



ありたい姿(人的資本のあるべき姿)

- 一人ひとりが仕事を通じて成長し、社会で輝き続ける
- 従業員の自律的な成長がNitterraグループの事業ポートフォリオ最適化の原動力となり、永続的発展と企業価値向上に繋がる

特長

- 経営戦略である事業ポートフォリオと連動した「人材ポートフォリオの最適化」をグローバルで推進
- 人材会議を通じ、経営戦略と直結する具体的な採用・育成・登用施策へ展開
- ジョブの明確化とキャリアパス提示により「個の志を尊重した人材登用」「フェアな機会提供」「公平なジョブアサインメント」を実現し、自律的なキャリア形成の支援

課題

- 安定的な事業環境下で培われた風土から脱却し、自ら価値を高め会社に価値を提供する「プロフェッショナル集団」への変革と、その基盤となる「共有価値観」のグループ全体への浸透
- セラミックスを中心とする成長領域への最適人材の充足と、それに伴う人材要件・ジョブの明確化
- 一人ひとりの自律的な成長と挑戦を後押しする、役割と成果に応じたメリハリの利いた評価・インセンティブ制度の定着

担当執行役員メッセージ

事業変革を支える人材戦略を推進し、
人と組織が互いに選び、成長し合う関係を築く

事業変革を支える人的資本の位置付け

昨年策定した「中期経営計画2030」(以下、中計2030)では、強い内燃機関事業をより盤石な収益基盤として固めるとともに、非内燃機関事業の成長を確かなものとし、事業ポートフォリオの最適化を進めていく方針を掲げています。その実現に向けては、事業戦略を支える強い経営基盤の構築が不可欠であり、人的資本の改革はその要となる取り組みです。当社グループでは、人的資本を単なるコストではなく、将来の企業価値を創出するための投資と捉えています。従業員一人ひとりの成長や挑戦を支えることが、組織の力を高め、ひいては持続的な成長と財務価値の向上にも繋がると考えています。

2040年の当社グループのありたい姿「『地球を輝かせる企業』となる」の実現に向けて、人的資本は優先的に取り組む経営課題の一つに位置付けています。事業ポートフォリオの最適化を着実に進め、社会的課題解決と持続的成長を両立する上で、人と組織の成長は欠かせないテーマです。

人的資本改革の目的は、事業ポートフォリオの最適化に合わせて人材を育成・配置することにとどまりません。従業員一人ひとりが「多様で主体的な人材がNitterraウェイを体現する」という姿を目指し、自ら考え、判断し、行動できる組織をつくることにあります。Nitterraウェイは、森村組創立時から大切にしてきた考え方を整理し直し、約10年前に制定した理念体系です。特に「独立自営」「素志貫徹」「至誠信実」「四海兄弟」の4つの共有価値観は、私たちの拠りどころとなるものです。長年、内燃機関関連の事業で成長してきた当社グループにとって、事業ポートフォリオの最適化は非常に大きな改革です。だからこそ、この改革を支える原動力となるのは、Nitterraウェイに共感し、それぞれの現場で実践できる人材であると考えています。



執行役員
グローバル戦略本部人事戦略室担当
北河 広視

事業ポートフォリオの最適化を推進させる人事制度改革

事業ポートフォリオの最適化を推進するために、2040ありたい姿と、そこから導き出した事業ポートフォリオを起点に、必要な人材像や役割をバックキャストで整理し、人事制度の変革と人材育成施策を一体的に進めています。

まず取り組んだのは、人材活用に関する考え方の変革です。従来は従業員の職能や得手不得手、業務レベルなどに準じた人員配置を行っていました。しかし今後は、「事業成長のために必要な業務を洗い出し、その業務遂行に必要なスキルを持つ人材を配置する」という、経営戦略を起点とする考え方へのシフトを図りました。その上で、会社として求めるスキルと従業員の保有するスキルを結び付ける制度を整えることで、事業ポートフォリオの最適化を加速していきます。

例えば、「グローバルグレーディング」は、当社グループ内のコアポ



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

ジションを世界共通の基準で捉え、各役職の役割の明確化や処遇の一致を図る制度です。当社は海外にも多数のグループ会社があります。国内外のグループ会社におけるコアポジションと、そこに紐付く基幹人材を把握していくことで、戦略的な育成計画や登用を強化していきたいと考えています。また、この制度を機能させるため、各ポジションの職務内容を定義する「ジョブディスクリプション(職務記述書)」の整備を進めています。現在、管理職に対するジョブディスクリプションの整備は一通り終了し、今後は管理職以外の従業員に対しても同様の施策を進めていく予定です。また、事業ポートフォリオの最適化と社内人材の流動化をさらに加速させるための次なる一手として、現在「グローバルジョブポストイング」制度の構築を検討しています。ジョブディスクリプションによって可視化された職務内容を公開し、従業員自らの意思による異動希望を可能にする仕組みづくりを目指します。これにより、従業員一人ひとりの自律的な挑戦を力強く後押しする人事基盤の実現へと繋げていきます。

