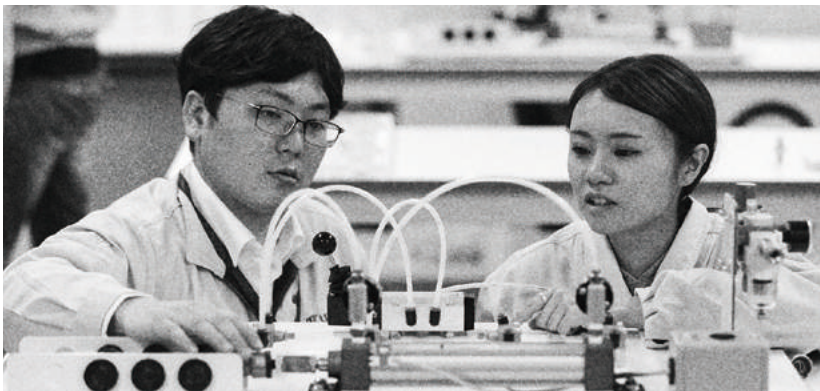


2023

UT Group Integrated Report

UTグループ株式会社 統合報告書



2023 UT Group Integrated Report



UTグループ株式会社 統合報告書



<https://www.ut-g.co.jp/>

CONTENTS

02

企業理念

07

トップメッセージ

13

はたらく人の価値向上を追求するUTグループの歩み

15

日本の労働市場の課題と私たちのソリューション

19

第4次中期経営計画

23

価値創造プロセス

25

はたらく人と共に成長するために取り組むべき課題とは

27

サステナビリティ経営の実現に向けて

CHAPTER-1

人的資本経営による成長戦略

33

人材派遣市場と非正規雇用が抱える課題

35

非常識に挑み続けてきたUTグループの歩み

37

仕事創発価値を軸とした人的資本投資サイクル

45

UT Person Interview

CHAPTER-2

ビジネス戦略

53

5つのセグメントを軸としたビジネス戦略
～取締役インタビュー

55

セグメント概要

57

セグメントの補完関係と相互作用

60

マニュファクチャリング事業

61

エリア事業

62

ソリューション事業

63

エンジニアリング事業

64

海外事業

65

M&Aを軸とした事業エリアの拡大と強化

CHAPTER-3

財務・非財務ハイライト

69

財務戦略・資本政策

71

10年間の主要財務データ

73

連結財務諸表

CHAPTER-4

コーポレート・ガバナンス

81

コーポレート・ガバナンスの考え方

85

社外取締役座談会

88

ステークホルダー・エンゲージメント

89

業務執行機能とコンプライアンス

91

UTグループのIR活動

93

取締役・執行役員一覧

95

株式情報

「統合報告書2023」発刊にあたって

コロナ禍という未曾有の状況を抜け、社会や経済は再び日常を取り戻してきています。その一方で、世界情勢や情報技術の革新的進化によるマクロ環境は、依然として変化を続けており、激動の時代、見通しのきかない未来といった言葉を耳にすることも増えました。

そんな社会情勢の中、私たちUTグループは2023年3月期に前期比で2倍超となる利益を創出、14期連続での増収を実現しました。合わせて、業務標準化による生産性向上や採用オペレーションの最適化等、未来を見据えた筋肉質な経営体制の実現に向けて歩みを進めています。派遣ではたらく人の雇用の安定とその成長を支援するという創業以来の信念を軸として、3万名3万様の「はたらく力で、イキイキをつくる。」を叶えていきます。

UTグループでは、2021年3月期より統合報告書を制作しており、当期は3冊目の発刊となります。統合報告書を活用することで、ステークホルダーの皆様との建設的な対話を通じた持続的な企業価値の向上に努めてまいります。またウェブサイトの「サステナビリティ」でも関連情報を掲載していますので、併せてご参照ください。

■ 編集方針

「統合報告書」は、UTグループのミッションと、中長期的な企業価値向上に向けた経営戦略やビジネスモデル、業績動向等について、財務・非財務情報を統合的に明らかにすることで、当社の価値創造プロセスを株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただき、建設的な対話を行うためのコミュニケーションツールと位置付けています。

■ 報告対象範囲

対象組織 UTグループ株式会社及び連結対象会社

■ 報告対象期間

2023年3月期(2022年4月～2023年3月)

※一部に2023年4月以降の活動内容も含む

■ 参考ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」、Global Reporting Initiative「GRI スタンダード」

■ 将来見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている情報には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは、本報告書作成時点の当社の判断に基づくものであり、リスクや不確定な要素等の要因を含んでおります。実際の成果や業績等は、本報告書の記載とは異なる可能性があります。

新しい時代と社会を 新しい働き方が拓いていく。

コロナ禍という未曾有の事態によって変わった私たちの暮らし。
皆で顔を合わせて“日常が戻ってきた”と喜ぶ一方で
あの頃よりもどこか進化した毎日が私たちの周りにはあります。

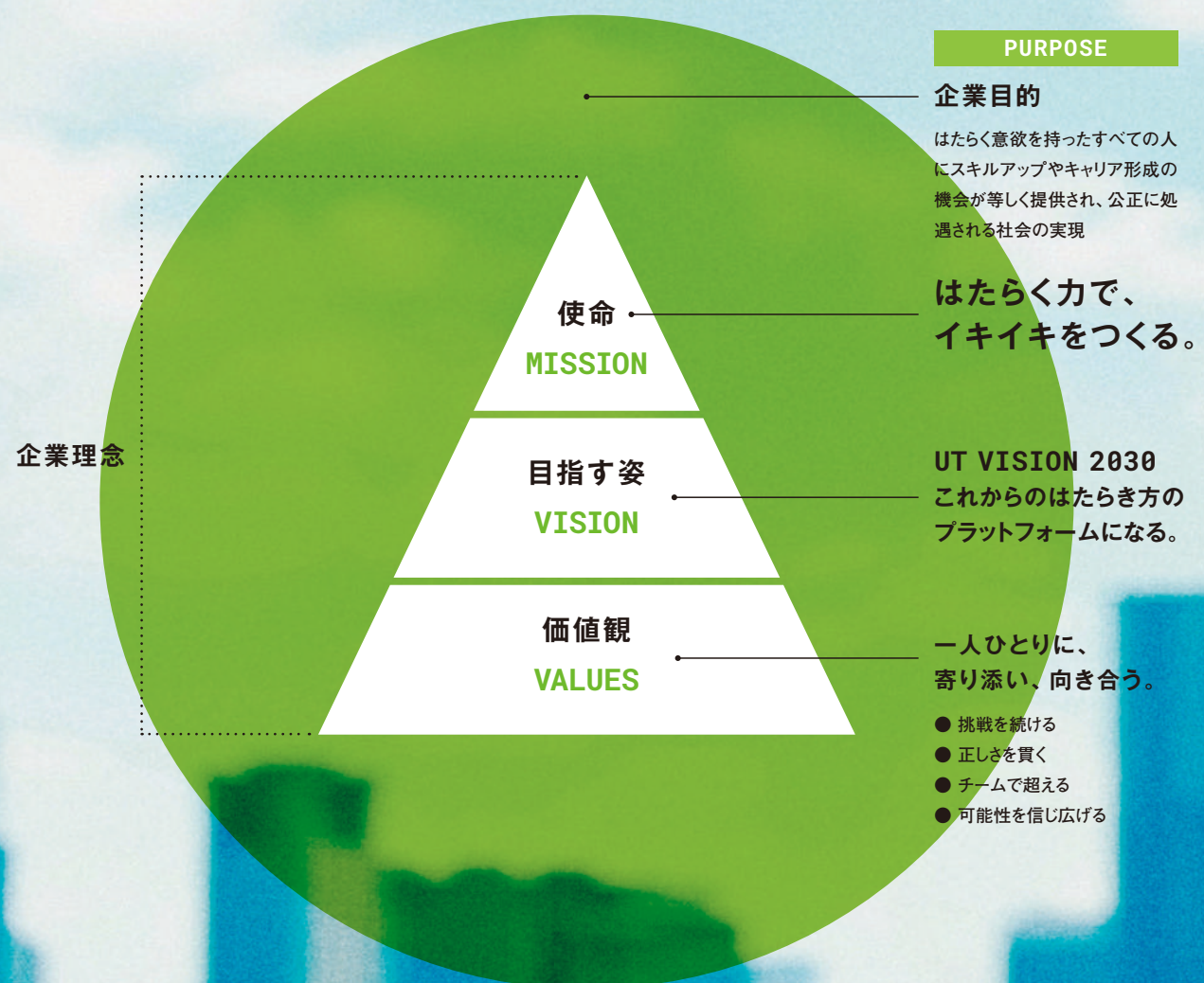
多様性の時代に、働き方は人の価値観の数だけあるはず。
初めは慣れなかったリモート会議が当たり前になったように
仕事に対する考え方も、驚くほどに変わってきました。

たくさんの人が、もっと自由に、もっとイキイキと
はたらくことができる舞台をつくること。

創業から変わらない目標と使命を抱きながら
これからもはたらく人と一緒に、時代と社会を拓いていきます。

私たちが心に掲げ、目指しているもの

私たちUTグループは「はたらく意欲を持ったすべての人に
スキルアップやキャリア形成の機会が等しく提供され、
公正に処遇される社会の実現」を企業目的として
MISSION／VISION／VALUESに示している企業理念を共有し
創業以来、強い使命感を持ってはたらく人と企業がともに成長できる
持続的な社会の実現を目指しています。





はたらく人の可能性を広げるために

MISSION

UTグループが果たす使命

はたらく力で、
イキイキをつくる。

私たちUTグループは、創業時から一貫して、はたらく人の成長と人生の安心に軸足を置いて成長してきました。

はたらく力は、実に、さまざまな「イキイキ」を人にもたらしてくれます。

はたらく力は、私たちに生きていく土台の安心感をくれます。

はたらく力は、私たちに社会とのつながりを与えてくれます。

そしてはたらく力は、ときに私たちに、自分では想像できなかった、自分の可能性に気づかせてくれます。あきらめ、望むことすら忘れていた、夢や志に生きる喜びを与えてくれます。

私たちは、はたらく意欲を持った一人でも多くの人へ「はたらく機会」を提供し、お客様とともに「良質な職場」を築き上げ、「自らの可能性に気づき、自らの意思で、自らの人生を真剣に生きる人」を増やし続けます。そうした人を一人でも多く増やし、一人ひとりの「イキイキ」の総和を大きくしていくこと。

それが、お客様の事業の成長、社会への貢献につながると考えているからです。



VISION

UTグループが目指す2023年の姿

これからはたらき方の
プラットフォームになる。

市場の変化を受けやすい仕事環境ではたらく一人ひとりに、変わらない「安心、つながり、成長」を。

その上で、お客様企業の皆様には、変化対応力を。

UTグループは「はたらく現場」の変化に合わせて、はたらく一人ひとりのイキイキを持続的に創出・支援できる「これからはたらき方のプラットフォーム」になることを宣言します。

ライフスタイルや働き方の変化に対応しながら、キャリア形成の機会が等しく提供され、正しく処遇される社会の実現を目指します。

■ みんなの「はたらきたい」に応える

はたらく意欲を持ったすべての人に応えられる、多様な職場と働き方、スキルアップの可能性を提供します。

■ 外国人にも「イキイキ」を

日本で暮らし、働く外国人にも「イキイキ」するために必要なサポートを行い、職場の提供と連続したキャリア形成を支援します。

■ 「安心」をいつでも

職場での適切な法令遵守環境の確保はもちろん、働いていない時間もサポートすることで、「働く」の質を高めることを目指します。

VALUES

UTグループの価値観

一人ひとりに、寄り添い、
向き合う。

人の成長を通じて、お客様の成長に貢献する。

「人」に期待を寄せていただき、「人」を評価いただいてはじめて、私たちUTグループの事業は成り立ちます。「人」を通してお客様の事業、社会に貢献するのが、私たちUTグループです。

目に見えない、形のないサービスだからこそ、お客様にとって、社会にとっての「UTグループ」とは私たち一人ひとりの行動に他なりません。

そのことを胸に、私たちは常に自律した行動を心がけ、飽くなき自己向上に努め続けます。

一人ひとりが、一人ひとりに寄り添い、ひとつひとつの仕事、課題、想いに向き合い続けます。

挑戦を続ける

目標と志を高く掲げ、挑戦し続ける。

正しさを貫く

はたらく人の視点に立ち、常に正しく行動する。

チームで超える

一人ひとりのために多様な組織を活かす。

可能性を信じ広げる

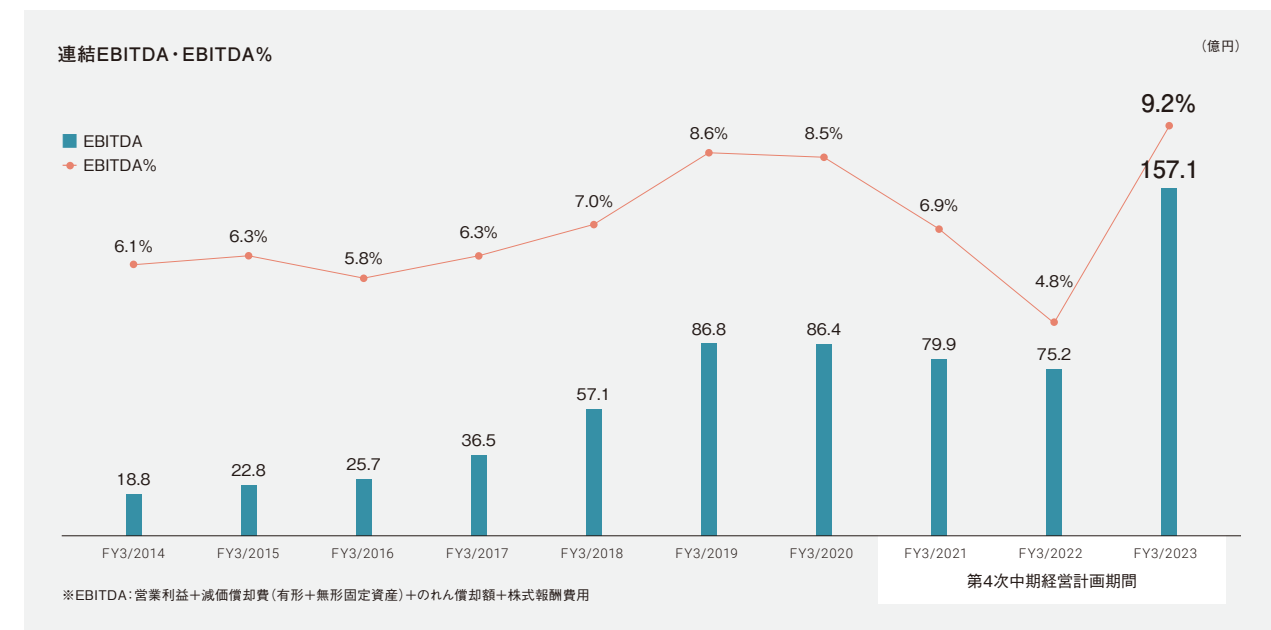
一人ひとりの成長をどこまでも後押しする。

TOP MESSAGE

UTグループ株式会社
代表取締役社長 兼 CEO 若山 陽一

日本の労働市場の変化を捉えた
UTグループのビジョンに
共感いただける皆様と共に
価値ある事業経営に邁進していきたい。

第4次中期経営計画は1年前倒しの利益進捗、前期比で2倍超の利益を創出



第4次中期経営計画の3年目で EBITDA150億円に到達

株主様をはじめとするステークホルダーの皆様には、日頃より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

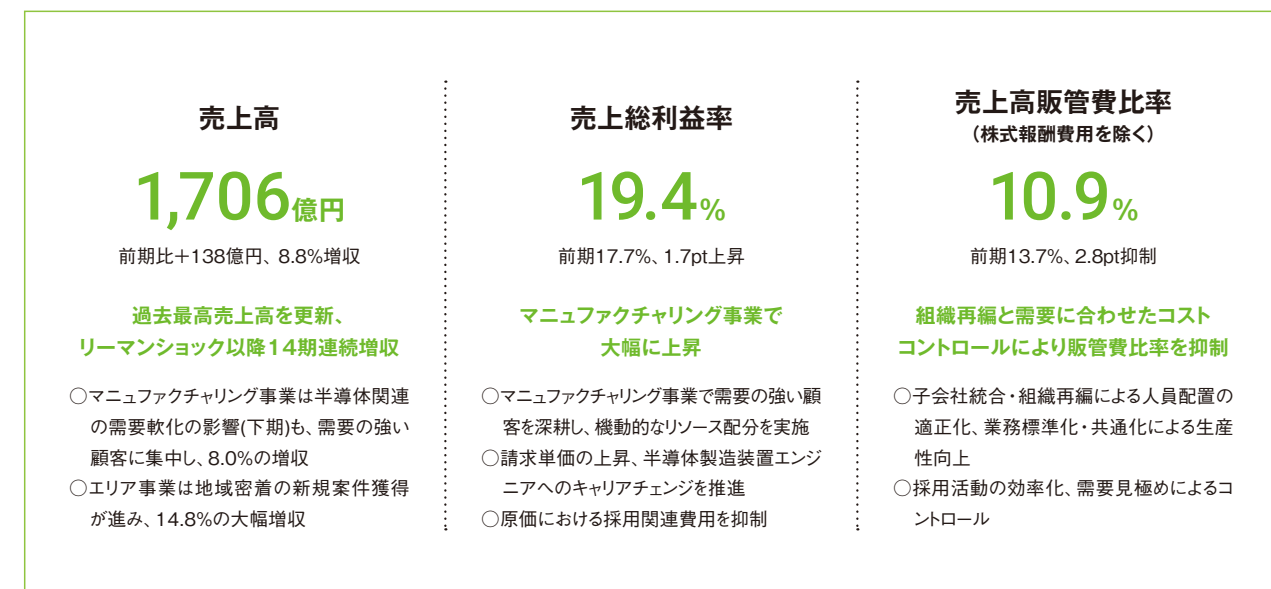
2023年3月期における当社グループを取り巻く環境としましては、情報通信技術の拡充や世界的な脱炭素化の加速等を背景に、半導体需要の中長期的な増加が期待されるものの、下期以降は半導体等の在庫調整の影響を受け、半導体製造装置メーカーや半導体メーカーにおける設備投資が先送りになり、生産活動の減速が見られました。さらに、自動車関連メーカーでは、ロシアによるウクライナ侵攻等

