「人を基本とする経営」の深化から実践へ

人事勤労部門長メッセージ

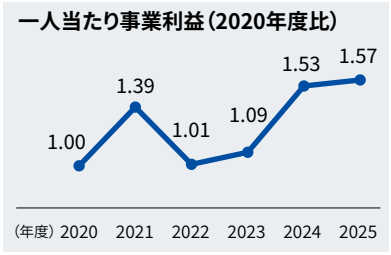


常務執行役員
人事勤労部門長兼東レ総合研修センター所長

柳井 克之

将来にわたって東レが真にサステナブルな企業であるために、従業員一人ひとりのポテンシャルを最大限に発揮できる人・組織づくりを進めます。

2023年に経営戦略と連動させた3つの人材戦略として、「多様な人材・価値観の包摂」「変化に適合する人材・組織づくり」「東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成」を策定し、東レ版人的資本経営である「人を基本とする経営」の深化に取り組んできました。



具体的には、経営体制の若返り化、経営人材育成のための仕組み整備、コーポレート組織の再編・統合、HRBP（Human Resource Business Partner）の配置、フェロー制度の導入、DE&Iの推進、管理・専門職の人事・処遇制度改定、従業員サーベイや360度フィードバックを通じた組織風土変革等を推進しました。その結果、エンゲージメント向上や意識改革が図られ、一人当たり事業利益も改善傾向にあります。

自律的なキャリア形成支援や働きがい向上施策により人材定着・挑戦意欲の向上を図るとともに、従業員サーベイ等を起点とした組織風土改革や業務改善を推進することにより、社員のエンゲージメント向上、生産性向上につながっていると考えています。

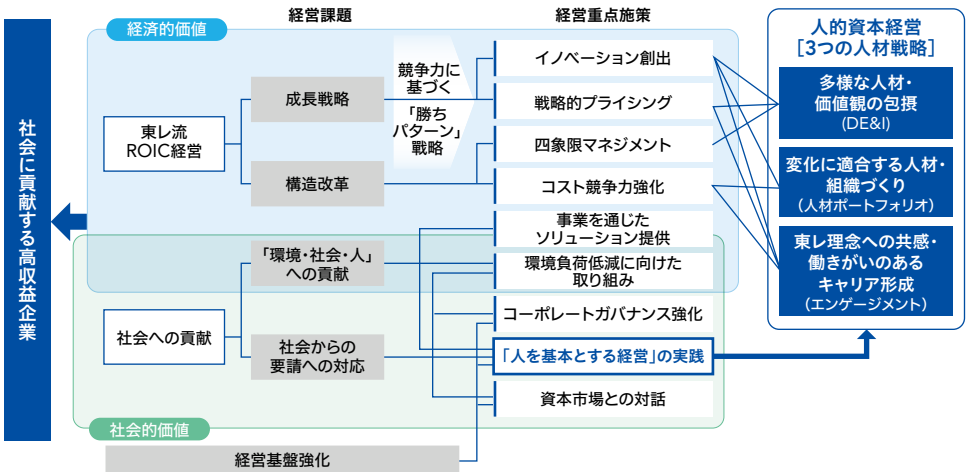
IGNITION 2028においても、経営重点施策であるイノベーション創出や収益力強化につながる3つの人材戦略を中核に据えています。

さらに、「人を基本とする経営」をこれまで以上に深化させ、実践（＝自己の行動や態度を通じて変化を促す）していくことを重視し、基本方針を「人を基本とする経営の実践」－自律・挑戦・共創－としました。引き続き会社が目指す姿に向けて3つの人材戦略を推進するとともに、従業員に期待する姿を「自律・挑戦・共創」とし、一人ひとりのアクションによって社員と事業・組織がともに成長していくことで、企業価値の最大化と従業員の幸福度向上の両立を追求していきます。

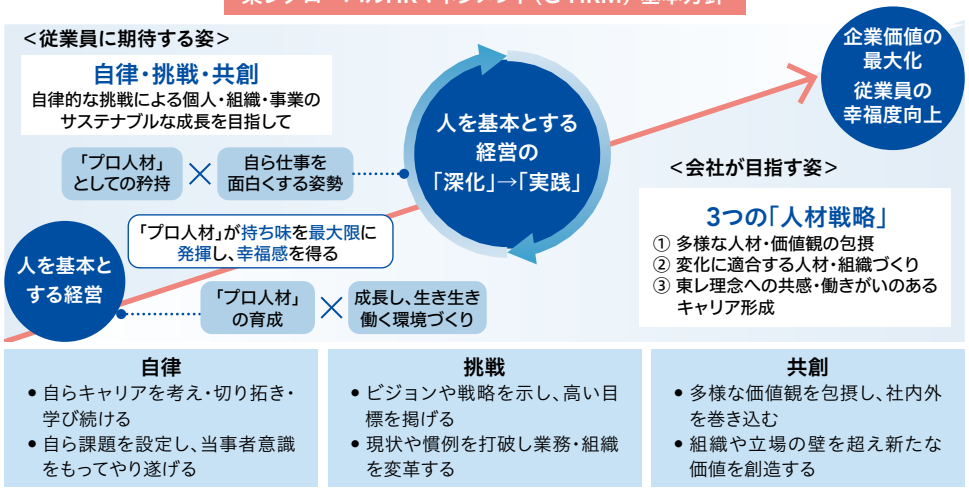
特に、経営重点施策であるイノベーション創出を支える人材・組織開発を、これまで以上に強力に推進していきます。

