人材

基本的な考え方と方針 27
2030 年の目標値達成に向けた取り組み 28
多様な人材の活躍 30
健康経営推進 32
人事制度改定 36
組織・人材開発 37

基本的な考え方と方針

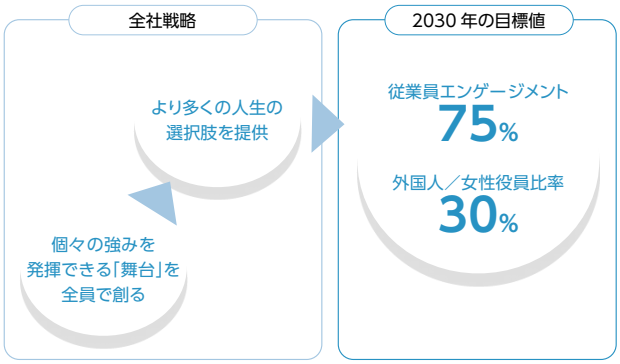
人材戦略ビジョン

2021 年度からの現中期経営計画では、2030 年のビジョン「社会の期待と社員の意欲に応える会社」の実現に向けて、「個々の強みを発揮できる『舞台』を全員で創る」との人材戦略を全社戦略の一つに据えました。

この人材戦略の骨子は「社員とその家族が最もかけがえのない当社の財産である」との考えに基づく健康経営の実践と一人ひとりの社員を活かす環境づくりである「全ての社員への Freedom と Well-being の実現」です。

この人材戦略を通じ、社員により多くの人生の選択肢を提供し、社員と会社が共に成長していく ZEON を目指します。

全社戦略と 2030 年の目標値

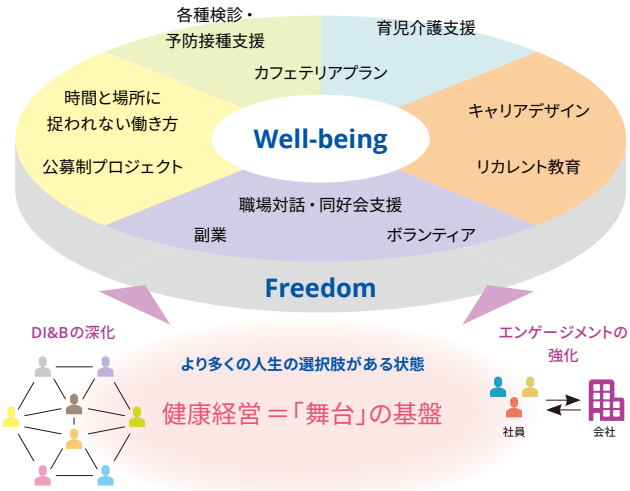


個々の強みを発揮できる『舞台』を全員で創る

ゼオンが目指す「舞台」とは、全ての社員に Freedom（より多くの人生の選択肢がある状態）と Well-being（心身だけではなく社会的にも良好で満足した生活を送れている状態）を実現し、多様な個々が強みを発揮できる会社です。

下図は人材戦略における Freedom と Well-being を視覚的に表した図です。諸施策やプロジェクトを通じて社員が「より多くの人生の選択肢」を選ぶことができるのが Freedom の状態です。例えば、ボランティアに行き社会的な貢献をしたいという思いを持った社員がいたとして、その社員がボランティアに行けるような制度づくりや風土醸成、休暇を取りやすい人材リソースの確保を進めます。このような形で社員の Wellbeing の達成、さらには「まずやってみよう」「つながろう」「磨き上げよう」の行動を人材戦略で支援しています。

人材戦略の全体イメージ



2030 年の目標値達成に向けた取り組み

従業員エンゲージメント調査を通じたエンゲージメント強化

ゼオンでは、「舞台」の出来栄えや状況をモニタリングしていく指標として「従業員エンゲージメント調査」による「従業員エンゲージメント指数」を活用しており、2030 年の目標値を世界好業績企業の平均値である 75% としています。当社が使う従業員エンゲージメント調査はグローバルに活用されているもので、好業績なグローバル企業や日本企業の平均値をベンチマークにすることができます。これにより感覚的に捉えがちであった組織の各種課題が、数値を持って捉えられるようになりました。

従業員エンゲージメント調査は 2021 年度から実施しており、直近の従業員エンゲージメント指数は 48%でした。調査から判明した組織の課題に対する改善計画の策定・実行・定着を支援するために、組織長向けのワークショップを開催し、エンゲージメントの向上に取り組んでいます。2030 年の目標値達成に向けて、より良い「舞台」づくりを目指していきます。

