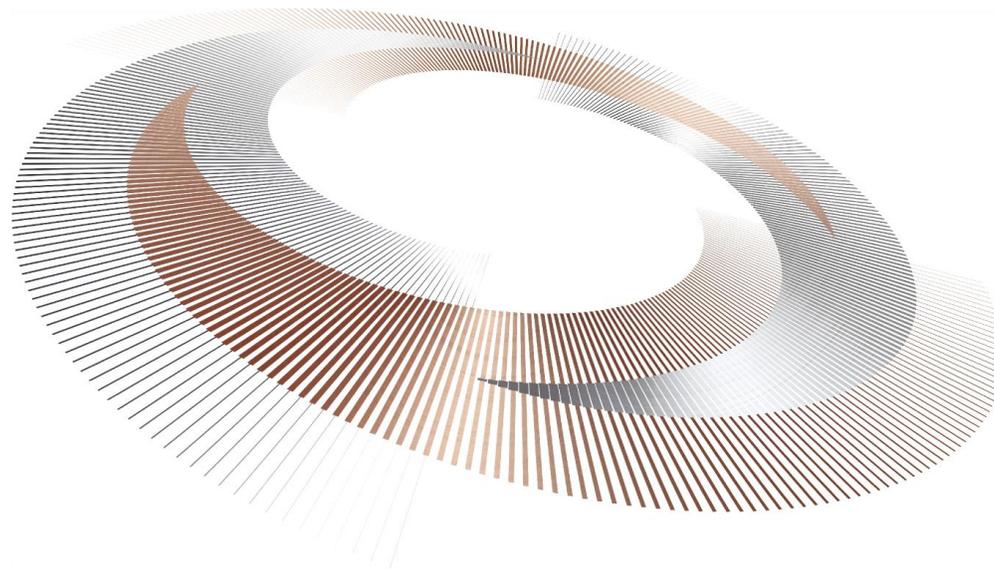


## 三菱マテリアルの職務型人事制度について

---

2024.3.29

三菱マテリアル株式会社  
執行役常務 CHRO  
野川 真木子



## 人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

限りある資源を大切に使うために、使用済みの製品を資源として再生させる。

そこに新たな価値を付加し、再び社会に送り出す。

その循環のプラットフォームを構築し、自らプレイヤーとして価値を創出する。

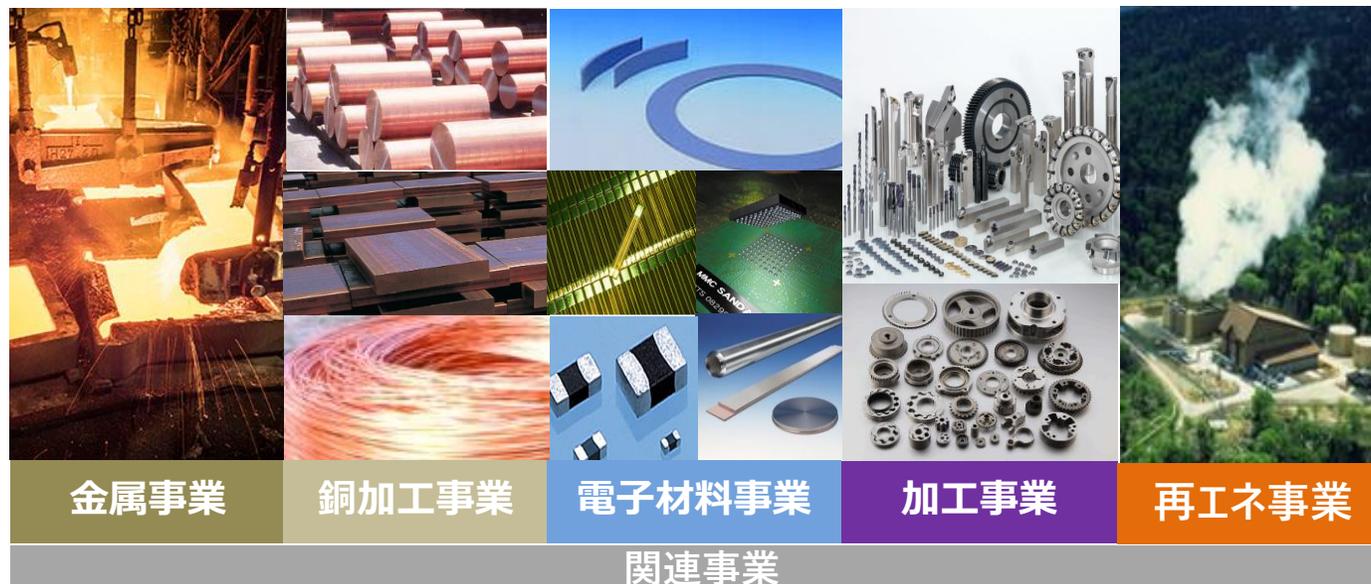
そして未来に向けて、持続可能な社会の実現に力強く貢献し、循環の輪を広げていく。

## 会社概要

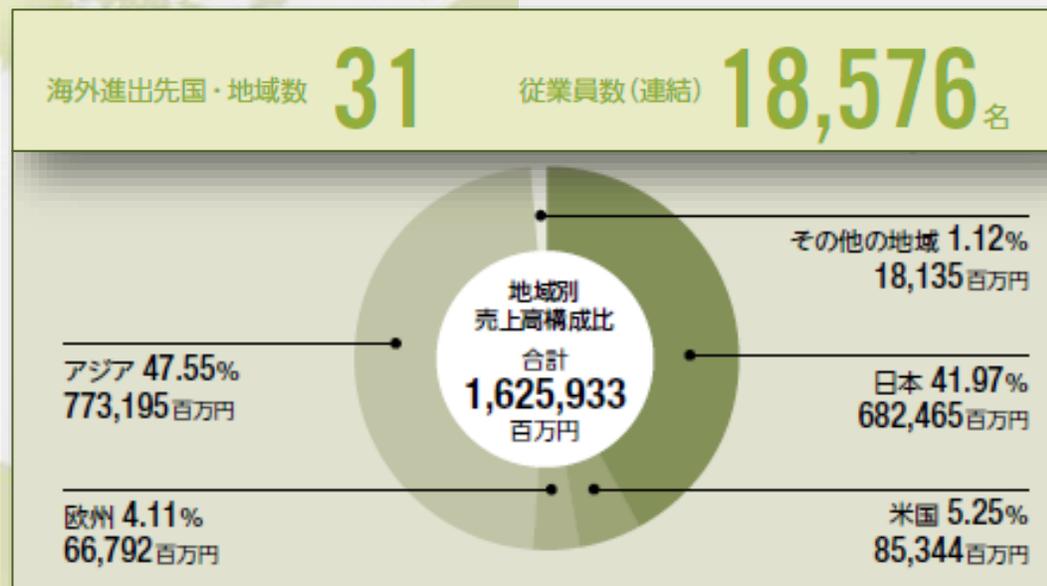
---

# 会社概要

社名	三菱マテリアル株式会社
本社所在地	東京都千代田区丸の内3-2-3
創業	1871年（明治4年）
設立	1950年（昭和25年）
資本金	1,194億円
売上高	1兆6,259億円（2023年3月期）
従業員数	連結 18,576人（2023年3月末）



