

人的資本

スペシャリティ化学の成長を推進する人財戦略の基本的な考え方

経営戦略と連動した人財戦略の実践

経営環境が急速に変化する中で、持続的に企業価値を向上させるためには、経営戦略と表裏一体で、その実現を支える人財戦略を策定し、実行することが不可欠です。

スペシャリティ化学の成長を推進するため、グローバルに利益成長できる企業グループへの転換を目指し、人財戦略をレベル1～5の局面に整理して施策を推進します。現中期経営計画期間はレベル2に当たり、人財戦略の中核と位置づける、DXによるキャリアオーナーシップ・マネジメントの構築を進めています。社員が自発的にキャリアを考え、自ら成長を実現する風土が必要であり、それを実行するための人事制度の構築や改善、環境整備を行っています。

目指す人財像

2022年4月にUBEへと商号変更し、スペシャリティ化学を中核とする事業構造への変革が求められる中、社員は「会社が求める人財像」になるのではなく、自らが自発的にキャリア形成する意識の醸成が重要となりました。そこで、UBEの成長戦略に必要な人財像を明確にするため、「目指す人財像」を新たに策定しました。

2024年度は「目指す人財像」を社員へ浸透させるべく取り組んでいきます。

UBEグループのすべての社員は以下の人財になることを共に目指します。

- (1) 自ら稼ぎ付加価値を生むビジネスパーソン
- (2) 情熱・スピード感・変革マインドを持つ挑戦者
- (3) 学び続けて自分の強みを磨く探究者
- (4) 多様な仲間を尊重・称賛し合うチームUBEのメンバー

スペシャリティ化学を中核とする企業グループ

レベル5. 変革カルチャー

レベル4. グローバルHR

- 組織のパフォーマンス最大化
- グローバル人財マネジメント
- HRTランスフォーメーション

2025年度～

レベル3. スペシャリティ推進人財の活躍

- 人財ポートフォリオ(見える化)
- デジタル人財(リスキリング)
- 人事制度改革
- HR機能高度化

2022年度～2024年度

レベル2. スペシャリティ推進人財の育成

- 戦略実現に必要な人財像設定
- タレントマネジメントの実践
- 必要人財要件設定と必要人員確保
- キャリアオーナーシップの確立

～2021年

レベル1. DE&I推進

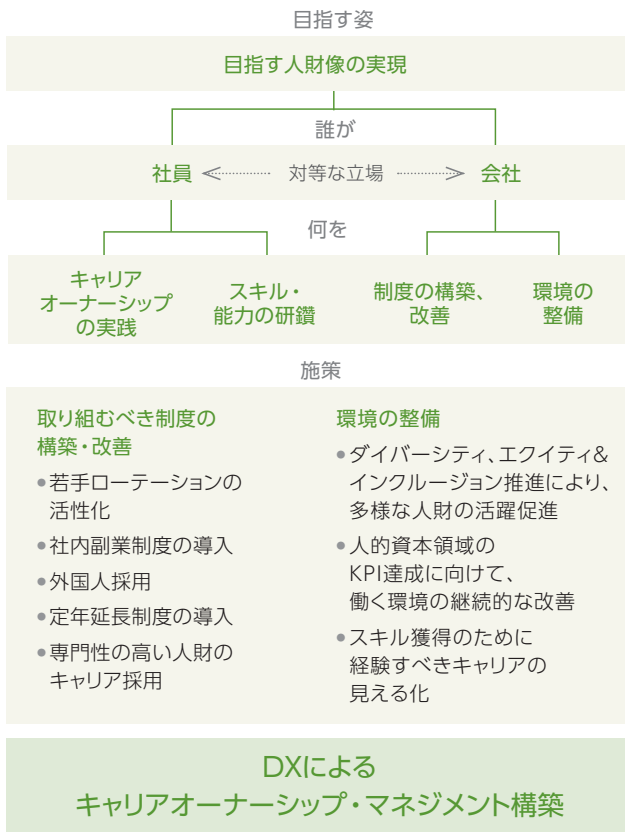
- 女性社員キャリア開発支援
- 働き方改革(制度充実)

