

レゾナックの人的資本経営

Why we can

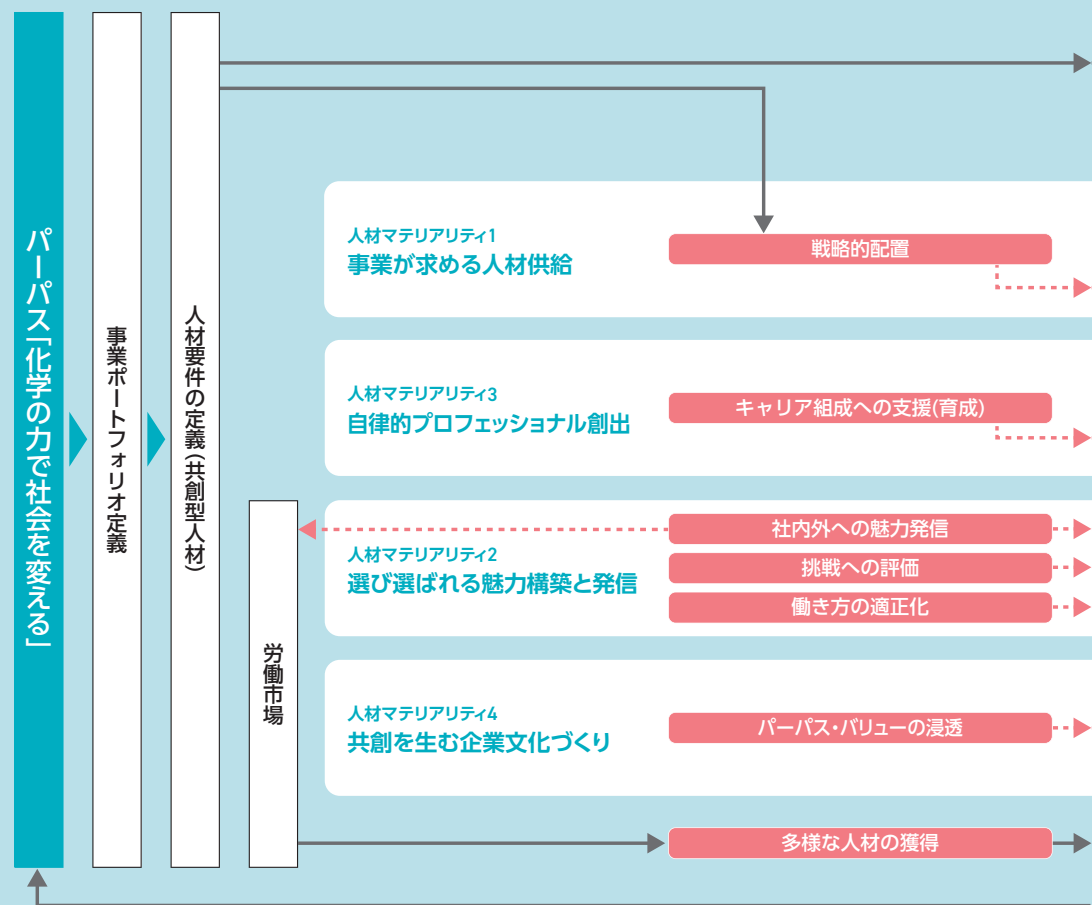
社会を変える組織力

世界で戦える組織であるために、どこをどのように強化しているのか。
レゾナックのレジリエントな組織づくりを、
今現在の取り組みを通じてお伝えしています。

89	人的資本経営
91	特集 人材戦略
97	気候変動への対応
100	循環型社会の実現
101	環境リスク対策
102	生物多様性保全
103	安全・衛生
104	品質保証
105	化学品管理
106	サステナブル調達

