

# 価値創造の源泉となる資本

ビジネスモデルを回し成長製品・事業を継続的に創出し、三井金属グループの企業価値を向上させていくために、私たちはその源泉となる非財務資本の維持・強化にも力を入れています。

## 人的資本マネジメント

私たち三井金属グループの持続可能性、そして世の中での持続可能性を高めるために、事業を通じて環境・社会課題を解決していく、そのためのイノベーションを創出し、新たな価値を生み出し続ける、こうした私たちの取組みを支えているのが、多様な個性と様々な価値観、経験とスキルを持った人材です。三井金属グループで働く従業員は、グローバルに各国・各地域で、それぞれの役割を担いながら、新たな価値を生み出すことに貢献しています。さらに一人ひとりが、当社グループで働くことに誇りや幸せを感じることができるよう、安心して働ける職場環境、個々人が持てる能力を最大限に発揮できる仕組みを整えています。当社グループでは、「ひとづくり基本方針」に基づき、事業を通じて環境・社会課題を解決し、価値創造を実現する人材を育成すべく、人材戦略を踏まえたHRBP<sup>(\*)</sup>機能の導入、健康経営の推進、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、実力重視の人事制度導入と定着、という4つの施策を中心に人的資本の最大活用を図っていきます。

\* HRBP: Human Resource Business Partner。経営者や事業部門のパートナーとして、事業成長と戦略の実行を人材・組織の面から支える機能



執行役員 人事部長

杉元 晶子

Sugimoto Akiko

## 人事ビジネスパートナー室の設置

従来の企業人事は、経営が決定した人事戦略の実行や労務管理などオペレーション業務が中心となりがちでした。企業経営を取り巻く環境が不透明さを増す今日、事業を継続的に成長させていくためには、経営戦略と人事マネジメントの連動した戦略人事が求められています。経営戦略、事業戦略に人事の面から迅速に対応できる体制とすべく、当社では2022年4月に人事ビジネスパートナー室を設置しました。具体的には各事業本部にHRBPを配置し、人事部と緊密に連携できる体制を整えました。全社グループでの視点における事業ポートフォリオの動的管理に紐づく人材アロケーションの実行など、先見性のある人事課題を特定し、課題解決のための施策をスピーディに展開していくとともに、サクセッションプランや個人別の配置育成計画により各部門でのタレントマネジメントを支援・推進していきます。

人は、主体的に価値を生む唯一の存在です。どんなに素晴らしい装置や材料、知的財産といった資本があっても、それに働きかける人がいなければ何の価値も生まれません。ゆえに人は最も重要な経営資源なのです。そして人は教育や配置による育成をすることで、できることが増える、つまりさらに大きな価値を創り出せるようになります。でもそうなるかどうかは、その人の心のありかたに大きく依存します。人が仕事に集中・邁進するためには、健康やソフト・ハード両面での安全といった基本を固めるのはもちろんのこと、その人らしく主体的に働けるよう、様々な価値観や考えが、たわめられることなく尊重され、他者と創造的に協働できる、そんな環境を整えることが必要です。その上で、経営戦略上最も有効と考えるところに配置する。すなわち、個人を尊重しつつ、組織として活用する。このことを推進しています。

## 健康経営の推進

当社グループが持続可能であるためには、ともに働く全ての従業員とその家族が心身ともに健康であることが重要な経営課題であると考えています。従業員とその家族が健康であることは、従業員の生活を充実させ、その個性・能力を最大限に発揮できる基盤となり、会社にとっても生産性を高め、業績向上、新たな価値の創出へと繋がっていきます。従業員とその家族の健康維持・増進活動に取り組むことを通じて、さらに活力のある会社づくりを推し進め、いって社会に貢献し続けることを宣言しています。当社三井金属は、2019年以降継続して健康経営優良法人に認定されるなど、健康経営に注力しています。今後は従業員のみならず、従業員家族を含めた健康維持・増進活動に取り組んでいきます。2022年度には、健康経営宣言のグループ内での周知、健康関連の研修・イベント、全拠点でのメンタルヘルス研修を継続して実施しました。また、全社での健康診断結果のデータ分析、健康課題の抽出、健康管理目標の設定と個々の改善取組み、治療が必要な場合の仕事との両立を支援する制度の導入、各職場へのストレスチェック結果のフィードバック、重点職場のヒアリング、環境改善の取組み状況確認、改善サポート等を行なっています。

