

## 対談:UBEにおける人的資本のあるべき姿と人財戦略の成果

## スペシャリティ化学の成長に求められる人財の「多様性」と「専門性」とは

**テーマ** スペシャリティ事業の拡大とベーシック事業の構造改革という方向性を明確にしたUBE。さらなる成長に向けた人財戦略についてUBEの人事担当役員とスペイン拠点のHR担当役員が対談を行い、多様性と専門性、そして戦略の成果や課題などを議論しました。

### スペシャリティ化学の成長に必要な「多様性」

**堀江:** UBEでは、2030年の目指す姿に向けた4つの経営施策の一つに「人的資本の充実」を、現中計の重点施策に「持続的成長に向けた人的資本の充実」を掲げています。スペシャリティ化学の成長に向け、UBEの人財戦略において重視するものをどのようにお考えでしょうか。

**川村:** UBEでは、スペシャリティ化学の成長を実現するため、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を人財戦略の最重要課題として位置づけました。これは、さまざまなバックグラウンドを持つ多様なメンバーが組織を構成することで、変化を素早く察知して新しい課題に気づくことができ、イノベーションを生み出しやすくするという考えに基づきます。現在、多様な人財活躍とワークエンゲージメント向上のための人事施策を進めています。(人的資本の取り組みの詳細はP64-69参照)

**堀江:** UBE CORPORATION EUROPE S.A.U.(以下、UCE: スペインで化学製品の製造・販売を行うグループ会社)は、UBE同様にカプロラクタムやナイロンポリマーなどベーシック事業を主力とする従来の事業構造から、スペシャリティ化学へのシフトを進めています。人財の多様性についてお聞かせください。

**Loyarte:** スペインを拠点に欧州全体をビジネスエリ

アとするUCEにとっても、人財は成長のための重要なキーファクターです。どのような人財が必要かを把握するのはもちろんのこと、個々の社員もその転換期にあるという認識を持つことが重要です。欧州では、移民の増加とワークライフバランスの変化などにより、価値観が従来のものから変わりつつあります。このような環境下、UCEも日本と同様、女性社員比率の向上など、より一層柔軟な人財施策をとるよう努めています。

UCEの場合、地方公共団体や大学など、外部のさまざまな組織との距離が近い点がポイントです。スペシャリティ化学へのシフトにあたっては、性別や国籍といった要素だけでなく「新たな専門性」という点でも多様性は必要ですから、人財マーケティングも強化していきたいと考えています。

### 人財の「多様性」を高めるための取り組み

**堀江:** 人財の多様性を高める取り組みにおいて、UBEとUCEとではどのような違いがあるとお考えでしょうか。

**川村:** DE&Iは、日本よりも欧米の方が先行していると認識しています。また、株式市場は企業における女性の活躍推進への取り組みを重視していますし、女性取締役のいる企業とそうでない企業とでは、株式パフォーマンスに差があるというデータもあります。UBEにとって女性の活躍推進への取り組みは喫緊の課題です。

**Daniel Loyarte**  
UBE CORPORATION EUROPE S.A.U.  
Executive Officer, CFO  
In charge of Finance & Planning Dept.,  
Legal Dept., IT Dept. and HR Dept.

**川村 了**  
UBE株式会社  
執行役員、CRO、CCO  
リスク管理部・人事部・法務・総務部・  
ビジネスリロケーション推進部担当

**司会**  
**堀江 周子**  
UBE株式会社  
コーポレートコミュニケーション部長  
大学卒業後、大手旅行会社で  
広報宣伝やデジタルメディア事業に携わる。  
2021年にUBEに入社、  
2024年4月より現職



日本では女性の活躍推進のKPIとして女性管理職比率が主に使われており、UBEも目標値を設定しています。ただし、これはあくまでも数値目標に過ぎません。女性が個々の能力を発揮していきいきと働けること、またそのための環境や制度を整え、性別を問わず働きがいのある職場をつくるのが肝要だと考えています。

