

人的資本の強化

総合力を発揮し続けるための「多様な人材の活躍」

基本的な考え方

As is : ムラタでは、「多様な人材が活躍できる環境と風土」そして「一人ひとりの従業員自身の中に育まれる多様な視点」を大切にしています。この両輪で多様性を高めていくことにより、個人と組織がともにイノベーターであり続けることができると考えています。ムラタの強みである組織力をより多面的に活かしていくために、各種人事制度の整備を含め、人材の多様性を維持・強化するためのさまざまな取り組みを行っています。

To be : 3層ポートフォリオ経営の推進には、これまでの成功体験や常識にとらわれない価値観や発想、またそこから生まれる活発な対話を通してムラタらしい新たな解を造り出していくことが求められます。多様性を活かした本音の議論の中で新たな発見が見出されるという考えのもと、近年は、外国人の役員登用や女性活躍など、ダイバーシティを推進するための取り組みを充実させてきました。これらの取り組みに加え、今後はグローバルローテーションの推進をさらに加速させ、個々の違いを認め合う風土の醸成に注力していきます。多様な個性や価値観を認め合う中で生まれる活発な対話を組織力に転換し、変化に対応していくための柔軟性、スピード感をさらに高めていきます。

多様な人材が活躍する職場

当社は、海外間接部門従業員の他拠点での勤務経験比率を2030年度には10%にすることを経営目標に掲げています。多様な視点を育み、部門、拠点を越えた信頼・連携を促進していきたいと考え、グローバルに他拠点での業務経験ができる機会を積極的に提供しています。

情報システム統括部では、目まぐるしく変化するビジネス環境やIT技術の変化に合わせ、社内システム・インフラの全体最適を推進し、ムラタのグローバルビジネスを支えています。

こうした環境の下、国内・海外拠点の相互理解や協働を促進す

るため、IT人材のグローバルでの交流を積極的に行っています。長岡事業所（京都府）にある情報システム統括部では現在、アジア・アセアン・ヨーロッパなど、複数の地域からの出向者がともに働いています。

これからも、ムラタは国を越えた人材交流を通じて、多様な経験を持つメンバーがやりがいと成長を感じられる環境づくりを行うとともに、多様な人材の活躍をイノベーションの創出につなげていくことで、お客様に喜んでいただける価値を提供し続けていきます。

海外からの出向者の声

- 最初は、言語の壁もありましたが、仕事、時にはプライベートでの交流を通じてコミュニケーション量が増えた結果、今では、冗談を言い合ったり、仕事でアドバイスをし合ったり、良い関係の中で仕事ができています。
- 多様なスキルや知識を持っているメンバーが集結することで、プロジェクトの効率や成果が高まっています。異なる考え方や文化を尊重することができるようになり、新たな視点が加わることで良いものが生まれることも実感できています。
- 本国に帰任してからも、出向中に培った人脈や考え方を活かして仕事をしたいです。「今、悩んでいることは、すでに誰かが乗り越えた経験のある課題かもしれない。グローバルでの連携は意味のあるものだ。」と気付きました。
- 海外で働くことは、業務だけでなく人生の転機にもなります。ぜひ、チャレンジする人が増えてほしいと思っています。

海外からの出向者が働く職場の声

日本のメンバーが出向者の出身国の事情を深く理解できることに加え、出向者も、全社視点・グローバルな視点で業務にあたることの重要性に気付くことができている。今後は、多様なバックグラウンドを持つメンバーと一緒に議論することでシナジーが生まれ、それまでなかったアイデアが出てくることにも期待しています。



職場でのディスカッションの様子

女性管理職比率の向上

女性管理職比率の向上はマネジメント層から取り組むべき課題と考え、管理職の意識醸成および向上を目的に、2022年11月に国内管理職向けオンラインイベント「女性活躍推進からみる多様性マネジメント」を開催しました。

前半は、中島社長と安田社外取締役の対談を通して、女性管理職比率の向上が重要な経営課題であること、イノベーション創出には多様性が不可欠であること、またその後の展望についての強いメッセージを発信しました。

