

## 多様な人財の活躍

### 人財マネジメント

#### 考え方

IHIグループは、「技術をもって社会の発展に貢献する」、「人材こそが最大かつ唯一の財産である」との「経営理念」ならびに、中期経営計画の実現のために「グループ人財戦略」を定め、その達成に向けて、IHIグループ各社の従業員が共通の価値観のもとで、持てる能力を最大限に発揮できるように、「IHIグループ人財マネジメント方針」を定めています。

2024年度には「IHIグループ人財マネジメント方針」の内容を改訂し、IHIグループとして共有すべき人財マネジメント上の考え方、従業員が共有すべき価値観を再定義した上で、人財マネジメントの仕組みや環境の整備、風土改革について具体的な施策を展開しています。

#### 方針

##### ●IHIグループ人財マネジメント方針

「技術をもって社会の発展に貢献する」、「人材こそが最大かつ唯一の財産である」との「経営理念」およびIHIグループの中期経営計画を実現するため、人財マネジメントの諸施策を実施する。

IHIグループ各社の従業員が共通の価値観のもと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る。

##### 全体方針

「グループ人財戦略」において、組織と人財の「将来の目指す姿」を示し、その実現のために、従業員が共有すべき価値観として「求める発揮行動と人財像」を定め、浸透を図る。

P.43 **グループ人財戦略2023**

P.44 **「求める発揮行動」と「求める人財像」**

## 多様な人財の活躍

## 戦略

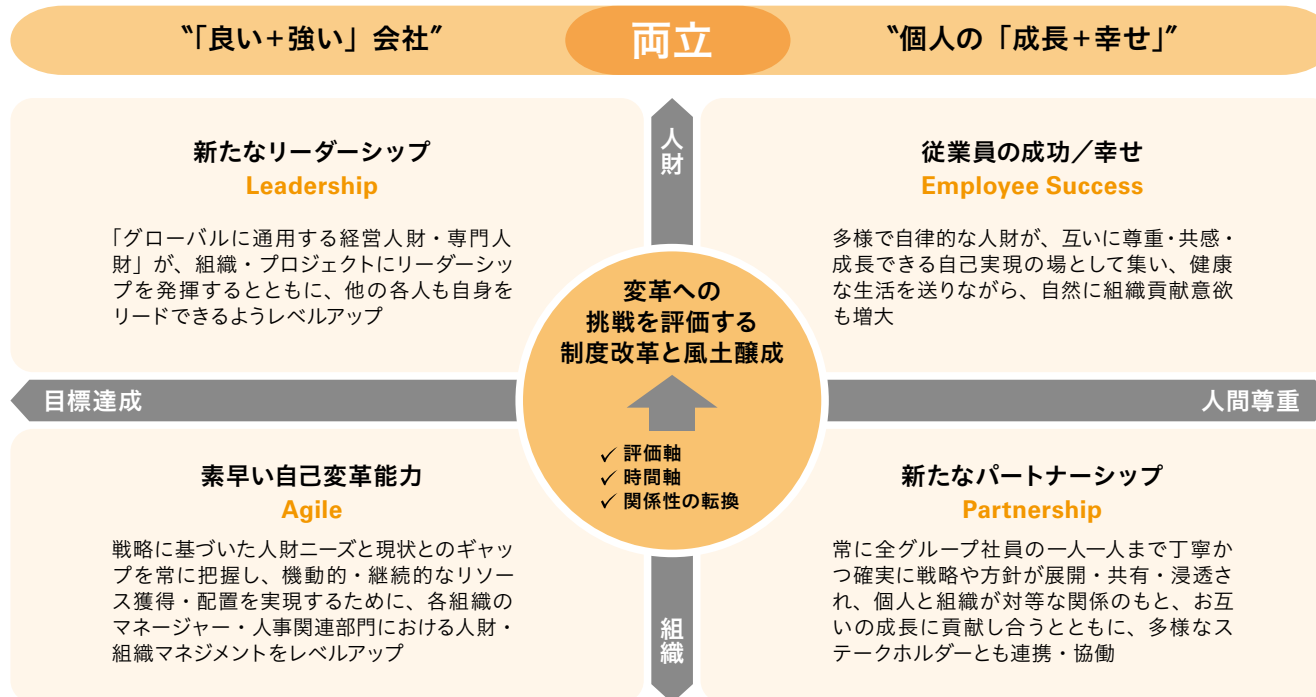
## グループ人財戦略2023

IHIグループは、2023年5月に「グループ経営方針2023」に連動する形で「グループ人財戦略2023」を発表しました。

「グループ人財戦略2023」では、経営方針を達成するために、「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ました。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つで表現して、変革への挑戦を評価する制度改革と風土醸成を推進していきます。

2年目にあたる2024年度は、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・腹落ちするためのワークショップを、海外も含めて全従業員に実施しています。

## ●グループ人財戦略2023&lt;将来の目指す姿&gt;



多様な人財の活躍

「求める発揮行動」と「求める人財像」

IHIグループでは、「グループ経営方針2023」、「グループ人財戦略2023」で目指す姿を実現するために、2024年度にIHIグループの従業員に共通する「求める発揮行動」と「求める人財像」を定めました。「求める発揮行動」とは、変革へ挑戦する組織風土を醸成するために必要な「①課題設定」「②挑戦」「③越境」「④実践」の4つの行動基準です。それに加えて、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である「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」の3つを合わせた計7つの項目を「求める人財像」としました。

