人材戦略

方針や推進体制、活動の詳細はあわせてご覧ください。

CHRO
今井 のり

AIの台頭により、「人としての幸せ」がこれまで以上に重要となる今、レゾナックが目指すのは、全従業員が心身の健康を大切にしながら個性を解き放ち、志を共にする仲間とパーパス実現に向けて切磋琢磨しながら成長できる環境です。「心身の健康」「同僚・仲間とのつながり」「達成感」を通じて得られる幸福(ハピネス)を追求し、この結果として持続的な事業成長と企業価値向上を実現します。

その基本となるのが、2022年に導入した「パーパス・バリュー」の実践です。レゾナックでは、クイックウィンと自律的な活動を組み合わせることで、全従業員が一体となってレゾナックならではの「共創文化」を創ってきました。今年のテーマは「バリューベースの(さらなる)共創実践」です。変化の速い現在、私たちに必要なのは行動に移すこと。「まずやってみる!」という意識をさらに磨き上げ、挑戦を積み重ねていきます。

人事施策の実行スケジュール

2023年	2024年	2025年	2030年
■ 人事システム導入準備 ■ 経営コア人材早期選抜の枠組み検討 ■ タレントレビュー導入開始 ■ CxO/BU長後継者計画作成(システム外で実施) ■ 共創型リーダーシップトレーニングの導入開始 ■ 共創型コラボレーション力強化研修の導入開始	経営統合 ■ 人事制度統合(国内) ■ 人事システム導入(主に国内) ■ 経営コア人材候補選抜・育成(国内) ■ 後継者計画・タレントレビュー実施(国内) ■ 共創型リーダーシップトレーニングの実施(国内) ■ 共創型コラボレーション力強化研修の実施(国内)	■ グローバル展開 ● グローバル等級導入 ● MBO統一 ● 経営コア人材候補選抜・育成 ● 後継者計画・タレントレビュー ● 共創型リーダーシップトレーニング実施	**2025〜** ■ グローバル施策定着拡大 ■ 新規施策の国内トライアル **目指す姿** ■ グローバル展開 ● グローバルでの適材適所実現 ・グローバル社内公募制度 ・戦略的ローテーション など ● グローバル人事制度の最適化 ● 管理職への権限移譲加速

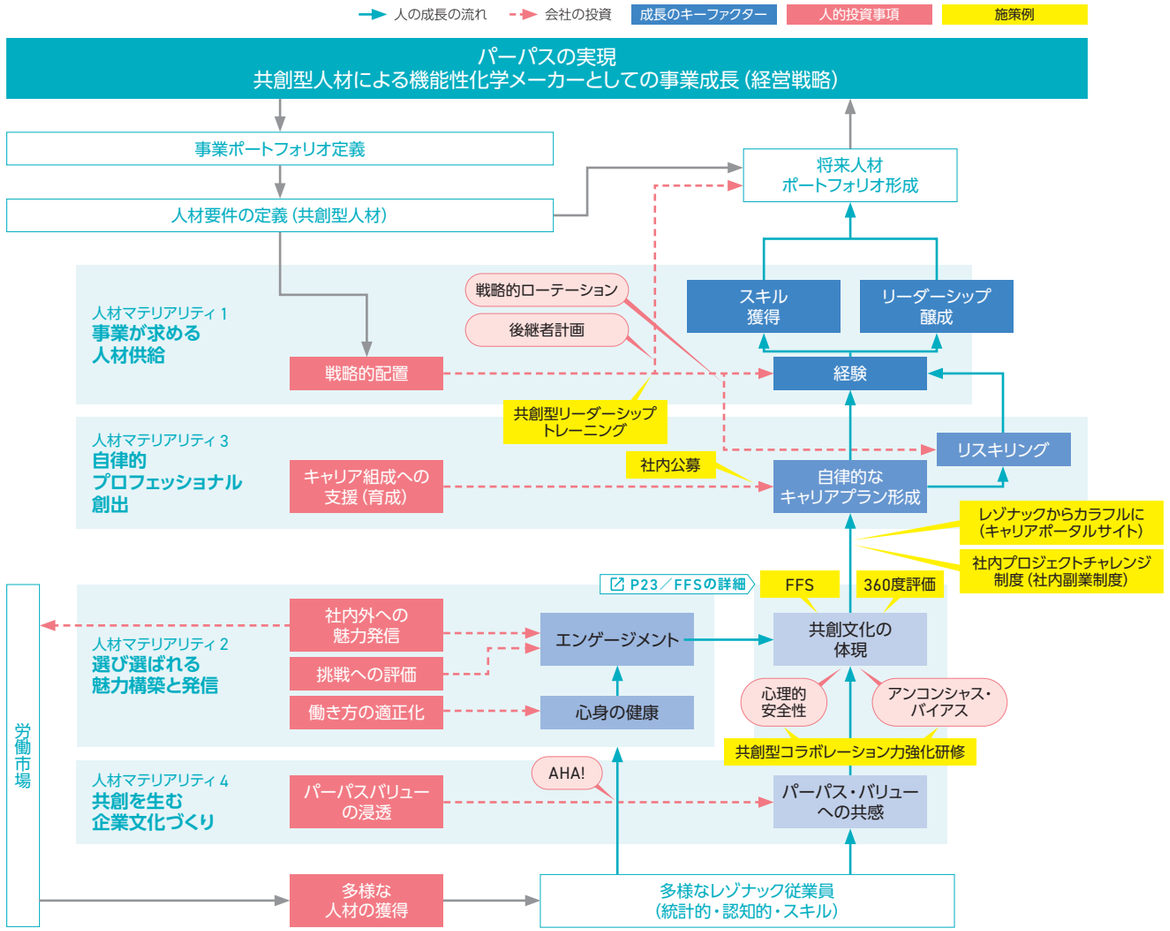
人材マテリアリティへの施策進捗を測る重要なKGI・KPI(他の項目と2025年目標、2024年実績はP126に掲載しています)