後半は、安田社外取締役と女性管理職3名でパネルディスカッションを実施しました。管理職層から寄せられた「女性部下のキャ

リアアップをどのようにサポートすれば良いか」「部下の仕事と家庭の両立をどのように支えていくのが良いか」といった質問・悩みごとに対して、管理職・女性部下ともに経験を持つ登壇者が、具体的事例を踏まえながら議論しました。



中島社長と安田社外取締役の対談の様子

参加者からの声

- 中島さんと安田さんのお話は、新しい価値を生んでいくプロセスとして納得感がありました。加えて、ダイバーシティをどうイノベーションにつなげていくかという本質的なメッセージも伝わりました。
- 切り口を女性活躍とすることで多様性マネジメントについての認識が深まったと思います。多様性を活かすにはその個性を認めることだけでなく、その個性が活躍できる環境と体制をハード面そしてソフト面で構築する必要性があり、そのことにより得られるもの（目的や目標）をしっかりと浸透させていくことが必要と感じました。

男性の育児参画と職場の変化

村田製作所単体の2022年度における男性育児休業取得率は32%（平均取得日数：約40日）です。男性従業員の取得率は、高い取得率を継続している女性従業員の取得状況に比べてまだ低いですが、年々向上しており、育児休業を経験した男性従業員の活躍も広がっています。

ムラタは、「従業員の生活と仕事に良い相乗効果をもたらすこと

を目的に、両立支援制度を拡充してきました。男性の育児参画は、個人の生活の充実のみならず、職場全体での働き方に対する価値観を変えるものでもあると位置付けています。希望するすべての従業員が、育児という経験を通して得た視点を仕事に活かし、生活と仕事に良い相乗効果が生み出されることを期待しています。

育児休業を取得した男性従業員（マネージャー）の声

育児休業取得後、アライアンスのチームで仕事をしています。以前から家事・育児には積極的でしたが、育児休業は家事・育児の、タスクや効率だけでは語れない部分を感じるきっかけになりました。育児は計画どおりにいかないと認識すること、子どものその時の変化に気付いて対応することが大事だと気付き、あまり緻密な計画にこだわらなくなりました。仕事においても、タスクの効率化・大枠の計画は行いつつも、いつイレギュラーが起こっても対応する姿勢でいます。業務の特性上、急に繁忙になることもあるため、パートナーと連携しながら調整をしています。夕方には一度帰宅し、ひととおりの家事を行ってから1〜2時間のテレワークを行うなどの工夫も行っています。

ともに働く上司（シニアマネージャー）の声

彼と働いていると、意思を持てばさまざまな工夫ができることに気付かされます。関係者が多く対外的な側面もあるため、すべてが自らの裁量のみで対応できる仕事ではありません。パートナーとしっかりとコミュニケーションを取りながら、高い責任感とリーダーシップで、家庭にも職場にも貢献しようとする強い意思を感じます。彼の両立のスタイルが、彼自身の人柄を豊かにすると同時に、チームメンバーの自律的な働きにも貢献していると感じます。



経営戦略部
(左) 阿世賀裕 マネージャー (右) 中井隆平 シニアマネージャー

やりがいと成長を感じることで生み出される「エンゲージメント」

基本的な考え方

As is : ムラタではエンゲージメントを、「従業員一人ひとりがやりがいと成長を感じることで生み出されるもの」と考えています。全従業員を対象としたグローバルサーベイの結果を指標として活用し、部門ごとのニーズや課題を丁寧に見極めながら、エンゲージメント向上に取り組んでいます。例えば、同サーベイ結果にもとづく各種取り組みの認知度および効果の度合いを図るためのパルスサーベイを定期的に実施し、従業員の自由記述結果をAI解析することで、各組織が抱える課題を見える化しています。この結果を経営層が確認するとともに、全部門長を対象とするワークショップの中でも議論に役立てています。さらに、社是や経営方針への理解を深めることがやりがいと成長につながるという考えのもと、経営層と従業員の対話促進を積極的に行っています。また、エンゲージメント向上には、安全・安心な職場と健康経営の推進が欠かせません。「安全な職場で、従業員一人ひとりが自身のことを健康だと実感しながら働けていること」を2030年のありたい姿とし、真摯に取り組んでいます。

