

ESG／社会関連活動

人事担当役員インタビュー

人材育成を通じて、生産性と
企業価値の向上を目指します

執行役員
人事、総務担当
山崎 聡



より質の高い人的資本投資へ

太陽誘電が目指すのは、技術革新や業績向上だけではありません。私たちは「人が育つ会社」でありたいと考えています。人が育つことで、組織が強くなり、企業価値が高まる。その信念のもと、人的資本への投資を続け、スキルの底上げを狙って幅広い層の従業員を対象とし、研修を拡充してきました。広く投資を行った結果、一定の成果を出すことができましたので、次のステップとして集中投資にシフトし、業績への寄与にフォーカスした研修を進めています。教育が本質的なものになるほど、効果が明らかになるのに時間が掛かる傾向がありますが、現在、その投資が業績や収益性の向上に直結しているとは言い切れません。掛けた費用に見合う業績となっていないのでは、という問いに、真摯に向き合っています。

このような背景から、私たちは人的資本投資の質を問い直しています。全ての層に均等に投資するのではなく、管理職やリーダークラスを中心とした上位層への集中投資と、DXやAIを活用できる人材の拡大。この2つの軸に基づいて、投資のあり方を再構築していきます。全体の底上げをしつつ、メリハリのある教育を行うことで、人的資本投資の効果を高めていきたいと考えています。

将来を見据えた人材育成

将来の執行役員、海外拠点長、事業部長などを育成する幹部候補教育は、各本部長によるパイネームでのリストアップと、社長や経営層によるディスカッションを経て指名された候補者を対象としています。人材アセスメントや360°評価なども考慮しながら、中期的な育成計画を立てて、個別に育成を行っています。

一方、将来の部長クラスを育成するリーダー研修では、組織マネジメント、シナリオプランニング、リーダーシップ開

発という3年間のプログラムを通じて、リーダーとして必要なスキルを身に付けていきます。これまでに5期生が卒業し、管理職として現場を牽引する人材の継続的な輩出につながっています。

今後の課題としては、将来の経営を担う幹部層の教育にあると考えています。ワークエンゲージメントにも影響があることも踏まえて、重点的に取り組みを進めていきます。

海外拠点に浸透する太陽誘電のDNA

太陽誘電は、海外売上高比率が90%を超えるグローバル企業です。だからこそ、海外拠点の幹部候補育成にも力を入れています。1年程度の短期出向において日本の同僚と働くことで技術・品質・管理の考え方を学び、自拠点に持ち帰って実践する。この実践と学びの繰り返しにより、現地の経営水準を高めています。

また、日本の本社とのコミュニケーションがより親密になることで、幹部候補としての知識やノウハウに留まらず、太陽誘電のものづくりの精神なども伝授しやすくなると感じています。これは、私たちの強みだと認識しています。

サステナブル・ウェルビーイングで
従業員と企業の成長を

次期中期経営計画では、「サステナブル・ウェルビーイング」の考え方をベースに、更に人にフォーカスした「HRウェルビーイング*の実現」を人事施策の中心に据えることを検討しています。働きやすさだけでなく、働きがい、成長、組織とのつながり。これらが連関することで、従業員の幸福度が高まり、1人当たりの生産性が向上し、企業価値が高まる。そんな好循環を目指しています。従業員のわくわくと太陽誘電のわくわくとがリンクすること、それが従業員と企業がともに大きく成長する原動力になると考えています。

