

開示好事例企業へのインタビュー：統合を通じて進化するレゾナックの人財戦略から得られる示唆

2024年11月、30%クラブ・ジャパンインベスターグループ開示サブグループ（以下、開示グループまたは投資家）は、「投資家の視点から見たDE&I情報開示の好事例（2024年版）」に好事例企業の1社として掲載された株式会社レゾナック・ホールディングス（以下、レゾナック）の経営陣とその好事例の背景について意見交換をした。以下にその協働インタビューの様相と好事例から得られた示唆について紹介する。

はじめに

レゾナックからの参加者およびインタビューのテーマ

大規模な統合を経たレゾナックでは、垣根を越えてつながりを持った「共創型人材」の育成が「稼ぐ力」の根幹と位置づけられている。その人材戦略を担っているCHRO¹の今井氏とCHRO付シニアプリンシパルの前田氏とのインタビューが実現した。

インタビューでは、レゾナックがどのような人材戦略を展開し、統合後の着実な進化をどのように実現しているのかに焦点を当てた。

投資家は、この好事例の背景を理解した上で、今後レゾナックがどのように人材戦略を企業価値向上に結び付けていくのかに注目している。

投資家協働インタビューに至った経緯

開示グループは2023年10月に「投資家の視点から見たD&I情報開示の好事例」と題するレポートを発表した。このレポートは、投資家の視点から人的資本に対する考え方を論じ合い、その重要な要素であるダイバーシティ&インクルージョンの情報開示の好事例と評価のポイントをまとめたものである。

2023年は投資家からの一方的な発信に終わったとの反省を踏まえ、2024年は前年に続くレポート（前述）の発行に加えて、レゾナックをはじめとする好事例企業とのインタビュー・意見交換を実施した。

開示グループは、これらの好事例企業の共通点を理解し、統合報告書の行間にひそむ成功要因を把握し、発信することで、日本企業全体の多様性の向上に貢献したいと考えている。

投資家が評価するレゾナックの3つのポイント

レゾナックの統合報告書等の開示が2024年の好事例に選出された3つのポイントは、以下の通りである。

- ① パーパス²・バリュー³から落とし込んだ「共創型人材」の必要性を明記していること
- ② 社長による人材戦略の重要性の語り掛けが明確であること
- ③ 共創型人材の拡大に向けた戦略の整理がされていること

¹ CHRO: Chief Human Resource Officer、人事の最高責任者で経営幹部

² パーパス: 『化学の力で社会を変える』

³ バリュー: 共通言語として設定された4つの行動様式。「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

レゾナックの誕生と統合後の目指す姿

レゾナック誕生の経緯

レゾナックは、持株会社の株式会社レゾナック・ホールディングスと事業会社の株式会社レゾナックからなるスペシャリティ・ケミカル事業を展開する企業である。

2020年4月、旧昭和電工は旧日立化成を買収し、完全子会社化した。2022年1月に経営体制を一本化し、2023年1月には旧昭和電工と旧日立化成が統合して、レゾナック・ホールディングスが誕生した。

統合後の多角化した事業スコープ

旧昭和電工は素材技術に強みを持ち、旧日立化成は半導体材料分野で優位性を有していた。両社の技術を組み合わせることで、従来の石油材料を中心とした総合化学会社から半導体材料を中核とする機能性化学メーカーへ転換した。

レゾナックの事業範囲は非常に広い。無機化学・有機化学・金属材料に加え、情報通信産業や自動車産業に用いられる素材・部品、さらには生活に欠かせない製品に至るまで、多岐にわたる分野を手掛けている。

統合後の目指す姿

『化学の力で社会を変える』をパーパスに掲げ、2030年には日本発の世界トップクラスの機能性化学メーカーへ変革することを長期のビジョンとし、その実現に向けて価値創造の歩みを進めている。

