

# 経営基盤・事業基盤の変革加速 —人材戦略—

## CHROメッセージ

### VISION 2030と連動した人材戦略により、事業ポートフォリオ変革を進め、 ありたい人材ポートフォリオを構築していきます。

グループ・グローバルにおける執行責任と変革推進強化に向けたCxO体制強化の一環として、VISION 2030初年度である2022年4月にCHROを拝命し、VISION 2030の実現に向けた人材戦略を策定・実行し、牽引していく役割を担うこととなりました。今後は、これまで以上に中長期視点で経営計画と人材戦略の連動性を強化していくことに加え、人的資本への投資・再配分を、よりタイムリーかつグループレベルにおいて大胆に行い、事業ポートフォリオ変革を加速させることが重要であると考えています。

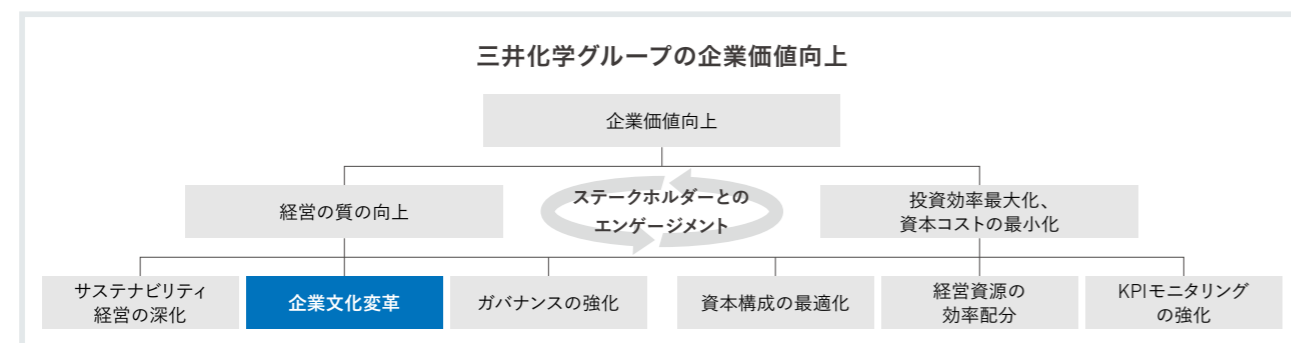
また、従業員や株主・投資家等、様々なステークホルダーとのエンゲージメント機会を通し、①持続的に企業価値創出を実現し得る人材・組織能力、②多様性に富む人材(人種・国籍・性別・年齢・経験・専門性等)を中長期的に惹きつけ、チャレンジを通し、個々のポテンシャルを最大限引き出すことができる組織文化、③組織と個人双方にとっての最適な働き方(Best Mix)を従業員が自律的に考え、「自主・自律・協働」が体現されていることなどを、三井化学グループのユニークな無形の企業価値として、適切に情報発信する必要がありますと認識しています。

2021年度は、日本における生産労働人口減少や高齢者雇用安定法の改正、デジタル技術のさらなる進展、地政学リスクの高まりなどを背景とした働き方に対する価値観の劇的変化、投資家等からの非財務指標に関する情報開示要請の高まりなど、人材戦略に影響を与え得る外部環境変化を改めて分析しました。その上で、2030年の組織としての“ありたい姿”に対し、優先課題・方策を見直し、新たに非財務KPIを設定しました。

2030年に向けた各種人事施策を実行するとともに、非財務KPIの達成を目指すことで、持続的に企業価値創出を実現し得る組織能力を獲得し、ありたい人材ポートフォリオの構築を目指します。

