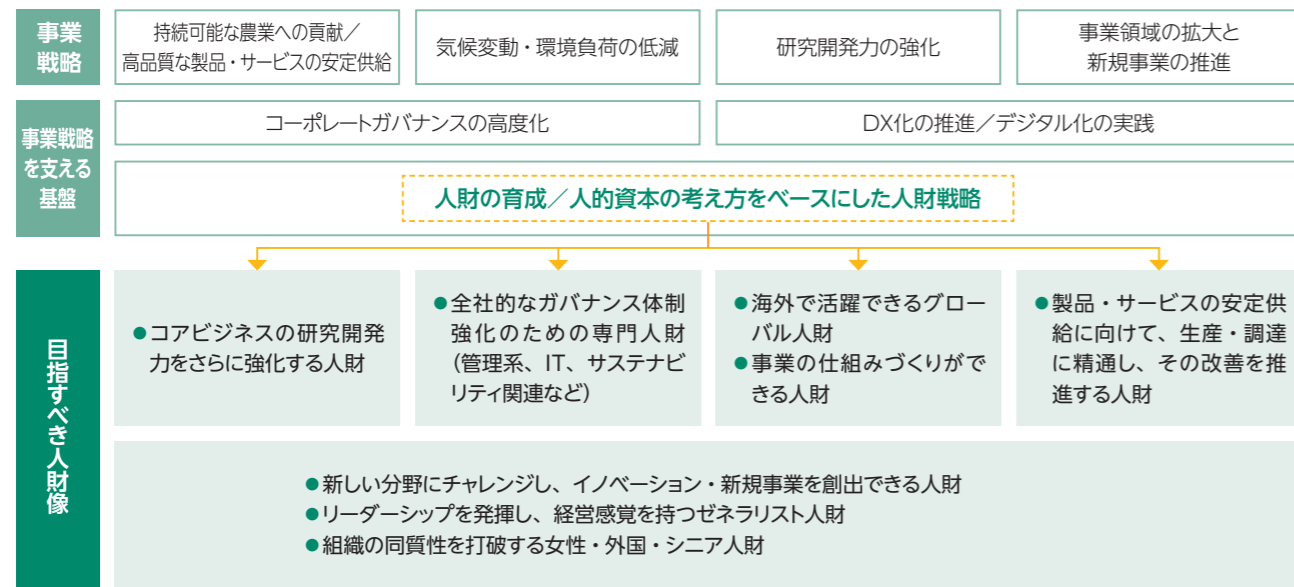


新中期経営計画(2024-2026年度)に掲げる目標を達成し、持続的な成長を実現するためには、多様で意欲あふれる人財が集まり、育ち、能力を発揮し、のびのびと働くことができる組織風土づくりが不可欠です。当社グループでは、中期経営計画を推進するうえで不可欠となる人財像を特定し、これに基づく人財戦略を明確化しています。

目指すべき人財像

新中期経営計画では、事業戦略を支える基盤として「人財の育成/人的資本の考え方をベースにした人財戦略」を柱の1つとして掲げています。具体的には、今後の事業戦略を推進するうえで、下図のスキルやマインドセットを有する人財を重点強化人財として掲げています。



人財戦略ビジョン

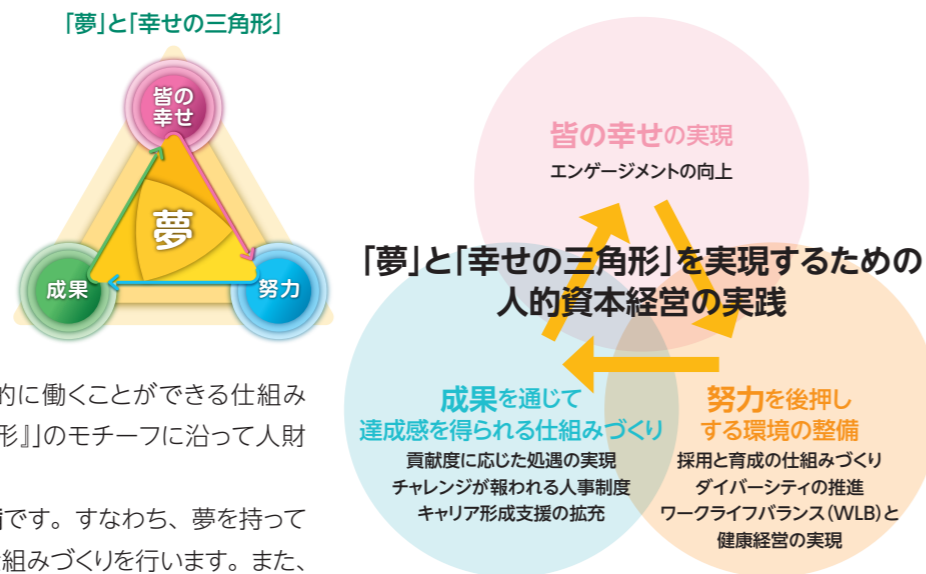
当社グループは、「『夢』と『幸せの三角形』」というスローガンを掲げています。これは、各自が夢をもちそれに向かって努力し、成果を上げることで達成感、充実感を味わう、つまり幸せになるという流れを創っていくというものです。

