



日立製作所における人財施策

(グローバル人財マネジメント基盤とジョブ型人財マネジメントへの転換)

2024年1月24日
株式会社 日立製作所
人財統括本部

Contents

1. ジョブ型人財マネジメントへの転換の背景
2. ジョブ型の前提としてのグローバル人財マネジメント基盤
3. 具体的施策【グローバル人財マネジメント基盤】
 - (1) グローバルグレーディング (2) グローバルパフォーマンスマネジメント
 - (3) グローバル報酬フィロソフィー
4. 具体的施策【日立製作所・国内グループ会社中心施策】
 - (1) ジョブディスクリプション (2) 人財配置 (3) 月俸者(管理職)報酬制度
 - (4) 公募・ポスティング制度 (5) アップスキリング・リスキリング

日立の事業概要、企業理念(ミッション)・創業の精神(バリュー)



創業者 小平浪平



創業小屋(1910年 茨城県)

会社名	株式会社日立製作所 (Hitachi, Ltd.)	
創業	1910年	
売上収益	10兆8,811億円 (2022年度)	うち、海外62%
Adjusted EBITA	8,846億円 (2022年度)	Adjusted EBITA率 8.1%
連結従業員数	322,525名 (2022年度末時点)	うち、海外59%
連結子会社数	696社 (2022年度末時点)	うち、海外83%

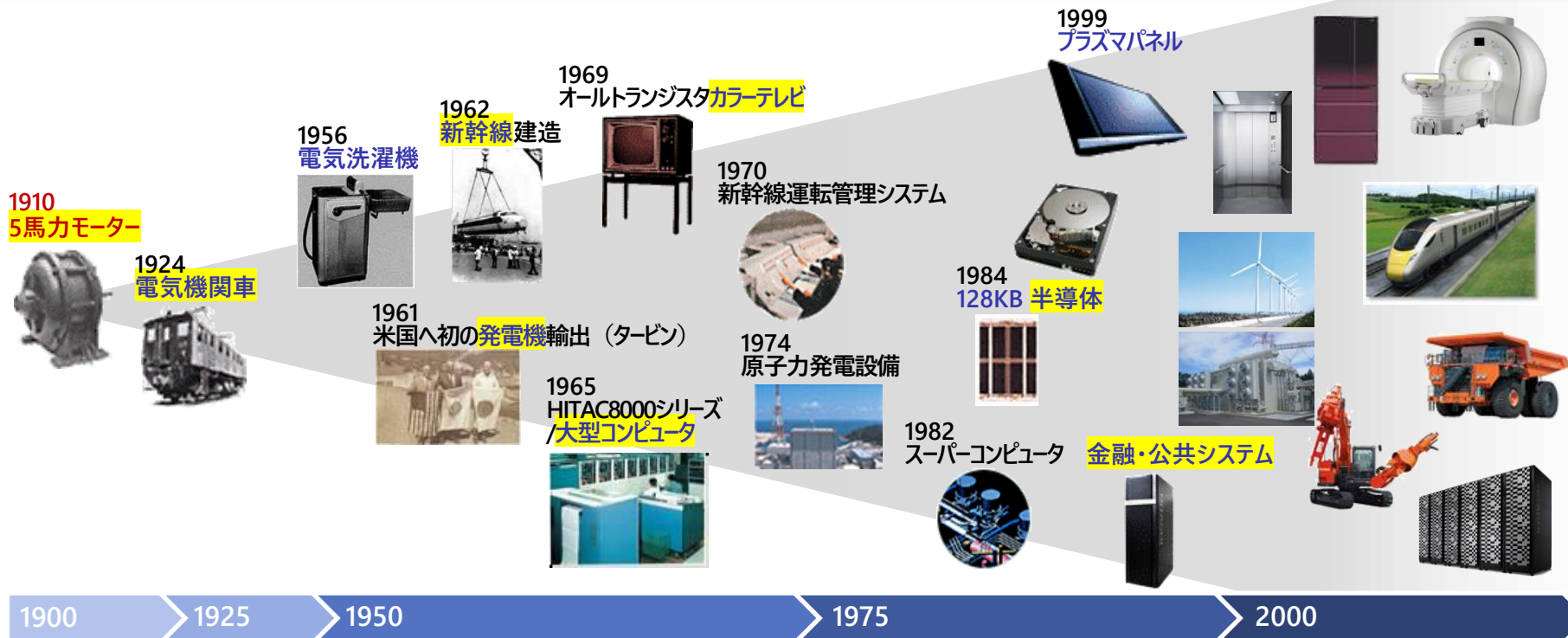
【企業理念(Mission)】

優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する

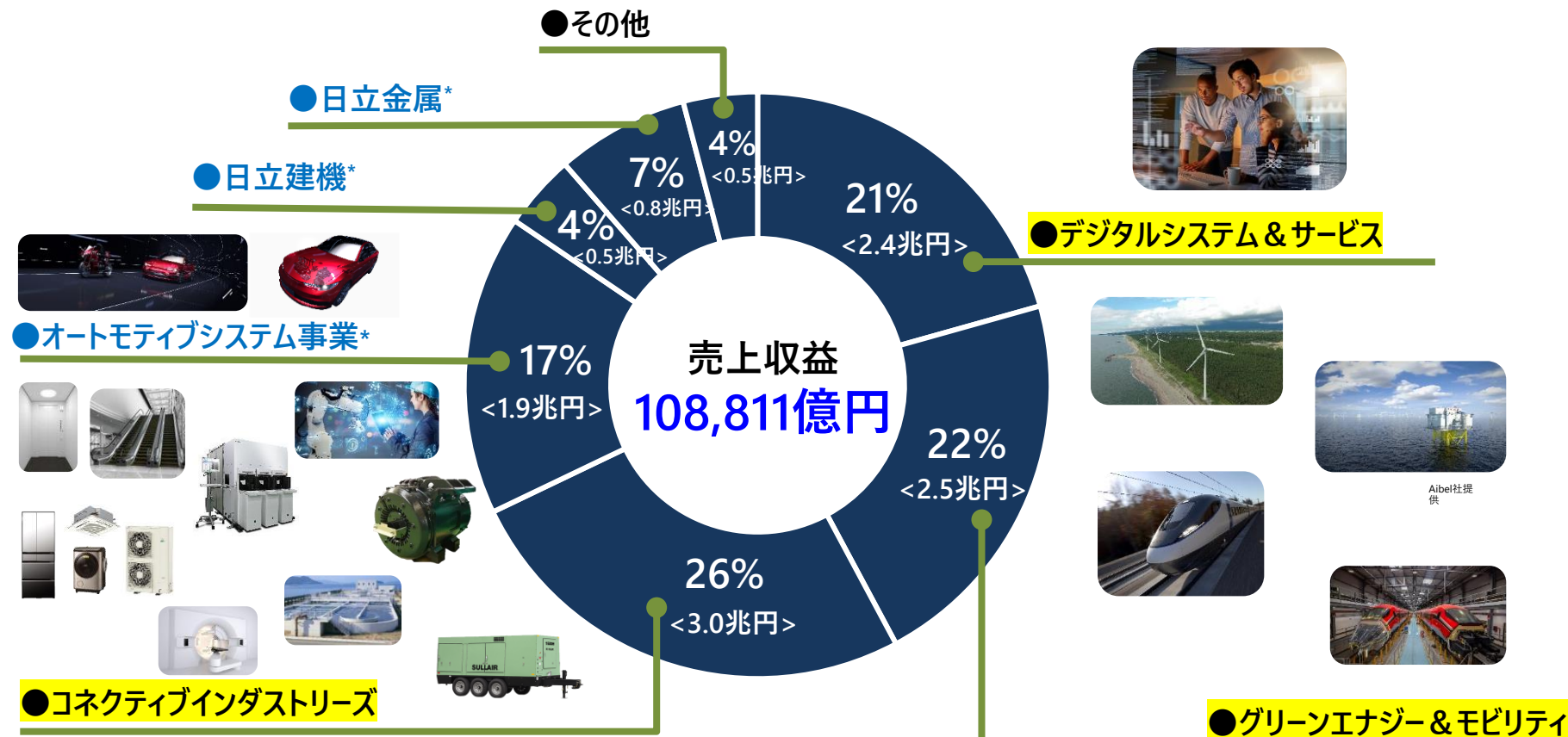
【日立創業の精神(Value)】

「和」「誠」「開拓者精神」

製品・システムを主に国内市場に提供し、国内市場拡大とともに成長
→現在は、製品・システム+サービス（＝社会イノベーション事業）をグローバルに提供へ



セグメント別売上収益構成 (2022年度)

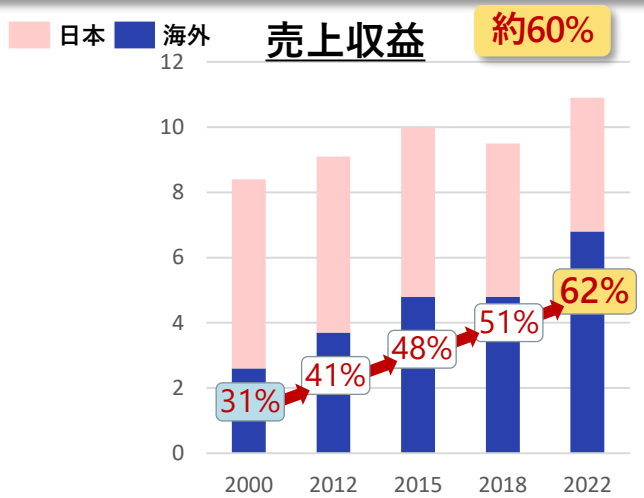


* 日立建機・日立金属は、2022年度中に非連結化。(2022年度実績は、連結期間のみ計上)
オートモティブシステム事業は、2023年度中に非連結化予定。

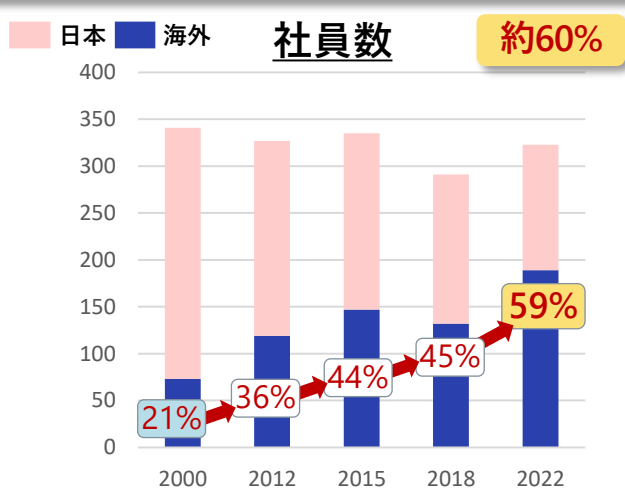
1. ジョブ型人財マネジメントへの転換の背景

1.1 グローバル事業の拡大と人員構造の変化

2000年→2022年の約20年間で国内・海外の売上高・社員数は逆転。
現在は売上高・社員数とも約6割は海外



売上収益 (兆円)					
国内	5.8	5.4	5.2	4.7	4.1
海外	2.6	3.7	4.8	4.8	6.8
計	8.4	9.0	10.0	9.5	10.9



