

サステナビリティ説明会 質疑応答要旨（機関投資家/アナリスト）

日時	： 2024年12月16日（月） 13:00～14:10
場所	： 三菱電機株式会社 本社（オンライン説明会）
当社出席者	： 常務執行役 CHRO 阿部 恵成 上席執行役員 サステナビリティ・イノベーション本部長 小黒 誠司

- Q. 構造改革でエンジニアを再配置する際に人事として気を付けていることはあるか。勤務地やリスクリング等、再配置を行う上で検討すべき問題は多いのではないかと思う。
- A. ご指摘のとおりエンジニアの再配置は難易度が高い。今後の事業ポートフォリオ見直しにより、再配置の機会は多くなる可能性がある。手上げ式によるスキル獲得だけでは職種転換を加速できず、また本人にも早期戦力化や職場環境への順応等の不安が残るので、パッケージ化された職種転換教育などの整備が重要。また、構造改革をひとつの契機と捉え、社内流動性を高めて自らキャリアを描けることも大事だと考えており、社内求人・求職制度の活用も広げていきたい。
- Q. 直近の構造改革に伴う人財再配置において、実務上、課題と感じている点はあるか。
- A. 昨今、若年層は職務内容や勤務地に対するこだわりが強い傾向がある。その中でどのように雇用と人財活用を両立させるのかは課題である。
- Q. グローバル人財情報基盤を30年度までに完成させるとのことだが、今後、大型のシステム投資が必要になるのか。
- A. SAP社のSuccessFactorsを情報基盤として選定した。現在の進捗は計画全体の1/3でありオンラインで進んでいる。情報基盤は三菱電機単独、国内関係会社、海外関係会社にスケールさせる必要があるが、単独は24年度中か25年度初めまでには「人財情報の見える化」を開始できる見込み。25年度以降は、国内関係会社、海外関係会社に順次拡大していく。
- Q. 執行役含め外部人財の登用が進んでいるが、経営層また現場ではどのような変化がみられているか。
- A. 執行役CQO（品質改革推進本部長）は社外から登用しており、品質風土改革を着実に進めている。また取締役会は、事業経験のある方、事業以外の専門性を持つ方など幅広いメンバーで構成され、様々な助言を得ることが増えた。今後は経営幹部候補者においてもダイバーシティーを推進すべく対応を進めている。現場では、部長・課長級など色々な層で外部人財の登用を進めている。現在は新卒採用と経験者採用の規模が概ね同等。外部の知見が新たな価値を生み出していると感じる。
- Q. 三菱電機は専門性が必要な部署が多くある中で、その専門性の担保と人財の再配置にはトレードオフの関係があると思うが、どのようにバランスを保っていくのか。
- A. リソースシフトと個々人の得意分野のマッチングは非常に難しいが、人財情報基盤の整備により進めていく。データベースを基にして、事業戦略の達成に必要な人財の質・量・レベルと現状とのギャップを埋める施策を検討する。採用、リスクリング、大規模なローテーションなど様々な方法があるが、できるだけ早く実行できるよう進めていきたい。

- Q. 経営リーダーの選抜・育成・評価体系（L.E.A.D 制度）確立の背景について教えてほしい。漆間社長の就任は指名委員会のイニシアチブによる初めての社長選任と認識しているが、そうした背景から、次世代の経営幹部を選抜・育成する制度が必要だと判断されたのか。先進的な取り組みと思うが、社内でどのような議論がなされたのか。
- A. 指名委員会と本制度が直接リンクしているわけではない。指名委員会は社長候補者を指名するスキームであり、候補者は L.E.A.D 制度の中でエントリーされた者から選ばれる。当社はコングロマリットの企業体であり、マネジメントボードの役割を果たすには事業本部内の生え抜きだけでは経験・知見が不足しているのではないかと社内で議論している。そのため、ポテンシャルを持つ人財を早期に見つけ、様々なアサインメントを行い、異なる事業本部やコーポレート系部門、関係会社のトップなどで経営経験を積ませることで、将来の経営者としてふさわしいキャパシティ・ケイパビリティを持つ人財を育成・輩出する仕組みを発足した。
- Q. DX 人財の外部登用は競争が激しいために社内でのリスクリングを活用すると思うが、三菱電機の人財はハードウェア寄りが多い印象。DX やソフトウェア分野に抵抗がある方もいるのではないかと。リスクに対するエンジニアの希望や、社内での人財確保の見込みについて教えてほしい。
- A. 当社は歴史的にコンポーネントに強みを持ち、それに対する誇りがある。よって、新たな DX 技術への適応には慎重な対応が必要と認識している。また、現在進めている事業ポートフォリオの見直しでは、対象領域の方々に対して、急に新しい技術や DX 技術へのキャッチアップを求めることは無責任だとも考えている。こうした背景を踏まえ、DX イノベーションアカデミーを設立し、一定期間での職種転換が可能となる基盤や基礎教育を提供する場を作り、社内人財のリスクやアップスキルをする必要があると考えている。社内から安心感や信頼感を持ってもらえるような機関にしていきたい。

以上