

人財担当役員メッセージ

事業の変革と企業体質の変革を
実現するため、行動変容を加速し、
人財戦略を着実に進めていきます。

瀬尾 明洋

常務執行役員



Q 「グループ経営方針2023」の達成を目指して策定された「グループ人財戦略2023」を開始して1年以上が経ちました。
人財担当役員としての総括をお願いします

「グループ人財戦略2023」では目指す姿を“「良い+強い」会社”と“個人の「成長+幸せ」”の両立としました。まずはこの価値観をグループ全体に共有するところから始め、現在は従業員の行動変容を促す段階へと移行しています。

人財戦略の重点課題であるリソースシフトや評価制度の見直しは着実に進んでおり、変革への手ごたえを感じ始めています。一方で、DE&Iや人権の尊重に関わる課題もあると認識しており、担当役員として責任をもって対応していきたいと考えます。

Q 人財戦略で示した価値観や制度の見直しについて、どのように共有されていますか

価値観や制度の見直しについては、ワークショップを通じて共有しています。

2023年度は、経営方針や人財戦略への理解を深め目標達成のためにすべきことを考えるワークショップを開催しました。2024年度は、人財戦略の考え方に基づく新しい評価・処遇制度への理解促進のためのワークショップを行っています。これらは、従業員全員を対象としています。また、変革の重要な担い手となる管理職に対しては、チームをリードするマネジメント力の強化を図るためのワークショップも行っています。

変革を進めるために必要な制度変更を矢継ぎ早に

進めていく中で、価値観の共有や制度への理解浸透は非常に重要です。したがってこうした活動を地道に繰り返していきます。

Q 行動変容を促進するための制度改革とはどのようなものでしょうか

人財戦略に沿って、求める人財像や評価項目を見直し、評価制度を改訂しました。この新しい評価制度では、従業員に奨励する行動を「求める発揮行動」として、「課題設定」「挑戦」「越境」「実践」の4つを定めています。個人の目標設定は、「求める発揮行動」に基づいて行います。これまでのような上からの一方向なものではなく、従業員の自発性を促し、上司・部下双方の意思を反映したものとしています。個人の成長や幸せは会社が押しつけるのではなく、一人一人の自主性、自律性を起点とした目標設定が重要だと考えています。

これまでの目標設定や評価方法が大きく変わることに対して、戸惑う従業員もいるかもしれません。しかし、挑戦志向へと行動変容を加速させていくために欠かせないプロセスだと考えています。

Q IHIグループの変革をリードする人財に求める要件は何でしょうか

IHIグループの変革をリードする人財としての要件は、自身の目標達成に向けて、主体的に行動を起こし、それを継続するためのモチベーションも自分でコントロールする自分自身へのリーダーシップを発揮することです。

グローバルな活躍を目指す人財に求める要件は、グローバルに通用する専門性を持ち、高いレベルで挑戦と越境の実践ができることです。地域戦略が重要となる現在においては、国内、海外という区分ではなく、IHIグループ全体をグローバルな視点で捉え、課題を見出し、解決することが必要になるからです。

いずれの人財も、一人一人がそれぞれの強みを発揮する機会を見出し活躍するだけでなく、周りで働く人の強みも意識して、お互いに良い影響を与え合うリーダーシップこそが、これからのIHIグループをけん引していく上で、求められることだと考えています。

Q 変革の重要な担い手となる管理職層に求める資質を教えてください

組織を運営する管理職層に求める資質は、目標管理や評価を通じて部下の自発的な行動変容を促せることです。そのため、ピープルマネジメントに適性がある人財が管理職として望ましいと考えています。本人の適性だけでなく自発性も重視して管理職に登用し、1 on 1でのコミュニケーション能力や気づきを与えるコーチングスキルを磨く教育を行っていきます。このように、役割に応じたスキルが発揮できるよう、制度や環境を整えることが重要であると考えています。

Q 人財プール拡充や評価・選抜プロセスを含めたIHIグループにおけるグローバルなタレントマネジメントの考え方を教えてください

役割と処遇をグローバルで統一させるという方針のもと、事業拠点における役割に応じたタレントマネジメントを進めていきます。この考え方に基づく施策は、欧州およびアジアで先行して導入することを検討しています。

