

## 人材

## CHROメッセージ



## 価値創造の源泉である“人”のポテンシャルを最大限に活かす改革に挑戦していきます

執行役員  
チーフヒューマンリソースオフィサー(CHRO)

平岡 朋代

### 誰もが前向きに成長し続けることができる環境づくりを

三菱ケミカルグループにとって、人材は価値創造の源泉であり、企業としての成長やKAITEKI実現の原動力そのものです。従業員一人ひとりの可能性は無限大であり、そのポテンシャルを開花させ、誰もが前向きに成長し続けることができる会社に近付けていくことが私のミッションです。

この使命を果たすため、中長期経営基本戦略「KAITEKI Vision 30」(KV30)で定めた方針のもと、各社の人事制度改革に取り組み、属性によらない処遇、主体的なキャリア形成、働き方改革などを実現してきました。その結果、従業員がこれまで以上に「働くことの意味」「どんなキャリアを歩みたいか」について考えるようになり、新たなチャレンジに自発的に踏み出す機会の創出につながっていると感じています。また、会社と個人がともに成長し続けるために、次世代変革リーダー育成プログラムの充

実、e-ラーニングプラットフォームの整備、ダイバーシティ&インクルージョン促進につながる企業風土の変革のためのセミナー、メンタリングなど、人材や風土改革への投資を積極的に行っています。経営課題の解決力やリーダーシップの強化に加えて、個人のキャリア志向に沿って選択可能なプログラムを増やすことで、個の意思を尊重しながら成長を会社が後押ししていく環境づくりを大きな狙いとしています。会社の成長は、従業員一人ひとりの貢献や成長の総和です。これからも価値創造の原点である人的資本の強化施策をグループ全体に展開していきたいと考えています。

### 「One Company, One Team」の実践に向けた取り組みを加速

2022年度は、新経営方針「Forging the future 未来を拓く」の実現につながる「One Company, One Team」を新組織で実践し

ていく年になります。具体的には、これまでの個社最適から、今後は法人の垣根を越えて事業や地域を単位にしたマネジメント体制にすることで、情報伝達と意志決定の迅速化や協働の促進を目的とした体制に変わっていきます。また、コーポレート機能については、グローバルでレポートラインを一本化していくほか、グループ会社のガバナンス体制を統一することにより、さらなる効率化を進めていきます。この新たなマネジメント体制を浸透させ、グローバルで“One”となり、さらなる高度化・効率化を実現していくために、グローバルレベルで人材、組織、ポジションや職務を可視化する人事基盤統合システムへの投資、タレントの発掘・早期育成と後継者計画の策定、多様な人材が集いポテンシャルを最大限発揮できる組織風土の醸成などを実現し、成長と効率化の両面に取り組んでいきます。特に後継者計画については、指名委員会と連携を深めることで、社外のステークホルダーの要請を取り入れた、従来にはない大胆な配置と育成を実行していきます。

大きな変革を進めていくということは、個々の従業員に意識や行動の変容を求めることとなります。従って、この変革に挑戦していくことが、従業員自身のモチベーションややりがいを高め、一人ひとりの成長実感につながっていく、そんな期待感や確信を醸成できるようなコミュニケーションに努めていきたいと考えています。2022年度はKV30で掲げた5つの柱を引き続き推進し、「One Company, One Team」の真の実現を最優先課題と位置付け、従業員とともに、各施策の着実な遂行に努めていきます。

## 人材

## 人材戦略

三菱ケミカルグループは、多様性に富んだ組織づくりにグローバルレベルで取り組んでいます。

### 人材戦略としての ダイバーシティ&インクルージョン

当社は2022年4月に新経営体制を発足しました。新たな環境のもとで、属性を超えて多様な価値観を持つ人材が集い、その可能性を十分に活かすことができる組織への変革を推し進めていきます。

そのために経営リーダーの多様化を進め、社内外の幅広い経験を有する人材による活発な議論を経て経営判断を行っていきます。実際に、海外人材の登用を加速させるとともに、その後継者となる現地従業員の集中育成を進めており、今後は、トップ人材の可視化や集中育成のため、世界トップクラスの人材育成機関などと連携した新たな育成プログラムの導入を予定しています。

もちろん、ダイバーシティ&インクルージョンを進めていくためには、経営チームのダイバーシティを確保するのみならず、全方位的な施策が必要です。引き続き、従業員一人ひとりがステレオタイプを壊し、アンコンシャス・バイアス※を自覚し、意識を変えられるよう取り組んでいきます。多様な人材の知の結集が組織の強さになることを一人ひとりが実感し、価値を見いだし、それを日々体現できる組織文化の醸成をめざします。