## 多様な人材の活躍

日本国内における労働力人口の減少、AI等のテクノロジーの進化など外部環境が大きく変化する中、当社グループの価値創造を担う人材確保につなげるための取組みとして、2016年度より制度面の整備を中心とした働き方改革を実行し、2022年度からは「三井金属だからこそ働きたい」と思えるための働きがい改革を推進して、いきいきと働ける職場づくりを目指しています。とくに今後、ライフスタイルが多様化することを踏まえ、子育てや介護、療養等の理由で働き方に制約がある人材も長く働き続けられるよう、柔軟な働き方が選択できる仕組みづくりや所定外労働時間削減の取組みを行なっています。

### [柔軟な働き方ができる仕組み]

- ・コアタイム無しのフレックス制度
- ・半日単位年休
- ・テレワーク制度
- ・配偶者の転勤に伴う休職制度
- ・カムバック制度（やむを得ず退職した社員の再雇用制度）
- ・配偶者の出産看護休暇（有給2日以内）
- ・育児休業（1歳到達後の翌年4月末まで男女問わず取得可能）
- ・子の看護休暇（時間単位取得可能・有給）
- ・時短勤務制度（小学校6年生まで）
- ・時差勤務制度
- ・介護休暇（時間単位取得可能・有給）
- ・時間外労働の免除
- ・キャリア申告を元にした異動・転勤調整の仕組み など

### [所定外労働時間削減の取組み]

- ・労働安全衛生委員会における労使による対策検討
- ・タイムマネジメント研修の実施
- ・PCのログイン・ログオフ時間の自動集約による所定外労働時間の見える化、管理職の実労働時間の把握 など

### [働きがい改革の取組み]

- ・エンゲージメント測定を活用したいいきき度向上のアクションプラン実施

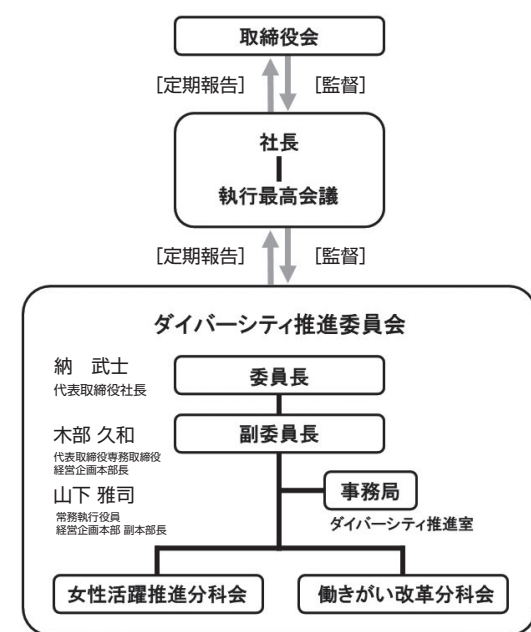
## 女性活躍推進

多様な考えや価値観を活かし、幅広い視点での意思決定、組織運営を行ない、今後想定される複雑な問題に対応できる組織を作っていかなければ、VUCAの時代を生き残れません。そのため、当社ではまず、女性にフォーカスしており、女性の人材育成やキャリア採用での女性管理職登用などの取組みを強化しています。ライフイベント等により一時的に業務に制限がかかる従業員についても昇進・登用にあたり、その要因で不利にならないよう実力に応じて経営者候補として選抜育成しています。具体的には、幹部候補社員には経営戦略講座を、管理職候補者には候補者育成研修を提供するなど、女性幹部・管理職候補者を増やす取組みを行なっています。

## ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ダイバーシティ&インクルージョンの取組みを深化・加速させるため、専任組織であるダイバーシティ推進室を2021年10月に設置しました。ダイバーシティ推進室では、多様な価値観を持つすべての従業員が活躍できる職場づくりを実現するための計画を策定・実行しています。具体的には、中期経営計画における重点取組み項目である働きがい改革と、多様性を高めて活かす取組みの第一歩として女性活躍を推進し、多様な人を惹きつける職場を実現していきます。また、社長を委員長とするダイバーシティ推進委員会を2022年4月に立ち上げ、委員会の方針・施策を定期的に協議・決定、進捗を管理していくこと、そして、課題や委員会での取組みについて取締役会への報告事項とすることで、経営方針に沿った取組みの継続実施、施策の浸透と定着を図っていきます。

[マネジメント体制]



ダイバーシティ推進委員会では、「女性活躍推進分科会」と「働きがい改革分科会」の2つの分科会が設置され、社長直轄のスピード感を活かして取組みを進めています。

### 働きがい改革のありたい姿

事業により目標や組織課題が異なる中、「誰もが働きやすい、いきいき職場」を実現するため、各事業部から選出されたメンバーと課題解決に向け議論を重ねてきました。土台となるのは「共に働く相手を尊重し、安心して働ける環境をつくること」。まずは組織の状態を見える化すること、その上で、それぞれの組織に合ったアクションを実行することによって課題を解決していきます。



私たちは、お互いを認め合い尊重することで、安心して働ける職場をつくります。



私たちは、自律的に働き、仕事の成功や失敗を通じて、成長を実感できる職場をつくります。

### 女性活躍推進のありたい姿

三井金属グループで意味する女性活躍推進は、女性だけを後押しすることではなく、女性も当たり前活躍できる会社・職場にすることで、様々な価値観、働き方の志向を尊重出来る、より誰もが働きやすい会社に近づけると考えています。



私たちは、立場・属性に関係なくお互いに個人(個性)を尊重します。



私たちは女性活躍の取組みを通じて、色々な属性の方がより活躍できる組織になります。



私たちは自分の従来の仕事のやり方や仕組みを抵抗なく変え、新しい取組みに挑戦する人と組織になります。

## ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けて

三井金属グループでは、グローバルで1万3千人以上の従業員が働いており、人種・国籍・宗教・信条・文化・出身地・障がいの有無・性別・性的指向・性自認などの属性の多様性を活かすだけでなく、様々な価値観を持つ従業員がお互いを尊重し、それぞれの考えや経験を活かして働くことができる組織、つまりダイバーシティ&インクルージョンが実現された組織を目指しています。絶えず変化して多様化するグローバル社会においてイノベーションを起こすためには、この考え方を従業員一人ひとりが理解し、それぞれがもつ様々な価値観・経験を活かすことが必要です。多様性を活かし、働くひと全てがいきいきと活躍できる企業グループ実現に向け、三井金属グループ全体の持続的な取組みを深化・加速させていきます。

[定期的な情報発信]

- (社外)
  - 社長メッセージの掲載 (コーポレートサイト)
  - 社外取締役・ダイバーシティ推進室長メッセージ (採用HP)
  - ありたい姿の掲載 (採用HP)
  - 人材戦略の発信 (ESG説明会)
- (社内)
  - 社長メッセージ、社長×人事部長の対談記事、ダイバーシティ推進委員会・働きがい改革進捗状況について社内サイトや社内広報誌への掲載、各種研修にて社長メッセージの発信、ダイバーシティ&インクルージョンの取組みの紹介

[研修・セミナー]

- ・アンコンシャスバイアス研修 (非管理職向け)
- ・ダイバーシティマネジメント研修 (管理職向け)
- ・D&I推進ワークショップ (男性育休編)
- ・女性交流会



アンコンシャスバイアス研修



働きがい改革や、多様な人材が活躍できる仕組みを通じて生産性を向上させ、イノベーションが起こる組織づくりに貢献すること。そして、当社グループのダイバーシティ推進における取組みを発信、共感してもらうことでより多くの方に、三井金属のファンになっていただき、イノベーションを加速させていくことが、私たちダイバーシティ推進室のミッションです。

