

紹介

グローバル経営に資する人材戦略と 人事部門の変革

——日立製作所の事例

山口 岳男

(EY アドバイザー・アンド・コンサルティング特別顧問)

目次

- I はじめに
- II 2000年以降の経営改革と人事制度改革
- III グローバル成長に資する人財マネジメント基盤構築
- IV 人財部門変革の背景とラインからの評価
- V 残された課題とこれからの人事部のあり方

I はじめに

日本経済のバブル崩壊後、日立製作所の企業業績は長期にわたって低迷した。2000年前後とリーマンショック後の記録的な損失により、同社は抜本的な事業再編を余儀なくされた。日立の人事政策は日本企業の典型ともみなされるものであったが、2000年代以降のたび重なる事業再構築の中で、同社は人事政策の大幅な改訂を進めるだけでなく、本社人事部自体の役割も見直すこととなった。

本稿は日立製作所における2009年以降の「本社人財統括本部」（以下、本社人財部門。日立で行われている人事施策については人財と記す。）における人事戦略の変遷を描くことで、当該部門の組織改革を進めてきた担当者の立場からこの改革の経緯と背景について論じたい。人材戦略の実現と人

事部門の真の価値を日立のビジネスに提供するには本社人財部門の改革が不可欠であった。日立が構造改革と成長戦略を進める中で、本社人財部門はグローバルをキーワードに新たなビジョンと人材戦略を策定し、改革を進めることとなった。

本稿の構成は以下の通りである。IIでは2000年以降にデジタル化や選択と集中が急速に進む中、業績低迷が続いた日立の経営改革と人事改革について触れる。2009年の危機的状況をむかえ、グローバル成長戦略で攻めに転じた2010年からそれ以降の日立の経営戦略とそれを人材面で支える人事戦略と戦略を実現するために行った本社人財部門の変革について述べる。IIIでは策定された人事戦略実現のための日本を含めたグローバルな諸施策について何を意図し、何を実現しようとしたか、その過程でどのような課題が生じし、どのような手を打ったのかを述べ、こうした諸施策に対する労組、従業員の受け止め方についても触れたい。

IVではビジネス部門における人財部門の役割変革について人材面から経営戦略を実現するという観点から何を目指し、何を变え、何を成し遂げたのか、最後に、Vで人事施策の結果の検証と今後に残された課題と、日立の事例を通して将来の人事部門のあり方について私見を述べたい。

II 2000年以降の経営改革と人事制度改革

1 2000年前後の状況

日本経済のバブル崩壊後、日立の企業業績は低迷し、1998年度に赤字に転落したのち、ITバブル崩壊後の2001年度には再び業績が悪化し純損失は5860億円となった。迅速な意思決定と機動的な事業運営を行うべく、グループ制を取り入れるため、1999年から2000年にかけて実質的独立会社制を導入した。さらに経営責任の明確化や事業特性を活かす目的で、2002年には産業機器グループ、家電グループを、それ以降の時期に半導体、自動車機器グループなどの分社化を進めていった。

こうした中、本社人財部門は処遇制度改革を実施した。1998年から2000年にかけて管理職に目標管理制度(MBO)、360度評価制度を導入、また成果主義の徹底を図るべく月俸決定方式を累積型からレンジ制へと移行し、「時価主義」を導入した。2004年には一般の労働組合員の処遇制度について資格制度の簡素化や基本給、職務給、加給などからなる給与体系を「本給」に一本化し、評価も累積評価から「時価評価」に改めた。

グループ制の導入や分社化、人事処遇制度改革などの施策を背景に、業績は2002年度から上向き、2005年度までの4年間は黒字を続けたが、収益力は高いとは言えなかった。2006年度から赤字が続き、2008年度の巨額の赤字につながっていく。

2 川村・中西新体制による経営改革

日立にとって戦略的転換点というべき大きな転機は2009年に訪れる。日立製作所は、2008年度に7873億という記録的な連結損益の大赤字を計上した。経営危機に直面した2009年に就任した川村隆会長兼社長は短期間に事業改革や事業再編など事業構造の転換を行い日立グループ一体経営に大きく踏み込んだ。川村は不採算部門の売却など徹底した構造改革を展開し、社会イノベーション事業を中心に安定的な高収益構造へと転換する

戦略を進めた。

翌年2010年4月、中西宏明が「社会イノベーション事業による成長」と「安定的経営基盤の確立」を掲げて社長に就任した。この年に始まる2012年中期経営計画は2009年の危機的状況を脱した日立が「守りから攻め」を軸にグローバル成長戦略を明確に打ち出したグローバルでメジャー・プレーヤーを目指す宣言でもあった。グローバル成長の具体的な数値目標は「海外売上高比率50%超」であった。

伝統的に日立のグループ経営の強みはグループ各社の自立的経営にあった。しかし、顧客のニーズが変わり従来のビジネスモデルでは成長を見込めず、顧客のニーズ発掘の段階からOne Hitachiとしてグループ総力で開発力強化、コスト競争力強化、顧客との協創関係の構築などを推進していく必要性に迫られていた。社会イノベーション事業の成長とは日立グループが一体となって成長を実現していくことであった。

