

日立製作所 (総合電機メーカー)

早期選抜し、社長の責任で教育

3年前に導入した経営幹部育成法が徐々に軌道に乗りつつある。主任級から事業部長級まで4つの階層から上位約10%を早期選抜。社長自ら人事権と育成責任を持ち、幹部候補生の教育に当たる。

9月26日から11月初めにかけて計5回、日立製作所では金井務会長、庄山悦彦社長、5人の副社長が出席するある会議が開かれる。会議の名称は「人材委員会」。1回に2時間前後、長い時には半日をかける会議の目的は、数年後に日立の中核を担うと目される人材を選抜することにある。

日立は1999年、経営幹部の育成法を抜本的に見直した。すべての社員を均等に育成する従来の方法を改め、将来、経営層に加わる能力があると見なされる人材を早期に選抜、集中的に育成する方式を導入した。きっかけは、99年3月期、3388億円という巨額の連結最終赤字に転落したこと。同年、経営改革を旗印に就任した庄山社長が

「これからは年功序列では戦えない。人材育成にも選抜の要素を取り入れる」と見直しを決断した。

一度選ばれても脱落あり

選抜型育成は事業部長級や財務、総務などのスタッフ部門の部長級を対象とした「L1」から、主任級の「L4」の4階層に分けて実施される。このうち冒頭の人材委員会で選ばれるのが、数年後の役員候補であるL1だ。事業部長級の社員は現在、約2000人いるが、選ばれるのは200人前後。L1に選ばれなければ、役員昇格への道はほぼ閉ざされたと言っていい。

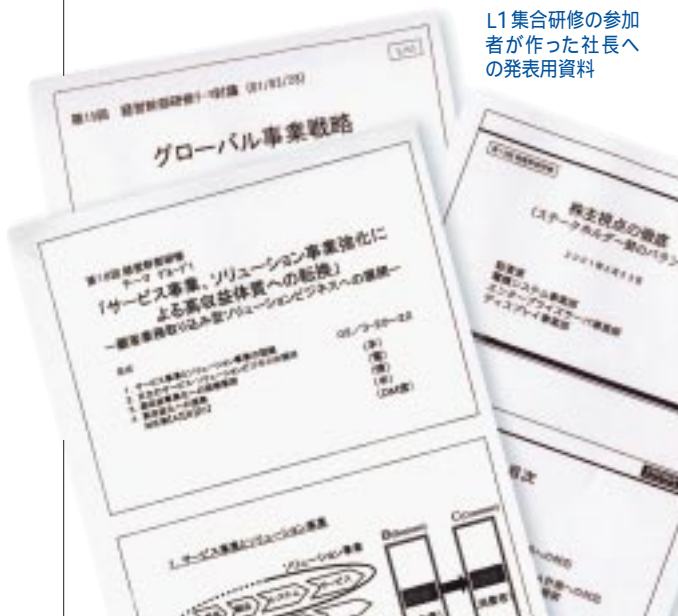
一方で、10年後、20年後をにらんで経営層を育てようというのが、L2、L3、L4だ。L4に入れなくても、L3以上に選ばれる資格を失うわけではないの

で、遅咲きの人にもチャンスはある。ただ、30代が中心の主任クラスの段階で、既に10%を選んでしまうところに、日立の選抜型育成に賭ける強い意志がうかがえる。

数年後には会社を動かす力を持つことになるL1には、より実践的な教育が施される。L2、L3、L4は座学研修が大半を占めるが、L1には座学に実務を組み合わせたプログラムが用意される。育成責任者は庄山社長が務め、人事権も社長が握る。同社は現在、人事権は基本的に各事業グループに移管しているが、L1だけは特別扱い。庄山社長がすべてを掌握していないと、幹部育成の観点に立った異動が難しくなるからだ。

L1の候補者を推薦するのは、事業グループの長であるグループ長&CEO(最高経営責任者)など、各事業単位のトップ。財務などのスタッフ部門についてはその部門を統括する副社長が推薦する。人材委員会ではグループ長らが候補者について詳細を述べ、出席者