人事部 ダイバーシティ推進室長

田代 美智

Tashiro Misato

### 新たな人事制度

当社は2022年4月より人事制度を刷新し、これまでのヒト基準から職務・役割基準のジョブ型人事制度へと改めました。新たな制度の基本理念として掲げているのは、年次や年功に捉われない実力重視の適材適所を実現することです。そして、この人事制度の刷新と合わせて、社員一人ひとりの志向や価値観に寄り添ったキャリア形成をサポートするキャリア開発支援の取組みを強化しました。

これからは、キャリア教育やキャリア面談などの各施策を通して、社員の希望と会社の期待をすり合わせながら、一人ひとりのキャリアビジョンの実現に向けた成長を支援する取組みを継続的に実施してまいります。また、これと同時に、既に社内でも実施している社内公募制度の改善など、社員のキャリア選択権を尊重した施策の検討にも取り組んでいきます。



人的資本

価値創造を担う人材の育成

三井金属ではグループの価値創造を担う、「Willを持った人材」の育成をOJTとOff-JTの両輪で推進しています。従業員がWillを持って自律的に学び、スキルを向上し自らの強みを発揮できるよう、また生涯キャリアの形成に向けた各従業員の継続的な努力をサポートすべく、自律的な学びを支援できるカリキュラムと学習環境の提供に努めています。例えば、新入社員に対してはOJT指導員を選出し指導員への教育を行ないつつ、指導員-部下間のコミュニケーション方法など育成上の課題を集約し若手社員のフォローアップ研修に反映させるなどタイムリーにOff-JT研修の内容をブラッシュアップしています。また、統合思考経営の実践に向け、環境・社会課題を起点としたビジネスを創出できる人材の育成にも力を入れており、外部環境の変化を考慮しSDGs、ESG、CSRに対応する研修の拡大・強化に取り組んでいます。

2022年度より人事制度の刷新に併せ、「個」のキャリア自律を実現すべく教育体系の刷新並びに、それをサポートするDXツールとして、MLP (Mitsui-Kinzoku Learning Platform) を導入しました。新教育体系では選択型能力開発プログラムを更に強化し、各階層で必要な能力を開発する必須研修に加え、従業員が自由に受講できる学習コンテンツを大幅に拡充しカフェテリア型の研修体系としました。リーダーシップやアンガーマネジメント、ダイバーシティマネジメントなど管理職のマネジメントスキルを高めるコンテンツ、DXやAIなどのテクノロジー、心理的安全性など働き方改革に関する学習、サステナビリティに関する学習など世の中のトレンドをキャッチアップしたコンテンツも用意しています。

Off-JT研修プログラム概要

2022年度より教育体系を刷新。カフェテリア型能力開発プログラムを中心としたプログラムで従業員の自律的なキャリア形成を支援しています。また、学びのプラットフォームとしてMLP (Mitsui-Kinzoku Learning Platform) を導入し、自律的な学習環境を提供しています。新規カリキュラムの一つとして、全従業員のITリテラシーのさらなる向上を目標とし、三井金属総デジタル人材化と銘打ったICT教育を導入しました。本取り組みの継続的な実施を通じて、DXによる新たなビジネスモデル創出が出来るような人材の輩出を目指しています。

