

## 人事勤務部門長インタビュー

### 失敗を恐れることなくチャレンジする風土を醸成し、 「東レの企業価値の最大化」と「従業員の幸福度の向上」につなげる

上席執行役員  
人事勤務部門長兼東レ総合研修センター所長

#### 柳井 克之

#### — 人事勤務部門長に就任し、 人材戦略をどのように見直したのですか

私は、2023年6月に人事勤務部門長に就任しました。その際、直前までアメリカにいたこともあって、日本の若い世代の就業観が大きく変わってきていることを強く感じました。ただ、人事勤務部門に着任して最初に思ったのは、若手の処遇改善や競争的賃金の導入など個々の課題に対処療法的に応じる前に、俯瞰的かつ中長期的な視点で、東レグループの人的資本の持続的向上につながる本質的課題を明確にする必要があるということでした。もっとも、私もかつて人事を担当しており、直面する課題に真剣に取り組むあまり、近視眼的な対応に終始していたことを今になって反省しています。

そこで、人材登用の考え方や事業戦略に応じた戦略的な人材配置、要員管理の見直し、中長期的な採用規模の検討、海外ナショナルスタッフの計画的な登用と処遇の考え方等について、従来の施策を抜本的に見直す案を作成し、経営会議

で承認いただきました。

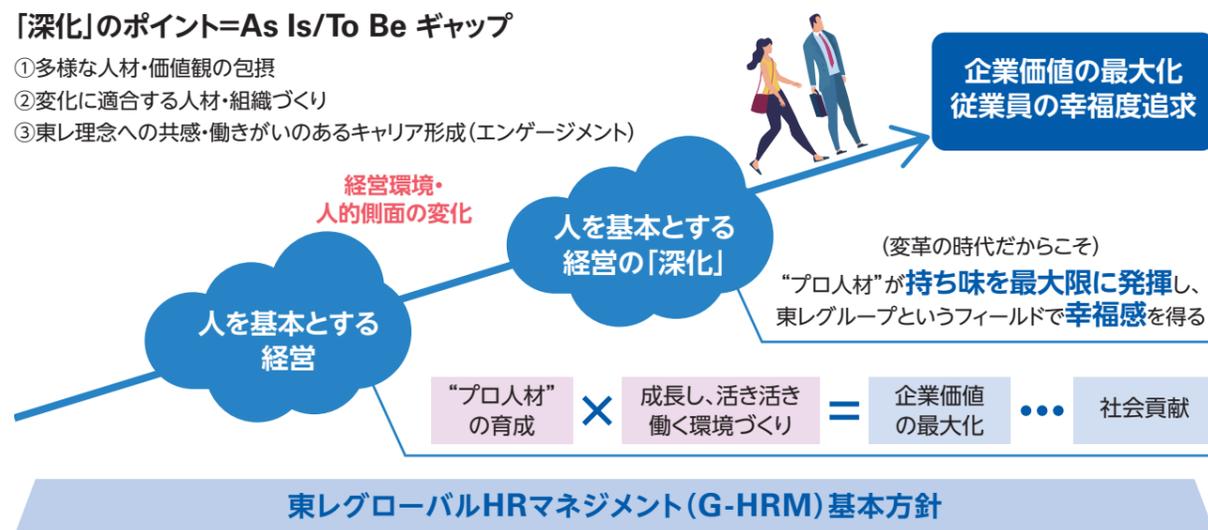
東レは多岐にわたる事業を展開しており、厳しい状況が予想される事業もあれば、将来に向けて強化すべき事業もあります。従って、環境や戦略の変化に応じて経営資源を適切かつ柔軟に配分する必要があり、当然、人的資本についても事業や組織の壁を越えて再配分・再配置を行わなければ、全体の効率はなかなか上がっていきません。また、本来であれば、人材の能力をしっかり把握し、プロジェクトごとに適した配置を行うべき要員管理も、現在は単に人数管理になっている面があります。更に言えば、総労務費も、東レ本体、国内関係会社、海外関係会社を含め、グローバルな戦略に即して、どこを厚めにするのか、どこを抑制するのか検討する必要があると思っています。

加えて、1990年から1999年にかけて大量採用した世代が今後一気に高齢化するため、その受け皿をどうするかも大きな課題です。再び大量採用すれば年齢構成に大きな偏りを生じますし、そもそも少子高齢化が進む中で大量採用は難し



