

SUSTAINABILITY BRIEFING

サステナビリティ説明会

三菱電機の人的資本経営

三菱電機株式会社

2024/12/16



目次

1. 人的資本経営の概要 P3
2. 人と組織が共に成長する人財マネジメント P6
3. 未来を担う人財の強化 P13
4. 人財基盤の確立 P18
5. KPIマネジメントとロードマップ P21

1

人的資本経営の概要

人的資本経営の基本理念

三菱電機グループのあらゆる事業運営のベースは人財

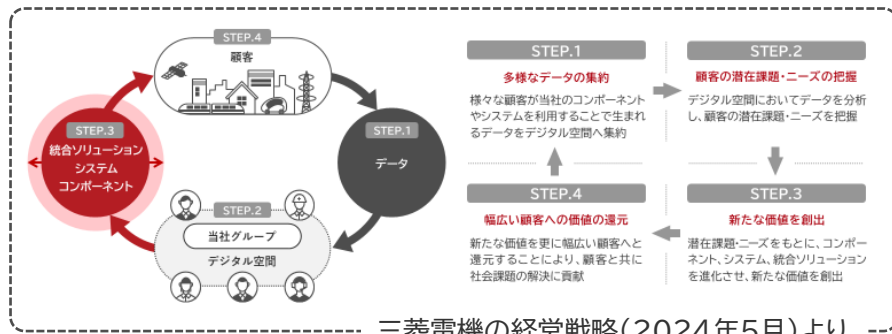
経営戦略の実行を支えるため、ありがたい「人財」「組織」「風土」を構築し、持続的な価値創出を目指す人的資本経営を実践

企業理念

私たち三菱電機グループは、たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献します。

経営戦略

グループ内外の知見の融合と共創により、進化した統合ソリューションを提供する「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」へ変革し、多様化する社会課題の解決に貢献する。



