人的資本

当社グループは、Our Philosophy「顧客第一」のもと、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という基本的な考え方に基づき、価値創造を支える基盤である人的資本の増強および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関する事項については、経営会議で審議し迅速な意思決定を行い、重要な案件は取締役会に付議されます。人的資本に関する事項については、取締役会による監督と執行側の推進の役割分担の下、経営戦略と人材戦略の整合を図りつつ、持続的な価値創造を実現する基盤である人的資本の増強とDE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進に取り組んでいます。

取締役の指名・報酬等に関する取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任の強化を目的として、取締役会の下に指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、経営幹部の選解任、社長・取締役の後継者育成計画等について審議する他、全社人材育成委員会によるグローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの推進状況を監督しています。

全社人材育成委員会は、執行役員候補者（プール人材）およびキャリアプロフェッショナル人材の選抜・育成・配置に関する方針と推進状況を審議し、経営会議に報告しています。

戦略

10年プランにおける人材戦略：「人的資本」の増強

当社グループの「2035年のありたい姿」を定めた10年プランでは、グローバルな人的資本を「競争力の源泉」の中核と位置づけています。

人材戦略である「『人的資本』の増強」のもと、まず「グローバルな人材ポートフォリオ・マネジメントの構築」に取り組みます。10年プランで掲げた2035年3月期に完成工事高5,000億円超という目標を達成するためには、次世代を担う人材の計画的な育成・確保が欠かせません。そこで、必要な人材像を可視化した「経営マネジメント」「クリエイティブ」「技術高度専門」「部門スペシャリスト」の4区分からなるキャリアプロフェッショナル人材のポートフォリオをグローバルに展開し、当社グループの成長を支える人材を質と量の両面で拡充していきます。

あわせて、Design（設計）、Build（施工）、Care（アフターケア）のすべてを担える人材の育成・増強を通じて「エンジニアリング力」を強化していきます。さらに、日本人社員のボーダレスな活躍の推進と、ナショナルスタッフの経営幹部の育成等を通じて「グローバル化対応力」を強化していきます。

また当社は、多くの人手や時間を投入して利益を上げる「労働集約型ビジネス」から、デジタル基盤等への投資により効率性と収益性を高める「資本集約型ビジネス」への転換を目指しています。その方策の一つであるDX戦略を実行面で支えるDX人材の育成を含め、人的資本強化とDX戦略を一体で推進することで、事業規模の拡大に耐えうる組織力と収益性を高め、10年プランの実現につなげていきます。

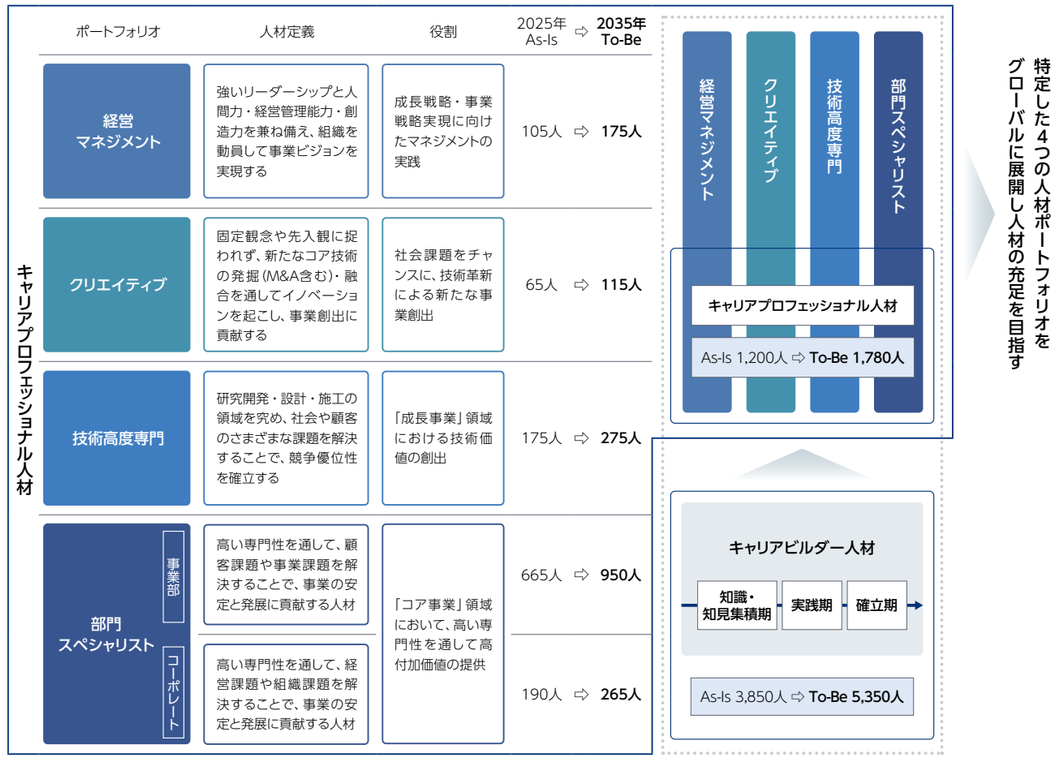
さらに、多様な人材が能力を発揮できる職場環境を整備するDE&Iの推進を通じて、社員一人一人の能動的な挑戦を支援し、挑戦から得た経験を適正に評価することで社員が働きがい・働きやすさを感じながら新たな挑戦に取り組んでいける、「革新（イノベーション）を生み出し、ワクワクする職場風土」を醸成していきます。

