

■ 人財戦略に関する基本的な考え方

日東精工は人を「財」と考え、誰もがいきいきと働ける環境をつくることがマテリアリティ(重要課題)の一つであると考えています。将来に導く企業の知能と原動力の源は、他ならぬ「人」です。その力を最大限に引き出すために、「働きがい」、「働きやすさ」、「人財育成」の3つをバランス良く高め、従業員一人ひとりの力が組織全体の活力となって、持続可能な社会の実現に導く課題解決を実践していきます。

取締役 兼 常務執行役員
経営管理本部
本部長
松本 真一



■ 2028年のあるべき姿と戦略テーマごとのアクション

戦略テーマ	課題	課題に対するアクション	2028年のあるべき姿
働きがい	<ul style="list-style-type: none"> 「人事・報酬」の納得感の不足 多様な人財の活用不足 	稼げ力を生み出す 「働きがい」改革の実行 <ul style="list-style-type: none"> インセンティブ 早期昇格・早期選抜 エキスパート育成 業績連動評価・報酬 女性活躍推進 	個人の目標が会社の方針と連動していることが実感でき、何事にも挑戦できる環境と、結果に対する評価が明確な状態
働きやすさ	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上のための改善活動の形骸化 生産性向上につながる組織力 	生産性の向上につながる 「働きやすさ」の環境構築 <ul style="list-style-type: none"> 次世代育成支援 健康経営推進 働き方の拡充 福利厚生の充実 生産性の効率化 	心身ともに快適で、個人の能力が最大限発揮できる働き方が選択できる状態
人財育成	<ul style="list-style-type: none"> 「会社・事業の方向性」に対する共感の不足 専門人財・高度人財の不足 	キャリアの可視化と 学びの充実による 課題解決プロ集団の育成 <ul style="list-style-type: none"> パーパス浸透 自己啓発環境の充実 キャリアの可視化 メンタリング グローバル教育 	キャリアに応じた知識が習得でき、仕事と品格をバランス良く学び、期待と成長が実感できる状態

人財力の最大化

全グループ労働生産性3年間成長率

7.6%

全グループエンゲージメント

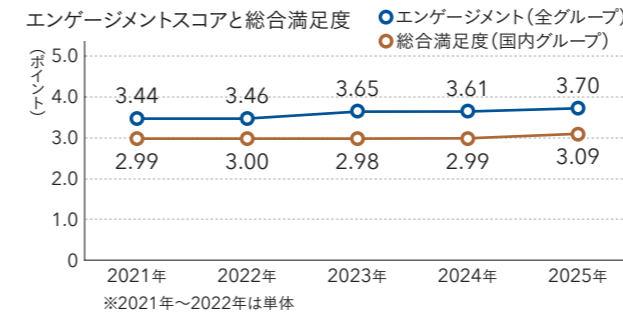
2028年度 **3.8P** 5段階評価
2025年 3.7P

国内グループ従業員満足度

2028年度 **3.3P** 5段階評価
2025年 3.09P

■ 満足度調査から抽出した課題(現状の分析)

本中計では全グループエンゲージメント3.8P、国内グループ満足度3.3Pを目標にしています。満足度調査は「会社・事業の方向性」「人間関係」「職場環境」「職務」「人事・報酬」「自己成長」の6



分野で算出しますが、特に平均スコアが低いのは「会社・事業の方向性」「人事・報酬」であり人財戦略における課題と捉えます。分析した課題を各施策に反映し人財力の最大化を目指します。

調査範囲と算出方法

	満足度調査(50問)	エンゲージメント(12問)	エンゲージメントスコア算出方法
国内グループ	●	●	満足度調査からギャラップ社Q12に対応する質問を抽出
海外グループ	—	●	Q12の質問を使用

■ 人財戦略の土台となる教育制度

人財育成ハンドブック

社是の解説や企業理念に基づく行動の指針をまとめた4冊のオリジナルハンドブック。



教育単位制度

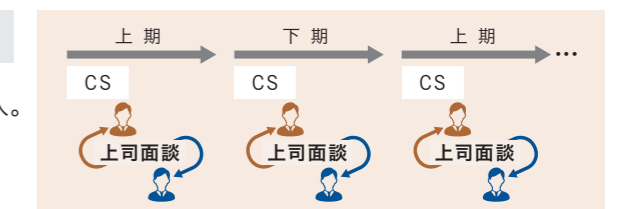
教育研修、資格取得、改善提案など幅広い活動を認定対象とし、年間20単位取得することを義務づけ自律的な学びを推進。

