

人的資本

人事担当役員メッセージ

社員と対話を重ねながら、
組織体質の改善、
業務改革を推進執行役員
人事総務本部長
井川 潔

組織づくりに重要な「相互尊重」「挑戦」「エンゲージメント」

住友ゴムグループの企業理念体系である「Our Philosophy」では、全従業員が心に留めるべき大切な価値観として「住友ゴムWAY」を定めています。「住友ゴムWAY」は「信用と確実を旨としよう」「挑戦しよう」「お互いを尊重しよう」の3つから構成されています。

これらのうち組織づくりの観点から、「お互いを尊重しよう」を最も重視しています。いわゆる「相互尊重」であり、関係している相手の気持ちや状況を察して考え、行動することです。社員それぞれがこのような姿勢を持つことで、組織における人間関係が良くなり、人同士のつながりが強化されることで、組織の生産性、仕事の品質がともに向上します。また「住友ゴムWAY」の価値観のひとつである「信用と確実を旨としよう」の実現にもつながります。

加えて、組織づくりには「挑戦しよう」も大切な価値観です。当社の「Purpose」の言葉の中に「未来をひらくイノベーション」とありますが、イノベーションには挑戦が不可欠だからです。

ただし、イノベーションは、何もない状態から何かを発明することだけではなく、1を10に、10を100にといった、スケールを大きくすることも重要だと捉えています。いろいろなアイデアを組み合わせ

せて創り出すことがイノベーションなのです。このようなアイデアの組み合わせは、先ほど申し上げたような、相互尊重が大切にされている職場で生み出されやすく、一気に加速していくものだと思います。

先日、良い組織を考える上で、モデルになる例に遭遇しました。当社の各工場では、安全品質の向上を目的とした活動を展開しています。国内では四半期に1回、各工場を訪問して、その取り組みの報告を受けるのですが、あるチームの報告がとてもすばらしかったのです。発表者の態度や発表の内容から、その職場の人間関係の良さや、発表者自身が職場に所属していることに大きな誇りをもっていることを感じ取ることができました。

この出来事から、良い組織には、組織に愛着を持ち、当事者意識をもって組織の課題を解決しようと行動する、エンゲージメントの高い人材が不可欠だと改めて実感しました。そのような人材がリーダーシップを発揮して、ありたい姿に向かって課題を設定し、周囲を巻き込んで解決にあたっていくことが、理想的な組織のありかたではないでしょうか。

組織体質改善と業務改革を両輪として

当社は以前から、「挑戦しづらい環境」「古いリーダーシップスタイル」「コミュニケーションの壁」「低い生産性」といった組織課題を認識していました。そこで、当社の組織としての健康度をより詳細に可視化すべく、2020年から“組織体質アンケート”を毎年実施してきました。

これまで生産部門の回答率が低かったため、ものづくりの企業として、生産部門も含めた改善を実施するために、もっと実態を示すデータが欲しいところでした。生産部門の回答率が低い原因を調べると、アンケートに回答する時間が「生産コストの上昇につながるム

ダな時間」と認識されてしまい、妨げになっていることも原因の一つであることがわかりました。そこで2023年、回答時間を工場ごとに予算化しました。そうすることで、生産部門も含めたアンケートの回答率は、以前から大幅に上昇し全体の9割以上に達しました。

その結果を分析すると、職場によってスコアの高低に大きな差があることが明らかになりました。そこで、各拠点の工場長と生産担当役員、人事総務本部のプロジェクト事務局が、調査結果のスコアを読み解く会議を開催しました。改善策については、まずは職場の課題に自分たちで向き合い自主的に課題解決をしてもらいたいとい

うスタンスです。これから、各職場で自律的な改善が図られるものと期待しています。

さらに、部門を問わず全社で対応すべき課題については、2020年からプロジェクトの伝道師として“タスクフォースアンバサダー”を各職場から選出してもらい、組織体質改善の動機付けやベクトル合わせを実施してきました。総数として50名を超えるメンバーが担ってくれました。このアンバサダーは、2024年から“チェンジリーダー”へ名称を変更し、担当役員、部長と連携して、各組織で課題を

「マネジメント層のキャスティング」をはじめとする課題

組織体質改善に向けた取り組みにおいては、4つの課題があります。

第一に、部課長クラスをはじめとするマネジメント層のキャスティングです。マネジメントの仕事の一つとしてはメンバー一人ひとりを見た上で、その人材のやる気が出るテーマを設定して、コミュニケーションをとることが求められます。そういった役割に適した人材の選択、任免が非常に重要だと考えています。

そこで、部長クラスの任免については、該当部署と人事担当部署だけではなく、人事委員会(社内取締役で構成され、重要ポストの人事などを検討)にて議論して決定しています。もちろん、その人材の360度フィードバック結果と、組織体質アンケート調査結果のスコアのほか、社内での評判を勘案して決めています。課長クラスについては任免のフレームを検討中です。人事考課に360度フィードバック、組織体質のスコアを組み合わせ、担当役員と人事が膝談めで任免を検討する必要があると感じています。



組織・人材における課題解決のため、魂をこめる

企業には、ゴーイング・コンサーン、つまりずっと存在し続けるという、継続企業としての前提があります。継続するためには、長期間にわたって利益を上げ続け、社会にその価値を認められる存在であらねばなりません。ステークホルダーの皆さまに対して短期・中期の業績等の説明責任を果たしながら、10年先、20年先、50年先、さらにその先の未来まで見据えて、時間軸を長くにとって経営の判断ができる会社でありたいと思います。

