

## 特集 新しい人材戦略



### 人事部担当取締役インタビュー

## 多様な人材の活躍を引き出す 人事施策で、「挑戦を生む組織・ 風土」を根付かせていきます

取締役 執行役員 人事部長  
村上 和也

### Q まず、積水化学グループの人材マネジメントに対する考え方を教えてください。

人的資本に対しては、当社グループは「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方に基づき、①自ら手を挙げてチャレンジしようとする人、②自ら成長しようという人、そのような人を応援し、教育研修制度等を充実させていく、③成果主義を徹底し、コミットしたことをやりきった人を評価する、④多様な働き方に応える、⑤安心して働ける職場づくりで従業員のWell-Beingを大切にすると、いう5つを従業員に対する基本方針に掲げています。これらの考え方は、ときに見直しや改定を行う人事制度などとは異なり、人材マネジメントの根底に流れる考え方であり、その上で事業戦略とリンクさせた人事戦略を展開しています。

### Q グループの中核を担う人材にはどのような資質を求めていますか。

当社グループの約27,000名の従業員の中でも、中核となって事業戦略を推進していく約5,000人の基幹職には、現状を肯定せず、変化し続けるエンジンとなることを求めています。基幹職の中でも、特に主要ラインの責任者としてグループを牽引する役割を担う約300名は、イノベーションを起こすために、絶えず変革し続けられる人材として、既存事業における改革を進めながらも、常に新規のフロンティア分野についても考え続けること、そして多様な人材からなる組織を束ねて牽引するリーダーとして、従業員の士気を上げ人材力の底上げを図りながら組織力の強化・最適化にも目を向けることを求めています。

2000年にカンパニー制に移行してから20年以上が経ち、それぞれの事業分野で市場における競争力を強化してきましたが、原材料をほとんど持たない加工メーカーとしてどのように付加価値を提供し続けるかという点は各事業とも共通しています。ですのでリーダー人材には、今ある付加価値は必ず陳腐化することを認識した上で、立ち止まることは価値の消滅を意味するといった健全な危機感も持ちながら事業に取り組むよう、トップマネジメントからも頻繁にそうした発信がされています。個々の事業単位でそれぞれが事業の「際立ち」を磨き続けなければ未来はないという考え方が、グループ全体に浸透してきていると考えます。

### Q 人的資本に対する投資の考え方を教えてください。

最初に報酬水準についてですが、業界水準や同規模の他社の水準なども見ながら検証を重ねて人事制度に落とし込んできた背景があり、現時点で一定の競争力はあると考えています。報酬体系に影響を与える人事制度については、2022年4月に新制度に改定しました。将来的には、人件費総額や一人当たり限界利益の成長率なども加味した上で、ESG経営における非財務指標としての人的投資としても、検証を進めたいと考えています。人的資本への投資としての人材教育・育成に関しては、当社グループにはすでに、社内で開発し従業員を講師に展開している教育研修プログラムがあり、相応の効果を発揮していると考えています。今後も質とコストの両面を見据え、より多様な人材が、それぞれの持ち味を発揮できるような人材開発に力を入れていきます。

### Q 2022年4月に実施した人事制度改定の背景や狙いを教えてください。

2022年4月から新人事制度がスタートしましたが、それに向けては2年前から検討を始めてきました。改定の目的は、長期ビジョンで掲げた「ありたい姿」の実現に向けて必要となるさまざまなミッションや役割を明確化し、年齢や入社年次にかかわらず、なすべきミッションや役割を果たすために挑戦や自己研鑽に励む多様な人材を支援・登用し、真の意味で適所適材を実現する仕組みへと変革することです。まずは約1,300名の積水化学単体の基幹職を対象としましたが、一人ひとりが何にコミットして仕事をしているかを明確化することで、若い世代の人材が自身のキャリアパスや将来像をより具体的に描きやすくなるなど、組織運営の面でもメリットがあると考えています。もちろん、人によっては、報酬が下がり、求心力という点でマイナスな影響も一時的にはあると覚悟しています。しかし、新人事制度のもとで一人ひとりの意識改革にも踏み込み、各人の持つ伸びしろが顕在化することに期待しています。そして従業員一人ひとりが、当社グループで働くこと、事業を通じて社会に貢献できることに喜びや希望を感じながら、長く勤めたいと思える環境へと進化させていきたいと思っています。挑戦し続ける人材にとって多様な事業領域を持つ当社グループは、活躍できるフィールドも広いことが一つの大きな魅力に映ると考えています。そして時代とともに事業内容が変化しても、一人ひとりが自らを変革させながら活躍できる企業であり続けたいと思います。

