

Section 4:

価値創造を支える基盤

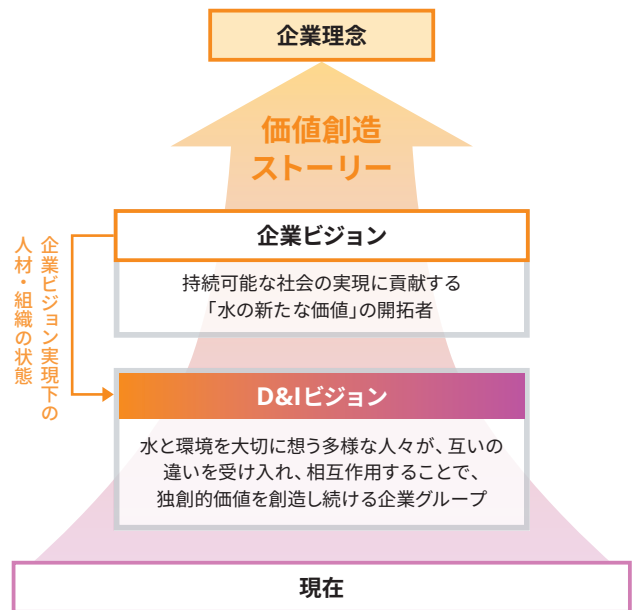
人材戦略

基本的な考え方

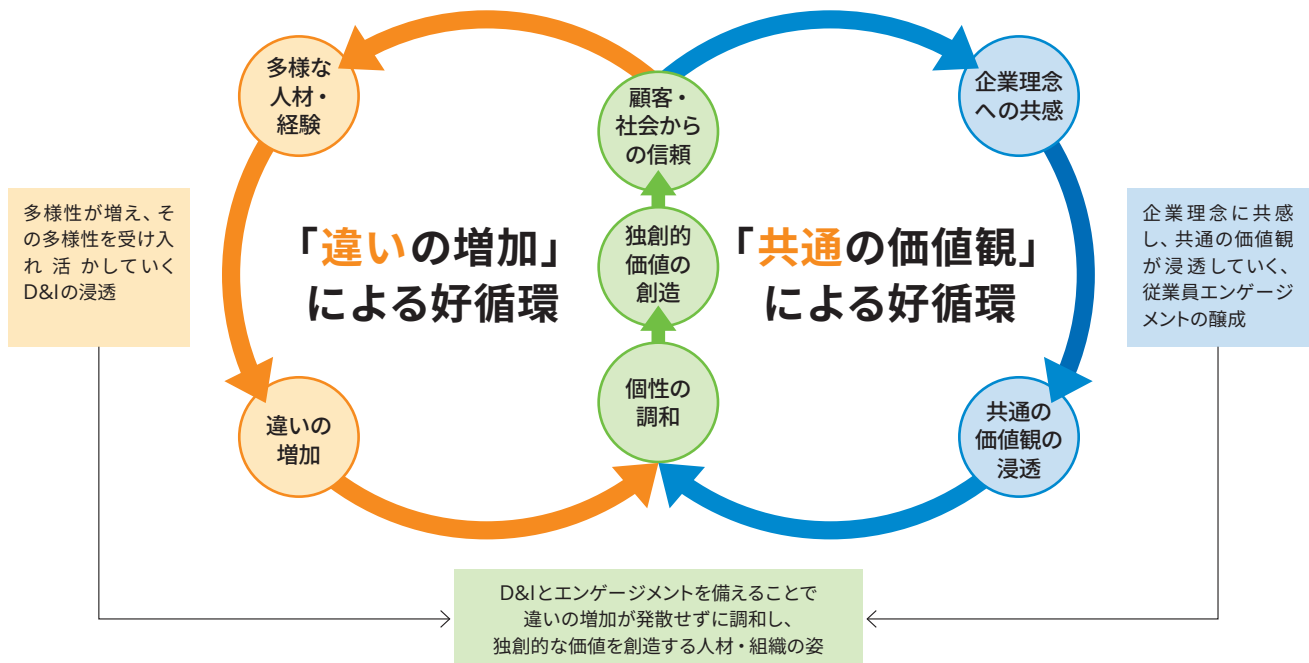
社会や産業に多様なソリューションを提供し、水の新たな価値を創出し続けることを目指すクリタグループにとって、人材はグループの持続的な成長の源泉です。価値創造ストーリーに基づく事業戦略に関連した「D&I (Diversity & Inclusion) ビジョン」と「人材戦略」に基づき、組織・人材に関する取り組みを推進しています。