※ 無意識の思い込みや偏見

### 次世代の変革リーダー育成に向けた取り組み

従来、三菱ケミカルでは、事業の確実・安定的な操業を牽引できる人材の育成を重視し、各部門で時間をかけて経験を積んでもらう方式を取ってきました。しかし、市場や社会要請の変化にタイムリーに応えるためには、積み上げ型の育成だけでは不十分です。また多様性に富んだ人材パイプラインを確保し続けるための仕組みづくりが必要であると考えました。そこで、次世代の経営幹部を育成する「Top Leader's College」(TLC)、またTLCの候補生となるチームリーダークラスを対象とした「Future Leader's College」(FLC)の、2つの人材育成プログラムを立ち上げました。社会の変化を先読みし、変化・変革を牽

#### 当社が考える経営リーダーの要件定義

基本的資質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人間力(信頼・志・誠実さ・好奇心)、胆力</li> <li>・ビジョン・ミッション・バリューの体現</li> <li>・協働能力(コラボレーション、ステークホルダー・リレーション)</li> </ul>
経営 コンピテンシー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場洞察力</li> <li>・戦略思考</li> <li>・未来志向に基づく変革力</li> <li>・組織・人材マネジメント力(心理的安全性、多様性の受容力、ビジョン構築力、レジリエンス)</li> <li>・結果へのこだわり</li> </ul>
知識・経験	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存事業の枠にとらわれない、社会課題を踏まえた高い専門性・尖った強み</li> <li>・社外を含めた多様な経験</li> <li>・幅広い教養</li> </ul>
結果・実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期視点に基づき果敢な意思決定を通じた事業実績</li> <li>・変革を牽引した顕著な実績</li> </ul>

引し、明日の会社像を語るができる「多様性のある勝てる経営チーム」の実現をめざしています。

### Top Leader's College(TLC)プログラム

「変革リーダーの育成」というコンセプトのもと、次世代の経営リーダー候補が社内外の経営層をはじめ、外部コーチとの直接の対話を通して見識を養い、会社を持続的成長に導くための「知」と「軸」を鍛えるプログラムを導入しています。参加者には、会社の将来構想を「あるべき姿(should be)」ではなく、自らの意志(will)に基づく「ありたい姿」として描き、リアルな全社戦略を構想し、自らが経営を担う覚悟と意思を持ってチャレンジし、提言することが求められています。

### Future Leader's College(FLC)プログラム

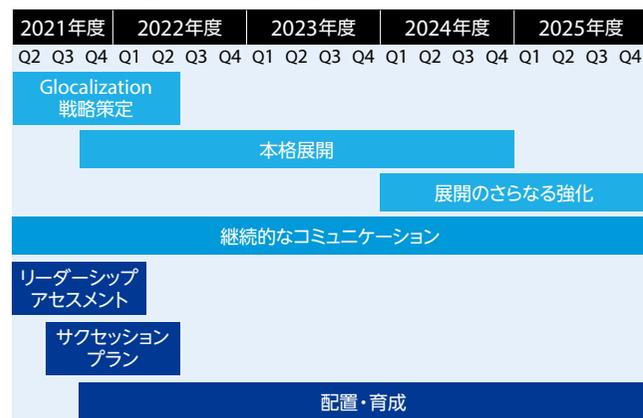
チームリーダーたちが、自分の持ち場にとどまらず、会社全体を変革していくリーダーとしての覚悟を決めるマインドチェンジを主な狙いとするプログラムです。本プログラムでは、参加者が日々の業務の延長線上ではなく、視座を上げて「部下意識」から脱却すること、内向的視界を外向きに変えることをめざします。また、この場で知り合った仲間と研鑽しあうことで、学び続けることを習慣化するきっかけにもしています。受講生からはこのプログラムが人生の岐路になったという声も多数寄せられており、これらの人材が、今後の変革を牽引していくことを期待しています。

## 人材 人材戦略

### 海外子会社における経営者育成

当社では、経営リーダー候補の育成をグローバルレベルで加速させています。特に、現地従業員の上位ポストへの登用が課題となっている地域では、各地域のマネジメントチームがイニシアチブを取りながら、施策を推し進めています。アセスメントを通じて地域内の人材のポテンシャルを可視化するとともに、着実な実行に向けて重要ポジションへの登用に関するローカライゼーションKPIを設定し、集中的な人材育成や人事アセスメント、登用計画の検討と実行を進めています。取り組みを通じて、現地を最も知り、現地で企業価値を最大化できるベストな人材がマネジメントを牽引する体制に移行していくことをめざしています。現地従業員にとっても、自身の中長期的なキャリアを考えるきっかけとなっています。

### 海外子会社における後継者育成活動計画 (5カ年・中国リージョンの例)



### 従業員の意識改革に向けた取り組み

多様な人材がポテンシャルを最大限に発揮し、オープンで活気に満ちた企業風土を醸成していくためには、環境を整備するだけでなく、従業員自身の意識を変えていくことも必要だと考え、各種プロジェクトや研修を実施しています。