東レは創業以来、人材育成を競争力の源泉とする企業文化を育んできました。1996年には三島に東レ総合研修センターを設立し、「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」と銘板に記しています。これからもそうした組織風土・文化を深化させ、「人を基本とする経営」を実践することにより、真にサステナブルな会社を目指します。

経営課題（経済的価値）と人的資本経営の連動



東レグローバルHRマネジメント（G-HRM）基本方針



人を基本とする経営の変遷

東レは、長期経営ビジョン「TORAY VISION 2030」の公表(2020年5月)に合わせて体系化した経営思想「東レ理念」を実践する土台として、「人を基本とする経営」をあらためて位置付けました。

AP-G 2025では、経営環境の不確実性の高まりや価値観の多様化、キャリア自律意識の高まりを踏まえ、「人を基本とする経営」の深化に取り組みました。具体的には、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東レ理念への共感と働きがいのあるキャリア形成(エンゲージメント)の3つを人材戦略の柱に据え、企業価値の最大化と従業員の幸福度向上の両立を実現する組織風土改革を推進してきました。

IGNITION 2028では、この3つの人材戦略を継続・発展させながら、「人を基本とする経営」を深化から実践の段階へと進めます。これまで整備・強化してきた制度や仕組みを基盤に、従業員一人ひとりに「自律」「挑戦」「共創」の行動を定着させ、その力を組織・事業の成長と企業価値向上につなげていきます。また、自由闊達な組織風土・文化を発展させ、全社員が能力を最大限発揮して挑戦できる環境づくりを進めるとともに、各戦略に重点課題とKPIを設定し、その進捗を継続的にモニタリングすることで施策の実効性を高めていきます。

「人を基本とする経営」の実践—自律・挑戦・共創、3つの人材戦略の取り組み継続—

人材戦略	主要課題	KPI
多様な人材・価値観の包摂(DE&I)	人事処遇制度改定	P職女性比率:2030年度10%
	HCM推進活動	Gコース新卒採用女性比率:常時35%以上
	国内人材採用力強化	
	グローバル人材採用・育成推進	海外NS育成研修参加数:100名以上/年
変化に適合する人材・組織づくり(人材ポートフォリオ)	経営後継人材の育成強化と若手優秀人材の積極的登用	基幹ポスト後継者充足率:常時150%以上
	事業戦略と全社人材戦略の連動	経営人材育成研修参加数:50名以上/年 ‥‥東レ経営スクール、東レグループ経営スクール、経営幹部育成研修
	自律的キャリア形成と挑戦支援	
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)	組織風土改革によるエンゲージメント向上	EXスコア®:2030年70以上
	健康経営推進と働きやすい環境整備	アブセンティーイズム【長期欠勤率】:0.40%以下
	社内外への情報発信強化	プレゼンティーイズム【パフォーマンス低下率】:15%以下
ガバナンス体制の強化		ワークエンゲージメント:7点以上 ‥サーベイの「活力」「没頭」「やりがい」の平均
人勤システムと人勤業務の抜本的な効率化・高度化		

人材戦略①　多様な人材・価値観の包摂(DE&I)

社会課題や顧客ニーズが複雑化する中、多様な視点や経験の融合がイノベーション創出の源泉となります。東レはDE&I(Diversity, Equity & Inclusion)を人材戦略の重要基盤と位置付け、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めています。

女性活躍の推進

東レでは、1958年の女性管理職登用や、法制化に先駆けた1974年の育児休業制度導入、2004年の「女性活躍推進プロジェクト」の発足等、早くから女性の活躍推進と働きやすい職場環境づくりに取り組んできました。2014年度には女性部長層が中心となって自主的に企画した「女性管理・専門職研修」を開始し、全社横断で施策を展開してきた結果、マネジメント層に占める女性比率は着実に向上しています。

女性活躍推進法に基づく行動計画では、2025年度までの女性管理職比率目標6.5%を達成しました。これを踏まえ、2026年3月には、自律的なキャリア形成を支援するとともに、ライフとキャリアの両立を実現できる、働きがいのある持続可能な職場環境のさらなる整備を目的として、新たな5カ年行動計画(2026年4月～2031年3月)を策定・公表しました。現在はこの計画に基づいて、2030年度までに女性管理職比率10%(2025年度実績6.8%)、男性育児休業取得率85%(2024年度実績45.1%)の達成を目指しています。

