

ともに成長するグローバル人財戦略

日立のアプローチ

経済のグローバル化に伴い、企業は事業拠点の多国籍化を加速しています。各国・地域のニーズに対応しながらも、世界中で共有できるサービスを提供するためには、「グローバル人財」の育成が不可欠となっています。一方で、先進国における少子高齢化と中進・新興国における人口増加は、企業の中長期的な雇用・人事戦略に大きな影響を及ぼしつつあります。

世界のさまざまな国・地域で事業を展開し、グループ全体で約34万人がともに働く日立では、グローバルな人財戦略を推進しています。具体的には、的確な人財の雇用・登用・育成を可能とする、従業員に要求するスキルや評価基準をグローバルで統一し、グループ全体の人財の可視化などを積極的に推進しています。さらに、従業員の成長をグローバルな視点で促進する価値観の共有・相互理解施策の構築や、グローバルなビジネスに即した人財育成プログラムの開発などに取り組んでいます。また、従業員のエンゲージメント向上を図るため、職場での面談などを通じて従業員の成長を促す日立グローバルパフォーマンスマネジメント(GPM)の効果的な実施や、グローバル従業員サーベイからのフィードバックを活用するなど、「ともに成長する」人財戦略を模索し続けます。

グローバル人財育成

グローバル人財マネジメントの推進

「IoT時代のイノベーションパートナー」をめざす日立は、人財と組織のパフォーマンスを最大化するため、日立全体でグローバル人財マネジメント戦略を展開しています。


その一環として、日本国外の工場作業員を除く日立のグループ従業員を対象とする「グローバル人財データベース」を構築し、日本国内外のグループ全体の人財を可視化し、人的リソース配分などのマクロ経営に関する数値を把握できるようになりました。また「日立グローバル・グレード」を導入し、日本国内外のグループ会社の課長相当職以上の全職務の価値を統一基準で評価し、グループ共通の格付けを行っています。さらに、事業の目標と個人の目標を連動させ、事業と個人双方の継続的な向上・成長につなげていくパフォーマンスマネジメントシステムを、日立製作所をはじめ海外を含めた一部のグループ会社に導入し対象会社を拡大しています。また、グローバルでの事業拡大に伴う人員の拡充を支援するため、グローバル共通の採用システムを導入し、優秀な人財の確保、採用業務の効率化、コスト削減を図りました。

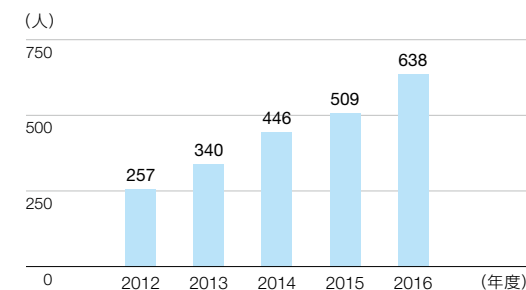
人財のグローバル化とグローバル要員の採用

グローバルで市場を開拓するために、日立は日本国内における人財のグローバル化を加速させてきました。具体的には①グローバル要員の採用、②若手従業員への海外経験の付与、③グローバル共通の日立経営研修の実施を3本の柱として推進しています。

ビジネスのグローバル化を踏まえて、適切な人財を確保する採用活動を推進しており、原則として大学・高専卒業生全員をグローバルな事業展開をけん引する「グローバル要員」として採用しています。グローバル要員については、語学力のみならず、生活環境や社会基盤が日本と全く違う環境にあっても臆せず働く意志と覚悟をもってチャレンジすることが期待されています。

主要指標

- 外国人雇用者数*1の推移(日立製作所) 



