

日立建機株式会社
執行役常務
CHRO、人財本部長
豊島 聖史

Chief Human Resources Officer

CHROメッセージ

人財こそが価値創造の源泉。
一人ひとりのハピネスを向上し、
事業の成長につなげていきます。

【CHROとしての役割】

従業員のハピネス向上をめざし、3つの視点から取り組む

日立建機グループでは、「事業は人なり。人財こそが価値創造の源泉である。人財を組み上げた組織こそが事業の創造と変革の力である」との基本認識のもと、人財マネジメントの変革に取り組んでいます。中期経営計画の実現に向けて、「人財と組織を通じて新たな価値を創造し、事業の創造と変革に貢献する」ことをミッションとし、「人財」「組織」「文化」それぞれの側面でビジョンを掲げています。

現在のような変化のスピードが速い時代においては、ヒト・モノ・カネ・情報の4大経営資源の中でも、特にヒトの価値をどう高めていくかが重要です。私は人財価値向上の要は「組織健康度*・従業員満足度」だと考えており、従業員一人ひとりのハピネスを向上させ、それを事業の成長につなげていくことが最も重要であると認識しています。

そして、ハピネスの向上に向けて、3つの視点から取り組

んでいます。1つ目は「経営の視点」で、事業戦略に沿った人財戦略を実行し結果を出すこと。2つ目は「マネージャーの視点」で、チームで結果を出すために、一人ひとりの目標と会社の目標をつなげること。3つ目が「従業員の視点」で、一人ひとりが自ら考え行動できる風土・文化を提供し、自分らしい生き生きとしたキャリア人生の歩みを支援し、その成長を会社の成長の原動力とすること。この3つの調和をとりながら人財をマネジメントしていくことがCHROの役割であると考えています。

そんな中でも、VUCAの時代だからこそ、個性豊かな従業員一人ひとりの想いにできる限り個別に寄り添い、その成長力を会社のレジリエンス（課題を克服し変化に適應すること）にしていきたいと思ひます。

* 組織健康度：従業員エンゲージメントやダイバーシティ&インクルージョン等のさまざまな観点から組織の健康状態を評価する指標

■人財本部・グローバル中期経営計画方針

ミッション	人財と組織を通じて新たな価値を創造し、事業の創造と変革に貢献する
ビジョン	<p>【人財】一人ひとりが目標を持って働き、新たな価値を創造し、成長とやりがいを実感している</p> <p>【組織】ダイバーシティのある生産性の高い組織を編成し、事業の創造と変革を実行している</p> <p>【文化】安全と健康を全てに優先し、組織健康度を向上させ、活力ある企業文化を醸成する</p> <p>【人財部門】人財部門のトランスフォーメーションを推進し、グローバルトップレベルの人財部門になる</p>

【日立建機の人財における強み】

「Kenkijin スピリット」をコアバリューに、グローバル共通の人財マネジメント基盤を構築

当社のグループ会社 80 社のうち 73 社は海外にあり、全体の約 6 割を現地従業員が占めています。さまざまな文化的背景をもつ 24,987 名*が「Kenkijin スピリット」をコアバリューとして共有し、世界各地で体現していること、これこそが日立建機グループの最大の強みです。海外拠点の現地従業員の間で「Kenkijin」という言葉が共通言語として使われているのを目の当たりにするたびに、従業員一人ひとりの拠り所となっているのだと感じます。

グローバル各社の事業環境や課題が異なる中で、多様な人財の力を引き出し、チームとして競争を勝ち抜いていくた

* 2022 年 3 月 31 日現在

めに、2020 年よりグループ・グローバルで人財ポリシーを共有し、人財マネジメント体系を整備・展開しました。2022 年 3 月からは、北中南米市場への独自展開のため、日立建機アメリカに地域統括機能を付与し、新たな体制でスタートを切りました。それに伴って、グローバル人財ポリシーを下敷きに、人事処遇制度の見直しに着手しています。

今後は、社外からのプロ人財の採用や、グローバルな適所適財を加速させる人事制度の見直し、“個”の見える化や、一人ひとりのキャリアプランや育成計画に沿った育成システムを構築する予定です。

【日立建機の人財における課題】

変革のリーダーシップを実現し、目標をやり抜く人財の育成

日立建機グループでは、従来よりダイバーシティ&インクルージョンに注力しており、さまざまな属性の方々が、持てる力を最大限に発揮できるよう人事処遇制度をグローバルに整備しています。女性の活躍に関していうと、グローバルで多くの女性管理職が活躍していますが、女性の管理職比率を男性と同等に高めるべく取り組んでいます。

加えて、資本変更への対応や米州事業の強化、ビジネスユニット制の導入等、新たな挑戦に取り組んでいます。最も大切なことは、一人ひとりが「変革のリーダーシップを発揮すること」であり、2019 年度から、グループ・グローバル

の全従業員を対象に「自己変革プログラム」を展開しています。本プログラムは、目標を確実にやり抜くためのマインドとスキルを再確認するものです。また、グローバルリーダー人財に対しては、変革のリーダーシップを強化する研修を継続的に実施しています。さらに現代の変革に不可欠な DX 関連の研修にも力を入れています。

コロナ禍においても、経営幹部のリーダーシップのもと、第 2 の創業ともいえる大きな変革（資本変更、米州事業強化、ビジネスユニット制の導入等）を従業員一丸となって推進していきます。

【理想とする組織のあり方】

働く人の「夢」や「志」が価値創造へとつながる組織風土・文化づくり

ここ数年、事業活動における人権リスクが重要度を増していると認識しています。当社では人権デュー・デリジエンスを実施し、人権リスクの把握や優先リスクの特定などを行っています。具体的な活動としては、人権教育・意識啓発に加え、サプライヤー調査による実態把握など、人権侵害を未然に防止すべく、優先順位を定めて対応しています。さらに、多様な人財が集まり楽しく仕事ができる職場づくりのため、安全・健康で働きがいのある職場づくりや、職場や従業員一人ひとりに内在するアンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）を払拭していくための風土・文化づくりにも取り組んでいます。

めざすべき組織のあり方については、組織健康度や従業員満足度など、さまざまな物差しがありますが、最も重要なことは「一人ひとりが夢や志をもって働いていること」です。自分の仕事会社が会社や社会につながっている感覚を全員にもってほしい。めざすべきは自分と会社と社会が一直線で

つながった状態、言い換えると一人ひとりがハピネスを獲得していること。私はこれを理想の組織として描いています。会社としては、多様な人財がお互いを認め合い、働きがいを感じながら活躍することが、新しい価値創造にもつながると考えています。働き方改革やダイバーシティの推進を通じて、誰もが生き生きと働ける組織風土・文化・ヒトづくりに取り組んでいきます。

