



**多様化する個別キャリア支援と
キャリア・コンサルティング
～企業の視点から～**

2013/12/6

株式会社 日立ソリューションズ
ブランド・コミュニケーション本部

石川 拓夫

1-1 会社の概要

(2013年4月1日現在)

会社名	株式会社日立ソリューションズ（英文社名：Hitachi Solutions, Ltd.）
本社所在地	本 社 〒140-0002 東京都品川区東品川四丁目12番7号 本社別館 〒108-8250 東京都港区港南二丁目18番1号
電話番号	03-5780-2111(大代表)
代表者	取締役社長 佐久間 嘉一郎
設立年月日	1970年(昭和45年)9月21日
資本金	38,758百万円
売上高	334,474百万円(2013年3月期、連結)
従業員数	15,452名(2013年3月31日現在、連結)

企業理念

**私たちは「日立精神」の下に、
確かな技術と先進ソリューションの提供を通じ、
お客様と地球社会の発展に貢献します。**

経営ビジョン

未知の扉をひらく。ゆるぎないチカラとともに。

私たち日立ソリューションズは、
確かな技術をベースとした社会イノベーション事業を通じて、
お客様とともに新しいビジネスモデルを築いていきます。
国や文化の垣根を越えたグローバルな発想、変革のリーダーシップ、
課題を解決する実行力、日立グループの総合力など、
あらゆるチカラを駆使して、新しい時代の扉をひらきます。

40年を超える歴史の中で、培ってきた幅広い業務分野の知識、さまざまなプラットフォームに対応する最新の技術力、業務対応パッケージやセキュリティ、システム開発・運用管理など豊富な製品やサービスを備えています。

ソリューション群

共通業務

- ERP
- 財務会計
- CRM
- SCM
- BI
- 文書管理
- コラボレイティブ

人財知財戦略

- 就業管理
- 人財戦略
- 情報・知識共有基盤
- ナレッジ検索

クラウドコンピューティング

- PaaS
(Platform as a Service)
- IaaS
(Infrastructure as a Service)
- SaaS
(Software as a Service)
- 仮想化
- プライベートクラウド

セキュリティ

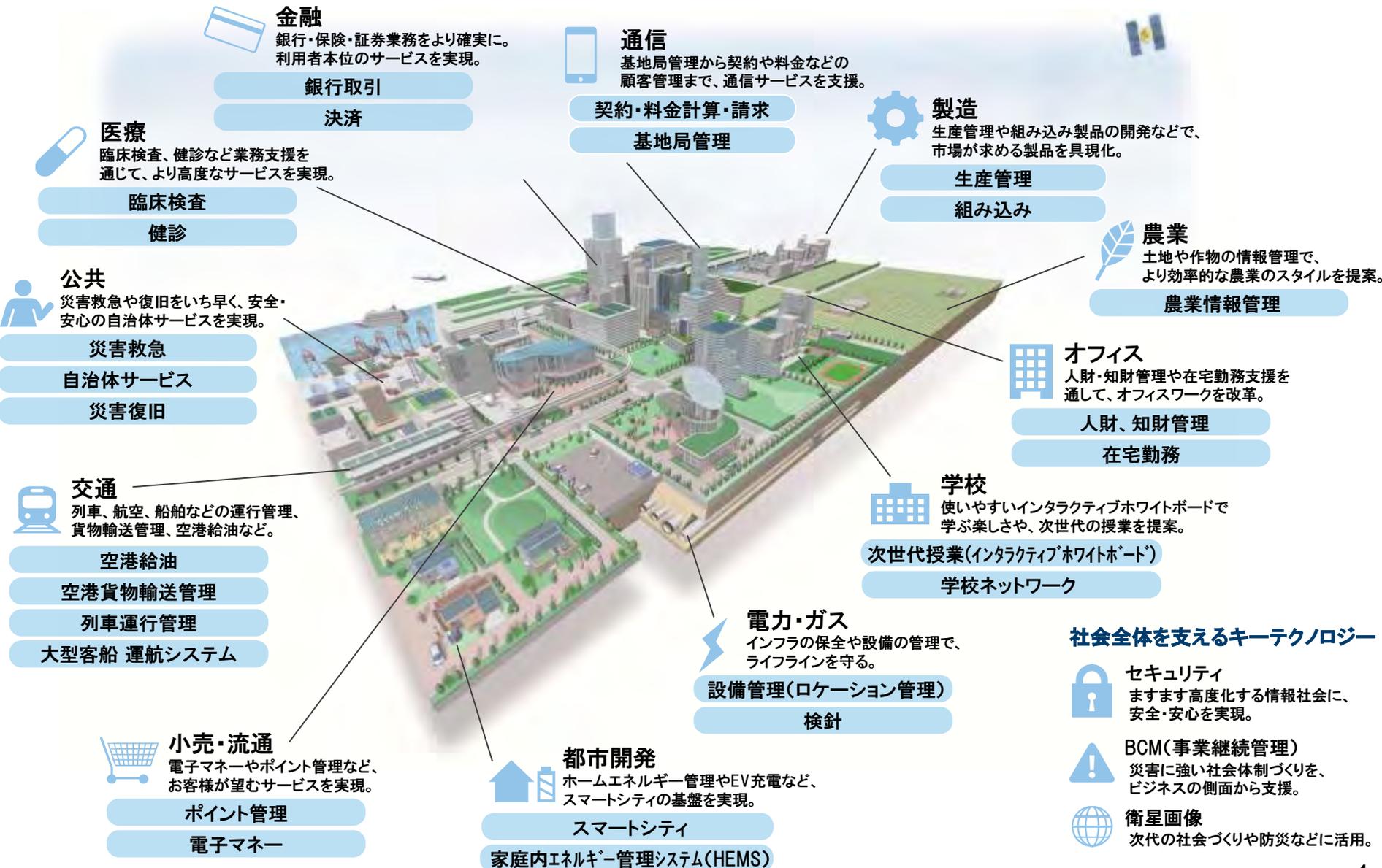
- コンサルティング
- ネットワークセキュリティ
- サーバーセキュリティ
- エンドポイントセキュリティ