これらの制度は、単に人材を配置するための仕組みではなく、会社が必要とする役割と、従業員一人ひとりの意欲や能力を繋げるための土台です。短期間で成果が表れるものではありませんが、2025年度は、制度や仕組みを整え、人材戦略の土壌を耕す1年だったと捉えています。今後は、これらの仕組みを着実に運用し、従業員の挑戦や成長という形で実を結ばせていきます。

Niterra ウェイを日々の判断と行動に根づかせる

「多様で主体的な人材がNiterra ウェイを体現する」という課題をクリアするには、従業員と会社の双方において、Niterra ウェイを浸透させることが必要です。その指針として中計 2030では、従業員と会社それぞれの「あるべき姿」を定めました。この姿には、Niterra ウェイの4つの共有価値観が散りばめられており、当社グループにおける採用から毎年の人事評価に至るまで、共通の物差しとして機能しています。

ただし、制度を整えるだけでは、Niterra ウェイを体現する人材づくりは実現できません。「あるべき姿」を現場に浸透させ、従業員の理解

や自発的な行動を促す上で鍵を握るのは、管理職です。管理職は、会社が目指す方向性や事業戦略を、従業員一人ひとりの日々の業務や成長課題に結び付ける存在であり、いわば経営戦略の翻訳者です。同時に、部下の挑戦を後押しし、成長機会を提供する育成の担い手でもあります。こうした役割は、エンゲージメント向上や、事業ポートフォリオの最適化に向けた人材のリアロケーションを進める上でも重要です。そのため当社グループでは、管理職自身がNiterra ウェイや「あるべき姿」を理解し、体現できるよう育成に取り組むとともに、部下を育成し、成長機会を提供することを管理職の評価基準として組み込んでいます。しかしながら、当社グループではエンゲージメントサーベイの上司項目が相対的に低いなどの課題があり、今期は管理職研修を見直す取り組みをしているところです。

まだ道半ばではあるものの、意識の変化は生じています。例えば、従業員同士の会話や会議の場でも「それは至誠信実といえるのか」といった声を聞く場面があります。従業員の一人ひとりが、あるべき姿に照らし合わせて意思決定できていることがうかがえ、Niterra ウェイの共有価値観が徐々に浸透してきていると感じています。従業員同士の対話の機会をより多く設けていきたいと考えており、マネジメント層が主導して、共有価値観についての浸透を図る対話会を試験的に開催しました。今後はこの取り組みを各部門で定期的に行なえるよう、計画を進めています。

「あるべき姿」は、すべての従業員に意識していただきたい共通の姿であり、日ごろの行動のコアとなるものです。しかし、それをいかに解釈し、自分らしく体現するかは一人ひとりに委ねられます。互いが互いの描く「あるべき姿」とその実践例を共有し、理解を深め合うこと。そうして、各自の価値観をおのずと日々の行動に落とし込んでいけるような自然な実践の領域までたどり着けるように多様な施策を展開していきます。

会社と従業員が互いに選び選ばれ、成長しあう関係へ

冒頭で触れたように、当社グループは成長事業への投資を加速させ



ています。これに際し、既存事業から成長事業への人材の戦略的なシフトも必要になります。従業員のやりがいを維持し、固有の多様なスキルにも着目した上で、最適なリアロケーションも推進していきます。その場面では、従業員と会社が互いに「選び、選ばれる」関係を築いていくことが重要だと考えています。会社は必要なスキルやポストを明確に示した上で、各種の研修などを通じ育成していきます。一方で、従業員も会社が示す将来像やキャリアパス、育成環境を見極めながら、自ら必要なスキルを高め、将来的にはジョブポストイングなどを通じて希望するポストを取りにいく姿勢が求められます。こうした適度な緊張関係を持った人材流動化を進めることで、一人ひとりの成長と組織全体の成長に繋がっていきます。

ただ、仕組みを整えるだけで成長事業が伸びていくというものではありませんし、会社の方向性を従業員に十分理解してもらう必要があります。事業環境の変化スピードの速さに対応していくためには、従業員にも変化していこうという意識改革が求められます。当社グルー



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

ブの従業員の強みは、「きっちりと真面目にやるべきことに取り組む」という姿勢があることだと考えています。一方で、変化のスピードが速い成長事業では、従来の成功体験だけでは対応しきれない場面も増えていきます。そのため人事戦略では、必要なスキルの獲得に加えて、変化や挑戦を前向きに捉えるマインドセットの醸成も重要なテーマとして位置付けています。現時点では、人事制度が大きく変わって間もないため、その仕組みが十分に理解されていない点もあり、丁寧な説明を繰り返すとともに、従業員自身が人事制度が変わったことを梃子に「挑戦」へのエネルギーへと変えられるよう、「グローバルジョブポストイング」制度の導入などを通じて自律的なキャリア形成を後押ししていきます。

