

## 社外取締役対談

# 人材×DXによる組織の トランスフォーム

住友化学の人材戦略とDX戦略の両輪の取り組みについて、  
村木社外取締役と上田副社長、新沼副社長が現状と今後への期待を語り合いました。



取締役  
副社長執行役員  
**上田 博**



社外取締役  
**村木 厚子**



取締役  
副社長執行役員  
**新沼 宏**



## 人材戦略の理念と進化 「人事施策の見える化」と「DE&I」

**新沼** 住友化学は、変わらぬ“理念”と、時代に合わせた“進化”の2つを意識した人材戦略を展開しています。

約400年前から続く住友グループは、「人こそ最重要の経営資源」という理念を持ち、その下に歴代の総理事により「広く天下に良い人材を求める」「公平な処遇・育成をする」「人の成長を会社の成長に繋げる」などが語られ、実践されてきました。住友化学は100年余の歴史でその源流を継承し、最重要の経営資源である人材を確保・育成・活用していくという理念を守ってきました。それが、現中期経営計画の重要な柱である「持続的成長を支える人材の確保と育成・活用」です。これは現中計期間だけでなく長期的なタームで取り組み続けるテーマであり、人材戦略は全てこの不動の理念に立脚しています。

**村木** これまで経営の関心事といえば、財務の数字に関連する内容が多かったですが、最近では、「ハーバード・ビジネス・レビュー」のコンテンツの約6割が人事関連になるなど、人材戦略への関心が高まっています。住友化学が旧来大事にしてきた、「人こそ最重要の経営資源」という理念に、時代が追い付いてきたとも言えるでしょう。また私は、女性の雇用促進や障がい者雇用を専門にしてきましたが、「広く人材を求める」「公平な処遇・育成」などは、ダイバーシティの観点からも非常に大事な原則であり、いま世の中で焦点が当たっている重要なテーマと重なります。これを引き続き大事にしつつ、現代社会に当てはめて常にチェックすることが、目の前の問題の解決策に繋がっていくと思います。

**新沼** おっしゃる通り、理念は変わらずとも、その取り組みが時代に合っているかを顧みることは重要です。そして、人材戦略の“進化”の一つの柱が、まさにダイバーシティです。住友化学は、これまでもダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を推進してきましたが、昨年から国内内外の全グループ会社で取り組んでいくために「ダ

イバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)」として推進する体制にしました。DE&Iは、グローバルな基本原則を作り、各国の固有事情などを勘案しながらそれぞれでKPIを設定することに挑戦しています。性別・年齢・人種など、国ごとに抱えている問題は様々ですので、会社ごとに優先順位をつけて課題に取り組んでいきます。

“進化”のもう一つが、社員が充実した職業人生を送るために大切にしたい価値や考え方を宣言した「すみか『こうします』宣言」\*です。「ワーク・ライフ・バランス」や「育成と成長」「仕事の進め方」などのアクションアイテムについてKPIを設定し、人事施策の見える化に取り組んでいます。労働組合、健康保険組合と一緒に実行しているところが、当社ならではの特徴と言えるでしょう。また、「すみか『こうします』宣言」の中に、デジタルを活用した仕事の進め方、成長の加速などがあり、デジタルが人材戦略の進化を支える重要なカギとなっています。

**村木** 当社は世界中にグループ会社がありますが、文化も異なるなかでグループ一体となってDE&Iに取り組むのは難しい面もあると思います。しかし、むしろ海外の良い事例を国内に取り入れることができ、本社に良い影響を及ぼすと思います。また、「すみか『こうします』宣言」のような人事施策の見える化、KPIの設定は大事なことです。ただ、今の若い世代や女性が仕事に求める要素は、「社会や人のためになる仕事か」「職業人として成長できるか」「楽しく、ワクワクできるか」の大きく3つだと考えます。KPIを設定し見える化する際にも、こうした要素を満たせるような制度作りが大事になると思います。特に難しいのは、仕事を楽しむことです。

**新沼** 最新の社員の意識調査結果では、働くことの満足度は比較的高い結果が出ていますが、「楽しさ」を測る項目はまだないですね。従業員のモチベーションの根底にあるものは、どんどん変化しています。これは年齢によるものというより、社会全体の変化だという気がする

\*すみか「こうします」宣言  住友化学HP「人材マネジメント」



「スキルアップやリスキングに  
デジタルリテラシーは不可欠。  
DXで職域を拡げていく」

ので、会社も従業員の「楽しさ」という視点を意識して変化していく必要があると思っています。

**上田** DE&Iについては、現在全社を挙げて進めているDXの推進体制にも表れています。従来の組織論とは異なり、モチベーションを同じくする人たちが手を上げ、組織を超えて集まり、バーチャルな組織をつくる。社内の多様な人材のスキル・発想を活かしてプロジェクトを進めるような動きが活発になっています。

## DX人材の社内育成に強み 「DX戦略2.0」に前倒しで着手

**上田** 住友化学は2017年に、若手社員を中心に当社の将来を考えるシナリオプランニングというものを行い、その中で「脱炭素社会」と「デジタル」という2軸を打ち出しました。それが、現在の「GX」と「DX」として踏襲されています。

DXについては、「DX戦略1.0」と称し、Plant、R&D、サプライチェーンマネジメント、Officeの4領域の生産性向上に取り組み、一定の成果が得られました。その要因は、現場が自ら率先してDXに関する教育プログラム・認定制度を作り、社員教育を実践したことが大きいと思います。トップダウンではなく育成から入ったというのが、当社ならではのDXの特徴です。

