

レゾナックのジョブ型人材マネジメント

経営トップが率先垂範で取り組む人的資本経営と人材マネジメントシステム

RESONAC

株式会社 レゾナック・ホールディングス

CHRO 今井のり (代理) シニアプリンシパル 前田 真吾

2024年3月29日

- 1 人事・人材改革の目的
- 2 レゾナックのパーパス&バリュー
- 3 グローバルジョブグレード（職務等級）
- 4 共創を推進する人事制度と運用
- 5 レゾナックの人材マネジメントの今後

① レゾナックの人事・人材改革の目的

RESONAC



高橋 秀仁
最高経営責任者
(CEO)



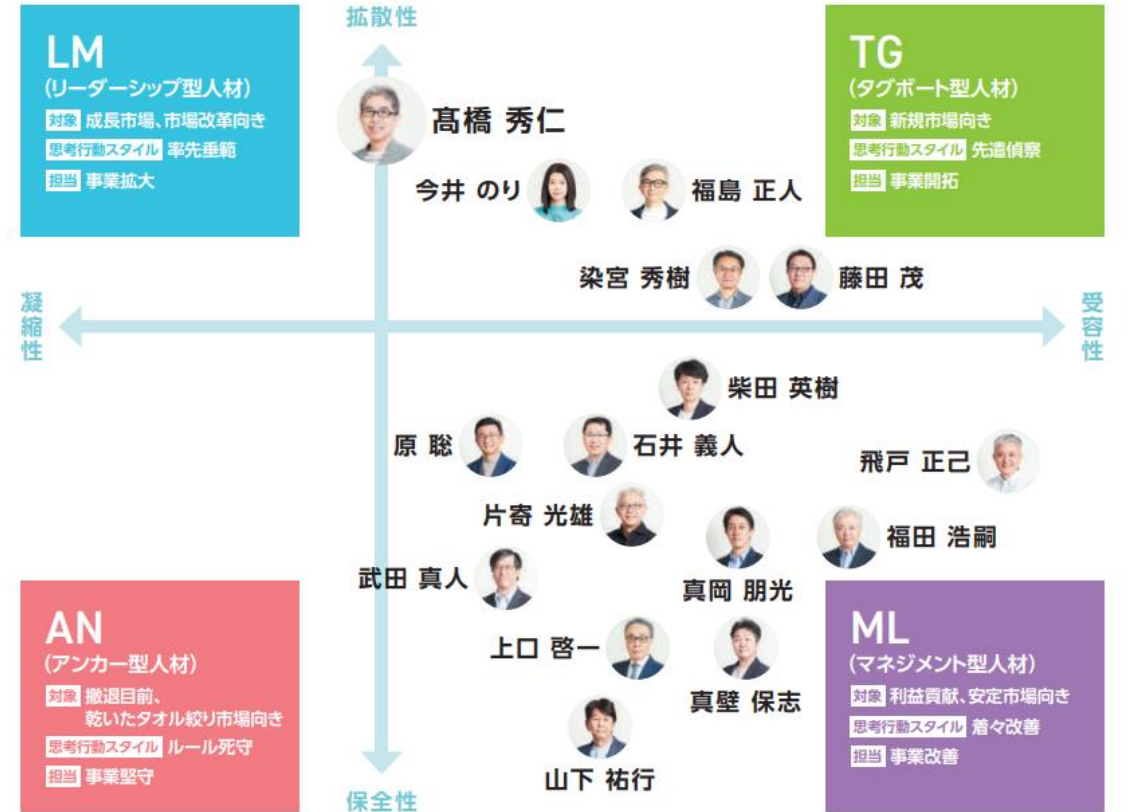
「**スペシャリティケミカルに向かうことと
共創型で自律的な人材となることは
企業価値最大化のための両輪**」

Letter from the CHRO

最高人事責任者 (CHRO) **今井 のり**



事業を成長させるのは人
社会を変える「共創型人材」の育成に注力します



「VUCAの時代」の価値の源泉

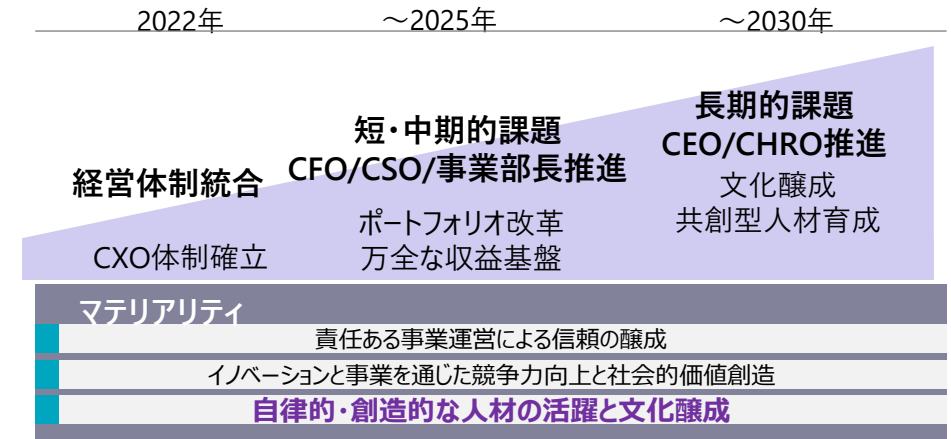
戦略は
コモディティ



差別化要因は
やりきる人材

企業価値 = 戦略 × 個の能力 × 企業文化

- 経営トップが自ら率先垂範。
- 経営改革（取締役会と経営陣）と人事改革を連動させ、上流から順に展開。
- 経営理念を基軸に目指す企業文化と求める人材像を設定し、ポジションを基軸とした人事諸制度・施策と連動。
- CHROの設置、HRのサービスデリバリーモデルの転換。
- 人事部門そのものが、人的資本、HRDXへの意識転換、リスティング。
- 2030年を最終ゴールとしつつも、クイックウィンと長期的な課題を組み合わせ、従業員体験とカオスをバランスさせ、変革を推進。



