

## 人材マネジメント

### MMC WAY(行動指針)

三菱自動車は、事業環境が急速に変化する中、当社が持続的に成長し、企業価値の向上を実現していくための鍵は「人材」と考えています。

そこで当社では、組織とその組織で働く従業員とが全員で共有し、物事を進める上での“拠りどころ”となる共通の行動指針として「MMC WAY」を設定しています。策定から5年が経過し、当時と現在では会社を取り巻く環境が変化したことから、行動指針も改める必要があると考え、2022年度には、当社のあるべき姿について社長をはじめとする経営陣が改めて議論を重ね、社員からも意見を聞いたうえで、「MMC WAY」を刷新しました。

企業として、人として生きていくうえで大切なことを込めた新たな「MMC WAY」を全役員・従業員が共有し、一体となってゴールに向かってチャレンジしていきます。

「MMC WAY」の冒頭2項には、社会からの信頼の土台となる「お客様第一」と、企業活動を通じた「社会の発展への貢献」をベースとなる重要な価値観として据えました。企業活動を通じてお客様に喜んでいただき、社会に貢献していくことこそが当社の存在する意義であるということを、社員一人ひとりが忘れてはいけないとのメッセージを込めています。

ほかの3項については、従来の「MMC WAY」の大切な要素をより具体的に分かりやすく表現しました。

企業として重視すべき行動指針である「MMC WAY」は人事評価制度にも反映しています。「MMC WAY」、「人材育成・組織管理」、「専門性」の3つの基軸による多面的なコ

ンピテンシー（行動特性）評価を導入し、社員の主体的な成長を図っています。

MMC WAYの浸透にあたっては、2022年度から職場ワークショップを開催しており、2023年度はその理念にもとづいた行動につなげるため、各項目について具体的な行動例を討議し、理解度向上を図りました。

#### MMC WAY職場ワークショップ実施後のアンケート結果

|        | 「MMC WAYを理解できたか」に対する肯定的回答率 |
|--------|----------------------------|
| 2022年度 | 91.3%                      |
| 2023年度 | 95.2%                      |

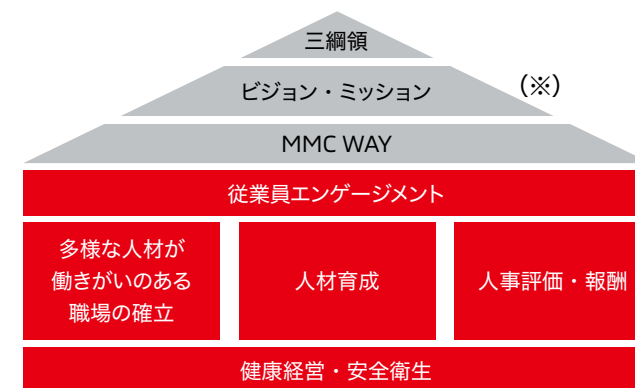
#### MMC WAY

1. お客様を第一に考え、常に信頼を得続ける  
Think of Our Customers, Strengthen Trust
2. 社会の発展に貢献する  
Enrich Society
3. 事実を直視し、悪い情報ほど迅速に共有する  
Welcome All Facts, Share Difficult News First
4. プロとして、自ら行動し枠を超えて挑戦する  
Conduct and Challenge Yourself Professionally
5. 互いに敬意を払い、組織や属性を越えて共働する  
Respect All, Work as a Broader Team

### 基本的な枠組み

当社は「ビジョン・ミッション」を遂行するための行動指針である「MMC WAY」を体現できる「人材育成」、また一人ひとりがやりがいを持って働き、自身の能力を存分に発揮し、エンゲージメント高く、心身ともに健康でいきいきと働ける職場環境を整えることが重要な課題と認識し、各種取り組みを進めていきます。