# グローバルアトラス (2023年3月時点)



## 主な国内拠点（2023年10月時点）



**1871年**

**九十九商会**（設立1870年）  
が紀州新宮藩の炭鉱を租借



創業者「岩崎彌太郎」  
（写真提供：三菱資料館）

**1893年**

**三菱合資会社**設立

**1918年**

**三菱鉱業**設立

**1950年**

集中排除法により、石炭（**三菱鉱業**）  
金属（**太平鉱業**）両部門が分離

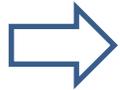


**1952年**

**太平鉱業**から  
**三菱金属鉱業**に社名変更

**1973年**

**三菱鉱業**、**三菱セメント**、  
**豊国セメント**が合併し、  
**三菱鉱業セメント**設立



**三菱金属鉱業**から、  
**三菱金属**に社名変更

**1990年**

**三菱鉱業セメント**と**三菱金属**が合併し、  
**三菱マテリアル**設立

**2021年**

創業150周年



合併発表の記者会見 1990年4月  
左：三菱金属 永野健社長（当時）  
右：三菱鉱業セメント 藤村正哉社長（当時）

# 事業体制

## ■ 資源事業：

銅鉱山への投資、銅鉱石の権益確保



## ■ 製錬・資源循環事業：

銅・副産物の製錬  
E-Scrap・家電リサイクル



## 再生可能エネルギー事業

34億円/9億円

■ 地熱発電事業、水力発電事業、太陽光発電事業等



## 金属事業カンパニー

1兆893億円/  
299億円

## 高機能製品カンパニー

5,263億円/71億円

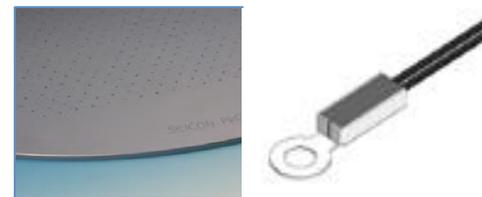
## ■ 銅加工事業：

自動車・半導体市場向けの銅加工製品の製造販売



## ■ 電子材料事業：

半導体・自動車市場向けの電子材料製品の製造販売

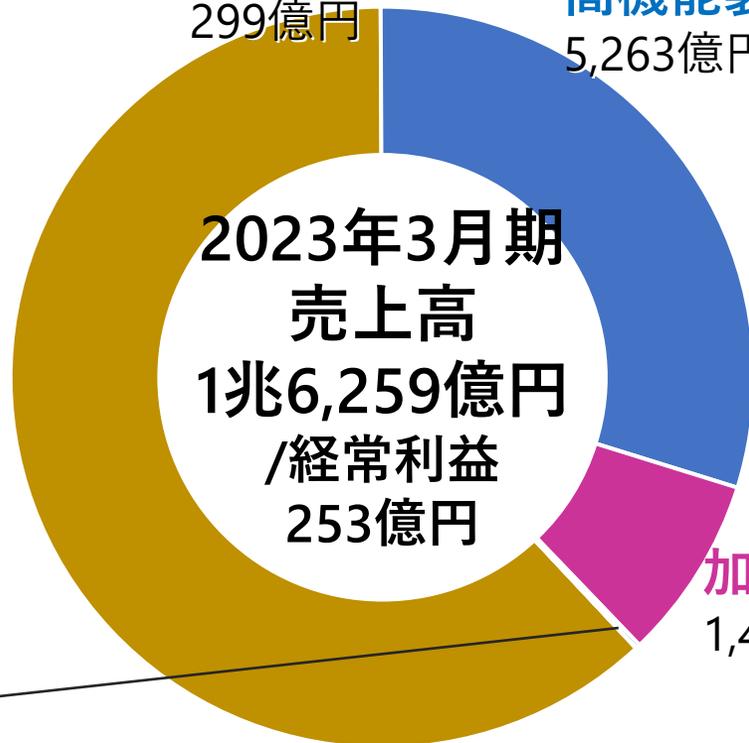


## 加工事業カンパニー

1,416億円/145億円

## ■ 超硬工具事業：

自動車・航空機等の金属加工用の超硬工具の製造販売



その他・調整として売上△1,348億円、  
経常利益△272億円を含む。

Corporate Philosophy (企業理念)

人と社会と地球のために、

Vision (私たちのありたい姿)

循環をデザインし、

- 金属資源の循環
- 静脈機能 → 動脈機能 → (市場) → 静脈機能

Mission (私たちの果たす使命)

持続可能な社会を実現する

豊かな社会

循環型社会

脱炭素社会

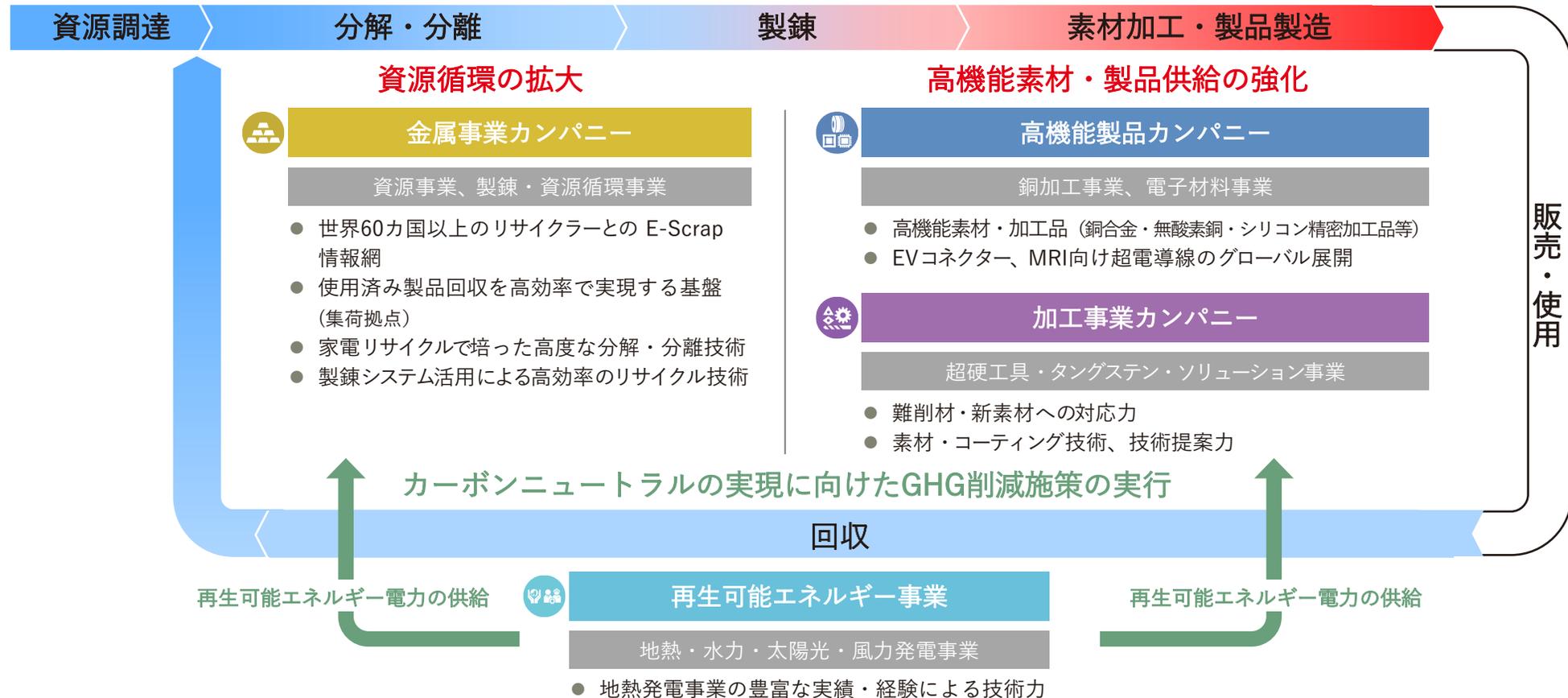
## 人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

