

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧


92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

Society 人材戦略

三菱ケミカルグループのPurposeを実現するためには、従業員がそのポテンシャルを最大限発揮し、意欲ある人材がより活躍できるよう、支援していく必要があります。経営方針「Forging the future 未来を拓く」のもと、従業員へのエンパワーメントに向けて、6つの施策を重点的に進めています。

従業員への
エンパワーメント



- 次世代リーダー層の育成
- 企業文化の変革と価値創造マインドの醸成促進
- 人材戦略としてのDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の推進
- 働きやすい環境の整備
- 全体最適実現のためのグローバル一体運営体制の構築
- グローバルでの人事ガバナンス強化

次世代リーダー層の育成

従来の製品重視型組織からマーケット志向型組織への転換を実現するためには、「自律的に課題を発見し、解決に導ける人材」の育成が必須です。そのために、変化を先読みして、正解がない中でも自ら一歩前に踏み出し、アジャイルに意思決定を行える変革リーダーの育成、およびグループ・グローバルでの経営リーダー候補の育成に積極的に取り組んでいます。

施策の例として、経営リーダーに求められる人材要件を定めるとともに、候補人材を継続的に育成するための仕組みとして、グローバルでの人材育成プログラムを構築・運用しています。個々のポジションについてもその人材要件を個別に定め、重要ポジションについては後継者計画を継続的に運用することで、人材パイプラインを強化しています。

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"> ・人間力(信頼・志・誠実さ・好奇心・胆力) ・Our Way (誠実、尊重、果敢、共創、完遂)の体現 ・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) |
| 経営 コンピテンシー | <ul style="list-style-type: none"> ・市場洞察力 ・戦略思考 ・未来志向に基づく変革力 ・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) ・結果へのこだわり |
| 知識・経験 | <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・社外を含めた多様な経験 ・幅広い教養 |
| 結果・実績 | <ul style="list-style-type: none"> ・中長期視点に基づき果敢な意思決定を通じた事業実績 ・変革を牽引した顕著な実績 |

Executive Leadership Development Program (ELDP)

ELDPは、変革やビジネス成長をリードする経営幹部人材育成の最上位プログラムです。このカリキュラムにトップクラスのビジネススクールのモジュールを組み込み、当社グループ向けにアップグレードして運用しています。

他地域・他業種の経営リーダーとの交流を通じて、参加者へ市場における自身の価値・競争力の認識を促し、成長を後押しするとともに、グローバルに活躍するために必要な知識やリーダーシップの習得を支援します。

Senior Leadership Development Program(SLDP)

ELDPに次ぐ、経営幹部人材の育成プログラムです。理想の未来像を構想し、実現する力である「イノベーターシップ」の習得をコンセプトとして、視座を社会・世界に向けて新しい未来の実現に挑み、変革とビジネス成長をリードする人材を育成します。

プログラムでは、当社が今後取り組むべき課題について議論し、経営層に提言することで、問題解決能力を習得します。

ACTION

日本酸素ホールディングスでのリーダー育成

日本酸素ホールディングスの欧州事業会社では、「GOL(Growing Our Leadership)II」と冠したプログラムを設け、リーダー育成に継続的に活用しています。プログラムの参加者はリーダーシップスキルを高めるためのトレーニングを受けるほか、組織の生産性向上をめざす実際のプロジェクトに参加し、経営幹部の支援のもとでプロジェクトを成功に導きます。大きな成果を上げたプロジェクトを表彰するイベントも開催し、メンバー間の相互学習・ネットワーク構築につなげています。



最優秀プロジェクト賞を受賞したチームへのインタビュー

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

Society 人材戦略

企業文化の変革と価値創造マインドの醸成促進

意欲を持った人材が前向きに成長し続けられる環境を創るため、従業員一人ひとりの自律的なキャリア開発を支援する制度や環境の整備に取り組んでいます。

挑戦の機会を前向きに捉え、行動変容につなげられるよう、従業員の意識改革にも取り組んでいます。

自律を促すキャリアイベントの実施

従業員向けのキャリア支援セミナーやイベントを継続的に実施しています。特にキャリアへの関心が高いミドルキャリア層以降に対しては、スキルや経験の棚卸を行い、今後のキャリアを描くワークショップや、外部講師による講演などを通じて、具体的なキャリアプランの構築を支援しています。