上記に掲げる人財が当社グループに集まり、仕事を通じて成長し、達成感と働きがいを感じながら持続的に働くことができる仕組みづくりに向けて、「『夢』と『幸せの三角形』」のモチーフに沿って人財戦略ビジョンを打ち出しています。

まず、**努力を後押しする環境の整備**です。すなわち、夢を持って努力する人財の採用と育成のための仕組みづくりを行います。また、多様な人財が強みを活かして努力できる環境整備に向けて、ダイバーシティを強力に推進します。

次に、**成果を通じて達成感を得られる仕組みづくり**です。社員が成果の達成感を得られるよう、貢献と処遇の連動性を高めたり、チャレンジが報われるような評価制度の構築を行います。また、キャリアの道筋を可視化し、個々人の継続的な努力と成果創出を支援します。

これらの取り組みを通じて、**皆の幸せの実現**、すなわち、エンゲージメントのさらなる向上を実現していきます。



人財戦略ビジョン実現のためのアクション・プラン

人財戦略ビジョンの実現に向けて、「採用」「育成」「ダイバーシティ」「ワークライフバランス」「人事制度」「評価」「報酬」「配置・キャリア」の8つの施策カテゴリ別に具体的なアクション・プランを策定しています。(下表)

まず、「努力を後押しする環境の整備」として、新中期経営計画と連動した重点強化人財のスペックを明確化し、これに即した採用を推進します。また、全社教育研修体系の整備や、管理職研修の拡充、計画的OJTのためのツールを整備し、実行します。さらに、ダイバーシティ&インクルージョンのビジョンを明確化するとともに、課題抽出と施策推進のためのワーキング・グループ(WG)を設置し、女性活躍の推進を強化します。合わせて、休暇取得の促進など、各部門の事情に即したワークライフバ

ランス(WLB)の向上策を推進していきます。

「成果を通じて達成感を得られる仕組みづくり」のためのアクション・プランとして、専門職制度の拡充、多様な働き方の実現など、人事処遇制度の見直しを行います。また、公平性・納得性のさらなる向上に向けた評価制度の見直しを行います。さらに、職責や貢献を重視した報酬制度の見直しや、働きがい向上に向けた諸手当の見直しを行います。同時に、キャリア形成支援策の拡充を通じて、多様な人財が持続的に働くことができる環境を整えます。

これらのアクション・プランを総合的に推進し、重点強化人財をはじめとした全ての社員の幸せとエンゲージメントの向上を実現します。

人財戦略ビジョン	アクション・プラン	
	施策カテゴリ	
皆の幸せの実現	●エンゲージメント向上と皆の幸せを実現する。	●下記アクション・プランの結果として、従業員エンゲージメントの向上を図る。
努力を後押しする環境の整備	●夢を持って努力する人財が集まり、育つ仕組みづくりを行う。	●重点強化人財のスペックを明確化し、部門別に採用・要員計画を策定する。
	●多様な人財が強みを活かして努力できるよう、ダイバーシティを推進する。	●採用活動を高度化し、計画的、効率的にコア人財となる新卒、キャリア人財を採用する。
	●人財が健やかに働ける環境をつくるため、WLBを追求する。	●全社教育研修体系を整備し、階層別(管理職や管理職候補)の研修拡充を図る。
		●OJTの計画フォーマットを整備しOJTの推進をサポートする。
成果を通じて達成感を得られる仕組みづくり		●ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の方針とビジョンを明確化し、実現計画を策定し実践する。
		●ダイバーシティ推進WGを設置、目指す姿を策定し女性活躍の推進を強化する。
		●WLBに関する課題を抽出、対処すべき本質的な課題解決に向けた施策を策定し実践する。
		●健康経営推進体制を整備し、健康経営優良法人の認定を取得する。
成果を通じて達成感を得られる仕組みづくり	●役割と実績に応じた処遇とし、脱年功と多様な人財の活躍を促す制度改革を設計する。	●人事制度
	●専門職制度の拡充、多様な働き方の実現、地域限定制度やライフイベントに対応した制度改革を実施する。	
	●積極的なチャレンジを促し、求められる職責・職能要件に向けた育成を実践するための制度を導入する。	●評価
	●公平性・納得性向上に向けた評価制度の見直しとフィードバック面談の100%実施を実現する。	
●職責や貢献に応じた報酬をベースとしたメリハリのある制度への見直しを行う。	●報酬	
●職種特性に応じた賃金設定と働き甲斐向上に向けた諸手当の見直しを行う。		
●キャリアマップの整備によりキャリアの道筋を可視化、明確なキャリアビジョンを策定する。	●配置・キャリア	
●キャリア研修や社内公募制の導入など、キャリア形成支援策を拡充する。		

