

持続的成長が可能なイキイキ組織づくりに向けて ～中堅企業の人事制度・人材育成・組織開発～



2023年12月14日

世界品質No1!

東洋合成工業株式会社

執行役員 人材総務部長 水戸 智

1. 会社紹介
2. 当社の人と組織に関する課題
3. 人と組織に関する取り組み
 - 次の成長に向けた人事制度の導入
 - 人材育成
 - 組織開発（安全文化醸成）
4. 今後の課題
5. 三位一体労働市場改革に向けたお願い

**中堅企業の取り組み
現場のリアル
悩みをお伝えしたい**

1. 会社紹介

設立 : 1954年 創業69年
所在地 : 本社) 東京都台東区浅草橋
代表者 : 代表取締役社長 木村 有仁
資本金 : 16億、売上341億、経常利益51億
社員数 : 970名
平均年齢 : 36才
上場 : 東証スタンダード市場



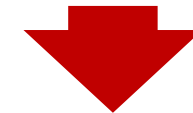
「グローバルニッチトップ企業100選」
(2020年 経済産業省)
“半導体材料 世界No.1シェア”
全ての半導体世代の感光材を供給する
世界唯一のメーカー、外国出資規制指定

経営理念

東洋合成工業は、人類の文明の成長を支えるため、
人財・創造性・科学技術を核として事業を行い、
その寄与度を高めるためにも成長する

“創業来、発展を支えてきたアイデンティティ”

