

人事担当役員メッセージ

基盤の構築から実践へとフェーズを進め 人材獲得と育成、 組織風土醸成を確かなものに

執行役

川端 恭弘



NTNが考える人的資本戦略の基本姿勢

当社グループを取り巻く環境や社会構造は、かつてない速さで変化し、取り組む課題は高度化しています。こうした変化を捉え、企業価値を持続的に向上させるには経営戦略を柔軟に変化させる必要があります。そして、それらを実行する「人」にも変化への対応が求められます。そのため、従業員が自律的に考え、社会課題の解決を通じて経済的価値、環境・社会的価値の向上に取り組むことが、人的資本経営の基盤になると考えています。

中期経営計画「DRIVE NTN100」Finalでは、「人材獲得と育成」と「組織風土醸成」を掲げています。特に現中期経営計画においては、挑戦を後押しし、自律的成長を促すための人事制度や育成の構築に力を入れてきました。現在は基盤の構築を進めながら、現場での実践と定着を図る段階にシフトしつつあると捉えています。

人材獲得と育成では挑戦を尊び 自律的成長を育む制度づくりを推進

人材獲得と育成では、「経営戦略実現のために求められる専門能力の向上」、「グループ経営をリードする経営人材の育成」、「自律的成長とキャリア自律の実現」という3つのテーマを設定しています。事業環境の変化に対応するためには、年功的な考え方から脱却し、「どの仕事を誰が担うのか」を明確にした上で、個々の力を最大限発揮できる仕組みへの変革が求められています。管理職の人事制度では仕事基準へと変更し、ポストチャレンジ・プログラムなども導入しました。

これらの取り組みによって、現場では若い人材を積極的に抜てきしようという意識が生まれつつあります。新たなポジションに就いた従業員は、その職務で求められる役割や責任、対応する報酬の理解が進みます。今後は、

挑戦を経た従業員の納得感や理解が職場や組織全体に波及していくことを期待しています。

ポストチャレンジ・プログラムは、ポストとともに必要な経験やスキルを示し、従業員が自身の経験やスキルを踏まえて挑戦できる機会を設けるものです。現時点では、制度の活用はまだ十分とは言えません。職場側が求めている役割と、応募する従業員側の共通理解をどのように深めていくかが課題だと捉えています。今後は、仕事内容や求めるスキルなどをより分かりやすく示し、募集するポストの拡充を図り、挑戦が自然に生まれる環境へと取り組みをさらに進めてまいります。

また、不確実な時代においてはグループ経営をリードする人材を計画的に育成することも重要です。経営トップ層と人事部門が一体となり、人材のプール化を進めるとともに、次世代経営人材育成プログラム（NTN Next Leader Program）も実施しています。2021年度から開始したこのプログラムは、延べ166名が修了し、財務やマーケティング、経営戦略などの講義を通して経営の視点を養うとともに、他部門との人脈構築や多様性の理解も深めています。

また、さらに若手層に対しても、自身のキャリアを考える機会を設けています。日々の業務に集中する中では、将来どのような仕事で会社に貢献したいかを考える時間を十分に持てない場合もあります。階層別研修やキャリアを考える場の提供を通じて、従業員が視野を広げ、自らの可能性に気づききっかけをつくっています。大切なのは、会社が一方的に道を決めるのではなく、従業員自身が考え、挑戦や成長を選び取れることです。会社はその後押しを継続します。

当社には元来、職場において他者の意見や考えを受

人事担当役員メッセージ

け止める文化があると捉えています。それを基盤として、変革させた制度を活用して従業員一人ひとりの自律的成長を促してまいります。

従業員の声なき声にも思いを巡らせ 組織風土醸成を図る

組織風土醸成では、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」、「挑戦し、やりきる職場風土への変革」と「NTNスピリットに基づくマインド変革」を掲げています。

まず、グローバルで事業展開をしている企業として人材の多様性確保を常に意識しています。ただ、年齢や属性などによって特定の人材を優先するといったことをせず、人材それぞれの能力や適性を重視した結果として多様性が確保されていることが重要です。一方で、当社グループは事業の特性上、機械工学や材料工学系の人材が比較的多いため、それ以外の専門分野における能力を有する人材にも加わってもらい、今まで以上に多様な視点や発想が生まれる組織風土を目指すことを基本的な姿勢としています。

その上で、当社には、挑戦を前向きに受け止める土壌があります。挑戦を最後までやりきり、成果につなげていくためには、制度だけでなく従業員一人ひとりの意識の変革は欠かせません。

例えば、目標管理制度ではチャレンジ目標の設定を取り入れ、年3回の中間面談を通じて、目標や達成度について上司と部下が綿密にすり合わせる機会を設けてい

ます。その対話の中で、挑戦的な目標を掲げる従業員も現れています。

また、経営層と現場の接点を増やす取り組みも進めています。積極的にタウンホールミーティングやランチミーティングの場を設け、経営層が何を考え、どこに向かおうとしているのかを直接現場に伝えとともに、現場の声に耳を傾ける機会を大切にしています。

さらに、従業員エンゲージメント調査も活用を進めています。個別の数値に一喜一憂するのではなく、いわば組織の状態を把握する健康診断として捉え、数値に表れた傾向は真摯に受け止めつつ、なぜその結果になったのか、その背景に何があるのかを深く考えることを重視しています。結果には現れない、声になりにくい思いにも配慮し、各職場での対話や改善活動である「より良い職場づくり活動」につなげることが重要です。まだ試行錯誤の段階ですが、実際にそれぞれの職場単位で、どうすればより良い職場になるかという意識の変化が生じつつあると捉えています。今後も、対話の質を高め、積極的に挑戦する組織風土を育ててまいります。

基盤の構築から、実践の積み重ねが より重要な段階へ 従業員がイキイキと働く、豊かな人づくりを推進

これまで触れたさまざまな基盤の構築は、一度枠組みを整えればすぐに結果が出るものではありません。当社がこれまで続けてきた働き方、そしてそれを通じて培われた意識を変えるには時間が必要です。当社グループ

の取り組みはまだ道半ばにあり、実践の積み重ねこそが「豊かな人づくり」を目指す上で重要だと捉えています。

仕事基準の制度への移行やポストチャレンジ・プログラム、キャリアを考える機会の提供、エンゲージメント調査を起点とした対話などを通じて、従業員が自らの役割や将来を考えるきっかけは着実に生まれています。こうした小さな変化を積み重ねることが、やがて組織全体の変化につながると信じています。

冒頭で触れたように、時代やニーズの変化に対応する経営戦略と人材戦略を連動させることが求められています。そして、中心にあるのは人です。経営環境が変わったときに、自ら考え、挑戦する人材を増やしていくこと。そして、多様な従業員がそれぞれの持ち味を生かし、事業活動を通じて成長し、イキイキと働ける組織をつくること。それが、当社グループの持続的な成長と企業価値向上につながると考えています。これからも基盤の構築と実践の積み重ねの両輪で人と組織の可能性を広げてまいります。