



総務・人事統括責任者メッセージ

2040年の「100年企業」の実現に向けて、個々人に寄り添った人材施策の強化を進めています。

取締役 常務執行役員 総務本部長 水木 國雄



メガトレンド

グローバル競争の拡大

世界的なデータ経済の進展に伴う「データ主権の争い」が5Gの立ち上がりを背景にさらに加速・拡大しつつあり、データ経済を支えるハードウェア産業に色濃く影響し始めています。中でも、「国力」を左右するエッセンシャル・ビジネスの1つである半導体産業には多くの資本が優先的に投入されており、人的資本についても、最先端半導体の開発・製造を担う高度人材を奪い合う「人材獲得のグローバル競争」が激化し始めています。このトレンドは、当社を含む半導体材料分野にも波及しつつあるほか、日本においては、国内労働人口の減少に伴う人材採用難というリスクへも対応し続ける必要があります。

そこで「tok中期計画2021」では、「人材施策の強化」を最も重要な経営課題の1つとして位置づけており、新たな人事制度を2021年からスタートする予定です。

リスクと機会

「タフアサインメント」の偏在をグループ全体の成長機会に転換

かつて日本が担っていた半導体産業の先導役が米国・韓国・台湾等の海外にシフトして以来、最先端を走るお客様と直接やり取りすることで人材が鍛えられる「タフアサインメント」の大部分が海外へ移っています。これに伴い連結売上高の「約8割が海外、残りの2割が国内」となる一方、連結従業員数の「2割が海外、8割が国内」という「ねじれ」への対応が必要になっています。そこで、成長機会を求める多くの国内従業員に海外赴任の機会を提供し、それらの人材が現地顧客のシビアな要求に応えながら期待を上回る成長を続けています。また、こうした海外顧客密着拠点は、現地従業員にとっても、顧客対応を国内従業員と

人財活用方針

TOKグループとして創業以来一貫してTOKグループの従業員等を貴重な財産と捉え、遵守してきた「人材こそ企業の財産」を踏襲した5つの方針から構成されています。



- 事業の原点は、常に「人」であることを忘れてはならない
- 会社ならびに従業員相互間において、一切の差別の禁止
- 各種法規の遵守ならびに公平・公正な処遇
- 技術開発型企業を目指した、創造性溢れた人材の育成
- 成果主義に基づく、透明性を重視した人事制度

ともに経験することで、当社が長年培ってきた企業文化やノウハウを身につけることができる大切な場となっています。今後も継続して国内人材が様々な国で業務を行い鍛錬する機会を増やすとともに、海外の有望人材を日本を含む各国・地域の拠点に配置することで、「タフアサインメントの偏在」というリスクを、東京応化グループ全体の成長機会に転換していきます。

海外現地法人展開の歩み

- 米国 1987年 OHKA AMERICA, INC. (現TOKアメリカ社)を設立
- 欧州 1987年 OHKA (UK) LTD. (現TOKヨーロッパ社)を設立
- 台湾 1998年 台湾東應化社を設立
2014年 同 銅鑼工場を新設
2016年 同 銅鑼第二工場を新設
- 中国 2004年 長春應化(常熟)社を設立
- 韓国 2012年 TOK尖端材料社を設立

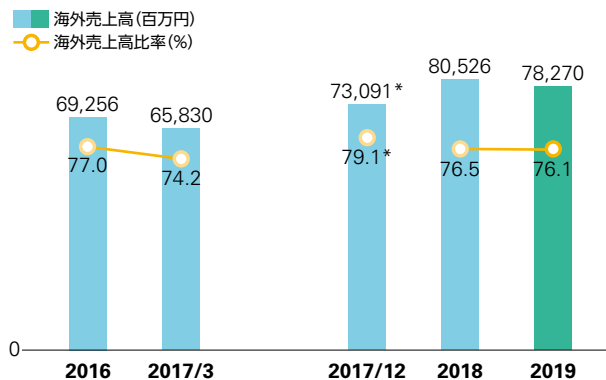


国籍にとらわれず、クロスボーダーで人材を採用・育成

最先端分野の開発を担う高度人材については、日本の労働市場だけでなくグローバルでの採用を拡大しつつあり、海外で採用した外国籍従業員を、日本の先端プロジェクトに投入する事例が増え始めています。

