

## 人材戦略

### CHRO MESSAGE

多様な従業員の自己実現を通じ、  
人の無限の可能性を引きだし、  
企業価値向上につなげていく。

CHRO 取締役 執行役員 岡 正規



### 2030事業計画の実現に向けた人材戦略

豊田合成は、2030年事業計画において、経済的/社会的価値を再定義し、それを実現するために事業構造の改革を進めるとともに、環境の変化に柔軟に対応し、新たな価値を創出できる「高分子型組織」をめざして、人と組織の活性化に取り組んでいます。

当社が社会に提供する価値の源泉は「人」にあります。ゴムや樹脂といった高分子技術によって培われた専門力と、それを製品として形にする組織力を結集し、「高分子型組織」として2030事業計画で掲げた事業成長と構造改革を推進するため、私たちは次の2つのテーマに基づく人材戦略を進めています。

#### 1. 人材ポートフォリオに基づく配置・育成・確保

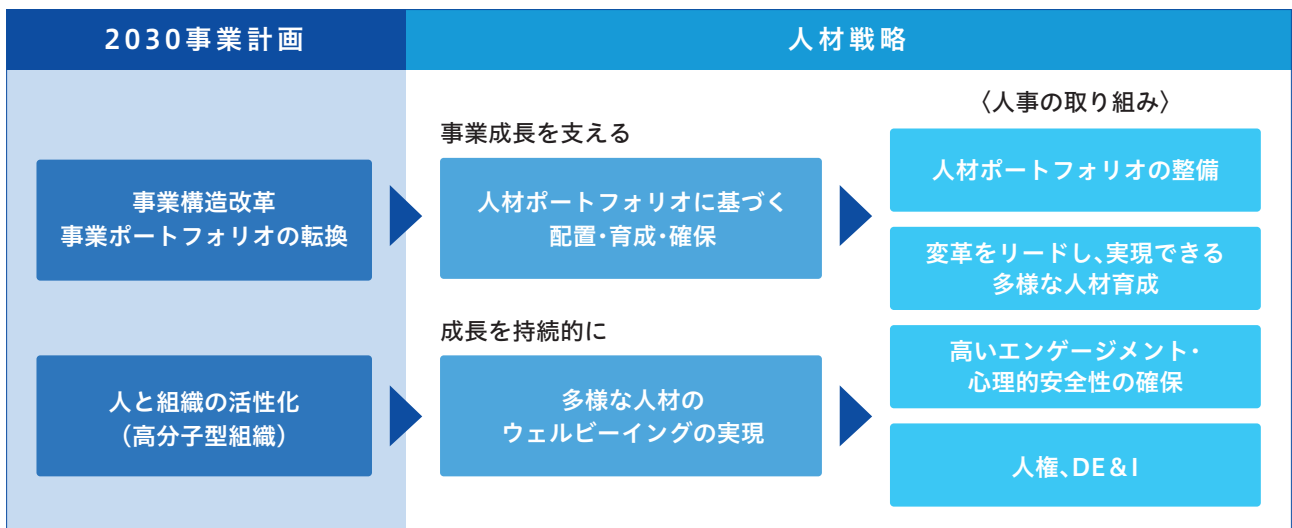
事業構造の改革を実現するため、要員構造の転換を進めています。必要な人材タイプとその専門性を「人材ポートフォリオ」として体系化したうえで、計画的な育成、適切な配置、確実な確保を進めるとともに、メンバー一人ひとりの成長を支援し、キャリア形成を促進していきます。

#### 2. 多様な人材のウェルビーイングの実現

事業成長を持続的なものにするためにも、メンバーのウェルビーイングの向上は欠かせません。心理的安全性を確保しエンゲージメントを高めることで、メンバーが支え合い、最大限の力を発揮できる組織・職場環境を整えていきます。

これら2つのテーマを軸とした人材戦略を通じて、当社が持つ高分子技術の専門力と組織力を最大限に活かし、「高分子型組織」として経済的価値と社会的価値の両立を目指す持続的な事業成長を実現していきます。

