

東レの人材育成と研修

東レ総合研修センター 人材開発企画課長 宗石 謙

1. 当社の歴史と概要

当社は1926年（大正15年）に設立され、本年4月に創立75周年を迎えた。旧社名は東洋レーヨンといい、レーヨンの製造会社として設立されたが、その後、合成繊維ナイロンやポリエステルを日本で初めて事業化、アクリル繊維も事業化して三大合繊を持つ合成繊維のリーディング・カンパニーとして成長してきた。また、合成繊維で培ったポリマーサイエンスの技術を生かして、樹脂・フィルムやケミカル製品も展開、さらに、炭素繊維、医薬・医療器具、電子情報材料、水処理事業、建材事業などにも進出し、現在は多様な事業を展開している。

東レグループの規模は、国内の関係会社が約110社、海外の関係会社が約90社であり、合計約200社である。2001年3月期の決算では、連結の売上高が1兆754億円、経常利益が409億円、単体の売上高が5050億円、経常利益が250億円であった。

従業員数は世界全体で約4万7000人であり、その半分の約2万5000人が海外関係会社、残りの約2万2000人ほどが国内の従業員である。国内の従業員のうち東レ本体の従業員は約9000人である。

以上述べたように、当社は事業の多角化を推進するとともに、グローバルな規模でグループ経営を行っている。

2. 「New AP-G2000」と東レの人材育成

2.1 「New AP-G2000」

当社は21世紀に向けた東レおよび東レグループの

経営活動の統一指針として長期経営ビジョン「New AP-G2000」を1997年に策定し、現在その実現を目指して活動中である。

「New AP-G2000」とは、「New Action Program for Growth（成長）、Group Management（連邦経営）、Globalization（国際化）」の略であり、「21世紀に向けて、世界を舞台に、グループ経営で、常に成長し続ける企業集団を目指す」ことを示している。

「New AP-G2000」においては、3つのGを実現していくために7つの経営行動指針を定めているが、そこでは「意識改革・企業体質の強化」「連邦経営の推進」「グローバル化」などと並び、「人材の確保と育成」が経営行動指針として掲げられている。

すなわち、当社では「人材」こそが長期経営ビジョンを実現するためのキーと考え、「人材の確保と育成」を重要な経営課題として取り組んでいるのである。

2.2 人材育成の必要性

上述したとおり「New AP-G2000」の実現に向けて必要不可欠なものが人材の確保と育成である。

当社は長い繊維産業の歴史のなかで幾たびか深刻な不況を経験してきたが、そのなかで好不況に合わせて新規採用者数を年によって大きく変動させた結果、現在は、50歳以上と20歳代に多くの従業員を抱える双こぶラクダ型のいびつな年齢別人員構成となっている。こうした過去の反省を踏まえて、好不況にかかわらず安定的に人材を確保するという方針に

基づき、1990年以降安定的・継続的採用を実行してきた結果、現在では平成以降の入社者が全社員の60%を超えるに至っている。したがって、当社にとって、若手を各分野のプロフェッショナル人材に早期に育成することや、若手を育成する立場にある管理者の強化が、人材育成上の重要な課題となっている。

3. 東レの人材育成の基本的考え方

3.1 人材の確保と育成は経営の最重要課題

当社では「人材」は「人財」であり、人こそが最大の経営資源と考え、「企業の盛衰は人が制し、人こそが企業の未来を拓く」という強い信念のもと、「人材育成」を経営の最重要課題の1つとしてとらえ、人材育成に取り組んでいる。



写真1 東レ総合研修センター全景

こうした信念を具現化したものが東レ総合研修センターであり、1996年3月に東レグループの人材育成の殿堂として静岡県三島市に開設した。

600人弱収容の大講堂、200人規模の大研修室と50人程度までの研修を行う中研修室が6ユニット、その他、多目的研修室やパソコン研修室などがあり、最大300人まで宿泊可能な宿泊棟を有している。

社内外併せて、年間2万人以上の利用があり、東レグループおよび関係企業、団体の人材育成のセンターとして大いに活用されている。

3.2 人材の安定的・継続的採用

前述したとおり、過去、当社は景気の波に合わせて新規採用数を大きく変動させたことがあり、その

ことが、人材の適切な配置や職場でのOJTを困難にし、また、技術・技能の継承にも大きな支障をきたしていた。

このことから、1990年以降はバブルやその崩壊などの景気の変動に左右されることなく、事業規模に見合ったほぼ一定人数の採用を行い、継続的な人材の確保と育成に注力している。