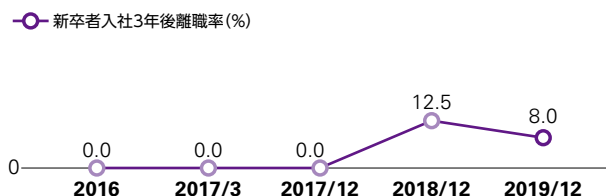
また、海外現地外国籍従業員の育成にあたっては、現地の顧客密着拠点で世界最高水準の微細加工技術や高純度化技術を深く知り、最先端分野での知見を磨く成長機会を提供する一方、当社に根付く「東京応化らしさ」を共有してもらおうべく、日本における研修を実施しています。

海外売上高／海外売上高比率の推移



* 決算期変更に伴い、2017年12月期は国内9ヵ月、海外12ヵ月の変則決算となっております。

新卒者入社3年後離職率の推移



「tok中期計画2021」における重点施策

新人事制度の方向性

「tok中期計画2021」では、全社戦略の1つとして「自ら調べ、自ら判断し、自ら行動できる人材を強化する」を掲げています。2018年に立ち上げた「人事制度改革プロジェクト」で骨子作りを進め、人事部がこれを受けて、新人事制度の詳細設定に注力しています。

2021年から導入予定の新人事制度においては、2040年の「100年企業」の実現に向けた人材基盤を強化すべく、従業員が自らの成長と業績への貢献を実感しやすい仕組みの構築を図っています。2019年に実施した従業員エンゲージメント調査の結果*も踏まえながら、「メリハリ」「公平・公正」「多様性」をコンセプトとし、

中長期的な会社と人材の成長を促進します。この方針のもと、中計1年目の2019年12月期は、「等級制度」「報酬制度」「評価制度」など人事制度の骨格を構築しました。

そのコアとなる「等級制度」においては、能力を重視したこれまでの仕組みから、それぞれのコース・等級・職種に求められる役割・責任を明確にし、その達成度に応じた処遇・報酬が得られる「役割等級制度」に移行します。また、多様な職務コースを設定すべく、専門職制度の拡充や、管理職登用基準の見直しを行いました。加えて、その道を究めた人材を役員級として処遇するエグゼクティブフェロー制度を2019年に導入しており、個々の専門性を活かした処遇にも重点を置いています。

* 従業員エンゲージメント調査(2019年実施)の結果

回答率 **96%**

調査概要
個人の成長や組織力の強化、業績向上意欲などの「貢献意欲(エンゲージメント)」に焦点を当てた調査を実施

調査結果の概要
評価が高かった3カテゴリー：
「成長の機会」「報酬・福利厚生」「リソース」
評価が低かった3カテゴリー：
「戦略・方向性」「業績管理」「協力体制」

役割等級制度のポイント(2021年導入予定)

体系／制度

- **コース・等級体系**
 - ・管理職、一般職ともに役割等級制度へ移行
 - ・等級、職種別の期待役割を明確化し、浸透させるために等級定義を一新
 - ・管理職登用基準の見直しを実施
- **報酬制度**
 - ・「役割等級制度」に移行
- **評価・昇降格制度**
 - ・日常業務評価を「行動評価」に変更。新等級の定義を「行動評価」の項目・基準として設定
 - ・管理職に降格制度を導入
- **教育制度**
 - ・管理職層の階層別教育制度を新設
 - ・各階層別教育の充実を図る

中計2年目となる2020年12月期においては、人材の育成手法の改革や、個々の力を最大限に発揮できるようにするための「働き方改革」など、「ソフト」面の改革に注力し、新制度に反映していきます。

研修体制の強化

新人事制度の導入に先立ち、各種研修体制の強化も進めています。2019年12月期は特に「階層別研修プログラム」の強化を図ったほか、今後はコーチング研修や、現場でのさらなる実効性強化へ向けた研修も拡充していきます。