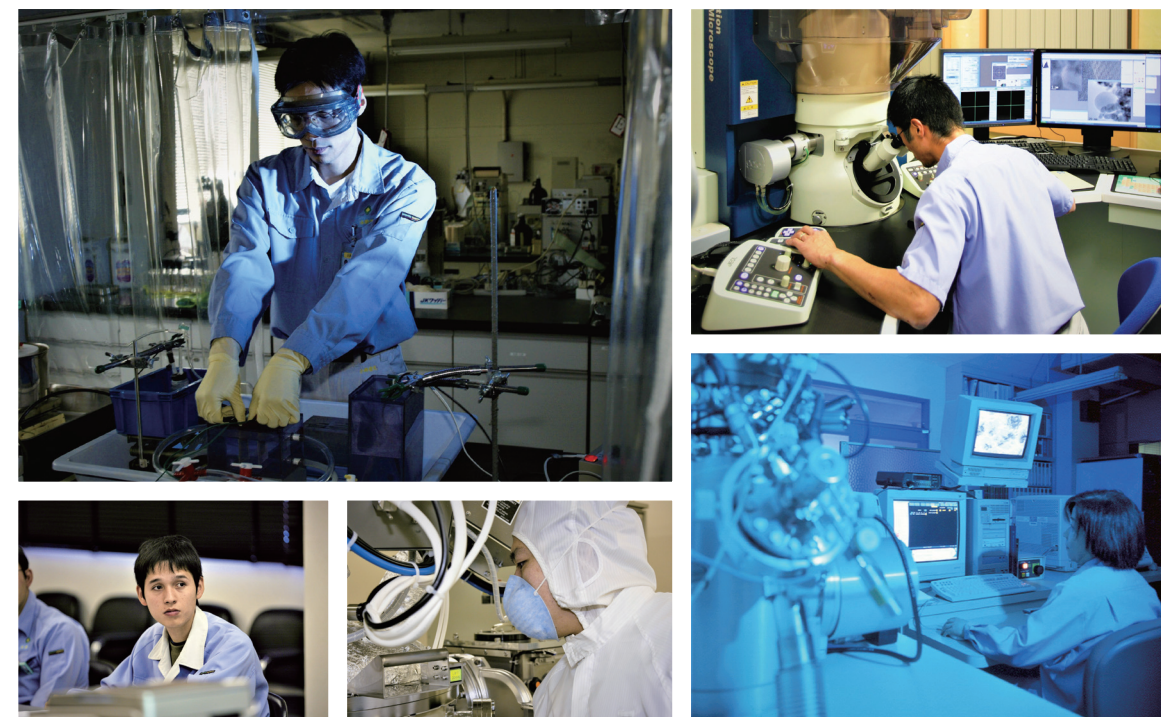
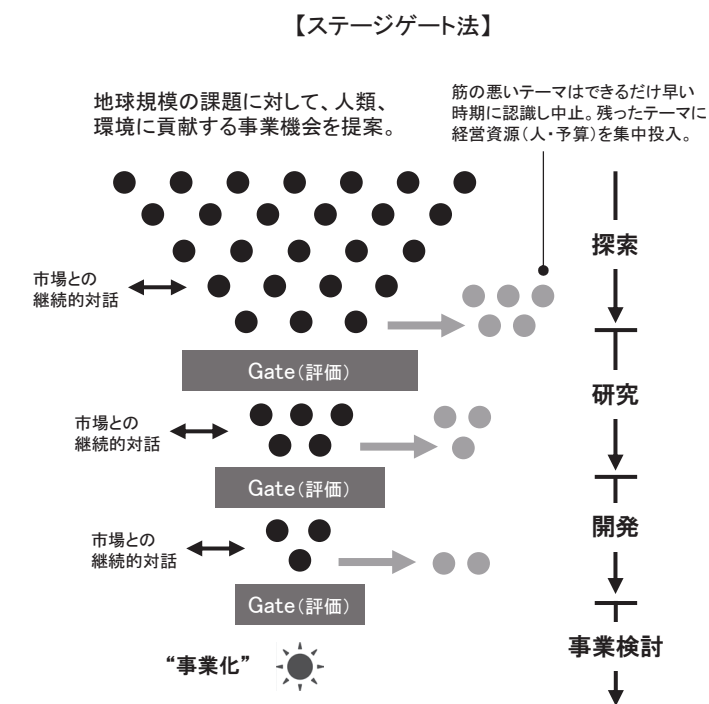
\* 以下の各プログラムを学習管理システムMLPを通じて提供しています。