豊かな社会

循環型社会

脱炭素社会

強みをもとに金属資源の循環を構築、対象範囲、展開地域、規模の拡大により  
バリューチェーン全体での成長を実現



## HRX（ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション）の取り組み

---

# 改革の歩み

## 品質問題（2017年）を契機としたガバナンス強化の歩みと組織能力の強化

2018	<b>■ガバナンス元年→3つの課題の改善</b> ①コミュニケーションの量・質両面の不足、②脆弱なコンプライアンス体制・意識、③不十分な資源配分 <b>■SCQDE（業務遂行における優先順位）の徹底</b> SCQDE：S <b>afety</b> & H <b>ealth</b> 安全・健康、C <b>ompliance</b> & E <b>nvironment</b> 法令遵守・環境保全、Q <b>uality</b> 製品・サービス等の品質、D <b>elivery</b> 納期厳守、E <b>arnings</b> 適正利益)	
2019	<b>【コーポレートガバナンス】</b> <b>■指名委員会等設置会社へ移行</b> 1. 目的 ①意思決定の迅速化 ②取締役会の監督機能強化 ③経営の透明性、公正性向上 2. CEOの指名プロセス明確化 3. 経営陣の報酬制度設計	<b>【グループガバナンス】</b> <b>■目指す組織・風土</b> 1. 自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織 2. 自律的な課題解決能力を持つ組織 3. 事業についての十分な理解を共有している組織 4. 迅速、果敢な意思決定をする組織 5. プロダクト型とプロセス型ビジネスの相違を意識した事業運営をする組織 6. 徹底したデジタル化を志向する組織
2020	<b>■中期経営戦略（22中経）スタート</b>	
2021	<b>■創業150周年</b>	<b>■4つの経営改革</b> 1. CX = コーポレート・トランスフォーメーション 2. DX = デジタル・トランスフォーメーション 3. HRX = ヒューマン・リソース・トランスフォーメーション 4. 業務効率化
2022		
2023	<b>■中期経営戦略2030 スタート</b> →経営基盤としての人事戦略	

## 4つの経営改革

### CX

最適なグループ経営形態  
(組織・経営管理)への改革

戦略本社+高度化・効率化を担う  
プロフェッショナルCoE+自律経営を行う  
強い事業部門(完全カンパニー)

### HRX

変化に適応する自律的な人材の確保・  
育成に向けた人事制度、働き方の改革

- ①職務型人事制度 ②次世代経営人材育成
- ③社内公募制度 ④新たな研修体系
- ⑤タレントマネジメントシステム ⑥人材委員会

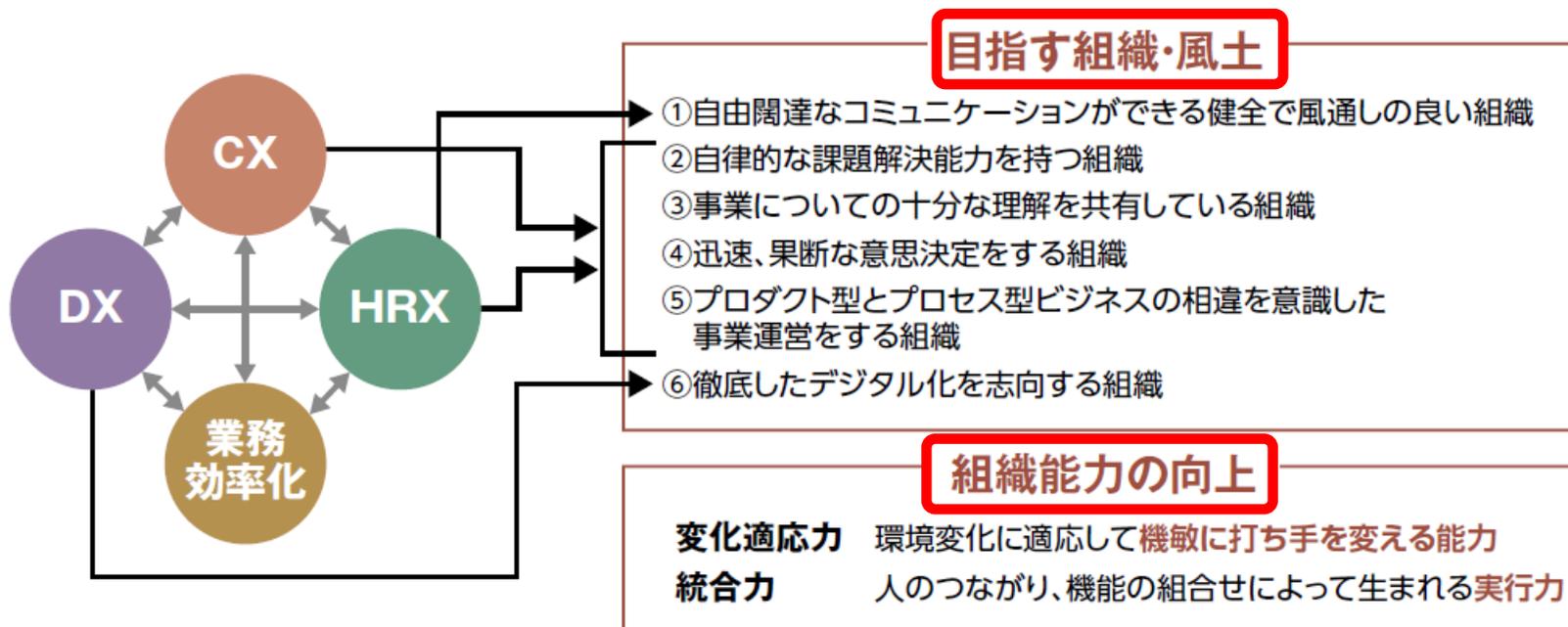
### DX

データとデジタル技術活用により  
「今を強くする」「明日を創る」  
「人を育てる」改革

ビジネス付加価値・オペレーション競争力・  
経営スピードの向上

### 業務効率化

組織の見直し、  
仕事(のやり方)の見直し、  
働き方の改革



#### 目指す組織・風土

- ①自由闊達なコミュニケーションができる健全で風通しの良い組織
- ②自律的な課題解決能力を持つ組織
- ③事業についての十分な理解を共有している組織
- ④迅速、果敢な意思決定をする組織
- ⑤プロダクト型とプロセス型ビジネスの相違を意識した事業運営をする組織
- ⑥徹底したデジタル化を志向する組織

