

# 人材マネジメント

「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」という考え方にに基づき、東レは人材を最も大切な経営資源と位置づけ、「人材の確保と育成」を最重要の経営課題に据えて人材戦略を経営戦略と一体的に推進しています。

先端素材の開発から事業化に至る道筋では、さまざまな能力を持った人材の中長期にわたる関わりが不可欠です。「会社は雇用を守る、社員は安心して働ける、チームワークを重視する」という日本のメンバーシップ型雇用のよさを活かしつつ、柔軟な雇用形態を取り入れ、それぞれの能力を持つ社員一人ひとりが、やりがいを感じて自らのキャリアを形成でき、チームとして大きな目的を達成できる、そんな組織・職場を目指しています。

## 1 人材育成の強化

### 次世代経営リーダーの育成

東レは、次世代の経営を担いいうる後継候補者を計画的に育成しています。1991年にスタートした「東レ経営スクール」は毎年20名の課長層を選抜し、企業経営に必須の知識やスキルを習得させるとともにグループ別にテーマを選択して行う共同研究により、課題設定力や問題解決力を向上させています。女性35名を含む600名の修了生は国内外関係会社で経営の実践経験を積み、179名が東レ及び国内外関係会社のトップとして経営を担ってきています。現社長の太矢光雄も修了生の一人です。また、2006年には国内関係会社の部長層と東レ合繊クラスターの経営後継候補者を対象に「東レグループ経営スクール」を、2021年には東レグループ経営トップ登用を目前にした層を対象に「経営幹部育成研修」を開設しました。

### 第一線の「強い現場力」を担う 基幹人材層の拡大・底上げ

東レは、OJT、OFF-JT、自己啓発、人事制度・施策を体系化し、それぞれを連動させることで人材を育成しています。すべての分野のあらゆる階層の社員に対して、マネジメント力、営業力・計数管理力、技術開発力・生産管理力等の専門能力、グローバル対応力の向上・強化を目的とした研修プログラムを準備し、第一線の「強い現場力」を担うべき基幹人材候補者層が計画的に研修等を受講できるようにし

ています。特に、「高度な専門知識・技術、独創性をもって課題解決できるプロ人材」「先見性、リーダーシップ、バランス感覚を備えたリーダー人材」「海外で活躍できるグローバル人材」の育成に注力しています。

### 自律的なキャリア形成を支援する「キャリアシート」

東レは、社員一人ひとりの成長を支援するツールとして「キャリアシート」を導入し、社員自身がキャリアプランを構想して上司との面談を通じ、これまでの業務経験や求められるスキルに対する現在の到達レベルを確認するとともに、キャリアについての話し込みを行っています。また、その内容を踏まえて、上司も部下の育成計画を策定し、部下の業務遂行やキャリア形成を支援する仕組みとしています。更に、ジョブ・ローテーションのシステムとして自己申告制度を取り入れており、社員はキャリアアップに向けた異動を毎年申告することができます。このように社員の自律的なキャリア形成を支援する人材育成策を取り入れ、モチベーションと生産性の高い組織づくりを進めています。

### 社内公募制度によるチャレンジマインドの醸成

東レは、自律的なキャリア形成の支援に加え、チャレンジマインドの醸成を狙って、人材の社内公募を行っています。公募案件は社内のイントラネットに公開され、現職に3年以上従事している社員であれば、自由に応募することができます。毎年、多くの社員がこの公募制度を利用して、分野・職種をまたいだ異動を実現させています。

#### 2022年度全社研修関連データ

研修区分	受講人数			一人あたりの研修受講時間
	男性	女性	計	
マネジメント研修	699	59	758	44.8
営業・管理系共通研修	262	74	336	20.2
技術系共通研修	620	84	704	29.0
グローバル研修	74	12	86	50.2
計	1,655	229	1,884	34.7
うちデジタル研修	238	24	262	27.0

