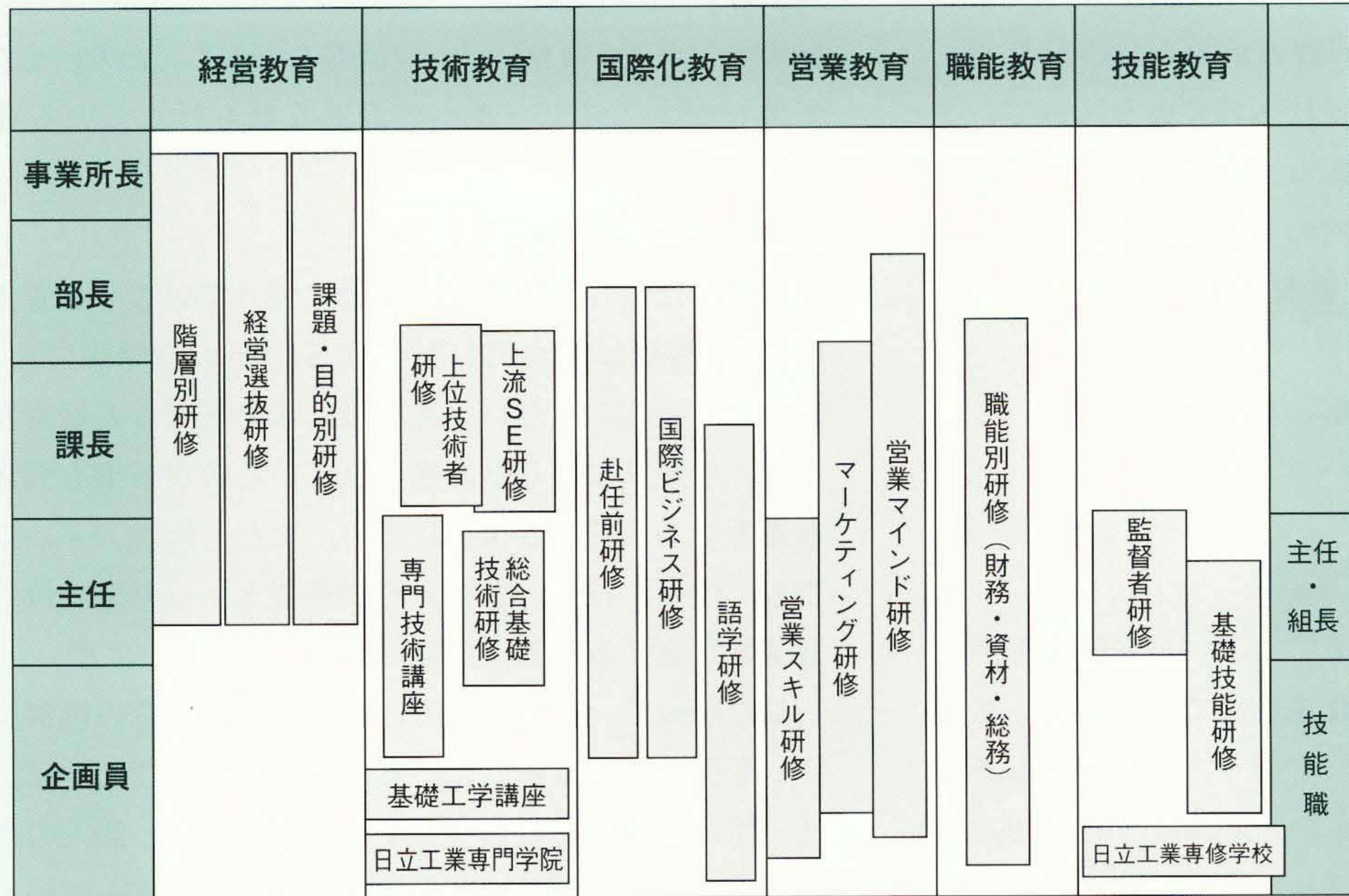


日立製作所の人材育成とe-ラーニングの活用

Human Resources Development at Hitachi and Its Acceleration by e-Learning

伊藤博章 Hiroaki Itô 佐藤正己 Masaki Satô
山田哲也 Tetsuya Yamada 増位庄一 Shôichi Masui



注：略語説明
SE (Systems Engineer)

