

## 世界で戦える会社への変革へ人材・文化作りに注力

昭和電工は2022年1月、子会社昭和電工マテリアリルズ（旧日立化成）と実質統合し、新たなスタートを切った。統合新会社の目指す姿は「世界トップクラスの機能性化学メーカー」。世界で戦える会社への変革を実現するプラットフォームの1つと位置づけるのが、「自律的・創造的な人材」の育成と、そうした人材が活躍できる企業文化を醸成することだ。

昭和電工の人材戦略は大きく2つあり、1つが「パーパスドリブン」だ。

統合新会社では「化学の力で社会を変える」をパーパス（社会的な存在意義）とし、そこに「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」「機敏さと柔軟性」「枠を超えるオープンマインド」「未来への先見性と高い倫理観」という4つのバリュー（共通の価値観）を加えて、経営理念と定めた。

この経営理念をグループ全体に浸透させて社員1人ひとりに「自分ごと化」してもらい、社会的課題の解決に挑む人材を育てることがパーパスドリブンの狙いだ。社員の役職や性別などの属性に関わらず、建設的な議論が行える企業文化を定着させるため、「心理的安全性（組織内で気兼ねなく発言できる環境）」作りや組織全体の「アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）」を取り除くことにも力を入れる。

もう1つが、人事データを人材の育成や配置にいかす「タレントマネジメント」だ。昭和電工では人材プールを可視化した上で、社員の潜在能力を引き出すチャレンジングなアサインメント（仕事の割り当て）や、社内公募を含めた戦略的な人材のローテーションを行っていく方針。社員のキャリア選択の幅を広げる「デュアル・ラダー（選択昇進制度）」も導入する予定だ。経営陣が全社最適の視点に立って、将来のリーダーの育成に取り組んでいく。

女性活躍の推進も人材・組織作りで重要視するポイントの1つだ。年内公表予定の統合新会社のマテリアリティ（重要課題）で女性管理職の目標を設定し、女性のリーダー候補人材もタレントマネジメントの中で管理・育成していく。

併せて、業務などに関わる情報格差をなくすため、女性社員を対象とする社内外のネットワーク構築、先輩など経験のある社員が若手の相談にのる「メンタリング」などの体制も整える。女性活躍推進の文脈で、男性の育児休暇取得も一段と働きかける。長期の育児休暇を取得する男性社員が増えることで業務の見える化が図れ、人事ローテーションも活発化できるなど、女性にも男性にも働きやすい環境の実現につながるという。

これらの牽引役を担う人事部では22年1月付で部に「カルチャーコミュニケーショングループ」を新設した。経営理念を組織、社員1人ひとりに落とし込む研修やワークショップの開催、組織の多様性を高める「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進、人材開発チームなどと連携したタレント育成プログラム作りなど、人材関連の包括的な支援策を検討・実施する。従来、両社でそれぞれ実施していた顧客体験価値の最大化や挑戦の文化を醸成する活動の「グローバルアワード」を進化させ、バリューの体現や共創を称賛する仕組みも構築する。

最高人事責任者（CHRO）を務める今井のり執行役員は人材戦略について「幅広い技術プラットフォームを組み合わせ、顧客にソリューションを提供する当社のビジネスモデルは『現場力』が重要で、どれだけ自律的・創造的な人材が育成できるかが鍵を握る。究極的には、人材こそが戦略といえる」と話す。



社内セミナー「先輩社員から学ぶ」の様子