

人財戦略

⑤ 人財戦略の取り組みの詳細は、下記のWebサイトをご覧ください。
<https://www.ihii.co.jp/sustainable/social/diversetalent/>

「グループ経営方針2023」の2つの目標である「持続的な高成長を実現する事業の変革と事業ポートフォリオの変革」および「環境変化への対応、変革を実現しうる企業体質への変革」の達成に向けて、2023年5月に「グループ人財戦略2023」を策定し、実行しています。

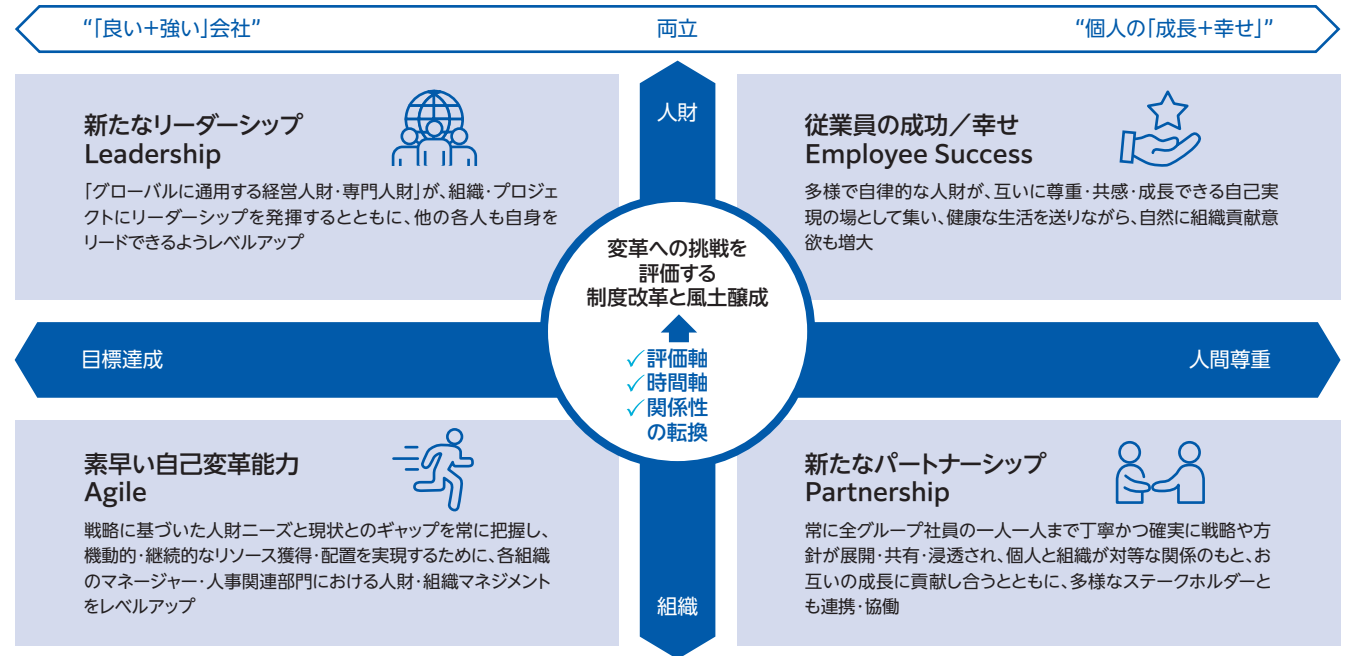
IHIグループ各社の従業員が共通の価値観の下で持てる能力を最大限に発揮できるよう、仕組みや環境の整備および風土改革を進めています。

「グループ人財戦略2023」の基本コンセプト

将来の目指す姿

事業の変革と企業体質の変革を実現するためには、「良い+強い」会社と個人の「成長+幸せ」を両立させることが重要だと考えています。そして、その実現に向けた人財と組織の具体的な姿を、「新たなリーダーシップ」「素早い自己変革能力」「従業員の成功/幸せ」「新たなパートナーシップ」の4つで表現し、変革への挑戦を評価する制度改革と風土醸成に取り組んでいます。

