資料２－１

－人的資本経営コンソーシアム@仙台－
人手不足の解消に向けた施策

2025年8月22日

三井化学（株）

人手不足の解消に向けた施策　目次

０．三井化学のご紹介

１．採用

（１）主な施策

２．リテンション（離職防止）

（１）エンゲージメント向上　①調査方法　②改善事例

（２）働き方改革

３．人材活用経路の多様化

（１）地域企業への副業派遣

（２）企業間副業（＝副業者の受入）

人手不足の解消に向けた施策　目次

０．三井化学のご紹介

１．採用

（１）主な施策

２．リテンション（離職防止）

（１）エンゲージメント向上　①調査方法　②改善事例

（２）働き方改革

３．人材活用経路の多様化

（１）地域企業への副業派遣

（２）企業間副業（＝副業者の受入）

三井化学の歴史

▶ 時代毎の社会課題を捉え、材料・物質の革新と創出を通じ、果敢に“変革”と“挑戦”を実行
▶ 創業110年超を経て、多様な「人材」の集合体に

第1世代：食料問題への貢献（石炭化学）

1912年
三井鉱山が化学事業開始

三井高利
（1622～1694）

1946年
三池合成工業

1941年
三井化学工業

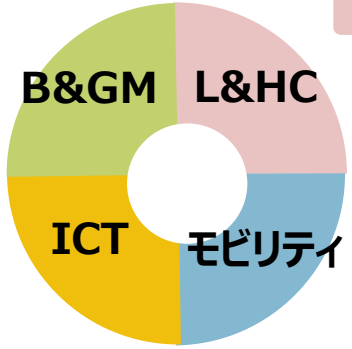
1933年
東洋高圧工業

1968年
三井東圧化学

1955年
三井石油化学工業

第2世代：産業の近代化（石油化学）

2001 **武田薬品工業**からウレタン事業買収
2001 **宇部興産**からPP事業買収
2007 **第一三共**から農薬事業買収
2008 SDC Technologiesを買収
2013 Heraeus Holdingから歯科事業買収
2014 共和工業を買収
2018 アークを買収
2022 **Meiji Seikaファルマ**から農薬事業買収
2023 **旭化成**からペリクル事業買収



各社の人材が
グループ内の多様な
ポジションで活躍

1997年

Mitsui Chemicals

2021年以降
VISION 2030に向けた
新たな挑戦

第3世代
：グリーンケミカル実現

Copyright © 2022 Mitsui Chemicals, Inc.

企業理念・事業領域

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

Mitsui Chemicals

ライフ&ヘルスケア・ソリューション

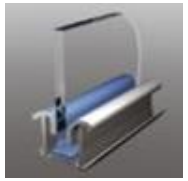
メガネレンズ材料、歯科材料、農薬、不織布ほか

01 成長領域

モビリティソリューション

PPコンパウンド、タフマー®、アドマー®、EPT、ミラストマー®ほか

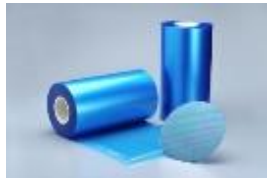
02 成長領域

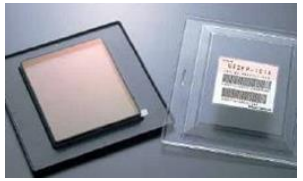


ICTソリューション

アペル®、イクロステープ® 、ペリクル、高機能食品包装材料ほか

03 成長領域





ベーシック&グリーン・マテリアルズ

フェノール、PTA・PET、ポリオレフィン、ポリウレタン材料ほか

04 競争力強化 グリーンケミカル

企業グループ理念

地球環境との調和の中で、
材料・物質の革新と創出を通して
高品質の製品とサービスを顧客に提供し、
もって広く社会に貢献する

売上高(FY24)	1兆8,091億円
営業利益(FY24)	1,010億円

国内拠点

Copyright © 2024 Mitsui Chemicals, Inc.

