人的資本

基本的な考え方

当社グループは、「顧客第一」の創業理念を実現し、事業活動を通じて社会・環境・経済の3つの価値を創造する上で、その基盤となる人的資本を重視しています。
また、「Diversity, Equity & Inclusion 多様な人材・知見を融合し、一人一人がお互いを尊重し合うグローバル企業となる」という長期ビジョンのもと、人的資本の強化とDE&Iの推進に向けて、さまざまな施策に取り組んでいます。

ガバナンス

当社グループの業務執行に係る事項については、経営会議で審議し迅速な意思決定を行い、その中で重要な案件は取締役会に付議されます。また、全社方針検討会では年度経営方針の達成状況について検討・検証を行い、その報告を受けた取締役会では人的資本に関わるリスクと機会について討議し、目標および進捗をモニタリングしています。

また、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会において、海外人材の登用を見据えたグループ執行役員制度の導入の検討状況やサクセッションプランのモニタリングを強化することで、執行側との連携により一貫した人材育成を実現することを目指しています。

リスク管理

人的資本に関するリスクについては、各所管部門において項目を抽出し、「経営への影響」や「発生の頻度」を考慮してリスク度を判定します。

戦略や財務上重大な影響を与えるリスク度が高い項目は優先的に対応すべきリスクとして選定し、重点管理方針・目標の立案を行った上でリスクマネジメント委員会へ報告します。

これを受けて、リスクマネジメント委員会では、全社的・総合的な観点から各リスクのリスク度評価および重点管理方針・目標について討議し、基本方針の策定を行います。その後、各所管部門では活動計画の遂行状況のモニタリングを実施し、結果を委員会へ報告します。リスク管理の状況は、内部統制委員会での討議を経て、年に2回、取締役会へ報告されます。また、経営会議では、人的資本に関するリスクや機会に対する討議をはじめ、人材戦略の見直しや長期の経営戦略への反映を行っています。人的資本に関するリスクを含む関連の課題については、リスクマネジメント委員会の報告と並行して取締役会にも報告されます。

人的資本に関し人材戦略のベースとなる重要課題(マテリアリティ)、および当社グループが認識・考慮しているリスクと機会は以下のとおりです。

● リスクと機会

マテリアリティ	リスクと機会	
人的資本の質的・量的拡充(採用・育成)とビジネスプロセス変革	リスク	・グローバル戦略を支える人材が不足する ・人材の獲得競争激化による人材流出 ・イノベーションを創出できる人材の不足
	機会	・ビジネス機会の拡大に対応するための人材の質的・量的な拡充 ・優秀な人材確保と育成による人的資本拡大 ・新事業の創出や、革新性のあるサービスの提供につながる
働きやすい職場環境の整備	リスク	・職場環境の影響による優秀な人材の流出 ・社員エンゲージメントの停滞・低下、労働生産性の低下 ・長時間労働による三六協定違反、健康障害の発生 ・介護や育児を理由とする離職の発生
	機会	・革新(イノベーション)を生み出し、ワクワクする職場風土 ・多様な人材が挑戦し、能力を発揮できる職場環境 ・労働生産性の向上、健康力・モチベーションの向上

「長期ビジョン」と「10年プラン2035」における「人的資本の増強」

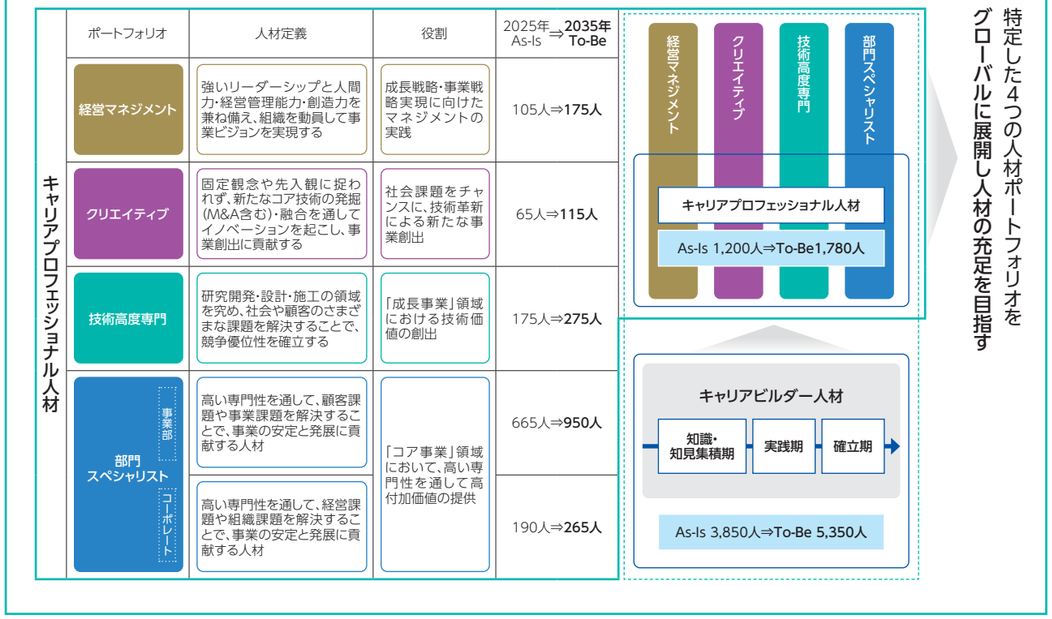
2025年5月に公表した、2035年の目指す姿「10年プラン2035」において、当社グループの成長戦略を成功させる「人的資本の増強」の実現に向けた3つの人材戦略と2つの重点施策を掲げています。

