



常务执行役員
chief human resource officer

石田 郁雄

CHRO致辞

经营计划“Mission 2030”启动已经一年了。我们设定的各项关键绩效指标（KPI）都在稳步推进中。我们认识到，要实现经营计划“Mission 2030”的目标，关键在于将经营战略与人财战略紧密结合，大胆投资和重新分配人力资本，从而加速事业业务组合的转型。为此，我们将努力创造一个让多元化人才相互尊重、彼此切磋，充分发挥个人潜力的环境。我们的目标是培养能持续为业务价值创造做出贡献的人才。此外，我

们将致力于打造培养一种企业文化，鼓励每位员工思考自己的“职业发展”和“人生规划”，勇于迎接各种挑战。为了使经营计划“Mission 2030”更加“接地气”，我将走访电化集团各基地，增加与员工直接对话的机会，亲身感受一线氛围，进一步制定必要的措施。我认为，我的使命是通过这些举措，让每个员工都能感受到个人成长，进而推动公司发展，形成一个良性循环。



依托电化的核心价值观“挑战”、“诚信”和“共鸣”，成为每一位员工都能切实感受到自身成长的企业

在经营计划“Mission2030”中，提出了强化人财培养体制、推进多样性、公平和包容、健康经营和工作方式改革三大方针，并根据这些方针制定了战略和2030年目标。在人财投资方面，我们计划在8年内投资5,000亿日元，旨在依托电化的

核心价值观“挑战”、“诚信”和“共鸣”，成为每一位员工都能切实感受到自身成长的企业。同时，我们正积极推进制度改革，定期开展员工意识调查，识别问题并制定实施改进措施。

政策	战略	KPI (2030年目标)
强化人财培养体系	培养企业未来管理层，建立公司一体化的教育体系，打造自主学习型文化	平均培训金额：2021年的2倍
推进多样性、公平和包容	营造能使具有不同思维方式的人激发活力的职场环境、制度和文化	管理职位（女性、外籍员工、社招人员）录用占比50%
推行健康企业，改革工作方式	改革制度，打造员工乐于工作的职场环境	参与度的可视化与持续改进

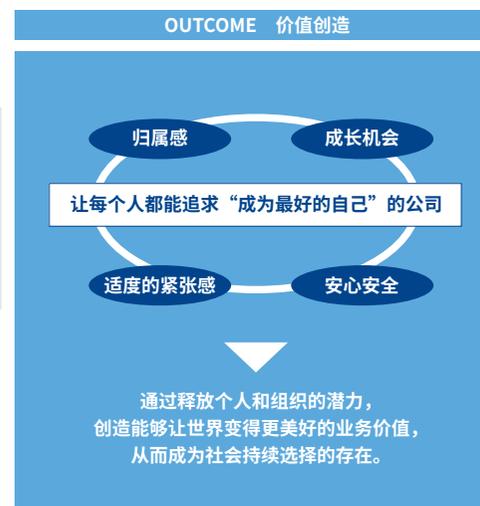


迄今为止的人财举措和KPI

在经营计划“Mission 2030”的人财价值创造中，提出了“强化人财培养体制”、“多样性、公平和包容”、“健康经营和工作方式改革”的方针，并设定了相关的中长期KPI。

