

## 人材

3倍 9倍  
(2020年) (2025年)

女性役職者目標数(2014年比、日本)



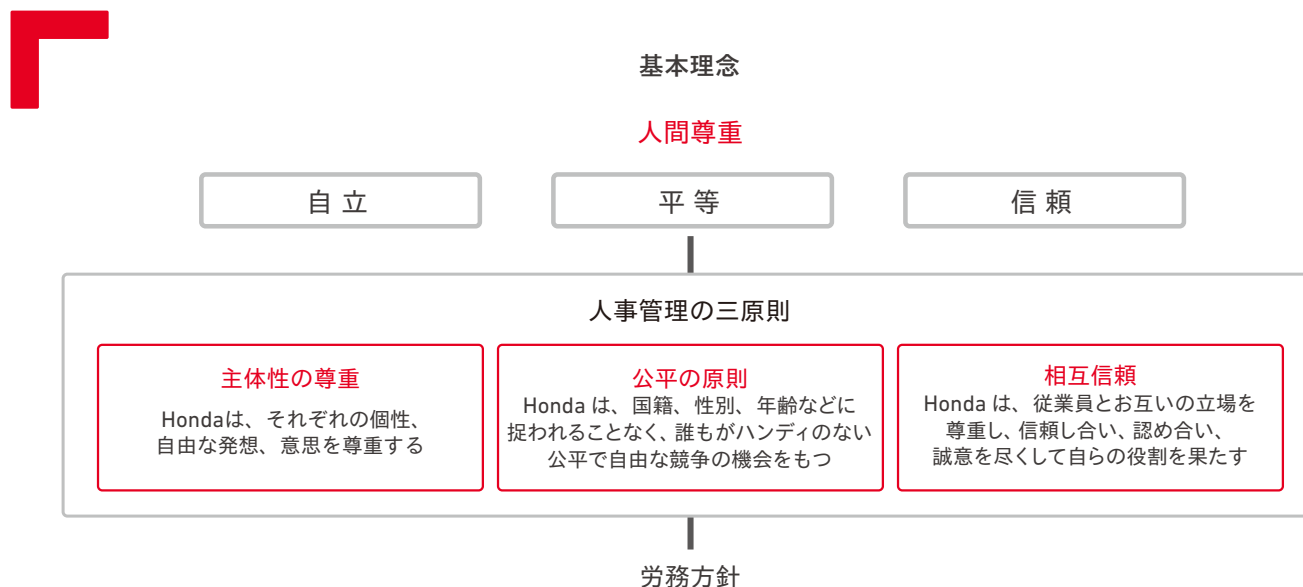
## 基本的な考え方

# 人事管理の基本理念

Honda は、「人間は本来、夢や希望を抱いてその実現のために思考し、創造する自由で個性的な存在である」と考えています。こうした人間が集い、自立した個性を尊重し合い、平等な関係に立ち、信頼し、持てる力を尽くすことで、ともに喜びを分かち合える企業でありたい、それが Honda の願いです。

このような視点から、Honda は、「自立」「平等」「信頼」の3つの要素からなる「人間尊重」を基本理念とし、Honda グループを構成する人たちだけでなく、ビジネスでともに仕事をする人や企業との関係においても適用されるべき精神と位置付けています。そして、採用／育成／配置・活用／評価・処遇といった人事管理においては、「主体性の尊重」「公平の原則」「相互信頼」という3つの原則に基づき、従業員一人ひとりの意欲や能力を高める環境づくりと、持てる力を生き活きと発揮できる職場づくりに力を注いでいます。

また、事業活動が世界各地へと広がるなか、2012年3月には、世界人権宣言などの国際規範を踏まえて「人事管理の三原則」をより具現化した「労務方針」を定め、日々の企業行動に活かしています。この「労務方針」に則った運営がなされているかのアセスメントをグループ各社に対し実施することで現状把握に努め、懸念が判明した場合は適切な対応を図っています。2016年度からはアセスメントの対象に、合併会社を追加しました。なお2016年度は、問題のある事象はありませんでした。



人事管理の三原則を具現化した労務方針を以下のとおり掲げています。

1. 人権の尊重
  - それぞれの個性や違いを受け入れ、本人の意欲と主体性を尊重する。
  - 個々が有する基本的な人権を尊重し、強制労働や児童労働は認めない。
2. 差別撤廃
  - 全ての人々が平等であるという原則に基づき、公平で自由な競争機会を創出する。
  - 人種・民族や出身国籍・宗教・性別・年齢などを理由とした差別は行わない。また、職場におけるあらゆる形態のハラスメントは容認しない。
3. 法令遵守
  - その国の社会規範や慣例、文化を尊重する。
  - 各国・地域で定める法令を遵守する。
4. 自由闊達な対話環境の創出
  - 従業員と会社はお互いの立場を尊重し、相互理解を深め、信頼関係を持ち、何事においても誠実に話し合う努力をする。
  - 従業員が結社をする自由、またはしない自由および団体交渉の自由を尊重し、会社は、法令、慣行や各国・地域の慣習に従い、あらゆる課題の解決を図る。
5. 安心して働ける労働環境の維持
  - 仕事に安心して専念できるよう、安全で衛生的な労働環境を提供する。



