

人事担当役員メッセージ

執行役員
事業管理本部副本部長
馬場 猛



多様な人材の活躍

自動車業界はEV化をはじめとするCASEやカーボンニュートラルへの対応等により、当社に事業拡大と絶好のイノベーション創出の機会をもたらしています。その機会を活かし、新しい価値創造を実現するため、当社は多様な人材が活躍できる組織にしていかなければなりません。

当社では、多様な人材を次の5つのカテゴリ、「女性社員」、「異業種からのキャリア採用者」、「外国籍社員」、「シニア人材」、「育児介護の事情を抱える社員」に区分し施策を講じています。その中でも、「女性社員」の活躍推進と「キャリア採用者」の活用は特に重点的に取り組んでいます。

労働力確保と優秀人材の活用策として、女性社員の活躍推進は当社において欠かせないテーマです。2社が合併しジーテクトとなる以前より、当社では長きにわたり、「結婚後の女性は負担が少ない仕事」あるいは「女性は限られた地域や職種の仕事」という先入観を持って、仕事をアサインしていました。そこで、2017年度から管理職の後任育成候補に必ず女性を入れること、次世代女性リーダー候補をバイネームで育成すること、それらの女性社員の管理職登用や啓発研修を重ね、2017年3月期0%であった女性社員に占める管理職割合は、2021年3月期においては4%と飛躍的に向上しました。

事業戦略に沿った採用活動を推進

キャリア採用については、EVプラットフォームの開発やDXによる体質変革にスピーディに対応するため、短期間での社内育成が容易ではない特定分野の知見・経験をもつ人材の活用の実現に向け採用を積極的に進めており、従来、製造ラインスタッフを中心としていたキャリア採用を、直近では開発部門／技術部門／管理系部門等の16職種に拡大しています。採用戦略にお

いては、新卒採用とキャリア採用を区分し、新卒採用を中心に採用計画を立案していましたが、必要スキルや経験等の要件を踏まえ、人材を新卒で採用していくかキャリアで採用していくか、採用計画の枠組み自体を根本的に捉え直し、より事業戦略に沿った採用活動を進めています。

思い込みやバイアスを取り除き、「やってみよう」という意思を引き出す

目下の課題は、各職場の責任者や管理職が、属性の異なる人材への思い込みやバイアスを取り除き、多様な人材を各職場で受け入れ、活用できるかどうかです。この数年のキャリア採用の進展や女性社員の管理職登用に伴い、バックグラウンドが異なる人材について各職場の理解が深まりつつあるとは感じています。すべての職場への浸透には時間を要すると考えています。

多様な人材が活躍できる風土を醸成するには、見本となる事

例をより多く共有し、成功例を身近に感じてもらうことで、「自分たちの職場でも実現できそう、やってみよう」という、各職場の責任者の前向きな意思を引き出すことが不可欠です。組織診断による客観的データにもとづく職場の特性に合わせた改善プロジェクト実施や各職場の管理職や既存社員向けの研修により、管理職の行動変容を促し、多様な人材が活躍できる職場づくりを進めることを目標にしています。

一人ひとりの活躍を支える柔軟な制度

当社では、社員のパフォーマンスを最大化させ事業発展につなげるため、各事業や各職務に応じた柔軟な制度への転換を進めています。特に「働き方に関する制度」と「等級・給与や退職金に関する制度」については、社員のリテンションや優秀な人材の確保に影響が大きいと考えており、重要視しています。

働き方に関する制度は、2018年度にコアタイムなしのフレックスタイム制度を導入し、効率的な時間配分による働き方を可能としてきました。加えて、2020年度はコロナ対応の必要性もあり、制度化やコミュニケーションツールの提供を速やかに実施し、2020年5月には約33%の社員がリモートワークを活用しました。

これまでは、フェイストゥフェイスが前提で事業運営を行っていましたが、やってみて「意外とできる」「リモートにより集中でき進捗できた」という声が多く上がりました。製造業を営む当社では、製造ライン等、業務特性上、リモートワークが馴染まない業務も存在しますが、リモートならではの信頼醸成やマネジメント上の問

題の解消も図りながら、新型コロナウイルス感染拡大を機に導入したリモートワークは効率的な働き方の1つとして今後も継続活用してまいります。

次に、等級・給与や退職金に関する制度に関しては、今後の重点施策として2020年度に改定に着手しました。当社では、新卒採用を中心に行い、新卒者が当社の中でキャリア形成していく前提で単一的な制度を選択していました。そのため、即戦力として採用したキャリア人材と新卒者では、格付や退職金について格差が生じるものとなっています。今後、豊富な経験や高いスキルを保有する優秀な人材を確保するには、これらの人事処遇についてバランスを図り、即戦力となる人材にとって魅力的な制度への見直しが求められます。具体的には、ジョブ型制度を一部取り入れる人事制度の導入や半年度の役割等が同一であれば半年度の退職金については同一となるような退職金制度の見直しを予定しています。

成長がやりがいとなる組織を作りたい

職務特性や各自が保有するスキルに応じ、「働き方」や「等級・給与に関する制度」が柔軟になるということは、社員がどのようなキャリアを形成するかにより、利用できる制度や適用される制度が変わるということにもなります。それに伴う大きな課題は、社員自身が自発的に継続的に学び、働くことやキャリアを自律的に捉え形成していくことができるかであると考えています。

人事部門としては、定期的なキャリア面談の実施や社内の縦

横のネットワーク形成、公開セミナー等の他流試合の機会設定により、社員のキャリア開発を今まで以上に支援し社員が自分で考え自分で決める人材に成長することを支援します。

その成長が事業の成長はもちろん、ジーテクト全体や自動車を利用するエンドユーザーのためになっていることを実感でき、個々人が仕事のやりがいを感じられる組織を作っていきたいと考えています。

職場の行動変容により、多様な人材が活躍できるよう取り組んでいます。



多様な人材5つのカテゴリ

1. 女性社員
2. 異業種からのキャリア採用者
3. 外国籍社員
4. シニア人材
5. 育児介護のある社員

