

# 人材戦略

## 価値創造に向けた使命

企業理念であるパーパスとバリューに基づき、社会課題の解決のために、お客さまやさまざまなステークホルダーの皆さまと、共感・共鳴で自律的につながり、共創を通して、創造的に課題を解決する「共創型人材の創出」「企業文化の醸成」こそが、人材戦略の根幹であり、当社の価値の源泉であると考えています。従業員一人ひとりが、自分にあったキャリアを通して、成長実感を得ることができる組織を目指します。

## 方針と推進体制

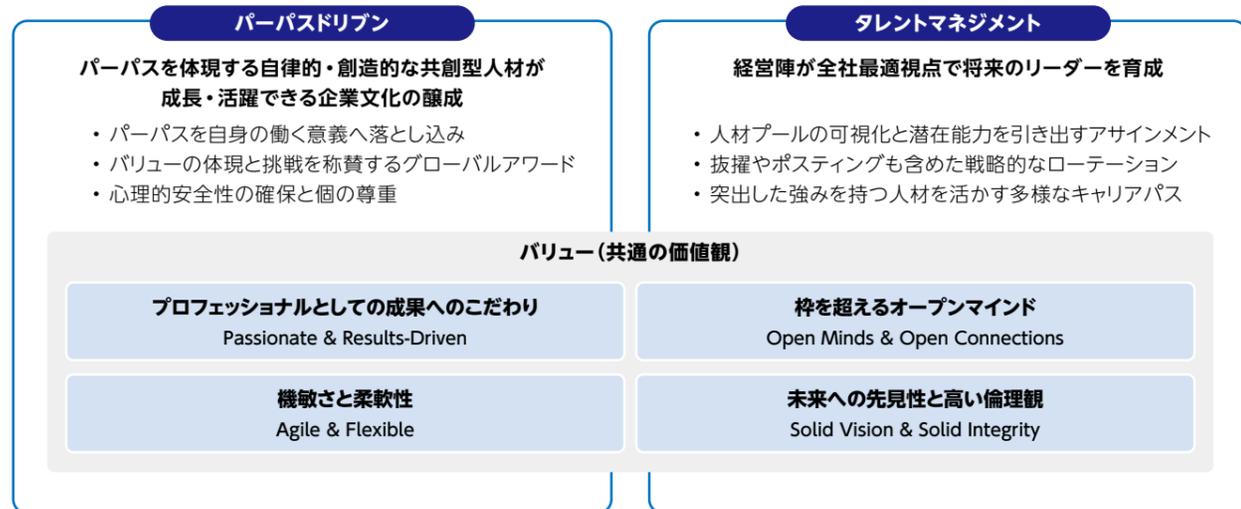
昭和電工と昭和電工マテリアルズは、2022年に経営体制を実質統合しました。一つの目標に向けてグローバル全従業員が一体となるために、最も大切にすべき指針は統合新会社として新たに策定した企業理念(パーパスとバリュー)です。不確実性の高い時代にあって、従業員一人ひとりが、会社と自分自身の存在意義や志を見失わないようにするために、「パーパス・バリューの自分ごと化」に向けて、CHRO管掌下にカルチャーコミュニケーション部門を新設しました。また、企業理念を体現するためには、多様性の確保と、その多様性を

集合知にしていくことが必須です。ダイバーシティ&インクルージョン部隊も同部に統合し、企業文化の醸成をリードします。さらに、経営陣が全社最適視点でリーダーを育成するため、次世代のリーダー候補を可視化し、戦略的なジョブローテーションなどを通じて人材の競争力を高める体制の強化や、事業部門のトップマネジメントと共に各事業のさまざまな挑戦と成長を人と組織の側面から可能にする、人事ビジネスパートナーの体制強化も図っていきます。

## 戦略

パーパス・バリューを共通の価値観とする企業文化の醸成にあたっては、多様性を集合知に昇華する「企業文化の基礎」となるプラットフォームづくりを最優先に取り組みます。具体的には、役員および従業員の全ての判断基準となるパーパス・バリューの浸透と自分ごと化、徹底したアンコンシャスバイアスの排除、ダイバーシティの推進施策を行

い、役職、部門、出身母体などの属性に関わらず、心理的安全性を確保して建設的な議論ができる組織を構築します。また、経営理念の体現を国境や組織を超えて称え、刺激し合い、意欲を高める機会として、2022年から昭和電工と昭和電工マテリアルズ両社で統合したグローバルアワード(パーパス・バリューの体現を加速する場)を新設します。



