

Overview

日立のグローバル人財戦略の取り組み

舘田 清志 | Tateda Kiyoshi

1. はじめに

2018中期経営計画に示すとおり、日立は、IoT(Internet of Things)時代のイノベーションパートナーとして社会イノベーション事業をグローバルに展開していくことをめざしている。この経営戦略を実現するには、どのような組織と人財が求められているのだろうか。

人財マネジメント戦略は常に経営戦略・事業戦略に基づき、策定されるものでなければならない。本稿では、日立グループの人財が国や事業部門を越えてOne Hitachiでソリューションを提供していくために必要なグローバル共通の人財マネジメント基盤の構築など、多様な人財が一人ひとりの強みを生かし、伸ばしていく組織をめざす、日立のグローバル人財戦略の取り組みについて紹介する。

2. 日立の経営戦略と人財マネジメント

2.1

求められる組織と人財

社会イノベーション事業を展開するためには、社会や顧客の課題を探索し、IoTプラットフォームLumadaを中心としてOT(Operational Technology)とIT、プロダクトの組み合わせにより、これまでになかった新しいソリューションを顧客と協創していくことが求められている。Society 5.0やIndustrie 4.0, Digital Indiaに代表

されるように、デジタル市場が世界各地で拡大している中、日立はグローバルに社会イノベーション事業を推進していくことをめざしている。海外売上比率は55%(2018年度)を目標としており、従業員の構成比では1999年度20%であった海外比率を2016年度には44%と拡大し、急速に経営のグローバル化を進めている。

プロダクトの提供が中心のビジネスモデルから顧客・マーケットに深く入り込んでいくビジネスモデルへ転換していくためには、これまで以上に各地域のローカル市場に深い知見を持った人財が重要になってくる。また、日立の中の技術や知見・リソースを組み合わせる新しいソリューションを構築するには、国・地域や事業部門の枠組みを越え、One Hitachiで業務遂行する体制が必要である。そして、社会や顧客の課題を的確に捉え、解決に導いていくには、従業員が能動的に動き、積極的に自分の思いやアイデアを発信していくマインドや組織文化も求められる。

