

## 諸資本のマネジメント

# 人的資本経営で、お客さまや社会の期待に「応える」、「超える」

## 人的資本の最適化による企業価値向上ストーリー

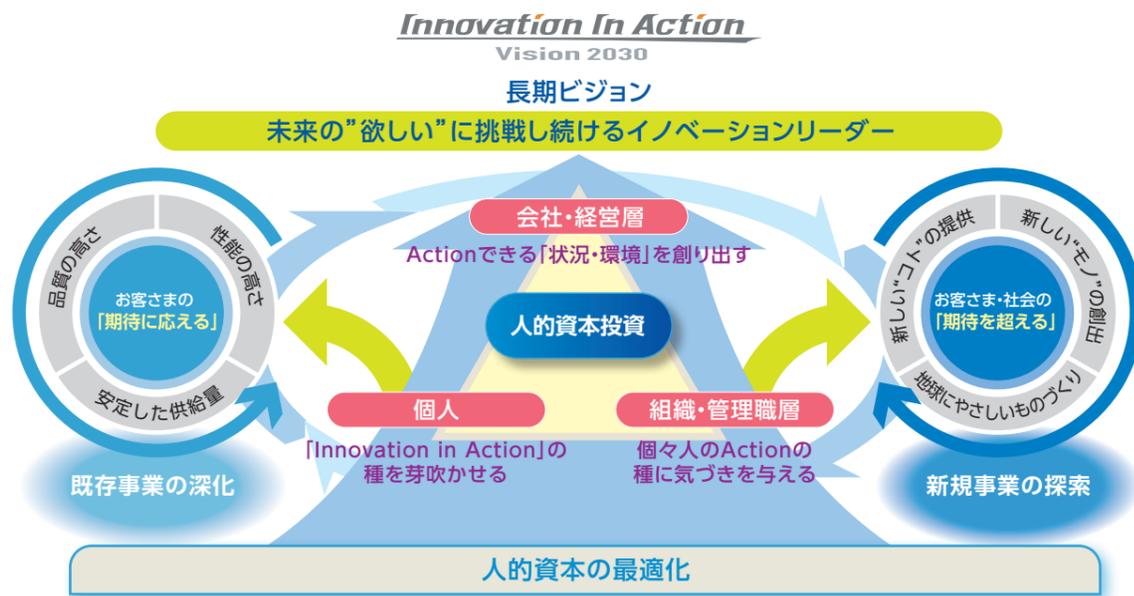
ナブテスコは、長期ビジョンで掲げる「イノベーションリーダー」に向けて、統合前から積み重ねてきた顧客ニーズに「応える」取り組みとともに、お客さまや社会の期待を「超える」視点を重視し、業績の向上 (Financial Impact) と社会課題の解決 (Social Impact) を同時に実現していくことで企業価値を高めることを追求しています。

その実現には、「両利きの経営」で言われる既存事業の深化と新規事業の探索の両立が必要であり、イノベーションを促進する基盤となる諸資本の変革が求められます。なかでも人的資本は価値創造プロセスの起点となる重要な資本であり、ナブテスコでは、「イノベーションリーダー」の実現に向けた人的資本の最適化を図ることを、人的資本経営の目的としています。

お客さまの「期待に応える」ためには、既存事業における絶え間ない技術革新や性能・品質の改善、生産性の向

上等を通じて、顧客ニーズに徹底的に寄り添う人材が必要となります。一方、お客さまや社会の「期待を超える」ためには、既存事業領域の拡大や新事業の創出など、お客さまや社会の期待を超える価値を生み出し、提案する人材の拡充や育成が求められます。

組織面では、経営環境の変化に対して柔軟に対応できる組織能力の獲得が重要となります。そのためには、経営層からの上意下達による従来型のマネジメントだけでなく、各個人が自律的・自発的に行動することやトップダウンとボトムアップをつなげる管理職層の役割が重要となります。ナブテスコの人的資本経営は、これら各層の三位一体による推進が骨格となっています。各層がこのような役割を果たせるよう人的資本への投資を積極的に行い、「期待に応える」と「期待を超える」サイクルを力強く回し続けることで長期ビジョンの実現につなげていきます。



