

グローバルメジャーを目指す 日立製作所の人財部門改革と タレントマネジメント

Reform of Human Resources Division and Talent Management of
Hitachi Pursuing Global Major

今井 雅和

Masakazu Imai

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

■キーワード

経営のグローバル化, パートナーとしての人財部門, 経営者育成, 両利き経営,
アプリケーションとしての人財制度

■要約

日立製作所の人財マネジメントに注目し, グローバル企業経営の本質は何かについて議論する。経営戦略と人財マネジメント制度を概観したうえで人財部門改革とタレントマネジメントに論究する。人財マネジメントの制度改革と人財部門の改革は車の両輪である。タレントマネジメントの究極の目的は「次世代社長をつくる」であり, 最上位の経営戦略である。同社の強みが一見相反する施策を巧妙に組み合わせていることが明らかになる。

■Key Words

globalization of overall management, human resources division as business partner, cultivation of senior managers, ambidextrous management, human resources institution as application software

■Abstract

This paper examines Hitachi's human resources management and discusses the essence of global management. After reviewing the management strategy and human resources institutions, reorganization of human resources division and implementation of talent management is scrutinized. Reform of human resources division is indispensable for the institutional restructuring. Purpose of talent management is to cultivate senior managers, which is the most important part in the corporate strategy. Strength of the company is ambidextrous management to mingle several conflicting policies properly.

受付日 2018年4月2日

受理日 2018年5月15日

Received 2 April 2018

Accepted 15 May 2018

1 | はじめに：日立の大変身と人財マネジメント

日立製作所（以下、日立）は日本を代表する会社である（図表1）。売上高などの規模でいえば、自動車会社のように、同社を大きく上回るところもある。しかし、自動車会社が自動車事業にほぼ特化しているのに対し、日立の事業ポートフォリオは多彩であり、ハイテクで日本を支える代表的な会社である。同社は日本企業のなかで、博士の学位を持つ社員がもっとも多い会社¹⁾といわれている。

21世紀に入り急進展したデジタル化、モジュール化の衝撃がもっとも大きかったのが電機産業と思われる。20世紀の最後の四半世紀、同産業のリーダーであった欧米企業に代わり、世界を席卷したのが日本企業であった。しかし、2000年以降、新興国企業が主役になった分野も多い。日立も業績低迷が続き、リーマンショック後の2008年度に記録的な赤字を計上し、大規模な事業再編が不可避となった。

日立の再生戦略は、社会イノベーション事業に注力し、強化あるいは撤退する事業の選択と並行

して、グローバル化を推し進めるというものであった。海外事業は規模こそ大きいものの、全社のなかの位置づけは傍流に過ぎず、個別機能の海外展開はあったが、経営全般のグローバル化には着手していなかった。世界のなかでライバルに伍して競争を優位に進めるために、巨大複合企業日立の経営戦略は事業領域と市場展開の両面で一方の極から他方の極へと急転換しなければならなかったのである。

本稿の目的は、激変する経営環境のなか、大胆な経営改革に着手した日立の人財マネジメント²⁾に焦点を当て、日本企業の進むべき道は何かを探求することにある。とりわけ、同社に特徴的な人財部門自体の改革とタレントマネジメントについて少し詳しく検討しよう。人財マネジメントの制度改革のためには、その主体となる人財部門自体の改革が欠かせない。また、タレントマネジメントの究極の目的は「次世代社長をつくる」であり、それこそが、同社にとって最上位の経営目標となるのである。

第2節は日立製作所の経営戦略全般について議論する。第3節は経営戦略を実現するために創設された人財マネジメントの主な制度を紹介する。後述のように、米国での経験を踏まえ、米国のグ

図表1 日立製作所プロフィール（2017年3月期連結）

売上収益	91,622 億円
当期利益	3,380 億円
事業部門別売上収益	
社会・産業システム	23%
情報・通信システム	20%
高機能材料	14%
電子装置・システム	12%
オートモティブ	10%
国内・海外売上収益	
国内	52%
アジア	20%
北米	12%
欧州	11%
従業員（2017年3月）	303,887人、うち日立製作所 35,631人うち管理職約 1.1万人
	連結ベース管理職約 4.5万人うち外国人約 1万人
連結対象子会社	864社 持分法適用会社 388社（2017年3月）
連結上場子会社（譲渡予定除く）	
	日立ハイテクロジーズ、日立建機、日立化成、日立金属、クラリオン
出所	：日立（2017）ほかを参照した。

ローバル企業で一般的な制度導入を図った。第4節は人財マネジメント改革と並行して進められた、人財部門自体の改革について検討しよう。本社のみならず、グループ・グローバルの改革を推進するためにはさまざまな困難がつきまとう。人財部門改革の基本スタンスとともに、改革がどのように進められたのか、少し詳しく検討しよう。第5節は将来の経営者候補をいかに育成するかというタレントマネジメントに焦点を当てる。経営者育成は人財マネジメントの要諦であり、優れた経営者候補をいかに多く輩出できるかは会社の将来に直結する。最後に、日立製作所の経営改革、とりわけ人財マネジメントの改革の特徴が一見相反する施策を巧妙に組み合わせることで実現していることが明らかになる。「言うは易く行うは難し」であるが、その背景と意義について議論し、日立の経営改革を通して、日本企業再生の進むべき方向性とその方策は何かを考えたい。

2 「グローバルメジャーになる」：経営戦略の大転換

2008年のリーマンショックに端を発した世界経済の異変が日立製作所を直撃し、同年度7,873億円という巨額損失を計上し³⁾、それが同社を根底から変えたことは間違いない。しかし、同社の経営不振は1990年代後半から続いていた。デジタル化の進展によって、後発の新興国企業のキャッチアップが容易になり、製品がコモディティ化し、かつての強みが弱点に転化した。また、事業ごとに自社の競争優位を見極め、事業の再編を進めることは、日本を代表するインフラ企業であるがゆえの足かせもあり、事業改革は何度か試みられたが、いずれも不徹底であった。このことを、2009年に就任した川村隆会長兼社長(当時)は「緩慢なる衰退」の末のリーマンショックであり、沈没寸前まで追い込まれたと表現した⁴⁾。