### 2030事業計画と人材戦略



## 人材ポートフォリオに基づく配置・育成・確保 (事業戦略と人材戦略の連動)

事業成長・事業基盤強化を支える取り組みとして、これまでも中期での要員計画を立案する中で、各部のニーズに基づき強化分野の必要人員数を整理し、既存業務の効率化を進めることにより、要員構造の転換(強化分野へのリソースシフト)にチャレンジしてきました。

今後、2030に向けた人材戦略として、要員構造を変えていくというこれまでの方向性はふまえつつ、2030事業計画の実現に向けて全社的な重点強化分野と必要人材の要件をあらためて整理し、事業ポートフォリオに基づいた人材ポートフォリオとしてまとめることで、量(人員数)の管理だけでなく質の管理を強化していきます。

当社では、2030事業計画の実現に向けて強化したい人材タイプを明確にするため、人材ポートフォリオにおける「人材の3本柱」を右図のように定義しました。

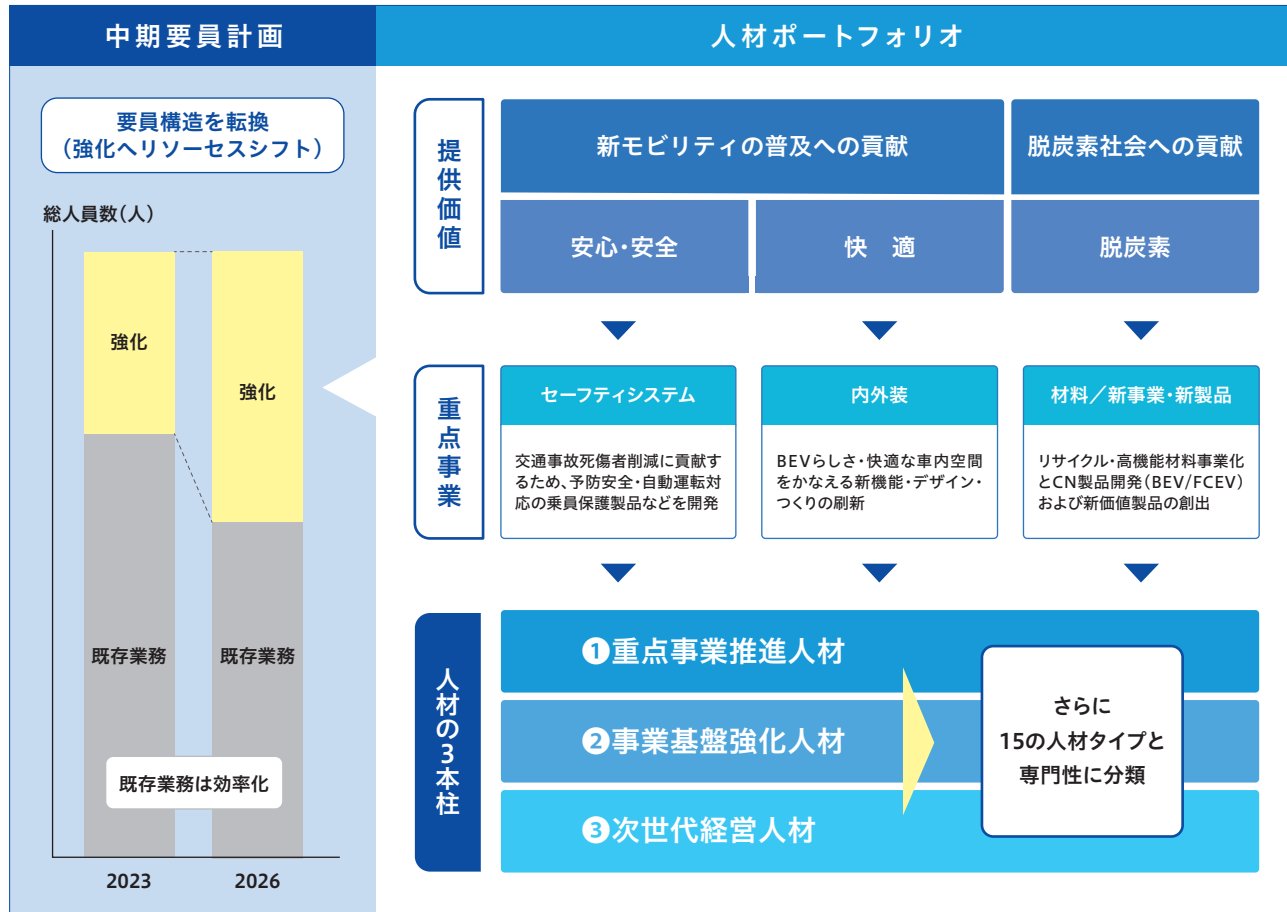
### 《人材の3本柱》

重点事業推進人材	2030事業計画の重点事業に直結するテーマを担う人材
事業基盤強化人材	事業を横断して、事業基盤のレベルアップを担う人材
次世代経営人材	上記2つをリードする次世代経営リーダー・海外拠点トップ

これらをさらに「15の人材」タイプに層別、各々の専門性を“あるべき人材ポートフォリオ”として整理して、現有人材と2030事業計画の実現に向けた必要人材とのギャップを洗い出し、計画的な人材の確保・配置・育成計画の立案につなげていきます。

併せて、従業員個人のキャリア形成や成長を実現していくためにも、人材ポートフォリオを活用しながら、目指したいキャリアイメージの具体化や必要な専門性の習得を促していきます。