に起因する原材料価格の高騰やサプライチェーンの混乱による部品供給不足によって工場の稼働状況がなかなか上向きに転じない期間となりました。

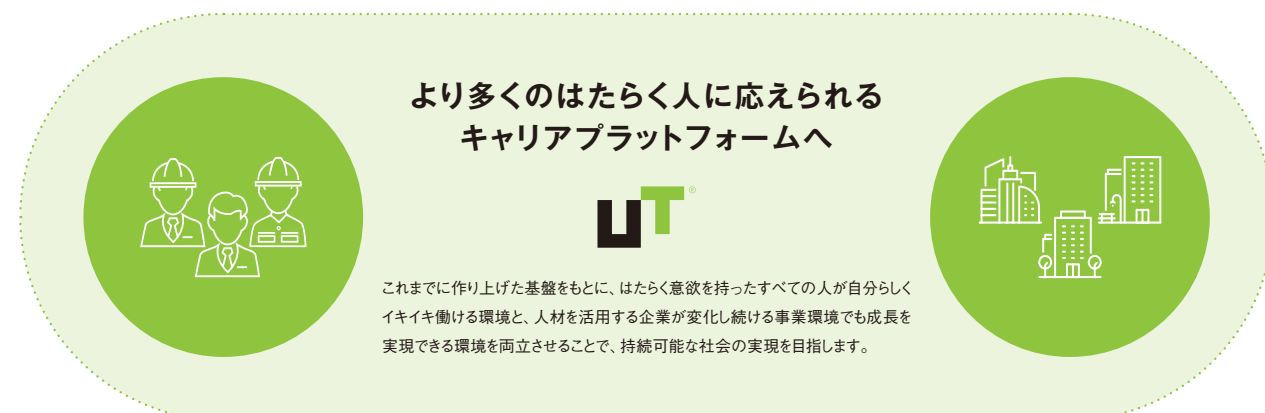
このような状況下で当期は、現在推進する第4次中期経営計画(2021年3月期～2025年3月期)の中間地点として、当社グループが中長期的に成長加速を実現していくための筋肉質な事業基盤を整え、収益性の向上に努めた1年となりました。

結果として、当期の連結売上高は、前期比8.8%の増収の1,706億円と過去最高を更新しました。これは、リーマンショック以降、14期連続の増収となります。さらに、EBITDAも前期比109.5%増益の157億円と過去最高を大幅に更新し、中期経営計画の当初目標を1年前倒ししてEBITDA150億円に到達することができました。

中長期的な持続成長のための基盤構築を推進



第4次中期経営目標



より多くのはたらく人に キャリアプラットフォームへ

1995年に創業したUTグループは、一貫して派遣労働者の待遇改善と付加価値向上に取り組んでまいりました。製造業において、顧客の生産現場に当社が無期雇用した正社員を派遣する「正社員派遣」という新たな「はたらき方」を創造し、社会保険への加入を促進。社員がスキルを習得し、成長していくためのキャリア形成支援の仕組みも整えました。

さらに、顧客企業だけでなく、従業員である「はたらく人」からも選ばれる企業を目指す「ツインカスタマー戦略」を展開。先述の第4次中期経営計画においては、「より多くのはたらく人にえられるキャリアプラットフォームへ」を目標に掲げ、これまで製造派遣の中心で働いてきた若年層の男性だけでなく、女性、シニア、外国人等にも活躍の機会を提供する取り組みを推進しています。

現場の生産性を向上させる役割を 派遣事業者が担う時代へ

日本の労働市場は、少子高齢化の進行による生産年齢人口の減少

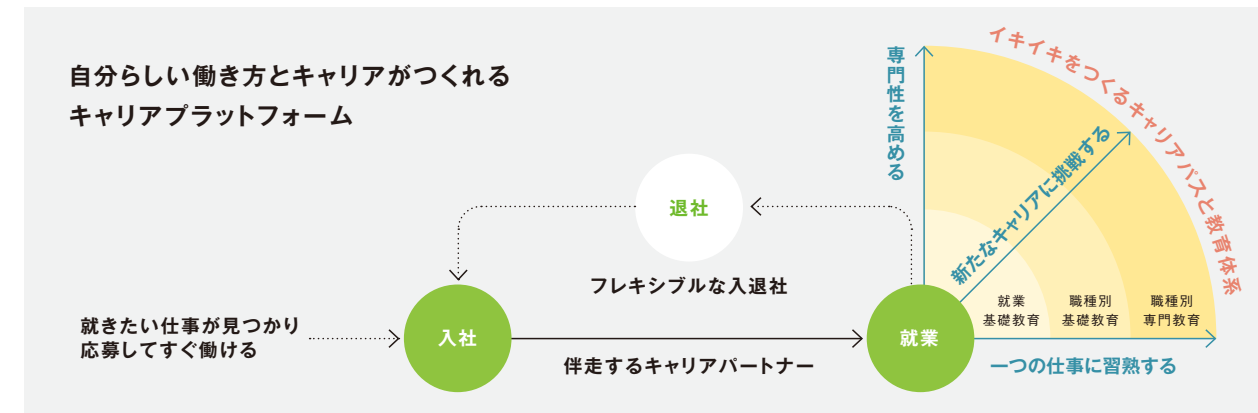
を背景として、人手不足の深刻化がさらに進むでしょう。今後は有効求人倍率が2倍、つまり、ひとりの求職者に対して、企業の求人が2倍以上あるような時代が来るかもしれません。迫るのは、労働市場における「2030年問題」です。2030年には、国内人口の3分の1が65歳以上の高齢者となり、7,073万人の労働需要に対し、644万人の人手不足が予想されています。各企業に求められるのは、いかに十分な労働力を確保し、生産性の向上を果たせるか、ということです。不足する生産年齢人口を補填するため、外国人労働者を雇用するための法整備も進むでしょう。

この状況において、当社グループをはじめとする派遣事業者への期待も変化しつつあります。求人に対して、労働者を集めて派遣する従来の採用を代行する機能だけでは不十分で、派遣先での定着や人材育成がますます重要になります。

例えば、当社グループも携わる半導体及びエレクトロニクス業界においては、工場内の50%以上を派遣労働者が占めている現場も珍しくありません。そこでは従来、正社員が担っていた役割を派遣労働者が代替することになります。採用を代行し、人数を埋めるだけでなく、派遣先で活躍する人員を雇用し、育成していくこと、さらには、生産工程の生産性を向上させる役割まで深く入り込み、お客様と協働することになるのです。

その現場で活躍する派遣労働者は、女性や外国人、シニア層の割合がますます増え、今までマイノリティとされていた層が主戦力となって日

はたらく人目線でのサービス品質の追求



本経済を支えていくことになるでしょう。この未来像に向けて、派遣事業者の存在感が増すことは容易に想像できます。つまり、2030年に向けて、当社グループに大きなビジネスチャンスが訪れるのです。

2025年3月期をゴールとして 派遣サービスに磨きをかける

UTグループは、「これからはたらき方のプラットフォームになる。」を2030年の目指す姿（ビジョン）としています。

2030年3月期までの長期計画の中の前半部分にあたる5年間、具体的には2025年3月期をゴールに、サービスとしての派遣事業に磨きをかけます。製造派遣ではたらく人の利便性を高め、能力やキャリアを継続してサポートする基盤を形成していきます。根底には、「派遣という働き方は不安定である」というネガティブなイメージを変えたいという思いがあります。派遣という働き方で、複数の企業にまたがる経験ができ、多面的なキャリア形成が可能になる——。全国に多様な顧客を抱えるUTグループだからこそ、こうしたプラットフォームの実現が可能だと考えています。

そして、2026年3月期以降は、当社グループが社員向けに提供していた人材育成やキャリア支援のコンテンツを、2030年3月期までに非正規雇用とされる層全体まで展開できるようなプラットフォームへと

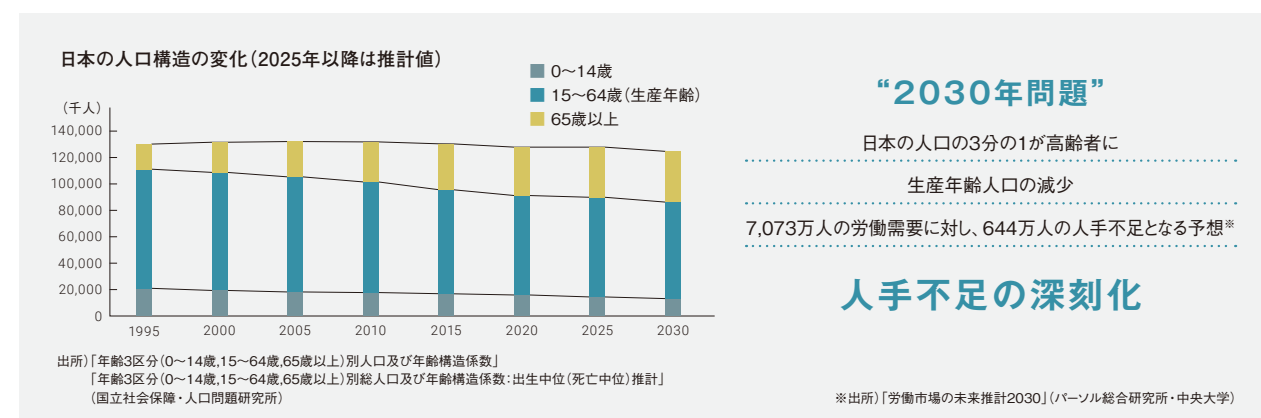
拡張していきます。これで、本当の意味での日本を横断する雇用の仕組みが完成すると考えています。

大切なのは「はたらく人」に 選ばれる企業であること

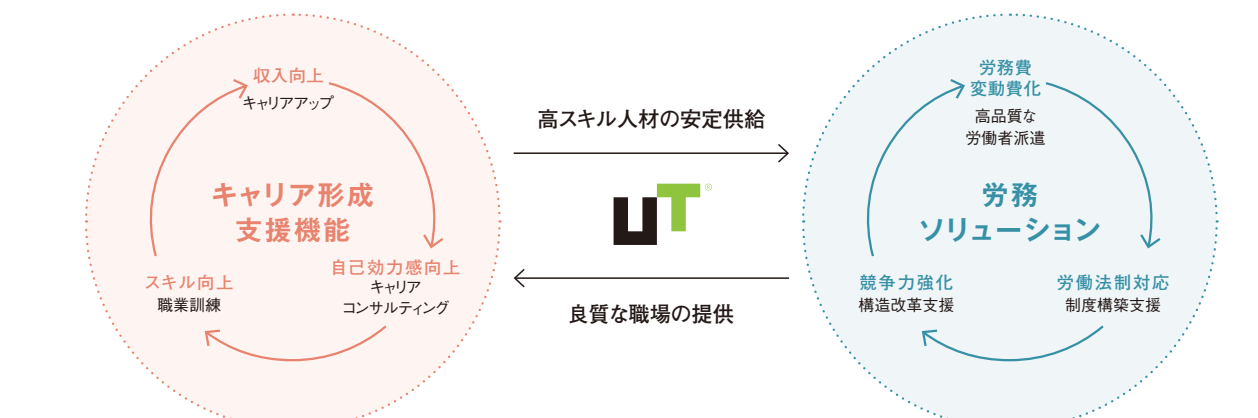
こうした大きな変革期においても絶対にブレない軸がUTグループにはあります。それは、「はたらく人」目線でのサービスの追求です。私たちは、顧客企業のニーズに柔軟に対応することで成長を続けてきました。変化と向き合うとき、私は「はたらく力で、イキイキをつくる。」という当社グループのミッションに立ち返ります。「はたらく人」がイキイキと活躍できる職場をつくること。それが、顧客企業の価値向上につながるのです。この「ツインカスタマー戦略」の考え方は、今も当社グループのビジネスモデルの根底にあります。

人々の「はたらく」という価値観が多様化するなか、「はたらく人」が企業を選ぶ目はますますシビアになるでしょう。次の5年、10年というスパンで日本の労働市場を見たとき、「はたらく人に選ばれる企業であること」が何よりも重要になると確信しています。1990年代から派遣労働者の価値向上に尽力してきたUTグループこそ、その資質を有していると自負しています。

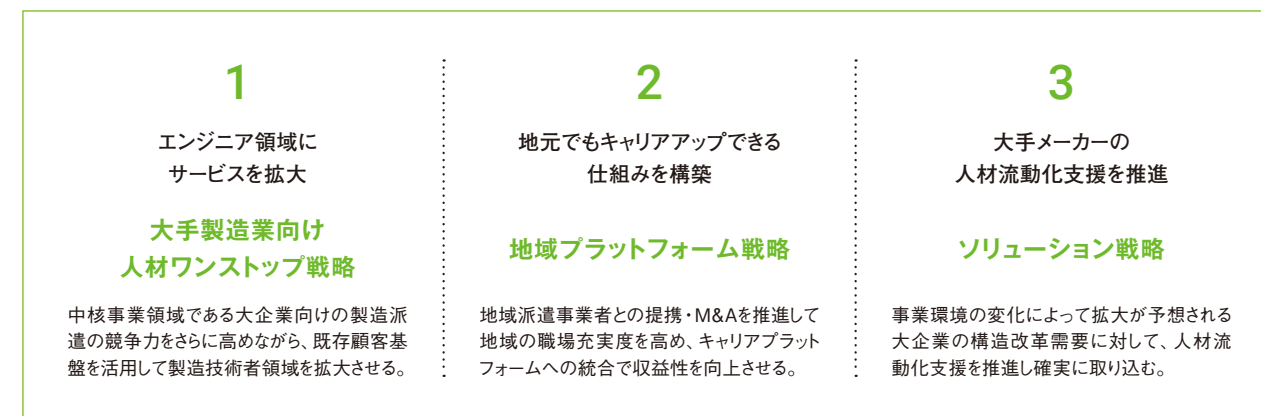
少子高齢化によって生産年齢人口が減少



ツインカスタマー戦略とキャリアプラットフォーム



3つの成長戦略



「マニファクチャリング事業」「エリア事業」が業績に貢献

2023年3月期の振り返りとして、現在推進している「第4次中期経営計画」について改めてご説明しておきましょう。これは、2020年5月に策定した、2021年3月期～2025年3月期の5年間にわたる計画です。ここで、3つの成長戦略として位置づけているのが、「大手製造業向け人材ワンストップ戦略」「地域プラットフォーム戦略」「ソリューション戦略」です。当計画も中間地点を迎え、この3つの成長戦略が着実に売上高の伸長を牽引しています。

ここでは、2023年3月期の業績を牽引した「マニファクチャリング事業」「エリア事業」の概況をご報告いたします。「大手製造業向け人材ワンストップ戦略」を担うのが「マニファクチャリング事業」、「地域プラットフォーム戦略」を担うのが「エリア事業」となります。

まず、「マニファクチャリング事業」について。「輸送機器関連分野」では、依然として部材不足による生産調整が継続しました。「産業・業務用機械関連分野」「エレクトロニクス関連分野」では、2022年秋以降、半導体の在庫調整等の影響を背景とした新たな増員需要の先送りや欠員補充の見送り等の顧客状況を踏まえ、慎重な採用活動を進めました。また、顧客企業に密着した課題解決型の提案等によりリレーションを強化し、派遣先工場内シェアを高めてきたことで

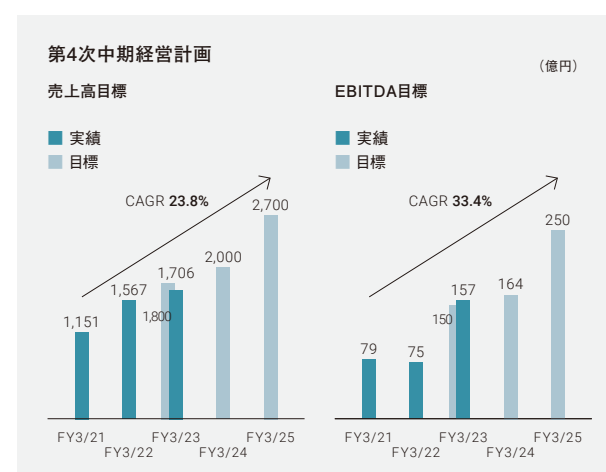
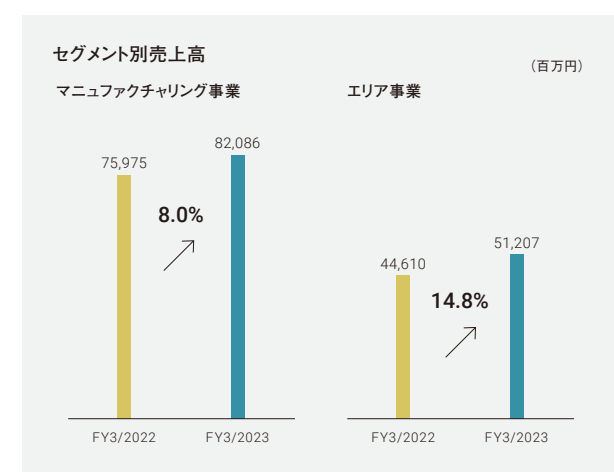
人材需要低下の影響を最小限に留めることができました。

このような状況のもと、前期比で技術職社員数は減少しましたが、高水準の人材管理の訴求や自社で育成した高スキル人材の派遣を進めたことにより、セグメントの売上としては前期比8.0%の増収となりました。

もうひとつ、当期において、大きな成果を上げたのが「エリア事業」です。「地元で安定して働きたい」という求職者の多様なニーズに応えるために、各地域において新たな顧客開拓と既存顧客における求人案件の多様化に注力し、技術職社員数が大幅に増加。セグメントとして前期比14.8%の増収を実現することができました。「エリア事業」は、当社グループにとって、まだまだ未開拓の領域で二桁成長を続けるポテンシャルが十分にあると考えます。

2025年3月期の売上高2,700億円、EBITDA250億円達成へ

生産年齢人口の減少を背景として、人手不足はすでに顕著になりつつあります。一方、当社グループの中核事業領域となる製造派遣市場においては、コロナ禍以降も派遣社員のニーズは増加傾向にあります。従前から正規社員が多くを占めていた製造工場でも派遣社員の活用がますます進んでいます。これから、EV化による業界構造の



変化により、自動車業界においても派遣人材の活用が進むことが予想されます。

また、製造派遣市場では、大手派遣事業者による寡占化の進行が想定されます。採用力、キャリア形成支援に力を入れている大手派遣事業者への集約が進むでしょう。足下では、自動車関連メーカーの生産活動は回復に向かいつつあり、半導体製造装置メーカーや半導体メーカーの生産活動も2023年後半から回復傾向にあります。世界的に半導体供給網の整備が急がれ、日本への新たな投資計画も相次いでいます。

これらの状況を踏まえ、2024年3月期の連結業績は、売上高2,000億円、EBITDA164億円を予想しています。中期経営計画最終年度の2025年3月期には、売上高2,700億円、EBITDA250億円の達成を目指してまいります。そして、中期経営計画の先にあるのが、長期経営ビジョン「UT VISION 2030」です。2030年3月期に売上高6,000億円、EBITDA1,000億円という大きな目標を掲げています。

日本の成長を支えるのは、「生産性向上」と「非正規雇用の活用」

私たちが2030年に向けて取り組んでいるのは、当社グループの利益追求のためだけではありません。日本の労働市場を変えること、そして、

日本の成長のためにできることを真剣に考え、導き出した結論が「これからののはたらき方のプラットフォーム」の構築なのです。

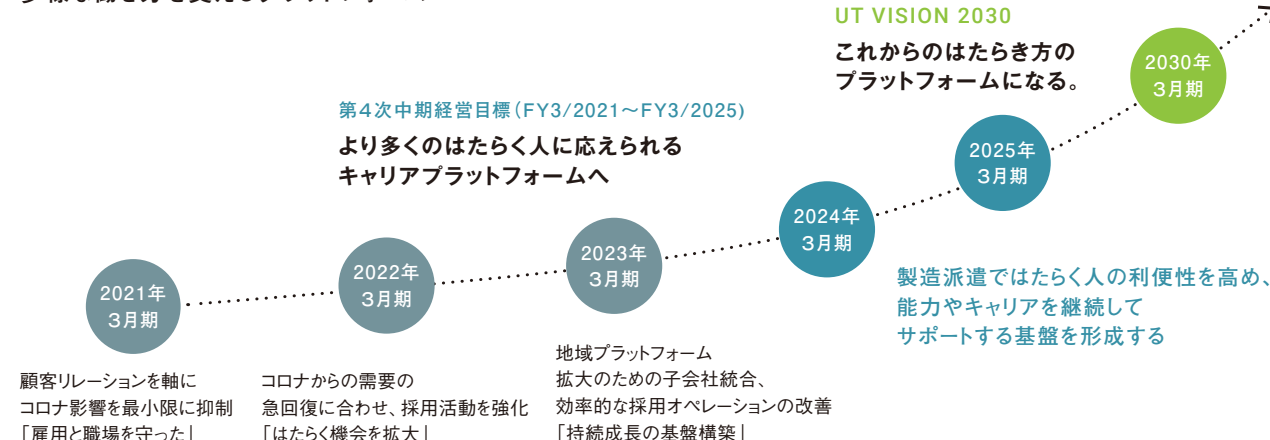
日本が成長を続けるために必要なのは、人を通じてサービスや製品の形にして、海外に輸出していくこと。資源国でない日本が、今後も世界で存在感を示すには、やはり人を通じて、何かをつくり出すしかありません。