日立製作所の全社教育体系
日立製作所は、経営教育、技術教育、技能教育、営業教育など広範囲にわたって社内教育を展開している。この体系のほかに、各事業グループで、それぞれのニーズに合わせた事業所内教育を実施している。

企業を取り巻く環境は、予想をはるかに上回る速度で変化し続けている。このような競争環境の中では、変化を先取りし、みずから変化に対応、行動する人材の育成が重要である。

日立製作所は、中期経営計画「i.e.HITACHIプラン」の達成を実現するために、人材育成面での経営幹部育成、従業員の自発的な能力開発への支援、語学力強化などの重点的施策を展開しており、教育投資を倍増するなど、「教育力の向上」に取り組んでいる。特に、インターネットを中心としたITによる新たな教育手法として注目され、遠隔教育や一斉教育、個人学習などで活用されている「e-ラーニング」を人材育成の中で重要視している。

1 はじめに

インターネットを中心とするIT (Information Technology) を活用した学習方法である「e-ラーニング」の企業内導入は米国企業を中心として広がり、主に研修にかかわるコスト削減で大きな効果を上げている。

ここでは、日立製作所の人材育成システムの中でのe-ラーニングについて述べる。

2 企業を取り巻く環境の変化と人材育成

高度経済成長の終えんや、利益を上げる仕組みの崩壊、グローバル化、規制緩和、市場の成熟と顧客満足度重視など、企業を取り巻く環境は、予測をはるかに超えるスピードで変化し続けている。

このように環境が激しく変化する時代に求められるの

は、従来のような与えられた指示・命令を忠実に遂行する組織や人材ではなく、社員みずからが変化に対応し、自立的、自発的に課題を発見し行動する、創造型の組織・人材である。今や、このパラダイムシフトを自覚している社員がいかに多く企業内に存在するかによって競争の優位性が左右されることになる。

企業が厳しい競争に勝ち残り、持続的に成長を続けるためには、経営課題の中での人材育成の位置づけがますます重要になっている。

3 日立製作所の人材育成

3.1 人材育成の考え方

日立製作所における目下の経営課題は、i.e.(Information Electronics) を駆動力として顧客の「ベスト ソリューション パートナー」を目指す中期経営計画

「i.e.HITACHI プラン」の達成である。したがって、人材育成も、この「i.e.HITACHI プラン」の達成を側面から支える経営施策の一部として位置づけられる。上記のパラダイムシフトを認識したうえで、「HITACHI VALUE (全従業員に共有してほしい価値観と求められる行動基準を示したもの)」を实践できる人材への育成を図っていくというのが基本的な考え方である。また、その結果として、「教育力」を向上させ、社内のだれもが自己啓発と相互研さんに努力するような、「教育の日立」の再構築を実現したいと考えている。

その中で、現在重点的に取り組んでいる事項について以下に述べる。

3.2 現状の重点施策

3.2.1 経営幹部育成施策

まず第一は、経営幹部育成施策である。日立製作所が社内の各部門の実質的独立会社化を進めていく中で、グローバルな競争環境で次代の経営を担うことのできる経営幹部を育成するため、経営改革の一本の柱として1999年度から早期選抜・育成制度を発足させた。過去の高度経済成長時には、仕事が拡大することにより、おのずと経営者としての勉強をする機会に恵まれ、経営者も自然に育った。しかし、企業競争の激しい現在にあっては、早期に人材を見だし、意図的に育成していくことが不可欠である。