インタビューの内容：取り組みを通じた示唆

統合プロセス中、経営陣がどのように人材戦略を考えたのか？ CEOとCHROのビジョンの共有、人材の「自律」と「多様性」を尊重

現在のレゾナックCEOの高橋氏とCHROの今井氏は、旧昭和電工と旧日立化成の統合のリーダーであったため、統合プロセス初期から統合後のビジョンを共有していた。両氏は、機能性材料メーカーとしての強みを最大限に発揮するためには、有機・無機を問わず、幅広い技術のプラットフォームを構築し、それを維持することが重要であると認識していた。また、価値の源泉は、多様な技術を組み合わせ、顧客ニーズに応じて新しい機能を創出する点にあると捉えていた。

そのため、両氏は、従業員一人ひとりが「自律的」であると同時に、「多様性」を尊重し異なる人や文化と共創できる「共創型人材」を育成する必要があると考えた。この理念を実現するために、議論を重ねレゾナックの人材戦略の根幹である「パーパス・バリュー」を策定した。

投資家の視点：統合準備の段階から、両氏が統合後のビジョンを明確に共有していたことが、統合後のスムーズな連携を可能にしたと投資家は評価している。

インド）「未来への先見性と高い倫理観」、とくに「プロフェッショナルとしての成果へのこだわり」は経営側の視点として入れられた



経営陣と現場の意識を「つなぐ」ための取り組み。経営体制を一本化してからの進化

レゾナックの経営陣は統合直後から現場との対話を重視してきた。タウンホール、ラウンドテーブル、ワークショップなどを通じて、継続的に現場とコミュニケーションにかなりの時間をつかっている。

2021年には、旧昭和電工と旧日立化成の両社にエンゲージメントサーベイを実施した。このサーベイにより、統合による混乱の影響もあり経営方針が従業員に十分伝わっていないことが明らかになった。それを受けて、2022年は会社のビジョンや方向性を従業員に「発信」することに注力した。2023年は「対話」に重点を置き、「共創型人材」の育成の一環として、心理的安全性確保するために、「モヤモヤ会議」⁴を実施することで、従業員が自由に意見を言える環境を整えた。2024年は、対話を深化させ、「自律」のステージへと進化した。これは従業員一人ひとりが会社のパーパスと自らの人生のパーパスとの重なりを見出し、実現に向けて行動する「共創の実践」である。

投資家の視点：従業員エンゲージメントの徹底とその分析により、経営陣と従業員のつながりが、統合初期の「発信」から統合2年目の「対話」そして従業員の「自律」ステージへと進化している点を投資家は評価している。

多様性を尊重する「共創型人材」の育成に向けたレゾナック独自のパーパス・バリューの落とし込み手法

レゾナックは「自律的」でありながら「多様性」を尊重し様々な人や文化と共創できる「共創型人材」の育成に注力している。レゾナックでは、ジェンダーやデモグラフィックだけでなく「思考の多様性」を重視している。この考えに基づいて「アンコンシャス・バイアスの排除」や「心理的安全性の確保」を徹底した「インクルーシブな環境」の整備に力を入れている。統合直後から、概念だけでなく行動を変えることを意識し、これらをスキルセットとして教え込むマネージャー向け研修を実施してきた。CHROは、研修前後で行動がどう変化したかを示す指標に注目しており、この研修を通じて、マネージャーの多様性に対する理解が大きく向上したと評価している。

レゾナックは、パーパス・バリューから落とし込んだ「共創型人材」の必要性を様々な開示で強調しているが、これを従業員へ浸透させる際に独自の工夫があった。「化学の力で社会を変える」というパーパスを実現するために、従業員に求められる具体的な行動様式であるバリューをパーパスのようなふわふわしたものよりも先に共通言語として示したこの順番が成功の秘訣であったとCHROは評価している。

投資家の視点：阿吽の呼吸がない統合直後の現場では、パーパスを先に示しても理解を得るのは難しい。具体的なバリューの浸透を優先したことが「共創型人材」の育成につながっている。ここにレゾナック統合後の人材戦略の強みがあると投資家は認識している。