社員数 (千人)					
国内	268	208	188	159	134
海外	73	119	147	132	189
計	341	326	335	291	323

経営戦略(事業戦略)

社会イノベーション事業の拡大

グローバル事業の拡大

- 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・システム及びIoTを活用したサービスとして解決策を提供
- 国・地域・事業体(ビジネスユニット/Gr.会社)を超えてグローバルで連携した事業の推進・プロジェクトの組成、実行

求められる人財・組織(体制・文化)

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

国・地域・事業体(BU/Gr.会社)を超えて、One Teamで業務遂行する組織・人財

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とその文化を持つ組織

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組織・人財

Diversity, Equity

Inclusion, Location Free

Proactive, Growth Mindset

Agility

1.3 求められるマネジメントスタイルの転換

従来

- 日本マーケットは世界No2成長
「ものづくり」(製品中心) による
日本中心/起点の事業成長
- 顧客は日本国内・男性中心
- 働き手は日本人・男性正社員中心
(同質な集団内の固定的人間関係)



- 製品・システムを同質な集団で開発・提供
売上(利益)は労働時間/生産量にリンク
→ 所定の場所・時間前提の働き方
- 安定・安心・社内バランスが重要



メンバーシップ型マネジメント(人基軸)・
時間管理が機能した

現在・今後

- 海外マーケット拡大(日本維持)
「社会イノベーション事業」(サービス中心)
によるグローバル市場での成長
- 顧客はグローバル・多様化
- 働き手の属性・価値観の多様化
(流動性の高いオープンな人間関係)



- 多様な考え方や発想で事業を拡大
売上(利益)は、労働時間と直接リンクしない
→ 時間・場所に捉われない柔軟な働き方
- 変化・チャレンジ・社内外で活躍が重要



ジョブ型マネジメント(仕事基軸)・
成果に拠る管理が求められる

1.4 日立がめざすジョブ型人財マネジメント①

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
グローバルでの社会イノベーション事業を通じた価値提供と、仕事を通じた従業員の自己実現

- ・ 組織と個人のパフォーマンスの最大化 → 労働生産性の向上
- ・ エンゲージメントの向上

適所適財の実現：会社は必要な職務を明確化するとともに、従業員にスキル開発や活躍の機会を提供する。
一方で、従業員は職務に応じた価値発揮、および自律的キャリア構築を行う。

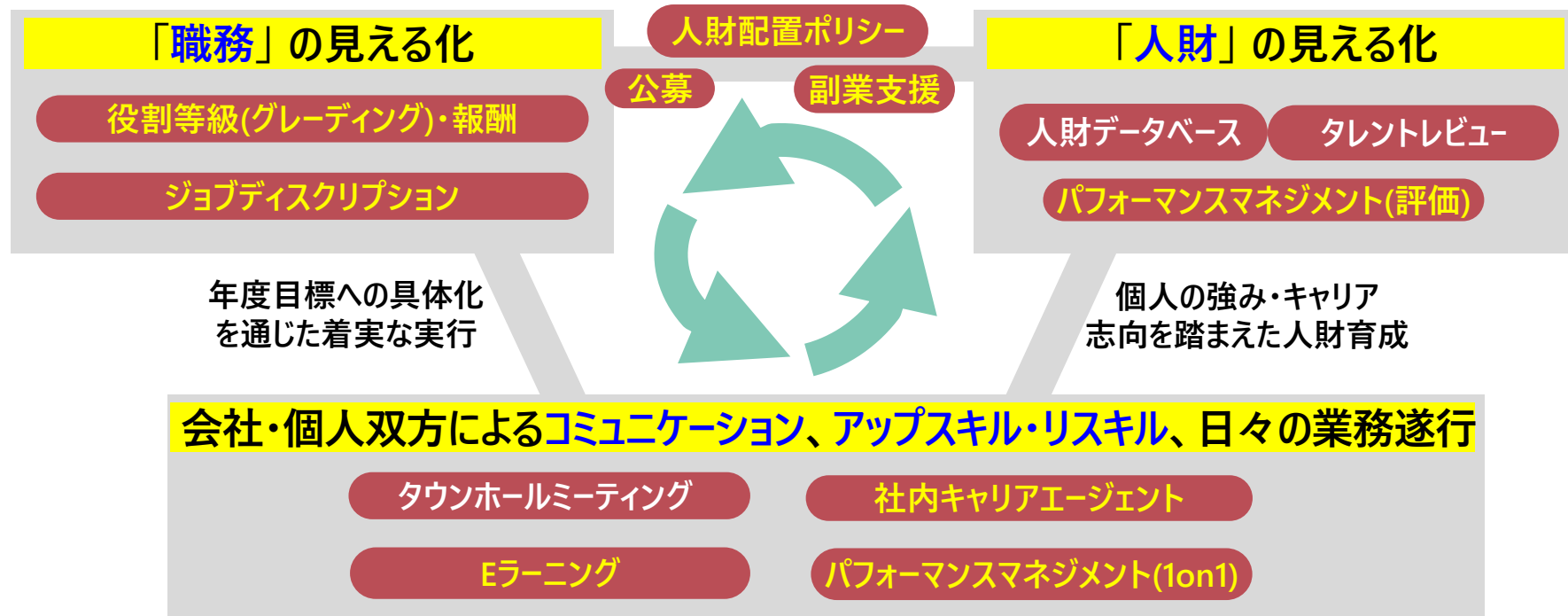


成長マインドと文化の醸成：「自らキャリアを考え、手をあげる」「自ら学ぶ」「挑戦する」「失敗から学ぶ」

1.4 日立がめざすジョブ型人財マネジメント②

「職務の見える化」、「人財の見える化」、その両者を繋ぐ「コミュニケーション強化」の3つを軸として、それぞれを相互に連動させ、一体的な仕組みとして機能させ、適所適財の実現をめざす

職務と人財のマッチング



黄色：本日まで説明

2. ジョブ型の前提としてのグローバル人材マネジメント基盤

2.1 グローバル共通の人財マネジメント基盤の構築

ジョブ型人財マネジメントの前提として日本も含めたグローバル人財マネジメント基盤を構築

従来 (2011年以前)

各社・各国ごとの個別最適
による人事制度・施策
(950社がそれぞれの人事施策を実行)

日本

日本以外

日立製作所
A社
B社
.....
C社
D社
E社
.....

2011年度
グローバル共通人財マネジメント基盤構築スタート

変更後

グループ・グローバル共通
人財マネジメント基盤を構築

日本

日本以外

日立製作所
A社
.....
B社
C社
...
D社
...
E社
...
F社
...
G社

③ 個社毎の
アプリケーション

② 各国共通

日本共通

(年金、採用、旅費等)

A国共通

B国共通

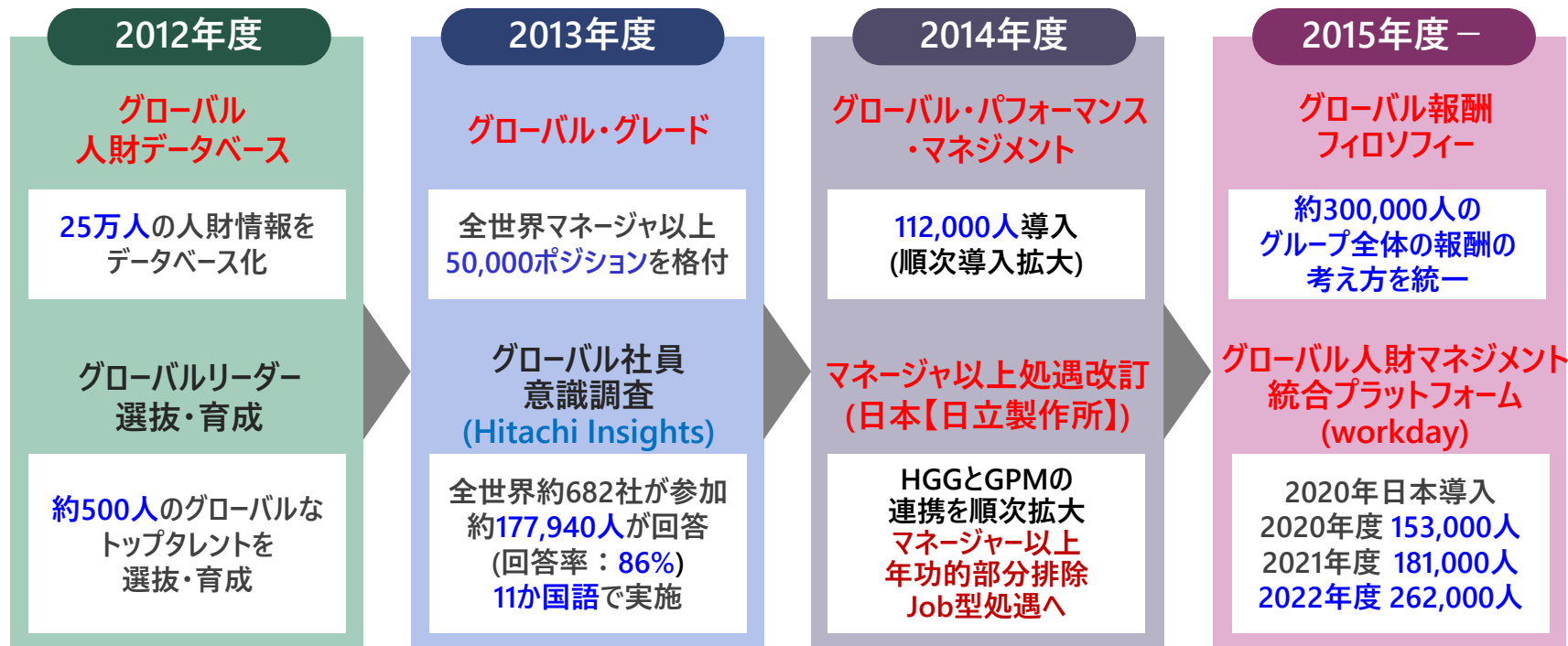
① グループ・
グローバル共通

グローバル共通人財マネジメント基盤

- ◎ グローバル人財データベース (HCDB)
- ◎ グローバル・グレード (HGG)
- ◎ グローバル・パフォーマンス・マネジメント (GPM)
- ◎ グローバル報酬フィロソフィー等