鍵を握るのは「生産性の向上」、そして現在「はたらく人」の約4割を占める非正規雇用の人々の活躍です。ここで一念発起して、日本の労働市場を革新する仕組みをつくろうとしているのが私たちUTグループの挑戦です。

日本国内で労働力を必要とするときに、必要な人材を調達し、育成する横断的な仕組みをつくる。そして、「はたらく人」が企業側の都合でキャリアが寸断されることなく、継続的に成長できるようにする。複数企業を束ねるプラットフォームができれば、「はたらく人」のキャリアの連続性を維持することができます。多くの「はたらく人」がさまざまな企業の現場で価値を高め、生産性を向上させることで、日本全体の成長を支える大きな流れをつくると確信しています。

こうした壮大なビジョンは、1～2年で実現することはできません。5年、10年というスパンで根気強く続ける努力が必要です。日本の労働市場を変え、未来の日本を支えていくUTグループのビジョンに共感いただけるステークホルダーの皆様と共に本当に価値のある事業に邁進していきたいと考えています。

多様な働き方を支えるプラットフォーム

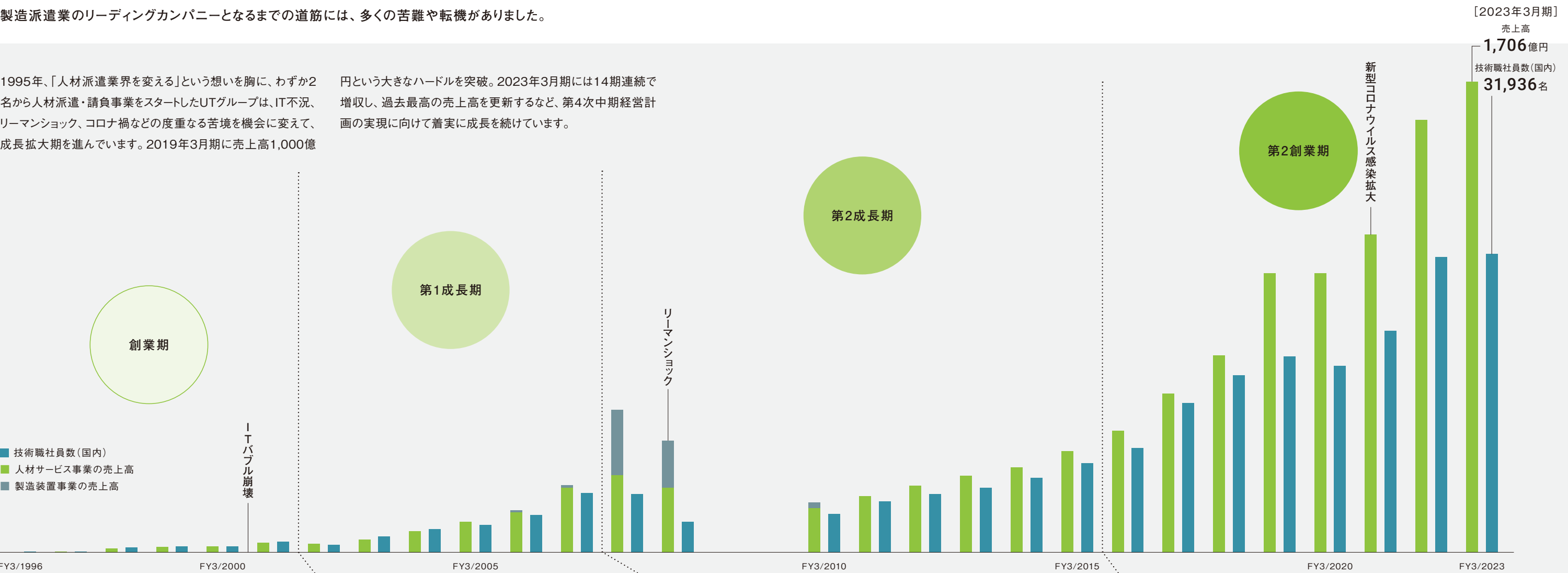


はたらく人の価値向上を追求するUTグループの歩み

1995年に誕生したUTグループは、2023年で創業29年目を迎えました。
製造派遣業のリーディングカンパニーとなるまでの道筋には、多くの苦難や転機がありました。

1995年、「人材派遣業界を変える」という想いを胸に、わずか2名から人材派遣・請負事業をスタートしたUTグループは、IT不況、リーマンショック、コロナ禍などの度重なる苦境を機会に変えて、成長拡大期を進んでいます。2019年3月期に売上高1,000億

円という大きなハードルを突破。2023年3月期には14期連続で増収し、過去最高の売上高を更新するなど、第4次中期経営計画の実現に向けて着実に成長を続けています。



【1996年3月期－】創業期

常識にとらわれないスタイルで 人材派遣業界を変えるべく邁進

“製造派遣社員の定着率は低い”という当時の状況を打破すべく、派遣社員の教育支援を整え、スキルアップに応じて昇給させる仕組みを提案。「正社員雇用」や「社会保険100%加入」を叶え、業界の常識を覆してきました。2001年にはIT不況を受けて2期連続の赤字となりましたが、そこで改めて会社の存在意義を考えるべく「志の会」を発足。「はたらく力で、イキイキをつくる。」の原型がつけられました。

- 1995年 当時24歳の若山陽一がエイムシーアイシー有限公司設立
- 1996年 日本エイム株式会社(現UTエイム株式会社)に改組
- 2000年 独自のビジネスモデル「工程一括請負」導入
- 2001年 技術職社員能力向上のための請負推進チーム設置

【2002年3月期－】第1成長期

製造派遣業界で初の株式上場 さらなる成長に向け業容拡大へ

2003年、日本エイムはJASDAQ市場に製造派遣業界で初の株式上場を果たしました。その後、人材派遣事業に加え、組み込みソフトウェア開発等を行う設計開発事業、中古製造装置の製造装置事業などM&A等による業容拡大を推進。設計・装置・人材の3つの観点から製造企業をトータルに支援する総合企業を目指し、2008年3月期には連結売上高約65%増、営業利益約80%増など急速な成長を実現しました。

- 2002年 半導体製造領域への特化を推進
- 2003年 日本エイム株式会社株式をJASDAQ市場に上場
- 2006年 設計開発事業、製造装置事業に参入
- 2007年 持株会社化し、ユナイテッド・テクノロジー・ホールディングスとして新たなスタートを切る

【2008年3月期－】第2成長期

世界的経済不況による挫折と 再起を果たすための原点回帰

業容拡大戦略で急速な成長を実現しましたが、2008年のリーマンショックをきっかけとした世界的な経済不況の影響を受け、業績は大きく下降。そこで再起を期すべく、設計開発事業と製造装置事業を売却し、人材派遣業に経営資源を集中する決断をしました。経済不況による大きな挫折は、私たちが成すべき事業の在り方を再確認する「第2成長期」となり、いまに至る地盤固めの重要なきっかけとなったのです。

- 2009年 商号をUTホールディングス株式会社に変更
- 2009年 設計開発事業、製造装置事業を売却
- 2010年 「脱半導体・脱エイム」全方位戦略へ
- 2012年 全子会社を、UTを冠する商号へ変更
- 2015年 「One UT」「Next UT」を開始

【2016年3月期－】第2創業期

はたらく人と企業がともに成長できる キャリアプラットフォーム構想の実現

「One UT」「Next UT」や各種のキャリアデザイン研修など、人材育成・キャリア形成を目指す多彩な取り組みが、はたらく人と顧客企業の両方から選ばれる強みとなり、2018年には製造派遣業界No.1の規模に成長。また2019年に「ポーター賞」を獲得するなど、外部からの高い評価を獲得しました。キャリアプラットフォームの対象を広げ、次なるステージへと歩みを進めています。

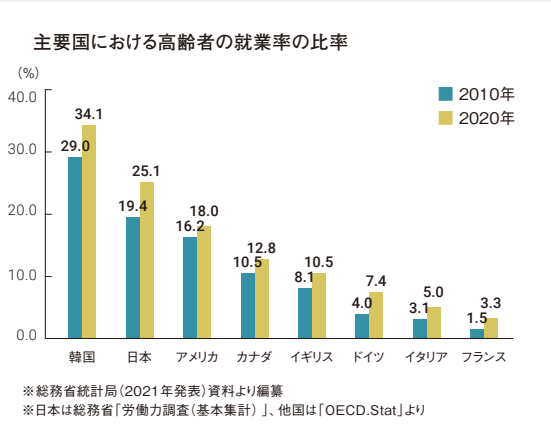
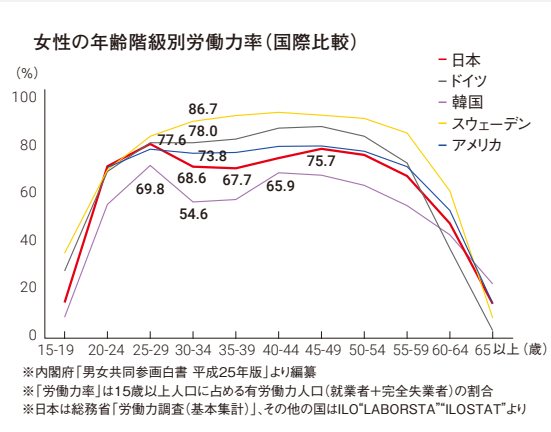
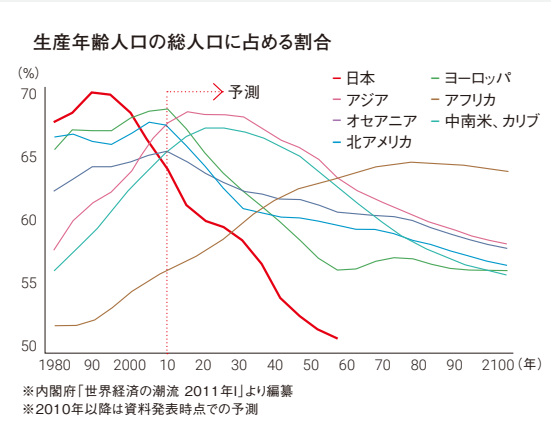
- 2018年 製造派遣で業界No.1へ
- 2018年 UTエイムがグッドキャリア企業アワード大賞を受賞
- 2019年 UTグループがポーター賞を受賞
- 2019年 長期経営ビジョン「UT VISION 2030」発表
- 2019年 東京証券取引所市場第一部へ市場変更

日本の労働市場の課題と私たちのソリューション

停滞する日本経済の背景には、旧態依然とした労働市場が抱える多くの課題があります。
新たな時代にふさわしい労働市場の実現もUTグループが描くビジョンのひとつです。

生産年齢人口比率の急速な低下

日本の生産年齢人口比率は諸外国と比べて低く、今後さらに低下すると予測されています。根本には少子高齢化の問題があり、生産年齢人口比率の低下から65歳以上の高齢者の就業率が上昇しています。20代後半～30代女性の労働参加率が低いことも日本が抱える課題のひとつ。多くの人が働きやすい環境を整え、労働参加率を高める必要があります。



生産年齢人口の減少を補うために取り組むべき課題とは

はたらく人
一人ひとりの生産性の向上

生産年齢人口比率の低下を補填するには
一人あたりの生産性を高めることが不可欠。
はたらく人のスキルアップだけでなく
スキルが十分に発揮される環境が重要

労働参加率を高めるための
多様な人材の活躍機会の創出

女性・高齢者・外国人など
多様な人が参加しやすい労働環境と
企業とはたらく人を
つなげていく支援が必要

日本独自の労働市場を形成してきた労働慣行

労働市場が抱える課題に対して、いわゆる“ジョブ型雇用”への転換が語られることが増えていますが、諸外国と日本の労働市場にはどのような違いがあるのでしょうか。その点を考える上で重要なのが、終身雇用で代表される雇用形態や、採用・教育に見られる労働慣行です。ここでは代表的な慣行をピックアップして解説していきます。

終身雇用

定年まで正社員としての雇用を保障
業績不振等を除き簡単に解雇されない

「定年まで正規雇用する」という保障により企業は労働者を獲得してきましたが、経済が低迷する現在、制度的な崩壊が予測されています。コスト増や成長意欲の停滞などがデメリットとして挙げられています。

年功序列

担当業務や業務成績への評価とは別に
年齢による一定の昇給・昇格が保障される

年齢が上がるほどに評価が高まる「年功序列」も終身雇用とセットで日本企業に根付いてきた慣行です。成果に対する適正な評価と相反するものであり、社員の高齢化による人件費の増大をもたらす要因となります。

新卒一括採用・社内教育

高校・大学卒業時に定期採用を実施
社内教育を通して業務スキルを獲得する

専門性を問わずに社員を一括採用し、社内教育や配置転換を通じてスキルを培う手法も、日本で多く見られる労働慣行のひとつ。専門性が培われづらく、キャリアの選択の幅を狭める原因になりかねません。



限られた労働力を社会全体で活用するために必要なこととは

企業に依存せず職能に応じて
ステップアップできる社会の実現

「ひとつの会社に退職まで勤め上げる」という
旧来の日本的価値観に縛られず
外部労働市場を活性化させることが
人材力を底上げする土台となる

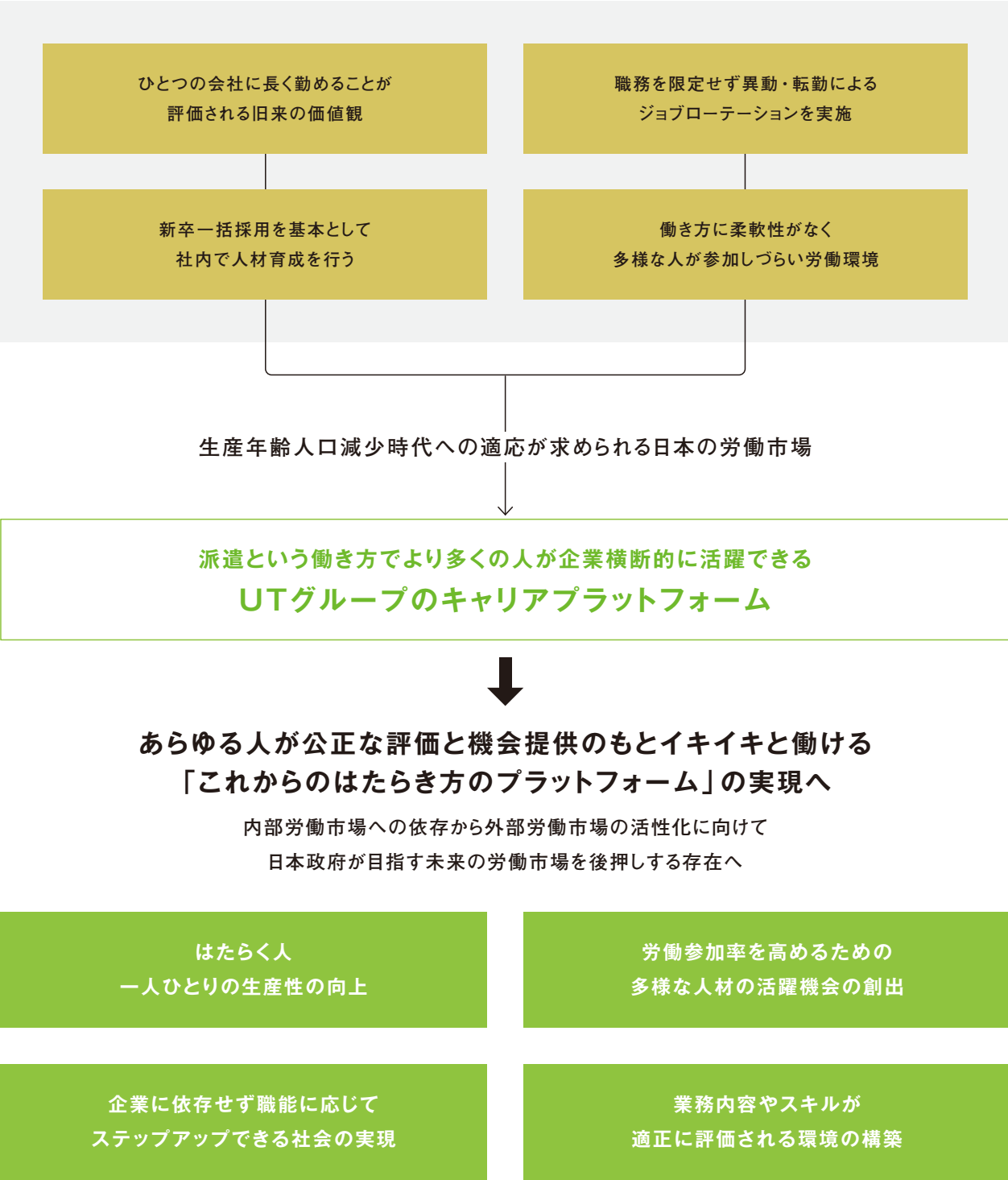
業務内容やスキルが
適正に評価される環境の構築

年功序列・終身雇用の慣行によって
スキルが適正に評価されない現状に。
適正な評価環境の構築が
成長意欲の向上につながる

旧態依然とした労働市場を変えるソリューション

生産年齢人口が減少する中で、企業横断的な人材の最適な配置・活用を促すため、外部労働市場の活性化が急がれています。そのためには旧来の労働慣行からの脱却、能力に応じた仕事とマッチングし、企業横断的に能力を高めながら適正な評価が得られる“新しい働き方”の実現が必要です。UTグループが目指している「これからの

はたらき方のプラットフォーム」には、そんな未来の労働市場も含まれています。一人ひとりのスキルに合った職場で、能力に応じた評価が得られるから、成長意欲を持って、イキイキと働くことができます。派遣という働き方は、これからの日本経済を支えるためにも、より大きな可能性を秘めたものと言えるでしょう。



長期経営ビジョン

UT VISION 2030

これからののはたらき方のプラットフォームになる。

「はたらき方」の多様性を支えるプラットフォームが求められています。
増えていくキャリアの選択肢に対して、それを支えるための社会づくりが必要不可欠なのです。
はたらく人の誰もが自分らしく「はたらき、いきる」ことを安心して目指せる社会へ。
UTグループはこれまで、これからも、はたらく人を支える存在であり続けます。