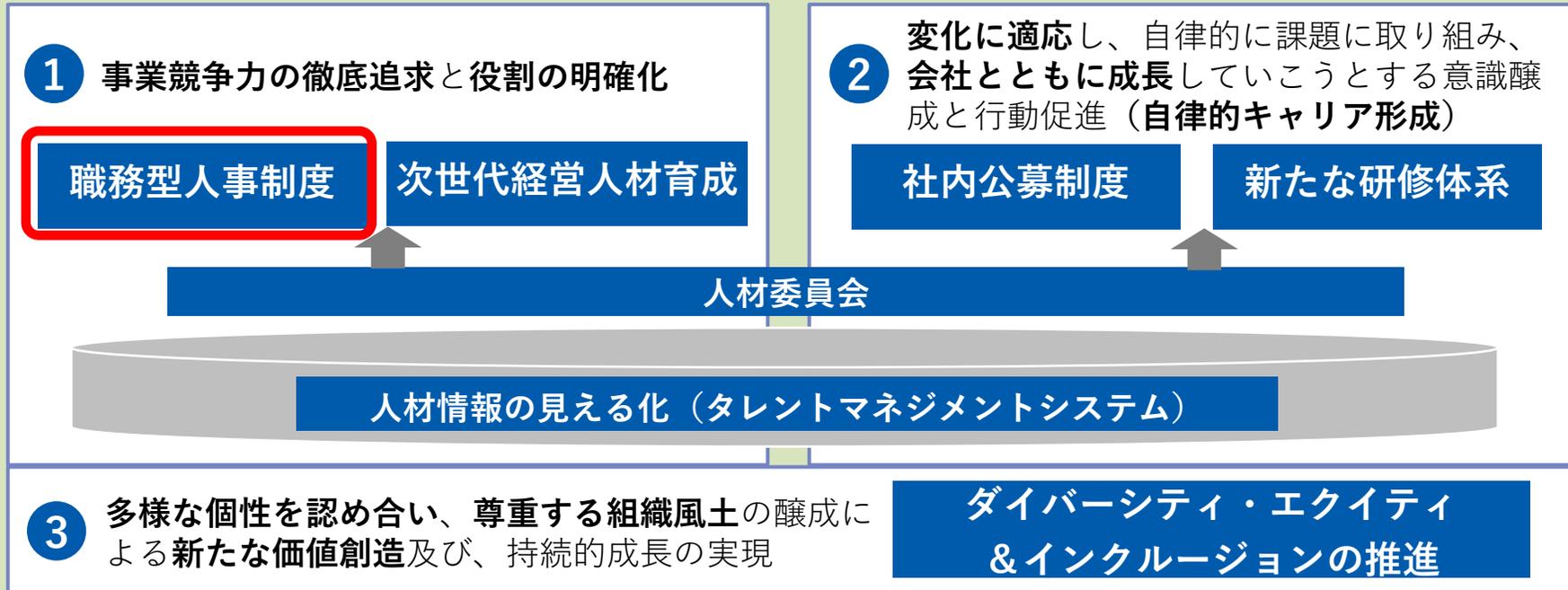
#### 組織能力の向上

**変化適応力** 環境変化に適応して機敏に打ち手を変える能力  
**統合力** 人のつながり、機能の組合せによって生まれる実行力

## HRX：目指す姿と主な取り組み

過去150年かけて築いてきた当社の**強み**の上に、**目指す組織・風土**を実現しながら**組織能力を向上**させ、**新たな価値観や仕事の仕方、外部の視点や人材との融合**により、**企業価値を高める**

### HRXの目指す姿と主な施策



## 人材委員会（人的資本に関する執行役討議）

- 2022年度より、執行役とHRBP（HRビジネスパートナー）で構成される人材委員会を設置
- 次世代経営人材の選抜と育成計画、DE&I等人的資本に関する取り組み推進のPDCAサイクル（HRXの各種施策の課題の議論、実効性検証と改良に向けた討議）



## 事業部門（カンパニー）

- HRBPを配置し、マネジメントチームと共に、各事業の戦略実現を人事面からリード
- エンゲージメント、パフォーマンスマネジメント、DE&Iをはじめ、各人事施策の浸透・実践

## CHROをはじめとするコーポレート人事機能

- CHROを設置（2023年4月）
- 人的資本への取り組み課題について、CEO、執行役との議論を主導
- 人事施策に関する従業員の対話機会の創出



## 職務型人事制度について

---

## 職務型人事制度：概要

---

- ◆ 制度名称： 職務型人事制度
  
- ◆ 制度適用対象者： 単体／管理職層全員  
※一般社員（組合員）については、職能資格制度を継続
  
- ◆ 導入時期： 2022年4月1日より導入  
職務グレードに基づく新報酬へは、2022年7月度給与から移行  
※制度導入までに、全てのポジションについて職務評価を実施  
※2022年度は移行措置期間として、給与減となる社員には激変緩和措置として調整給を支給
  
- ◆ 備考：
  - ・ 定年は満65歳到達日の属する月末（定年延長は2021年度より）  
※個人の選択により、満60～64歳で退職した場合も、定年退職扱いとする選択定年制
  - ・ 原則、60歳到達年度末を以って、役職（組織長）を退く。

### 人材マネジメント方針

当社は、変わりゆく事業環境・顧客ニーズに対応すべく、人材マネジメントにおいては、

各事業・機能が向き合う、将来に亘るお客様・市場の期待に、ビジネス起点に必要なグループ内/外の人材を活用し、組織・人の“最適なフォーメーションで迅速に応える”

“多様な人材”が、“属性（入社年・勤続年数・学歴・国籍等）に関わらず”、“公正に処遇”される

会社が求める“役割・職責・行動・目標”に対し“能力を発揮し、貢献した人”、  
将来を見通し“成長していく人”に報いていく

“自律的な個人の成長”を通じた新たな付加価値の創出と、会社による“技能伝承・グループ基盤を活かした育成”を通じたグループ力強化を共に実現していく

価値観を共有した、グループのあらゆる立場にある個人が、健全に“正しい”ことを貫ける、  
“自由闊達で風通しの良い”