### 事業戦略と必要な人材



人材戦略

重点事業推進・事業基盤強化を支える人材

「人材の3本柱」のうち、1つめの柱である「重点事業推進人材」は、2030事業計画の重点事業である「セーフティシステム」「内外装」「材料／新事業・新製品」の開発に携わる人材とし、事業計画実現に向けて配置・確保により力を入れていきます。

人材ポートフォリオで必要人材・専門性を明確にすることで、社内人材のリソースシフトの推進とともに、専

門スキルを持った新たな人材の採用も強化していきます。

2つめの柱である「事業基盤強化人材」は、社内全体の各事業を横断する形で、2030事業計画の実現に向けて基盤となる機能を支える人材です。

重点地域(グローバル)での売上の拡大や生産強化、DXを進める上で必要な人材など、重点事業推進人材と同様に、人材の確保・配置・育成を進めていきます。

必要な人材(例)

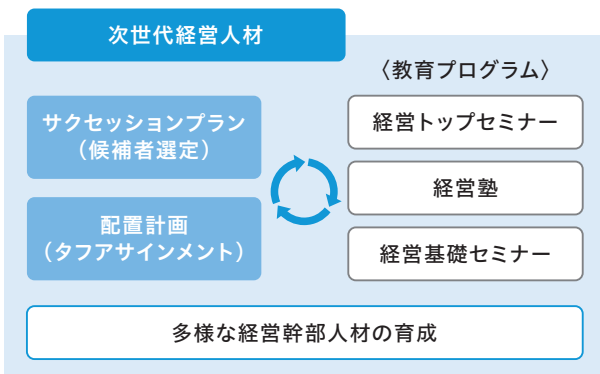
人材の柱	2030事業計画の実現に向けた取り組み	必要な人材タイプ
重点事業推進人材	予防安全・自動運転対応のエアバッグ・ハンドル開発	次世代エアバッグ・ハンドル開発人材
	BEVらしい居住空間づくりのための内装開発	次世代空間デザイン人材
	脱炭素・循環型社会実現のため、ゴム・樹脂の再生材のリサイクルを事業化	リサイクル・高機能材料事業化人材
	再生可能エネルギー拡大など新規事業の創出	新価値開発人材
事業基盤強化人材	重点地域(グローバル)への拡販を支えるエンジニア／営業	グローバルエンジニア／営業人材
	高機能電子部品開発を支える複合制御技術レベルの向上	エレクトロニクス人材
	データとデジタルを活用した業務プロセス・事業変革の推進	DX人材