3.3 自前での一貫した人材育成の実行

当社では、現場の第一線から経営幹部まで、当社自前での一貫した人材育成が重要と考えている。専門職の中途採用や派遣社員・契約社員などの活用も進めていくが、当社はメーカーであり、基本的に現場のオペレーター層も含めてコア人材ととらえ、コア人材については長期的な継続雇用を前提として採用し、自前で育成していく考え方をとっている。



写真2 東レ総合研修センター研修室

3.4 人材育成の目標と基本スタンス

現在のような先の見えない、変化のスピードが速い時代にこそ、基本となる人格がしっかりしており、独創性を発揮して、皆を引っ張っていくリーダーシップが必要とされる。そうした意味で、当社では人材育成の目標を、公正さと倫理観・責任感を持って行動できる人材の育成、高度な専門知識・技術を持ち独創性を発揮するとともに現実を直視し課題を解決できる人材の育成、先見性・リーダーシップ・バランス感覚を備えたリーダーの育成、の3点に置いている。

また、当社においては、平等・公平・客観性・納得性を人材育成と人事評価の基本的なスタンスとし

て、各種人事制度・人材育成制度が整備されている。

3.5 人事施策との連動

当然のことながら教育・研修だけでは人は育たない。「目標による管理」や自己申告制度、アセスメントやローテーションなどの人事施策との連動により、より効果的・適性な人材育成を図っている。

例えば、アセスメント制度は、管理職になるまでに3回、一定年齢到達者を対象に、主に育成状況と適性把握を目的として実施している。その結果を参考にローテーションを行うなど、個別キャリア形成を行い、人材の育成を図っている。

4. 東レの全社研修

以上述べてきたような基本的考え方に基づいて、当社では人材育成を進めているが、その実践の中心となっているのが、当センターが企画・立案・運営する全社研修である（図1）。マネジメント研修、技術・営業など各専門研修を含め約45コース、年間約80回実施し、合わせて3000名強が受講している。

なお、この研修体系図に示されている研修以外に、専門研修・技能研修や生産ラインの職長研修等については、各本部、各事業場・工場で個別に実施されており、また、関係会社についても、関係会社共通の研修や各社独自の研修が行われている。

4.1 全社研修実施の考え方

現在、全社研修については以下のような考え方で実施している。

第1に、当社では「早期育成・先取り型」という考え方で研修体系を構築している。

以前は、特に「マネジメント研修」において、現時点での資格・職位・職務に見合ったレベルの研修を行う、例えば、管理職昇格後に、管理職として必要な知識・管理ノウハウの研修を実施していたが、1997年からは、現時点での資格・職位・職務より1～2ランク上位の資格・職位・職務に見合う研修、例えば管理職昇格前にあらかじめ管理職として必要な知識・管理ノウハウ・意識改革の研修を「第一線経営職研修」として受講させ、上位の資格・職位・

職務についたとき、すぐにその職務が務まるように研修を行っている。すなわち、「昇格後の後追い型研修」ではなく「早期育成・先取り型研修」という考え方である。

第2は、上司による部下の育成責任の重視である。

研修受講の応募は全員参加の必修研修を除き、基本的に上司の指名制としている。これは、部下の育成はその上司の責任であることを強く認識させ、それぞれの部下の育成計画をしっかりと立て、研修をその育成施策の一環として活用してもらうためである。

また、当然ではあるが、研修への派遣時には、必ず上司からしっかりとした研修受講の動機づけを実施するよう、さまざまな働きかけを行っている。

3番目はフォローアップの重視である。

研修が研修だけで終わっていたのでは意味がない。いかに実務に役だてるかが重要である。

そういった観点から、研修受講後、研修で習得した知識・スキルを活用して業務課題に取り組むような課題を課す、あるいは、一定期間が経った時点で、受講生に対しフォローアップのアンケートなどを行い、研修で習得した内容を活用しているか確認し、動機づけるなどの施策を実施している。