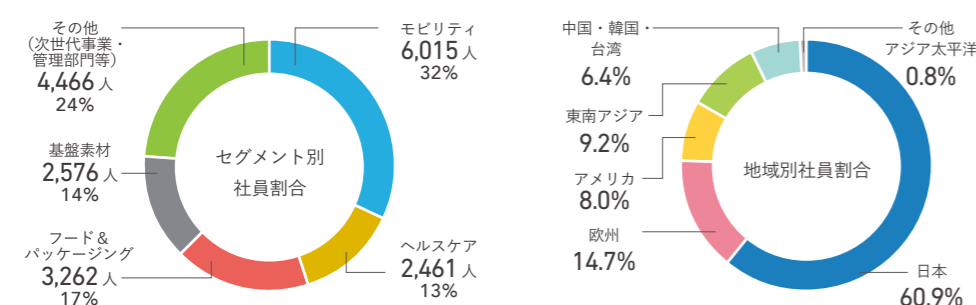


取締役  
専務執行役員 CHRO  
安藤 嘉規



※ 図の全体像についてはP.10 CEOメッセージをご覧ください。■の色の項目は、本メッセージ内で言及していることを表します。

### 三井化学グループの人材ポートフォリオ



※ 旧セグメント別の社員割合を記載しています。

連結対象会社  
**161社**  
海外売上収益比率  
**48%**  
従業員数  
**18,780人**

※ 2022年3月31日時点、  
嘱託社員除く

### VISION 2030人材戦略上の優先課題と主要な方策

人材戦略上の優先課題と主要な方策	非財務KPI (2030年)	2030年の“ありたい姿”
<b>1</b> ・多様性に富む経営者候補*1の戦略的獲得・育成・リテンション ・キータレントマネジメントとJob型人事管理の進化 ・“ありたい事業ポートフォリオ”に連動した人材ポートフォリオのデザイン ・DX人材育成(165名の専門人材)	<b>① 戦略重要ポジション</b> ・後継者候補準備率 250% <b>② ダイバーシティ</b> ・執行役員多様化*2人数10名以上(女性3名以上) ・管理職*3女性比率 15%	顧客・パートナーと協働し、社会課題に紐づく事業創出を実現する人材が、獲得・育成・リテンションできている。
<b>2</b> ・自主・自律・協働の体現 ・“Best Mix”を実現する新しい働き方 ・エンゲージメントスコア改善に向けた継続アクション ・変革にチャレンジする文化”を育む 評価・報酬制度	<b>③ エンゲージメントスコア</b> ・50% (グループ&グローバル)	人材のエンゲージメントを高め、組織の力に昇華させる 企業文化に変革できている。
<b>3</b> ・M&A等に対応する人事ガバナンスの高度化 ・グループ統合型人材プラットフォームの構築	—	当社グループの「人事ガバナンス」を整え、人的資本価値を社内外に発信できている。

#### 健康重視経営

\*1 将来の三井化学本体本部長候補 \*2 三井化学本体執行役員における女性、外国籍、中途採用者数 \*3 三井化学本体における管理職

## 優先課題1 多様性に富む経営者候補の戦略的獲得・育成・リテンション

### 1 キータレントマネジメント —多様性に富む経営者候補—

キータレントマネジメントは、将来の経営者となり得るリーダー候補一人ひとりの「キャリア」「個人の興味・志向性」「育成計画」を議論する文化を組織内に根付かせた、人材マネジメントの中核を担う取り組みで、2016年度からグループ・グローバル共通の仕組みとして導入しています。

2021年度は、社長を筆頭にCxOや本部長、各事業部・部・室長等、経営幹部全員が協議者として参加する部門別および全社人材育成委員会を10回開催し、グループ社員全体の約1.2%の数の個別育成計画に対して計40時間以上協議を行っています。

また、全社戦略遂行上重要な「戦略重要ポジション」や、経営者候補の戦略的な育成を目的とした「育成ポジション」を全社人材育成委員会で認定し、約120程度のポジションの後継者計画を作成しています。中でも「戦略重要ポジション」は、「後継者候補準備率\*1」を非財務KPIとして設定し、後継者計画の品質および実効性について、経年で定性・定量的に評価をしています。2021年度は233%となり、2020年度比7%上昇していますが、これは1ポジション当たり2名以上のタレントがノミネートされていることを