これに限らず、人事部門は挑戦する人を応援する仕組みをつくり、成果に対して適切に報いていく制度を整備し、運用していきます。そうすることで、挑戦が促され、従業員も会社も成長していくと考えています。これは、これまでの人事戦略と大きく異なり、従業員に繰り返し意義と

内容を伝えていかねばならないことが課題ですが、両者が良い緊張関係を保ち、切磋琢磨できるように取り組みを進めます。

並行して、従業員エンゲージメントサーベイの結果を踏まえた課題の洗い出しと対応も進めています。サーベイの結果では、仕組みや制度は整っていると理解されているものの、仕事に対するやりがいや上司のマネジメントには、改善の余地があると捉えています。これは、組織が従業員に挑戦の機会を十分に提供できていないことの表れであり、喫緊の課題だと考えます。人事部門だけでなく、現場のリーダー層にもその重要性を共有し、サーベイを一過性の取り組みで終わらせるのではなく、組織の改善に繋げるツールとして活用していかなければなりません。結果を踏まえた対話を現場と丁寧に重ねながら、組織力の向上に繋げていきます。

グローバル成長を担う経営人材の育成

近年、当社グループは成長領域における事業拡大やグローバル展開を加速させ、M&Aも積極的に進めてきました。その結果、事業領域や組織は急速に拡大・多様化し、グループ全体を横断してマネジメントする難度は飛躍的に高まっています。こうした変化に対応するためには、特定の事業や地域にとどまらず、グループ全体を俯瞰し、多様な事業や組織を束ねられるマネジメント人材が不可欠です。

このため、これまで取り組んできた経営人材育成プログラムについても、研修機会を提供するだけでなく、次世代の経営人材を継続的に発掘し、実践経験を通じて育てていく仕組みへと進化させていきます。

例えば、2016年から開講している「グローバル次世代経営人材育成プログラム(HAGI)」では、受講者への働きかけをより積極的に行い、修了者が現場でマネジメントを担いながら、学びを組織へ還元できる流れをつくっていきます。オリジナルのケースを何本か自社で作成し、リアルな経営課題を経営メンバーの立場で考えてもらい、視座の引き上げと臨場感のある議論で当社の経営課題の理解を深めてもらっています。また、「HAGI」へのステップアッププログラムである「日特ビジネススクール(NBS)」では、受講者の対象年齢の引き下げを行い、今

後は毎年開講することで、より早い段階から次世代を担う可能性を持つ人材を発掘し、現場での意思決定など実践的な経験を積む機会を広げていきます。最終的にはNBSからHAGI、そして当社グループの経営を担う人材へという連鎖的な流れと、経営人材のプールを計画的に作っていきたいと考えています。

今後は、こうした人材育成施策がどのような成果に繋がり、事業戦略の実行力や企業価値の向上にどのように貢献しているのかについても、より明確にしていきます。人的資本への投資と、その結果として生まれる人材の成長、組織力の向上、事業成果との繋がりを整理し、ステークホルダーの皆さまにも客観的にお伝えできるよう取り組んでいきます。

人と組織の成長を、企業価値向上の力に

当社グループが人的資本に関して目指す姿は、従業員一人ひとりが仕事を通じて成長し、従業員と会社の双方が社会で輝くことです。会社は成長機会を提供し、従業員は主体的にキャリアを切り拓く。その先に事業ポートフォリオの最適化があります。

今後も、経営戦略・事業戦略を加速させる人事戦略を積極的に推進します。人事制度を継続的にブラッシュアップするとともに、従業員と会社が互いに選び、選ばれる関係を通じて挑戦と成長を促し、従業員とともに成長する組織を目指していきます。

これまでの、経営戦略を着実に実現していくための仕組みを整え、その考え方を従業員一人ひとりに伝わる形へと落とし込む“土壌づくり”に力を注いできました。まだ大きな成果は出ていませんし、DX・AI活用といったHRテックをベースとした業務変革は今後の大きな課題です。しかしながら、これまで着手しなかったことへ少しずつ触手が伸び、会社が変わろうとしていることが人事領域でも明確になってきました。社外ステークホルダーの皆さま、そして従業員の皆さんに、当社の考え方とその進化にご理解をいただけるよう、今後も多様な施策を講じていきます。



PROLOGUE

01 価値創造ストーリー

02 成長戦略

> 03 企業価値を向上させる資本

財務資本

人的資本

人権の尊重

労働安全衛生

知的資本

DX戦略

製造資本

自然資本

社会・関係資本

サステナビリティ調達

04 コーポレート・ガバナンス

05 データ