開示の好事例企業と投資家による協働インタビューの実現

人材戦略指標と企業価値との「つながり」をどのように判断するのか？因果分析を深掘りした開示を期待

2023年と2024年のエンゲージメントスコアの因果探索結果を比較すると、様々な要因との関連が拡大していることが分かった。具体的には、上司部下の関係性やキャリア・成長に関する項目で改善の兆しや、従業員エンゲージメントと継続勤務意向へのつながりが見られた。

今後の展開として、組織や職種ごとにデータを細分化した分析や、業績とエンゲージメントスコアの因果解析を進めてゆき、働き甲斐やインクルージョンの質的变化についての開示も検討されている。

投資家の視点：このようなアプローチは、従業員や投資家にとって理解しやすい情報提供となろう。これまで蓄積したデータをもとに人材戦略と企業価値との因果関係を数値として示していくことに投資家は期待を寄せている。

非財務 KPI/KGI の考え方と今後のチャレンジ

レゾナックでは KPI/KGI を現実的かつムービングターゲットと捉えており、現状を開示し、状況に応じて見直しを行う。例えば、女性管理職比率⁵を2025年末までに国内で7%を目指すという目標の絶対水準は低くみえるが、これは現実的かつ現場の納得を得られる範囲で設定しているためである。

また、海外従業員比率は50%以上を占め、共創を生む文化づくりには、海外拠点の現地化がドライバーとなると考えている。グローバルでの意思決定層における多様性の向上、具体的には、現地のリーダー層比率を KGI として設定することを検討している。

同質的な人材を集めてもイノベーションや思考の多様性は生まれにくい。性別や年齢に関係なく個々のポテンシャルを見極め「尖った人材」が昇格できる環境づくりが今後のチャレンジである。それには、マネージャーが「尖った人材」を活用できること、マネージャーとのコンビネーションが大きな要素となる。

多様な人材が集まることで掛け算のように様々な原動力が生まれており、昭和電工や日立化成では成し得なかったことが実現する環境に変化しつつあると経営陣は認識している。

投資家の視点：多様な人材が能力と個性を発揮できる環境づくりが進んでいる点を投資家は評価しつつも、多様性や人的資本に関するより野心的な目標設定を期待している。

レゾナックのアプローチは企業規模にかかわらず採用できるのか？そのためには何が必要か？

レゾナックは従業員や組織を動かすためには、CEOの熱意を、時間をかけて従業員に伝えることが重要であると考えている。そのためには、CEOのコミットメントが最も効果的であり、特にCEOがどれだけの時間を従業員との接点に配分できるか、CEOがどれだけ他の経営陣に権限を移譲できるかが肝である、とレゾナックは考えている。

⁴ モヤモヤ会議：業務上の困りごとやモヤモヤを上げて解決策を経営層と議論し考えるレゾナックの施策（心理的安全性の確保）

⁵ 女性管理職比率の KPI：管理職に占める女性の割合を2025年末までに国内7%、グローバル13%

実際、レゾナックのCEOは場合、決算説明会やスプレッドシートを埋めるためのアナリストインタビューなどの業務はCFOに任せ、その半分以上の時間を従業員エンゲージメントに費やしている。

投資家の視点：投資家は、レゾナックのアプローチは企業規模に関係なく、CEOの意識と時間のつかい方次第で十分に採用可能であると理解した。

CHROの役割の重要性は増している。CHROを置きたい会社は何をすべきなのか？

レゾナックのCHROには、エンゲージメントを通じて現状把握したことで、目指す姿とのギャップも、具体的な打ち手もみえている。目指す姿を実現するうえでCHROの役割はますます重要になっている。

統合3年目を迎え、企業のフェーズが変化する中で、より自律的にプロジェクトを動かし、長期的な目線で人事制度を運用すべくCHRO付プリンシパルとして前田氏が採用された。同氏は業務プロセスをグローバル全体で俯瞰している。レゾナックの人材戦略やCHROを支える体制は強化されている。

