

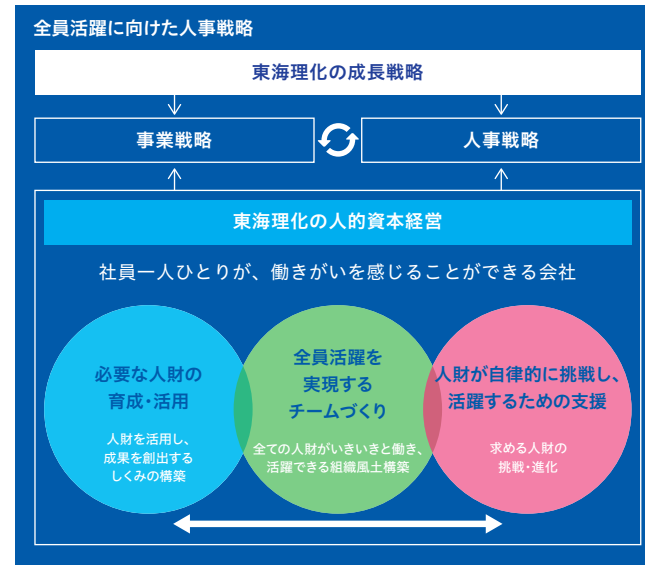
人的資本経営の推進

挑戦と変革を実現する人的資本経営の推進



執行役員
コーポレート本部長
ダイバーシティ推進室担当

佐々木 澄和



当社は2025年5月、TRV2030において、成長戦略の実現を加速させるため、「挑戦と変革を実現する人的資本経営の推進」を発表し、3つの重点取り組みを掲げました。

1つ目は「健康経営の推進」です。心身ともに健康で活力にあふれ、明るく元気良く働き続けるために健康諸施策を実行します。2つ目は「変革をリードする人財の育成」です。強い意志と高い人間力をもち成果を出し続ける人財を育成します。3つ目は「挑戦・成長・活躍機会のさらなる拡大」です。一人ひとりが自分をアップデートし、活躍につなげられるような機会を提供し、挑戦・成長を加速させる施策を実行します。

3つの重点施策を中心に、東海理化ならではの次世代製品・新事業を具現化できる人財を育成していきます。社員一人ひとりの挑戦と変革を後押しすることで、会社の持続的成長の実現をめざしていきます。

全員活躍を実現するチームづくり

健康経営の取り組み

社員の皆さんの健康は、良い仕事をするための源であり、会社の持続的な発展に不可欠です。社員一人ひとりが、将来にわたり心身ともに健康で活力に満ち溢れ、笑顔で働き続けることができるよう、全社一丸となって健康経営に取り組んでいます。

健康経営の目標値

社員一人ひとりが自らの能力を最大限に発揮し、会社全体の生産性を向上していくため、健康リスクによる損失を低減することが必要と考えています。2030年に向けた健康経営の目標値を右記のように定め、健康リスクと相関の高い生活習慣の改善をめざした施策について重点的に取り組んでいます。

健康習慣アンケートの実施

施策の効果確認と健康習慣の意識付けを目的に、食事・運動・睡眠・喫煙・飲酒の5つの健康習慣について定期的に全社員を対象にしたアンケートを実施し、モニタリング指標としています。5つの健康習慣の実施を各1点として、合計点の平均値を目標値としています。

健康経営目標指標		2024年度	2025年度目標	2030年度ビジョン
1	疾病による休務発生率の減少	休務発生率 3.5%	休務発生率 3%	休務発生率 2%
2	心身不調による生産性低下の減少	プレゼンティーイズム 21.6%	プレゼンティーイズム 18%	プレゼンティーイズム 12.4%
3	有所見者率の減少	有所見者率 42.0%	有所見者率 38%	有所見者率 35%

健康行動変容指標		2024年度	2025年度目標	2030年度ビジョン
	健康習慣アンケート合計点(平均)	3.3点	3.5点	4.0点

健康経営実現に向けた風土改革

健康経営のより一層の推進を目的として、健康方針を策定し「社員が自ら健康維持・推進につとめる(自己保健義務)」と「社員が心身ともに健康かつ安全に働けるための配慮をする(安全配慮義務)」の両輪で健康活動を推進しています。