今後はさらに対象を広げ、全ての従業員が自らのキャリアにオーナーシップを持てる状況をめざします。

ワークショップ参加者数

| 年度 | 参加者数・回数 |
|------|------------|
| 2020 | 342名 / 15回 |
| 2021 | 357名 / 15回 |
| 2022 | 252名 / 11回 |

ACTION

主体的なキャリア形成を支援するための社内公募制度

三菱ケミカルは、「キャリアのオーナーシップは個人にある」との考えのもと、従業員にキャリアの選択肢を委ねています。従業員がそれぞれに抱くキャリアへの価値観と会社の戦略をつなげ、さらなる成長を実現する仕組みとして、従来の社内公募制度を大きく見直し、全ての欠員補充に社内公募を活用するという新たな制度を導入しました。2022年度以降は、当社グループ全体で導入を拡大しています。

三菱ケミカルの社内公募制度

個々の部署で欠員や増員の必要性などが発生した際にはまず社内公募を実施しています。

制度の円滑な運用に向けて、上司と部下が1on1で日頃からコミュニケーションするほか、年1回のキャリア面談を行い、キャリアや業務に対する考えを共有しています。

利用状況

制度の導入から2年以上が経過し、マッチング率は上昇しています。キャリア意識の高まりや、社内公募が異動の機会として定着してきている結果と考えており、さらなる活用を進めていきます。

案件数とマッチング率

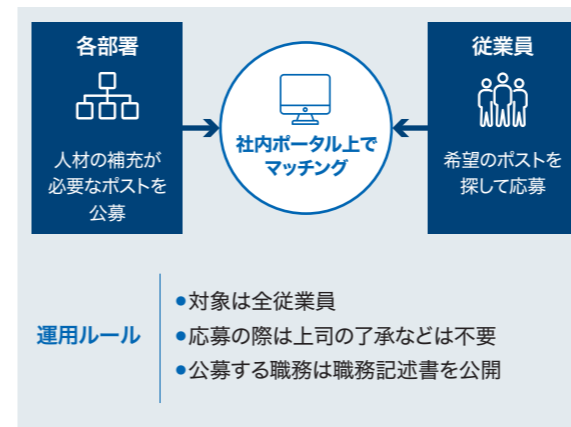
| 年度 | 案件数(重複あり) | 確定数 | マッチング率 |
|------|-----------|-----|--------|
| 2021 | 1,394 | 491 | 35.2% |
| 2022 | 1,192 | 490 | 41.1% |

その他の異動施策

社内公募制度以外の異動施策も充実させており、現在の勤務地での就業を継続できる「勤務地継続」、希望の勤務地を登録できる「勤務地希望」のほか、若手の従業員に希望部署の選考を受ける機会をつくる「キャリアチャレンジ制度」を設け、若年層の積極的な挑戦を支援しています。

引き続き、従業員の主体的なキャリア形成とワーク・ライフ・バランスの実現をめざしていきます。

三菱ケミカルの社内公募制度の仕組み



3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

Society 人材戦略

人材戦略としてのDE&Iの推進

果敢な挑戦と多様な共創を実現できる組織風土を醸成すべく、意欲を持った人材が属性にかかわらず活躍できる環境の創出・整備に取り組んでいます。多様な人材が触発し合い、Diversity of Thought(多様な思考)によりイノベーションが生み出され、また多様性を活かすための能力開発がなされる職場をめざしています。

経営人材についても多様化を進め、経営判断にあたっては、社内外の幅広い経験を有する人材が活発に議論しています。(▶P.79)。年功序列の廃止(職務や業績による処遇、年齢に関係ない職位・ポジション任用)や定年年齢の引き上げなど、属性を越えて多様な人材が活躍できる制度も導入しています。

経営層のダイバーシティ

当社では、「経営層のダイバーシティ」をサステナビリティ指標であるMOS指標に組み入れています(▶P.59)。従来は、当社の執行役・執行役員を対象として、国際性、ジェンダー、マルチキャリアのいずれかの要素を持つ人材の比率を指標としてきましたが、グローバルでのDE&I推進に向けて、2023年度に指標の再定義を行いました。

キャリア採用の増加により多様性が一定程度確保できたマルチキャリアは要素から除外し、国際性とジェンダーの2要素により重きを置いた上で、経営上の重要な意思決定に加わる従業員層も対象に加えました。意思決定層全体としての多様性を高め、経営層の多様化に向けた人材層の強化につなげています。

