

人財戦略

旭化成グループが目指す、人財・技術・事業の「多様性」と「変革力」による新たな価値の創出に向けて、「人は財産、すべては『人』から」という基本思想のもとに、従業員の自律的成長を後押しし、多様な「個」が活躍できる基盤づくりを推進しています。

旭化成グループの人財戦略

COVID-19による環境変化への対応

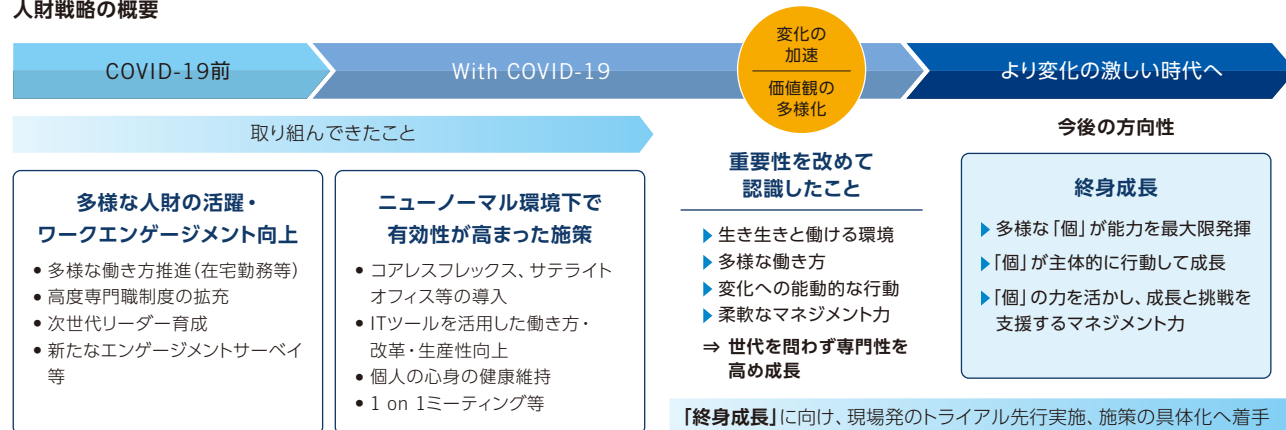
COVID-19感染拡大の影響による出社や出張の制限により、働く環境は大きく変わり、そのような行動様式の変化とも相まって個人の価値観の多様化も進んでいます。当社グループでは、COVID-19感染拡大後の「ニューノーマル」な環境下において、人事制度やインフラの観点等で従業員が働きやすい環境づくりを進めるとともに、働き方を見直

し、デジタル技術の活用などを通じて生産性を向上させてきました。当社グループの従業員一人ひとりがこの大きな変化に対して、積極的に創意工夫し、社内外の人財と「Connect」しながら、仕事に取り組んでいます。今後とも、従業員のエンゲージメントや組織の参画意識を高め、“We want to work together!”と心から感じられる環境づくりを目指していきます。

人財の「終身成長」による持続的なグループの成長へ

当社グループは、これまで多様な人財が「誠実」「挑戦」「創造」というグループバリューを共通の価値観とし、多様な技術や事業を生み出し続けることによって、成長してきました。当社グループでは、「さん付け」文化に象徴されるように、役職や立場に関係なく自由闊達に意見交換をし、そのうえで皆が協力し合い、チームワークで仕事を進めていく企業風土を大切にしています。そのような企業風土において、当社グループの人財の強みである、目標に向かって挑戦し続ける意志の強さ、「個」が一致団結し、同じ目標に向かう組織力、丁寧に顧客・仕事に向き合う誠実さが、これまでの成長の原動力となってきました。変化が非連続で予測困難なこれからの時代においては、これらの強みを維持・強化しつつも、多様な「個」が世代を問わず、主体的に行動することによって、専門性を高め成長し続ける「終身成長」を実現していきます。そして、多様な「個」の成長をマネジメント力によってグループの成長に結び付けていくことが、当社グループの人財戦略の基本的な考え方です。