日立再生元年は「総合電機」へのこだわりを捨て、事業を取捨選別し、短期間に事業構造を組み

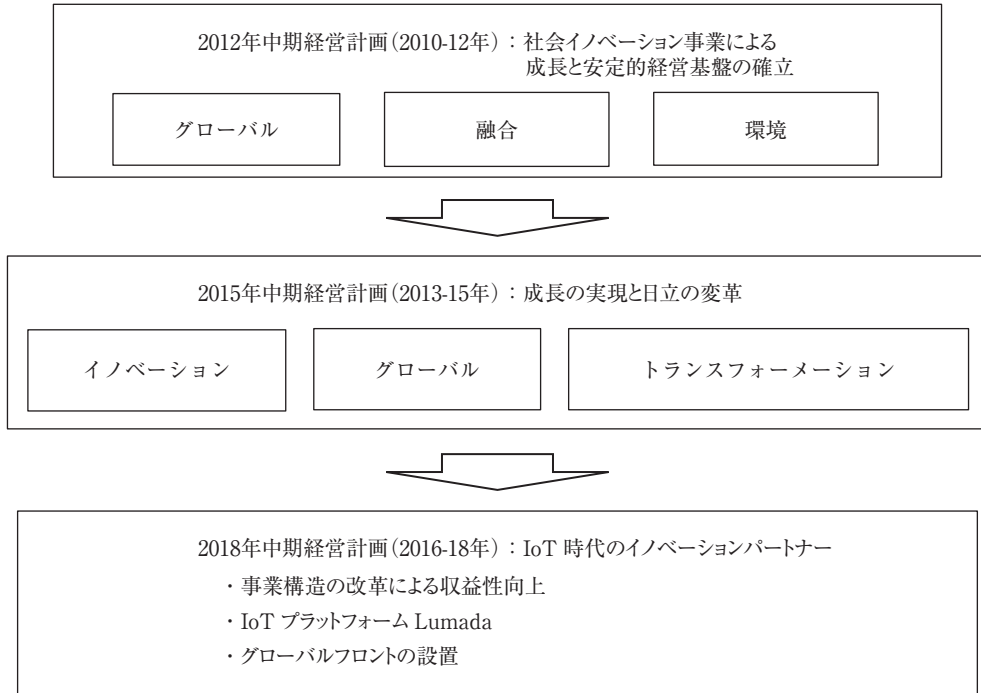
換える必要があった。事業ごとに、完全子会社化したり、売却・撤退したりなどの荒療治ともいえる構造転換がなされた⁵⁾。日立グループは、もともと子会社の自立を促す遠心力の効いたグループ経営⁶⁾が特徴であったが、One Hitachiというキャッチフレーズが象徴するように、求心力を強めるグループ一体経営へと大きく舵を切ったのである。

2010年に就任した中西宏明社長(当時)は「グローバルプレーヤーになる」と明確な方針を打ち出した。日立グループとしての一体経営をグローバルに展開するとの意思表示であった。それが2010年に始まる「2012年中期経営計画」の基盤となった(図表2)。まずは、注力する事業分野を「社会イノベーション事業」と名付け、同社が得意とする社会インフラと情報技術(IT)の融合および材料・キーデバイスに集中すると宣言した。そして、経営としてフォーカスするポイントをグローバル、融合、環境の3点に集約し、全社の進むべき方向を示した。

2010-12年が「守りから攻めへ」というリカバリーフェーズであったとすると、2013年に始まる「2015年中期経営計画」は、成長の実現と日立の変革という再構築の段階に入ったといえる。経営のフォーカスは、サービス事業の強化によるイノベーション、社会イノベーション事業のグローバル展開による成長、そして業務のグローバル標準化を促進し、変化に対して迅速に対応可能な経営基盤の確立を実現するトランスフォーメーションであった。ここには、当然、グローバル人財活用に係るさまざまな施策も含まれる。

2016年にCEOに就任した東原敏昭社長は、2016年からの「2018年中期経営計画」のなかで、自社をIoT時代のイノベーションパートナーと規定した。顧客との協創を通じ、日立の得意とする制御・運営技術、ITによる分析予測、プロダクト・システムを組み合わせ、社会イノベーション事業を創造するとした。こうした活動を、4つの注力事業分野である、電力・エネルギー、産業・流通・水、アーバン、金融・公共ヘルスケアで展

図表2 経営のフォーカス



出所：日立製作所（2010）、（2013）、（2015a）、（2016a）、（2016b）。

開することで、IoT時代のイノベーションパートナーを目指すとした。そのための施策が、事業構造改革の継続、IoTプラットフォーム Lumada の運用、グローバルフロントの設置である。

社会イノベーション事業は顧客との協創によってシステム構築を行う。そのためには顧客との接点で、サービスとプロダクトの両面からイノベーションを実現し、提供する必要がある。4つの事業分野に12のグローバルフロントを設置したのは、そうしたニーズに応えるためであった。同時に、高度なサービスを提供するための技術を集約し、統合し、社会イノベーションのコアとなるプラットフォームをビジネスユニットとし、顧客のニーズに迅速かつ効率的に対応できるようにした⁷⁾。顧客との接点となるグローバルフロントとプラットフォームを強化するためには、全世界で2万人の配置転換および新規採用が必要となる。そこで必要とされる人財は営業、SE、コンサルタント、プラットフォーム開発者など幅広い。グ

ローバル人財の育成と雇用拡大が喫緊の課題となる所以である。

巨大複合企業の日立は、社会イノベーション事業を中心に事業の選別を行い、グローバルフロントを設置し、顧客とともに問題解決を図るビジネスモデルの構築を目指す。日本を代表する企業からグローバル企業へ、「ボーンアゲイングローバル⁸⁾」のような急激なグローバル化である。こうした経営戦略を実現するために必要な人財マネジメントとはどのようなものであったか、次に検討していこう。

3 | 人財マネジメントも戦略に従う：主な基盤構築

国際化といっても、特定製品のマーケティング、生産などの職能を、国境を越えて移転する「オペレーションのグローバル化」の時代には、人財マネジメントは親会社とそれぞれの子会社で

図表3 グローバル人財活用施策：グローバル競争優位に資する「人と組織」実現

2012年度	2013年度	2014年度	2015-18年度
グローバル人財データベース (DB) (28万人)	グローバル・グレード (HGG) (5万ポジション)	グローバル・パフォーマンス・マネジメント (GPM) (11.2万人)	適材適所・役割基準の人財マネジメント徹底 新人財情報システム (Workday) 人財情報(評価, スキル, 職務履歴等)を一元管理
リーダーシップ・デベロップメント (GLD, 5百人のトップタレント)	管理職の処遇に反映		

