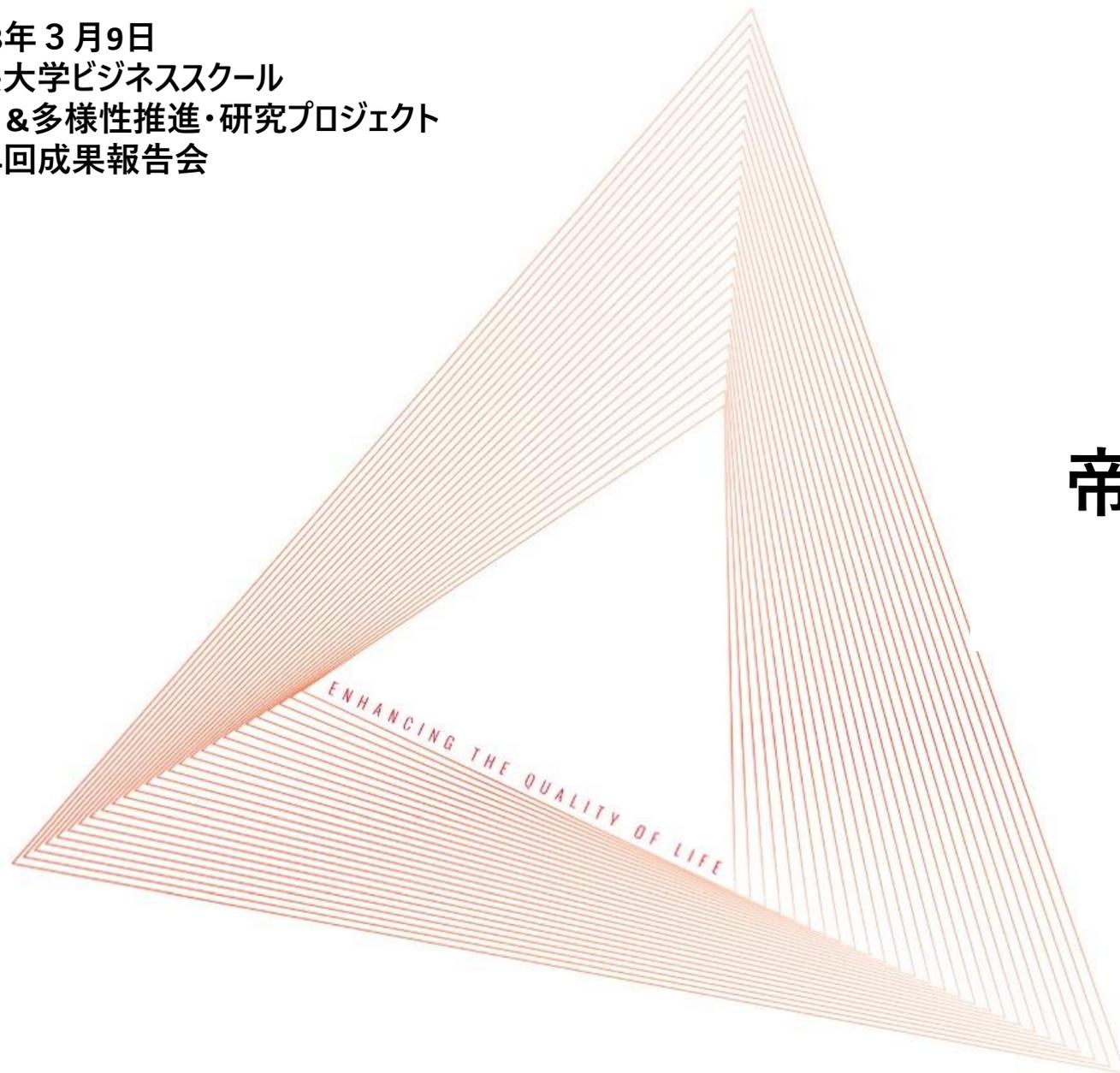


2023年3月9日  
中央大学ビジネススクール  
WLB & 多様性推進・研究プロジェクト  
第14回成果報告会

Human Chemistry, Human Solutions **TEIJIN**

日本語版



# 帝人のグローバルD&Iについて

帝人グループ執行役員  
人事・総務管掌  
カローラ ヤプケ



## カローラ ヤプケ

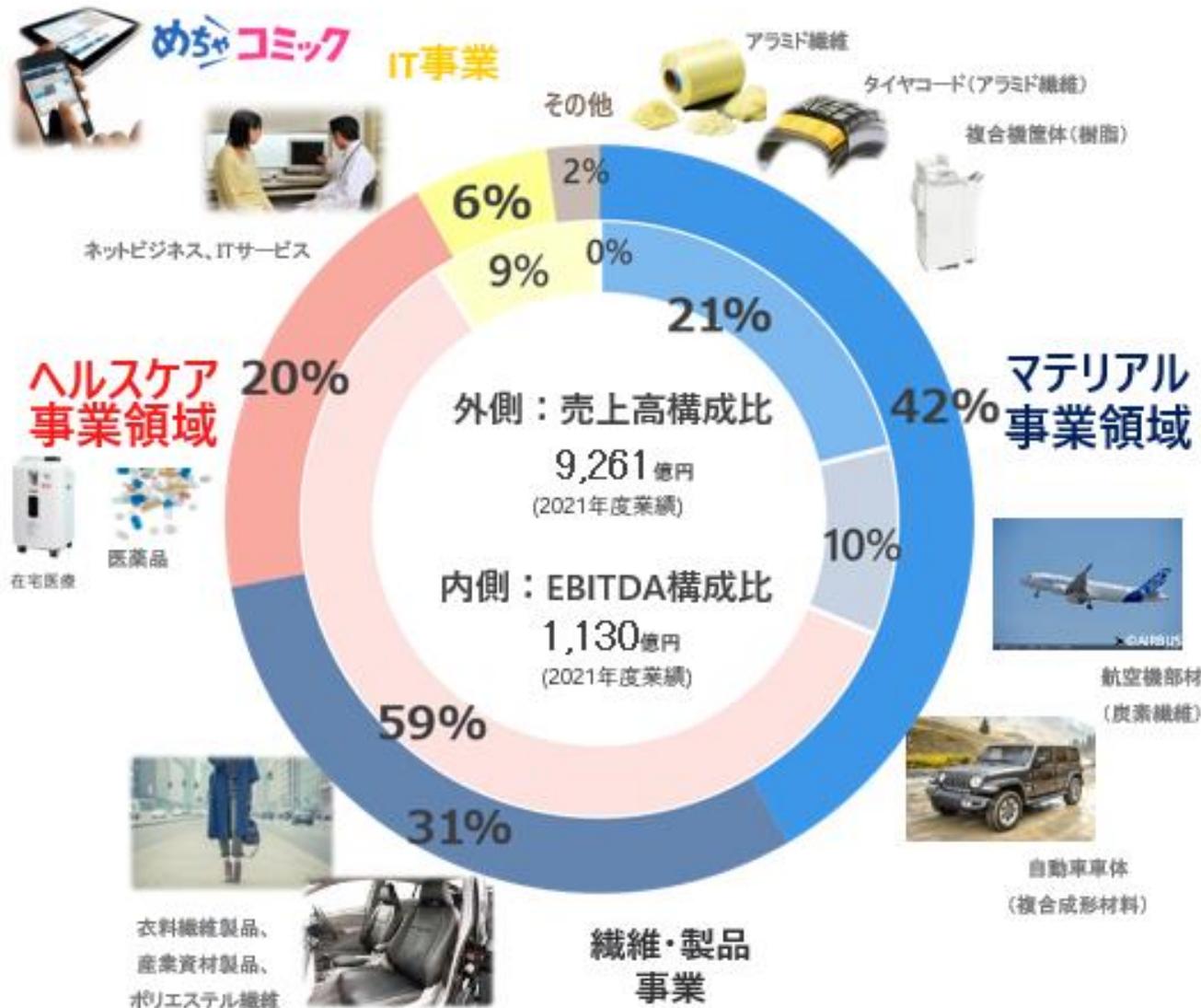
帝人グループ執行役員 人事・総務管掌

---

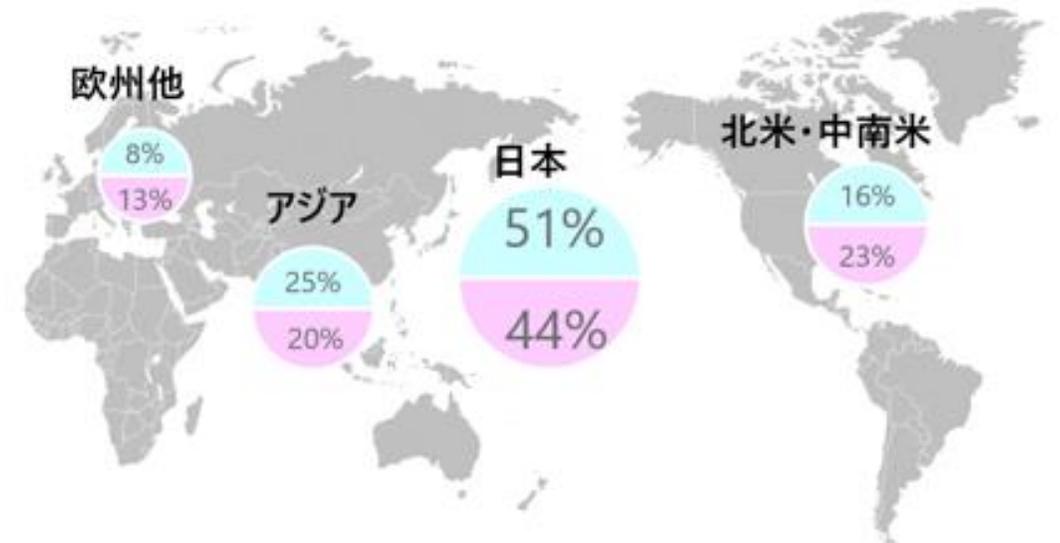
- 1992 HR Specialist, Hoechst AG
- 1998 HR Director, Trevira GmbH
- 2001 HR Director, Teijin Monofilament Germany GmbH
- 2009 General Manager, Global Human Resources Office, Teijin Creative Staff Co., Ltd.
- 2012 HR Manager HQ & Sales Teijin Aramid BV
- 2014 Corporate Officer Deputy CHO (in charge of Global Human Resources), Teijin Group
- 2019 Chief Human Resources Officer, Teijin Group Corporate Officer

