

ESG クローズアップ

人材基盤の拡充・強化への取り組み

古河機械金属グループは、2025年ビジョン「FURUKAWA Power & Passion 150」において、「人材基盤の拡充・強化」をビジョン達成のための重要方針のひとつに位置づけています。ここでは、上級執行役員人事総務部長である高野厚が当社グループの人材戦略について語ります。



上級執行役員
人事総務部長
高野 厚

Q1. 「人材基盤の拡充・強化」を2025年ビジョンの重要方針のひとつに位置づけた真意を聞かせてください。

現在の世界を取り巻く状況は大きな転換点とも言える変革期にあると認識しています。そうした中で、当社グループが掲げる長期ビジョンである「2025年ビジョン」を達成し、更に会社を成長、発展させていくためには、従来の同質的行動から抜け出し、新たな発想によるイノベーション創出が不可欠と

なります。広く多様な人材を受け入れ、育成、活用していくことが必須と考えており、「人材基盤の拡充・強化」を重要方針のひとつとして位置づけています。そうした方針に基づき、顧客の問題を解決し、新たな価値を提供し、顧客の信頼を得ることのできる人材基盤を整えていきたいと考えています。

Q2. その方針の中に、「新しい古河の活力あふれる人づくり・風土づくり」を掲げていますが、もう少し具体的に聞かせてください。

イノベーションを創出するためには、従来のやり方にとらわれない新たな発想が求められます。旧来の古河ではない新たな古河とならなければならないと考えています。そのためには、活力に溢れた新たな発想を生み出すことができる従業員が、生き生きと業務に取り組み、働きがいのある企業風土を作っ

ていくことにより、新しい古河が実現されるものと考えています。従業員と同時に、幹部社員やマネジメントの意識改革も必要です。外部からのマネジメント層の採用や教育・研修を通じた行動慣習の改革にも取り組みながら、全社的な人づくり、風土づくりを進めています。

Q3. ここ数年、古河では職場改革・働き方改革を推進してきました。具体的な取り組みと成果、また未だ改革中の課題について聞かせてください。

多様な人材が能力を最大限に発揮し、それに見合った役割と処遇を得られる働きやすい環境を整備し、働きがいのある会社を実現することを目的に、人事制度を見直すこととしました。2019年7月にそれまでの職能資格等級制度を廃止し、会社が社員にその果たすべき期待役割を付与して、期待役割の大きさに応じたグレードを設定する役割グレード制度を導入しました。これに伴い人事考課制度も改定しました。難易度の高い目標に取り組んだことを評価する仕組みを取り入れ、社員がより積極的にチャレンジングな目標に取り組むことを後押しするよう努めています。前向きな失敗は問わず、チャレンジ加点として評価する人事考課制度は、当社グループとしては画期的な評価制度と言えます。

更に、若年労働力の減少を踏まえ、高齢層社員のモチベーションの維持・向上を図るため、2020年4月より定年を60歳から65歳に延長し、60歳以降の労働条件の改善を行っています。こうした高齢層社員の能力活用を図りながら、保有する熟練技術をいかに継承していくか、今後の課題として検討を続けていきます。

また、2021年7月末に移転した新本社では、執務スペースをグループアドレス(部門ごとのフリーアドレス)とするともに、ABW(Activity Based Working)の考え方を取り入れ、コミュニケーションやコラボレーションを促進するカジュアルなミーティングスペースや、一人で集中して業務が行えるスペース、リモート会議に適した密閉型会議スペースなど、よりクリエイティブな成果を促すオフィス環境を考えています。

以上のような職場改革・働き方改革を進めていますが、未だ改革途上と認識しており、DX対応を含めた多様な働き方への取り組みを進め、更なる職場環境の整備を図っていく考えです。



打ち合わせも可能なリフレッシュゾーン

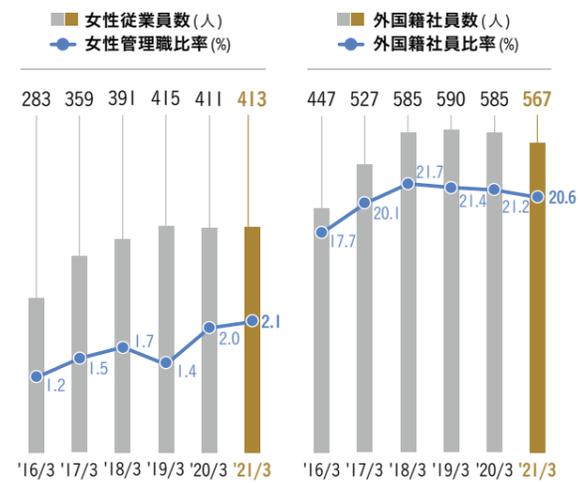
Q4. 多様な人材の活用、特に、女性人材や外国人人材の地位向上、能力活用が重要視されています。古河のダイバーシティへの取り組みについて聞かせてください。