解決するリーダー役として活動しています。

また、業務効率の向上を目的とした“BX(ビジネストラansフォーメーション)本部”を発足させ、私が初代の本部長に就任しました。業務プロセス改革により生産性が上がり、業績も向上すれば、社員のエンゲージメントも上がります。このように組織体質改善、業務プロセス改革の両輪を回すことで、組織・人材・業務の間で好ましい循環が生まれてくるようにしたいと思っています。

第二の課題は、第一の課題と関連しますが、女性のキャスティングです。多様な属性、働き方の社員が生き生きと働ける会社になるためにも、女性リーダーの創出や登用に取り組みなければなりません。DE&Iグループと連携して、女性管理職の任用を検討しているほか、人事委員会においても「女性の次世代人材は誰?」というテーマで議論を進めています。

第三の課題は、海外人材のフォローです。組織体質を改善する活動は国内からスタートしており、海外は手つかずの状況でした。今後は海外人材の現状を把握して、課題の設定に取り組む計画です。

また、当社は経営トップと社員が直接対話する場である「語る場」を開催していますが、2024年は国内だけでなく、ブラジルを皮切りに海外の拠点へも拡大して展開しています。海外では「Our Philosophy」について関心を持つ意識の高い社員が多く、彼らと質の高い対話を行うことで、現場と会社との一体感を高めていきます。

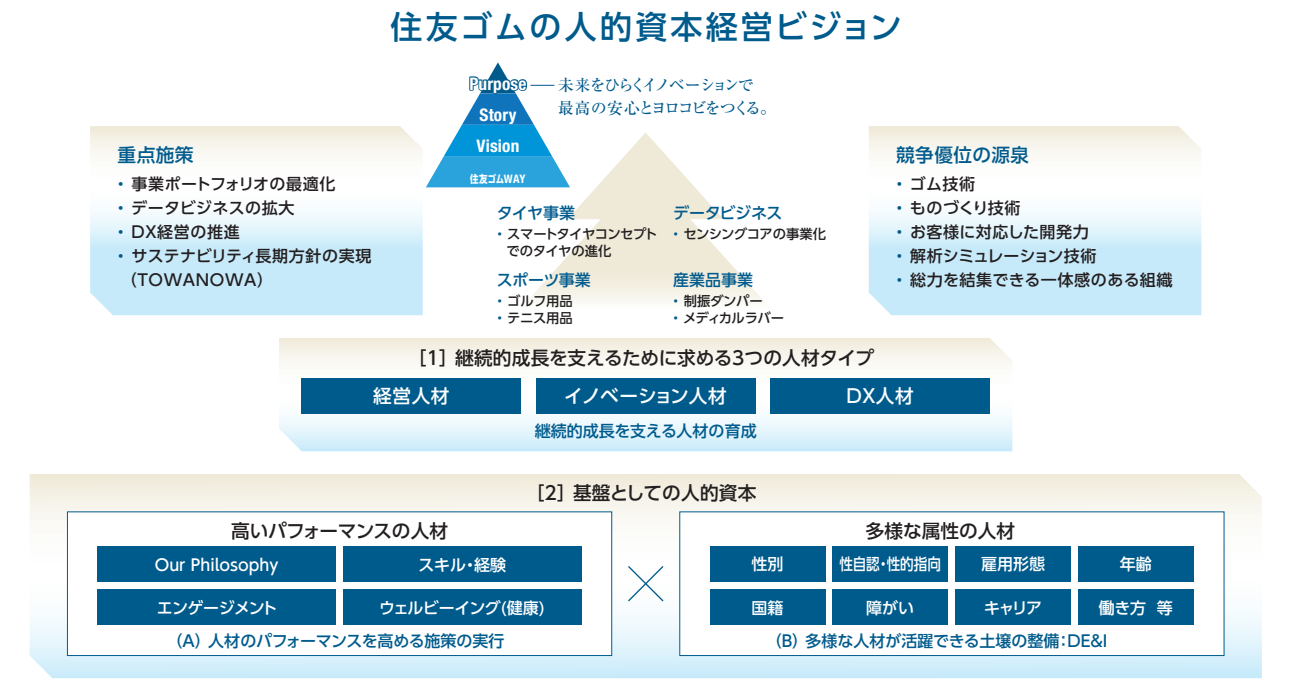
第四の課題は、経営におけるターニングポイントの事例を形式知化することとその活用です。昨年、医療用ゴム事業、ガス管事業の2事業から撤退しました。主管の事業部では、撤退に至った経緯や原因を把握していますが、直接関わっていない部署では、そうはいきません。2事業をなぜ手放すことになったのかを明らかにして、会社の組織知として活かすべきと考えています。

この施策については、まず、執行役員の間で議論し、事例の中から組織の問題や仕事の進め方などの中でも、特に私の責任範囲である人材・組織に関わる課題を明らかにしたいと思います。その結果を素材として、管理監督者の研修プログラムに織り込み、次世代経営人材向けの研修等に役立てることを検討しています。

その実現を支える組織を確立するためにも、組織や人材における課題、その課題の本質についてとことん考え、議論することが求められます。さらに、課題解決のためのアクションプランについて、その実施者へ意義を説き続けることも重要です。これらをはじめとする取り組みに魂をこめて、社員と対話を重ねながら、組織体質改善と業務改革を推し進めていきます。

住友ゴムの人的資本経営

住友ゴムは、「Our Philosophy」の「Purpose」である「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」の体现のため、「Vision」として組織としてのありたい姿「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。」を実現すべく人的資本経営を進めています。多様な人材が総力を結集し、社員一人ひとりが持つ強みを活かして価値を生み出すことで、イノベーションを通じて最高の安心とヨロコビをステークホルダーの皆様にご提供することができると確信しています。