*1 技能実習生などの有期労働契約者を含む

▶ **若手従業員への海外経験付与**

日立では、将来グローバルなビジネス環境で活躍できる人財を計画的に育成・確保するために、各種施策を実施しています。特に若手従業員に対しては、現地の文化・生活を理解し対応できる人財へと育成するため、日本国外での業務・生活を体験するプログラムを実施しています。具体的には、異文化理解や語学研修のみならず、さまざまな地域での現地調査やインターンシップをはじめ、現地における社会課題を現地の人々とともに解決していく取り組みなど、80を超えるプログラムを用意し、2011年度から若手のグループ従業員を6年間で合計約8,300人派遣してきました。2015年度には語学習得や異文化体験型から実践型派遣へと比重を移し、グローバル人財育成をさらに加速させています。2017年度も引き続き、同施策を実施する予定です。

▶ **管理職研修のグローバル展開**

グローバル人財マネジメント戦略の展開と連動させて、日立では人財育成プログラムをグローバルに推進しています。

2015年度より選抜者向けの研修内容を大きく見直し、将来の経営者候補の早期育成を目的とした選抜研修「Global Advanced Program for Key Positions (GAP-K)」を実施しています。GAP-Kの参加者たちは、3つのモジュールを通じて自らと向き合いながら、日立グループ・アイデンティティと自身の使命を深く理解した上で、志をもって事業課題の完遂に向け取り組むことを決意し、価値観・目的意識を共有しながら他者を巻き込み、実践することを自らの言葉で宣言します。また、新興市場に実際に触れながらグローバルで

の事業拡大の戦略について議論し、自事業への応用を検討します。2016年度も世界各地から選抜者23人が日本やインドで3カ月にわたり研修に参加しました。

また、海外現地法人で活躍が期待されるローカル人財を主たる対象として、日立グループのグローバル成長を理解し、その実現に資するより上位のリーダーシップ、マインド、スキル開発を目的とした研修「Global Advanced Program for Leadership Development (GAP-L)」を、2012年度より毎年シンガポールで開催しています。2016年度も世界各地から24人のリーダーが参加しました。

さらに、2014年度から展開している一般管理職や新任管理職を対象とする世界同一内容での研修も、延べ約7,200人が受講しました。今後も経営戦略実現に向けたグローバル人財マネジメント戦略の展開に合わせ、育成プログラムのグローバル展開と事業の成長をけん引するリーダーの育成に継続して取り組んでいきます。

キャリア開発支援

従業員一人ひとりの生きがいや働きがいは異なります。日立では、個人にとっての仕事の意味や意義・価値観といった「内的キャリア」を重視したさまざまなキャリア開発支援施策を展開しています。個々人が能力や創造性を最大限に発揮できるようにするだけでなく、個人の成長を組織の成果や成長に結びつけ、企業価値の向上を図ります。自己理解を促進し、自ら考え行動する強い個人(個の自立・自律)を育成するとともに、一人ひとりの意思・意欲を組織に生かす仕組みづくりや、組織力・パフォーマンス向上に向け一体感やチーム

ワークを育むための相互理解を促す支援を行っています。

キャリア開発における今後の取り組み

グローバルメジャープレーヤーをめざす上で、個人と組織のパフォーマンスをともに最大化するという重要課題に直面しています。日立では個人や多様性の尊重をベースに、日立グローバルパフォーマンスマネジメント(GPM)を効果的に実施し、従業員の個性や志向を大切にした価値創造に取り組んでいます。今後のキャリア開発支援としては、個人と組織のコミュニケーションによる相互理解の深化や、従業員一人ひとりの主体的なキャリア開発を促進していくキャリア開発支援プログラムを積極的に展開し、多様な人財が生き生きと働ける仕組みづくりに努めていきます。

グローバル従業員サーベイの実施

日立では、従業員エンゲージメント*1の状況を把握することを主眼として、2013年度より、グローバル従業員サーベイ「Hitachi Insights」を毎年実施しています。2016年9月には、第4回となるサーベイをグローバルで約21万人を対象に14カ国語で実施し、約18万人から回答を得ました。

2016年度は2018中期経営計画に即して調査内容の一部を見直し、中期経営計画の浸透度・理解度や、会社の文化を従業員がどう捉えているかも調査しました。前年度と比較すると、中期経営計画の指標を含めた14カテゴリーのすべてにおいて評価が向上しています。