人的資本経営の基本理念

人と共に成長し、人財の力で未来を拓く

Grow our People, Grow our Business, Grow our Society

ありがたい「人財」「組織」「風土」

人財

自ら考え、主体的に行動し、挑戦し続ける

組織

社会や顧客のニーズをとらえ、協調して新たな価値を創出する

風土

多様性の尊重により、個の「やりがい」向上と、組織としての一体感・連携を促進する

企業価値向上につなげる重点取組みテーマと投資拡大

「人＝将来の価値を生み出す資本」と捉え、未来を創る人的資本への投資を拡大し、企業価値の持続的向上を目指す

重点取組みテーマ

人と組織が共に成長する人財マネジメント

グループ・グローバルでの戦略的な人財の適正配置、人財開発、従業員のキャリアオーナーシップ強化等による個と組織が連動して成長する仕組みづくり

未来を担う人財の強化

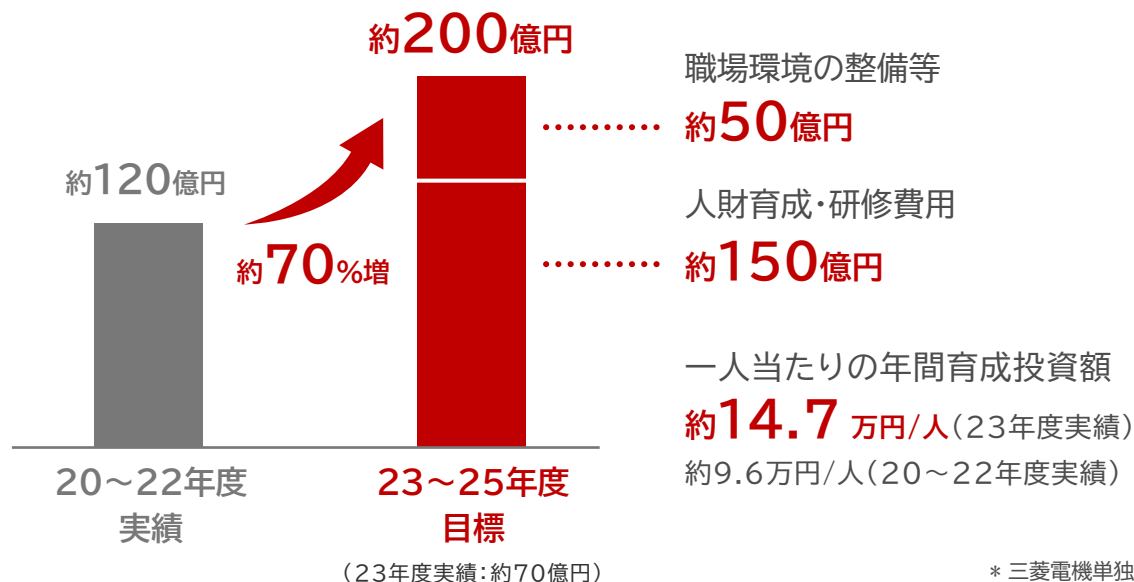
「循環型 デジタル・エンジニアリング」の実現に不可欠なDX人財の強化

人財基盤の確立

「個」のパフォーマンスを最大化し、多様・多才な人財が活躍できる環境づくり

人的資本への投資拡大

人的資本に対する投資を増加。今後も重点的な配分を継続



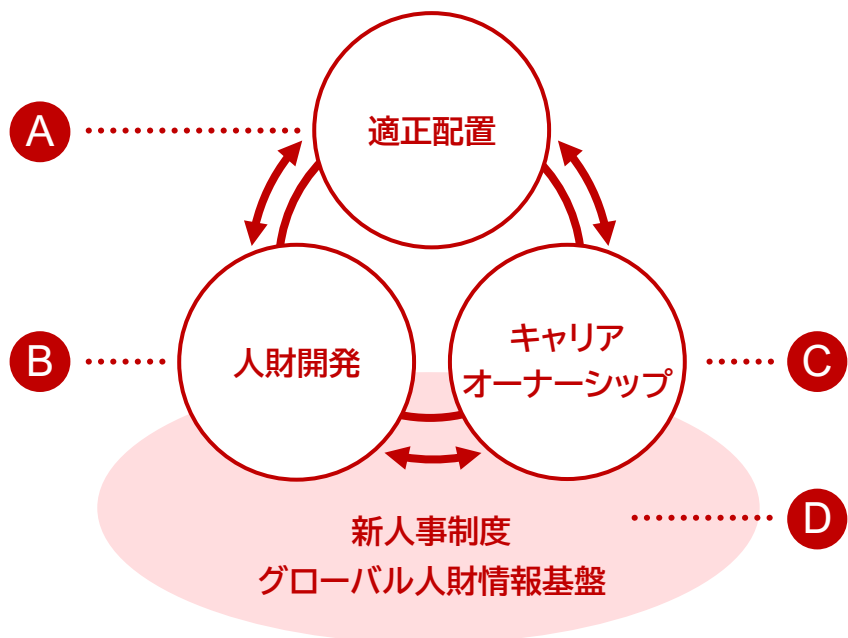
2

人と組織が共に成長する人財マネジメント

人と組織が共に成長する人財マネジメント

グループ・グローバルでの人財の適正配置と人財開発に加え、従業員のキャリアオーナーシップを強化
個と組織が連動して成長する仕組みを構築することで、「人と組織が共に成長する人財マネジメント」への変革を加速

人と組織が共に成長する人財マネジメント



直近の取組み

A グループ・グローバルでの適正配置実現

- グローバル・ジョブグレーディング導入による適正な配置・処遇
- グローバルでの人財マネジメント体制強化

B 経営リーダーの選抜・育成・評価体系確立

- グループ・グローバルで計画的な経営幹部候補者育成

C キャリアオーナーシップ強化

- 従業員のキャリア実現と組織貢献意欲を両立させる施策の強化

D グローバルな人財マネジメントを支える仕組みの整備

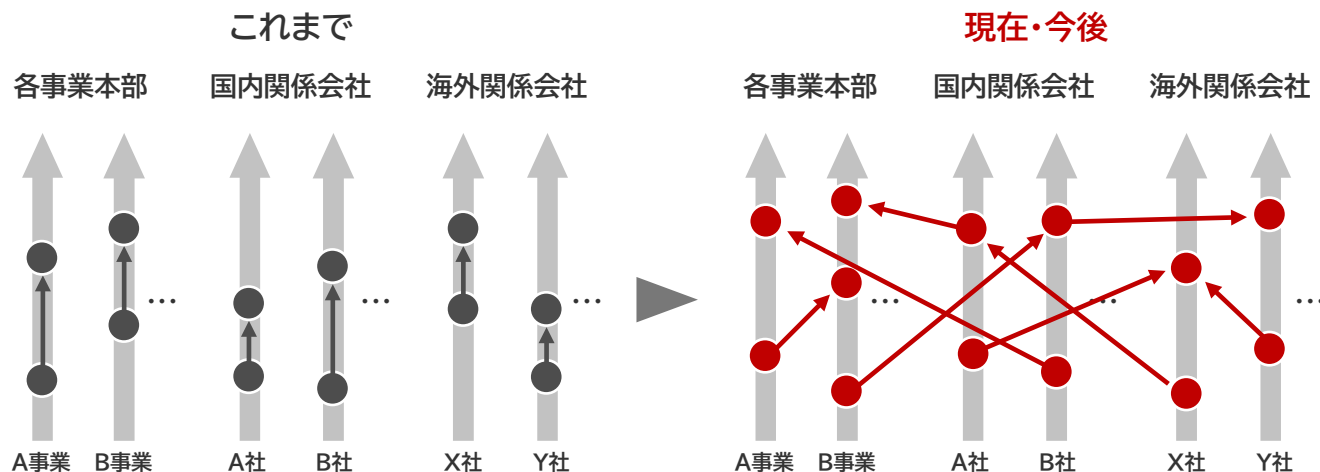
- 適正な評価・処遇を実現し、「人づくり」に寄与する新人事制度を導入
- 人財の「見える化」を実現するグローバル人財情報基盤構築

