



## 多様な知見、経験、視点で組織を活性化し、「変わる 超える」につなげていきます。

おか ひでのり  
**岡 秀典** 執行役常務 人事総務本部長

私たちは今、様々な環境の変化に直面しています。まずはじめに、事業環境の変化が挙げられます。脱炭素や電動化、自動化、DXなどを背景にNSKグループを取り巻く事業環境は著しく変化しています。次に、雇用環境の変化です。労働市場の流動性が高まっており、当社においても人材の動きが活発になることが考えられます。また、近年の若者の製造業離れは必要な人材の奪い合いの激化につながります。このような環境下で、求める人材をタイムリーに確保する力を高めていく必要があります。そして最後に、人々の価値観の変化です。働き方や生活様式に対する価値観の多様性はコロナを契機に加速しました。キャリアに対する考え方も多様化し、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。

このような変化の中、企業理念を実現し、社会課題解決への貢献と持続的成長を両立していくために、NSKグルー

プはMTP2026において「収益を伴う成長」「経営資源の強化」「ESG経営」の3つの経営課題に取り組んでいます。この「経営資源の強化」の主要な施策の一つが「人的資本の価値最大化」です。経営戦略を、確実かつタイムリーに実行していくためには明確なKPIを伴った人材戦略との連動が不可欠です。当社では、目指すべき3つの姿を掲げて、人的資本の価値最大化、即ち、多様な人材一人ひとりが個性を最大限に発揮し、さらには可能性を広げ成長し続けられることを目指しています。

目指す姿

### ① 多様な人材が集まる会社

当社の人材戦略のキードライバーは「多様性」です。多様な人材の知見や経験、視点が集まり、互いに刺激し合うことで組織を活性化し、「変わる 超える」につなげていくことです。NSKグループの製品が使用されている産業は多岐にわたります。そのような事業環境においては、様々な知恵・アイデアを生み出す多種多様な人材が強みとなります。外部からの人材登用にも、より力を入れていきます。性別、性自認・性的指向、年齢、国籍、生活様式、価値観などに加えて、色々な経験が集まることで、これまでのルールや当たり前に思ってきたことが当たり前ではなくなり、刺激が生まれ、イノベーションが創出されます。そのような環境の中で、自らの成長を感じ、楽しむことができる人材が集まる会社でありたいと思っています。

目指す姿

### ② 多様な人材がスキル／能力を伸ばし、成長できる会社

これらの実現に向けた取り組みの一つが、人事制度改革

です。当社ではまず管理職を対象に、ロール型の人事制度の導入に向けた準備を進めています。ポストごとの役割、責任、要件を明確にすることによって、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」ことができます。また、会社としても外部からの採用、社内の異動に明確なオファーを提示することが可能となります。

また、ジョブローテーションを通じて経験を積み成長を促すことも重要視しています。ローテーションについては、より早い段階から、できる限り多くのチャレンジが可能な環境を提供し、様々な経験を通して、一人ひとりが自身の価値を高める武器を持つことができることを目指しています。それは職種だけではなく、先見性を養うことや物事を俯瞰的に見る力といった価値も含んでいます。