[1] 継続的成長を支えるために求める3つの人材タイプ

継続的成長を支える人材の育成

変化の激しい時代に柔軟に対応し、未来を切り拓く人材の育成を目指して様々な教育施策を推進しています。

- 経営人材育成のための取り組み
- イノベーション人材育成のための取り組み
- DX人材育成のための取り組み

📖 P.64 継続的成長を支える人材の育成

[2] 基盤としての人的資本

(A) 人材のパフォーマンスを高める施策の実行

企業が成長を続けるためには、社員一人ひとりの高いパフォーマンスが不可欠です。社員がやりがいをもって心身ともに健康な状態で活躍できるよう施策推進にあたっています。

- 「Our Philosophy」の浸透
- スキル・経験の蓄積
- エンゲージメントの強化
- ウェルビーイング(健康)経営の推進

📖 P.65 人材パフォーマンスを高める施策 P.66 健康経営の推進

(B) 多様な人材が活躍できる土壌の整備:ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン (DE&I)

多様な人材が自分らしく活躍できる組織を目指し、課題と向き合いながら全社でDE&Iの取り組みを進めています。

- 女性活躍推進
- 多様な人材が活躍できる組織づくり

📖 P.67 多様な人材が活躍できる土壌の整備:DE&I

[1] 継続的成長を支えるために求める3つの人材タイプ

継続的成長を支える人材の育成

人材育成の重要テーマとして、3つの人材タイプを定義しています。先行きが不透明で将来の予測が困難なVUCAといわれる時代の中で、迅速な意思決定ができ、変化に柔軟に対応できるリーダーシップをもつ「経営人材」。これまで、ゴム技術を基盤として社会にイノベーションを起こしてきたように、これからも新しい価値を提供し

● 経営人材育成のための取り組み

役員層のリーダーシップ向上と一枚岩化を目指し、社外のプロフェッショナルなエグゼクティブコーチを招き、執行役員以上（および一部の海外のナショナルスタッフのCEO）に対して定期的なコーチングを実施しています。

また、経営人材を育成するにあたり、リーダーシップは重要な要素となります。社員全体のリーダーシップ向上のための施策として、知識のインプット、行動としてのアウトプット、他者からのフィードバックというリーダーシップ向上サイクルの実行を重視しています。

● イノベーション人材育成のための取り組み

イノベーションを生み出すためには、仕組み構築や風土醸成に加えて、人材育成が極めて重要だと考え、2023年にイノベーション人材育成プログラムを開始しました。

初年度において、プログラムに本参加したのは17名、聴講者を含めるとのべ約400名の参加者がありました。

● DX人材育成のための取り組み

間接部門の全社員約3,500人を対象に2022年10月からDX人材育成研修プログラムを開始しました。全員が共通して持つべきスキルをDXリテラシーと定義するとともに、より高度なスキルを持つ人材をビジネスコア人材、プロ人材、データエンジニア人材と定義して育成しています。さまざまなDXの施策が具体化する2025年までに、人員の育成を完了させ、データに基づく意思決定や行動

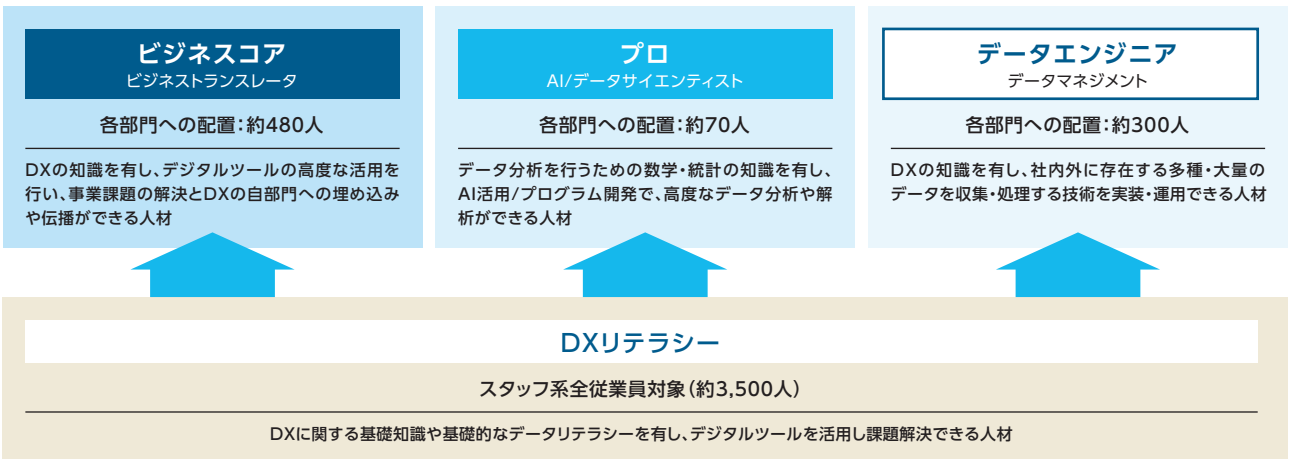
続けられる「イノベーション人材」。デジタル技術を活用し、より高度で効率的な意思決定や業務推進に加え、ビジネスに応用し、新たな価値を創出できる「DX人材」。これらの人材の継続的育成に努め、企業価値を向上させていきます。

具体的には、知識のインプットとしてリーダーシップ、フォローシップ、コミュニケーションに関する研修を実施し、行動面としてのアウトプットを促しています。さらに、社長を含む役員以下～課長代理以上には年1回360度フィードバックを実施し、自身のリーダーシップスタイルを客観的に見つめる機会を設けています。