会社となることを目指していきます

# 職務型人事制度：旧制度からの主な変化ポイント

## 旧制度（職能資格制度）

## 現制度（職務型人事制度）

等級名称

職能資格ランク

職務グレード

等級の考え方

人に等級が紐づく

職務に等級が紐づく

等級  
変更

昇格

考課要件 + 試験合格 = 昇格

降格

人事考課結果により降格

プロ  
セス

昇格は原籍にて決定

職務  
グレード  
変更

職務の役割に応じた  
上位等級への変更

職務の役割に応じた  
下位等級への変更

プロ  
セス

組織設計に基づく配置、本人の  
パフォーマンスにより決定

- ✓ 属性（入社年・勤続年数・学歴・国籍等）に関わらない公正な処遇の実現
- ✓ 役割の大きさを反映した処遇の実現

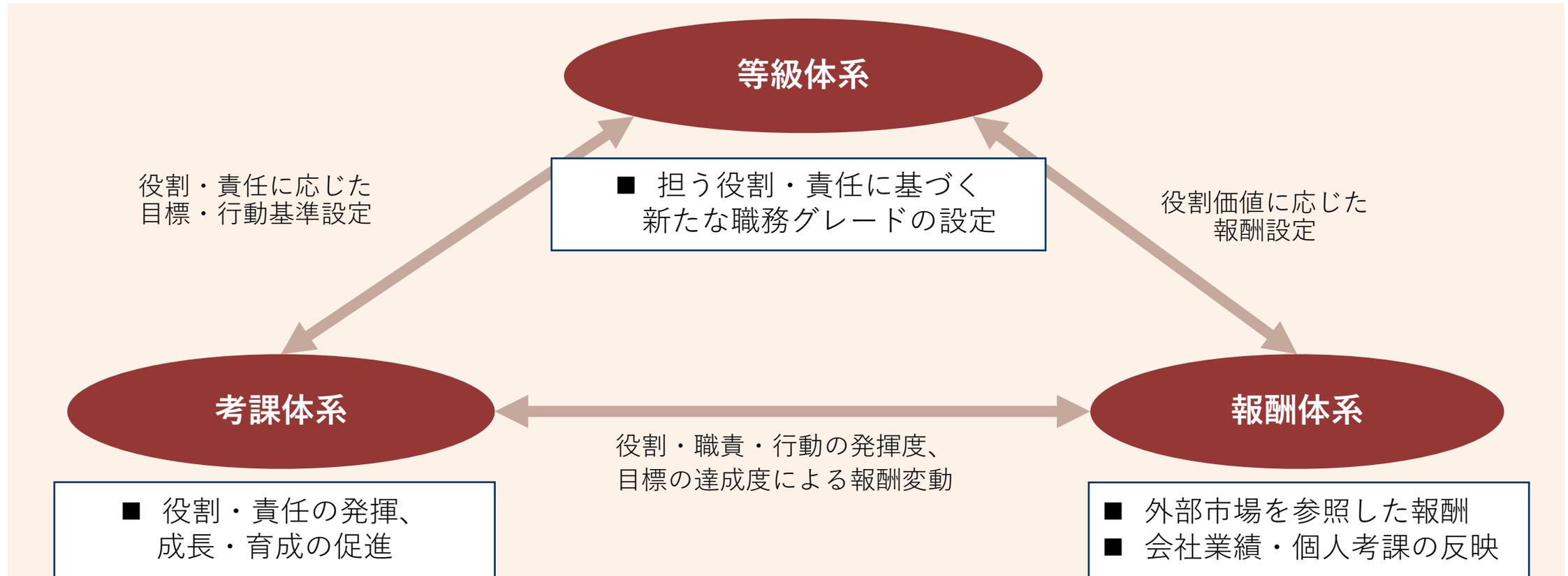
- ✓ 属性（入社年・勤続年数・学歴・国籍等）に関わらない公正な処遇の実現

- ✓ 事業戦略・計画といったビジネス起点での組織・人材の戦略的な活用

## 職務型人事制度：主なポイント

外部市場と接続した、**役割・責任に応じた**人事制度とし、事業戦略に基づく組織とポジションを定義・設計し、「**適所適材**」でそれぞれのポジションに適切な人材を配置していく。

- ◆ **等級体系**：従来の職能資格は廃止し、担う役割・責任に基づく新たな職務グレードを設定。
- ◆ **考課体系**：役割・責任に応じた目標・行動基準を設定し、役割・責任の発揮、成長・育成の促進を図る。
- ◆ **報酬体系**：外部市場を参照した報酬水準をベースに、会社業績・個人の業績考課を反映。



# 職務型人事制度：等級体系

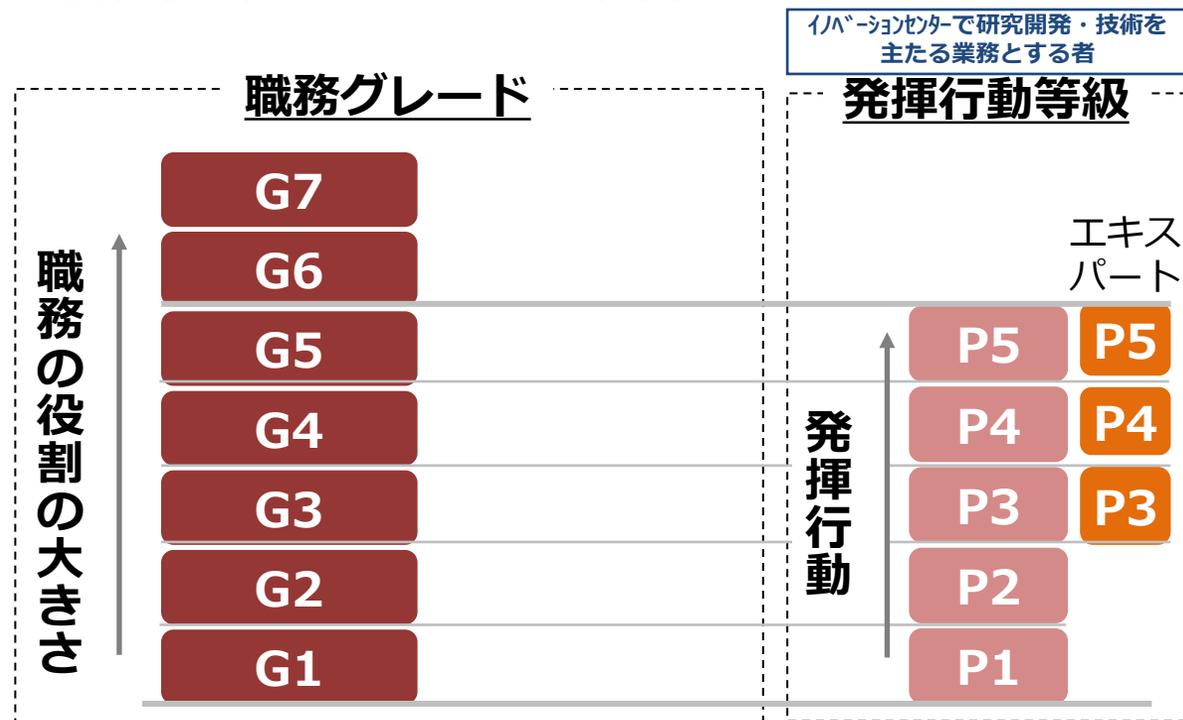
## 旧制度（職能資格制度）

- 職務遂行能力を基軸とする**職能資格**
- **上級研究職**および**高度専門職**
- 執行役員およびフェロー



## 現制度（職務型人事制度）

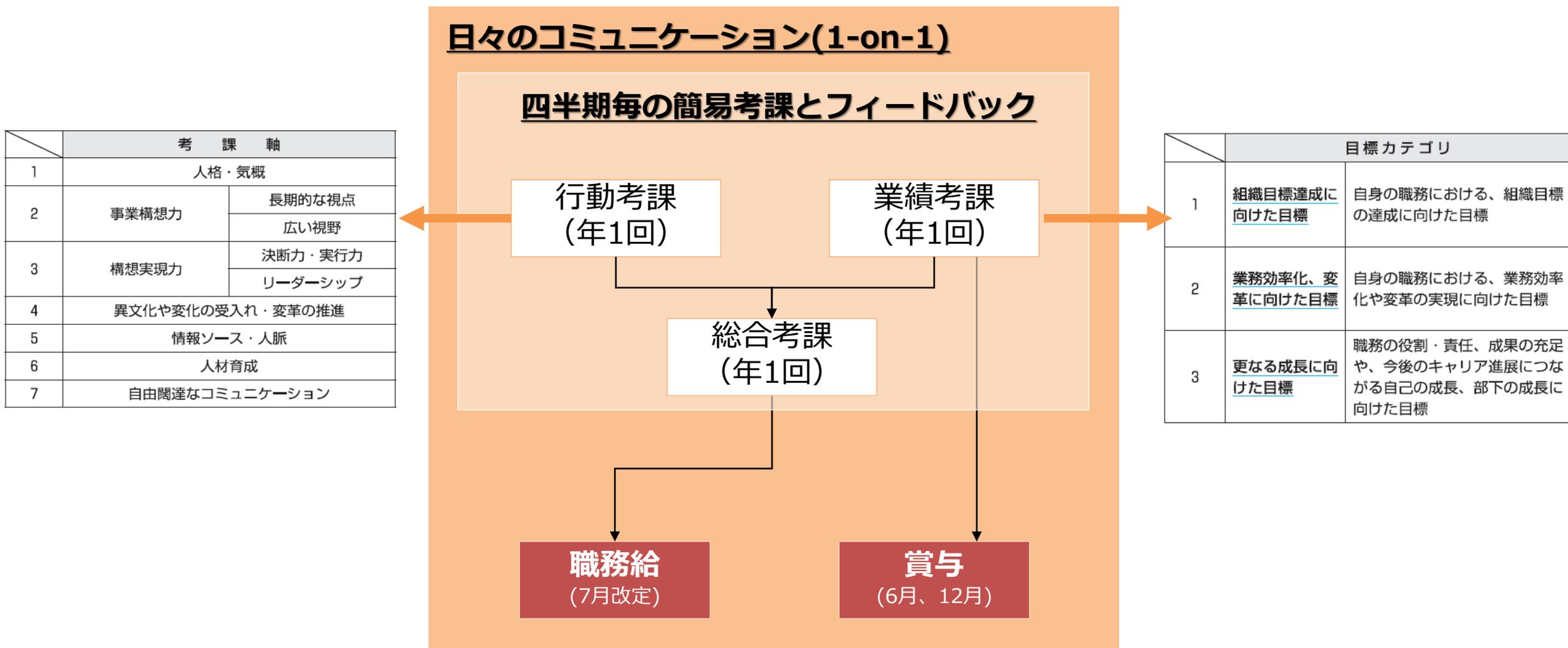
- 職務の役割の大きさを基軸とする**職務グレード**
- 発揮行動を基軸とする**発揮行動等級**
- 執行役員およびフェロー制度は廃止