D&Iビジョン

当社グループは、企業ビジョン実現下の人材と組織の状態をD&Iビジョンとして「水と環境を大切に想う多様な人々が、互いの違いを受け入れ、相互作用することで、独自の価値を創造し続ける企業グループ」と定めています。



▶ D&Iビジョンを図式化したフライホイール図

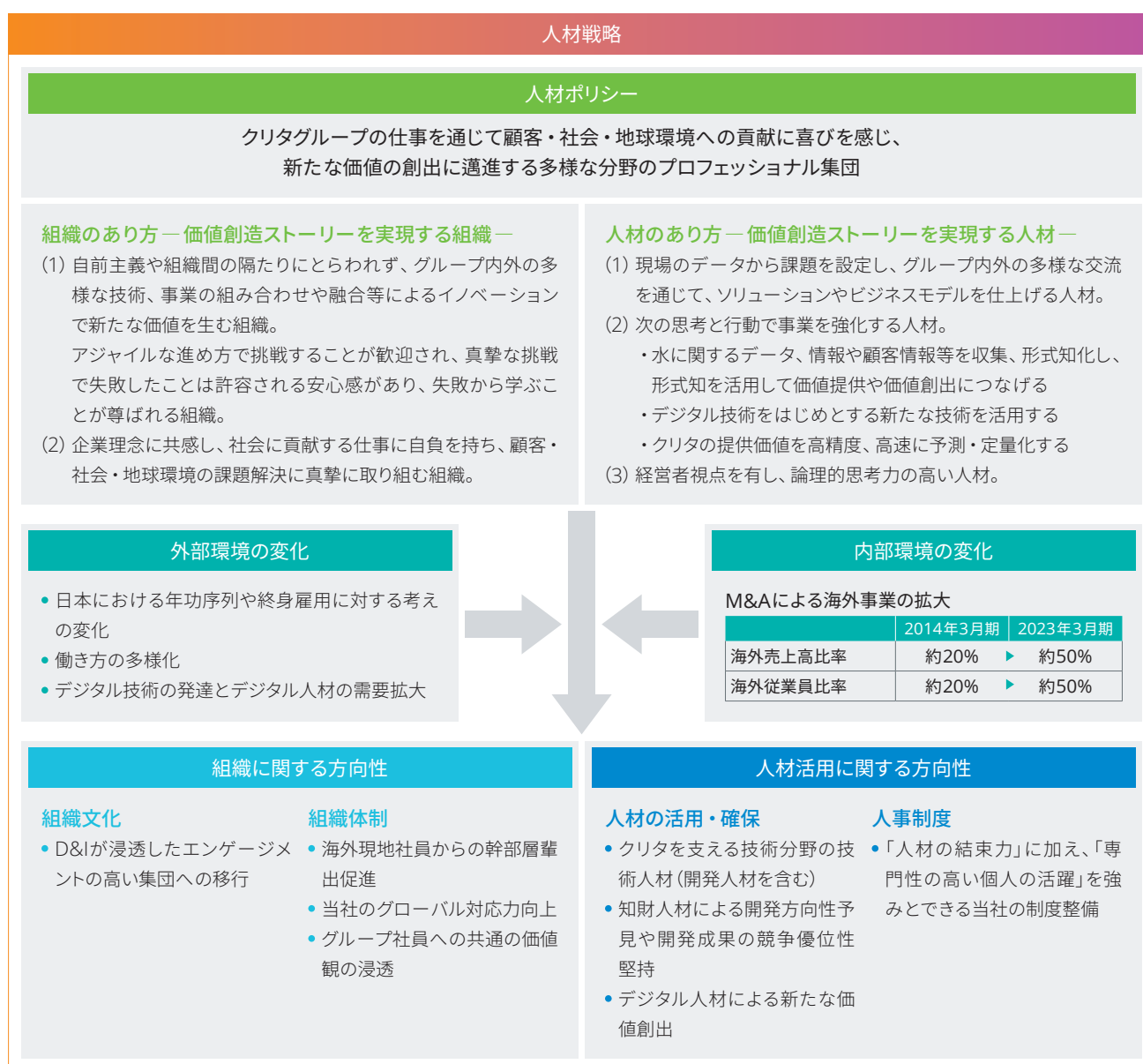


人材戦略の全体像

当社グループは、D&Iビジョンの実現を通じ、価値創造ストーリーを具現化する組織・人材のあり方を、人材戦略として策定しています。

人材戦略は、人材ポリシーとこれを支える方向性で構成されています。人材ポリシーは価値創造ストーリーの基になっている