HCM推進活動

社会課題や顧客ニーズの多様化に対応していくためには、性別、年齢、国籍といった属性にかかわらず、多様な経験や価値観を持つ人材が活躍できる企業風土の醸成が必要です。こうした認識の下、2024年に、東レ版DE&I活動をHCM(Human-Centric Management)推進活動と位置付け、人材開発・企画部内に専任組織であるHCM推進グループを新設しました。

HCM推進活動では、「ダイバーシティ」「人材育成・キャリア支援」「多様で柔軟な働き方」を重点テーマに掲げています。現場の声を施策に反映するため、全社から有志を募ったワーキンググループを結成し、活動を推進しています。2026年7月時点では、性別や職種、職位の異なる12名が参加し、各事業場や工場の意見も取り入れながら、人事勤労部門と連携して施策を検討し、経営層への提言を行っています。

<HCMワーキングチームの2025年度の主な活動実績>

- DE&Iやアンコンシャス・バイアスへの理解を深めるeラーニングと事例学習教材を作成し、全社員を対象に展開
- 生産・技術・エンジニアリング部門の女性社員を対象にアンケートやヒアリングを実施し、制度拡充や職場風土改革の提言に反映
- 社内キャリアコンサルタントによるキャリア相談窓口の設置を提案し、実現
- キャリア形成や仕事と生活の両立、学びをテーマとした座談会「HCM交流会」を開催
- 育児休業取得者の業務を支える社員への応援金制度を提案し、実現
- 介護に関する基礎知識を学ぶeラーニング教材を作成し、全社員向けに実施

上記のほか、HCM推進活動では組織風土改革にも力を入れており、2025年11月には、日常業務の中で実践できる「HCMスマイルアクション」を提言するとともに、「社員フォーラム」において、人事勤労部門長がその趣旨を紹介し、組織全体への浸透を図りました。

岡崎工場主催で「東レグループ女性交流会」を実施

2025年12月、岡崎工場の主催により、名古屋事業場、東レハイブリッドコード(株)、東レ・モノフィラメント(株)の女性社員21人が参加する交流会を開催しました。自動化・助力化装置の導入事例を見学したほか、工場で働く女性の視点から職場環境や働き方について意見交換を行いました。参加者は、それぞれの職場での経験や課題を共有しながら、誰もが安心して生き生きと働ける職場づくりに向けた気づきやヒントを得ました。



岡崎工場意見交換会

多様な人材の確保

人材採用活動

東レでは3年ごとに中期採用計画を策定し、「強い現場力」「グローバルな事業展開」を担いうる人材を安定的・継続的に確保しています。単年度の採用計画は、中期計画をベースに経営環境や各事業の人材ニーズを踏まえながら、多様な人材供給源から採用を行っています。

2025年度採用以降、Gコース*新卒採用における女性比率は目標の30%以上を達成しており、IGNITION 2028では、35%以上を目標に採用活動を行っています。また、キャリア採用は、年度総採用数に占める割合が30%前後を目安に実施しています。(2023年度:36%、2024年度:27%、2025年度:25%)

Gコース新卒採用数

	2022	2023	2024	2025	2026
男性	88	123	159	117	107
女性	14	25	43	61	60
合計	102	148	202	178	167
女性比率	14%	17%	21%	34%	36%

*Gコース:将来東レグループ経営幹部層もしくは高度専門職を目指すコース

リファラル採用・カムバック採用

採用ミスマッチの抑制や定着率の向上、優秀人材の獲得を目的に、リファラル採用(内定者や社員からの紹介)を強化しています。また、近年増加傾向にある退職者の再入社(カムバック)を組織的に推進するため、2025年度に退職者向けサイト(アルムナイサイト)を開設しました。

キャリア採用及びカムバック採用した社員は、社外で培った専門性や知見、異なる企業文化の中で得た経験を東レにもたらしています。それらが既存の枠組みにとらわれない発想や新たな価値創出を促し、組織の柔軟性向上や変化に強く挑戦を歓迎する組織づくりにも寄与しています。

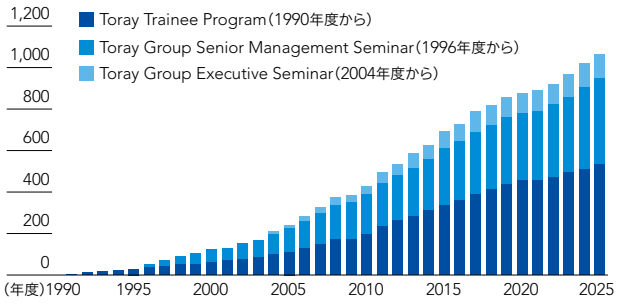
リファラル 採用数　( )はカムバックした社員数

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
4(0)	2(0)	7(3)	7(2)	10(4)	7(1)	14(4)

