

“成長”に向けた人財マネジメントの転換

- ジョブ型マネジメント(職務給含む)、リ・スキリング、労働移動の円滑化-

株式会社 日立製作所

執行役専務

CHRO 兼 コーポレート・コミュニケーション責任者

中畑 英信

- ・日本全体が**成長**する為には、日本企業の**成長**が必要。人への投資は、**成長の源泉**であり、成長に向けて、「**人**」という**資産の最大化**は重要なテーマ。
- ・社会課題の複雑化、デジタル化、マーケットの変化等事業を取り巻く環境が変化する中で、**成長**する為の**事業戦略**が変わり、**求められる人財**と**人財マネジメント**が変わってきている。
- ・今回、三位一体労働市場改革分科会で挙げられている「**リ・スキリング**」
「**職務給の導入(ジョブ型雇用)**」「**労働移動の円滑化**」は、日立を含む企業の成長、日本の成長に必要と考える。
- ・したがって、**日立が成長に向けて進めている内容**を一つの事例として、下記をご説明したい。
 - (1) 成長に向けた事業転換と求められる人財・人財マネジメント
 - (2) 具体的に行っていること
 - ① **ジョブ&タレントマネジメント(ジョブ型)への転換**
 - ② **ジョブ型を活用した“労働移動の円滑化”**
 - ③ **ジョブ型を活用した“リ・スキリング”**

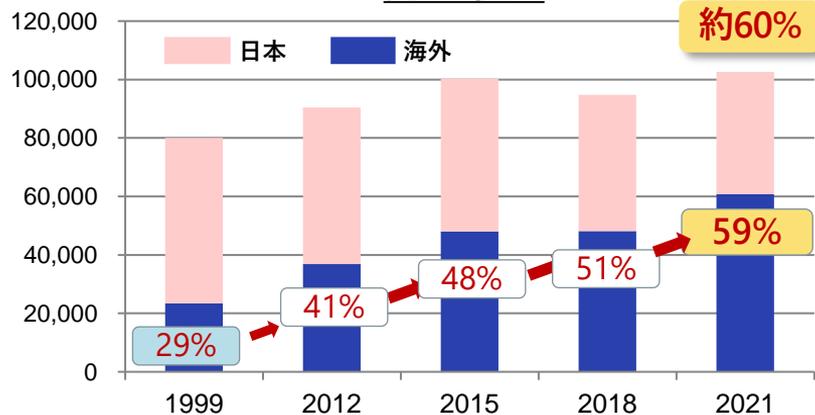
1-1. 日立の事業概要(売上・人員とも海外(外国人)が半数以上に)

会社名	株式会社日立製作所 (Hitachi, Ltd.)
創業	1910年
売上収益	10兆2,646億円 (2021年度) うち、 海外59%
連結従業員数	368,247名 (2021年度末時点) うち、 海外57% (21万人)

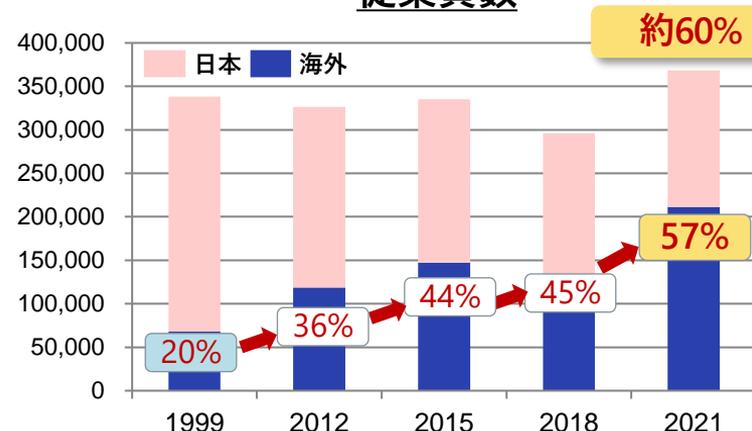
【企業理念(Mission)】 優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する

【日立創業の精神(Value)】 「和」「誠」「開拓者精神」

売上収益



従業員数



2008年度の経営危機を踏まえ、経営戦略を大きく転換

日立はデジタル化、グローバル化を踏まえ、製品事業・国内中心から、
社会イノベーション事業(主にサービス事業)を
グローバルに提供することで社会に貢献する

従来型の事業

- 高品質な「ものづくり」による優れた**製品・システムの提供**
- **日本国内中心**、および製品輸出等の日本を起点とした事業成長



現在の事業(今後さらに強化)

