

従業員 ▶ キャリア育成と評価

基本的な考え方・方針

三菱自動車は、環境の変化が大きい自動車業界の中で、「持続的成長」と「企業価値の向上」を実現していくため、お客様に積極的に選ばれるクルマづくりを推進していきます。

その実現の鍵を握るのが「人」であり、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伸ばし、発揮するとともに、人権に配慮し、多様性を尊重しあうことができる環境をつくり上げていきます。

実効性ある人事施策づくりと浸透活動

人事部門には各部署を担当する「ビジネスパートナー」を置いています。ビジネスパートナーの役割は、各職場の悩みや課題の解決サポートと各職場の意見を吸い上げて人事施策に反映していくことです。活動の質の維持・向上を狙いとして、メンバーによる学習会などを定期的を実施しています。2018年度は20人のビジネスパートナーが各部署と連携して活動しています。

社員制度

2017年6月から統括専門職（管理職）の人事制度を改定しました。制度改定の狙いは、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実力に応じた登用による組織の活性化、以上の4点です。この狙いを実現するためのマネジメント強化のツールとして「コミットメント&ターゲットによる目標設定・評価」および「MMC WAYの体現度合いによる評価」を導入しました。

「MMC WAY」とは当社社員として実践しなければならない、必要最低限の「心構え」や「行動」を具体的にかつシンプルに6つのキーワードにて策定した行動指針です。

また、一般社員の人事制度についてもいままでの「ものづくり力の伝承と強化」および「成長とやりがい」のコンセ

プトに加え、「組織として目標を共有し、達成していく動き」の強化、および社員が一体感を持って業務に取り組むための「共通の価値観」の浸透を目指し、2018年度から評価制度を改正しました。統括専門職（管理職）同様に、「コミットメント&ターゲットによる目標設定・評価」および「MMC WAYの体現度合いによる評価」を導入しました。

一般社員制度改正の概要

事技系列（※1）の新制度は、評価制度のみ改正を行いました。評価制度改正は、「組織としての目標の共有とその達成への意識喚起」や、「評価・処遇への透明感・納得感の醸成」、「共通の価値観の浸透」を図るために、コミットメント&ターゲットおよびMMC WAY体現度評価を導入しました。

技能系列（※2）についても同様に評価制度のみ改正し、コミットメント&ターゲットおよびMMC WAY体現度評価を導入しました。

系列	項目	目的・制度概要
事技系列（※1）	昇進運用	直近3年間による評価および上位職務区分に求められる能力・スキル要件「クオリティゲート（※3）」と自発的な貢献や資格などのスキルを加点的に評価する「クレジット」により昇進を判定。
	階層別教育	昇進要件と階層別教育を連動させることにより、社員制度・教育研修の両面から人材育成をサポート。
技能系列（※2）	マイスター制度	極めて熟練度の高い技能を保有し、横断的な課題解決・工法改善・後進育成に貢献している人材を「マイスター」として認定。製造現場の改善活動の推進と人づくりを支える「親方」を育成。
	役付手当の増額	役職者が担う役割・責任の重さに対して、より手厚く報いることを目的に、役付手当を増額。

※1：事技系列とは、事務技術上の実務経験や専門知識にもとづき、企画・調整・研究・調査・折衝・指導・指揮・取りまとめなどを行う者。

※2：技能系列とは、直接生産作業またはその補助業務を行う者のほか、それらの指導・監督にあたる者。

※3：クオリティゲートとは、個人の次のステップ（職務区分、一般でいう昇進）に必要な能力・知識・スキルの習得状況を客観的に判定する仕組み。

従業員 ▶ キャリア育成と評価

キャリア開発にあたっては、社員一人ひとりが業績や能力、ライフプランにもとづいて主体的に目標を持ち、能力向上につなげられる仕組みを整えてきました。

人材育成については目指すべき姿として「教育の柱」と「育成目標」を設定しました。「教育の柱」は会社人生を通じて身につけ、行動発揮するべき要素と位置付け、全社員にとって重要な価値観である三菱三綱領・企業ビジョン&ミッション・MMC WAYをベースに教育体系の「柱」を策定しました。また、「育成目標」では職務区分ごとの目指すべき姿をよりイメージしやすく、継続的な教育を行っていく上での目標として作成しました。

キャリア開発の具体的な進め方としては、社員が自己のキャリアを棚卸し、将来進みたい方向と中・長期的なキャリアデザインを記載するキャリアデベロップメントプランにもとづき、毎年上司との面談を行います。これを通じて、自身の課題を客観的に把握し、納得感と高いモチベーションを持って自らのキャリア形成を進めることを目指しています。