趣味: 家族、自宅リノベーション、愛犬の散歩

## 事業領域と収益構成



## グローバル売上高・従業員比率

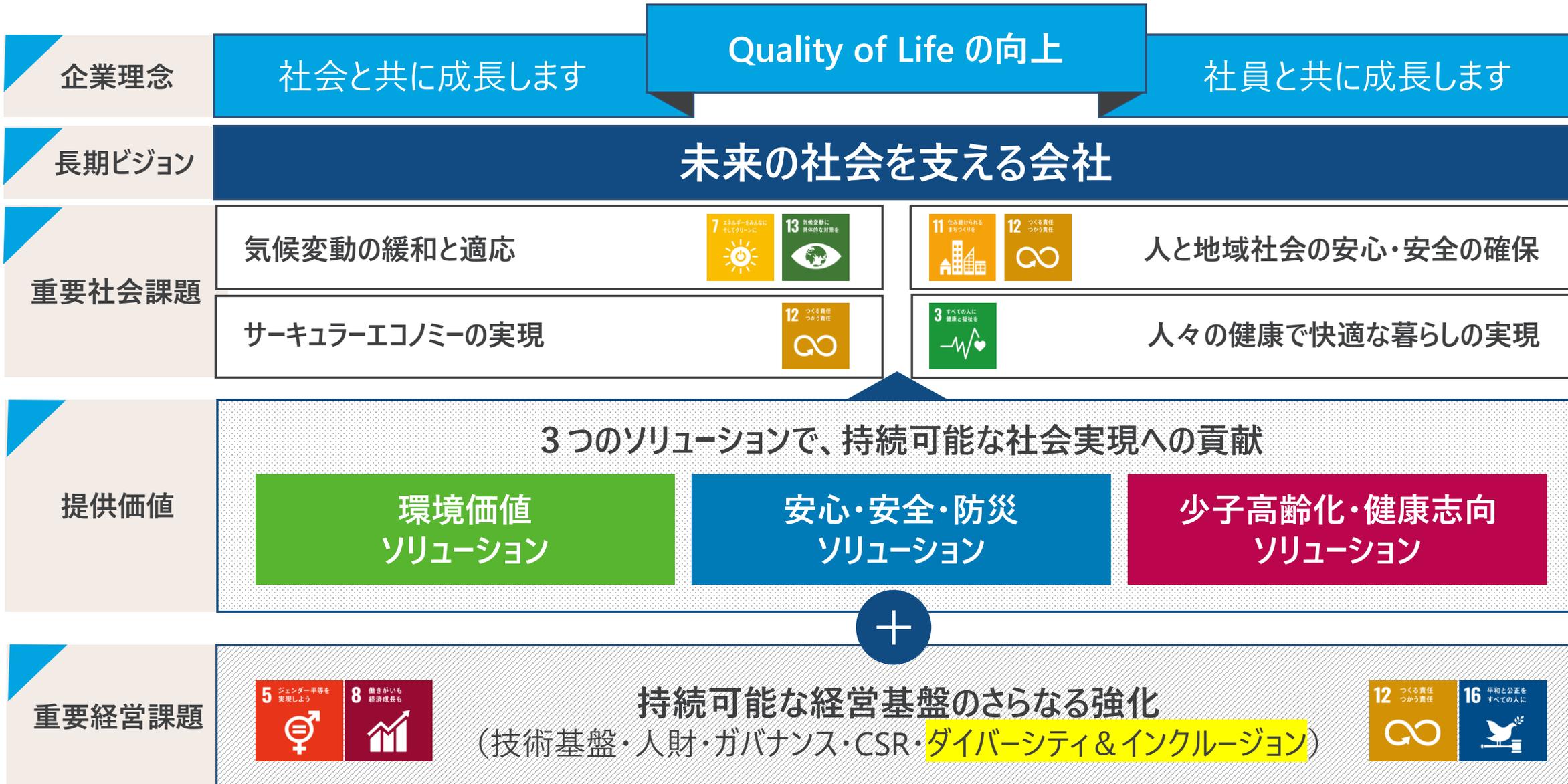


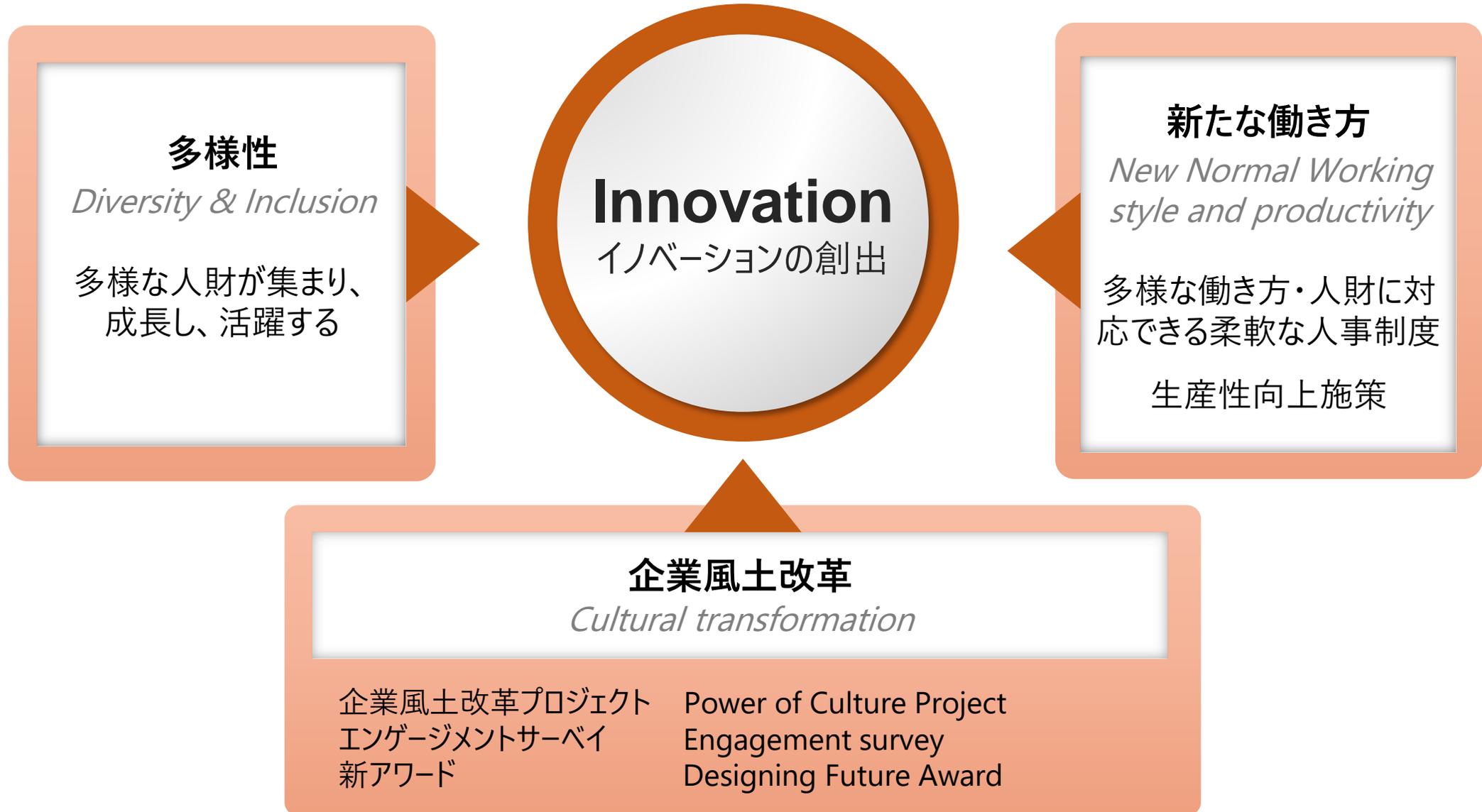
売上高比率  
従業員比率

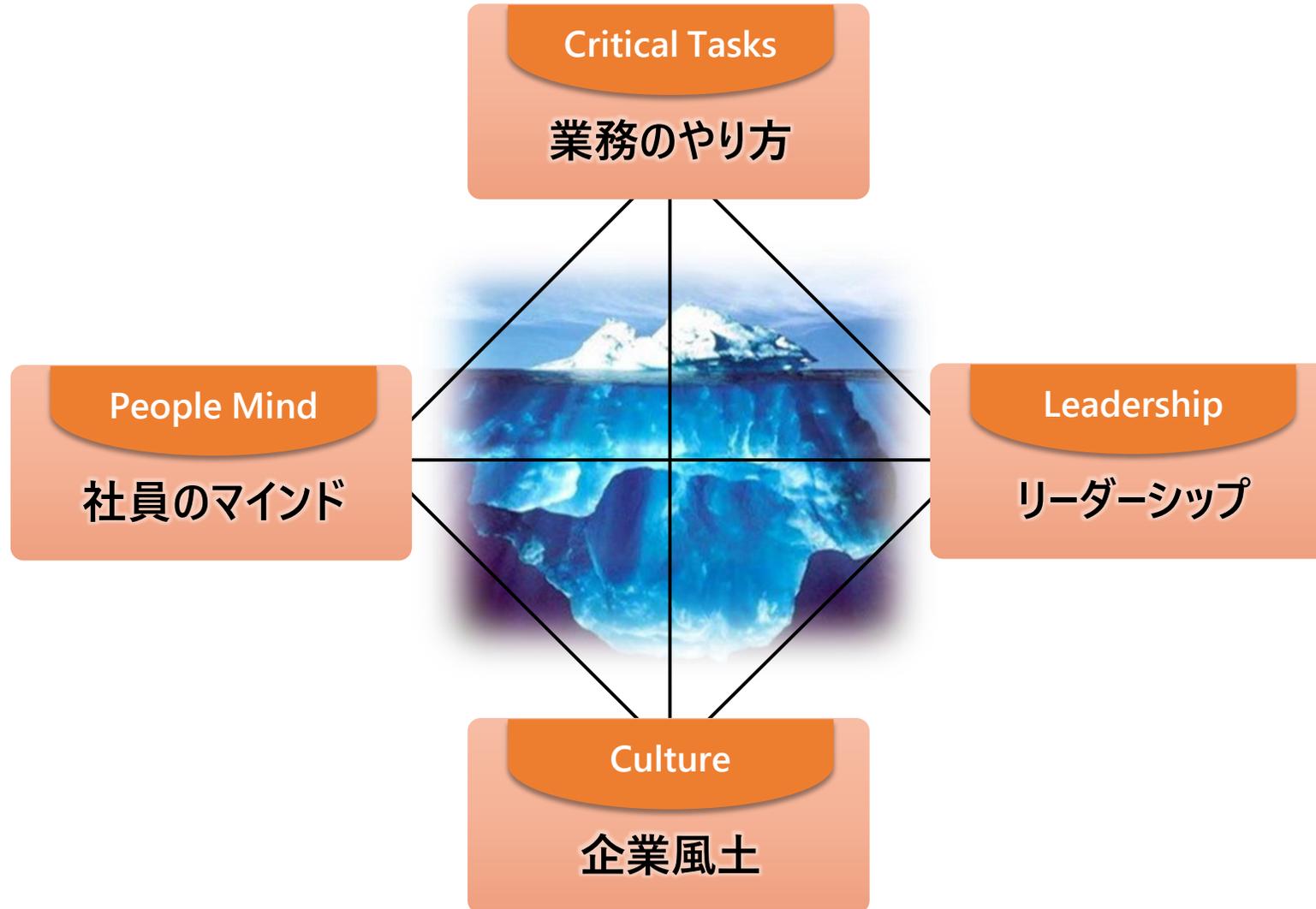
売上高：9,261億円  
(2021年度業績)