変革の方向性：伊藤レポート 人材版より

② レゾナックのパーパス&バリュー

RESONAC



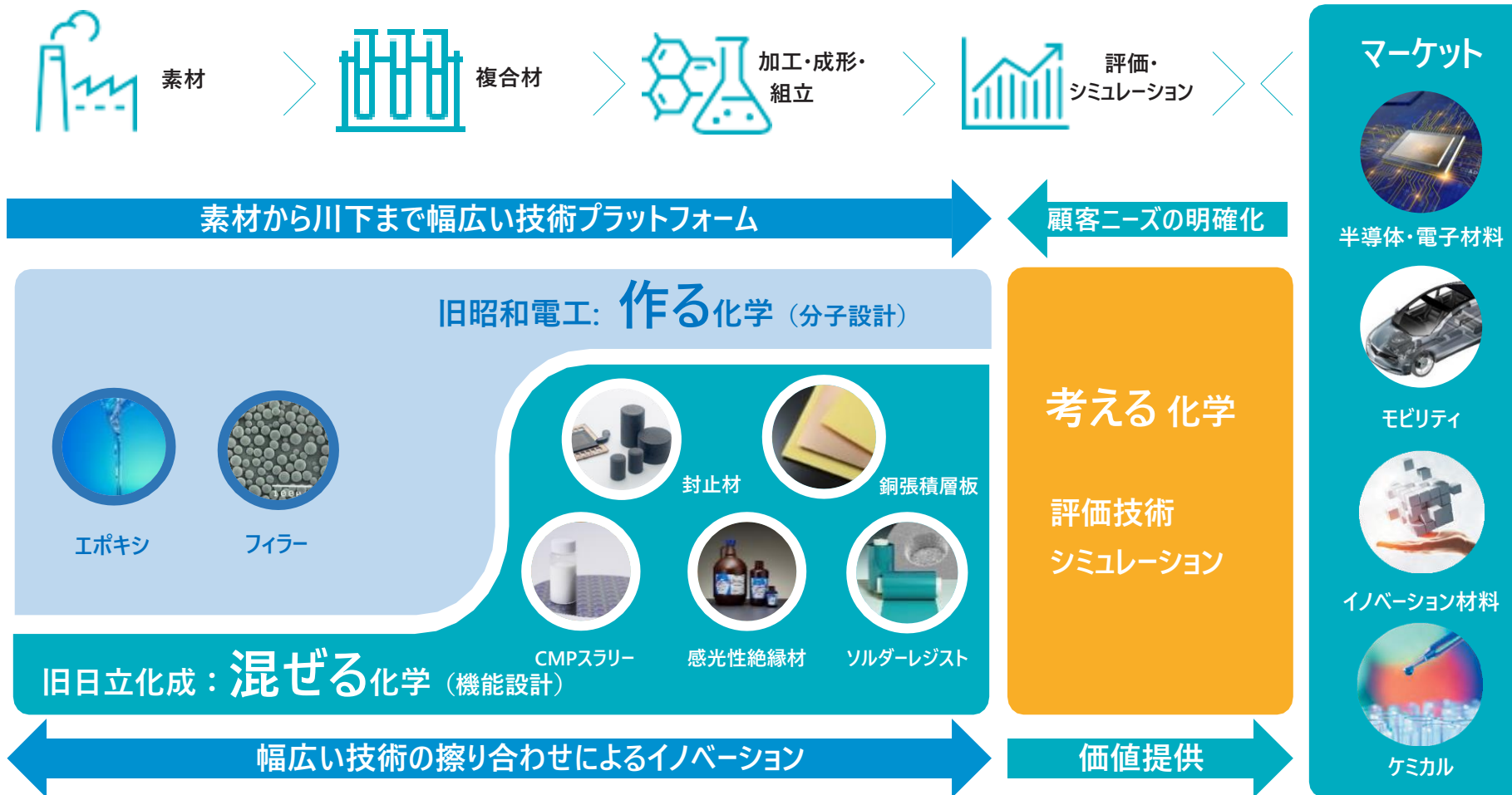
RESONAC
Chemistry for Change

統合で国内7位の化学メーカーの誕生

2018年売上		(百万円)
1位	三菱ケミカルHD	3,923,444
2位	富士フイルムHD	2,431,489
3位	住友化学	2,318,572
4位	旭化成	2,170,403
5位	信越化学工業	1,594,036
6位	花王	1,508,007
7位	三井化学	1,482,909
8位	積水化学工業	1,142,713
9位	資生堂	1,094,825
10位	昭和電工	992,136
11位	東ソー	861,456
12位	日東電工	806,495
13位	エア・ウォーター	801,493
14位	DIC	805,498
15位	太陽日酸	740,341
16位	宇部興産	730,157
17位	ユニ・チャーム	688,290
18位	日本ペイントHD	627,670
19位	日立化成	681,025

2021年売上		(百万円)
1位	三菱ケミカルHD	3,976,948
2位	住友化学	2,765,321
3位	富士フイルムHD	2,525,773
4位	旭化成	2,461,317
5位	信越化学工業	2,074,428
6位	三井化学	1,612,688
7位	レゾナック (当時 昭和電工)	1,419,635
8位	花王	1,418,768
9位	積水化学工業	1,157,945
10位	資生堂	1,035,165

出典：上場企業(化学)決算短信より当社調べ



Resonate × Chemistry = **RESONAC**
共鳴する・響き渡る

RESONAC
Chemistry for Change

多様な人材とつながり、
共に創る共創型化学会社

Purpose

存在意義

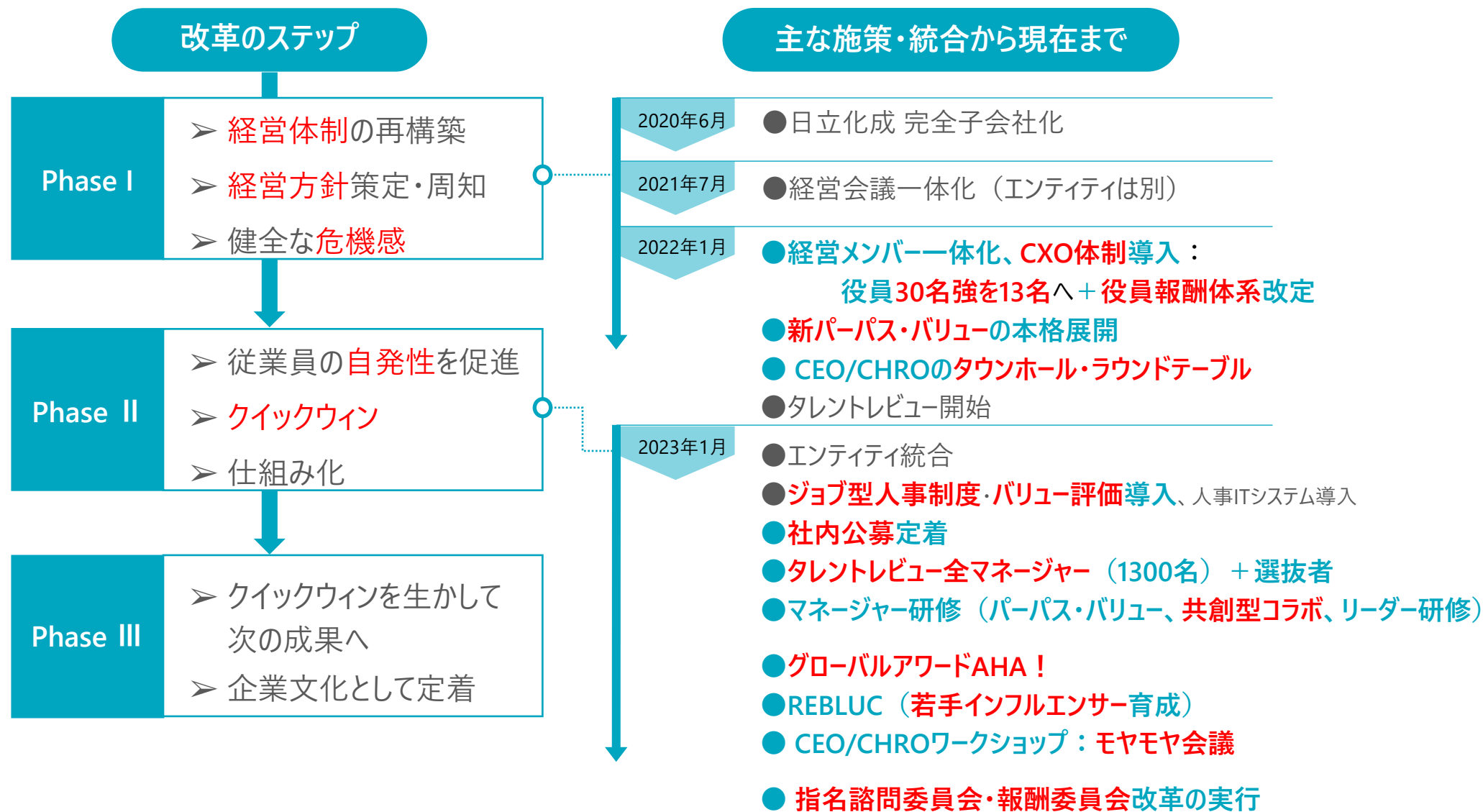
化学の力で社会を変える

先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、
グローバル社会の持続可能な発展に貢献する

Values

私たちが大切にしている価値観

- ▶ プロフェッショナルとしての成果へのこだわり
- ▶ 機敏さと柔軟性
- ▶ 枠を超えるオープンマインド
- ▶ 未来への先見性と高い倫理観



国内の潮流とレゾナックが挑戦する人材マネジメントの方向性

計画中 開発中 運用中

1990 - 2000年代

2000年代 - 2010年代

2020年代
(レゾナックが目指す方向性)

人事制度	職能資格制度	役割等級/職能資格制度 (国内)	職務等級制度 (グループ)
タレントマネジメント	単体 & 年功	連結 & 年功的	グループ共通の後継者管理
人事ガバナンス	- (個別)	報酬・指名諮問委員会	諮問委員会+後継者管理
人件費	単体 & コスト管理	連結 (コスト管理中心)	連結 (人的資本投資)



③ グローバルジョブグレード（職務等級）

RESONAC

等級制度

- ポジションの**役割・職責に基づき等級を格付け**し、職務遂行に最適な人材を任用する
- グローバル共通等級とし、グループ全体の人事施策の基軸とする
- 多様で**自主的なキャリア**を描けるよう、リーダー/プロフェッショナル双方のパスを設ける

評価制度

- 業績目標の達成に応じた「業績評価」と、バリューの発揮に応じた「行動・成長評価」の2軸で評価し、業績に加え、**従業員の自律的な成長**を通じて会社の成長を実現する

報酬制度

- 役割や職責の大きさ、**市場価値に基づき、報酬の水準を設定**する
- 報酬の**固定部分と業績連動部分**を明確に棲み分け、シンプルな構成とする
- 業績・成果に応じたメリハリのある処遇を実施する

