

特集 3

人的資本経営の推進

コマツにとって「人材」とは、新しい価値を生み出すかけがえのない財産の一つです。多様な人材の能力や個性を最大限に引き出すことがイノベーションを生み出し、持続的な企業価値の向上につながるという考えのもと、継続的な人材への投資を行っています。経営戦略とのつながりを一層意識した施策を展開しながら、人的資本経営の更なる強化を図っています。



管掌役員 Message

■ 社員・会社双方の持続的な成長・発展を目指して

コマツでは、自社の存在意義に基づく経営を推進し、「人と共に」「社会と共に」「地球と共に」の3つからなるサステナビリティ基本方針を定めています。この方針のもと、「グローバルに多様な人材が1つのチームとして、事業の成長に貢献できる環境」の実現をグローバルな人事方針に定めており、中期経営計画（2022～2024年度）では、「多様性に富む人材基盤の充実化」を重点活動の一つとして掲げています。さまざまな課題解決のために挑戦を続け、新しい顧客価値を創造する人材の育成を目指し、各施策を展開しています。

世界では今、先進国をはじめとした労働人口の減少、報酬水準の上昇という環境変化を背景に、人材獲得および既存人材の育成・能力開発が企業活動における喫緊の課題となっていますが、コマツにおいても例外ではありません。スキルに着目した組織開発、ダイバーシティ&インクルージョンの深化、ウェルビーイングを図りながらの人材確保が急務であり、これらを狙いとする投資を重点的に実行していきたいと考えています。また、持続的な成長の実現には、社員エンゲージメントをグローバルに高めていくことが不可欠です。従来コマツでは、経営の現地化を進めるなかで、各国・各地域の労働慣行などに応じた人事施策を推進してきました。経営層の現地化もその一環で、海外グ

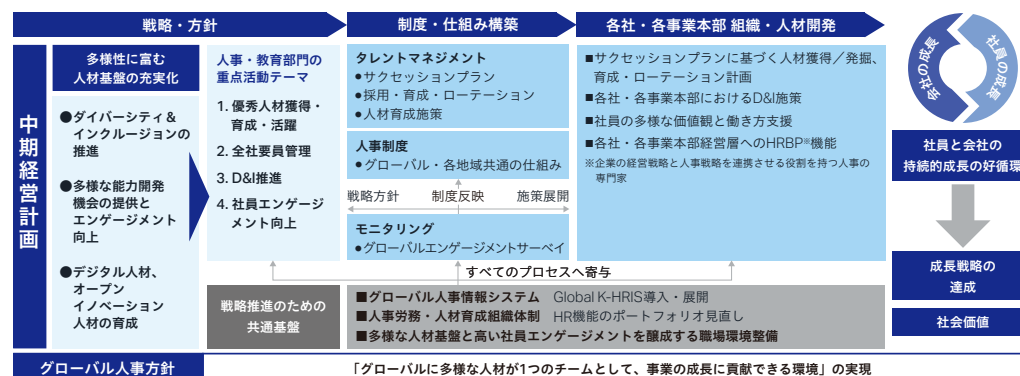
ープ会社の多くでナショナル社員が経営を担っています。また、他方では、コロナ禍を経て、場所に制約されない働き方が整備され、国や地域の枠を超えて人材を有効に活用し、共通課題の解決にグローバルで取り組んでいくことも可能になってきました。今後も各地域の事情を尊重しながら、「One Komatsu」として世界中の社員が能力を存分に発揮できる環境の構築を目指していきたいと考えています。コマツウェイの価値観を世界中で共有し、「品質と信頼性の追求」と「ものづくりと技術の革新」を大切にしながら、グローバルチームワークで経営戦略を実現し、社員・会社双方の持続的な成長の好循環を目指します。



取締役(兼)常務執行役員
人事、教育、サステナビリティ管掌

横本 美津子

図：コマツの人材戦略



人と共に

特集3 人的資本経営の推進

図：グローバル人事方針

全世界のコマツグループ各社は、「グローバルに多様な人材が1つのチームとして、事業の成長に貢献できる環境」の実現を目的とし、以下の基本方針に基づき、各地域の事情を反映した、その地域にふさわしい人事制度を構築しています。