グループ・グローバルでの適正配置実現

これまでの事業本部/日本国内中心の個別最適からグループ・グローバルでの全体最適を目指し、
人財マネジメントの基盤・体制構築を推進

グループ・グローバルでの戦略的な人財マネジメントへの変革

- コーポレート部門を含む、グループ・グローバルでの戦略的な人財マネジメント
- 全社横断的な人財マネジメント基盤・体制構築



具体的な取組み

グローバルな戦略的人財配置・活用

- グループ・グローバル全体を対象とした人財プール形成等を目的にグローバル・ジョブグレーディングを導入(24年度)
- 国をまたがった人財活用促進に向け、グローバル・モビリティ・ガイドライン制定(21年度)

人財マネジメント体制強化

グローバル共通の基本方針や主要施策の統一化を目指し、
組織を再編

- 「グローバル人財部」設置(24年度)
- リージョナルHR*1組織強化(25年度予定)

*1 各地域(リージョン)の特性に応じた人財戦略や施策を担う部門

経営リーダーの選抜・育成・評価体系確立

グローバルでの「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」への変革を目指し、多様な経験・バックグラウンドを有する経営幹部候補者をグループ内外から選抜・育成・評価。次代を担う経営幹部をグローバルスケールで育成・輩出

L.E.A.D*1制度（経営幹部候補者育成制度）

- グローバルスケールで選抜した将来の経営幹部候補(L.E.A.D500)のサクセッションプラン等をオープンに議論・決定するトップタレントレビュー委員会(TRC)*2を設置
- 「オープンな人選」・「適切な機会(配置・研修)付与」・「アセスメント・モニタリング」のサイクルを回すことでグローバルで当社グループをリードできる人財を育成



*1 L.E.A.D: Leadership Enhancement And Development *2 TRC: Top Talent Review Committee

海外人財の抜擢



グローバルオペレーション強化に向け、海外関係会社の重要ポジションについて、計画的な育成・配置を推進

若手人財の抜擢

各職場レベルでの、若年優秀者層の見える化と管理職登用時期を見据えた中期的育成・配置計画策定・実行

外部人財の登用

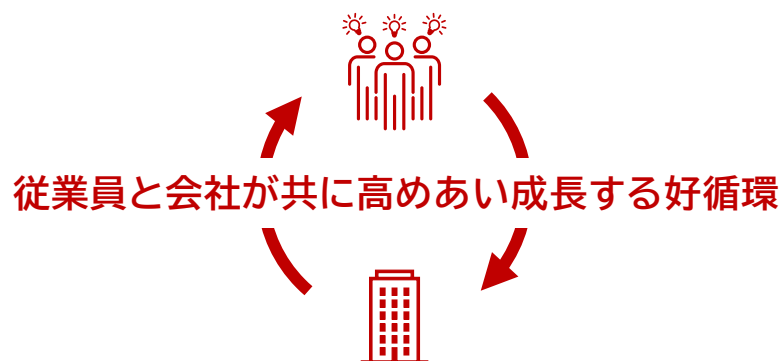
社外からも経営幹部候補者を積極的に採用し、人財プールの多様化を推進

キャリアオーナーシップ強化

従業員の成長と会社の成長を相乗的に高める仕組みを構築し、従業員のキャリアオーナーシップ強化を加速

キャリアオーナーシップ強化

一人ひとりが自らのキャリアを主体的に考え、行動する



人的資本への投資

従業員の自律的なキャリアデザインをサポートする仕組みづくり

具体的な取り組み

自律的なキャリアデザインへの挑戦を後押し

- 社内求人制度(Job-Net)と社内求職制度(Career Challenge制度)の運用
- 従業員が外での学びを新たな価値創出に活かす「社内外副業制度」導入