◆基本情報

- ✓ 組織・ポジション
- ✓ 勤務地
- ✓ レポートライン

◆職務情報

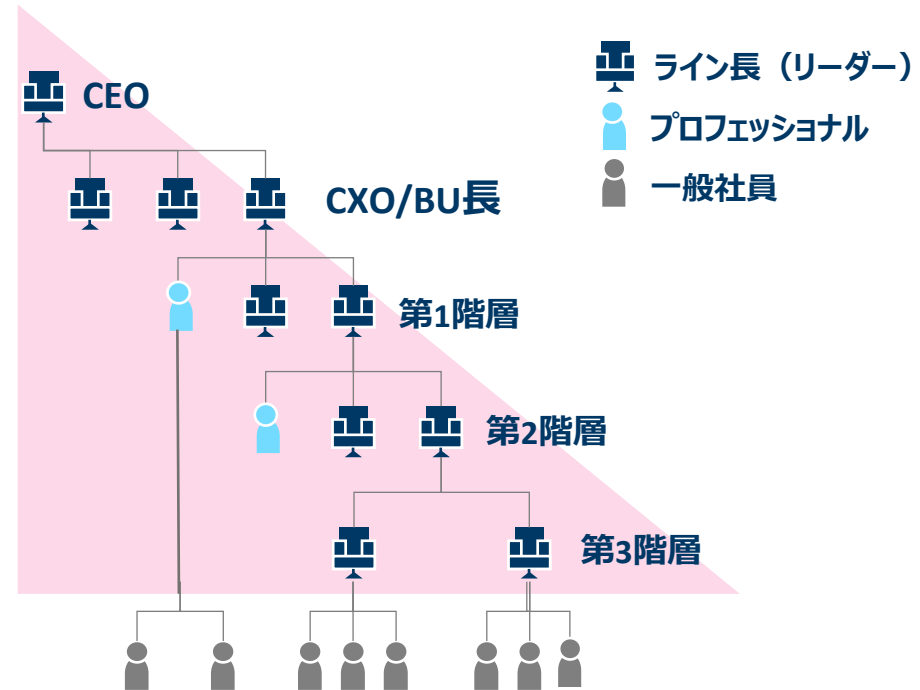
- ✓ ジョブファミリー
- ✓ 目的とゴール
- ✓ 成果責任/職務

◆ポジション後継者の要件

- ✓ 必要な経験・知識・スキル
- ✓ 語学/学歴/資格等
- ✓ バリュー&コンピテンシー

職務記述書（Job Description : JD）

Job Description	
ポジションの基本情報 ポジション名称: VP Sales & Customer Service 部署: Sales and Customer Service 職階: XXXXX 上司職階: President and CEO 所属事業部: XXXXX 所属国: XXXXX 所属地域: XXXXX 所属部署: XXXXX 所属課: XXXXX	4. 必要な経験 職務を完了するために必要な経験はどれ？（経験 / 職務 / 知識） At least 5 years experience in developing and implementing sales and marketing strategies in automotive components or relevant industry by optimizing organization, function, and talent. Required to execute strategies. Experience in communication and negotiation with various stakeholders having more bargaining power in XXXX and foreign countries in Europe. Experience in business turnaround phases with drawing the roadmap and leading the initiatives from Sales and Customer Service perspective aligning with organization strategies.
1. 目的とゴール ポジションの存在意義、得意先/顧客/社内外への価値？ Lead the Sales function of XXXX, define customer service direction to the company project support, providing the strategic and operational leadership and guidance within the corporate strategies, guidelines, and policies with the objective of ensuring optimum efficiency and economy of operations, customer satisfaction, profitability and business growth.	5. 必要なスキル 職務を完了するために必要なスキルはどれ？ - Deep knowledge of automotive industry market, and global customer located in Europe - Knowledge of conditions for the new automotive markets (EV, Autonomous) and vision for new developments - A high level of communication skill in order to effectively communicate and negotiate, with consideration to the position of the counterpart - Knowledge of Accounting and Finance
2. 主要な成果 ポジションが責任を負うべき成果/目的？ 成果/目的/指標 (例: 売上高、利益率、顧客満足度、新規顧客獲得数、顧客ロイヤリティ、顧客離脱率、顧客再獲得率) KPI: Planned profit margin (annual-base), Planned sales amount (annual-base), Program-life profit margin レポートライン: Position report to XXXX President and CEO Direct report to this position are: Chief Sales Officer, Program & Development Senior Director (European Customer Service Center)	6. 必要知識・スキル 職務を完了するために必要な知識はどれ？ Understand the current overall status of XXXX from a strategic perspective as Sales and Customer Service, and develop feasible strategies by thinking outside the box. Demonstrate a high level of communication skills of negotiation with existing and potential customers having more bargaining power. Possess the flexibility to adjust direction faced with changes expected for business turnaround.
3. 主要な職務 ポジションの目的達成のために実行する、主要な職務はどれ？ (重要度を示すために、各職務に重みをおよぼすための時間配分を % (※) で記入してください) 主要な職務: 1. Lead and develop the implementation of comprehensive sales and customer service strategy to XXXX in order to ensure the profitability, efficiency, engagement and customer satisfaction. (25%) 2. Provide general management of key account relationships within target and supporting the development of major / prospective customer accounts in order to increase profits to XXXX. (25%) 3. Review the Sales management structure, processes and systems are established and maintained in order to ensure the organization clarity and efficiency and to report accurate information to XXXX HQ in a timely manner. (20%) 4. Identify and develop new customers to sell not only XXXX products but more sophisticated products (i.e. XXXX) of higher planned profit margin (target base). (20%) 5. Manage human resources within the department and develop talents through adequate objective/goal setting and GDTOP-JT training to improve talent capability. (10%) 合計: 100%	7. 必要資格・学歴 職務を完了するために必要な学歴はどれ？ 社内: Chief Sales Officer, Program & Development Senior Director (European Customer Service Center) 社外: Sales and Marketing Director positions of companies in the same industry (automotive component), or companies in the relevant industry. Business experience in Europe is preferable.



- 管理職（経営職）の等級（グレード）は**原則6段階**とする。
- グレードは、等級定義と職務記述書、及び外部コンサルティング会社の評価基準を参考に決定される。

管理職の名称	• 経営職
等級格付 (任用/降格)	• 職務基準
等級段階	• 6段階
等級変更 タイミング	• ポジション変更に応じて 随時実施

リーダー	プロフェッショナル
L6	P6
L5	P5
L4	P4
L3	P3
L2	P2
L1	P1

**原則
6段階**

管理職



経営職

リーダー・ポジション

エンゲージメントが高く、パフォーマンスが高いチームを作り、リードする。

- 配下組織の職務・業績目標と部下の成長に責任を持つ。
- **適切な管理スパン**で**原則 3 名以上**の直属部下を持つ (**全てのリーダーは組織長となる**)
 - ただし、効率的な組織設計を前提とし、組織(ハコ)の数は必要最小限とする(既存人員の当てはめを前提としない)

プロフェッショナル・ポジション

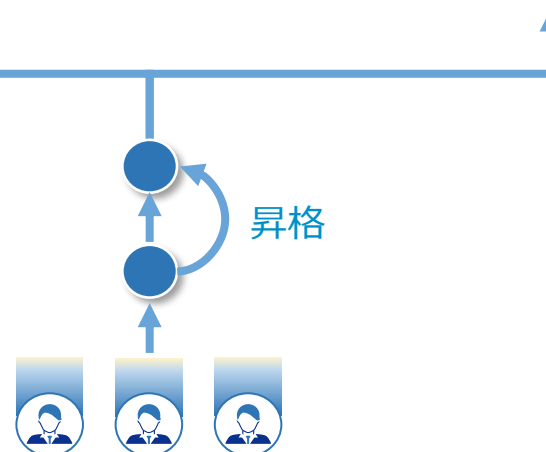
主に高度な専門性(知識・経験・能力)でチームに貢献する

- 専門性の発揮、協働、専門性の伝承等で貢献 (グローバル、ビジネス、テクノロジー 等)
- 個としての貢献や組織横断型の貢献。業務内容・育成目的で**原則 2 名以下**の直属部下配置可能

