

## 「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  
人の力を最大限に活かすHR戦略を通じて  
未来を起動します

当社グループは、「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」ことを追及してきました。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。

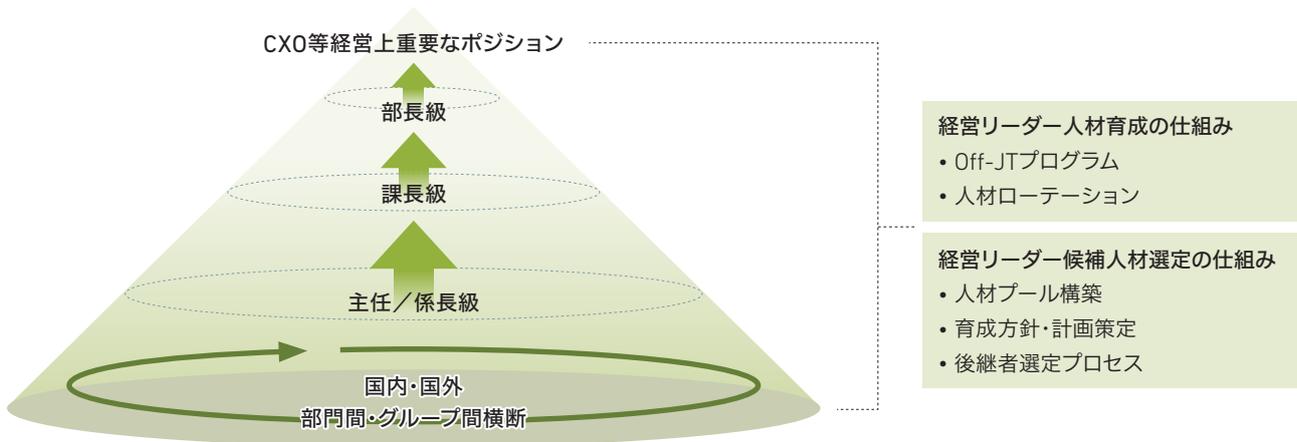


脱炭素社会へのシフト、デジタル化の急速な進展、地政学リスクの増大などにより、事業環境は絶えず変化しています。この変化の中でグループ全体の舵取りを担う経営リーダーの育成は、当社グループにとって最も重要なテーマです。経営リーダーには社会に貢献するという矜持に加え、グローバルに通用する多角的視野、多様な人材をマネージするダイバーシティ感覚、既存事業と新領域開拓の

両立するバランス感覚が求められます。

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答え、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。

### 人と事業と社会をつくる経営リーダーの輩出



### 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ねらいとしています。これらの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。

### 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、さまざまな育成プログラム提供を行っています。その一環として、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、2023年度は200名強が参加しました。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。



Inter-Regional Talent Management Programの様子

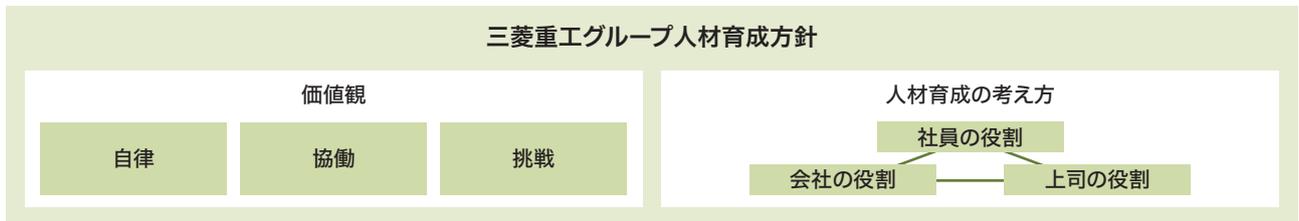
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

**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~

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。当社グループは、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することを目指しています。

事業を支える根幹は人であり、個の力の結集が組織力と

なります。人の力を高めるために、「三菱重工グループ 人材育成方針」で示した「自律・協働・挑戦」に沿って、さまざまな挑戦と成長の機会を提供していきます。その前提となるのは、社員一人ひとりが自分自身のキャリアを考える意識です。社員自らが人生を通して創出したい社会的価値を見出し、組織として目指すものと重ね合わせ、当社グループの中で実現していくための支援を行っていきます。



**採用強化への取り組み**

当社グループの採用活動では、グループの魅力を伝えることに重点を置き、戦略的な採用ブランディングを通じて、人材マーケットにおける当社グループに対するイメージの向上を図っていきます。

日本の新卒採用においては、理系大学生・大学院生向けに400を超える多種多様なテーマのインターンシップの提供を通して、当社グループで働くことの魅力や醍醐味を感じ、グループについての理解を深めてもらうとともに、マッチング型採用やコース別採用など応募者のニーズも踏まえた採用活動を展開しています。また、キャリア採用においても、ダイレクトリクルーティングの活用やウェルカムバック採用