社会イノベーション事業をグローバル規模で成長させるため、経営のフォーカスをグローバル、融合、環境の3分野とし、グローバル成長戦略では海外売上高比率を50%超とすることを目標とした。事業再編により2010年度には2388億の純利益を創出するに至った。直近の2018年1月決算発表では2018年3月期連結決算の見通しを営業利益も6600億、純利益3000億となり、社会イノベーション事業をコアとした経営戦略がより鮮明となり、同社の経営は安定的に推移している。

2012年中期経営計画進捗状況報告の中で中西社長は事業部門や事業会社の統廃合やM&Aを継続的に実施すること、社会イノベーション事業へ投資を重点化すること、コスト構造を抜本的に見直しビジネスを大胆に変革することを明言した¹⁾。また、更なるグローバル成長のため新規事業の拡大を目指し、事業の司令塔の海外への移転も視野に入れ(2014年には交通事業は英国を本社とする体制変更を実施)、現地会社のリーダーシップによるビジネス機会の拡大を図ることを明らかにした。人材面においてはグローバル人財マネジメント基盤を構築し、事業のグローバル展開を先取りした人財マネジメントを推進する決意を述べた。

3 ガバナンス体制の大幅な見直し

One Hitachi でグローバル成長戦略に大きく舵を切った時期に日立は取締役会の大幅改革を断行した。転機はやはり 2009 年。国際競争で戦い抜いた外国人経営者の知恵が不可欠との判断から外国人の取締役を配置した。日立の内部論理よりグローバルな視点と多様な価値観を必要としたのである。

取締役会改革も含めた日立の経営戦略の大転換は人財部門にどう影響するか、そして現行の施策で対応が可能かを検討する必要があった。視点は以下の 4 点である。

- 1) 投資家がグループ・グローバル連結本社に人件費の配分や生産性を問い始め、人財マネジメントに注目が集まる可能性が高まる。現状の仕組みで対応可能であろうか。
- 2) 中長期の財務目標を裏付ける各国拠点の重要ポスト・人財数は把握できているか。その数は日本人だけで満たせなければローカル経営者の採用戦略、育成戦略が必要となるが現状でそれが可能であろうか。
- 3) グローバル化に伴い各国拠点のトップ経営層や日立本社スタッフに日本人以外が増えた場合に、現行の経営モデル、人財マネジメントモデルで対応が可能であろうか。
- 4) 本社機能全体あるいは一部の機能が日本の外に移転した場合にガバナンス、組織・レポートライン、業績評価・個人評価、処遇などに現行システムで対応可能であろうか。

国内中心の人財マネジメントの仕組みや知見ではこうした点に十分に答えられず、人財の視点にガバナンスが求められた瞬間であった。

4 グローバル化における日立人財部門の再構築

2011 年、本社人財部門は 2012 年中期経営計画実現へ貢献するため大きな変革を迫られることになった。人事戦略を実行し人材面からグローバル化と One Hitachi をリードしていく必要があった。人事戦略の策定過程で明らかになったのは現行の本社人財部門の組織体制では人事戦略の実行は難しいという点であった。従来のグローバル人

事施策は国内人事施策の延長線上にあった。国内発の発想からグローバルの発想へと意識転換を図るための抜本的な組織改革であり、本社人財部門の仕組みと役割を検討しなければならなかった。

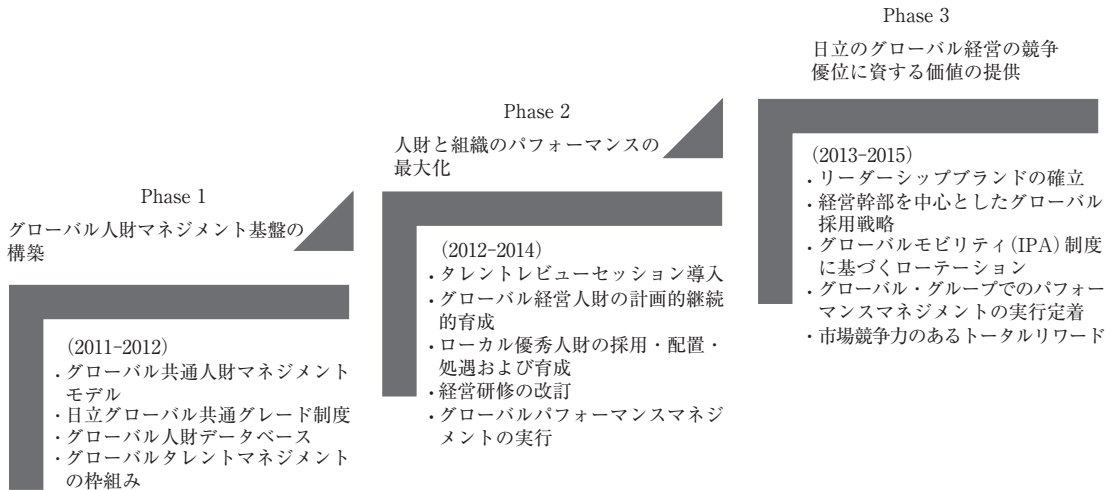
第一に検討すべきは、新しい人財戦略において、本社人財部門が対象とする従業員の範囲であった。2011 年当時の日立グループは概略、連結売上 9 兆 6000 億円（国内 5 兆 5000 億円、海外 4 兆 1000 億円）、従業員 32 万人（国内 20 万人、海外 12 万人）、グループ会社は 940 社（国内 340 社、海外 600 社）であった。従来日立製作所本社人財部門としてのガバナンスは日立製作所本体に属する事業部門に限定されており、国内外のグループ会社に対しては緩やかであり、本社人財部門の権限はこの点において限定的であったともいえる。グループ全会社、全従業員を範囲とするのは従来の考え方からすると無謀とすら思えたが、日立の経営戦略は One Hitachi でグローバル成長であることから計画当初から範囲は全グループ会社、全従業員とした。異論や反論は想定内であったが、本社人財部門の権限ないし役割についての認識は深まった。