この制度では、事業グループの役員〔CEO (Chief Executive Officer) と業務役員〕の後継候補者(L1)、部長クラス(L2)、課長クラス(L3)、主任クラス(L4)の4段

階に分け、経営ビジョン“HITACHI VALUE”に沿った評価基準に基づいて対象者を選抜する。

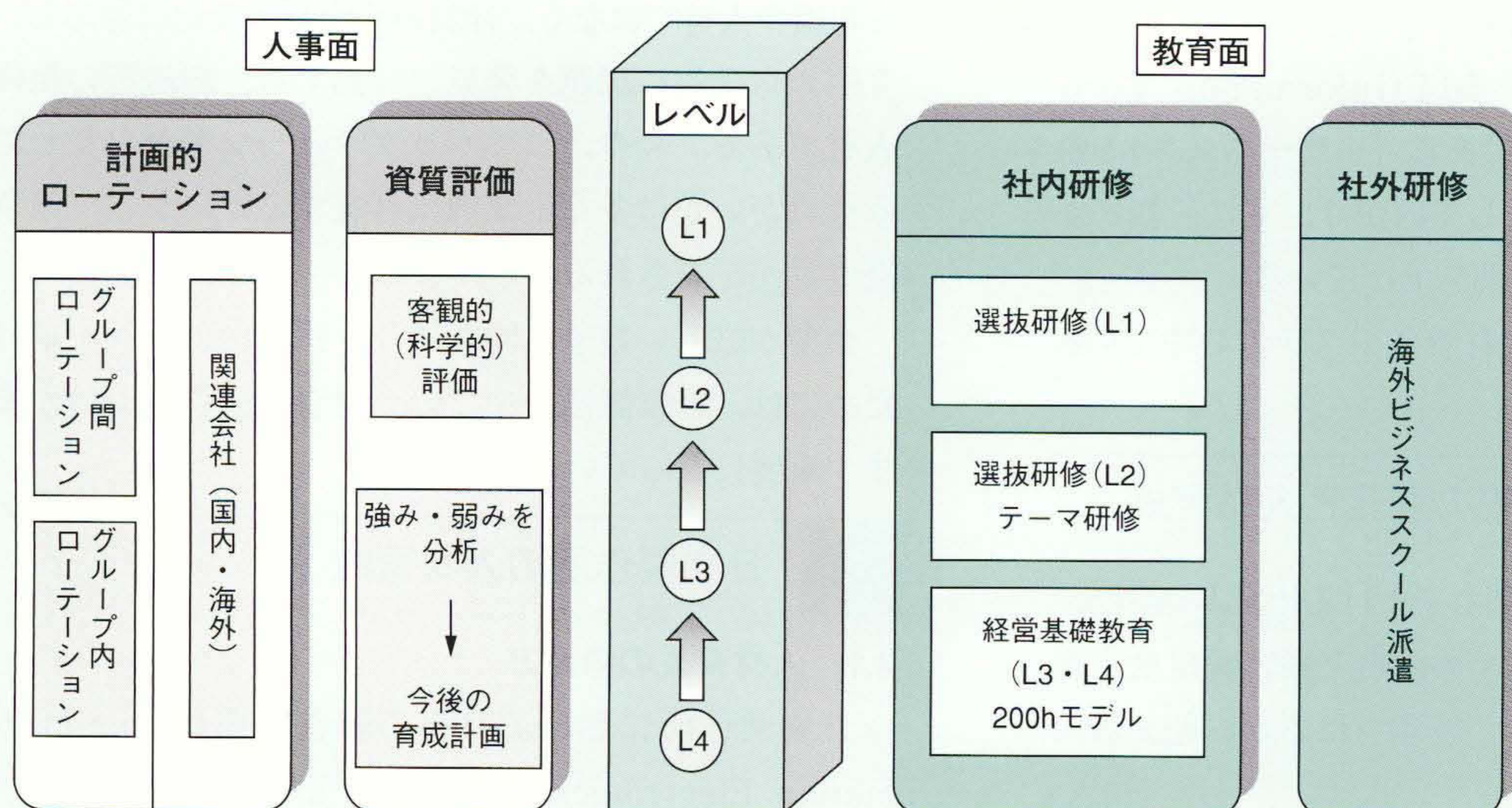
選抜された者には、日立グループの研修機関である株式会社日立総合経営研修所を中心とした選抜者研修や各種の経営スキル研修、テーマ研修を実施しており、また、海外ビジネススクールへの派遣なども行っている(図1参照)。

