

「人財」のトランスフォーメーション

人事担当メッセージ

“旭化成の強みを活かし、多様な個の活躍を実現します”



上席執行役員
人事担当、
健康経営担当補佐

西川 知

旭化成のDNAは“輝く個とチーム力”

旭化成のDNAであるA-Spiritが発揮されている状態を私の言葉で表現すると、「一人ひとりの個性が輝き」「挑戦への結束力が高い」ことでしょうか。創業時から財閥の後ろ盾なく技術と人の力で発展してきた当社の組織文化には、個の力を最大まで活かし、それを結集させることで、数々の難題を乗り越えてきた原体験が沁み付いています。かつて新規参入した住宅事業や半導体事業を現在の業界で存在感ある地位にまで発展させたメンバーのこだわりや執念、名誉フェローの吉野彰がリチウムイオン電池を発明した際のたゆまぬ探求心、M&Aで仲間になった海外の企業と「果敢な挑戦心」が共鳴し合い、そこを起点にさらに事業を積極拡大していることなど、すべてにこのDNAが受け継がれています。

私は人事以外の仕事、中でも電子材料事業に従事した期間が長いのですが、事業企画や海外製造拠点運営、営業などを経験する中で、市場の拡大に

多様な個の終身成長と共創力で未来を切り拓く

前提となる事業環境や働く環境が大きく変わる中で、このDNAを発揮して変化に適切に対応できるかどうか当社へのさらなる発展の鍵であり、それが人財戦略の肝だと考えています。企業が対峙する課題やリスクが複雑かつ複合的になり、現場の実情に真摯に向き合うだけでなく、SDGsやESGなど多様な視点を加味した対応が求められる中で、リスクを恐れて挑戦心が萎縮する恐れがないとは言えないでしょう。数年前に人財のあり方を全社で議論した際も、旭化成のバリューである「誠実」「挑戦」「創造」のうち、挑戦のマインドが薄れているとの指摘がありました。そこで中期経営計画2024～Be a Trailblazer～(現中計)では、当社のDNAとして受け継がれている挑戦マインドをすべてのメンバーに呼び起こすために、改めてA-Spiritという言葉掲げました。また、新たな事業環境や労働観に合わせて再定義した、メンバーを求める価値観と行動が、「多様な個の終身成長と共創力」です。

「終身成長」とは、終身雇用との対比も意識した当社の造語です。会社とメン

迅速に対応し、さらに顧客の要望にも最大限に応えようと、多彩な仲間たちと力を合わせ、数々の難題を乗り越えた経験があります。まさしく皆の個性が輝いていましたし、挑戦の難易度が上がるほど結束力が高まったと言えます。このような、仲間と協力することで生まれる挑戦心は、きっとほかの事業に関わっていても同じように感じたことと思います。

社外の方と話す時、「旭化成は現場が強い」と言われることがよくあります。これは、上からの指示待ちではなく現場が自発的に考え動くこと、トップが意思決定をするにあたり現場の声をよく聴くこと、双方を指しているのだと私は思っています。現場の強さ、すなわち、個の力を結集し、チーム力の向上につなげているからこそ、当社は、事業環境の変化にスピーディに対応し、新しい事業分野に迅速かつ効果的に挑戦することができたのです。

バーの「雇用し、雇用される」という静的な関係を、会社はメンバーの成長を支援し、メンバーの成長によって会社も成長するというアクティブな関係、さらには新たな時代におけるWin-Winの関係に進化させていくことを目指しています。

当社は多様な事業を手掛けていることから、さまざまな技術や市場との接点があります。また、市場も人財も海外比率が大幅に上昇し、国内でもキャリア入社者が大幅に増えています。各現場でリスクを最小限に抑えながら機敏にチャンスを掴むため、そして、新たな社会課題に応えるイノベーションを生み続けるためには、これら多様性のポテンシャルを最大限に引き出し、事業に活かしていかなければなりません。

そのために国籍やジェンダーなど属性における多様化をこれまで以上に大胆かつ着実に推し進めながら、質的に多様な人財がつながり合い、化学反応を起こす「共創力」を強化すべく、現場と一体となって、さまざまな施策を展開し進めています。