定期健康診断の結果から安全配慮が必要な基準(レッド・イエローゾーン)を定め、改善するまでフォローするしくみをつくり、社員の健康意識を高める活動をしています。

また、日本の健康経営を牽引する有識者を招き講演会を実施し、当社が実施する健康経営についての理解を深めています。

レッドゾーン(要就業制限)				イエローゾーン(就業制限保留)			
	項目名	基準値	単位		項目名	基準値	単位
循環器	収縮期血圧	180以上	mmHg	循環器	収縮期血圧	160-179	mmHg
	拡張期血圧	110以上	mmHg		拡張期血圧	100-109	mmHg
血糖	HbA1c	10以上	%		心電図	再検査/精密検査/治療	
貧血	色素素(Hb)	8以下	g/dl	血糖	血糖HbA1c	8.4-9.9	%
肝機能	AST/ALT	200以上	U/l	貧血	色素素(Hb)	8-10未満	g/dl
腎機能	クレアチニン	2.0以上	mg/dl	脂質	LDL	200以上	mg/dl
				呼吸器	胸部X線	再検査/精密検査/治療	
該当者への対応		健診受診後すみやかに産業医面談を実施し、就業制限を検討する		該当者への対応		- 二次検査の受診勧奨 - 健診受診日から2か月以内に受診結果の報告がない場合は産業医面談を実施し、就業制限を検討する	

※レッドゾーンの数値は厚生労働科学研究成果報告書「健康診断の有所見者に対して、健康管理を行うことを目的としたコンセンサス調査」に基づき決定

健康診断の拡充

目的	内容	健康診断の活用
治療可能な疾病の早期発見・早期治療を実現し、社員・ご家族に悲しい思いをさせないために、2025年度より健康診断制度を拡充しました。年代別に発生リスクの高い幅広い疾病の早期発見に対応することが目的です。	下記の健康診断について、自己負担なく受診できる制度です。 - 節目人間ドック(35歳以上5年毎) 通常の人間ドックより項目が充実した人間ドック - 脳血管検査(46歳以上5年毎) 頭部MRI・MRA、頸部エコー - 社内健康診断 年齢別にリスクが上がる疾病についての項目を追加 - がん検診 死亡率低減の効果が明確ながん検診は社内検診で実施	健康診断は受けることが目的ではなく、現在の健康状態を把握し、必要な改善点を見つけるための重要な機会です。社員一人ひとりが結果を確認し、自ら進んで健康管理ができるよう個別指導や動画配信でサポートし、退職後を含め将来にわたり健康に過ごせるような健康管理体制をめざしています。

「歩行」を大切にした取り組み

「歩行」は日常のさまざまな動作に紐づく、健康づくりの基本的かつ重要な動作です。毎年実施している「ウォーキングイベント」は、スマホアプリを活用して職場単位のチーム編成で歩数を競いあい、歩く習慣づくりを会社全体で意識できるイベントです。2024年度は、正しい姿勢で効果的な歩行ができるよう「歩行姿勢測定会」を全工場で行いました。

2025年度より、ウォーキングイベントは体組成計「InBody」を活用し、歩いて体組成改善をめざす「ウォーキングチャレンジ」にグレードアップしました。仕事はもちろん、毎日の歩行から健康づくりができるように今後もサポートしていきます。



健康経営優良法人ホワイト500に認定

当社の健康経営の取り組みが評価され、2020年より6年連続で「健康経営優良法人ホワイト500」に認定されています。



人的資本経営の推進

全員活躍を実現するチームづくり

社員の意欲・働きがい向上

人生のステージや価値観が多様化する中で、育児・介護・健康・自己成長など、個々のライフスタイルに合わせた働き方のニーズが高まっています。東海理化では、社員一人ひとりが自分らしく働きながら、生活とのバランスを保てるよう、柔軟な制度や支援体制の充実を図っています。