## 特集 新しい人材戦略

### 人事部担当取締役インタビュー

#### ❑ 長期ビジョンではグローバル市場での売上拡大を謳っています。グローバル人材に関わる人事戦略や課題について聞かせてください。

グローバル人材に関しては、これまで各カンパニーの事業部が主体となって海外現地における人材の採用・育成等の施策を進めてきた経緯もあり、現状、海外拠点トップに占める外国人従業員の数は多くありません。こうした現状を踏まえ、コーポレート人事という全社視点の横串を入れてどのようにグローバル人事戦略を展開していくかは大きな課題だと考えています。単に外国籍人材の数を増やすことを目的とするのではなく、既存の基幹職の力を伸ばしながら、海外現地で後継者人材の育成を進め、将来的には海外現地法人のトップの職責に多くの現地人材が登用される姿へと近づけていきたいと思っています。すでに、一つの現地法人だけでなく海外の地域統括職として複数のグループ企業のトップを担う外国籍マネジャーも出てきています。当社グループにはいわゆる「ガラスの天井」はなく、高い志を持ってより大きなポジションに挑戦したい人材に向けては、そうした機会を用意しているということ、現地で採用された従業員にも実感してもらいたいと強く思っています。

#### ❑ 長期ビジョン達成に向けたKPIの一つに、「挑戦行動の発現度」という項目がありますが、これについて教えてください。

当社グループは長期ビジョンとして、2030年に売上高2兆円、営業利益2,000億円以上という高いゴールを設定しました。この前提には、従業員一人ひとりが、トップダウンでの指示に基づいて動くだけでなく、ビジョンや事業戦略を理解した上で共感し、自発的に行動できる姿をおいています。人事戦略としても、事業戦略に密接にリンクしているということ、そのためには「挑戦」が必須であることを明示し、一人ひとりがチャレンジしているかどうかを測る「挑戦行動」をKPIにおきました。

「挑戦行動」の測定方法としては、一人ひとりがビジョンを認知・理解し共感しているか、そして挑戦するために自ら計画を立て、実際に行動を起こしているか、行動の結果、変化を感じ、成果を出しているか、といった視点での従業員アンケートを実施することで、挑戦行動をより具体的に把握し、その実態を施策に反映させていくアプローチを取っています。

#### ❑ 村上部長ご自身の「挑戦」について教えていただけますでしょうか。

私自身は2020年10月にカンパニーの人事部門からコーポレートの人事部に移りましたが、全社グループ視点で人事戦略を遂行していく上では、自分が経験したことのないカンパニーについても、事業と人

材、組織の強みや課題を理解し、自分の職責としてこれから成すべきことに反映させなければなりません。それは私にとっての一つの挑戦でもあります。また、コロナ禍を経て、働き方をはじめ、人的資本に対する考え方が加速度的に変化してきています。これまでの所定就業時間をもとにした日本型の賃金制度や人事制度が、今後、一部の職種では全く機能しなくなることも想定し、先を見据えた人事戦略を組み立てていくことの責務を感じながら、立ち止まらずに何をすべきか日々考え続けています。

#### ❑ 働き方改革やダイバーシティの充実の面ではどのような施策を進めていますか。

働き方改革については2018年度以降、総実労働時間、年間休日数、有給休暇取得率についてのグループ共通目標を設定して進めてきました。コロナ禍でテレワークが常態化する中、2021年度以降は「働き方改革2.0」と称して、「従業員一人ひとりによる自律的な働き方」と「上司による自律支援型マネジメント」の両側面から生産性向上を図る取り組みを進めています。ダイバーシティのさらなる拡充に向けては、現状、絶対数が少ない女性従業員を増やすことで、女性基幹職の増員を目指していくのと同時に、障がい者採用についても、法定基準をクリアするだけでなく、恒常的な雇用につながる体制の構築を目指していきます。健康経営という視点では、健康維持のための「7つの健康習慣(※)」を従業員と共有しているほか、従業員アンケートをベースに、健康上の注意が必要な人材の割合などを把握しながら、従業員の健康度の改善に努めています。当社のこうした取り組みは、「準なでしこ」や「健康経営銘柄/健康経営優良法人ホワイト500」に認定されるなど、外部機関から一定のご評価をいただいています。その評価に恥じない活動を続けられるよう、今後も緊張感を持って推進していきたいと思っています。

