



人事担当役員メッセージ

多様な個が協働し、  
新たな価値を創造

執行役常務  
グループ・コンプライアンス推進統括執行役  
藤原 謙

グローバル競争力を高める人事制度改革へ

MCHCグループにとって人材は、価値創造を担う重要な経営資源です。挑戦と創造、仕事を通じた自己実現を後押しし、多様な「個」の力を最大限に引き出すことがMCHCグループの変革と持続的成長の原動力となります。

こうした考えのもと、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」では、多様性・流動性・専門性を包含した許容力の大きな人事制度を掲げ、5つの柱のもと改革に着手しています。その一つが、三菱ケミカルの新人事制度です(P.49参照)。「会社と従業員が互いに選び、活かしあう関係、共に成長していく文化」をコンセプトに、「主体的なキャリア形成」「透明性のある処遇・報酬」「多様性の促進と支援」の3つを施策に掲げています。上司が部下と話し合いながら従業員の挑戦を支援すると同時に、職務内容と成果で報酬を決める、いわゆるジョブ型人事制度を導入しました。日本企業としては大きな転換ですが、欧米では主流の働き方です。従業員の働きがいを充実させ、グローバルな競争力を高めるには不可欠な改革だと考えています。

許容力の大きい人事制度の基盤となる5つの柱

1. Pay for job / Pay for performanceの徹底
2. 業務・職種に応じてデザインされたHR(ヒューマンリソース)システム
3. 世界のニーズに対応できるスキルとマインドを醸成する機能の強化
4. タレント・マネジメント共通プラットフォームによるグローバルでの適所適材
5. 複雑な課題解決を可能にするクラスター型組織

多様性の充実

多様性はイノベーションの源泉であり、私は、多様性なくして企業の成長はあり得ないと考えていますが、競争力の高いグローバル企業と比べると、MCHCグループには改善する余地があります。そこで、新たなMOS指標には、主要グループ会社における「経営層のダイバーシティ」をKPIの一つに採

り入れました。まずはトップダウンでダイバーシティを推し進め、多様な価値観、バックグラウンドを尊重し、個の力を発揮しながら同じ目標に向かって協働する組織風土を醸成していきます。

ニューノーマル時代における働き方

働きがいのある職場環境の整備に関しては、従来から健康支援と働き方改革を両輪とした「KAITEKI健康経営」を推進してきました(P.48参照)。リモートワークなど、コロナ禍によって一気に加速した多様な働き方を定着させていくために、ペーパーレス化、デジタルツールの活用、業務プロセスの改善・効率化など、ニューノーマルに則した業務改革に取り組んでいます(取り組み事例については、P.48参照)。また、オフィスの在り方を見直し、東京・大阪の本社ビル、横浜の研究所のリニューアルや、サテライトオフィスの拡充などを通して、創造性・生産性の向上を図るとともに、東京では、都心部に散在している三菱ケミカルや田辺三菱製薬などグループ会社のオフィスを本社ビルに集約することで、組織の枠を超えたコミュニケーションや協業を促し、イノベーション創出に寄与するオフィスをめざします。

コミュニケーションを通じて変革を

人事制度も職場づくりも、物事を変えていくということは、意識と行動の変容を求めることであり、個々のモチベーションに大きく影響しますし、全ての従業員の納得を得るのは難しいこともあるでしょう。そうした認識のもと、経営を担う一人として、課題を正面から見据え、「受け手にとってどのように映るのか」「どう工夫をすれば、変化に期待を持ってもらえるのか」を考えながら、従業員との積極的なコミュニケーションを図り、改革を実行していく考えです。思いを持った人たちが変革に挑戦し、やりがいを実感できる会社であり続けるためにMCHCグループは進化してまいります。