これらの施策を通じて、継続的にリーダーシップの向上に取り組み、経営人材の育成につなげています。

プログラムでは、3つの大学から企画段階から開催までの協力を得て、アントレプレナーシップマインドを醸成するための講義から、グループごとの最終プレゼンテーションを約2か月間かけて集中的に実施しました。

(データドリブン)が全社で可能となる土台づくりを進めています。2023年末時点ですでに2,220名が受講しており当初目標値を上回る育成を行うことができています。また、プロコースについてはProject-Based Learning(PBL、課題解決型学習)を行っており、学習しながら実際の職場の課題解決を進めるなど、知識の定着や職場の理解促進にも力を入れています。



住友ゴムの人的資本経営

取り組み課題：人材育成

【2】 基盤としての人的資本

(A) 人材パフォーマンスを高める施策

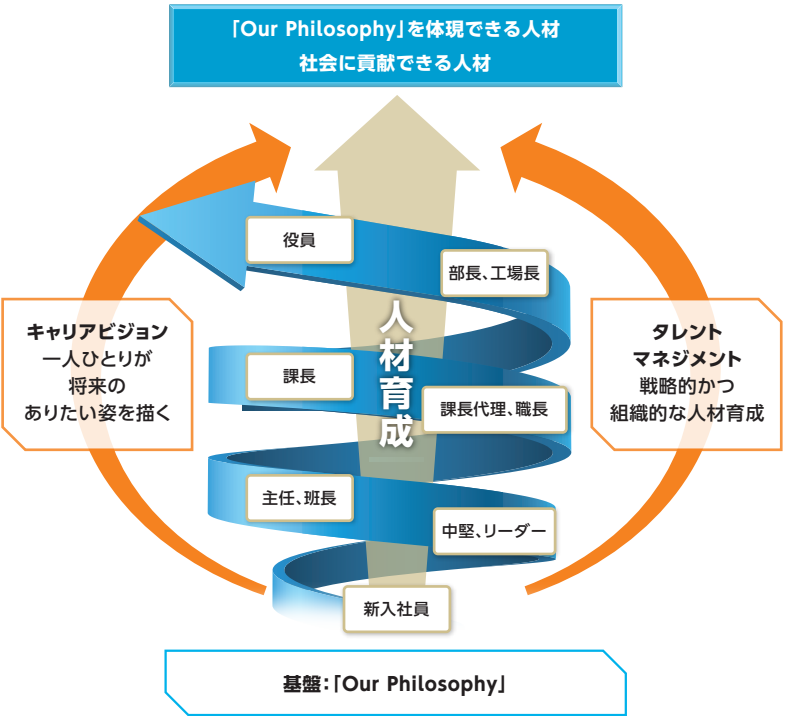
当社では、自らが主体的にキャリア形成・能力開発に取り組み、多様な人材が活躍できる環境、組織風土を実現するため、さまざまな施策を展開しています。環境変化を先取りしてグローバルに活躍し、社会に貢献できる人材、ひいては、「Our Philosophy」を体現できる人材の育成を目指します。

具体的には、社員のタレントマネジメントを戦略的かつ組織的な人材育成のための重要な施策と位置づけ、拡大しています。各ポジ

ションの人材要件と個々の育成ゴールを明確に設定し、そのゴールに向けた必要な育成施策として、研修や異動・配置転換、各種プロジェクトへの参加など、仕事の幅を広げる機会を創出します。これにより、中長期的な人材育成を促進します。

一方、社員一人ひとりが将来のありたい姿を描くキャリアビジョン研修も各階層で拡充させており、タレントマネジメントとの両輪で人材育成に取り組んでいます。

人材育成ビジョン



マネジメント人材育成	スペシャリスト人材育成
- 経営人材 エグゼクティブコーチング - マネジメント力 (課題設定／解決、リーダーシップ)	- デザイン思考 - 科学的思考 (QC) - 専門知識
リーダーシップ開発	
360度フィードバック - リーダーシップ力	- コミュニケーション (コーチング) - フォローアップ
共通知識&スキル	
- イノベーション - DX人材育成 - 問題解決力／論理思考力	- マーケティング - アカウンティング／財務 - プレゼンテーション 他
多様な人材の活躍:ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン	
- グローバル人材育成 - 女性活躍 - アンコンシャスバイアス	- LGBTQ+理解 - 外国籍活躍 - シニア活躍
組織体質強化、風土醸成	
- Our Philosophy浸透 - 挑戦を後押し - オープンな職場	- リーダーシップの発揮 - 全社戦略と紐づいた 生産性の高い仕事

階層別研修を通じたスキル・経験の蓄積、「Our Philosophy」の浸透活動

研修体系では、階層別研修として、各階層に必要なマインドセットやスキルの習得を促進するとともに、育成ゴールや将来のビジョンの実現に向けた能力開発にも力を入れています。例えば、選択型のスキルアップ研修やe-Learning、通信教育など、主体的に学ぶ機会を多く提供しています。また、「Our Philosophy」の浸透やリー