目指す姿

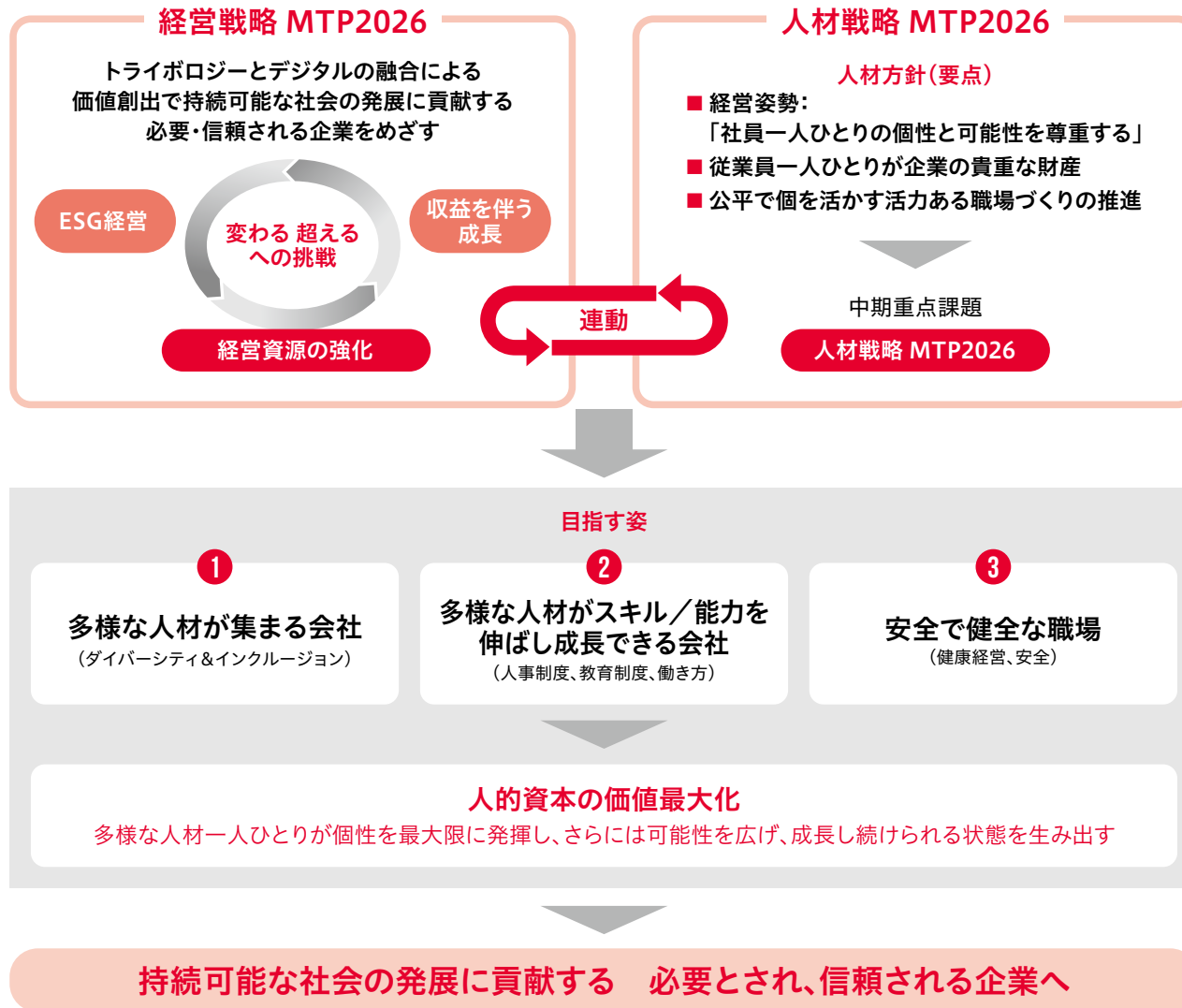
### ③ 安全で健全な職場

従業員のこころとからだの健康は事業活動の全ての基盤となります。FY2022に健康経営戦略マップを見直し開示しました。効果指標や経営課題への結びつきを可視化することで、より効果的に施策を推進していきます。健全で安心・安全な職場は話しやすい雰囲気を生み、ポジティブで活力ある職場に変わっていくと考えています。

多様な人材が集まり、互いに刺激し合いながら、能動的に前に進む力が生まれる職場に向けて、一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮し活躍できるよう、そしてさらに成長し続けられるよう、NSKグループは3つの目指す姿に向けて、取り組みを加速させていきます。

## NSKの目指す人的資本経営

NSKグループは、FY2022からFY2026までの5カ年を期間とするMTP2026に取り組んでいます。技術や社会が変化していく中、活動の視点を広げ、高い目標の達成のために「変わる 超える」への挑戦を続け、社会から必要とされ、信頼され、選ばれ続ける企業を目指しています。



## 取り組み事例

目指す姿

### ① 多様な人材が集まる会社

#### 多様性を組織の力に

NSKは、ダイバーシティの推進を競争力の源泉と捉えています。特に、マネジメント層における価値観の多様化や女性活躍を経営課題とし、女性の管理職および管理職候補層の育成を進めています。