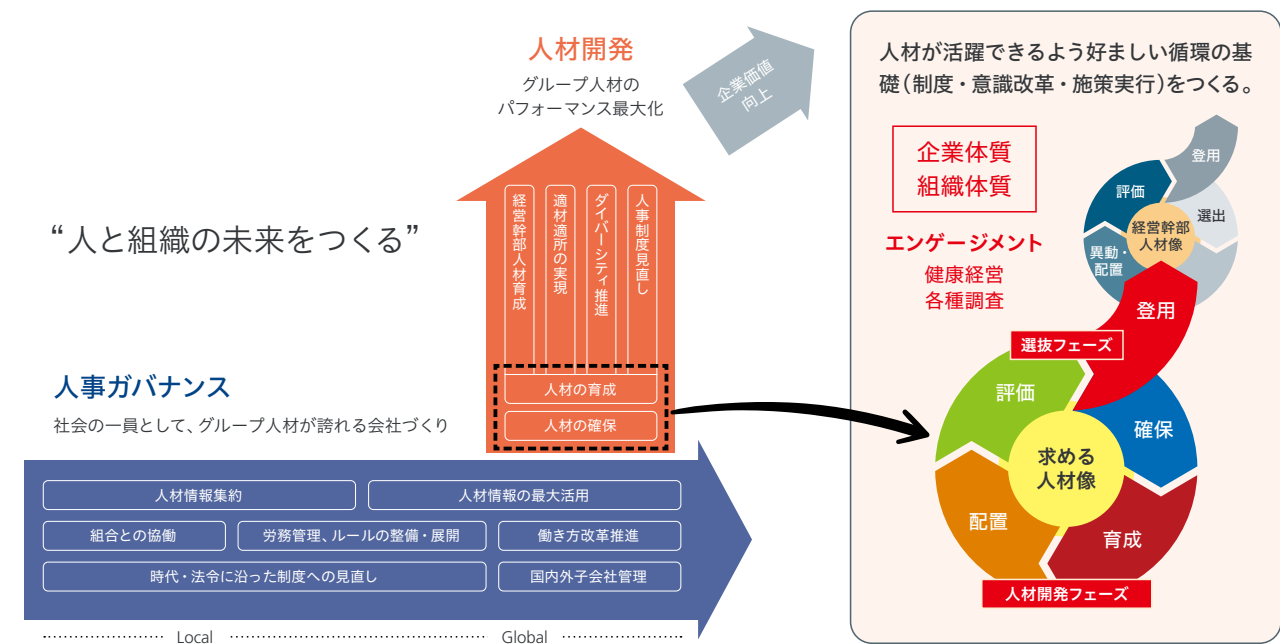
*HRウェルビーイング：従業員のウェルビーイング

人材戦略

基本的な考え方

太陽誘電は、創業の理念を基本にあらゆる人材の多様性を理解し、人格・個性を大事にすることで、従業員の豊かさの実現を目指しています。そのため、異文化を経験し経営戦略の実現を担うことができるグローバル人材や、専門性・創造性を高め、社会に貢献できる新しい価値を生み出すことのできるイノベーション人材の輩出を継続して進めます。

また、「人と組織の未来をつくる」の人事ミッションのもと、全てのグループ人材・組織が活躍できる環境を整え、人材育成を加速させていきます。社会の一員として、グループ人材が誇れる会社づくりを目指した人事ガバナンスと、グループ人材のパフォーマンス最大化を目指した人材開発により、従業員一人一人の成長と企業価値の向上を図ります。



太陽誘電が目指す集団像

太陽誘電グループが持続的に発展していくためには、会社・組織を牽引していくリーダー人材が必須であり、個々の強みを生かしたリーダーシップの発揮を求めています。これに対して、人材研修などを通じた外部評価では、当社の人材は、素直で真面目、求められることに対しては一生懸命がんばるなどのプラス評価がある一方で、衝突を避け自ら意見や考えを言わない、感情表現が下手で反応が薄い、ビジョン構想力が弱いなどのマイナス評価も受けています。太陽誘電では、今後の目指す姿の実現に向けて、従業員の強みである成果管理力、情報把握力を維持・向上しつつ、弱みとなっている人材育成、ビジョンメイキング、変革思考

の不足について研修などを通じて強化し、求める人材像により近づけていきます。その一環として、幹部候補社員に対しては、リーダー研修、マネジメント研修、コーチング研修などを行い、より科学的で合理性を持ち、組織的な行動を促しています。

これらの取り組みを通じて自分で考え、実行し、事業を切り開く人材育成を目指しています。そして、一人一人が活力をもって仕事に取り組み、自らの殻を破り、自発的な行動で人間関係や仕事の領域を更に広げられる、そんな人材集団を目指しています。



ESG／社会関連活動

ワークエンゲージメント

太陽誘電は、持続的な価値創造に向けて、従業員が仕事に誇りとやりがいを感じ、イキイキと業務に取り組む職場環境が重要だと考えています。このため、中期経営計画2025では、仕事に対して誇りややりがいを感じるかどうかの心理状態を表す指標であるワークエンゲージメントについて2.5という数値目標を設定し、環境改善に向けた取り組みを進めています。

