

# 総務・人事統括責任者メッセージ



## 社会の変化やグローバルリスクの顕在化を踏まえ、人材の幸福度の追求とエンゲージメントの強化に注力します。

取締役 常務執行役員 総務本部長 **水木 國雄**

### リスクと機会

#### ● 足元の各種リスクに対応しつつ、中長期的視点からの人材施策を強化

当社グループの競争力の源泉は、コアコンピタンスである微細加工技術と高純度化技術、および高品質を安定的に実現する生産技術力にあります。これらを支えるのは当然ながら人材である一方、本社を置く日本では労働人口の減少がリスクとして顕在化し、現役社員やシニア社員の活性化を上げる人材施策の実施が喫緊の課題となっています。そこで、「多様性」「公平・公正」「メリハリ」というコンセプトのもと、中長期的な人材および会社の成長を見据えた新人事制度を2021年よりスタートするべく取り組んでまいりましたが、2020年は新型コロナウイルス感染症が拡大する中、従業員、お客様・お取引先等のステークホルダーの安全を第一に考え、「感染しない」「感染させない」ことを最優先のうえ新たな働き方を先行して導入したことから、新制度全体については1年延期し2022年からの導入としました。あわせて再雇用制度についても、シニア人材のさらなる活躍とモチベーション向上に向けた改定を実施し、新人事制度と同時に導入する予定です。両制度の遅れには忸怩たる思いがありますが、この間、さらに充実した制度にするためのアイデアも生まれ、何よりも、コロナ感染者を極めて少数に抑え、当社製品の供給途絶によるサプライチェーンの混乱を回避できたことに安堵しています。引き続き、気を緩めることなく感染対策に取り組み、社会的責任を果たしていく所存です(→P93ご参照)。

#### ● グローバル人材マネジメントの確立へ向けて

コロナ前からの米中貿易摩擦や世界的な「データ主権争い」は足元でも続いているほか、2020年は、自動車向け半導体の需給ひっ迫や自然災害の激甚化によるサプライチェーンの混乱等により、半導体生産をアジアなど特定地域に依存することのリスクが顕在化しました。これにより、半導体は各国や

### 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

地域の「戦略物資」として位置づけられ、国産化へのシフトが本格化し始めるとともに、関連産業の人材獲得競争が激化しています。

当社グループのグローバル人材戦略である「クロスボーダーでの採用・育成」については、2020年12月期はコロナ禍の影響から予定通り実施することはできませんでしたが、2021年12月期は、世界的なワクチン接種拡大による状況の改善を期待し、海外からの長期インターンシップの受け入れのほか、海外採用技術者の日本先端プロジェクトへの投入や日本での研修、グローバルでの採用拡大等をできる限り進めていきたいと考えています。

#### ● コロナ下での人材育成策の工夫

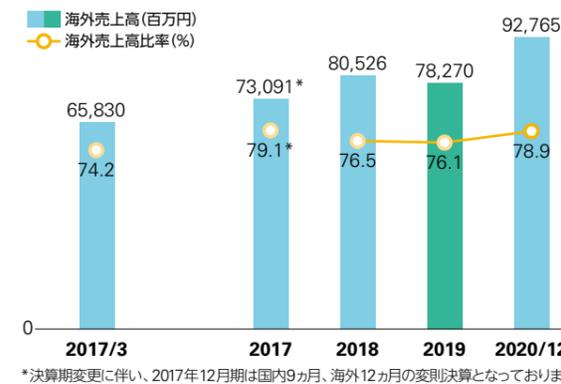
国内人材の育成にあたっては、今後も成長機会を求める多くの国内従業員に対し、半導体産業をリードする米国・韓国・台湾・中国等のお客様と直接やり取りする機会を提供することを重視してまいります。2020年12月期は、海外渡航が制限されたことから国内研修プログラムを工夫することで一部代替を図りました。具体的には、多角的かつ広い視野の獲得に向けた部門横断研修を追加し、特に営業部門を研修先としたお客様との接点を「タフアサインメント」の一環として拡充することで、成長を促しました。今後もこうした

### 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  
2021年 TOK中国社を設立
- 韓国  
2012年 TOK尖端材料社を設立



### 海外売上高／海外売上高比率の推移



### 新卒者入社3年後離職率の推移



工夫を継続するとともに、収束後は、海外現地での成長機会もさらに拡充していく構えです。

### 「tok中期計画2021」における重点施策

#### ● 新人事制度の立ち上げに向けて

過去のどの中計よりも「人材施策の強化」の比重を高めた「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、その実現に向けた新人事制度の策定に注力してきました。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策定した同制度は、各コース・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」へのシフトを主眼としています。加えて、専門職制度の拡充や管理職登用基準の見直し、フェロー&エグゼクティブフェロー制度の導入など、研究開発部門を中心に個々の専門性を活かした処遇にも重点を置いています。