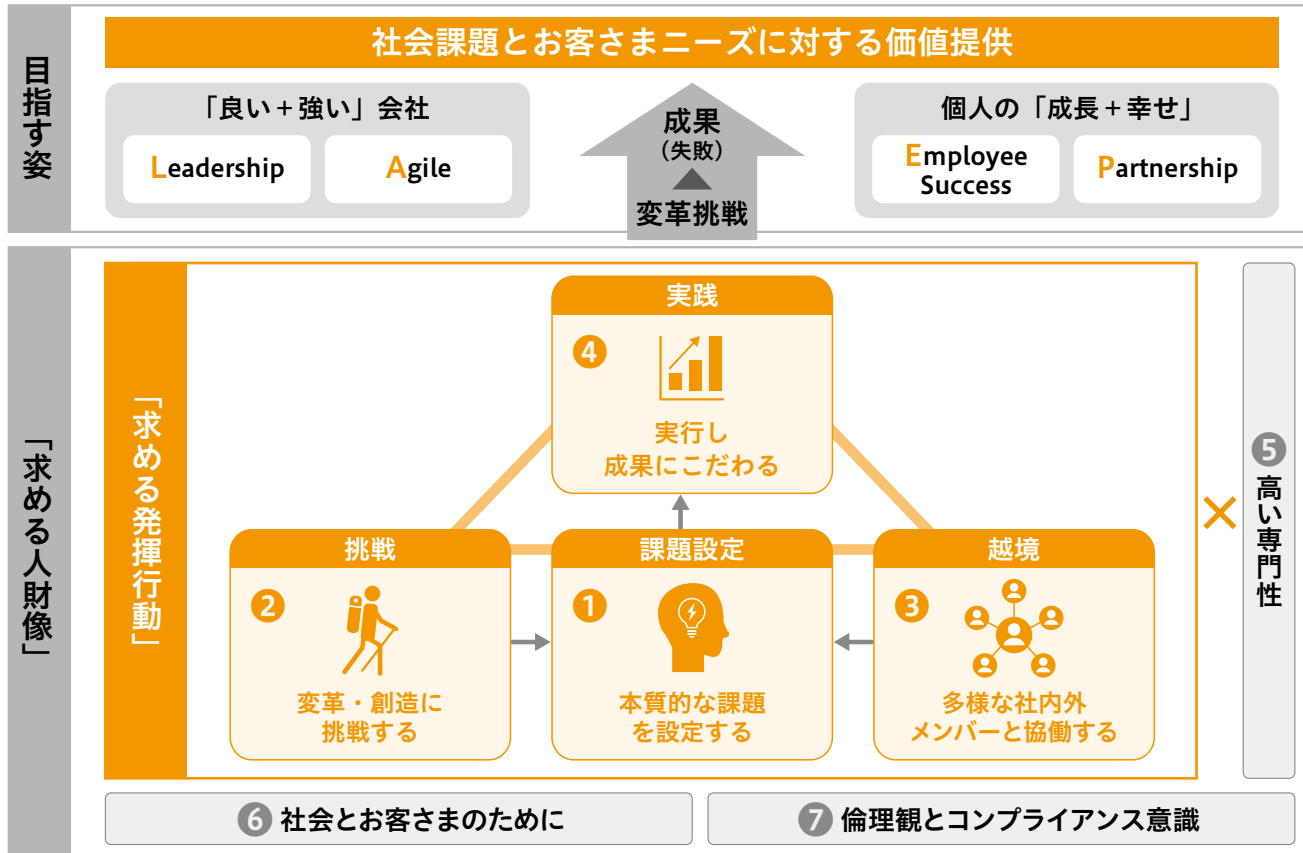
中でも4つの「求める発揮行動」は、ワークショップを通じて各職場への理解浸透と自分事化を図るとともに、評価・育成・処遇制度や日々のマネジメントと結び付けることで、従業員一人一人が変革実現に向けたアクションを起こすことを促進します。

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、育成が必要になります。外部人財の獲得やキーパーソンとなりうる人財の確保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およぼす恐れがあります。

機会

IHIグループの従業員一人一人が、「技術をもって社会の発展に貢献する」という経営理念や、「自然と技術が調和する社会を創る」というありたい姿を理解することで、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。さらに、社外のネットワークを有効に機能させる行動が生まれ、企業の社会価値や企業価値の向上につながります。



## 多様な人財の活躍

### 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、「グループ人財戦略2023」での取り組みの方向性を、2023年7月24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、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
2023年度の開催頻度	随時	月1回

### リスク管理

#### ■従業員意識調査

IHIグループでは、従業員エンゲージメントの状況を把握するため、年に1回、国内外の従業員を対象とした従業員意識調査を実施しています。

2023年度は、従業員エンゲージメントが54ポイントとなり、2019年の調査開始以降初めて前年比で1ポイント上昇に転じました。「戦略への理解」や「経営陣への信頼」が向上。また、ビジネスユニット・関係会社単位で、エンゲージメント向上に向けたアクションを、各部門のニーズに合わせて実施しています。既存の経営管理の仕組みと連動させる（事業計画とエンゲージメントサーベイのフィードバック・アクション検討のタイミングを連動させるなど）ことで、実効性の高いエンゲージメントに関するフォローアップアクションを展開しています。

## 多様な人財の活躍

## 指標と目標

## ●従業員意識調査

(対象：IHIおよび関係会社)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員エンゲージメント	56	54	53	54
従業員意識調査の回答率	88%	88%	84%	83%

## 従業員数

## ●グループ従業員数

(単位：名、対象：IHIおよび連結子会社)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結従業員数	29,149	28,801	28,486	28,237
IHI従業員数	7,796	7,779	7,768	7,840
男性	6,766	6,727	6,695	6,753
女性	1,030	1,052	1,073	1,087
女性比率	13.2%	13.5%	13.8%	13.9%

## ●地域別従業員数

(単位：名、対象：IHIおよび連結子会社)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
日本	21,778	21,390	21,266	21,187
アジア・オセアニア	4,132	4,053	3,902	3,912
米州	1,122	1,291	1,406	1,443
欧州・中東・アフリカ	2,117	2,067	1,912	1,695

## ●事業部門別従業員数

(単位：名、対象：IHIおよび連結子会社)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
資源・エネルギー・環境	6,595	6,514	6,626	6,434
社会基盤	2,469	2,443	2,344	2,396
産業システム・汎用機械	10,028	9,797	9,645	9,574
航空・宇宙・防衛	6,765	7,062	7,010	7,111
その他	2,320	1,945	1,802	1,624
全社(共通)	972	1,040	1,059	1,098

## ●世代別従業員数(男女別)

(単位：名、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
30歳未満	1,520	1,401	1,452	1,137
男性	—	—	1,261	978
女性	—	—	191	159
30～39歳	2,313	2,327	2,341	2,405
男性	—	—	2,035	2,101
女性	—	—	306	304
40～49歳	2,078	2,086	2,090	2,014
男性	—	—	1,745	1,720
女性	—	—	345	294
50～59歳	1,575	1,687	1,664	1,912
男性	—	—	1,445	1,610
女性	—	—	219	302
60歳以上	310	278	221	372
男性	—	—	209	344
女性	—	—	12	28

## ●外国籍従業員数・比率\*

(単位：名、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数	82	74	66	59
外国籍従業員比率	0.9%	0.9%	0.8%	0.8%

※各年4月1日時点

## 多様な人財の活躍

## ●雇用形態別従業員数

(単位：名、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度		
正規雇用	正規従業員	7,447	7,400	7,358	7,416	
	男性	6,456	6,397	6,339	6,381	
	女性	991	1,003	1,019	1,035	
	女性比率	13.3%	13.6%	13.8%	14.0%	
	受入出向者	256	270	283	286	
	男性	218	222	232	238	
	女性	38	48	51	48	
	女性比率	14.8%	17.8%	18.0%	16.8%	
	非正規雇用	再雇用者	93	109	127	138
		男性	92	108	124	134
女性		1	1	3	4	
女性比率		1.1%	0.9%	2.4%	2.9%	
顧問・嘱託		107	102	117	129	
男性		102	97	109	120	
女性		5	5	8	9	
女性比率		4.7%	4.9%	6.8%	7.0%	
パート		476	453	436	453	
男性		85	81	77	73	
女性	391	372	359	380		
女性比率	82.1%	82.1%	82.3%	83.9%		
期間従業員	81	35	15	31		
男性	64	24	9	18		
女性	17	11	6	13		
女性比率	21.0%	31.4%	40.0%	41.9%		