- 時代に必要とされるものを作る
- 他社が作れないものを作る
- 研究開発と技術を核とする
- あきらめず、愚直に、誠実にやる



成長著しい電子材料市場で、
顧客課題の真摯な解決を通じ、
世界No.1ポジションを確立

- 半導体・ディスプレイなどの電子材料が売上の8割。今後、更なる売上急増が見込まれる



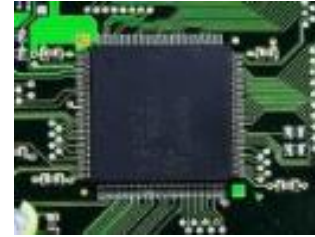
化粧品
41%

高純度溶剤



ロジスティック

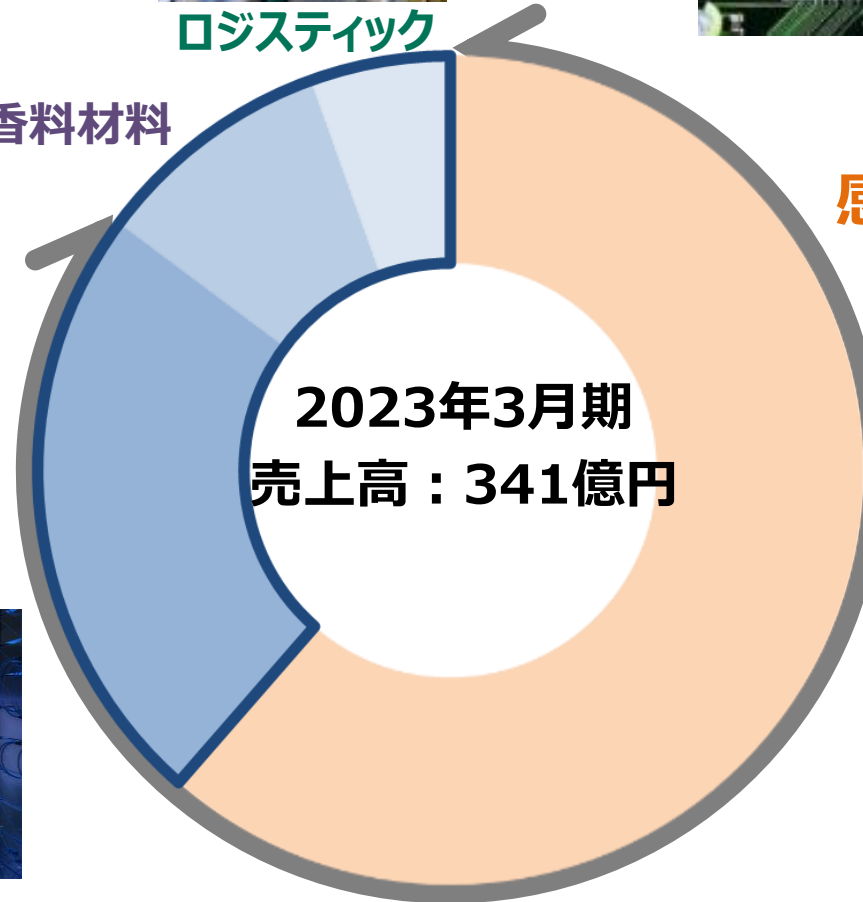
香料材料



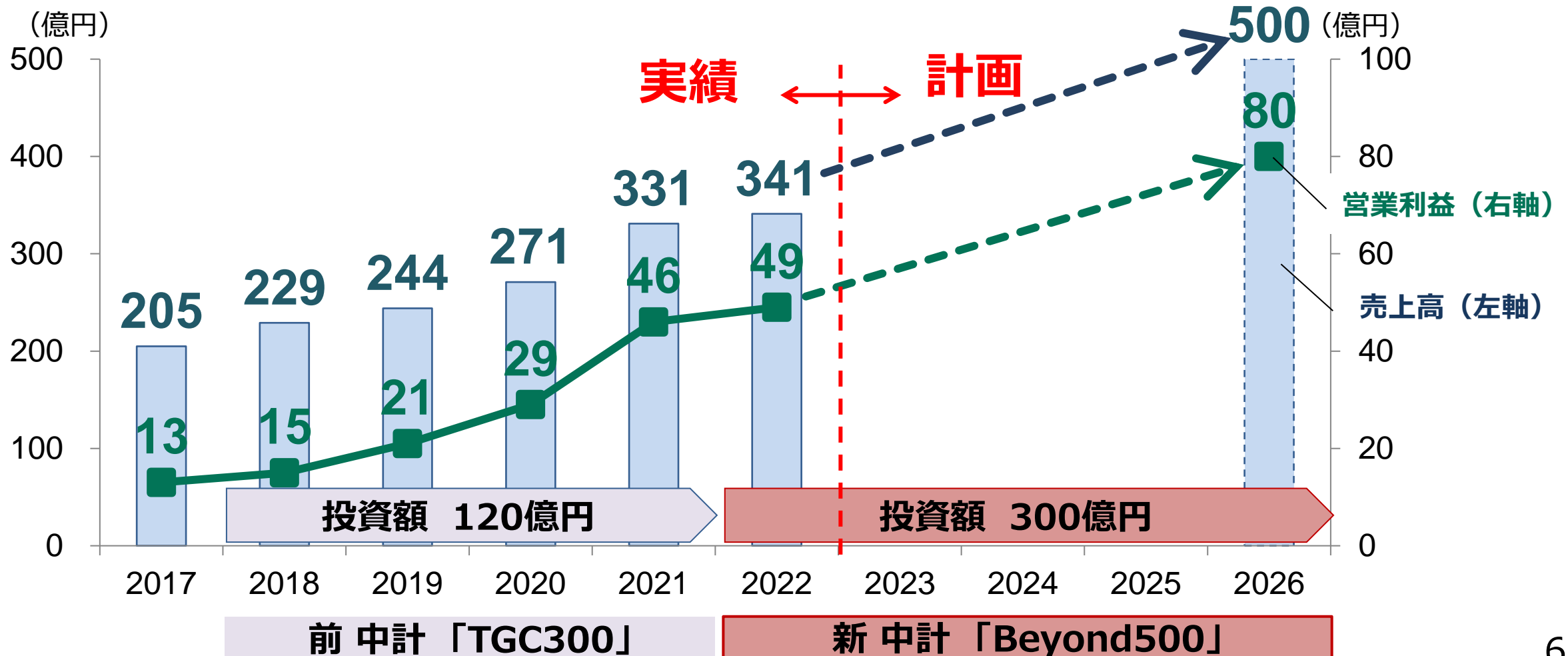
感光性材料

59%

半導体・ディスプレイ・
その他電子材料関係
(感光材・ポリマー)



- 直前の5か年計画は1年前倒しで利益1.5倍の超過達成
- 2022年度から新5か年計画「Beyond500 売上1.5倍、利益2倍」がスタート
- 大規模増産/DX/技術開発に注力し、「ダントツNo.1」で未来を創る



2. 人と組織の課題

- 安全、人材育成、生産性の向上は皆の努力で着実に進捗、長期成長の礎に向け継続。
- 課題を“チームワーク”と“知恵と工夫”で克服、組織的成長を遂げ、Beyond500を目指す

安全

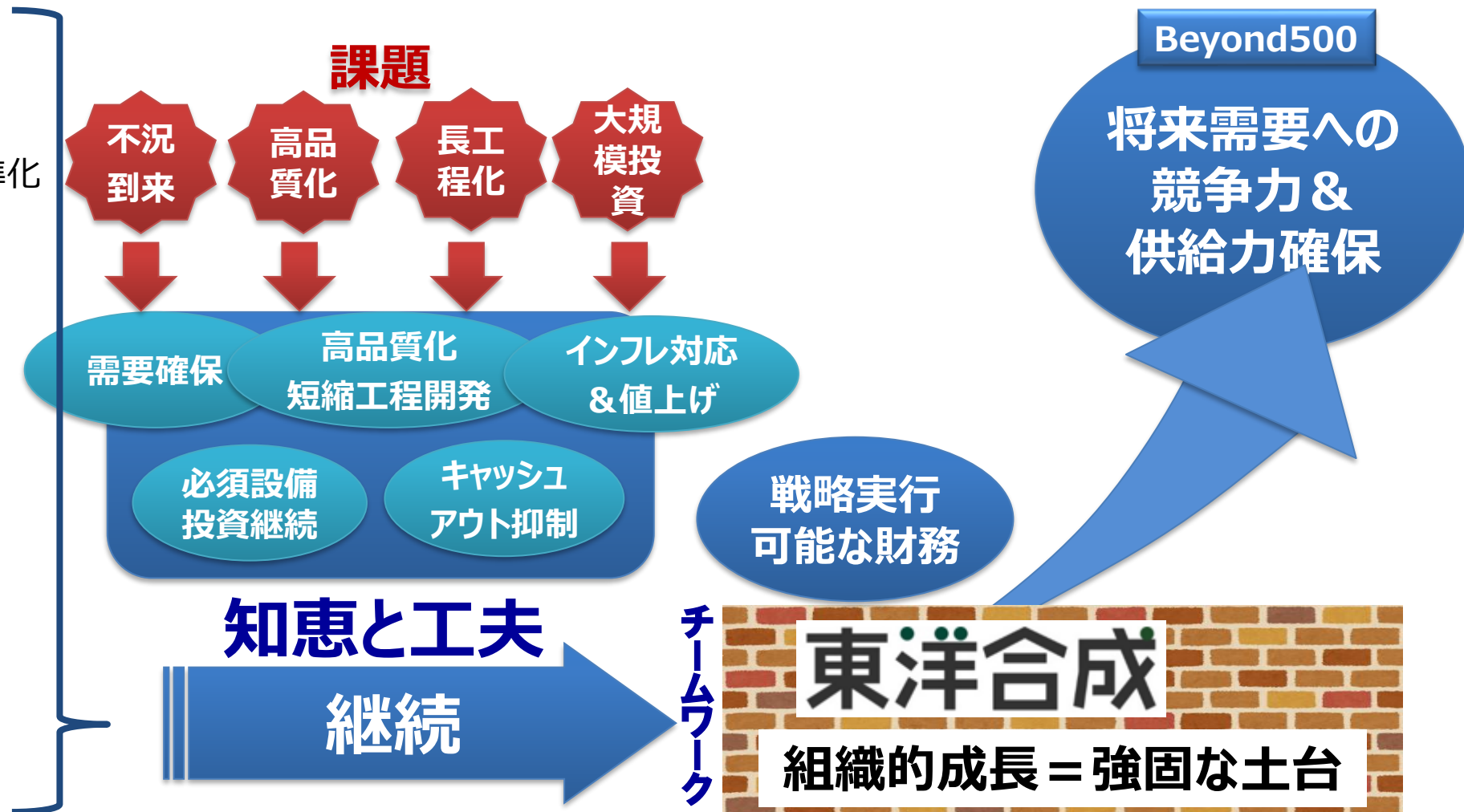
- 安パト、安全W.S
- 作業や工程の見える化、標準化
- マネジメント課題深堀

