

## 人材 — 競争優位を生み出す経営資源：人材と多様性



成長するグローバル市場で戦っていくため、荏原グループは自らスピーディーに変革できる集団となる必要があります。「競争し、挑戦する企業風土」を作るため、様々な施策を進めています。

### 基本的な考え方

働きやすい職場環境において、社員が適切な競争や挑戦を通じて実力を最大限発揮し、公正に評価され、一人一人が充実し成長する企業風土を目指します。「日本は世界市場の一つである」という認識のもと、チャレンジ精神を持って創意工夫する多様な人材を世界中から獲得します。

#### 担当執行役メッセージ

#### 一人一人が能力や個性を存分に発揮できる組織と、大きな役割にチャレンジできる人事制度が競争力の源泉に



飯島 久  
執行役  
人事・法務・総務統括部長

#### 人事制度を大きく変革

荏原グループは、全社員16,317人のうち海外で就業する人数がすでに約9,000人に達し、国内で就業する約7,500人を上回り、グローバルな事業活動を進めています。その中核をなす荏原製作所の基幹システムである人事制度を、2017年4月、年功序列的な傾向を持つ職能資格制度から年齢・性別に影響されない実力型・役割等級制度に変更しました。さらに今後の事業のグローバル展開を拡大していくため、「人事のグローバル化(人材交流・人的リソースの把握・活用)」を推進していきます。果たした役割や達成した成果に対しては公正な評価を行い、優秀な人材にはふさわしい役割と報酬で報いるなどのメリハリのきいた人事制度にしています。

同時に、グローバルな競争に打ち勝つ迅速な意思決定・自己変革能力を持つ組織とすべく、組織の大型化・フラット化(3階層化)を徹底して実施し、次世代の強力なリーダーをより多く、早期に育成できる組織構造としました。多様なバックグラウンドを持った一人一人が、自らの持つ能力や個性を存分に発揮できる組織と、入社年数にかかわらず実力と意思で大きな役割にチャレンジすることのできる人事制度が、競争力の源泉になると考えています。

#### 人材の採用と育成

人材の採用については、ダイバーシティ推進のため、外国籍社員、女性社員、および他社で経験を積んだ社員の3つを柱とし、優秀な人材の確保を推進しています。人材育成においては、年齢や性別、国籍等にかかわらず、意欲・実力を有する全ての社員が、自らのキャリアを考え、より大きな役割に挑戦し、その能力を伸ばすことができる就業環境を整備するため、2016年3月期から「キャリアマネジメントプログラム」を開始しています。すでに約800名の社員に対して実施し、社員それぞれの夢や希望の実現のためのプログラムとなりつつあり、今後も重要な人事制度の一つとして推進していきます。

## 重点戦略項目と進捗状況

	戦略	進捗
年齢や性別、国籍等にかかわらず、全ての社員が挑戦し能力を伸ばすことができる就業環境の整備	ワークライフバランスを実現できる職場環境	2017年4月より在宅勤務制度を本格的に導入
	キャリアマネジメントプログラム	2016年3月期に風水力機械カンパニーの社員を対象に実施、2017年6月よりコーポレート部門の社員を対象に実施
役割や成果に対する公正な評価	納得性のある役割制度、役割期待に紐づく評価制度	2017年7月より管理職の新たな「役割等級・評価制度」を導入
優秀な人材が多様な経験を積むことができる組織運営	組織の大型化・フラット化	2017年4月に個々の組織の規模を大型化、組織階層をフラット化、組織数は前期比4割減

## 組織力強化のための取り組み：人材活用

### ダイバーシティ推進

荏原グループがより強い企業となり成長し続けるため、これまでの荏原製作所の日本人男性中心の経営を変え、性別や国籍などに縛られず多様な人材が参加できるよう取り組んでいきます。

ダイバーシティ推進のためには、多様な働き方を選択できる職場づくりが必須であると考え、「意識改革・風土改革」、「制度・就業環境の整備」、「業務改革・業務の見える化」の3方向から、ダイバーシティマネジメントに関する管理職研修、在宅勤務制度の導入など、様々な施策を行っています。

▶ 参照 荏原製作所ウェブサイト 多様性

[http://www.ebara.co.jp/about/csr/social/human\\_rights/1209101\\_2774.html](http://www.ebara.co.jp/about/csr/social/human_rights/1209101_2774.html)

### 女性活躍推進

荏原製作所では、女性社員が多くの部署で能力を発揮しキャリアを形成できるよう、荏原製作所単体の管理職に占める女性比率を2017年4月までに5%超、2020年4月までに7%超とするという目標を立てています。2017年4月の実績は5.2%と、目標を達成することができました。

荏原製作所は、2017年7月、MSCI日本株女性活躍指数(WIN)に採用されました。この指数は、日本株の時価総額上位500銘柄のうち、GICS®(国際産業分類基準)分類における各業種の中で性別多様性に優れた銘柄で構成されています。



\* 株式会社荏原製作所のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による株式会社荏原製作所の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

### キャリアマネジメントプログラム

これまでの「社員は会社が指定した部署で指示された仕事をする」という風土から、「自分でキャリアを考えその実現を目指す」という、挑戦する風土への変革を目指す施策の一環として、キャリアマネジメントプログラムを実施しています。中長期的な事業戦略に基づき、社員の意欲と能力に応じた計画的な人材の配置と育成を実現することにより、「会社の成長」と「社員の成長」の両立を図ります。対象とする社員の範囲を徐々に広げており、人材育成の計画性が向上するとともに、上司と部下のコミュニケーション促進にもつながっています。今後は全社員に拡大していきます。

▶ 参照 「荏原グループCSRレポート2017」P.11 競争し挑戦する企業風土づくり

<http://www.ebara.co.jp/about/csr/ethics/report/index.html>

### グローバルな人材育成

事業のグローバル化が進む中で、海外のグループ会社の重要性は日に日に高まっています。グローバルな人材を育成する観点で、海外グループ会社に日本人を赴任させることは従来実施してきましたが、近年では海外グループで採用された優秀な社員を一定期間日本に赴任させる形での人材育成もスタートさせています。日本に赴任してきた社員は、ものづくりの技術を学ぶだけでなく、日本型のビジネスを理解して持ち帰ることで、帰国した後の日本拠点との連携をより円滑に行うことができるようになっています。海外拠点の強化を人材面でも行っていくことで、事業のグローバル化推進を足元から支えています。

2010年以降 日本から海外に赴任した社員数：76名  
(入社10年目程度までの社員を対象とした育成プログラム)  
海外から日本に赴任した社員数：45名