## ●派遣従業員数

(単位：名、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
派遣従業員	956	986	998	823

※IHIグループでは、派遣従業員について性別情報の取り扱いへの配慮から、2023年度実績値より、男女別の人数開示を行わないこととしました。

## ●平均勤続年数\*

(単位：年、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
全従業員	15.1	16.1	16.5	16.6
男性従業員	15.3	16.2	16.6	16.7
女性従業員	14.2	15.4	15.8	16.0

※集計対象の見直しに伴い、2021年度、2022年度の平均勤続年数を修正しました。

## | 離職の状況

## ●離職率

(対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
総離職率	2.9%	3.1%	2.7%	2.8%	
自己都合退職率	1.1%	1.6%	1.5%	1.5%	
年齢別 自己都合退職率	30歳未満	3.1%	3.9%	3.7%	3.0%
	30～39歳	1.2%	2.5%	1.9%	0.6%
	40～49歳	0.3%	0.5%	0.5%	1.0%
	50～59歳	2.2%	2.4%	0.1%	0.2%
入社3年以内の離職率	4.3%	3.4%	5.5%	5.3%	

## ●1年間の離職者数(男女計、男女別)

(単位：名、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総離職者数	224	248	203	208
男性	207	232	175	182
女性	17	16	28	26

## 多様な人財の活躍

### ●労働組合に加入している従業員の割合

(対象：IHIおよび国内関係会社)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
労働組合に加入している従業員の割合	58%	59%	60%	62%

## エンゲージメント

### ●労働に関する苦情受付件数

(単位：件、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
労働に関する苦情受付件数	0	0	0	0

## 取り組み

### 教育・浸透

IHIグループは、「グループ人財戦略2023」の実現に向けて、人財戦略・施策の基本となる評価・処遇の在り方や組織文化の変革に注力しています。

### 人財マネジメント方針の全従業員への浸透

IHIグループは、IHIグループ入社者教育プログラムなどさまざまな教育研修の機会を活用し、海外を含むグループ全従業員への人財マネジメント方針の浸透を図っています。特に「求める人財像」や「求める発揮行動」については、ワークショップなどを展開することにより、海外を含むIHIグループ従業員一人一人の理解浸透や自分事化を図っていきます。

### 公正・適切な処遇

IHIグループでは、公正・適切な処遇を実現するため、労使間での真摯な対話を通じ、賃金の引き上げに取り組んでいます。

また、「パートタイム・有期雇用労働法」に基づき、同一労働同一賃金を原則として、それぞれの業務や責任の範囲に応じた適切な取り扱いを行い、不合理な格差が生じないよう人事制度の整備を行っています。また、グローバルで最低賃金以上となることを原則としています。

### 期間従業員の正規従業員への登用

IHIは、期間従業員の中から正規従業員へ登用する仕組みを導入しています。これは期間従業員の中から、本人の希望のもと、一定の基準を満たした従業員を正規従業員に登用する制度です。

### 福利厚生

IHIグループでは、育児・介護・治療との両立支援や自己啓発など、多様なメニューから従業員がニーズに合わせて選択できる、自律選択型の福利厚生制度を提供しています。

**web** 支援制度・福利厚生

## 多様な人財の活躍

### 人財育成

#### 考え方

IHIグループは、「経営理念」における「人材こそが最大かつ唯一の財産である」との考え方のもと、従業員の持てる能力を最大限に引き出し、さらにその能力を向上させるための人財育成プログラムを整備しています。また、「IHIグループ人財戦略2023」に基づいて、「良い+強い」会社と個人の「成長+幸せ」の両立実現に向けて、事業環境や技術革新に対応するための変革人財の育成や学び直しの仕組みづくりと、従業員の多様な働き方やキャリア観に応えるための自律的な学びの機会の提供を計画的に進めています。

#### 方針

P.42 IHIグループ人財マネジメント方針

#### ガバナンス

P.45 人財マネジメント—ガバナンス

### 戦略

#### リスク

IHIグループは、不安定さが常態化する新たな社会環境に対応するには、企業体質を一段と強化する必要があると考えています。事業・企業体質の変革をグローバルで成し遂げる上で最も重要である変革人財の育成・獲得が進まなかった場合、持続的かつアジャイルに自己変革する能力と企業文化を実現できず、企業の存続や成長に影響をおよぼす可能性があります。

#### 機会

IHIグループは、グローバルレベルの専門性やマネジメント力の獲得を目的として、リスクリングの機会を提供し、自律的キャリア形成を支援していくことで、事業・企業体質の変革をグローバルに成し遂げることができます。

### リスク管理

IHIグループでは、変革人財の育成・獲得、自律的なキャリア形成などの進捗度合いを測るために、以下の項目をモニタリングしています。

- ①採用計画に対する実績
- ②従業員エンゲージメントサーベイのポイント改善状況
- ③手上げ式のキャリアチャレンジ制度による異動者数
- ④自律・選択型研修の受講状況



## 多様な人財の活躍

## 指標と目標

## ●採用実績

## P.56 DE&amp;I—指標と目標

## ●従業員意識調査

## P.45 人財マネジメント—リスク管理

## ●キャリアチャレンジ制度による異動者数

(単位：名、対象：IHIおよび国内関係会社)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総数	55	67	112	89

●主な教育の受講者数と受講時間数、従業員1人あたりの教育時間  
(対象：IHIおよび国内関係会社)

項目	2020年度*1	2021年度*2	2022年度*3,*4	2023年度
<b>職位別研修</b>				
受講者数	1,882名	672名	795名	871名
受講時間	34,672時間	24,028時間	25,960時間	29,616時間
<b>自律・選択型研修</b>				
受講者数(延べ)	1,948名	17,430名	37,057名	27,920名
受講時間	16,358時間	49,648時間	88,822時間	71,348時間
<b>会社指定講座</b>				
受講者数(延べ)	—	253,716名	282,415名	412,942名
受講時間	—	188,927時間	170,164時間	362,415時間
<b>経営幹部候補者研修</b>				
受講者数	134名	132名	118名	359名
受講時間	11,550時間	13,992時間	10,525時間	47,444時間
<b>プロフェッショナル教育</b>				
受講者数	227名	275名	249名	186名
受講時間	6,988時間	8,443時間	7,615時間	5,725時間
<b>IHI部門独自／関係会社独自研修</b>				
受講者数	—	—	—	70,147名
受講時間	—	—	—	216,303時間
<b>従業員1人あたりの研修時間</b>				
	13.3時間	12.1時間	14.3時間	34.9時間