- 「**社会イノベーション事業**」の拡大
(製品・システム+データを活用した**サービス事業**)
- **グローバル**での事業成長
(国を跨る事業、世界各国での協創)

1-3.成長に向けた事業転換と求められる人財・人財マネジメント

成長に向けた事業転換

社会イノベーション事業の拡大

グローバルでの事業の成長

- 日本・世界各国の社会・顧客の近くで、現在・将来の課題を探索し、製品・システムだけでなく、デジタルを活用したサービスとして解決策を提供
- 国・地域・事業体を超えてグローバルで連携した事業の推進



求められる人財・人財マネジメント

社会・顧客の課題を的確に捉え、解決策を考えられる**プロアクティブで自立した人財**

Proactive, Growth Mindset

事業環境の変化を捉え、新たな事業ポートフォリオへ**速やかに適応できる人財**

Agility

現地マーケット(社会・顧客)を知る人財 = **様々な国籍・性別等の多様な人財**

Diversity, Equity

国・地域・事業体を超えて、One Teamで業務遂行する人財

Inclusion, Location Free

1-4.成長に向けた事業転換と求められる人財・人財マネジメント

キーワードは、「主体的で自立した個」と「ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン」

従来

日本は世界NO2のマーケット
(高度経済成長で市場拡大)



主に**日本国内の顧客要求**に基づき、
良い製品・システムを提供

- ・日本人・男性正社員中心、同質な集団
- ・同じ場所、時間を共有した働き方
- ・日本国内・個社単位



現在・今後

海外マーケットが拡大
(日本市場は維持)



グローバルな社会・顧客のニーズを探索し、
課題を解決するサービスを提供

- ・国籍、性別等多様で主体的な集団
- ・場所、時間にとられない働き方
- ・グループ・グローバル連結

① ジョブ & タレントマネジメント(ジョブ型)への転換

成長に向けた人財マネジメントの転換(含む、“職務給の導入”)

② ジョブ型を活用した“労働移動の円滑化”

ジョブディスクリプションを活用した、社内外からの人財配置・採用

③ ジョブ型を活用した“リ・スキリング”

- (何歳になっても)主体的に学び続ける意識の醸成
 - ・会社は、ポジション毎に必要なスキル、経験等を明示(公表)し、
 - ・社員は、キャリアプランを考え、必要なスキル、経験取得に主体的に動く。
- デジタル教育等プログラムの提供と認定制度共通化
 - ・日立アカデミー(社内大学)が、デジタル教育等プログラムを提供
 - ・日立社内の認定制度を共通化

2-2. ジョブ&タレントマネジメント(ジョブ型)への転換

(1) ジョブ型人財マネジメントの背景と見直しの必要性

事業環境の変化と事業戦略の転換

日本の社会課題(人口減少等)

個人の意識変化(転職志向等)

従来型雇用システム

メンバーシップ型

人に仕事を割り当てる。(各組織(部・課等)の職務を大まかに定義)
組織の一員としての貢献と、本人の能力・成果に応じて処遇を決定。

◆ 新卒一括採用

- ◆ 社内で異動し、会社主導でキャリア形成 (長期勤続前提)
- ◆ 年功的な処遇の傾向 (年次順繰りで人事異動・処遇になる傾向)
- ◆ 無限定なタスク付与 (優秀な人財に仕事集中→処遇に反映されにくい)

◆ 定年制

職務を限定しない雇用契約

日本の労働法での解雇ルールの下での雇用→定年まで雇用

課題の顕在化

- 多様な人財の活躍 (社外・海外から人財が入りにくい)
- 成長事業への人財シフト (人財流動化少ない(受け身の異動)、配置の硬直化)
- 外国人との一体化した働き方 (日本人だけ別マネジメントは受け入れられない等)

今後の雇用システム

ジョブ型

仕事(ポスト)に人をアサインする。(各ポストの職務・必要なスキル・経験等を明確化)
その仕事の内容や遂行状況(成果・行動)に応じて処遇を決定。

- ◆ 社内・社外からそのポストに最適な人財をアサイン。自分のキャリアは自分で作る。
- ◆ ジョブにリンクした処遇 (年齢、性別等に拠らない処遇)