- ・グループ・グローバル人財マネジメント基盤の確立
- ・組織と個人の目標を連動させパフォーマンス向上
- ・グローバル一体での適材適所実現

出所：中西（2017）。

個別に実施することで対応可能であった。しかし、今や事業を国境によって隔てるのが困難となり、顧客に近いところで顧客と協働しながら、システム開発、ソリューション提供を行う必要が生じた。そのため、職能をワンパッケージ化したうえで「経営のグローバル化（フルバリューチェーンのグローバル展開⁹⁾」を推進しなければならなくなった。そうした事業の担い手となる中核人財を、本社、子会社の垣根および国境を越えて調達し、相互に交流させなければならない。また、そうした中核人財候補の数に限りがあるとすれば、計画的な育成によって、早急に増やさなければならない。グループ・グローバルの包括的かつ統合的な人財マネジメントが、グループ全体の緊急課題になったのはそうした背景によるものである（図表3）。

グローバル人財マネジメントの基盤構築のために、最初に着手したのが2012年に完成した人財データベース（DB）である。日立グループの社員は全世界で30万人以上、そのうち、流動性の高い海外工場の現業社員を除く、28万人¹⁰⁾の個別データを蓄積することができた。登録情報は基礎的なもので、個人の属性（グレード、職種、職名）と入社年度、年齢、性別、会社名、勤務地などである。一見難しい仕事とは思われないかも知れないが、求心力の乏しい企業グループで、異なる性格の多くの事業を抱えるグローバル企業が、多くの子会社の協力を得ることはそれほど容易ではない。しかし、人財DBの構築によって、職能

ごと、事業ごと、市場ごとの人員をマクロに把握し、人員配置計画に活かすことができるようになった。当初目標通りの人数を人財DBでカバーすることができ、後述のいくつかの制度構築の基盤となった¹¹⁾。2018年中期計画では、社員の評価、スキル、職務履歴など、さらに詳細な人財情報を盛り込んだ新人財情報システム（Workday）の運用を計画している。

2013年に導入されたのが、日立グローバル・グレード（HGG）である。これは、人財マネジメントを人基準から仕事基準に転換するためのツールであり、管理職以上の職位を本社社長以下7つのグレードに分類した。HGGの基盤構築によって、日立本社の管理職約1.1万人のみならず、国内外の子会社の管理職を含む約4.5万人の職位を統一することができた。具体的には、図表4のように、会社の規模や役割に応じて、社長と本部長が共通のグレードに分類されることもある。なお、同一グレードのなかに、さらにいくつかのポジションクラスが設定されている。管理職未満の本社社員はHGGの対象ではないし、給与などの待遇には影響しないが、見做しグレードとして分類し、人財育成に活用している¹²⁾。

2014年に運用が本格化したのがグローバル・パフォーマンス・マネジメント（GPM）である。管理職とホワイトカラーを対象に、人と組織の目標を近づけ、仕事の成果を最大化するための人財マネジメントツールである。2013年に3千人、2014年に本社国内管理職1.1万人が対象となり、

図表 4 日立グローバルグレード(HGG)のイメージ

HGG	ポジション クラス	日立 本社	米国 A社	中国 B社	ドイツ C社
Grade A	*** ** *	会長 社長 副社長	CEO		
Grade B	*** ** *	本部長	COO	総経理 副総経理	
Grade C	*** ** *	部長			MD VP
Grade D	*** ** *	課長			Director

出所：日立製作所（2015c）を参考に筆者作成。

本格的な運用が始まった。現在では、グループ・グローバルに11.2万人が対象となっている。最終目標はホワイトカラー全員の20万人規模であるが、10万人を超え、当初目標であり、実効的な運用が可能な規模はクリアしたことになる。従来の目標管理(MBO)の欠点を改め、トップから末端まで組織全体に要求されるコンピテンシーを明確化し、整合性の取れた形で、その達成状況を評価するための制度である。コンピテンシーは社長が1つ、次の経営層が2つから3つというように明示することで、それぞれの職能・職位で職務を遂行する際に必要とされる能力を特定する。このように、結果ではなく、特定の職位でどのような業務をどのようにして実行したかというプロセスが評価対象となる。なお、報酬は職位グレード(HGG)、コンピテンシー評価(GPM)、それに仕事の成果の関数であり、期待年収も社員自身が計算できる仕組みになっている。

これまで述べてきた、グローバル人財データベース(DB)、グローバル・グレード(HGG)、グローバル・パフォーマンス・マネジメント(GPM)は人財マネジメントの基盤を構成する。これらがグループ・グローバルに整備されたことで、会社と国境の垣根を越えて、グループ内で適材適所の人員配置が可能となった。国籍に関係なく、将来の経営を担う人財を育成するプログラム作りも可能になった。外国人社員が本社を含むグ

ループ内で昇進する道が拓け、高い動機付けになったし、有能な外国人社員の入社を促進できるようになった。経営戦略の実現に資する「人と組織」のマネジメント基盤が構築されたのである。

4 | 人財部門改革と人財マネジメントは車の両輪¹³⁾

日立のグループ・グローバル経営への大転換は、本社のみならず、すべての子会社にそれまでの仕事のやり方を大きく変えさせることになった。人財部門も例外ではなかった。

これまでのように、日本人が重要ポストの大半を占める体制は続くのか。海外拠点の経営者や本社スタッフに外国人が増えたとすれば、人財マネジメントはこのままでよいのか。一部事業の本社機能が海外に移転するとき、従来の経営モデルや人財マネジメントが当該事業をサポートできるのか。経営に結果責任が厳しく問われるようになれば、ガバナンス体制の整備が必要になるが、これまでの本社、子会社ごとの人財マネジメントで説明責任は果たせるのか。こうした問いへの解答はいずれも否であった。

強い組織を作るためには、世界中から最強メンバーをそろえたチーム編成を行わなければならない。そうしたグローバル人財マネジメントの実行主体が人財部門であり、当然ながら人財部門自体が自らを変革しなければならない。両者は車の両輪のような関係である。人財部門も「グローバルクラスの人財部門になる」とのビジョンを掲げ、自ら部門改革を推進することになった。主に3点に絞って議論していこう。

4.1 人財マネジメント改革への賛同者を増やす

人財マネジメント改革をグループ・グローバルに実行するためには、子会社の協力が欠かせない。これまで述べてきたように、日立グループは各社の自律性を重視する遠心力の効いた組織であった。人財マネジメント改革は、子会社にとっては、例えば、優秀な人財を本社や他のグループ

会社に取りられてしまうことにもなりかねない。また、本社からのコントロールがきつくなり、自主性が損なわれる懸念もある。そもそも、本社の人財部門が企画したプロジェクトに協力するだけでは、得られることが何かは分かりにくいし、インセンティブも存在しなかった。