Mitsui Chemicals

- 本社・支店　：４拠点
- 工場　：5工場、2分工場
- 国内関係会社：55社
- 研究開発拠点

※2024年3月末現在

経営戦略と連動した人材戦略

経営戦略の変化をアジャイルに捉え**実効性**のある人材戦略・施策を具現化

2030年の“ありたい姿”		人材戦略上の優先課題と主要な方策	非財務KPI（2030年）
顧客・パートナーと協働し、社会課題に紐付く事業創出を実現する**人材が、確保・育成・リテンション**できている。	1	● 多様性に富む経営者候補※1の戦略的確保・育成・リテンション ● “ありたい事業ポートフォリオ”に連動した人材ポートフォリオのデザイン	① 経営陣幹部ポジション ・ 後継者候補準備率 250% ② ダイバーシティ ・ 執行役員多様化※2人数 10名以上（女性3名以上） ・ 管理職※3女性比率 15%
人材の**エンゲージメントを高め**、組織の力に昇華させる企業文化に変革できている。	2	● 自主・自立・協働の体現 ・ “Best Mix”を実現する新しい働き方 ・ エンゲージメントスコア改善に向けた継続アクション	③ エンゲージメントスコア ・ 50%（グループ&グローバル）
当社グループの「人事ガバナンス」を整え、**人的資本価値を社内外に発信**できている。	3	● M&A等に対応する人事ガバナンスの高度化 ● グループ統合型人材プラットフォームの構築	ー

※1 将来のMCI本体本部長候補 ※2 MCI本体執行役員における女性、外国人、中途採用者数 ※ 3MCI本体における管理職

Copyright © 2023 Mitsui Chemicals, Inc.

人手不足の解消に向けた施策　目次

０．三井化学のご紹介

１．採用

（１）主な施策

２．リテンション（離職防止）

（１）エンゲージメント向上　①調査方法　②改善事例

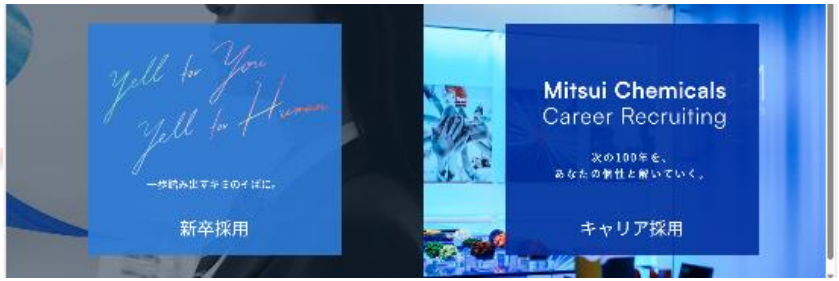
（２）働き方改革

３．人材活用経路の多様化

（１）地域企業への副業派遣

（２）企業間副業（＝副業者の受入）

1．採用　主な施策



	新卒採用	キャリア採用
総合職	・自社ホームページ ・イベント参加（全国各地） ・研究室訪問（技術系）	・自社ホームページ ・エージェント **・リファラル（社員紹介）**
実務職	・学校訪問（高・高専・大） **※ 対象校拡大中**	・同上 ※ エージェントは少なめ