「いつでも」「どこでも」学べるスキルアップ機会の提供

一人ひとりの自律的なスキルアップニーズに応えるグループ共通研修プログラムを「MELCOゼミナール」として展開

従業員1人ひとりのキャリア開発支援

- 社内外のキャリアコンサルタントによるキャリア相談窓口拡充
- シニア層(50代)のキャリア自律支援を目的とした支援拡充(研修機会増、支援金加算)

23年度実績

社内求人制度・社内求職制度

制度利用での異動者: **約300人**
(制度改定前-2022年10月以前:0~1人/年)

MELCOゼミナール

講座数: **450種類以上** 年間受講者: **32,000人以上**
(22年度実績:425種類) (22年度実績:21,601人)

事例：社内外副業制度(EGG*1)

従業員の自律的なキャリアデザインを支援し、新たな価値創出にもつなげる仕組みとして社内外副業制度を導入制度を通じて、従業員が本来の業務では得難い知識や経験、人脈、心理的充足感を得る機会を創出

制度のコンセプト

- ✓「殻をやぶり」新たな経験を得る
- ✓自分を大切に育てる
- ✓部下/後輩を大切に育てる



従業員

本来の業務以外の経験を積むことで見識が広がり、
個々人の成長・やりがい醸成に繋がる



会社

制度利用者のエンゲージメント向上により
本来の業務での成果拡大・リテンションが見込める

<導入/運用開始時期>

社内副業:2024年10月～、社外副業:2024年12月～

*1 EGG: Expand your work for Growth & to Gain fulfillment



社内副業

ケース1:設計 → 経理(原価管理)

製品の原価構造を理解。損益改善に向けた提案力や経営視点での判断力が向上

ケース2:DX推進 → 生産技術

生産管理の考え方を習得。更なる「棚卸資産管理」の高度化や業務効率化に関する提案力が向上



社外副業

想定ケース:起業/フリーランス

グローバルな人財マネジメントを支える仕組みの整備

グローバルな人財マネジメントの実効性向上に向け、「人づくり」に寄与する人事制度への刷新と人的資本データの収集、分析、活用を可能にするグローバル人財情報基盤を整備を推進

人事制度の刷新

ハイブリッド型グレーディング制度

- ジョブ型は管理職と高度専門職を対象に、5,000以上のポジションを職務価値・職責等から6段階で評価する職務起点のジョブグレードを導入
- メンバーシップ型は一般従業員を対象に、役割の価値(ミッショングレード)を再定義。年功序列の脱却と優秀層の早期抜擢を実現

成長・挑戦を後押しする評価制度

従来からの成果評価に加え、変革や挑戦、連携、支援など当社として大切にしているコアバリューの実践度を行動評価として新たに導入

多様なインセンティブ制度

- 年功序列にとらわれない、わかりやすい報酬体系の整備
- 役員に準ずる幹部層等への経営参画意識向上を目的とした株式交付制度
(25年度導入予定)