まず、本社の人財部門は主要 30 社の社長と人財部門トップに対して、正式に人財マネジメント改革に向けた協力要請を行った。総論としては反対する理由はないし、面談の場ではいったんは協力姿勢を示すことになる。しかし、遠心力の強い、ボトムアップ的組織文化の日立グループである。公式ルートの要請だけでは、なかなか各種プロジェクトは進まない。

本社内でも人財マネジメント改革に対する懸念の声は上がる。複数の異なる性格の事業、世界に広がる拠点、30 万人以上の社員を対象とする包括的かつ統合的なシステム構築はやはりハードルが高い。例えば、アジアに限定したシステム構築を図るとか、時間をかけて着実に進めるべきとの意見もあった。しかし、会社全体が一方の極から他方の極へ大きく変わろうとしているなか、人財マネジメント改革も短期間に、モメンタムを利かせ、一気に進めなければ、中途半端なものになりかねない。2011 年から 2015 年までを 3 つのフェーズに分け、グローバル人財マネジメント基盤の構築 (2011 年-12 年)、人財と組織のパフォーマンス最大化 (2012 年-14 年)、競争優位に資する価値提供 (2013 年-15 年) を急ぎ実現することにした。その目標として、ワールドクラスの人財部門へのトランスフォーメーション (転換) というビジョンを掲げたのである。トップマネジメントから人財マネジメント改革に対して全面的な支持を取り付けており、支援のある間に一気に改革を進め、結果を出す必要があった。

むしろ、本社自体が大企業組織であり、そのうえグループ全体となればなおさらで、すべての会社が一様に協力すると考えるのは楽観的に過ぎる。ただ、主要な子会社が協力し、その比率が一定以上となり、ティッピングポイントを越えれ

ば、あとはそれほど難しくない。グローバル人財データベース (DB) にしても、グローバル・グレード (HGG) の導入にしても、グローバル・パフォーマンス・マネジメント (GPM) にしても、一定数、一定比率の会社、従業員をカバーできれば、グループ・グローバルでの運用が可能になる。そうなれば、当初、逡巡していた会社にも参加圧力が強まることになる。それゆえ、包括的かつ統合的なシステム導入を訴え、モメンタムを利かせ、短期間で実行し、実績を示すことが重要なのである。もちろん、そうしたやや強引な進め方と並行して、各社にとっても価値があることを示さなければならない。人財マネジメント基盤が構築されれば、実際に運用することで、事業部門と子会社にとってどのような利点があるのかを理解してもらう必要がある。

4.2 事業部門が人財マネジメントのオーナー

人財部門は経営者のスタッフとして、ヒトに係るマネジメントを実行するコストセンターである。経営トップのスタッフとして、人の採用、配置、評価、教育に係る業務に従事するため、ややもすると管理的な (administrative) 傾向が強まることもある。もっとも、製造業全盛時代は、工場が付加価値創造の場であったから、工場に人を集め、職場管理と勤労管理を行うことが付加価値に直結した。しかし、グローバル規模で社会イノベーションを起こし、成長につなげるという時代に、人を「管理」することでは付加価値は生まれない。誰に対して、どのような価値を提供すべきか、人財部門の存在意義が問われるのである。

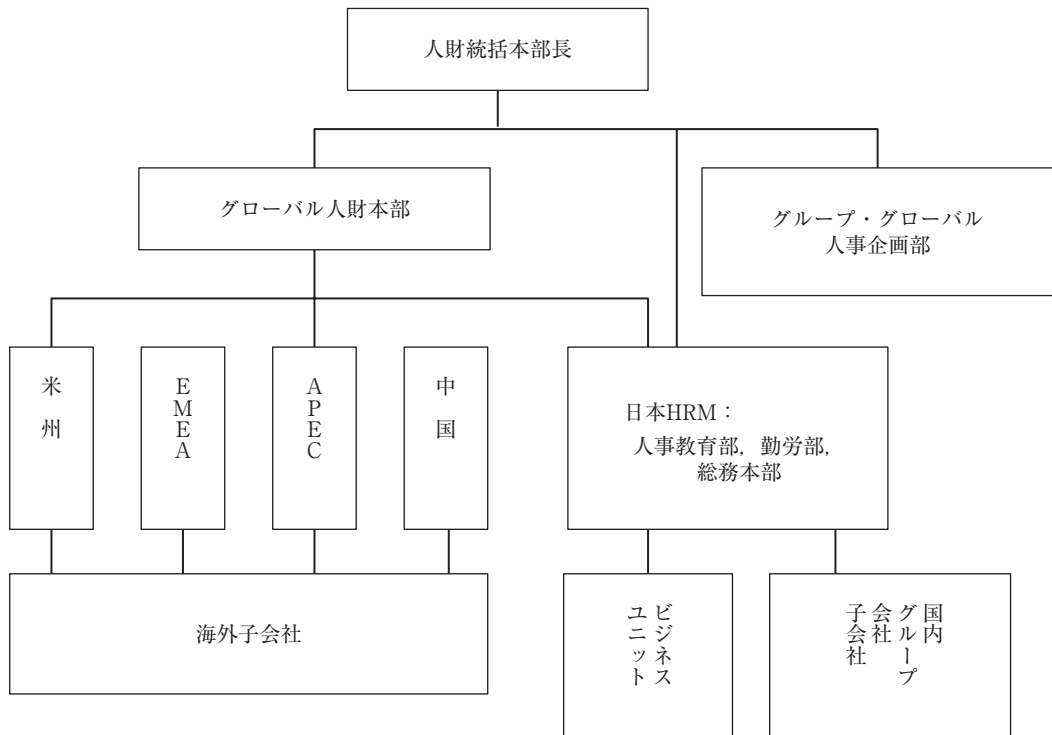
グローバル人財 DB が構築されたことで、日立グループの全社員へのアクセスも容易になった。人財部門には、グループ全体で約 5 千人の社員が働いている。2013 年に実施したのが、人財部門の業務内容に関するアンケート調査であった¹⁴⁾。4.3 千人からの回答を集計すると、人財部門従事者の時間の約 7 割がオペレーションとアドミニストレーションに費やされていることが分かった。総務、労務、給与、福利厚生などの日常業務であ

る。他方、経営者や事業部門への価値提供と人財部門の組織能力向上に係る業務が約2割、人事戦略、組織開発などの人財戦略に至っては約1割に過ぎなかった。人財部門の年間経費は略略500億円になるが、その約7割の350億円は事務的な仕事に費やされ、会社の競争力向上につながる価値を提供できていなかったことになる。

