

## 果敢にリスクテイクする 「自立型人財」の育成に向けて、 「タフアサインメント」を拡充していきます。

取締役 常務執行役員 総務本部長

水木 國雄



### メガトレンド

#### ■ エレクトロニクス産業のグローバル化／ アジア経済の成長

東京応化は、日本の半導体産業の黎明期から1980年代の発展期において、お客様である日本の半導体メーカーと二人三脚で技術を磨き、当社の開発担当者や営業担当者がお客様に徹底的に鍛えられる中で強みを培ってきました。その後、エレクトロニクス産業のグローバル化やアジア経済の成長といったメガトレンドを背景に、世界の半導体産業を米国・韓国・台湾等の海外のお客様がリードし始めてからも、常にお客様との密接なやり取りのもと、半導体用フォトレジストや高純度化学薬品等の性能・品質・サービスへの厳しい要求にスピーディにお応えすることで、お客様に育てていただいた側面が大きいと認識しています。しかし、5G・IoTを基幹とする社会が始まろうとしている足元においては、エレクトロニクス産業全体の技術転換スピードが速まり、開発難易度も年々上昇しています。そうした中で当社がマーケティングの強化によって事業ポートフォリオ変革を実現し、新たな収益の柱を確立しながら2040年に「100年企業」と

#### 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



#### 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

なるには、お客様に育てていただくという受動的な姿勢のみでは不十分であり、能動的なリスクテイクを恐れぬ「自立型人財」の育成がこれまで以上に重要であると認識しています。そこで「tok中期計画2021」では、「人財施策の強化」を最も重要な経営課題の1つに位置づけています。

### リスクと機会

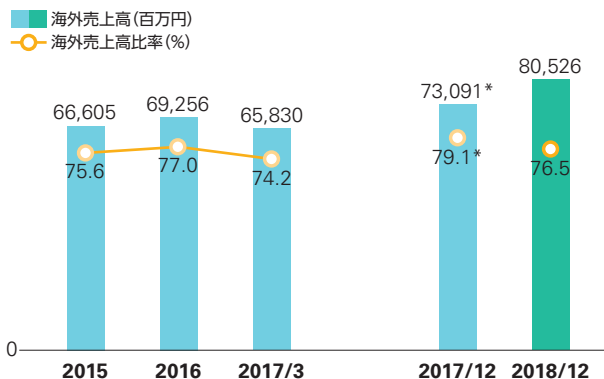
#### ■ 国内人財の「タフアサインメント」の拡充が課題

海外売上高の拡大に伴い、連結売上高の「約8割が海外、残りの2割が国内」であるにも関わらず、連結従業員数の「2割が海外、8割が国内」という「ねじれ」が生じており、かつて日本のお客様とのやり取りによって従業員が鍛えられていた「タフアサインメント」の機会が、国内では減少していることをリスクとして認識しています。

#### ■ 人財の成長機会にあふれる海外顧客密着拠点

一方、海外売上高の拡大に伴い、研究開発機能や生産設備、人的資源を拡大してきた米国・韓国・台湾の顧客密着拠点は、現地顧客との密接なやり取りはもちろんのこと、現地外国籍従業員や現地サプライヤーとの協働、現地政府の環境・安全関連法令への対応など、日本から派遣された従業

## 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。

員を鍛えぬく「タフアサインメント」の機会にあふれる場として強力に機能し、当社の経営層を輩出する場にもなっています。また、現地外国籍従業員にとっても、当社の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として機能しています。

## 「tok中期計画2021」における重点施策

### ■ 従業員個々の属性や事情に合わせた

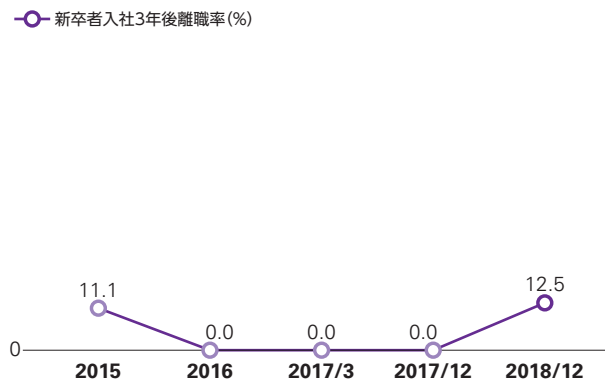
#### きめ細かなインクルージョン施策を拡充

このようなリスクと機会を踏まえ、「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9月に立ち上げた「人事制度改革プロジェクト」のもと、「多様な人材の採用」を進めるとともに、「人事制度改革や研修体制の拡充」等の積極的な施策を通じ、様々な顧客とのビジネスの可能性を追求し、成功するまで挑戦を続ける人材の強化へ向けた取り組みを開始しました。

