

# 三井化学株式会社

三位一体労働市場改革分科会

2024年2月22日

三井化学株式会社  
取締役専務執行役員(CHRO)  
安藤 嘉規



三井化学

▶ **会社概要**

理念・事業・歴史

▶ **「職務ベースシステム」の導入(2003~)**

導入の目的と直面した課題

▶ **事業戦略と連動した人材戦略(2016~)**

グループ・グローバルでの適所適材と外部人材の採用強化

▶ **「自律的キャリア開発支援」(2022~)**

「グループの持続的成長」と「従業員の幸福と自己実現」の両立



# 会社概要

理念・事業・歴史

# 企業グループ理念と4つの事業領域

連結売上  
**18,795**億円

従業員数  
**18,933**名

## 企業グループ理念

地球環境との調和の中で、  
材料・物質の核心と創出を通して  
高品質の製品とサービスを顧客に提供し、  
もって広く社会に貢献する

グループ会社  
**165**社

海外売上  
**49%**



ライフ&ヘルスケア  
ソリューション

メガネレンズ材料、  
不織布（紙おむつ、マスク）、  
農薬、歯科材料など



モビリティ  
ソリューション

自動車用バンパー・インパネ  
材料、太陽電池用封止シー  
トなど



ICTソリューション

半導体製造工程用テープ、  
スマートフォン用カメラレンズ  
材料、包装用フィルムなど



ベーシック&グリーン  
マテリアルズ

石化製品、基礎化学品、  
ポリウレタン原料など

環境変化にしなやかに対応し、社会に有用なものを生み出して貢献する



1<sup>st</sup> Generation  
石炭化学



## ● 1912年 食糧問題への貢献

当時の社会課題であった人口急増加に伴う食糧問題に貢献するため、石炭事業の副産物である排出ガスから肥料原料の製造を開始



2<sup>nd</sup> Generation  
石油化学