次世代経営人材の確保と育成

3つめの柱は、将来の経営を担う「次世代経営人材」です。将来の経営を担う人材の計画的育成のため、経営戦略上の重要ポストと職責遂行に資する幹部要件を明確化し、サクセッションプランによる候補者の選定・計画的な教育・配置(タフアサインメント)の仕組みを導入しています。

海外拠点のナショナルスタッフ幹部登用および育成も進めており、各地域において積極的な登用を加速するために、2021年度に、ナショナルスタッフ幹部(副社長以上)登用の基本方針・ターゲットを定め、実現に向けて各事業体にて取り組みを進めています。

また、2025年までにナショナルスタッフ幹部比率40%達成を目指し、各地域でハイポテンシャル人材の評価・育成計画の作成を進めています。主な施策としては、ナショナルスタッフ幹部候補への「経営スキル基礎研修」「課題設定型問題解決研修」の実施などによりナショナルスタッフの育成を進めているほか、地域でのサクセッションコミティを米州、東南アジア、中国で開催し、幹部後継者候補の育成・採用の活動状況や課題を共有しています。



## 多様な人材のウェルビーイングの実現

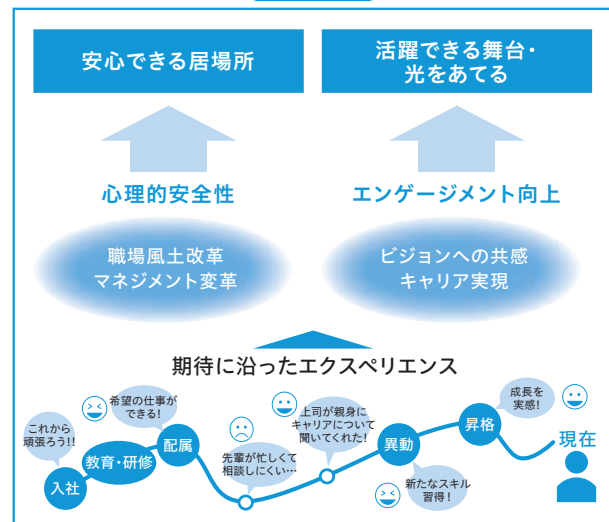
事業の持続的な成長のために、「ウェルビーイングの実現」は不可欠であると考えています。その実現に向け、従業員が入社後に体験するエクスペリエンスを通じて、心理的安全性の確保やエンゲージメントの向上に取り組んでいます。

心理的安全性の確保という点では、双方向のコミュニケーションを軸に、労使間の対話を活性化し、従業員が安心して本音を語れる風通しの良い職場づくりを推進してきました。特に、職場での上司との関係は従業員一人ひとりが活力を感じるうえでも重要であり、マネジメント改革を通じて、思いやりと信頼に基づく「**安心できる居場所づくり**」の整備に取り組んでいます。

さらに、従業員が当社で働く意義を実感することが、仕事への目的意識やエンゲージメント向上につながるかと考え、「**ビジョンへの共感**」を促進する施策を展開しています。従業員が自らキャリアを築き、成長する機会を得られる環境づくりにも注力し、一人ひとりが「**活躍できる舞台**」で輝けるよう支援しています。