一般社員（職種）

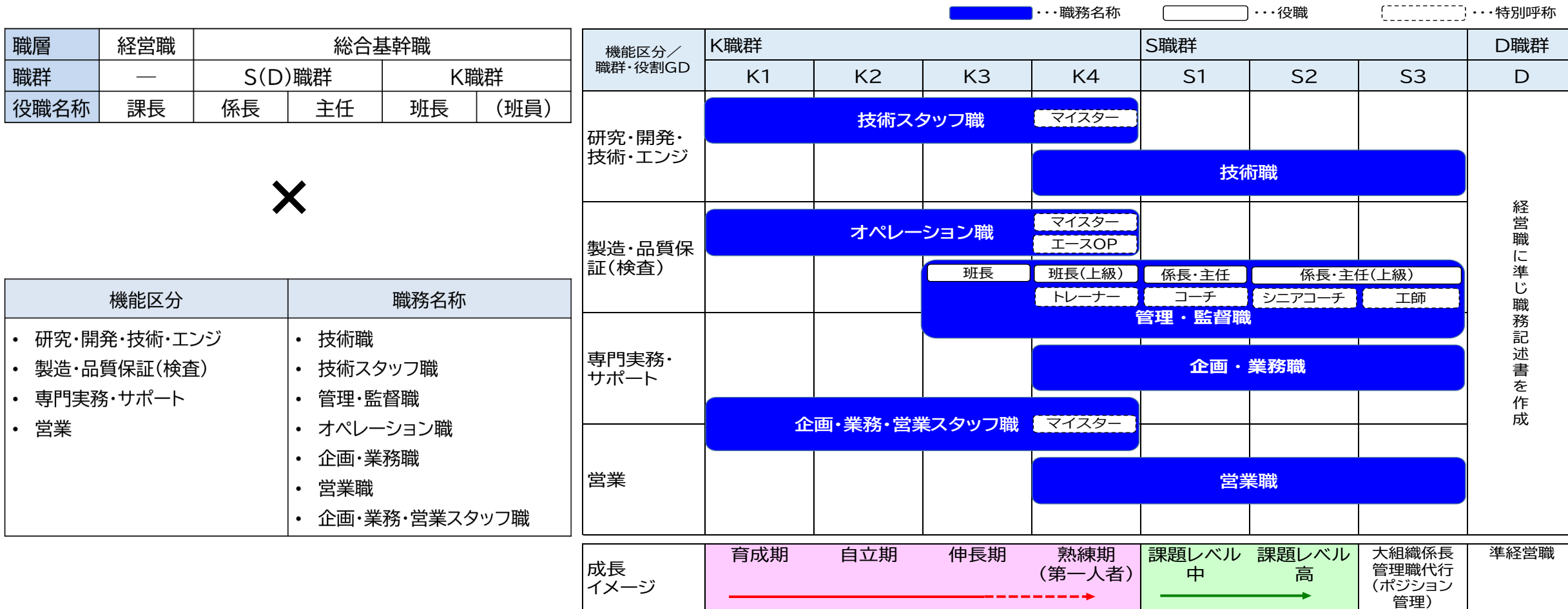


総合基幹職



等級制度の構成（国内一般社員）

職務定義書は全社共通、職務毎（職務名称×ジョブグレード）に作成。



- 職務の特徴や主な業務活動、各役割グレードに求められる業務のレベルや経験について、「職務定義書」で定義。
- 職務を果たすために必要な知識・技術・スキル(法定資格含む)を作成。

1. 職務定義書（全社共通）

- 各職務の特徴
- 各等級に求められる業務レベル・範囲など（協働、人材育成の要素を含む）

影響

貢献

革新・
改善

知識・
スキル

知識・技術・スキル一覧

「業績目標」を設定するベース
「成果をあげるために何をするのか」

従業員の成長促進のツール
「職務を遂行するために必要な要件は何か」

必要な職務

組織・機能

研究・開発・技術・エンジニア

製造・品質保証

専門実務・サポート

営業

経営理念

2. コンピテンシー

「行動・成長目標」を設定するベース
「どのように行動し成果を上げるのか」

バリューを体現するための行動ガイド

- 適応力
- 顧客志向
- 革新性
- 仕事の管理 / 成果達成の推進
- 協働 / 人材の育成
- 多様性の尊重

バリュー /
私たちが大切にしている価値観

※職務定義書は評価の他にも、採用・配置・賃金・育成など各種人事施策のベースとなる。

4 共創を推進する人事制度と運用

RESONAC

共創文化

パーパス 存在意義


化学の力で社会を変える


先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、グローバル社会の持続可能な発展に貢献する

バリュー 大切にしている価値観

 プロフェッショナルとしての
成果へのこだわり

 機敏さと柔軟性

 枠を超える
オープンマインド

 未来への先見性と
高い倫理観

共創型人材

総合型化学メーカーから、「機能性化学メーカー」へ



共創型人材

社会課題の解決をめざし、会社や部門を超えて、
共感・共鳴で
自律的につながり、共創を通じて創造的に変革
と課題解決をリードできる人材

- トップのビジョン・方針の伝達・浸透
- 報酬・評価 (市場公平性×内部公平性)
- 管理職の役割とスキル (リーダーに求める人材像)
- 協働・共創 (バリューの体現を評価に組み込む)
- デジタル

等級制度

- ポジションの**役割・職責に基づき等級を格付け**し、職務遂行に最適な人材を任用する
- グローバル共通等級とし、グループ全体の人事施策の基軸とする
- 多様で**自主的なキャリア**を描けるよう、リーダー/プロフェッショナル双方のパスを設ける

評価制度

- 業績目標の達成に応じた「**業績評価**」と、**バリューの発揮に応じた「行動・成長評価」**の2軸で評価し、業績に加え、**従業員の自律的な成長**を通じて会社の成長を実現する

報酬制度

- 役割や職責の大きさ、**市場価値に基づき、報酬の水準を設定**する
- 報酬の**固定部分と業績連動部分**を明確に棲み分け、シンプルな構成とする
- 業績・成果に応じたメリハリのある処遇を実施する

キータレント確保

- 新卒： 技術系は職種採用
- 中途： 高度専門人材
経営リーダー
- 内部人材の離職防止

リーダー人材の計画的な育成

- プール人材管理（若手の登用）
- 後継者管理

管理者からリーダーへ

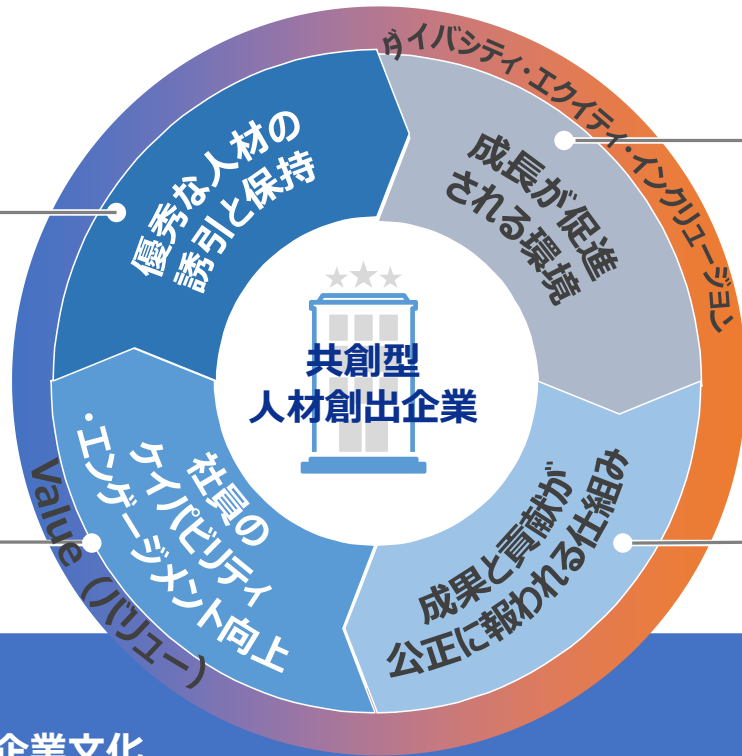
- リーダーシップ能力向上による従業員エンゲージメント向上

企業理念と
人事施策の一体化

目指す企業文化
行動様式の実現

効率的な組織運営

ワールドクラスの組織



"デュアルラダー"設計

- リーダー職とプロフェッショナル職の設定

一人ひとりの成長に合わせたキャリアパス

- 抜擢と早期育成
- 社内公募の活性化

(縦) 市場公平性 × (横) 内部公平性

- 年功序列の排除
- 実力・成果を反映した報酬・昇進
- 市場競争力のある処遇

業務効率化・シェアード化

最適な組織設計

これまで

これから

人事部門の役割

- 人事権の行使
- 統制管理

- コラボ・戦略実現パートナー
- 各部門への権限移譲
- 選択肢/全社基盤の整備

制度運用

- ルールありき
- クローズ
- 内示と発令

- 例外あり（判断プロセス整備）
- オープン（例：評価者会議、タレマネ）
- キャリア志向と育成方針のすり合わせ

施策方針
登用
評価
処遇
育成

- 昇格試験
- 報酬反映
- 年功要素
- 階層別集合研修

- 職務要件に基づいて判断
- プロセス（行動評価）とフィードバック
- 成長支援とインセンティブ
- 実力と市場競争力に基づく設定
- 個別の成長ニーズに応じた学習機会提供