まず「多様な人材の採用」においては、今後も競争力強化に向けた「ダイバシティ&インクルージョン\*」の方針を堅持し、積極的な「外国人採用」「キャリア採用」「女性採用」を継続するとともに、特に、「インクルージョン」の施策に注力していきます。具体的には、女性従業員の「ライフステージに合わせた働き方の選択肢」や「子育て支援策」をさらに拡充させていくほか、外国人従業員については、文化的な背景や言語の違いを柔軟に包み込む態勢の整備や、定期的な面談を通じた業務や生活のサポートを拡充していきます。また、国内拠点を中心に活動する外国人従業員向けに日本語能力試験を奨励金支給対象とするなど、従業員個々の属性や事情に合わせたきめ細かなインクルージョン施策を、当中期計画期間中に進めていく構えです。

\*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

## 新卒者入社3年後離職率



## 外国人従業員数

	2015	2016	2017/3	2017/12	2018/12
外国人従業員(単体)	5	6	11	11	11
外国人従業員(連結)	259	301	312	323	378
外国人従業員比率(連結)(%)	16.8	19.2	19.5	20.0	22.6

## 女性従業員の参画に関する指標\*1

	2015	2016	2017/3	2017/12	2018/12
新卒採用における女性比率(%)	45.0	40.0	45.8	29.2	43.3
全従業員における女性比率(%)	10.2	10.6	11.4	11.7	12.3
男女間の平均勤続年数の差(年)	7.7	8.0	8.7	8.9	9.2
管理職における女性比率(%)	0.5	1.1	1.5	2.0	2.4
取締役会における女性比率(%)	0.0	8.3	8.3	8.3	8.3 <sup>2</sup>

\*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みず、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2019年時点

## 育児関連制度利用者数

	2015	2016	2017/3	2017/12	2018/12
育児休職制度(人)	10	13	4	4	12
育児短時間勤務(人)	10	4	2	2	6
チャイルドケアタイム(人)	4	11	12	12	13

## ■ 人事制度改革や研修体制の拡充

人事制度改革や研修体制の拡充については、従来からの「階層別研修プログラム」について次頁の表のように拡充していきます。また、人事制度における足元の課題として、管理職の育成が不十分であるという分析のもと、前述の「タフアサインメント」の機会を増やす方策として、積極的な配置転換を進めていきます。具体的には、次期経営幹部候補者、部署長、次期部署長候補者に対し、本部をまたいだ配置戦略を実施することで、「組織運営力」「組織横断調整力」「問題分析力」「問題解決戦略力」「判断力」等の向上を図ります。そのうえで、「タフアサインメント」を当事者として実体験することで総合的な「経験値」や「対応力」を高め、上級管理職の育成につなげていきます。また、管理職の重要な職務の1つが部下の育成にあるということも改めて浸透させるべく、そのスキル向上に向けた「コーチング」の体得トレーニング等の導入を検討していきます。

## 階層別研修プログラム

### プログラム

#### ■ 新入社員研修プログラム

1年間のプログラムを組み、当社製品の製造工程・検査方法などを習得するとともに、社会人としての素地形成および東京応化のアイデンティティを身につけることを目的に実施。

- ・グローバル人材としての基礎教育
- ・入社時導入研修、工場研修、3ヵ月後研修、自宅語学学習、語学合宿

#### ■ 主任向けプログラム

「ロジカルシンキング」「ロジカルコミュニケーション」「リーダーシップ」「経理知識」など、各職場内または関係部署との円滑な業務に向けた基礎教育を実施。

#### ■ 準管理職者向けプログラム

有能な管理者または経営者に育てるため、「部下の指導・教育」を中心としたコミュニケーション方法や、「現状把握」「問題・課題の明確化・改善」「解決策と戦略の立案」など、一連のマネジメントや問題解決プロセスを繰り返し学ぶことを基本とした研修を実施。

