

■旭化成株式会社

主な事業：マテリアル、住宅、ヘルスケア分野における製造開発・販売
従業員数：49,295名（2024年3月期末時点）

- 多様性を広げる視点と多様性をつなげる視点を持つ人財戦略を策定。
- 多様な事業、人財、技術を生かすためにデジタル技術に着目し、グループ全体でDX推進を推進。
- 国・地域・職場の文化や特性を踏まえたグローバル展開施策を検討中。

1. 多角経営とグローバル化

旭化成グループは、事業持株会社である旭化成と、5つの事業会社を中核に、「マテリアル」「住宅」「ヘルスケア」の3つの領域で事業を展開している総合化学メーカーである。時代とともに変化する社会課題に挑戦するため、事業ポートフォリオを絶えず変革し、多角的な事業を経営することで成長を実現してきた。また、海外同業者とのジョイント・ベンチャーや新興企業へのM&Aを中心に事業のグローバル化を進めた。そして、“「持続可能な社会」への貢献”と“持続的な企業価値向上”の2つの「サステナビリティ」の好循環を目指し、2022年からの3か年の中期経営計画を2022年4月に策定した。

同経営計画では、事業を取り巻く環境が大きく変化しているなかで、支える土台・基盤をより強固に変革するため、「G（グリーントランスフォーメーション）」「D（デジタルトランスフォーメーション）」「P（「人財」のトランスフォーメーション）」からなる「GDP」と、「無形資産の活用」の4つを戦略の柱としている。このうち、「人財」のトランスフォーメーションの戦略では、①従業員一人ひとりが挑戦し成長を続ける多様性を広げるための視点と、②グループの多様性を生かしてともにビジネスを作っていく「共創力」を高める視点——の2つの視点からなる施策により、事業成長を実現している。その中で、デジタル活用は、同社の強みであるグループの多様な事業、人財、技術を生かしていく鍵となっている。デジタル技術は、時間と場所の壁を超えることを可能にし、デザイン思考、スクラム、アジャイル開発といったデジタルな仕事の進め方は、社内外の「共創」において新しい視点やチャンスを生んでいる。これらの考えのもと、同社では2010年代後半よりDXの土台づくりのための人財育成に取り組んでいる。

2. デジタルトランスフォーメーションの推進

(1) 組織体制の整備と人財育成

当初、同社は、主にインフォマティクス（情報学、情報科学、等）を活用した素材開発やIoTによる工場の生産性向上などのDX施策を進めた。そ

その後、2020年7月に日本アイ・ビー・エムの久世和資氏をデジタル変革のためのリーダーとして迎え、2021年4月にデジタル共創本部を設立し、全社のDX推進を開始した。機能・組織別には、「インフォマティクス推進センター」が研究開発のDX、「スマートファクトリー推進センター」が生産現場のDX、「CXトランスフォーメーション推進センター」が営業・マーケティングのDXの推進をそれぞれ担当する体制を整えた（図表1）。

図表1 デジタル共創本部の発足（出典：旭化成）



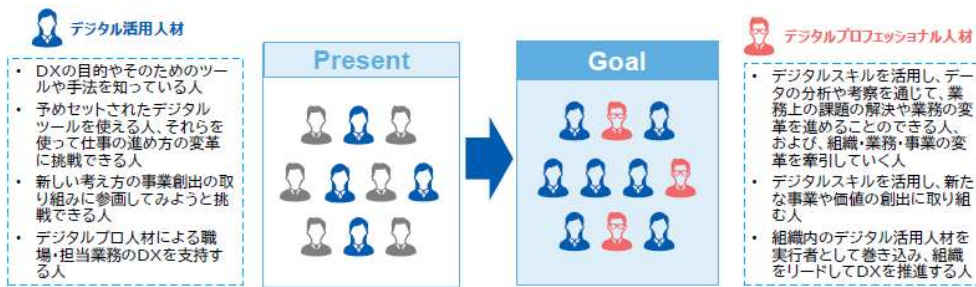
さらに、2022年以降をDX推進における「デジタル創造期」と位置づけ、ビジネスモデルの変革、経営の高度化、それを支えるデジタル基盤強化の3つを柱にDXの推進を展開した。デジタル変革を成功させるには、人・データ・組織風土が重要となるが、特に人材育成は、全社的なDX推進の初期段階から重視している。