グローバル人材の育成

2026年度からは、海外大学を卒業した外国籍人材の日本本社での採用対象を拡大しました。育成の早い段階から日本本社と海外関係会社の双方で経験を積むキャリアパスを通じて、将来のグローバル経営を担う人材を長期的な視点で育成していきます。また、各国・地域の市場特性や商慣習、経営環境を最も理解する人材が現地の事業運営を担うべきとの考えの下、海外関係会社ではローカル人材の登用を積極的に進めています。経営幹部や部門長等の基幹ポストに占めるローカル人材比率は、欧米で約60%、アジアで約45%に達しています。さらに、日本本社での研修や出向機会を提供することで、経営視点やグローバルな視野の醸成を支援し、各地域の経営を担う次世代リーダーの育成を進めています。

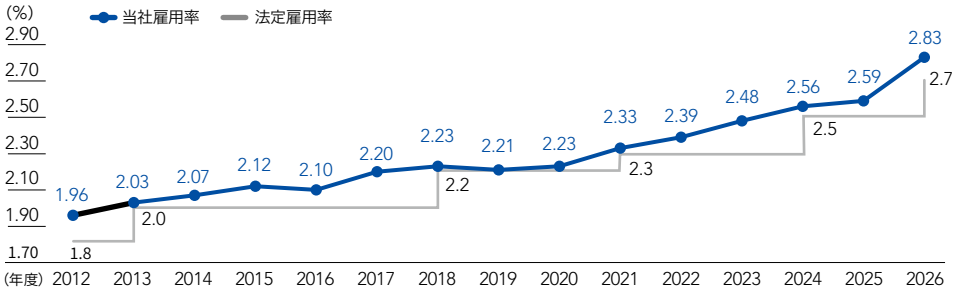
外国人社員の日本本社での研修累積参加者数



障がい者採用

東レでは、障がいの有無にかかわらず、全ての従業員が能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進しています。障がいのある方の採用・雇用にも積極的に取り組み、職場のバリアフリー化や安全対策の強化、配属時の教育・訓練の実施に加え、障がいのある従業員の意見や要望を反映した職場環境の整備を進めています。障がいのある社員は、事務、検査、製品の梱包、構内の緑化等、様々な職場で活躍しています。2026年6月1日時点の当社の障がい者雇用率は2.83%であり、現行の法定雇用率(2.7%)を上回っています。

障がい者雇用率の推移

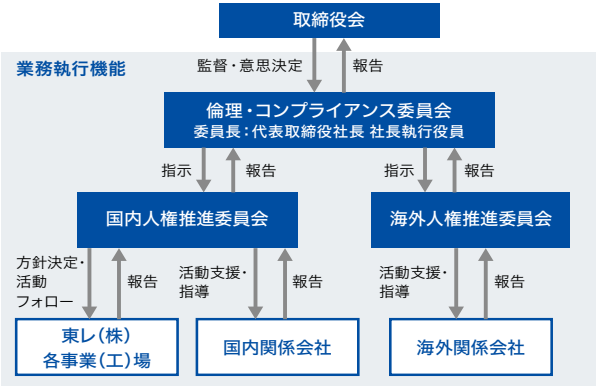


人権への取り組み

人権の尊重は、全てのステークホルダーと良好な関係を築きながら企業活動を行うために、企業経営の基本と捉えています。そのため、「企業行動指針」及び「倫理・コンプライアンス行動規範」において人権尊重を明確に掲げ、募集・採用から配置、処遇、教育、退職に至るあらゆる場面において差別的な取り扱いを禁止しています。また、各国・地域の法令を遵守し、適切な労働条件や賃金・労働時間の設定を行っています。こうした方針は「東レグループ人権方針」として定め、グループ全体で共有しています。

これらの実効性を高めるため、社長を委員長とする「倫理・コンプライアンス委員会」の下に、「国内人権推進委員会」と「海外人権推進委員会」を設置しています。東レ(株)では、人権に関する啓発教育やハラスメント防止活動を推進しており、国内関係会社も東レ(株)の活動を参考に、主体的に人権推進に取り組み、東レ(株)はそれを支援しています。海外では、各関係会社が国・地域ごとの社会環境や法制度を踏まえながら、人権課題への対応を推進しています。

東レグループ人権推進体制



また、全ての従業員が人権について相談・通報できるよう、国内では「企業倫理・法令遵守ヘルプライン」を、海外では各社に通報・相談窓口を設置しています。これらの窓口は匿名で利用できるほか、社外窓口も設けており、寄せられた通報・相談には迅速かつ適切に対応しています。

国内の通報・相談窓口の運用状況については、年2回開催する倫理・コンプライアンス委員会に報告し、継続的な改善につなげています。

人材戦略② 変化に適合する人材・組織づくり

高付加価値化や新事業創出を支えるために、経営の担い手となる後継人材、海外事業を牽引する現地採用の経営人材、研究・技術領域の高度専門人材を計画的に育成・配置し、経営環境変化への適合力の高い人材基盤を構築しています。事業戦略と人材戦略を連動させることで、社員一人ひとりの能力を最大限に発揮することにより、組織全体の活力と人材競争力を高めていきます。