第二の検討事項は人事戦略であった。戦略は日立の全グループ挙げて世界の各地域のマーケットで競合他社に優位性を発揮できる「グローバル人財マネジメント」の基盤・仕組みを構築することであった。経営がグローバル化し、バリューチェーンがグローバルに展開を始めるとその経営を担う人材を必要な時に必要な事業に会社の垣根や国境を越えて採用し育成し配置せねばならない。

グローバル人財マネジメントとは「国を越え展開されるビジネスの戦略・ゴールを達成するために共通な人財マネジメントのプロセスを構築し、実行し、成果をあげること」であり、本社人財部門は、この基盤づくりを 2011 年から 2015 年までの 4 年間で構築することを目標とした。

第三の検討事項は本社人財部門の「変革ビジョン」の策定であった。ビジョンの策定にあたっては「グローバルメジャープレイヤー」を宣言している日立の次期 2015 年中期経営計画の最終年度にどうありたいか、人財部門で仕事をする人たち

図1 人材戦略



をワクワクさせるもの、という二つの観点から定めた。「ビジネスに資するグローバルでワールドクラスの人材部門となる」。これが2015年に向けたビジョンであり、目指す姿である。それは何としても実現するという強い意欲を伴うものであった。

Ⅲ グローバル成長に資する人材マネジメント基盤構築

1 個別最適化からグループ・グローバル最適化への転換

グローバル人材マネジメント構築の目的は各社ごと国ごとの個別最適の人材マネジメントからグループ・グローバル最適化と効率化を目指しグループ・グローバルの一貫性のある共通の制度や仕組みを導入することであった。以下主要な導入取り組みについて触れたい。

2 グローバル人材マネジメントの基盤構築の狙い

(1) 人材の可視化

「グローバル人材データベース」はグローバル共通の人材育成・登用・処遇の実現に向けて日立グループ32万人のうち、海外製造会社の直接作業員を除く25万人を対象に人材基礎データを

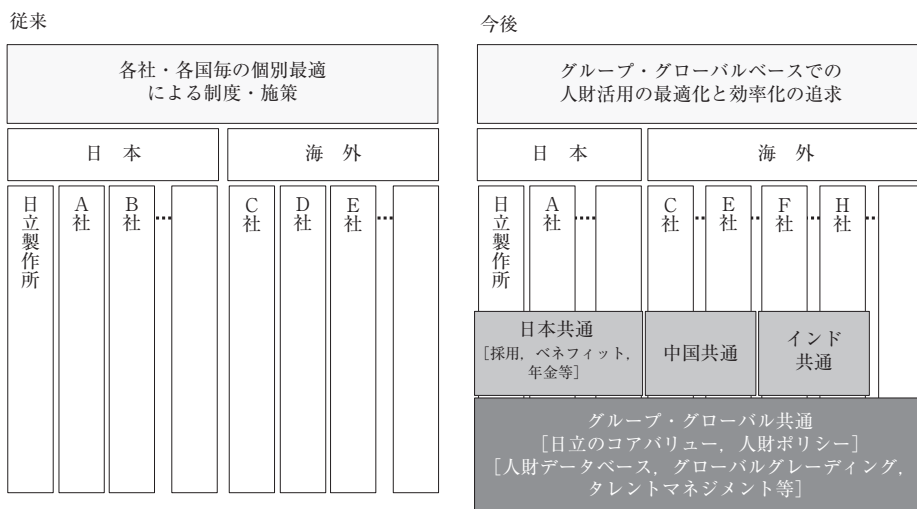
蓄積するものである。データは個人情報を含むグローバル共通のグレード、職種、職名などである。これにより、各リージョン、各国、グレード、職種、職位ごとの人員を把握することが可能となり優秀人材の把握や人的リソース配分や人員計画に活用でき、全世界の人材、人員状況が可視可能となった。2017年現在で25万人の人事情報をデータベース化している。