単位認定対象
<ul style="list-style-type: none"> 研修会・セミナー 通信教育 資格取得 QC活動・改善提案 地域貢献活動への参加

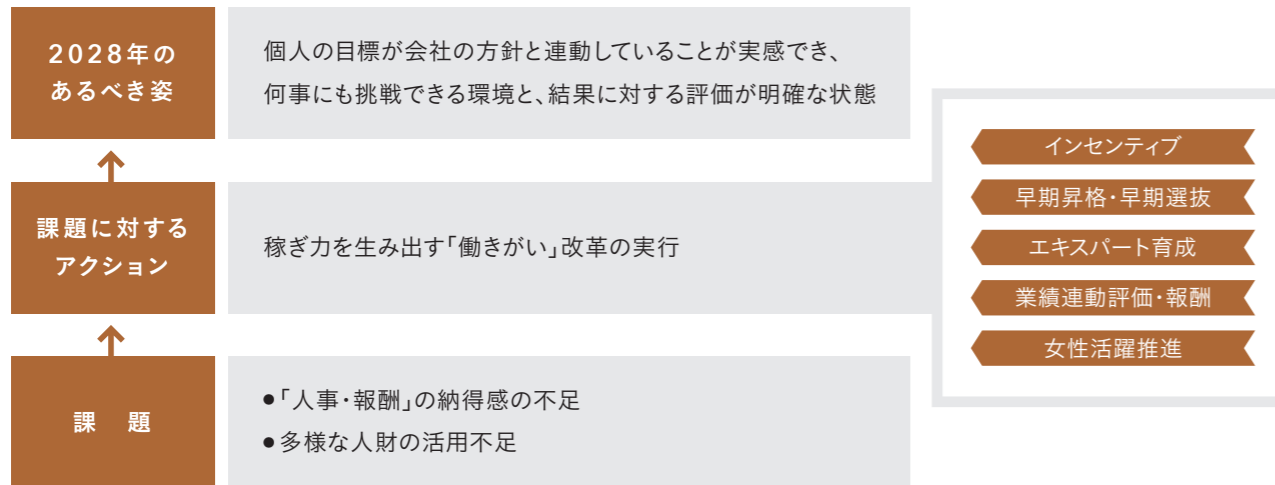
目標管理制度「チャレンジシート」

半期ごとに個人の目標を設定するチャレンジシート(CS)制度を導入。CSの作成時には上司と定期面談を実施。

CSの内容
<ul style="list-style-type: none"> 業務目標・改善目標 能力開発目標 上司への相談
面談内容
<ul style="list-style-type: none"> 前期の振り返り(自己評価) 上司からのフィードバック 今期の目標設定 キャリアに関する相談



働きがい



インセンティブ

① 従業員持株会向け特別奨励金

従業員に対するインセンティブプランとして、「従業員持株会向け特別奨励金スキーム」を導入し、4月に付与しました。これは、従業員の財産形成の一助とする福利厚生の目的に加え、株主との中長期的な価値共有を深めることを目的とし、持株会加入

者に80株相当を奨励金として付与するものです。2026年からスタートした中計の開始に合わせた付与を行うことで、中計期間における個人の努力が企業の成長につながり、業務へのモチベーションアップにつなげることが狙いです。

② 優良従業員表彰の表彰基準の見直し

従業員の業務に対するモチベーションの向上を狙いとし、創立記念日における優良従業員表彰の基準を見直しました。

- 変更内容**
- 報奨金の変更：1万円→3万円
 - 選出基準の変更

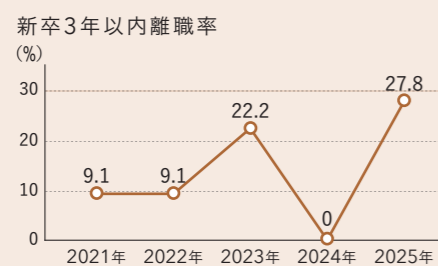
表彰部門	評価基準
改善提案	1年間の改善提案の獲得点数が最高点の者
改善活動	1年間のNUP改善活動*で特に優れた改善効果が見込まれるグループ
特許出願	1年間の特許依頼件数が最高件数の者
自己啓発	1年間の教育単位のうち自己啓発に関する単位が最高点の者