グローバル人財情報基盤の整備

人的資本データの活用による人財マネジメントの高度化

人的資本データをグループ・グローバルに可視化し、従業員のキャリアオーナーシップ強化も含めた適切な人財マネジメントを実現



- 人財ポートフォリオ見える化
- 採用/配置戦略
- 育成計画

- スキル棚卸
- キャリアデザイン
- チャレンジ機会

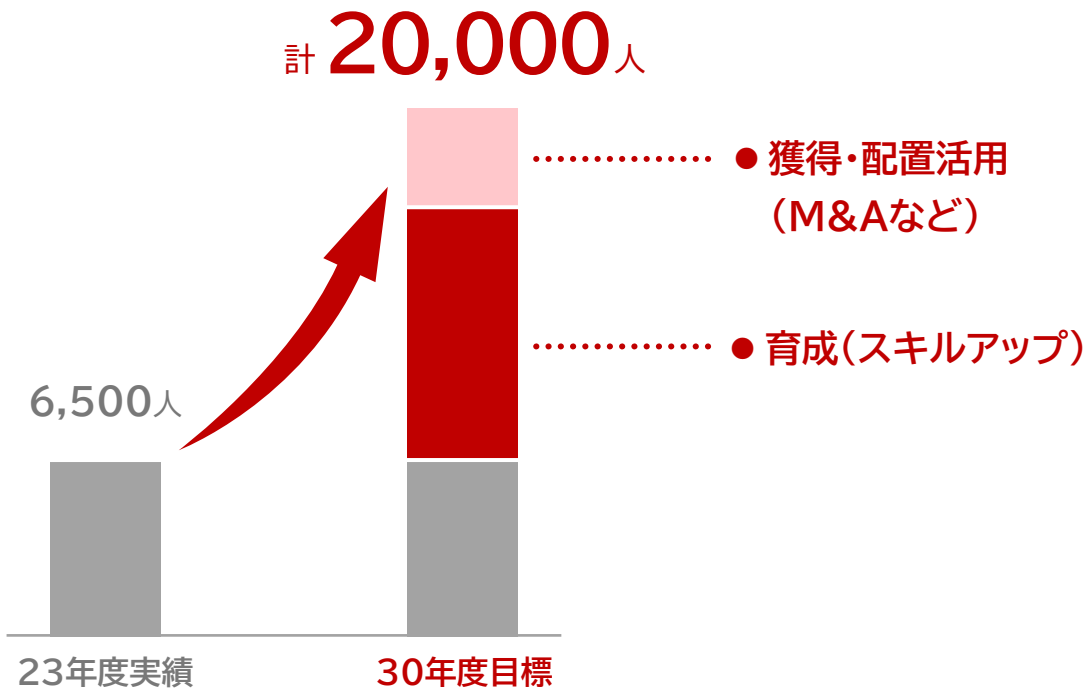
3

未来を担う人財の強化

DX人財の強化

「循環型 デジタル・エンジニアリング」の実現に向けて、核となるDX人財の育成・獲得・配置活用を強化
2030年度までに、三菱電機グループ全体でDX人財を2万人規模に拡充

30年度DX人財目標



目標達成に向けた取組み

DX人財の育成(スキルアップ)

- 認定制度を含めた体系的な育成機関「DX イノベーション アカデミー」を設立
- 産学連携による社外の「知見」を活かした人財育成

DX人財の獲得・配置活用

日本国内中心の画一的な人財確保から、グループ・グローバルでDX人財の獲得・配置活用を推進

<DX人財の7つのスキルセット*1>



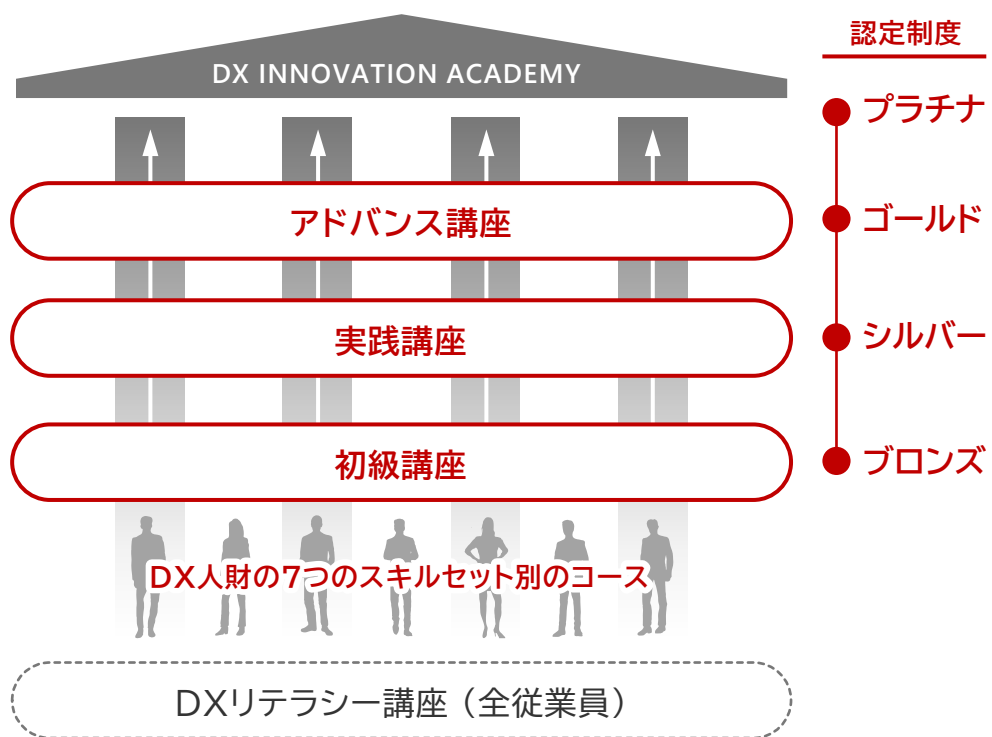
*1 スキルセット: 職務ごとの特性や要件を明確にする「ジョブ」の概念 *2 UI: User Interface、UX: User eXperience

体系的なDX人財育成・スキルアップカリキュラム

DX人財の体系的な育成機関「DX イノベーション アカデミー」を設立

DX人財の拡充に向け、三菱電機グループ内のアセットを最大限に有効活用

<DX イノベーション アカデミーの概要>



DX イノベーション アカデミー の特長

スキルセット別の実務に則した集中的な学習コース

- 社内の既存DX関連講座(約50講座)を中心にスキルセットや能力に応じた学習コースをパッケージ化。集中的かつ効率的にDXの能力を開発
- DX関連業務従事者向けの実践型講座やアドバンス講座に加え、初級者向けの講座も整備し、実業務に直結する人財育成と段階的な能力開発に対応