女性活躍

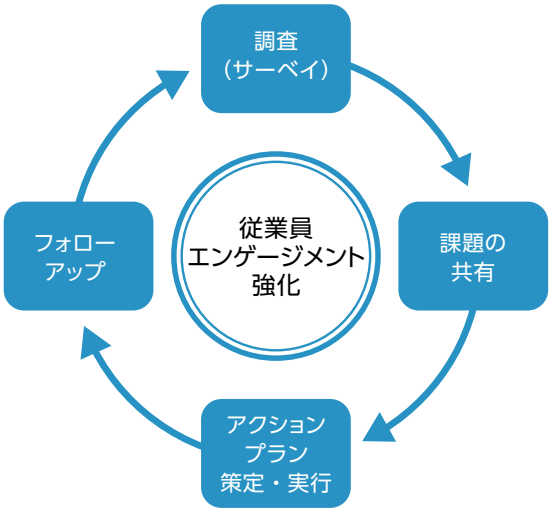
少子高齢化により労働力人口の減少が進む中、当社が持続的に成長し続けるため、女性の活躍推進は不可欠です。部長・課長職を担える女性社員を増やし、その活躍の場の拡大を図っています。2022 年 3 月末時点での女性社員比率は 12.7%、女性管理職比率は 5.3%です。2030 年には女性社員比率を 20%程度、女性管理職比率を 20%程度にすることを目標としています。

女性が活躍できる環境づくりと、一人ひとりのキャリア自律の醸成のために、毎年 J-Win※活動に社員を派遣しています。2021 年度の活動では、「ダイバーシティ時代のマネジメント」分科会と「ジェンダーギャップ指数で世界トップになろう」分科会に参画し、参加した社員がそれぞれサブリーダーや海外研修実行委員として活動したり、海外研修の運営をしたりして、リーダーになる意識を醸成しています。

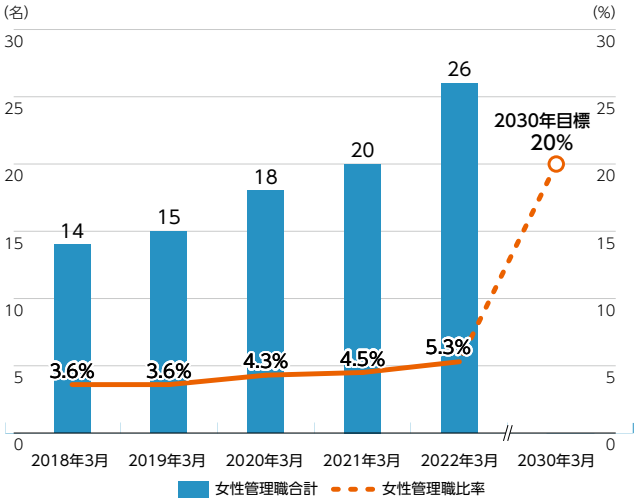
将来的に経営の意思決定に関わる中核人材となる女性を増やすべく、積極的な女性採用・育成・登用を進めていきます。

※ Japan Women's Innovative Network の略称。企業におけるダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援することを目的に、2007 年 4 月に設立された NPO 法人による企業メンバー制の団体

従業員エンゲージメント強化の流れ



女性管理職比率と人数（単体）



日本ゼオン　一般事業主行動計画　（女性活躍推進法）

女性の継続就業および管理職として活躍できる雇用環境の整備を行うため、次のように行動計画を策定する。

1. 計画期間　　2021 年 4 月 1 日～ 2026 年 3 月 31 日
2. 日本ゼオンの課題　　女性就業者数を増やしたい。
3. 目標と取組内容・実施時期

目標 1	採用した労働者（大学卒業以上の新規卒業者）に占める女性労働者の比率を、事務系 50% 以上、技術系 30%以上にする。
2021 年度～	当社ホームページの採用ページ等で女性社員の働き方・活躍に関する内容を充実化、会社説明会の実施
目標 2	管理職に占める女性労働者の比率を 6% 以上にする。
2021 年度～	管理職候補となる社員に対して管理職育成研修を実施、キャリアアップへの意識啓発を含めた自己啓発支援を拡充・継続

多様な人材の活躍

D&I を DI&B（ディーアイ アンド ビー）への深化

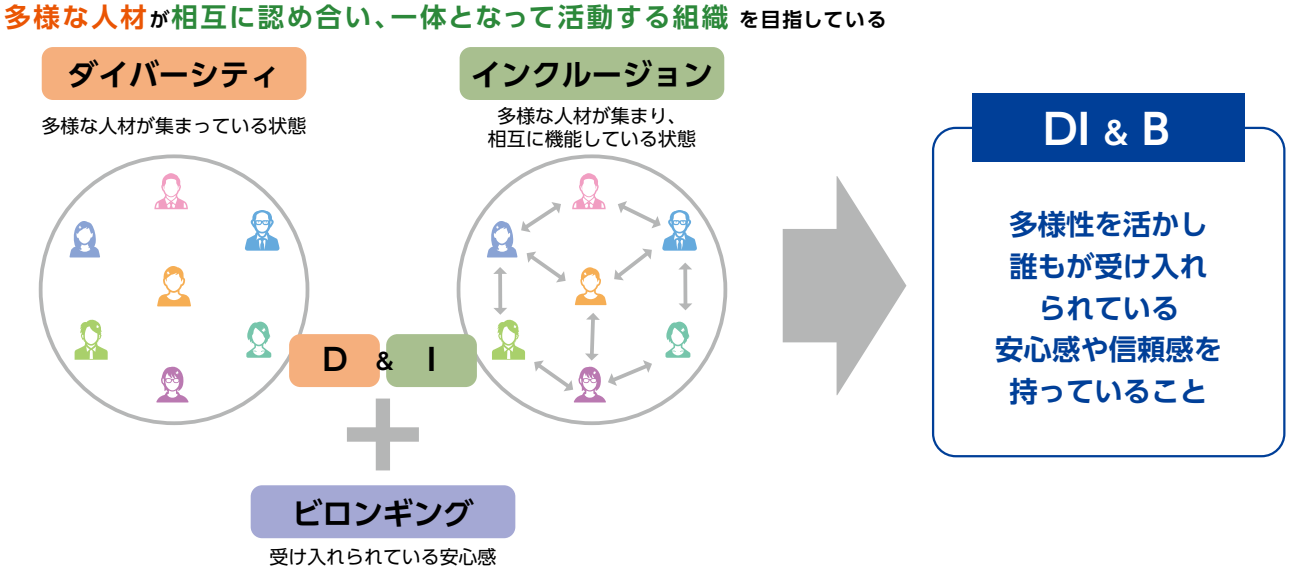
DI ＆ B とは、Diversity, Inclusion and Belonging の略です。これまで掲げていたD＆I推進をさらに深化した取り組みとして、D＆I に Belonging（安心して組織の中で自分らしくいられること、信頼感）の要素を加えた活動へと発展しています。多様な社員が自分らしく能力や個性を発揮し、そしてそれにより組織風土の活性化や自律的にリーダーシップを発揮することを促しています。