また、IHIグループ入社者教育プログラムやグループ経営方針の重点施策とその施策を実現するために求められる行動を理解し自分事化するためのワークショップなど、さまざまな機会を活用し、海外を含むグループ全従業員への浸透を図っています。



リスクと機会

● リスク

IHIグループの事業基盤を維持し、将来の成長につなげていくためには、事業活動に必要な人財の獲得、定着、育成、適正配置が必要になります。外部人財の獲得や変革人財などのキーパーソンとなりうる人財の確保・育成ができなかった場合、適正な配置を実行できなかった場合には、IHIグループの将来の成長、業績および財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

● 機会

IHIグループの従業員一人一人が、経営理念や中期経営方針、人財戦略に示す将来の目指す姿や求める発揮行動を理解することで、社会における企業としての使命や自身の役割の重要性に自覚が高まります。それにより、従業員の行動変容とそれを通じた変革の実現が促進され、事業の社会的価値が高まり、企業価値の向上につながります。

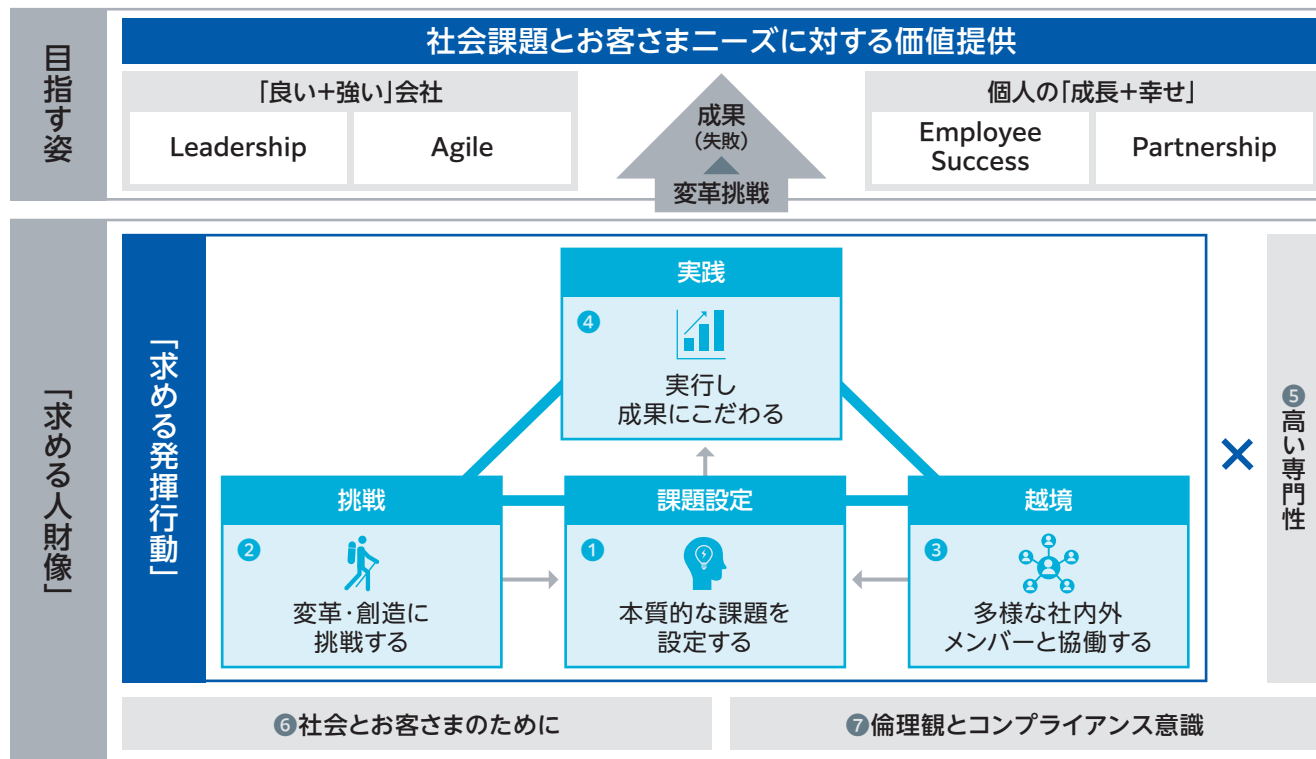
人財戦略

「求める発揮行動」と「求める人財像」

従業員一人一人に求められる人財像を7項目の「求める人財像」として定めています。そのうち、「①課題設定」「②挑戦」「③越境」「④実践」の4項目を、変革へ挑戦する組織風土を醸成するために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。また、求める発揮行動以外の3項目は、「⑤高い専門性」「⑥社会とお客さまのために」「⑦倫理観とコンプライアンス意

