

## 人材マネジメント

### 2019年度にありたい姿

性別、国籍等によらず個々の従業員の能力を伸ばし最大限に発揮させるための環境の整備、及び発揮された能力に相応しい対価で報いるための制度を導入します。ありたい姿になるために四つの重要テーマを設定しました。

- グローバル人材の活躍推進
- 能力を伸ばし最大限に発揮してもらおう環境の整備
- ダイバーシティ推進
- 発揮された能力や成果に相応しい対価で報いるための制度の導入

### 人事・人材開発方針

荏原は、「チャレンジ精神をもって創意工夫する多様な人材を世界中から獲得・育成し、実力が最大限発揮できる働きやすい職場環境を整える」という人事・人材開発基本方針を掲げています。2016年度末までの中期経営計画期間においては、その方針及びありたい姿の実現に向け、以下の施策を実行していくことで、グループ全体・グローバル視野での人事・人材開発制度の向上を目指しています。

- ① 事業運営上重要となる各国／地域の人材をグループ本社として採用し、当該地域での事業展開に必要な中核的人材として育成します。また、若手従業員に対し、グローバル事業展開を担う人材としての基礎的資質を養う機会を計画的に与えるために、海外勤務経験を促進するための具体的しくみを導入します。
- ② グループ会社を含む人材ローテーション制度の整備を図り、グループ内における計画的な人材面の交流と連携を促進するとともに、人材の育成を図るためのキャリアパスを重視した人材配置を実現します。
- ③ 性別・国籍等個別の事情に関わらず、個々の人材が持つ能力を最大限に発揮できる就業環境を確立します。
- ④ グループ会社経営人材に対し共通して適用可能な人事制度（指名、評価、報酬等）の整備・改善を図るとともに、グループ経営人材獲得・育成のためのしくみを構築します。

### 21世紀前半の事業発展を支える人事制度・施策と人材開発に取り組みます。

中期経営計画E-Plan2016の最終年度は、引き続き、「日本は世界市場の一つである」との認識を持って臨みます。その基本として、日本を含むグローバル市場での事業発展を担う多くの人材こそが、新たな企業価値を創造する最も重要な経営資源であると考えています。

国内においては、従業員の多様性を尊重し、それを有効に機能させる人事システムとしてのキャリアマネジメント制度を15年度の試験導入に引き続き、拡大して展開を始めます。また、安心・安全な、働きやすい就業環境を更に実現するために、全事業所共通の労働安全方針を策定するとともに、全事業所の建物の耐震補強工事を進めます。

全世界の16,000名の荏原グループ従業員が、CSR方針のもと、人権と多様性を尊重しながら、自らの能力と可能性の更なる発展を目指せる就業環境を作っていきます。



執行役 人事・法務・総務統括部長  
飯島 久

### 人材力拡充に向けた2015年度の施策と成果／2016年度の計画

テーマ	2015年度の施策と成果	2016年度の計画
グローバル人材の活躍推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●若手従業員17名を事業上の重要海外拠点9か国(中国、アメリカ、ブラジル、ベトナム、フィリピン、インドネシア、シンガポール、UAE、バーレーン)に派遣した。</li> <li>●海外現地法人からの出向者を13名(中国、ベトナム、タイ)荏原が受け入れ、人材交流を促進した。</li> <li>●経営層も含めた派遣時の赴任前研修を実施した。</li> <li>●外国籍従業員の採用・育成を行った。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●海外への若手従業員の派遣を継続、風水力機械カンパニー中心に行ってきた派遣を、コーポレートにおいても実施する。</li> <li>●海外現地法人からの出向受入を継続する。</li> <li>●外国籍従業員のフォローアップとして、外国籍従業員向けのキャリアマネジメントプログラムを実施する。</li> </ul>
ダイバーシティ推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性従業員の活躍推進に関する実態調査を行い、課題を分析した。</li> <li>●働き方改革への取り組みに着手した。</li> <li>●ダイバーシティ宣言を公表した。</li> <li>●経営層を対象とした女性活躍推進に関する講演会を実施した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●上級管理職対象のダイバーシティ研修を実施する。</li> <li>●メンター制度のトライアルを実施する。</li> <li>●生産革新運動との連携による営業拠点の働き方改革を推進する。</li> </ul>
能力を伸ばし最大限に発揮してもらおう環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>●事業戦略と人材育成を融合した『キャリアマネジメントプログラム』を富津事業所で試験的に実施した。</li> <li>●育児や介護をしながら働く従業員に向けて、当社や公的な支援制度等を紹介するマニュアルを整備した。</li> <li>●退職者リターン雇用制度を導入した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●『キャリアマネジメントプログラム』の対象者を拡大し、本格的に実施する。</li> <li>●育児や介護を抱える従業員に柔軟な労働環境を提供するため、在宅勤務のトライアルを実施する。</li> </ul>
成果に応じた報償制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>●全従業員に業績連動賞与を拡大導入し、より納得感の高い制度とした。</li> <li>●『変革チャレンジ目標』制度を導入し、より高い目標に挑戦する風土への働きかけを行った。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●2017年度より始まる新しい中期経営計画に合わせ、組織体制から人事制度まで、グローバルやダイバーシティにも対応した“あるべき姿”を検討する。</li> </ul>

