

より詳しい
情報は、こちらを
ご覧ください。▶



人的資本の価値最大化に向けて チャレンジできる環境を整え 提供しながら、戦略的な人材育成と 人材ポートフォリオの構築を 図っていきます。

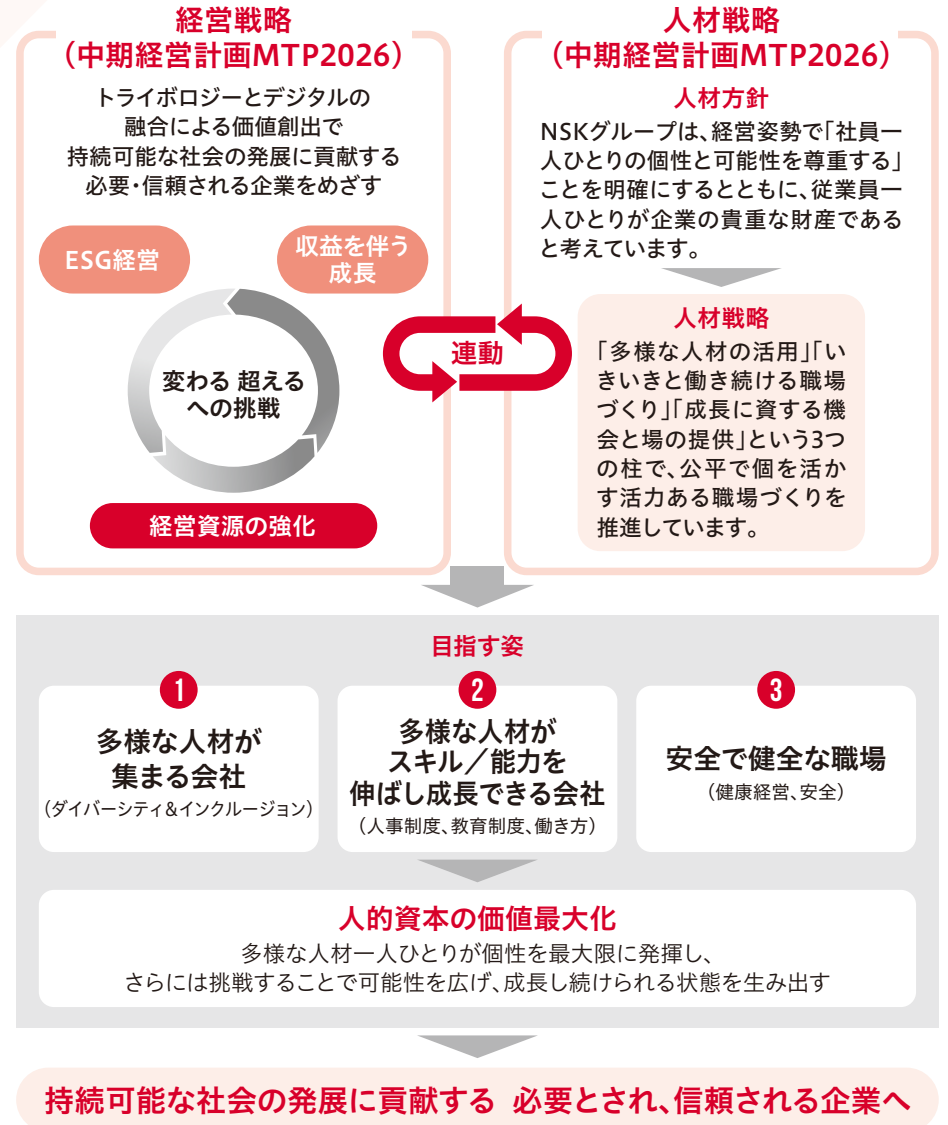
おか ひでのり
岡 秀典 執行職 人事総務本部長

中期経営計画MTP2026では、経営課題「経営資源の強化」に向けて、「人的資本の価値最大化」を掲げています。当社の5年先、10年先を見据え、「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3つの目指す姿を実現するための人材方針と人材戦略を定義し、経営戦略にある「変わる 超えるへの挑戦」と連動させ、従業員一人ひとりがチャレンジできる環境づくりに取り組んでいます。