	これまで	これから
体制 / マネジメント	<ul style="list-style-type: none">・ トップダウン・ 統制管理型・ 垂直的、縦割り	<ul style="list-style-type: none">・ コラボレーション / パートナー・ 権限委譲型・ 水平的、横串
行動様式 / 情報共有	<ul style="list-style-type: none">・ ルールありき・ 報連相・ クローズ / 適宜	<ul style="list-style-type: none">・ パーパス・バリューが判断基準・ 雑相（雑談、相談）・ オープン
組織風土	<ul style="list-style-type: none">・ 画一的・ 失敗を許さない・ 部門間異動限定的	<ul style="list-style-type: none">・ 違いを認め合う / 活かす・ 挑戦を称賛する・ ローテーションと社内公募

- 業績目標の達成とともに、従業員の自律的な成長を通じて会社の成長を実現する。
- 評価は、業績評価、バリューの体現を促すための行動成長評価と総合評価で構成する。

経営職（管理職）

総合基幹職（一般社員）

評価項目

- 業績評価（7段階）
- 行動成長（パフォーマンス）評価（評語なし）
- 総合評価（7段階）

- 業績評価（3段階）
- 行動成長評価（3段階）
- 総合評価（5段階）

評価期間

コミュニケーションの頻度

- 評価期間：1～12月
- 全評価共通で期初面談、期中面談（複数回）、期末評価
- 1 on 1（定期対話）

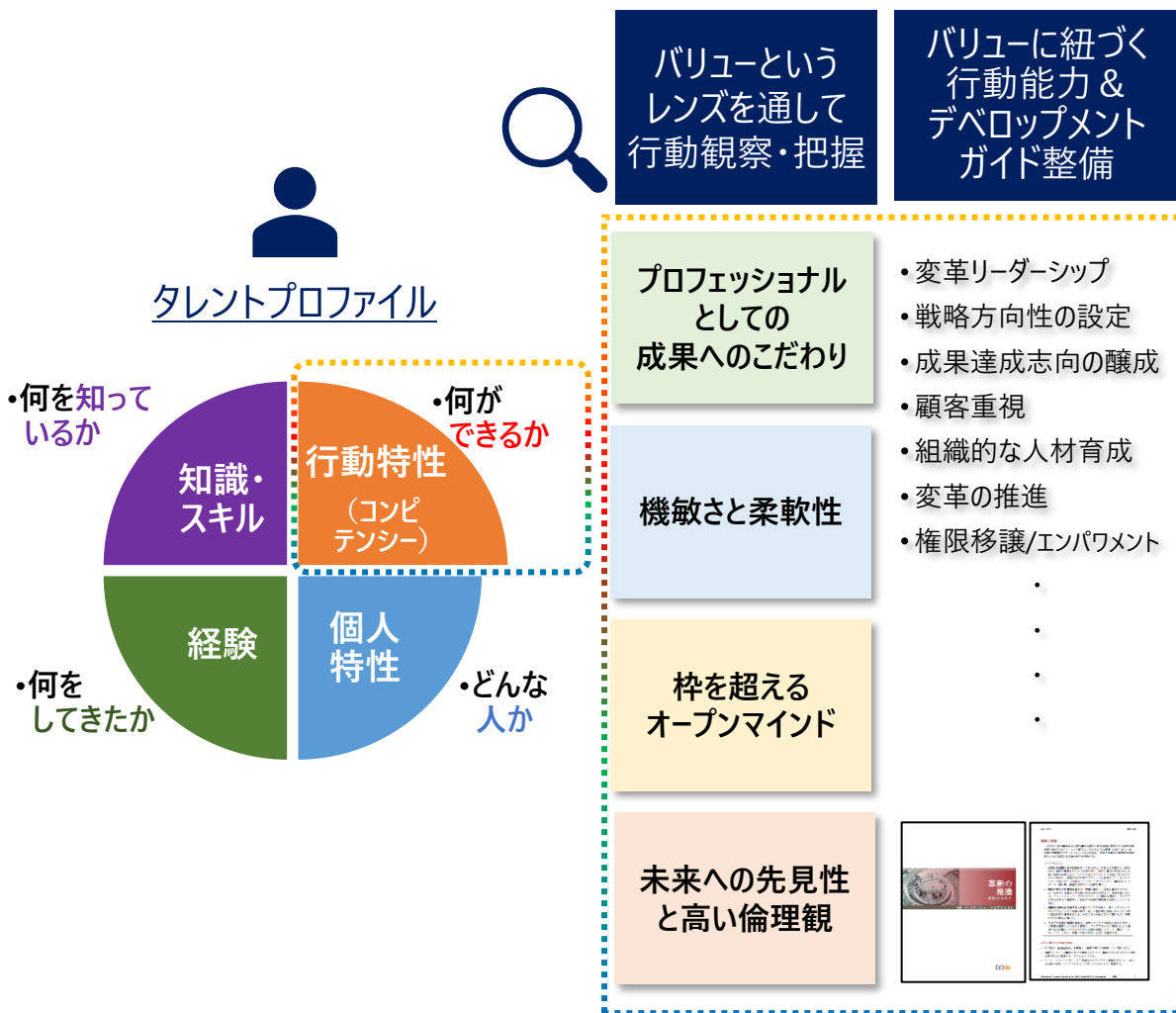
- 評価期間：1～12月
- 全評価共通で期初面談、期中面談（複数回）、期末評価
- 1 on 1（定期対話）

処遇への反映

- 業績評価 → 賞与
- 総合評価 → 昇給

- 総合評価 → 昇給・賞与

バリューをベースとした行動を評価・推奨



行動成長評価

現在職務における創出成果と、その裏付けとしてのバリューベースの行動の評価

×

タレントレビュー

バリューベースの行動能力の将来的な成長余地をポテンシャル定義に基づき評価

||

共創型人材の創出

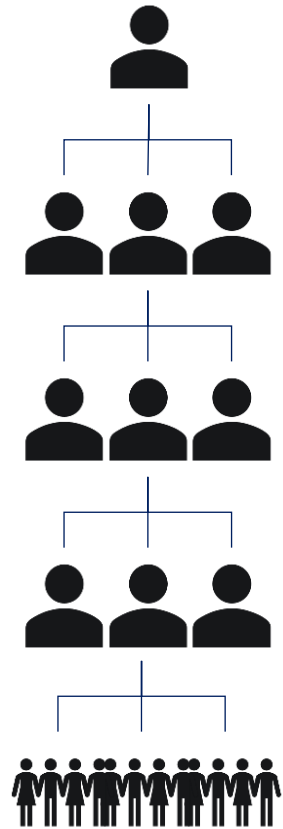
将来的に経営者として高いレベルでバリューを体現する思考や行動ができる人材を**早期に発見、計画的に育成**

将来の経営中核候補人材を早期に見出し、これらの人材にチャレンジングな業務アサインや研修等を通じて成長を促すため、人材の可視化と育成計画を議論するタレントレビューを実施する

Step1	<p>期末評価</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 上司が業績評価プロセスを通じて、部下の強みと能力開発分野を把握（年次評価プロセス以外にも定期会話(1on1)を実施）
Step2	<p>キャリア面談</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 本人のキャリア志向（上昇志向×横異動の意思や個人事情）を再確認 ● 本人が責任範囲の増加を望んでいるか、異動への準備度は？等
Step3	<p>ポテンシャル評価 9 Box作成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● パフォーマンスとポテンシャルを評価し、システムに入力（ボトムアップ） ● 9boxのガイドに従ってプロットし、後継者チャートの候補者となる人材を抽出
Step4	<p>後継者チャート作成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ポジションごとの後継者候補を準備度合いに応じてマッピング(配下組織外の人材も可) ● 緊急時対応人材、外部採用ニーズ、ポストオフについても明示
Step5	<p>調整</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 部門・事業本部レベルで横串比較し、妥当性や代替・補完候補者等を調整・確認 ● 経営層がレビューを実施し、後継者候補を確定(毎年第3四半期更新)
Step6	<p>個別育成プラン策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 選定された後継者候補およびハイポ人材については、その育成状況に応じて「共通育成プラン(人事部主導)」ならびに「個別育成プラン(上司主導)」を策定し、実行状況と成果をモニター(アセスメント・リーダーシッププログラム、タフアサインメント、ローテーション等)