3.2.2 自発的能力開発サポート

限られた教育投資原資を有効に使っていこうと考えれば、「優秀層に重点的に配分する。」という発想になる。しかし、変化の激しい現在では、求められる人材も変化する。今優れていると評価されている者が将来も引き続き優秀であり続ける保証はない。また、経営スキル以外でも、技術、技能、営業、専門職能といった分野は、経営基盤を支える重要な要素であることに違いはない。

したがって、日立製作所は、一般的な教育の提供についても引き続き重視している。ここで重要なことは、全員一律に底上げを行おうとするのではなく、個人の自主性を重んじ、学びたい者が学べる仕掛けを作っていくことである。言い換えれば、「教育は与えられるもの」ではなく、「みずから取り組むもの」という風土を作り上げていくことである。

自発的な能力開発を促進していくため、日立製作所は、キャリアアップ(昇進)に必要な教育メニューを広く開示し、計画的な能力開発を支援している。また、社外研修受講費用の一部を補助し、各種資格取得に対する報奨金を設けたり、社費留学の公募枠を設置するなどによ

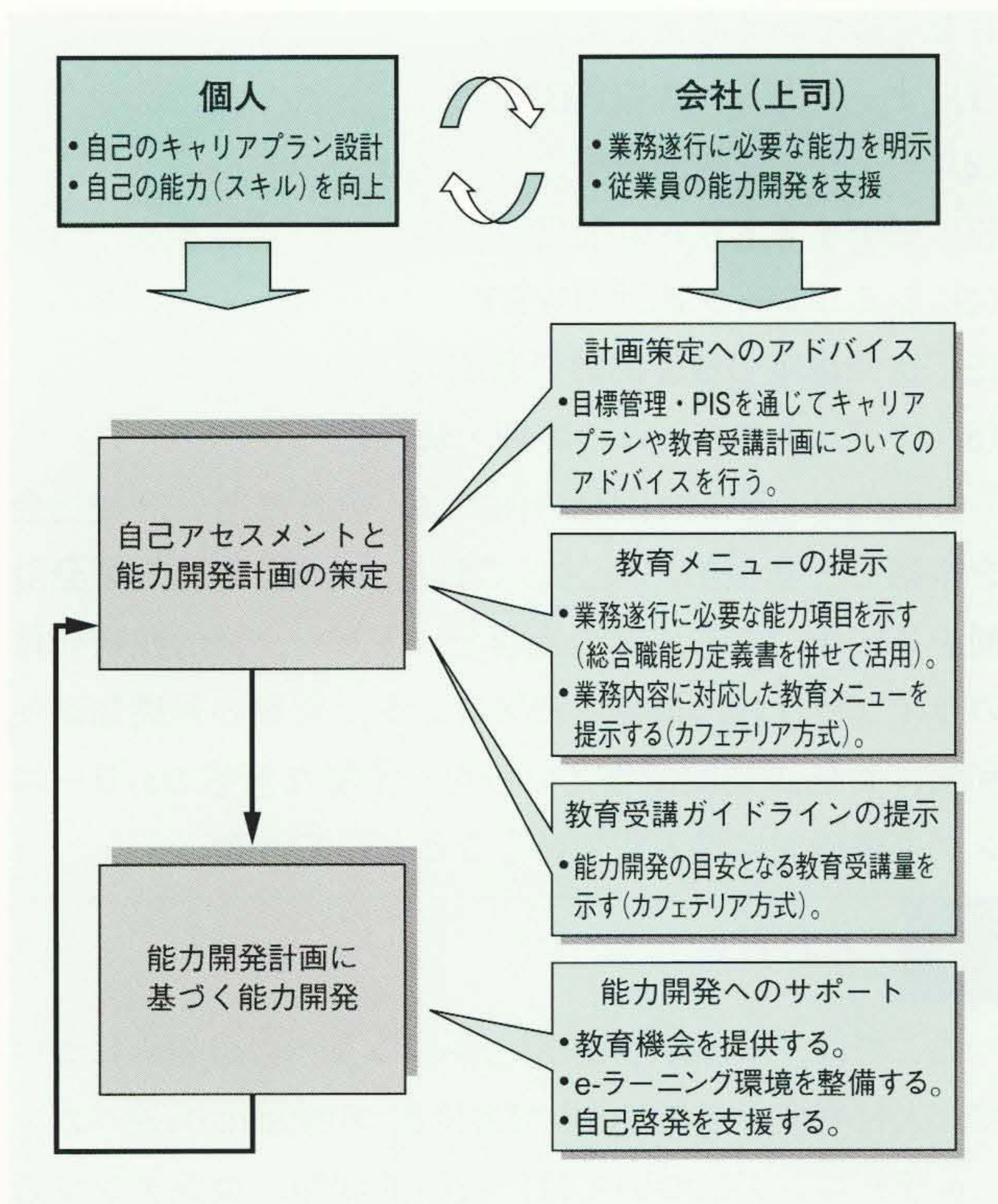


注：略語説明

- L1(事業グループの役員クラス)
- L2(部長クラス)
- L3(課長クラス)
- L4(主任クラス)

図1 経営幹部育成プログラム

経営幹部育成は、人事面と教育面の両面から各段階で計画的に実施される。



注：略語説明

PIS(Personal Inventory System)

図2 自発的な能力開発サポートの概念

従業員の計画的・自発的な能力開発を促していくため、日立製作所は、教育機会の開示や自己啓発などに対する各種の支援施策を実施していく。