DX人材の育成が可能なのは、当社の歴史的背景に理由があります。当社は1970年代から、筑波地区、愛媛地区、本社など各拠点でデータ分析の技術者がいて、その技術を継承する人材の採用・育成を続けてきました。近年のDXの動きの中で、それらの人材ネットワークを繋ぎ、プラットフォームを整えたのです。

**村木** 私はいくつかの民間企業の経営に携わってきましたが、DXというと多くは「どこから人を採用するか」から話が始まります。しかし、住友化学はそうではなかったもので、不思議に思っていました。今やっとその理由が

分かりました。既に社内にDX人材がいて、さらに育成・教育のベースがあるのは、非常に大きな強みですね。現場の取り組みを発表する「DXリポジトリ」\*にも参加させていただき、トップダウンではなく、現場が主体的に考えているのがよく分かりました。何より、皆さんが非常に楽しそうだったのが印象的です。DXという一つの手法が提示されたことで、それぞれが自分に何ができるかを考えるきっかけとなっていて、これからますます面白いことが起こりそうだと、期待が高まります。

**上田** ありがとうございます。現中計では、さらに「DX戦略2.0」に前倒しで着手し、取り組んでいきます。業務の効率化や様々な取り組みの高度化に加え、お客さまやサプライヤーとどう繋がっていくか——顧客接点強化と顧客満足度向上に着目したデータドリブン経営による競争力の強化が、「DX戦略2.0」で目指す方向性です。よって、よりお客さまやサプライヤーに近い事業部門が主体となり、それぞれの事業特性に応じたDX課題に対応していきます。これは「1.0」が終わってからの「2.0」ではなく、並行して走らせるイメージです。

**村木** 先ほど社内で、組織を超えて繋がるプロジェクトが増えたというお話がありましたが、そうした動きを顧客まで広げ、さらに同業や異業種まで広げて繋がり、協働していくことで、顧客の期待に応え、さらには顧客の期待を超える提案ができるようになるのだらうと思います。

**新沼** 人事として、DXを推進する人材育成については、データサイエンティスト、データエンジニアなどそれぞれ目標人数を持って取り組んでいきます。そのために、もともと化学産業のドメイン知識がある社員に新たにDXの知識を注入し、社内で育成するのが最大の柱。同時に、外部から高度な専門技術を持つスーパー専門職の採用と、全社員に広くデジタルリテラシーを持ってもらうための教育を実施します。集中的な教育・育成、採用、リテラシー教育に、バランスよく取り組んでいきます。

\* → P.54 DXによる競争力強化



「DXマインドから組織に  
新しい風が吹き込み、新たな  
人材・スキルが生まれる」

## 「DXを一つの契機とし、 個人が自発的に考え 能力を発揮する強い組織へ」



### DX × 人材で化学反応を起こし さらなる強い組織・企業へ

**上田** DX戦略を中核となり推進しているデジタル革新部が、新しい仕事のやり方を持ち込んでくれています。例えば、「OODA（ウーダ）」。Observe（観察）⇒Orient（状況判断による方向付け）⇒Decide（意思決定）⇒Act（行動）のステップを回しながら、全員で仕事を見える化して管理。目標に対して遅れが出ると、すぐにチーム内の誰かがサポートし、組織全体として遅れを取り戻しています。これは化学産業の従来の仕事のやり方とは異なるアジャイルな仕事のやり方で、まさに時代にマッチした手法です。DX戦略を進める中で、DXマインドから当社に新しい風が吹き込み、そこからまた新しい人材やスキルが生まれてくることに期待しています。

**新沼** 職業人生が長期化していく中で、これからはワンスキルで終わらずに、スキルアップや、新しいスキルを身に付けるリスキリングが必要になります。その際、デジタルリテラシーは必要不可欠といえます。今後はデータを通じて新しい仕事・人と繋がり、価値を生んでいくことが求められますから、社員の皆さんには、DXの技術を使いながら、職域を広げていってほしいと思います。

**村木** これからは、チームとして自発的に仕事を考え、最大限力を発揮できるような組織が、強い組織になると思います。また、新しいことを取り入れることや異なるも

のと繋がることで、新たな価値を生み出すのは、世界的に重要なテーマ。DX×人材の中で、そうした化学反応を起こしていくことが、組織・会社を強くしていくことにつながるでしょう。

そのためにも、重要になるのは採用です。住友化学の会議に参加すると、全ての議論は「やはり中身が大切」というところに帰着します。私はその住友化学らしさが大好きですが、中身が良いことは必要条件で、それを発信できて初めて必要十分条件になります。ですから住友化学の理念やミッションを積極的に発信し、良い人材・企業と繋がっていけば、今後さらに強く、面白くなると感じています。

また、私が客員教授を務める大学に住友化学の社員の方に講師として来ていただいた際に、住友化学の社会貢献の姿勢に、多くの学生が「企業に対する見方が変わった」と感動していました。若い人が将来の職業イメージを描いたり、理系に興味を持ったりすることは、日本の将来にとって非常に重要なことです。住友化学は、日本の教育の在り方や理系人材の育成にも貢献できる会社だと期待しています。

**上田・新沼** おっしゃる通り、社会に向けた発信機会を増やし、社員だけでなく、社会からエンゲージしたいと思われるようにファン層を増やしていきたいと思えます。本日は貴重なお話を頂き、ありがとうございました。