識」であり、従来もこれからも変わらず従業員に求められるスキルやマインドとして設定しています。

「求める発揮行動」や「求める人財像」は評価項目としても位置付けられており、評価結果を処遇や育成、日々のマネジメントと結び付けることで、従業員一人一人の行動変容とそれを通じた変革実現を促進するために活用しています。



ガバナンス

IHIグループは、「グループ経営方針2023」が目指す「持続的な高成長を実現する事業の変革」の実現に向けて克服すべき人財マネジメント上の課題について、「グループ人財戦略2023」での取り組みの方向性を、2024年7月22日の取締役会で報告しています。

また、経営的観点から経営陣が人財マネジメントに関するディスカッションを行う人財委員会や経営会議への定期的な報告のほか、人事部が展開する人財マネジメント施策について人事担当管理職が意見交換を行うHRBP会議を実施しています。

人財マネジメントに関する会議体

会議体名	人財委員会	HRBP会議
目的	経営的観点からの人財マネジメントに関するディスカッション	本社人事部が展開する人財マネジメント施策についての伝達および意見交換
責任者	グループ人財・人事担当役員	人事部長
出席者	代表取締役、人事部長	人事部長、人事部各グループ長、IHIアカデミー長、各事業領域人事担当管理職
2024年度の開催頻度	随時	月1回

変革のための3つのテーマ

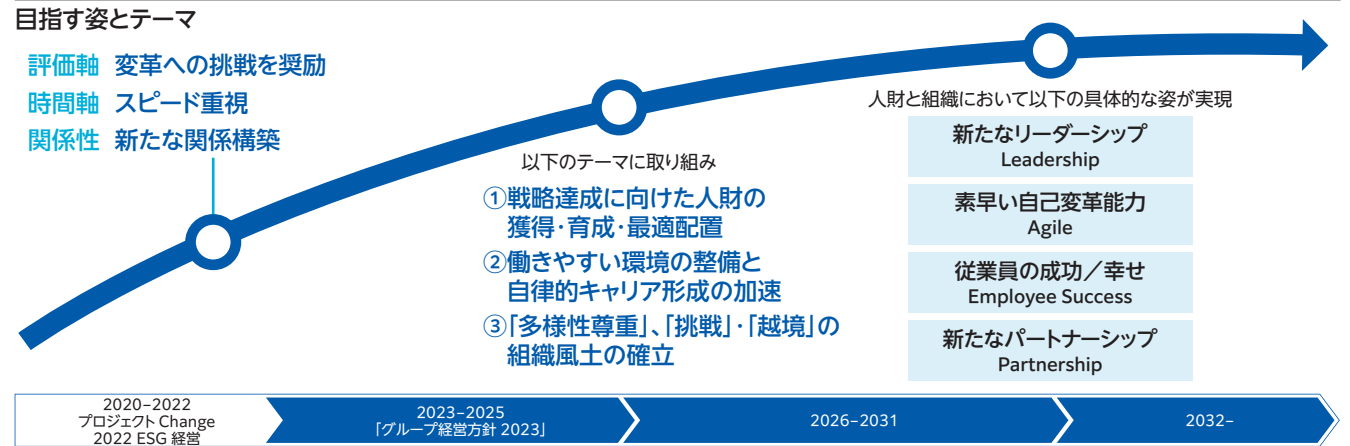
将来の目指す姿の実現に向けて、2023年度を評価軸、時間軸、関係性の転換点と位置付け、3つのテーマに取り組み、全ての従業員に行動変容を促し、変革を達成できる組織文化の醸成を図ります。

