

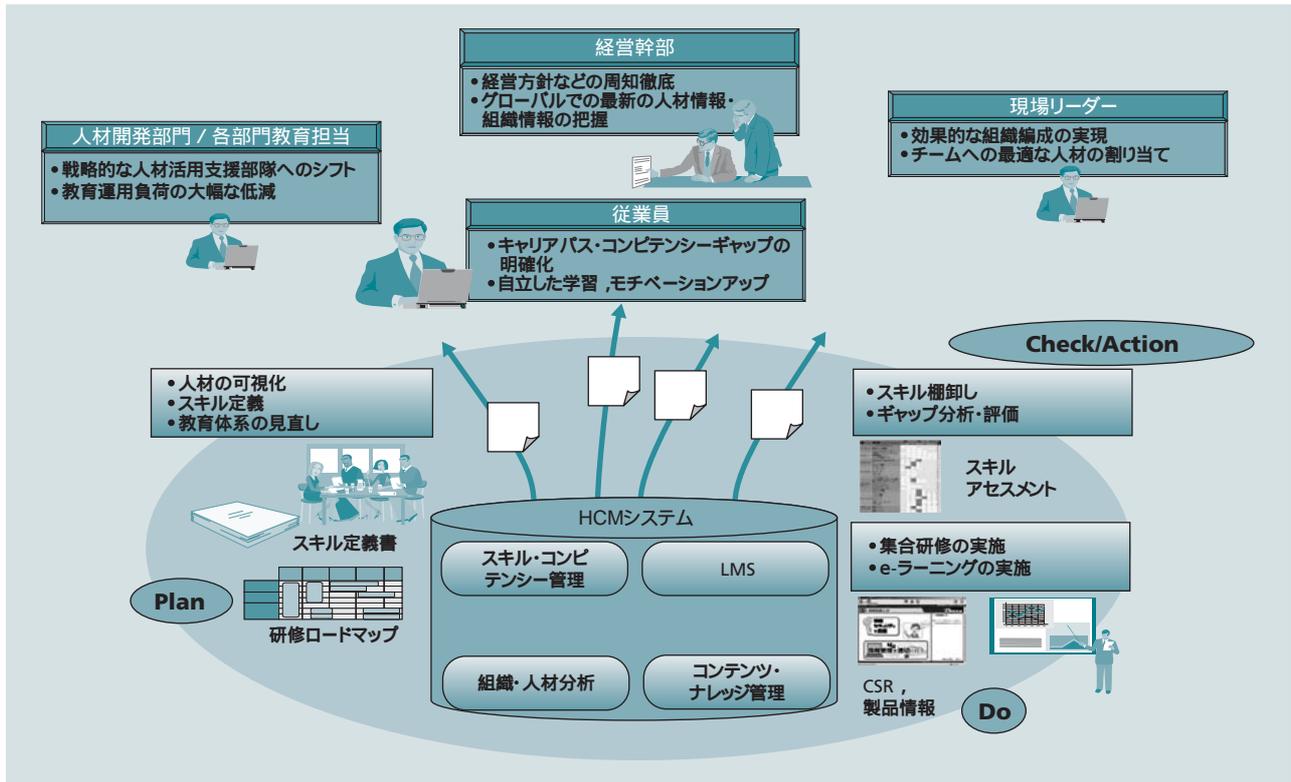
戦略的な人材育成を実現する人材マネジメント

Human Capital Management for Strategic Human Development

若山 浩志 Hiroshi Wakayama
加藤 祥史 Shoji Kato

木下 順一 Junichi Kinoshita
田中 智基 Tomoki Tanaka

辻 隆盛 Ryusei Tsuji



注:略語説明 HCM(Human Capital Management) ,LMS(Learning Management System) ,CSR(Corporate Social Responsibility)

図1 戦略的な人材育成を実現する人材マネジメントの概要

ITを活用し、人材育成に関する情報のみならず、日々の活動から生成される膨大なデータを収集・分析することで、経営的・戦略的・長期的視点からの人材マネジメントを実現する。

昨今、グローバル化の進展による世界規模での競争激化、さらには労働人口の変化や雇用の多様化などの要因により、競争を勝ち抜くための事業戦略を立案し、それを実現するための人材を計画的かつ継続的に育成し、効率的に活用する戦略的な人材育成の仕組みが求められている。