2.2 グローバル人財マネジメント基盤の段階的アプローチ

2012年度より具体的なグローバル人財マネジメント基盤を段階的に構築
(現在も新たに買収した会社等を中心に構築継続中。赤字はジョブ型との連動が特に強い基盤)



3. 具体的施策【グローバル人材マネジメント基盤】

3.1 具体的施策【グローバル共通人財マネジメント基盤】 グローバルグレーディング

グループ・グローバル共通の職務評価方法により
全世界の間接員のポジションを全11段階の等級(グレード)に格付け
グローバル共通の人財育成・登用・処遇実施に向けた基盤として活用

Mercer Position Class	Hitachi Global Grade	カンパニー(A社)			
		日本 本社	米国 B社	中国 C社	ドイツ D社
**	Top Exe.	社長			
**	Grade A	副社長	CEO		
**				総経理	
**		事業部長	COO		
**				部経理	
**	Grade B	本部長	GM		President
**				部経理	
**		部長		科長	VP
**			Director		
**	Grade C				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



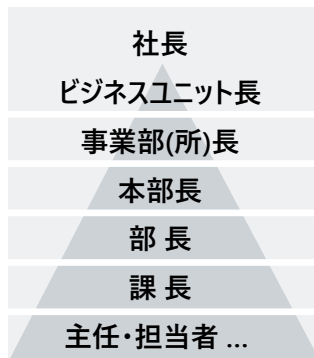
対象	日立グループ連結会社における全間接員ポジション [管理職：2012年度～、非管理職：2015年度～]
体系	11段階 [経営幹部：2段階、管理職：5段階、非管理職：4段階]

3.2 具体的施策【グローバル共通人財マネジメント基盤】 グローバルパフォーマンスマネジメント（GPM）（全体像）

組織と個人の継続的な成長をめざす業務マネジメント、成果評価の基盤

組織目標の個人への着実な展開

事業戦略推進の徹底



全社目標(中期経営計画)

年間事業計画・予算

組織目標

個人目標・行動

(目標達成)

個人成果と組織成果の連結

仕事を通じた活性化

中期経営計画達成

事業計画・予算達成

組織成果

個人成果・行動実績

全世界の社員が共通のGPMを、同じITシステムを使って、実行。

目標設定

(パフォーマンス・プランニング)

個人目標
(成果目標)

コンピテンシー
(行動目標)

何を(What)?

どのように(How)?

フィードバック・コーチング

目標達成と能力開発を
随時上長がサポート

中間/最終評価

(パフォーマンス・レビュー)

総合評価

タレントレビュー

キャリア開発支援
(育成計画・動機づけ)

評価(人事考課)

3.2 具体的施策【グローバル共通人財マネジメント基盤】 グローバルパフォーマンスマネジメント（GPM）（パフォーマンスの定義）

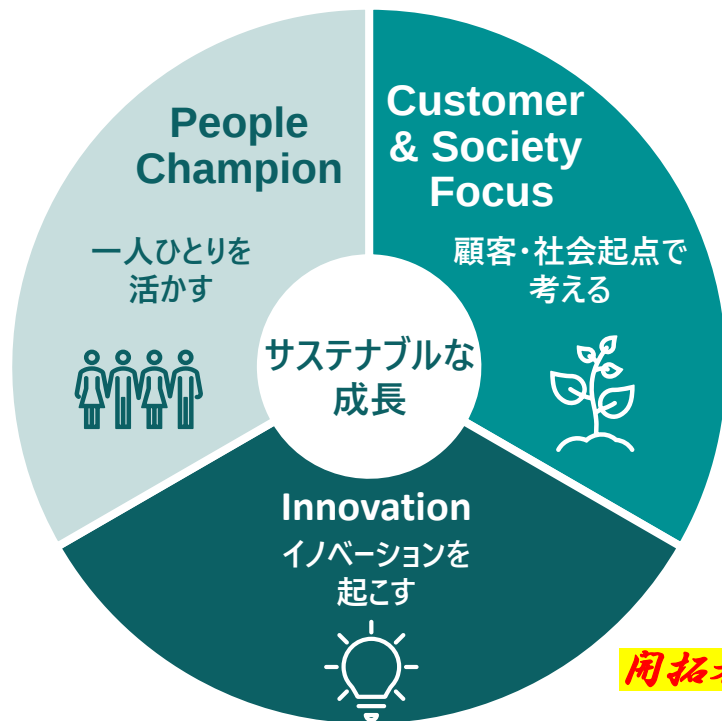
コンピテンシー(行動)の評価



3.2 具体的施策【グローバル共通人財マネジメント基盤】

グローバルパフォーマンスマネジメント（GPM）（日立グループコア・コンピテンシー）

2023年度より本内容に見直し



開拓者精神

People Champion

一人ひとりを活かす

和

多様な人財を活かすために、
お互いを信頼し一人ひとりがパフォーマンスを最大限に発揮できる
インクルーシブで安心安全な職場をつくり、
積極的な発言と成長を支援する。

《重要項目》

- ・ 心理的安全
- ・ 声をあげる
- ・ エンゲージ

Customer & Society Focus

顧客・社会起点で考える

誠

社会を起点に課題を捉え、
常に誠実に行動することを忘れずに、
社内外の関係者と協創で成果に責任を持って社会に貢献する。

《重要項目》

- ・ 誠実
- ・ 社会起点
- ・ 自分ごと化

Innovation

イノベーションを起こす

新しい価値を生み出すために、
情熱を持って学び、現状に挑戦し、素早く応えて、
イノベーションを加速する。

《重要項目》

- ・ 好奇心
- ・ リスクテイク
- ・ アジャイル

3.3 具体的施策【グローバル共通人財マネジメント基盤】 グローバル報酬フィロソフィー

グループ各社における報酬制度の前提として共通の方針(フィロソフィー)を策定

①市場競争力の確保

Maintaining Competitiveness

それぞれの市場に照らして適切、かつ、自社に必要な人財を確保し、引き留め、エンゲージさせ得る報酬構成・水準とする。

②ペイ・フォー・パフォーマンス

Pay for Performance

職務(ポジション)の役割・責任をベースに、パフォーマンスを反映させて報酬を決定する。
パフォーマンスには、結果だけでなく、結果を達成するためにとった行動も含む。
パフォーマンスの評価においては、「短期と長期」及び「個人と組織」の適切なバランスを保つ。

③透明性の維持

Ensuring Transparency

評価基準・プロセスを開示するとともに、評価結果だけでなくその理由を本人にフィードバックすることにより、透明性を保つ。
これにより、本人の納得性を確保し、本人の改善・成長を促す。

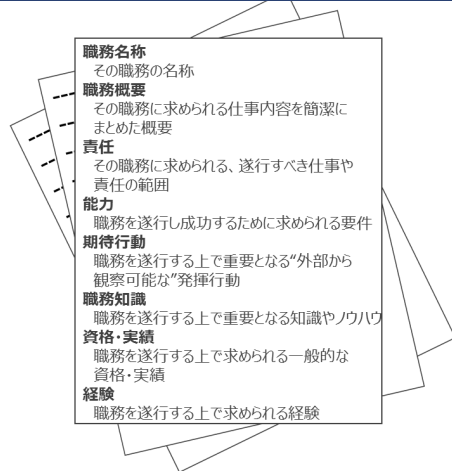
4. 具体的施策【日立製作所・国内グループ会社】

(1) ジョブディスクリプション

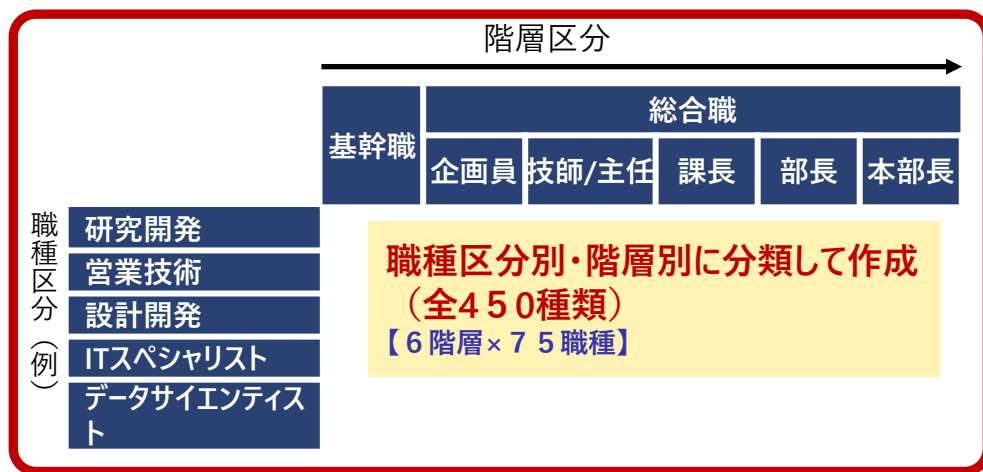
4.1 ジョブディスクリプション(JD) 概要①

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)

JD記載項目



JD作成区分



導入スケジュール(21年～)

7月～

標準JD(450種類)公開・割当

対象：管理職・非管理職

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

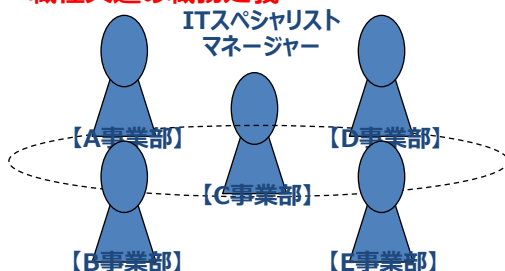
4.1 ジョブディスクリプション(JD) 概要②

日立グループにおいては、職種(機能)×階層ごとの標準形である「標準JD」と、当該ポジションが特にカバーする領域を踏まえ、標準JDに追記・修正した「個別JD」を作成

種類	概要	役割
標準JD	・職種ごとに必要な機能を定義し、 職種(機能)×階層ごとに求められる 責任・経験等を定義した標準形 (約450種類)	①事業部門・グループ会社横断の人財マネジメント基盤 (職種・レベルの共通言語、報酬ベンチマーク) ②個別JD・求人票を効率よく作成できるフォーマット ③明示された日立グループでのキャリア機会
個別JD	・当該ポジションが特にカバーすべき領域を 踏まえて、標準JDに追記・修正したもの ・各マネージャがポジション毎に作成	①マネージャが求める責任・人財要件を具体化し、 適材を育成・獲得する ②自律的なキャリア形成のための具体的な成長目標