G:グレード  
P:プロフェッショナル

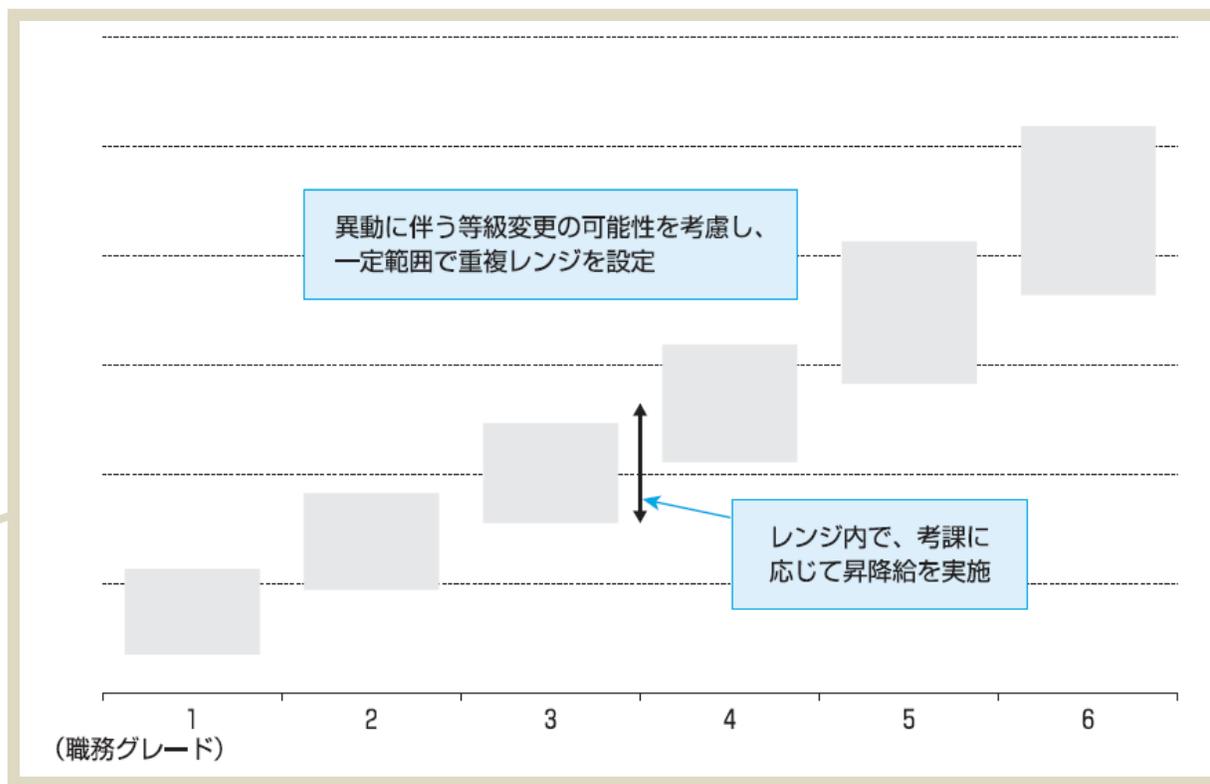
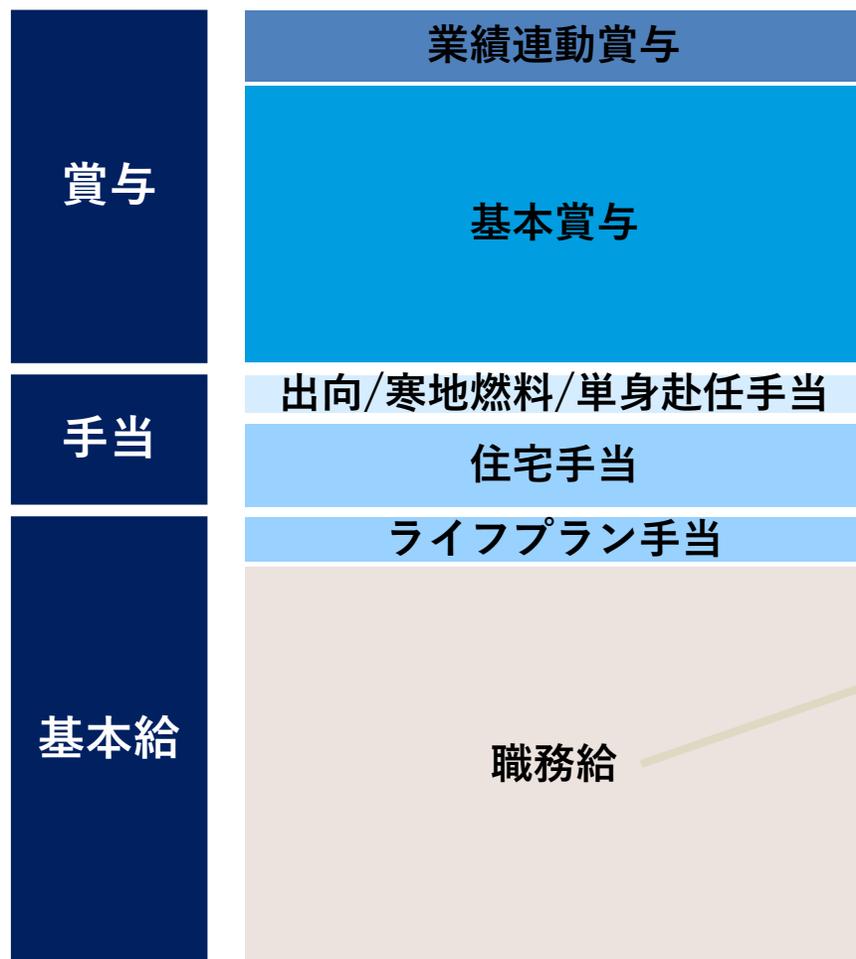
## 職務型人事制度：考課体系