1 両立支援

めざす姿

全ての社員が、仕事とそれ以外の時間を両立しながら人生を歩んでいるという考えのもと、両立支援は育児・介護・治療期の社員に限らず、全ての社員を対象にしています。社外チャレンジ(副業)制度を整備し、2025年からは、年次有給休暇の有効期限を2年から3年に延長しました。これらの制度を活用しながら、社員が仕事とそれ以外の時間を自分で調整し、価値観やライフイベントを尊重した働き方ができるようサポートしています。



主要施策

育児期

- 育児期の両立支援ハンドブック導入(上司・育児休職者・男性向け)(2024年2月)
- 妊娠期から育休復職後まで計6回の面談によるキャリア形成支援の導入(2024年2月)
- 仕事と育児の両立支援説明会導入 毎月実施 2025年度は302人が受講(2024年2月)
- キャリア面談時に育児・介護の状況をヒアリングするしくみの導入(2025年4月)
- 子の看護など休暇の取得対象拡大 「小学校6年生修了時まで」取得可能に(2025年4月)



介護期

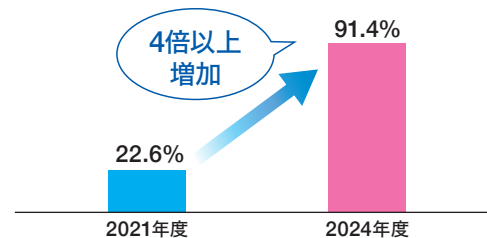
- 介護休暇の取得要件緩和 「要支援1以上の認定」で取得可能に(2025年4月)
- 仕事と介護の両立支援説明会導入 2025年度は648人が受講(2025年9月)
- 地域包括支援センターと連携した個別相談の実施

治療期

- 治療短時間勤務制度導入 がん治療が必要な社員が利用可能(2025年2月)

男性育休取得率

一連の取り組みを開始して1年、アンケートに書かれる社員の声は大きく変化し、“職場全体にとっての両立支援”という雰囲気は徐々に広がっています。また、男性社員の育休取得率は、2021年度の22.6%から2024年度には91.4%と劇的に向上しました。



2 さらなる活躍を後押しする環境づくり

めざす姿

社員一人ひとりが年齢やライフステージに関係なく、意欲をもって挑戦し、働きがいを感じながら成長できる環境づくりをめざしています。それぞれの経験やスキルを活かしながら、いきいきと活躍できる環境を整備することで、組織全体の活力につなげていくことが重要だと考えています。

65歳以降の継続雇用制度導入

2025年5月より、再雇用の上限年齢を撤廃し、社員が年齢に関係なく働き続けられる「継続雇用制度」を導入しました。この制度では、本人の意欲と会社のニーズが合えば、65歳以降も継続して働くことが可能です。これまでの経験やスキルを活かして会社に貢献できる機会を提供するとともに、社員の新たな人生のスタートも支援していきます。

全員活躍を実現するチームづくり

ダイバーシティ

ダイバーシティ&インクルージョンは、経営基盤を支える重要な柱のひとつと捉え、多様な人財が活躍できる制度と組織風土の醸成に取り組んでいます。

全員活躍に向けた風土改革

多様な価値観がごく自然に共存し、イノベーションを起こし続けられる組織を実現していくためには、社員本人のみならず、それを取り巻く環境や企業風土そのものを変えていく必要があります。そういった風土改革の一環として、2025年度から、マネジメント層を対象とした研修を実施。一人ひとりのメンバーのもつ個性をどう活かしながらマネジメントし、経営につなげていくのか、組織全体で考えていく風土を醸成していきます。

ダイバーシティマネジメント力の向上

マネジメント層を対象としたダイバーシティマネジメント研修では、企業がダイバーシティに取り組む目的や進めていくうえでの留意点を再認識したうえで、参加者が自分自身のキャリアを振り返りながら、実際の面談を想定したロールプレイを通じて、部下のキャリア支援を考える機会を醸成しています。

外に学ぶ機会づくり

当社では、多様な価値観を受け入れ活かすためには、異なる企業文化と接することが不可欠と考え、さまざまなイベントを開催しています。



異業種リーダー講演会

広告業界で長年メンバーのマネジメントに携わった方や、アスリートから転身された経営者の方による講演会を開催。幅広い分野から有識者を招き講演をいただくことで、視野を広げ、視座を高める活動を継続しています。