後継者計画

対象ポジション



CEO

CxO/BU長

CxO/BU長-1

CxO/BU長-2

CxO/BU長-3
~

タレントレビュー

オーナー/会議体

CEO
全社タレント
レビュー会議

**CxO/
BU長**
自組織の
レビュー会議

リーダー
各組織で
データ入力



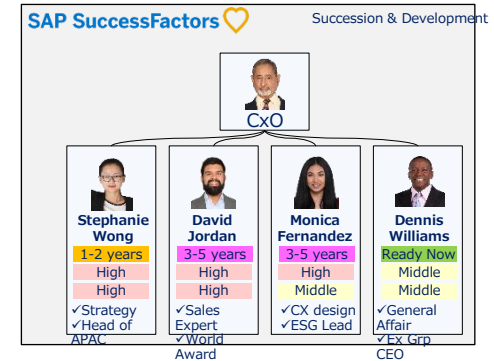
ファシリ
テーター

CHRO

HRBP

必要に
応じて
Field
HR

システム



育成に必要な期間	候補者
Ready Now	A氏
2-3 years	B氏
4-5 years	C氏、D氏
緊急時	E氏



SuccessFactors

ボトムアップ

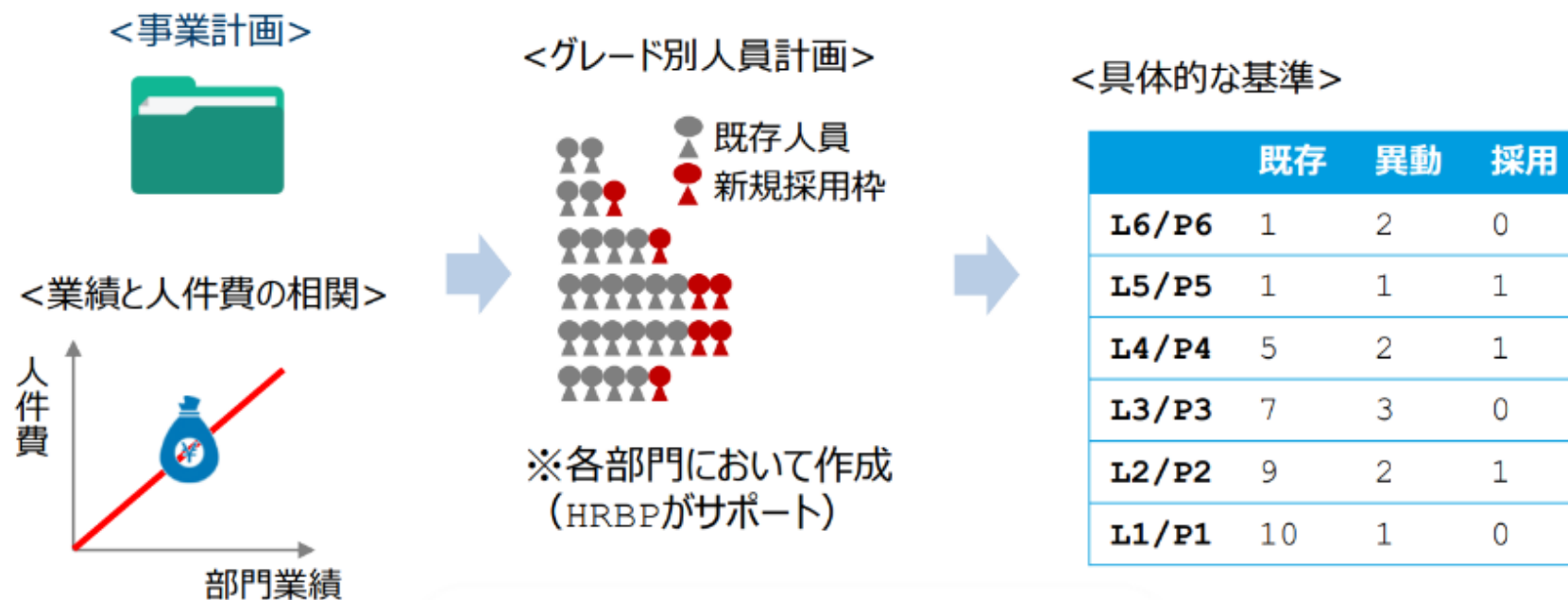
現職者（リーダー）が入力した内容を上司がレビュー
その内容を更に上位上司がレビューしていく

- **年度毎の実行計画に基づく**等級別人員計画を元に、**要員・人件費の総枠を管理**する。

事業計画に基づいた人員計画策定

人員計画に応じた登用・採用

- 前年度の予算策定時に事業部別に作成した実行計画（業績、要員・人件費等）に基づき、グレード別の人員計画を当年度運用する。採用計画等による期中の要員の増減についても予算へ織り込みが必要となる。



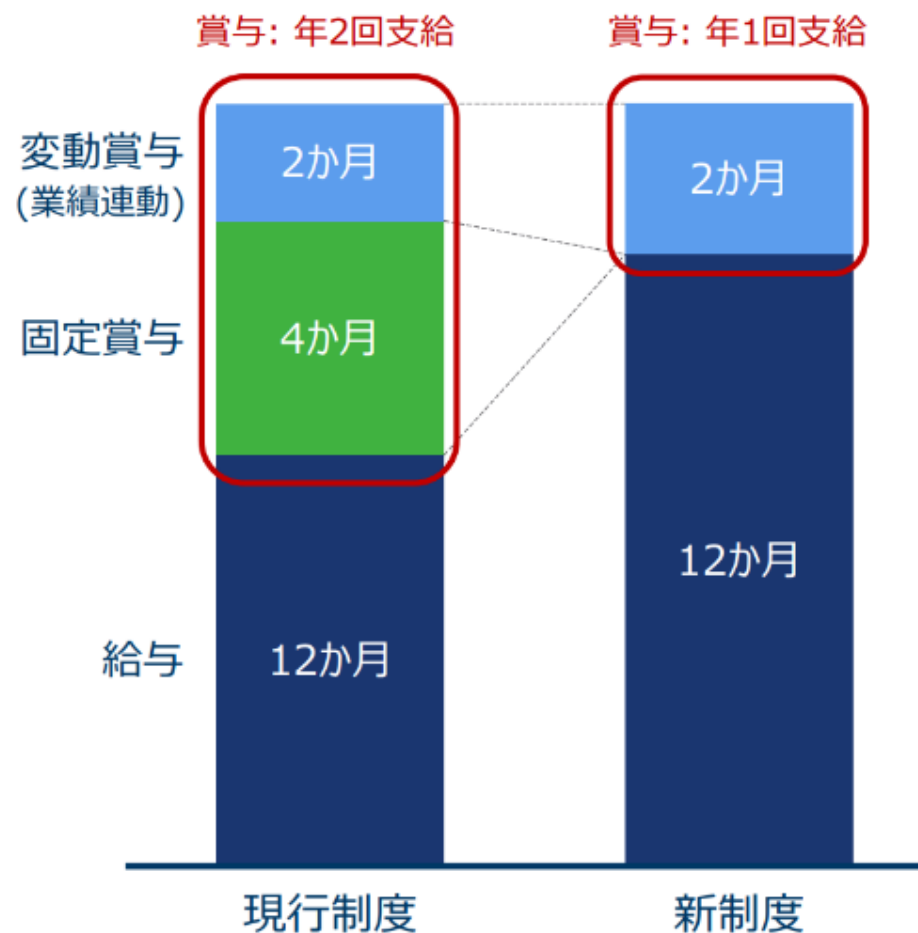
	旧昭和電工	旧日立化成	新レゾナック
報酬体系	<ul style="list-style-type: none"> 基本給¹、賞与、手当 ¹年俸制 	<ul style="list-style-type: none"> 基本給²、賞与、手当 ²役割給 + コンピテンシー給 	<ul style="list-style-type: none"> 基本給³、賞与、手当、株式報酬⁴ ³グレード別レンジ給 ⁴上位グレードの一部に付与
報酬ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> 社内公平性 > 市場公平性 	<ul style="list-style-type: none"> 社内公平性 > 市場公平性 	<ul style="list-style-type: none"> 社内公平性 + 市場公平性 「化学業界の市場水準(中高位)」
昇給	<ul style="list-style-type: none"> 洗い替え方式 	<ul style="list-style-type: none"> 洗い替え方式 	<ul style="list-style-type: none"> メリットインクリース方式 (毎期の評価により昇給を基本給に反映)
賞与	<ul style="list-style-type: none"> 部門業績評価 ± 個人業績 	<ul style="list-style-type: none"> 全社業績 ± 個人業績 	<ul style="list-style-type: none"> 全社業績 / 事業業績 / 個人業績

