

ACTIVITIES **2**

マインドの揺さぶりで組織を変える Make a Difference!

グローバル競争に勝ち抜くための従業員のマインドセット改革

企業の成長にとって従業員のマインドセットが重要であるとの考え方が広まり、企業の取り組みとして取り入れる動きが増えている。30万人に及ぶ従業員を擁する日立は、2015年から「一人称のマインドセット」をテーマに掲げ、グローバル競争に勝ち抜く企業文化の醸成に取り組んでいる。「Make a Difference!」と呼ばれるその活動では、国内外の日立グループ従業員が応募可能なビジネスプランコンテストを開催するなど、新ビジネス創出という点でも成果が期待されている。Make a Difference! はどのようにして生まれ、育ったのか。プロジェクトの立ち上げから今日に至るまでの取り組みを追った。

企業の成長のカギを握る マインドセット改革

現在、改めて人事部門の役割が注目されている。それは、経営トップが人財こそ企業の成長やイノベーション創出に直結することを再認識するようになったためだろう。人事部門が管掌する人財育成は、個人の能力やスキルを向上させることと思われがちだが、意識改革という面も見逃せない。近年、マインドセット（経験や教育などから形成されるものの見方、考え方）の重要性が指摘されているのも、一人ひとりのそれを変えることで、企業という組織を強くすると考えられているからだ。

全員参加を促す Make a Difference!

こうした中、全世界で30万人もの従業員を備える日立グループでは、従業員一人ひとりのマインドセット改革を促すプロジェクトが立ち上げら

図1 | 一人称意識・企業文化の醸成のロードマップ

会社の変革を実現するには、従業員一人ひとりの意識の変化が必要である。



荒川 奈津子

日立製作所 人財統括本部
グローバルタレントマネジメント部 主任

れることとなり、「人財と組織を通じた事業への貢献」をミッションとする、人財統括本部のグローバルタレントマネジメント部に事務局が設けられた。当初は何をどのように行うのか、ほとんど白紙の状態であったが、「アイデアはあるが発言する機会がなかなかない」、「チャレンジする場が欲しい」という現場の声をヒントに、新事業や社内改革に関するアイデアコンテストを開催することとなった。主体的に行動する「一人称のマインドセット」を体現する場をつくることで、マインドセットを促す組織文化の醸成につながると考えた

のである。

とはいえ、日立の各事業部門・営業部門でも同じような取り組みはすでに存在している。プロジェクトの企画立案に関わった荒川奈津子（日立製作所 人財統括本部 グローバルタレントマネジメント部 主任）は、同様のプロジェクトを人財統括本部が推進する意義を明確にする必要があったという。

「プロジェクトを進めるに当たり、まずは、従業員が主体的に考え、行動するきっかけとなる場をつくろうと考えました。ですので、心理的なハードルの高い『ビジネスプランコンテスト』はなく、『アイデアコンテスト』という形を取ることにしました。また、できるだけ多くの従業員に参加してもらうため、全従業員参加型のコンテストになるよう工夫を凝らしました。」

Make a Difference! と名づけられたプロジェクトは、「この先10年に向けた会社変革」と位置づけられた企業成長のためのアクションであり、事務局では現状把握をしたうえでロードマップを作成し、めざすべき姿を描いた(図1参照)。そのゴールは社会イノベーション事業のグローバル展開で成長する企業文化の醸成であり、従業員のマイン

ドに揺さぶりをかけることで個と組織に変化をもたらすことを目標とした。

アイデアコンテストから ビジネスプランコンテストへ

Make a Difference! は、2015年度から3か年計画でスタートした。海外拠点を含めておよそ30万人に達する日立グループの全従業員に向け、プロジェクトの発足を知らせるメールが東原敏昭社長から直接発信されたことで、Make a Difference! の存在が国内外の従業員に広く知られるところとなった。そこで課題となったのは、グローバル対応である。

