Governance【ガバナンス】

経営方針５　エンゲージメントの向上

取締役　常務執行役員
総務本部長
光安 達也

社員は最大の「財（たから）」

「安全を最優先に社会貢献する」――。端的に言えば、これが当社グループの不変の企業理念です。当社グループは、この企業理念を実現するため、「社員は最大の『財（たから）』である」との考え方の下、自ら考えリーダーシップを発揮できる人財、環境変化への感度が高く、強い現場力をもつ社員の育成に注力しています。

現在、働く価値観の多様化により労働市場の流動性も増しており、我が国の労働環境は大きな転換期にあります。こうした環境下で社会に貢献し続けるには、当社グループが求める人財から「選ばれ続ける企業」であることが重要です。そこで当社グループは、社員の「エンゲージメント向上」を経営方針の一つに掲げ、総力を挙げて取り組んでいます。

第一に、社員の挑戦意欲を刺激し、成長を実感できる仕組みを強化します。道路構造物の老朽化や自然災害の激甚化に直面して必要となる対策が増える一方、労働力人口の減少によりインフラ業界の担い手不足が深刻化しています。そうした中でも、社員の自律的なキャリア形成を支援するため、社内複業や公募制度を更に活性化させ、越境学習制度を導入して社外企業への派遣など新たな挑戦へと選択肢を広げます。また、研修やOJT（オン･ザ･ジョブ･トレーニング）を通じた体系的な育成に加え、DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進する人財の育成や高度専門人財育成コースを強化し、技術の高度化と生産性向上を加速させます。

第二に、これら自律的成長の礎となる社員の「からだとこころ」の健康増進と社員の個性を活かして働くことのできる環境づくりを強化します。健康経営を推進し、心理的安全性も高めることにより、最高のパフォーマンスを発揮できる職場環境の構築に取り組みます。併せて、女性や前期高齢者をはじめとしたシニア層、障がいを抱える社員など、多様な人財がライフステージの変化に応じて柔軟に、自分らしく長く活躍できるDE&I（ダイバーシティ エクイティ&インクルージョン）を推進します。

社員一人ひとりのエンゲージメントを向上させることで、常に安全で、安心･快適な高速道路空間を提供するとともに、高速道路の枠を超えて、地域が抱える課題を解決するインフラソリューションを提供することにつなげ、地域社会の持続的な発展に貢献し続けます。

挑戦の機会と成長の実感を高める環境の整備

環境変化の激しい時代の中で、社員一人ひとりがそれぞれの持ち場で責任と役割を果たし、「企業理念･私たちの役割」を高いレベルで実現していくためには、社員に様々な挑戦の機会を与え、成長が実感できる環境を整備していく必要があります。

新たな挑戦を促す制度の構築や人事交流などの拡大

新たな挑戦を促す制度構築や人事交流などの拡大に取り組んでいます。社内複業･社内公募の拡大を進めており、2025年度は社内公募･社内複業で20業務を実施し、41名が応募しました。

グループ内の人事交流の拡大

グループ内の人事交流の拡大にも取り組んでいます。グループ全体の体制強化や若手社員が現場実務を学ぶ観点から、グループ会社へ毎年百数十名規模を派遣し、グループ会社からは70名規模を受け入れ、人事交流を実施しています。

異業種との人事交流や研修の拡大

他企業や自治体等の異業種との人事交流や研修の拡大も進めています。国土交通省をはじめとした省庁に加え、東京都等の行政機関や各高速道路会社、鉄道会社をはじめとした他企業様にも社員を派遣･受入し、人事交流を実施しています。