ダーシップ開発などの社員全体に必要な教育については広く実施し、組織内での共通言語化を図っています。

これらの取り組みを通じて、全社員が常に成長し続ける環境を整えています。



新任部長のリーダーシップ研修



「Our Philosophy」研修の様子

タレントマネジメント

当社では、社員のタレントマネジメントを戦略的かつ組織的な人材育成のための重要な施策と位置付けています。

具体的には、主要ポストを特定し、アセスメント等を活用して人材を定量的に可視化する取り組みを一部の部門で先行して実施しています。

この取り組みは段階的に全社に拡大していき、各ポストに適し

● エンゲージメントの強化

2019年より組織体質強化のプロジェクトを進めており、4つの骨太方針「挑戦を後押しする環境」「部門・役職間の壁がなくオープンな職場」「一人ひとりがリーダーシップを発揮できる環境」「全社戦略と紐づいた生産性の高い仕事」の実現を目指し変革活動を進

取り組み課題：ウェルビーイング経営の推進

● 健康経営の推進

健康経営は全社を挙げて推進していくものとして、「健康経営宣言」を社内外に発信し、会社、従業員、労働組合、健康保険組合が協力して取り組んでいます。

住友ゴムでは、健康経営を強く推進していくため、長期重点目標として「産業保健体制の強化」「健康文化の醸成」、中短期重点項目として、「重症化予防」「生活習慣改善」「メンタルヘルスへの取り組

生活習慣改善・受動喫煙防止・禁煙推進

住友ゴムでは、2024年1月から全事業所で敷地内禁煙が実施されました。

就業規則等の規則規程類にも、敷地内禁煙や就業時間内禁煙等喫煙に関する項目を追加しました。また従来から実施していた禁煙

メンタルヘルスへの取り組み

従業員の“こころ”の健康問題は、労働生産性、組織の活力にも大きく影響します。「メンタルヘルスへの取り組み」では、ラインケアセミナーを3年ぶりに集合型（オンラインとのハイブリッド形式）研修で実施し、オンラインによるセルフケアセミナーも実施しました。ラインケ

外部評価

2024年は、経済産業省と日本健康会議が共同で発表した優良な健康経営を実践している法人が選定される「健康経営優良法人2024(ホワイト500)」に8年連続で認定されました。また社員の健康増進のためにスポーツ活動の支援や促進に向けた取り組みを実施している企業として、スポーツ庁から「スポーツエールカンパニー2024」に認定(2回目)されました。

た人材の配置や経営人材の後継者育成を含めた全社の人材育成の中核としていきます。

今後は、経営戦略や部門戦略に連動した人材ポートフォリオを満たすために、デジタルツール(人事情報管理システム)を活用してタレントマネジメントの基盤を確立し、計画的な人材育成につなげます。

めています。また、活動を通じた組織風土変革の定量的な把握のため、2020年から組織体質アンケートを定期的に実施し、その結果を全社員に開示しています。組織の持続的な発展とパフォーマンス向上を目指し、今後も継続的に活動を進めていきます。

み」「労働生産性の向上」等、7項目を設定して取り組みを強化しています。

住友ゴムグループ 健康経営宣言

https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/kindness/02_3.html

外来治療費補助に加え、禁煙補助薬(ニコチンパッチ等)に対する費用補助拡充、産業保健スタッフによる禁煙支援、各事業所でのイベント実施等、禁煙に取り組みやしやすい環境をつくり、全社を挙げて受動喫煙防止、禁煙推進に取り組んでいます。

アセミナーは、部下への個別対応や職場改善についてのグループワークも取り入れた内容で、管理監督者のメンタルヘルスに関する知識技術の向上につながりました。セルフケアセミナーは従業員一人ひとりのセルフケア能力の向上を目指して実施しました。



マテリアリティ(重要課題):ダイバーシティ&インクルージョンの推進

(B) 多様な人材が活躍できる土壌の整備:ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

住友ゴムでは「Our Philosophy」のVision「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。」を目指す姿に掲げ、DE&Iの推進に取り組んでいます。誰しもが公正に扱われ、互いが尊重し合

● 女性活躍推進

当社では、女性が活躍できる組織は性別・属性を問わず多様な人材が活躍できる組織の起点と考え、女性活躍推進をDE&Iの起点として施策の検討・推進に取り組んでいます。女性管理職比率のように目に見える課題から、性別役割意識・ジェンダーバイアスなどの目

トップコミットメント

女性活躍推進をはじめ、DE&Iの推進にはトップによる力強いコミットメントが重要となります。当社では、「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」(事務局:内閣府)に代表取締役が参画し、当社におけるジェンダー平等と女性活躍の取り組みを加速させていく決意を社内外へ発信しています。

経営層との対話

DE&I推進に関し、経営層との勉強会や対話の場を積極的に設け、経営戦略にDE&Iをどう織り込み、活かしていくか議論が続けています。23年には社外取締役および社外監査役によるDE&I推進に関する講義とディスカッションの場を設定、2024年には社外講師を招いての勉強会を実施しました。経営層がDE&Iに関する情報を常にアップデートし、迅速かつ適切な経営判断に活かせるよう取り組んでおります。

メンター制度

先輩社員がナナメの関係にあたる他部門の後輩社員のキャリアや日常的な相談を聞き内省を促す「メンター制度」を推進しています。メンターは社外のプロメンターをつけ育成することで、リーダー育成にもつながっています。

女性幹部育成

管理職候補層の育成に加え、女性トップマネジメントを輩出するための取り組みも行っています。2023年は京都大学女性エグゼクティブ・リーダープログラムへ企業正会員として参画しました。複数の女性部長が経営に必要な知見を習得し、社外とのネットワーキングを進めています。

女性が働きやすい現場づくり

製造業である当社にとって、女性をはじめ多様な人材が働きやすい製造現場の環境整備は重要な課題です。2023年は各工場横断のプロジェクトチームが女子トイレやロッカーなど厚生設備の整備や現場作業負荷軽減などの職場改善に向けた課題解決を推進しました。