## ● 1958年 産業の近代化に貢献

日本で初めての石油化学コンビナートを建設し、戦後の需要拡大にこたえながら、現在まで続く日本の産業化、発展に貢献



3<sup>rd</sup> Generation  
グリーンケミカル



## ● 2021年～ ESGを基点とした社会貢献

CO<sub>2</sub>排出による環境負荷やプラスチックごみ問題と向き合い、**グリーンケミカル実現に向けた新たな挑戦**



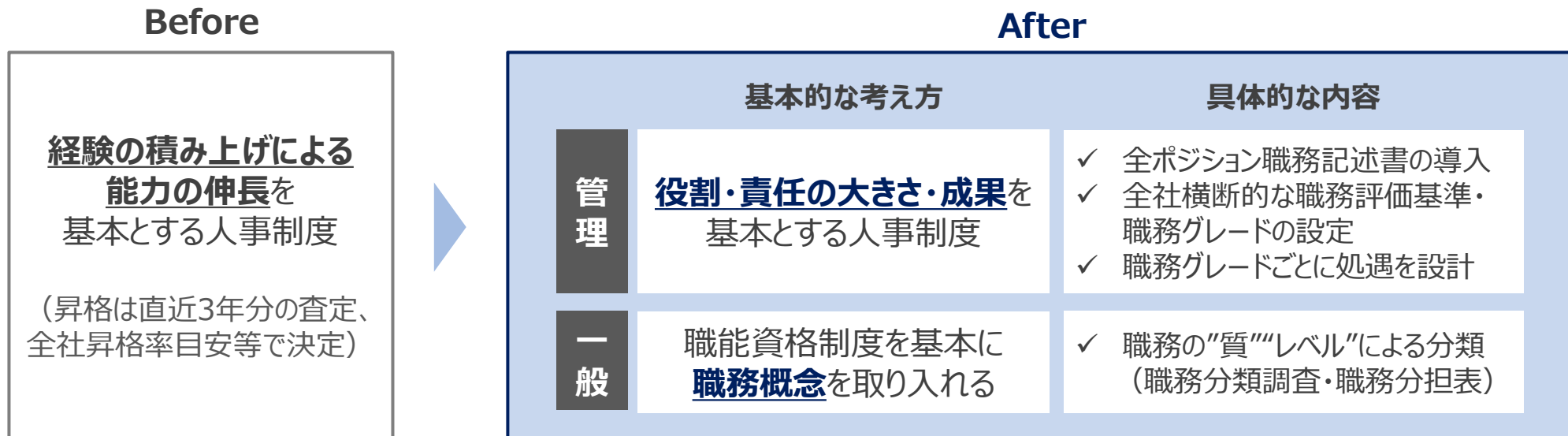
# 職務ベースシステムの導入

導入の目的と直面した課題

## 職務ベースシステムの導入（2003年）

住友化学社との事業統合計画を契機に、「職務ベースシステム」の導入を検討  
 統合計画の見送り後も、「当社の持続的な成長に必要」との考えから2003年10月に制度開始

目的1	目的2	目的3
高資格者増大の歯止め (成果と労務コストのミスマッチ)	年功的昇格への期待感 による停滞解消	成果を指向した人材の登用・育成 (若手抜擢)



# 資格制度

管理社員は職務を基軸とした等級・配置、一般社員は職務の概念(見える化)を導入

## 等級の考え方

- **最適な組織設計**によりポジションの職務を決定
- **各ポジションの職務**の大きさを8つの指標で評価、全ポジションを8等級に格付け(G1~G8)



## イメージ図



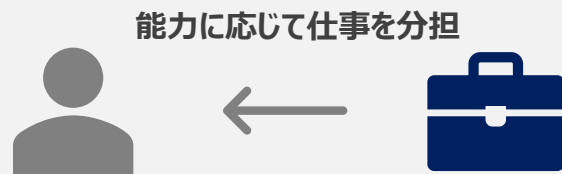
## 昇格

- 配置転換・組織変更によって昇降級どちらも起こりうる

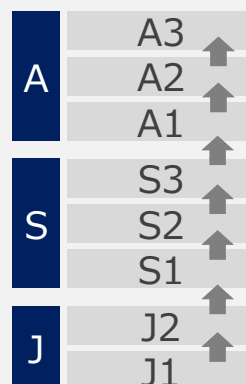
管理社員

一般社員

- **従事する職務の性質・レベル**により4段階に区分
- **職務遂行能力**により各段階を2~3等級に区分
- 各部署の職務を4段階に分類し、各人の能力に合わせて分担する



↑ 管理社員任用試験 ↑

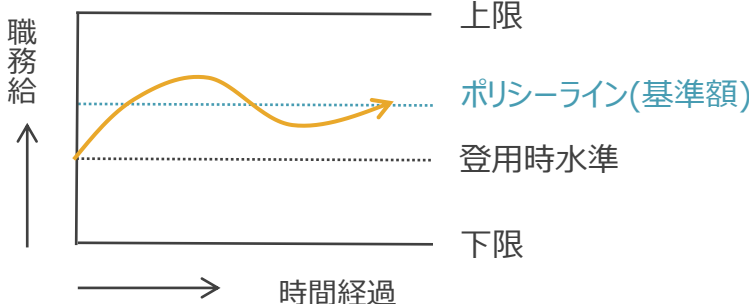
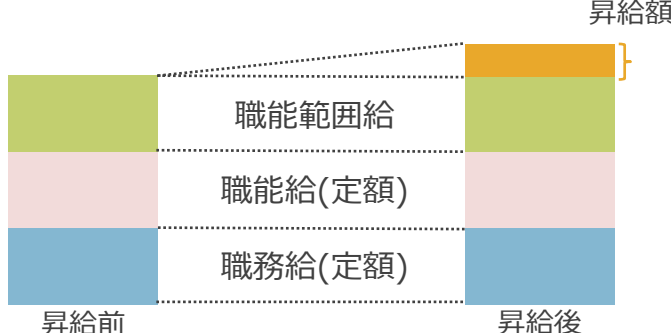


