

人材戦略



2024年5月に発表した中期経営計画「変革・BEYOND2030」は、「顔料級酸化チタン事業終了」という、とても大きな決断を含む改革を宣言しました。これまでの殻を打ち破って新しい堺化学グループを創っていかねばなりません。

人材戦略もまた、従来の延長線上ではなく、新しい発想で再構築する必要があり、これを機会と捉えてさまざまな改革を実行していきます。

ミッションである「化学でやさしい未来づくり」を目指すためには、「全員経営」が重要な要素だと考えています。

全員経営と人材戦略

「全員経営」とは、堺化学グループの全員が組織の目標や課題を自身の業務に落とし込んで積極的に行動することを意味します。言い換えれば、自律し、さまざまな課題を自分ごととして捉え、能動的に活動し続けることです。組織の課題や社会問題などに主体的に取り組む人材が今後の成長には不可欠です。「誰か」が実行するのではなく、自分は何ができるのかを考え、設定した目標に向かってチャレンジし、実践していきます。

「変革・BEYOND2030」は「誰か」が実行するのではなく、「各従業員」がこの大きな目標を分解し、自分に何ができるのかを考え、設定した目標を実行に移して達成していきます。各従業員が目標に向かって挑戦し、失敗してもやり方を見直し、取り組み続ける姿勢が「全員経営」です。

今後、次の人材に関する課題解決に取り組んでいきます。

1. 人材・組織の後継体制の整備強化

各セクションの人材戦略をよりシャープにするため、人材ポートフォリオを作成します。この人材ポートフォリオに基づき、各セクションが機動的に後継体制を見据えた人材配置と育成投資を行える状態を目指します。

また、少子高齢化に伴い、人材確保がますます困難になる中、これまで以上に人材の育成と定着を図る必要があります。階層別教育、選抜教育、専門教育など、目的に応じた教育メニューを整備し、実践を通じて成長を促すジョブローテーションを実施していくため、タレントマネジメントシステムの構築を急ぎます。

2. 従業員の意識改革 ～事業創造意識の醸成～

会社の発展には、新たな事業の芽を生み出し、未来の礎を築くことが不可欠です。レガシー製品・事業を維持することも大切ですが、それだけでは未来に向けて大きく成長することはできません。成長事業である電子材料事業や化粧品材料事業をのばしていくのはもちろんのこと、有機化学品事業も早く成長事業へシフトさせなければなりません。全ての従業員が新規事業に直接携わるわけではありませんが、それぞれの持ち場・立場で、「変える」「創造する」ことに挑戦し続ける姿勢が重要です。このような事業創造意識を尊重し、育む風土を作り上げていくことこそが、私たちの目指す「わくわくカンパニー」だからです。



全員経営における各層の役割

経営層の役割

経営層(執行役員)は、各指標に照らして全員経営の成果を確認し、期待した効果が得られているかを評価します。その上で、各本部やSBU(戦略的事業単位)がスムーズに活動できるよう支援します。従業員との相互コミュニケーションを実践し、信頼と敬意に満ちた職場環境づくりを率先して行います。特に管理職に対するケアに注力し、彼ら、彼女らが新たな役割を果たすための環境が整備されているか、リソースは足りているかなどを把握し、全員経営の根幹を支えます。

管理職層の役割

心理的安全性が確保された職場の重要性を認識し、部下が意見を言いやすい環境を整え、コミュニケーションの活性化を図ります。目標管理においては、経営方針や事業目標を具体的な目標に変換し、組織や部下の目標と調整する役割も担います。