人材育成

- 採用プロセス改善
- 組織マネジメント力向上
- 人材育成の仕組み化

生産性向上

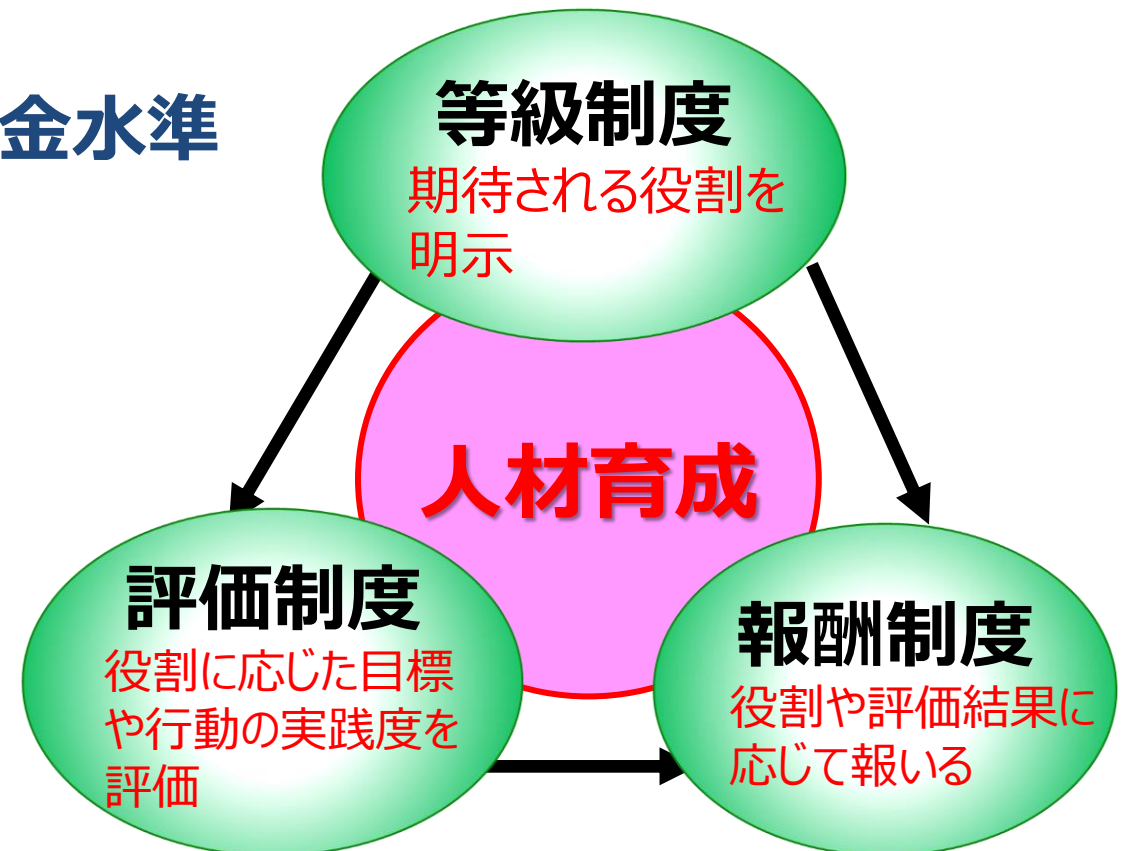
- デボトル/スループット向上
- キャパUP設計、DX
- プロセス技術開発、品質開発
- 問題解決力向上



3. 人と組織に関する取り組み

- 今後の事業成長に向けた人材マネジメントの強化
- 人材育成を重視した人事制度への改定
- 人材採用・リテンションに競争力ある賃金水準

ジョブ型人事制度は3つの制度から成り、
いずれも社員一人一人の育成・成長を支援し、
さらには会社の成長につなげるための仕組み



中長期的な事業成長に向けて求められる人材像に照らし現場ヒアリングで明らかになった課題および現行人事制度の現状分析結果をふまえ、新人事制度の方向性（＝人事制度改革により実現すべきこと）を策定

求められる人材像（経営の方向性）

- 安全と生産性の向上を両立するための改善に継続的に取り組める人材
- 能動的に顧客の要望を理解し、最適な製品提供のため行動できる人材
- 部門や拠点を横断する視座を持ち、目標達成のため周囲と協働できる人材
- 製品／サービスの付加価値や差別化に拘り、新たなことにチャレンジできる人材
- 環境変化を的確にとらえ、役割を果たすために積極的に自己研鑽し、育て合える人材



現場ヒアリングで明らかになった課題

- (等級)
職能等級と役割等級の関係性が理解されず
役割等級のコースの意義が見出せず
恣意的な昇格運用と頭打ち感
- (報酬)
報酬水準と報酬格差への不満
能力向上や貢献が報酬に反映されず
主任・係長就任・異動時の不利益感
- (評価)
属人的な評価運用
適切な目標が設定されず
成果と処遇が結びつかず
- (採用／配置)
人材の採用基準が不明確・配置がミスマッチ
場当たりの配置・異動
異動の偏りとネガティブイメージ
- (育成／退社)
人を育てる文化が根付いていない
人材育成の方向性や教育体系が見えず
優秀人材をリテンションできない