指し、タレントプールのパイプラインが全体数として安定的に構築されていることを表します。

加えて、VISION 2030非財務KPIとして設定した、執行役員の多様化人数(女性、外国籍、中途採用者数)の先行指標として、「経営者候補多様化率\*2」を設定しています。2021年度は、グループ全体から選抜された経営者候補(約0.5%)のうち、経営者候補多様化率は約20%となっており、2022年度は、この経営者候補の多様化を促進する具体的な施策立案が、最重要テーマの一つとなります。

これらの取り組み状況については、当社コーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、取締役会に毎年度報告する仕組みとしており、社内外取締役からの指摘事項を踏まえ、施策の実効性を担保しています。

一方、事業ポートフォリオ変革を推進するためには、社内のタレントだけではなく、社内にはない知見やネットワーク、経験を有する高度専門人材の獲得がますます重要性を増しています。当社グループは2016年度から、即戦力となり得るキャリア採用の拡大を図っています。その内、より高度な知識・経験やマネジメントレベルを

経営基盤・事業基盤の変革加速：人材戦略

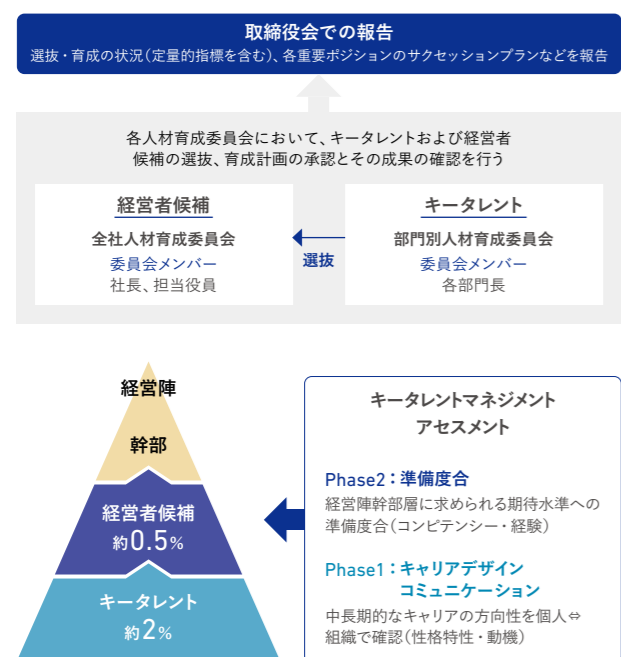
必要とする課長級以上のポジションに登用した外部人材は16%、また離職率も1.5%\*3であり、多様なキャリア・価値観の持ち主を外部から受け入れる組織文化の形成に成功していると評価しています。

また、次世代リーダーの早期発掘・育成のため、2012年からグローバルリーダーシップ研修を導入しており、今年で10年目を迎えました。本研修は、経営リテラシー獲得およびグローバルネットワーク構築を目的として、世界各拠点の次世代リーダーが参加します。ドイツ・日本のトップビジネススクールの一つである、マンハイムビジネススクールおよび一橋ビジネススクールと協働した取り組みで、戦略的思考力・グローバルリーダーシップ・アクションラー

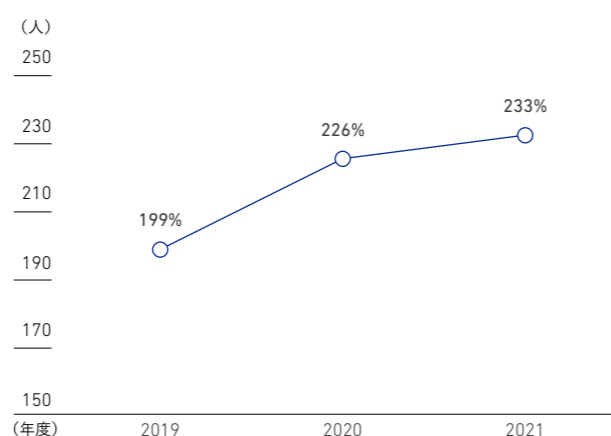
ニング含む、約10か月間の当社グループ独自の育成プログラムです。新型コロナウイルス感染症の拡大を発端としあらゆる環境下においても対応できるよう、グローバルの各拠点から同時参加できるリモート参加型としたことに加え、VISION 2030を見据えた内容にアップデートした研修モデルを構築しており、2021年2月からModule#1をスタートし、2022年11月に最終回を迎えます。本プログラムの卒業生が、当社の主要なポジションに就き、活躍しています。

