



2023年度
生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム
～旭化成のシニアキャリア施策について～

2023/10/27

旭化成株式会社

人事部 キャリア開発室

会社概要と背景

会社概要

社名

旭化成株式会社

売上高

27,265億円

↓海外比率
<48%>

創業

1922年

従業員数

約47,000人

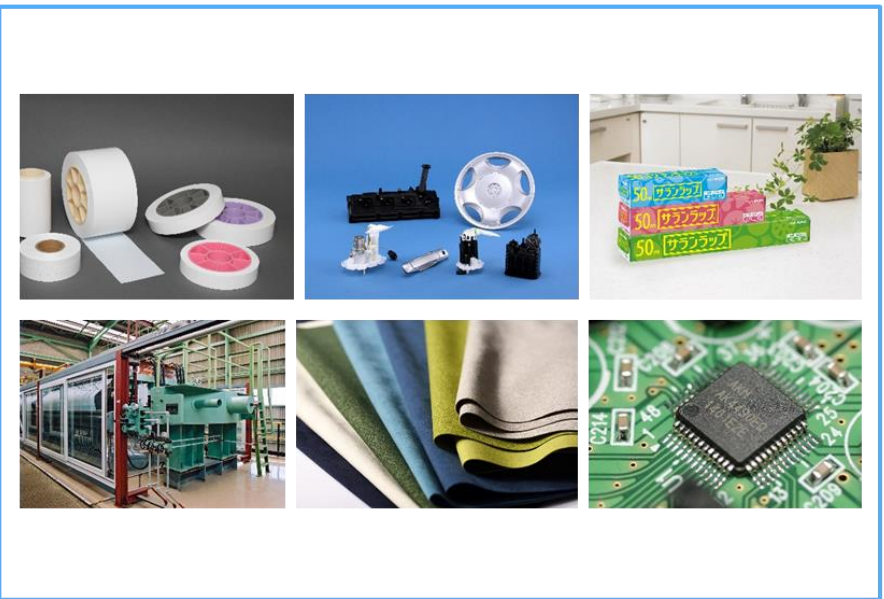
<40%超>

昨年度100周年!

*数字は2022年度

マテリアル事業領域

Environment/Energy Mobility Life Material



- ・旭化成
- ・旭化成エレクトロニクス

住宅事業領域

Home & Living



- ・旭化成ホームズ
- ・旭化成建材

ヘルスケア事業領域

Health Care



- ・旭化成ファーマ
- ・Zoll Medical
- ・旭化成メディカル
- ・Veloxis



Be a Trailblazer

Trailblazeとは、未開の森林の中を進むときに樹皮に道しるべとなる印をつけること

Asahi Animal Spirit

野心的な意欲

健全な危機感

迅速果断

進取の気風



困難な状況の打破



成長への執着



変革に向けグループ全体で取り組む4つの重要テーマ

G
Green
グリーントランスフォーメーション



無形資産の
最大活用

D
Digital
デジタル
トランスフォーメーション

P
People
「人財」の
トランスフォーメーション

求められる人財・組織と人財戦略骨子

A-Spirit

- | | |
|-----------|--|
| 01 野心的な意欲 | 現状に甘んじることなく、自ら高い目標を掲げて果敢に挑戦する |
| 02 健全な危機感 | 目標への強いコミットメントを持ち、成果創出にこだわる |
| 03 迅速果断 | フットワークの軽いConnectと本音のCommunicationで、スピーディかつ大胆に次の一手を打つ |
| 04 進取の気風 | 既存の枠組みにとらわれず、物事の新しいあり方を作り出す |