10年プランおよび人材戦略の詳細は、以下の当社ウェブサイトをご参照ください。

10年プラン2035

人材戦略：「人的資本」の増強

人的資本の拡充（質的・量的）



リスク管理

人的資本に関連するリスクと機会については、代表取締役社長を委員長とするリスクマネジメント委員会が、当社グループ全体の観点から評価しています。その上で、対応すべきリスクと最大化すべき機会を選定し、リスクの低減および機会の最大化に向けた基本方針を策定するとともに、当該方針に基づく具体的な施策を実施しています。

各所管部門の活動状況や施策の実効性に関するモニタリング結果に基づき、リスクマネジメント委員会が全社の状況を取りまとめ、内部統制委員会での討議を経て、年2回、取締役会へ報告しています。

経営全般の重要事項を決定する経営会議では、人的資本に関連するリスクと機会について討議し、必要に応じて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。

人的資本に関連する主なリスクと機会、およびこれらに対する主な施策は以下のとおりです。

人的資本に関連するリスクと機会

● ベテラン人材の急速な減少に対する施策

当社では、技術的な専門性を持つ社員の年齢層が高く、今後10年でベテラン人材が急速に減少する見通しであるため、エンジニアリング力の継承と人材育成が喫緊の課題となっています。これに対し、当社は、技術系社員の能力・経験等を可視化する「技術カルテ」を基に知識・資格・スキルの習得度を把握した上で、育成プランに基づきローテーション、技術教育、OJTを実施することにより、エンジニアリング力の高い社員の計画的な育成を進めていきます。加えて、市場や分野ごとのトップ人材を認定する「高度専門人材認定制度」の運用強化を図っていきます。

海外拠点のナショナルスタッフについては、経営幹部・技術系社員を対象に日本への留学機会を設け、教育研修や現場経験で得たスキル・ノウハウを自国で展開させることで、海外におけるエンジニアリング力の蓄積と継承を図っていきます。

● 設計・施工人材の不足に対する施策

当社の設計・施工人材の不足により、工事の円滑な遂行が制約され、採算性の低下につながる可能性があります。これに対し、当社は、設計人材の育成強化・人員増強にグローバル規模で取り組むことにより設計力の強化を図るとともに、BIMの活用推進や建築設備のユニット化・モジュール化を通して設計・施工段階における省力化・効率化を進め、生産性向上に取り組んでいます。さらに、DX戦略に基づきDX人材の計画的な育成を進めるとともに、BIMを中核とするDX基盤を構築し、BIMと各種システムとの連携を推進します。これにより、設計・施工に