システム開発・運用管理

- ソフトウェア開発支援
- システム運用管理
- Web構築
- メール
- データベース/ストレージ
- 組み込み

金融や産業、流通、自治体、医療など、業種特化のソリューションも数多く提供しています。

1-4 社会インフラを支える事業分野



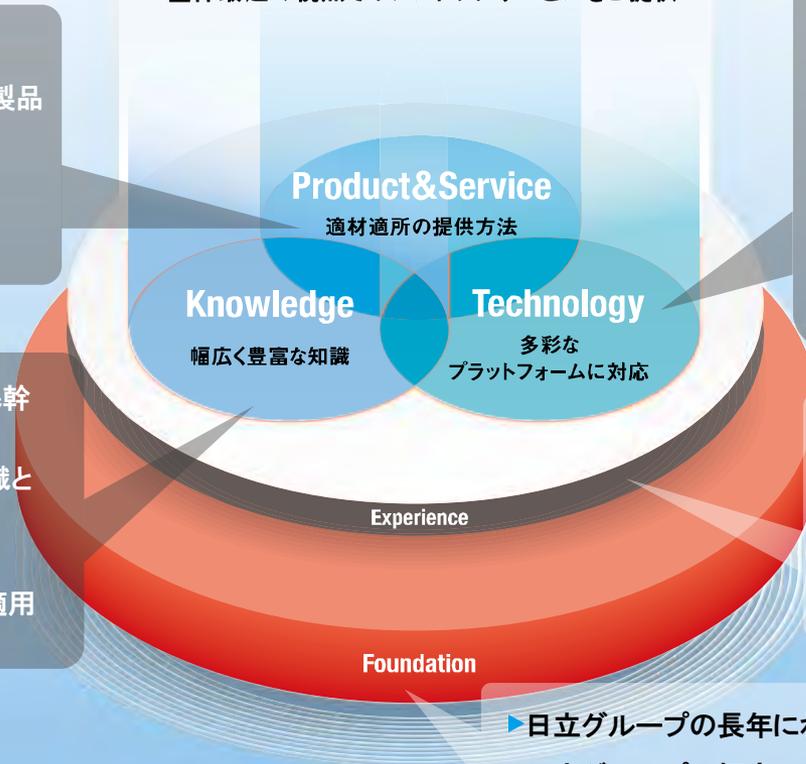
日立ソリューションズグループの持つ豊富なソリューションを全体最適の視点で組み合わせ、ワンストップでご提供する「ハイブリッド インテグレーション」が私たちの大きな特長です。

One Stop Service

超上流コンサルティングから設計、構築、保守・運用まで、
全体最適の視点でワンストップサービスをご提供

- ▶ 豊富なラインナップ
- ▶ 自社製品や数多くのアライアンス製品
- ▶ コンサルティング
- ▶ クラウド(SaaSやPaaS)
- ▶ コンテンツ提供

- ▶ 高信頼性を要求される大規模基幹業務システム構築のノウハウ
- ▶ IT 関連商品に関する広範な知識と情報収集能力
- ▶ 各種業種業務に関する知識
- ▶ 最先端技術の研究と実践への適用



- ▶ メインフレームからオープン系のOS、ミドルウェアまでの基盤技術
- ▶ 高セキュリティなクラウド環境の構築
- ▶ オンプレミスとクラウドの連携
- ▶ 柔軟なプラットフォームや基盤技術への対応力
- ▶ プラットフォーム技術や製品における豊富なサポート力
- ▶ 新技術への対応力

- ▶ 金融、社会、公共、産業、流通などさまざまな業種での実績
- ▶ バックエンドからフロントエンドまで各種の業務に対応
- ▶ 多数のミッションクリティカルな基幹業務システム構築の経験

- ▶ 日立グループの長年にわたる情報・通信システム事業の実績と経験
- ▶ 日立グループの幅広い事業分野

1-6. シンボルスポーツ スキー部「アウローラ」

日立ソリューションズのシンボルスポーツとして、スキー部「アウローラ」を全社一体で応援し、才能ある選手たちに競技に専念できる環境を提供しています。

選手や監督はパラリンピックなど世界で活躍し、2006年トリノ大会と2010年バンクーバー大会で、2大会連続金メダルを獲得し、合わせて金メダル3個、銀メダル2個、銅メダル1個の快挙を成し遂げています。



チームの発足は2004年11月。イタリア語で「夜明け」を意味する「AURORA(アウローラ)」と名付けられました。この名前には、スキー部と障害者のスポーツ全体が発展してほしいという願いが込められています。マスコットキャラクターは、キタキツネの「アウローラ」。右手にスキーポール、左手にライフルを構え、スキー板をいつも履き、クロスカントリースキーが大好きです。



当社がグローバル競争に打ち勝ち、業界トップクラスの企業となるためには、一人ひとりが社員としての誇りを持ち、やりがいをもって働いていることが必要。



モチベーション3.0の考え方を基に、一人一人の自律性を高め、内発的に動機形成し、自ら発達していくことが必要不可欠である。
⇒各職場では、これを高める人財マネジメントが必要