方针	对策	2020	2021	2022	2023	2024
强化人财培养体系	制度和评估的改进	<ul style="list-style-type: none"> ● 废除资格等级 ● 统一为职务等级 ● 新设职务津贴 			<ul style="list-style-type: none"> ● 开始实施战略性人事调动 ● 重新审视人财培养项目 	<ul style="list-style-type: none"> ● 引入自我发展支援制度
	待遇的改善			<ul style="list-style-type: none"> ● M职工资修订 ● 制定S职向M职的转换制度 		
	管理的改进			<ul style="list-style-type: none"> ● 开始实施继任计划 	<ul style="list-style-type: none"> ● 成立职业规划委员会 	
推进多样性、公平与包容 (DE&I)	积极聘用和晋升女性管理者 为兼顾工作育儿提供支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 工作护理兼顾研讨会的开展以及视频观看程序的开发 	<ul style="list-style-type: none"> ● 启动女性管理者的聘用和晋升计划 ● 新设职场环境改善投资额度 ● 荣获KURUMIN认证 	<ul style="list-style-type: none"> ● 召开工作育儿兼顾的支援研讨会 	<ul style="list-style-type: none"> ● 招聘业务组合的扩张 	<ul style="list-style-type: none"> ● 制定全公司DE&I推进政策 ● 荣获KURUMIN认证 (第2次)
工作方式改革	制度	<ul style="list-style-type: none"> ● 引入远程办公制度 ● 错时工作制度 (修订) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 职场环境改善投资额度的设置 	<ul style="list-style-type: none"> ● 放宽育儿、看护休业取得条件 ● 引入新干线通勤定期券 ● 全体事业所开始试行小时单位带薪年假 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新工作方式的制度化 (远程办公等) ● 顶班人员的扩充 ● 开始实施内部职位公开招聘 	<ul style="list-style-type: none"> ● 创立健康休假制度 (生理期、不孕治疗、器官捐献活动休假) ● 实施按小时计算的年假制度
	员工敬业度	<ul style="list-style-type: none"> ● 实施第二次员工意识调查 			<ul style="list-style-type: none"> ● 实施第三次员工意识调查 	
促进健康经营	制度与举措		<ul style="list-style-type: none"> ● 新设健康推进室 ● 发表健康经营宣言 	<ul style="list-style-type: none"> ● 导入健康经营支援APP (&well) ● 被评为健康经营优良法人2022 ● 劳资双方联合举办首届电化徒步大赛 	<ul style="list-style-type: none"> ● 被评选为健康经营优良法人2023 “White500” ● 举办“电化健康周” (举办研讨会) ● 以防止跌倒为目的的步行测量大会的实施 (全体事业所) ● 旨在打造无被动吸烟职场环境的未来方针的确定 ● 开始辅助戒烟 ● 劳资双方联合举办第二届电化徒步大赛 	<ul style="list-style-type: none"> ● 荣获健康经营优良法人2024认证 (连续两年获得“White500”认证) ● 举办电化健康周 (开展研讨会、徒步活动) ● 以防止跌倒为目的的步行测量大会的实施 ● 为实现无二手烟工作环境, 扩大工作时间内禁烟时段 ● 扩大并加强戒烟辅助措施 ● 劳资双方联合举办第三届电化徒步大赛

方针	KPI	2022年度实际成果	2023年度实际成果	2030年KPI进展与目标值
强化人财培养体系	平均培训金额 (人均)*公司总部	6万6千日元	6万9千日元	平均培训金额达到2021年 (53,000日元) 的2倍
推进多样性、公平和包容	管理职女性/外籍员工/社招人员录用占比总计	19%	20%	50%
	男性育儿假取得率	44%	53%	85%
	社招录用员工比率	47%	47%	50%
促进工作方式改革和健康经营	提高员工敬业度	根据第三次员工意识调查分析结果提炼出的问题制定行动计划		参与度的可视化与持续改进
	加班时间 (人/年)	157小时	147小时	30小时以下
	带薪年假取得率	80%	81%	100%



强化人财培养体系

战略

培养企业未来管理层，建立公司一体化的教育体系，打造自主学习型文化

●培养未来经营层

作为战略性构建未来经营层继任计划的一环，本公司自2023年度起开始运营以人力资源总监（CHRO）为委员长的“职业规划委员会”（简称CPC）。CPC为经各执行役員推荐并选拔的课长级以上人财提供通过高难度任务进行培养的机会。

●构建全公司一体化的教育体系，培养自主学习文化

为实现“人财价值创造”，我们以“成为最好的自己”为人财培养方针，推进构建全公司统一的教育体系，旨在使全体员工都成为拥有“专业姿态”的人才。我们还建立了自我发展支援制度，目的是支持每位员工实现各自设想的职业生涯，鼓励他们自主挑战与开拓人生道路。