い、多様な力を結集し新たな価値を創造する。そんな組織の姿を目指し、各種課題と向き合いながら施策検討、推進を行っています。

に見えない課題まで、まだまだ多くの解決すべき課題があります。一つひとつに真摯に向き合い、女性だけでなく誰もが輝ける組織づくりに取り組みます。

行動宣言

輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会

代表取締役社長 山本の女性活躍に向けたメッセージ

「女性のキャリア形成機会・環境を整え、『輝きさん』を発掘し、さらなる輝きを引き出したい。女性の活躍を推進することが、多様な人材が活躍でき、より良い価値を社会へ提供する企業づくりにつながると信じている。」



DE&Iについて社外取締役、社外監査役とディスカッションする山本社長

地域社会での女性活躍推進

住友ゴム本社が拠点を置く神戸地区における女性活躍の機運を地域をあげて盛り上げたいと、同じく神戸地区を拠点とする製造業3社にて「技術系女性交流会」を実施いたしました。2023年の開催に続き2024年に開催した第2回交流会も盛況に終わり、今後も継続した3社での交流イベントを検討しています。DE&I推進を個社での活動に終わらせず、他企業との「共創」を通し、社会全体でのDE&I推進に貢献していきます。



第2回 技術系女性交流会の様子

● 多様な人材が活躍できる組織づくり

一人ひとりが自分らしく安心して働ける組織・職場づくりはDE&Iの土台となります。女性活躍推進に加え、多様な背景を持つ従業員

アンコンシャスバイアス理解促進

自身のアンコンシャスバイアス(無意識の思い込み)に気づくことは、DE&I推進の重要な要素となります。当社では全階層への継続的なアンコンシャスバイアス理解の教育実施と共に、全社アンケートで浸透度を確認する設問を設け、定量的に浸透度をモニタリングしています。2024年には製造現場の従業員へもアンコンシャスバイアス教育の展開を予定しており、多様性を受け入れ推進する土壌をより強固なものにしていきます。

2023年度 目標と実績・外部評価

当社では、女性管理職比率、男性育休取得率をDE&I推進の重要な指標として位置付けています。目標値と現状値のギャップを明らかにし、各施策の立案・実施へとつなげています。女性管理職比率向上に向け、前述の施策に加え仕事と家庭の両立を支援する制度や福利厚生 の充実、長時間労働を是正する働き方の見直しなど、多様な

	22年度実績	23年度実績	目標値
女性管理職比率	3.8%	4.3%	2025年末 7%
男性育休取得率 [※]	69%	85%	2024年末 100%

【参考】
正規従業員に占める女性従業員の比率 11%
(2023年12月末時点)

※ 会社独自の育児に関する休暇取得を含む数値

外部からの評価

各種DE&Iに関する施策、取り組みが、徐々に外部からの評価につながっています。2023年度は「D&Iアワード ベストワークプレイス賞」、兵庫県・神戸市合同の「女性活躍推進認定」に認定されまし

が能力を発揮できる組織を目指し、各種施策に取り組んでいます。

LGBTQ+に関する取り組み

LGBTQ+など性的マイノリティに対する理解促進・教育活動を継続して行い、理解者・支援者(Ally アライ)を増やす取り組みを推進しています。採用面接官に向けたトレーニングや、関係会社の人事総務担当者への教育等も実施しています。2023年にはLGBTQ+への理解を深めるための社内コミュニティが立ち上がり、誰もが自分らしくいられる職場づくりに取り組んでいます。



DE&I情報発信キャラクター
チャットボットの「チャボ」

人が働きやすい職場づくりを進めています。男性育休取得推進もその一つとなる重要施策で、より一層の推進を目指し2024年には育児のための有給公休制度をトライアルスタートしました。誰が休んでも継続運営できる職場づくりが、生産性の高い強い組織をつくり、多様な人が活躍できる企業への成長を促すと考えています。

た。また、性的マイノリティに対する企業の取り組みを評価するPRIDE指標にて2022年に続きGOLDを取得しました。各種評価を指標とし、さらなる施策の推進に取り組んで参ります。



人権尊重の取り組み

基本的な考え方

取り巻く環境

住友ゴムグループは、世界中に製造拠点や販売ネットワークを持ち、グローバルに事業を展開しています。また、当社グループが扱う製品の原材料である「天然ゴム」は、国際機関（ILO、UNICEF、OHCHR等）が公表している各種レポートやウェブサイトにおいて、

住友ゴムグループが果たすべき責任

住友ゴムグループは、「世界人権宣言」及び国際労働機関（ILO）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」で表明されている内容を必ず守るべき人権として認識し、更に「OECD責任ある企業行動に関する多国籍企業行動指針」及び「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権尊重の取り組みを推進しています。また、私たちは「国連グローバル・コンパクト」の署名企業として、その10原則を

人権マネジメント体制の構築

サステナビリティ推進委員会下のワーキンググループの一つとして「人権部会」を設立しました。海外拠点を含む各関係部門が参画し、

強制労働や児童労働のリスクが指摘されている産品に挙げられています。こうした環境下、適切に事業を運営していくためには、バリューチェーンを含めた当社事業における潜在的な人権侵害のリスクを認識し、対処していく責務があると認識しております。

支持しています。当社は企業理念体系である「Our Philosophy」において、「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」を「Purpose」としています。この「Purpose」を体現した事業活動を行うため、社内外さまざまなステークホルダーの人権への影響を理解し、原材料調達から商品・サービスの提供を含むバリューチェーンすべてのプロセスにおいて、人権が尊重されるよう努めます。