FY2022、日本では、女性活躍推進法に定められる行動計画の改定を行い、目標として「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)ことを決めました。

女性が活躍できる場と環境づくりのため、若手が事業所を越えてロールモデルに話を聞き、それを記事として社内発信する取り組みを開始し、女性のキャリア形成を支援しています。



先輩社員へのインタビューをまとめた社内報

また、見えにくい多様性への理解、共感を促進させるためにLGBTQをテーマに活動を継続しており、LGBTQへの取り組みを評価する「PRIDE指標2022」でゴールドを受賞しました。



目指す姿

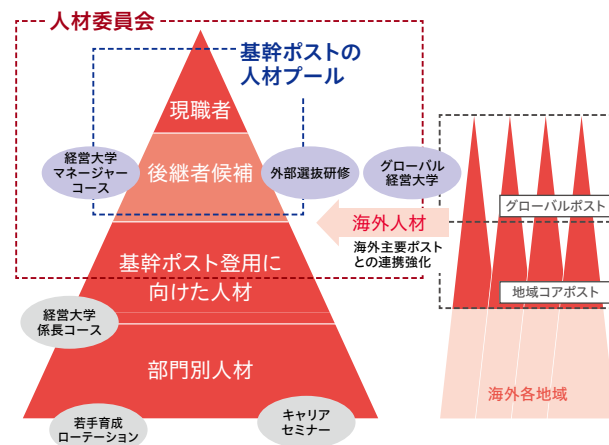
## ② 多様な人材がスキル／能力を伸ばし成長できる会社

## I 経営人材の育成

若手育成の期間を「経営人材としての素地を養うための重要な期間」と捉え、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、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。2019年からは経営大学の係長コースを追加し、より早い段階から経営を意識する人材を増やすことを目指しています。

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。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後継者管理を実現し、海外人材を含めた年齢、性別、国籍を問わない人材抜擢や戦略的登用を実施しています。また、現在、システムを活用したポストと人材のリアルタイムなモニタリングによるタレントマネジメントに取り組んでいます。

## ■ 経営人材育成の目指す姿



## I DX人材の育成

NSKは事業環境の急激な変化の中、DXを単なるデジタルツール、ITツールの導入にとどまらない、会社自体が変わる「コーポレートトランスフォーメーション」と定義し、事業ポートフォリオおよび収益構造の転換のため、DXを推進しています。DX推進の中心となるデジタル人材の育成が不可欠であり、2022年4月に新設されたデジタル変革本部が中心となり全社的なデジタル人材育成プログラムを順次展開しています。国内5,000名を対象に、デジタルに向かうマインドセットを醸成するプログラムの受講を進めており、これまでに約2,700名の受講を完了しました。また、リーダー層を対象にデジタルを活用するためのトレーニングを実施し、約1,000名が受講を完了しています。

加えて、実践的なデジタル技術習得のトレーニングとして、生産現場におけるIoT活用プログラム、Pythonなどのプログラミングの習得プログラム、基礎的なデータ分析学習プログラム、コラボレーションツール活用プログラム、市民開発やセルフサービスBI活用プログラムなどの研修を全社展開し、デジタル人材を育成していきます。



目指す姿

## ③ 安全で健全な職場

## I 健康経営の推進〈こころとからだの健康づくり〉

NSKは優良な健康経営を実践している企業として、「健康経営優良法人（ホワイト500）」に6年連続で認定されました。FY2022には、従業員の健康がMTP2026を支える基盤になるとの考えの下、健康の取り組みと経営課題の結びつきを見える化した「NSK健康経営戦略マップ」を見直し、開示しました。さらに「健康宣言」、「健康取組み3本柱」、「推進体制」なども一部見直して、取り組みをステップアップさせています。健康意識向上のため、eラーニングやオンライン健康フェア、ストレスチェック後の組織診断結果説明会、禁煙推奨デーの呼び掛けなど、様々な活動を継続させ、従業員とその家族のこころとからだの健康保持増進を目指しています。