※1 2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で、上期の実施を自粛して下期から実施したため受講者数や受講時間が前年度に比較し減少しています。

※2 2021年度はグループ人財育成プログラムの見直しがあったため各教育の受講者数や受講時間が例年に比較して変動しています。

※3 2022年度職位別研修には、新規入社者のサポーター(旧指導員)へ実施した研修を含みます。

※4 2022年度、新たに経営人財育成、プロフェッショナル人財育成の項目を追加しています。ただし、2020～2021年度の従業員1人あたりの研修時間には含みません。

●キャリア開発に関して定期的なレビューを受けている従業員数(男女別)  
(単位：名、対象：IHIおよび国内関係会社)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総数	—	—	15,327	14,939
男性	—	—	13,024	12,605
女性	—	—	2,303	2,334

## ●従業員1人あたりの教育研修費用(対象：IHIおよび国内関係会社)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
全体	—	—	23,512円	40,380円

●高度技能者認定制度認定者数  
(単位：名、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
認定者数	39	41	41	37
相馬	8	12	12	15
瑞穂	13	13	10	7
鶴ヶ島	—	—	—	1
富岡	3	2	1	1
横浜	6	4	9	5
相生	3	3	3	3
呉	6	7	6	5

## 多様な人財の活躍

### 取り組み

#### 人財育成プログラム

IHIグループでは、従業員一人一人の「キャリアの形成」「成長の加速」「学び続けること」を支援する教育体系を構築しています。「キャリア形成支援プログラム」「自律・選択型研修」を中心とした教育体系で、自律的に学び続けていく環境を整え、従業員一人一人の活躍の可能性を広げるサポートをしています。

#### 多様な人財を育成する取り組み

IHIグループでは、従業員一人一人のキャリアプラン実現に向けた挑戦と学びをサポートするため、選択型研修を中心としたさまざまな研修体系を整備して、多様な人財が成長・活躍できるグループ共通の教育プログラムを整備しています。

IHIアカデミーでは、変革をリードするグローバルで活躍する経営・専門人財の育成を行っています。

職位別研修では、新規入社者、新任基幹職、新任職長・班長に対する研修を実施しています。

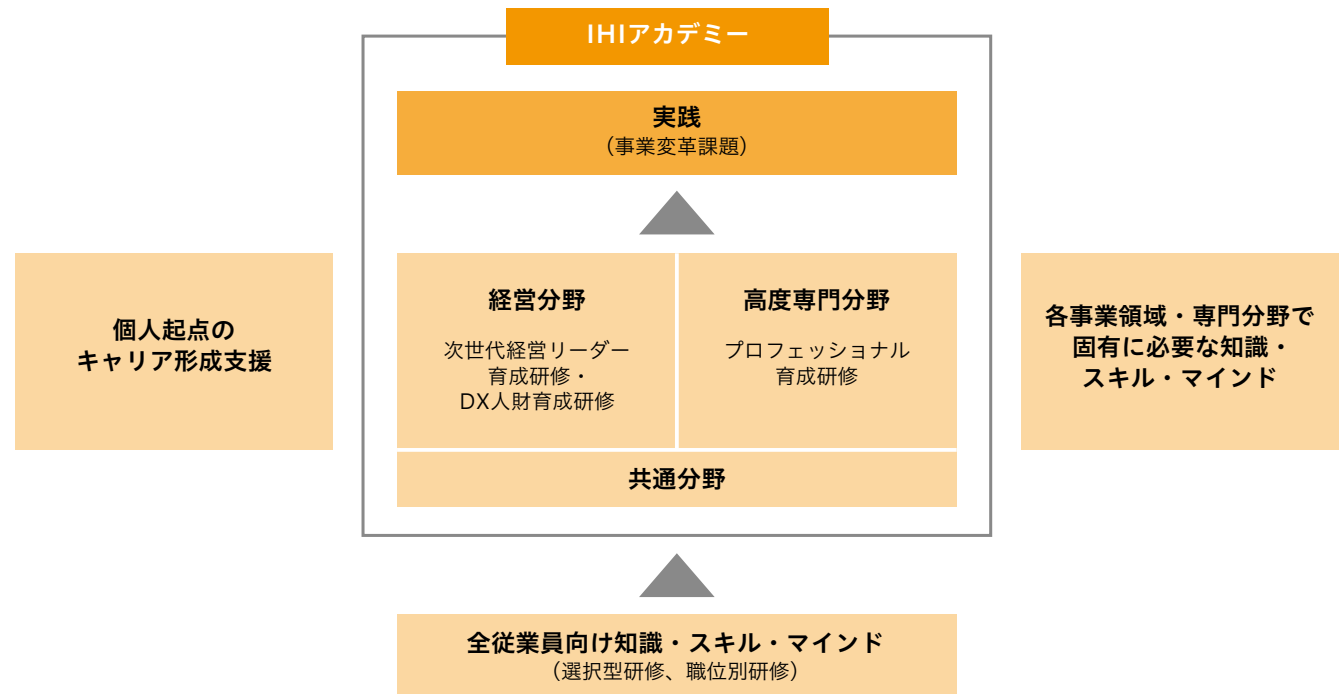
グローバル人財育成では、海外生産拠点やプロジェクトにおける主要業務の経験を計画的に積むとともに、海外赴任前には、グローバルコミュニケーションスキルや異文化対応力に関する講座などを実施しています。