人財戦略の概要



—すべては「人」から—「チーム旭化成」のさらなる進化のために
100年の歴史で培われた「多様性」と従業員、各組織、会社それぞれの創意工夫による「変革力」

人財マネジメント力の強化

COVID-19感染拡大の影響により、オンラインでのコミュニケーションも前提とした職場環境に変わり、より一層多様な生き方・働き方が尊重されるようになりました。そのような環境において、従業員が生き生きと活躍するためには、各組織の長が従業員や組織の現状を的確に捉えて、適切な打ち手を講じる必要があります。当社グループでは、新たなエンゲージメントサーベイとして、KSA(活力と成長アセスメント)を開始しました。ワークエンゲージメントは、仕事への自信、前向きに捉える力、自己効力感などの「従業員個人の資源」と上司・同僚のサポート、仕事の裁量、評価・フィードバックなどの「組織の資源」の相乗効果により生じます。ワークエンゲージメントを測定するために、従業員個人の活力と上司部下関係、職場環境の現状を捉え、その内容を職場で共有し、職場のメンバー間での対話を通じて、従業員個人と組織の自律的な「成長」を目指していきます。

KSAは、「活力と成長循環モデル」(大阪大学・開本浩矢教授「組織行動論」)に基づき、個人と組織の状態を3つの指標(①上司部下関係、職場環境②活力③成長につながる行動)で捉えています。

3つの指標とそれらの影響度合いを確認することで、

- これまでの取り組み(打ち手)の成果を「見える化」する
- 現在の組織の状態について知り、次の打ち手に役立てることに繋がります。

KSA(活力と成長アセスメント)によって測定できる項目

① 上司部下関係、職場環境 (組織の資源)

- 上司の働きかけ
- 仕事を支える人間関係
- 創意工夫の奨励
- 多様性の尊重
- 率直に発言できる職場

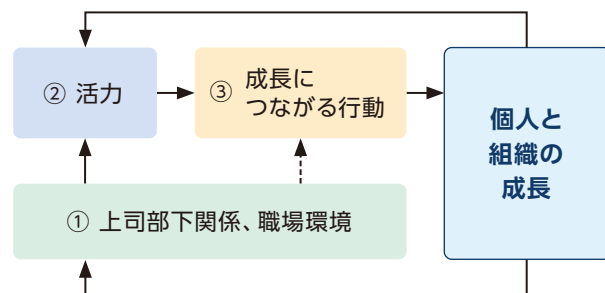
② 活力

- 前向きな姿勢を維持する力(個人の資源)
 - 自信、自己効力感
 - 逆境を乗り越える力
 - 目標への道筋を立てる力
 - 楽観性
- 仕事への高い意欲(ワーク・エンゲージメント)

③ 成長につながる行動

- 経験学習行動
- 組織貢献行動
- 問題解決・改善行動
- ジョブ・クラフティング

KSA(活力と成長アセスメント)の仕組み



KSAを実施した経営管理職の声 (KSA実施後の部下を持つ経営管理職向けアンケートへの回答内容)

「KSAの結果をもとに部門メンバーと議論することで、全員を巻き込む形で職場の活力と成長について考える時間を取れたこと自体が良かった」

「部門の強み、弱みを全員で共有することができた」

「(部門長である)私が把握していない各組織の状況がわかり、特にKSAのレポートで弱みと記載されていた部分については、新たな気づきになった」

「より自分たちの組織に対する理解が深まり、今の良い職場風土を維持しようという部門の団結につながった」

高度専門職制度

人財戦略において、人財マネジメント力の強化と並んで重要なのが、個々の従業員の専門性を高め続けることです。当社グループでは、新事業創出、事業強化へ積極的に関与し、貢献すると期待できる人財を「高度専門職」として任命、育成、処遇することで、社内外に通用する専門性の高い人財の層を厚くする「高度専門職制度」を積極的に活用しています。本制度では高度専門職を5つの区分に定義しており、それぞれの役割を明確にするとともに処遇を向上させ、人財の成長を促すと同時に優秀な外部人財を獲得するための