*NUP改善活動：詳細はP56に掲載

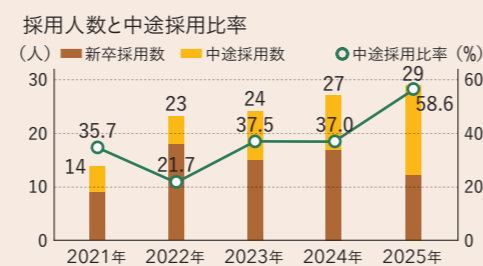
業績連動評価・報酬

2026年より賞与の支給方式を業績連動型に変更しました。支給額は営業利益予算の達成度に応じて変動するよう定め、従業員の業績、コスト、生産性に対する意識をより高めることが狙いです。

また、従来執行役員・部長に適用していた中計の業績連動型の株式報酬制度の範囲を課長まで拡大しました。管理職以上の目標に対する責任を強め、より目標達成意識を高めます。

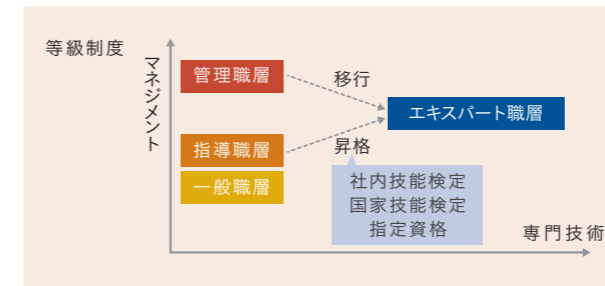


新卒3年以内離職率は30%未満で推移。価値観の多様化により人財の流動性が上がっていることから、中途採用人財の獲得を強化している。



エキスパート育成

専門性が高い技能を有する人財の処遇改善を目的とし、2025年に専門技術を有する人財が就く等級「エキスパート職層」を設置しました。従来の等級制度はマネジメント基準の評価軸でしたが、専門性の評価軸を加えることで、従業員が専門性を磨くことに対するインセンティブを与えられる仕組みとなります。これによ



り、イノベーションを生み出す専門人財の育成をより強化します。研修機会としては、専門技能・知識の習得を目的とした「エキスパート養成研修」を提供しています。

エキスパート養成研修

研修名	研修内容
綾部工業研修所	機械・電気の基礎課程・上級課程
若手技術者道場	外部機関への派遣による挑戦意欲と事業マインドを持った技術者の育成
知的財産研修	社内講師による知的財産・特許の研修
営業職向け研修	社外講師による営業力向上講座
財務分析研修	社内講師による財務の概念と財務諸表、財務分析、ROIC経営講座
DX人財育成プログラム	社外講師によるDXリーダー育成講座

女性活躍推進

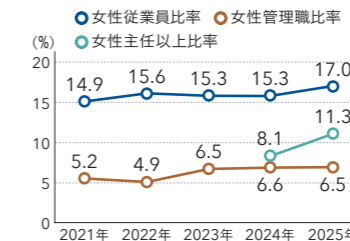
生産性向上、イノベーション創出を目的とした多様な人財の活用として、女性活躍推進の取り組みを積極的に行っています。当社は男性に比べ女性管理職(課長級以上)比率が低いことを課題と捉えています。その主な理由は、全従業員に占める女性従業員の割合が17.0%と少ないことと分析しています。採用者の女性比率を高めるため、性別に関わらず働きやすい環境を整え

ていきます。また、働きがいを持ち何事にも挑戦するためには個人のキャリア形成が必要との考えから、女性活躍推進の施策を行っています。この結果、女性管理職比率は徐々に改善し、2018年には1.8%でしたが2023年以降は6%以上で推移しています。また、管理職候補者育成の指標として「主任以上に占める女性比率10%」を目標に掲げています。

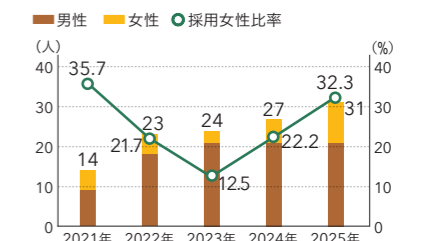
女性活躍推進の施策

- キャリアコンサルタントの資格を持つ女性取締役による女性従業員へのエンカレッジ面談
- 女性リーダー育成研修
- 綾部工業研修所や次世代若手技術者プログラムへの女性技術者派遣