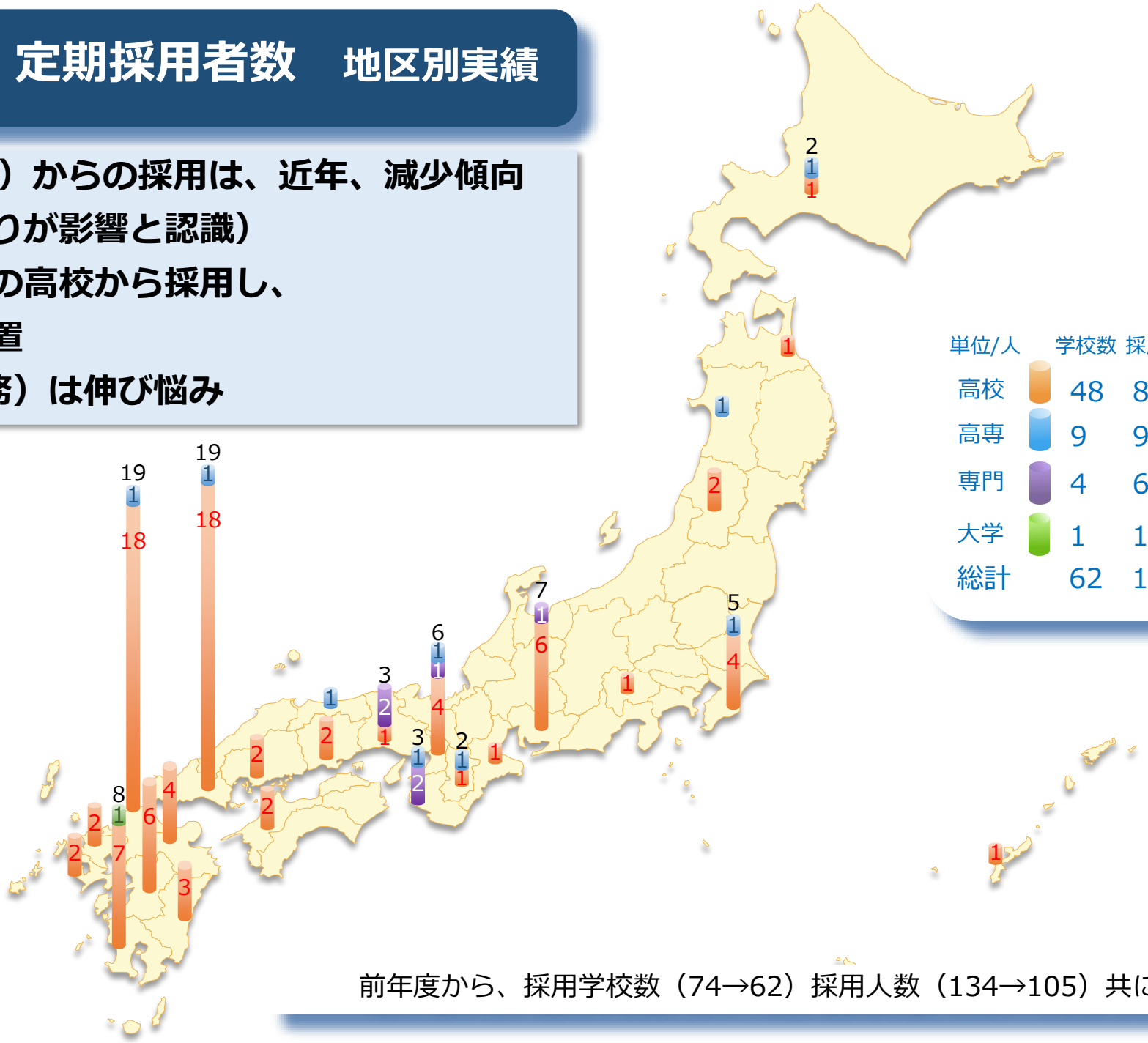
■ 人口減少に伴う競争激化で、いずれの施策も強化要。

■ 特に、地元志向・進学傾向が強まる実務職採用強化が急務。
工業高校卒中心だった母集団を拡大中（女性の3交替勤務採用は30年以上実施）

■ リファラル採用は、軽微ながら紹介者へのインセンティブ有。
件数を増やす観点からも、後述のエンゲージメント向上が有効

25年度　実務職 定期採用者数　地区別実績

- 東北地方（北海道）からの採用は、近年、減少傾向（地元志向の強まりが影響と認識）
- 主に九州、山口県の高校から採用し、全国の事業所へ配置
- 大学卒（3交替勤務）は伸び悩み



単位/人	学校数	採用数
高校	48	89
高専	9	9
専門	4	6
大学	1	1
総計	62	105

前年度から、採用学校数（74→62）採用人数（134→105）共に減少

人手不足の解消に向けた施策　目次

０．三井化学のご紹介

１．採用

（１）主な施策

２．リテンション（離職防止）

（１）エンゲージメント向上　①調査方法　②改善事例

（２）働き方改革

３．人材活用経路の多様化

（１）地域企業への副業派遣

（２）企業間副業（＝副業者の受入）

2．リテンション（離職防止）　（Ⅰ）エンゲージメント向上　①調査方法

Mitsui Chemicals

- エンゲージメントの当社定義：「仕事に対する情熱」と「会社に対する愛着」を持った状態（M社方式）
- 計測方法：語る・留まる・努力するの３つの行動への質問結果を計測
- 目標： 2025年：40%　2030年：50%