仕組みとしています。また、各領域における高度専門職の後継者育成計画(サクセッションプラン)を策定し、事業の強化と人財育成をリンクさせ、競争力の強化につなげていきます。

高度専門職における人財ポートフォリオ

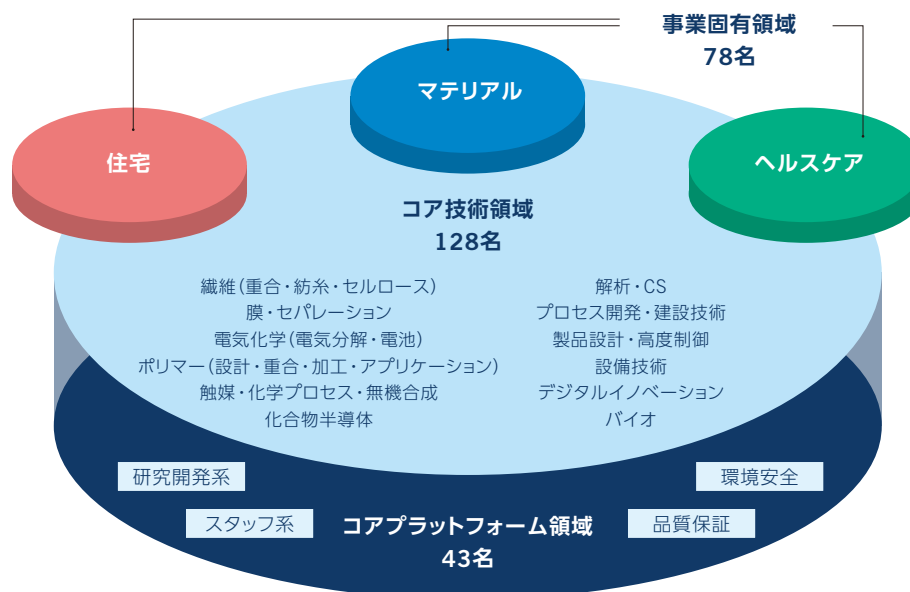
事業横断で強化すべき技術領域を「コア技術領域」として特定し、各コア技術領域を牽引する技術者を高度専門職に任命します。今後5～10年先の事業拡大・事業創出を目指

し、当社グループの競争力の源泉として培ってきたコア技術・生産技術・ノウハウ、事業プラットフォーム・多様なマーケットチャネル・ビジネスモデルを整理した結果、2021年度に新たにバイオ領域を加えて、下記の12領域を事業横断のコア技術領域として特定しています。また、各事業固有の領域や、全社横断的な重要職能領域(コアプラットフォーム領域)についても専門家として社内でも育成すべき領域・職種を特定し、その領域を牽引する人財を高度専門職に任命しています。

高度専門職の区分と役割

区分	役割
<p>エグゼクティブフェロー (執行役員相当処遇)</p> <p>新しい技術領域を創出した、あるいは技術領域を著しく拡大した実績を持つ者</p>	<p>①トップ専門職として技術や専門性を深耕・発展させて新事業創出や事業強化に積極的に参画・貢献する</p> <p>②当該領域の人財育成を行う</p>
<p>シニアフェロー (理事～執行役員相当処遇)</p> <p>定年到達後の任期満了に伴いエグゼクティブフェロー、プリンシパルエキスパートを退任した後も引き続き右記役割を担うと期待される者</p>	
<p>プリンシパルエキスパート (理事もしくは上席理事相当処遇)</p> <p>各技術領域におけるトップ技術者</p>	<p>技術や専門性を深耕・発展させて新事業創出や事業強化に積極的に参画・貢献する</p>
<p>リードエキスパート</p> <p>プリンシパルエキスパートに次ぐ専門職(プリンシパルエキスパートの候補者)</p>	
<p>エキスパート</p> <p>リードエキスパートに次ぐ専門職(リードエキスパートの候補者)</p>	