# human resources

## グローバルマネジメント

# HR<sup>\*</sup>ビジョンと戦略

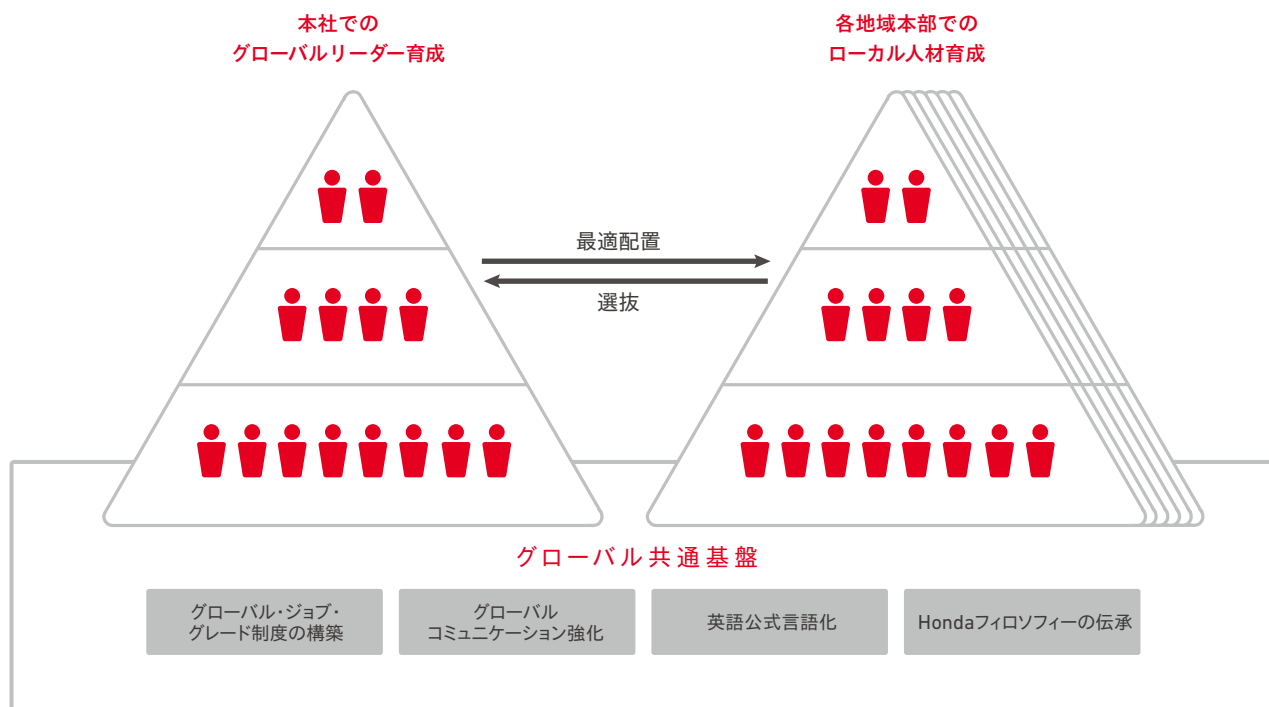
Hondaは「地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で供給することに全力を尽くす」という社是のもと、創業時からグローバル市場を視野に積極的な事業展開を図ってきました。また、海外展開にあたっては、輸出から現地生産へ、現地開発へとビジネスモデルを進化させ、近年は先進国だけではなく、モータリゼーション需要が高まる新興国での生産・開発機能の強化を図るなど、世界6極の地域本部の“自立”をめざしています。

そのために、Hondaでは、需要に応じて市場に受け入れられる製品を企画・設計・開発し、高品質な製品を安定的に供給するグローバル人材を育成・配置していく「グローバル人材管理」を推進しています。

具体的には、従来、各地域の拠点は日本人が中心となってマネジメントしてきましたが、現在は、地域のことを最もよく知るローカルアソシエイト（従業員）がマネジメントする体制にシフトしています。また、グローバル機能には、ローカル/グローバルオペレーションを体得した従業員を配置することで、人材の多様化・多国籍化（ローカル化）を進め、市場の変化に迅速かつ柔軟に対応できるようになるとともに、グローバルな連携も図ることでHondaの総合力をよりいっそう発揮できる体制の確立をめざしています。

