

変革に向けた人材戦略



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押し進め、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。