挑戦・成長を促す
終身成長

多様性を促す
共創力

さらに磨き、活かす

100年の歴史で培った無形資産

グループバリュー

「誠実・挑戦・創造」

多様性

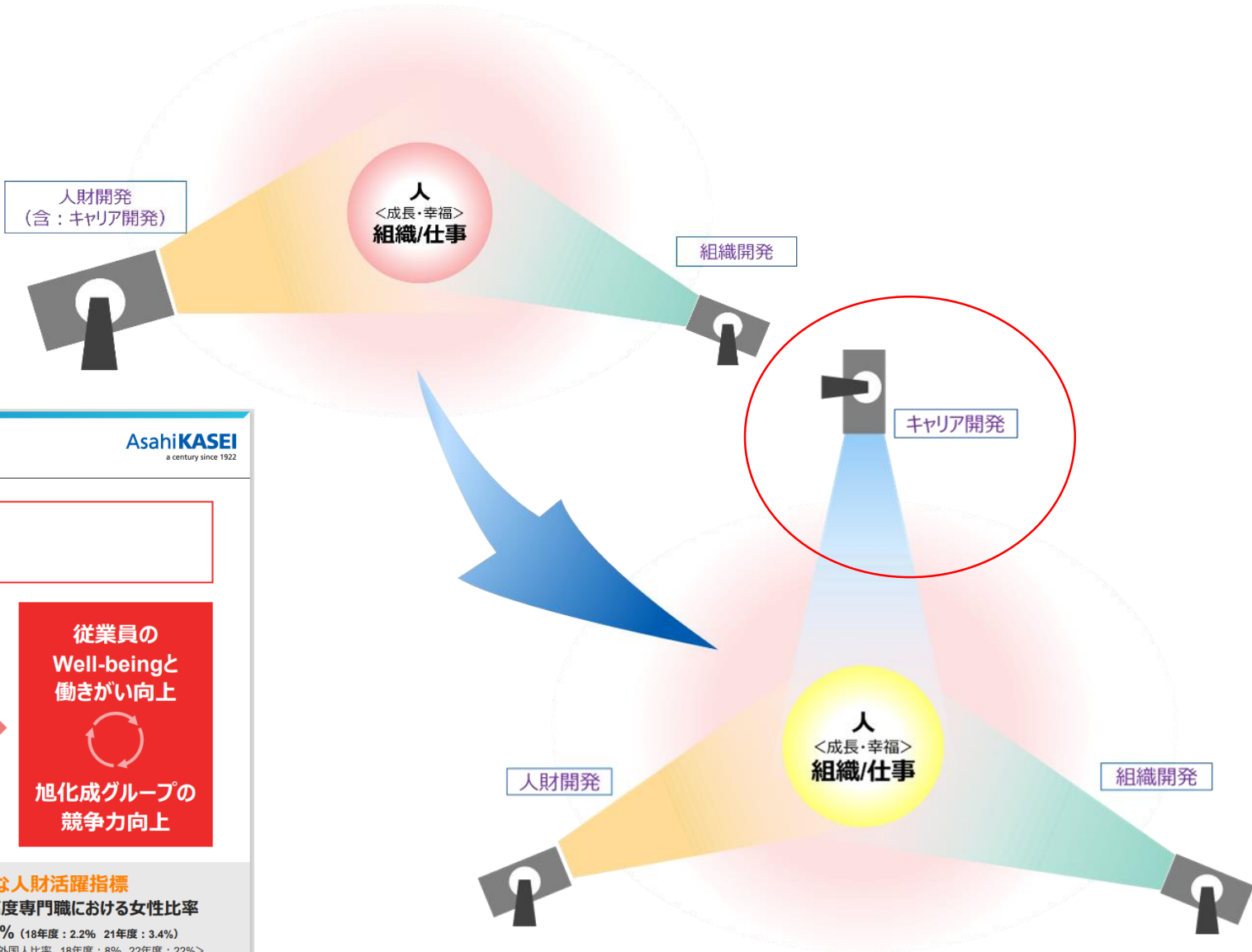
幅広い技術 多様な事業 多様な市場との接点

自由闊達な風土

“さん付け文化” トップと現場の近い距離感

キャリア施策展開の背景

中計方針に則り、
2022年4月1日付でキャリア開発室を設置



3-3 新中期経営計画 2024 ~Be a Trailblazer~
経営基盤強化 | People (「人財」のトランスフォーメーション) AsahiKASEI a century since 1922

**“人は財産、すべては「人」から”
多様な“個”の終身成長 + 共創力で未来を切り拓く**

① 挑戦・成長を促す 終身成長	自律的キャリア形成と成長の実現	×	個とチームの力を引き出す マネジメント力向上
	② 多様性を活かす 共創力	多様性を“拡げる” 多様な専門性、個性、働き方	×

→ 従業員の Well-being と働きがい向上
旭化成グループの競争力向上

主なKPI	高度専門職任命者数 24年度：300名 (21年度：259名、64領域)	成長行動指標 モニタリングと維持改善の取り組み エンゲージメント調査 (5段階) 20年：3.65 21年：3.69	多様な人財活躍指標 ラインポスト + 高度専門職における女性比率 30年度：10% (18年度：2.2% 21年度：3.4%) <執行役員における女性 + 外国人比率 18年度：8% 22年度：22%>
-------	---	--	---