#### 基本的な枠組み



※三綱領、ビジョン・ミッションの詳細は、P8をご参照ください。

#### 多様な人材が働きがいのある職場の確立

多様な人材の活躍を価値創造につなげるために、個々の能力を最大限発揮できる働き方が可能となる環境を整備し、仕事の生産性向上と生活の質向上の双方が両立するワーク・ライフ・バランスの実現を目指します。女性社員の活躍推進やシニア人材の活用及び障がい者雇用の促進と並行

し、より一層働きやすい職場を目指し、フリーロケーションの推進や育児・介護などに配慮した柔軟な勤務体系の整備に取り組んでいます。

・「多様な人材が能力を発揮し、誇りとやりがいをもって働ける環境の構築」：P68

## 人材育成

三菱自動車では、三菱グループ共通の根本理念である「三綱領」と当社の「ビジョン・ミッション」、日々の業務の方向付けとなる「MMC WAY」の3つを教育の柱とし、新入社員から部長クラスまで、体系的な人材育成が図られるよう、人事部門が全社教育体系を整備しています。業務を通じて成長し、より職場で活躍していく人材を輩出すべく、教育プログラムの充実に取り組んでいます。海外での生産・販売台数の増加にともない、世界的な視点で考え、活躍できる人材を育成する取り組みに力を入れているほか、時代の変化にあわせたDXリスクリングプログラムの実施や、各組織で求められる専門的な知識／スキルや行動基準である「専門性」を行動評価の一項目に設定し、専門性の強化を促すべく、OJT/Off-JTの双方での教育施策の充実や、次世代リーダーの育成に取り組んでいます。

・「人材育成の強化」：P72

## 人事評価・報酬

当社は、部長クラス・課長クラスの管理職、また一般社員の人事制度に、目標管理制度による業績達成度評価、及び当社行動指針である「MMC WAY」、「人材育成・組織管理」、「専門性」の3つの基軸による多面的なコンピテンシー（行動特性）評価をそれぞれ導入しています。

これらの制度は部長クラス・課長クラスにおいては、組織活性化を実現するためのマネジメント支援のツールと位置づけ、①組織目標の共有と達成責任の醸成、②目標達成に対するインセンティブの強化、③社員に求められる思考・行動様式の徹底、④実力に応じた登用、を図っています。

一般社員においては、①組織としての目標の共有とその達成への意識喚起、②評価・処遇への透明感・納得感の醸成、③共通の価値観の浸透、を図るものとしています。

また、当社は貢献度や役職者が担う役割・責任の重さに対して適正に報いることができる報酬制度を導入し、キャリアとモチベーションの更なる向上が図られるよう配慮しています。昇給は、毎年の個人業績にもとづく昇給、及びキャリア向上に応じた昇給を併用しています。

なお、給与水準については法令を遵守したうえで、業界水準を考慮し職務区分に応じて決定しており、人種や国籍、性別などを理由に給与格差が生じることはありません。

▶ DATA (P123)：給与水準

## 健康経営・安全衛生

従業員一人ひとりが心身ともに健康であることが、企業価値向上と持続的成長の実現に向けた原動力となります。当社は、従業員の健康を保持・増進させることを重要な経営課題の一つと位置付け、「健康宣言」を掲げ、国内拠点において全社一丸となり取り組む体制とし、健康経営を推進しています。また、従業員の安全と健康の確保は企業活動の基盤と考え、「全社安全衛生管理方針」をもとに、構内協力事業場も含め、継続して対策に取り組んでいます。

・「労働安全衛生の推進」：P75

## 従業員エンゲージメントの向上

当社では、2013年度からエンゲージメントサーベイ（社員意識調査）を継続実施しています。同サーベイは、企業・組織全体・社員の状態を可視化し、結果から見える課題と向き合うことで人・組織を活性化させ、従業員エンゲージメントの向上につなげることを目的としています。

