

人財担当役員メッセージ



執行役員 グループ人財・人事担当
齊藤 真美子

多様な人財が活躍する環境を整え、 従業員一人一人の行動変容を組織の力に

「グループ人財戦略2023」

IHIグループは、「バリューチェーンを創造する」企業への変革に向けて動き出しています。企業が変革するためには、企業を構成する従業員一人一人が自身の行動を変えていくことが欠かせず、そのことを従業員自身に理解してもらうことが大切です。

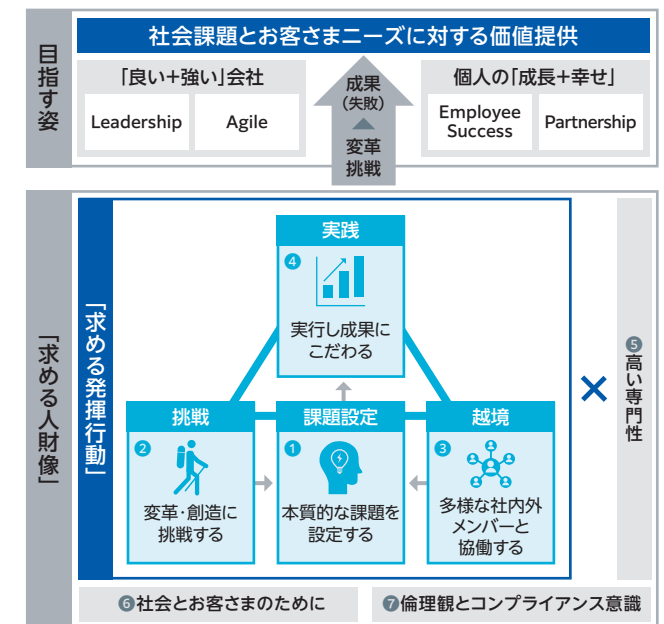
す。そのため、IHIグループの従業員が共通の価値観の下で持てる能力を最大限に発揮できるよう、仕組みや環境を整備することが、人財担当役員としての役目と考えています。

「グループ経営方針2023」を踏まえた「グループ人財戦略2023」(▶p.79)では、「良い+強い」会社と個人の「成長+幸せ」の両立を将来の目指す姿として掲げています。変革への挑

戦を評価する制度改革と風土醸成が従業員の行動変容を促進し、組織を変革する力になるのだと考えています。

個々の活躍がIHIグループの成長につながる 組織・仕組みづくり

IHIグループが持続的に成長するためには、従業員一人一人の活躍が欠かせません。そのために、7項目の「求める人財像」を定め、そのうち、「課題設定」「挑戦」「越境」「実践」を会社が奨励する行動＝「求める発揮行動」として示しています。とはいえ、会社



人財担当役員メッセージ

が一方向的に求めるのではなく、どのような行動を取るのかを従業員が自律的に考え、上司との対話も重ねながら、自己実現と会社の目指す姿を整合させていくことが大切だと考えています。

また、変革の実現には外部人財を獲得し、新たな知見や考え方を取り入れることも必要です。かつては新卒採用が主流でしたが、積極的なキャリア採用に取り組んだ結果、2024年度はIHIグループ全体で、キャリア採用数が新卒採用数を上回るなど、人財の多様性にも結びついています。

このような状況では、多様な背景を持つ従業員の自律的なキャリア形成を支える制度が必要となります。そのため、2024年度にはIHIの評価・処遇制度を「誰でも、いつでも、何度でもチャレンジできる」ものに改訂しました。年齢や経験年数ではなく発揮行動や成果に基づいて評価する制度へ移行したことで、キャリア採用者も含め、実力本位での抜擢が可能となりました。さらに、シニア社員の活躍を促進するため、60歳以上の賃金減額制度を廃止するなど、従業員が会社と目標を共有しつつ、高いモチベーションを持って自律的に成長できる制度の構築を進めています。

「挑戦」と「越境」の促進

私が重視しているのが「挑戦」と「越境」の促進です。新たなことに挑み、今いる地点から踏み出していく。「もしかすると失敗するかもしれない。でも挑むことは諦めたくない。」こういった従

業員一人一人の思いと、それを後押しする組織が変革を生み出すと考えます。

例えば「キャリアチャレンジ制度」では、IHIグループ内の求人常時公開し、希望者が自ら手を挙げて異動することができず。また、本業以外のテーマに就業時間の一部を充て、仲間を募りながら事業化を目指すことが可能な「社内副業制度」や、社内経験を生かして他社やフリーランスで活動する「セカンドジョブ制度(兼業制度)」を導入しています。

一方で、従業員一人一人が「挑戦」「越境」を自分事にして日々の業務に落とし込むためには、上司と部下の信頼関係がとても大切になります。そのような観点から、マネージャー(中間管理層)の支援に注力しており、具体的には、1on1ミーティングといった日常的なコミュニケーションスキルの向上を中心に取り組んでいます。さらに2025年度からは、マネージャー自身が強みや伸びしろを把握するための360°フィードバックを導入し、マネジメントスキルのさらなる強化を図っていきます。

変革をリードする人財の育成

CEO直属のIHIアカデミーでは、IHIグループの変革をリードし、グローバルで活躍できる経営・DX人財および専門人財を育成するため、経営・DX分野と高度専門分野を2本柱としてプログラムを展開しています。いずれも座学に終始するのではなく、学びの成果を実務に求め、社会やお客さまに対して価値を

生み出すための構想力と組織を動かすリーダーシップが磨けるプログラムとしています。また、経営・DX分野のエントリープログラムでは公募制を導入し、将来世代の意欲のある多様な人財の発掘・確保に取り組んでいます。

IHIアカデミー修了生が学びと経験を職場に持ち帰り、新たな価値の創造につながる挑戦をリードしていくことで、本人だけでなく周囲の仲間も巻き込んだより大きな変革の渦を創っていくことを期待しています。

健全な組織風土の醸成

多様な人財のバックグラウンドや経験、個性は、新しい視点をもたらし、バリューチェーンの創造を進める原動力になると考えています。そのためには、DE&Iの考え方を取り入れ、多様性の力を価値創造につなげることができる組織風土への変革も必要です。2024年度を「DE&I元年」として、グローバルの拠点をつないだ「全社員ミーティング」でCEOが参加するパネルディスカッションを実施するなど、従業員へのDE&I理解・浸透を図る研修や体験の場づくりを積極的に展開しました。

また、DE&Iの浸透は、健全な組織風土の醸成にも寄与すると考えています。事業組織の枠を越えた異動による人財の流動化や、経営幹部と従業員、従業員同士の対話など、多様性を受け入れ、相互に尊重し、自由に意見が言える企業風土となっていくよう継続的に取り組んでいきます。