### 経済的・社会的価値創造へ

### ウェルビーイングの実現



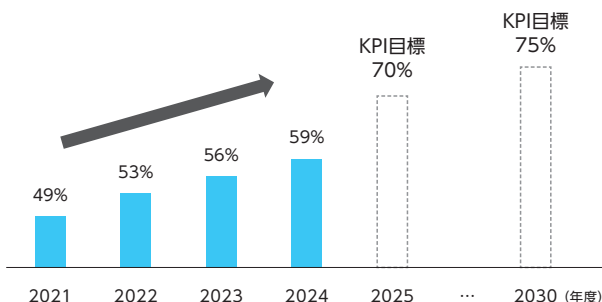
## エンゲージメントを支えるエクスペリエンス

2021年より、従業員エンゲージメント向上をねらい、国内外出向者も含めた全従業員を対象に、エンゲージメントサーベイを開始しました。2015年より進めてきた風土改革の取り組み効果を確認しつつ、当社への帰属意識や仕事への貢献意欲を示すエンゲージメントスコアを把握することにより、さらに働きがいのある職場づくりに向けての施策を推進してきました。サーベイの回答率は、開始以来97%を下回ることはなく、また「サーベイによって前向きな変化が起こることへの期待」を問う設問のスコアは66%を下回ることなく、現在に至ります。

2024年より、多様化する価値観や社会環境の変化をふまえ、従業員一人ひとりのウェルビーイングを実現す

るために不可欠な「心理的安全性」と「エンゲージメント」を支える「エクスペリエンス(仕事やキャリアが従業員の期待に沿った体験となっているかを測るもの)」を確認するためにサーベイを更新。この変更に伴い、エンゲージメントを測定する設問を5問から3問へ変更※しました。目標値については維持し、2025年には70%を目指します。サーベイ結果に基づき、一人ひとりのモチベーションの源泉を把握し、より高いエンゲージメント、その先にはそれぞれのウェルビーイング向上につながることをねらい、「従業員目線」で期待に沿ったマネジメント施策を実施しています。

### エンゲージメントスコア推移



※エンゲージメントスコア:以下3設問の肯定的回答率(5段階中4,5)の平均値

- ・私は、業務上期待されている以上の貢献をしようと思う
- ・私は、仕事を通して個人として達成感を感じている
- ・私は、当社で働くことを、知人に積極的に勧めたいと思う