人事統括部門の中に DI ＆ B 推進室という専門の部署を設けていますが、それだけではなく、DI&B の組織風土定着のため、社内公募の推進プロジェクトも発足しています。幅広く公募で募った年齢も性別も国籍も違うメンバーがさまざまなチームに散らばり「自分たちがゼオンの DI ＆ B 風土定着のためにやりたいこと」を実行に移して活動しています。

社員同士の助け合いを軸とする「キャリアと組織の相談室」や「メンタリング」は、自律性や Better Together（共に成長）を育む取り組みです。子育てや中途採用など同じ悩み・境遇に置かれた人が対話できる場である「お話会」、誰でもフラットに話せる関係の構築を目的とした「アイデア提案ゲーム」など、メンバーの「まずやってみよう」スピリットから生まれた取り組みが続々と実現し、効果を上げています。

社員が自然とリーダーシップを発揮し、主体的にお互いの成長を助け合う取り組みは、今後も世代や地域を超えて循環していくように広げていきたいと考えています。

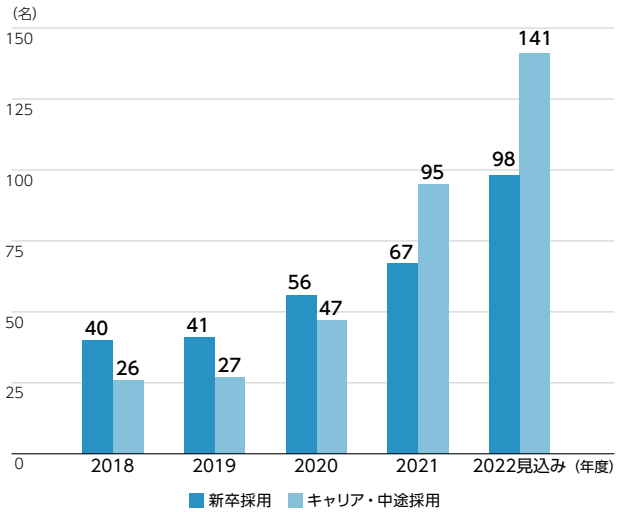
DI ＆ B のイメージ



新卒採用、キャリア・中途採用

2022 年度は 98 名（高卒・高専卒・大卒）の新入社員を採用しました。大卒以上に占める女性比率は、事務系 50%、技術系 28.6%となります。一方、キャリア・中途採用については、2021 年度は 95 名を採用し、新卒採用、キャリア・中途採用ともに過去に例のない規模となっています。今後も事業の拡大を支える人材の確保やイノベーションの創出に向け、異なる発想や感性を持つ多様な人材の採用を進めていきます。

採用数（単体）



障がい者雇用の推進

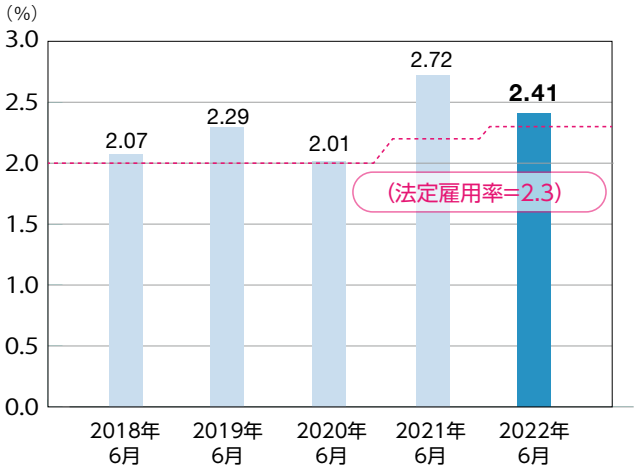
ゼオンは化学メーカーであることから、危険物や回転機器などを取り扱う研究所や工場では、安全に配慮しながら障がい者雇用を進めています。