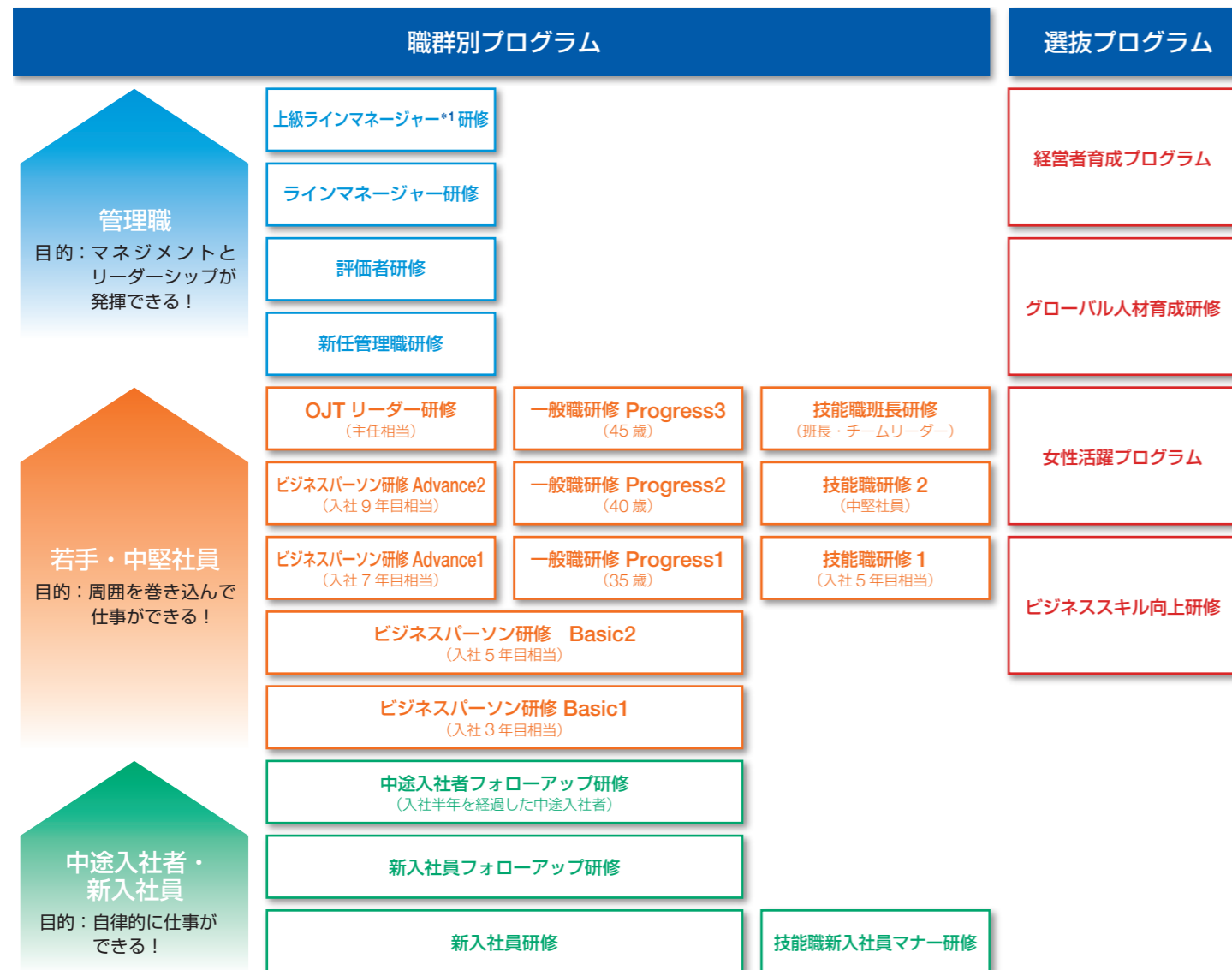
## グローバル人材の活躍推進

## 人材マネジメント

### 日本国内のグループ研修プログラムの全体像

2011年度よりスタートした荏原グループ研修(職群別プログラム)は人材育成委員会にて見直しを行い、毎年ブラッシュアップしています。

2015年度はダイバーシティ推進の一環で女性総合職転換者を対象とした「女性活躍プログラム」をスタートしました。



年間受講者数：4470人(一人当たり研修コスト≒32,000円) 年間研修投資：2015年度(荏原実績)145,217千円(前年比10%アップ)

### グローバル人材の活躍推進に向けて

将来に向けてグローバル事業の継続的発展を担える人材の育成を目標に、若手従業員を海外に派遣する「グローバル人材育成プログラム」を2011年度に開始し、2015年度まで延べ50名以上を派遣しました。2015年度は中国、ベトナム、シンガポール、ブラジル、バーレーン、UAE等に28名が赴任し活躍

しています。また、派遣対象者の帰任時には「成果報告会」を実施しており、2016年2月に2014年度派遣の3期生12名の「成果報告会」を行いました。それぞれ2年の赴任期間を終えた対象者が各個人発表において、日本と異なる環境での様々な経験で得た成長の成果を経営層に報告しました。