人財部門調査のあと、実施したのがラインマネージャー4千人に対する調査である。従業員のインゲージメントと事業の成長が重要と思う反面、満足度はそれぞれ約2割、約1割に過ぎないとの回答であった。人財部門への信頼は5割を超えていたが、人財部門が会社と事業部門に価値を提供できなければ、信頼感を維持することもできない。人財部門の業務の約7割を占める日常業務を制度の標準化や業務改革を通じて削減し、いかに人財戦略に寄与し、人財部門の組織能力向上につながるかが喫緊の課題となった。

まずは、グローバル人財マネジメントの主体が、本社の人財部門ではなく、各事業部門（ビジネスライン）であることを明確にした。人財部門は、人財マネジメントに関して、事業部門を支援するスタッフに徹する。事業部門が市場競争において競合に勝つことが目的であり、そのためには人と組織の競争力を向上させなければならない。人財マネジメントの基盤整備と円滑な運用によって、その目的に資すること、それが人財部門のミッションとなる。具体的にいえば、1つは人財と組織の生産性を向上させることで好業績につなげることである。2つは社員のインゲージメントとモチベーション向上を図る仕組みづくりである。3つは事業を牽引するリーダー、必要とされる経営者をグローバルに配置できるような体制づくりである。4つは特定地域への事業進出に際して、優秀人財の確保、人事制度の立ち上げ、教育訓練の実施などのため、人財マネジメントに関す

図表5 グローバル人財マネジメント組織のイメージ (2011年以降)



出所：日立製作所（2015c）を参考に筆者作成。

る共通のプラットフォームを提供することである。こうした支援活動に注力することで、人財部門のミッションを明確に示したのである。

4.3 事業部門に価値を提供する

グローバル人財マネジメントを展開する中核組織となったのが、2011年に新設されたグローバル人財本部である(図表5)。日立本社から、あるいは日本から世界を見るのではなく、世界とグループ全体を見渡して、人財マネジメントを推進しなければならない。これまでのように、本社の人財部門が世界の4極の人財部門を統括するのではなく、日本を含む世界5極をグローバル人財本部の管轄下に組み入れるというものであった。人員は、当初、米国駐在の米国人を含む30人の少数精鋭組織であった。この体制ができたことで、グローバル人財本部はグループ全体の人財マネジメント案を策定し、実施できるようになった。また、単に共通の仕組みや制度を作るだけでなく、ベストプラクティスをグローバルに、あるいはグループ全体に迅速に横展開できるようになった。何とんでも重要だったのが、グローバルな視点で、本社と日本国内の構造的な課題を浮かび上げさせ、それらに対処できるようになったことである。

人財マネジメントのオーナーが事業部門であり、人財部門は事業部門のパートナーとして、人財マネジメントの基盤を構築し、運用を通じて価値を提供する。人財部門の存在意義の1つがこれである。人財部門は人事に係る権限を自ら放棄したことにもなる。他方、人財戦略の立案や組織能力の向上などの中核機能を果たさなければならない。人財部門の知見と見識がそれまで以上に問われるようになったのである。

2つは人財部門の専門性の発揮である。センター・オブ・イクスパティーズ(COE)として、例えば、組織設計、タレントマネジメント、社員のインゲージメント強化のための施策、報酬やフレキシビリティに関する知識、労務管理に係る経験を、必要と要請に応じて事業部門に提供す

る。自らの専門性を磨くとともに、外部の専門家とも連携し、質の高い専門知識を事業部門に提供する。人財マネジメントに関する専門性によって、事業部門に価値を提供し、自らの存在意義を明らかにしなければならない。

3つがシェアドサービスの提供である。以前は子会社がそれぞれに個別に、外部の人財サービス会社と契約することが多かった。リクルートエージェンシー、人事コンサルティング会社、保険会社などから、専門知識とサービスを提供してもらうためである。しかし、本社がグローバルに、それぞれの分野で何社かと包括契約を結ぶことができれば、グループ各社は低コストで同一サービスを享受できる。また、本社でグループ・グローバルの空きポジションと充足状況を把握できるようになり、各子会社の採用コストも分かるようになった。これらの情報をグループで共有できるようになったのも、人財マネジメントの基盤構築によるものである。採用方法は公募か、推薦か、リクルートエージェンシー経由かといった採用情報も一元管理できるようになった。2013年にグループ・グローバル共通の採用システム(Taleo)が導入され、優秀人財の採用業務の効率化、コスト削減が可能となった。

4.4 人財マネジメント改革の要諦

日立の改革が期待通りに進んだ要因として、人財部門の役割と人財マネジメントはいかにあるべきかについて、トップと人財部門の見解が一致していた点を挙げたい。中西宏明社長(当時)と人財部門改革と人財マネジメントの推進者であった山口岳男氏(EY税理士法人シニアアドバイザー、日立総合経営研修所元社長)は、2000年代後半の米国ハードディスク買収会社の経営改革を主導し、肝胆相照らす関係であった。同時に、人財マネジメントの具体的な施策についても、米国での経験から明確な青写真ができていた。また、2009年度の危機的状況によって、組織としても大胆な改革を受け入れる準備ができていたともいえる。

人財マネジメント改革は、人財部門の位置づけを明確にするとともに、協力を取り付けるべき事業部門と子会社にとって、どのような具体的な利点があるのかを示すことで前進した。あるべき論は重要であるが、それだけでは協力は得られない。理想論と現実論が一体化することで、人財マネジメント改革は短期間に進展したのである。

5 | 次世代社長を作る：タレントマネジメント¹⁵⁾

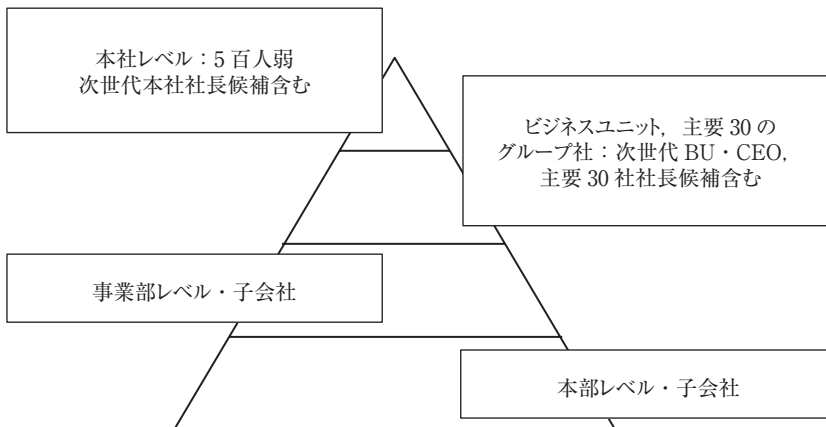
グローバルプレーヤーを志向する日立にとって、グローバルアリーナでリーダーシップを発揮できる経営者を多数確保することは喫緊の課題である。競争力のあるメジャープレーヤーになるためには、本社はもちろんのこと、グループ各社の経営を任すことのできる経営者および経営者候補の育成が急務である。これまで議論してきたように、主要な事業は顧客との協働を前提としており、研究開発からオペレーション、サービスまでのフルバリューチェーンをグローバルに展開することが基本である。人財マネジメントの基盤構築が進展しても、グローバル経営人財が不足するようでは経営戦略の実現は危うい。そうした人財の質と量をいかに確保できるかがカギとなる。