また、2020 年 10 月からは障がい者就労施設「ゼオンふぁーむ」を千葉県柏市に、2022 年 9 月からは「ゼオンふぁーむ徳山」を山口県周南市に開園するなど、積極的にディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）の機会を提供しています。

「ゼオンふぁーむ」で収穫した野菜は、本社や工場への発送や子ども食堂への寄付を行い、健康経営と地域貢献活動にも寄与しており、「ゼオンふぁーむ徳山」でも同様の取り組みができるよう、障がいのある方を中心に野菜の栽培を協力して行っています。

「ゼオンふぁーむ徳山」にて

障がい者雇用状況



外国籍社員の活躍

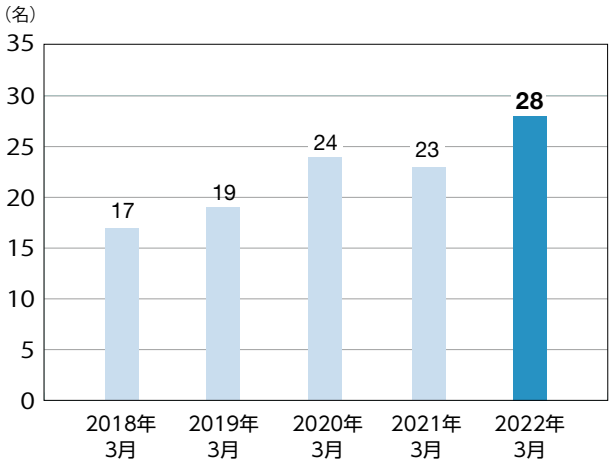
グローバルでのビジネス展開に伴い、日本人社員のみならず外国籍社員の活躍は非常に重要です。

外国籍社員が様々な部門で働くことで、本人のみならず周りの日本人社員の成長にもつながり、多様な価値観の尊重や組織全体の活性化を促します。

日本ゼオンでは、以前より国籍を問わず、海外からも含め多国籍な採用を継続的に進めており、2022 年 3 月時点では 28 名が在籍し、過去から比較しても増加傾向です。その内 3 名は管理職として活躍しています。

今後も経営の意思決定に関わる中核人材となる外国籍社員を増やしていく方針です。

外国籍社員人数（単体）



グローバルで活躍する社員

ゼオンでは、世界中の地域で海外駐在員が活躍しています。2022 年 3 月時点では 49 名の海外駐在員がおり、アジア圏を中心に北米、欧州など各地で当社の海外事業を推進しています。

海外駐在員が安全に仕事や生活ができるよう支援をしていくことはもちろんですが、それぞれの海外駐在に求められる役割、職務や社員の成長を見据えたキャリアビジョンの明確化を目指すとともに、社員自らが手を挙げられるなど、安心して挑戦できる環境づくりを検討していきます。

健康経営推進

健康経営のビジョン

当社は 2021 年 10 月に「健康経営宣言」をするとともに、「Well-being のための行動指針」を制定しました。健康経営を通じて、「持続可能な地球」と「安心で快適な人々の暮らし」に貢献し続けるため、ゼオンで働く一人ひとりが能力を発揮し、いきいきと活躍し続ける会社の実現を目指します。

このことは、健康経営を「舞台の基盤」として全ての社員が Well-being と Freedom を実現することを意味しています。

Well-being：心身だけでなく社会的にも良好で、満足した生活を送れている状態
Freedom　：より多くの人生の選択肢がある状態

健康経営宣言（2021年10月）

「大地の永遠と人類の繁栄に貢献する」という当社の企業理念（使命）は、ゼオングループで働くひとり一人が能力を発揮し、いきいきと活躍し続けることによって体現されます。
当社は、「持続可能な地球」と「安心で快適な人々のくらしの実現」に貢献し続けるために、社員が家族や仲間とともに、心身ともに健やかで、幸せな気持ちでやりがいのある仕事に取り組むことができる環境を整備していきます。

Well-beingのための行動指針『わたしが幸せでいるために』

一、自ら健やかで幸せに、力を発揮して働くことに自覚を持ち、主体的に取り組む
一、定期健康診断により自分の健康状態を把握し、適切なフィードバックや指導を受ける
一、良い睡眠や良い食事はとれているか？と自分の日常を認識し、状態変化に早めに気づいてセルフケアをする
一、自分を取り巻く環境に注意を払い、日頃から安全で心地よい環境に改善する
一、いざという時に自分をサポートしてくれる周囲のリソースを把握する

健康経営の目標と課題・施策

会社施策	達成したい課題	目指すゴール
健康リテラシーの向上 健康イベント 健康測定 定期健康診断等 仕事環境改善 （働き方改革） 仕事と生活の充実支援 制度運用／福利厚生	生活習慣病リスク割合の低下 プレゼンティーズム※ アブセンティーズム※の低減 エンゲージメントの向上 ワークライフ マネジメントの実現	ゼオングループで 働くひとり一人が 能力を発揮し いきいきと活躍し続ける

