

TEIJIN

人手不足を乗り越えるために ～帝人グループにおける多様な人財の活用～

経済社会総合研究所主催 ESRI政策フォーラム
2024年10月8日

帝人株式会社
シニア・アドバイザー
鈴木 純

鈴木 純

1958年 東京都杉並区生まれ

1983年 帝人株式会社入社

2014年 帝人株式会社

代表取締役 社長執行役員 CEO

2022年 帝人株式会社 取締役会長

2023年 帝人株式会社 シニア・アドバイザー

経済同友会 副代表幹事

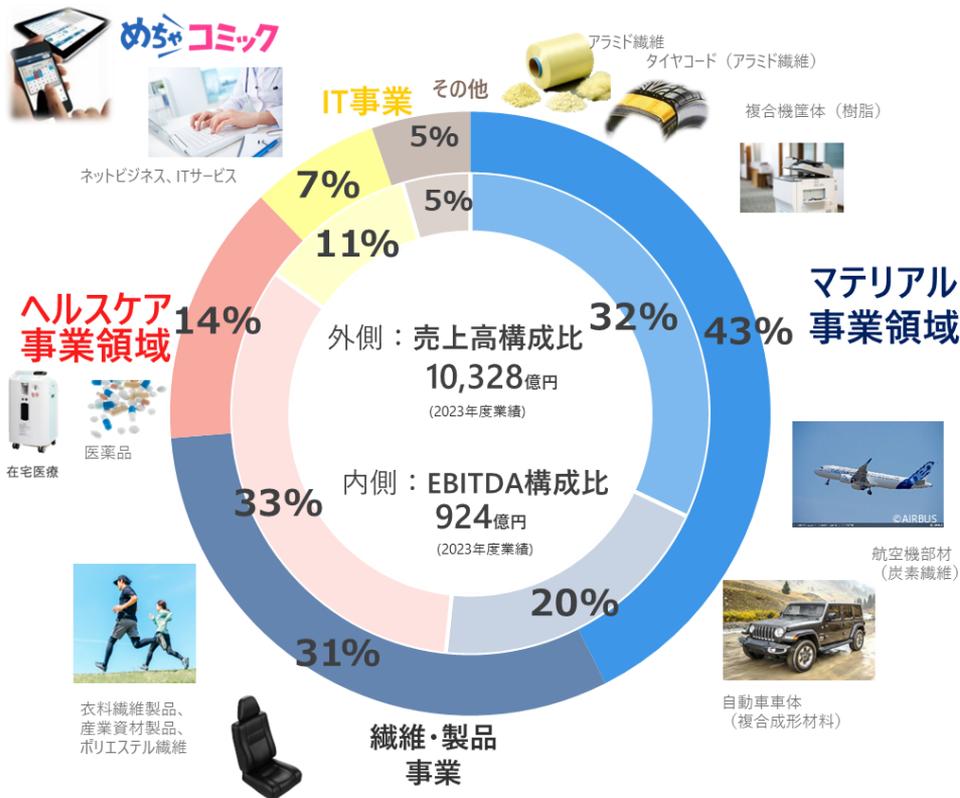
出光興産株式会社 社外取締役

MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社 社外取締役

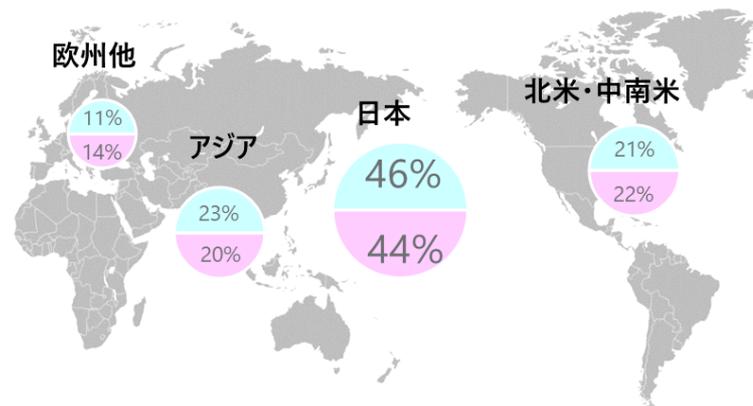
APEC Business Advisory Council (ABAC) 日本委員



事業領域と収益構成



グローバル売上高・従業員比率



売上高比率

売上高：10,328億円
(2023年度業績)

従業員比率

従業員数：21,834名
(2024年3月末現在)