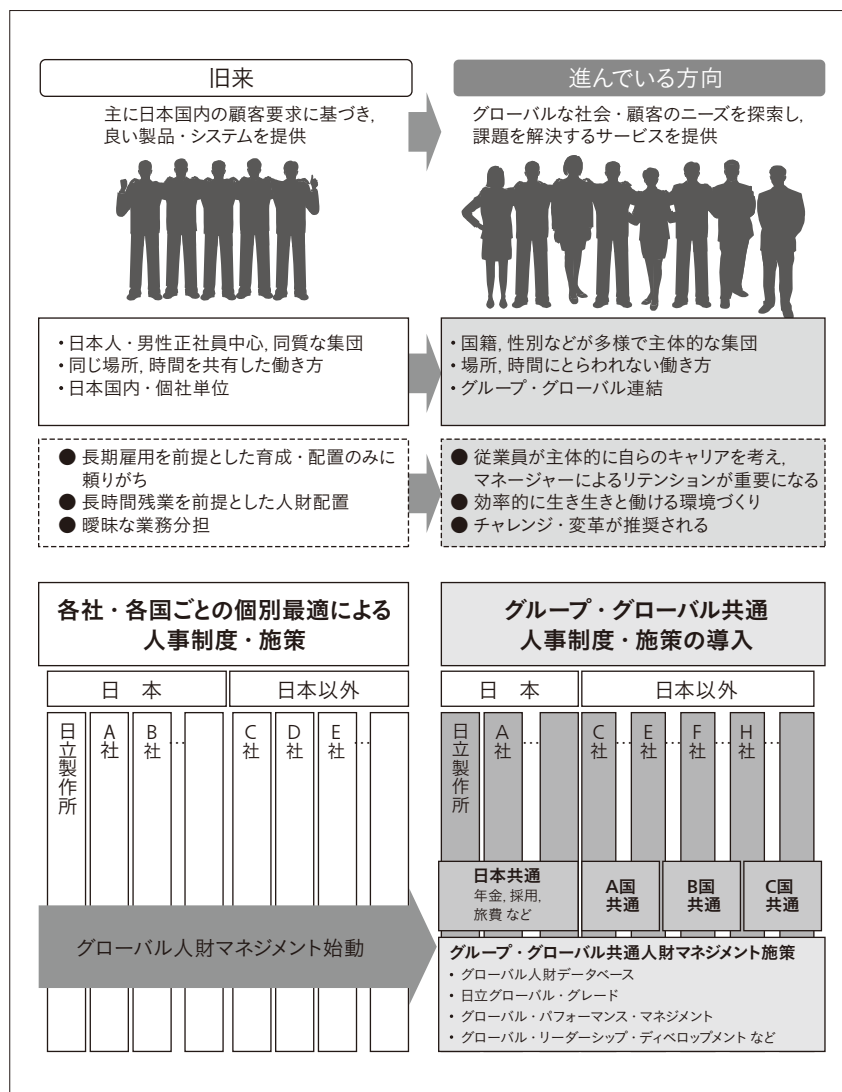
2.2

人財マネジメントの変革

求められる組織や人財の変化に伴い、人財マネジメントについても変革する必要がある。国籍や性別、年齢などを問わず、グローバルに最適な人財の確保・配置・育成を行っていくことが重要である。国・地域、事業部門をまたがるプロジェクトをOne Hitachiで推進するうえでは、多様な人財が連携・協働していく必要があり、それをグローバル共通の制度が後押しする。それぞれのポジションの役割・責任、レポートライン関係をグローバル共通の考え方により明確にし、共通理解を持つことに

図1 | 人財マネジメントの転換の背景

国籍を問わず多様な人財が活躍する仕組みとして、グループ・グローバル共通の人事制度・施策を導入してきた。



よって、グローバルな事業体制の構築を加速することができる。また、多様で主体的な個を認め、生かし合っていく組織文化醸成のための取り組みも必要となる（図1参照）。

3. グローバル人財マネジメントの推進

3.1

グローバル共通人財マネジメント基盤の構築

日立では2012年度よりグローバル共通人財マネジメント基盤を構築するためにさまざまな施策を導入してきた。これまで各事業の海外進出においては、各社が個別最適の人財施策・制度を持っていたが、これをグローバル共通・地域共通・個社別の区分に整理し、グローバル共通施策については本社主導で、地域共通施策については五極体制として地域本社的主导で展開を図っている。その具体的な内容について次節で説明する。

3.2

グローバル人財施策の展開

まず、グローバルに人財情報を把握するため、「グローバル人財データベース」の構築を開始した。日立グループ・グローバル共通のデータベースとして約25万人^{※1)}のデータを保有し、各種人財施策のアプリケーションに活用されている。

そのうちのひとつが2013年度より開始したグローバル共通の従業員サーベイ「Hitachi Insights」である。米国Perceptyx社より提供されているパブリッククラウドの仕組みを活用したもので、14か国語で展開しており、2017年度はグローバルで約16万4,000人からの回答を得ている。この回答内容を通じて各部門の強み・弱みを把握することができ、各マネージャーにフィードバックして、従業員エンゲージメントの向上に活用している。

事業戦略を多様な人財により推進していくためには、

※1) 2017年3月時点のデータ。

役割・仕事基準の人財マネジメントを行っていく必要があり、それを実現するのが「日立グローバル・グレード」と「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」の仕組みである。現有の組織や人的リソースを所与の条件として事業戦略を組み立てるのではなく、競争に勝っていくために必要な事業戦略に基づいて組織編成を行うのが役割・仕事基準の人財マネジメントであり、必要なポジションの役割や責任を設計してから、そのポジションにふさわしい人財を配置するという考え方である。

ポジションの役割・責任を明確にするためには、グローバル共通の基準が必要である。2013年度より導入された「日立グローバル・グレード」は米国Mercer社の手法を活用したポジション等級制度であり、各ポジションの役割・責任の大きさを9段階で評価している。グローバルにマネージャー層5万ポジション^{※2)}の評価が完了している。