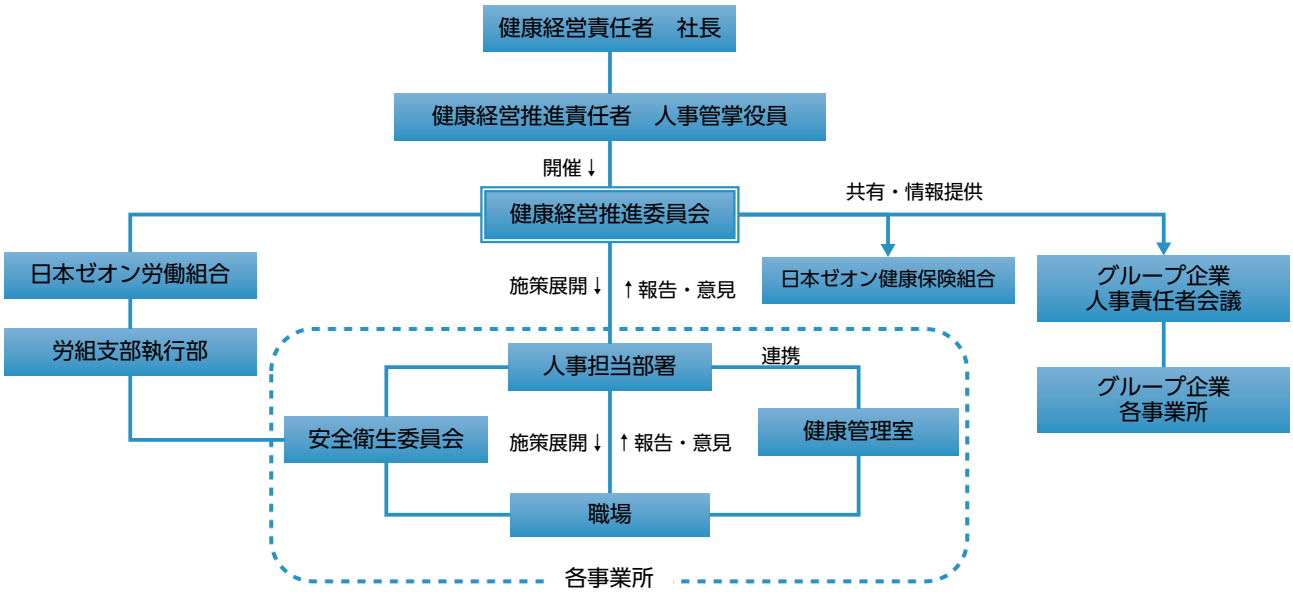
※プレゼンティーズム：出社はしているが体調が万全でないために失われる生産性
　アブセンティーズム：病気で本人が休んでいるために失われる生産性

健康経営の推進体制

代表取締役社長を健康経営の責任者と位置づけ、健康経営を推進しています。

人事管掌役員が委員長となり実施する「健康経営推進委員会」では、健康経営に関する施策検討や意思決定を行うだけでなく、専門家による講演会などを取り入れることにより、最新の知識を得る取り組みを行っています。

各事業所の人事担当部署、健康保険組合、労働組合、健康管理室等と連携して健康経営を進めていくとともに、今後推進体制のさらなる強化を図っていきます。



Well-being と Freedom 実現に向けた具体的な取り組み

心身の健康に関する取り組み

●メンタルヘルスに関する研修
管理監督者を対象とした「ラインケア研修」、全社員を対象とした「セルフケア研修」を年 1 回開催し、受講後には理解度や満足度を確認しています。

●女性の健康課題に関する研修
女性が働きやすい職場づくりを目指し、新たに女性従業員及び管理監督者を対象とした e ラーニング研修を実施しました。

●健康支援アプリの活用
社員の健康習慣支援を目的に、16 種類の健康管理メニューを搭載した健康支援アプリを導入しました。アプリを活用したイベントを開催し、社員の運動習慣づくりにつなげています。

●健康診断とストレスチェック
定期健康診断については、産業医・看護師とともに、要指導者を対象としたフォローアップの面談・指導を実施しています。
また、ストレスチェックも毎年 7 月に実施し、高ストレス職場の管理者に対してフィードバックを実施するとともに、職場環境の改善に取り組んでいます。

●事業所ごとの取り組み
各事業所の課題やニーズに合わせた健康づくり施策として、ウォーキングイベントや体力測定、食堂での健康に配慮したメニュー導入、健康リテラシー向上のためのセミナー開催等を実施しています。

柔軟な働き方に関する取り組み

一人ひとりの Well-Being 実現をさらに後押しするため、テレワークの拡充やフレックスタイム制・時間単位年次有給休暇の導入等「時間や場所にとらわれない柔軟な働き方ができる環境」の整備を進めています。

●オフィスのリニューアル
テレワークの普及を契機にオフィスの役割を見直し、“ 協働・共創のコミュニケーションや教育等を重点的に実施する場 ” としました。全組織や部署を横断した全面的なフリーアドレスを採用するとともに、柔軟に働くための最先端な ICT 基盤を導入することで、個々の強みを発揮できる舞台となる本社オフィスへと生まれ変わりました。