- 経験の積み上げによる能力の伸長を基本とする
- 昇格は、経験年数・成績評価等を総合的に評価し、職務遂行能力で判断



# 報酬制度

## 管理社員は年功的要素を排除し、「職務」と「成果」に立脚した処遇へ

	管理社員	一般社員
考え方	職務と成果に立脚した処遇	職能給を基本に職務概念を取り入れる
基本給の構成	職務給のみ	職能給 + 職務給
同グレード内の昇降給	<p>評価と昇給前額によって昇降給率が決定 (平均的な動きでは基準額に収斂していくよう設計)</p> 	<p>職能給は定額 職能給は評価と昇給前額により昇給</p> 
評価の報酬への反映	目標達成度 & 行動評価 → 昇給、退職金 目標達成度 → 賞与	目標達成度 & 行動評価 → 昇給、昇格、退職金 目標達成度 → 賞与

# 主な制度改定

導入後、制度骨格は維持しながら、実態に即した小改定や運用変更を加えてきた



Pick Up! 「研究スペシャリスト職」の設置



背景

通常の職務評価基準では、ライン職として部下を統括しない場合、高いグレードがつけづらい

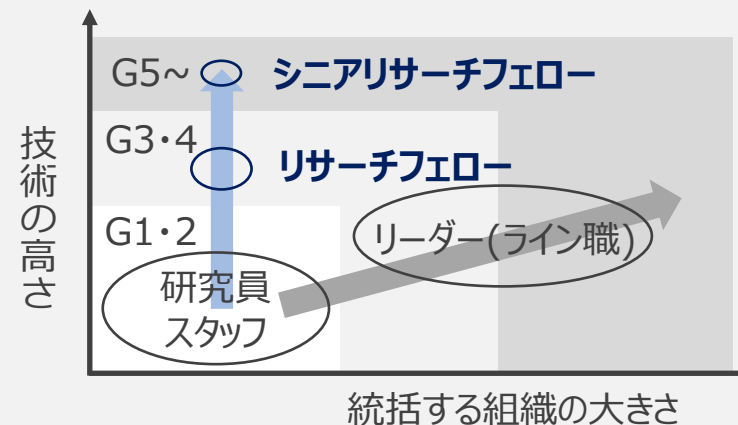
課題

ライン職として部下を持たない高度な研究開発専門人材を適切に処遇し、人材の育成を促進する

改定内容

- 特定の技術分野に高度な専門知識・経験が求められるポジションを「スペシャリスト職」として認定する
- 「スペシャリスト職」に対しては、通常とは別に設定した基準によりグレード決定を行う

＜研究人材キャリアイメージ＞



## 直面した課題

運用面ではオペレーション負荷と年功的風土からの転換が課題に



### 職務評価オペレーションの負荷

JD作成・メンテナンスの負担

職務評価の見直し

グループ内“約3400ポジション”



### 年功的風土

降格を伴う異動への懸念(カルチャー)