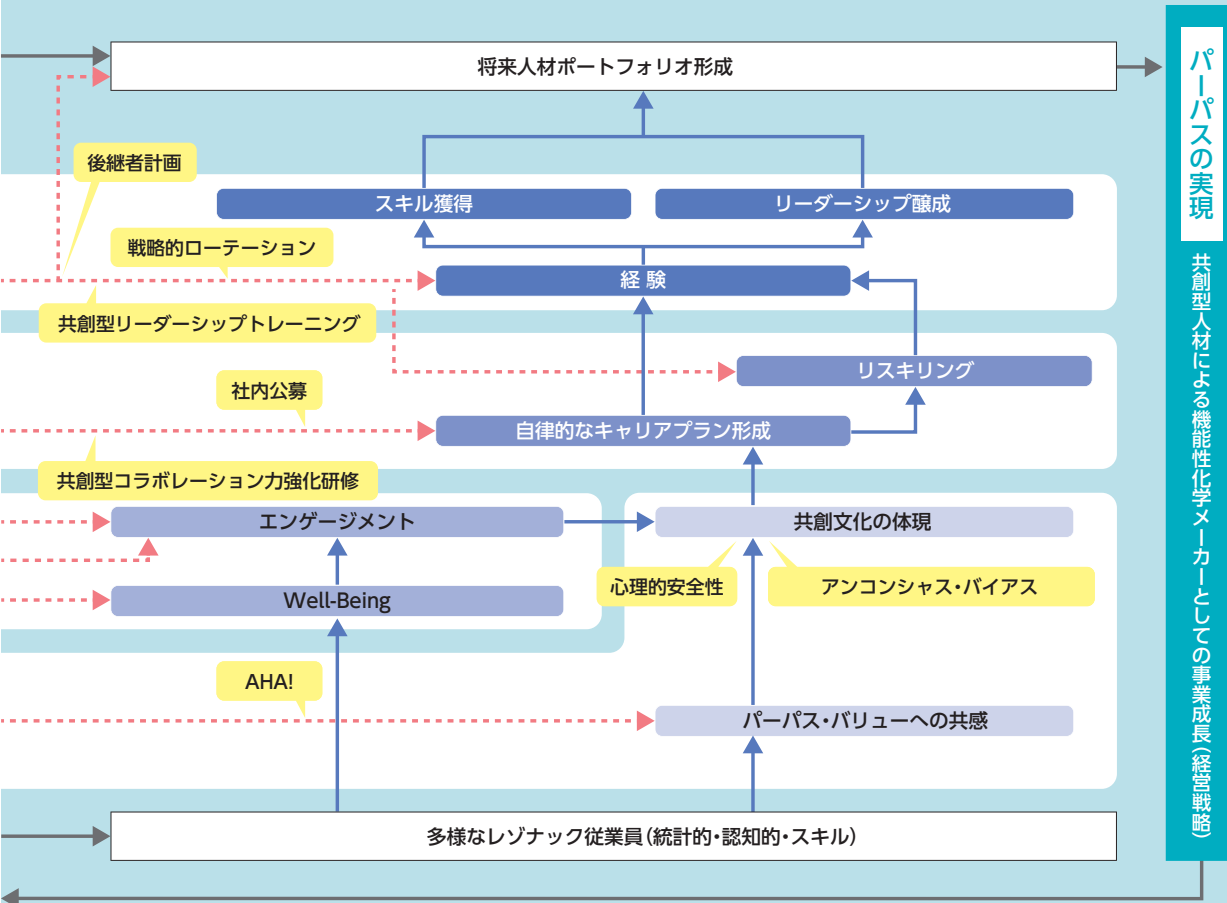
107	人権の尊重
108	グループ内コミュニケーションの強化
109	リスクマネジメント
111	コンプライアンス
113	座談会 私たちの取締役会改革
117	取締役
119	監査役・執行役員
121	スキルマトリックス
122	社外取締役・監査役メッセージ
123	コーポレート・ガバナンス

レゾナック人的資本経営モデル [WEB](#)



2030年の目指す姿に向け、新たな「機能」を提供する「共創型人材」を育成しています。レゾナックの人材戦略は「共創型人材」の創出であり、企業・事業戦略と人材戦略を合致させることが、レゾナックの人的資本経営です。