※ヒューマンリソースの略。

グローバル人材マネジメントのアプローチ



## グローバルマネジメント

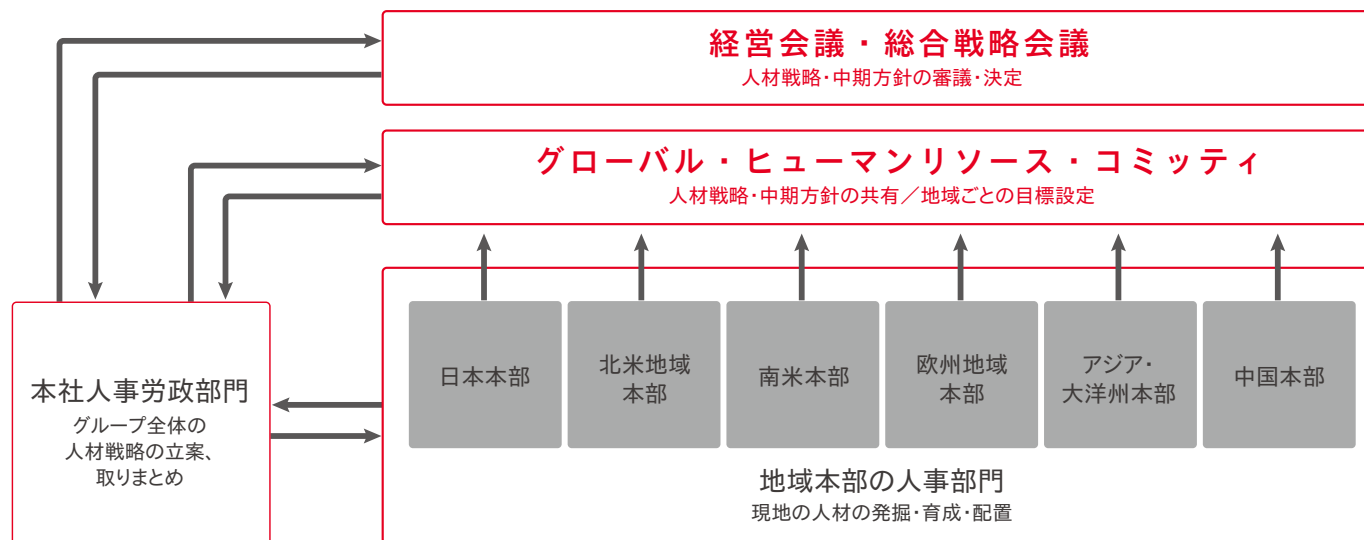
# Hondaのアプローチ

世界6極の自立を支え、Hondaの総合力を高める人材の育成・配置に向けて、Hondaは、2つのアプローチを推進しています。

一つは、ローカル人材の育成・強化です。「Hondaフィロソフィー」やHondaのコアバリュー、コンピテンシーなどの共有を起点に、コミュニケーション環境の整備、海外と連携する際の英語の公式言語化などを通じてHondaグループの従業員として価値観の共有やコミュニケーションの活性化を図りながら、地域の特性に応じた教育プログラムを実践しています。併せて、グローバルレベルでは、共通のグローバルリーダー向けの育成プログラムを展開しています。

また、こうしたグローバル人材が世界各地で活躍できるよう、「グローバル・ジョブ・グレード制度(⇒P.65)」を導入しています。これは、全世界の拠点ごとに存在する役職を、グループ共通のグレード(等級)で示す制度で、優秀なローカル人材が世界の各拠点の要請に応じて能力を発揮する、マネジメント人材の最適配置の実現をめざしています。

グローバル HR マネジメント関連図



## 人材マネジメント体制

Hondaは、本社の人事労政部門が各地域と連携をとりながら、中長期的な観点からグローバル人材戦略を立案し、年1回、経営メンバーが参加する「総合戦略会議」で戦略を討議しています。

ここで討議した「人」施策の方向性は、世界6極の人事責任者が年1回集まる「グローバル・ヒューマンリソース・コミッティ」においてテーマごとに議論され、具体的な全社施策、地域施策や達成目標となり、全社で活動が展開されます。



## 人材に関する取り組み

# OJTを基盤とする 人材育成

Honda は、実務の経験を重ねるなかで専門性や職務遂行能力を高める「OJT (On the Job Training)」を基盤とした人材育成を行っています。OJT を効果的に推進するために、専門分野や職種別のステップごとに求められる技術・技能の内容やレベルを体系化した OJT プログラムを制定しており、各個人の専門・管理能力をチェックするとともに、さらなる育成の指標として活用しています。また、OJT と相互に補完し合う「Off-JT (Off the Job Training)」のプログラムも取り入れ、従業員一人ひとりの能力向上に応じて、職種ごとの専門教育や新入社員研修、Honda フィロソフィーをベースとした基礎研修、資格認定時マネジメント研修、品質研修など各階層別に研修プログラムを用意し、キャリア形成・スキル開発・マネジメント能力の向上を図っています。

## 主なOff-JTプログラム

1. 自己変革能力の伸長を促すもの（キャリア開発）
2. 仕事の遂行能力の伸長を促すもの（スキル開発）
3. マネジメント、リーダーシップ能力の伸長を促すもの（マネジメント能力開発）

従業員 1 人当たりの年間研修時間と研修コスト

	年間研修時間	年間研修コスト(円)
日本	25.0	約 52,800
北米	11.9	約 22,300
南米	16.0	約 19,400
アジア・大洋州	7.1	約 4,700
中国	24.1	約 21,300

※欧州の情報は、現在確認中です。

# グローバルリーダー育成

Honda は、グローバルリーダーの育成に向けて、日本を含む世界の各拠点から次世代のグローバル経営を担う人材を選抜し、研修を実施しています。

2012 年から、「エグゼクティブリーダーシップ研修」(Off-JT) と、機能横断チームで経営課題の解決プランを立案する活動を組み合わせた「Honda Executive Advanced Development School (HEADS) プログラム」、および「Leadership Development Training (LDT)」を実施しています。

# 「グローバル・ジョブ・グレード制度」の構築

Honda は、グローバルレベルでマネジメントに携わるグローバルリーダーの育成に向けた研修を実施するほか、2011 年から人材の最適配置をめざす「グローバル・ジョブ・グレード制度」を整備しています。

これは、Honda の開発・生産・営業などの拠点ごとに存在する一つひとつの役職に関する役割・責任などを評価、重み付けし、グループ共通のグレード（等級）で示すことで、業務や地域を超えて個々の能力をより発揮できる職務・場所に異動しやすくする制度です。Honda は、本社の部課長クラス以上に相当する職位からこの制度を適用しており、ローカル人材の登用に積極的に取り組んでいます。人材の登用に当たっては、世界各地のキーポスト、キータレントを管理するための「グローバルタレントボード」と地域の「タレントボード」を通じて、成長戦略に沿った最適な人材を世界の各拠点により機動的に配置・活用していきます。



## 人材に関する取り組み

# Honda フィロソフィーの伝承

マネジメントの現地化を進めていくためには、ビジネスにおける判断や行動の基準を共有すること、すなわちローカルアソシエイトと Honda フィロソフィーや Honda のコアバリュー、コンピテンシーなどの価値観をグローバルに共有することが重要です。