基本方針

「はたらく人が価値とを感じることを実行していく」

当社が創業以来大切にしてきたことは、「はたらく人」一人ひとりの可能性を広げ、働くことを通じて「成長」が実感できるようにすることです。そのために「安心」して働ける環境、会社や仲間との「つながり」をつくり出してきました。これらはすべて「はたらく人」を顧客に見立て、提供価値を追求してきたからにほかなりません。この「はたらく人」に向き合い、寄り添うという姿勢は、これからも変わらないUTグループらしさそのものです。

重点テーマ

「はたらく人にとって最良のサービスを提供する」

これから10年先を見据えた時、「はたらく人」の可能性をさらに上げられるよう、職種や、働く場所、時間などの就業条件の多様化を進めるとともに、年齢、性別、国籍、人種を問わず、一人ひとりのライフステージやニーズに合わせた教育・訓練と仕事のマッチングに加え、働いている時間だけではなく、仕事を離れた時間まで領域を広げて「安心」を提供することで、働く質を高め、社会全体の成長に貢献します。

1

みんなの「はたらきたい」に応える

はたらく意欲を持ったすべての人に応えられる、多様な職場と働き方、スキルアップの可能性を提供します。

2

外国人にも「イキイキ」を

日本で暮らし、働く外国人にも「イキイキ」するために必要なサポートを行い、職場の提供と連続したキャリア形成を支援します。

3

「安心」をいつでも

職場での適切な法令遵守環境の確保はもちろん、働いていない時間もサポートすることで、「働く」の質を高めることを目指します。

はたらく人へ「成長」という価値提供をすることで、顧客企業への付加価値となり、それが社会全体の「成長」へつながります。

第4次中期経営計画

働き方の多様性を支えるプラットフォームを創出し、これからはたらく一人ひとりのイキイキを支援します。

中期経営計画で目指す姿

中期経営目標

より多くのはたらく人に応えられるキャリアプラットフォームへ

1

キャリアプラットフォームの対象を拡大

これまで若年層男性が中心となってきた求職者の属性を女性・シニア・外国人にまで拡大し、多様な人達の活躍機会を創出します。派遣先となる企業も、製造業の大企業だけでなく、中規模工場やオフィス、他業種へと拡大。多様な人達を取り込む、新たなプラットフォームを確立します。

2

ライフステージに合わせた「働き方」への対応

仕事での成長や自己実現を目指す働き方だけでなく、同じ地域で安定して暮らしていくための働き方など、一人ひとりのライフステージやニーズに合わせた多様な「働き方」に対応。女性やシニアの方々でも働きやすい環境整備とキャリア形成支援体制の構築を進めていきます。

キャリアを重視した働き方

- ・全国の職場でのキャリアアップ
- ・成長を支援するキャリアコンサルティング
- ・スキルアップのための豊富な教育プログラム

成長機会の提供

安定を重視した働き方

- ・地域／キャリアの連続性を保ちながら安定的な雇用
- ・ライフステージに合わせたキャリアコンサルティング
- ・開かれた成長ステージへのキャリアパス

安定した就労機会の提供

ライフステージに合わせて選べる働き方

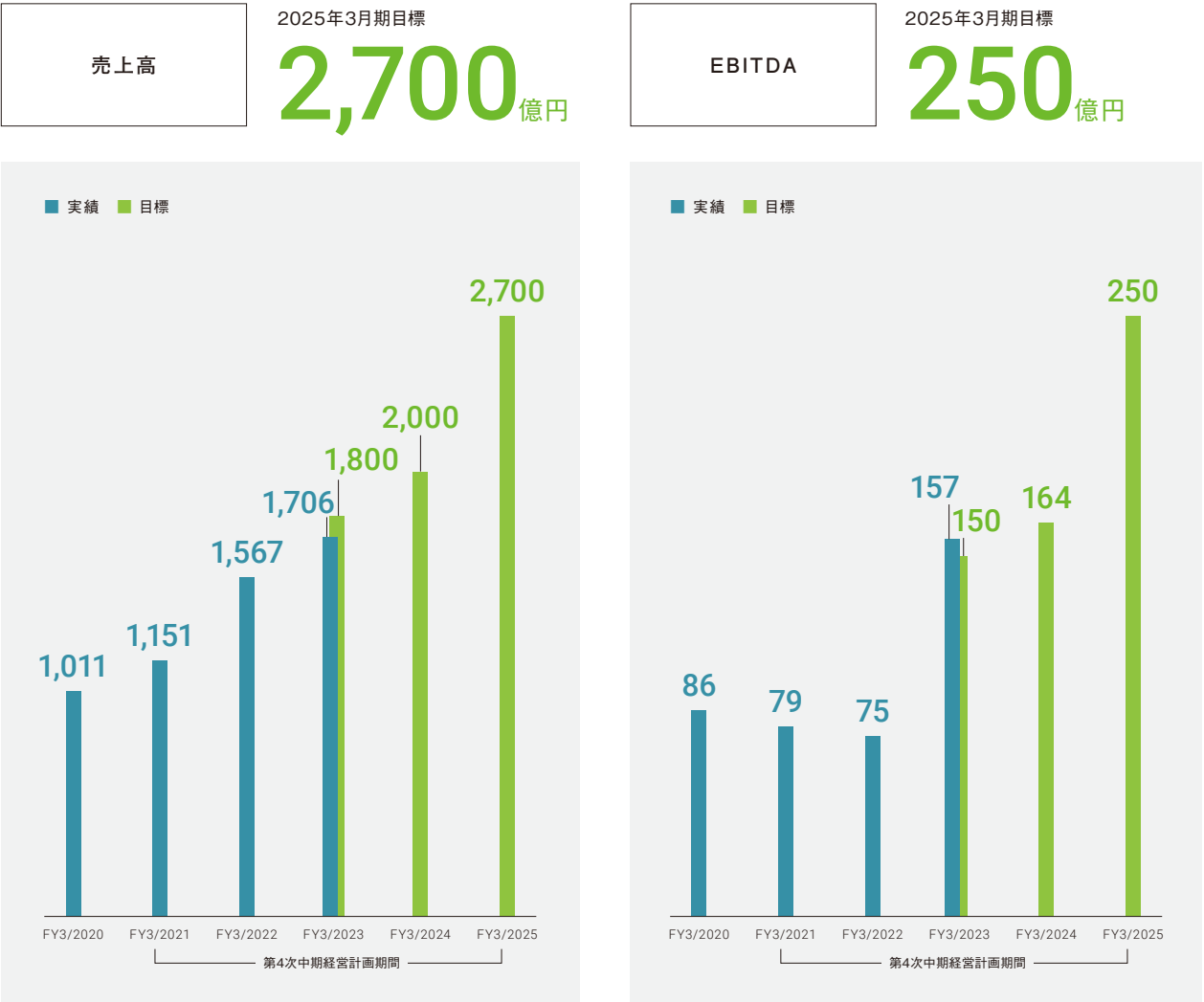
3

職種とキャリアパスの拡充

事業領域の拡大に伴い、派遣先の企業属性や、はたらく人達が選択できる職種といった選択肢を広げていきます。全国各地で多様な働き方を実現するための職場開発、多彩な業種や職種に対応するためのアセスメントや教育体系の充実によって、「より多くのはたらく人」に応えていきます。

業績目標

2022年3月期までの2年間で、売上高目標が計画よりも1年前倒しで進捗したことから、2022年5月13日付で、2023年3月期から2025年3月期の目標を修正いたしました。



コミットメント

EBITDA成長率30%以上

(2021年3月期からの年平均成長率)

当社グループでは規模の拡大による売上高成長とともに利益成長を重視しております。第4次中期経営計画では長期的な事業基盤の形成を目的とした戦略的なM&Aの実施を行うことから、利益成長に対するコミットメントとしてEBITDAを採用し、2021年3月期からの年平均成長率として30%以上を実現します。

総還元性向30%以上

当社グループでは株主の皆様に対する利益還元を経営上の重要課題として認識しており、戦略的な投資による企業規模の拡大と株主還元を両立させ、当期純利益の30%以上を配当金または自己株式の取得により還元いたします。

グロスDEレシオ1.0倍以下

(2025年3月期末)

効率的な事業運営と資本政策により借入と株主資本をバランスさせ、高い成長率と財務の安定性の両立を実現します。

第4次中期経営計画6つの重点テーマ

1

モノづくり人材の育成と供給

第3次中期経営計画において確立した業界トップの製造業向け人材サービスをさらに強化、拡充し、中核事業としての基盤を盤石にします。具体的には、採用と育成というUTグループの中核機能にHRTech等の技術を取り入れ、機能の強化と効率化を追求することで、企業に対するサービス品質を高め、キャリアを重視する働き方に応え、はたらく人のキャリア形成を効果的に促進します。

3

外国人がイキイキ働ける環境整備

生産年齢人口の減少が進む日本において、モノづくりの根幹を支える製造現場への人材確保は大きな課題となっています。一方、新興国では経済成長に伴い製造業の発展、拡大が見込まれます。日本で身につけた技術を活かして母国で働きたい人のニーズや新興国で製造拠点をつくる企業のニーズの拡大を想定し、日本国内と海外新興国における人材の育成と橋渡しとなることを目指します。

5

人材流動化支援の推進

一億総活躍社会を実現する一環として改正された高年齢者雇用安定法では、企業に対して定年後も就労を希望する高齢者の再雇用が求められています。UTグループでは、特に従業員数が多い大企業向けに、合弁会社の設立等により、継続雇用を支援し、高齢者の豊富な経験をさまざまな領域で活かすことができる職場の開拓を目指します。

2

地域プラットフォームの拡充

はたらく人のライフステージによっては、キャリア形成よりも安定を重視する時期があります。これまでのキャリア形成の場としてのキャリアプラットフォームに、安定した生活基盤としての機能を拡充し、その役割をさらに拡大していきます。そのため、地域ごとに異なる顧客ニーズに迅速に対応できるよう、地域オフィスの役割を拡大し、営業から採用までを独自の判断で行えるように再編します。

4

高スキルエンジニア領域の開拓

企業の生産性向上にはテクノロジー活用が欠かせません。また、ソフトウェアやネットワークとモノづくりが一体となった製品開発の増加により、領域横断での知識・経験など高度な技術を持った人材がより多く必要となります。この領域において、実績のある大手企業との提携やM&Aを活用して規模拡大と機能強化を図ることで、技術領域で働き続けたいエンジニアのニーズに応えています。

6

新たな職域での事業基盤の構築

事業環境や経営戦略の変化に伴う事業再編によって発生する、中核製品以外の製造事業・事務派遣事業などのノンコア事業のオペレーションやそこで働く人材をUTグループが譲り受けます。こうしたソリューション事業で合流した新会社をベースに、事務派遣やBPO(ビジネスプロセスアウトソーシング)など新たな職域での事業基盤を確立していきます。

3つの成長戦略

1 大手製造業向け人材ワンストップ戦略

エンジニア領域にサービスを拡大

既存顧客基盤を活用して製造技術者領域を拡大させ、競争力を強化します。製造オペレーターから製造エンジニアへのキャリアチェンジを推進することで、技術職社員の長期定着を促進し、顧客工場内の全工程でのシェアを高めます。



2 地域プラットフォーム戦略

地元でもキャリアアップできる仕組みを構築

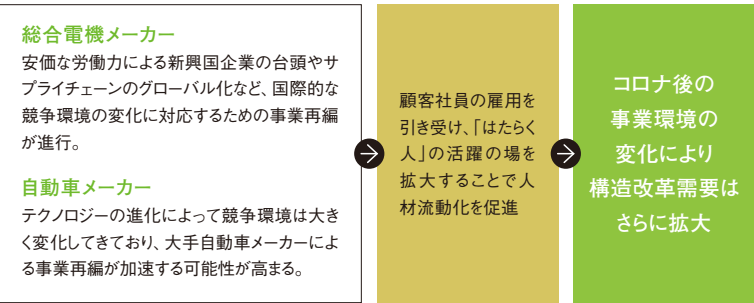
地域にしっかりと地盤のある派遣事業者との連携・M&Aを推進して、業界再編を加速します。経営統合によって、地域の職場充実度を高め、地域を網羅したキャリアプラットフォームを構築し、収益性を向上させます。



3 ソリューション戦略

大手メーカーの人材流動化支援を推進

大企業の構造改革需要に対して、人材流動化支援を行います。大企業グループの固定化された人員構成や事業ポートフォリオの見直し、定年者の再雇用などの経営課題の解決に特化した人材戦略を支援し、連携を強化します。



セグメント別の基本方針

マニュファクチャリング事業	エンジニアリング事業	ソリューション事業
1 モノづくり人材の育成と供給 1 大手製造業向け人材ワンストップ戦略		5 人材流動化支援の推進 3 ソリューション戦略
2 地域プラットフォームの拡充 2 地域プラットフォーム戦略	4 高スキルエンジニア領域の開拓 M&Aによる事業基盤構築	6 新たな職域での事業基盤の構築 既存事業会社での基盤づくり
3 外国人がイキイキ働ける環境整備 M&Aによる事業基盤構築	5カ年で重視する成長戦略 長期を見据えた事業基盤としての施策	

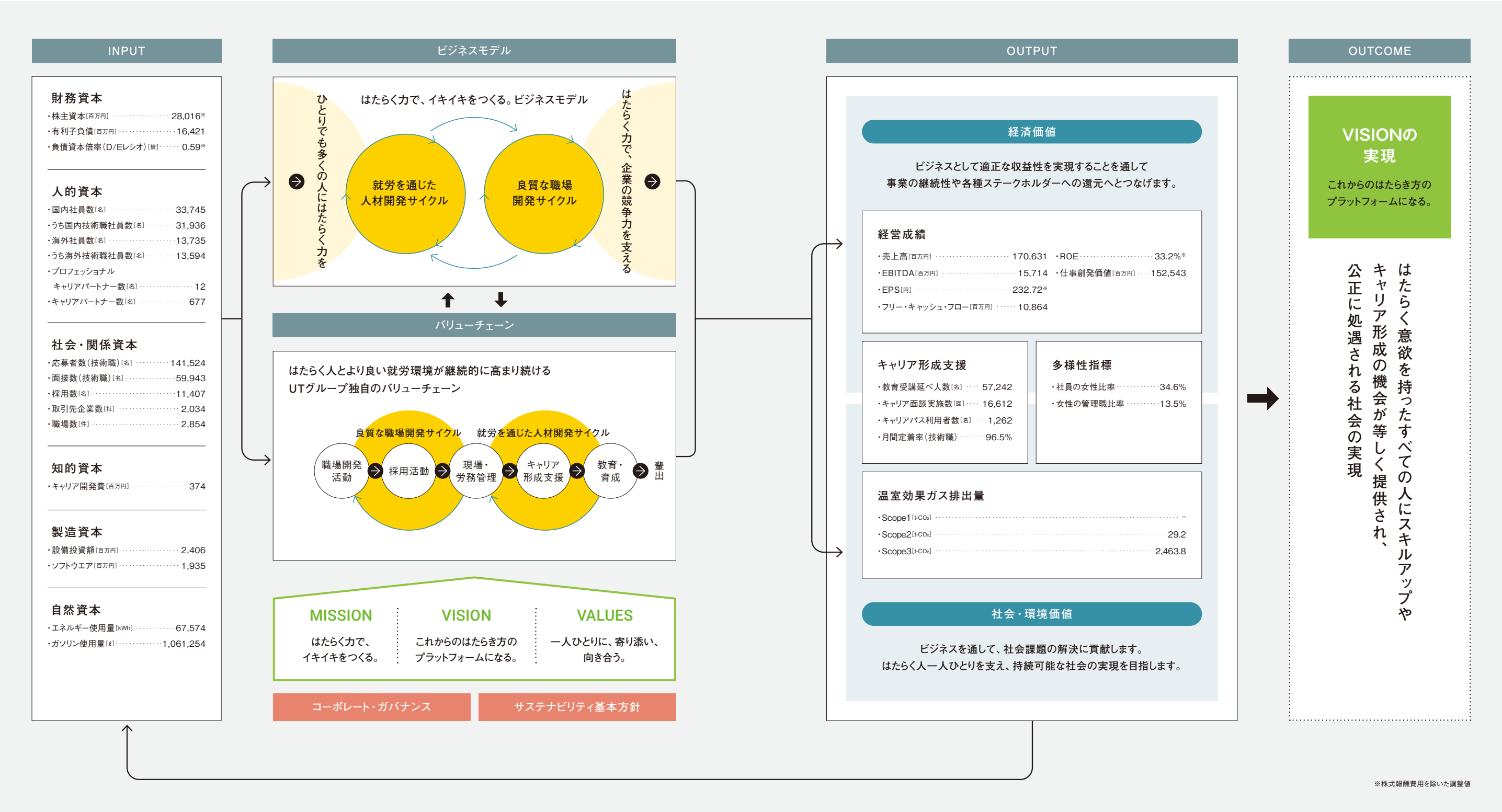
価値創造プロセス

「はたらく人」と「企業」が持続的に成長できる世界を実現するために。UTグループは、社会の発展と深く紐づく価値を創造し続けています。

当社は「はたらく人」と「企業」の双方を顧客とし、関わる人すべてが持続的な成長を叶える「ツインカスタマー戦略」というビジネスモデルに立脚し、「人材育成」と「より良い職場づくり」を軸とした持続的なサイクルによるバリューチェーンを構築しています。UTグループ独自のこの2つの仕組みに、適正な財務・非財務資本を投下することで、私たちの事

業における経済価値、そして企業としてより良い社会の実現に貢献するための社会・環境価値は生み出されていきます。そこで生まれたアウトプットをさらなる好循環の起点とすることで、「これからののはたらき方のプラットフォームになる。」というビジョンの実現へと、継続的に歩み続けていきます。

財務資本	負債資本倍率(D/Eレシオ)=有利子負債/株主資本	自然資本	エネルギー使用量:UTグループ(株)五反田本社の年間の電気使用量/ガソリン使用量:UTグループ(株)にて管理する社用車に係る年間のガソリン使用量	温室効果ガス排出量	環境省・経済産業省「グリーン・バリューチェーンプラットフォーム」に基づいて排出量を算出しています。
人的資本	プロフェッショナルキャリアパートナー(PCP):長期的な視点で技術職社員のキャリア形成をサポートする専門職/キャリアパートナー(CP):配属先での実務をサポートしながら技術職社員のキャリア形成に伴走する社内認定のキャリアカウンセラー	経営成績	仕事創発価値:多くの人に働く機会を提供し、成長を支えるUTグループの独自指標=営業利益+人件費	Scope1:事業所での燃料の燃焼による温室効果ガスの直接排出量	
知的資本	キャリア開発費:キャリア形成支援に関わる制度設計、教育コンテンツ開発等を行うキャリア開発業務における総費用	キャリア形成支援	キャリアパス利用者数:One UT、Next UT、UTエントリー、技術職から一般職への職種転換の年間利用者数の合計	Scope2:オフィスにおける電力使用にかかる二酸化炭素排出量	
				Scope3:上記除く主な間接排出量(社用車による業務移動)	