経営層のダイバーシティ

| 2022年度実績 | 2023年4月1日実績 | 2025年度目標 |
|----------|-------------|----------|
| 24% | 28% | 40% |

サステナビリティ指標 ▶P.59

若手人材の海外育成プログラム

グローバルでの人材交流と異文化・多様性受容のさらなる促進、また次世代リーダー候補者の発掘と異文化経験を通じた成長機会の提供を目的に、若手人材の海外育成プログラムを開始しました。

初年度となった2023年度は、日本、ドイツ、タイ、アメリカから15件以上の受け入れ要望があり、募集要項を社内ポータル上で公開、公募を実施しました。異なる国・文化・領域での経験を通じて、従業員の成長、特に若手人材のチャレンジへの支援と、それを受け入れる職場の多様性促進をめざしています。

プログラム概要

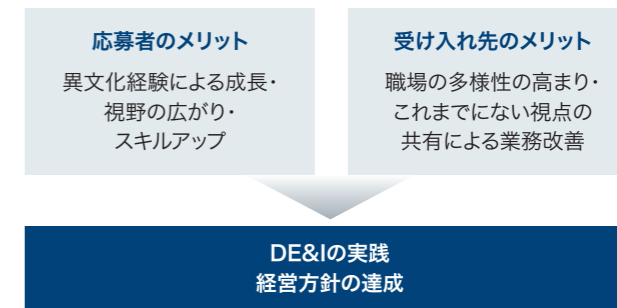
応募条件

- MCGグループ在籍者(日本酸素グループは除く)
- 他社含む就労経験:3~7年程度
- MCGグループでの就労経験:1年以上
- 英語能力:CEFR(Common European Framework of Reference for Languages)B2レベル以上

受け入れ先例

日本: 研究開発部門 ドイツ: 監査部門
 タイ: 人材開発部門 アメリカ: 営業部門

プログラムの狙い



採用におけるDE&Iへの取り組み

当社グループへの入り口となる「採用活動」においても、多様性を高めるための取り組みを進めています。

特に、女性の採用を強化すべく、採用時のコミュニケーションを重視し、入社後の活躍をしっかりとイメージできるようにすることで、ミスマッチの解消や応募の促進につなげています。また、募集に際してはその他にも、言語バックグラウンドに左右されない採用体制の構築などに取り組み、多様な人材の採用に努めています。

本社採用における女性比率

| | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 |
|--------|--------|--------|--------|
| 4事業会社計 | 21.5% | 27.6% | 28.0% |

(注)三菱ケミカル、田辺三菱製薬、生命科学インスティテュート、大陽日酸の合計値

3 1章 MCGグループがめざす姿

22 2章 持続的な成長戦略

56 3章 ESGの強化

57 サステナビリティ担当役員メッセージ

58 サステナビリティ推進

59 サステナビリティ指標

Environment

62 TCFD提言に基づく報告

64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進

Society

66 CHROメッセージ

67 人材戦略

72 持続可能なサプライチェーンの構築

73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定

Governance

74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ

75 コーポレートガバナンス体制

80 実効性評価

81 役員報酬

86 リスク管理

88 コンプライアンス

90 取締役一覧

92 社外取締役座談会

95 4章 財務・非財務情報

Society 人材戦略

働きやすい環境の整備

従業員がその能力を最大限発揮していくための土台として、安心して働ける環境の整備に取り組んでいます。

従業員の能力発揮を促進するため、ライフステージに応じた両立支援制度やライフプランの構築支援、介護支援のためのセミナーの開催、従業員の健康増進のための取り組みなどを実施しています。また、リモートワークの促進、デジタルツールの活用や業務プロセスの改善、オフィスレイアウトの見直しなどを進めることで、自律的でワーク・ライフ・バランスにも配慮した新たな働き方を実現しています。

職場のメンタルヘルスへの取り組み

職場でのパフォーマンスには、心理的エネルギーの状態が大きく影響します。そこで2022年7月に「メンタルタフネス」をテーマとしたオンライン研修を実施しました。変化を新しい冒険と捉え、変化によるストレスをポジティブな意識に変え、自らのコンディションを整える手法を学びました。

当社グループは、ストレスチェックの受検を促進するとともに、高ストレスと診断された従業員に対するサポートプログラムを導入し、メンタル不調の防止・早期改善に取り組んでいます。