「グローバルタレントマネジメント部が推進するプロジェクトですから、最初からグローバルに展開する考えはありました。ところが、このような本社が主導するプロジェクトに海外拠点の勤務者が参加する場合、これまでは各事業部門の海外担当者が仲立ちしており、本社が直接やり取りすることはあまりありませんでした。さらに、私たちが日ごろ考えている常識が海外では常識ではないということも間々あり、グローバル対応のためのサポートが必要となったのです。」(荒川)

そこで、当時、荒川らと同じフロアで勤務していたリン アモール・ドブレ(日立製作所 人財統括本部 グローバルタレントマネジメント部 部長代理)に白羽の矢が立った。社長からのメールが従業員一人ひとりに届くというサプライズによって、米国や欧州などから多くの問い合わせが寄せられたが、ドブレはそうした問い合わせなどへの窓口を担い、また、海外拠点の従業員がプロジェクトに参加しやすいよう環境整備に努めた。

「苦勞したのは、グループ・グローバル共通の情報プラットフォームがないため、事務局がイントラネット上に展開したプロジェクトの中身に海外からアクセスできないことでした。しかし、独自のイントラネットを構築している会社には、本

社と同じ環境をつくってもらうなどして、海外からも容易に応募できる体制を徐々に整えていきました。」(ドブレ)

また、全従業員参加型のプロジェクトとするために、さまざまな知恵が絞られた。例えば、各種のアイデアを募集するだけでなく、自分を成長させた一言を募ることで、プロジェクトの認知度向上につなげるとともに、従業員一人ひとりの参加を促した。

その結果、目標として設定していた200件を大幅に超える600件の応募があった。しかし一方で、応募する従業員の思いや姿勢にズレがあることも浮き彫りになった。「本気で考えた新しいビジネスのアイデアを発信したい」という声が予想外に多かったのである。また海外拠点においても、これまで日立本社と直接やり取りするルートがなかったことなどから反応は上々であり、「アイデアコンテスト」は翌年度から「ビジネスプランコンテスト」へと進化することとなった。

続々と生まれる 自主的な「つながり」

ビジネスプランコンテストは、新規事業や社内改革に関するアイデアの発信にとどまらず、従業員発案のアイデアをビジネス創出の実経験につな



リン アモール・ドブレ

日立製作所 人財統括本部
グローバルタレントマネジメント部 部長代理

図2 | ファイナルプレゼンテーションの様子

2016年度Make a Difference! ファイナルプレゼンテーション（2017年3月開催）では、国内外から寄せられた496件の応募案の中から、2次審査を通過した5チームがプレゼンテーションを実施し、東原敏昭社長から講評を受けた。



げて、発想の転換を図ることをめざしている。同時に、実際に一人称で考え、選び、やり抜く経験の場を与えることも目的である。

応募案の審査は1次審査（書類選考）、2次審査（プレゼンテーション）、最終審査のファイナルプレゼンテーションの順に行われ、最終審査に進んだものの中から入選案件を決定する仕組みとなっている。2年目からは2次審査において社外審査員を加えるなど、審査の質の向上を図ったほか、審査を通過しなかった応募案件についても、ブラッシュアップのヒントを一人ひとりにフィードバックすることにした（図2参照）。さらに応募者とコミュニケーションを取る中では、意外な事実も明らかとなった。