昇格を目的としたポジション設計

年功序列的な人材配置

内部人材を前提としている場合は、オペレーションの費用対効果が見合わず、  
年功的風土の緩和も難しい



## 事業戦略と連動した人材戦略

グループ・グローバルでの適所適材と外部人材の採用強化

# 人材戦略の策定開始

2016年11月 長期経営計画策定に伴い、人材戦略を策定

## 長期経営計画

- 海外M&A加速
- 新規事業創出

## 人材戦略

- グループ・グローバルでの最適組織の追及・経営人材の育成
- 多様な外部人材の獲得強化

人材戦略上の要請に基づき着手

① グローバル・ポジション管理体制構築

② 職務評価の運用改善



① グローバル  
ポジション管理

発展

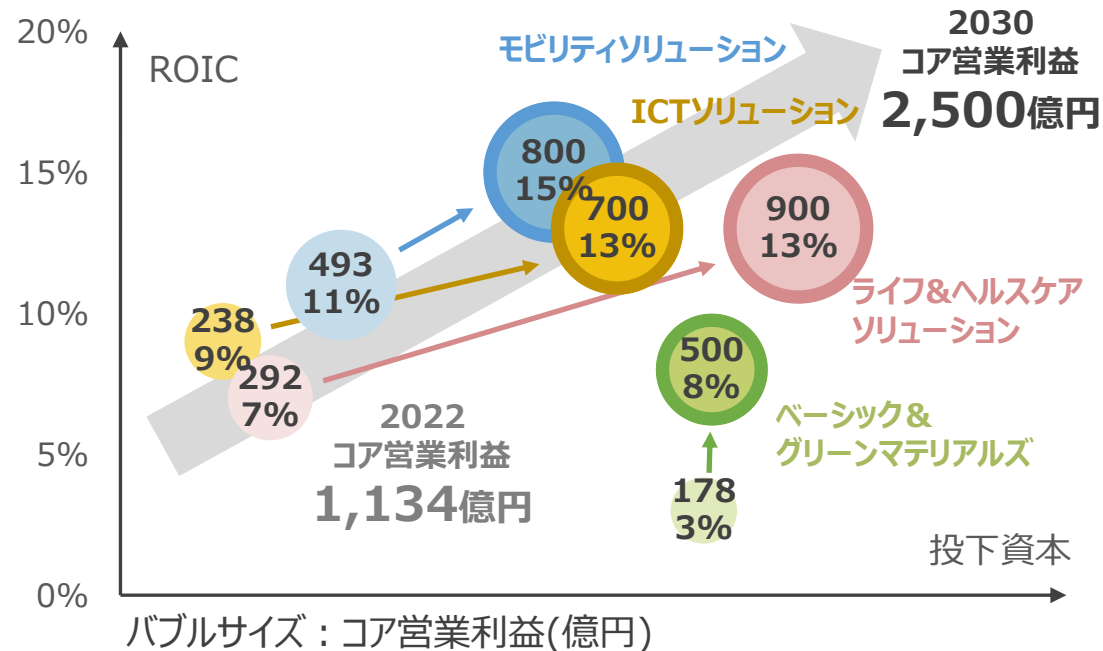
土台 = 本体職務評価制度



② 運用改善

# 参考) 長期経営計画 VISION2030

## 成長3領域への積極投資 事業ポートフォリオ変革を加速

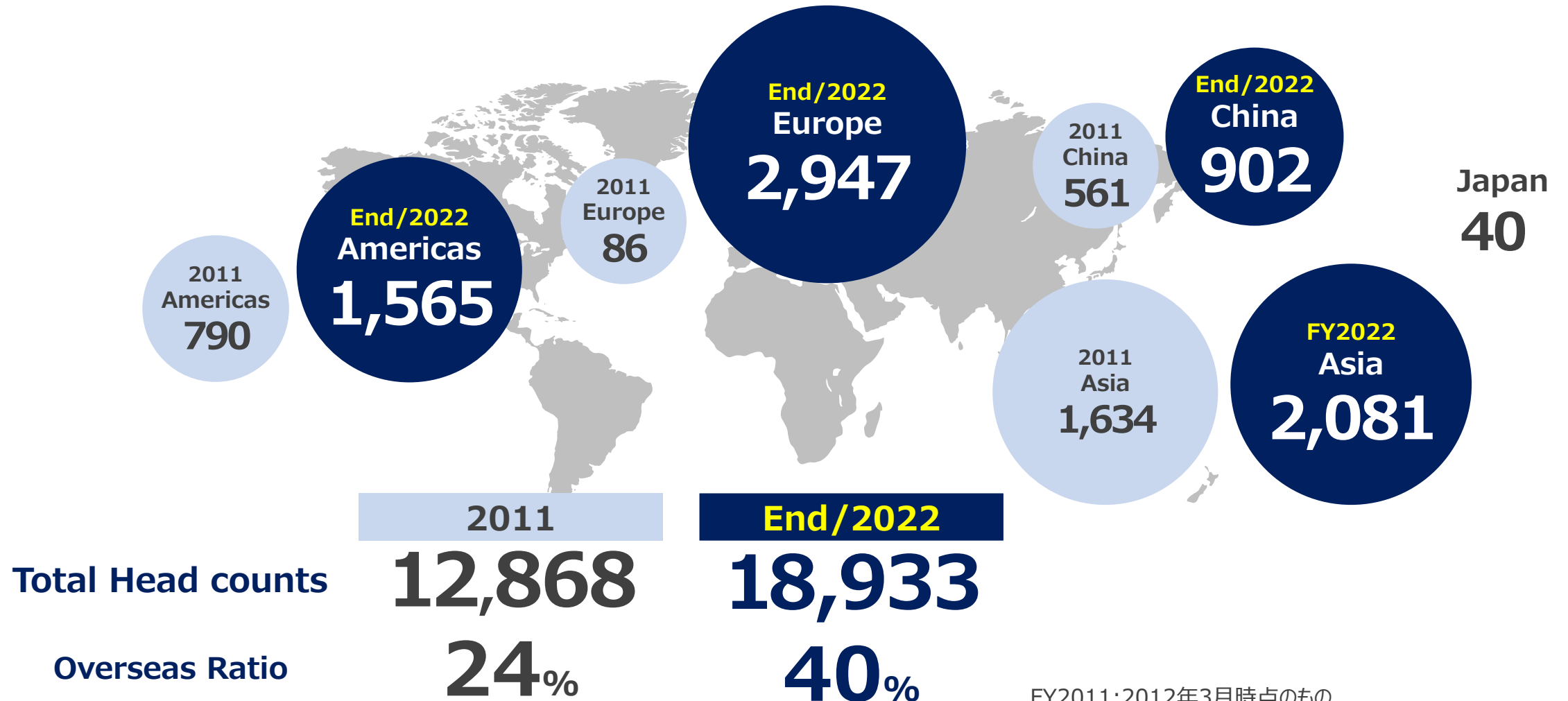


## 新規事業創出/M&A加速/DX ソリューション型モデルへ発展



## 参考) 海外でのM&A加速

事業の海外展開・M&A加速に伴い、とくに欧米地域の社員数増加  
グループ・グローバルでの最適組織の追及、経営人材の育成・登用が課題に



# グローバル・ポジション管理体制構築：①グローバルグレードの導入（2020年）

会社を超えてポジションを比較することができるようになり、  
グループ内における重要なポジションの特定・管理が可能に

- ✓ グループ共通グレードの導入（グローバルグレード）
- ✓ GG18以上のポジションをグループ共通の職務評価基準でグレーディング（ポジションマネジメント）
- ✓ GG20以上のポジションの設置は本体承認を要する（ポジションコントロール）

グローバルグレード	本体グレード	本体	グループ会社	
			国内A社	海外B社
GG24以上	役付役員	社長		
GG23-	G8	本部長		
GG22	G7	部長	社長	Managing Director
GG21	G6	部長	専務	Board Member
GG20	G5	グループリーダー	常務	Director
GG19	G4	チームリーダー	部長	
GG18	G3	チームリーダー		Senior Manager
GG17以下	G2以下	スタッフ	課長	Manager