UBEの人財戦略

多様な人財の獲得ならびにスペシャリティ化を推進する人財の必要要件から、求められるスキルと社員の保有スキルのギャップを明らかにし、必要な研修やキャリアパスを示すことで、社員が自らキャリア形成する仕組みでイノベティブな風土に変革する。

スペシャリティ化学の成長を推進する人財戦略の基本的な考え方

目指す人財像を実現することがスペシャリティ化学の成長を推進するための方策であると捉えています。会社と社員の関係は対等であると定義し、社員と会社各々がなすべきことを整理し、施策を設定してその実現を目指しています。



重点施策と進捗状況

属性・知・経験・価値観等、さまざまなバックグラウンドを持つ多様なメンバーが参画する組織ほど、変化を察知して新しい課題に気づき、イノベーション

人事領域のKPI(国内連結)		実績			目標
(年度)		2021	2022	2023	2024
女性管理職比率		3.3%	4.1%	4.6%	6%
女性社員比率		14.5%	15.0%	15.0%	18%*
キャリア採用比率(総合職)		31.6%	37.3%	36.1%	50%
外国人採用		3名	0名	7名	複数名
男性社員育児休暇取得率		—	—	99%	100%
年次有給休暇取得率		71%	74%	81%	95%
障がい者雇用率		2.33%	2.70%	2.68%	2.70%
喫煙率		22%	23%	23%	20%

*これまで数値目標としていた15%を前倒しして達成したことにより、新たな数値目標を設定しています。

取り組んだ施策

グローバル人財の育成

- 階層ごとに英語能力の目標値を定め、全グレード職を対象にTOEIC受験を実施(一般職は従来から実施済み)
- 海外トレーニーを立候補枠と部署推薦枠で人選

キャリアオーナーシップ

- 社内副業制度の導入検討
- 社内公募制の継続実施

DXによるタレントマネジメント

- スペシャリティ化推進に必要な人財像(役割、スキル、知識、行動様式、マインド)を定義
- キャリアパスを「自分事」化して、事業目標達成に必要な人財を計画的に育成する体制を構築するため、システムを構築中

10人財像の定義

R&D・CRMマーケティング領域人財像	スマートファクトリー領域人財像	本部領域人財像
 マーケター  アカウント営業  プロモータ  技術トランスレータ  技術イノベータ	 プロセスイノベータ  リライアビリティエンジニア  プロダクションスペシャリスト	 品質保証スペシャリスト  ビジネスデータインテリジェンス
各人財像ごとに、役割、行動様式、スキル(専門／共通)・ナレッジ、マインドセットを定義		

従業員視点: になりたい人財像を描き、ギャップを確認して学習(キャリアオーナーシップ)

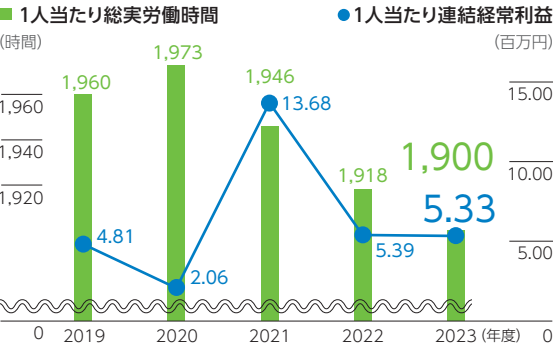
管理者視点: 1on1で各人のギャップを確認し、計画的に育成(人財パイプライン)

が生まれやすい風土になります。多様なメンバーが集まり活躍できる土台を作るため、人事領域のKPIを設定し、風土の醸成に取り組んでいます。四半期ごとにUBEグループ全体で進捗を確認し、その結果を共有することでKPI達成に向けて取り組んでいます。