To be : 「エンゲージメント」という言葉が広く使われる前から、「やりがいと成長」の実現という視点でエンゲージメント向上に重点的に取り組んできました。会社の規模が拡大し、従業員の価値観の多様化が進むにつれ、やりがいと成長を実感するための要素も多様になってきています。経営理念やムラタが大切にしている価値観を深く理解することの重要性は今後も変わりませんが、その時代、その時の重要な変化に対応した自分なりの解釈が求められ、何を実践すべきかを一人ひとりが自律的に考え、更新し続けていくことが大切です。この考えを伝えていくことで、真のやりがいや継続的な成長につなげていきます。また、グローバルサーベイを活用した継続的な自己改革も重視し、上下関係なく「ともに変わる」をキーワードに取り組んでいます。

経営層による工場訪問 ― 製造現場の従業員との対話 ―

ムラタが大切にしている考え方のひとつに「現場主義」があります。モノづくりの会社として、製造現場を大切にすることの精神は、創業以来今まで受け継がれています。現場の声を直接聴くために、経営層が国内外の製造現場に頻繁に足を運んでおり、村田会長・中島社長だけで年間約20回以上の工場訪問を行っています。コロナ禍で海外への直接訪問が叶わなかった時期も、オンラインを活用して現場と対話するなど、過去16年間で330回以上の訪問を実施しました。

この取り組みは、工程で日々作業をしている従業員から直接、製品や製造ライン、各種改善取り組みなどさまざまな説明を受けるだけでなく、一緒に工程を見学する時間が従業員と対話をする貴重な機会となっています。経営層は、このようにリアルな現場の声を聴くことを重要視しています。従業員にとっては、経営層が定期的に訪れ、現場のあらゆる取り組みに興味・関心を持っていることを実感し、自分の業務の意義を再確認する機会となっています。なお工場訪問の様子は、村田会長・中島社長自ら社内コミュニケーションツールを通じて、その工場で生産している製品や技術などの紹介や感想、現場への期待を発信しており、現場を経験する機会がない従業員にも、製造現場の様子が伝わるように働きかけています。



工場訪問の様子：写真（上）は Murata Electronics Singapore (Pte.) Ltd. 写真（下）は小松村田製作所（石川県）

従業員が自律的につくる安全安心な職場

■ リスクアセスメントの強化

ムラタは、2022年度より未知も含めたリスク抽出の網羅性を高めた、新リスクアセスメントを展開しています。新リスクアセスメントの主な特徴は、以下の2点です。

- ①人間工学的視点も含めた23個の危険源によるリスク抽出
- ②誰がリスクを評価しても同じ基準での評価ができること

■ 危険感受性の向上

ムラタは、従業員が互いに信頼し、頼り合うことができる相互啓発型の安全文化構築に向けた取り組みを行っています。取り組みの一例として、従業員の危険に関する感受性を高め、自律的に安全安心な職場環境をつくるために、危険感受性に焦点を当てた危険体感研修を実施しています。この研修を通じて実際に危険を疑似体験し、安全意識を高めることで、安全文化の構築を

この特徴を活かし、従業員が自律性を持って、ばらつきなく安全安心な職場環境づくりに向けた行動ができる仕組みにしています。さらに、この仕組みを持続可能なものとするために、各拠点に指導者を配置する教育体制の構築も進めています。

図っています。危険体感研修は、国内外の生産拠点を中心に導入を進めています。



福井村田製作所MS (Murata Safety) センター 危険体感研修の様子

このような各取り組みを通じて、自律的に安全安心な職場をつくることで、従業員が働きやすさを実感することができ、やりがいと成長につながっていくと考えています。

健康経営で引き出す従業員のやりがいと成長

■ 交替勤務者の睡眠改善

ムラタのモノづくりを支えている従業員がやりがいと成長をより感じられるよう、交替勤務者のシフト勤務による睡眠不調の改善に取り組んでいます。2021年9月から「概日リズム・体内時計」の専門家である京都府立医科大学の八木田 和弘教授を睡眠改善施策アドバイザーに迎え、体内時計理論を活用した睡眠改善の取り組みを行っています。

岡山村田製作所（岡山県）では、交替勤務者が体内時計をシフトに適応しやすいように、光環境の整備に着手しました。現場でのトライアルと効果検証を行ったところ、一定の効果を確認できま