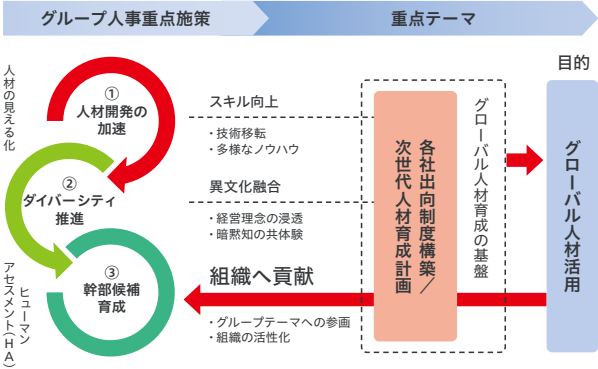
毎年行っているワークエンゲージメント調査では、2024年度の結果は2.28でした。また、2022年度に実施したUWES(ユトレヒト・ワークエンゲージメント尺度)の調査結果の分析から、指導・育成を行うマネジメントの改善が必要と認識しており、これまでの管理監督者層の教育強化、製造部門向け監督者層への研修強化に加え、管理監督者層へのフィードバックや昇格入選のチェックシート活用などを行っています。

重点施策

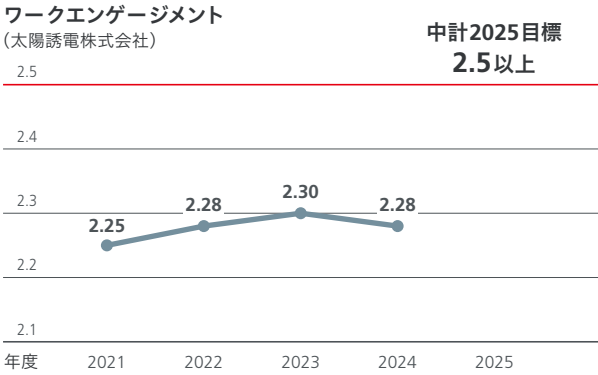
① 人材開発の加速

若手社員の拡充を図るため、好不況に関わらず毎年一定数の採用を継続する方針で採用活動を行っています。入社後の人材育成については、入社後5年目までを、若手社員育成重点強化期間とし、現場で成果を出せる人材(「意味づけられる」「周りを巻き込んで成果を出せる」)の育成を目指しています。その後も、組織を牽引できるリーダーの育成を目指し、各種教育研修を実施しています。

また、グループの成長を支える人材育成のため、海外拠点の従業員が日本の拠点で勤務を行う拠点間交流を行っています。



2024年度の取り組み例
■ マネジメント研修やハラスメント研修などの拡充、キャリアアプラン研修でのジョブカード導入
■ 交代勤務者向けの睡眠セミナー、ストレス負荷が高い部門へのラインケア研修の実施



従業員教育費用 (太陽誘電株式会社)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
教育費用 (単位：千円)	182,307	230,026	258,541	294,011
従業員1人当たりの教育費用 (単位：円)	62,600	79,237	90,621	100,414



教育体系図

階層	階層教育	職能教育	選抜教育	共通スキル教育	資格要件	キャリアデザイン	自己啓発支援
役員	役員研修						
管理職	新任拠点長研修 マネジメント研修 昇格者研修	ハラスメント研修・コンプライアンス教育	グローバルリーダー研修 リーダー研修 プレアセスメント研修	ビジネススキル教育 （品質／5S／TWI／AI／統計） モノづくり人材教育 出向前語学訓練 社会人ドクター制度／留学	経営学 ロジカルシンキング 会計 品質管理	ライフプラン研修 キャリアアプラン研修	資格取得 通信教育補助 語学
中堅社員	アセスメント 昇格者研修						
若手社員	基礎確立教育 昇格者研修						
新入社員	工場実習 新入社員研修						