生産性向上分析

UBEでは多様な社員が能力を発揮できるよう、柔軟な働き方を可能とする環境整備を進めており、その結果として「労働時間短縮」を目指しています。また、働きやすさだけでなく、それが成果・生産性の向上につながる必要があるという意識を共有するため、業績連動型賞与の指標に「1人当たり連結経常利益」を用いています。労働時間短縮と1人当たり連結経常利益の2つの指標の向上が持続的な成長につながると考え、取り組みを進めています。

1人当たり連結経常利益と1人あたり総実労働時間



(注1) 1人当たり連結経常利益は、機械事業およびUBE三菱セメント(株)の損益を除いて算出しています。
(注2) 2023年度の数値はパートナー社員を含めています。

採用

UBEグループでは、計画的に新卒採用およびキャリア採用を実施し、外国人採用も積極的に進めています。2023年度においては、事業戦略に即した専門性の高い即戦力人財をタイムリーに獲得すべくキャリア採用を強化した結果、キャリア採用者(総合職)の比率は36.1%(国内連結)となりました。

現中期経営計画では、キャリア採用比率(総合職)の2024年度目標を、「50%以上」に設定しており、今後も専門性の高い人財の採用を進めます。

採用の状況(UBE単独)

(年度)	名 ()内は女性の採用者数			
	2020	2021	2022	2023
新卒採用者数(総合職)	58 (14)	33 (9)	15 (8)	26 (10)
新卒採用者数(基幹職)	69 (10)	36 (7)	32 (0)	33 (9)
キャリア採用者数(総合職)	5 (1)	2 (2)	10 (4)	9 (2)
キャリア採用者数(基幹職)	13 (0)	11 (1)	22 (3)	14 (0)
外国人採用者数	1 (0)	2 (1)	0 (0)	2 (1)

人財育成

UBEでは、人財育成投資を拡充することで、成長と革新を担う人財の育成に取り組んでいます。組織内のコミュニケーションを促進するため、オンライン研修を主体としながら対面研修も一部取り入れ、効率化と効果の最大化を目指しています。

(年度)	UBE単独	
	2022	2023
1人当たりの人財投資額(OFF-JT)*1	12万円	15万円
1人当たりの研修時間*2	17時間	19時間

*1 算出方法: (教育研修費の合計金額+育成担当部署の労務費)÷UBE単独従業員数(当該年度末時点)
*2 算出方法: (集合研修の総受講時間+e-ラーニングの総受講時間)÷UBE単独従業員数(当該年度末時点)

また、階層別研修において社外のe-ラーニングサービスを活用し、一人ひとりがキャリアの自律に向けて自らの意志で成長し続ける風土づくりを行っています。

ダイバーシティ、
エクイティ&インクルージョン(DE&I)

従来の企業風土から脱却し変革を進めるためには、多様な技術・知識・視点を融合させてイノベーションを生み出すことが不可欠と認識し、女性活躍推進をはじめ、専門性の高い即戦力人財のキャリア採用増加、シニア社員制度改定による働きがいの向上、障がい者の職域拡大などの施策を推進しています。

また、エクイティを重視し、多様な人財一人ひとりが活躍できるよう、アンケートや対話、面談の機会を充実させてニーズの把握に努め、多様な支援制度の拡充を進めています。

2023年度は、シニア社員制度とDE&Iのグループ展開を推進しました。

シニア社員の活躍推進のため、2022年度に実施したアンケート結果から課題を抽出し、2023年度に制度改定を実施しました。改定は透明性を重視しており、シニア社員に期待される役割を明確化し、認識を共有したうえで目標設定を行う面談制度および実績を重視する評価制度を取り入れました。特に、高度な専門能力を発揮するスペシャリスト、若手社員が支援を必要とする中長期的重要案件を担う特命案件など、シニア社員に期待する役割6種を明確化しました。さらに、リスクリング(自己啓発)支援を通じ、さらなる自己実現を目指す仕組みとしました。