2014年度より開始されている「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」はレポートライン関係を明確にし、組織目標と個人目標のアライメントを確保する仕組みである。マネージャーはコーチングとフィードバックを通じて部下のパフォーマンスを向上させ、各メンバーが組織目標の実現に確実に貢献するよう図られている。

また、ペイフォーパフォーマンスの原則を「グローバル報酬フィロソフィー」として定め、報酬における市場競争力や透明性を確保するとともに、パフォーマンスと処遇との連動性を高めている。

グローバルな事業成長のためには人財育成の仕組みも

欠かせない。2015年度より展開しているラーニングマネジメントシステム「Hitachi University」は米国Cornerstone OnDemand社のパブリッククラウドを活用しており、グローバルで30万人^{※2)}が活用している。世界の各地域で提供されているリーダーシップ研修などに応募できるほか、eラーニングにてビジネススキル研修やコンプライアンス研修を展開している。

3.3

多様な人財の活躍

グローバルな人財制度・施策の構築とともに、多様な人財が活躍する組織文化への変革に向けた取り組みを行っている（図2、図3参照）。

日立は、日立製作所の役員層における女性・外国人比率を2020年度までにそれぞれ10%以上、女性管理職を800名以上とする目標値を2017年11月に公表し、社会に対するコミットメントとして多様な人財の活躍を推進している。

日立製作所鉄道ビジネスユニットのアリステア・ドーマーや、日立オートモティブシステムズ株式会社のブリス・コッホ、日立グローバルデジタルホールディングス社のヒッシュャム・アブデサマドなど、世界各国出身の人財が事業責任者として配置され、グローバル事業を牽（けん）引している。

場所や時間にこだわらない働き方への取り組みとしては、「ワーク・ライフ・イノベーション」を推進している。詳細については本号掲載の論文「日立グループの働き方改革（p.39）」を参照されたい。

また、従業員の能動性を高め、一人称のマインドセッ

※2) 2018年3月時点のデータ。

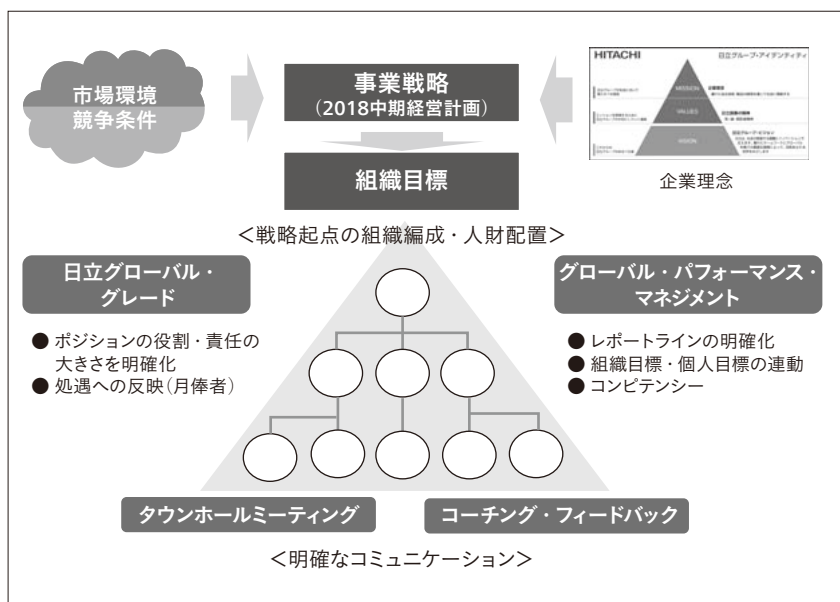


図2|日立のめざす人財マネジメント(1)