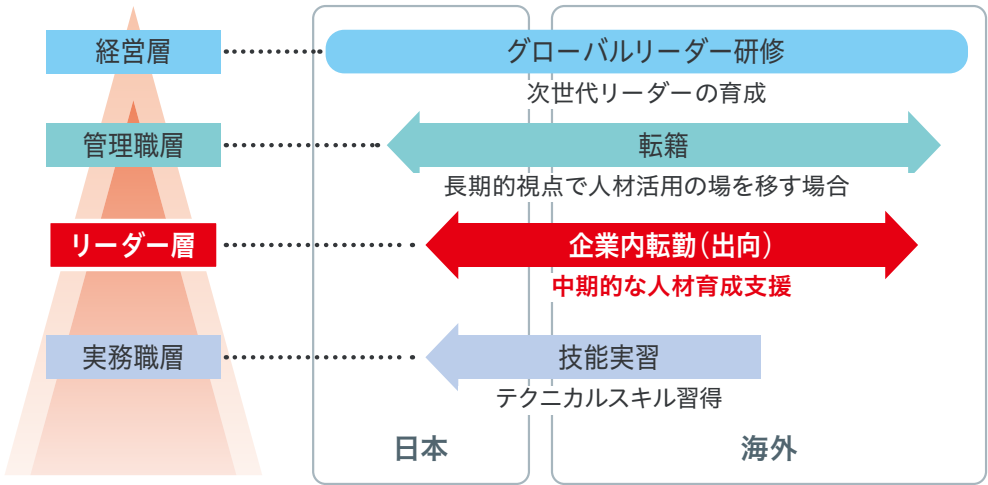
〔拠点間交流による人材育成〕

中期経営計画2025のマテリアリティである「ダイバーシティを基盤とした人材の開発と育成」の一環として、将来の太陽誘電グループの成長を支える人材を育てるため、海外拠点の従業員が日本の拠点に出向し1年程度の勤務経験を積む、拠点間交流による人材育成を行っています。

対象となる海外拠点の幹部候補生にとって、自身の専門性を高めると同時に、他部署とのつながりや日本拠点にお

ける意思決定と業務の流れの理解、日本語での業務スキル習得につながっています。受け入れ側の国内従業員に対しては、海外拠点からの出向者と共に働くことにより、密度の高い異文化交流の機会を得ることで自身のローカル性に気付き、太陽誘電グループがよりグローバルな企業になることを促進することが期待されています。

グローバル人材流動スキーム



ESG／社会関連活動

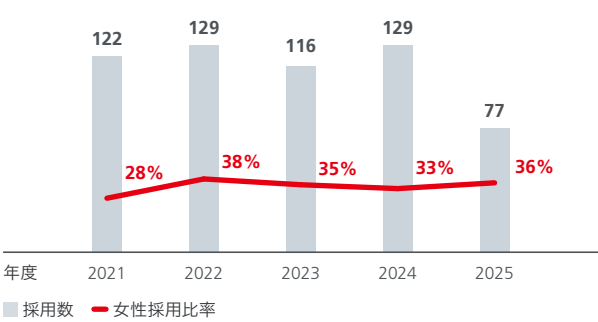
② ダイバーシティ推進

太陽誘電では、ダイバーシティ経営を実現するにあたり、最大のマイノリティグループである女性の活躍を推進することは、最優先課題であると捉えています。中期経営計画2025で新卒女性採用率30%以上、女性管理職比率10%以上(2030年度)という目標値を設定し、具体的には「多様な人材の採用・活躍の推進」「柔軟な働き方の推進」「意識改革・風土醸成」の3方向から施策を実施しています。目標値の達成と同時に、多くの意欲ある女性が性差にとらわれない活躍ができるような環境整備を強く推進しています。

障がい者雇用についても目標を設定し、積極的に取り組んでいます。障がいのある方の雇用の機会を創出し拡大するとともに、安心して働くことができるようサポートをしています。

