

## 人と共に



## 人材育成の取り組み

コマツの創業者である竹内明太郎は、欧州諸国で目のあたりにした優秀な技術に触発され、「海外への雄飛」「品質第一」「技術革新」そして「人材の育成」を創業の精神として掲げました。かけがえのない財産である「人材」に対する想いは、創業の当時から変わらず、私たちに受け継がれています。



さまざまな分野で活躍するコマツのグローバルエンジニア

### ダイバーシティ&インクルージョン

コマツでは、多様な人材がお互いの個性や能力を認め合い、活かし合うことができる環境の実現に向けた取り組み、すなわち「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進」に継続的に取り組んでいます。D&Iの推進は、活発で建設的な議論ができる健全な職場を作り出し、個々人のモチベーション向上や企業文化の変化につながり、イノベーションの創出、ひいては会社全体の成長につながっていくものと考えています。

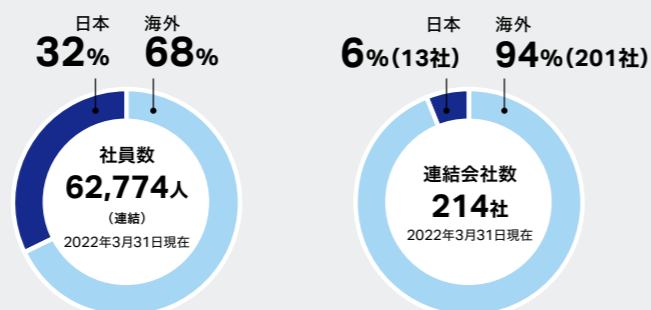
中期経営計画のなかでも、成長戦略である「レジリエントな企業体質の構築」における重点活動の一つとして、「多様性に富む人材基盤の充実化」を位置づけ、グローバルな人材育成、ジェンダー・ダイバーシティの推進、社員エンゲージメントの向上をはじめとした、さまざまな取り組みを加速していきます。

### グローバルな人材育成

社員の外国籍比率が約7割にのぼるなか、コマツでは、経営の現地化を進め、既に主要な現地法人ではナショナル社員(現地社員)がトップマネジメントとして経営を担っています。次世代のリーダーの育成に関しては、国内・海外の主要ポジション(約750ポジション)を「グローバルキーポジション」として位置づけてサクセッションプランを策定するとともに、経営層やその候補者を対象とした「グローバルマネジメントセミナー」、事業・機能の中核を担うミドル層を対象とした「コマツウェイリーダーシップ開発研修」などの研修プログラムを行っています。

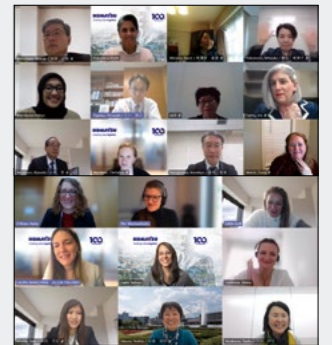
リーダー層以外の育成に関しては、「グローバル安全衛生大会」「オールコマツ技能競技大会」「オールコマツQC大会」「グローバルブランドマネジメント大会」といったグローバル大会を定期的に開催し、世界中の社員の能力開発の機会を提供しています。

また、国内ではデジタル人材・オープンイノベーション推進人材の育成に注力しています。デジタル人材の育成に関しては、2019年度に「AI人材育成プログラム」をスタートし、独自のカリキュラムで、AIに関する知識・技術に加え、お客さまのビジネス課題をAIで解決できる問題に変換する能力、先端企業と連携してプロジェクトを推進する能力を持つ人材の育成を行っています。オープンイノベーション推進人材の育成に関しては、産官学連携をより加速させるため、社内・社外のプログラムの実施・活用を進めています。ダントツ商品はもちろんのこと、お客さまへのダントツサービス、ダントツソリューションの実現を担う人材の育成に向けた取り組みを、今後も継続的に進めていきます。