(2) 「人」基準から「仕事」基準への転換

グローバル共通の職務評価基準による職務等級制度「グローバルグレーディング」は「人」基準から「仕事」基準の人材マネジメント、組織編制、仕事の進め方へと変えていくために導入を図ったものである。国内の日立グループでは職能等級制度を採用していたが国内における年功意識の払拭も目的とした。

職能資格制度と職能給は日本で広く導入されているが世界では少数派であり、グローバルで一貫性のある人材マネジメントを行うにはグレーディングの導入は不可欠であり、急ぐ必要があった。徹底した格付トレーニングを実施し、2017年現在でマネージャー以上5万ポジションを格付けて運用している。

図2 グループ・グローバル最適化



(3) 目標管理から「パフォーマンス（結果・評価・育成）」へ転換

「グローバルパフォーマンスマネジメント」はグループ・グローバル共通の人財育成・評価の仕組みである。日立の経営戦略実現のために組織目標と個人目標を連動させ、個人がパフォーマンスの最大化につとめ成果の確実な達成を目的とする。

一方これは仕事ベースの仕事のやり方に変えるためのツールでもある。職能資格制度下、仕事が定義されない中で決められ、しかも組織目標と連動しない個人目標の価値は低い。組織目標達成のため、ビジネスが責任を持つビジネスプロセスと位置づけ、年次のビジネスフロー（事業計画、事業予算、組織改正、人事異動）の中に埋め込むことでその趣旨を完結させた。2017年現在11万人以上の従業員のパフォーマンスマネジメントを実行している。

(4) 次世代リーダーの選抜・育成・配置およびリーダーシップ開発プログラム

① 次世代リーダー選抜・育成・配置

リーダーの発掘・育成や配置などを可能とするグローバルな仕組みづくりは緊急を要する課題であった。「グループ・グローバル人財選抜育成システム」は文字通り優秀人材を選抜して育成するプロセスである。

グループ各社が重要ポジションを決め、求められる役割、経験、スキルなどの人財要件を定義した上で候補者を選抜する。候補者の選抜は社内外、グループ・グローバルに国籍を問わず選抜する。重要ポジションの候補者として外国人、女性を含めた約500名が選抜された。本社からは社長と本社人財部門の責任者、グループ会社からは社長と人財部門の責任者からなる人財委員会が毎年開催され、10月から12月にかけて会社毎に候補者の育成やキャリアプランを議論し一年後、進捗状況と新たなプランの議論を行う。

② グローバルリーダー育成の加速化

リーダー育成トレーニングプログラムを2011年より実施し、2016年までに8000名を超える人員をトレーニングした。その間、中期経営計画に合わせて数次にわたる全訂・改訂を行い、リーダーとしての「内省」や「志」に踏み込んだリーダーシップトレーニングを開発するに至った。

また、一般従業員対象に2016年には32万人が新ラーニングシステムで学習できる環境を整備した。

以上が人財マネジメントの主要基盤であるがこの他にも従業員にエンゲージメントサーベイの実施、グローバルプロセスによる海外会社のリクルートの効率化、組織と人財レビュープロセスの確立、国際間異動制度の制定、従業員ベネフィットプログラムのグローバル統合、グローバルな仕

組みを支える人財マネジメント IT システム導入などを並行して実行していった。

こうした大規模な人財マネジメントの導入が短期間で進められたのは本社人財部門のイニシアチブに加え、導入当時川村会長、中西社長の両氏自らが経営会議で人財マネジメントのグローバル化を指示し、必要なリソース（人や予算）をコミットするなど、導入に対する物心両面の強い後押しがあったからこそである。

3 意識改革

① グループ各社の人財部門の理解者を増やす

グローバル人財マネジメント基盤構築という事業は日立の人財部門史上、かつてない規模と範囲を従来にないスピードで実行できた。規模と範囲という点では日立のグループ会社 940 社を対象とすることから主要会社の協力が欠かせなかった。しかも自主経営、ボトムアップという企業文化の日立グループ会社である。様々な抵抗を予想し、まず本社人財部門が主要なグループ会社 30 社の社長と人財部門長に基盤構築の趣旨説明と導入への協力依頼を要請した。

本社人財部門にとって各社の人財部門に理解、合意してもらうことは最重要事項だが同時に最大の難関であった。グローバル共通施策については国境を跨いで共通に適用することに対し否定的な反応が各社の人財部門から多く寄せられた。従来のアプローチと異なりトップダウン的で指示がきたこと自体異例であったことからくる感情的な拒否反応、グローバル共通施策という名の下に権限が本社人財部門に奪われるとの懸念がその根底にあった。これを打破するには経済合理性、ビジネス上の必要性、利害得失などのロジックを示し個々の議論に論駁していった。

② 施策の導入（モメンタムをつくる）

実行の初期段階から人財部門はビジョンと目標を掲げ人財戦略実行の本気度と覚悟をビジネスラインとビジネス部門の人財部門へ伝えることによって大きなモメンタムをつくった。大きなモメンタムと日立本社トップマネジメントの強いコミットメントを背景に一気に施策導入を図った。

