを持つ人材との接点を広げ、採用母集団の拡大を図っています。



グローバル採用システムウェブサイト

キャリア採用者向けオンボーディングプログラム

キャリア採用で入社した社員を対象に、企業理解を促進し、職場に早く慣れてもらうためにオンボーディングプログラム「MHI Linkup Session」を開催しています。三菱みなとみらい技術館の見学やワークショップを通じて、当社グループの歴史や事業・製品の幅広さを体感し、さらに自身の役割や仕事の意義を再確認してもらう場としています。また、社員同士が部署を越えて横のつながりを築く機会にもなっています。



MHI Linkup Sessionでのワークショップの様子

「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

Talent

人材獲得・育成 —未来をつくりたい人が集まる・育つ・活躍する

人材育成への取り組み

人材育成方針

社員一人ひとりの成長が当社グループの持続的な発展の源泉であると位置づけ、「自律」「協働」「挑戦」の3つの価値観を軸として、中長期的な視点で計画的・継続的に人材育成に取り組んでいます。社員一人ひとり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。



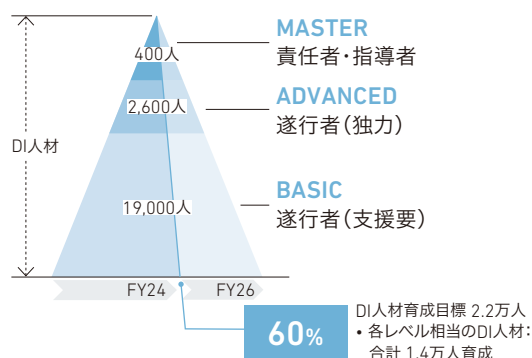
三菱重工グループが大切にしている価値観

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、社員一人ひとりが行動します。

デジタルイノベーション教育の推進

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、デジタルイノベーション(DI)を推進するための人材育成にグループ全体で取り組んでいます。2万人超のDI人材育成を目標に、標準化されたスキル体系に基づく育成プログラムを整備し、社内研修センターでAI・IoTのビジネス活用など240種の講座を年間500回以上開催しています。さらに、社外教育プログラムも導入し、入門から実践まで約2,000種の講座を全社員に開放することで技術系・事務系を問わず、社員が自身のレベルに応じて学べる環境を整えています。また、全グループ社員を対象にデジタルリテラシー教育を展開し、業務や組織の変革を担う基礎力の向上を図っています。事業ニーズに応じたプログラムの拡充も進めながら、DIによる価値創造と持続的成長を推進していきます。

DI人材の育成



社員の新たな挑戦を支援する制度

自組織から一歩外に出ることで、自分や自社の強みを再認識し、他者との協働を通じて広い視野を身につけること、現状を突破する行動力や自分で考える力を育てることを目的に、教育体系に「越境学習」を取り入れています。ベンチャー企業への派遣や社内の他部門に一定期間異動する「越境チャレンジ」、海外拠点でのトレーニングを行う「MHI Global Training (MGT)」等、さまざまな機会を提供することで社員の新たな挑戦を支援しています。

INTERVIEW

越境プログラム参加者インタビュー

私は6カ月間、XR(クロスリアリティ)サービスの企画開発・運営事業を手がけるベンチャー企業で、新規サービスの立ち上げ・企画・プロジェクトマネジメント業務を経験しました。ベンチャーでの挑戦を通じて、ゼロからものを生み出す経験や抽象的思考力を養い、自信と成長につながりました。組織ごとの価値観や仕事の進め方の違いを実感し、今後はその気づきを活かして、周囲に良い影響を与えられる存在を目指していきたいと思います。

鈴木 貴士

GXセグメント 装置エンジニアリング部
(派遣先: ベンチャー企業)



MGT参加者インタビュー

私は、半年間、イギリスにある当社拠点のHR部門で人材採用等の業務に携わりました。本トレーニングへの参加が初めての海外での業務でしたが、日本とはまったく異なる文化圏での仕事の進め方や考え方を理解し、自身の視野を格段に広げることができました。MGTへの参加を通じて得られたコミュニケーション感覚や語学スキル、人とのつながりは、現在の業務にも活かしています。

八柳 旭

防衛・宇宙セグメント
航空機・飛昇体事業部
(派遣先: Mitsubishi Heavy Industries EMEA, Ltd.)