### 人的資本経営の目指す姿

ナブテスコでは、会社・経営層、組織・管理職層、個人による役割遂行が価値創造につながるとの認識のもと、人的資本の最適化に向け、「会社・経営層」「組織・管理職層」「個人」のそれぞれでの目指す姿を設定しています。

会社・経営層においては、Actionできる「状況・環境」

を創り出すこと。「組織・管理職層」においては、個々人のActionの種に気づきを与えること。「個人」においては「Innovation in Action」の種を芽吹かせること。これらが、ナブテスコの人的資本経営の目指す姿です。

### 会社・経営層

Actionできる「状況・環境」を創り出す

- ① ナブテスコウェイと長期ビジョンを全社に浸透させ、共通のアイデンティティを確立している
- ② 新規事業と既存事業における人材の質と量の最適化に向けた戦略・投資を推進している
- ③ 長期ビジョン実現へのインセンティブおよびモニタリングを徹底し、取締役会の実効性を高めている

### 個人

「Innovation in Action」の種を芽吹かせる

- ④ 長期ビジョンと自身の役割の関係を自覚し、能力・スキルを磨きながら、自律的なキャリア形成および課題解決に取り組んでいる
- ⑤ 心と時間のゆとりのなかで、仕事と生活のバランスを保ちながら、知的で幅広いつながりを通してワークすることを考え、行動している

### 組織・管理職層

個々人のActionの種に気づきを与える

- ⑥ 新規事業の探索のためにスピードや実験を追求し、「期待を超える」場づくりをしている
- ⑦ 既存事業の深化のために品質や専門性を追求し「期待に応える」組織づくりをしている
- ⑧ 多様なキャリアや柔軟な働き方を支援し、心理的安全性を高めながら自由闊達なコミュニケーションを推進している

### 現状と目指す姿のギャップ / 課題抽出

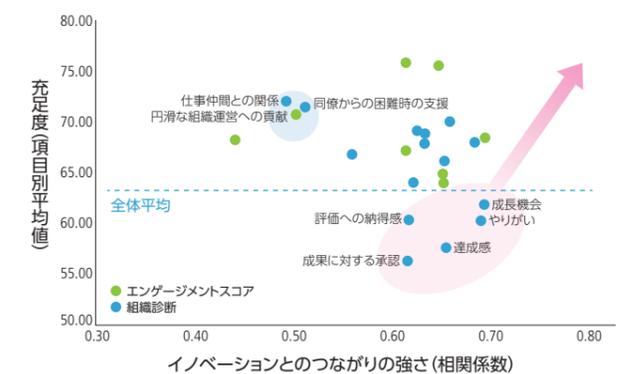
ナブテスコでは、社員の主観的な状態を測定するエンゲージメントスコア (ES) と組織診断を定期的実施し、個人の状態と組織風土の両面から現状把握と課題抽出を行っています。

組織診断の設問設計にあたっては、挑戦、共創、学習、創意工夫などイノベーション促進に関連性が高いと考えられる項目 (イノベーション項目) を設定しました。右のグラフは、ESと組織診断の設問群を「個人の状態を表すもの (個人指標)」、「組織の状態を表すもの (組織指標)」に分類した上で、イノベーション項目とそれ以外の設問項目の充足度の相関分析を両指標について実施し、イノベーションとのつながりの強さ (横軸)、充足度 (縦軸) でプロットしたものです。