**堀江:** 確かに、女性管理職や若手女性社員が意見交換を行う場が増えています。また、女性という枠にとられない、働きがいのある職場づくりへの取り組みが進んでいると実感します。

**Loyarte:** UCEもDE&Iを強化していく考えであり、なかでも女性の活躍推進が多様化につながる重要な要素だと捉えています。加えて、ミッドキャリアの中途採用や外国人採用なども、会社を大きく変えていくと認識しています。また、インターナショナルグループの一員としては、「個人」が希求するものと、欧州あるいはUCEの所管する南米などの「地域」が求めているものをしっかりと把握し、双方をすり合わせていくことが今後さらに重要になると考えています。

UCEではEquality Committeeを設け、差別撤廃、ワークライフバランス向上、性別による賃金ギャップの撤廃や透明性の確保に努めています。また、中長期的な観点から、2つの大きな取り組みを推進しています。一つは、女性中間管理職の経営トップ層への登用です。いわゆる「ガラスの天井」をなくしたいと考えています。加えて、昨年、動画「Women in Chemical Industry」を制作し、化学業界で働く女性のさまざまな想いや経験をインタビューしました。女性人財の採用にSNSも活用しています。もう一つは「ファミリープラン」です。これは、障がいのある方がいる家庭をUCEが一体となって支え、その成長、自立、そして、いわゆるソーシャルインクルージョンを支援することを目的としたもので、現在は9家族が対象です。また、スペイン赤十字社と協力し、社会的に弱い立場にある子供たちへの教育やレジャーの提供、職業訓練所の設立なども行っており、人財の獲得にも役立っています。

**川村:** UBEでも積極的に障がい者雇用を行っていますが、UCEの「ファミリープラン」は参考になりますね。また、地域との関係構築についても、まだまだ学ぶところはあると感じます。

UBEの情報発信力を強化する必要性も感じています。その一つが、退職者再入社制度の周知です。一度

UBEとは異なる環境を経験した人財は、即戦力になるだけでなく、硬直しがちな組織や風土に活性化をもたらします。UBEを退職した方たちへ新生UBEを知ってもらえるよう情報を発信し、再びUBEで働くという選択肢を持ってもらいたいと考えています。そのため、アルムナイ・ネットワーク(退職者と企業とがつながりを持つコミュニティ)の構築も進めていきます。

### スペシャリティ化学の成長に必要な「専門性」

**堀江:** スペシャリティ化学の専門性を高めていくうえでのポイントをお聞かせください。

**川村:** UBEではスペシャリティ人財を10領域<sup>(注)</sup>に定義しており、それぞれに役割、行動様式、スキル、ナレッジ、マインドセットといったものを定めています。社員一人ひとりのキャリアパスの自分事化を進め、計画的な人財の育成に取り組めます。その狙いは、従業員視点では、「なりたい人財像」を目指すためのキャリアオーナーシップにつなげることで、管理者視点からは、個人ごとにそのギャップを洗い出しながら人財を計画的に育成する「人財パイプライン」へとつなげることで。

**Loyarte:** UCEにおいてもこれは重要な課題です。ベーシック事業は長年安定した事業でしたし、結果として人財や制度も「安定的」でした。従来のままで良いのかは今後、しっかりと考えていく必要があります。特にスペシャリティ化学に関しては、新しいビジョンに向けた人財のリスキングとともに、専門スキルやマーケティング経験を持つ人財を採用して外部人財と内部人財の適切なミックスを形成していくことが重要だと考えています。また、インオーガニックな成長も高めていく必要がありますので、財務やM&Aの知見を有する人財の育成も進めていきます。