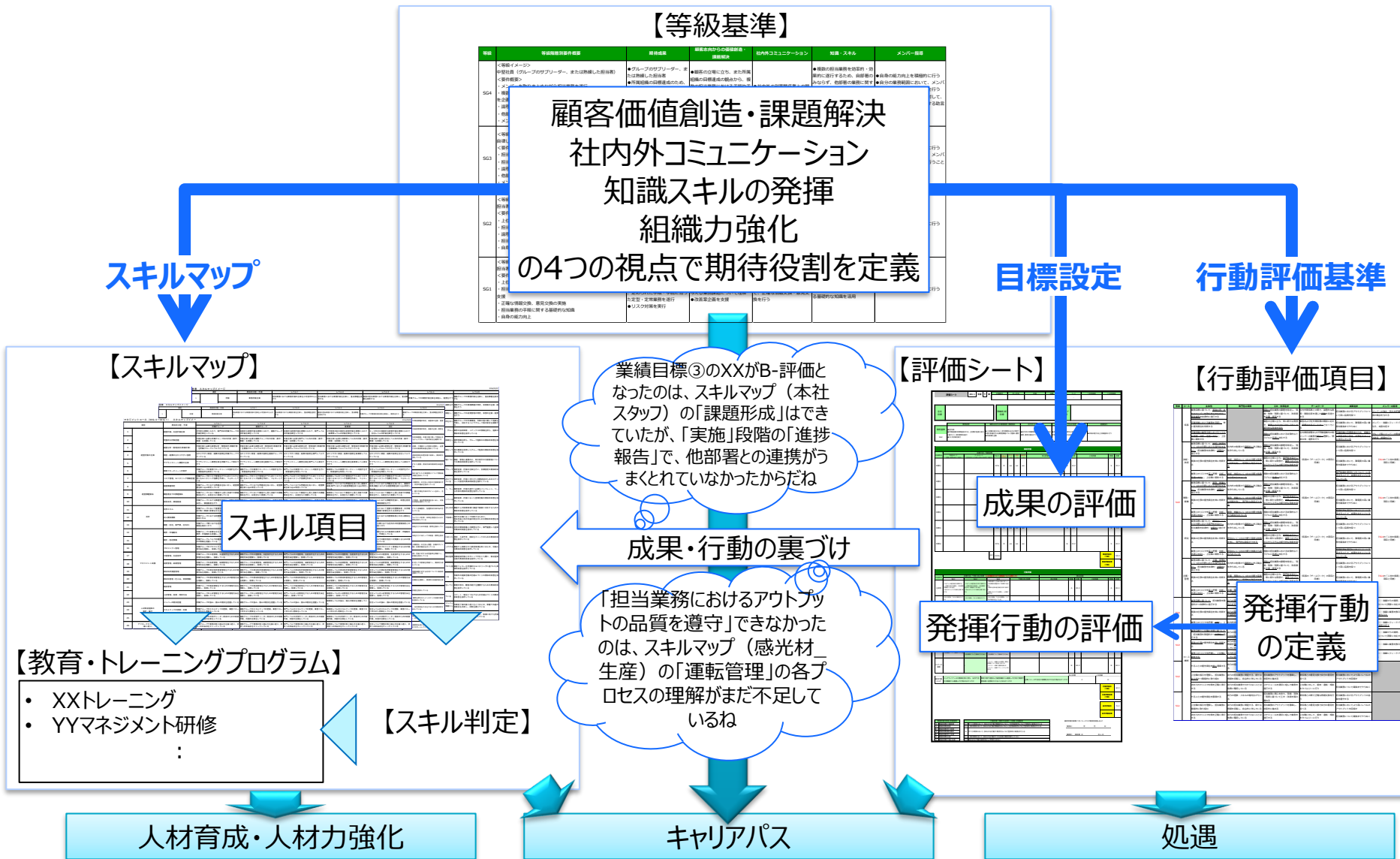


現行人事制度の現状分析結果

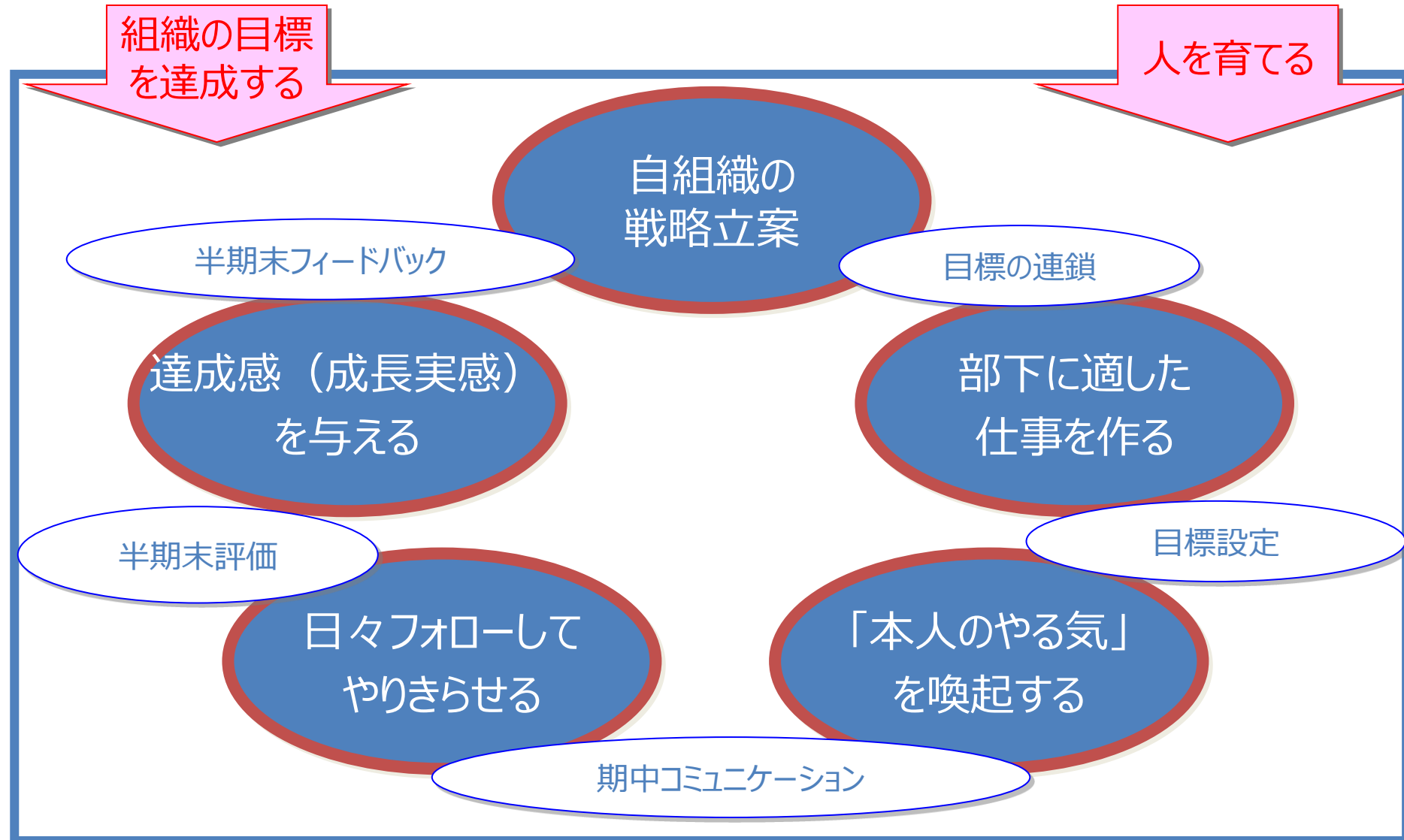
新人事制度の方向性 （＝人事制度改革により実現すべきこと）

- ❑ 分かりやすい等級体系の構築と、透明性の高い昇格運用の実現
- ❑ 役割に見合った報酬水準の設定と、貢献度を反映した公正な処遇
- ❑ 社員をあるべき行動へ誘引する評価制度の構築と、評価運用の徹底
- ❑ 異動への不安を取り除き、異動・配置の柔軟性を高める仕組みの構築
- ❑ 多様な役割を果たせる、または、専門性を活かせる人材を育成するための仕組み構築