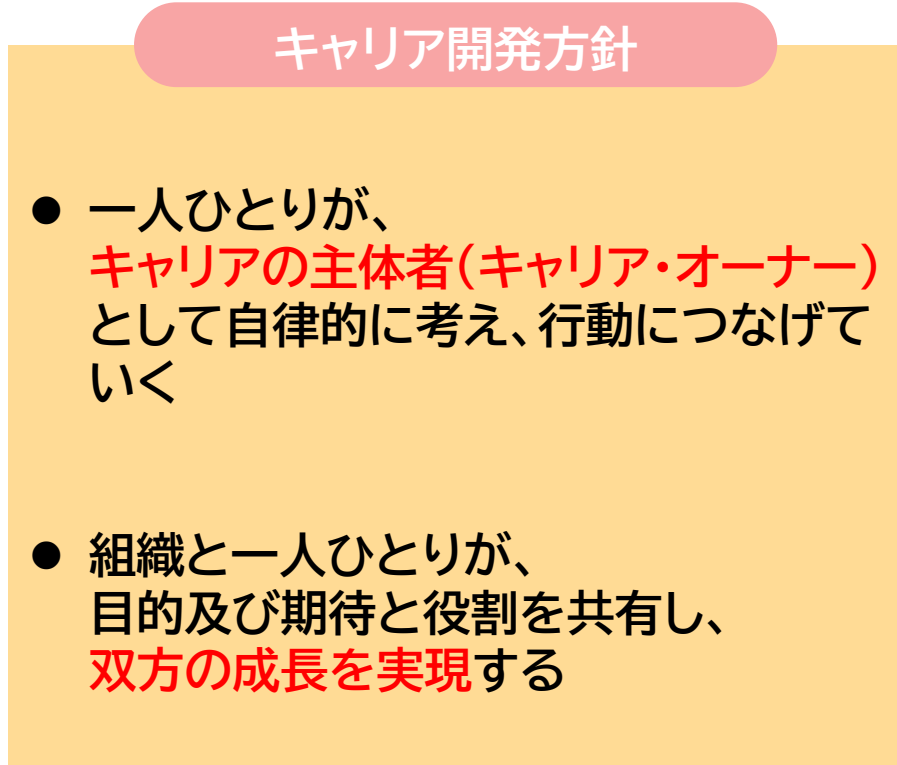
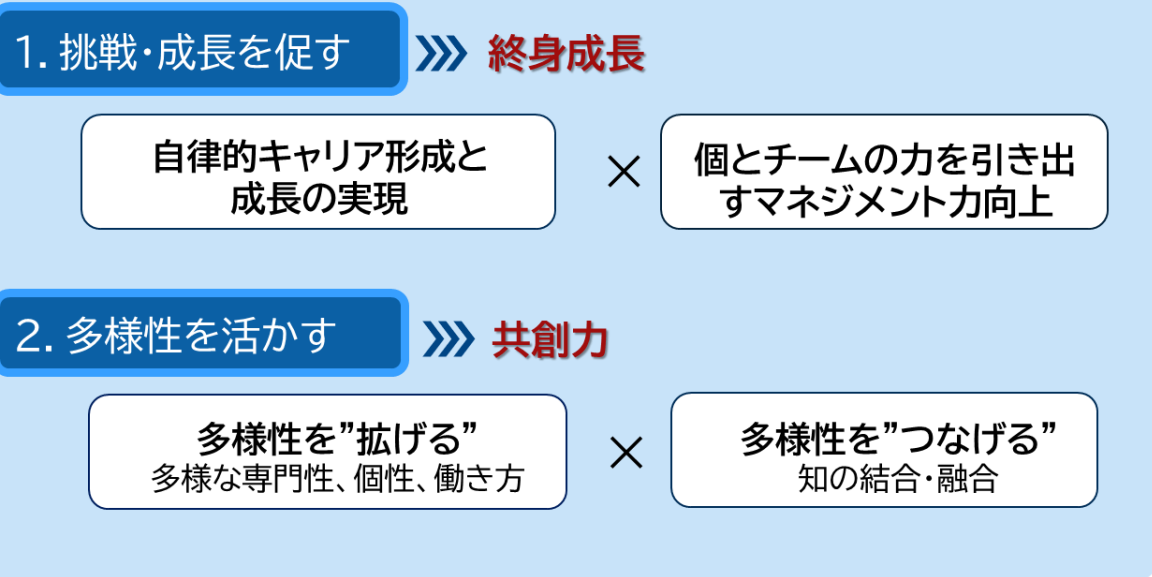
経営説明会2022 | 45