多様な人材を活用することがイノベーションにつながり、生産性や競争力を高めると考えています。女性、外国人だけではなく、障がい者や高齢者を含め、多様な人材を活用し、その能力を最大限に発揮できるようにすることが重要です。また、今後の少子高齢化による労働力人口の減少に対応した労働力の確保という観点からも、人材の多様化を進めることが重要と認識しています。

女性の活躍推進については、女性管理職比率の向上を目指しています。過去、当社では女性比率が低い技術系の採用が多かったこともあり、女性管理職比率は2020年度2.11%と上昇傾向ではあるものの、未だに低い比率に留まっています。女性管理職比率の向上を目指し、新卒企画職群社員に占める女性比率の目標値を20%以上、入社10年後離職率の目標値を10%未満とする等、女性管理職候補者の確保、拡大を図っています。また、管理社員層に対するダイバーシティ研修およびハラスメント研修の実施、育児・介護を行っている社員に対するテレワーク制度の導入などを行っています。更に、ナショナル社員コースとエリア社員コースという転勤の有無の違いによる2つのコースを設け、育児や介護などの理由により役職や与えられる役割について不利益を被ることなく勤務できる仕組みを取り入れました。こうした取り組みを通じ、女性の活躍推進の機会を増やしてまいります。

外国籍従業員数については、当社グループのグローバル化の進展とともに年々増加傾向です。従来から例年一定数の新卒企画職群社員を採用していますが、出身が特定の国に偏っていたこともあり、ダイバーシティの観点から他国・他地域出身者の採用に力を入れています。また今後は、海外子会社在籍者の当社社員への登用も検討、実施したいと考えています。

更には、定年延長を行い高齢層社員のモチベーションの維持・向上を図るとともに障がい者雇用率の向上にも取り組んでいきます。



Q5. 人材をより活用するための人材育成、人事評価と企業価値向上への目標(KPI)との連動等、人材活用の仕組みについて聞かせてください。

上述したように、一連の人事制度・働き方改革を通して人材育成、人事評価における様々な施策を行ってきました。また、社員が顧客の問題を把握し解決して新たな価値を提供していくことが、「2025年ビジョン」の方針に掲げる「マーケティング経営」につながるものと考え、社員がそれを実践することができるように、教育体系の抜本的な見直しを行っています。2022年度からは新たな教育体系に基づいた研修を実施していく予定で、それにより社員各々が顧客の問題解決を実践することを促進

するものと期待しています。また各社員の目標評価に使用する目標評価シートには所属組織の「2025年ビジョン」や各年度の組織目標を記入する欄を設け、各人の目標設定にあたって「2025年ビジョン」や組織目標を意識させることで、経営方針等の浸透を図っています。今後はROE向上へ向けた現場レベルでの目標(KPI)との連動も視野に入れながら、更なる見直し、検討をしていきます。

Q6. グローバル化の進展により、自社のみならず取引先の従業員にも、人権の尊重、コンプライアンス、リスクマネジメントの徹底が求められています。古河の経営理念やビジョンの浸透も含めた取り組みを聞かせてください。

取引先の従業員等に対しては、営業部門や資材購買部門などそれぞれの相手と接する部門が当社グループの方針や考え方を伝えるなどして対応しています。社員に対しては、採用時の導入研修で経営理念や「2025年ビジョン」などを説明するほか、人権、コンプライアンス、脱炭素化への取り組み等の研修もを行い、階層別研修など折に触れて当社グループの考え方に

ついて教育、研修を行っています。当社グループの経営理念、ビジョン等を理解し、「企業価値」を創造するとともに「社会価値」の創造に寄与し続けるというCSVの視点を織り込んだ「マーケティング経営」を社員が十分に認識し、日々の業務や活動に浸透させていくことが、結果として当社グループの持続可能性に繋がるものと信じています。