#### 「深化」のポイント=As Is/To Be ギャップ

- ①多様な人材・価値観の包摂
- ②変化に適合する人材・組織づくり
- ③東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)



企業価値の最大化  
従業員の幸福度追求

い状況です。そのため、省人化投資や海外生産へのシフトも検討する必要があります。まさに、人材戦略は東レグループの事業戦略と一体で進めていくものだと考えています。それと、東レの成長には海外事業の拡大が欠かせないため、流動性の高い海外ナショナルスタッフをどのように採用、登用、処遇していくかも重要な課題です。当たり前のことですが、海外でもフェアな評価とフィードバック、丁寧なコミュニケーションが非常に重視されるため、共通の評価軸を透明にする必要があります。以上のようなことを2023年10月の経営会議に提案し、了承を得て今、改革に着手しているところです。

#### — 「人を基本とする経営」のもと、 人材戦略をどのように進めていくお考えですか

東レは創業以来、「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、「人材の確保と育成」

を最重要の経営課題と認識し、今回の中期経営課題“プロジェクト AP-G 2025”でも、「人を基本とする経営」の深化を基本戦略の一つとしています。それにもかかわらず、人材戦略を体系立てて整理し、具体的に「これだ」とまでは明示できていません。私はそこに非常に危機感を抱いていました。そこで経営戦略の方向性を踏まえ、「人を基本とする経営」を明確に定義するところから取り掛かりました。

AP-G 2025で目指しているのは、収益力の向上、新事業の創出、企業価値の向上、そして従業員の幸福度の向上です。そこに紐付けて人材戦略を考えた時、何が一番大事かと言うと、新しい価値を生み出すプロフェッショナル人材の育成と、この“プロ人材”が、東レグループというフィールドで成長し、活き活きと働くことができる環境づくりであるとの結論に至り、これら2つを「人を基本とする経営」と定義し、経営会議で了承を得ました。

次に、若い世代を中心に価値観の多様化やキャリアの自律

人材戦略	深化の方向性
<b>多様な人材・価値観の包摂</b> <b>ダイバーシティ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値観の違いやライフイベント等の背景によらず、従業員一人ひとりが東レグループで持ち味を最大限に発揮することができる</li> <li>性別・年齢・国籍などの属性に囚われず、現在の職責や能力発揮が公正に評価される</li> </ul>
<b>変化に適合する人材・組織づくり</b> <b>人材ポートフォリオ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>変革をリードする経営人材の後継候補者が充実している</li> <li>東レグループの将来を担う人材の安定的な確保(=採用と定着)、技術やノウハウの確実な継承、適切な世代交代</li> <li>自ら学ぶ姿勢を重視し、自律的に学び続ける風土が醸成され、変化に適合できる組織が構築されている</li> </ul>
<b>東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成</b> <b>エンゲージメント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会社の戦略人事と個人のキャリア形成が高い次元で調和し、東レグループで自己実現をすることができる</li> <li>失敗を恐れずにチャレンジすることが重視され、チームで課題を解決し、仕事を通じた成長実感や幸福感を得ることができる</li> </ul>

意識が強まっており、こうした変化に対応しながら、新しい価値を創造するために重要な戦略を3つ掲げました。1つ目は、多様な人材や価値観を受け入れ、尊重し合い、多様な人たちが活躍する「多様な人材・価値観の包摂(ダイバーシティ)」です。2つ目は「変化に適合する人材・組織づくり(人材ポートフォリオ)」で、3つ目は「東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)」です。東レ理念とは「新しい価値の創造を通じた社会への貢献」です。これら3つを人材戦略の核として、それぞれ深化の方向性を明確にし、約30の具体的課題を設定しました。そして、実行責任者を決め、「東レの企業価値の最大化」と「従業員の幸福度の向上」につなげる取り組みを進めています。