キャリア開発の考え方

I. キャリア開発の方針

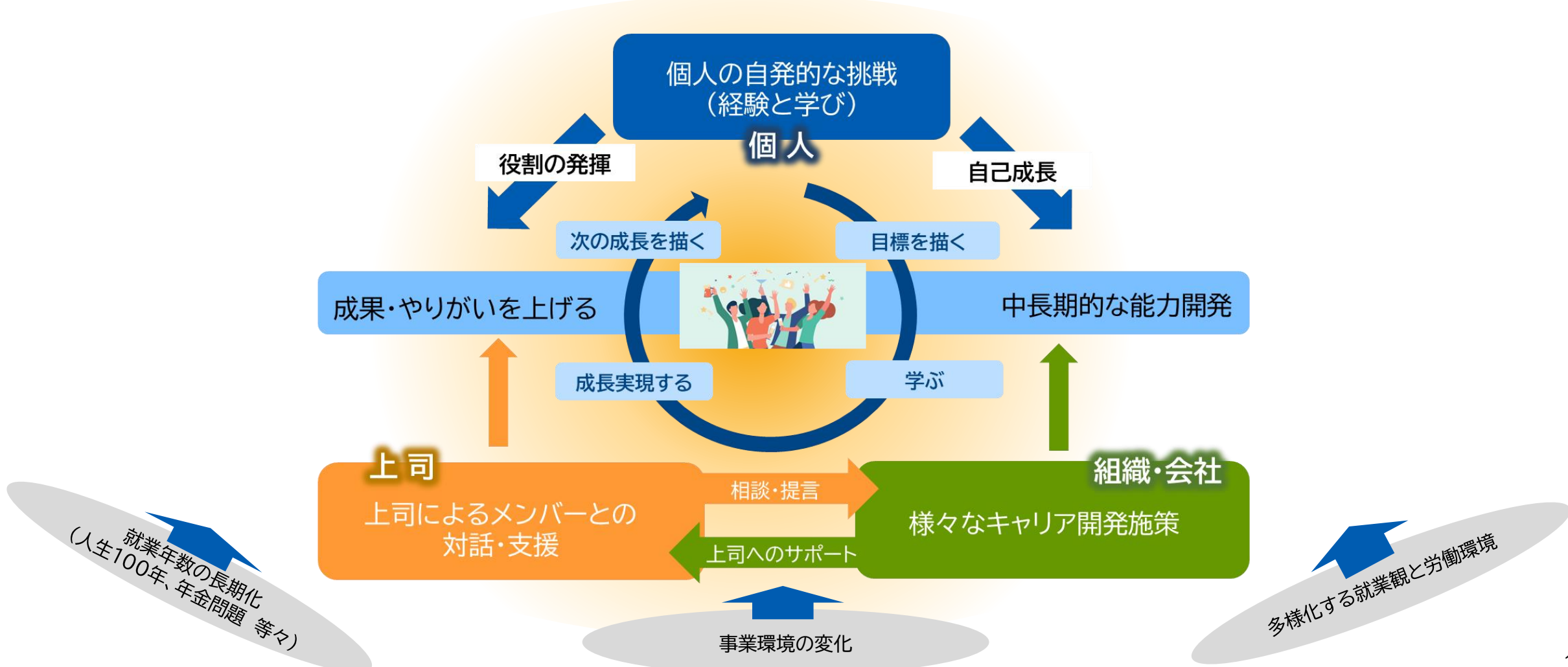
- これからの「変化の時代」では、自身のキャリアについて、中長期的な視野で、主体的に自分らしく適応力を上げていく、『**自律的なキャリア形成**』が重要となります。
- 旭化成グループでは、「**終身成長**」と「**共創力**」を軸に、一人ひとりと組織が仕事でつながり、両者が相乗的に活性化していく姿を目指し、キャリア開発を推進していきます。