2024年度においては、管理職を対象とした新たな人事制度（ロール型人事制度）を導入した他、専門職制度の拡大や、採用の間口を広げる新たな手法の展開などの多様な人材獲得と定着のための取り組み、従業員の働き方の選択肢を増やすための施策の検討と導入に注力してきました。また、人的資本経営の重要な基盤となる健康経営も強化・推進しており、従業員の健康管理や労働環境の改善だけでなく、従業員の傷病時における療養支援に加え、仕事と治療の両立の支援を強化しました。2025年度以降は、引き続き「人的資本の価値最大化」へ向けて、これらの取り組みを一層強化しながら実行していきます。具体的には、管理職に導入したロール型人事制度の定着化と効果の最大化へ向けて、制度に連動した教育・研修の充実や、自律的なキャリア形成の実現へ向けた環境整備を図ると同時に、これに準じた人事制度を一般従業員にも広げるべく、その骨格を固めるための議論をスタートしていきます。

当社がこれからも、持続可能な社会の発展に貢献していくため、多様な人材が様々な選択肢の中から自らキャリアを選択しながら、個々人の持つ能力を最大限に発揮し、イノベーション創出が促進される環境づくりを目指していきます。

NSKの目指す人的資本経営



多様な経験を有する人材ポートフォリオの構築へ

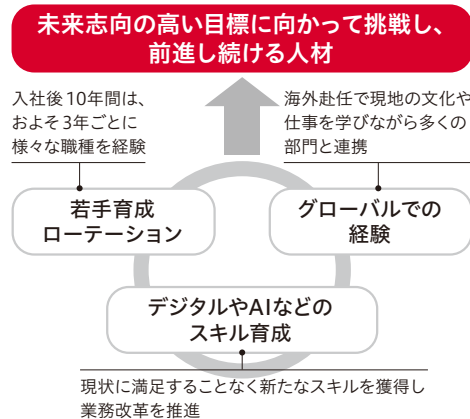
NSKグループにおける持続的な価値創出を実現する人材像は、「未来志向の高い目標に向かって挑戦し、前進し続ける人材」です。高い視座で目標を立て、そこからバックキャストして考えること、また特に環境変化の激しい中では、大量の情報から有用かつ正確な情報を見極めて入手し、失敗を恐れずにチャレンジする姿勢が重要です。これこそが当社が今進めている、「変わる 超える」へ挑戦する人材像です。

そのような中で、次世代の当社経営を担う経営人材に関しては、人材委員会（委員長：代表執行役社長）で策定した後継者人材計画を基本に、主要なポストに対し候補者をノミネートして、異なる経験をさせるアサインメントを行うことで育成を図っています。当社の特徴として総合職に相当する社員の新卒採用の約8割が技術系の人材であり、その中から経営人材を育てていきたいと考えています。事業を変革させる中で、技術を中心に戦略を組み立てたり、さらに、モノづくりや技術の進化への対応を進めていくには、技術分野に精通した経営人材育成は取り組むべき大きな課題です。

また、価値観が多様化する現代においては、次世代人材の育成のために、情報や知識を知見へと変えていく「経験」が重要だと考えています。当社では、10年間で3つの職務を経験する若手育成ローテーションを行っています。特に技術系で入社した人材には、早いうちから異なる領域や分野の経験をする機会を与えるようなキャリアパスの整備・運用を行っていくことも、次世代経営人材の層の拡充につながると考えます。もちろん、デジタルやAIの知見についてもアップスキルで身につけ、キャリアパスの中にはグローバルでの経験も織り交ぜながら、人材の育成・強化を図っています。また、オープンイノベーションなどで社外との接点の多い業務経験を通じて、新たな価値を生み出す発想力や構想力のある人材の育成・輩出にも注力しています。

キャリア採用については2024年度の単年度では市場環境に合わせた採用人数としましたが、人材の層の構築という視点で見ると、過去5年平均に大きな変化はありません。新たな人材を確保する手段として、リファラル採用や、当社での実績に加えて社外での実務を経験した人材を再び迎え入れる、ウェルカムバック制度も整備しています。

異なる「経験」をさせるための施策



当社では、MTP2026において人材基盤の多様性比率35%を目標としています。CMS(状態監視システム)事業やPLM(製品ライフサイクルマネジメント)事業の拡大を計画しており、当社にとって新しい領域の事業を成長させるには、外部から知見・経験を有する高度専門人材を登用・配置し、体制を強化していく必要があります。多様な経験を持つ人材の新しい視点と、NSKがこれまで培ってきた知見・技術とが融合し、化学反応が起こることで、その先のイノベーションを創出することも期待しています。また生産本部では、生産の超安定化を推し進めており、これまで蓄積してきたスキルや経験の伝承を通じて生産性を高めながら、デジタル・AIなどの新たなスキル獲得を後押しし、一人ひとりができる仕事の範囲を広げていきます。