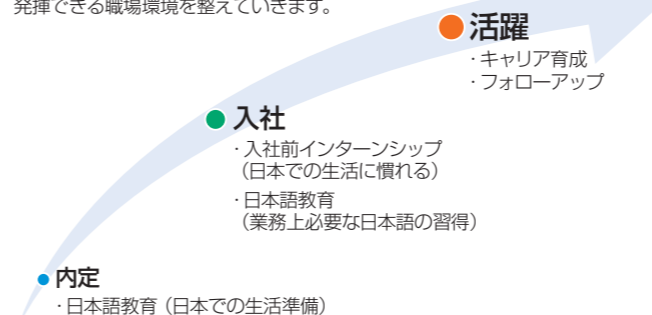
\*1 ラインマネージャー：組織統括職

### 外国籍人材の採用状況(日本)

2011年より積極的に外国籍従業員の当社採用を進めております。これは、人事・人材開発方針にある「チャレンジ精神をもって創意工夫する多様な人材を世界中から獲得・育成する」の中心的活動です。

#### 外国籍従業員の採用・育成

チャレンジ精神をもって創意工夫をする多様な人材を世界中から、獲得・育成し、実力が最大限発揮できる職場環境を整えていきます。



#### 《外国籍従業員採用の目的》

- ① 人材のグローバル化(ともに働く日本人のグローバル化含む)
- ② 日本人採用者に比して優秀(能力・意欲面)
- ③ 戦略的重点地域の出身者(中国、インド、韓国、台湾他)

#### 国別新卒採用数

※在籍中(2016年9月現在)

	中国	韓国	台湾	インド	その他
2016	4	4	5	3	1
2015	6	6	7	5	
2014	6	4	4		1
2013	5	4		4	1
2012	5	2			
2011	2				

