



多様な人材の能力を 最大限に発揮させ、 UACJ VISION 2030の実現へ

常務執行役員

山口 明則

2013年10月からUATHの取締役社長に就任し、立ち上げに尽力。その後、福井製造所長などを歴任し、2020年4月からビジネスサポート本部長として人材戦略・マネジメントの確立に取り組む。

部門・拠点を越えた人材活用に向けて ジョブ・ローテーション、公募制を推進

—

当社では、人材戦略を経営戦略とリンクさせるべく、エンゲージメント向上、多様性の推進、リーダー人材の育成、ものづくり人材の育成を重点課題として取り組んでいます。そして、これらの取り組みを全社的な統制のもとで進められるよう、新たにビジネスパートナーグループという組織を設け、各拠点に本社人事部のメンバーを割り当てることで意思統一を図っています。

そのなかで、当社が長期経営ビジョン「UACJ VISION 2030」を実現していくためには、多様な人材が活躍することはもちろん、各人の能力を部門や拠点にとらわれることなくグループ全体で活用していく必要があります。そこで、こうした人材戦略の早期実現に向けて、ジョブ・ローテーションのガイドラインを策定するとともに、国内全拠点を対象とした新規業務における公募制を開始しました。

公募制については、実際に事業の垣根を越えて、多くの応募が寄せられています。具体的には、「会社の経営に携わりたいので、いろいろな経験をしたい」「今の仕事のレベルを高めるために、グループ全体に関わる購買や調達の業務で視野を広げたい」などの応募があり、自分の可能性を広げたい、力を試したいという強い意欲を持った社員の多さを実感するとともに、社内人材を再発見する機会にもなっています。

加えて、公募制は、次世代の経営人材育成における課題解

決にもつながると感じています。当社では、製造所においても研究開発部門や営業部門においても、特定の領域および業務に特化した人材が多いため、ジョブ・ローテーションや公募制を活用していくことで、年齢を問わず幅広い経験を積む機会を充実させ、経営人材の育成につなげていく考えです。

一方で、公募による異動で欠員が出た部署への補完が問題になるケースもありますが、そうした問題を解決しながら適材適所に人材を配置していくためにも、タレントマネジメントシステムの構築を急ぎたいと考えています。このシステムができれば、キャリアパスを見ながら、経営人材の発掘・育成につなげることもできるため、第3次中期経営計画期間には、そのコンセプトを練り上げたいと考えています。

「相互の理解と尊重」をグローバルに実践して 地域に根ざした人材活用モデルの確立を目指す

—

これまで計画的に進めてきた先行投資による増強設備が各拠点で立ち上がり、いよいよグローバル3極体制が本格的に稼働し始めました。しかし、当社が真のグローバル企業へと成長を遂げるには、人材、およびそのマネジメントシステムのグローバル化が不可欠だと認識しています。

その実現に向けた象徴となり得るのが、重要拠点の一つであるUATH※1です。UATHにおいては、タレントマネジメントシステムへの登録もさることながら、日本人中心にマネジメントをしていることからの脱却、さらに言えば、日本人がマ

マネジメントしないといけないという固定観念からの脱却が必要だというのが私の考えです。

UATHは立ち上げから8年が経過し、私自身も2013年から3年半にわたって社長を務めました。そのなかで、ジョブ型雇用が一般的なタイにおいても、長くUATHに残り、日本人のマネジメントを理解した人材が育ってきています。そうした人材を然るべきポジションに引き上げ、タイ従業員的能力を最大限に活用するマネジメントシステムを作りたいと考えています。

そして、もう一つ推し進めていきたいと考えているのが、地域の特徴を考慮しながらも、当社に合った人材活用モデルの確立です。

タイでは、職務を限定したジョブ型雇用が一般的であることから、アセンブリー※2中心の会社が成功してきました。しかし、アルミニウム圧延業において求められる人材は、特定の業務に特化した人材ではなく、さまざまな工程のつながりを理解し、状況に応じて自らの確に判断できる多能工のような人材です。そうした人材を育成するには、タイで成功しているモデルと日本で実践しているモデルを最適な形で融

合させていく必要があります。

これこそが、人材およびマネジメントシステムのグローバル化であり、その実現のためには、当社の価値観の一つである「相互の理解と尊重」の実践が非常に重要になります。現地に飛び込んで、その多様性や価値観を認め、コミュニケーションを重ねる。そして、相互理解を深め、ただローカルに染まるのではなく、新しいモデルを作っていく——。このようなプロセスで現地に最適なモデルを確立できれば、今後、タイに限らず、世界中のいかなる国や地域においても現地従業員およびその文化を尊重した製造所運営が可能となり、拠点拡大における強みとなります。我々は、その第一歩として、UATHで成功例を作り上げたいと考えているのです。

そして、こうした取り組みの継続・強化を通じて、多様な人材が活躍し、その能力を活かしていくことで、当社全グループが真のグローバル企業となり、UACJ VISION 2030の実現にも近づくと考えています。

※1 UACJ (Thailand) Co., Ltd.

※2 製造業などにおける最終的な組み立て工程