女性従業員比率と女性役職者比率



採用者数と女性比率

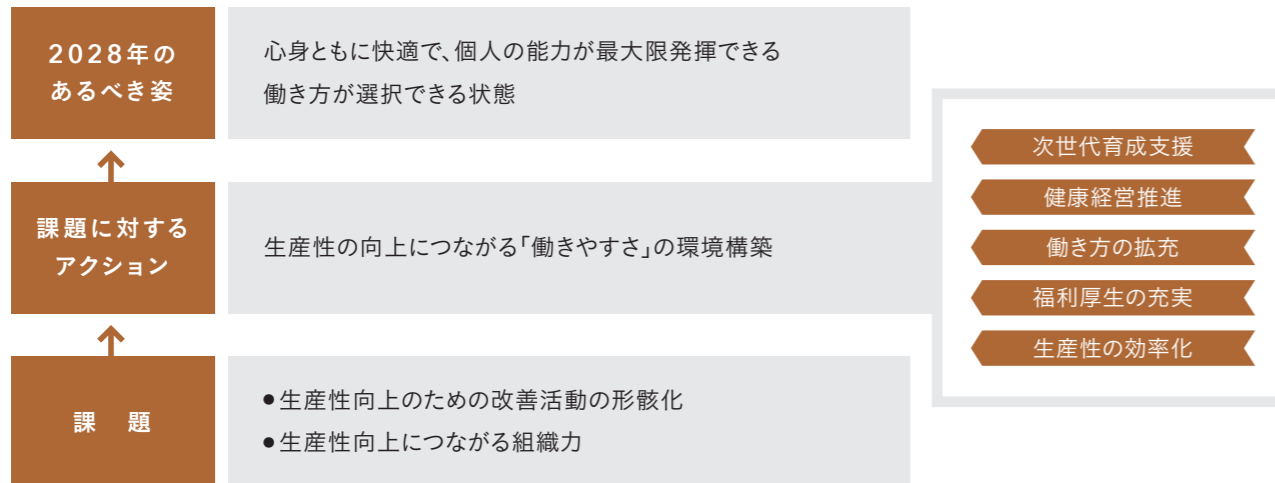


「えるぼし認定」評価項目(2025年度)

評価項目	実績		評価年度	評価結果または改善のための取り組み実施状況
	女性	男性		
①採用	正社員採用における倍率	女性 1.69倍 男性 2.82倍	直近3事業年度	男女で同程度です
②継続就業	正社員の平均勤続年数	女性 15.7年 男性 21.1年	直近事業年度	男女で大きな差はありません
③労働時間等の働き方	月あたりの時間外・休日労働時間平均	正社員 7.4時間	直近事業年度	月45時間を下回っています
④管理職比率	管理職(課長級以上)に占める女性の割合	女性 6.5%	直近事業年度	産業平均を上回っています
⑤多様なキャリアコース	おおむね30歳以上の女性の通常の労働者としての中途採用	1名	直近3事業年度	・ジョブブレイク制度(現:アルムナイ制度)の導入と積極的な運用 ・派遣労働者への転換打診の実施

※評価結果の判定は女性活躍推進企業データベースのえるぼし認定の認定基準に係る実績等の公表による

働きやすさ



- 次世代育成支援
- 健康経営推進
- 働き方の拡充
- 福利厚生の充実
- 生産性の効率化

生産性の効率化

NUP改善活動

2026年に、品質管理の改善活動であるQCサークル活動を「NUP改善活動」へと刷新しました。本刷新により収益向上につながる活動にするとともに、従業員に通常業務以外の活動の機会を与え、新たな知識を習得しながら課題解決することで、キャリアアップ、モチベーションの向上を促します。

刷新内容

項目	旧 QCサークル活動	新 NUP改善活動
活動目的・内容	従業員の自発的な活動による製品や業務の品質改善	経営戦略に沿った会社主催の活動による生産性や品質向上、コスト削減による収益向上
時間外活動の扱い	教育手当支給	時間外手当支給
特別報奨金	—	効果により都度金額設定