人口減少

市場の縮小
労働力の減少

何もしなければ、、、

豊かな国から貧しい国へ

世界トップクラスの
住みやすい国・住みたい国

低インフレ経済（⇔内外格差）

安心・安全な住環境

美しい国土

世界中の情報・食・エンタメに
アクセス可能

しかし、食料・エネルギーの自給ができない

日本の良いところを守りながら、

国内労働カシフト、生産性向上施策、外国人雇用等が必要

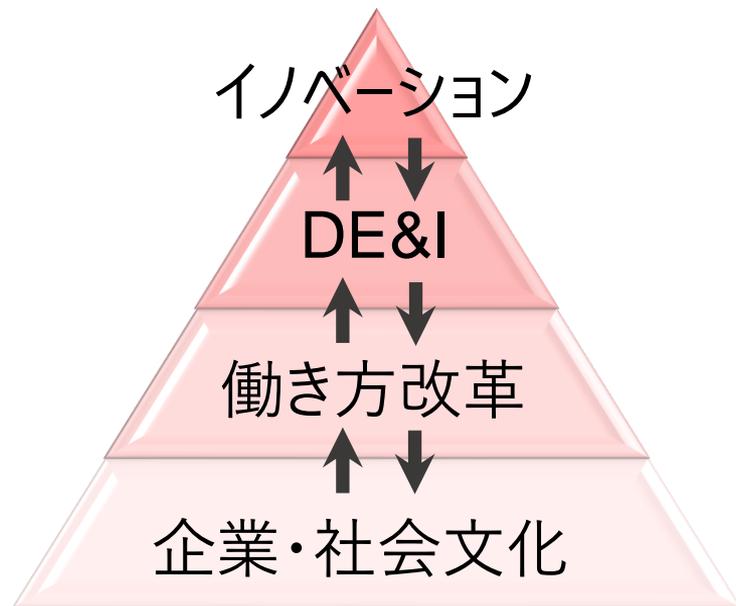
大企業・グローバル企業は **伸びる市場で利益を稼ぐ**ことに注力

競争力のある
製品・サービスを提供

価値に見合う対価を
支払ってくれる市場を選択

どうしても 国内事業 < **海外事業** になってしまう

日本の一次・二次・三次産業界がコモディティの提供に主眼を置くのではなく
必須産業 + 付加価値で稼げる事業・経済・社会への転換が必須



イノベーション創出のためには
多様なアイデア・発想を受け入れ
新たな視点や考え方を持つことが必要

柔軟な働き方の選択肢を増やすことは
DE&I推進を支える重要な要素

その根底にあるのは
意識／無意識の企業&社会文化

□ 2020～2021年、マインドセット・行動様式を変える“Power of Culture”をグローバルのトップ30名超で実施

□ 2023年～、帝人グループ従業員の力をグローバルに結集するため、

パーパス（存在意義）を再定義（Journey to One Teijin）

- 共通の価値観を持つ組織づくりにより、ビジョンの実現への実行力を高める
- CEOが先頭に立って自ら発信し、社員の共感の醸成を重視
- 世界各国の拠点から社員を巻き込み、透明性あるプロセスで実施
 - ✓ 幾度のワークショップを通じて互いを知り、想いを語り合う（650名以上参加）
 - ✓ タウンホールミーティングにて、世界中の従業員で議論し、意見を集約（約2,000名参加）

TEIJIN

パーパス

**Pioneering solutions
together
for a healthy planet**

すべての挑戦をリスペクトします

バリュー 多様な仲間と専門性を活かして成長します

地球とあらゆる生命に寄り添い、守ります

長期ビジョン
未来の社会を
支える会社

事業として成立するための必須要件

市場の獲得

人財の獲得

グローバルな人財獲得競争は一層激化

日本企業（or 日本）のために働いてくれる人を
いかに増やすか？

帝人グループの環境価値ソリューション領域の技術開発におけるハブ機能として、 欧州サステナブル先端技術開発センター（ESTIC）を設立

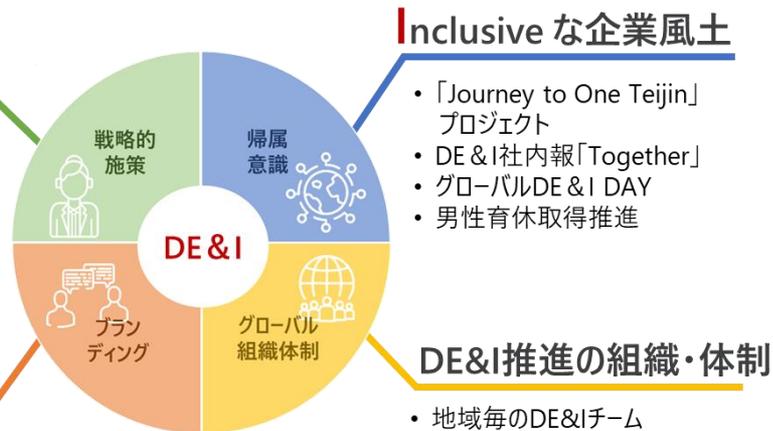
- 世界の中でも環境意識の高い欧州に開発拠点を設立
国や事業をまたがるグループ内連携およびグループ外の研究機関などとの協創
関係構築を強化・促進
- 帝人のコア技術を基盤に、各事業部門および外部研究機関、大学、スタートアップ
企業などと協力して、エネルギー転換と水処理のための機能材料を開発
- オランダ アーネム市に拠点を置き、多様なバックグラウンドを持つメンバーが集結