●服装自由化
本社オフィスでは、一人ひとりの自由な発想や自律的な行動溢れる職場環境づくりを目的として服装の自由化を導入しています。

オフィスリニューアルと服装自由化の様子

●単身赴任解消の取り組み
本社では、テレワークの活用により単身赴任の解消にも取り組んでいます。

生活の安心・充実に関する取り組み

●新福利厚生サービス「ゼオンカフェテリアプラン」導入
社員一人ひとりの「安心感」「キャリア形成」「つながる・協創」を支援できるメニューの中から、従業員が自ら選択をし、自由に活用できる制度を導入しました。
人間ドックやフィットネスクラブ等の健康増進、ベビーシッターやデイサービス等の育児・介護支援、通信教育や語学学習等の自己啓発、宿泊施設の利用等様々な用途で利用が可能です。

●育児休業相談窓口設置
育児休業に関する制度理解の向上や取得しやすい環境づくりを促し、円滑な育児休業取得および職場復帰を支援するため、「育児休業に関する相談窓口」を設置しています。

●介護相談窓口設置
会社として、従業員の仕事と介護の両立を可能とする仕組みを構築し、社員一人ひとりが安心して働くことのできる環境づくりに向けて、「社外の介護相談窓口」を設置しています。介護の悩みや心配事について、いつでも何度でも介護の専門家にメールまたは電話で相談が可能であり、介護相談のセーフティーネットとして活用されています。

●サポート休暇の設立
安心して働ける環境を整備することを狙いとして、年次有給休暇の当年付与日数をすべて取得した後において私傷病やお子様の学級閉鎖などの不測の事態により働けなくなった場合に、有給のサポート休暇を取得できるように整備しました。

Well-being と Freedom 実現に向けた取り組み・制度一覧

時間外労働の削減や、柔軟な働き方に向けた諸制度の整備、出産・育児・介護支援制度の整備を通じて、“働きやすい職場環境づくり”に継続的に取り組んでいます。

Well-being と Freedom 実現に向けた取り組み・制度一覧

時間と場所に捉われない働き方	★フレックスタイム制、★テレワーク制度、★本社オフィスリニューアル、★本社オフィス服装自由化、年次有給休暇取得奨励日、半日休暇、★時間単位休暇（一部事業所）、定時退社日、★単身赴任の解消（一部事業所）
出産・育児支援制度	産前産後出産休暇、★育児休業および出生時育児休業（最大5日間有給扱い）制度、★配偶者出産休暇（男性社員向け）、子の看護休暇、半日休暇制度、短時間勤務制度、時間外勤務の制限、深夜勤務の免除、保育時間、育児・介護休業支援金制度、出産祝い金、家族給、奨学手当、★サポート休暇、コアタイムを定めないフレックスタイム制、★カフェテリアプラン、育児休業取得ガイドラインの作成
介護支援制度	介護休暇、介護休業制度、介護の相談窓口、★カフェテリアプラン
健康増進支援	定期健康診断、ストレスチェック、★従業員エンゲージメント調査、体力測定、メンタルヘルス研修、★女性の健康課題に関する研修、健康ニュースの発行、★健康支援アプリの活用、★健康支援イベントの開催、★カフェテリアプラン、★新型コロナウイルス（一部事業所）/インフルエンザのワクチン職域接種実施
財産形成	積立貯蓄、従業員持株会（奨励金あり）、企業型確定拠出年金、マッチング拠出制度
住宅の支援	住宅支援制度（寮・社宅、家賃補助、持ち家取得手当、転勤者自宅借上げ）
休暇・休業制度	年次有給休暇（最大付与日数22日・入社時10日付与）、★サポート休暇制度（最大付与日数40日・入社時16日付与）、生理休暇、出産休暇、転勤休暇、転宅休暇、公務休暇（裁判員制度）、罹災休暇、防疫休暇、慶弔休暇、★配偶者出産休暇、マイライフ休暇（満50歳到達時）、子の看護休暇、介護休暇、ボランティア休暇、妊産婦の通院休暇、リフレッシュ休暇（シニア社員）
自助	災害見舞金、団体医療保険、休業補償（日本ゼオン健康保険組合・共済金）、希望グループ保険、団体生命保険、★GLTD制度

★：中期経営計画期間（2021 年度～ 2022 年度）に拡充した取り組み

労働協約と労使との対話

企業発展に向けた労使共同宣言

1. 労使関係は、相互理解と信頼を基本とする
2. 誇れる会社づくりと企業基盤強化に向け、互いの役割を着実に実行する
3. 労使は良きパートナーとして、企業風土の改革と定着を目指す

日本ゼオン（株）と日本ゼオン労働組合は、両者間の平和を維持し、事業の健全な発展と組合員の労働条件の維持改善に協力することを目的に労働協約を締結しています。組合活動・労使交渉・苦情処理のルール、賃金・労働時間等の労働条件を定めています。

企業の発展に向けた施策を確実に展開していくためには、会社と労働組合が協力しあい、ゼオングループ全員の力を結集して、積極的に取り組んでいかなければならないとの労使共通認識に立ち、“企業発展に向けた労使共同宣言”を締結しています。