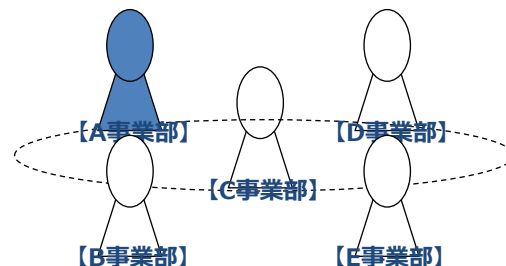
標準JD

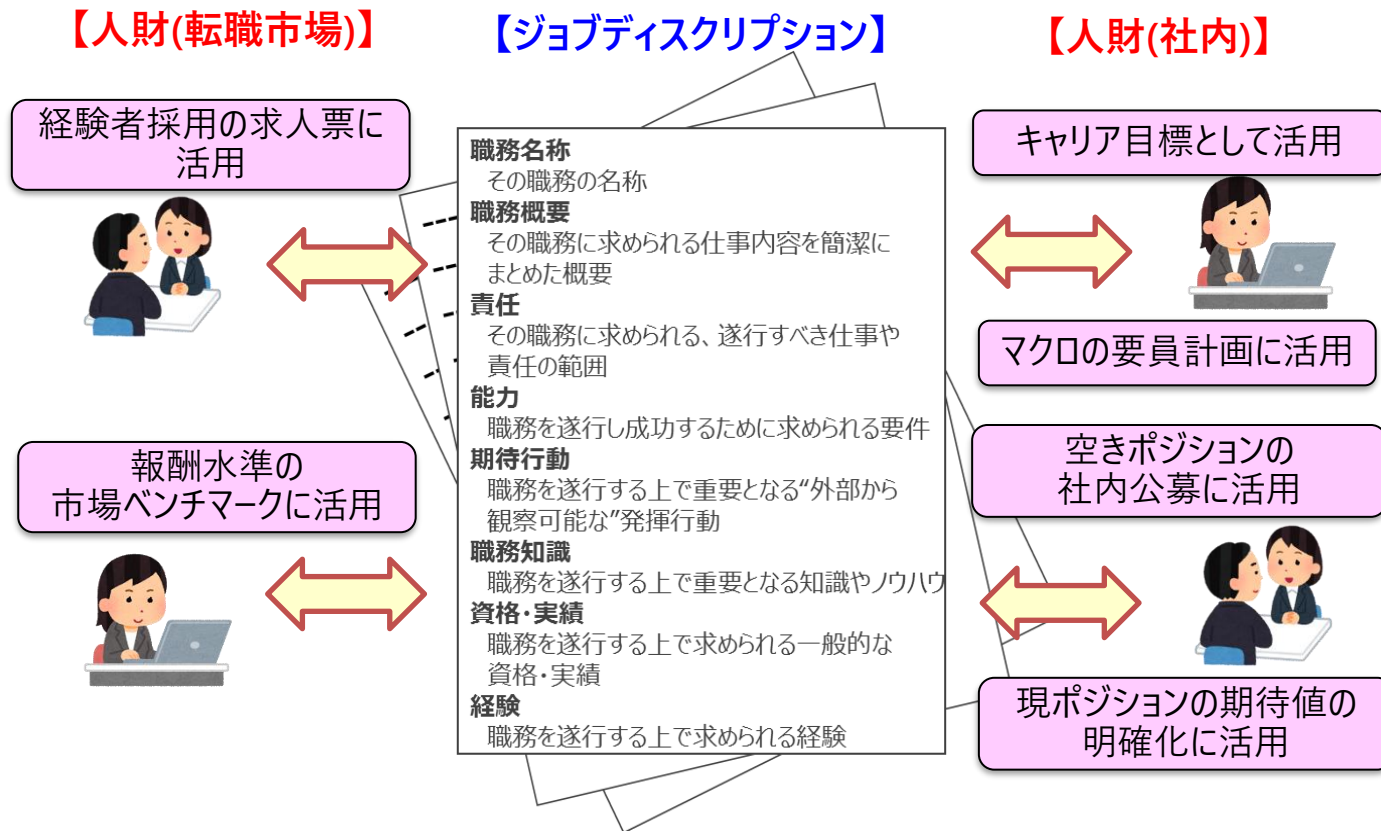
職種共通の職務定義



個別JD

ポジション単位の職務定義





4.1 ジョブディスクリプション(JD) 標準JDの記載項目

- ✓ 外部労働市場との連動性を鑑み、外部コンサル会社のデータベースを活用
- ✓ ただし、職務知識、教育、経験については、より実態に即した内容を整備するため各部門にて詳細化

JD記載項目	内容
職務名称	▪ その職務の名称
職務概要	▪ その職務に求められる仕事内容を簡潔にまとめた概要
責任	▪ その職務に求められる、遂行すべき仕事や責任の範囲
能力	▪ 職務を遂行し成功するために求められる要件
期待行動	▪ 職務を遂行する上で重要となる“外部から観察可能な”発揮行動
職務知識・スキル	▪ 職務を遂行する上で重要となる知識やノウハウ
資格等	▪ 職務を遂行する上で求められる一般的な教育水準
経験	▪ 職務を遂行する上で求められる経験

4.1 ジョブディスクリプション(JD) 標準JDの記載例

分量：A4 2～3枚程度

SE(アプリケーションスペシャリスト)の例

<職務名称>		
職種(機能分解)	キャリアレベル	職務プロファイル名称
アプリケーションスペシャリスト	JD4	General IT Applications Development - Senior Professional
<職務概要>		
組織内のメンバーの進捗・品質管理や収支・品質管理のサポート、アプリケーションのソースコードを作成し、デバッグし、実行し、保守する。要件を明確に定義し、手動および自動テストを実行する。他の開発者と、テスト計画を支援しバグを解決するため、アプリケーションソフトウェアの評価担当者、緊密な連携が必要となることがある。また、独自の単体テストを実施し、コードが、あらゆるパフォーマンス基準を満たしていることを確認する必要がある。		
<責任>		
最新動向の把握	社外の動向や新たな問題について調べ、詳細に理解して、組織に対するそれらの潜在的な影響や有用性の評価に貢献する。	
ビジネス要件の識別	面談、文書分析、ワークショップ、ワークフロー分析など、さまざまな方法を使用してビジネス要件を収集し、ターゲットユーザーの役割と目標の観点から要件を表現する。	
「As Is/To Be」の分析	「As Is (現状)」と「To Be (あるべき姿)」のプロセスを文書化し、「To Be」に移行するために必要な変更を記述する。	
実行可能性調査	技術的、組織的観点から実行可能性調査に貢献して支援し、その結果を文書化する。	
アプリケーションソフトウェアロードマップ	アプリケーションソフトウェアの開発を促進するためのロードマップをメンテナンスする。ビジネス要件に沿って、開発作業が優先される。	
アプリケーションソフトウェア開発	変更や改善が必要となる場合、開発作業を優先し、開発と新規のアプリケーション開発に貢献する。	
ウェブサイトマップとテンプレートの開発	ユーザーニーズ、業界標準、プロジェクト目標に適合するよう、ドラフト版のウェブサイトマップ、アプリケーションモデル、イメージングプレートまたはページングプレートを開発し、上長によるレビューを受ける。	
製品およびソリューションの開発	確立されたシステム内で利用できる最良のアプローチを選択することにより、顧客ニーズに合った製品とサービスを定義し、提供する。	
ITパフォーマンスのテスト	ウェブサイトおよびアプリケーションソフトウェアのテストを設計し、実施する。パフォーマンスの問題を監視、診断、および是正するため、ユーザーからのメールに対応する。	
文書化とバックアップ	技術文書やユーザー向け文書を作成し、高い水準で維持する。ファイルをバックアップし、問題が発生した際には、迅速に復旧できるようにする。	
ユーザーサポート	複雑な問い合わせを解決したり、アプリケーションやウェブサイトの能力を十分に理解してもらうために、助言、研修、支援をユーザーに提供する。	
技術開発の提案	ウェブサイト、ポータル、アプリケーションソフトウェアの質を改善するための技術開発を検討し、提言する。それらの技術開発により、インフラストラクチャーをサポートし、ユーザーのニーズを満たす。	
情報提供とビジネス上の提言	必要に応じて周囲に確認しながら、複雑なプロセスや関連方針に関する情報を提供することで、内外の顧客またはサプライヤーからの問い合わせに対応する。	
情報セキュリティ	ファイアウォールやメッセージの暗号化など、必要なセキュリティ対策を実施してその設計に関する情報を提供し、パフォーマンスを監視して、問題が発生したときセキュリティの専門家に通知する。	

<期待行動>	
・全職種共通 (日立グループコンピテンシー)	
安全と誠実	自身や他者のために正しいことを迷わず行う
チャレンジ (開拓者精神)	迅速に行動し、成功に向けて失敗から学ぶ
カスタマー・フォーカス (誠)	顧客に共感し、協働してイノベーションを創出する
コラボレーション (和)	敬意を持って、積極的に発言し、他者の意見を真摯に聞く
成長	自身や他者のために学び、成長を続ける
・その他職種特有	
複雑な状況への対処	効率的な方法で問題を解決し、必要な変更を迅速に実施する
技術情報の活用	ビジネスを構築するアプリケーションについて、デジタルおよびテクノロジー上のイノベーションを予測し、導入する。たとえば、テクノロジーの進歩とそのテクノロジーをうまく利用するためのトレーニングに投資するための十分なリソースをチームに確保する、など。グループおよびビジネスの有効性を高めるために、いくつかの新しいテクノロジーを展開する。
イノベーションの推進	組織が成功するための新しいより良い方法を生み出す。たとえば、他者のモチベーションを上げて、課題に対処するための新しい方法やより良い方法を見つける、有望なアイデアに対する支援とリソースを提供する。イノベーションプロセスを強化するために、さまざまな視点を取り入れるよう人々を奨励する。
的確な計画立案	組織の目標と合致したコミットメント(約束や義務)を達成するために、作業計画を立て、優先順位を付ける。たとえば、論理的な順序で作業を行えるようにするための明確な計画を立案する、いくつかの段階を伝える、など。関連するワークグループと自分の仕事を調整する。ボトルネックを軽減し、作業を迅速化するための手段を講じる。
行動志向	緊迫感、高い実行力、および熟意を持って、新たな機会に挑戦したり、難しい課題に挑んだりする。たとえば、課題や問題を解決するために、自発的に迅速かつ断固たる行動を取る。必要であれば、自分の主張を貫き通す。利益につながる新しい機会を迅速かつ一貫して特定し追求する。
<職務知識・スキル> (個別JDに記載)	
<資格等>	
CIP認定制度プロフェッショナルまたはそれ以上の認定を取得していること。 本職務の遂行に求められる代表例として、 ・CIP認定制度：プロジェクトマネージャ、品質管理エキスパート ・ITSS：アプリケーションスペシャリスト、品質管理エキスパート、プロジェクトマネージャ	
<経験>	
上長の指示を得ずに実務を遂行できる経験(13カ月～3年) 部下や後輩に対する一般的な管理経験(7～12カ月)	