高度専門職の対象となる領域



健康経営

健康経営推進体制の構築

2020年4月に、健康経営担当役員(CHO:Chief Health Officer)を設置するとともに、当社グループの健康経営を推進する組織として、CHOの直轄組織である健康経営推進室を新設しました。

2020年10月には、これまで展開してきた健康保持・増進の取り組みを発展させた「健康経営宣言」を制定しました。企業価値を持続的に向上させていくうえで、従業員が心身ともに健康で活躍できる環境を、会社として整備することができます。同宣言において掲げた、「グループ健康経営ビジョン」に基づき、「健康経営」をさらに推進していきます。

2021年4月には、国内の主要拠点の健康管理機能を、健康経営推進室の直轄組織とし、グループ横断で一元的に健康経営を推進していく体制を構築しました。

健康経営の全体像

当社グループでは、「従業員と家族の心身の健康保持・増進」を健康経営の基盤と考えています。

近年、当社グループでは、従業員の総休業日数の増加を受け、医療費や労働損失が増加傾向にあります。メンタルヘルス不調、メタボリックシンドローム、がん、喫煙等が、従業員の休業日数増加の原因となっており、これらに対処し、心身の健康保持・増進を図ることが、持続的に企業価値を向上させていくうえで、不可欠であると認識しています。

さらに、「一人ひとりの活躍・成長」「働きがい・生きがい向上」「活気あふれる強い組織風土づくり」に向けて、各施策・活動を進めることで、「グループの生産性向上・発展」につなげ、中期経営計画「Cs+ for Tomorrow 2021」で目指している「持続可能な社会への貢献」と「持続的な企業価値向上」の好循環を目指します。

「健康経営」の中長期的な構え

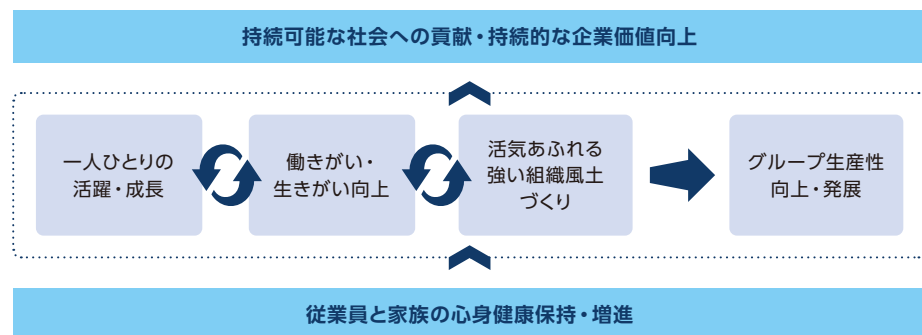
2021年度末までには、従業員に健康経営に関する啓発活動を行うとともに、拠点ごとの健康経営を展開させる体制を構築し、各種活動をスタートします。

2022年度から2024年度には、国内主要拠点での各種活動の具体的な効果が発現し、多くの従業員がその効果を実感できる状態を目指します。さらに、この同時期には、国内の小規模独立工場や海外拠点においても、同様の活動を展開していく計画です。

2025年度以降には、これまでに実施してきた各種活動の評価、点検を通じて、各種活動をさらにレベルアップしていきます。新たな課題に挑戦し、国内外におけるグループ全体で健康経営の浸透、定着を図り、「ウエルビーイング経営*」を目指します。

* 心身の健康保持・増進にとどまらず、従業員が、成長実感や幸福感を得つつ、自律的に高いモチベーションで仕事に取り組める人づくり・組織づくりを目指す経営

健康経営の全体像



健康経営の中期的な構え

