より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。

人的資本

未来志向で挑戦し、前進し続ける風土をつくり、多様性を更に推進していきます。

岡 秀典 執行役常務 人事総務本部長

NSKの人的資本経営

NSKグループにおいて、人材戦略は以前から経営戦略や事業戦略と密接につながっており、常にそれらの戦略に沿ったかたちで人事施策を進めてきました。中期経営計画MTP2026では、「経営資源の強化」という経営課題に向けて「人的資本の価値最大化」を掲げています。会社の5年先、10年先を見据え、3つの目指す姿「多様な人材が集まる会社」「多様な人材がスキル/能力を伸ばし成長できる会社」「安全で健全な職場」の実現に向けて様々な施策を推進しています。また、人的資本経営を推進する中で、昨今改めて感じ重視してきたことは、従業員に会社の人的資本経営について丁寧に伝えることでした。このため、会社が目指す姿を明確に示し共有することを大切にし、社内報、社内の研修の場などで発信する機会を設けてきました。

この3つの目指す姿は、グローバル各地域の人材戦略でも大切な軸になっています。当社では年に2回、グローバル人事会議を開催しており、目指す姿に紐づく各地域の取り組みを共有、意見交換を行い、グローバルに連携しています。

挑戦を支える環境の構築

NSKグループの持続的な価値創出を実現する人材像については「未来志向の高い目標に向かって挑戦し、前進し続ける人材」と考えています。高い視座で目標を立て、バックキャスティングしながら自ら考え、挑戦するといったマインドで、まさに「変わる 超える」への挑戦です。この挑戦を支え実現する仕組みとして、FY2024に、まずは管理職を対象に新たな人事制度を導入しました。新人事制度では、ポジションごとに必要なスキルを定め、求められる役割（ロール）を文章化しています。現在もポストに対して、業務分掌や業務分担を明確にし、個々の目標設定に対して管理者と相互確認をしています。今後、ロールディスクリプション（役割記述書）を開示していくことで、従業員自らがキャリアプランを描きやすくなると考えています。また、これは、役割を重視したPay for Positionにもつながっていきます。

「変わる 超える」ために、自分の可能性の範囲を限定せず、次の一歩を踏み出す行動が重要です。例えば、昨日までやってきたことにかける時間を減らし、残りの時間で新しいことを始めることを毎日意識し続けて欲しいと思います。またこうした姿勢を経営陣自らが示し、リマインドし続けるとともに、チャレンジが評価される職場環境を構築していくことが大切です。

多様性を組織の力に

NSKグループが100年以上にわたり事業を成長させてきた背景の一つに、製品を供給するBtoBの会社として、最先端をいくお客様からの要求を確実に実行してきた実績があります。社内外から刺激を受けながら成長してきた成功体験をしっかりと認識し、将来につなげていきたいと考えています。「多様性」を我々の人事施策のキードライバーと位置づけており、多様な人材が集まり、刺激し合い、良い“マサツ”を生みながら成長し続けられる会社、当社の「人的資本の価値最大化」にはそのような想いを込めています。

MTP2026の柱の一つである「収益を伴う成長」の中に、「Bearings & Beyond」を掲げています。その施策の一つとして、CMS（状態監視システム）事業の拡大を目指していますが、このような経営の動きと連動し、外部からの高度専門人材の登用も進めています。当社にとっての新しい領域においては、外部から知見・経験のある人材がもたらす新たな視点とNSKの培ってきた知見や技術を融合させ、化学反応が起こることでBeyondへの挑戦と人の成長につなげていきます。そのために人事制度も、高度専門人材を採用し評価できる、そのような人材が活躍できる環境に整えてきています。

多様な人材が活躍できる企業風土の醸成も大切です。当社では、100周年を迎えた2016年にNSKビジョン

2026を策定し、多言語、多文化を持つグローバルNSKで目指す方向性として、その活動を推進しています。また、ビジョンの共有とともに、心理的安全性が多様性を支える鍵と考えており、ビジョン2026推進活動では、役員向けに開発・実施したワークショップを各階層や生産・販売・技術・管理の職場に適した内容へ再編集し展開しています。企業風土は単年の施策でつくられるものではなく、新しい視点を取り入れ改良を加えながら継続的に取り組んでいます。