KAITEKI健康経営の取り組み

MCHCグループは、従業員・職場の健康支援と働き方改革を両輪として、健康という視点で従業員一人一人の活躍を支援する「KAITEKI健康経営※」を推進しています。

※健康経営は、特定非営利活動法人健康経営研究会の登録商標です。「KAITEKI健康経営」は、健康経営研究会の了承を得て使用しています。

KAITEKI健康経営の目標(KPI)と実績

レビュー

働き方に関する意識や行動が着実に改善

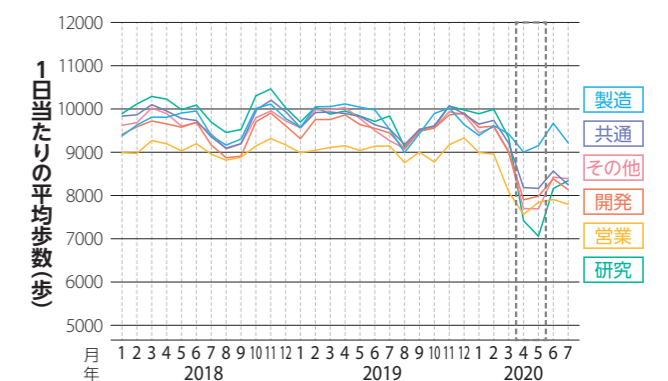
2020年度の結果は、いきいき活力指数が+6pt(達成率40%)、働き方指数が+6pt(達成率60%)、健康指数が+2pt(達成率20%)となりました。働き方指数については、働き方の課題を組織/チームで見直すことで、職場や従業員一人一人の意識や行動が着実に変わってきています。健康指数については、テレワーク推奨などの施策の効果により主観的健康観や睡眠習慣が改善しましたが、1回目の緊急事態宣言の期間中(2020年4月~5月)は全ての職種で歩数が減少しました。職種間で程度に差はありますが、外出抑制やテレワークによって通勤がなくなった影響が大きく出ています。今後も毎日の生活の中での運動の重要性を認識し、運動を習慣化することの大切さを発信し続けていきます。

働き方指数・健康指数が高い集団ほど、いきいき活力指数が高い傾向があります。KAITEKI健康経営の両輪である健康支援・働き方改革の施策、プラットフォーム「i<sup>2</sup> Healthcare<sup>※1</sup>」を活用したPDCAの推進により、職場の創造性・生産性の向上につなげていきます。

※1 ウェアラブルデバイスから取得した日々の活動状況や、健診データ、働き方データなどを統合し、各従業員が端末上の「マイページ」で自分の状況を可視化し、活力の最大化を支援する自社開発システムです。  
 ※2 健康サーベイは、KAITEKI健康経営に対する各従業員の意識や取り組み状況を把握するための調査です。  
 ※3 MCHCグループでは希望者にウェアラブルデバイスを配布しており、従業員の同意および倫理審査委員会の承認のもと、KAITEKI健康経営関連指標の分析の一環としてウェアラブルデバイスデータの分析を行っています。なお、2020年度の分析には2020年7月までのデータを用いています。

内容	2020年度実績	2020年度目標(基準年度比)
いきいき活力指数 従業員のやりがい、熱意、信頼、成長を指数化	69pt (基準年度比+6pt)	+15pt 健康サーベイ※2において、ポジティブな選択を15ポイント以上増やす。
働き方指数 働き方に関する意識、行動、取り組みレベルを指数化	74pt (基準年度比+6pt)	+10pt 健康サーベイにおいて、ポジティブな選択を10ポイント以上増やす。
健康指数 健診項目、生活習慣の質、満足度レベルを指数化	48pt (基準年度比+2pt)	+10pt 健康基準を示す10項目において、当てはまる項目を、全員が10ポイント(1項目)以上増やす。