従業員数：21,815名  
(2022年3月末現在)

# 長期ビジョン：3つのソリューションで「未来の社会を支える会社」になる



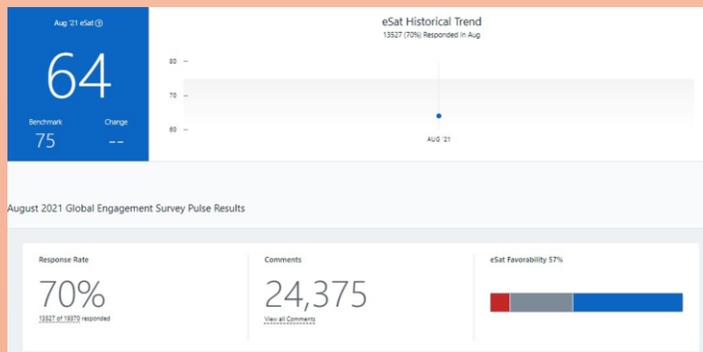




アジャイルでイノベーティブな  
企業風土に改革

- リーダーシップにフォーカスした組織開発の手法を活用
- 2020年度に役員層から開始し、現中期経営計画期間をかけて、グローバルでマネージャー層に展開

## グローバルエンゲージメントサーベイ Global Engagement Survey

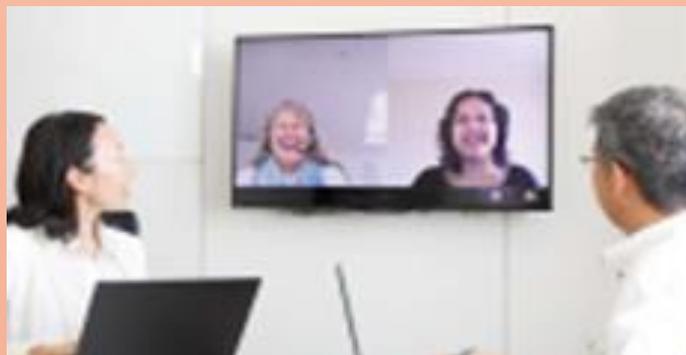


- 事業単位・散発的に実施してきた社員サーベイを統合し、2021年よりグローバルでエンゲージメントサーベイを開始
- 過去2年は社員の約55-60%は比較的高いエンゲージメント（とても満足＋満足）
- 組織毎にエンゲージメント阻害要因を特定し、改善アクションを実行