構成要素	重要項目(KGI/KPI)	2023年	2024年	2025年(目標)
事業が求める人材の供給	将来人材ポートフォリオの策定	対象1部門策定	対象2部門策定	対象部門のポートフォリオ策定
	後継者計画準備率	135%	142.7%	150%
選び選ばれる魅力構築と発信	従業員のエンゲージメントスコア	54%	57%	対前年比改善
自律的なプロフェッショナルの創出	共創型リーダーシップトレーニングに参加したラインマネージャーの割合	70%	87%	90%
共創を生む企業文化づくり	パーパス・バリュー実践度のサーベイスコア	パーパス実践:48% バリュー実践:51%	パーパス実践:57% バリュー実践:67%	パーパス実践:対前年比改善 バリュー実践:対前年比改善

レゾナックの人的資本経営モデル

機能性化学メーカーとしての事業成長を目指し、新たな「機能」を創出・提供する「共創型人材」を育成しています。四つの人材マテリアリティに連動した人的資本経営モデルを策定し、さまざまな施策を実行することで、共創型人材の創出によるパーパスの実現につなげていきます。

四つの人材マテリアリティに加えて、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」を軸に、長期では共創型人材を生む組織づくり、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。



人材戦略

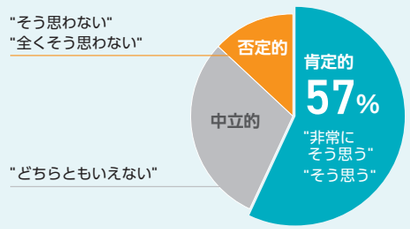
従業員の声を経営に活かす!

エンゲージメント調査2024

レゾナックは従業員の声をタイムリーに汲み取り、各種施策を通じて経営に活かしていくことを重視し、毎年エンゲージメント調査を行っています。2023年に実施した調査ではエンゲージメントスコアの肯定的回答率は54%でしたが、2024年の調査では57%まで上昇しています。

2023年度に実施したエンゲージメント調査の結果から、大きく四つの優先課題を特定し改善アクションを定めています。それぞれ下記の通り計画を立てて取り組みを進めています。「キャリア開発支援」「職場環境・心理的安全性」(参考:2021年は51%)について数値でも改善が見られる一方で、「従業員の声への経営陣による対処」「業務プロセス」は変化がなく、実感が数値としても現れていないため一層の取り組みが必要です。

エンゲージメントスコア(2024年)



回答者数 21,735人
対象者数 24,574人
調査回答率 約88%
(対前回+5pt)