育成プログラムと連携した認定制度

DXの力量を可視化する認定制度を導入。資格認定によるモチベーション向上とレベルに応じた人財を育成・配置を推進

産学連携による人財育成

早稲田大学とDXに特化した連携を開始。当社向けDX学習カリキュラムの設置によるハイレベルな学習機会の提供や、講演会・研究会やインターンシップなどを通じた相互交流を推進

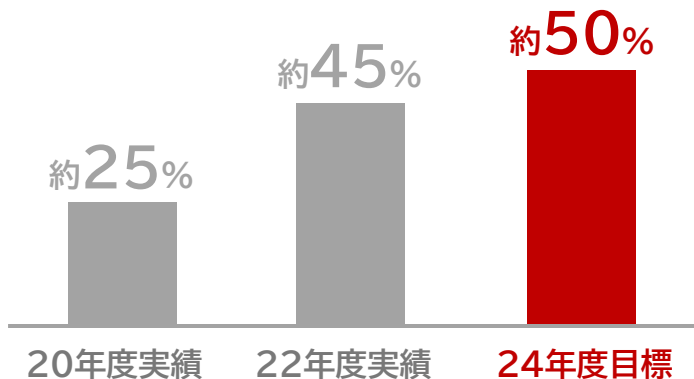
外部人財獲得の競争力強化

多様な人財の獲得機会を更に拡大・複線化

DX人財をはじめとした、企業価値の持続的向上に必要な人財の採用を強化



< 経験者採用比率*1 >



*1 三菱電機における採用数全体に占める経験者採用者の割合

経験者採用の強化

ダイレクトリクルーティング

労働市場の競争が激化するエンジニア領域を中心に、優秀人財の獲得拡大を図るべく、求職者個人への直接アプローチを強化

リファラル採用

多様な経験を活かして即戦力として活躍する人財の獲得に向け、リファラル採用（従業員紹介）を導入

アルムナイネットワーク(Re-MELCO)の構築

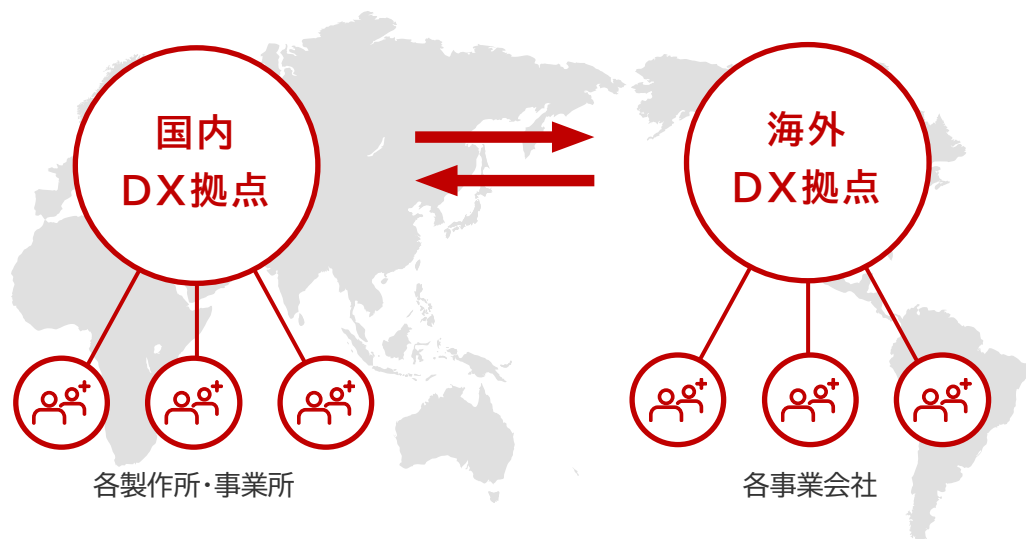
アルムナイネットワークを通じて退職者に求人情報をはじめとした三菱電機グループに関する情報を定期的に提供。幅広い経験や高い専門性を併せ持つ人財との継続的なつながりを強化し、再雇用機会を拡大