人財の選抜プロセスは、まずポジションの役割を示し、それにチャレンジしたい人が手を上げる、という方式をとっていきます。その役割に必要なスキルの獲得支援については、グローバルに統一していきます。欧州においては、スキルの獲得のためにIHIアカデミーを土台とした育成機会の提供を検討しているところです。処遇面では、役割に応じた報酬制度を新たに導入していきます。このようなタレントマネジメントを行うことにより、多様な従業員が高いモチベーションをもってその能力を発揮することができ、IHIグループの活性化につながると考えています。

Q 人財戦略の総括の中で触れられていた、DE&Iや人権の尊重に関わる課題とはどのようなものでしょうか

率直に意見や質問のできる心理的安全性が確保された環境の整備や人権を尊重する企業風土への変革がIHIグループの課題です。

数年前の航空エンジン分野での不適切な検査事案、最近では独禁法違反の嫌疑や燃費データ不正といったコンプライアンス問題が顕在化しました。これらの事案において共通する原因の一つは、職場において分け隔てなく自由に意見が言える心理的安全性が十分に確保されていないことだと考えています。このことは、DE&Iや人権に対する理解不足や感覚の乏しさとつながっていると考えています。IHIグループにとって、根深い問題ではないかと思っています。私はこの問題の根本的な解決にはある程度の時間が必要であると認識しており、継続的に取り組まなければならないと考えています。

Q 組織文化や企業風土を変えていくための取り組みについて教えてください

人財の流動性が低かったことも、心理的安全性が確保されにくかったことの一因と考えています。

経営方針に示した成長事業や育成事業への経営資源の配分に合わせて、人財戦略において「大胆かつ恒常的なリソースシフト」を重点課題の一つとしています。人財の流動が進み、組織文化を変えることにもつながると考えます。

一方、リソースシフトの結果として多様性が高まるため、公平性を考慮しながら、お互いの個性や価値観、考え方を認めること、すなわちDE&Iが非常に重要になってきます。

このような社内での異動だけでなく、社外へ出てその経験を持ち帰ることや例えばNPO/NGOなど社外の人との交流から知見を得ることも重要と考えています。

今後、グローバルな活躍を目指すリーダーを600人養成する計画です。その約3倍の人たちが候補者として必要であると考えていますが、いずれの候補者も、外部採用者も含めて越境体験を持っていることを重視していきます。そのため、越境体験として、出向や異動を通して、人的なネットワークを構築して協働することや多様な価値観に触れ、新しいアイデアを生かす経験を積む機会を設けていきます。

Q 社長が2024年を「DE&I元年」と定義されています。DE&I推進の取り組みについて教えてください

あらゆる多様性の実現とその効果の共有に向けて取り組むことがDE&I元年の意義です。

DE&I推進の一つとして、女性の活躍推進に取り組んでいます。女性管理職候補の拡充、外部採用の強化、出産・育児などのライフイベントと両立させるための支援や制度変更を行っています。また、役員の業績連動報酬の評価指標にESG指標を加え、DE&I推進の取り組み状況をその一つとし、女性活躍推進を加速しています。

Q 「グループ人財戦略2023」は3年以上先を見据えた中長期の戦略となっています。2025年度までの具体的な取り組みと、企業価値とのつながりについて教えてください

例えば、航空エンジン事業においては、IHIグループが今まで経験したことのない体制での共同開発が計画されています。そのため、このようなプロジェクトを遅滞なくリードできる人財を確保しなければいけません。はじめは必要な人財を外部から獲得し、IHIグループに定着させ、獲得した人財から得た知見を基にIHIグループ内部の人財の育成につなげます。2024年度中に同事業部門には300人のリソースを投入する計画であり、うち100人を外部からの獲得することを目指しています。他の事業分野からのリソースシフトには、IHIグループの成長分野で活躍して個人の成長を実感してもらいたいという想いも込めています。これは、燃料アンモニアバリューチェーンの構築を中心とした育成事業へのリソースシフトも同様です。

成長事業や育成事業に資金と人財を集中的に配分することで、競争優位を確立します。このことは、「「良い+強い」会社」と「個人の「成長+幸せ」」の両立となります。人財戦略を着実に遂行することで、競争優位を高め企業価値の向上につなげていきます。