働き方の拡充

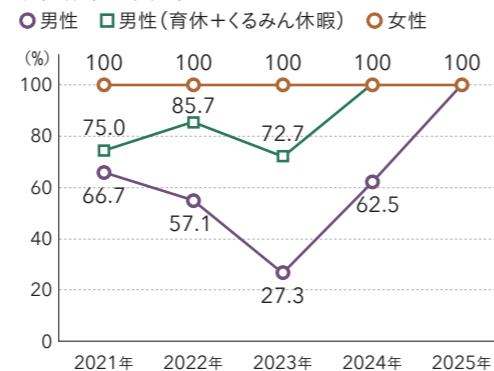
育児や介護による離職を防止し、仕事との両立をサポートするため、独自の制度と法定以上のルールを設定しています。また、2026年にはテレワーク制度の見直しを予定しており、従来の

ルールでは新型コロナ対応が基本となっていました。怪我や感染対策で出勤できない場合の利用、災害対応などのBCPの観点も考慮し活用しやすいルールへ改定予定です。

働き方に関する独自制度と法定以上のルール

制度	内容	利用実績(2025年)
くろみん休暇制度	配偶者が出産した際に3日間取得できる特別休暇	6人 (利用率60%)
育児・介護短時間勤務制度	【育児】利用可能な年齢を小学校3年生以下と定める ※法定:3歳以下	9人

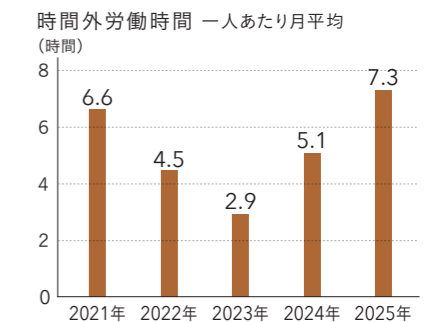
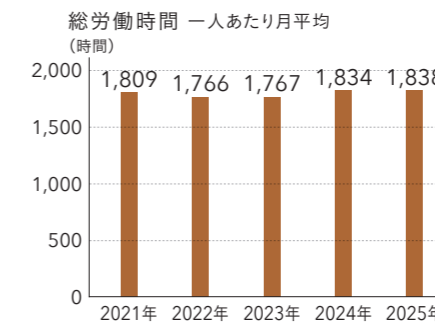
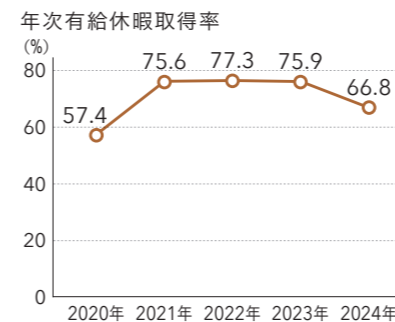
育児休業等取得率



次世代育成支援

次世代育成支援対策推進法において基準となる、年次有給休暇の取得の促進、フルタイム労働者1人あたりの法定時間外労働の削減に取り組んでいます。年次有給休暇は取得率の目標を70%に定め、取得実態の分析とその結果を受けた対応実施を検討しています。2021～2023年の取得率実績は目標を上回

る70%以上で推移していましたが、2024年は生産量の増加により低下しました。時間外労働時間の目標は設定していないものの、その増加は健康経営推進における計測項目であるプレゼンティズム損失日数の増加や、活性職場率の低下などとの連動が見られるため、推移を注視しています。



健康経営推進

生活習慣病リスクの低減を目的とした全員参加の活動およびそのKPIである「Nicotto7」を掲げ、生活習慣改善施策を実施しています。2025年はKPIのうちスコアの低さが目立つ「睡眠」について取り組みを実施しました。大学のインターンシップ受け入れをきっかけに研究の対象としてお声掛けいただき、端末を

用いた睡眠の測定に加え、睡眠に関する研修も行うことで、参加者の睡眠への意識を高めることができました。これまでNicotto7では個人の心身の健康に焦点を当て、7項目の達成率を毎年計測していましたが、2026年からはストレスチェックの「活性職場率」にも着目しています。「活性職場」はストレスチェックにおいてストレス反応・モチベーションが高評価の職場であり、風通しが良く仕事に意欲的なメンバーが多い組織であることを意味します。個人の状態からさらに踏み込み、「組織の状態」を改善することで、生産性の向上につながる組織づくりを目指します。