変革達成に向けた組織文化への転換

評価軸 従来のやり方の延長線上での改善が中心 → **変革への挑戦を奨励**
時間軸 時間をかけてでも完璧を追求することが優先 → **スピード重視**
関係性 自部門や社内の閉じたネットワーク内が主 → **新たな関係構築**

目指す姿とテーマ

評価軸 変革への挑戦を奨励
時間軸 スピード重視
関係性 新たな関係構築



テーマ	目指す状態	2024年度末の状況	今後の取り組み
①戦略達成に向けた人財の獲得・育成・最適配置	- 事業区分ごとの戦略達成に必要な人財像、期待・役割、スキルを明確にし、社内外から人財を獲得・育成・配置する - 個々人が納得して仕事に取り組み、将来に向けた自己の社内における成長の道筋が見える状態を実現する	- CEO直属のIHIアカデミーにおいて“グローバルで活躍する経営・専門人財”を育成、発足以降2年間で延べ372名がプログラムを修了 - さまざまなチャネルでの採用に取り組んだ結果、2年連続でキャリア採用者数が新卒定期採用者数を上回り、変革を牽引する多様な人財を獲得 - 事業戦略を人財面で支えるため、成長事業へのリソースシフトを実施 - リソースシフト者や新規入社者の早期戦力化や定着率向上を目的にオンボーディングの強化を開始	- IHIアカデミー修了者が早期に活躍し、変革のコアとなる環境を整備する - 事業戦略を支えるリソースシフトを継続的に実施する - 新たな人財が早期に能力を発揮し、生産性の向上に寄与する環境の実現に向け、オンボーディングの仕組みをグループ共通化する
②働きやすい環境の整備と自律的キャリア形成の加速	労働力の流動、価値観の変化、職業人生・ライフスタイルの多様化といった変化に対し、受動的に対応するのではなく、会社・個人の双方にとって、他社（者）との差別化を図るチャンスとして取り組む	- 従業員の自律的なキャリアデザインの浸透とワークキャリア・ライフキャリアの充実を図るために「キャリア形成支援プログラム」を従業員へ提供 - キャリアチャレンジ制度によって新たに56名が異動、制度導入以来の累積で405名が新たなキャリアにチャレンジ - 年齢によらない処遇制度への改訂に合わせて60歳以降の賃金減額制度を廃止し、若年層だけでなくシニア層の活躍も促進 - キャリア形成支援や行動変容促進の起点が職場マネジメントにあることを踏まえ、部下を持つ管理職に対してマネジメントスキル研修などを展開	- キャリア形成の多様化に対応するため、専門性の高い人財の活躍を推進する仕組みを導入する - グループ内の評価や処遇に関する考え方を一致させ、グループ統一の制度を適用できる範囲を拡大していく
③「多様性尊重」、「挑戦」、「越境」の組織風土の確立	多様なものの見方・考え方を尊重し、失敗を恐れず挑戦・越境することが、組織風土として個人の行動レベルにまで浸透している状態を実現する	「挑戦」「越境」を行動レベルに定着させるため、「4つの求める発揮行動（①課題設定、②挑戦、③越境、④実践）」を評価項目に組み込んだ評価処遇制度へ改訂 - 女性管理職育成のためのプログラムをパッケージ化した「キャリア・トランジットプログラム」を実施、IHI単体の女性管理職比率は5.8%、人数は153名と着実に増加 2024年度を「DE&I元年」として、グローバル拠点をつないだ「全社員ミーティング」でのトップメッセージ発信など、DE&Iの理解・浸透を図るコンテンツを積極的に展開 - 毎年実施しているエンゲージメントサーベイのスコアが2年連続で1ポイント改善	- DE&Iを形だけの取り組みに終わらせず、全従業員が意義を深く理解し行動として定着・習慣化された状態を目指し、DE&Iの自分事化に引き続き取り組む - 女性基幹職の育成を計画的に進めるために、候補人財と育成状況の可視化・フォローアップの仕組みを確立する - インナーコミュニケーションの在り方を整理し、組織風土の変革に必要な取り組みを首尾一貫したものとして実行していく