\*1 後継者候補準備率：戦略重要ポジションに対する後継者候補数 ÷ 戦略重要ポジション数  
 \*2 経営者候補（女性・外国籍・中途採用者数）/ 経営者候補総数 × 100  
 \*3 2016年度以降の離職率（年平均）

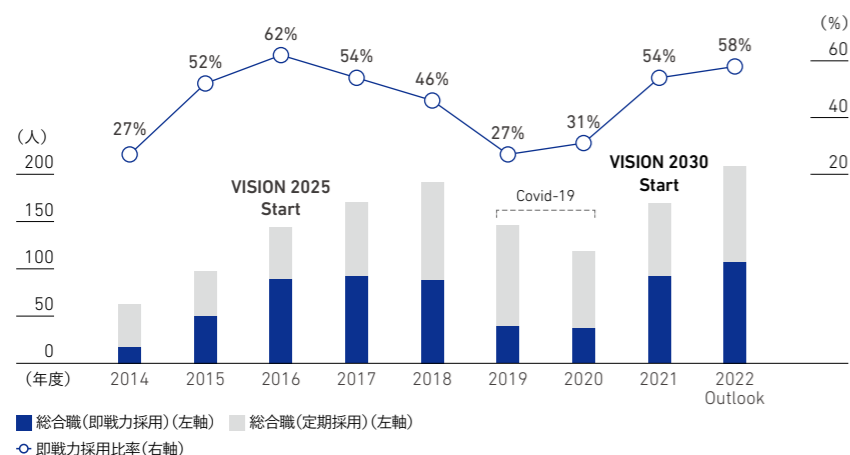
キータレントマネジメントの仕組み



戦略重要ポジション後継者準備率



即戦力採用比率の推移




• **VISION 2025**  
 スタート時から、**ポートフォリオ変革のために即戦力採用を強化**

• **VISION 2030**では、さらに**成長事業、重点領域、その他基本戦略遂行に資する人材を積極採用**

キータレントマネジメント
キャリアストーリー

**Antonios GRIGORIOU**  
 執行役員  
 米州総代表 兼 Mitsui Chemicals America, Inc. 社長  
 ※2022年4月執行役員就任

私は複数の化学会社でキャリアを築いた後、三井化学グループのSDC Technologies社に入社しました。SDCは複数のM&Aを経て、グローバルに事業を拡大してきましたが、その過程では、多様なスキル・考えを持つ同僚と密接に仕事をしました。複雑なビジネス上の課題を協働で克服することで、組織内で




のように意思決定を行うのか、その考え方や仕組みを理解し、同時に強固なネットワークを構築したことは今でも大きな財産となっています。事業運営にとって、国籍や性別を超えた多様な思考を尊重しつつ、誰もが発信し得る機会を作り、異なる視点を組織に取り入れることが重要です。私の新しい役割は多様な人材が共感できる道筋を示すことです。当社グループは、献身的にコミットメントを持って取り組み、成長機会に恵まれた素晴らしいキャリアに結び付きます。多くの人がそれに気づき、私のキャリアストーリーが、それを理解する大きな転換点であってほしいと思います。

キータレントマネジメント
キャリアストーリー

**松江 香織**  
 執行役員  
 生産・技術本部 生産・技術企画部長  
 ※2022年4月執行役員就任

歴代の生産・技術企画部長は、製造現場で専門的なものづくりの知識・経験を積んだエンジニアが、その職責を担ってきたという印象がありますが、私は入社以来、化学品安全の業務を長く経験し、その後、RC、品質また薬事といった業務に携わってきました。私のミッションは、「変化」を起こすことだと考えてお