の導入など、さまざまな採用手法を導入し、多様な経験やスキルを持った優秀な人材を機動的に採用できる体制を整備しています。ウェルカムバック採用は、当社を一度退職した方（アルムナイ）を採用する仕組みです。アルムナイに対しては、専用サイトを通じて情報発信を行うとともに、再び当社での勤務を希望する場合の悩みなどをカムバックコーディネーターに相談することができる体制を整えています。

アメリカ、ヨーロッパにおいては、グループ共通の採用プラットフォームの活用により、当社グループのブランドの下で採用活動を展開するとともに、SNSも活用して必要なスキルを持つ人材の獲得につなげていきます。

## デジタルイノベーション(DI)教育

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。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、その中核を担う人材の育成を積極的に進めています。

デジタル人材育成の推進にあたっては、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、事業遂行に必要な人材を的確に把握した上で、育成プログラムを構築し運用しています。具体例として、当社グループ全体のDI推進力を向上させるべく、国内勤務の社員への「デジタルリテラシー教育」の展

開を完了させ、現在は海外勤務の社員への展開を進めています。

さらに、新規事業開発、既存事業の高度化、社内業務の高度化・効率化を、デジタル技術を活用しリードしていく人材を国内外で育成すべく、入門・基礎教育、専門技術教育、実践教育により実務適用する手法まで習得できるようにしており、知識の獲得だけでなく、自律的に行動できる人材の輩出に努めています。また、新たな取り組みとして、生成AIやクラウド活用などのデジタル技術を業務で適切に活用できる人材の育成を開始するなど、デジタルの活用を加速しています。これらのデジタル人材育成プログラムを通じて、2030年に2万人強のデジタルイノベーション人材の育成を目指します。

## 社員の新たな挑戦を支援する制度

### ● グループ内人材公募制度

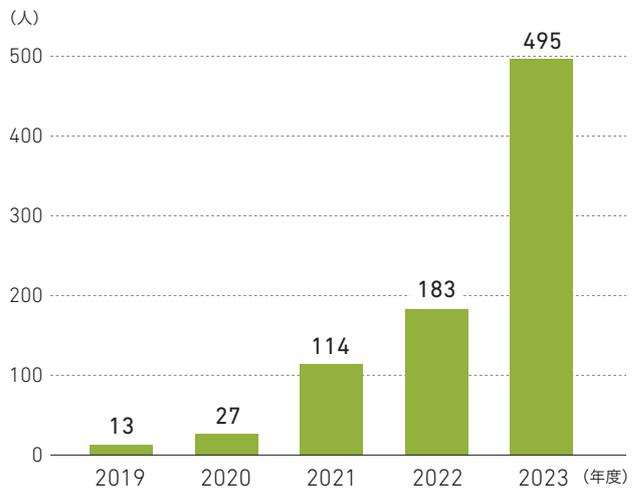
社員一人ひとりが自分自身のキャリアを考え、挑戦と成長を続けていくことを支援するため、社員自身が成長の場を主体的に選択できる人材公募制度を運用しています。社員自らの意思による異動を可能にする制度で、公募部門の選考に合格した場合に異動することができます。2019年から2024年3月までに、約800人の社員が異動して新たな挑戦を始めています。さまざまな知識・経験やバックグラウンドをもった優秀な人材が、職種や地域、担当製品を超えて活発に交流することは職場の活性化やイノベーションの促進にもつながっています。

### ● 越境学習

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」を設けています。

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」、

## 人材公募による異動者推移



ベンチャーエコシステムとの共創活動を通じてアントレプレナーシップを醸成する「YHH(Yokohama Hardtech Hub)人材育成プログラム」、その他各種社外プログラムなど、さまざまな機会を提供することを通じて、社員の新たな挑戦を支援しています。

## 「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

### 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、文化を持つ約8万人の社員で構成されており、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。

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に、「2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にする」「2030年までに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、計画的な指導・育成を継続しています。加えて、社外においても日本全体での女性技術者の裾野を広げるための活動を行っています。その一つとして「JEES・MHIみらい奨学金制度」により、女性理系院生向けの支援も推進しています。

また、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、育児や介護などに配慮した支援制度の拡充に取り組むとともに、ダイバーシティ専用の相談窓口の開設や、LGBTQに関するガイドラインの整備、障がいのある方の職域拡大など、さまざまなバックボーンをもつ社員が働きやすい職場環境の構築を推進しています。さらに、多様性の尊重に関する意識を高く保つため、社員に対する教育も継続的に実施しています。