その他国籍：2013、2016年度 ウズベキスタン 2014年度 ベトナム

### 海外グループ会社人事部門との交流

海外現地法人との人事部門間の交流を進めています。

2015年5月には荏原機械(中国)有限公司及び荏原機械淄博有限公司にて人事部門間の情報交換を行いました。またその場で挙げた評価制度上の課題に対し、11月に荏原機械(中国)有限公司にて、さらに議論を深めました。

### 海外グループ会社におけるグローバル人材開発

中国の子会社荏原機械(中国)有限公司(EMC)は、2015年10月に「第1回EMC中間幹部底上げ研修」を行いました。この研修は荏原の歴史や荏原らしさを理解しながら、EMCの中間幹部層がグローバルに活躍できるようにすることを目的として行われました。

研修終了後、参加者の間から「会社の歴史や将来のあるべき姿への理解が一層深まった。」「今後の仕事で荏原らしさを心がけ、EMCの「熱と誠」をもって荏原グループの成長に貢献していきます。」といった前向きな声が寄せられました。

荏原の人材開発室も研修を視察し、海外グループ会社における人材開発活動の実態を知る機会となりました。



第1回EMC中間幹部底上げ研修の様子



## ダイバーシティ推進

### ダイバーシティ推進方針

荏原グループがグローバル市場において成長し続けるためには多様性の確保が必要であると考え、性別・国籍等個別の事情に関わらず、個々の人材が持つ能力を最大限に発揮できる就業環境の確立を進めます。国内においては、日本人でかつ男性という管理職の従来イメージを排して、外国籍人材と女性の管理職登用を推進します。

#### ■ダイバーシティ宣言(2016年1月)

- 一人ひとりが強みを発揮し、仕事を通じて成長できる環境をつくります。
- お互いの価値観を尊重し、相互に響き合う企業文化への変革を進め、会社の成長、社会への貢献を実現していきます。
- 業務革新・生産革新を行い、多様な働き方を選択できる職場づくりを目指します。

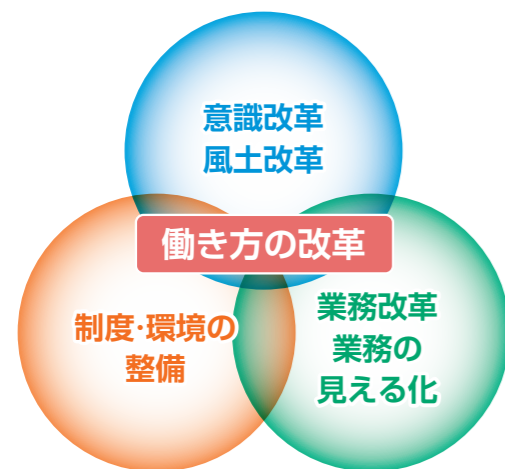
### 2015年度の施策・成果

#### 1. 女性従業員の活躍推進に関する実態調査実施、課題分析

女性の従業員の活躍に関する状況を把握するため、従業員へのヒアリングや意識調査、人事データの分析を行いました。その結果、制度、環境、業務の進め方が労働実態の変化に追いついていないことが明らかになりました。女性の活躍のみならず、男女に共通した課題解決が重要であると認識し、ダイバーシティ推進の方向性を「働き方の改革」と位置づけました。

#### 2. 働き方の改革への取り組み着手

課題解決に向け、「意識改革、風土改革」、「制度・環境の整備」、「業務改革・業務の見える化」の3分野で取り組みを進めていきます。



#### 3. ダイバーシティ宣言の公表

今後の推進活動の指針として策定、社内外に公表しました。

### 2015年度トピックス

#### ■経営層に対する講演会

荏原の経営層及び日本国内のグループ会社経営者を対象に、外部講師を迎えて「経営戦略としての女性の活躍推進」と題した講演会を開催しました。104名が聴講し、講師から「女性の活躍には、『就業継続』と『キャリアアップ』の両方が必要」とのメッセージがあり、聴講した経営層は積極的に質問をして理解を深めました。