※ダニエル・ピンク著「Drive」参考

一人一人が最高のパフォーマンスを発揮するためには、外的動機形成(アメとムチ)ではなく、内発的な動機形成による長期的・持続的な「やる気」が必要。



当社では以下の方針に基づき、社員の自律性や多様性、専門性を重視した人財施策を**HCM**で推進。

HCM (Human Capital Management)とは、人を「資本」(=人財)と位置づけ、個人の価値を高めることにより、会社・組織の成長(ビジョン・目標の達成)と、個人の成長(キャリア)を実現していくための人財施策です

1. 成長支援の強化
2. 働きがい・やりがい感の創出
3. 公正で業界優位の処遇実現
4. 働きやすい、風通しの良い職場づくり
5. グローバルビジネスを推進する組織力・人財力の強化

当社ではHCMの理念を核として、下記の成長支援施策を推進。

1. 成長のためのPDCAサイクル確立

- 人財マネジメント制度
- 事業戦略とリンクした人財戦略の実現

2. 成長のための組織風土作り

- モニタリングツールの活用(部下・組織の現状把握)
- マネジメント品質の向上

3. キャリア自律へのサポート

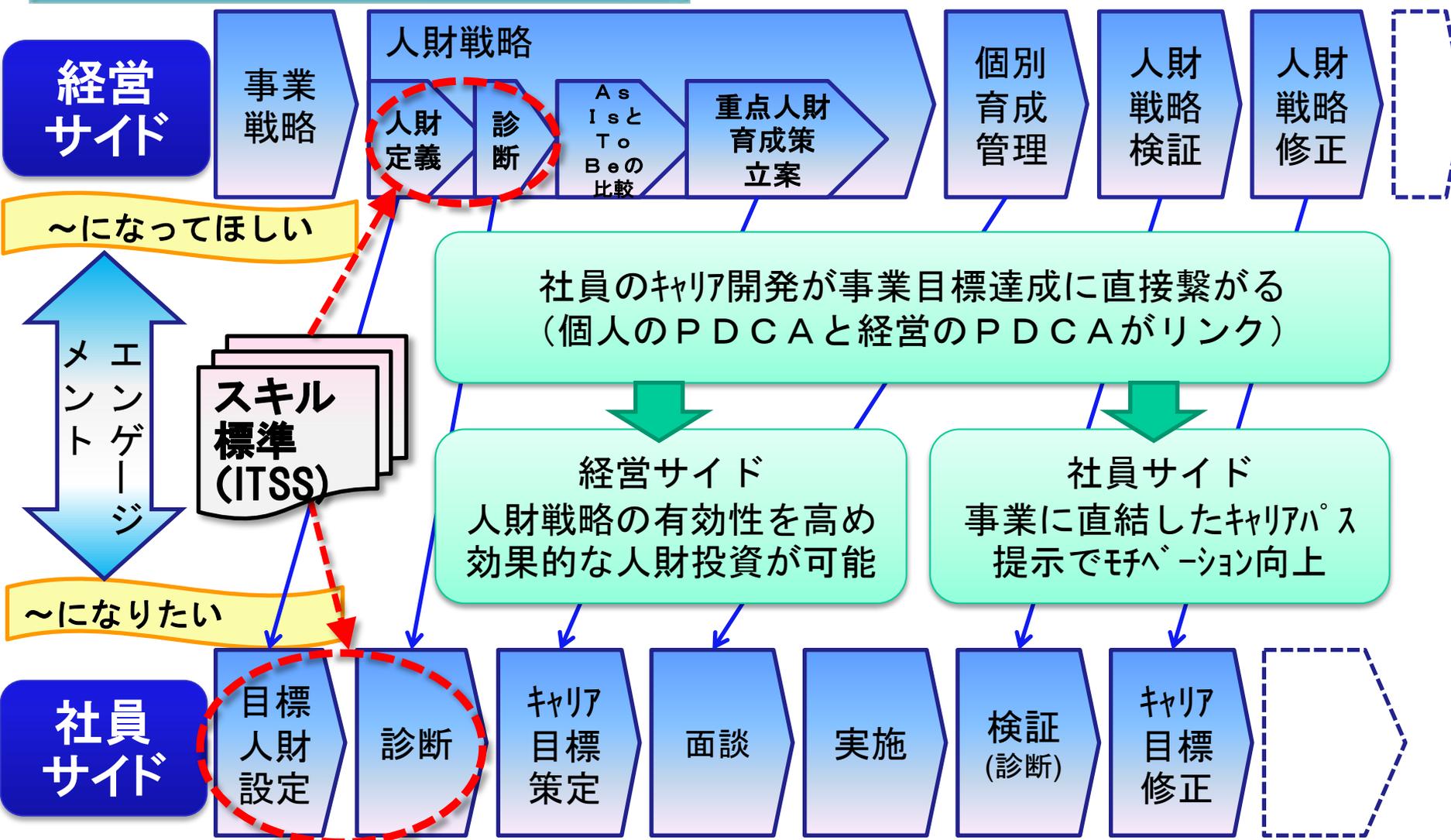
- キャリアカウンセリング、キャリア研修(CDW)
- 社内公募／FA制度、事業公募制度