ある一定の行動を継続し蓄積して劇的な変化が起こる臨界量にいかにか短期間に到達できるか、全体の施策の成否はここにかかっていた。2011 年に基盤構築に着手し、一年半経過後の 2013 年の初めには人財データベースの登録状況、グレーディングの格付け状況、パフォーマンスマネジメントのシステム立ち上げ、グローバルサーベイの実施などから大きな手応えを感じ始めた。

③ 外国人の参画（多様性を活かす）

グローバル人財マネジメント施策を国内外の会社に導入にあたっては各地域統括会社の人財部門（外国人）をすべてのプロジェクトに参画させスピードをあげた。さらにアメリカの現地法人から外国人を本社人財部門籍とし、全プロジェクトの責任者とした。以降、打ち合わせや会議や資料は英語となり本社人財部門のグローバル化にも大きな進展が見られた。

その後も外国人を配置し（2017 年現在約 10 名）、外国人の人財プロフェッショナルの強みであるプロジェクトマネジメントや人財テクノロジーの業務でリード役を果たしている。

2011 年にスタートした基盤構築は 2014 年にはほぼ導入は完了し、人財マネジメントの仕組みがグローバルで導入できた。更に一部の基盤をビジネスラインが活用するに至った。後述するように欧米のグローバル企業の人材マネジメント施策は日立の中に全て埋め込んだ。面は埋めたが個々の施策の実行の徹底度合い、施策を実行してボトムラインに好影響を与えるのはこれ以降の課題となった。

4 労働組合の見方、従業員の受け止め方

2000 年初頭にかけて日立労働組合は企業業績悪化に対して日立の現状や問題の深さについては危機感を抱いており、人財部門の進める人事処遇制度改革に理解を示していた。また、労組が定期的に実施する組合員の処遇等実態調査から個人業績評価の「総合評価」には評価の理由についての説明がないことからリスクがあるとの認識があった。数次にわたる会社との協議を通じて目標管理制度の目的や趣旨や評価結果を部下に対して説明

し納得させるプロセスなどの理解を得ることができた。また、2009年以降の一連の人財施策の導入に関しても、労使の緊密な対話から労働組合の変革の必要性や変化に対する理解が深まった。

IV 人財部門変革の背景とラインからの評価

1 日立の人財部門カルチャー

時代を遡ること40年、1970年代半ば過ぎに筆者が日立に入社し配属になったのは茨城県日立市にある当時の家電事業部傘下の多賀工場（現日立アプライアンス株式会社多賀事業所）総務部勤労課（人事・労務・教育・安全などが主要業務）であった。配属後すぐに上司から読むようにと渡されたのがロナルド・ドーア氏著 *British Factory, Japanese Factory* の原書であった。この本の中で研究対象の工場の一つが多賀工場であることを知って誇りに感じたこと、日英で工場がいかに異なっているかを知って素朴に驚いたことを思い出す。

仕事を始めて工場プロフィット制下の人事勤労部門に関しては毎日新しい発見があった。部・課・係という組織階層があり人事、労務、教育など縦割りの組織それぞれに大きな権限と裁量があり、経営陣の一員として他から尊敬され、また少なからず恐れられている事、他の工場人事勤労部門とは強烈なライバル意識がある事、労使関係を良好に保ち、従業員管理を通して生産効率向上に対して大いに自負していることなどである。

こうした製造業型の人事勤労部門の中では工場から本社、本社から工場というローテーションが行われ人事勤労施策の企画立案（本社）と実行（工場）の両方の経験を積む中で昇進していくことがごく自然に行われていた。こうして中で育てられた筆者自身、正に“Made in Hitachi”であったと言ってよい。

時を隔てグローバル人財マネジメント基盤構築に着手した2011年当時、日立の経営課題は労使関係の維持や生産に関わる課題からグローバルな成長戦略で売上と利益を増大することへ大きく変

化していた。また目標達成には複雑で難易度の高い課題の解決への対処が求められていた。世界は斬新的な変化から急激で非連続な変化の時代を迎えていた。

日立のビジネス戦線はグローバル成長を実現するために11の戦略地域を定め、場所と時間を制約としないスピードが求められる仕事の構成へと変わって行った。それと並行する形でミドルアップ・ミドルダウンを組織文化とする日立でリーダーがビジョンを示し、将来のありたき姿を描き、実現策を部下に徹底するトップダウン方式に徐々にではあるが移行していることが観察された。

そうした背景から、人財部門のクライアントは誰かを問う中で人財部門の業務はビジネス部門の責任者など、上位マネジメント層であるとの結論に到達した。ビジネス部門責任者のハイレベルな事業戦略や問題解決に貢献するために、専門機能別の解決策ではなく人事機能横断的な解決策を提案する人財部門へと移行が必要となる。トップダウンでビジョンを示し成長をもたらすリーダーが日立のビジネスをリードすると、ラインマネジメントの行動の変容を促すリード役を果たす人財部門に求められる役割も変化しなければならない。