3つのテーマの取り組み

変革をリードするグローバルな経営・専門人財の育成

2023年4月に発足したCEO直属の「IHIアカデミー」では、IHIグループの変革をリードする“グローバルで活躍する経営・専門人財”の育成を進めるため、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。共通する特徴は、アクションラーニング[※]を採用していることで、受講者に対して育成・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提供し続ける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。アカデミー発足以降2年間での育成者は、全プログラムの延べ人数で372名（経営・DX分野315名、高度専門分野57名）となっています。

※アクションラーニング：現実の課題を題材として、戦略や解決策の策定・実行・内省を通し、個人・組織の学習する力を高める学習法

次世代経営リーダー育成研修

IHIグループは、次世代経営リーダーに対し、未経験の領域でも課題の構造を捉え全体最適の視点で変革を推し進める変革のリーダーシップと、IHIグループの経営課題を認識した具体的な事業運営への実践を求めています。そのため、2024年度の次世代経営リーダー育成研修では、投資家へのプレゼンテーションを模擬した「サステナビリティ経営」プログラムのほか、品質、DX、AIなど、現在の重点施策や経営課題に結び付いたプログラムを実施しました。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

考え方

事業活動を通じて社会課題の解決を図り、人びとが安心・安全で豊かに暮らせる社会を実現するためには、社会を構成している生活者のニーズや困りごとを捉えられるように、多様な人財の視点を事業に取り入れる必要があります。また、多様な人財のバックグラウンドや経験、個性が、IHIグループに新しい視点をもたらし、変革を進める原動力になると考えています。

IHIグループは、DE&Iの考え方を企業文化に取り入れ、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を目指し、従業員一人一人の違いを認め合い、それぞれの個性が生かされる環境づくり・組織づくりに注力していきます。

女性管理職比率

IHIグループでは、女性従業員の活躍推進の進捗度を測るため、その指標の一つとして、女性管理職比率をモニタリングしています。2024年度におけるIHI単体の女性管理職比率は5.8%、人数としては153名となり、女性管理職は着実に増加しています。また、国内関係会社についても、法令に基づき女性管理職比率を社外へ開示しています。

性的指向や性自認にとらわれない職場づくり

IHIグループでは、性的少数者(LGBTQ+)の従業員が性的指

向や性自認にとらわれず、持てる能力を最大限に発揮できる職場環境の整備を進めています。一例としては、LGBTQ+アライ^{※1}活動を展開しており、「全ての人のSOGI^{※2}を否定しない、決めつけない、(本人の承諾なしに)広めない」というアライの考え方を普及することで、全ての人が働きやすい職場が実現できると考えています。国内グループ全従業員を対象としたe-ラーニングの実施、社内イントラネットによる情報発信などにより理解促進を図ってきた結果、アライ表明者は現在3,000名を超えています。

※1 アライ(ALLY)：「同盟」「支持者」の意味で、LGBTQ+を理解し支援する人。LGBTQ+当事者であるかは問わず、誰でもアライになれる

※2 SOGI：性的指向および性自認

従業員エンゲージメントの改善状況

国内外の従業員を対象に年1回実施しているエンゲージメントサーベイを通じて、人財マネジメント諸施策の効果をモニタリングしています。エンゲージメントサーベイは、戦略・方向性、リーダーシップ、品質・顧客志向、個人の尊重、成長の機会、報酬・福利厚生、業績管理、権限・裁量、リソース、教育・研修、協力体制、業績プロセス・組織体制などの項目から構成されています。

2024年度は、従業員エンゲージメントが55ポイントとなり、2023年度の調査に続き2年連続で1ポイント改善し、「社員を生かす環境」、「成長の機会」、「個人の尊重」が特に向上しています。また、調査結果の分析方法と対策立案に向けた気づきを得るための説明会を実施した上で、各部門が対策に取り組んだ結果「調査後アクション」の肯定率も改善しています。