5.1 経営者候補の育成

2012年に始まったのが、グローバル・リーダーシップディベロップメント（GLD）である。30代半ばから40代の管理職で幹部候補の約5百人を選抜し、個別の育成プログラムを作成し、実行する¹⁶⁾。本社と所属先のトップおよび人財部門責任者がメンバーとなる本社人事委員会において、毎年2カ月かけて、キャリアプランを策定する。本社および主要子会社の120のキーポジションを担うべき候補である。現在では、40代の対象者がグループ会社の社長に就任するまでになった。今のところ、日本人が多いが、外国人も含まれるし、ビジネスユニットのCEOに就任した外国人経営者もいる。さらにいえば、この5百人のなかには次世代（次の次、あるいはその次）の本社社長候補も含まれるはずである。経営者候補を本社の日本人に限定するのはなく、グループ・グローバルに、国籍とは無関係に計画的に選抜し、キャリア開発を行っている。GLDプログラム開始から5年が経過し、キャリアプランに従った育成で成果も出始めている。海外事業比率が5割を超え、さらにグローバルな事業展開を進めるのであるから、将来的には経営者層の半数が外国人であっても不思議ではない。

タレントマネジメントは本社レベルに留まらな

図表6 タレントマネジメントのイメージ



出所：山口岳男氏へのインタビュー（2017年4月14日，28日，専修大学神田校舎）および各種報道を参考に筆者作成。

い。図表6のように、本社レベルの下には、本社のビジネスユニットや主要30社レベルの人事委員会、その次には事業部や子会社レベル、そしてその次には本部や他の子会社レベルの人事委員会があり、それぞれ将来有望な社員を選抜し、育成プログラムを策定している。本社レベルと同様に、主な対象者は30代半ばの管理職以上であるが、管理職未満の若手であっても、優秀であれば、それぞれのレベルの委員会で、選抜し、計画的な育成を行う。一段高いレベルの業務に従事し、困難な任務をこなすことで、次の主要なポジションに就く。そして、成果を上げ、次世代のリーダーに成長させようという取り組みである。なお、日立グループ全体の管理職数は本社および国内外の子会社で約4.5万人である。彼らのなかで、能力が高く、実際に高い成果を上げている人たちが、このタレントマネジメントの主な対象になる。概算でいえば、本社レベルの5百人を含め、グループ全体では約10%の4.5千人程度が対象者と考えられる。

改めて、こうしたプログラムの意義について考えてみよう。本社人事委員会に社長自らが出席し、5百人の個別の育成プログラムの作成に関与する。次世代の後継者育成に、それほどまでにコミットする背景を確認しておきたい。それは、何とんでも、ダイナミックかつ超短期に変化するグローバルビジネスのアリーナで、それぞれの事業を担うことのできる経営者を確保することが喫緊の課題だからである。そうした人財の切磋琢磨によって、次世代の本社トップを選任することが、日立グループの将来につながるからである。年齢、性、国籍、学歴を問わず、グループ内、あるいはグループ外からも最適な人財を引き上げ、育成することがこの目的に合う。そのためには、これまでの議論のように、キーポジションの明確化、職務と役割の明示、候補者の特定、評価基準の標準化を行った上、候補者の強み、弱みを踏まえ、個別の育成プログラムを作成し、実行することが不可欠なのである。

5.2 教育プログラム

日立グループの教育プログラムは、役員、部長などの職位ごとの研修と指名による選抜方式の研修、それぞれの職能ごとに必要な知識や技術、技能を取得するための訓練など、多種多様なプログラムが用意されている。2013年度の実績では、日立本社と国内20社の社員の平均研修時間は38時間、教育投資額は8.5万円¹⁷⁾となっており、社員教育に熱心な会社であることが分かる。教育プログラムも経営戦略の実現に向けたものとなっており、グローバル要員の採用、若手社員への海外経験の付与、そしてグローバル共通の経営研修の実施などがある¹⁸⁾。

従来の経営研修は知識やスキルの習得を目的とすることが多かったし、日本人と外国人社員を区分することが多かった。しかし、2018年の中期経営計画の実現に向けて、知識よりも実践に重きを置く変革型リーダーが求められ、そのためには高い志と使命感を持って意思決定できる社員をいかに養成するかが重要課題となる¹⁹⁾。日本人、外国人に関係なく、共通のコンテンツでの研修を充実させる必要があるし、実施場所も国内ではなく、海外が適している。そうした意図で実施されている、2種類の教育プログラムを紹介しよう²⁰⁾。

GAP-L (Global Advanced Program for Leadership Development) は、海外現地法人での活躍が期待されるローカル人財を主な対象として、上位職位への移行促進を目的としたプログラムである。2012年度より、毎年、シンガポールで開催し、2015年度は世界各地から24人のリーダーが参加した。

GAP-K (Global Advanced Program for Key Positions) は、経営者候補の育成を目的とする選抜研修である。2015年は22人の選抜者が、顧客価値の創造を通じて、事業拡大を主導するリーダーシップをテーマに、日本やインドで3カ月に亘るプログラムに参加した。GAP-Kは新興市場に触れながら、グローバル規模の事業拡大戦略について、他の参加者と議論し、具体的なプランを作成

する。参加者が自らと向き合いながら、グループ・アイデンティティを深く理解することも研修の目的となっている。

このほかにも、一般管理職・新任管理職向けに、世界同一内容のグローバルリーダー育成プログラムが用意されている。2014年からの受講者数は、3年間でのべ4.3千人に達する。また、2002年から、国内ではグループ全社の施策としてH-CDWと呼ばれるキャリア開発ワークショップが展開されている。これは30代の技師、主任、研究員を中心に自己分析作業を通じて、「内的キャリア」に重点を置き、キャリア・能力開発に取り組むプログラムである。2016年までにのべ8.6千人が受講したことになる。