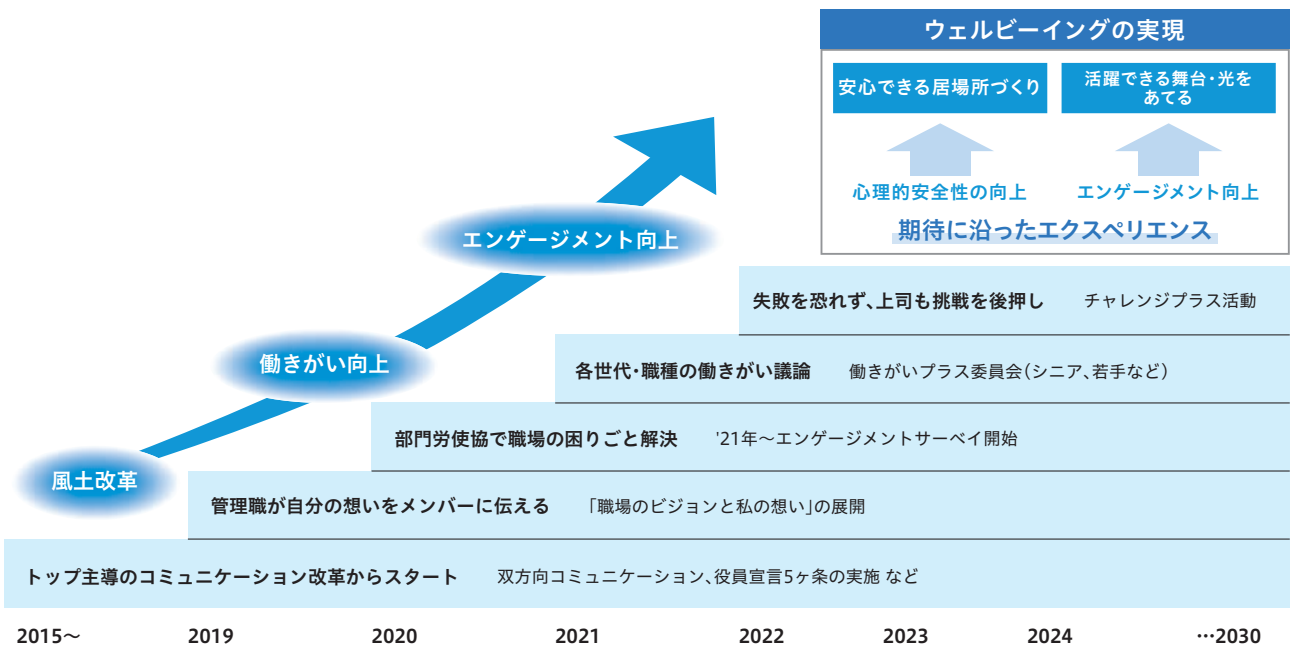
人材戦略

職場風土改革・マネジメント変革

2015年に労働組合が実施したアンケートにより、「内発的な働きがいが高い」との結果が示されて以降、職場風土改革を推進してきました。職場内のコミュニケーション促進、トップメッセージの発信、働きを高める委員会の発足、社外講師による講演会など、職場風土とマネジメントの両面から取り組みを継続しています。

エクスペリエンスサーベイの結果からは、これまでの

取り組みにより、職場内の協力体制やコミュニケーションなど、職場風土の良化に一定の効果が見られることが分かりました。一方で、心理的安全性や上司がメンバーのやる気を引き出すことに関し課題があるため、2024年はマネジメント変革のさらなる推進と対話活動に力を入れていきます。



《 マネジメント変革 》

全役員・管理職を対象に、精神科医による「人間力 OMOIYARI コミュニケーション研修(全5回)を3年間かけて実施します。('23:第1回、'24:第2回、第3回、'25:第4回、第5回)これに加えて、職場のリーダー層を対象とした、外部講師による「心の通う職場づくり研修」を昨年に引き続き仕掛けていきます。

人間力 OMOIYARI コミュニケーション研修  
 受講者数:1,207名(23年度 第1回)  
 心の通う職場づくり研修  
 受講者数:係長156名 グループリーダー275名

《 対話活動 》

上記研修の成果を発揮する実践の場として、各職場でトップ層や部門長とメンバーが対話するラウンドテーブルミーティングを実施します。



心の通う職場づくり研修受講風景



ラウンドテーブルミーティング

## ビジョンへの共感

2030事業計画が策定され、そこに込められた想いを伝えるために、トップ自らが各職場をまわり、メンバーや労働組合執行部と直接対話する機会を設けました。これに加え、2024年には、各本部のトップが、当社の将来や事業に対する想いを語る「想いを伝える会」をすべての本部で開催します。



一人ひとりが2030事業計画を自分ごととして捉え、自身がどう関わるかを考えることが、仕事への目的意識を高め、関与を強めます。経営層や管理職がメンバーと向き合い、一人ひとりに「あなたには、こう貢献して欲しい」と納得できるように導くために、今後も対話の機会を作り、ビジョンの浸透だけでなく、共感をはかっていきます。



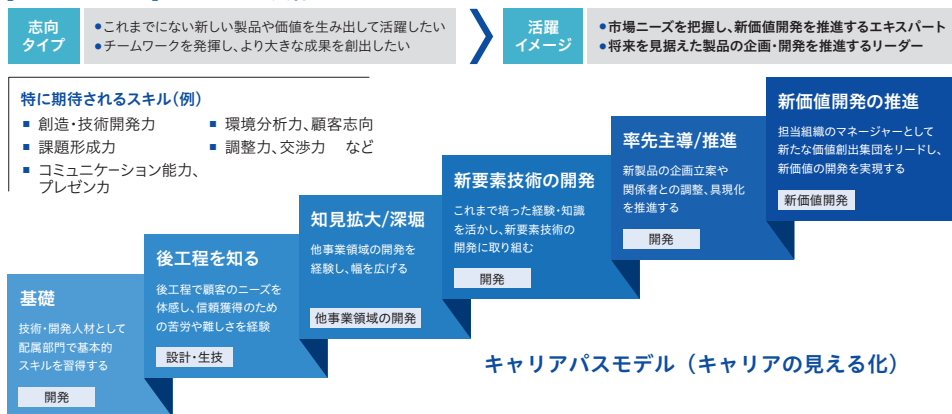
## キャリア自律支援

中堅・若手社員の成長意欲促進をねらい、2021年に働きがいが高めるワーキンググループを立ち上げました。その中で、キャリア形成施策を「ワク・キャリ活動」と名付け、「キャリアの見える化」「意識醸成」「キャリア形成促進」を取り組みの3本柱として、全社施策へつなげています。