期待行動
・Gr共通コンピテンシー
・職種ごとの期待行動

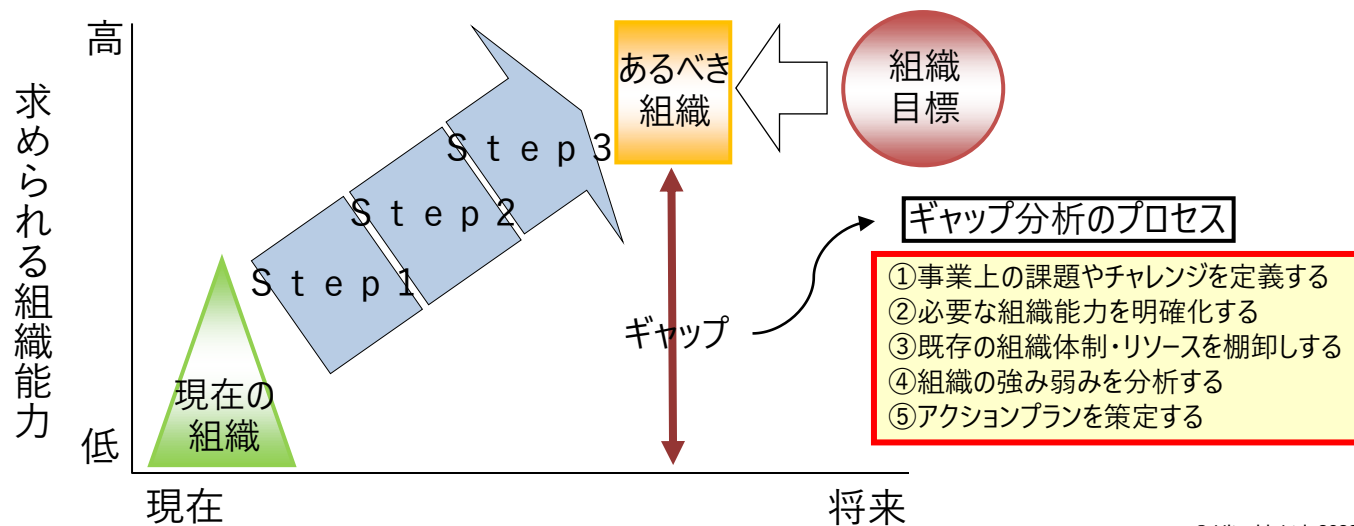
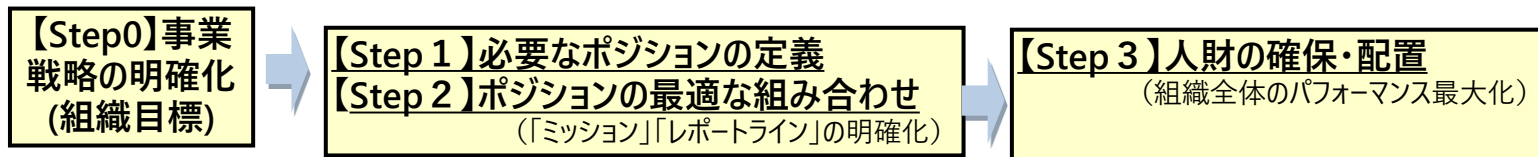
職務知識・スキル
資格等、経験

4. 具体的施策【日立製作所・一部国内外グループ会社】

(2) 人財配置

4.2 組織編成・人財配置の考え方(1)

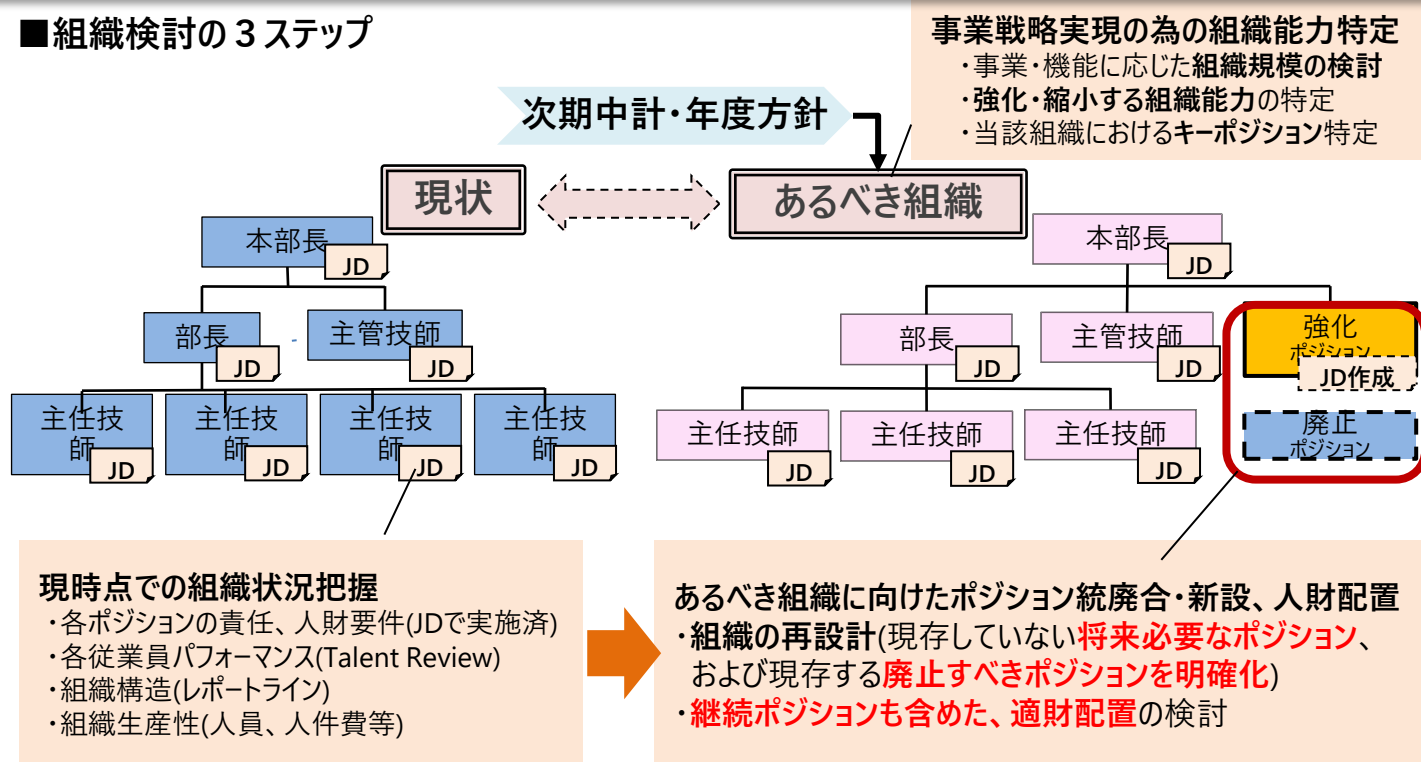
「組織目標」を如何に達成するかを考え、それを実現するための「最適な組織体制」の構築を検討するプロセスを日立グループ全体で徹底する



4.2 組織編成・人財配置の考え方(2)

事業戦略実現の為の“あるべき組織体制”議論を踏まえた、現組織状況把握、およびポジション統廃合・新設、人財配置を実施

■組織検討の3ステップ



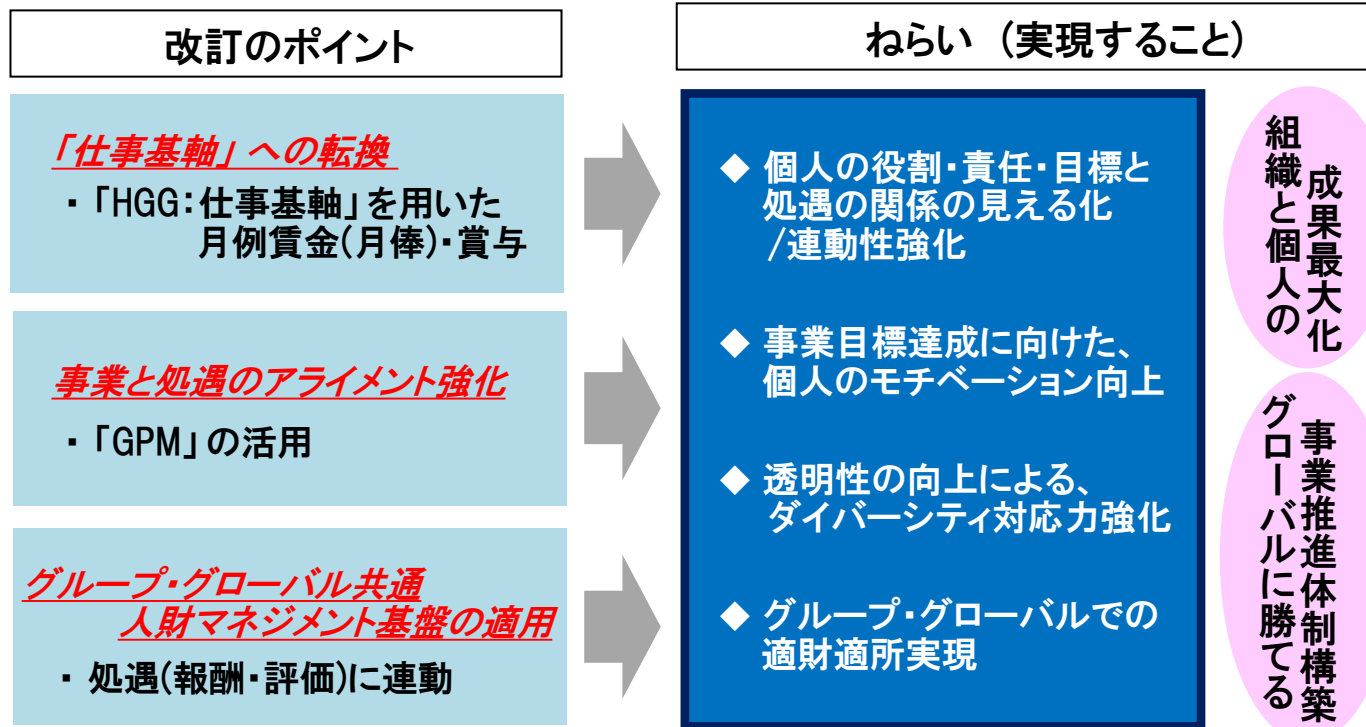
4. 具体的施策【日立製作所】

(3) 月俸者(管理職)報酬制度

4.3 月俸者(管理職)処遇制度(2014年度改訂)のねらいとポイント

グループ・グローバル共通人財マネジメント基盤を処遇に連動 ⇒ 新たな処遇制度

(日立製作所管理職から順次展開)



