

## 経営戦略に紐づく人材戦略を実現する

適所適材の人材配置、人材の獲得・リテンション、人材の育成、ポジションの可視化を実現するため、グローバルで共通した人事基盤を導入しました。

1997年の三井化学発足から2022年で25周年を迎える三井化学。社会課題の解決に向けて事業活動を通じた社会貢献を実現するため、「モビリティ」、「ヘルスケア」、「フード&パッケージング」、「次世代事業」の4つをターゲット事業領域、「基盤素材」を社会・産業の基盤となる素材を提供する領域として、グローバルで展開しています。

同社では、2010年から2020年の間にM&Aを通してグループ企業が倍になり、グローバルの拠点、従業員の数が増大しており、グローバルで共通した人事基盤の整備が急務でした。

### 経営戦略から導かれた人事課題に対応

同社では、社会情勢の急激な変化を踏まえて、長期経営計画を見直し「VISION 2030」という新たな成長戦略を描きました。VISION 2030では、新たな成長軌道の確立、DXによる事業基盤の強化など5つの主要経営課題に対し、事業ポートフォリオ変革の追求、DXを通じた企業変革、経営基盤・事業基盤の変革加速などの基本戦略を打ち出しています。

この経営戦略から、人事戦略としては次の3点が優先課題となりました。

1. 人材の獲得・育成・リテンション
2. エンゲージメント向上
3. グループ経営強化

この3課題に対応するためには、信頼性のあるデータ収集と可視化、情報発信が必要で、そのためには、グローバルで適材適所を実現できる人事システムの構築が不可欠でした。また国・会社を超えた異動を可能にし、グループ共通の報酬・評価制度を定着させる必要があり、以下の点からグローバル人事システムのWorkday、グローバル要員計画ができるHR Analyticsが最適解でした。

- ・ タレントマネジメント、コア人事をWorkdayに統一し、給与・就業管理は、各社のシステムを利用できる
- ・ Workdayの提供するさまざまなモジュールを組み合わせられる
- ・ グローバルで人事データベースが統合されることで、社内外の情報公開、ガバナンスにも有効

“

「経営戦略と紐づく人材戦略を実現するためのHRISプラットフォーム導入が必要でした。グローバルで共通したシステム基盤を導入することは、会社としても初めての挑戦でしたが、グループ企業の成長には人的資本が重要で、グループ全体を統合した情報の把握、可視化が必要なことから、Workdayの導入を決めました」

小野 真吾 氏  
グローバル人材部 部長



### 企業概要

三井化学は、グローバルに事業を展開している日本の化学メーカーです。基盤素材事業、モビリティ事業、ヘルスケア事業、フード&パッケージング事業を展開しています。

### 企業URL

<https://www.mitsuichemicals.com/>

### 結果

- ・ キータレントマネジメント：次期経営者候補の選抜・育成
- ・ グローバルポジションマネジメント
- ・ 従業員のエクスペリエンスとエンゲージメントの向上

### Workday製品

- ・ Workday HCM

## キータレントマネジメント:次期経営者候補の選抜・育成

同社では、2016年よりキータレントマネジメントを推進し、次期経営者候補の選抜・育成をしています。人材の選抜においては、全従業員を業績、潜在能力、熱意の3つの軸から評価し、キータレントを発掘します。選抜された経営候補者には育成ポジションを想定して個別育成計画を実施し、経営的視野、事業再構築、新事業開発、全社横断プロジェクト、海外経験の5つの軸から必要な経験を積ませます。

現状のシステム構成では、グループ企業で異なる人事システムからデータをエクスポートし、共通のタレントマネジメントにインポートして管理していますが、Workdayの導入により、タレントマネジメントシステムとコアシステムを共通化できるようになります。これにより、全グループ企業の人材データベースから人材を選抜しやすくなり、またキャリアプランもより幅広い視点から考えやすくなると期待できます。

## グローバルポジションマネジメント

キータレントマネジメントを実施するには、グローバルポジションマネジメントポリシーの策定と、グローバルグレード(職務評価)の設定が不可欠です。まず全社の主要ポジションをグレーディングします。グレードを統一することで、企業によって異なる役職名であっても、そのポジションの位置づけを把握できるようになります。さらに、人材育成においても、グレードが統一されていることで、キャリアアップの道筋がわかりやすくなり、国や会社をまたいだ異動がしやすくなります。

## Workdayは従業員個人と会社間の新しい組織基盤

組織の中のキャリアパスが可視化されると、従業員自身が自律的にキャリアを考えられるようになります。従来の働き方改革は、労働時間の短縮、効率化という視点で語られていましたが、コロナ禍以降は、自主・自立・協働をキーワードに、多様な働き方を可能にし、それぞれが求める経験を積めるような、新しい働き方改革が求められています。

グローバルポジションマネジメントにより、各国のグループ会社の社内公募によりキャリア機会が開示されれば、グループ会社内での人材の流動性を高め、競争力を高めることができます。Workdayには、スキルの共通言語化ができるSkills Cloudの機能があり、職務記述、社内公募、従業員申告など様々な場面で共通スキルを使用できるようになりますし、スキルアップが目指しやすくなります。また、従業員プロフィールには、それぞれのコンピテンシーと目標、レーティングなどが登録でき、目標と現実のギャップが可視化でき、ラーニングなどのモチベーションアップにつながります。



「M&Aを通して、海外グループ会社、従業員が増加している中で、統一した人事基盤を導入することは、グループ経営の成長戦略において必要な投資です。企業、人材ともに多様化していくなかで、グループのガバナンスを整えることは、いち早くバリューを高めることにつながり、社内外のステークホルダーへの情報開示、発信力強化にもつながります」

**小野 真吾 氏**  
グローバル人材部 部長