4. スキル開発からキャリア開発へ

- 計画的な業務引当
- プロフェッショナルコミュニティ

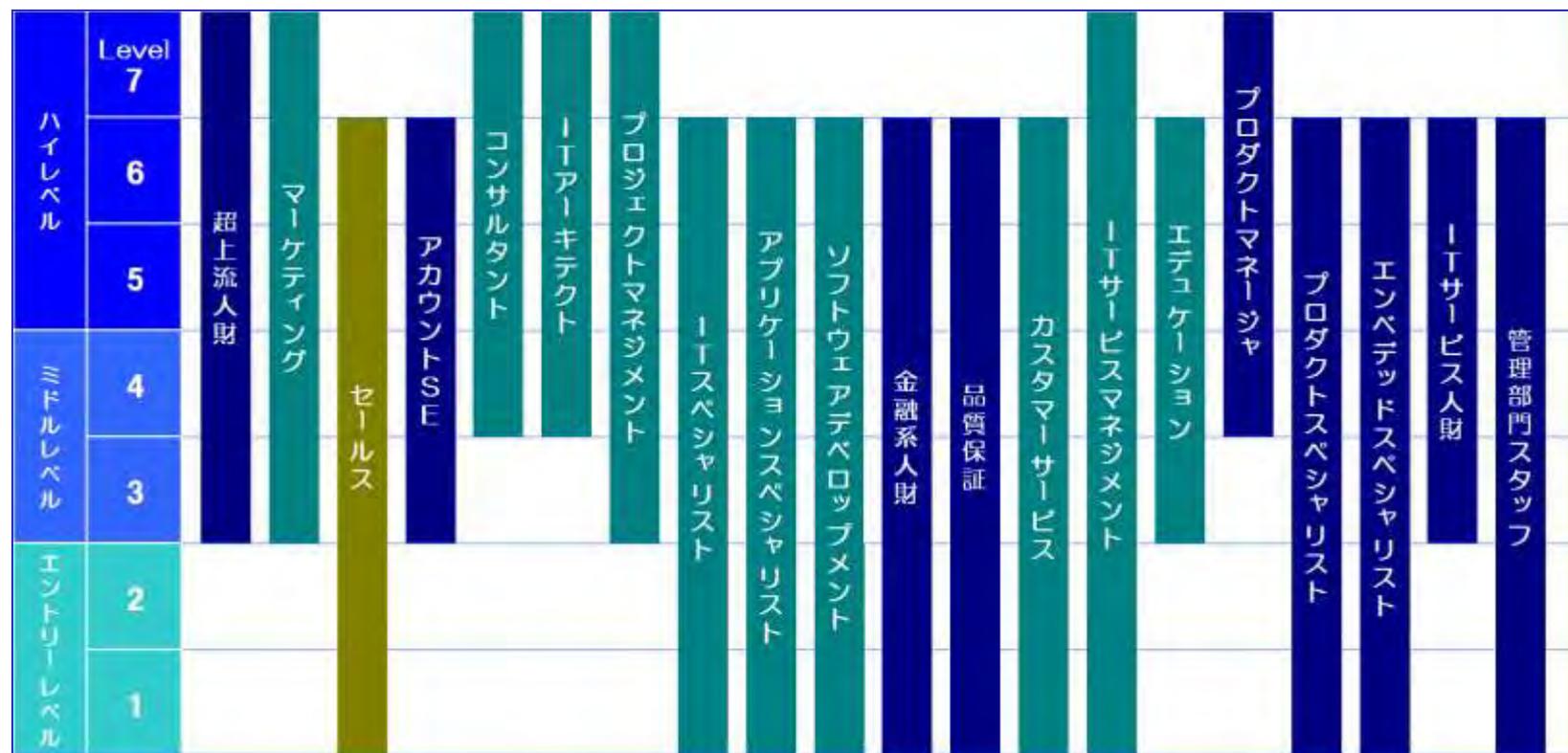
3-1 成長のためのPDCAサイクル確立

(1) 戦略と組織・人財の整合



(2) 日立ソリューションズ スキルスタンダード

- 事業を推進する上で必要とされる人財を定義し、日立ソリューションズ スキルスタンダード(ITSSをベースに当社独自職種を追加したもの)を策定
- HCM制度では、本スキルスタンダードから自身の業務とマッチした職種を選択し、アセスメントを実施



※今後も事業部固有の人財ニーズに対しては、
事業部門と連携し新しい人財定義を作成していく

■ : ITSS職種
■ : 当社で独自に定義した職種
※セールスはITSS職種だが、当社で再定義した

(3) 事業で必要となる人財の計画的な育成

部門ごとに事業で必要となる人財の目標人数を設定し、戦略的な育成を行う。

※部門名や目標人数はサンプルです

部門名	中期計画での主な事業戦略	重点育成人財		目標人数			
		職種	レベル	'12年度	'13年度	'14年度	
部門A	<ul style="list-style-type: none"> ● 高付加価値・新事業の推進 ● グローバル事業の創出 ● 	プロジェクトマネジメント	レベル5以上	80	100	130	
			レベル4	300	350	400	
		ITアーキテクト	レベル5以上	15	25	40	
			レベル4	50	100	130	
		アプリケーションスペシャリスト	レベル5以上	110	130	140	
			レベル4	180	210	240	
レベル3	220	250	300				
部門B	<ul style="list-style-type: none"> ● 高収益体質への事業ポートフォリオ転換 ● 顧客基盤の強化 ● 	プロジェクトマネジメント	レベル4以上	300	350	400	
			ITアーキテクト	レベル4以上	50	70	100
		アカウントSE		レベル3以上	250	270	300
				アプリケーションスペシャリスト	レベル3以上	400	450
		コンサルタント	レベル4以上		65	80	90
部門C	<ul style="list-style-type: none"> ● 高粗利化の推進 ● 営業の効率化 ● 	セールスマネージャ	レベル5以上	80	90	100	
			セールス	レベル4以上	50	60	70