また、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)」を重視した研修も実施しています。

#### 変革をリードするグローバルで通用する経営・専門人財の育成

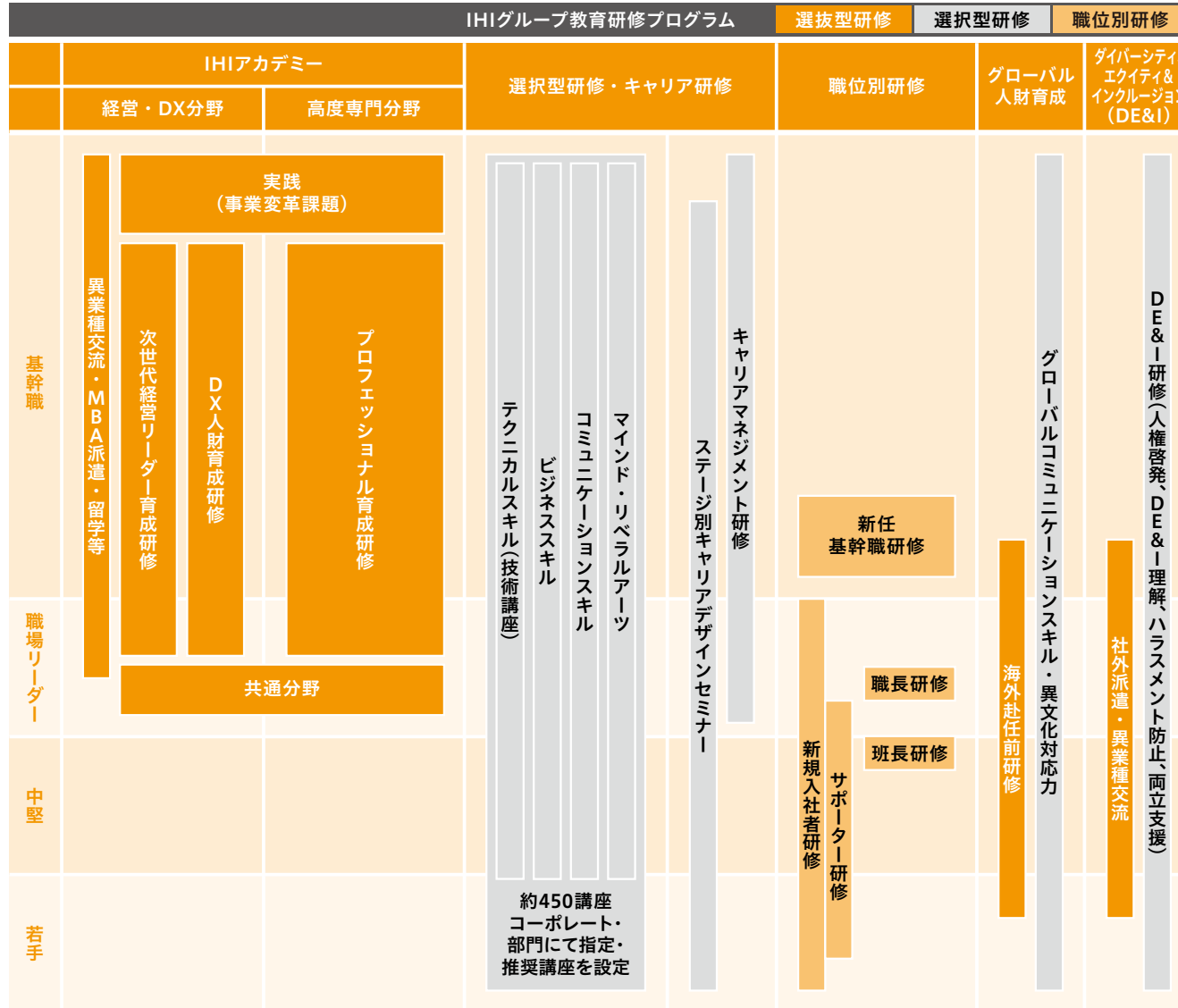
IHIグループは、2023年4月に発足した「IHIアカデミー」において、IHIグループの変革をリードする“グローバルで活躍する経営・専門人財”の育成・強化を行っています。従来の部門推薦だけではなく、意欲のある人財に門戸を広げることを目的に、公募要素を取り入れ、実践に重点を置いた研修プログラムを拡充させています。

#### 人財育成の全体像



多様な人財の活躍

●IHIグループ人財育成プログラム



## 多様な人財の活躍

### 自律・選択型研修

IHIグループは、「グループ人財戦略2023」に基づき、従業員の自律的なキャリア形成促進およびスキル開発を支援しています。従業員一人一人のキャリアプランに応じて、自ら選択し、いつでも・どこでも・誰でも学べる仕組みとして、自律・選択型研修を2021年度から整備・拡充しています。具体的には、テクニカルスキル・ビジネススキル・コミュニケーションスキル・マインドに分類された社内講座を豊富に揃えています。

2023年度は、さらに講座数を増やして約450講座に拡充するとともに、オンライン上で各講座にアクセスするためのツール(IHIグループラーニングプラットフォーム)の機能を強化しました。

### ●自律・選択型研修

#### 選択型研修

##### テクニカルスキル(約250講座)

物理・化学  
材料・構造  
熱・流体・燃焼  
ターボ・機械要素・振動  
生産プロセス  
制御・センシング  
プロジェクトマネジメント  
知的財産  
営業  
調達

##### ビジネススキル(約160講座)

経営方針  
サステナビリティ・ESG  
品質・コンプライアンス  
DX  
デザイン思考  
ビジネスモデル  
マーケティング  
問題解決/ PDCA  
財務・会計  
ものづくり企業の基本  
マネジメント

##### コミュニケーションスキル(約5講座)

ビジネスコミュニケーション  
チームビルディング  
コーチング

##### マインド(約40講座)

理念  
リーダーシップ  
モチベーション  
ダイバーシティ

### 学び直し

IHIグループは、事業環境の変化や技術革新に対応して、必要な知識やスキル、技術・技能をプロアクティブに身に付ける「リスキリング」のための研修プログラムの充実に取り組んでいます。

また、人財のリソースシフトと最適配置を進める中で、業務内容が変わる従業員の早期活躍のための支援プログラムを提供しています。

### 技能伝承

IHIグループは、ものづくり技術を支える拠点である各工場で、溶接・機械加工などコア技能の伝承に取り組んでいます。それぞれの分野において専門性の高い技能を有し、後進育成に取り組む役割を担う従業員を高度技能者と認定し(高度技能者認定制度)、計画的な技能伝承を推進しています。

### IHIグループ人材開発交流センター

IHIグループ人材開発交流センター「I-STEP湘南」(神奈川県横須賀市)は、国内外のグループ従業員のための研修・会議施設です。IHIグループの仲間が集い、企業理念・価値観を共有し、活発なコミュニケーションを図りながら、共に学び成長する場として活用しています。

また保養の取り組みを充実させることで、従業員と家族のWell-Beingの向上にもつなげています。

### キャリアチャレンジ制度

IHIグループでは、従業員の自律的なキャリア形成促進およびスキル開発の機会提供の一環として、手上げ式の異動方式であるキャリアチャレンジ制度(グループ内公募)を導入しています。2019年度の導入から2023年度末までに349名がこの制度を利用し、マッチングが成立しました。