- 新制度においては、従来の固定賞与を給与へ移管し、業績連動部分のみを賞与として年1回支給する。

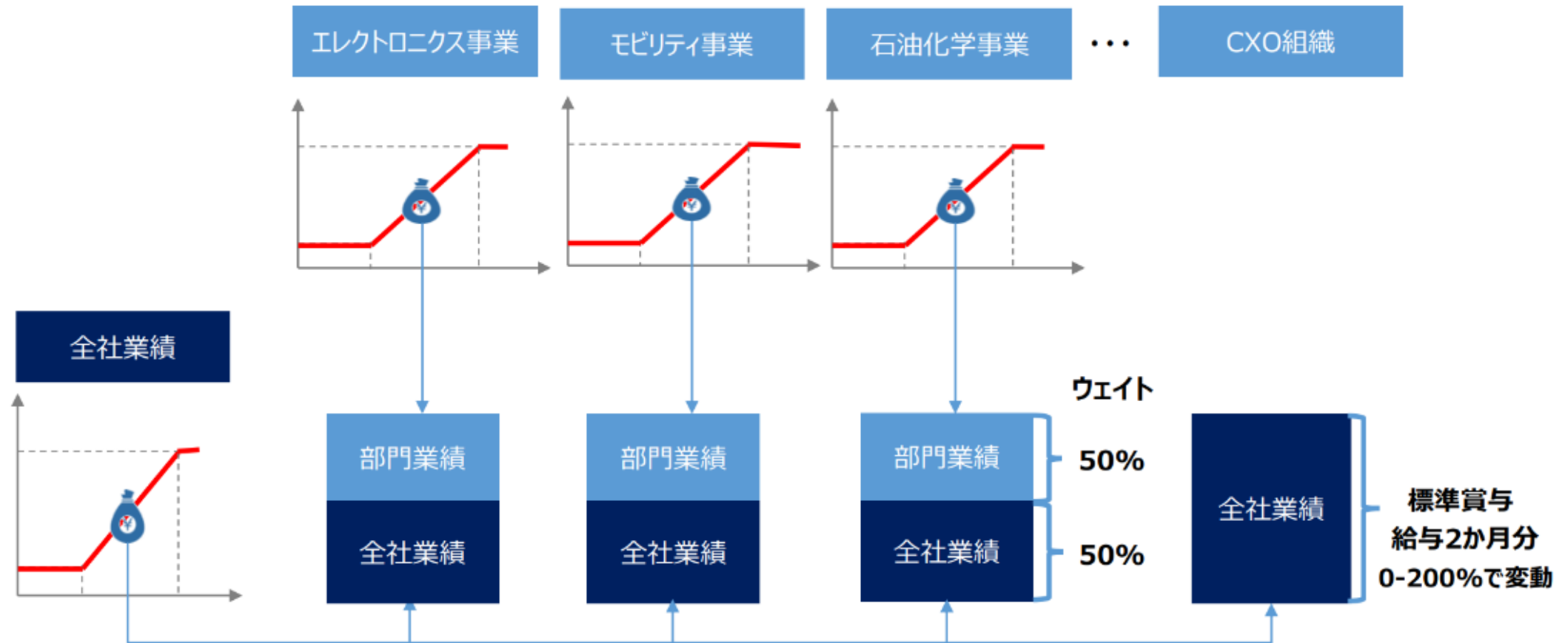
変更の背景

- 会社業績と個人の報酬の関係をより分かりやすくし、成果に応じた報酬制度を志向する。（役員報酬との平仄、報酬に占める変動部分を増加する。）
- 従来、固定的に支払われていた賞与を基本給に織り込むことにより、シンプルな報酬構成とする。

報酬構成（標準）の変化イメージ



- 標準額：給与2か月分を基準額とし、業績に応じ0-200%で変動。
- 支給額：CXO組織（機能軸）は全社業績のみ、事業部門（事業軸）は全社業績（50%）と事業業績（50%）。
- 賞与額：組織別の支給額決定後、個人業績評価で配分し決定。



会社・部門業績

1. CXO/BU組織別の支給係数及び原資の算定
2. 上記1 支給係数に基づく個人別の賞与額算定

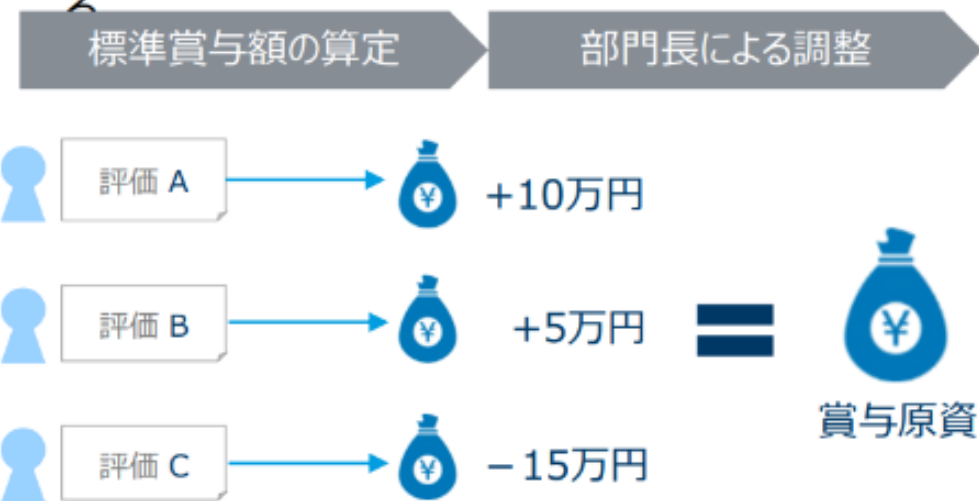
MBO個人評価（例）

評価	支給係数
A++	200%
A+	150%
A	125%
B	100%
C	75%
D	50%
E	0%

個人評価を反映した賞与支給額の算定

賞与の調整プロセス（例）

- 個人別の賞与支給額（MBO評価反映）を算出した後、原資の範囲内で、部門長により実際に個人へ配分する金額を調整できる運用とする



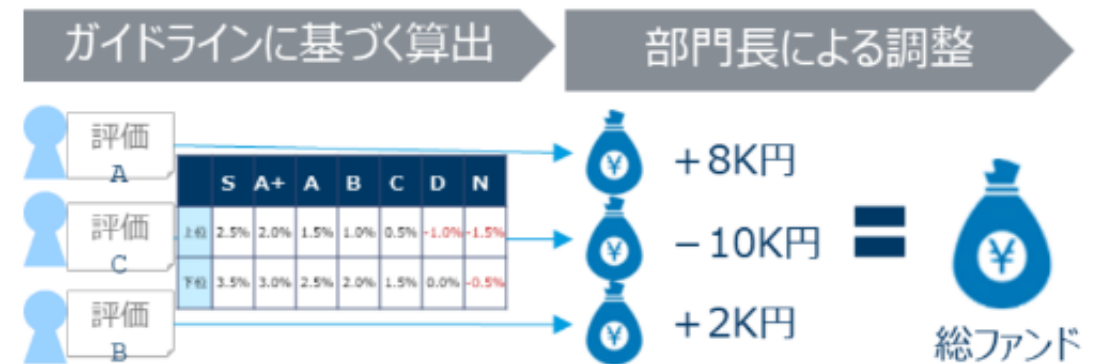
昇給テーブルガイドライン（例）

- 同一グレード内の給与レンジ中央から上と下で2分割をしてテーブルを設定する。
- 実際の昇給テーブルガイドラインは、各年の物価や市場ベンチマークを参考に設定される。

分布		個別	5%	25%	50%	16%	4%	個別
評価		A++	A+	A	B	C	D	E
レンジ 上位	上限	3.0%	2.5%	2.0%	1.5%	1.0%	-0.5%	-1.0%
	標準	2.5%	2.0%	1.5%	1.0%	0.5%	-1.0%	-1.5%
	下限	2.0%	1.5%	1.0%	0.5%	0.0%	-1.5%	-2.0%
レンジ 下位	上限	4.0%	3.5%	3.0%	2.5%	2.0%	0.5%	0.0%
	標準	3.5%	3.0%	2.5%	2.0%	1.5%	0.0%	-0.5%
	下限	3.0%	2.5%	2.0%	1.5%	1.0%	-0.5%	-1.0%