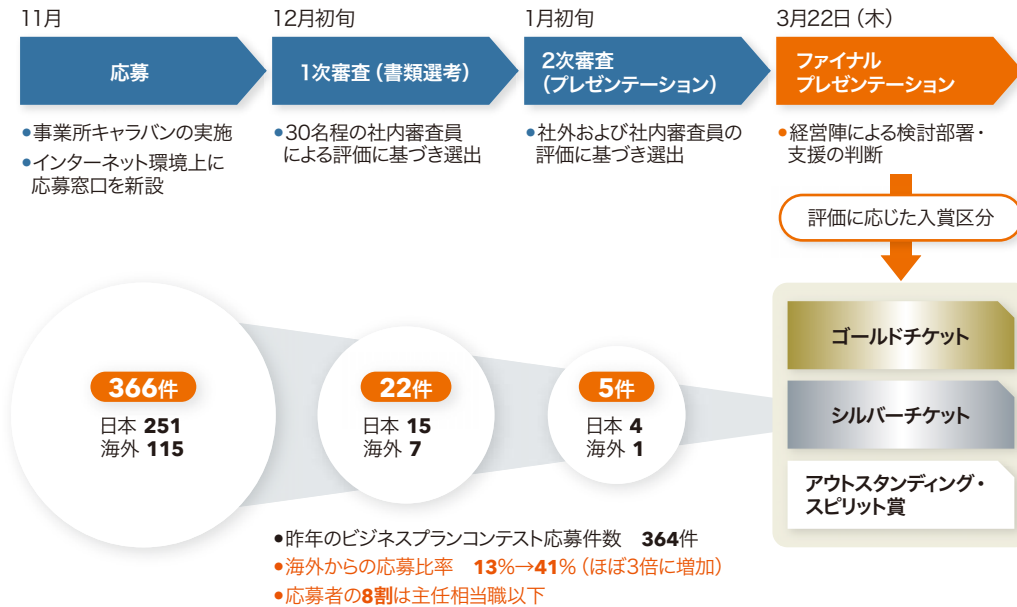
「応募された案件を見ていて、ビジネスユニット・部門をまたがったメンバーで構成されている

チームが多いなと気づいたんです。そこでヒアリングを行ったところ、全社の研修で知り合ったり、お客様が同じということを知り合ったりと、従業員同士がいろいろな形でつながっていることが分かりました。従業員の『組織を越えたつながり』を広げたいという思いが、スタート当初から図らずも達成できていたのです。」（荒川）

3年目の2017年度は、さらなる認知度の向上と応募しやすい仕組みの構築のほか、「挑戦したい！」と思う従業員に対するサポートを拡充した。具体的には、前者では事業所キャラバンを実施し、海外の従業員がアクセスしやすい環境に応募窓口を開設した一方、後者では、ファイナルプレゼンテーション発表案件へのコンサルテーションを拡充した。また2017年度は、応募総数こそ微増にとどまったものの、海外からの応募比率は

図3 | 2017年度ビジネスプランコンテストの応募状況と審査の流れ

応募案件は書類選考、プレゼンテーション、ファイナルプレゼンテーションの3つのステージを経て厳選され、実現可能な優秀案には、事業化に向けたサポートが受けられる「ゴールドチケット」が授与される。



ほぼ3倍に増加した。さらに応募者の8割が主任相当職以下であるなど、若手の声を引き出しているという結果も出ている (図3参照)。

長年にわたってワークスタイル改革や新規事業分野の企画提案に携わり、Make a Difference!にも事務局として関与する立仙和巳 (日立製作所システム&サービスビジネス統括本部 営業統括本部 サービス営業推進本部 ビジネスプロデュース企画部 主管) は、次のように語る。

「これまでの成果を一言で表すと、やはり『つながり』でしょうか。応募されたアイデアなどはイントラネット上にアップされ、いわばデータベースになっているため、人と人をつなぐ場としても機能しています。今年度に2次審査で落選となったアイデアの中には、社外審査員が興味を示し、具体化に向けて共に検討を進めているものもあります。また、1年目にファイナルまで残ったチームであるグループ横断的勉強会 (グローバル若手会 = Team Sunrise) がその後も活動範囲を拡大しつつ、社内外の交流活動を活発化させています。まさに、自主的にマインドセットの啓発活動に取り組んでいるんですよ。」

実際に「つながり」の輪が広がっていることは、社長賞を受賞したHCC (Hitachi Consulting Corporation : 米国日立コンサルティング社) の取り組みからもうかがえる。HCCが提案した、顧客の獲得・維持に関する経営判断を手助けする携帯電話加入者アナリティクス「Mobile Subscriber Analytics」のアイデアそのものが、日立グループのノウハウなしには不可能なものだったのである。加えて、経営トップに直接アプローチする従業員の姿勢に、トップ自身も刺激を与えられたと