人の成長の流れ → 会社の投資 → 成長のキーファクター → 人的投資事項



TOPICS

ステークホルダーとの
エンゲージメントを少しご紹介

学生

「日本の素材産業が日本や世界の社会課題を解決し、日本復興のカギになる!」というレポートに共感して、執筆チームリーダーの大学生、園田さんと対話しました。なぜ素材に注目したのか、どんな企業がこれから成長すると考えるのか、など新鮮な視点を頂いて、素材・化学企業へのZ世代からの期待にワクワクしました。このような対話の機会をグループに広げていきます。

▶ 動画
▶ WEB



同志社大学 経済学部
園田 恭平さん

大学教授

サステナビリティ経営やESG投資の専門家である長谷川教授に、当社の進めているResonac Pride製品・サービスのコンセプトや基準について、さらには人材戦略を含む今後の社会における企業の役割などについてご意見を伺いました。今後のResonac Pride製品・サービスの展開や社会とのコミュニケーション、サステナビリティ戦略について大きなヒントを頂くことができました。

▶ 動画
▶ WEB



法政大学 人間環境学部
長谷川 直哉教授

投資家

パーパス・バリューの実践による持続的な企業価値向上を目指す当社の人材戦略や、検討中の人材資本経営モデル案について参画投資家の皆さまとの対話の場を設けて頂きました。事業戦略と人材戦略がどのように関連しているか、統合により組織文化にどのような影響があり、それが人材戦略にどう反映されていくのかなど、頂いた多様で示唆に富むご意見を今後の取り組みや情報発信に活かしていきます。