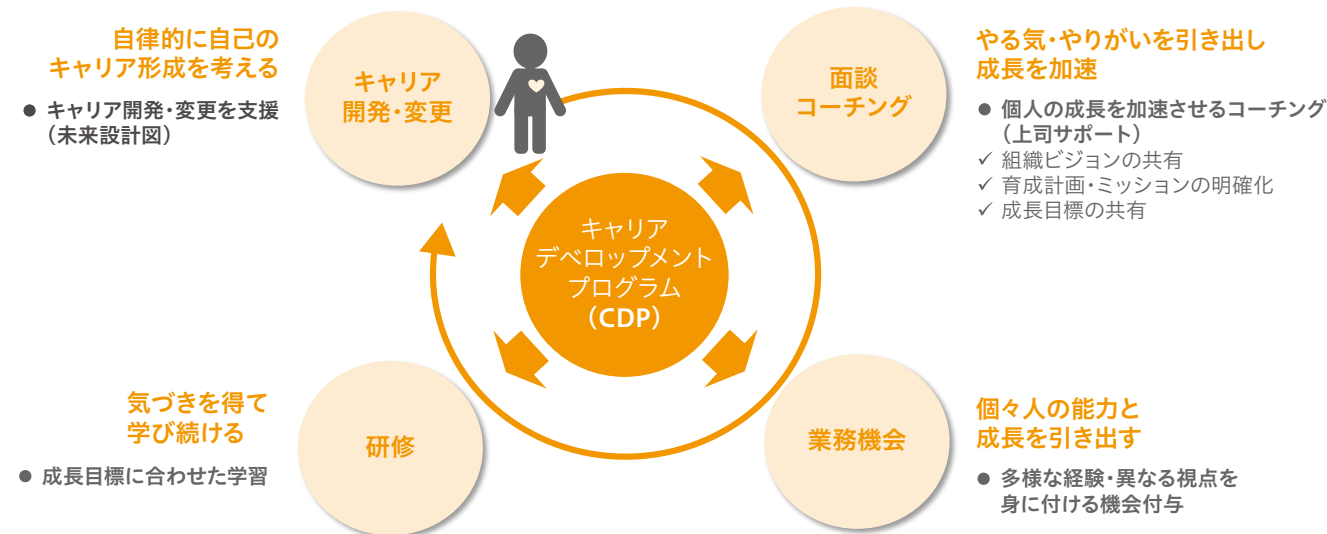
## 多様な人財の活躍

### ■キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)

IHIグループでは、自律的なキャリア形成を促す仕組みとして、2019年度よりグループ共通の個人別キャリア開発プログラムとしてCDPを実施しています。一人一人が作成するキャリアプラン(未来設計図)を起点に、上司との面談を行い、キャリアプランの実現に向けて、どのような挑戦や学びに取り組んでいくかを話し合う機会を設けています。

この仕組みにより、従業員一人一人が、自律的に自身のキャリアプランを考え、業務や教育などの機会を通じて成長し、学び続けることを支援しています。

#### ●キャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)



### ■キャリア形成支援プログラム

IHIグループでは、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、一人一人が活躍できる環境づくりの一つとして、キャリアデザインをサポートする「キャリア形成支援プログラム」を策定しています。このプログラムのもと、キャリアステージに合わせたキャリアデザインセミナーを開催しています。将来的に充実したキャリアを歩むためのスキルや能力の開発計画を自ら考え、実行できるようにすることを目的としています。

キャリアプラン作成支援の一環として、社内外キャリアアドバイザーとともに1対1で自身のキャリアプランを考えられる支援窓口を運営しています。これまでに延べ200名が利用しています。また、グループ内ポータルサイト(愛称:ビルキャリア)を開設し、キャリア開発全般に関する情報を定期的に社内に発信しています。

#### キャリアシフト・プログラムの整備

IHIグループでは、IHIに在籍する管理職を対象とする「キャリアシフト・プログラム」を整備しています。このプログラムを50歳になる前に受け、以降の働き方を複数のキャリアコースから選択できるようにしています。コースの中には、主体的に社外に転進して第2の人生を切り拓こうとする人を支援する「キャリアシフトサポート制度」も準備しています。制度利用者には年齢に応じたキャリアシフト退職加算金が支給されます。

IHIグループ全体を対象としたキャリアプラン作成のための支援窓口では、多様なキャリア選択に対応できるよう、2023年度から社外のキャリアアドバイザーを選べる体制に強化しています。

## 多様な人財の活躍

### ダイバーシティ、 エクイティ&インクルージョン(DE&I)

#### 考え方

IHIグループは、2021年11月に公表した「IHIグループのESG経営」および「グループ経営方針2023」、「グループ人財戦略2023」に基づき、企業の責任としての人権尊重を土台として、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を重視した組織風土の醸成に取り組んでいます。

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困りごとやニーズ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、従業員一人一人の立場や生活環境・性別などの違いを考慮した上で公平に機会が開かれ、それぞれの強みが生かされている環境づくりに取り組み、そこから生まれる多様性の力を価値創造につなげていきます。

## ガバナンス

### P.74 人権の尊重—ガバナンス

#### 戦略

##### リスク

IHIグループの多様なバックグラウンドを持つ人財が持つ力を最大限に発揮するためには、それぞれが持つ価値観や個性を認め合うことが必要です。

DE&Iが企業文化に根付かなかった場合、組織内の多様性が乏しくなり、さまざまなステークホルダーと連携・協働することが難しくなったり、新しいアイデアやイノベーションの創出が阻害されたりする恐れがあります。また、同質性を前提としたマネジメントや職場環境の場合、従業員一人一人がそれぞれの能力に応じて最大のパフォーマンスを発揮することが難しくなり、エンゲージメントの低下につながる恐れがあります。

##### 機会

IHIグループが目指す持続可能な社会を実現するには、DE&Iを企業文化に取り入れ、多様な意見を柔軟に受け入れる組織風土を醸成することが必要です。

従業員一人一人がDE&Iを自分事化するための意識啓発や教育、多様な人財が活躍できる職場環境の整備を行うことによって組織風土が醸成され、劇的な環境変化の中で従来の当たり前や枠組みに囚われない企業体質へ変革を進行させることができます。また、社内外のネットワークがうまく機能することによって、企業活動が円滑に進むことにもつながります。

## リスク管理

IHIグループは、IHIグループ人権啓発推進委員会で各種施策の進捗状況(ハラスメント事案への対応状況や、e-ラーニングの受講状況・回答結果など)をモニタリングするとともに、ダイバーシティインデックスの実施によりDE&Iに関する理解度・浸透度を測定しています。

加えて、特に社会的な関心が高く、政府や経済団体が具体的な指標を掲げて取り組んでいる「女性活躍」、「障がい者雇用」、「男性従業員の育児休業取得」については、IHIグループのダイバーシティの目標として掲げ、その実績をモニタリングしています。

多様な人財の活躍

指標と目標

●DE&Iの目標・実績

(対象：IHI)

KPI	目標	目標年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
女性採用比率	大卒 20%程度	2026	16.5%	20.2%	14.3%	19.8%
女性管理職の比率	7%	2026	3.4%	3.9%	4.7%	5.3%
	15%	2030				
女性役員の比率	2030年までに役員に占める女性比率を30%以上(経団連の「2030年30%へのチャレンジ」に賛同)	2030	18%	18%	18%	18%
障がい者雇用率	2.6%	2024	2.35%	2.39%	2.55%	2.62%
男性の「育児休業および育児を目的とした休暇」取得の推進	対象者全員が1週間以上の育休を取得、2週間以上の取得を促進	2025	26.5%	70.8%	90.1%	124.9%