経営人材の育成・確保

基幹ポスト後継候補者の確保

経営戦略や事業戦略の遂行をリードする人材を「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。後継候補者は、その数だけでなく、多様性の観点から女性や外国人の充足状況も踏まえ、基幹ポストへの登用時期(短期～中長期・次世代)を見据えて選定しています。KPIには「基幹ポスト後継候補者充足率」を設定し、常時150%以上を目標としており、2025年度は208%となりました。(2024年度:179%)

経営後継者育成研修

将来の経営後継候補者を計画的に育成するため、課長層から部長層、グループ経営人材に至るまで、階層に応じた全社研修体系を構築しています。

東レは、1991年に「東レ経営スクール(TKS)」を開設し、課長層から将来の経営後継候補者を選抜し、経営に必要な知識を体系的に習得する機会を提供しています。2025年度時点で女性41名を含む657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、これまでに215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。

また、2006年には国内関係会社及び東レ合繊クラスター各社の経営後継人材育成を目的とした「東レグループ経営スクール(TGKS)」を開設し、グループ全体の経営人材基盤の強化を図っています。

さらに、2021年からは部長層を対象とする「経営幹部育成研修」を実施し、経営戦略の立案・遂行能力やグローバルな経営視点の醸成等、次世代経営幹部に求められる能力の強化に取り組んでいます。

こうした育成施策は、人材ポートフォリオの計画に基づく基幹ポスト後継候補者管理と連動しています。各階層に応じた教育機会を段階的に提供するとともに、研修修了生については重点的に育成・配置を行うことで、経営後継人材を継続的に輩出する仕組みを強化しています。

研修区分	項目			研修時間	一人当たりの研修時間(時間)
	男性	女性	計		
① マネジメント系研修	484	112	596	29,955	50.3
② 技術系研修	444	106	550	12,225	22.2
③ 営業・管理系研修	182	31	213	4,553	21.4
④ グローバル系研修	40	6	46	2,993	65.1
⑤ DX系研修	413	69	482	14,317	29.7
小計	1,563	324	1,887	64,043	33.9
⑥ 留学・専修学校	17	0	17	19,978	1,175.1
一人当たりの研修受講時間(時間／全従業員)				84,021	12.0

高度専門人材の育成・確保

フェロー制度

新たな価値の創造には、専門分野を深く追求し、その知見を事業や研究開発に生かす人材が必要です。そこでイノベーションの創出に向け、高度な専門性を有する人材の育成・活躍を一層促進するため、2024年度にフェロー制度を導入しました。これにより、専門人材が目指すべきキャリアパスを明確化するとともに、専門性の向上と発揮に専念できる環境を整備し、互いに切磋琢磨しながら挑戦を続ける企業風土の醸成を図っています。2026年現在、1名のエグゼクティブフェローと7名のシニアフェローを任命しています。

- 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。執行役員と同等の処遇を行う。
- シニアフェロー:東レ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有し、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リーを担う者。理事と同等の処遇を行う。

管理職層の人事・処遇制度改定

プロフェッショナル職制度

AP-G 2025では役員層を対象に人事・処遇制度の見直しを先行して進めてきました。これに続き、IGNITION 2028で掲げる「人を基本とする経営」の実践に向けて、管理職層の人事・処遇制度についても抜本的な改定を実施し、2026年4月より新たな「プロフェッショナル職制度」として再編しました。

従来の「管理・専門職制度」は、ポストと資格が強く連動する仕組みとして2003年の改定以降運用してきました。しかし、20年以上にわたる制度運用の中で、組織の細分化が進み、経営戦略に応じた柔軟な人材配置や若手人材の抜擢登用が進みにくいなど、人材活用や組織の新陳代謝の面で課題が顕在化していました。そこで、新制度では3つの人材戦略と「自律・挑戦・共創」の考え方を人事・処遇制度に落とし込みました。管理職や専門職といった職掌区分を設けず、経営課題や組織ミッションに応じて人材を柔軟に配置できる仕組みとすることで、一人ひとりの能力と専門性をより効果的に発揮できる環境を整えています。

また、プロフェッショナル職社員が果たすべき「職責・役割」を個々に定義した上で、その遂行状況と能力の発揮度合いを重視するメリハリある賃金・評価制度に見直しました。これにより、第一線で事業や組織を牽引する“プロ人材”が、自らの強みや能力を最大限に発揮し、挑戦と成長を続ける環境を整え、自律的なキャリア形成を後押ししていきます。

現場力強化

東レ専修学校

東レ専修学校は、東レグループの現場力向上を担う人材育成機関として1994年に開校し、これまでに859名の卒業生を輩出してきました。原理原則の理解を徹底する教育を重視しながら、自ら考え、主体的に行動できる人材の育成を目指しています。また、人が集い学び合う環境の中で知識や経験を共有し、将来の現場力を支える人材基盤の強化に取り組んでいます。

同校の教育カリキュラムは、数学、物理、高分子化学等の基礎知識に加え、課題解決演習や化学実験などのチーム型学習を通じて、実践力と協働力を養成しています。加えて、プログラミング教育や協働ロボットの活用等、現場ニーズの変化を踏まえた教育内容を拡充しています。同校修了後も、「卒業課題研究」や5年間の育成計画を通じて、職場での実践と成長を継続的に支援しています。