2 人財部門の検証

人財部門の変革は必要との認識が出る一方で必要性に疑問の声もあった。人財部門を客観的に検証する目的で2012年に2種類の調査を実施した。

(1) 人財部門業務実態調査

本調査は国内外の人財部門従事者全員を対象とし、人財部門の業務を洗い出し、業務毎にかけている時間とコストを把握することであった。回答結果から人財部門従事者は従事時間のうち約70%をオペレーショナル業務、約20%をコンサルティング業務、戦略的業務にはわずかに10%しか時間をかけていないという結果が出た。予想はしていたものの70%の時間がアドミ・オペレーショナル業務に割かれている現実には驚きを持って受け止めざるを得なかった。

オペレーショナル業務は企業運営上欠かせない

ものの、ビジネス価値への貢献度は高いとはいえない。また、グローバル人財マネジメントではラインに対して中核的実行役を果たす必要があるが調査結果からはその時間が捻出できていないことは明らかであった。

(2) 人財部門アセスメント調査

人財部門の業務実態調査に続きアセスメント調査を実施した。対象はビジネスラインのマネージャー以上と人財部門の主任以上で目的は「ビジネスラインが考える人財施策の重要度とそれに対する人財部門の評価」と「人財部門から見た人財施策の重要度と自部門の評価」であった。

ビジネスラインの考える人財部門施策の重要度とその評価（満足度）に絞ってみるとビジネス成長支援、経営・コスト効率向上、次世代経営者、人材育成などに対するビジネスラインの重要度は高いがこれらのサービスを提供する人財部門への評価は低いことが明らかとなった。それに対してリスクマネジメントや人財部門の基幹業務（人事、給与、労政など）については重要度は低いものの、人財部門は一定の評価を得ていた。さらに全体では人財部門の提供する施策やサービスの満足度は3割に届かず、むしろ不満足度が満足度を上回っていた。

以上の結果は改革を進めてきた人財部門にとっては衝撃的であったがビジネスラインの見方として謙虚に受け止めざるを得なかった。この結果は人財部門がビジネスの喫緊の課題に対応できていないこと、ビジネスと協働できていないこと、そしてビジネスに価値提供ができていないことが根本原因であるのは明白であった。

一方で人財部門がビジネスラインから6割もの高い信頼を得ているという結果は人財部門にとって大きく貴重な財産であった。ビジネスの満足度が3割にもかわらず6割の信頼を得ている理由のひとつに考えられるのは、人財部門が社内で果たしてきた役割にあったのではないだろうか。日立の人財部門は、人事に関して部門や職位の利害を超えて客観的で中立的立場で主張することを常に重視してきた。それは現場から様々な情報を集めることで部門とは別の観点から人財部門とし

での考えを示してきた。故にトップをはじめ各部門が人財部門に対して信頼を寄せてきたのではないだろうか。客観的言動を支えているのは事業部のライン人財部門のトップが事業部長に直接のレポート関係にあったとしても有事の際には間接的なレポート関係にある本社人財部門が直接のレポート関係に取って代わる権限を行使することを人財部門内で共有してきたからである。ビジネスの高い信頼感是人財部門の財産として次世代に向け受け継いで行くべきものであるとの確信を得た。

3 人財部門変革の考え方と実際

(1) 変革の理念

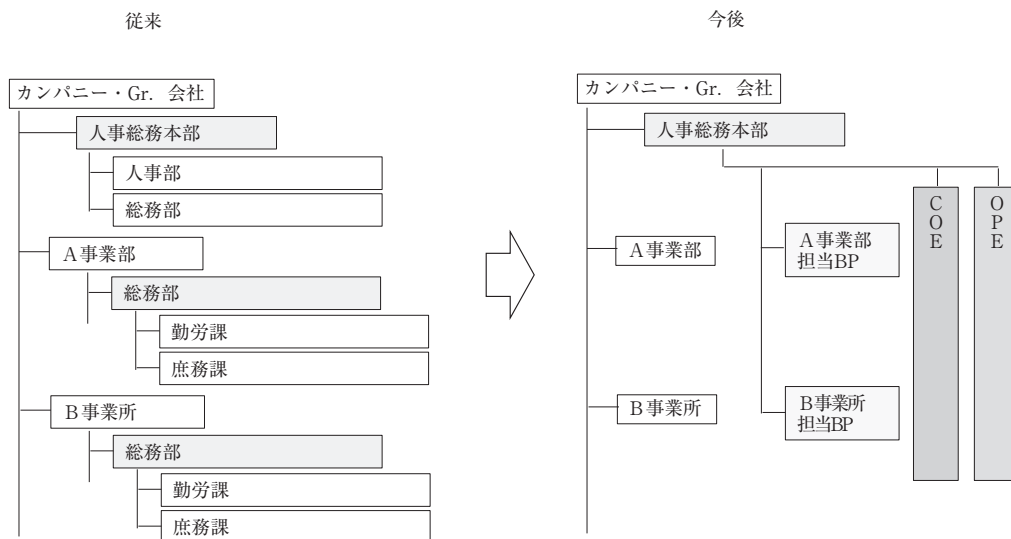
日立におけるビジネス部門の人財部門基本組織構造は「総務部」の下に「勤労課」と「庶務課」の2課が置かれ、「勤労課」には「人事」「労務」「教育」「安全」「保安」、庶務課には「文書」「福利厚生」「庶務」という係が置かれるのが一般形であり、この体制で労組や従業員に対応してきた。この体制は従業員の勤労管理、職場の問題解決や労使関係の良好な維持に重点を置く組織のあり方である。製造業型勤労管理の組織コンセプトであり、勤労管理・職場管理には極めて有効な組織構造であった。

