

CHRO メッセージ

Letters from Chief Human Resources Officer



日立建機株式会社
執行役常務
CHRO、人財本部長
豊島 聖史

Kenkijin スピリットをさらに浸透させ 人財の多様な力を引き出す

となったためです。全世界のあらゆる地域、フィールドで活躍する従業員が、常に同じ行動指針を携え、ふと立ち返る場所がなければならぬと考えたのがきっかけです。国内外から約100名の従業員が集まり、何カ月にもわたり意見を出し合い、2008年に策定され、英語、中国語をはじめ8カ国語に翻訳されています。また日立建機グループは現在、日立グループからの独立や米州での独自展開を再始動するなど、「第2の創業」というべき時期にあります。この「第2の創業」にあたって、VISION・MISSION・SPIRITからなるグループアイデンティティを制定し、創業以来培ってきた「日立建機らしさ」をこれからも変わることなく継承し、進化させていくこととしました。また、当社のSPIRITすなわち「Kenkijin スピリット」の一部見直しを実施しました。

「Kenkijin スピリット」は、「Challenge」「Customer」「Communication」の「3つのC」による全部門での共通部分があり、加えて開発、製造、販売、サービス、レンタル、品質保証、新事業創生、スタッフの部門ごとに、それぞれの行動規範を定義しています。例えばスタッフ部門であれば「支える」をキーワードに、めざす姿を具体的な行動に落とし込んでいます。共通部分と各部門との2階建てとして、各人が仕事にあてはめて実践しやすい構造になっており、世界で25,000名にのぼる多様な人財の力を引き出す源になっていると考えています。

≫ Kenkijin スピリットこそが、 多様な人財の力を引き出す源

当社グループ共通の価値基準・行動規範が、「Kenkijin スピリット」です。

「Kenkijin スピリット」が生まれたのは、2004年頃から当社のグローバル展開が加速した結果、日本の従業員と外国籍の従業員との価値観の共有が必要

≫ グループ全体でのグローバルな 人財育成に注力

従業員のパフォーマンスの最大化を図り、会社の持続的成長を実現するために、人財育成を経営の最重要テーマの一つとしています。当社単体の従業員一人当たりの教育時間は、2020年度が約35時間、2021年度が約44時間、2022年度が約52時間と年々増加しています。特に2022年度からはデジタル人財育成の強化施策を開始しました。2023年度末までの2年間で約1,000名に対し、デジタルリテラシーに関する研修を実施する計画で、さらに、業務部門とDX部門でチームを組み、実践を通じてデジタル推進リーダーを育成するプログラムも実施しています。

グローバルでの人財育成にも力を入れています。

当社では「変革の時代を勝ち抜くための組織風土をつくる」ことを目的に、ワークショップ「自己変革プログラム」を実施しています。

これは、Kenkijinに必要なビジネススキルやマインドセットを体系化したプログラムで、Kenkijin スピリットを実践するための基礎力となるものです。社員が講師となり、業務上の経験を織り交ぜながらビジネススキルやマインドを解説するという方法で開催し、2019年に日本国内より開始しました。2022年度

CHRO メッセージ

からは全世界のグループ会社へも展開して日立建機の共通文化をつくることに取り組んでおり、これまでの受講者は約4,000名に達しました。

さらに、グループ全体で、グローバルなリーダー育成に取り組んでいます。具体的には、個人キャリアパスに基づく計画的なローテーションによる経験の付与や、経営スキル、経営マインドセットの習得に向けたプログラムを行っています。経営スキルの習得に関しては、従来の取り組みのほか、社外への研修派遣を加えるなど、さらに拡充しています。2022年度はグローバルリーダーを集め、1週間にわたる異文化理解と交流を深めるプログラムを実施しました。

当社グループの人財育成の根底にあるのが、育成にあたるインストラクターを自前で揃え、大きな組織の中で、それをN倍化していくということ。

そして、教えるのではなく、一人ひとりが「自律的に学ぶ」マインドを醸成することを強く意識しています。

今後も、リーダーの育成と従業員の能力開発に向けてタレントマネジメントを展開していきます。

≫ ダイバーシティ、 エクイティ&インクルージョンの取り組み

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンは当社の新たな価値創造の源泉です。人種、国籍、性別、年齢などにかかわらず、事業を支える人財一人ひとりの価値観や個性を認め、多様性を尊重し対応していくことが重要であると考えています。このような考え方の下、当社ではグローバルベースでダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンに取り組んでいます。

世界で25,000名を超える“Kenkijin”が、グローバルに活躍するための機会

や育成の場を提供することが重要であり、グループグローバルでグループアイデンティティ、グローバル人財ポリシーの共有・浸透や、海外会社の部長以上のポストの現地化推進などの取り組みを実施しています。

グローバルな視点で見ると、男性と女性の管理職の比率(2022年度実績:男性16.0%、女性11.2%、中計目標:男性15%、女性13%)において、国内の管理職における女性の比率に課題があると考えています。女性の管理職比率を高めることは、新たな視点でのイノベーションの創出にもつながると認識しており、グローバルにおける同率化実現を目標としています。

≫ 2030年のありたい姿に向けて

より長期的な視点から、人財本部では2030年のありたい姿として「すべての人(Kenkijin)が自分らしく働けるフィールド」の実現をめざします。

そして、従業員と会社の成長を一直線化することで両者の絆を強め、顧客価値の向上→収益性の向上→企業価値の向上→従業員・会社への還元というサイクルを築きたいと考えています。

これを実現する人財戦略のポイントは5つです。

一つ目が、「従業員と会社が対等の関係」です。従業員と会社は双方にとって「選び・選ばれる関係」と捉えたうえで、会社は従業員のキャリア形成や成長を支援します。

二つ目が、グループアイデンティティや「Kenkijinスピリット」に基づく「企業風土・文化づくり」です。先崎社長のメッセージにある「継承と進化」という言葉の通り、良いことは引き継ぎつつも、そのうえに何か新しいものを付加し、新たな風土・文化をつくります。

三つ目が、「チームで勝つ」。Kenkijin一人ひとりが「三遊間のゴロ」を積極的に拾い誰もが個性や強みを発揮できる環境を整えることで一人ひとりの強みを見だし、全員一丸となって新たな価値を創造していきます。

四つ目が、「デジタルを使った人と組織の状態の見える化」です。デジタル技術を活用して、個(ヒト)、組織・アセットの状態の見える化し、組織上のさまざまな課題解決に取り組めます。

そして最後は、社内外誰に聞いても「それは良いよね」という反応が返ってくる施策を行っていくことです。

当社の他社にない強みは、常に全員参加型の事業運営を行ってきたことです。そして、従業員一人ひとりに、自主的に考えて行動するDNAが根付いているため、これをスピーディーで的確な攻めと堅牢で柔軟な守りに活かしていきたいと考えています。この人財(Kenkijin)の力でさまざまな社会課題の解決に取り組んでいきます。

