

ムラタの人的資本－人材基盤と組織力の強化－



基本的な考え方

ムラタでは、経営理念である社是を経営の中核に据え、価値創造プロセスにおける判断基準、行動の礎としています。また、「CSとES」を大切な価値観に掲げており、従業員が、社是と併せてこれらの理解を深め、各組織・現場での実践につなげていくためにグローバルでの浸透活動を強化してきました。これらの継続的な活動が、従業員のやりがいと成長、さらには組織力の強化に結び付き、それが人的資本の強みとなることでお客様の課題解決に貢献できていると考えています。

社是（経営理念）の浸透

ムラタは、「Vision2030」の経営変革のひとつに「自律分散型の組織運営の実践」を掲げています。近年の急激な事業拡大により、グローバルに拠点が広がる中では、従業員一人ひとりがこれまで以上に社是を羅針盤として同じ方向を目指していく必要があります。すべての従業員が社是に対する理解を深め、より身近に感じる機会を増やすために、さまざまな取り組みを通じて浸透を図っています。2009年より継続している理念浸透に向けた役員主催研修は通算で427回開催しており、2021年度は33回開催し、約800名が参加しました。また、毎年10月に「社是月間」を設けており、各職場でのワークショップや対話会の開催などにより、従業員が自らの仕事と社是とのつながりを考える機会をつくっています。



役員主催研修の様子

人的資本の維持・強化の方向性

これまでムラタは、長期のキャリア形成を前提とした複線型の処遇制度を整備し、会社のニーズと個人のキャリアプランをすり合わせながら、成長を目的としたローテーション、技術開発やモノづくりのための専門性の能力開発、そして個人の力を組織の力に変えるためのマネジメント能力を育成することで、人的資本をより強固なものにしてきました。

Vision2030においては、お客様の課題解決だけでなく、社会課題の解決へと価値提供していくべき対象範囲を広げ、イノベーションの創出を目指しています。今後も個人と組織の力を高め続け、持続的な価値創造を実現するために、以下の2つの観点から人的資本を維持・強化していきます。

・グローバルで活躍する多様な人材の育成

ムラタはダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を人種・国籍・性別・年齢など目に見える違いだけでなく、思考・知識・経験・視点など目に見えない多様性を尊重しつつ活かすことと捉えており、多様な個人と個人が切磋琢磨し、チームを越えた信頼・連携によって、組織全体の力を高めていくことを目指しています。また、将来の日本での人手不足が想定される中、海外での生産能力の向上を中長期的に行っていくためには海外拠点の人材育成が重要な課題となります。従来進めてきた日本国内の従業員の海外派遣に加え、海外間接部門従業員を対象に他拠点での勤務経験比率を向上させ、グローバルな業務経験を持つ人材を強化・育成していきます。これらの取り組みを通じて、多様な人材の活躍や従業員の能力・組織力の向上と合わせ、海外での生産拡大や現場力の強化を実現し、経済価値の向上につなげていきます。また、女性活躍推進も重点テーマとして捉えており、日本国内では目標値を設定して取り組みを強化しています。(▶P.75 人権と多様性の尊重)

・従業員エンゲージメントの向上

CSとESは今までも、これからもムラタの大切な価値観であり続けます。CSの範囲が社会課題の解決にまで広がってきているからこそ、その担い手となる従業員のESもより高めていく必要があります。従業員自身がやりがいと成長を日々の仕事の場でどれだけ実感しているかを定期的に確認し、必要な施策を実行していくことが、従業員の活力を高め、Vision2030のありたい姿を実現するための力になると考えています。また、CSとESは「従業員の心身の健康」が礎であるという認識のもとで、安全・安心を包含した健康経営を推進していきます。(▶P.73 安全・安心な職場と健康経営)

2004年から継続的に取り組んでいる組織風土改革を通じ、従業員がやりがいと成長を実感できる企業風土を実現すること、また、さまざまな従業員が能力を発揮できるよう、働く環境や仕組みを継続的に見直していくことで、従業員エンゲージメントを向上させていきます。