「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

Organization

組織力強化

—未来の変化に適応し続ける組織をつくる

事業環境が絶えず変化する中であっても、揺るぎない確かな「ものづくり」を続けることは、当社グループの大きな使命です。当社グループでは、技量と知識、それらを活かす知恵を備えた、真のものづくり力を持つ人材を育成することにより、未来に続く確固たる事業基盤を築いていきます。

ものづくり力の強化と継承

• 技能教育/技能研修センター

確かな技量と知識、それらを活かす知恵を備えたものづくり人材を育成するため、国内3カ所に設置した技能研修センターにおいて、現場配属の新入社員に対し1年間の基礎教育を実施しています。さらに、中堅社員には「技能系基幹要員研修」を通じて、製造技術の高度化に対応できる知識や視野の拡充、現場を牽引するリーダーシップの育成を図っています。



技能研修センターでの技能訓練

• 技能五輪

若手技能者の技術力向上へのモチベーションアップと技能レベルの底上げを目的に、技能五輪への挑戦を積極的に支援しています。2024年度開催の第62回技能五輪全国大会では、電気溶接職種および構造物鉄工職種で金賞を受賞しました。



技能五輪選手の練習

HRデータドリブンマネジメント

国内外のグループ会社170社超を対象としたグローバル人事データベースを運用しています。また、国内ではHR基幹システムを統一し、意思決定の基礎となるデータを整理したダッシュボードを整備してきました。HRデータの可視化と分析を通じて、戦略の精度向上と実行スピードの改善を図っています。

Engagement

社員エンゲージメント向上

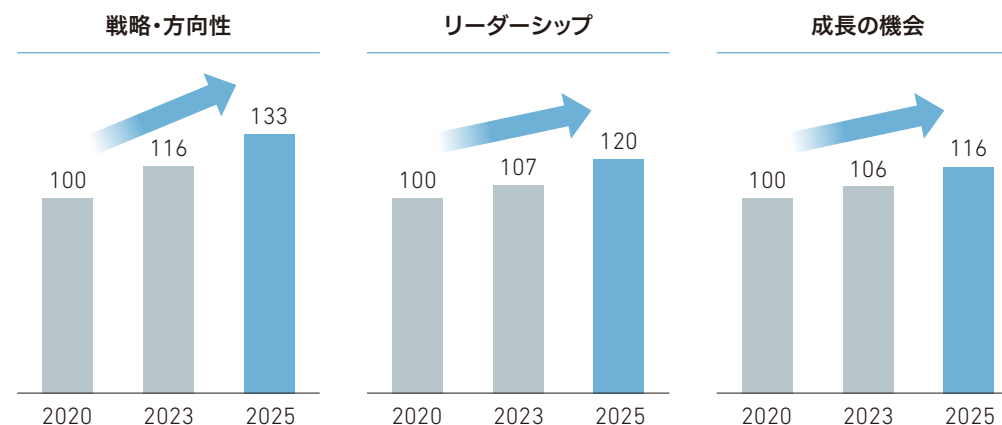
—未来が育つ環境を整える

未来の社会的価値を創出していくためには、社員一人ひとりが内発的動機に結びついた働きがいを感じられることが重要です。その前提として、安全かつ健康的な環境で安心して働くことができることは必須です。働きがいと働きやすさを両立させる職場環境づくりを継続しています。

エンゲージメントスコア

社員エンゲージメントや社員を活かす環境の状態を定点観測するため、当社グループでは2017年度から全社員を対象に定期的な社員意識調査を実施しています。過去の調査結果を踏まえ、「戦略・方向性」「リーダーシップ」「成長の機会」を重点課題として設定して改善に取り組んできました。社長によるタウンミーティングや経営幹部による事業説明会の開催、自律的なキャリア構築を促す人材公募制度の拡充など、多面的な施策を展開してきました。2025年に実施した最新調査では、エンゲージメントスコアが全体的に上昇し、特に重点課題とした3項目において顕著な改善が見られました。今後も定期的な調査と改善を継続していきます。