禁煙推奨デーポスター

より詳しい情報は、こちらをご覧ください。▶



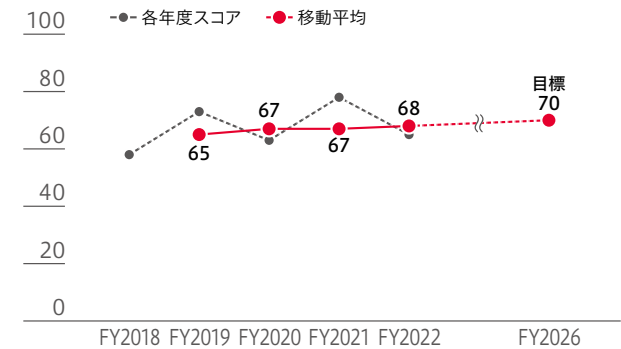
## ■エンゲージメント調査

FY2018より、エンゲージメント調査をグローバルで隔年実施しています。FY2022は日本と中国で実施し、前回調査結果に比べ、日本では89%、中国では全ての設問でスコアが改善しました。なお、国内調査では、グループ会社を含む約16,000人の従業員を対象に実施し、回答率は93%、自由記述は20,000件を超えました。非常に高い記載率であり、調査会社より、積極的に自らの考えを伝えようとする従業員の姿勢、との評価を受けています。この従業員の声をさらなる改善活動につなげていきます。

人的資本経営の3つの目指す姿に向けて、調査結果から

抽出された課題に対する施策を含む全ての施策にKPIとその目標を定めて取り組んでいます。「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、調査から得られるエンゲージメントスコアを置いています。加えて、一つひとつの取り組みの成果をより直接的に表すことができる指標として、関連が強い調査設問で構成する独自指標、「NSKエンゲージメントインデックス」を設定し算出を開始しました。今後はグローバルスコアとしてトラッキングしていくことを検討しています。

■エンゲージメントスコア



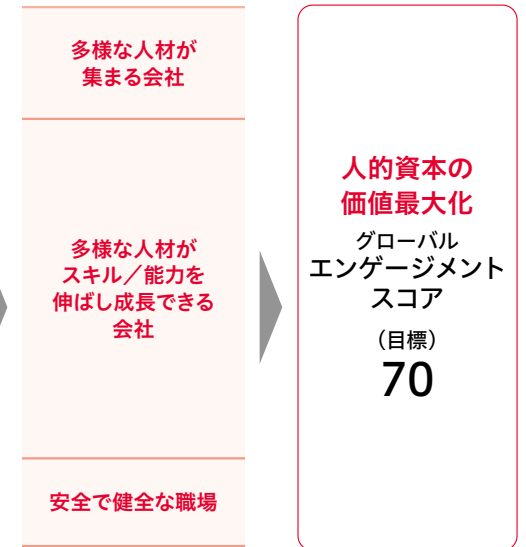
※ 調査は各地域で隔年実施しており、年度ごとに調査実施国が異なります。移動平均は、該当する年度とその前年度の調査結果を合わせて加重平均をして算出したスコアです。

## 人的資本の価値最大化に向けて～主要な指標と目標

全取り組み課題・施策の中から、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 <sup>※4</sup>	FY2022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、外国籍、キャリア採用)	日本	13%	15%
	●女性管理職比率 <sup>※1</sup>	グローバル	12.5%	現行水準以上
●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	日本	72.6% <sup>※2</sup>	70%以上(FY2024)
●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	RD <sup>※3</sup> 作成	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 <sup>□□用語集</sup> における現地化比率	グローバル	73%	70%以上を維持
●教育カリキュラムの見直しとデジタルを活用した教育・研修システムの整備	●一人あたりの教育研修時間	グローバル	21時間	20%増加
	●デジタル人材基礎プログラム受講人数	日本	約2,700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	約1,000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	0.38	0.10

※1 管理職に占める女性の比率 ※2 当社基準(対象期間を出生日を起点とした1年間)で算出 ※3 ロールディスクリプション(ポストの役割と人材要件を明確化したもの)  
※4 一部グループ会社を除く



より詳しい情報は、こちらをご覧ください。▶