日立は、このような社会的なニーズに対応して、みずからの実績やこれまでのラーニング事業で培ったノウハウを基にソリューションの内容を拡充し、戦略的な人材育成の実現をめざしたコンサルティングからITを活用した基盤システムの構築、さらには運用アウトソーシングまで一貫したサービスとして人材マネジメント(ヒューマンキャピタルマネジメント)ソリューションを新しく発表し推進している。

1.はじめに

国際規模での競争激化を背景に、企業は生き残りをかけてさまざまな取り組みを実施している。その中で、企業を支えているのは結局、人である。昨今、企業資源としての人材の重要性が高まっており、人材を計画的かつ継続的に育成し、効率的に活用する戦略的な人材育成の仕組みづくりが急務となっている。

日立は、これまでの社内実績やラーニング事業で培ったノウハウを活用してコンサルティング、システム構築、アウトソーシングに至る人材マネジメントソリューションを展開している。

ここでは、戦略的な人材育成を実現する人材マネジメントの導入ポイント、ソリューションの特徴、および導入事例について述べる(図1参照)。

2. 戦略的人材育成のポイント

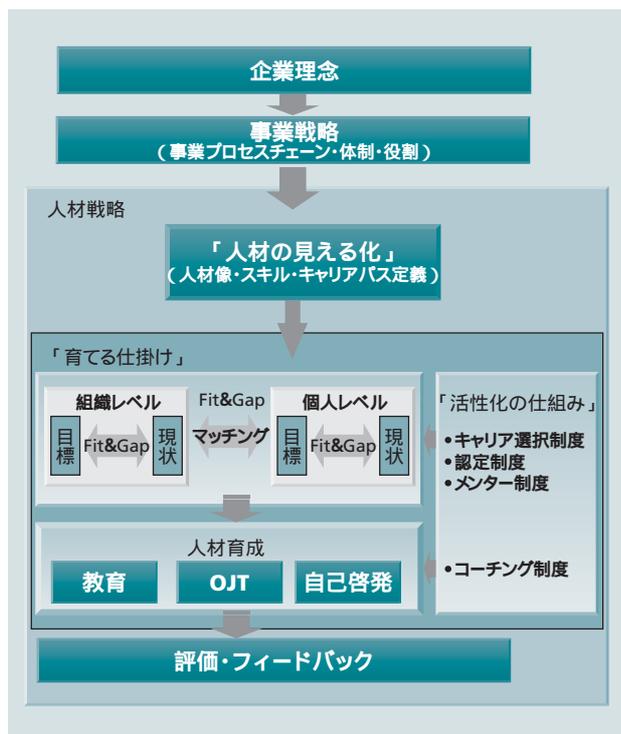
一般的に企業は、製品開発など、さまざまな施策を考え事業戦略を立案する。しかし、ややもするとその事業戦略を実現するために必要な人員(人数、能力など)についての計画がおろそかになりがちである。企業にとって必要な戦略的人材育成とは、正に企業目標、事業戦略を達成、実現するための人員について考え、計画するものであり、企業の根幹を成す問題である。

戦略的人材育成のプロセスは次のようになる(図2参照)。

- (1) 事業戦略を実現するために必要な人材像・スキルの明確化
- (2) 各自の現状を棚卸して、求められるスキルとのギャップを認識
- (3) ギャップを埋めるための施策(教育、OJT(On-the-Job Training))を実行
- (4) 実施後のスキル状況などの評価・フィードバック

これらの人材育成プロセスを実現するための重要なポイントは、人材を明確化する「人材の見える化」、人材育成プロセスを継続して運用し続けるための「育てる仕掛け」、そして諸制度を含めた「活性化の仕組み」である。

さらに、この「人材の見える化」、「育てる仕掛け」、「活性化の仕組み」を構築することで、単なる人材育成にとどまらず企業内の各ステークホルダーに次のような経営効果が期待できる。



注:略語説明 OJT(On-the-Job Training)

図2 日立が考える人材育成プロセス

人材育成プロセスには、上位戦略との整合性や、繰り返し運用し続けることが重要である。

- (1) 経営層・幹部層:人員の適正配置,適材適所
- (2) 従業員:キャリアパスの明確化によるモチベーションアップ
- (3) 人事総務部門:人材活性化による離職率低減