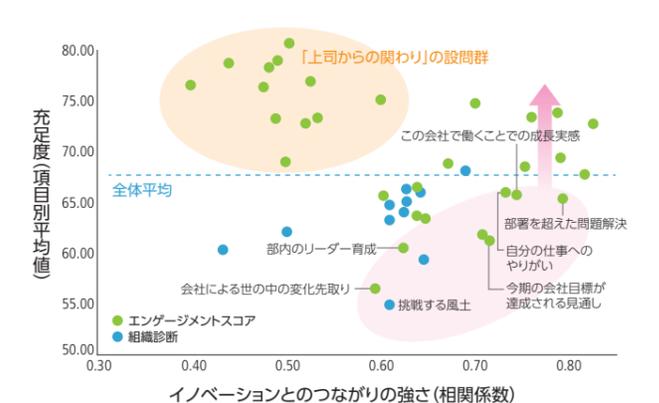
両グラフの右下の項目群は、「イノベーションとのつながり」が強い一方で「充足度」が低い項目であり、個人指標では、仕事へのやりがいや達成感を得られ、成長につながる実感を持つことがイノベーション推進のドライバーとなることが示唆されます。

組織指標においては、会社・経営層のレベルでは「目標達成の見通しの実感」、「会社による世の中の変化先取り」「挑戦する風土の醸成」、組織・管理職層のレベルでは、「部署を超えた問題解決」や、「次のリーダー育成」といったキーワードが挙がっています。これらの項目の充足が、イノベーションリーダーの実現に向けた重点課題となるとの仮説を構築しました。

#### ● 個人指標とイノベーション



#### ● 組織指標とイノベーション



諸資本のマネジメント

「イノベーション指数」「リンケージ指数」「エンゲージメント指数」の指標群を設定

前頁のギャップ解消に向け、各層で目指す姿への転換の進捗を図る指標として、「イノベーション指数」「リンケージ指数」「エンゲージメント指数」を設定しています。これらの3指標は、組織診断結果とエンゲージメントスコアを合成した結果系指標であり、当面の目標として、それぞれの指標で75点を目指してまいります。各指数向上に向け、個別アクションの進捗に紐づく要因系の指標群を設定しています。

「イノベーション指数」は、Actionできる「状況・環境」を創り出すための指標で、ナブテスコ ウェイの浸透、人材ポートフォリオの充足により、イノベーションに取り組む目的を共有することで組織・個人がActionできる状況・環境を支援してまいります。

「リンケージ指数」は、個々人のActionの種に気づきを与えるための指標で、配置・育成・評価、新規事業の仕組み、支援、制度改定により、「期待に応える」「期待を超える」両利きの視点で個人のActionを後押しします。

「エンゲージメント指数」は、個々人におけるMy “Innovation in Action”の種を芽吹かせるための指標で、ナブテスコ ウェイの自分事化、自律的キャリア形成、リスクリングにより、個々人のイノベーション意識を定着させてまいります。