こうした認識をもとに、Honda は、世界各地で実施している階層別研修において、Honda フィロソフィーを伝承するための研修プログラムを実施しています。また、より実践的なプログラムとなるよう、本社の役員・各地域のトップマネジメントがビジネス事例を取り上げながら、「Honda フィロソフィーに基づき、何をどう考え、どう判断したか」といった意思決定や経営判断に関わる実践事例を紹介するようにしています。

## インターリージョンの「英語公式言語化」の推進

地域拠点が自立しながら Honda グループとしての総合力を発揮していくためには、世界 6 極の人材が緊密なコミュニケーションを図る環境づくりが必要です。

そこで Honda は、2020 年を目標に地域間のコミュニケーションを行う場合は情報発信側が英語で問いかけるなど、地域間の会議で使う文書や、情報共有のためのやりとりを英語とする「英語公式言語化」に取り組んでいます。

また、その一環として、日本では、英語力強化に向けた学習プログラムの充実などを図っており、将来は、英語力を役職者認定の要件にしていくことを計画しています。

### T O P I C S

#### マネジメント層への Honda フィロソフィー共有・伝承を強化

Honda は創業時より「需要のあるところで生産する」という考えのもと、各地域で生産・開発の現地化を進めてきました。今後ますます多様化する各地域のお客様のニーズに応えるため、各地域のマネジメント体制は、日本人主体のマネジメントから、地域のことを最もよく知るローカルアソシエイト（従業員）がマネジメントする体制へとシフトを加速させ、人材の多様化・多国籍化を進めることによって、Honda の総合力をよりいっそう発揮できる体制確立をめざしています。

そのための、Honda フィロソフィー伝承の具体的な取り組みとして、2015 年よりグローバル社内イントラネット上に「Leadership Resources」を開設しました。このサイトでは、Honda フィロソフィーに基づく意思決定や経営判断に関わる各地域の「Story（実践事例）」を配信し共有しています。

また 2016 年には、各地域の役員・トップマネジメントが、Honda フィロソフィーや Honda の価値観に基づく自身の想いや信念を語った冊子「Global Leader Talks」を発行、全地域のマネジメントに配布しました。

こうした取り組みにより、グローバルでの Honda フィロソフィーの共有・浸透を強化し、マネジメントの現地化を加速させていきます。



## 人材に関する取り組み

# 人権

## 従業員への人権研修

Honda では、Honda フィロソフィーと、それに基づく人事管理の三原則、「Honda 行動規範」のなかで人権に関する方針を記載しています。Honda に入社する従業員に対して、Honda フィロソフィーに関する研修を全世界で実施し、周知を図っています。日本においても、2015 年度に入社した 762 人全員に対し研修を実施しました（総研修時間は 22.9 時間）。

# ダイバーシティの推進

## 多様性の進化に向けた基本的な考え

Honda における人材多様性の進化は、基本理念である「人間尊重」に基づき、属性にかかわらず等しく機会を有し、お互いの異なる個性・持ち味を尊重し合い、それを存分に発揮することで、企業としての総合力を高めていくということです。

今後、ビジネス環境が変化し続けるなかで柔軟に対応していくためにも、個性が輝いていることを強みと捉えています。そして、それらの個性が融合していくことがイノベーションにつながると考え、Honda は人材多様性を進めています。

Honda においては 6 極地域ごとの事業運営をするなかで、各地域の状況に合わせた多様化を推進しています。各地域のマネジメント層における女性やマイノリティ（人種・国籍など）の比率の向上、現地人材の育成やダイバーシティを推進する仕組みづくりに取り組んでいます。

## 日本 Honda における取り組み

### 女性活躍拡大の意義

日本においては、2008 年から女性活躍の機会拡大として、意識醸成の啓発活動、両立支援制度の導入、キャリアサポートプログラムに取り組んできました。その結果、女性従業員の比率は、この 10 年間で 5.0% から 7.2% に上昇しています。

Honda はグローバルに事業展開をしていますが、女性の活躍を見てみると、日本における女性管理職比率は、0.7% にとどまっています。そこで女性活躍の拡大を進めるためにも、一つの指標として女性管理職の数をあげ、2014 年に対し 2020 年に 3 倍、2025 年に 9 倍とすることを掲げています。

しかしながら、数ありきで進めるわけではありません。Honda が実現したいのは、性別にかかわらずキャリアを描ける世界であり、活躍する女性の数を増やすことです。

### Honda 行動計画

- 計画期間  
2016 年 4 月 1 日から 2018 年 3 月 31 日
- 当社の課題  
①管理職に占める女性割合が低い  
②採用の男女競争倍率は同等であるが、女性の従業員数が少ない
- 目標  
①女性役職者数を 2020 年には 2014 年度の 3 倍以上、2025 年には 9 倍以上にする  
②新卒採用者に占める女性割合を 2020 年までに 20% 以上とする
- 取り組み内容と実施時期  
＜取り組み 1＞多様性を受容する意識の醸成  
・女性活躍拡大の取り組みについて、経営トップからの継続的な発信（2015 年 1 月～）  
・管理職に対する女性活躍拡大に関する階層別研修の実施（2015 年 9 月～）  
＜取り組み 2＞女性従業員を対象とした育成と活用の加速  
・キャリア（育成）計画書の策定（2015 年 4 月～）  
・キャリアアドバイザーによるキャリア面談の実施（2015 年 10 月～）  
・女性従業員を対象としたキャリア / リーダー育成研修の実施（2016 年 10 月～）  
・産休から復職までの復職支援プログラムの実施（2016 年 7 月～）  
＜取り組み 3＞女性がキャリアを形成できる環境の整備  
・育児・介護の在宅勤務制度の導入（2016 年 10 月～）  
・短時間勤務の小学校 4 年までの延長（2015 年 10 月～）  
・事業所内託児所の設置（2017 年 4 月～）  
＜取り組み 4＞女性の採用強化  
・理系女子学生に対する重点的広報（2015 年 3 月～）  
・高校生向け理系選択促進イベントへの参画（2015 年 3 月～）  
・女性社員との接点拡大、事業所見学会の実施（2016 年 3 月～）