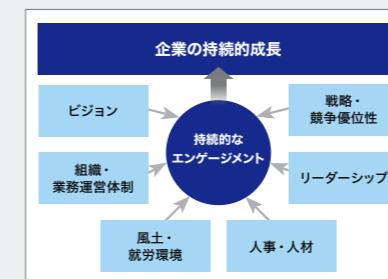
### ジェンダー・ダイバーシティの推進

コマツでは、女性の積極的な採用、育成、キャリア継続のための環境整備などの諸施策を進めています。女性の社員や管理職が男性に比べて少ないことは、改善を進めるべき課題と認識し、出産や育児、介護などのライフイベントと仕事の両立の支援だけでなく、キャリア形成や管理職への登用など、より責任と権限のある立場に積極的に女性を起用してきました。中期経営計画のなかでは、ジェンダー・ダイバーシティに関するグローバルKPIとして、女性正社員比率を17.0%以上、女性管理職比率を13.0%以上とする目標を掲げています。全世界の女性リーダーを対象とした研修プログラムである「Diversity & Inclusion Development Seminar (DIDS)」を継続的に開催するなど、国内・海外のグループ各社におけるジェンダー・ダイバーシティの推進に向けた取り組みを、今後も積極的に推進していきます。



オンラインでのDIDS開催風景

### 社員エンゲージメントの向上



社員エンゲージメントの向上は、会社の持続的な成長に欠かせないものです。コマツでは、2021年に国内・海外のグループ会社を対象にグローバルエンゲージメントサーベイを実施し、地域・組織ごとの分析結果(強み・課題)を反映した人事諸施策の整備に取り組んでいます。今後も定期的・継続的にサーベイを実施することで社員のエンゲージメントを把握・分析し、刻々と変化する課題に対応しながら、多様な社員一人ひとりが、よりいきいきと活躍できる環境の実現を目指していきます。

### コマツウェイ

コマツウェイは、先人たちが幾多の困難を乗り越えた経験をもとに築き上げてきた「コマツの強さ」「強さを支える信念」「基本的な心構え・視点」「行動様式(スタイル)」を定義したものであり、コマツのDNAと呼ぶべきものです。

コマツがグローバルに発展し、更に強い企業に成長するためには、文化や習慣の異なる全世界の社員がコマツウェイを理解し、実践することが大切です。

現在では13カ国語に翻訳され、世界中の社員の行動指針となっているコマツウェイの更なる浸透のため、e-ラーニングのグローバル展開などの啓蒙活動を行っています。



コマツウェイは、「マネジメント/リーダーシップ編」「ものづくり編」「ブランドマネジメント編」の3編から構成され、社員の役割に応じた行動指針を示しています。

#### ① マネジメント/リーダーシップ編

経営トップ/リーダーは常に現場に立脚し、代理店、協力企業を含むグループ全体への貢献に重点を置いた事業運営を行います。

また、取締役会の活性化、ステークホルダーとのコミュニケーション、コンプライアンス、リスク対応、後継者育成をリーダーの行動指針としています。

#### ② “ものづくり”編

コマツの成長を支える競争力の源泉としてきた、TQM(総合的品質管理)を中心とする“ものづくり”の考え方や視点、価値観を、すべての社内部門や、協力企業、代理店などのパートナーが一体となって継承し、全員参加で実践し続けていくことを目指しています。

#### ③ ブランドマネジメント編

「ブランドマネジメント」とは、「お客さまにとって、コマツでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」ための顧客価値創造活動です。お客さまの現場に入ってお客さまの理想を知り、コマツグループ、代理店が一丸となってお客さまと共に目標を達成し、お客さまとの関係性を深めていくことを目指しています。

## 特集 グローバル人材育成

### グローバル安全衛生大会

コマツにおける意思決定の優先順位であるSLQDC(※)の方針のもと、ゼロ災へ向けた改善活動のグローバル展開による、世界中の社員の安全衛生意識の向上を目的として、毎年6月に「グローバル安全衛生大会」を開催しています。1970年から開催し、新型コロナウイルス感染拡大防止の対応を踏まえ直近ではオンラインによる開催も取り入れながら2021年には50回目を数えました。

大会では、社長自ら「安全衛生・健康が何より最優先」であることを国内外の社員にあらためて伝え、グループ全員がSLQDC方針を再認識するとともに、優秀な活動を展開している事業所・個人に対して表彰を行い、モチベーションの向上につなげています。大会プログラムの一つである「ゼロ災サークル活動(小集団での改善活動)」の事例発表会は、良質な改善情報や改善手法を全社で共有する貴重な機会となっており、直近では参加サークルの約半数が海外サークルとなるなど、グローバルでの活動も活発になっています。