ポジションコントロール  
ポジションマネジメント

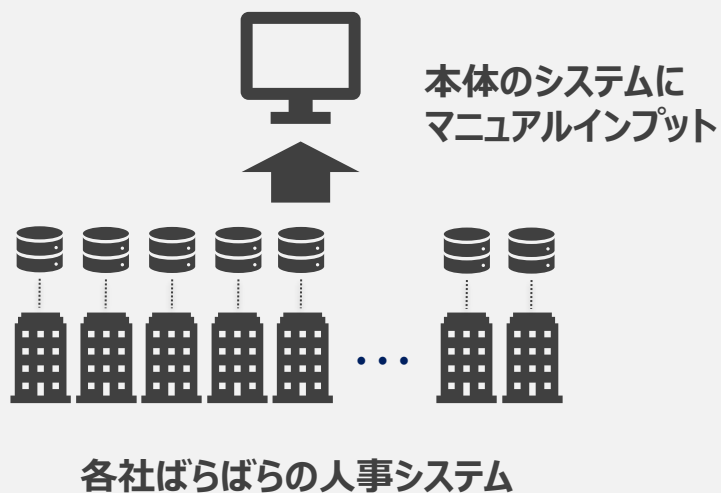
※グレードと役職の関係は個社によって異なります。



## グローバル・ポジション管理体制構築：②グループ統合型人材プラットフォームの導入（2023年）

統合型人材プラットフォームをグループ全社に展開することで、  
グローバルで組織・人材データ管理の基盤を整備

今まで

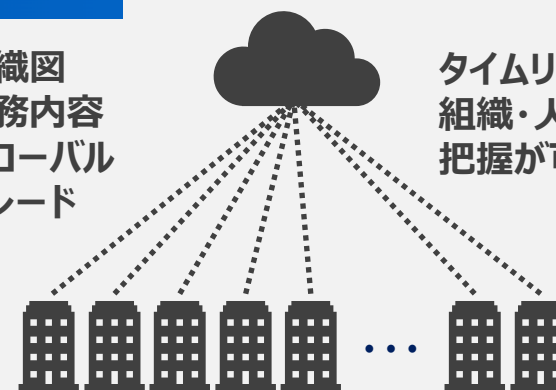


これから



- ✓ 組織図
- ✓ 職務内容
- ✓ グローバル  
グレード

タイムリーな  
組織・人材情報の  
把握が可能

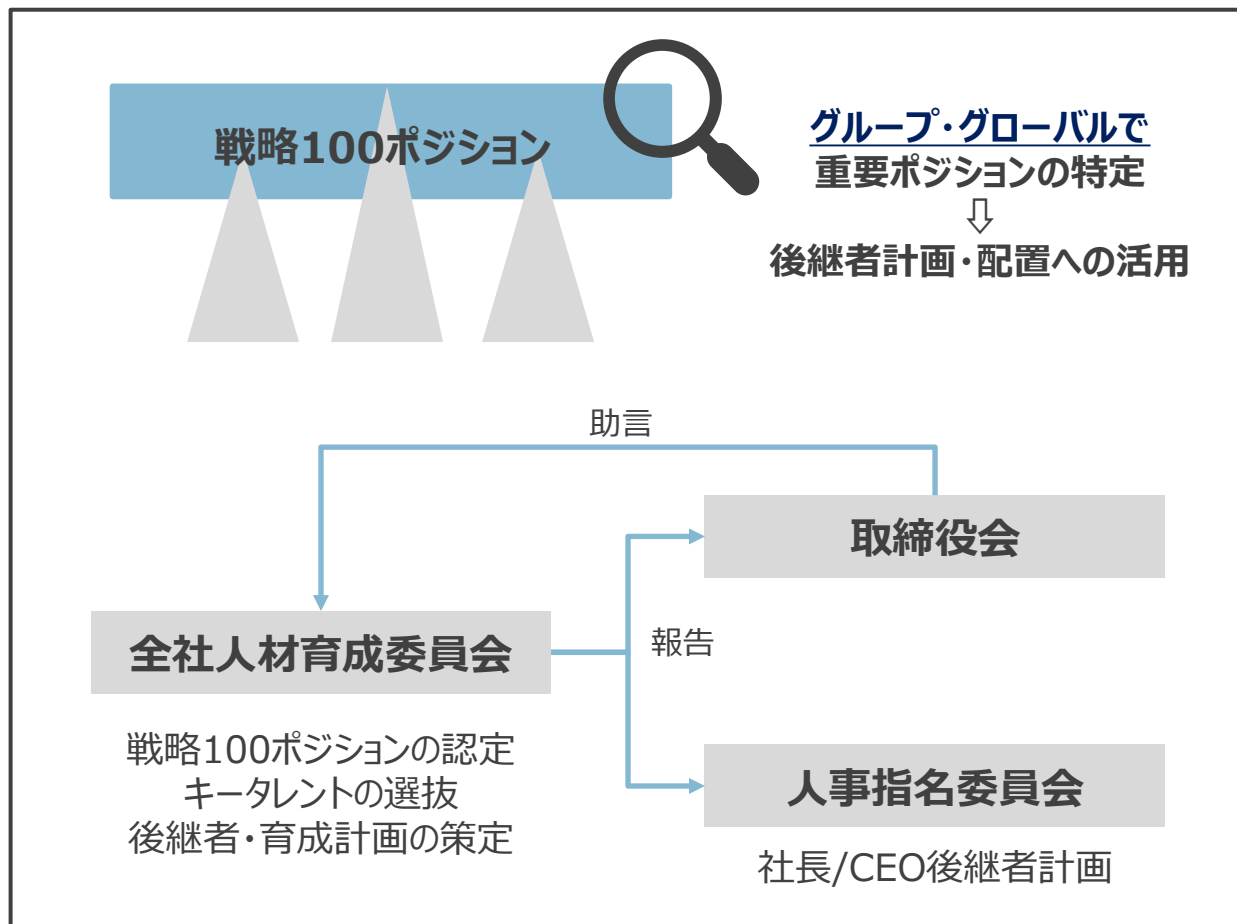


グループ約120社に共通システムを導入

# グローバル・ポジション管理体制構築：③タレントマネジメントへの活用

グローバル・グレードは、「戦略100ポジション」の認定・後継者計画に活用  
将来的には「包括的タレントマネジメント」にも活用させる

## キータレントマネジメント

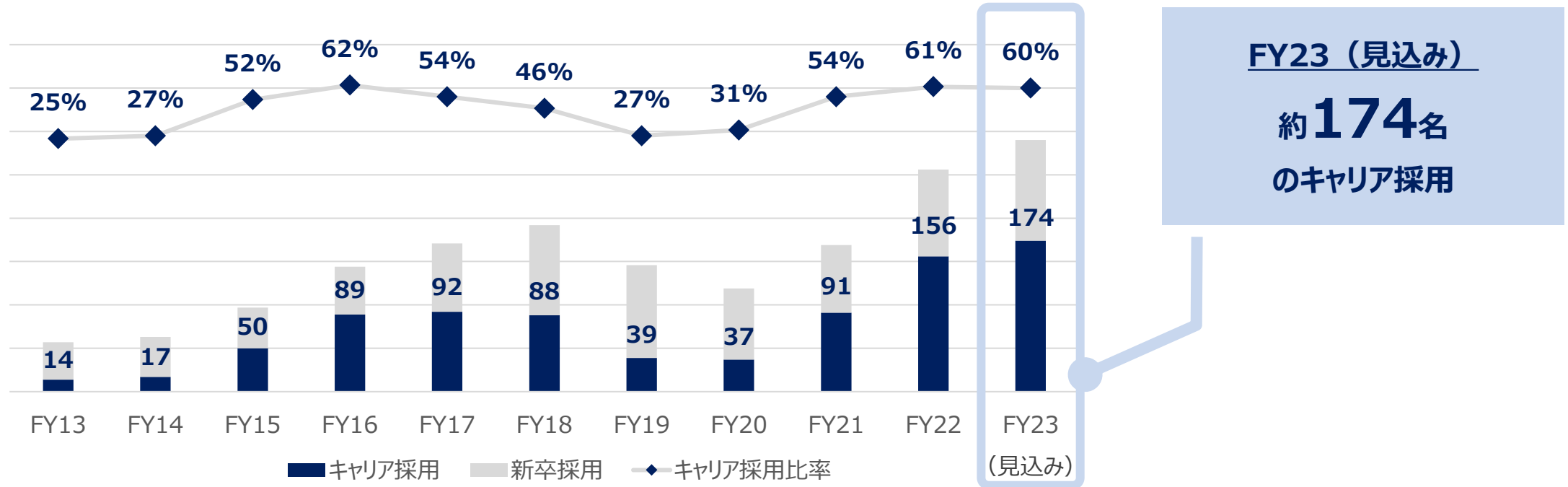


## 包括的タレントマネジメント



## 参考) 外部人材の獲得強化

新事業創出に向け外部人材の拡充  
職務ベースシステム導入により、昨今のキャリア採用ニーズ増加に対応






今後は、さらに多様な価値観・バックグラウンドを持つ人材獲得のため、  
職務評価運用の改善が必要

# 職務評価の運用改善

戦略に応じた柔軟な組織変更・多様な人材の確保を担保するため、  
職務評価の運用面での諸課題の解決は必須