ワークライフバランスの推進

当社では、「ワークライフバランス(WLB)の推進」をマテリアリティとして位置付け、「働きやすい会社の実現」と「健康経営の実現」に向けた取り組みを進めています。

「働きやすい会社の実現」については、従業員のWLBを促す制度として、時差出勤制度とテレワーク制度を導入し、多様な人財が十分に能力を発揮し、安心して活躍できるような環境整備を進めています。

これらの取り組みの結果として、月平均時間外労働時間は13.6時間(2023年度)、平均年次有給休暇取得率は60.4%(2023年度)となっています。

カテゴリ	KPI	2022年度の実績	2023年度の実績	2026年度の目標
ワークライフバランス	時間外労働時間(月平均)	13.8時間	13.6時間	10時間未満
	有給休暇取得率	60.6%	60.4%	70.0%
	育児休業取得率(男性)	24.1%	62.5%	100.0%
	くるみんの認定取得	—	—	認定取得
	健康経営優良法人の認定取得	—	—	認定取得
	離職率	2.9%	2.9%	—

(注) クミアイ化学単体

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社では、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進」をマテリアリティとして位置付け、「誰もが働きやすい・活躍できる会社の実現」と「女性活躍の推進」に向けた取り組みを進めています。

「誰もが働きやすい・活躍できる会社の実現」については、社員の生の声を反映させるべく、D&I研修、D&Iサーベイ、ワーキンググループ(WG)の組成・検討という施策を組み合わせてD&I推進計画の策定を進めています。WG

カテゴリ	KPI	2022年度の実績	2023年度の実績	2026年度の目標	
ダイバーシティ&インクルージョン	新卒採用者における女性の割合	31.3%	25.0%	30.0%	
	女性管理職(課長職以上)の割合	1.6%	2.3%	4.9%	
	女性社員比率(有報ベース)	16.8%	17.3%	19.0%	
	男女賃金差異*	全労働者	72.5%	72.9%	—
		うち正規雇用労働者	80.5%	80.1%	—
	うち非正規雇用労働者	62.5%	82.9%	—	

(注) クミアイ化学単体

* 男女賃金差異理由 人事処遇制度において性別による差異はない。管理職を含む上位等級における男性比率が高いこと、就業時間に差があること(時間外労働時間は男性の方が長い一方、短時間勤務利用率は女性の方が高いこと)が男女の賃金格差の要因となっている。

人財の育成

当社は人財戦略において、今後の事業戦略を推進するに当たり必要になるスキルやマインドセットを有する人財を重点強化人財として掲げ、その育成に取り組んでいます。

同時に、全部門共通の研修として、新入社員研修、中堅社員研修、ライフプランセミナーなどの入社年次に応じた研修や、アセスメント研修、人事考課者研修のように役職に応じた研修を実施しています。また、各部門では語学研修や営業研修など実務に即した研修を行っています。たとえば、研究開発部門では、外部の研究機関(産

業技術総合研究所など)に研究員を派遣し、共同研究を通じた研究員育成に努めています。これらの取り組みの結果として、社員研修費用は42百万円(2023年度)、従業員1人当たりの研修受講時間は24.6時間(2023年度)となっています。

「健康経営の実現」については、従業員の健康な生活こそが健全な企業成長の基礎であるとの考えのもと、取り組みを進めています。目標として、各種の環境整備を進め「健康経営優良法人」の認定取得を目指しています。

のメンバーは全社的に公募し、D&I推進に意欲のある多様な社員の参加を促します。

「女性活躍の推進」については、管理職における女性管理職の割合8.2%(2030年度)の達成に向けて、採用・登用・育成の計画を策定していきます。具体的には、新卒採用における女性比率(2022年度31.3%)を今後とも維持しつつ、管理職候補者に対して個々の能力・意欲に即した育成計画を策定し、管理職登用にに向けた成長を後押しします。