\*エンゲージメント = 社員がこの会社・組織に貢献したいという意欲

\*グローバルの約2万人の社員を対象にサーベイ実施

## コミュニケーションの改善 Communication improvement



### <日本>

- コロナ禍のコミュニケーション状態を可視化するサーベイを実施
- 非対面でのコミュニケーションの改善アクションを実行

### <グローバル>

- 帝人アラミド（蘭）では、コミュニケーション改善のため、心理的安全性を高めるためのリーダー研修などを社内で開催

## 新アワード Designing Future Award



- 「ダイバーシティ&インクルージョン、イノベーション、サステナビリティ」の各領域で、新しい取り組みを評価するグローバル表彰制度
- 初年度の2021年は、社員・チームから58件の応募があり、5件を表彰。2022年は応募20のうち、カテゴリー賞1件と特別賞2件を表彰。

## グローバル

### 意思決定層のダイバーシティ Diversity in Top management

#### ■ 役員の国籍の多様性 (外国籍役員数)



30% ('30)

13.5% ('21)

9.8% ('22)

7.5% ('19)

#### ■ ジェンダーの多様性 (女性役員数)



30% ('30)

12% ('22)

11% ('21)

7.5% ('19)

## グローバル

### グローバル各地域のダイバーシティ Diversity in each Region



- グローバルの各地域の課題に応じたKPIを設定してダイバーシティ推進  
\*女性の上級管理職、人種・国籍の多様性等
- 日本では、女性管理職数のKPIを設定し、育成と登用を加速

## 日本

### 障がい者活躍とLGBTQ Employee with disability and LGBTQ



- 特例子会社において、野菜・胡蝶蘭の栽培と販売を通じた障がい者活躍推進
- LGBTQ当事者の心理的安全性を高める制度・仕組みを構築し、「PRIDE指標2022」で3年連続「ゴールド」を受賞

## 女性役員の増加

- ◆ 2019年7.5% ⇒ 2022年12%に増加
- ◆ 帝人初の女性取締役誕生(2018年)
- ◆ 帝人初の女性人事担当役員誕生(2019年)  
(内部昇格)