人材戦略① グローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの構築

当社グループの成長戦略を支える4つのキャリアプロフェッショナル人材を定義し、各人材が果たすべき役割と、各人材が持つべき能力・専門性を明確にしました。これにより、人材のAs-Is(現状レベル)とTo-Be(求める人材像)を可視化し、人材の充足を目指します。

また、人材データベースをグローバル規模で整備し、事業部門、コーポレート部門、海外拠点が連携して人材ポートフォリオと人材マネジメントをグローバルに運用するための基盤を確立します。

人的資本の拡充(質的・量的)



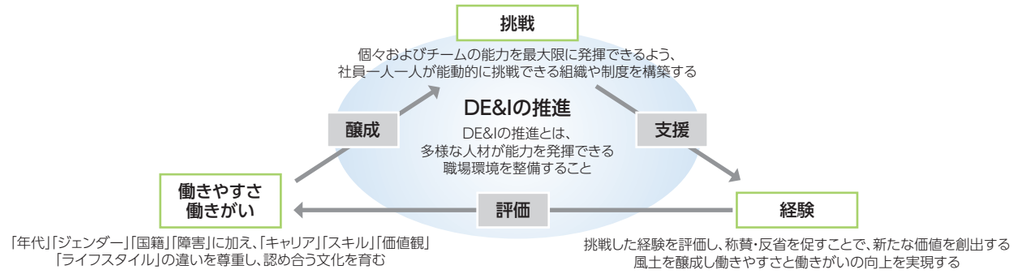
人材戦略② 必要な人材の採用と育成

奨学金制度による優秀な外国籍人材の獲得や、技術に特化した大学との連携により、新卒採用を強化します。また、キャリア採用(スカウト、リファラル、アルムナイ等)による即戦力の拡大と、人事制度改革(社内ローテーション、定年延長、ジョブ型雇用)等、多様なアプローチにより効果的な人材採用・活用戦略を推進します。

人材育成については、4つの人材ポートフォリオを基に自律的なキャリア開発が可能となる人材育成体系を整備し、教育するとともに、業務や経験を通した育成を行います。さらに若手社員の育成プログラムを充実させるとともに社員の潜在能力を見極め、習熟段階に応じた早期の人材育成を目指します。また、グローバル化対応として、新設したアセアン地域管理部により、アジア地域を中心に現地経営職候補者の早期育成や各国特有事項に基づいた人材育成を実施します。

人材戦略③　「イノベーション」と「ワクワク」を生み出す職場風土

多様な人材が能力を発揮できる職場環境を整備するDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進を通じて、社員一人一人の能動的な挑戦を支援し、挑戦から得た経験を適正に評価することで社員が働きがい・働きやすさを感じながら新たな挑戦に取り組んでいける、「革新（イノベーション）を生み出し、ワクワクする職場風土」を醸成していきます。



グローバル化対応として、制定した人的資本に関する基本理念の浸透を通して、ロイヤリティ・エンゲージメントの向上を図るとともに社員の満足度やエンゲージメントのレベルを測定し、課題点を可視化した上で有効な施策の立案と実行を行っていきます。