### 役割等級制度のポイント(2022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

2020年12月期以降は、人材育成手法の改革や、個々の力を最大限に発揮するための働き方改革など、「ソフト」面のブラッシュアップに注力しています。具体的には、部門長への360度評価を導入し、部門長に対して人材育成や組織活性化の中核を担うための意識付けやコーチング研修を実施したほか、働き方改革においては、コロナ下での従業員の安全、感染予防のために拡充した在宅勤務・フレックス勤務・時差出勤等のメリット・デメリット等を分析し、恒久的施策としての導入へ向けた活発な議論を進めています。各種施策の結果、近年は女性だけでなく、男性の育児休業取得者が増加傾向にあります。今後も引き続き働きやすい環境づくりに努めます。

#### ● 「女性管理職比率の増加」「外国籍人材活用の進化」に向けて

経営ビジョンに掲げた「豊かな未来」や「脱炭素」の実現に向けては、多様な価値感や専門性を活かしたイノベーションの創出が必須となることから、当社グループは引き続き「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」を継続します。

女性管理職比率の上昇に向けては、2020年12月期は女性管理職比率は横ばいとなったものの女性人事部長が就任したほか、足元においても女性管理職候補が増加しています。また、当社は女性従業員の採用比率を20%以上とすることを目標としていますが、近年の新規女性採用比率は40%前後で推移していることから、女性管理職比率上昇へ向けた取り組みは着実に前進していると認識しています。中計最終年度の2021年12月期は、女性従業員が自らのキャリアを自分軸で考え、行動することを促すべく、ロールモデルとなる女性人材との交流機会を設けるなど、管理職への挑戦意欲を喚起するためのアイデアを実践していきます。

外国籍採用については、2020年12月期も外国籍従業員数は増加しました。2021年12月期は、海外子会社を活用することでグループ間の人材交流を活発化させるなど、新たな工夫によって外国籍人材活用とダイバーシティの進化に取り組めます。

\*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<sup>\*1</sup>

	2017/3	2017	2018	2019	2020/12
新規採用における女性比率 (%)	45.8	29.2	43.3	39.4	38.5
全従業員における女性比率 (%)	11.4	11.7	12.3	13.0	13.7
男女間の平均勤続年数の差 (年)	8.7	8.9	9.2	9.3	9.1
管理職における女性比率 (%)	1.5	2.0	2.4	3.3	3.2
取締役会における女性比率 (%)	8.3	8.3	8.3	7.7	7.7 <sup>2</sup>

\*1 単体(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2021年時点。2019年以降の低下要因は、独立取締役が1名増員したことによるものです。

育児関連制度利用者数\*

	2017/3	2017	2018	2019	2020/12
育児休職制度 (人)	4	4	12	16	19
育児短時間勤務 (人)	2	2	6	13	12
チャイルドケアタイム (人)	12	12	13	16	16

\* 単体

外国籍従業員数

	2017/3	2017	2018	2019	2020/12
外国籍従業員 (単体) (人)	11	11	11	16	18
外国籍従業員 (連結) (人)	312	323	378	412	424
外国籍従業員比率 (連結) (%)	19.5	20.0	22.6	23.9	24.2

「TOK Vision 2030」への取組み

●顧客の新たな価値創造につながるソリューションの提供に向けて

「TOK Vision 2030」では、2030年、および2040年の100年企業への継承を見据えた7つの戦略の1つとして「グローバル人材活用」を掲げています。「如何なる環境下でも結果・成果を出すことのできる人材」をグローバル人材と定義し、10年先を見据えた「人材開発・組織開発」に取り組むとともに、それらを活かす風土として「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進することで、顧客の新たな価値創造につながるソリューションを拡充していきます。

「人材開発・組織開発」においては、新人事制度のもと、従業員のスキル・能力を可視化した人材データベースやタレントマネジメントシステムを活用した組織編成に加え、人材育成シートに基づく対話を通じたキャリア開発に取り組むほか、個々人の強みにフォーカスした育成ツールも活用していきます。

「ダイバーシティ&インクルージョン」については、海外拠点とのつながりをさらに強め、研修や異動等によるナショナルスタッフの育成強化を図ります。

●「幸福度」と「生産性」の双方の向上により「創造するゆとり」を生み出す

人材施策にまつわる上記の取組みを含め、「TOK Vision 2030」に掲げた7つの経営戦略の実践にあたっては従業員エンゲージメントの向上が必須であることから、引き続き「幸福度」の向上に注力するとともに、「生産性」の向上にも注力



若手従業員と社長が「語り合う会」

していきます。そして、これらを両輪として回すことで、個々の人材が「創造するゆとり」を生み出し、創業以来の経営理念の1つである「自由闊達」の進化へとつなげてまいります。具体的には、「ビジョンへの共感醸成」「やりがいの創出」「働きやすい環境づくり」「成長支援」を重視し、「ビジョンへの共感醸成」においては、経営層が従業員との対話を通じて「TOK Vision 2030」の内容を自らの言葉で伝えるほか、「やりがいの創出」では、「活躍社員」にさらに活躍できるステージを提供することでモチベーションを喚起します。



