

株式会社日立ソリューションズ

社員の内発的動機づけを重視した 成長支援を推進



株式会社日立ソリューションズ
本社所在地：東京都品川区
業種：情報・通信業
従業員数：約10,300人

■人財育成基本方針と「ヒューマン・キャピタル・マネジメント」

システム構築をはじめ、ビジネス向けソリューション・ソリューションを提供している日立ソリューションズでは、専門職であるITエンジニアが社員のかなりの割合を占める。得意先から求められるシステムが高度化し、日々のテクニカルなスキルアップも必要だ。そうした環境に合ったキャリア支援制度として、「キャリアチャレンジ制度」と「目標管理制度」が機能している。

田中 人財育成基本方針として、①成長支援の強化、②働きやすい、やりがい感の創出、③働きやすい、風通しのよい職場づくり等を柱とし、「ヒューマン・キャピタル・マネジメント」(HCM)という理念を掲げ、社員の成長を支援しています。

HCMとは、社員を資本と位置づけ、個人の価値を高めることで、組織の成長と個人の成長を実現していくという理念です。「内発的動機づけ」に重きを置いて、中長期のキャリアを見据える「キャリアチャレンジ制度」と、短期の業務達成のための「目標管理制度」を運用しています。

両制度は、社員のキャリア形成支援を上長との一対一の面談を中心に行うものです。社員一人ひとりが登録した中長期のキャリア目標や、過去6カ月の実績、今後6カ月の目標、自己申告内容等がイントラネットシステムに蓄積され、その内容を基に上長と一対一の面談を行い、今後の計画を立てます。面談の中で、社員が現状を正しく理解し、そのうえで今後のキャリアを意識することがポイントです。そして、「すべきこと」「できること」「やりたいこと」を考え、その重なりを広

げていくためのPDCAサイクルを回していきます。

社員は、現状と目標とのギャップを意識し、会社は、そのギャップを埋めるための「学びの場」を提供します。学びの場は、社内の教育部門や日立グループの教育機関が運営する400以上の科目から自ら受講したい科目を選択し、業務として受講することができ、特に、若年層の成長支援には力を入れており、入社後2年間は職場ごとに「OJTリーダー」を決めて、チームで若年層の成長を支援しています。

会社が敷いたレールに社員が乗っかるのではなく、一人ひとりがキャリアを自律的に考え、会社は社員のキャリア自律を支援するという考え方です。

しかし、このような意識改革は大変難しいので、社員のキャリア自律を側面支援するために「ライフキャリアサポートグループ」を設置し、キャリア研修やキャリア・カウンセリングを社員に提供しています。

石川 2004年頃からキャリア形成支援の制度を実践し、社員が主体性を培うようにキャリア形成支援をデザインしながら、たどり着いたのがHCMです。

HCMでは、ITエンジニアの職種とそのレベルを、経済産業省が定めたITスキル標準(ITSS)を参照して定義し、社員のキャリア形成のガイドに利用しています。社員は目指す職種やレベルに達するためにはどのようなスキルやキャリアが必要なのか、それをどのように獲得するのかを主体的に考え、上長との面談でキャリアプランを立てていきます。

田中 ITエンジニアは、客観的に自分

の力量を判断するのはなかなか難しいものです。今の自分のスキルレベルを理解すること支援し、これから向かう方向へのヒントを示したうえで、エンプロイアビリティも意識したキャリアプランを立てるための仕掛けですね。

■上意下達では社会の環境変化に対応できない

IT業界の環境変化は激しい。日進月歩の技術に対応するためには、社員一人ひとりの意識的かつ主体的なキャリア形成が必要とされる。会社はそれを支援する場を提供したい、という。

石川 当社は、ITエンジニアが社員の約9割を占めます。営業部隊も含めると、社員はほとんど専門職です。何らかの専門性をお客様に提供して、その価値に対して費用をいただきます。つまり、ITサービス業界は「人」が最大の資本であり、かつ企業のブランドであり、人の成長が企業の成長に直結する業界なのです。

専門職は、上意下達で創造的な成果を上げられるものではありません。今、お客様から求められている、新しい価値を生み出すシステムを創造するためには、キャリア形成も上意下達ではなく、主体的にやっていくべきであると考えています。そうでないと、変化に対応していきません。

この業界では、技術がすぐに陳腐化します。ある分野に精通していても、それで何年も活躍し続けられるとは限りません。何年かに一度、キャリアの棚卸をして、いつまでもお客様から評価していただける人であり続けたいといけないのです。

ITエンジニアには、熟達していく部分と新しく獲得していかなければなら



人事総務統括本部人財開発部
部長

石川拓夫氏

らない部分があります。マネジメント力などの人間力は熟達しますが、テクニカルの部分では、ある日突然「もう要らない」となるものがあります。ただ与えられたものだけをこなすような受動的な態度でいると、いつの間にか「不良資産化」してしまいます。これを防ぐためには、自分が自分のキャリアを設計し、なりたい方向を実現していくように常に主体的に取り組む必要があります。そのためキャリア形成の支援制度が必要になってくるわけです。