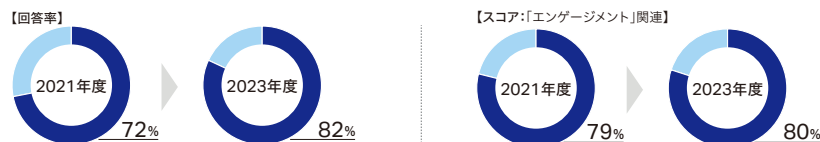
- ・社員を個人として、その人権とともに個性、人格、プライバシーを尊重する。
- ・社員一人ひとりを公正に評価し、雇用機会の均等を含め公平に取り扱うとともに、多様性を尊重する。国籍、人種、民族、肌の色、性別、性的指向、性自認、年齢、宗教、先祖、障がいの有無、婚姻の状態等を理由とした不当な差別は、絶対に行わない。
- ・社員の心身の健康およびワークライフバランスに配慮し、充実した業務遂行ができる環境作りを努める。
- ・働きやすい職場環境を阻害する不当な言動は、これを許さない。特に役員および社員は、様々なハラスメント（職場内外でのパワーハラスメント、セクシュアルハラスメントおよび妊娠・出産・育児・介護に関するハラスメント等）を行ってはならない。
- ・諸制度の設計および運用は社員に納得性のあるものとする。また、制度は正しく社員に伝え、可能な限りオープンなものとする。
- ・それぞれの地域で、労働者の権利に関する法令を遵守するとともに、社員個人またはその代表者との対話・協議にあたっては、これに誠実に対応する。
- ・児童労働・強制労働は絶対に行わない。
- ・それぞれの地域で、競争力のある労働条件を設定する。

グローバル人事施策推進のための基盤整備

■ グローバルエンゲージメントサーベイ

2023年6月に第2回となるサーベイを実施しました（グローバルで約68,000人対象、回答率82%）。第1回（2021年度実施）に比べ、多くの調査カテゴリで良好な傾向となり、特に、D&Iのカテゴリではスコアが大きく上昇しました。また、私たちが重視しているイノベーション、タレントマネジメントなどのカテゴリについては、まだ改善余地があることを踏まえ、今後、各国・各部門で策定したアクションプランに基づき、強みの強化・課題の改善を目指して活動を展開していきます。

図：2023年度グローバルエンゲージメントサーベイ概要

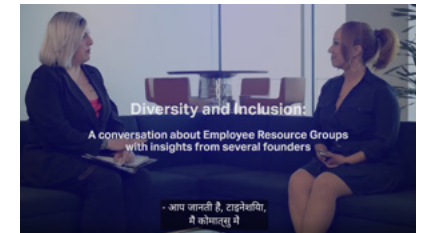


目的	グローバルに社員エンゲージメントを定期的な把握・分析し、現状の強み・課題を明らかにしたうえで今後の施策検討の一助とする
調査内容	社員エンゲージメントならびにそれに影響を与える「ビジョン（価値観、経営方針など）」「戦略・競争優位性（目標・方針展開など）」「リーダーシップ」「ウェルビーイング（風土・就業環境、満足度・幸福感、心身の健康に関する項目など）」などに関連する60の設問

■ ダイバーシティ & インクルージョン（D&I）の推進

コマツでは、D&Iをイノベーションの源泉であると捉えています。多様な人材がお互いの個性や能力を認め合いながら、活発で建設的な議論をできる職場を実現することが、社員エンゲージメントの向上や企業文化の変革につながり、ひいては、イノベーションの創出と会社全体の成長につながっていきます。こうした認識のもと、グローバル人材やジェンダー、LGBTQ、障がい者、シニア層など、多様な人材が活躍できる環境の整備、制度の拡充、計画的な育成・教育など、さまざまな施策を展開しています。

また、社員の意識を醸成するため、D&Iの理解促進活動を積極的に実施しています。2022年度から行っているプロモーション活動では、社長メッセージを皮切りに、社内の好事例紹介など、これまでに14本のPR動画を作成し、13カ国語で発信しています。



各職場のD&I好事例を動画にし、多言語に翻訳した字幕を付けてグローバルに配信（D&Iプロモーション活動）

■ グローバル人事情報システムの構築

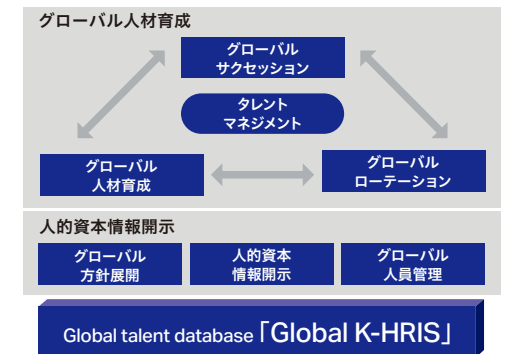
コマツでは、人事施策の基盤として、グローバル人事情報システム「Global K-HRIS」を導入し、現在、全世界の人事情報システムの連携を進めています。グループ全社員の人事情報の可視化により、グローバル人材育成やデータドリブンな人的資本経営を推進することで、社員・組織のパフォーマンスの最大化を図り、「グローバルに多様な人材が1つのチームとして、事業の成長に貢献できる環境」の実現を目指します。