はたらく人と共に成長するために取り組むべき課題とは

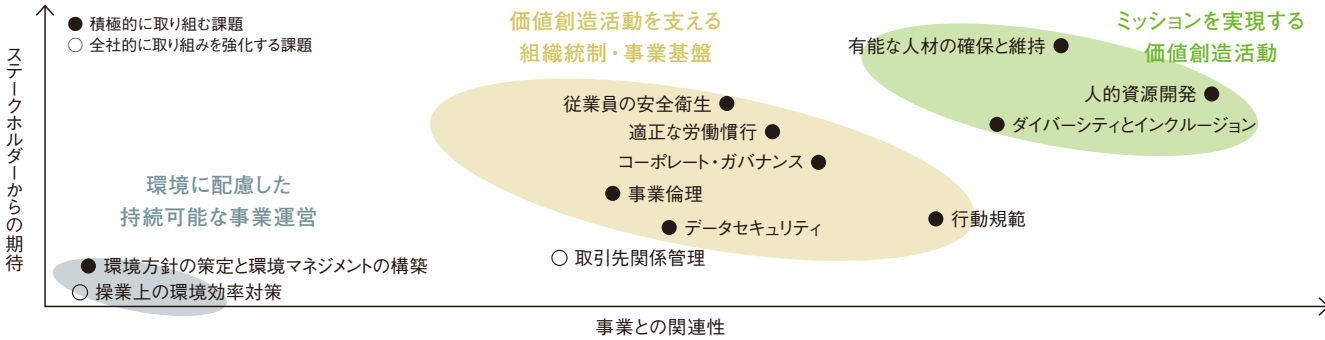
はたらく人が安心して暮らせる社会実現のために。
私たちの重要課題は、はたらく人への想いにつながっています。

理念体系		テーマ分類	重点テーマと取り組み方針		積極的に取り組む重要課題	活動方針と評価指標（詳細はP27～）
企業理念 MISSION／VISION／VALUES	企業目的	UTらしさを実現する方針 個人の尊重と成長に関する基本方針	ミッションを実現する 価値創造活動	一人ひとりの可能性を広げる 一人ひとりを尊重し、 一人ひとりに向き合い、 イキイキ働ける環境を作り続ける	人的資源開発 有能な人材の確保と維持 ダイバーシティとインクルージョン	採用活動 応募者数(技術職)、面接数(技術職)、 新卒採用数(技術職・一般職)、中途 採用数(技術職・一般職) キャリア形成支援活動 教育受講延べ人数 キャリアパス One UT利用者数、Next UT利用者 数、UTエントリー利用者数、技術職から 一般職への職種転換 人材開発指標 年収の中央値、年収の中央値の上昇率、技術職社員の 月間定着率、在籍人数(国内社員、技術職、海外技術職 社員、一般職) 職場開発活動 取引先企業数(国内・海外)、職場数(国内・海外) 多様性指標 シニア採用数、障害者採用数、女性採用数(技術職・ 一般職)、女性の取締役比率、女性の管理職比率、従 業員の女性比率
		組織統治の基本方針 コーポレート・ガバナンス基本方針 サステナビリティ基本方針 ステークホルダー・エンゲージメント方針 内部統制システム基本方針 リスクマネジメント基本方針 コンプライアンス基本方針 情報セキュリティ基本方針	価値創造活動を支える 組織統制・事業基盤	事業基盤の継続的な強化 慣習にとらわれず、 はたらく人の目線で 人材業界をリードし続ける	適正な労働慣行 従業員の安全衛生 データセキュリティ	適正な労働慣行 育児休業取得数(男性・女性)、男性社員の育児休業取得率、育児休業復職率、介護休業取得 数、無期雇用比率、有期雇用比率 従業員の安全衛生 平均残業時間、労働災害発生率 データセキュリティ 情報セキュリティ教育受講者数
				公正で透明性の高い組織統制 一人ひとりを尊重する 企業文化を醸成し、 オープンで公正な企業姿勢を貫く	事業倫理 コーポレート・ガバナンス 行動規範	事業倫理 コンプライアンス研修受講者数、重大な法令違反件数 コーポレート・ガバナンス 株主総会出席者数、株主総会質問数、議決権行使率、独立社外役員比率、取締役会平均出席 率、取締役会開催数、指名・報酬委員会開催数、IT投資委員会開催数、コンプライアンス・リスク 管理会議開催数、ガバナンス検討会開催数、経営会議開催数 行動規範 内部通報窓口での受付件数、人権関連相談件数
		環境基本方針	環境に配慮した 持続可能な事業運営	環境への適切な配慮 自然環境への影響を認識し、 適切にコントロールする	環境方針の策定と環境マネジメントの構築	環境マネジメント 温室効果ガス排出量、売上高に対する紙の消費量

マテリアリティ特定のためのプロセス

マテリアリティの特定にあたっては、人材業界に対する社会的な要望を把握するため、SASBマテリアリティマップのサービスセクターにおける課題、及びRobecoSAMが専門サービスセクターで注目すべきクライテリアとして設定している項目を参考にして、人材業界において要望が強いと考えられる12の項目(人材業界の12項目)を抽出しました。
その後、社外のステークホルダーの方々に人材業界の12項目から相対的な優先順位を設定していただき、それをベースとして具体的な

ご意見を伺いました。これと同様のプロセスを経営層や管理職、一般社員を含む社内においても行い、UTグループの事業と項目との関連性について優先順位を設定しました。

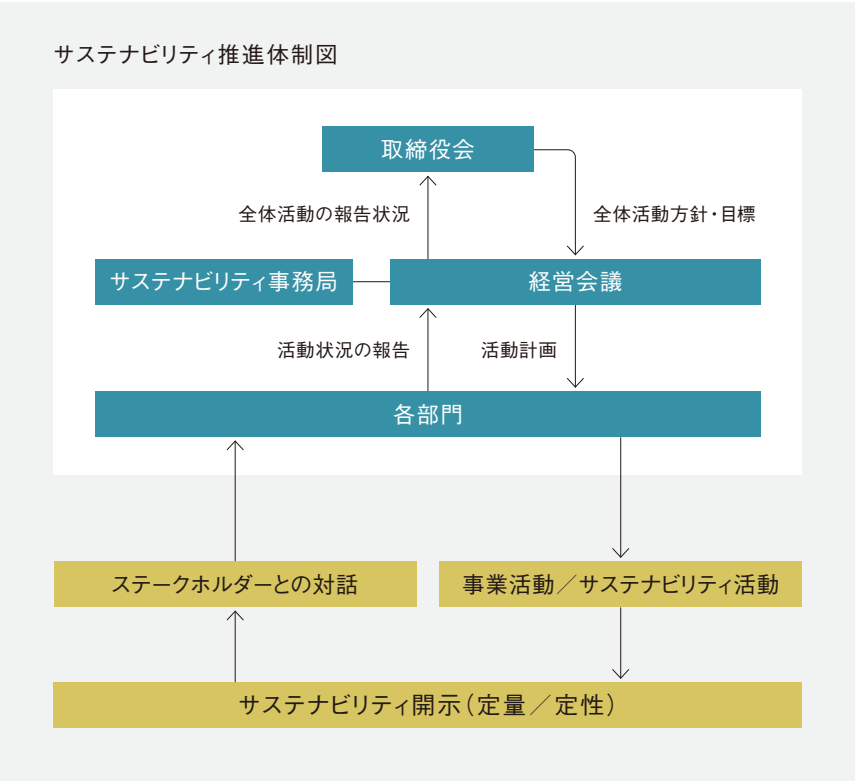


サステナビリティ経営の実現に向けて

はたらく人、一人ひとりを尊重し
はたらく人の視点から社会との調和を目指して

サステナビリティの考え方と推進体制

UTグループでは、はたらく意志をもつ一人でも多くの人々が、イキイキと自分自身の可能性を追求できる環境を整備するため、良質な職場をお客様と共に構築し、はたらく人と企業の双方がともに成長できる好循環をひとつでも多く社会でつくりあげていきます。すべての役員と従業員が「多様な個が互いに認め合い、互いに活かし合う組織」を実現し、個と社会の共存共栄の持続に貢献していきます。



一人ひとりの可能性を広げる

● 重要課題と目標

人的資源開発	有能な人材の確保と維持	ダイバーシティとインクルージョン
技術職社員の平均年収を 2025年3月期に20%上昇※	技術職社員数を 2025年3月期に5～6万人へ	一般職の女性管理職比率※を 2025年3月期までに15%へ
充実したキャリア形成支援体制、自分らしく働くためのキャリアパス、キャリアパートナーをはじめとした人的なつながりにより、はたらく人一人ひとりの成長を実現します。	仕事へのやりがい及び組織の成長とともに自身の成長が実感できるような良質な職場づくり等、従業員がイキイキと活躍できる土壌の整備を進めています。	働き方の多様化に合わせて、あらゆる人々が自分らしく働ける多様性を重視します。年齢、性別、国籍等、あらゆる属性にとらわれないはたらき方のプラットフォームを目指します。
※2021年3月期と比較した2025年3月期の目標		※UTグループ(株)を含む主要な事業会社の女性管理職比率
事業へ与えるメリット		
シェア拡大と契約単価の向上	豊富な人材の確保により、顧客ニーズに迅速に対応できる派遣体制を実現。人材のスキルアップは派遣先企業の生産性向上に寄与し、契約単価の上昇へと還元されます。また、顧客満足度の向上により顧客内シェアの拡大へとつながることができます。	
多様性の確保で採用力を強化	女性・シニア・外国人などの多様な属性の人材へ採用対象を広げることが、採用力の強化につながります。本社機能においても多様性を確保することは、健全な経営体制の確立だけでなく、多様な人材が活躍するための基盤となります。	

事業基盤の継続的な強化

● 重要課題と目標

適正な労働慣行	従業員の安全衛生	データセキュリティ
多様な働き方の実現	従業員の安定稼働を通じた顧客価値の実現	セキュリティリテラシーの教育強化
業界の慣習にとらわれることなく、すべての社員が公平な評価のもと、適正な働き方と能力に応じた報酬を得られることを重視します。また、あらゆる人権侵害等を許しません。	はたらく人一人ひとりが安心して働き続けるために、派遣先の顧客企業と協力しながら、安全で健康的に働ける職場開発活動を推進しています。	従業員及び採用応募者の個人情報、また顧客情報の取り扱いについて、定めた方針・規定のもと、高い情報セキュリティレベル及びサイバーセキュリティレベルの確保に努めています。
事業へ与えるメリット		
定着率の向上とスキルアップの相互効果	安心して働ける職場環境は人材の定着率を高め、それは育成效果の向上や募集費の抑制につながります。また職場環境改善のためのコンサルティングは顧客企業のメリットも大きく、顧客との関係強化につながります。	
事業リスクの抑制	当社は社員や応募者の個人情報及び顧客企業の機密情報等を含む大量のデータを保有しており、情報セキュリティにおける不測の事態は事業への多大なダメージとなります。情報リテラシーの向上は、それら事業リスクを抑え、持続的な事業成長へとつながります。	

公正で透明性の高い組織統制

● 重要課題と目標

事業倫理	コーポレート・ガバナンス	行動規範
コンプライアンスの徹底	継続的な取締役会の実効性向上	人権課題への役職員の理解促進
すべての役職員へのコンプライアンス教育の徹底、継続的な内部統制の強化を図っています。また派遣先の職場においてもコンプライアンス体制を整備することで、派遣業界全体の健全化にも注力しています。	私たちの事業が多様な社会的責任を担うものであると強く自覚した上で、的確かつ迅速な意思決定及び業務執行体制とそれを適切に監督・監視する体制の構築を図っています。	「行動規範」及び「UTグループコンプライアンス行動規範」において、法令や社会的規範及び社内規程等のルールを遵守して適正な行動をとることを規定し、役員及び従業員が遵守することを周知します。
事業へ与えるメリット		
事業の主体となる人材の保護	業務を遂行するのは技術職社員であり、そこでの人権遵守は何より重要なものと当社は考えています。技術職社員の成長、定着率の向上、職場環境の改善など、すべての取り組みは高い人権意識、はたらく人への想いを土台としています。	
人材派遣に関連する法令遵守	法令違反をはじめとしたコンプライアンスに反する事態は、派遣契約の解除や損害賠償の請求及び社会的信用の失墜等につながる事業リスクと考えています。特に人材派遣業に関連する多くの法令への理解は、事業継続に欠かせない基盤となります。	

CHAPTER

人的資本経営による成長戦略

はたらく人の「多様性」を拡張し、成長を通して「市場価値」を高め、
充実したサポート体制で「エンゲージメント」を強めていく。
採用・育成への投資によってはたらく人の力を最大化していくことが、
UTグループの考える人的資本経営の姿です。



人材派遣市場と非正規雇用が抱える課題

多様な働き方が望まれる中で障壁となっているのが非正規雇用と正規雇用の間の格差問題です。誰もが正当に評価されてこそ、多様性と持続可能性が叶えられると私たちは考えています。

労働力の派遣を行うビジネスは、日本では古くは江戸時代から存在したと言われています。労働者派遣法の施行以前は派遣事業が認可されていなかったことから、「業務請負」の形をとっていましたが、1960～70年代における先駆となる人材派遣企業の誕生、そして1986年の労働者派遣法の施行をきっかけに、現在につながる「人材派遣サービス」の基盤がつくられていきました。

その後、人材派遣市場は労働者派遣法の改正による派遣業務の対象拡大を機として拡大。景気後退時の雇用の不安定さなどが問題となりつつも、労働者保護を重視しながら、多様な働き方への社会的ニーズの向上を背景に、さらなる市場の拡大が見込まれています。

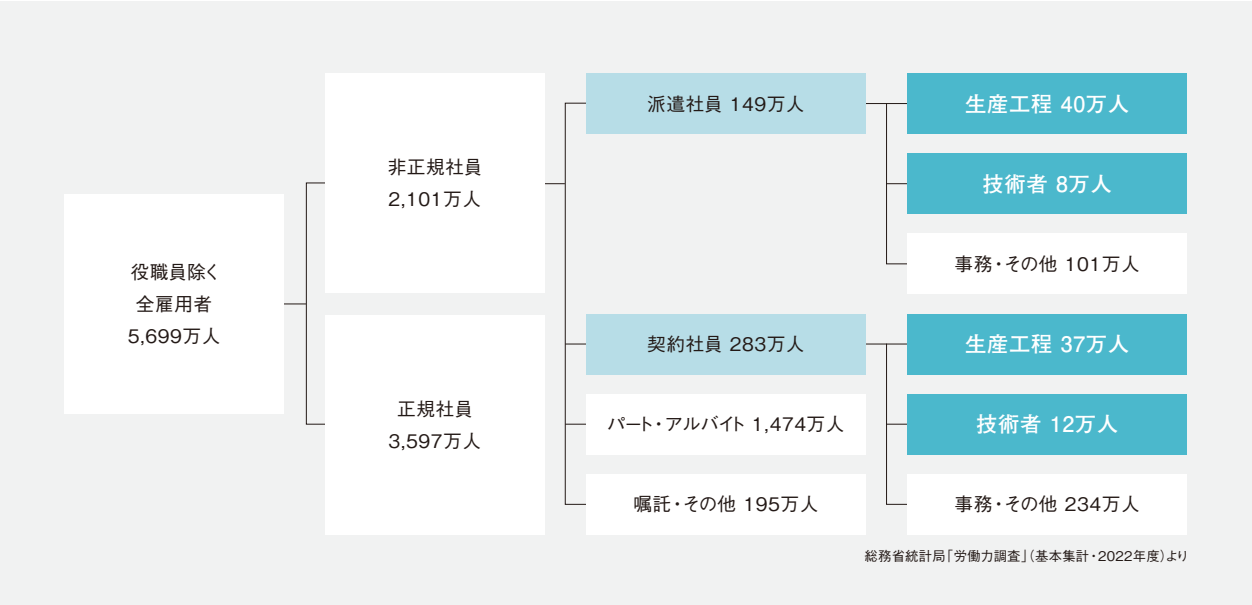
労働市場の雇用の種類

日本の労働市場は「直接雇用・間接雇用」「雇用契約期間」「適用法制」の3つの視点から分類することができます。いわゆる企業の正社員を中心とする正規社員に対し、パートタイム・アルバイト、契約社員、派遣社員で構成されるのが非正規社員と言われるもの。そのうち使用者と労働者の間に直接の雇用関係がない、勤務している企業と給与を支払う企業が異なるのが、労働者派遣法の適用される派遣社員です。



UTグループがターゲットとする派遣市場の規模

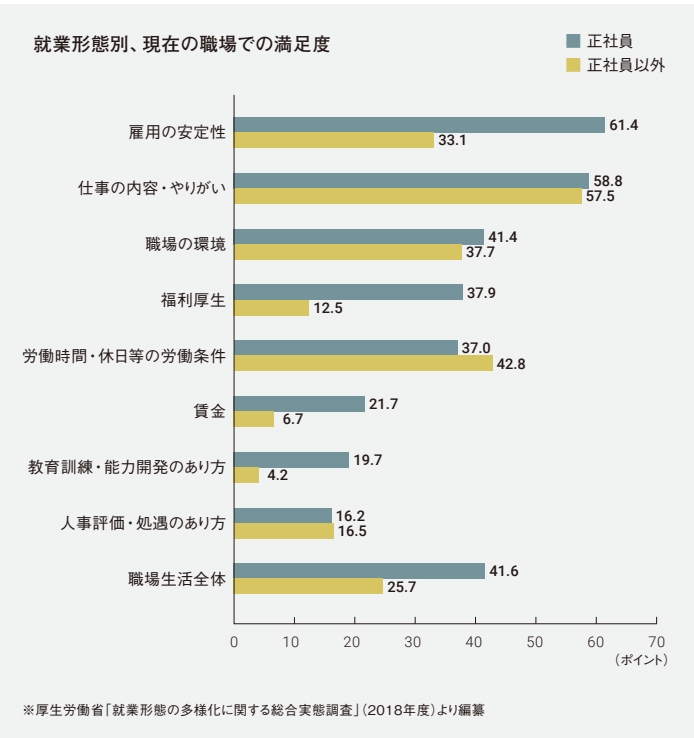
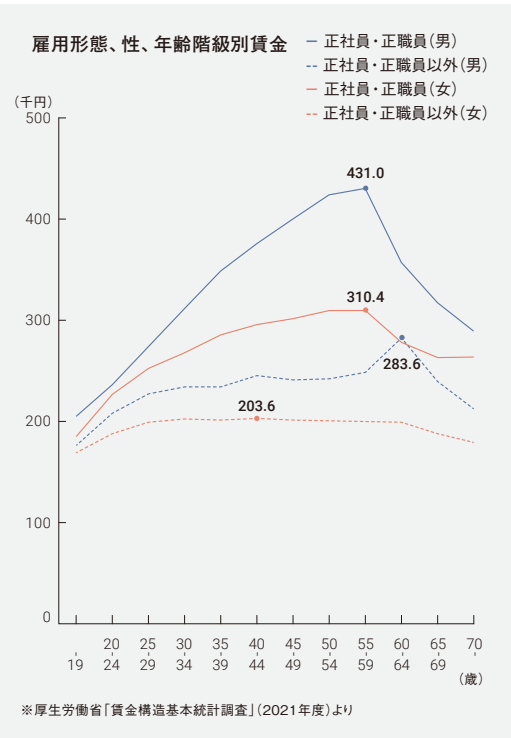
UTグループでは、半導体・自動車製造・機械分野を中心に、製造業のうち生産工程に従事する人材の派遣を主なターゲットとしています。総務省統計局の「労働力調査」(2022年度)によると、全国の派遣事業所の派遣社員149万人のうち、生産工程従事者は40万人に及びます。加えて、より高度なスキルと知識を備えた技術者にあたる派遣社員8万人や契約社員として生産工程に従事する人材37万人も、UTグループがこれからのターゲットとして見据える市場となっています。