パフォーマンスマネジメントを通じて、社員自身の成果を最大限引き出すことを目指す



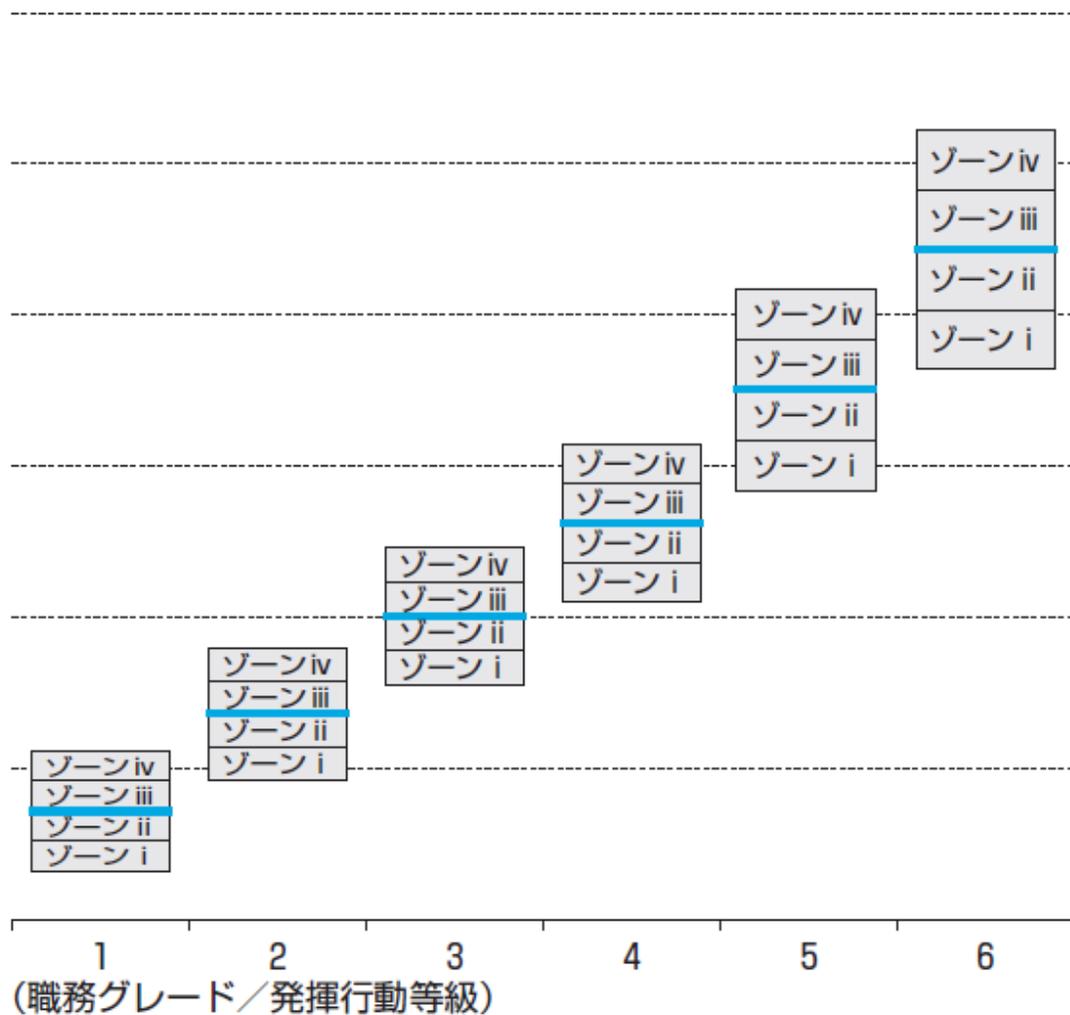
## 職務型人事制度：報酬体系（1）

- 外部マーケット調査から報酬水準をベンチマーク
- 職務給(月例給与)に、職務グレード毎のサラリーレンジを設置



## 職務型人事制度：報酬体系（2）

- ゾーン別昇降給テーブルを設定し、同一等級内での昇降給が可能



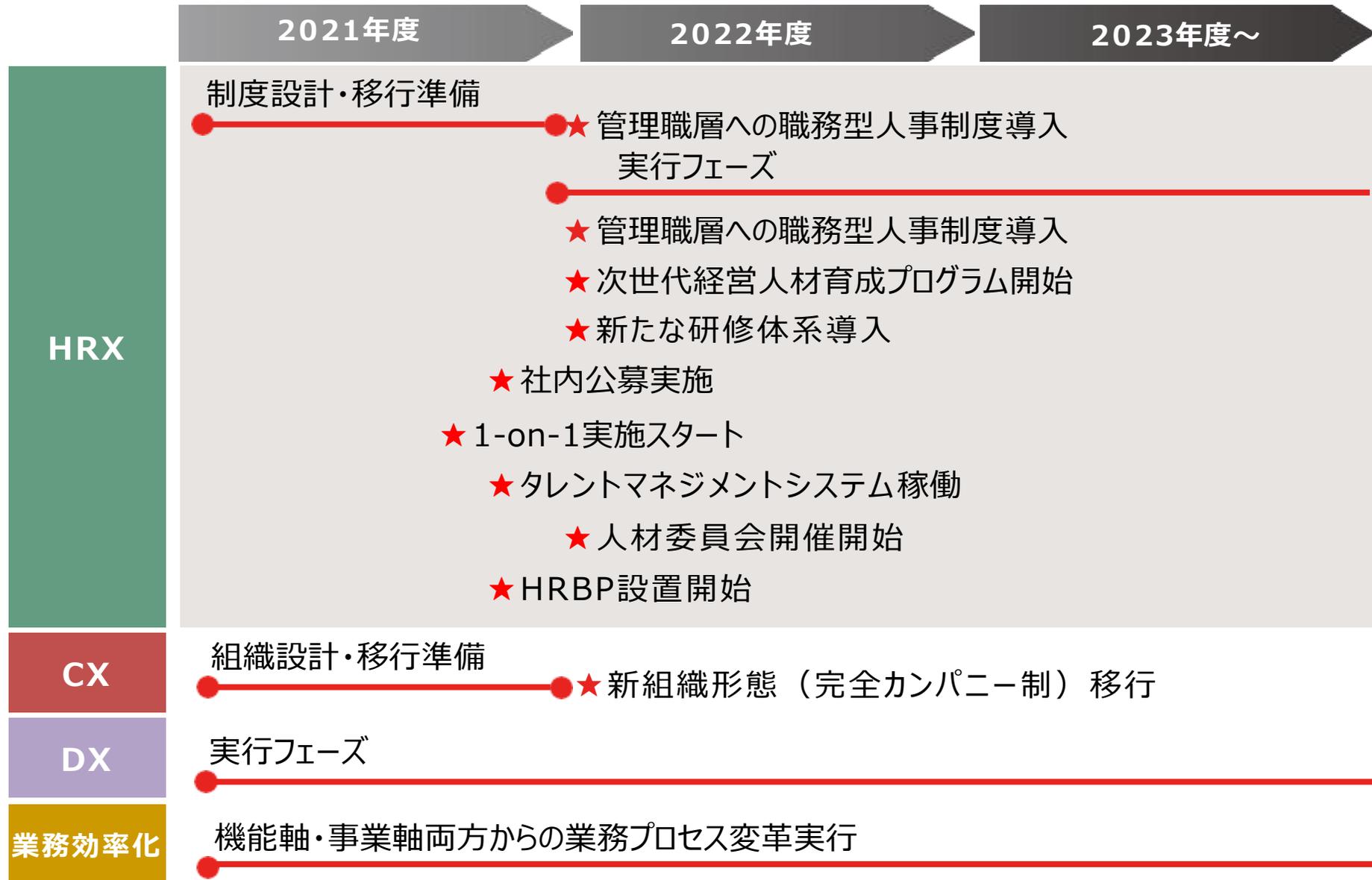
ゾーン別昇降給テーブル

		総合考課				
		S	A	B (標準)	C	D
職務給レンジ内位置	iv					
	iii					
	ii					
	i					

レンジ下位ほど昇給率が高い

総合考課が高いほど昇給率が高い

# 導入スケジュール



「4つの経営改革」について2021年度から毎年全社タウンホールミーティングを実施。CEOと担当執行役自ら、ライブで社員と対話の場としている。

## 人材マネジメント改革

---

## 人材マネジメント改革（1）

### 人材委員会（経営陣による人事課題の議論）

全執行役が参加。経営陣が人事課題について議論、人事施策を推進

- ◆ **全体会**：DE&I、HRX各種施策を始めとする人事施策をテーマに、より実効性のある施策にするための改善策を討議

#### <主な討議テーマ例>

- DE&Iの取組み推進に関する討議
- エンゲージメントサーベイ結果を踏まえた討議
- 自己都合退職の直近トレンド及び対応策
- HRX各種施策浸透へ向けた取組み討議