重点施策①　エンジニアリング力の強化

技術戦略に特化した人材を輩出する高度専門人材認定制度の運用を強化するとともに、Design（設計）、Build（施工）、Care（アフターケア）のすべてを担える「Design・Build&Care人材」を育成・増強することで、エンジニアリング力の強化を図ります。また、半導体・製薬など特定の分野に特化した人材を育成するための専門教育機関を新たに設立します。

重点施策②　グローバル化対応力の強化

日本人社員については、早期に海外勤務を経験する機会を提供する海外トレーニー制度、海外拠点長の経験、上級管理職への登用やCEO候補としての育成といった、年齢に応じた育成ステップを通じてボーダーレスな活躍を推進します。ナショナルスタッフについては、優秀な人材を早期にナショナルスタッフ経営幹部に選抜して海外拠点の経営に参画させるとともに、日本および海外拠点でのグローバルな経験を通じて育成します。

指標および目標

「長期ビジョン」と「10年プラン2035」における「人的資本の増強」で記載する当社グループの人的資本に関する指標および目標は以下のとおりとなります。

人的資本に関する指標および目標【2027年度】

グローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの構築 必要な人材の採用と育成	
キャリアプロフェッショナル人材の人員数	1,350名(15%UP)
・経営マネジメント	125名(20%UP)
・クリエイティブ	80名(20%UP)
・コーポレート部門スペシャリスト	210名(10%UP)

「イノベーション」と「ワクワク」を生み出す職場風土	
仕事に対する好奇心・ワクワク度※2	60%以上
果敢に挑戦する風土※3	75%以上
キャリア形成支援※4	50%以上

エンジニアリング力の強化	
・技術高度専門	205名(15%UP)
・事業部門スペシャリスト	730名(10%UP)

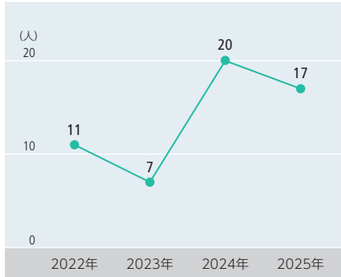
グローバル化対応力の強化	
海外拠点の経営管理に関わるグローバル人材の人員数	160名(60%UP)

※1 カッコ内に記載の人員UP率は2025年4月時点との対比です。 ※2 当社実施のエンゲージメントサーベイの「仕事に対するポジティブな感情」に対する肯定的な回答割合を基に算出しております。 ※3 当社実施のエンゲージメントサーベイの「自発的な行動」に対する肯定的な回答割合を基に算出しております。 ※4 当社実施のエンゲージメントサーベイの「キャリア形成支援」に対する肯定的な回答割合を基に算出しております。

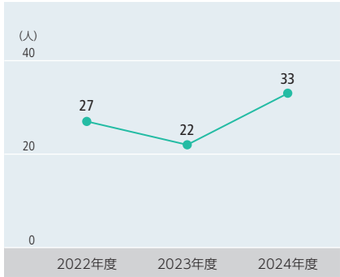
人材採用

社員年齢構成の将来予測と長期的な事業計画に基づいた採用計画を作成し、積極的な採用活動を行っています。一方、人材の流出を抑制するため当社離職者の就業環境や離職理由を把握・分析し、社内環境の整備等の施策に取り組んでいます。また、日本への留学生を中心とした新卒・キャリア採用に加え、海外拠点から日本への出向・短期派遣等の人的交流を行い、日本国内組織のグローバル化への対応強化を進めています。

● 新卒女性採用数

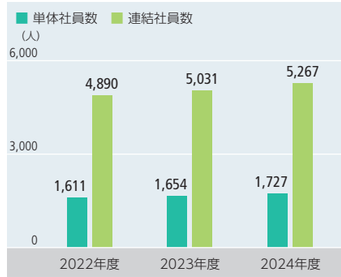


● キャリア採用数



※各年度の3月末時点の数値

● 大気社グループ社員数



※各年度の3月末時点の数値

人材育成

人材育成に関する基本的な考え方

As Is

「人的資本の確保・育成」を最重要課題の一つとし、経営リーダーとプロフェッショナル人材の育成に注力しています。「経営職候補者育成プログラム」では、次世代リーダーに必要な経営知識や戦略的思考を養い、実践的な経営判断力を高めることを目指しています。また、「高度専門人材認定制度」を活用し、専門知識とスキルを備えた高度な人材の育成を推進しています。

To Be

長期ビジョンの実現に向けて人的資本を「競争力の源泉」の重要な要素と位置づけ、自由で風通しの良い企業風土の醸成により人材の多様性を一層活かしていきます。挑戦を奨励する職場や成長を実感できる制度を充実させ、さらに、経営リーダーやプロフェッショナル人材を計画的に育成し、企業価値向上につながる自律的な学びと成長を支援する仕組みを整備していきます。