新処遇制度

等級制度

- ◆ 職能資格等級制度(人基軸)を廃止
⇒ グループ・グローバル共通の
「**HGG**:仕事基軸」を適用

報酬制度

- ◆ 事業計画・実績に連動した、
「**年収管理**」の強化

月例賃金(月俸)

- ・ HGG(仕事基軸)による、
「**グレード給**」に一本化

賞与

- ・ GPM目標達成度との連動
- ・ 「**標準賞与**」設定(年初)とGPM評価等
を踏まえた実績での支給(年度末)

グループ・グローバル共通の 人財マネジメント基盤

HGG

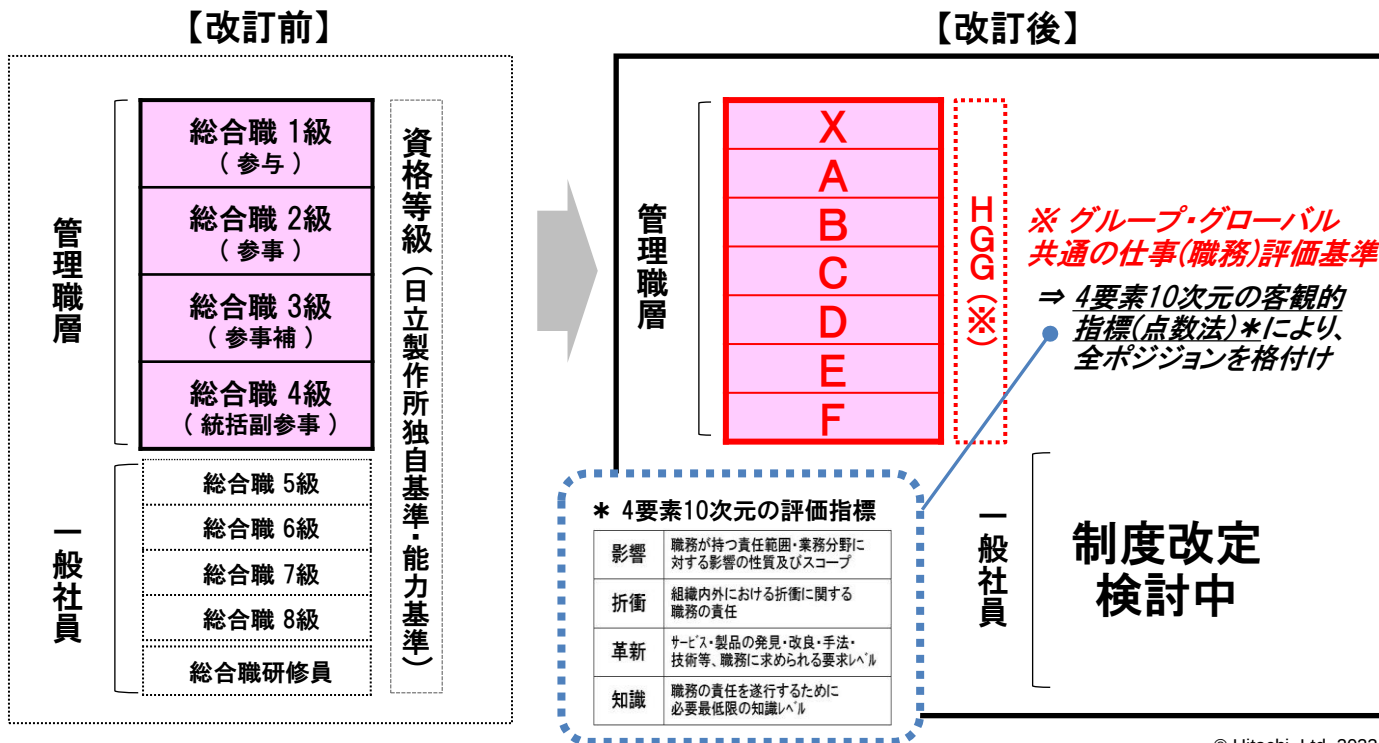
- ◆ 個人のミッション・責任権限
の明確化

GPM

- ◆ 業務マネジメントの高度化
 - ・ 組織/個人目標の連動
 - ・ パフォーマンス(成果・行動)
の最大化に向けた支援

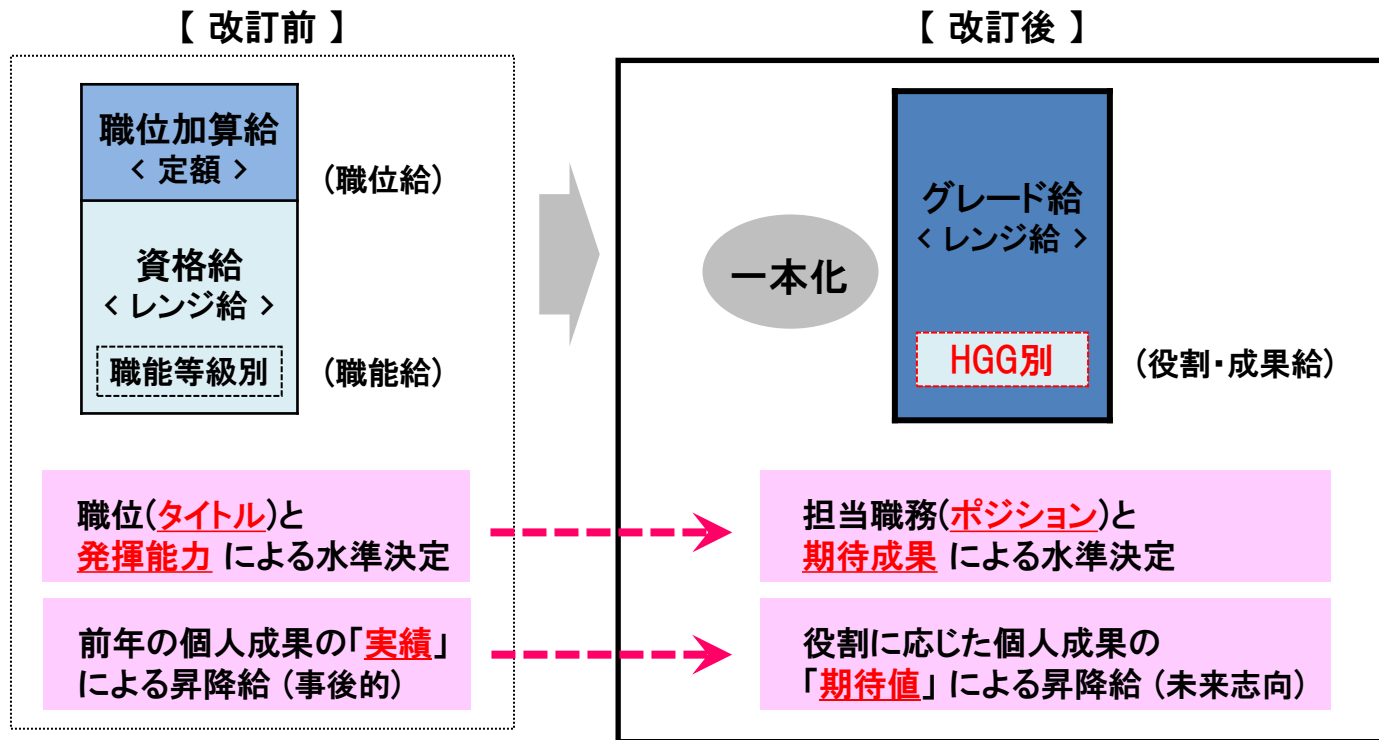
4.3 グローバルグレード(HGG)の適用

- ◎ グループ・グローバル共通の「HGG (Hitachi Global Grade)」を適用
- ◎ 「仕事(職務)」を処遇の基軸とすることで、透明性・納得性・多様性対応力を向上



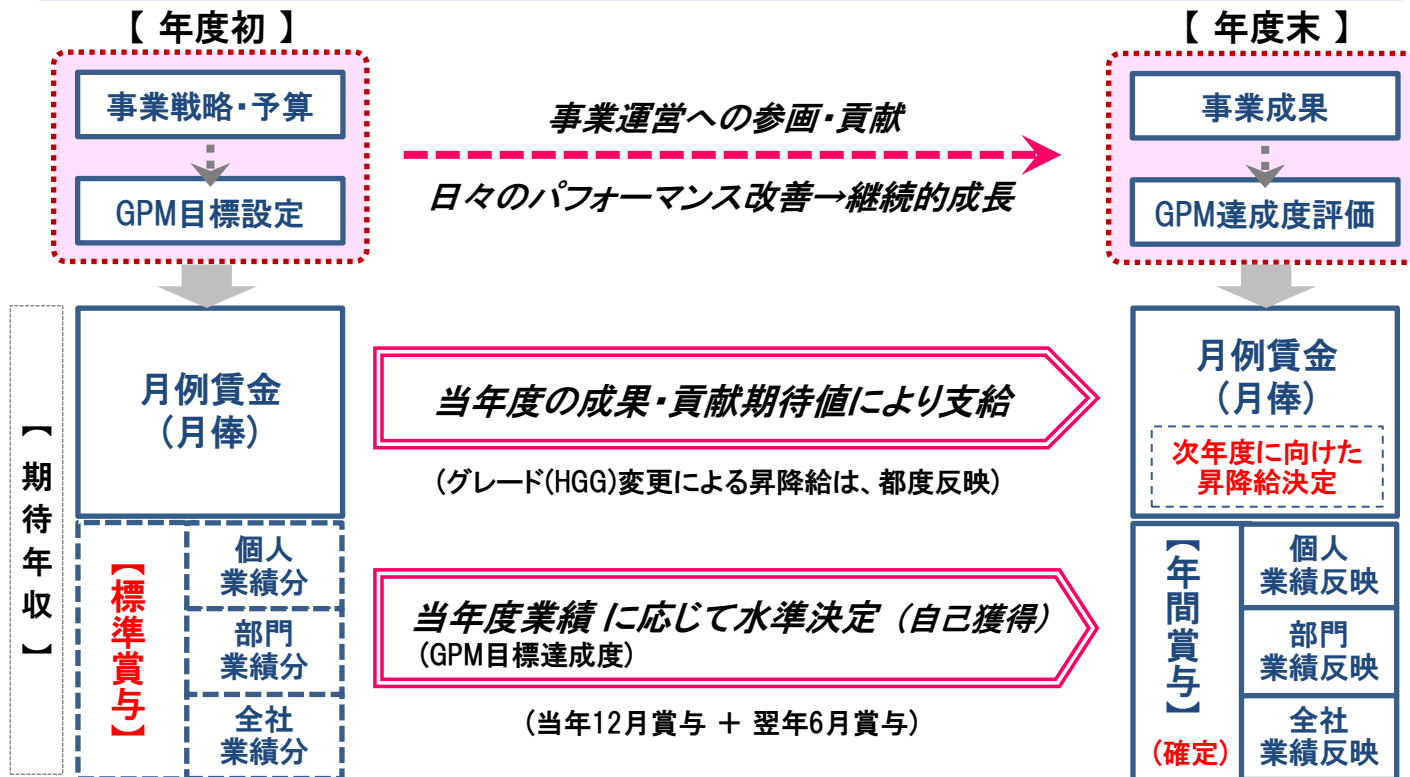
4.3 新制度における月例賃金(月俸)