「人財」のトランスフォーメーション

企業価値向上に向けた人財戦略の全体像

先人たちが紡いできた旭化成のDNAであるA-Spiritは、当社の価値創造を推進するうえで欠かせない、変革力の原点です。

A-Spiritを呼び起こすべく、一人ひとりが挑戦・成長を自ら求めていく「終身成長」と、多様性を促す「共創力」を人財戦略の柱としています。

A-Spirit		野心的な意欲	健全な危機感	迅速果断	進取の気風
人財戦略	主な人事施策	KPIと2023年度実績*			
終身成長 P. 63 ① 従業員一人ひとりの、新しい環境への挑戦と自律的なキャリア形成を促すとともに、挑戦する人財を活かすためのマネジメント力強化に取り組んでいます。	自律的なキャリア形成と成長の実現	<ul style="list-style-type: none"> 自律的な学びのプラットフォーム「CLAP」 公募人事制度 シニアの活躍推進・定年延長 キャリア開発プログラムの充実 	成長行動指標 (KSA) 3.72 人財育成投資額 実績はこちら ② 公募人事異動数 累計約500名		
	個とチームの力を引き出すマネジメント力向上	<ul style="list-style-type: none"> 経営幹部・次世代リーダーの育成 部長層の育成 人財KPIを役員報酬に連動 各職場における組織開発活動 	グループ役員後継準備率 260% 職場対話実施率 73.9%		
共創力 P. 64-65 ① ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I) を経営戦略の一つに位置付け、多様性を「拡げる」「つなげる」という観点で、多様な人財の育成・活用を推進しています。	多様性を“拡げる”	<ul style="list-style-type: none"> プロフェッショナル人財の育成「高度専門職制度」 女性の活躍推進 デジタルプロフェッショナル人財の育成 P.71 ② キャリア採用の強化 時間と場所にとらわれない働き方 海外M&Aによる人財の獲得 	高度専門職人数 347名 ラインポスト+高度専門職における女性比率 4.4% 女性管理職人数 313名 デジタルプロフェッショナル人財数 P.95 ② キャリア採用率 45%		
	多様性を“つなげる”	<ul style="list-style-type: none"> 事業部門を超えた人事異動 人財の可視化「CaMP」 人財レコメンドシステム 海外の優秀な人財の登用 	事業部門を超えた人事異動数 約370名 多様性・心理的安全性に関するスコア (KSA) ・多様性 3.97 ・心理的安全性 3.65		



*対象範囲：旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)。ただし、デジタルプロフェッショナル人財数はグローバル全従業員が対象

「人財」のトランスフォーメーション

「終身成長」で、 事業構造転換と成長への挑戦を促す

当社の価値創造の根幹をなす事業ポートフォリオ変革のため、自ら成長・挑戦する人財を育て、事業に活かす環境整備が欠かせません。個の力とチーム力の2つの視点で終身成長に取り組むことで、旭化成の企業価値向上につなげていきます。

■ 自律的な成長やキャリア形成を支援

学び方改革：オンライン学習プラットフォームの拡充

当社では現在、従業員の自律的なキャリア形成を、旭化成ならではの風通しの良さを活かして支援すべく、「みんなて学ぶ」というコンセプトを掲げ、学び方改革に挑戦しています。1990年代後半から2010年代前半に生まれたZ世代の従業員の特徴として、キャリア観が多様化しており、さらにCOVID-19などの環境変化に伴いキャリアに対する不安が増していると言われています。当社では2023年6月、若手従業員の自律的なキャリア形成を支援するために、CLAPを活用した学習コミュニティを開設しました。同世代の従業員が学びを通じて交流を持つことで、若手従業員の学習時間の増加、キャリアに対する不安の軽減につながっています。この取り組みで得た知見を活かし、今後もさらなる学び方改革に挑戦していきます。

CLAPとは？

当社が2022年に国内グループ企業の約2万人を対象に導入したオンライン学習プラットフォーム(Co-Learning Adventure Place)。社内外の1万以上のコンテンツから、自分の専門性、キャリア形成に必要な学習を選択できます。



公募人事制度の拡大

従業員の自律的なキャリア形成と成長の実現のため、自ら新しい仕事にチャレンジできる公募人事制度を取り入れています。2003年度から累計で約500名が自らの意志で部署異動し新たな環境に挑戦しています。所属部署以外の業務を一定期間経験できる社内兼業の適用範囲を拡大するなど、今後もさらに内容の充実を図ります。