非正規雇用が抱える課題

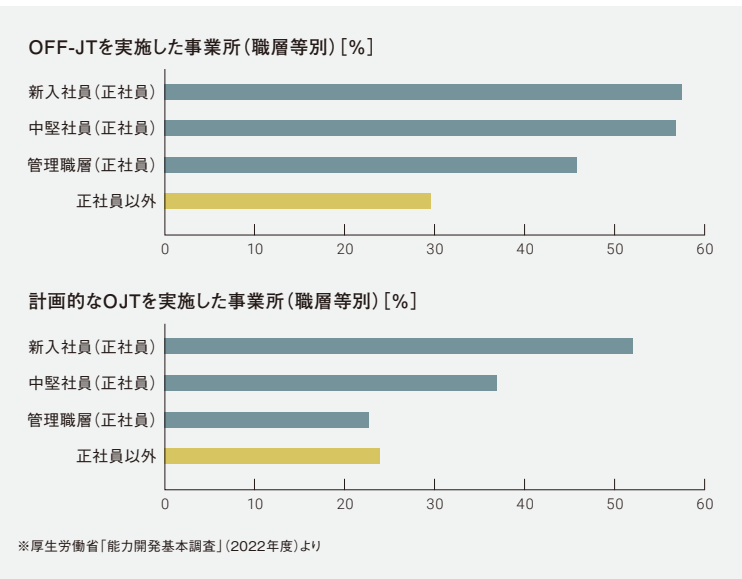
格差の原因となる評価・待遇の違い

日本型雇用からの転換を図る企業ニーズや、多様な働き方を選択する求職者ニーズなど、さまざまな社会の変化を背景に、非正規社員は増加傾向にあります。その一方でいまだ正規／非正規による“格差”が、大きな課題となっています。近年の調査においても、性別・年齢に関わらず正規／非正規の賃金格差は大きく、個人調査からは賃金以外に、安定性、福利厚生、教育訓練などにおいて、非正規社員が満足できない職場環境が多いことが見て取れます。UTグループでは、一人ひとりが正当に評価され、やりがいを得られる多様な働き方の実現のため、これら格差の解消に創業以来、先駆的に、そして現在も継続的に取り組みを続けています。



非正規社員へのキャリア形成支援不足

2015年の労働者派遣法改正により、派遣社員に対する教育訓練が義務付けられましたが、2022年度の厚生労働省「能力開発基本調査」では、OFF-JT／OJTともに、非正規社員への教育が正社員に遠く及ばない現実が示されています。特に若年層非正規社員に対するキャリア形成支援の不足は、これからの日本経済の成長に影響を与える課題として問題視されているもの。UTグループの充実したキャリア形成支援体制は、この点においても、社会貢献度の高い取り組みとして評価を得ています。



非常識に挑み続けてきたUTグループの歩み

社会情勢や法改正のなかで、拡大と変容を続けてきた人材派遣市場。
UTグループは「無期雇用」の実現など、いち早い取り組みで業界をリードしていきました。

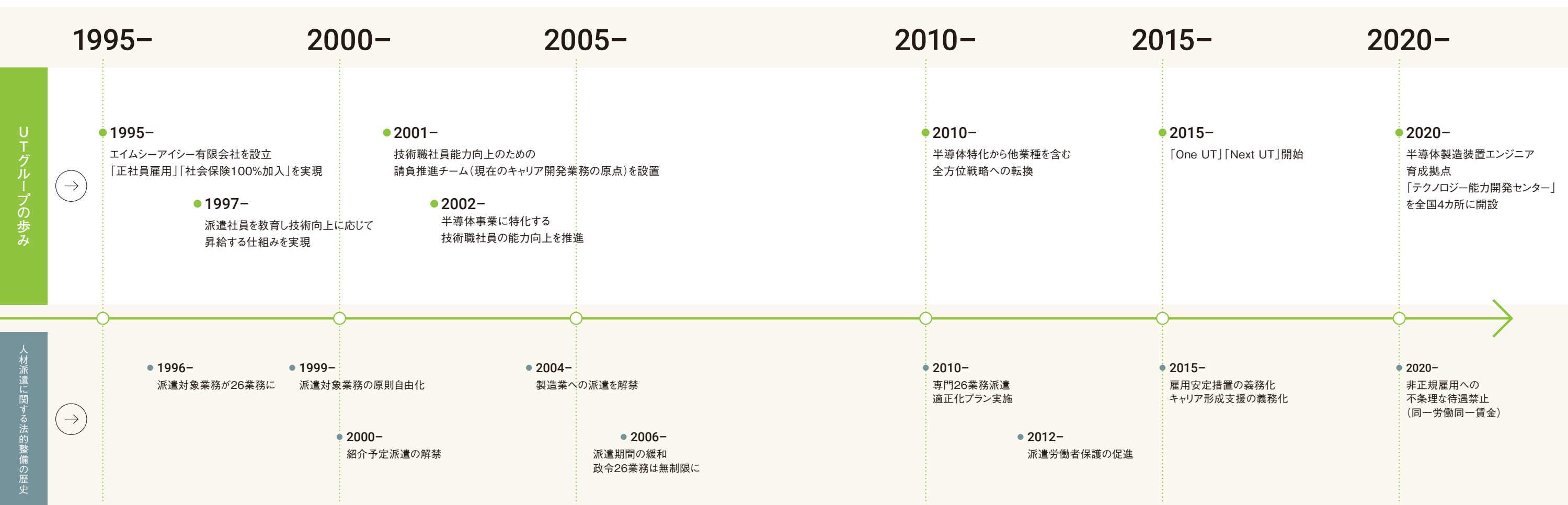
CHAPTER

1 人的資本経営による成長戦略

2 ビジネス戦略

3 財務 非財務ハイライト

4 コーポレート・ガバナンス



人材派遣市場を先取りしてきたUTグループの取り組み

UTグループの取り組み	派遣法の改正
■ 派遣労働者の保護	
1995- 正社員雇用・社会保険100%加入	2012- 派遣労働者保護の促進 日雇い派遣の原則禁止 グループ企業内派遣の規制など
■ 評価制度・賃金体系	2015- 雇用安定措置の義務化 同一派遣先に3年以上派遣される 場合の派遣元での無期雇用化など
1997- 技術向上に応じた昇給制度の施行	2015- 均衡待遇確保の配慮義務 職種・能力・経験等を勘案した賃 金決定など
■ 育成・キャリア形成支援	2020- 同一労働同一賃金 雇用形態に関わらない公正な待遇 決定など
1997- 独自の教育・育成体制を確立	2015- 教育訓練・キャリア形成支援の義 務化 段階的かつ体系的な教育訓練の 実施、キャリア・コンサルティングの 実施など
2001- 請負推進チームによる キャリア形成支援をスタート	2020- 教育訓練の均衡待遇 福利厚生施設の利用や教育訓練 の機会の均衡待遇など

自分たちの“真っ当”を信じて 業界の非常識を変えてきた四半世紀

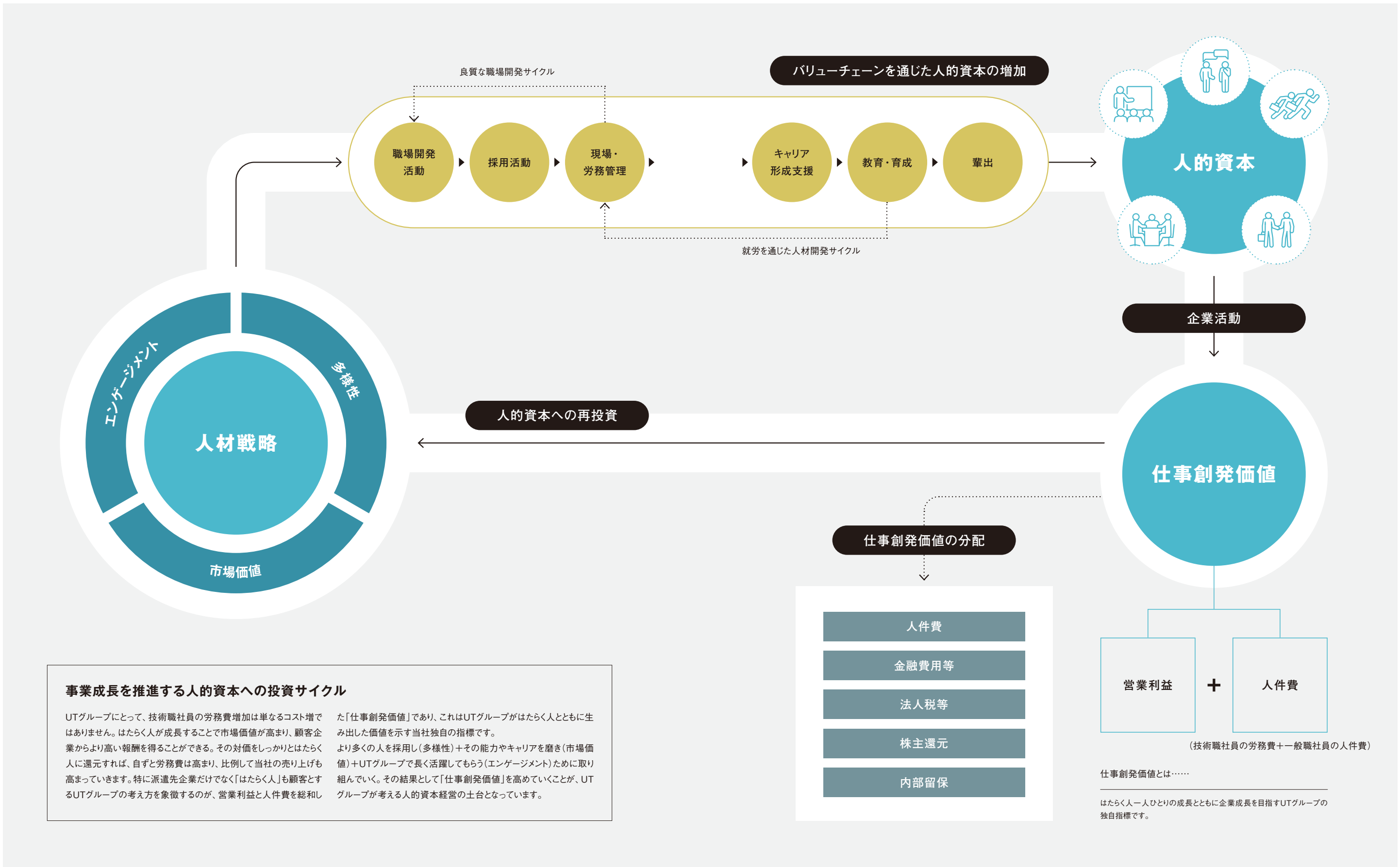
無期雇用、社会保険100%加入など、はたらく人を優先する姿勢は時に「非常識だ」と業界内の嘲笑を受けることもありました。しかし、私たちが先駆けてきた取り組みは今や人材業界のスタンダードとなり、まるで法整備が後から追いかけてくるような形に。信じるべき道を見極めて邁進する実行力は、UTグループの成長を支えるエンジンとなっています。

解説 — 派遣法改正について

派遣法 対象業務の拡大	1986年の労働者派遣法施行時には13業務だった派遣対象業務は、1996年に13業務が追加され、1999年には原則自由化されるなど、範囲を拡大してきました。現在では一部特定の仕事を除き多くの業務が人材派遣の対象となっています。
派遣期間の設定	1986年時点では上限1年間としていた派遣期間は、業務の拡大とともに緩和化が進み、現在ではあらゆる業務において上限3年間とされています。契約期間後は、派遣労働者の要望を聞き入れ雇用の安定化を図る措置をとるよう義務付けられています。
派遣社員の保護	2012年の改正を機に、派遣法は派遣労働者保護の性格を強めています。派遣労働者に不利益が生じないよう事業規制が強化された後、2015年以降は、安定的な雇用の促進や教育訓練やキャリア・コンサルティングも義務付けられています。

仕事創発価値を軸とした人的資本投資サイクル

「人的資本経営」が注目される前から、私たちははたらく人への投資と価値向上に努めてきました。
そこにはUTグループ独自の価値基準である「仕事創発価値」に基づく考え方があります。



人材・職場の多様性の拡張

一人ひとりが自分らしい働き方と成長を叶える環境の実現

企業と連携して活躍機会を創出する職場開発

UTグループの職場開発は派遣先となる顧客企業を開拓するだけでなく、顧客企業とともに待遇や労働環境の改善にも取り組むことが特徴です。教育・育成やキャリア形成支援といった人材開発によって育む高スキル人材を供給する一方で、派遣先には待遇だけでなく、働きやすい良質な職場を要求。多様な人が「働きたい」と思える職場づく

りやコンプライアンスの強化に顧客企業と一緒に取り組み、より多くの高スキル人材が集まる良質な職場づくりに貢献します。結果として多様な人が働きやすい職場を実現し、派遣先企業にも大きなメリットが生まれます。

多様な人材を確保するための採用力の強化

地域ごとの特性に応じた採用手法を用いて、求職者のニーズと顧客企業のニーズを全国規模でマッチングさせる採用活動を実施します。求職者を集めるリクルートマーケティング、求職者の応募窓口となるコールセンター、全国の拠点やオンラインでの面接など、幅広い採用

チャネルを確保。2022年4月には、UTグループ全体の求人情報を統括するサイト「JOBPAL」を開設し、求職者との接点を拡大しています。

「JOBPAL」で採用を大幅に効率化

BEFORE

■ 事業会社ごとに縦割りの採用活動を展開

■ 求人情報のフォーマットがバラバラ

■ 求職者情報が共有されていない

➔

AFTER

■ UTグループ全体で求人情報、求職者情報を管理

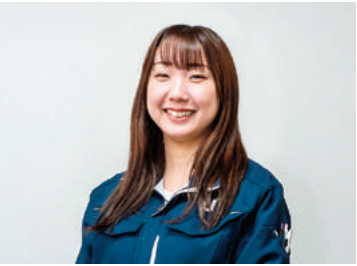
■ 求職者の会員ネットワークを構築、顧客企業とのマッチングも可能に

一般職社員における多様性の確保と就労環境の改善

INTERVIEW

性別や年齢にとらわれない多様性を“強み”にできる組織へ

ダイバーシティ推進プロジェクトでは、女性技術職の採用拡大、女性管理職の育成、働き方改革を大きなテーマとして、ワークライフバランスの改善や女性社員のキャリア意識の醸成、ライフステージの変化を踏まえた職場づくりなど、細かなテーマも設定して課題解決を図っています。製造業の女性比率はそもそも低い傾向にありますが、まずは当社のみならず派遣先においてもロールモデルとなる女性技術職を採用・育成して、活躍してもらうことが重要です。そのためにも並行して女性技術職のメンターとなり、育成機会を創出する女性管理職を増員し、さらには「より良い職場づくり」に顧客企業と協働させていただくことが不可欠です。そして、その先に目指しているのは性別に限らず、多様な属性の社員が当たり前活躍できる環境をつくること。多様な考え方やアイデアを取り込むことで、UTグループはより柔軟で強いチームになれるはずです。



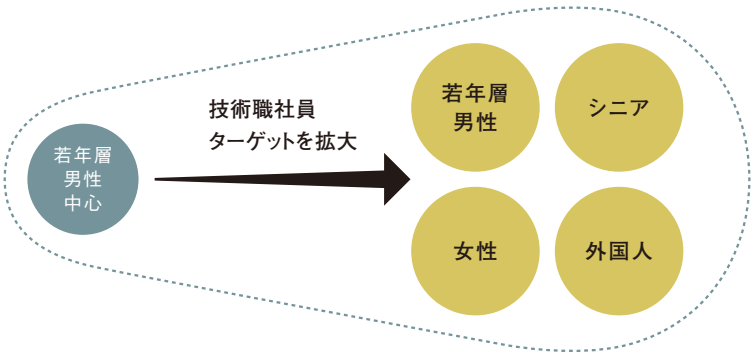
ダイバーシティ推進プロジェクト
2021年度・2022年度リーダー

森 菜月

2016年、UTエイム(株)入社。技術職社員、管理者を経て、2019年にエントリー制度を活用して一般職にキャリアチェンジ。現在はモーター東日本第二セクション第2グループの課長を務める。

より多くの人の活躍機会をつくり減少する生産年齢人口をカバー

今後大幅に生産年齢人口が減少する日本において、労働参加率を高めることは可及的に取り組むべき課題のひとつです。そのためには女性、高齢者、外国人などをはじめ、これまでライフスタイルや労働環境の問題から希望する働き方を実現できなかった人たちが働きやすい職場環境を作ることが重要。UTグループではより多くの人が参加しやすい多様性のある職場づくりで、社会課題の解決に貢献していきます。



ライフスタイルに合わせた働き方の実現

多様な価値観を持つ求職者をターゲットとするなかでは、UTグループならではの教育・育成や機会提供の仕組みを活用したい“キャリア志向”の人だけでなく、地元で長く不安なく働きたい“安定志向”の人にも応える職場づくりが重要です。UTグループではエリア事業を中心として、ライフステージに合わせたキャリアパスの提案など、幅広い求職者ニーズに応えるための体制構築を進めています。

キャリアを重視して積極的な成長を目指す

↓

■ 全国への異動を前提としたキャリアプラン

■ オペレーターからエンジニアへのキャリアチェンジ

■ 派遣先企業やUTグループへの転籍も視野に

地域を限定して安定的に働く

↓

■ 地元の良質な職場で安心して長く働く

■ ライフステージに合わせたキャリアパスの提案

■ 多様な働き方を叶えるサポート体制

社員の多様性に合わせた働き方を確立するために

UTグループでは技術職社員だけでなく、一般職社員の労働環境の改善、多様な働き方を実現するための職場づくりを合わせて進めています。女性活躍推進のための取り組みのほか、障害者やシニア社員の活躍推進、労働時間短縮のための労働時間管理や業務の効率化、企業倫理を高めるためのコンプライアンス教育などを実施。当社のコンプライアンスに関する方針等を記載した「コンプライアンスカード」を入社時に全社員に配布するといった、特徴的な施策も採用し、多様な社員が安心して働ける企業風土を目指しています。

働きやすい職場づくりのための取り組み

■ 女性活躍の推進(現場の管理監督者、管理職層の女性比率の向上)

■ 長時間労働の解消(労働時間管理・業務効率化)