ストレスチェック受検率

| | 2020年度 | | 2021年度 | | 2022年度 | |
|--------|--------|----------|--------|----------|--------|----------|
| | 受検率 | 高ストレス者比率 | 受検率 | 高ストレス者比率 | 受検率 | 高ストレス者比率 |
| 4事業会社計 | 87.8% | 7.9% | 90.6% | 9.3% | 92.1% | 9.5% |

(注)三菱ケミカル、田辺三菱製薬、生命科学インスティテュート、大陽日酸の合計値。高ストレス者比率はストレスチェック受検者の中で、「高ストレス」と判定された者の比率を指すが、会社により判定基準が一部異なる。

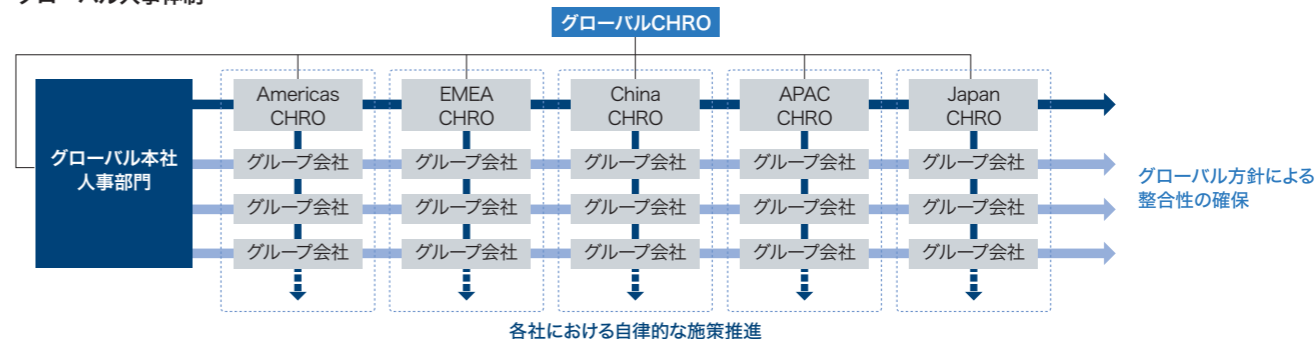
す。例えば、高ストレス者の中でも特に慢性的な痛み(腰痛・肩こり・頭痛等)に悩む従業員に対し、身体的な痛みの緩和からメンタル不調予防を行うプログラム(ポケットセラピスト)を導入しました。痛みの軽減、改善に向けて専門家が寄り添いながらサポートする3カ月間のオンラインプログラムで、メンタル不調の早期改善につなげています。

全体最適実現のための グローバル一体運営体制の構築

「One Company, One Team」の考え方に基づくスリムでフラットな組織体制により、効率的かつ全体最適視点でのマネジメントを可能にする体制構築に取り組んでいます。

人事ファンクションの組織運営は、グローバル本社が策定する全体戦略・方針に基づき、日本、Americas、EMEA、中国、アジアパシフィックの5つのリージョンが自律的に人事施策を実行する形態を採っています。同時に、各リージョンの責任者が集うグローバルミーティングを定期的に行い、グローバル一体としての戦略を策定、人事施策などのブラッシュアップを図ることで、グループとしても方向性を合わせています。

グローバル人事体制



また、人事業務に関するガバナンスポリシーを定め、リージョン人事とリージョン内各社との対話を促進することで、戦略・方針の浸透と、一体感の向上を図っています。

ACTION

女性の健康支援セミナー

働く女性の健康問題は社会的な課題であり、企業にとっても重要なテーマとなっています。女性特有の体調の変化や症状に伴う就業上の影響に悩む人は多く、男女を問わずそうした実情に対する理解を深めることが、働きやすい職場づくりへの第一歩です。そこで当社グループでは専門医をお招きした「女性の健康管理セミナー」を定期的に開催しています。

2023年2月のセミナーでは、「更年期障害」について取り上げました。女性のみならず、男性の更年期障害についても取り上げ、更年期障害の正しい知識と、その向き合い方について学ぶ機会となり、多くの従業員が参加しました。