従業員一人ひとりの個性と可能性を尊重

エンゲージメント調査を通して従業員の声を聴き、改善アクションにつなげてきました。日本においてはビジョンやダイバーシティに関するスコアは着実に向上している一方で、戦略や福利厚生に関しては私たちが発信している内容がまだまだ届いていないと課題に感じています。社長によるタウンホールミーティングや経営陣による従業員向け決算説明会などで、従業員から寄せられた質問に直接回答をする機会を増やすとともに、工場等に設置したデジタルサイネージ※を通じて、介護休業や育児休業といった諸制度の浸透にも取り組んでいます。こうした活動を地道に続けていくことは、効果を高めていく大事な手段だと考えています。

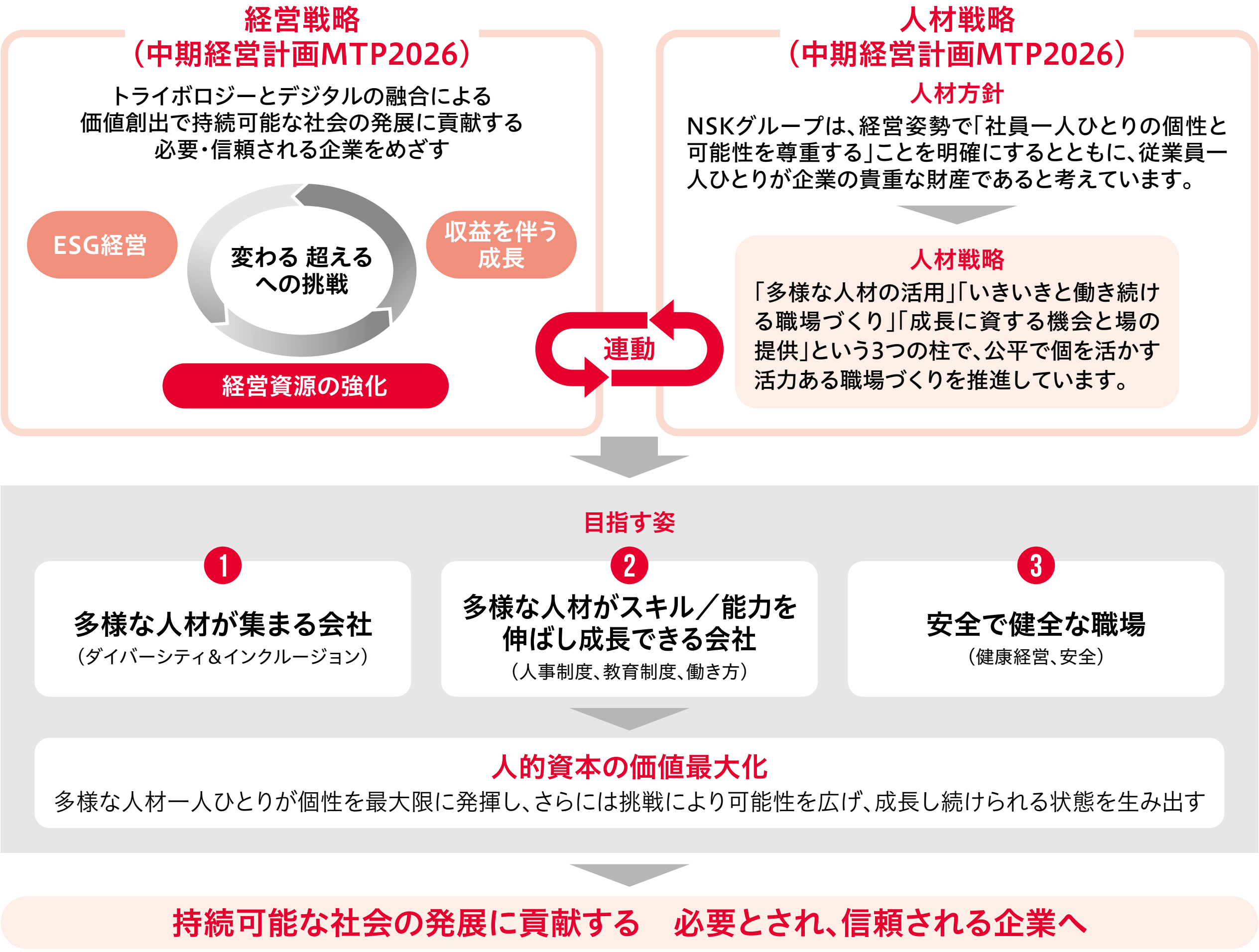
また、従業員の働きがいやモチベーションは常に重要視しているテーマです。従業員の働きがいを高めていくには権限を委譲し、新たな課題に向き合ってもらう経験も必要と考えています。その頑張りは周りの人がしっかりと支えてくれる。失敗しても次に活かせばよいし、活かせるチャンスはいくらでもある。私自身がそうした繰り返しの中で成長してきたと思っています。だからこそ、多様なチャンスが提供され、それを自分で掴み取ることができるという環境と意思の両面が必要だと感じています。