## 人材に関する取り組み

### 女性活躍の拡大に向けた取り組み

2015年よりあらためて、Hondaは人材多様性の進化を重要な経営課題として位置付けて取り組んでいます。2015年1月からは、人材多様性の進化を担当する専任組織「多様性推進室」を設置し、日本においてはまず、女性活躍の拡大を加速させるための取り組みを進めています。その推進の柱として「意識・風土改革」「キャリア形成支援」「制度・環境整備」の3つに取り組んでいます。

意識・風土改革では、経営層に講演会（毎年開催）を開催し、その後、部室工場長への講演会（8回、約230名参加）、管理者へのセミナー（34回、約3,200名参加）、女性従業員へのセミナー（31回、約2,200名参加）を実施しました。この取り組みによりマネジメント層・女性従業員共に理解が深まり、風土改革に向けた意識醸成は着実に進行しています。

キャリア形成支援では女性従業員への「個に焦点を当てた育成の加速」として、希望する女性に、長期的かつ具体的な育成計画を反映した、上司による「キャリア計画書」を導入しました。対象となる女性にキャリアアドバイザーから個別に面談を実施し、キャリア形成支援につなげています。これまで2年間で延べ1,200名に面談を実施しています。

制度・環境整備では、仕事と育児・介護の両立による就業継続のみならず、従業員ニーズの多様化に対応し一人ひとりが望むライフスタイルとキャリアとの両立を可能とする制度・環境面の整備を進めています。2016年10月からは半日有休や在宅勤務、育児費用補助を新規導入し、短時間勤務や一時保育の制度の拡充をしました。さらに、2017年4月より栃木地区に企業内託児所を開設しました。また、女性のエンパワーメントに自主的に取り組む企業の行動原則「Women's Empowerment Principles (WEP's)」の活動に賛同し、署名しています。

### 取り組みの継続と風土・働き方の改革

Hondaは「人」が生き活きとやりがいを持って働けるよう、風土・働き方の改革に取り組んでいます。時間に対する意識の高い働き方へと転換し、創出した余裕をコミュニケーションの充実や自己成長につなげ、仕事の質や生産性をあげていくことが目的です。

今後も女性活躍拡大を継続的に進め、働き方改革についても取り組みを強化していきます。

それとともに「年齢」や「国籍」、「障がいの有無」などさまざまな観点から人材多様性の進化に取り組んでいます。

#### 2016年度の女性比率（％）

	女性従業員比率	女性管理職比率
日本	7.2	0.7
北米	23.0	18.5
南米	11.9	8.0
欧州	23.0	18.3
アジア・大洋州	10.6	15.8
中国	13.1	16.2
(全体)	14.4	10.4

#### 日本における基本給と報酬総額の男女比

	基本給（女性：男性）	報酬総額（女性：男性）
管理職	1：1.08	1：1.08
一般	1：1.20	1：1.35

※給与体系は同一の体系を適用。差は年齢構成、等級構成などによる。

### グローバル採用

人材の多様性進化の取り組みの一環として、一部の新卒採用者を、海外の労働市場から直接採用する「グローバル採用」を推進しています。とくに、事業展開の強化を図っている新興国市場からの人材採用を強化しています。

今後は、こうした人材をHondaのグローバルビジネスを牽引する中核人材として育成し、グローバルHondaの「人」総合力の向上をめざします。

#### 「グローバル採用」の人数（人）

	2015年度	2016年度	2017年度（予想）
採用人数	18	15	20

### 障がい者雇用

Hondaは、各国の法律に準拠し、各事業所で障がいのある人を雇用しています。配属にあたっては、一人ひとりの障がいの状況に配慮しつつ、健常者とともに働くことができるように職場環境の整備を進めています。

日本では、特例子会社であるホンダ太陽株式会社、ホンダR&D太陽株式会社、希望の里ホンダ株式会社においても雇用を推進し、2016年度の障がい者雇用者数は1,073人、雇用率は2.32%と、法定雇用率2.0パーセントを上回る水準を維持しています。

#### 日本における障がい者雇用者数・雇用率

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
雇用者数※（人）	1,066	1,084	1,089	1,094	1,073
雇用率※（％）	2.31	2.27	2.28	2.30	2.32

※雇用者数および雇用率は、「障害者の雇用の促進等に関する法律」に則り、重度の障がいのある人の1人の雇用をもって「2人」とみなしています。なお、数値は各年6月1日時点のものです。





## 人材に関する取り組み

### 60歳以降の雇用

日本では少子高齢化が急速に進み、2030年には人口の約3分の1を65歳以上の高齢者が占める超高齢化社会となっており、高齢者の安定雇用、技能やノウハウの伝承が課題となっています。

Hondaでは、2004年高年齢者雇用安定法改正前の2003年4月から、定年退職（60歳）を迎える従業員を対象に再雇用制度を導入しており、2016年度において、定年退職者の74.3%が再雇用されています。

