

「人財」のトランスフォーメーション(PX)

旭化成グループが目指す、人財や知財、ノウハウ、データなどの多様な無形資産の活用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

■ 多様な「個」の終身成長+共創力で未来を切り開く

不連続かつ予測困難な事業環境の変化に適応し、先手を打っていくためには、従業員一人ひとりが挑戦・成長し続ける「終身成長」、当社グループの多様性を活かし、コラボレーションを推進する「共創力」の2つの視点が重要です。

「終身成長」に関しては、一人ひとりが自らのキャリアを描

き、成長に向けた学び・挑戦を進めること、そして、個とチームの力を最大限引き出し成果に結び付けるマネジメント力の向上の2点に、より一層取り組みます。

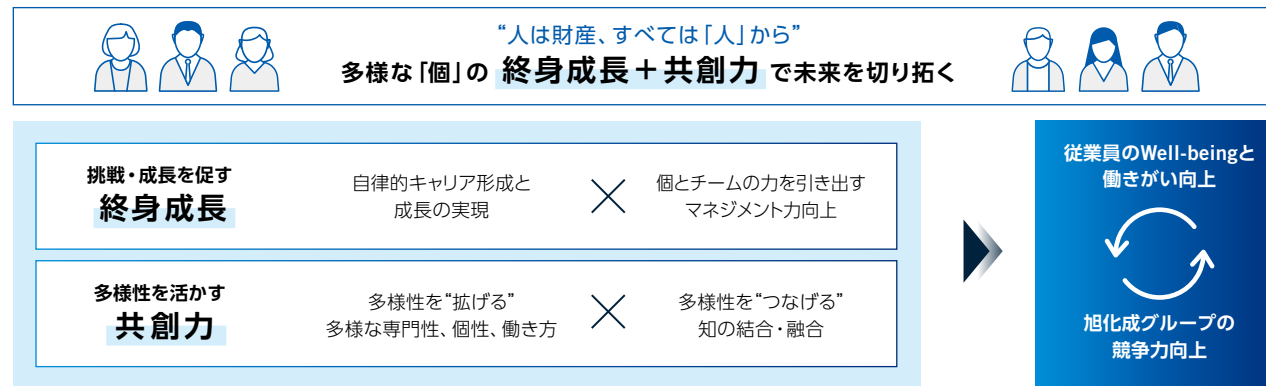
多様性を活かして「共創力」を高めるには、多様性を“広げる”という視点と多様性を“つなげる”という視点から、さまざまな取り組みを実行します。

具体的には、多様な人財の活躍およびワークエンゲージメントの向上を目的として、高度専門職制度*の拡充によるプロフェッショナル人財の育成強化や、「KSA(活力と成長アセスメント)」というエンゲージメントサーベイに基づいた組織の活性化・人財の成長施策、女性を含めた多様な人財が活躍できる環境整備を進めています。グループの経営を担う人財の拡充の視点では、次世代リーダー候補者にコーチング等を通じて自らの成長を促すとともに、リーダーシップやチームワークを強化するためのプログラムを通じた育成を行っています。

また、COVID-19感染拡大後の環境下においては、制度やITインフラの観点等で従業員が働きやすい環境づくりを実施しています。今後は、人財の見える化と「Connect」を進めるためのデジタルツールも活用し、多様な「個」が世代を問わず専門性を高め成長し、知の結合・融合を通して、社会に価値を提供し続けられるよう、KPIを設定し施策の実行を進めていきます。

* 新事業創出、事業強化へ積極的に関与し、貢献でき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を増やしていく取り組み

人財戦略の概要



主なKPI	高度専門職任命者数 2024年度 300名 (2021年度:259名、64領域)	成長行動指標 モニタリングと維持改善の取り組み エンゲージメント調査(5段階) 2020年:3.65 2021年:3.69	多様な人財活躍指標 ラインポスト+高度専門職における女性比率 2030年度:10% (2018年度:2.2% 2021年度:3.4%) (執行役員における女性+外国人比率 2018年度:8% 2022年度:22%)
--------------	---	---	---

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ことが必要です。当社グループでは、2020年度よりエンゲージメントサーベイとして、KSA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」することや、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つながります。

2021年度より、KSAとは別に実施していたストレスチェックとの一体的な調査・活用を開始しました。個人や組織の状態をより多面的に総合的に把握し打ち手につなげています。