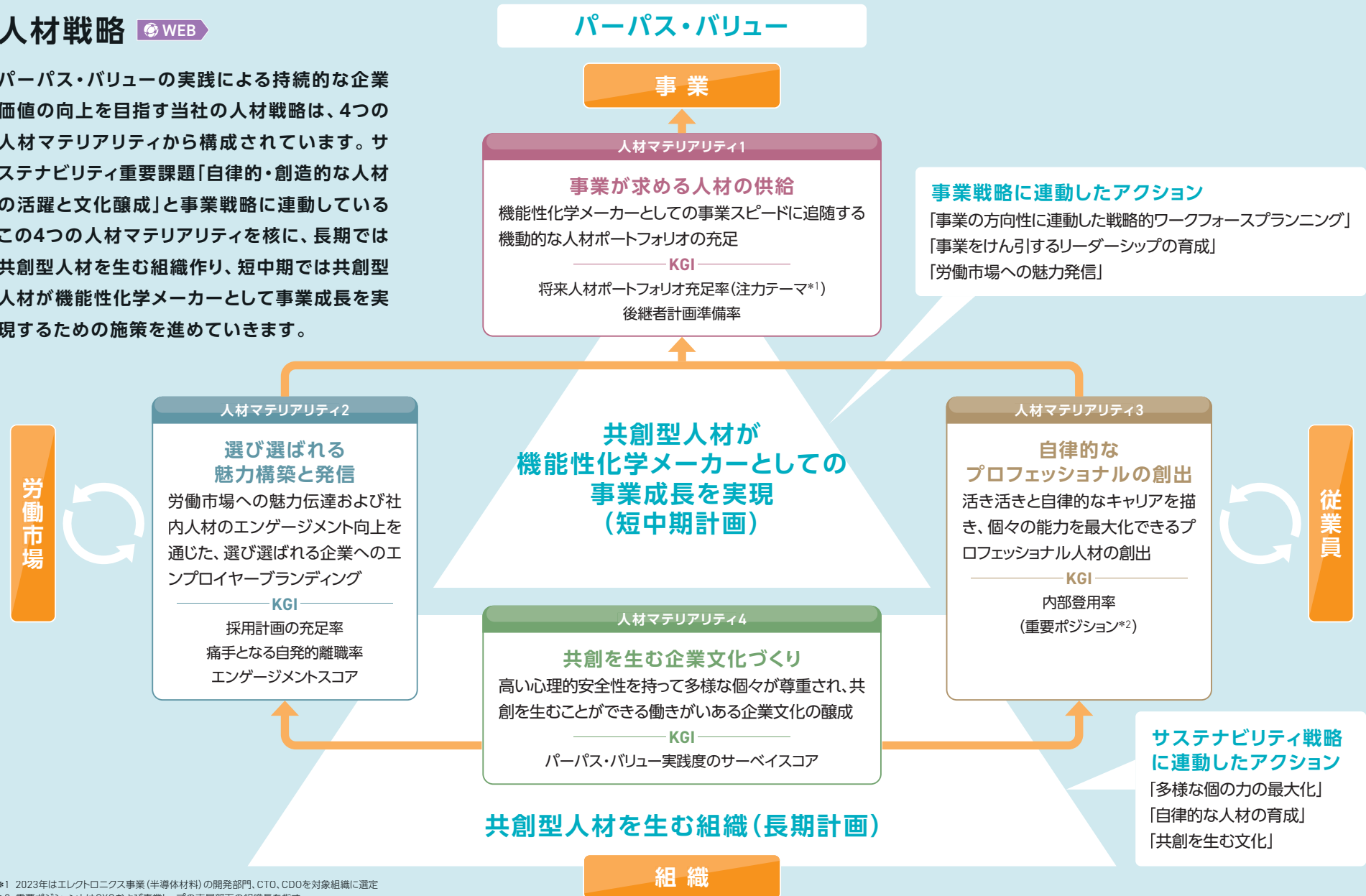
▶ WEB



一般社団法人
機関投資家
協働対話フォーラム

人材戦略

パーパス・バリューの実践による持続的な企業価値の向上を目指す当社の人材戦略は、4つの人材マテリアリティから構成されています。サステナビリティ重要課題「自律的・創造的な人材の活躍と文化醸成」と事業戦略に連動しているこの4つの人材マテリアリティを核に、長期では共創型人材を生む組織作り、短中期では共創型人材が機能性化学メーカーとして事業成長を実現するための施策を進めていきます。



*1 2023年はエレクトロニクス事業(半導体材料)の開発部門、CTO、CDOを対象組織に選定

*2 重要ポジションとはCXOおよび事業トップの直属部下の組織長を指す

人材戦略

2030年度に世界で戦える共創型化学会社への飛躍を実現するため、現在から2030年までを三つのフェーズに分け、各フェーズの目指す状態を定義しています。さらに、目指す状態の具体性と実現性を高めるため、マテリアリティを達成する構成要素を特定し、KPIを設定することで進捗をモニタリングします。