レゾナックではCEOとCHROが一体となって人材育成と人材戦略に強くコミットしている。財務数値で成果が見えやすいCFOに比べてCHROの領域は数値化がしにくいいため、日本では導入している企業が少ない。CEOの人材戦略に対する意識改革と強いコミットメントがあれば、どのような会社でもCHROの導入が可能となるとレゾナックは考えている。

投資家の視点：投資家は、CEOの意識改革によって規模にかかわらずどのような会社でもCHROを置くことが可能であると理解した。

古いカルチャーからの脱却に対する抵抗勢力へどのように対応しているのか？ 共創文化の構築の秘訣は？

レゾナックでは、パーパス・バリューの実践度が年々着実に向上し、2024年の実践度は6割に達した。積極的に否定している従業員はわずかに5%程度にとどまっている。経営陣はその層に対して対話を継続しているが、レゾナックで何か貢献してやろうという気持ちがない従業員には一定期間の対話を経ても共感度が上がらなければ別の進路を選択してもらうことも検討の対象とも考えている。

レゾナックではカルチャーは戦略的に築いていくべきものと位置づけており、その実現に向けて経営陣が覚悟をもってカスケードダウンしていくことで浸透させている。中間層にあたるマネージャーには行動を促す教育を施し、ラウンドテーブルの実施を継続し、共創文化の構築を進めている。

投資家の視点：投資家は、共創文化の構築と定着にも、経営陣のコミットメントと従業員との対話が重要と理解した。

おわりに ～インタビューを終えて～

投資家からレゾナックへの期待

CEOや経営陣の人材育成と人材戦略の遂行に対するコミットメントの強さ、長期的な経営ビジョンの発信と目指す姿の明確化、徹底した従業員エンゲージメントによる共創文化の醸成、従業員の行動変容を示す指標

開示の好事例企業と投資家による協働インタビューの実現

への着目など、レゾナックが好事例企業に共通する要素を持っていることが確認できた。

レゾナックもインタビューで今後の展望として触れていたが、これまでの従業員エンゲージメントや人的資本への取り組みが、どのように企業価値や財務指標に結びつくのかについて、投資家はその道筋と因果関係の明確な開示に期待を寄せている。

レゾナックからの投資家への期待

国内・海外ともに長期に保有していただいているが、業績ではまだお示しできていないと認識している。今取り組んでいる人的資本経営が企業価値向上につながるという強い信念で取り組んでいくので、これまで以上ににより長期的な視点に立った投資判断を期待したい。

投資家の視点：人的資本経営の取り組みが企業価値へつながるには時間を要することを認識している。我々は、企業の開示や双方向の議論を通じて経営戦略や方針を深く理解し、それらを踏まえた投資判断が重要であると考えている。

投資家としての在り方と情報開示の位置づけ

投資家は、ダイバーシティにおいても企業の目指す姿、経営戦略、人材戦略などとのつながりに注目している。ダイバーシティの範囲は進化しているが、ジェンダーの視点は引き続き重要であり、中心的なテーマであることに変わりない中、投資家は企業のダイバーシティの取り組みにおいても、近年、今まで以上にその基盤となる企業文化や社風に関心を寄せる投資家が増えている。そして、これらの要素がどのように企業価値向上に結びついていくのかを理解するため、投資家は日々努力を重ねている。

開示グループでは、企業が目指す姿に向かって、なぜ(Why)人材戦略が重要なのか、どのように(How)実現するのか、そのために何(What)をするのか、に注目し、企業の方向性を理解したいと考えている。

投資家にとって、企業からの情報開示の位置づけは、ますます重要になっている中、開示グループは今後も投資家の視点からの好事例やその理由などの対外的な発信に取り組み、企業のダイバーシティの推進と情報開示の拡充に貢献していきたい。

協働インタビューに参加した投資家

三菱UFJ信託銀行、三井住友DSアセットマネジメント、ペイリー・ギフォード、アムンディ・ジャパン、アクサ・インベストメント・マネージャーズ