●DE&I教育・研修の受講者数

(単位：名)

教育/研修テーマ	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	対象	
DE&I	役員向けアンコンシヤス・バイアス研修	—	—	—	23	IHI役員
	ダイバーシティインデックス	—	—	—	5,461	IHIおよび国内グループ会社の経営層および基幹職
	DE&I推進月間講演会	—	—	—	600	IHIおよび国内グループ会社従業員
	DE&I e-ラーニング	—	—	—	25,991	IHIおよび連結子会社(海外含む)
女性活躍・両立支援	社外派遣研修	3	16	13	14	IHIおよび国内グループ会社従業員
	両立支援セミナー	343	388	281	483	IHIおよび国内グループ会社従業員
多様な人財の活躍	LGBTQ+アライカンファレンス	—	35	—	99	IHIおよび国内グループ会社従業員
	外国籍従業員研修・交流会	—	—	—	12	IHIおよび国内グループ会社従業員

採用実績

●新卒およびキャリア採用実績

(単位：名、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
新卒採用	総数	194	109	98	126
	男性(技術系)	133	75	72	81
	女性(技術系)	6	14	9	16
	男性(事務系)	29	12	12	20
	女性(事務系)	26	8	5	9
	女性比率	16.5%	20.2%	14.3%	19.8%
キャリア採用	総数	55	85	98 <sup>※1</sup>	165
	男性	44	66	72	141
	女性	11	19	26	24
	女性比率	20.0%	22.4%	26.5%	14.5%
採用者総数	249	194	196	291	

※1 2022年度のキャリア採用者数を修正しました。

## 多様な人財の活躍

## 役員における多様性

●役員数<sup>※2</sup>

(単位：名、対象：IH)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総数	17	17	17	17
男性役員数	14	14	14	14
女性役員数 (うち社外)	3 (3)	3 (3)	3 (3)	3 (3)

※2 各年7月1日時点の取締役および監査役数

●女性役員比率<sup>※3</sup>

(対象：IH)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
女性役員比率	18%	18%	18%	18%

※3 各年7月1日時点の取締役および監査役数

## 管理職における多様性

●管理職数(役職別、男女別)<sup>※4</sup>

(単位：名、対象：IH)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総数 <sup>※5</sup>	2,715	2,763	2,643	2,707
男性管理職数	2,623	2,656	2,519	2,563
部長級	1,067	1,065	1,004	1,026
課長級	1,556	1,591	1,515	1,537
女性管理職数	92	107	124	144
部長級	23	31	38	39
課長級	69	76	86	105

※4 各年4月1日時点

※5 算定方法の変更に伴い、2020年度、2021年度の管理職総数を修正しました。

●管理職比率<sup>※6</sup>

(対象：IH)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
男性管理職比率	96.6%	96.1%	95.3%	94.7%
部長級の比率 <sup>※7</sup>	97.9%	97.2%	96.4%	96.3%
課長級の比率 <sup>※7</sup>	95.8%	95.4%	94.6%	93.6%
女性管理職比率	3.4%	3.9%	4.7%	5.3%
部長級の比率 <sup>※7</sup>	2.1%	2.8%	3.6%	3.7%
課長級の比率 <sup>※7</sup>	4.2%	4.6%	5.4%	6.4%

※6 各年4月1日時点

※7 算定方法の変更に伴い、2020～2022年度の女性管理職の部長職と課長職の比率を修正しました。

●キャリア採用入社者の管理職数<sup>※8</sup>

(単位：名、対象：IH)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
管理職数	234	230	253	307

※8 各年4月1日時点



## 多様な人財の活躍

●外国籍従業員の管理職数<sup>※9</sup>

(単位：名、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
管理職数	13	14	16	22
うち部長級	3	3	3	7
うち課長級	—	—	—	15

※9 各年4月1日時点

●地域統括拠点会社の現地採用管理職数<sup>※10</sup>

(単位：名、対象：中国、シンガポール、アメリカ)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
総数	22	25	26	30
石川島(上海)管理有限公司(中国)	5	6	6	6
IHI ASIA PACIFIC PTE.LTD. (シンガポール)	6	5	11	11
IHI Americas Inc.(アメリカ)	11	14	9	13

※10 各年4月1日時点

## | 雇用率

●障がい者雇用率<sup>※11</sup>

(対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
雇用率	2.35%	2.39%	2.55%	2.62%
目標	2.3%	2.3%	2.4%	2.6%

※11 各年6月1日時点

## ●定年後再雇用率

(対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
定年後再雇用率	81%	78%	100%	81%

## | ワークライフバランス

## ●労働時間

(単位：時間、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
月平均時間外労働時間	13.00	18.90	21.60	21.90
年間総労働時間	1,797.9	1,948.3	1,984.5	1,972.7

## ●年次休暇平均取得日数

(単位：日、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
年次休暇平均取得日数	18.73	17.37	18.65	19.78

## ●制度の利用状況

(単位：名、対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
短時間勤務制度の適用者	139	158	140	141
チャイルドケア休暇の取得者	768	935	1,010	995
育児休業の取得者	137	128	198	185
男性	31	60	78	89
女性	106	68	120	96
育児休業取得後の復職率	100%	100%	99.6%	98.3%
介護休業の取得者	2	6	3	10

●男性の「育児休業等および育児を目的とした休暇」の取得率(1週間以上)<sup>※12</sup>

(対象：IHI)

項目	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
取得率	26.5%	70.8%	90.1%	124.9%

※12 当該年度に対象の休業・休暇を取得した男性従業員÷当該年度に子が生まれた男性従業員

## 多様な人財の活躍

### 取り組み

#### DE&Iを推進する組織風土の醸成

IHIグループは、2023年度、IHIおよび国内関係会社の経営層・基幹職を対象としたDE&I教育プログラム「ダイバーシティインデックス」の展開や、マネジメントスキルトレーニングを実施しました。

従業員一人一人のDE&Iの理解促進と意識啓発を促すことをねらい、DE&Iやアンコンシャス・バイアスについて理解を深めるe-ラーニングの展開を行いました。また、毎年12月をDE&I推進月間とすることを定め、DE&Iに関する社長メッセージの発信や役員向け研修、講演会・セミナーなどを実施しました。

#### 多様な人財の活躍支援

##### キャリア採用

IHIグループは、「グループ人財戦略2023」に掲げる事業・企業体質の変革を成し遂げるため、IHIグループの知見が不足している事業・技術分野に、散発的ではなく組織的に外部から人財を獲得し、活躍を推進するとともにその知識の内部化を進めています。