2-3. ジョブ&タレントマネジメント(ジョブ型)への転換

(2) 日立がめざすジョブ型人財マネジメントと、実行に必要なこと

実現したいこと

組織・個人双方の『成長』、『成長マインドと文化』の醸成

- ・プロアクティブマインドセット, キャリア自律促進
 - ・成長事業への人財シフト
 - ・社内外から最適な人財を配置
- エンゲージメントの向上
→ 労働生産性の向上
→ 多様な人財の活躍

年齢・性別等の属性によらず、本人の意欲・能力に応じた適所適財の配置

「職務」の見える化

ジョブディスクリプション

- 恒常的な役割、必要スキル

日立グローバルグレーディング

- 各職務の役割・職責の大きさ

「職務」と「人財」のマッチング

「仕事」をキーとした、
対等なパートナー

双方向のコミュニケーション

「人財」の見える化

人財マネジメント統合

プラットフォーム(workday)

- グローバル共通システム

タレントレビュー

- 各人の強み・キャリア志向等を踏まえ、育成や配置を検討

成長マインドと文化の醸成：「自らキャリアを考え、手をあげる」「自ら学ぶ」「挑戦する」「失敗から学ぶ」

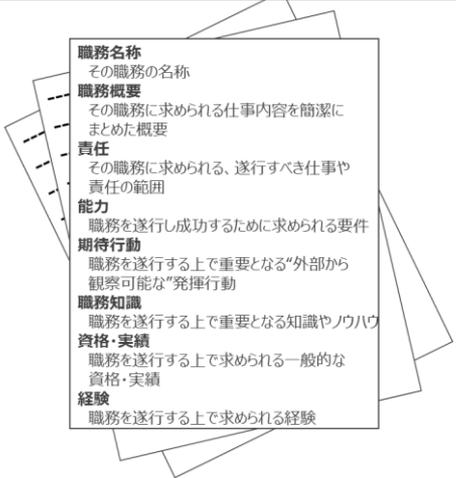
2-4.ジョブ & タレントマネジメント(ジョブ型)への転換

① Job Description(JD)導入による職務の見える化

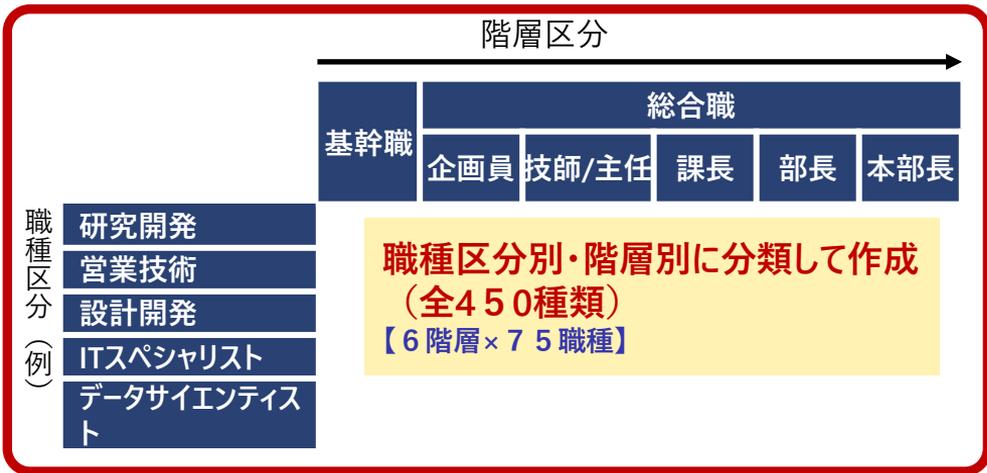
全職種・階層別に標準ジョブディスクリプションを作成 (450種類)

全てのポジションの個別ジョブディスクリプションを作成し、全社員に公開(管理職→非管理職へ拡大・16万ポジション)

JD記載項目



JD作成区分



導入スケジュール(21年～)

21年7月～

標準JD(450種類)公開・割当

対象：管理職・非管理職

21年11月～

個別JD作成・公開

対象：管理職

22年7月～

個別JD導入

対象：非管理職

◆Job Description (データサイエンティストの例)