- ① オペレーションの基盤を整え、戦略に応じた柔軟な組織変更・多様な人材の確保を担保する
- ② 公平性・戦略との整合性維持のため最低限守るべきラインを決定する

	課題	内容	実施した方策	今後取りうる方策
①	職務評価オペレーションの負担軽減 	JD作成・メンテナンスの負担	職務評価に必要な項目に絞る 記入例による粒度標準化	JD管理方法見直し
		タイムリーかつ正確な情報収集 効率的なデータ管理	Workday導入	入力データの質の向上
	職務評価基準の 拡張・発展 	新しい事業・組織設計への対応	国内外グループ会社に対応した 職務評価基準の拡張	ネットワーク型組織、ベンチャー 事業へ職務評価基準拡張
		新たな専門職ニーズへの対応 (DX等)	嘱託での対応可否検討	“専門職”の定義
②	年功的ポジション の防止 	中位グレードのポジション数増加傾向	ポジション設置を認める 要件の定義	グレード別ポジション数の管理
		階層の増設傾向（副役位等）		スパンオブコントロール、 階層の数等の管理



## 「自律的キャリア開発支援」 (2022~)

「グループの持続的成長」と「従業員の幸福と自己実現」の両立

# 「自律的キャリア開発支援」を始動（2022年）

## 「三井化学グループの持続的成長」と「従業員の幸福と自己実現」の両立

会社と個人が「選び選ばれる関係」であり、  
自律的キャリア開発を通じて、会社と個人が相互に成長することが重要



### 施策事例 ① 副業の制度化

目的

社員が自主的に社外で多様な経験を積み、  
自身の視野拡大・能力開発に努める

対象

三井化学本体社員（国内在勤者）  
※実務経験3年未満の社員等、一部対象者を除く

#### 導入までの流れ

- 21年1月～トライアル開始（管理社員）