### — 3つの人材戦略の具体的な取り組み内容を教えてください

「多様な人材・価値観の包摂」については、2011年以降、女性活躍推進に注力してきた結果、女性の活躍の場が広がり、女性管理職・専門職層のネットワークが形成されました。これにより、彼女たちの意識は大きく変化し、主体的に活躍する女性が増えています。その一方で、女性管理職・専門職層に限らず、男性や若手層も含めたもっと広い意味で、多様性を活かした課題解決が重要になっていますし、働き方改革も男女問わずに進められています。こうした現状を踏まえ、2024年度からはいわゆるDE&Iの観点で、女性管理職・専門職層に限定せず、また若手層も含めたワーキンググループに移行し、そこで議論された改革要望を経営層に提言するボトム・ミドルアップの仕組みを導入しました。これを、Human-Centric Management(人を基本とする経営)の頭文字を取

り、HCM活動として始めています。

2つ目の「変化に適合する人材・組織づくり」では、事業や機能の縦割り構造が強い中で、どのように壁を越えて人材の再配分を行うかがポイントだと思っています。先ほども少し述べましたが、適正に資源配分できなければ事業の効率性も改善しませんし、チャレンジや新たな価値の創出にも障壁となります。一般的に大きな組織では、事業部制やカンパニー制を採用することが多く、それぞれの事業の現場で抱える課題を肌で感じている人たちが人事を担当しています。そのため、問題の本質を理解しやすく、また、横断機能を通して事業間の連携も進めやすい構造になっています。一方、東レでは事業や機能の縦割り構造の中に人事部門がなく、人事勤務部門が各部門と相談しながら全ての人事機能を担っています。一見効率的ではあるものの、適材適所に人的資本を配分できているかは疑問です。この弱点を補うため、人事勤務部門のメンバーがHRビジネスパートナーとして縦割り構造の中に入り込み、組織の壁を越えたチャレンジを促すことを含め、どこにどのような人材がいるのかをちゃんと把握し、人材戦略を推進する体制を整え始めています。とはいえ、各部門は優秀な人材を手放したくないため、事業戦略に応じた人材の再配分は、HRビジネスパートナーと連携してトップダウンで行える仕組みを検討しています。

3つ目の「東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成」については、各部門に配属されている社員に必要な専門性や経験スキルを「キャリアシート」に記載してもらい、それを基に上司と到達度を確認し、今後のキャリアの積み上げや目標を設定することで、社員の自律的なキャリア形成を支援しています。「キャリアシート」の運用は、特に若手の育成において非常に重要です。また、従業員サーベイを活用した組織改

革も進めています。このサーベイでは、各項目について期待と実感のギャップを問題点として抽出し、各部門にフィードバックして改善策に取り組んでもらっています。一方で、失敗を許容し、チャレンジを奨励する風土を醸成することによって、チャレンジや失敗を通じて個人のやりがいや成長を実感してもらい、それを新しい価値の創造につなげる好循環を生み出したいと考えています。

もう一つ、組織の細分化が進み、各組織あたりの人員が希薄化しているところに、例えば、サステナビリティやDX等の新しい課題が加わり、一人ひとりの負担が増え、「仕事量が多い」「人が足りない」という不満が生じやすい状況があります。これに対しては仕事量に見合った適正な処遇が必要です。また、上位ポストにつかなくて資格や給与が上がらないのではなく、能力や仕事を評価して報いる制度に変えていく必要があります。処遇制度の見直しと並行して組織の大括り化やフラット化を行うことにより、一人ひとりの負担を軽減することができます。

近年、機関投資家が企業の持続的な成長力を評価する際に、非財務的な要素として人材力を重視しており、「人的資本経営」への関心が高まっています。実際、人的資本が弱ければ、稼ぐ力の向上も新しい価値の創造も期待できません。その意味で、人事勤務部門が果たすべき役割はますます大きくなっています。特に、私たちの取り組みで一番重要なことは、それが従業員のやりがいや成長につながり、チャレンジする風土を醸成していくことだと考えています。不確実性の高い事業環境下で閉塞感が漂っている中で、前向きにチャレンジする人の背中を押すような存在でありたいと思っています。

### — 内部から女性取締役が生まれていない状況をどのようにお考えですか

優秀な女性を登用する仕組みは、女性活躍推進の活動とは別に、長期的な施策として会社がしっかりと取り組むべきことだと考えています。具体的には、2023年度の定期採用の新卒社員に占める女性比率は約17%でしたが、2024年度はこれを30%に引き上げる目標を掲げ、女性の採用に力を入れました。その結果、事務系採用では約半数が女性となり、トータル30%の目標を達成できそうです。このように、遅ればせながらも入口の段階から女性取締役や女性執行役員の候補となる母集団を増やし、中長期的に女性管理職比率を向上させる施策を始めています。