回答率

21年63% ▶ 23年83% ▶ 24年88%

エンゲージメントスコア

21年54% ▶ 23年54% ▶ 24年57%

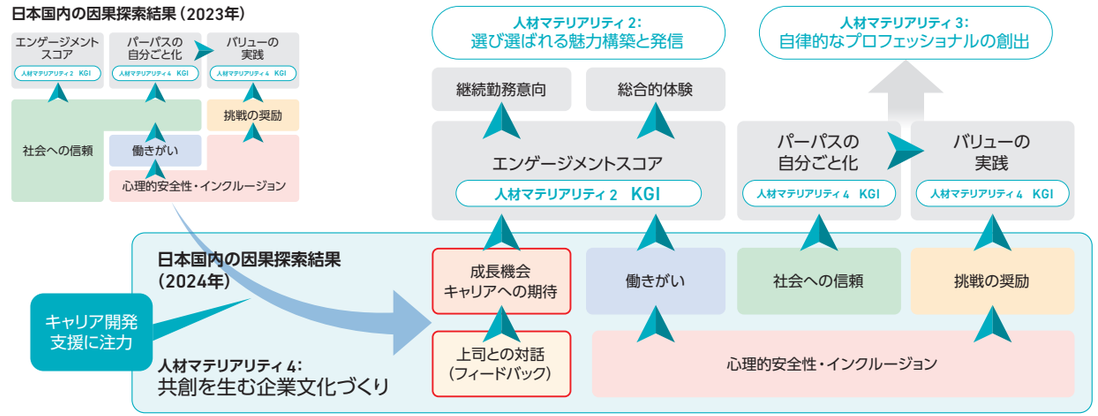
優先課題	設問項目	2023年度立案改善アクション	具体的な施策	肯定的回答率 2021年※	2023年	2024年
コミュニケーション	従業員の声への経営陣による対処	・各種調査結果や、それに基づく決定事項を、調査対象者に公開	エンゲージメントサーベイ調査結果の従業員への報告と、ラインを通じた結果の周知によるコミュニケーション	43%	44%	44%
	調査による前向きな変化への期待	・エンゲージメント向上のグループ全体/部門アクションプランの進捗公開	各職場改善アクションの実施検討(レゾナックグループ全体で1,129件)	23%	46%	45%
キャリア開発支援	自分のキャリア開発に関する上司との有意義な話し合い	・共創型マネージャーとしての対話スキル向上支援	マネージャー向け360度評価、共創型リーダーシップ研修海外展開開始、1on1研修	44%	45%	52%
	自身の業務改善に役立つフィードバックを得ている	・共創的変革・改善活動を賞賛する企業文化構築		48%	48%	51%
	総合的なキャリア目標達成への期待感	・従業員へのキャリア自律支援体制拡充	キャリアポータルサイトの社内イントラ公開、階層・年齢別キャリア研修、外部キャリアコンサルティング	54%	55%	57%
業務プロセス	従業員の生産性を最大限に高める業務プロセス	・共創的変革・改善活動を賞賛する企業文化構築 ・CXO/BUを超えた業務プロセスのスリム化	AHA!活動推進、コミュニケーション向上のためのtipsをCEOブログで発行、業務改善アイデアBOXの運用開始、CXO発出業務の精査/削減	32%	39%	40%
職場環境	一緒に働いている人々による仕事を成し遂げるための協力	・心理的安全性が確保され、個人が尊重される組織文化の形成	共創型コラボレーション力強化研修による心理的安全性に関する教育の展開	72%	76%	77%
	心理的安全性(複合指標)			51%	60%	61%

※2021年は旧昭和電工と旧日立化成統合前であり、2023年以降とは設問に違いがあるため、参考値です。

エンゲージメント調査との因果関係を分析、次の一手へ

因果探索とは、ある事象がどのような要因によって引き起こされているのか、その関係性を統計的に推測する手法です。レゾナックでは、その手法の一つであるベイジアンネットワークを活用し、複数の要素間の確率的な関係性を下図のように視覚的に整理しています。「Aが起きるとBが起きやすくなる」「Bが高まるとCも高まる」といった因果関係の連鎖を明らかにし、相関関係を見るだけでなく、「何が原因で、何が結果なのか」という、より深い結びつきを探ることで、取り組みにつなげています。

重点施策としていたキャリア開発支援への効果として、上司との対話・キャリア期待が因子として出現



※▲:因果の向き(スコアベースの構造学習によりベイジアンネットワーク分析)