女性の活躍推進に関する講演会

### 2016年度の課題と施策

テーマ	2016年度の課題	2016年度の施策
意識改革・風土改革	●管理職の意識改革 ●女性活躍推進状況の開示	●上級管理職対象のダイバーシティ研修実施
制度・環境の整備	●管理職・総合職のキャリア開発、能力開発推進	●メンター制度のトライアル実施(女性総合職対象)
業務改革・業務の見える化	●生産性向上を目的とした執務職の業務改革	●生産革新運動との連携による営業拠点の働き方改革の推進

## 労働環境の整備

### 能力を伸ばし最大限に発揮してもらう環境の整備

富津事業所において、自らのキャリアについて考え、自己研鑽や多様な職務経験を通じてその実現に取り組むことが人材育成につながるとの考えから、「キャリアマネジメントプログラム」を2015年度からスタートしました。具体的には、人事スタッフが個々の従業員にキャリア希望のヒアリングを行い、事業部門とす

### 人事制度改革

「成長」への舵をきった中期経営計画を踏まえ、その実現のために従業員一人ひとりが高い目標に向けて積極的にチャレンジするよう、評価制度の一つであるMBO\*1に高難易度の「変革チャ

### ワーク・ライフ・バランスの諸施策

- 従業員が両立支援制度の概要を知り、仕事と介護の両立を真剣に考えるきっかけとなるよう「介護両立支援制度活用マニュアル」を作成しました。予め「もしも」を想定して正しい知識を得るとともに、家族で話し合い、備えておくことを従業員に推奨しています。
- 仕事と家庭の両立に向けた柔軟性の高い就業環境整備の一環として、在宅勤務制度を2017年度から実施致します。それに向け、2016年度は対象者を限定したトライアルを実施します。

### 労働組合の対話

荏原は、ユニオンショップ制に基づいて、経営者側と労働組合が定期的に、また必要に応じて労使協議会を開催し、適度な緊張感を保ちつつ、信頼関係を維持・向上できるよう日々努めています。労働組合の視点から企業運営を把握し、経営の健全性などを確認できる労使協議会は、労働組合にとって重要な位置付けである一方、経営者側にとっても従業員の声を確認できる大切な場となっています。

2015年度は、労働協約の大幅な見直しを行い、社宅・寮制度

## 人材マネジメント

り合わせ、必要な異動を検討・実現していくしくみです。この取り組みにより、実施前と比べて多くの従業員の異動を実現することに加え、ライン長の育成意識の向上や部門ローテーションの必要性を再認識するなど、有効性が確認できました。今後は、対象者を拡大し、この取り組みを多くの職場で行っていきます。

レンジ目標」を導入しました。従業員がより高い目標にチャレンジすることで、個々の成長を促すとともに、会社・事業の着実な「成長」の実現を目指します。

- 従業員の仕事と家庭の両立を支援するため、2015年1月より「退職者リターン雇用制度」を導入しました。本制度は、ライフイベントなどにより退職せざるを得なくなった従業員が、会社に復職できる制度です。現在、11名の従業員が復職を希望しています。また、導入以降、これまでに3名の従業員が復職しています。今後も本制度を利用した従業員が、復職後、当社で培った知識、経験を活かし活躍してくれることを期待しています。

[ワーク・ライフ・バランス制度の利用状況等 >>> !\[\]\(e2a6b4bae6b82cf7b2468d27b5ff76c0\_img.jpg\)](#)

の改定、単身赴任援助規程の適用拡大、ワーク・ライフ・バランス推進策として、時間単位有給休暇の取得時間数の拡大、子の看護休暇の要件緩和、介護休暇の取得日数拡大を実施しました。

また、休暇取得推進策として、労使で協力し連続休暇取得推進策を実施しました。会社としても休暇取得を積極的にバックアップし、休暇を取得しやすい職場環境づくりに努めました。今後も、労使の誠実なコミュニケーションを欠かすことなく、労働条件・労働環境の整備に努めていきます。

[休暇取得状況 >>> !\[\]\(ea1652d2273959de35bdc0e16ca197eb\_img.jpg\)](#)

\*1：貢献目標管理制度(MBO) 全社経営計画の実現に向け、各組織、そして個人へと目標が連鎖するしくみ。