3. 日立による人材マネジメントソリューション

3.1 ソリューション体系

日立は、これまでの社内実績やラーニング事業で培ったノウハウを生かし、「人材の見える化」、「活性化の仕組み」を支援するコンサルティングから、「育てる仕掛け」を実現するシステム構築、さらにはシステム/業務運用のアウトソーシングまで、人材育成に関するトータルなBPO(Business Process Outsourcing)サービスとしてHCM(Human Capital Management)ソリューションを展開している。

ソリューションの主な特徴について以下に述べる。

3.2 「人材の見える化」、「活性化の仕組み」を支援するコンサルティング

「人材の見える化」、すなわち人材の明確化を実現するためには人材像、スキル・コンピテンシーなどを定義する必要がある。これらを定義するプロセスの一例を図3に示す。前述したように、人材育成の最終目的は事業戦略の実現であり、その事業に必要な人材でなければならない。

人材に求められるスキル・コンピテンシーは各社の事業内容によって異なるため、まず事業内容を定義することが必要である。次に必要な人材像、キャリアパス、さらにスキル・コンピテンシーを定義する。これら各種の人材に関する定義を明確化することで「人材の見える化」を実現する。

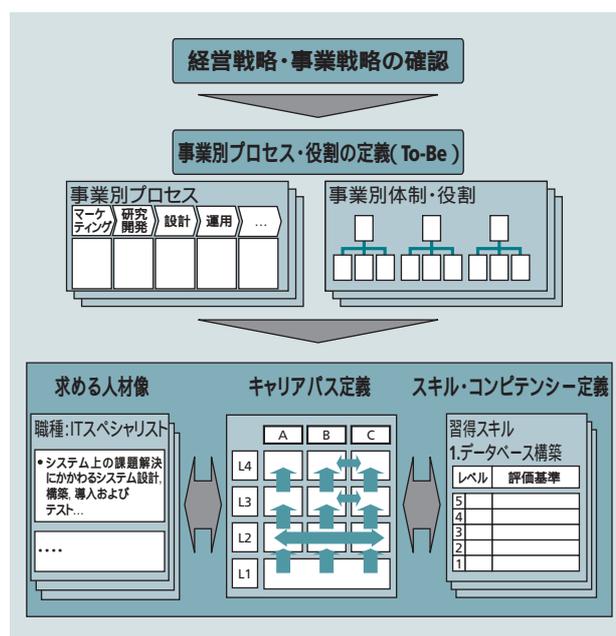


図3 「人材の見える化」の仕組み

事業遂行に必要な人材について、人材像、キャリアパス、スキル・コンピテンシーなどを体系的に定義する。

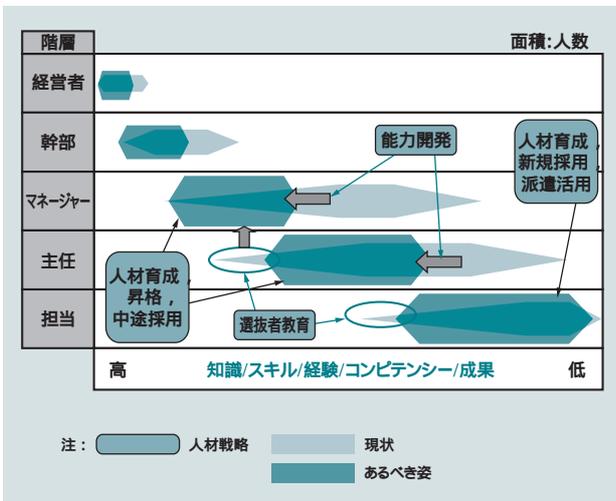


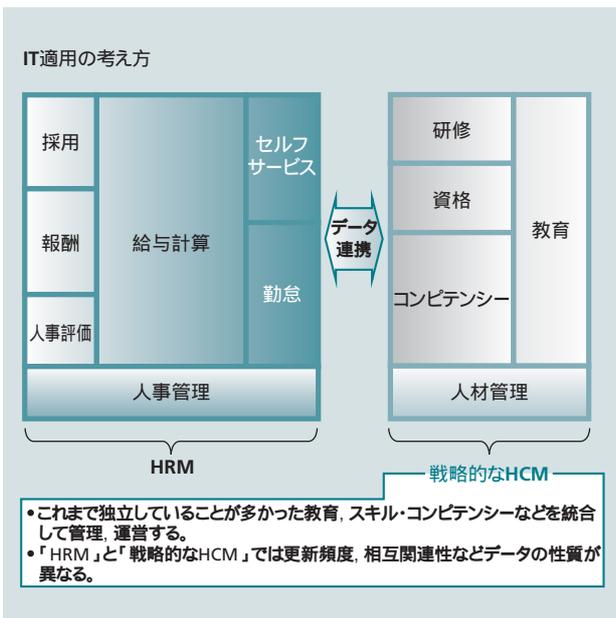
図4 「人材の見える化」の例(人材ポートフォリオ)
「人材の見える化」によって、人材ポートフォリオ=あるべき姿の策定や、Fit&Gap分析、人材戦略立案が可能である。