人事部 部長  
鮫澤 素子

「エンゲージメント向上」を  
共通言語としていきます

新人事制度は人材の「幸福度」の追求を根底に据え、個々の人材が自らの仕事に対し、やりがいや喜びを感じることに重点を置いています。幸福度の大切な要素である「エンゲージメントの向上」に向けては、従業員エンゲージメント調査結果を経営陣が率先して分析・考察のうえ本部ごとの改善策を立案・実行しているほか、2020年12月期は、各本部の取組みを全社で共有する水平展開にも注力しました。今後は、2019年に実施した調査手法に基づく定点観測をグローバル全従業員を対象に継続し、「エンゲージメント向上」をグループ内の共通言語とすることで、国内外全従業員の「幸福度」を上げることを目指していきます。

人権の尊重

●「人権方針」を制定

当社グループは、人権侵害行為を一切行わないこと等について従来は「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」で表明してきましたが、2020年10月、従来の各種方針やコンプライアンス行動基準

等を再構成し、当社グループ全体を対象とした「CSR方針」として策定しました。加えてその子方針として、「世界人権宣言」や「ビジネスと人権に関する指導原則」、ISO26000、RBA行動規範等を踏まえた「人権方針」を制定しました。

2020年12月期は人権関連の勉強会やeラーニングを実施したほか、2021年12月期は、人権方針を含むCSR方針全体をグループ内に浸透させるべく、啓発、理解促進に注力していきます。

●児童労働・強制労働の禁止

児童労働・強制労働・債務労働・人身取引については雇用形態を問わず禁止することを「人権方針」で明確に定めているほか、人権や労働安全衛生等、社会的課題へ配慮した調達を行うことを「CSR調達方針」に明記するなど、サプライチェーン全体を見渡した取組みを進めています。

●ハラスメントの防止

ハラスメントと見なされる一切の行為を禁止することを「人権方針」に明記しているほか、「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しています。人権研修の一環として全従業員へのハラスメント防止教育を継続することで従業員の意識向上に努め、あらゆるハラスメントの発生防止に注力しています。今後は、取締役を含む執行役員についても、経営理念に掲げる「自由闊達」を体現し、従業員に適正な言動を率先垂範できるよう、ハラスメントに関する勉強会を改めて実施する計画です。

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」についても規程化するなど、社会動向に沿った新たなハラスメント防止の強化にも取り組んでいます。加えて、「人権方針」を含む当社グループのCSR方針について、社外ステークホルダーの理解を深めていただくための方策も進めていく考えです。

人材の健康と安全の確保に向けて

●健康経営への取り組みを継続

役員・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」を開催し社長をはじめ多くの役員・従業員が参加しています。また、毎日のラジオ体操・ストレッチ、社内運動部での活動

人権方針

TOKグループは、個人の基本的な人権と多様な価値観を尊重し、国際社会の良き一員として、各国・地域の法令および人権に関する社会規範\*に基づいて行動します。

\* 世界人権宣言、ビジネスと人権に関する指導原則、ISO26000、RBA行動規範等

- 人材募集、採用、配置、教育、報酬、昇進などにおいて出生、国籍、人種、民族、宗教、性別、性的指向、婚姻、妊娠、疾病、年齢、各種障がい、その他法令で禁止される理由による差別的取扱いを一切行わず、またそれを認めません。
- 雇用形態を問わず、児童労働・強制労働・債務労働・人身取引を禁止します。
- ハラスメントと見なされる一切の行為を禁止します。
- 人材の育成、公平・公正な処遇の実施に努めます。
- 雇用・労働の健全性を確保し、心身ともに働きやすい職場環境を維持します。
- 国際労働基準や各国・地域の憲法や労働法で定める労働者の基本的権利を尊重・保障します。
- 個人情報の適切な保護・管理を行います。

奨励など、役員・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、高齢化対応のパワースーツの導入も進めています。

こうした取組みを継続してきた結果、2020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年連続で認定されました。今後の認定取得に向けて新たな取組みを実施しており、さらなる健康経営の推進を目指します。また、2021年1月には、スポーツ庁より「スポーツエールカンパニー」に2回連続で認定されました。



●「労使検討会」で人事制度や働き方改革を協議

東京応化工業労働組合は1976年に結成され、UAゼンセンに所属しています。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。2020年12月末において、当社に属する同労働組合員数は1,072名であり、当社従業員の80.1%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、2022年から導入予定の新人事制度や再雇用制度等の労使協議の場として、「労使検討会」を立ち上げました。従来は労使それぞれからの提案を各専門委員会で議論してきましたが、労使検討会では、上記制度だけでなく働き方改革に向けた課題や、働く意欲があるシニア人材がその能力を十分に発揮できる職場環境についての問題意識も共有し、解決策を検討していく協議体として運営しています。