3-1 成長のためのPDCAサイクル確立

(4) 人財マップによる育成状況の把握

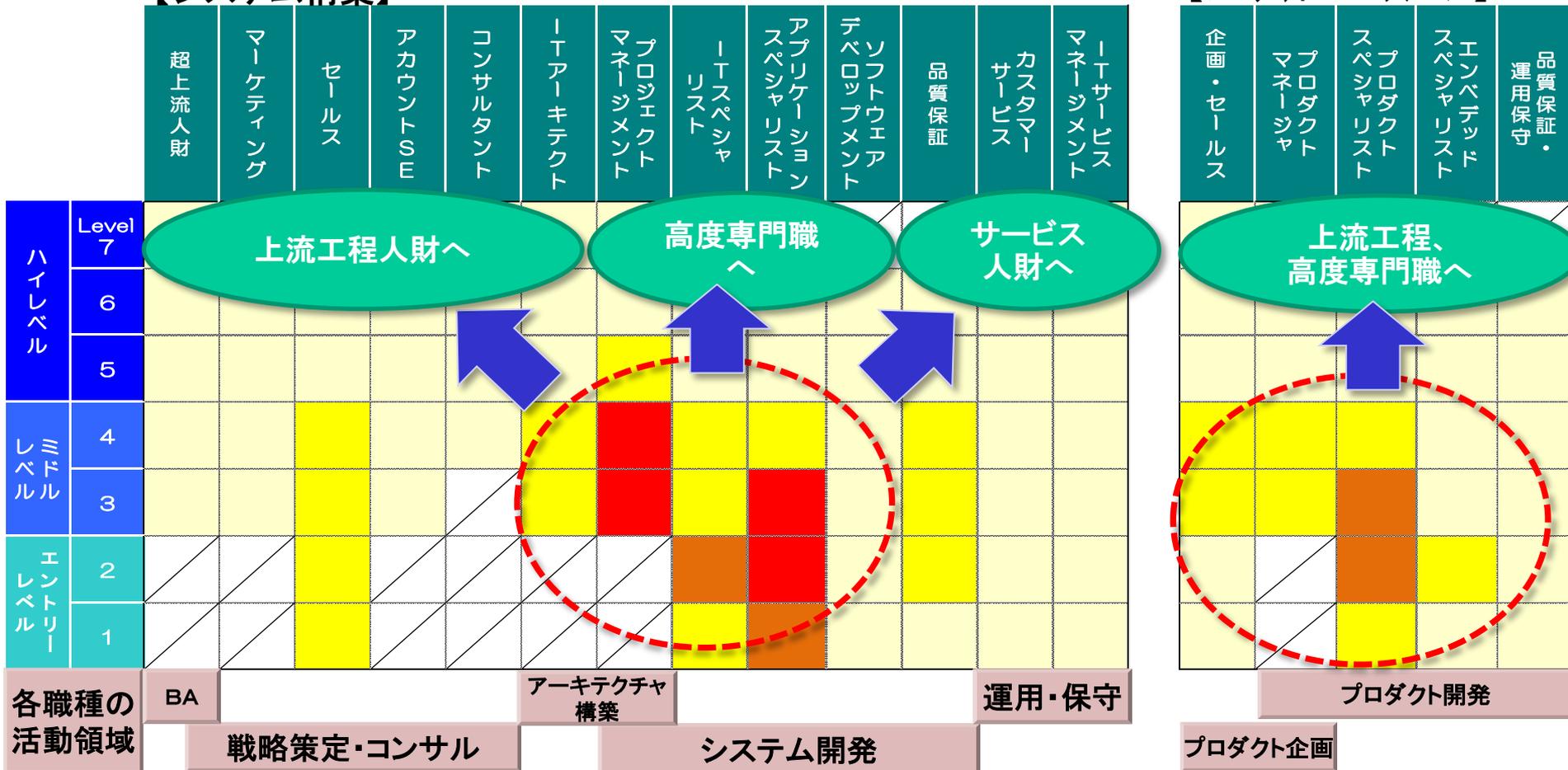
アセスメント結果を集計し、全社・部門別人財マップとして活用。

<2012年度 全社人財マップ>

※従業員比率を色づけて表示（色が濃いほど人財が多い）

【システム構築】

【プロダクト&パッケージ】



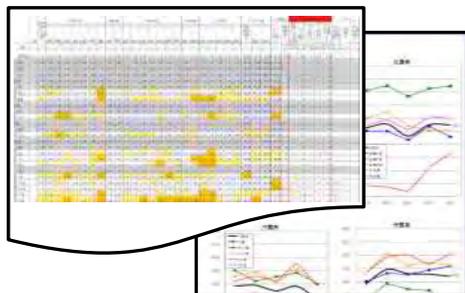
(1) マネジメント品質の向上

● モニタリングツールの活用

下記のモニタリングツールを活用し、各部門のマネージャが部下／組織の状態を把握し、課題形成、及び解決に向けた施策立案に活用する。

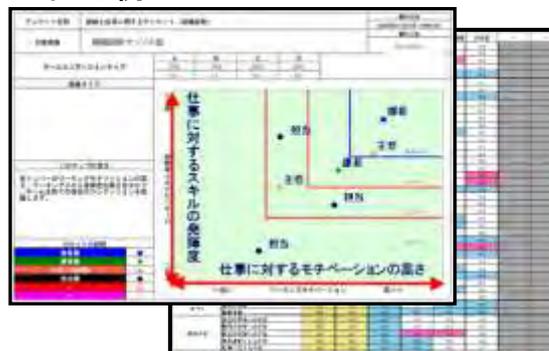
① モラールサーベイ

レポート例



② 組織パフォーマンス分析

レポート例



● 各種マネジメント研修の実施

会社の各種人材育成／マネジメント制度の把握と、マネジメント力向上のために各種マネジメント研修を実施。

▼ 評価者研修、マネジメント力強化研修 等

(2)モラルサーベイ

●概要

対象者全員に対してWebアンケート形式で実施(2回/年)