2023年のエンゲージメント調査結果の因果探索を受け、四つの全社的な優先課題(左記)を設定し、具体的な施策に落とし込んで、取り組みを進めました。改善アクションの一つとして定めた「キャリア開発支援」では、マネージャー向けの360度評価の導入、1on1研修の実施などを通し、チームメンバーのキャリア開発支援に注力しました。これらの取り組みにより、関連項目の肯定的回答率が上昇しました。その結果、2024年のエンゲージメントスコア因果探索では、上司との対話、キャリアへの期待がエンゲージメントスコア向上と因果関係で結ばれていることが確認できました。

また、各組織別のエンゲージメント調査の因果探索により、職場によっては、心理的安全性やインクルージョンの観点での打ち手が必要ということが分かりました。拠点長を含めた経営陣からのメッセージを動画などで配信するなど、取り組みを進めています。2025年以降は、働きがいを実感できるよう、ワークエンゲージメント施策にも注力していきます。

今後も、施策の効果検証を行うだけでなく、得られた因果関係を分析し、現状把握、予測を行うことで、場当たり的な施策ではなく、データに裏付けられた効果的な施策を計画・実行していきます。

●生成AIを活用したエンゲージメント向上策

レゾナックでは、現場のマネージャーがエンゲージメント調査結果から具体的なアクションに移す際に、結果の読み解きを支援する自社独自のAIツールの開発を進めています。

このツールでは、自分の組織に対するマネージャーの認識と、AIが判別した組織状態の差を言語化することが可能になります。このツールを活用することで組織の課題に対して、AIによる客観的な視点を用いて課題にアプローチし、より効果的にアクションを行うことができるようになります。

現在は、そのプロトタイプ作成までができており、ユーザーテスト段階です。2026年度以降に実装できるように準備を進めています。

組織ごとの課題解決の支援を目的に、生成AIを活用したツールの開発を進めています。
エンゲージメントのさらなる向上のための取り組みをこれからも推進します!

カルチャーコミュニケーション部
甲田　直也

人材戦略

●私たちが今取り組む重点施策

FOCUS① 個性を把握しマネジメントに活用！FFS理論を活用したチームづくり

FFS実施者数4,000名以上（2025年7月時点）

レゾナックではFFS（Five Factors & Stress）理論を活用して一人ひとりが個性を認識し、強みを最大限に発揮できるチームづくりを進めています（FFS理論の詳細はP23）これまでも組織単位の若手研修の際にFFS理論を取り入れたワークショップを実施し、多様性の理解や業務への活用に役立ててきました。そこで、FFS理論の強みである個別行動特性（個性）の定量化 と 個性を考慮した関係性のデザインを活用し、経験と感覚に頼りがちな組織マネジメントに対して、個性を考慮した仕組みの構築に取り組んでいます。

事例 R&D分野におけるFFSの活用

当社のR&Dを担うCTO組織では、2024年5月に組織内全従業員を対象にFFS診断を実施しました。そして結果をもとに自己理解シートを作成し、従業員同士で共有し、フィードバックしあうワークショップを実施しました。自身の陥りやすい癖や無意識に取るコミュニケーションによって他者にストレスを与える可能性があることを理解することで、互いの個性を尊重し、活かしあうコミュニケーションができるようになることを期待しています。

さらにCTO組織内でFFSトレーナーを育成、トレーナーが主体となり、組織マネジメント支援ツールとしての活用を狙ったプログラムを、外部の企業と共創し開始しました。

グループリーダークラスが、部下の個性を考慮した育成計画の策定とFFSを意識したコミュニケーションを実践します。気づきは他の参加者とも共有を重ね、実践知を広げ、深めるプログラムです。P56

狙う効果はコレ！

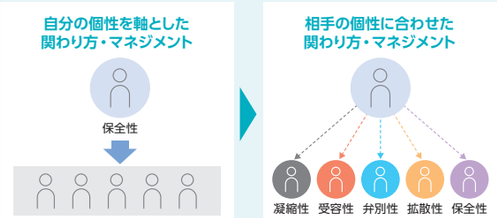
「関係の質」を科学的に考察できることがFFSに期待する狙いです。始動してまだ日が浅い段階にもかかわらずFFSを交えた自己紹介を行う人が増えてきており、興味を抱いてくれていることは手応えとして感じています。

企画者の声
研究所戦略部
山岡 智

参加者の声
先端融合研究所
山田 牧

当初FFSについては具体的な活用をイメージできませんでしたし、人を分類するのではないかと感じていました。受講後は、チームのパフォーマンスを向上するためのチームビルディングにおいて有効なツールであると理解しました。チーム内でもFFSへの理解が深まり、メンバー同士がお互いの個性を尊重し、相乗効果を生み出すことができるようになりました。