越境学習制度の創設

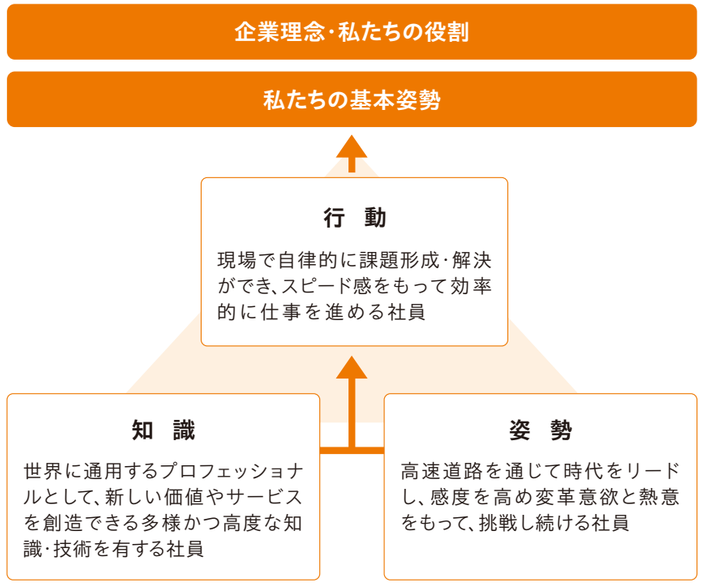
社員の挑戦意欲に応える環境構築に向けて、越境学習制度の創設を進めています。この制度では、挑戦したい業務を企画した社員を、実際に事業として運営している企業に派遣することで、社員自身の成長実感の獲得を図ります。

社外で得た経験をもとに社内で活躍することで、社員エンゲージメントの向上が期待できます。

■NEXCO中日本の求める社員像

挑戦の機会と成長の実感を高める環境を整備することにより、社員のキャリア形成の選択肢を増やす機会を提供していきます。これにより、新しい価値やサービスを創造できる人財や、変革意欲と熱意をもって挑戦し続ける人財が育成され、社員一人ひとりがそれぞれの持ち場で責任と役割を果たし、「企業理念･私たちの役割」を高いレベルで実現していくことが可能となります。

また、人事交流にて他社と人脈形成を図り、将来的に円滑な業務遂行に役立てるとともに、他社の業務の進め方や働き方を経験することで、復職後にフィードバックし、社内の業務改善等に寄与することを期待しています。



自律的キャリア形成を支える人的資本経営の推進

社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に考え、スキルや経験を積み重ねていける環境を整備するとともに、企業にとって重要な経営資源である「人的資本（人財の知識・技能・経験・健康など）」を戦略的に管理・活用し、企業価値の向上を図っていくことが重要です。また、デジタル化やグローバル化、働き方改革などの社会変化に対応し、柔軟かつ持続的な組織運営を実現していくことが求められています。

研修やOJTなどを通じた体系的・継続的な人財育成

各種研修やOJTなどを通じた体系的・継続的な人財育成に取り組んでいます。階層別研修、キャリア開発研修、部門別研修等の各種研修を実施しており、階層別研修では、各階層で必要なポータブルスキルを具備できるカリキュラムを実施しています。また、社員がキャリアビジョンを描くことができるよう、キャリア開発研修を各年齢層で実施しています。あわせて、各部門における必要な業務知識・スキルを習得できる研修計画を構築するとともに、通信教育、カフェテリア型研修等の自己啓発支援の拡充を進めています。さらに、職場OJTや工事管理エキスパート※による体系的・継続的な若手社員の育成に取り組むとともに、グループ一体となった研修の実施および研修施設の充実を進めています。

これらの取組みにより、社員の基礎能力の底上げ、専門的な業務知識・スキルの習得による業務能力の向上、キャリアビジョンの明確化による自己成長意欲の向上、若手社員の早期戦力化と職場定着率の向上を図っています。また、変化する労働環境や技術革新に柔軟に対応できる組織力の強化を進めるとともに、社員のエンゲージメントを向上し、離職率の低減にも寄与していきます。

※高速道路に関する高度で専門的な応用能力を持つとされている社員

高度な専門性を有する人財の戦略的な育成

専門性を有する人財が目指すべきコースとして、高度な専門技術を活かし業務を遂行するスペシャリストコースや、その早期育成を目的とした次世代スペシャリストコースを設けています。スペシャリストコース社員は15名、次世代スペシャリストコース社員は39名在籍しており、各分野で活躍しています。

今後は、AIやデジタル技術を活用した研修の創設や実践的OJTの高度化を図り、社員一人ひとりが自律的にキャリアを形成できる環境をさらに充実させていきます。

人財育成を推進することで、組織全体の競争力強化を図りつつ、多様性を尊重し、挑戦を促す組織風土を醸成することで、持続的な成長と社会的価値の創造を両立させる企業をめざします。高度な専門性を有する人財がコース転換し、組織的に体制を構築していくことで、会社全体としての課題解決等に寄与することを期待しています。