“人は財産、すべては「人」から”
 多様な“個”の**終身成長+共創力**で未来を切り拓く



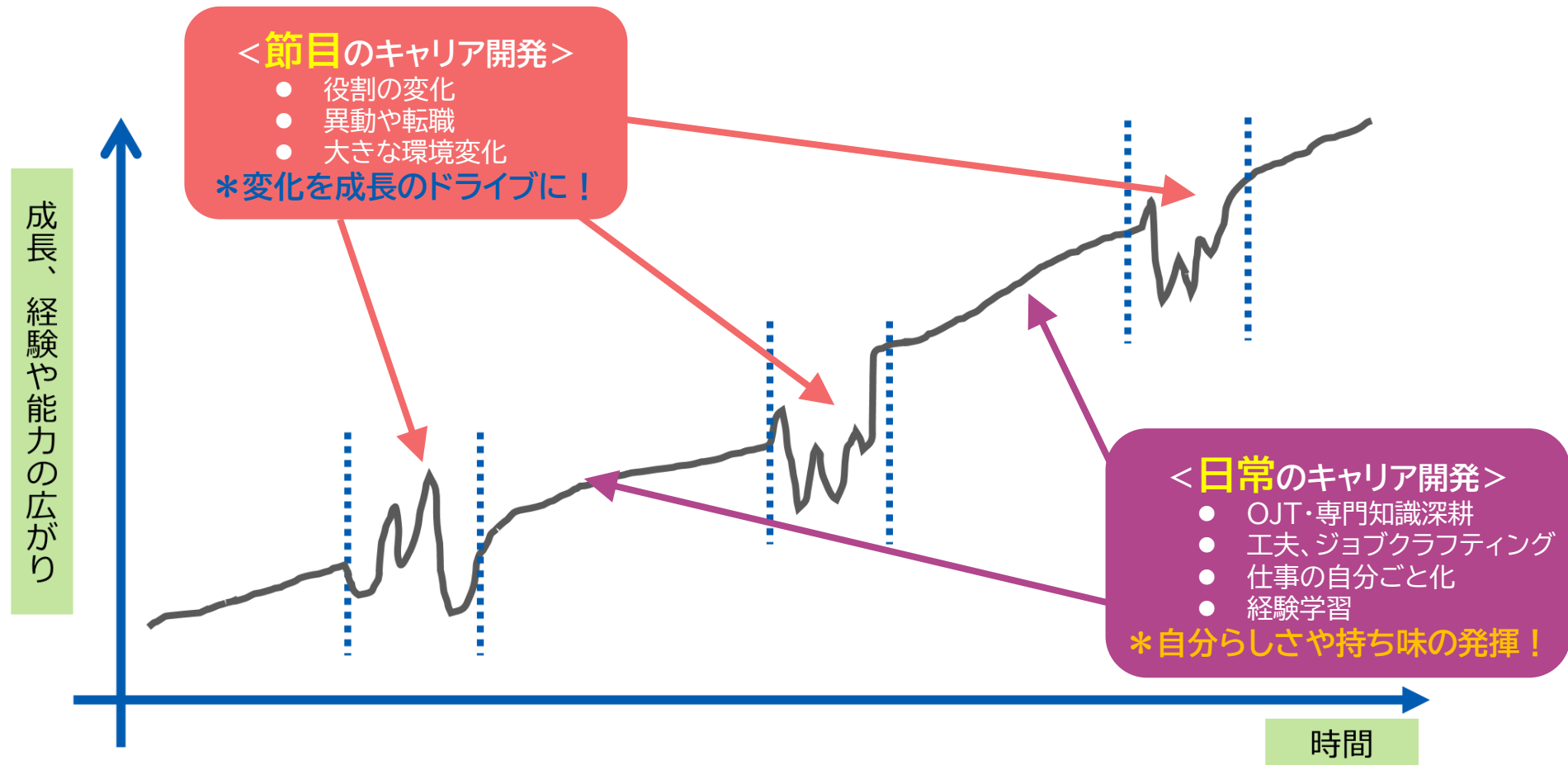
II. キャリアを開発することで目指す姿

➤ 一人ひとりが、『これまでの自分を見つめ、これからの自分に興味を持ち、今の自分に関与し続ける』状態を目指します。(部下がおられる方は、上記の『自分』を『部下』に置き換えて読んでください)



Ⅲ. 『キャリアを開発する』とは？ ～ふたつの『キャリア開発』～

- キャリア開発には、『**節目のキャリア開発**』と『**日常のキャリア開発**』の2種類があります
- 『キャリアを開発する』とは、これらをうまく組み合わせながら、ダイナミックに成長し続けることと考えます
- キャリア開発に向けて、それぞれの施策に『考える』『知る』『行動する』の軸を置いて展開していきます



キャリア開発の施策(主にシニア層対象を中心に)

(1) 定年延長実施(2023年4月1日より)

- 定年年齢を60歳⇒65歳に改訂
(これまでは65歳までの再雇用制度あり。2023年4月1日以降に60歳到達者から65歳に定年が延長)
- ポストについては、従来通り60歳がポストオフとするルール。
- 経営管理職の者については、60歳時点で全員職務を再設定することとした。
本人の意思や能力と期待役割を明確にして職務のマッチングを行う。

I-1. 定年延長の背景および狙い

AsahiKASEI

旭化成の状況

60歳を迎える従業員数の増加
着実な技術伝承の必要性の高まり
多様な知恵/経験を必要とする課題の増加

社会環境の変化

労働人口の減少、健康年齢の上昇
⇒シニア人材活用が重要なテーマ

60歳を超えても専門性を磨き、環境に合わせて挑戦&変化続ける人材を応援したい
⇒定年の65歳への延長と関連施策でシニア人材の持てる力をより一層引き出したい

60歳以降の従業員への期待と目指す状態

期待	目指す状態
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p style="text-align: center; color: red;">共通</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 仕事で貢献 ◆ 学びの継続 ◆ 健康維持 ◆ 若手のモデル </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; color: blue;">経営管理職</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 再設定した職務(ミッション)での活躍 ◆ 経験や専門能力にさらに磨きをかけて発揮 ◆ 必要に応じて新たなスキルや知識を習得 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 45%;"> <p style="text-align: center; color: blue;">組合員</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 長年培った経験・知識・手腕を継続発揮 ◆ 着実な技術伝承や若手のロールモデル ◆ 環境変化や業務プロセスの変化への対応 </div> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>働き甲斐</p> <p>終身成長</p> <p>若手への刺激</p> <p>多様性尊重</p> <p>基盤強化</p> </div>

I-2. 狙いを実現する上で重要なこと

AsahiKASEI

持てる力を磨き発揮し続けて頂くためには、「皆さんがやりたいこと(WILL)／できること(CAN)を踏まえた業務設計がなされ、かつ、その業務が職場から求められること(MUST)であること」が重要です。

つまり、WILL・CAN・MUSTのマッチングが重要であり、そのためには以下の取組が大切になります。

- ① 皆さんのWILLとCANを明確にする。
- ② 上司と対話し、WILLとCANを伝えるとともにMUSTを理解する。
- ③ 設定された期待役割を理解した上で、仕事に取り組む。