仕事に対する情熱　会社に対する愛着

語る SAY

同僚、入社応募者、顧客などに対して、会社について肯定的に**語る**

質問1 :私は、機会があれば、この会社で働くことの素晴らしさを他の人たちに伝えると思う
質問2 :私は、職を探している友人がいたら、迷わずこの会社を薦めると思う

留まる STAY

会社に**留まる**ことを強く望む

質問1 :私は、この会社を辞めて他の会社で働く事について、ほとんど考えていない
質問2 :私がこの会社を辞めるとすれば、相当の決心が必要である

努力する STRIVE

仕事上で、求められる以上に**努力する**

質問1：会社は最良の仕事をする気にさせてくれる
質問2：与えられた仕事以上に貢献する気にさせてくれる

2．リテンション（離職防止）　（Ⅰ）エンゲージメント向上　①調査方法

Mitsui Chemicals

✓「語る」「留まる」「努力する」の他、各組織の状態に関して17種の要因別スコアを把握

✓要因別スコアは、エンゲージメントの「先行指標」

各年の調査結果を踏まえ、組織ごとにポストサーベイアクションを計画・実施

✓FY24　部署A は「安全」「権限移譲・自律性」スコア低下。調査翌月（結果集計前）、運転トラブル発生

会社	回答数	2024年							経年比較						
		スコア	Say1	Say2	Stay1	Stay2	Strive1	Strive2	スコア	Say1	Say2	Stay1	Stay2	Strive1	Strive2
部署A	59	15%	12%	14%	34%	22%	15%	15%	-9pt	-8pt	1pt	-8pt	-13pt	-5pt	-1pt
部署B	54	9%	7%	7%	39%	26%	7%	7%	-10pt	-9pt	-22pt	4pt	-6pt	-12pt	-9pt

会社	法令・社則遵守	安全	雇用主としてのブランド	部下管理	権限委譲/自律性	ダイバーシティ	ラーニングと自己開発	キャリア自律	VISION 2030	顧客志向	経営陣	生産的な業務環境	業績管理	キャリア機会	総報酬と認知	チームワーク	人材活用と配置
部署A	49%	27%	34%	22%	15%	24%	22%	23%	17%	24%	11%	13%	10%	12%	15%	8%	10%
	0pt	-9pt	-4pt	-2pt	-12pt	3pt	-2pt	-	-4pt	4pt	-5pt	-2pt	-3pt	1pt	6pt	-5pt	2pt
部署B	48%	35%	17%	27%	26%	17%	22%	23%	14%	20%	14%	10%	13%	11%	15%	9%	6%
	-7pt	6pt	4pt	4pt	-6pt	4pt	7pt	-2pt	1pt	4pt	-1pt	2pt	7pt	1pt	9pt	-4pt	-4pt

（Ⅰ）エンゲージメント向上　②改善事例

Mitsui Chemicals

作新工業株式会社

・滋賀県大津市本社のグループ企業

・従業員91名

（契約社員・派遣社員含む）

・樹脂成形・加工品の製造・販売

21年から24年のエンゲージメント要因の改善

三井化学グループ 作新工業株式会社

取　組	関係要因	効　果
トップの積極参加	経営陣	+11pt
意識変革	部下管理	+14pt
	総報酬	+7pt
	業績管理	+9pt
	ラーニングと自己開発	+18pt
未来創生プロジェクト	権限移譲	+7pt
その他	雇用主としてのブランド	+16pt