5.3 日本人社員の育成

現状では、日立グループの主要ポジションの多くは日本人によって占められている。しかし、日立はグループ・グローバルに事業を展開することでメジャープレイヤーを目指している。そのため、日本人であることや本社員といった出自ではなく、能力と実力に従って人財を登用すべきであるし、そうした制度もできた。実際、経営者もそうした発言を繰り返している。将来的には、外国人経営者が主要ポジションに就く例は増えるし、今よりも比率が高まることは確実である。では、日立は会社としても、人財マネジメントにおいても国籍フリーの「グローバル企業」を目指すべきなのだろうか。企業の組織文化が究極の競争優位の源泉であるとするれば、おそらくその答えは否であろう。

中西会長が発言しているように、日本人は奥ゆかしさを大切にする文化的背景から、能力があっても十分に遂行可能な仕事であっても、自ら手を上げる人はそれほど多くない²¹⁾。日本人の社員の多くは、会社の指示に従って、ある職種につき、転勤し、その結果、職位を得る。自身のキャリアを自ら考え、選択し、実践できる人は少ない。社内の会議でも、自発的に発言する社員はそれほど多くない。まわりの協力に感謝することは

あっても、自身の仕事の成果を声高に主張することを潔しとしない風潮が今も根強い。他方、米国人をはじめ、海外のビジネスマンは自己アピールにたけているし、そうしなければ、自身の職や職位がおびやかされることを知っている。このような文化的背景を踏まえると、日本人と米国人をはじめとする外国人社員の仕事上の成果を正当に評価する仕組みづくりには注意が必要であろう。さもなくば、キーポジションに就くことのできる日本人社員が激減することにもなる。

日立本社では大学と大学院卒の社員は、入社時から全員グローバル要員になる²²⁾。ただ、留学経験者の採用が増えているとはいえ、日本人社員の海外経験はそれほど豊富ではない。そこで、若手社員が、若いうちに海外経験を積むことができるよう、異文化理解や語学研修のみならず、現地調査やインターンシップなど80以上のプログラムを用意している。2011年からの6年間で、これらのプログラムに参加した社員は5.3千人に上る。また、2014年からは、留学ならぬ、「留職」プログラムを立ち上げ、約30人の若手社員を新興市場のNGOや中小企業に2-3カ月派遣し、現地の人々とともに、さまざまな社会問題の解決を図るプログラムを進めている。実践型の海外派遣によって、日本人社員をグローバル人財として育成すべく、こうした取り組みを加速している。

また、日本人社員の育成法として、原則全員が若いうちに海外に駐在し、外国人の上司の下で働き、さらにその次の海外駐在ではローカル社員の上司として働くことを奨励するだけでなく、ルール化しようとしている²³⁾。グローバルに通用する日本人社員の層を厚くするためには、こうしたやや強引な施策も必要なのかもしれない。リーダー育成に必要なことは、まずは何とんでも本人の意志が前提となる²⁴⁾。業務を通じて、海外経験を深めることで、そうした志が確かなものになるのかもしれない。それができれば、会社が育てようとする意思を持ち、育成の場を与えることで、優秀人財は育ち、会社の屋台骨になるであろう。

6 | むすびに：競争優位は両利き経営²⁵⁾によってもたらされるか

人財マネジメント改革を通じて目指すべきは、自発的に動いて成果を上げることでできる社員をいかに輩出するかであろう。むろん、国籍や出自がすべてではない。外国人社員であれ、子会社社員であれ、会社に貢献できる、上記のような人財をいかに育て、適切に配置するかが、日立の経営戦略の実現に直結する。そのための人財マネジメントの基盤を一定程度整えた今、それらをいかに適切に運用するかは次の課題となる。

本稿のまとめに、日立の経営戦略、人財部門改革、それに人財マネジメント改革の特徴として、一見相反する要素を組み合わせることで、実効性を高めようとしているように見える点を指摘しておきたい。このことは、日立の競争力向上にどのようにつながるのか、それは今後の推移を見なければならぬ。ただ、こうした両利き経営が同社の特徴であり、強みになると思われる。

まずは、経営戦略についてである。2009年度以降、確かにグループ・グローバル経営を推進し、求心力を強める経営姿勢が前面に押し出されている。他方、2018年中期計画に基づいて、採用されているのはグローバルフロント設置による、フルバリューチェーンの一体経営である。遠心力を維持し、顧客とともに自己完結的に事業を推進するということである。求心力と遠心力を組み合わせたビジネスモデルを志向しているのである。

2つは、グループ・グローバル経営が必須となり、かつてのように社員の能力を把握し、必要なポジションに当てはめるといったアナログ的な（適材適所の）人財マネジメントが通用しなくなった。それを受け、グローバル人財DBのように、社員情報を一元化、デジタル化することで、特定のポジションに必要な要件を明示することで、グループ・グローバルに適材を見つけ、配属できる「適所適材²⁶⁾」の仕組みを作った。他方、タレン

トマネジメントにおいては、個別の育成プログラムを作成し、各人に適合するメニューを組み立てるアプローチを採っている。人財マネジメントにおいても、デジタルな仕組みとアナログの手法をうまく組み合わせようとしている。

3つは、グループ経営を実践し、グローバルメジャーを目指す基本姿勢のなか、優れた人財をピックアップし、特別なプログラムで育成し、次世代の経営者に育てようとする方針は明確である。その一方で、日本企業が得意とする、組織全体の底上げを放棄しているようには見えない。むしろ、新入社員に機会を与え、一定期間は同等の処遇を行い、全体の底上げを図るという方針に変わりない。全体の底上げと優秀人財の引き上げという、一見相反する施策を同時進行で進めている。

4つは、国籍などの出自に関わりなく、グループ・グローバルに人財を登用する制度を整える一方で、日本人社員の育成にも努めている点である。日本人社員の育成の成否は、長期的に日立の競争力に影響する。また、「公平な」人事評価を行うことができるよう、まずは日本人社員にさまざまな機会を提供し、外国人社員と同等に競争できる環境を作ることで、日本人社員の意識改革を促すことも必要である。この点も、国籍を問わない公式な制度設計と日本人社員向けの制度設計という、一見相反する施策を進めているのである。

最後に、人財部門改革と人財マネジメント基盤の創設に尽力した、山口岳男氏の言葉を紹介したい。新たに導入された人財マネジメントのほとんどは米国発の制度である。社内外からの批判は、日立を米国企業にするのか、もしそうならば競争力を維持できないのではないかとということであった。しかし、氏の回答は「有用なツールであれば、どこでできたかなどあまり問題ではない。技術や機械を外国から輸入し、それらを使いこなすことで、競争力向上を果たしたのが日本企業であった。コンピュータでいえば、人財制度はアプリケーションソフトに過ぎず、アプリケーションソフトを動かすのがOSである。中長期の競争優