人的資本

とどまらない業務全体の効率化と生産性の大幅な向上が見込まれ、高収益体制の構築や新規ビジネスの創出につながることが期待されます。

● 経営戦略を推進する経営マネジメント人材の計画的育成

当社グループが持続的に成長し、中長期的に企業価値を向上させていくためには、経営マネジメント人材の計画的な育成が重要です。人材育成が計画どおり進まない場合、当社グループの成長戦略・事業戦略の実行が制約され、経営成績に影響する可能性があります。これに対し、当社は、上位等級の社員から選抜した者を対象に、経営マネジメントとして必要な能力・資質の習得を目的とした大気社リーダーシッププログラムを実施し、執行役員候補者（プール人材）の着実な積み上げを図っています。また、執行役員を対象に、将来の取締役候補として経営リテラシーの強化を目的とした経営者育成プログラムを実施しています。

● 海外拠点におけるナショナルスタッフの確保・定着

海外において優秀なナショナルスタッフの採用・確保が計画どおり進まない場合、海外拠点の円滑な運営や事業拡大が制約され、当社グループの経営成績に影響する可能性があります。これに対し、経営幹部については、能力・経験等を総合的に勘案し選定した人材を早期に選抜して海外拠点の経営に参画させるとともに、日本や他の海外拠点でのグローバルな経験を通じて育成を図っています。今後は、当社で実施している大気社リーダーシッププログラムをグループ全体に拡大することを検討していきます。

指標と目標

10年プランの実現に向けて設定した、当社の人的資本に関する指標および目標は下表のとおりです。

各指標の進捗を定期的にモニタリングし、目標達成に向けた課題の特定と施策の強化・見直しを適宜行っています。

人的資本に関する指標および目標

**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**

	2025年度 実績	2027年度 目標
キャリアプロフェッショナル人材の人員数	1,215 名	1,350 名
• 経営マネジメント	117 名	125 名
• クリエイティブ	67 名	80 名
• コーポレート部門スペシャリスト	195 名	210 名

「イノベーション」と「ワクワク」を生む組織風土※1

	2025年度 実績	2027年度 目標
女性管理職比率	3.8 %	6 %以上
男性社員 育児休業14日以上取得率	63.6 %	70 %以上
仕事に対する好奇心・ワクワク度※2	55.8 %	60 %以上
果敢に挑戦する風土※3	74.4 %	75 %以上
キャリア形成支援※4	48.9 %	50 %以上

エンジニアリング力の強化

• 技術高度専門	174 名	205 名
• 事業部門スペシャリスト	662 名	730 名

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	114 名	160 名

※1 指標に関する目標および実績は、当社のものを記載しております。
※2 当社実施のストレスチェックの「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 当社実施のストレスチェックの「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 当社実施のストレスチェックの「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。

2025年度の主な取り組み

人材マネジメントに関する共通指針の策定

当社は、全社員に共通する人材マネジメントの指針として「大気社キャリアステージ」を定義し、人材育成の方向性を明確にしました。今後は、このキャリアステージと、キャリアプロフェッショナル人材の4区分を軸に、採用・育成・配置・登用を一体的に推進し、計画的な人材輩出の基盤構築を進めていきます。

第1ステージ（下図「大気社キャリアステージの全体像」のStage①）では、知識・知見の集積期間として、キャリアパスモデルに基づいて知識・経験・スキルを体系的に習得します。第2ステージ（Stage②）では、キャリアの実践・確立期として、4つのキャリアプロフェッショナル人材のいずれかを目標に掲げ、あるべき姿からバックキャストして必要な知識・経験を自ら設計し、主体的な行動につなげます。第3ステージ（Stage③）では、キャリアプロフェッショナルとしての成長を前提としつつ、環境や価値観の変化に応じてキャリアの方向性を柔軟に見直すことが可能です。第4ステージ（Stage④）は、経営を担う中核層である執行役員とその候補者（プール人材）を中心としたステージです。

キャリア開発支援制度の拡充

エンゲージメントサーベイの結果、長期的なキャリア形成に関する課題が明らかになったことを踏まえ、キャリア開発支援制度の拡充に取り組んでいます。中長期の視点から、社員が「ありたい姿」や「挑戦したいこと」を自ら申告し、会社と共有する仕組みへと見直すことで、多様な人材が活躍できる環境づくりを推進します。具体的には、キャリアプラン制度、社内公募制度、海外トレーニー制度等を通じて社員の挑戦を支援し、適材配置の促進により生産性・創造性の向上を図ることで、企業価値の向上、エンゲージメントの向上および離職率の低下を目指しています。

※ 取り組みの詳細はP.97以降をご覧ください。

大気社キャリアステージの全体像