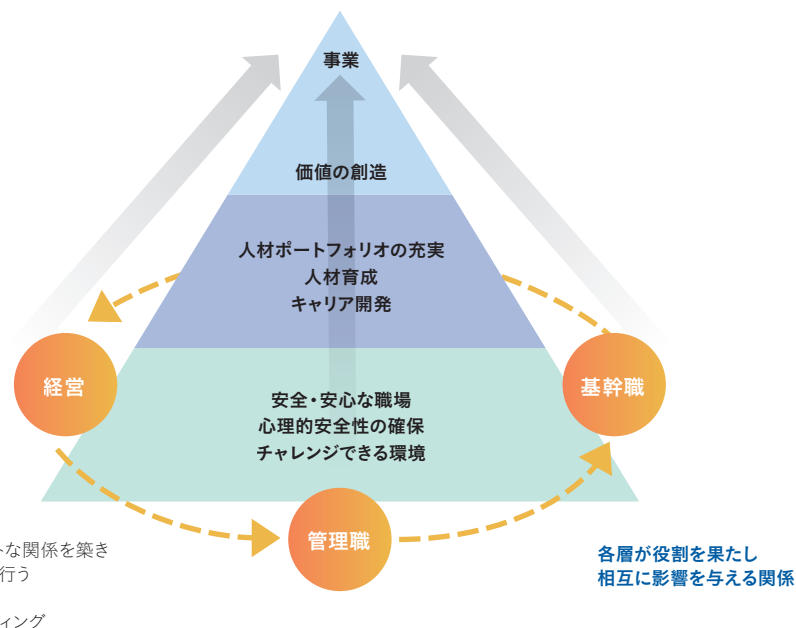
管理職は部下の成長を支援する役割があるため、部下が望む成長ベクトルと組織が目指す成長ベクトルを調整していかなくてはなりません。この役割を果たすために、リーダーシップやコミュニケーション能力の向上が必要となりますので、各種教育・施策を継続して企画・実施します。

基幹職(一般従業員)層の役割

管理職以外の基幹職(一般従業員)は、日常業務に対する問題意識を持ち、業務改善を図る役割を担います。問題意識から抽出した課題の解決策を打ち出し、実行するためには、業務遂行能力だけでなく、企画力や課題解決能力を磨く必要があります。最終的には、次世代の管理職や実務エキスパート、クリエイティビティを発揮できる人材として、未来の会社運営に貢献することが期待されています。会社や上司は、そのような人材を支援します。

化学でやさしい未来づくり

堺化学のマテリアリティ



大切にすること

- ① 仕事本来の意味や目的を伝えるためのコミュニケーションを活発化すること
- ② 従業員が受け身ではなく自発的に動ける判断基準を経営が示すこと
- ③ 一人ひとりが関心の範囲(仕事の守備範囲)を広げていくこと
- ④ 問題を先送りして何もしない、意見を言わないことを常態としないこと
- ⑤ 失敗を恐れて行動しないことを正当化せず、業績拡大に向けた新しいことへのチャレンジを奨励していく環境をつくること

エンゲージメント向上に向けて

堺化学工業(株)では、従業員のエンゲージメント数値が低い状況が続いています。原因を調査すると、「企業理念・ビジョンへの共感」や「経営層との信頼関係」という項目の数値の低さが全体の数値を下げていることが判明しました。この結果を真摯に受け止め、2023年度から経営者と従業員が対話する座談会(タウンミーティング)を開始しました。2024年度はさらに対話を活性化させる施策として、一人ひとりが輝くことを目指す「社員が輝く『シャイン会』」を開始しました。『シャイン会』は毎月開催し、会社の経営状況や経営課題、各施策の背景などの情報をオープンにして共有しているほか、生き生きと活躍する従業員を紹介しています。このような取り組みを通じて、一体感を醸成していきます。



「社員が輝く『シャイン会』」の様子

なぜ今「社員が輝く『シャイン会』」をするのか？

働きがいの向上

目指すゴールを共有する。自分の仕事とどんな関係があるのか理解する。



安全な職場環境のために

安全で安心して働ける環境を整備することも、エンゲージメント向上に不可欠な要素です。法定の会議に加えて、安全衛生推進活動の全社的な推進、小集団活動、定期的な安全活動に関する情報提供、社内教育や安全衛生に関する記事の配信など、充実を図っていきます。

人材育成

人材育成の制度やプログラムを充実させることもエンゲージメントの向上にとって重要です。現在、堺化学工業(株)では、公的資格取得奨励制度やMBA / MOTの学位を取得するための経営能力開発助成制度を設け、自己啓発や自己研鑽を奨励・支援しています。