#### ❑ 最後に、ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします。

当社には数多くの魅力的な事業があり、その多くが未来に向けて大きな期待値が持てるものだと思っています。そうした事業戦略を具現化していく人的資本を支える人事戦略については、「従業員は社会からお預かりした貴重な財産である」という考え方とともに、常に「挑戦」を続けてきた積水化学のDNAはぶれない軸としてそのまま引き継ぎながらも、事業の変化に応じて変革すべき点は独自に工夫を加えながら躊躇せずに断行していきたいと考えています。これまで当然のこととして捉えていた人権に対する考え方も、サプライチェーン全体にわたって、もう一度検証した上でその考え方を社内外に発信していかなければならない時代になってきています。10年後、今以上にデジタルネイティブ世代が活躍する時代には、今全社で推進しているDXの基盤も、その世代を中心にどんどん進化させていくことになるでしょう。私自身もこれまで以上に意識してアンテナを幅広く張り巡らし、この変わりゆく時代の中で、従業員一人ひとりが持ち味を発揮して挑戦し続けることのできる組織づくりに尽力していきたいと思っています。

※ 7つの健康習慣: 米国カリフォルニア大学のプレスロー博士の研究により、身体的健康度と有意に関連していると発見された朝食、間食、運動、体重、睡眠、喫煙、飲酒の習慣。

## 特集 新しい人材戦略

### 従業員の声

積水化学グループでは、長期ビジョンの達成に向けて、多様なバックグラウンドを持つ従業員一人ひとりが、トップダウンによる指示で動くのではなく、ビジョンや事業戦略を理解した上で自発的に行動を起こし、その結果、変化を感じ成果を出していく「挑戦行動の発現度」をKPIの一つに掲げています。ここでは、キャリア採用や外国籍社員など、積水化学グループに対してより客観的、俯瞰的な視点を持つ人材に対して、長期ビジョンがどのように浸透し、それがどのように自分事となっているのかについてインタビューした内容をご紹介します。



住宅カンパニー  
まちづくり事業推進部 営業推進室  
営業グループ長

桑田 和伸

**A1** 住宅関連他社で約20年間、分譲マンションや分譲戸建事業など、「まちづくり事業」全般のキャリアを積み、2021年4月に当社に入社しました。

**A2** 当社は、「あさかりードタウン」に代表されるように、グループの総力を結集し、スマート&レジリエンスをコンセプトとした「まちづくり事業」の拡大を目指しており、自分がこれまで培ってきたノウハウ・知識や経験等が、発揮できるチャンスが広がっているのではないかと考え、入社を決意致しました。以前から、積水化学の住宅事業は、省エネ・創エネなど環境に配慮した住まいづくりで業界をリードしており、とても魅力的だと感じておりましたので、これらの理念や技術・魅力的な商品を活かして、周辺地域やお住まいになる方々に、少しでも喜んでいただけるまちづくりを行いたいと思っています。

**A3** 品質へのこだわりや、スピードを意識した業務遂行は、積水化学ならではの企業風土だと感じます。

**Q1** これまでの経歴をお聞かせください。

**Q2** 積水化学へ入社を決めた理由は？

**Q3** 積水化学の企業文化や風土などで良いと感じている点、また改善した方が良く感じている点は？

**Q4** 長期ビジョン「Vision 2030」とご自身の業務との結びつきをどのように捉えていますか？

**Q5** 今後、積水化学で実現したいあなたの挑戦は何ですか？

また一人ひとりが、自分自身や会社の成長のために、挑戦する意識が非常に高く、そのような環境に身を置くことで、私もさまざまな挑戦をし、日々成長ができています。一方で、まちづくりはまだ新しい事業・組織で、発展途上の段階にあります。自分のこれまでの経験を活かして、事業の拡大と組織の成長に寄与していきたいと考えています。

**A4** まちづくりは当社の成長戦略の一つの柱です。失敗はできないというプレッシャーもありますが、成功へ導くことへの責任を感じながら、確実性とスピードの両方を意識し、事業の拡大を図っていきたくと思っています。まちづくりは、一つのプロジェクトであっても数多くの方々に影響を与える事業です。例えば、その地域やまちに住むお子様たちが、私たちが創った景観や公園等で感性を育まれ、その地で成長していくことで、お客様たちにとってそのまちが大切な「ふるさと」になります。そういった将来・未来を思い描きながら、魅力あるまちづくりを進めることは、責任の伴う一つの社会貢献と考えています。

**A5** 多くの地域で当社のまちづくりを手掛けたいと思っています。当社のまちづくりはコンセプトのみならず、タウンマネジメント事業も行っていることが、業界での差別化ポイントであり、強みでもあると思っています。まちを創って終わりではなく、まちの景観を守る・安心してお住まいいただける環境づくりなど、お住まい後も満足をお届けする体制も整っていますので、多くの方々に「積水化学のまちに住んで良かった」と思っていたいただきたいと考えています。「まちづくり事業」は、土地の購入や開発・建設など、事業への投資が必要であり、期間も長期にわたりますので、妥協しないまちづくりを行うことで責務を果たし、同時に社会への貢献も行っていきたいと考えています。