■ 活力の向上と成長につながる組織づくり、管理職のマネジメント力向上

活力の向上と成長につながる組織づくり

組織づくりにおいては、個人と組織の状態を可視化することでマネジメントの効果的なPDCAを促し、チームの力を引き出すことに注力しています。毎年1回従業員エンゲージメントサーベイ「KSA(活力と成長アセスメント)」を実施し、「上司部下関係・職場環境」「活力」「成長につながる行動」をモニタリングしています。特に「成長につながる行動」は、主体的な学習行動や旭化成の伝統的なチーム力の礎となる組織貢献行動を指し、主要KPIに設定しています。

2023年度実績

「成長につながる行動(1~5の5段階評価)」:

3.72 (2022年度3.71、2021年度3.69)

▶ 従業員の約7割が成長につながる行動をとっている
回答

職場対話こそが活力と成長の根源

現場力を重視する当社ならではの取り組みとして、各組織が自組織の課題や目指したい状態、今後の取り組みについて話し合う「職場対話」を促進しています。当社内のデータを分析した結果、職場対話や改善アクションの質が従業員のワークエンゲージメントと活力に影響するという分析結果が出ています。当社では、傾聴力をこうした活動の質を高めるマネジメントの基礎力と捉え、手挙げ式でのファシリテーション講座、1on1講座、コーチングなどの施策を通じて強化しています。コーチングは2017年度に役員層向けに開講し、現在は新任部長向け研修プログラムの対象者全員に受講の機会を提供しています。

2023年度実績

職場対話実施率：**73.9%**、
対話実施者の**51.9%**が改善アクションに着手

計画的な経営幹部の育成

現場力を高める活動と並行して、組織マネジメントの鍵となる経営幹部の育成・獲得にも取り組んでいます。2017年度から次世代リーダー候補者の成長を促すため、リーダーシップやチームワークを強化するプログラムを実施しています。候補者は部長・事業部長層から選抜され、毎年数名がこの育成プログラムを経てグループ役員*に昇格しています。

2023年度実績

グループ役員後継準備率：**260%**

グループ役員35名に対して候補者**91名**を選定

* 執行役員の中から当社全体の企業価値向上に責任と権限を有する者として、取締役会決議に基づきグループ役員を任命しています。具体的には、旭化成(株)の上席執行役員以上およびそれに相当する事業会社の執行役員が該当します。

「人財」のトランスフォーメーション

多様性を活かし、ともに価値を創造する 「共創力」を高める

当社の価値創造における大きな強みは、3領域の事業展開で得られる技術や人財、市場との接点をはじめとした無形資産の多様性です。この多様性を高め、つなげることで起きる化学反応を促し、事業ポートフォリオ変革を推進し、企業価値向上につなげていきます。

プロフェッショナル人財の育成強化

博士人財の活躍

当社では、技術系を中心に2024年4月時点で、373名の博士人財が在籍しており、研究開発に限らず事業企画やテクニカルサービス、人事などさまざまな職種で活躍しています。高度な知識のみならず、博士課程で培った論理的思考力、原理原則に基づいた研究遂行能力、語学力や人を巻き込む力強さなど、普遍的な能力や行動特性を活かし、事業推進に貢献しています。例えば、技術系の博士人財が人事部門の一員として人財採用を担い、価値創造につながる優秀人財の発掘に貢献するなど、高い専門性を多方面に活かしています。キャリアパスを含むユニークな博士人財の活躍事例は、経済産業省による「[博士人材の処遇事例集](#)」でも紹介されています。

キャリア採用の強化

事業環境が大きく変化する中、事業の機会を敏感に捉えるアンテナの高さを組織として有することは、当社のような多くの事業を手掛ける企業にとって非常に重要であることを踏まえ、多様な経験やバックグラウンドを有する人財を積極的に採用しています。

2023年度実績
 キャリア入社者(キャリア採用率): **362名** (45%)
 当社国内正社員*の管理職に占める割合: **16.3%**

*旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス(株)、旭化成ホームズ(株)、旭化成建材(株)、旭化成ファーマ(株)、旭化成メディカル(株)の正社員