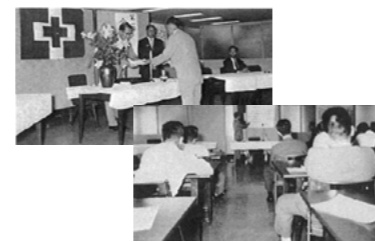
※ SLQDC: Safety(安全・健康)、Law(コンプライアンス)、Quality(品質)、Delivery(納期)、Cost(コスト)の頭文字をとったコマツにおける意思決定の優先順位



第50回大会での社長による開会挨拶

### 第1回 大会の様子

1970年に開催された初めての大会から、社長自らが参加し安全衛生意識向上に取り組んでいます。安全衛生・健康を最優先するコマツの文化は過去から脈々と受け継がれています。



### 第1回大会での安全管理研究発表テーマ

- 職場の安全管理
- 安全意識の高揚について
- クレーン操作ミスによる災害防止対策
- 安全管理と整理整頓

### オールコマツ技能競技大会

クロスソース体制の強化など、生産のグローバル化がますます進展するなか、それぞれの製造現場では地域によらず、より高度な技能が求められています。コマツでは毎年10月の第3土曜日を「技能の日」と定め、「オールコマツ技能競技大会」を開催し、社員の技能レベルの維持・向上を図っています。1963年から開催し、2021年には43回目の開催となりました。

大会では、機械・熱処理・溶接・組立・塗装・部品検査・性能検査・メカトロ保全・鋳造部門・リマン・エレクトロニクスの11部門で実技・学科による競技が行われ、国内・海外のコマツグループ社員はもちろんのこと、協力企業の社員も参加することで、コマツのサプライチェーン全体の技能レベルを向上する活動となっています。

2021年は新型コロナウイルス感染拡大防止の対応も必要となるなか、オンラインによる審査などの新しい手法を取り入れながら大会を継続開催するとともに、中国・インド・タイ・インドネシアでは現地大会も開催するなど、グローバルでの活動を拡大しました。



オンライン審査を取り入れた大会風景

コマツでは、世界中の社員がお客さまの現場やものづくりの現場での価値創造に取り組むため、「グローバル安全衛生大会」「オールコマツ技能競技大会」「オールコマツQC大会」「グローバルブランドマネジメント大会」の4つの大会を定期的に開催しています。参加者それぞれが切磋琢磨しながらお互いの価値観を共有し、現場での価値創造に必要な能力を高めています。

### オールコマツQC大会

経営の基本である「品質と信頼性を追求する」取り組みの一つとして、コマツでは「QC(Quality Control)活動」にグローバルで取り組んでいます。「品質月間」である毎年11月に「オールコマツQC大会」を開催し、QC活動の更なる普及と定着を図っています。1967年から開催し、2021年には53回目の開催となりました。

大会では、国内・海外のコマツグループ社員だけでなく、協力企業の社員も自ら行ったQC活動の内容と成果について発表・共有することで、コマツのサプライチェーン全体の改善活動のレベルアップを促しています。

新型コロナウイルス感染拡大防止の対応のため、2020年、2021年はオンラインによる開催としながらも、海外を含めた同時中継など参加者の一体感を高める工夫を行いながら、対面開催と遜色のない大会運営を行いました。



同時中継などを取り入れたオンライン大会の風景

### 第53回 オールコマツQC大会 金賞受賞部門



### グローバルブランドマネジメント大会

「お客さまにとって、コマツでなくてはならない度合いを高め、パートナーとして選ばれ続ける存在になる」ため、コマツでは「ブランドマネジメント活動(BM活動)」に取り組んでいます。BM活動は、お客さまの現場に入って、お客さまの理想を知り、コマツグループ、代理店が一丸となってお客さまと共に目標を達成し、お客さまとの関係性を深めていくことを目指し、2007年から開始した活動です。現在では世界18地域150以上のお客さまに活動が展開されています。

2009年からは、ベストプラクティスの共有やグローバルなチームワークの醸成を目的として「グローバルブランドマネジメント大会」を開催し、コマツの経営トップや各部門トップ、世界各国の現地法人、代理店からのプロジェクトメンバーが参加しています。

新型コロナウイルス感染拡大防止の対応のため、2021年はオンラインによる開催となりましたが、全世界20拠点から225人が参加し、お客さまの現場での価値創造活動について活発な議論が交わされました。



全世界20拠点から参加したオンライン大会の風景