- ・「仕事」「職場」「上長」「会社」に対する5段階評価 (自由記述欄あり)
- ・記名式
- ・回答内容はキャリアアドバイザーのみ閲覧可能
(守秘義務に則り管理され職場上長へは統計情報のみ提供される)

ピックアップ

- ・不満や悩みを抱えている社員
- ・コンプライアンスに係わる職場の問題

個別対応

- ・面談による問題解決支援
- ・関連部署と連携した問題解決支援

個人と職場の問題点の
早期発見早期解決

集計・分析

- ・部署別、職位別、年齢別状況を集計
- ・経年変化、偏差、相関関係を検証

報告

- ・職場に統計情報を提供
- ・組織の問題点(仮説)を提供

職場マネージャーの
マネジメント意識の向上や
職場運営支援情報として活用

(1) キャリアアドバイジング、カウンセリング

1対1
の個別
支援

社内キャリアコンサルタント(有資格者)が
1対1の面談にて個人を支援する **【守秘義務遵守対応】**

- 守秘義務を遵守し、個人に軸足をおいた問題解決支援を行う
- 組織を意識したキャリア自律意識を向上させる
- 関連部署と情報を共有し問題を早期に解決する支援を行う (相談者の了解が前提)

1	一般（来談者型）面談	希望者	随時
2	障がい者面談	希望者	1回／年
3	経験者採用者面談	必須	入社後3ヶ月目
4	モラールサーベイ・フォロー面談	希望者	1回／期
5	キャリア研修（CDW）フォロー面談	希望者	CDW受講後
6	ファイナンシャルプラン・サポート面談	希望者	随時
7	社内FA制度、公募制度利用希望者への面談	必須	1回／年

キャリアカウンセラー
体制

専任者 4名
兼任者 2名

(2) キャリア研修(CDW:キャリア・デザイン・ワークショップ)

研修での
支援

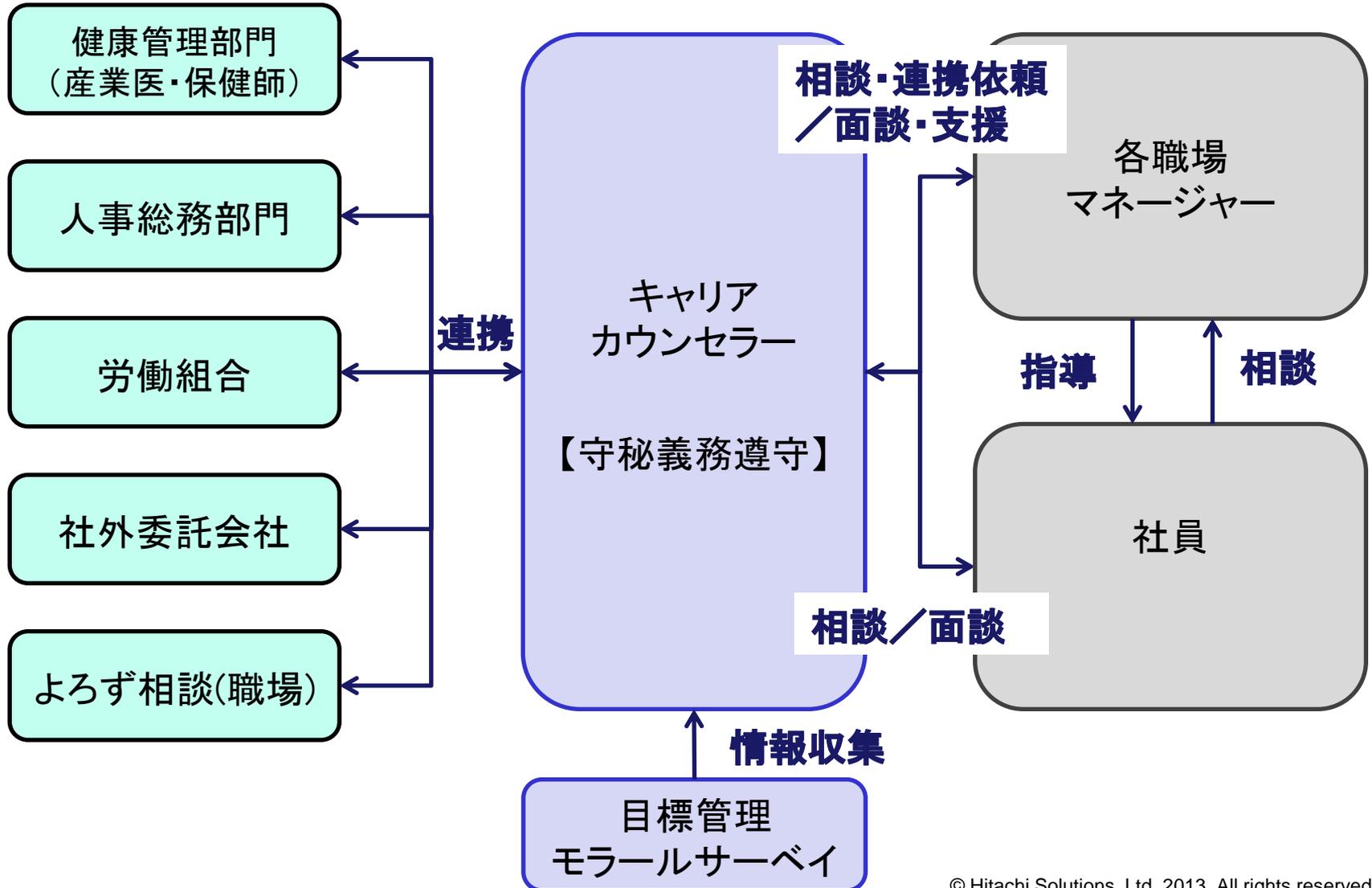
社内キャリア・カウンセラー(有資格者)が集合研修で
個人のキャリア自律を支援する

