

“創造”と“成長”をもたらす源

# 人財の力



新型コロナウイルス感染症拡大により、ビジネスや社会の不確実性が、これまで以上に高まったこの時代――。

グローバル企業としての競争優位を築くために不可欠なのは、無形資産である「人財の力」だ。

日立建機では、多様な人財が力を発揮できる環境づくりを戦略的に進めている。

さまざまな経験、スキル、発想を持つ人財がパズルのように組み合わせ、日立建機にしかできない価値創造へとつながっている。

文／藤田美菜子、藤田隆介 写真／関根則夫 (p4-7) イラスト／シバタケイコ

## 一人ひとりが「成長とやりがい」を実感できる、 グローバルに基準をおいた人財育成

この不確実性の時代、ビジネスで成果を上げるために欠かせないのは、  
改革とイノベーションを起こせる人財だ。  
そんな人財を育む、日立建機の仕組みづくりに迫る。



人財本部 人事統括部  
統括部長  
藤山 寿



人財本部 人事統括部  
グローバル人事企画部  
勤務・雇用企画グループ主任  
渡辺 俊一

今、建設機械業界を取り巻く環境は大きく変わりつつある。

世界的に投資抑制の傾向が続き、サステナビリティへの関心が高まる中で、建設機械の使用期間は長期化。日立建機でも「バリューチェーン事業」を強化し、レンタルや中古車販売、部品再生事業といったアフターセールスに注力することで、収益性と効率を向上させるとともに、変化に強い体質へと進化を図っている。

その旗印となっているのが日立建機のありたい姿をあらわした、ブランドコンセプト「Reliable solutions」。お客さまの「身近で頼りになるパートナー」として、現場の課題である「安全性向上」「生産性向上」「ライフサイクルコスト低減」を見据え、一歩先を行くアイデアやサービスを提供していく。このミッションを支える基盤は、やはり“人”だ。

一人ひとりが「Reliable solutions」を実現していくに当たり、欠かせない指針となっているのが、日立建機が掲げる価値基準・行動規範である「Kenkijinスピリット」だ。「Challenge（チャレンジ精神）」「Customer（個客志向）」「Communication（風通しの良さ）」の3つのCを柱に、失敗を恐れずソリューションのプロフェッショナルとしてチャレンジし、お客さまが真に求めて

いるものが何なのかを考え、チームワークを信じて行動することをめざす。

この「3C」は、開発、製造、販売、サービス、レンタル、管理系の部門ごとに、それぞれの思想を具体化させてブレークダウンし、定義している。それらは、全社員に配布される冊子「Kenkijinスピリット Handbook」によって共有され、おのおのが個人目標につなげて実践していくという仕組みだ。同ハンドブックは英語、中国語をはじめ8カ国語に翻訳されており、Kenkijinスピリットをグローバルに浸透させるのに一役買っている。

グループ会社80社中、73社が海外にあり、人員の約6割を現地の従業員が占める日立建機にとって、グローバルな人事マネジメントは人財戦略の要だ。このコロナ禍でも、売上げの75%以



一人ひとりの具体的な価値基準・行動規範をまとめた「Kenkijinスピリット Handbook」。各言語に翻訳し、約25,000人の従業員に配布している。



上は海外が占めており、それぞれの国で現地のスタッフが活躍している様子が見えてくる。

その活躍を後押しするため、2020年度の後半から取り組んでいるのが、人事制度や施策のグローバル共有だ。従来、各国でばらばらだった処遇体系や育成プログラムに、グローバルな標準モデルを導入した。人財と組織のパフォーマンスを最大化することで、より多様な人財が活躍できる環境を整えるのが狙いだ。

さらに、未来のグローバルリーダーの育成にも注力している。30～40代を中心に、各国で選抜された幹部候補を日本に招き、1、2年ほど日本でマネジメントや、さまざまなビジネスを学んでもらう。いずれグローバルな経営幹部に、今以上に多様なメンバーがそろえるようになれば、グループ連携はますます強化されるであろうことが期待される。

これらの人財戦略は、従業員にとっても、自分が会社の中で活躍できるとともにきちんと評価されているという感覚を得られるシステムだ。そんな「成長とやりがい」の実感があってこそ、さまざまなチャレンジやイノベーションが生まれる土壌が育つのだろう。

次ページからは、日立建機の新たな価値創造の実現に向け、自らチャレンジし続ける社員の声を紹介する。

## 「成長とやりがい」を向上させる さまざまな取り組み

### 現地リーダーを育てる

#### 「サクセション（後継者育成）プラン」



私たちにとってのグローバル戦略とは、海外拠点で「現地のマネージャー」を本気で育てること。その土地のやり方で最適な取り組みができるよう、ローカライズを強く意識しています。

サクセションプランでは、2023年には部長より上のポストの72.2%が現地のスタッフになる見込み。毎年、グループ会社の社長たちと会合を持ち、どのようにリーダーを育てていくかを議論しています。



### 女性の活躍推進



グローバルで見れば、男性と女性の管理職の比率はほとんど変わりません（男性14.2%、女性13.8%）。しかし、国内になるといきなり差が開くという現状があります。これをなんとか世界水準に近づけるのが目標。出産、育児支援をはじめ制度は充実しているので、今以上に制度の社内認知を上げるのが課題です。

女性が活躍できる職場風土を醸成するために、総合職の女性社員による交流会を開催しました。その中で自由に意見交換してもらい、上がった意見を基に、女性の部下を持つ男性マネージャーも交えたワークショップを行い、施策に生かしています。



### 従業員サーベイで 組織健康度を評価



50～60の項目から成る従業員サーベイを毎年実施し、必要な改善点を洗い出しています。人財戦略の推進を現在の方針で始めたのが2年前なのですが、それからわずか1年で満足度のポイントが目に見えて上昇し、手応えを感じています。

従業員サーベイで洗い出された課題について、若手社員が改善策を役員にプレゼンするワークショップも行っています。若手社員も「会社が自分たちの声を反映しようとしてくれているのがうれしい」と、風通しの良さを感じてくれているようです。