ダイバーシティ
<https://www.yuden.co.jp/jp/sustainability/society/diversity/>

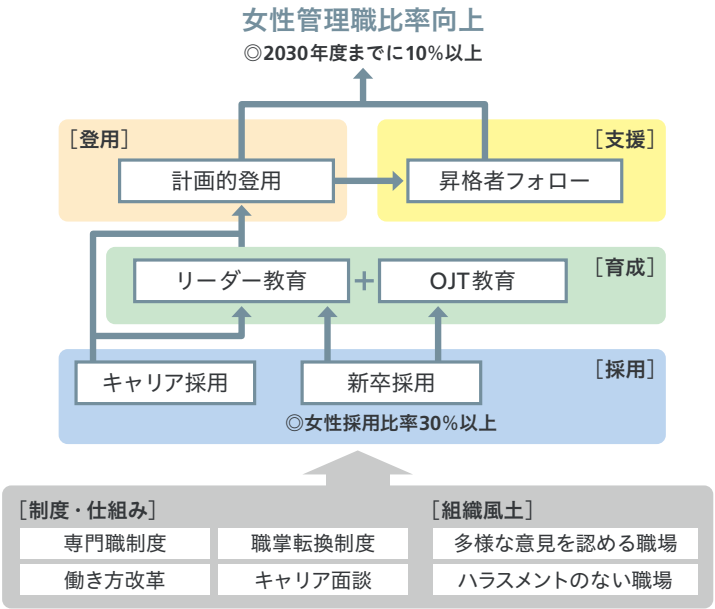
新卒採用人数 (太陽誘電株式会社)



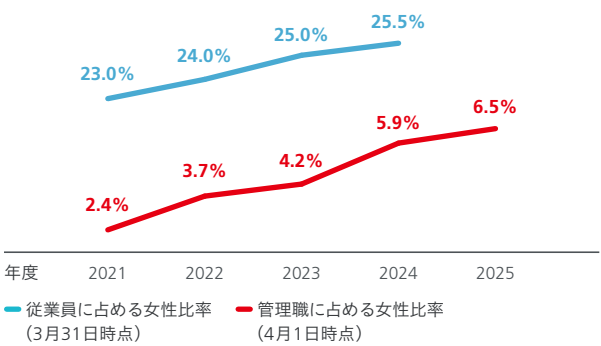
〔啓発活動〕

研修やグループ報による情報発信を行っています。2024年度は、社外研修への従業員派遣に加え、女性管理職候補の育成に特化したキャリアアドバンス研修を実施しました。2025年度までを「意識醸成期」とし、研修や交流会を通して意識醸成に注力していきます。

実施施策全体像 (◎は中期経営計画2025の目標)



女性比率 (太陽誘電株式会社)



〔育児支援制度〕

キャリアと育児の両立支援制度は、法定以上の育児休業制度を備えています。育児休業の取得や育児参加を支援するため、子が誕生する男性従業員に「キャリアと育児の両立支援ガイドブック」を配付し、管理職には、部下の育児と仕事の両立支援につながるよう、上司向けガイドブックの配付とeラーニングを実施しました。



〔職掌転換制度〕

主に女性従業員の活躍の場を更に広げるため、一般職から総合職へ職掌を転換する制度を整備し、研修などを通じて周知しています。意欲のある従業員に対し、役割に応じて更にキャリアアップできるよう支援しています。

③ 幹部候補育成

太陽誘電を担う人材層の厚みを増していくため、将来の事業規模予測に基づく幹部候補人材の必要人数を定めて中期目標とし、リーダー層を対象とした教育プログラムを展開しています。また、サクセッションプランを策定し、経営幹部育成に向けた取り組みを行っています。

働き方改革

太陽誘電は、一人一人がパフォーマンスを最大限に発揮できるよう、働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。ここ数年で導入した制度として、2021年度の勤務間インターバル制度、2022年度の平時在宅勤務制度があります。勤務間インターバル制度は、本制度が適正に運用されるようモ

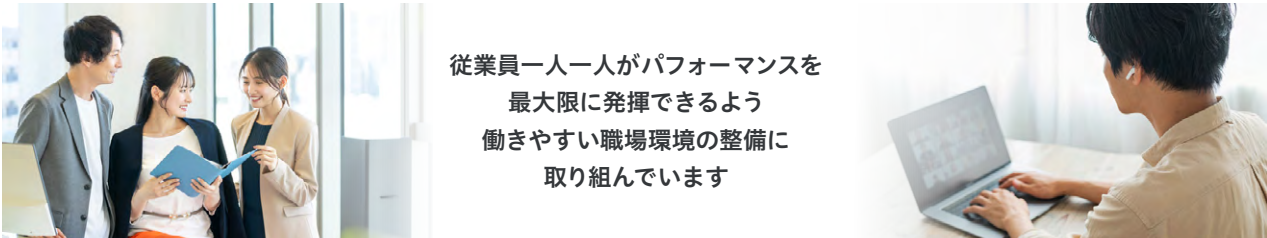
〔障がい者雇用の推進〕

定着の支援も含めた障がい者雇用を推進しています。雇用推進の1つとしてオープンしたカフェ・ベーカリーでは、2024年度に販売を5拠点に拡大しました。各部門の業務効率化をサポートする部門の設立も含め、引き続き、障がい者が活躍する場を広げていきます。