り、自己啓発に対する経済的、時間的な支援をしている（図2参照）。

3.2.3 語学力強化

日立製作所にとって、事業競争と情報ネットワークのグローバル化は既成の事実であり、グローバル化への対応力強化は事業競争力の維持・向上に不可欠な要素となっている。

そのため、英語力の到達目標として、TOEIC (Test of English for International Communication) スコアを入社直後から各段階ごとに提示することにした。入社時点で500点、総合職編入時点で600点、課長相当職任命時点で650点、および経営幹部候補選抜対象者には800点とそれぞれ設定し、各種語学研修の提供など、会社としてのサポートを行っている。

3.3 教育投資の倍増計画

日立製作所は、これまでも教育に対して熱心な取り組みを図ってきた。しかし、最近は厳しい経営環境の中にある。合理化先行のため、教育費用は年々減少傾向にある。教育費用の対売上高比率は、1999年で0.46%と

なっており、10年前に比べて半減している。

そのため、人材育成を経営上重要な必須項目と位置づけ、2年後をめどに、教育に関する投資を倍増することにした。

これらは、経営幹部育成や語学力強化など、会社としての重点施策や、従業員の自発的な能力開発へのサポート施策によって実現していくことになる。

4 社内教育におけるe-ラーニングへの取り組み

4.1 e-ラーニングへの期待と現状の取り組み

日立製作所は、自発的な能力開発を促進するため、e-ラーニングをいつでも、どこでも、だれでも学べる環境を提供する手段として位置づけ、ジャンルを問わずに試み、その可能性を模索している。