Mitsui Chemicals

組織横断の意識変革活動

三井化学グループ 作新工業株式会社

「未来創生プロジェクト」を発足（'21/7～）

10年後の作新工業の将来像を自ら設定し、
達成方法を考えて、自ら行動を開始するプロジェクト

メンバー：**30代、40代**（10年後を見据えて）
管理職（候補）と一般職で11名の**立候補**
（管理部２、製造部３、営業部２、技術部３、RC部１）

進め方

・役員は「議論を否定しない」ことをコミットし、活動を支援

・三井化学本体の人にファシリテーターを依頼し、
議論を進めた

Mitsui Chemicals

組織横断の意識変革活動

三井化学グループ
作新工業株式会社

未来創生プロジェクトで導き出したビジョンと活動理念

ビジョン　（プロジェクトが目指す会社将来像）

- 魅力のある会社
- 家族や友人に自慢できる会社
- 将来不安のない会社

活動理念　（プロジェクト活動の基本姿勢、基本的な考え方）

失敗を恐れず、新しいことに挑戦し続ける
既存にとらわれない、みんなのわくわくと未来を創生する
できそうなことから、やってみる！

Mitsui Chemicals

組織横断の意識変革活動

三井化学グループ
作新工業株式会社

60周年記念行事

認知度向上の取組み
最寄り駅（JR石山駅）看板

2．リテンション（離職防止）　（Ⅰ）エンゲージメント向上　②改善事例

Mitsui Chemicals

組織横断の意識変革活動

三井化学グループ
作新工業株式会社

PR動画の作成

ULTRA **H**IGH **M**OLECULAR **W**EIGHT **P**OLY **E**THYLENE

超　高分子量ポリエチレン

キャラクター作成

2．リテンション（離職防止）

（2）働き方改革

労働生産性の向上（＝競争力の強化）　＋　個の力（ポテンシャル）の最大化

効率化

パフォーマンス最大化 (質の向上・多様化)・エンゲージメント向上

働き方改革 Phase Ⅰ

働き方改革 社長宣言

- 超過勤務削減
- フレックスタイム活用
- テレワーク導入
- 休暇取得促進

COVID-19

働き方改革 Phase Ⅱ ～

「自主・自律・協働」　個の力を束ね組織として総合力を発揮する仕組みへ

人材戦略		組織文化	評価制度	働く環境	
服装自由化	テレワーク拡大	副業要領制定	新業績評価	オフィス移転	コンソーシアム協働
20年8月～	21年7月～	21年1月～	22年4月～	23年3月	23年4月～
		自主的に社外で多様な経験を積み，視野拡大・能力開発（25年8月現在）累計100名超	VISION2030実現に向けたチャレンジ促進 メリハリある評価	東京ミッドタウン八重洲へ移転 新オフィスで社員の新しい働き方を支援	・地域企業への副業派遣 ・企業間相互副業（日立・ソニー）

各国・地域の状況に応じた、最適な「Best Mix」を実現できる制度・インフラ整備を推進中

効率化から、質の向上・多様化、エンゲージメント向上へ

人手不足の解消に向けた施策　目次

０．三井化学のご紹介

１．採用

（１）主な施策

２．リテンション（離職防止）

（１）エンゲージメント向上　①調査方法　②改善事例

（２）働き方改革

３．人材活用経路の多様化

（１）地域企業への副業派遣

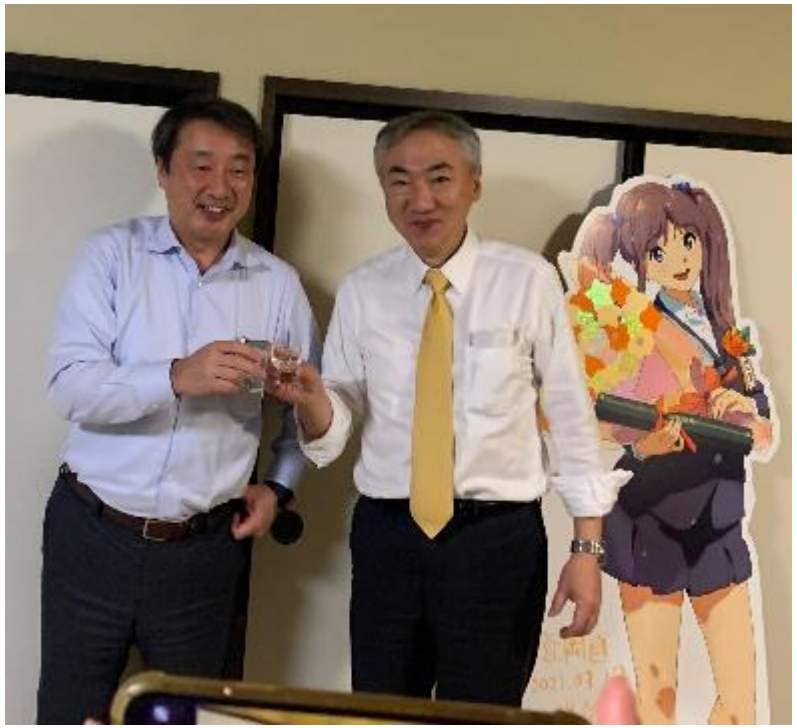
（２）企業間副業（＝副業者の受入）

3．人材活用経路の多様化　人的資本経営コンソーシアム参画以前　三井化学-気仙沼

■ 22年度に観光庁、JTBの協力下、気仙沼市でのワーケーショントライアルを全3回（3日程度/回）実施、人事部門より約20名が参加

■ 地域の魅力と課題　⇒　発展の可能性　を実感する好機

■ 「地域の人事部」の皆さんとの接点が生まれる



23年1月　気仙沼市の皆さんと

(1)人的資本経営コンソーシアム　地域企業への副業派遣

『人的資本経営コンソーシアム』企画委員会プロジェクト（23－24年度）

（会員企業と地域企業をマッチングするプラットフォームを提供）

派遣企業 (会員企業)	■ 受入企業とのマッチング機会拡大 ⇒「越境学習 ※」による人材育成の促進 ※ 従来の経験・スキルが通用しない環境への挑戦による学び （社会課題・経営者視点）
受入企業 (地域企業)	■ 多様な外部人材の活用 ・自社の課題解決　／　デジタル化推進　など ■ 地域の「関係人口」の拡大