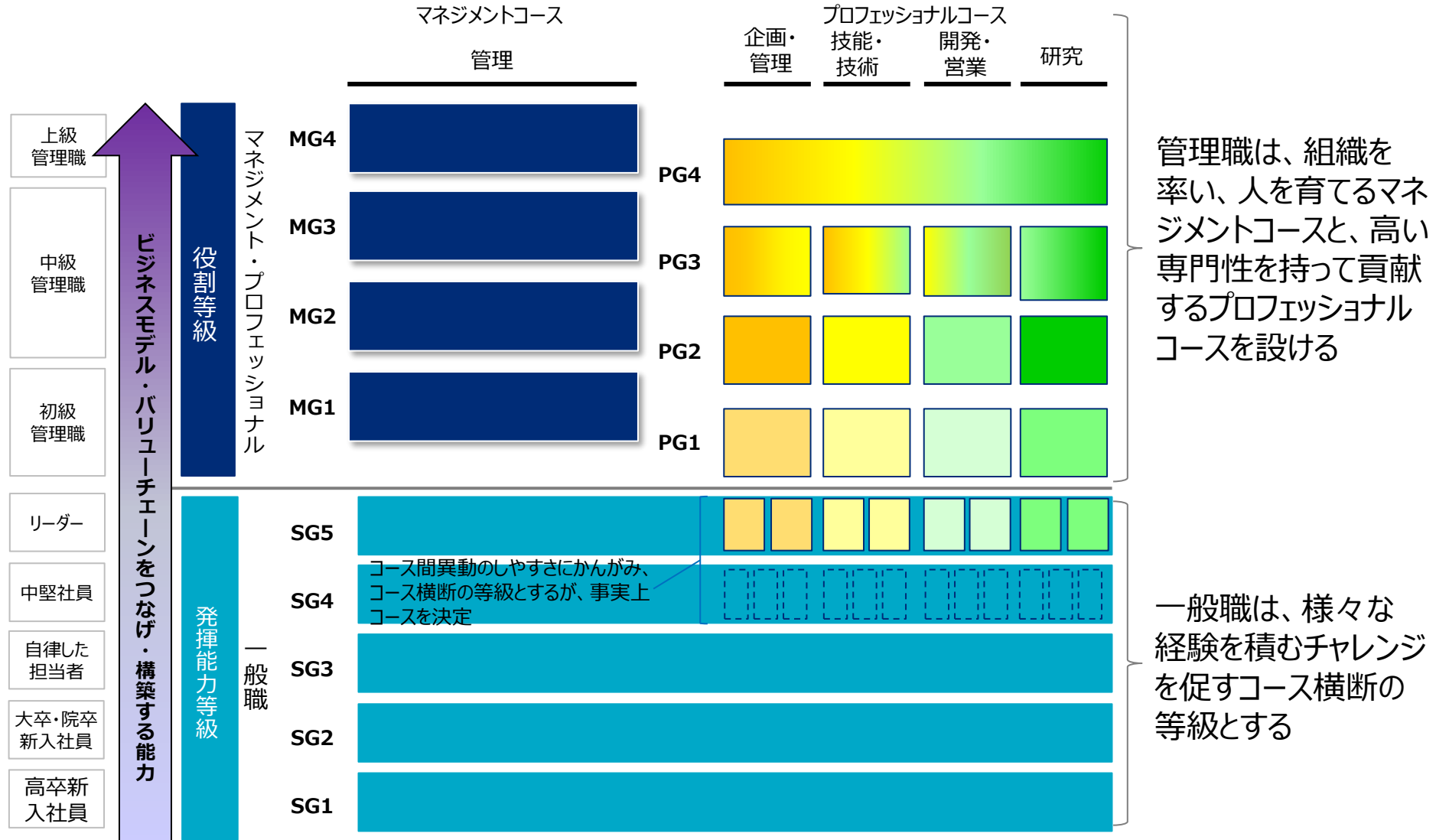
- 組織の成果を生み出すためのマネジメントを業績評価と行動評価で行い、その裏づけとしてのスキルマップを活用したスキルの可視化を行うことで、人材力を強化しつつ、組織の成果を生み出していくマネジメントを推進していく