### — 最後に人事勤務部門長として今後の抱負をお聞かせください

大矢社長は社内で、「私の役割は、東レグループで働く皆さんの『幸福度』を高めることです。やりがいの感じられる仕事で皆さんがポテンシャルを最大限に発揮し、成果に対して満足感や充実感、わくわくを感じ、自由闊達な組織風土の中で失敗を恐れることなくチャレンジすること、フルスイングすることが重要だと考えています」とおっしゃっています。私はこのことを実現するため、先ほど述べた3つの人材戦略を推進します。

また、これまでの取り組みを振り返り、人事勤務部門からの情報発信が社内にも社外にも十分ではなかったことを反省しています。社外に対しては、有価証券報告書での人的資本経営や統合報告書での人材戦略の説明の充実に努め、現状を踏まえ目指すべきKPIの設定・開示も積極的に行ってまいります。社内に対しては、イントラネット「人事勤務なび」を改善し、2024年2月から人事労務施策に関する情報を積極的に発信しており、従業員のモチベーション向上につなげたいと考えています。一方で、年次で行っている社内サーベイでは、従業員から厳しい意見・指摘も受けていますが、これは東レをより良くしたいという意識の表れと認識しています。こうした意見に真摯に向き合わなければ、東レの将来はないという危機感を持っています。その意味でも、情報の共有や発信が重要だと考えています。東レで働くことに誇りを持ち、やりがいを感じてもらい、外部からも東レで働きたいと思う人が増えるよう、今後も取り組みを進めてまいります。

## TORAY VISION 2030実現に向けた人材戦略の主要課題

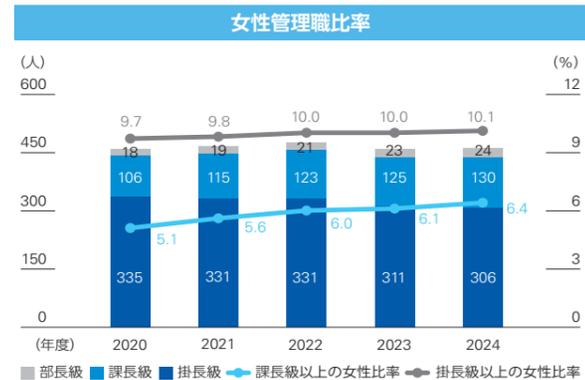
### 多様な人材・価値観の包摂 (Diversity, Equity & Inclusion)

#### HCM(Human-Centric Management)推進活動

東レでは、1958年の女性管理職登用、1974年の育児休業導入(法制化される約20年前)、2004年の「女性活躍推進プロジェクト」発足など、早くから女性社員の積極的な活用と働きやすい職場環境の整備を進めてきました。2014年には東レグループの女性部長層が自主的に企画した「女性管理・専門職研修」を開始するなど、全社横断的に取り組みを強化・推進してきた結果、マネジメントに占める女性社員の比率は着実に向上しています。2021年3月には、上述した個人ごとの能力開発とキャリア形成強化の取り組みを推進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目指すことを目的とした5年間(2021年4月～2026年3月)の行動計画を策定・公表しました。

一方で、多様化する社会課題の解決や顧客ニーズに対応していくためには、性別・年齢・国籍などの属性に囚われず、多様なバックグラウンドを持つ人材が活躍できる企業風土を醸成していく必要があります。このような背景を受け、東レでは、これまで推進してきたDE&I(Diversity, Equity & Inclusion)活動を当社の基本戦略である「人を基本とする経営」の頭文字から、HCM(Human-Centric Management)推進活動と定義し、2024年に専任組織(人材開発・企画部HCM推進グループ)を新設し進めています。

この組織では、これまででは女性部長層有志による女性活躍推進活動チームが様々な活動で吸い上げてきた従業員の要望等を、新たに希望者を集めたワーキングチームで吸い上げ、議論を進めます。その中で、具体的な提言があれば、人事施策/勤務施策に反映するとともに、それら制度の活用に向け