事業戦略を起点として組織を編成し、人財を配置する、役割・仕事基準の人財マネジメントを導入した。

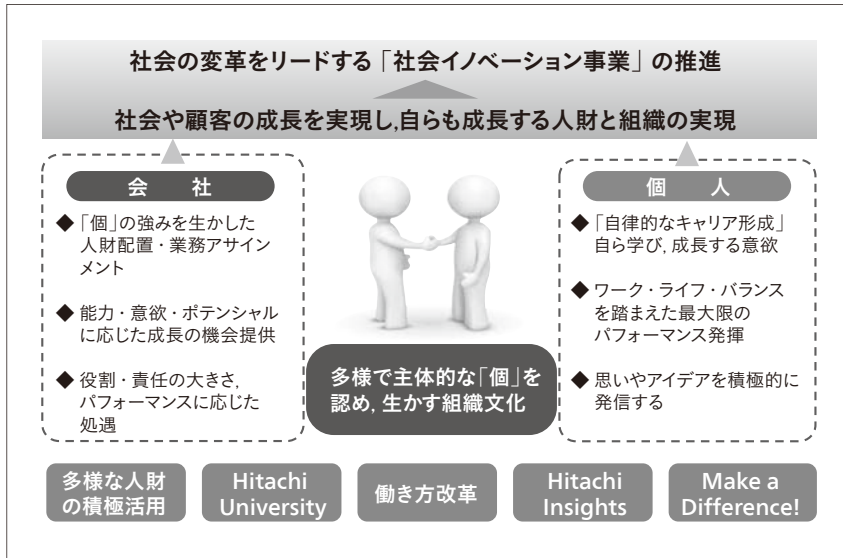


図3|日立のめざす人財マネジメント(2)

多様で主体的な「個」を認め、生かす組織文化により、個人の自律的なキャリア形成やワーク・ライフ・バランスを支援する。

トを醸成するために、「Make a Difference！」プロジェクトを2015年度より開始している。このプロジェクトの詳細については、本号のCOVER STORY「ACTIVITIES 2 (p.27)」を参照されたい。

4. 今後の展望

日立では、これまで導入してきたグローバル人財マネジメント施策を統合する仕組みとして、「人財マネジメント統合プラットフォーム」の展開を図っている。これは米国Workday社のパブリッククラウドを活用したプラットフォームであり、基幹となる人財データベース、パフォーマンスマネジメント、組織編成・人財配置、キャリア開発・人財育成などの人財に関する情報やプロセス

をグローバルに一元化することができる。組織と人財の見える化をさらに進め、これまでデータ化されていなかった従業員のスキルやキャリア志向といった幅広い人財情報を保有し、経営者・マネージャー・従業員がそれぞれの立場で人財データを活用できる。

経営者にとっては、グローバル最適な人財配置、将来の経営リーダー候補の発掘や育成、データドリブンの経営判断を行っていく際に不可欠なデータソースとなる。

また、マネージャーと従業員のコミュニケーションを円滑にすることで、一人ひとりに合ったキャリア開発・育成など、人財マネジメントの強化につなげる。

従業員同士でもグローバルな人財情報を相互に閲覧することができ、国・地域や部門を越えた連携・協働を加速させる。自身の強みや専門性、キャリア志向を意識することを通じて、自ら学び、成長する意欲を向上させる。