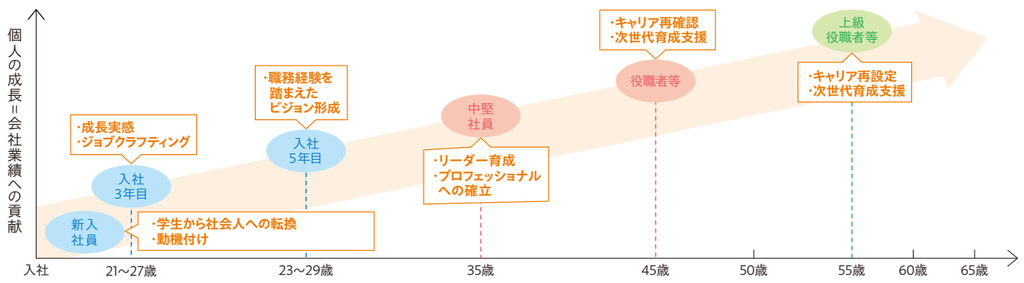
「育ちの会」（LO・ML活動）

社員一人ひとりの自律的な活動により、職場環境改善やエンゲージメントの向上を目指したLO・ML※1活動を推進しています。高いレベルで担当業務を遂行する社員の中から選ばれたLO・MLが、所属長と協働し3つの「育ち」※2の活動を実践し、職場全体のエンゲージメントの向上にも好影響を与えることをめざします。

※1. リードオフマン（LO）・ミドルリーダー（ML）
企業理念に基づいて実務レベルの改善、改革に自律的に取り組む者として、事務所の管理職からLO、支社の管理職からMLを任命します。

※2. （1）企業理念・新たな経営方針等の浸透を通じた、「働きがい」の実感
（2）心理的安全性を高く保つことを通じた、自律的な環境改善活動の実践
（3）当事者意識と責任感を有し、自律的に考え行動する成長意欲の醸成

■ キャリアアップのイメージ図



心の健やかさと充実感を高めるウェルビーイングの推進

価値観や働き方が多様化する現代社会において、安全で魅力ある職場づくりを実現することは、お客さまをはじめとするステークホルダーの期待に応え続けるための経営基盤の強化に不可欠です。

健康経営®※の推進

「企業理念・私たちの役割」と社会的使命をより高いレベルで実現し続けるため、その礎となる社員の「からだ」と「こころ」の健康づくりに向けて、人間ドックの推奨、特定保健指導による生活習慣見直しの支援、健康に対する意識向上のセミナー、メンタルヘルスに関する研修、心理的安全性を高める施策等に取り組んでいきます。

目標とする特定保健指導対象者割合20%以下、高ストレス者割合10%以下を継続的に達成することで、社員の健康の保持増進を図り、一人ひとりが能力を最大限に発揮してパフォーマンスを上げることにより、生産性の向上と社員のモチベーション・働きがいの向上をめざします。

※特定非営利活動法人 健康経営研究会の登録商標

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

社員のライフスタイルに応じた多様で柔軟な働き方ができる環境の整備

働き方改革の一環として、社員が活き活きと働き続けられる環境づくりに取り組んでいます。具体的には、法定を上回る育児・介護に関する休業・休暇制度を導入するとともに、テレワーク勤務、時差出勤等を導入し、社員自らが柔軟に働くことのできる施策等に取り組んでいきます。

働き方改革がめざす「多様で柔軟な働き方」を実現し、年間総労働時間2,000時間未満を継続して達成することで、社員の「仕事もプライベートも含めた豊かな生活」をめざします。

社会構造の変化や個人の価値観が多様化する社会において、個々の事情に応じた働き方の選択肢を広げるとともに、誇り・やりがいを持てる職場環境づくりを進め、社員一人ひとりが自己実現と成長を実感でき、身体的、精神的、社会的に良好な状態を保つことにより、生産性と企業価値の向上を追求します。

