



HITACHI

世界35万人を対象にした グローバルラーニングマネジメントシステムの構築 ビジネス成長に向けて、「学習する組織」の構築へ

情報・通信システムから社会・産業システム、建設機械、高機能材料など多様な分野で事業を展開する日立グループ。しかしリーマンショック後には巨額の赤字を計上、経営方針の大幅な見直しを余儀なくされた時期がありました。

そこで日立は新たな成長戦略として、グローバルメジャープレイヤーへの進化と、成長へ舵を切る成長戦略を策定しました。ITとOT(オペレーション・テクノロジー)、優れたプロダクトを組み合わせる新たな価値を創出する社会イノベーション事業を全世界で展開することで、グローバルに成長するという方向性をめざすことにしたのです。

その中で、2011年に将来のさらなるグローバル展開を睨み、人財投資の観点から打ち出したのが「グローバル人財マネジメント戦略」でした。

株式会社日立製作所人財統括本部副統括本部長 兼 株式会社日立総合経営研修所代表取締役社長の田宮直彦氏は「我々は従来、各社・各国毎個別最適の人事制度・施策を行っていましたが、人財と組織のパフォーマンス最大化をめざし、グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤を構築してきました。

まずはじめに、人財データベースと評価基準を統一化し、人財の見える化を図り、次に、統一のパフォーマンスマネジメント、グローバルリーダー育成のスキームを導入しました。さらに、2015年度より従業員の育成に注力するために、世界中の日立グループ社員を対象にした学習のプラットフォーム『Hitachi University』を導入しました」と説明します。

コーナーストーンを選んだ理由とは？

日立グループには全世界で約1000社の企業があり、従来は各社独自のラーニングマネジメントシステム(LMS)が利用されていましたが、グループ全従業員へ教育機会の提供を可能とする最先端なラーニングプラットフォームの導入をめざし、様々な製品を検討しました。

Learning (研修)

業種：製造業

地域：全世界

導入時期：第1フェーズ2015年10月
(対象20万人) /
第2フェーズ 2016年4月
(対象35万人)

従業員数：35万人(グローバル連結)

採用ソリューション：

コーナーストーンラーニング

導入による業務への効果：

- ・世界35万人への学習機会の提供と学習状況の見える化を実現
- ・職場起点で、マネジャーや従業員自身での研修申し込みが可能に
- ・従業員に対する効果的・効率的な教育環境の提供



製造業

Cornerstone
realize your potential



「スキルギャップに基づいて、現場のマネジャーと各メンバーが、じゃあこんな研修が必要なんじゃないかというコミュニケーションを行いながら、スキルアップを図っていく。そうした主体的な学習姿勢こそ、まさに我々がめざしている『学習する組織』のあり方です」

－株式会社日立製作所人財統括本部副統括本部長 兼 株式会社日立総合経営研修所代表取締役社長の田宮直彦氏

その結果、ユーザビリティ、コスト、第三者機関の高い評価（ガートナーのマジッククワドラントで“リーダー”のポジション）、そして、すでに構築が決定していた新人財情報システムとの親和性という点でコーナーストーンラーニングが最も優れていたため、導入を確定しました。

「我々は、新人財情報システムとラーニングマネジメントシステムを連携することまでを視野に入れていました。そのため、新人財情報システムとの親和性、つまりインテグレーションのし易さは、最優先の要件でした」(田宮氏)

2016年4月には世界35万人を対象に全ての機能をカットオーバーしました。ラインナップしたコンテンツは約3,000にもなります。

コーナーストーンの導入効果

世界中の従業員へ効果的・効率的な学習機会の提供

現在日立では、「Hitachi University」を日本語・英語・中国語の3か国語で提供しており、世界中の従業員へ、e-learning や Blending、SNS 等を活用した、効果的・効率的な学習機会を提供しています。

「例えばコンプライアンス関連の研修について、これまではグループ各社が独自の e-ラーニングのシステムでプログラムを提供していたのですが、グローバルでも10万人程度にしか配布できていませんでした。それが Hitachi University を実現したことによって、35万人全てに必要なプログラムを一気に届けることが可能になりました。従業員間の教育レベルを標準化する上でも、非常に重要な変化だと考えています」(田宮氏)

職場起点の自立的・戦略的な人材育成プラットフォームの実現

従来の研修の申込方法は、主に、各教育担当部署を経由して行っていましたが、「Hitachi University」上で、各職場マネージャ・社員は随時受講可能な研修に申し込み可能となりました。また、社員の受講歴についても一元管理を実現しました。

これにより、各職場で、マネージャ・部下が学習状況を確認しつつ、

必要な研修を必要なタイミングで申込、受講できる環境が整いました。

グループグローバルでの教育状況の見える化を実現

「『Hitachi University』上で受講状況を一元管理することにより、各部門に対して、本来受けるべき研修を未受講の従業員のリストを提示できるようになりました。これによって、やはりきちんとした教育をやらなければいけないというマインドが、グループ全体で醸成されつつあると考えています」(田宮氏)

一方で今後、新たに検討すべき課題も見えてきたと田宮氏は言います。

「今の『Hitachi University』はあくまで各職場起点で、マネジャーや従業員本人が能動的に必要な研修に申し込む前提の仕組みです。しかし、実際は、まだ教育担当部署からのフォローにより研修を受けるマインドセットから脱却しきれていません。『Hitachi University』を活用し、真に『学習する組織』になるためには、引き続き、様々な仕掛けを模索していく必要があると考えています」(田宮氏)

今後日立では、「Hitachi University」と新人財情報システムとの連携により、従業員のスキルギャップを見える化し、必要な教育機会を提供していきたい考えです。

「スキルギャップに基づいて、現場のマネジャーと各メンバーが、じゃあこんな研修が必要なんじゃないかというコミュニケーションを行いながら、スキルアップを図っていく。そうした主体的な学習姿勢こそ、まさに我々がめざしている『学習する組織』のあり方です」(田宮氏)