入社から退職までの一貫した人財育成施策のバックボーンとして・・・

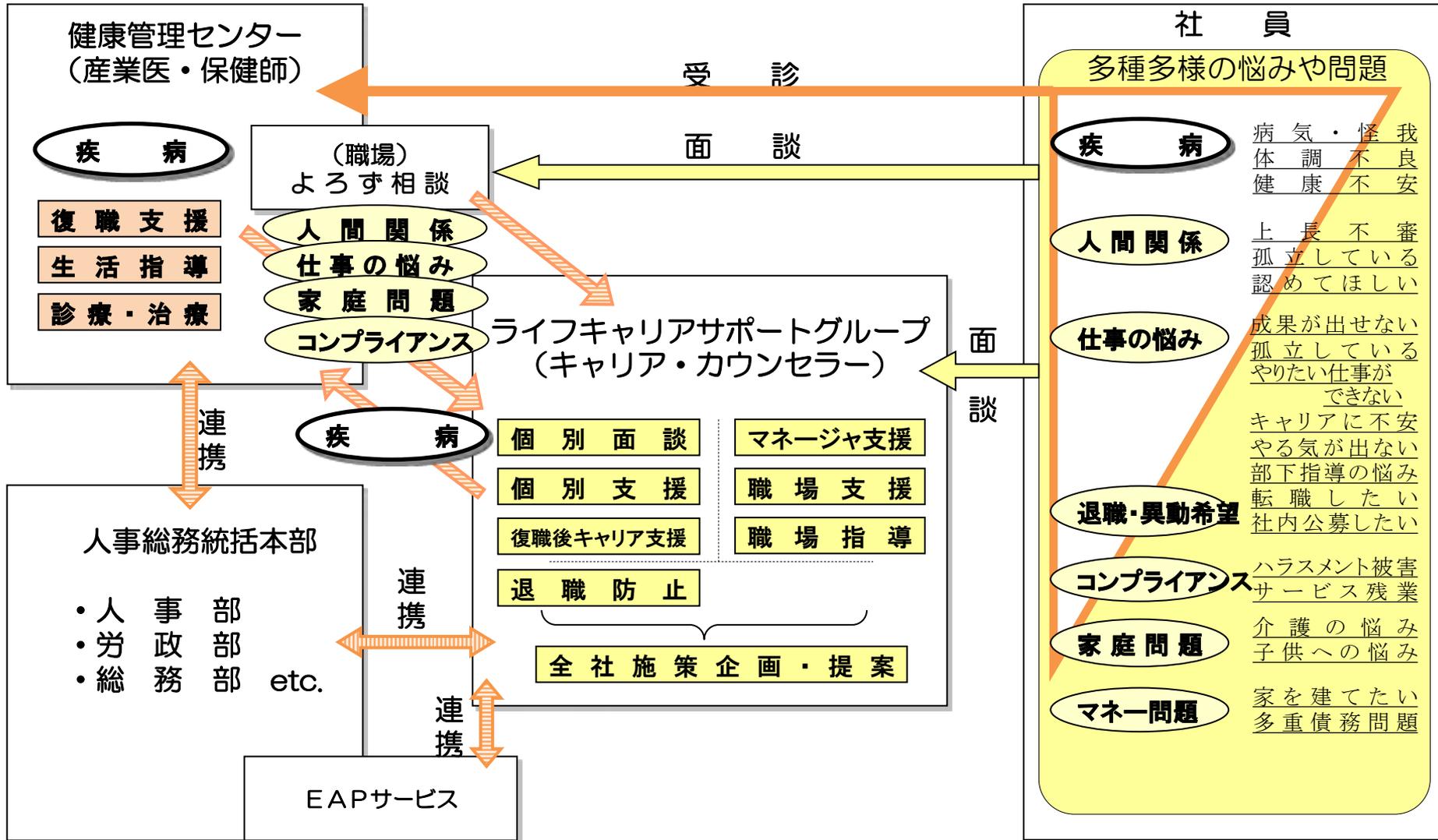
- 組織を意識したキャリア自律マインド醸成を支援する
- 自己理解の促進による個の活性化を支援する
- 年齢、入社年を軸とした、横のコミュニケーションを促進する
- キャリアカウンセラーによる個別フォローに結びつける