位は経営理念、経営戦略、経営者のリーダーシップ、組織文化などによって規定され、それらがコンピュータのOSである」という。こうした見解も、米国流か、日本流かという単純な二項対立ではなく、両者をいかに組み合わせるか、そのやり方こそが重要であり、それが組織能力を規定する

要因であることを示唆している。

追記 本文はJSPS 科学研究費助成事業の研究課題 16H03660, 18H00883 を受け、遂行された研究成果の一部です。記して感謝の意を表します。

●注

- 1) 日経ビジネス (2015) を参照されたい。
- 2) 日立は人的資源管理の対象である社員を一般的な「人材」ではなく、経営資源の最重要要素と位置づけ「人材」の語を充てている。そのため、本稿では「人材」ではなく「人財」を、そして「人的資源管理 (HRM)」ではなく同社が使用する「人財マネジメント」の語に統一する。
- 3) 日立製作所 (2009) を参照されたい。
- 4) 川村 (2015), 5月22日を参照されたい。
- 5) 例えば、日立情報システムズ、日立プラントテクノロジー、日立マクセルの完全子会社化の一方で、テレビ事業や携帯電話事業から撤退し、システム LSI や火力発電設備事業を本体から切り離れた。
- 6) このことを、山口岳男氏 (EY 税理士法人シニアアドバイザー、日立総合経営研修所元社長) は子会社に対して「大きくなったら、自分たちで商売をして生きていけ」といつてきた会社と象徴的に述べた (山口, 2014)。
- 7) もう1つはプロダクト主体の事業群である。日立本体のインダストリアルプロダクツ・ビジネスユニットに加え、グローバル競争力のある製品、部品、材料などを担当する子会社群の事業である。
- 8) ボーングローバルは生まれながらのグローバル企業で、設立直後から輸出比率が高く、短期間に海外子会社を設立し、グローバルに事業展開する会社である。ボーンアゲイングローバルは、長く本国に留まり、国内中心の事業に従事するものの、何らかのきっかけで、ある時、突然急速な事業のグローバル化に踏み出す企業である。今井 (2016), 第3章「国際化の意思決定とボーングローバル」を参照されたい。
- 9) 中西 (2017) を参照されたい。
- 10) 2012年段階では25万人、その後28万人まで拡大した。
- 11) 例えば、Hitachi Insights と称する従業員サーベイを2013年から毎年実施できるようになった (2015年は13カ国語で、約21万人が対象、17万人が回答した)。グループ・グローバルで共通のアンケート調査を実施することで、社員のインゲージメント強化と組織パフォーマンス向上のための施策立案と実行が可能となった。
- 12) 管理職未満の本社若手社員は3段階の社員等級制度がある。
- 13) 山口岳男氏 (注6) へのインタビュー (2017年4月14日, 28日, 専修大学神田校舎) とその他の報道、

同社ウェブサイトを参照した。

- 14) 注13と同じ。
- 15) 注13と同じ。
- 16) 原田 (2017) で紹介されている迫田雷蔵氏 (日立総合経営研修所社長) の発言を参考にした。
- 17) 日立製作所 (2015b), 134頁を参照した。
- 18) 日立製作所 (2016c), 51頁を参照した。
- 19) 中西 (2017) を参照されたい。
- 20) 日立製作所 (2016c), 52頁を参照した。
- 21) 中西氏は「米国人は能力不足が明らかな仕事でも、自分をアサインしろといい、たとえうまくいかなくても、自分を指名した上司に責任があると主張する」と述べている (中西, 2017)。
- 22) 日本人の若手社員のなかで、特に優秀な人財については早めの選抜が有効かもしれない。しかし、日本の教育制度や文化背景から、それはあまり現実的ではない。20代の間にさまざまな経験を積んだところで、30歳過ぎから優秀層を選抜し、育成するというのが、同社のスタンスと思われる。
- 23) 中西宏明会長へのインタビュー記事 [日本経済新聞 (2017)] を参照した。
- 24) 注13と同じ。
- 25) 両利き経営 (ambidexterity) は一般には経営資源の開発 (exploration) と活用 (exploitation) の両立方法に関する議論 (O'Reilly and Tushman, 2013) とされるが、本文では一見相反する目的や課題を高次に両立する経営を指し、開発と活用に限定されない。
- 26) 注13と同じ。

●参考文献

- 日立製作所 (2009) 「平成21年度3月期 決算短信 (米国会計基準)」。
- 日立製作所 (2010) 「2012中期経営計画」5月31日。
(http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2010/05/f_0531_pre.pdf より採取)
- 日立製作所 (2013) 「2015中期経営計画」5月16日。
(http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2013/05/f_0516_pre.pdf)。
- 日立製作所 (2015a) 「2015中期経営計画—進捗状況について—」5月14日。
(http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2015/05/f_0514_apre.pdf)。
- 日立製作所 (2015b) 『日立 サステナビリティレポート 2015』。
- 日立製作所 (2015c) 「日立製作所におけるグローバル人財

- 施策」人財統括本部, 12月7日。
- 日立製作所 (2016a) 「2018 中期経営計画」5月18日。
(http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2016/05/f_0518_pre.pdf)。
- 日立製作所 (2016b) 「日立の経営について～事業構造改革と経営基盤の強化～」12月8日。
(http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2016/05/f_0518_pre.pdf)。
- 日立製作所 (2016c) 『日立 サステナビリティレポート 2016』。
- 日立製作所 (2017) 「有価証券報告書」第148期 自2016年4月1日 至2017年3月31日。
- 原田亮介 (2017) 「日本型雇用の限界打破を」『日本経済新聞』4月3日。
- 今井雅和 (2016) 『新興市場ビジネス入門』中央経済社。
- 川村隆 (2015) 「私の履歴書」『日本経済新聞』5月。
- 中西宏明 (2017) 「事業構造改革の取り組み—日立グループの『社会イノベーション事業』を例として」6月2日, グロービス経営大学院・東京校での講演 (<https://globis.jp/article/5531>)。
- 日本経済新聞 (2017) 「ソフト・ハードの境に商機」『日本経済新聞』7月11日。
- 日経ビジネス (2015) 「博士も稼ぐ, 日立が研究所再編」『日経ビジネス』3月9日。
- O'Reilly III, Chales A. and Michael L. Tushman (2013), "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future," *Academy of Management Perspectives*, 27: 4 324-338.
- 山口岳男 (2014) 「950社の制度を一元化! 日立の壮絶グローバル人財戦略」12月9日, グロービス経営大学院・東京校での講演 (<https://globis.jp/article/2661>, <https://globis.jp/article/2662>, <https://globis.jp/article/2663> より採取)。