◎「役割(職責)と成果の大きさ」による処遇を徹底



4.3 新制度における標準賞与設定と年収管理

- ◎ 年初に予算/個人目標に対応した「期待年収」を提示
⇒ GPMを通じた達成成果に応じて、年収を確定

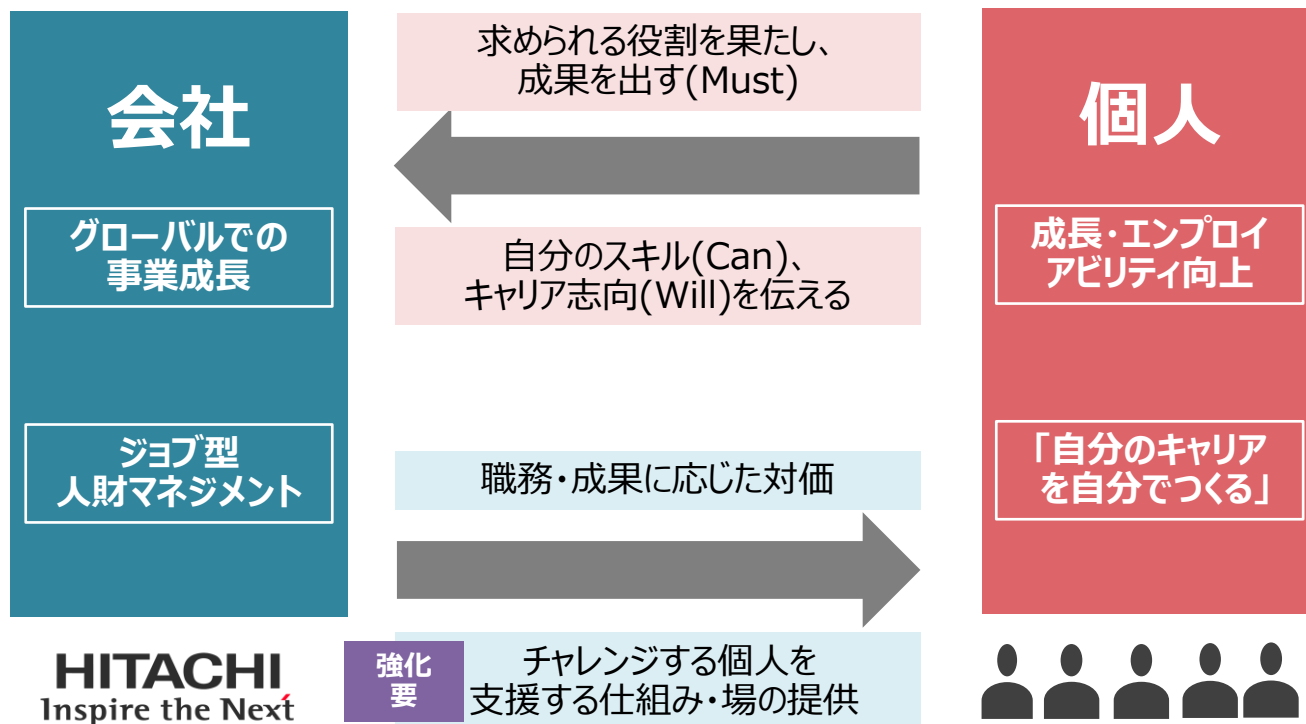


4. 具体的施策【日立製作所・一部国内グループ会社】

(4) 公募・ポスティング制度

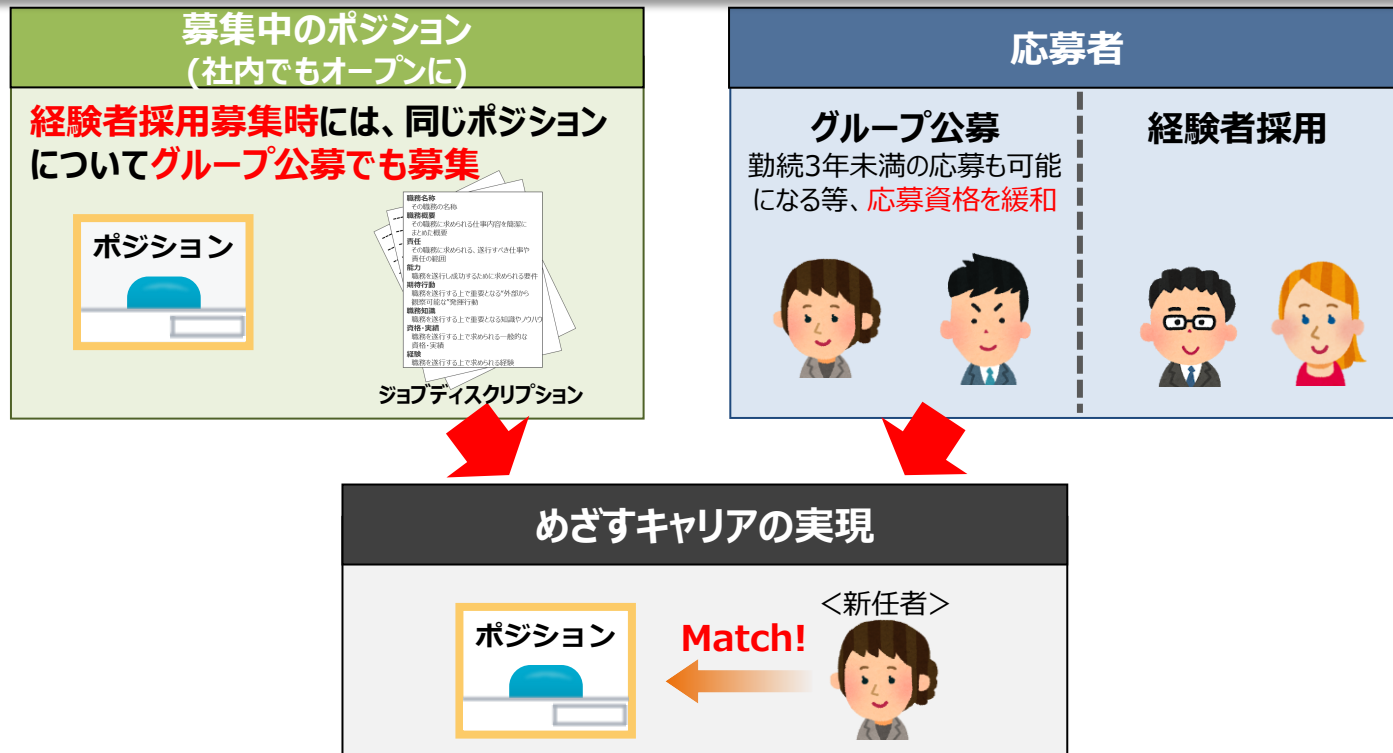
4.4 公募・ポスティング制度 ジョブ型における会社と個人の関係

個人は「自分のキャリアを自分でつくる」、一方で会社は「その実現のための仕組み・場を提供する」
対等な関係が基本的な考え方



4.4 公募・ポスティング制度 グループ公募制度概要①

「自分のキャリアを自分でつくる」ための機会拡充を目的とし、
21年10月にグループ公募制度を改訂



4.4 公募・ポスティング制度 グループ公募制度概要②

より多くの従業員にキャリア実現の機会を付与するとともに、
キャリア形成を応援する職場風土の醸成を進めることを目的に、23年4月にリニューアルを実施

#	項目	これまで(グループ公募制度)	ジョブ型の公募制度(リニューアル後)
1	制度活用状況	・一部の従業員が活用	・より多くの従業員にキャリア実現の機会を付与 (上位ポジションへの挑戦も推奨)
2	受け入れ職場の 動機・ニーズ	・適任者が自部門にいない場合(人手不足) に公募	・社内外から当該ポジションに最適な人財を配置
3	会社から従業員 への奨励度合い	・公募案件を社内サイトで周知 (幹部コミットメントはなし)	・幹部メッセージで積極活用を奨励
4	異動前の職場の 上長・同僚 (職場風土)	・社内公募で他部署に異動することについて、 前向きに捉えられていないケースもあり	・社内公募を活用して他部署に異動することを 職場として理解・尊重 ・必要に応じ上長は部下を応援
5	従業員への サポート	・案件の情報提供のみ	・『社内キャリアエージェント』によるキャリア相談や マッチング支援

4.4 公募・ポスティング制度 社内副業制度【日立製作所】

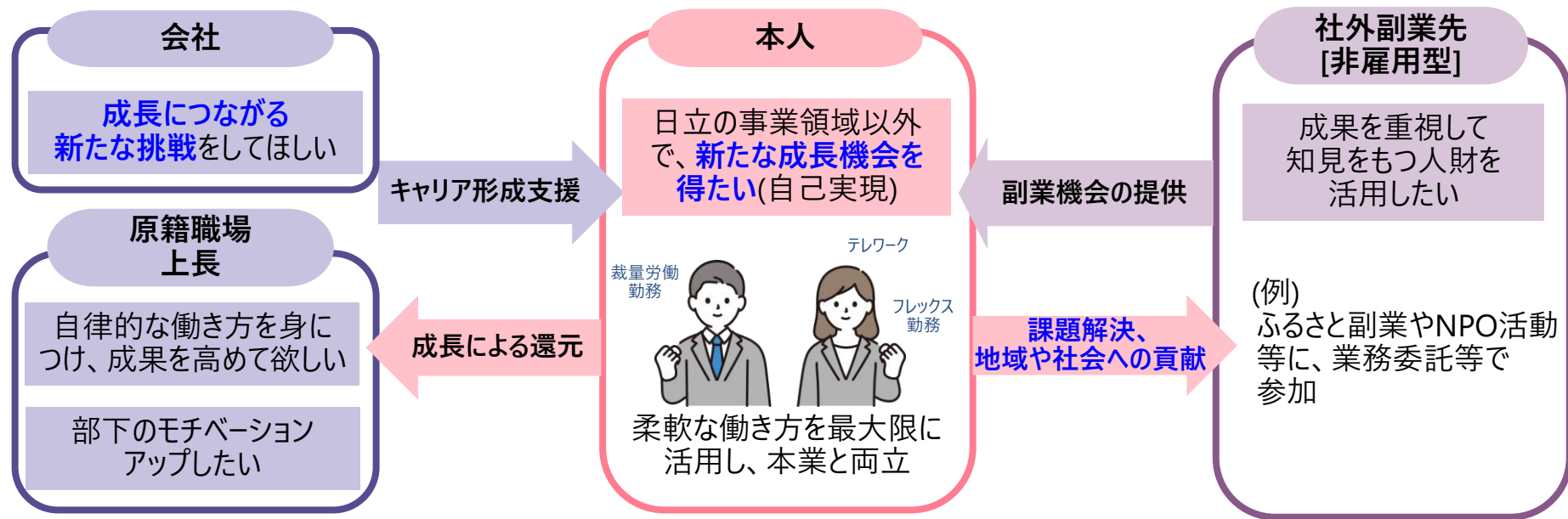
チャレンジする従業員に更なる活躍の場を提供(社内副業)するとともに、組織横断的に人財を活用することで、組織と個人の成長・活性化につなげる。(23/10試行開始)