異業種交流会

家庭用電化製品、運輸、印刷、事務用品など業種を問わず、自動車部品業界以外の企業と幅広く交流し、これまで接したことのない人や情報に触れることで社員の発想を豊かにし、イノベーション

ダイバーシティ
推進室長

木村 圭子



を起こせる組織風土をめざしています。異業種交流会は、女性技術者、生産現場の若手リーダー、デザイン部門の開発者など、さまざまな職種で、都度、テーマを決めて開催しています。また、障がい者サポートの一環として、特別支援学校や、特例子会社などを訪問することで、障がいに対する理解を深める活動にも力を入れています。

キャリア支援

シニア社員向けの取り組みとしては、50歳という節目においてキャリアという側面から自身の将来を考えるために、「50代から考えるいきいきライフセミナー」を開催。



OBインタビュー記事

また、すでに会社を退職され、セカンドライフを送っているOB・OGの皆さまに、現在の生活や自身の人生観についてのインタビューを行い、現役社員が先々のキャリアをイメージしながら活躍し続けられるよう、取り組んでいます。

社員交流

対外的な交流のみならず、所属や工場間を越えた社員同士の交流も積極的に実施しています。

Mix upトーク

新分野の製品開発者から、新分野へ挑戦することのやりがいや、製品化に向けて乗り越えてきた困難などについて、Q&Aも含め話してもらうことで、既存製品・新分野の製品に携わる社員間の相互理解を深めています。



キャリア入社・新卒入社社員との交流会

他社での業務経験がある社員と、新卒採用で入社し東海理化で勤務している社員との交流会を開催。キャリア入社の社員からは「外から見た東海理化」を、また新卒採用の社員からは「外からは見えない東海理化」を、それぞれ語り合うことで刺激を受け、新しい視点をもてるような機会を醸成しています。

人的資本経営の推進

人財が自律的に挑戦し、活躍するための支援

人財の育成

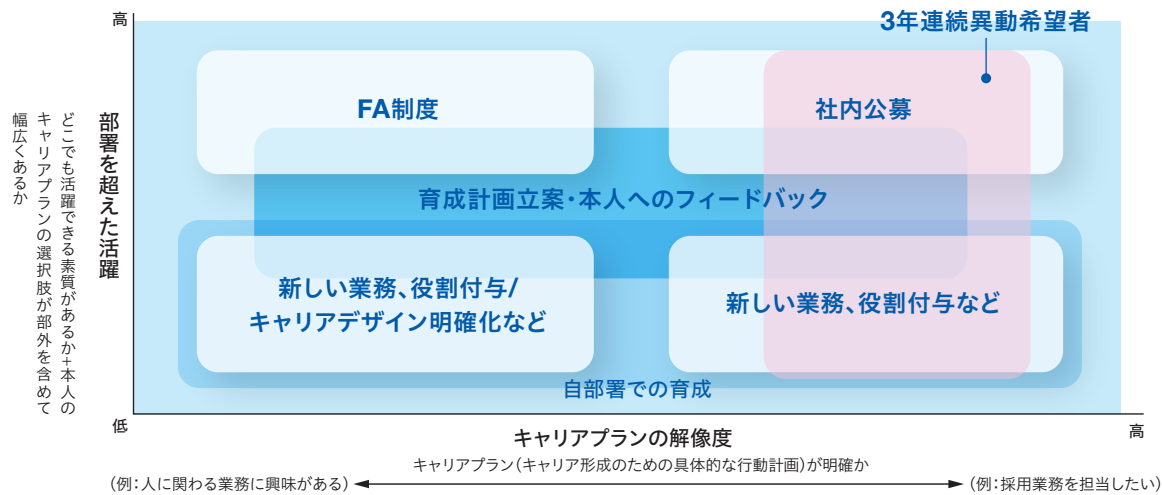
当社では、個性とチャレンジ精神を尊重し、改善活動を通じた職場の活性化と組織力のレベルアップにより若さと夢あふれた職場づくりをめざしています。