全社重点課題への取り組みによる改善結果



※ 各項目に関連する複数設問のスコアの平均値を、2020年の調査結果を100として指数化

「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

Engagement

社員エンゲージメント向上 —未来が育つ環境を整える

安全・健康

「人命尊重の精神に徹し、安全と健康を何よりも優先する」という基本方針の下、社員がとるべき行動指針を示した「三菱重工グループ安全・健康方針」を制定しています。安全は最優先であることを明確にするため、Stop Work Authority (SWA)*を全社員が有することを明示しています。また、健康面では社長による健康経営宣言の下、「Well-being戦略マップ」「Wellness Action 24-26」を策定しグループ全体で展開しており、2023年度から3年連続で「健康経営優良法人」に認定されています。

※ 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

誰にとっても働きやすい環境の整備

多様な経歴・国籍・文化を持つ約8万人の社員が活躍する当社グループでは、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。性別にかかわらず、すべての社員がキャリアを継続できるよう育児・介護支援制度を整備するとともに、LGBTQに関するガイドラインの整備や障がいのある方の職域拡大等を進めています。

INTERVIEW

三菱重工グループ外国籍社員インタビュー

私は、タイの大学を卒業後に来日し、三菱重工コンプレッサに新卒で入社しました。入社当初は、新卒で初めての仕事であることに加え、日本語での業務に大きな壁を感じていました。そのような中でも、英語での対話を快く受け入れてくれるグローバルな職場環境と励まし合える同僚の存在が大きな支えとなりました。また、週1回の日本語レッスンが継続的に提供されており、語学力と自信の向上を実感しています。ワークライフバランスを大切にする企業文化や手厚い福利厚生は、健康の維持につながっています。今後もグループの一員として、お客様にとって価値あるパートナーであり続けられるよう貢献していきます。

ポンウィセツシリ クン パンティトラ
三菱重工コンプレッサ(株) 技術センター



「HR Innovation 2030」の三菱重工グループでの実践

三菱重工機械システム

私たちは、未来を見据えたHR戦略の一環として独自施策に取り組んでいます。まず、30代を中心とした中堅層には、社内のキャリアコンサルタントによるワークショップおよびコンサルティングを提供し、自己理解の深化、ありたい姿と目標の明確化をサポートしています。また、ベテラン社員には経験とスキルの整理、上司には与える役割と期待の明確化を促し、双方をつなぐことでベテラン層の活躍を促進しています。管理職に対しては傾聴力向上に資するセミナーを開催し、マネジメント力を底上げしています。さらに、各部門のニーズに応じて、人材マネジメントに関わる知見・サービスを提供し、部門運営の円滑化を支援しています。

今後も社員一人ひとりの成長と挑戦を支えるHR戦略を展開し、「HR Innovation 2030」とともに三菱重工グループの未来を創っていきます。



中村 博人
三菱重工機械システム(株)
取締役常務執行役員

Primetals Technologies

当社は、HR Innovation 2030の一環である「社員エンゲージメント向上」に向けた取り組みとして、グループ共通の「社員意識調査」に参加しました。結果は、調査会社が定めるグローバル基準を上回るものであった一方、「協働」「社員の成長機会」の2項目については改善の余地があることが分かりました。

この結果を踏まえ、当社では、協働する文化を醸成するため、当社独自の企業文化醸成プログラムである「Ways Of Workingプログラム(WOW)」のブラッシュアップと当該プログラムを浸透させる社内ファシリテーターの育成に注力しています。また、社員が自律的にキャリア開発に取り組めるよう、社内システム「Talent Hub」に自身のスキルやキャリア目標を記録できるようにするとともに、将来と現在のスキルギャップを分析するための機能を追加しました。さらに、このTalent Hubを通じて、社内のさまざまなキャリア形成機会の可視化と透明性向上にも取り組んでいます。これらの取り組みにより、協働する文化の定着を図るとともに、社員の成長を促す企業文化を醸成していきます。



Richard Barcoe
Primetals
Technologies, Limited
Head of Human
Resources