<プログラム種類>	<目的>	<研修の概要>
● Basic Skill (必修プログラム)	各キャリアステージで必要な知識・スキルの習得	・ マネジメント、ダイバーシティ、ITセキュリティ、サステナビリティ、財務、知的財産、品質管理、メンタルヘルスなど各階層で必要な能力を開発するプログラムを提供
● Skill Up (推奨プログラム)	業務を遂行する上で役立つ知識・スキルの習得	・ ビジネススキルから専門知識まで幅広く業務に役立つプログラムを提供 ・ 業務内容や自身の能力を踏まえて自ら選択、もしくは上司が推奨する
● Self Development (自己啓発プログラム)	本人の意思によって自分の能力・スキルを拡大	・ 通信教育 (e-ラーニング含む) ・ ビジネススキルや語学など自らコンテンツを選択して受講することができる
● 組織別研修	各従業員の専門性強化	・ 職集団別、事業ライン別に必要とされる専門的な知識を提供する
● 選抜型研修	経営者候補に対する教育、外部との相互交流	・ 執行役員および部長職からの選抜者を、経営者育成を目的とした外部主催研修へ派遣 ・ 社内で次世代、次々世代経営者候補選抜研修を実施 ・ 三井業際研究所主催の各階層研修への派遣
● 若手社員研修／キャリア採用者研修	新入社員の入社教育	・ 新入社員研修、中間フォロー研修、1年目・2年目・3年目フォロー研修 ・ キャリア採用者 導入研修・フォロー研修
● キャリア研修	自律的なキャリア形成の支援	・ キャリアビジョンを描くために年代別 (20代、30代、40代、50代) に研修を実施

● = カフェテリア型 能力開発プログラム

継続して新規事業を創出するための「価値創造プロセス」

社会課題の解決に持続的に貢献しうる事業機会を探索し、新規事業として実現していくための研究開発は、私たち三井金属グループの持続的成長および競争優位の源泉です。事業機会の探索力強化として、部門横断で新規事業コンセプトの創出を行なっています。コンセプト創出段階から部門横断の多様な視点でアイデアを磨き、検証するプロセスを迅速に回すことでテーマ化へと繋げています。創出された新規事業テーマはステージゲートによって、探索、研究開発、事業化検討、市場投入までの各ステージで市場ニーズ、競争優位性、事業化ポテンシャルなどの観点が評価されます。このような探索から市場投入までの新規事業創出の各プロセスに加え、外の力（お客様、パートナーなど）との共創も推進することで、次々と新規事業を創出できる、継続性ある「価値創造プロセス」の構築に取り組んでいます。



(事業創出本部 総合研究所)

### 知的財産マネジメント

三井金属グループは、知的財産を重要な経営資源と認識し、適切な権利の保護、事業の優位性確保と新規事業創出への活用、知的財産にかかるリスクの最小化、知的財産戦略の実行を支える人材の育成、そして知的財産を尊重する意識を企業風土として定着させることをその基本方針に掲げています。この基本方針に基づき、知的財産戦略を実行し、企業価値の最大化を目指します。

### 知財・無形資産の情報発信を強化

#### 新たなミッションへの対応

知的財産部では、コーポレートガバナンス・コードの2021年改訂により求められている新たな要請に対応すべく、社内の各部門との連携をこれまで以上に強化し、知財・無形資産に関する情報を社内外へ発信しています。また、取締役会との対話を通じた知財・無形資産の価値向上に向けた活動のさらなる強化も図っています。