DX人財の獲得・配置活用

DXの取組みが先行する海外各地域でのDX人財の獲得・配置活用を推進
グループ・グローバルの視点でのDXに関する人的資本強化を加速

<DX人財ネットワークのイメージ>

日本・海外各地域内でDX関連技術者のリソースを有効活用



グローバルでのDX人財ネットワーク強化

各地域内での人的資本の価値最大化

- デジタル領域で先行する米国を起点にDX拠点を整備中。欧州やアジアでの整備も順次検討予定
- 各地域のDX拠点が中心となって域内DX関連エンジニアの効果的な配置・活用・育成と人財獲得(M&Aなど)を推進

DX人財のグローバルな配置・活用

- 国籍や人種を問わず優秀な人財を適所に配置すべく、日本を介さない海外拠点間の人事異動を含む、地域横断的人財活用を推進
- オンラインコミュニケーションを最大限活用した地域をまたいだボーダーレスな組織運営(バーチャルアサインメント)を加速

4

人財基盤の確立

働きやすい職場風土の醸成

従業員のエンゲージメントを高め、一人ひとりの力を最大限に引き出す多角的取組みを推進

具体的な取組み

組織風土改革

- 全社変革プロジェクト「チーム創生」(2021年10月発足)が核となり、“上にモノが言える” “失敗を許容する” “課題解決に向けて皆で知恵を出し合える” 風土を醸成
- 組織風土改革による成果を当社グループのカルチャーとして浸透させるため、「チーム創生」の活動を継承する新たな組織体制を検討中

従業員のWell-being推進

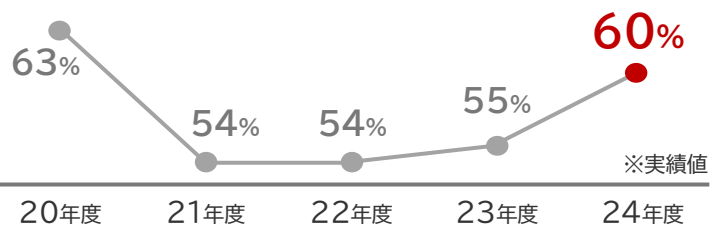
ソフト面(心身の健康)とハード面(職場環境改善)の両面から「健康満足度」の向上を目指した取組みを推進

<健康経営>



MHP*1活動

<従業員エンゲージメント(単独)>



*1 MHP: Mitsubishi Electric Group Health management Plan (三菱電機グループ健康経営プラン)



ONE JAPAN CONFERENCE 2024「有志活動総選挙」で最高評価を獲得



職場環境改善事例

DE & I *1の推進

多様・多才な人財が、一人ひとりの個性を最大限に発揮できる環境づくりを推進
三菱電機グループの持続的成長に不可欠な多様な視点をもつ人的資本を強化

具体的な取り組み

三菱電機グループDE&Iステートメント*2の策定と浸透

三菱電機グループとしての方針を明確化するべく、ステークホルダーへDE&I推進の姿勢・行動を宣言(24年7月)

経営層の多様化

- 経営幹部候補者の可視化や、グローバル・ジョブグレーディングを活用したサクセッションマネジメントの強化による外国人や女性の経営層登用促進
- 企業の女性役員比率向上を目指す「30% Club Japan」加盟(24年9月)

ジェンダーにとらわれないキャリア支援

- 若年層からのキャリアパス明確化、管理職候補者の可視化、計画的な育成など、性別を問わず活躍できる環境を構築
- 「PRIDE指標2024」において最高評価の「ゴールド」を3年連続で受賞



経営層・全管理職向けアンコンシヤス・バイアス研修

<経営層*1に占める女性&外国人の割合>



<女性管理職比率>



30% Club Japan



PRIDE指標ゴールド

*1 DE&I: Diversity, Equity & Inclusion *2 <https://www.MitsubishiElectric.co.jp/diversity-equity-inclusion> *3 取締役、執行役、上席執行役員

5

KPIマネジメントとロードマップ

2030年度に向けたKPIマネジメント

当社グループの「ありたい姿」実現に向け、重点取り組みテーマごとに経営戦略と連動したKPIを設定

人と組織が共に成長する人財マネジメント	人財KPI	23年度実績	30年度目標
人財見える化と適性な配置・活用	グループ・グローバル(約15万人)で事業戦略に応じた適切配置・活用を実現する人財ポートフォリオの可視化率	—	100%
経営幹部候補者選抜・育成	グループ・グローバルの重要ポジション*1の後継者候補準備率*2	—	200%
成長実感と更なる「挑戦」に向けたモチベーション醸成	「キャリアの実現」に肯定的な回答率(単独)	43%	60%
	キャリア希望に沿った異動者が人事異動に占める割合(単独)	3%	10%
年功的要素を廃した適正評価	「報酬への納得度」に肯定的な回答率(単独)	54%	60%
未来を担う人財の強化			
DX人財	DX人財の拡充	6.5千人	2万人
人財基盤の確立			
働きやすい職場風土の醸成	従業員エンゲージメント*3: 従業員エンゲージメントスコア*4	50%	60%以上
	ワークライフバランス*3: 仕事と生活のバランスが取れていると回答した従業員の割合	63%	70%以上
DE & Iの推進	経営層に占める女性&外国人の割合(単独)	15%	30%
	女性管理職比率(単独)	3.1%	12%