具体的には、①「デジタル活用人財」と、②「デジタルプロフェッショナル人財」——の2種類の人財を育成することに注力。①のデジタル活用人財とは、DXを行う目的やデータ活用で実現可能な施策、デジタルツールの活用法を理解している人財、デジタルプロ人財が行うDXを支持・応援できる人財（グッドフォロワー）のことであり、全従業員に到達が期待されるレベルである。他方、②デジタルプロフェッショナル人財は、自ら手を動かしてDXのプロダクト開発や課題解決を推進する力を有する人財であり、業務の現場で組織を巻き込んで変革をリードすることを期待している（図表2）。どちらも教育を強制することではなく、従業員が自主的にデジタルスキルを学び、身につけることを重視。個々の従業員の成長と組織風土の変革の好循環により、現場からデジタルを活用した変革が生まれる状態を目指している。

図表2 デジタル人材育成によって目指すこと（出典：旭化成）

デジタル人材育成によって目指すこと

業務の現場でデジタルを活用した変革を実現できる状態（マインドセット+実行力）を作る



図表3 DXプログラムの全体構成（出典：旭化成）

プログラムの全体構成

2021年度より 旭化成DX Open Badgeプログラムを開始
技術動向・事業ニーズに応じて教材をタイムリーに更新

※ 濃く表示されているものが現在開講中のコース
※ 点線枠のコースは未定（追加検討候補）

高度専門職	IT領域	デジタルイノベーション領域											
		データ駆動型	データ基盤開発	ビジネス・デザイン									
デジタル人財プロフェッショナル	レベル5 ロボット・ノーコード開発	MI (上級)	データ分析 (D5育成)	スマートファクトリー	デジタルマーケティング	デザイン思考	スクラム実践						
デジタル人財	レベル4 IT (業務システム)	ロボット・ノーコード開発	MI (中級)	データ分析 (PU育成)	API開発	機械学習	データベース	デジタルプラットフォーム	スマートファクトリー	デジタルマーケティング	デザイン思考	スクラム実践	BI活用
デジタル人財	レベル3 IT	デジタル実践	生成AI	MI実践	データ分析入門 (GU育成)	Python	機械学習	データ活用	製造IoT開発	デジタルマーケティング	デザイン思考	アジャイル開発	BI入門
デジタル人財	レベル2 IT	IT	生成AI	BI入門	データサイエンス	データ活用入門	工場のIoT	マーケティング基礎	Garage入門				
デジタル人財	レベル1 IT	IT	生成AI	AI入門				IoT入門					

(2) グローバル拠点への対応

グローバル拠点に対しては、デジタル入門人材向けの教育プログラムを10か国語に翻訳し展開している。また、シンガポールやタイなど地域によっては、生産現場のデータ分析エンジニアを育成したいというニーズがあることから、一部のデジタルプロフェッショナル人材向けのプログラムをオンラインで受けることが出来るようにした。

ただし、グローバル拠点への展開には課題もある。人材育成やリスクリソングに対する考え方や習慣は、国・地域・職場によって異なるため、国内と同じ施策を一括りにグローバルに展開はできない。例えば、職務記述書に職務内容が細かく記載されている国では、個人がスキルアップしてより良いポストを目指すことが当たり前となっており、会社として全社共通の人材育成プラットフォームを用意し、全員でスキルの向上を目指す人材育成策は浸透しにくい。他方で、コンプライアンスや国際税務といった全社共通の施策として展開することに合理性があるものについては教育に対する理解と納得が得

やすい傾向がみられる。このため、デジタル人財育成の分野においては、現地のビジネスリーダーや職場が納得感をもって受け止められる形を目指しグローバル展開を検討している。

3. 今後のアクション

同社は、デジタル活用による業務や事業の改善や変革を、業務に精通している人財が中心となって現場が主体的に進めていく状態の実現を目指していく方針である。したがって、海外拠点のデジタル人財育成についても、それぞれの現場の文化的背景や事業体制を考慮し、全社のDX推進方針と連携して推進策を検討していく。

以 上