#### ■ 初級管理職向けプログラム

「問題解決力」の定着を目的に、「中期計画の現状分析」「問題、課題の抽出と設定・改善」「解決に向けた戦略立案」についてのグループ学習および役員を交えたディスカッションや報告会を実施。時代の先頭に立ち、組織の持続性をリードする経営管理者にとって必要なマネジメント哲学や問題分析・解決戦略等の理論を学び、事業部長クラスや経営幹部としての基礎を学ぶための研修を実施。

#### ■ グローバル選抜教育の継続、現地外国籍従業員の育成

配置転換と「タフアサインメント」の経験を促す前段階の育成策として、2014年に導入した「TOKグローバル選抜教育」についても、引き続き注力していきます。求める人材要件として、今後も「柔軟性」「スピード」「タフネス」「コミュニケーション力」「語学力」を掲げ、下表のメニューのもとで実施していきます。

また、新たな施策として、今後の当社グループの中長期的な企業価値向上を目指し、将来のコアとなる優秀な人材をグループ一丸となって育成するため、海外子会社の現地外国籍従業員も含めた「TOKグループコア人材育成プログラム」の策定を進めています。本プログラムは、東京応化の歴史、理念、海外子会社の戦略等を理解し、将来のリーダー像等を議論し、海外でのビジネスシミュレーションで協業を体験することにより、東京応化グループとしての一貫した視点や価値観を、従業員自らが築くことを目的としています。

### 人材の健康と安全の確保に向けて

#### ■ 健康経営

当社グループの従業員の「幸福度」を高め、持続的な価値創造を実現するには、個々の健康が大前提であると認識しています。そこで、各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ました。

また、2018年には新たに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」を開催するなど、従業員一人ひとりの

#### TOKグローバル選抜教育の内容

テーマ	内容
キックオフセミナー	異文化と英語のコミュニケーションの基本を学び、自分が伝えたいポイントを的確に表現する方法を学ぶ。
Win-Win コミュニケーション	意見がかみ合わない相手との共通点・相違点を探し出してネゴシエートし、解決していく方法を学ぶ。
海外研修	異文化を実感するとともに、与えられたタフな環境のもとでスピーディに課題解決にあたり、自分の“殻”を破る方法を模索。
リーダーシップ	「理想のリーダーシップ」を自分なりに定義・イメージし、現状と理想とのギャップを埋めるための行動計画を立てる。
メンタルタフネス	外国人とのタフな演習を通して自己の成長レベルを認識。自分の才能と強みを理解してモチベーションのコントロールを習得。

## 従業員の「幸福度」を高めることが、全てのステークホルダーの満足につながる



当社の従業員の新卒入社3年目までの若手従業員の離職率は多くの年次でゼロとなっており、有給休暇取得率も製造業平均を大きく上回っておりますが、それで十分とは考えておりません。「幸福度が高い従業員は創造性が高く、仕事の効率に優れ、欠勤率や離職率も低い」という米国企業のデータがあり、「従業員幸福度と会社の業績は比例する」という研究結果もあります。今後は従業員の満足度だけでなく、「幸福度」にも思いを致すというコンセプトのもと、まずは人事制度改革を成功させ、公正な人事評価や、労働環境・福利厚生への満足度などの向上を進めてまいります。そのうえで従業員一人ひとりの「幸福度」を高め、一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮することで、持続的な企業価値向上と、全てのステークホルダーの皆様の満足を目指してまいります。

人事部長 **中山 一彦**

未病(健康寿命)意識の向上に注力しています。こうした取り組みを継続してきた結果、本年2月、経済産業省/日本健康会議による「健康経営優良法人2019(ホワイト500)」に、2年連続で選定されました。

### ■ 労働組合が健康経営や女性従業員の活躍も促進

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。2018年12月末において、当社に属する同労働組合員数は1,021名であり、当社従業員の80.6%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。

また、労働組合は健康経営や女性従業員の活躍も促進しており、レクリエーション(スポーツ、観光、観劇等)を企画立案・実施しているほか、女性従業員向けの教育や女性従業員同士でのコミュニケーションの機会を提供しています。

## 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。

### ■ 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。

近年では、「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。