新卒採用と同様に、キャリア採用も積極的に行いながら、高度専門人材を専門職として評価・育成する環境整備も行っています。組織として多様性のある人材ポートフォリオを有していることが、当社が事業成長を図る上で大きな強みになると考えます。

人材の多様性によるイノベーション創出



従業員の自律的なキャリア形成を促進

2024年度に、管理職を対象とした新たな人事制度(ロール型人事制度)を導入しました。ロール型人事制度は、管理職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評価し促進していく人事制度です。

当社はこれまで業務分掌や業務分担当で一人ひとりが担当する業務内容を概要レベルで定義していましたが、新人事制度の導入に伴い、ポジションごとに必要なスキルを定め、個々に求められる役割を「ロール・ディスクリプション(役割記述書)」として言語化しました。それぞれのポストに対し必要となるスキル、期待される役割やそれに伴う責任を明確にすることで、一人ひとりが、今後何をしていくべきかを、自ら考え、自ら行動する意識が高まってきたように感じます。また必要となる人材要件が明確になったことは、キャリア採用

ビジョン2026の情報は、
こちらをご覧ください。▶

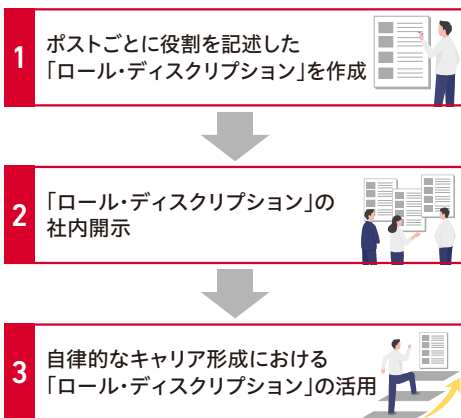


や、社内からの人材登用がこれまで以上にやりやすくなるという効果も確認しています。

現在、ロール・ディスクリプションを社内開示する準備を進めています。従業員のキャリアプランを、これまでのように会社側から働きかけるだけでなく、従業員自らが自身のプランを描き、様々な選択肢から選び取れる仕組みを確立したいと思います。

また、グローバルでの人事方針や人事戦略、目指す姿などの共通の価値観については、ビジョン推進活動や年2回のグローバル人事会議を通してグローバルに共有し、相互に意見交換するなど連携を図っています。価値観を共有すれば、それぞれに異なる国・地域の情勢に合わせ、人事制度は各地域に裁量権を持たせて、それぞれの市場に沿った仕組みを導入していくのが良いと考えます。グローバル経営基盤を構築する上で、仕事の価値を公平に評価するためのグローバル共通のグレーディングを設定することは重要ですが、各ポストにリンクした給与や福利厚生などは、国・地域による違いが大きいため、統一することは検討していません。その意味で、人事制度も多様であって良いと考えています。

ロール・ディスクリプションを活用した
自律的なキャリア形成



NSK人材の強みを生かし、チャレンジできる職場づくりへ

当社はよく世間から、「誠実」「堅実」「真面目」な人材が多いと評されます。また外部機関によるアセスメントでは、「実行力と組織力」についても高い評価を得ています。

当社は長い歴史の中で、お客様の要望に対し、コツコツと実直に取り組み続け、市場から信頼される企業として成長を果たしてきました。業務における様々な場面でも、当社が解決に向けて「やり抜く力」は強いと私個人も感じます。私はこの「やり抜く力」を追求することで、「変わる 超える」力になると確信しています。同時に、やり抜いたことに対して、適切な評価をして、次のキャリアプランを提供し、従業員も様々な選択肢から自身のキャリアを選べるようになれば、「働きがい」や「モチベーション」がさらに高まると思います。

一方で、実直で愚直であるがゆえに、変化することや、挑戦して失敗することを必要以上に恐れることのないよう、挑戦しやすい環境づくりも大切にしています。当社には、挑戦した結果での失敗を許容する風土があります。これまでを見てもむしろ失敗を経験したことが、再チャレンジのチャンスを得る機会になっているケースが多々あります。

私は上位者に対し、若手に経験の機会と場所を与えることが、人材の成長とひいては会社を強くすることにつながると説明しています。それと同時に、心理的安全性の確保や部下との対話の増加も求めています。上位者が自らメンティーを体験することも、その先の人材育成に役立つと考え、後継者候補の部長職以上を対象にメンター制度も導入しました。