(1)地域企業への副業派遣　-健全なﾏｯﾁﾝｸﾞを促進するﾌﾟﾗｯﾄﾌｫｰﾑ-

地域企業

参加

参加

【参加企業】
・新しい視点で意見を得る
・地域共通の課題を地域ぐるみで学ぶ
例　事業開発
　　人材確保

マッチング過程

チェックインイベント＋フィールドワーク／研修

エントリー＋プロフィールシート提出

副業提案書提出

マッチング面談

副業開始

コンソーシアム会員企業

【参加企業】
・地方創生や地域振興に関心
・越境学習による人材育成を企図
例　副業
　　体験ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑ

参加

参加

副業のマッチング過程
※体験ﾌﾟﾛｸﾞﾗﾑも同様に相互理解図る

地域例　新潟県　燕市
長野県　塩尻市

地域の人事部
(中間支援組織)

関東経済産業局

企画委員企業・ｺﾝｿｰｼｱﾑ事務局

3．人材活用経路の多様化 (1)地域企業への副業派遣　メディア掲載

日経新聞電子版（24年1月10日）

新潟県燕市、地元企業の課題解決後押し　大企業と連携で

新潟　＋フォローする

2024年1月10日 18:30

保存

大企業の人材を活用して地元企業の課題を解決する

新潟日報朝刊（24年1月25日）

Local Business

大企業と連携 課題解決へ

燕で新事業 人材受け入れ知見を活用

地域の企業と専門スキルのある外部人材とのマッチングを目指す、経済産業省関東経済産業局の実証事業「地域の人事部」のモデル地域である燕市で、新たな取り組みが始まった。大企業で働き、兼業・副業に関心がある人と、地元中小企業とのマッチングをサポートする。大企業ならではの知見を活用し、地元企業が抱える経営課題解決の促進を図る狙いだ。

燕市は地域の人事部のモデル地域で、「つばめいと」が事務局を務め、市、商工会議所、地域金融機関が関東経済産業局と連携した活動を昨年度から実施している。これまで市内7企業と兼業・副業人材とのマッチングを行ってきた。

2023年度はその一環として新たに「地域の人事部in燕」と銘打ち、同局や上場企業など約550社人が参加する組織「人的資本経営コンソーシアム」と連携。取り組みの第1弾として、海外展開に関心がある地元企業とのマッチングを目指すこととした。

受け入れを希望した地元企業は、アウトドア・調理用品製造販売の新越ワークス（燕市小関）、業務用厨房品製造の一条金属（燕市赤）、高級爪切り製造の堀切出製作所（三条市長安寺）の3社。大企業側では、エーザイ、ロート製薬、三井化学の3社が名乗りを挙げた。

昨年12月、大企業3社の社員計4人が各企業を訪問。新越ワークスでは、ステンレス製の茶こしが米国や台湾、オランダで売れているといった説明を受け、一条金属では、家庭用品向けブランドの開発の経緯や、継続について聞いた。

燕市内の企業を視察する、大手企業の社員らー燕市小関の新越ワークス

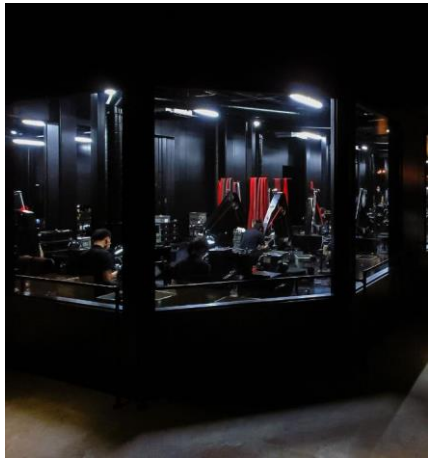
ロート製薬国際事業部の山崎祐佳さん(24)は「ここに来たからこそ聞ける話をしっかり聞き、どう海外につなげられるか考えたい」と話した。4人は海外展開施策などに関する提案書を作成し、今後、訪問した企業とマッチングが行われる。