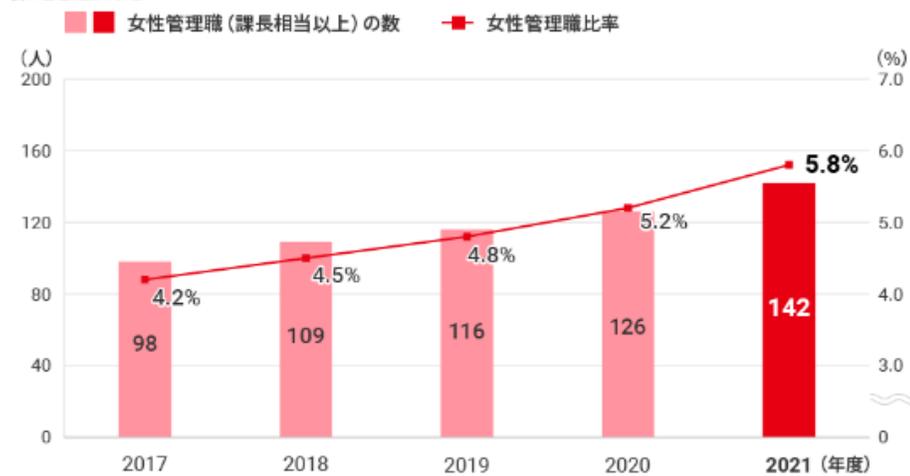
帝人グループ執行役員  
人事・総務管掌  
カロラ ヤプケ



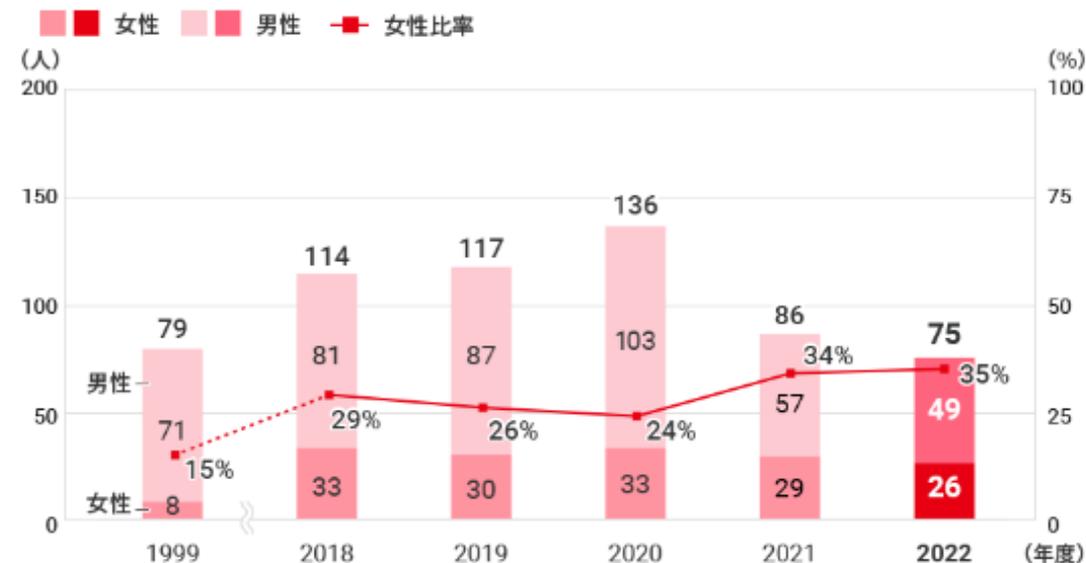
## < 施策 >

- ①女性管理職増に向けた取り組み
  - ・各事業・機能のトップ役員が、それぞれ女性管理職目標をコミット
  - ・女性管理職育成を各役員の成果目標として設定
  - ・取締役会での進捗報告
- ②役員候補としての育成
  - ・役員候補 (STRETCH) 研修への女性社員の派遣割合の設定 (25%)

女性管理職数の推移 ★ < 女性管理職数と比率 >



< 女性新卒総合職採用数と割合 >



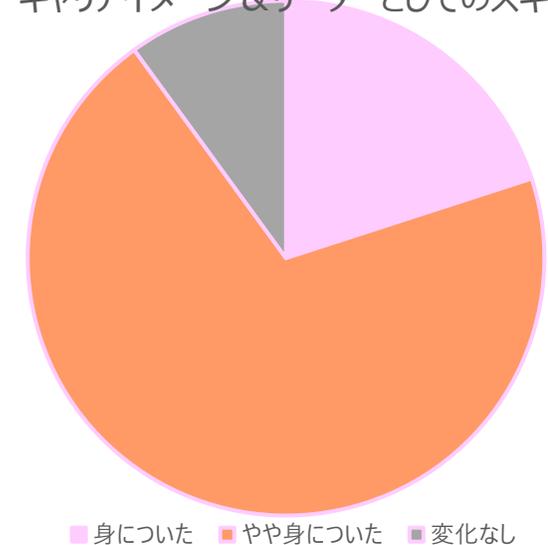
※2000年当時の女性管理職は10名

数字は、帝人(株)、帝人ファーマ、帝人フロンティア、インフォコム の合計

1. 目的 : 女性管理職候補のリーダーシップ強化
2. 期待効果 :
  - ・中長期キャリアの意識醸成
  - ・それぞれのリーダーシップスタイル確立
  - ・アクションラーニングによる実業務でのリーダーシップ発揮
3. 対象者 : 入社7-13年 (20代後半～30代中盤)、各事業・グループ会社から選抜して派遣
4. 研修方法 : 年間約20名(FY22で12年目の開催)、集合研修3回+アクションラーニング+報告会 (6ヶ月間)
5. 内 容 :
  - <集合研修1> ①キャリアとワークライフ・バランスを考える、 ②キャリア理論  
③ロールモデル講演、各自の将来像を描く
  - <集合研修2> ①リーダーシップ、ファシリテーション、②自身のリーダーシップスタイルの確立  
③ファシリテーションスキルの習得
  - <アクションラーニング>  
取組課題を設定し、実業務の場でリーダーシップを発揮
  - <進捗報告会> アクションラーニングの進捗報告、気づきの共有  
※人事担当役員・上司参加



受講前後の変化  
キャリアイメージ&リーダーとしてのスキル



# 障がい者雇用：特例子会社（帝人ソレイユ株式会社）

日本

TEIJIN

- 帝人(株)100%子会社
- 2019年2月、設立
- 2019年10月、特例子会社に認定  
(障害者雇用促進法)
- 雇用人数（障害者手帳保有者）：32名
  - 知的障害：14名（うち重度4名）
  - 発達・精神障害：18名 ※2022年11月1日現在
- 事業・業務：
  - オフィスサポート（15名）：事務補助、清掃
  - 農業（16名）：オーガニック野菜、食用バラ、胡蝶蘭の生産・販売



2021  
ノウフク  
アワード  
NOUFUKU AWARD 2021  
ノウフク(農福連携等)の取り組みを、表彰を通して実務者を応援し、  
その価値を多くの人に知ってもらい、  
地域社会に届つさせるためのアワードです。

特例子会社として初受賞「チャレンジ賞」  
(後援：農林水産省)



## Planet's Hug Orchid 胡蝶蘭ブランドメッセージ

このブランド(プラネッツ・ハグ)は  
ハンディキャップがあっても  
経済成長に貢献でできる、  
“やりがい”と“働く楽しさ”の溢れる  
社会の実現を目指しています。



<参考>

SDGsの8番：「働きがいも 経済成長も」  
帝人G行動規範の一つ：“Joy at Work”