循環型 デジタル・エンジニアリング企業
への変革

サステナビリティの実現

財務目標の達成

…………… 企業成長に必要な価値を創出する
人的資本の拡充



…………… 人的資本のポテンシャルを最大化する
風土・環境の構築

*1 当社グループにおけるジョブグレード6以上のポジション *2 特定のポジションに対し、後任候補者が何人いるかを示したものの(例:ポジションに対し、後任者が2名の場合…準備率200%) *3 三菱電機及び、国内関係会社の一部
*4 毎年実施する「従業員意識サーベイ」の対象5設問(「当社で働くことの誇り」「貢献意欲」「転職希望」「他者に対する当社への入社推奨」「仕事を通じた達成感」)に対する良好回答割合の平均値

ロードマップ

社会からの期待に応える三菱電機グループ創生に向け、人財への積極的な投資を進め、三菱電機グループの「ありたい姿」の実現と中長期的な企業価値向上を目指す

21年度 - 25年度

人的資本経営の基盤確立と人への投資拡大

協調性と実行力の高い当社グループの人的資本の強みを活かしつつ、これまで以上に「個」の力が生きる人的資本経営の強化

✓ 人と組織が共に成長する人財マネジメント

グループ・グローバルでの戦略的な人財の適正配置、人財開発、従業員のキャリアオーナーシップ強化等による個と組織が連動して成長する仕組みづくり

✓ 未来を担う人財の強化

「循環型 デジタル・エンジニアリング」の実現に不可欠なDX人財の強化

✓ 人財基盤の確立

「個」のパフォーマンスを最大化し、多様・多才な人財が活躍できる環境づくり

30年度

グループ・グローバルで 人的資本の価値を最大化する人的資本経営の実現

多様・多才な人財が「集い」「活躍」する企業グループへ

✓ 日本中心から

世界各地域の特性を活かしたグローバル経営への転換

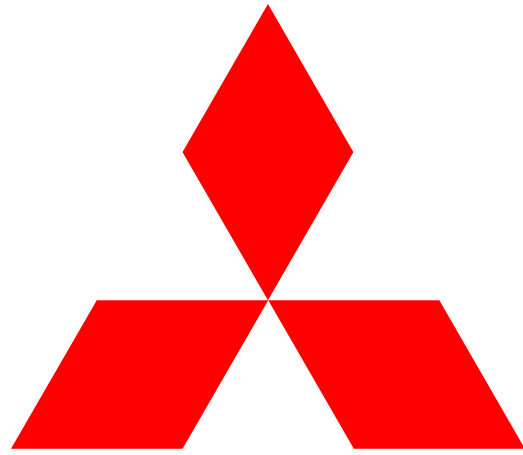
✓ 多様性を力にかえる組織づくり

✓ グローバルで共創できる人財の創出

本資料に記載されている三菱電機グループの業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現時点において合理的と判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は見通しと大きく異なることがあります。

なお、業績等に影響を及ぼす可能性がある要因のうち、主なものは以下のとおりですが、新たな要因が発生する可能性もあります。

- ① 世界の経済状況・社会情勢及び規制や税制等各種法規の動向
- ② 為替相場
- ③ 株式相場
- ④ 資金調達環境
- ⑤ 製品需給状況及び部材調達環境
- ⑥ 重要な特許の成立及び実施許諾並びに特許関連の係争等
- ⑦ 訴訟その他の法的手続き
- ⑧ 製品やサービスの品質・欠陥や瑕疵等に関する問題
- ⑨ 地球環境(気候関連対応等)等に関連する法規・規制や問題
- ⑩ 人権に関連する法規・規制や問題
- ⑪ 急激な技術革新や、新技術を用いた製品の開発、製造及び市場投入時期
- ⑫ 事業構造改革
- ⑬ 情報セキュリティ
- ⑭ 地震・津波・台風・火山噴火・火災等の大規模災害
- ⑮ 地政学的リスクの高まり、戦争・紛争・テロ等による社会・経済・政治的混乱
- ⑯ 感染症の流行等による社会・経済・政治的混乱
- ⑰ 当社役員・大株主・関係会社等に関する重要事項



**MITSUBISHI
ELECTRIC**

Changes for the Better