「戦略ストーリー」に描かれている組織や人材の姿から抽出して整理し、「クリタグループの人材に求める、価値観や思考・行動の基本的な考え方」を表しています。これにグループ内外の環境変化を加味し、取り組みの方向性を「組織に関する方向性」と「人材活用に関する方向性」に整理しています。

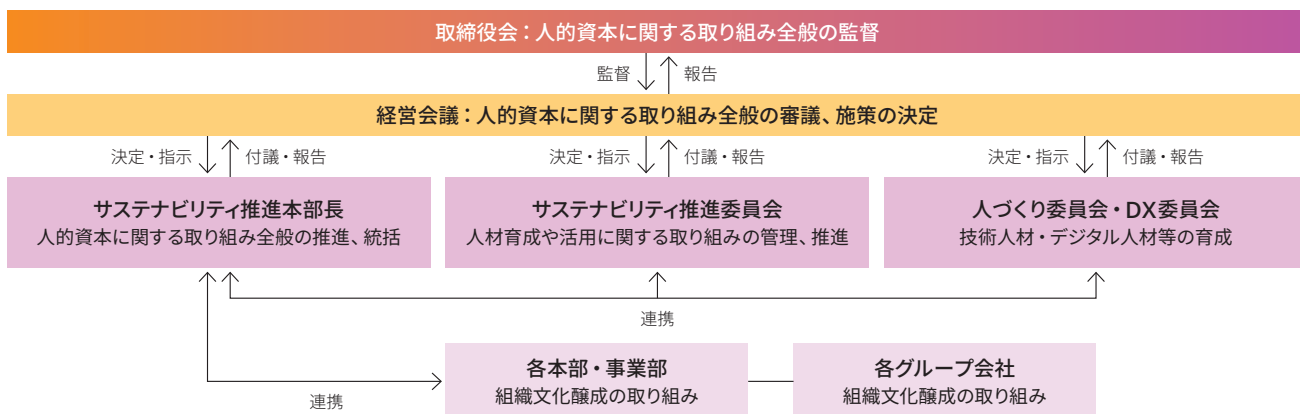


人材戦略

推進体制

当社グループは、当社の執行役員であるサステナビリティ推進本部長が人的資本に関する取り組み全般の推進と統括を行い、組織文化醸成に関する取り組みは、各本部・事業部およびグループ各社と連携し推進しています。また、人材育成や活用に関する取り組みは、「クリタグループのマテリアリティ」として、サステナビリティ推進本部長を委員長とするサステナビリティ推進

