

Voice from the Business Frontier

株式会社日立ソリューションズ

人事総務本部 人事部 担当部長 長坂 亮介

～ グローバルでの組織・人財マネジメントの取り組み ～



長坂 亮介(ながさかりょうすけ)
1992年 日立システムエンジニアリング(現日立ソリューションズ)入社。
2016年から Hitachi Solutions America, Corporate Human Resources に Director として赴任。
2021年帰任、現職に至る。

Q1. 日立ソリューションズ社の海外事業展開の歴史についてお聞かせください。

日立ソリューションズの海外事業は、1985年のDNA解析システムの輸出を始まりとし、その後、地図情報処理システム(1989年)や、電子白板 Star Board(1999年)など、主に日本国内で開発した商品を海外へと輸出してきました。また、米国と欧州(英国、ドイツ、フランス)に現地法人を設立して、それら商材の拡販活動を行ってきました。

2000年代までは、輸出型のビジネスモデルによって海外事業の拡大に挑戦してきましたが、2012年にHitachi Consulting社(現Hitachi Vantara社)からMicrosoft社のERPパッケージDynamicsの米国・英国におけるサービス事業の移管を受けたことをきっかけに、現地サービス型のビジネスモデルへの転換を図ってきました。

その後、北米、欧州、APAC、インドでの拠点新設やM&Aを経て、現在ではMicrosoft Dynamics、Azureに関連したSIサービスをグローバルに展開しています。

Q2. 北米、欧州、APAC、インド各地域での現在の事業概要をお聞かせください。

海外の事業拠点を、①北米(米国/カナダ)、②欧州(英国/ドイツ/フランス/ポルトガル/ブルガリア)、③APAC(シンガポール/フィリピン/タイ/マレーシア/ベトナム/台湾/オーストラリア/ニュージーランド)、④インドの四地域(16拠点)に設けています。

人員規模としては、全世界で約2,800名(北米1,000名、欧州800名、APAC370名、インド630名)となっています。それぞれの国・地域に営業、コンサルタント、エンジニアを配置してMicrosoft Dynamics、Azureを中心としたソリューションを提供していますが、グローバルに拠点と人員を配置している強みを生かして、特定の国・地域のみならず、全世界でシステム構築を行うグローバル・ロールアウトの案件にも対応しています。

前述のとおり2012年にMicrosoft社 Dynamicsを扱う事業の移管を受けて、海外でのソリューション・サービスを開始しましたが、その当時の人員規模は、米国が約100名、英国が40名程度でした。その後、製品・技術に強みを持つ企業や、特定の国・地域でお客さまにソリューションを提供している会社をM&Aで統合し、事業規模を拡大してきました。

Q3. 長坂担当部長は、米国に駐在され、PMI¹の一端を担われたと伺いました。組織としてPMIを進めるなかで特に難しいと感じた課題とそれに対する取り組みについてお聞かせください。

私自身は2016年から米国に駐在し、人事関連のPMIの一環として、現地幹部の報酬、人事指名に関する日本と現地の連携の他、M&A先企業における日立

¹ Post Merger Integration: M&A(企業の合併・買収)成立後の統合プロセス

共通の人事施策の導入に従事しました。日立共通の人事データベースへの参加や、日立共通の教育プラットフォーム、日立グローバル・グレード、コンプライアンス規則の導入、およびそれらに関連する教育施策の展開などです。当社の海外拠点は主に M&A で事業拡大を図ってきましたが、M&A で統合した企業はおおむね数百名規模の企業が中心で、特化した技術分野や地域に強みを持って事業を展開していた、いわゆるベンチャー企業と呼ばれる比較的小規模な事業会社でした。そのため、意思決定を含めた事業に対するスピード感はある一方、事業のマネジメント・スタイルについては、当社のマネジメントとはギャップがありました。

日立では3カ年ごとに中期事業計画を立案し、その達成に向けて年度目標をマイルストーンとしておき、年度予算を立てます。実行フェーズでは月次で業績管理を行い、成果の進捗（しんちよく）と当該年度の見通しをにらみながら予算達成に向けて日々のマネジメントを行います。日立の多くの人々は、このマネジメント手法を主任時代から現場で学び始め、課長・部長と職位を上げつつ肌感覚で学んでいく人が多いと思います。そこでは自らの責任範囲の業績を管理しつつ事業目標達成に向けて日々のマネジメントを行い、その経験を通じてマネジメント上の隘路（あいろ）などリスクに対する嗅覚を身に着けるわけです。また、事業や担当プロジェクトの見通しにきな臭さを感じた場合は、速やかに上席者に相談し、判断や支援を仰ぐわけですが、その対応も経験から身につけた人が多いと思います。