科学的な視点を持った再現性のあるマネジメントのインストールを目的とし、グループリーダー層を中心とした参加者14名に対して外部企業の伴走プログラムを実施



プログラム満足度 4.7点/5.0点（5点:10名/4点:4名）

プログラムを他の経営職に勧めたいか 4.5点/5.0点（5点:9名/4点:3名/3点:2名）

個性を把握するツールとしてFFSを使用 → 部下の個性の把握 → 部下の育成計画作成 → 育成計画の実行

FOCUS② バリューを理解し行動に反映させる！グローバルで強化するリーダー育成

グローバル全管理職の90%が受講完了

当社では、全世界のラインマネージャーが企業のバリューを理解し、それを日々のマネジメント行動に反映できるよう、グローバル共通の育成施策を展開しています。中心となるのが、「共創型リーダーシップ研修」と「共創型コラボレーション力強化研修」です。

共創型リーダーシップ研修では、マネージャーが部下の成長を支援する立場として、目標設定や1on1面談、フィードバック・コーチングを効果的に行うための知識とスキルを学びます。目標管理制度（MBO）やOJTの活用方法、部下とのコミュニケーション強化を重視した内容で、海外ではHR向けのトレーナー養成（TTT）も実施。既に90%以上の管理職が受講を完了しています。

また、共創型コラボレーション力強化研修では、心理的安全性の向上、アンコンシャス・バイアスの理解、発信力・傾聴力・ファシリテーション力の向上といった、チームの協働力を高める基盤スキルの習得を目指します。

さらに、これらの研修を補完するフォローアップ施策として、マネージャー自身がバリューの本質や行動との結びつきを再認識し、行動成長目標に落とし込むためのワークショップも独自に開発しています。行動成長目標とは、企業のバリューに基づいた行動の成長を目指して設定される目標で、個人の成長と組織の価値観浸透を両立させる仕組みです。

これら一連の取り組みにより、バリューに基づくマネジメントの実践を促進し、グローバル全体で共創型の組織文化を育むことを目指しています。

TTTプログラムへの参加を通じて、ファシリテーションスキルを高めるだけでなく、グローバル研修を自国の状況に合わせてローカライズする経験ができました。会社の価値観と日々の業務を結びつける内容で、現場に根ざした成長を支援できたことを誇りに思います。今後も学びの機会を通じて、地域の人材育成と持続可能な発展に貢献していきたいです。

Resonac Asia Pacific
Ms. Candy Tan
Resonac Materials (Thailand)
Dr. Napattaramon Phalaphon

FOCUS③ さらなる自律を促す仕組み「社内公募」「プロジェクトチャレンジ」

従業員のキャリアオーナーシップに対する意識を育み、自律的なキャリアを築く機会を提供する施策として、従業員が自ら異動に対して手を挙げることができる社内公募制度を2022年から運用しています。

さらに従業員の挑戦を後押しする制度として、現業を継続しながら他部署のプロジェクトに一定期間参加できる、社内副業制度（プロジェクトチャレンジ制度）の運用を開始しました。従業員の隠れたポテンシャルを発揮する機会につなげると同時に、従業員の望む成長機会、キャリア自律の促進につなげています。

	2023年	2024年
社内公募成立件数	80	108
共創型リーダーシップ研修受講者数	1,448	1,754
共創型コラボレーション力強化研修	1,172（国内のみ）	641（国内:369名、海外272名）

「レゾナックからカラフルに」は、公開後1年足らずで10万ビューを達成！レゾナックで働くすべての人に、自分らしいキャリアの旅を楽しんでほしい…！そんな思いで、これからも、キャリアについて考え、対話し、未来に向けて挑戦できる機会を提供していきます！

人的資本経営部
組織人材開発グループ
望月 美季

●レゾナックでのいろんなキャリアを知る！

レゾナックからカラフルに

2024年から社内向けキャリア情報発信サイト「レゾナックからカラフルに」の運用を開始しました。自分の軸やこだわりを持ち、イキイキと働く社員のインタビュー記事を中心に、キャリアに関するさまざまな情報発信を行っています。各社員のこれまでの経歴や、価値観などについて紹介することで、視聴者がキャリアを考えるきっかけとなっています。