燕市によると、相手先ブランドによる生産（OEM）で海外に製品を出している企業は多いが、自ら海外で販路開拓している事例は少なく、ノウハウのある人材が不足している。

兼業・副業を認める企業は大企業を中心に増えており、鈴木力市長は「時代に合った商品開発やマーケティングなどで協力してもらえるのでは」と期待した。

３．人材活用経路の多様化 (1)地域企業への副業派遣　副業先と副業内容　2023年度実績

案件		①エーザイ社員従事	②三井化学社員従事
副業先	社名	一菱金属（株）	（株）諏訪田製作所
	事業内容	厨房用品等の開発・製造	高級爪切り等の製造・販売
副業内容	業務	新規販売先の開拓 @埼玉県（副業者の居住地） 2024年4～7月　月1回	組織・人事コンサルティング 2024年6～11月　月1回



(1)地域企業への副業派遣　副業先と副業内容　2024年度実績

案件		サントリー食品インターナショナル（株）社員従事
副業先	社名	FACTARIUM
	事業内容	金属加工の受託企業群22社をまとめたマッチングサイト FACTARIUM – ファクタリウム
副業内容	業務	加盟22社共通のビジョンづくりに関する 企画・討議参加（月2回程度）

FACTARIUM

金属加工のビジネスマッチングサイト

新潟県燕市

３．人材活用経路の多様化 (2) 企業間相互副業

『人的資本経営コンソーシアム』
企画委員会プロジェクト

・23－24年度は日立製作所、ソニーGの
　2社間で実施

・研究開発等「尖った領域」での相互交流

・25年度は三井化学が参画し、3社間で実施

日本経済新聞

朝刊・夕刊　LIVE　Myニュース　日経会社情報　人事ウオッチ　NIKKEI Prime

トップ　速報　ビジネス　マーケット　経済　国際　オピニオン　もっと見る　#首相の商

日立、ソニーG・三井化学と相互副業　企業・職種を拡大

賃上げ2025　＋フォローする

2025年3月12日 18:33

保存

記者会見する日立製作所の瀧本晋人事担当理事（12日、東京都千代田区）

3．人材活用経路の多様化 (2) 企業間相互副業

✓ 2025年度より**三井化学・ソニー・日立製作所**の3社間で**相互副業**を実施。日立製作所の対象部門は**全社に拡大**

■前回実績

目的	**企業の壁を越えた、個人・組織双方の新たな成長機会の創出**
参画企業	**ソニー・日立製作所** (日立は研究開発グループのみ対象)
副業内容	**研究開発・新規事業企画等**の分野で各社で募集した案件
実施時期	2024年1月～3月頃

参加者の声

副業者

異なるビジネス・技術からの学びがあった

スキル形成への意識が高まった

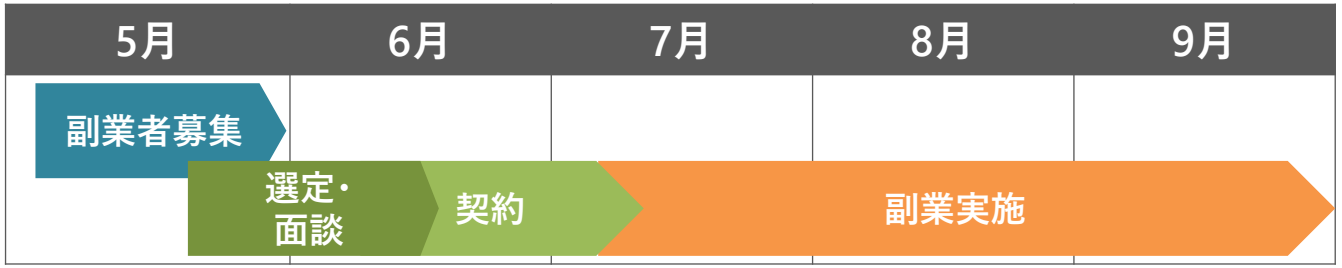
受入職場マネージャ

社内にない視点により発想が広がった

異業種の方との議論の重要性を実感

■25年度の取り組み

概要

- **三井化学・ソニー・日立の3社**で相互副業を実施。
- 日立製作所における対象部門は**全社に拡大**。
- **2025年7~9月頃**の副業実施に向け、３社間で協議しながら取り組みを推進

スケジュール