昇給の調整プロセス（例）

- 昇給テーブルガイドラインに基づいて、個人別の標準昇給（減給）額を算出した後、部門長により実際に個人へ配分する金額を調整できる運用とする。



前回の調査から心理的安全性が向上（+9pt）、エンゲージメント向上の課題を抽出

調査回答率

63% ▶ **83%**

心理的安全性

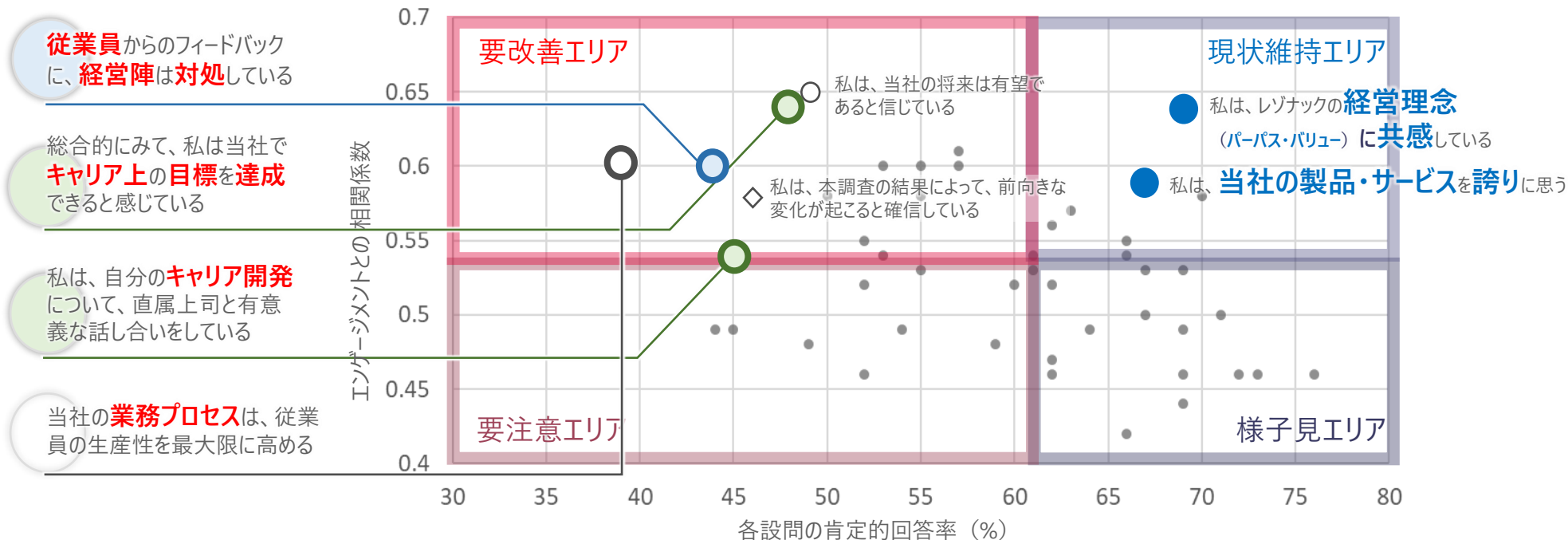
51% ▶ **60%**

従業員エンゲージメント

旧昭和電工 52% ▶ **54%**
旧日立化成 57%

2021年度 ▶ 2023年度

心理的安全性、従業員エンゲージメントの肯定的回答率



5 レゾナックの人材マネジメントの今後

RESONAC

共創文化醸成：ルール系（等級制度、評価制度、報酬制度）

目的：グローバル共通のジョブをベースとした人事制度とその運用で共創文化を醸成する。

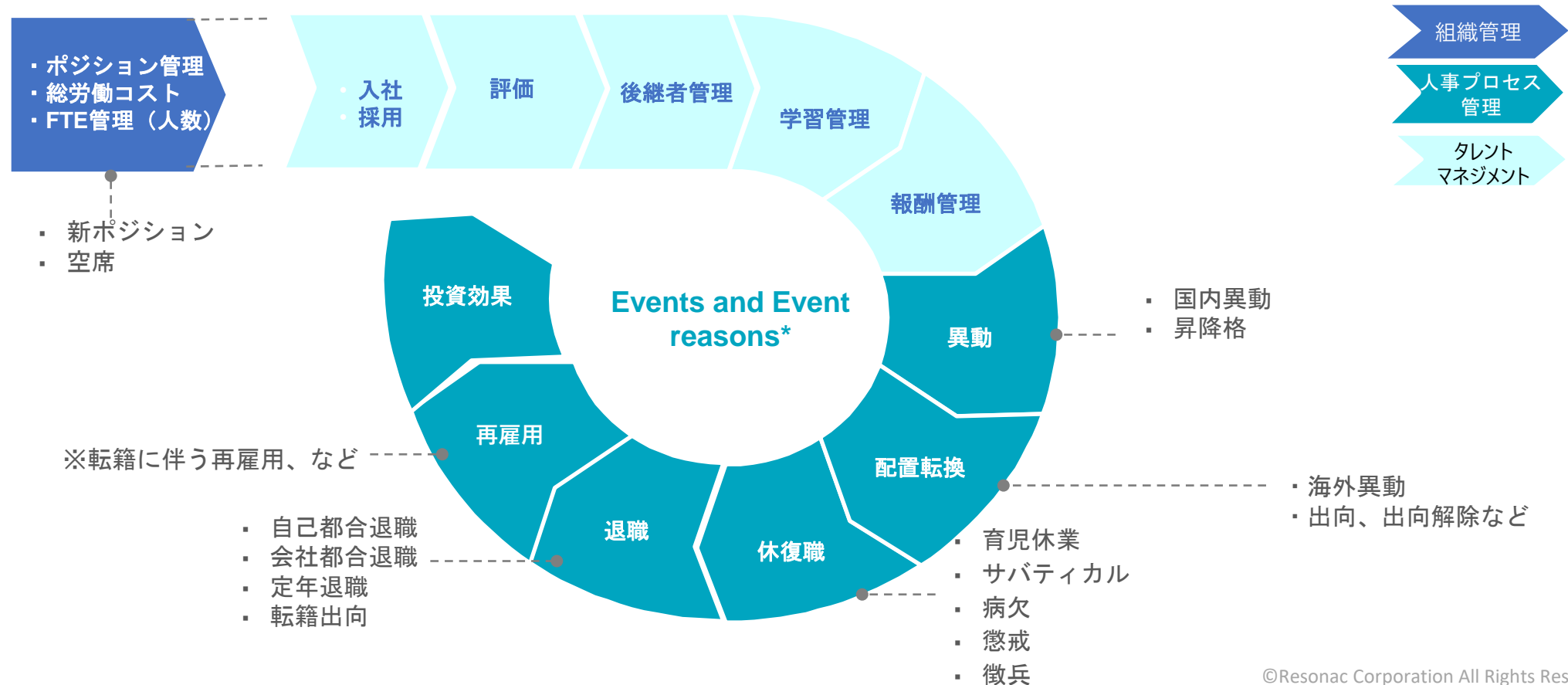
- 人起点ではなく、ポジションを起点に等級、評価、報酬を設定（国内一般社員層の制度設計は継続課題）
- ハコの組織設計からポジション/レポートラインの組織設計
- グローバルスタンダードの報酬体系への再設計（国内DB、株式報酬、属人手当）
- 権限を委譲し、マネジメントの裁量権を増やす。（無駄を排除し、現場に近く、納得のいくフィードバックが可能なプロセスへ）
- ジョブディスクリプション（職務記述書）は、作るのではなく、選ぶ。（既にAIが介在する時代）

共創型人材創出：キャリア系（採用・配置・異動・育成・代謝）

目的：自律的なキャリア（本人起点）とデジタルの付加価値による従業員体験の最大化

- 手上げ、マッチングを基本思想（選び、選ばれる）
- 一括定期（採用、異動、育成）から随時不定期へ（事業環境の変化に適合）
- バイアス（年齢、性別、国籍等）を排除し、適所適材を実行する（計画的育成、計画的代謝（ポストオフ））
- 業績評価（伝統的ツール）から360度フィードバック／行動評価を用いて人材育成と新陳代謝を進める

- ポジション管理を中心としたピープルマネジメント
- ピープルマネジメントを上司へ権限移譲 (Managers Self Service)
- キャリア自律 (Employee Self Service) につながる人事施策 (社内公募、異動、学習、働き方…)
- 人事、人材管理プロセスの標準化
- 総ファンド・FTEによる要員管理



- グローバルな事業ポートフォリオ経営と一体の人材戦略の推進
- 共創文化・共創型人材の創出への進化（自律型、多様性、プロジェクト型組織運営）
- 従業員体験向上：エンゲージメント・ウェルビーイング・DE&I・幸福度（身分制度では幸せにはなれない）
- デジタル化による付加価値増大（ワークフォースプランニング、リスクマネジメント、プロセス標準化）
- 世界の共通言語でKPI, KGIをマネジメント、開示（グローバルステークホルダーと対話）

クイックウィンと長期的な課題を組み合わせ、従業員体験とカオスをバランスさせ、変革を推進

RESONAC

Chemistry for Change