4.2 全社研修の概要

以上の基本的考え方に基づき全社研修を実施している。管理職やリーダーとしての能力を強化するためのマネジメント研修を中心とした全社共通研修、技術や営業などのプロフェッショナル人材に向けて専門能力を強化するための分野別専門研修、グローバル化推進に対応した国際化研修の3区分を柱に、階層としては新入社員から役員・理事まで、体系的・計画的に実施している。

<全社共通研修>

マネジメント研修

中堅層以上を対象に、将来のリーダーを育成するために実施しているのがマネジメント研修である。

掛長クラスを対象に、将来のリーダー・管理職のベースとして、マネジメントに必要な管理の基本を習得させる「管理・監督者研修」をスタートに、管

図1

全社研修体系

東レ総合研修センター
2001 / 4 / 1 改訂

	全社共通研修		技術系・共通研修		営業・管理系・共通研修		国際化研修	
	マネジメント研修	専門研修	一般研修	技術研修	営業研修	管理研修		
役員 理事	役員・理事研修							
管 理 職 層	経営幹部研修 T K S 課長職強化研修	経営戦略実践講座 (経営シミュレーション) 問題解決力強化 講座 (EMI法)	国内外一般留学・特命留学・海外若手研修 社外研修・セミナリ派遣 通信教育 IT教育	技術開発リーダー研修			海外幹部研修 東レ・トレーニング A O T S 研修	
中 堅 層	第一線経営職研修 管理・監督者研修			若手技術開発リーダー研修 生産マネジメント研修 中堅技術者特許研修	マーケティング& マーチャンダイジング 戦略研修	SI会計研修	ビジネス英文ライティング研修 ビジネス英会話集中研修 海外勤務者基礎研修	
若 手 層	東レ専修学校 新入社員導入研修			管理技術講座 I E V A 実験計画法 品質工学 多変量解析法	特許実務研修	Jr会計研修	新入社員 英会話 集中研修	
				技術講座 機器分析基礎 重合基礎	営業力強化 研修 営業実務講座 経理・財務 法務・審査 物流			
				第2次技術研修 第1次技術研修	第2次 営業研修 第1次営業研修			

注) 太枠内は必須研修

理職になる前に、管理職として必須の知識・ノウハウを身に付けるための「第一線経営職研修」、課長層の実践力を強化する「課長職強化研修」などを体系的に実施している。

いずれの研修も、ある階層の者が全員受講するのではなく、将来の育成や必要性を考えて上司指名で



写真3 「課長職強化研修」授業風景



写真4 「東レ経営スクール」の討議風景

受講させている。

また、マネジメント研修のなかで、特に東レおよび東レグループの将来の経営者の育成をねらいとして、「東レ経営スクール(TKS)」という研修を1991年に開講した。選抜された中堅課長層を対象に毎回20名を計5週間5ヵ月にわたって特訓、経営者にとって必要な知識や能力に磨きをかける。研修生は研修終了後は原則として国内外の関係会社に出向するが、現在までに180名の修了生を送り出し、多くの者が関係会社で実践的な経営を体験・活躍している。また、そのなかですでに出向先での業務を完遂し、本社に復社している者も多く、一部は本社の役員へ登用されている。

専門研修・一般研修

マネジメント研修以外に、管理職層として必要な問題解決力や戦略立案力を強化するための研修な

ど、個別テーマに絞った専門研修も設置している。

また、視野拡大や発想の転換をねらいとした他社との異業種交流研修も近年重点実施しており、毎年10コース程度実行し約50名が受講している。

その他、社外への派遣研修や国内外一般留学、通信教育などを実施し、社員の能力向上に努めている。

<技術系・共通研修>

当社の生産・工務・研究・開発などの技術系の社員を対象とした研修として、若手層～中堅層を中心に技術研修を実施している。

技術研修においては、研修ごとに必修研修と上司指名研修を明確化し、上司指名研修においても、部門によっては必修とするなど、必要な人が必要な研修を受講することになっている。

入社数年の若手層には、「第1次・第2次技術研修」を必修とし、特許・製品安全、レポートライティング、QC、管理技術の基本など、技術系社員として必須の基礎知識・スキルを習得させている。