各部門の人権リスク調査とリスクの特定および対応策状況をフォローできる体制を整備しています。

📖 P.84 サステナビリティ経営マネジメント体制

人権デューデリジェンス[※]の実践

方針

2023年に全グループ共通の人権に関する姿勢・考え方を明文化した「住友ゴムグループ人権方針」を策定しました。当社役員や従業員をはじめ、サプライヤーやグループ会社に対して、当社の方針を周知し、理解と遵守を求めています。また、バリューチェーン全体で人権の取り組みを推進するため「調達ガイドライン」を制定しています。

📄 調達ガイドライン
https://www.srigroup.co.jp/sustainability/genki/integrity/pdf/chotatsu_guidline.pdf

人権デューデリジェンス取り組みスケジュール

2023年 グループ人権方針の策定	2024年 グループ内人権課題の特定	2025年 バリューチェーンへの拡大
住友ゴムグループの人権尊重の考え方を具体的に定め、グループ内のすべての人権尊重に関する規定・ガイドラインとして「住友ゴムグループ人権方針」を策定・発信。また、役員、管理職へ向け、ビジネスと人権に関する勉強会を開催。	2024年は国内外のグループをスコープとし、人権リスク特定と人権デューデリジェンス全体のロードマップを作成。また、人権に関する理解浸透・意識啓発のため、全社への教育を実施。	2024年に策定したロードマップに基づき、グループ内の人権課題への対応に加え、人権デューデリジェンスのスコープをバリューチェーンへ拡大予定。バリューチェーン全体での人権尊重の取り組み促進を目指す。

リスクの特定と軽減

2024年は、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」フレームワークに沿って、外部有識者の知見も得ながら、当社が優先的に取り組むべき人権リスクを特定します。

※企業が事業における人権リスクを特定、その防止・軽減を図り取り組みの実効性や対処方法について、説明・情報開示を行う、という一連の行為

DE&I鼎談



真のDE&Iとは個が輝き、最大限に能力を発揮すること

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）という言葉は、いまや女性活躍だけにとどまらず、女性活躍はひとつの起点であり、そこから多様な人材が活躍できる土壌を作り、社員の成長と企業の成長をリンクさせていくことがゴールとされています。山本 悟社長、其田 真理社外取締役、アスリ・チョルパン社外監査役が当社のDE&Iのあり方と課題、取り組みを語りました。

代表取締役社長
山本 悟

社外取締役
其田 真理

社外監査役
アスリ・チョルパン

DE&Iはトップのコミットメントから始まる

山本 当社には世界初、日本初を創り出してきた最先端のゴム技術があります。その先進性と挑戦する精神が今も脈々と受け継がれており、今後も新たな価値を創造していきたい。そして、その実現のためにはDE&Iの推進が重要だと認識しています。

当社の「Our Philosophy」には「未来をひらくイノベーションで最高の安心とヨロコビをつくる。」というパーパスがあり、それを体現するために「多様な力をひとつに、共に成長し、変化をのりこえる会社になる。」というビジョンがあります。多様な人材が輝きを放ち、互いに尊重しながら力を結集することで、ステークホルダーの皆さまにも「最高の安心とヨロコビ」を提供できると確信しています。

其田 この一年を振り返ると、まず、山本社長が強くコミットメントを出してくださいました。取締役会でもDE&Iをふまえた議論になることも増え、役員のなかでWHYからHOWへDE&Iのステージが変わってきている実感があります。男性の育児休業の取得、女性管理職の登用が進んできています。また、かねてから願っていた工場の労働環境の改善も始まりました。そして、「Be the Change」プロジェクトでは、これまであまり意思決定に関わってこなかった女性社員や若い社員がたくさん参加して、組織の壁を越えて意見を言える空気をつくってきました。このことは社員のモチベーションの向上

はもちろん、収益への貢献にもつながったと思います。

📖 「Be the Change」プロジェクト P.13

チョルパン 今年度、社外役員の女性が3名になることも変化の一つに挙げられます。当社には2025年までに女性管理職比率を7%以上にするという目標がありますが、私はトップマネジメント層についても目標をつくるべきだと思っています。中長期的に課長、部長の人数と比率のターゲットをつくり、キャリアラダーを描き、それに対して何が必要かを分析する。社内外の多様なプログラムやサポートで女性社員をプロモートすることが必要だと感じています。

山本 DE&I推進については担当チームを中心にしっかり進めてくれていて心強いです。私自身まだまだ学びながら推進している状況です。もっと学び、もっとリーダーシップをとれるようになればと感じています。

お二人がおっしゃるように、女性社員や若い社員の活躍はとても重要です。当社もD&IからDE&Iへと概念を変えてきました。Equity（公平性）の観点で重要課題としているのがやはり女性活躍推進です。なぜなら、最大母数のマイノリティである女性が活躍できる環境であれば、他のマイノリティや、マジョリティである男性にとっても

DE&I鼎談

働きやすく、活躍できる環境になるからです。

其田 女性だけではなく、育児をする父親、病気を持っている人、親の介護を抱えている人などがさまざまな制度を使いながら生き生きと働ける会社を目指せるといいですね。今、全社で進めているDXを働きやすさや人材育成につなげていくことが重要だと思っています。

山本 恥ずかしながら、まだ長時間労働が多い状況があります。誰

制度とプログラムで働きやすさと育成を後押し

山本 昨年、其田さんとチョルパンさんには、役員を対象とした勉強会で意見交換する機会をいただきました。私はその中で、「育児はキャリアだ」という其田さんの言葉が強く印象に残っています。男性が育休を取得して育児に関わることで、パートナーシップの構築はもちろん、人や社会に対して寄り添う想像力が養われるのですね。