DE&Iのグループ展開では、2022年度に実施したアンコンシャス・バイアス研修時のアンケート結果から、UBEグループ全体がDE&Iをより積極的に推進すべきという声が多く寄せられました。そこで、2023年度にグループ会社とUBE担当役員の意見交換会を実施した後、合同研修会にて各社のアクションプランを策定しました。2024年度は、アクションプランの実施結果から課題を抽出し、DE&Iの目標である多様な技術・知識・視点を融合させたイノベーション創出に向けて取り組みます。

女性の活躍推進・人財パイプライン

UBEグループは、女性の活躍を最重要課題の一つと捉え、女性管理職比率や女性社員比率の目標を設定して取り組みを加速させています。同時に、性別や属性にかかわらず、ライフイベント(出産、育児、

介護等)を踏まえた各種両立支援制度の拡充を進めるとともに、男性の育児休職の取得も積極的に推進しており、UBEグループ全体で男性の取得率は99%に達しています。

UBEにおいては、女性のライン長を増やして意思決定への関与を深めるとともに、採用面接や昇格面接における女性社員の参画を促進し、多様な視点の反映に努めています。その一環として、各世代層のパイプライン形成や、社長や人事部管掌役員との面

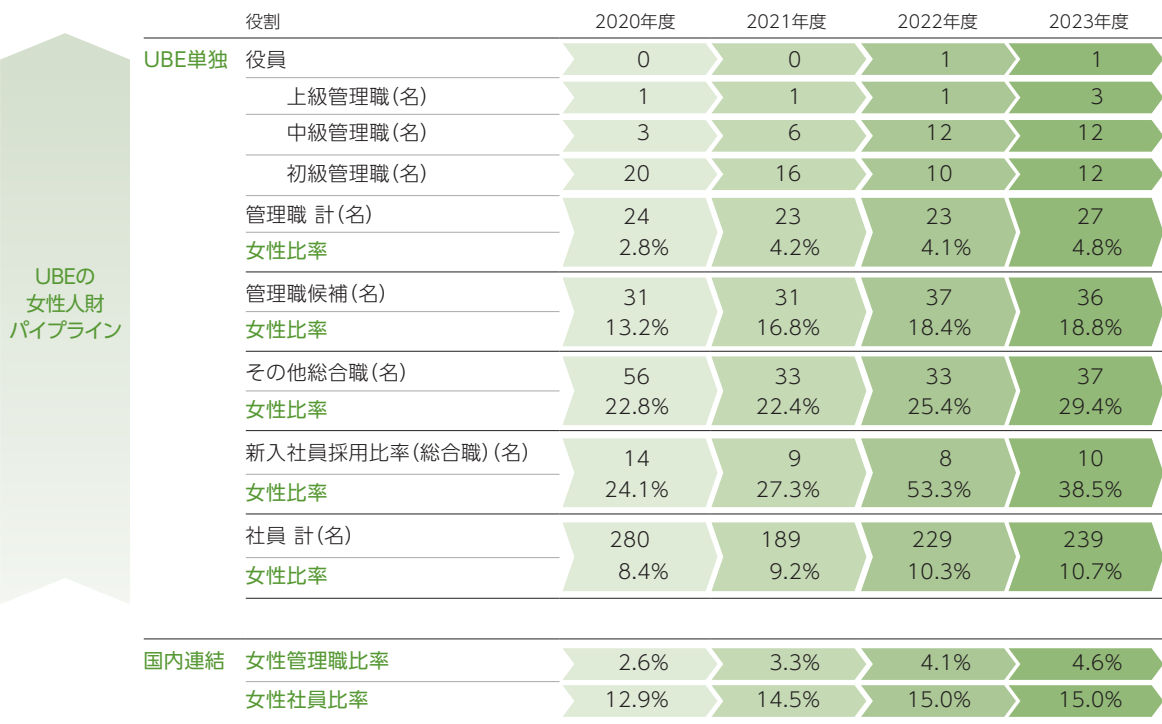
談、ミーティングなどを通じたキャリア意識の醸成に取り組んできました。