- 対象枠を一般社員まで拡大してトライアル継続
- 23年12月時点で70件余の届出
- 副業実施者とその上司からのヒアリング等を通じて、  
自律的なキャリア形成に大きく寄与することを把握



### 施策事例 ② 公募制度の再開・強化

- 2003年10月「職務ベースシステム」導入と同時に制度開始
- 一時中断していたが、「自律的キャリア開発」の一環で、2019年度に再開
- 2020年以降は、説明会も実施し、これまで延べ164件のポジションが募集された
- シニア再雇用者向けトライアル実施

# 「自律的キャリア開発支援」を始動（2022年）

## 「三井化学グループの持続的成長」と「従業員の幸福と自己実現」の両立

会社と個人が「選び選ばれる関係」であり、  
自律的キャリア開発を通じて、会社と個人が相互に成長することが重要



### 施策事例 ③地域企業への副業派遣PJ

- 前提** 経産省『人的資本経営コンソーシアム』  
企画委員によるプロジェクトの一つとして実施
- 目的** コンソーシアム会員企業（都市部の大手企  
業中心）から地域の企業へ副業派遣を行う
- 対象** コンソーシアム会員企業の社員

#### 現在までの経過

- 23年4月より検討開始
- 過去数年の実績がある「復活」スキームを準用  
※ 復活 = 複業活動の略。関東経済産業局にて実施
- 地域側の受入体制が比較的整っている燕市、塩尻市の  
二カ所で現地企業訪問などのプログラムを実施中。  
新潟県燕市 12月実施 長野県塩尻市 2月予定
- 24年4月以降、参加者人材と地域企業とのマッチングに  
よる副業開始、越境学習プログラムへの参加を目指す



Mitsui Chemicals