ほか

- ◆ **次世代経営人材分科会**：次世代経営人材の選抜、育成計画のレビュー
- ◆ **臨時開催**：事業部長・本部長クラスの主要ポジション異動配置、人事施策に関して執行役間でのベクトル合わせのための討議等

### タレントマネジメントシステムの活用

2022年2月よりSuccessFactors稼働開始

#### リリース済の主な機能

キャリア申告のオンライン化

エンゲージメントサーベイの実施

目標設定～人事考課まで一連のパフォーマンスマネジメントプロセスのオンライン化

次世代経営人材の9Box・育成計画

執行役サクセッションプラン（後継者計画の見える化）

自己都合退職者インタビュー情報の蓄積と分析

上記を相互にクロス分析、データ利活用環境の整備

引き続き、マルチフェーズで機能拡充中

- スキル見える化
- データ利活用に向けたデータ基盤整備
- グループ会社への展開

ほか

### 社内公募制度

- ◆ 「“会社”が異動・ローテーションを決める」から、「“社員自ら”が自律的にキャリアを考え行動する」へのマインドセットを支援
- ◆ 社内人材の流動性・人材配置の多様性を高める

### 1-on-1の展開

- ◆ 上司と部下のコミュニケーションの質と量を充実させ、心理的安全性の醸成、部下の成長支援をよりタイムリーに行うため全社展開

### 新たな研修体系

- ◆ 一人ひとりが自律的にキャリアを考え、主体的に自己研鑽していく風土醸成へ
  - **オンライン学習**の拡充（リスキリング促進と学習する組織づくり）
  - **キャリアデザイン研修**の充実
  - **マネジメント力**強化

### 人事機能の再構築

- ◆ 各事業部門等にHRBPを配置し、
  - マネジメントチームと共に、各事業の戦略実現を人事面からリード
  - エンゲージメント、パフォーマンスマネジメント、DE&Iをはじめ、各種人事施策の浸透・実践
- ◆ CHROの設置

## 人材マネジメント改革（3）

### マテリアルの仕事・人を知る、キャリアを描く月間「マテキャリア」

#### エンゲージメントサーベイから浮き彫りになった課題

- ・ 自律的キャリア意識の向上
- ・ キャリア形成機会への理解

#### 社員コミュニケーション策との連動

- ・ インナーブランディングの強化
- ・ 企業理念「私たちの目指す姿」の自分事化

+



11月を「マテキャリア：マテリアルの仕事・人を知る、キャリアを描く月間」と位置付けて、キャリアについて考えるイベントを集中的に展開



#### 主なイベント

有識者講演①人生100年時代の働き方と“キャリア”とは

有識者講演②キャリア形成についての部下への動機づけ

キャリアカフェ（社内公募、海外駐在、副業・兼業、育児休業取得経験者によるパネルディスカッション）

「1-on-1でキャリアをテーマに話そう」月間

社内コミュニケーションサイトへのキャリア形成関連記事の集中掲載

## 経営陣が人的資本に関する取り組みに積極的に関与

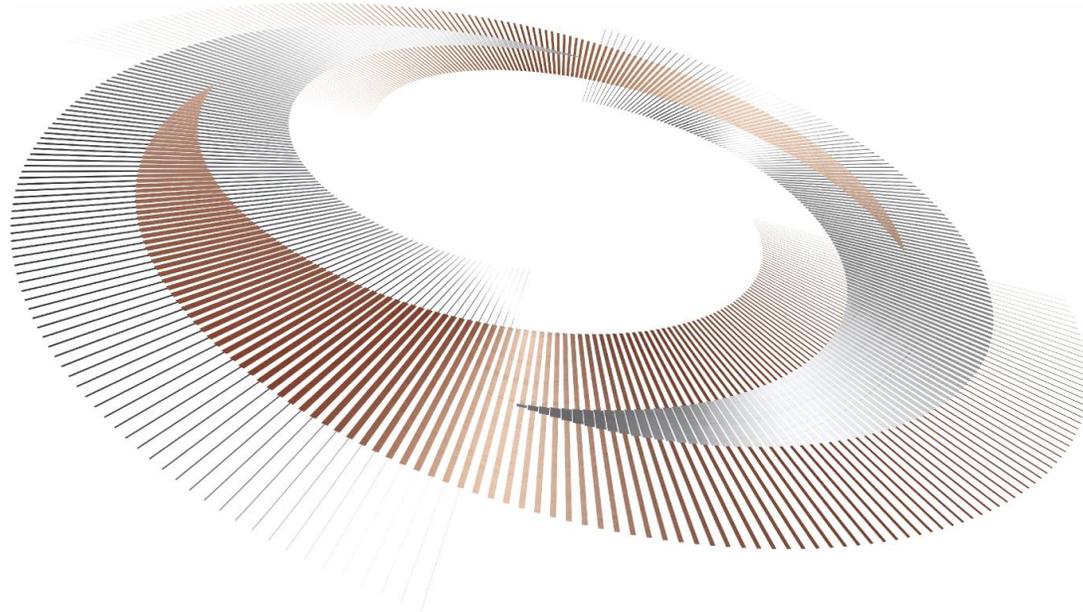
---

- 執行役と人事担当者で構成される**人材委員会**を四半期毎に開催。加えて、分科会や臨時開催を含め、およそ1か月に1回の頻度で実施。
- 人的資本に関する取り組みへの**取締役の関与**（社外取締役への人的資本取組みに関する説明会、執行役サクセッションプランのレビュー、次世代経営人材選抜者との面談等）
- 執行役年次賞与における非財務評価項目に**ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンに関する目標**を設定
- 執行役と従業員との**対話機会**の設定（リバースマンタリング、4つの経営改革/中経2030などテーマごとのタウンホールミーティングやラウンドテーブルミーティング 等）
- **CHRO**（Chief Human Resources Officer）の設置
- 執行役社長をトップとする**健康経営推進**体制

## 今後の課題

---

- “職務”をベースにした人材マネジメント（組織設計、人材採用と登用、要員配置、評価）の習熟と行動への落とし込み
- 組合員人事制度との結合
- 「画一的人事管理」から、一人一人の”個”の力を最大限引き出す「マネジメントのダイバーシティ」
  - マネジメントの基礎と応用（採用、育成、会話、パフォーマンスマネジメント、データ/ファクトに基づく人材マネジメント）
  - 社員の自律支援：画一的に取り扱われる習慣から、自分で考え、周囲を巻き込みながら動ける人材へ
- 上記すべてを現場で啓発・伴走する人事人材の強化



人と社会と地球のために、循環をデザインし、持続可能な社会を実現する