グローバルな人材育成

当社は現在、19の国と地域に28社の海外連結子会社を有し、海外連結売上高が全体の47.7%を占めています。2025年6月30日時点の社員数も、国内単体1,727人に対して海外社員数は3,540人と、世界で活躍する社員数が国内を大きく上回っています。

こうした環境の中、グローバル市場におけるさらなる変化や成長に迅速に対処すべく、経営体制の現地化への移行を段階的に進めており、2025年度は、海外連結子会社28社のうち7社で、現地法人社長にナショナルスタッフを任命しています。

また、2025年3月、当社グループのグローバルコーポレート機能を強化することを目的として、シンガポールに「アセアン地域管理部」を新設しました。「アセアン地域管理部」の重要な役割の一つが、当社グループの成長戦略を支える海外子会社のコア人材の計画的な育成と、質的・量的な拡充を推進することです。ナショナルスタッフが、自ら立案した事業戦略に基づいて主体的に組織運営を担えるようになることを目指しています。

今まで各海外子会社が個別に実施してきた育成プログラムを網羅的に見直し、経営層向けの共通プログラムと各海外子会社や各階層向けの個別プログラムをそれぞれ整理することで、より効果的な人材育成を展開していきます。

グローバルな人材データベースを整備・活用してグループ全体で人材育成を促進しながら、海外子会社間の連携と交流をさらに深めることで、社員意識の向上と組織運営の効率化を図っていきます。

グローバル経営研修

グローバルな視点を持って指導力と実践力を発揮できる経営人材の育成を目的とした研修を行っています。2024年度は、海外拠点から9名(うちナショナルスタッフ8名、日本人出向者1名)、国内から6名の計15名のメンバーで約1年間にわたる研修を実施しました。

将来に向けた経営構想や新しい価値を生み出す業務システムの設計、自国経済と産業の方向性に関する研究、2030年に向けた人材育成と組織風土改革のプランニングなど、多岐にわたる研修テーマに取り組み、活発な意見交換が行われました。

グローバル経営研修最終報告会の様子

海外研修生育成

海外拠点においても、現地のナショナルスタッフがメンバーに直接指導できるようになることを目指し、当社では経営幹部候補者を本社に招いて2年間の研修を実施しています。

研修では語学はもちろんのこと、座学やCADの実習のほか、現場実習も行っています。

海外トレーニー制度

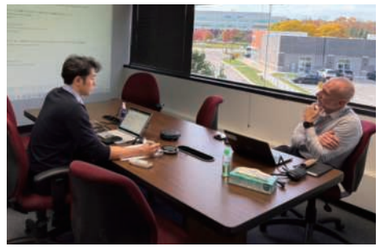
2024年度から「海外トレーニー制度」を導入しました。この制度は若手社員を一定期間、海外拠点に派遣し、今後のグローバル事業の拡大を担う人材を、早期に育成することを目的としています。「10年プラン2035」に掲げる「グローバル化対応力」の強化の取り組みの一つとして、社員の挑戦を奨励し、人材・組織の活性化を図ります。

2025年1月からは第2期生として1名がインドへ、また6月からは第3期生として4名がそれぞれフィリピン、マレーシア、インド、ベトナムに派遣され、約10か月間の研修に取り組んでいます。

VOICE 海外トレーニー第1期生より

渡會悠貴(2019年入社)｜研修先:Taikisha USA, Inc.(アメリカ)

役員会議や方針会議に参加し、経営層の意思決定までのプロセスを間近で学ぶことができました。さらに、アメリカにおける注力市場について市場分析を行い、社長とディスカッションできたのはとても良い経験になりました。今後も人脈と知識を活かし、どこの国や地域でも市場のチャンスとリスクを見極め、スピード感を持って取り組んでいきたいです。


現地社長とのディスカッション風景

ナショナルスタッフによる経理研修

矢本勝也(2020年入社)｜研修先:Taikisha Engineering (M)Sdn.Bhd.(マレーシア)

客先訪問や各種会議への参加、近隣国の拠点への訪問など、さまざまな経験ができました。多くのナショナルスタッフと交流し、現地の生活や働き方についても深く学べ、語学力向上にもつながりました。今後も継続して勉強し、リーダーシップを高めていきたいと感じています。