- 組織目標の達成50% …… 部下の育成・成長を通じて目標の達成
- 部下育成50% …… 目標達成に向けた業務を通じて部下を育成



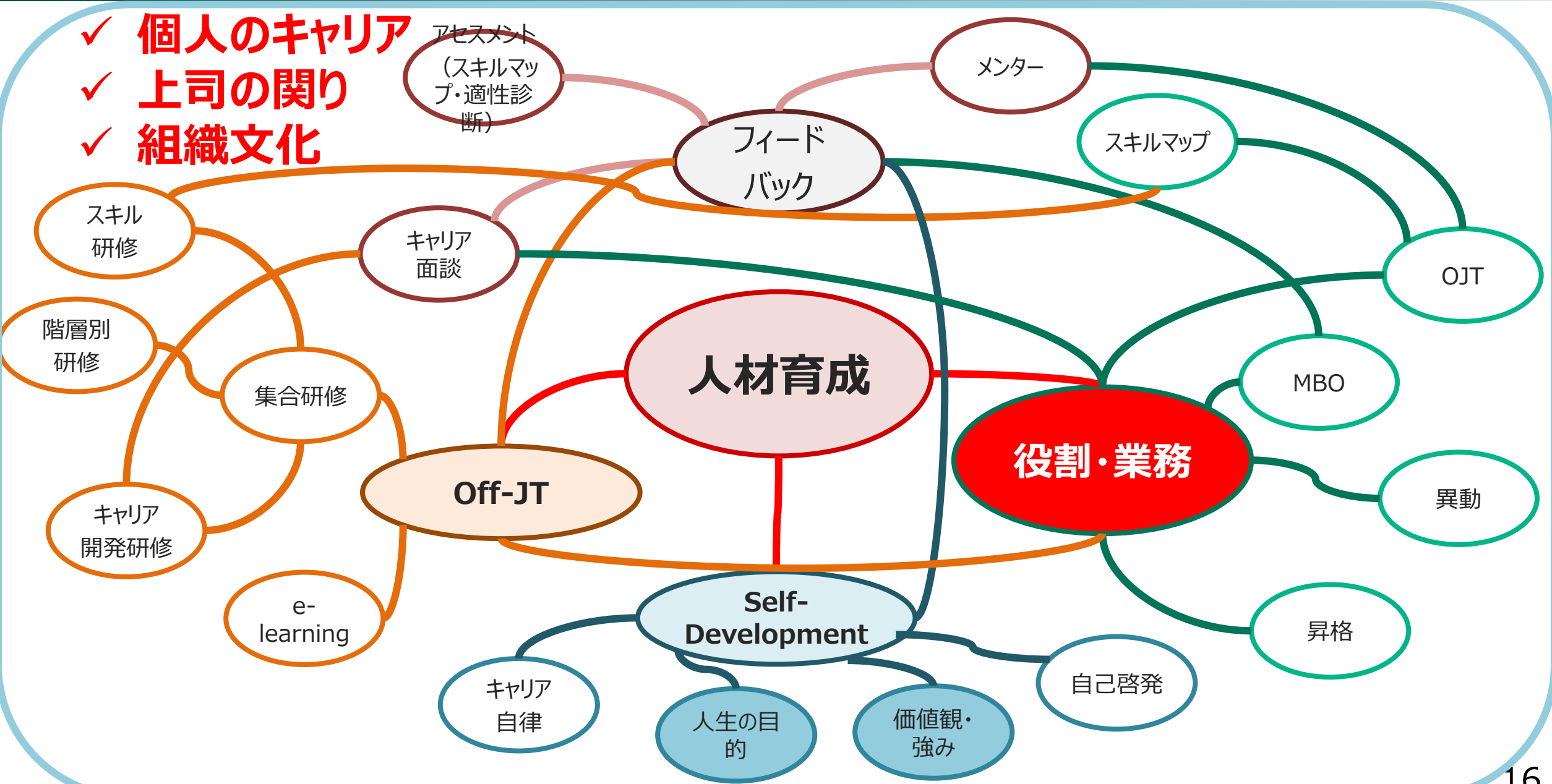
- 管理職は役割責任を重視する役割等級、一般職には能力伸長を重視する発揮能力等級



人材育成の取り組み

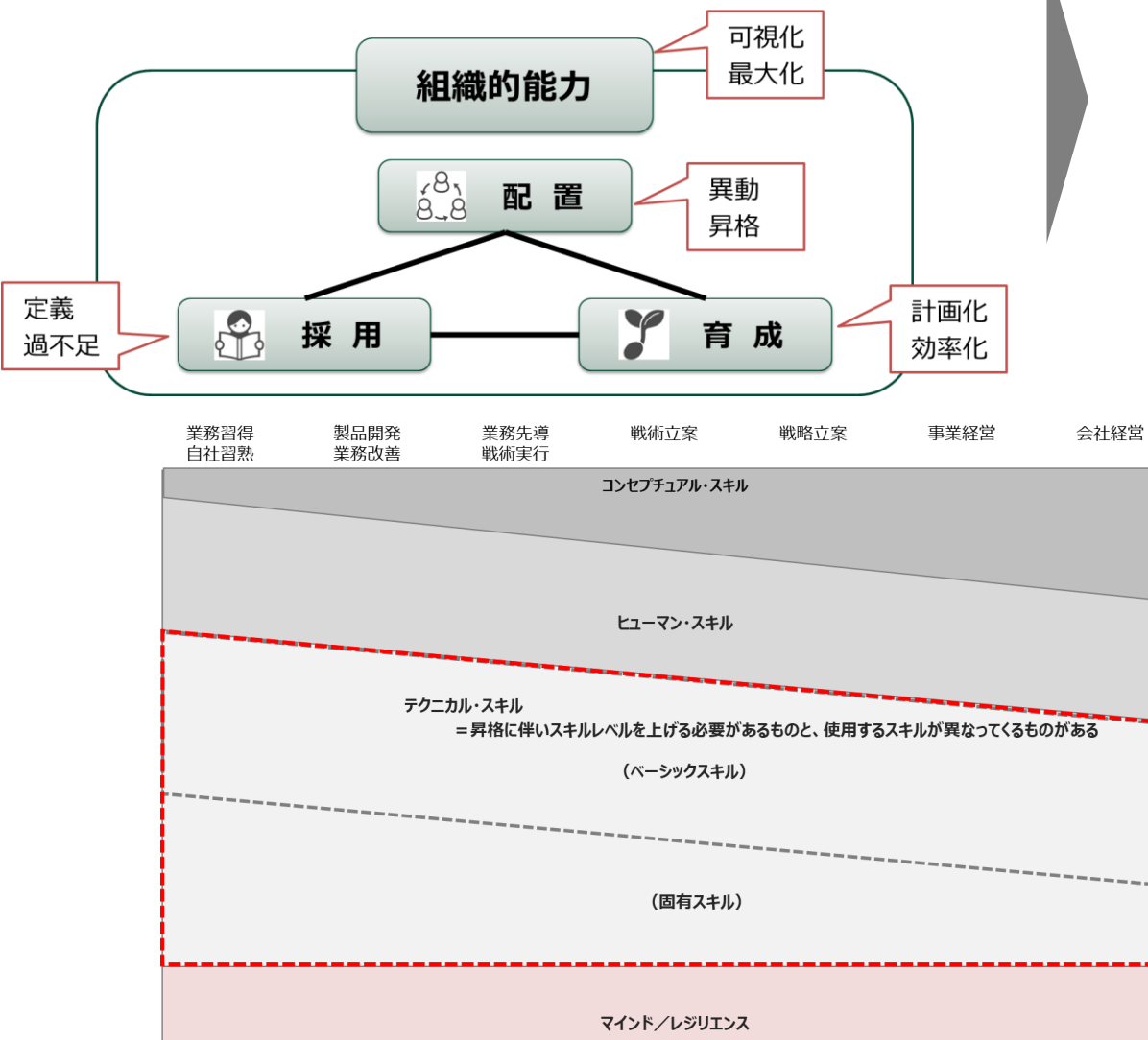
- ✓ 個人のキャリア
- ✓ 上司の関り
- ✓ 組織文化

アセスメント
(スキルマップ・適性診断)