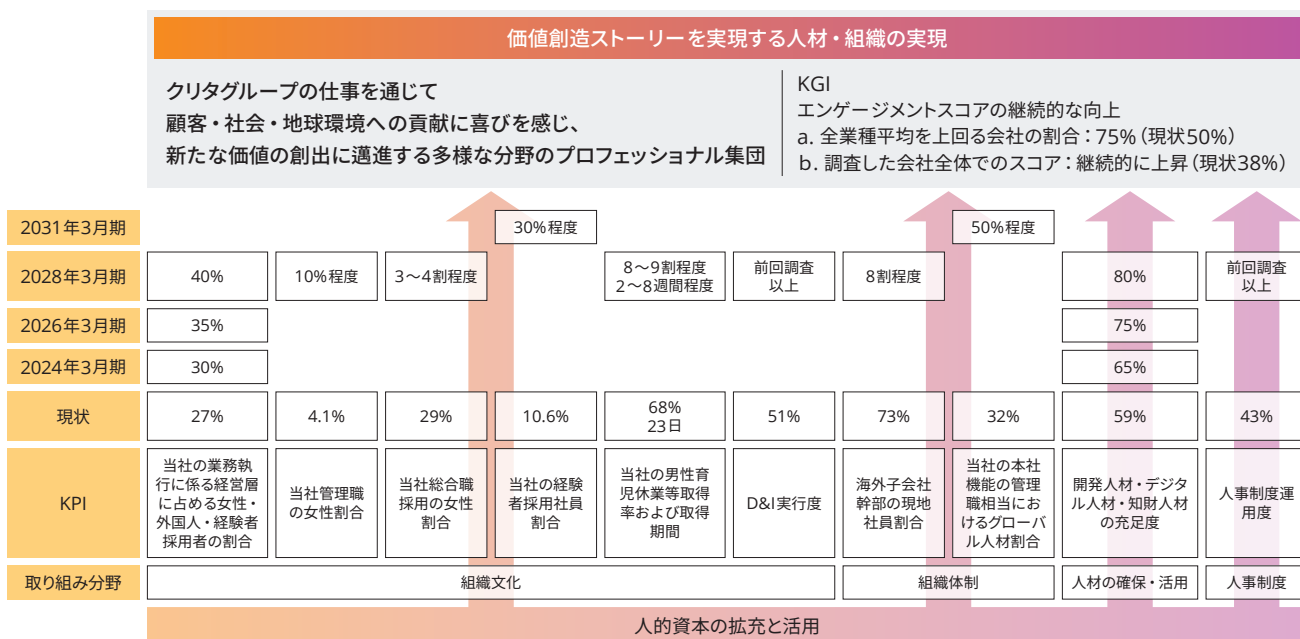
委員会が管理・推進するとともに、人づくり委員会やDX委員会と連携し進めています。人的資本に関する取り組み状況は経営会議へ付議または報告され、経営会議はその内容を審議し必要な施策を決定します。また、経営会議は、人的資本に関する取り組み状況を取り組み全般の監督を担う取締役会へ報告します。



人材戦略のKPI

人材戦略の進捗を定量的に把握しながら施策を実行するため、クリタグループでは、以下のとおり人材戦略のKPIとKGIを定めています。KGIとKPIは「マテリアリティ」「定量的な達成目標」「中期的に傾向をモニタリングする指標」で構成され、これらの計測を通して戦略の実効性を高めていきます。中でも、「D&I実行度」

(当社グループで定めた「D&Iビジョン実現のための推奨行動」の実行度を表す)や、「人事制度運用度」(人事制度の効果的な運用状況を表す)は、エンゲージメント調査(2年ごとに実施予定)から導く当社独自の指標となっています。



従業員エンゲージメントの把握

当社では従業員エンゲージメント*の向上に向け、2年ごとにエンゲージメント調査を行い、現状を把握し、対処すべき課題や施策の設定と実行につなげています。初回調査として、2022年3月期において、まずは当社と海外グループ3社を対象に調査を実施しました。4社のうち各国の全業種の平均を上回ったのは2社(50%)であり、対象者の96%から得られた回答と延べ2,706件の記述コメントから、取り組むべき課題が明らかと

なりました。この結果を基に、各社、各組織の特性を踏まえてエンゲージメント向上に向けた取り組みを進めています。2回目となる2024年3月期の調査では当該4社を含め35社に対して調査を実施する計画です。

*「従業員と会社/組織」「従業員と仕事」の結び付き。この結び付きが強いと、従業員が熟意や意欲を持って、自発的に仕事に取り組み、会社や組織に貢献する好循環が生まれやすいと考えています。

▶ エンゲージメントスコア(強めにエンゲージしている人の割合)

		0%	20%	40%	60%	80%	100%	各国平均 (全産業)	各国上位25%ile (全産業)	課題と対応策
日本	当社							28%	39%	課題：キャリア・自己開発、経営方針の理解・浸透 対応策：全社課題への対応および組織ごとの課題への取り組み
中国	A社							74%	86%	課題：ダイバーシティ 対応策：対話機会の増加、報酬体系の見直し、D&Iの浸透
	B社									
米国	C社							64%	75%	課題：ワークライフ・バランス 対応策：休暇取得の見直し