L1集合研修の参加者が作った社長への発表用資料



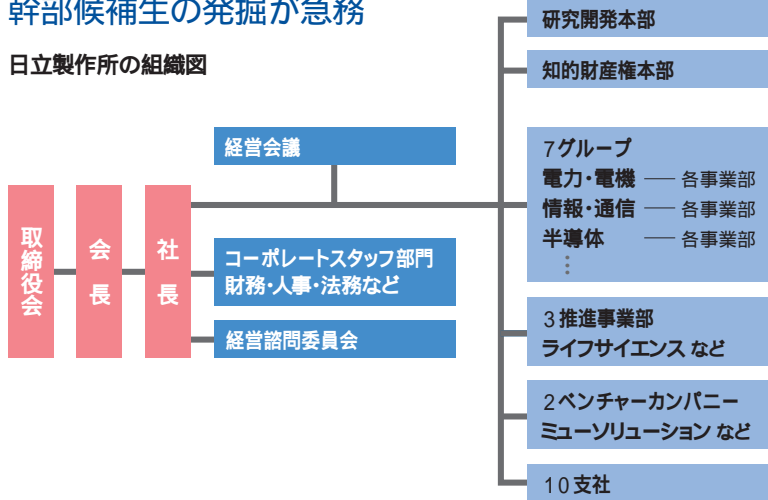
選抜は早期に始まる

日立製作所の幹部選抜制度の概要

定義	人選規模	目標年齢	選抜・育成責任者
L1 各グループや推進事業部の経営責任者 CEO 及びそれに準じるクラスや、財務、人事などスタッフ部門長の後継候補	事業部長クラスの10% (200人)	42歳～	社長
L2 L1の次期、次々期候補者	部長クラスの20% (200人)	37歳～	
L3 L2の次期、次々期候補者	課長クラスの10% (400人)	32歳～	グループ長 & CEOなど
L4 L3の次期、次々期候補者	主任クラスの10% (1000人)	29歳～	

幹部候補生の発掘が急務

日立製作所の組織図



の判断を仰ぐ。議論のたたき台となるのは推薦者が書いた「L1推薦調書」。フォーマットに候補者の「経験」「強み」「育成計画」などを記入する形式だ。人材委員会でL1に指定されれば、推薦者から本人に伝達される。ただ、正式な辞令が

出るわけではないので、ほかの社員には誰がL1の指定を受けたのか、すぐには分からない。

L1にいったん指定されても、その後、外される場合もある。1つは上級の資格や役職に就く「卒業」だ。L1は参与、あるいは参事の資格を持つ人材から選ばれるケースが大半だが、参与の上に当たる理事の資格を得れば卒業だ。理事の上が役員に当たる。もう1つは、将来の経営層としては力が不足していると人材委員会などで判断された時だ。この場合、本人には通知されない。

99年度に194人いたL1指定者は2000年度に227人、2001年度には229人と推移している。1999年度から2000年度の間の変化を見ると、61人がL1から外れる一方、新たに94人が加わっており、毎年ざっと3分の1程度が入れ替わっている計算だ。

千葉県我孫子市の森の中にひっそりと建つ日立総合経営研修所。L1に指定されると、最初に経験するのがここでの2泊3日の集合研修だ。一度に十数人が集まり、事業分野がそれぞれ異なる4～5人ずつの班に分かれて研修を受ける。

各班に与えられるのは「IT(情報技術)を活用したサービス事業の拡大」「株主視点の徹底」など、かなり漠然としたテーマ。途中で数回入る外部講

師の講義以外は、すべて議論の時間だ。「日頃あまり顔を合わせないメンバー同士で議論を重ねることで、既成概念にとらわれない結論が導き出せる」(総合経営研修所社長の関島康雄氏)。

庄山社長はこの最初の研修をとりわけ重要視している。最終日には必ず発表会に出席、各班の議論の中身に講評を加える。最後に必ず「君たちに期待している。日立を変えるんだ。何も恐れることはない」と檄を飛ばす。自ら選抜した人材に自らの意思を伝える貴重な場、と庄山社長はとらえている。また、関島氏や研修を担当する教育企画部の担当者と、「反省会」と銘打った会合を頻繁に開き、議論するテーマなど細かい点にも注文を出す。

短期留学と子会社社長を経験

集合研修が終わると、本格的な育成プログラムへと移行する。海外のビジネススクールへの短期留学と、それまでとは異質の実務経験、それが2つの柱だ。実務経験の具体的内容は、関連会社や異なる事業グループへの派遣、あるいは新規事業の立案を手がけるコーポレートシニアスタッフ(CSS)就任など。もちろん本人がその時点で抱えている仕事もあるので、全員が理想的なスケジュールで教育を受けられるわけではないが、ここで1つの事例を挙げて内容を紹介したい。

今年6月、半導体グループのCMO(最高マーケティング責任者)に就任した伊藤正義氏(56歳)。DRAM事業部長を務めていた1999年にL1に選ばれ、我孫子で第1回のL1集合研修に参加した。2001年6月、半導体販売子会

社の日立セミコンデバイス(東京都千代田区)社長に就任、日立本体に籍を残さず、日立セミコンに転籍した。

日立ではグループ会社の社長に転籍した場合、本体には戻らないのが通例だ。しかし、庄山社長は伊藤氏を「成果を出したら、日立本体で力を発揮してもらってもいいぞ」と、L1に対する教育ローテーションの一環であることをほのめかして送り出した。伊藤氏は着任後、「以前から問題意識として持っていた」という販売会社の再編に乗り出す。今年7月、日立セミコンを含めて3つあった販売会社を2つに集約した。

一方、今年2月には10日間、欧州有数のビジネススクール、IMD(スイス)での研修に臨んだ。IMDが日立の幹部社員専用開設した「日立CEO育成プログラム」を受講するためだ。米ゼネラル・エレクトリック(GE)のジャック・ウェルチ前会長兼CEOが進めた企業改革を日立の現状と重ね合わせ、日立が抱える問題点を洗い出す演習が中心となる。