り、「何が期待されているか?」ではなく、「私は何ができるか?」という発想に立つ必要があると考えています。2022年度は、多くのチャレンジングなテーマをスタートさせています。その一つは、次世代工場の姿を描き出していくというプロジェクトです。働き方、女性活躍、地域社会やサプライチェーンとの関係など、2030年にはどんな工場にしていきたいのか、地域・環境によって異なる将来像を有志と議論し始めています。異なる経験や専門性を持つユニークで多様な仲間が、お互いを尊重しつつも率直に意見を出し合い、新たな発想や価値を生み出せる環境を作り、私自身もより成長していきたいと思っています。

2 ポジションマネジメント — Job型人事管理の進化—

当社グループは、タレントマネジメントの基盤となる、「ポジションマネジメント」ポリシーを展開しています。ポジションマネジメントとは、経営計画達成に必要な組織、すなわちポジションの設計と配置を、グループ共通の考え方で行うことです。これらを実現するために、当社グループにおけるポジションの新設、廃止および

変更のプロセスを明確化し、グループ共通で実行しています。展開にあたっては、三井化学本体が、管理社員を対象として2004年から導入している職務評価制度と連動した「グローバルグレード」を設定し、グループ内ポジションを可視化しており、タレントの適所適材を実現しています。

ポジションマネジメント
キャリアストーリー

**Johannes ROEMER**  
 Mitsui Chemicals America, Inc.  
 General Manager,  
 Compounds Business Div.

私は2006年にドイツにあるMitsui Chemicals Europe GmbHに入社し、それ以来欧州、中東、アフリカ、アジア、アメリカといった様々な地域のビジネスと文化に触れる機会を得てきました。私がとても共感している言葉に「Travel broadens the mind」という言葉がありますが、様々な異なる文化的背景を



持つ人々と交流した経験が、どれだけ貴重で有意義なものであったかは言うまでもありません。2022年には、コンパウンド事業で新たな挑戦をするため、アメリカのオフィスに異動しました。アメリカでは経験豊富で志高いメンバーに支えられ、真のグローバル企業になっていくためのビジネスに参画できていることを嬉しく思っています。当社グループの社員に対するこのような機会提供に感謝するとともに、今後もこれまで培ってきたグローバルな経験を活かして、地域横断的な活動やプロジェクトを推進したいと考えています。

### 3 ダイバーシティ&インクルージョン

ビジネスモデルの転換に伴ってより消費者に近い市場にアプローチするためには、多様な価値観や感性に対する理解が必要です。多様な人材がその個性を失うことなく活躍できるDiversity(多様性)とInclusion(包含・協働)を大切に作る風土を作ること、当社グループの最重要経営課題の一つであり、女性の採用と育成、管理職層の意識改革に取り組んでいます。女性活躍推進度を測るKPIとしては、管理職(課長級以上)女性比率と、定期採用女性比率を掲げています。これらの取り組みは「なでしこ銘柄」や「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」構成銘柄に選定されるなど、社外からも高く評価されています。

2021年度は“対話”をテーマとした取り組みを複数行い、女性社員、管理職双方の意識改革や行動変化を促しました。複数回のロールモデルと女性社員との対話機会設定や、女性管理職候補となる育成対象者の多い研究部門に対するメンター制度導入などを行いました。

女性採用比率については、総合職事務系の女性では近年安定的に5割前後の採用を実現しています。それにより、最近では事業本部や管理部門の女性の管理職も増えてきており、女性の活躍する職域は広がっています。

