



# 特集 新たな カルチャーを 創る

## 2030年のありたい姿

2030年までにパーパス・バリュー(経営理念)が当社のあらゆる活動のよりどころになっていることを目指し、2021年12月からパーパス・バリューの浸透活動を開始しました。その達成に向けては、①認知・理解促進、②実体化・自分ごと化、③自走・仕組み化の3つのプロセスが重要であると考え、会社からのメッセージを従業員に伝えるのみでなく、従業員一人ひとりが共感し自分ごと化できるようなプロセスを設計し実践しています。パーパス・バリューの浸透を加速するため、CHRO管掌下にカルチャーコミュニケーション部門を設置し、当社の全従業員がパーパスの実現に向けてバリューを発揮できるように行動変容を促す仕組みを構築していきます。

### パーパス／存在意義

## 化学の力で社会を変える

### バリュー／私たちが大切にしている価値観

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

## 取り組みの背景

統合による効果を最大化するには経営理念の統一、企業文化の醸成が重要であると考え、法人格の統合に先立ち2021年12月にパーパス・バリューを統合新会社の経営理念として定め、両社の経営理念を統一しました。統合新会社は、共創型化学会社として「世界トップクラスの機能性化学メーカー」を目指しており、その実現に向けて、従業員一人ひとりがパーパス・バリューの自分ごと化を進める必要がありました。一方、昭和電工と昭和電工マテリアルズは、これまで経営理念と従業員自身の業務の関連性について考える機会が少なかったという課題がありました。そこで、従業員一人ひとりが、自分の職場の意義や、自分自身のパーパス・バリューは何かについて、議論する取り組みを開始しました。

## パーパス・バリュー浸透への取り組み

パーパス・バリューの浸透活動は、①認知・理解促進、②実体化・自分ごと化、③自走・仕組み化、の3つのフェーズで実施しています。まずは①認知・理解促進を目的として約2カ月間の徹底した周知活動を実施しました。具体的な施策として、経営陣から従業員に向けたパーパス・バリューに関するメッセージの発信(高橋CEOから従業員への手紙など)や対話(経営陣が主催するタウンホールミーティング、ラウンドテーブルなど)を実施し、その後、②実体化・自分ごと化を目的に、階層別の研修(部門長研修、部課長研修など)、部門の垣根を越えた従業員同士の対話を促すイベント(オンラインカフェ、グローバルアワードなど)を実施しました。その結果、2022年2月に実施したグローバルを対象とした従業員アンケートではパーパス・バリューに対して認知度は約90%、理解度は約70%であり、フェーズ①において一定の成果があったと考えています。今後は、②実体化・自分ごと化③自走・仕組み化に向けたさらなる施策を推進していきます。

9割が認知  
7割が理解

	パーパス	バリュー
5.8%	全く知らない	5.2%
5.6%	発表されたことは知っている	4.8%
17.6%	読んだ・見た・聞いたことがある	16.2%
23.7%	内容を理解している	22.7%
23.3%	内容に共感している	26.1%
24.0%	内容に共感しており、その実現を目指して自身の業務にあたっている	24.9%
従業員の認知・自分ごと化度(2022年2月)		

## ロードマップ

	2021年 12月	1月	2月	3月	4月	5～12月	2023年 1～12月
	①認知・理解促進		②実体化・自分ごと化				③自走・仕組み化
経営陣から従業員へのメッセージ	経営陣勉強会	期首訓示	高橋CEOからの手紙	タウンホールミーティング		経営陣と従業員との対話ほか	
階層別研修(カスケード)			部門長研修	部課長研修		管理職向け研修ほか	
共創へのアプローチほか	パーパス・バリューポスター掲示	理念浸透定点サーベイ	オンラインカフェ	職場ワークショップ	浸透ブック配布	従業員向けパーパス・バリュー研修ほか	
	グローバルアワード2022年						グローバルアワード2023年



経営陣と従業員との対話

タウンホールミーティング

2021年12月に経営陣による勉強会を実施し、参加者は管掌部門におけるパーパス・バリューの捉え方を改めて考え、目指す姿を実現するための自らの行動指針を宣言しました。その後、2022年1月以降のタウンホールミーティングにおいて、パーパス・バリュー策定の背景や想いについて従業員に説明しました。タウンホールミーティングやラウンドテーブルでの対話セッションでは、「共創型化学会社の具体的なイメージが知りたい」「失敗と挑戦を認める文化になることを期待している」などの質問や感想があり、対話セッション終了後も継続的に意見交換できる機会を作ることで、経営陣と従業員の対話の機会が広がりました。高橋CEOも国内事業所、グループ会社を積極的に訪問しており、2022年1月から6月にかけて約30拠点を訪問しました。従業員との対話セッションでは、パーパス・バリューに関する話題にとどまらず、今後の人材育成についてなど、さまざまな話題がでました。タウンホールミーティング以外にも、高橋CEO、染宮CFOは社内ブログを通じて、今後注力したい施策の説明やプライベートな内容まで幅広い情報を発信しています。