## 長期ビジョン実現への実績とロードマップ

共創を通して、創造的に課題を解決する「共創型人材の創出」「企業文化の醸成」に向け、まずはPhase1として新会社の基盤を確立することを目指し、役員および従業員向けに当社独自の共創型コラボレーション力強化研修を開催し、前述にある経営理念の浸透、心理的安全性の確保、アンコンシャスバイアスの排除に取り組みます。また、昭和電工と昭和電工マテリアルズ合同で可視化した次世代リーダー候補に対して、経営理念の体現を促すコーチングを取り入れた選抜型リーダーシップ研修を2022年中に実施します。2023年1月

の統合後においては、Phase2としてグローバルで基幹システムを導入することによる業務プロセスの一層の効率化と、エンゲージメントサーベイの分析と活用の徹底を通じた従業員エクスペリエンスの向上を目指していきます。さらにPhase3として、グローバルでガバナンスとタレントマネジメントを強化し、グループ全体で人事制度や人材育成、キャリアパスが体系化され、グローバル一体となった組織、人材マネジメントが運営されている状態を目指します。

2021年 実績	2022年 計画	2030年ゴールありたい姿
<b>企業文化醸成</b> ・ 統合新会社の価値観を議論する従業員参加型ワークショップの開催 ・ バリューを策定し、従業員向けに発表 ・ 両社社長が経営理念に込めた想いをビデオメッセージで発信	<b>企業文化醸成</b> ・ 新社長からの手紙を通じた統合の意義の浸透 ・ 新社長からの期首メッセージ ・ 事業所でのタウンホールミーティングの開催 ・ 経営理念を自分ごと化するオンラインカフェの実施 ・ 経営理念の理解を深める浸透ブックの配布 ・ 経営理念の浸透と組織目標をつなげる部長課長研修と職場ワークショップの開催	<b>タレントマネジメント</b> ・ 共創型コラボレーション力強化研修(経営理念の浸透、心理的安全性の確保、アンコンシャスバイアスの排除) ・ 選抜型リーダーシップ研修
		企業文化の醸成と、自律的、創造的な共創型人材の育成を通じ、当社で働いている人が欲しいと言われるような人材創出企業を実現することです。

## サステナビリティ重要課題に対する施策とKPI進捗

2030年を見据えたサステナビリティ重要課題の一つである「自律的・創造的な人材の活躍と文化醸成」を解決するための重要項目として下記4項目を掲げ、紐づく中期の非財務KPIを検討しています。今後、KPIの確定、施策の実行、進捗確認、そして取締役会による監視監督に至る一連の全社マネジメントサイクルにのせていきます。

重要項目	2025目標	2021実績
① 経営理念の実践	① グローバルアワードにおける共創事例の進化と深化	① 統合新会社のグローバルアワード(パーパス・バリューの体現を加速する場)の設計と始動
② タレントマネジメントの強化	② 自律的なキャリアの構築に寄与する社内公募の成立数の増加	② 統合新会社の社内公募の運用設計
③ 人と組織の持続的な成長	③ エンゲージメント関連スコアの向上	③ 統合新会社としての従業員エンゲージメントサーベイ始動
④ ダイバーシティ&インクルージョンの深化による人材の活躍、心理的安全性の確保	④ 女性管理職比率の向上による経営幹部の多様性の向上とインクルーシブな企業文化醸成(国内グループ連結7%、グローバル連結13%)	④ 女性管理職比率(国内グループ連結4.5%、グローバル連結11.5%)

## 自律的な共創活動サークル: Dhematic

昭和電工、昭和電工マテリアルズの統合に先立ち、従業員有志の活動として、新事業創出や環境整備、風土改革に取り組むチームなど12のチームが組成され、現在は両社の20を超える部署から50名以上のメンバーが自身の興味関心に合ったチームを選び、活動に参画しています。自らがやりたいことを発信し、部門・世代を超えた仲間と共に今「必要と思うこと」「やりたいと考えていること」に取り組み、仕事にやりがいを感じながら自発的に活動を進めることにより、両社従業員の共創が加速し、エンゲージメントの向上につながっています。共創型化学会社を目指し、トップマネジメントの行動変革を起点とする企業文化の醸成を進めるだけではなく、従業員が主体的に取り組む共創を称賛、動機づけ、上司や同僚が率先してサポートするような自律性の好循環が生まれる企業風土を構築していきます。