人財育成への取り組み

社員一人ひとりが能力を最大限発揮できるよう、職場の上司と部下による年3回の定期面談や、階層別教育・職能別教育・職場別教育からなる各種教育の実施を通じて、「活躍・成長のサイクル」を回します。階層別教育においては、上位の役割資格に相当するマインド・スタンス・スキルを身に付けるための「準備研修」を実施し、昇格後のスムーズな役割発揮をめざしています。また、在籍する社員に対し、リスキルの機会を提供しています。具体的には、市場ニーズに合わせ、ソフト化に対応するスキルを習得することで、活躍の場を拡大し、本人と会社の成長を実現していきます。それに伴い、東海理化学園の教育カリキュラムもソフト重視へ転換を図っています。

キャリア自律支援の取り組み

当社では、キャリア自律支援の目的を、「社員の経験やスキル・個を活かし個人の成長（＝会社の成長）を促進すること」とし、社員のキャリア自律に向けたさまざまな取り組みを行っています。



1 3年連続異動を希望している社員の異動・育成計画

社員一人ひとりのキャリア自律を支援するため、会社は育成計画の策定と上司との対話を基本方針とし、3年連続で異動希望を提出した社員に対して職場が計画的に対応する新制度を導入しています。昨年度は223名が希望を提出し、37名の異動計画を策定、そのうち、26名の異動を実現しました。今年度は167名が3年連続の異動希望となったため、一人ひとりの異動・育成計画を確認することによって、キャリアの方向性についての対話がよりなされるよう働きかけを行っています。

2 FA制度の新設

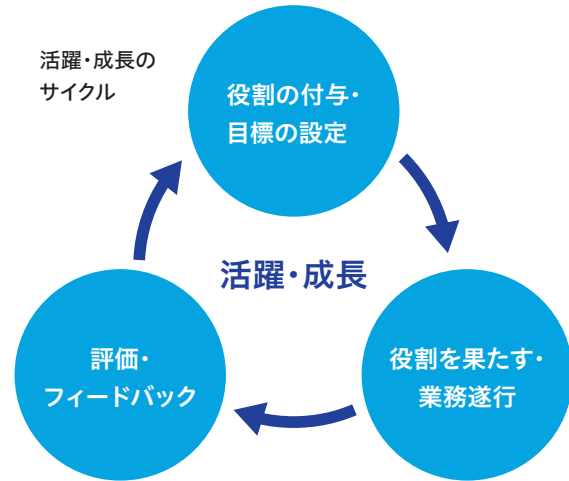
社員の成長意欲に応える新制度「FA制度」を導入しました。キャリアの方向性が明確でないものの、挑戦意欲の高い高評価者・昇格者を対象に、社内での新たな活躍の場を提供します。登録者の情報をもとにスカウト部署が面談を申し込み、所属部署との調整を経て異動が決定されます。異動へのハードルを下げることで、社員が自らの希望や素養に応じた職場で経験を積み、将来なりたい姿に近づくための幅広いキャリア形成を支援します。

2024年度 異動希望／異動・育成計画

2022～2024年度 連続異動希望者 223名	2024年度に異動と策定	37名内26名異動	108名 (2024～2026年度 異動計画策定)
	2025年度・2026年度に異動と策定	71名	
	異動以外の育成計画	115名	

2025年度 異動希望／異動・育成計画

2023～2025年度 連続異動希望者 167名	2025年度に異動と策定	2025年度8月末までに 各部で策定
	2026年度・2027年度に異動と策定	
	異動以外の育成計画	