エンゲージメントは、「当社で働いていることを幸せに感じますか」と「当社を職場として推薦できる」の二設問にもとづき測定しており、これに加え、会社の方針、経営陣、意思決定スピード、キャリア、ウェルビーイングなどの網羅的な設問を投げかけ、社員の声を集めています。

調査結果を分析のうえ、役員、組織長、担当部門それぞれに担当領域のフィードバックを実施し、エンゲージメント向上に向けたアクションを促進しました。特に組織・人材マネジメントの向上に向けて、組織長向けに職場内ワークショップや社外有識者を招いたセミナー“Drive your team”を開催し、マネジメントの質の向上を推進しました。これに加え、同サーベイ結果は、経営幹部が出席する人材開発会議においても、今後の人材開発の方向性を議論する際の参照データとして使用し、会社としてエンゲージメントを持続的に高めるためのアクションにつなげています。

## マネジメント体制

三菱自動車では、経営戦略と連動した人材戦略を推し進め実行していくため、代表執行役社長及び幹部からなる人材開発会議を設置し、企業競争力に直結する人材確保・育成に関する課題や打ち手・施策について月1回、計画的に議論及び検討を進めています。

事業を支える各機能の専門性の強化を織り込んだ最適な要員計画を策定し、電動車のパワートレイン制御システム開発や各種要素技術の領域拡大、カーボンニュートラル対応促進、デジタル化推進、新ビジネス領域進出などを企図した体制強化を進めています。社員が安心して能力を発揮できる働きがいのある職場づくり、社員のチャレンジと成長を促す教育・研修を含む育成機会の拡充、社内外の優秀な人材を惹きつけるような魅力ある会社のあり方など、当社を取り巻く社内外の環境や市場動向をしっかりと分析しながら、人材開発会議の場での闊達な議論を通じて、既存の施策・打ち手の振り返りと効果検証、加えて、新規施策を検討・審議しています。

2023年度においては、過去の歴史が色濃く反映された歪な労務構成など、当社の現状認識・分析を出発点として、中期経営計画「Challenge 2025」達成に向けた人材に関する課題を、幹部の個別ヒアリングも実施しながら、

幅広く議論しました。人材戦略で掲げている、重点施策の3本柱である「より一層働きやすい職場への改革」、「教育・リスクリングプログラムの充実」、「多様で幅広い人材確保の推進」の具体化とともに、課題・テーマの優先順位付けを行いながら、継続的なキャリア・新卒採用強化及びキャリア採用者早期戦力化・定着、またシニア人材の活用や部門の状況に応じた管理職ポストの任期の柔軟な運用など、特に“量”の課題に関して優先的に取り組みました。加えて、今後は“質”の課題に対して、人材育成の強化を通じた社内人材のレベルアップを目指すべく、議論を続けていきます。

## 「Challenge 2025」の人材戦略

2023年度からスタートした中期経営計画「Challenge 2025」を支えるためには、当社の従業員がより働きやすい環境で働き、能力を発揮することや、大変革時代の生き残りをかけたDXや新事業への取り組みを加速するための教育・リスクリング及び多様な人材確保が重要と考えています。そこで人材戦略の方向性として、「より一層働きやすい職場への改革」、「教育・リスクリングプログラムの充実」、「多様で幅広い人材確保の推進」を重点項目として掲げ、施策の具体化に取り組んでいます。

### 人材戦略の方向性

#### より一層働きやすい職場への改革

- フリーロケーション化の更なる推進
- 育児や介護に配慮した柔軟な勤務体系

#### 教育・リスクリングプログラムの充実

- 海外との相互社員派遣研修制度の拡大
- DXリスクリングプログラムの導入
- 専門性評価と昇給／昇進システムとの連動

#### 多様で幅広い人材確保の推進

- よりフレキシブルな給与体系の導入
- 多様な人材が活躍できる職場の構築

- ・「多様な人材が能力を発揮し、誇りとやりがいをもって働ける環境の構築」：P68
- ・「人材育成の強化」：P72