※ 青字=当社グループの数値が上回っている
赤字=当社グループの数値が下回っている

組織文化醸成の取り組み

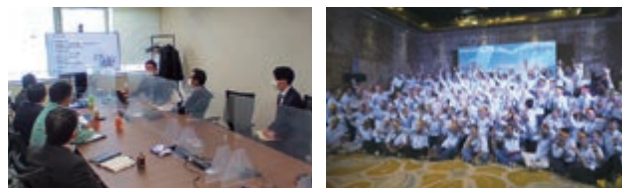
当社グループでは、「D&Iが浸透したエンゲージメントの高い集団」の実現に向け、各本部・グループ各社の状況に合わせて、以下の取り組みを推進しています。

- 1 認知 D&Iビジョンを知る
- 2 意識 職場討議などを通じてD&Iを自分ごとと捉える
- 3 行動 D&Iビジョン実現に向けた9つの推奨行動を実践する
- 4 ビジネスの変容 推奨行動の実践を通じて価値を創造する

▶ 9つの推奨行動

- アンコンシャスバイアスに気づき、多様性に目を向けよう
- 心理的安全性のある職場をつくらう
- 仲間の成果をたたえ、仲間に感謝しよう
- 自律的に学び、行動し、成長しよう
- 隔たりにとらわれず多様な交流をしよう
- リスクを恐れずアジャイルな挑戦をしよう
- ビジョンを理解しよう
- 自己肯定感を高めよう
- D&Iの成果を共有しよう

▶ 組織ごとに独自の取り組みでD&Iを推進



部門長が各拠点を訪問し部門戦略を直接説明
インドネシアでは社員交流イベントを実施

人材戦略

多様性の確保

当社グループは、性差、国籍、年齢、障がいの有無、入社経緯や働き方（雇用形態、勤務形態）、経験等、さまざまなバックグラウンドを持つ人材が、企業理念の実現に向け、互いの経験、知見、スキルなどを活かし、イノベーションを起こすことを目指しています。経営層や管理職においても、積極的に多様性の確保に取り組んでいます。

特にグループの中でも多様性確保に課題の多い当社での取り組みを重点的に推進しており、当社にD&Iの専任組織を設け、当社内組織およびグループ会社と連携し、施策を実施しています。

女性活躍推進

将来的に業務執行に係る経営層や中核人材に占める女性の割合を増やしていくために、目標値を定め、達成に向けた施策を推進しています。2023年4月時点の女性管理職割合は、子会社の合併により全体の管理職が増えた影響もあり、5%以上の目標に対し4.2%となりましたが、2028年3月期の10%の目標に向けて継続的に向上に取り組んでいきます。

2023年3月期は、前期までに実施した調査の結果、ロールモデルが少ない、家庭と仕事との両立が不安といった声が多かったことを踏まえ、以下の取り組みを行いました。

(1) 管理職志向者向けワークショップの開催

管理職登用までの各段階（入社数年層、主任志望者、主任）で抱く不安に沿った支援として、段階別にワークショップを実施しました。

主任もしくは主任志望者の計25名が参加し、女性管理職と対話を行ったほか、女性社外取締役からキャリア形成の経験の共有がなされました。実施結果は、事務局から参加者の上司にもフィードバックされ、日常業務での支援を要請しました。

(2) 専門職志向者向け「つながる会」の開催

特定分野で高い専門性の発揮を目指す専門職志向者向けに、女性の先輩社員の経験談を共有する「つながる会」を開催し、計27名が参加しました。専門職系キャリアを選択した際の背景や想い、専門性の習得方法、家庭との両立方法などについて議論がなされました。

また、2024年3月期より、本部長層と女性社員が「女性活躍」をテーマに直接対話を行う座談会も実施しています。



主任志望者向けワークショップの様子

女性の管理職目標と実績

		2019年 3月期 実績	2020年 3月期 実績	2021年 3月期 実績	2022年 3月期 実績	2023年 3月期 実績	2023年4月		2028年 3月期 目標	2031年 3月期 目標	
							目標	実績			
当社	女性管理職割合	1.1%	2.1%	2.4%	2.7%	4.1%	5%以上	4.2%	10%程度		
	総合職採用の 女性比率	新卒	21%	19%	33%	24%	31%	30%	35%	—	
		新卒・経験者	15%	20%	33%	28%	29%	—	—	3~4割程度	