## 2 多様な人材の確保・登用

### 海外ナショナルスタッフの積極登用

海外関係会社で働くナショナルスタッフについても東レグループの社員として意識づけを行い、東レの経営理念・経営方針を理解し、実践できる経営幹部人材に育て、東レ本社の役員も含めた経営層ポストに積極登用しています。海外においてもOJTとOFF-JTの両輪で人材育成を行い、OFF-JTでは各社の研修に加えて、地域ごとの階層別グループ研修、役員・幹部層については日本研修も定期的開催しています。また、国際間での人事ローテーションを通じたキャリア形成も行っています。現在、東レの執行役員に2名、執行役員に次ぐ理事に5名のナショナルスタッフが就任、海外関係会社の部門長・工場長以上の経営幹部ポストは欧米では60%、アジアでは45%をナショナルスタッフが占めています。

### 女性活躍推進を加速

「キャリアシート」を使って能力開発と実現可能なキャリア設計を個人ごとに支援することにより、女性社員の定着率及び管理職比率の向上を図っています。また、女性社員が直面しうる困難や課題、特にライフイベントのキャリア形成への影響をミニマイズするよう制度を設計しています。女性の海外勤務も増加しており、2022年度は14名の女性社員が中国、東南アジア、欧米において、営業、法務、経理、技術等の分野で活躍しました。

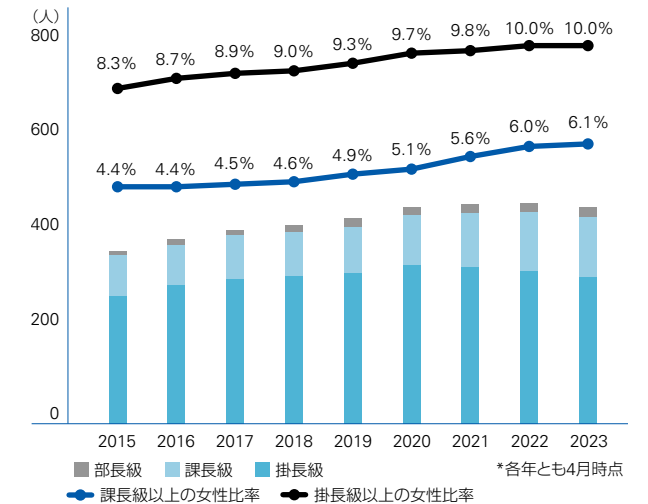
2014年にスタートした東レグループ「女性管理職研修」は女性部長層が自主的に企画し、これまでに8回開催されました。参加した女性管理職は、さまざまな状況に対応してきた多彩なロールモデルに触れ、自身のキャリア形成に対する意識を強化するよい機会になったと感想を述べています。また、直近の研修会には、男性管理職も参加し、ともに女性社員のキャリア形成について話し合いました。

#### 女性活躍推進の目標(2021年4月～2026年3月)

**目標1:**女性管理職比率を年々高めていくこととし、当面の具体的な目標として、女性管理職比率を2020年度実績の5.1%から6.5%まで引き上げる。

**目標2:**入社10年目までの社員について、雇用管理区分ごとに、男性社員の継続雇用割合に対する女性社員の継続雇用割合の比率を1.0とする。

### 女性管理職数の推移(東レ(株))



## 3 働きがいと働きやすさの実現

一人ひとりの働きがいは、新しい価値を創造する活力の源泉につながります。東レは「キャリアシート」の導入を通して、「東レグループで自己実現の場を見いだす」ことを支援する会社を目指しています。

AP-G 2022では、社員一人ひとりが業務を通して社会に貢献しているという実感が持てるよう「東レ理念」共有・発信プロジェクト(TPプロジェクト)を展開しました。AP-G 2025では、社長をはじめとする経営者と社員とのライブトークイベント「リアルトーク-みんなの声-」を開催、現場の声を尊重し、風通しのよい組織風土の醸成につながる取り組みを始めています。

また、働きやすい職場づくりに向け、男性女性に関わりなく、多様なライフスタイルを選択できるよう福利厚生サービスサイト「WELBOX」に各種支援制度の紹介コーナーを設けるなど、ワークライフバランス実現のサポート充実を図っています。特に、育児や介護、母性保護に関連した制度は法定以上の内容で利用もしやすいように整備しています。

### 育児休職の利用実績(東レ(株))

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022
女性	68人	58人	60人	66人	56人	46人
男性	3人	4人	10人	22人	40人	82人