2017年4月からは、60歳以降の働く環境をさらに整備することを狙いとして、定年年齢を現在の60歳から65歳に引き上げる「定年延長」を行うとともに、定年時期を従業員の意向に基づき選択できる「選択定年制」を導入しました。

これらの取り組みを通じて、さまざまな職場で高い経験値と専門性を持つ従業員の活躍につなげています。

#### 日本における再雇用者数（人）

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
再雇用者数	434	567	622	711	729

## 働きやすい職場環境づくり

### 仕事と育児・介護の両立支援

少子高齢化が進む日本においては、仕事と育児・介護の両立を実現する環境の整備が社会的な課題となっています。こうした状況を踏まえ、Hondaでは、仕事と育児・介護の両立支援制度を整えるとともに、ガイドブックやイントラネットを通じた情報発信によって、制度への理解促進を図っています。

2014年4月より、「選択型福利厚生制度（カフェテリアプラ

ン）」を導入し、ベビーシッター派遣サービス、育児用品のレンタルサポートなど、出産・育児に関するライフイベントや介護へのサポートを選択できる仕組みをスタートさせました。

これらの取り組みの結果、子育てサポート企業として厚生労働大臣の認定を受けています。

引き続き、ダイバーシティの推進（⇒ P.67）を加速させ、従業員一人ひとりが望む多様なライフスタイルとキャリアとの両立を可能とする制度・環境面の整備を進めていきます。

#### 日本における育児・介護支援制度の利用者数（人）

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
育児短時間勤務	171	153	172	182	219
男性	2	2	0	5	6
女性	169	151	172	177	213
育児休職	314	305	392	397	452
男性	7	11	17	21	32
女性	307	294	375	376	420
子の看護休暇	959	894	971	1,116	1,356
男性	624	554	593	718	892
女性	335	340	378	398	464
育児在宅勤務	-	-	-	-	145
男性	-	-	-	-	38
女性	-	-	-	-	107
育児費用補助	-	-	-	-	74
男性	-	-	-	-	1
女性	-	-	-	-	73
介護短時間勤務	0	1	3	3	8
男性	0	0	2	1	5
女性	0	1	1	2	3
介護休職	11	15	9	11	22
男性	4	13	9	8	14
女性	7	2	0	3	8
介護休暇	19	22	13	22	11
男性	16	19	11	17	10
女性	3	3	2	5	1
介護在宅勤務	-	-	-	-	22
男性	-	-	-	-	12
女性	-	-	-	-	10

#### 日本における育児休暇取得者の復職率（%）

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
復職率	99.7	99.7	99.2	98.3	96.1
男性	-	-	-	-	100.0
女性	-	-	-	-	95.5

### 労働時間削減

労働時間の長さや有給休暇取得率の低さが社会課題となっている日本において、Hondaは、1970年に隔週5日制、1972年に完全週5日制を導入するなど、業界に先駆けて労働時間の短縮に積極的に取り組んできました。また、水曜日と金曜日は原則として全員定時退社する「ノー残業デー」運動や、労使で進める年次有給休暇カットゼロ運動※は、いずれも40年以上の歴史を持っています。

また、従業員の計画的な年次有給休暇の取得や、余暇の有効活用によるモチベーションアップを図るために、一定の勤続年数を経過した従業員を対象に3日連続・5日連続で年次有給休暇取得を奨励する制度を導入しています。

こうした活動の結果、2016年度の従業員1人当たりの総労働時間は1,954時間、一般組合員における年次有給休暇の平均取得日数は19.0日となり、業界でも高水準の総実労働時間の短縮を達成しています。

今後も、意識改革や業務プロセスの見直しなどを通じ、さらなる働き方の改革に取り組んでいきます。

※年次有給休暇の繰越日数を超過してカットされる日数をゼロにする取り組み。

#### 日本における従業員1人当たりの総労働時間・年次有給休暇の平均取得日数

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
従業員1人当たりの総労働時間	1,950	1,900	1,890	1,964	1,954
年次有給休暇の平均取得日数	18.7	19.2	19.4	18.4	19.0



## 人材に関する取り組み

### 従業員の相談窓口

Honda では、働きやすい職場環境づくりのために、さまざまな窓口を設置し、従業員をサポートしています。

日本における相談窓口の例

相談窓口	相談窓口の概要
仕事と育児・介護の両立に関する相談窓口	仕事と生活の両立に取り組む従業員に対する個別の相談受付と、制度の周知と活用の促進のため、各事業所の人事・総務部門に相談窓口を設置。男女各1名の担当者が従業員本人やその上司からの相談に対応しています。
ハラスメント相談窓口	職場におけるあらゆるハラスメントの防止と、迅速かつ適切な解決を図ることを目的に、全従業員を対象とした窓口を設置しています。
ライフプランセミナー窓口	定年退職後も充実した生活を営めるよう、「生きがい・健康・経済設計」を考えるライフプランセミナーを開催。配偶者の参加も可能で、社内講師・事務局が受講後の個別相談にも応じています。

### 評価・処遇

#### 人材評価制度

Honda は、人事管理の三原則の主体性の尊重、公平の原則に則り、世界6地域の各地域本部で、その地域の特性に応じた人材評価プログラムを導入しています。

例えば日本では、従業員の育成・評価において、上司との2Way コミュニケーションを重視しており、年3回以上の面談を全員に行うこととしています。従業員は、4月の面談において上司のアドバイスを受けながら自分の将来像や進むべき方向性を明確にし、その年度の組織の事業目標に基づいて個人の役割を設定します。その後、6月と12月の面談で、上司が半期の実績について評価するとともに、強みや弱みを共有。加えて、今後のチャレンジ目標やキャリアなどについても話し合うことで、能力向上につなげています。