	KGI	達成の要素	FY2023-2024 共創型人材創出への始動	FY2025 グループにおける 共創文化の深化と定着化	FY2030 グローバルで戦える 共創型化学会社への飛躍
人材マテリアリティ1 事業が求める 人材の供給	<ul style="list-style-type: none"> 将来人材ポートフォリオ充足率(注力テーマ) 後継者計画準備率 (2022年実績:全社の経営リーダー候補を選抜、育成する後継者計画の策定を運用開始など) 	<ul style="list-style-type: none"> 求める人材の要件定義 求める人材の充足状況の把握 持続的なポジション後継者の準備と可視化 求める人材を充足させる機動的配置の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 国内タレントの可視化 半導体材料の開発部門、CTO、CDOをパイロットに、戦略達成に必要なスキルの可視化と人材ポートフォリオの管理手法の確立 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルでのタレントの可視化 レゾナックおよび主要グループ会社での人材ポートフォリオ可視化 HRBP体制の確立 	<ul style="list-style-type: none"> HRビジネスパートナーが伴走し、各CXO/BUが主体となり、グローバルでの事業スピードに見合った人材ポートフォリオと適所適材を実現
人材マテリアリティ2 選び選ばれる 魅力構築と発信	<ul style="list-style-type: none"> 採用計画の充足率 痛手となる自発的離職率 エンゲージメントスコア (2022年実績:統合後のエンゲージメントサーベイを設計など) 	<ul style="list-style-type: none"> ウェルビーイングの向上 正当な評価と報酬 レゾナックならではの魅力の定義と社内への発信 ビジネスパートナーならではの魅力の定義と労働市場への発信 	<ul style="list-style-type: none"> 労働市場においてレゾナックの認知を向上させるブランディングの開始 健康経営が根付き、社内外の健康への取り組み発信の開始 	<ul style="list-style-type: none"> 機能性化学メーカーで選ばれるリーディングカンパニーとしての認知度向上 Well-Being経営の仕組みの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 化学業界におけるリーダー人材創出企業としての認知 Well-Being先進企業としての地位確立 シンプルかつ柔軟な制度の実現
人材マテリアリティ3 自律的な プロフェッショナル の創出	<ul style="list-style-type: none"> 内部登用率 (重要ポジション) (2022年実績:共創型人材育成をCEOが表明、1,100人を超える従業員と直接対話など) 	<ul style="list-style-type: none"> キャリアオーナーシップを促す会社制度の提供 自律的学習機会の提供 経営リーダー候補の育成 	<ul style="list-style-type: none"> 自己のキャリアを描き、実現するための仕組みの確立 キャリア実現のための自己研鑽の仕組みの構築 	<ul style="list-style-type: none"> レゾナックにおけるキャリアモデルが確立され、従業員が自律的に目指す姿を描き、キャリアを形成する組織 組織(上司)がキャリアを後押しする文化の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 各々が自己を磨き、レゾナックの次世代リーダーとして、新たな価値を創出するプロフェッショナルが育成される組織
人材マテリアリティ4 共創を生む 企業文化づくり	<ul style="list-style-type: none"> パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア (2022年実績:「実践度30%、P47共創型リーダーシップ研修」や「共創型コラボレーション強化トレーニング」を開始など) 	<ul style="list-style-type: none"> パーパス・バリューの浸透と共創文化の醸成 多様な従業員からの参画 共創文化の体現によるアウトプットの刈り取り 	<ul style="list-style-type: none"> パーパス・バリューと多様な人材の参画が価値を生む企業文化の啓蒙と認知 統合オペレーションの確立 	<ul style="list-style-type: none"> 共創文化が根付き、コラボレーションによる新たなアウトプットが生まれる組織 統合された基盤でデータ活用を担う専門チームの始動 	<ul style="list-style-type: none"> 共創文化が企業のアイデンティティとなり、多様な人材が生き生きと革新を生む場としての組織の確立 グローバルオペレーションの統合

※ KPIは各ページをご覧ください

人材戦略

人材マテリアリティ1

事業が求める人材の供給

- 機能性化学メーカーとしての事業スピードに追随する機動的な人材ポートフォリオの充足

グローバルでの事業成長を実現するため、人材に関する課題解決を組織リーダーの参謀として行うのが、我々HRビジネスパートナーです

HRビジネスパートナー部長
鈴木 豊



従業員の声

当社のお客さまはグローバルに存在し、市場環境は加速度的に変化しています。だからこそ私たちHRビジネスパートナーは、事業部門の隅々まで人材に目をかけ、組織のリーダーと人材に関する課題解決を進めています。他方、事業部門と人事部門の健全な関係を保つため、全社視点と長期視点を備えた言動も常に意識しています。組織のリーダーと将来の人材に関するアクションを特定し、事業部門と人事部門の関係を強化するパイプ役となるべく、HRビジネスパートナーの体制整備を進めるとともに、次世代に紡ぐ人事の活動に喜びを感じながら邁進しています。

長期ビジョン実現への施策

事業戦略との連動性を高めたワークフォース・プランニング

職種別に求めるスキルの整理・定義、将来充足したい人員数の可視化

事業のありたい姿を実現するため、職種別に将来求められるスキルやコンピテンシーを整理・定義し、求める人材の充足状況の可視化、および不足している人材の充足に向けた計画を作成します。2023年は半導体材料の開発部門、CTO、CDO組織で先行して議論を行い、パイロットでの運用を開始します。