階層別研修プログラム／2019年12月期の取り組み

プログラム／成果と課題

■ 新入社員研修プログラム

成果：「タフアサインメント」「グローバル」「現場」を意識した研修を実施。最終発表は従来のグループから個人に変更し、新入社員と経営陣の対話を強化
課題：技術者向け現場研修の充実／個々の能力や将来の配属先を踏まえた現場研修

■ 主任向けプログラム

成果：「リーダーシップ」「論理的思考力」「コミュニケーション」を中心とする研修を実施
課題：現場での実効性のさらなる強化へ向けた係長研修の拡充

■ 準管理職者向けプログラム

成果：「論理的思考」「課題解決」など管理職として必要な研修を実施
課題：「部下の育成」「面談能力」の強化へ向けた研修内容の調整

■ 初級管理職向けプログラム

成果：「問題解決」「マネジメント」をテーマとする研修とアセスメントを実施
課題：「部下の育成」の強化へ向けたティーチング、コーチング研修等

「女性活躍の推進」「外国籍採用」「キャリア採用」の進化

足元のメガトレンドやリスクと機会を踏まえ、引き続き「ダイバーシティ&インクルージョン*」の方針を堅持し、積極的な「女性活躍の推進」「外国籍採用」「キャリア採用」を継続します。

女性活躍の推進については、2019年12月期は女性従業員比率、女性管理職比率がともに上昇しました。また、女性従業員のライフステージに合わせた働き方を探るため「女性管理職交流会」を実施し、女性社外取締役も参加しながら、育児・介護・外国籍部下の活用など多岐にわたる議論を実施しました。加えて、育児のためのフレックス制度（チャイルドケアタイム）については適用対象を1年延

長し小学校4年生までとするなど、子育て支援策も強化しました。今後は、「次世代育成推進法」および「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、「女性が活躍できる職場であることについての積極的な広報活動」「自社の育児休業制度等の従業員への周知徹底とその利用促進／仕事と家庭の両立支援」「社内システムの活用による長時間労働を抑制するための仕組みの構築」等に注力していきます。

外国籍採用については、国籍や部署を問わずグローバル人材の活用をさらに推進すべく、インターンシップ等を実施するなど、グローバル化を加速していきます。

* インクルージョン：多様な人材の能力や意見が活用されている状態

女性従業員の参画に関する指標^{*1}

	2016	2017/3	2017	2018	2019/12
新規採用における女性比率 (%)	40.0	45.8	29.2	43.3	39.4
全従業員における女性比率 (%)	10.6	11.4	11.7	12.3	13.0
男女間の平均勤続年数の差 (年)	8.0	8.7	8.9	9.2	9.3
管理職における女性比率 (%)	1.1	1.5	2.0	2.4	3.3
取締役会における女性比率 (%)	8.3	8.3	8.3	8.3	7.7 ^{*2}

*1 単体ベース（従業員数には、当社から当社外への出向者および嘱託者を含めず、当社外から当社への出向者を含んでいます）

*2 取締役会における女性比率は2020年時点。前年比低下要因は、独立取締役が1名増員したことによるものです。

外国籍従業員数

	2016	2017/3	2017	2018	2019/12
外国籍従業員（単体）（人）	6	11	11	11	16
外国籍従業員（連結）（人）	301	312	323	378	412
外国籍従業員比率（連結） (%)	19.2	19.5	20.0	22.6	23.9

育児関連制度利用者数

	2016	2017/3	2017	2018	2019/12
育児休業制度（人）	13	4	4	12	16
育児短時間勤務（人）	4	2	2	6	13
チャイルドケアタイム（人）	11	12	12	13	16

現場の個々人の「幸福度」を上げていく取り組みに注力しています

2021年から導入予定の新人事制度の根底には、人材の「幸福度」の追求があります。当社でも、個々の人材が自らの仕事に対し、どの程度やりがいや喜びを感じているかに重点を置き、客観的指標だけでなく、アンケートや面接によって本人の「主観的指標」を共有・考慮しながら、人材の幸福度を測っています。2019年に実施した従業員エンゲージメント調査の結果は非常に示唆に富むものであり、新人事制度の内容に色濃く反映されています。処遇の改善策の内容については策定の目処がついたことから、これからは、各現場の人材と認識を共有するための「見える化」なども強化しながら、個々人の課題に応じた人材育成や、適切な人員配置に向けた取り組みを進めています。