2023年度的举措

●培养未来经营层

2023年度CPC从选拔的部长和课长中确定了16名人才，并决定让他们挑战在新的工作地点接受培训。

我们将“定期审视选拔人才”和“调整人员”，努力扩充人力资本。

●构建全公司一体化的教育体系，培养自主学习文化

在构建培养体系的同时，我们重点推进了三项重点措施：①新设大趋势教育，②强化和扩充分层级教育，③扩充自主职业构建支持措施。

推进多样性、公平和包容

战略

营造能使具有不同思维方式的人激发活力的职场环境、制度和文化的

电化以“让每个人都能追求‘成为最好的自己’的公司”作为推进多样性、公平与包容（DE&I）的口号，致力于创造能让世界变得更美好的业务价值，成为社会持续选择的存在。

2023年度的举措

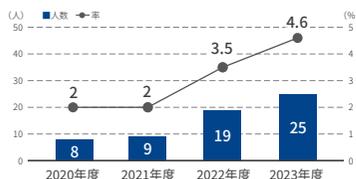
2023年度，从推进公平的角度出发，我们继续致力于支持工作与护理、工作与育儿的平衡。2024年1月，我们作为育儿支持企业再次获得厚生劳动省颁发的“KURUMIN”认证（第二次连续获得）。

为推进多样性、公平与包容迈入新阶段，我们将结合外部视角，整理问题并制定未来的全公司方针和措施，并逐步展开。

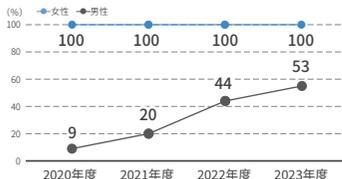
男女员工人数（主体）



女性管理者比例和人数（主体）



育儿假取得率（主体）



推行健康企业，改革工作方式

战略

改革制度，打造员工乐于工作的职场环境

为了实现一个让员工能感受到自我成长、每天都期待来上班的公司，我们致力于创造一个让员工身心愉悦的职场环境。我们设立了两个改善目标：在心理方面，“减少高压压力人群”；在身体方面，“增加体重适中者”。我们特别将“培养运动习惯”和“戒烟”定为重点课题，并将推进相关措施。

此外，基于健康问题分析结果，我们还增加了“生活习惯病风险恶化”和“员工老龄化”两个重点课题。我们提出了“加强对高风险群体的干预”和“减少跌倒事故”的目标，并强化了相关措施。

2023年度的举措

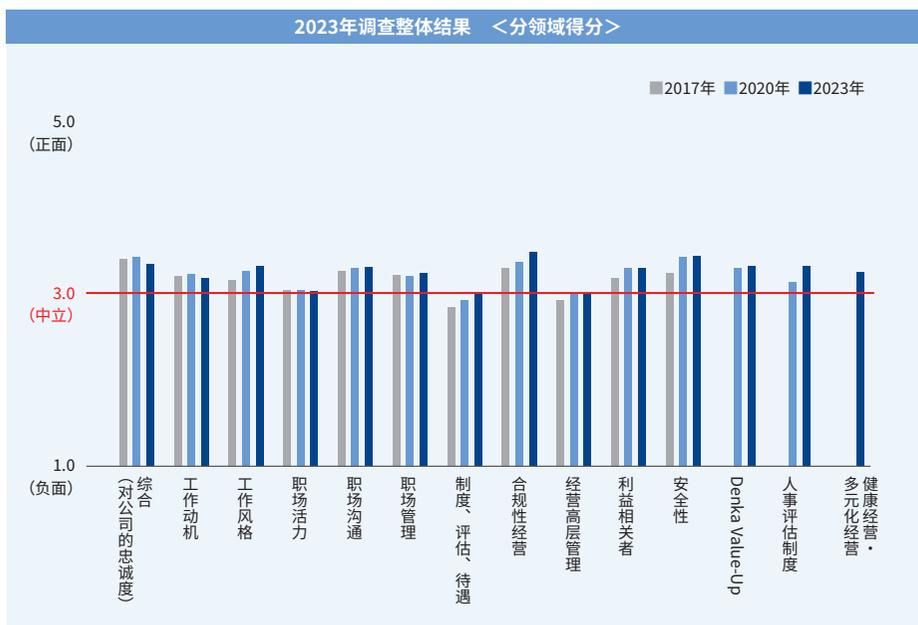
为了进一步提高员工对健康经营的理解，我们将每年5月的最后一周定为“电化健康周”。在此期间，我们每天举办健康讲座，还举办了劳资共同组织的电化徒步大会，不仅旨在培养运动习惯，还致力于促进公司内部沟通。