■ 自律的なキャリア形成の支援

「社員の活躍・成長」と「会社の発展・成長」の好循環を実現するためには、社員一人ひとりが主体的にキャリアを考え、成長に向かって自律的に行動していくことが必要です。コマツでは、従来の既存ビジネス・会社主導による人材活用の取り組みから、新規ビジネス・社員の意志も踏まえた取り組みにも注力し、社員の自律的なキャリア形成を支援しています。

2024年1月からは、日本において新しい仕事にチャレンジしたい社員と人材ニーズのある部門をマッチングする「キャリアチャレンジ制度」を導入しました。対象となる中堅以上の正式社員1.1万人が自らやりたい仕事を登録することが可能となり、従来の会社主導による人材公募に比べ、より主体的なチャレンジが可能となっています。

図：Global K-HRISのイメージ



人と共に

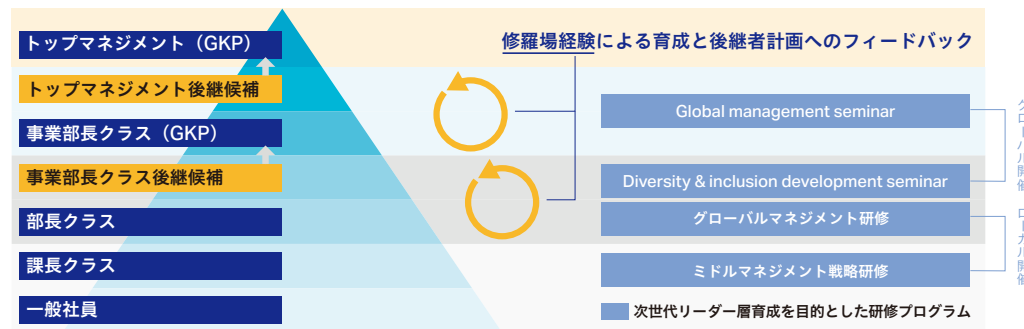
特集 3 人的資本経営の推進

人材育成・活用

■ グローバルな人材育成

全世界で事業を展開し、建設機械・車両事業売上高の9割が日本以外の市場であるコマツにとって、グローバルリーダーの育成が今後の成長の大きな鍵を握ります。そのなかでも、主要な海外グループ会社のトップを「グローバルオフィサー」に任命し、地域のトップとしてだけではなく、コマツグループの経営幹部としての責任を担う体制とし、さらに、コマツグループの経営の中核を担う人材を当社の執行役員に任命しています。また、国内外における約700の主要なポジションを「グローバルキーポジション（GKP）」として位置付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「Global management seminar」や「Diversity & inclusion development seminar」、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」の実施など、次世代リーダーの計画的な育成をグローバルに推進しています。

図：サクセッションプランと人材育成の連携



Web コマツの教育体系（ESG データブック）

Global management seminar（GMS）

海外グループ会社の経営層育成を目指し、定期的を開催しています。コマツ経営層・受講者間のディスカッションなどを通してグローバル経営戦略に対する理解を深め、コマツウェイに根差した経営を実践できるグローバルリーダーを育成することを目的としています。2023年の開催回では、「コマツが目指す未来のありたい姿と2030年以降の中期経営計画への提案」をテーマに、中長期的視点での経営方針についてディスカッションを行い、意見を交わしました。



2023年GMS受講者との集合写真

Diversity & inclusion development seminar（DIDS）

コマツグループ経営層の多様化を目指し、グローバルに活躍する女性幹部候補層を対象として、定期的を開催しています（2024年は第3回）。9カ国から13名が参加し、「イノベーション創出につながるD&Iの実現に向けたグローバルおよび各地域で取り組むべき施策の提言」をテーマにグループワークを行いました。最終日には、討議の結果を踏まえた会社への提言やディスカッションを行い、コマツ経営層と意見を交わしました。



2024年DIDS受講者との集合写真

■ 事業の将来を支える人材の育成

コマツは、コマツウェイを人材育成の土台としながら、ものづくりの根幹を支えるTQM（総合的品質管理）教育や、各階層や職種に応じた教育体系の整備だけでなく、進歩が著しいテクノロジーに対応するため、デジタル人材の育成にも重点をおいて取り組みを進めています。

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。「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。現在では13カ国語に翻訳され、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、実践できるよう、浸透を図る活動を継続的に実施しています。