これらの「人材の見える化」によって、事業計画に必要な人員数を計画し、現状人員・組織とのギャップが明確となり、能力開発計画あるいは新規採用 派遣などによる要員確保など、戦略的な人材戦略が実現可能となる(図4参照)。

「活性化の仕組み」については、キャリア選択制度、認定制度などによるモチベーション向上、メンター制度、コーチング制度などによる気づき、振り返り機会の提供などが鍵となる。

3.3 「育てる仕掛け」を実現するシステム構築

前述のように、戦略的な人材育成プロセスには、経営的、戦略的、長期的な視点からのマネジメントが必要となる。この



注:略語説明 HRM(Human Resource Management)
図5 ITを活用した人材育成に対する日立の考え方
戦略的なHCMの実現には、人材マネジメントプロセスを整理し、PDCA(Plan , Do , Check , and Action)サイクルを回す運用支援ツールとしてITを適切に活用することが重要である。

姿勢を実行に移す際には広範にわたるデータ収集とその分析が必要になるため、ITシステムが重要な役割を果たすと考えられる。

昨今、国内においてもグローバル規模での人材流動を積極的に実施しようという動きが出現し始めている。数年後の全社レベルでの事業戦略を考えた場合、どこにどのようなスキルを持つ組織が必要か、それを現状と比較したときに不足しているのは何か、どうすればそのギャップを埋められるのかなど、現実の施策はさまざまな方法がある。しかし、こうした施策を行うための判断には、正確に収集・分析されたデータが必要となる。また、それは現場でのよりよい人材マネジメント方法を実現していくための基礎データともなる(図5参照)。

ITシステムを活用することにより、日々の活動から生成される膨大なデータを収集・分析し、上位戦略との整合性がチェックでき、フィードバックをかけることが可能となる。

4 .導入事例

4.1 日立の全社ラーニングシステム

日立は、グループの社員約33万人に人材育成から情報共有の場までを提供するポータルサイトとして、「e-ラーニングシステム」Hitachi-LearningGate(以下、HLGと言う。)を2003年5月に稼働した。2007年3月末現在、日立グループ約300社が利用している。2006年4月からは、グループ会社または事業所に対し、講座・クラスの運用、申し込み、学習、受講歴管理のための環境を提供するサービスを開始した(図6参照)。

さらにHLGは、国内のグループ会社への提供にとどまらず、

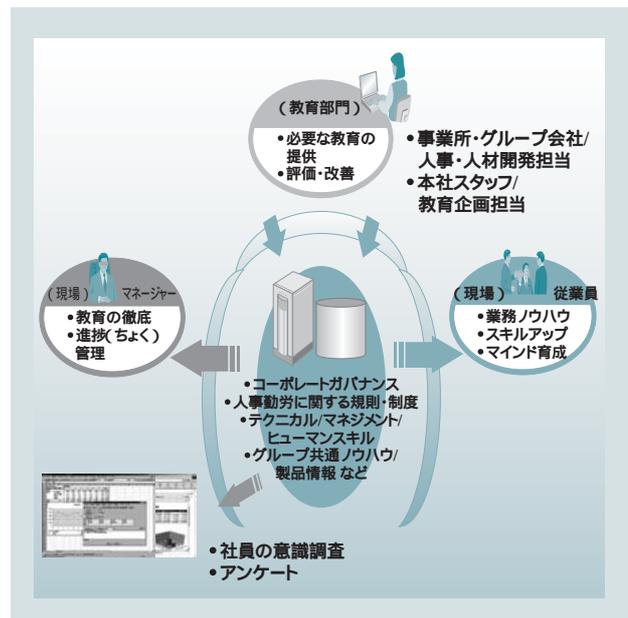


図6 日立の全社ラーニングシステム
日立製作所本社スタッフ部門が全社教育を企画するとともに、システム運用、問い合わせ対応を実施している。各事業所、グループ会社ではe-ラーニングシステム「Hitachi-LearningGate」を活用して、コーポレート教育や業務知識などの教育を展開している。