## 特集 新しい人材戦略

### 従業員の声



環境・ライフラインカンパニー  
人材開発部

Miriam Stadje

**A1** 2018年に積水化学に入社後、約2年間、コーポレート人事部で従業員の語学研修や採用等を担当。2019年度からは環境・ライフラインカンパニーにて、グローバル人材育成を主業務として、グローバル人材のキャリアロードマップやサクセッションプランの策定を手掛けています。また、SEKISUI Communicationのイントラネットを活用して、全世界の環境・ライフラインカンパニーのメンバーとナレッジシェアおよび相互コミュニケーションを可能とするプラットフォームも構築しました。

**A2** 私はドイツのエッセン出身ですが、大学生時代にロシアに交換留学し、実際に海外に出て人とのつながりを築くことが個人の成長につながることを強く実感しました。入社前は積水化学の名前も知りませんでしたが、グローバルを舞台に人材育成や人材交流の仕事に携われることに魅力を感じて入社を決めました。

**A3** フレンドリーな従業員が多く、入社初日から積水ファミリーの一員として受け入れてもらったので、とても居心地の良い社風にすっかりなじんでいます。社会に対してポジティブなインパクトを与えたいと自発的に考えている従業員が多く、日々、刺激を受けています。またカンパニー内には、私が想像していた以上に、若い世代を中心に留学経験者や語学力の高い人が多く、今後のグローバル展開に向けた高いポテンシャルを感じています。一方で、年齢や性別、国籍という多様性だけでなく、例えば「9」という答えを出すためには「5 + 4」「10 - 1」といったアプローチがあるように、一人ひとりの考え方や発想の多様性についてもより柔軟に受け入れる風土が定着すると、もっと良い会社になるのではないかと感じています。

**A4** 長期ビジョンでは2030年に全社の海外売上高比率を50%とすることを目標としています。その目標達成に向けて、私の役割はグローバル人材がより一層活躍できる土壌をつくることだと考えています。

**A5** 今後の私の挑戦は、これまで構築してきたグローバル人材育成体系やコミュニケーションプラットフォームをフル活用し、国内外の従業員の相互交流につながるワークショップや、海外人材交流制度

の確立につなげることです。英語を母語としない国・地域の人材も含めて、時差もある中でコミュニケーションを活性化させていくことは大きな挑戦ですが、国内外の社員が相互に交流し学び合える場を数多く設けることで個人の成長が組織の成長につながるよう、貢献したいと思います。



高機能プラスチックカンパニー  
SEKISUI S-LEC MEXICO S.A. DE C.V.  
Deputy General Managing Director

Arturo Rios

**A1** 25年前にSEKISUI S-LEC MEXICOに入社し、生産技術部長、工場長などの職務を経て今に至るまで、積水化学グループの中核商品の一つである中間膜の製造・販売に一貫して携わってきました。1999年に日本の滋賀水口工場で研修した際、言語や文化の壁に戸惑う私を気にかけて、仕事・生活の両面でサポートしてくれたのが現社長の加藤さん(当時:中間膜製造部長)で、とても印象に残っています。

**A2** 父が日系企業で勤めていたこともあり、私は日本の文化に強い関心がありました。研修生として半年勤務した後、オファーをいただいたのでそのまま入社を決めました。

**A3** 多様な事業を展開しながらも、企業理念である3S精神がグループの共通の軸として共有され、かつ、時代の変化に合わせて経営の在り方も進化させながら、より高い利益を生み出す力強さがあると感じています。国内のみならず海外の視点も取り入れたグローバル経営を推進していますが、グループの持つ人材の多様性をさらに活用して、カンパニーや国・地域の枠を超えた異動や交流を図ることで、より一層“融合・統合”を深めていくと良いと思います。

**A4** 当社の中間膜は技術力と高品質を強みとして、車のフロントガラスや建築分野に広く使われています。中間膜の社会貢献は大きく、ガラスの飛散を防止する点では人々の安全に、遮音・遮熱機能や軽量化に資する点では、環境負荷の低減に貢献しています。また地域の雇用を創出している点でも、社会に貢献していると認識しています。