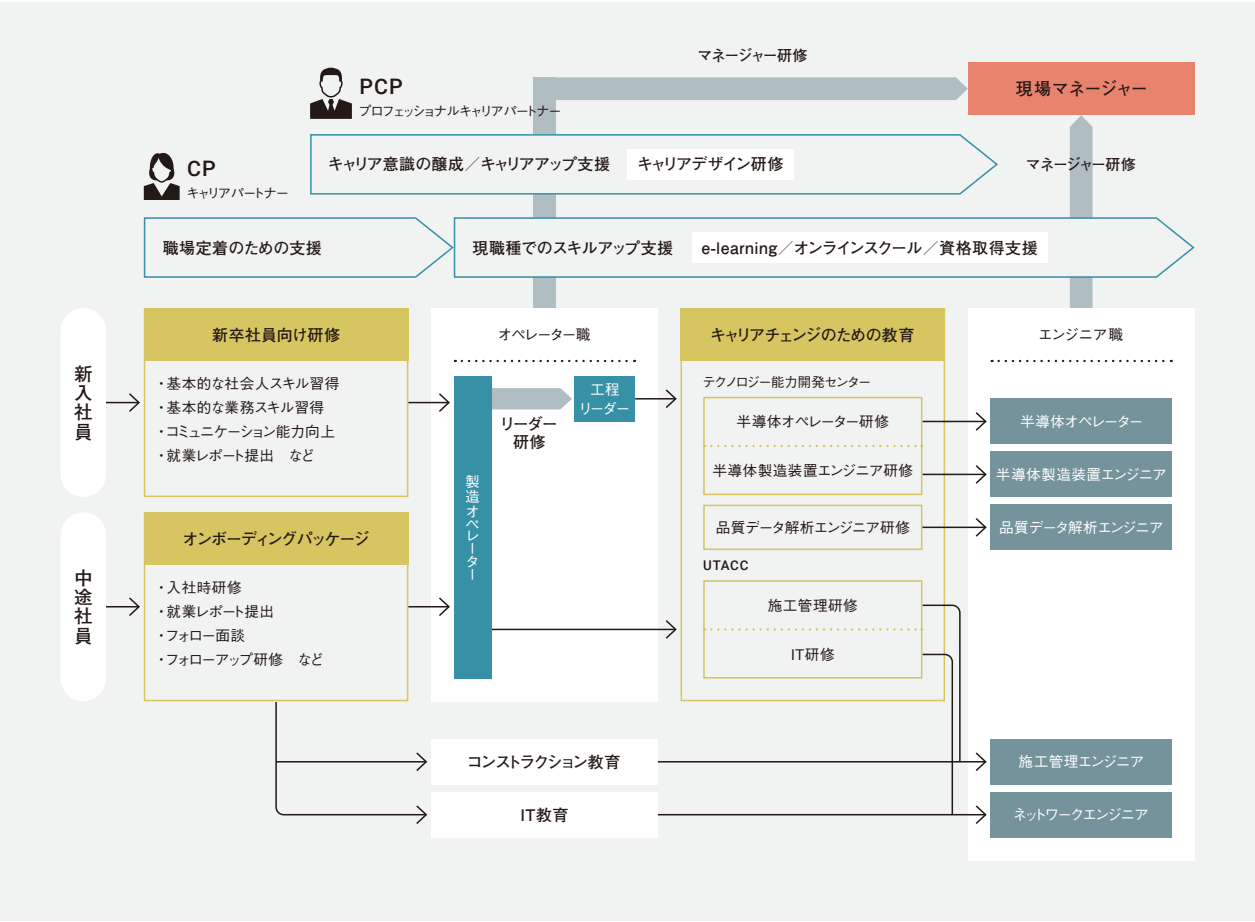
■ 多様なキャリアモデルの確立

■ 障害者／シニア社員の活用と活躍機会の創出

■ 全役職員へのコンプライアンス教育の徹底、継続的な内部統制の強化

はたらく人の市場価値の向上

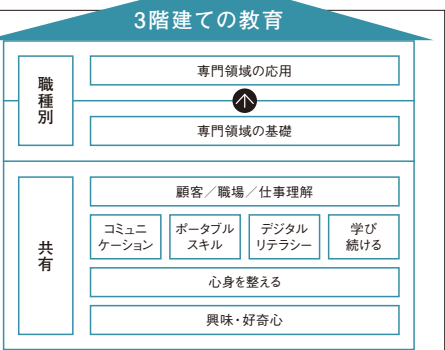
技術職社員の教育・育成



技術職社員への教育・育成は、社会人として求められる力を習得することからスタートし、各職種の専門知識へとステップアップします。OFF-JTによる教育、国家資格などの資格取得支援、キャリアデザイン研修も実施。オペレーターからエンジニアへのキャリアチェンジを目指す社員向けの施策も展開しており、キャリアパートナー（CP）とプロフェッショナルキャリアパートナー（PCP）がキャリア形成をサポートします。

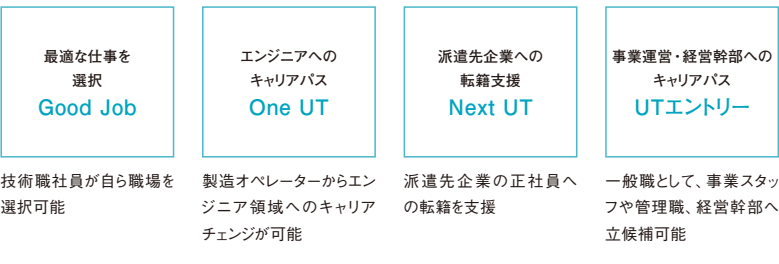
3階建ての教育体系の整備

UTグループの教育プログラムは、独自の「3階建ての教育体系」として設計しています。1階部分は、基礎的なコミュニケーション能力や問題解決力、セルフマネジメント力など、社会人として仕事をしていく上で必要なスキルの育成。その上で、2階・3階部分として各職場で必要な職種別の基礎スキル・専門スキルの習得を支援する体制を整えています。



キャリアチェンジを実現するキャリアパス

製造工程のオペレーターからエンジニアへと職種転換する「One UT」、派遣先企業の正社員へ転籍する「Next UT」、UTグループの運営スタッフ職に立候補できる「UTエントリー」など、様々なキャリアパスを用意。当社からの輩出（転籍）も事業目標として設定することで、積極的にキャリアチェンジを推進する体制を構築しています。



教育施設における教育プログラムの提供

グループ内でエンジニアを育成する「UTACC」

モノづくりの高度な過程に関わる製造エンジニアを育成する専用施設「UT Advanced Career Center (UTACC)」を運営。基礎研修から専門研修まで、実践的な教育プログラムで未経験者から即戦力

となるエンジニアを育成します。研修前・研修中・研修後に講師陣が丁寧に面談を行い、社員一人ひとりの適性に合わせた指導をしています。

半導体製造装置エンジニア育成拠点「テクノロジー能力開発センター」

世界的な半導体需要の高まりを受け、半導体製造装置エンジニアを自社で育成するための研修施設「テクノロジー能力開発センター」を設立。岩手県北上市、三重県四日市市、大阪府大阪市、熊本県熊本市の全国計4カ所で稼働しており、2025年3月末までに5,000名の半導体製造装置エンジニアを輩出する計画です。

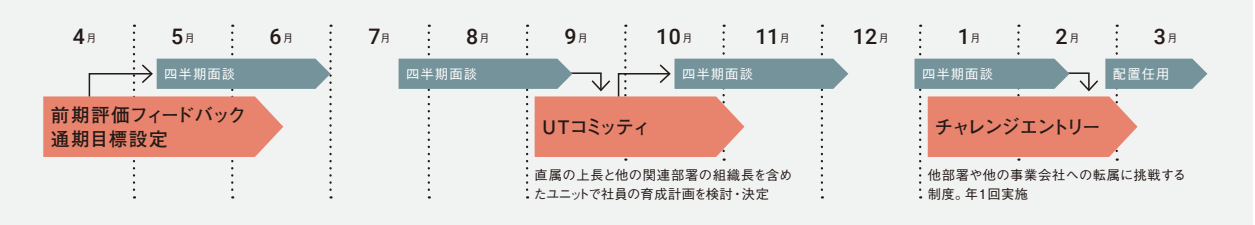


一般職社員の教育・育成

事業運営等の業務に携わる一般職社員の育成では対象者ごとに教育体系を区分しており、幹部候補生となる新卒社員を対象とする「経営人材育成」、管理職や管理職候補者を対象とする「マネジメントス

キル」、導入研修の「UTナレッジ」を軸に据え、各種施策を実施しています。個人ごとの育成計画は、年に1回、直属の上長と他の関連部署の組織長を含めた場で検討・決定がなされます。

一般職社員の年間の育成・評価サイクル



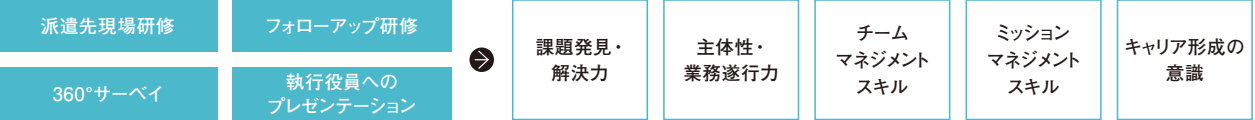
UTナレッジ

技術職社員から一般職へ職種転換した社員や中途採用者を対象とした導入研修



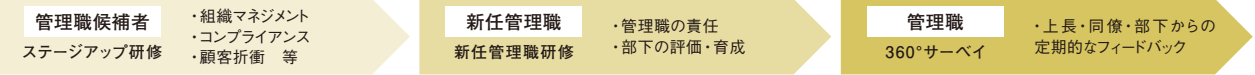
経営人材育成

新卒社員を対象とする、3年間で管理職相当の役割を担うための研修



マネジメントスキル

管理職候補者と管理職を対象とした必要スキルを身につけるための研修



社員とのエンゲージメントの強化

エンゲージメントを高める3つの考え方

安心

派遣労働者を正社員として雇用する「無期雇用」という契約形態で、生活の安定とキャリアの連続性を担保。社会保険の加入に加え、社宅なども整備します。

つながり

円滑なコミュニケーションを重視した職場環境を実現。キャリアパートナーによる定期的な面談などUTグループとしての支援に注力しています。

成長

一人ひとりが成長を実感できる研修やキャリアアップの機会を豊富に用意。キャリアチェンジや派遣先への転籍を可能にする仕組みを整備しています。

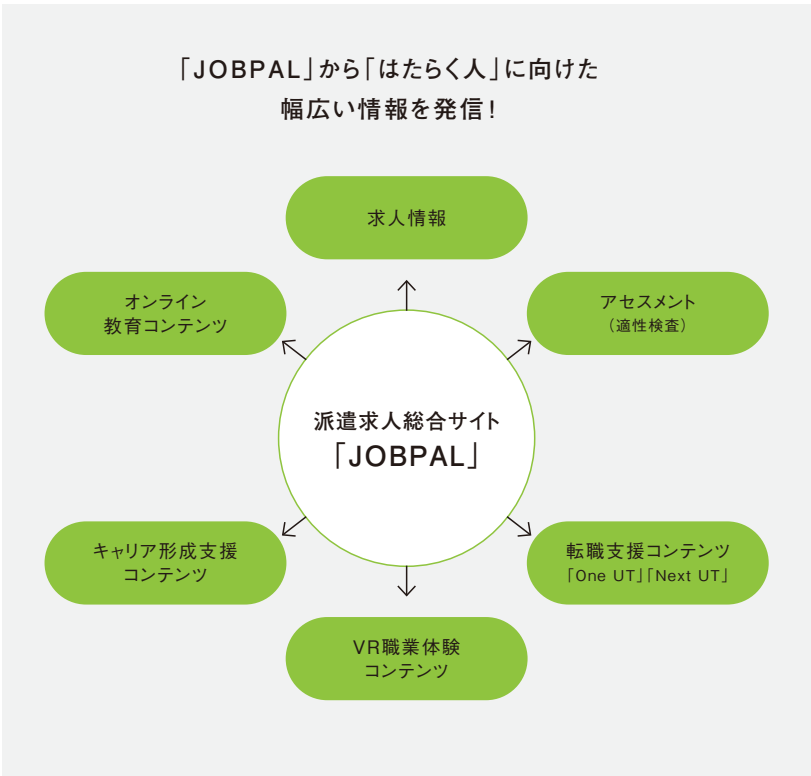
一人ひとりと向き合うキャリアパートナーの支援

技術職社員のキャリア形成をサポートする役割として、社内で認定されたキャリアパートナー（CP）とプロフェッショナルキャリアパートナー（PCP）がいます。CPははたらく人を日常的に支援し、PCPは将来的なキャリアチェンジの機会を紹介し後押しする立場にあります。特にPCPは社員の能力や意欲に応じて適した職種を提案する役割として、技術職社員の中長期的なキャリアチェンジを実現する重要な役割を果たします。



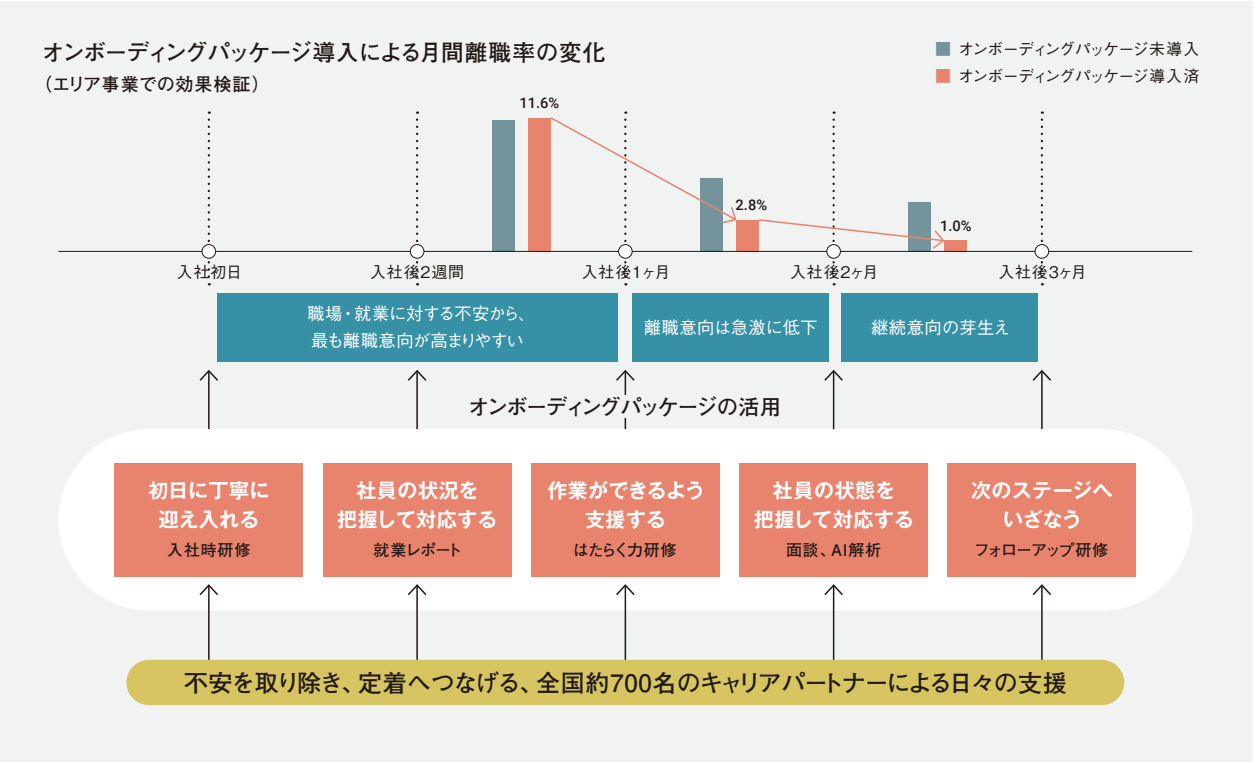
製造派遣業界40万人に向けたキャリア形成支援サービスを開始

3万人以上におよぶ当社の技術職社員だけでなく、製造派遣業界で働く40万人に向けて、UTグループが独自に積み重ねてきたキャリア形成支援のノウハウを提供。2022年4月に公開した派遣求人総合サイト「JOBPAL」をプラットフォームとして、キャリアカウンセリングやオンライン教育のコンテンツ、求人情報などを発信していきます。UTグループ内の社員だけでなく、グループの枠を超えて社会に広くUTグループとのエンゲージメントを築いていく狙いです。



社員の定着率を高めるオンボーディングパッケージ

中途採用者を対象として、入社直後から3ヶ月間にわたるオンボーディングパッケージを実施。対象となった技術職社員の入社3ヶ月以内での離職率が従来比で約半減するなど、大きな成果を実現しています。入社時研修（派遣社員の働き方、派遣先企業での業務、キャリア形成の考え方等のガイダンス）のほか、一人ひとりの不安を解消するための複数回にわたるフォロー面談や、パルスサーベ이를兼ねた就業レポートのチェック、フォローアップ研修などを行います。社員の不安を解消し、継続的な成長支援を行うことで、長期的な雇用を実現します。



本社・事業所における現場・労務管理

製造現場の労務管理を派遣先である顧客企業任せにせず、当社の現場管理者が行っています。派遣先企業の生産計画に支障が出ないよう、社員の勤怠管理、社員の健康管理やメンタルケアも行います。また、労働災害を未然に防止するため、OSHMS®のガイドラインに沿った安全衛生教育も行っています。現場管理者による良質な職場環境づくりは、採用活動にも好影響を与え、新たな顧客開拓につながっていきます。

※事業場の安全衛生水準の向上を図ることを目的とした安全衛生管理の仕組み

【現場管理・労務管理の主な取り組み】

- 現場管理者による労務管理
- 社宅手配・管理、送迎
- 合同安全衛生会議
- 顧客との協働による職場改善のための定例会

顧客企業と連携したコンプライアンス体制の構築

派遣先企業と協力して製造現場のコンプライアンス遵守の体制を構築する提案を行っています。労働時間管理やメンタルヘルスケアなど、当社が長年蓄積したノウハウを共有。現場管理者の育成、リスク発生の抑止と発生時の再発防止策などを通して、安心して働ける職場環境の整備を行います。

Interview

1

外国人や女性スタッフの活躍を推進 「多様な人々に楽しく仕事をしてほしい」

UTグループの顧客であるモノづくり企業の現場では、多くの外国人や女性がイキイキと活躍しています。2023年3月まで兵庫県の鎮岩CFで責任者を務めていた妙瀬田和紀も、顧客企業を巻き込み外国人や女性の活躍推進に尽力してきました。

現場スタッフ約50名のうち 30名がベトナム人技能実習生

私が鎮岩CF※に着任した当時、顧客企業からは「請負」で業務をいただいており、主に車載用リチウムイオン電池の製造工程をUTグループの社員だけで任されていました。つまり、納期はもちろん、品質管理もUTグループが担う形態でした。ここで課題になったのが、外国人スタッフのマネジメントでした。当時、UTグループのスタッフ約50名のうち30名がベトナム人技能実習生という状況で、彼らに指示を出すのがまさに私の仕事でした。最初に取り組んだのは、とにかく一人ひとりの名前を覚えること。たった30人の中に「グエンさん」が何人もいて、苦労したのをよく覚えています。また、彼らに指示を出すにあたり、日本語の手順書をベトナム語に翻訳したり、通訳スタッフを介して説明をするのですが、ここでも工

夫が求められました。例えば「報告・連絡・相談」は、ベトナム人スタッフにとっては違いが分かりづらかったり、製造現場では日常生活では使われない特殊な用語が多かったりするなど、相手の理解具合を見ながらできるだけ平易な言葉に置き換えて説明する必要性に気づきました。また、ベトナム人スタッフは指示に対して、理由を確認する意識が日本人以上に強いように感じられたので、「こうしてください」と指示を出すときには、必ず「目的はこうです」と伝えるように他の日本人社員と一緒に注意を払いました。実際、そのようにすると反応が明らかに変わるので。これは、現場スタッフ同士がスムーズに連携するためには不可欠なコミュニケーションであり、ベトナム人スタッフと一緒に働く日本人スタッフ側も努力する必要があると痛感しました。一方で、顧客企業とのコミュニケーションも重要です。顧客企業はモノづくりのプロフェッショナルですが、「請負」の管理には手探りの状況だったようで、指示系統を整えていく作業も必要でした。