定年延長に伴い、60歳以降の処遇について、このプロセスを織り込んだ仕組みにします。また、WILL・CANを考える指針となるよう、キャリア施策の充実も行います。

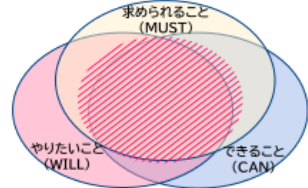
STEP① 自らのWILL・CANの棚卸しと、上司との対話

AsahiKASEI

- 新たに導入するWILL・CANシートをもとに自らの意欲 (WILL)、専門性・スキル・知識 (CAN) の棚卸しして下さい。
- そのうえで上司と対話し、WILL・CANを伝えるとともに、組織から求められること (MUST) を理解して下さい。
- この対話を通じて、WILLをMUSTに近づけたり、それらを実現するために自らのCANの幅をどう広げるかを上司と一緒に考えることが重要です。

<様式>

WILL・CANシート	記入者名:
① あなたの専門性・スキル・知識 (CAN) ※ 自身の棚卸しして下さい (あなたがこれまで培われてきた専門性・スキル・知識について記入下さい) ※ 専門性・スキル・知識があると思われる経験・理由なども教えて下さい。 ※ 現在の仕事に使える専門性・スキル・知識とそれ以外の能力も分かるように記入下さい。	② あなたが仕事やキャリアにおいて大事にすること (WILL) <これまでの棚卸しで気づいたこと>
③ 上記①を踏まえて、あなたが望みたいと考えていること ※ 新たな学習・学び直し等	④ 配慮してほしい事 ※ 変更状況、健康状態等 ⑤ GS認定卒業後長に伴う勤務期間の予定 () 歳まで希望 (コメント)



※2022/10定年延長説明資料より

(2) 定年延長に伴って、シニアのキャリア施策を展開

▶ 定年延長の説明時に、併せてキャリア施策を展開していくことを明示

AsahiKASEI

自らのキャリアを考え、学び、行動する仕組みの展開

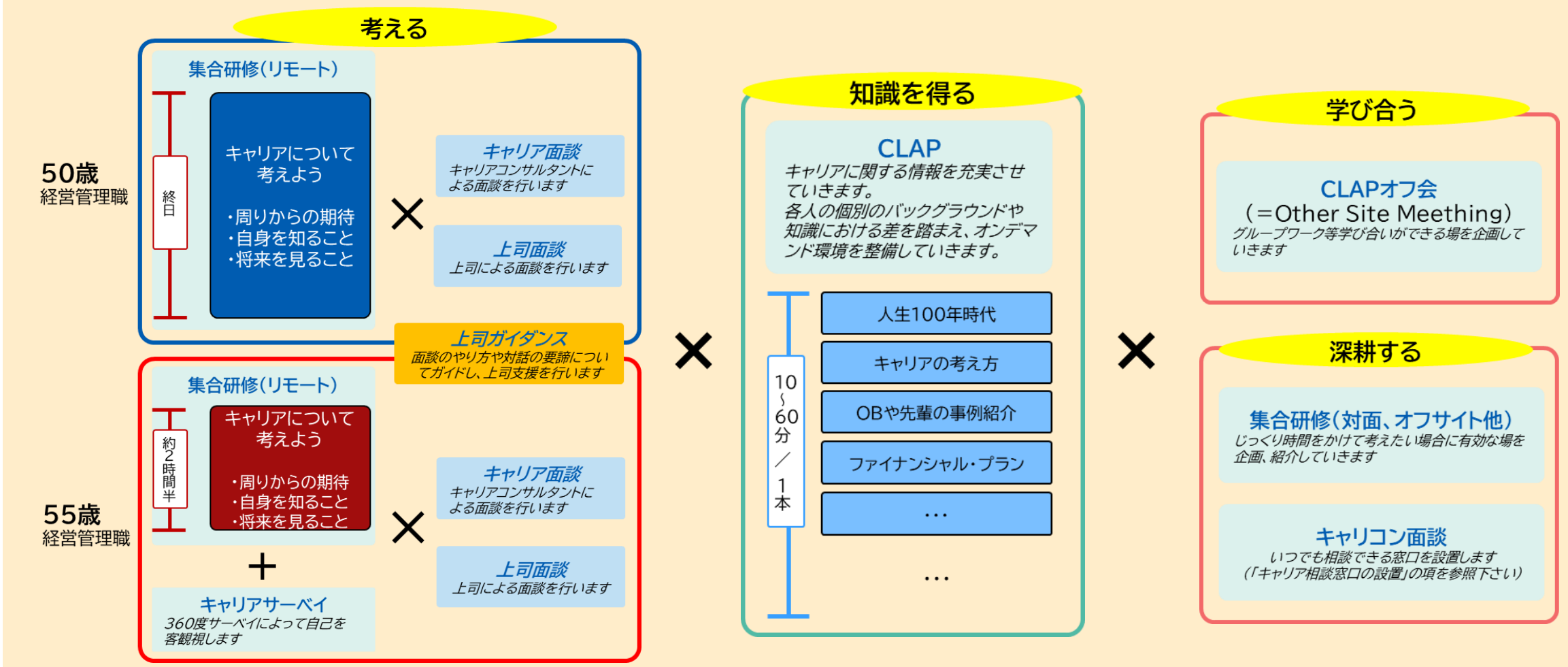
- キャリアの充実のためには、キャリアについて「考える」こと、「学ぶ」こと、「行動する」ことが重要
- 終身成長の一つの姿である『「未来の自分」に興味を持ち、「今の自分」に関与し続けること』を実現できるように支援策を展開していきます。