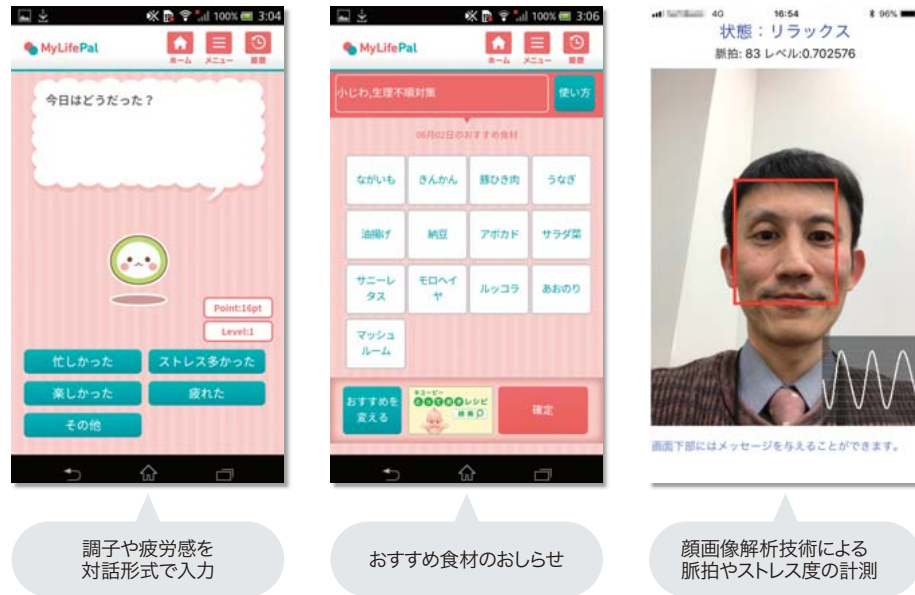


立仙 和巳

日立製作所 システム&サービスビジネス統括本部
サービス営業推進本部 ビジネスプロデュース企画部 主管

図4 | ヘルスケアアプリ「MyLifePal」画面イメージ

「MyLifePal」は利用者の睡眠や食事に関する健康データを管理するほか、日立の顔画像解析技術により、脈拍やストレス度を計測することが可能である。



調子や疲労感を
対話形式で入力

おすすめ食材のおしらせ

顔画像解析技術による
脈拍やストレス度の計測

いう。ダブルは、海外からの応募案件の質も向上してきたとしつつ、「これまで海外会社にとって本社は心理的に遠い存在でした。それが、Make a Difference!を通じて、より身近に感じられるようになり『One Hitachiでグローバルで成長を遂げる』という思いをより強めるきっかけにもなったと思います」と、成果の一端に触れる。

日立の次世代を支える 人財づくりに向けて

2015年から3か年計画での活動として始まったMake a Difference!の取り組みは、節目となる3年目の活動を終えた。2016年度ビジネスプランコンテストの入選案の中から、前述のMobile Subscriber Analytics以外にも、ヘルスケアアプリ「MyLifePal」(図4参照)の社内実証が進められるなど、すでにいくつかの案件が日立の事業・活動として始動している。

しかし、荒川ら事務局のメンバーをはじめ、プロジェクトに伴走する立仙も、一人称のマインドセット醸成・組織風土の変革と、新ビジネスの創

出という2つの目標の達成は、まだ道半ばと感じている。

「組織文化の変革という点でも、3年間の活動ではまだ十分とは言えません。また、同じことの繰り返しでは従業員も飽きてしまうため、4年目からの仕掛けをこれから検討していきます」と、荒川は意気込む。一方でダブルは、「従業員をどうやって巻き込んでいくか考えながら、グローバルで勝ち抜くOne Hitachiの実現に貢献したい」と語り、立仙は、「Make a Difference!の受賞案件から、新ビジネスを産み出したい」と期待を込めた。

2018年度、マインドセット改革から始まったMake a Difference!は新たなステージを迎える。人・モノ・カネという経営資源のうち、社会にイノベーションを起こすために最も重要なのは人だという。一人ひとりの人財が生き生きと活躍できる組織文化の醸成、そしてグローバルビジネスで活躍する人財の育成に向けて、Make a Difference!に大きな期待が寄せられている。