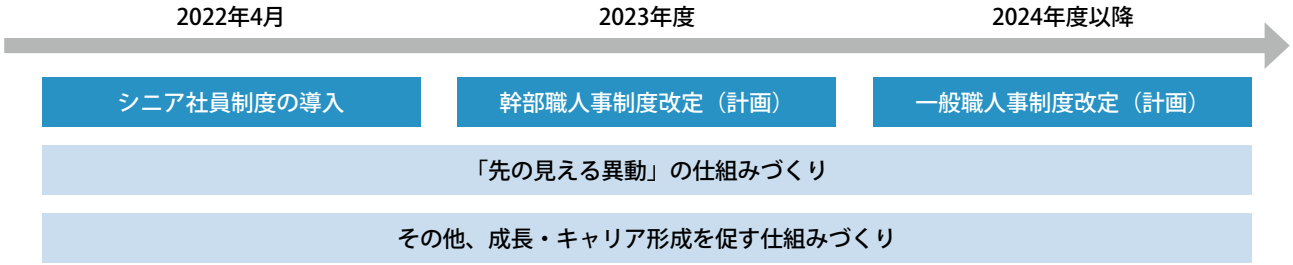
また、経営層との懇談会を定例化しているほか、労使協議会・懇談会、RC 対話、労使合同パトロールをはじめ、さまざまな意見交換の場が設定されています。労使協議会では、厳しい議論を交わす場面も多々ありますが、労使の信頼関係のもと、双方にとって前向きな取り組みとするべく、互いに切磋琢磨しています。

今後とも労働組合との対話の機会を積極的に設け、労使が互いの立場を尊重しつつ、良きパートナーとして「『働く誇り』を感じるゼオン」の実現に向けて、さまざまな施策に取り組んでいきます。

人事制度改定

人事制度改定について

人事制度改定の流れ



中期経営計画では大きく 3 つの人事制度改定を予定しています。第一弾として、2022 年 4 月 1 日付で「シニア社員制度」がスタートしました。シニア社員制度導入時点で 140 人（グループへの出向者含む）が所属しており、海外駐在を含め多くの舞台で活躍しています。本制度改定のコンセプトは、**『人生 100 年時代に向け、シニア世代を迎えた・迎える社員の皆さんにこれまで以上に長きにわたり個々の強みを発揮頂く舞台（職場）を創る』**です。

本制度導入により、満 70 歳までの再雇用の枠組みを整備するとともに、魅力ある処遇とパートタイム勤務や副業を含めた柔軟な働き方によって、より多くの人生の選択肢と安心して働ける環境を提供し、定年後の活躍意欲・挑戦意欲に応えていきます。

シニア社員制度の概要

再雇用期間	70 歳まで延長
コース区分	役割・磨き上げた能力の発揮をより反映したコース区分への再編
処遇等	・役割・能力に応じた魅力ある処遇 ・「マイスター称号」の新設
働き方・福利厚生	・フルタイム or パートタイム選択可 ・一定条件の下での副業許可 ・サポート休暇導入
研修	現役時代に「この先 20 年を考える」研修の充実化

2023 年度には幹部職人事制度を改定する計画です。新しい人事制度では、「職務」と「人材要件」を明確にし、これらの透明化を図ることによって「組織の目標」と「個人の目標」の連動性を高めます。また、評価や報酬の納得性向上やキャリアパスの可視化等を通じたエンゲージメントの向上にもつなげていきます。

これにより、従来、自身のキャリアが描きづらかった管理職ポスト以外の社員に対しても成長・キャリア形成を促し、経営戦略実現を目指すとともに自身を磨き上げられる「舞台」を創ります。

また、人事異動においては、「先の見える異動」の仕組みづくりを進めています。具体的には、自己申告機会の確保やキャリア面談、異動者に対するミッションシート交付および公募制の活用など、デジタル技術による人材マネジメント基盤整備とともに進めていきます。

組織・人材開発

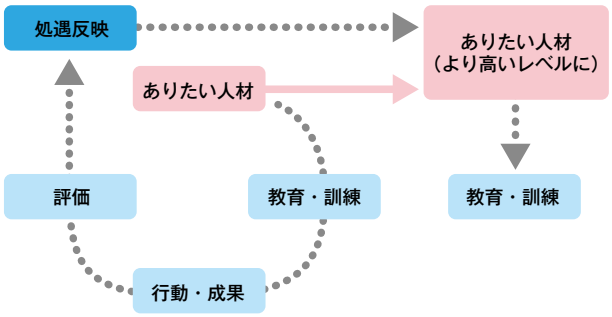
人材に関する基本理念と「ありたい人材」の姿

人材に関する基本理念

会社は、従業員一人ひとりの能力を引き出し、育成し、活用する。

ゼオンでは、「ありたい人材」を『高い目標に向かって、自ら考え抜いて行動し、変え続けられる人材』と掲げています。各人が目標となる「ありたい人材」を描くことで、現状とのギャップを埋めていき、また日常の具体的な行動につながるように教育・訓練の仕組みを変えています。その行動を通じて達成された成果を公正に評価し、処遇反映することで、さらなる高い目標につなげることを狙っています。従業員一人ひとりが、具体的な行動により改革と改善を積み重ねることで、会社全体の現場力の向上につなげています。