制度・取り組みの例

勤務間インターバル制度
1日の勤務終了後、翌日の勤務までの間に一定時間以上の休息时间(インターバル)を設ける制度です。インターバルはEU加盟国の法規制水準である11時間を採用しています。

(太陽誘電株式会社、年度末時点)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
平均勤続年数				
男性	17.9年	17.6年	17.2年	16.8年
女性	17.5年	16.6年	15.8年	15.4年
平均有給休暇取得日数				
	14.8日	15.6日	16.1日	16.1日
育児休業取得率				
男性	—	29%	52%	65%
女性	100%	100%	100%	100%



従業員一人一人がパフォーマンスを最大限に発揮できるよう働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます



ESG／社会関連活動

健康経営

太陽誘電は、従業員が心身ともに健やかに働くことができる職場づくりに継続して取り組み、組織の活力や生産性を向上させ、企業価値向上へつなげたいと考えています。このため、社長執行役員を健康管理最高責任者（CHO）とし、組織的な推進体制を通じて健康増進支援と健康意識向上を図るとした「太陽誘電グループ健康経営宣言」を行い、健康経営の実現に取り組んでいます。

従業員の健康増進を目指し、戦略的かつ計画的に取り組むを進めるために、生活習慣に関する指標を設定しています。具体的には、「食事」「非喫煙」「運動」「睡眠」「ストレス」の5つの項目からなり、「Focus 5」と名付けています。Focus 5（良い生活習慣）の該当数が増えるほど、健康診断の有所見率は

減少するという相関も確認できており、従業員が1つでも多くのFocus 5を獲得できるように取り組みを展開しています。



Focus 5 の推移

(%)

	定義	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度目標
食事	BMI 18.5以上25未満の従業員の割合	64.9	64.7	63.1	64.4 ▲	65.3
非喫煙	喫煙をしない従業員の割合	81.3	82.4	82.9	83.4 ▲	83.3
運動	運動習慣のある従業員の割合	25.3	26.8	27.9	28.2 ▲	28.7
睡眠	睡眠で十分な休養が取れる従業員の割合	61.9	62.1	60.5	60.4 ▼	78.3
ストレス	「高ストレス」に該当しない従業員の割合	82.3	84.0	84.5	84.2 ▼	86.3

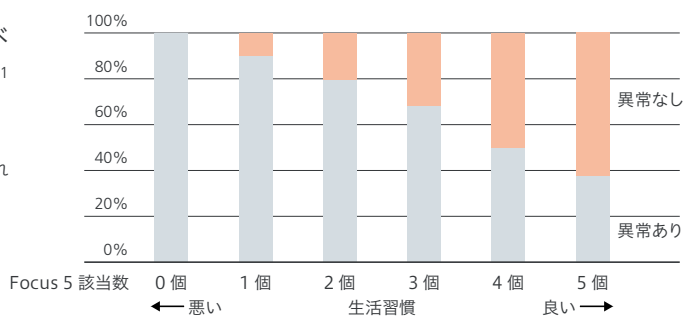
※目標値は全て「数値が高い」ほうが良い状態 ※矢印は前年度比増減

Focus 5 と健康データ

Focus5の指標と健康に関するデータの相関関係を調べた結果、指標の該当数が多い人ほど、健康診断時の異常※¹や体調不良※²の割合が少ないことがわかりました。

※¹ 定期健康診断の5項目（BMI、血圧、脂質、血糖、肝機能）において、いずれかが人間ドック学会の【再検査、要精密検査・治療】基準値に該当する者
 ※² ストレスチェックの体調に関する11の設問の回答内訳から算出

健康診断結果とFocus 5指標の該当数（2024年度）



2024年度の取り組み例

健康な食習慣の推進

食習慣への気づきや改善を促すイベントとして、野菜を豊富に含んだサラダやスープを配布。また、健康診断実施のタイミングに合わせ、ベジメーターによる野菜摂取量の測定を行いました。

ベジメーターによる
野菜摂取量の測定