求める人材を充足させる機動的な配置の実現

事業戦略の実行を支えるHRBP機能の強化と、計画的な経験者採用など

将来必要となる人材を充足するための施策として、CXO組織や事業部門の戦略実行を人材の面から支えるHRビジネスパートナー（HRBP）機能の強化や、事業別・職種別に求められるスキル・コンピテンシーに応じた計画的な経験者の採用を進め、個々の経験やスキルを注力事業で活かす異動・配置を実現していきます。

次世代リーダー候補の育成による、持続的なポジション後継者の準備
後継者計画（タレントレビュー）の実施

次世代のリーダー候補や注力事業におけるキーポジションに適した人材を確保し、持続的な企業成長を実現するため、ポジション後継者の準備状況を定期的にモニタリングしています。また次世代のリーダー候補者を育成する研修も強化しており、2023年の前半は合宿形式で演習での行動をプロのアセッサーがフィードバックするプログラムや、外部機関（大学院や越境体験のNPOなど）への派遣により社外人材と切磋琢磨する機会を設けています。

KGI

- 将来人材ポートフォリオ充足率（注力テーマ）
- 後継者計画準備率

事業が求める人材ポートフォリオの実現にあたり、単純なヘッドカウントの管理に留まらず、ありたい姿を実現するための戦略実行に求められる事業別・職種別のスキルやコンピテンシーの精緻化と把握が重要だと捉えています。

精緻化と把握を通じて、労働市場へのアプローチ戦略の立案や、必要な育成・リスクリングの内容を明確化することができ、事業のスピード感に追随できる人材面での課題解決を支援できるものと考えています。人材ポートフォリオの充足に向けては、CXOや事業部門長の参謀となるHRビジネスパートナー（HRBP）の強化が急務と考えており、HRBPを担う人材の育成を図ります。

上記の実行状況を可視化する指標として、「将来人材ポートフォリオ充足率（注力テーマ）」「後継者計画準備率」をKGIとして設定し、進捗を管理していきます。

ProcessKPIの一例

- 人材ポートフォリオの進捗を測る指標（検討中）
- 採用にかかる平均日数など

人材戦略

人材マテリアリティ2

選び選ばれる魅力構築と発信

- 労働市場への魅力伝達および社内人材のエンゲージメント向上を通じた、選び選ばれる企業へのエンプロイヤブランディング

製造部長として、安心安全を追求しながら、仲間と共に未来のありたい姿を思い描き、わくわくして働ける職場環境作りに取り組んでいます

エレクトロニクス事業本部 生産センター
山崎事業所 第二電子材料製造部長

浅井 由佳



長期ビジョン実現への施策

経営理念と一貫通貫した人事制度

共創型人材の創出を促す評価制度と、労働市場を踏まえた報酬制度

当社の経営理念を体現する共創型人材の創出を促す評価制度として、従来の「業績」に加え、当社が大切にしている価値観（バリュー）の発揮に基づく「行動・成長」の2軸を評価指標に設定し、経営理念を従業員一人一人が自分事化した目標管理を行っています。また、外部の報酬ベンチマークデータを参考に、役割・職責の大きさに応じて報酬水準を設定することで、労働市場に対する競争力を適切に反映した報酬制度の運営を図っています。

ウェルビーイングの向上

健康経営施策

従業員などの健康管理を経営的な視点で考え、生産性の向上など組織の活性化をもたらすため、就労および心身の健康を支援する運営体制を整備し、健康経営施策の立案と実行を進めています。また、健康保険組合と連携した健康診断の充実、データ分析を行い、施策の拡充を通じて健康経営優良法人・ホワイト500の認定を目指しています。

コーポレートブランディングの強化

レゾナックならではの魅力の定義と社内外への発信

統合初年度であるレゾナックの認知度を高めるため、テレビCMをはじめ労働市場へのコーポレートブランドの発信を積極的に行っています。レゾナックが目指している機能性化学メーカーとしての個性や、働く場としての魅力を社内外に幅広く知ってもらうための発信をさらに拡充していきます。