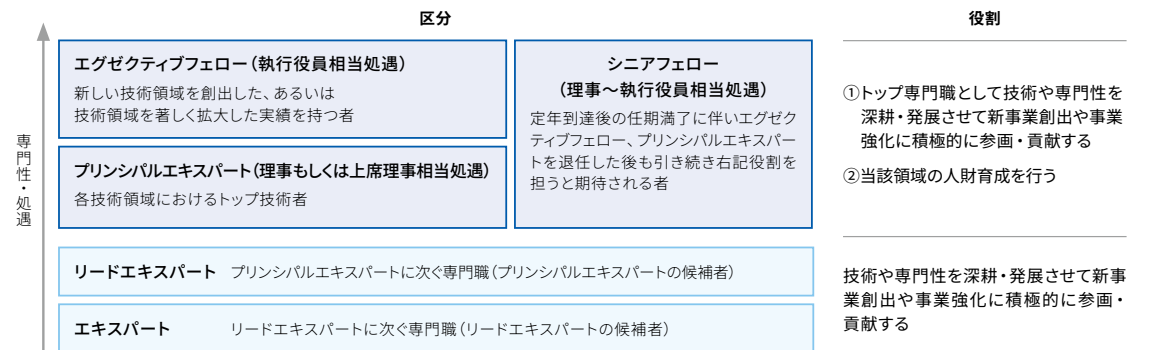
事業部門を超えた人事異動、タレントマネジメントシステムによる人財の可視化

当社では、事業部門を超えた人事異動を積極的に行い、共創力を高めています。2023年度は、組織改正等による影響を除き、約370名が異動しました。このような取り組みをさらに推進すべく、人財を可視化するタレントマネジメントシステムCaMP(Career Management Place)を導入し、従業員のキャリア、専門性などの情報を一元管理しています。今後も、多様な人財の交流に向けて、CaMPを活用して適正な人財配置・育成を実現し、共創力の発揮につなげます。

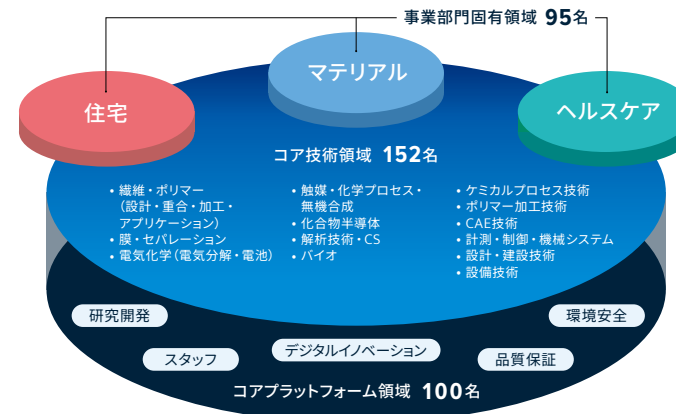
高度専門職制度の拡充

多様な事業を持つ旭化成にとって、技術、マーケティング、営業、製造、環境安全、知的財産など各分野の専門家を多く育成、獲得することは、新事業創出や事業強化を加速させるうえで、効果的なシナジーにつながります。高度専門職制度では、自身の専門性を深化・発揮するのみならず後進の育成も含めて事業貢献が期待される人財を「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ことに取り組んでいます。元々マテリアル領域の研究開発の専門職からスタートした制度ですが、現在は3領域それぞれにおいて専門性の高い人財を任命しており、近年ではマーケティング関連などスタッフ部門にも対象を広げています。今後も事業方針に合わせて毎年専門領域を見直し、充実化を図ります。主要KPIとして注視している高度専門職人数は、制度開始以降、順調に増加し2023年度347名となり、2024年度360名という目標を設定しています。

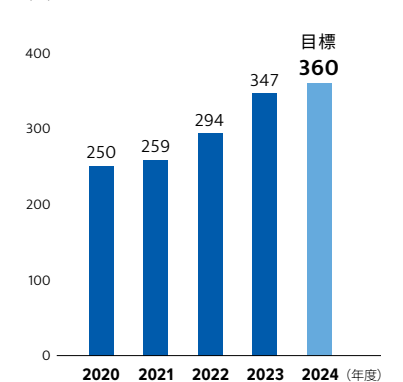
高度専門職の区分と役割



高度専門職の対象となる領域



高度専門職人数



「人財」のトランスフォーメーション

■働きやすく、働きがいのある職場を目指して

女性活躍推進

女性の活躍を推進することが、性別や年齢などの属性に関係なく多様な人財の活躍につながるという考えから、DE&Iの重要な要素の一つとして、女性が働き続けやすい環境の整備を進めています。2022年度からは多様な人財の活躍状況を測るKPIとして、管理職の中でも特に指導的役割を果たすポジションであるラインポストおよび高度専門職の女性比率を2030年度までに10%以上にするという目標を掲げ、2023年6月時点では3.9% (309名) だった女性比率(人数)が2024年6月時点では4.4% (351名) まで上昇しています。