人的資本KPIについては、実行戦略や各指標の進捗をモニタリングしつつ、課題の変化に合わせて柔軟に見直し、人的資本経営の高度化を図ってまいります。

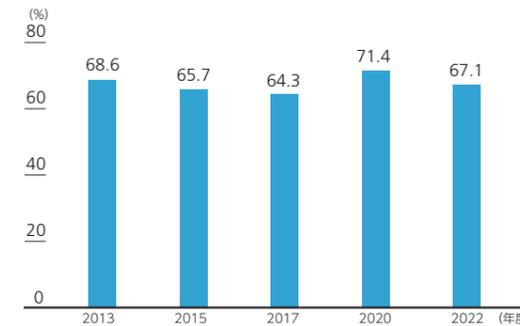
● 人的資本KPI

	結果系指標	重要な実行戦略	要因系指標
会社・経営層	イノベーション指数 2022年実績 68 目標 75	ナブテスコ ウェイの浸透活動	ナブテスコ ウェイの浸透度・共感度
		イノベーションの表彰活動	ナブテスコ賞の表彰人数・賞金総額
		人材ポートフォリオの充足	デジタル・女性・外国籍人材の充足率
		各ポジションにおける後継者の育成	サクセッション充足率
組織・管理職層	リンケージ指数 2022年実績 63 目標 75	社内人材の流動化促進	新規事業部門への異動者数、部門を跨ぐ異動者数、職種の経験数
		「期待を超える」取り組み：アイデア・ナレッジの創出	アイデア数・事業化数、ナレッジ共有会（部門横断会議）開催実績
		「期待に応える」取り組み：生産性の向上	業務効率化総実績時間、労働生産性指標（付加価値/人・労働時間）
		多様な人材の活躍支援	デジタル人材充足率、新卒女性・外国籍採用実績
個人	エンゲージメント指数 2022年実績 59 目標 75	ナブテスコ ウェイの自分事化のプロセス推進	My “Innovation in Action宣言”策定実績、1on1実施率
		自律的なキャリア形成施策の推進	社内副業/留学/公募実績、海外トレーニー派遣実績
		スキル強化に向けた研修受講	総研修受講時間・費用・受講者数

指数アップに向けた主なアクション

イノベーション指数 ナブテスコ ウェイの浸透活動

● ナブテスコ ウェイの浸透度・共感度に関する組織診断スコア



ナブテスコ ウェイは、経営層や社員個人の判断・行動の拠り所であり、その浸透活動に継続的に取り組んでいます。毎年、ウェイの浸透度を測定しており、一定の浸透は図れていますが、伸び悩んでいることも事実です。

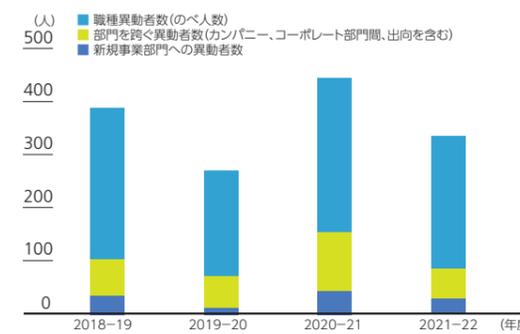
そのため、これまで大切にしてきたことを活かしつつ、これからの時代に合ったものにするべく、2023年度中にウェイを改定していきます。

長期ビジョンで目指すイノベーションリーダーの実現に向け、さらにウェイの浸透度・共感度を高めてまいります。

P84 ナブテスコ ウェイの浸透

リンケージ指数 社内人材の流動化促進

● 異動者数推移

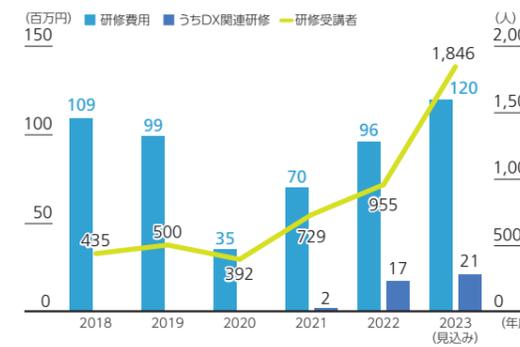


イノベーション活動の活性化に向け、社内人材の流動化を示す指標に着目しています。2019年に導入した社内公募制度をはじめ、副業の解禁など社員のスキルや能力を活かす場づくりによって、モチベーションやエンゲージメント向上を図っています。2022年には社内アイデア事業化制度[Light]およびカンパニーイノベーション支援制度を導入し、お客さまの期待に応える既存事業の深化とお客さま・社会の期待を超える新規事業の探索の両立を図っていきます。

※1 カンパニー、コーポレート部門間、出向を含む  
 ※2 取締役、監査役、執行役員、常務以上役員を除く  
 ※3 各年度の12月1日現在の在籍者を対象としている

エンゲージメント指数 自律的なキャリア形成に向けた研修受講

● 研修費用・研修受講者数の推移



コロナ禍を機に、従来の対面集合研修からオンライン研修・オンデマンド研修に大きくシフトしました。この取り組みは、研修時間の確保のみならず、研修メニューの拡大と自律的な学習機会の提供につながっています。その結果、研修受講者の人数増加に加え、リスクリングのすそ野も広げることができました。

2022年からはアセスメントと組み合わせたDX関連研修を開始し、各自のレベルに合ったDX人材の育成を図っています。

P82 人材育成