人事部長 鮫澤 素子

人材の健康と安全の確保に向けて

健康経営

従業員の疾病の予防・発見に努め、健康の保持・増進に向けたPDCAサイクルを着実に回す「データヘルス計画」を、当社健康保険組合との協働のもと2015年より実践しています。2017年からはインフルエンザ集団予防接種費用の全額補助など様々な保険施策を実施し、早期発見・早期治療によって疾病の重症化防止に努めています。また、2018年には健康ポータルサイト「My Health WEB」を立ち上げ、利便性や健康への知識・意識向上へ向けた情報提供を開始したほか、同サイトを活用したウォーキングラリー「歩FES^{あるふえす}」を開催するなど、従業員一人ひとりの未病(健康寿命)意識の向上に注力しています。2019年からは、禁煙セミナーの開催や加湿器の導入、高齢化対応の Powersuits の導入も進めています。

こうした取り組みを継続してきた結果、2019年12月には、スポーツ庁より「令和元年度スポーツエールカンパニー」に認定されました。また、本年2月には、経済産業省/日本健康会議による「健康経営優良法人2020」に、3年連続で選定されました。



労働組合とともに働き方改革を促進

東京応化工業労働組合は1976年に結成され、同労働組合と当社はユニオン・ショップ協定を結んでいます。2019年12月末において、当社に属する同労働組合員数は1,053名であり、当社従業員の80.5%が労働組合に加入しています。労使関係は労働組合結成当初から「労使協調」路線を継続して良好な関係にあり、2ヵ月に1回の頻度で中央労使協議会を開き、経営環境や労使の課題などについて意見交換を行っています。その中で労働条件や職場環境の整備など労働安全衛生を含む様々な労働協約を締結しており、業務上の勤務形態などの変更を実施する場合には事前に労働組合と協議しながら進めています。

今後は、当社が目指すべき「働き方改革」について、労使で大局的な見地から建設的かつ積極的な協議を行い、従業員が「幸福度」をより実感しやすい施策を講じていく予定です。

人権の尊重

基本的な考え方

当社グループでは、人権の尊重および差別の禁止を表明しており、性別や年齢、国籍などによる差別を受けることなく、多様な価値観を理解し、許容しあえる会社を目指しています。こうした基盤のもと、経営理念の1つである「自由闊達」の精神に則り、従業員一人ひとりにとって、生き活きと働ける職場や安全で健康に働ける職場づくりに取り組んでいます。

「人権の尊重」について

人権の尊重は、国際的な事業活動を通じて持続的な価値創造を続けていくための基盤でもあります。当社グループでは、「TOKグループ人事管理規程」および「TOKグループ・コンプライアンス行動基準」により、個人の基本的人権と多様な価値観、個性、プライバシーを尊重し、出生、国籍、人種、民族、信条、宗教などに基づく各役員・従業員の人権侵害行為を一切行わないことを表明しています。また、人権に関する全社的な啓発活動を実施するとともに、弁護士事務所などと連携し、苦情の処理と改善にあたる体制を整備しています。

2019年は、「TOKグループ人財活用方針」に性的指向、性自認に基づく差別の禁止を明記したほか、今後は、SDGsやRBA行動規範の準拠に向けたCSR活動を強化し、人権への取り組みを拡充していく構えです。

ハラスメントの防止

当社では「ハラスメントに関する細則」を規程化し、対応窓口や発生後の対応手順を明確にするとともに、ハラスメントの防止策および是正処置として、全社員に継続してハラスメント防止に関する教育を実施することで、社員の意識向上に努めています。また、「マタニティ・ハラスメントおよびパタニティ・ハラスメント」についても規程化ならびに対応窓口や発生後の対応手順を明確にするなど、ハラスメント防止の強化に取り組んでいます。

2019年は、全従業員(派遣社員を含む)を対象とする研修を実施したほか、相談窓口も、内部および外部相談窓口の双方に拡充しました。