しかし、経営課題がビジネス成長、イノベーション、グローバル化へと変わった今、伝統的な組織構造で十分に対応できないでいる、これが人財部門アセスメント調査の結果に如実に現れたと言える。こうして人財部門組織変革の必要性が生じ、「組織と人財を通じたビジネスへの貢献」をミッションとする人財部門へ組織を変えることを基本戦略としたのである。

(2) 役割と組織の変革

伝統的な課と係をベースとした「総務部」組織を次のように基本的な機能を持つ組織に変えることとした。それがビジネスパートナー (Business Partner)、人事専門機能 (Center of Expertise)、シェアド・サービス (Shared Service) の構成である。

図3 組織コンセプト



(3) 組織能力と能力開発

新たな役割に変えその役割を果たす組織に変えて、さらに新たな役割を果たす組織能力を開発することが求められた。「ビジネスパートナー」を育成すべくアクションラーニングのプログラムを開発して育成をおこなった。

(4) 課題

当初、ビジネスパートナーという機能は人財部門では理解されなかった。人財部門のビジネスパートナーと人事部長・総務部長とどこが違うのか、という疑問である。会社のビジネス戦略を理解し、ビジネス目標にそって仕事を進める優秀な総務部長もいる。しかし総務部長のステークホルダーは会社のトップマネジメント、一般従業員、労働組合、社内有権インフォーマルグループそして地域社会と広範囲でありビジネスだけが相手ではない。一方ビジネスパートナーは持てる時間の全てをかけてトップマネジメントのパートナーとして会社の問題を解決する方法を作り上げる戦略的な仕事をするのが求められる。ビジネスパートナーの成功事例を作り新たな組織へとシフトして行くことが求められる。

では上述のデータベース、グレード制度、パフォーマンス・マネジメントなどの人財マネジ

メント基盤や人財部門改革にあたって導入したビジネス・パートナー、人事専門機能、シェアド・サービスからなる新人財部門モデルは如何に考え出されたのか。

上記の制度・施策は全て筆者が以前人事の責任者を務めていた米国カリフォルニア州サンノゼにある日立の現地法人²⁾の人事施策として実施していたもので、グローバル人材マネジメントには欠かせないとの実感から日立全体で導入しようと考えたのである。導入に際しては主要なビジネスの長、日立の海外現法の有力人事部長、社外コンサルタント会社（マーサー社など）をメンバーとする「アドバイザリー・ボード」を本社人財部門に立ち上げ、人財戦略とその実行の方向やスピード感をビジネスの目線とグローバル企業経験者の知見から検証し、真にビジネスに役立つものに仕上げることを目的とした。

導入した人事施策は欧米のグローバル企業共通の施策である。人財部門の変革に導入したビジネスパートナー等の制度は、「人」ベースから「仕事」ベースへの変更や「成果主義」の徹底には欠かせない。しかしこれをもって日立の人材マネジメントを欧米流に模し、日立を欧米会社化するのかと問われれば明確に「否」である。これらの制度づくりのみでは競争優位は作れない。競争

優位はこれらの施策を使いこなす日立のリーダーシップでありさらにその根底にある日立のコアバリューによって作られる。

日立には個人の利益よりも会社の利益を先に考える「フォア・ザ・カンパニー」というマインドセットや「苦境にあっても諦めない」という精神がある。それは日立のビジネスパーソンが過去から受け継いできた「強み」である。年功的な人事慣行を脱して人間関係からより仕事に着目して成果を上げることが大きな狙いではあるが優れた過去の財産を傷つけたり壊す施策を取るつもりはない。そうした現象があらわれることになれば、施策を修正することに何らためらいはない。

V 残された課題とこれからの人事部のあり方

1 グローバル人財マネジメント・人財部門変革の検証（～2016年3月）

(1) 検証の必要性

グローバル人財マネジメントと人財部門の変革は車の両輪として同時並行で進めてきたが、グローバル人財マネジメント基盤構築は2014年にほぼ3年で完成した。日本企業の人事部門のグローバル化への取り組みとしては規模の大きさと異例のスピードが注目されて、米国版 *Harvard Business Review* 誌の2014年9月号に“Standardizing HR Practices around the World”というタイトルで紹介されたことはプロジェクトを進める上で大きな弾みとなった。