#### 優先課題2

### 自主・自律・協働の体現

#### 1 エンゲージメント向上

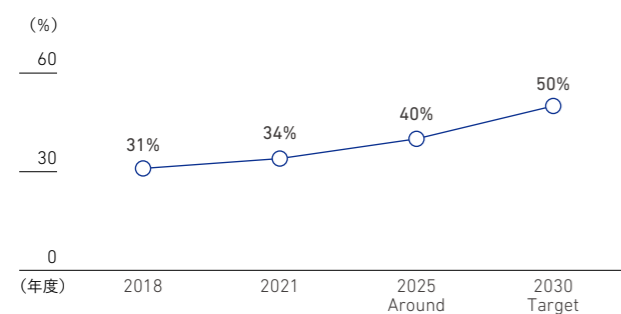
当社グループは、グループ・グローバル全従業員を対象とした「グローバル従業員エンゲージメント調査」を2018年から実施しており、2021年度は2回目の調査を実施しました(回答率：88%)。前回調査時から、新型コロナウイルス感染拡大に伴う、働き方等の大きな環境変化がありましたが、グループ全体のエンゲージメントスコアは34%<sup>\*1</sup>となり、前回より3%改善しました。市場平均のスコアがグローバル全体で下がっている事実<sup>\*2</sup>からすると、2018年度以降取り組んできた、ポストサーベイアクションが一定の効果を発揮したと考えています。特に精力的に活動を展開した組織では、前回調査に比べ20%以上スコアが改善しました。また、前回調査において、当社グループのユニークネス(強み)として明らかになった「権限委譲・自律性<sup>\*3</sup>」については、スコアがさらに4%上昇し42%、改善領域として挙げられていた「チームワーク」も7%スコアが改善し、38%となりました。当社グループの目指す組織文化である「自主・自律・協働」に一步步進んでいると評価しています。

\*1 エンゲージメント関連質問6問の平均が4.5以上の社員の割合(4:どちらかと言えばそう思う、5:そう思う、6:強くそう思う)

\*2 キンセントリックジャパン社提供データ

\*3 設問例：①職場において、自分の意見およびアイデアは取り入れられている、②私は、自分が携わっているプロジェクトや業務において、意思決定に影響を与えたり、関与したりすることができる等。

#### エンゲージメントスコア推移と目標値



#### エンゲージメント要因スコア

強みを持つ 3領域	法令・社則遵守	安全	権限委譲・自律性
	61%	51%	42%
課題のある 3領域	報酬と認知	キャリア機会	人材活用と配置
	25%	22%	19%

2021年度は、自組織・自社を超えたコミュニケーションと協働を促進する社長とのオンライン座談会を毎月実施し、また課題として挙がっていた“ラーニングと自己開発”を強化するために、トライアル実施していたLinked-inラーニングのグローバル展開(約9,000名以上を対象)を決定し、導入を進めています。また、経営幹部が戦略アイテムを集中討議する役員合宿の中でも、属性別、フリーコメント内容など様々な切り口から、VISION 2030実現に向けた課題を抽出し、エンゲージメント向上に向けた対応方針を議論してきました。チャレンジや変革に対するさらなる意識づけ、成果に報いる公平な評価制度、自律的キャリア構築の促進など、企業文化変革にもつながる重要なテーマがこの過程で生まれ、具現化しています。

今後も前回調査同様、全社および各組織単位でポストサーベイアクションプランの立案と実行、振り返りを継続し、さらなるスコアの改善に取り組んでいきます(次回サーベイは、2023年度予定)。

#### ポストサーベイアクション

#### インサイドストーリー

#### ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部

ライフ&ヘルスケア・ソリューション事業本部企画管理部では、前回調査の結果を受け、特に「部下支援」や「チームワーク」に課題意識を持ってポストサーベイアクションプランを実行しました。スコアの改善を直接的に追い求めるのではなく、課題となった項目をヒントに自部署のマネジメントや組織構成上の本質的な課題が何か?といった点から議論をスタートさせました。企画管理部は業務特性上、メンバーが専門性を持ち合わせつつも業務内容が多岐にわたり、それぞれが独立して業務に取り組むことが多いため、横の連携が難しい傾向にありました。その中で「成長」と「横のつながり」をいかに実感できるか、が大きなテーマとなりました。