た意識改善、職場コミュニケーションの充実を図り、誰もが生き生きと働ける職場づくりの実現とともに、企業価値向上に資する「人を基本とする経営」を推進します。

#### 第10回女性技術者育成功労賞を受賞

東レの「女性活躍推進活動チーム」が、一般社団法人技術同友会が主催する「第10回女性技術者育成功労賞」を受賞しました。同賞は、女性技術者の登用・任用推進を支援するため、女性技術者育成に成果をあげた個人や組織を表彰するもので、同チームの10年間にわたる活動が評価されました。

同チームは、2014年に女性部長層7名が、国内各事業場や工場、研究所に点在する女性課長層同士の「業務の枠組みに囚われないネットワーク形成」を目的として、自主的に女性管理専門職研修を企画したことが始まりです。現在は女性部長層28名(内技術者16名)に裾野を広げるとともに、2022年の第7回研修では、受講者対象に男性管理職も含め、人材育成に関する男女間の認識や意識の違いを議論する研修へと発展させ、性別を問わない管理専門職のネットワーク形成と、女性部下育成に関する行動変容をもたらしています。



#### フェロー制度の導入

企業理念である、「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」を持続的に実現するためには、高度な専門性を有する人材の育成が不可欠です。そのためには、専門職を目指す人材にとって魅力的なキャリアの道筋を示し、専門性の向上・発揮に専念できる環境を整え、今まで以上に切磋琢磨する風土を醸成していくことが必要と考え、フェロー制度を導入しました。

#### エグゼクティブフェロー

フェローの中でも、特に傑出した専門性と実績を有する者。当社執行役員と同等の処遇を行う。

#### シニアフェロー

当社の重要な事業及び研究・技術領域において、卓越した専門性を背景にした社内外一流の専門家として、革新的な製品・技術の創出や、経営への高度なアドバイザーを担う者。当社理事と同等の処遇を行う。

### 変化に適合する人材・組織づくり

#### 人材中期計画

経営戦略、各事業戦略上必要な人材を「基幹ポスト後継候補者」とし、経験が必要なポストを定め、個別に育成を進めています。また、後継候補者は、基幹ポストへの登用タイミング(短期～中長期・次世代)ごとに策定し、特に重要なポストについては、毎年トップマネジメントに確認しています。

なお、基幹ポスト後継候補者充足率は当社が取り組みを進める重要なKPIとして、常時150%以上を目指しています。(2023年度実績は185%)

#### 次世代の経営後継候補者の計画的育成を支える 全社研修の充実

東レは、将来の経営後継を期待できる優秀課長層20名を選抜した「東レ経営スクール」を1991年に開設しました。経営後継人材を計画的に育成する仕組みは当時では珍しく先進的な取り組みであり、以降継続し、2023年度時点で女性38名を含む620名が修了しています。修了生の多くは国内外関係会社の経営を担う人材として活躍し、現在までに188名が東レ及び国内外関係会社の経営トップを担っています。2006年に開設した「東レグループ経営スクール」は、国内関係会社並びに東レ合繊クラスター各社の経営後継人材育成機関として今日に至ります。更に、2021年には次の東レグループの

研修名	開始年	累計
東レ経営スクール	1991	620名(内女性38名)
東レグループ経営スクール	2006	348名(内女性5名)
経営幹部育成研修	2021	34名(内女性2名)

研修区分	対象		計	ひとり当たりの研修時間(時間)*
	男性	女性		
マネジメント系研修	1,002	168	1,170	38.8
技術系研修	726	86	812	29.5
営業・管理系研修	186	50	236	24.9
グローバル系研修	70	23	93	53.1
計	1,984	327	2,311	34.7