現場力強化スクール(GKS)

2022年には、将来の掛長候補を対象とした「現場力強化スクール(GKS)」を開講しました。自部署の課題解決に取り組む実践的なプログラムを通じて、リーダーシップやフォロワーシップ、周囲を巻き込む力等を養い、変化の激しい環境下における現場リーダーを育成しています。GKS修了者に対しては、1年間のフォローアップを実施し、学んだ知識やスキルの定着を図り、成長を後押ししています。

事業部門と一体となった人材戦略

各事業分野にHRBP(Human Resource Business Partner)を配置し、事業戦略と人材戦略を一体で運用しています。フィルム事業本部では、現場との面談やサーベイ分析を踏まえ、キャリアパスの可視化や社内SNS「シェアポイント」を活用したキャリア情報の発信、営業課長層によるキャリア分科会の定期開催等、社員の自律的なキャリア形成を支援する独自施策を展開しています。

また、HRBPが主導し、営業系若手層を対象としたインド・米国への派遣を企画しました。本人の意思と挑戦意欲を重視した公募・選考方式により、2026年度から2名を派遣します。HRBPを介した事業部起点で「自律的に挑戦する人材」を育てる取り組みは、他事業部にも展開し、人材戦略の実効性向上につなげていきます。

人材戦略③　東レ理念への共感・働きがいのあるキャリア形成

一人ひとりが東レ理念に共感し、「自律・挑戦・共創」を実践するためには、働きがいを感じながら成長できる組織風土と環境づくりが不可欠です。東レは、組織風土改革、キャリア形成支援、健康経営・ワークライフマネジメントを通じて、社員の成長と事業・組織の成長の好循環を創出していきます。

組織風土改革

従業員サーベイの結果を踏まえた取り組み

東レは、2013年度から隔年で従業員サーベイを実施してきましたが、2023年度には、設問内容や実施頻度を見直すとともに、結果のフィードバックを迅速化し、組織や個人の状況をよりきめ細かく把握しながら、課題の早期発見と改善活動につなげる仕組みへと刷新しました。

サーベイ結果については、「各職場が組織風土改革の主体である」という考えの下、結果を即時に確認できるシステムを導入するとともに、一部の指標を「人を基本とする経営」の進捗を測るKPIとして活用しています。また、調査結果や改善事例を社内イントラネットで共有し、各職場が自分ごとと捉えて組織風土改革に取り組むことを促しています。

従業員サーベイ(KPI設問一部抜粋)

人材戦略	項目	目標	2025年度	2024年度
多様な人材・価値観の包摂	多様な価値観を受け入れる文化がある	7.0pt以上	6.1pt	5.9pt
変化に適合する人材・組織づくり	変化を拒むような圧力がなく組織改善が行われている	7.0pt以上	5.7pt	5.6pt
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)	やりがいを感じる業務ができている	7.0pt以上	6.4pt	6.3pt
	納得のいくキャリアを形成できている	7.0pt以上	5.2pt	5.2pt
	東レグループの一員であることを誇りに思う	7.0pt以上	6.8pt	6.6pt

2025年度に実施した従業員サーベイでは、2024年度に続き、ほぼ全ての設問で前年度を上回る結果となりました。特に、2024年度に明らかとなった経営層と中堅・若手層(組合員層)との意識ギャップは着実に改善しています。全69項目のうち、両者のスコア差が3.0以上あった項目は、2024年度の14項目から2025年度は4項目へと大幅に減少しました。とりわけ、2024年度サーベイで課題となった3項目については、いずれもスコア差が縮小しています。

こうした課題の改善に向けて、東レでは自由闊達な組織風土の再構築に取り組んでいます。2025年度からは、社長と人事勤労部門長によるラウンドテーブルを開始し、全22回にわたり中堅・若手層204名と直接意見交換を行いました。また、自己評価と他者評価のギャップを明らかにし、意識・行動変革につなげるため、2025年度は執行役員を含む部門長層以上を対象に360度フィードバックを実施しました。2026年度はこの対象範囲を部長層まで広げています。

経営層と中堅・若手層(組合員層)のスコアの差

項目	2024年度→2025年度
没頭するほど関心のある業務ができているか	3.72→3.06
自分自身のライフプランを実現しながら働くことができると思うか	3.51→1.68
業務を効率的に進められているか	3.26→2.76

一方で、「業務量が適切である」の項目については、経営層と課長層とのスコア差が拡大しており、課長層の業務負荷軽減が重要な経営課題と認識しています。この課題に対応するため、2026年度は課長層を対象に社長によるラウンドテーブルを実施しています。「挑戦を阻害している要因」「プロフェッショナル職の働き方改革(価値創出につながる業務へより注力するために見直すべき業務を含む)」「会社がさらに良くなるために部長層・役員層に期待する変化」をテーマに、意見交換を行っています。