若手従業員が多くの経験を積み、アンテナ高く色々な視点を持てるようになるために、10年以内に3つの業務を経験するジョブローテーションを取り入れてきました。加えて、検討を始めたのが、新たなメンター制度の導入です。社内でも部門の違う人と話すと刺激を受けることが多いので、部門部署を横断して、様々な社員がメンターとなり若手従業員などを支援していくことを考えています。

多様な人材一人ひとりが個性を最大限に発揮し、さらには挑戦により可能性を広げ、成長し続けられる職場に向けて、取り組みを着実に推進していきます。

※ デジタル映像機器を使い情報を発信するシステム。NSKでは、国内工場、技術部の食堂・休憩所などに設置したモニターを通して、従業員へ社内の情報を展開しています。

NSKの目指す人的資本経営



人的資本

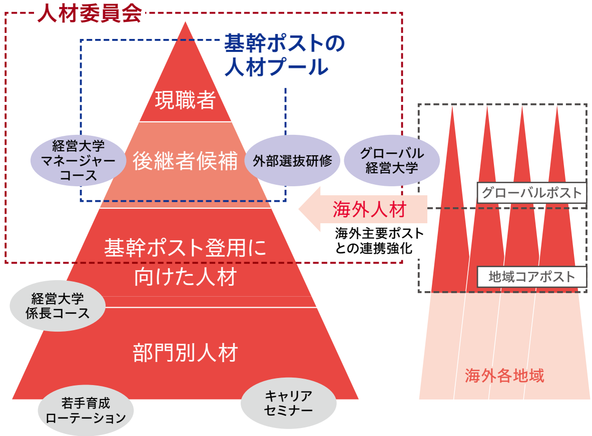
取り組み事例

経営人材の育成

国内では、早期育成施策としての若手育成ローテーションから始まり、係長、課長それぞれの階層で選抜研修の位置づけとして経営大学を実施し、経営人材候補を継続的に輩出するキャリア開発プログラムを構築しています。一方、海外人材に関しては、各地域特有の育成プログラムに加え、グローバルポスト 用語集 の後継者をメインの対象者とするグローバル経営大学を実施しています。

基幹ポストへの登用に関しては、人材委員会を最上位機関として、経営人材の後継者計画、および人材投資計画を承認しています。また、その人材プールを充実させるために、各事業本部、機能本部と定期的なディスカッションを行い、事業や本部をまたぐローテーションや抜擢登用（ストレッチアサインメント）を実施しています。また、グローバル各地域（欧米中）においても、グローバルポスト、地域コアポストの後継者計画会議を定期的に開催しています。基幹ポストの定義（人材要件）を明確化することで、グローバルに融和性のある、年齢、性別、国籍を問わない後継者管理に取り組んでいます。

経営人材育成の目指す姿



新人事制度の導入

働き方やキャリアに対する考え方は多様化し、個々人の自律志向が拡大しています。個の成長・自己実現と企業の成長の相関関係が強くなり、従業員と企業は選び、選ばれる、より対等な関係になってきています。当社では、まず管理職を対象に、ロール型人事制度を導入しました。ロール型人事制度とは、従業員一人ひとりが担う役割や責任を明確にし、自らが能動的に未来志向の高い目標の達成に向けて挑戦することを求めていく人事制度です。個々の役割を「ロールディスクリプション（役割記述書）」として人材要件を明確にすることで、従業員は個々のキャリアを描きやすくなり、一人ひとりが自身の成長に向け、「自分で考え、自分で行動する」ことが可能になります。

ビジョン2026推進活動

FY2016より、NSKビジョン2026で掲げる「あたらしい動きをつくる。」の実現に向けて、国内外で推進活動を行っています。全ての人的資本を支える「屋台骨」として、職場内の活発な対話・心理的安全性を土台とし、従業員一人ひとりが自分の大切にしている想いやビジョン、あたらしい動きにつながるアイデア実現への挑戦を後押しできる企業文化の醸成を目的とした施策を展開しています。FY2023より、部署単位で取り組む「職場アクションラーニング」や、これまでの施策での学びを日常業務へ落とし込めるよう、職場における身近なテーマで気づきと実践を促す「あたらしい動き応援ヒント集」を展開しています。2024年4月には5年ぶりに対面でのグローバルビジョン会議を実施し、各地域の取り組みの共有・ディスカッションを行いました。