\* 東レ総合研修センターにおける集合教育の受講時間。通信課題学習や留学などの時間は含まない

経営後継候補となる優秀部長層を対象に「経営幹部育成研修」を開設し、東レグループの経営後継候補者を計画的に育成する研修の更なる充実を図っています。

#### 海外ナショナルスタッフ(NS)基幹人材の育成・登用

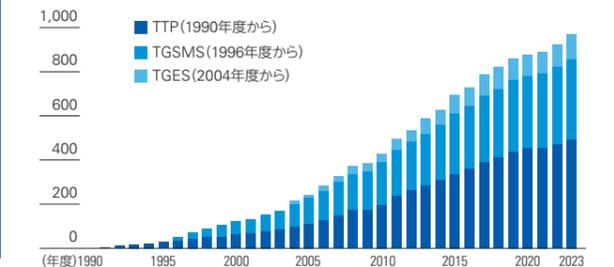
重要性が増す海外事業を支え、牽引する海外NS優秀基幹人材の育成・登用を進めるため2017年度より海外関係会社において、各社部門長、工場長以上を対象に海外NS人材中期計画の策定と優秀人材(NHP: National High Potentials)の推薦・認定を実施、計画的な確保・育成・登用を図っています。

また、海外人材育成は、OJTとOff-JTの両輪で行っており、Off-JTでは各社での研修に加え、経営理念や方針の理解を深めるための階層別日本研修プログラムによる研修を実施し、個人の長期育成計画と連動させています。また各国・地域では、東レ本社も企画に参画し、各国・地域の事情やニーズに応じたカリキュラムを編成したマネジメント研修を定期的に実施しています。



階層別日本研修		
研修名称	対象	研修目的
TGES;Toray Group Executive Seminar	役員及び役員候補	東レの経営方針・経営戦略と経営者の使命・責任の徹底理解
TGSMS;Toray Group Senior Management Seminar	部長・次長層	東レ式マネジメントの徹底理解
TTP;Toray Trainee Program	課長層	管理知識・専門知識の習得と人脈形成

#### 日本研修の累積参加者数



## 現場力向上を担う現場リーダーを育成する東レ専修学校

東レグループの現場力向上を担う高い志を持ち、自ら考え行動する人材の育成を目的に、若手社員や国内関係会社の社員が受講可能な研修の場として「東レ専修学校」を1994年9月に開校し、29期まで844名の卒業生を輩出しました。数学や英語などの一般科目のほか、高分子化学や工務基礎、ロボット工学などの専門科目や、より実践的なグループワーク形式の課題解決演習、化学実験なども行っています。また、社内のDX人材育成ニーズの急速な高まりを受け、専修学校でも全社DX人材認定制度と連動した科目「情報I」を新設し、アルゴリズム、プログラミング教育、協働ロボットを活用した教育を新たに導入するなど現場ニーズに即した教育を提供しています。更に、2022年10月から、近い将来の掛長候補者を対象とした「現場力強化スクール(GKS)」を新たに立ち上げ、第1期GKS生16名を輩出しました。リーダーシップ、チームビルディング、フォロワーシップ、働きかけ力などのソフトスキルを、自部署課題解決の実践を通じて習得させ、社会人基礎力の習得と共に、新たな時代を生き抜く現場リーダーを育成しています。

## 東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)

### 従業員サーベイによる実態把握と改善

当社では、2013年度より隔年で従業員サーベイを実施してきましたが、2023年度より、サーベイ実施内容の見直し(満足度のみ→期待と実感の両面を測定)、実施頻度の見直し



愛媛工場での話し込みの様子



人事労務部門での話し込みの様子

(隔年→年1回)、フィードバックの早期化(調査翌日から結果閲覧可能)を行い、各組織・個人の状況をきめ細かく確認し、速やかに改善活動が実施できるよう仕組みを見直しました。

なお、本進捗に関するKPIをEXスコア<sup>®</sup>\*とし、2023年度調査では64.8で他社平均69.7を下回っています。これは、「期待」が他社比非常に高い一方、「実感」は他社平均並みという「期待」と「実感」のギャップが大きい結果ですが、高い期待に応えられていないという点は事実であり、現在、毎年前年度を上回るスコアを目指し、社内イントラネットでの情報開示、各職場での話し込み、改善好事例の全社展開等、様々な施策を実施しています。

\*EXスコア<sup>®</sup>とは組織状態を示す指標。各個人の期待値と実感値、そのギャップを測定する。期待・実感ともに高く、ギャップが小さい場合にスコアは最大化される。(調査委託先である株式会社HRBrainの登録商標)

### 自律的なキャリア形成を支援する「キャリアシート」

当社は、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。今後も、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きます。