コマツウェイ冊子

Web 社員一人当たりの研修時間・費用（ESG データブック）

品質と信頼性の追求

コマツは、長年にわたるTQM活動を通して現場力を培い、ものづくりの競争力を高めてきました。2023年度にタイ・バンコックコマツ株式会社、長年の品質向上活動を評価され、海外グループでは3社目となるデミング賞を受賞しました。

また、更なるTQM推進を目的とし、海外グループ会社の社員を対象とした「TQM講師育成プログラム」をスタートさせました。日本と各地域でのプログラムにより、各地域のTQM教育を担う講師の育成を図ります。



デミング賞授賞式でのバンコックコマツ社員との集合写真

人と共に

特集3 人的資本経営の推進

技術の革新

AI分野での連携キーパーソンを育成する「AI人材育成プログラム」、サステナブルなビジネスモデルへの変革をリードする人材の育成を目的とする「DX教育プログラム」に加え、イノベーションにつながるデザイン思考などを学び、実践する人材の育成を目指す「イノベーション研修」を2023年度から開始しました。先進技術や他社事例を参考に、今後、カリキュラムを拡充していく予定です。



イノベーション研修 最終発表会（シリコンバレー）

■ グローバルな人材活用

日本以外で働く社員が7割を占めるなか、経営トップ層のみならず、各機能のリーダーやスタッフ層に至るまで、グローバルでさまざまな人材活用を推進していく必要があります。社長を委員長とする「コマツウェイ推進委員会」では、執行役員・グローバルオフィサーが参加し、将来のグローバルな人事・教育施策に関する議論を重ねています。また、主要海外グループ会社の人事部門責任者による「グローバルHR会議」も定期的に開催し、各地域の課題共有やグローバルに共通する課題や施策について議論を行っています。これらの活動を通じ、地域の枠を超えてグローバルな人材活用に向けて活発に意見を交わしながら、人事施策の検討につなげています。また、グローバルな人材活用の一環として、本社部門と各拠点が連携し、ブランディングリーダーへの北米社員やオーストラリア社員の登用や、グローバル本社の人事部副部長への北米社員、中南米社員の登用など、グローバルチームワークを活かした本社機能の強化も図っています。

Message

持続的な成長への方程式は価値観の共有と人材育成



コマツ 人事部 副部長(兼)
コマツマイニング(株)EVP(兼) CHRO

Greg Elliott

Fortune 500 選出企業 2 社で CHRO を歴任後、2017 年、コマツマイニングに入社。コマツマイニング EVP (兼) CHRO、また、2022 年 4 月からはコマツ人事部 副部長を務める。

技術革新や DX の進展により、企業はさまざまなリソースへのアクセスが容易になりました。他方、それは他社との差別化が容易でなくなることも意味します。こうしたビジネスにおける競争が激化する現代において、企業が持続的に成長していくための競争力の源泉は、「価値観」と「人材」の組み合わせにあるといえるのではないのでしょうか。私は、かつてコマツの一員となった時、価値観の礎である「コマツウェイ」、また、そのなか

でも“ものづくり”編では「人材育成・活力」が重要な考え方の一つとして据えられていることに強く共鳴したことを今でも鮮明に憶えています。

私たちを取り巻く環境の変化に素早く適応し、かつ、リードしていくためには、価値観を共有し常に学び続ける姿勢を持つ社員=人材が必要だけでなく、会社も、社員一人ひとりがそれぞれの持つ経験・スキルを活かし、創造性を最大限発揮できるように適切な機会やツールを提供し育成していく必要があります。コマツは、これを課題であると同時にチャンスと捉え、65,000 人を超える世界中の仲間と共に、お客さま、また、地域社会をはじめとするステークホルダーとの価値共創に貢献していくことを目指しています。

コマツウェイやグローバルエンゲージメントサーベイ、グローバル人事情報システム「Global K-HRIS」を取り組みのベースとしながら、次のような施策をはじめとして、グローバルな取り組みを加速させていきます。

サクセッションプラン

全世界の地域/事業統括会社のサクセッション委員会にて策定されたグローバルキーポジションの後継候補者計画案をもとに、全社グローバルサクセッション委員会で議論・検討を行い、グローバルでのサクセシヨ

ンプランを構築しています。こうした継続的かつ強固なプロセスにより、約 700 に及ぶポジションの計画的な育成を推進しています。

イノベーション研修

新しいビジネスの立案・実行、既存ビジネスの活性化、生産性向上の加速など、さまざまな場面でのツールとなりうるデザイン思考を学び、実践していくことを目的とした研修プログラムをスタートさせました。シリコンバレーでのキャップストーンイベント(最終発表会)では、シリコンバレーの教授陣とコマツ 大橋会長も参画するなか、世界中から集まった 17 名の参加者一人ひとりによるケーススタディが発表されました。