### 「スペシャリティ化学の拡大」に資するR&D人財の育成

**堀江:** UBEグループとして、スペシャリティ化学の拡大に資する人財をどのように育成していきますか。

**川村:** スペシャリティ化学の成長のキーはR&D人財です。UBEではR&D人財の育成・評価、さらにモチベーションを向上しイノベーションにつなげるための処遇のあり方などについて、検討を重ねています。

(注) スペシャリティ人財10領域:「マーケティング」「アカウント営業」「プロモータ」「技術トランスレータ」「技術イノベータ」「プロセスイノベータ」「リライアビリティエンジニア」「プロダクションスペシャリスト」「品質保証スペシャリスト」「ビジネスデータインテリジェンス」

例えば、医薬事業部では試験的に専門職制度を導入し、それに合わせた評価制度の改定を行いました。この成果を見ながら将来的な全社展開を検討しています。2023年度はMOT(Management of Technology:技術経営)教育を研究開発本部の研究者を対象に7年ぶりに再開しました。また、さまざまな専門性や異なる視点を持つ人財によるイノベーション創出を目指し、海外グループ会社からの出向者受け入れを開始しました。さらに、ベンチャー企業への技術者派遣なども行っています。今後は、大学への研究者の派遣を積極的に進める方針です。

**堀江:** UCEは日本同様にR&Dセンターを有していますね。R&D人財の育成や採用に課題はありますか。



### グローバルな事業展開には地域の知見に富むローカルスタッフを尊重することが重要です。

**Loyarte:** 我々は周辺地域の大学とも密接な関係にあり、専門家には十分アプローチできますから、R&D人財の採用という点では良い環境にあります。一方、人件費の上昇を踏まえた競争力のある報酬を提供することが課題です。また、スペシャリティ化学へのシフトは新たなキャリアパスの機会を生み、それに見合うポジションを設けることにつながります。優秀な社員にプロフェッショナルとしての発展的な道筋を提供できるということです。つまり、十分な給与水準、キャリアパスの機会提供、外部組織の活用が、R&D人財の育成や採用において重要になると考えています。

また、「グローバルビジネスリーダー(GBL)研修」も特筆すべき取り組みです。全世界のUBEグループ

から対象者を選抜し、約半年をかけてチームプロジェクトを行うGBLは、人財の維持・確保や個人の成長に有用であるだけでなく、マーケットニーズや技術トレンド、R&Dの優先度などをグローバルで共有するうえで、非常に貴重な機会となっています。

### 「グローバルな成長」を牽引する人財

**堀江:** 米国新プラントの建設を決定するなど、今後のUBEグループはグローバルでの成長を一層加速していきます。UCEはスペインにありながらも、米国や東欧、西アジアに至る非常に広いエリアをカバーしていますね。多岐にわたる市場ニーズをつかみ事業戦略やR&Dに活かすためには、どのような人財、あるいは仕組みが必要だと考えていますか。

**Loyarte:** UCEは、国や文化、そして言語の面でも、非常に多様で広い領域を有しています。そのような中でマーケットに合った戦略を展開するためには強力なコーポレートサービスが不可欠なため、多言語に精通した人財が必要です。UCEでは英語を共通言語としながら、その他の言語にも長けた人財をしっかりと確保しています。また、多種多様な地域に関する知見も非常に重要であるため、ローカルスタッフのアドバイスを尊重しながら事業を進めています。

加えて、UCEでは、社員の帰属意識を高めるためにAtlantic Meetingを定期的に開催し、チームビルディングの強化に努めています。全社員が参加して戦略的・組織的テーマについて意見を交わすことで、個々が組織における重要な一員であると認識することを目的としています。

**堀江:** それではUBEグループにおいて、グローバルでの成長を牽引できる人財をどのように定義しているのでしょうか。

**川村:** 「ローカルスタッフとの信頼関係を構築し、異なる文化・慣習をリスペクトする心を持って共に仕事を進めることができる人財」。これがUBEの考えるグローバル人財です。今後のグローバル人財育成では、どのようなスタイルでグローバル経営を行うかが重要になると捉えています。2024年4月よりグローバル経験豊富な大田常務執行役員が米州地域担当として現地に赴任したことも、変革に向けた一つのトライになるでしょう。