※CF：キャリアファクトリー（UTエイムの事業所名称）



－ UTエイム株式会社
エナジーデバイスユニット兵庫セクション
第1グループ 課長
兼 鎮岩CF キャリアマネージャー
(2023年3月期の所属・役職)

妙瀬田 和紀

さらに、私たち鎮岩CF側も「請負」で働くのが初めての社員が多く、こちらの教育・サポートも必要でした。「派遣」の現場と違い、自社で安全かつスピーディな生産体制を構築し、品質管理を行う必要があります。技術的に習熟していない社員も多く、「品質」の点でも多くの課題を抱えていました。

私はもともとリチウムイオン電池の生産現場で働いてきた経験があり、工程管理においてやるべきことは理解していたものの「外国人実習生の管理」「日本人社員の教育」「顧客との調整」という3つの課題が重なる状況は経験がありませんでした。正直なところ最初は戸惑いもありましたが、多様な人々が活躍するプラットフォームをつくるというUTグループ全体の方針にも共感していたので、前向きにチャレンジすることができました。

やはり大切なのは目の前の一人ひとりとのコミュニケーションです。ベトナム人スタッフとは、終業後にも一緒に食事をしたり雑談をしたりする機会を意識的につくり、信頼関係を深めていきました。彼らは総じて優秀で、作業に慣れてくると品質の面でもまったく問題はありませんでした。

そこで、次に取り組んだのが顧客側の意識改革です。当時、今以上に外国人労働者がマイノリティだったこともあり、請負職場とはいえメンバーの半数以上が外国人であったことに漠然と抵抗感を抱いてしまう人がいても仕方のないことだったと思います。そこはシンプルに、彼らが生産した製品で評価してもらうしかありません。そのためにも手順書などのツールを整え、工程管理にも一層力を入れました。その結果、製品品質は向上し、顧客からも高く評価いただくことができました。品質と納期を満たせる仕組みづくりができれば、「はたらく人」の国籍は関係ないことを証明できたと自負しています。これは、従来から人材育成に力を入れてきたUTグループのノウハウが活かされたものだと思います。

男性限定の現場に女性社員募集を提案 顧客企業の意識を変えることができた

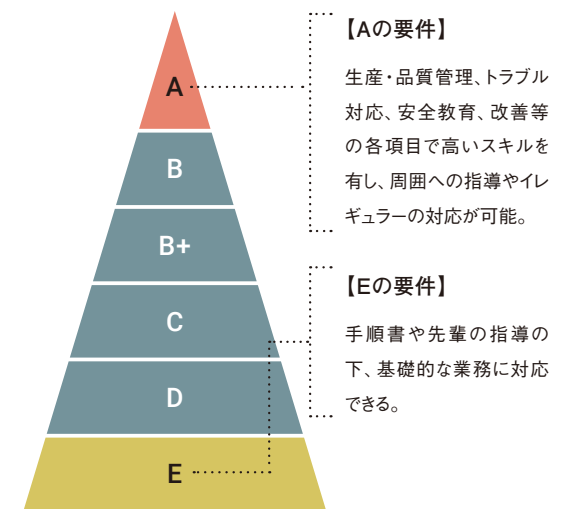
請負現場の生産がやっと安定してきた頃、新たな壁が私の前に現れます。2020年初頭からの「コロナ禍」です。コロナ禍の影響を背景に、重要な戦力だったベトナム人技能実習生も帰国することになってしまい、同時に顧客との契約は「請負」から「派遣」に変更されることになりました。もともと今回の現場では、取り扱う原材料や作業工程の特性や危険性を踏まえて、女性社員を受け入れていませんでしたが、30名の欠員を男性のみの募集で補充するのは困難でした。そこで、固定観念を捨てて工程を再度精査し、女性の特性が活かせる仕事を探してみたところ「監視」「検査」などの工程は危険性が低く、むしろ女性の方が適性が高いと考え、その旨を顧客に提案しました。当初は少し腰が重かった顧客企業と何度も協議を重ね、どうか女性の採用と稼働をトライアルにスタートしたところ、瞬間に評価いただくことができ、最終的には「女性をもっと採用してほしい」と顧客の意識とニーズを変えるところまで到達することができました。顧客企業の担当者曰く、「女性には環境改善の提案を積極的にしてくれる」とのこと。ま



た、「現場の雰囲気が明るくなった」という声も多く、顧客側にも大きなメリットがあったことが窺えます。

一方で、契約形態が「請負」から「派遣」に切り替えになったことで、新たな課題も浮き彫りになりました。「派遣」の場合は業務の指揮命令権とともに「人材育成」も、基本的に顧客企業に委ねることになるのですが、当時は体系的な育成・評価の仕組みがなく、社員が成長実感を得づらい状況でした。そこで、取り組んだのが、「ジョブグレード制度」の再構築です。現場で求められるスキルの習熟度を6段階のグレードごとに区分して「見える化」し、顧客企業が当社社員を段階的に育ていただく体制を整えました。加えて、UTグループ側も積極的に人材育成に関わることで、顧客企業の評価を高め、結果的に社員の給与アップにもつながるサイクルをつくることができました。今後は、社員のスキルを「見える化」するこの仕組みを顧客企業への転籍制度である「Next UT」の活用につなげていきたいと考えています。私の取り組みはほんの一例で、UTグループが担う全国の仕事現場では、すでに女性や外国人の活用が加速しています。現場のキャリアマネージャーとして私が思うのは、「多様な人々に楽しく仕事をしてほしい」ということ。その積み重ねが、当社グループのミッションである「はたらく力で、イキイキをつくる。」の実現につながると考えています。

6段階のジョブグレード制度



Interview

2

日系人材の活躍の場を創出することは日本のモノづくりの活性化につながる

UTスリーエム株式会社は、1987年の創業から36年間、日系人のネットワークを活かした製造業向けの人材派遣事業を行ってきました。日本の生産年齢人口が減少するなか、注目が集まる日系人材。彼らの活躍を後押しする「職場開拓活動」と「より良い職場づくり」について、現場のキーパーソン3名に聞きました。

日系人に「安心・安全」な職場と生活を提供するUTスリーエムの人材派遣事業

——最初に皆さんの経歴を簡単に教えてください。

武田：私は1988年にブラジルから来日して以来、製造現場の仕事に従事してきました。まずは愛知県で現場の通訳の仕事からスタートし、その後、子育てをしながら、千葉県、宮城県の現場でキャリアを重ね、36歳のときに愛知県に戻り、現在はUTスリーエムの岡崎事務所で愛知エリアの人事・総務を担当しています。

部谷：私も武田さんと同じく日系ブラジル人で、1991年にブラジルから来日し、製造現場でのモノづくりからキャリアをスタートしました。それ

からは、請負事業の統括や事務所社員として現場メンバーのサポートに従事した後、新城事業所長に就き、リーマンショックなどの苦しい時期を経験しながらも仲間と一緒に職場開拓を進めてきました。現在はUTスリーエムで愛知エリアの責任者として、より多くの日系人材に活躍のチャンスを提供する仕事をしています。

横山：私は人材業界で20年以上勤務してきた経験があり、UTグループには2019年に入社しました。その後、エリア戦略事業部門の仕事に従事していたところ、過去に日系ブラジル人のマネジメントをしていた経験があることで声がかかり、UTスリーエムの取締役として、日系人材の活躍推進に尽力することになりました。

——UTスリーエム株式会社は、どのような特徴のある会社ですか？



- UTスリーエム株式会社
取締役
横山 真司

2019年にUTグループ入社。2021年にUTグループ株式会社がスリーエム株式会社を経営統合したことを機に、UTスリーエム株式会社の取締役に就任。日系人材に關連する事業全般を統括している。

- UTスリーエム株式会社
人的資本経営推進本部
人事総務部 部長
武田 範恵

UTスリーエム株式会社創業メンバー。主に労務管理や採用、教育を担当する傍ら、従業員一人ひとりが職場内だけでなく日常生活でも安心して暮らせるように細かなサポートに力を入れている。

- UTスリーエム株式会社
事業本部 第二営業部
愛知オフィス長
部谷 幸雄

1991年の入社後、請負現場での業務に従事。その後は請負現場である新城事業所長を経験し、現在は愛知エリア全域の責任者を務める。日系人材が活躍できる機会と環境をつくり出すことに長年尽力している。

武田：UTスリーエムは日系人、特に日系ブラジル人のネットワークを活かした人材派遣事業を行ってきました。特徴はやはりブラジルから来日した人々への手厚いサポートです。来日して間もない社員は、言葉の壁に苦労します。そこで、病院や薬局に付き添ったりしていたこともあります。こうした姿勢が過去に働いていた人々の口コミで広がり、「UTスリーエム＝安心・安全」というイメージが定着したのだと思います。部谷：やはり安心して長く働ける環境が「はたらく人」に評価されていると思います。現在の社員の中には、30年以上働いている人もいます。以前は、日本で働く目的は、一時的に稼いで祖国に帰ることでしたが、現在は違います。ここで幅広いスキルを身につけて、日本でずっと働きたいと思っています。キャリアアップの仕組みが整っているUTスリーエムは、まさに理想の会社で、これは当社の強みの根幹でもあります。

武田：日本人ばかりの現場に日系人スタッフを受け入れるのは、顧客企業にとって高いハードルであることは事実です。そのため私をはじめとする日系人スタッフは、現場で確実に結果を出すことを心がけてきました。「日系人でもできる」という評価の蓄積が、現在のUTスリーエムを支えています。

部谷：日本語対応もUTスリーエムの強みだと思います。製造現場は、「日系人NG」ということはなくて、「日本語ができない人はNG」というケースが多い。そこで、チームで派遣する形で、日本語ができるスタッフを配置するスタイルを確立しました。作業の質にはもともと自信があります。そこで、チームで言葉の壁を越えることで、道を切り拓いてきたのです。

全国規模で製造派遣事業を展開するUTグループとのシナジーに期待

——採用面で力を入れていることはありますか？

武田：UTスリーエムは日本国内とブラジルの両方で採用活動を行っています。ブラジル側には、約20社の採用代行会社があり、現地で日系人を採用し、来日のサポートもします。以前は宮城県内で1,000名規模の募集があったとき、ブラジルから500名を採用したこともあります。それくらいの採用力があります。

横山：私もUTスリーエムへの出向後に知ったのですが、日系人のネットワークは想像以上に強固なものがあります。来日した社員が、現地採用スタッフと家族ぐるみで付き合いがあるケースも多く、いい案件があれば、すぐに親族や知人が集まるような環境が整っています。それだけ信頼されている会社なのだと思います。

——全国で製造業向け人材派遣を展開するUTグループとのシナジー効果をどのように考えていますか？

部谷：職場開拓の営業力の面で、全国規模で事業を展開し、数多くの顧客企業と強いリレーションを有するUTグループとのシナジーに大きな期待をしています。また、コンプライアンスの観点でも、学ぶべきことが多いと思っています。

武田：私は採用と定着の面でもシナジーに期待しています。2022年末から2023年初にかけて、新たな案件の立ち上げがあり、約100名



の採用・配属を行いました。その数週間後に、お客様から「驚くことに、まだ欠勤が1名もでていない」とのお誉めの言葉をいただいたんです。特に来日して間もない日系人は言葉の壁もあり、病院へ行くのを躊躇してしまったり、役所での手続きを後回しにしてしまったりして、結果的に突発的な欠勤につながってしまうことがあるのですが、当社ではスタッフ一人ひとりに目を配り、時には病院へ付き添ったり、手続きに抜け漏れがないか本人と一緒に確認するなどして、計画的に休みを取得するための手伝いも行っています。このような取り組みが、日系人スタッフにとっての安心・安全につながりますし、顧客企業からの信頼と評価にもつながります。今後UTグループ全体で日系人材の採用と活躍支援に本腰を入れることになれば、UTスリーエムのサポート体制やノウハウは必ずアドバンテージになると信じています。

横山：日系人は、「定住者」と呼ばれる在留資格を取得でき、就労制限がありません（一定の条件あり）。つまり、就労ビザの問題が採用のリスクになることがないのです。これを日本企業の経営者はもっともと知るべきです。現在、例えば在日ブラジル人の場合、約19万人が「永住者」や「定住者」といった在留資格を保有しており、その大半が製造派遣で働いています。ここにはまだまだ採用ポテンシャルがあり、UTグループの事業拡大にも欠かせない人材だと考えています。

全国の企業に「日系人材」の可能性を知ってもらいたい

——顧客企業と「はたらく人」双方へのさらなる価値提供のために取り組むべきことはありますか？

武田：震災後、減っていた日系ブラジル人の新規就労は、2015年くらいから急速に戻っています。日系人の活躍の場は、さらに拡大するのは間違いありません。そこで課題になるのは、日本語教育です。来日の時点では、日本語が理解できない人の割合は、8割以上を占めます。そこで、日本語をしっかりと教えてキャリアを示すシステムの構築が必要です。UTスリーエムがその役割を担うことになるでしょう。

部谷：繰り返しになりますが、日系人が長く安心して働ける環境づくりが大切です。UTスリーエムに所属しながら、常に新たなスキルを身につけて、成長を実感できるキャリア開発のプログラムを整えていきたいと思っています。

横山：生産年齢人口が減少する日本において、日系人材は大きな可能性を秘めています。採用にあたり、「日系人材」という選択肢を多くの企業に知ってもらうことが、UTスリーエムの役割だと考えています。日系ブラジル人は世界に約200万人いるとされており、これからも多くの方が日本に働きに来るものと期待しています。彼らの活躍の場をつくることであれば、日本のモノづくり企業の活性化にもつながるでしょう。そして、いずれはUTスリーエム版の「Next UT*」にあたる制度を整え、より多様な人々に新たな可能性を提示できればと思っています。

※Next UT＝顧客企業への転籍制度

Interview

3

未経験からのキャリアチェンジで 半導体製造を支えるエンジニアに！

まさに「ゼロスタート」から 半導体製造装置エンジニアに！

半導体製造装置エンジニアとして、宮城県内の工場働いています。新卒でUTグループに入社した当時は、半導体に関する知識はまったくなく、まさにゼロからのスタートでした。

私は、2021年4月に入社し、まずは現在勤務する工場で、半導体製造オペレーターとして働き始めました。同じ現場には半導体製造装置エンジニアとして活躍している方々も在籍していて、その仕事の様子を間近で見たり、話を聞いたりすることができました。

半導体製造装置エンジニアは、主に製造装置の保守・運用を担います。工場内の装置が問題なく稼働するようにトラブルを未然に防ぐこと、エラーが出たら早急に対応することなどが主な仕事です。そのため半導体製造工程の幅広い知識が必要であるとともに、指示された作業をこなすだけでなく、自分で考えて行動する自主性やさまざまなトラブルにも対応する責任感が求められます。私はここに魅力を感じ、半導体製造装置エンジニアへのキャリアチェンジを志望しました。

入社1ヶ月の頃、「自分もエンジニアになりたい」とPCP※1に相談したところ、「One UT※2」にチャレンジしてみませんか？」と声をかけてもらいました。これは、社内のキャリアチェンジ支援制度で、UTグループの社員ならば誰でも挑戦できます。

そこから私は、現場で製造オペレーターの仕事を続けながら、UTグ



ループ独自の研修コンテンツを利用して、独学メインで半導体製造装置やエンジニアに必要なスキル等の知識を深め、入社3ヶ月後の2021年7月には、半導体製造装置エンジニアとして現場に立つことができました。これは、理解しやすい研修コンテンツに加え、現場の先輩方の親身な応援があったからこそ、実現できたことだと思います。半導体製造工場には、実にさまざまな装置があり、操作方法も細かく異なります。そのため、今も勉強の日が続いています。また、エラー対応の際は、半導体製造装置メーカーとやりとりする機会も多く、社会人としてのコミュニケーション力も鍛えられています。最近は、学生時代に身につけた英語力を活かして、装置のエラー表示を翻訳して、周囲の仲間に伝える役割も担っています。今後は、中国語なども勉強して、「技術通訳」としての業務の幅も広げていきたいと考えています。

半導体製造現場は多様な役割やスキルを持った人々との交流があり、毎日が刺激的であると同時に、将来につながるさまざまなスキルが身につけている手応えを感じます。これからも現場で経験を積み、勉強と周囲の皆さんから知識を吸収して、周囲からより頼られるエンジニアになれるよう頑張っています。

※1 プロフェッショナルキャリアパートナー：長期的な視点で技術職社員のキャリア形成をサポートする専門職
※2 One UT：製造オペレーターからエンジニア領域へのジョブチェンジを支援する制度

－ UTエイム株式会社
セミコンダクター東日本ビジネスユニット
白石白鳥第二テクノロジーCF

吉川 知希



UTグループは創業以来、製造派遣業界で「はたらく人」の価値向上に尽力してきました。現在も社内のキャリア支援制度を活用して、活躍の場を広げている社員が数多くいます。世界が注目する半導体製造現場で活躍する2名の社員を紹介します。

UTグループの現場には、 常に応援してくれる人がいる

職業は、半導体製造装置のプロセスエンジニアです。メーカーでつくった半導体製造装置を工場に搬入する際に、細かい条件設定や調整を行うのが私の仕事です。装置を組み立てるハードエンジニアと連携しながら、日々新たな課題と向き合っています。

半導体製造装置エンジニアには、工場内で装置の保守・運用を担う職種のほか、新たに搬入した装置のスタートアップを担うプロセスエンジニアのような職種もあります。いずれも入社した頃は、名前も知らない職業でした。

私はもともと地元である大分県の広告代理店で、グラフィックデザイナーとして働いていました。望んでいた仕事ではあったのですが、早朝から深夜までの勤務が続いたり、締め切りが重なったりすることも多く、長く続けていくのは難しいと判断し退職することに。そんなときに、先にUTエイムに務めていた兄から紹介されたのが、兄と同じ職場の半導体製造オペレーターの仕事でした。それが、24歳のときです。

半導体はもちろん製造業も未経験だった私ですが、オペレーターの仕事が合っていたようで、入社して2年半が過ぎた頃には、現場で生産管理のリーダーを任されるようになりました。ここで半導体製造の幅広い工程を覚えることができましたし、自分の仕事が評価されるのはうれしく、やるからにはステップアップしたいという気持ちも次第に強くなりました。



そこで、PCPのサポートを受けながら、「2級機械保全技能士」の資格に挑戦。その実績を活かして、One UTを利用して、半導体製造装置エンジニアへのキャリアチェンジを実現することもできました。そして、34歳のときに、現在勤務する長崎県内の半導体製造工場に、女性初のプロセスエンジニアとして配属されました。

現在は、九州にある現CFに勤務しながら、山形県内の工場での装置立ち上げ業務をリモートで担当したりもしています。今後は、ハードエンジニア領域の仕事も覚えて、業務の幅を広げていきたい。そして、後進の指導にも力を入れていくつもりです。

私自身、周囲の皆さんからたくさんの「きっかけ」をもらってここまで成長することができました。常に応援してくれる人が周囲にいるのは、UTグループの大きな魅力だと思います。

半導体需要の高まりを受け、長崎や熊本では、半導体製造装置エンジニアのニーズはますます高まるでしょう。半導体製造の仕事で、新たなキャリアを歩み出す人を私も全力で応援していきたいと思っています。

－ UTエイム株式会社
セミコンダクター西日本ビジネスユニット
セミコン西日本第二テクノロジーセクション
第2グループ

山下 克己