グローバルマイニング人材育成プログラム

将来のマイニングビジネスを担う人材を育成するためのプログラムでは、世界中から候補者を選抜し、例えば、アメリカからオーストラリア、南アフリカからチリといったように、半年～3年にわたり母国以外での経験を重ねます。従来、長期間にわたることの多かったグローバルモビリティですが、こうしたプログラムを設けることで、よりチャレンジのしやすい機会を提供しています。

人と共に

特集3 人的資本経営の推進

人材獲得

■ 採用方針・戦略

グローバルに共通する課題には、全世界で連携しながら取り組みを進めるとともに、各国・地域においては、それぞれの労働慣行などを踏まえながら、ふさわしい待遇、採用戦略を策定・実施することを基本的な方針・戦略としています。グローバルでは、社員への提供価値をEVP（Employee value proposition）として言語化・視覚化し、「Komatsu EVP Playbook」としてグローバルベースで共有しました。また、F1 チーム「ウィリアムズ・レーシング」とのパートナーシップなど、コマツブランドのグローバルでの認知度向上に向けた取り組みを強化し、各国の採用競争力強化につなげていきます。

また、日本においては、リファラル採用、アルムナイ採用などの多様な採用手法を取り入れながら、マッチングや即戦力の度合いを高め、戦略人材・優秀人材の獲得を目指しています。

EVP とは

「企業が社員に提供する価値」を指し、具体的には、ミッションやビジョン、企業の価値観・文化、人材育成体制、キャリア形成環境、職場環境、報酬や待遇そして福利厚生など多岐にわたる。こうした価値を「EVP」として言語化、視覚化し、社員や求職者へ発信することにより、「企業理念の浸透」「社員エンゲージメントの向上」「採用競争力の強化」「離職率の低下」を図るもの。



Komatsu EVP Playbook

コマツでは、北米、中南米、欧州、オセアニア、アジア、アフリカ、日本の人事部門およびマーケティング部門社員によるタスクフォースにより、各地域での社員インタビューを踏まえ、議論を重ね「Komatsu EVP Playbook」を策定。Playbookに沿いながら、各拠点に応じた人材獲得・リテンション活動を推進している。

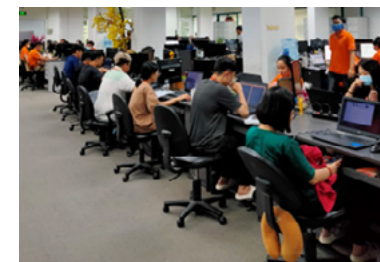
■ アジア高度人材採用

アジアをはじめとする海外トップ理系大学へのアプローチにより、STEM 人材（科学、技術、工学、数学分野の人材）の採用を推進しています。データアナリティクス・機械学習・通信プロトコルなどのスキル保有者を積極的に採用するほか、将来的に海外拠点のマネジメントを担う幹部候補生としての育成についても同時に強化を進めています。

インドネシア・ビナヌサンタラ大学、
コマツインドネシア株式会社、コマツ開発本部による情報交換会

■ デジタル人材の獲得

建設機械を中心としたIoT化に長年取り組んできたコマツが、顧客現場の課題解決を促進するソリューション事業を更に拡大するため、2021年にJV（ジョイントベンチャー）として立ち上げたDX企業である株式会社EARTHBRAINでも、優秀人材の獲得に向けた取り組みを強化しています。現在、スタートアップ、メガベンチャー、海外（インドやベトナムなど）から、多種多様なバックグラウンドを持つメンバーが集まっており、北米やベトナムに拠点を新設し、デジタルソリューション開発を加速させています。



EARTHBRAINのベトナム開発拠点

■ 魅力ある職場づくり

コマツでは、中期経営計画の成長戦略で掲げる「レジリエントな企業体質の構築」を目指し、2024年1月より本社ビル（東京都港区赤坂）の建て替え工事に着手しています。新本社ビル（2026年9月竣工予定）は、産学・産産連携やオープンイノベーションの拡大など、イノベーションセンターとしての機能強化を図るほか、持続的成長を支える優秀な人材確保のための重要拠点と位置付けています。リアルとオンラインを駆使した新たな採用イベントやインターンシップなど、コマツを体感、体験できる機会を充実化していく予定です。



新本社外観イメージ



新本社エントランスイメージ