

# 「東レ HR マネジメント」の地域との融合目指す

Toray Industries (Malaysia) Sdn, Berhad

取締役 川勝淳二

東レは1973年にペナンへ繊維・テキスタイル事業で進出し、現在は繊維、テキスタイル（紡績、染色、織り）、ポリエステルフィルム、ABS樹脂の4事業で、約2500人を雇用している。マレーシアへ進出以来、一貫して東レ式マネジメントを浸透させてきた。HRマネジメントにおいては長期的な雇用関係を念頭に人材の確保と育成に取り組む、人事管理・処遇制度などで日本的な仕組みを導入し、現地優秀人材の育成、登用に取り組んできた。結果としてテキスタイル会社の社長ポジションを始め、取締役にも多くのマレーシア人の登用を進めている。東レは改めて2011年11月に「東レグローバルHRマネジメント基本方針」を制定し、国・地域・文化・風土の違いを超え、東レグループが共通した考え方の下、同じ方向性をもって各地固有の施策と融合させながら、共通のHRマネジメントの推進に取り組んできている。私はペナンへ12年6月に赴任した。マレーシアでの取り組みについて紹介したい。

## 基幹人材の安定的確保と長期人材育成

欧米系の企業は、採用するポジションへの適否の視点のみから採用可否を決定する傾向がある。一方でマレーシア人の志願者は複数の企業を訪問し、自分に合った企業を探すことをしないケースが多いような印象を受けている。何らかのきっかけで応募した会社から採用通知を受けると、職務と給与条件などが自分の希望に合えば入社する。結果として、入社後、会社に合わないことを感じて短期間で退社するケースが起きる。東レマレーシア各社では募集するポジションへの適否だけで

なく、将来的に志願者の成長を期待できるか、向上意欲があるか、上級幹部へ登用できる人材かを含めて総合的に判断し採用可否を決めている。

採用後、長期的育成の視点から個人別にキャリア形成を考え、特に新大卒社員の場合は入社後数年間の育成状況をウォッチし、OJTを基本としながら必要な研修を受講させている。グローバルな職務機会もキャリア育成の観点から重要と考えている。日本研修への派遣、海外勤務、各国の東レグループ各社との協働や情報・ノウハウ交換の機会などである。

研修体系として①大卒などへの導入研修の充実、②全社員を対象としたマネジメント・管理・専門技術などの共通研修の構築、③管理者リーダーシップ研修の3つの切り口から体系化してきた（右ページ図）。これらは東レの研修体系をモデルとしている。

### ①新卒への導入研修

マレーシアでは日本の定期採用とは違い、空きポジションが出た際に随時採用する経験者採用が一般的である。しかし、大卒社員は長期的な育成方針の下、管理職・経営者への登用を期待する層である。また生産技術・技術開発の分野では長期の経験が重要である。従って新卒を社内育成していくことが重要で、年間で一定数の新卒を採用するようにしており、結果として新卒と経験者が半々程度の比率となっている。

新卒でも学校や各学生の単位取得状況により卒業時期が異なっており、年間を通じて毎月入社してくる。従って集合研修を実施することが難しく、結果として各社員の入社時にオリエンテーション