田中 昔のIT業界は、人を採れば業績が伸びるような業態でした。目の前の仕事を、先輩の背中を見ながらこなしていく中でスキルも身につけることができました。しかし、今は大きく異なってきました。お客様に導かなきゃいけないとは思っていますが、一方で、やはり「ITエンジニアの専門職としてのプライドを大事にし、自分で考えて自分で働きかけよう」ということ大切

にしたい。古い人財育成の制度で「長い間会社の言うとおりにやってきたのに、『要らない人』になってしまった」という人を作り出すことだけはやめたい。それが今、世の中の至るところで起きつつあります。お客様から「あなたの代わりはいくらでもいる」と言われる本当に厳しい時代です。

田中 お客様に「要らない」と言われないようにするためにも、主体的なキャリア形成という考え方は大切です。また、それを浸透させる必要がありますね。

石川 専門職は、雇用が約束され、ある程度年収がもらえれば満足するかというよりはやりがい、いい仕事、やりがい、ITを通じて認めてもらいたいという願望がある。そういう環境を会社も提供し続けなくてはいけないし、本人にもそこに身を置く努力をしてもらわなければいけません。まだ社員も、終身雇用、年功序列的な発想から上意下達の意識がどうしても残っていますからね。会社と社員がウィン・ウィンでなければいけないと思うし、そうでないと創造的な成果は生めないと思います。

ITエンジニアがプライドをもって会社と一緒に共存共栄していくような組織風土を目指したいと思います。それは、社員の内発的動機で下支えされるもので、外発的なインセンティブとか賞罰だけで動くようなものではないと思います。

田中 キャリア形成の中で社員に特に意識してもらいたいと思っているのは、環境を意識するということです。環境は常に変わっているというこ



人事総務統括本部人財開発部
ライフキャリアサポートグループ
部長代理

田中浩寿氏

2級キャリア・コンサルティング技能士/
人材開発協会認定キャリア・カウンセラー/
アプリケーションエンジニア

とを意識して、今の自分はその環境に合っているのか、この環境はこの先どうなるのか、自分はその環境変化にどう対応していっていいのかわからない、というところを考えたうえで、キャリア研修の内容を常にブラッシュアップしています。

■「人」による社会貢献も

小学生向けに出張IT教室なども実施していますね。

石川 当社は、結局のところ「人」がすべてですから、社会貢献できるのは、モノを提供するよりもノウハウを提供することになります。それが、学校教育でのITリテラシーの普及活動です。IT教室のほかにも、学校へキャリア研修のデリバリーもしています。

また、大学生がITエンジニアという職業を正しくイメージすることは大変難しいので、少しでも理解を深めたいというIT業界を志望してもらうために、「SEE大学」という体験学習プログラムを提供しています。受講生は当社に入社する人も多いですが、同業他社に入社する人も少なくはないため、よくライバル企業から「感謝しています」と言われますね(笑)。

日立ソリューションズには、障害者スキ

部「アウローラ」があり、選手たちがパラスピックなど世界の舞台で活躍している。

田中 障害者スキー部では、障害者もしながらスキーに取り組んで頑張っている選手に、社員として競技に専念できる環境を提供しています。パラリンピックでメダルを目指するような人は、大きな目標を自分自身で設定し、目標実現のためのPDCAを自分で回しています。まさにHCM理念を地で行っているんです。このことは他の社員にも多くの気づきを与えていると感じています。社員も選手を応援するし、選手たちの頑張りを社内に広がり、社員を応援するんです。

人財育成制度は、高い目標をもって、それに挑戦し続ける社員に希望を与え続けられるものでなくてはならないと考えています。

●社員の声

■11回の異動を経験してきました。想定外の「すべきこと」に集中しなくてはならない時期もありました。しかし、どのような環境下でも「できること」を着実に増やすことで、周囲から信頼が得られ、「やりたいこと」への機会が広がったように思います。入社当時は「すべきこと」に追われていたのですが、少しずつ「できること」が増えてくる中で、面談では、自分の「やりたいこと」と「すべきこと」について上長と話し合い、最近ではキャリアを形成する方向を自分で考えられるようになってきたと思います。

■キャリア形成において、ある人が「こうなりたい」と思うことと、組織がその人に「こうなってほしい」と求めることは合致しないことがよくあります。HCM制度を利用することで、評価の内容や将来の目指す姿についてきちんと話し合い、本人が納得できるキャリアを築いていけるということは、とても良いことだと考えています。実際に、数日間にわたって評価について話し合ったこともありますし、本人も希望通りの仕事をすぐに任せることができない時には、その道にステップアップできる仕事を任せたこともありました。