また、グローバル人財として活躍するには英語能力が必須です。TOEICスコアからは、若手社員には一定の英語力が備わっているものの、管理職の平均

スコアが若手より低いことが判明しています。そこで、2023年度から管理職にTOEIC受験を義務づけましたが、管理職が自ら英語学習に取り組んでいる姿を目にすることで若手も一層奮起する、という好循環が生まれることを期待しています。

### 人財が起こすイノベーション・価値創出

**堀江:** 人財の多様性、あるいは高度な専門性を持つ人財がもたらすイノベーションや価値創出とは、どのようなものでしょうか。また、その効果はどのような指標で測られるのでしょうか。

**川村:** UBEでは、多様な社員が能力を発揮できるよう、柔軟な働き方を可能とする環境整備を進めてい



### 「社員が自発的にキャリアを考え自らの成長を実現する風土」の構築に取り組んでいきます。

ます。そしてその成果を、労働時間短縮などの数値指標で見える化しています。また、「働きやすさの追求を生産性向上につなげる」という意識を共有するために、業績連動型賞与の指標に1人当たり連結経常利益を用いています。さらに、女性管理職比率をはじめとする各種KPIを設定し、その進捗状況を四半期ごとにUBEグループ全体で共有しています。(各種指標の詳細はP64-69参照)

多様な社員が活躍できる取り組みの成果の一例として挙げられるのが、これまでは結婚や出産といったタイミングで退職する女性社員が多かったのに対し、ここ数年は諸制度を利用することにより辞めずに働き続ける人が増えていることです。

**Loyarte:** 多様性あるチームのユニークな視点は、より革新的な解決策を導き出すと同時に、高い専門性によって複雑な問題にも深く正確に取り組むことができます。そして、それが優秀な人財を引きつけます。UCEでは、チームが常に最新のトレンドに対応できるよう、ソフトとハードの両面からスキルトレーニングを実施し、社員1人当たりの年間平均トレーニング時間をモニターしています。

川村役員の説明のとおり、欧州では女性の組織への統合は十分に確立されていますが、UCEでは公平性確保のため、毎年男女の賃金格差を各レベルで測定・評価しています。さらに、産休・育休後に復職した社員の割合に関する指標も設けています。UBEとUCEが採用している指標がどのような結果を示すか、注視していきます。

### 課題と対策

**堀江:** Loyarteさん、UBEのグローバル人財戦略に対し、この対談を通じて得られた気づきはありますか。

**Loyarte:** グローバルレベルでもローカルレベルでも、チャンスがあり、そして課題もあることに、改めて気づかされました。文化を越えた協力や、人財に対する投資を続けていけば、UBEグループは今後も持続的な成長が可能だと考えます。UBEもUCEも今、変革の時を迎えており、人財はその重要なキーです。リスクリング、適切な評価と賃金、そしてUBEとの人財戦略の協調・協力を図りながら、UCEの人財強化に努めていきたいと考えています。

**堀江:** 川村役員、今後UBEグループ全体の人財戦略はどのような方向に向かっていくとお考えでしょうか。

**川村:** 持続的な企業価値の向上には、経営戦略と表裏一体となってその実現を支える人財戦略の策定・実行が不可欠であることを、対談を通じて再認識しました。

将来の成長へ向け、「社員が自発的にキャリアを考え自らの成長を実現する風土」の構築に、継続して取り組んでいきます。そして、スペシャリティ化の推進に必要な人財を育成するために、DXを活用したキャリアオーナーシップマネジメントの構築も加速させます。

**堀江:** UBEグループとしての人財戦略、そしてグローバルでの課題と解決への取り組みについて具体的なお話をお聞かせいただくことができました。本日はありがとうございました。