項目	内容
職種(職務名称)	データサイエンティスト (マネージャー)
ポジション名	A事業部 データサイエンティスト(部長)
職務概要・責任・期待行動	<p><u>データサイエンスの観点で顧客の経営課題を解決する。</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客との対話を通し、顧客課題を抽出し、分析結果から「あるべき姿」を導き出し、解決策（ソリューション）を提案する。 社内関係者・同僚と協働しながらプログラムの開発、実装までPJをリードする。
必要な能力・スキル (教育・資格・実績)	<ul style="list-style-type: none"> 日立データサイエンス資格2級以上・英語力（TOEIC 800点以上） 多様なステークホルダーとの質の高い人脈形成力 コンプライアンスに対する正しい理解と高い意識
必要な経験	<ul style="list-style-type: none"> IT、又はOT業界において、5年程度の実務経験 50億円以上の海外プロジェクト経験・3年以上の管理職経験

② 日立グローバルグレーディングの導入による職務の見える化

日立グループ・グローバル共通の尺度によるジョブグレードを設定

Mercer Position Class	Hitachi Global Grade	日立グループ			
		日本本社	米国B社	中国C社	ドイツD社
**	Top Exe.	社長			
**	Grade X・A	副社長	CEO		
**				総経理	
**		事業部長	COO		
**	Grade B			部経理	
**		本部長	GM		President
**				部経理	
**		部長		科長	VP
**	Grade C		Director		
**					Director

4要素(10次元)を基にした職務評価

影響	職務が持つ責任範囲・業務分野に対する影響の性質及びスコープ
折衝	組織内外における折衝に関する職務の責任
革新	サービス・製品の発見・改良・手法・技術等、職務に求められる要求レベル
知識	職務の責任を遂行するために必要最低限の知識レベル

- 国内外の日立グループの全マネージャー以上の職務について、各職務の役割・職責の大きさをグローバル統一基準で評価し、等級格付け
- 2012年度に、**国内外約5万ポジションの等級格付けを完了**

グローバルでの配置(異動)の実現をめざす

2-6. ジョブ & タレントマネジメント(ジョブ型)への転換

③ 職務ベースの報酬制度(管理職処遇制度の改訂)