**A5** 私の挑戦は、グループの企業理念や事業戦略を、経営層や管理職層だけでなく、組織全体へと浸透させていく体制を構築していくことです。それらを共有した人材の育成・強化を通じて、グループ全体の利益につなげていきたいと思っています。

## 特集 新しい人材戦略

### 従業員の声



コーポレート  
経営戦略部 ライフサイエンス戦略グループ  
田中 玲子

**A1** 大学院卒業後、健康につながる仕事をライフワークにしたいと思い製薬企業に入社し、一般用医薬品の製剤技術研究、商品開発、ライセンス業務などに従事し、2021年2月に積水化学に入社しました。

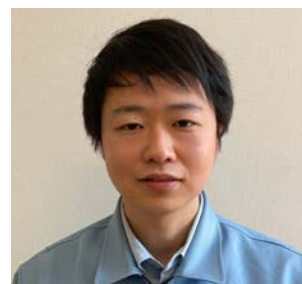
**A2** 製薬企業では、主に病気を発症した人を対象に治療薬を提供していますが、健康寿命の延伸という観点で考えると、病気になる前の人々の日常生活に深く関わり予防していくことが鍵になると考えています。特に住宅は、寝る、食事を摂るなど、住む人の日常生活に密接しているので、健康に関する情報が非常に多く存在する環境だと思っています。社内に住宅事業を抱え、人々の安心・安全や環境に配慮したサステナブルなまちづくりを行っている積水化学グループで、ライフサイエンス事業を展開するのであれば、ぜひそこに携わりたいと思い入社しました。

**A3** さまざまな事業を展開していることもあり、社員の皆さんの専門性が非常に多様で、相談をすると社内の思いもかけないところにアイデアや知見が集まっていることを知り、それには非常に感動していますし、このような環境はイノベーションを起こすにはとても恵まれた環境だと思っています。

**A4** 私は、世の中の人々がその人らしく幸せな日常を送るためには健康であることが大前提だと考えているので、自分が開発した技術やサービスを通じて、世の中の人々が一日でも長く健康でいられることに寄与できたら、これ以上幸せなことはないと思っています。人々の健康寿命が延び、国の医療費や介護給付費の削減を実現しながら社会保障システム全体も健全に維持されれば、それは跳ね返って個人の社会保障費の負担減にもつながります。ライフサイエンス領域の事業規模を2030年までに3倍にするという目標達成に向けて事業を推進していくことが、そのまま人々の健康や社会全体に貢献することだと日々思いながら業務を行っています。

**A5** 現状の医療技術では十分に治療満足度が得られていない疾患の中には、日常生活に関わり、サポートすることによって治療効果を上げることが期待されているものもあります。積水化学グループの住宅という事業の場を活用したデジタルヘルス分野の開拓を始めていますが、今後、着実に事業として確

立し、ライフサイエンス領域の新事業の柱に育てていきたいと思っています。そしてその先の挑戦は、住んでいるだけで健康でいられる「まちづくり」や「家づくり」を実現していくことです。これは私が積水化学に入社したときに描いた夢ですが、絶対にあきらめることなくこれからも挑戦を続けていきます。



コーポレート  
新事業開発部 BRグループ  
笠井 達彦

**A1** 大学院卒業後、プラントエンジニアリング会社にて医薬品製造プラントの設計・施工を経験後、2020年5月に当社に入社。岩手県久慈市におけるバイオリファイナリー(BR)の実証プラントの立ち上げに携わっています。

**A2** もともと環境系事業への関心が高かったことに加え、当社ではプラントを企画・設計、建設して終わりではなく、顧客に引き渡した後も、試運転やエタノールの製造など、プラントの運用まで幅広く携われることに魅力を感じ入社しました。

**A3** 部内での議論は、意見を言いやすいフラットな雰囲気があり、現場でも個人に任される裁量が大きいのでやりがいを感じます。事業そのものが立ち上げフェーズにあるため、細かいトラブルもつきものですが、逆に、ここでの改善はすべて次に活けると捉えています。

**A4** BR事業は、不要になった廃棄物を効率的に処理すると同時に、環境影響の少ない方法で付加価値のある基礎化学品に変換できるという二点において、非常に社会性の高い事業です。自分の設計したプラント設備が目の前で完成していくのを目にし、これからのよいよ実証実験を行い社会に貢献していくぞ、という気持ちが高まっていますが、今後、プラントが運転を開始し実際に生産物が出てくる段階が来ると、さらに実感を持ってその気持ちが大きくなるだろうと期待しています。

**A5** 私のチャレンジは、今関わっている実証プラントを着実に商業案件として立ち上げ、その実績をもとに次の新たなプラントの立ち上げへとつなげていくことです。企画・設計から事業化までのプロセスで得られる経験・知見と、プラント稼働後に取得できる実証データをもとに、お客様との調整も行いながらBRプラント全体のマネジメントを遂行できる人材になりたいと思っています。