

# アルプス電気株式会社

## グローバルベースの 人材育成・活用に着手

植田弘泰氏 アルプス電気株式会社 管理本部 人事部 グループマネージャー

自動車やエレクトロニクス機器メーカーなどに電子部品を供給しているアルプス電気は、世界各地に製造・販売拠点を展開しており、海外売上比率は連結売上高の7割超を占めている。海外現地法人社員の日本勤務の受け入れや本社を介さない海外拠点間の人事異動などに積極的に取り組み、人材のグローバルな活用を進めている同社の現状をうかがった。

終戦後間もない1948年に小さな町工場としてスタートしたアルプス電気は、今や約4万種類の電子部品を自動車やエレクトロニクス機器メーカーなど世界約2000社の顧客企業へ供給する電子部品メーカーへと成長を遂げた。

その過程で培ってきた「メカトロニクス技術」、ハードウェアとソフトウェアを組み合わせる新たな機能を創出する「複合化技術」などを進化させ、付加価値の高い製品を創出している。

同時に、同社は顧客となる企業とのパートナーシップを強化し、製品開発の段階から参画する「デザイン・イン」の考えに基づき、顧客ニーズを的確に把握し最適な電子部品を提案するものづくりを進めてきた。

「当社の競争優位性は技術力を根幹に、何か問題が生じたときの付帯サービスが充実していること、そしてアメリカ、ヨーロッパ、中国、日本とグローバルに製造拠点を置いていることにより、お客様のニーズに合わせてタイムリーに製品を供給できることにあります。例えば中国や台湾のODM (Original Design

Manufacturer) メーカーは、中国大陸はもちろん、メキシコなどの非中華圏にも工場をお持ちなので、製造拠点に近い当社工場で電子部品を製造し納品することも可能になるというわけです」(植田氏)

高度な技術力とデザイン・インの製品開発、そして製品をグローバルかつタイムリーに供給することのできるネットワークこそが、アルプス電気の強みといえよう。

### 会社の理念を理解しトップに立つ ローカル人材の育成が課題

アルプス電気の海外展開は、1963年に初めてニューヨークに駐在員事務所を設けたのが始まりである。1970年代に入ると韓国や台湾などで、その国の電子部品産業の発展に貢献したいという思いから現地企業との合弁会社を設立し、生産活動をスタートさせた。その後、顧客企業の海外展開に合わせ、北米やヨーロッパ、ASEAN (東南アジア諸国連合)、中国などに製造拠点を拡大していった。

現在、アルプス電気には全世界で約3万8000名の社員が在籍しているが、そのうち日本で働く社員は6000名に過ぎない。最近では海外での製造・販売にとどまらず、設計開発の拠点も一部海外に置かれるようになった。

また、従来は「日本の本社がハブとなり、各海外現地法人と事業を行う」といった本社中心型であったが、現在は「海外拠点間同士の事業」も増え、いわばWeb型の事業に変化するようになってきた。

そのような変化のなかで、アルプス電気の課題になっているのがグローバルベースで総合力を発揮するための人材育成・活用である。

「人事制度などは国や地域で法律や慣習があるので、それぞれの状況に応じてつくっていくこととなります。ただし、どの国や地域であっても一定の“アルプス電気らしさ”が必要で、そういうものも含めて人のマネジメントを行っていく必要があります。海外の現地法人でもアルプス電気の理念やバリューを理解し、トップに立てるような人材を増やしていくことが我々の役割です」(植田氏)

### いかにしてグローバルで均質なサービスを提供するか

また、企業活動の場がグローバルに広がるなかで、いかに世界のどこでも同質のサービスを顧客に提供できるようにするかということも大きな課題であるが、現状では「拠点によってまだ差がある」という。

日本本社には、グローバルな人材の質向上をリードする役割を果たすことが期待される。それに加え



て、多様な人材を確保し企業体質の強化を図ることなどを目的として、グローバルで人材を育成・活用する複数の施策が運用されている。

例えば、海外現地法人幹部人材の育成を目的とした「アルプス日本勤務制度」がある。2006年にスタートしたこの制度の参加対象は現地法人採用のマネジャークラスで、日本国内で業務に2年間従事してもらい、その過程でリーダーとして不可欠なアルプス電気の理念や企業文化を体得してもらうというもの。この制度は海外の優秀な人材に対するリテンション施策としての側面も持つ。

また、海外の大学を卒業した外国人新卒学生を採用するIAP (International Associate Program) と呼ばれる制度もある。この制度により、各海外法人と連携しながらこれまでに延べ84名が日本での勤務を経験した。

### 本社を介さない各国拠点間の「Web型」人材異動が増加

一方、本社を介さない海外拠点間同士の事業が増加した結果、拠点間での人材交流も増加している。

「従来は日本と各海外拠点間という一対一の異動が主でしたが、最近はビジネス上のニーズにより、アメリカと中国、韓国とEUといった本社を介さない異動が増えています」(植田氏)

これまでも海外での外国籍の新卒採用活動を実施しているが、こうしたWeb型の人材の流動性が強まれば、将来は国という枠を超えたグローバルな新卒採用を実施する可能性もあるかもしれない、と植田氏は予想する。