人材評価プログラムを受けている従業員の割合 (%)

地域	地域人材評価プログラムの対象となる従業員の割合
北米	99.1
南米	100.0
欧州	100.0
アジア・大洋州	99.6
中国	99.9

### 報酬とインセンティブ

Honda では、人事管理の三原則に基づき、個人が持てる力を発揮できる機会を均等に与え、属人要素にとらわれることなく、その場で発揮された能力と成果を等しく認めて尊重する基本的考え方に基づき、各地域の特性を考慮して、給与・評価制度を構築しています。

日本においては、一般従業員層では、能力開発ステージと能力発揮ステージに分け、前者では能力の伸長に重きを置き、後者では能力発揮・成果を重視する仕組みとしています。役職者以上には年俸制を導入し、より上位に行くに従い、従業員の成果や会社業績を重視する仕組みとしています。

日本における業績連動報酬の比率 (%)

階層	報酬全体に占める業績連動報酬の比率
役員	28.0 ※
管理職	37.3

※役員には、一定額の自社株購入分を含む。

日本における初任給一覧

	月給 (円)	最低賃金との比較 (%)
高校	172,100	114
高専・短大	192,700	127
大学	215,900	143
大学院 (修士)	242,100	160

※最低賃金は東京都の最低賃金 (932円/時) より、1カ月20.3日、8時間労働として算出。なお、等級別の給与制度となっており、同一資格等級での男女別・地域別格差はありません。数値は2017年6月1日現在のものです。



## 人材に関する取り組み

# 従業員との 良好な関係の構築

## 自由闊達な対話環境の創出

Honda は、人事管理の三原則の相互信頼に則り、労務方針のなかで従業員と会社はお互いの立場を尊重し、相互理解を深め、信頼関係を持ち、何事においても誠実に話し合う努力をすると定めています。この方針のもと、従業員との対話を通じて、良好な関係の維持と課題解決に努めています。なお、従業員に著しい影響を与える重要な会社施策の実施にあたっては、事前に適切な通知期間を設けるなどの対応を図ります。

## 従業員意識調査

Honda では、従業員の声を聞き、より働きやすい職場環境づくりに役立てるために、各地域で従業員意識調査を実施しています。日本では、会社の中期計画に合わせて3年に1回実施しており、組織風土や人事制度、マネジメントに対する従業員の受け止め方など多岐にわたる項目を調査しています。調査結果は、社内報を通じて従業員に対してフィードバックしているほか、マネジメント教育や人事制度の改定など、人事諸施策に反映しています。

日本における従業員意識調査結果 (Honda で働く満足度) (%)

	2013年度	2016年度
全従業員	80.0	74.5
男性	80.2	74.1
女性	77.9	72.5
全従業員に対する回答者の割合	94.3	94.8

# 労働安全衛生と健康管理

## 労働安全衛生

Honda は、安心して働ける労働環境を維持するために、安全で衛生的な職場づくりを行います。「人間尊重」を基本理念とする Honda は、創業期から受け継がれている「安全なくして生産なし」という言葉を Honda グループ共通の安全基本理念としています。この安全基本理念のもと、世界各地の Honda グループ会社では、それぞれの地域に根ざした労働安全衛生の基本方針を策定し、労働災害の未然防止・再発防止の観点から活動を推進しています。

また Honda は、「快適な職場の実現に向けた安全衛生管理体制の磐石化」を労働安全衛生に関するグローバル中期活動方針に掲げ、次の重点施策を展開しています。

- ①開発・購買・生産・販売・管理など領域特性に応じた労働災害撲滅活動の展開
- ②グローバル化に対応したサポート体制の構築
- ③爆発火災予防管理の標準化
- ④安全運転管理の強化と啓発活動の徹底による交通災害の撲滅 (日本)

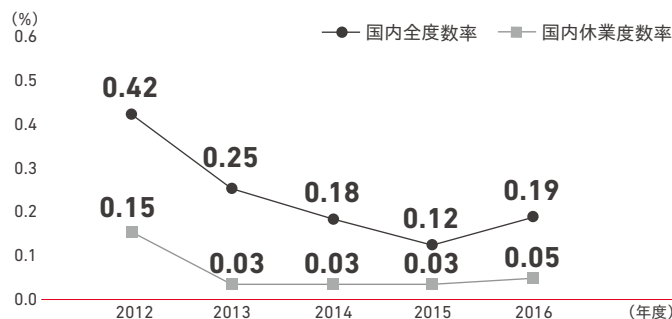
2016年度は、安全サポート体制の構築と重大災害リスク低減に向けた体質強化の取り組みとして、爆発火災未然防止活動の自己検証活動を全世界で展開してきました。

今後も労働災害や爆発火災等を未然に防止するテーマを定め、全世界で展開していきます。

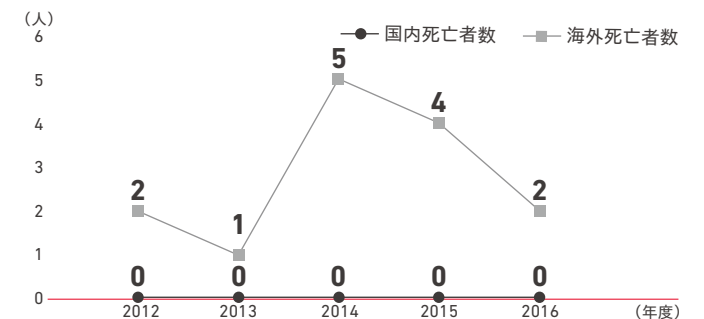
国内では、会社と労働組合が協力して、一致した見解のもと、重大災害リスク低減に向けた安全衛生諸活動を引き続き展開していきます。