一方、当社が M&A で統合した企業の多くはベンチャー企業で、その幹部の多くはアントレプレナーとして起業家精神が旺盛で、事業拡大に向けた取り組みにも積極的です。M&A で統合される前に自身が経営してきた組織は数百名規模で、事業計画の立案や、緻密な予算管理を行わなくても、周囲を見渡せば組織全体、事業全体が見渡すことができました。そのため、タイムリーに自身で意思決定を行いながら、スピード感のある事業のかじ取りができたのです。困難な場面に遭遇した場合も、周囲に相談、支援を仰ぐというよりは、自力で何とか切り抜けようとする姿勢が強いようです。

このように日立とはマネジメント・スタイルが異なる文化を持つ組織と、その幹部たちがグループ傘下に加わり、共に経営のかじ取りを行うことになったため、少

なからずギャップが生じているように感じられました。

このギャップを埋める施策について、当社の海外グループ会社全体を統括する米国 Hitachi Solutions America での取り組みを紹介します。私が米国に駐在していた当時、Hitachi Solutions America に海外グループ会社の事業責任を負って赴任していた幹部から、ある相談を受けたことがありました。それは、M&A で統合した会社の幹部向けの教育プログラムはないか、というものでした。特に予算に基づく業績管理や、進行中のプロジェクトにおける些細（しさい）な問題も早めにアラートを上げ、プロアクティブな対処をしていくという考え方を植え付けたい、という趣旨の相談でした。

ところが要望のテーマは、現場での経験を通じて身につけるのが効果的であり、座学などを通じて学んでいくことが難しい内容です。日立グループ内外の教育メニューを探したのですが、そうした内容を扱うめばしいものが見当たりませんでした。

そこで、日本から Hitachi Solutions America に赴任していた幹部自らが各地域拠点の幹部を指導するという方式をとりました。指導といっても、月次で開催される各地域拠点の幹部からの業績報告会議でのやり取りを通じて、経営幹部として期待する立ち居振る舞いを気付かせるという方式です。

具体的には、月次で各地域の業績報告を行う会議が執り行われておりました。この会議は、Hitachi Solutions America の CEO、つまり前述の日本から赴任している幹部へ、各地域の事業責任者が経営状況を報告する会議です。当該月の全体サマリーから始まり、売り上げ・営業利益に関する予算に対する実績・見通しを含めた財務状況、受注活動、仕掛かりプロジェクトの進捗、そして人員管理に関する報告事項を網羅した内容です。

これらの内容は、日本国内でマネジメントを経験した人にとっては、慣れ親しんだ通常の業績報告会議の内容かと思います。しかし、比較的小規模なベンチャー企業を自身の裁量でかじ取りをしてきた各地域拠点の幹部が持つマネジメント・スタイルとは相違する面があったせいか、当初は報告される情報の粒度も粗く、期待した情報が得られないこともありました。そうした状況下でも、不明な点や不足している事項について、地道に各地域の事業責任者やその配下の部門責任者へ質問やコメントの投げかけを行い、さらに期待したデー

タが出てこない場合は、こういうデータを次回の報告では含めてくれ、という具合にリクエストを出すコミュニケーションを続けました。

当初、現地側の反応としては資料を作ることや、会議で報告することが目的のように捉えられている雰囲気がありましたが、毎月繰り返していくうちに、各地域の事業責任者やそれを支える周りのスタッフから報告される情報の粒度も最適化され、現地の幹部、経営支援部門のメンバーの行動にも変容があったように思います。この会議でのコミュニケーションが全てではありませんが、さまざまなコミュニケーションの場面で、こうした対話を愚直に繰り返すことで、株主である日本の親会社の経営層の関心事、懸念する事項が共通言語化されていったと理解しております。

Q4. DX 推進に必要なデジタル人材は、世界中の多くの企業で不足しているといわれています。人材獲得競争が激化するなか、どのような取り組みをされているかお聞かせください。

SIer である当社の企業価値の源泉は一人ひとりの従業員であることはいうに及びません。それは海外においても同じで、各現地会社で従業員のエンゲージメントを高める取り組みが行われています。

外的報酬については、各国・地域の労働市場のマーケットデータと突き合わせて、競争力のある適切な報酬体系を設定しておりますが、働きやすい職場、組織作りについては、各地域でそれぞれの特性を踏まえた取り組みを進めています。