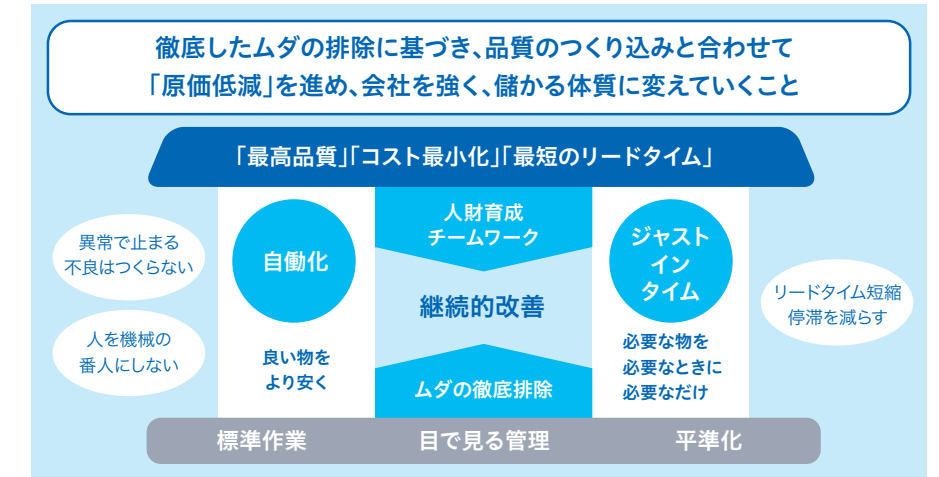
3 インセンティブ制度の拡大

2024年1月に導入した、インセンティブ制度について、より多くの社員のチャレンジを加速させるため、国家資格に相当する高度な試験・資格についても対象とし、制度の適用範囲を拡大しました。受験者全員に受験手数料を補助し、合格者には報奨金（一時金）を支給します。2025年8月現在、61名の社員が挑戦し申請しています。

4 原理原則に基づき自ら考え行動できる人財の育成

TPS（トヨタ生産方式）の思想を基盤に、原理原則に基づき自ら考え行動できる人財の育成を推進しています。従来から行っている工場での推進に加えて、2025年から事技系TPSを全社の活動に発展。今後も継続的な活動を通じて、企業体質の強化と東海理化イズムの継承をめざします。

TPSのもつ「経営的概念」



必要な人財の育成・活用

当社では、企業価値向上を担う人財の育成として、次世代経営層・リーダー・マネジャー・若手社員を対象とした人財育成施策を展開しています。また、ライン長にはマネジメント力強化研修を実施し、挑戦を促す職場づくりを支援。若手社員には海外トレーニー制度を通じて異文化理解と課題解決力を育成し、グローバル人財としての成長を促進しています。

1 選抜人財の育成

2025年度より始動した「経営人財育成プログラム」は、次世代経営幹部候補、次世代幹部職候補、次世代リーダー候補を対象に、企業価値向上を担う人財の育成を目的としています。経営幹部候補にはTPSの実践を通じて経営改革を体感し、経営視点・意思決定力・行動力を養うプログラムを実施します。次世代幹部職候補には「自ら動き、周囲を動かすリーダー」をめざし、社内外の変化に対応する土台形成を促す育成型研修を実施し、次世代リーダー候補には、修羅場経験を通じて実践力を高め、キャリアの可能性を広げる機会を提供していきます。

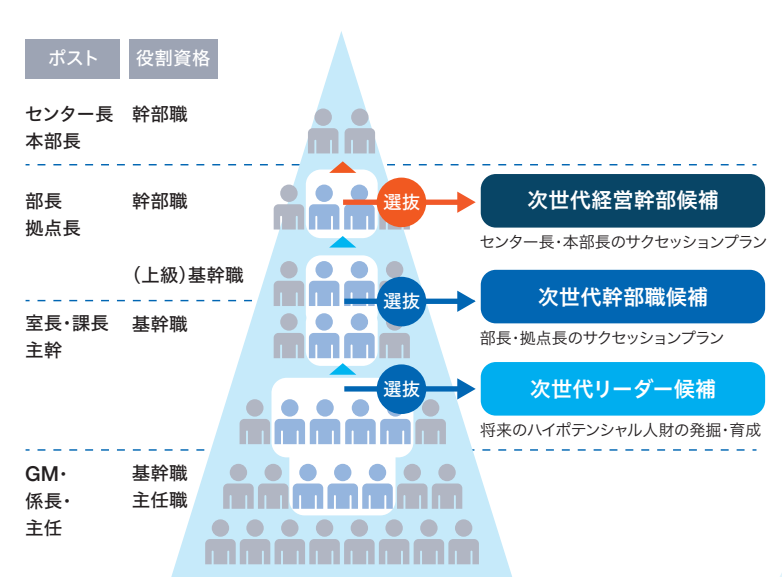
2 ライン長研修

ライン長（マネジャー層）を対象に、マネジメント力強化を目的とした研修プログラムを2025年より実施しています。マネジメントの役割再認識から始まり、メンバーの挑戦を引き出す目標設定やメンバーの成長へつなげるフィードバックを体系的に習得し、職場での実践と継続的なフォローを通じて定着を図ります。人財育成に対する意識の向上と、挑戦を促すマネジメントへの変革をめざします。