海外のグループ会社のニーズに応じたeラーニングの企画から、運用までを提供する予定である。また、社員間のコミュニケーション、コラボレーション、HRD(Human Resource Development:人材開発)の各要素との連携を強化しながら、HLGを拡充させ、ノウハウを蓄積し、顧客へのソリューションサービスという形で提供していきたいと考えている。

HLGのサービス事例として、あるグループ会社で実施した、全従業員に対するグローバルアンケートについて以下に述べる。この会社は国内、海外に広く拠点を持つグローバル企業で、中期経営計画策定の一環として全従業員(約7,000人、日本語、英語、中国語など6か国語)に計画の骨子を説明するとともに、従業員からの意見や計画の「ネーミング」を収集した。実施効果としては、中期経営計画の周知徹底が図れただけでなく、グローバル規模で意見を収集・分析できたことにより、国別、地域別の考え方が整理された。

このように人材マネジメントシステム導入のメリットの一つは、グローバルに、かつ短期間で経営トップの方針を周知徹底するだけでなく、そこで吸い上げた従業員のニーズを分析することにより、事業戦略およびそこから紐(ひも)付けられる人材戦略にフィードバックできることである。

4.2 Hitachi Data Systems Corporationの

技術・セールス教育

Hitachi Data Systems Corporation(以下、HDSと言う。)は、米国カリフォルニア州サンタクララに本社を置き、日立グループのストレージ事業を海外に展開している。現在、日本を除く全世界約130か国に営業拠点をもち、従業員約3,400人を有する。直接販売、間接販売を合わせると、営業地域は170か国

を超えるグローバル企業である。

HDSは、これらの従業員、販売会社、OEM(Original Equipment Manufacturing)先の企業、ユーザーに対してITシステムを利用した技術教育、セールス教育を提供している。システムの登録ユーザーは約15,000人、年間の教育コース数は約300コースに上る。教育コースの内訳は集合教育が約200コース、eラーニングが約100コースであり、いずれもシステムで管理している。受講者が各国にわたるため、システムは8言語、17通貨に対応している。ITシステムを利用することで、これまでの複雑な業務プロセスをシステムに合わせて簡素化することが可能となった。また、受講証の発行、課金の処理などの単純業務の効率化を実現した。

将来的には教育のみならず、個人のパフォーマンス管理をカバーし、より効果的な教育の実施、人材の配置などの支援をITシステムで実施する予定である。

5. おわりに

ここでは、戦略的な人材育成を実現する人材マネジメントの導入ポイント、ソリューションの特徴、および導入事例について述べた。

今後も、社内外での実績を通じて得られたノウハウをテンプレート化するなど、顧客にとってさらに有益なソリューションとするために、サービスの内容を充実させていく考えである。

参考文献

- 1) 特定非営利活動法人日本イーラーニングコンソシアム、外:eラーニング白書2006/2007年版、東京電機大学出版局(2006.7)
- 2) 独立行政法人情報処理推進機構 ITスキル標準センター、外:ITスキル標準 経営者向け概説書、独立行政法人情報処理推進機構(2005.11)

執筆者紹介



若山 浩志
1989年日立製作所入社、情報・通信グループ アウトソーシング事業部 ビジネスプロセスサービス本部 HCMソリューション部 所属
現在、HCMソリューションの事業推進に従事



田中 智基
1993年日立製作所入社、情報・通信グループ アウトソーシング事業部 ビジネスプロセスサービス本部 HCMソリューション部 所属
現在、HCMソリューションの事業推進に従事



加藤 祥史
2001年日立製作所入社、情報・通信グループ アウトソーシング事業部 ビジネスプロセスサービス本部 HCMソリューション部 所属
現在、HCMソリューションの事業推進に従事



辻 隆盛
2002年株式会社エクスペリオ・ソリューションズ・ジャパン(現 株式会社日立コンサルティング)入社、株式会社日立コンサルティング マネジメントコンサルティング部門 所属
現在、人事および人材における戦略策定、組織・業務変革、情報システム構築ソリューションに従事



木下 順一
1996年日立製作所入社、情報・通信グループ アウトソーシング事業部 ビジネスプロセスサービス本部 HCMソリューション部 所属
現在、日立全社eラーニング「Hitachi-LearningGate」運用業務に従事