UBEでは、管理職候補の女性比率が18.8%、その他総合職の女性比率は29.4%であり、今後、管理職の女性比率は加速度的に上昇する見込みです。

中級管理職については、女性社外取締役や社長、役員と意見交換会を実施し、女性活躍のための課題を抽出しています。

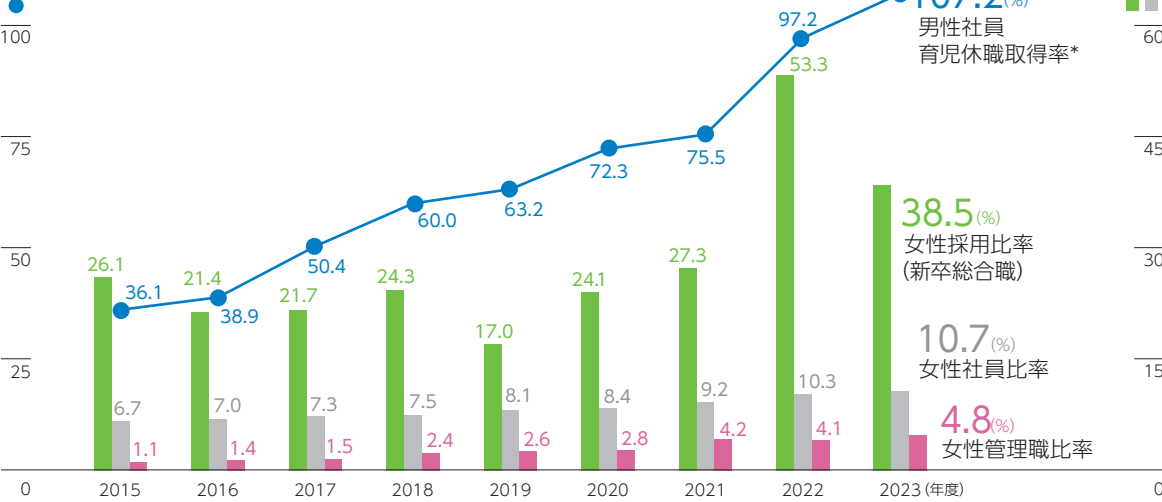
上級女性管理職の人数が少ないため、ロールモデ

女性役員・社員の人数および比率の推移



(注) 2022年度以降の数値はパートナー社員を含めています。

女性活躍関連指標の推移(UBE単独)



* 男性社員の育児休職取得率は、算出年度中に子が生まれた男性社員(育児休職の対象となる男性社員に限る)の数(a)に対する同年度中に新たに育児休職をした男性社員数(b)の割合(b/a)の算式で計算しています。(b)には、算出年度以前に子が生まれたものの、当該年度には取得せずに、算出年度になって新たに取得した男性社員が含まれるため、取得率が100%を超えることがあります。

ルをイメージしにくいという課題がありますが、両立支援制度を活用したワークエンゲージメントの向上や働きがいに関する情報提供を積極的に行い、女性の人財パイプラインを強化します。

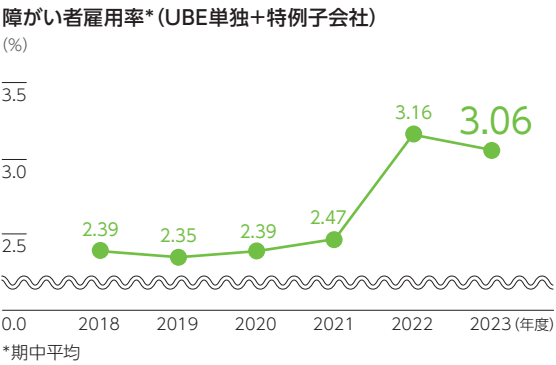
さらに、技術職については、社会課題でもある女性のSTEM(科学・技術・工学・数学)人財増加のため、やまぐちダイバーシティ推進加速コンソーシアムに参画するなど、教育機関や近隣企業と連携して育成に取り組んでいます。