アクションの一つは「企画管理部人材育成委員会」の新設で、一人ひとりの部下の育成を各グループのリーダー全員で議論する場を設けました。メンバーの職務記述書を整備し、他のグループのリーダーに共有するためには、業務実態を深く理解し、その役割や期待値を明確にすることが求められます。これらは、各リーダーが自分ごととして捉え、横断的に全員を育成するという意識を持つために非常に重要な意味を成しました。

今回、他のリーダーと一緒に議論することで、新たな気づきや、活躍し得る新しい機会が発見されました。結果、具体的なアクションにつながったことで、メンバーにとっても「多くのリーダーが自分のキャリア・育成について関与している」という実感を生み出すことができたかと捉えています。

#### 2 “変革にチャレンジする文化”を育む評価・報酬制度

三井化学本体では、2022年4月に人事評価・報酬制度の改定を行いました。これはエンゲージメント調査で改善領域として明らかになった「業績管理」「報酬および認知」項目や、VISION 2025の振り返りで課題として挙げられた「チャレンジする組織文化・能力の強化」に対する人事施策です。個々人のチャレンジや成果・貢献に対し、適時・適正に報いることで、評価の納得性を高めつつ、従業員一人

ひとりが失敗を恐れず、一段高い目標に向かって、粘り強く挑戦する組織文化を作りだすことを目的としています。VISION 2030を実現するために必要な変革にチャレンジする文化を育むとともに、評価プロセスにおいて、上司・部下との適切な目標設定、日常的なフィードバックを含めた、対話の質向上を図り、人材育成の加速、およびエンゲージメント向上を目指しています。

#### 失敗を恐れず、チャレンジを促進するサイクルの強化



基盤となる課題

健康重視経営

企業グループ理念「従業員の幸福と自己実現」に基づく、  
会社と働く人が一体となった健康重視経営

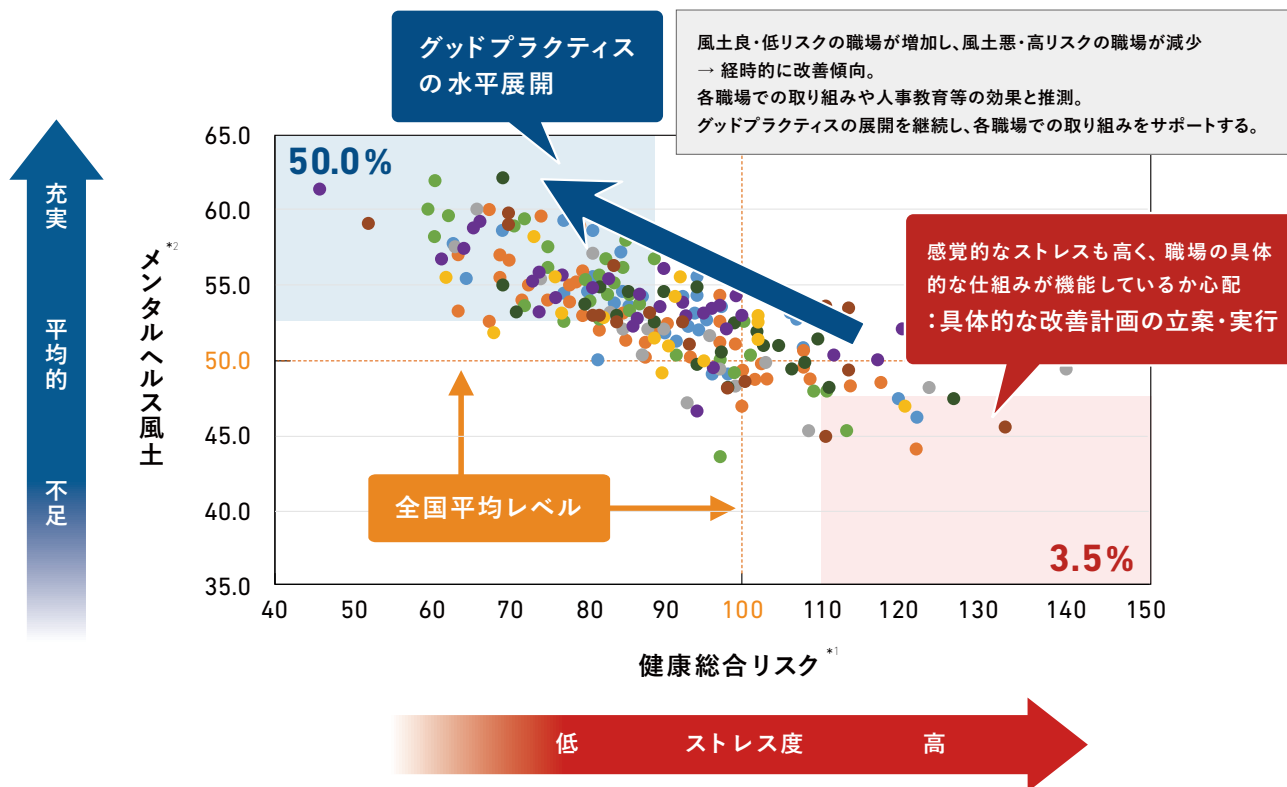
当社グループは、企業グループ理念の社会貢献5項目の一つに、「従業員の幸福と自己実現」を掲げています。そして、「社員の健康は、社員と家族の幸福につながり、働くことの意義や喜びの向上につながり、当社グループの基盤となり、地域社会への貢献となり、社会の持続的発展につながる。」と考えています。その上で、「従業員が健康で働ける職場環境や設備などのハード面と、健康管理・健康増進のソフト面を充実させ、労働衛生と健康増進を自律的に行う“健康重視経営”を推進する”ことを目指す姿としています。