経営層と課長層のスコアの差

項目	2024年度→2025年度
業務量が適切である	2.90→3.08

加えて、内向きで利益を生まない仕事を減らし、顧客や社会への価値創出に全力で挑戦できる組織への転換を目指し、新たに「Change！やめる・減らす運動」を開始しました。企業価値の向上とともに、社員一人ひとりが成長を実感し、働きがいのある会社への進化を目指しています。

自律的なキャリア形成支援

キャリア形成の支援体制を強化

東レではキャリアシートを活用し、年1回の上司とのキャリア面談を実施しています。これまでの業務経験や現在の到達レベル、将来のキャリア展望を整理し、上司との対話を通して、中長期的な成長や挑戦を考える機会も設けています。

また、2025年度の従業員サーベイにおいて、キャリア形成への支援を一層充実させる必要性が確認されたことを受け、社内キャリア相談窓口「東レキャリアサポートルーム（トレキャリ）」を新設しました。キャリアコンサルタントの国家資格を有する社員が相談員を務め、守秘義務の下で相談機会を提供しています。2025年度に東京事業場で試行した結果、利用者アンケートで高い継続利用意向が確認されたことから、2026年4月より全社展開を開始しています。

これに加えて、2026年度は、キャリア形成支援に関する情報を集約したポータルサイト「キャリアナビ」を社内イントラネット上に開設しました。キャリア面談ガイドラインや研修教材、社員の挑戦事例等を掲載し、上司・部下双方の対話の質向上と主体的なキャリア形成を支援しています。

東レ（株）土浦工場での「キャリアセミナー」

2026年1月、土浦工場では、社外からキャリアコンサルタントを講師として招き、成長機会の創出や仕事の魅力の再発見を目的とした「今の仕事を未来の自分につなげる120分」セミナーを開催しました。20代から50代までの14人が参加し、ワークショップやキャリアコンサルタントとの1on1を通じてキャリアの棚卸しを行い、将来のありたい姿について考える機会としました。



挑戦・越境機会の拡充

社員の「挑戦」を後押しするため、所属組織の枠を越えて学び、経験を得る越境の機会を社内外で拡充しています。社内での越境機会を提供する仕組みとして、2026年度に「東レクロスチャレンジ制度（クロチャレ）」を新設しました。本制度は、社員が所属部署に在籍したまま、他部署の業務やプロジェクトへ手上げ方式で参画できる仕組みです。部門の枠を超えた挑戦と交流を促進し、多様な知見や経験の融合による新たな価値創出につなげていきます。

また、社員の自律的なキャリア形成と挑戦を支援するため、2024年度に常設化した社内人材公募制度を、2026年度より新たな人材マッチング基盤「Cotonova（コトノバ）」へ移行しました。従来の社内異動に加え、「クロチャレ」による社内越境や官公庁派遣等の社外越境案件も同基盤上で一元的に公募を行い、社員が自ら選択して越境経験を積み上げる環境を整備しています。

全世代を対象としたキャリア研修の推進

内定期間から入社3年目までを初期キャリア形成期間と位置づけ、内定式でのキャリアワークショップや、入社1年目及び3年目までを振り返るフォローアップ研修を通じて、自己理解とさらなる成長に向けた行動計画の策定・実践を支援しています。

2026年度からは対象を大きく広げ、30～40代向けの自律的キャリア形成eラーニング、50代向けキャリア研修を新たに展開することで、全世代にわたる自律的キャリア形成を後押ししています。あわせて、部下の成長とキャリア形成を支援する管理職の対話力向上に向けた面談研修も実施する計画です。

健康経営とワークライフマネジメント

健康経営

東レグループは、従業員一人ひとりが生き生きと働き続けることが、企業価値の最大化と従業員の幸福度向上につながるという考えに基づき、「健康」を重要な経営課題の一つに位置付け、健康経営の推進を加速させています。

社長（健康経営最高責任者）の「健康経営宣言」を全体方針に掲げ、取締役会及び役員会での議論を経て、人事勤労部門長（健康経営推進責任者）の下、産業医・保健師、健康保険組合、労働組合等で構成する健康経営推進チームが連携し、課題解決に向けた施策を展開しています。