「管理技術講座」ではQC・IE・VA等の専門的管理技術を身に付けさせている。

特許については、「中堅技術者特許研修」を中堅社員必修とするとともに、「特許実務研修」も実施している。

また、技術開発力の強化のために、管理職対象の「技術開発リーダー研修」、掛長クラス対象の「若手技術開発リーダー研修」を設置し、各部門のキーマンの技術開発力の向上を図っている。

<営業・管理系・共通研修>

事務系の社員を対象とした専門研修として、繊維やプラスチック、ケミカルなどの各本部の営業社員を対象とした営業研修や、経理系社員を対象とした管理研修を設置している。

営業研修では、技術研修と同様、「第1次・第2次営業研修」を若手層必修の研修とし、営業担当としての基礎(心構え、基本動作)の徹底、経理・財務・法務・知的財産等の営業関連必須知識の習得と商談スキルの強化を行っている。

その他の「マーケティング&マーチャライジング戦略研修」などは上司指名制とし、マーケティング力や営業に関する問題解決力、営業実務知識の習

得などを図っている。

また、経理・財務など管理系の人材を対象として、管理研修を実施している。これらの研修を通じて管理系人材として必要な経理・財務に関する知識・スキルを習得させ、研修後はテストも実施し、昇格条件としている。

また、営業や管理などの事務系新入社員に対しては、メーカーの基礎は生産現場にあり、生産現場の実態を知り基本を身につけることが将来の財産になる、という考え方から、入社後1年間は工場に配属し1年後に再配置する、という現場実践の教育を行っている。



写真5 「海外幹部研修」授業風景

<国際化研修>

最初に述べたように、当社は海外に関係会社を約80社持ち、日本人社員が常時400人近く海外で働いているグローバル企業である。研修においてもこれに対応して、海外で通用する日本人社員の育成と、海外現地社員の育成の両方に取り組んでいる。

前者としては、海外勤務の可能性の高い者に対し、海外勤務のための基礎的知識をつける「海外勤務者基礎研修」や、英語力向上のためにTOEICの受験義務や英語の集中講座などを実施している。

後者としては、「東レ・トレーニー」「AOTS研修」などを実施しているが、特に「海外幹部研修」は、1996年に開講し、海外関係会社の部長層で将来経営幹部として活躍が期待される者に対し、三島の東レ総合研修センターで3週間、経営幹部に必要な知識・スキルを研修するもので、「東レ経営スクール(TKS)」の海外版である。

<東レ専修学校>

東レ専修学校は当研修センターとは独立した組織で運営されているが、工場現場のコア人材である若手のリーダーを計画的に集中的に育成するために設立されたものである。

生産技術科の生産コース、エンジニアリングコースと事務管理科があり、職場を離れて1年間の全寮制合宿による授業をコアに、合宿前の半年間の現場での通信教育、合宿後の自職場へ帰っての1年間の課題研究で構成されている全体で2年半のプログラムである。授業内容はあくまで実務中心であり、例えば、数学であれば統計を、英語であれば英会話を中心に実施している。1994年に開校以来、本校の卒業生の評判はきわめて高いことから、入学希望者は例年募集人員を大幅に上回っており、筆記および面接によるテストによって入学者の選抜を行っている。

5. 終わりに

企業を取り巻く経営環境は依然として厳しく、また、大きく変化している。こうした状況下、人材育成の重要性はますます増している。このようななかで、先にも述べたが当社は1996年「人材の確保と育成は経営の最重要課題」との考えのもと、国内でも有数の規模を誇る新研修センターを開所した。

開所後、5年が経過したが、その間新研修センターの建物にふさわしい研修内容の構築に向け、研修内容の峻別とそれに伴う研修の重点実施などを行い、集中的・体系的な人材育成を促進するとともに、社内外の人材育成のセンターとして高い評価を受けている。

今後、さらに、環境変化に伴う研修ニーズに迅速に対応し、経営基幹人材の選抜と育成、分野別プロフェッショナル人材の育成、グローバル人材の育成などに継続して取り組み、当社の長期経営ビジョンの推進に重要な役割を果たしていく考えである。

[東レ総合研修センター]

〒411-0032 静岡県三島市末広町21-9

TEL 0559-80-0333 FAX 0559-80-0350

E-mail: Kenshu_Center@nts.toray.co.jp

Hp: <http://www.toray.co.jp/kenshu-c/index.html>