男女賃金格差	男女の賃金の差異 (男性の賃金に対する女性の賃金の割合)	
	2022	2023
全労働者	78.8%	78.2%
うち正規雇用労働者	79.4%	79.2%
うち有期雇用労働者	55.8%	57.9%

- 正規雇用労働者・有期雇用労働者とも上位層に女性社員が少ないため、差異が生じています。なお、女性の採用・登用を推進しています。
- 正規雇用労働者は女性社員が交替勤務に入っていないため、交替勤務手当・深夜勤務手当の差が大きく生じています。

障がい者雇用

UBEグループは1991年に特例子会社設立後、障がい者雇用支援ネットワークを発足させ、長年、障がい者の職域拡大に取り組んでいます。障がい者雇用専門スタッフが地域支援機関と連携し、採用の段階から本人および職場を継続してサポートしています。具体的には、個人の強みと業務とのマッチングを図るとともに、キャリア開発面談や評価を通じた育成を行っています。さらに、並行して特例子会社の活用や農業による職域拡大も進行中です。2023年度は職域拡大へのより深い理解を目指し、e-ラーニングを実施しました。今後も、誰もが働きがいを感じ戦力として活躍するソーシャルインクルージョンを実践します。



社員との対話

UBEでは、社長と社員との率直な意見交換を通じ、各部署の課題や今後の方向性に関する理解を相互に深める取り組みをしています。

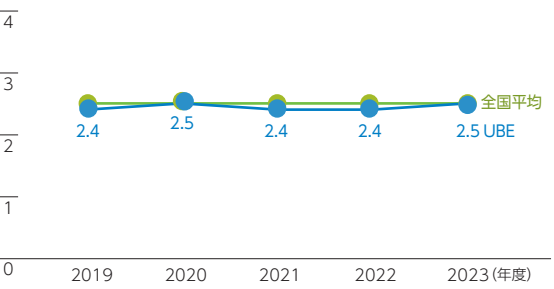
2023年度は、より現場に近い管理職(チームリーダークラス)を対象に実施しました。(13回、73名)

エンゲージメント(社員満足度調査結果)の課題と対応

UBEでは、新職業性ストレス簡易調査票の指標を活用し、ワークエンゲージメントの推移を継続的に測定しています。2022年度からはプレゼンティーズム*1を測定するWFun*2やK6*3も導入し、改善すべき集団とその課題を把握して、各職場の職制上司が状況を理解しやすい体制を整えました。課題解決のために、外部EAP*4と連携した対話型ポジティブメンタルヘルスワークショップを実施しています。また、労働組合において実施している「幸福度診断」の結果も含め、労使協議会などで労使が課題を共有しています。社員一人ひとりが尊重されていると実感でき、成長・帰属・貢献意識を感じられることで、イノベーションを創出しやすい組織風土の醸成を目指します。

- *1 プレゼンティーズム: 何らかの健康問題がありながら働いているために、労働生産性が低下している状態
- *2 WFun: 健康問題による労働機能障害の程度を測定するための調査票
- *3 K6: こころの健康状態を測定するための質問票
- *4 外部EAP(Employee Assistance Program): 社外の専門機関による、メンタルヘルス不調の社員や組織活性化に向けた支援

ワークエンゲージメントスコアの推移

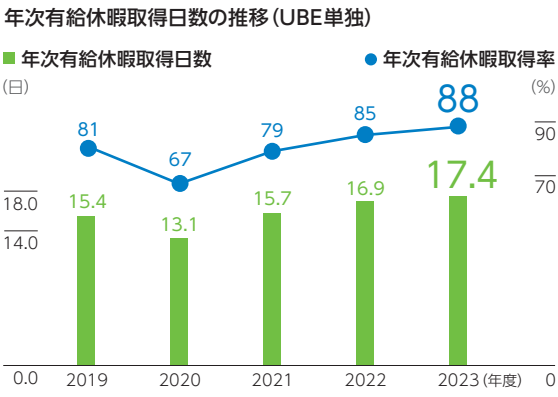
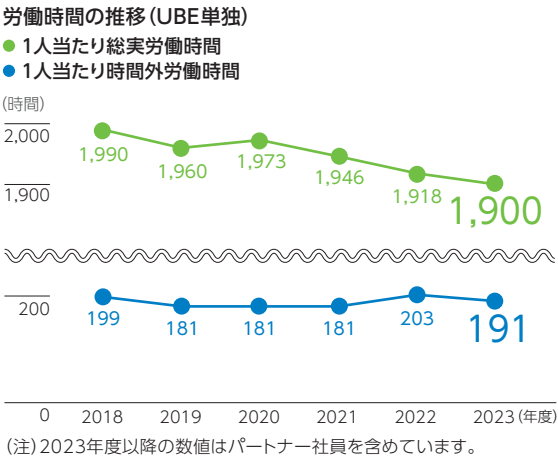