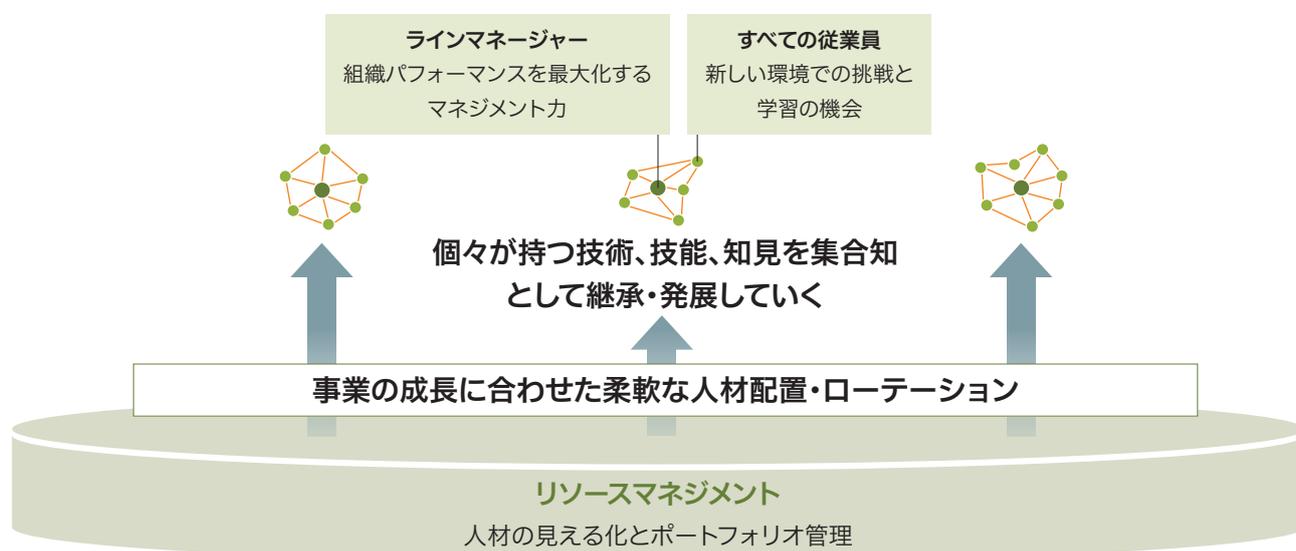
グローバルHRカンファレンスの様子

## Organization 組織力強化 ～未来の変化に適応し続ける組織をつくる～

絶えず変化する事業環境に対して、柔軟かつ迅速に適応できる組織マネジメントが求められています。多様な事業を行う当社グループの強みを活かし、成長が見込める事業領域にタイムリーにリソースを集中させ、適切な人材ポート

フォリオを構築することが重要です。しかし、リソースを集めるだけでは十分ではありません。個々の力を引き出し、組織全体のパフォーマンスを最大化することが必要です。そのためには組織を束ねるラインマネージャーのピープルマ

### 変化に対し、柔軟かつスピーディに適応し続ける組織へ



マネジメント力が鍵となります。さらに、技術や技能、知見を継承し、後進を育てることで、未来へ続く確固たる事業基盤を築いていきます。このような組織マネジメントの進化は、

### ミドルマネージャー強化

「三菱重工グループ 人材育成方針」に定める「自律」「協働」「挑戦」それぞれについて、ミドルマネジメント層に期待される能力と行動を明確化し、グループ全体に共有していきます。これにより、各マネージャーが自らの行動を常に振り返ることができ、360度評価のフィードバックも併せて行うことで、自身に足りない点も客観的に認識できる仕組みと

### HRのデータドリブンマネジメント推進

事業戦略やHR戦略を実行していくためには、蓄積・収集したHRデータを経営や各事業の意思決定の場面で活用していく必要があります。これまで、170社を超える国内外の連結対象会社を対象としたグローバル人事データベースの構築をしたほか、国内においては、ワンプラットフォームのHR基幹システムを導入し、データドリブンマネジメントを

### ものづくり力の強化と継承

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ため、国内3カ所に技能研修センターを設置し、現場配属の新人に対して、1～1.5年間、技能習得に向けた基礎教育を行っています。また、若手技能者については、「技能五輪」など社外の競技会への挑戦を通して、技能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図るとともに、将来のものづくり現場を支える中核人材への育成を目指しています。



技能研修センターでの技能訓練



社員に新しいスキルや応用力を身につける機会にもつながります。これにより、環境変化に適応し続ける「学習力」を強化していきます。

し、さらなる自律的成長を促すきっかけとしています。

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するとともに、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。

行う下地を整えてきました。次のフェーズとして、収集したHRデータを用い、具体的な意思決定の場面での利活用を想定してダッシュボードを設定し、データの見える化を進めます。これにより戦略策定・実行のそれぞれのフェーズで現状の分析をベースとして、仮説の設定・検証を行い、検討を進めるプロセスを根付かせていきます。