項目	施策の目指す姿と概要
考える	<ul style="list-style-type: none"> ■ 自らのキャリアを考え、具体的な行動計画を立案、推進する <ul style="list-style-type: none"> ● 上司との対話を通じて期待役割を知り、自身とのギャップを把握し、WILL・CAN・MUSTの重なりを大きくする（成長記録として『CaMP※』を活用する）※Career Management Place ● 50歳および55歳に節目づくりとして、キャリア研修・キャリアコンサルタント面談・上司キャリア面談を実施 ● 希望者に対してキャリアコンサルタントによるキャリア相談を受けられる体制を整備する
学ぶ	<ul style="list-style-type: none"> ■ 貢献や成長に必要な職務遂行能力を身に付ける。 <ul style="list-style-type: none"> ● リスキル・リカレント教育環境の充実（『CLAP※』活用）※Co-Learning Adventure Place
行動する 活躍範囲を広げる	<ul style="list-style-type: none"> ■ 活動の範囲域を広げ、現職で更なる活躍を目指す／現職以外に活躍できる道を探し、選択する <ul style="list-style-type: none"> ● シニア公募人事制度の実施（社内副業、異動） ● セカンドキャリア相談窓口の開設 ● 転進支援・転進加算制度拡充 ● 自身の力量や専門性が世の中でどう役に立つのかを知るため、越境体験プログラムの展開やシニア社内外副業プログラムの実施

※キャリア支援施策は今後色々と並行しながら進めていきます。詳細は、別途実施の都度従業員の方にPRしていきます。

(3) シニア節目施策

- 定年延長制度の導入を踏まえ、経営管理職の50歳並びに55歳のポイントで節目施策を展開
- この施策をドライブとして、一人ひとりが、継続的に自身を見つめ、考え、行動していくことを目指す
- 集合研修を考えるきっかけとし、個人毎のキャリア面談及び上司面談に力点を置いて設計
- 将来的には、年齢ではなく、キャリアエイジを軸にした施策に発展させたい



(4) キャリアとCLAP

- 2022年にCLAPが稼働。CLAP = Co-Learning Adventure Placeの略称
- CLAPは、旭化成版の『学習支援・推進システム(=“Learning Management System”』
- CLAPという名称には、豊富な学習コンテンツで一人ひとりの学びを支援し、またお互いの成長の旅路を仲間と共に称賛しあうという想いが込められている。



キャリア形成に必要な2つの学び

CLAP提供コンテンツ

変化の激しい時代の
キャリア形成

▼

専門性の向上と共に、
新たな専門性獲得に
向けて次のテーマを
仕掛けてキャリアタグを
増やしていくことも重要

専門性を高める
学びの**深さ**



キャリアの可能性を拡げる
学びの**幅**

AsahiKASEI
社内コンテンツ

2023年4月～徐々に拡充中

例) CLAP推奨学習コース (38テーマ)

外部コンテンツ
(約12,000)

(4) キャリアとCLAP

➤ シニアクラスへの推奨メニューの第一弾を発信



CLAPにおけるシニアクラスへの推奨メニューを発信していきます！

AsahiKASEI

CLAPの機能

CLAPは、社内外の学習コンテンツを利用できるラーニングプラットフォームです。具体的には以下の3つの機能を備えています。

- ①社外コンテンツの利用(Schoo・テンミニッツTV)
- ②社内コンテンツの利用(動画教材・資料等)
- ③社内外の教材を用いた専門力強化に向けた学習コースの設定・共有

シニアクラスの皆さんにおすすめの活用メニューを提供します

CLAPは、色々な切り口でそのコンテンツを増加・進化させていくことを目指しています。

一つの切り口として、シニアクラスの皆さん（50歳以上の年代層を想定しています）へ有効なコンテンツをご紹介します。
将来的には、社内で作成したコンテンツも提供するなど、拡充を目指していきたいと思えます。

“リスキリング”、“リカレント”、“学びなおし”、“アンラーン”...等々、社会的にもシニアクラスに向けた「学び」に関するキーワードがたくさん飛び交うようになってきました。
是非、皆さんも「未来の自分に興味を持って、今の自分に関与し続ける」ことを念頭に、ワクワクしながらCLAPの世界を楽しんでいただけたらと考えています。

まずは「外部コンテンツ」の中から、推奨メニューをご提供致します。

CLAPにおけるシニアクラスへの推奨メニュー 第一弾！

AsahiKASEI

推奨メニュー第一弾

シニアクラスの皆さんへの推奨メニュー第一弾として、下記の考え方で大きく2つの領域についてのコンテンツを選出しました。

I

『キャリア』に関する考え方

キャリアに関する考え方
学習コース一覧へ

CLICK!