職種別の平均歩数推移※3



業務改革を通じて創造性が発揮できる自走型組織へ

MCHCグループは、新型コロナウイルスの感染拡大以降、テレワークの推奨やサテライトオフィスの整備など、新しい働き方への適応を推進してきました。

昨今のリモートワークの急速な普及を受け、MCHCでは、「ニューノーマルへの変革」を旗印に、2020年10月に業務改革プロジェクト「GSK(業務を素敵に改革する)」を立ち上げました。プロジェクトでは、リモートワーク時の効率を阻害する要因を排除し、場所や距離にとらわれることなく、生産性高く、柔軟に職務を遂行できる仕組みを構築すること

をめざし、デジタルツールの活用ガイドを作成するとともに、自宅やサテライトオフィスを快適な業務環境にするツールやアイデアを提案しました。さらに、ペーパーレス化、申請・承認システムの電子化(ハンコレス)、リモートワーク下でのコミュニケーションの最適化などを検討し、現場での改善を進めています。

プロジェクトメンバーは半期ごとに社内公募により選出しており、「一人一人が変化に対応し、創造性が発揮できる自走型組織」の実現にもつなげています。

# ACTION

## 人と組織に関わる取り組み

人材基盤強化に向けて、MCHCグループ各社では以下の取り組みを行っています。

### 会社と従業員が共に成長していくための人事制度改革

MCHCグループでは、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」で示した、「個の尊重」「柔軟性」「市場価値や成果に沿った報酬・処遇」を重視し、多様性・流動性・専門性をキーワードに人事制度改革を進めています。

これを受けて三菱ケミカルでは、「主体的なキャリア形成」「透明性のある処遇・報酬」「多様性の促進と支援」の3つのキーワードに基づく制度改革を進め、ありたい姿の実現をめざし、2021年から新たな人事制度をスタートさせました。中でも人事処遇・報酬の決定に関する仕組みを再整備するにあたっては、従業員の自律的なチャレンジやイノベーションの創出の支援を第一に考え、公正でわかりやすいこと、透明性があることを重視しました。「職務主義」の考えのもと、年齢や経験ではなく、担っている職務によって処遇が決まります。

#### 三菱ケミカルの人材制度の3つの施策

主体的なキャリア形成	透明性のある処遇・報酬	多様性の促進と支援
<ul style="list-style-type: none"> <li>一人一人が、仕事を通じて自分がやりたいことを実現でき、社会に貢献できる</li> <li>必要な専門性・知識を習得したり、経験を積んだりする機会を自らつかみ取るチャンスがある</li> <li>上司は部下の思いをきちんと把握し、挑戦と成長を支援する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の挑戦意欲を喚起する、成果・業績・市場価値に応じた、透明性のある処遇決定の仕組みを整備している</li> <li>報酬は、年齢や性別、勤続年数ではなく、職務の内容に応じて決定する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人の多様性ある価値観を尊重する</li> <li>各人のニーズやライフプランに合わせて、それぞれのチャレンジを支援する</li> </ul>

### ASEAN地域での従業員エンゲージメントの強化

MCHCグループは、従業員一人一人が働きやすく、やりがいを持って職務を遂行できる環境を構築することが、新しい価値を創出し続けるための原動力、ひいては企業活動の原動力になると考えています。この考え方にに基づき、グループ全体でさまざまな従業員エンゲージメント向上施策を展開しています。

日本酸素ホールディングスグループのNippon Sanso Holdings Singapore Pte. Ltd.では、2018年8月から「Unity in Diversity」キャンペーンを開始し、ASEAN+域内において従業員エンゲージメント戦略を実行するための基盤を整備しています。社内ビデオ「Unity in Diversity starts with us」の制作、「Cross-Cultural Awareness」をテーマとしたウェブ

また、職務の変更に応じて適時に処遇し、昇給・降給を実施しています。

#### 会社のありたい姿

- 既存の事業環境を揺るがしかねない変化の激しい環境下、新たなチャレンジや創造性を発揮し、**KAITEKIを実現、会社を成長**させたい
- そのために、従業員の皆さんに**明るく元気にいきいきと働いてほしい**
- 多様な人材に選ばれる会社**にしたい