風通しの良い会社文化の醸成という観点での一例としては、北米地域の現地幹部が行っている従業員向けのメッセージングがあります。これは当社が M&A・組織統合する以前から行われていた取り組みですが、毎週メールで幹部の身近な話から始まり、会社内での各種情報の共有が行われます。また、オンライン会議システムを使って北米地域全社員が参加するミーティングが月次で行われます。業績状況や会社側からの各種連絡事項の共有から始まり、本番稼働に移行したプロジェクトとその参加メンバーをたたえるイベント、新たに入社した社員の紹介など、多岐にわたる情報を共有します。その席では一方的に幹部から情報を発信するだけでなく、各社員からの質問やコメントがチャットを通じて寄せられ、それに対して幹部が丁寧に回答

する、といった双方向でのやり取りも行われます。

日本と比較して、労働市場の流動性が高い欧米においては、従業員は業績の良い会社で自身のキャリアを積み上げたいと思う傾向があり、優秀な従業員を引き留めるためにも、会社側は働きやすい環境を提供すると同時に、ポジティブな情報を発信しながら、従業員のエンゲージメントを引き出していくことに腐心していると思います。その実現のためにも、現地の幹部たちは、言葉を丁寧に選びながら、チームメンバーを鼓舞しているのだと思いました。

また、従業員との一体感を醸成するユニークな取り組みとして、各社員の誕生日に、会社から自宅にバースデー・ケーキが届けられます（その日は人事のメンバーから誕生祝いのメールも届きます）。これも組織統合する以前から現地で行われていたイベントですが、会社としては、従業員をファミリーとして大切に思っている姿勢を表しているものと思います。私も赴任中はホールサイズの大きなバースデー・ケーキを毎年受け取っていました。戸惑いながらも、素直にうれしかった記憶があります。

先ほどは日本と M&A で統合した会社のマネジメントのギャップを埋める取り組みとしていかにして日本の親会社の手法を海外現地と共有するかをご紹介しましたが、今お話しした現地幹部によるメッセージングやチャット、バースデー・ケーキなどのイベントについては M&A 前から行われていた現地の取り組みを尊重するというものです。PMI の観点では、このように親会社と M&A で統合された会社の双方から融合を進めることが大切、ということになるでしょう。

最後に、より働きやすい職場環境を作る取り組みとして、APAC 地域の取り組みをご紹介したいと思います。

APAC 地域は、シンガポールに地域取りまとめのための法人を設置し、地域内のフィリピン、タイ、マレーシア、ベトナム、台湾、オーストラリア、ニュージーランドといった各国・地域に拠点を設けて事業を展開しています。

常日頃から国境をまたぐ環境で業務を進めておりますが、人材の配置についても Internal transfer 制度を活用して国境をまたいだ配置を行っています。

具体的には、空席ポジションが出た場合、そのポジションに興味のある APAC 地域の従業員は国境をまたいでそのポジションに応募することができます。能力

要件を満たし、処遇に関する条件面での合意が取れた場合は、国境をまたいでの異動（Re-location）が可能となります。ひとつの国でキャリアを築くだけでなく、国境を越えた環境で自身のキャリアを磨く機会が提供されます。

また、グループ内から国境をまたいで異動した場合、文化的な面で戸惑いが生じることが想定されるため、異動後の速やかな立ち上がりのために、Mentorship Programとして、業務上のレポートラインとは別に、会社生活をサポートするメンターを割り当てています。その他にもコロナ禍でリモートワークが普及した背景も考慮し、Personalized On-Boarding Process と称して、入社後の円滑な業務への入り込みを実現するために、社内人脈のネットワーキング構築を助ける機会の提供を、それぞれの役割を考慮の上、受け入れ職場と人事が連携して意識的に設定しています。

こうした取り組みを通じて、優秀人財の職場への順応を支援し、早期の戦力化をめざしています。

その他にも、社員の貢献をたたえる各種褒賞制度（Recognition）や教育機会の充実、社内旅行を通じた一体感を醸成する施策や、社員一人ひとりのエンゲージメントを高める取り組みを行っています。そうした成果もあり、Hitachi Solutions Philippines は、人事評価機関 HR Asia が主催する HR Asia Award において、2022 年度「The HR Asia Best Companies to Work for」のアワードを受賞致しました。

当社の海外グループ会社は M&A を中心として事業規模を拡大して参りました。各社がそれまでに培ってきた企業文化や地域の特徴を踏まえたマネジメントを、日立の企業文化に融合しながらさらなる進化に挑戦していきます。