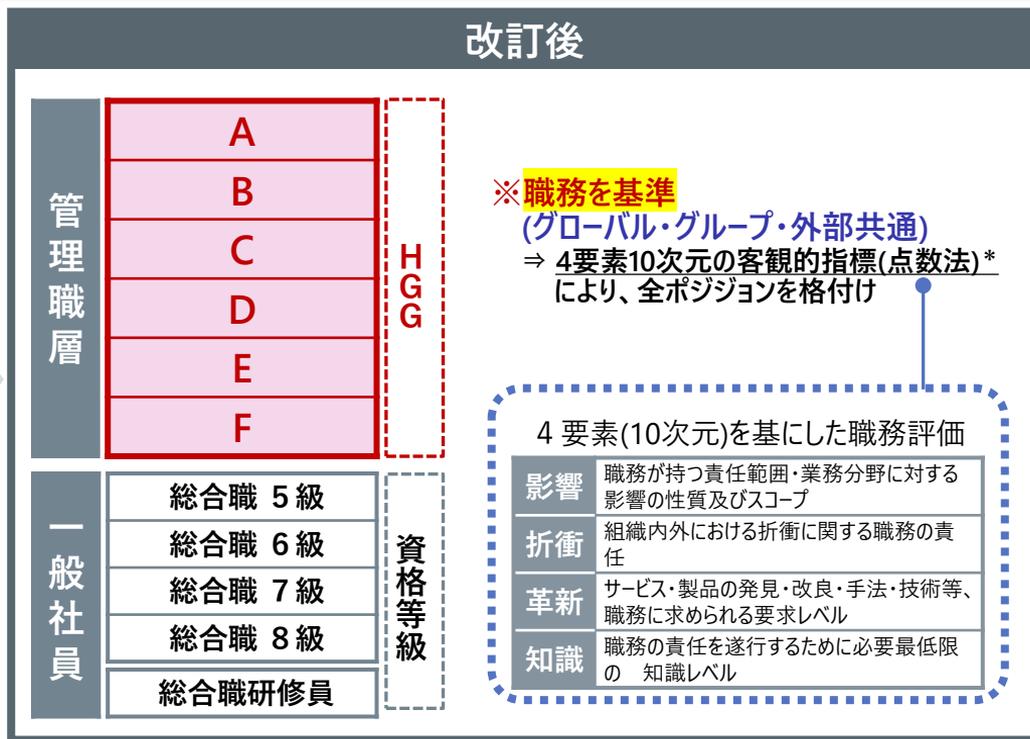
①「職務」の見える化

②「人材」の見える化

③コミュニケーション等

HITACHI
Inspire the Next

- 改訂前：報酬は人(能力)に紐づく ⇒ 改訂後：報酬は仕事(職務)に紐づく
- 透明性・納得性・多様性対応力を向上



2-7.ジョブ型を活用した“労働移動の円滑化”

①「職務」の見える化

②「人財」の見える化

③コミュニケーション等

①「職務」と「人財」のマッチングにより社内外から最適人財を配置

個別JDを活用し、客観的かつ透明性のある「適所適財」を実現

「職務」の見える化

- ・あるべき組織の検討
- ・個別JDによるポジションの定義

仕事・役割

<責任>
<人財要件>
・期待行動
・職務知識・スキル
・資格等
・経験

「人財」の見える化

Workday・タレントレビュー
による人財の把握

社外サーチも
活用

現職者

候補者(社内)

候補者(社外)

保有するスキル・資格・経験、キャリア希望等

配置の議論

- ・現職者および候補者・希望者の中で、誰を配置するか？
- ・最適な人財として配置する具体的・客観的な理由は何か？

配置

仕事・役割

Match!

適任者

2-8.ジョブ型を活用した“労働移動の円滑化”

②経験者採用拡大・インターンシップ・キャリアエージェント設置

ジョブと人財のマッチング強化(適所適財の徹底)、 および社内労働市場の活性化(手あげ機会の拡充)を図る

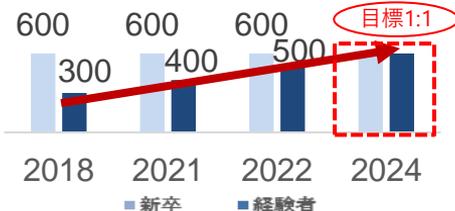
ジョブと人財のマッチング強化(適所適財の徹底)

募集ポジションの社内外同時公表

・募集ポジションはジョブディスクリプションを用い規定し、**グループ内公募**と**経験者採用**を同時募集し、マッチングをはかる。
(社内人財の適所適財)



経験者(マルチキャリア人財)採用拡大



新卒のジョブ型採用強化：ジョブ型インターンシップ

- ・**ジョブディスクリプション**で、実施内容、必要スキル明示
- ・**2週間～1か月間程度**の**長期間型**の**実職場の業務体験**
- ・**博士向けジョブ型研究インターンシップ(有給)**においては、職場で**1on1**を行い、**学生キャリア志向**を確認、**マッチング(採用)**迄つなげる。
- ・**2022年度実績**：約**600人**(応募約**7,900人**)に拡大