こうした支援に加えて、各従業員の業務経験や習熟度、保有資格、自己申告書や適性検査結果などを総合的に管理して、個々人のキャリア開発を促進するためにタレントマネジメントシステムを導入する予定です。同時に全社教育体系の見直しも進め、階層別に求められる基本的な知識やスキルを整理して、各人が自律的に習得できるような教育プログラムとカリキュラムの体系化に取り組んでいきます。

多様な働き方に向けて

堺化学工業(株)では、勤務場所を自らの意志で選択できる「グローバル・エリア制」を導入しました。この制度により、価値観の多様化、育児・介護、社会貢献活動への参加など、従業員やその家族のライフステージ、それに伴うライフスタイルの変化に柔軟に対応できるようになりました。

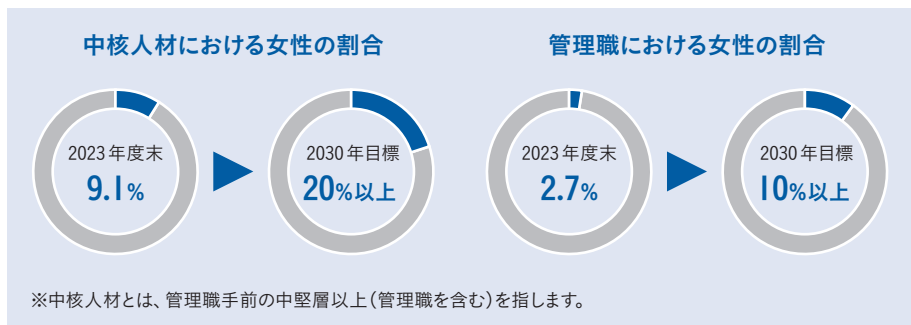
さらに、積立有給休暇制度の取得要件の緩和や、テレワーク、時差出勤など、新たな制度も導入し、より柔軟な働き方ができる環境整備も進めています。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

外部環境の変化を敏感に感じ取り、社内環境を迅速に変化させていくには、従来のやり方や人員構成では限界があります。また、国内の労働力人口は減少の一途をたどり、人材獲得競争は熾烈化しています。いかに求める人材を確保し、さまざまなバックグラウンドを持つ人材に活躍してもらえるかが、今後の成長の鍵を握っています。

女性活躍

堺化学工業(株)において、ダイバーシティ推進における目下の課題は女性従業員の絶対数が少ないことです。ここ数年は定期採用やキャリア採用での女性採用数を増やしており、また、女性が活躍できる環境づくりの一環として、経営層や管理職をはじめとする全従業員にダイバーシティに関する教育や啓発を行っています。女性の身体的特徴を学ぶ社内研修会や、中堅の女性従業員を対象としたキャリア意識の醸成と高揚を図るためのセミナーなどがその一例です。今後も女性が活躍できるよう、積極的に採用・配置を行い、能力に応じた適切な登用を進めます。



シニア活躍

若年層が減少する一方で、高齢者の健康寿命が延びている中、シニア層が長く活躍できる環境づくりも必要です。堺化学工業(株)では、シニア制度の年齢上限を66歳としています。また、管理職からシニア制度利用に移行した従業員については、引き続き部課長の役職を担当し、別途職責手当を支給するなど、シニアの活躍の幅を広げる制度を整えています。



育児支援

堺化学工業(株)では、育児休業・介護休業制度、積立有給休暇制度を設け、その利用を奨励しています。

男性の育児休業取得率は年々向上しており、2023年度の取得率は39.1%でした。男性従業員の育児休業取得が進むことは、女性活躍の機会拡大につながりますので、堺化学工業(株)は男性育児休業取得率を2025年度までに50%以上とすることを目標にしています。

この目標達成に向けては啓発が重要なことから、取得経験者とその所属長の経験談を社内報で紹介するほか、制度への理解を深める説明会などを実施しています。現在の課題は、交替勤務者が取得した場合の対応であり、職場の負担軽減や対応策を検討しています。