多様な働き方・効率的な働き方

UBEでは、多様な働き方を推進する勤務・休暇制度を整えています。2025年度までに総実労働時間を1,900時間とすることを目指して取り組んでいましたが、2023年度に当該目標を前倒しで達成しました。引き続き、毎月の労働時間実績を全社員に共有して更なる削減の働きかけを行い、取り組みを強化しています。

また、2023年4月に「ライフサポート休暇」を導入しました。私傷病・介護・看護・育児・ボランティア・不妊治療のほか、社員・家族の記念日やライフイベント等に使用可能な休暇制度です。いざという時に利用できるセーフティネットとなるため、安心して年次有給休暇を取得できます。

効率的な働き方の観点では、テレワークやフレックス勤務を継続活用し、社員のパフォーマンスを発揮しやすい柔軟な働き方を推奨しています。一方で、オンラインが普及するにつれ、コミュニケーション上の課題も見えてきました。そのため、出社を推奨する職場づくりや、オンライン会議でのカメラ利用の推奨など、心理的安全性を確保しつつ生産性向上につながる職場環境整備に努めています。



働きがいの向上

これまでの取り組みにより、働きやすい環境は整いつつあります。今後は働きがいとワークエンゲージメント向上を重視した取り組みを推進します。「キャリア開発シート」を年に1回作成し、上司との面談を通じて社員一人ひとりが自律的にキャリアプランを考える風土を醸成しています。また、やりたい仕事に

手を挙げて新たなキャリアを形成する機会として、ローテーション制度の充実や、社内副業のトライアル実施、社内公募による異動等、社員に対してさまざまな活躍の場を提供しています。

健康経営への取り組み

UBEでは、疾病管理のみならず健康維持・増進への投資を実施し健康経営の社内浸透を進め、心身ともに健康で働きがいのある職場づくりと社員のワークエンゲージメント向上を図っています。

健康経営については経営会議で議論し、トップメッセージとして労働組合と合同で健康経営宣言を発信し、労使一体となった取り組みを行っています。

各職場の自発的な健康増進支援のため、職制上司向けに定期的な健康情報を提供しています。さらに、アプリを活用した健康増進も進めており、各チームでキーパーソンを設定し、ウォーキングラリーなどのイベントを楽しみながら運動習慣を定着できる取り組みを行っています。

産業医、保健師、衛生管理者が連携し、各種データ分析に基づいて課題を抽出し、全社や各事業所の施策に反映しています。健康に配慮した飲酒、女性の健康課題などの対策を行うとともに、両立支援コーディネーターを設置し、仕事と治療の両立を支援しています。

さらに、近年はUBEグループ全体の健康経営を積極的に推進しており、2023年度は健康経営度調査に申請した14社すべてが優良法人に認定、うち(株)福島製作所と宇部物流サービス(株)の2社がブライト500に認定されました。各社の好事例を共有しながら、UBEグループ社員一人ひとりが安心安全に働きがいを感じられる組織づくりを推進しています。