三菱ケミカルでは、2018年度から「三菱ケミカルウィメンズカウンスル」という組織横断プロジェクトをスタートさせました。経営層がスポンサーとなり、さまざまな部門から集まった従業員が現場の生の声を吸い上げて、ダイバーシティの観点から自由に議論し、ボトムアップの提案を行うことで、職場の風土改革に向けた現場視点の取り組みを実現しています。さまざまなコミュニケーションラインがある中、現場の声が経営に届く場の一つになっています。

### アンコンシャス・バイアス研修

多様な人材の活躍基盤を整える上では、経営と現場との別を問わず、「アンコンシャス・バイアス」に気付くことが重要です。

三菱ケミカルでは2021年度に、一般従業員、管理職、職位者それぞれに向けて、アンコンシャス・バイアスをテーマとするe-ラーニングやワークショップを開催しました。合計で3,000名超の従業員が受講し、それぞれ理解を深めました。

### 国際女性デー イベントウィーク

三菱ケミカルは、国連が定める3月8日の国際女性デーに合わせて、「皆が自分らしくあり、働きがいのある三菱ケミカルをめざして」をコンセプトとするイベントを5日間にわたりオンラインで開催しました。期間中は経営層と従業員との対話会や、男性の育児休暇取得経験者による対談などを実施。参加者間で活発な意見交換がなされ、ダイバーシティ&インクルージョンを自分ごととして捉える機会となりました。

今後も、多様な人材が互いに尊重しあい、一人ひとりが生み出す付加価値の総和を最大化する職場づくりに向け、取り組みを続けます。



### イベントのテーマ

	テーマ	内容
DAY1	無意識のステレオタイプをこわそう!	経営層による対談会
DAY2	子育てのステレオタイプをこわそう!	男性育休取得者対話会
DAY3	女性の「仕事観」のステレオタイプをこわそう!	外部講師によるキャリア講演会
DAY4	隣の芝生を見てステレオタイプをこわそう!	会社内での「ステレオタイプ」事例を考える
DAY5	無関係というステレオタイプをこわそう!	今後職場で学んだことを活かすための振り返り

## 人材

## 働きやすい環境の整備

当社は、従業員・職場の「健康支援」と「働き方改革」を両輪として、企業の最も大切な財産の一つである「働く人」が最大限に能力を発揮し、活躍できるように取り組んでいます。

## 健康支援への取り組み

田辺三菱製薬では、コロナ禍による行動自粛やテレワーク勤務の急速な拡大により身体活動量が低下している従業員の把握やその対策に取り組んでいます。

腰痛、肩こり、VDT症候群\*などの症状が見られたテレワーク勤務者向けに、アプリを用いた腰痛・肩こり改善プログラムを提供するほか、自宅のテレワーク環境についてのオンライン研修会や個別相談会を実施しました。アプリを用いた腰痛・肩こり改善プログラムでは、導入前後で自覚症状の数が減り、相談会での参加者満足度は5点満点中4.7点という高い満足度となっています。

また、日本酸素ホールディングス傘下の大陽日酸では、従業員に、健康や生活習慣病の予防への意識を高めてもらえるよう、健康測定会の実施、健康ニュースの配信、ウェビナーを用いた健康プログラムなどの取り組みを行っています。ウェアラブルデバイスを配付し、運動の習慣や睡眠時間を見える化して健康管理システムへ連携することにより、過去の検診データと併せて検証できるようにしました。

この結果、運動習慣者比率が25.5%から30.6%に向上しました。毎年、各種施策を実施することで、前年との比較が可能

となり、自分の身体の状況の今を把握できています。

このような取り組みを進める中で、田辺三菱製薬と大陽日酸は、経済産業省が推進し、日本健康会議が認定制度を運用する「健康経営優良法人～ホワイト500～」(大規模法人部門)に認定されました。

今後も従業員の健康保持・増進に取り組む、従業員一人ひとりのパフォーマンスの向上や組織の活性化を推進していきます。

\* パソコンなどのディスプレイを用いて長時間作業を行った人の心身にさまざまな不調が現れる症状



## 新しい働き方への取り組み

コロナ禍によって一気に加速した多様な働き方に対応するため、当社では、組織横断的に「業務改革プロジェクト」を立ち上げ、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・効率化などに取り組んでいます。このほか、電子承認システムの導入や、自宅やサテライトオフィスを快適な業務環境にするための提案を本プロジェクトから行い、リモートワークを促進しています。

また、東京の当社周辺の拠点を集約し、新しい働き方に合わせたオフィスとしてレイアウトを変更しました。ABW (Activity

Based Working) というコンセプトのもと、フリーアドレスを導入し、その日の業務に応じて、働く場所を選択できるデザインを採用しています。このオフィスと、自宅でのテレワーク、サテライトオフィスを組み合わせながら、より効率的に時間と場所を自分自身で選択する、自律的でワーク・ライフ・バランスにも配慮した働き方を実現していきます。



本社ではABWを促進させるレイアウトを導入

## 新たなオフィスコンセプト