会社と従業員は互いに選び、活かしあう関係を構築し、共に成長していく文化を形成したい

- MCHCのマテリアリティ
- 働く環境の整備と健康経営
  - 人材の育成・開発
  - ダイバーシティとインクルージョン
  - ステークホルダーとのエンゲージメント

ナーの開催、従業員エンゲージメント調査の実施などの取り組みを積極的に展開していることが一例です。そうした取り組みが評価され、「Annual Loyalty & Engagement Awards 2020」(2020年11月にシンガポールで開催)において、従業員エンゲージメント優秀戦略部門(アジア・太平洋地域)の銅賞を受賞しました。今後も従業員の能力やモチベーションを高める組織づくりに取り組んでいきます。



「Annual Loyalty & Engagement Awards 2020」授賞式の様子

### 従業員の多様性を尊重する取り組みを推進

MCHCでは、ダイバーシティ&インクルージョンをマテリアリティとして特定し、グループ全体で多様な人材の活躍を支援しています。

田辺三菱製薬では、顕在化した多様性(性別、性自認・性的指向、年齢、経歴、国籍、障がいの有無、育児・介護による時間制約など)と潜在している多様性(知識・スキル・経験、価値観・考え方など)の両方について、お互いが個々の違いを認め合い、一人一人の強みをさらに伸ばしていくことで成果を最大化することをめざして取り組みを進めています。2020年11月には、企業・団体等におけるLGBTに関する取り組みを評価する「PRIDE指標2020」において、最高位のゴールドを2年連続で受賞しました。今後もLGBTを含む多様性への理解を深めるとともに制度の整備を進め、多様な人材が能力を発揮し、生産性を高めて成長する風土を醸成していきます。



LGBT支援者を表明するオリジナルステッカー

#### 田辺三菱製薬のLGBTに関する主な取り組み

- 2017年**
- コンプライアンスガイドブックに「性的指向・性自認(LGBT含む)などを理由に不公正な処遇をしません。」と明記し、LGBT等の性的指向、性自認に基づく差別や嫌がらせが、就業規則の懲戒処分対象となるセクシャルハラスメントに含まれることを明文化
  - 新卒採用エントリー受付時のエントリーシートに、性別の記載欄を廃止
- 2018年**
- LGBTを理解し、自分にできることは何かを考えて行動する支援者に「アライ」のオリジナルステッカーを配布
  - LGBTに対する問い合わせ・相談窓口を設置
- 2020年**
- 介護制度(介護休業、介護休暇)の対象家族に同性パートナーを追加
  - LGBTイベント「レインボーフェスタ2020」への広告協賛を実施
  - 配偶者に適用される制度において事実婚・同性パートナーを配偶者と同様の扱いに変更

### 「Digital University」を開設しデジタル人材育成を強化

MCHCでは、デジタル技術を活用した新たな価値創出への変革を加速するため、グループ全体でデジタル人材の育成に力を入れています。2020年1月に「Digital University」を開設し、データドリブン経営を支える基盤整備として、データ分析などのAI技術を自力で活用し、既存事業や現場業務の改善を自ら実践できる人材の拡充を目的に3つの研修コースを設定しました。

2020年度は基礎・入門コースを中心に約5,000名が受講し、グループ全体で意識形成が進みました。また、基礎研修の内容をベースに書籍「DXの教養」を発行しました。自社でデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するだけでなく、ノウハウを社外に公開することで、デジタル技術の普及とデータ駆動型社会の進展に貢献するねらいです。

今後も各事業会社と連携しながら、基礎的な教育の拡充とデータサイエンティスト育成の両輪でデジタル人材の育成を強化し、「既存事業の課題解決のDX」と「KV30でめざす未来を見据えて行うDX」を同時に進める「両利きのDX」を推進していきます。

#### Digital University 3つのコース