1. 新型コロナウイルス感染防止から生じた「New Normal（新常態）」に対応した**新しい「働き方」を実現**
2. コロナ以前の働き方に戻ることはなく、**マインドセットと仕事の仕組みの変革**

定義：  
新しい働き方

生産性の維持・向上を前提に、各部署・社員個人が、ワークライフバランスを確保しながら仕事の仕方を最適化できる

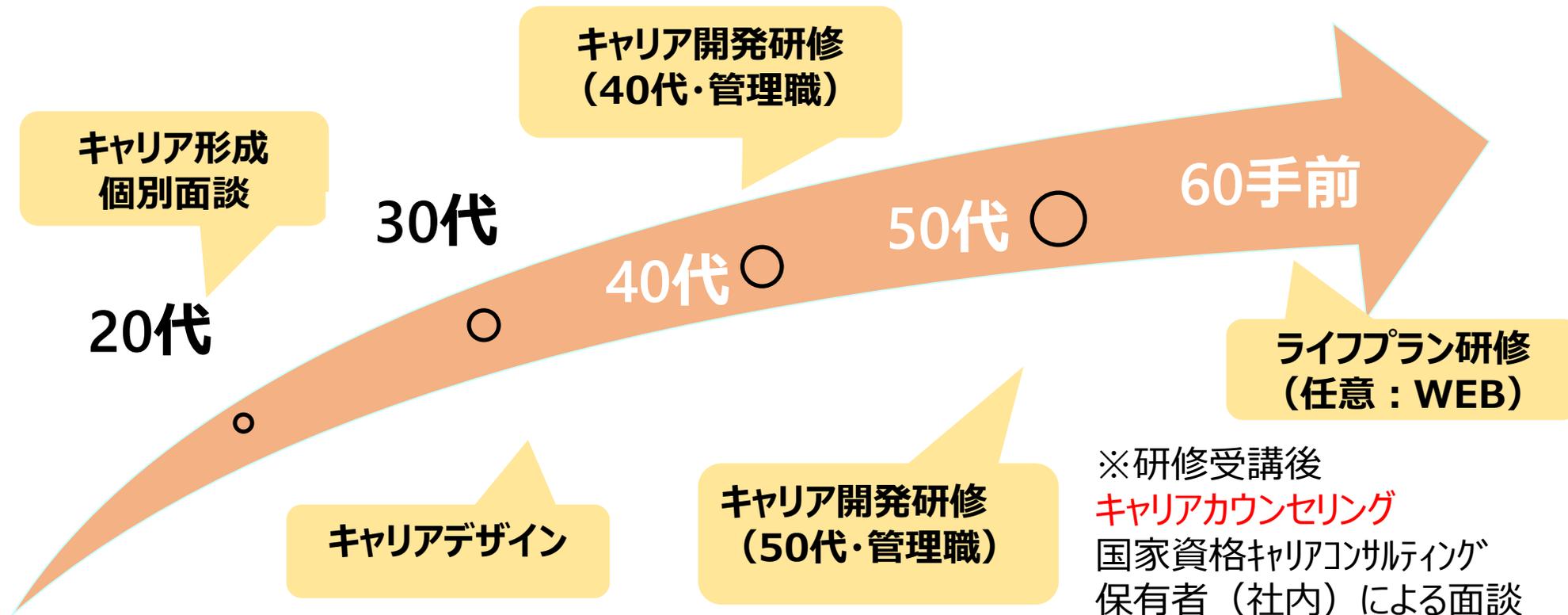
## 今までの働き方（例）

どこで		オフィス、自席、会議室
いつ		定時開始、定時終了
何をどのように		書類回覧、捺印

## 新しい働き方（例）

どこで		オフィス、自席、会議室	+		自宅、サテライトオフィス
いつ		定時開始、定時終了	+		フレックス、時差出勤
何をどのように		書類回覧、捺印	+		電子申請、ワークフロー

1. 年代・ライフステージに応じた**キャリア意識醸成**
2. キャリアコンサルタント有資格者（社内）が、いつでも**社員個人のキャリア相談**に応じられる体制



# 参考：外部評価（ESG関係）

GPIFの5つのESG指数全ての構成銘柄に採用されています



FTSE Blossom  
Japan Index

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

2022 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

(注) MSCIインデックスへの帝人株式会社を組み入れおよび帝人株式会社によるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたはインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による帝人株式会社へのスポンサーシップ・宣伝・販売促進を企図するものではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産であり、MSCIおよびMSCIインデックスの名称ならびにロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

SRI（社会的責任投資）インデックスに組み入れられています

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good



MSCI ESG格付評価において最上位の「AAA」を獲得しました

**MSCI**  
ESG RATINGS



CCC B BB BBB A AA **AAA**

日経SDGs経営調査で総合評価★4.5の高い評価を得ています

**NIKKEI  
SDGs**

経営調査 2022 ★★★★★

ESGへの取り組みが優れている企業として、2つの国内プログラムに選定されています

「なでしこ」女性活躍推進

健康経営推進



***TEIJIN***

*Human Chemistry, Human Solutions*