シニアクラスの皆さんが自身の今後の「キャリア」「生き活きた人生」等について考えるヒントになるコンテンツをピックアップしました。

- ・「100年人生時代」におけるキャリアの考え方
- ・仕事と人生の調整の仕方、マインド
- ・アンラーン等新しい学び
- ・シニアの学びと成長 他

II

OA・IT・DX スキル

OA・IT・DX スキル
スタートポイント確認チャートへ

CLICK!

仕事の仕方の大きな変革を感じながらも、ITスキル等についてなかなか深められていない...といった方に、まずは身近なところから、効率性や創造性を高めて行くきっかけになるようなコンテンツをピックアップしました。

- ・自身が何から始めたらいいのかわ、スタートポイントが把握できる簡便なチャートを掲載！
- ・Outlookの効率的活用
- ・ExcelやWordをもっと使おう 他

(5) その他のキャリア施策

キャリアコンサルティングの窓口の設置(2023年10月より)

- 対象者の方はいつでも社内外のキャリアコンサルタントと面談を通じて、自身のキャリアや成長課題等について相談することができる環境を整える
 - この窓口設置により、個々人における「終身成長」、「キャリア自律」の支援の強化を目指す
- 対象者:全社員
 - 社内外のキャリアコンサルタント資格保有者が対応
 - 50分/1回イメージ、簡易システム活用
 - 面談は原則業務中、上司の許可は不要



公募人事制度の拡充

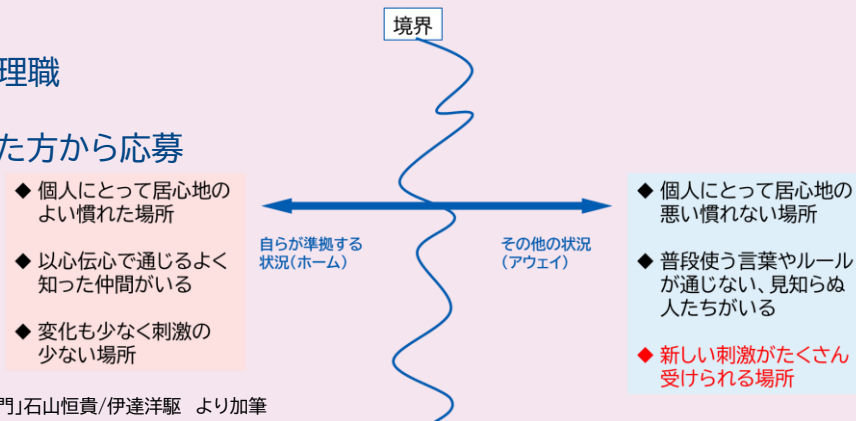
- 2003年10月より本格施行となり、20年を迎えた
- 適所に意思をもって適財が集まることで、各部場の成果を最大化し、組織力を向上する施策として、多数の社員が利用
- 加えて、キャリアオーナーシップの形成と、挑戦と成長の基盤醸成を目指し、今後も展開

今後の展開予定

- 案件の多様性の促進
- 年齢要件の幅を拡げる
- リスキルを前提とした、経験要件をなくした募集
- 社内兼業の公募案件の展開
- シニア層のノウハウを活かす案件の拡大(ポスト者の公募、ポストオフ者の他事業での活躍期待 他)
- 20年を経て、制度面の振り返りと、必要に応じたルール変更の検討

越境体験支援プログラムの展開

- 「ホーム」と「アウェイ」を往還(行き来する)ことによって、刺激を得、自身を知り、成長ポイントを見つける
- 対象者:50歳以上の経営管理職
 - プログラム数社とタイアップ
 - 説明会～募集～上司許可得た方から応募
 - 概ね3カ月程度をイメージ



「越境学習入門」石山恒貴/伊達洋駆 より加筆

AsahiKASEI

昨日まで世界になかったものを。

私たち旭化成グループの使命。

それは、いつの時代でも世界の人びとが“いのち”を育み、

より豊かな“暮らし”を実現できるよう、最善を尽くすこと。

創業以来変わらぬ人類貢献への想いを胸に、

次の時代へ大胆に応えていくために一。

私たちは、“昨日まで世界になかったものを”創造し続けます。



(補足資料)