高度専門人材の認定

経営環境が目まぐるしく変化する中、当社は他社との差別化を図り、特化した技術を強みとし、新たな価値を生み出す企業へと進化していく必要があると考え、「技術の大気社」を永続的に伝承する枠組みである「高度専門人材認定制度」を導入しました。

この制度は、キャリア開発の目標である「社員一人一人がプロ意識を持ち、市場価値の高い人材になる」という方針を具現化することを目指し、分野ごとに技術高度専門人材のTOP(卓越したスキルと実績を持つ人材)を定め差別化を図っています。

● 2025年度高度専門人材認定者数

1.技術部門シニアエキスパート	4名
2.技術部門エキスパート	5名
3.技術部門シニアスペシャリスト	6名
4.技術部門スペシャリスト	4名

「イノベーション」と「ワクワク」を生み出す職場風土

DE&Iに関する基本的な考え方

As Is

「DE&Iの推進から、挑戦し革新を生み出す会社へ」の社長メッセージのもと、70年以上にわたるグローバル展開で培った「当社独自の多様性」を活かしながら、職場環境の改善に取り組んでいます。また、女性社員・シニア社員の活躍推進、障害者雇用推進、仕事と育児・介護の両立支援等のワークライフバランスの支援を行うことで、働きやすさや働く意欲を向上させる取り組みを行っています。

To Be

次の100年後を見据えた場合、「DE&Iの推進」が不可欠であると考えます。年代・ジェンダー・国籍・障害・キャリア・スキル・価値観・ライフスタイルの違いを尊重し、認め合う文化を育むことでそれぞれの能力が最大限に発揮できる職場環境づくりを目指します。

女性社員の活躍推進

女性社員の登用については、DE&Iに関する基本的な考え方に基づき、社員本人のニーズを把握しながら、管理職やより高度な専門技能を要する職務に就くための動機付けや職務教育などの施策を進めています。女性活躍推進法に基づく行動計画(期間:2025年4月1日～2028年3月31日)では、管理職に占める女性労働者の割合を2028年3月末までに6%以上を目標とし、さらに2030年度までに10%へ引き上げることを目指しています。

そのための取り組みとして、2024年度には、女性社員を対象に今後さらに高いキャリアを目指してもらうためのキャリアデザイン研修を実施しました。2025年度は、女性社員とその上司を対象とした女性管理職候補者育成研修を実施し、女性社員が管理職を目指せる環境を会社全体で整えていきます。

2025年9月には、副島取締役と女性管理職による交流会を実施しました。交流会では、副島取締役が仕事と子育てを両立してきた自身の経験を共有するとともに、女性管理職に対して「自信を持ってキャリアを築いていってほしい」とメッセージを送りました。また、女性活躍推進に向けた取り組みや課題について活発な意見交換が行われました。

今後も、女性社員が活躍できる職場環境づくりのため、ライフイベントに合わせて本人の意思を尊重しつつ、キャリア形成の停滞を最小限に抑える施策の充実を図るなど積極的な支援策を実施しながら、社員のモチベーションと能力の向上を図っていきます。

副島取締役と女性管理職による交流会

仕事と育児の両立を支援する制度

社員が仕事と育児を両立できる働きやすい環境を整え、すべての社員が能力を発揮できるよう、女性社員はもちろんのこと、男性社員に対しても育休の取得推進を図っています。2024年度の育児休業取得率は女性社員100%、男性社員71.1%となりました。また、当社ではパートナーとの良好な関係性の構築や家族のウェルビーイング向上を見据え、取得期間14日以上の育児休業取得率50%を目標とし、2024年度は55.5%となり、目標を達成しました。この結果は、社員の職場環境における育児休業取得への理解が深まったことによるものと捉えています。引き続き、社員誰もが育児参画ができる環境の整備や充実を図るとともに、働きやすい職場を目指していきます。

仕事と介護の両立を支援する制度

当社では、社員の仕事と介護の両立を支援するため、介護休業補償保険を全額会社負担で付保し介護休業を取得する社員に給与の約8割を補償する制度や、法令の範囲内での介護休業取得時に直近10年分の有給休暇残余日数分を充当する制度など、法定を上回る制度を設けています。また、将来の介護に向けた事前準備の重要性や介護に直面した際の両立のポイントについて社内セミナーを実施するなど、社員への啓発活動を実施しています。パルスサーベイの結果からは育児・介護両立支援制度の社内周知に課題があることが分かり、社内報での周知に加え、社員が身近に使えるハンドブックを社内イントラネットに掲載するなど、社員一人一人が安心して制度を活用できるよう努めています。