ビジョン2026の浸透、さらなる課題

2016年度から国内外でビジョン2026(以下、ビジョン)の浸透と、行動の定着を図る推進活動を展開してきました。海外では、「ビジョンが示されたことで初めて自分がどう行動すれば良いかが明確になった」と、ポジティブに受け止められており、ビジョンの浸透と自分ごと化が進んでいます。

国内では、2024年秋の従業員意識調査において、ビジョンの全体的な「浸透」については求める水準に達していることが確認できましたが、ビジョンを自分の活動や行動の中で「実感できている」と回答した従業員は想定ほど伸びていません。

「実感」できる水準に達するには相応の時間を要しますが、職場の中で普通に言葉として出てくるとなると、一人ひとりの行動につながり「実感」できるようになるのではないかと思います。例えば、「ダイバーシティ」に関しては、社内でも浸透し、自分たちの行動にもつなげようと、普段の職場の中でも「多様性」や「ダイバーシティ」といった言葉が頻繁に使われるようになっています。

やはり従業員一人ひとりが、なぜビジョンが必要なのか、ビジョンが自分の仕事とどうかかわるのかを、しっかり納得しなければ、自分自身の発言や行動にはつながりません。ビジョンを「実感」できる水準にまで広げていく上では、当社経営が社会から何を求められているのかといった中長期的な視点や情報を共有するところから始め、最終的に一人ひとりの役割に落とし込んでいけるよう意識していくことが必要と認識しています。

従業員意識調査の結果に基づき、これまで、分析した内容をフィードバックし、各部門

で課題の解決に取り組む形で進めてきましたが、今回の結果を踏まえると、ビジョンについて経営陣からの「説明」だけでなく、従業員との「対話」を深めることに重点を置き、経営陣の求めることを一人ひとりに置き換える形で伝え、自分ごと化していくプロセスが課題の克服につながると考えています。

ビジョン推進を「実感」できるレベルへ



対話が「変わる 超える」ための化学反応を生み出す

従業員との対話に関しては、社長を筆頭に経営陣が直接対話する機会を大切にしています。社長自身が、工場訪問や支社訪問などの際に、従業員と対話する機会を積極的に設けているほか、オンラインを活用して係長・班長クラスとの対話会も開催しています。10年前と比較すれば、経営陣と従業員の関係がよりフラットになり、直接対話する機会が増えたと感じます。

また、女性の活躍推進に向けては、当社の女性従業員が他社に勤める女性の方たちと交流・対話する機会もつくっています。社外から得た気づきやアイデアを、社内を持ち帰って、化学反応を生み出したいというのが、この取り組みの趣旨でもあります。

「変わる 超える」の重要性を理解しながらも、例えば工場の現場では、日々の改善活動とは別に、大きな変化を生み出すことが難しい標準的な作業も存在します。そのような中でも、一人ひとりの「変わる 超える」につながる小さな発想やアイデアを、職場での対話の中で言葉として発する機会を少しでも増やしていくことが重要だと考えます。

当社を取り巻く環境はスピードを持って変化しており、社会の仕組みの変化に伴い従業員も変化しています。従業員の多様性は広がり、一人ひとりのやりがいも異なる中で、これらの変化のスピードに対応するために、選択肢のある制度を整えながら、期待する役割を明確にし、適所適材のキャリア形成と戦略的な人材育成を推進することで、NSKの持続的な成長を実現していきたいと考えています。

取り組み事例

働く選択肢を広げる新たな取り組み

2024年度においては、既に導入済みの施策に加えて、働き方の選択肢を広げ、より柔軟に働ける環境を整備するための施策の検討・導入を推進してきました。これまで半日や一日単位でしか取得できなかった有給休暇の時間単位での取得を可能とすることで、仕事と生活の両立につながる「時間単位年休」の導入や、従業員一人ひとりの自己実現や主体的なキャリア形成を支援するための選択肢としての「副業・兼業制度」など、部門や職種にかかわらず活用できる制度を導入してきました。

働く選択肢を広げるための制度の拡充



人的資本を支える基盤としての健康経営推進

働き方や行動を変えながら人的資本の最大化を目指す取り組みとも並行して、それらを基盤として支える健康経営推進にも力を注いでいます。従業員の傷病時の療養支援について、これまでも法定以上のレベルで実施していますが、2024年度には、仕事と治療の両立を支援する体制をさらに強化し、傷病からの復帰プログラムを整備しました。また、「NSKらしい健康づくり」として、減塩をテーマにした食生活改善イベントや運動機会を増やすイベント、仲間とペアを組む禁煙チャレンジなども実施しています。これらの取り組みは、健康づくりだけでなく、職場でのコミュニケーションも促進し、楽しみながら積極的に参加できる形を目指しています。