これらの取り組みにより、中堅・若手(20代、30代)のエンゲージメントが年々向上し、手応えを感じています。一方で、50代、60代には課題があると認識しています。役割やキャリアデザインなど、上司との対話を通して、モチベーション向上を図ります。

### 【ワク・キャリ活動の取り組み事例】

#### 【マルチ・ワイド型】エキスパート人材



異業種交流会 (キャリア形成促進)

## 企業価値向上の取り組み

当社では、福利厚生充実をねらい、従業員の財産形成の一助とすることに加え、一人ひとりが当社の株主との一層の価値共有を進めるとともに、経営への参画意識

の向上を図ることを目的に、従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しました。  
持株会加入率:45%→84%へ(2024年10月時点)

人材戦略

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

～多様な人材に居場所と、  
その人らしい活躍の舞台を創出し、光を当てる～

2024年6月に、ダイバーシティ担当役員に就任しました。  
多様な人材のさまざまな経験や価値観を尊重し、  
各人が働きがいをもって活躍できる職場環境を実現することで、  
組織全体の力を高め、企業の成長につなげていきます。

ダイバーシティ担当役員  
安藤 浩子



基本的な考え方

多様な価値観や新たな視点・考え方を経営に取り入れるため、これまでもあらゆる属性の人々の採用・育成・登用を積極的に進めてきました。2020年からは、多様な人材が受け入れられ、活躍できる居場所と舞台を作り、「インクルージョン」につながる風土醸成、制度、教育体系の構築に注力しています。

2023年には当社のダイバーシティ活動を浸透させるため、シンボルマークとスローガンを社内で募り、「DE&I みんなで進もう 多彩な未来へ」に決定しました。

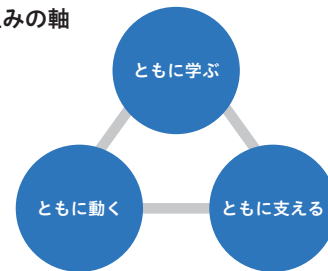


DE&I活動の重点取り組み

DE&Iの取り組みにおいては、多様性を理解し、学び、ともに支え合い、行動につなげることを軸として、アクションプランを策定しています。

外部講師による講演会、有志を募り活動を企画するコミュニティ活動の実施、啓発イベントとして「おもしろ月間」を設けるなど、全従業員の意識向上をねらいとして、以下のような重点取り組みを実施しています。

DE&I取り組みの軸



重点取り組み	概要や主な活動
①女性活躍	<b>事技職</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アドバンスプログラム:管理職昇格に向けた育成課題を明確化し、その解消に向け必要な役割付与や機会提供を行い、能力向上を図る</li> <li>・エンカレッジプログラム:中堅女性従業員に対して、年間を通じた研修と職場実践、社内外交流により、自身の持ち味を活かしたリーダー像を描くことで、キャリアアップを後押しする研修</li> </ul>
	<b>技能職</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・誰もが働きやすい環境づくり:製造現場で働く女性リーダーを中心に職場環境整備を図る(管理監督者のリテラシー向上、ロールモデルづくりのための他社交流会など)</li> </ul>
②障がい者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場環境整備</li> <li>・特例子会社とともに取り組み、法定雇用率を達成</li> <li>・活躍職場や職種の拡大</li> </ul>
③両立支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度設計、仕組みづくり:育児・介護休業、短時間勤務の拡充(法定基準を上回る制度)</li> <li>・啓発活動:育児と仕事の両立支援セミナー(管理監督者向け)、介護セミナー(55歳以上)</li> </ul>
④LGBTQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・制度設計、仕組みづくり:パートナーシップ証明者への福利厚生制度適用</li> <li>・啓発活動:ガイドブック作成</li> </ul>