三井金属グループ  
特許出願件数推移 (2018～2022年度)  
P.108 ご参照

三井金属グループ  
2023年3月末時点における登録特許の国別内訳  
P.108 ご参照

### 統合思考経営に向けた組織体制

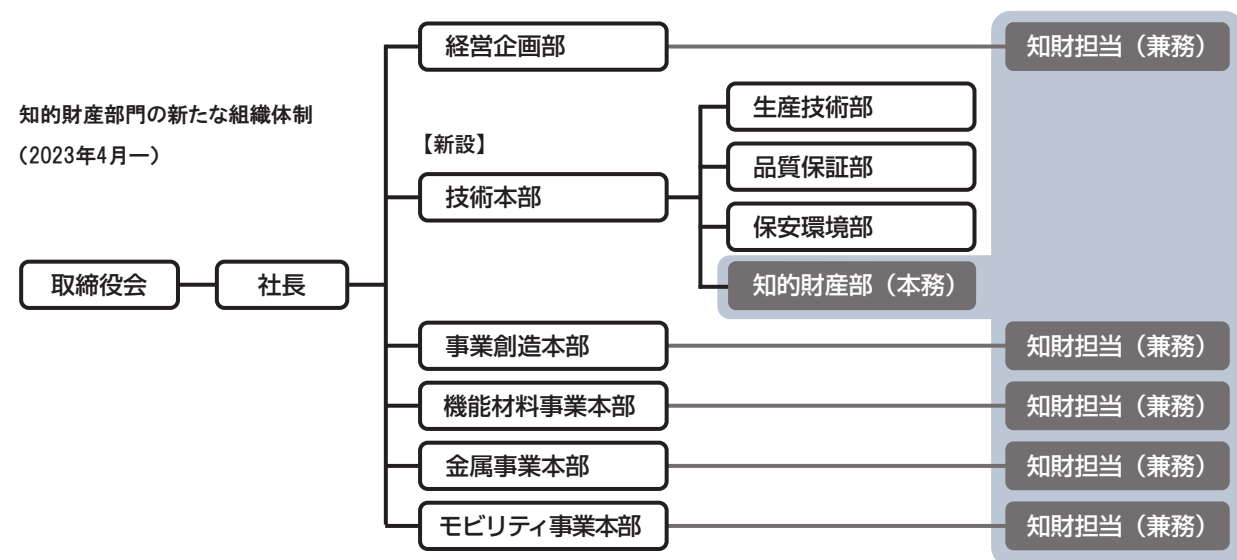
#### 知的財産部門の組織改編

知的財産部では、新たな経営計画「22中計」の開始に合わせて当部門の組織改編を行ないましたが、さらに統合思考経営の実現へ向け、技術系部門である生産技術部、品質保証部、保安環境部および知的財産部の4部門による協働によってシナジーを創出すべく、2023年4月に新設された技術本部直下の組織となりました(下図)。

この組織改編にとまない、これまで取り組んできましたIPランドスケープ\*による知財情報の高度な分析をはじめとした多様なサービス提供だけでなく、GXおよびDX等の技術基盤の強化や人材育成に向けて成果の最大化を図ります。

\* IPランドスケープ Intellectual Property Landscape

自社および他者の知的財産の状況を調査・分析するとともに、マーケットの情報等と組み合わせることで、自社の経営戦略に役立てる手法。



本務では専門性の高い多様なサービス・情報を提供。兼務においては各部門、各現場に密着した知財活動を展開。

### 品質基本方針の改定

三井金属グループは、2022年に品質基本方針を改定し、「お客様に満足して頂ける製品・サービスを提供するために、品質基本方針を一人ひとりが共有し、実践する」ことを共有しています。

5つの基本方針には、従来からのお客様の声(VOC)重視、品質は業務の質、全員参加とスピード重視に加えて、事業創発で社会貢献、コンプライアンスの徹底、品質と安全について適切な情報公開を明示しました。

### 品質コンプライアンス体制の構築

品質コンプライアンスに関して、三井金属グループ品質保証ガイドライン(QAGL)に沿って体制構築を推進しています。

2022年度は、国内の全拠点でQAGLへの適合性を自主点検しました。また、引続き、社内第三者による品質コンプライアンス監査を実施し、予定通り国内外17拠点の体制構築状況を検証しました。

品質コンプライアンスを確かなものにするため、検査データの取扱いから人手の介入を排除するシステム構築に取り組み、モデル工場での検証を続けています。

さらに、品質コンプライアンス体制の構築をグローバルに進めるべく、海外拠点への展開を実施しています。今後も品質保証体制の継続的な点検と改善を実施して、スパイラルアップを図っていきます。

(2022年4月 改定)

### 品質保証、品質コンプライアンス意識の底上げ

品質に関するグループ全体の取組みとして、品質月間行事(毎年11月)を通して、全従業員に対し、トップメッセージの伝達、コンプライアンス相談の促進、品質コンプライアンス意識調査などの啓蒙活動を実施しています。

また、品質コンプライアンス教育体系に沿って、年間を通じて各種教育を実施し、コンプライアンス意識のグループ内での浸透を図っています。