■ グローバルで活躍する多様な人材の育成

目標 海外間接部門従業員^{※1}の他拠点での勤務経験比率
2024年度：7%、2030年度：10%

アクション

- ・社内ローテーション制度の推進
- ・GLC^{※2}に基づく評価制度の導入・浸透
- ・従業員選抜研修
- ・グローバルでの人事機能の連携強化

※1 日本から海外への出向者を除いた、海外ローカルスタッフを対象

※2 Global Leadership Competency：将来のムラタを担うリーダーを育成するために、リーダーに求める人材要件を明文化したもの

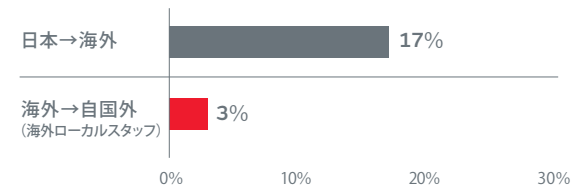
2021年度の海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率は3%となっており、これを向上させていきます。これまでムラタでは、日本から海外への出向を中心にグローバルローテーションを行ってきました。毎年多くの人材が海外に駐在し、異なる文化での勤務経験を積んでおり、2021年度時点で日本国内の管理職のうち約4割が海外勤務経験を有しています。今後はさらに日本以外でも他拠点での勤務経験を持つ人材を増やし、多様な人材がグローバルで連携する機会を促進することで、新たな価値を創造します。

制度面では、多様な文化・考え方を持つ海外メンバーが場所に関わらず、力を発揮できる環境をつくるために、人材に対する基本的な考え方をグローバルポリシーとして明文化しました。各拠点において、採用・育成・配置・報酬など一連の人的資本に関するプロセス

を結び付け、連携していくことにより人的資本を強化していきます。

また、グローバルで将来の経営人材候補を発掘・育成するために、選抜型の育成プログラムを継続的に実施しています。これまでに参加したメンバーは国内外累計約90名で、約半数が部長級以上の職位についています。プログラムを通じて行動変容を促すことで、グローバルリーダーの継続的な育成に向け、注力していきます。

間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率（2021年度）



■ 従業員エンゲージメントの向上

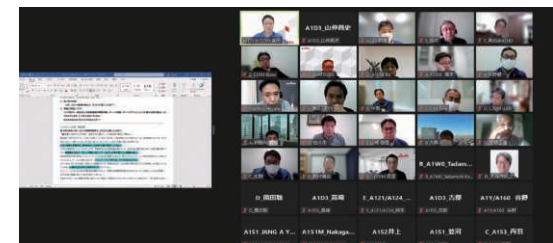
目標 従業員エンゲージメント肯定回答比率
2024年度：70%以上、2030年度：76%以上^{※3}

アクション

- ・組織風土改革の取り組み事例共有会
- ・エンゲージメント向上に関する役員議論
- ・部門長間のエンゲージメントワークショップ
- ・働く環境の継続的な見直し

※3 グローバル好業績企業の平均水準以上

2021年度にグローバルの全従業員約7万5,000人を対象に従業員サーベイを実施しました。調査結果では、エンゲージメントの肯定回答比率は68%となり、前回実施した2019年度の調査と比較して約10ポイント上昇しました。これは、肯定回答傾向の高い海外の回答比率が増えたことが主な要因です。さらなる向上のためには、サーベイ結果を活用した各組織の取り組みに加えて、特に製造現場に近い層へのアクションが必要であると考え、現場で働く従業員や監督者との対話、働き方の見直しなどを進めています。また、各組織・各職場の取り組みをさらに加速させるために、役員同士のエンゲージメント向上に関する議論の状況を従業員へ発信しています。この議論の中で、課題提起されたこととしては、「仕事の意味づけやキャリアの対話といった上司と部下のコミュニケーションの機会を持つことが大切であるこ



エンゲージメント向上に関する役員議論の様子

と。」「演説だけでは従業員に響かない。会社の取り組みが従業員の腹に落ちるためには対話が重要であること。」です。国内外問わず、事業所の枠を超えて相互に交流し、グループ全体でエンゲージメントの向上に向けた活動を促進していきます。

また、競争力のある処遇設計や人事制度、仕組みを常にアップデートさせながら、働く環境のさらなる向上を実現していきます。