従業員の声

従業員が安心して働ける安全な職場環境、お客さまが安心して当社製品を使ってくださる安定的な品質や供給を常に意識し、社会から安心感をもって当社の存在を認めていただけることに貢献したいと考えています。また、製造部門での取り組みとして将来のありたい姿を昨年より議論しており、皆が同じ目標に向かい、今の仕事が将来にどうつながるのか個々の理解が深まることにより、働きやすい職場環境を自分たちで提案する主体性も高まりました。安心安全を追求しながら、未来のありたい姿を思い描き、わくわくして働ける職場環境作りにもこれからも取り組みます。

KGI

- 採用計画の充足率
- 痛手となる自発的離職率
- エンゲージメントスコア

レゾナックの発足により、これまで培ってきたブランドや認知が低下する懸念はありますが、同時に新たな価値と魅力を積極的に発信する絶好の機会でもあると捉えています。

この機会に、レゾナックの従業員一人一人が多様な個性の尊重と共創を通じた働きがいを実感し、また労働市場のより多くの方々にレゾナックで働く魅力を知ってもらい、これまで以上に選ばれる企業となるための発信を続けていきます。

上記の進捗状況を可視化する指標は、入社者の視点で「採用計画の充足率」、退職者の視点で「痛手となる自発的離職率」、社内の従業員の視点で「エンゲージメントスコア」をKGIとして設定し、モニタリングしていきます。

ProcessKPIの一例

- 働き方の満足度に関するサーベイスコア
- フィードバックに対する満足度のサーベイスコア
- 市場からの認知度（検討中）

人材戦略

人材マテリアリティ3

自律的な
プロフェッショナルの創出

- 活き活きと自律的なキャリアを描き、個々の能力を最大化できるプロフェッショナル人材の創出

社内公募へ手を挙げたことを機に、会社や社会への貢献を真剣に検討！自らキャリアを築く選択をしたことで、仕事への意欲も増しました

レゾナック・パッケージング
彦根工場 生産技術部 システムグループリーダー

横山 哲也



長期ビジョン実現への施策

自己啓発意識の醸成

自律的な学習に取り組む機会の提供

階層別研修やリーダーシップ研修のほか、従業員のキャリア開発に資する自己啓発を高める学習機会として、約500名の従業員がLinkedInラーニングを活用しています。また、組織の枠を超えたナレッジや事例の共有、社外の専門家を交えたネットワーキングの場の提供など、希望者が取り組める内製の学習コンテンツも拡充しています。

キャリアオーナーシップを促す機会の提供

社内公募制度

従業員のキャリアオーナーシップに対する意識を育み、自発的なキャリアを築く機会を提供する施策として、タレントマネジメントシステムで社内公募案件を公開し、従業員が自ら異動に対して手を挙げられる社内公募制度を運用しています。従来の異動・配置のあり方に囚われないキャリア形成、共創の機会を活かし、2022年は70件以上の社内公募が成立しました。

デベロップメント・ガイドの展開

レゾナックが求める人材像、キャリアの描き方、1on1を含む効果的な対話、目標管理・評価の運用などを体系的にまとめたデベロップメント・ガイドを提供し、レゾナックでキャリアをどう築いていくのか、自己のキャリア像を描くヒントとして従業員に活用してもらうと共に、その実現のために何を経験・学習していくか、具体的なアクションの整理につなげる後押しをしています。

従業員の声

「成長性の高い事業領域で自分自身の専門性を最大限活かし、組織へ貢献したい」そのような思いから2022年7月に社内公募制度を活用し、リチウムイオン電池の材料事業の生産技術部へ異動しました。公募に手を挙げた時は、事業内容も勤務地も異なる組織でどのような活躍ができるのか、会社や社会に貢献できるのかを真剣に考え、迷いより挑戦するワクワク感を感じていました。所属組織や仕事内容が与えられたものではなく、自らキャリアを築く選択をすることで、仕事上の不満が少なく、責任感をもって仕事ができるようになったと実感しています。