同时，为了实现无二手烟的工作环境，我们在部分工作时间内实施禁烟，同时引入远程戒烟指导、支持戒烟门诊就诊、补贴购买戒烟辅助用品（贴片、口香糖）等措施，让吸烟者可以根据自身情况选择适合的方案。

此外，为减少跌倒事故，我们在各事业所举办步态测量活动，并根据测量结果提供运动实践指导，让参与者意识到这是与自己切身相关的问题，并明确应该采取的行动。

进行员工意识调查

本公司于2017年引入员工意识调查，旨在了解员工对公司和工作的看法以及问题意识，从而构建一个更有工作价值感的职场环境。2023年春季，我们开展了第三次调查。在评估前两次调查结果基础上采取的各项措施效果的同时，我们也针对新发现的问题制定和实施对策。



过去三次的员工意识调查，很多领域的得分都有所提高。特别是“安全性”，虽然“安全第一”政策从一开始就在公司内获得了相对较高的分数，但我们通过彻底实施安全教育和指导体系，实现了员工安全意识的进一步提高。此外，通过在“合规管理”方面增加教育的机会，在“工作方式”方面提倡休假和推广混合工作制等，也促进了工作方式改革评价的提升。在“制度、评价、待遇”方面，我们认为这是努力改善工作环境和修订包括评估制度在内的人事制度的积极成果。

今后需要持续推进的课题/措施			
课题① 工作方式 业务的平均化/精简化		课题② 管理 重新审视责任与权限，实现增强凝聚力的沟通	
课题 <ul style="list-style-type: none"> ● 由于工作过度依赖个人，导致特定员工工作集中 ● 因工作负荷随时期变化，难以平均分配 ● 管理层难以以为必要的管理工作分配足够时间 	对策 <ul style="list-style-type: none"> ● 通过工作“可视化”和流程改革精简业务 ● 加强人财培养，全面提升员工技能 	课题 <ul style="list-style-type: none"> ● 审批流程冗长 ● 向员工传达经营决策相关信息 ● 经营层、管理层与一线员工的沟通 	对策 <ul style="list-style-type: none"> ● 推进权限下放 ● 积极发布高层致辞 ● 重要经营决策由负责役員亲自向员工解释。提高对决策的理解和认同感
课题③ 职场氛围与文化 打造具有工作价值感 (工作意义+舒适度) 的职场环境		课题④ 制度 引入并运用战略性人事制度	
课题 <ul style="list-style-type: none"> ● 存在历史遗留的惯例和束缚 ● 难以了解其他部门的情况 ● 日常工作繁忙，无暇应对新挑战 	对策 <ul style="list-style-type: none"> ● 通过跨部门、跨职能轮岗提高对其他部门的理解 ● 通过业务改革和外包创造额外时间，营造易于接受挑战的职场环境 	课题 <ul style="list-style-type: none"> ● 部门和职位间调动较少，容易陷入重复性工作 ● 年轻一代难以自主规划职业发展 ● 对新制度的需求 (如弹性工作制、年轻员工激励机制等) 	对策 <ul style="list-style-type: none"> ● 通过活跃的人事调动和引入内部职位公开招聘制度，支持职业发展 ● 积极传达人事制度和待遇改善相关信息 ● 通过全公司变革项目，识别问题并探讨改进方案