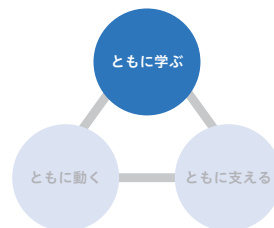


## 《①女性活躍》

製造業の傾向として女性従業員比率が低く、男性従業員が標準となっている職場環境、ロールモデルの不足により、当社において女性管理職の登用・育成が遅れていました。そのため、女性管理職登用の目標数を2025年までに45名、2030年までに100名とし、女性活躍の施策を加速させています。

具体的な施策としては、スタッフ系従業員には、自身をまず知り、強みを活かしたリーダーシップ像を描くための「エンカレッジプログラム」を開設しました。一方、製造現場の従業員向けには、女性リーダーを中心に誰もが働きやすい職場環境づくりに向けた取り組みを始めました。

直近の施策としては、より女性が働きやすい職場にするために、女性トイレに生理用品棚を設置したり、工場ごとに女性相談員を配置し、気軽に相談できる環境づくりなどを進めています。また、モチベーション向上施策として、他社製造業との交流を積極的に行い、製造現場における多様な女性活躍のロールモデルを知り、学ぶ機会を設けています。



## 《②障がい者雇用》

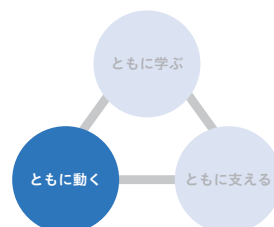
これまでも当社では、障がいを持つ方々の製造現場での採用を進めてきました。製造現場で働く日常のイメージを持ってもらえるよう、特別支援学校と連携しながら採用前のインターンシップを実施しています。実務を体験することにより、入社後は職場に早く馴染むことができ、その後の活躍につなげることができています。

また、2024年度からは、スタッフ職での採用強化を図っています。受け入れ職種の拡張や、障がい者向け就職セミナーへ積極的に参加し、選ばれる企業となるよう取り組みを進めています。また、当社で長く働いて頂けるよう各事業所に生活相談員を配置し、定期ケア面談によ

る困りごとの吸い上げなど、働きやすい職場環境づくりも継続しています。



インターンシップ受け入れの様子



## 《③両立支援》

育児・介護・加療をしながらも自分らしく仕事との両立が実現できるしくみづくりと、「おたがいさま精神」で助け合うことができる職場風土の醸成をねらいに活動を推進しています。2023年より、55歳以上の従業員を対象に、介護に直面した場合でも仕事との両立が図れる基礎知識（地域包括支援センターなど行政との連携

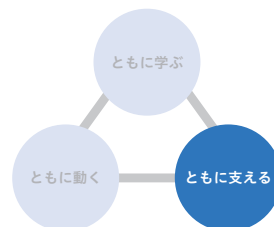


介護セミナーでの介助体験の様子



など)や簡単介助方法を学ぶセミナーを開催しています。育児についても、育児・介護休業法の基準を上回る制度(2歳まで育休、学校行事などに利用できる特別休暇など)を導入し、両立支援に力を入れています。

また、上司・職場に対しての育休取得の啓発活動などを積極的に行い、男性育休の取得率も大幅に上昇しています。このような活動が認められ、2024年度には「プラチナくるみん」の認定を受けました。



## 《④LGBTQ対応》

2023年に「パートナーシップ制度」を導入し、性的指向や性自認、性別にとらわれずいきいき自分らしく働ける環境づくりをねらいに、管理職向け講演会や社内ガイドブック作成などを進めています。このような活動が認められ、2024年度PRIDE指標シルバーを受賞しました。