KGI

内部登用率（重要ポジション）

共創型人材が活き活きと活躍し、新しい価値を創造し続けるためには、個々が自律したプロフェッショナルとして成長し続けられる組織であることが必要だと考えています。このような組織作りに向けて、会社の制度や仕組みを整えていくことが、まずは重要です。これらの仕組みが従業員にとってメリットを感じられるものであり、十分に活用されるためには施策に対する認知と理解が重要であると捉え、経営幹部からの発信やデベロップメントガイドをはじめとするツールの展開を強化しています。

上記の進捗状況の可視化にあたっては、各施策の実行を通じ、どの程度社内で重要ポジションに任用される人材を育成できているか測定する指標として「内部登用率（重要ポジション）」をKGIに設定し、モニタリングしていきます。

ProcessKPIの一例

- キャリア面談の実施登録率
- リーダーシップ開発（リーダー候補向け研修への参加率および投資金額）など

人材戦略

人材マテリアリティ④

共創を生む企業文化づくり

- ▶ 高い心理的安全性を持って多様な個々が尊重され、共創を生むことができる働きがいある企業文化の醸成

変化に伴う痛みの後は組織と人が成長すると信じ、まずは自分自身が変わることを決意して企業文化作りを進めています

President and CEO, EMEA
COO, Graphite Business Unit

César Castiñeira



長期ビジョン実現への施策

パーパス・バリューの浸透と共創文化の醸成

共創を促す教育施策とグローバルアワード P14

「共創型リーダーシップトレーニング」などの育成支援により、従業員一人一人がパーパス・バリューを実践・体現できる共創型人材の創出に取り組みます。挑戦を恐れず、バリューを体現した活動をグループ全体へ広く共有し、互いに共感・共鳴する場として刷新したグローバルアワードには、2023年度延べ約11,500人のレゾナック従業員が参画し、「共創」の事例を増やしています。

多様な従業員が活躍できる職場環境の実現

DE&I各種施策

多様な一人一人の個性を大切な価値として受け入れ、組織の中で個性の持つ価値が最大限発揮されることを目指し、徹底したアンコンシャスバイアスの排除と、心理的安全性の確保を目的とした「共創型コラボレーション力強化トレーニング」は、2023年末までに1,200人以上の役員および従業員が参加予定で、多様性を集合知として昇華できる企業文化作りを進めています。

共創文化の体現によるアウトプットの創出

各部門コラボレーション施策

共創文化を実践している例として、当社のパーパスである「化学の力で社会を変える」ための具体的な行動を実践し、広げていくResonac Blue Creators (通称 REBLUC) と呼ばれる社内コミュニティを募り、部門を跨いで新たな事業提案や改善活動を行うコラボレーションに取り組んでいます。また、産学連携を含め、企業の枠組みにとられない社外との「共創」活動も推進しています。

従業員の声

EMEA地域の組織は結果志向が強く、当社の経営理念は従業員の共感を得ています。重要なのは方向性が明確であり、当社CEOの意志を誰もが知っていることです。変化には時間と労力を要しますが、当社はトップマネジメントのリーダーシップにより、正しい方向に進んでいると感じます。私たちの製造現場を訪れる顧客に、バリューを発揮した事例を紹介する活動は好評いただいておりますが、より良い未来を創るためにはパーパスとバリューに基づき、私たちの習慣のさらなる改善が必要です。変化に伴う痛みの後は組織と人が成長すると信じ、まず自分自身が変わることを決意して企業文化作りに貢献します。

KGI

▶ パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア

問題が複雑で大きく、先の予測を立てることが難しい現代において、共創を生む企業文化は、新たな価値を生み出す競争力の源泉であると捉えています。これまで、レゾナックが共創の舞台であるべく、パーパス・バリューの認知と理解を高める多くの施策を行っており、一定の成果をあげてきました。今後は、従業員それぞれがパーパス・バリューを実践するフェーズであり、具体的な共創を成果につなげ、企業文化が根付いていると実感できることが重要だと考えています。上記の進捗状況を可視化する指標として、「パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア」をKGIとして設定し、モニタリングしていきます。

ProcessKPIの一例

- ▶ 心理的安全性のサーベイスコア
- ▶ 女性管理職比率 (2022年連結9.5%)
- ▶ グローバルアワードの参加のべ人数等