- DE&Iの推進によるイノベーション創出、社員が安心してアイデアや考えを発信できる
インクルーシブな企業風土醸成
- 社員エンゲージメント向上により、企業競争力を高めていく

Diversity & Equity

- ・ グローバルジョブポスティング
- ・ 役員の多様性KPIと女性役員パイプライン形成
- ・ 女性リーダー・キャリア研修
- ・ 障がい者活躍
- ・ LGBTQ+ 支援



Inclusiveな企業風土

- ・ 「Journey to One Teijin」プロジェクト
- ・ DE & I社内報「Together」
- ・ グローバルDE & I DAY
- ・ 男性育休取得推進

社外コミュニケーション

- ・ DE & I企業としての認知度向上
- ・ ステークホルダーとのコミュニケーション

DE&I推進の組織・体制

- ・ 地域毎のDE&Iチーム
- ・ グローバルDE&I委員会

◆エンゲージメントに関するKPI

	実績 23年9月	マイル ストーン 26年4月※	目標 30年4月※
エンゲージメント スコア	62	64	68

※前年9月実施分

グローバルでの人財活用「グローバルジョブポスティング」

- グローバルでの適所適材の推進と社員の自律的なキャリア形成を支援
- 日本に従来あった社内公募をグループ・グローバルに拡大
- 2024年より本格運用

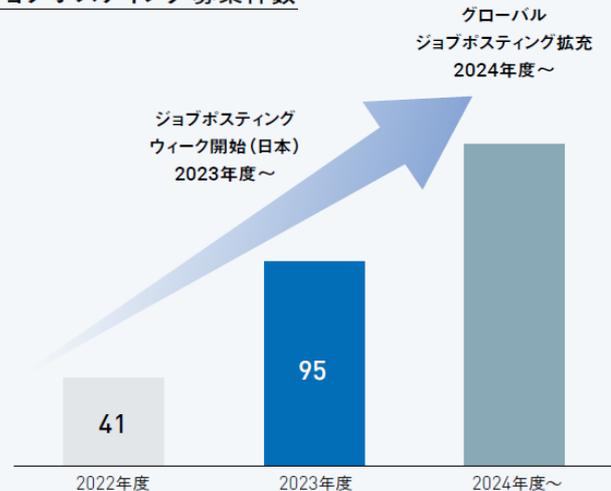
◆異動例（現在選考中）

- 日本→海外
- 海外→日本
- 海外→海外
- 日本→日本

グローバルジョブポスティング

グローバルでの適所適材を推進し、社員がグローバルで自律的にキャリア形成できるようにするための施策

ジョブポスティング募集件数



役員の多様性KPIと女性役員のパイプライン形成

- 意思決定層の多様性の推進
- 上位層の女性活躍を促進することで、社員や採用候補者から選ばれる会社に
- ✓ 役員・部門長ポストのサクセッサーに女性が1名以上含まれるよう働きかけ
- ✓ 女性幹部候補の計画的な育成や配置を実施
- ✓ 女性部課長を選抜し、他社の役員によるクロスメンタリング（出光興産、東京海上、リコー、帝人）を実施し、視座向上・視野拡大

◆多様性に関する目標KPI

	項目	実績 23年10月	マイル ストーン 26年4月	目標 30年4月
役員 ※1	女性	12%	20%	30%
	外国籍	8%	10%	30%
管理職 ※2	女性部課長	10%	12%	20%

*1 取締役、監査役、グループ執行役員

*2 日本を含めたグローバルでラインポストに就く役職者

男性育休取得促進

- 男性が「育休」を取得することで、性別役割分業意識を低下
共働きで働く家庭の育児と仕事の両立のため、男性が育休取得する事が当たり前の
企業風土を醸成
- 積立年休で最大55日まで育休（有給）取得できる制度
- 社長が、男性育休取得に向けたメッセージ発信

◆男性の育児休業（帝人単体）

	22年	23年
取得率	85.1%	83.7%
平均取得日数	7日	22日

平均取得日数が
大幅に増加

賢い移民政策

- ① 高度人財 + 高度人財のサポート人財
- ② 単純労働力が不足する分野でも、
家族含めた受け入れ実施

教育政策

- ① インターナショナルスクールの拡充
- ② 公立校の初等教育から外国人を受け入れ



Digital Power の活用

多言語翻訳アプリを利用したコミュニケーションなど

Diversityは**当たり前**

EQUITY

&

INCLUSION

が重要

TEIJIN