■ 総労働時間

（時間）

年　度	2021	2022	2023	2024	2025
総労働時間	2,061	2,030	2,020	2,013	1,983

■ 出産・育児・介護支援の休暇等制度（NEXCO中日本）

産前産後休暇	社員が出産する場合、産前6週間・産後8週間取得できる
配偶者出産休暇	配偶者の出産時、3日間取得できる
養育休暇	配偶者の出産時、出産した子どもや未就学の兄姉の養育のため、産前産後期間に5日間取得できる
養育などのための時間単位休暇	未就学の子どもの養育や父母、家族の介護・看護のため、前年度の有給休暇のうち翌年度に繰り越せる日数を超える日数分を時間換算し、当該時間分を時間単位で取得できる
看護等休暇	小学校3年生までの子どもの看護等のため、毎年度5日間取得できる
介護休暇	父母や家族などを介護するため、毎年度5日間取得できる
育児休業	子どもが3歳に達する年度末まで取得できる
介護休業	父母や家族などを介護するため、通算6カ月間取得できる
部分休業	小学校3年生までの子どもの養育のため、または父母や家族などの介護のため、1日2時間取得できる
ウェルネス休暇	生理日の勤務が著しく困難な場合、不妊治療を受ける場合、人間ドック等を受診する場合に毎年度25日間取得できる

働きがいを高める職場環境の改善とコミュニケーションの強化

社員が心地よく、効率的に働けるようなオフィス環境を整備し、生産性の向上・コミュニケーションの活性化を推進しています。

WEB会議や1on1ミーティングに対応できる個室や社員の交流を促進するフリースペースの確保など、社員のニーズに応じた柔軟な働き方を推進するため、各組織でオフィス環境の改善に取り組んでいます。

こうした取組みにより、当社グループ全体の「働きがい」のＥＳ値も上昇傾向にあり、2021年度の3.57から2025年度には3.68となっています。

多様な働き方を実現し、社員一人ひとりが働きがいを感じられる職場をつくることによって、それぞれの成長を引き出し、組織のパフォーマンスの最大化につなげていきます。

本社オフィス内のフリースペース

■ 働きがいに関する指標（NEXCO中日本グループ）

（点）

年　度	2021	2022	2023	2024	2025
ES調査値※	3.57	3.58	3.60	3.63	3.68

※ ES調査値は、「働きがいがある会社であるか」について、社員に意識調査を行い算出した数値（5点満点）

誰もが活躍できるDE&Iの推進

性別、年齢、障がいの有無等に関係なく多様なバックグラウンドを持つ人財が、一人ひとりの意欲と能力を最大限に発揮できる環境を構築することで、社員のエンゲージメントを向上させ、経営基盤を強化し、持続的な企業価値向上へとつなげていきます。

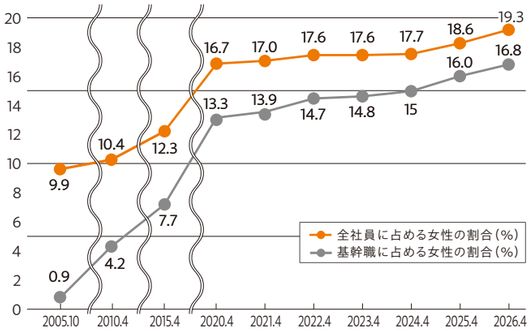
女性の更なる活躍推進

女性の自律的なキャリア形成の支援を目的として、毎年「NEXCO3社女性社員交流フォーラム」の開催や、異業種交流会への研修派遣を実施しています。

社内外のネットワーク構築支援を通じた人財育成の実績として、女性管理職数は5年前の1.5倍以上に拡大しました。

今後もさらなるエンゲージメント向上を図り、女性の活躍を推進します。

■ 女性社員の比率の推移（NEXCO中日本）



※2005年以外はすべて、各年度末時点の数値

（%）

年　度	2021	2022	2023	2024	2025
女性管理職比率	1.4	1.4	1.4	2.1	2.3

※各年度末時点

男性社員の育児休業取得の促進

育児休業を取得しやすい環境整備の施策として、子どもが生まれる社員に対しては、上司や人事部署による面談を通じて各種制度を紹介するとともに、周囲の社員に対する組織的なサポート環境を構築しています。