(3) 社内連携体制

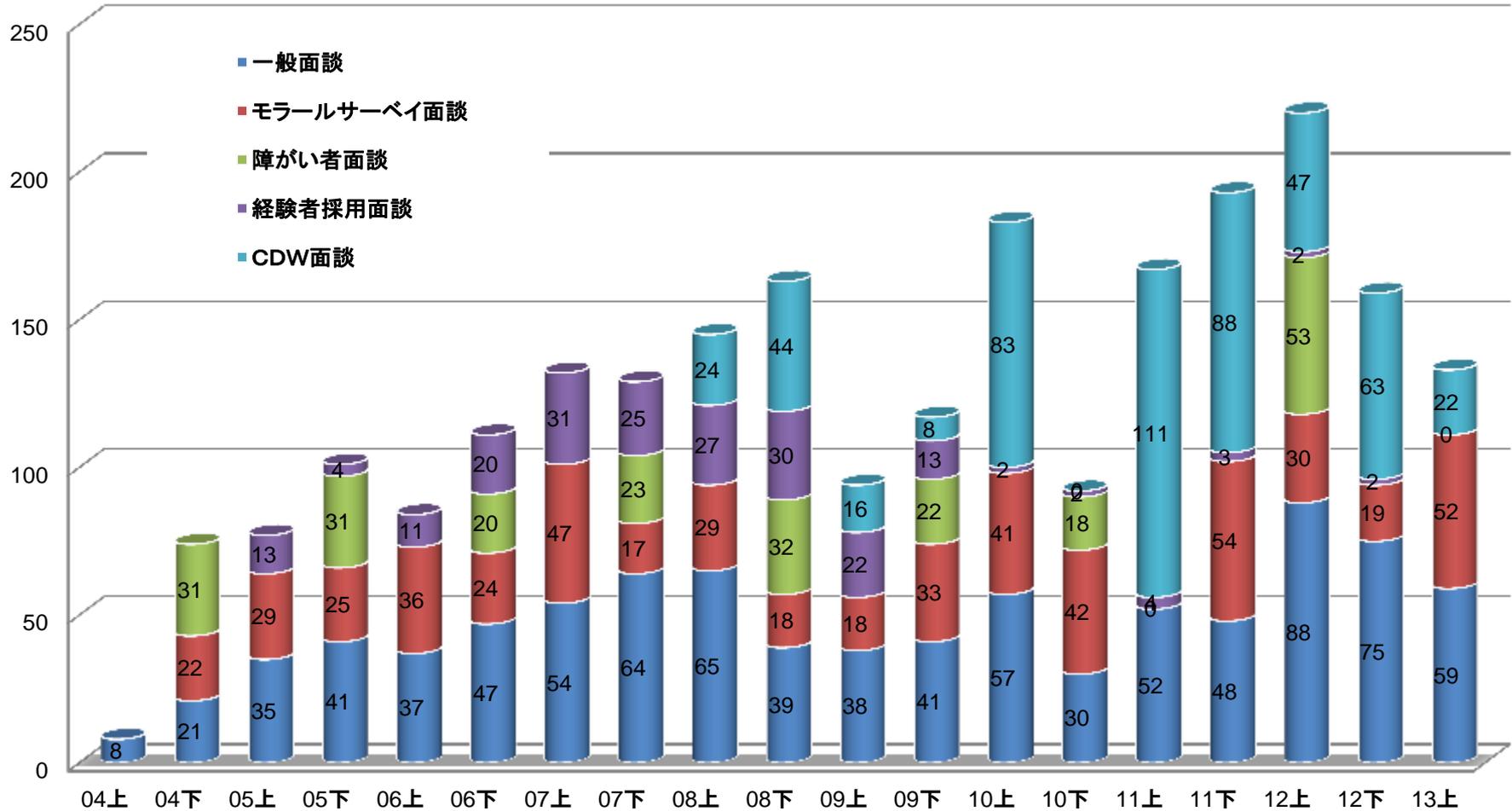


(4) 役割分担



(5) サポート実績

キャリアカウンセリング累計件数 3439件



(6) キャリアカウンセリングの成果

事例① 26歳 女性 SE 担当

主訴: 仕事がアサインされない。

成長もできず何もできない人間になってしまうようで不安。

結果: キャリアカウンセリング後に能動的行動するようになり、プランドハプスタンス的に仕事がどんどんアサインされるようになった。

さらに社内表彰案件のメンバになるほど会社に貢献できる人財となった。

事例② 36歳 男性 SE 担当(技師降格)

主訴: 前部署解散により異動。仕事が合わない。

人間関係もうまくいかない。異動、転職を考えている。

結果: TEG実施。コミュニケーションパターンの自己理解。

キャリア・スキルの棚卸し実施。

残り20年以上の会社人生を考え、転職を決意。

1. 守秘義務の重要性と弊害

- ・社員の視点: カウンセリング担当部門の立ち位置の問題(信頼できる?)
- ・人事部門の視点: 守秘義務により連携しづらいカウンセラーへの不信感
- ・カウンセラーの視点: 職場への介入を望まないクライアントの意識の問題

2. カウンセラーの適格性

- ・相談内容はキャリアと言っても実に多様。カウンセラーには幅広い見識が必要(職場の人間関係・上司・処遇への不満、健康・家族・ローンの問題等)

3. スタッフとして企画力・提言力も必要

- ・相談は、人事施策・制度・運用で解決できない内容(例えばダイバーシティ、ワークライフバランス等)も多い。真に問題解決のためには、このような声を人事制度・施策・運用に反映していく企画力、提言力も求められる

4. 経営に対する費用対効果の証明(何によって必要だと主張するか)

5. カウンセラー自身のキャリア形成

- ・専門性の蓄積が必要なので、短期ローテーションが難しい