Nicotto7 KPI

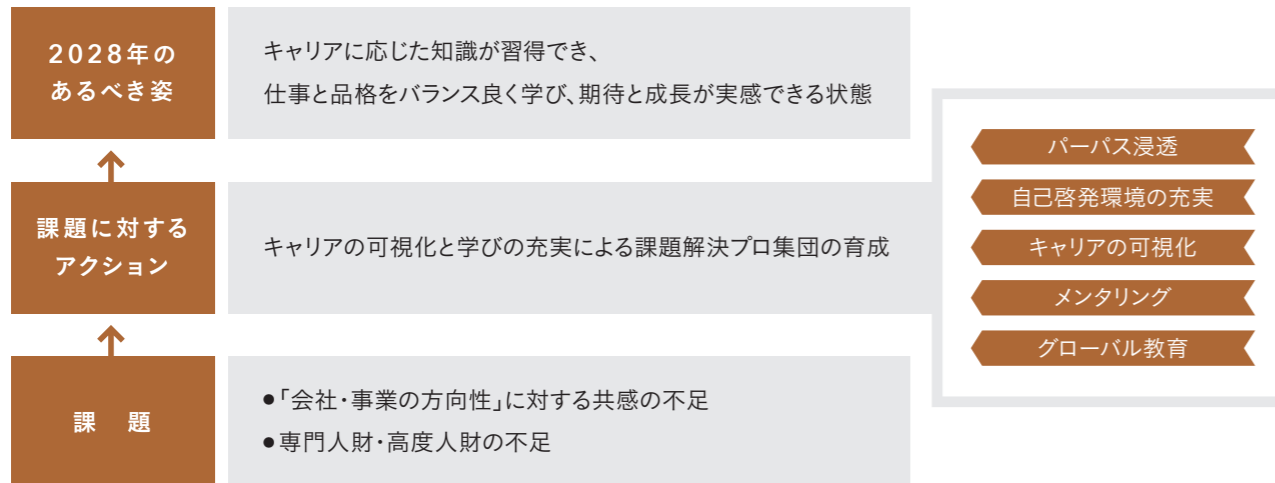
重点課題	KPI		実績 2024年度	中期目標 2026年度
	項目	実施状況		
生活習慣病対策	運動	1日30分以上、週2日以上、1年以上実施	29.5%	32.0%
	夕食	就寝前2時間以内に摂取が週3回未満	59.0%	60.0%
	朝食	朝食を抜く頻度が週3回未満	92.3%	92.5%
	飲酒	飲酒しないまたは1日2合未満	76.3%	77.0%
メンタルヘルス	禁煙	喫煙習慣がない	98.0%	100.0%
	ストレスチェック受検率		10.7%	10.0%
ワークライフバランス	高ストレス者率		65.3%	66.0%
	睡眠	十分な休養がとれている	0人	0人
	長時間労働者	45時間×3ヶ月または80時間×1ヶ月	68.0%	75.0%
	有給休暇取得率*			

*本ページ上部のグラフの値とは出向者および年度途中入社者の取り扱いが異なります。

取り組み	内容	対象者
睡眠時無呼吸症候群(SAS)研究への協力	・指先装着端末を用いた睡眠の測定 ・睡眠に関する研修	SAS疑の72名
睡眠向上キャンペーン	・ウェアラブル端末を用いた睡眠の測定 ・睡眠に関する研修	実施者98名

※<ブロンズ>は5年以上連続で認定 <プラス>はスポーツ実施率70%以上で認定

人財育成



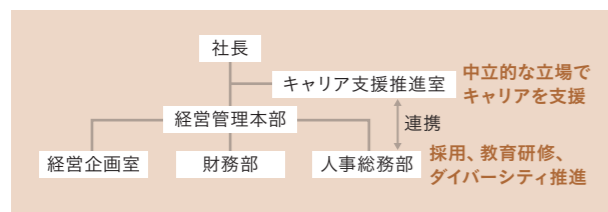
キャリアの可視化／メンタリング

社員一人ひとりが主体的にキャリアを描き、挑戦と成長を実現できる環境を整備することを目的とし、2026年3月に「キャリア支援推進室」を設置しました。本部署は経営直轄の組織であり、評価や人事権から独立した立場を確保し、社員が安心して本音で対話できる「信頼の場」を提供するとともに、個人の成長と経営戦略を結びつける人財育成を推進していきます。主体性尊重と伴走支援を基本姿勢とし、社員の内省と意思決定を支援することで、組織の持続的成長と企業価値向上に資する人財基盤の強化を担います。2026年4月には「キャリアサポートデスク」を設置し、キャリアコンサルタント資格を有する担当者が中