- ✓ 募集案件は社内サイトで公開。従事割合は20%以内とし、期間は1ヵ月～半年とする。
- ✓ 本人(応募者)は上長の承認を得て、案件に応募。

4.4 公募・ポスティング制度 社外副業制度(非雇用型)【日立製作所】

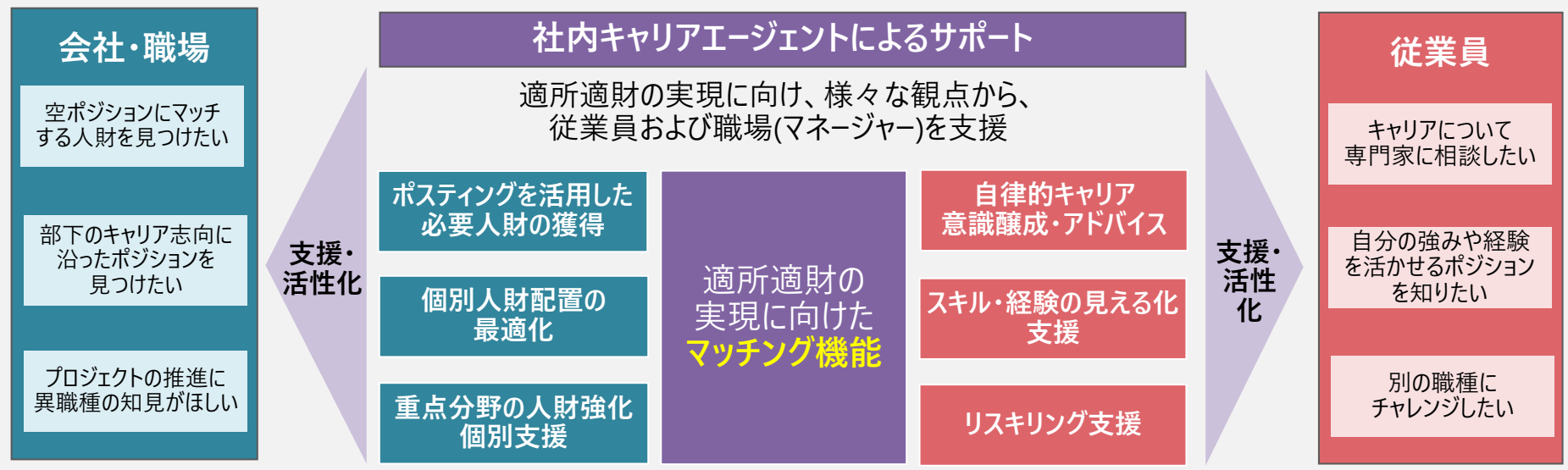
日立の事業領域以外での課題解決、地域・社会貢献活動等の新たな挑戦機会を拡げ、成長を促進するとともに、本業での成果を高め、エンゲージメント向上につなげる。(23/10試行開始)



- ✓ 本業との両立(認可制) : 認可前後で本業のアウトプットを確認し、副業の継続可否を判断
- ✓ 従業員の健康確保 : 週1日の実施を目安とする

社内における人財流動化を促進し、「職務」と「人財」のマッチングを円滑に行うための組織として
23年8月よりサービス開始

社内労働市場(イメージ)



期待効果

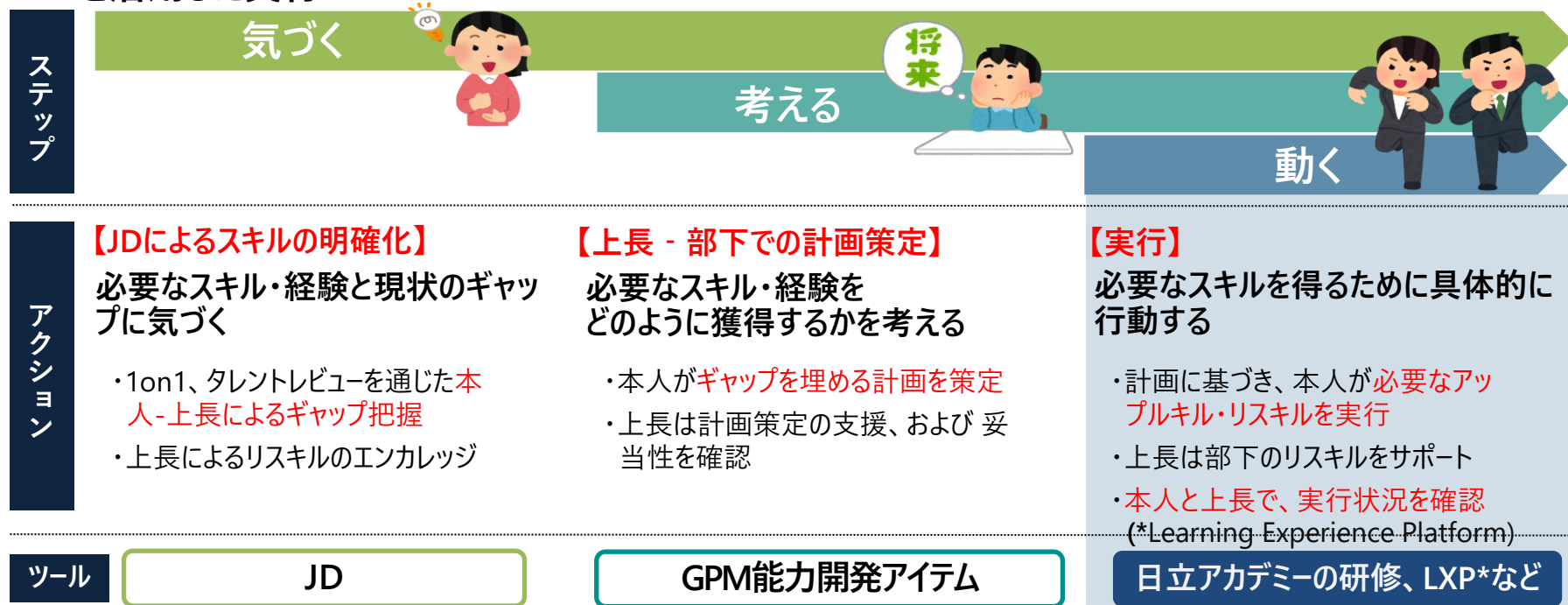
- ① 適所適財による**従業員エンゲージメント向上**
- ② 若手・優秀人財の**社外流出防止**
- ③ **重点分野**(成長分野)の**人財強化**
- ④ ジョブ型人財マネジメント**推進の見える化**

4. 具体的施策【日立製作所】

(5) アップスキリング・リスキリング

JDによりスキルを明確化⇒一人ひとりが『気づく・考える・動く』のプロセスで実行

■JDを活用した実行



22年度には個別JD導入・教育プログラムの拡充を行い、上記のプロセスを加速

4.5 アップスキリング・リスキリング 実行のための学習体験プラットフォーム(LXP*)

(*Learning Experience Platform)

HITACHI
Inspire the Next

一人ひとりのキャリア志向に合わせ **自律的な学びを支援する仕組みとして、全従業員(約3万人)に導入(22年10月～)**

ステップ	現在の仕事、やりたい仕事、強化したいスキル等を登録	最適コンテンツをAIが推奨	実行・共有
内容	従業員が個々に登録 <主な登録内容> - ー現在の仕事、やりたい仕事 - ー強化したいスキル - ー現有スキルのレベル	・AIが個々人の学習ニーズを分析し、最適なコンテンツを推奨 ・コンテンツは、学び放題 - ーLinkedIn Learning (約20,000以上のコース) - ー語学 (英語含め12言語対応)	・モバイルアプリで、いつでも、どこでも、どこでも学べる ・学習行動(研修、読書等)を記録 ・他のユーザと繋がり、互いの学びをシェアし、効果的・効率的に学習

AIが本人や日立従業員の学習履歴を分析し、さらに最適なコンテンツを推奨



・20代 企画員
・忙しいけれど、将来に向けスキルを高めたい

ITエンジニア Aさんの場合

現在の仕事	強化したいスキル
SE(セキュリティ)	・データセキュリティ ・プロジェクトマネジメント

各スキルのレベルを登録(8段階)

4

1

データセキュリティ

プロジェクト管理



プロジェクトマネジメントの基本 4分37秒

強化したいスキルに関するコースやパスウェイがリコmendされる



標的型攻撃にみるサイバー攻撃のパターン



すきま時間を活用し、スマホから短時間の動画コンテンツで学習する

基礎が身についたら、次はCIPブロンズにチャレンジ

4.5 アップスキリング・リスキリング 自律的に学ぶ組織への成長ロードマップ

個人の学習
促進、学習環境の
パーソナライズ
促進

身近な仲間、
組織内での
学び合い

組織を横断した
学び合い

FY2022

FY2023

FY2024

導入

- JD対応スキルに対応したコンテンツを学ぶ
(システムや日立ACからのキュレーション)
- 学び放題導入によりコンテンツの
選択肢が広がる(分野、受講タイミング等)
- 「研修」以外の学び方に目を向ける

利用継続 → 拡大

- 使い慣れるに従い、身近な組織や
知り合い同士でのシェアやフォローをする
- 他の人からの学びにより多様な視点を得る
(自分の興味やそれに基づくリコメンドでは
気づかなかった内容にも触れることができる)
- 徐々に専門家の参加も増え、専門家からの
キュレーションも増加する

日立全体での活性化

身近な相手ではなくても、同じ目標や興味のある利用者同士や専門家がシェア、フォローすることが普通のことになる

A woman with her back to the camera, wearing a bright yellow jacket, stands on a green hill. In the background, there are several white wind turbines on the left and a dense city skyline with tall skyscrapers on the right. The entire scene is overlaid with a complex network of white lines and glowing blue and white nodes, resembling a digital or social network. The sky is a clear, vibrant blue.

Hitachi Social Innovation is **POWERING GOOD**