エンゲージメント

エンゲージメント向上に関する基本的な考え方

As Is

社員一人一人が健康で働きがいを感じられるような職場環境を整備するため、2024年度より導入した「パルスサーベイ」を継続的に活用することにより、「社員相互の信頼」を深め、「一人一人が力を発揮できる職場づくり」を推進しています。さらには、「イノベーションを生み出す組織風土」を目指し、ワークライフバランスの推進を図りながら成長を実感できるキャリア育成制度も展開しています。

To Be

人材の多様化と価値観の変化により、企業と社員の関係は「相互拘束型(縛り・縛られる)」から「相互選択型(選び・選ばれる)」にシフトし、「企業は選ばれ続け、社員の力を十分に引き出す」必要があります。社員一人一人の個性や価値観を尊重し、挑戦意欲を育む職場環境の整備に力を入れて社員のエンゲージメントをさらに高め、企業全体の生産性向上を図っていきます。

パルスサーベイの実施

「社員エンゲージメントの向上」を目的に、2024年度から月に1度のパルスサーベイを実施しています。エンゲージメント調査については、これまでストレスチェックと合わせて実施し、集団分析結果を管理職に共有する形で職場環境の改善を図ってきましたが、2024年に導入したパルスサーベイでは、エンゲージメントに関する因子に絞った項目についてさらに深掘りした調査を行い、管理職のより具体的な行動変容と、人事施策等の企画・実施に役立てるほか、社内コミュニケーションの活性化にもつなげています。

回答率は毎回90%を超えており、全体的に「上司や同僚とのコミュニケーション」「仕事に誇りを持ち、仕事に対して前向きな姿勢」などの結果は良好であった反面、将来に向けたキャリア管理について不安を抱えている社員がいる可能性があることが分かりました。この結果を受け、今後は社員が納得できるようなキャリア開発に関する施策をさらに進めていきます。

■ サーベイの目的

・社員エンゲージメントの向上(社員一人一人の意識や職場環境に関する現状を多角的に把握し、組織や職場の課題を明らかにする)

■ 結果の活用(目指す姿)

・役職や年齢、立場に関係なく、社員一人一人が互いの強みを認め合い、弱みを補い合う協力的な関係づくりを推進する

・そうした風通しの良い職場風土のもと、「長時間労働」や「働きやすい職場」といった課題について率直に意見を交わし、課題の解決に向けた具体的な改善に取り組むことで、誰もが安心して働ける職場づくりを目指す

■ 実施結果

・2024年度 平均回答率 91.9%

健康経営

社員は会社の成長を支える人材として重要な経営資源の一つであることから、社員の心身の健康維持・増進を重要な経営課題の一つと位置づけ、2020年に「健康経営宣言」を発表し、2021年度から4年連続で「健康経営優良法人ホワイト500」、2025年度は「健康経営優良法人」を取得しています。社員の健全な心と体の維持・増進のため、管理本部長を推進責任者とし、DE&I推進課が主導して活動を進めています。

また、禁煙サポートプログラムやウォーキングイベントの定例実施、スポーツエールカンパニー認定、健康セミナーの開催など、生活習慣や健康意識の改善施策を立案・実施し、評価・改善を行っています。

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

健康経営の推進

長期戦略策定プロジェクト「Next100th」

長期戦略策定プロジェクト「Next100th」は、社長を責任者として発足した「次の100年を生き残るため、2040年の姿を考えるプロジェクト」です。2040年という時間軸を設定して当社のあるべき姿を描き出し、そのために必要な長期計画を策定することを目標として、2023年度から活動しています。

当社では経営者サクセッションプランも運用していますが、この世代より前の段階から、会社経営の視点・かつ長期的な視点を持つ人材を育てていく必要があると考え、本プロジェクトには次世代の大気社を担うであろう30～40代の中堅社員が参加しています。

長期戦略の議論にあたっては、役員だけでなく次世代の発想を取り入れること、従来は経営に携わることのなかった社員に、経営者の視点で「どんな会社にしたいか」を考えてもらうことを狙いとしています。

2024年度のプロジェクトでは、中堅社員がチームごとに考案した新事業のアイデアを、役員のフリーディスカッションの場でプレゼンテーションし、参加者全員で意見交換を行いました。これらのアイデアは、2025年度に事業開発本部で優先的に検討を進めていくテーマとして、実際に採用されています。