業技術総合研究所など)に研究員を派遣し、共同研究を通じた研究員育成に努めています。これらの取り組みの結果として、社員研修費用は42百万円(2023年度)、従業員1人当たりの研修受講時間は24.6時間(2023年度)となっています。

今後もさらなる人財育成の強化に向けて、取り組みを進めていきます。たとえば、現在行っている各種研修にOJTや自己啓発の視点を加えて全社教育研修体系を構築する方針です。また、組織運営の中核である管理職研修

の強化や、管理職候補者に対する育成の強化、公正な評価の実現に向けた人事考課者研修の徹底、人生100年時代における仕事観を養うキャリア研修の導入、D&Iの

推進に向けた全社研修の実施、ハラスメントの防止を目的としたeラーニングの導入、OJTの運用高度化など、さまざまな側面から人財への投資を加速していきます。

カテゴリ	KPI	2022年度の実績	2023年度の実績	2026年度の目標
育成	研修受講時間(全体)	12.8時間	24.6時間	25.0時間
	社員研修費用	27百万円	42百万円	50百万円
	研修受講割合(基本的人権の研修/社員カバー率)	—	99.6%	100%

(注) クミアイ化学単体

労働安全衛生の推進

「安全衛生」は収益を生み出さず、その費用を「コスト」として捉える考え方は古いものとなりました。現在では「安全衛生」は、企業価値の向上や長期的収益につながる「投資」として捉える考え方が世間一般となりつつあります。当社でも「安全衛生の推進」は企業経営において優先すべき重要事項であると考え、マテリアリティとして取り上げています。安全衛生の活動は、事業所主体と本社主体の二本立てで実施しています。事業所では安全衛生委員会

が中心になり事業所ごとの対応を実施します。当社では日本化学工業協会の労働安全衛生部会や化学防護手袋研究会への参加、労働安全コンサルタントとの契約、大学教授との心理的安全性の共同研究など、社外の団体・有識者とのつながりを通して自社の安全衛生を意識する活動を行っています。社内外の協力のもと、全社的な安全衛生活動を推進しています。

安全衛生管理体制

事業所ごとに総括安全衛生管理者を任命し、安全衛生委員会(50名以下の支店では安全衛生懇談会)を通して、従業員の安全衛生に関する関心を高めるとともに、従業員の意見を反映させ、災害防止対策ならびに健康の保持増進を向上させる活動を推進しています。また、本社(レスポンスブル・ケア推進課)で各事業所の活動をサポートするために以下の対応を始めます。

- 安全衛生活動の進捗、成果の可視化および活動の振り返りを容易にするために、年間安全衛生計画表の様式を変更し、統一する。
- 社内グループウェアを利用し、各事業所の安全衛生委員会報告の情報共有を図る。

労働災害を抑制する取り組み

発生した災害について、発生時の状況や再発防止のための改善などを報告書にまとめて管理しています。

労働災害発生件数(新規)

年度	通勤災害	業務災害	全体	内休業災害
2020	4	8	12	1
2021	5	5	10	0
2022	4	15	19	1
2023	1	6	7	1
合計	14	34	48	3

(注) クミアイ化学単体の直接雇用者を対象

安全衛生に対する新たな取り組み事例

工場の安全衛生の取り組みの1つとして、心理学の重森雅嘉教授^{*1}との共同研究を、2019年に静岡工場で開始しました。2022年より「心理的安全性^{*2}」をテーマに継続した研修を実施しています。

- チームの心理的安全性を高めるための、チームリーダー(課長、作業長)の心理的安全性向上プログラムの実施
- ゴールの共有 会社理念からブレークダウンした工場の理念として「ミッション」(静岡工場の存在意義)「ビジョン」(理想の静岡工場)「バリュー」(静岡工場の価値観、ビジョン実現のためにこうあるべき)を考え、同じ方向性を持つ。
- リーダーとメンバーでの心理的安全性の感じ方の違いの確認
- グループに特有な心理的安全性の調査項目の確立と調査項目アンケートによる心理的安全性の測定

工場の生産を安全に効率よく進めるには、テクニカルとノンテクニカルの両輪を同時に回すことが必要です。そして心理的安全性はノンテクニカルな側面において、チームの皆が対人関係のリスクを感じないで安心して発言できる環境を作るために、リーダーが生み出さなくてはならないチームの特徴です。

*1 静岡英和学院大学短期大学部現代コミュニケーション学科教授。著書に「ヒューマンエラー防止の心理学」(日科技連出版社)がある。
*2 参考文献: Edmondson, A.C. The Fearless Organization.