現時点での代表的な取り組み事例について以下に述べる。

前述の経営教育の一部として、株式会社日立総合経営研修所が米国のメリーランド大学と提携し、MBA (経営管理学修士) コースの一部をWBT (Web-Based Training) で学習できるようにしている。これにより、さまざまな背景を持つ世界各国の人々と、ウェブ上での討議や共通課題のレポート提出を通じて、レベルの高い学習を経験することができる。

技術教育には、マイコンの動作とアセンブリ言語の基礎知識の習得を目的とした講座があり、約1か月間の自習期間と3日間のスクリーニング演習を組み合わせた形で実施している（図3参照）。自習期間には、ウェブにアクセスして学習し、作成したプログラムの添削指導も受け

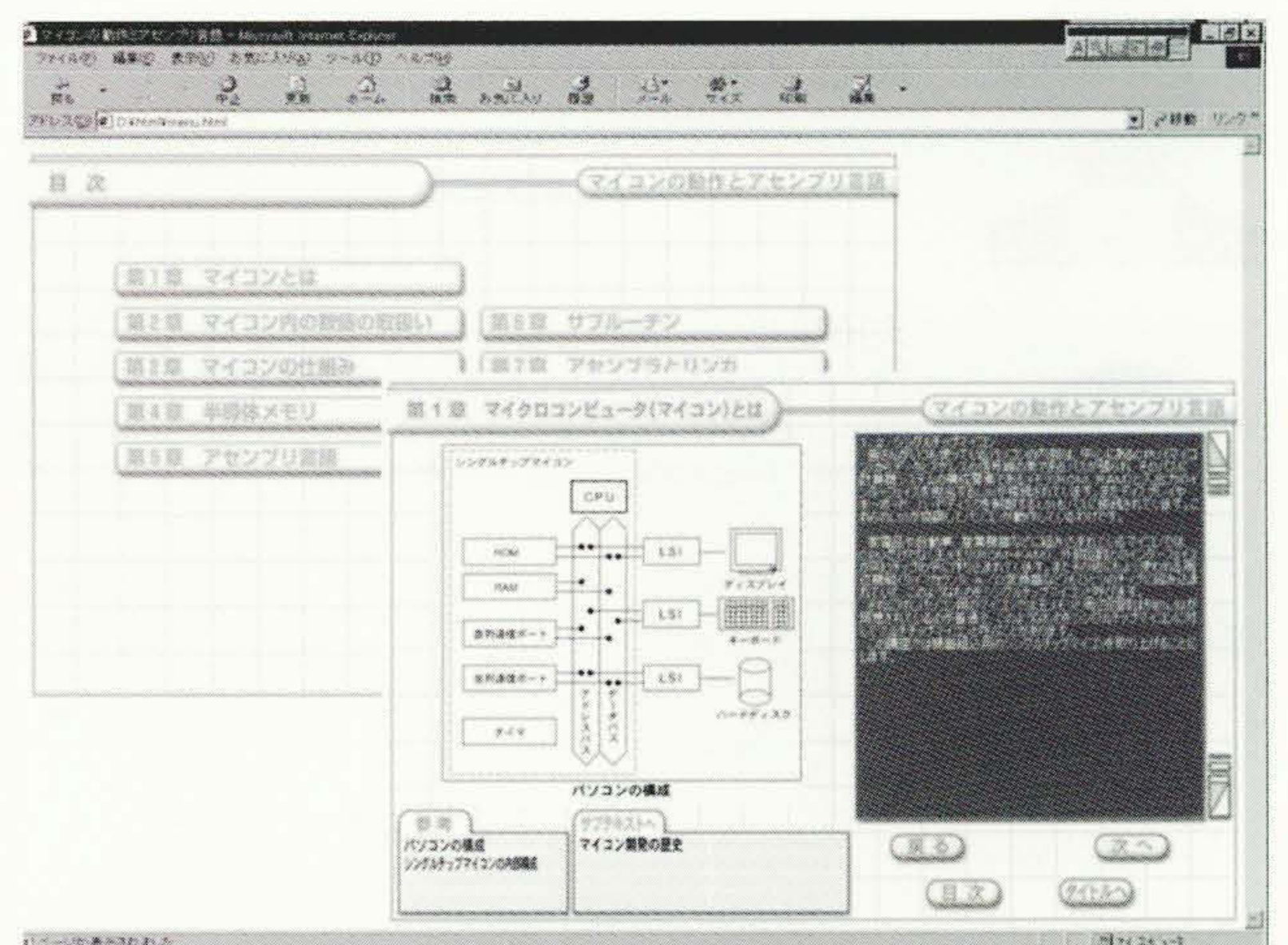


図3 e-ラーニングの画面例

技術研修「マイコンの動作とアセンブリ言語」の画面例を示す。e-ラーニングにより、自習で作成したプログラムの添削指導も受けられる。

られるようにしている。これにより、集合して指導を受ける3日間のスクーリング演習の効率を上げることや、受講生の理解度を高めることをねらっている。アニメーションを使った教育はわかりやすいという受講者の評価を得ており、今後、使い勝手などさらに向上させていく考えである。

また、営業研修では、マーケティング関係の初歩である経営知識基礎講座の事前学習部分に、eラーニングを導入している。マーケティングの基礎である“SWOT”分析や“4P”，ポートフォリオ，セグメンテーションなどをウェブによって事前学習させ、理解度テストを行う。事前学習を各自の好きなときにできるようにすることで、集合教育の質を高めたいと考えている。半年間で約150人が受講し、「自分のペースで学習できる」，「本講座の理解に役立った」などと好評である。

語学力強化の支援としては、TOEICの対策講座やeメールライティング講座などのオンラインプログラムを提供している。

4.2 今後の計画