【参考】 当社グループ	女性管理職割合	9%	10%	12%	13%	13%
	全従業員の女性割合	24%	24%	25%	25%	25%

経験者採用目標と現状

当社	社員に占める経験者採用社員の割合	10.6%	30%程度
----	------------------	-------	-------

経験者採用者の活躍推進

当社は事業の展開に合わせた即戦力としての期待から、毎年10名から20名程度(年間社員採用者の1~3割に相当)の経験者採用を実施しています。2022年12月時点で経験者採用者のうち管理職相当のポジションにあたる社員は82名(全体の約13%)です。2023年3月期には、選考時の業務・キャリアパスの説明の強化や、経験者採用受け入れプログラム(約3日間)の実施を開始し、入社後の不安を軽減し早期に活躍してもらうべく、支援策を強化しました。

グローバル人材の活躍推進

当社グループは、各地域の特性に合わせたグローバルな価値提供を目指しており、その価値を最大化するためには、現地社員の活躍を促すだけでなく、共通の理念のもと当社やグループ会社が交流し合いながらグループ全体で業務水準を向上させていくことが重要です。これを実現すべく、海外グループ会社の幹部社員を育成して各社や当社の経営層への登用を進めているほか、当社社員のグローバル対応力の強化に取り組んでいます。

この結果、海外グループ会社における代表および代表に次ぐ役職での現地社員の割合は7割を超え、多様な国・地域の人材が経営を担うポジションで活躍しています。今後は、海外トレーニー制度の導入やグループ横断の横串機能の拡充等により、中核人材への育成をより推進していきます。

多様な人材が働きやすい環境の整備

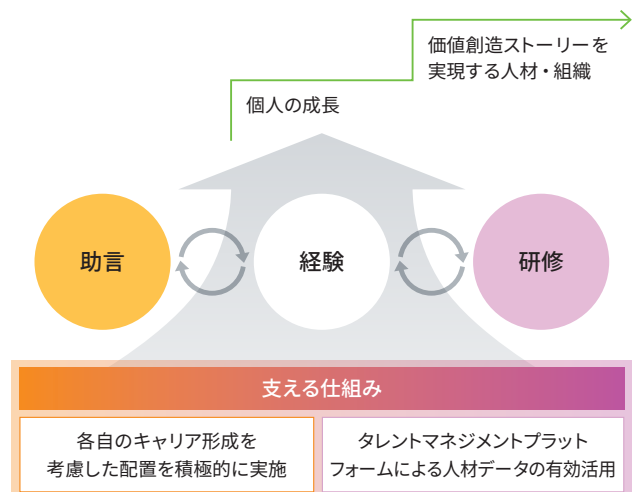
当社グループは、従業員一人ひとりが安心して働きやすい職場環境の整備に取り組んでいます。当社では、育児や介護などのライフイベントと仕事の両立支援や在宅勤務・リモートワークといった柔軟な働き方に適応した制度や、事実婚・同性パートナーシップの従業員への福利厚生適用などのSOGIE※におけるマイノリティにも配慮した制度を設けています。また、役員・従業員に対してこれらの制度の周知・利用促進を図るとともに、オンライン研修や定期的な啓発を行うことによって、多様な人材が働きやすい環境づくりを推進しています。

※ Sexual Orientation, Gender Identity, Gender Expressionの略称

人材の活用・確保に向けた取り組み

従業員へのエンゲージメント調査結果から体系的なキャリア形成支援が求められていることを踏まえ、経験、助言、研修の3つの観点で人材育成の方向性を整理し、2023年3月期より、これに則した育成施策の運用を開始しました。

当社グループは、従業員の成長における「経験」を重視し、経験を高めるため、各自のキャリア希望調査やタレントマネジメントプラットフォームを活用し、経験を支える仕組みを整備するとともに、キャリア形成支援とキャリア形成を考慮した異動・配置を進めていきます。さらに、経験を深める「助言(部下の挑戦を支える管理職の育成)」と、「研修(実効性ある学習機会と自主的に学習できる環境)」を提供していきます。



人材戦略

▶ 人材育成に向けた研修体系(栗田工業)

