

## 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

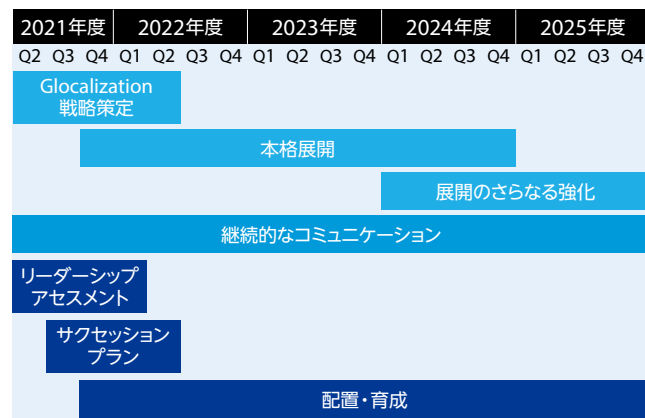
チームリーダーたちが、自分の持ち場にとどまらず、会社全体を変革していくリーダーとしての覚悟を決めるマインドチェンジを主な狙いとするプログラムです。本プログラムでは、参加者が日々の業務の延長線上ではなく、視座を上げて「部下意識」から脱却すること、内向的視界を外向きに変えることをめざします。また、この場で知り合った仲間と研鑽しあうことで、学び続けることを習慣化するきっかけにもしています。受講生からはこのプログラムが人生の岐路になったという声も多数寄せられており、これらの人材が、今後の変革を牽引していくことを期待しています。

## 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