- 3 1章 MCGグループがめざす姿
- 22 2章 持続的な成長戦略
- 56 3章 ESGの強化
 - 57 サステナビリティ担当役員メッセージ
 - 58 サステナビリティ推進
 - 59 サステナビリティ指標
- Environment
 - 62 TCFD提言に基づく報告
 - 64 カーボンニュートラル/サーキュラーエコノミーの推進
- Society
 - 66 CHROメッセージ
 - 67 人材戦略**
 - 72 持続可能なサプライチェーンの構築
 - 73 従業員主導でのOur Way (大切にすべき心構え)の策定
- Governance
 - 74 ガバナンス・リーガル担当役員メッセージ
 - 75 コーポレートガバナンス体制
 - 80 実効性評価
 - 81 役員報酬
 - 86 リスク管理
 - 88 コンプライアンス
 - 90 取締役一覧
 - 92 社外取締役座談会
- 95 4章 財務・非財務情報

Society 人材戦略

グローバルでの人事ガバナンス強化

グループ全体で人的資本を活用し、その価値を最大化するため、グループ共通の組織基盤を整備しています。

人事業務におけるテクノロジーの活用や、グループでの人事管理・人事施策の共通化を進め、人事ガバナンスを強化するとともに人材マネジメントの高度化に取り組んでいます。

グローバルでの人事基盤システムの導入

当社グループでは従来、個社それぞれで最適な人事運用を行うため、異なる人事管理システムを用いてきました。現在は、人材、組織、ポジションや職務をグローバルに一元化・可視化し、グローバルでタレントマネジメントを強化するため、グループ統一の人事基盤システムの構築を進めています。

より高いレベルでのタレントマネジメントを実現し、グループ内での協働を促進することで、イノベーションを加速するほか、運用プロセスを標準化することで人事業務・サービスの高度化・効率化を進め、事業収益の改善や従業員エンゲージメントの向上にもつなげていきます。

人権への取り組み

当社グループは、世界人権宣言、国連グローバル・コンパクト、国連のビジネスと人権に関する指導原則、およびISO26000などの国際規範に準拠した人権に対する基本的な考え方をグループ構成員に示すとともに、具体的な指針として「人権の尊重並びに雇用・労働に関するグローバルポリ

シー」を定めています。

また、海外グループ会社においては、各国で適用される法令や人権に関する最善の慣行の遵守、従業員満足度の向上に努め、適切なバリューチェーン・マネジメントを構築しながら事業活動を展開しています。

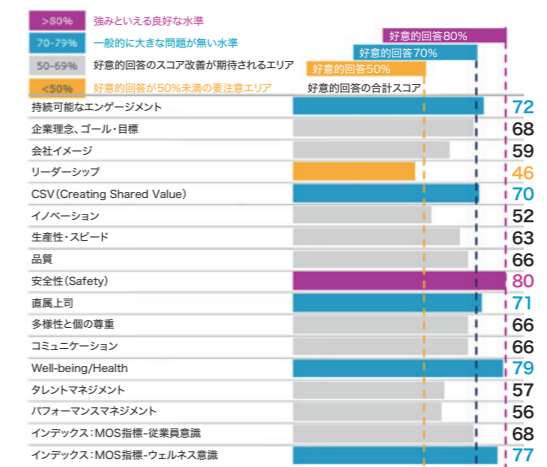
[人権の尊重](#)

エンゲージメントサーベイの実施

当社グループでは、従業員が自身の所属する組織の方針、風土、職場環境、キャリア機会等をどのように考えているかを把握するため、エンゲージメントサーベイをグローバルで定期的実施しています。サーベイ結果はさまざまな属性より分析して会社施策に反映させるほか、「従業員エンゲージメント」、「ウェルネス意識」については、サステナビリティ指標であるMOS指標に組み込み、全社的な改善に取り組んでいます。

2022年度のサーベイでは、「安全性」カテゴリは非常に高いスコアとなり、「コミュニケーション」や「多様性と個の尊重」については、課題は残るもののスコアの向上が見られました。他方、「企業理念、ゴール・目標」「リーダーシップ」「イノベーション」「タレントマネジメント」「パフォーマンスマネジメント」カテゴリのスコアは低下しました。また、具体的な設問を見ると、特に経営理念の浸透や従業員ポテンシャルの最大化の点で課題があることがわかりました。この結果を受け、経営陣が従業員に直接経営の方針やその背景を伝えるタウンホールミーティング(▶P.54)

エンゲージメントサーベイ結果※



※ サーベイを委託するウイリス・タワーズワトソンのフレームワークに基づく

や、グローバルのシニアレベルのマネジャーが対面で経営に関して議論する場を設けて、コミュニケーションのさらなる強化を図ることを決定しました。また、従業員のポテンシャル最大化に資するキャリア支援施策の充実を進めています。これらの取り組みを継続することで、組織力の向上につなげていきます。