eラーニング導入の目的は、受講生にとって最大の学習効果が得られる環境の提供である。そのためにどのようなeラーニングが必要か、プラットフォームやコンテンツ，使い勝手などさまざまな方面から、グループ内外各社とベンダとの連携の下で、下記の点を中心に実施・検

討を進めていく考えである。

- (1) オーソドックスなWBT
- (2) オンライン遠隔講座
- (3) ビデオストリーム配信
- (4) シミュレータ連動型WBT
- (5) 他社講座の積極的評価と導入
- (6) プラットフォームの評価・統合化

社内のコンテンツ開発の面では、教育部門のIT委員会を組織して継続的に検討しており、今後2年間の開発計画を策定中である。その過程で、トピックス的技術研修のライブラリ化，簡易アセスメント，営業の基礎知識便利帳，新任課長職研修といった，多様な形態のeラーニングを積極的に導入していくこととしている。

5 おわりに

ここでは、日立製作所のeラーニングへの取組みについて、人材育成システムの中での位置づけの面から述べた。

eラーニングについては、技術的課題，コンテンツの不足，職場環境など，課題も多いのは事実である。しかし，個人の自主性を重んじ，学びたい人々が学べる環境を整えていくためにも，いずれは教育・学習のきわめて重要な一要素となると考えている。これからも，人材育成におけるeラーニングの活用方法に注力していく考えである。

執筆者紹介



伊藤博章

1970年日立製作所入社，教育企画部 所属
現在，全社教育の企画に従事
E-mail：h-itoh@hdq.hitachi.co.jp



山田哲也

1982年日立製作所入社，教育企画部 所属
現在，全社教育の企画に従事
E-mail：t-yamada@hdq.hitachi.co.jp



佐藤正己

1987年日立製作所入社，教育企画部 所属
現在，全社教育の企画に従事
E-mail：masaki-satou@hdq.hitachi.co.jp



増位庄一

1974年日立製作所入社 総合教育センタ技術研修所 所属
現在，全社技術研修の企画・立案に従事
E-mail：masui@itech.hitachi.co.jp