将来、現場のリーダーとなることを期待される中堅社員については「技能系基幹要員研修」を実施し、製造技術の進歩・高度化に伴うさまざまな変化に柔軟に対応できる知識・幅広い視野と、現場を牽引するリーダーシップを身に付けられる仕組みとしています。このような階層や役職に応じた技能レベルの維持・向上、現場のマネジメント力の向上を図る各種教育・研修プログラムの提供を通じて、当社グループの確かなものづくり力の強化と継承を確かなものにしていきます。

「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 ～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大切です。私たちは、当社グループの全社員が、自分の仕事の意義を感じ、誇りを持って働くことができること、日々の業務を通して自分の成長を実感できること、自らの人生設計に応じライフステージに合わせてワークスタイルを選べること、安全で健康的な環境で安心して働くことが

できることを目指しています。それらが揃うことで、仕事を通じて個々人の幸福を実現することにつながり、かつ、社会的価値を生み出すための自律的な行動を促すことにもつながると考えています。そのために、社員の状態を常に把握し、働きやすさと働きがいを両立させる職場環境づくりを継続的に行っていきます。



**エンゲージメント向上に向けて**

当社グループでは、社員エンゲージメントの測定と今後の戦略立案のため、2017年度から定期的に全グループ社員を対象に社員意識調査を行っています。過去の調査結果から、「戦略・方向性」「リーダーシップ」「成長の機会」を全社重点課題に設定し、社内外の人材交流、働く環境の改善

を目的とした設備投資、リーダーシップの強化等、各種の取り組みを展開しました。その結果、直近、2023年に実施した調査では当該カテゴリのスコアに顕著な改善が見られました。2024年度にも調査を実施する予定です。

**社長タウンミーティング**

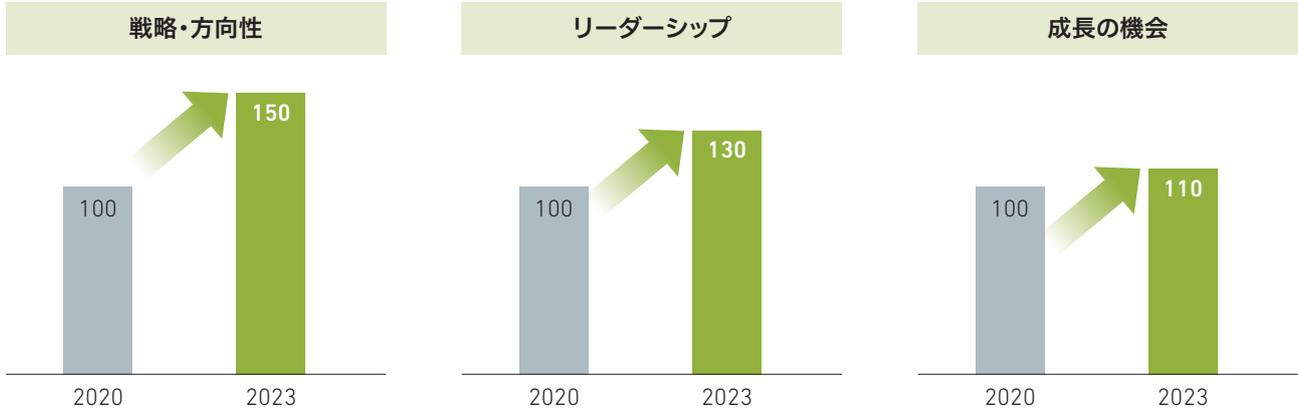
当社グループでは、経営トップと最前線で奮闘する社員の対話を大切にしています。国内外各地で社長と社員が直接対話をするタウンミーティングを実施し、多くの社員が参加しました。社長からは社会貢献への誇りや品質維持の重要性等についてのメッセージが伝えられ、社員からもさまざまな意見やアイデアが出されました。このような対話

の機会を設けることによって、現場と経営の一体感醸成、社員の士気向上やエンゲージメント向上に繋がっています。



2024年4月 Mitsubishi Heavy Industries America, Inc. でのタウンミーティングの様子

## 全社重点課題への取り組みによる改善結果



※2020年に実施した調査のスコアを100として指数化

### 健康・安全

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・健康方針」を制定しました。

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、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」の醸成に取り組んでいます。

また、「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」という社長による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「三菱重工グループ Wellness Action 24-26」を定め、グループ全体で活動を展開しています。これらの取り組みが評価され、当社は2023年度に引き続き「健康経営優良法人2024」に認定されました。今後も健康経営の推進により、健やかで活力にあふれ、社会に貢献できる人材づくりに努めていきます。