傷病休暇から復帰した際のプログラムと活用の手引き「安心して療養するために」



工場の食堂での減塩をテーマにしたイベント「ザ・工場メシ祭」



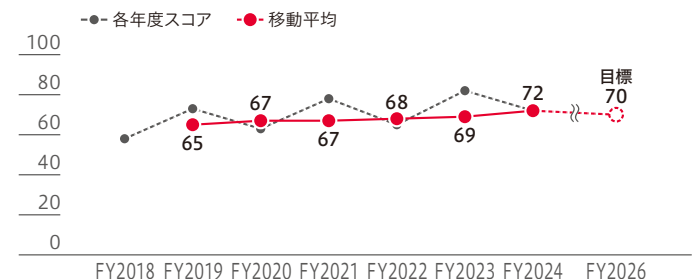
期間中の歩数をチームで競う運動イベント「歩こうフェス」

人的資本の価値最大化に向けて～FY24の従業員意識調査結果より

人的資本経営の「3つの目指す姿」実現の成果指標として、グローバルエンゲージメントスコアの目標値を設定しています。2024年度の従業員意識調査では、グローバルエンゲージメントスコアが前年度から3ポイント向上し、MTP2026の目標値を達成しました。特にグローバルNSKでは、「戦略・方向性」や「権限・裁量」といったカテゴリで好意的なスコアとなっており、自分の仕事と会社のゴールが結びつき、責任範囲を理解した業務遂行が「強み」として認識されています。

一方で、日本国内では「個の尊重」「ダイバーシティ」「企業倫理・コンプライアンス」といったカテゴリでは好意的なスコアとなり「強み」として認識されましたが、日本の国民性や文化による回答傾向を考慮しても「持続可能なエンゲージメント」は相対的に低くなっており、企業理念やビジョンの自分ごと化、成長の機会やあたらしい動きの「実感」、企業理念やビジョンの自分ごと化の浸透に課題があることも明らかになりました。これらの調査結果を踏まえて、2025年度は、「持続可能なエンゲージメント」向上のため重要となるキードライバーを特定し、重点的に取り組むための施策を具体化し、全社に向けてメッセージを発信して実行に移していきます。

グローバルエンゲージメントスコアの推移

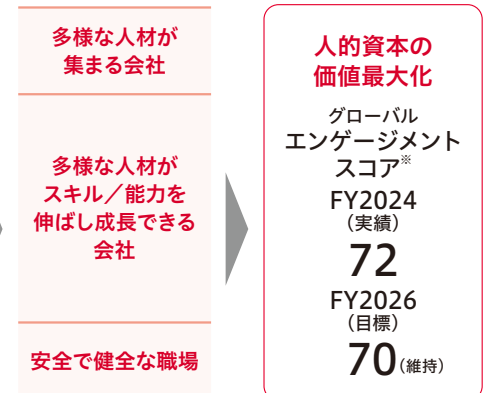


※ 調査は各地域で隔年実施しており、年度ごとに調査実施国が異なります。移動平均は、該当する年度とその前年度の調査結果を合わせて加重平均をして算出したスコアです。2024年度は全地域で実施したため、移動平均と各年度スコアが同一となっています。

人的資本に関する主要な指標の目標とFY2024実績

「人的資本の価値最大化」の成果指標であるグローバルエンゲージメントスコアは、一つひとつの取り組みの成果を積み上げることでその向上につなげることができると考えています。ここでは全ての取り組みの中から、人的資本経営の「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、それぞれの取り組みに設定したKPIと2026年度の目標、そして2024年度の実績を紹介しています。

取り組み課題	主要な指標	スコープ ^{※1}	FY2024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	89.2%	70%以上を維持(FY24)
● 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	新制度の導入完了(海外駐在員への導入はFY25)	制度理解浸透、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4,200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1,200名	
● 健康経営の推進	● 健康経営優良法人(ホワイト500)認定 ^{※3}	日本	認定(健康経営優良法人)	認定継続
● 相互啓発型安全文化の醸成	● 休業度数率 ^{※6}	グローバル	0.15	0.10



※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(対象期間を誕生日を起点とした1年間)で算出 ※5 FY22からFY24までに各プログラムを受講した合計人数 ※6 数字はステアリング事業を含む