現状を変えるという強い熱意が感じられ、直接会話できてよかった！  
人材育成の仕組みを変えるという強い意思を感じました！



参加者の声  
昭和電工 塩尻事業所での様子

階層別の研修

部門長研修、部課長研修

2022年2月に各組織の部門長を対象にした研修(部門長研修)を実施しました。研修では、部門長がパーパス・バリューについて、策定背景と内容の理解を深めて自分ごと化し、管掌部門のメンバーに向けて自らの言葉でパーパス・バリューを語る状態を作ることなどを目的に、グループワークやロールプレイングを行いました。その後、各部門長は、管掌する部課長を対象にした研修を主催し、どのような組織を目指すのか、そのために自らの行動をどのように変えていくかについて、パーパス・バリューと関連付けて説明しました。研修を受けた部課長は自職場でのワークショップを開催し、バリューを体現した過去のエピソードを参加者で共有し、自部門がどのような組織を目指すのか、そのために自部門の行動を今後どのように変容していくかについて議論し、一緒に目指す姿を作成しました。

参加者の声

自分たちの事業部、組織に置き換えて今後何をすべきか理解が深まりました。また、部課長研修は部課長の想いや考えを共有することができた貴重な機会でした。



昭和電工 基礎化学品事業部 事業部長 原 聡

部門を超えた対話を促すイベント

オンラインカフェ



2022年2月から3月にかけて、昭和電工、昭和電工マテリアルズの従業員を対象にしたオンラインカフェを実施しました。オンラインカフェ

は、参加者のパーパス・バリューへの理解、両社グループの相互理解を目的に、日本語・英語・中国語で計10回のセッションを実施し、約2,400名の従業員が参加しました。冒頭、経営陣がパーパス・バリューや統合新会社のありたい姿について説明し、その後、参加者は3~4名のグループに分かれて「パーパス・バリューを実践した先にある『2030年の統合新会社』』というテーマで、それぞれが考える未来の統合新会社の魅力について意見を交換しました。各回で活発な意見交換があり、対話テーマに関する議論にとどまらず、仕事や会社に対して感じている課題や挑戦したいことについての議論もありました。

参加者の声

バリューは、それぞれの解釈を表明し合い、認め合うことが大切だと思いました！



昭和電工マテリアルズ 情報通信事業部  
情報通信開発センタ 実装材料開発部 中村 奏美

お客さまの期待・創造を超えるソリューションを提供するための従業員参加型活動

グローバルミーティング

2021年の取り組み

昭和電工では個性派企業実現のためにCX(CUSTOMER Experience、顧客体験価値)の最大化を目指すCX活動を実施し、昭和電工マテリアルズでは社会やお客さまの期待を超える驚きを実現するためにWOW-BB(Working On Wonders Beyond Boundaries)活動を実施してきました。また、ベストプラクティスを共有、称賛する場として、昭和電工のCXグローバルアワード、昭和電工マテリアルズのWOWグローバルアワードを各社で開催しました。2021年の両社のグローバルアワードは選考会を共同で開催し、ベストプラクティスの共有にとどまらず両社の人材交流の機会として運営しました。

参加者の声

私たちは脱炭素社会への貢献に向け、自動車外装部品の圧倒的軽量化に挑戦しました。独自材の開発により、従来比で45%の軽量化と材料使用量の削減を可能としました。他のチームもそれぞれの目標達成に向けて活動し、素晴らしい成果を上げており、こうした活動は統合新会社のパーパス実現を目指したバリュー実践を体現していると感じました。

昭和電工マテリアルズ 下館事業所(五所宮) チーム「ボディデップ」

統合チームの受賞

2021年のグローバルアワードは、両社の従業員から構成される「統合チーム」がいくつも結成され活動しました。新しい経営理念が策定される前であったものの、両社の経営理念を尊重する精神や相互理解により活動が活性化し、「統合チーム」の活動はベストプラクティスとして社内でも共有されました。金賞およびグランプリには、活動内容のブラッシュアップを繰り返し目標達成に向けて数年間にわたり継続している活動や社内外のステークホルダーを意識した活動など、全社に広く共有したい15チームが選出されました。4月に開催されたグローバルミーティングでは受賞した15チームのプレゼンテーションと表彰式が行われ、世界7カ国から約500名がオンラインで参加しました。

今後の取り組み

2022年からは「共創・共感」をコンセプトに両社のグローバルアワードは完全に統合し、グローバルの全従業員が仕事でバリューを発揮し、パーパス・バリューの体現を加速する機会となります。各職場ではパーパス・バリューを踏まえた行動宣言を策定し、それに基づく目標と具体的な取り組み内容が活動テーマとしてアワードに多数エントリーされました。2022年9月から開催予定の選考会を通じて、パーパス・バリュー体現の経験を語り合い、お互いに「共感」することで良い刺激を受け、その結果として枠を超えた「共創」を実現し、さらにお互いに高め合っていくことを目指していきます。

発表の様子

(昭和電工 情報電子化学品事業部  
ガス開発チーム)



コラム 未来創造プロジェクト

2021年に開始した未来創造プロジェクト(Future Design Project)では、経営陣と共に世界中の多くの従業員が参画して、統合新会社の未来に向けての検討を継続しています。2021年は統合新会社で大切にしている価値観の議論や社名に関する公募なども実施し、従業員が考える「統合新会社への期待や想い」の抽出に努めました。また2022年は統合新会社の経営理念の浸透活動やコーポレートスローガンの開発にも従業員が参画し、想いの詰まった企業像の創出を目指しています。