立的な立場で面談を実施する機会を提供しています。将来のキャリアビジョンの明確化、業務上の課題整理、スキル開発や働き方に関する相談などについて、対話を通じて社員自身の気づきを促すことで主体的な行動につなげることを重視しています。さらに、人事課が主催する女性活躍推進セミナーの支援や、階層別のキャリアデザイン研修の実施により、自身の経験・強み・志向を整理する機会を提供しています。



新入社員研修でのキャリア教育



次世代リーダー育成

次世代リーダーの計画的な育成のための研修プログラムを設けています。本プログラムでは特に経営トップ、次世代経営者・管理職、女性リーダーを重点育成者に据え、選抜者および対象者に対して研修を行っています。

研修名	内容	対象者
サクセッションプログラム ^{*)} 研修	社外講師による経営全般の研修	役員・推薦者
次世代経営者・管理職基礎講座	社外講師による半年間の経営に関する講座	選抜者
女性リーダー研修	外部派遣による女性リーダー養成コース	M1(管理職層)女性

^{*)}サクセッションプログラム…P63へ

パーパス浸透

理念教育の一環として「MVV^{*)}ミーティング」および、新任の役職者(係長、班長、主任)を対象とした「社長座談会」を実施しています。この対話は、経営トップの言葉を従業員に直接伝えること、経営トップと従業員の双方向の対話を行うこと、理念をもとに自ら考え行動できる人財を育成することを目的とし、テーマごとに集まった従業員と社長のコミュニケーションの場と位置づけています。

MVVミーティングについては、2026年は新中計の初年度であり、経営トップとのビジョン共有をより密に行っていきたいという考えから、名称を「Mission G-final × MVVミーティング」に

リニューアルしました。年間で18回開催(約110名の参加)を目標として実施しています。

^{*)}MVV:ミッション・ビジョン・バリュー



社長座談会の様子

グローバル教育

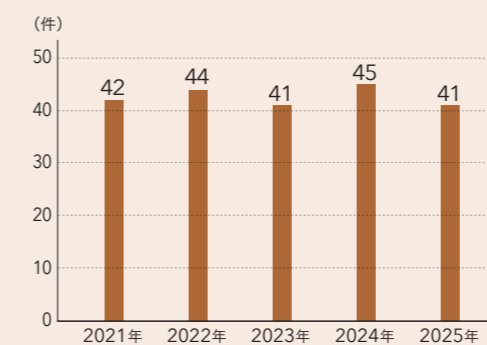
近年ドイツの新拠点設立やインドの製造会社の子会社化など、海外の製造・販売網拡大を推進しており、グローバル人財増強のため技術・人文知識・国際業務の在留資格をもった人財も積極的に採用しています。また、海外現地法人の技術力向上のため、現地法人の所在国から技能実習生、特定技能の人財を採用し将来の幹部候補を育成しています。一方、日本人従業員のマインドチェンジ・語学習得も重要と捉え、2026年は選抜者への「グローバルマインド醸成研修」、希望者へのオンライン英会話「セルフラーニング英語学習」支援を計画しています。同時に、外国人従業員がアクセスしやすいような社内規則の英語対応

など、働きやすい環境の整備も進めています。



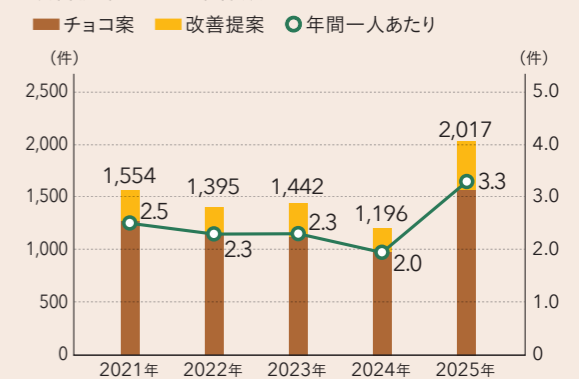
2025年に海外現法の代表者が日本に集まり改善活動の成果を発表する「グローバルQC」を開催

教育単位取得数 一人あたり年平均



教育単位制度を設け、従業員に毎年20単位を義務づけ取得を推進。2026年は一人あたり平均50単位以上の取得を目標とする。

改善提案・チョコ案件数



従業員発信の改善の積み重ねが強い組織を作るとの考えから、ボトムアップでの改善活動を推進。2026年は改善提案数2,100件以上を目標とする。