特に「成長事業」と位置付けた「航空・宇宙・防衛事業領域」においては、すでに100名を超える方々を迎えており、各々がこれまでの経験、高い技術力や専門性、IHIとは異なる視点・価値観を生かし活躍しています。

#### 女性従業員の活躍推進

IHIグループは、中核人財として、女性従業員一人一人がより一層活躍できるよう、積極的な採用と育成、管理職・経営層への登用、活躍推進のための環境整備にそれぞれ目標を定め、取り組んでいます。

育成の一環として、社外研修への派遣などを通じた女性管理職のキャリア開発やネットワーク形成支援、上司による育成・コーチングを実施しています。

また、男女の賃金について、現状では男女間の人員構成の違いにより差異が生じています。特に正規従業員においては、女性管理職比率が男性に比べて低く、管理職の人員構成における上位の職位に女性が少ないこと、加えて時間外労働を含めた労働時間が男性の方が長いことが賃金差異の主な要因となっています。これらの要因も踏まえ、今後とも、女性が活躍できる環境整備を推進していきます。

#### 外国籍従業員の活躍推進

IHIグループは、国籍を問わず優秀な従業員が働きやすく、持てる能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進しています。

その一環として、国内では、外国籍従業員を対象とした入社前の日本語研修や、入社後の受け入れ先上司を含めた異文化研修、ネットワークづくりを目的とした交流会などを実施しています。また、外国籍従業員固有の問題に対応するため、外国籍従業員相談窓口を設置しています。

#### 海外現地採用従業員の活躍推進

IHIグループは、グローバル展開を加速していく目的で、その国の労働市場・慣行を考慮しながら、地域に根付いた人財の採用・登用を進めています。

また、人財育成では、現状・ニーズに合わせて各拠点が発案した施策の実行を本社が一体となって支援しています。今後もグループ・グローバル全体で人財を育成し、活躍推進に取り組めます。

#### 障がいのある従業員の活躍推進

IHIグループは、障がいのある従業員の活躍を推進しています。採用活動では地域の障がい者就労支援団体、ろう学校などとの関係を構築し、実際の採用活動に結び付けています。

IHIは、1992年に本社に障がいのある従業員の活躍推進に特化した組織を設置しました。2018年から専門のサポートスタッフによる個々の特性に応じた支援を行い、仕事や会社生活全般に対する支援体制を整備しています。一人一人のキャリア開発を支援し、さらなる成長と活躍を促すための環境を提供しています。現在では、横浜・昭島・相馬の各拠点にも同組織を設置しています。

障がい者雇用の課題解決と、より良い人事施策の実行、関係会社への支援などに生かすため、IHIは2013年度よりACE (Accessibility Consortium of Enterprises) に加盟しており、ACE会員企業各社と採用ガイドラインや雇用事例などの共有を行っています。

## 多様な人財の活躍

### 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。

IHIグループでは、LGBTQ+アライ<sup>※1</sup>活動を展開しています。否定しない、決めつけない、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になると考えています。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り、アライ表明者は現在3,000名を超えています。

2023年度は、「東京レインボープライド2023」への協賛、LGBTQ+当事者および有識者を招いたアライカンファレンスの開催などを実施しました。

また、IHIでは各種人事制度も整備しています。慶弔見舞金や特別休暇などの福利厚生・勤務制度は、法的要件などで対象外となるものを除いて、同性パートナーにも配偶者に準じた扱いを適用しています。人事システムも整備し、ビジネスネームや自認する性別を原則とした労務管理をしています。また、ハラスメント相談窓口においてSOGIハラ<sup>※2</sup>に対する相談を受け付ける体制を整えるとともに、匿名でLGBTQ+支援の相談ができる窓口も設置しています。

※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ます。

※2 SOGIハラ：性的指向や性自認に関するハラスメント。

### 両立支援制度・相談窓口

IHIグループは、仕事と育児・介護・病気治療などを両立するためのさまざまな支援体制を整えています。両立支援制度の周知と活用を呼びかけるハンドブックやリーフレットの作成・配布、外部講師によるセミナーの実施、一人一人の事情やニーズに応じた支援を行うための外部専門機関を含む相談窓口の設置などを行っています。

また、IHIグループでは、男性の育児のための休業の取得を推進しており、「仕事と育児の両立支援 男性従業員向けHandbook」を作成しています。さらに不妊治療のために利用できる制度を周知するためのリーフレットを配布し、子どもを望む従業員を支援しています。

IHIは年次休暇とは別に、子どもの育児・看護をするために利用できるチャイルドケア休暇、介護を必要とする家族一人につき年15日の介護休暇を付与するなど、法定よりも充実した制度を制定しています。

### 60歳以上の従業員の活躍推進

IHIグループは、シニア従業員のさまざまな場面での活躍を推進しています。従業員一人一人が満60歳から満65歳の間で自ら定年年齢を選択できる選択定年制度に加え、年齢にかかわらず挑戦を奨励し60歳以降においても昇進を可能とする制度を導入し、多くのシニア従業員が活躍しています。また、高度専門家・高度技能者認定制度を設け、シニア人財のさらなる活躍を促す仕組みを整備しています。

### 多様な経験の機会提供

#### 異動・配置

IHIグループは、異部門間ローテーションや社外研修派遣、パートナー企業・官公庁・スタートアップ企業への派遣、大学・研究機関や他社との共同開発への参加など、多様な経験・異なる視点を身に付けられる越境・挑戦・実践の機会を増やしています。

また、従業員一人一人の自律的なキャリア形成に対応するため、キャリアチャレンジ制度(グループ内公募)にも継続的に取り組んでいます。

#### 社外研修

IHIグループは、社外研修派遣や社外活動・学会への派遣など、社外の人財との積極的な交流を通じて、多様な経験・異なる視点を身に付ける機会を提供しています。社外研修では、専門的なスキルを深化するだけでなく、業界の最新動向や他の企業のベストプラクティスを学んでいます。

社外活動では、従業員は多様なバックグラウンドを持つ人びとと交流し、異なる視点やアイデアを自社に取り入れる可能性を広げています。

学会への参加は、最先端の研究や技術の理解を深めるだけでなく、他の専門家とのネットワークを広げる機会となっています。

## 多様な人財の活躍

### 社外での兼業、社内での副業

IHIグループでは、従業員が個人の自己実現や成長に向けて、自律的・主体的に考え、新たなことに挑戦する場を提供しています。社内外での多様な経験を促し、多様な視点・発想を経営に生かしていく目的で、社外での兼業（セカンドジョブ）や社内での副業に取り組んでいます。

一例では、社外兼業での大学・研究機関、行政機関・スタートアップへの参画や、社内副業での社内外の問題解決に挑むアプリケーション開発・データ分析、豊洲ブルワリーのコンセプト設計などの活動テーマがあります。

2023年度時点で社外での兼業約110件、社内での副業約50件、延べ約140名の活動が登録されています。