■ ストレスマネジメントの強化

テレワークの拡大による働き方の大きな変化を、従業員がいかに乗り越えられるかという観点から、「ストレスマネジメントの強化」に取り組んでいます。オンラインツールの活用により、業務の効率化や多様な働き方が実現できた一方、新しい環境に慣れ、信頼関係を構築することを困難に感じる従業員の方もいます。この変化の影響を強く受けた、新入社員・経験者採用社員・国際出向者（海外拠点からの日本への出向者）・海外出向者（日本から海外拠点への出向者）を対象にセルフケア研修やストレスマネ

した。現場作業者の意向を踏まえ、次なるステップとして、全体照明の工事に着手しました。今後も効果検証を行い、改善を重ねながら進めていきます。

このような実効性のある施策の実行が、ESの土台づくりにつながっていくと考えています。



製造現場での高照度光療法器具の設置

ジメント研修を実施しました。この研修を通じて、ストレスに気付き自ら対処する方法や、周囲との関わり方などを学ぶことができます。新たな環境によって受けるストレスの対処法を身に付けることができれば、心身が安定し、新たな信頼関係の構築や、自分の力を発揮することに前向きに踏み出せるようになると考えています。今後もこうした働きかけを通じて、さまざまな従業員が、「やりがいと成長」を実感できるよう、支援していきます。

安全・安心な職場や健康経営の活動内容の詳細はこちらをご覧ください。

WEB https://corporate.murata.com/ja-jp/csr/people/safe_secure

変化する事業環境に対応するための 「人材の獲得と育成」

基本的な考え方

As is : 「寄ってたかって」育成する。これは当社が人材育成において大切にしている考え方です。例えば将来の経営幹部候補育成は、上司だけでなく役員も関与するなど、まさにこの考えを体現したプログラムになっています。また、当社が育成のベースとしているローテーションは、多様な経験をする中でキャリアを形成していくことを可能にし、互いの仕事をよく見て助け合う文化の醸成にもつながっています。人材育成へのこうした考え方が、強い個と連携のバランスを生み、組織力へとつながっています。

To be : 会社の規模が急拡大し、人材の多様化が進む一方で、業務の細分化が進むなど、シナジーが生み出しにくくなっています。また、エレクトロニクス領域の拡大により、お客様の課題はより複雑化し、部品提供にとどまらず、課題解決に直結するソリューション提供も求められるようになっていきます。こうした変化にすばやく対応していくためには、これまでにない分野での専門人材の獲得や、社内人材のリスキリング、予測困難な未来に向けて組織を牽引していくリーダーの育成など、多軸的なアプローチでの獲得・育成をさらに充実させ、変化著しい将来への備えを着実に進めていきます。

次世代リーダー育成プログラム

当社では以前から次世代リーダーの育成に精力的に取り組んでいます。従来、実施している管理職層向け選抜教育プログラム（Middle Leadership Program）やグローバルポストを担う次世代リーダー向け選抜研修（Global Leadership Program）に加え、2022年度より新たに、将来リーダー人材としての活躍を期待する

層を対象にしたプログラム「Make2030」を開始しました。環境変化への感度を高めるための仮説思考を強化し、会社の将来を主体的に考え、それをいかに行動につなげるかを、より早いタイミングから経験するためのプログラムです。組織やバックグラウンドが異なるメンバーとチームで活動することも特徴のひとつで、互



役員との座談会の様子



いの関心や価値観の違いを理解することに苦労しながらも、本音の議論を通して違いを認め合い、視野を広げる機会となっています。

なお、このプログラムは横の連携だけでなく、経営層や多くの管理職が講師やメンターとして、また対話の相手として、参加者の成長を「寄ってたかって」サポートしており、縦の関係強化にもつながっています。

技術系女性の採用強化

技術のムラタとして、技術系ポジションにおいても女性リーダーを輩出していくことを重視しています。そのための環境整備の一環として、村田製作所では、新卒採用の技術系総合職における女性比率10%以上という目標を掲げ、これを継続的に達成しています。理系女性を対象とした各種セミナーを開催し、女性活躍推進の取り組み・両立支援制度の説明や、女性エンジニアによる仕事や働き方の紹介などによって、働くイメージの醸成を図っています。



女性エンジニア座談会のメンバー

「女性エンジニア座談会」の詳細はこちらをご覧ください。▶