其田 会社の仕事はどちらかといえばシングルタスクを効率的にやっていますが、育児はいろいろなことに同時に対応しなければならないので、マルチタスクのマネジメント能力を培う場にもなりますね。

山本 育休を取得してもらうためには、その人が不在でも業務が滞りなくできる環境も必要です。自分ひとりではできないときは支援してほしいと言えることが大切ではないでしょうか。人は完璧ではない、弱さもある。当社の従業員は真面目な方が多いので、なかなか“助けて”と言えない。そのためには他の人の仕事にも関心を持ち、チームで支え合う。助けを求めやすい環境がある。そのような組織はまさにわれわれが目指すありたい姿です。

其田 誰かが不在でも業務がまわる環境、という点では、育休はある程度計画的ですからまだ融通が利きます。しかし、誰かが病気で倒れたり、親御さんを介護したりすることは予告なくやってきます。日本人は我慢強い方も多いですから、病気をしても仕事を頑張ったり、介護の場合は責任を感じて離職したりしてしまう。どちらの場合も本人にとっても

もが働きやすい環境にするために、長時間労働の是正は急務です。そのためにも、DX化による業務の効率化・高度化を進める必要があります。DXによって時間効率を上げることができれば、ワークライフバランスも充実しますし、社員が本来やりたい業務に注力できるようになります。構造改革を仕上げる2025年に向けて、今、強い思いでDXを進めています。

労働現場にとっても不幸ですね。これからの時代は、「人がいなくなる」ことを想定した組織対応力がないと勝ち抜いていけないと感じます。

山本 女性活躍推進については、私も内閣府の「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に参加しており、そこで「輝きさんを発掘し、女性が活躍できるキャリアの機会やワークライフバランスの環境を整え、さらなる輝きを引き出し、女性が活躍できる機会や環境を積極的に創出することで、その先に多様な人材が活躍できる企業風土、高い生産性や企業価値の向上を実現する企業につながると信じている」と宣言をしています。2021年からは「メンター制度」を導入し、現在は51名の社内メンターが活動しています。また、女性幹部候補を選抜し育成していく一環として、昨年は5名の女性部長が誕生しました。これも成果の一つでしょう。

チョルパン 社長はコミットメントだけでなく、実際にアクションを起こしてくださっていると感じています。先ほど述べたトップマネジメント層の育成についてお話しすると、昨年、京都大学で女性エグゼクティブリーダーのプログラムを立ち上げました。当社からも2名の女性社員が参加しています。そのことは高く評価できますし、私も貢献できたと思っています。

女性管理職比率については、課長から部長へ、そして役員になるまでに時間がかかります。そのスピードをあげるためには上から引っ張らないといけない。京都大学のプログラムや社内のメンター制度などさまざまなプログラムを活用していくことが必要だと思います。

グローバル企業にとっての多様性とは

山本 当社グループがグローバル企業として発展していくためには、コア人材がよりグローバルな人材に成長していくことが必須です。昨年、ナショナルメンバーがCEOであるグループ企業のメンバーを日本に集め、「グローバルサミット」と称したミーティングを行いました。これはとても効果があり、これまで駐在員経由だったコミュニケーションがダイレクトになり、意思決定の質とスピードが上がりました。

チョルパン 山本社長がおっしゃるよう外国籍社員のダイバーシティは進んでいます。その一方でインクルージョンについては、まだ見える化されていないように感じます。単に海外の子会社の社員ではなく、住友ゴムというワンカンパニーの社員だと思えることが大切ですね。そのためにも海外の人たちがもっと日本に来て、会議に参加する機会を設けてほしいです。英語力をレベルアップさせて直接コミュニケーションをとることは、グローバル企業にとって今や当たり前のことです。



其田 私はグローバル企業には2つの側面があると思っています。一つは、当社の「Purpose」や「Vision」を海外の拠点に浸透させ、その特性を活かした形で発展させること。もう一つは、海外のマーケットやディールで確実に勝てる人材を育てることです。そこで重要になってくるのが多様性と組織力です。同じような人たちがいるグループでは同じような意見しか出ませんが、いろいろな人がいれば多様な意見が出ます。その中にこれからのヒントがあります。

また、グローバル化ではリスク管理も非常に重要になってきます。日本企業は国際環境の中でこれまで経験したことのない危機に直面するでしょう。均質な組織は早くからリスクに気づき、検討して、早

い決断をしていくのが苦手です。リスクを感じ取って早く対処する意味でも、多様な人材が活躍する集団であることは重要です。



山本 DE&Iの推進を行うようになってから、社内の定例会議などで「いつも同じメンバーだな」「女性や若い人がいないな」と思うようになりました。強い組織をつくるためにも、こういった会議体への多様な人の出席や発表を後押しすることが重要だと感じています。社内の人材を知る機会にもなりますし、出席する人にとって大きな会議で経験を積む成長の場にもなります。

経験・属性というようなこれまでカテゴライズされた多様性は通過点と認識しています。真のDE&Iというのは、当社で働くすべての仲間たちが個として尊重され、能力を最大限に発揮して輝くことです。私は“輝きさん”を見つけて、仲間と共有したいのです。個々にスポットライトがあたり、仲間同士がその輝きを認識できる。そのための仕組みを整え、人を育て、風土を醸成することが経営の役割であり私の責任です。今日お二人と話をし、改めて決意しました。アンコンシャスバイアスに気づき、規律の上に立った心理的安全性をしっかりと育成して、皆が自由闊達に行動できる職場づくりに積極的に取り組んでいきます。