### 社内公募

社内人材公募制度(以下、社内公募)については、高い志を持った人材の確保・育成と戦略的な人材配置を実現するため、2000年度に導入しました。

当初は、個別重点領域へのスポット的な施策として不定期に実施してきましたが、2007年度からは全社を対象に年1回募集する定期的・継続的なキャリア形成支援制度として拡充し、以降、年間10名前後が社内公募で異動を実現してきました。

特に、コロナ以降の2022年度は19名、2023年度は27名が社内公募で異動するなど、「自律的なキャリア形成」に対する意識の高まりが見られたことから、「分野間ローテーション」の更なる促進とあわせ「東レグループ内での多様なキャリア形成」の実現を図るため、2024年度には常設型(随時募集・選考・異動実施)の制度に見直し、運用を開始しています。

### 情報発信強化

社内向けには、2024年2月から「人動なび(社内ポータルサイト)」を全面リニューアルし、人事労務施策のタイムリーな情報発信、人事労務施策に関する社長メッセージ等を充実さ

せ、従業員への周知強化を図っています。また、人を基本とする経営の実践により、目に見える具体的なKPIを設定し、今年度より社外に対しても積極的に開示を開始しています。

指標	目標	2023年度実績
基幹ポスト後継候補者充足率(当社)	常時150%以上	185%
経営人材育成研修(当社グループ)	毎年50人以上を対象に実施	52人
海外NS経営人材育成研修(当社グループ)	毎年100人以上を対象に実施	276人 (2022年度114人)
女性管理職比率(当社)	2025年度6.5%	6.4% (2022年度6.1%)
新卒Gコース採用における女性比率(当社)	2030年度30%	17% (2022年度14%)
EXスコア <sup>®</sup> (当社)	前年度より改善することを目標に70以上を目指す	64.8

### 働きがいと働きやすさを支える職場環境の整備

当社は、従業員一人ひとりが安心して働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。当社では、育児や介護などのライフイベントと仕事の両立支援や在宅勤務制度、コアタイムのないフレックスタイム制度といった柔軟な働き方に適した制度を整えてきました。

また、従業員の健康管理を経営的視点で考え、戦略的に取り組んでおり、社内コミュニケーションツールでの健康情報の共有や、健康情報サイトを活用したウォーキングなどの参加型イベントの開催、生活習慣病予防啓発セミナーの実施、費用補助増額を含む人間ドック受診促進など、健康保険組合と連携しながら、積極的に健康増進施策を実践しています。メンタルヘルスに関しては、2011年度より外部機関を活用した独自のストレスチェックを実施しており、社員自身のストレスへの気付き及びその対処の支援、職場環境の改善につなげています。また、国内関係会社も同様のストレスチェックを実施しています。こうした取り組みが評価され、東レ(株)は、2018年以降、連続して「健康経営優良法人」に認定されています。



人動なびのホーム画面

育児休職取得者数(東レ(株))							
(年度)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
女性	68	58	60	66	56	46	51
男性	3	4	10	22	40	82	95

## 工場における女性活躍推進活動の深化～東レ(株)初の女性工場長として～



瀬田工場長  
近池 知子

私は滋賀事業場フィルム技術部で工業材料フィルムの開発と生産に携わった後、同事業場環境保安課で排水処理や化学物質管理を担当、そこで課長となりました。更にスタッフ部署の環境保安部で東レグループ全体の安全・衛生・防災・環境管理業務を経験し、2024年4月に瀬田工場長となりました。

東レグループでの女性活躍推進活動は、約10年前に女性部長層を中心として女性管理専門職研修を企画・実行したことが始まりです。その後、女性懇談会、意識アンケート、オンラインサローネ(ロールモデルとの懇談)など自由な発想による多様な活動を進めてきました。その中で私は事業場活動支援を担当し、女性部長層2～3名が各工場の担当となり支援する仕組みを構築して活動を進めてきましたが、最近ほどの工場でも育児・介護を含め対象を女性に限定せず、各々がライフとワークを考え、働きやすい環境を作るための活動へと深化しています。私も工場で働く一人ひとりが自身の持ち味を最大限に発揮できるよう、現場の声をよく聴き、活動しています。

## インナーコミュニケーション

東レは2026年に100周年を迎えます。ただ単にアニバーサリーイヤーを迎えるのではなく、どのような姿で迎えたいか、どのような姿になりたいか考えた時に、社員の参画意識を更に高めていくような取り組みとして「東レ 社員フォーラム」と「はじめの一步賞」を、インナーブランディングの新企画として始めました。