「導入」後は「実行」(Execution)である。ビジネスラインのリーダーやマネージャーがグローバル人財マネジメント基盤を活用してビジネスの成果をあげること、従業員一人一人が行動を変容させ目標を達成すること。これが「実行」の意味である。実はこれが一番難しい。行動の変容なくして成果なし、である。日立では次のような方法で人財部門の改革の成果がどのようなかたちで従業員の行動の変化につながったのかを検証した。

(2) 検証方法と結果

調査は次の内容についておこなわれた。

- ①年次グローバル従業員エンゲージメント調査（2014～2015年）とリーダー育成トレーニング（2011～2014年）との相関
- ②ポテンシャル・特性アセスメント調査（2015年より実施）
- ③フォーカスグループ・インタビュー（2015年実施）

全世界従業員を対象に毎年実施しているグローバル従業員エンゲージメント調査で調査項目のスコアとリーダー育成トレーニングへの参加率の相関関係を会社毎に調べると参加率が高い会社ほどエンゲージメントのスコアが高いという正の相関が見られた。

一方、2014年と2015年の年次エンゲージメント調査比較ではスコアは概ね横ばいであるものの、向上している項目もあり、「変化の兆し」が出現していた。

ポテンシャル・特性アセスメントの調査結果、他者との関わり、自己の考え方や感情の開示、対人感受性などについて改善すべき点があるという問題が浮かび上がった。

フォーカスグループ・インタビューを職位層毎に小人数のグループに対して行った。グローバル人財施策や変革の理解度合い、グレーディングやパフォーマンスマネジメント導入後、目標設定や進捗管理などに変化があったかどうか、自分自身や部下の意識行動面で変化があったかどうかなどを聞き取った。結果は組織階層が高いほど問題を認識し、正しく理解し、納得というプロセスを踏んで行動の変容に繋がっているものの、下位層では認識と理解のレベルに止まっており納得から行動というプロセスまで至っていないことが明らかとなった。

2 今後の課題

リーダーシップ、成長意欲、対人感受性、自己開示ないしは自己呈示、機敏性などを人財ファンダメンタルズと仮に定義して変容度合いを定点観察することが必要だと考えている。検証結果に着目すると2015年時点での日立の人財ファンダメ

ンタルズは大きな変化はしていない。

2015年に至る日立のV字回復は川村社長（当時）、中西社長（当時）の強いリーダーシップで達成できたものと考えてのが妥当である。更なる収益向上にはトップのリーダーシップに加え、人財マネジメントが強い組織と人を創り出し、人財ファンダメンタルズが変容するところまでビジネスラインをリードすること、それなくしては達成できない。「変化の兆し」は出現しているが2018年現在、人財マネジメント改革の成果創出は道半ばであると思われる。

3 これからの人事部

日立の改革の中で、同社のグローバル化に対応すべく本社人財部門はその権限を拡大し、全グループ会社の全従業員を対象とする仕組みへと組み替えた。

洋の東西を問わず人事部見直し論は後を絶たない。日立においてもである。人事部が経営にとって価値あるためには経営課題と真正面から向き合いそのソリューションを組織と人の面から提供し実行してトップラインとボトムラインの双方に正の影響を与える「戦略人事」となることである。

これまでビジネスラインは事業と競争に特化し、人事部は人事の機能に特化してきた。今後はビジネスラインが人事マネジメントも併せて行う。しかしそれはビジネスラインの管理者全員が人事マネジメントをする権限を付与されることを意味しない。また人事部が人事マネジメントを放棄するということでもない。ビジネスとは事業

責任を持つビジネスラインがヒト・カネ・モノ・情報のリソースをマネジメントし成果を上げていくことである。人事部はビジネスラインのゴール達成に参画し、ビジネス課題解決のためのソリューションをビジネスラインとともに作り上げて実行していく。

ビジネスラインが人事マネジメントを行うためにはストレスのない最先端の人事システムを導入する。人事の仕組み、枠組みを使ってビジネスの結果を出すことがビジネスラインに求められ、人事部は結果が出るようにビジネスラインをリードしていく、それが今後の日本の人事のあり方であろう。人事部に権限はいらぬ。必要なのはグローバルリーダーシップ、知恵、知見、見識などの「アート」と人材の情報を組織知化できるテクノロジー、アナリティクス、AIなどの「サイエンス」の二つを兼ね備えた力である。

- 1) 2011年水力発電事業、2012年火力発電事業のJV化、2012年液晶事業、ハードディスク事業譲渡、英国原子力発電事業買収、2013年日立金属と日立電線合併等々を実行しその後も継続してポートフォリオの見直しを行っている。
- 2) 2003年日立がIBMからハードディスクビジネスを2500億円を投じて買収し、日立の同ビジネスと統合して設立した日立グローバルストレージテクノロジー株式会社のこと。同社のCEOは当時日立副社長の中西氏で筆者は中西CEOに直接のレポート関係にあった。

やまぐち・たけお EYアドバイザー・アンド・コンサルティング株式会社特別顧問。元株式会社日立製作所理事、人財統括本部副本部長。元株式会社日立総合経営研修所取締役社長。