中でも「会社への誇り」と「チームワーク」への評価が高く、「進化した社会イノベーション事業でお客様との協創を加速

させ、『IoT時代のイノベーションパートナー』としてグローバルに成長をめざす日立という会社に誇りを感じていることがうかがえます。一方で、「リソースおよびサポート」は2015年度に引き続き低い評価となりました。人手や必要な情報、ツールなどは必ずしも十分でないと感じている従業員が多いことが想定され、働き方改革や各種ツールの導入、コミュニケーションの深化などの施策を継続して進めていきます。

従業員の一番近くにいる各職場の部課長が自分のチームの結果を確認し、メンバーとコミュニケーションを図り、具体的なアクションプランにつなげるというPDCAサイクルを継続して支援することで、日立全体のエンゲージメントのさらなる向上を実現していきます。

*1 従業員エンゲージメント: 従業員が会社の戦略や施策を理解して、それぞれ仕事にやりがいを感じ、成果を出すために自律的に取り組もうとする意欲

職場におけるキャリア開発

日立ではキャリア開発の原点は職場における「仕事」の中にあると考えています。日常の業務の中で目標を設定し、目標達成に向けて業務を遂行し、その結果を評価・確認し、次の目標につなげることを繰り返す中で、従業員一人ひとりが成長していくサイクルを「GPM」として制度化して実施しています。年度ごとに「パフォーマンスプランニング」として、本人と上司が短期的な業務目標に関して意思のすり合わせを実施した上で、上司の指導・支援を受けながら業務を遂行し、遂行した内容や目標の達成度などの評価について上司と面談を行い、次年度の目標設定を行います。このGPMのサイクルを繰り返すことで、個人のパフォーマンスを向上させ、

やる気と創造性のさらなる発揮を実現し、個人の成長と組織成果の拡大を図っています。また、GPMと並行して、異動や海外勤務に関する希望などの中長期的なキャリアプランについて上司と話し合う「キャリア面談」も実施しています。

このほか、キャリア開発支援の一環として、キャリア・カウンセリングの専門機関「キャリア相談室」を運営し、専門カウンセラーとの面談を通じて仕事やキャリア、人間関係などの悩みを従業員が主体的に解決できるよう支援しています。

キャリア開発ワークショップの推進

職場におけるキャリア開発と同時に、従業員一人ひとりのキャリア開発を直接的にサポートする「キャリア開発プログラム」も実施しています。

その中心的なプログラムは、2002年度から国内の日立グループ全社施策として展開している「日立キャリア開発ワークショップ(H-CDW)」です。30代の技師・主任・研究員クラスを中心に、これまで約9,700人(2017年3月末時点)が参加しました。自己分析作業を通じて「内的キャリア」に重点を置きながら自己理解を深め、自分の進むべき方向性、キャリア・ゴール、キャリア・パスを考え、主体的なキャリア開発・能力開発に取り組むH-CDWは、40年以上にわたり研究と改良が重ねられてきたもので、企業内でのキャリア開発を想定したプログラムとして、その質の高さが注目されています。

2016年1月に直近の受講者を対象に調査を実施したところ、回答のあった主任層422人の約8割、課長層277人の約7割が「H-CDWが自身のキャリア開発や仕事に役立った」と考えていることが分かりました。具体的には「中長期的な人

生設計を見据えるようになった」「ポジションへの自覚と責任を再確認した」「キャリアについて深く考え、行動を意識するようになった」などの効果が挙げられています。特に、課長層の回答者の約6割が「部下のマネジメント」に受講の経験が生かされているとの結果が得られました。

このほか、若手従業員を対象としたキャリア教育や、中高齢者を対象としたキャリアの転機に対応するための研修など、年齢に応じたプログラムを実施しています。50歳を迎えた従業員を対象とした研修について、2015年10月から2016年3月の調査では「マネープランの作成から、具体的な数字で現状を把握することができ不安が解消された」「60歳以降のライフプランを今から考える良い機会となった」など、受講者の約9割が研修は有益であると評価しました。