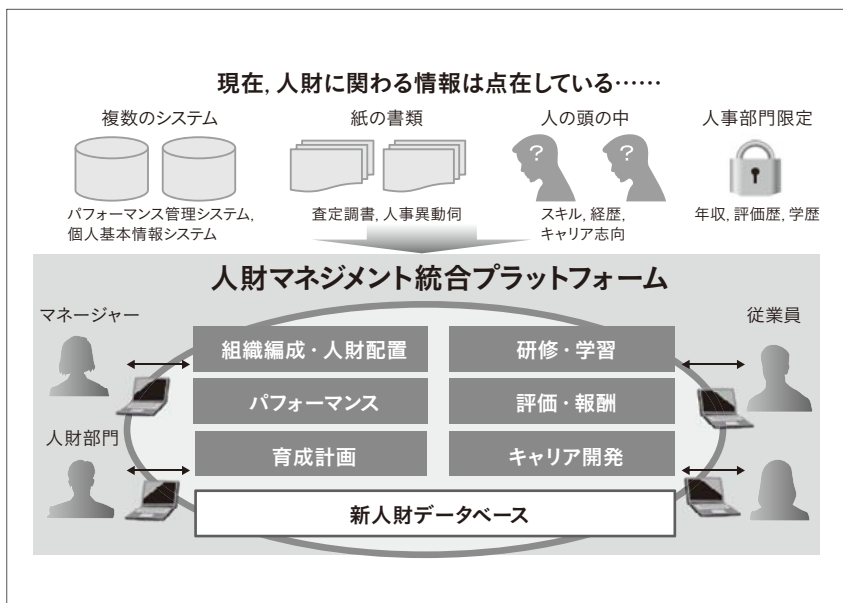
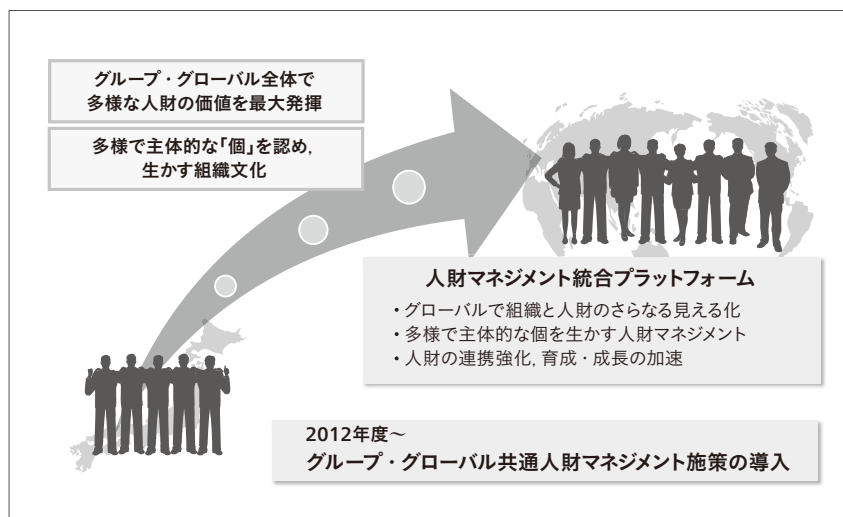


図4|人財マネジメントに関する情報・プロセスをグローバルに統合

人財に関する情報やプロセスを統合し、経営や人財マネジメント、従業員のキャリア開発に活用している。

図5 社会の変革をリードする 社会イノベーション事業を グローバルに推進

人財マネジメントの制度・ツールと組織文化の両輪により、多様な人財の価値を最大限に発揮させていく。



この「人財マネジメント統合プラットフォーム」は2018年1月より日立製作所および海外現地法人に勤務する従業員約5万人を対象として本格的に稼働開始しており、順次グループ・グローバル合わせて25万人を対象とした導入を進めている。

日立は人財を成長の原動力と捉え、社員一人ひとりの強み・多様性・主体性を生かし、伸ばしていく人財マネジメントを進めていく（図4、図5参照）。

執筆者紹介



館田 清志

日立製作所 人財統括本部 グローバル人財戦略推進部 所属
現在、グローバル人財戦略の展開、組織文化変革活動に従事

5. おわりに

人財マネジメントの領域では、さまざまなテクノロジーが開発・展開されており、人財に関するデータの活用が進められている。本号の別論文で紹介する、コミュニケーションの円滑化によって生産性向上をめざすITソリューションや、「ハピネス度」の計測・分析をはじめとした、モチベーション・エンゲージメントのマネジメントを支援するソリューションなど、人財分野におけるテクノロジーとデータ活用の発展可能性は非常に大きいと考えている。

日立は、グローバル人財マネジメントの仕組みの構築や人財テクノロジーの開発・活用を通じて、自社の企業価値を高めていくとともに、顧客と協創しながら、人がより豊かに暮らし、一人ひとりの人財の価値が最大限に発揮されるような社会の実現に貢献していく。