スキルマップ

= 業務遂行に必要なスキルを洗い出し、社員一人ひとりが持っているスキルを可視化するためのツール



スキル

コンセプト・スキル

- 知識や情報を体系的に組み合わせることで、物事の本質をとらえ、概念化（わかりやすく）するスキル

ヒューマン・スキル

- 自他を尊重し、自分の主張を相手に伝わりやすく、また相手の主張を確実に理解することで、人間関係を構築する、または円滑に進めていくスキル

テクニカル・スキル

- 業務遂行のために必要となるスキル
 - └ ベーシックスキル：すべての（多くの）職場で使えるスキル
 - └ 固有スキル：特定の職場だけで使えるスキル

【各部で定義するスキル領域】

- テクニカルスキルのうち、固有スキルを定義する
- 固有スキルに関連するベーシックスキルも話題に挙がる
- 「発散（アイデア）」-「集約・分別」-「レビュー」-「定義」のサイクル
- 参加者のメンバー選定は、各部、拠点など

組織開発の取り組み

ひとり一人の価値観を尊重するチームの関係性をつくり、現場のありたい姿の実現に向けて、
チャレンジングな課題に**主体的に取り組める組織づくり**

- エンゲージメント
- 安全文化の醸成

エンゲージメントサーベイ (組織感情診断)

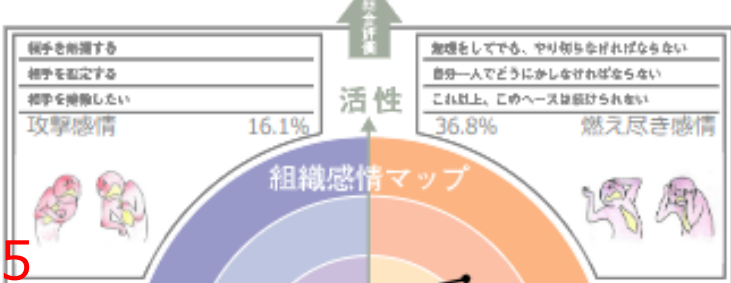
J.Feel 組織感情診断結果: 東洋合成工業株式会社



無望感	組織感情	自分感情	ギャップ	
53.7%	いつも追い立てられている、気が散らないという気持ち	49.8	56.5	-6.7
	とにかく成果を出さなければならぬという気持ち	48.9	54.3	-5.4
	ミスや失敗は許されない、責任重大だという気持ち	62.4	69.4	-7.0
27.2%	自分がうまくいかにことにイライラする気持ち	30.9	38.7	-7.8
	相手が聞いてくれない、理解してくれないという気持ち	25.3	26.9	-1.6
	相手が聞いてくれない、協力してくれないという気持ち	25.4	29.7	-4.3
27.4%	相手が何を求めているのかわからないという気持ち	30.4	37.4	-7.0
	相手の能力や意欲が期待通りではないという気持ち	31.8	30.1	1.7
	相手を受け入れられない、信じられないという気持ち	19.9	18.1	1.8

組織感情レベル 快適な職場

あなたの職場は、「快適な職場」に分類されます。職場の感情状態としては快適な状態ですが、あなたの感情も強く出ていません。イキイキ感情やあなたか感情の中で特に共有したい感情を定義し、その感情を引き出す取組みを行ってください。効力感についてはある程度引き出されていますが、十分ではありません。今後注目を集めていく必要があります。



高機嫌	感情	割合	差	
52.1%	仕事が面白いという気持ち	51.1	51.0	0.1
	職場が楽しいという気持ち	62.1	56.0	6.1
	容赦に対して耐える気持ち、ワクワクする気持ち	43.2	34.6	8.6
55.0%	自分から進んでやってみようという気持ち	59.0	69.0	-10.0
	自分が「引っこ抜いていく」という気持ち	50.3	50.9	-0.6
	新しいことにもチャレンジしようという気持ち	55.8	67.6	-11.8
66.1%	みんなが同じビジョンや目標に向かっているという気持ち	69.6	80.0	-10.4
	みんなのために、お互いのために頑張ろうという気持ち	66.4	71.5	-5.1
	一緒に苦労して、一緒に喜びを感じているという気持ち	66.4	71.5	-5.1

- 仕事のやりがい
- 職場が楽しい
- 仕事の主体性
- 将来に対するワクワク感

目標60%

ギスギス感情 36.1%

↑ 2.5

不安感	組織感情	自分感情	ギャップ	
47.5%	現状への不満、現状への不満とした不安な気持ち	48.7	63.5	-14.8
	今後のキャリアや職場に対する不安な気持ち	46.5	59.0	-12.5
	会社や組織の将来に対する不安な気持ち	47.2	57.5	-10.3
	何となく気が重い、やる気がでないという気持ち	29.7	43.3	-13.6

不快 ← 31.1%

↑ 1.9

ひきこもり感情	組織感情	自分感情	ギャップ	
22.5%	お互いに話し合えない、聞かない	22.5	22.5	0.0
	自分の気持ちを相手に伝える、聞き合えない	22.5	22.5	0.0
	自分には強さがある、隠れている	22.5	22.5	0.0

イキイキ感情 57.7%

↑ 3.7

あたたか感情 73.7%

↑ 2.9

素朴な笑顔	組織感情	自分感情	ギャップ	
75.2%	お互いに対する思いやり、あたたかい気持ち	74.7	78.5	-3.8
	自分のことを周りが受け入れてくれているという気持ち	79.0	76.7	2.3
	いざというときは、上司や先輩が支えてくれるという気持ち	71.9	69.7	2.2
74.9%	お互いの足りないところは補い合っているという気持ち	73.8	77.9	-4.1
	お互いに実会おう、助け合おうという気持ち	75.9	81.1	-5.2
	お互いに知識を出し合おう、協力し合おうという気持ち	74.9	81.5	-6.6
71.0%	一人ひとりの良さ、長所を認め合おうという気持ち	68.6	78.7	-10.1
	お互いの気持ちや意見を尊重し合おうという気持ち	70.9	81.8	-10.9
	お互いに感謝し合う、感謝の言葉を伝え合おうという気持ち	73.7	83.8	-10.1