社内労働市場の活性化

社内キャリアエージェント設置

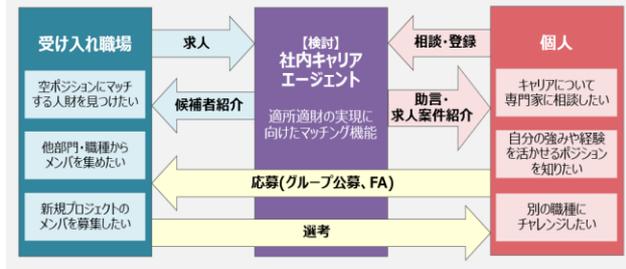
狙い

専門家から客観的なアドバイスを行うことで、個人の**チャレンジ**を後押しし、職務と人財の**マッチング**を図る

内容

他部門に移りたい人の相談に応じ、**異動希望者**と**受入れ希望部署**の**マッチング**を行う機能として組織化

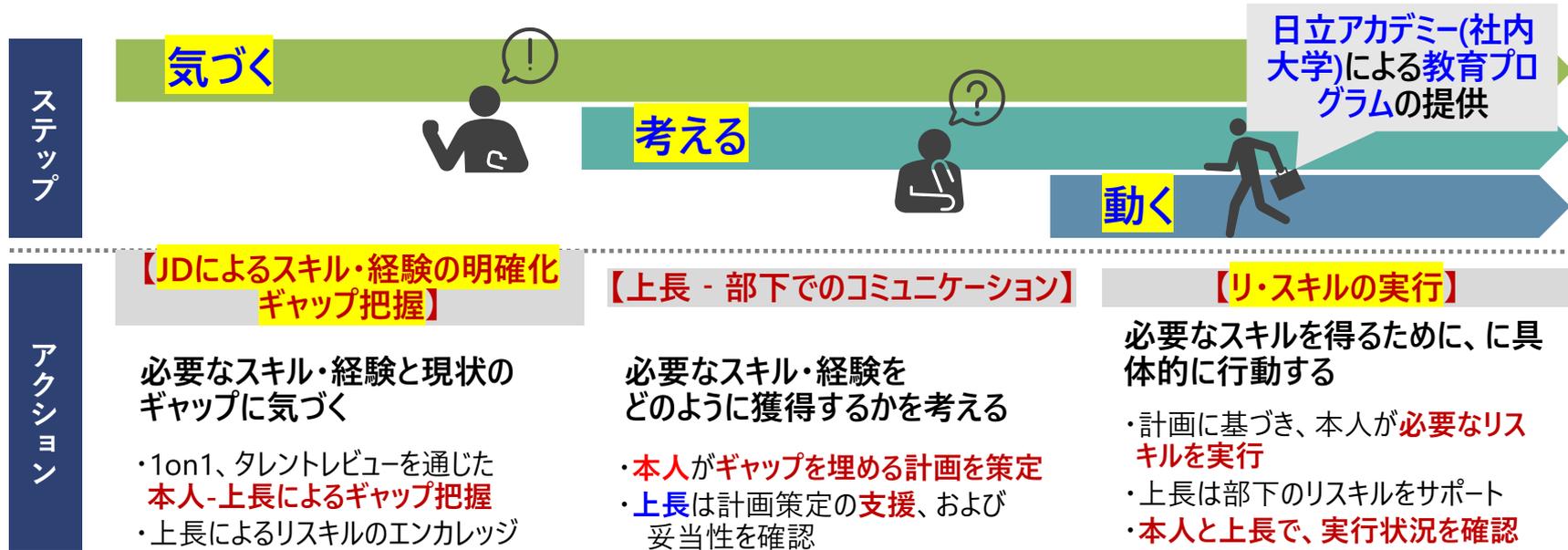
社内労働市場(イメージ)



2-9. ジョブ型を活用した“リ・スキリング”

①(何歳になっても)主体的に学び続ける意識の醸成

ジョブディスクリプション(JD)によりスキルを明確化・公表
⇒ JDを見て、社員自らが『気づく・考える・動く』のプロセスでリスキルを実行



ジョブ型の推進により、主体的にキャリアプランをつくり、リ・スキリングを促進、成長につなげる

2-10.ジョブ型を活用した“リ・スキリング”

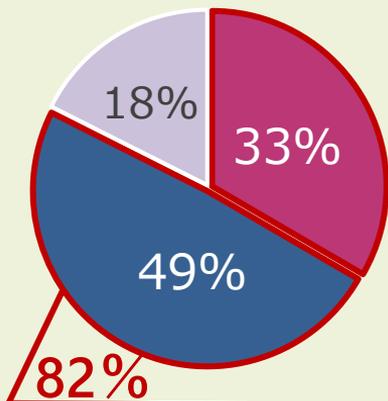
②リ・スキリングに向けた従業員の意識の変化状況（従業員サーベイ結果）

2017年からジョブ型の社員コミュニケーションを実施⇒従業員のジョブ型理解は進んでいるが、課題は行動変容。
22年度からは、従業員が自ら動くためのインセンティブ・仕組みの整備を実行。