伊藤氏は今年6月、日立セミコンの社長を兼務したまま、日立本体に戻った。資格は理事となり、L1は卒業した。L1に指定されて以降、現在までを振り返り、「自分はL1だからこそ、こういうチャンスを与えられているんだ」と言い聞かせてきた。研修で得たも

未経験の仕事で実力を測る



庄山 悦彦
日立製作所社長

1999年度に幹部育成制度を刷新したのは、企業改革を進めるうえで人材育成が最重要課題だと考えたからだ。経験を積んだ役員クラスだけでなく、もっと若い層にも経営感覚を持ってもらいたい。そうすることで、変革のピッチも上がるという思いがあった。

ただ、全体のレベル向上を狙って、全員に同じ能力開発プログラムを適用するのは時代遅れだ。L1～4制度の導入は、選抜された人を対象に特別な教育を実施する、という明確なメッセー

ジでもある。実際、面食らった社員も多かっただろう。

1つの事業分野に閉じこもりがちな社員に刺激を与え、外に目を開かせるのは経営者の役割だ。1つの事業部門に長くいると、社外のことを考えるとしても、せいぜいライバル会社のことくらいになる。株主の視点などは考える機会もない。集合研修やビジネススクールで視野を広げてほしい。

子会社やほかの部門の幹部を経験させるのは、未経験の仕事でどれだけ力を発揮できるかを見たいからだ。新しい発想ができるかどうかがかギになるが、当然、失敗もある。それでも挑戦する人にチャンスを与えたい。

日立産機システムなどいくつかの子会社には、以前の常識から考えると若

すぎる社長を派遣した。本人たちに「やりにくくないか」と聞いてみると、そんなことはないと言う。若いからやりにくい、と短絡すべきではない。実際、彼らは期待に応えてくれている。

日立製作所本体でも、いずれ若い社長を年上の役員がサポートする時代が来るだろう。今のように変化の激しい時代には、企業の合併・買収(M&A)など大きな案件はトップが自分自身で動いて決めるしかない。従来の考え方にとらわれずに決断するには、若い人の発想が必要だ。

ただ、若い人ばかりで物事を決めると、目先の利益だけを考えたビジネスモデルになってしまうなど、バランスを欠く危険性もある。役員全体の年齢構成には、バランスも欠かせない。その点、GEやIBMなどは、実にうまい年齢構成を取っているように思う。ぜひ見習いたいところだ。

のを、どう日常業務に生かすかをいつも考えていた」と話す。

伊藤氏と同じ我孫子の第1回研修を受けた十数人のメンバーは、今、日立の命運を握る重要ポストに就いている。今年4月に日立本体とグループ内の産業機械事業を統合して誕生した日立産機システムの初代社長となった椎木清彦氏(56歳)、今年6月に買収を決めた米IBMのHDD(ハードディスク駆動装置)事業の統括会社のCEOになる成瀬淳氏(56歳)だ。

また、当初11人が就任したCSSからは、自らが立案した事業を実際に立ち上げた人材も出てきた。一例がミュージアムソリューションベンチャーカンパニーのカンパニー長&CEOを務める井村亮氏(51歳)。「ミューチップ」と呼ばれるICチップを伝票や紙幣に埋め込み、偽造防止や追跡調査に役立terという事業モデルを作成、2001年に同カンパニーを立ち上げた。同事業は

日立社内でも今後、成長が期待されている新規ビジネスの1つだ。

重要ポストの若返りも促進

庄山社長は「経済が右肩上がりの時代なら、事業部内で着実に実績を積み上げた人を登用すればよかった。しかし、今は変化に対応できる人材を選ばなければならない。そのためには若いうちに力を試す場を与えることが必要だ」と語る。

有望な人材が、日立製作所という一企業、しかも1つの事業分野にどっぷりとつかってしまう前に、変化を経験させ、将来の経営層を育てていこうというのが庄山社長の狙いだ。結果的に、かつての日立なら60歳以上しか就けなかったポジションに50代が就いており、若返りも進んでいる。

電機業界の経営に詳しい矢矧コンサルティング(東京都千代田区)の石田喜士男社長は日立の幹部育成について、

「人材を選抜し、実際に実務経験をさせていることは評価できる」としつつ、「現在、手がけている経営改革と人材育成を今以上にリンクさせる手立てが必要だ」と見る。

一例として挙げるのがL1メンバーによる「影の取締役会」だ。日々の事業環境の変化に合わせた経営戦略を作成し、取締役会に提言させるようにすれば、確かに人材育成の効果は今より上がる。いずれ、そうした制度の手直しも必要になるだろう。

総合経営研修所の関島氏は「日立から他社のトップになる人材を数多く生み出すことが理想」と語る。GEではウェルチ氏の後継者がジェフリー・イメルト現会長兼CEOに決まると、ほかの幹部が相次いで有力企業のCEOに就任、人材の厚さを印象づけた。L1の卒業生が、産業界で引く手あまたになった時、日立の幹部育成は成功したと言える。(国司田 拓児)