

## 人事総務本部長メッセージ

### 組織・風土改革を推進して 「強い日立金属」を復活し、 「最良の会社」を具現します。

執行役常務  
人事総務本部長  
田宮 直彦

#### 多様な人財が「日立金属で働くことが 生きがいと思える会社」へ

人事総務本部は、日立金属グループの経営改革プロジェクトの基盤となる「組織・風土改革」の推進を担っています。私たちは、人財戦略におけるKPIの中で「従業員のエンゲージメント数値」を重視していますが、2019年度は業績の悪化を反映し、残念ながらこの数値も低下しました。エンゲージメントとは、一人ひとりが会社の戦略を理解し、会社の将来に明るい見通しを持ち、結果を出すために自律的に取り組むことで、仕事にやりがいや達成感を感じることを意味します。ですから、私は組織・風土改革を通じて、従業員のエンゲージメントを上げ、日立金属で働くことが生きがいと思えることが、業績の立て直しにも、経営理念である「最良の会社」の実現にもつながると考えています。

#### コミュニケーションによって 思考や行動の質を変える

マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱した「組織の成功循環モデル」では、人と人の関係の質が良くなれば、思考や行動の質が良くなり、結果を出し続けることができるグッドサイクルが存在すると示されています。同時に、業績改善という結果のみを追い求めると、人と人の関係の質が低下し、組織は疲弊し、却って

結果が悪化していくバッドサイクルも提示されていますが、これまでの日立金属グループは、結果的にこのバッドサイクルに陥っていたのではないのでしょうか。グッドサイクルへと転換するためには、経営トップや経営幹部と従業員の関係の質、職場における上司と部下の関係の質を改善する必要があり、組織・風土改革では、まずこの「関係の質」の改善に取り組んでいきます。

#### 若手従業員を対象にした タウンホールミーティングを全事業所で開催

当社グループの2019年度第2四半期決算は、需要の落ち込みなどにより、調整後営業利益が前年同期比で大幅な減益になるだけでなく、減損損失の計上などにより、親会社株主に帰属する四半期損失410億円を計上するなど、極めて厳しい結果となりました。こうした状況を受けて、さらなる「関係の質」改善策として、12月から日立金属グループ全社・全事業所の20～30代の若手従業員を対象にしたタウンホールミーティングをスタートさせました。これまでも日立金属グループでは、経営トップが部長クラスを対象に、各事業所を回るタウンホールミーティングを実施していましたが、この危機的状況を乗り越えるためには、コミュニケーションの量も質も十分ではないと判断しました。そこで全執行役が分担して訪問することでよりスピーディーに全事業所を網羅する

とともに、対象についても従来よりも若い世代に広げ、会社の状況や経営改革プロジェクトの内容について約1時間半プレゼンテーションとQ&Aを行うタウンホールミーティングを実施しました。その結果、参加者アンケートでは「会社がやろうとしていることがよくわかった」「経営陣が本気で自分たちに説明しようとしていることを理解した」といった声が寄せられました。各執行役も手応えを感じており、2020年1月の経営会議では、経営改革プロジェクトの施策や進捗状況を「見える化」するとともに、今後も各執行役が直接対話することで、従業員がより腹落ちできるよう対話を継続することを決定しました。

#### 組織・風土改革に向けて 職場における関係の質も改善

組織・風土の改革には、従業員一人ひとりが自分自身の仕事の意味を理解し、仕事に対するやりがいを高めることや、部下を丁寧に育てる文化、部下とともに成長する文化を醸成することが重要です。現在、日立金属グループでは、上司と部下の職場内コミュニケーション手段として面談制度がありますが、十分に活用されているとは言い難い状況です。それが現在直面している品質不正問題の一端にもつながっているかもしれません。職場内コミュニケーションの活性化に向けて、管理職の目標設定能力やコーチング能力向上のための研修、目標管理面談の対象拡大や実施の徹底、管理職に対する360度評価などの導入を検討・実施し、職場における「関係の質」向上に努めていきます。一方、従業員が自分のキャリアを主体的に考えてもらえるよう各種研修や社費留学・海外トレーニーの公募化や新ビジネス提案制度の導入などを推進していきます。

また、ダイバーシティ・マネジメントの基礎となるハラスメント防止教育、「働き方改革」の推進に向けたIT環境整備などを継続するとともに、「本質安全化」に向けた労働安全施策の強化にも取り組んでいきます。

#### 中長期的な成長に向けた 経営人財の育成にも注力

企業の持続的成長のためには、経営理念に基づき、長期的視野を持って人財を育成することが重要です。日立金属グループでは、指名委員会での議論も踏まえながら、将来の社長・執行役候補を選定し、日立グループ内外のリーダーたちと切磋琢磨する研修などに送り出しています。

私たちは、経営トップから従業員まで、一人ひとりが高いモチベーションを持って「強い日立金属」の復活に向けて経営改革に取り組み、当社の持続的な発展を図っていきます。

#### 新型コロナウイルス感染症対策と 今後の働き方

新型コロナウイルスの感染者増加が確認されていた2020年1月、当社は本社管理部門、事業部門で構成される対策本部を立ち上げ、スピーディーな情報共有に努めました。

感染リスクをなくすための対応策として、まず、海外出張を制限し、さらには、本社・支店において国内の出張制限を設けるとともに、オフィスへの出勤制限を開始し、リモートワークへの移行を進めていきました。在宅勤務のための人事制度の整備を早急に行い、IT環境の増強を進めたことで、従業員の満足度は高く、リモートワークは9月現在においても継続して行っています。

そして今アフターコロナを見据え、感染防止策としてではなく、生産性の向上と多様な人財のさらなる活用を図るためにも日立金属としての新たな働き方を構築することをめざしています。そのためにワークスタイルの見直し、オフィス整備・環境整備、IT環境整備などを検討する各種のワーキンググループを立ち上げ、新たな働き方に向けた課題の抽出を行い、新たに必要な会社制度、ルール等の構築、各部門内での業務フローの見直しなど具体的な対応策の検討・推進を行ってまいります。