ダイバーシティ&インクルージョン

経営課題の一つである女性の活躍に資する施策の継続的な推進により、女性活躍推進法に定められる行動計画に掲げた「管理職および管理職候補層における女性をFY2024までに100人にする」(主なグループ会社含む)という目標は達成に向け順調に進展しています。3月8日の国際女性デーには、日本では女性の健康啓発のためのパンフレット配布や女性のロールモデルを招いた講演会を開催、海外ではNSKヨーロッパとNSKアメリカズが共同でアンコンシャスバイアスと女性活躍をテーマにした社内オンラインイベントを開催しました。

また、多様な背景を持つ従業員の活躍を支えるため、当社では従来、法定を上回る育児・介護の両立支援制度を整えています。主な取り組みの例として、育休をブランクではなく、両立とキャリアアップの準備期間とするための育休取得者に特化した研修プログラムの提供や、介護に直面する従業員の両立支援として基礎から一歩踏み込んだ目的別介護セミナーの実施、従業員だけでなく家族も視聴できるセミナー動画の提供を行っています。

さらに、外国籍やLGBTQといった属性に向けたダイバーシティ&インクルージョンも進めており、見えにくい多様性への理解、共感を促進させるための様々な活動に対して、LGBTQへの取り組みを評価する「PRIDE指標2023」では3年連続でゴールドを受賞しました。

仕事と介護の両立支援セミナー動画のチラシ

自分を大事にするためのヘルスケアガイド ～女性の健康応援編～パンフレットの表紙

人的資本の価値最大化に向けて～主要な指標と目標

人的資本経営の3つの目指す姿に向けて、全ての取り組みにKPIとFY2026の目標を定めています。「人的資本の価値最大化」は、これら一つひとつの取り組みの成果を積み上げることで実現できると考えており、複合的な成果指標として、エンゲージメント調査から得られるグローバルエンゲージメントスコアを置いています。

ここでは、全取り組みの中から、3つの目指す姿へのつながり／インパクトが特に強い項目を選定し紹介しています。

取り組み課題	主要な指標	スコープ※1	FY2023実績	FY2026目標
●ダイバーシティ&インクルージョンの推進(多様な人材やその価値観などを受容する組織・風土づくりを推進)	●従業員における多様性比率(女性、キャリア採用、外国籍社員)※2※3	日本	29%	35%
●仕事と私生活の両立支援(育児、介護、治療など)	●男性育児休業取得率※3※4	日本	83.3%	85%以上を維持(FY2025)
●新人事制度の導入・運用	●ロール型人事制度の導入(管理職層)・運用	日本	制度策定、理解浸透のための説明会実施(管理職)	制度理解の浸透、運用実践の向上
●後継者育成計画の推進	●グローバルポストにおける現地化比率	グローバル	72%	70%以上を維持
●デジタル人材の育成	●デジタル人材基礎プログラム受講人数※5	日本	約4,000名	●大規模展開と定着化 ●実践研修によるスペシャリスト育成
	●デジタル人材中級プログラム受講人数※5		約1,100名	
●健康経営の推進	●健康経営優良法人(ホワイト500)認定	日本	認定	認定継続
●相互啓発型安全文化の醸成	●休業度数率	グローバル	0.24	0.10

多様な人材が集まる会社

多様な人材がスキル／能力を伸ばし成長できる会社

安全で健全な職場

人的資本の価値最大化

グローバルエンゲージメントスコア※

FY2023(実績) 69

FY2026(目標) 70

※1 特に記載がない限り、一部グループ会社を含む　※2 意思決定層における多様性を重視しており、管理職およびスタッフ層(総合職同等)での多様性比率
※3 対象は提出会社　※4 当社基準(対象期間を出生日を起点とした1年間)で算出　※5 FY2022とFY2023に各プログラムを受講した合計人数

※ 調査は各地域で隔年実施しており、年度ごとに調査実施地域が異なります。スコアはFY2022とFY2023の調査結果を合わせ、調査対象者数で加重平均して算出しています。