こうした取組みにより、2025年度には男性の育児休業取得率は85％を達成し、全員が2週間以上の育児休業を取得しました。今後もこの水準を維持・向上できるよう、引き続き誰もが制度を利用しやすい環境づくりを推進します。

■ 1日以上の育児休業取得率（NEXCO中日本）

（%）

年　度		2021	2022	2023	2024	2025
育児休業取得率	男性	13.5	44.2	55.3	84.3	85.1
	女性	100	100	100	100	100

シニア層の活躍推進

意欲と能力、経験のあるシニア社員が、高いエンゲージメントをもって活躍し続けることができるよう、定年年齢を65歳へと引き上げました。

フルタイム勤務から短時間勤務、勤務地域の限定など、個々のライフプランに寄り添った柔軟な制度設計を行うことで、シニア世代が培ったノウハウを十分に発揮でき、次世代にも継承できる環境を整えています。

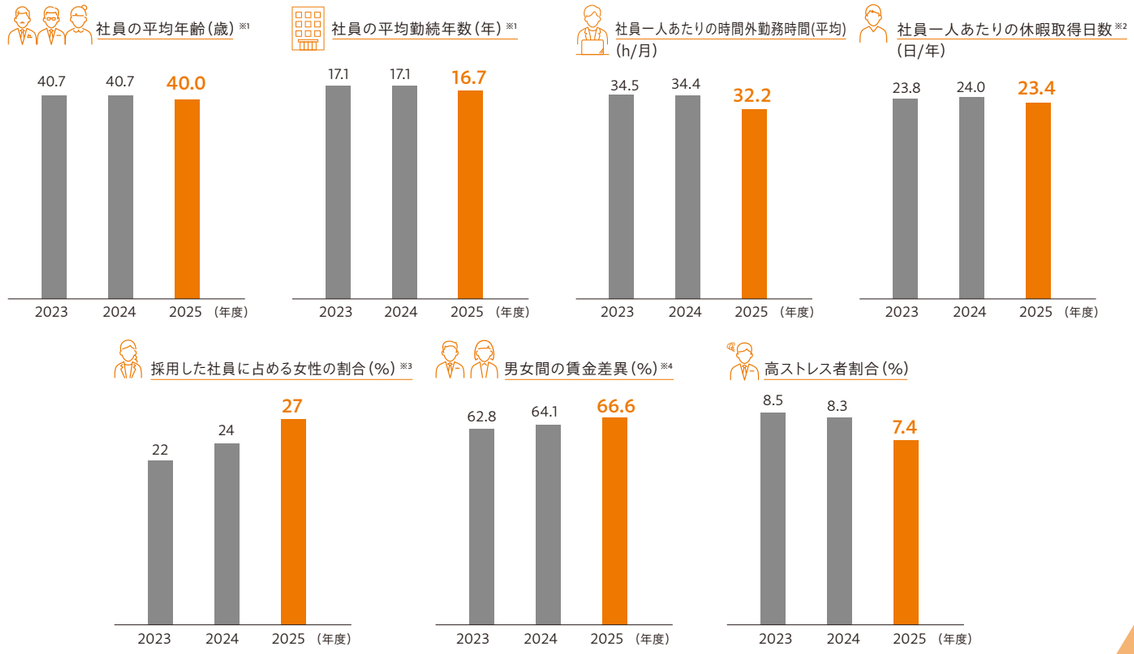
障がい者の活躍促進

様々な社員がそれぞれの特性や強みを活かし、一人ひとりが能力を発揮できる環境づくりを進めています。2018年に新設した「ワークサポート室」では、精神や知的障がいを持つ社員がそれぞれの適性に応じたオフィス業務のサポートを通じて活躍しており、組織全体の生産性向上に貢献しています。今後も、多様な個性がその特徴を活かして活躍できる場をさらに広げていきます。

ワークサポート室での勤務の様子

ワークサポート室の社員がデザインしたロゴ

■ 人材関連データ



※1 各指標とも年度末時点の数値　※2 年次有給休暇と各種特別休暇の取得日数の合計　※3 各年度とも4月1日入社　※4 男性の平均賃金を100とした場合の比較