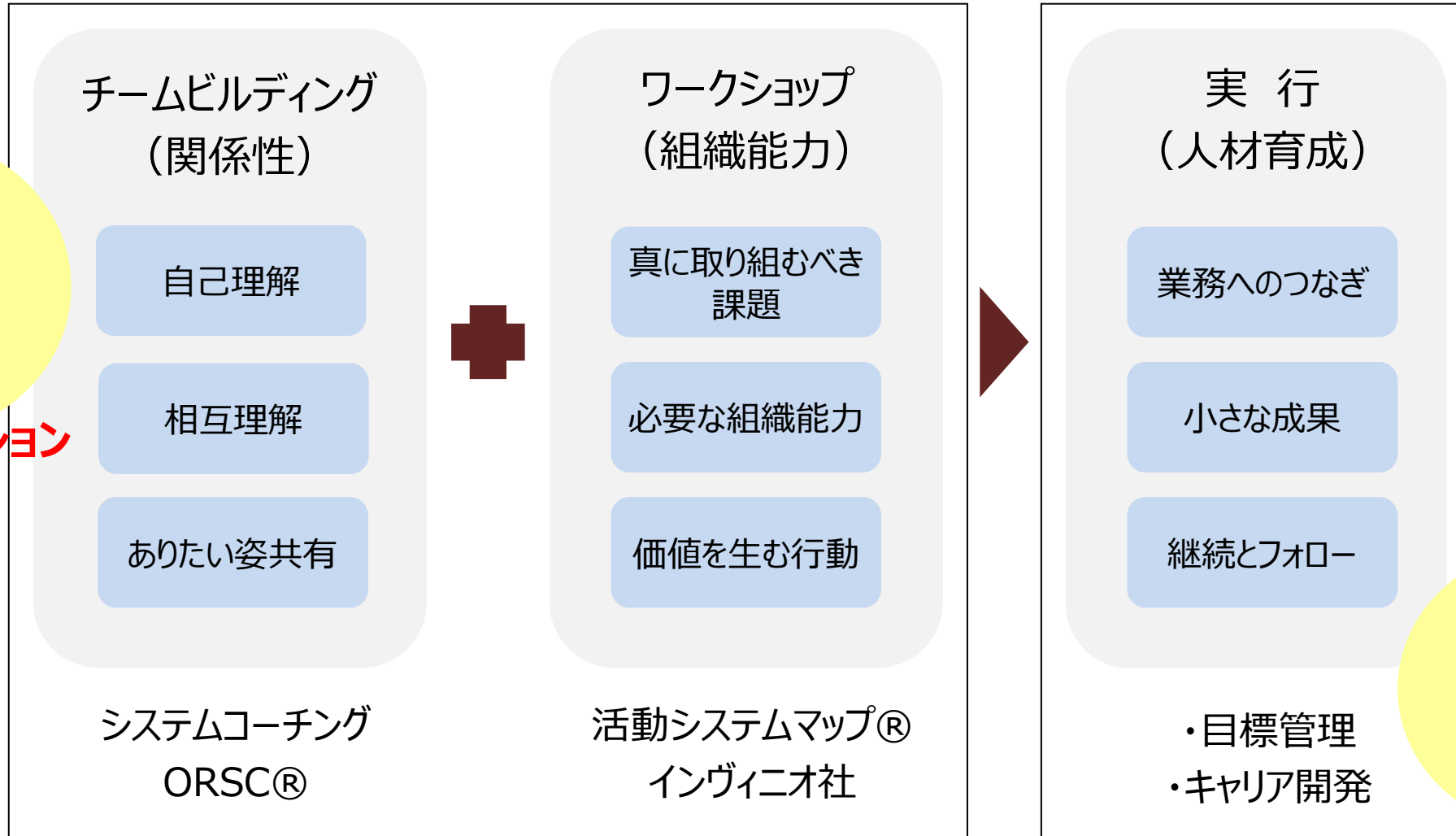
効力感指数 60.8%	組織感情	自分感情	ギャップ
高い成果を出せているという実感	55.4	36.5	18.9
積極的に仕事ができているという実感	51.8	37.7	14.1
効率的に仕事ができているという実感	60.2	47.8	12.4
成長している、伸びているという実感	65.3	51.1	14.2
周囲から必要とされているという実感	71.2	58.1	13.1

↑ 4.7pt

- 成長している実感
- 成果をあげている実感
- 創造的な仕事をしている実感
- 周囲から必要とされている実感

- ・8年で目標達成!
- ・「快適な職場」
- ・管理職を対象にフィードバックセッションで内省と対話
- ・管理職を通じてメンバーにフィードバック
- ・問題職場には人事介入

本音の対話 + 真の課題の見える化 + 未来への行動と継続



対話
内省
共感

コミュニケーション
活性化

HRBPの
継続的な
フォロー

みんなが主役、そして周りを巻き込もう



- ・9ヵ月で3h×24セッション(72h)
- ・消極的なスタートだったが、回を重ねるごとに変化
- ・管理職が自分とメンバー向き合ったことで変化が起きた
- ・お互い大切なもの、不安、願い、困っていることを場に出し、受け止めることで安心安全な場に
- ・価値観が多様性を理解し、チームのありたい姿に向けて対話
- ・方針説明会に対話の場づくり
- ・役職者は理解してほしい+メンバーは理解したい願いがあった
- ・対話と内省の繰り返いで「ありたい姿」に向かえた
- ・具体的なアクションを策定したいとの声が出てきた

4. 今後の課題

- ✓ 部下育成を担う管理職～主任のキャリア開発支援
(スキルインプット＋コーチング等)
- ✓ 全社員を対象としたキャリア開発＋能力開発の支援
- ✓ 組織開発による組織能力の最大化と組織能力の開発
- ✓ HRBP強化による事業戦略にリンクした人事戦略展開

5. 三位一体の労働市場改革に向けたお願い

- ✓ 中小企業は人的資本経営を実践することが困難
 - ・人材マネジメントに関する知見がない
 - ・HR人材を雇用する資金がない
 - ・人事制度導入の外部委託する余力がない
 - ・人材開発への投資の余力がない



中堅企業の人的資本経営を支援することで
事業成長を遂げ、経済活性化

- ・HR人材の採用サポート
- ・人事制度コンサルティングのサポート
- ・人材開発投資に対するサポート

独創的な視点で世界へ

Individual Development, to the global Chemical

 東洋合成工業株式会社