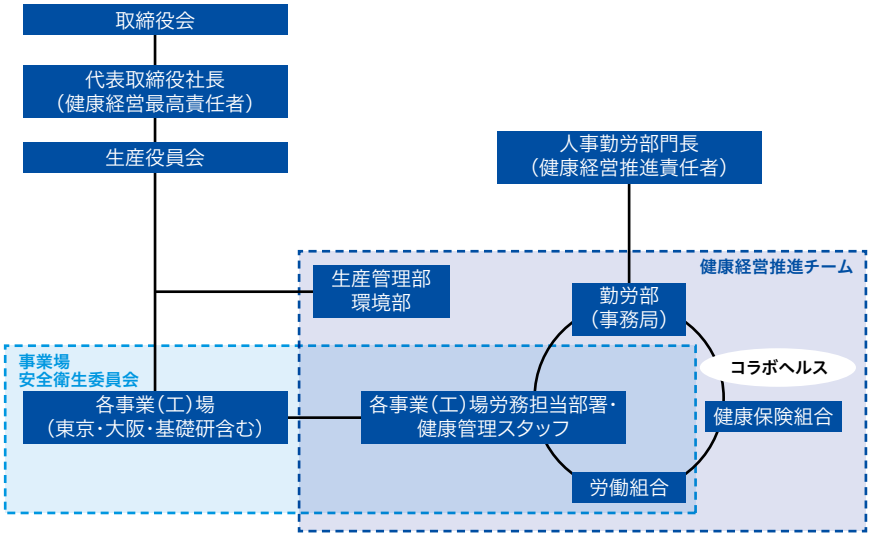
健康経営のKGIとして、「プレゼンティーイズム」「アブセンティーイズム」「ワーク・エンゲージメント」の3指標を設定しています。ストレスチェックや健康診断結果、医療費データ等を分析し、施策の効果検証と継続的な改善に取り組むことで、健康経営の実効性向上を図っています。

近年は、メンタルセルフケア研修の実施に加え、健康保険組合とのコラボヘルスによるがん検診や被扶養者健診への費用補助拡充、女性の健康に関するeラーニングの展開等を進めています。

また、本社、工場、研究所を含む国内16拠点では、従業員構成や働き方の違いに応じて健康課題も異なることから、各拠点の産業医・保健師が中心となり、地域や職場の実情に即した健康増進活動を推進しています。睡眠改善セミナーや運動イベントの開催、社員食堂での健康メニュー提供、高年齢者の安全に配慮した職場環境整備等、多様な施策を実施しています。

こうした取り組みが評価され、東レ(株)は2026年３月、「健康経営優良法人2026」に引き続き認定されました。

※健康経営®は、ＮＰＯ法人健康経営研究会の登録商標です。



ワークライフマネジメント

東レでは、全ての社員がライフステージや価値観に応じた多様な働き方を選択できるよう、ワークライフバランスの実現に向けた制度の充実に取り組んでいます。所定労働時間を1日7.5時間とするほか、年次有給休暇取得率も90%以上の高い水準を維持しており、社員が仕事と生活を両立しやすい職場風土の醸成に努めています。

さらに、2026年4月には、育児休職者または介護休職取得者の業務をサポートする従業員に応援金を支給する「育児・介護休職サポート応援金制度」を導入し、従業員が安心して休職制度を利用できる職場環境の整備を図っています。

施策	概要
育児支援制度 2025年4月拡充	• 育児短時間勤務やキッズサポート休暇(子の看護等を理由に取得が可能)等の育児支援制度の対象範囲を小学校6年生までの子をもつ従業員に拡大。(従来は小学校3年生の子をもつ従業員が対象)
東レスマイルサポートプラン 2025年4月拡充	• 育児・介護に重点を置いた、メニュー選択型の福利厚生ポイント制度。ベビーシッター利用など育児・介護に関するポイント利用は1ポイントあたり1.25円換算で利用が可能。 • 2025年度に年間付与ポイント数を拡大。
養育両立支援休暇 2025年10月導入	• 3歳以上小学校就学前までの子を養育する従業員に対し、キッズサポート休暇とは別に、養育目的で年間10日の休暇を付与する制度
育児・介護休職サポート応援金 2026年4月導入	• 育児休職または介護休職を取得する従業員の業務をサポートした従業員に対し、一件30万円を上限として、対象従業員に分配のうえ支給する制度。

性別や家庭事情の有無を問わない人材活躍支援

東レでは、性別や家庭事情の有無にかかわらず、誰もがワークライフバランスを実現できるよう、コアタイムのないフレックスタイム制度や在宅勤務制度、時間単位年次有給休暇制度等、育児・介護といった特定の事情の有無を問わず利用できる制度を整え、時間外労働の削減や年次有給休暇の取得促進にも取り組んでいます。

また、共働きが主流となった現状において、性別を問わず家庭や育児と仕事を両立し、自ら描くキャリアを実現できるよう、両立支援制度の充実に加え、制度を利用しやすい職場風土の醸成を進めています。こうした「共働き・共育てを支える性別を問わない両立支援」の取り組みが評価され、2025年度には「プラチナくるみん」の認定を取得するとともに、「Nextなでしこ 共働き・共育て支援企業」に2年連続で選定されています。

こうした両立支援やワークライフバランスの推進は、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりにつながるだけでなく、育児・介護・治療等を理由とした離職や休職の長期化を防ぎ、貴重な人材の確保・定着と安定的な業務遂行を支える重要な経営基盤でもあります。東レは今後も、多様な人材が安心して挑戦し、長期にわたり活躍できる環境を整備することで、持続的な企業価値向上につなげていきます。

		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
育児休職利用者	女性	56人	46人	51人	40人	35人
	男性	40人	82人	95人	108人	169人
介護休職利用者	女性	2人	2人	1人	1人	3人
	男性	1人	1人	1人	2人	4人