3 海外トレーニー制度

東海理化では、グローバルな視野を身に付けることと修羅場経験による成長のため、若手社員を対象に海外トレーニー制度を実施しています。社員は1年間、海外拠点で現地ローカルマネジャーのもとで実務を行いながら、異文化理解や課題解決力を養います。現地での経験を通じて、新たな発見や成長の機会を得ることができ、社員がグローバルなビジネス環境で活躍できるようになります。

経営人財育成プログラム全体像



人的資本経営の推進

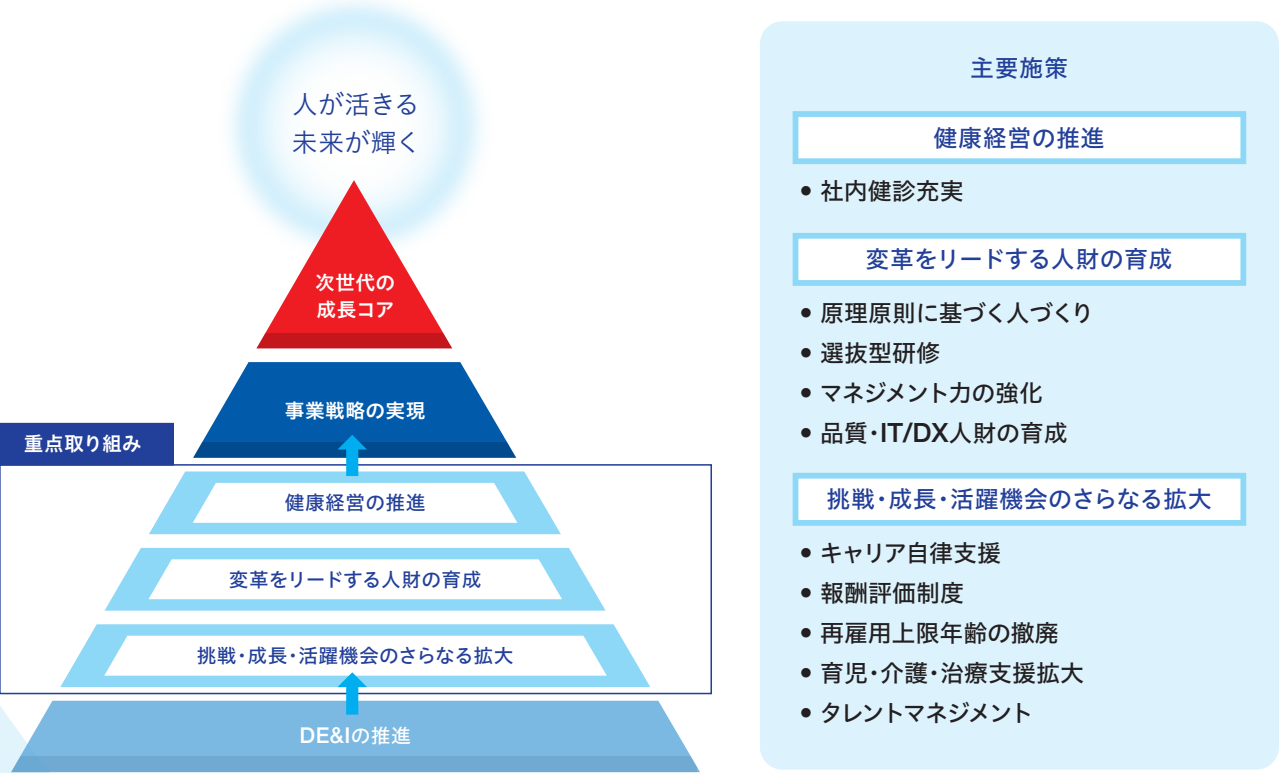
指標および目標

当社では、戦略の実現に向けて、次の指標を用いて施策の推進を行っており、当該指標に関する目標および実績は、次の通りです。

	思い	指標	2024年度 実績	2030年度 目標	施策
全員活躍を 実現する チームづくり	全ての人が いきいきと働き、 活躍できる組織 風土構築	今の会社で働くことができて 本当に良かったと思う回答率	71.2%	80%以上	● キャリア面談強化 ● ライン長研修
		疾病における休務発生率	3.5%	2%	
		心身不調による生産性低下 (プレゼンティーズム率)	21.6%	12.4%	● 健康診断の拡充 (節目人間ドック、脳血管検査など)
		有所見者率	42%	35%	● ウォーキングチャレンジ
		男性育休取得率	91.4%	90%以上	
		男性育休平均取得日数	88.3日	90日	● 育児期の両立支援ハンドブック導入
		女性管理職比率	2.0%	5.1%	● 仕事と育児の両立支援説明会
		女性主任職比率	5.5%	8.5%	
人財が自律的に 挑戦し活躍する ための支援	求める人財の 挑戦・進化	ダイバーシティ推進に関わる活動への 参加率(累計)	15%	100%	● ダイバーシティマネジメント研修 ● 異業種リーダー講演会、異業種交流会
		インセンティブ制度利用者 (資格取得時報奨金)	34名	100名	
必要な人財の 育成・活用	人財を活用し 成果を創出する しくみの構築	社外チャレンジ(副業)制度利用者	87名	100名	● インセンティブ制度の拡大
		オンデマンド教育受講者数	635名	1,400名	● キャリア面談強化/異動・育成計画
		海外トレーニー派遣者数	0名	30名	● 海外トレーニー制度

TRV(Tokai Rika Vision) 2030達成に向けて