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

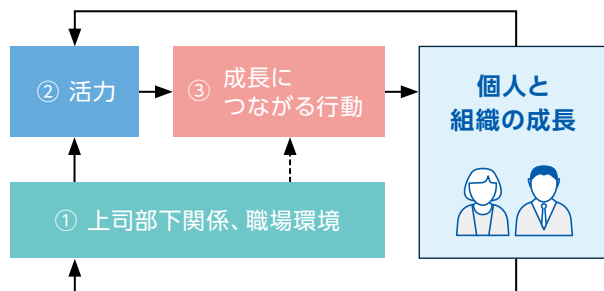
② 活力

- 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

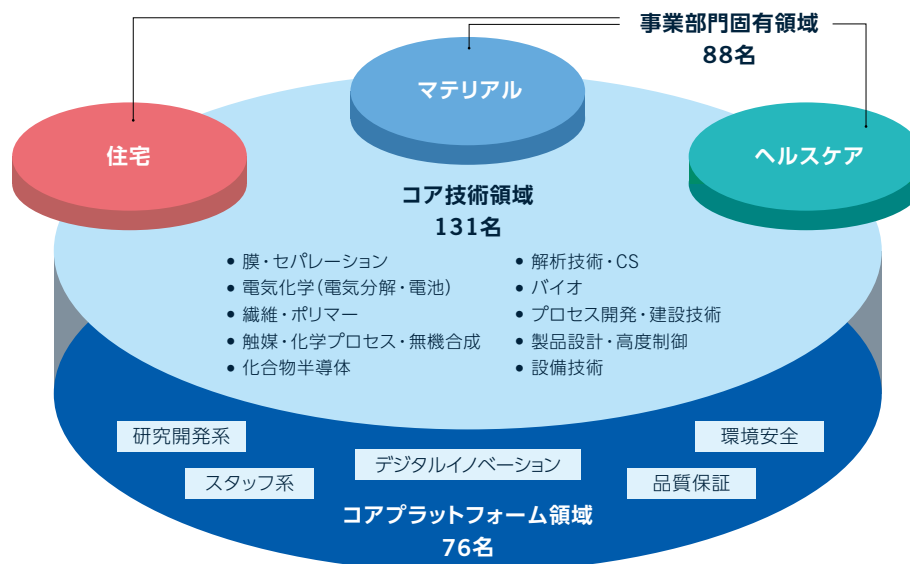
事業横断で強化すべき技術領域を「コア技術領域」として特定し、各コア技術領域を牽引する技術者を高度専門職に任命します。今後5～10年先の事業拡大・事業創出を目指し、当社グループの競争力の源泉となるコア技術・生産技術・ノウハウ、事業プラットフォーム・多様なマーケットチャネル・ビジネスモデルを毎年見直しており、2021年度には新たにバイオ

領域を加えて、下記の10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育成すべき領域・職種を毎年見直しており、2022年度には「機械安全」等をコアプラットフォーム領域に追加したほか、「デジタルイノベーション」をコア技術領域からコアプラットフォーム領域に移すなどして、各領域を牽引する人財の育成を加速しています。

高度専門職の区分と役割

区分		役割
エグゼクティブフェロー (執行役員相当処遇) 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	シニアフェロー (理事～執行役員相当処遇) 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	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 ②当該領域の人財育成を行う
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) 各技術領域におけるトップ技術者		
リードエキスパート 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)		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
エキスパート 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)		

高度専門職の対象となる領域(2022年度)



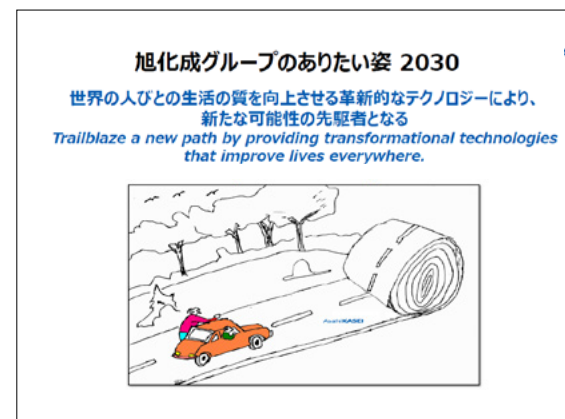
グローバル人材の活躍

■ 海外買収事業から事業会社経営への登用

海外買収事業については、優秀な人材も併せてグループ内に取り込み、執行役員レベルで事業会社の運営への参画も進めています。2016年度には3名だった執行役員クラスの外国籍従業員は2022年度には6名に増加しました。6名のうちの1名は、領域管掌の役割を担い、1名は新たに買収した事業に異動し経営を担うなど、出身事業に留まらない人材活用を行っています。

■ 海外現地採用人材の育成・活躍

海外現地採用の優秀人材を各事業の人材に留めず、グループ全体に貢献する人材に育成していくための取り組みを一層進めています。国を超えた育成ローテーションの実施や、日本とのネットワーク強化といった、現地採用人材の育成に取り組んでいるほか、次世代リーダーの全社テーマの議論への参画も進めています。2021年度は、2022年度からの新中計を検討するにあたり、米国・欧州・中国の次世代リーダークラスでチームを結成し、2030年の旭化成グループのありたい姿を議論しました。その中でなされた米国チームの提言は、新中計のコンセプトである“Be a Trailblazer”のもとになっています。



「2030年の旭化成グループのありたい姿」ワークショップ参加者の声



“ 将来のビジネスを考えるだけでなく、部門を超えた一体感のある仕事ことができました。多くの素晴らしいアイデアが生まれました。今回のような将来のビジョンだけでなく、現在の事業の改善に対しても2~3年ごとに同様の演習が行われることで、素晴らしい成果につながると思います。”
—Phani Nagaraj, Asahi Kasei Asaclean Americas, Inc.



“ 当社グループのメンバーとネットワークを組む絶好の機会でした。この経験に感謝し、今後も社内横断的な交流の機会が続くことを期待しています。”
—Meghann Woo, Synergos Companies LLC



“ 今後当社グループが変革し前進する決意を持っていることを感じました。現地にさらに大きな活力が生まれ、中国市場で発展、成功することを期待したいです。”
—郭娟 旭化成電子科技(上海)有限公司



“ 今回の取り組みを通して、当社グループのシナジーによって、業界が本当に必要としている価値あるソリューションを提供できる可能性があると感じました。”
—Bijan Farazandeh, Asahi Kasei Microdevices Europe GmbH