人材育成のイメージ

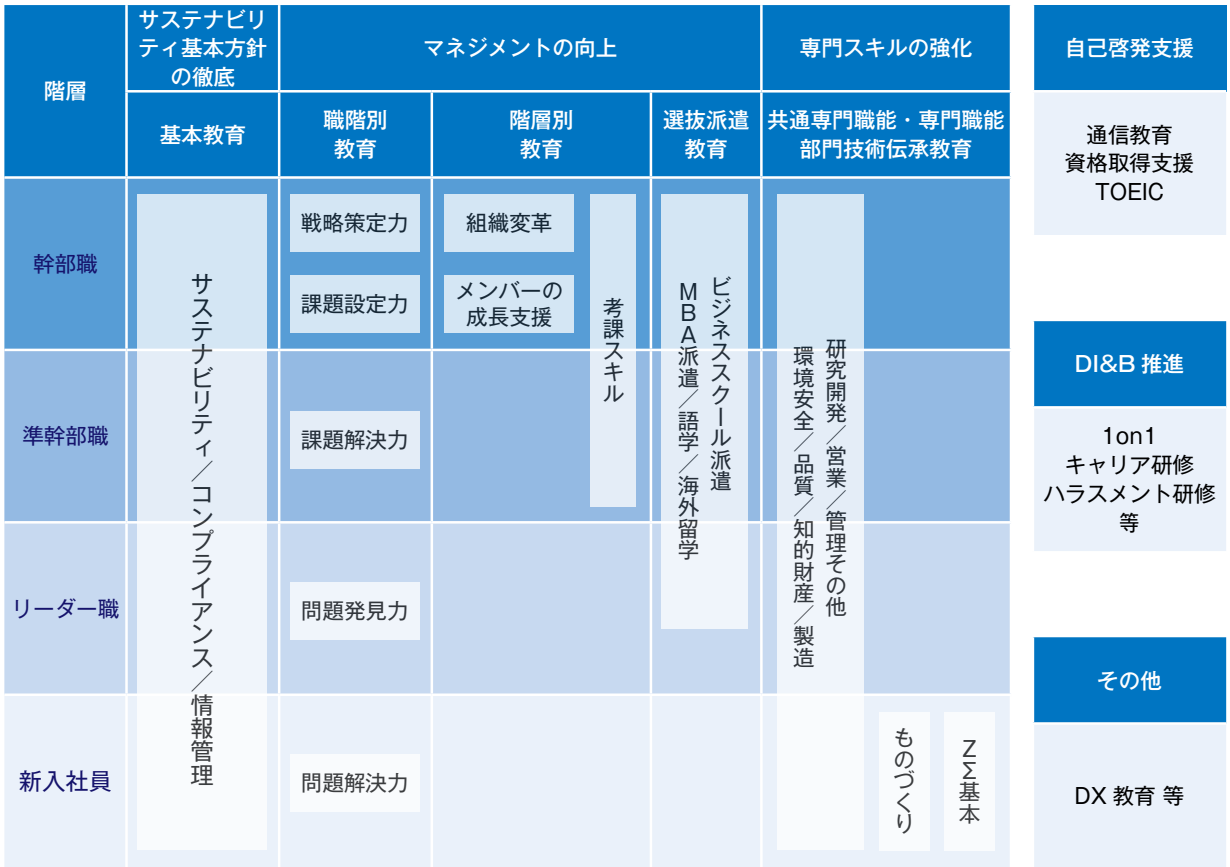


人材育成の仕組み

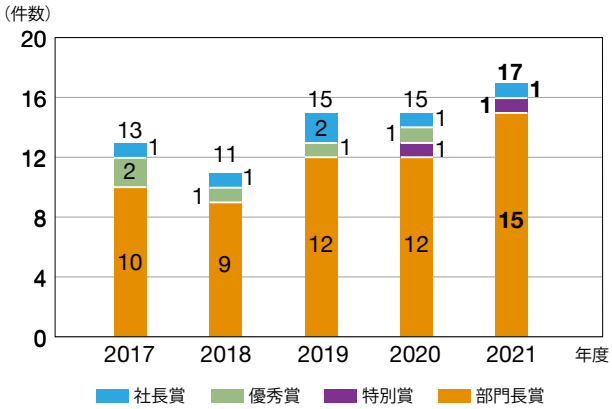
人材育成については、経営理念の自覚や相互に協力する精神の醸成、共通知識の習得を中心とする基本教育を実施しています。また、それぞれの仕事に必要な能力を開発・向上させる職種別専門教育、評価者のスキル強化を目的とした評価者研修や職場で実施する OJT など階層に応じた教育を実施しています。

自己啓発支援の一環には通信教育奨励金があり、講座ごとの修了条件を満たした場合には受講料の 100%を支給しています。

教育訓練体系図



表彰制度「ZEON Challenge Award」

ZEON Challenge Award は、「挑戦」および「成果」を残した個人 / グループに対して授与される『年間表彰』です。社長賞をはじめ、成果の度合いに応じた各賞が贈られます。部門長が毎月個人を表彰する『月間表彰』とあわせて、社員の自発的な挑戦に応え個々の強みを発揮できる「舞台」を用意しています。

年間表彰受賞数