女性リーダーを継続的に輩出できる仕組みとして、候補者母集団を形成するためのさまざまな取り組みを実施しています。新任の女性管理職に、直属ではない上位職とともにキャリア形成を主体的に考える機会を提供するメンタープログラムは、2013年の取り組み開始以来、累計132名が参加しています。また、女性役員と女性管理職のラウンドテーブルを実施し、女性管理職のさらなる成長意欲や視座向上、今後の挑戦や活躍に向けた意識と行動の変革を後押ししています。

多様な人財がさらに活躍できる風土醸成を目指して

従業員一人ひとりの多様性を活かし、組織力の発揮につなげるには、職場における理解と協力が重要であるという考えのもと、従業員の多様性に対する理解の促進と心理的安全性の向上に取り組んでいます。

1. 浸透状況のモニタリング

当社では、従業員エンゲージメントサーベイ「KSA」を活用して職場における多様性への理解と心理的安全性の浸透をモニタリングしています。多様性は、あらゆる立場の人の意見が尊重されているか、心理的安全性は、問題点や意見の相違を気軽に話し合い、助けを求めることができるか、といった観点から測定しています。

KSAによる多様性・心理的安全性スコア(5点満点)

	2020年	2021年	2022年	2023年
多様性	3.87	3.91	3.95	3.97
心理的安全性	3.60	3.62	3.64	3.65

2. 役員・管理職層へのアンコンシャスバイアス研修の実施

各自に内在するアンコンシャスバイアスを知り、コントロールする方法を習得することも、職場における心理的安全性の向上に重要であるという考えのもと、2023年度から役員と管理職層へのアンコンシャスバイアス研修を実施しています。2024年度は全課長層まで対象に加え、職場の心理的安全性をさらに高め、社員の活躍を適切に支援できる管理職の育成を目指します。

3. ロールパーツモデルチャンネル

多様な働き方やキャリア形成を支援する施策として、女性管理職や男性の育児休業取得者など、社内で活躍する多様な人財を紹介するイントラサイト「ロールパーツモデルチャンネル」を展開しています。多様なロールモデルを紹介することでさまざまなライフスタイルやキャリア志望を持っている従業員が中長期的なキャリア形成のイメージを持ち、キャリアアップへの挑戦意欲を高めることを狙っています。

グローバル人財の活躍推進

海外事業の拡大に伴い、海外従業員比率が4割強となっており、海外人財の活躍は当社の価値創造に欠かせません。海外拠点の主要ポジションへの現地採用人財の登用を拡大し、グループ全体に貢献する優秀な人財を育成しています。

米国では次世代リーダー育成に向けた2年間のプログラムを設けており、候補者は、グローバルな人的ネットワークづくりや本社経営層とのディスカッションをはじめとしたさまざまなコンテンツに取り組んでいます。

また、海外M&Aにより当社の一員となった優秀な人財も積極的に重要なポジションに登用し、グループ経営への参画を進めています。2024年3月末時点の旭化成(株)の外国人執行役員は6名です。

海外の仲間とともに考える「A-Spirit」

近年の積極的な海外M&Aにより、多くの海外人財が仲間に加わったことで、当社の強みや社風をいかに共有しエンゲージメント向上を促すが大きな課題となっています。2023年12月には、世界各国の従業員によるオンラインイベント「Asahi Kasei is...」を開催し、「旭化成とは？」を参加者に問いかけ、考える機会を設けました。国籍や携わる事業が異なる仲間でも、旭化成らしい価値創造やチャレンジ精神は共通であることを実感できる、良い機会となりました。



オンラインイベント「Asahi Kasei is...」の様子
世界29の国と地域から4,000人超(うち30%以上は日本以外)の従業員が視聴

(参考) 女性・外国人・キャリア入社者の中核ポジションへの登用に関しては [コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)、障がい者雇用に関する取り組みや各種データ類は [サステナビリティレポート](#) を参照してください。