また、化学物質等の有害因子が存在する環境下においても、安心・安全な作業環境で業務遂行できるよう、UBEグループ全体で体制整備を進めています。これまで活用してきた化学物質取り扱い従事者向け作業記録管理システムをベースに、厚生労働科学研究費による産業医科大学との共同研究を行い、機能の向上・拡充を進めています。現場の負担軽減のため入力支援アプリも開発しました。併せて、外部講師による衛生管理者向け研修を定期的 to 実施しており、各職場において自律的管理を確実にするためのレベルアップを図っています。

人権



人権の尊重

UBEグループは、「人権の尊重」を企業活動の基本に据えています。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して「UBEグループ人権指針」を定め、企業としての社会的責任を果たします。

UBEグループ人権指針については、UBEグループウェブサイトの「人権の尊重」をご覧ください。

<https://www.ube.com/ube/sustainability/society/humanrights>

UBEグループの「私達の行動指針」では、すべての人の人格、個性など個人の尊厳を尊重し、相互理解に努め、性別、国籍、人種、障がい、年齢、社会的身分、宗教、信条、性的志向等による差別をしないことを定めています。また、強制労働、児童労働をはじめ、すべての非人道的行為を自ら行わないことはもちろん、そのような行為を行っている個人、団体とは一切関わりを持たないことを明記しています。

社外との関わりとして、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンにおける「ヒューマンライツデューディリジェンス分科会」および「人権教育分科会」に参加しています。また、宇部地区においては、宇部・小野田地区企業人権連絡協議会の常任幹事企業として、近隣企業と連携し啓発活動に取り組んでいます。

人権教育

UBEグループ人権指針のもとにUBEグループ全体での人権教育推進体制を整え、継続的に人権教育を実施し、社員全員が人権について正しい理解と認識を持ち、あらゆる事業活動において一人ひとりが尊重されるように取り組んでいます。2023年度も人権週間に合わせてUBE国内グループ全体でe-ラーニングを実施し、「ビジネスと人権」「人権デューディリジェ

ンスとUBEの取り組み」の理解の浸透を図りました。

実施内容	回数	受講者
e-ラーニング	1回	7,042名（国内グループ。役員含む）
新入社員研修	1回	71名（UBE単独）
階層別研修	1回	428名（UBE単独）

人権デューディリジェンスの取り組み

UBEグループは人権尊重の責任を果たすため、企業活動による人権に対する負の影響を特定し、それを防止、軽減する活動を進めています。具体的なプロセスは以下のとおりです。昨今の人権に関する世界の情勢は著しく変化し、社会から企業へ期待される人権対策はプロセス策定時より拡大していることから、現在のプロセス、社内体制を発展的にグレードアップさせるよう検討を進めています。



人権デューディリジェンスの実施状況

実施内容	具体的な取り組み	結果および今後の対応
外部機関によるグループ会社の人権リスクのデスクトップ調査	国内18、海外21のグループ会社について、世界の主要NGOの情報、メディア、SNS情報を基に人権リスクの有無を調査	注目すべきリスクは見当たらないとの結論
e-ラーニング受講者アンケートによる潜在的な人権リスクの調査	「企業が配慮すべき主要な人権及び企業活動に関連する人権に関するリスク」の25類型をベースに、潜在的なリスクと負の影響を調査し、集計を実施	回答者が多かったハラスメントは、相談窓口の体制充実および教育を強化
海外主要拠点との取り組み状況・課題の共有	「国連指導原則報告フレームワーク 自己評価チェックシート」を活用し、各拠点の進捗を確認し、具体的な取り組み内容を共有	各国の法律・文化的背景も踏まえながら、取り組みの横展開を検討
ステークホルダーとの対話	ステークホルダーとの対話に向けた関連部署での検討を実施	昨今の人権に関する情勢の著しい変化、求められる対策範囲の拡大を踏まえた、人権デューディリジェンスプロセス、社内体制の発展的な見直し
対応の実効性の追跡調査	内部通報制度にて人権関連の通報状況の確認	7件あり、社内指導により改善
調達ガイドラインにおける人権尊重の明記とサプライヤー調査実施	※サプライチェーンマネジメントについては、P71-72をご覧ください。	