日本における労働災害発生状況



労働災害死亡者数 (国内・国外)



人材に関する取り組み

グローバル安全統制の整備

Honda では、各地域にある統括会社を中心となって、グローバル安全統制の整備を進めています。

とくに生産領域では、それぞれの国・地域における安全管理の実効性を向上させるために、労働安全衛生に関するマネジメントシステムの運用やリスクアセスメントの普及・実施、爆発火災防止活動の定着化などに重点を置き、現地主体で活発な活動を展開しています。また、安全衛生監査や安全衛生確認会などを随時実施し、安全衛生管理に対する認識を共有するとともに、各国・地域におけるマネジメントシステムの改善や人材の育成を図っています。



健康管理から健康増進の強化に向けて

Honda グループでは、従業員の「健康」は、「安全」と同様にグローバル共通の願いであり、継続して維持・向上していくべき課題と考えています。

法令遵守はもちろんのこと、将来にわたって健康であることの喜びを享受できるような活動をめざして、検討・推進していきます。

日本における健康管理の取り組み例

健康診断	法定の雇入れ時健康診断や定期健康診断・業務特性に応じた特殊健康診断をはじめ、海外出張 / 駐在赴任に伴う健康診断など、必要に応じた健康診断を実施しています。また、法定では 40 歳以上が対象の特定健康診断を 35 歳以上とし、疾病の早期発見・早期対応に取り組んでいます。
保健指導	健康診断の結果を踏まえ、生活習慣病予防・重症化防止のために、生活習慣の改善を促す「保健指導」「栄養指導」「運動指導」などを行っています。
健康保持増進活動の推進	従業員の「健康保持増進」のため、運動習慣のきっかけづくりとしてウォーキングや体力測定等の健康イベントを開催し、健康保持増進活動を推進しています。また、従業員が自主的に健康増進に取り組める選択型福利厚生制度を導入しています。
受動喫煙防止	「受動喫煙のない職場」の実現に向けて取り組んでいます。喫煙所の環境基準を明確化し環境測定に基づく環境整備を図るとともに、受動喫煙の影響を最小化するために、館内禁煙化や禁煙時間の設定、世界禁煙デーに合わせたイベントの開催、禁煙チャレンジデーの設定など、事業所の特性に合わせた活動を実施しています。また、喫煙者への啓発活動や禁煙希望者へのサポートなども実施しています。
メンタルヘルスケア	各事業所にメンタルヘルス推進チームを組織し、「予防教育」「職場環境改善」「ストレスチェック」「相談対応体制の充実」「休業からの職場復帰支援」を主要施策として、従業員の心の健康づくりに取り組んでいます。また、リーフレットやパンフレットを従業員に配布し、メンタルヘルスケアへの理解促進を図っています。

## 人材重要項目とデータ

### 人材雇用状況



#### 連結従業員数 (人)

	2014 年度	2015 年度	2016 年度
日本	65,788	64,975	64,696
北米	48,024	50,624	53,243
南米	16,635	16,297	14,716
欧州	8,597	8,111	8,211
アジア・大洋州	50,649	52,364	54,380
中国	15,037	16,028	16,669
(合計)	204,730	208,399	211,915

#### 男女別従業員数 (人)

		2014 年度	2015 年度	2016 年度
日本	男性	47,689	46,715	46,929
	女性	3,326	3,041	3,420

※「連結従業員数」を除く日本地域の人材関連データは、以下の会社を集計範囲としています。

本田技研工業株式会社、株式会社本田技術研究所、ホンダエンジニアリング株式会社、株式会社ホンダ・レーシング、学校法人ホンダ学園、株式会社ホンダアクセス

#### 新規正規従業員雇用者数 (人)

		2014 年度	2015 年度	2016 年度
日本	男性	719	762	1,009
	女性	636	660	875
北米	男性	83	102	134
	女性	4,778	4,051	4,789
南米	男性	-	3,008	3,410
	女性	-	1,043	1,379
欧州	男性	814	767	412
	女性	649	679	335
アジア・大洋州	男性	165	88	77
	女性	-	340	357
中国	男性	-	258	268
	女性	-	82	89
北米	男性	4,720	3,174	5,415
	女性	4,252	2,795	4,867
南米	男性	468	379	548
	女性	2,190	1,721	3,485
欧州	男性	1,962	1,541	3,199
	女性	228	180	286

#### 雇用契約別・種類別の従業員数 (人)

		2014 年度	2015 年度	2016 年度	
日本	雇用契約別 内訳	正規従業員	42,342	41,622	41,001
		非正規従業員	5,347	5,093	5,928
	雇用の種類別 内訳	常勤	47,549	46,608	46,834
		非常勤(パート)	140	107	95

#### 離職率 (%) (定年退職者含む)

		2014 年度	2015 年度	2016 年度
日本	男性	1.8	1.9	2.0
	女性	1.8	1.9	1.9
北米		2.5	2.1	3.0
南米		6.0	7.8	9.6
欧州		10.9	12.0	15.8
アジア・大洋州		-	8.2	7.2
中国		6.6	4.0	3.9
		2.4	4.4	5.1

#### 地域コミュニティ出身の上級管理職の比率 (%)

	全上級管理職に占める現地コミュニティ出身者の比率
北米	60
南米	39
欧州	48
アジア・大洋州	39