キャリア開発に関する上司との面談実施率は事技系列社員で約70%です。

評価基準: MMC WAY

当社社員として実践しなければならない、必要最低限度の「心構え」や「行動」を具体的かつシンプルな6つのキーワードにまとめました。

Mindset 心構え



Cross-functional

組織を越えて協力する



Transparent

状況を明らかにして分かり易く説明する



Look outward

外に出て外に学ぶ

Actions 行動



Commit

必達目標を定量的に約束する



Challenge

価値創造のために自ら困難な仕事を引き受ける



Perform

スピード感をもって具体的な成果を上げる

評価プロセス(一般社員)

5月に前年度結果を社員(本人)に通達すると同時に(フィードバック面談)、今年度の目標設定を実施します。MMC WAY体現度評価は普段から行動観察を行い、コミットメント&ターゲット評価は7月までに目標を確定し10~11月に期中面談を行います。なお、翌年3月に自己評価を、4月に一次評価・二次評価・最終評価を行い、年間評価を確定します。

	MMC WAY 体現度評価	コミットメント& ターゲット評価	評価者
5月	フィードバック面談		本人・ 一次評価者
5~7月	行動観察	個人目標設定 (目標設定面談(※4)・ グループ目標設定会議)	本人・ 一次評価者
10~11月		期中面談	一次評価者
3月	自己評価	自己評価	本人
4月	一次評価	一次評価	一次評価者
	二次評価		部長
	最終評価(本部単位評価会議)		本部長・部長
	年間評価確定		人事労政部

※4: 目標設定は、フィードバック面談時(5月)に行います。組織目標確定後に目標変更する場合は、追加で面談を実施し目標変更を反映します。

従業員 ▶ キャリア育成と評価

公正な給与体系

当社は役割・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、さらなるキャリアとモチベーションの向上が図られるよう配慮しています。昇給は、定期昇給およびキャリア向上に応じた昇給を併用しています。

現地雇用に関する考え方

また、給与水準については国内外とも現地の法令を遵守した上で、業界水準を考慮し職務区分に応じて決定しており、個々の法人内で、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。

初任給	高卒事技	163,500円
	高卒技能	169,500円
	高専	183,200円
	短大	168,000円
	大卒	207,000円
	院卒(修士)	229,000円
	院卒(博士)	263,000円
全従業員の平均給与	(年収)	7,209,000円
男性の給与に対する女性の給与の割合	0.78	
業績連動報酬の比率	部長	:最大で年俸の35%
	担当部長	:最大で年俸の25%
	マネージャー	:最大で年俸の20%

▶ 研修および教育

人材育成に関する考え方

三菱自動車では、新入社員から部長クラスまで、体系的な人材育成が図れるよう、教育体系を整備しています。教育体系では、三菱グループ共有の経営理念である「三綱領」と当社の「企業ビジョン・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、これらを実現するために必要な能力やスキルを明確にしています。また、職務区分ごとに求める人材像を設定し、両者をもとに具体的な個々の研修カリキュラムを作成しています。

人材育成に関しては、社員は毎年行う上司との面談の中で、各人の将来のありたい姿についても話し合います。将来像を上司・部下で共有することで、より理解を深めた人材育成が実現されることを意図しています。



① 目指すべき姿	「教育の柱」と「教育目標」を設定
② 研修(Off-JT)	研修の充実、クオリティゲート(※1)の設定
③ 人材育成体制	研修に職場(上司)をいままで以上に巻き込み、「上司と部下がともに成長する風土」へ
④ 職務経験(OJT)	①～③を通じて全社員の能力・スキルの底上げを担うことで、より効果的なOJTを実施

※1：個人の次のステップ(職務区分)に必要な能力・知識・スキルの習得状況を客観的に判定する仕組み。

研修体系と研修実績

当社では、社員の職務区分に応じた研修カリキュラムにとどまらず、eラーニングも活用した全社員向け研修や、希望者が自主的にプログラムを選択して受講する選択型研修など、社員向けに様々な研修プログラムを用意しています。

◆ 2017年度の研修実績

年間受講者数(延べ)	18,920人
従業員1人あたりの受講時間	10.9時間
従業員1人あたりの研修費用	30,182円

また現在、研修プログラムの充実にも重点的に取り組んでいます。2017年度も、複数の新しい研修の導入や、既存の研修プログラムの強化・内容の見直しなどを行いました。