2030年度の目標達成に向けて、当社は「人的資本経営」のさらなる進化を図ります。急速な環境変化や技術革新が進む中、企業の持続的成長には、社員一人ひとりの能力と意欲を最大限に引き出し、組織全体の変革力を高めることが不可欠です。そのため、以下の重点項目を掲げ、2030年度に向けた目標の達成と企業価値の持続的向上をめざします。



人権の尊重

1 基本理念と枠組み

当社は、「社会の一員として、法と倫理を遵守し自然・地域と共生する企業」を企業理念として掲げ、全ての事業活動において人権尊重の重要性を深く認識しています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国内外の枠組みを支持し、グループ全体で「東海理化グループ人権方針」に基づき、人権に関する取り組みを推進しています。

2 人権デューデリジェンス(DD)の実施

調査対象	自社・国内外グループ会社・主要な取引先さまを対象とした人権リスク洗い出しを年次で実施します。
リスク評価の手法導入	アンケート、ヒアリングを適宜組み合わせ、リスクを把握します。
外国人技能実習生への配慮	実習生の受け入れ状況を個別に調査し、労働環境・住居・生活支援・手数料に関する項目を含めた評価・改善プロセスを構築しています。

3 教育・啓発活動の拡充

グループ会社・取引先さまとの合同教育	自社の役員および部門長、国内外グループ会社、取引先さまを対面とオンラインでつなぎ、人権概念・人権DDなどについて、2024年度は約150名に教育を実施しました。
新入社員向け人権研修	社会人として備えるべき素養と考え、4月の新入社員研修においても、グループ会社の新入社員を含めて人権教育を実施しています。

4 窓口の充実

社内外の各種相談窓口、職場相談員、家族相談窓口を設置し、社内外からのアクセスを充実させ、また窓口・相談員への教育を継続的に実施することで、適切な対応ができる体制を維持しています。

5 今後の目標と具体的コミットメント

- 新入社員だけでなく、既に在籍している社員へ教育対象を拡大し、2025年度から昇格者研修に人権教育を取り入れます。
- 自社、国内外グループ会社・主要な取引先さまの各カテゴリー別に、それぞれ人権リスクマップの作製を通じて詳細にリスクの特定を行い、課題に対応していきます。
- エンゲージメント調査の一環として、ハラスメントに関する項目を取り入れ、定期的に職場へのヒアリングを実施することで実態を把握し、再発防止および根絶に向けた取り組みを推進していきます。