2023年よりスタートしたお昼休みの社内配信番組「リアルトーク」も、第9回目を迎え、社内のオープンなコミュニケーションの場として活用されています。

### “讀えよう、一人ひとりの一步を” 「はじめの一步賞」を創設

一人ひとりの挑戦を讀え、後押しすることで、東レグループ全体で挑戦やイノベーションが加速する風土の実現を目指し、新たな表彰制度として「はじめの一步賞」を設立しました。

規模の大小や成果の有無、成功失敗を問わない「挑戦」事例を募集。自薦・他薦のどちらでも応募可としました。集まった事例は、社員投票を実施。上位5案件は、後述の「東レ 社員フォーラム」の場で内容紹介と表彰を行いました。

応募数は、想定を超える190件となり、社員投票数も9,000件超となりました。



この活動を通して、自職場での活動が活発になっただけでなく、関わりがなかった職場同士の交流が生まれるなど、新たな動きや連携が生まれはじめています。

2024年度は第2回を実施します。

### “みんなで「挑戦」を考えよう” 「東レ 社員フォーラム 2023」を開催



2023年12月11日に初開催となる「東レ 社員フォーラム 2023」を実施しました。

「東レ理念」を基本とした考え方や行動のベストプラクティスを全社員で共有し、東レのDNAを体感することで、会社としての一体感を醸成することを目的としています。

今年度は、企業文化である「開拓者精神」を体現していくために、「挑戦」をテーマとしました。

第一部は(株)ユニクロ柳井会長と東レ大矢社長との対談から、社員が「挑戦」について考える企画とし、第二部は、はじめの一步賞の社員投票上位事例を表彰しました。

全国16拠点をオンラインで中継し、3,000名を超える社員が2時間のライブ配信プログラムに参加しました。

当日は、リアルタイムに社員が自由に意見を投稿できるプラットフォームも活用しました。

参加者の満足度は90%を超え、次回開催希望は97%となりました。

第2回「東レ 社員フォーラム」は2024年11月18日に実施します。



## “リアルトーク～みんなの声～” 今年度も継続実施中



「自由闊達」「開拓者精神」が更に発揮されるような風土醸成のきっかけを作ることを目的に、経営層と社員の双方向のオープンなコミュニケーションの機会として、生配信番組「リアルトーク」を2023年1月からスタートしています。

2023年度は、社長の工場視察ラウンドに合わせて、その工場現場からの配信を実施しました。各回トークテーマを決め、現場の課題や取り組んでいることの紹介などを社長と共に伝えました。普段は見えにくい社長の人となりを感じることができ、距離感が近くなったという声が聞こえたり、現場社員と課題について会話することで、各現場で新たな活動が始まったりと良い効果が生まれてきています。

第9回では、副社長3名による完全フリーな座談会を生配信しました。

出されたお題に3名が答えることで、リアルな会話を社員に届けることができ、「副社長でも、同じように日々喜び、悩み、苦しんで来られたという当たり前のことが伝わったように思います」「経営層と現場の風通しの良さは、まずはこんなところから始まるように思います。とても良い企画であったと思います」「『副社長=雲の上の存在』という印象があったが、人間味のあるフランクな会話の中で会社経営に対する対話があり、親しみを持てた」と概ね好評で、経営層との気持ちの距離が近づいた取り組みとなりました。



第7回石川工場



第8回三島工場



安達 一行 × 萩原 識 × 首藤 和彦  
第9回 副社長3人の回

## インナーコミュニケーションから派生して 東レの「今」を伝える東レ公式noteを始めました

メディアプラットフォーム「note」にて、東レ公式noteを始めました。東レで働く一人ひとりにはそれぞれのリアルなストーリーがあり、その一つひとつのストーリーが折り重なって、「東レ」という形を作っています。東レの社員が何を考え、悩み、喜び、楽しみ、そしてどんな想いを持っているのか、東レ公式noteを通じて飾ることなく発信していき、その積み重ねによって東レのことを社内外に広く知っていただきたいと考えています。その一つの「未来への糸口」第1弾は、入社後3～5年目の若手研究者が思い描く未来を語りました。