	新人		中堅	主任	管理職		上位組織の管理職
階層別	新入社員 研修	2-3年目 研修	中堅社員 研修	マネジメント 研修	新任管理職 研修	リーダーシップ 研修	執行役員候補者等 向けプログラム
職種別	専門性を高める研修 (営業・マーケティング、技術・開発、生産・サプライチェーン、デジタル、事業支援)						
テーマ別	マインドキャリアプログラム/当社グループの価値観共有の醸成						●
	D&I、エンゲージメント						
	女性キャリア形成支援						
	経験者採用者支援						
	グローバル対応力向上						
					海外グループ幹部後継者育成		●
自己啓発	自己啓発支援、国家資格等取得援助など						

マインドキャリアプログラムは、企業理念や企業ビジョンの共有を図るとともに、個人が実現したいこと(Will)も踏まえて自己理解を深め、キャリアプランに結び付ける機会と位置付け、階層別研修等の中で実施しています。

海外グループ会社の次期経営層候補およびマネージャー層の育成強化として、2024年3月期より、日本本社での研修の実施やグループ内他社での勤務機会の創出など、多様な人脈形成や理念の浸透に向けた取り組みを開始する計画です。

階層別の研修では、2,000講座以上、1万点以上のeラーニングコンテンツを有する社外の学習プラットフォームを採用し、各自が必要と考えるコンテンツへのアクセスが可能な環境を提供しています。社員が自主的にストーリーを描きながら学習に取り組めるようサポートしています。

2022年に開設したKurita Innovation Hubを中核的な知識・スキルの強化拠点と位置付け、水処理の多様な設備を備えたトレーニングセンター等を活用して、当社グループ社員の専門スキルに関する研修を実施しています。また、スタジオで撮影した研修動画など900を超える人材育成コンテンツを、ポータルサイトを通してグループ全体に公開しています。

また、多様な専門性・経験を有する人材を確保すべく、2024年3月期より以下の取り組みを開始しました。

- ・採用形式の多様化と職種確約採用の新入社員への導入
- ・採用のボリュームゾーンに当たる年代の賃金改善
- ・高い専門性を有するシニア層の活躍を推進する処遇導入



トレーニングセンターは、海外グループ会社社員の研修にも活用されています

技術人材・デジタル人材・知財人材の活用・確保

「水に関する知」を収集・活用し独創的なソリューションを創出するためには、水処理に造詣の深い技術人材（開発人材を含む）とDXを推進するデジタル人材、技術立社を支える知財人材が重要であることから、これらの人材の活用・確保に取り組んでいます。

・技術人材

当社グループを支える技術は大きく分けて薬品技術、装置技術、基盤技術、設計・生産技術の4つがあり、さらに細かく約30の技術に分類されます。これらの技術に携わる人材をマッピングすることで、技術分野ごとの人材の充足度を可視化しています。その上で、体系化した教育プログラム「Kurita-Technical Education Program」に沿って、中長期的な人材の補強と後継者の計画的な育成に取り組むとともに、当社の技術人材のスキルや知見、経験をグループ全体で活用することで、水処理技術の深耕・発展に取り組んでいます。2023年6月現在で当社の技術人材は約310名おり、後継者候補の人材は約370名います。

・デジタル人材

DXの推進には、DXを基軸とした戦略の立案・推進、ビジネスモデルの開発、インフラの構築やITサービスの提供を担う人材

が不可欠です。多様な現場接点とデジタル技術を融合した事業を創造するデジタル人材の確保・育成に加えて、それ以外の人材についてもITリテラシーの向上を推進しています。2023年3月期は、アセスメントに基づき選出されたデジタル素養の高い人材に対して研修を行い、その中から選抜された人材がデジタルを活かした事業の提案に取り組みました。また、グループ内の枠組みにこだわらず、スタートアップ企業との協業や社外からの経験者の採用も行っています。2023年3月期の当社グループのデジタル人材は約180名で、3年間で400名程度に拡大させることを目標としています。

・知財人材

当社では、従来取り組んでいる知財保護および知財リスク低減の活動（守りの知財）に加え、知財情報を活用した経営戦略、事業戦略、イノベーション戦略への貢献を目指し、2023年3月期よりIPランドスケープを含めた知財情報解析（攻めの知財）に取り組んでいます。また、知財活動のグローバルでの強化や品質向上についても見直しを図ります。これらを実現するために、より知財の専門性の高い人材と、従来の知財活動から一歩踏み出し、社内の他の業務と連携することのできる人材の獲得と育成を新たに進めています。