20年度テーマ：

日立がジョブ型に転換する必要性理解

Q:日立がジョブ型に転換する必要性理解

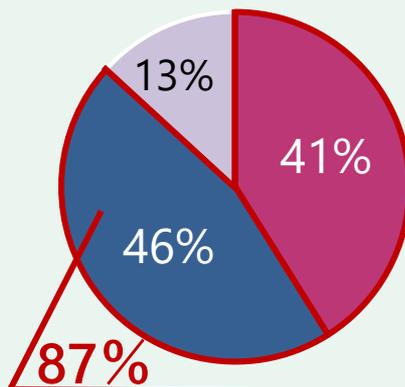


「理解できた」
「まあまあ理解できた」

21年度テーマ：

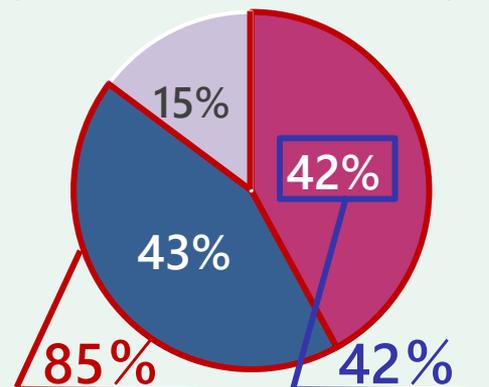
ジョブ型の自分ごと化（意識変革・行動変容）

Q:「自分のキャリアを自分でつくる」ことの必要性理解



「理解できた」
「まあまあ理解できた」

Q: 必要スキルの認識・得るための行動
(例:英会話、資格取得のための学習等)



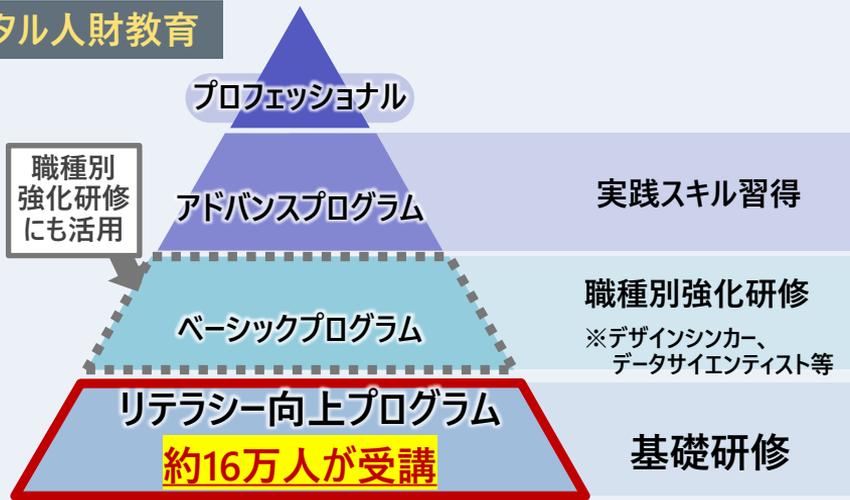
「必要スキルを認識」
「行動している」

2-11. ジョブ型を活用した“リ・スキリング”

③ 日立アカデミー(社内大学)による教育プログラムの提供と認定制度共通化

今後必要な「ジョブ」に応じた学び直し(リ・スキル教育)

デジタル人財教育



DX関連の教育プログラム拡充

デザインシンカー、
データサイエンティストなどの
**職種別講座、
ビジネス・ITスキル等の講座**

約100コース提供

- ・デザインシンキングベーシック研修
- ・データ分析手法の理論と適用 等

DX全体共通

課題分析

仮説構築

プロトタイピング
と
価値検証

実装運用

DXを実現する協創プロセス

資格認定制度

日立ITプロフェッショナル認定制度

= 「CIP制度」 Hitachi Certified IT Professional

- ・データサイエンティスト
- ・カスタマーエンジニア
- ・IoTソリューションマイスター
- ・ビジネスシステムアナリスト

13の職種を明確化し、レベル別に認定する。
特に重点事業を牽引する**上位ITプロフェッショナル人財の育成**と
認定を目的とした社内の認定制度。
3年毎の更新認定とすることで、**継続的に学ぶ意識**を醸成する。

ITSSへ準拠

日立Gr.教育機関
(日立アカデミー)にて実施

A woman with her back to the camera, wearing a bright yellow jacket, stands on a grassy hill. In the background, there are several white wind turbines on a green slope. To the right, a dense city skyline with various skyscrapers is visible under a clear blue sky. The entire scene is overlaid with a complex network of white lines and glowing blue and white nodes, suggesting a digital or social network. The text 'Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD' is centered in the upper half of the image.

Hitachi Social Innovation is
POWERING GOOD