VISION 2030では、上記理念をベースに優先度の高いテーマとして生活習慣病平均有所見率8.0%以下、メンタル不調休業強度率0.25以下を非財務KPIとして設定しました。各種検診受診促進や禁煙サポート、オンラインフィットネス、MCIヘルスナビと称したポータルサイト活用による健康増進策や、新卒に限らず中途採用者に対するメンタルヘルスに関するe-ラーニングや面談サポート(入社後、半年ごとの面談を2年間実施)など特色ある取り組みを実施しています。

また、ストレス調査は「職業性ストレス簡易調査」だけでなく、職場改善のヒントとなるよう「メンタルヘルス風土調査」を加えた「新職場ストレス度調査」を2011年より全社で実施しています。個人に対する結果のフィードバック・フォローだけでなく、職場改善に役立つよう組織結果を各所属長に説明しています。ストレスが高い職場には、所属長や職場メンバーへのヒアリングの実施や、ストレス低減計画(コミュニケーション向上計画)を立案・実行しています。

2018年度からは専用のシステムを導入し、個人や所属部署の結果をWeb上で確認できるようにしました。調査結果を積極的に活用する職場も増えてきており、自主的な職場改善のきっかけになっています。その結果、「感覚的なストレスが低く、職場の各種機能が良好」と思われる職場が、2015年度22.1%だったのに対し、2021年度は50.0%に増え、「感覚的なストレスも高く仕組みが機能しているか心配」と判定された職場が8.7%から3.5%に減少し、職場風土の改善が明らかになっています。

2021年度 新職場ストレス度調査結果（三井化学および契約のある関係会社）



※ グラフ内の各点は、各職場のポイント(本社は部単位、事業所は課単位)

\*1 健康総合リスク：仕事の負担感・コントロール感・上司・同僚の支援感に関する主観的な感覚尺度から算定。全国平均を100とした相対評価で、120の職場では不調者発生率が20%高いと推測できる。

\*2 メンタルヘルス風土：指示系統・労務管理・連携協力・研修機会が適切かどうかの尺度から算定。全国平均を50とした相対評価で、数値が上がるほど職場の風土がよいと考えられる。